

集団意思決定場面における政治的影響戦術に関する実験的研究

淵上 克義 ・ 迫田 裕子*

本研究は、集団意思決定場面において、集団内に互いに排他的な目標をもつ下位集団間の葛藤（目標葛藤）が、成員同士の政治的影響戦術の行使に及ぼすかについて検討を行った。その結果、全員が情報を交換し合って最終的な意思決定を行う場面では、内下位集団の中でのみ知りえる情報（非共有情報）について、成員は自分たちにとって都合の悪い情報を伝えないという情報の選別や、ニュートラル情報のポジティブ化、ネガティブ化といった情報の解釈・加工を行うなど、政治的影響戦術の実態が明らかになった。また、そのような情報の選別や解釈・加工は、意思決定を行うための正式な話し合いの前に、内集団のメンバーの間での話し合いの中で伝達、共有されていた。本研究の結果より、事前の内下位集団での話し合いから、意思決定のための正式な話し合い、最終的な意思決定までの政治的影響戦術の行使プロセスが明らかになった。

Keywords：政治的影響戦術，集団意思決定，情報の加工，情報の解釈，目標葛藤

これまで、集団の目標がもう一方の集団の目標と対立する場面での集団成員の態度や行動について、Sherifらによる「サマーキャンプ実験」(Sherif and Sherif, 1953; Sherif et al., 1955, 1961) を初めとした多くの研究が行われてきた。そうした中で、淵上 (1998a,b) は、集団意思決定場面において、集団内に互いに排他的な目標をもつ下位集団間の葛藤（目標葛藤）が、成員同士の情報伝達やコミュニケーションに及ぼすかについて実験的に検討した。その結果、下位集団間の目標葛藤がある場合には、①成員は自分しか知らない情報（非共有情報）のうち、自分の下位集団に有利な情報はよく伝達するが、不利な情報を伝達することは少ないという伝達情報の質的な偏りがみられ、②成員は中立的（ニュートラル）な情報を、自分の所属する下位集団の目標にとって有利となるように解釈・加工する傾向があることが見出された。さらにFuchigami (2006) では、集団意思決定場面における利害葛藤に焦点を当てて、下位集団間の競争的利害葛藤が集団内における情報交換（非共有情報の出し合い）、情報判断、情報解釈及び認知に及ぼす影響について検討した結果、淵上 (1998) の①と②で見られたような

成員間の情報交換の質的な偏りが見いだされた。以上のように、集団内における下位集団間の排他的な葛藤（目標葛藤や利害葛藤）の存在によって、集団内で客観的かつ十分な情報が共有されないまま決定がなされるという問題点が明らかになった（図1）。

さてこのように、集団や組織の意思決定に関わって自分たちに都合の良いように情報を解釈・加工したり、意図的に隠蔽するなどといった他者に対する働きかけは、政治的影響戦術と呼ばれている。Yukl (2006) は、これまで行われてきた集団や組織における影響戦術をまとめて、他者に影響を及ぼす目的によって、以下の三つに分類できると述べている。

まず第一は、影響者が被影響者の好意に働きかけたり、被影響者からの好ましい評価を得ることを目的としたものを、Yuklは印象管理戦術と呼んでいる。具体的には賞賛を与えたり、無条件の手助けを行ったり、自分の達成や資格について話したり（自己宣伝：self-promotion）する例が含まれる。これらは、リーダーからフォロワーへも、フォロワーからリーダーへも用いられる。第二に、組織の決定に関わる際や、グループや個人の利益を得るために用いられるものを政治的戦術と呼んでいる。このよう

