

論述重点

注 意

1. 監督者の合図があるまでは、問題冊子と解答用紙を開かないでください。
2. 解答はすべて解答用紙の決められた箇所に記入してください。
3. 試験開始後、解答用紙に氏名・受験番号を記入してください。
4. 試験問題は、この冊子の1～17ページに記載されています。問題冊子の余白は、メモとして使用して構いません。
5. 試験終了後、この問題冊子と下書き用紙は持ち帰ってください。

次の文章を読んで、後の「文章読解・論述問題」に答えなさい。

1

A

集団の意思決定

たとえば、あなたが住んでいる街にゴミ処理場を^①ようちする、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。ここでは、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ではないか、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）失敗の可能性があるときには、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、^②そうぎょう者がいったんは成功しても、^③しだいにぎようせきがふるわなくなっていくたりすることはよくある。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、たとえば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。

みんなで決めることはなぜいいのか

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、みんなで話し合って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

(Levin, 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。

手続き公正の重要性

とはいえ、みんなで話し合って決めるときには、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、話し合って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はなく、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^④こうけんしている。

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、^③ぎょうせき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。

公聴会の質

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、参加者の公正感はいま変わり変わらないので、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「意見を聞いておくだけ」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だと言えるだろう。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あるとすれば、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を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。

誰がコミュニケーターか

また、こういう場には女性や子どもなどの社会的には立場の弱い人々がコミュニケーターとして利用されることも多い。あるいは、職業集団のなかでもヒエラルキーがあるような場合には、そのなかで中心的な人物ではなく、補助的な仕事とか、周辺的な仕事を担う人々をコミュニケーターに使う場合もある。このときも、何かしらの資格をとらせる場合が多い。つまり、周辺の職種ではあるが、ある種の資格を得ているために他の人とは異なるという自尊心をその人物に持たせたうえで、コミュニケーターとして利用しているともいえる。

女性の場合は、地域の女性に消費生活アドバイザーなどの資格をとらせて、地域でのコミュニケーション活動に利用したりする場合がある。地域勉強会（参加者は主婦であることが多い）の主役にさせて、啓発活動を行うのである。前に紹介したレヴィンの実験のように、みんなで話し合って決めた形式を使うという手法がここで活用されている。

また子どもの場合は、施設見学をさせたり、大学教授などを招いて勉強会を開いたりして、その成果を親や住民に対して研究発表させるようなケースもある。

いずれも同じメカニズムで、コミュニケーターとなった人物は権力をもつ立場の人から認められたと感じて、^⑤けんい者に同調してしまうのである。また、仮にそこで伝えられる情報に問題が生じるようなことがあっても、あるいは、実際に問題が起こっても、本当に責任のある立場の人々には影響が及ばない。公聴会に限らず、誰がコミュニケーターとして選ばれているのかについても、私たちは注意深くあらねばならない。

集団極性化

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)」と言ふ。

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(「コーシヤス・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、コーシヤス・シフトが見られている。

現実の例として、薬害エイズが問題になっていた一九八三年七月に行われた、当時の厚生省の第二回研究班会議を取り上げよう。この会議

では、エイズ様の症状で死亡した患者の症例が検討されたものの、アメリカのエイズ患者の診断基準を満たさないという結論に至った。会議後の記者会見では、座長が「この患者がエイズであると積極的に申すことはできない」と述べて認定見送りを宣言した。おそらく、この患者を日本での第一号と認めると血液製剤の投与とエイズとの関係を認めざるを得なかったため、研究班会議で「証拠が揃っていない」という判断に傾いたのであろう。

ところが、この一つ前の第一回研究班会議では、この患者のことを述べていると思われるのだが、座長は血友病患者からエイズ患者が発生している可能性について言及している。「私どもは一例は一人殺している。この患者がこの病気かどうかということはこれから検討しなければならぬ」という発言である（NHK、一九九九）。また、「私どもは、毎日これは〔血液製剤に――引用者注〕毒が入っているかもしれないと思って注射している」とも述べており、厚生省の当時の担当者も「最初は危機意識があった」と証言している。したがって、当初あったはずの危機感が、話し合いのどこかの時点で、甘い判断に傾いたと推測される。

その後、この患者の検査結果はアメリカの専門家に送られて「アメリカの診断基準ではエイズである」との回答を得ているが、判断が変更されることはなかった。この判断が、患者の増大を防げず、患者認定も遅れることへとつながっていく。

