

組織と集団過程

グループ・ダイナミクス

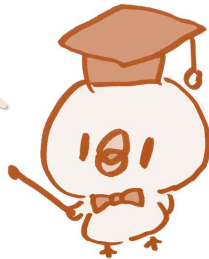
1. リーダーシップ
2. 集団意思決定
3. 社会的アイデンティティ



1

リーダーシップ

リーダーって
どんな人なの？



2

リーダーシップ

- 集団目標の達成に向けてなされる集団活動に影響を与えるプロセス
 - 必ずしもリーダーの役割をもつ人物の影響力をさすわけではなく、メンバーの影響も含む
 - 公式のリーダーが実際のリーダーとは限らない
 - 目標達成の働きかけができる人物がリーダー



3

PM理論

- P行動 (performance) とM行動 (maintenance) の両方を十分に行うリーダーが最も有効
 - P 目標達成促進行動：**
目標達成のためのプロセスを明確化し、規則を遵守させ、個人の能力を発揮させる
 - M 集団維持行動：**
メンバーの心情に配慮し、集団としてのまとまりを維持する

4

勢力と地位



- **勢力 (power)**
 - 資源を与えたり差し引いたりすることで、他者のパフォーマンスをコントロールできる力
 - 評価にはあまり依存せず資源量で規定される
- **地位 (status)**
 - 他者から尊敬され、高く評価されている程度
 - 他者からの評価によって規定される
- いずれも他者への影響力の源となる

5

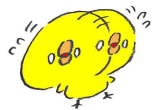
11の影響戦術 (Yukl et al., 2008)

1. 合理的説得
 - 証拠を挙げたり論理的主張を行ったりする
2. 相談
 - 相談という形で意見や改善案を求める
3. 情動的アピール
 - 価値感や理想に訴えコミットメントを高める
4. 協働
 - 必要な資源やサポートを提供すると申し出る

6

11の影響戦術 (Yukl et al., 2008)

5. 告知：いかに個人的利益になるかを説明
6. 取り入り：賞賛したり友好的に振る舞う
7. 個人的アピール：友情や好意に基づく
8. 取り引き：見返りを提案する
9. 正当化：正当性や権威を示す
10. 圧力：うるさく言う、脅す、細かい確認
11. 連合：他者の支持を利用する



7

11の影響戦術 (Yukl et al., 2008)

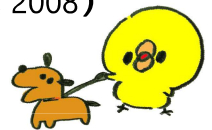


Table 1
Definition of the 11 proactive influence tactics

Rational persuasion	The agent uses logical arguments and factual evidence to show that a request or proposal is feasible and relevant for important task objectives.
Consultation	The agent asks the target person to suggest improvements or help plan a proposed activity or change for which the target person's support is desired.
Inspirational appeals	The agent appeals to the target's values and ideals or seeks to arouse the target person's emotions to gain commitment for a request or proposal.
Collaboration	The agent offers to provide assistance or necessary resources if the target will carry out a request or approve a proposed change.
Apprising	The agent explains how carrying out a request or supporting a proposal will benefit the target personally or help to advance the target's career.
Ingratiation	The agent uses praise and flattery before or during an attempt to influence the target person to carry out a request or support a proposal.
Personal appeals	The agent asks the target to carry out a request or support a proposal out of friendship, or asks for a personal favor before saying what it is.
Exchange	The agent offers something the target person wants, or offers to reciprocate at a later time, if the target will do what the agent requests.
Legitimizing tactics	The agent seeks to establish the legitimacy of a request or to verify that he/she has the authority to make it.
Pressure	The agent uses demands, threats, frequent checking, or persistent reminders to influence the target to do something.
Coalition tactics	The agent enlists the aid of others, or uses the support of others, as a way to influence the target to do something.

Copyright © 2001 by Gary Yukl.

8

集団意思決定

みんなで決めるといいことがあるの？



9

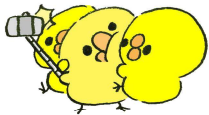
チームワーク

- **チーム**：課題遂行にメンバー間の協働が強く求められる、相互依存性が高い集団
 - **タスクワーク**：メンバーが個別に行う作業
 - **チームワーク**：メンバー間での情報交換や相互のサポートなどの対人的な活動
 - **共有メンタルモデル**：メンバー間での知識が共有されている程度が高いほど、チーム効率が上がり、高いパフォーマンスにつながる

13

集団の生産性

- 集団で課題に取り組む際は、個人の能力やスキルに加え、メンバー間の相互作用プロセスがパフォーマンスを左右する
 - 集団生産性 = 集団の資源 - プロセス・ロス
 - メンバー間の相互作用によって集団の成果が損なわれる可能性がある (Steiner, 1972)



