

4 会議や打ち合わせなどでの判断の バイアスに関する研究の整理

寺澤 孝彦

今井 武文

芦高 勇氣

大谷 総一郎

1 はじめに

会議や打ち合わせ等の小集団内では、相手に対する忖度などで、自身や集団の判断に見えない力学やその偏り(バイアス)の影響があると感じられることがあります。

そこで会議や打ち合わせで生じる力学やその偏りについて幅広く文献調査し、既存研究を整理しました。本稿では既存研究から考えられる対策を中心にまとめています。あらかじめ会議に働くしくみや対策を理解しておくことで、より良い意思決定に繋げることを本テーマの目的としています。

2 属人風土を低下させる仕組み作り

企業の意味決定の要となるのが、その企業に根付いた価値観、組織風土です。岡本ら(2006)¹⁾は、仕事に関わる判断や意思決定の過程で、本来重視されるべきデータや客観的事実等の「事柄」よりその案件が誰の発案なのか、誰が関わっているのか等の「人的要素」を重視する思考を属人思考と定義しました。そして属人思考の特徴を持つ組織風土を属人風土と呼びます。

岡本ら(2006)¹⁾は属人風土が蔓延した組織で想定される症状として、反対意見の発言が躊躇されやすくなること、新しい分野での判断に間違いが生じやすくなること、組織としての自己評価、現状認識が甘くなること、権威主義、懲罰的になることなどの症状を指摘しています。

鎌田ら(2003)²⁾によると、属人風土と組織的違反は強い相関があり、属人度が高いほど組織的違反が行われていることが分かっています。

岡本ら(2006)¹⁾は、属人度を下げするためには、属人的な人事評価を避けるための制度整備や、職務と人格を切り離れた人間関係形成システムの必要性を示唆しています。

3 会議ルール作り

ロバート議事規則などの会議のルールを作ることは、会議の合理性を保つうえで重要です(図1)。岡本ら(2006)³⁾は、正しく機能しているか継続的にチェックし、見直すことが重