個人がリスクを甘く見がちなのと同様に、集団で話し合っているうちに、楽観論が支配して結果としてリスクのある決定をしてしまう可能性は常に頭に入れておくべきだろう。

集団浅慮

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）」^⑥という。これは、集団で問題解決を行う際に、集団のいじ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解説していこう。まず、(1)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であろう。そして、その作戦に瑕疵^{かし}があったとしても大丈夫だと、(2)を行ったのである。

(3)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)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^⑦におちいったのである。

(5)から(8)は、主に集団いじ^⑥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)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ふ。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ふのが、(6)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)が生まれてしまふ。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)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（二〇一一）は、太平洋戦争開戦時の日本政府の意思決定について、集団浅慮に当たるといえ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。そのためには、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。

共有情報の優位性

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、「あつ、その話私知ってる」「私も」「私も」

というような展開になって、その情報についてはかな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ふ。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、重要なかもしれないが一部の人が持っている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、発言を控えてしまふ可能性もあるだろう。

3

C

合意形成は行われているか

次に、集団での話し合いからどのように結論を導き出すべきかについて考えていこう。合意形成の具体的な手法にはさまざまなものがある。

たとえば、アメリカで実施されているCAP（Community Advisory Panel、日本で言う地域協議会のようなもの）の場合には、地域住民、環境NGOの関係者、教師、（関係する）企業の代表者、学生、教会関係者、地方自治体の代表、（ときに）マスメディアなどがメンバーに含まれる。要するに多様な人々が集まって、月一程度話し合いを行うというものである。もちろん、化学工場に関するリスクが主に話し合われるわけだが、会合を重ねるにつれて、それに限られることなく、地域のリスクの問題について話し合うようになっていく場合もある。

地域で行われる対話という意味では、日本における自治会の会合のようなものがイメージとしては近いかもしれない。しかし、現実には、日本の自治会で参加するメンバーの多様性が考慮されることはあまりないだろう。

しかし、利害関係者はその地域以外にもいるかもしれないし、多様な人がさまざまな知識を持ち寄って話し合いをすることには意義がある。環境NGOのメンバーならば、他の地域ではどのようにしているのか、参考になる例を紹介してくれるかもしれない。また、住民が気づいていない（そして企業が説明しなかった）問題点を指摘してくれる可能性もある。教師であれば、子どもたちへの対応（たとえば話し合われているひなん方法が、実際の事故のときに実行可能かどうか）などを、学校の事情に合わせて話すことができる。

社会的論争には、このように合意形成の手法を用いて解決しなければならない問題がたくさんあるし、それはこれからも増える一方であろう。にもかかわらず、日本では「公聴会」や「説明会」のような一方的なものが、あたかもリスク・コミュニケーションであるかのように行われており、ここで述べたような合意形成のための会議の仕組みが、まだまだ整っていないようにみえる（もちろん、「みんなで○○について語ろう!」といったそれらしいタイトルの集会が行われることはありうるが、本質は変わらない）。

地域のリスクだけではなく、たとえば遺伝子組換え作物を受け入れるかどうか、あるいは遺伝子組換え技術を使った医療を推進するかどうかといった問題について、私たちは話し合ったことがあるだろうか。あるいは、どうしたら議論できるか考えたことがあるだろうか。たとえば、建物内を全面禁煙にしたときには、多くの喫煙者という利害関係者がいたはずだが、その人たちの意見はどのタイミングで聴取されて、彼らは（多数の場合は一部の人が代表にならざるを得ないが）どこで合意したのであるだろうか。

より良い集団的意思決定のために

残念ながら私たちの社会には、多様な人が集まって合意形成をするという手法は確立されているように見えない。もちろん、さまざまな手法が試みられているのは事実である。筆者の知る限り、防災やまちづくりの分野ではすでに多くの手法が生み出され、じっせん^⑨されている。化学分野では、先に紹介したCAPに近いものも実施されている。

合意形成が欠かせない問題は現在もたくさんあるし、これからも増えていくだろう。有効な手法を確立することはすぐにはできないにして

も、これまでに紹介したいいくつかの心理学の研究成果を、かなり活用できるのではないかと筆者は感じている。それらについて、ここであらためておこう。

まず、集団の意思決定の研究結果から言えるのは、一方的に結論を押しつけるのではなく、みんなで決めることが重要だということである。その際、できるだけ多くの人に発言の機会を設け、みんなで話し合うようにすることは、結果に対する公正感を高めるだけでなく、大多数が見落としているような重要な情報をすくい上げ、その結果の実効性を上げることにつながるだろう。さらに、多様な人が参加することによってさまざまな情報が集まるのだから、より良い決定をすることもできるはずだ。

