集団思考(groupthink)とは何か

複合集団における集団思考の可能性

東京都立大学 松井 亮太

福島第一原子力発電所事故の背景には、原子力関係者の集団思考(groupthink)があったとの指摘がいくつか見られる。しかし、集団思考という現象について、国内で十分に説明されているとは言い難い。そこで本稿では、集団思考とはどのような現象であり、どうすれば防げると考えられているのかを解説する。さらに、筆者のこれまでの分析を踏まえて、「複合的集団思考」という新しい概念を提示する。

KEYWORDS: *groupthink, Fukushima daiichi accident, inter-organizational relations, testimony, complex-groupthink.*

I. はじめに

東京電力福島第一原子力発電所事故(以下、福島第一事故)から8年以上経過した現在においても、東京電力旧経営陣の強制起訴裁判が控訴されるなど、津波対策や事故対策が不十分であった問題に対する社会の関心は高い。

福島第一事故については各事故調査報告書や報道等において様々な問題が指摘される中、3.11 前の日本の原子力関係者が集団思考(グループシンク)に陥っていたとの指摘もいくつか見られる。例えば、国会事故調の委員長を務めた黒川清氏は、著書『規制の虜』で「福島第一原発事故も、グループシンクの愚によって引き起こされたものといえる」(p.165)と述べている。しかし、同書を含めて日本国内の刊行物では、集団思考に関する詳しい説明や議論は十分にされていない。

集団思考(groupthink)とは、米国の社会心理学者アーヴィング・ジャニス(Irving Janis)が提唱した概念であり、ジャニスの主要な著書として、1972 年出版の『Victims of Groupthink』¹⁾と 1982 年出版の『Groupthink』²⁾がある。後述するとおり、ジャニスの集団思考は「先行要因」「メカニズム」「集団思考の症状」「欠陥的意思決定」の4つのフレームから構成されるモデルであり、単に「愚かな集団」を意味するものではないが、ジャニスの著書が邦訳されていないこともあり、集団思考に対する誤解も少なくない。

そこで本稿では、「そもそも集団思考とは何か」「集団思考はどうすれば防げるのか」というポイントを、ジャ

ニスの集団思考モデルに基づいて解説する。さらに、筆者がこれまで行ってきた政府事故調査委員会のヒアリング記録(調書)ⁱの分析結果を踏まえて、複合集団における集団思考の可能性を議論する。

II. 国内外の集団思考研究

ジャニスの集団思考モデルの詳細は次章で述べることにして、ここでは集団思考に関する国内外の研究状況を概観する。

海外の学術文献データベース Web of Scienceⁱⁱと国内の学術文献データベース J-STAGEⁱⁱⁱを用いて、集団思考に関する文献を調査した結果、Web of Science で 405 件、J-STAGE で 26 件の文献が抽出された(表 1)。なお、いずれもフィルターを設定していないため、ジャーナル掲載の査読付論文だけでなく学会予稿集(プロシーディングス)なども含まれる。

ここで注意しなければならないのは、日本語の「集団思考」には、ジャニスが提唱した「groupthink」だけでなく、教育現場で使われる「集団思考^{iv}」という用法が存在する点である。そこで、J-STAGE で抽出された 26 件の文献をそれぞれ確認したところ、後者(教育現場)の用法

ⁱ 政府は 2014 年、本人の同意が得られた調書 267 件(249 人分)を公開した。

ⁱⁱ 180,000 以上の学会誌と 80,000 冊以上の書籍をカバーする世界最大級のオンライン学術文献データベース。

ⁱⁱⁱ 国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)が運営する国内最大級のオンライン学術文献データベース。

^{iv} 教育現場で使われる集団思考(集団的思考)とは、生徒同士に意見交換させて合意へと到達するプロセスのことをいう。

What is Groupthink? The Possibility of Groupthink in Complex Organizations : Ryota Matsui.

