



# 会議の心理 (一)

中 村 陽 吉

会議というものがわれわれの生活の中で日常不可欠なものとなっていることは論をまたないけれども、一口に会議と呼ばれるものの中には種々さまざまなものが含まれている。ちよつと考えてみても、会社の重役会議もあれば、閣僚会議もあり、労働組合の役員会議もあれば、学校の教員会議もある。それぞれ皆そこに含まれている特徴も異なるものであろうから、ここで会議一般の心理について語ることは非常に困難であることは事実である。しかしながら、そのような会議は全く共通性がないかと云えば、決してそうではなくて、何か共通の問題があるように思われる。たとえば、ある特定のメンバーが頑固に自説を主張してゆずらないために、会議が進まなくて困るというようなことは、それがどんな種類の会議であっても起りうる問題であらう。そこで、そのような一般的共通の問題をとり上げて、そこに働く心理的要因や、技術的処置についてのべてゆこう。

## 一、会議の一般的特質

会議は、そこに参加する権利乃至は義務をもっている人々の全部あるいはその一部によって構成され、話し合いの主題となるべき一つあるいはそれ以上の議題が用意されているのが普通であらう。そして、提出されている議題についてそこに参加している人々が話し合い、情報意見の交換をおこなったり、結論を求めたり、解決したり決定したりする。

一般に、ある問題について人々が会議を開くのは、当面の問題について会議を構成する人たちの意見や考えをお互に知る必要があったり、皆で、一しょに考えた方がよい解決を得られそうな場合とか、誰か一人だけの考えで決めてはいけない時など、さまざまな理由があるであらう。しかし、いずれの場合にしても、会議を聞くということとは、ある特定個人が単独で考えたり、解決したり、決定したりす

るのでは何か工合の悪いことがあって、その会議に参加できる人々か、参加しなければならぬ人々の協力を必要とすることを意味しているであろう。

このように会議の一般的な性質を考えてくると、会議を開く以上そこに参加しているメンバーたちにとって必要になってくる行動が少なくとも二つは浮かび上ってくる。その一つは、その会議の席上で発言することであり、他の一つは、その会議の場で考えるということである。以下、この二つの問題を順次もう少し詳しく考えてみよう。

### (1) 発言すること

その目的が何かを解決したり決定したりすることにある場合でも、単なる意見や情報の交換にある場合でも、それが単独の場面でおこなわれるのではなくて、多くのメンバーが一堂に会しておこなわれる会議の形をとっている以上は、そこにいる人々がそれぞれ自分のもっている情報や考えを皆の前に発表しなければ意味がない。そして、その発表の手段の中心となるものは口頭による言語的表現、すなわち発言することである。(勿論、発表の形式としては黒板に書いたり、図表を用意したり、印刷物を配布することも可能であり、また実際におこなわれているけれども、折角人々が一堂に集まっているのだから、もっとも能率的で徹底し易いのは口頭による手段であり、上述したような他の手段は口頭による発表の理解を助ける補助的手段として意味がある)。

メンバーたちが互に発言し合うということは、彼らが相互に、何をどのように考えているかということや、何をどの程度に知っているかということを知り合うための手段なのである。この手段によってメンバーたちは相互に他の人を理解できる。他の人の考えていることや知っていることを理解できれば、それまでに自分が知っていることや考えていたことと比較検討してみることによって、両者の一致点や相違点が明かになる。相違点が明かになれば、そのような自分の知っていた以外の事実をそれだけ余計に知ったことになるし、考え方ではそのような自分とは違った考え方もあるのだということを知ること、自分の考えを訂正したり一歩すすめたりするきっかけを得ることができる。また、一致点が明かになれば、自分と他の人と同じことを考えていたとか、自分の持っていた情報を他の人も得ていたとかいうことが判然とするわけで、それだけ自分の考え方や情報に確信がもてる利点がある。

メンバーが会議の席上で発言するということは、ちよつと考えてみても少なくともこのような利点を生じうる可能性をもっているわけであるけれども、ただなんとなく発言すれば必ずこのような利点が発生するとは限らない。発言したためにかえって混乱や遅滞を生ずる可能性もあることは事実であろう。しかし、その反面、発言しなければ、会議の主目的も果されないうし、そこに期待される利点も見逃すことになる。

ところで、われわれの実際に体験している数多くの会議では、一

体人々がそんなにじゅうぶんに発言しているだろうか。また、種々な利点を活用するような形で発言しているだろうか。残念ながら、このような間には否定的な答のときが多いのではないだろうか。とすれば、なぜ、会議の席上でメンバーたちは発言しないのだろうか、発言したためにかえって混乱したり進行が遅滞したのだろうか、そのようなときには一体どうしたらよいか、このようなことを考えてゆくのがこれからの一つの問題である。

