

# 看護のための社会心理学

## 連載2

# 集団の力と規範

— 集団のエネルギーを引き出す —

吉田 道雄  
熊本大学 助教授

## はじめに

我々の生活は「集団」を抜きにしては考えられない。「職場」には「医師や上役、同僚」という集団があり、「患者」の集団がある。職場の外に出ても、「遊びや趣味の仲間」もいれば、「近所のおつきあい仲間」もいる。もちろん、「家族」も立派な集団である。「孤独な人」もいるが、それは自分ですすんでそうしているか、やむを得ずそうになってしまったのかは別にして、「どの集団にも所属していない」から「孤独」なのである。集団を抜きにしては、「孤独」も成り立たない。我々はくる日もくる日も、さまざまな集団とかわりながら生活している。そして、集団

は我々の行動や考え方、態度に大きな影響を与えているのである。今回は、「集団が個人に及ぼす影響力」について考える。

## 1. 集団が個人に及ぼす影響力

集団の影響力を考えるために、まず一つの実験を紹介しよう。図1を見ていただきたい。左側に1本、右の枠の中に3本の棒がある。この図を用いてどのような実験をしたかお分かりだろうか。「被験者に、左の棒と同じ長さのものを右側から選ばせた」と言えば、ほとんどの人が「なんとくだらない実験をするんだろう」とあきれろに違いない。なぜなら、考えるまでもなく正解は明らかにBだからである。ところが、これほど正解がはっきりし

ているのに、「実験の結果、図を見た半数の人たちがCと答えた」と言われたら、多くの人はそれを信じないだろう。しかし、ある条件のもとで行われた実験では、たしかに「正解はC」という人が出てきたのである。その「ある条件」とはどのようなものなのだろうか。ここでは、しばらくあなた自身が被験者になったつもりで読んでいただくことにしよう。実験の被験者になってくれと頼まれたあなたは、約束の時間に実験室に出かける。そこにはすでに4、5人が待っていた。自分と同じように被験者になってくれと頼まれた人のようだ。そんなことを考えているうちに、また2人ばかり、息せききって駆け込んで来る。遅刻してしまったからだろう。こうして7、8人が集まったところで、実験者が現れる。実験の手続きに必要なということで、く

じびきで順番を決める。さて、いよいよ実験が始まる。実験者は、「これは視覚の実験です」などと言いながら、図1を見せて、左の棒と同じ長さのものを右の、A、B、Cから選ぶように被験者に求める。各人の結果を記録するために、くじびきで決めた順番に、被験者は自分の思った正解をみんなの前で言わなければならない。あなたは、くじびきでたまたま最後になっていたとしよう。もちろん見ただけで正解はB以外には考えられない。順番が来たら自信をもって答えるだけだ。

ところがここで信じられないことが起こる。それは、1番目の人がいかにも自信満々に、「それはCです」と答えたのである。この時は、「勘違いか言い間違いだろう」と気にも留めなかったのだが、その後の人たちも次から次に「同じ長さの棒はCです」と、はっき

