

第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

第1節 労働分野と紛争解決トレーニング

1 米国の労働分野における紛争解決

米国等で、当事者の自己決定を支援する理念と方法によって合意形成や紛争解決をはかる仕組みが普及し始めている。米国では、90年代以降、労働分野において新しいタイプの紛争解決手法が普及しはじめた。主流化（Mainstreaming）と呼ばれる¹など、その考え方は急速に普及している。

Lipsky らの研究によれば、Fortune 1000 の会社が過去3年間で、88%が調停の経験、80%が仲裁の経験がある²。ADR（裁判外紛争解決）を使う理由として、一般的には安さと早さが挙げられるが、必ずしも安くなくてもADRを好む場合があるとされる。企業が調停を好む理由として、当事者自身が決定できること（83%）、より満足度の高いプロセスである（81%）、より満足度の高い合意（67%）などがあげられている³。また、彼らの調べのうち、12%の企業は非常に強いADR支持のポリシーを持っている。彼らの調べによれば、ADRを行うのに積極的な企業の8割は、企業内の紛争解決トレーニングを置いて重視しているのに対して、ADRではなく裁判を重視する企業では、2割しか紛争解決トレーニングを置いていないという結果が出ている⁴。

労働分野における調停の活用で有名なのは、USPS（U.S. Postal Service、米国郵政公社）のREDRESSと呼ばれる取組である。USPSでは、約80万人の従業員の紛争を解決するために、大規模な社内の調停システムを整備した。変容型調停（Transformative Mediation）⁵と呼ばれる、リーガリスティックな調停（評価型調停）とは対極にある手法を採用したことも注目された。導入時の98年に1万4千件あった公式に提出された苦情が2002年には10,630件に減少するなど、効果が認められている⁶。

米国では、職場に対して第三者のプロフェッショナルとしての調停サービスを活用することもあるが、職場内ピア・メディエーション⁷と呼ばれる職場の同僚による調停サービスも

¹ Catherine Cronin-Harris "ADR and Beyond Mainstreaming: Systemizing Corporate Use of ADR" 59 Alb. L. Rev. 847 (1996)

² David B. Lipsky & Ronald L. Seeber "In Search of Control: The Corporate Embrace of ADR" U. Pa. J. Lab. & Emp. L. 133 (1997-1998), P137 (以下Lipsky)

³ Lipsky, P139

⁴ Lipsky, P153

⁵ 変容型調停とは、紛争の解決そのものよりも、当事者の変容（成長）を重視する調停手法である。Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger (2005) "The Promise of Mediation - The Transformative Approach to Conflict" Jossey-Bass

⁶ http://www.usps.com/redress/_pdf/MediationChart.pdf 2008年3月アクセス

⁷ ピア・メディエーション（peer mediation）という用語は学校内での生徒同士の調停を指す場合が多い。労働環境において職場の同僚が調停人になるケースでもピア・メディエーションという用語が使われる場合がある。

よく使われている⁸。また、外部から調停人を調達する場合にも、弁護士調停人には限らない。例えば、上述の UPSP の REDRESS では、コミュニティ調停⁹で活躍していた弁護士でない調停人が多く参加したと言われている。このように、調停人には、多様な担い手が想定されるが、調停人の活動内容を規定し、紛争解決の品質を確保するために調停トレーニングがある。従って、米国の労働分野の調停にとって、調停トレーニングは不可欠な制度と言える。

米国でも、現代の ADR は 60 年代から 70 年代の活動をルーツに持つせいぜい 30 年ほどの浅い歴史しかない新しい分野である。したがって、米国において、ADR の理解や活用にはまだまだ障害があることは事実である。たとえば、調停を使わない理由としては、「調停は強制力がないので、ステップが増えるだけ」「調停は知られていない。利用への合意を取り付けるのが大変。特に、弁護士が使いたがらない」といった企業の認識がある¹⁰。このように、ADR に対する理解が少ない状況下でも、調停をはじめとする ADR が広く使われるようになった背景には、紛争解決トレーニングが広報としての役割を果たしたことも示唆される。

2 労働分野の紛争

現代人の主たる生活時間を占有する労働が起因する問題は、非常に多様である。典型的な労働問題として類型化される賃金不払いや解雇、セクハラなどだけでなく、うつなどの労働者の心身の問題や、提供されるサービスや商品の品質をめぐる問題も、多くのケースで労働環境が主たる原因の一つになっている。また、近年では、偽装請負に代表されるように、雇用関係と下請関係の境界線もあいまいになりつつある。このように、労働分野の境界領域で多くの現代的な問題が発生している。

個人の仕事への評価を数値に還元する成果主義の制度が普及し、隣の従業員への伝達時にさえ、「わたしの言い分が正しい」という一方的な電子メールを出すような仕事の仕方が広がってきている。その結果、従来共同体としての結束力を誇ってきたはずの日本の職場が、協力できない「不機嫌な職場」におちいり、様々な問題を引き起こしている¹¹。

中間共同体の専制¹²とさえ言われる日本の職場ではあるが、共に助け合って働くという共同性が後退している。しかし、個人単位でそれぞれを助ける制度的な工夫も十分でなければ、

⁸ Rebecca Jane Weinstein (2001) "Mediation In The Workplace" Quorum, P3

⁹ コミュニティ調停とは、1970 年代後半にできた近隣調停センター (Neighborhood Justice Centers) などを起源とする社会運動である。背景には公民権法の制定があり、コミュニティ自治による社会正義の実現を理念として掲げて始められた。80 年代以降に裁判所における ADR 制度化が進む過程で、多くのコミュニティ調停センターは、裁判所から事件の移送や財政支援を受けるようになった。この過程を捉えて、コミュニティ調停の挫折 (裁判所に取り込まれた) と理解する見方もあるが、むしろそれまでの活動が認められて継続的な存立基盤を得て、発展の足がかりを得たという見方も存在する。米国コミュニティ調停協会 (NAFCM: National Association For Community Mediation) によれば、現在全米で 550 のコミュニティ調停センターが存在する。
<http://www.nafcm.org/pg5.cfm#footnote2>

