

日本的集団浅慮の研究・要約版

阿 部 孝太郎

1. 序 論

日本における1990年代は、景気が低迷したまま回復せず、「失われた十年」と言われている。しかし、いったい何がいけなかったのだろうか。本稿では、いくつかの企業における意思決定の失敗を、「集団浅慮」(groupthink)という概念を中心に分析する。集団浅慮とは、簡単に言って、優秀な人たちが集まっても、集団になると愚かな意思決定を下してしまう現象のことである。そして、この概念の提唱者であるジャニスらがあげる事例と、典型的な日本的意思決定の失敗と言われる旧帝国陸軍の事例を基にして、90年代における日本企業のいくつかの事例(ダイエー、長銀、山一証券など)を比較検討する。

結論を簡単に言うと、アメリカの集団浅慮現象と日本の事例のいくつかは意外なまでに似ている面があった。そしてかつての日本軍と現代の日本企業のいくつかの事例は、やはり多くの点で共通するものが見られた。

2. 対象となる事例の選択 — 理論的根拠

本稿では、90年代における意思決定の典型的失敗として、第一勧銀の総会屋への不正融資事件、山一証券の「飛ばし」と言われる不正行為の隠蔽から自主廃業に至までの過程、そごうの破綻(水島の異常とも言える拡大政策とそれをストップできなかった経営陣)、役割を変えなくてははいけないと知りつつできなかった長銀の破綻、ダイエーの転落(これもそごう同様に、中内の拡大政策

とそれをストップできなかった経営陣)の五つの事例を取り上げる。これらは、常識的に考えると、非常に馬鹿げた意思決定が生んだ失敗の結果である。特に、第一勧銀、山一、そごうの三つの事例は、たんなる経営上の(やむを得ない)失敗とは言い難い不合理な側面を含んでいるように思える。長銀に関しては、役割を終えたという者もいるかもしれないが、あれだけ優秀な(少なくとも世間一般にはそう思われている)社員が集まった銀行が、あっけなく破綻してしまったというのは、集団浅慮を考えるにあたって、やはり興味深い。ダイエーに関しても、流通業界における日本を代表する企業が、なぜ再生困難な状況にまで追い込まれたのか——いくつかのライバル好業績でいるにもかかわらず——を考えると、これも興味をひかれる。金融業三社、流通業二社という対照的な業界に分けた点、日本を代表する企業群であるという点、比較における質(記述の濃さを考えると少ない方が良い)と量(一般化に向けての事例は多い方が良い)のバランスという点で、この辺りが妥当かと思われる。

ところで、現在の不況の根がバブル時代の不良債権にあることは多くのものが指摘するが、バブルの時代、それが危険だと指摘できたのは比較的少数の者だけである。したがって、バブルの失敗自体は、ジャニスが取り上げているような「愚かな失敗」(fiasco)とは言い切れない。そういうわけで、バブルが弾けた90年以降の、もっと明白な失敗を取り上げるのが適当だろう。そごうやダイエーのような、ワンマン社長の暴走は、集団による決定ではないという意見も当然あるだろうが、これに関しては、もっと微妙な問題を含んでいて、ある種の共犯関係にあるのではないかと筆者は見ていて(詳細は後述)、本稿で比較のために取り上げる価値があるように思われる。

3. ベースとなる理論の説明

— ジャニスの集団浅慮概念と日本型集団浅慮

さて次に、分析のベースとなる集団浅慮という概念を紹介し、さらにそれを基に旧日本陸軍の意思決定のあり方をモデル化する。

(1) ジャニスの集団浅慮 — 批判的検討

ジャニス [1982] は、ピッグス湾侵攻事件、ベトナム戦争の拡大政策、ウォーターゲート事件などの事例をあげ、大統領とその側近たちがいかに優秀な人たちから成っていても、集団になると馬鹿げた意思決定をしてしまう現象を分析している。

先行条件として、(1)高凝集性、(2)組織の構造的欠陥 (集団孤立化、公平なリーダーシップの欠如、構成員の社会的背景や思想の類似など)、(3)刺激的状況要因 (外部からの強い圧力、一時的な自尊心の低下) を、ジャニスはあげている。