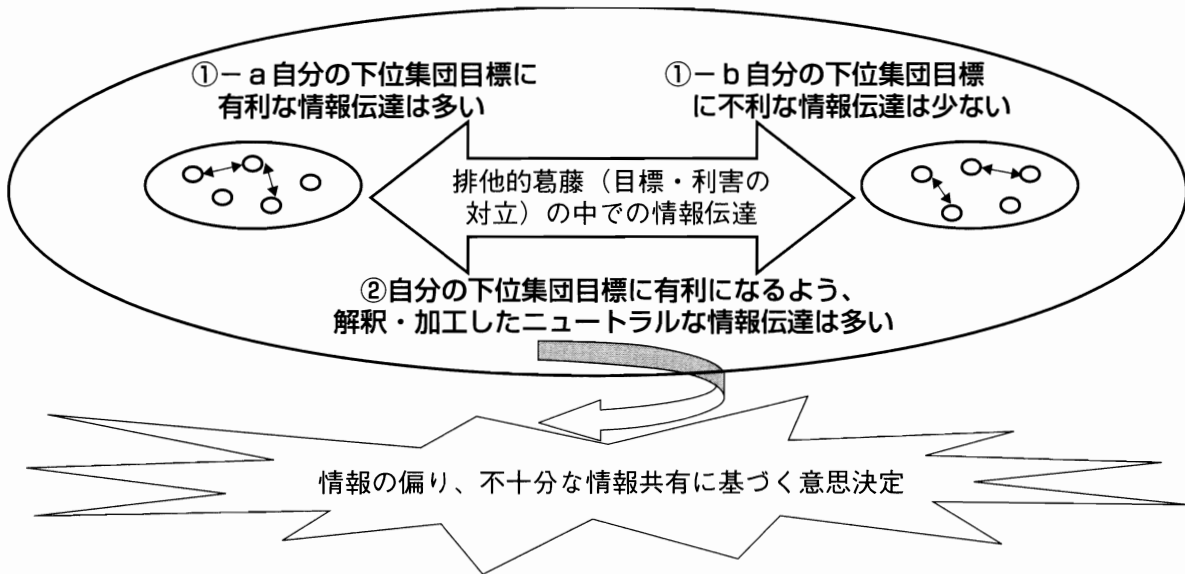


図1 集団意思決定場面での成員の情報伝達

な戦術は、重要な決定がなされる方法や決定をする人物に影響を与えようとする試みが含まれる。自分に好意的なフォロワーを選択したり、会議の議題に影響を及ぼしたり、リーダー自身が望む決定になるように基準を作成したりするような例が含まれる。また、いくつかの政治的戦術には、偽情報を流す、操作する、パワーの乱用を行うといった内容も含まれる。第三に示されているのが、向活動的戦術(Proactive tactics)と呼ばれている戦術である。これは、広く他者の意識・行動を変えることを目的としたものであり、対象者を新しい課題に取り組みせたり、現行の課題の手続きを変えさせたり、プロジェクトの援助を提供したり、変革の提案の支持を得たりする場合のような、即時的な課題目標を有しているものを指し、Yukl (2006) はこれまで行われてきた影響戦術の多くは、この向活動的戦術に相当すると述べている。

このように、政治的影響戦術は、特に、集団や組織単位での決定に関連して用いられる点で、特に他の二つの戦術と異なる性質のものとして分類されている。政治的影響戦術は、組織の決定の際に組織内のグループが自分たち自身の利益獲得に沿った形で決定がなされるために用いられる戦術であり、極めて戦術的かつ政治的な色合いが強い。しかし組織における意思決定に関わって、このような政治的影響戦術の実態やそれが及ぼす影響についてほとんど明らかにされていない (Yukl, 2006)。そこで、本研究は、集団意思決定場面に先立ってなされる、互いに排他的な目標をもった下位集団における成員間の話し合いを分析することによって、彼らが用いる政治的影響戦術の実態を明らかにするとともに、そのような政治的影響戦術が意思決定場面においてどのように用いられているのかについて実験的に検討するものである。

表1 Yuklによる影響戦術の分類

| 戦術 | 影響対象 | 目的 | 方法 |
|--------------------------------|---------------|---------------------------------------|---|
| 印象管理戦術 (impression tactics) | 好ましい評価を得たい個人 | 被影響者からの好ましい評価を得ること | <ul style="list-style-type: none"> ・賞賛を与える ・無条件の手助けをする ・自己宣伝を行う |
| 政治的影響戦術 (political tactics) | 重要な決定に関わる主要人物 | 集団・組織の決定に関わって 影響者にとって有利な決定や利益を得ること | <ul style="list-style-type: none"> ・自分に好意的なフォロワーの選択 ・会議の議題に働きかける ・望ましい決定につながる基準の作成 ・偽情報を流す ・情報を操作する ・パワーを乱用する |
| 向活動的戦術 (Proactive tactics) | 目標に関わる個人・集団 | 当面の課題に関わる 被影響者の意識・行動を変えること | <ul style="list-style-type: none"> ・新しい課題に取り組みさせる ・課題の手続きを変えさせる ・プロジェクトの援助を提供する ・変革の提案の支持を得る |

