

組織における権力者の心理

社会的勢力感の影響に関する実験研究

The Psychology of Powerholders in Organizations

An Experimental Study on the Sense of Social Power

(要 旨)

佐々木 秀綱

本研究の目的は、組織における権力がマネジャーの思考や行動に与える影響を検討することである。より具体的には、社会的勢力感が個人の判断および意思決定に及ぼす影響を心理学的実験によって検証し、それが組織現象を理解するうえでいかなる示唆を持つか考察することである。各章の内容はそれぞれ次の通りである。

第1章 はじめに

第1章では、本研究の根本的な問い、およびその問いへのアプローチの仕方について提示する。組織は権力と不可分のシステムであるがゆえに、従来の組織論においても権力の問題は古典的・代表的なトピックスの一つであった。しかしながら、その多くは権力の構造的側面に焦点を当てるものであり、組織の実権を握る立場の人々がいかなる心的変容を経験するのかについては関心を向けられてこなかった（あるいは、ごく素朴な推考の範囲にとどまっていた）と言えるだろう。そこで本研究は、組織現象を左右する人々の思考・行動上の傾向を明らかにすることを目的として、権力の心理的影響について実験による検討を行う。具体的には、権力を持つ人々に生じる心理的状态である勢力感を外的に操作し、組織人が日々直面しがちな判断や意思決定に対してどのように反応するかを測定・比較するというものである。こうした手法は、ともすれば権力の「墮落」を個人個人の資質やパーソナリティへと帰属させがちな問題を検討していくうえで、有効な手段であると考えられる。本研究では、組織のマネジャーにとって特に関りの深いいくつかの判断・意思決定に対して勢力感が及ぼす影響を仮説として導出し、それぞれ検証していく。

第2章 権力の心理的影響についての既存研究の整理

権力の心理的影響について個別の仮説を検証していくに先立って、第2章では社会心理学や組織行動論といった領域の既存研究を整理する。この章で取りあげられる研究は、主として2つに大別することができる。第1に、勢力感の主効果に注目する研究である。ここでは、権力を手にして勢力感が高まることによって、組織のマネジャーにとっては望ましくない影響が生じることが指摘される。すなわち、慎重な思惟が求められる場面で衝動的・短絡的に結論を下すことや、他者への配慮に欠ける独善的な振る舞いをするなどである。しかしながら、第2に取り上げる研究群からは、こうした効果が調整され得ることを示す経験的証拠が提出されている。これらの研究によれば、勢力感の上昇によって生じる効果は、当人が権力の私的側面に注目しているのか、公的側面に注目しているのかによって異なる。前者は私的目標を、後者は公的目標を達成するための用具としての権力観である。権力観は、文化差や個人差といった安定的な傾向を持つものであると同時に、その時々々の環境からの手がかりによって変動し得るものでもある。こうした議論からは、権力を単に抑圧・分散するといった以外の方法によっても、その負の影響を回避し得ることが示唆されている。

第3章 勢力感とリスク選好

第3章から第6章は、権力の心理的影響について個別の仮説を導出し、実験を通じてその検証を行う。このうち第3章では、リスクを伴う選択において、権力を持つ者と持たざる者との間にいかなる違いがみられるかを検討する。

第3章の実験では、勢力感を上昇させる条件、低下させる条件、一定に統制する条件という3つを比較し、次の2つの結果を得た。第1に、勢力感が高まった状態の個人は、リスク愛好的な選択を行いやすいことが示された。第2に、勢力感の低い状態の個人は、単純にリスク回避的になるというよりはむしろ中程度のリスクを好む傾向を強めた。これらは、勢力感の高低によってリスクに対する反応が異なるということを示すと同時に、勢力感が情報処理過程に及ぼす全般的な影響についても示唆を持つものである。すなわち、勢力感の上昇は自身の直感的な判断に確信を抱き、それを直接的に行動へと反映するのに対して、勢力感の低下は逆に環境に対して警戒的になり、分析的な反応を促すというものである。

