

集団の愚かな意思決定： ピッグス湾，真珠湾そしてウォーターゲート

白 樫 三四郎

1. 集団的浅慮：序

意思決定に関わる集団はときにとんでもなく愚かな決定をくだすことがある。あとから「なぜ、あれほど愚かな決定をくだしてしまったのか」と当事者自身が思うような決定もときに起こり得る。このような「集団による愚かな意思決定過程」を Janis (1972, 1982) は「集団的浅慮」(groupthink) と呼んだ。“group think” は通常の意味における「集団的思考」であるのに対し，ここでの “groupthink” はこれとは異なり，「集団的浅慮」の意であること (“p” と “t” を続けるか，切り離すか) に留意しておく必要がある。

Janis (1982) によれば「集団的浅慮」とは「高い凝集性の集団に深く関与した人々が行動に関連する選択肢を現実的に評価しようとして，満場一致に至ることに過度に動機づけられてとる，素早く，かつ安易な思考の様式 (Janis, 1982, p. 9) と定義される。Janis (1982) によれば，この「集団的浅慮」は George Orwell の近未来小説『1984年』の中で描かれた「二重思考」(doublethink；1つの精神が同時に相矛盾する2つの信条を持ち，その両方とも受け入れるような能力のこと) あるいは「思想犯罪」(クライムシンク crimethink，ソート・クライム thought crime) に近い意味である，と Janis 自身述べている。“doublethink”，“crimethink” とともに Orwell による造語である。

Janis (1972, 1982) はキューバ侵攻作戦 (1961年，「ピッグス湾の大失敗」と呼ばれる) に関わる J. F. ケネディ米国大統領およびその側近による意思決定がこの「集団的浅慮」の事例に該当すると考察した。Janis (1952) が提唱した，この「集団的浅慮」の概念は多くの人々の関心を引き，多数の関連する論文をいまも生み続けている。本稿ではこの集団的浅慮のそもそもの始まりから，主要な研究の流れを追って，重要な論点を明らかにしたい。

一般に「集団的浅慮」という語は Janis によってはじめて使用されたと考えられることが多いが，実はこのことばを創始したのは Whyte (1952) である。Whyte はこのエッセーの中で，アメリカではもともと個人主義に大きな価値があったはずなのに，近年，集団の統合，対人関係，人間関係訓練，グループ・ダイナミクスなどが喧伝され，「集団は正しい」，「集団はすぐれている」という認識が広まってきているのではないかと，集団における同調が重要視されてきているのではないかと警告を発している。Whyte は「合理化され



第1図. Whyte (1952) 論文中の挿絵の1つ.

た同調」(rationalized conformity)という語句を用いて、このような社会現象を鋭く批判している。第1図は Whyte のこのエッセーに挿入された1つの絵で、秩序正しい乗組員が集団規範を保持したまま、船そのものが沈没していく様を描いて、このような社会状況を冷やかに見据えている。このエッセーが執筆されたのは Cartwright & Zander (1953) の「グループ・ダイナミックス」初版が刊行される前年のことであった。Janis (1972) が刊行されたのは、Whyte (1952) が公表された20年後のことであった。

2. ピッグス湾

あるとき Irving Janis の娘 Charlotte は彼女が通うハイスクールのリポートの主題「ピッグス湾の大失敗」執筆に関して父親に相談を持ちかけた。Janis は彼女にこの事件を報じた当時の新聞、雑誌記事を参照するように助言した。これがきっかけで Janis 自身アメリカ合衆国政府の外交政策に関する意思決定過程を分析することに本格的に取り組み、やがて「集団的浅慮」の概念 (Janis, 1972, 1982) を提唱するに至るのである。この研究のきっかけに関して Janis (1982) は娘 Charlotte のこと、あるいは Orwell のことにはふれているが、Whyte については一切言及していない。

Janis (1982) は①J. F. ケネディ米国大統領によるキューバ侵攻作戦 (1961年, 「ピッグス湾の大失敗」と呼ばれる), ②真珠湾に対する日本軍の攻撃に備える F. D. ルーズベルト米国大統領の失敗 (1941年), ③H. S. トルーマン米国大統領による北朝鮮への侵略 (1950-51年), ④L. B ジョンソン米国大統領によるヴェトナム戦争拡大 (1964-67年), ⑤R. M. ニクソン米国大統領によるウォーターゲート事件 (1972-74年) の5つの事例がいずれも「集団的浅慮」に該当すると考察した。もちろんすべての事例において大統領個

人の意思決定というよりもむしろ大統領とその側近集団における意思決定が考察の対象とされていることに改めて留意する必要がある。また「集団的浅慮」に該当しない事例として Janis (1982) は①J. F. ケネディ米国大統領によるキューバ危機に対する対応 (1962年) および②G. C. マーシャル米国国務長官による第2次世界大戦後のヨーロッパ復興援助計画 (1948年) を挙げている。ここでももちろんリーダー個人の意思決定よりもリーダーおよびその側近集団における行動が問題とされている。ここではこのうちまず、人々の間において最もよく知られている「ピッグス湾の大失敗」を取り上げる。まず事件の経過について簡略に記す (松尾, 1994; Sorensen, 1965; 土田, 2007など参照)。