そして、グループは、次のような集団症候を示すという。第一に、集団構成員のほとんど、ないしは全員に共有される全会一致の幻想を抱き、集団固有のモラルに対する確信的信念を抱くという「自分たちの力やモラルに対する過大評価」である。第二に、他人の勧告や他の情報を無視する、敵のリーダーをステレオタイプ化するといった「閉鎖的集団精神」である。第三に、明確なコンセンサスから逸脱することに対して自分から批判してしまう、集団の幻想、コミットメントに対抗する議論を行うメンバーに対して圧力をかけるといった「全会一致への圧力」である。

その結果、代替案の調査が不十分、選択案のリスクを検討しない、情報探索が疎か、手元の情報処理における選択的バイアスを持つといった欠陥的意思決定を下してしまう。

ジャニスの主張を、やや結論を先取りして手短にまとめると、要するに (心理学的な用語を極力一般的な用語に置き換えて言うと)、閉鎖的な仲の良い集団が、和を尊重し過ぎるあまり、重大な意思決定に際して、不合理なリスク・シフトを起こしてしまうということである。リスク・シフトとは、集団で討議した後、意思決定が、より危険性の高いものにシフトする心理法則・現象を指す。研究者によっては、集団浅慮もリスク・シフトの一変種に過ぎないと言う者もいるが、集団浅慮の場合、非常に不合理な意思決定であるという点で、リスク・シフト一般とは異なる。

(2) 帝国陸軍における意思決定の再検討

— 日本的不合理なリスク・シフトとしての形式化

次に、(悪い意味で) 典型的な意思決定パターンと言われている帝国陸軍のそれを取り上げ、モデル化しよう。これらの意思決定に関しては、山本七平の「空気」論が有名である。「空気」の支配とは、論理的に説明の難しい雰囲気によって、誰が決めたのか曖昧なまま意思決定がなされてしまう状態を指す。これは山本の個人的な軍隊体験から、定式化されたものだが、戸部ら [1991] においても、この「空気」が大戦中の日本軍において大きな影響を及ぼしたことが確認されている。

ところで、山本の諸著作と戸部らの『失敗の本質』をよく読むと、日本軍の意思決定も、大枠ではやはり「仲良しグループ」が生み出す「不合理なリスク・シフト」ということが言える。たとえば、山本七平によれば、「不思議なことに」リスクな発言をする「大言壮語的言いきり型人物」が「イニシアチブをとり」意思決定がリスクな方向に流されていく。「大言壮語的言いきり型人物」がリーダーシップを取る現象は、リスク・シフトの典型であって、日本固有の現象とは言えない。

しかし、やはり「空気」という概念は、それだけでは説明が自由分ではない。詳しい理論的説明は別稿に譲るが、本稿ではコミュニケーション論的な立場から、次のように簡単に定式化しておく。日本軍のコミュニケーションとは、端的に言って、極端な間人主義的なものである。つまり、(「大言壮語的言いきり型人物」以外の) 個人的主張を欠いた人が、その場の文脈にしたがって、相手の立場を思い量りながら発言していく。俗に言う「気配り」である。しかし、これは非常に奇妙な状態である。要するに、予測の予測の予測…によって、お互いを察しあいながら、コミュニケーションを進めていくなら、少しずつ、この予測の精度がズレ、つまりちょっとした誤解が新たな誤解を生み、個人の意志とはかけ離れた文脈を生み出しかねない。この、個人の立場から説明が難しい文脈・雰囲気が、コミュニケーション論的な立場から見た「空気」の正体である。

要するに、こうした予測のズレの n 乗が生んだ、論理的説明が難しい雰囲気
の存在を加えたものが、日本軍独自の不合理なリスク・シフトであり、90
年代の日本の事例も、ある程度、この概念を用いて説明できるのではないかと
予想される。

4. 共通点 — 日米の事例に当てはまるもの

本稿で取り上げるいずれの事例（勸銀の総会屋不正融資事件、長銀の破綻、
山一証券の自主廃業、ダイエー・そごうの凋落）も、その衝撃度においても、
戦後の経済・経営史に残る大きな事件である。以下、紙幅の都合上、読者諸氏
は各事例の概略を知っているものとして、論考を進める。

まず最初に、集団浅慮の観点から、日米に共通なものとは何であろうか。簡
単に言って、「エリート」の仲良し集団が、過去の成功体験に酔って、自信過
剰になり、不合理かつ極端な意思決定（リスクーもしくは逆方向のコーシャス・
シフト）を選択してしまうということである。本稿の日米比較分析においては、
米国政府の政策決定群と、日本の私企業の意思決定という大きな違いがあるに
もかわらず、今述べた原理の骨格は、今後さらなる検討を要するものの、比
較的普遍的な心理法則として定式化され得るものである。

