

新しいADR論 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～

ADR
特集8



入江秀晃

東京大学大学院
情報学環特任研究員
早稲田大学紛争交渉研究所
客員研究員

ADR（調停）について、「今後しっかり学ぶべき分野として自分たちでも継続的な勉強会を行っていきたい」と相談を受けることがある。“Mediator's Handbook”（Beer & Stief 1997）の著者 Jennifer Beer 氏が、「調停トレーニングは米国における調停運動の中心的な活動である」と言うように、トレーニングや勉強会などの活動は、単に名簿登載用の要件整備以上の意味があるはずである。

では、どのように進めていけばよいのか。本稿では、そのあたりについてふれてみたい。

1 勉強会を進めるのは難しい しかし、自分達で進める価値はある

しっかりとしたトレーニングを受けると、現代調停は、なるほど合理的で有用な方法だと納得できる（した気になる）。何より、トレーニングで楽しかったという気持ちが体に満ちてやる気になる。（そういう体験をしていただきたいと、トレーナーとしては精進しているわけであるが…）そこで、その勢いを買って、勉強会を立ち上げて、いろいろ試したがこの前に受けたトレーニングのようにはならず、むしろせっかく仲間になろうかという出席者同士で互いに傷つけあって、なんだか疲れ果ててしまった…とならないためにはどうしたらよいか…これが本稿のテーマである。

結論的に言えば、やはり気合いの入った進行係（ファシリテータ）がないと、会を進めていくのは確かに難しいことであると思う。しかし、わたしは、外部からトレーナーを呼ばないで、自分たちで勉強会を進めていくことは、たとえ多少スムーズにいかないところがあったとしても、非常に価値があると考えている。

正直に言えば、わたし自身、もともとトレーナーを引き受ける柄でなく、どちらかというと、裏方でトレーナーのサポートをするほうが向いているのではないかという自己認識を持っていた。かつてのサラリーマン

研究員時代の知人・友人などからは、いまだにそのように思われているのではないかと感じる。しかし、ある時点で、トレーナーの役を自分なりに誠実に行うこととは、自分の目的である日本社会に現代調停の考え方と実践を広げるためにも意味があることだ、と考え直すようになった。つまり、わたし自身は、トレーナーの役割にはもともと苦手意識が強かったのだが、工夫して経験を積んでいるうちに少しづつ成長できたのではないかと考えている。

もちろん、わたしは稻葉教授から、直々にトレーナーとしてのあり方の指導を受けるという幸運があり、まがりなりにもトレーナーが務まるようになったのは何より稻葉教授のおかげであるところは率直に認める。が、わたしなりに工夫してきたことは、「トレーナーなどは柄ではない」と考えている方にとっても、方法として役に立つのではないかと考えている。

2 勉強会も調停の場である 見方を変えて勉強会も能力を高める実践の手段に

調停トレーニングに参加した後に感じる多くの方のとまどいは、「この後どうしたらいいかがわからない」というものではないか。

つまり、裁判所の調停委員と、ある程度件数のあるADR機関に所属する弁護士を除いては、たとえ

完全に無報酬であっても、調停を実践する場がほとんどないという問題がある。

技術を学んで、真摯に調停を実践したいと思っている人にはそのような場がなく、逆に、実践している調停人は調停技法についての体系的な学習をしていないというこの状況は、社会全体を考えるとかなり残念であり、この状況を変えていく必要がある。

しかし、変わっていくにしても時間がかかる。この「時間というテスト」に合格できるかどうかが、新しく調停を行っていきたいと考えるものに課されている。その意味でも、お金をかけずに、調停実践者としてのレディネス (Readiness、準備ができていること) を高め、維持する方法を発見していくことは、わが国で調停運動を拡げていくためにもとても意義がある。

