



会議の心理 (四)

——小集団における会議(二)——

中 村 陽 吉

前回は小集団事態における会議の、コミュニケーションの阻害についてのべたので、今回は集団思考の阻害要件について考え、なお、紙数がこれを許すならば、会議のやりかたについての訓練や練習の問題についてもものべる。こととする。

(2) 集団思考の阻害

コミュニケーションに関する種々な問題点がすべて解決されても、なお、会議はうまくゆくとは限らない。すなわち、活潑な会話の交流、多くの人々の比較的均等な参加、相互のじゅうぶんな発言主旨の理解、などの要件が満たされていても、それらのものを基礎として、各メンバーが協力的に思考をすすめてゆく過程が欠けていると、会議の進展に種々の障害がおきてくる。たとえば、水掛論的な対立意見の紛糾、提出されたアイデアの非活用、一方的な立場の見解の横行、などの現象が生起する。

そこで、われわれは、たとえコミュニケーションがうまくおこなわれている時でさえも(多くの場合、コミュニケーションも種々な面で同時に阻害されるのが普通であるが)、集団思考が阻害される原因について若干の考察を加えてみよう。

ベン(K. D. Benne)は、メンバーたちが集団活動中に果す個々の行動を、その集団やメンバーたちにとっての機能的役割という観点から分類することを考えている。会議集団にこれをあてはめれば、個々の発言が分類の対象となるわけである。具体的なカテゴリー・システムは大項目として次の三つのものがあげられている。

- (a) 課題中心機能
- (b) 集団中心機能
- (c) 自己中心機能

これら三つの大項目のもとには、それぞれいくつかの小項目があるが、ここでは簡単に各大項目の意味することを要約して示すだけ

にとどめよう。

(a) 課題中心機能では、集団にあたられた目標や活動の達成ということを中心にして果された行動がここに分類される。換言すれば、当面の行動が、提案、意見提供、情報提供、意見蒐集などの役割を果していると思われる時は、この領域内のいずれかのカテゴリーに分類される。

(b) 集団中心機能では、集団自体の維持や発展を中心にして果された行動がここに分類される。たとえば、他のメンバーを激励する、対立意見の調停、妥協する、などの役割を果すと思われる行動がこの領域内のいずれかのカテゴリーに分類される。

(c) 最後の自己中心機能では集団自体の維持のためとか、集団の目標達成のためとかいうことを離れて、メンバーが自分自身のために考えて果す役割がここに分類される。そして、この種の役割こそ、集団思考の過程を阻害する原因の大きなものの一つと考えられる。

自己中心機能は、換言すれば、自己防衛的、自己顕示的な行動なのであって、具体的には、自己の利益を中心に考えて事実を曲げて解釈したり、自説を必要以上に主張したり、特殊な興味関心に拘泥執着したり、他のメンバーに軽蔑的態度を示したり、その場であまり必要でもない情報知識をふりまわしたり、などの行動であって、もちろん、これらはコミュニケーション阻害にも重要な関連があるけれども、特に集団思考の阻害要件としても大きな意味をもっている。この種の役割を果すような行動をメンバーたちが示さなくな

り、集団中心、課題中心的役割が多くはたされるようになれば、おのずから集団思考の実も挙るものと思われる。

しからば、いかなる場合に自己中心的機能の行動が多くなり、いかなる場合に集団中心、課題中心機能の行動が多くなるのであろうか。

リップット (R. Lipitt) らの有名な集団雰囲気の研究では、児童集団に対して一人の成人指導者が入り、児童同志の話し合いを極力妨げて、常に成人対児童のコミュニケーション回路を主として成立させ、しかもすべての主要な決定や見透しは成人が独占した場合 (専制型) と、逆に児童同志の話し合いを奨励援助し、しかも主要な決定や見透しを、成人の適切な援助助言のもとに、極力児童たち自身に委ねた場合 (民主型) とで、そこに現れる行動傾向を比較している。その結果、専制型では、メンバー間に攻撃的ないしは冷淡な無視的關係ができあがり、他のメンバーの失敗などに対しては非常に冷酷な批判や激しい叱責がとび、成人指導者の退室中は作業を放棄するというような無責任な行動も多々でてきた。他方、民主型では、あるメンバーの失敗もグループ全員の責任というように考えられて個人的な批判が現れないし、成人指導者の退室中も皆熱心に作業を続けていた。

また、ドイッチェ (M. Deutsch) らの研究では、一つの集団内の各メンバーの成績を評価の対象とする場合 (競争型) と、各メンバーの個人的成績は評価の対象とならず、集団全体としての成績を

他の集団と比較評価する場合（協調型）とて、集団行動の特性比較をおこなった。競争型では、集団全体の成績ではなく、個人の成績が強調されるために、一つの集団のような形で活動していても、そこには各個人のそれぞれ別個の目標が並存しているだけで、集団としての一つの目標がない。（形としては同じ目標のようでもそれが個人的な目標である場合は異った目標の並存と同じことである。）