¹⁰ Lipsky, PP149-150

¹¹ 高橋克徳、河合太介、永田稔、渡部幹 (2008) 『不機嫌な職場』講談社現代新書、47 頁 (以下、不機嫌な職場)

¹² 井上達夫 (2001) 『現代の貧困』岩波書店、151 頁

協力関係を再生するためのノウハウも十分に育っていない。結果として、会社全体としての整合性に乏しい対症療法的施策を実施せざるを得ない。たとえば、うつの問題であれば、うつになった本人の問題として、産業医やカウンセラーに任せる程度で処置済みとして、うつを生み出した職場の風土や行動原理の改善につなげない¹³。あるいは、不祥事の問題が起きたときの対策が、「物言えば唇寒し」的なものになる。結果として、かえって事なかれ主義を蔓延させる「法令遵守コンプライアンス」に貴重な資源を費やしている¹⁴。

3 新しい紛争解決トレーニング

米国等で新しく登場した紛争解決システムは、「紛争そのものを悪と見なさず、むしろ学習機会」として捉える理念を持っている。その理念が最も明確に現れるのは、調停であり、調停トレーニングである。先述したように、米国においても、裁判手続という対抗的（Adversarial）で適法性を尊重する（Legalistic）紛争解決手続が主たる方法であった。現在においても、揶揄されるほどの裁判社会であることには疑いがない¹⁵。

その米国において、新しい紛争解決分野にかなりの資源が投入され、その結果姿を現したという側面がある。例えば、Hewlett 財団は一社で、1984 年から 2004 年までの 20 年間に 160 ミリオンドルという巨額の資金を投入している¹⁶。法学だけでなく、社会心理学、心理学、哲学、政治学、経済学、文化人類学など多様な学問分野が融合して、新しい「紛争解決分野」が登場した。ほとんどの米国のロースクールが ADR のコースを設けている一方で、ペパダインのように専門の修士課程がある大学や、ジョージメイソンのように博士課程まである大学も存在するなど、独立した分野として見なされるように成長してきた。

調停トレーニングは、大学院等の専門教育としても行われているが、数日間集中型（例えば 40 時間程度）のものが多く、そして、こうした集中型調停トレーニングの受講経験は、多く調停サービス実施機関で、調停人名簿（Roster）への掲載条件になっている。調停トレーニングの提供主体としては、大学の他、コミュニティ調停センターから民間会社まで様々な存在する。コミュニティ調停センターは裁判所等の公的資金援助を受けて、無償ないし安価な調停サービスと調停トレーニングを提供している。コミュニティ調停センターが提供する調停トレーニングには、一般民事のものや若者向けのものも多いが、様々な類型毎のものもあり、加えて企業の管理職のためのコースが設けられている場合もある¹⁷。

¹³ 不機嫌な職場、24 頁

¹⁴ 郷原信郎（2005）『コンプライアンス革命』文芸社、25 頁

¹⁵ もっとも、ADR によって訴訟件数が減り始めているという議論がある。Mark Galanter（2004）“The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts”, *Journal of Empirical Legal Studies*, Vol.1, Issue.3, 459-570 (Nov,2004), ABA

¹⁶ David Kovick（2005）“The Hewlett Foundation’s Conflict Resolution Program – Twenty Years of Field-Building 1984-2004” Hewlett 財団が有名だが、他には Ford 財団などもこの分野への拠出がある。また、米国では裁判所を中心として、コミュニティ調停等の ADR を財政的に支援する仕組みを整備している州も多い。例えば、有名なところで、フロリダ、カリフォルニア、ニューヨーク、ハワイなど。

¹⁷ 例えば、ハワイのコミュニティ調停センターの一つである“The Mediation Center of the Pacific”ではマネ

一方、わが国での伝統的な紛争解決制度では、米国型のこうした当事者の自己決定を支援する考え方は乏しい。紛争の排除を基調とする考え方は依然として存在するだろう¹⁸。例えば、戦後すぐに作られた『調停読本』には、「のびのびは 人の迷惑 国の損」¹⁹という調停の考え方を示した川柳が掲載されている。当事者をエンパワー（Empower）し、当事者相互に認め合うこと（Recognition）²⁰を援助する自己決定を支援する考え方が、方法論として具現化されるには至っていない。

理論に関しても、わが国では、“Getting to Yes”が『ハーバード流交渉術』というタイトルとして翻訳されたことに象徴されるように、合意形成や紛争解決は“術”に過ぎないという認識が強く、学問分野として成立しつつあるという認識が乏しい。こうした分野は実務家の散発的なノウハウを収集したものに過ぎず、まともな学者が正面から取り組むべきテーマであるとは十分に理解されてこなかった嫌いがある²¹。

それでも、ブルックリンの調停人であったレビン小林久子氏が 90 年代半ば以降に米国の調停技法を紹介し、別席ではなく同席で進める点などが驚きを持って迎え入れられた。レビン氏が九州大学²²の教官として調停トレーニングを日本語で紹介し始めたころから、実務家や学者にもそれなりに影響を与えるようになった²³。経済産業省・日本商事仲裁協会・日本仲裁人協会「調停人養成教材」（以下、JCAA 調停人養成教材）²⁴も、いわばレビン氏の活動の延長上にあり、米国の調停技法をなるべく忠実に紹介しようとして作られたものである。現在では、他には、NPO 法人日本メディエーションセンター²⁵や、コロンビア大学出身の鈴木由香²⁶氏によるものなど、いくつかの取り組みがある。このうち、JCAA 調停人養成教材は、2004 年度から 2006 年度の 3 カ年にわたって、主として企業間取引における紛争解決を、企業人 OB 等非法律家が調停人として活躍できる点に留意して作られた。また、同教材は利用

一ジャ向けの研修を実施している。http://www.mediatehawaii.org/mediation_for_managers/

¹⁸ もっとも、現代では、家事調停などにおいて、調停は当事者の主体的な決定を重視するとされ、多くの調停手続でそのような説明さえなされていると言われる。しかし、日本の裁判所において、当事者の主体的な決定を支援するための「方法論」が十分に研究され、開発されてきたかと言えば、かなり疑問であると言わざるを得ないだろう。