ところで、実践の場は作れるのである。調停の実践の場面はなかなか持ち得ないだろうが、ちょっとした勉強会やひとつの会議も、「調停」としての見方をもって眺めれば、それは「調停」たり得る。調停とは、利害の異なる複数の当事者が、(直接会って) 話し合って、それぞれの認識や今後の計画を調整することである。たしかに、会議の一参加者に過ぎない立場で、「話の腰を折らずに最後までゆっくり話を聴き合う」ルールを尊重して話し合いたいと提案しても、司会者ないし役職者から、「そんな時間はない」と一蹴されればそれまでである。実質的な話し合いの進行係の立場に立てるかどうかは、その場の力関係で決まるところがある。しかし、自分で勉強会を企画して、その進行を準備すれば、司会者役は必然的に自分自身になるだろう。調停人としてのスキルを試し、役割を演じる場面は作れる。つまり、勉強会の場面そのものを、自らの調停人としての能力を高める手段としても使えるということを知って、そのための準備を行って取り組んでいくことを勧めたい。

3 勉強会で陥りがちな5つの失敗 主宰者の力の入れどころと抜きどころ

その
1

学習の目的がはっきりしない

勉強会を立ち上げるのは何のためであろうか。このことがはっきりしないと、参加者も混乱し、準備し

たものもかえって傷つく可能性が高いように思える。実際に各団体の様子を見聞きしていると、勉強会の本当の目的は、やる気のある人を見つけたい点にある場合が多いように思える。しかも、勉強会の主宰者が、後継者を捜すためということも少なくないようである。ひどいところでは、なんとなく引き受けた「会ADR担当者」が、カネにもならないし、時間もかかるし、面倒になってきたので誰かにバトンタッチしたいという動機さえある。そこまで思うなら、会としてのADRの取り組み自体を辞めてしまえばよいと思えるのだが、その決断の勇気さえない。

外から見れば立派そうなADR活動も、運営の実態はお寒い限りというものが少くない。しかし、逆に見れば、経験が乏しくてもADR活動を実質的に進めていく役割を担うチャンスは様々に拡がっているということである。そこで、持続的な情熱を具体的な実績に、いかに変えていくかが勝負のしどころである。

したがって、むしろ勉強会の主宰者が、自分の関心で勉強のテーマを設定して、学び合えるように考えていくことが必要である。つまり、会や連合会の情勢などに媚びるより、自分の関心をしっかりと見つけ、少数でも他の人と共有できそうであれば、迷わずによればよいのである。勉強会の主宰者は、公式の会の役職者である必要はない。やりたいと思ったものが、主宰者になればよい。それでは、会の設備を使えないというなら、喫茶店に3人集まるところからはじめてもよいし、肩書きのあるもののうちで話の分かる人物を引き込むのもよい。普遍的な正解を探す癖をやめて、現実の資源のなかから方策を探すこと自身が、調停の考え方の実践である。

その
2

いつもの論争

さて、勉強会をはじめたとして、出会いがちな場面は、「〇〇士として調停を行うとは…」といった大上段の議論である。たとえば、自主交渉援助型調停は有用だが、〇〇士のセンターに来る当事者は、専門的な知見を求めているに違いないというような主張が、ものものしくなされる。しかし、こういう大きすぎる問いは、一般に建設的な議論につながらない。ちなみに、このことも調停トレーニングで教えられる内容である。

なお、調停において当事者の自己決定と公正性とをいかにバランスよく追求していくかは永遠の課題である。誤解されていることが多いが、当事者の自己決定の追求を前面に出す自主交渉援助型調停モデルにおいても、公正性をいかに追求するかについては、米国でも相当議論され、工夫された実践も積み重ねられている。詳しくは拙稿（入江 2010）をお読みいただきたい。

勉強会の方法としては、民間調停機関の規則を検討することからはじめてもよいし、調停ロールプレイを体験するのもよい。文献の輪読会を行うのもよい。傾聴（アクティブラスニング）技術を重点的に学習するのもよいだろう。分野を限定した（例：自転車事故）の紛争事例を調べることもよいだろう。出前講座のコンテンツづくりなどの準備もよいかもしれない。やりたいところから自由に始めるのはよいが、ただあまりに抽象的な議論に陥っていないかどうかは常に自己チェックする必要がある。

