

企業法務のための調停技法講座(1)

対話型調停と新しい法務

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. はじめに

この度、JCAジャーナル編集部の依頼を受け、調停技法の基礎講座についての連載を担当させて頂くことになった。2013年から2015年まで24回に亘る「調停技法誌上講義」という連載がある¹⁾。内容的に重複の部分も出てくるが、今回は全体としてコンパクトに、かつ、当面のところ調停人になる予定がない方を主たる読者像として、新たに執筆を試みる。今回の連載も、調停人実務家を読者として妨げるわけではないが、より細かな説明に関しては「調停技法誌上講義」もご覧いただきたい。今回は、基本的な考え方が短時間で平易に理解できるように、コンパクトな解説を試みる。

II. 対話型調停とは

この講座では、対話型調停モデルに基づいて、調停技法を概説する。英語では、facilitative mediationという概念があり、対話型調停はこれに相当する。調停モデルの違いについては、回を改めて解説することとするが、ここでは、評価型調停 (evaluative mediation) と対照的なモデルとして扱われるという点に絞って解説を加える。評価型調停では、調停人が裁判官に似た立ち位置で、当事者の主張を聴き、妥当な解決内容を判定した上

で、両当事者にその結論を受け入れるように促すような関わりを持つ。他方、対話型調停では、調停人が両当事者にどのような認識を持っていて何を求めているかについてそれぞれの声 (voice) で語ってもらい、調停人が両当事者の話し合いが噛み合うように支援し、両当事者に解決内容を選択 (choice) してもらう手続を目指す。語呂が良いので、ボイスとチョイスの手続だということもある。

つまり、話し合いに際して、ファシリテーターとして調停人が関わり、紛争を解決できるように支援していくという内容になる。このような調停モデルがどのような社会的背景で生まれ、育ってきたかについての解説も回を改めて述べる。

対話型調停では、「話し合いのプロセスに構造を与える」のが、その中心的な役割になる。場づくり、プロセスづくりについて、調停人が役割を果たすからこそ、当事者はボイスとチョイスを取り戻し、自ら主体的に紛争解決に取り組めると考えるのである。

III. 今、なぜ、調停技法か

(1) 紛争解決手続のグローバル化

企業法務の文脈で、今、なぜ、調停技法を学ぶ必要があるのか。

まず、海外では、対話型調停モデルを念頭にお

1) 入江秀晃「調停技法誌上講義 第1回 調停技法を学習する意味」JCAジャーナル60巻4号 (2013年) 2-5頁。

いた自己決定支援型の調停（メディエーション）がかなり普及した。国によって濃淡はあるが、自己決定支援型の調停を前提とする調停制度の整備が進んだ。また、2019年のシンガポール調停条約²⁾締結に見られるように、調停手続を国際商事紛争の解決に活用される環境整備は今後もますます進んでいくと思われる³⁾。もっとも、ビジネス分野においても現実の調停手続の実態は様々で、特定の調停モデルの適用というだけで運用されない場合がむしろ一般的だ。これさえ押さえておけばすべて大丈夫だと言えるほどの考え方は存在しない。しかし、現在、世界で議論されている調停は、今回説明する対話型調停モデルがひとつの中心的な存在に位置づけられている。対話型調停モデルの方法について、正しく深く理解し、またその限界についても考えておくことは、グローバルな文脈での紛争解決手続を選択していく上では不可欠な要素になっている。

ところが、古くから調停が広く深く活用されている日本社会では、この自己決定支援型の調停モデルに関する理解はかなり乏しいと言わざるを得ない。こうした新しい調停モデルは、1980年代

に早くも日本に紹介されており、1990年代半ばや2000年代のADR法施行前後など注目度が高まった時期もある。ADR専門家の間ではそれなりに認知されているが、現在でも実務面で主流化しているとは言えない。しかしながら、現在は紛争解決手続のグローバル化の流れを受けており、日本の企業が外国の調停手続を利用する確率が増えている。また、国内調停に関しても、ここに来てようやく対話型調停についての理解が広がる兆しも見える。

(2) 企業法務の発展段階

もうひとつの背景として、日本の企業法務そのものが変化の途上にある状況を考えるべきである。外国向けのビジネスをしていないとしても、新しい法務の取り組みの方向性を確立していくことが求められる。

表に示したように、隠蔽的処理→予防的取組→積極的取組へと、企業法務そのものが発展の過程にあると見ることができる。

かつての典型的な企業法務では、紛争そのものがあってはならないものとして、表面化させない

表：企業法務の発展段階（筆者作成）

	ステージ1： 隠蔽的処理	ステージ2： 予防的取組	ステージ3： 積極的取組
企業文化	紛争はあってはならない。	紛争予防に一応全社で取り組む。	紛争を学習機会と見なし、積極的に取り組む。
企業内制度	事後処理を秘密裏に粛々と行える体制。弁護士への外注は必要最小限。	社内広報などの啓発への取組。相談窓口の設置。	トレーニングされた支援担当者。相談者（当事者）保護を徹底した多段階の支援手続（相談、対話支援、調査その他）
問題点	隠蔽の自己目的化。喧嘩両成敗の発想で被害者も処罰の対象に。モラル低下。研修は抽象的事項に留まる。	相談窓口のスキル不足。相談者保護の不徹底。手続利用の不活性。研修は禁止事項の羅列。	制度運用にコストがかかる。顕在化した問題に対応する必要性が生じる。
制度整備の意図	紛争・問題はないはずだから、制度整備をしない	アリバイ作り／右へならえ	組織にとってメリットがあるから実施

2) たとえば、山田文「シンガポール調停条約の意義」仲裁・ADRフォーラム7巻（2021年）111-122頁。

3) たとえば、西原和彦「企業間紛争交渉に、国際商事調停を活用すべき理由」JCAジャーナル69巻11号（2022年）3-10頁。

ために活動してきたように思われる。しかし、そのように見ないふりをするという姿勢はしだいに遅れていると見なされるようになり、全社を挙げた取組を明確に行うべきだという段階に至る。それでも、典型的には、一般的な啓発と相談窓口設置に留まり、いざ相談の段階に進んだ相談者にとってはあまり頼りがいのない手続に留まることも多いようである。コンプライアンス重視といったお題目と、不十分な形で相談窓口設置だけでは、表面的取組の段階に留まっていると言うべきである。この段階から一步踏み込むためには、相談担当者に対するスキルトレーニングの提供や、相談者・当事者保護のための権限を含めたルール化（たとえ組織の上位者からの問合せであっても守秘義務が守られる等）、さらには、必要に応じた支援メニューの整備といった段階に進む必要がある。見せかけの取組に比べてコストもかかるし、利用しやすくなると組織上の問題も表面化する。言ってみれば、組織の民主化に伴う混乱を受け止めるだけの、文化的にも財務的にも基礎体力が必要な段階が、積極的取組の段階と言える。現実の企業法務では、ステージが進んだはずが後退するなど様々な混乱が生じえるが、長い目で見れば、こうした発展段階を進んでいるし、また進めるべきであろう。

IV. 問題の見方を変える

対話型調停モデルは、第一義的には調停人の調停期日内での当事者への関わり方を規律する技法のセット集ということになる。しかし、紛争解決手続を質的に改善するに留まらず、紛争に対する認識・見方そのものの見直しにつながってる。これは組織文化をも変革する可能性があるとも考えられている。近年、紛争システムデザイン (Dispute System Design : DSD) という分野の研究・教育・実践が広がりつつあるが、対話型調停モデルをひとつのプロトタイプとして見て、その考え方と発

想で、組織が持つ紛争予防や解決手続をトータルに考え直してアプローチしていこうというものである⁴⁾。

さて、抽象的な解説はほどほどにして、具体的な状況を考えてみよう。

図：職場恋愛の終了

A子さんは、直属の上司であるB係長と恋愛関係にあったが、その関係は終了した。しかし、B係長は、A子さんをあきらめきれず関係継続を求めており、A子さんは困っている。

従来型アプローチ

新しいアプローチ

2人の個人的な関係は、職場とは無関係。ただし、B係長が上司としての権限を濫用していることが証明されれば、B係長は処分されなければならない。

双方の認識にズレが生まれている可能性が高い。たとえば、A子さんとB係長との対話型調停によってズレの一部を解消できる可能性。

図に示したシナリオを見て頂きたい。皆さんの組織では、どのような対応がとられているだろうか。

オフィシャルな対応としては、「2人の個人的な関係は、職場とは無関係。ただし、B係長が上司としての権限を濫用していることが証明されれば、B係長は処分されなければならない。」という、従来型のアプローチが、現在でも多いのではないか。

そして、このアプローチそのものは何ら間違っていない。しかし、たとえば、困っているA子さんにとってはどうだろうか。「B係長の権限濫用の事実の証明」まで求められたら、現時点ではそこまでは示せないということかもしれない。また、A子さんにとっては、B係長が罰せられることよりも、A子さん自身が安心して働きたいということだけが重要なかもしれない。従来型アプローチでは、こうした文脈を詳しく理解しようというよりは、B係長の行動がハラスメントに該当するか否かという問題に焦点化させた上で白黒をつけようとしてしまいがちになる。そして、従来型アプローチで解決できなさそうな場合には、たまたま仲介した人自身の価値観や好みの押しつけなどで、二次被害的なことが生じうる。

4) 入江秀晃「紛争システムデザインークラウド時代の可塑的な手続設計」NBL1071巻（2016年）24-37頁、渡邊真由「海外文献紹介：Janet K. Martines et al., Dispute System Design : preventing, managing, and resolving conflict (Stanford University Press, 2020), pp.592」仲裁とADR15巻（2020年）45-48頁。

「B係長なんかとそもそも交際したのが間違いだ」、「AさんがB係長を勘違いさせちゃったんでしょ」、「Aさんが新しい恋人を見つければB係長だってわかってくれる」、「逆にB係長に別の人を紹介してあげれば」などなどの、見当違いな助言やお説教が生まれてくるのは、従来型のオフィシャルな対応での解決の狭さゆえとも言える。結局のところ、従来型アプローチがいかに精緻であったとしても、その白黒をつけるということ、A子さん本人にとってのニーズを満たすことには齟齬がある。いくら良かれという善意の動機に基づいていたとしても、安易で見当違いな助言ばかりでは、解決にならないだけでなく、支援を必要とする人を傷つけることになりかねない。固くて狭いオフィシャルな対応では解決できないからと言って、放置するべきではないのである。

では、どうすればよいか。Aさんの言い分を聴き、Aさんがどうしたいかを詳しく話してもらうのが最初に必要になる。つまり、情報提供や助言ではなく、当事者本人が問題に向き合う支援という考え方が重要になる。当事者本人が真に求める事項を見つけた上で、最善の次の一手を支援者と当事者が一緒に考えようとする。そして、次の段階で、AさんとB係長がもう一度直接話をするのが良いのか、共通の知人等の第三者に入ってもらってインフォーマルな話合いを持つのか、社内調停の手段とするのか、むしろそうしたコミュニケーションを行わずにB係長の処罰を求める準備を行うのか、こうした様々な選択肢をAさんとともに考える。社内調停に進むとして、そこでの手続がどのように進行するかも問題になる。特にオフィシャルな手続では、事実関係を確定して、話合いに白黒をつけるべきという考え方は根強いと思われる。これは、いわゆる評価型調停の発想と同じものである。しかし、会社の中での手続で、B係長の行動の悪質性を判定すると

いっても、なかなか明確にならない場合も多いはずである。評価型調停の欠点は、黒でないなら白とせざるを得ない点にある。このケースの場合、B係長の行動が悪質かどうかと、Aさんが困っているかどうかは、独立している。むしろ、Aさんの認識と、B係長の認識が単にズレているだけということも考えられる。これ以上誘い続けられるのは困るということ、A子さんとしてはきちんと伝えたいつもりでも、B係長には伝わってなかったのかもしれない。第三者である（対話型）調停人が話合いに介入して、相互の誤解を解きほぐすことができれば、B係長の行動の悪質性を判定せずとも、今後は同様の行動が止むというA子さんにとっての真の解決が得られる。B係長にとっても、その段階で解決するのなら、自身のメンツを保つことができる。

念のために申し上げるが、すべての問題が、このような当事者主導の話合いベースで簡単に解決するという話をしてしているわけではない。B係長が悪質で、むしろしっかり処罰を受けるべきということが判明するかもしれない。悪質な行動への処罰のプロセスは必要である。しかし、当事者間の対話なしに、いきなり事実認定の段階に飛んでしまうと、こじれる必要がなかった問題もこじれさせるリスクを当事者に負わせる。つまり、狭い解決メニューしか提供しないということは、結局、困っている人を泣き寝入りへと誘導しているのである。

現在の企業では、社内の窓口等は様々な形で整備されているにも関わらず、問題解決に役立っていない場合が少なくない⁵⁾。本稿で筆者が述べている積極的取組は、単に理想論をふりまわせというものではない。実態を直視し、企業の真の利益を追求するためには何を為すべきかを考える実践に他ならないのである。

なお、この事例は、従業員間のトラブルであって、企業間トラブルではない。しかし、B係長が

5) たとえば、厚生労働省『職場のハラスメントに関する実態調査報告書』（2021年）86頁によれば、セクハラ・パワハラを受けた場合の、社内相談窓口への相談実施割合は5%程度に留まる。この調査では、企業側がハラスメントかどうかの判定が難しいことも明らかにしている。同調査結果の報告を含めた厚生労働省シンポジウム資料はWebに公開されていて参考になる。<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000165756.html> https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/symposium_2021 2023年1月18日アクセス。

直属の上司ではなく取引先の顧客のキーパーソンで、Aさんが当該顧客の担当者であれば、すでに企業間紛争になる。この場合、Aさんの会社を取り得る選択肢の自由度は減り、解決の難易度は増す。Bさんの会社にとってのコンプライアンス問題でもある。そして、難易度の高い問題こそ、当事者ニーズ及びその他関係者のニーズに基づいて丁寧に解きほぐす手法の意義が大きくなるのである。

V. 新しい法務のプロトタイプ（原型）としての対話型調停モデル

さて、これまでひとつのシナリオを使って、従来型アプローチではなぜ不十分か、当事者のボイスとチョイスを活かす紛争システムデザインがなぜ重要になるかを説明してきた。

これは、単にテクニックだけで問題を小手先で処理していこうというものではない。問題を正面から受け止めつつ、当事者自身の解決能力を最大

限に活用して、力（権力）を使った問題解決手段を最小限に組み合わせていこうという考え方に基づいている。そして、相談や調停の手続においても、そのような考え方に整合した関与・介入を行っていく。ここまで理解できれば、特段珍しいというよりは、むしろ極めて常識的なアプローチであると思われる。しかし、このような手続を実施するには、担当者が技法に習熟していることと、それら担当者に十分に権限が与えられた上で制度が整備されていることが必要になってくる。

とはいえ、先進的な企業で、対話型調停モデルや紛争システムデザインという概念を知らなかったとしても、自然に近年取り組んできていた方向性と一致しているという場合もあるはずだ。その場合には、新しい調停を体系的に学ぶことで、より自信を持って自分たちの取り組みを貫徹させられるようになるはずである。

次回以降では、対話型調停モデルを具体的に進める技法についての解説を行う。



企業法務のための調停技法講座(2)

支援リテラシー

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. 当事者自身の問題解決能力を引き出す

前回、対話型調停の考え方が、新しい法務の基本的戦略になり得ることについて説明をした。紛争などの問題があってはならないものとして直視を避ける昔ながらの企業法務モデルを脱却して、紛争を人間の営みにとって避けることができないものと認識し、むしろ直視して現実的に問題解決にあたっていくという考え方を取るべきだと述べた。そして、そのためには、当事者のボイスとチョイスを大切に、当事者自身の問題解決能力を引き出す環境整備に注力し、力（権力）を使った解決手続を控え目に配置するという基本的な方略が有効だと述べてきた。

今回から、調停人が当事者に対してどのように介入、支援を行うかについての具体的な技法を述べていく。一般的には、調停技法は、調停期日内でのふるまいを意味しているという理解がなされていることが多いが、私は、もう少し広く、調停期日外を含めてとらえるべきだと考えている。つまり、支援の役割に立った際には、受付であれ、情報提供・案内・相談であれ、調停であれ、支援的な構えで関与することが有効である。当事者に対して効果的な支援を行い、有害さを最小化するとともに、支援者自身を守る意味もある。本稿では、