以下、個別に追って見ていこう。

(1) いわゆる「エリート」の存在

本稿で取り上げた企業群のうち、第一勸銀、山一証券、長銀は、有力国立大
学の出身者の、いわゆる「エリート」（学歴エリート）が数多く存在する。帝
国陸軍の場合、現在の東大以上とも評される陸大出身者が上層部を占めていた。
ここで重要なのは、単純に高偏差値の大学を出たという意識だけでなく、彼ら
が「エリート」としての、あるいは優等生的としてのメンタリティーを有して
いた節が随所に窺えるという点である。こうしたメンタリティーが、過去の成
功体験と結びつき、不合理な行動へ走る端緒（先行条件）になっているからで

ある。米国における大統領ブレーンたちも、「ベスト・アンド・ブライテスト」(ハルバースタムの言葉)に表されるように、強烈な自負心を持った全米屈指のエリートたちである。

なお、有名大学を出て、有名企業に入ったという意味では、この点は、そごとダイエーの事例には当てはまらない(この点について後述)。

(2) 過去の成功体験と過度の楽観主義

そのエリートたちが、個人的な体験だけでなく、組織的記憶として「成功体験」を有しているのは、本稿で取り上げているすべての例に当てはまるものである。

たとえば山一証券は、昭和40年の経営危機の後、大蔵省などの支援を受けながらも、驚くほど順調に回復した。このことが、組織内に、大蔵の言うことさえ聞いていれば間違いないのだという確信を生んでしまった。そごとやダイエーにおいても、その急速な拡大主義が奇跡的成長につながり、社員の多くが水島や中内をカリスマ的人物として崇め、自信を深めた。

(3) 閉鎖的・仲良しグループの存在

この点に関しては、本稿で取り上げた全事例があてはまる。ジャニスは、古典的な「凝集性」と言う概念を使って先行条件として説明しているが、日本人の筆者の目には、日本語の「仲良しクラブ」(山一証券や長銀などで、実際この言葉が使われた)という言葉の方が、もっとしっくりする気がする。

興味深いのは、傲岸ともいえるアメリカの「ベスト・アンド・ブライテスト」の「エリート」たちが、大統領を補佐する意思決定グループの中では、驚くほど日本的「気くばり」ともいえる配慮(遠慮)を示していることである(詳しくはジャニスやハルバースタムの著作を参照)。一般的には、個人主義的と言われるアメリカでも「他人志向」が進展しているのかもしれない(このテーマは、速大な社会学的テーマのためここでは軽く触れるだけにしておく)。

(4) きわめて主観的、非科学的態度

これは、最初に事例を選択したときに説明している通り、常識的に「なぜそんな愚かなことをしてしまったのか」というものをピックアップしているので、すべてに当てはまる。

(5) 極端な選択シフト（リスク・シフトないしコーシャス・シフト）

さて、事例を検討した結果、リスク・シフトになっているものと、コーシャス・シフト（安全主義的な決定に移行する現象）になっているものに分かれた。

たとえば、金融業界の三社は、後者の例にあたる。いずれも、「神風的な景気の回復する」「大蔵省が必ず助けてくれる」等を信じて、根本的な問題解決を「先延ばし」してしまった。この「先延ばし」という心理的現象は、リスク・シフトの実験で使われる、重大な病気を追った患者が、失敗したら死ぬ恐れもある大手術を行うかどうかという選択肢に重なり合う（事実、長銀の関係者は、この大手術という比喩を用いている）。言うまでもなく、より少ない成功可能性でも手術を行うという回答にシフトするのがリスク・シフトであり、逆はコーシャス・シフトである。

では、なぜ金融三社だけは、コーシャス・シフトを起こしたのだろうか？この答えは難しいが、銀行のような減点主義的ないし優等生的な組織文化においては、リスクな方向へのシフトは起こりづらいのではないかと予想される。いずれにせよ、不合理な想定に基づいた極端な選択へのシフト（もちろん、根本的な問題解決を主張する者も組織内にはいたが、そうした意見は排除された）だと言える。

(6) 小 括

以上日米の欠陥的意思決定における共通点を五点指摘したが、常識的な見方と違い、意外なほど類似しており、かなりの程度普遍的な（広義の）集団浅慮法則としてまとめられるのではないかと予想される。言い方を換えれば、上のような現象は、おそらく日米以外でも、条件さえ整えば、いつの時代のどこに

