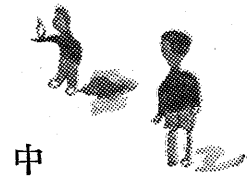


# 会議の心理 (三)

## 小集団における会議



中 村 陽 吉

今回から、比較的少数のメンバーからなる会議場面の問題を取りあつかう。会議の構成メンバーが比較的少数であるということは、会議を能率的生産的なものとするための一つの有利な条件である。しかしながら、現実の数多くの小集団的な会議は必ずしもじゅうぶんに生産的能率的であるとはいえないようだ。そこで、小集団的な会議においても、会議の効率を阻害するような要件と思われるものを、コミュニケーションと集団思考の問題を中心として考えてゆこう。なお、叙述の便宜上、この二つの問題を分離して、それぞれに関連する阻害要件をあつかうけれども、この分類は二者排反的なものではなく、両者に共通的にあつかわれるべきものが多いと思う。今回は、まずコミュニケーションの阻害についてのべてゆこう。

### コミュニケーションの阻害

会議におけるコミュニケーション阻害の問題で、まず最初にあつ

かわれるべきものは「発言が少ない」ということであろう。

われわれが日常参加している小集団的な会議場面を考えてみると、ほとんどの場合、会議は一部の少数の人々の積極的な発言で進行し、ある一部の人たちはほとんど発言しないで終わっているのではなからうか。この発言しないメンバーたちがたとえ発言しても会議の質に少しも寄与しない、などという保証は全然ないのであって、会議を少しでも有効なものとするためにあらゆるチャンスを利用して、という観点からして、このメンバーたちをやはり積極的に会議に引入れなければならぬ。そのためには、なぜ彼らは積極的な発言をしないのかを考える必要がある。

彼らが「発言しない」ことの最も根本的な理由は、おそらく彼らのパースナリティであろう。そしてこれが最も処置の困難な問題であるが、これとても、本人が後述するような自己防衛的な立場をすてて、集団の一員として協力的な気持を發揮すること、人前で自己の

考えをまとめて発表する練習を積めば解決する問題である。ましてや、発言しない本人以外のところに存在する原因は、周囲のもののもちよつとした配慮によって救われる多くのものがあると思われる。

その一つは、彼らが会議の議題ないしは議事の進行方向に無関心であつたり、興味を持たなかつたりする場合である。これも部分的には発言しない本人の問題ではあるが、議題や議事の進めかたの決定にさいして彼らの意見を徴し、できるだけ彼らの意見を認めてやるとか、議題などがすでに決定している場合はあらかじめその内容などを彼らに知らせ、それが彼ら自身にとっていかなる意味をもっているかなどを明かにしてやることによって、彼らの関心興味をある程度は会議に向けさせることができるだろう。

また、彼らがある問題点について発言しようと思つても、他のメンバーたちが他人の意向を無視して発言を独占したり、不必要な長話しをしているために、発言の機会を失うことも多いだろう。これは積極的に発言しているメンバーたちが会議というものは自分の意見を人にきかせるためだけのものではなく、人の意見をきくためのものでもあることを自覚して適度に自己の発言を抑制することも必要であるし、もしそのメンバーたちが無自覚な場合は司会者あるいは他のメンバーがその発言をおだやかに抑えて、発言のないメンバーを指名して発言させてみるなどの処置も必要となる。

更に、発言の少ないメンバーをしますます消極的にさせる大きな原因の一つは、会議の席上でメンバーたちがいがいに人々の意見

や提案を評価しあうということである。もちろん会議において相互の評価がないということはナンセンスであるが、気の弱い発言の少ないメンバーがやつとの思いで発言すると、とたんに他の積極的なメンバーが「そんな提案はここでは意味がない」などというところ、この発言の少ないメンバーはやはり発言しないでおけばよかつたと思うだろう。このような点を排除する一つの方法としては、会議の進行過程をいくつかの段階に明別して進めてゆくことが有効であろう。たとえば、問題解決的会議においては、問題の設定の段階、問題解決案提出の段階、提出された解決案の整理統合の段階、整理された解決案の取捨選択をおこなう段階（ここで何らかの基準に照した判断評価がおこなわれる）、などとわけてみると、個人的な評価を恐れることなく各人が問題の解決案を提出できるし、整理統合された後の提案は比較的提案と提案者との個人的な結合関係が薄くなり、評価するものも、評価されるものも客観的な立場で判断評価がおこなわれやすくなるものと思われる。

またこのほかにも発言を減少させる原因は数多く考えられるかもしれないが、一応ここでは次の問題に移ることにしよう。

コミュニケーションの阻害の問題としてもう一つ考えておかねばならないことは、せっかく発言しても、その「発言の主旨がじゅうぶん他のメンバーに伝えられない」ために、会議がいたずらに紛糾することである。このようなことの生起する原因と思われるものについて次に若干のべよう。

