

第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

コンフリクト管理あるいは紛争解決は社会科学としては比較的新しい対象ながら、これまでに多彩な領域が注目してきており、行政管理学(M. フォレット、1927)、社会心理学(K. レヴィン、1939)、社会システム論(K. ボールディング、1962)、経営組織論(W. スコット、1965)、労使関係論(R. ウォルトン&マッカーシー、1965)、あるいは、*Journal of Conflict Resolution* 創刊(1957)、ミシガン大学紛争解決研究センター創設(1959)などに起源をたどることができる。

本章では、職場における紛争がどのように発生するのか、また、その解決には基本的にいかなるアプローチがあり、解決システムの設計にあたりいかなる要素が考慮されるべきかについて検討する。

第1節 紛争の発生

1 要求と拒絶

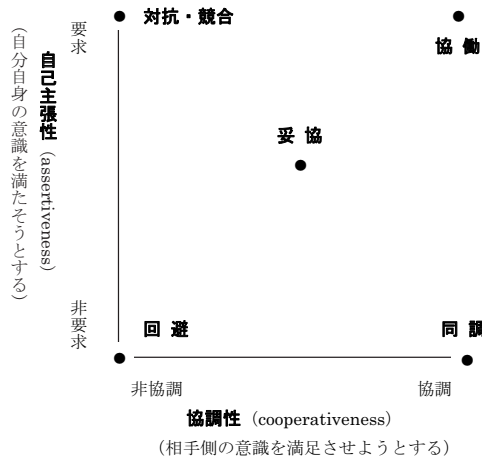
紛争(dispute)はつきつめて言えば、要求(claim)が拒絶(reject)されている、つまり個人間あるいは組織間であれ国家間であれ、一方が出した要求を相手が拒否している状況である¹。その要求する側の行為の根拠には、現状では欠けているもの・ことが満たされるべきだという認識があり、拒絶する側にはそれを受容する責務はない、あるいは要求する正当性はないという相容れない認識がある。この認識の相違がコンフリクトである²。もっともコンフリクトには潜伏したままのもあり、認識の相違がすべて紛争につながるわけではない。たとえば、コンフリクトに対応するときの一般的な行動様式を要求型(assertive)と協調型(cooperative)の二次元で分類したモデルでは、第4-1-1図のように5つの対処が想定できる。あるいは、炭鉱の労使紛争調査から導かれたモデルでは、炭鉱夫の感じた不服は、我慢する、職長に告げる(公式の手続を使う)、ストライキに出る、の三態いずれかの行動選択となる³。

¹ Felsteiner, W.L.F., Abel, R.L., and A. Sarat, (1980-1981), "The emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, and claiming," *Law and Society Review*, No.15, 631-654.

² Thomas, K.W., (1992), "Conflict and negotiation processes and organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd. ed., vol.3, p.v., Consulting Psychologists.

³ ユーリ. W.L., ブレット. J.M., and ゴールドバーグ. S. B., (1992) 『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、p.31.

第 4-1-1 図



(出典 : K. Thomas, (1976) “Conflict and Conflict Management,” in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p.900, Goodyear Publishing.)

どの組織や社会にもコンフリクトと紛争を処理するために、私的で非公式な習慣、慣行や明文化された公式の制度があるが、不服や不満に対する行動の選択傾向が変化して、既存の公式、非公式の仕組みでの対処が不十分になったときには、制度の再設計が必要になる。本研究会が組織された理由の一つがこの点にあると考えて差し支えないだろう。すなわち、いくつかの要因の発生や変化により、日本の企業組織において、従来なら認識の相違にはならなかった事象が、これまでとは違ったかたちで知覚されコンフリクトとなりつつある。また、かつてなら表面化してこなかったコンフリクトがクレームや申し立てとなって表出する、そしてこうした傾向は既存の諸制度の見直しや改革を要請するまで大きくなっているということである。

2 公正の心理

今回の米国における調査⁴で面談した紛争解決制度関係者やオンブズパーソンが共通して語ったことのひとつが、不服の申し立てや、相談を求めに来る従業員が「アンフェアな」扱いを受けているという意識を告げることだった。

このアンフェアないしフェアの感覚は紛争解決における重要な要素の一つだが、企業内紛争解決においてはより大切な意義がある。職場での処遇に対してクレームを出すときの根拠には、不当、不平等、不公平、不公正、不愉快、等々が考えられる。不当であれば公式の権利が侵害されていることが示唆されるし、不愉快であれば自然に得られてしかるべき愉快たる状態が損なわれた、ないし不必要な不快感を抱かされた、といった事態である。これらはいずれも、必ずしも正式に明文化されてはいない権利が侵害されている状態を想定してよいだろう。ただし、これらを区別するための規準は、働く人々がクレームを申し立てる立場で

⁴ 筆者らは、本調査研究の一環として 2006 年 8 月下旬から 9 月上旬にかけて米国を訪問し、企業等に対する聴き取り調査を行った。なお、米国調査結果の報告は、『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書 (労働政策研究報告書 No.86)』(労働政策研究・研修機構、2007) 第 2 章第 1 節参照。

あれ、受ける立場であれ職場生活の中で事前に明確に定義しているとは限らない。

たとえば、日本語としての公正・不公正の語は、日常的に用いられる頻度としては、公平・不公平ほどではなく、むしろ後者の中に含まれていることが多い。国語辞典を開いても、それぞれの意味が互換的に示されているものだ。これは、日本ではそうした使い方で足りており、わざわざ峻別する社会的必要性がなかったためだと考えて差し支えあるまい。

しかしながら、アングロサクソン型の資本主義社会では事情が異なり、能力評価や労働に対する成果配分の規準を求める議論と理論整備が、日本の従来 of 年功序列型賃金や終身雇用慣行とは別の形で進んでくる。たとえば 1950 年代のフィールド調査を反映して、ジャックスらによる英国グレーシャー・メタル社とタビストック研究所による公平な(equitable)給料と責任の測定⁵があり、アダムスの公平(equity)論⁶、そして 1970 年代には、交渉と紛争解決論にも大きく寄与することになるチボー&ウォーカーの分配的公正(distributive fairness)と手続的公正(procedural fairness)の峻別が登場し⁷、特に 1980 年代からは、手続的公正ないし手続的正義(procedural justice)として、組織における諸問題に関する解決や交渉の調査、分析・診断、実務へと適用されている⁸。

フェアネスとジャスティスが並行して用いられるのは、アンフェアと感じられるという心理は、何かの規準に照らしてジャストではないと知覚されるところから始まるためである。平等(equality)、衡平(公平; equity)、必要(need)はそうした規準の典型である⁹。たとえば、労働の対価が支払われるときに、人数で割って均等にとという考え方(平等)もあれば、量や質からみてより多くの結果を出した者にはより多くという考え方(衡平: 労力や能力のインプットに対して有形無形の報酬というアウトプットをつり合わせる)もあり、また、産出量の多寡にかかわらず個別の事情を勘案して必要性の高い者に多く与えるという考え方(必要)もある。これらは分配的公正のカテゴリーになる。それに対し、成果配分において、配分規準が適切に定められているかどうか、適切に適用されているかどうか、などのプロセスを対象とするのが手続的公正である。明文化された規則や規定があつたとしても、そこに示唆される規準には客観性をもって測ることのできる側面がある一方、当事者の知覚や解釈に左右される余地の残る、主観的心理的性質をはらむものだといいよい。

⁵ Jacques, E., (1961), *Equitable Payment*, Heinemann Educational Books, ditto., (1962), *Measurement of Responsibility*, Tavistock Publications.

⁶ Adams, J.S., (1965), "Inequity in social change," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, pp.267-299. Academic Press.

⁷ Thibaut, J.W., and L. Walker, (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.

⁸ たとえば、Lewicki, R., Sheppard, B.H., and Bazerman, M.H. (eds.), (1986), *Research on Negotiation in Organizations*, vol.1, JAI Press.は 4 部構成のうち第 1 部が組織における手続的正義(この領域では justice と fairness が互換的に同義に用いられる)にあてられ、「組織の場で手続的公正が問題になるのはいつか」、「組織の業績考課手続: 何によって手続は公正になるのか」、「相互作用的正義: 公正のコミュニケーション基準」、「調停と仲裁、手続的正義の心理学」が各章で論じられ、総評が前掲書の著者の一人であるプレットにより述べられている。

⁹ たとえば、Sheppard, B.H., (1992), *Organizational Justice: the search for fairness in the workplace*, Lexington Books.

