

集団的浅慮 (groupthink) をめぐって

- 社会心理学における研究の動向 -

渥美公秀

神戸大学文学部

集団で意思決定を行う場合には必ずしも「三人寄れば文殊の知恵」にはならない。Janis (1972, 1982) がアメリカの政策決定過程に着目しこの現象を集団的浅慮 (groupthink) と名付けて以来、社会心理学の分野では様々な研究が行なわれてきた。本稿では集団的浅慮現象とその後の研究を紹介するとともに、従来の研究に含まれていた「情報処理パラダイムの陥穽」を指摘する。最後に、今後の集団研究の方向性として「意味構築パラダイム」への移行を展望する。

Groupthink - Research trends in social psychology

Tomohide Atsumi

Faculty of Letters

Kobe University

1-1 Rokkodai-cho, Nada-ku, Kobe, Hyogo 657, Japan

While "two heads may be better than one," just as often "too many cooks spoil the stew." Groups do not always decide more wisely than do individuals. This point has been made most cogently by Janis (1972, 1982) in his analysis of defective decision making by group at high levels of government in America. He called this type of decision process Groupthink. The present paper describes Groupthink and reviews the relevant social psychological literature. It notes that most studies examine the phenomenon within an "information-processing" paradigm and points out the pitfalls of this approach. Finally, it suggests that a "meaning-making" approach may be a more useful way to explain Groupthink.

はじめに

集団で意思決定を行う場合「三人寄れば文殊の知恵」の言葉通り、集団の各成員が様々なアイデアを出し合うことによって、個々人が単独で決定を行う場合よりも優れた決定がなされる場合がある。しかしながら、「船頭多くして船山登る」とも言われるように、個人的には極めて優秀な成員からなる集団であっても、集団で意思決定を行ったがために個人による決定よりも劣った決定がなされる場合もある。Janis (1972, 1982) は、米国大統領とそのブレインたちによる米国の対外政策の決定過程について分析を行い、「愚かな」決定（例えば、キューバ侵攻失敗）と「優れた」決定（例えば、マーシャルプランの発動）とを比較することによって「愚かな」決定に至った集団は groupthink（集団的浅慮・集団脳炎と訳される）に陥っていたのだとし、その発生条件、症状、および、防止策について検討した。本稿前半では、Janisが行った研究とその後の主要研究を概観する。後半では、従来の諸研究の問題点を検討し、社会心理学における集団研究のあり方を展望する。

集団的浅慮とは

(1) Janisの研究

Janis (1982) よれば、集団的浅慮の兆候は全員一致を求める傾向が強い集団に現れやすい。すなわち、(a) 集団の凝集性が高く（例えば、成員がその集団に留まりたいと感じる）、(b) 構造化が不十分（例えば、適切なリーダーの欠如）で、(c) 外的な脅威が存在するなどの状況的要因が重なった場合に、全員一致を求める傾向が高まり集団的浅慮に陥りやすくなるのである。

集団的浅慮に陥っていると診断される集団が示す兆候として以下の8つが挙げられている。

- われわれの集団は不敗・不滅であるとの楽観的な幻想を抱く
 - われわれの集団は道徳的・倫理的に正しいと無批判的に信じる
 - 自分達に不都合な情報を割り引いて解釈したり歪めたりして、自分達の集団の行動を合理化する集合的な努力が行なわれる
 - 他の集団を紋切り型で判断し客観的に見ない
 - 自分の集団の（見かけの）合意に合わせて集団からの逸脱を自発的に避けようとする「自己検閲」が働く
 - 全員が一致しているとの幻想を抱く
 - 自分の集団の成員の中で逸脱した意見を持つ者に対しては集団の意見に同調するように直接的に働きかける
 - 自分達に不都合な情報や批判から自分の集団を守る監視人を自認する者が現れる
- このような集団的浅慮の兆候を示す集団では、可能な選択肢を十分に吟味しない・一度棄却した選択肢を二度と検討しないなどの傾向が現れ、「愚かな」決定に至る確率が増大する。
- ところで、Janisは集団的浅慮の発生を防ぐために9つの防止策を提案している。
- リーダーは他の成員が批判的な意見を言えるように配慮する
 - リーダーは始めの内は自分自身の好みや意見を述べることを控え、公平な姿勢をとって、成員が多くの選択肢を検討できるように促す
 - 集団外に別のリーダーのもとで作業・評価する集団を設ける
 - 集団を下位集団に分けて異なるリーダーの下で検討し、その結果を持ち寄って検討を重ねる
 - 最終決定を行う前に各成員が同僚どうして集団の原案を検討する機会を設けその結果を集団にフィードバックする
 - 外部から専門家を招き、集団の中心的な成員の見解に挑戦させる
 - 少なくとも1人の成員が、欠点を見つけ難癖をつける役割 (devil's advocate) をする
 - 敵対関係にある集団がある時には十分な時間をかけてその集団を調査し、いろいろなシナリオを用意する
 - 一応の合意に達した後、最終決定を行う前に会合を開いて各成員が残している疑念をできるだけ率直に表明する機会を設ける

