

フェスティンガーの認知的不協和理論に関する一考察

阿部 敏哉^{*}

序

組織行動を考える際に意思決定が重要であることは、バーナードやサイモンによって強調されてきた¹⁾。何らかの行為に先立つものとしての意思決定の考察は、組織行動をより厳密に捉えるためにも不可欠だからである。しかしながら、従来は意思決定のプロセス、あるいはどのような意思決定がなされたかという結果については重視されてきたものの、ある意思決定がなされ、何らかの行為がとられた後の個人の認知については十分な考察がなされてこなかったように思われる。つまり、意思決定を行い、それに基づいて何らかの行為を行った個人が、その自らの行為をどのように考えるか、という問題である。たとえ、意思決定の結果としてなされる行為であっても、自らなした行為に対して非常に満足を感じる場合もあれば、やむを得ない意思決定の結果の行為として、それに対して嫌悪感を抱く場合もあるはずである。これら二つのケースを比較した場合、個人の貢献意欲一つをとっても、そこに著しい差が生じる可能性があることは明らかである。したがって、外部からは一見して同じ行為がなされているように思われる場合でも、その自らの行為に対して個人がどのような認知をしているかを区別して論じることがきわめて重要であると思われる。

このような問題を考えるにあたって有効であると筆者が考える理論が、本研究ノートで取り上げるフェスティンガーの認知的不協和の理論である²⁾。個人が自らの意思決定の結果に基づいて行為を行った場合でも、何らかの理由によってそれが自らの持つ考え、信条に反するような行為であった場合、個人は矛盾に直面し、不快な状態におかれることになる。そうした状態に直面した個人は、しばしばその不快な状態から逃れようとする。そしてそれが動機付けとなって、新たな行為（あるいは自らの意見の変更）が起こるのである。このような個人の認知からその行為を論じるものが不協和理論に他ならない。したがって、組織における個人の行為と、それに対する個人の認知の関連を考えようとするならば、この認知的不協和理論は、なんらかの重要な示唆を与えてくれるものと思われる。

以上の点から、本研究ノートでは、このフェスティンガーの認知的不協和の理論を概観し、それが管理論に対して有する可能性について考察したい。

1) Cf. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press Cambridge, 1938, (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年), H. A. Simon, *Administrative Behavior* 3rd ed., Free Press N.Y., 1976, (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)

2) Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press Stanford, 1957, (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論 社会心理学序説』誠信書房, 1965年)

第1章 不協和とは何か

一般的に、われわれ人間は、自らの意見や行動に対して矛盾がないように振る舞おうとするが、実際はしばしばそこに矛盾が発生することがある。例えば、ある人は喫煙が自らの健康を害することを知っていながら、なおも喫煙を続けるかもしれない。こうした一見矛盾する行動は、必ずしも特別なものではなく、注意深く人間を観察すればしばしば見られるものと思われる。そこでフェスティンガーが問題にするのは、外部から見れば矛盾すると思われるような行動にも拘わらず「それらが当人にとって、心理学的に矛盾として受け取られることはきわめてまれである」という点である³⁾。

先の、健康に悪いことを知りながら喫煙を続ける人の場合、一方で次のように考えているかもしれない。「(a) 自分は喫煙を非常に楽しみにしているので、それだけの価値はあるのだ。(b) 自分の健康をそこなう可能性は、ある人々がいうほど重大ではない。(c) 自分は、起こりうるあらゆる危険な事故を避けることはできないとしてもとにかくこうして生きているではないか。(d) おそらく、たとい煙草をやめても体重が増えるであろうから、健康に悪いという点では同じことである。」⁴⁾ このように考えることによって、一見矛盾するように見える彼の行動は、彼にとってはなんら矛盾するものではないのである。但し、こうした合理化が常に成功するわけではない。そのとき、矛盾は解消されず本人にとって不快な状態が存在することになる。こうしたケースに見られるような「矛盾」がフェスティンガーの言うところの「不協和」であり、「無矛盾」とは「協和」を意味する⁵⁾。

