



## 地位に就くだけではリーダーではない⑩

Date: April 5, 2020 | BY Dr. Thomas Gordon

(*L.E.T. book* からの引用)

### 人がグループに求めるもの

1. グループや組織は、必ずしもそのメンバーにレベルIVやレベルVの欲求を満たす機会を与える訳ではありません。特に低いレベルにいる人たちで、仕事がかかなり厳密に定義もしくはルーティン化されていたり、その活動がほとんど完全にコントロールされていたり、個人的な指示、意思決定やイニシアチブをとる自由度がかかなり制限されていたりする場合はそうです。
2. リーダーが任意に権力を行使する時、グループ・メンバーは、仕事について非難されることを恐れたり、職務で絶えず不安を感じたりするかも知れません。彼らの安心と安全の欲求が満たされていないと、レベルIIで行き詰り、社会的欲求や能力と自尊心の欲求を満たすために達成しようとする動機づけがなされません。
3. 異なるグループ・メンバーは、同時にあるいは同じ状況下にあっても、人によって異なる欲求のレベルで仕事をしているかも知れません。スタッフ・ミーティングで、ある人は疲れているかも知れません（レベルI）が、別の人にはグループが何かを達成することを望んでいるかも知れません（レベルIV）。また、他の人たちはお互いに話したり冗談を言っていたりするかも知れません（レベルIII）。
4. レベルIとレベルIIの欲求は、現代の豊かな社会ではめったに強力な動機づけにはなりません。なぜなら、グループ・メンバーの生理的欲求はほとんど満たされており（最低賃金法）、解雇される不安もありません（労働組合による保護）。だから、リー

- ダーが、グループ・メンバーに解雇すると警告したり脅したりして、モチベーションを上げようとしても、またコントロールしようとしても、めったにうまくいきません。
5. もし従業員が、仕事の上でレベルⅢ、ⅣないしレベルⅤの段階の欲求を満たす機会がほとんどないとしたら、彼らは仕事以外で（スポーツや趣味、社交クラブなどを通じて）、社会的インタラクション、達成感や自己実現の欲求を満たす機会を探すでしょう。こういう訳で、多くの人は仕事を維持して給料を得るために必要な最低限の労力しか費やしません。それに加えて、彼らは組織の中で疎外感を感じていたり、関与していないと感じていたりします。
  6. 素晴らしい成果と高度な達成感へと動機づけられるためには（レベルⅣ）、メンバーは次のような責任を果たしてくれるリーダーが必要です。(a) 公平だと思える賃金が受け取れる (b) 職の安定が感じられる(c) グループが社会的インタラクションや友情をはぐくむ機会、また、理解され受け入れられていると感じる機会を与えてくれる（レベルⅠ、Ⅱ、Ⅲの欲求が満たされる）。
  7. グループの問題解決や意思決定に参加させてくれるリーダーを持つことでメンバーが得られる主な利益として、こうした活動から社会的インタラクションの欲求（レベルⅢ）、組織における自尊心や地位への欲求（レベルⅣ）、そして時には自己実現や自己開発の欲求（レベルⅤ）を満たす機会をメンバーに与えることができます。

マズローの概念に改良を加えることで、リーダーはグループ・メンバーのニーズに対する洞察をより深めることができます。それは、フレデリック・ハーツバーグの研究から発展した二要因理論です。彼は、相対的に独立した2つの要因が存在する証拠を収集しました。(1) 仕事を一緒にするグループの状況では、ある要因はニーズを満たすのに障害となり、イライラの原因または「不満要因」となります。(2) もう一方の要因は、ニーズを満たす供給者とみなされ、ニーズを満たすもの、または「満足要因」となります。