Janisがこのようなモデルを提起して以来、集団的浅慮は多くの研究者の関心を集めた。次節では集団的浅慮のモデルに含まれる変数間の因果関係を吟味した研究と集団的浅慮の防止策の有効性を検討した研究とを概観する。

(2) 集団的浅慮のプロセスに関する従来の研究

従来、Janisの挙げた先行条件（主として集団凝集性・リーダーシップ）に着目した実験室実験が行なわれてきた（詳細なレビューはAldag & Fuller, 1993 を参照のこと）。例えば、Leana (1985) は指導型リーダーをもつ集団は参加型リーダーを持つ集団よりも、また、凝集性の高い集団は凝集性の低い集団よりも、集団内の情報処理が損なわれること（例えば、論議の対象となる解決策の数が少ない）を報告している。日本では、渥美ら (Atsumi & Misumi, 1989; 渥美・三隅, 1989) が、成員が集団から排斥されることに不安を抱く状況において集団の情報処理が損なわれることを見出している。

(3) 集団的浅慮の防止策に関する従来の研究

Janisが提案した集団的浅慮の防止策は全てがJanisの独創によるわけではない。実際それらは、集団的浅慮の防止策としてのみならず、より一般的かつ実践的な立場から効率的な集団意思決定技法として考案されてきたという経緯があり、事実、社会心理学よりも経営学等の分野で多くの研究がなされてきた。具体的な技法としては、コンセンサスアプローチ・ブレインストーミング・エキスパートアプローチ・バズメソッド・デヴィルズアドボケートアプローチ・コンベンショナルグループインタラクション、および、弁証法的アプローチなどがある。

蜂屋 (1987) は、様々な集団技法を整理した後に、集団的浅慮の防止策に焦点を当て、独自の技法としてポテンシャル・エナミー法を開発した。この技法は最終決定に至る前に「仮想敵からの攻撃」セッションを設け、集団成員に合意事項についての再検討を促すというものである。その後の実験的研究によると、この方法を用いた場合には、討議における論理性が高まり、集団的浅慮が生じにくくなることを見出されている。

集団的浅慮研究の問題点

ここまで見てきたように、集団的浅慮の発生要因や実践的な防止策について多くの研究が行なわれてきた。防止策についてはより実践的な観点か

ら開発を進めることが期待できる。しかしながら、先行条件を吟味した従来の諸研究を概観してJanisの政策決定の事例分析には含まれていた「何か」が失われてしまっていると感じるのは筆者だけであろうか？本節では、自省の意味もこめて、従来の実験室実験で「何が」「どうして」失われたのかを考察する。

結論を先取りしていえば、従来の諸研究は、集団的浅慮に陥った集団の「表情性」（後述）を十分に捉えることができなかったということである。日頃我々が参加する会議を振り返ったり国会での審議を眺めたりしてもわかるように、一般に、集団にはその時々には集団の「表情」とでもいうべき「雰囲気」・「流れ」が感じ取られるものである。Janisの事例でいえば集団的浅慮に陥った際に大統領とその補佐官達はその集団の特殊な「雰囲気」（例えば、われわれの集団は不敗・不敵であるとの楽観的な幻想）を情緒的に共有していたと思われる。この情緒的・感情的な全体としての「集団の雰囲気」を「集団の表情性」（増山、1991も参照）とよぶことにすれば、従来の集団的浅慮に関する諸研究が失ってしまったものは、この「表情性」にはかならない。