1) キューバ共和国において F. カストロ指導による革命が成功し、1959年新政府成立。1961年カストロ首相が社会主義宣言。同年1月米国とキューバ国交断絶。

2) 当時アメリカ合衆国は D. D. アイゼンハワー政権 (副大統領は R. M. ニクソン; アイゼンハワー大統領の在任は1953-61年)。アイゼンハワー政権末期に、アメリカ CIA (中央情報局) 主導により、アメリカに亡命したキューバ人をグアテマラで秘密裡に訓練し、キューバに逆上陸させ、アメリカの空軍、海軍の援助のもとカストロ政権を打倒する計画が進みつつあった。

3) 1961年1月、ケネディは大統領就任2日後に CIA 長官 (A. ダレス) 他から、このキューバ侵攻作戦に関する説明を受けた。大統領はただちに D. ラスク国務長官、R. マクナマラ国防長官、L. レムニッツァー統合参謀本部議長他の側近と会議を開き、検討を開始した。この過程で A. シュレンジンジャー二世 (ホワイトハウス・スタッフ、中南米の歴史専門家) 他少数はこのキューバ侵攻作戦に疑問を呈したが、大統領自身強い態度でこの作戦実施を求め、多くの側近が大統領の意向に沿う行動をとった。大統領の弟 R. ケネディ (司法長官) は大統領の意向に反対するメンバーを強くけん制した。

4) CIA 案ではキューバに忍び込ませた工作員によって、上陸作戦のニュースを地域に流し、キューバの民衆が反カストロ政府蜂起行動を起こすことを援助できるとした。

5) 4月に入って CIA 案についてフルブライト上院議員のみ反対、あとのメンバーは沈黙。「作戦は実行するが、米国は表面的には一切関知しない体裁をとる」という大統領案が承認される。

6) (1961年) 4月15日、国籍を消した B-26 6機 (8機という説も) がマイアミを飛び立ち、キューバの基地を攻撃。キューバ軍機40機のうち、破壊できたのはわずかに5機。攻撃に参加した飛行機のうち5機はキューバ軍によって撃墜された。撃墜された飛行機のパイロットにはアメリカ人兵士が混じっていたし、機体の破片にはアメリカ空軍であることがはっきり示されていた。カストロ首相はこのことを世界に広く訴えた。

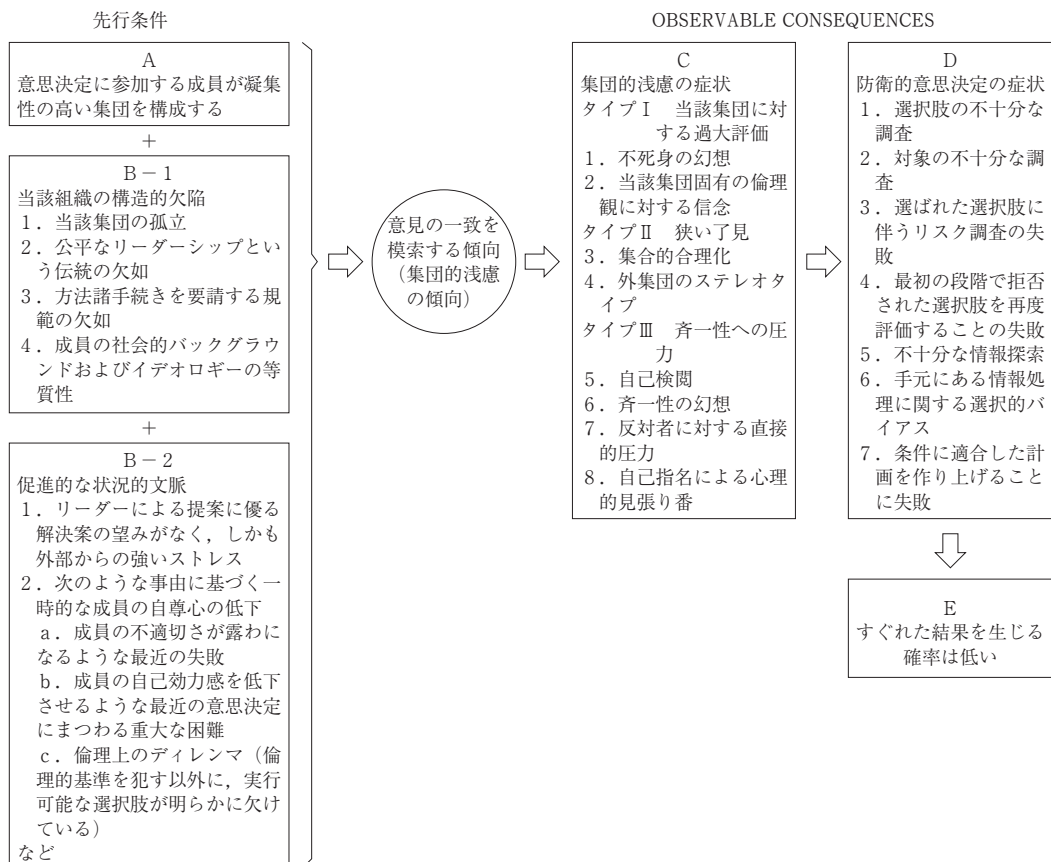
7) 4月17日未明、キューバからの亡命者1,453人はキューバ南東部「ピッグス湾」 (“Bay of Pigs” アメリカ人による呼称。現地では「コチノス湾」 “Bahia de Cochinos” と呼ばれる。首都ハバナの南東約400キロ) に上陸。間もなく十分な軍備をもったカストロ軍約2万人に包囲され徹底的な反撃を受ける。ソ連製の戦車26台も現地に到着。

