

# －集団思考と技術のクリティカルシンキング－

伊勢田哲治

本稿では技術者のクリティカルシンキングを阻害する要因としての集団思考についての社会心理学的知見を検討するとともに、技術者教育や倫理的制度設計など、技術系の企業不祥事への対策を行う上でそうした集団思考の概念をどう利用すればよいのかを考える。

キーワード：集団思考、技術者倫理、企業不祥事、クリティカルシンキング

## 1 はじめに

企業内での意思決定を論じる際に、しばしば引き合いに出されるのが集団思考(Groupthink、集団的浅慮とも訳される)の考え方である。この概念は社会心理学者のアーヴィング・ジャニス(Irving Janis)によって提案されたものであり(文献1)、チャレンジャー号事件の分析などで持ち出されてきたことから技術者倫理教育においても多用されている(文献3)。集団思考は集団で意思決定をする際に気をつけるべき危険性について考えるという文脈で持ち出される。しかし、ジャニスの理論が社会心理学の中で常に再検討にさらされてきているにもかかわらず、技術者倫理の文献においてはそうした再検討にあまり注意ははられていない。これは、倫理教育に役に立つ言説や倫理的によい影響を持つと思われる言説に対してはチェックが甘くなるという、典型的なクリティカルシンキングの落とし穴であるようにも思われる。

本稿では、集団思考をめぐる研究の歴史について、バロンのサーヴェイ(文献2)を参考にしつつまとめ、この知見が技術者倫理教育にどのように使えるのか、とりわけ、集団思考という概念の通常の利用のされかたと比べてどういう違いがあるのかを考察したい。

## 2 集団思考とは何か

### 2.1 ジャニス自身による分析

アーヴィング・ジャニスが集団思考の概念について述べているのは主著である『集団思考の犠牲者』においてである(第一版1972年、第二版は『集団思考』と改題され1982年に出版された)。この本の主な課題は、ケネディ政権のピッグス湾侵攻作戦やウォーターゲート事件をめぐるニクソン政権の判断ミスなど、アメリカ政府の意思決定における大失敗の分析である。その中でクローズアップされたのが、大統領とそのブレーンたちが密室で行った意思決定が非常に不合理であったことであり、しかも、おそらくそのメンバーたちが個人で決定を下す場合よりも愚かな決定を下してしまっているということであった。ジャニスはそうした意思決定に共通してクリティカルシンキングを妨げたのは、集団が結束している(cohesive)こと(メンバーの集団に対する肯定的評価と集団に所属し続けたいとい

う動機が強い) と、一致を求める傾向性(concurrence-seeking tendency)であると考え、これが「集団思考」の中心的特徴だとジャニスと言う(文献1, p. 9)。ジャニスの重要な貢献は、集団思考が行われている徴候を具体的に挙げ、集団思考を生むさまざまな先行要因や集団思考の弊害との関係を社会科学的手法で研究できるようにしたことである。

ジャニスの理論的モデルは、集団思考を生む先行条件から集団思考(一致を求める傾向性)が引き起こされ、それが集団思考の徴候を引き起こし、さらにその結果欠陥のある意思決定のさまざまな徴候があらわれ、さらにその結果として成功の確率が下がる、という、一連の因果連鎖の形をとっている(文献1, p. 244)。

集団思考が生じている徴候として、ジャニスは以下の八つを挙げている。(1) 楽観主義につながる無敵さの感覚(2) 自分たちのグループが本質的に道徳的であるという無反省な信念(以上の二つは集団の過大評価に関わる徴候である)(3) 過去の決定を集団的に合理化し、警告を過小評価する傾向(4) 敵のリーダーがあまりに邪悪であるために交渉の余地がないとか、あまりに弱い、ないし愚かであるため反撃できないというステロタイプなイメージ(この二つは心の狭さに関わる徴候である)(5) 異論をとるメンバーに対する直接的な圧力(6) グループの意思決定から逸脱しないよう自己検閲を行うこと(7) 多数派意見を全員一致の意見だと思ひ込む共有された幻想(8) グループの意見に反する情報からグループを遮断する「心の見張り」の役割を引き受けるメンバーの登場(最後の四つは統一性への圧力にかかわる徴候である)。これら八つの徴候は「一致を求める傾向性」という若干抽象的な概念に対して具体的に観察できる属性を付与している。

ジャニスはこれらの特徴を持つ思考法が欠陥ある意思決定につながると考え、そうした意思決定の徴候もリスト化している。リストアップされるのは、対案をちゃんと検討しない、目的をちゃんと検討しない、リスクを検討できない、当初否定された選択肢の再評価ができない、情報をきちんとあつめめない、手元の情報を処理する際にバイアスがかかる、もしもの時のプランを立て損なう、などの徴候である。これらもまた具体的であるため観察も可能である。