では、どうして「表情性」が失われてしまったのであろうか？その理由として実験室における集団と日常の集団との間の乖離を指摘する向きもある。社会心理学者はこの批判を真摯に受け止め、今後、徹底した実践的観点に立った研究も進めるべきである。しかし、いかに実践的な観点を有する研究であっても情報の効果的な集約を支援するだけで、集団意思決定の「表情性」を含む知見を提供できないのであれば、真に実践的な知になりうるか否かは甚だ疑問である。以下では、「表情性」を失った理由として、従来の集団的浅慮研究に内在していた根源的な問題、すなわち、「情報処理パラダイムの陥穽」を、集団意思決定研究一般の問題として検討したい。

従来の研究は集団意思決定を集団における情報処理として捉え、集団の決定は情報の集約であるとする視点が支配的であった。集団的浅慮の研究

でも、「可能な選択肢を十分検討しない」など不十分な情報処理という角度から分析がなされることが多かった。集団的浅慮を防止するにはできるだけ多くの情報を検討することが肝要だとされた。

情報処理パラダイムに立つて集団意思決定の過程をやや図式的に述べると次のようになる。すなわち、集団内に複数の個人が存在し、各個人はそれぞれに情報 (pieces of information) をもって集団意思決定場面に臨んでいる。ある成員が情報を提示する。他の個人はその発言を聞いて発言内容を脳内の（多くはコンピュータをモデルとしている）情報処理装置によって処理し理解する。このプロセスが集団内で繰り返されるうちに情報が集約され集団は決定に至る。情報処理の主体として個人と集団を想定し、各々のレベルでの情報処理過程を集団意思決定とするのである。

この捉え方は「手順を踏んで”論理的に”物事を行う・考える」ことに慣れたわれわれには一見、自然に見える。しかし、この考え方で「集団の表情性」をも捉えることができるかとなると、筆者の答えはNoである。その理由を2点指摘したい。

第1に、そもそも集団の表情性は各集団成員のもつ情報の集約では表しきれないと考えるからである。このことは、われわれが人の表情をどのように感知するかを考えると容易に理解できよう。すなわち、われわれは、ある人の表情（例えば「怒り」の表情・「喜び」の表情）を顔の一つ一つのパーツの動き（例えば、眉の角度・上下の唇の距離）を分析・統合することによって理解しているのではなからう。むしろ「瞬時にしてその全体から表情を理解する」のである。表情はあくまで部分に還元できない全体であって、その部分部分が持つ情報の集積として捉えられるのではない。

集団の「表情性」にも同じ論理が適用できよう。集団意思決定の結果共有されるのは単なる個別の情報やその集約結果にとどまらない集団の「表情性」ではなからうか。集団がもつ情緒的・情感的な全体としての「表情性」を理解するには「表情性」に関する理論と方法が必要である。「表情性」は各成員の情報処理プロセスの統合や全体情

報（例えば「パターン認識」）といった情報処理概念によって果たして捉えきれんのだろうか？

第2に、情報処理パラダイムは集団成員間の共同主観的営みを捉えきれないと考えるからである。例えば、ある会議で「前の机に調査結果があります。」「そうですか。」という発言があった場合を考えてみよう。これは一体いかなる情報を示しているのであろうか？この二人は「調査結果」の置き場所についての情報を単に交換しているのだろうか？確かに「後ろの机」ではなく「前の机」に置いてあるということの確認であるかもしれない。しかし、同時に、「前の机から調査結果を手にとって見てください」という意味での発言だともとれる。ここでこの二人の間で何らかの文脈が共有されていることはもちろん、その文脈が発言の進展に伴って変化することを見逃すべきではない。文脈の変化は各発言者が個別に行うのではない。上の例でも相手が「そうですか」と答えるだけで手にとらない場合と手にとった場合とでは相異なる会話の進展が予想されよう。すなわち、発言の意味はある特定の発言が発せられたその時にその発言の中に存在するのではなく、発言の意味の確定は聞き手の応答に委ねられている。つまり、対話を通して互いにいわば共犯的に文脈を構成していくのである。この共同主観的に遂行・構成される文脈を果たして情報処理パラダイム（例えば「文脈情報」の処理）で捉えきれんのだろうか？