8) 沖合に停泊していたアメリカの貨物船 (通信機材、食料、弾薬、医療品など積載。国

籍は消去) 2隻はカストロ軍機によって撃沈された。他の2隻は「アメリカ人は戦闘地域に入らない」という大統領命令を順守して、現場から避難した。

9) 4月19日時点で、上陸部隊のうち、114名は死亡、1,189名は捕虜、150名は行方不明。ケネディ大統領は作戦の失敗を認めた。捕虜は1962年12月に全員釈放された。キューバは500台のブルドーザー、300万ドルの補償、5,200万ドル相当の食糧・医薬品を請求し、ケネディ大統領はすべて認めた。

10) ケネディ大統領は「すべての責任は自分が負う」と言明。大統領はCIA ダレス長官、ビッセル副長官を更迭し、後に内部調査の結果、CIAは「作戦、組織、人事、そして全般的管理のすべてにわたってずさんであった」との報告を了承した。後にケネディ大統領は「なぜあのような愚かな意思決定に至ったのであろうか」と嘆いた。



第2図. 集団的浅慮の理論的枠組み (Janis, 1982).

Janis (1982) はこの「ピッグス湾」の事例を含め、他の4つの事例を含めて詳細に検討し、集団的浅慮の発生過程を次のように分析した (第2図参照)。つまり社会的バックグラウンドおよびイデオロギーが互いに類似したメンバーが高い凝集性の集団を構成し、近

い将来の行動を選択肢から選ぶという意思決定を迫られるとき，集団における合意を求める傾向が強まる。とくに以下のような条件があるとその傾向が加速されやすい。すなわち，当該集団が他の集団・組織から孤立し，公平なリーダーシップが欠如している，外的なストレスが強い，リーダーの提案に優る選択肢をなかなか思いつかない，メンバーの自己効力感が低下している…などの状況があれば，このような傾向は促進されやすい。こうなると，全員の合意を求める傾向が生じ，これが集団的浅慮につながる。こうして上掲の第2図に示されるような3つのタイプ（細かくは8種類の）集団的浅慮特有の症状が引き起こされる。すなわち，「この集団は不死身だ」，「この集団固有の倫理観は正しい」，などの信念が生じ，「集団的合理化」（collective rationalization）が発生する。ここで「合理化」とは「自分のとった態度，行為，思考，感情などに対して，認めがたい何らかの無意識的な理由があるのを隠して，『もっともらしい』説明を意識的に考えて，自分の望んだ行動を不安なく正当化しようとする」（鈴木，1999）の意味である。これが集団レベルにまで広がったのが，ここで言う「集合的合理化」の意である。こうなると，防衛的意思決定のさまざまな症状（選択肢あるいは相手を十分に探索しない，選ばれた選択肢に伴うリスクを精査しない，いったん拒否された選択肢について改めて検討しない，条件に合致した計画をつくりだすことが出来ないなど）が引き起こされ，最終的にすぐれた意思決定に到達できないことになる。

Janis (1982) は「ピッグス湾」の事例を「集団的浅慮の完璧なモデル」と言い，第2図中に掲げた，ほぼすべての要因が実際に観察できたと考察した。Janis (1982) によれば，上掲の他の4つの事例すべてにおいて，「ピッグス湾」ほどではないにしても，集団的浅慮のこのモデルで取り上げられた多数の要因が観察でき，集団的浅慮症状が引き起こされたと考察している。

3. 真 珠 湾

次に太平洋戦争開始時における日本軍による真珠湾攻撃に対する F. D. ルーズベルト米国大統領政権および米国軍部の防衛体制構築不足に関する失敗事例について考察する。これも Janis (1982) によって詳細に分析されている。まず開戦までの歴史的事項を簡単に示しておく（第1表参照）。開戦までの経緯および真珠湾攻撃に関しては Janis (1982) の他，半藤（2003）保阪（1988），モーゲンスターン（1947），大江（1991）などを参照した。

当時日本の中国進出に関連してアメリカ合衆国他各国は日本を強く批判していた。1941年4月からワシントン DC で日本側とアメリカ側の日米交渉が始まった。日本側の担当者は野村吉三郎駐米大使（後に来栖三郎外務省顧問参加），合衆国側はコーデル・ハル国務長官であった。第1表に示すとおり，日米それぞれの国内情勢もからみ，日米交渉はきわめて困難な状況に立ち至ってきた。既に早くから対米戦争準備にとりかかっていた日本海軍は対米戦争冒頭にハワイ真珠湾における米国太平洋艦隊基地に対する奇襲攻撃の計画をねり，対応する兵士の訓練も行っていた。1941年11月，日本海軍連合艦隊機動部隊は北海道・エトロフ島（現北方領土の一部）のヒトカップ湾を出港し，はるか太平洋のハワイ真

第1表 日米交渉から太平洋戦争開戦まで

年月日	事 項
1941年4月16日	日米正式交渉始まる
7月18日	第3次近衛文麿内閣成立
7月25日	在米日本資産凍結（イギリス、蘭印も続く）
7月28日	日本南部仏印進駐
8月1日	アメリカの対日石油輸出完全停止
10月16日	近衛内閣総辞職
10月18日	東條英機内閣成立
11月5日	御前会議（対米交渉最終案、武力発動は12月初頭など）
11月26日	日本海軍ハワイ作戦部隊 ヒトカップ湾出港
11月27日	ハル（国務長官）ノート到着
12月1日	御前会議（対米、英、蘭開戦の決定）
12月8日	日本軍 真珠湾攻撃、マレー半島上陸

