

# 紛争解決のための組織の公正と「話し合い」の技術

奥村 哲史

(滋賀大学教授)

日本社会のさまざまな領域で起こる変化は、摩擦や対立を紛争として顕在化させる傾向にある。言あげせぬことを美德とし、コンフリクトを未然に抑える社会的装置を整えることに知恵が傾けられ、そうした装置がしかるべく機能していた環境では、対立や紛争を解決する「技術」は積極的には培われない。厳しい対立状況に関する実証研究から導かれた紛争解決への三つのアプローチ（利益型、権利型、権力型）と、日本的な平等主義の中では曖昧でも良かった、組織的正義ないし公正さに対する三つの考え方（成果、手続、相互行為）の峻別を基礎に、紛争を解決する技術の認識の必要性とその育成を検討する。

## 目次

- I はじめに
- II 紛争と社会の反応
- III 紛争解決制度設計と話し合う技術

## I はじめに

伝言ゲームという昔からの遊びがある。短いストーリーを順に人に伝えていく過程で、表現や関係が変化していくことを楽しむものだ。このゲームで、たとえば「りんご」という単語だけを伝達するのなら、10人を経てもりんごという語はそのまま伝わるだろう。だが、りんごという音としては正確に伝わっていても、10人が耳で聞いて口で伝える瞬間にそれぞれの脳裏に浮かんだ個々の「りんご」は、赤、緑、黄といった色、大きさや形はもちろんのこと、甘さや酸味、平面的な絵か実物のような立体、無味乾燥な概念から調理された対象、はてはダイエット作用といった食品機能まで、イメージには多彩な差異があったかもしれない。

組織における日常的なコミュニケーションも母国語でほぼ自動的に行っていることながら、業務

や処遇をめぐるさまざまな状況に期待や選好をはじめとしたいろいろな暗黙のフレームワークや前提がコンテキストとなり、多種多様な誤解、錯覚、歪曲の種が潜んでいる。もちろん、伝達事項の完全な共有の状態（communis：コミュニケートの語源）をもたらさないことが多々あることは誰もが学習しているので、差異を修正したり、差異の存在は了解している。

しかし、その差異が何らかのきっかけで不満や不服といった感情につながり、この感情が無意識に、時には意識的に増幅されることもある。ここにある基本的な認知心理的、社会心理的メカニズムの再確認が、わが国に見えつつある労働紛争のトレンドと解決のあり方を検討するために必要だと考えられる。

本稿では、労働紛争や他の社会現象から観察される紛争に対する社会、組織の思考態度を考え、具体的な解決を導くための技術と制度設計について検討する。

## II 紛争と社会の反応

かつて dispute に紛争という訳語を当てるのに

は違和感があった。紛争というとパレスチナとイスラエルの中東紛争といった戦争のような状況を想起させ、これ以外の場で用いるには大きなイメージがあった。しかし、この十数年ほどの間に、紛争の語は企業社会はもとより、一般社会でも日常的に使われるようになってきている。これは、コンフリクトが当事者の行為につながり、disputeとなる事態が日本においても、いつしかより顕在化するようになってきた証左であると見て差し支えあるまい。ここではコンフリクトを、希少資源、目標、手続などの利害が対立している状態をいい、コンフリクトがクレーム（要求）という行為になり、その要求が拒否された状態を紛争ということにする。つまり、コンフリクトは認識の相違から始まり、紛争はクレームの拒絶から始まるのである<sup>1)</sup>。そして、目立ち始めた紛争事に対する反応には、一つの特徴を指摘できるように思われる。対立や衝突をめぐる言及される業界や組織の体質、風土、文化また社会、個人の思考態度である。

われわれの比較文化型の交渉行動調査では、取引や紛争解決といった事態への向き合い方と行動選択には、価値感（何が大切か）と規範（どうすることが適切か）が作用し、すでに個人主義と集団主義、対等意識と上下意識、高コンテキストと低コンテキストといった文化特性が影響することが実証されている<sup>2)</sup>。