方法

被験者 保健看護学校の学生30名（全員女子）を対象として、実験を行った。全員正看護師の資格を持ち病院における看護経験を有する。

手続き 実験の流れは、大きく分けて4つに分けられる。まず、5人ずつの集団をつくり、5人のうち1人がリーダー（総婦長）、他の4人がフォロワー（副婦長）の役割をとり、架空の2人の候補者（AさんとBさん）から5人目の副婦長として、よりふさわしい人物を集団討議によって選ぶことを目標とする。フォロワー4人は、あらかじめ2人ずつの下位集団に分けられ、それぞれA候補とB候補を推すよう求められた。つまりフォロワー4人のうち2人はAを推し、別の2人はBを推すことになる。4人には、討議前に、“自分たちの推す候補が副婦長に選ばれることを目標として集団討議にのぞむよう”教示が与えられた。また、リーダーは、討議の進行とともに最終意思決定を行うことと、フォロワーは、最終的にはリーダーの決定に従うことも伝えられた。話し合いの前提として、5人にはそれぞれ、A候補とB候補に関する架空の情報が知らされた。これらの情報は、5人全員が知っている情報（共有情報）と副婦長役の4人がそれぞれ個人的にしか知らない情報（非共有情報）に分けられ、各自に知らされた（リーダーは、共有情報24個のみ。副婦長役4人は、それぞれが共有情報24個+自分しか知らない情報4個）。話し合いの前に、被験者が情報を暗記するために、時間（5分）が与えられた（Phase1）。次に、5人集団全体で討議する前に、

下位集団（2名）ごとに話し合う時間（10分）が与えられた。この話し合いは分析のため録音された（Phase2）。最終的に、5人全員で討議して（20分）1つの意思決定（人事課題）を行った（Phase3）。集団での意思決定後に、質問紙の記入を求めた（Phase4）。実験の流れを図2に示す。

提示された情報 Phase1において、提示された情報は、それぞれが推す候補者及び対立する候補者についてのポジティブな情報、ネガティブな情報、そしてニュートラルな情報の3種類が存在する。ポジティブな情報は、「人の話をよく聞く」、「疲れていても明るく振舞うことができる」といった情報である。ネガティブな情報は、「電話の対応が雑である」「患者と必要以外のことはあまり話さない」といった情報である。ニュートラルな情報は「父親は会社員である」「クラシック音楽を聞くのが好きである」といったポジティブでもネガティブでもない情報である。情報の具体例については、Fuchigami (2006)を参照のこと。

質問紙 最終決定を行った後に、“①討論”について15項目、“②5人グループ”について10項目、“③内下位集団の成員”について10項目、“④外下位集団の成員”について10項目、“⑤リーダー”について25項目の計70項目（③と④は同じ質問項目、①②は全員回答、③④⑤はフォロワーのみ回答）について、(7) 大変そう思う～(1) まったくそう思わない、の7段階で評定を求めた。また、リーダーには“最終決定の理由”および、“A・B候補はいかなる人物か”についての自由記述が求められた。

