



Title	労働局あっせんにおけるあっせん委員の業務プロセスに関する研究（二・完）：パワーハラスメント事件を題材としたインタビュー調査を通して
Author(s)	花村, 俊広
Citation	阪大法学. 2021, 70(6), p. 103-144
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/87334
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

労働局あっせんにおけるあっせん委員の 業務プロセスに関する研究（二・完）

——パワーハラスメント事件を題材としたインタビュー調査を通して——

花 村 俊 広

- 一 はじめに
- 二 先行研究
- 三 調査の目的・方法（以上、七〇巻五号）
- 四 結果
- 五 考察
- 六 おわりに（以上、本号）

四 結果

分析ワークシートを用いて分析を行った結果、三五概念、一七カテゴリー、七カテゴリーグループを生成した。

(一) カテゴリーグループ間の関係性

生成したカテゴリーグループ間の関係について、あっせんのゴールを合意の成立に設定し、その達成に必要な重要成功要因という観点から検討し、図1に示す結果図を作成した。以下では、結果図に基づくストーリーラインを示し、その後カテゴリーグループごとに各カテゴリーと概念の説明を行う。なお、カテゴリーグループを「 $\langle$ 、カテゴリーを「 $[-$ 」、概念を「 $\cdot$ 」、データを「 $]$ 」でそれぞれ表す。また、カテゴリーグループごとに概念の定義を表1から表7に示す。

ストーリーライン

あっせん委員としての知識基盤は、自身の経験や研さんを通して「ナレッジメントを蓄積し活用する」ことにあ
る。担当あっせん委員として指名を受けた後、紛争当事者との対面前に「紛争の基礎情報を把握する」ことで事件
について理解しようと努める。手続当日は、限られた時間内に「初対面である紛争当事者との信頼関係をつくる」
ことで、その後の業務をスムーズに進めようとする。「ゴールへのきつかけを掴むために紛争当事者を観察する」
ことと往復しながら、定性的な情報を読み取ろうとし、「紛争当事者が納得するためにエンパワーメントする」実
践を積み上げていく。ところが、ゴールの達成にあたり、ネガティブな影響を及ぼす「ボトルネックと対峙する」
という困難な状況に直面することがある。それでも、あっせん委員は、あきらめず、紛争当事者にとってより良い
「解決に向けたアプローチをとる」。あっせん委員が、このプロセスを経ることにより、紛争当事者の納得感を引
き出しつつ、パワハラ事案が終局に向かうものであった。

（二）カテゴリーグループごとの概念の分析結果

I（ナレッジメントを蓄積し活用する）（表1）

①「先例や先達から学んだ経験を生かす」

あっせん委員が、厚生労働大臣の任命を受ける前、任命されることが決定した後、あるいは任命後に、初めて事件を担当する前に、あっせんと類似の現場に同席する。ことにより得られた経験が、あっせん業務を遂行するにあたり役立っていた。任命前における現場は、労働審判、労政主管事務所、民事調停及び家事調停を挙げている。

裁判所が行う模擬労働審判を傍聴した者は、「審判はこういうことをやってると。（中略）あっせんの進行そのものよりは。『ここで解決しないと、あなたは裁判所、行つて、簡易裁判だの、労働審判だの、保全だの、裁判などできるけど、そっち行くと、こうなるよ』っていう情報示して、それで解決に導く、っていうところで間接的な勉強ができた(C)」と回顧している。

家事調停の経験者は、「最初、通常、調停は二人でやりますが、三人調停といつてですね。最初の数回、私、三人目の調停委員。要は観察をする調停委員として、先輩の調停委員を手本にさせていただきました。同席してですね。冒頭の挨拶であるとかですね(B)」といった経験が、あっせん業務の進行に生きたと明かしている。

また、任命されることが決定した後あるいは任命後に、研修の一環として、「やることは分かるんですけど、手順ですとか、労働局のあっせん独特の、なんて言うんでしょうか。決まり事みたいな、に慣れる(E)」ことを目的として、先輩あっせん委員の手続を見学させる労働局もある。その中には、「参考になるところもあれば、この方は、こういうやり方をされたけど私にはできないな、とかいうことも思ったりはしました。弁護士の方は傾向として、やっぱりお金で、すぐ解決するっていうのがきますから。どちらかというと、序盤から『おいくらなら出せます

