

2024年度
関西学院大学ロースクール
A日程

一般入試（法学未修者）

論文問題

《10:00～11:30》

○開始の指示があるまで内容を見てはいけません。

【論文問題】

問題文を読んで、〔設問1〕および〔設問2〕に答えなさい。

〔設問1〕

集団による意思決定（以下「集団決定」という。）が必要とされる理由、集団決定の利点、集団決定を行う際の注意点および集団決定の欠点について、筆者の見解を要約しなさい。（400字程度）

〔設問2〕

筆者の指摘する「集団浅慮が起こる原因」（下線部）を踏まえ、集団決定が適切に行われるためにどのような方策が考えられるかについて、あなたの見解を述べなさい。（600字程度）

問題文

1 「みんなで決める」はなぜ重要か

たとえば、あなたが住んでいる街にゴミ処理場を誘致する、と市長が表明したとしよう。その市長に「私が責任を持って決めたことですから」と言われてすんなり納得できるだろうか？ おそらく、「まず住民に向けて説明会を開いて、みんなで話し合ってから決めてください」と、あなたを含めた多くの住民は言うであろう。では、その話し合いはどのようにしたらよいだろうか。この章では、社会的論争のリスク・コミュニケーションに欠かせない、集団の意思決定に関して、心理学の研究成果をもとに紹介する。

まず、一般的には、集団の意思決定の質は、個人の意思決定を平均したものよりはすぐれているが、その集団のなかで最も秀でた個人の決定には劣る場合が多いことが、実験によって明らかになっている。このように書くと、その集団（組織、社会でも同じである）で優秀な人を見つけてその人に決めてもらえば、最良の結果が得られるのではないかと、言い出す人が出てきそうである。つまり、独裁的決定である。実際リーダーシップ論などでも、優秀なリーダーにまかせておけば大丈夫、というような議論を見かけることもある。しかし、少し考えればわかることだが、そんなことは現実的に可能でない。

その理由は二つある。第一に、私たちは民主主義的な社会に生きているのだから、一人の意思決定による独裁はそもそも許されない。これに対して、首長や議員については、選挙を通じて代表者を選んでいるのではないかと、という反論が出てくるかもしれない。そして、そうやって選ばれた人が決めたことなのだからよいのではないかと。しかし、選挙（しかも選挙は、そのやり方を変えれば結果は変わってくる可能性がある）によって選ばれることは、選ばれた人の優秀さを保証しない。つまり、社会としては、その人が最良の意思決定をする可能性に賭けるのはリスクがありすぎる。

また、上記の事実を明らかにしたのは実験によるものだから、「どれが最良の決定か」ということがわかっている状況である。しかし、現実の社会では最良の決定が何なのかあらかじめわかっているわけではないし、そもそも「誰が最も優秀な人物か」を見いだすことは困難である。たとえば、失敗してはじめて「他の人のほうが優秀だった」とか、成功してはじめてその人が優秀であったことがわかるのである。しかも、現実場面では明らかな失敗というのは起こりにくい。（会社などでもそうだと思うが）失敗の可能性のあるときには、多くの人が協働してリーダーを支えているからである。つまり、失敗は見えにくいのだ。

さらにいえば、あらゆることに秀でている人は少ない。企業の例でいえば、創業者がいったんは成功しても、しだいに業績がふるわなくなっていくことはよく

ある。これは時代の変化に合わせて柔軟に意思決定を変えていくようなことができなくなってしまうからであろう。

これらのことから、私たちが知っておくべきことは次の二つである。第一は、たとえある面で優秀であったとしても、あらゆる面でつねに最も優れた人物であるとは限らないし、その人に意思決定をまかせるのは、私たちの社会の仕組みからも許されない。民主主義を前提とするリスク・コミュニケーションも、みんなで意思決定をすることを求めている。

第二は、そのようにしてみんなで決めたことは、必ずしも最良の決定ではないということである。しかし、それは最悪でもない。一人の独裁者や専門家にまかせてしまえば、最悪の決定になる可能性をはらんでいる。最良ではないかもしれないけれども、少なくとも最悪の決定を避けるために、私たちは集団で意思決定する必要があるのである。

