

# 集団になると問題を見落とす!?

## 「グルーブシンク(集団浅慮)」とは

ある事柄について討議や意思決定をする際、集団で行なったほうがよい結論を得られると思いがちですが、集団ゆえに不合理な結論を引き出してしまうことがあります。そうした心理現象とその防止策を解説します。

京都橘大学 総合心理学部  
教授

**山口 裕幸**  
YAMAGUCHI Hiroyuki

やまぐち ひろゆき ● 京都橘大学総合心理学部教授。社会心理学、集団力学、組織心理学を専門とする。著書に『新版・チームワークの心理学—持続可能性の高い集団づくりを目指して』等。

### グルーブシンクとは何か

「グルーブシンク」(groupthink)とは、集団の議論によって、不合理な決定がなされる現象を指します。「集団浅慮」と邦訳されることもあります。

この現象は、社会心理学者アービング・ジャニスが1972年に提唱し、広く知られるようになりました。ジャニスは、アメリカ政府による政策決定において、いくつかの重大な失敗事例が存在することに注目し、それらの記録を精査・分析しました。

その結果、集団での話合いには、不合理な決定を招くメカニズムが潜んでいることが明らかになりました。

ジャニスがグルーブシンクの具体例として挙げたのは、キューバの共産主義革命政府の転覆を狙ったピッグス湾事件や、日本の真珠湾攻撃の可能性を過小評価した事例、ベトナム戦争の継続を決定した事例などです。

これらは、戦時中や開戦が迫る緊迫した状況下で、アメリカ政権中枢(ホワイトハウス)が行なった特異な決定かもしれません。

しかし、その後の研究により、

グルーブシンクはアメリカ政権中枢のような特別な集団の意思決定場面に限らず、一定の条件が整うことで、世界中のごく普通の企業組織や地域、行政体など、意外にも私たちの身近な場面で発生しやすいことがわかってきました。

そこで本稿では、グルーブシンクの特徴や具体的な症状を踏まえたうえで、グルーブシンクに陥らないようにするためのポイントを解説します。

### グルーブシンクに陥りやすい集団の特徴

ジャニスは、グルーブシンクが生じやすい集団の特徴として、**図表1**に示す条件を指摘しました。

第1の条件として挙げられている「凝集性」とは、集団のまとまりのよさを表わす概念です。

まとめがあり、団結心の強い集団ほど外部の情報に無関心になりがちで、入手した外部情報を異論として排除しやすい傾向があります。凝集性が高いことは一見よいことのように思われますが、実際にはグルーブシンクに陥るリスクを伴うため、注意が必要です。

**図表1 グループシンクが生じやすい集団の特徴**

<p><b>1. 集団凝集性(団結心)が高い</b></p> <p>団結心が強いほど、外部からの情報が入りにくい閉鎖的な状態になり、独善的な考え方になりやすい</p>
<p><b>2. 組織の構造的問題</b></p> <p>① リーダーや権威ある専門家がいて、そうしたメンバーの権力が強く、他のメンバーは自分の考えを発言することを控えがちである</p> <p>② 公正な手順・手続きで物事を進めるべきだという規範が欠如している</p> <p>③ メンバーの価値観、考え方、アイデンティティ、社会的立場等の均一性が高く、批判的な検討がなされない</p>
<p><b>3. 外部からの強い脅威の存在</b></p> <p>他の集団との競争や対立の激化、限られた時間内での判断を強いられる状況があると、結論を急ぐ傾向が強まりやすい</p>

次に、第2の条件として「組織の構造的問題」が挙げられます。この条件については複数のポイントがあります。

まず、①リーダーや権威ある専門家の権力が強大で、他のメンバーの発言を軽視するような態度には注意が必要です。

このような一部のメンバーの強すぎる影響力は、状況を多様な視点で捉えることを妨げ、偏った判断を助長します。

次に、②職務遂行の際に、公正な手続きに従う規範が欠如している、いい加減な手続きが見逃される場合があります。

さらに、③メンバーの社会的地位や価値観、考え方の均一性が高

い場合にも注意が必要です。

特に、似通った考え方や価値観を持つメンバーで構成された集団では、その考え方に沿った提案や意見が、たとえ誤っていても批判的に検討されず、メンバーの総意として決定されてしまうことがあります。

第3の条件としては、「外部からの強い脅威の存在」が挙げられます。

これは、他の集団との競争や対立が激化したり、限られた時間内で判断を迫られたりする状況を指します。

このようなときは、焦りや恐怖心が加わり、慎重な検討よりも結論を急ぐ傾向が強まり、結果とし

てグループシンクに陥る可能性が高まります。

これらの条件は、グループシンクに陥る危険性を高める先行条件といえます。これらの先行条件をよく吟味すると、企業や役所など一般的な組織に勤める私たちの職場集団にも当てはまることが多いと感じます。