これまで、日々の暮らしの中ではさほど峻別が必要ではなかったこれらの日本語も、この20年ほどの間に社会の意識変化とともに実質的な区別は始まっている。

たとえば、1980年代の社会的動向は機会の平等を要請し、男女雇用機会均等法の制定、施行につながり、1990年代の企業の成果主義導入は、年齢順や勤続年数順ではなく、労働の質や量により成果を衡平規準で配分しようとするものであり、2000年前後からの成果主義批判は成果測定、報酬配分といった基準の設定や適用のプロセスが公正かどうかを問うものだと見ることができる。何らかの事情でハンディキャップがあり一律の成果基準で測ることが妥当性を欠く場合、その補うべきニーズが社会保障をはじめとした別の形で補償される。

繰り返しになるが、男女雇用機会均等法は、それまで数十年にわたる男女の機会の不平等が、一部では問題視されていても、社会の大勢としては看過されていたことで、これが不平等と感じられ始めたことによる是正措置であり、成果主義も働きの成果の量や質による格差を設けなくても大勢としての許容範囲だった配分方式が、不衡平で是正されるべきだと認識され始めたことへの措置だったわけである。

3 手続的公正

こうした諸制度の導入契機が、組織社会の民主主義の成長によるものであれ、景気後退への経営施策の一環であれ、いずれも平等、衡平、公正それぞれのバランスがシフトしている、すなわち社会状況の変化が対応につながったものだとみてよいだろう。

プロセスの公正さについては、最近の研究では従来の手続的公正がタイプ分けされる傾向があり、たとえばコルキットは、それを手続的公正、対人的公正、情動的公正に分解し、それぞれに次のような規準を検討している。手続的公正は、プロセスのコントロール(直接、間接に自分の意見を発言する機会)、結果のコントロール(直接、間接に重要な結果に影響を与える機会)、一貫性(コンテキスト、時間、関係者を越えて)、バイアス抑制(利益相反の明示、多彩な背景からの判断を入れる)、情報の正確さ(専門家の貢献、情報収集方法の開示)、修正可能性(当事者の責任、権限者の責任、時間の制約)、倫理性(社会的規範を守る、法的規範を守る)からなる。対人的公正は、尊敬(尊重するという社会的規範に従う、たとえば中断されない。社会的儀礼に従う、たとえば年長者が話し合いを主導する)と礼儀(社会的な体面を保つという規範を守る、たとえば侮辱するような表現を使わない。個人の権利を守る、たとえばプライバシーを尊重する)からなる。また、情動的公正は、正当化(論理、感情や気分、原則、前例、費用便益分析、規範)、誠実さ(開示水準。保障の形態、たとえば規範的、法的、第三者)、合理性(期待に従う。利害関係のない第三者への依頼)、適時性(人生・生活のペースに合っていること。前例でかかっていた時間)、詳細性(明細の水準。必要性に合った個別化)からなる¹⁰。

¹⁰ Colquitt, J.A., (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.386-400.

これらの諸概念は、不服を申し立てる当人やこれを受ける上司が必ずしも通常業務の中で明確にしているとは限らない。しかし、職場と業務を取り巻く制度と慣行のなかで、正式に整えてある手続という公式的側面と常識として組織内部で共有されている、ないし自明であると想定されている規範や期待からなる非公式的側面のどの部分のどの要素がコンフリクトや紛争に作用しているかを診断するときには有用な項目群である。

第2節 紛争の解決

1 紛争解決への3つのアプローチ

交渉と紛争解決研究は、表立って対立している当事者の立場(**position**)の裏にある利益(**interests**)に注目することがよりよい解決の鍵になると言ってきた¹¹。と同時に、現実には、心理的、構造的にそれがいかに難しいかということも示されている¹²。

紛争解決過程にはフラストレーションをはじめさまざまな感情がからむことが多い。ビジネス上の交渉にも感情は混入するが、要求と拒否に始まる紛争解決にはその影響の度合いが圧倒的に強くなる傾向がある。

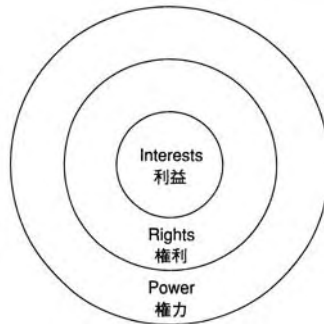
ユーリ、ブレット&ゴールドバーグによる炭鉱の労使紛争のフィールド調査は、利益に注目するアプローチが重要であることを認識しつつ、実際にはルールや手続が明示する権利(**rights**)に準拠するアプローチ、および、力を行使することで有力なほうが押し切ることで決着をつける権力(**power**)アプローチがあることを明らかにした¹³。たとえば、職場での不服・苦情の申し立てが、直属の上司との話し合いで双方が納得する策が見出されたり、誤解が解けたり、知識の欠落が補われたりなどで解決されることもあれば、そこに至らず、別の手続に持ち込んだり、裁判に訴えるという双方の公式な権利を明確化しようとすることもある。あるいは、ストライキやロックアウトの実行や予告といった権力行使によって相手に譲歩させるなどである。また、話し合いの決裂から権利手続、権力行使に展開することもあれば、相手を話し合いの場に着かせる目的で、法的手続や権力行使が用いられることもある。

¹¹ Fisher, R., and W. Ury, *Getting to Yes*, (1981), Houghton Mifflin.

¹² Bazerman, M. H., and M. Neal, (1992), *Negotiating Rationally*, Free Press (バイザーマン&ニール『交渉の認知心理学：戦略的思考の処方箋』白桃書房、1997)は、7つの認知バイアスが双方にとってよりよい解決の可能性を妨げることを指摘している。

¹³ Ury, W.L., Brett, J.M., and S.B. Goldberg, (1988), *Getting Dispute Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, (ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002)。

第 4-2-1 図 利益、権利、権力の相互関係



(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002、p.9.)

2 より良い解決の規準

要求する側と拒否する側がそれぞれの主張を交わすプロセスで、各々の立場の根拠にある利害を調整する話し合いができることが平和的な印象になるが、当事者に知識や話し合うための能力と技術がなければ、独自の解決は難しく、現実的には権利アプローチや権力アプローチに頼らなければ、解決に至れないことも多い。ユーリ、ブレット&ゴールドバーグは紛争解決のために取りうるアプローチとその結果の評価基準としてコスト概念を適用した。これは、次の4つの項目からなる。

- (1) 取引コスト。紛争解決にかかる金銭、時間、心理的エネルギー、機会損失、資源が全体として低いこと。不服や紛争を抱えながらの仕事は、それらのない状態での仕事ぶりより長期的な能率や効率が高くなるとは考えにくい。上司にしても組織にしても、紛争の解決は業務の一部ながら、迅速、円満に解決されていれば、その時間とエネルギーをより生産に直結する業務に向けることができる。
- (2) 結果に対する満足度。満足とは解決によって当事者の利益の充足度が高いことはもとより、感情を発散する機会があった、あるいは自分が公正に扱われたと感じるかどうか、たとえば、自分のことを説明する機会、決定への参画水準が十分だと感じられたかどうかなどに左右される。また、第三者が介入する場合には、その人物の行動への印象も満足に影響する。
- (3) 関係性への影響。紛争の解決後も当事者の関係が継続する場合、解決のプロセスと結果がその後の関係改善の効果をもてるとよい。とりわけ企業内紛争においては、職場として日々の関係が持続すること前提にするのか、辞職や解雇も選択肢になるのかどうかの構えは重要になる。
- (4) 紛争の再発予防。解決に至ったとしても、その内容が紛争の根本的な原因を解消するものでない限り、また根底にある原因に触れていても、その解決が定着していなければ、同種の紛争は再発し、同じような解決プロセスを繰り返さなければならなくなる。

これら4つの規準は相互に関連している。結果への不満は関係性にストレスを与え、紛争の再発を招き、取引コストの上昇をもたらす。普通は複数のコストが同時に増減するので、この4つの規準を合わせて紛争のコストと呼ばれる¹⁴。

3 紛争とコスト

一般に、利益に集中して解決を進める方式は権利や権力を中心にする方式と比べると、全体としてのコストが低くて済み、権利と権利は主にそれぞれの取引コストの違いから権利型のほうが全体としてのコストが低くて済む。このことからコストの面からは、利益型、権利型、権力型の順に好ましいということが言える。

しかしここまで「現実的に」という表現を幾度も用いてきたように、利害関係の調整に一般的な優位性があるものの、これだけですべての紛争を解決することはできない。それぞれのアプローチのコストの違いがあるのと同じように、それぞれのメリットにも違いがあるためである。

利益型、権利型、権力型のメリットとコストを簡単にまとめると次のようになる¹⁵。

	<u>メリット</u>	<u>コスト</u>
利益型	<ul style="list-style-type: none"> ・当事者のニーズを満たすことで解決案の認証と実行につながる。 ・解決の実行の確認コストを削減できる。 ・立場の裏にある原因たる利害が解決されるので対立の再発可能性が低くなる。 ・新規で、クリエイティブな解決を促す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利害関係が調整できなければ、機能しない。 ・議題になっていない部分は省みられない。 ・解決がクリエイティブになりがちなので、前例となりにくい。 ・自分をうまく主張できない側には最小限の保護しか与えない。
権利型	<ul style="list-style-type: none"> ・解決策を将来の紛争のための前例にできる。 ・交渉による解決に必要となる権利の境界を明確にする。 ・弱者側への保護が最大になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・誰に権利があるかの決定には、利益型よりも高い取引コストがかかる。 ・例外的な情報や状況を考慮しない。 ・どの原則が妥当かについて当事者が合意できないときには機能しない。

¹⁴ 同上訳書、11-13 ページ。

¹⁵ Tinsley, C., “Culture and Conflict: Enlarging our Dispute Resolution Framework”, in Gelfand, M., and J.M. Brett (eds.), (2005) *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, pp.202-206.