## 1 職務発明紛争の背景

2002年からのいわゆる中村訴訟<sup>3)</sup>は、2004年の東京地裁の第一審判決が認めた原告の請求額（200億円）の規模と控訴審が翌年出した和解勧告における金額（約8億円）というギャップ、それに他の大手企業でも起こっていた職務発明の対価をめぐる訴訟への判決も相前後して出されたことから、労働や法律関係以外の一般の人たちからの注目も集めることになった。

だが同種の訴訟は、すでに1995年に東京地裁に提訴されたオリンパス光学工業の元社員によるものがある。1978年出願の光ピックアップ（情報読み取り）装置小型化の特許に対する発明対価に関するもので、2003年の結審まで8年越しの係争となっていた。

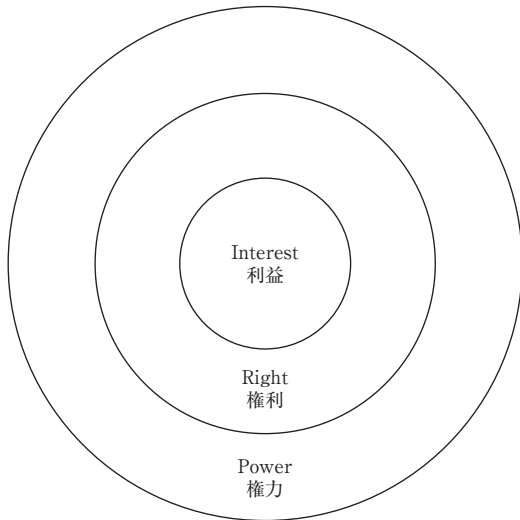
法務的課題は専門家の論考に譲り、ここではこうした出来事背景にある社会心理的な要素について考えたい。

オリンパスの特許紛争では、当該特許によるライセンス収益が100億円以上となったと話題になり、社内表彰と21万1000円の報奨金が発明者に与えられた。しかし、当人は「エンジニアとしての誇りを傷つけられたような気持ちになった」（認識の相違）、「自分がどれくらいの価値を世の中に残したのか、それをはっきりさせたかった」という思いで、当時の知的財産部長を訪ね、会社が得た利益に見合う対価の支払いを求めた（クレーム）。だがこの要求は受け入れられず（拒絶）、話し合いは平行線となり、この発明者は提訴に踏み切る<sup>4)</sup>。

こうした認識の相違に始まる、要求という行動、これに対する拒絶として顕在化する紛争の解決には、図1のような焦点の置き方により、利益型（interest）、権利型（right）、パワー型（power）のアプローチがある<sup>5)</sup>。紛争当事者が利益を中心に話し合いで解決できればよいが、それが無理ならば法律、規則、前例などの基準に頼る、またそうした基準に詳しい専門家や機関に委ねる、あるいはいわゆる実力行使、圧力、恫喝といった手段に訴えるのがわれわれの住む世界に観察されるアプローチである。

たとえば、2004年の日本のプロ野球でのチーム数削減という動きへの、選手会側が求めた話し合い（利益型アプローチ）、これをオーナー側が話し合う義務は野球協約にない（権利型アプローチ）と拒絶したのに対し、選手会側がやむをえずとして実行したストライキ（パワー型アプローチ）が三つのアプローチである。また、このケースではストライキによって、また裁判所が選手会側の権利を認めたことによって、話し合いの場が設けられたように、現実の世界では、三つのアプローチが選択的に使われる。ここでいう利益とは経済的・金銭的なものだけでなく、懸念、関心、評判といった心理的、社会的要素も含み、またパワーも広義のもので、ストライキやロックアウトまたその実行の示唆あるいはそうした実力行使を制約するような暗黙の社会的規範なども含む<sup>6)</sup>。

図1 利益、権利、権力の相互関係



出所：ユーリ、プレート&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年、9頁

一般的には、話し合いによって利害の対立を解決するのが最もコストが低く、権利型、パワー型へとコストが高くなる。

話し合いを必要とする「利益」についての認識の相違は、自分の組織への貢献と、これに対する組織からの金銭的および非金銭的報酬のバランスに不均衡が知覚されるところからくると見てよい。上記の特許紛争の場合であれば、発明特許による想定算出収益とこれに対する報奨金あるいは人事的処遇が釣り合わない、と考える何らかの理由があったものだ。他方、これらの企業は職務発明について規程を設けており、それに基づいて補償金額を算出していた。このギャップに関する当事者また代理人を含む話し合いでは解決されず、決着は法廷に委ねられた。だが正規の法律によって算定される額も、裁判所の解釈によって数桁も異なる事態が現れたのである。