そのような基礎的な支援技能¹⁾を支援リテラシーと名づけ、その具体的内容を明らかにしたい。まず、支援を行うためのスタンスとして支援の立ち位置を説明し、その上で、ふるまいとしての支援方略に触れる。

II. 支援の立ち位置

1. 当事者専門家協働モデル

図に示したように、当事者と専門家の立ち位置を、伝統的な専門家モデルという垂直的な関係ではなく、当事者専門家協働モデルという水平的な

図：当事者専門家協働モデル



1) 支援技能は、社会福祉学や看護学などで体系化されている。最も有名かつ古典的なものとしては、バイステックの7原則が挙げられる。バイステックF.P. (尾崎他訳)『ケースワークの原則：援助関係を形成する技法 [新訳改訂版]』(誠信書房、2006年)。

関係で持つということが大切になる。

当事者が専門家に頼ってきたのであるから、「正解」を伝えなければならないと構えるのではなく、当事者と一緒にまずは、解決すべき問題の明確化を協働して行っていこうと考える。前回用いた事例では、B係長とかつて交際していたA子さんにどんな助言をしたら良いかを考える前に、A子さん自身の状況への認識を問い、A子さんに問題を語りなおしてもらおうと考えるのである。

2. パターナリズムの排除

支援に当たって、まず考えるべきは、パターナリズムの排除である（これは、必ずしも情報提供をしてはいけないという趣旨ではない）。当事者が決めるべき事項について、当事者に成り代わって答えを見つけるのは控える。

上述の当事者専門家協働モデルとは、専門家の万能性を否定する考え方、あるいは専門家の能力の有限性を前提とする考え方と言ってもよい。頼られたら「まかせろ」と言いたくなるのは人情である。しかし、実際に当事者に成り代わって、当事者の生き方にあれこれ指導してついでまわることではできない。部分的には助言が有効に機能することはもちろんあり得る。とはいえ、当事者さえも解決すべき問題が何かを明確に把握できていないような複雑な状況で、短時間の聴き取りによって得られた情報だけを元に、正しい方向性を助言することなど多くの場合に難しい。当事者と共に悩み、共に行う控え目な選択肢の整理を、支援の基本に据えるのである。

3. 複数ある手続の検討

紛争解決には、様々な方法・手段があり、当事者はそれを選択しようという立場で支援を行う。裁判、民事調停、民間のADR手続、社内の手続、インフォーマルな仲介、当事者間での直接交渉、各種相談の活用、紛争の回避……様々な方法が当事者の手にある。インフォーマルな手段だけをとってもその様態も数多くある。そして、それぞれの解決手段にはメリット・デメリットがある。法学ではどうしても裁判中心に、裁判手続ならど

う進むかを予想するという考え方が支配的になりがちだが、その点に自覚的になるのが法律専門職や法務部門に必要である。アンラーニングすべきなのである。他方、裁判手続を使えないとなると、現状追認型の思考方法や実力行使の容認に陥りがちになるが、それらへの短絡を控えるのも大事な態度である。当事者以上にせつかに結論を急いではない。

4. 当事者の保護と秘密保持

相談、調停の手続利用に関して、当事者の不利にならないように秘密を保持する。

これは、ごく当たり前のことのようにも見えるが、現実には難しい場合もありえる。たとえば、社長や役員が加害者であるケースで、相談当事者が組織上の上位者であるものから問合せを受けた場合に、情報を提供すべきか否かの判断に迷う場面が出る可能性がある。重要な顧客が、特定の従業員に被害を与えているらしいという場合にも悩ましいことが多いだろう。

そもそも、相談当事者が守秘義務を持つという点が明確になっていない場合もある。相談当事者の役割定義上、当事者の保護を前提とすべきなのは明白だが、上長がそれを理解していなければ、役割を貫徹することは困難になる。

支援リテラシーに習熟することには、こうした制度的・組織文化的問題点の発見能力も含む。

5. 立場をわきまえ、そのうえで立場を離れて、人と人として向き合う

上記に述べてきたように、パターナリズムを排除し、当該手続による解決の有限性を前提にするので、一見すると、非常に冷たい関わりに見えるかもしれない。しかし、私はむしろそれこそが誠実な姿勢であると考えている。支援プロセスが有限の救済能力しか持たないのは自明の話であるからだ。その意味で、伝統的な専門家と素人の当事者という関係とは異なる。「〇〇部長にお任せします」「××先生にお任せします」を、理想的な関係と考えないのである。友人というわけではないが、問題解決を一緒に行う仲間であるという関係

を作ろうとする。自分の持っている知識が相手の役立つ保証はないが、その上で、勇気を持って自分を差し出すのが、人と人として向き合うことの意味である。

Ⅲ. 支援の方略

1. プロセスに構造を与える（話し合いの土俵を作る）

すべての支援プロセスは有限なので、そのプロセスの目的や構造、限界について、当事者の理解を深めた上で、当事者のボイスとチョイスを豊かにしていく支援を行っていく。

ごく簡単に言えば、①話し合いの土俵づくりの段階、②話し合いを拡げる段階、③話し合いをまとめていく段階の3段階からなるプロセスを持つ。プロセス管理の責任は支援者が持つ。言い換えれば、パートナーリズムを廃するとは言っても、プロセス管理についてはむしろ支援者が指示的に関わることを基本的には容認する発想である。

話し合いの土俵づくりの段階では、その支援プロセスで行おうとする事柄についての説明を行い、当事者からの同意を取り付ける。と同時に、目の前にいる当事者の存在を受け止め、支援者と当事者の関係を取り結び、当事者の中に安心感と希望が膨らむことを願って関わる。

2. 傾聴する（ひろげるステージ／ボイスのためのステージを確保する）

傾聴（Active listening）については、昨今では、様々な文脈で必要性が語られるため、今更感がある話に聞こえるかもしれないが、やはり最も重要な技法と言え。特に、ビジネス研修の文脈では、営業にしても、部下のマネジメントにしても、傾聴はかなり強調されているのではないだろうか。ただし、弁護士や法務関係者に関しては、ある程度傾聴の知識がある人ですら、実習を伴うトレーニング・研修に参加した経験がない方も少なくないと思われる。弁護士数が急増し身近になったとは言え、依然として弁護士文化・法務文化は、「気持ちよりも事実」「先生の判断が大切」だという通念が強いのであろう。

他方、カウンセラー気どりで、テクニックを弄するということが求められているとは私は考えない。心理カウンセラーは、メンタルの混乱や病的状態からの回復を目指した活動をするので、もっと日常的な問題解決を目指す調停や相談とは文脈が異なる。したがって、素朴に当事者の話を口を挟まずにじっくり聴くとか、せいぜい、習熟すべき対象としては開かれた質問や言い換え（パラフレーズ）のような初歩的な技法程度で私は構わないと考える（これらの技法の内容については、改めて解説する）。むしろ、やはり、自分自身（支援者自身）の中に評価的な感情が出てきて、当事者の語りを止めてしまいたくなるとか、自分の助言パターンに引き込もうとしてしまうといった自己認識を深める点が核心だろう。なお、紛争解決支援の現場では、うつ病であったり、発達障害特性を持っていたりする当事者とのコミュニケーションが問題になる場合も多い。しかし、そのような場合にも、診断に関する知識を聞きかじって、安易なラベル貼りをすることも控えたい。懸念があれば、そのことに関する率直なコミュニケーションを取って、無理しすぎないことが大切である。専門的な判断を自らがするというより、専門家の判断を仰ぎたいと当事者に伝えるというオープンさを持ちたい。

大事なのは、安易に説教をしたり、自分の感覚で解決の方向性を決めたりしないことだ。解決の方向性が見えない混沌の中で、一緒に方向が見えてくるのを待つという姿勢が基本になる。勝てるあるいは負けると結論を断定したり、あなたにも落ち度があったと言いつのったり、気にせず仕事に集中しろと説教したり、といった助言的ふるまいは、傾聴能力が足りないときに出てきてしまう。それらのことを思いついたり、言いたくなったりしても、今はそれを口にするタイミングではないなど、自分をコントロールできることが重要である。あるいは言い過ぎたら素直に誤りを認めて謝罪するといった態度が大切である。こうした能力は練習と意識で十分に改善する。性格や人柄の問題とされがちであるが、意志と能力の問題である。

当事者が、ボイスを持てるために、当事者がス

トリーを語るスペースを提供する。これが、調停人が当事者のボイスを傾聴する基本的なスタンスと言える。

3. 選択肢を明確にする（まとめるステージ／チョイスのためのステージを確保する）

ボイスを持てたら、次に、チョイスも持てるように支援する。順序として、十分に自身の話を聴いてもらえたという感覚が先行しなければならない。その上で、次の一手はどのようにすべきかを一緒に考える。

紛争は、申立人が思い描く理想の解決と、相手方にとっての理想の解決という2つの選択肢があるところから話し合いが始まる。相手方が紛争とすら認識していない場合には、現状維持が相手方の理想の解決になる。この2つの選択肢以外にどのような選択肢があるかを探索するプロセスが調停の話し合いと見なすこともできる。

選択肢を開発する際には、交渉理論が役に立つ。特に、単なる分配型交渉の話し合いに表面的には見えたとしても、相違する利害（インタレスト）と、共有する利害が含まれる場合が一般的であるからだ。相違する利害とは、当事者間の価値観が相違する要素を言う。たとえば、A子さんは当該部署に残りたいが、B係長はむしろ異動を望むという事情が分かれば、両方の望みに応えることが解決に近づく²⁾。これが、いわゆるWin-Winの解決である。また、共有する利害の例としては、双方の当事者が迅速で秘密の手続を使った解決を望んでいるという場合がある。これが、利害に基づいたコミュニケーションを促進する具体的な内容になる。

なお、選択肢を整理する段階では、分野に関する専門性が活用される余地がある。基本的には、当事者のアイデアを尊重し活用しつつ、調停人が質問したり、場合によっては示唆をしたりして、より豊かな選択肢を当事者が持てるように支援することは、当事者にとって一般的に有益である。もっとも、調停人による示唆は、一方当事者への

利益につながり、中立性を害するというリスクはあり、全く制約がないわけではない。

4. 自分自身を観察し働きかける

述べてきたように、土俵づくりのステージ、ひろげるステージ、まとめるステージという、大ざっぱに言えば、3段階のステージを適切に管理するのが、相談担当者・調停人の役割になる。

各ステージの中で、自分自身がプロセスに参加しながらそのプロセスを観察するという役割の二重性を持つ。エゴを持たずに誠心誠意尽くすという意味であると受け取られることもあるが、むしろ、我々凡夫はエゴを持っているので、その上でどういうふるまいをしているか、少し注意を自分自身にも向けながら当事者との関わりを深めるといった趣旨で理解すべきだと私は考える。たとえば、一方当事者に対して不信感が出てきたら、ちょっと不信感を持ってしまっているなど意識化しようとするのである。意識さえできていれば、思いつきや自分の偏見をすぐにぶつけるといったことがなくなり、自己コントロールの糸口が得られるからである。

IV. 支援リテラシーは、当事者と一緒に考えプロセスを持ちこたえる力である

上記までに説明してきた支援の構えと方略を改めてまとめると、「客観的に正しい解決策・結論を提供する力というより、あいまいな状況で、当事者と一緒に考え、プロセスを持ちこたえる力」を備えるべきと結論できる。

自身が持っている専門知識を否定するわけではないが、それのみに頼って関わることは戒める。知識共有は可能な範囲で進めつつ、しかし、むしろ当事者の心配を受け止める活動を先行させる。知識共有した上でなお残る問題を一緒に考えるスタンスを貫くという関わりと言っても良い。

そのためには、当事者及び支援者である自分自

2) ただし、表面的にWin-Winに見えても、構造的な不公正を弱者が甘受しているだけという「解決」は問題である。A子さんの口から「この際転職しようと思います」という言葉を引き出して、Win-Winの解決だと安心しているようでは、組織の公正な風土づくりにはほど遠いと言わざるを得ない。

身に対する寛容さを持って関わることを求められる。なるべく事態をおおらかに捉えて、そのうえで、どういう次の一手を選ぶかを一緒に考えるのである。

V. 支援リテラシーは支援者を守る

支援者が、支援リテラシーを身につけることは、良い解決に近づけるという意味で、当事者に役立つ。と同時に、支援者自身を守ることもつながっている。上記説明してきたように、当事者専門家協働モデルに基づく支援関係が明確になれば、支援者が行うべき活動と当事者が行うべき活動の線引きが可能になるからである。

支援リテラシーを備えていれば、すぐに答えが見つからない状況でも一旦受け止められるので、当事者にとってはとても心強い支援者になる。いろいろな意味で追い詰められていた当事者が、自分を取り戻す余裕ができるというのは大切である。

支援リテラシーが支援者を守るというのは、当事者が自分の責任を自分で果たすことを求められるためでもある。当事者には、いろいろな人がおり、いろいろなことをする。つまり、立派なことを言ったりしたりもするし、欲得でごまかそうとしたり逆恨みしたりもする。支援者としてこのような事態をどう考えるべきであろうか。私は、支援者として、極端な性悪説も性善説もとる必要はないと考える。何かに恐怖心を感じているのであれば、恐怖心を感じている自分を許そう。徐々に支援関係を構築して、支援プロセスを行い、支援者自身

を守りつつ、当事者に役立つ手立てを探っていけばいい。たとえば、はじめの挨拶の段階で、プロセスに対する理解の共有を丁寧に行えば、プロセスに対する誤解は最小化できる。話を広げる時点で、当事者自身のボイスを聴き取り、その延長線上で解決策を一緒に探せば、当事者の利害に一致しなくなるおそれは極小化できる。

すでに経験のある実務家にとって、支援技能について、新しいことを学べと言われると、何か、これまで心を込めて仕事をしてきたやり方全体を否定されるような感じを受ける人もおられるようである。しかし、実際に学んでみると、むしろ今まで心がけてきたことが間違っていなかったという感じを持たれることも少なくないようでもある。自分の癖を再発見してこのあたりはもう少し気をつけた方がよいなどという気づきはあるかもしれない。が、むしろ、概ね間違っていなかったのだという健全な自信を持って支援に関わるということがとても大切である。また、後輩等への育成の局面で、自分の大切にしてきた考え方・ポリシー・方法などを伝達するのは難しいものだが、体系化されているものは伝えやすい。自分の実務を反省するためというより、教え方を学ぶのだという気持ちで学べば、学びやすくなるのではないか。

このように、支援職、支援機能を持つ役職にある者にとって、支援リテラシーを学ぶことは意義があると結論づけられる。次号から、調停技法のコア部分の解説を開始する。次号では、プロセスに構造を与えることを扱う。具体的には、調停のはじめの挨拶の意義や方法を検討する。



企業法務のための調停技法講座(3)

調停技法のコア: オープニング (はじめの挨拶)

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. 当事者自身の問題解決能力を引き出す

前回は、支援の役割を担う場合に必要な基礎的支援技能として、支援リテラシーを身につけることが必要であるし、可能でもあると述べた。にも関わらず、法務部門や、弁護士をはじめとする法律専門職においては必ずしも意識的に取り組まれてこなかった点にも注意喚起した。

今回は、調停のコアスキルとして、いわゆるオープニング (はじめの挨拶) のあり方について検討する。

苦情をさけるための予防線という以上の意味が調停手続の開始時点にはある。

本連載では、ADR法認証機関や弁護士会ADRのような手続と、企業内調停等の企業内紛争解決手続の両方を念頭においている。オープニングにおいては機関の性質を反映して、当事者に手続への納得を得る努力が必要である。本来は様々な制度的制約についても触れる必要があるが、本稿の記述では最小限に留め、技法面に焦点を当てる。

II. 手続への期待を調整する

手続において、我々が目指しているゴールは、当事者がボイスとチョイスを取り戻すことであった。そのために、対話のプロセスを構造化するのだが、はじめの挨拶での関わりが大きな役割を果たす。