さらにジャニスは、集団思考を生む先行条件についても考える。もともと結束した集団がどういう意思決定をするのかということがジャニスの関心であり、当然のように結束は重要な先行条件だとされる。が、それだけで集団思考になるとは彼は考えない。ジャニスは他の先行条件として組織の構造的な欠陥と挑発的な状況的文脈を挙げる。構造的な欠陥としてはグループが孤立していることやリーダーが公平であるべきだという伝統が欠けていること、手続き的規範の欠如、メンバーの同質性などがあり、状況的文脈の例としては外的な脅威や、失敗して一時的に自信喪失している状態などが挙げられる。ただし、これらの条件は必要条件や十分条件であることを意図したものではなく、あてはまる項目が多ければそれだけ集団思考の危険性が高まるような条件だということになる。

以上のような徴候や先行条件は、アメリカ政府の意思決定のいくつかのケーススタディから導き出されたものである。その意味では、より一般的なサーヴェイや実験で確認されるべき性格のものである。また、以上のまとめから分かるように、ジャニスの集団思考についての理論はいくつかの部分に分かれており、それぞれ別個にテストすることが可能である。ひとつは集団思考の特徴についての理論であり、もうひとつはそうした特徴がどういう影響を持つかについての理論、最後はそうした特徴

が組織そのもののどのような性質から引き起こされるかについての理論である。

## 2.2 ジャニスの仮説の現在の評価

ジャニスの理論についてはその後さまざまな応用がなされ、多くの教科書で集団思考という概念が紹介されるなど、社会心理学における理論的ツールのひとつとして確固たる地位を得ている。しかし他方で批判がなされ、集団思考をめぐるジャニスの議論はさまざまな方面から再検討にさらされてきた。何より、ジャニスの挙げるさまざまな先行条件は、たまたま大統領とそのブレーンにありがちな特徴だというだけで集団思考と関係ないのかもしれない。影響があるかどうかを知るには統制された社会心理学的実験が必要となるはずである。

こうした観点からの近年の文献レビューとしてはバロンのものがある（文献2）。バロンのレビューしたところによれば、集団思考の八つの徴候は（そろってではないが）いろいろな集団に見出されるという報告があり、そうした特徴が判断のクオリティにネガティブな影響を与えることも確認できる。しかし、集団思考を生む先行条件については、その後の実験や歴史的研究によってもあまり支持されていない。一番の問題は、ジャニスの言う意味で結束した集団に限らず、非常に多様な集団に広く集団思考がみられるという点である。

バロンが引用する興味深い実験のひとつは、ある選択肢に有利な情報を全員が共有してもっていないが、各人がその選択肢に不利な情報をばらばらにもっている、といった状況での意思決定についてのものである（各人の持つ不利な情報を総合すると有利な情報を上回り、全体としてはその選択肢を拒否する方が合理的なように設定されている）。こういう場合、結束性をはじめとするジャニスの挙げる先行条件が特にあるわけでもないのに、一致を求める集団思考の特徴が顕著にあらわれ、個別に持っている情報に基づく異論が封殺される（コンピュータごしに匿名で発言する形にすると、そうした集団思考の特徴は大幅に軽減されるという結果も出ている）。

さまざまな社会心理学的実験をベースとして、バロンは三つの要因が実際に影響をしていると結論している。第一の要因が集団へのアイデンティティ、第二の要因は集団の同質性、第三の要因は問題解決の難しさ（はっきりした答えが出る問題になればなるほど異論が出にくい傾向がある）である。

バロンのレビューはひとつの例だが、ジャニスの理論的枠組みがあくまで社会心理学的仮説であって、実験などを通じた継続的な検討の対象であることはまちがいないであろう。

# 3 技術者倫理への含意

## 3.1 技術者倫理における企業不祥事

では、以上のような分析が技術者倫理にどのような意味を持つかを考えよう。ジャニスが分析の対象にした政府の意思決定の中にはピッグス湾侵攻計画のような判断ミス の例と、ウォーターゲート事件への対応など、判断ミスが倫理問題とからむ場合がある。技術者倫理においてしばしば使われる事例でも両方のパターンがある。

たとえば、チャレンジャー号事故の場合、人命に関わる大きな判断ミスであったとはいえ、意図的に倫理的な義務に反することが行われたわけではない。JCO 臨界事故については事故後の内部調査から、

違反の指摘があった際に違反の解消ではなく隠蔽に向ったこと、違反がエスカレートしていく過程で内部的な危機評価すらなされていなかったことなどが判明している。これは組織的な違反を含む事例である。どちらのタイプの事例も技術者が関わりうるし、技術者倫理的な問題も発生しうる。さらにいえば、どちらのタイプの企業不祥事もできれば個々の技術者に英雄的な行動を要求しないような形で防止できればそれにこしたことはない。

これらの観点から見ると、集団思考についての知見はどのように利用できるだろうか、そして、集団思考についてより正確な社会心理学的知識を持つことはどういう意味を持つだろうか。