こうした職務発明に関する紛争は象徴的だが領域としては狭い。しかし、より一般的な労働契約をめぐる領域においても紛争の数は明らかに増加している<sup>7)</sup>。この背景には労働者の就業形態や就業意識の多様化、人事労務管理の個別化、景気や国際競争による企業における構造改編があり、典型的な紛争には労働者側からの解雇（損害賠償や解雇無効など）、労働条件、配置転換、ハラスメン

トに関する申立がある。企業側から従業員の職場規律保持、各種費用の返還請求などがある。

また、現行の労働法制では労働条件の不利益変更や配置転換など、法令によって直接規定されておらず、「社会通念上、相当と認められる」といった判例法理に委ねられている部分が少なくない。すなわち、一つの事案の金額が大きくて目立った職務発明紛争であれ、急増する一般の労働紛争であれ、従業員と組織の間にある暗黙の約束事を再確認する、あるいは通念として自明視されていた心理的・社会的期待における基準、規準が問い直されているのだといえる。金額もさることながら、このことが上述の職務発明紛争が話題となった背景にあるのではないかと課題となるのは、公平な規準の設定とその公正な適用である。

また企業の間であれば業界慣習として、たとえばゲーム業界はあるヒット商品が生まれると多くのメーカーがその分野の類似商品を発売することが当然のごとく行われてきており、真似する側も真似される側も、これぐらいならいいだろうという曖昧な判断基準を共有してきたケースがある。この姿を「なれあい」や「もたれあい」の体質ということもある<sup>8)</sup>。これらの語感には、ネガティブな響きがあるが、実質的には法廷闘争に至るような紛争コストを回避ないし抑制する機能を果たしているという側面もある。同じ特許紛争でも、企業間のそれはインパクトの大きくない周辺特許であれば、競合他社が自社の特許を侵害しているのに気づいても、自社が相手の同種の特許を侵害している可能性を考えて黙認することも少なくなく、時に係争となることはあっても、多くは当事者間の交渉によりライセンス料を支払うなどで解決されてきた。しかし、米国が1980年代末から国家戦略として米国の企業や個人が保有する知的財産を武器に、日本企業群から莫大な損害賠償を獲得していったように、知的所有権を重視するのは国際的な常識になっている。

企業間であれ労使間であれ、自明性が解体されてくる中で現れてくる紛争に対する思考態度、あるいは家族共同体型関係に契約主義型関係の要素が拡大していく時期における規準と規準設定への思考態度の検討が必要になる。

表1 正義の尺度として言及されることの多い規則

正義の種類	規則	規則の内容
分配的正義 手続的正義	衡平	成果は個人の投入に合わせた比率で分配されるべきだ (手続は)
	過程コントロール	見解を述べる機会を与えるべきだ
	決定コントロール	結果に影響する機会を与えるべきだ
	一貫性	人と時期を問わず一貫しているべきだ
	バイアス抑制	中立で偏向せずにいるべきだ
	精確	精確な情報に基づくべきだ
	修正可能性	上訴のための機構を持っているべきだ
	代表性	あらゆる関心を代表すべきだ
	倫理性	倫理標準と道徳標準を支持するべきだ (手続の実行には)
	相互行為的正義	敬意
礼儀正しさ		礼節を欠くコメントは慎むべきだ
正当化		適切な説明を含むべきだ
正直		正直で率直であるべきだ

出所：Colquitt, Jason A. & John C. Shaw, 2005, "How Should Organizational Justice be Measured?" in Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt, (eds.) *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associate, p.118

## 2 組織における手続的公正

われわれの日常生活では、公平、平等、公正という言葉の意味をさほど明確な区別をして使うことは少ない。簡単な国語辞典なら、公平をひくと公正、公正とひくと公平のように互換的に載せられている<sup>9)</sup>。使用頻度なら公平が多く、これに公正や平等を含めて用いることも多い。少し前までならそれでかまわなかった。しかし、今日では平等 (equality)、公平 (衡平 equity)、公正 (fairness) の峻別が重要になっている<sup>10)</sup>。