この「不協和」「協和」という概念を用いてフェスティンガーが述べようとした基本的仮説は次の二つである。「①不協和の存在は、心理学的に不快であるから、この不協和を低減し協和を獲得することを試みるように、人を動機づけるであろう。②不協和が存在しているときには、それを低減しようと試みるだけでなく、さらに人は不協和を増大させられる状況や情報を、すすんで回避しようとするであろう。」⁶⁾ すなわち、認知的な不適合関係の存在は、それ自体一つの動機づけ要因となるということである⁷⁾。

ここで「認知」という言葉をフェスティンガーは次のように考えている。「認知という言葉は、私は、ここでもまた本書の残りの部分でも、環境に関する、自分自身に関する、自分の行動に関する、あらゆる知識、意見、または信念という意味に用いる。」⁸⁾ こうした知識と対応

3) *Ibid.*p.2,邦訳p.2

4) *Ibid.*p.2,邦訳p.2

5) Cf.,*ibid.*pp.2-3,邦訳p.3

6) *Ibid.*p.3,邦訳p.3

7) 但し、人に影響を及ぼす動機は他にも多数ある。そして、二つの認知要素の関係が不協和か協和かということが、動機いかんによって決まる場合があるということはフェスティンガーも認めている。Cf.,*ibid.*p.276,邦訳p.260

8) *Ibid.*p.3,邦訳p.3,この後、改めて認知を「諸々の知識」と定義し、「心理学的には意見は知識と異なるものではない。同じことが、信念、価値または態度についてもいいうる。」と述べている。*Ibid.*p.9,邦訳p.10

するもう一つの要素が「現実」である。つまり、認知的な不協和とは、自らの知識、意見、あるいは信念に関わる不適合である。フェスティンガーはこれを次のように定義している。「不協和の定義では、考察の対象となっている二つの要素のいずれか、または双方に関連のある他のすべての認知要素の存在を無視し、ただこれら二つの要素だけを取り扱うであろう。この二つの要素だけを考えて、一つの要素の逆の面が他の要素から帰結されるならば (follow from)、これら二つの要素は不協和な関係にある。」⁹⁾

以上が不協和の概念定義である。それでは次に、認知的な不協和は何故、またいかにして発生し得るのであろうか。

第2章 認知的不協和の発生とその低減

第1節 不協和の生起

認知的な不協和は何故、またいかにして発生し得るのか。このような問いに対して、フェスティンガーは不協和が生じるごく日常的な状況をあげている¹⁰⁾。第一に、新しい事象が起こり、また、新しい情報が得られると、既存の知識、意見、また行動に関する認知とそれらの間に、少なくとも一時的な不協和が発生し得る。第二に、目新しい、予想もしない事件や情報がないときでさえも、完全に白または黒であるといえるものはほとんどなく、また明々白々な状況はきわめてまれであるから、不協和が存在するという事は疑いもなく日常茶飯のことである。したがって、意見が形成され、決定が下されなくてはならない場合、遂行される行為についての認知と、別な行為を指示する意見や知識との間には、ほとんど不可避免的に何らかの不協和が生じるのである。すなわち、不協和は決定に伴うほとんど不可避の結果であるともいえよう。

こうした一般論を踏まえて、決定に引き続き不協和が生じるのはなにゆえか、そしていかなる場合かについてが論じられる¹¹⁾。これを示すに当たって、フェスティンガーは、そのいずれもが個人にとって非常に魅力的な二つの選択肢のうちからその一方を選ぶという決定状況の一類型を取り上げている。決定に先立って、彼は両方の選択肢の持っている特徴を考察し、何らかの仕方でそれを比較する。例えば、きわめて望ましい二つの職のうちいずれか一方を選ばなければならない場合、彼はまずこれら二つの就職条件の各々を詳細に検討する。そこで彼は、それだけを単独に考えれば、職Aを選ばせることになるような数々の要素と、それだけを考えれば、職Bを選ばせることになるような数々の要素が、自らの認知の中に併存しているような状況に置かれることになる。そうした状況の中で彼は決定を下すわけであるが、これは二つの選択肢のうち、一方を選ぶと同時に、他方を捨てることになる。ここで彼が職Aを選んだとすると、彼に職Aを選ばせるように導くすべての認知要素は、彼の採った行為に対応する認知要