従来型の発想では、調停手続において、裁判手続とできるだけ同等の内容の解決を得ることが重要であった。そのため、当事者の言い分から、客観的に証明できる事実を絞っていくプロセスが、言い分の聞き取りに他ならなかった。ここでは裁判手続と同様に当事者が客体的に扱われてしまう。裁判手続では、裁判官がどのように手続を進め、どのように証拠を扱い、どのように判断するかについて、当事者に対して丁寧に説明されるわけではない。裁判官が判決を下して、判決の中に理由を示すということに留まる。同様に、調停手続でも、簡易な判定的手続で充分であるという考え方も根強く、こうした調停では、当事者の自己決定支援のための進行という価値は忘れられる。

しかし、現代型の調停手続では、当事者による裁判結果の予想を禁止しないが、むしろ、裁判結果の予想から離れたとしても、当事者が満足し、社会的にも妥当な解決であれば、そのような創造的な解決は望ましいと考える。不公正な解決では困るが、創造的で個別的な解決が図られるのは望ましい。社会的に妥当な範囲内で、当事者が互いに満足できる解決策が見つけられるように、両当事者が手続に対してオーナーシップを持てるように配慮するのが、調停人の役割になる。

ところで、少なくない確率で、簡易な裁判に参加しているつもりで当事者は手続に臨んでいる。相手が悪いと言いつのりさえすればよいと素朴に思い込んでいる当事者もいる。調停人がそのよう

な当事者に流されてしまうと、「言いつけ合いとしての調停」に陥ってしまう。そうではなく、意味のある話し合いの場になるようにしなければならない。であるならば、調停人が役割を果たすだけでなく、当事者も役割を果たさなくてはならない。そのためには、当事者に果たしてもらいたい役割を説明しなければならないし、その役割を果たすことへの合意を取り付けなければならない。こうした意味での準備が、このはじめの挨拶のステージである。

Ⅲ. 申立人と相手方の温度差への配慮

期待の調整として、特に一度しっかりと考えておくべき内容に、申立人と相手方の手続き期待の温度差の違い、あるいは手続きに入る温度差がある。

申立人は手続きを選択しており、相手方は単にそれに応じているだけなのだから、申立人の解決意欲が高く、相手方の解決意欲が低いという一般的傾向は予想できる。

申立人にとっては、正しいのは自分であり、そのことを調停人という第三者によって証明されたいとか、立場は弱い正しいことを言っている自分を調停人が認め、立場が強いが間違っただけを言っている相手方を叱って欲しいという気持ちを持っている場合もある。

相手方にとっては、当事者間で解決すれば良い問題を大げさに扱われたという不快感や、調停機関や調停人も申立人の味方をするのではないかという不信感にとらわれているかもしれない。

このようにして考えると、申立人は調停人を味方に引き込んで相手方に勝ちたいという動き、相手方はそもそも話し合いの場からできることなら離脱したいという動きが内包されている可能性が一定程度存在すると予想できる。言い換えれば、申立人は調停人に近づいてくる傾向を持つし、相手方は調停人から遠ざかる傾向を持っている。したがって、調停人が漠然とした位置取りを選ぶと、中間地点に立っていたつもりが、いつの間にかずいぶん片方に寄っていたという事態が起きやすい。

もうひとつの問題としては、申立人は調停手続を選択していることで、その機関のことや手続について一応の理解をした上で、調停の場に来ている。他方、相手方は、申立人との問題を解決するためにこの場に来ているのであり、調停機関や調停手続のことを理解している可能性は低い(もっとも、交通事故紛争における損害保険会社のように、相手方企業がADR手続を申立人などよりもはるかに深く理解しているケースも存在する。ここでは、あくまで一般的傾向を述べている)。したがって、調停手続や調停人の役割について、丁寧に話すことは、相手方にとって手続理解を深める意味が大きい。

つまり、調停開始時点における申立人と相手方の手続に対する姿勢はかなりアンバランスであることがむしろ一般的であり、そのような不安定さの中で、調停人ははじめの挨拶という最初の介入を行っていかなければならない。

したがって、ふるまいとして中立に見えるように、視線や体の向き、座席の指定の仕方などの点で配慮を行うべきである。また、手続に対する心配を解消していくために、丁寧にその方法を案内していくことが望ましいのである。

Ⅳ. ここにいてよいという安心感

調停では、代理人だけで手続を進めることが禁止されているわけではないが、一般に当事者本人が紛争解決の場に来て、話をすることが期待されている。弁護士のような紛争解決の専門家であれば、慣れない場であることが普通であり、自分はここにいてよいのかという疑問、疎外感を持つのがむしろ自然であろう。調停人として、当事者が場に対するオーナーシップを持ってもらいたいと願うならば、まず行わなければならないのは、当事者がいまここにいて良いのだと感じてもらえるように働きかけることである。

社会心理学の研究成果としてギブの懸念¹⁾という概念が知られている。ギブの言う4つの懸念のうち、最も根源的なものは、受容懸念と呼ばれるものであり、これこそが、本稿で説明している「自

分はここにいてよいのだろうか」と心配する気持ちを指している。

受容懸念の低減のためにどのような働きかけをすべきだろうか。尾崎新は、支援者が相手にまず感情移入を試み、それを言葉にして相手に伝えてみるというやりとりを行った後、支援の枠組みについての説明に入り、支援の枠組みに対する合意を調達するというプロセスを説明している²⁾。具体的に言えば、「道順ちょっとわかりづらかったでしょうか」とか「ちょっと緊張されていますか」といった程度の軽いやりとりなのだが、相手の立場に立って感じるであろうことを想像し、それを言葉にすることで、相手とのやりとりを開始するという方法を提案している。いわゆるラポールを確立するためのちょっとした声かけだが、単なる雑談というよりも、相手の気持ちを想像するというプロセスを踏むことが、支援を開始する上での具体的な推奨できるやり方と言える。

つまり、相手のことを思いやりましょうといった標語を知識として知ることではなく、具体的なふるまいとして、参加者の受容懸念を減らす効果が期待できる声をかけるところから支援プロセスを開始したい。

V. 話し合い方の合意

参加者の受容懸念減少に向けたふるまいもしつつ、支援の枠組みを説明し、合意を調達しなければならない。「Ⅱ. 手続への期待を調整する」で述べたように、調停に対する当事者の期待は様々である。中には調停経験を持つものもあり、当然、前回の記憶が参照されているだろう。また、どのような手続が開始されるのか疑心暗鬼になっている人もいるだろうし、相手当事者への怒りでいっぱいになっており調停人が罰してくれるはずだと期待しているものもいるかもしれない。

このような状況下で、当事者に、これから起きるプロセスについての見通しを与え、期待を醸成

し、話し合い方に合意していくプロセスが必要になる。今日行われる調停がどのようなものであって、どのようなものではないかについての理解を明確化させなければならない。具体的には、調停人の役割、当事者の役割、話し合い方そのものを扱っていく必要がある。

つまり、対話型調停であれば、調停人は裁判官のように事実認定を行ったり、権利義務の裁定を行ったりはしないということを言うことになるだろう（調停人として判定的な意見書を書く可能性がある場合には、どのような場合に、どのような進め方を経て、意見書が作られるのかについて可能な範囲で明確にできれば望ましい）。当事者には、率直に話し、他者の話をよく聴き、しっかりと考え、最終的に決断することが期待される。特に、同席手続の場合の、相手が話をしている際には、最後まで聴くというリズムで話し合いを進めたいという提案を行い、合意を取り付けておけるとよい。たとえば、「相手の方のお話を聴いて、それはちょっとちがうという場面も出てくるだろうと思います。その際には、お手元にメモを取っていただいて、ご自身がお話される番になったらぜひ、そのことを言っていただくようにして、言いたいことが出てきても、少し待っていただくということをお願いしたいのですが、いかがでしょうか」と、伝えるという方法もある。「口を挟むのを禁止します」という否定でなく、「メモを取る」という別の活動を提案しているということにも注意を払っていただけると良い。

当事者間で互いに敬意を持った上で話ができると思いが、その表現は案外難しい。一方は「事実を言っているだけ」で、他方は「侮辱された」と感じる場面は多々あるからだ。「調停人が結論を決めるわけではなく、当事者同士で納得できる結論を見つけて合意をまとめていくプロセスが調停です。なかなか難しいかもしれませんが、相手が受け止めやすい提案はどういうものかを、互いに考えながら話し合っていくという方向で、少し

1) 調停技法にとってのギブの懸念の意味づけについては、下記を参照。山口真人「自主交渉援助型調停と人間関係トレーニング」JCAジャーナル54巻3号（2007年）8-15頁。

2) 尾崎新『ケースワークの臨床技法：「援助関係」と「逆転移」の活用』（誠信書房、1994年）63-76頁。

がんばっていただけると、良い結論が出やすくなるのではないかと考えています。言い換えると、可能な範囲で相手への敬意を示しながら話すということを心がけていただければと思っています。」たとえばではあるが、このような声かけはいかがだろうか。

もっと卑近なところでは、互いの呼び方を確認しておくという点も意外と重要な場合がある。互いにさん付けくらいで呼び合うのが一般的ではあるが、役職名で呼びたい場合、先生などの敬称を使いたい場合などもある。職場によっては、ファーストネームやあだ名が使われている場合もある。「派遣さん」のような呼び方のケースさえある。当然、内心そう呼ばれるのは嫌だったという可能性もあるのだから、調停人は話し合いを始めるにあたって、それぞれが自分をどう呼ばれたいかを確認すると良い。さらに言えば、互いの呼びかけ方だけでなく、調停人からの呼びかけ方も確認したい。調停人が片方だけを「先生」や「部長」と呼ぶのはバランスが悪く映るかもしれないからである。これらは、事務的な確認というよりも、当事者間関係のために必要な基盤作りであると考え、配慮したい。

VI. 秘密保持

調停のはじめの段階で、守秘義務について扱うことも一般的である。調停が口外禁止の手続であることは、専門家にとっては常識であっても、当事者にとってはそうでない。明示的に確認しておく必要がある。具体的には、「調停人からここでの話し合いを外に漏らすことはないので安心して欲しい」といったことを話す場合もある。また、当事者に対しての守秘義務を課す必要も多いが、実は、実務的には意外と微妙な問題をはらんでいる³⁾。ブログその他で公開してはならないということは良いとして、たとえば家族にも相談してはならないのかという疑問もある。技法というより制度設

計の問題にも関わるが、明示的な守秘義務を当事者に課することができない場合に、調停で話し合われた事項を外で漏らさない方が互いのために良いという一般論に触れた方が良いケースがあるし、守秘義務契約を事前に当事者間で取り決めてから内容に入った方が良いケースもある。当事者の守秘義務についてはあまり深入りせずに話し合いに入るというケースも、たとえば弁護士会ADRの場合には多いと言って良いだろう。制度設計の問題と共に、個別事件の進め方についてのスキルの問題にもなりうる。指針としては、一方当事者でも何らかの懸念を表明されたらできるだけ明示的に丁寧に取り扱うことが基本と私は考える。

VII. オンライン手続の場合

オンライン手続の場合には、事前に接続テストを行うことが望ましい。ツールへの習熟度もわかるし、当事者と調停人の顔合わせができるからである。もちろん、接続テスト時にうまくいっていても、当日問題が出る可能性はあるため、仮に接続が切れたとしても落ち着いて再度接続を試みるというお願いをしておくべきである。慣れている人間にとっては当たり前でも、皆がそうであるとは限らない。また、携帯電話など代替連絡手段を確保しておくという準備もしておくべきである。

オンライン手続の開始時には、室内に別の人がいないこと、録音録画が禁止されていることなども確認する必要がある。カメラを動かして、室内に別の人がいないことを示すようにマニュアル化しようとしている場合もあるようだが、カメラを動かしたとしても隠そうと思えば隠せるし、調停人が当事者を信用していないという負のインパクトのみを与えかねないので、私は必ずしも良いやり方とは思っていない。

3) この点については、実務上の諸問題研究会で扱った。出井直樹=入江秀晃「和解あっせん実務上の諸問題研究(1) 和解あっせんの当事者の守秘義務」JCAジャーナル68巻1号(2021年)17-21頁。

Ⅷ. その他の配慮

これまで説明してきた項目を含めて、はじめの挨拶で扱うことが勧められる項目をリストアップしたので、ご活用いただきたい。

当事者に印刷物を配布して、確認事項を明確にしてから内容に入るというやり方もある。その場合には、示しているサンプル項目リストよりはシンプルなものに絞り込むべきだろう。また、ホワイトボードやイーゼルパッドなどのビジュアルツールに、確認したい事項を列挙して順々に説明するやり方もある。いずれにせよ、こうした内容をきちんと準備した上で、当事者と丁寧に手続を開始していく姿勢を示していくことが大切である。

項目を一通り扱った最後には、当事者に質問が

ないかを聞くと良い。対話型調停という語感から、当事者任せで話し合いを進めるイメージを持つ人がいるが、話し合い方のコントロールにおいては、対話型調停の調停人はパターンリスティックにふるまっても良い。結論・内容は当事者が決めるが、話し合い方・プロセスは調停人が指揮を執る。安心してもらえるように、何でも聞いて下さいという姿勢で関わると良いだろう。虚勢を張るべきではないが、健全な自信を示したい。

話し合いがはじまり、ステージが相互理解促進や選択肢の開発など後ろの方まで進んだ場合にも、話し合い方が問題になれば、いつでもはじめの挨拶のステージに戻る姿勢を保っておく必要がある。ステージを巻き戻すのは調停人の役割である。

表 はじめの挨拶の項目例

はじめの挨拶でどのようなことを伝えるかは、その当事者の関係や事案の内容によって左右されますので、必ずしも一定のマニュアルが存在するわけではありません。下記項目は一例です。

- ・ 歓迎の意思表示
（「ようこそお越しいただきまして、ありがとうございました」など）
- ・ これからここで話し合うこと
- ・ 場所の指定
（机やイスの向き・距離などを確認する）
- ・ タイムフレームの確認
（「今日は2時間予定されています」など）
- ・ 当事者のいまここの気持ち
（緊張しているか、手続の利用は初めてか〔戸惑っているか〕、など）
- ・ 呼び名の確認
（「わたしのことは△△さんとお呼びください」「それぞれをお呼びする際には〇〇さんと××さんでよろしいでしょうか」など。場合によっては当事者間での呼び名の確認まで）
- ・ 役割の確認
（調停人が話し合いの支援者であること、当事者が話し合いの主体であること）
- ・ 秘密保持の確認
（調停人が外でここでの話をするのがない等）
- ・ 交互に話をするの確認
（互いによく聴く、メモを取るのも一案等）
- ・ 互いに敬意を示すこと
- ・ 離脱が自由であること
- ・ 別席手続（コーカス）の説明
- ・ 質問を受ける（「何かご質問はありますでしょうか」「疑問はいつでも仰ってください」など）

※オンライン手続の場合

- ・ 通信環境確認。中断のおそれはないか。トラブル時の代替連絡手段。
- ・ 部屋に他の人はいないか。録音録画禁止。（調停の秘密保持）

企業法務のための調停技法講座(4)

調停技法のコア:傾聴

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. 対話型調停における傾聴技法とは何か

対話型調停の技法として特に重要な3つに絞るとしたら、前回とりあげたオープニング（はじめの挨拶）、今回取り上げる傾聴、次回取り上げる課題の特定である。

傾聴技法は、カウンセリング分野で最も発達したため、その援用を行えば良いと考える人も少なくないようだが、調停における傾聴技法は、カウンセリングのそれとは似て非なるものである。カウンセリングにおけるゴールは心理状態の調整・回復であるのに対して、調停におけるゴールは生活の建て直し、世俗的なレベルでの問題解決などであり、解決に至るまでの一般的な時間の長さや費やせるコストが異なってくる。構造が異なる手続では、用いることができる技法は異なってくる。

対話型調停では、要求の妥当性をすぐに検討するのではなく、背後にある事情・利害・ニーズなどを互いに話しあい、聴きあえる様に両当事者を援助し、利害・ニーズを満たす選択肢を探すという構造を目指している。対話型調停は、良い交渉を実現できるように支援する。操作的(manipulative)な印象を与えかねないテクニックはなるべく排除し、必要な関わりを率直に行っていきたい。