（注：日付はいずれも日本時間）

珠湾を目指していた。

これに対する合衆国政府および軍（とくに海軍）の対応がここで問題となる。ここでは合衆国 F. D. ルーズベルト大統領というよりはむしろ合衆国太平洋艦隊司令長官（在ハワイ）H. E. キンメル将軍および彼の側近集団の行動が主として考察の対象になる。当時合衆国の政府は F. D. ルーズベルト大統領、C. ハル国務長官、H. L. スティムソン陸軍長官、F. ノックス海軍長官他から構成されていた。また戦争に関する意思決定にかかわる2つの組織が存在していた。「戦争閣議」は大統領、国務長官、陸軍長官、海軍長官から構成され、たいていは陸軍参謀総長および海軍作戦部長が含まれ、ときに航空担当の陸軍参謀次長が参加した。また「戦争会議」は国務長官、陸軍長官、海軍長官、陸軍参謀総長、および海軍作戦部長から構成されていた。合衆国は1940年10月頃、既に日本の外交暗号の解読に成功し、ルーズベルト大統領もハル国務長官も、「マジック」（合衆国が製造した日本の暗号を解読する機械システムをこう名付けていた）によって日本の情報をかなりの正確さで知らされていた。以下でとくにハワイの真珠湾を基地とする合衆国太平洋艦隊司令部を中心とする、日本軍攻撃に備える合衆国側の取り組み方等について検討する。

1) 当時合衆国艦隊司令長官兼太平洋艦隊司令長官（在ハワイ）は H. E. キンメル（海軍少将）。彼のスタッフの中心メンバーは W. W. スミス（海軍少将、キンメル提督の参謀長）、W. ディレイ（海軍大佐）ほか2名。彼ら4名は互いにきわめて親しく、毎日のように会い、食事をともにすることも多かった。他に10数人のスタッフ（W. S. ペイ＜海軍中尉、太平洋艦隊戦闘部隊司令官＞を含む）を加えて、彼らはつねに“face-to-face”の関係を保ち、職務でも職務外でもつねに親密な関係を構築し、きわめて高い集団凝集性を保持していた。彼らはホノルルにおいて他の集団から比較的孤立していた。彼らはしばしば C. ブロック（海軍少将、第14海軍区司令官、基地防衛担任将校）の家に夜間集まり、彼の意見

を求めた。キンメルはビジネス（軍事）とレジャー（社交、ゴルフなど）を混合させていた。

2）ワシントンの2人の航空士官は1941年5月、日本軍の航空機が真珠湾を完全に奇襲攻撃する可能性があるという警告を発した。これに対してハワイのJ. B. アール（海軍大佐、第14海軍区チーフ・スタッフ）は「あり得ない」と考えた。

3）ワシントンの複数の海軍司令官は戦争準備に関して、ハワイのキンメル将軍および彼のスタッフをかなりはっきり批判していた。1941年11月24日、海軍省海軍作戦部長 H. スターク（海軍大将）はキンメル将軍に対して、日本からの攻撃がいつでもあり得ると強い調子の警告を発した。これらの批判ないし警告に対して、キンメル将軍は12月第1週のホノルル各紙が「合衆国と日本との外交交渉は依然として続いている」と報道していることから、ワシントンからのメッセージは誤っていると判断した。キンメル将軍は彼の直属の部下との会合で「いかなる場合でもハワイへの奇襲はあり得ない。日本軍の目標はグアム、フィリピン、マラヤ等であろう」と述べた。ハワイの E. レイトン将軍（海軍大佐、太平洋艦隊情報将校）も日本軍の目標としてグアムを第一にあげた。ハワイの H. M. コールマン（艦隊警備士官）も E. レイトン（海軍大佐、太平洋艦隊情報将校）もともに「スターク将軍が言う日本からの攻撃の可能性は“most”であって、“all”ではない」と考えた。

4）ハワイの軍司令官（複数）の間の一致した観測として「敵（日本軍）の目標が真珠湾ではあり得ない」というものであった。彼らは①日本がハワイに対して全面的な奇襲攻撃を加えることはない。なぜならそれは世界戦争に突入することになり、さらに合衆国が必ず勝つことを日本は知っているから。②日本は攻撃目標を極東地域における敵の最も弱い地域に絞るであろう。日本は英国およびオランダと戦い、その後に間接的な形で合衆国と戦うであろう。③真珠湾は水深が浅いので、航空機から発射された魚雷によって艦船を沈没させることは出来ない、などと考えていた。

5）（以下いずれもハワイ時間）1941年12月1日、日本の航空機とのラジオ・コンタクトがとれなくなった。その翌日キンメル将軍はレイトン将軍（海軍大佐、太平洋艦隊情報将校）に向かって「（日本の）航空機がどこへ行ったのか君は知らないのか。彼らが（ハワイの）ダイヤモンドヘッドにでも回ってくるとでも言うのかね」と冗談を言った。これに対してレイトン将軍は「それ以前に発見されることを希望します」と応じた。2人の間には「温和さと安心の雰囲気」が存在しており、規則によれば見失われた日本の航空機が真珠湾の方向に向かってくるのではないかと注意深く見守らなければならないはずである。2人の間にこのような緊張感には存在していない。