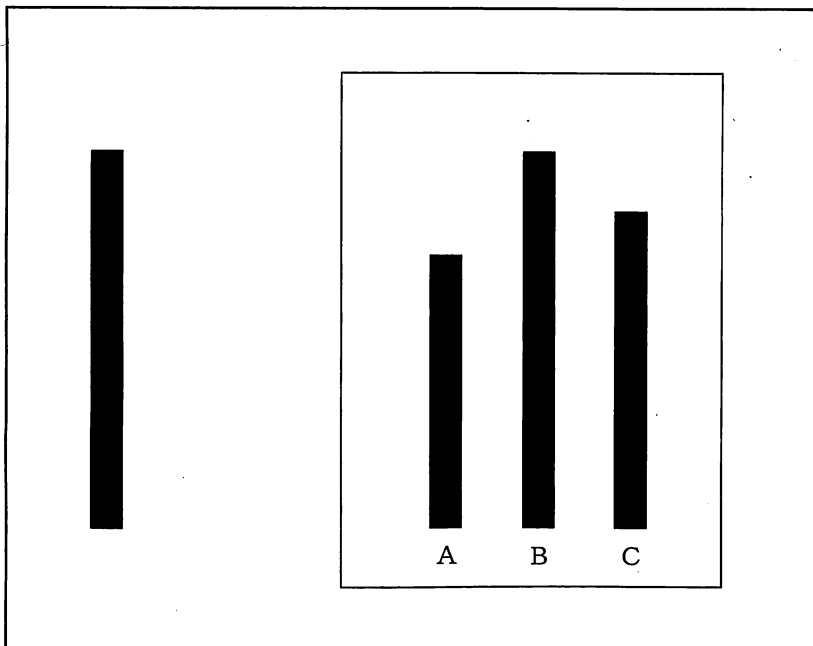


図1 実験に使われた4本の棒

り言うのである。しかもだれもが確信を持っているように見える。いよいよあなたの番になった時、あなたはどうか答えるだろうか。自分の信じておりに、「ほかのメンバーの判断はおかしいじゃないか。だれがなんと言おうと、Bだ」と答えることができるだろうか。その時に、「なんとなく言いづらい」という

気持ちになるのではないか。また、もし同じ立場になった他の人が、言いにくそうに、「Cです…」と答えたとしたら、少なくともその人の気持ちだけは理解できるのではないだろうか。自分の判断と大多数の他人の判断が違って、ある種の心理的な圧力を感じた経験はだれもが持っているからである。こうした力を「集団圧力」と呼んでいる。実際にどのような行動を取るかは個人によって差はあるけれど…。ところで、この実験であなた以外の人たちは本当に正解がCだと思ったのだろうか。実は、順番が最後の被験者以外はすべて、実験者側の仕掛け人なのである。彼らにはあらかじめ、全員が「C」と答える役割が与えられていた。従って、本当の被験者は最後に判断を求められる人だけであり、実験ではその人が必ず最後になるように仕組まれていた。こうして実験を繰り返していくと、事情を知らない被験者のうち半数以上が、正しくない判断をする他人に同調してしまうといったことが起こったのである。もちろん同じような図を他人がいない条件で1人だけで判断させた場合には、だれもが正解を言ったことはいうまでもない。

以上はアッシュというアメリカの社会心理学者が行った有名な実験である。集団が個人の判断や行動に与える影響を理解していただけるだろう。ただし、あくまで「集団の力や影響力」を知ることが目的なので、実際の実験手続きや結果とはかなり違った説明をしたことをお断りしておきたい。

## 2. 日常生活場面における「集団圧力」

ところで、この実験からどのようなことが分かるだろうか。実験の状況と我々の日常の場面とを比較したものが表1である。二つの状況の第1の相違点は、「正解があるかないか」である。実験で与えられた課題は「棒の長さ」を当てることだから、おかしいと思えば実際に測ってみればいい。実験の途中に、「長さを測って下さい」とは言いにくいにしても、とにかく少しばかり勇気をふるえば、正解ははっきりする。ところが、職場のカンファレンスや仕事における意思決定の場面などでは、はじめから正解があるわけではない。むしろ「正解」がないからこそ議論し、考えるのである。そんな時には、「ほかの多くの人がどう考えているか」ということが個人の判断に大きな影響を及ぼす。このような状況では、「大多数の意見」がとりあえずは正解のような意味あいを持つてくるのである。実験のように、測れば正解がはっきりするものですら、人の判断は影響される。ましてや、正解を探さなければならぬ日常の状況では、

表1 集団圧力の実験と日常場面での相違点

	実験場面	日常場面
1) 正解	あり(物理的実在)	なし(社会的実在)
2) 社会的関係	なし(一時的)	あり(永続的)
3) 自我関与	低い(影響小)	高い(影響大)