II. 事実と気持ちをセットで聴く

対話型調停の基本的な方針は、当事者それぞれ

から当事者自身の見方に基づいて背後にある事情・利害・ニーズなどを含めて率直な語りを引き出すことである。話の途中で解決に至る糸口・手がかりが見えてもそれに飛びつかず、また、当事者が解決アイデアに飛びつこうとしてもそれを急がせずに、それぞれの事実認識そのものをテーブルに載せるイメージに関わるのが基本である。

特に、弁護士等の法律家は、事実を規範に当てはめて、その要求の妥当性を判定するという法的三段論法が染みついているので、規範への当てはめに必要な事実の聞き取りを行おうとする習性が出がちである。しかし、そのような癖は、当事者の語りを歪めてしまうおそれが強い。むしろ、本人が何を求めているのか、その背後の状況はどのようなになっているのか、ということ「開かれた質問」を活用しながら、シンプルに話してもらえば良い。

「心底がっかりした」「腹が立って仕方がなかった」「悲しくなってしまった」など、ネガティブな感情が当事者の語りの中からはしばしば出てくる。こうした発言は、規範当てはめにとってはノイズに見えるかもしれないが、当事者にとっての利害・ニーズの所在を指し示す手がかりを与えている可能性が高い。感情についての語りのことを単なる無駄と考える（あるいはせいぜいガス抜き程度の意味で必要と考える）調停人は未だに多いが、むしろ、気持ちを受け止めるためには、当事者が率直に感情についての自己開示をしてくれて

いることを喜ぶべきである。

つまり、当事者の語りの中に、事実認識に関する語りも、感情や評価に関する語りも出てくるであろうが、それらを併せ持った全体としての見方をそれぞれの当事者に一旦出してもらい、どんな問題をどのように解決するかについては、後ほどゆっくりと検討するのである。対話型調停のステージ管理の基本的イメージは、はじめの挨拶で話し合い方を整え土俵をつくって、傾聴技法も使いながらなるべく話し合いを拡げて、その後に関向けて絞り込んでいく。

当事者の語りを拡げ、その話の中から、共通的な事実認識は何か、表面に現れている主張・要求は何か、その背後にある利害・ニーズは何かを探っていく。調停人が当事者に無理に本音を語らせるという姿勢で臨むわけではない。当事者が適切に正直であることは望むが、当事者の手持ちの情報を洗いざらい出させるというやり方ではない。話したくないことは話さなくても良いという姿勢もまた、当事者の尊厳を大切にすることで重要であるからだ。

当事者の語りを拡げるといっても、あまりに細かなエピソードや現在の問題解決との関係が定かでない昔話を当事者が始めたらどうするのだと心配される読者もおられるかもしれない。しかし、はじめの挨拶で今日は2時間の話し合いだといった制約についての合意はなされているわけであり、時間を効率的に意味のある形で使いたいという思いは、一般には当事者自身が持っているものである。むしろ調停人が過度に心配して、当事者を自由に語れないように制約をかけてしまわないようにしたいのだ。当事者が同じ話を複数回繰り返すようであれば、たとえば、後述する言い換えスキルなどを使って、本人が言いたいことをきちんと受け止める姿勢を示すと収まる場合がある。それでも繰り返すようであれば、ホワイトボードにその話を整理して、認識が間違っていないかを確認するというやり方もある。最初から、あなたの話は聞くに値しない無駄ばかりだという視線を向けるべきではない。

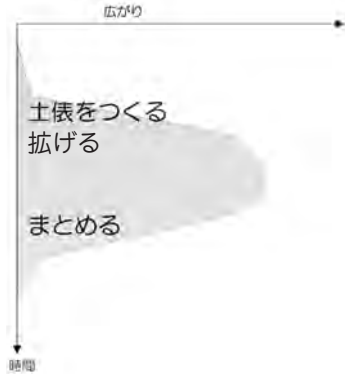


図1：調停の流れ（概略）

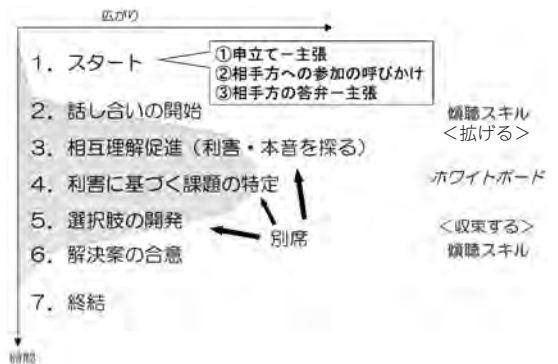


図2：調停の流れ

Ⅲ. 牛のように聴く

具体的な傾聴技法として、この後、「開かれた質問」と「言い換え」について紹介するが、こうしたものよりも先に、「牛のように聴く (Listen like a cow)」という基本的な態度に触れたい。

この説明方法は、ケネソー州立大学のTimothy Hedeem教授に教わったものであるが、実践的に効果的であるように思える。

端的に言えば、牛のような純粋な好奇心で当事者の話に耳を傾ける姿勢を持つということである。米国では特に、雄弁さによって有能さが表現されるという文化が強く、それを戒める意味もあるという。牛のような顔を意識していれば、えらぶらない、眉間にしわを寄せない、沈黙を苦にしない、といった点も併せて実現できる。最も重要なのは、わかった気にならないということだ。

ちょっと聞いたくらいで、当事者を分析・分類し、こうであるに違いないと決めつけない。牛のようにどっしりと存在感を持って、純粋な好奇心を示しつつ、当事者と同じ水平線の高さに立って、話を聴こうという姿勢を覚えておくにはとても良いメッセージだと私は考えている。



えらぶらない
眉間にしわを寄せない
沈黙を苦にしない
わかった気にならない

図3：牛のように聴く

IV. 「お気持ちは分かります」は、傾聴でない

傾聴技法については、牛のように聴くという当事者に向き合う態度が最も重要というのが私の主張である。しかし、これはまごころで向き合うなどという単なる精神論に逆戻りして良いという意味ではない。たとえば、「お気持ちは分かります」という言い方は、日常的に私たちは行いがちであるし、常にこの発言が問題を引き起こすというわけでもないが、これは少なくとも傾聴の姿勢とは異なるという点は知っておくべきである。つまり、「お気持ちは分かります」は、表面的には共感的な姿勢を示しているように見えるが、このメッセージにはあなたの気持ちはもうわかったからそれ以上言うなという意味が含まれてしまっている。がっかりした、失望した、怒りを感じた、悲しみを感じたなどのネガティブな感情が話し手から表出されたとき、聴き手自身の類似の経験が思い出され、「お気持ちは分かります」という発言につながる。しかし、その聴き手の経験とその感情は、話し手のそれとは同じではない。この自他の区別を尊重することが、傾聴の姿勢である。理論は、実践に役立つのである。

V. 「その点どうですか調停」を避ける

同席調停の進め方として、一方当事者が他方当事者に質問を投げかけたときに、「その点どうですか」と安易に質問すべきではない。

「その点どうですか調停」の問題は、当事者の語りを引き出すという調停人にとっての第一義的な役割を自ら放棄してしまっているところにある。

たとえば、申立人が代金を支払って欲しい、まず代金の未払の事実を相手方に認めて欲しいと言った状況をお考え頂きたい。調停人が相手方に「その点どうですか」と質問すれば、相手方からは調停人が申立人に同調しているように見えるだろう。調停人の真意と関係なく、調停人が申立人に偏っていると見られるリスクが高まるのである。

ではどうするか。まず行うべきは、申立人は代金未払の事実を大切なことだと考えているという利害 (interest) の確認であり、その言い分の受け止めである。そこは言い換え(後述)の形で、「代金をきちんと支払って欲しい……」「仕事をきちんと完了させたことを承認して欲しい……」と、明確に申立人の利害を言葉にして受け止めると良いだろう。その上で、相手方は未だ相手方自身が気にしていることを話す機会を与えられていないという点に注意すべきである。

特に調停の前半においては、それぞれの当事者が自身の見方をストレートに語れるような問いかけを調停人としては準備するところを心がけたい。たとえば、上記のケースであれば、「○○さん(申立人)は、代金を受けとる点について話し合いたいということでした。その点を踏まえて頂いて結構ですが、××さん(相手方)のお話では、……について懸念があるということでしたね。少しお考えをお聴かせいただけますか」といった形で、相手方本人が気にしていることを先にしっかりと語りきれるような問いかけを行いたい。あるいは、まだ相手方本人が何を気にしているのかわからないような最初の問いかけであれば、「○○さん(申立人)は、代金を受けとる点について話し合いたいということでした。その点を踏まえて頂いて結構ですが、××さん(相手方)が今日

ここに来るまでに考えておられたことなど、今回の出来事についてどのように見ておられるのかを、かいつまんで全体像をお聴かせいただけますか」といった形でも良いだろう。要するに、それぞれの当事者が自分の問題意識を語れる機会をきちんと準備する心がけを持っておきたい。

「その点どうですか」は、話し合いの後半などで、解決の見通しがある程度立っていて、具体的な調整が必要な場面においてまで不適切というわけではない。たとえば、「支払い方法は振り込みが有難いのですが」という一方当事者の発言を受けて、「その点どうですか」は問題にならない場合が多いだろう。質問は一般的に言って、問いを受ける側の状態を観察し、どのように受け止められるだろうかという想像を行いつつなすべきなのである。

VI. 開かれた質問

具体的に活用しやすい技法として、「開かれた質問」について考えよう。

開かれた質問（Open-ended question）は、閉じた質問（Close-ended question）の反対概念であり、はい・いいえで答えられない質問を言う。

これがなぜ重要か。閉じた質問は、事実を確定するためには有効な問い方である。「あなたはその日その部屋にいましたか」「このメールはあなたが出したものですか」など、事実を確定するためには、最終的には閉じた質問を行わざるを得ない。しかし、そうした問いを、調停の話し合いの冒頭から重ねていけば、聞かれる側にとって、警察からの訊問で取り調べを受けているような圧迫感を与えてしまう。そうではなく、まずは、本人の言い分を少なくとも一通りは聴きたい。そこで開かれた質問の出番である。

何を聴くかと言えば、当該事件について、何を要求しているか、どのような背景事情があったかである。背景事情には、事実関係と共に、本人にとっての利害（interest）も含まれる。事実を聞けば、その認識が相手当事者と一致しているか齟齬があるかを探っていく必要も出てくるが、細かい点は後からゆっくり確認することにして、本人の主訴

として、何を求めているか、それはどのような利害から出ているものなのかを探っていくことが、特に前半での中心になる。したがって、「求めているらっしゃること」「……の経緯」「○○さんとしてのご事情」「ご懸念」「気がかり」などの言葉を使って、大ざっぱに当事者から言い分を引き出す際に、開かれた質問が利用可能である。また、「Ⅱ. 事実と気持ちをセットで聴く」で述べたように、具体的に起きたこと（事実）や、その時のお気持ち・感情などについて、ストレートに問うても良い。調停人の意図としては、言い分の受け止め、理解のために、双方の当事者から、それぞれが言いたいことを言うてもらうようにしている。

開かれた質問について、2点だけ補足しておく。①誰が（Who）、いつ（When）、誰に（Whom）、いくら（How much）などではじまり、ピンポイントの情報を聴く文章は、狭義では閉じた質問ではないが、コミュニケーションの性質上は閉じた質問・訊問で用いられる質問に近い。その意味で、話し合いの前半では、どのように（How）や、何が（What）など、話題を拓げやすい問いを投げかける工夫をしたい。②なぜ（Why）の質問では、責任追及や非難のニュアンスが入りやすいので注意が必要である。たとえば、「なぜ支払いできないのですか」と質問すれば、調停人は支払いするのが当然と見なしているニュアンスが伝わってしまう。「納品と支払いの状況について教えていただけますか」などと、よりフラットに話しやすい問いかけ方を工夫する余地がある。

VII. 言い換え

言い換え（paraphrasing）は、開かれた質問と共に、傾聴の中心的技法である。話し手の発言のエッセンスをつかんで、別の言葉で表現したり問うたりすることを言う。

言い換えを行うことで、話し手と聴き手（としての調停人）の間の理解が確かめられる。一般的には、話し手に伝わった安心感を持ってもらうことが期待できる。また、同席調停の場合、話し手の相手になる当事者も聞いているが、当事者の表

現よりも、調停人が言い換えた言葉の方が理解しやすくなる場合もある。話し合いのペースがゆっくりになり、理解が丁寧に行われ、コミュニケーションの解像度が上がる。

トレーニングを受けていない調停人にとっては、日本語で話しているのに、ほぼ同じことの確認しかしていない「言い換え」を行うことが不自然であるように感じられるようである。しかし、当事者にとっては助かる介入になる可能性が高い。また、調停人としては、同席調停の中で一方当事者の言い分を言い換えることは、同調していると見られかねないという意味で勇気がある。双方に対して言い換えを行いながら理解しようとする態度を示すことで、双方共にに対して親身であり、偏っているわけではないという姿勢を示すこともできる。

当事者の発言のすべての文を言い換える必要はないが、日常的な会話に比べて、ややくどいと思える程度の頻度では行うことが効果的であるように私は考えている。

事実認識についての言い換えの場合には繰り返しに近い形でさほど問題にならない。調停人の理解を確認する姿勢で素直に口にすれば良い。要求についての言い換えは、対立構造を強化するおそれはあるが、何を言っているかをきちんとキャッチすることは重要であり必要に応じて行なう。利害に関わる発言の言い換えは、事実についての言い換えと同様、あるいはそれ以上に重要である。当事者にとっての真の利害はわからないとしても、話し合いで語られた利害は大切に扱われるという体験を当事者に届ける意識を持ちたい。

VIII. 気持ちの言い換え

話し手に感情が込められている場合、気持ちの

言い換えまたは感情の反映として、話し手の表現をそのまま繰り返すのではなく、話し手の感情を確認するアプローチをとる。具体的には、「○○は、たった1日で3回も大きな失敗をして、この仕事に全く向いていない」といった発言に対して、「その日の仕事のことで、××さん（話し手）は○○さん（責められている側）に対して、怒りと失望を感じたということでしょうか」といった確認の仕方があり得るだろう。ポイントは、責められている人を主語にした文章で確認するのではなく、話し手を主語にして、話し手の気持ちを確認していく方向で言い換えるのである。

この方法は、感情のこもった当事者の言い分を一旦受け止める効果もあり、場合によっては当事者の感情がおさまる。従って、調停技法としても以前からよく知られ、活用されているが、私は濫用すべきでない技法であると考えている。話し手の発言から、当事者の感情を推測・解釈・言語化するプロセスが必要になる場合が多いが、しばしば当事者の気持ちをわかろうとする態度を少し踏み越える必要が出てくるからである。たとえば上記の例では、××さん（話し手）の気持ちが、「怒りと失望」という形で表現するのが適当なのかどうかはわからない。別の例で、医療事故で子どもを亡くした遺族の「子どもを返して下さい」という訴えを、「手術の結果にがっかりされたんですね」といった薄っぺらな言葉で返されたら、その調停人を信用することはできなくなるだろう。

話し手はこんな感情を持っているのだと言語的に確認する点に注力するよりも、感情の率直な受け止めに留めるくらいが良い。むしろ、具体的にどんな事実の経緯があったのか、当事者にとってどんな影響や痛みがあったのかについて詳しく話してもらいような働きかけを、調停人として先行させたいと私は考えている。

企業法務のための調停技法講座(5)

調停技法のコア:課題の特定

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. 課題の特定とは

対話型調停における中心的な技法のひとつが課題 (issuesまたはtopics) の特定である。はじめの挨拶、相互理解の促進に続いて、解決案をまとめるための最初のステージとして、課題を特定する。課題の特定は、議題・議事 (agenda) の整理・提示と同様の概念と考えても良い。当事者がこれから話をしていくための議題を整理するというステージを、当事者が言い分を一通り終えた後に設定しているところに、対話型調停の課題の特定の位置づけの特徴がある。

調停には、裁判と異なり、訴訟物という概念はない。つまり、訴えで提起した権利について事実と法律に基づいて判定するという手続の流れに従う必要がない。むしろ、こうした権利義務に関わる事項以外を広く含み、謝罪などの感情に関わる事項の調整や、類似の紛争の再発防止の対策を約束するといった、裁判手続では直接扱いづらい問題を含み込んだ形で、総合的に解決できるのが調停の強みである。したがって、裁判手続では扱われない話題について当事者が語ることを促す必要があるし、語られたストーリーを元に、当事者と共に、当該事件固有の解決案を創造していく過程が必要となる。