9) *Ibid.*, p.13, 邦訳p.13

10) *Cf. ibid.*, pp.4-5, 邦訳pp.4-5

11) *Cf. ibid.*, pp.35-36, 邦訳pp.35-37

素と協和する。しかし、そこには彼に職Bを選ばせるように導くと思われる数々の要素も存在し、これらの要素はすべて、彼の採った行為に対する認知と不協和となる。したがって、不協和は決定を下したというこの単純な行為の一つの結果として考えられるのである。これ以外の異なる決定状況においても不協和は発生し得る。すなわち、いずれを選んでも個人にとっては好ましくない二つの状況からいずれか一方を選ぶ場合、それぞれが個人にとって好ましい面と好ましくない面の両面を持っている二つの選択肢から一方を選ぶ場合、そして二つ以上の選択肢を含む場合の決定、等である。

第2節 不協和の大きさと量

既述のように、不協和は何らかの決定に続いて、ごく一般的に見られるものであるが、すべての不協和がどれも等しい大きさというわけではない。そこで次に、不協和の程度を区別し、その大きさや量に影響を与える要因を検討することが必要となろう。

フェスティンガーが、不協和に影響を与える要因と考えているのは次のものである¹²⁾。まず基本的な考え方として、二つの要素が相互に不協和であるとき、不協和の大きさはそれらの要素の重要性の関数となる。これを踏まえると、決定に続いて発生する不協和の場合、第一に、下された決定の重要性は、その後に生じる不協和の大きさに影響を与える。第二に、決定後の不協和の大きさを規定する要因としては、選ばれなかった選択肢の持つ相対的魅力が関係する。第三に、決定後に生じる不協和の大きさには、その決定に含まれている選択肢の認知的重複の程度が関係する。認知的重複とは、一方の選択肢に対応する集合の要素が、他の選択肢に対応する集合の要素とどれだけ重複しているかを意味する。したがって、二つの選択肢の間の認知的重複が大きいほど決定後に生じる不協和は小さい。生起する不協和の量に関しては、問題の要素に関連あるすべての要素が等しい重要性を持つと仮定した場合、この要素と、その人の残余の認知との間に生じる不協和の総量は、問題になっている当の要素とそれに関連する不協和な要素との割合に依存する。したがって、それと関連する要素の圧倒的に多くの部分が、その行動的要素と協和的であれば、この行動的要素に関する不協和は軽微であり、その行動的要素と協和的な要素の数に対して、それと不協和な要素の数の方が大きければ、全体の不協和はかなりの大きさに達するのである¹³⁾。

第3節 不協和の低減

これまで、不協和の生起する仕方や、その大きさについて見てきたわけであるが、ここで重要なことは不協和の存在は、不協和を低減または除去する圧力を生ぜしめ、不協和を低減する圧力の強さは不協和の大きさの関数である、という点である。すなわち、換言すれば、不協

12) Cf. *ibid.* p.16, pp.37-41, 邦訳 p.16, pp.37-41

13) Cf. *ibid.* p.16, 邦訳 pp.17-18

和はそれ自体が動因として作用するのである。したがって、不協和の大きさが大きいほど不協和を低減させる行為の強さは強くなり、不協和をさらに増大させるような状況を回避する傾向も強くなる。それでは、二つの要素の間に不協和が存在する場合、このような不協和の低減がどのようにしてなされるのかを次に検討する必要がある。

一般的に、不協和が環境に関する知識に対応する要素（環境要素）と行動に関する要素（行動要素）との間に存在する場合、不協和は行動に関する認知要素を環境要素と協和するように変化させることによって除去することができる。これを達成する最も簡単な方法は、行動要素の中に表現されている当の行為や感情自体を変化させることである¹⁴⁾。