¹⁹ 最高裁判所事務総局（1954）『調停読本』171 頁

²⁰ Empower と Recognition を追求する調停は、変容型調停（Transformative Mediation）と呼ばれる。これは、促進型調停（Facilitative Mediation）として主流化した、コミュニティ型調停の実践に対する反省から生まれた、いわば原点回帰の方法と見ることができる。Bush & Folger（2005）, P15 調停人行動規範や調停を規定する法律条文でも、当事者の自己決定（Self-Determination）を援助し、よく情報を得た合意（Well-informed Decision）をはかるのが調停であると定義されていることから明らかなように、エンパワーは現代調停の基礎概念である。

²¹ もっとも、いくつか本格的な著作も存在する。例えば、廣田尚久（1993, 2002, 2006）『紛争解決学』（信山社）。

²² 九州大学紛争管理研究センター。

²³ 和田仁孝教授によれば、法社会学者や民事訴訟法学者など一部には、北米型調停の存在が知られていたが、調停技法の紹介後に本格的な理解が可能になった。和田仁孝（2007）『ADR 理論と実践』有斐閣、36 頁。

²⁴ 経済産業省・日本商事仲裁協会・日本仲裁人協会「調停人養成教材」（以下、JCAA 調停人養成教材）は、2004 年度版、2005 年度版、2006 年度版の 3 カ年分存在する。

<http://www.jcaa.or.jp/training2006/2006top.html>

²⁵ NPO 法人日本メディエーションセンター <http://www.npo-jmc.jp>

²⁶ 鈴木由香氏の著書には、『コンフリクト・マネジメント入門』（自由国民社、2008）など。

条件の自由度が高く、日本仲裁人協会、桐蔭横浜大学、早稲田総研、岡山弁護士会、全国青年司法書士協議会及び様々な単位司法書士会、日本行政書士連合会及び様々な単位行政書士会など、多様な団体で活用されている。

労働分野に特化し、かつ米国型調停の手法を紹介したプログラムは見あたらないのが現状であるように思われる²⁷。

調停以外の、裁判外紛争解決（ADR）の方法としては、仲裁やオンブズなどがある。日本仲裁人協会では、仲裁人の研修を行っている。

第5-1-1表：受講可能な調停トレーニング（メディエーショントレーニング）

- 集合研修型一般公開型（大学関係）
 - 九州大学 紛争管理研究センター <http://www.law.kyushu-u.ac.jp/~cms/indexj.htm>
 - 早稲田総研 <http://www.w-int.jp/education/seminar/med/index.html>
 - 桐蔭横浜大学 ミディエーション交渉研究所 <http://www.cc.toin.ac.jp/univ/japanese/mediation/>
- 集合研修型一般公開型（団体）
 - (社)日本仲裁人協会 <http://arbitrators.jp/>
 - (NPO)PI-Forum <http://www.pi-forum.org/>
 - (NPO)日本メディエーションセンター（JMC） <http://www.npo-jmc.jp/index.html>
- 集合研修型医療分野
 - 医療コンフリクト・マネジメント研究会 <http://www.conflict-management.jp/index.htm>
 - (財)日本医療機能評価機構 認定病院患者安全推進協議会 <http://www.psp.jcqhc.or.jp/psp/dl-theme.html>
- オープンリソース（公開型）トレーニング教材
 - (社)日本商事仲裁協会(2006年度) <http://www.jcaa.or.jp/training2006/2006top.html>
 - (独)経済産業研究所・ADR人材育成試行プログラム 2003年 <http://www.adr.gr.jp/training2003/>

²⁷ 労働分野での米国型調停の手法を紹介したものとして、稲葉一人（2007）「ゼロから学ぶADR」『スタッフアドバイザー』税務研究会。また、イーブ社（<http://www.eapjapan.com/>）が職場環境への調停技法の活用を紹介を行っている。ただし、イーブ社が販売している書籍「メディエーション・スキル」では、セルフ・メディエーションという概念で、労働者ひとりひとりがメディエーションスキルを身につけるという発想による紹介となっている。同書では、職場内外の専門メディエーターの設置についての記載は見あたらない。ダニエル・デーナ（2003）『メディエーション・スキル』株式会社イーブ。

第2節 紛争解決トレーニングの内容

1 双方向コミュニケーション

紛争解決技法のトレーニングとしては、調停に限らず、仲裁に関するものも存在する。しかし、米国等でもっとも中心的なトレーニングは調停に関するものである。従って、以降では調停トレーニングに関して述べる。他には、ファシリテーショントレーニングも広く行われているが、考え方や方法は調停トレーニングとかなりの程度共通している。ファシリテーショントレーニングでは紛争性を前提としていないビジネス分野のものや、公共事業を進める上での合意形成手法としてのそれなどバリエーションが豊富である。適用分野が異なったり、トレーニングの名称が異なったりする場合があるが、調停トレーニングをプロトタイプとして理解することで他の紛争解決トレーニングを理解する助けになるはずである。

調停トレーニングは、当事者の自己決定を支援する理念を方法化したものである。したがって、紛争解決トレーニングでは、トレーニング参加者（受講者）の自己成長を援助する、開かれた方法として設計されるべきであると考えられている。座学のように一方的に講師が話し続けるタイプの教育だけでは、参加者にとって実施可能な形でスキル化することは難しい。したがって、従来の法学部などで行われていた一方通行の情報提供型（講義型）のスタイルだけによるものではない方法が必要になる。最近のロースクールなどでは、双方向コミュニケーションを重視している場合が多いと言われるが、それでも、単に受講者にクイズのような問いを答えさせる程度に留まる場合も多いかもしれない。一方、調停トレーニングでは、トレーニング参加者がロールプレイやグループ討議から体感する点が重視される。このような教育スタイルは、近年の初等中等教育における総合学習の制度化などとも共通して、正解指向というより試行錯誤過程そのものの価値を認める問題解決指向を持つものである。しかし、法学教育のみならず、こうした教育方法や理念、思考方法に慣れている教育者は多くない。効果は期待されることがわかっているにもかかわらず実施されてこなかった背景にはこのような事情がある。