6）12月6日の夜（日本軍による真珠湾攻撃の12時間前）、キンメル将軍夫人はラーリー海軍少将夫妻主催のディナー・パーティに出席していた。キンメル夫人は臨席の W. F. ハルゼー2世（海軍中将、太平洋艦隊航空機戦闘部隊司令官。数日前に部隊とともに極東地域へ出撃）夫人が「日本軍が攻撃してくると確信をもっている」と話すのを聞いた。パーティに出席した誰もが、彼女は気が違っていると思った。

7）12月7日、日本軍による真珠湾攻撃が行われたとき、太平洋艦隊所属隊員は懸命に戦っ

た。中でも戦艦「ウエスト・バージニア」搭乗員は日ごろの訓練の成果を生かして、有効な反撃行動を持続した（最終的にウエスト・バージニアは沈没）。彼らは「真珠湾は安全」という神話を日ごろから受け入れていなかった。これに対して、すべての艦船のうち反撃行動が最もまずかったのは、W. S. パイ（海軍中将、太平洋艦隊戦闘部隊司令官、臨時太平洋艦隊司令長官）を艦長とする戦艦「カリフォルニア」であった。戦艦「カリフォルニア」はパイ司令官の旗艦であった。パイはキンメル將軍の“in group”（上掲1）参照）のメンバーでもあった。カリフォルニアも沈没。

8）アメリカ艦隊の損害は非常に大きかった。沈没が戦艦5隻、駆逐艦3隻、標的艦、工作艦、機雷敷設艦各1隻、撃破（攻撃を受けたが沈没しなかったもの）戦艦3隻、軽巡3隻、水上機母艦1隻、死者2,326人、負傷者1,109人となった。これに比して日本軍の被害は極端に少なかった。日本側の損害は戦闘機9機、艦爆機15機、艦攻機5機、特殊潜航艇5隻、死者64人であった。

4. ウォーターゲート

最後に R. M. ニクソン米国大統領およびその側近によって引き起こされた政治的スキャンダル「ウォーターゲート事件」を取り上げる。これによってニクソンは米国史上はじめて大統領任期途中で退任するに至った。まず事件の推移を記す（朝日新聞外報部，1974；Colodny & Gettlin, 1991；Huldeman&DiMona, 1978；高崎，2002；Woodward, 2005）。

1）1969年1月 R. M. ニクソン大統領（共和党）就任。

2）1972年6月 ワシントン DC のウォーターゲート・ビル内にある民主党全国委員会本部に侵入した5人組がビル警備員に逮捕される。5人組のうちの1人 J. W. マッコード（元 CIA，ニクソン再選委員会勤務）は M. H. ハント（元 CIA，ピッグス湾計画の責任者，ホワイトハウス非常勤職員）の電話番号記載のノートを保持。

3）5人組逮捕の2日後，ニクソン大統領は J. D. アーリックマン（大統領補佐官，内政問題担当）および H. R. ハルデマン（大統領首席補佐官）と相次いで個別に話し合う（後掲の1973年11月の「ホワイトハウス…」の項参照）。

4）1972年7月 ニクソン再選委員会委員長 J. N. ミッチェル辞任，後任は C. マグレガー。

5）1972年9月 ウォーターゲート・ビルに侵入した5人，ハントおよび G. G. リディ（元 FBI，ニクソン再選委員会顧問）の合計7人がワシントン連邦大陪審に起訴される。

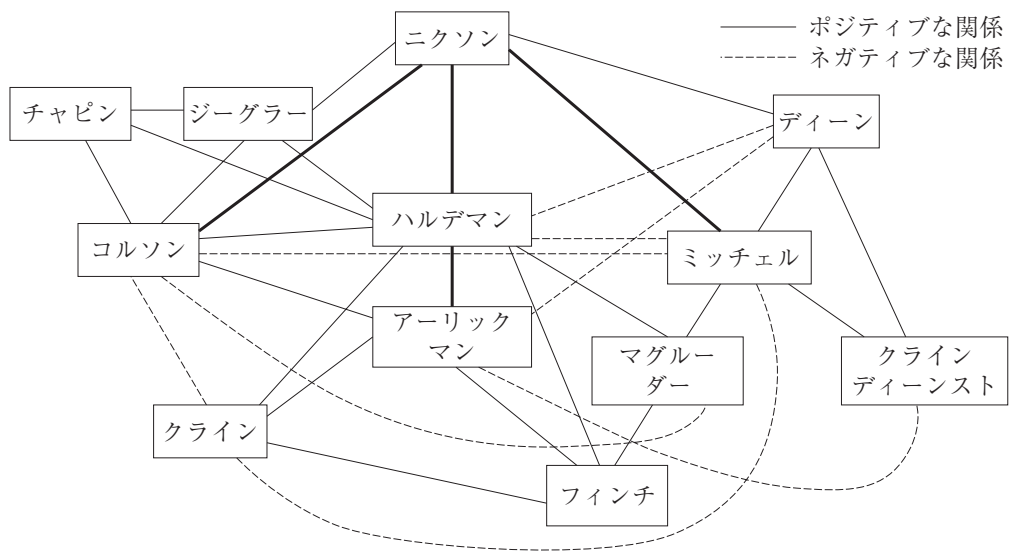
6）1972年11月 大統領選でニクソン圧勝（獲得した選挙人数で520人対17人，相手は民主党の G. S. マクガバン候補）

7）1973年3月 マッコード（ウォーターゲート・ビル侵入実行犯の1人）はワシントン地裁のシリカ判事に書簡を送り，「犯行立案者は他にいる。自分は政治的脅迫を受けた」と告白。