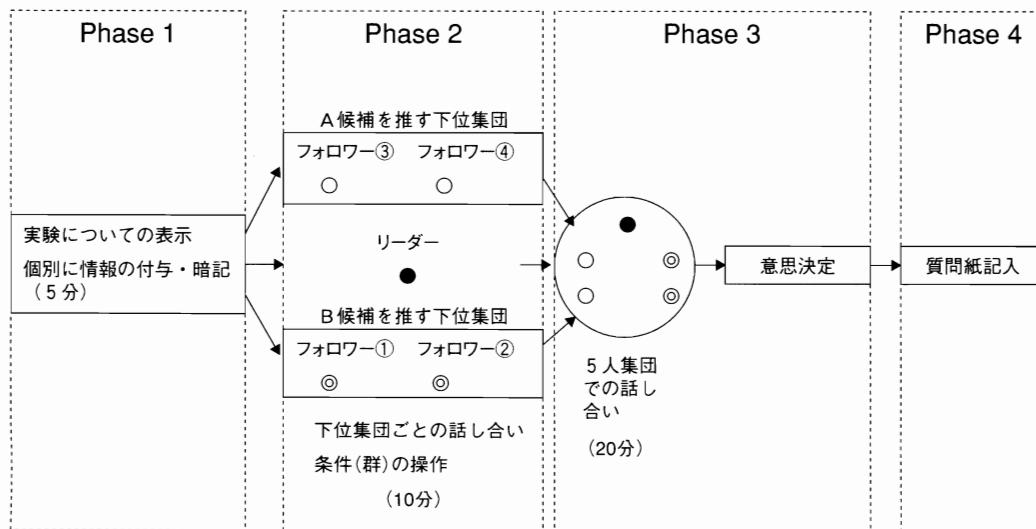


図2 実験の流れ

結果

テープに録音した討議中の成員の発言は、逐語的に掘り起こされ、前もって付与していた情報がカウントされた。その際の基準は、以下のとおりである。すなわち、(a) 完全に正確でなくとも、少しの省略など、ほぼ同じ内容を表し、もともとの意味を損なわないと判断されるものは当該情報としてカウントする。(b) 一人が一回の発言中に、複数回、同じ情報を述べてもトータルで一回と数える。(c) 個人の考えや一般論などは、緊密に関連する付与情報があったとしてもカウントしない。なお、情報の解釈・加工の分析においてのみ、その性質上、基準(c)が除外された。

1. 事前の内下位集団の話し合いと集団討議

下位集団葛藤(目標葛藤)場面の成員の情報伝達および情報保有に関するプロセスを検討するため、事前の内下位集団2人での話し合いと、外下位集団の成員およびリーダーを交えた5人グループでの話し合いの、両者での情報交換について比較した。

1-1. 非共有情報の質的偏り

分散分析の結果、フォロワーは、非共有情報のうち、自分の内下位集団に不利な情報は、5人グループのときよりも内下位集団2人のとき、有意に多く伝達していたが、有利な情報については差がなかった(図3)。結果として、自分の内下位集団に不利な情報と有利な情報を合計した非共有情報全体については、内下位集団においてのほうがより多く伝達していた($t(23)=3.39, p<.005$)。

1-2. 情報の解釈・加工

内下位集団2人での話し合いにおいて、ニュートラル情報の解釈・加工が認められた。具体例としては、「Aはよくお酒を飲みに行くし、カラオケが好き」というニュートラルな情報をもとに、「うまくストレスが発散できる」というポジティブな解釈が付け加えられたポジティブ化や、「Bは子どもがいるし、ダイエットをしている」というニュートラル情報をもとに、「ストレスになってしまうのではないかと思う」といったネガティブ化が行われていた。こうしたポジティブ化、ネガティブ化された情報は、5人グループでの話し合いにおいて、他のメンバーに対して提示されていた。また、Phase4において、リーダー役の人物が候補者について自由記述で書き出した中に、加工され、提示された情報を示すケースが見られた(表2)。

なお、ニュートラル情報のポジティブ化・ネガティブ化の延べ回数については、内下位集団2人のときと5人グループのときで比較したところ、有意差は見られなかった。

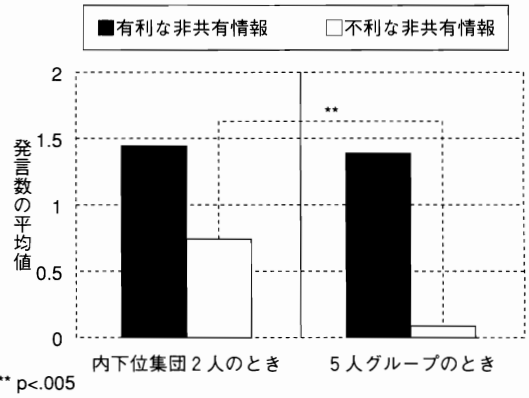


図3 予備知識なし群における事前の内下位集団2人での話し合いと5人グループの話し合いにおける非共有情報発言数の1人あたりの平均値

2. 事前の内下位集団における話し合いの内容

1. の分析において、非共有情報については、5人グループよりも、事前の内下位集団での話し合いの方が、より多い伝達が見られ、活発に議論が交わされていることが示された。それに対し、情報の解釈・加工については、ニュートラル情報のポジティブ化・ネガティブ化の延べ回数について比較すると、事前の内下位集団での話し合いと5人グループでの討議間で差は見られなかった。このことから、ニュートラル情報の解釈・加工は、各下位集団に見られる固有の戦術である可能性が高い。そこで、事前の内下位集団における話し合いの内容について分類を行った。その結果、大きく、情報の交換と戦術的内容とに分類が可能であった。結果を、表3に示す。