また、行動要素の中に反映されている当の行動自体を変化させることによって、行動に関する認知要素を変化させることが可能であるのとちょうど同じように、環境要素に対応する状況を変化させることによって、環境に関する認知要素を変化させることもしばしば可能である。

さらに、不協和を除去するためある認知要素を変えることが不可能な場合、新しい認知要素を付与することによって不協和の総量を低減させることが可能である。すなわち、不協和の総量を低減させる新しい情報を積極的に探し求めるとともに、既存の不協和を増大させるような新しい情報を回避するのである。また、新しい情報を付加して既存の不協和の重要性を減じることで不協和の総量を低減させる場合もある。

こうした一般的状況に加え、不協和が何らかの決定の結果として生じたものである場合、不協和の低減は主として次の3つの方法で行われる¹⁵⁾。

第一の方法は、自ら下した決定を変更する、もしくは取り消すことである。但しこれは、単に不協和な認知要素と協和的な要素が入れ替わるだけで、根本的な不協和の低減にはならない。

第二の方法は、選択肢に関する認知を変えることである。不協和が生じるのは選ばれなかった選択肢の好ましい特性に対応する認知要素と、選ばれた選択肢が持つ好ましくない特性に対応する認知要素とが存在するためである。したがって、これらの要素のいくつかを除去するか、あるいは採択された行為に関する知識と協和する新しい要素をつけ加えることによって選択肢の魅力を変え、実質的に不協和を低減させることが可能になる。

第三の方法は、選択に含まれている選択肢の間に認知的重複を確立することである。既述のように、決定に含まれる種々の選択肢に対応する認知要素のうちに類似のものが多きほど、決定によって生じる不協和は小さくなるからである。

これまでの議論は、意見の選択が全く自由に行われた場合を取り上げてきたが、この認知的不協和の理論が多くのことを示唆してくれるのは、その選択が何らかの強制によって行われた場合である。このことについては次章で取り上げたい。

14) Cf. *ibid.* pp. 18-24, 邦訳 pp. 18-24

15) Cf. *ibid.* pp. 42-47, 邦訳 pp. 43-47

第3章 強制的承諾

第1節 強制的承諾と不協和

これまで述べてきたのは、個人の主体的な意思決定に起因する認知的不協和であったが、これ以外にも個人が不協和を感じる場合がある。それが本章で扱う強制的承諾である。強制的承諾とは、私的な意見の変化を伴わずに、外面的には、すなわち公的には承諾が表明される場合を指してフェスティンガーが呼んだ言葉である。強制的承諾が起こる場合の諸条件は、まず第一に、承諾しないと罰が加えられる場合、第二に、承諾すれば特別な賞が与えられる場合である¹⁶⁾。

そして、このように賞の提供や罰の嚇しによって強制的承諾がなされた場合の最も顕著な側面は、一度承諾が外部に表明されると、外面的行動と私的意見とが対応しなくなるということである。一方には当面の意見ないし信念に対応する認知要素群が存在し、他方には外部に表明した行動や供述に対応する認知要素群が存在している。この二組の要素群は明らかに互いに不協和である。

それでは、このような強制的承諾の結果として生じる不協和の大きさはどのように考えられるだろうか¹⁷⁾。

まず、提供される賞や加えられる罰の大きさが非常に大きいときは、強制的承諾の結果生じる不協和はごくわずかである。これは、法外なお金を提供されたり、命に関わるような嚇しを受けた場合は、その結果として自分の私的意見とは異なる行動をしたとしても、そのことによって生じる不協和は小さいということである。それとは逆に、約束された賞や嚇かされた罰の重要性が小さければ小さいほど、強制的承諾の結果として生じる不協和は増大する¹⁸⁾。したがって、その賞罰が、要求される外面的行動や表現をやっとどうにかこうにか引き起こす程度の大きさの場合、最も大きな不協和が発生することになる¹⁹⁾。

第2節 強制的承諾に伴う不協和の低減

既述のように、不協和が発生すると、必ずそれを低減させようとする圧力が生じる。それでは強制的承諾に伴う不協和はどのように低減され得るのだろうか。この問いに対して、フェスティンガーは基本的に二つの方法をあげている²⁰⁾。一つは不協和関係の数を減らすこと、も