- ・当事者の感情的側面を考慮しないことがある。
- 権力型
- ・どちらにパワーがあるかを明確にする。
 - ・弱者側のニーズや懸念を考慮しないことがある。
 - ・弱者側のダメージになる。
 - ・弱者側が解決に満足していなければ、解決内容の実行の監視コストが高くなる。
 - ・当事者の関係性を省みない。

各アプローチの適性は、たとえば次のような状況別に考えることができる。利益型が適当な状況特性としては、利害が調整可能である、今後のコンフリクトのために前例をセットすることを考えなくて良い、その紛争に独自の特質や事情がある、当事者の力関係が同じ、などがある。権利型には、当事者が正当で適用可能な原則について同意できる、特殊事情がない、公正であることや公正に見えることが重要である、力関係が不均衡で、強者が弱者に権力を濫用しかねない、原則を立てたり前例をセットする必要がある、などがある。権力型は、力関係の不均衡が明確で受容されている、強者に弱者を保護したり支援するのを促す別の責務がある、迅速な解決が優先されるなどの状況には好ましい¹⁶。

第3節 紛争解決システムの設計

1 紛争解決の諸環境

紛争解決システムの設計には、解決システムの機能性とシステムの信頼性・信用性の2つの側面が重要になる。今回の米国調査において企業内紛争解決の複数の担当者が語ったのは、相談や苦情申し立てに来る社員には、できればことを荒立てたくないという思いがあるケースが多いことと、申し立てを行ったことで後から仕返しを恐れる気持ちがあることだった。とりわけ、企業が社内に設置している窓口や社員でもあるオンブズマンの守秘性や中立性はシステムやシステム設計の鍵の一つだといってよい。守秘性と中立性への信用・信頼を欠いたシステムは利用されず、いきおい、社外の制度、特に裁判など取引コストの高い手続になることになる。

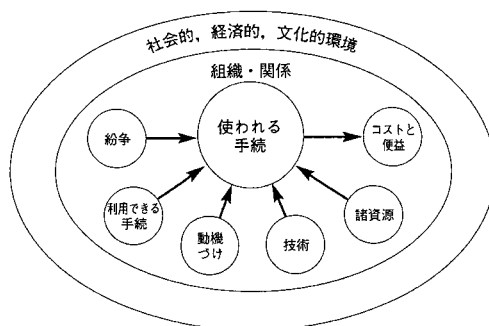
前述のユーリ、ブレット、ゴールドバーグの炭鉱労使紛争調査も、労使協定に基づく紛争処理制度が準備されているにもかかわらず、それが活用されずに高コストの仲裁や訴訟ある

¹⁶ Ibid., pp.206-207.

いはストライキが頻発している状況が発端だった。

紛争解決システムの設計は、現在使われている手続の診断から始まる。第 4-3-1 図にあるように、紛争は採用された手続を通して何らかの結果になるが、使われている手続には 4 つの要因、すなわち、利用できる手続、当事者のモチベーション、技術、利用できる資源、が作用する。そして社会的、経済的、文化的な外部環境が使われている手続に間接的に作用する。たとえば、紛争ではなく、また近年は少し事情が変わりつつあるが、日本の企業内習慣では正当な権利として有給休暇があっても正式には取得申請しにくい社会規範のある職場があったし、ユーリらの炭鉱調査では、正式な手続があっても炭鉱の産業文化がストライキやロックアウトのような権力型のアプローチを多用させていたことが指摘されている¹⁷。

第 4-3-1 図 紛争解決制度の基本要素



(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002, p.24)

2 現状分析

使われている手続の診断は、用意されている手続、定められていなくても実際に使われている手続の確認、使用頻度、一般的な流れがある場合はそのプロセスと解決までに要する時間の明確化からなる。これらの情報から既存のシステムにおける紛争解決のコスト算出が可能となる。コストの具体化には、前述の 4 つの規準から、1) 実際に使われている手続がどれくらいの時間を要し、どれくらいの金額が費やされているのか、2) 紛争当事者は、結果にどれくらい満足しているか、3) その手続は人間関係や組織にどのような影響を及ぼしているか、4) 解決後に同種の紛争がどれくらいの頻度で再発しているか、を直接問うことで、有形無形の総コストが浮かび上がる。

次は、紛争解決にその手続が使われている理由を明確にすることである。現状に問題がある、すなわち、既存の紛争解決方式が高コスト体質になっている原因を明らかにしなければならない。考えられるのは、1) 低コストないし利益型で話し合う手続が欠如していること、

¹⁷ ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ、前掲訳書、p.25.

2) あっても使う意欲がないこと、3) 使う技術がないこと、4) 使うための資源がないこと、である。

習慣的なものであれ、公式に整備されている法的なものであれ、どんな企業にも何らかの紛争解決手続があるが、それが発生するあらゆるタイプの紛争をカバーしているとは限らない。手続がないためにコンフリクトが行き場のないまま抑え込まれていたり、高コストの手続に直結していることがある。米国調査においても、紛争解決制度を策定した企業も、その手続の存在を周知する、そしてクレディビリティが確立するまでに時間がかかることが明らかになっている。

手続が準備されていても、当事者に活用する意欲がない場合がある。問題を申告することで、後々の上司をはじめ、職場からの報復を恐れたり、過去に利用していてもその時に、時間がかかりすぎる、発言機会がない、法的用語や規則などなじみのない言語の羅列で理解できない、といったことを経験していれば、手続に不信感を抱いていたり、少なくとも魅力は感じていないかもしれない。

立場の裏にある利害の調整が大切だということは分かっているが、対立や紛争状況といったことに絡む感情を抑えて、解決策を掘り起こしていくような創造的な話し合いをするには、しかるべき技術が不可欠である。利益型の話し合いを試みても、技術不足によって失敗体験をもってしまえば、次から試そうという意欲は減退する。

利益型で話し合う手続があっても、それを効果的に機能させる人材、情報、仕組みがないために実用につながらない場合がある。特に不足しがちなのは、当事者自身が問題解決を行うのをサポートできる能力を備えた人的資源である。従業員の苦情の解決の最短距離にいるのは直属の上司で、それも仕事の一つではあるのだが、解決の能力があるとも、適切な訓練を受けているとも限らない。とりわけ、苦情の対象が当の上司だったり会社組織にある場合は、中立性を備えた「資源」へのアクセスが手軽に得にくいことが障害になる。

診断はまず「どんな」種類の紛争が、どれくらいの頻度で、誰に対して起こっているかを特定し、ついで、紛争が現在「どう」扱われているか、そして「なぜ」特定の手続が用いられているかを確認する。これにより、使用手続の陰にある動機を明らかにし、利益型の手続を使うために満たすべき項目が解明される。つまり、訓練や指導の必要性、当事者をサポートするための人材、情報、仕組みといった資源の必要性を明確にすることが、制度設計の第一段階となるのである。

3 制度設計の6原則

ユーリ、ブレット、ゴールドバーグは、効果的な紛争解決制度の設計に次の6つの基本原則をあげている。1) 利益型を中心にする、2) 交渉への「ループバック」を整える、3) 低コストの権利型・権力型の予備手段を準備する、4) 事前協議、事後フィードバックを組み込む、5) 諸手続を低コストから高コストの順に配置する、6) 必要なモチベーション、