要であると指摘しています。他にも「相手を非難しない」などの話し合いの基本原則を作り、メンバーと共有することも必要です。

4 心理的安全性の確保

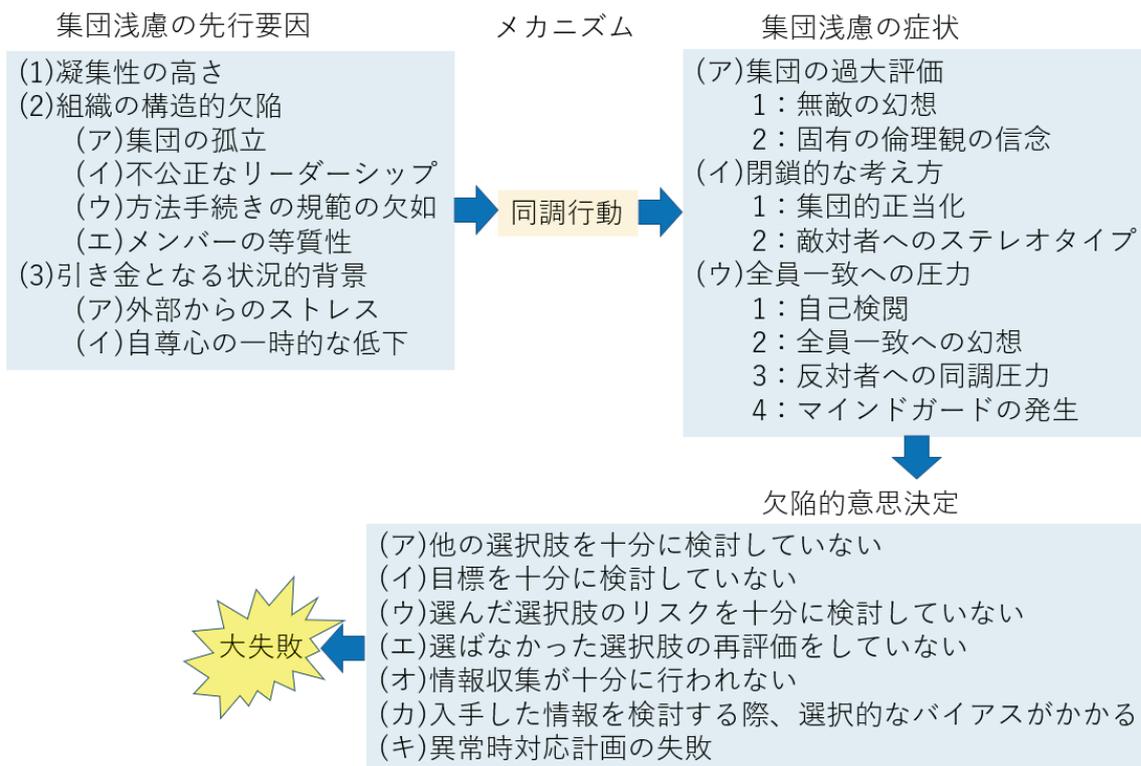
互いに結束して意見が一致している集団では、調和を乱したくないとい

う集団浅慮の状態に陥ります⁴⁾。集団浅慮とは、集団が問題解決場面で集団維持(一体感や良い雰囲気)の維持にエネルギーを注ぎすぎるあまり、愚かな結論を導き出すことです。しだいに意見を言わなくなったり、異なる意見を持っていることを認めなくなります。松井(2020)⁵⁾によると、先行要因が存在する集団には同調行動が見られるようになり、それによって集団浅慮の症状が生じます。集団浅慮に陥った集団には欠陥的意思決定が現れ、最終的に誤った判断をしてしまうことにつながる可能性が高まります(図2)。

図1 ロバート議事規則を用いた意思決定手順
(文献³⁾をもとに作成)



図2 ジャニスの集団浅慮モデル(文献³⁾⁴⁾⁵⁾をもとに作成)



エドモンドソン(2014)⁶⁾によると、人々が気兼ねなく発言できる雰囲気を心理的安全性と言います⁷⁾。心理的安全性はメンバーと仲良くなりすぎることで、目標を下げることでありません。むしろ、グループが高い目標を設定し、目標を目指して努力できるようにするものだと言われています。また心理的安全性が高いと、率直に話すことが期待でき

るため、反対の意見も言いやすくなり、結果的に実りある話し合いが促されることにつながります。また会議や打ち合わせで心理的安全性を担保するためには、リーダーは日頃から直接話ができる、親しみやすい人間関係を構築することが求められます。また、知らないことを認めることや、自分も間違えることを明示しておくことにより、より発言しやすくなるのが期待できると言われています⁸⁾。

5 会議でのリーダーの役割

会議メンバーがそれぞれ異なった情報を持っているとき、メンバー間で共有している情報ばかりが議論され、全体の情報が十分に生かされないことがわかっています。岡本ら(2006)³⁾は、このような共有情報バイアスを防ぐために、リーダーが非共有情報にいかに関心を向けさせ、議論させることが重要であると指摘しています。そのためにウェグナー(1987)⁹⁾は「誰が何を知っているか」という、知識の所在に関する知識が重要であると述べています¹⁰⁾。しかし実際には、顔見知りのグループでないと実践することは難しいと亀田(1997)¹⁰⁾は指摘しています。

自分の意見が他のメンバーに支持されていない(少数派)と思うと、意見を言わないようになります。また自分が一度少数派だと思うと、当人の思い込みだけで、本当は少数派ではない状況でも意見を言わなくなります。これは自分が少数派か多数派かわからない場合、活発な意見を総意だと誤認してしまい、これに同調する現象が生じることがわかっています¹¹⁾。ノエル・ノイマン(1993)¹²⁾は、これらの現象を沈黙のらせんと名付けています。亀田(1997)¹⁰⁾は集団浅慮が起こる原因にも、沈黙のらせんが関係していると指摘しています。岡本ら(2006)³⁾は、少数派は沈黙のらせんにより、意見表明する機会が失われやすいため、発言の機会を均等にするなど、意見を表面化しやすくする工夫が必要であると指摘しています。