16) Cf. *ibid.* pp. 84-85, 邦訳 pp. 83-84

17) Cf. *ibid.* pp. 90-94, 邦訳 pp. 88-92

18) Bemは、このような場合の私的意見の変更は、不協和の大小とは無関係であると主張している。

(Cf. D. J. Bem, "An experimental analysis of self-persuasion" *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 1, pp. 199-218, 1965)

19) 強制的承諾によって生じる不協和の大きさについては、行為の不一致に対して、個人がどれだけ責任を感じるかが大きく影響するという指摘もある。Cf. 高田利武・白井泰子・林春男「認知的不協和理論の変遷(II)「不十分な正当化の心理的効果」に関する諸理論的立場の吟味と総括」『実験社会心理学研究』Vol. 22, pp. 167-181, 1983

20) Cf. Festinger, *op. cit.* p. 94, 邦訳 p. 92

う一つは協和関係の数を増やすことである。不協和関係の数を減らすためには、何らかの賞または罰に加えて説得等を行い、本人がもともと持っていた私的意見を変えさせることが最も確実な不協和の低減となる。成功すれば、これは不協和の完全な「解消」となる。フェスティンガーによれば「強制的承諾という行為は、その人の私的意見を変え、その結果現存の不協和を除去するような数々の影響をずっと受け入れやすくする傾向がある。」²¹⁾ 不協和を低減させようとする圧力は、現存の不協和の大きさに比例する。したがって前節の議論を踏まえるなら、賞や罰の大きさが大きすぎる場合よりも、むしろ比較的弱い場合の方がその圧力が強く、結果としてここで述べたような私的意見の変化も起こりやすいことになる。すなわち、単に公的に強制的承諾を得るだけでなく、私的意見をも変化させようとするのなら、そのための最も良い方法は、外面的承諾をやっと引き起こす程度の賞や罰を与え、不協和の度合いを最大にしたうえで、本人に対して説得などの働きかけを行えばよい、ということになる。この点は、フェスティンガーの理論から得られる最も重要な示唆の一つであると思われる。

これに対して、協和関係の数を増やすことで不協和を低減しようとする方法は、強制的承諾が引き起こされたとき、提供される賞やそれによって避けられる罰の重要性を過大視することである。あるいは、賞や罰が承諾を引き起こすに足りない場合は、その賞や罰の重要性を過小視することである。いずれにせよ、それによって不協和の総量は幾分か低減されるのである²²⁾。

第4章 社会的支持と認知的不協和

第1節 社会的支持と大衆現象

管理論への応用という観点から認知的不協和の理論を概観する際に、これまでの議論と並んで重要な示唆を含んでいると思われるものに「社会的支持」に関する議論がある。これは、個人をとりまく集団が個人の認知に与える影響を論じたものである。以下、この社会的支持に関するフェスティンガーの理論を概観する²³⁾。

社会的集団の存在は、周囲との比較や情報の流入という形で、個人にとって認知的不協和を引き起こす源泉となる一方で、それが個人の内部に存在する不協和を除去、あるいは低減する機能を担っているとフェスティンガーは主張する。

社会的不一致に由来する不協和を低減させるための方法は次の3つである。①自分自身の意見を変化させて、それが他の人の信じている事柄についての知識といっそう緊密に対応するようになると、不協和は低減され、時には完全に除去される。②不賛成人たちに影響を及ぼし

21) *Ibid.* p.95, 邦訳 pp.92-93

22) *Cf. Ibid.* p.96, 邦訳 pp.93-94

23) *Cf. Ibid.* pp.177-183, 邦訳 pp.168-173

て、彼らの意見が自分自身の意見とより緊密に対応するように変化させる。③自分自身の意見と、他の人が異なる意見を持っているという知識との間に生ずる不協和を低減させるもう一つのやり方は、何らかの仕方で、他の人を自分自身と比較できる相手ではないと考えることである。(例えば、相手を無知で頑迷な人間だと決めつける。)この3つの方法のうち、主として採られるのが②の相手の意見を変え、社会的支持を得る方法である。