社会的論争の事態では、そもそもみんなで決めることが求められているが、ここでは集団で意思決定をすることのよい面に注目しよう。

まず、議論に参加することで、決定に対する参加者の満足感が高まる。誰か一人が決めたことよりも、みんなで話し合っただけで決めた決定のほうが満足感が高い。したがって次に述べるように、みんなで決めたことは実際に実行される可能性が高い。

このことを明らかにした心理学の古典的な研究を紹介しよう。これは、レヴィンが第二次世界大戦中にアメリカ合衆国で行った研究である (Lewin, 1951)。この研究の目的は家庭の主婦を対象としてさまざまな行動を実行させることにあった。いくつかの実験が行われているが、ここでは「乳児に肝油を与える」という行動を取り上げ、講義方式によって実行させた場合と、話し合い方式で実行させた場合の実行率を比較してみよう。講義方式では、栄養士が肝油を与えることがいかに乳児の健康のためによいかを説明する。これに対して集団決定方式では、母親六人のグループで話し合いをして、挙手などによって決定した。

二週間後に実行率を調べたところ、自分の子どもに肝油を飲ませた母親は、講義条件では二〇パーセントであったのに対し、集団決定条件では四五パーセントであった。すなわち、集団決定条件のほうが実行率は高かったのである。この研究では四週間後にも実行率を再度調べているが、講義条件では五五パーセント、集団決定条件では八五パーセントであった。両方とも実行率が上がっているけれども、やはり集団決定条件のほうが、実行率が高かったのである。

まとめると、「みんなで決めたことは守られる」ということが言えよう。専門家である栄養士の話を聞くよりも、自分たちで話し合ったほうが、みんなが実行するようになるということなのである。これは、社会のルール一般でもよくあることだろう。誰かが決めたルールを押しつけられてもそれに従う人は少ないが、みんなで相談して決めたルールならば、それに従う人は多いのだ。

とはいえ、みんなで話し合っただけを決めるときには、その手続きが公正であることが重要である。ここで言う「手続き公正 (procedural justice)」とは、話し合っただけの結果にいたるまでの過程や手続きの妥当性を問題としている。特に、発言の機会があること（これを「ボイス」と言う）が重要である。手続き公正についての研究結果から、発言の機会があると、議論の参加者の公正感が高まることがわかっている。つまり、リスクに関する問題についてみんなで議論することは、リスク・コミュニケーションとして重要であるというだけでなく、実際に、参加者が手続きが適正に進められていると感じることに貢献している。

リスク問題に限らず、このような手続きは、私たちの社会のいろいろなところで見ることができる。たとえば、業績評価の際に上司と面談できる機会を作っている企業は少なくないだろう。これも本人に発言の機会を持たせることで、公正感を高めているのである。

手続き公正の興味深い結果の一つは、発言の機会がある場合、常識的にはその意見が採用されるほうが公正感が高まりそうに思われるが、実際に意見が採用されるかどうかは公正感にあまり影響しないということである。むしろ「発言の機会がある」ということだけでも、結果を公正なものと感じるようになるのである。

このように手続き公正についての研究結果は、みんなで話し合うときに、発言の機会を与えることがいかに重要かを示している。まとめると、みんなで話し合うことは、決定に対する実行率、公正感を高めるのである。

ただし、前述した手続き公正の研究結果から明らかとなった、意見が採用されるかどうかはさほど公正感に影響しないという点は、この手法が悪用される可能性を示唆していることにも注意しておきたい。行政の説明会や公聴会の類でよくあることだが、住民や関係者を集めて発言の機会だけを与え、「ご意見は承りました」というように、発言や話し合いの結果を施策の変更や改善にまったく使わないような場合がある。この場合でも、参加者の公正感はあまり変わらないので、意見を聞いてもらっただけで満足してしまう可能性がある。