技術、資源を提供する¹⁸。

- 1) 第一原則、利益型を中心にする、は、手続の設計、動機づけの強化、技術の育成、資源の提供の4つの具体策からなる。手続の設計は、できるだけ早期に交渉の形にすること、交渉手続を制度化すること、マルチステップ型に整えること（あるレベルで解決されない紛争は順に上の階層に上げられ、各段階で別々の担当者が解決にあたる）が基本になる。動機づけの強化は、窓口を多箇所に設ける、交渉担当者に権限を与える、報復を禁止する、話し合う場を用意する、ことによる。技術育成と資源提供は、人材の養成、確保、あるいは耳を傾けることから始まるさまざまなサポートを得られるようにすることが含まれる。また資源の一つではあるが、「調停」制度の準備は大きい。調停は紛争当事者が合意に至るのを手伝うもので、中立の第三者が調停人として話し合いを補助する。その機能は当事者の感情的フラストレーションを発散させたり、相手側の視点を見えやすくするための補助、あるいはそれぞれの利益を満たすような創造的解決策を作り出すなどで補助する。
- 2) 第2原則、交渉に「ループバック」を組み込む、は、利益型の手続で常に紛争が解決できるわけではないという現実に対処する。権利型で不調であっても権利争いや権力闘争にエスカレートするのを予防し、権利型や権力型に展開しても、そこから利益型の話し合いに軌道に戻せるようなステップを組み込むことである。権利型からのループバックには、情報手続（新たな訴訟になる場合、どのような見込みがあるかを過去の判例などのデータベースによって高コストの訴訟になるのを予防する）、助言型仲裁（拘束力をもたないかたちで、紛争が仲裁か裁判になった場合にどうなりそうなのかの情報を当事者に与える）、ミニ裁判（当事者それぞれを代理する弁護士たちが証拠と論拠を出し、中立の助言者の予測を聞く）、模擬陪審裁判（ミニ裁判の応用で、予測判断を正規の陪審員候補者名簿から依頼した模擬陪審員に聞く）などがある。権力型からのループバックには、クーリングオフ（争いを停止する一定期間を設ける）、危機交渉手続（話し合いを経ずに権力行使に移るのを回避するためのステップを定める）、第三者による仲裁がある。
- 3) 第3原則は、利益型の話し合いでは紛争が解決できないときの予備手段として低コストの権利手続、権力手続を準備することである。これは誰に権利があるかを定めるための手続と、だれに権力があるかを定めるための手続からなる。権利を決める低コスト手続には、従来型の仲裁（裁判よりは低コストの選択肢）、調停裁定複合手続（調停人が調停で解決しきれないときに、そのまま仲裁人として働くことで、同一紛争を別の中立者が担当するよりも効率的になる）、最終提案仲裁（仲裁人が当事者双方に最終条件を出させ、その間のどこかで決着させるのではなく、どちらか一

¹⁸ 前掲訳書、第3章

方の最終条件で決める)がある。権力を決めるための低コスト手続には、票決、限定ストライキ、慎重の規定 (rules of prudence : 権力闘争の中で使用される破壊戦術の制限について事前合意しておく)がある。

- 4) 第4原則は、事前協議と事後フィードバックで、通知と協議、紛争後の分析とフィードバック(経験の定着)、フォーラムの組織(経験の共有)がある。
- 5) 第5原則は、いろいろ考えられる手続をコストの順に配列することである。基本は利益中心の交渉から始め、解決できなければ利益型の調停、それでも解決しなければ低コストの権利型へ、という流れになる。これにより制度の中に潜在するギャップが埋められるが、次に手続が用意されていることで、当事者は前半の手続を単なる形式的ステップとしてしか見なくなるリスクがあるので、その解消も念頭に置かなければならない。
- 6) 第6原則は、必要な動機づけ、スキル、資源を提供することで、他のすべてに関連し、手続を使う人たちの動機づけ、関連技術、必要資源を与え、制度が機能するよう補助することである¹⁹。特に、コンフリクトや紛争はできるだけ早い時期に解消、解決されることが望ましい。すなわち、当事者と直属の上司が「話し合う」技術を培い、自分たちで解決できることが目指されるべきなのであるが、より現実に向き合うためには、組織の現状に合った仕組みを整え、活用を促すと同時に、利用されるにたる機能、中立性、信頼性を構築する努力が大切になる。

4 手続の配列

第4-3-2図は、こうした原則に従って配置された諸手続のリストだが、企業ごとに準備する紛争解決制度にこれらをすべて組み込むことを提案しているものではない。一つ一つは有効でそれぞれに最適な状況を想定しうるものだが、個別企業の諸特性に応じてピックアップしたり、機能を統合して制度に組み込まれるべきものである。実際に訪問した米国企業の制度はシンプルで分かりやすい仕組みになっているだけでなく、いずれの段階でも苦情や不服の申立人が訴訟する自由を認めるという柔軟性を備えていた。(なお、この図においてはmediationを調停、arbitrationを裁定、としている。違いは、調停では、解決案を紛争当事者に提案するにとどまり、これを強制する力はないが、裁定では担当者が最終的に提示する解決を当事者が受容する義務が、手続・制度に明示されている点である。)

¹⁹ 前掲訳書、第3章

第 4-3-2 図

<p>予防手続 通知と事前協議 紛争後の分析とフィードバック フォーラム開催</p>	
<p>利益中心手続 交渉 口頭による迅速な紛争処理 複数の窓口設定 交渉手続の確立 多段階交渉 ワイズ・カウンセラー</p>	<p>調停 同僚による調停 専門家による調停</p>
<p>ループバック手続 権利型 情報手続 助言型裁定 ミニ裁判 略式陪審裁判</p>	<p>権力型 クーリング・オフ期間 第三者仲裁</p>
<p>低コストの予備手続 権利型 従来型裁定 高速裁定 調停裁定複合型 最終提案裁定</p>	<p>権力型 票決 限定ストライキ 象徴型ストライキ 慎重の規定</p>

(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002, pp.70-71)

それぞれの技法の特徴は学習し活用されるべきであるが、企業内紛争解決制度は何よりも「使いやすい」ものでなければならない。職場での紛争解決における使いやすさとは、その制度が備える機能としての解決能力への信頼とプライバシーが確実に守られるという約束への安心なのである。だが、制度策定の動機が米国で見られたように集団訴訟をはじめとする企業内紛争にかかる巨額な費用の削減であれ、企業の社会的責任や倫理の一環であれ、制度づくりのための制度作りとなり、出来上がったものの使い勝手が悪すぎて実用に耐えられないといった皮肉な結果も少なくない。今日では多くの企業がもっているリスク管理マニュアルがその一例である。

コンフリクトの発生は自然なものであり、その源となる組織の構造的課題や人間の不満の心理メカニズムの知識をベースにした仕組みづくりと人材育成が行われれば、これもやはり米国企業の例が示すように、多くの紛争は初期段階で解決されえる。しかしながら、こうしたことへの準備は投資よりも費用と認識されることが多く、企業内紛争が多発し、訴訟コス

トやレピュテーションコストが大きくなってからでなければ、本格的な取り組みが始まりにくいという性質があるのも事実である。

他方、日本発のグローバル企業の中には、コンフリクトや紛争の多様性に俊敏な対応を示しているところもでてきている。ある会社の場合は、それまで労組で吸収していた職場での不服、不満をリスク・マネジメントないしコンプライアンスの観点からとらえるようになった。しかしながら、想定される申し立てにはコンプライアンスのコンテキストにはそぐわない内容が予想されると、海外での経営経験から、新たに（名称は別として）オンブズパーソンを設置する体制を整えた。ただし、当然ながら重複する申し立て内容もありうることから、新機関の設置が既存の組織を否定するメッセージとなりかねないことも留意し、丹念な議論が重ねられたという。

職場の不服や苦情を受け付ける機能には、守秘義務の完遂はもとより、信用と信頼を築くことが絶対条件であり、その実現には当該部署の独立性を会社がバックアップするという微妙な相互関係がある。そのため、社外のコンサルタントからアイデアを購入するといったレベルのものとは異なる努力が必要になる。

第4節 紛争解決スキル

本調査において聞き取りに協力して下さった企業オンブズパーソンあるいは企業内紛争解決を担う部署の人々、そして、そうした職能をサポートする機関の人々が、労働紛争を企業内で解決するための最も重要なスキルを問われて、口を揃えて回答したのが「聞くこと」だった。また、時に付け加えられることとして、特定のスキルではなく、重要なのはあくまで「態度」だという見解もあった。

「聞く」という行為、行動を紛争解決スキルとして検討し、改善を念頭において見直すことは、そのあまりの日常性と平凡さゆえに、かえって難しいかもしれない。他方、この技術育成ニーズは、部下を持つ管理職のための昨今の諸研修にも反映していて、研修テーマがメンタルヘルスであれコミュニケーションであれ、傾聴やアクティブ・リスニングなどといった少し目新しいラベルによって強調が試みられる。しかし、次にみるように、取り入れられている内容はたしかに大切なことではあるものの、実に常識的な項目が並ぶにとどまる。

この節では前半に、企業内紛争解決において必要とされる技術としての「聞く」ということを再検討し、後半は真のベテランといえる紛争解決担当者の経験に関する最近の調査結果を紹介する。