でも起き得ることである。

5. 相違点 — 日本独自のもの (特に過去の帝国陸軍と現在の日本企業に共通のもの)

では次に、日本独自、あるいは90年代に固有の特徴は何だろうか？

(1) 実質的なリーダーの不在

— 自己のないトップ、あるいは極端なカリスマの存在

先の「空気」論に関して付言するなら、大戦中の日本軍における実質的なリーダーシップの不在が、曖昧な雰囲気を生んだ一因であることは間違いないだろう。

むしろ、そごうやダイエーは、非有名大学出身・非有名企業という、非「エリート」のコンプレックスを、やる気につなげた企業群である。そうした企業群では、官僚的な優等生型リーダーよりも、家父長型カリスマが日本では有効だったのかもしれない。

(2) ミドルの暴走（または活躍）

旧日本陸軍には、「独断専行」という言葉があり、石原莞爾らの満州事件の策謀・実行が上層部に追認されて以来、指揮系統を乱す無謀な作戦も戦果を収めればそれでOKという風潮が広がった。

時代は飛んで、80年代半ば、住友銀行を皮切りに、銀行業界では、現場に大きな決済権限が認められ、安易に不動産融資に走った。言うまでもなく、これがバブルにつながる。そして、バブルが弾けた後も、長銀においては、この現場の暴走はかなり続いていたらしい。

一見独裁型と思われるそごうでも、水島は、各店舗の細かい会計状態は把握しておらず、まかせっきりであった。その点が、後のそごうの混乱に至っている一因と考えられる。

一方、旧第一勧銀では、「四人組」と称された中堅マネジャーが、危機に際して立ち上がり、救世主的な活躍をした。このことに対する評価は難しいが、いずれにせよ、「独断専行」的なあり方であるには変わらない。

なお、ダイエーに関しては、業績回復のため現場の裁量を重視した一時期（いわゆる「V革」の時期）を除けば、ミドルの「独断専行」的な現象はあまり見られない。

(3) 無責任制を助長する組織構造

ノモンハン事件を首謀し、失敗した辻政信少佐は、一時的に左遷を命じられたものの、どういふわけか再び最前線的意思決定過程に参画している。同様に、長銀などでは不動産融資で大きな穴を空けたミドルも責任を問われず、そのまま昇進しているものが多かった。山一証券では、80年から96年までMOF担当出身者が社長を務め、大蔵省の言うことを聞いていればよいという無責任な態度が蔓延していた。勧銀の事件では、上で述べた四人組の尽力で内から責任が追及されたが、本稿では例外である。

また、そごうの経営責任に関する裁判が続いたが、水島は責任を取る態度は見せていない（ダイエーに関しては不明）。

かつて丸山真男が指摘したように、多くの日本人は被害者意識を持っていて責任を取る立場にはないと感じている。

(4) 小 括

前節では、日米の欠陥的意思決定における共通点を検証し、日本以外でも同様の現象は起きうることを指摘したが、本節で述べた三点は、おそらく非常に日本的な特徴であり、愚かな意思決定をかなりの程度助長していると思われる。そして、かつての軍隊という組織と現代の私企業では、その目的や形態がかなり異なると一般には思われているが、そごうやダイエーなどの家父長型の独裁的リーダーがいる企業を除けば、その失敗の構造自体は驚くほど類似している。

6. 日米における意思決定についての議論

(1) 実質的リーダーシップの欠如

— あるいは極端なカリスマ型リーダーの出現

上でも若干触れたが、日本では、自己意識のない世話人型リーダーと、教祖的なリーダー（ダイエーとそごうの例）という両極端になりがちであるということをも山本は指摘している。

さらに山本は、日本のカリスマ的リーダーは、「当面の目標」（ダイエーとそごうでは売り上げと店舗の拡大という比較的単純明快な目標）を達成しなくてはならないという時期にのみ有効であり、実は、アメリカの経営学で教えられているようなビジョンを持った「変革型リーダー」とは似て非なるものであるということを説明している。

この説明がどの程度正しいかどうかを検討する余裕は我々にはないが、山本が言うように、日本では、自己意識のない世話人型リーダー（本稿では東条英機や90年代の山一証券の社長などが該当）と、教祖的なリーダー（本稿ではダイエーとそごうの例）という両極端になりがちであることは本稿で取り上げた事例以外を振り返ってみてもかなりの程度確かであるように思われる。