企業や行政機関のウェブサイトにある「ご意見欄」（意見を投稿するところ）や「パブリック・コメント」でも、同じ問題が起こる可能性がある。つまり「意見を聞いておいただけ」で、なんら変更されることがない可能性があるのである。

リスク・コミュニケーションでは、問題（たとえば、迷惑施設の建設、ダム建設、環境問題の生じる可能性など）を認知した当初から、住民をはじめとする利害関係者（たとえば環境NGOやその問題の専門家など、地域外のメンバーもここに含まれる）の意見を聞く話し合いの場を持つことが求められている。しかし、日本の場合、ある程度方針が決定してから（おそらく、そのときにはすでに大半が変更不可能な状況になっている）説明会や公聴会が開かれることが多い。本当に説明しているだけで、そもそも住民の意見を聞くつもりはないと思われるようなものもある。また、当該地域

の住民以外の参加を認めないような例もある。リスクに関する利害関係者はたくさんいるにもかかわらず、である。そういうものは、そもそもリスク・コミュニケーションになっていないのである。

また、これも心理学の研究で明らかになっているが、公聴会のような場面で注意したいのは、相手との権力の格差が大きいほど、相手に同調する可能性が高いということである。権力の格差とは、たとえば企業の例で言えば、平社員が社長に自分の意見を聞いてもらう機会があったとして、実際の場合では社長の意見に同調しがちになってしまうようなものとも言えるだろう。公聴会の場合には、仮にそこに議員や地元の有力者などがいるとすれば、そのことによって発言者は有力者の意見に同調しがちになってしまうのである。参加する立場としては、そういうことがありうると知っておいたうえで、自分の態度を振り返る必要があるだろう。

(中略)

2 集団の意思決定の落とし穴

前節では「みんなで決めること」のメリットを紹介したが、同時にそこにはデメリットもある。そこで次に、集団による意思決定の欠点に注目していこう。まず、集団で物事を決めるときと、一人で決めるときとを比較すると、前者のほうがより極端に意思決定が変化することが知られている。これを「集団極性化 (group polarization)」と言う。

たとえば、「手術すれば完治する心臓病の患者であるとき、どのくらいの成功確率なら心臓手術を受けるか」という状況があるとする。あなたならどのくらいの確率なら受けようと思うだろうか。ここで、手術を受けようと思う確率を、個人で考えた場合と、集団で話し合った場合とで比較した実験を紹介しよう (Wallach et. al., 1962)。この実験では、まず一人一人に「どのくらいの成功確率なら心臓手術を受けるか」を考えさせ、次いで集団で討議をさせて、その成功確率がどう変化したかを調べた。

その結果、成功確率は集団で討議させた後に下がったのである。また、討議後に再度個別に成功確率を聞いているが、その確率は下がったままだった。つまり、集団で話し合うことによって、より危険な方向に意思決定が変化し、その討議結果は個人の意思決定にも影響したことになる。これを「リスク・シフト」という。この実験では、例示した心臓手術の課題も含めて、全部で一二の課題について実験を行っているが、多くの課題でリスク・シフトが起こっていた。つまり、議論しているうちに、楽観論が支配していくようである。

もちろん「極性化」というからには、集団討議の意思決定結果が常にリスクなものになるとは限らない。反対の方向、すなわち、より慎重な方向へ変化することもあ

りうる（「コーシャス・シフト」という）。先に紹介した研究でも、「会社の社長が、新しいプラントを、収益が中程度のアメリカ合衆国に建設するか、政治的には不安定だが高収益が望める国に建設するか」という課題と、「婚約中のカップルが、意見の違いがあることがわかったときに結婚を決断するかどうか」という二課題で、統計的には有意ではないものの、コーシャス・シフトが見られている。

（中略）

特に危機的な状況にあつては、急いで決めなければならないことが多いために、限られた人々（特に専門家）が意思決定をするような状況が間々ある。しかし、まさにそういうときにこそ、専門家たちが愚かな意思決定をしがちであることが知られている。これを「集団浅慮（groupthink）」という。これは、集団で問題解決を行う際に、集団の維持にエネルギーを注ぎすぎるあまり、集団決定の質が低下してしまう現象をいう。

