



会議における二・三の欠陥

水原泰介

若い先生がたに、「先生のところの職員会議はどんな具合ですか」とたずねてみますと、「別に変ったことはありませんが、退屈なことが多いですね」というような返事が少なくありません。「窮屈です」と答えられる先生もあります。

ところで、これらの先生個々人は教育に理想をもち、教室や遊び場では熱心に努力し、教育効果を上げている人が少なくないのです。それなのに、先生たち皆で一しょに考える職員会議の席につくと、あまり生産的でなくなるのです。それでは今度は園長先生に質問してみましよう。お答えはたいていきまっただように

「私は若い先生がたの気持や考えを尊重して、職員会議をできるだけ民主的に運営するように努力しています」ということで

す。

民主的精神をもたれた園長先生のもとに教育熱心の若い先生がたが集まって職員会議を開いているのに、なぜ効果的生産的な会議が実現しないのでしょうか。これにはいろいろの原因が考えられます。しかしそれらの原因を一つ一つ挙げて、それへの対策を考えるところというのは許された紙数ではむずかしいので、本稿では、その中の一、二だけをとり上げて考えてみたいと思います。

一部の特定の人だけが多く発言して、他の人はおとなしく聞いていられるというような会議をしばしば見受けられます。これはあまりよいことではありません。一部の人が発言しないのでは、全員の

意思が討議に反映されるということが出来にくいのです。豊富な知識、卓抜な意見、すぐれた思考力をもった人々が集っていても、発言をしないでいたのでは、集団の問題解決には全然役に立ちません。

私たちは話し合いに加わり、自分の考えを述べる機会をもつと、その討議の成りゆきに強い関心をもつようになります。自分が発言した内容に関係のある議論がおこなわれると、その討議に無関心ではいられなくなります。したがって、多くの人々に発言させるようにすれば、それだけ多くの人々が討議の内容に関心をもつようになります。

会議がすんでから、会議で決ったことに文句を言うのは、会議の時じゅうぶん発言しなかった人が多いようです。そんな結論には責任が持てないと云って、会議で決めたことを実行しないのもこの人たちです。

私たちは、自分の考えを他の人に聞いてもらい、それが偏っていたり、誤っていたりしたらそれを指摘してもらいます。自分の考えが正しい偏らないものであれば賛成してもらいます。つまり、自分の考えをテストして見るのです。——これによって、自分の考えの欠陥に気づき、あるいは、自分の考えが正しいことが一層明確になります。このことは私たちの精神的成長に非常に役立ち

ます。発言をしない人は自分の考えをテストして見ることはできません。

発言の少ない原因はいろいろあります。その一つは討議すべき問題がはっきりしないことです。問題が抽象的であったり、あるいは、問題が広範囲にわたっていてどんな発言をすればよいかわからない場合があります。このような場合には、発言を躊躇します。問題をできるだけ具体的に示し、身近かなことに関係づけて提示することが望ましいのです。

問題がはっきりしても、その問題に関心がもてない場合には、やはり発言が少なくなります。問題に関心をもたせるためには、問題を提出する人は、「なぜそれを問題にするのか」「その問題はメンバーたちにとってどんな意味をもっているのか」などをはっきりさせることが望ましいのです。また、その問題が会議でとりあげる価値や必要があるかどうかを皆で相談してみるようにすることも、討議に関心をもたせるのに役立ちます。

雰囲気も大切です。発言しやすい雰囲気を作りだすことに成功しなければ、会議はうまくゆきません。雰囲気作りには特に司会者の言動が重要な役割をもっています。司会者は形式ばらないで、ごくくつろいで、ユーモアを混ぜえながら会を進めてゆくようにすることが大切です。もう一つ大切なことは、人の言うことによ

く耳を傾けることです。相手の云ったことに対する尚早な批判、評価は禁物です。相手が云おうとしていることをじゅうぶん理解しないで早呑みこみして、「それは今の問題とは関係がない。」「それには反対だ。こうすべきだ。」——といったようなことを述べる人をしばしば見かけます。こんなことを云われると、自分の意見が尊重されているとは決して思えません。したがって、意見を述べる気がしなくなります。このような尚早な批判、評価は雰囲気悪くします。