(2020 年 1 月 22 日 受理)

表1 集団思考に関する文献調査

	Web of Science(海外)	J-STAGE(国内)
調査日	2020年1月4日	2020年1月4日
検索条件	groupthink	集団思考, 集団的浅慮, 集団的浅りよ, 集団浅慮, 集団浅りよ, 集団愚考, グループシンク, groupthink
文献数	405件	26件

(注)J-STAGE の調査では, groupthink の主な日本語訳を用いた。

図1 海外と国内の集団思考研究の推移

(出所) Web of Science および J-STAGE のデータを基に作成。

に該当する文献が17件含まれていたため、これらを除外すると、ジャニスの「集団思考(groupthink)」に関する用語がタイトル・抄録・キーワードに使われている日本国内の文献は9件であった。このうち、ジャニスの集団思考モデル(後述の図2)を用いて説明している文献は、筆者の学会発表の予稿1件のみである³⁾。なお、当該研究は、日本経営倫理学会誌(第27巻)に「福島第一原子力発電所事故前の津波想定における集団思考」として掲載されている⁴⁾。

図1は、Web of Scienceで抽出された405件とJ-STAGEで抽出された9件の刊行年毎の推移を示している。ジャニス(1972)が著書『Victims of Groupthink』を出版したのは、今から40年以上前のことである。この間、世界では様々な組織的失敗(組織事故など)が起こり、その度に集団思考が注目されてきた。例えば、チャレンジャー号事故、コロンビア号事故、9.11米国同時多発テロなどの大事故・大事件は、集団思考の観点から分析されている。なお、1998年に刊行数のピーク(20件)が見られるが、これは『Victims of Groupthink』の出版から25年経過し、行動科学分野のトップジャーナルOrganizational Behavior and Human Decision Processes誌で集団思考特集が組まれ、集団思考に関する論文が13件掲載されたためである。2009年以降は毎年15件以上の研究が行われおり、集団思考という概念は依然として世界で注目されている。欧米における社会心理学の主要

テキストはジャニスの集団思考モデルを取り上げており、行動科学分野において最も影響力を持つ理論の1つとして位置付けられている⁵⁾。

一方、日本でも組織的失敗はしばしば発生してきたが、集団思考の研究はほとんど行われていない。この理由は明らかではないが、日本ではジャニスの著書が翻訳されていないことも理由として考えられる。

Ⅲ. 集団思考(groupthink)

1. 集団思考とは何か

ジャニスは、ある日、娘のシャーロットが高校のレポート課題「ピッグス湾の大失敗」で助言を求めてきたことがきっかけとなり、能力の高いエリート集団がなぜ愚かな意思決定をしたのか不思議に思い、米国政府の意思決定について研究するようになった。「groupthink」という言葉は、ジョージ・オーウェルが小説『1984』で使った「doublethink」や「crimethink」という言葉を真似たものである⁶⁾。オーウェルの「doublethink」や「crimethink」と同様に、「groupthink」という言葉にも悪い意味が意図的に込められている。

ジャニスは1972年、研究成果を取りまとめた著書

⁵⁾ ただし、集団思考モデルに対する批判も少なくない。

⁶⁾ groupthinkという言葉は初めて使ったのはウィリアム・ホワイト(1952)とされているが、ジャニスのgroupthinkとは異なる概念である。

図2 ジャニスの集団思考モデル

(出所)Janis(1982, p.244)を基に作成。

『Victims of Groupthink』を出版した^{vii}。同書では、ピッグス湾事件、北朝鮮半島への侵攻、真珠湾攻撃への準備、ベトナム戦争の拡大という米国政府が意思決定を誤った4つの失敗事例を分析し、これらの背景には集団思考があったと結論づけた。また、キューバ危機への対応およびマーシャルプランの策定という2つの成功事例も分析し、これらの事例では集団思考に陥らずに優れた意思決定を行ったことから、集団思考の防止策を考案した。

その後、ジャニスは集団思考の研究をさらに進めて、1982年に著書『Groupthink』を出版した。同書では、1972年の分析にウォーターゲート事件の失敗事例を追加し、集団思考モデルを一部修正した。それ以来、groupthinkとは1982年のモデルの意味で使われるのが一般的となっている。

図2に示すとおり、ジャニスの集団思考モデルは「A：先行要因」「B：メカニズム」「C：集団思考の症状」「D：欠陥的意思決定」の4つのフレームから構成される。3種類の先行要因(A1, A2, A3)が存在する集団には同調行動(B)が見られるようになり、それによって集団思考の症状(C1-C8)が生じる。集団思考に陥った集団には欠陥的意思決定(D1-D7)が現れ、最終的に大失敗(fiascoes)に至る可能性が高まる。なお、すべての要素が満たされなくても、大部分が該当すれば集団思考に陥っていたと判断される。