1 「聞く」こと

(1) やまとことば

日本語としての「きく」という行為にある複数の意味合いを、その差をあえて無理に誇張

して、区別しようとするならば、聞く（hear：音として聞こえている）、訊く（ask：口でたずねる）、聴く（listen to：耳を傾けて聞く）に分けられる。これらを一体として、通常、私たちは「きいて」いる。質問する、訊く、を別にすると、同じ耳から聞くときの姿勢の違いであろう。強引ながら単純化するならば、受動的に聞くのと、積極的に聴く、ということの違い、となる。その意味を解釈して、聴くの「聴」の字を分解して、「耳に目と心を足して全身で聞く」とか「耳を傾けて十四の心で聞く」などと言う人たちもいるが、いずれも俗説である。白川静によれば、もとは、耳の下に壬（てい）があり、これらと徳とが合わさった形。壬はつま先で立つ人を横から見た形で、その上に大きな耳を加え、耳の聡明な（かしこい）こと、神の声を聞くことのできることをいう。神の声を聞くことのできる聡明の徳を聴といい、それで「きく」の意味になる。聴には聞き入れて「ゆるす、まかせる」の意味に用いることもある²⁰。

もちろん、紛争解決担当者が耳を傾ける相手となる紛争当事者を神と見立てるものではないが、当事者たちが自分の立場から、紛争状況をさまざまに構成している現実を聞き分けられる聡明さ、それぞれのエゴを聞き入れる寛容といった「態度」が示唆されているとみてよいだろう。

また次にあげる積極的傾聴とは訳語ながら、積極的と傾の文字は本来の聴に同質の屋を重ねたデコレーションでもある。

（2） アクティブ・リスニング（積極的傾聴）

アクティブ・リスニングとは、臨床心理学者カール・ロジャースの提唱した来談者中心療法(Client-Centered Therapy)の実践上の技術部分である。来談者中心とは、聞き手が精神分析理論に基づいて相手の話を解釈し、分析し、助言するよりも、相手の気持ちを受容し、共感的に理解することで、当人の自主的な問題解決や人格の成長を促す支援行動が有効だという考え方である。ロジャースは、当時のカウンセリングやセラピーが理論に準拠するがゆえに患者（この一般的呼称に対し、クライアントという言葉を用いたのも彼が最初だと言われている）には理解できない専門用語が使われることが多く、それが分析医と患者の間の壁になっていると考えていた。前節で述べたユーリ、ブレット、ゴールドバーグが炭鉱の労使紛争に取り組むことになった理由の一つが、既存の手續に不信感が持たれ、利用されていないことだったが、この背景にも、弁護士が炭鉱夫たちに分からない法律用語を多用する、ということがあった。

アクティブとは、相手の言葉の背後にある感情を常に理解しようという態度と努力のことで、聞いているときには、（1）相手のほうを向き、相手の傍で聞く、（2）相手の気持ちに注意を向ける、（3）うなずいたり、相槌を打つ、（4）相手が沈黙したら、沈黙する（5）

²⁰ 白川静、2003、『常用字解』、平凡社。

相手の言った言葉を反復して確認する、(6) 相手の言ったことを自分の言葉に言い換えて、相手に話してみる、などが行動の基本ポイントであり、今日のどのカウンセリング技法にも共通する。姿勢や動作は非言語的に、言葉の反復や言い換えによる確認は言語によって、相手の心を聞こうとしているのだという態度を伝える。そして、相手が思考を言葉に変換していくプロセスにおける内省によって、本人が事情を改めて考えるということを促す作用がある。こうしたフィードバック機能によって、ケースによっては相手が自分自身の問題を解決できるように導く部分を強調するのが、近年の研修で人気のあるコーチングである。

しかし、上記のポイントはあまりにも当然で自明であるがゆえに、これといった技術だとして見直すのは意外に難しい。そこで、我々がいかに相手に耳を傾けることができなくなるものか、をここで省みたい。相手を尊重して聞いているつもりでも聞いていなかったり、また、聴いているのに、相手が聴いてくれていない、と感じることは誰しも、ごく自然に経験していることのはずだ。

(3) 防衛機制

人はある経験をするとき、自己概念に同質のものは受け入れるが、異質のものや脅威となるものについては防衛反応をとる傾向がある。異質とは当人の知識の中にないことや既存の知識に反することで、脅威とは自己と敵対し、否定する要素のことである。こうした状況に直面したとき、そして、必ずしも異質でも脅威でもないにもかかわらず、そう感じてしまいやすい状況において、自分を守ろうとして意識的あるいは無意識裏に発動する心の働きを防衛機制といい、心理学者アンナ・フロイドの貢献による概念である²¹。

経営学の領域では、クリス・アージェリスが企業組織における個人の成長や上司と部下の関係を論じるなかで 16 種の防衛機制を挙げている²²。たとえばその一つである心理的否定は、自己概念に異質なもの、都合の悪いもの、嫌なものは、目をあけていても見えない、耳があっても聞こえない、見たはずなのに聞いたはずなのに意識に何も残らない。だから確認しても、当人にごまかす気はなく、本気で「聞いていません」と答える。

企業や役所でのクレーム対応をめぐる昨今話題も、クレームをつける人々の意識構造やクレーム内容の正当性の他に、聞いているかどうかその態度がすぐさま察知され、そこが課題になっている。

日本でもベスト・セラーになった『話を聞かない男、地図を読めない女』のように原因が社会的性差であれ脳的性差であれ、また話を聴かないのがどちらであれ、聞いているけど聴いてくれていない、聞いているけれど聴いていない、ことが起こるのは特殊なことではなく、

²¹ Freud, Anna, 1937, *The Ego and the Mechanisms of Defence*.

²² Argyris, Chris., 1957, *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, pp.41-45, and 1967, *Executive Leadership: An Appraisal of a Manager in Action*, pp.94-98, Archon books.

常識として日々の生活の中で共有されている²³。

(4) 交流分析とマネジャーの役割

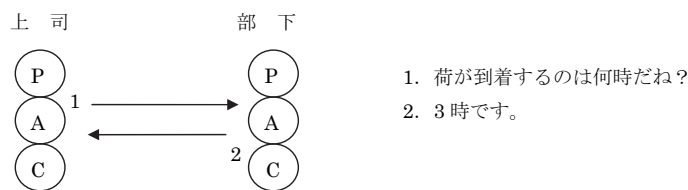
心理学者エリック・バーンによる交流分析(Transactional Analysis)は、個人のパーソナリティが親(Parent)、大人(Adult)、子供(Child)それぞれの自我状態からなるモデルで表し、心の仕組みや対人関係の相互作用を記号で簡潔に解説した。Pは父性母性的な良心、Aは理性、合理性、冷静な判断、Cはもって生まれた本能を象徴する。二者間のメッセージのやり取りは、各自の自我状態の3つのウェイトのバランスが対応し、第4-4-1図のように、(1)相補交流(complementary transaction)、(2)交差交流(crossed transaction)、(3)裏面交流(ulterior transaction)と分類した²⁴。

²³ ピーズ、A. & ピーズ、B., 2000、(藤井 留美訳)『話を聞かない男、地図が読めない女—男脳・女脳が「謎」を解く』主婦の友社。

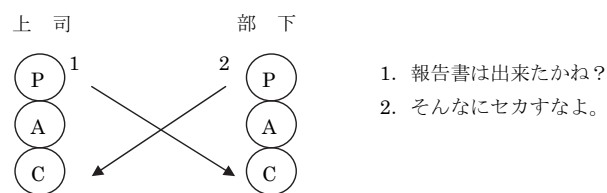
²⁴ Berne, Eric., 1964, Games People Play, Ballantine.

