

コンセンサス意思決定

コンセンサス意思決定とは参加者殆ど全員の合意を追求するグループ意思決定プロセスであるだけでなく、少数派反対意見への解決策もしくは緩和策でもある。「コンセンサス」は、合意に至らない時に手段として用いられる意思決定プロセスとは関係なく、同意または相互理解という意味合いでも広く使用されるが、一般合意と合意に至るまでの過程のことを示す場合に度々使用される。コンセンサス意思決定とは主に決定に至るための特殊プロセスに関連するものである。

ロバート議事法の中で説明されている民主主義プロセスや議会法など、その他の意思決定手順ほどの知名度はないが、コンセンサスは、クエーカー教徒などの神学派、経済学に見られるオランダのポルダーモデル、歴史的なハンザ同盟、政治的な Food Not Bombs、様々なインフォショップ、非政府機関、オンラインプロジェクト、更には国家レベルのフーデノサウニー（イロコイ連邦）など広範囲に及ぶグループでも使用されている。

新リスボン条約は第15条4項において、欧州理事会はコンセンサスにより決定を行うと記述している。これには、欧州理事会の資本主義的ゴールと仕組みを変えようとするあらゆる試みを阻止するものだという批判がある。コンセンサス意思決定は、いかなる変更を行使するにも全会一致を条件とするため、多数派が望む変更を阻止したり、決定事項に民主主義意見が入らないようにするために手軽に重宝される。同様に、北大西洋条約機構（NATO）軍事同盟はコンセンサスにより決定を下す。アメリカ合衆国はこれにより、合衆国の意思に反するイニシアチブを完全に阻止できる。

意図

意思決定プロセスのひとつ、コンセンサス意思決定の意図とは次のものである。

- **包括**：できるだけ多くの利害関係者がコンセンサス意思決定に関わる。
- **参加**：コンセンサスプロセスは意思決定者全員の意見と参加を積極的に募る。^[1]
- **協調**：効果的なコンセンサスプロセスにおいて、参加者は、少数派に不利となる可能性のある多数派意見を選ぶよりもグループとメンバー全員にとって最良の判断を下すよう努力する。^[1]
- **平等主義**：コンセンサス意思決定機関の参加者全員がプロセスへの発言の機会を平等かつできるだけ多く与えられる。参加者全員が発案、修正、あるいは拒否する機会をもつ。
- **解決志向**：効果的な意思決定機関とは、相違点よりも共通点に重点をおき、グループ内の相互排他的な見方を回避または解決するために、妥協策やその他の手段を用いて効果的な決断に至るように取り組む。
- **一番論理的**：支持と協力の欠如のために解決が困難と判断された場合に浮上。^[2]

多数決に代わるもの

コンセンサス意思決定の支持者には、理由はいくつかあるが、多数決による取り決めが望ましくないという見方がある。多数決投票は協調よりもむしろ競争を煽り、妥協

やその他相互に有益となる解決策という可能性を無視し、意思決定を勝ち負けどちらかの二分法という枠組みにあてはめるものである。^[3]一方で、カルロス・サンティアゴ・ニノは他の手段よりも多数決のほうが、より良い審議の実践につながる結果となっていると述べており、その理由は、多数決では参加者各自が少なくとも全参加者の半数にアピールするよう議論を交わすからとしている。^[4]アーレンド・レイプハルトは多数決について同意見をもっており、多数決が連立政権助長の一役をになっていると述べている。^[5]コンセンサス支持者は多数決が「多数独裁」を招いている述べている。しかし民主主義的意思決定の支持者は多数決が実際のところ、多数による独裁を未然に防いでいると議論している。ある意味、少数派は多数決により、自分らに好ましくない決定を覆すための連立体制づくりの可能性を最大限に発揮することができる。^[5]また民主主義的決定は少数決を妨ぐが、コンセンサス意思決定はグループの過半数の意思に対し、一人以上の反対者がいると少数派支配となる。

コンセンサスの支持者は、多数決定では、参加者それぞれの決定へのコミットメントが低いと主張している。少数派に属する者は多数決定へのコミットメントを比較的感じないうえ、グループと意見を同じくする多数の有権者でさえ、最終決定の際に責任が軽い感じている。コンセンサス支持者の多くは、この責任感の低下が、弁護をしたリ決定に基づいて行動をおこす意欲を潜在的に低下させる原因であると述べている。