考察

二つの下位集団が、一方の目標を達成すると、他方の目標は達成不可能になってしまう場面において、フォロワーは、自分の所属する集団にとって有利な状況となるように、様々な形で情報を用いる。第一に見られるのが、情報の選別である。自分の集団の目標達成にとって不利な情報は自分と同じ目標を持つ集団メンバー内でのみ共有し、異なる目標を持ったメンバーも含めた全体の話し合いでは、あまり示さない。それに対し、自分の集団の目標達成にとって有利な情報は、全体の話し合いで示される頻度と自分の集団のメンバー内で示される頻度に差はない。つまり、自分の集団の目標達成にとって有利な情報はそのまま伝え、不利な情報は隠蔽するという風に情報の選別が行われていると言える。従来、個人の意思決定に比べて、集団の意思決定のよさは、お互い知っている情報を十分に交換することで実

表2 ニュートラル情報の解釈・加工についてのあるグループでの具体例

| 内下位集団2人での話し合い | 5人グループでの話し合い | リーダーによる自由記述 |
|---|--|------------------------|
| <p>【Aを推す下位集団】</p> <p>フォロワー④「Aはよくお酒を飲みに行くし、カラオケが好き →なので、うまくストレスが発散できる」 (ポジティブ化)</p> <p>フォロワー③「Aは背が高く美人 →というのも、見ばえがよくてリーダーに向いて いる」 (ポジティブ化)</p> <p>フォロワー③「Aは独身 →というのも、家庭を気にせず仕事中心に打ち込 めるので、やはりいい点だと思う」 (ポジティブ化)</p> <p>フォロワー③「Bは子供がいるし、ダイエットをしている →ストレスになってしまうのではないかと思う」 (ネガティブ化)</p> | <p>フォロワー④「Aはカラオケが好きで、お酒も よく飲みに行く →気晴らし、ストレスを発散して、 次の活力にできる」</p> <p>フォロワー④「Aは背の高い美人 →見た目もリーダーとして映える」</p> <p>フォロワー④「Aは独身 →なので、仕事に専念できる」</p> <p>フォロワー③「Bは子供が2人いる →家庭でいろいろあって、疲れが たまる ダイエットしている →ので、そういうストレスもある」</p> | <p>「Bにはストレスが多い」</p> |
| <p>【Bを推す下位集団】</p> | <p>フォロワー①「Bは子供がいる →ので、家庭でも色んな経験をし ており、色んな対処がしっかりし ている」 (ポジティブ化)</p> | <p>「Bは結婚し持ちで、経験豊富」</p> |

注：太字は付与ニュートラル情報（全て共有情報）

りある決定を行う点にある（淵上，1998）。しかしながら、実際には自分たちの目標を達成するために有利な情報を伝達し、不利な情報は隠蔽するという情報の選別行動が取られている。一見民主的な方法を取っているようでも、実際には戦略的に情報が選別され、偏った情報が提供されているのである。このように、情報の選別行動そのものが政治的影響戦術の一つであると言えよう。第二に、情報そのものの選別だけでなく、情報の解釈・加工がなされている。例えば、リーダーの能力には関係しないような「独身である」といった情報を、「独身であるから、家庭を気にせず仕事中心に打ち込めるのでいい点だと思う」といった形で、ポジティブに解釈したり、「子どもがいる」といった情報を、「家庭でいろいろあって疲れがたまる」というように、ネガティブに加工したりする。こうした情報の解釈・加工は、自分が所属する集団のメンバー内による事前の話し合いで示された頻度と、全体で意思決定を行う正式な話し合いで示された頻度に差は見られなかった。つまり、情報の解釈や加工は、正式な話し合いの前に、同じ目標を持つメンバーの間のみでの話し合い中ですすでに行われており、それがメンバー間で共有されていると考えられる。このような政治的影響戦術としての情報の解釈や加工が、表3に示しているように明らかになった。第三に、政治的影響戦術行使に至るまでのプロセスを検討してみると、まず事

