

会議の考現学

森口 繁一

世の中に会議は多い。役所でも企業でも学校でも、組織のあるところには必ず会議がある。その他もろもろの委員会の会合がある。ORマンにとっても、会議は仕事の節目であり、またしばしば仕事の場所そのものである。

ところで、この会議なるものの実態はどうだろうか。それはもう、時と所と参加する人びとによって、種々様々である。その種々様々の実態を、比較し、分類し、整理して、1つの学問体系にまとめあげれば、「会議の考現学」といったものができるのではあるまいか。

ここに述べようとするのは、そういう方向への1つの試論である。

1

パーキンソン流に言えば、“すべての委員会の会合は、やがて必ず墮落する”などという法則が、実証的に確立されるかも知れない。それどころか、はじめから墮落している委員会さえめずらしくないという意見もある。学園紛争当時に流行した学生用語によれば、“委員会の形骸化・空洞化”というのがそれを指す。

委員会の会合の墮落の兆候として、いくつかの類型をあげることができる。

第1は、その委員会の権限と責任の議論に花が咲き、それに終始して肝心の問題そのものがそっちのけになる型である。もともと問題そのものを解く気のない人びとで構成された委員会に、これ



がしばしば起こる。特に、同じ問題の他の側面を扱う別の委員会ができようものなら大変である。その権限の境界がどこにあるかということが最大の関心事になってしまうことになりかねない。それを恐れて、その種の問題はこの委員会にすべて任せるということにすると、その独占的地位にあぐらをかいて、審議はやはり一向にはかどらない。

第2は、資料をやたらに複写して配布する型である。所要投入量が産出量に比例するという法則を逆方向に利用して、投入量さえ増やせば産出量は自動的に増えると考えるとか、あるいは産出量は測れないから、代用特性として投入量だけ測って業績を評価するとかいった風土のなかでは、このやり方が、比較的楽に“業績”をあげる方法なのである。しかし、配布された資料は、めったに読まれることはなく、いたずらに場所をふさぐばかりであることが多い。

第3は、下部機構を作ってそれに任せてしま

もりぐち しげいち 電気通信大学

い、自分は何もしない型である。委員会の下に小委員会をいくつか作って、そこに問題を分けて渡し、ある期間の後、そこからの答を受け取り、これを綴じて、自分の業績として出す。この場合、しばしばその小委員会自身が同じ手を使う。つまり、いくつかの分科会を作ってそこに問題を分けて渡す。以下同様。この細分の過程が終るのは、小グループが個人になったときである。そうなるともう下部機構は作れないので、ひと晩ぐらい徹夜してでも答案を書く。これがさきほどの細分化過程の逆の経路で集められ、綴じられて、厚さ何cmもの報告書になる。現在“成果をあげている”とされる委員会には、この型がずいぶん多いように思われる。これを墮落の1つの型と呼んでは、えらい人に叱られるかも知れない。少なくともかなり大ぜいの人に不快感を与えるおそれがある。しかし、考現学はこの点を避けて通るわけにはいかない。肝心な点は、小委員や分科会の各段階で自分が集団として何をするかというところにある。問題を細分して下部機構に渡し、あとで上がってきた答案を綴じて報告書とするだけでは、やはり墮落と呼ぶよりしかたがあるまい。

第4は、むやみに計算機を使う型である。これがはびこる事情は第2の型の場合と同じである。計算機使用料は高いので、予算をうまく消化するのに便利であり、モニター記録がちゃんとあれば会計検査の上からもまずは問題になることがない。特にシミュレーションというのが、はなはだ都合である。これが墮落の1つの型だといっは、いろんな方面に物議をかもしおそれがある。ORマンには、これでメシを食っている人もかなりいるはずだから。しかし、もういちど、この段落の初めのところを見ていただきたい。そこに“むやみに”という修飾語がある。頭を一切使わずに、計算機だけを使うなら、それは墮落である。動的計画法の創始者として知られるベルマンが、かつて筆者に語った「計算機は知性の代用にはならない」という言葉をここに引用しておく次

第である。

そのほかにも墮落の型がいろいろ確認できることであろう。こういう基礎的な作業をやっていくうちに、墮落しない委員会会合のあり方が浮かびあがってくるのが期待される。

2

委員会の会合を生き生きとした、実りあるものにするには、どうしたらよいか。

これは実態を調べて類型化する考現学の、いわば応用分野である。基礎作業が未完成の状態で、立派な応用の処方箋を書くことはきわめてむづかしいが、あえていくつかの指針を述べてみよう。

第1に、委員会は目的のはっきりした有限期間のものにし、任務の漠然としたものを永続させないこと。休眠状態の委員会なんかは、放っておけば自然に消滅するような制度を一般に確立すべきである。

第2に、委員長はじめ各委員は、自分でその課題に取り組む意志を持つこと。そういう意志を持たない人たちが構成した委員会は、初めから墮落していても不思議でない。だから、これは基本的には委員会構成員の人選の問題であり、またその環境作りの問題でもある。

第3に、しっかりした事務局を持つこと。事務的な支援の良否が委員会の気分と問題解決能力に及ぼす影響については、考現学的研究が必要であるが、たとえば官庁やその外郭団体などの場合、これが存外決定的な力を持っているような気もする。

ORマンは、いろいろな委員会で活躍することが多いと思う。したがって、会議の考現学的研究に向く環境にあるといっはよい。そして研究結果は自分自身で応用する機会も多いにちがいない。この小論がきっかけとなって、そういう研究が盛んになり、またその成果を応用することによって生き生きとした実りある会合が増えてくれば、筆者の喜びこれに過ぎるものはない。