



慶應義塾大学ビジネス・スクール

グループにおけるダイナミズム —集団での意思決定〈3〉—

5

ショート・ストーリー1

ビジネススクールに通うFさんは、現在、IT系コンサルティング・ファームのインターンシップに参加しています。今回は、一週間のプログラムであり、今日は初日です。Fさん以外に参加者が2人います（QさんとSさん）。会社側は、インターンシップ参加者に専用の個人ページを用意してくれています。インターンシップのプログラムは、こちらの個人ページを使って進められます。事前に設定したユーザー名とパスワードを入力すると、参加者は、個人ページにアクセスできます。

10

冒頭のオリエンテーション直後に、インストラクターから「現在、日本に電柱はいくつあるか？」という課題が出されました。インストラクターは、40分を与えるので独りで考えて解答を導き、その根拠を述べたレポートを提出するように指示をしました。この課題は、インストラクターからフィードバックを2回受けて、3回目の原稿が最終レポートになるというものです。なお、インターネットを使って外部から必要な情報を得る事は禁じられています。配布されたノートパソコンからはインターネットに接続はできないし、スマートフォンの使用も禁じられています。

15

Fさんは、この「現在、日本に電柱はいくつあるか？」という課題のレポートを書き上げて、個人ページを使ってインストラクターに提出しました。次いで、別のプログラムに参加した後に、インストラクターのフィードバックを確認するように指示されました。そして、フィードバックの内容を踏まえた上でレポートを訂正して、再提出をするように求められました。解答する電柱の数は、適宜、変更をするように指示されています。1回目のフィードバックを受けて最初のレポートを訂正し、再提出するために20分の時間が与えられました。フィードバックは、『通知』という箇所に表示されるメッセージをクリックするとインストラクターからのフィードバックがPDF形式で貼り付けられているページにアクセス

20

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 林 洋一郎と北九州市立大学大学院マネジメント研究科教授 鳥取部真己によって作成された。

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:cuse@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 林 洋一郎 (2018年2月作成)

sample

sample

sample

sample

sample

5

スでき、インストラクターからのフィードバックシートをダウンロードして閲覧するという仕組みです。するとなぜか、他の参加者（QさんとSさん）に対するインストラクターからのフィードバックも閲覧できる状態になっていました。Fさんは、レポート作成の時間も限られているし、他の人のフィードバックを詳しく確認をする時間はなかったのですが、QさんとSさんの解答—電柱の数、をついつい確認をしてしまいました。Qさんは、Fさんよりもかなり少ない電柱の数を推定しており、SさんはFさんよりもかなり多い数を推定していました。Fさんは、インストラクターからのフィードバックを踏まえて訂正をして、レポートを提出しました。

10

その後、Fさんたちは、別のプログラムに参加をした後に、2回目のフィードバックをインストラクターから受けました。フィードバックの中身は的確でとても参考になりました。ところで、今回も、他の人へのフィードバックが参考にできる状態になっていましたので、ついついQさんとSさんの解答を見てしまいました。数値をみたところ、何となくFさんを含めた3人の参加者の推定した電柱の数のばらつきや違いが、最初の推定値よりも小さくなっているようです。今回は、Fさんの推定した電柱の数が一番多くて、次に、Sさん、一番少ない数がQさんでした。

15

Fさんは、QさんやSさんも他の人の解答が確認できたのかしらと思いました。また、3人の最終的な解答はどのようなのかしらと、少し気になりました。

ショート・ストーリー2

20

Tさんは、同期の第一選抜で課長に昇進しました。本日は、管理者研修の一環として考課者訓練に参加しています。研修は、集合研修で、他の新任課長と一緒に受講をしています。今回は、中途採用の応募者をどのように評価するかという研修です。そこで、応募者が自己アピールしている映像が評価の題材として受講生に流されました。受講生は、100点満点で点数をつけるように求められました。映像中の人物は、これまで担当をしてきた新卒者に比べると職務経験があるせいか安定している感じでしたが、際立った特徴があるようでもなく、可もなく不可もなくという印象を受けました。

25

いったい何点をつけたらよいものかと、悩んでいたところ、他の受講者と思わず目があいました。他の参加者がつける評価点が気になるのでしょうか。

30

さて、上記のような状況における判断や意思決定を実験的に検証した研究が、社会心理学に存在します。「光の自動運動を使った実験研究」と呼ばれる古典的実験です。この研究は、トルコ出身の社会心理学者ムザファー・シェリフ（Muzafer Sherif: 1908-1988）によって行われました。彼は、実証性を重んじる近代的な社会心理学の発展に貢献した人物としてよく知られています。

以下に、「光の自動運動を使った実験研究」^[1] の概要を説明します。自分が実験の被験者^[2]になつたつもりで下記の記述を読んでください。

光の自動運動を使った実験

フェイズ 1：個人判断

あなたは、暗室に入り、そこのある椅子に一人で座りました。そして 15 フィート^[3] 先の光点（光源）注視するように実験者から求められました。さらに、光点がどのくらい移動したか、その移動距離を推定するように求められました。そこで、あなたは、意識を集中して光をじっと見つめたところ、光点が少し移動したように見えました。あなたは、正確に判断するのは難しいと思いながらも、「だいたい 2 インチ^[4] くらいかな」と答えました。光点はいったん消滅した後に再点灯しました。今度は、この前よりも少しだけ大きく動いたように感じたので、「4 インチ」と答えました。この後も同じような試行が繰り返されましたが、だいたい 2 インチから 4 インチの範囲で移動しているように思われました。

さて、ここで重要な種明かしをします。実は、光は全く動いていません。光が移動してみえるのは、自動運動効果（autokinetic effect）という錯覚によって生じた現象なのです。つまり距離を判断する目印も何もない暗室では、静止した光源でも移動するように見えるのです。