課題の特定のステージでは、相互理解の促進のステージで語られたストーリーから、両当事者にとって問題解決のために取り組むべき課題を抽出

して、当事者に提示し、当事者に確認しつつ、今後の話し合いの拡がりを調整していく。したがって、話し合いの流れに大きな影響を与えるステージが課題の特定である。

両当事者が示唆した利害を包含した話し合いが可能になるように、広くカバーできるような課題を設定する包括性が大切である。同時に、当事者から偏っていないと見られるように中立性にも配慮すべきである。さらに、解決案につながるような具体性を持った課題設定であるべきである。

以上が抽象的な説明ではあるが、具体的にどのように進めるのかの説明については、以下、設例を用いて行いたい。

II. 設例 (行列植木鉢事件) における課題の特定

(1) 申立ての受付

表1に示したように、設例は隣接するタコ焼き屋と酒屋の紛争である。100万円の請求がなされているが、事情としては、植木鉢破損と行列による迷惑が示唆されている。申立時点における事情把握としてこのような内容であったとする。

申立て受付時には、紛争が存在することが確認されたら、必要以上に絞り込みを行わないで良い。この件で言えば、植木鉢破損による損害賠償事件であるという認識を持って良いが、それ以外の話題は当然出てくるものであると考えるべきであ

表1：行列植木鉢事件で調停期日前に把握できた事情

隣り合っているタコ焼き屋と酒屋の間でもめている。タコ焼き屋（申立人）は、「酒屋から100万円の請求を受けたが納得していない。酒屋は、タコ焼き屋の客が酒屋の店先にあった植木鉢を割ったと言うが、証拠が示されていない。」として民間の調停機関に申込がなされた。酒屋（相手方）は、植木鉢が割れた瞬間を見ていたわけではないが、いつも行列ができていた状況から考えて、タコ焼き屋の客が割ったのは明らかだと主張している。また、行列が酒屋の店先をふさぎ迷惑していると主張している。

り、たとえば、行列が酒屋の店先をふさいでいるので困っているという話を切り捨てるべきではない。後に述べるように、一見、紛争の中心でないと思われる事項が、総合的な問題解決につながる可能性を持つ場合があるからだ。

（2）相互理解の促進

対話型調停においては、相互理解の促進のステージまでのところでは、当事者の言い分の受け止めを基本として行い、事実を確定していくための確認を後回しにする。事実認識を当事者間及び調停人とで共有をはかる意味では真剣に取り組むが、調停人が事実認定をする立場にはないからである。最も重要なのは利害の把握である。つまり、それぞれが何を言っているか、その言い分が出てくる背景事情としての利害は何であるかを探る。

行列植木鉢事件における両当事者の言い分の整

理が表2である。当事者間の言い分は噛み合っているとは言えないし、互いに言い放しの状況である。この噛み合わない話し合いを噛み合わせるように議事次第作成するつもりで、課題を抽出する。

相互理解の促進の過程では、譲歩させよう、要求を切り下げさせようとはしないで、できるだけ当事者が言いたいことそのままの形で受け止めるように試みる。ただし、人格攻撃、嫉妬、不信などの否定的感情をすべて吐き出させようというものではない。交渉の支援が目的であり、カタルシスを狙って吐き出させるというわけではない。互いに敬意を示しつつ話し合えることが、自身の利害にとって良いはずだという姿勢で、率直で誠実な対話を促す姿勢で関わる。不満や躊躇などの否定的感情を含む語りは、当事者にとっての利害の位置を指し示す重要なメッセージである可能性があり、否定的感情の表出そのものを押さえつけるべきではない。このようにさじ加減が難しいところではあるが、真摯な対話を促し、破壊的・人格攻撃的なやりとりに陥らないように気をつける。

たとえばこのケースで、タコ焼き屋が酒屋に対する不信感を持っている。不信感の内容は、酒屋のビジネスがうまく行っていないので、タコ焼き屋の集客力に嫉妬しているという疑いである。このような不信感については、表明されたとしても深掘りする必要はない。酒屋側にすれば、不信感の発言そのものが侮辱であろう。しかし、タコ焼き屋が、自身のビジネスに自負を持っている姿勢は尊重されて良い。言い分をなるべくそのまま受けとっていくということは、こうした発言の整理整頓のプロセスと言える。

表2：行列植木鉢事件における当事者の言い分の整理

タコ焼き屋（申立人）が述べる主張	酒屋（相手方）が述べる主張
(1) 当社に植木鉢破損の責任はない。	(1) 大切な植木鉢が破損したのは、タコ焼き屋の客によるとしか考えられない。
(2) 植木鉢が破損した原因を酒屋は明らかにすべきだ。	(2) したがって、タコ焼き屋が謝罪と、相応の金額を支払うのは当然のことと考える。
(3) 高価な植木鉢を軒先に置くのはおかしい。	(3) タコ焼き屋の行列が迷惑である。
(4) 100万円の請求には応じられない。根拠の薄い請求に当惑している。	(4) タコ焼き屋の出店にあたっては協力したのに、恩を仇で返された。
(5) 当社に客が多いのは当社の努力による。	(5) これまで謝罪を受けていない。

相互理解の促進の過程では解決案を考えるべきではない。解決案を考える方が容易、安易なやり方なのである。互いに譲歩しなさいなどといって、主張を取り下げさせる方向で調整するのではなく、互いに語りたことが語れるように、当事者が言いたいこと、当事者の利害をカバーする形で課題を整理する。「落とし所は落とし穴」と自戒するのが良い。調停人にとって「落とし所」に見える方向には警戒感を持つべきであり、安易な誘導は禁物なのである。

(3) 課題の特定

課題の特定は、「こだわりの論点化」として考えると、考えやすい。一方当事者がこだわりを見せている話題を、相手当事者にも受け入れられる表現に調整すれば、課題にできる。たとえば、「タコ焼き屋の出店にあたっては協力したのに、恩を仇で返された」という発言は、「タコ焼き屋さんが出店時に酒屋さんが協力した事情」くらいの表現にすれば、課題として扱える。

当事者が言いたかったことをまずはできるだけ受け止めて、中立的な表現レベルに整理して課題リストを作る。課題のリストができあがると、当事者の間に少し安心感が広がる場合も多い。自分が持ち出した話題をともかく問題解決のためのテーブルの上に載せてもらえたという風に思えるし、様々な問題があるように見えて、現実的には高々数個の具体的な事項に過ぎないし、問題全体を見渡せたという感覚が持てるからである。以下、具体的に例を見ていこう。これが唯一の正解例というわけではない。サンプルとして思考過程を示している。

表3：行列植木鉢事件の課題例

課題例	<ul style="list-style-type: none"> a. 金銭の支払い？ b. 植木鉢 <ul style="list-style-type: none"> ・代替品？ ・今後の設置？ c. 行列の整理 d. コミュニケーション、つきあい方 e. タコ焼き屋さんが出店時に酒屋さんが協力した事情 f. 謝罪？
-----	--

「金銭の支払い？」と書いてあるのは、それを話題に取り上げるという趣旨である。対話型調停は、当事者間の関係調整に終始し、金銭支払いなどの問題解決を避けるという誤解する人もいるが、申立ての趣旨の中心は金銭支払いの請求であるし、それを避けるべきではない。これを「植木鉢破損による損害賠償」と表現しないのは、損害賠償責任が発生するかどうかの事実認定を行わないためである。調停・和解あっせんの実務では、合意時に解決金という名目を取り、どのような権利義務関係に基づいてなす支払いかを明確化しない場合も多い。話し合いの進め方として、損害賠償責任があるかないかを確認するのはなく、解決金の支払いを行う意思があるかどうかを確認するのである。「？」マークがつけられているのは、そのことがまだ確定していない点を強調するためである。中立的であることを強調するためにこうした配慮が有効な場合がある。課題の表現としては「お金」などとシンプルに書いても良い。

「植木鉢 代替品？ 今後の設置？」について、お金の話とは独立して、割れた植木鉢のことをどうするかについて話し合う。酒屋にとっての当該植木鉢への思い入れについても語り直されるかもしれない。代替品を買うのか、買うとすれば何を、誰が買うのか。今後も同様に屋外に設置すれば、同様の問題が生じるかもしれない。その点をどう考えるか。植木鉢に関連して、様々な話し合うべき事項が見つかる。

「行列の整理」は、いわゆる評価型調停では扱いづらい問題である。将来指向の問題解決が可能であり、こうした課題の解決が手がかりになって総合的な問題解決につながる。タコ焼き屋にとってもそもそも改善する必要がある事項であり、酒屋にとっては解決メリットが大きい。いわゆるWin-Winの状況を生むキーになるこのような課題を適切に発見できるかは調停者としての重要な能力である。これは、植木鉢破損による損害という法律家にとって見えやすい課題だけに目を奪われず、酒屋がタコ焼き屋の行列によって困っているという利害に着目するから設定できる。

「コミュニケーション、つきあい方」は、たと

例えば、今後何か気がかりな点が起きたときに、どのように声をかけるかを決めておけば、当事者間の緊張を無駄に高めずに調整できる。たとえば、電話番号やメールアドレスを交換するといったことも考えられる。こうした当事者間コミュニケーションそのものをひとつの課題として扱うことは、対話型調停の定石とも言える。何か問題があっても自分たちである程度は調整できるという感覚を取り戻すことができれば、調停としては大きな成功である。ただし、これは、当事者間を仲直りさせようというものとは異なる。調停人が円満な解決へと誘導しようとするのではなく、両当事者にとって適切な当事者間関係を調整する支援を行いたい。当事者間関係調整においては、今後は互いに誠実に協議するといった抽象的な内容を合意することにも意味はあるが、行動レベルでの具体的な成果が得られないかを模索したい。干渉し合わない点を明確化することも、ひとつの具体的な成果になり得る。たとえば、酒屋が気づいたことはタコ焼き屋のアルバイトに伝えるのではなく、社長に直接伝えるといった、コミュニケーションチャンネルの限定については、両当事者にとっての具体的な成果になる。

「タコ焼き屋さんが出店時に酒屋さんが協力した事情」は、過去の話であり、具体的な未来の問題解決に直接つながらない可能性も高いが、当事者のこだわりは一応話せるように課題化しておく。調停人としては、無理にタコ焼き屋側に感謝させなければと話を向ける必要はないが、タコ焼き屋が自発的に感謝する場合にはそれを止める理由はない。また、酒屋が商店街そのものへの貢献に取り組んでいるのであれば、タコ焼き屋が若干でもそれに協力する可能性も生まれるかもしれない。本題との関連性が多少薄そうに見えても、そのことについて話したがっていた酒屋の姿勢を受け止めて、調停人を含む三者で考えていく課題に取り込む。深追いはしない。

「謝罪？」は、調停一般でしばしば出てくる課題だが、調停人として謝罪させなければならないというスタンスではなく、一方（酒屋）が謝罪を求めているので、そのことを論点化するというス

タンスで課題として取り込んでいる。植木鉢破損の責任を認めた謝罪なのか、行列で酒屋の営業に迷惑をかけた謝罪なのか、トラブルが生じたこと全体への謝罪なのか、また、謝罪はできないとしてもお見舞いならできるか、などなど、謝罪にまつわる話し合いの方向性の取り扱いはデリケートなものになる。さらに、口頭での謝罪か、文書として残すことを希望するかなども決めていく必要がある。まさに気持ちの問題であるので、調停人として双方を尊重しながら進めたい。

Ⅲ. 交渉理論との関係

(1) 統合型交渉を意識する

上記までに述べてきたように、要求（position）のみに囚われるのではなく、むしろ要求は選択肢のひとつとして扱い、背後にある利害（interests）が何であるかを探りつつ、相互理解の促進を行うのが調停の前半の中心的活動になる。利害については、当事者が全てを語ってくれるとは限らない。当事者には言いたいことを言う自由があり、言いたくないことは言わない自由がある。調停人としては、当事者がどういう利害があるから当該要求を行っているか、あるいは要求を拒絶しているかについて、なるべく率直な語りを促すが、言おうとしないことを無理やり言わせるということはない。当事者によっては、利害を言わず、権利があるから、自分がそれを得るのが正しいからそれを請求しているのだという言い方をする場合もある。その場合には、そのような認識を持っているのだと確認するのに留めて良いだろう。ただし、その言い方では多くの場合相手当事者には響かない。調停人に向かって自分は正しいと言いたがる当事者に、あなたがすべき中心は、相手当事者を説得することであり、調停人に正しさをアピールすることではないと分かってもらう必要もある。利害・ニーズに基づいて相手に率直に語ることで、相互の利害・ニーズを満たす交渉を成立させたいというのが統合型交渉支援としての調停である。

課題の特定ステージでは、解決案を調停人として見通した上で課題リストを整理するのではな

く、表明された利害・ニーズについての語りをカバーできるような包括的な議事次第としての課題リストの整理を目指す。

(2) 分配型交渉の要素も課題化する

統合型交渉の分析枠組みを用いていわゆるWin-Winの問題解決になる支援を行うが、行列植木鉢事件の例でも示したとおり、金銭や特定物の所有など分配型交渉の要素についても課題として扱う。これらの課題は数値のみのやりとりになるため、膠着しやすいが、調停人の役割は妥協によって無理に合意させることではない。権利があるとしても権利を実現するまでには時間もお金もかかるのが一般的であり、そのような現実を考えるとなく、安易に話し合いを投げ出そうとする場合には、調停人としては、その結論が当事者本人にとってのメリットとなるかどうかを考慮するように働きかけるべきである。ただし、合意しない自由は当事者には残されているのだから、足して二で割るような結論に強く誘導することが調停人の大切な仕事ではない。いずれにせよ、分配型交渉の要素の課題は、扱いに時間がかかる場合が多いため、他の課題を片付けた後に取り組みの多くの調停においてスムーズなやり方になるだろう。

IV. 課題の特定における留意点

(1) 争点整理との違い

課題の特定と争点整理は、それぞれ言い分を整理しているという意味で類似性はあるが、全く異なっている。争点整理では、主張及び要求の相違を洗い出す。主張が共通している部分は争いがないとして検討の対象から外していき、相違部分を中立の第三者が裁定できるように整理する。争点整理では、必然的に対立点が強調される。

課題の特定では、むしろ主張の共通部分に着目し、双方が重視している事項について、よりよい状況を生み出せないかを考えるという意味で、課題化する。一方当事者がこだわっている論点についても課題化しつつ、当事者が語るストーリーを受け止めるスペースを作るという意識で、課題リ

ストを整理するのである。

(2) なぜ最初から課題を設定しないのか

申立書、答弁書を読めば課題の候補は示唆されているはずであり、調停手続の開始時から、予め課題を示して解決していく方が効率的だと考える読者もおられるかもしれない。しかし、これは推奨できない。申立書、答弁書は、本人以外によって作成されている可能性もあり言い分がズレている可能性もあるし、たとえ本人が書いているとしても、大事な考えが抜けているかもしれない。

課題を調停人が冒頭から設置し、それぞれの話題について発言を求めるやり方は、事実を確定していくための聞き取りであれば意味はあるかもしれないが、当事者が主体的に解決していくプロセスを支援するのが対話型調停であるとすればすぐわない。まずそれぞれの当事者が自身の言葉で状況認識と解決への希望を全体像として語ってもらう機会を持ちたい。そして、その語りの中から、課題を抽出して整理していく。

もっとも、申立書、答弁書を予め読みこんでいき、課題になりそうな事項について、当たりをつけておくこと自身は妨げられない。しかし、その場合にも先入観に縛られないようにして、いまここで、それぞれの当事者が何を求めているのかを語れるように働きかけたいのである。

(3) 抽象度の上げ下げ

課題の特定は、当事者のこだわりの論点化と考えると分かりやすいと述べた。要求は選択肢と看なせる。こだわりや要求について、抽象度を上げて、他方当事者にも受け入れられる表現に抽象化すれば、課題にできる。たとえば、植木鉢がいかにか自分たちにとって大切なものであったかについて酒屋が語り、大切な植木鉢ならば外に出すのはおかしいとタコ焼き屋が語っていたとすると、ともかく植木鉢に関して両者がそれぞれ語るべき事項があるという点で共通している。お金のことは別に、植木鉢そのものについても話ができるように課題設定すればよい。そうすれば、植木鉢の代替品を入手するのか、仮に入手した場合にどこ