この現象は、ケネディ大統領政権下でのキューバ侵攻（一九六一年）の失敗を分析したジャニス（Janis, 1982）が明らかにしたものである。したがって、groupthinkは彼の造語であり、直訳すれば「集団思考」とでもなるだろうが、日本語では意味をとって「集団浅慮」と訳している。

集団浅慮が起こるとどのような症状が表れるかを、表6-1にしたがって解説していこう。まず、(1)無謬性の幻想とは、「自分たちは選ばれた優秀な人間で失敗することはない」と考えることである。キューバ侵攻を決断したケネディ大統領の諮問委員会も、自分たちは選ばれた賢明な人間だと信じていたため、作戦の問題点を詳細に検討したりしなかったのであろう。そして、その作戦に^{かし}瑕疵があったとしても大丈夫だと、(2)集団での合理化を行ったのである。

(3)道徳性の幻想とは、民主主義的な体制のアメリカ合衆国に対して、キューバは共産主義体制であったから、その打倒のためには、少々の犠牲や非倫理的行動は許されると考えることである。

(4)外集団に対するステレオタイプとは、共産主義国に対する偏見によって、指導者や兵力に対する過小評価が起こったことをさす。したがって、少数の兵力で簡単に政権を打倒できると考えて作戦を実行したものの、実際には早々に退却する羽目に陥ったのである。

(5)から(8)は、主に集団維持に関するものである。議論中に異議を述べる者に対して同調するように直接圧力をかけるのが、(5)反対

表6-1 集団浅慮の症状

(1) 無謬性の幻想
(2) 集団での合理化
(3) 道徳性の幻想
(4) 外集団に対するステレオタイプ
(5) 反対する人への直接的な圧力
(6) 自己検閲
(7) 意見の一致の幻想
(8) 逸脱意見から集団を防衛する人物の発生

する人への直接的な圧力である。したがってみんなが同じような意見になってしまう。そして、そういう同調圧力を自ら予測して、反対意見を言うのを控えてしまうのが、(6)自己検閲である。結果として、内心問題があると思っている人がいても、表面上は(7)意見の一致の幻想が生まれてしまう。また、仮に反対意見を述べる人がいたとしても、それに脅しをかけて発言を封じる役目の人物が現れることがある。これが、(8)集団を防衛する人物の発生である。

ジャニスのこの研究以降、集団浅慮と解釈できる現象がいくつか研究されている。たとえば、一九八六年一月にスペースシャトル・チャレンジャー号が打ち上げ七三秒後に爆発した事故においても、NASAと部品を供給している下請けのモートン・サイオコール社との間で前夜に行われた会議が集団浅慮の例であったと指摘されている。

サイオコール社は、「O-ring」という部品が、翌日予想されていた低い気温に耐えることができず、機体爆発を起こす可能性があるとして、打ち上げに反対していた。しかしこの意見を受け入れると、打ち上げを気温が上がる四月までに延期せざるを得なくなることを懸念したNASAは、サイオコール社に安全性の証明にサインをするように深夜の会議で迫っている。この際、最後まで反対した技術系の重役には、サイオコール社の別の重役から「経営のことを考えろ」という圧力がかかり、結局彼は同意してしまう。そして、実際に打ち上げ直後にサイオコール社が懸念していた通りのことが起こり、乗組員七人全員が死亡した。

このような集団浅慮が起こる原因についても検討が行われている。一つ目は「集団凝集性の高さ」である。集団凝集性とは、集団としてのまとまりのよさを示す。たとえば、専門家どうしならば、お互いに相手の専門性には敬意を払っており、また、顔見知りであることも多いであろう。つまり、集団凝集性は高い。二つ目は、「孤立」である。専門家どうしで話し合いをすることが多いために、外部からのアドバイスや情報を得にくい状況になってしまうのである。三つ目は、「リーダーシップ」である。キューバ侵攻の場合は、ケネディ大統領が好む結論（キューバ侵攻の実行）があり、チャレンジャー号事故の場合は明日に打ち上げるという結論があった。そこで、その結論に沿って議論がなされるわけである。四つ目は、「問題解決のためのストレス」である。このストレスを引き起こすのは、多くの場合、短時間で社会に影響を与える重大な決定をしなければならないことである。