まず、職場で一緒に仕事に取り組んでいると、自然と凝集性や団結力は高まります。

そして、職場には職位の上下関係が存在しており、上位者や管理職の意見は自ずと尊重される傾向があり、その影響力は大きく、無視できません。

また、メンバーは各自の職務において専門性を高めており、互いにそのことを認め合います。高い専門性を持つている同僚の意見も、職場では強い影響力を持つことがあります。

さらには、景気の低迷や競合他社との競争、革新性・創造性が求められる状況など、職場メンバーが焦りや脅威を感じる状況に直面することもよくあります。

こうしたことから、グループシンクは特別な組織だけが陥るものではなく、私たちの身近にも発

生する可能性のある集団現象であると認識する必要があります。

## グループシンクに陥った集団に見られる兆候・症状

グループシンクに陥ると、集団は次頁図表2に示すような兆候や症状を示します。ジャニスは、これらの兆候・症状を3つのタイプに分類していますが、いずれのタイプも他のタイプと深く関連しています。

タイプI（集団の力および道徳性への過信・過大評価）とタイプII（閉鎖的心理傾向）の症状は、戦争に突き進む国家・政権に典型的に見られるものです。

ヒトラー率いるナチス政権によるホロコーストの悲劇や、アメリカのブッシュ政権によるイラクへの軍事攻撃、あるいは、ロシアのプーチン政権によるウクライナへの軍事侵攻や、イスラエルのネタニヤフ政権によるパレスチナおよびレバノンへの軍事侵攻等、タイプIやタイプIIのグループシンクの兆候を示す政策決定は枚挙に暇がありません。

ただ、一般の組織における集団の話合いの場では、タイプIやタ

図表2 グループシンクに陥った  
集団の特徴

### タイプⅠ

#### 集団の力および道徳性への 過信・過大評価

- ① 不敗幻想、過度の楽観論が支配的になり、極端なリスクテイキングが起こりやすい
- ② 集団固有の道徳を無批判に受け入れ、集団の決定がもたらす倫理的・道徳的結果を考慮しない

### タイプⅡ

#### 閉鎖的心理傾向

- ③ 不都合な情報や警告を割り引いて解釈し、合理化する集会的努力がなされる
- ④ 敵のリーダーを悪人・弱虫・卑怯者・愚鈍などとステレオタイプ化して見る

### タイプⅢ

#### 斉一性への圧力

- ⑤ 集団から逸脱しないように自己検閲が行なわれる
- ⑥ 満場一致の幻想が、多数派への同調を助長する
- ⑦ 異議を唱える者に対して直接の圧力が掛かる
- ⑧ 不都合な情報から集団を守る監視人を自認する者が現われる

図表3 グループシンクに陥った  
集団の症状例

- ① 代替案について十分な検討を怠る
- ② 一度定めた集団目標の確認、精査を行なわない
- ③ 集団が採用する案や選択肢がはらむ危険性を精査しない
- ④ 一度、否定・却下された代替案を再検討しない
- ⑤ 集団の意思決定に必要な情報の探査を怠る
- ⑥ 集団にとって都合のよい、特定の偏った情報を優先して選択する
- ⑦ 非常事態に備えた対応計画を検討しない

タイプⅡの兆候・症状はさほど見られないように思えます。

他方で、タイプⅢ（斉一性への圧力）の兆候は、多くの組織でよく見られる現象であると考えられます。

というのも、他のメンバー達との協調性や融和を優先して、たとえ異論があったとしてもそれを述べることは控え、満場一致を追及する現象は、どこにでも見られるものだからです。

とりわけ、協調性を重視し、集団主義的傾向の強い日本社会においては、集団の調和を乱すような言動は控えることを暗黙のうちに互いに求め合っていることも多いように見受けられます。

図表3には、グループシンクに陥った集団において、目に見えるかたちで発生する症状例を示しています。これらの症状が顕在化することは、集団の意思決定や行動が不合理なものになっていくことを促進する作用を果たすことに注意が必要です。

すなわち、集団が一度グループシンクに陥ると、選択した決定が間違っていたこと、すなわち失敗であったことがはつきりするまで、場合によっては失敗であったことが明確になったにもかかわらず、まるで蟻地獄に落ちたかのようには悪循環が続いてしまうことを示唆しています。

実際、「せっかく話し合ったの

### 実際に起こった グループシンクの事例

に、そんな馬鹿げた決定を下したなんて……」と驚かされる事例もあります。そこで、そうした事例を振り返り、グループシンクを身近に認識することしましょう。

すべての集団による誤った意思決定が、必ずしもグループシンクによるものとは限りません。実際、ジャニスが取り上げたアメリカ政府の政策決定失敗の事例についても、厳密にはグループシンクとはいえないものも含まれていると指摘する研究者もいます。