8）1973年4月 マッコードは「犯行計画には J. N. ミッチェル，J. W. ディーン（大統領法律顧問），J. S. マグルーダ（大統領再選委員会副委員長）らが参画，沈黙を守れと口止め料が出された」と証言。

- 9) 1973年4月 マグルーダ「司法省でミッチェルが盗聴を許可した」と証言。
- 10) 1973年4月 ニクソン大統領，ディーンに対して辞表と「もみ消し工作」を認めた文書に署名を迫り，ディーンはこれを拒否。
- 11) 1973年4月 ディーン「私を身代りにしようとするものがある」と声明。
- 12) 1973年4月 ミッチェル「民主党についての情報収集は許したが，盗聴計画はその都度拒否した」と発言。
- 13) 1973年4月 ハルデマン（大統領補佐官），アーリックマン（大統領補佐官），クライディーンスト（司法長官），ディーン（法律顧問）が辞任。リチャードソン（国防長官）が司法長官に就任。「トカゲのしっぽ切り」と言われる。
- 14) 1973年5月 リチャードソン司法長官 A. コックス（ハーバード大学教授）を特別検察官に任命。
- 15) 1973年6月 上院公聴会でディーンが「私ももみ消し工作に加わったが，中心人物はハルデマン，アーリックマンで大統領はもみ消し工作を知っていたと確信」と証言。
- 16) 1973年7月 A. P. バターフィールド（大統領副補佐官）がホワイトハウスに秘密の会話録音装置があることを上院公聴会で証言。
- 17) 1973年10月 ニクソン大統領 コックス（特別検察官）を解任，これに反対したリチャードソン（司法長官）は辞任，ラッケルズハウス（司法次官）も解任され，「土曜夜の虐殺」と言われた。
- 18) 1973年10月 アグニュー副大統領辞任，G. R. フォード（共和党下院院内総務）副大統領に指名。
- 19) 1973年11月 L. ジャウォスキー（ヒューストンの弁護士）特別検察官に任命。
- 20) 1973年11月 ホワイトハウス 1972年6月20日のテープ（ニクソン大統領がアーリックマン，ハルデマンと個別に話し合ったときの録音テープ）のうち約18分余が誤って消去されていたとワシントン地裁に通告。
- 21) 1973年12月 フォード副大統領に就任。
- 22) 1974年4月 ホワイトハウス 1,254ページに及ぶ会話速記録を公表。
- 23) 1974年7月 下院司法委員会 ウォーターゲート事件のもみ消し工作を認定し，大統領弾劾決議第1条「司法妨害」を27対11で可決。
- 24) 1974年8月 ニクソン大統領辞任，フォード副大統領 大統領就任。

Janis (1982) はこのウォーターゲート事件も集団的浅慮に該当すると考察している。Raven (1974) は公表された事件関連の多数の資料，事件を報じる多数の新聞および雑誌記事，さらにはテレビの関連報道内容などを詳細に分析して，この事件の過程をとらえ，とくにニクソン・グループ内の対人関係を分析した。その中で Raven (1974) はニクソン側近各自がニクソン大統領およびニクソン・グループ内の各個人に対して好意的あるいは非好意的態度をどの程度もっていたかを推定し，あたかも彼らにソシオメトリ調査を課



(注) 最も重要な関係のみを図示。

第3図. ニクソン・グループのソシオ・グラム (Raven, 1974).

して得られたと同様のソシオグラムを描くことに成功している (第3図参照)。ここに示されるように、ニクソン側近各個人はニクソン大統領に対して全員がポジティブな感情を有している。しかしニクソン・グループは大きくハルデマン (大統領首席補佐官)、コルソン (大統領特別補佐官)、アーリックマン (大統領補佐官) などからなるサブ・グループと、ディーン (大統領法律顧問)、ミッチェル (再選委員会委員長)、クライディーンスト (司法長官) ほからなるサブ・グループとははっきり分かれていて、サブ・グループ内の対人関係はすべてポジティブであるが、別のサブ・グループ内の個人に対してはネガティブな関係にあることがわかる。これらの結果から Raven (1974) はニクソン・グループの集団凝集性は必ずしも高くなかったと考察している。

集団凝集性の測定に関して Cartwright (1969) は①成員間の対人的魅力、②集団全体としての評価、③集団に対する親近感あるいは同一視、④集団に留まりたいという願望の表明、の4種類があると挙げている。Raven (1998) はもし成員相互の強いポジティブな感情という点で集団凝集性をとらえるならば、ニクソン・グループの集団凝集性は明らかに低いと考察している。ただしこの場合でもメンバー各自とニクソン大統領との個人的関係はすべてポジティブであることに留意しておく必要がある。

Janis (1972, 1982) は集団的浅慮発生の前提条件として高い集団凝集性をまず重視する。Raven (1994, 1998) は第3図に示したソシオグラムから見られた2つのサブ・グループについて検討している。ハルデマン、アーリックマン、コルソンなど大統領補佐官はいずれも若く、ニクソン政権が対立する政敵グループ (民主党あるいは革新的思想の持ち主) に対して容赦なく攻撃的姿勢をとり続けてきた。彼らは「ヤング・チーム」と呼ばれた。

これに対して、ミッチェル、ディーンなどは「ヤング・チーム」とは異なる態度・行動を示した。彼らは「ビッグ・チーム」（大物組み）と呼ばれた。このソシオグラムに描かれたごとく、2つのサブ・グループは明らかに対立し、この意味でグループ全体としての凝集性は高くなかったと言えよう。