### 3.2 技術者倫理教育での利用

まず、技術者倫理教育において集団思考の概念がどう利用されているかということを確認し、今の使われ方は望ましいものかどうかについて考えよう。

集団思考の考え方が（特に日本の）技術者倫理教育において広く知られるようになったのは、やはりハリスらの『科学技術者の倫理』における紹介があったからであろう（文献3, 86-87 ページ）。ここでは技術者が責任を持って行為することの妨げになる要因のひとつとして集団思考が挙げられ、八つの徴候が説明されると共に、チャレンジャー号の事件への適用がなされている。逆にいえば、技術者としてきちんとクリティカルシンキングを行うことが技術者の責任の一部ともなっているわけである。集団思考の原因や影響についてはそれほど論じているわけではない。

近年の研究でもジャンスの理論のこの部分（八つの徴候に関する部分）は基本的には否定されていないわけであるから、こうした取り上げ方はあまり問題はないといえそうである。しかし、クリティカルシンキングを妨げ異論を圧殺する傾向の強い集団（つまり集団思考の傾向の強い集団）に属してしまったときにどうするかということについて具体的なアドバイスがないという点は批判の対象となるであろう。責任ある行動への障害として集団思考が紹介されたということは、基本的には集団思考を乗り越えて（ボイジョリーのように）あえて異議を唱えるという責任ある行動をするべきだということなのであろう。

しかし、そうした行動は本当に集団思考が生じている状態では効果が期待できないばかりでなく、本人が集団の中の立場を不利にすることも多いただろう。そういう集団においてまずは何ができるか、何をするのが効果的かについて、よりきめの細かい記述が望まれるところである。しかし、典型的な技術者倫理の教科書において、集団思考という点に焦点をしばって社会心理学的知見に基づいて責任ある技術者の行動のオプションについて論じるといった議論はあまり見られず、今後の技術者倫理教育の課題となっていくだろう。

### 3.3 倫理的制度設計における利用

集団思考についての知見がより直接的なインパクトを持つのは、企業不祥事を防ぐような倫理的な制度設計においてであろう。そしてそこでは、やはり最新の知見を反映することが強く求められるように思われる。

ジャンス自身は9項目におよぶ提案を行っている（文献1、ch. 11）。そのうちのいくつかは、批判

を奨励し、公平な態度をとり、自分の意見を最初に言わないといったグループの指導者の態度にかかわるものである。複数のグループに分かれる（あるいはサブグループに分かれてのディスカッションの時間を設ける）、外部の人間の意見を反映させる時間を設ける、公的に批判者の役割をわりあてる、といった議事進行、意思決定手続きに関する勧告もある。また、ひとつの案件について必ず見直しの機会を設ける、という直接的な提案もしている。集団へのアイデンティティや集団の一様性を集団思考の主な先行条件と考えるバロンは、積極的な提案として、集団内に一種の派閥のようなものを作り、集団全体ではなくその派閥に対してアイデンティティを持つような組織を提案している。

ジャニスの勧告のいくつかは、集団思考の先行条件としてジャニスが特定したものに基づいているが、もしバロンの言うようにこの点でのジャニスの議論があまり根拠のないものとしたら、それにしがった制度設計は時間の無駄となってしまうかねない（もちろん、集団思考を防ぐという以外の効果はあるかもしれないが）。「集団思考をさけるのはよいことだ」といった理由で、証拠をきちんと吟味せずに勧告を行うのはクリティカルシンキングの実践とはいえないだろう。

現在コンプライアンス型経営がもてはやされているが、企業の意味決定システムの改善には、こうした社会心理学的知見も企業を倫理的にする上で必要だろう。もちろん、社会心理学的な知見の多くは実験室での実験や限られた歴史研究から得られており、本当にある仕組みが期待した効果を現実世界で持つのか、望ましくない副作用はないのか（派閥を形成することなどはかなり望ましくない副作用があるのではないかと思われる）どうかといったことはきちんと評価する必要がある。さらに、日本でアメリカでの知見を利用する上では国民性の違いも十分考慮しなくてはならない。それでも、何の情報もなく手探りで制度設計するよりははるかに効率的に制度を作って行けるはずである。

## 4 おわりに

以上、クリティカルシンキングを妨げる要因としての集団思考について、社会心理学的な知見を確認し、それが技術者倫理の文脈でどう使われているか、またどう使われうるかということについて考察してきた。結論として、技術者倫理を教える側、倫理的制度設計をする側にとって、集団思考という概念を知ることが重要であると思われるし、この概念を利用する上ではその研究動向について知ることが重要だと思われる。

### 引用文献

- 1) Janis, Irving L. (1982) Groupthink: Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Houghton Mifflin.
- 2) Baron, R. S. (2005) "So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making", in Mark P.Zanna (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 37. (219-253) Elsevier.
- 3) Harris, Charles E. 他 (1998) 『科学技術の倫理 その考え方と事例』日本技術士会訳編、丸善