ここでフェスティンガーは注目すべきことを述べている²⁴⁾。すなわち、社会的支持を得ることで自らの不協和を低減させようとするときに、グループ内に自分と同じ状況にあって意見を同じくする人がかなりいる場合、グループの内部で社会的支持を得て不協和を解消することは比較的容易である。しかし、そのようにしてグループ内での支持を得ることに成功しても、グループ外から、自分たちの認知と不協和を生じるような、否定すべからざる情報が突きつけられることがある。そのような場合、グループ内部では、認知的不協和を低減するために、その新しい情報に対応する認知要素を変化させようと試みる(その妥当性を否定すること)か、自分たちの既存の信念と協和するような新しい認知を数多く獲得しようとする試みがなされる。これが「大衆現象 (mass phenomena)」と呼ばれるものである。例えば、ある宗教団体が世界の終末を予言し、その予言がはずれたにも拘わらず、信者の結束がいつそう堅くなり、信者たちがそれ以前以上に布教活動に専念するようになる場合などがこの考え方で説明できる。すなわち、信者たちは世界の終末が起こらなかったことを、予言がはずれたのだとは考えずに、自分たちの信仰の強さゆえに、神が猶予を与えたのだと解釈し、自らの解釈の正しさを広めるために、以前にもまして大々的な布教を行うようになるのである²⁵⁾。

第2節 社会的支持とコミュニケーション

前節で示したような大衆現象の場合、他者からの同意を得るということは、不協和の低減を達成する一つの重要な方法である。したがって、不協和低減の方向への意見変化が起こるか起こらないかを決定する主要な要因の一つは、新しい協和的な意見を支持する他者が身近に求め得るかかどうかである²⁶⁾。このことから、認知的不協和が存在すると、それにともなって、不協和に含まれている認知要素に関連する内容についてのコミュニケーションが高められることが期待され、また不協和が低減するとそれについてのコミュニケーションは減少することになる²⁷⁾。また、同じグループの中で意見の相違があった場合、そのことによる不協和が大きければ大きいほど、自分の意見に既に賛成している仲間の支持を求めつつ、不賛成の相手に対し

24) Cf. *ibid.* pp.193-196, 邦訳 pp.183-186

25) Cf. *ibid.* pp.248-259, 邦訳 pp.233-244, このことに関しては、同じくフェスティンガーの以下の本に詳しい。
Leon Festinger, Henry W. Riecken and Stanley Schachter, *WHEN PROPHECY FAILS*, University of Minnesota Press Minnesota, 1956, (永野博介訳『予言がはずれるとき』勁草書房, 1995年)

26) Cf. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press Stanford, 1957, (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論 社会心理学序説』誠信書房, 1965年) p.208, 邦訳 pp.197-198