岡本ら(2006)³⁾、亀田(1997)¹⁰⁾によると、会議において危険性の高い原案が提出され、それに反対の意見が十分多い時でも、その中に成り行きを見ながら、意見表明するかしないかを決める日和見主義者が多いと、原案が可決される確率が高いことがわかっています。日和見態度の防止のためには、同調に流されずに発言できる環境を作る必要があると指摘しています。

また、ジャニス(2022)⁴⁾は集団浅慮の防止策として、リーダーは反対意見を躊躇なく述べることでできる雰囲気を作り上げる必要性をあげています。

6 本当に話し合いが必要か

岡本(2006)³⁾、亀田(1997)¹⁰⁾、山口¹³⁾によると、一人よりも複数人で話し合った方がよ

い考えが出てくるかということを複数の実験により検証しています。その結果、否定的な結果が多く示されています。ディールとストロブ(1987)¹⁴⁾によると、グループでブレインストーミングをするよりも、個別にアイデアを出したものを持ち寄った方が、アイデアの質と生産性が向上するという結果でした。ブレインストーミングに限らず、他の課題遂行でも同様でした。このようにグループの課題遂行において非効率が生じてしまうことは「プロセスの損失」¹⁵⁾と言われます。

以上のことから、本当にグループで話し合うべきか、その必要性について状況に照らし合わせて考えるべきだと思われまます。

7 まとめ

本テーマでは、会議や打ち合わせで生じる力学やその偏りについて、既存研究を幅広く調査し整理しました。本稿では特に既存研究から考えられる対策を中心にまとめました。会議の出席者は、会議中には本稿で取り上げたような力学が働くことや、取り上げた対策をあらかじめ認識しておくことで、より良い意思決定に繋がると考えています。

【文献】

- 1) 岡本浩一・鎌田晶子. 属人思考の心理学—組織風土改善の社会技術 (組織の社会技術 3). 新曜社, 228p, 2006.
- 2) 鎌田晶子・上瀬由美子・宮本聡介・岡本浩一. 組織風土による違反防止: 「属人思考」概念の有効性と活用. 社会技術論文集, 1, pp.239-247, 2003.
- 3) 岡本浩一・石川正純・足立にわか. 会議の科学—健全な決裁のための社会技術 (組織の社会技術 2). 新曜社, 263p, 2006.
- 4) アーヴィング・L・ジャニス. 集団浅慮 政策決定と大失敗の心理学的研究. 新曜社, 600p, 2022.
- 5) 松井亮太. 集団思考(groupthink)とは何か 複合集団における集団思考の可能性. 日本原子力学会誌, 62(5), pp.26-30, 2020.
- 6) エイミー・C・エドモンドソン. チームが機能するとはどういうことか — 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ. 英治出版, 392p, 2014.
- 7) 堀下智子・清水裕美子・庄司敬子. 上司のマネジメント行動が心理的安全性に及ぼす影響. あんけん, 17, pp.16-19, 2024.
- 8) 庄司敬子・清水裕美子・堀下智子・和田一成・武内寛子・田中千尋・森田英嵩. 心理的安全性が安全行動に与える影響に関する研究. あんけん, 17, pp.12-15, 2024.
- 9) Wegner, DM. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. *Theories of group behavior*. pp. 185-208, 1987.
- 10) 亀田達也. 合議の知を求めて: グループの意思決定 (認知科学モノグラフ 3). 共立出版, 155p, 1997.
- 11) Kameda, T., Sugimori, S. Procedural influence in two-step group decision making: Power of local majorities in consensus formation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69(5), pp. 865-876, 1995.
- 12) Noelle-Neumann, E. The spiral of silence: Public opinion—Our social skin. 2nd ed., University of Chicago Press, 277p, 1993.
- 13) 山口裕幸. 行動観察コラム 第 52 回 会議の社会心理学(1)–(8). <https://www.ogis-ri.co.jp/column/cat/>, (参照 2024.1.15).
- 14) Diehl, M., Stroebe, W. Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of riddle. *Journal of personality and social psychology*. 53, pp. 497-509, 1987.
- 15) Steiner, I.D. Group process and productivity. New York: Academic press, 204p, 1972.