特に、危機的な状況で専門家が愚かな意思決定をすることにつながる集団浅慮の問題は要注意である。これに対しては、すでにいくつか対応策が提案されているので、ここで紹介しておこう。第一は、多数意見に反対する人をわざと立てて、意見を再検討させるというものである。第二は、全体をいくつかのグループに分けて別々に検討させるというものである。もし複数の集団で同じ結論が出れば、それは正当な結論である可能性が高い。

第三にメンバーが反対意見を述べることができるような雰囲気を作り、リーダーが作ることである。要するに、メンバーは「リーダーはこういう結論に持っていきたいのだろう」と思って議論を進めていくものだから、その結論に反対するような意見や、リーダーがめざしているものとは別の結論を主張することは、そもそもしにくい。もし、本当にすぐれたリーダーならば、「反対意見を述べるのをむしろかんげいする（私が気分を害したり、反対者を罰したりしない）」という雰囲気を作ることができるはずだ。そのことが、結局はリスクを回避することにつながるのである。

内部告発者の存在

第四の提案は、内部告発者（whistle blower）が存在することである。先に挙げたスペースシャトル・チャレンジャー号の事故の場合にも、事故後に部品が破損する可能性を指摘していたことを明らかにした二人の技術者がいたために、問題が知られるようになった。組織の内部で問題が起こっていることを組織外の人が知るのには難しいのだから、内部告発というのは有効なリスク管理の方法である。ただ実際には、

内部告発者は多くの場合、報復を受けることが多く、実際、告発を行ったサイオコール社の技術者の二人も、降格処分などを経て、結局は退社を余儀なくされている。

日本でも、内部告発者を保護するために二〇〇六年に公益通報者保護法が施行されているが、実際には告発者が企業内で罰せられるケースは少なくない。その理由のためだけではないだろうが、この法律は二〇二〇年六月に改正され、大規模事業者に内部公益通報対応体制の整備を義務づけることなどが新たに定められた（二〇二二年六月施行）。

筆者自身は、文句を言うことや批判することが、結果的にはより良いリスク・コミュニケーションにつながると考えている。したがって、内部通報によって不利益をこうむったと通報者を逆恨みするのではなく、それによって収拾のつかないような最悪の事態におちいつてしまうことを避けられたと捉えるべきなのだ。みんなが同調したり、リーダーに忖度^{そんたく}したりするから危機を引き起こすのであって、社会的論争というからには、論争し合わなければ意味がないであろう。

創発的なリーダーシップ

会議や話し合いというと、通常は合意が得られるまでに時間がかかるので、敬遠されがちである。そうすると、みんなで話し合うのではなく、リーダーにまかせればよいではないか、と言う人が必ず出てくる。しかし、これまでも述べてきたように、そのリーダーが実際に優秀かどうかは、結果が出るまでわからない。失敗する可能性もあるのに、一人のリーダーに決定を委ねるのは、あまりにも危険であろう。

その危険性は、特に危機的な状況で増大する。情報を「危機時に——出題者注」管理する立場のクライシス・コミュニケーションと、リスクを「平常時に——出題者注」民主的に管理する立場のリスク・コミュニケーションとは、結果として危機管理のモデルが異なっている。それが、命令統制モデルと創発能力モデルである。命令統制モデルは、命令系統が厳格で、集権化した官僚的な組織を前提とする。危機時の混乱をいかに統制するかを念頭に置いているので、強いリーダーシップ、トップダウンのコミュニケーションが想定されている。「軍隊モデル」と呼ばれることもある。

二〇二〇年以來のCOVID-19への日本政府の対応は、この命令統制モデルに基づいて行われてきたように見える。そのことは、二〇二

一年四月ごろに専門家から発せられるようになった（感染低減のためには）「国民への強いメッセージが必要」という発言に端的にうかがえる。専門家や政府が強く言えば市民がそれに従うと思っていたのであろうか。市民から見れば、専門家も政府も一つの情報源にすぎないのだから、たとえ強く言われたとしても、はたしてどれだけの人がそれにしたがうのか、はなはだ疑問である。