10

集団極性化

- 集団討議後の決定が討議前の個人の平均的な意見よりも極端な方向へ変化する現象
 - **リスク・シフト**：リスクの高い決定になる
 - **コーシャス・シフト**：安全志向の決定になる
 - メンバーと意見を比較したり、典型的な意見に同調したり、論拠を得て確信をもったり、大まかにまとめることで決定が極端になる

14

プロセス・ロス

- 集団のメンバー間の相互作用によって、集団のパフォーマンスが低下する現象
 - 相互協調の失敗と動機づけの低下が原因
 - 動機づけの低下：**社会的手抜き** (social loafing)
- **社会的手抜き**：単独で課題を遂行する場合と比べて集団では責任の分散が生じやすく努力を低下させてしまう (Williams et al., 1981)

11

共有情報バイアス

- メンバー全員が事前に知っている情報は少数のメンバーのみが知っている情報よりも多くの時間を割いて議論されやすい
 - 非共有情報の無視は、最適な判断を遠ざける
 - このバイアスは、共有された情報は話題に上りやすく、全員が同じ情報に触れていることが情報の正当性を高める結果、現れる



15

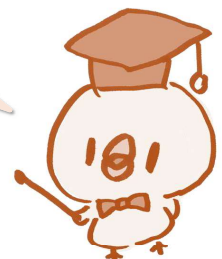
プロセス・ゲイン

- 集団のメンバー間の相互作用によって、集団のパフォーマンスが向上する現象
 - シナジー効果 (synergy effect) とも呼ばれる
- **社会的補償**：他者の動機づけや能力の低さをカバーしようとする努力のこと
- **ケラー効果**：足を引っ張ってしまうことを嫌って、より大きな努力を払おうとする

12

社会的アイデンティティ

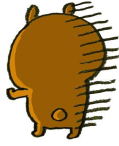
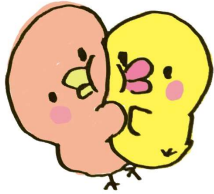
集団は人のこころを変えちゃうの？



16

内集団ひいき

- ・自分が所属する集団に対してより好意的に振る舞ったり肯定的に評価する傾向
 - 集団間葛藤につながり、葛藤を持続させる



17

一般交換期待仮説

- ・集団内の相互依存性が内集団ひいきの要因
 - 「情けは人の為ならず」を内集団に期待する結果、内集団をひいきしようとするという仮説
 - 「お互い様」といった相互依存関係は、外集団よりも内集団で生じる可能性が高いという期待



21

最小条件集団パラダイム

- ・内集団ひいきが起こる最小限の条件
 - 何らかのカテゴリー分けのみで生じてしまう

最小条件集団パラダイム (Tajfel et al., 1971)

- 参加者は簡単な課題（点の数を推測する、好きな絵を選択する）の結果に基づいて分類される
- その後、他の参加者2名（内集団/外集団）の報酬の分配額を決定する課題を行う
- 内集団への分配額を多くしたり、外集団との差を最大化しようとする傾向がみられた

18

集団間葛藤の解消

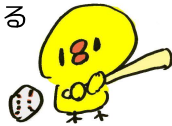
- ・上位目標の導入 (Sherif et al., 1988)
 - 11-12歳の少年たちが2つのグループに分けられサマーキャンプを行った洞窟泥棒実験
 - キャンプ中2つのグループは利害関係にあり対立を深めた結果、敵対行動が増加した
 - 両グループが協力しなければ達成できない目標（上位目標）が導入されたとき、葛藤は解消された



22

社会的アイデンティティ理論

- ・内集団ひいきは内集団を外集団よりも優位に立たせるために行われる
 - 個人のアイデンティティとは別に所属集団の一員としての社会的アイデンティティがある
 - 内集団ひいきを通じて社会的アイデンティティをポジティブなものにしようとする
 - 「内集団への同一視」が根底にある



19

集団間葛藤の解消

- ・集団間接触 (Allport, 1954)
 - 直接的に接する機会を増やすことが、相互理解を深め差別や偏見を低減させるという仮説
 - 集団間接触は偏見を弱める (Pettigrew & Tropp, 2006)
 - この効果は集団に伝播する (Christ et al., 2014)
 - 反対に外集団成員との距離が近く、ネガティブな接触があると偏見は強まる (Barlow et al., 2012)



23

自己カテゴリー化理論

- ・集団間状況に直面すると集団内の類似性と集団間の差異性を強調して知覚する
 - 内集団成員は似た者同士で、外集団成員とは異なる存在であるとの認識が強くなる
 - その結果、自分を内集団の一部と認識し、自分と集団の一体視（一体感）が生じる



20

今日のまとめ&感想!



Conclusion

- ▼ よいリーダーには戦術がある!
- ▼ みんなで決めると **良くも悪くもなる!**
- ▼ グループ間の葛藤を解決するには **「上位目標」が必要!**



24