日本の1986年の男女雇用機会均等法は、まさに機会の「平等」を焦点とし、1990年代に多くの企業が導入してきた成果主義、業績主義は「公平」を焦点としている。仕事に対する報酬は、在職年数や年齢という基準ではなく、投入した努力と能力および出された成果を基準とし釣り合いをとる方式である<sup>11)</sup>。

また、導入後の成果主義への反発は、釣り合いとしての公平概念に対するものではなく、投入と成果を測る評価尺度の設定の妥当性と運用方法に対するものである。仕事の成果を判定し、報酬に格差をつけるのだが、報酬の配分が変わってくる以上、仕事への投入努力や能力と業績の質の関係を示すための尺度や測定の方法が課題となったのである。ここで焦点となるのが「公正」であ

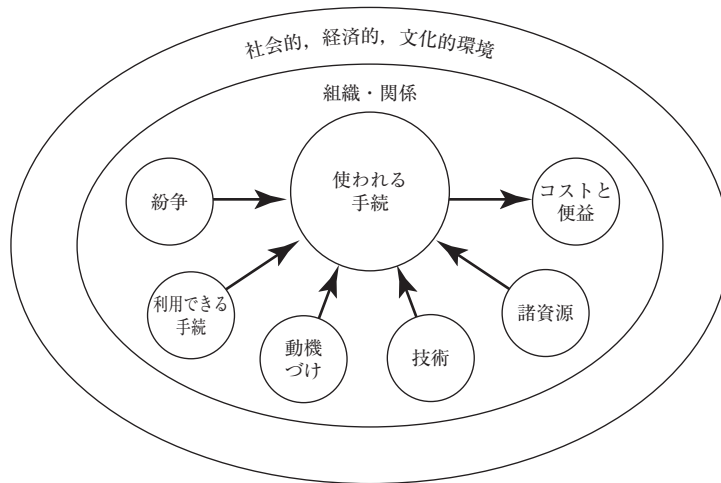
る。

組織における紛争解決、対立管理、交渉の研究領域では、アダムスの衡平論<sup>12)</sup>から端的に、優れた成果を上げている者はそうではない者よりもより高い報酬を受ける、こうした資源配分決定について知覚された公正さを対象とする調査を分配的正義 (distributive justice) 研究とよび、決定がなされる手続を対象とするものを手続的正義 (procedural justice) 研究とよんでいる。そして、手続的正義への知覚が組織の制度的評価と関連する傾向があるのに対し、直属の上司との間のコミュニケーションに関する知覚が別の独立したカテゴリーを形成するとして、相互行為的正義 (interactional justice) が加えられるようになっている<sup>13)</sup>。

## III 紛争解決制度設計と話し合う技術

紛争解決のプロセスに関する専門誌の一つにハーバード大学ロースクールを拠点とするネゴシエーション・プログラムが主体となって発行する季刊 *Negotiation Journal* がある。1989年秋季号が特集したのが紛争解決制度の設計だった。この号の特別編集者たちが宣言したのが、紛争解決の(研究、実務、教育)の領域は、交渉、調停 (mediation)、裁定 (arbitration) といった個別の紛争解

図2 紛争解決制度の基本要素



出所：ユ-uri, プレット&ゴールドバーグ, 前掲書, 24頁

決手続の開発に置かれてきた力点が、これらの手続を単一紛争だけでなく、ほぼあらゆる関係、組織、共同体に起こる一連の紛争を処理できる統合的なシステムに最も効果的に利用するにはどうすべきか、というもっと広い視点に移る転換点を迎えている、というものだった<sup>14)</sup>。

日本では、次に述べるように制度的な整備は少しずつ進みつつも、過去には社会的諸価値や関係性によって抑制されていた紛争が、それぞれの変化によって顕在化してくるなかで、交渉、話し合いの技術の欠落が浮き彫りになりつつある。