前の話し合いの中で、一方が解釈・加工した情報は、もう一方のメンバーにも共有され、次に全員で意思決定を行うための話し合いにおいて、情報を行使するという過程が見られた。このことから、政治的影響戦術にとって、全員での意思決定よりも、情報の解釈・加工と共有を行うための下位集団内での事前の話し合いが非常に重要な役割を果たしているといえるだろう。それだけでなく、加工された情報が正式な話し合いの中で提示され、それを聞いたリーダーが正しい情報として認識してしまうといった結果も示されている。すなわち、解釈・加工された情報は、最終的に結果を左右するリーダーの決定に影響を及ぼしている。フォロワーは、まず自分が所属する集団のメンバー間で情報の解釈・加工を行い、その情報を共有した上で、全員での話し合いの中でそれを示す。そして、加工された情報を、最終決定権を持つリーダーに提示することで、自分が所属する集団の目標達成を有利に進めようとするプロセスを見出すことができる。

本研究では、リーダーが最終的な意思決定権を持つ状況を設定し実験を行ったが、意思決定の方法が異なることで、戦術を行使する相手が変わってくるかもしれない。例えば、多数決で何かを決める場合には、最終決定のための話し合いの前に、対立する目標を持った集団メンバーに加工した情報をわざと与えるなどといった戦術も見られるかもしれない。

表3 事前の内下位集団討議において話し合われる戦術的内容

1. 互いに情報を交換
2. 情報の分類 例；“これはみんなが知っていること”，“これは私しか知らない”
3. 情報の(同方向の)解釈 例；“患者に話しかけられるということは、信頼されている、頼りにされているということだ”
4. 政治的戦術の内容
 - (1) 全体的戦術 例；“いいところだけガーッと行って、悪いところはこうすればいいってリーダーにうまく伝えられたらいいよね”
 - (2) 内下位集団候補のポジティブ情報をアピールする戦術 例；“Aさんのいいところを言っていけばよい”
“みんなからの人望が厚いところを、まずはプッシュして”
 - (3) 内下位集団候補のネガティブ情報を隠す戦術 例；“弱点は言わないことだよ”
“欠点は話に出さないようにしよう”
 - (4) 内下位集団候補の欠点を指摘されたときの対応 例；“弱点はフォローすることだよ”
“噂話が好きということは話題が豊富ということにできる”
 - (5) 外下位集団候補のネガティブ情報を指摘する戦術 例；“私たちしか知らないBさんの悪いところを指摘していけばよい”
 - (6) 外下位集団候補のポジティブ情報を隠す戦術 例；“Aさんは患者に温かい態度で接する、これは言わない方がいいよね”
 - (7) 内下位集団候補のニュートラル情報をポジティブに解釈・加工 例；“Aの背の高い美人というのも見えがよくてリーダーに向いている”
 - (8) 内下位集団候補のネガティブ情報をポジティブに解釈・加工 例；“患者と必要以上話さないというのが、無駄口をたたかないのはいいことだ”
 - (9) 外下位集団候補のニュートラル情報をネガティブに解釈・加工 例；“お酒を飲むのは、もし緊急の場合だめだろう”
 - (10) 外下位集団候補のポジティブ情報をネガティブに解釈・加工 例；“Aの疲れていても明るく振る舞うことができるのは、すごくいいことだと思うが、つらいときはつらいと言わないとね、ストレスがたまっていくね”

*アンダーライン；付与情報

引用文献

淵上克義 1998a 集団意思決定場面における下位集団間葛藤が集団内における情報の共有に及ぼす影響 (1)、一下位集団間の目標葛藤が情報の共有及び認知に及ぼす影響—、鹿児島大学教育学部紀要 (人文・社会科学編), 49, 171-188.

淵上克義 1998b 集団意思決定場面における下位集団間葛藤が集団内における情報の共有に及ぼす影響 (2)、一下位集団間の目標葛藤場面においてリーダーに予備知識を与えることの効果—、鹿児島大学教育学部紀要 (人文・社会科学編), 49, 189-209.

Fuchigami, K. 2006 Effects of inter-subgroup objective conflict of interests on information exchange in group decision making. *Bulletin of Faculty of education Okayama University*, 132, 103-114.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B., Hood, W. R., & Sherif, C. W. 1961 *Intergroup Conflict and Cooperation : The robbers cave experiment*. University of Okalahoma Press.

Sherif, M., & Sherif, C. W. 1953 *Groups in Harmony and Tension: an integration of studies on intergroup relations*. New York : Octagon Books.

Sherif, M., White, B. J., & Harvey, O. 1955 Status in experimentally produced groups. *American Journal of Sociology*, 60, 370-379.

Yukl, G. 2006 *Leadership in Organizations* (6th ed.) Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

*本研究は、日本グループダイナミクス学会 第54回大会において発表したものをまとめた。