

平成30年6月18日現在

機関番号：12613

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2016～2017

課題番号：16H06803

研究課題名(和文) 権力と意思決定：社会的勢力感が認知バイアスに与える影響

研究課題名(英文) The Psychological Effects of Power on Judgments and Decision Making

研究代表者

佐々木 秀綱 (SASAKI, Hidetsuna)

一橋大学・大学院商学研究科・特任講師(ジュニアフェロー)

研究者番号：90779539

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織において権力を持つことが個人の思考・行動に及ぼす影響について検討することである。より具体的には、社会心理学および組織行動論の領域における社会的勢力感(sense of social power)の議論を基盤として、社会的勢力感の変動が判断および意思決定の傾向に及ぼす影響を及ぼすかについて実験を通じた検証を行った。実施した複数の実験からは、勢力感の上昇によって、確認バイアスや連言錯誤、内集団ひいきなどのバイアスが強化される可能性が示唆された。加えて、探索的に実施した実験からは、勢力感の心理的影響を調整する要因の存在も示唆された。

研究成果の概要(英文)：This study aims to understand the psychological effects of power on human thinking and behavior. Especially, Based on the knowledge in the area of social psychology and organizational behavior, several experiments were conducted in order to shed light on how the sense of power affects powerholder's judgment and decision-making. From results of these experiments, it is revealed that the rise in the sense of power lead to promote some biases (confirmation bias, conjunction fallacy, in-group favoritism, for example). Also, an exploratory experiment shows that there are some factors that moderate relationship between the sense of power and human thinking and behavior.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 組織行動論 社会的勢力感 実験

### 1. 研究開始当初の背景

人は判断や意思決定を行うにあたって、しばしば認知上の単純化方略（ヒューリスティクス）に依存し、その結果として非合理的な認知バイアスに囚われることがある。こうした現象は、個人の日常における些細な選択の場面のみならず、公式組織の諸活動の過程においても顕在化するものである。

組織における認知バイアスの問題は、当該組織の中で大きな影響力を持つ個人がそれを発現させた場合にこそ、深刻さを増すことになる。なぜならば、そのような権力者の判断や意思決定は、組織全体の行動に強く反映されると考えられるからである。ここで生じる疑問は、認知バイアスの発現傾向は権力を持つ者と持たざる者との間で異なるのか、また、異なるとするならばどのような差異がみられるのか、というものである。言い換えれば、権力は人の判断や意思決定にいかなる影響を及ぼすのか、というものである。

こうした問いに対して、近年の社会心理学および組織行動論における一群の研究が有益な示唆をもたらすと思われる。すなわち、権力を持つ者に顕著に生じる心理的状態である、社会的勢力感（以下、勢力感）についての議論である。本研究は、勢力感に関する既存の理論的・経験的な知見を基盤として、権力が個人の思考や行動等に対して及ぼす影響について、主に実験を通じて検討を加えるものである。

### 2. 研究の目的

上述の通り、本研究の目的は、権力の心理的影響について検討することである。より具体的には、勢力感の変動が個人の判断や意思決定にいかなる影響を及ぼすかを、実験を通じて検証することである。

ここで勢力感とは、人が自分の利用できる有形・無形の資源を用いて、他者に影響を及ぼしたり、他者からの望まぬ介入を遮断したりできると感じている心理的な状態を指している。例えば、組織内の人事や予算配分を意のままに操ることができるような立場にある場合、人は自身の持つ影響力や発言力の大きさを知り、勢力感は上昇しやすくなる。逆に、自らの行動が他者によって制約されたり、支配されたりしているように感じる場合、本人の勢力感は低下するのである。組織において権力を手にするほどに、勢力感もまた（少なくとも一定程度は）連動して高まると考えられる。

社会心理学や組織行動論の領域における既存の諸研究は、こうした勢力感の変動が様々な心理的影響を生じさせることを指摘している。本研究では、特に勢力感の上昇が各種の認知バイアス（確認バイアスや連言錯誤、フレーミング効果、アンカリング効果、埋没費用の誤謬等）や、対人関連行動（内集団ひいき等）に対して与える影響を検討する

こととした。これらは、組織のマネジャーとしての種々の活動にとって、とりわけ重要な意味を持つと考えられるものである。

### 3. 研究の方法

本研究では勢力感の影響について、主に心理学的な実験によって検討を行うこととした。すなわち、個人の勢力感を一時的に操作したうえで、後続の判断・意思決定課題等に影響がみられるかを測定する、という方法である。

研究期間中には、複数の種類の実験を実施している。参加者は主として研究代表者の勤務校に在籍する学部生および大学院生（MBA課程）等である。実験は教場で質問紙を用いて実施されている。