### 1 紛争の選択肢と解決制度の設計

対立や紛争は、仲のよい家族にも一致団結しているチームにも平穏に見える職場にも発生する。発生した紛争をどう処理するか、そのための実際の手続は、図2が示すように、使える手続に何があり、紛争当事者の意欲がどれくらいか、どんな技術があり、どのような資源が利用できるかが作用し、社会的、経済的、文化的諸環境も間接的に作用する。たとえば、これまでの日本では、訴訟という手段は存在していても、費用や時間がかかるから、あるいは勝訴できる状況でもその後の事態を考えて、使わないという選択が促されたかもしれない。また有給休暇のような制度があるのは

わかっているが、実際には、なかなか取りにくい事情があって、利用しないということもあるかもしれない。日本では実際の統計からも、社会的動向からの推測によっても、しばらくは紛争が増加の一途をたどると見て間違いはなさそうである。

問題は、紛争が顕在化したときに、その解決にどのような手続が選択されるか、ということである。1970年代の後半から、労使の深刻な対立構造のなかで頻発する山猫ストライキで疲弊していた石炭産業の調査に入り、診断と分析から、具体的な訓練、制度設計にまで行っていたステーブン・ゴールドバーグ（法学）、ウィリアム・ユ-uri（社会人類学）、ジーン・プレット（社会心理学）の学際チームが提示したのが、コストを重視して図1で示したIRP（利益、権利、パワー）モデルである。

もちろん、利益型がよりよいといっても、当事者に話し合う技術がなかったり、能力を超えた複雑な権利関係が絡んでいれば、権利の専門家に委ねざるをえないこともあるし、憤りや感情を抑えられずにパワーに訴えるようなことも起こりうるのが人間の社会である。ゴールドバーグらは、これらのアプローチの選択における「よりよさ」の規準として、取引コスト、結果への満足度、関係への影響、紛争の再発予防の四つをあげた。

表2 紛争解決様式と決定のタイプ

偶然による決定	当事者による決定		上位の権限による決定	力による決定	
回避	交渉	調停	裁定	訴訟	一方的権力行使

出所：Slaikeu, Karl A., 1989, "Designing Dispute Resolution Systems in the Health Care Industry," *Negotiation Journal*, Vol. 5, No. 4, p. 396.

取引コストには、金銭はもちろん、時間、心理的エネルギー、失われる諸資源、機会費用が入り、全体として低いのがよい。満足は、解決によって得た結果への公平感だけでなく、解決手続への公正感にも影響される。関係への影響は、当事者間の長期的な関係性が良好な方向に転換するような了解項目を組み込むのがよい。再発予防は、個別紛争が落ち着いても、本質的な解決になっていなければ同種の問題が再発し、また同じように資源を投入・消費しなければならなくなる。解決は持続可能な成果につながるものであるべきなのだ<sup>15)</sup>。

また特に労働問題に対しては、労働法あるいは労使協定の中に紛争の解決方式が合意されているが、何もしない（がまん）、話し合う、調停人による仲裁（情報提供はするが決定権限はない）、裁定人による仲裁（協約の範囲内で決定権限がある）<sup>16)</sup>、訴訟、権力の一方的行使（たとえば協定外のロックアウトやストライキ）がある。

日本では労働紛争の実情に合わせ迅速、適正な解決を図ることを目的として2001年10月に、図3のような形で個別労働紛争解決制度が整えられている。この制度は、個別労働紛争に関する裁判外の解決制度として位置づけられ、当事者の自主的な解決を促すためのものとして、(1)総合労働相談コーナーにおける、法令解釈の情報提供、(2)労働局長による問題点指摘、解決の方向性の示唆の指導、(3)紛争調整委員会による主張の要点確認、斡旋案の提示による合意促進、という機能が組み込まれている。

しかし、この制度の最初のステップに、企業内における自主的解決がおかれていることはあらためて認識すべきことであろう。

まず、紛争の芽となる要素や兆しに気づけるような感受性を組織として備えているかどうかという課題がある。これは紛争というリスクのマネジメントの第一歩である。紛争の萌芽的要素は現場に近い階層ほど気づきやすい。しかし、現場はオ