27) Cf. *ibid.* p.218, 邦訳 pp.206

て積極的に議論を挑むようになる²⁸⁾。このように、不協和の理論は集団内でのコミュニケーションのあり方にも影響を与えるのである。

結 — 管理論への含意 —

以上、フェスティンガーの認知的不協和の理論について概観してきたが、この理論は、いわゆる組織論的管理論に対していかなる含意を有するのであろうか。

まず第一に重要なことは、この不協和の理論に基づいて意思決定の後の認知を重視することにより、これまで断片的に扱われてきた一部の組織行動を関連づけて説明することが可能になるということである。つまり、複数の行動を、ある一つの意味決定をめぐって起こる一連の意味のある行為として捉えることができるのである。例えば、ある準則に基づいて行動していた個人が、組織からの圧力等によって、それとは正反対の準則に従った行動をとるようになった場合を考えてみよう。これは一見命令に従って行動が変わっただけであり、以前の行動と現在の行動とは無関係であるかのように思われる。しかし不協和の考え方をを用いれば、外部に対して自らの準則と異なる行動をいったん示してしまった場合、たとえそれが圧力に屈した結果であろうとも、そのことによって生じる不協和を解消するために、外部に提示した行動に合わせて、自らの準則を変えてしまう可能性があることがわかる。その場合、変更の正しさを自ら認知するために、変更した準則（この場合組織準則）をより強く堅持するようになり、それを外部的に表明するような行動を以前にも増してとるようになることが考えられる。これによって、無関係とも思える二つの行動がある意図の下に関連づけて説明されるのである。この考え方は、個人が自らの準則と一致しない準則を掲げる組織に対して継続的に貢献を続けるのは何故か、という疑問に対して、ICバランスが個人にとってプラスであるから、という以外の考察を可能にするものとしても非常に興味深い。さらにその延長として、ごく普通の人間が、ある組織に所属することで、社会の準則に反するような行為（反社会的行為）に従事してしまうようなケースの考察にも、この理論は有効な視座を与えるものと思われる²⁹⁾。

第二に、これによって誘因や説得の問題をより詳細に論じることが可能になる。例えば、誘因の理論においては、個人に何らかの行動をなさしめるためには、その負担を上回る誘因を与えるか、説得の方法を用いて、個人の動機に影響を与えることが必要と考えられてきた。しかし与える誘因の量については「負担を上回る量」というだけで、説得についても具体的な指摘はなされなかった。これに関して不協和の理論を適用すると、組織の立場からすれば、貢献者から貢献を得るに際して、単なる労働力の提供ではなく、組織に対する私的共感をも得ようとするなら、過大な誘因の提供はマイナスで、むしろ提供する誘因はごくわずかに負担を上回る

28) Cf. *ibid.* pp.229-230, 邦訳p.216

29) これについては、以下の拙稿を参照されたい。「組織における反社会的行為の心理」『山形大学紀要（社会科学）』Vol.23.No.1, pp.1-25, 1992

程度の量の方が、個人の不協和を最大にし、結果として個人の私的な信条をも変え得る可能性を持つことがわかる³⁰⁾。つまり、誘因や説得の有効性に影響を与えるものとして、個人の認知という新しい要因を考えることができるのである。

第三に、これがコミュニケーションの議論にも影響を及ぼすという点がある。すなわち、組織内でのコミュニケーションの方向性や、量、さらに時として無意識のうちに起こり得る特定情報への接触・または回避といった、一見きわめて恣意性の高い問題を、一定の枠組みから捉えることが可能になるということである。さらに、不協和との関連で、個人が無意識のうちに情報を取捨選択する可能性があるという指摘は、組織内でのコミュニケーションギャップやバイアスの問題を説明する際にも有効であると思われる。

以上、フェスティンガーの認知的不協和の理論が、管理論の考察において貢献し得る可能性について筆者なりの考えを指摘したが、詳細に関しては、引き続き筆者の研究課題となるであろう。しかしながらこの理論は、組織行動の解明に大きな意味を持つ意思決定と個人の行動の変化、個人の貢献意欲、コミュニケーション等の問題を議論する際に有効であり、管理論に対して新しい視点を提供する可能性を持つという意味で注目に値するものであると思われるのである³¹⁾。

(1997年1月20日受理)

30) 但し不協和を利用した説得の場合でも、第4章で示した大衆現象のように、相手にとって私的意見を変えることが難しい状況で説得を行った場合、それによって増大する不協和を低減するため、相手がいつそう自説に固執する場合もあり得る。これをCohenは、ブーメラン効果と呼んだ。(Cf.A.R.Cohen, "A Dissonance Analysis of the Boomerang Effect" *Journal of Personality*, Vol.30, pp.75-88, 1962) また、ここで述べたような意見の変容は、不協和とは直接関係がない、という指摘もある。注18) 参照。

31) 最近では、学校内で子どもたちが「知らず知らずのうちに」いじめに荷担していくプロセスを、不協和理論によって説明したものがある。これも、不協和理論の持つこれらの可能性を巧みに利用したものと思われる。(Cf. 平林進「援助行動と攻撃行動」長田雅喜編『対人関係の社会心理学』福村出版, 1996年)