いずれの実験においても、参加者は次の2つの段階を経ることになる。第1に、勢力感の操作である。参加者は、勢力感を高める高勢力群と、勢力感を一定に保つ統制群に無作為に割り当てられ、それぞれに対応する操作を受ける。具体的な方法は、例えば次のようなものである。

期間中に実施した複数の実験においては、想起課題と呼ばれる手法が用いられた。これは、自分自身が実際に経験した過去の出来事を参加者に想起・記述させる方法である。高勢力群の参加者は、自身が他者に対して影響力を一時的に行使できる立場にあった状況を記述することで、一時的に勢力感が高められた状態になる。他方で統制群の参加者は、直近一週間に経験した出来事を事実のみ羅列的に記述するよう求められている。この場合、参加者の勢力感はずっとほぼ同程度に保たれることになる。以上が想起課題による勢力感の操作である。

また他の実験では、乱文構成課題によって勢力感の状態を操作している。この課題は、指定された複数の語句を用いて、文法的に瑕疵のない有意義な文を作成させる課題である。この課題において、統制群に割り当てられた参加者には、中立的な文を作成する設問のみからなる問題が提示されている。これに対して、高勢力群の参加者に提示された問題には、権力概念を活性化するような文を作成する設問が含まれている。この乱文構成課題も、権力を行使する様子や、権力を行使できる立場を想像・想起させることで、勢力感を操作する方法である。

これらの方法を用いて勢力感を操作したのちに、実験の第2の段階として、従属変数の測定等が行われた。一連の実験のうち、例えば認知バイアスの測定を行っている実験では、参加者は古典的な意思決定課題（連言錯誤の測定にあたっては「リングダ問題」、フレーミング効果の測定にあたっては「アジア病問題」、確認バイアスの測定にあたっては「4枚カード問題」等）に取り組んだ。また内集団ひいきについての実験等では、本研究

にあたって独自に作成されたシナリオを用いて、特定の状況下での行動意図を問う場面想定法も採用している。

これらの回答は高勢力群および統制群ごとに集計され、両群の間で回答傾向が比較される。これにより、勢力感の変動が個人の判断および意思決定に及ぼす影響について検討を加えている。

#### 4. 研究成果

本研究の成果については、期間中に実施した3つの実験に焦点をあて、それぞれの主たる発見事実を簡潔に説明しておきたい。1つ目と2つ目の実験は勢力感の主効果について、3つ目の実験は勢力感と他の要因との交互作用効果について示唆するものである。

第1の実験では、勢力感の上昇は確証バイアスや連言錯誤を強化する可能性が示唆されている。当該実験は、勢力感の上昇がアンカリング効果、フレーミング効果、確証バイアス、連言錯誤、埋没費用の誤謬といった代表的な認知バイアスの発現を促進するという仮説を立て、その検証を試みたものである。こうした仮説は、勢力感の上昇が認知的な脱抑制を促すという議論から導出されたものである。すなわち、勢力感の上昇に伴って優勢な反応を抑制しづらくなり、直感的で素朴な推論に基づいて回答を行ってしまうために、バイアスの矯正が行われにくい傾向が生じるというものである。

この実験の結果、勢力感の影響がみられた（高勢力群と統制群との間に回答傾向の違いがみられた）のは、確証バイアスおよび連言錯誤のみであった。すなわち、勢力感を高められた状態の参加者は、4枚カード問題の正答率が低く、またリング問題で論理的な誤りを犯す割合が高くなっていった。これら2つのバイアスに共通しているのは、いずれも自身の既存の信念に固執するがゆえに偏った情報に基づいて推論を行ってしまうという点である。ここから、勢力感の上昇は、単に直感的な判断を優先する傾向を強め、それゆえにバイアス全般に陥りやすくさせるというよりは、いったん出来上がった固定観念を批判的・メタ的に捉えることを難しくする、ということをサポートする結果であるように考えられる。ただし、当該実験ではそれぞれの認知バイアスについて簡易的な方法を用いて測定しているに過ぎない。したがって、より確かな知見を蓄積するためには、さらに精緻な方法を用いて勢力感と認知バイアスとの関係を検証していくことが求められる。

続いて第2の実験からは、勢力感の上昇が内集団ひいきを促進することが示唆されている。内集団ひいきとは、(たとえ実際には優劣の差がなかったとしても)内集団成員の魅力、能力、パフォーマンス等を外集団成員のそれより高く評価したり、内集団成員を外集団成員よりも優遇しようとしたりする傾

