

### 第3章 紛争の発生と解決のメカニズム



### 第3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

紛争(dispute)はつきつめて言えば、要求(claim)が拒絶されている、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受けつけない状況である<sup>1</sup>。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必要がないという認識の相違がある。この認識の相違がコンフリクトである<sup>2</sup>。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自己主張的(assertive)と協調的(cooperative)の二次元で分類したモデルでは、第3-1-1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<sup>3</sup>。

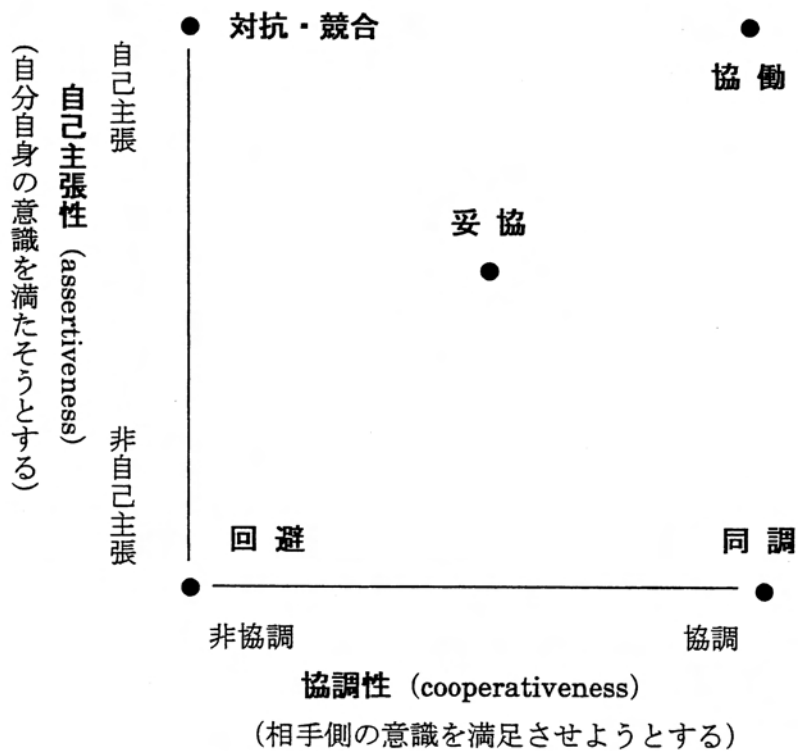
---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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*, 2<sup>nd</sup> ed., vol.3, p.v., Consulting Psychologists.

<sup>3</sup> ユーリ, W.L., ブレット, J.M., and S. B. ゴールドバーグ, (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 3-1-1 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の習慣、慣行や制度があるが、これらの行動の選択傾向が変化したときに既存の仕組みでの対処が不十分になったときに、プロセス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あるまい。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、これまでは表面化してこなかったコンフリクトがクレームとなって表出する、そしてこうした傾向が既存の諸制度の改革を要請するまで顕在化していることである。

今回の米国における調査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、むしろ后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、日本の従来の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<sup>4</sup>があり、アダムスの公平(equity)論<sup>5</sup>、そして 1970 年代には、交渉と紛争解決論に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<sup>6</sup>、特に 1980 年代からは、手続的公正ないし手続的正義(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<sup>7</sup>。

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<sup>8</sup>。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

---

<sup>4</sup> Jacques, E., (1961), *Equitable Payment*, Heinemann Educational Books, ditto., (1962), *Measurement of Responsibility*, Tavistock Publications.

<sup>5</sup> Adams, J.S., (1965), "Inequity in social change," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, pp.267-299. Academic Press.

<sup>6</sup> Thibaut, J.W., and L. Walker, (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>7</sup> たとえば、Lewicki, R., Sheppard, B.H., and M.H. Bazerman (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ブレットにより述べられている。

<sup>8</sup> たとえば、Sheppard, B.H., (1992), *Organizational Justice: the search for fairness in the workplace*, Lexington Books.

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ったとしても、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ってよい。

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といえる。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。

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、对人的公正、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(コンテクスト、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。对人的公正は、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<sup>9</sup>。

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

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<sup>10</sup>。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<sup>11</sup>。

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によって決着をつける権力(power)アプローチがあることを明らかにした<sup>12</sup>。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。

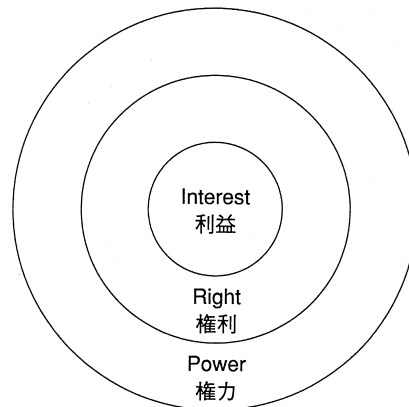
<sup>9</sup> Colquitt, J.A., (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.386-400.

<sup>10</sup> Fisher, R., and W. Ury, (1981), *Getting to Yes*, Houghton Mifflin.

<sup>11</sup> Bazerman, M. H., and M. Neal, (1992), *Negotiating Rationally*, Free Press (ベイザーマン&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。

<sup>12</sup> 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3-2-1 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.)

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が、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<sup>13</sup>。

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<sup>14</sup>。

	メリット	コスト
利益型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・解決の実行の確認コストを削減できる。</li> <li>・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。</li> <li>・新規で、クリエイティブな解決を促す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利害関係が調整できなければ、機能しない。</li> <li>・議題になっていない部分は省みられない。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
権利型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・解決策を将来の紛争のための前例にできる。</li> <li>・交渉による解決に必要な権利の境界を明確にする。</li> <li>・弱者側への保護が最大になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・例外的な情報や状況を考慮しない。</li> <li>・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。</li> <li>・当事者の感情的側面を考慮し</li> </ul>

<sup>13</sup> 同上訳書、11-13 ページ。

<sup>14</sup> 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.

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<sup>15</sup>。

### 第3節 紛争解決システムの設計

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。

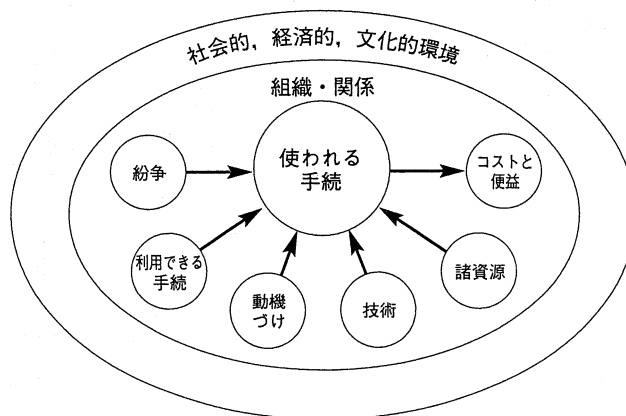
前述のユーリ、ブレット、ゴールドバーグの炭鉱労使紛争調査も、労使協定に基づく紛争処理制度が準備されているにもかかわらず、それが活用されずに高コストの仲裁や訴訟あるいはストライキが頻発している状況が発端だった。

---

<sup>15</sup> Ibid., pp.206-207.

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 3-3-1 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<sup>16</sup>。

第 3-3-1 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)

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、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

<sup>16</sup> ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ、前掲訳書、p.25.

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。

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<sup>17</sup>。

- 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

---

<sup>17</sup> 前掲訳書、第 3 章

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<sup>18</sup>。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。

第 3-3-2 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。

---

<sup>18</sup> 前掲訳書、第 3 章

第 3-3-2 図

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

(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。