



「社会的手抜き」の傾向と対策



中小企業診断士
米倉 博彦

綱引きをしているとき、ほとんどの人は全力を出していないようだ。十分な人数がいれば、「自分が手を抜いても結果は変わらない」と考え、手を抜くのだろう。これは企業や社会でも広く見られ、「社会的手抜き」と呼ばれている。

■社会的手抜きとは

「社会的手抜き」というのは学術用語で、「集団が協働作業を行う時に一人あたりの課題遂行量が人数の増加に伴って低下する減少」のことである（wikipediaより）。

実験者の名前を取って、「リンゲルマン効果」と呼ばれることもある。他にも、「フリーライダー現象」「社会的怠惰」とも呼ばれる。

「みんなで大声を出す」という実験を行った際、他者が一人いると思った被験者は、一人で大声を出した際の82%、5人の他者がいると思った際は74%の大声しか出さなかった。

意識しているかそうでないかはともかく、集団の数が増えれば手抜きも大きくなる。つまり、 $1 + 1 + 1 = 3$ にはならず、2.5程度になるらしい。

人数が少なければ、手抜きが露見しやすい。また、自分がさぼると集団の業績にもろに影響するので、心理的に手抜きしにくくなると思われる。

筆者は現在法人2社を経営しているが、社員は役員を入れてもせいぜい4人であり、筆者が手抜きをすればすぐに社員にバレて叱責されるだろう。

しかし、これが1万人の大企業ならどうだろう？「オレが多少さぼっても」とならないだろうか？社会的手抜きはそこに発生する。

■社会的手抜きの発生要因

では、社会的手抜きはなぜ発生するのか？原因は大きく3つに分けられる。

1. 評価可能性

個人の成績がわからなければ、やってもやらなくても同じ、となる可能性が高い。

たとえば、頑張っている人もそうでない人も給料や昇進が一律、というのであれば、努力しない方が楽して成果を得られる。そんな環境では、手抜きはむしろ合理的な行動となるだろう。

2. 努力の不要性

集団のなかに優秀なメンバーがいると、自分が努力しても全体の結果に影響を及ぼさないだろうと諦めてしまい、手抜きが発生する。

努力しなくても他の人と同じ報酬を得られるのならなおさらだ。

下手に頑張ってしまうと、却って仕事のできるメンバーの邪魔をしてしまうかもしれない。できる人間への嫉妬やひがみといった要因も絡むだろう。

3. 作業者が十分に多い

作業している人数が多ければ、「自分がやらなくても」という考えになりがちである。

重要な項目に関して一人ではなく、複数人によるチェックを行うことが一般的だ。

多重チェックは単純にチェック回数が増え、ミスが減らすというメリットがある。しかし一方で、責任が分散し、他のチェック担当がしっかりとやるだろうと判断し自分の検査がおざなりになるといったデメリットにも留意する必要がある。

ある実験では、2人、3人でのチェックは問題がないが、4人以上でのチェックを行う場合は、かえって全体のチェックミスが増えるという結果が出ている。

4. 手抜きの同調

集団のほとんどが手抜きをしているので、自分だけが一生懸命やるのもバカらしい、かっこ悪い



という気持ちになる。

サボるのが当たり前、という会社に入った社員は、最初はまじめにやっていたもいずれ周りの空気に同調し、サボる人間になってしまうだろう。

■逆の現象、「社会的促進」

社会的な手抜きとは逆に、集団で作業をすることで却って全体のパフォーマンスが高まることもある。「社会的促進」と言われている。

社会的な手抜きよりも社会的促進の方が企業や組織にとって望ましいのは言うまでもない。

社会的促進を発生させる、つまり、社会的な手抜きを防止するための項目は下記の通りである。

1. 仕事内容の重要性が高く、かつ同僚の能力が適度に低い

仕事の内容の重要性が高ければ、社会的な手抜きは発生しなくなる。誰でも、自分がやっている仕事は重要だったり顧客から大きな期待をかけられていると感じればやる気が高まるだろう。

ポイントは、仕事が重要であるだけでなく、同時に「同僚の能力が低い」場合に社会的促進が発生するということだ。能力の低い同僚をサポートしようとして、他のメンバーが100%以上の力を発揮することができる。

また、能力の低いメンバーも周囲に迷惑をかけたくないという思いから実力以上の力を発揮することがある。(ケーラー効果と呼ばれる)

社会的な手抜きと社会的促進の分かれ目は、「能力差」にある。メンバー間の能力があまりにかけ離れていると、社会的な手抜きが発生する。能力の差が少なければ、努力で埋めることが可能と考え、ケーラー効果が発生し社会的促進となる。

仕事でグループ作業をさせる際は、なるべく能力差の少ないメンバー構成とした方がいいだろう。

2. 一緒に仕事をしているメンバーから当面逃れられない

同じメンバーでの仕事が一日限りであれば、一日だけ我慢すればいいと思い、社会的な手抜きが発生する。

このメンバーでしばらく仕事しなければならぬとすれば、自分が頑張ったり仕組みを作るなど

で事態を改善しようとするだろう。

ただし、その努力が適切に評価されないまま時間が経過すれば、「やってもムダ」という思いから社会的な手抜きに移行していく。

3. 仕事を始めた初期に現れやすい

仕事を始めた初期には社会的促進が現れやすい。誰が手抜きしているのかよくわからないからだ。時間が経過し、常に手抜きをしている人がいることが明らかになれば、頑張るだけバカを見る、という考え方になっていく。

4. 集団のサイズが小さい

集団のサイズは小さいほど、社会的促進が生まれやすい(逆に言えば、社会的な手抜きが発生しにくい)。組織が大きくなってきたら、適切な部署なりグループに分割することが望ましい。

5. 常に手抜きをする人は、集団から外す

そうはいつでも、ひねくれた性格なのか常に手抜きをする人間は存在する。こういった方が集団にいれば、集団の他のメンバーにまで悪影響を及ぼすため、集団から外した上で、手抜きのできない、例えば個人の成果が明確にわかってしまうような仕事をさせるのが正解だ。

■まとめ(罰の効果)

今回は社会的な手抜きが起きる原因とその解決方法について書いた。社会的な手抜きという言葉は知らなかったにせよ、その内容には読者にも思い当たるフシはあったのではないだろうか。

ちなみに、社会的な手抜きを辞めさせるために「罰」を与える方法については効果が薄いようだ。

罰は、受け手の不安や無力感、復讐心や怨念といったネガティブな気持ちを引き起こし、短期的には改善が見られても、中長期的には良い結果をもたらさない。

社会的促進が発生しやすいように職場や組織を設計すれば、働きやすい環境が実現するだろう。業績だって、きっと上がるはずだ。

参考図書:「腐ったリンゴをどうするか?手抜きを防ぐ方策はある」(釘原直樹著、三五館刊)