



Groupthink

政治行動論-10

Irving Janis 1972. *Victims of GROUPTHINK*. Houghton Mifflin.



Groupthinkとは

●集団で意思決定をしようとするとき、そのグループの団結を乱したくないという（無意識の）心理作用のために、客観的で批判的な思考・判断が妨げられる現象

●8つの悪しき兆候

- ・ Illusion of Invulnerability（完全性への幻想）
- ・ Shared Stereotypes（共有されたステレオタイプ）
- ・ Rationalization（自己正当化）
- ・ Illusion of Morality（倫理性の幻想）
- ・ Self-Censorship（自己検閲）
- ・ Illusion of Unanimity（全会一致の幻想）
- ・ Direct Pressure（直接的威圧）
- ・ Mind Guarding（マインドガード）

Janis 1972, 197-98



8つの悪しき兆候

- ◆ Illusion of Invulnerability（完全性への幻想）
 - ・ メンバーの全員、あるいはほぼ全員の間で共有される、過剰な楽観的観測、あるいはリスクを軽視する傾向
- ◆ Shared Stereotypes（共有されたステレオタイプ）
 - ・ 相手についての共通のステレオタイプの認識。しかもそれは、あては「弱い」・「間違っている」などとネガティブなものが多い
- ◆ Rationalization（自己正当化）
 - ・ これまでの実績を根拠に自己正当化をする。批判的な評価を怠る結果となる
- ◆ Illusion of Morality（倫理性の幻想）
 - ・ 自らの倫理観について疑問を投げかけることを忘れてしまう傾向

Janis 1972, 197-98



8つの悪しき兆候

- ◆ Self-Censorship（自己検閲）
 - ・ 「グループの結束」を乱したくないとの心理から、疑問点や反論を申し立てることを自らひかえる傾向
- ◆ Illusion of Unanimity（全会一致の幻想）
 - ・ 自己検閲に加えて、「意見がないこと=賛成」との誤った認識から、全会一致の状況が作られていく
- ◆ Direct Pressure（直接的威圧）
 - ・ 共有されているステレオタイプや幻想とは異なる意見を述べようとする人に対して、それを制しようとする傾向
- ◆ Mind Guarding（マインドガード）
 - ・ コンセンサスを乱す可能性のある情報を、議題として取り上げさせないように、その役割（ガード）を自ら演じる人が発生する傾向

Janis 1972, 197-98



Groupthinkのアイロニー

- 結束力が強い集団の方が—自由に意見交換ができるはずなのに、結果的に—GTの落とし穴に落ちる傾向が強い
- 結束力が強い集団の方が—批判的な意見を述べることで、そのグループから排除されることを心配する必要がないのに—GTの落とし穴に落ちる傾向が強い

Janis 1972, 197-98



Groupthinkに陥らないために

1. 最終意思決定機関（Executive Meeting, EM）の議長のリダーシップ
 - ・ 批判的な意見を歓迎・奨励する環境作り
 - ・ 議長の「結論」を最初に述べてしまわない
 - ・ 必要に応じて、サブグループに分けて、議論をさせる
 - ・ 会議では、「異議申し立て係（devil's advocate）」を少なくとも1名、指名する
2. 決定のプロセスに対し第三者（部外者）評価
3. EMメンバーは、それぞれの所属する部署で、EMでの意思決定のプロセスについて意見を聴取する
4. EMのメンバー以外の専門家を、必要に応じて陪席させ、批判的な意見を求める
5. （競争）相手のEMを、相手の立場からシミュレーションする
6. 「最終決定」を見直す機会を設定する

Janis 1972, 209-19