要約すれば、集団意思決定は情報の集積が行なわれる情報処理の場ではなく成員が共同主観的に意味を創出していく表情性を帯びた場である。Janisが指摘した集団的浅慮はまさにこうした表情性を帯びた場ではなかったか。筆者には、集団意思決定を情報処理・集約のプロセスとして捉える情報処理パラダイムは踏襲しがたい。やや過激に言ってしまうと、情報処理パラダイムの「人間観」ではもはや「おもしろくない」のである。

展望：集団研究を「おもしろく」するために

それでは、いかにすれば集団意思決定の表情性を捉えることができるのであろうか？情報処理パラダイムに立ち個人および集団の情報処理過程を

より精密に把握しようとする認知社会心理学的研究には、筆者自身、もはや魅力も期待もない。ではどうするのか？本稿を閉じるに当たり、もとより現時点における筆者には即効性のある妙案はないことを断った上で、筆者なりの展望を描いてみたい。ただし、ここで言う展望はむしろ「今後検討すべき問題のリスト」といった方がいいかもしれない。集団研究を「おもしろく」するために準備しておくべき理論的・方法論的問題をリストアップしよう。

1. 他者とともに意味を紡ぎだす個人> 集団意思決定の表情性を捉えるための理論的準備として、まず情報処理パラダイムにおける「情報処理装置としての個人とその集合」という概念を捨てよう。その上で、「他者とともに意味を紡ぎだす個人>」を想定する。そして、個々の<個人>に着目するのではなく、彼らが他者とともに意味構築を遂行している場に注目し、そこに含まれる人々全体を1つのユニットとして捉える。ここで必要なのは共同主観性についての徹底した議論である。

2. 他者性と三者関係「他者とともに意味を紡ぎだす個人>」を想定する場合、他者性についての徹底した考察が必要になろう。また、広義の会話（例えば非言語的表現を含む）による意味構築を考察する際には、話し手と聞き手という二者関係で十分であるかという問いも検討すべきである。人間関係のダイナミックスを扱う際に二者関係は「基本ユニット」になりうるのか、第三者の介入が必然的ではないのかという問いである。具体的には、作田（1981）のいう「媒介者」や大澤（1990）のいう「第三者の審級」といった観点をも含めた三者関係の議論を徹底させる必要がある。

3. エスノメソドロジー 他者とともに意味を紡ぎだすという時、一体そこで何が起きているのかをつぶさに見るための方法が必要になる。その方法は、表情性を帯びた場の中で遂行されている広義の会話によっていかなる世界が構築されていくのかを成員の立場になるだけ内在できるように捉えていくことを目指したい。具体的な方法として参考になるのは社会学の一分野として脚光を浴び

ているエスノメソドロジーの方法である（例えば、山田・好井、1991）。つまり、ある社会に生きている人々が広義の会話を通していかに現実を構成しているのかを観察し理解していこうという立場である。この立場に立つ場合、表情性を帯びた会話をそのまま分析していく視界が開けると思われる。オーケストラの総譜を作るように集団意思決定の流れを記述していくことを通して、「いま-ここ」で生じていることをつぶさに見ていくのである。

4. 局所性から一般性への論理 たとえ「総譜」が書いてもそれだけでは不十分であることは言を俟たない。だが残念ながら、筆者の知る限りエスノメソドロジーには、場面ごとの局所的な記述と一般的な現象とを結び付ける論理は含まれていないようである。「集団意思決定の一部で局所的に生じた会話がどのように集団の決定に繋がるのかという問い」に対する徹底した理論的展開が必要となろう。ミクロ過程（対人関係）の集積がいかにしてマクロとしての秩序（集団の挙動）になるのかという問題にまたここで出会うことにもなる。

集団的浅慮研究の前途 くだいようだが、集団意思決定場面は「そこに参加する生体としての個体群が第三者を介在させながら会話することを通して共犯的に意味を創出する表情性を帯びた場」である。集団的浅慮も表情性のうつろいの1つとして捉えたい。杉万（1992, 1993）の用語を用いれば、集団的浅慮もある特定の「かや」である。集団的浅慮に陥る集団はどのような「かや」に包まれているのか・どのようなプロセスを通じてその「かや」を構築し、またその「かや」に拘束されるのかといった点に注目しながら集団における意味構築の様態を記述することが今後の課題となる。