2 調停トレーニングの要素

調停トレーニングの教育には、大きく三つの側面がある²⁸。第一に、調停の時間的な段階に区切って戦略的に進めるというステージ理論である。第二に、利害（interest）概念に代表される紛争分析のフレームワークである。第三に、傾聴スキルと呼ばれるコミュニケーションスキルである。これら三者が互いに関係を持ちながら、当事者の自己決定を支える紛争解決の方法を実体化している。

²⁸ 自主交渉援助型調停の教材を分析したものとして、例えば以下を参照。入江秀晃「自主交渉を援助する調停人の役割」JCAジャーナル 52巻9号11頁（2005年）

これら三者に加えて、ジレンマへの対処及び法律・法情報の扱い方の五つの要素について以下に述べる。

3 プロセス管理

自主交渉援助型調停では、対話プロセス管理そのものを調停者の当事者に対するサービスと見なして、対話過程を管理する。

これと対照的なのが、紛争解決の結論の提供に向けた直線的な活動である評価型調停である。評価型調停においては、裁判にできるだけ近い結果を導くために、裁判で活用されそうな情報（典型的には要件事実）を確定する点を重視する。評価型調停でも傾聴の重要性を説かれることがあるが、当事者は必要な事実を語る、あるいは語るべきであるという暗黙の了解がある。つまり、ここでは当事者は自己一致して語っているという前提がある。

一方、自主交渉援助型調停においては、当事者が何をどのように語るかは、調停人が適切な質問を行い、適切な対話プロセスを進めることで影響を受けると考えられている。言い換えれば、調停人は当事者の自己一致を援助する役割にある。

グループダイナミックスの研究を行ったギブは、人は対話の場（グループ）に対して四つの懸念を持っていることを述べた²⁹。

私なりにかみ砕いて説明すれば、ギブの理論は、①受容懸念（ここは自分がいるべき場か？ そもそも自分が受け入れられているか？）、②データ懸念（揚げ足をとられないか？ 言いたいことが言えるか？）、③目標懸念（個人の目標とこの話し合いの場の目標のすりあわせができるか？ この場は創造的な話し合いをする価値があるか？）、④統制懸念（行動や計画につながる意思決定が明確か？ 決め方に疑念はないか？）といった懸念が段階的に解除されていくという考え方である。なかでも、受容懸念が重要で他の懸念に先行する。

調停トレーニングで考える調停プロセスは、当事者のこのような心理過程への対応への試みと理解することもできる。JCAA 調停人養成教材を素材として、調停プロセスの考え方をごく簡単に紹介したい（第5-2-1図参照）。

まず、調停を開始する以前に、招集段階（1. スタート）がある。特に相手方の応諾率をいかに上げることができるかなど、実はこの段階も実務上も大きな問題を含んでいる。

調停の開始時には、オープニングステートメント（2. 話し合いの開始）と呼ばれるはじめの挨拶が調停人から当事者に対してなされるのが一般的である。このとき、当事者に対して、意志や発言を尊重される、平等に扱われるといったことを言葉と態度で示す。また、互いに「話の腰を折ってはならない」など、最低限の規範という、いわば話し合う方法そのものについて合意してから対話をスタートさせる。そして、その後、そのかなり丁寧で慎重な

²⁹ Gibb「信頼関係形成のための風土」L.P.ブラッドフォード、J.R.ギブ、K.D.ベネ編 三隅二不二監訳（1971）『感受性訓練 Tグループの理論と方法』（日本生産性本部）。

津村俊充（2006）「グループは発達する」『人間関係トレーニング（第二版）』ナカニシヤ出版、69-70頁。

方法によってそれぞれの話を聴いていくという段階（3. 話し合い：利害・本音を探る）を進めていく。このような方法で、ギブの受容懸念やデータ懸念をおおよそ払拭できた後に、具体的な問題を論じていくという流れで進めていく。

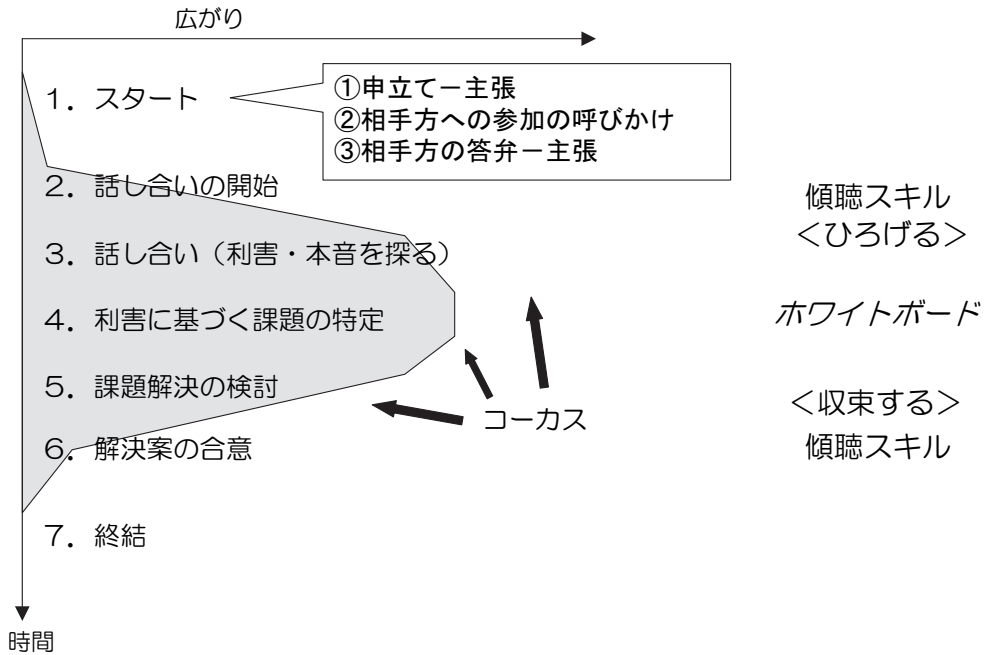
おおよそ双方の言い分が出尽くした時点でも、調停人が落としどころを見つけてそちらへ導くといったことはしない。そこからようやく、話し合うべき課題を設定していく（4. 利害に基づく課題の設定）。つまり、議事次第そのものを両当事者と調停人が協力して作っていくプロセスが調停の前半部分なのである。