自己チェックするコツは、「自分が当事者だったら」という視点を手放さないことである。士業団体の内部の話し合いは、供給者側の論理だけに陥りやすい。供給者側の立場では、勉強する範囲は狭く、当事者との対応は短時間で効率的に、しかも、尊敬されて、お金にもなるのがありがたい。そういう正直な気持ちを持つこと自身は問題ないのだが、供給者側の論理に終始した議論は、心ある参加者を遠ざけてしまう。その意味でも、勉強会には、できれば部外者を入れた方がよいのである。自分たちが外からどう見えるのかを意識して学ぶのか、それを忘れた状態で議論するのかでは、かなり違ってくるからである。

その 3

なぜか奇妙な自慢大会

抽象的な議論に終始しないためには、具体的な事例に則して考えることが重要になる。調停ロールプレイでも、分野毎の事例研究でもよいが、その事例に則して学ぶという戦略は有用である。しかし、ここでも、何のために何を議論しているのか混乱している場合も見られる。あるものは調停スキルとしての効果を確認したいと考え、別のものは当該紛争の類似判例を調べる。紛争を多角的に分析すると言えば聞こえはよいが、実際には自らの調停観そのものを主

張しあっているだけで、しかも、どちらもその主張している内容自身がお粗末…見かねた年長者が、自らの経験に基づいた発言を始めるが、それもまたピントがズれている…こういう勉強会では、求心力どころか遠心力が働いてしまうに違いない。

ひとつの事例に則して学ぶはずの勉強会が、奇妙な自慢大会に変質してしまわないようにするにはどうすべきであろうか。ひとつには、勉強会の目的を具体的に絞り込んでおくことが重要と思われる。

情報や知識の整理をすることそのものは、前向きな活動であり、場合によっては必須とさえ言えるだろう。放言的な自慢大会ではなく、具体的な資料づくりとして、情報整理の活動に取り組むのがよいと思われる。

調停スキルに関して言えば、法律専門職として固まつた紛争への態度、当事者への態度をいかに「学びほぐすか」=アンラーン（unlearn）するか、が課題となる。哲学者の鶴見俊輔は、「忘れる」ということでなく、「人生を生きる知恵として学びほぐすこと」が大切だと述べている（鶴見 & 黒川 2009: p.166）。

知識や経験に基づいて、右から左に処理するのではなく、いかにその紛争に則して、その個別性の中に生きることができるかが問われる。レディネスが低く、つい自慢話的な知識開示の立場からしか動くことができない参加者が勉強会にいることが問題なのではなく、そのような場であっても、勉強会主宰者自身が、現実の事例そのもののなかに身を置こうと努力ができるか、当事者からもっと別の関わり方を望まれていなかつたか、とふりかえる力を持てるかが問われている。

その 4

にわかコーチだらけの調停ロールプレイ

調停ロールプレイを、内部の勉強会で行う場合、漠然とただ繰り返すだけでは、慣れが雑さにつながり、むしろ有害な場合がある。

一定の調停トレーニングを積んで、その枠組みを理解しているものが共通言語を使って検討を深めていくのであれば、調停ロールプレイを中心とする学習方法はよいと思われる。あるいは逆に、調停ロールプレイを一つの素材として、初心者に調停のエッセンスをわかりやすく伝えるイベントとして準備・構成することも意味があるようと思える。

しかし、漠然とロールプレイだけを行っても、先に述べたような、「いつもの論争」や「奇妙な自慢大会」に陥るおそれが高いことも知っておいてよいと思われる。

また、調停ロールプレイを行うときは、しっかり役割を演じることが重要である。しばしば、内輪だけのロールプレイ会では、当事者役を行っている「先輩」が調停人役の「後輩」に、そこはそうでなく、こうしたほうが良いと「にわかコーチ」に変わって「指導」していることも見受けられる。こうしたふるまいは、学びの場としての質を著しく下げる方向に作用する。