ところで、個人が報告する光の移動距離の推定値は、試行を繰り返していくうちに安定した数値に収束していきます。このように移動距離は個人内で安定した数値に収束していく一方で、その（安定した）数値は、個人間では異なります（ばらつきが生じます）。例えば、1 インチくらいしか移動していないと推定する被験者がいる一方で、10 インチ近くも移動したと報告する被験者もいます。シェリフが、光点の自動運動を実験の素材に選んだ理由はここにあります。それは、被験者が状況を正確に定義することが難しい状況—“あいまいな状況”—、を作り出したかったのです。

フェイズ 2：社会的判断 あなたは、数日後、実験者から呼び出され、再び、実験に被験者として参加するように求められました。今回は、あなた以外に 2 人の被験者（パートナー）も一緒に実験に参加しています。他の 2 人も、以前に、一人で光の移動を推定する実験に参加した経験があります。

^[1] 実験の記述にあたっては、Abrams & Levine (2017) と唐沢 (2010) を参考にした。

^[2] 日本心理学会の倫理規程によれば、実験に参加する人物を「被験者」ではなく「実験参加者」と表記するように求めている。しかし実験を行う主体である「実験者」あるいは「実験協力者」や「実験補助者」などとの区分が不明確になるので、本ケースでは「被験者」という表記を用いる。

^[3] 1 フィート ≒ 30.48 cm

^[4] 1 インチ ≒ 2.54 cm

今回のフェイズ 2 の実験は、あなたを含めて 3 人の被験者が暗室にいるという状況です。

このような実験状況下で、各被験者は、光点の移動距離を判断し、声に出して口頭で答えるように求められました。フェイズ 1 の実験結果を思い出してください。自動運動効果が示すように、各被験者が推定する光の移動距離は各人によって異なるはずです。実際、短い距離しか移動していないと判断した人もいれば、ある程度の長い距離を移動したと報告する被験者もいました。自分の判断とパートナーが異なる場合、あなたならどうするでしょうか？ 人は一般的にどのような反応をするでしょうか？

結果は、図 1 が示す通りです。3 人の「集団」で実験に参加している状況においては、複数回の実験試行を繰り返すと、人々が報告する光点の移動距離は、共通の推定値に収束していきます（図 1 参照）。皆が、収束したある推定値に同調しているようにみえます。まるで、移動距離は目の錯覚であり正解ではなく、また個人によって見え方も違うはずなのに、まるで集団の推定値を正しい信じているようです。

今回の実験から得られた知見は、現実状況を理解するためにどのような示唆を持つと思われるでしょうか。

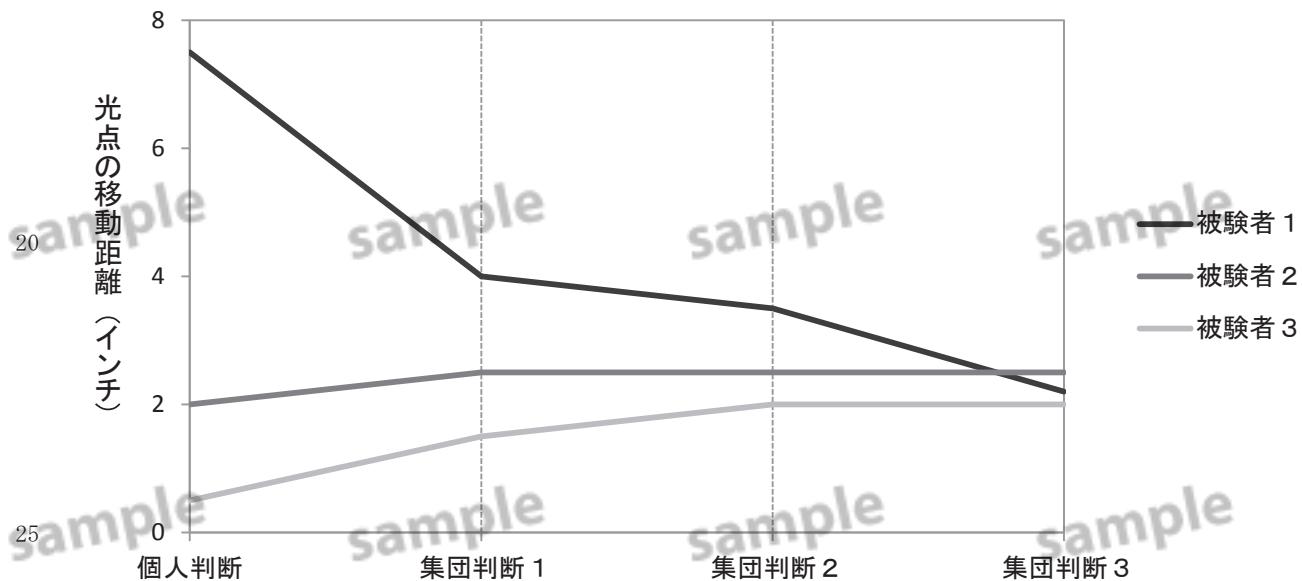


図 1：ある集団における光の移動距離の判断

参考文献

Abrams, D., & Levine, J. M. (2017). Norm Formation. In J. R. Smith, & S. A. Haslam (Eds.), *Social Psychology: Revisiting the Classic Studies* (pp.58-76) . London: Sage.

5

唐沢穰 (2010) . 集団の中の個人：認知と行動に及ぼす集団の影響力

池田謙一・唐沢譲・工藤恵理子・村本由紀子 (著). *社会心理学* (pp.183-200). 有斐閣 .

10

15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2018.3 PDF