にどのように設置するのかといった点についても話し合えるからである。

抽象度が高すぎると、選択肢が生まれづらいし、何の話をして良いのかがわかりづらい。その場合には、抽象度を下げするために、課題を複数に分割すれば良い。たとえば、「コミュニケーション、つきあい方」といった課題について、「何か気がかりな点が見つかった場合に、どのように連絡をとれ

ばよいか」、「相互理解を促進するために、何らかの定期的な活動は取りうるか」、「どのように同じ商店街に属する隣人として協力しあえるか」といった形で、ブレイクダウンしていけば当事者は思考がしやすくなる。両当事者共に連絡先交換は必要だが、定期的な活動は不要ということであればそれでよい。一種の補助線を引いて、話しやすくなるように支援するスタンスで関わるのである。



企業法務のための調停技法講座(6)

法知識・合意・履行

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. はじめに

対話型調停において、調停人の役割はファシリテーターに徹することであり、法的評価ではないという説明を行うと、そんなことでは不公正な合意が作り出される危険が高く、結局のところ、弱者側が丸め込まれてしまうおそれが大きいという批判がなされることがある。これはもっともな批判であり、現実にも常に不公正な合意への警戒を持つことは対話型調停人の役割として重要である。ただし、そもそも対話型調停が持っていた中心的な理念に、エンパワメント（それぞれの当事者が十分に本来の力を取り戻すこと）というものがあリ、また、十分に情報を得て（well-informed）解決に至るべきという考え方もあり、公正さを無視してよいというのは誤解である。法的評価を行わないにも関わらず、公正な解決を目指すとは具体的にはどのような調停人のふるまいが想定されているのか。本稿では第1にこの問題を扱う。

第2に取り上げるのは、合意文書作成における

留意点である。この問題は、第1の問題との関連性も深い。合意文書作成に関しては、特に法的知識が求められる。しかし、逆に法的知識さえあれば合意文書作成ができるというものではない。合意文書作成のステージでも話し合いが続いているからである。調停人としては、そもそもどのようなスタンスで臨むべきか、また、どのような点に配慮すべきか。

第3に取り上げるのは、履行確保の問題である。改正ADR法¹⁾が2023年4月28日に公布され、認証ADRに執行力が付与されることとなった。執行力の点も含め、履行確保の全体像をどのように考えるべきかという観点で検討を加える。

なお、本稿では、字数も限られているので、関心がある方に向けたいくつかの文献も示す²⁾。

II. 法知識と解決内容の公正性確保

対話型調停人の法との関わりとして、①法的評価は行わない、②法情報を積極的に提供する役割にはない、③公序良俗や強行法規に反する合意を

1) 2023年法律第17号（4月28日公布）。

2) 筆者が執筆したものとしては下記。入江秀晃「調停技法誌上講義 第13回 合意文書の作成」JCAジャーナル61巻4号（2014年）30-33頁、入江秀晃「調停技法誌上講義 第15回 法的知識」JCAジャーナル61巻6号（2014年）20-23頁、入江秀晃「調停技法誌上講義 第22回 履行の支援」JCAジャーナル62巻1号（2014年）52-55頁、浜辺美佳子他「和解あっせん実務上の諸問題研究（5）和解条項の起案、チェックの方法／和解条項と執行力和解の履行の確保」JCAジャーナル68巻5号（2021年）37-42頁。また、一般的な書籍としては、下記が上げられる。裁判所書記官研修所『書記官事務を中心とした和解条項に関する実証研究』（法曹会・1982年）、田中豊『和解交渉と条項作成の実務：問題の考え方と実務対応の心構え・技術・留意点』（学陽書房・2014年）。

行わないようにネガティブチェックを行う必要がある、という3点については明確化できる。順に説明しよう。

1. 対話型調停人は、法的評価を行わない

法的評価を行うために事実の聞き取りをして、法規への当てはめを行うという裁判官や仲裁人と同様の活動は行わない。当事者が権利主張をしてはいけないという意味ではない。当事者は権利主張をしても良いが、相手当事者を納得させるために主張するのであって、調停人の判断を仰ぐためではない。

調停人の役割は、当事者間でそれぞれが利害を満たした交渉をまとめるように支援することである。後述するように、公序良俗や強行法規に反する合意でないことを確認する役割は引き受けるが、裁判所での結論を予想する役割を引き受けない。

2. 対話型調停人は、法情報を提供する役割にはない

対話型調停人の役割は、両当事者を支援することであり、一方当事者を保護することではない。基本的に、当事者は、自らの権利を守るようにふるまうことが期待されている。しかし、同時に、対話型調停の理念では、当事者がエンパワーされていること、情報を得ていることが望ましいと考えられている。構造的に弱者・強者の関係がある場合に、弱者側が情報を十分に持っていない点につけ込まれて合意しようとしている可能性がある。このような場合、公正な手続がなされているとは言い難い。対話型調停が目指しているのはそのようなものではない。

こうした事態を避けるために、弁護士による法律相談を受けること、あるいは弁護士代理をつけることは望ましい。調停人として、そのような示唆を行うことは許容される。また、調停機関として、調停人以外からの情報提供を行うような手続を準備することも望ましい。これらのやり方であるなら、対話型調停人がファシリテーターの役割

に徹しつつ、両当事者が情報を得ているという状況に近づける。

調停人による法情報の提供を許容する場合は、対話型調停人の役割からは外れるが、調停機関として、現実的に運営するにはやむを得ない場合もあろう。そのような場合でも、はじめから評価的に事実の聞き取りからはじめるような関わりでなく、当事者間の対話を先行させ、当事者間で決着をつけづらい論点のみに対して、両当事者が明示的に望む場合に限って調停人の評価を限定的に与えていくという関与の方法もある。あるいは、法的な論点について、両当事者（またはそれぞれの代理人）に対する質問を調停人が積極的に行い、法的評価の困難性・不確実性を当事者と共有したのちに、利害に基づく対話を行うべきだという考え方もある³⁾。

そもそも、調停人は、事実すべてを知りうることはできない。パターンリスティックに、正解を判定できるという姿勢も、必要な情報を常に提供しようという考え方にも問題がある。

3. 公序良俗や強行法規に反する合意を認めない

対話型調停人がファシリテーターに徹するとは言え、公序良俗や強行法規に反する合意を認めないという点も調停人として重要な役割である。当事者同士で考え、話し合うように司会進行に徹するというよりは、調停人も話し合いに参加し、3者での対話を行うべきということである。調停人が主役になり、当事者が客体化するという状況は避けたいが、調停人が話し合いの内容に関心が無いということも困るのである。

調停人の最終的な権限としては、調停の打ち切りがある。公序良俗や強行法規に反する合意で終結すべき理由がない。

4. 調停人としての法理解・動態としての法理解の重要性

調停人は、裁判官のような事実認定と法の当て

3) この手法は、理解に基づく調停モデル (Understanding-based mediation model) と呼ばれる。Friedman “Challenging Conflict - Mediation through Understanding” American Bar Association, 2009.

はめを行う役割にはないが、法に関して無知であって良いというわけでもない。調停人を弁護士に限定しないという点も市民社会として大切な考え方であるが、調停人の活動の影響が当事者の権利義務、あるいは当事者の生活にも大きな影響を与えることを考えれば、それぞれの当事者の主張が社会の中で意味している内容を正しくつかみ取ろうとすることが大切であるし、そのためには調停人自身が法を理解しようとしていることも重要ということの意味する。

公平性に関する感覚、現実社会の課題への理解、歴史及び未来という時間軸で当該状況を理解し直すような動態としての法理解という視座など、調停人が持てる能力を総動員しつつ、両当事者と共によりよい出口を探していくことが調停人の役割と言える。

具体的には、弁護士以外の日本人の傾向として、裁判手続を必要以上に避ける傾向があるように思われる。現時点でももちろん日本の司法制度にも様々な課題があることは確かだが、たとえば執行に関しての使い勝手や実効性など明らかに改善が進んでいる。先入観と過去に形成された感覚だけで、裁判手続利用を過度に避ける態度には問題があると言える。逆に、知識がない故に、当事者として主体的な主張・立証することなく裁判所が自らの正しさを認めてくれるものだというナイーブな誤解を持っている一般市民の姿も依然として見られる。忌避とお上任せ依存では方向性は逆だとは言え、法理解が不足しているという点は共通している。調停人に求められるのは、裁判官気どりで法律を振り回すことなく、法が果たしている現実の機能を丁寧に見ながら当事者と一緒に考えていこうとする誠実な姿勢である。

Ⅲ. 合意文書作成

合意文書は、和解契約として明確に表現されなければならない。権利義務を明確に言葉として表現するためのノウハウは、法律実務の中に蓄積されており、弁護士の能力が生きる活動領域になる。しかし、同時に、合意文書作成のステージそのも

のでは、話し合いがまだ続いているのであり、当事者に対話を続けてもらい、よりよい合意形成につなげるというファシリテーターとしての役割を調停人は持っている。調停人が弁護士でない場合でも、責任感を持って合意文書作成に関わると共に、弁護士に適切な支援を受けることが望ましい場合が多いというステージであると言える。

特に重要なのは、明確性の確保である。「誰が、誰に、いつ、どこで、何を、どうする」かについては、常に重要になる。なんとなく合意したということでは終えずに、共有された理解が当事者間で一致しているか、あるいは第三者が見ても理解可能な形で表現されているかという観点で丁寧に見ていかなければならない。

ミスが起きやすいポイントについて勉強を深めていくという観点で準備をするのも重要である。単純なところでは、甲乙表記して、どちらがどちらに給付するか、謝罪するかといったところで間違えることもある。また、債務者が複数の場合に、それぞれの当事者がどのような責任を負うのかを明確にする点もミスが起きやすい。少し複雑なケースとしては、債務者のうちの1人が破産した場合の責任の範囲が問題になる場合もある。また、分割払いの場合にもミスが起きやすい。単純に、各回払いの合計が債務全体の合計に一致しているか、回数と期限が一致しているかといった点も入念に調べる必要がある。やや細かい例では、分割払いを2回怠った場合には期限の利益を失うと書くよりも、額面が2回分の未納額に達した場合に失うとしたほうが明確だというノウハウもある。1回怠りその分は返済しよう1回怠ったという場合に、2回怠ったと言えるのかという問題があるからである。細かく場合分けした上で、理解が分かれなように明確化するのが望ましい。

両当事者以外に合意の影響が及ぶ場合の扱いも問題になりやすい。合意する権限がない内容で合意したということになっては問題である。調停実務においては、話し合いの最終段階で、了解を取って和解契約の当事者の範囲を拡げる場合もあるが、当事者意思の確認を慎重に行うことは最低限

度必要になる。

さらに、「Ⅱ. 法知識と解決内容の公正性確保」でも述べたように、公序良俗や強行法規に反する合意内容となっていないかというチェックも調停人の役割である。

Ⅳ. 履行確保

1. 執行力がない合意の意義

一般のADR法の改正まで、民間機関における調停手続による合意では執行力が得られなかった。民事調停や家事調停などの司法型手続では執行力があることに比べると、明白な弱点として認識されてきた。しかし、執行力がない合意には意味がないかと言えば、決してそうではない。この後に述べるように、履行確率を上げる工夫は様々に行うし実際に行われている。また、そもそも契約における紛争の多くは、契約の事実を証明できない点にあるが、民間機関とは言え、第三者がオフィシャルに関与した和解契約である合意に対して、合意がなかったという争い方は困難になる。言い換えれば、民間機関の調停手続で得られた合意文書は、証拠能力が極めて高い資料としての価値を持ち、その前提で民事訴訟を争えば、権利を実現できる可能性は高い。民事訴訟を覚悟できるなら、支払督促を用いて、事後的に執行力を得ても良いのである。

2. 履行確率を上げる

(1) 期日期間中の履行

調停において履行の心配を残さない最も確実な方法が、期日期間中に履行してしまうことである。たとえば、金銭支払いを調停の期日内に席上で実施してしまうという実務がある。こうした実務が許容されていることについては、弁護士にさえ知られていない場合があるようだが、重要である。

(2) 中間合意方式

期日期間中の履行の応用として、中間合意方式というものがある。つまり、解決に向けた事実上

の合意が形成された段階で調停手続を終結させず、中間合意内容が履行された事実を双方で確認した上で、当事者間の問題が完全に解決したことを確認する文書を残して手続を終えるやり方である。この方式は、住宅工事紛争審査会で行われていると報告されている⁴⁾。施主側は責任を持った修補工事をしてくれるかが不安であるし、建設会社側は施主側が際限なく要求を拡大しないかが心配である。調停人が関与している中で、工事内容を暫定的に決定し、その決定に基づいた工事を引き渡した上で、紛争を解決するという手続は両当事者にとってメリットがある。この中間合意方式は、たとえば、パワハラやセクハラにおいても利用可能であろう。建設工事のような意味での完全解決は難しいとしても、第三者の監視の下に、当事者間の暫定的な合意を行い、その後一定期間の経過を経た上で、最終的な結論を決めるという考え方は理にかなっている。

(3) インセンティブ付き合意

分割払いを期限どおりに完済した場合に債務の一部を免除するといったインセンティブ付き合意の手法がある。たとえば、債務としては1,000万円を確認するが、2年間の分割払いで500万円を完済すれば、半額の500万円を免除するといった内容を決めるのである。債権者としては、まじめに支払ってもらえる期待が高まるし、仮に履行されなくなった場合には免除するはずだった500万円分の債権が復活するという安心感が持てる。債務者側はまじめに履行さえすれば、その免除が得られるという意味でメリットがある合意となる。

(4) 次の行動計画の具体化・明確化

再発防止策等、問題解決のために合意された内容を具体的な行動計画として確認し、そのプロセスを合意するという手法がある。「二度と問題を起こさないために今後は細心の注意を払う」といった空文になりやすい合意ではなく、〇年〇月〇日までに、社長直轄の3名以上の従業員からなるプロジェクトチームを作り、その2年後までにアクションプランをとりまとめてWebサイトで公

4) 西岡由紀「建築紛争へのADRの活用」仲裁とADR18巻（2023年）43-50頁。

表を行うといった検証可能な行動計画として合意を行う。

(5) フォローアップするためのコミュニケーションチャンネル

履行が滞った場合の連絡方法を確立するなど、コミュニケーションチャンネルを予め整えておくという方法がある。ミスがきっかけで履行が滞ることもあるので、問題が生じたときにすばやく確認を取れるようにしておくことは、確実な履行に資すると言える。

3. 執行力の確保

執行力の確保の手段として、公正証書、即決和解、民事調停、家事調停、仲裁移行がある。

公正証書は公証役場、即決和解と民事調停は簡易裁判所または地方裁判所、家事調停は家庭裁判所、仲裁移行はADR機関内で行える。公正証書による執行は金銭支払いに限定される。明け渡しなど金銭支払い以外の場合には即決和解や民事調停での債務名義が必要になる。仲裁移行とは、調停（和解あっせん）手続から仲裁に移行する弁護士会ADRなどで行われている実務を言う。この場合、後述する改正ADR法同様に執行決定手続を必要とするため、公正証書や即決和解とは異なる点には留意が必要である。

4. 改正ADR法

冒頭に述べたように、ADR法が2023年4月に大きな改正を受けた。この改正法は1年以内に施行されるため、現段階（2023年7月）時点では未施行である。これは直接的には、シンガポール調停条約の批准を目指した動きのひとつとして理解で

きるが、もともとの司法制度改革におけるADR立法を目指した時点でも議論がすでになされており、その後も（財）日本ADR協会からの申入れもあったなど、複合的な背景がある。「認証紛争解決手続において紛争の当事者間に成立した和解であって、当該和解に基づいて民事執行をすることができる旨の合意がされたもの」を特定和解と呼ぶ。特定和解は、口頭弁論又は当事者双方が立ち会うことができる審尋の期日を経た執行決定手続を経て、債務名義を得るという仕組みとなっている。つまり、執行決定手続は、当事者の出頭が必要な重い手続ではある。しかし、単なる和解契約にすぎなかったこれまでに比べれば、大きな一歩を進んだと言いうるだろう。