作られた議事次第としての課題それぞれについて、ブレインストーミングなどの手法を用いながら、当事者自身が解決案を作成し、選択できる援助を行う。相手方自身が提案したものや相手方の利害を満たした、心底から納得している解決案であれば、その履行については期待ができる。一方、このような過程を取らず、調停人が聴取した事情のもとに調停だけが考えた調停案であれば、いかに巧みな説得レトリックを駆使したとしても、本人が言い出したものほど履行を確信することはできないだろう。このように、話し合いのプロセスに対しては、それなりに強い介入を行って、話し合いが健康で建設的なものであることを保つ努力をするが、結論においては調停人自身のこだわりや価値観によって誘導することを避けるべきと考えられている。

このような合意プロセスは、当事者が心理的懸念を未解消なまま、十分に内容のある交渉ができなくなるリスクを最小限にする配慮がなされたものであるとあって良いであろう。

なお、解決案を合意する段階（6. 解決案の合意）でも、当事者の納得のモニターを重視し、単に早く完了するために圧力をかけるといったことはしない。また、調停人の価値観によって結論を誘導しないのは、先に述べたとおりだが、一方当事者の権利を不当に侵害する合意や、社会正義にもとる合意であれば、たとえ両当事者の意向があっても成立させてはならない。米国型調停（自主交渉援助型調停）では、評価型調停のように、当事者間の量的分配を裁判所での結果にできるだけ近づけようという思考方法はとらない。しかし、社会正義に反しないための努力、あるいは合法的な範囲内での結論を得るためには、かなり注意深い配慮を調停人及び調停機関がなすべきものと考えられている。

第 5-2-1 図：調停の流れ



4 紛争分析

裁判などの伝統的な紛争解決のスキームでは、両当事者の要求を客観的な秤にかけて、どちらの言い分に重みを持たせるかないしは勝ち負けを決める。当然、分析的に検討するが、法律にあてはめるべき事実は何か、法律的にはどのような要求を行っているかという法的な観点での分析になる。

紛争解決理論での分析とはこのようなものとは異なる。当事者の要求にある背後にある利害・本音（インタレスト）と、当事者の主張（ポジション）は異なるという考え方を取る。調停の進め方としては、前項（調停プロセス）で述べたとおり、主張と共に利害についてもなるべく多くを語ってもらい、その後によりやく課題（イシュー）を設定するという流れを取る。この考え方の前提には、当事者本人の利害を満足させる方法は、当事者自身が主張している方法に限らないというコンセプトがある。ここで調停人の役割は、当事者の利害や本音を後見的に言い当てることではなく、むしろ抑制的な課題設定の位置に後退することである。しかしながら、公平で、しかも当事者の利害を満足させる解決策に結びつく「課題の立て方」は容易ではない³⁰。

伝統的な紛争解決スキームでは、主張（ポジション）の正当性を秤にかけて、どちらの言い分が勝るかを中立の第三者が判定する。一方、現代の紛争解決理論では、利害・本音（インタレスト）を互いに尊重しながら、適切な課題（イシュー）について話し合えば、主張（ポジション）そのものを当事者自身が動かし得ると考えている。

³⁰ 調停トレーニングの演習の参加者は、一般に、課題を適切に立てる作業が容易でないという感想を持つ。

第 5-2-2 表：課題、主張、利害³¹

<p>課題（イシュー）</p> <ul style="list-style-type: none"> 「何を話し合うべきか」ということ。討論または話し合いの議題を指す。 課題を特定すれば、半分は解決されたと言われるほど、調停プロセス上の焦点として重視される。 調停理論及び交渉学では、1つの事案につき複数の課題を特定した上で、それぞれの課題への解決案（オプション）を複数検討し、解決に至る道を探る。 <p>主張（ポジション・立場）</p> <ul style="list-style-type: none"> 相手に対して行う表面的な要求内容を意味する。 調停理論及び交渉学では、主張と本音を区別する。 <p>背後にある利害・本音（インタレスト）</p> <ul style="list-style-type: none"> 人々の主張の背景にある、潜在的な真意、欲求や懸念をいう。

第 5-2-3 表：課題の特定の例：会社の上司と部下³²

<p>上司、佐藤さんの言い分：</p> <p>鈴木くんの元気がなさそうに見えた。心配して、お酒の席を誘ったのに断られてムッとしている。上司の誘いを断るなんて、わたしたちの世代では考えられない。</p>	<p>部下、鈴木さんの言い分：</p> <p>仕事（X プロジェクト）で助けを求めているのに、とりあげてくれない。ガス抜きのために、プライベートの時間を奪われるのはごめんだ。</p>
<p>課題（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ アフターファイブの話し合いをどうするか <ul style="list-style-type: none"> → 紛争の内容ではなく、話し合いの手續に関する課題でも良い。 どのように（How）という形の問いが望ましい。 ○ Xプロジェクトの進め方について <ul style="list-style-type: none"> → 課題は名詞でもよい。話し合いが進んだら、より具体的な問いに変えても良い。 × 部下のプライバシーの権利について <ul style="list-style-type: none"> → 一方の主張をそのままの形で課題と設定するのは不適當。 また、法的な争点とは異なる。 × なぜ鈴木くんはお酒の席を断ったのか <ul style="list-style-type: none"> → 一方の行動だけを問うのは不適當。また、理由を問う（Why）のは不適當。 	

