



会議の心理 (二)

——大集会における問題——

中 村 陽 吉

前回において、われわれは会議の運営過程における問題を大集会と小集会とに分けて考察することとした。そこで今回はまず大集会の問題をとり上げることとした。

大集会においては、会議場面での一般的要請であるコミュニケーションと集団思考の問題を有効に解決するには不利な条件が数多く存在する。その中で非常にはっきりしたしかも客観的な条件の一つは、会議の時間的制約と会議の構成員（メンバー）の数との関係である。

全メンバーが非常な積極性をもって会議に参加したいと考えても、実際問題としては数時間の間に何十名、何百名という人が、それぞれ自己の考えを表明し、他の人の考えをきいて更に自己の考え

た結果を再度表明するというようなことは不可能なことが多いだろう。

大集会における不利な点はこのような客観的条件のみではなくて、このような条件を原因として発生する大集会的場面における加者の行動傾向の一般的特質もまた大きな難点の一つである。ブラッドフォードなどは大集会における会衆の一般的な心理的傾向をいくつかの範疇に分類しているので、それらの主たるものをもとにして、大集会において発生しがちなメンバーたちの行動傾向についてのべてみよう。

一、会衆の一般的行動傾向

大集会的会議における参加者たちを会衆と呼ぶならば、この会衆

たちの行動傾向は少なくとも次のような諸点において会議の発展に不利な点をもっているだろう。

④ 聴き手的行動——これはことばを変えればメンバーたちの受動性ということにもなるだろう。大勢の人が自分の周囲にいるので、特に自分が発言しなくてもだれかが自分のいいことを云ってくれるだろうと考え、また、人の云うことをきいていれば自分にとってはプラスにもなるので、専ら御説拝聴といった態度で会議に臨み、受動的行動に終始しがちになる。これは聴衆現象 (The audience phenomenon) という。特にその会議を積極的に運営する責任を負わされている者、何らかの意味で積極的に参加することが利益になる人々 (たとえばそこで発言することが出世の糸口になったり、そこで発言しないと経済的その他の点で自分が非常に不利になるなど)、バースナリティが特に積極型で他人の前で発言することを特に好むような者、などを除いては、ほっておけば多くの人々はこの大集会的会議においてはこの聴き手的行動を示しがちである。自分が発言すれば会議が余計ながびくであろうとか、こんなことを云っては皆が馬鹿にするだろうとか、さまざまな発言することへの抑制力が強く働き、是非発言しなければならぬような推進力が欠けている状態になる。

このような状態はその結果として会議運営の責任者らがメンバー

たちに協力や積極的参加を求めても、大部分のメンバーたちは無言を下をむいているということになる。このような現象を非参加現象 (The nonparticipation phenomenon) とよぶ。非参加現象が発生すると、一部の人々が好むと好まざるとにかかわらず、独裁的専制的に会議を運営せざるを得なくなり、コミュニケーションも特定のメンバーから一般メンバーへの方向のみが回路として成立して、一般メンバーから特定のメンバーへの回路は閉ざれている状態になる。これは一方型伝達現象 (The one-way communication phenomenon) と呼ばれる。こうなってくれば、会議の本来的な要請であるメンバー相互のコミュニケーションが甚しく不じゅうぶんでかたよった形になるし、会議の成果にもごく限られた特定メンバーたちの思考結果だけが反映されていることとなり、集団思考とは非常にかけ離れたものとなる。

⑤ 責任回避的行動——大集会的な会議場面ではメンバーたちは自分が大勢の人々の中におかれていることよって目立たなくなっていると感じるのが普通である。特殊なバースナリティまたは利害関係にある者以外の大部分は、自分が大勢の人々の中に個性を失って埋没している状態から脱けだそうとはしない。大集会においては多くの場合、実際に各メンバーが相互に面識がなく、各自がなるといふ名前でのどのような立場の人であるかが不明である。たとえ相互

にその名前や身分はわかっているけれども、大勢の人々が同じ会議の中で同じく一メンバーとして参加していることによって相互に同質化してくる。

したがって、個々のメンバーは、自分がどこの誰であるかが他のメンバーから特に問題とされることはないであろうと感ずるようになる。このように、実際に相互に面識がないことや、あるいは特に自分というものが他者から分化し意識されることはないだろうと感ずることは、無名性現象 (The anonymity phenomenon) と呼ぶ。

この無名性はしばしば会議中の私語や中座、無関心や付和雷同といったような無責任な行動をひき起しやすい。

このように会議の進行過程に対する無責任ないしは責任回避的現象は、当然の帰結として、しばしば会議の結末 (会議によって産出された結論や決議など) に対しての責任回避的現象を呈する。自分が自ら会議への参加権を放棄し、自ら役割の積極的担当を回避したことは棚に上げて、この会議の結末は自分の意志とは無関係に形成されたものであるから、その結末については自分は責任はないと感ずるのである。

この会議の結末に対する責任回避的傾向は、ある場合にはその結末ないしはその結末を産出するのに中心的役割を果たした人々に対する裏面的な反逆や批判という形で現れる。会議の席上で批判や反対

をおこなうのではなく、結末が明確な形をとったのちに、各メンバーの心中に、または少数の仲間たちの間に、内面的裏面的に現れる反逆的批判であって、これはその結末の産出に中心的役割を果たした人々には直接的には表明されないのが普通である。彼らはわれわれの実情を何も知らないからあんなことを決めたんだよ。だから、こんな決定はわれわれが実行できるはずがないさ」といった形のものである。このような形の責任回避は拒否現象 (The rejection phenomenon) と呼ばれる。