第 4-4-1 図²⁵ 一人の中に 3 つの性質がある< P (親)、A (大人)、C (子供) の自我構造>

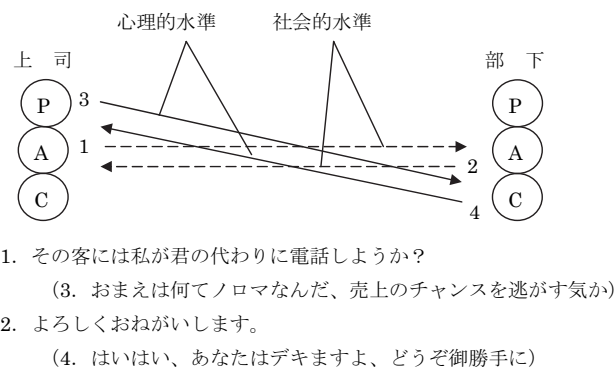
(1)相補交流：互いの期待に即した対応で、人間の諸関係の自然な秩序に従う。



(2)交差交流：刺激に対して予期に反する反応が生じるとき。不適切な自我状態が起動し、ストロークが交差する。



(3)裏面交流：複雑になり、2 つ以上の自我状態が同時に活動する。表面的にはまともに見えるように見えるが、背後で別のメッセージが交わされており、それが社会的に認められているかのようにカムフラージュされる。二重にメッセージが交換されている。



バーンは、人々はこうした普通のコミュニケーションを「繰り返し起こる一連の交流であり、何度も反復することが多く、表面的には合理的なものであり、一方では背後に隠されたモチベーションが存在する。もっと日常的に言えば、罨を隠した一続きの動きで、巧妙な装置のなかでのゲームだ」と言う²⁶。

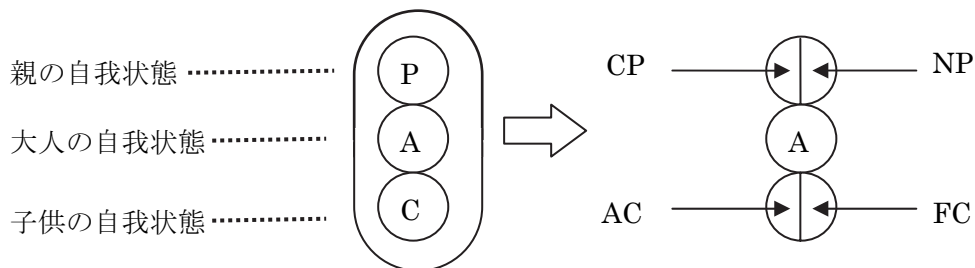
パーソナリティ構造はさらに第 4-4-2 図のように、P は、理想を求め、責任を担い、批判的になる側面(CP: critical parent)と養育的、保護的で干渉的になる側面(NP: neutering parent)に、C は順応的で従順、また依存的な側面(AC: adapted child)と自由で好奇心があり

²⁵ 奥村哲史、1988、「経営組織におけるコミュニケーション：組織の防衛機制とメッセージの構造」『商学研究科紀要』27号、51-53頁、早稲田大学大学院商学研究科。

²⁶ Baker, Dave., & Phillips, Keri, 1981, "Transactional Analysis," in Cary L. Cooper (ed.), *Improving Interpersonal Relations: Some Approaches to Social Skill Training*, pp.10-12, Gower.

かつ自己中心的になる側面(FC: free child)に分けられる²⁷。3つの自我状態が5つの要素で形成されることで、メッセージの交差や複線性はさらに多様化する。

第 4-4-2 図 交流分析の自我構造



出所：Berne, Eric. , 1964, Games People Play, Ballantine, p. 25.

現場の管理職の仕事には公式的な側面と非公式の側面がある。企業組織が管理職に正式に付与するのは、組織階層上の公式の地位とそれに付随する公式の権限で構成される役割である。しかし現実には、職務記述書に記入しうる内容とは別の役割が多分に曖昧さを含みながら、当人に期待され、また当人もそれを知っている。仕事の中で展開するさまざまな状況の中では、役割期待や曖昧さの幅や質も変化し、交流分析で使われるパーソナリティ傾向の比重も変る。コミュニケーションがかみ合わない事態もさることながら、第 4-4-1 図の交差交流や裏面交流のようなことは頻繁に起こりうる。

管理職の仕事の大きな特徴の一つは、活動はばらばらに断片化されていて、それぞれにかける時間はどれも短いということなのだ²⁸。聞くということが頭では分かっていたとしても、こうした時間的制約により、聴いて、気持ちを理解して、当人が自ら問題解決ができるように適切にフィードバックを与える、という余裕がなくなり、聞いて、対処を指示する、命令する、というルーティンに陥りやすくなる。国内企業でこの 10 数年間に進んだ人員削減により、管理職一人当たりの業務負担が増加傾向にあることは、この時間的制約に拍車をかけているとみてよい。

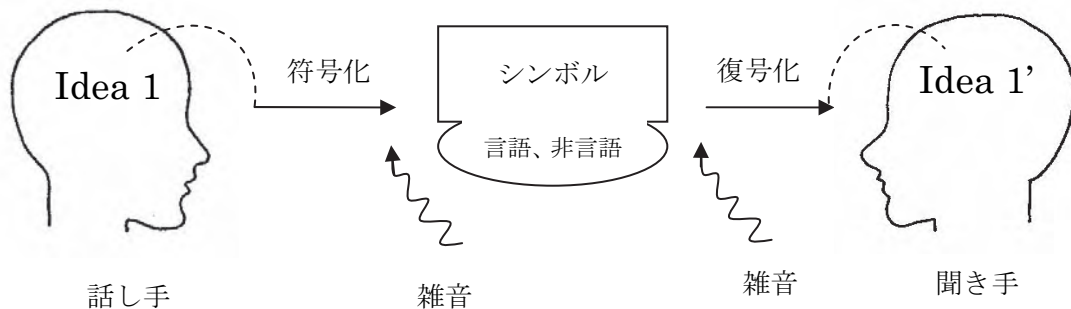
(5) コンテキスト

パーソナリティの状態と並んで、コミュニケーションで伝達される内容の解釈に作用するのがコンテキストである。一方の発した言葉が、その想定通りの意味に相手が取らないことはごく一般的な現象である。

²⁷ Berne, Eric., op cit., p.48.

²⁸ ミンツバーグ、H.,1993、『マネジャーの仕事』、第 3 章、白桃書房。

第 4-4-3 図 コミュニケーションとメッセージ



第 4-4-3 図の符号化(encode)、シンボルの選択、復号化(decode)のいずれの部分にも、環境からの雑音が入る。これはこうしたプロセスの背後にあるコンテキストが、他人同士のように希薄な場合にも、家族のように濃厚な場合にも入り込む。

たとえば 119 番通報（米国ダラス市の消防署(F)が受けた救急依頼電話（かけた人：C）の会話分析では、受話器をもっている F と C がそれぞれ管理しなければならない状況の違いが、質問と回答が成立しなくなる様子が示されている²⁹。

C:もしもし

F:はい、消防署です。

C:〇〇〇に救急車を一台お願いします。

F:どうなさいましたか？

C:わからんよ、わかってたら電話なんかしてないだろ。

F:救急車が必要なのはあなたですか？

C:いいや、私じゃない、母だ。

F:では、どうぞ看護師にお話してください。

C:ふざけるな！

これが直接言葉を交わす形から、間接的な伝達になれば、コンテキストの影響がさらに強くなりうる。

たとえば、昇進時期を控え、内心では自信がありながらも会社からの評価が気になっていた（というコンテキストにいた）ある課長がインターネットで捜し当てた興信所に自分自身の勤務評価の調査を依頼した。返ってきた調査結果は「可もなく不可もない」だった。この課長は急に意欲を失い、落ち込み、精神的に不安定になった。妻が神経科に連れて行き、担当医が上司に会って尋ねると、興信所の調査員に対し上司が「可もなく不可もない」と答えたのは事実だったが、調査目的がこの課長の引き抜きではないかと感じた（コンテキストに

²⁹ 岡田光弘、1999、「119 番通報の会話分析」、好井他編『会話分析への招待』、世界思想社、pp.196-222。

いた)ので、自社にとって重要な人材だから差しさわりのないように、適当に答えた、ということだった³⁰。

おかれているコンテキストによって、伝えようとすることの符号化とその復号化がそれぞれに想定しない形で歪む。慎重であろうとしてとる言動が、その人物に期待している相手からは意欲に欠けるように見えたり、ユーモアで場を和ませようとするのが、軽薄だと受けとられたり、相手が軽んじられていると感じたり、といった解釈のギャップには、それぞれがおかれている状況も作用しているのである。

(6) わかってほしい

「不平、苦情を窓口に申し立ててくる人は、聞いてほしいんです、会社の人に聞いてほしい、と思っているんです。」これは、日本企業でオンブズパーソンを務める方からの報告だった。ここで「会社の人に」というのは、友人や家族などプライベートな関係の人たちに、仕事の上での悩みや問題として聞いてもらう、のはもちろんながら、仕事、会社という共有基盤のある人こそ、本当のところを理解してくれるはずだ、分かってくれるはずだ、という期待だと考えてよいだろう。

この会社の場合、オンブズパーソンの職能要件を満たしている人を採用するだけでなく、この人物に自社を知ってもらうために半年をかけ、また各事業所の全員総会の場で15-20分の時間をかけてこの人物を紹介している。存在としては会社から独立性をもっているものの、まったく別の専門家に相談ないし不平申し立てを行うのとは質が異なる点がここにある。専門性だけでなく、どこかに共有性が直感できる相手に「きいてもらう」のは、感情の発散にとどまらず、わかってきている、わかってくれた、という救いの要素がある。

この会社での制度発足後の申し立て件数のうち、この担当者が聞く段階で(コーチングも含め)解決に至ったのは約半数にのぼる。

(7) 2つの「訊く」からソリューション創出へ

第2節で述べたように、紛争解決への3つのアプローチ(利益型、権利型、権力型)のうち、可能であれば、全体としてコストの低い利益型が好ましい。利益型アプローチで解決するためには、紛争をもたらした、要求と拒絶というそれぞれの立場、特にその裏側にある利害のすり合わせが不可欠である。利害をすり合わせるためには、時に要求、拒絶の立場に隠されている利害に関する情報を掘り起こさなければならない。表立って述べられている要求や拒絶の内容とそれぞれの利害が一致している場合もあるが、当事者が自分に有利な外見を保つために本音の利害を隠していることもあれば、そうした真の問題に当事者本人も気づいていないこともある。これに接近するのが最後の「きく」である。

³⁰ 『エコノミスト』2007、8月28日号、pp.18-19.