個人の行動や態度が集団から大きな影響を受けることは言うまでもない。ちなみに、もの長さのように、客観的に測定することができるものを「物理的実在」と呼び、「大多数の意見」などによってしか、自分の意見や態度の正しさの根拠が得られないようなものは「社会的実在」と呼ばれている。

第2に集団における社会的関係の違いがあげられる。実験の集団は、その場限りのものである。メンバーも実験にやって来て初めて知った人であり、それが終われば解散する。これに対して、日常の集団は永遠ではないにしても、一定の期間は持続するものである。そこでは、さまざまな社会関係ができあがっている。地位や年齢、職場での先輩・後輩といった関係などがそれである。実験のように、「一時的・瞬間的」集団でも個人は大きな圧力を受ける。まして複雑な社会関係の中では、その影響は比較にならないほど大きいはずである。さらに、課題が持っている重要性にも違いがある。実験の課題は「棒の長さ」を当てるといって、言ってみれば一種のゲームである。それで間違っただけからといって自分の仕事や生活に重大な影響があるわけではない。これに対して、日常場面での意思決定は、多かれ少なかれ自分にとって重要なものばかりである。我々は、そのような問題には強い関心を持ち、積極的に対応する。内容によっては自尊心にもかかわってくる。こんな時、「自我関与」が高いと言う。実験の課題のように「自我関与」が比較的低いと思われるような

場合でも人は集団の影響を受けている。まして、日常場面で遭遇する「自我関与」の高い問題については、その影響の大きさは容易に想像できる。

ところでアッシュは、正解を言う仕掛け人を入れた実験も実施している。その結果、間違っただけの判断をする多数派の意見に同調する傾向は驚くほど減少した。1人でも「味方」がいれば、たとえ少数派であっても正しいと思ったことを実行する勇気が出るのである。このようなことは、日常の経験からも理解できるような気がする。集団と個人の間接関係を考える上で、非常に重要な事実である。

### 3. 集団規範を高める

「集団圧力」の実験は、集団についてマイナスの印象を与える。事情を知らない被験者に「正しくない」ことを言わせるような圧力をかけるのだから当然だろう。しかし、我々はこの実験をとおして、集団が個人に大きな影響を与えるという事実を確認することができた。別の見方をすれば、集団はそれだけエネルギーを持っているのである。こうした集団のエネルギーを望ましい方向に生かすことはできないだろうか。そのことを「集団規範」という観点から考えてみよう。

「集団規範」はそれぞれの集団のメンバーが行動したり判断したりする時の基準である。集団メンバーにとっての常識だといってもいいだろう。我々は、「わがグループのメンバー

であるからには、そうするのは当然だ」「メンバーがそんなことをしてはおしまいだ」などと言うことがある。こんな時我々は、「集団規範」という行動の基準を意識しているのである。そして、その規範からはずれた行動をすれば本人も「なんとなく気持ちが悪い」と思うし、また他のメンバーも彼に規範に従うような「圧力」を加える。要するに、「集団規範」が作り上げられれば、メンバーはできるだけそれにそった行動を取るように努力するのである。もちろん、「集団規範」には望ましいものとそうでないものがある。しかしいずれの場合にも、メンバーは集団の規範に従おうとするものである。

具体的な事例をあげてみよう。それぞれの地方に「〇〇時間」というものがある。たとえば福岡の人間はよく「博多時間」ということばを使う。「会合を2時から始める」と決めていても、時間どおりに来る者はほとんどいない。5分や10分の遅れは当然、中には少しばかり遅れて行かなきゃ大物じゃないと思っている者までいる。これも、「時間を守る」とする集団の規範である。こうした規範を持っている集団では、決まった時間に行けば、「馬鹿正直でおもしろくない奴だ」などと非難すらされかねない。これでは、約束の時間に来る者はいなくて当然である。少し遅れる方が常識なのだから。ここで、「時間にルーズな人間ばかりだ」と嘆いてもはじまらない。「集団規範」そのものが変わらなければメンバーの行動が変わることは期待で