このような無責任ないしは責任回避的行動傾向は、会議中のコミュニケーションや集団思考の円滑な廻転を阻害するだけでなく、不じゅうぶんではあってもとにかく一応長時間大勢の者が集って産出した会議の結末をほとんど全く有名無実のものとしてしまう。

かくして、大集会的会議は時間的制約とメンバーの数との関係をもとにして、また、大勢が同じような資格で一堂に会することによって、聴き手的、責任回避的行動傾向がメンバー間に発生しやすいくことを知った。したがってじゅうぶんなコミュニケーションと集団思考による有効な会議を持つには大集会は不利な条件におかれていることが明かになったので、次にはそのような不利を克服して、大集会も小集会と同じように、うまくやれば会議の成果をあげることができるといふような状態まで持ってゆく技術についてのべる必要が生じ

てきた。

二、大集会における会議運営法

大集会的な場面において、小集会の場合と同じように、各メンバーの自由発言を求める形で、何の工夫もなく、議長（司会者）が「どなたかこの点で御意見はありませんか」といった具合にやっていったのでは、上述のような大集会の不利な条件が種々な形で影響をおよぼしてくるだろう。

そこで少しでも多くの人々の考えや知識を限られた時間内に蒐集して、更に集団思考の実をもあげてゆくためには何らかの技術方法が必要となってくる。

従来、大集会的会議場面ととられている方法は、普通の形でその弊害は無視しておこなっているものが大部分であるが、少し特殊な形態では、いわゆる会議というよりは討議会といった目的のもので、パネルディスカッションとかフォーラムなどというようなものもある。この討議会的な種々の形式は、大集会的会議において、かなり有効な面をもっている。例えば、パネルディスカッション (panel discussion) は、あらかじめ選出された少数のメンバー（七・八名がよい）が全メンバーの眼前で定められた議題について小集会討議をおこない、その討議内容をもとにして後に全メンバーとの普通の形式の会議に持ち込むものであるが、これは代表になったメ

ンバーたちパネル・メンバーの自由なしかもじゅうぶんな話し合いによって能率的に議事が審議されており、しかもその後全メンバーが参加する余地が残されているのでパネルメンバーのみの独善的傾向は除去されるチャンスがある。

このほかにも、数名の代表となったメンバーがまず各自一つの演説（情報ないしは意見の提供）をおこない、それらの演説をもとにして全員の討議に持ちこむところのシンポジウム (Symposium) とか、専門家の講演とか映画などの後に全員の質疑応答をおこなうフォーラム (Forum) とか、パネルディスカッションのパネルメンバーに少数の専門家を交えるコロキー (Colloquy) などがあり、いずれも、あらかじめ少数者の討議または演説などで問題の所在かそれに対する回答の事例などが示され、全メンバーの関心を惹き、頭を整理したところで全員参加の会議に持ち込むところに、多少の技術的発展がみられるわけである。

しかしながら、このような大衆討議の諸形式はそのままの形では大集会の会議運営技術として不じゅうぶんな面も多い。

最近ではこれらの方法とは別途に、または、これらと併用した形で、バス・セッション法やその変形としてのリスニング・ティーム法がよく使われている。

④ バズ・セッション (buzz session method)

これはフィリップスが六名のメンバーが六分間話し合う(6×6 method)ことが有効だとしたことから発達したもので、大勢のメンバーが話し合うときに、その話し合いの直前とか途中とかに、その大集会を十名内外の小集団に分けて、十分内外その小集団ごとに話し合いをさせる方法であり、それをおこなっている期間中は会場がややがやとした騒音に包まれるところからこの名が出てくる。この方法では、各小集団の話し合いにおいてそこにいる全メンバーの知見や考えが相互に伝達される。だからこの期間を挿入することで短時間に全メンバーからの情報を蒐集して、それを各小グループの代表者が後続の全体会議に発表すれば間接的ではあるが全メンバーの相互のコミュニケーションが可能となる。前述したパネルディスカッションなどは、そこで代表となる人々が他の多くのメンバーと遊離しがちなのが欠点であるが、このバズ法と併用して、バズグループの代表者によってパネルディスカッションをおこなうと、代表以外の全メンバーはそれぞれ自分の考えや知見が代表者を介して他の人々に知らされ、討議の対象となってゆく過程が眼前に展開されるために、その会議の進行と問題の発展にパネルメンバーとどうように責任を感じ、関心を持つようになる。

したがって後の全体会議にも積極的な参加意欲を示すこととなる。

⑥ リスニング・チーム (Audience listening team)

これは演説とかパネルディスカッションなどがおこなわれるときに、全体のメンバーをバズグループとしての小集団に分け、各グループのそれぞれに、そこでの主題に関連したいくつかの課題を定めて、その課題をあたえる。そのあたえられた課題にしたがってメンバーたちは演説やディスカッションを傾聴する責任があたえられるわけである。この後はバズ法と同じ手続きになるものであり、要するに課題のわりあてによって聴き手の状態を積極化させる以外はバズ法と同じ特徴と効果をもつものである。

以上のような手段は大集会における不利な点を克服して、小集会とどうように、メンバーたちのコミュニケーションや集団思考が有効におこなわれる素地を持つところまでもちこむものであるが、バズにおける話し合いやパネルでの討議が如何におこなわれるかによって、その素地が生かされるか否かがきまってくる。

したがって、次回には小集会的会議場面における問題、すなわち大集会におけるような障害は比較的少ない小集会においても、なお、なぜ多くの場合有効なコミュニケーションや集団思考が阻害されるのか、その阻害条件をとり除くにはどうしたらよいか、などについてのべることにする。