うわべだけで形式的に「聞く」のではなく、相手が心を開くように「聴く」ことによって、表面に現れてきた情報をどうするか。出てきた情報、すなわち相手が話した内容がすべて事実だとは限らず、仮にすべて事実だったとしても、そのすべてが真実とは限らない。相手が嘘をつくつもりで話しているわけではなく、当人の目からは事実だとしても、そこには勘違いや誤解も混入しうるのが自然である。

そこで、「訊く」すなわち質問することによって、誤解や勘違いがあればそれを知らせ、また、自他の立場の裏側にある真の問題に気づかせ、そこにある利害をすり合わせて真の問題の解決可能性を探るために現実を再構成できるように、また本人がそういう気になり、自ら解決方法を見出し、解決に至れるように支援する。

紛争解決 (Dispute resolution) の re-solve の語源は、覆いを取り払い、その下で固く結びついているものを解きほぐすことである。そして第2節で述べた、解決の質を測る4つの規準は、取引コストが低いこと、解決への満足度が高いこと、当事者の関係性が改善されること、同様の紛争の再発が予防されていること、だった³¹。かかる時間、費用、心理的負担などが全体として小さいこと、何でも中間点をとる妥協ではなく、真の問題にある利害がその優先項目の差などを活用して調整されていて、自らの声が公平、公正に扱われたという意識が育ち、解決の過程から当該紛争の根本原因と対立のプロセスを学習していること、が質の高い解決だと言える。

こうした要素を具体化するのが「聴く」態度と「訊く」技術であり、訊くには、オープン・エンド・クエスチョンとクローズド・エンド・クエスチョンの2つの様式がある。オープン・エンド・クエスチョンとは、相手が話を展開できるような訊き方をする質問をいう。反対に、クローズド・エンド・クエスチョンは、相手が「はい」「いいえ」で答えるような訊き方をする質問である。前者は、相手から情報を引き出したり、相手が語りながら事情にかかわるプロセスを考えることを促す機能があり、後者は節目ごとに用いることで事の正否や正誤の明確化や現実的な解決への方向づけとなる機能がある。いずれも当事者が語ることを促すことで、本人に気づき (awareness) をもたらすのに効果的である。自分で立場の裏にある利害や、利害の調整可能性に気づく、またあれば誤解に気づくことで、可能な解決を自らの判断として受け入れる自覚が高まる。この意識は、単に指示、教示されて、受け入れるのとは質が異なり、自ら学びとった意識が伴うので、真の学習になる。この学習の質の違いを一次学習と二次学習あるいはシングル・ループ・ラーニングとダブル・ループ・ラーニングとして峻別し、いずれも後者の学習は、後に同様の問題に再び直面したときに、自ら解決を創出できる能力につながる³²。

この質問技術を培うために自分自身の行動を省みる指針の一例としては、次のようなもの

³¹ ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ、前掲訳書。

³² Argyris, C., & Schon, D.A., 1974, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, および、ベイトソン、G., 1986、(佐伯他訳)『精神の生態学』思索社。

がある。

まず、聞く姿勢としては、「耳を傾けるときに、自分は何を成し遂げたいのか?」「仕事のとときに、何をどうしたくて自分は耳を傾けるのか?」「プライベートのとときに、何をどうしたくて自分は耳を傾けるのか?」。

オープン・エンド・クエスチョンとクローズド・エンド・クエスチョンは、その質問形態に明確な区別がある。対話的コミュニケーションの展開を狙うオープン・エンド・クエスチョンの問い方には、たとえば「そのことについてお話いただけますか?」、「他に付け加えたいことがありますか?」、「どのように?」、「それから?」、「なぜそう思うのですか?」などが典型としてあげられる。

2 豊かな調停実務経験からのエッセンス

職場での紛争解決や労働紛争解決は、組織がどのような解決手続を用意しているかによって、さまざまな水準の解決行動が考えられるが、現実的には、同僚への相談、上司への相談、組織の相談窓口、名称はどうであれオンブズパーソンの窓口、社外の相談機関このあたりまでが、法的手段に至る前の段階であろう。この節で対象とする紛争解決スキルもそこまでを念頭においており、「きく」技術はそこに共通する。

紛争を「解決」することが明確な任務となる、特に第三者として、法的手続以前の段階で対立状況に介入する際の解決行動をここで検討する。

日本では領域によって訳語が異なるが、通常、mediation（調停）と arbitration（仲裁；法律系、裁定；経営・政治系）の違いは、解決案を強制する権限の有無である。調停は紛争当事者が問題を解決できるように支援し、解決案の推薦はできるが、その解決案を受諾させる権限がないのに対し、arbitration においては、担当する arbitrator（仲裁人・裁定人）に提示する解決案を受諾させる権限がある。

(1) 一般的な技術リストとエッセンス調査

これまでも調停人(mediator)に関する調査では、紛争解決にあたってとるべき行動として、たとえば(1)交渉が中心事項から外れないようにしておく、(2)三者の話し合いの場では、重要な事項について一方の味方をするのは避ける、(3)当事者のニーズを明確にする、(4)みんなに緊張を和らげさせる、(5)一方ないし双方を固執している立場から動かす努力をする、(6)話し合いのための枠組みを作るのを補助する、(7)当事者が優先項目を考えられるように補助する、などがあげられている³³。

米国で仲裁・裁定手続の前段階としての調停に関する取り組みが始まってからほぼ30年が経過した頃、その創始期から携わっているスティーブ・ゴールドバーグによって、ベテラン

³³ Carnevale, P., Lim, R., & McLaughlin, M., 1989, Contingent Mediator Behavior and its Effectiveness, K. Kressel & D. Pruitt, (eds.), Mediation Research, Jossey-Bass.

調停人に関する調査が行われた³⁴。

調査は、MREP (Mediation Research & Education Project Inc.; 約 70 名。労使紛争と従業員調停) と SMG (The Senior Mediators Group; 約 20 名。企業経営と従業員領域が主だが、公共政策や環境、労使、家族を含む多彩な領域で活動) の 2 つの組織の名簿 (重複在籍者は 3 名) と、両組織に属さないシカゴ市在住ベテラン調停人 6 名を含め、郵送法で 2004 年 2 月に行われた。

調査依頼書の内容は「ご自身の調停人としての成功の理由」と「解決をもたらす能力の鍵となるスキルやテクニック」について、長くなく一段落でもよいし、1, 2 ページでもよい。これは広報向けではなく、ご自身が自分の本質的な強みとテクニックだと本当に考えているものを書いてほしい」というシンプルなものだった。

依頼書は 93 人に送られ、35 人から回答があった。そして、調停経験が 50 件未満の 5 人の回答は、この調査が対象とする経験豊富な(experienced)のカテゴリーには入らないとして除かれた。残った 30 人のうち 28 人は 100 件以上の調停経験があり、2 人が 50 件以上 100 件未満だった。19 人が男性で 11 人が女性。法学の学位は 19 人が有していた。年齢は 40 代前半から 70 台中盤で、80%は 50 歳以上、半数が 60 歳以上だった。所属先は MREP が 13 人、SMG が 11 人、2 人が両方に所属し、4 人がどちらにも所属していなかった。

(2) ラポール形成

回答者の 75%以上が自分の成功の主因と述べたのは、紛争当事者とのラポール (理解、共感、信頼からなる関係)を形成する能力だった。

もちろん、こうした定性的調査による回答は、個人的な観察と感想なので、限られた人数の単純な方法で、しかも別の見方をするかもしれない紛争当事者や部外者の視点を考慮せずにラポールが一番と断言するのは科学的ではない、という見解もあろう。しかしながら、彼らが長年にわたり経験を蓄積してきたのは、しかるべき解決を重ねてきたからこそ調停を依頼されてきたのであり、彼らが自らの行動の効果に関して、その成功要因を検討するのは一つの視点に過ぎないものながら、考慮に値する。