この種の発言は、特に「先輩」が役割に入りきれないためにおきる。ふりかえりの時間に、具体的なやりとりを再現しながら、場面に則して、「あのときは、申立人役の自分としては、○○と感じた」などと適切にフィードバックすることは極めて重要だが、そこまで待てずに、ロールプレイの最中に「にわかコーチ」の役に逃げてしまうのは、結局、学習するためのレディネスが低いためにおきる。悪気なくこのような行動を取る方もいるので、面子をつぶさないように、なるべくロールプレイに入る前に注意喚起しておくことが望ましい。

調停ロールプレイの勉強会をカジュアルに実施するコツとしては、そもそも参加メンバーは部外者も含めて多様であるように工夫する、はじめのあいさつを省略せずに使う、調停ロールプレイに入る前にウォーミングアップの言い換え等のワークを入れてから使う、当事者役が調停人役を指導するにわかコーチは禁止するといった約束をきちんと行ってから実施するといよいよである。

その 5

倫理観の低い参加者

結局、内部の勉強会のファシリテータとして進行するのは、外部からトレーナーとして呼ばれて活動するよりも、実は難しいのである。現実には、参加する側の動機付けが十分に高まっていないことが主原因である。また、学習意欲がバラバラな割に参加者の多様性が低い場合もマイナスに作用する。

従って、よく構成された外部トレーニングと、内輪の勉強会を比較して、必要以上に劣等感を感じるべきではない。もっと大らかに少しずつ取り組んでいけばよいのである。様々な参加者が来るであろうが、たとえ変わろうとしない参加者が多かったとして

も、できるだけ寛容な態度で勉強会を進行し、教え込むうと力まずにむしろ逆に主宰者自身がここで成長しようとする構えで臨んでいくことが基本であろうと思われる。

しかしながら、極端に倫理観の低い参加者がいる場合には、場合によっては、「対決」してもよいと思われる。当事者にとって何らメリットのない手続きを作るのに恥じないような、あまりに安直で有害な関わり方をしようとする者とはしっかりと一線を引いて活動することも重要である。

また、倫理観はともかくとしても、あまりに礼儀のない参加者にも毅然とふるまつてよい。しばしば同業者（特に後輩の）に対して、少し横着なふるまいを見せる者がいる。しかし、そのような横着さは、調停現場での当事者へのそれとして現れるおそれもある。当事者が、調停人のちょっとしたふるまいに敏感であることを思い起こせば、勉強会においてもマナー違反は控えるようにしたい。ちょっとした勉強会であっても、準備する側はそれなりに大変であるが、そのことに想像力と敬意を持って参加できないのは、調停人の資質として問題があるよう思える。

以上のように、参加者に問題がある場合もあるので、勉強会を準備する側が、うまくいかないことを全部自分の責任と感じる必要はない。もっとも、先に述べたように、基本はおおらかに進めることが重要であり、参加者の態度を硬くするきっかけが自分の側にも無かつたか点検する視点は常に必要だろう。

4 ファシリテータとしての心がけ

① 進行係として完全を目指さない

ファシリテータとして、必要な心がけは、調停に対するそれとほぼ同等と思ってよい。つまり、はじめに話し合い方を合意してから開始することや、参加者への敬意を具体的に示しつつ、ゆっくりと話し合いを進めていけばよい。

ただ、調停トレーニングに複数回参加していても、いざ自分がファシリテータやトレーナーの役を引き受けとなると躊躇される方も多い。確かに、受け身で参加しているのと、提供者側にまわるとでは、ず

