

# 民主主義に一票

Ulli Diemer

会議のプロセスに関する Alexandra Devon の記事 (1) には賢明で役に立つ点が多いが、意見の一致 (コンセンサス) を見るほうが多数決 (民主主義) を採るよりも好ましいとする Devon の意見には根本的に反対である。

まず、Devon の意見では、会議のプロセス全般にかかわる事柄がコンセンサスモデルと民主主義モデルそれぞれを決定づける重要な特性であると考えられている。

例えば、Devon は、「会議の前に社交のための時間」を取る、会議に初めて参加した人々と「交友関係を築くために特別な努力」をする、「参加者の間で信頼関係」を築く、「価値観を共有」する、「自分の見解を述べ、それを諷し、他の参加者の意見にも耳を傾け、自分が考えていなかったような点について指摘されれば、自分の考え方を見直す」よう心掛けるといったことが大切であり、価値があるのだと強調しているが、「参加者が絶えず口を挟む」、「少数の参加者だけが会議を進める」、「発言の少ない参加者が無視される」ような会議がいかに無意味であるかも指摘している。

しかし、Devon が挙げた利点の中で、コンセンサスモデルに則した会議にのみ当てはまる利点はなく、Devon が取り上げた欠点の中で、民主主義モデルに則した会議にのみ見られる欠点もないのである。

Devon が尋ね歩けば、価値観を共有し、信頼し合い、新たに参加した人々が居心地よく感じられるよう特別な配慮がなされ、互いに耳を傾け、他の参加者の意見を受け入れる準備ができており、思いもよらなかったような点を指摘されれば考えを改め、決定される時は押しつけられるのではなく交渉したうえで妥協案が見いだされるような民主主義的なグループについて語るることができる人を山ほど見付けることができるだろう。また、少数の参加者のみが会議を進め、参加者が絶えず口を挟み、発言の少ない参加者が無視されるようなコンセンサスモデルに則したグループ内での経験を語ることも多いだろう。このようなグループは「本当の意味での」コンセンサスを実践していないのだと主張されるかもしれないが、こういった問題を抱えていると言われている民主主義的なグループもまた本当の意味で民主主義的ではないと言えるのではないだろうか？

また、コンセンサスを支持する人々の間では、会議を開くためのモデルとしての「コンセンサス」と一般に「合意」の意味で使われる「コンセンサス」との間の区別が適切に行われていないようである。「合意」という意味であれば、コンセンサスはどのような意思決定モデルで運営されているグループでも達成されるだろう。ほとんどの決定がこのような広義の意味でのコンセンサスによって行われている民主主義モデルで運営されているグループに属したことがあるが、このようなグループでは、大抵の議題について合意する傾向にあったため、投票に至ることはめったになかった。Devon が望ましいとして挙げた理想的な特徴（小規模、明確な目標を掲げる、互いに尊重し合う、相互に信頼する、互いの意見を受け入れる準備ができていなど）を備えていればどんなグループでも、民主主義モデルによって正式に決定が下されようが、コンセンサスモデルによって正式に決定が下されようが、易経（訳注：中国の古い占い）に尋ねようが、「コンセンサス」—すなわち「合意」—に達するだろう。

実際に問題なのは、うまく機能していないグループにとってどのようなプロセスがふさわしいのかということである。リビングルームに納まりきらないグループ、目標に関して混乱していたり、合意されていないグループ、互いによく思っていない参加者がいるグループ、自分の意見に固執しすぎて他の参加者の意見を受け入れる余裕のない参加者がいるグループ。こういったグループにはほとんどのグループが当てはまるのである。数名の参加者が会議を仕切り、口を挟む一方、発言の少ない参加者が無視されたり、声を上げるのをためらったりするのであれば、一体どうなるのだろうか？

ほとんどのグループ、すなわち、Devon が批判している民主主義的なグループだけでなく、コンセンサスモデルに則したグループでも生じているのは、問題が適切に扱われないため、「落ち込んで家に帰る」参加者もいれば、「家に帰って、二度と参加しない」参加者もいて、胸が悪くなるような会議にぴったりの参加者が残るという事態である。

コンセンサスグループではこのようなことが繰り返し起こっているのだということを知らないならば、それほど深く知らないのだろう。

Devon が提案している解決策は素晴らしいものである。会議の進行を円滑にすること、会議の計画を立てること、参加者が再度発言する前に、まだ発言をしていない参加者が発言の機会を得られるようにすること、グループとして集まっていることの社会的な意味を忘れないこと、お互

いの感情や意見を意識し、考慮に入れること。(会議に出席する際の態度が不快な参加者に対して対処することを加える人もいるかもしれない)。こういったことがコンセンサスグループと同じように民主主義的なグループでもうまく行われないことはないだろう。

実際、民主主義的なグループには、プロセスにかかわる問題を取り扱ううえで、よりよい機能が備わっている。民主主義では、妨害したり、不快であったり、無神経な参加者がいても、グループが望むことを進めていくことができるからである。民主主義では、グループがそのような参加者に対して「このような話し合いや態度は建設的ではないので、あなたも同意するしないにかかわらず、先に進みたい」と言うことができる。そして、グループは大多数の参加者が望むように進めていくことができるのである。