Raven (1998) はこのようにたとえ集団凝集性が高くなくても、集団過程が進行するにつれ、成員個人はもともと持っていた個人的態度をしだいに先鋭化させてゆき、ついには集団全体が暴走してしまうのではないかと考え、これを「暴走規範」(runaway norm)と呼んでいる。このことばは Raven 自身がはじめ使ったわけでもなく、誰が言い始めたか Raven 自身記憶にないと言う。かつて集団意思決定に関連して「リスク・シフト」という現象が話題になった (Stoner, 1961; 橋口, 2003による)。つまり集団討議を経ると個人の意思決定は討議以前よりもリスクをより許容する方向に変化する、と言われた。しかしその後、集団討議を経ることによって、個人は討議以前にもっていた態度をより極端な方向へ変化させるということが実証的に明らかにされ、「極端へのシフト」あるいは「集団極<性>化」(group polarization) と呼ばれるようになった (Moscovici & Zavalloni, 1969; 橋口, 2003による)。Raven (1998) によれば集団凝集性が高くなくても、ある種の前提条件が成立すれば、集団討議を経ることによって集団成員は討議以前にもっていた個人的意見をしだいに先鋭化させてゆき、集団全体として暴走し始めることがあり得ると考察した。

田久保 (1996) は「(ウォーターゲート・ビルに侵入した5人組の) これら犯人は…民主党全国委員会本部の情報を盗もうとしたのである。…ズバリ言えばニクソン側近の大統領に対する過剰忠誠心がこのような愚行を生んだ」(田久保, 1996, p. ix) と断定している。

5. 考 察

ここまで J. F. ケネディ 米国大統領による「ピッグス湾の大失敗」、F. D. ルーズベルト 米国大統領による「真珠湾防衛の失敗」および R. M. ニクソン 米国大統領による「ウォーターゲート事件」の3つの事例分析を通して、Janis のいう「集団的浅慮」過程について考察してきた。Janis は集団的浅慮成立の前提条件として高い集団凝集性を重要視し、当該集団の孤立、公平なリーダーシップの欠如、外部からのストレスなど諸要因が加わると、集団斉一性を求める傾向が集団内に強まり、集合的合理化、外集団をステレオタイプのにとらえるなど、集団的浅慮特有の症状が現われ、愚かな意思決定へ至ると分析した。これに対して、Raven はニクソンの「ウォーターゲート事件」に見られるごとき、たとえ集団凝集性が高くなくても、いくつかの条件が揃えば、集団的浅慮症状が導かれることがあり得る、集団討議を経るにつれ、成員は討議以前にもっていた態度をしだいに先鋭化、強化させてゆき、「暴走規範」が動きだしてくるのではないかと考察した。「ピッグス湾」を含め、これら3つの事例に共通する社会心理的要因として、強いリーダーシップを発揮するリーダーのもと、成員がリーダーからの承認を得ようと互いに競い合い、リーダーがそれを容認する態度をとれば、集団浅慮の症状が生じやすくなるのではないかと考えられ

る。

「ピッグス湾の大失敗」を体験した J. F. ケネディ政権はそのわずか1年後に、再び同じ現場キューバで、ソ連がミサイル基地を建設するという政治危機に著面する（土田，2007）。「キューバ危機」と呼ばれる国際的大事件がこれである（事件発生は1962年10月）。米軍の U-2（高高度偵察機）がキューバ，サン・クリストバルに建設中であったミサイル基地の写真を撮影した。キューバのカストロ首相を含めて，米国の大統領（J. F. ケネディ），国務長官（ラスク），国防長官（マクナマラ）など，ピッグス湾のときとまったく同一であった（CIA 長官は J・マッコーンに替わっていた）。このキューバ危機に直面して大統領は司法長官，国務長官，国防長官などからなる特別の委員会（“Excom”と名付けられた）を構成，招集した。大統領はピッグス湾以降，弟 R. ケネディ（司法長官）とより親しく相談するようになっていた。Excom において，司法長官は①1週間の準備期間と同盟国およびラテン・アメリカ諸国指導者への通告後，ミサイル基地の施設を攻撃する，②フルシチョフ・ソ連首相に警告後，ミサイル基地を爆撃する，③ミサイル搬入を阻止する決意，戦争をする決意，およびキューバ侵攻の決意をソ連に通告する，④政治的予備会談を実施する，失敗すれば大規模空爆および軍事介入を実施する，⑤政治的予備接触なしに大規模空爆と軍事侵入を実施する，という5つの選択肢を提示した。当然ながら軍部は即時軍事行動を主張し，これに強固に反対する者もいた。その直後大統領は前から予定されていた地方遊説に出発した。大統領不在のまま，即時軍事介入を主張するグループと政治的予備接触を主張するグループは昼食時，それぞれ別個に会合を開き，討議を続けた。午後の全体会議（大統領不在のまま）で「政治的予備会談を実施する一方，海上封鎖を実行し，ソ連がミサイルを撤去しない場合にはすぐに空爆実施」という折衷案がまとまり，翌日大統領出席の会合でもこの案が承認され，実行に移された。こうして「あわや第3次世界大戦か」という危機は無事回避された。