プロセス

コンセンサス意思決定のプロセスは他（ロバート議事法参照）ほどには形式化しておらず、施行についての実践的詳細はグループによって異なる。とはいえ、コンセンサス意思決定の多くの施行に共通する基本手順はある。^{[6][7][8]}

審議のためのアジェンダが決まると、必要に応じて会議の基本ルールが合意され、議題の各項目が順番に読み上げられる。概して、アジェンダについての各決定は次のような単純な構成に沿って行われる。

- **各項目の協議**：手近なトピックについての意見や情報の特定を目的とし、項目について協議する。審議中度々、グループの基本方針と行動案が特定される。
- **提案の形成**： 議論に基づき、問題の正式決定提案がグループに提出される。
- **コンセンサスの要請**： 意思決定機関の進行役は提案におけるコンセンサスを要請する。通常、グループの各メンバーは、沈黙や不動の姿勢を他のメンバーが合意であると誤解しないように、手振りや色の付いたカードを上げて、提案への合意を度々積極的に示さなくてはならない。
- **懸念事項の特定と対処**： コンセンサスが達成されない場合、各反対者は提案における懸念事項を表明、懸念事項に対処または特定するための新たな議論の開始となる可能性がある。
- **提案の修正**： 決定者の懸念事項に対処するため、提案の修正、書き換え、補足がされる。プロセスはその後コンセンサス要請へと戻り、満足な決定が下されるまで、そのサイクルは繰り返される。

配役

コンセンサス決定プロセスには、プロセスをより効果的にするためにデザインされた配役がいくつかある。名称と配役の性質はグループにより異なるが、一番広く知られているのは進行役、タイムキーパー、エンパス、書記である。進行役は多くの場合、存在し、反論役や応対役などの補足的な役割を使うグループもあるが、すべての意思決定機関がこれらすべての役割を使用しているわけではない。意思決定機関の中には、参加者が経験を積んだりスキルを習得したり、権力の顕著な集中を防ぐためといった目的により、グループメンバーの中で配役をローテーションで行うところもある。^[6]

コンセンサスミーティングの主な配役

- **進行役**：名称のとおり、進行役の役割はコンセンサス意思決定に達するプロセスを円滑にする手助けすることである。進行役は、アジェンダに沿って時間どおりに進んでいるかを見守る責任を請け負う。すなわち、相互に合意したコンセンサスプロセスのメカニクスにグループを従わせる、必要であれば、代替、補足的審議または、一周方式、小グループ制、ロールプレイングなどの意思決定テクニックを推奨する。^{[9][10]} コンセンサスグループの中には、二人の共同進行役を使うところもある。分担進行は進行役の権力集中を拡散したり、共同進行役が個人的にダイアログへの積極参加を始めた場合、進行役の義務を外れるときに採用される。^{[9][10]}
- **タイムキーパー**：タイムキーパーの目的は意思決定機関がアジェンダ通りの時間枠を守るようにすることである。有能なタイムキーパーは時間についてのアップデートを頻繁に行い、残り時間がどれだけかを余裕をもって伝えたり、一人の発言時間が大幅に超えないよう、種々のテクニックを行使し会議を時間通りに進めることである。^[6]
- **エンパス・波紋の監視**：エンパスまたは「波紋の監視」と呼ばれるポジションは、参加者の身振りや、その他言葉以外の表現に現れるヒントを書き留めることにより、会議における「興奮感情の高まり」をモニターする役目である。感情衝突となりそうなものを和らげたり、脅威のない環境を維持、更には破壊的原動力となりそうなもの、例えば意思決定機関の中の性的差別、人種差別を注視するのがエンパスの主な役割である。^[9]
- **書記**：書記の役割は意思決定機関の決定事項、協議、活動の要点を書き留めることである。

非全会一致のコンセンサス

健全なコンセンサス意思決定プロセスは、初期の段階で異議を奨励、特定し、少数派全員の意見を尊重する機会を最大限にする。大規模なグループの場合や、または、脅迫、恐怖、過度の説得力や雄弁による丸め込み、代替案を理解する能力の欠乏、単純にダイアログのプロセスに忍耐力を欠く等が理由で全会一致となった場合に全会一致は達成が困難であるため、コンセンサス意思決定機関は代わりのコンセンサス基準を選択することができる。選択肢は次のものがある。