他方、コンセンサスでは、無神経であったり、頑固な参加者がグループ全体を虫ばむことがある。このような人々が「距離を置く」か、より建設的に参加するようになるのが理想的であるが、多くのコンセンサスグループで実際に起こっているのは、大多数の参加者が望んでいることが妨げられているということである。つまり、機能することができなくなっているのである。大抵の参加者がグループに引き続き参加したいと思っているにもかかわらず、一人あるいは少数の参加者がコンセンサスを妨げたり、議論を長引かせているからである。社会の変革を願う活動では、まさにこのような理由から、ばらばらになったグループの死骸が散乱している。

同時に、コンセンサスでは、グループ内で発言の少ない参加者がますます口数を減らし、委縮してしまうことが多い。民主主義的なグループよりもコンセンサスグループのほうが、発言者に懸かる責任がはるかに重いからである。コンセンサスグループでは、意見が異なると、自分の見解に対して弁明するよう強く求める自己主張の強い参加者によって、矢面に立たされることもある。これは、会議で勇気を持って発言しようとしている参加者にとって、恐ろしい展開である。当然、臆病な参加者は苦境から脱するために、すぐに「距離を置く」か、気が変わったと言うだろう。そして、再び発言する可能性はさらに低くなるのである。このような状況は個人的にも不快であるばかりか、こういった状況が進めば、自己主張の強い数名の参加者が、多数の参加者が望まない方向ではあるが、それについて声を上げられないような方向へとグループを押しやることにつながる。コンセンサスを得ようとすることで、おとなしい参加者の影響力がそがれる一方、民主主義と投票を採用することによって、

そういった参加者の影響力を増すことができるのは、まさにこういった状況下においてのことなのである。

Devon が言うように、民主主義的なグループでは、「全会一致（これはまれなことである）に至らなければ、好ましくない決定を実行したり、従ったりするような居心地の悪、立場に置かれる参加者がいる」というのは事実である。もちろん、参加者が決定を本当に不快に感じるかどうかは、参加者がどの程度合意していないか、問題がどれほど根幹にかかわっているか、によるが、恐らく最も重要なのは、決定に至るまでの話し合いとプロセスが好ましく思われたかどうか、である。しかし、Devon の□明では、コンセンサスグループでも全く同じことが起こるのである。つまり、コンセンサスグループでは、「距離を置いて」「望んだ決定ではないが、従わざるをえない」決定を認める参加者がいるからである。

「不和の原因となる問題を抱えたグループのまとまり」が維持されるかどうか、「（議論は白熱したが）会議の後で」参加者が「手を取り合ってお互いが懸念していたことを尊重することができたと言える」かどうかは、投票によって決定されたか、「距離を置く」参加者がいてコンセンサスに至り決定されたかではなく、どちらのモデルで行われる会議にも通用するような内容とプロセスの基準に照らして、会議と決定がよかったかどうか、によるのである。

グループのまとまりを実際に壊しているのは、一人か一握りの参加者が圧倒的多数の参加者が希望していることを妨げることができるような状況である。このような事態が起きれば—コンセンサスモデルに則したグループでは頻繁に起こるのだが—、「コンセンサスでは（中略）、各参加者がグループ内で平等かつ完全な権限を持つことができる」とする Devon の主張は無意味になる。それどころか、100名の参加者がしたいことがあっても、一名の参加者がそれを望まず、コンセンサスを拒否するような状況であれば、コンセンサスでは、あらゆる権能が一人の参加者に手渡されることになり、ほかのすべての参加者の影響力が完全に失われてしまうのである。

これほど極端な—しかし、決してまれではない—事態とはいわないまでも、コンセンサスモデルに則したグループの数少ない成功例だけでなく、これまでの業績をもっとよく見てみれば、あるパターンが繰り返し起きていることが分かるだろう。数名の自己主張の強い参加者が会議を仕切り、仕事や子供を抱えたり、会議中毒になっていない大多数の参加者

が押し黙るか、離れていくか、その両方に陥り、グループは崩壊し、会議を独占していた参加者は自分たちの素晴らしいモデルを別のグループに押しつけたりするのである。

誤解しないでいただきたいのだが、わたしが最も敬愛し、最高の会議運営技術を持ち合わせている人々の中にもコンセンサスモデルを好み、成功している人々もいる。このような人々によってグループが構成されていれば、コンセンサスも機能するだろう。しかし、ほとんどのグループがこのような人々によって構成されておらず、わたしの経験では、どちらのグループもうまく機能したり、機能しなかったりしているが、民主主義的なグループのほうがうまく機能する可能性が高く、問題をよりよく解決することができる。

コンセンサスがグループ内で機能していれば問題ないが、コンセンサスを支持する人々は、異常な状況でのみ機能し、非常に多くの参加者を社会運動から追い出してきた一因であるモデルを受け入れるよう勧めて、影響を及ぼしているように思われる。

1. Alexandra Devon: It ain't the meeting it's the motion! KIO #16
1. Alexandra Devon 『It ain't the meeting it's the motion!』 KIO No.16

*Published in KIO and in the Connexions Digest Volume 12, Number 1.*

『KIO』、『Connexions ダイジェスト Vol. 12 No.1.』より

*Translated from the English by Yuko Endo*

遠藤裕子訳