

第 6 回 個人の動機とリーダーシップ①

- マズローの欲求階層説、マクレガーの X 理論・Y 理論 -

1. 個人の行動原理

- ・近代組織論における個人…意思決定の自由を持った能動的な行動の主体

個人が組織に入るかどうかを決定する主観的計算

$$\frac{\text{誘因}}{\text{(組織から受け取るもの)}} - \frac{\text{貢献}}{\text{(組織に提供するもの)}} > 0$$



個人は個人の目的の達成を望んではいるが、その目的が達成されない場合でも満足を感じることもある。この意味で、個人にとっては、その個人の目的の達成よりも動機の満足の方が重要であると考えられる。また、個人はそれぞれ、どのような誘因に魅力を感じ、どのようなことに犠牲（貢献）とを感じるかも異なっている。



リーダーシップを発揮するには、フォロワーがどのような動機（欲求・衝動・欲望など）を持っているのかを知ることが重要である。リーダーシップの行動論では唯一最善のリーダーシップ・スタイルが存在するとしていたが、この動機づけの観点からも唯一最善のスタイルが存在しないことがわかる。（もちろん、その他の要因 - 仕事のむつかしさや置かれている状況など、動機づけ以外にも重要な要因は存在している。）



経営組織論の中の基礎的なモチベーション論を見てみたい。

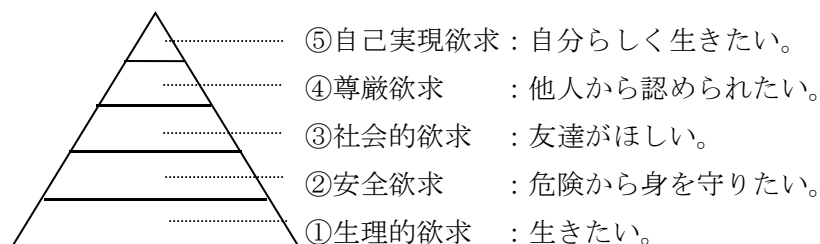
2. マズロー (Maslow, A. H.) の欲求階層説

- ・マズロー：人間は成長する存在
→人間主義的心理学
- ・欲求には 5 つの種類があり、階層が存在すると仮定

低次

- ①生理的欲求 : 人間の生理的肉体的欲求。食欲、睡眠欲、性欲などの欲求。生きることと直結した欲求。
- ②安全欲求 : 危険や脅威、不安から逃れようとする欲求。身体的危険、脅威、剥奪から自分を守りたいという欲求。仕事の保証などの欲求。衣、住の欲求。
- ③社会的欲求 : 集団への帰属、友情、愛情を希求する人間関係の欲求。
- ④尊厳欲求 : 自信、自律などの自尊への欲求と他人から認められたいという承認欲求
- ⑤自己実現欲求 : 人間の潜在能力の実現、継続的自己啓発、創造性の発揮などの自己の本性に忠実に成長しようとする欲求。尊厳欲求とは異なり、「他人から認められること」を必要としない。

高次



- 人間 → 欲求を充足しようと行動
→ 低次の欲求を充足すると次の高次の欲求が生じる。
→ この繰り返りで①～④まで充足
(※ 一度充足された欲求は人間を動機づけることはなくなる。)
→ ⑤自己実現欲求を充足しようと行動するが、完全に充足されることはない。
ある程度充足すると、さらなる自己実現欲求が生じる。

・ 欠乏動機と成長動機

欠乏動機：「人格内で精神的、身体的に欠乏状態が生じ、これを外界の資源によって補おうとするはらたき」

- 「何かが足りない」からそれを充足したいと思って行動を起こす。
→ たとえば「空腹を満たしたい（生理的欲求）」「安全な場所に住みたい（安全欲求）」「友人仲良くしたい（社会的欲求）」「友達に認められたい（尊厳欲求）」

成長動機：「人格に充実したエネルギーを外の対象に向け、成長へのステップにしようとする動機」

- たとえば「もっと成長したい（自己実現欲求）」

3. マクレガー (McGregor, D.) の X 理論と Y 理論

・ マズローの欲求階層説を基礎

経済的に恵まれない時代 → 生理的欲求（食べたい。）
成り行き管理 → 安全欲求（差別的待遇を回避したい。）
科学的管理法の成功 → 富の増大 → 社会的欲求（人間関係を求める。）

} 科学的管理法
} 人間関係論



尊厳欲求（高い地位や名声を求める欲求）
自己実現欲求（もっと成長したい）

} 新しい管理方式の必要性

- ・ 「目標による管理」（ドラッカー）の考え方の基礎を構築
- ・ 「経営者が従業員をどう見るか」という従業員に対する人間観が重要

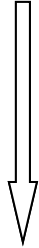
X 理論：経済的、仕事否定的、管理者依存的な人間観

→従来の管理方式

Y 理論：創造的、積極的、自律的な人間観

→従業員を自己動機づけ、自己制御させつつ、組織目標を達成させるのが管理者の役割

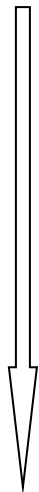
【X 理論の人間観】



- ①普通の間人は生まれながら仕事が嫌いで、できれば仕事をしたくない。
- ②仕事の嫌いな怠惰な人間は、強制、統制、命令、処罰などの脅迫がないと、企業目標を達成する力を発揮しない。
- ③普通の間人は命令されるほうが楽で、責任を回避し、野心を持たず、何よりも安全を求めている。

- ・従来の経営者が管理する人間（たとえばテイラーの経済人）
- ・アメ（高賃金、昇進など）とムチ（低賃金、降格、解雇など）による管理
- ・マズローの欲求階層説の低次の欲求の充足のみ（欲求充足→仕事への熱意が失われる。）

【Y 理論の人間観】



- ①仕事で心身を使うのは人間の本性であり、遊びや休息の場合と同じである。
- ②外から統制されたり、脅したりするだけが企業目標を達成させる手段ではない。人は進んで身をゆだねた目標のために自らムチ打って働くものである。
- ③献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。
- ④普通の間人は、条件次第で責任を引き受けるばかりか、進んで自ら責任をとろうとする。
- ⑤企業内の問題解決のために比較的高度な想像力を駆使し、手練を尽くし、創意工夫する能力は、たいていの人に備わっている。
- ⑥現代の企業においては、日常、従業員の能力は一部しか活用されていない。

- ・従業員が怠業し、仕事に無関心となり、消極的で創意工夫がなく、非協力的なこと
→**管理者の責任**
- ・人間は条件次第では仕事を満足の源泉とし、自己統制して自ら進んで働き、その責任さえとる。
→**自律的な人間を前提とした新しい管理の必要性**

企業の欲求/目標も従業員の欲求/目標もどちらも大事であり、統合された時に献身的に努力
管理者・・・統合の原則（＝従業員の個人的目標と組織目標を統合すること）に基づき管理
目標の達成は権限に基づく命令ではなく、従業員の自己統制に委ねる。