向を指す。こうした傾向は人が共通して持つものであるけれども、本研究では勢力感の上昇によって内集団ひいきが促進されるという仮説を立てている。

当該実験においては、場面想定法による報酬分配課題によって内集団ひいきの有無を測定した。すなわち、実験参加者はシナリオを読んだうえで一定額の金銭的報酬を2人の他者(一方は既知の間柄である内集団成員、もう一方は見知らぬ外集団成員)に対して配分するという仮想的な意思決定に取り組んだ。ここで、参加者がもし2人の他者に均等に報酬を配分するのではなく、内集団成員に多くの金額を配分しようとした場合に、当該参加者は内集団ひいきを発現させたものとしてコーディングされた。

主としてMBA課程に在籍する学生を対象として実施された実験の結果から、勢力感の上昇が内集団バイアスを強化する傾向は、(外国人留学生や女性も含む実験参加者全体のうち)日本人の男性である参加者においてのみ認められた。これは多元的に解釈し得る実験結果であるけれども、とりわけ文化圏や性別との関連が推察される。すなわち、日本人の男性においては、権力を持つ者はある種の「家長」として、所属集団に利益をもたらすことを優先せねばならないという規範が内面化されている可能性が推察される。ただしこの点についても、実験参加者の属性をより厳密に統制したうえで、文化圏や性別(性別役割)の影響を慎重に検討する追加実験を行う必要があると考えられる。

ここまで述べた2つの実験の結果は、いずれも権力を持つことによる負の心理的影響として、我々が素朴に抱くイメージを確証するようなものであると言えるだろう。これらの実験の実施と並行して行った既存研究のレビューからも、勢力感の上昇は(1)対人関係における自己本位性や(2)短絡的な情報処理といった傾向を強めることが明らかにされており、上記の実験から得られた結果はこうした知見と整合する部分が大きい。

これに対して第3の実験からは、勢力感の心理的影響を調整する要因の存在が示唆された。すなわち、勢力感の上昇は利己的で傍観者の振る舞いを促進することが既存研究では主張されていたのに対して、本研究で実施した実験からは目の前の問題に対して自身の責任を強く感じている場合にはむしろ勢力感の上昇した状態の個人の方が献身的な行動を示すという結果が得られた。ここでは、ある問題状況に対する当事者意識の有無が調整要因となっている。つまり、自分にも関わりがある、あるいは自分にも責任の一端がある、と感じている問題に対しては、権力を持ち勢力感が高まった状態の個人の方が、文字通り「身銭を切って」問題の解決に協力しようとする意図を強めるのである。しかしながら、その問題が自分には関係のない、いわば他人事として認識された場合には、勢

力感の上昇は傍観者としての態度を強化し、可能であるならばフリーライドしようとする傾向を促進するのである。仮想的なシナリオを用いた場面想定法実験の結果からは、このような権力者の対照的な行動傾向が示された。このことは、権力を持つことが常に組織人にとって負の影響を及ぼすとは限らず、むしろ権力に伴う責任や義務の意識を反映した行動を引き出し得ることを示唆していると言える。

以上のように、本研究で実施した一連の実験からは、勢力感の影響について、またそれを調整する要因について、示唆に富む結果が得られている。こうした成果について、国内外の学術雑誌での公開を目指し、論文化の作業を進めている。

ただし、本研究にも課題点はいくつか残されている。たとえば、本研究で実施した実験は、いずれも質問紙のみを用いたものである。今後は、個人がどのように勢力感を高め、またその影響が実際にどのような形で表出されるのかについて、より現実の組織における状況を反映した実験デザインを構築する必要があるだろう。またそれと関連して、本研究では組織という文脈の中に特有の要因が、個人の勢力感の変動にいかなる影響を及ぼすかについて十分な考察ができていたとは言い難い。例えば、組織における権力の源泉（e.g. 人事を支配する権力と予算配分を支配する権力）によって勢力感の心理的影響は異なるのか、また個人ではなく集団で勢力感が変動した場合にどのようなダイナミクスが生じるのか、といった点である。これらの点は本研究に残された課題であり、今後の研究において取り込まれるべき重要な論点である。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

佐々木 秀綱, 社会的勢力感が不確実性下の意思決定に与える影響, 組織科学, 査読有, 第52巻第1号(予定), 2018, 印刷中

佐々木 秀綱, 権力と責任の心理学: 社会的勢力感に関する知見の組織論的意義について, 一橋商学論叢, 査読有, 第12巻第1号, 2017, pp.28-39

〔学会発表〕(計1件)

佐々木秀綱, 「権力は必ずや腐敗する」のか: 勢力感の効果とその調整要因に関する実験研究, 2017年度組織学会研究発表大会(於滋賀大学), 2017

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

佐々木 秀綱 (SASAKI Hidetsuna)

一橋大学・大学院商学研究科・特任講師(ジュニア・フェロー)

研究者番号: 90779539