第4章 勢力感と認知バイアス

第4章では、勢力感が個人の熟慮性を低下させるという前出の議論に基づいて、勢力感と認知バイアスとの関連に注目する。具体的には、勢力感の上昇によって(1) アンカリング効果、(2) 確証バイアス、(3) フレーミング効果、(4) 連言錯誤、(5) 埋没費用の誤謬の5つの認知バイアスが発現しやすくなることを確かめる実験を行った。

実験の結果からは、これら5つのバイアスのうち、確証バイアスにおいて勢力感の強い影響がみられた。加えて、連言錯誤の発現頻度も勢力感の上昇によって増加する傾向にあることが示唆されている。先行研究からは、勢力感の上昇によって人は自分の持つ既存の考えに依存する傾向が強められることが指摘されている。こうした知見と今回の実験結果を突合するならば、権力を持った個人は自身がすでに何らかの信念・態度を形成している問題については、柔軟に思考することが難しくなると言えるだろう。

第5章 勢力感と内集団ひいき

第5章では、勢力感と内集団ひいきの関係に焦点を当てている。ここでは、勢力感の上昇によって、自らの「身内」を実際以上に高く評価したり、便宜を図ったりする傾向が強まるという仮説を検証する。

内集団ひいきが生じる心理的な機序を説明する理論として、SITとBGRという2つが挙げられる。本研究はこのうちSITの観点から、勢力感の上昇が自己高揚動機を強め、それが内集団他者へと拡張されるという予測を導出した。質問紙上での報酬分配課題を実施した結果、仮説は限定的に支持された。すなわち、実験参加者全体のうち、日本語を母語とする男性のみにおいて、勢力感の上昇と内集団ひいきの増加という関係性がみられたのである。このような結果はいくつかの観点から考察できる。例えば、日本語を母語としない参加者(留学生)において仮説が支持されなかったことは、日本語話者か否か(あるいは日本の

文化圏出身者か否か) というよりはむしろ、海外への留学を志向する学生にみられる個人特性等が背後に関係していると考えられる。また女性においては、性役割が内面化されることで、権力者然とした振る舞いを抑制したこと等が考えられる。

第 6 章 勢力感の調整要因に関する実験的検討

第 6 章は権力の心理的影響を調整する要因について検討することを目的としている。すなわち、ある問題状況の解決に向けて個人がどの程度協力的な姿勢を示すかを従属尺度として、これに勢力感と当事者意識の有無がどのような影響を及ぼすか検討するというものである。

既存研究からは、勢力感の上昇が自己本位的な振る舞いを促すということが示唆されていた。本研究では、そうした効果を当事者意識の有無が調整し、むしろ権力者が誰よりも献身的な行動を示す場合があることを論じている。すなわち、自らにも責任の一端がある、あるいは果たすべき義務があると認識している場合には、むしろ勢力感が増した個人の方が向社会的な行動を取りやすくなるのである。これに対して、問題を他人事として認識している個人の場合は、勢力感の上昇によって「冷淡な傍観者」としての態度を強めると考えられる。

実験からはこうした仮説に対して概ね支持が得られた。ここから示唆されるのは、権力を持つことが必ずしも「墮落」を招くとは言えず、むしろ権力を持つことによって生じる責任感が個人を他者志向的な行動へと駆動する可能性があるという点である。

第 7 章 おわりに

第 7 章では、本研究から得られた知見を概括したうえで、それらが組織論においてどのような示唆を持つかについて論じる。勢力感に関する多くの既存研究や、本研究の第 3 章・第 4 章・第 5 章における実験結果などからは、組織において権力を握ることがしばしばマネージャーとしての個人に悪影響を及ぼすことが示されている。ここから、組織においても必要を超えた権力の集中などは回避されるべきであり、またそのための制度的・手続的な仕組みを構築することの重要性が指摘される。しかしながら、権力が個人の献身的・向社会的な行動を促す場合があることを示す第 6 章の議論からは、権力を持つ者にその社会的責任や義務へと目を向けさせることができれば、権力の「墮落」を回避できることが示唆されている。この点について、日本の企業統治の在り方に関する近年の議論と関連付けながら考察し、本研究の結びとする。