2. 集団思考の防止策

ジャニスは、キューバ危機への対応およびマーシャルプランの策定という2つの成功事例の分析結果から、集団思考の防止策として以下の9点を提案している。

- ①批判的評価者の設定：リーダーは、それぞれのメンバーに批判的評価者の役割を与え、メンバーが反対意見や疑問を発言するプライオリティを高めるべきである。
- ②公正なリーダーシップ：リーダーは最初から好ましい選択肢を示さず、公正なリーダーシップに努めるべきである。
- ③計画策定グループと計画評価グループの独立：それぞれのグループを独立させ、グループごとに別のリーダーの下で活動するべきである。
- ④複数のサブグループの設置：検討グループは、時々、2つ以上のサブグループに分かれ、異なる議長の下で別々に検討を進めるべきである。
- ⑤所属組織からのフィードバック：意思決定会議に関わっているコアメンバーは、その状況を自分の所属組織の信頼できる仲間に定期的に相談し、フィードバックを得るべきである。
- ⑥外部意見の取り込み：コアメンバー以外の外部専門家や適任者を会議に1人以上参加させ、コアメンバーの考えに対して異論を言うよう促すべきである。
- ⑦悪魔の代弁者(devil's advocate)：すべての会議において、少なくとも1人は悪魔の代弁者の役割を与えるべきである。
- ⑧敵対者の分析：敵対国家や敵対組織に関わる意思決定

^{vii} ジャニスが初めて groupthink の概念を提示したのは、1971年の Psychology Today 誌の記事である。

図3 ピッグス湾事件と福島第一事故の比較

の場合、「その敵対者から発せられたすべての警告の分析」および「敵対者の取り得るシナリオの検討」のためにまとまった時間を取るべきである。

- ⑨第2ラウンド会議：いったん最善と思われる選択で合意したら、意思決定集団は第2ラウンド会議を開催し、それぞれのメンバーは残された懸念事項をできるだけ鮮明に発言し、最終的な意思決定を下す前に全体を再考するべきである。

IV. ピッグス湾事件と福島第一事故の比較

以下では、ジャニスが分析した失敗事例の1つ「ピッグス湾事件」と福島第一事故を集団思考の観点から比較する。

ケネディ政権が失敗したピッグス湾上陸作戦は、もともと政敵のニクソン(当時はアイゼンハワー前政権の副大統領)が提案したものであった。大統領選で歴史的勝利を収めたケネディ大統領は1961年1月、大統領就任直後にCIAからピッグス湾上陸作戦の説明を受けた。ケネディ政権のコアメンバーは満場一致で作戦を承認し、1961年4月17日に作戦を執行したが、作戦は1つも計画通りにいかなかった。翌日には、上陸部隊がカストロ率いるキューバ軍に包囲され、作戦は完全な失敗に終わった。

図3(左)は、ピッグス湾上陸作戦の意思決定における主要な問題を、集団思考の観点から整理したものである。前述のとおり、ジャニスの集団思考モデルは図3に示した要素だけではないが、ここでは原子力関係者の置かれた状況と対比するために簡略化した図を用いる。

ピッグス湾上陸作戦は、もともと無理な作戦であり、ケネディ政権のコアメンバーの中には、反対意見を持つ

者もいた。しかし、ケネディ大統領の前では、誰も反対意見を発言しなかった(自己検閲)。大統領補佐官のシュレシンジャーは、ケネディ大統領以外のメンバーに反対意見を主張していたが、ケネディ大統領の弟ロバート・ケネディが「大統領はもう作戦決行を決めている。これ以上、反対意見を言うな。今は、全員が大統領をサポートすべき時だ」と説得した(マインドガード^{viii})。ピッグス湾上陸作戦に関するリスク情報や反対意見はいくつも存在したが、自己検閲やマインドガードにより遮断され、ケネディ大統領の出席する重要な会議では作戦に肯定的な意見ばかりが出された。さらに、コアメンバーは社会から強いプレッシャーを受けていた。そして、想定や対策が極めて不十分なまま作戦が実行され、大失敗に終わった。