きないのである。

「博多時間」はマイナスの例だが、望ましい事例も少なくない。たとえば、サービスの点では大いに変わった集団の一つにJRがあげられる。元国鉄職員の全員が再就職できてはいないので、すべてがめでたしとは言えないが、少なくとも「JR」の顧客サービスはめざましく向上した。もちろん、大部分の職員が元の国鉄職員であり、組織を構成する人そのものは変わってはいない。それでは何が変わったのだろうか。民営化にともなって組織のシステムや原理が変わったことは言うまでもない。しかしながら、それらのいろいろな変化とともに、私は、「職場の規範」が変わったのではないかと思う。たとえば、改札口でのあいさつ一つとっても、だれもしない中で、1人だけ大声を張り上げるのは、むしろ変な行動である。たとえ、そうした方がいいと思っても、そのとおりにほしないというのは、はじめに紹介した実験からも容易に想像できる。それが現在では、声をかける方が当たり前になってきたようだ。こうなると何も言わない方が常識ではなくなってくる。「電話予約の対応」「車掌の対応」「各種の案内」…、いずれを見てもサービスを向上させようという「集団規範」ができあがりつつあるように思われる。まだまだという人もいるが、少なくとも以前の対応と比べると随分よくなったというのが私の実感である。もちろん、組織の中では第三者には分からないこともあるに違いない。しかし、とにもかくに

も、職場の規範の変化とともに職員の行動が変わっていることだけは事実である。そうした行動の変化が、さらに新しい規範を生み出していくようになれば、組織はますます活性化するに違いない。

このように「集団規範」を高めることは、組織にとってきわめて重要な課題である。そこでリーダーとしては、まず自分が責任を持っている集団には、どのような集団規範があるかを知る必要がある。そうかといって、メンバーに対して「自分たちの規範」を見つけ出せというだけでは、リーダーの責任を果たしているとは言えない。集団や組織のリーダーが「集団規範」にかかわって果たすべき役割は、①まず、望ましいかどうかは別にして、自分たちの集団に、現在どのような規範があるかを発見すること、②そうした規範の現状をメンバーに対して明らかにすること、③それをどのように改善・強化していくかを考え、具体的な対策を見つけ出すこと、④そして、対策が決まったら、リーダー自身が率先してその実践のために行動するとともに、メンバーにも積極的に働きかけること。こうしたことこそがリーダーに求められる重要な役割なのである。ついでに言えば、③の具体的な方法を見つけ出すところでは、メンバーの意見やアイデアをうまく取り入れることがポイントになる。リーダーが自分だけ張り切って、規範を変えるために「ああしよう、こうしよう」と自分の考えを押しつけるのでは、本当

の規範の変化は期待できない。もちろん、現実的でない意見やアイデアがあれば、それはそれではっきりさせることも忘れてはならない。みんなの意見を聞くことだけに気を取られて、あとになって行き詰まるようでは規範の改善は実現できるはずがない。

いずれにしても、リーダーは集団の持つエネルギーを引き出し、組織や集団を活性化させていく役割を担っているのである。

ところで、望ましい「集団規範」を一つ一つ作り上げていくにあたっては、集団にとって何が「望ましい規範」であるかについての議論が欠かせない。リーダーだけが「望ましい」と思っているだけでは「規範」は機能しない。それは集団のメンバーたちに納得され、受け入れられていることが必要である。また、いったん規範ができ上がると今度はその規範がメンバーの行動を規制して、さらに新しい試みができなくなってしまうことがある。これはある意味では、メンバーに行動の基準を与えるという「規範」の持っている宿命でもある。しかしながら、そのままでは、組織の成長、発展は望めない。従って、「いろいろな新しい意見を率直に出し、実のある議論をいつまでも続けていこう」という「規範」がすべての「集団規範」の基礎にあるべきだろう。「集団規範」は常に変化するもの、変えていくものだということをはっきり認識しておきたい。