いぶんギャップがあり、大きな失敗をして二度とやりたくない傷つくくらいなら、そういう役割は引き受けないという考え方もあり得る。実際わたし自身も、トレーナーとして大きな失敗をしたことがある。その意味で、場合によってはたとえ頼まれても断ることも大事だと思う。しかし、提供者側に立つと、学びは一気に深まるし拡がる。ピーター・ドラッカーは、「よく学ぶためには、教えないければならない」と言っているが、リスクを引き受けて提供者側に立つと成長の機会が得られる。さらに、その経験をしっかりと学びに変えるツールとして、「ジャーナル」という方法論がある（図み参照）。この資料は、わたしが調停トレーニングや交渉トレーニングでときどき使っているものである。これは、トレーニングを受講した後だけでなく、提供者側にまわったときこそ使っていただきたいツールである。

うまくいったとか、うまくいかなかったといったほんやりとした印象ではなく、具体的なプログラムの構成方法を見直すとか、自分自身の一場面におけるふるまいをふりかえってみるといった「言語化への努力」が、自身を成長させる。わたし自身も、自分がトレーナーとしてトレーニングを行った後には、必ずふりかえりを行い、短くてもジャーナルを書くようにしている。

トレーニング後のジャーナルの書き方

今回のようなコミュニケーションスキルのトレーニングを終えたら、ぜひ記憶が確かなうちにジャーナルを書いてみてください。ジャーナルとは、自分が学んだことを明確化・定着化させるツールです。以下の点を参考にしてください。

1. 未来の自分に向けた手紙のつもりで書いてください。

3ヶ月後、1年後、2年後等の自分に向けて、学んだことを教えてあげる手紙のつもりで書いてみてください。何を学んだか、何を感じたか、何を大切だと思ったか、今後何が必要と考えたかを、ぜひ考えてみてください。これは、「上司や教師へのレポート」ではありません。客観的大切であるとされたことが何かよりも、主観的な、あるいは個人的なひっかかりを大切にしてください。いま、すべてに答えを出す必要はありません。なにが「もやもやしているか」を明確化することをおすすめします。

2. プロセスへの分析視点を身につけてください。

わたしたちは日々コミュニケーションをしていますが、そのプロセスをふりかえることを習慣づけている人は稀です。どちらが正しかったか、最終的な結論がどうなったかだけでなく、どのような過程をとったかを思い出してください。あなたが迷ったのはどのような場面でしたか？他の人の発言でハッとしたことはありませんでしたか？あなたは、どんな言葉で質問しましたか？体の感じ（こわばっていた等）はどうでしたか？具体的に、正直に、建設的に書いてみてください。

3. できたことと、取り組みたいこと（課題）の両方を書いてください。

しばしば、「できなかったこと」ばかり気になりますが、「できたこと」「わかったこと」を明確化することが大切です。プラス面の達成を書いてみてください。その上で、取り組みたいこと、課題などを考えてみてください。分量はA4に半分位書くと良いでしょう。たくさん書けるひとは2、3ページ書いてもかまいません。トレーニングに限らず、重要な話し合いを経験したときに、このジャーナルを書くことを試してみてください。ジャーナルは、ご自身の対人関係スキルを磨ぐツールになります。

② 習った知識を伝えるのではなく、自分がどう変わったか

士業団体では、「伝達研修」という習慣があり、代表して学んだものが、できるだけその学んだ知識を正確に他のものに伝えるという目的でなされている。たとえば、「オンライン申請」のような新しい事務手続き方法を皆に知らせるには良いやり方かもしれない。しかし、調停トレーニングは、もっと個別的なもので、学んだものがどういう影響を受けるかは、その参加者次第といえる。どこかの調停トレーニングを受講して、他のものに正確に「伝達研修」しようとすれば、それは困難を極めるようになる。

むしろ、受講したトレーニングによって、自分がどう変わったのかを伝えるつもりで関わるのがよいように思う。

調停トレーニングでは、当事者の話をきちんと受けとめて、それを自分なりの言葉で言い換えたりして、確認しながら丁寧に進めるのです・・という説明しながら、参加者の発言を受けとめようとしなければ、参加者からは、「この講師は、学んだけど、できないし、やろうともしないんだ」「この講師は、自分が変わる