J. F. ケネディ政権は「ピッグス湾の大失敗」という苦い体験を生かして，キューバ危機を無事乗り切った（解決までこの間13日間を要した）と言えよう。キューバ危機に直面したケネディ大統領およびその側近グループがとった行動の多くはまさに，後程 Janis (1982) が集団的浅慮防止策として提示したものを含んでいる。例えば多数の選択肢を準備する，リーダーは会合の最初から発言することを控える，リーダー不在の会議をもつ，いくつかのサブ・グループに分かれて討議する，などはその例である。

Janis は集団的浅慮成立の前提条件として高い集団凝集性要因の存在を強調してきた。このことに関する疑問が近年しだいに目立つようになってきた。上で触れた Raven もその一例である。Baron (2005) は集団的浅慮に関する文献展望の結果，集団的浅慮現象が生起する前提条件として Janis が主張するような高い集団凝集性の存在は疑わしいと，きびしく指摘している。Baron はこの論文の中で集団的浅慮現象はかなり広範な状況で頻繁に発生しており，それを生起させる前提条件として①集団成員がその諸個人の集まりに対して社会的同一視（social identification）を感じている，②集団内に支配的な規範（salient norm）が存在している，③集団成員の自己効力感が低下している（low self efficacy）の3

要因を指摘している。

Lewis (1981) は Orwell の『1984年』の内容を「いったん党の幻想，集合的精神が疑いなく受け入れられてしまえば，現実にはビッグ・ブラザー＜独裁支配者＞の操るがままのものになっていく。究極の恐怖，オーウェルのあらゆる価値を否定するものとは，熱狂的にビッグ・ブラザーに黙従し，それを愛してしまうことである」（訳書 p. 140）と紹介している。“groupthink” という語を創始した Whyte は「問題の根本的解決のためには不同意を同調させるのではなく，むしろそれを励ますことによって人間性の復活という意識的努力を実行することが求められる。それを可能にするのは個人である」とこのエッセーを結んでいる（Whyte, 1952, p. 146）。

引用・参考文献

- 朝日新聞外報部 1974 ニクソンの犯罪 朝日新聞社
- Baron, R. S. 2005 So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 219-253.
- Cartwright, D. 1968 The nature of group cohesiveness. In Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.) *Group dynamics: Research and theory*. (3rd ed. pp. 91-109.) New York: Harper & Row.
- D. カートライト, A. ザンダー, A. (編), 三隅二不二 (訳編) 1959 グループ・ダイナミックス 誠信書房 (Cartwright, D. & Zander, A. <Eds.> 1953 *Group dynamics: Research and theory*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.)
- L. コロドニー, R. ゲトリン, (著), 猿谷要 (監修) 1993 静かなるクーデター「ウォーターゲート事件」20年後の真実 新潮社 (Colodony, L. & Gettlin, R. 1991 *Silent coup; The removal of a president*. New York: St. Martin's).
- H. R. ハルデマン, J. ディモーナ (著), 大江舜 (訳) 1978 権力の終焉 (株) サンリオ (Haldeman, H. R. & DiMona, J. 1978 *The end of power*. New York: The New York Times Books.).
- 橋口捷久 2003 集団意思決定 白樫三四郎・外山みどり (編) 社会心理学 (pp. 115-141.) 八千代出版
- 半藤一利 2003 「真珠湾」の日 文春文庫
- 保阪正康 1988 東條英機と天皇の時代 (上下) 文春文庫
- Janis, I. L. 1972 *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin. (Janis, I. L. 1982 による)
- Janis, I. L. 1982 *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- 大江志乃夫 1991 御前会議 中公新書
- P. ルイス (著), 筒井正明・岡本昌雄 (訳), 1983 ジョージ・オーウェル：1984年への道 平凡社 (Lewis, P. 1981 *George Orwell: The road to 1984*. London: Quixote Press.)
- 松尾式之 1994 JFK：大統領の神話と実話 筑摩書房
- G. モーゲンスターン (著), 渡邊 明 (訳) 1999 真珠湾：日米開戦の真相とルーズベルトの責任 錦正社 (Morgenstern, G. 1947 *Pear Harbor: The story of the secret war*. New York: Devin-Adair.)
- G. オーウェル (著), 新庄哲夫 (訳), 1972 1984年 ハヤカワ文庫 (Orwell, G. 1949 *Nineteen*

- eighty-four*. London: Secker & Wauburg.)
- Raven, B. H. 1974 The Nixon group. *Journal of Social Issues*, 30, 297-320.
- Raven, B. H. 1998 Groupthink: Bay of Pigs and Watergate reconsidered. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 352-361.
- T. C. ソレンセン (著), 大前正臣 (訳) 1987 ケネディの道 サイマル出版会 (Sorensen, T. C. 1965 *Kennedy*. London: Hodder & Stoughton.)
- 鈴木健一 1999 合理化 氏原寛他 (編), カウンセリング辞典 (p. 207) ミネルヴァ書房
- 高崎通浩 2002 歴代アメリカ大統領総覧 中公新書
- 田久保忠衛 1996 戦略家ニクソン：政治家の人間の考察 中公新書
- 土田宏 2007 ケネディ 中公新書
- Whyte, W. H., Jr. 1952 Groupthink. *Fortune*, March, 1952, pp. 114-117, p. 142, & p. 146.)
- B. ウッドワード (著), 伏見威蕃 (訳) 2005 ディープ・スロート：大統領を葬った男 文芸春秋 (Woodward, B. 2005 *The secret man: The story of Watergate's Deep Throat*. New York: Simon Schuster.)