これらの原因を考えてみると、集団浅慮は知られている以上に起こっている可能性が高い。たとえば、釘原（2011）は、太平洋開戦時の日本政府の意思決定について、集団浅慮に当たるかどうかの検討をしている（ただし、その結論は明確ではない）。これに限らず、日本でも集団浅慮の事例はたくさんありそうだが、日本の場合、アメリカ合衆国のようにきちんとした議事録が残っていないことが多いので、研究者が検討をしようとしても、それが十分にできないのが実情である。

集団浅慮は社会に影響を及ぼしかねない重大な現象なのだから、少なくとも後世の

研究者がその事実があったかどうか検討できるようにしておかなければならない。そのためにも、何が話し合われていたのか、どういう集団の力学が働いていたのか、それをたどれる議事録はきちんと残さねばならない。

集団で話し合いをするときには、誰もが何かしらの情報を持って参加するわけだが、より多くの人々が共通して持っている情報ほど熱心に話し合われるという現象が知られている。これを「共有情報の優位性」という。日常的な会話でも、「あっ、その話私知ってる」「私も」「私も」というような展開になって、その情報についてばかり熱心に話し合っていた、ということはないだろうか。結果として、その熱心に話し合われた情報で結論が決まってしまう。この現象はそうしたことをさしている。

日常で起こりがちなことは、重要な会議においても起こっている。みんなが知っている情報（共有情報）が議論で優位になるということは、重要かもしれないが一部の人しか持っていない情報が議論されにくくなる可能性を示している。前述の「集団浅慮」の場合にも起こりうることだが、みんなが常識的に持っている（したがって共有されている）情報ばかり熱心に議論された結果、一部の人々が持っている懸念や、リスクにつながる重要な情報が無視される可能性があるのである。

「みんなが知っている情報だから」「誰もが同じ意見だから」といって、早々に議論を決めてしまわないようにしたい。別の情報を持っているのはその人しかいないかもしれないのだから、その情報が重要なリスクにつながるものかもしれないと考えて、全員が情報を十分出したか、チェックしながら議論を進めるようにしたい。そうでなければ、重要な情報を持っているはずの本人すら、「誰もがそのことについて議論しないのだから、自分の情報は意味がないのかもしれない」と考えて、発言を控えてしまう可能性もあるだろう。

（以下略）

吉川 肇子「リスクを考える ―「専門家まかせ」からの脱却」（筑摩書房、2022年）より抜粋。出題との関係で必要な補足、省略、変更を施している。

【A 日程：論文】

《出題趣旨》

「集団による意思決定」をテーマとする文章を読んで、論旨を正確に理解し要約する能力、および、筆者の見解を踏まえて自己の見解を的確に表現する能力を試すものである。

《解説・講評》

〔設問 1〕

設問で①集団決定が必要とされる理由、②集団決定の利点、③集団決定を行う際の注意点および④集団決定の欠点という 4 点についての筆者の見解を要約するように指示されているので、4 点すべてについて触れていることが明確になるように記述すべきである。いずれかが欠落している答案や、4 点に明確に分けられていない答案は、評価が低くなる。記述順についても、特別な理由のない限り、元の文章と同じ順序にすべきである。理由もなく順序を入れ替えると、内容を正確に理解できていないのではないかと疑われることになる。要約の問題は、内容を正確に理解してまとめる能力を試すものであり、解答者の独自性を出す必要はない（したがって、問題文から離れて独自の見解を述べるだけの答案は、きわめて低い評価となる）。

なお、最後の 4 点目について、「集団極性化」のみを挙げ、「集団浅慮」を挙げていない答案があった。「集団浅慮」については、次の〔設問 2〕で詳しく扱われるものではあるが、集団決定の欠点として強調されているので、〔設問 1〕の要約においても（簡潔に）触れるべきである。