よく聞いて相手の言うことを理解し、その後にはじめて相手の主張に対して批判や評価をおこなうようにします。理解をじゅうぶんならしめるには、相手の云うことを理解できたかどうかをテストしてみることが役に立ちます。これは、相手が言ったことをもう一度自分のことばで言い直して「あなたは……とおっしゃるのですね」と尋ねてみるのです。これに答えて、相手がそうだと言えば、相手の云ったことが間違いなく理解できたことがはっきりします。そこではじめて、相手の主張への批判や自分の云いたい主張を述べます。こうすれば相手は、「他の人が自分をじゅうぶん理解してくれた」と感じ、他の人からの批判や反対も素直に受け入れることができます。

以上では、一部の特定の人だけではなく全員が積極的に発言す

るようになることについて述べましたが、多くの人が発言するようになったというだけでは、必ずしも優れた会議にはならないでしょう。これに加えて、これらの発言を会議の中に生かしてゆくことが必要です。お互いの考えを会議の中で生かし、会議の成果を高めるためには、お互いの考えを理解し合うだけでなく、それぞれの考えの間の関係づけをおこなうことが必要です。会議では一つの問題（共通の問題）を皆でいっしょに考えるのです。したがって、その問題について参加者の考えを集め、それらを互に関係づけることが必要です。

会議の中で、それまでに出された意見との関係がはっきりしないような発言が出て来ることはまれではありません。このような場合に、その関係を明らかにするような陳述が加えられれば、その発言のもつ意義がいつそう明瞭になり、それまでに出版されている、いろいろの考えが統合されてきます。「関係づけの発言」によって、それぞれの考えが会議全体の中に生かされることになるのです。また、このような「関係づけ」への配慮が欠けていることが、多くの会議を、単なる思いつきが次から次へとならべられ、知らず知らずの間に問題点が浮動してゆく雑談的なものにしてしまっているのです。

尚早な批判、評価を慎しむべきであることは上に述べた通りで

すが、これに関連して、次のような態度も警戒しなければなりません。

一つの問題についていくつかの異った解決や考えかたが存在することに對して寛容な態度をとることができない人びとをしばしば見かけます。この人たちは、「自分の意見が正しい」のかあるいは「相手の意見が正しい」のか、どちらか一つに直ぐに決めてしまわなければ気がすまないのです。しかし、「自分の意見」「相手の意見」のいずれでもない、これらとは異なった考えが最も優れた解答であるかもしれないのです。このように二つの中のどちらかだと（二者択一的に）決めてかかる態度は、自分の意見とも相手の意見とも異った第三の考え、新しい解決を、追求することをさまたげ、問題のよりよい解決を見出すさまたげとなります。

また、じゅうぶん考えもしないで、すぐ相手に賛成したり、あるいは自分の主張をあつげなく引込めてしまったりする人がいます。こういう人は、より優れた解決を追求することを忘れているのです。「うかつに自分の意見を主張して他の人から反対されるのはいやだ、簡単に賛成して無難に過そう」という態度、あるいは「どうでもいいから早く終ってくれ」という態度なのです。私たちの討議では、自説を固執して譲らないか、あるいはあつげなく自説を撤回するという両極端が多過ぎます。皆で一しよに考え

て、主張すべきところは主張し、譲るべきところは譲って、問題解決本位に振舞うという態度が欠けているように思われるのです。

もう一つ触れておきたいことは、私たちの討議では批判的な意見は多いのに、その割には建設的意見は少ないということです。「あなたの意見はここが誤ってやしないか」「これでは工合が悪いのではないか」など批判的な発言がたくさん出されます。しかし、工合が悪ければそれをどうすればよいのだという建設的な意見はあまり出ないのです。批判のしっぱなしな人です。建設的な意見が出ないということも、優れた解決を皆で追述しようという態度が乏しいところに起るのです。（お茶の水女子大学助教授）

*

*

*

*

*