当事者との信頼、信用の関係を確立することが重要になる理由としては、そうした関係により、紛争当事者が調停人によりしっかりコミュニケーションすることを促進し、その結果、当事者が自分たちの手で解決を作り出す (craft) のを補助するのに必要な情報が提供されることが多くなることがある。また、紛争当事者に安心感と信頼感が生まれることから「調停人が一方の立場を相手に「説明」できる」、「信用が生まれることで、調停人がそれぞれに相手側の道具ではないことを確信させ、そうみなされてもいけないことを示せる」ことが指摘されている。

³⁴ Goldberg, Stephen B., 2005, The Secrets of Successful Mediators, *Negotiation Journal*, Vol.21, pp.365-376. 本節は、当論文に依拠している。

では、そうした重要なラポールはどのように形成されているのか。これには大多数が、共感的に聴くことが鍵だと言っている。これは、調停人が当事者の感情、ニーズ（欠乏感）、懸念・関心・心配(concerns)を心から気遣っている、というメッセージを伝えることだ、という。「当事者の気持ち、関心・懸念・心配事項に心から耳を傾け、解決に向かって動くのを難しくさせている諸要因を認識するのに時間をかける」、「多くの質問をしてその返答に慎重に耳を傾ける、このことが、自分と自分が一緒にいる相手の間に絆（同情意識ではなく共感意識）を形成する。この絆が、解決に至らないことで調停人をがっかりさせたくないという気持ちに結びつく。」

また、当事者とのラポール形成がうまくできたのは、正直で、倫理的で、信頼できるという自分自身に対する定評によるものだったという回答もあった。

以上のことは、「聞く」ことの機能をあらためて別の角度からみたものだといえるが、カウンセリング系の傾聴でさほど論じられていないのが次の点である。

(3) 解決策と創造力

共感的で、信頼関係を育てることがきわめて重要だと考えられていることは分かったが、ラポールが形成されれば、それで紛争の解決が導かれるわけでない。次の課題は、紛争当事者とラポールを形成した調停人が、当事者が解決に向かって動くために何をするのか³⁵である。

(この調査で)調停人がラポールの形成後、解決の成立という意味で成功の核とした戦術(tactics)の中で、最も重要だとしたのは、「紛争に対して、斬新で創造的なソリューションを生み出す能力」だった。30人中14人が、これを自分の中心的長所ないしテクニックの一つにあげている。調停人の役割には、生まれ持ったの創造性がぜひ必要だという回答もあった。

回答では創造性は「枠から出て(outside of the box)考える」、「新しい方向で考えさせる」、「当事者が奪い合おうとしているパイの種類を変える」、「対立に関する各々の理解とは違う枠づけ方をさがす」、「課題を処理する新しい方法を考え出す」、「オプションを創案する(invent)、中には象徴にすぎないのに感情や痛みが認められて、有意義な解決や公正の解決の障害物が除去されるものもある」などと記述された。

もっとも回答の中には、「自分の能力は創造的な解決を形成するところにあるが、これは注意深く聞く能力だ」、「十二分に耳を傾ければ、相手が意識せずに、何が紛争を収めるかと言うことを話してくれる」、「自分の最大の弱点は創造力の欠如だ。自分は知的な人間だと思うが、直線思考で全体思考は得意ではない。だから、自分以外の誰かが創造的で受け入れ可能な解決を思いついてくれるだろうと期待して、当事者に話を続けさせることでやってきた」、「自分はとにかく良い聞き手で、他の人が調停の場で聞き逃している多くの表現を聞き取っ

³⁵ Kressel, K., & Pruitt, D.G., 1985, Themes in the Mediation of Social Conflict, *Journal of Social Issues*, Vol.41, No.2, pp.179-198.

ている。そこには『条件提示』に近いものもあり、これが分かると、後は翻訳というかなり単純な仕事になる」というものもある。

(4) 忍耐力

他にも2つの戦術が、当事者を解決に向かわせるのに効果的な方法だとしてよく言及されていた。ユーモアを使って緊張感を和らげることと、忍耐力と執着心を組み合わせて、紛争当事者の一方ないし両方が解決は不可能だと思込んでしまっている、解決を促し続けることである。たとえば、「とにかく辛抱強く我慢し、解決するまではやめないと言い続ける」、「私は粘り強く、あきらめない」、「忍耐。紛争当事者には時間枠を決めさせない。当事者が性急で、それは無理だといっても、必要ならいくらでも時間をかける用意がある、と」、「ものすごい忍耐力がある。彼らが私を投げ出さない限り、あきらめない」。

回答の10%に満たなかったが他の戦術には、(1) 解決しない場合にどうなるかを当事者に注目させる、(2) 適切な瞬間が見えたら、解決に向かって当事者の背中を押す、(3) 当事者双方に相手のニーズを理解させるようにする、(4) 解決可能性に対して極端に楽観的な態度を維持し、当事者が解決に向けて努力するのを促す、がある。

もともと、要求が拒絶されたところから紛争は始まり、そこには自分の立場の根拠となる公正感があり、それが阻害されたという感情が絡んでいることも少なくない。したがって、当事者の目に成功の見込みが薄く見えれば、解決に向かおうという心理的エネルギーは沸きにくいものだ。

ただし、忍耐は、当事者がたとえ歩みは遅くとも、合意に向かって動く限りにおいてのみ価値がある。当事者の一方ないし両方を解決に向かわせるためには刺激が必要だと確信でき、話し合いの期限が決められてない場合には、調停に期限を定めることも有効である。双方ともに本心では合意を求めていたり、調停人の関与なしにその合意が成立する可能性が小さいとされているときには、この戦術は切迫感を生み、合意に必要な何らかの譲歩を当事者に促すだろう。

また、緊張を緩和するのに適切なユーモアを活用するのも、解決を実現するのに有効な場合があるが、得手不得手はある。

(5) 当事者が解決した気持ちになること

調停人が実際に使っているラポール形成の主要テクニックは、共感的リスニングだった、これは(1) 各当事者のニーズ、懸念・関心に慎重に耳を傾け、そうしたニーズや懸念関心を理解していることを「そうですか」、「わかります」、「つまりおっしゃっていることは、、、ですね」といった表現を頻繁に挟みこんで、注意深く聞いていることを態度で示す、(2) こうした懸念関心の少なくとも一部には正当性があることを認め、(3) そのニーズや懸念関心を当事者が満たせるよう努力することを知らせる。ただし、相手側の表明しているニーズや

懸念・関心よりそちらが良いといったような示唆はしてはならない。

自分に対する信頼は、評判や適切な資格を所有していることからもたらされることも回答にある。どのような社会、組織に所属しているかということも信頼感の醸成に作用する。

ラポールの形成は、レクリエーション、旅行、子供などのような、共有しうる個人的な話題を見出したり、共通の価値観について話したり、紛争当事者の特性や活動の一つを取り上げて認めたり、自分の誠実さを行動で示すことなどによって、調停の初期に実現されうる、という見解もある³⁶。

もっともラポール形成活動は、調停の初期に限定する必要はない。調停では多くの「デッド・スポット」がある。少なくともコーカス（紛争当事者と個別に話をする期間）の間は、調停人は紛争課題から離れた話もすることができ、これが調停人と当事者間の絆の形成に役立つ。ただし、紛争当事者間にはラポールなどないことが多いため、調停人は自分のラポール形成は慎重に進めなければならない。たとえば、一方よりも他方に好意的だというような先入観を与えたり、そうしたことを相手から詮索されないように注意すべきである。

この調査結果の大きな特徴は、信頼関係を形成することの重要性を指摘しつつ、調停の成功要因として、これまで十分に考慮されていない点を指摘したことである。それが、解決のアイデアを生み出す能力の認識だった。革新的なアイデアは、生まれ持った創造力や経験に裏打ちされた能力からも、丁寧に当事者に耳を傾けることからもたらされる。

いずれのケースでも重要なのは、経験豊かな調停人は、そうして生み出した革新的なアイデアを紛争当事者のものとする傾向があることだ。そうすることで、その解決が調停人によって考案されたと思う場合より、当事者が解決策への同意を「自分のもの」として認識し、従う義務をより強く感じる可能性が高まるからである。もちろん、そうしたアイデアが紛争相手から一方的に出されたものだと思えば、心理的反発から内容を吟味する以前に、自分に不利なものだと思い、拒否する可能性が高い。

大切なのは、紛争当事者が解決過程に単に形式的ではなく、本当の意味で参加、参画している、という意識をもつことであり、制度や手続が、そうした意識を自然にもてるようにデザインされていることなのだ。

³⁶ Moore, C., 1996, *The Mediation Process*, Jossey-Bass.