もう一つの「創発能力モデル」とは、非官僚的で緩やかに統合された柔軟な組織こそ、危機に対応できると考えるモデルである。「調整とコミュニケーションモデル」と言われることもある。危機に当たって人々が創意工夫をして対応する余地をあらかじめ想定したモデルである。実際に、日本のこれまでの災害においても、通信が途絶して各組織間の連絡ができなくなったような被災地で、リーダーとしての役割を果たす人が各所に現れてきた。たとえば、ひなん所の運営に力を発揮したり、不足している物資の調整を行ったりするような人たちである。

台湾のCOVID-19対策で有名になったオードリー・タンは、デジタル技術を活用した対策で高く評価されたが、当時すでに政府のメンバーであったものの、決してその中心にいたわけではない。しかしその指揮は、まさに創発能力モデルが想定するような創発的なリーダーそのものである。彼女はとても巧みにリスク・コミュニケーションをやっているように筆者には見えるが、その証拠の一つは、徹底的に「透明性」を強調しているところにある。

実務家や政治家が命令統制モデルを支持する一方で、多くの社会学者は創発能力モデルを支持している。その理由は、命令統制モデルが想定するような社会の混乱（パニックなど）は現実には起こらないこと、そして命令統制モデルでは大災害や長期的に続く災害に対応できないことにある。というのも、大災害になればなるほど、あるいは災害が長期化するほど、多組織間の調整が必要になり、かつ、難しくなっていくからである。

（吉川肇子『リスクを考える―「専門家まかせ」からの脱却』（ちくま新書、2022年）より抜粋。一部改変）

文章読解・論述問題

次の問一～問九に答えなさい。

問一 文中の傍線①～⑩にあてはまる漢字を解答欄に記入しなさい。

問二 文中の傍線①～⑩についてよみがなを解答欄に記入しなさい。

問三 文中の空欄 A ～ C には各節のタイトルが入る。次の選択肢あ～おの中から、それぞれのタイトルに最もふさわしいものを一つ選んで、その記号を解答欄に書きなさい。

- (あ) 合意をいかに形成するか
- (い) 集団行動への理解
- (う) 集団の意思決定の落とし穴
- (え) 専門家まかせが失敗を招く
- (お) 「みんなで決める」はなぜ重要か

問四 私たちの社会では、独裁的決定ではなく、集団の意思決定が必要であることについて、筆者は何を知っておくべきと指摘しているか。125字程度で説明しなさい。

問五 筆者が、行政が開催する説明会や公聴会が「そもそもリスク・コミュニケーションになっていない」と考えるのは、どのような場合か。100字程度で説明しなさい。

問六 本文の内容と合致するものを、次の選択肢(あ)～(え)の中から一つ選んで、その記号を解答欄に書きなさい。

- (あ) 集団で物事を決めるときは、一人で決めるときと比べて、早急かつ安易に結論を導き出しがちである。
- (い) 集団で話し合う場合、議論しているうちに物事を楽観的に見るようになることが多いが、反対に物事を慎重に見るようになる場合もある。
- (う) 危機的な状況で急いで意思決定をしなければならないときに、専門家達が愚かな意思決定をすることを防ぐためには、議事録を残すことが肝要である。
- (え) 集団で話し合いをする場合、一部の人が持っていない情報であっても、それが重要なものであるときには、熱心に議論され、意思決定に役立てられる傾向にある。

問七 文中の空欄 (1) (8) にそれぞれ入る適切な語を、次の選択肢(あ)～(く)の中から一つ選んで、その記号を解答欄に書きなさい。

- (あ) 道徳性の幻想
- (い) 無謬性の幻想
- (う) 意見の一致の幻想
- (え) 反対する人への直接的な圧力
- (お) 自己検閲
- (か) 集団での合理化
- (き) 集団を防衛する人物の発生
- (く) 外集団に対するステレオタイプ

問八 筆者は、「命令統制モデル」と「創発能力モデル」の違いがどこにあると考えているか。それぞれのモデルについて、「組織」「リーダーシップ」「コミュニケーション」という言葉を使って、200字程度で説明しなさい。

問九 集団で意思決定をする場合には、どのようなことが重要であるか。身近な例を挙げながら、本文の内容を参考にして、あなたの考えを500字以内で述べなさい。