〔設問 2〕

問題文には、「集団浅慮が起こる原因」（下線部）として、①「集団凝集性」、②「孤立」、③「リーダーシップ」および④「問題解決のためのストレス」の 4 点が挙げられているので、4 点すべてについて、集団決定が適切に行われるための方策を論じるのが望ましい。もっとも、設問では 4 点すべてについて論じなければならないと明示されているわけではないので、いずれかに絞って論じる答案についても、その点に絞る理由が説得的に示されていれば、論述の充実度に応じて評価した。

上記①～③については、それぞれの原因を取り除く方策（それぞれの原因と逆方向に作用する要素の導入）を挙げればよいので、比較的思いつきやすいのではないかとと思われる。ただし、方策を具体的に述べる際には、当該方策が①～③のうちのどの点

に対する方策なのかが明確にわかるように示してほしい。そこがはっきりせずに漠然と方策を述べたような答案はやはり評価が下がらざるを得なかった。また、専門家等の集団が緊急時等に重大な決定を下さなければならないという場面を、具体的にイメージできていないと見られる答案もあった。問題文に例として挙げられているキューバ侵攻やスペースシャトル事故等も、予備知識が全くないとイメージしにくかったかもしれない。この点については、日頃からニュースや社会問題等に興味を持つようにしてほしい。

上記④については、根本的な解決策を見出すのは困難であるようにも思われ、その旨を率直に指摘している答案にも説得力が感じられた。重大な決定を緊急に下さざるをえないという状況になるべく陥らないように、予め備えておくべきである旨を指摘する答案も複数あり、根本的な解決ではなくても、方策の1つとしては説得的であるように思われた。

解答例

〔設問 1〕

集団決定が必要とされる理由は、民主主義的な社会では独裁は許されず、また、選挙によって選ばれた首長等であっても、あらゆる面で最も優秀であるとは限らないこと、および、みんなで決めることにより、最良の決定はできなくても、最悪の決定を避けられることである。集団決定の利点は、議論に参加することで、決定に対する参加者の満足感が高まり、決定の実行率が上がることである。ただし、集団決定の注意点として、その手続きが公正でなければならず、発言の機会を与えるだけで意見を決定に全く反映させないものであったり、権力者の意見に同調させるようなものであってはならない。他方、集団決定の欠点として、一人で決めるときよりも極端に意思決定が変化する「集団極性化」が挙げられる。特に危機的な状況で、限られた専門家等が意思決定をする際に、集団の維持にエネルギーを注ぎすぎるあまり、集団決定の質が低下してしまう「集団浅慮」が知られている。(401字)

〔設問 2〕

集団浅慮の原因とされる1つ目の「集団凝集性」については、少数の専門家のみで集団で決定することを避け、メンバーに職業、年齢、性別等の多様性を持たせることで解決すべきである。非専門家がメンバーに加わっても何も発言できず無意味であるとの批判がありうるが、専門家が非専門家にもわかるように説明し説得する過程で、自らの誤りに気付く可能性があるから、無意味とはいえない。2つ目の「孤立」については、決定のプロセスを透明化し、広く一般の意見を求めることが考えられる。ただし、緊急に決定する必要がある場合や、国家秘密、企業秘密等に関わる場合には、限界がある。3つ目の「リーダーシップ」については、同調圧力により反対意見が排

除されることの危険性をリーダー自身が十分に認識し、リーダーが望む結論を示唆しないように留意することや、メンバーに反対意見を提出する役割を与えて、これを促すこと等が考えられる。また、内部通報者を保護するための制度整備も重要である。4 つ目の「問題解決のためのストレス」については、社会に重大な影響を与える決定の最終責任者は、首相、首長、社長等のリーダーであって、他のメンバーは、より良い決定のための情報や意見を提供する役割であることを明確にし、メンバーに過度の負担がかからないようにすべきである。また、重大な決定を緊急に下さざるをえないという状況になるべく陥らないように、日頃から備えておくことも重要である。(605 字)

以 上