- **全会一致マイナス1人 (U-1)** は1名以外の全員が決定を支持することが条件。一人の反対者は会議を長引かせることができても（議事妨害）決定を阻止す

ることはできない。反対者は決定の持つ意味合いを引き続きモニターし、決定の結果について、後日意見を述べることもできる。

- **全会一致マイナス2人 (U-2)** は決定を阻止する者が2名いてはいけない。唯一反対者がいるとディベートはすぐに短縮される傾向がある。反対者2人組は決定がどういった事情のために賛成できないのかに代わる見解を述べることができる。2人組は3人目の決定阻止者を味方につくよう説得できる共通点を見つけることにより勢力を拡大できる。通常ある一定の期間内に2人組が第3者を味方にできない場合は説得力に欠けるとみなされる。
- **全会一致マイナス3人 (U-3)** または他の同じようなシステムでは、4人あるいはそれ以上の参加者が積極的に決定を阻止することができる。U-3、またはそれ以下の全会一致は通常、80%、中央値プラス1シグマ、3分の2、賛成過半数というような賛成率にまとめられる。そのような尺度はコンセンサスの定義内にフィットしない。
- **ラフコンセンサス**： は「どのくらいであれば十分といえるか」といったルールが特にないプロセスである。むしろ、コンセンサスかどうかはグループの議長の判断に委ねられる。(一例は IETF ワーキンググループ、下記にて説明) 一部の少数派反対者が議論を阻止するのをより難しくする一方、議長一人の責任が重くなり、ラフコンセンサスが事実正しく認識をされているか、意見の分かれるディベートとなる。

異議

コンセンサス意思決定プロセスにおいては、懸念事項や気になりとなる点を早くに特定し、対処することが理想であるが、提案は必ずしも意思決定機関の全会一致でのコンセンサスを得ることはない。動議を採択するコンセンサスが要請される時、反対者には三捨択一のオプションがある。

- **懸念事項の言明**： 動議は見送りたいのだが懸念事項を明確にしたいグループメンバーは「懸念事項の言明」を選択することができる。動議について大きな懸念がある場合、意思決定機関はその提案を修正あるいは書き直すかの選択ができる。^[12]
- **傍観**： 「個人的意見の深刻な相違」を持つが、動議を見送りたいグループメンバーは「傍観」を選択できる。傍観は動議を止めないが、強力な「不賛成投票」と度々みなされ、傍観するグループメンバーの憂慮すべき点は通常、提案の修正により対処される。また十分な理解力を欠いていたたり、提案に参加できないと感じる者も傍観を選択してもよい。^{[13][14][15]}
- **阻止**： グループメンバーは誰でも提案を「阻止」してよい。コンセンサスの手段の中には1人以上の阻止(前項「非全会一致あるいは修正コンセンサス」参照)を条件としているものもあるが、多くのモデルは、1人の阻止があれば提案を否決するのに十分であるとしている。阻止は一般的に究極的な手段と見なされており、ある提案が組織や参加者の不利益になる、または組織の使命に反する(例：原則異議)とメンバーが感じた時にのみ行使される。コンセンサスモデルにおいては、提案に反対するグループメンバーは賛成論者と共に皆にとってベストな解決策を見出さなければならない^{[14][16]}

歴史的な例

おそらく、コンセンサス意思決定の最古の例は1142年に、慣例にならい、意思決定に^{[22][23]}コンセンサスを使ったイロコイ連邦大協議会、別名、ホーデノショーニーである。コンセンサス意思決定の例はアフリカのブッシュマンなどの原住民の間にも見られる。^[25] 西洋社会におけるコンセンサス意志決定の近代の広まりは1970年代の女性解放運動^[26]や反原発運動^[27]以降であるが、正式なコンセンサスの起源は更に昔に遡る。^[28]

最も顕著な早期の西洋コンセンサス施行者は17世紀にテクニクを取り入れたキリスト友会、別名クエーカーである。アナバプテスト・メノナイトもコンセンサス意思決定を使った記録があり、^[29]アナバプテストは殉教者会議のあった1527年にコンセンサスを使ったされている。^[28]キリスト教徒の中にはコンセンサス意思決定を聖書まで遡る者もいる。グローバルアナバプテストメノナイト百科事典ではACT15^[30]の項目で、新約聖書におけるコンセンサスの例を参照している。

