



グループシンク

今回は、「グループシンク (groupthink)」についてお話ししましょう。グループシンクと聞いて、耳慣れない言葉だなと思われる方もいらっしゃるのではないのでしょうか。グループシンクを日本語に訳すと「集団思考」というようですが、「集団浅慮」と訳されることもあるようです。集団思考は単語をそのまま日本語に置き換えたという感じですが、集団浅慮と訳されると「浅慮」という字面から、良いイメージを抱きません。はてさて、どういうことなのでしょう。

「三人寄れば文殊の知恵」という諺があります。一人であれこれ思案するより、数人が集まって相談した方が良い知恵が出るものだと言っている訳ですけど、グループシンクという概念によれば、みんなで相談したからといって、良い結論が得られるとは限らなくて、浅はかな結論に至る場合だってあると言うのです。そうなるとグループシンクは集団浅慮と訳した方が当たっているのかなという気がして来ます。

グループシンクという概念は米国の社会心理学者のアーヴィング・ジャニスによって整理、提唱され、事故や事件をソフト的な側面から分析する際に適用されるようになりました。

ジャニスは凝集性の高い(団結力の強い)集団において、集団内の合意を得ようと意識し過ぎると、意思決定が非合理的な方向に歪められ、その結果グループシンクが姿を現すと言っています。ジャニスはグループシンクの研究をするに当たって、いくつかの事故・事件を題材にし

ています。その一つに米国ケネディ政権が大失敗した「キューバ侵攻作戦」を扱っています。軍事的に見て無謀であり、誰もが成功する可能性はゼロであると捉えるこの作戦を実行に移してしまったのは、ケネディ政権を支える優秀なスタッフがグループシンクに陥った結果だと分析しています。

ジャニスは集団がグループシンクに陥る場合には、いくつかの兆候があると言っています。

- ①自分たちの集団を過大評価する(我々はエリート集団だ。間違えるはずがない)
- ②集団独自の道徳観を押し付ける(我々は皆のためにやっけてあげている)
- ③外部からの意見を評価しない(状況を知らない部外者の意見など聞きたくない)
- ④集団の主流意見に対して自己抑制する(話の流れが変だな?…否、そんなことはあり得ない)
- ⑤集団の少数意見を持つメンバーが圧力を感じる(同調しないと気まずい状況になりそうだな)などです。

1986年1月、スペースシャトルのチャレンジャー号が打ち上げ直後に爆発し、日系の宇宙飛行士オニヅカ大佐を含む乗組員7名全員が、死亡するという痛ましい事故が発生しました。TVニュースでも衝撃的な映像が繰返し流されましたので、この事故を御記憶の方も大勢いらっしゃるのではないのでしょうか。この事故はスペースシャトル本体に取り付けられていた固体燃料補助ロケット・ブースターのOリングに不具合が生じて大爆発を起こしたとされていま

すが、この事故をソフト的な側面から見ると、NASA 関係者のグループシンクが引き金になったとされています。NASA といえば誰もが認める優秀な頭脳集団であり、何が、どうなると危険なのかをよく知るプロフェッショナル集団のはずです。そんな集団がグループシンクに陥ってしまったというのです。

チャレンジャー号はフロリダ州のケープカナベラルにあるケネディ宇宙センターから発射されました。フロリダ州といえばリゾート地としても有名であり、温暖な気候を思い浮かべますが、冬季には時として、フロリダ半島を寒波が襲い、気温が氷点下になることもあるようです。事故が発生した時も折悪くそんな凍て付くような天候が続いていました。不具合が生じたリングは、ゴム製で低温により弾力性を失い密閉性が損なわれたことから、ブースター内部の高温ガスが噴出し、最終的に大爆発へと繋がってしまいました。

このブースターを設計、製造した T 社は、低温によりリングが硬化することの危険性を承知していて、NASA 側に対しても低温下での発射の危険性を説明していたようですが、結局チャレンジャー号は発射されてしまいました。

関係者はシャトル計画を推進するため、長きにわたり苦楽を共に過ごしてきました。彼ら自身は気づいていなかったのでしょうか、そこにはいつの間にか強い仲間意識が醸成されていたのです。更に、これまでトラブル続きでシャトル計画全体が遅れが生じているところに、今回もまた打ち上げを 2 度にわたって延期していることなどから、これ以上の延期は計画自体の見直し、縮小に繋がってしまうという焦燥感と自分のところだけが打ち上げにブレーキをかけている。これ以上延期させるわけにはいかない。これまで上手くいったし、今回も上手くいけるだろうという重苦しく、曖昧な空気が入り交じって、グループ全体を包み込み、グループシ

ンクに陥ってしまったと言われます。

NASA では、問題点や意見の不一致については、解決するまで議論すべしとされ、スペースシャトルの打ち上げに当たっては関係者全員の OK を必要としていました。しかし、グループシンクにより事故を懸念する申し出は取り下げられ、何ら対策を講じることなくスペースシャトルを発射させてしまったのです。つまり、異論・懸念を自主規制してしまい、T 社のせっかくの申し出は正規に検討されることはなかったのです。

我が国は古来「和」を重んじるお国柄ですから、先ほど挙げたグループシンクのいくつかの兆候をこれまでにお感じになったことがあったとしても、それほど珍しいことではないと思います。「そう言われてみれば…」と心当りのある方も大勢いらっしゃるのではないのでしょうか。

では、グループシンクに陥らないためにはどうしたら良いのか。

いくつかの策があるようですが、その一つに少なくとも誰か一人か二人の「けなし役」を集団の中に置き、常に主流となっている意見に対して批判的な意見を言う役割をさせることが、グループシンクの抑制には有効だとされています。或いは外部の信頼できる専門家を検討に加えるのも良い方法だと言われます。つまり違った意見、批判的な意見が、一つでも二つでも出れば、それが呼び水となって、別の意見を持つ者が思うところを言い易くなるという訳です。

少し前のことになりますが、場の空気を読まない人、読めない人のことを「あの人は KY だから…」などと揶揄する時期がありました。しかし、こうなると集団には KY なる人。それから話の途中で水を差したりする人も、状況によっては必要なのだということなのではないでしょうか。

「三人寄れば文殊の知恵」という諺を冒頭で引合いに出しましたが、これを実践するのはなかなか難しいことのようにです。叡智を集め「文殊の知恵」を得るにはどうしたら良いのでしょうか。どうやら皆で検討する必要があるようです…。

参考文献

- 組織行動の「まずい!!」学 (祥伝社新書) 樋口
晴彦著
「空気」の研究 (文春文庫) 山本七平著