気がないけれど、他人を変えたいんだ」といった理解をされるであろう。当事者の気持ちを受けとめるとといったきれいな言葉を、実際に実践しようとすると、限りなく難しい。少なくともその役割を果たすときに、その難しさに向かっていく構えを持っているかどうかを、常に見られている自覚が必要であるように思う。

③ 混乱しないように丁寧に、しかし同時に信頼してゆだねる

自主交渉援助型調停のエッセンスは、「混乱しないように丁寧に、しかし、同時に信頼してゆだねる」ということになると思われる。つまり、プロセス管理については、調停人自身が責任を持って、当事者が混乱しないように、できるだけ丁寧にわかりやすく進めていく。同時に、話し合いの内容については、当事者に対して信頼してゆだねていくという構えを持つことが重要である。

勉強会についても責任感を持って準備して、丁寧に進めることもまた必要であるように思える。調停トレーニングは、自由な雰囲気で行われることが多いし、様々な意見について寛容なので、この程度なら簡単に真似できると思ってやってみると、なかなか思うようにいかないという感想を持つものも多いようである。わたしが知る限り、多くの場合、端的に言って、準備が足りなさすぎる。(ちなみに、これは、自分に向けても言っている。)「自由にふりかえる」といったマジックワードに甘えずに、どのような「問い合わせ」をどのような文脈で構成するか、そうした「問い合わせ」は参加者の関心に合っているだろうかということを、真摯に問い合わせていく必要がある。そのための、マテリア

ルづくりなどの手間をかける。いざはじまってからは、参加者を信頼し、参加者にゆだねて、自由な話し合いを楽しむ構えで進める。

5 勉強会を楽しもう

岩波新書『ワークショップ』(中野 2001) の著者の中野民夫氏がファシリテータを務める半日ほどの短いワークショップに参加したことがある。

ファシリテータとしての能力を身に付けるには、どういう勉強方法がありますかと、質問してみた。そのときの中野氏の回答は、できるだけいろいろなワークショップに参加してみて下さいというものだった。

その気になって、様々なイベントやワークショップに出てみると、自分なりにマネのできそうなやり方が見つかることもある。マネはできないけれど、これはすごいというものもある。そういう体験が、少しづつでも、自分を成長させる。楽しみながら、かつ真摯に取り組んでいくと、少しづつでも活動の輪が拡がっていく。わたしは、こうした運動の輪の拡かりの中で自ら楽しみたいと考えているし、連帯できる仲間を増やしたいと考えている。

【参考文献】

- Beer Jennifer E. & Stief Eileen (1997) *The Mediator's Handbook*, New Society Publishers.
- 入江 秀晃 (2010) “米国における調停論：＜情報を得た同意＞をめぐって”，ソフトロー，16, 65-95.
- 中野 民夫 (2001) *ワークショップ—新しい学びと創造の場*，岩波書店。
- 鶴見 俊輔 & 黒川 功 (2009) *不運老人*，河出書房。

編集部の

今月のちょっとメモ ~ADRに関する気になる情報をお届け~

「ADR利用の増加を牽引!? 今注目の大阪方式」

「大阪ADR利用増」と書かれた記事が、2010年9月29日（水）、読売新聞の夕刊で取り上げられていた。このADR活動の特徴は、弁護士だけでは対処できない相談にも的確に対応しようと、不動産鑑定士、税理士ら様々な分野の専門家が連携し、トラブル内容にあわせて処理を行っているようだ。その利用しやすさから、窓口の「総合紛争解決センター」では申立が増加し、今年度の申立件数は8月末までに前年同期の約1.6倍に達したとか。この「大阪方式」は全国初の総合型ADR事務所として今後も注目されるようだ。