その第一にあげられるものは、発言している本人が自分のいいことを適切に表現しなかつたり、じゅうぶんいわなかつたりすることである。

この点は発言者自信が訓練や練習によって改めてゆかなければならぬが、司会者やその他のメンバーのちよつとした配慮で修正可能なものとしては、まず、発言者以外のものが発言者の主旨を理解しようとする積極的な努力を示さないことである。話し手が何をいいたいか、何をいつているのかじゅうぶんには理解できないままに他の話しを始めたり、いい加減なあいずちを打つたりすることが多い。このようなことをすると、発言者は自分の発言主旨は他のメンバーに理解してもらえたと考えて、後続の過程において前発言の主旨を更に発展させた発言をおこない、そのために他のメンバーと意見が不必要に対立したり、会議の進行がすつかり逆もどりをしたりすることになる。各メンバーは他のメンバーの発言主旨を少しでも理解しがたく感じた時は、積極的にその場で直ちに質問を発するべきだろうし、司会者らはメンバーたちの発言主旨が複雑であったり、誤解を招きやすいと思えば、その主旨を簡単に要約した形で再提出して発言者の確認を求め、などの処置が有効であろう。

次に発言主旨の誤解の原因と考えられるものは、メンバーたちの判断の枠組の違いということである。これは、ある発言について、発言者は他のメンバーにじゅうぶん主旨を理解してもらえたと考え、え、きき手もその発言主旨をじゅうぶん理解したつもりでいる時に、

実は、この同じ発言が発言者ときき手で全く異った意味に理解されているという現象を呈するものである。一つの刺戟を各メンバーがうけとり解釈する時に働く各人の判断の枠組——各人の持つ生活経験、興味関心の所在、社会的文化的背景などによって構成される——があまりに異なるとしばしばこのような問題が起きる。もっと具体的にいうならば、Aというメンバーが「私の幼稚園では父兄のかたがたが御熱心なのでね」と発言したとすると、Bは自分の幼稚園では、いつも父兄が教育方針にまで干渉して少しうるさすぎると思っていたので、「ああ、Aさんのところでも同じように父兄の熱意の過多になやまされているのだ」と理解する。一方、Cは常に父兄たちが無関心で非協力なのに困っていたので、この発言を「Aさんのところは父兄の協力が強いのを誇りに思っておられるようで、羨しい」と解するような場合である。このような困難を克服するために、発言者自身がその主旨を明白に示すことも必要だが、メンバー同志が機会あるごとに当面の問題に対するそれぞれの判断の枠組の姿を相互に明かにするように、質問したり説明したり敷衍したりすべきである。また会議を進める最初の段階で、皆が共通の立場で共通の問題が考えられるように、特に明確に問題の設定をおこなうべきである。漠然と提出された問題を、そこに付随する条件を詳細に分析することによって、解決や処置などの対象となるものを提出するというような形で問題を再構成する手続きが有効なことが多い。

なおこのほかに、コミュニケーションの内容の歪曲の問題は記

憶内容の変容の問題とも関連するものがあるが、会議場面ではあまり直接的な関係がないのでここではふれないこととする。

以上、会議の目的の主要部分は参加メンバーが相互にその知識体験意見提案質問などを交換しあうことにあるという考えから、会議場面ではメンバーたちが互に他者に理解されるような形で積極的に発言し、また相互に他者の発言主旨を誤りなく理解するように努力すべきであることを強調してきた。ところで、会議におけるコミュニケーションの障害の問題としては、もう一つ「コミュニケーションの回路の片寄り」の問題についてもべておく必要があるだろう。会議場面にそくしていえば、メンバーAとBとの間に会話が交換されるが、BとCの間には会話の交換がないというような問題である。会話の交換が全メンバー間に自由におこなわれるような傾向があれば、発言しないメンバーなどもおのずから減少するであろうし、発言主旨の理解も徹底しやすいと思われる。このように考えると、実は回路の片寄りの問題は一つの別個の阻害要件であるというよりは「無発言」や「発言主旨の誤解」の問題の原因としてもあつかいうる。

回路の片寄りは具体的にはさまざまな形をとりうるけれども、最も典型的なものは、司会者→一般メンバーという会話交換が圧倒的で、メンバー↕メンバーの会話が欠如するものである。これは会議というものの考えかたによっている面が多いのであって、一般には、会議運営の一切の責任は司会者にあり、メンバーたちは司会

者の意のままに動いておればよいと考えられている。したがって、ここではメンバー同志が勝手に会議中に会話を交換すること（私語ではなくて）は会議の統制を乱すものと考えられるのである。このような考えかたは、たとえ他のメンバーの発言主旨がよく理解できなくても、司会者とその点に気づいて何らかの処置をとってくれるまでは、他のメンバーたちはそのまま放置して先に進んでしまふ、というようなことを結果する。要するに、そこには徹底した司会者依存的な会議の運営があるのであって、せっかくメンバーたちは大いに発言して会議に参加しても、その思考の進行方向も結論も司会者の思う方向にもってゆかれるわけであり、そのように誘導できない司会者は無能扱いをされる。

しかしながら、もしこのような形が会議としてのぞましいのならば、最初から司会者が一人で考えて一人で結論を得た方が時間の節約であるし、他のメンバーの同意を得ることが必要ならば書面ないしは報告講演会でもやればよい。会議の効能はこのように一人が考えるのではなくて、集団思考がおこなわれるところにあるとするならば、この問題は集団思考の阻害要件とも考えられる。そこで、今回はこれくらいで終りとして、次回、集団思考の阻害について、この「コミュニケーションの回路の片寄り」を司会者への依存ということの問題をおきかえてあつかうことをも含めて、その原因と処置を考え、ひいては会議の仕方の訓練ないしは練習の問題までふれることとしたい。