コンセンサス意思決定への批判

ハワード・ライアンやウリ・ディマーは、共通性の高い少数グループには、適切かもしれないが、そのプロセスはあらゆる場面で問題になりやすく、害を及ぼすものであるとし、コンセンサス意思決定を批判している。下記がその理由である。

- **コンセンサス意思決定は現状維持を支持**：正式なコンセンサスを行行使する意思決定機関においては、個人やわずかな少数派が合意を阻止しようとする能力は現状維持を支持する者にとって、大きなアドバンテージとなっている。つまり、大半のメンバーが変化を望んだ後にある事態が組織の中に長い期間存在し続ける可能性があるということである。同じように、多数がイニシアチブを指示する時、新たな取り組みや方向性は頻繁に阻止される。ハワード・ライアンは1980年代の原子力反対運動がこの例であると繰り返し述べている。彼の見解はコンセンサスモデルの融通のきかない性質が、状況の変化に対応すべき時の決断とタイムリーな行動を不可能にし、結果、不満をもったメンバーは組織を脱退するので組織運動の崩壊につながる。ウリ・ディマーはコンセンサスモデルは「グループ全体が無神経、あるいは頑固な性格の人のために徐々に停止させられてしまう。無神経な者らが傍観、あるいはより建設的な参加方法を身につけることが理想ではあるが、グループは皆の望みをかなえることができないというのが、実際に無数のコンセンサスグループの間で起きていることである。つまり機能しないのである。その理由は一人や二人がコンセンサスを阻止したり、議論を長引かせたりすると、他のメンバーの引き続き参加しようとする意欲を低下させるためである。社会変動は、まさにそのような理由で分解してしまったグループの残骸が散らばったものである。」
- **コンセンサス意思決定は中断に影響を受けやすい**：グループメンバー全員に提案を阻止する権利を与えてしまうと、グループが頑固な少数派や個人の犠牲となる。更には、「そのような障害物となる言動は発言の自由への攻撃とし

てとられ、個人のポジションを自己弁護する方向に硬直させる。」^[18]結果、コンセンサス意思決定は一番協力的なグループを冷遇し、一番協力的ではないグループメンバーを優遇する可能性がある。ディマーは「民主主義的なグループはプロセスにおける問題への取り組みに優れている。なぜなら、民主主義においては、敵意のある者、頑固で、無神経な者を前にしてもグループは望むことをおし進めることができる。民主主義においてはグループは本質的に、先のような者達に「この審議・行動がこれ以上建設的ではないと思うので、君たちが同意しようとしまいと先に進めたい」と言えるのである。グループの多くの者が望むことを押し通すことが許されるのである。」

- **長時間の会議に耐えられない人にとって、コンセンサス意思決定は参加意欲への障害である**：コンセンサス意思決定は審議に焦点をおき、参加者の意見を聞く為のものであるため、時間のかかるプロセスである。決断が早く求められている場合や参加者全員の意見を妥当な時間内に聞くことができない場合にはこれが弱点となる。更には、時間へのコミットメントはコンセンサス意思決定プロセス活動への集中参加を条件とするため、コミットメントができない、またはしたくない人の参加への障害となっている。^[20]社会変動においては、コンセンサス意思決定演習は就業者と、子供やその他の責任を持つ者など労働者階級の参加を妨げている。一方で、仕事や責任を比較的持たない者を優遇している。
- **アビリーンパラドックス**：コンセンサス意思決定はあらゆる形式のグループ思考に左右されやすい。最も飛躍的なものがアビリーンパラドックスである。アビリーンパラドックスにおいては、グループが、意思決定機関の示唆する意図に反することをしたくないという理由で、誰も望んでいない行動方針に全員一致で合意してしまうというものである。^[19]
- **コンセンサス意思決定は反民主主義的である**：ウリ・ディマーの意見は、急進的な社会変化を目指して活動しているグループ、すなわち資本主義の廃止と、それにとって代わる草の根民主主義は、民主主義的な意思決定を否定する時、自ら推奨する目標とは反する活動をしている。その理由は、急進的民主主義の方法では急進的民主主義しか作られないからである。