ペレーションで忙しいのが一般的であり、それをおして察知した問題点を上申しても、そのまま本人が解決すべき事項として投げ返されるか、放置される、といったことはほとんどの組織で日常的に見られることだ。そうした予想が成り立つ場合、問題点について意見具申する行為はおろか、察知する回路さえ心理的に遮断してしまうことさ起こりうる。それは組織の心理的、構造的、政治的な特性によるものである<sup>17)</sup>。

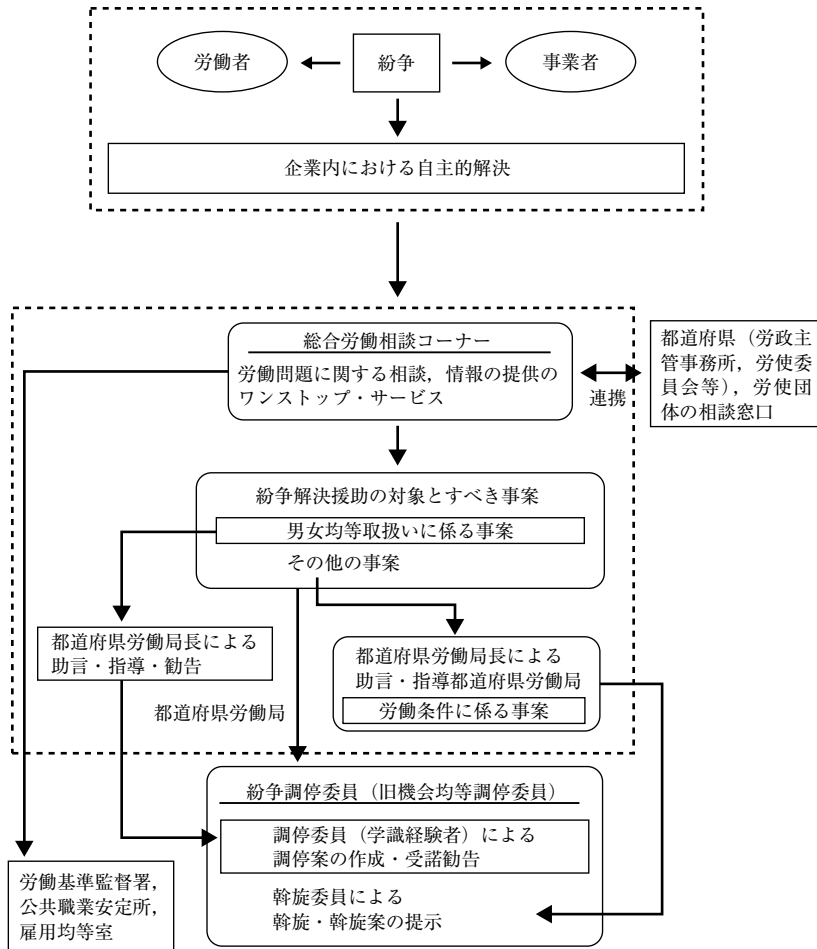
組織として、問題発見、診断、対応措置といった一連の情報処理ができるはず、という思い込みは組織の現実を直視させなくなる。いかに優れた業績をあげている組織も、部分的にでもいつしか機能不全に陥る。察知できた情報も、個人と組織に作用するさまざまな認知バイアスによって、都合よく解釈しなおされ、適切な診断に至らないことも多い<sup>18)</sup>。また、紛争が顕在化し解決に要する総コストは、紛争予防にかかる費用よりも高いのが常なのだが、予防を投資とは考えにくいものなのだ。

しかも、法改正や規制緩和によって、利用できる手続の整備や相談窓口のような資源提供につながりつつも、労使協調の時代が続いた後だけに、労務に精通した法律実務家の絶対数の不足や、個別労働紛争に対応できる専門技術を持ったエキスパートの不足、他方、地方労働委員会の機能問題や負担過多などの現象も指摘されている。

## 2 話し合いの技術

話し合い、特に、紛争という感情的対立が絡んでいることの多い状況での問題解決には、「技術」のトレーニングが必要である。もちろん、組織は交渉からできているというように対立の発生とその解決は日常的で、労使協調の下で儀式化していたとはいえ、労使交渉による蓄積もあるかもしれない。しかし、春闘型の分配的性格の強い交渉構造で醸成される交渉態度と技術は、個別労働紛争