(2) 日本的状況倫理の限界

勧銀や山一の事件、あるいは大蔵省・日銀の一連の接待汚職事件で明らかになったのは、「みんながやっているからよいのだ」という日本的状況倫理における限界である。

山本七平も指摘している通り、絶対的な倫理の不在は、「空気」の支配を（そしておそらくや集団浅慮をも）助長しやすい。

(3) 日本的ガンバリズムの限界

— 企業の業績評価・社員の報償制度の見直しの必要性

そごうやダイエーに見られたようなやり方を採用するのは今後難しいだら

う。というのも、上で見た通り、それは単純な拡大主義によって支えられているからだ。高度経済成長なような時代であれば、そうした拡大主義はとりやすいが、現在の低成長時代では、もっと工夫が必要だ。また、バブルの膨張で明らかになったように、何も考えずに間違った方向に進めば、それだけいっそう傷が深くなる。

したがって、これからの企業は、業績の測定を単純な規模（シェア）拡大に求めず、ROE（Return On Equity）やEVA（Economic Value Added）などの指標を重要視し、より効率性ないし効果を発揮する洗練されたマネジメント手法を用いるべきだろう。

7. まとめ — 日本企業における変革の必要性

上で述べてきたことをまとめると、集団浅慮現象（不合理なリスク・シフト）自体は、日本以外でも見られるある程度普遍的な現象かもしれない。しかし、現在の日本は、（広義の）集団浅慮を促進する要因が揃い過ぎているように思える。実質的なリーダーのいない「なあなあ」の世界、みんながやっていたらよいという横並び意識と倫理観の欠如、学歴（学校歴）を基準にしたエリート意識や劣等意識、これらが、90年代から多くの日本の組織において一斉に負の要因として作用し始めている。

人間は、非常に馬鹿げた不合理ないし非倫理的行為に走る可能性を秘めている。しかし、その可能性を、われわれは科学的分析によって減少させることができる。その努力を、今しなくてはならない。

主要参考文献

- Janis, I. L. 1982 Groupthink (2nd edition), Boston, MA: Houghton Mifflin.
- 北岡伸一 1999 『政党から軍部へ 1924 1941』〈日本の近代 5〉中央公論社。
- 草野 厚 1998 『山一証券破綻と危機管理 19965年と1997年』朝日新聞社。
- 共同通信社会部 2003 『銀行が喰いつくされた日』講談社 a 文庫。
- 村松岐夫・奥野正寛編 2002 『平成バブルの研究』(上・下) 東洋経済新報社。
- 長瀬勝彦 1999 『意思決定のストラテジー——実験経営学の構築に向けて』中央経済社。
- 日本経済新聞社編 2001 『検証バブル 犯意なき過ち』日経ビジネス人文庫。
- 日本経済新聞社 2001 『ドキュメントそごう解体』日本経済新聞社。
- 産経新聞金融犯罪取材班 2000 『呪縛は解かれたか』(初版 1999年) 角川文庫。
- 産経新聞取材班 2001 『ブランドはなぜ墜ちたか』角川書店。
- 佐野眞一 2001 『カリスマ——中内功とダイエーの「戦後」』(上)(下) 新潮文庫。
「週刊ダイヤモンド」特別取材班 2001 『そごう 壊れた百貨店』ダイヤモンド社。
- 戸部良一 1998 『逆説の軍隊』〈日本の近代 9〉中央公論社。
- 戸部良一ほか 1991 『失敗の本質——日本軍の組織論的研究』中公文庫(初版 1984年)。
- 山本七平 1983 『私の中の日本軍』(上)(下) 文春文庫。
- 山本七平 1997a 『山本七平ライブラリー1 「空気」の研究』文藝春秋。
- 山本七平 1997 『山本七平ライブラリー7 ある異常体験者の偏見』文藝春秋。
- 山本七平 1997 『山本七平ライブラリー5 指導者の条件』文藝春秋。
- 箭内 昇 1999 『元役員が見た長銀破綻』文藝春秋。
- 箭内 昇 2002 『メガバンクの誤算』中公新書。
- 読売新聞社会部 2000 『会長はなぜ自殺したか——金融腐食=呪縛の検証』新潮文庫。
- 読売新聞社会部 2001 『会社がなぜ消滅したか——山一証券役員たちの背信』新潮文庫。