³¹ JCAA 調停人養成教材 2006 年度版基礎編テキスト <資料-2>頁

³² JCAA 調停人養成教材 中級編 配付資料「中級編 3-1-0」

- × Xプロジェクトでの助力が必要かどうか
 - 閉じた質問は適当でない。
- × 社会人の常識について
 - 両当事者が行為、計画可能な問いが望ましい。

5 コミュニケーションスキル

(1) スキルの内容

米国型調停の手法は、しばしば、カウンセリング技法の援用に終始していると理解されがちであるが、調停とカウンセリングは異なる³³。しかし、確かにそのコミュニケーションスキルは、カウンセリングのそれと共通しているものが多い。

具体的には、積極的傾聴（アクティブ・リスニング）と呼ばれる技法は、米国型調停の中核的な位置を占める。例えば、共感的（Empathic）な聴き方が、当事者間の相互理解を促進すると考えられる。開かれた質問（Open-Ended Question）や、言い換え（Paraphrasing）などが中心的な技法になるだろう。言い換えの事例は、第5-2-4表に挙げる。

ところで、仕事に遅れてくる部下を責める言い方を、意欲を持って確実に仕事に取り組んでほしいという〈期待〉に言い換える（パラフレイズ）のは、紛争分析で考えた要求・主張（ポジション）でなく利害・本音（インタレスト）に基づいた見方に枠組みを変えている（リフレーム）と考えることもできる。

なお、この部下への不満の事例では、当事者が意欲を持って確実に仕事に取り組んでほしいという期待を持っているとは限らない。単に相手への失望があるだけで、むしろ希望としては別の部下と交代してほしいということかもしれない。このように、コミュニケーションスキルの練習における正解例は一つではない。調停が、当事者の気持ちに寄り添う形で、当事者自身の利害・関心に従って話し合いをするためには、結局、正解を知るのは当事者だけということを知って、虚心に聴くべき点を理解しなければならない。つまり、コミュニケーションスキルの練習は、話し手の気持ちを正確に言い当てる技法を身につけるというより、当事者に積極的に関わっていこうという態度を学ぶということである。

第5-2-4表：言い換え練習例

責任感がないんだよね。結局。言われたことだけイヤイヤやってくる感じでね。いつも締め切りに遅れるし。おなじ間違いをくり返すしさ・・・

→ 部下の〇〇さんには、もう少し意欲を持って確実に仕事に取り組んでほしいと期待されているということでしょうか。

³³ 入江秀晃「自主交渉援助型調停と評価型調停」『JCAジャーナル』第53巻12号、2006年12月、35頁

(2) カウンセリング等との相違

カウンセリングやコーチングが受ける批判として、話し手（クライアント）個人に問題を焦点化するというものがある。つまり、何らかの問題が発生しているときに、クライアント個人の問題として処理されがちであるということにつながる。その場合、カウンセリングの場に来ていない当事者の問題は放置される。カウンセリングやコーチングではクライアントの変容を援助することはできても、クライアントの同僚や上司の変容の必要性については置き去りにされる危険が高い³⁴。カウンセリングやコーチングのスキルと共通する点が多いが、調停はこのような限界を超えようとする試みでもある。

アサーション³⁵は、「話し手」の自己一致を促進するための「話し手」の技法である。カウンセリングやコーチングは、「話し手」の自己一致を援助するための「聴き手」の技法であると考えれば、その差は明白であろう。調停におけるコミュニケーション技法としてはアサーションの方法は、有用であると考えられる。自己の感情を認め、感情の表現方法を学ぼうとするアサーションの思考方法は調停（メディエーション）のそれとほぼ同じといつてよいと思われる。

調停の理念では、主な関係者に当事者として参加してもらって、それぞれが自己一致したコミュニケーションを行うことを援助する。さらに言えば、調停の理念では、話し合いの内部でのスキルの利活用に留まらず、手続や制度を整備するなど環境改善に働きかける視点が含まれている。

6 ジレンマへの対処

調停人の行動規範³⁶では、当事者の自己決定を促進すること、当事者がよく情報を得て合意すること、調停人は一方に偏らないことなどの重要なポイントを列記する構成をとるのが一般的である。調停トレーニングでは、こうした原則に沿って、具体的に調停で起こりそうな場面を設定して、どのように行動すべきかを検討する時間を設ける。

例えば、調停トレーニングでは、一方当事者が所用のため早く帰る必要があると言い出したときにはどのような対応が可能かを小グループで討議する。このような場面が起きないように準備する（例えば、前日に再確認を行う）ことも大切であるし、またその当日の限られた時間をどのように使うかという判断力を養成することも重要である。この事例で言えば、

³⁴ もっとも、クライアント個人の問題としてではなく、職場環境の改善に取り組んでいる活動例は多いはずである。例えば、EAP（Employee Assistance Program）と呼ばれるシステムでは、もともと環境改善の視点が存在しているとも言われる。

³⁵ アサーティブトレーニングなどの名称での取組も行われている。例えば、以下の書籍を参照。アン・ディクソン著 竹沢昌子・小田あかね訳（1998）『第四の生き方』つげ書房。平木典子（2000）『自己カウンセリングとアサーションのすすめ』金子書房。

³⁶ 代表的なものは、The Model Standards of Conducts for Mediator 2005 である。これは、American Bar Association（ABA、米国弁護士会）、American Arbitration Association（AAA、米国仲裁人協会）、

早く帰ると言い出した当事者に気を取られがちだが、相手方はどのようにそのことを見ているのか、何をするのが効果的と考えるのかを確認する行動が取れるかという点が重要になる。しかし、決まった対応方法を覚えるというだけでなく、思考方法を鍛える必要がある。そのためには、お題目としての不偏性や当事者の自己決定ではなく、このような具体的な場面での行動の選択を考えさせることが有効とされている。

7 法律・法情報

米国型調停においては、調停人は法情報を当事者に直接提供することは避けるべきであると考えられている。不偏性と当事者の自己決定を損なうためと考えられているからである。しかし、一方、調停の結果当事者は「よく情報を得た決定」をすべきであるともされており、その間を埋める方法が問題になる。

調停手続の外側に情報を得る機会を持つという方法が、基本的なアプローチになる。当事者が自分で弁護士に接触することは推奨されるし、特に必要な場合には、調停人が当事者に法情報へのアクセスを強く勧めることも是とされる。また、調停手続に入る前に、情報を得ることも望ましいとされる。