これに対して協調型では、他の集団に勝つということのために全メンバーが一致して行動する。すなわち、一つの確固とした集団目標が存在している。競争型では、あるメンバーがよい成績をあげることは、他のメンバーにとっては好ましくないことであり、したがって、そこでは他者の成績があらぬように互に妨害、批判、攻撃というようなことが発生しがちで、集団全体としての成績も低下する。他方、協調型では、誰か一人がよい成績をあげることは、同時に他のメンバーにとっても好ましいことであり、したがって、互に他のメンバーを助けあい、自分のためだけでなく、集団のために考え、行為するようになる。そして、集団全体としての成績も上昇する。

このような事例から考えてみると、一人ないし数名の特定のメンバー（多くの場合、司会者とか議長）が、会議における中心的議能を独占して、コミュニケーションの回路も特定の方向にのみ開かれているような場合（普通の会議でよくみかけられるように、司会者が指名したメンバーが司会者に向けて発言し、また、司会者がメンバーに向けて発言するというように、司会者→メンバー→司会者、

的な回路のみが成立する場合はこれの典型的な事例である）とか、メンバーの間で常に個人の成績というものが重視されるような生活体制の場合（会議における個々の発言もすべて上司に認めてもらうためにおこなわれるような場合、換言すれば、良い結論を求めるところよりも、誰がよりよく会議に貢献したかが問題とされるような会議）には、自己防衛的ないしは自己顕示的行動が多く現れ、したがって、集団思考も阻害されるものと思われる。（もちろん、このほかに多くの阻害要件は考えうるだろう。）

もっとも、会議を開くこと目的が、最初から集団思考の過程を必要としないもので、たとえば、参加メンバーの能力制定を目的とするか、形式だけは全員参加で決定されたようにしても実際は一方的伝達が主目的である場合とかのように、特殊なあるいは歪曲された目的で会議を利用する時はこの限りでない。

われわれが本稿の第一回において設定したような目的の会議においては、集団思考の阻害要件であるところの、専制的（特定のメンバーによる中心的機能の独占、他のメンバーたちの特定メンバーへの依存）な、また、競争的（個人の成績本位）な生活体制の打破と、発生の予防措置が必要となる。しかしながら、このような集団の生活体制は、その集団構成メンバーたちが日常生活的に所屬している職場集団や家庭集団の生活体制によって大きく規定されているのであって、その改変は極めて困難な問題である。結局、背景的な集団との関係はしばらく置いて、当面の会議集団における会議運

営のその場面内での改善の方策として、会議のやりかたに関する練習（ある場合には訓練講習）についての問題を次に扱ふこととしよう。

(3) 会議の練習

集団思考のみならず、コミュニケーションについても、その阻害要件を排除し、改善してゆくための一つの主要な方法が「練習」というものであることは、会議もまた例外ではない。しかしながら、一般には、練習をおこなう時にはその練習の結果到達すべき正答のようなものがかなり明確にされているのが普通である。このことはたとえば算数の計算の練習というようなものを考えれば明かである。そこには練習の結果習得されるべき一定の計算の方式がある。ところで会議の場合はどうであろうか。われわれは今まで四回にわたって会議に関する心理的な問題をいくつか扱ってきたけれども、そこに描かれたものは、算数における加算の正しいやり方とか、個々の計算の正答とかいったものとは程遠いものである。会議において個々のメンバーはどんな場合にあまり積極的に発言しなくなるか、というようなことについては多少のべたけれども、それらの阻害要件を排除するための具体的な方策の正答は必ずしも明かにされていない。結局、そこには練習目的の大枠のみが示されていて、具体的な場面での運営上の正答は何も示されていないのが、会議の練習が他の一般の練習と若干異なる点であろう。これは、会議というものは

多種多様な条件下におかれるものである性質上当然のことなのであって、我々は、その特性に応じた練習方式を考えなければならぬ。会議のやりかたの練習で従来しばしば用いられている方法は、観察者の利用ということである。観察者は会議の直接のメンバーとはならず、会議進行の過程を専門に分析記録してゆく役割で、会議終了後にメンバーたちとその記録結果を報告し、メンバーたちが会議過程をふり返り、分析して、よりよき方途を求めてゆく手掛りをあたえるのが仕事である。なぜこのような役割を練習の過程で必要とするかと云えば、会議のやりかたには前述のように具体的な正答というものが一定の形では決っていないので、その場においてメンバーたちが自分たちの会議をもう一度ふり返って、その場での具体的な正答を発見してゆかねばならないのに、メンバーたち自身は会議内容にしばしば介入しすぎて、会議の進行過程を客観的な立場でふり返ってみることが困難であることが多いからである。

もちろん、会議のやりかたの練習や訓練に有効な方策としては、ロールプレイングの利用とか講習会形式の問題等が考えられねばならないが、紙数の関係もあるので、ここでは、観察者を用いて有効な分析反省をおこない、それをもとにして次回の練習における着眼点をメンバーたちが自ら明確にし、それを練習場面で実施し、再度観察者の資料をもとにして分析をしてゆくというような循環的な練習方法の有効性を強調することで筆をおくこととする。

（都立大学助教） 一完