図3 個別労働紛争解決制度



解決での話し合いに求められる、利益中心で可能性を掘り起こしていくタイプの交渉に必要な精神構造と技術に変換するのは必ずしも容易ではない。

また欧米の主要な大学や専門職大学院のような教育機関におかれている交渉論を科目としておいている日本の教育機関は、まだごくわずかにすぎない。

必要となる技術は、問題察知、発見から、創造的解決策の考案、伝達、説得と実に幅が広い。しかも、紛争当事者としての技術だけでなく、管理職として当事者の間に、公式、非公式に介入して解決する技術も必要なのだ。

技術を意味するテクニックとスキルは、普段は互換的に使われているが、テクニックの語源には craft の意味があり、スキルには discern の意味

がある。前者が職人的に手作りする、すなわち現場の試行錯誤で鍛えていくタイプの能力を示唆するのに対し、後者は識別する、つまり状況判断力を示唆している。つまり、あえて峻別するならば、後者は状況診断、状況分析に資する理論や概念枠組みを学習することで、前者は実際に「話し合いで解決する」ことを実践的に反復していくことで培われる技術だとみることができる。

われわれの提供する教育プログラムは、欧米のビジネススクールとロースクールおよびエグゼクティブ・プログラムで活用するなかで練り上げられてきたロールプレイ型の演習教材と情報処理の認知バイアス、紛争構造分析の二本立てによるテキストで構成している。

こうした教育プログラムの先進国である米国で

さえ、現場で使えるつまり企業内での自主的解決に資することのできる教材開発への取り組みは、始まってからようやく30年ほどである<sup>19)</sup>。こうした教材の一部は、文化差を越え日本企業でも効果があることが証明されている<sup>20)</sup>。

また、ミンツバーグのマネジャーの役割モデルでみるならば、対人関係役割(看板役、リーダー、連結器)、情報関係役割(モニター、周知伝達、スポークスマン)、意思決定役割(起業家、障害処理、資源配分、交渉人)<sup>21)</sup>と、紛争の芽の情報の受信(看板)、部下に対する日々の指導(人にあたたかく、仕事に厳しく)、組織の境界連結による情報の共有(連結器)、任されている部署の内外の環境チェック(モニター)、自分に入ってくる情報の周知徹底(周知伝達)、自らの情報発信(スポークスマン)、紛争予防のアイデアの組織化と実現(起業家)、それでも起こる突発的問題の解決(障害処理)、その際の時間や労力をはじめとする諸資源配分の決定、そしてあらゆる関係との調整を含む交渉と、その役割のすべてが紛争解決にもリンクする。

また、とくに紛争当事者の中で調停する役割を担う場合には、偏向がなく中立な助言や判断をする人間だという信頼性と評価が成功要因としてきわめて重要であり、ときには技術以前の要件となることが、調停と調停人に関する労使双方への聞き取り調査から明らかにされている<sup>22)</sup>。

引用文献

1) Carnevale, Peter J., & Dean G. Pruitt (1992) "Negotiation and Mediation," *Annual Review of Psychology*, Vol. 43, 531-582. Brett, Jeanne M., (2001) *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, Jossey-Bass (邦訳, プレット著『交渉力のプロフェッショナル——MBAで教える理論と実践』ダイヤモンド社, 2003年, 76頁)

2) Brett, Jeanne M. & Tetsushi Okumura (1988) "Inter- and Intra-cultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, 495-510. Adair, Wendi L., Tetsushi Okumura, & Jeanne M. Brett (2001) "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 371-385. これらは国別比較の実証調査の事例だが、国内の企業研修の場では企業別・部門別の組織文化の違いが交渉と紛争解決への向き合い方や行動スタイルに影響していることが観察されている。

3) 発明者にちなんで名づけられた日亜化学工業事件。被告である企業の元社員だった原告が被告に継承された「青色発光ダイオード」の職務発明にかかる特許権に対する補償金の支払いなどを求めて訴えを提起した。