次に3.11前の日本の原子力関係者について見ていく(図3右)。筆者が政府事故調の調査を分析したところ、原子力関係者に上記の自己検閲やマインドガードという症状はそれほど顕著ではなかった。一方、ジャニスのモデルとは異なる要因によって原子力関係者に必要な情報が十分伝わらなかったと考えられる。1つ目の要因は、原子力関係者と津波専門家の間の「不十分な情報伝達」である。各事故調報告書や東電旧経営陣裁判などでも明らかにされているとおり、保安院や東電は福島沖の巨大津波の可能性を認識していたが、津波という自然現象の特性や脅威は、津波専門家から原子力関係者に十分伝わっていなかった^{ix}。逆に、原子炉のリスク情報が津波専門家に十分伝わらなかったため、津波専門家も強い危機感

^{viii} ボディガードが大統領の身体にダメージを与えるような物理攻撃から守るために、マインドガードは大統領の自信にダメージを与えるような情報から守ろうとする。

^{ix} 詳しい議論は松井(2020)を参照されたい。

を抱かなかった。

2つ目の要因は「リソース不足」である。日本の原子力関係者は2000年以降、東電トラブル隠しや中越沖地震などへの対応にリソースを奪われ、海外の動向を十分に把握できなかった。そのため、欧米諸国の原子力発電所ではテロ対策や洪水対策などが進められていたが、日本ではそれらの対応が遅れた。

外部事象の過酷事故対策(AM)や津波想定の見直しの必要性は事故前から指摘されていたが、安全委員会・保安院・東電の議論はトラブル隠し対応や耐震などに偏り、いずれのプレイヤーも十分に議論しないまま3.11を迎えた。

このように、ジャニスのモデルとはメカニズムが異なるものの、情報伝達や議論に問題が生じ、想定・対策が不十分になるという構図は共通している。また、ケネディ政権のコアメンバーが社会から強いプレッシャーを受けていたのと同様に、原子力関係者も社会から「事故の可能性を許さない」という強いプレッシャーを受けていた。集団に対する過度なプレッシャーは、特殊な思想を生み出す源泉となる。

V. 複合集団における集団思考の可能性

ジャニスは10人程度の小集団を想定して集団思考モデルを提唱したのであるが、その後の研究によって、集団思考は決して小集団だけに限定されるものではなく大集団や複合集団でも起こることが示されている。しかし、そのメカニズムは十分に解明されていない。

3.11前の原子力関係者に「日本で重大事故は起こり得ない」との思想が広く存在したことや、地震対策に注力するあまり他の自然災害の検討が不十分になったことは、集団思考の症状および欠陥的意思決定に該当するものである。しかし、それらはジャニスの集団思考モデルとは異なる要因(組織間の不十分な情報伝達など)によって生じたものと考えられる。

そこで、ジャニスの集団思考(groupthink)と差別化する目的で、複合集団で発生する集団思考を「複合的集団

思考」(complex-groupthink)と呼ぶことを提案したい。小集団と同様に、複合集団も特殊な思想状態に陥る場合があるが、その要因やメカニズムは小集団と複合集団で異なると考えられる。図3では、福島第一事故の分析結果から筆者が重要と考えた要素をいくつか示したが、複合的集団思考の発生に寄与する要因は他にも存在するであろう。これらは福島第一事故の一部の要因に過ぎず、津波専門家の中で意見が収斂していなかったことや電力自由化の影響など、様々な要因が複雑に相互作用した結果、事故が発生したものと考えられる。また、本稿は集団思考の観点から福島第一事故の分析を試みたが、当然ながら集団思考ですべて説明できるものではなく、リスクガバナンスや地域社会との関係など、考慮すべき問題は多岐にわたる。

これまで日本では集団思考の研究がほとんど行われてこなかったが、原子力業界に限らず、様々な分野で組織的な失敗が起きている。それらの失敗事例を複合的集団思考という新たな視点で分析し、複合集団が集団思考に陥るメカニズムのさらなる解明、および、防止策の構築が求められる。

－ 参考資料 －

- 1) Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Boston, USA: Houghton Mifflin.
- 2) Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston, USA: Houghton Mifflin.
- 3) 松井亮太(2017)「集団思考の罠：福島原発事故の失敗の本質についての一考察」『組織学会大会論文集』6(2), 14-19.
- 4) 松井亮太(2020)「福島第一原子力発電所事故前の津波想定における集団思考：調書の質的データ分析を通して」『日本経営倫理学会誌』27, 169-185.

著者紹介

松井亮太(まつい・りょうた)

東京都立大学大学院社会科学部研究科

(専門分野/関心分野)意思決定, 行動科学, 集団心理,

組織間関係, 組織事故