防止策に関しては、より徹底した実践的観点が導入されるべきである。この点で、集団外の専門家の導入などに比べて省力的なポテンシャルエナミー法などは今後実践的に有望である。また、日常の会議でもよくみかける「何も発言しない人」（コミュニケーションをとりづらい情緒的な弱者

も含む)の積極的な検討も必要である。「何も発言しない人」は、情報処理パラダイムでは情報量がゼロであるために無視されてしまいがちであるが、実は集団の表情性を左右する重要な存在になりうると思われるからである。

今後は、集団の表情性を捉えながら集団的浅慮のメカニズムを探るとともに、より徹底的に実践的な視点からその防止策を検討することは意義深いと考える。

おわりに

本稿で述べた主張、すなわち、「情報処理パラダイムがもはや有効ではなく、意味構築パラダイムに移行すべきだ」という主張は他の領域でも指摘され始めている。例えば、Bruner (1990)は認知革命以降の心理学の現状を省みて、情報処理プロセスを、多くの場合、コンピュータをモデルとすることによって理解しようとする考え方では人間の意味構築という根源的なプロセスが理解できないと結論付け、現代の情報処理一辺倒の認知主義に警鐘をならした。この主張は未だ広く受け入れられたとは言いがたいが、Moscovici (1984)などのヨーロッパ系の社会心理学者はもちろんのことアメリカの心理学者 (例えば、Zajonc, 1992)の中にも情報処理パラダイムに基づく認知主義へ反省が見られるようになってきた。我が国でも電子通信メディアを分析した森岡 (1993)が「意識通信」という興味深い概念を提示している。これらの主張は未だ内的な意図を持った個人達がその内的な意識や情報を「通信」しあうという図式を内包し、「いま-ここで」の会話を通して共同主観的に世界を構築しているさまに着目するには至っていない。より徹底的に情報の交換という概念を排し、広義の会話が意識・意味の共同主観的構築過程であると捉えたい。そうすればもはや、意識通信ではなく「意味 (意識) 構築」とでもいえるようなプロセスが見えてくる。このような考え方が、現在、社会心理学者の陥っている集団的浅慮の解決へ向けた一歩となることを期待したい。

謝辞

本論文に発表の機会を与えてくださったNTTソ

フトウェア研究所の桑名栄二先生、本論文の執筆にあたり貴重なご助言を頂きました神戸大学蜂屋良彦教授、資料の整理に助力し筆者との議論に付き合ってくれた神戸大学大学院生長谷川麻紀さんに感謝致します。

参考文献

- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113, 533-552.
- Atsumi, T., & Misumi, J. (1989). The effects of fear for exclusion within the group and leadership behavior on group problem-solving. In J.P. Forgas & J.M. Innes (Eds.) *Recent Advances in Social Psychology*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- 渥美公秀・三隅二不二 (1989). 所属集団からの排斥不安とリーダーシップが討議集団における情報処理に及ぼす効果. *実験社会心理学研究*, 18, 143-154.
- Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- 蜂屋良彦 (1987). グループシンクをめぐって 三隅二不二 監修 *現代社会心理学* (pp. 418-433). 有斐閣
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Leana (1985). A partial test of Janis' groupthink model: Effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making. *Journal of Management*, 11, 5-17.
- 増山真緒子 (1991). *表情する世界=共同主観性の心理学* 新曜社
- 森岡正博 (1993). *意識通信* 筑摩書房
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R.M. Farr & S. Moscovici (Eds.) *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 大澤真幸 (1990). *身体の比較社会学I* 勁草書房
- 作田啓一 (1981). *個人主義の運命* 岩波書店
- 杉万俊夫 (1992). ミクロ マクロ・ダイナミックス-「かや」のイメージに基づく構想. *実験社会心理学研究*, 32, 101-105.
- 杉万俊夫 (1993). 「かや」と「こころ」日本グループ・ダイナミックス学会第11回大会発表論文集 10-11.
- 山田富秋・好井裕明 (1991). *排除と差別のエスノメソドロジー* 新曜社
- Zajonc, R. B. (1992). *Cognition, communication, consciousness: A social psychological perspective*. 20th Katz-Newcomb lecture, University of Michigan.