

という従業員たちの願望との拮抗に対処して、月に何回ぐらいまでなら欠勤が許されるかといった線が引かれる。その際、個々の従業員は自由な時間を持ちたいという願望の強さにおいて異なるであろう。この差異に折り合いをつけながら、所定の業務の達成を可能ならしめるような欠勤頻度がその職場の集団規範として定着する。予想されるように、忙しい職場と暇な職場とでは異なった集団規範が、そして凝集性の高い職場と低い職場とでは異なった集団規範が、実際に観察されている(佐々木, 1994a)。

集団規範は、集団がそれに同調する成員ないしその行動を是認・賞讃し、それから逸脱する成員ないし行動を否認・懲罰することを通して存続する。是認・賞讃は金品を用いる褒賞、地位・名誉・尊敬の贈与、讃辞、拍手あるいは笑顔による是認といったさまざまな形をとり、否認・懲罰もまた追放、体罰、科料といった明確な形をとるものから揶揄、冷笑、齟齬といった微妙な形のものまで様々な形をとり得る。

2. 集団規範の形成

成員個々人の異なる反応傾向の調整をとりつつ、集団からの要請に応えるには、成員はどう行動すべきか、という問題に対する集団的解として生成する集団規範は、前例の採用、洞察による解の発見、あるいは利害関係者間の交渉や試行錯誤によるよりよい解の模索などを通して形成される。

前例の採用：3人ないし4人の保育園児を1グループとして毎日同じ家具や玩具の置かれている一室に入れ30～40分ずつ遊ばせることを続けると、座席の配置や玩具の所属・使用に関して集団独自のルールないし慣習が成立することが Merei (1949) によって報告されている。彼はこのようなルールないし慣習の成立を制度化 (institutionalization) と呼んでいるが、これには3日ないし6日を要したという。彼の報告には日を追っての細かい描写はないが、おそらく前日支障なく(あまり深刻な喧嘩やもめ事に煩わされることなく)遊ぶことのできた場所と玩具がその園児のものとしてだいに既得権化していったであろうことが想

像される。支障なく遂行された前例は、その時の行動様式が類似の場面で集団規範として採択される確率を高める。

洞察による解の発見：アメリカ合衆国のある小学校1年生の教室で窓近くに巣を作っていたベニヒワの親鳥が餌をくわえて窓のすぐ近くまで飛んで来た時、生徒の1人が「あっ、父さん鳥だ!」と叫ぶと続いてもう1人が「シーッ、静かに、静かに!」と制した。以後親鳥が巣に出入りするたびに教室はシーンと静まり返るようになった、というエピソードが、Bany & Johnson (1964) によって紹介されているが、これなどは、その場にふさわしい行動型が2人目の子どもによって洞察的に発見され、それがクラス集団の規範となった例である。

利害関係者間の交渉：協同関係の成立について実験研究を行った Azrin & Lindsley (1956) によれば、2人の子どもを1組にして、両者がともに協調的な操作を行った時だけ1箇の菓子(ジェリー・ビーン)が出て来るようになってくる装置で何の教示も与えず自由に遊ばせたところ、10組中8組はすぐ協同して菓子を手に入れる方法を見出し、こうして得た菓子を一定の仕方で分配するようになったが、残りの2組では初め片方の子だけが菓子を独占していたため他方が協力を拒むようになり、そこで改めて分配のルールを決めて協力関係を回復したという。これらの2組における菓子の分配ルール(すなわち集団規範)は、初めの一方向的な配分ルールが利害関係者間の交渉によってよりよいルールへと改変され、定着したのである。

試行錯誤：Stock ら (1958) は、集団心理療法に集まる患者のグループの観察を通して、成員たちの行動を微妙に規制している規範の成立とその改変の過程を明らかにしている。彼女らによれば、その時々グループが対処しなければならぬ中心的葛藤 (focal conflict) が存在するという。たとえば、治療の初期には治療者の奨めに従って洗いざらい身の上話をしたいという願望 (disturbing motive) と、もし皆がそんなことをし始めたらグループの統制がとれなくなるという恐れ (reactive motive) とが中心的葛藤を構成していることがあるが、これを何とか両立させるた