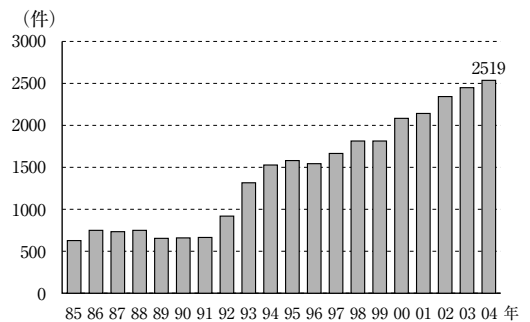
4) 『日経ビジネス』2003年5月12日号14頁。

5) Ury, William L., Jeanne M. Brett, & Stephen B. 1988, Goldberg, *Getting Dispute Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, (邦訳, ユーリ, プレット&ゴールドバーグ著『話し合い』の技術——交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房, 2002年, 9頁)

6) たとえばオリンパス訴訟では、会社に籍を置いたままでの訴訟を考えていた原告も弁護士の忠告で退職してから提訴し、2004年2月25日に結審した人口甘味料の製法をめぐる、いわゆる味の素特許訴訟でも「原告に対し『世話になった会社を訴えるとは思はず』という見方がある」と指摘されている(日本経済新聞2004年2月25日)。

7) 全国の地方裁判所が受け付けた労働関係の民事訴訟の件数は、下のグラフのように80年代は年間600件から700件ほどで推移していたが、90年代に入ってから急増し、2004年には2500件を超えている。

労働関係の民事通常訴訟事件の新受件数(全国地裁)



資料出所：最高裁判所。

8) 『日経ビジネス』1999年9月13日号, 8-9頁。

9) たとえば、(筆者の手元に小学生のときからある) 講談社版『国語辞典』(1966年版)。

10) 奥村哲史, 2004, 「紛争解決設計の技術と心理」『季刊労働法』205号, 71-84頁。

11) Sheppard, Blair H., Roy J. Lewicki, & John W. Minton, (1992) *Organizational Justice: The Search for Fairness in Workplace*, Lexington Books, Ch. 1.

12) Adams, John S. (1965) "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.

13) Bies, Robert J., & Joseph S. Moag (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," in Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard, & Max H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, pp. 43-55.

14) Ury, William L., Goldberg, Stephen B., & Jeanne M. Brett (1989) "Dispute Systems Design," *Negotiation Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 357-358.

15) ユーリ, プレット&ゴールドバーグ『前掲書』第2章。

16) 本稿, および上掲訳書においては, mediationに調停, arbitrationに裁定の訳語をあてている。調停は, 当事者に法



令や判例に基づく情報を提供し、立場の合理性を考えさせるものであり、裁定は、裁定人の提示する案に一定の効力があり、当事者がこれを受け入れない場合は訴訟となる。ゴールドバーグらの調停普及努力は、コスト削減、解決への満足度の向上、現場への技術育成などの面で豊富な実績を上げている (<http://mrep.org>)。

- 17) Bazerman, Max H. & Michael D. Watkins (2004) *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them*, Harvard Business School Press.
- 18) Bazerman, Max H, & Margaret A. Neal (1992) *Negotiating Rationally*, Free Press (邦訳, バイザーマン & ニール著『マネジャーのための交渉の認知心理学——戦略的思考の処方箋』白桃書房, 1997年)
- 19) ユーリ, プレット&ゴールドバーグ『前掲書』第2部。
- 20) Okumura, Tetsushi (2005) "Teaching How to Use Offers to Glean Information about Other Party's Preferences

and Priorities," paper presented at the Conference on New Trends in Negotiation Teaching: Toward a Trans Atlantic Network, ESSEC-PON Harvard Law School.

- 21) Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall. (邦訳, ミンツバーグ著『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年).
- 22) Goldberg, Stephen B (2004) "How Interest-Based, Grievance Mediation Performs over the Long Term," *Dispute Resolution Journal*, Vol. 59, No. 4, pp. 8-15.

おくむら・てつし 滋賀大学経済学部教授。(2006年4月より名古屋市立大学大学院教授)。最近の主な著作に『ロースクール交渉学』(共著, 白桃書房, 2005年)。組織行動論, ネゴシエーション論専攻。
--