従って、調停手続に入る前に、両方に基本的な法情報を提供するような方法もあり得る。また、調停人は直接に法情報を提供しないとはいえ、不公正な合意を手伝わないためには、弁護士と連携³⁷するなどの手続的な手当を持つべきと考えられる。

伝統的な調停手続では、調停人が知っていて当事者が知らないという情報の格差は説得力の源泉になる。しかし、新しい調停手続では、これを説得力の源泉にはしない。両当事者が情報を十分に得ることへの配慮をすべきと考えている。

JCAA 調停人養成教材では、基礎編に「合意内容の公正性」、中級編に「調停を仕上げる」という節などを設け、法的にも妥当な解決を作ることと、両当事者が自主的に合意することが矛盾しない手続になるための議論を行っている。

労働問題に引きつけて考えてみると、従業員側が十分に権利内容を知らない場合が多いであろう。必要な法情報をどのように提供するかは、調停トレーニングとしてだけでなく、調停手続実務上も問題となるであろう。また、合意内容が無効とされる強行法規や、行政上罰則が設けられている取締法規に反する規定を無視した合意をしないためには、このような問題を扱った日本における労働分野の紛争向きの調停トレーニングプログラムが今後新たに開発されることが望まれる。

力の格差がある場合や法律が想定している状況と現実のギャップが大きい場合に、調停のよう”ソフトな”手法は有効ではないと考えられがちであるが、例えば ADA（米国障害者

Association of Conflict Resolution (ACR、紛争解決協会) の三者合同で作成したもの。

³⁷ ADR 法では、認証 ADR 機関に対して弁護士との連携を規定する義務を課している。認証 ADR 機関でなくとも、弁護士との連携体制を持つことは望ましいと思われる。しかし、一方で弁護士の関与の体制への要求度が高く

法)における調停プログラム³⁸は成功していると言われており、過度に一般化するのは危険であり、研究の価値があると思われる。

第3節 紛争解決トレーニングの方法

1 トレーニングの難しさ

調停トレーニングの講師を探すのはなかなか困難である。調停経験者が少ないし、米国型調停の手法を理解し、実施している調停経験者となるとほとんどいない。さらに、トレーニングができるという条件を加味すれば、皆無に近くなる。米国等では調停トレーニングは盛んに行われており、かなり洗練されたものも登場しているが、日本の社会的及び制度的状況を踏まえた、日本語でのトレーニングでなければ普及はおぼつかないだろう。

しかし、一方で、米国では、子どもたちが自分たちの問題を調停で扱うというピア・メディエーションがある。ピア・メディエーションの内容は10歳以上の子どもであれば理解できるし、子ども自身が調停人となって手続を進めることも可能と考えられている。つまり、調停の理論や技法は単純かつ明解で、また、ある程度までなら身につけることも容易であるとも考えられている。

とはいえ、調停トレーニングは誰でもすぐにできるというものではないのも確かである。一番の難点は、調停トレーニングのトレーナー（講師）は、参加者に対してロールモデルを示すべきだと考えられている点にある。つまり、調停トレーニングは、あたかもひとつの調停セッションのように、トレーナーは、参加者それぞれ個別の成長機会が生まれるように、プログラムのプロセス管理や参加者に対するフィードバックに徹するべきと考えられているのである。座学のような情報提供型の時間も設け、前節に述べたようなステージ管理技術、紛争分析手法、傾聴技法などのコミュニケーションスキルについて話をする必要もあるが、それ以上に、参加型プロセスにおいて、受講者に対してロールモデルを示さなければならないというハードルが高いと思われる³⁹。

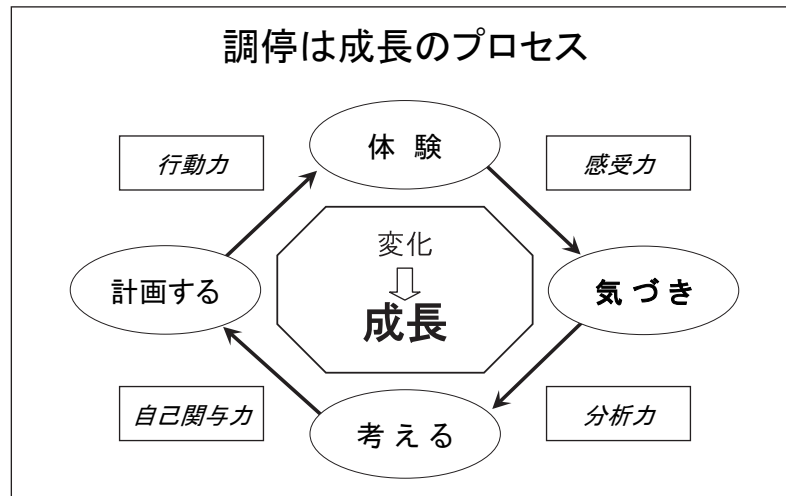
なりすぎると、ADRの運営が広がらないという問題がある。

³⁸ 米国では90年代に障害者の人権が広範に認められた。レストラン、ホテル、小売など様々な一般店舗（Public Accommodation）に義務が課された。障害者である消費者は、例えばホテルチェーンやファーストフードなどの巨大企業を相手に調停を起こすことができる。プログラムの当初には、調停のような”ソフトな”手法は機能しないのではないかという懐疑の見方が強かったが、実際に調停が機能している点を実証されて評価が高まっていく。一つの重要な制度的な工夫は、強制的な捜査権限を持つ司法省と連携している点である。調停の内容そのものは秘密にされるが、調停に参加しなかった（応諾しなかった）、あるいは、合意しなかったという情報は司法省に伝えられ、その情報は司法省が調査（Investigation）を行うという意志決定の参考にされる。企業にとって司法省に調査されるよりも、個別の調停に応じる方がメリットが大きいと判断すれば、その企業は調停に誠実に対応する。調停そのものが的確に運営されていることと共に、強制力と間接的に連携する仕組みによって実効性を上げている。ADAに関しては規範と実態が乖離していたが、それを架橋する政策としても調停が有効に機能することが示唆されている。手続について、下記のサイトで紹介されている。