V. 当事者の自律と公正さ確保のバランス

本稿で述べてきたように、対話型調停は確かに当事者の自己決定支援を追求するという意味で、自律的な紛争解決手続として自己規定しているが、公正な手続という目的を手放さない。自律と公正さは両方が目標であり、現実的には、そのバランスをどのように考えるのかという問題になる。

そのために、期日内の対話を豊かなものにするという配慮を追求するのであるが、同時に、合意内容を現実社会に接続する当事者支援を追求しなければならない。いわゆるファシリテーションスキルが前者の配慮の技術であるのに対して、本稿で扱った、法知識、合意文書作成、履行確保という問題群への対応は、後者の支援のために必要な知識や考え方であると言える。



企業法務のための調停技法講座(7)

ビジュアルツール・共同調停・難しい場面

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. 自分の外側にあるものを活用する

対話型調停での調停人は、連載第2回¹⁾で述べたように、当事者と一緒に考えプロセスを持ちこたえる能力である支援リテラシーを核として、専門知識というよりはむしろ丸腰で当事者に向き合うことが大切である。具体的には、第3回から第5回までで述べた調停技法のコアと言えるはじめの挨拶、傾聴、課題の特定といった方法を活用しつつ、プロセスを持ちこたえ、前回第6回で述べた合意文書作成スキルを活用しつつ、話し合いを仕上げていく。技法があるとはいえ、結局は、当事者と真摯に向き合う態度がキモになる。

今回は、既に述べてきたコアの技法に加えて、調停人が自分の外側にあるものを活用する方法を扱いたい。これまで述べてきた内容に比べれば若干応用的ではあるが、実際に進める上では、頼りにできる事項について予め準備しておくことは極めて有用である。対話型調停には、表面的に見れば、はじめの挨拶を除いてほとんど即興的な対応力を必要とするスキルばかりであり、当事者次第、事案次第での臨機応変な対応が求められる。即興的には見えるが、実際には、課題の特定をはじめとして話し合いプロセスの構造化の技法として構成されており、論理的な対応の方略が存在する。言い換えれば、当事者の利害に基づく対話の実現

できるように、調停人自身の感情の動きを含めてその場で動いている多様なものを感じ取り、適切にふるまいを決断していくための技法と言える。基本的には、こうした関わりをベースに考えていけば良いが、調停手続は社会的文脈と無関係に行われているわけではない。避けるべき事態を避け、活用できるものは何でも使っていけば良いが、そのための準備が必要である。

本稿で具体的には、ホワイトボードやイーゼルパッドなどのビジュアルツール、もう一人の調停人（相調停人）との共同進行あるいはチームワークでのファシリテーションを考える共同調停、調停機関の組織力を活用する必要な場合もある難しい場面について検討する。

II. ビジュアルツール：視点の先にあるものが問題である

ホワイトボードやイーゼルパッドなど、マーカーなどで大きく視覚的に情報を書き出して、それらを見ながら話し合いを進めるというファシリテーションの手法があるが、これは調停でも活用できる。特に緊張感のある同席調停において、膠着した場面、緊張感のある場面でも空気を変える力があり、ぜひ自身の工具箱に入れておきたい技法である。

1) 入江秀晃「支援リテラシー 企業法務のための調停技法講座(2)」JCAジャーナル70巻4号（2023年）39-43頁。

ファシリテーション・グラフィックというイラストなども活用したビジュアルツール活用技法は、まちづくりなどの多数の参加者がいる場でのファシリテーション分野で広がっているが、必ずしもこうした高度なスキルまで調停に必要という趣旨ではない。もっと素朴に、キーワードをホワイトボードに書き出すという行為そのものが、話し合いの雰囲気を変える力を持っている。

ただし、ある程度の定石的な考え方を押さえておきたい。特に、初心者に注意したいのは、争点整理的に、双方の主張の違いを際立たせるような書き方をすべきではないという点である。こうした書き方をしてしまうと、話し合いの対立的な構図がさらに強められてしまうため好ましくない。手元のノートについて、それぞれの言い分の違いをわかるようにメモしておくのはむしろ望ましいが、そのノートと同じ書き方でホワイトボードに書くことはおすすめでできない。

調停人は事実認定をする役割を持っていない。対話型調停では、利害に基づいてそれぞれの言い分を語ってもらい、両者の利害を満足させるような選択肢を探していくという構造を持っている。相互理解を促進することが求められる。そのため、認識の共通部分をふくらませていくような働きかけが望ましい。認識の相違部分については、違っていることを互いに尊重しあえるようにできることが理想であるが、当事者はそうした関係を望んでいない場合も多い。ビジュアルツールで視覚化される事項は強調される効果を持つので、まずは認識の共通部分を拡張するという発想で使っていくのが基本である。

具体的には、課題の特定のタイミングで、調停人が候補として抽出した課題（トピック、イシュー）を列挙するような使い方が特に有効である。課題リストを整理し書き出すことで、両当事者と調停人で問題を共有化できる。問題の全体を見渡せたような感覚を当事者が持つことは意義深い。本連載第5回で、課題の特定はこだわりの論

点化であるとも述べた²⁾が、それぞれの当事者が持つこだわりが反映され包括された形で、課題リストが整理されていれば、両当事者が取り組むべき問題が外在化された形で明確になる。相手が問題なのではなく、問題が問題だという形に捉え直すのである。課題として書き出す際には、調停人が両当事者の利害に関心を払いつつ言葉選びをするが、正解を探すというよりむしろ当事者に適切な表現を提案してもらうように促せば良い。課題が他にないかを問いかけることもできるし、より適切な表現に修正する提案も歓迎できる。

課題の特定以外の場面として、選択肢の開発におけるブレインストーミングでも活用したい。選択肢の開発の場面でホワイトボードを活用すると、ひとつの課題に集中して話をすれば、状況共有の解像度が上がり、具体的な選択肢が出やすくなるという効果がある。たとえば、第5回で挙げたタコ焼きと酒屋の植木鉢破損事件でも、タコ焼き屋の前にできる行列の対策についてのみ話し合えば、様々なアイデアが出てくるだろう。コーンを置く、看板で注意をする、整理券を配るなどなど、具体的な選択肢を増やした後、気に入る選択肢が出てきたかどうか、また実効性があるかどうかを検証すれば良い。このように話し合いを構造化しないで、当事者の発言に単にゆだねていると、行列対策をして欲しいと酒屋が言えば、そもそもそんな高価なものを外に置くのがおかしいといった形で、噛み合わない対立が深まりがちになる。新しい植木鉢を次も外に置くかどうかという話と、タコ焼き屋の前で行列ができることへの対策をどうするかという話を分けてそれぞれについて話し合いができるように調停人が交通整理をすれば、当事者にとって許容可能な解決案が見つかりやすくなる。

また、視覚的にアイデアが広がっていくことで達成感も得られる。さらに、両当事者が気に入る選択肢が見つければ、部分的な合意がひとつ発見できたことになる。たとえば、赤いマーカーで印

2) 入江秀晃「調停技法のコア：課題の特定 企業法務のための調停技法講座(5)」JCAジャーナル70巻8号（2023年）28-33頁。

をつけておけば、ホワイトボードに花が咲いたようになる。当事者が自分たちで選び取った解決案が増えていけば、そのこと自身が当事者を励ます効果を持つ。

ビジュアルツールの活用場面としては、ここで述べたような課題の特定のステージ、選択肢の開発のステージといったどちらかといえば後半のタイミングの有用性が高いであろう。しかし、共通認識の整理という目的で、図面を描いてみるとか、時系列で出来事を整理するといった傾聴ツールとしての活用ももちろん有効である。ただし、当事者の一方がビジネスライクな話し合いのスタイルに慣れていない場合があるなど、場づくりの配慮を行うことがより重要であり、ツールありきでツールに当事者を押し込めるということになってはいけない。わたし自身は、原則としては、冒頭からホワイトボードを使うのではなく、話し合いで当事者から出された情報量がある程度増えてきた段階で必要に応じて活用するタイミングが望ましいと考えている。もっとも、話し合いの冒頭となるはじめの挨拶についてホワイトボードを活用しながら進行するやり方もあり、当事者や事案に応じて、あるいは、調停人の好みで選択してあげばよい。道具を適切に活用できるように準備しておくことが大切で、まずは日常的な場面でも使ってみるといった練習が有用である。また、貸し会議室などでは、マーカーの色が出ないことも多いので確認しておきたいといったささいだが具体的な注意点の整理も重要だろう。ちょっとしたことで話し合いの雰囲気は影響されるのであり、マイナス要因になりそうな点は極力排除し、プラス要因を生めそうな方法について準備を進めておくと良い。

Ⅲ. 共同調停

1. 共同調停のメリット・デメリット

共同調停 (Co-mediation) とは、2人以上の調停人で調停期日を進めるやり方を言う。

共同調停のメリットとして、調停人の独りよがり避けることができ、安定感が増す。また、ビ

ジュアルツールの活用などの場面では役割分担もできる。年齢、性別、国籍、人種、その他の属性 (たとえば経営者、労働組合、営業職、技術職、専門的知見) などの組み合わせで、多様性を表現する効果もある。経験の少ない調停人が経験豊富な調停人と組むことで学習機会を得るという意味もある。

他方、調停人間での齟齬が出ると、話し合いの進め方に問題をきたす場合すら生じうる。当事者よりも相調停人を説得するのが難しかったという話も調停人経験者のなかではしばしば語られる。他には、安定感が出る反面、当事者との距離が開いてしまう欠点がある。ちょっと気になることがあっても、相調停人も触れないしということで2人とも踏み込まないうちに話が流れてしまうが、実は重要な事項が含まれていたといった事態はしばしば起きる。その他、コストがかかり、スケジュールが難しくなるというデメリットもある。

2. 共同調停の準備

共同調停にあたっては、互いに調停の進め方のイメージ合わせができることよい。それぞれの調停人が調停一般にどのような考え方で手続を進めるという考え方を持っているのか、また、当該調停手続ではどのような方針で話を聞いていきたいかについて話し合えると良いだろう。予断を持つべきだという話ではない。関わり方についての考え方を具体的な手続に関して若干でもやりとりをしておけると、手続内でより自由度が高く動けるようになるからである。

進め方について、具体的な役割分担についても話ができることよい。たとえば、主と副を予め決めておく場合も多いだろう。また、冒頭の調停のはじめの挨拶の場面ではどちらがはじめるか、ビジュアルツールを使うとすればどのようなタイミングでどちらが主に担当するかなどについても話し合っておける。主と副を予め決めておく場合には、副の人の発言のタイミングについても予め確認しておきたい。タイミングを逃してずるずる沈黙が続くということが起きやすい。主の人が副の人に、「今の時点で聴いておきたいことはありま

すか」といった声かけを早い段階で行うといった配慮をすることはそのための対策のひとつである。副の人が言いたいことがでたときに軽く手を上げるといったアクションを入れておくといったやり方もある。このような工夫がなくとも自然にふたりで進められるケースも多いであろうが、このような話し合い方自身を話し合っておくという姿勢を持っておく意義はある。

調停人同士の見方をズレについて、かならずしも当事者に示してはならないというわけでもない。当事者がそれぞれ十分に自身の見方を話ができ、当事者が選択できるという状況が作り出されていればそれでよい。むしろ意見は違うが互いに尊重し合っている姿を見せる効果さえある。調停人間のズレを見せたくないために、当事者に対して踏み込んだ話ができないということでは本末転倒になる。もちろん当事者不在で調停人同士が言い争うようでは困るが、見方が違う他者を尊重しつつ、当事者の問題解決に少し踏み込む意識を忘れないようにしたい。

Ⅳ. 難しい場面

1. 難しい場面では、組織の中で相談しよう

調停技法に関して、これまで述べてきたような様々な方法が有効であるが、調停に持ち込まれるのは様々な事件であり、様々な当事者が登場する。当然、想定外の状況が生まれる。調停における難しい場面では、後述するように、たとえば、調停人が一方当事者と知り合いであったとか、予定していない同伴者が話し合いに参加したいと言ってきたといった状況が含まれる³⁾。いわば、スキルとルールの間領域にこうした問題群が多く存在するため、そうした問題意識の下に、わたしも参加し第二東京弁護士会仲裁センターで行った「実務上の諸問題研究」の整理が参考になるだろう⁴⁾。必ずしも望ましい対処方針がひとつに決まるわけではないが、まずはそれらの事態が生じると

知っておく、一度考えておくと、自信を持って手続を進める実践につながる。

それぞれの状況について、対話型調停の基本に立ち返り、当事者が語って当事者が選ぶ状況になっているか、自己決定とともに公正さの観点で問題がないかについて、調停人自身が考える必要がある。しかし、同時に、調停人が調停機関に相談する姿勢も必要である。つまり、チームワークで調停手続を進める意識が進めたい。センター長や委員長など名称は様々ではあるが、組織のトップが調停人の相談を受けるケースがある。他には、事務局長や囑託などの役職者が相談を担当するケースもあろう。調停機関内での実務実績が乏しい場合にはこうした相談を受けること自身に困難を抱える場合もあるが、機関外からもスーパーバイズを受ける方法もある。その上で、ひとつひとつ経験を積み重ねつつ、当事者からの信頼を勝ち取る努力を続けたい。

調停における難しい場面として、以下に4つだけ例を示そう。

2. 難しい場面の具体例

(1) 調停人から見て当事者が面識ある相手であった当事者として誰が出席する予定であるかを事前に確認しておき、利害関係がある場合には別の者に調停人を引き受けてもらうようにするのが基本である。しかし、出席する当事者が急遽変更になった場合などで面識がある当事者が出席してきたという場合がある。こうした場合にどのように対処すべきか。ADR法も、公正な手続を妨げるおそれがある事由があれば、当該手続実施者を排除するための措置が講じられていなければならないとしている（ADR法6条3項）が、その具体的な規定については、機関の自由度が認められている。利害関係はないが面識があるというような場合で辞任すべき場合があるのか、また、辞任しないとして、相手当事者に面識があることが伝わった場合に、その後どのように進行すべきか。当事者へ

3) 入江秀晃「調停技法誌上講義 第18回 難しい場面」JCAジャーナル61巻9号（2014年）34-37頁。

4) 実務上の諸問題研究は、JCAジャーナルで2021年1月より13回に渡って連載された。出井直樹=入江秀晃「和解あっせん実務上の諸問題研究（1）和解あっせんの当事者の守秘義務」JCAジャーナル68巻1号（2021年）17-21頁。

説明を行う方が良いであろうが、それをどう行うか。当事者からの調停人変更要請を受け付けることは可能だと説明するか。その確認は、面識のある当事者にとっての相手当事者だけにするのか、面識のある当事者に対しても行うのか。こうした問題を考えなければならない。

(2) 当事者の守秘義務

調停手続では、調停人が守秘義務を果たす必要がある点は明確であるが、当事者自身の守秘義務を確認してから手続に入るべきか、あいまいさが残っている状況で手続に入っても良いかという問題がある。実際、たとえば、二弁仲裁センターでは、ハーグ手続など特別な場合を除き、当事者間に守秘義務契約を課してから手続に入るということはしていない。こうした実務になっている背景として、家族内や会社内で一定程度調停手続内の話し合いについての情報を共有しないと、話し合いそのものが進まないというケースもあるためであると考えられる。とはいえ、調停で話された内容をインターネット等で公表するといった行動に出られると話し合いを継続していくことは難しくなるのは明らかである。調停の趣旨として、秘密が守られることで互いに率直に話し合うことができ、結果として両当事者にとって理にかなった解決をはかろうとするものだという理念の確認してから具体的な話し合いに入る方法が基本的なアプローチになりうるだろう。しかし、場合によっては、当事者間で守秘義務契約を事前に結ぶこともできるという話題を提示して、正面から扱うやり方が望ましい。結局はケースバイケースで、当事者に対してデリケートな働きかけを行っていくしかない。規則と技法の中間的な領域であると言え、規則と技法双方への深い理解が求められる。

(3) 同伴者

当事者の同伴者が調停手続の話し合いに参加を希望している場合の取り扱いも難しい⁵⁾。一般に民間調停手続ではより自由度がある。柔軟に参加を認めるところに民間調停のメリットを作り出し