しかし、日々報道されるニュー

スのなかには、グループシンクの兆候が色濃く見られる事例が少なくありません。そこで、より一般的な組織で見られる身近な事例を紹介します。

2002年に明らかになった日本の自動車メーカーによるリコール隠し事件は、典型的なグループシンクの事例といえるでしょう。

1992年以降、大型車の車輪が走行中に外れる事故が50件以上報告されていたにもかかわらず、この企業は一貫して運転手の整備不良が原因だとして欠陥を認めませんでした。

しかし、2002年1月、走行中の車輪が脱落し、タイヤが歩行者に衝突して死亡する事件が発生





したことを契機に調査が進み、ようやく企業側も製造上の欠陥を認めるに至りました。

なぜリコールをせず、欠陥車を製造・販売し続けたのかについては、国土交通省の調査報告などによって、さまざまな理由が挙げられています。なかでも、グループシンクと関連が深いとされるのは、次の点です。

この企業は名門財閥の一員であり、経営幹部には「顧客の利益よりも企業利益を優先する」という論理が根深く浸透していました。

しかも、そうした偏った論理が浸透している経営幹部に権力や権限が集中していたため、社員は指示に従うだけの存在となっていたことが指摘されています。

このような状況は、図表2で示したタイプⅠ（集団の力および道徳性への過信・過大評価）およびタイプⅡ（閉鎖的心理傾向）の特徴と深く関連しています。どれほど優れたリーダーであっても、判断を誤ることはあり得ます。

特に、強い権力を持つリーダーが誤った判断を下した場合、その決定に異論を唱える雰囲気や文化がない組織では、その誤った判断が集団全体の決定として支持され

る危険があります。

ここでは紙幅の都合上、詳しい紹介は割愛しますが、リーマン・ブラザーズの破綻や、エンロン社による巨額損失隠しと経営破綻など、グループシンクの兆候を示す事例は数多く報告されています。

私たちの身近な集団や組織のなかでも、グループシンクは進行しているかもしれません。

## グループシンクを防ぐには

グループシンクの根本的な原因は、集団内の多数派意見や権力者の見解に同調を求める圧力が強く、異論を述べることににより「他のメンバーから否定的に評価されるのではないか」「人間関係が壊れるのではないか」と恐れることにあります。こうした感情が、口を閉ざして多数派や権力者に追従する判断を助長するのです。

グループシンクを防ぐためには、メンバー全員が率直に意見を述べ、互いに傾聴できる職場風土を築くことが重要です。こうした「風通しのよい職場風土」は、「心理的安全性」と呼ばれます。

心理的安全性を醸成して風通し

のよい職場風土をつくり上げるために、近年、ランチやお茶会などの交流の機会を増やし、メンバー同士での対話や交流を活性化する取り組みが多くの組織で重視され、実践されています。

こうした取り組みは、メンバーが互いに気兼ねなく意見を述べ合う文化の醸成につながり、グループシンクを根本から防ぐ効果が期待できます。

また、グループシンクを防ぐための具体的な手法として、複数のサブグループに分けて話し合い、各サブグループの結果を持ち寄り全体で議論する「バズ・セッション法」があります。「バズ」は蜂の羽音を、「セッション」は会議を表わし、飛び交うハチの羽音のように、参加者が活発に話し合う討議方法のことです。

最初から参加者全員で討議をするのではなく、まずは少人数のグループ内で結論を出す過程を設けることで、参加者1人ひとりが討議に参加しやすい雰囲気生まれ、結果的に全員の意見を拾いやすくなるという効果があります。

その他、あえて多数派意見に対する批判的な意見を述べる担当者である「デビルズ・アドボケート

（反対役）」を設ける手法もよく用いられます。直訳すると「悪魔の代弁者」ですが、「あえて反対意見を述べる」という意味合いの役割を指します。

この反対役は、意識的に批判的な意見や疑問を提示し、集団の意思決定が一方的に進むのを防ぎます。多数派のメンバーも、批判的な意見が「与えられた役割」に基づくものであると理解しているの感情にならず、客観的な視点を持った議論が可能になります。

＊ ＊ ＊

誰も意図的にグループシンクに陥るわけではありません。集団での議論には、無意識のうちにグループシンクを招く要因が潜んでいるのです。特に組織では、メンバー各自の役割や責任が明確化され、職位の上下関係に基づく人間関係も生まれます。こうした組織の要素が、権力者や多数派の意見に追従する判断を助長することがある点に注意が必要です。

「気づいたらグループシンクに陥っていた」という事態を避けるために、普段から多少耳の痛いことでも意見を交わし合い、互いに傾聴する文化を組織内に醸成することが大切です。