## (2) 考えること

会議においては、人々は相集って、相互に発言し合って相手の考え方や知見を獲得して、それと自分がそれまでにもっていた知見や考え方とをつきまぜて、更に自分の考えを進めて、その結果をまた他のメンバーに伝えるという過程をくり返す機会を持っている。このような機会をじゅうぶんに活用すれば、その会議において最終的に生みだされるものは、そこに参加している人々が最初にもっていたものを基礎として、単なるそれらの総和にとどまらないで、最初はその構成メンバーのだけれどももっていないような新しい秀れたものになる可能性がある。これをもし、メンバーが相互に話し合わないで、それぞれ一人だけで考えているならば、それぞれの人は皆結局自分の考え方以上にはできないだろう。もっとも、平凡な人々が十人集って相互に協力して共に考えるよりも、一人の秀れた人が単独で思考するほうが秀れた結果を得るという考え方もあるだろう。しかし問題は平凡な十人がそれぞれ単独で思考

する時と、その十人が互に他者の考え方と自分の考え方を合せて、更に考えを進めてゆく場合との比較である。協力的な思考においては前述のような新しい結果が生み出される可能性に恵まれているのみでなく、ある一人の秀れた考えがその人だけのものにとどまらないで、会議に出席している人たち全員のも共有財産となり次の発展の基礎となりうるのである。

ところで、われわれの日常接する会議においては、メンバーたちはこのように協力的に思考しているだろうか。折角会議に出席しているながら、他のメンバーの考えを参考にせずに一人だけで考えている人も多いようであるし、ある場合には、一人で考えていれば犯さないような過ちを会議の形で皆で考えようとしたために犯すこともあるだろう。ル・ボン以来、多くの人々によってしばしば指摘されていることに、集団的な思考は個人的思考よりも劣悪な結果を生ずる、という事実がある。このようなことは前述した利点とはなはだ矛盾している。

会議形式で人々が物を考えるとき、一人ひとりの単独の思考結果の単なる総和よりも勝ることもあれば、単独の思考の方がはるかに秀れていることもあるという事実は、会議場面において個々のメンバーが考えを進めてゆくやり方や、考えの発表の仕方、人の考えの理解の仕方などのさまざまな要因によって、集団場面での思考の効果が左右されることを示していると思われる。したがって、会議の場面で、折角多くの人々が一しよに物を考える機会をあたえられた

ときに、その機会を少しでも有効に利用して、協力的な思考の実をあげるためには、どのような配慮が必要なのか、どんな条件がこのような効果を阻害するのかなどについて考えてゆくのも、これからの問題の一つである。

われわれはいま会議の一般的性質の一部を簡単に眺めて、会議場面で発言の問題と思考の問題をとり上げた。これらの問題は一般的な表現をすれば、コミュニケーションと集団思考の問題ということになる。

コミュニケーションとは、特定の内容（たとえばある人の意見とか知識など）が象徴ないし記号（たとえば、身振り、表情、ことば、文字など）を介してある人から他の人に伝達される過程である。従って、会議における発言の問題として扱ったことは、このコミュニケーションの過程における問題である。また、人々が互に関連的関係を保って特定の問題を共に考えてゆくのが集団思考と呼ばれるので、会議場面においてメンバーが共通の議題について他の人々の考えに多少とも影響をうけながら共に考えてゆく過程は、集団思考の過程である。

そこで、われわれは今後数回にわたって、コミュニケーションの問題と集団思考の過程とを中心として、会議の一般的共通の問題を扱うこととする。

ところで、一般的共通の問題と云っても、会議の構成メンバーが非常に大勢の場合と小人数のときとは、条件が非常に異ってくる

ことが考えられる。たとえば、同じ労働組合の会議でも、ある特定の職場の委員だけの会議と、いわゆる総会のように大勢の組合員が参加する場合では、そこに働く心理的な要因も違ってくるだろうし、生起する問題も別種のものが多いかもしれない。たとえ同じ問題が生起しても、人数や時間的制約などの関係からそこでとられる処置もおのずから異ってくるように思われる。ヘンフィルなどは（あまり手続的にみて信用のおけるよい研究とは云えない面もあるが）三十人以上のメンバーからなる集団とそれ以下の集団では、メンバーが要求するリーダーの能力が異なることを見出していることからみても、構成メンバーの多少によつて会議を二種に分けておく方が後の問題が考え易いように思われるので、一応大集会と小集団の会議とに分けて今後の叙述をすすめてゆくこととする。もっとも、メンバーが何人以上が大集会で、それ以下が小集会と一義的にきめることは困難で、たとえば非常によく知り合った人々の集りならば、たとえメンバー数が相当多くても、心理的には小集会的に運営できるであろう。従って、ここでも漠然とメンバー数が五十名とか百名とか、あるいはもっと多くて、議題と時間の関係などからとてもじゅうぶんな全メンバーの参加などは期待できないようなものを大集会として考え、十名や二十名位のメンバーからなっていて比較的自由に皆が参加するチャンスはあたえられているようなものを小集会として扱ってゆこう。

（東京都立大学）