<http://www.ada.gov/mediate.htm>

³⁹ これを、完全な形で実施するのは非常に難しいため、できる範囲での実施でよいと考える他ない。何をしようとしているかを伝える程度でも、トレーニングとして意味はあるように思われる。

第 5-3-1 図：成長のプロセスとしての調停



2 進め方

調停トレーニングは、大教室で一方通行に講義をすればよいというものではない。適正の人数は 20 人から 30 人程度と言われているが、40 人程度までなら可能と思われる。

以下、進め方においていくつかの注意点を紹介する。

①小グループの活用

調停トレーニングでは、2 人組、3 人組、4 人組、6 人組などの小グループの活動を多用する。それぞれの発言機会、参加機会を確保し、相互のフィードバックを可能にするためである。

グループ内の活動を行った後、クラス全体でシェアするなどの工夫が有効となる。コミュニケーションのパターンは人それぞれによって違うため、様々な相手と組み合わせることが有効と考えられる。また、相性の悪い相手と組み続けることは苦痛となるため、席替えや組み合わせを替える配慮も求められる。

②対話的に進める

基本的に、すべての活動を対話的に進めるべきである。トレーナーが示して、参加者が考え、発言し、トレーナーがフィードバックをする流れになる。あるいは、参加者相互のフィードバックの機会が間に入る場合もあるだろう。この場合、トレーナーが示して、参加者が考え、発言し、別の参加者がフィードバックをし、それをクラスでシェアする際に、トレーナーがフィードバックをする流れになるかもしれない。いずれにしても、対話的なプロセスが基本になる。

参加者のコメントをパラフレーズ（言い換え）するなど、コミュニケーションスキルを活用して、ロールモデルを示すことも大切である。また、適切な自由度を持った

問いとして構成された、考えるための素材を提供することも大切である。例えば、DVD のスキットを見た後、そのシーンに関連した課題について 5、6 人のグループ内で話し合う活動などがその典型になる。

③ ロールプレイ

交渉ロールプレイや調停ロールプレイなど、それぞれ秘密の情報を与えられて役割を演じるタイプの演習を行う。

調停ロールプレイの場合には、調停人は両当事者の秘密事項を知らず、白紙で臨まなければならない。

こうした演習を効果的に実施するためには、ロールプレイのケースを、シンプルでありながらリアリティがあつてかつ、学習すべきポイントが反映されたものである必要がある。さらに、合意の結果を競うのではなく、たとえ合意に至らなくとも、そのプロセスを振り返って議論できる批評眼を持てることが鍵になる。トレーナーは学習者相互のフィードバックを援助する役割を持つのである。

3 教材その他

調停トレーニングの難しさについてはすでに述べたが、教材その他の準備を十分に行うことでかなりの程度カバーできる。例えば、口頭で自在に参加型の活動を仕切るのはある程度の経験を積んだトレーナーでなければできないが、どのような手順で演習を進めればよいかを記載した配布物を準備しておけばトレーナーの負担は大幅に軽減される。また、役者が演じた映像教材（DVD）が用意されていると、具体的な場面を共有しながら議論ができるので、教育効果が期待できる。

このような良質な教材を安価または無償で活用できなければ、教育を広げていくことは困難になる。従って、JCAA 調停人養成教材がそうであるように、労働分野においても幅広く活用できる教材が存在することが望ましい。

加えて、小グループ毎の活動が中心になるため、スクール形式の机の配置ではなく、島状に配置できるように机が移動可能な広めの部屋が必要になる。さらに、小グループ毎にホワイトボードまたはイーゼル（模造紙を立てかけて使う台）などの情報ツールを活用することも、教育上必要になる場面が出てくる。

このように、伝統的な座学中心の日本の法教育とはかなり異なる教育環境が必要となる（しかし、一般的な会議室や研修施設で提供されるものの組み合わせで十分対応できる）ため、試行的なモデル授業を行って、ビデオ化するなどノウハウを共有することも有効と思われる。

このような教材を整備すれば、ADR 機関だけでなく、各企業内での教育研修にも活用できる点も併せて指摘しておきたい。

第4節 紛争解決トレーニングの課題と方向性

調停ないし調停トレーニングが目指しているものを端的に言えば、「より深い民主化」であるともいえる。米国では討議民主主義 (Deliberative Democracy) のモデルとして調停が例に挙げられることもあり、直接民主主義の方法の一つというとらえ方がある。これは、米国にも存在する「効率的な管理ツールとしてのADR」という見方とはかなり距離がある。

わが国の労働分野の紛争解決アプローチとしてどのようなところに足場を置いて議論をスタートさせるかが重要であろう。

すでに述べてきたように、米国型調停を、単にカウンセリング技法を援用した効率的な紛争解決システムと理解することは有害であると思われる。平木典子教授は、カウンセラーは一般的にはグループプロセスや心理教育的アプローチに親しんでいる場合が少ない（少なかった）と述べている⁴⁰が、人権を視野に入れ当事者の自律性を重視し、倫理性を拡大する方向で紛争解決の制度設計やトレーニングプログラムの編成を行っていくべきであろう。

グループダイナミクスの研究成果を生かした「感受性訓練」は、かつて、「モーレッツ研修」に随っていったという苦い歴史がある⁴¹。しかし、グループプロセスへの理解と、場（グループ）から照射されることで得られる調停人自身の自己理解は、紛争解決にとって中核的な資源であろう。「一人ひとりのこの異質性を尊重し、そこに生まれる葛藤を恐れずに生き、なおかつその葛藤を超える人間への信頼や人間の尊厳に生きることを目標にしたトレーニング」⁴²としての、設計が求められていると思われる。

⁴⁰ 平木典子 (2002) 『カウンセラーのためのアサーション』金子書房、123頁

⁴¹ 山口真人 (2006) 「人間関係トレーニングと個と集団の問題」『人間関係トレーニング (第二版)』120頁

⁴² 山口真人 (2006) 120頁