うるが、話し合いを混乱させられるおそれもある。調停機関の規則として定められている事項を確認することが先決だが、該当する規定がない場合もある。単に参加希望を言っている者の言い分を聴くだけでなく、相手当事者がその状況をどのように見ているかを確認する姿勢を持ちたい。その上で、参加を認めるかどうかは調停人自身が決定し、手続の進め方についても全参加者が調停人の進行に従うように、リーダーシップを発揮する必要がある。参加を認めても発言機会は許可したときのみとする、同伴者に退出してもらって本人から直接話を聴き取る場合もある等、参加の様子は調停人が決めていくべきであり、参加するものには説明しつつ毅然と指揮していく姿勢が求められる。

(4) 調停終了後の仕事依頼

調停が終了した後、調停とは直接関係がない仕事を当事者から依頼された場合にどのようにふるまうべきかという問題もある。法律上の制約がなくとも、当事者からの手続への信頼という観点で、不要な不信感を持たれないようにするために、なるべく疑念が持たれないよう行動するというのが一般的な答えにはなる。しかし、新しい仕事の依頼は、調停手続への満足を意味しているという側面もあり、常にすべて断らなければならないとまでは言い切れない。一定期間後には許容される、あるいは、調停機関としての了解を得て仕事を引き受けられるようなルールを整備するなど、当該自体が起きる前から準備していることが望ましい。

3. 調停実務の情報共有

わたし自身が参加している団体としては、(財)日本ADR協会(JADRA)、公益社団法人日本仲裁人協会(JAA)、仲裁ADR法学会がある。JADRAは、ADR機関の連携を促進する目的で設立されたいわばADRの業界団体である。仲裁人協会は、仲裁人、調停人などADR実務家の知識や経験共有を図ることを目的としており、研究会

5) 農端康輔=入江秀晃「和解あっせん実務上の諸問題研究(10) 弁護士以外の代理人の選任・出席/当事者以外の第三者の同席、参加」JCAジャーナル68巻11号(2021年)37-42頁。

を開催し、雑誌「仲裁・ADRフォーラム」の刊行も行っている。仲裁ADR法学会は、学術的な議論が行われているが、研究者とともに実務家も参加している。学術誌『仲裁とADR』が刊行されている。日弁連ADRセンター連絡協議会や二弁仲裁センター夏季勉強会では、弁護士会ADRの実務上の問題共有が行われているが、これまで

は参加に関して弁護士会に限定されておらず外部からも認められてきた。ここにあげたコミュニティに参加し、自らも情報発信を行うと共に、他の機関や実務家の取り組みを学ぶ姿勢を持つことで、難しい場面を経験しても、手続を進められる自信を深められるであろう。



企業法務のための調停技法講座(8・完)

調停トレーニングと事例検討会

九州大学大学院法学研究院・法科大学院教授

入江秀晃 Hideaki Irie

I. はじめに

今回は、連載最終回として、調停技法を備えた人材を育成するための具体的な手法である調停トレーニングと事例検討会を紹介する。

調停技法のあるスタッフを擁すると、①ユーザーとしての適切な紛争解決手続の選択、②企業内の紛争予防・紛争解決システムの整備という2つの局面で直接的に利益をもたらす。

「第1回対話型調停と新しい法務」¹⁾に述べたように、グローバル化する社会、また、変貌する日本社会の中で、時代にあった適切な法務を行うためには、適切な手続を整備していくと共に、担当者のスキルやマインドを育てていく姿勢が不可欠になる。たとえば、2020年に改正された公益通報者保護法では、対応業務従事者の責務が規定され、刑事罰として罰金が科されることが決まった。実質的なスキルやマインドのある担当者を、企業内の紛争予防・紛争解決システムに向けて育成していくことがいよいよ求められる時代になった。

つまり、「第2回支援リテラシー」に述べたように目の前にいる人と一緒に考え、プロセスを持ちこたえるスキルとマインドを態度として身につけていることが大切になる。また、第3回以降に述

べてきた調停技法の各論は、行動指針、思考の基準を与える。

とはいえ、こうした文章を単に配付するだけで、支援リテラシーを備えた人材を育成したとは言えない。今回述べるような、調停トレーニング・事例検討会の機会を設けるなど、リソースを割いて取り組んでいく必要がある。

具体的なポイントをかいつまんでお伝えしたい。

II. 調停トレーニング

1. プログラムをデザインする意識

(1) 組織における目的・意識の共有の必要性

調停トレーニングそのものも調停と同様に、参加者の変容を期待する過程としてデザインする意識を持ちたい²⁾。プログラム提供者の目的と、参加者の目的のすりあわせが必要である。一般的に言って、自信を持って公平で親切な手続を提供できるようになることは、プログラム提供者にとっても、実務担当者たる参加者にとっても望ましいことであり、そうした能力向上は両者にとって望ましい。しかしながら、たとえば問題が頻出している事態が継続しながら、本質的な対応策への取り組みが放置され、外向けに何かをやっている

1) 入江秀晃「対話型調停と新しい法務 企業法務のための調停技法講座(1)」JCAジャーナル70巻3号(2023年)7-11頁。

2) 入江秀晃「調停実践者のための勉強会を始める ～トレーニングと調停の類似性～ (新しいADR論 8)」月刊日本行政456巻(2010年)11-16頁。

ポーズをとりたいために、企業内の紛争解決手続研修が企画されるということもありえる。このようなことでは、内部的にはモラルダウンにつながり、外部に対しても問題が明るみに出た際にはさらに厳しく見られる事態につながる。正直で誠実な仕組みづくりが必要だ。そのような取組みと合わせて行なう研修こそ効果がある。その意味では、組織内での研修企画を準備する場合には、トップのコミットメントが欲しい。

(2) 体験からの学び

紛争解決手続の担当者にとって、相談や調停では当事者の意思決定支援という局面が重要であり、当事者の考えや感情をいかに受けとるかが大切になる。つまり、臨床現場において当事者とのやりとりの中で、担当者としてどうふるまうかを研究し、強みを伸ばし、弱みを減らすようなプログラムをデザインすべきである。そのためには、抽象的・概念的な学習や、べからず集のような羅列的知識の暗記ではなく、具体的な状況下での思考や行動を確かめるタイプの活動が望ましい。グループ討議、スキルワーク、交渉ロールプレイや調停ロールプレイがその典型と考えられる。

(3) ロールプレイなどのシナリオの活用

良く選ばれたシナリオを活用したロールプレイ(相談・交渉・調停)は、参加者にとって具体的な状況下における学びの機会になるため、学習の素材としては有効である。現場での現実感のあるシナリオを活用したい。ロールプレイのシナリオは既存のものを活用しても良いが、自作してもよい。ロールプレイを行う目的は、臨床的な能力を向上させる点にあり、単なる知識習得を目的とする学習とは異なるため、実施の目的を明確にして、丁寧に活動することが望ましい。たとえば、話し合いの最初に、親しみのある関係づくり(ラポール形成)のためにちょっとした声かけをすることが望ましいと知識で知っていたとしても、どのような話題を選択するか、どんな表情・トーンでふるまうかといったレベルでの学習体験を積む必要がある。ロールプレイではそのような学習が可能になる。しかし、シナリオに対して、このような事件ではこういう結論が適切であるといった方向

に参加者の関心が向いてしまうと、知識のない人間だけで正解としての知識を探す無意味な議論に陥るリスクもある。あるいは、参加者間の人間関係・力関係が持ち込まれて、上位者の独善的な感想に、他の参加者達が同意しなければならないような雰囲気になることもあり、参加者のモチベーションが損なわれるリスクもある。つまり、ロールプレイという学習方法そのものは、上手く活用すれば臨床能力の向上に役立つ手法であるが、ロールプレイ実施ありきで漠然と行くと、マイナスのインパクトを参加者に与えかねない。外部講師を呼ぶ必要は必ずしもないが、プログラムの運営にあたっては、プログラムデザインの視点を持った準備と、適切なファシリテータの関与が不可欠である。

(4) 個別技法の練習

はじめの挨拶、言い換えスキルなどの傾聴、課題の特定、ビジュアルツールの活用など、個別技法の練習と調停ロールプレイのような総合的な学習を組み合わせると効果がある。たとえば、はじめの挨拶では、調停期日の冒頭のやりとりを事前に準備しておいて、当事者役2人を前に実際にやってみる。一見すると簡単そうに見えるが、実際にやってみると言葉がうまく出てこなかったり、言わなくて良いことを言ってしまうたり、当事者とのアイコンタクトが取れずに早口に済ませてしまったりという事態になりやすい。言い換えるワークにしても、実際にお題が与えられて、話し手の発言を受けとって返すという単純なワークなのに、うなずくだけで言い換える言葉が出てこなかったり、話し手の話の途中で遮るのがこわくなってしまったりと、様々なためらいのポイントを体験する。あるいは、聴き手の役から離れて、自分の経験や意見をしゃべりたくなったりもする。こうした体験を踏まえた上で、しかし、必要な場面では言い換えを選ぶ価値があるのだと自分の体に落とし込んでいくことが求められる。実習型のトレーニングにおいて、こうした具体的な状況下での望ましい態度が取れるように練習することが重要である。

(5) プログラムの例

以下に、プログラム構成の具体例を紹介する。たとえば半日程度でも、ある程度調停を体験したと思ってもらえる程度にはプログラムすることができる。3日・18時間程度であれば、全員が調停人役を経験できる。3日・18時間程度でも、すべての項目に関してグループ討議等の実習を伴う形で扱うことまでは難しいが、主要な調停技法はひとつおきカバーできる。

プログラムとしては、参加度合いと難易度の観点で、容易なものから難しいものへと順々に配置し、無理なく参加型・体験型の内容に取り組めるように構成する。これは、調停のステージモデルと同様に、トレーニングについてもセッションの目的を明確にした上で、参加者ひとりひとりの声を大切に扱い、自分の問題としての決断・学習を促していこうという考え方に基づいている。

調停技法紹介ワークショップ プログラム例（半日程度）

導入 アイスブレイク（4人ずつに分かれて互いに自己紹介）
 交渉ロールプレイ
 調停デモ（フィッシュボウル。講師が調停を実演）
 調停技法概要説明（はじめの挨拶、言い換え技法）
 調停ロールプレイ（新しいシナリオで3人ずつに分かれて実施）

調停技法トレーニング プログラム例（18時間程度）

導入 アイスブレイク（4人ずつに分かれて互いに自己紹介、目的意識確認）
 交渉ロールプレイ
 調停デモ（フィッシュボウル。講師が調停を実演）
 はじめの挨拶（申立人と相手方の温度差、導入場面スキルプレイ）
 傾聴技法（言い換え、開かれた質問）
 調停ロールプレイ 1（新しいシナリオで3人ずつに分かれて実施）
 課題の特定
 選択肢の開発（ビジュアルツールの活用を含む）
 調停ロールプレイ 2
 難しい場面
 合意文書作成
 同席/別席
 共同調停
 調停ロールプレイ 3

参加の人数としては、10～24人程度が最も効果的である。40人を超える人数でも、単なる体験としてであれば実施出来るが、グループ内の齟齬を講師が察知し介入するといったことはできなくなる。最小は3人程度からでも機会は作れるが、参加者間の学びという意味ではもう少し人数がいるとよい。

実施する部屋としては、座学型の収容人員の半数程度を定員として、3人ずつまたは4人ずつ島になって座れるように机と椅子を配置できると良い。また、一般的な講義と同様に、パソコンからスライドを映写できるプロジェクターないし大型モニターが必要である。ホワイトボードやイーゼルパッド（例：3MポストイットイーゼルパッドEasel563）などのビジュアルツールがグループ数分確保されていると、グループ討議やロールプレイを進める際に有用である。

また、それぞれの活動について、手順書を配付するなど、どんな活動が求められるかについて具体的な留意点を示して、できるだけ明確に行うことを目指すべきである。組織文化によっては、こうした参加型・体験型の学習に慣れておらず、研修と言えばもっぱら座学型がイメージされるような状況もあるが、私の経験では、時間的・空間的にスペースが確保されており、目的が明確で参加者と共有されている研修であれば、特に大きな問題にはならない。ただし、問いかけが曖昧すぎたり、指示内容が不明確であったりすると、参加への抵抗は一気に高まる。たとえば、近くの人と4人ずつでグループになって下さいという指示では、互いに牽制し合ったりして、なかなかグループを作ろうとしないという事態がしばしば起きる。むしろ名簿や現状の座席順などを活用して、ランダムに新しくグループ決めをしてしまったほうがスムーズになる。研修の目的に直接関係の少ない事項については、参加者に余計なストレスを与えないように、事前準備を詰めておくことが望

ましい。

なお、オンラインでの研修は、Zoomのブレイクアウト機能やGoogleドキュメントの共同編集機能などを活用して、ロールプレイ等を含む体験を重視しながらのトレーニングも実施できる³⁾。

Ⅲ. 事例検討会

(1) ロールプレイとは補完的な意味がある

研修としては、ロールプレイ型の技法トレーニングと共に、事例検討会も有効である。①架空事例ではなく現実を扱える、②実務家の関心を引きやすい、③比較的短時間（1.5時間程度）でも実施できる、といったメリットがある。ロールプレイでは、どうしても事例は架空のものか、加工されたものになるが、事例検討会は現実そのものを扱うので、その欠点を補える。逆に、事例検討会だけでは、それぞれの参加者がどのように自分の課題として落とし込むかという観点であいまいになりがちである。基本となるふるまい方をロールプレイ型のトレーニングで習得しつつ、事例検討会で現実の問題を見直すという補完的なイメージで活用すると良い。

(2) PCAGIPによる対話的な進行

事例検討会には様々なやり方があるが、私は、村山正治九州大学名誉教授らによって開発されたPCAGIP法⁴⁾をベースに活動することが多い。詳細な手順については、別稿⁵⁾を参照されたいが、話し合いのプロセスそのものを構造化して、正解指向ではなく、支援・勇気づけをねらった温かい場を作ろうとするものである。実際にやってみると、スキルのある実務家の目の付け所を知ることでの気づきや、状況を多角的に検討する必要性が実感でき、事例提供者はもちろんとして、一般参加者にとっても貴重な学習機会になることが多い。また、ファシリテータとしての経験を積む機会にもなる。構造化しない事例検討会では、事例

3) 入江秀晃「コロナ禍におけるオンライン参加型紛争教育の実際」法と社会研究6号（2021年）61-83頁。

4) 村山正治=中田行重『新しい事例検討法 PCAGIP入門 パーソン・センタード・アプローチの視点から』（創元社、2012年）。

5) 入江秀晃「調停技法誌上講義 第23回 事例のふりかえり」JCAジャーナル62巻2号（2014年）44-47頁。

提供者を後付けの批判で論評したり、逆に事例提供者の自慢話的な進行に終始したりする場合も起きがちであるが、PCAGIP法ではそうしたリスクを最小化できる。

IV. 本物性を育てる ——態度と知識双方の学習の重要性

調停技法の学習においては、調停ロールプレイを中心とする構成的トレーニングと、事例検討会の組み合わせが有効であることを述べてきた。これらは、体験型の学習を通じて、態度変容へのきっかけを作る点を重視している。そのため、それぞれの参加者の体験の中から、主観的に生じた納得や疑問を大切にしてもらおうという目標を持っている。ジャーナリング（ジャーナル作成）という手法は、こうした体験型の研修に加えて、日常の実務をふりかえるためにも有効である⁶⁾。主観と感

情を言語化する実践が、自己一致した支援につながる。

ただし、こうした態度についての学びが重要であることは、知識の学習が重要でないということの意味しない。当事者の言い分を正面から受け止めるためには、当事者のロジックを理解できなければ不可能であるし、そのためには、現行の制度についての理解、歴史・社会・世界に対する広くて深い洞察が求められる場面もある。高々数十時間の学習で世の中の紛争全てに対応できるわけではない。調停技法の学習は、当事者の言い分に耳を傾けて、いわば虫の目に徹して、その臨床現場で当事者と一緒に考えるという態度を身につけるという目標の下に、具体的状況下での自分自身の反応を検証していく営みである。一方、鳥の目の獲得を目指して、様々な社会事象の関係性をできるだけ精緻に理解していこうという知的営みもまた必要である。



6) 入江秀晃「調停技法誌上講義 第24回 ライフスキルとしての調停」JCAジャーナル62巻3号（2014年）10-13頁。