

めざせ!!

# メディカルエグゼクティブ

監修：愛知医科大学内科学講座肝胆膵内科学准教授(特任) 角田 圭雄

第8回

## カンファレンスでのグループダイナミクスに注意を

### CASE



あるがん患者の治療方針について、主治医を務める若手外科医のA先生は、手術をすべきかどうか

か迷っていました。そんな中、定例のカンファレンスが開かれ、その患者の症例が議題にあげられたところ、診療部長は「リスクがあるかもしれないが、手術をすべきだろう」と発言し、ほかの参加者も皆、診療部長の考えに同意を示しました。A先生は、「多くの先生方が賛成したのだから手術をするのが正解なのだろう」と思う一方、「本当にカンファレンスでは、常に正しい結論が出るのだろうか？」との疑問も抱えています。

#### || 集団での議論の結論は正しいのか？

医療現場では毎日、さまざまなカンファレンスが開かれています。このようにカンファレンスを重視する背景には、出席者に「皆で話し合えば良い結論が出るはずだ」との思いがあるわけですが、実は、集団で議論しても問題解決や意思決定が必ずしもうまくいかないという事例は、社会心理学の研究において数多く報告されています。

心理学者のクルト・レヴィンは、集団においては、個人の行動や思考は集団から影響を受け、また、集団に対しても影響を与えるという特性「グループダイナミクス」が存在すると指摘しました。そして、グループダイナミクスが働く環境下では、集団での議論によって、議論をする前の個人の意見よりも先鋭化した意見で決定がなされる「集団極性化」が起きると言われています。つまり、カンフ

ァレンスにおいても、意見がひとつの方向へ極端に傾き、偏った結論が出る可能性があるのです。

#### || よりリスクの高い選択をする傾向

集団極性化については、興味深い研究があります。マサチューセッツ工科大学の大学院生だったジェームス・ストーナーが、「ある選択肢の成功率が何%であれば挑戦するか」という問いかけを、集団で議論する前後で同じ個人を対象に行ったところ、議論後のほうがよりリスクのある選択をしたという結果が出たのです。このような現象を「リスキー・シフト」(⇒STUDY①)と呼びます。

A先生の患者の症例を検討したカンファレンスでは、出席者たちの意見は「手術をすべき」へと一方的に傾きましたが、その場でもリスキー・シフトが起きていたのかもしれない。

## 反対意見が出なければ結論を先送り

集団極性化が起きる原因には、①責任の分散、②情報の影響、③社会的比較の3つの理論(⇒STUDY②)があるとされます。各々の意味するところは、①は多人数での決定によって個々の責任感が薄れること、②は議論で他者の意見を聞けるので、賛同を得られると自分の意見がより強まること、③は他者より先んじた意見を述べるのが望ましいと判断されると、他者より極端な意見を主張しようとする——です。「よくある話だ」とうなずかれる読者の方も多岐にわたるかもしれません。

集団極性化防止には、まず前述の3つの理論を把握し、グループダイナミクスに注意しながら議論を進める配慮が必要です。かつて米国ゼネラルモーターズ社長を務めたアルフレッド・スローンは、会議で反対意見が出な

いときは、あえて結論を出すのを先送りしたそうです。このような方法は、カンファレンスでの集団極性化を回避するのに有用でしょう。あるいは、カンファレンス後、あらためて出席者に対して個別に真意を確認するのも良い手立てかもしれません。

## NEXT STEP

カンファレンス後、A先生は個別に再度、診療部長に患者の治療方針について相談しました。すると、診療部長は、最初、「手術にはリスクがあるかもしれない」と懸念し、迷いながら発言していたものの、ほかの出席者から手術への賛同を得て、「手術を行うのが間違いなく正しいのだ」と確信してしまったと話してくれました。

カンファレンスでリスク・シフトが起きていたと知ったA先生は、あらためて冷静に考え直し、患者とも相談したうえで、手術を見送ることを決めました。

### STUDY①

#### リスク・シフトとコーシャス・シフト

##### 〈リスク・シフト〉

集団極性化によって、よりリスクの高い選択に偏る現象。たとえば、1902年に起きた八甲田雪中行軍遭難事件では、天候を懸念して行軍の中止を考える者も多くいたと言われるが、最終的には議論で行軍を強行する結論が出て、大量の遭難者を出す悲劇にいたった。

##### 〈コーシャス・シフト〉

リスク・シフトとは逆に、集団極性化によって、より慎重な選択に偏る現象。たとえば、業績が伸び悩んでいる企業が現状を打開しようと新製品の開発を議論したものの、「前例がない」、「失敗したらどうするのか」などと消極的な判断に陥り、機会を逃してしまったりする。

### STUDY②

#### 集団極性化を招く3つの理論の例

##### 〈責任の分散〉

カンファレンスで大勢の出席者がいると、「その場にいたのは自分だけではない」、「皆で決めたことだ」といった意識を持ちがちで、責任の所在が分散された結果、個々の責任感が薄まる(【資料】)。

##### 〈情報の影響〉

当初は自分の意見が正しいかどうか迷っていたものの、集団に同じ意見を持つ者がいると、「自分の意見は間違いない」と確信してしまう。

##### 〈社会的比較〉

学会などで、「目立つ意見を言わなければならない」といった感覚にとらわれ、自分の本来の意見よりも先鋭的な発言をしてしまう。

【資料】責任の分散(綱引きの実験)

綱を引く人数	1人	2人	3人	8人
発揮する力	100%	93%	85%	49%

8人の集団がひとつの行うと、それぞれの力の半分も出ないという実験結果。「リングルマン効果」とも言われる。

### RECOMMENDED BOOK

- 『八甲田山死の彷徨』 著：新田次郎／発行：新潮社
- 『MBA的医療経営』 著：角田圭雄／発行：幻冬舎

(審)20I059