図1 あっせん委員によるパワハラ事案における紛争当事者の納得感を引き出すプロセス

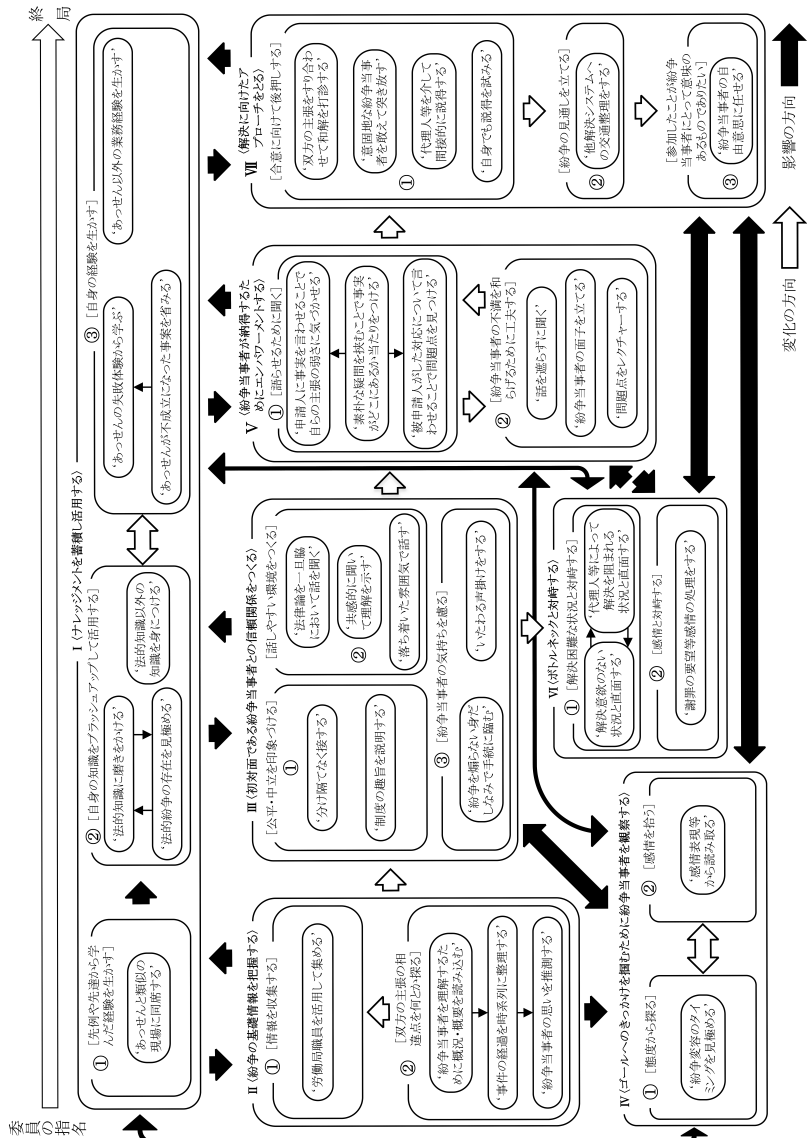


表1 Iナレッジメントを蓄積する

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 先例や先達から学んだ経験を生かす	あっせんと類似の現場に同席する	あっせん若しくは他解決システムが、実際に行われている現場に同席する等して臨場すること	A, B, C, D, E, G	86%
② 自身の知識をブラッシュアップして活用する	法的知識に磨きをかける	あっせん業務を行ううえで、必要と思われる法的知識を研さんすること	A, B, F, G	57%
	法的紛争の存在を見極める	弁護士、大学教授、特定社会保険労務士等の労働問題の専門家としての知見を生かすこと	B, C, D, E, G	71%
	法的知識以外の知識を身につける	調停技法など法的知識以外であっせんに必要な知識を身につけること	B, F, G	43%
③ 自身の経験を生かす	あっせんの失敗体験から学ぶ	あっせん委員自身が、実際にあっせん手続を担当したときに経験した失敗を糧にして、その後の現場に生かすこと	A, C, F, G	57%
	あっせんが不成立になった事実を省みる	あっせん委員の失敗体験のうち、不成立を誘発したと思われる原因を反省すること	D, E, F	43%
	あっせん以外の業務経験を生かす	弁護士、大学教授、社会保険労務士等の実務経験があることから、その業務をしっかりとやることで、あっせんの解決力が身につくこと	C, D, E, F, G	71%

か』って話を意外とされることが多くて。私は、そういうことは、たぶん、できないなど。当事者からお話をしっかりと伺ったうえでないと。（中略）そこ（解決金額の話）へ、すつと、もう入っていかれるです。弁護士の先生。その先生はですね。私は、こういう切り込み方はできないな、っていうの(D)を反面教師にしたケースがあった（括弧内は著者）。

② 「自身の知識をブラッシュアップして活用する」

紛争解決に必要な、法的知識に磨きをかける。べく「ベースは、しっかり身体に叩き込んでかないと、逆に応用ができなくなる。ケース・バイ・ケースで、どんないろんなケースが。一個じゃなくてミックスもありますよね。いじめ・嫌がらせあり、パワハラあり、メンヘルあり、でも整理解雇もちよつと入ってるみたいな。ミックス系も出てくるの

で、やっぱり基本を勉強しとかなないと、自分が分かんなくなっちゃうので(G)」として、自ら進んで民間団体主催の研修に参加することがある。中には、座学では得られにくい実践的なトレーニングとして、ロールプレイングがセツトされた研修もある。この他、「毎回のケースごとに、何か参考になりそうだな。これ事例集ですんで。なんか、近い事例があれば、これ参考にしております(F)」。このように、書籍を傍らに置いて活用するケースもある。

また、あつせん業務プロセスの中の重要成功要因を遂行するために、習得しておくべき知識として法的知識が挙げられる⁽⁶⁶⁾。法的紛争の存在を見極めるために「要は判例を勉強しとかなきゃいけない、っていうことなんですけれども。判例を知っていれば、労働者の主張の甘さとか、あるいは、都合の良さとかいうことが分かるので。『そうはうまく行かないよ』とか。『こういうことがあったときは、どうしますか』っていうことを伝えることによって、最終的に解決に行きつけるとすれば、その可能性を広げることができる(D)」。本来、労働局あつせんに上がってくる事件は、労働基準法等の法に対する違反が含まれないことを前提としている。ところが、手続中に、法違反を含んだ話が出てくることもある。その場合でも、合意することは可能である。しかし、合意を調達できたとしても法違反がなくなるものではない。したがって、紛争が蒸し返される可能性は否定できない。

あるいは、法的紛争であるがゆえに、労働局あつせんで解決するよりも条文を争った方が申請人にとって有利となる場合がある。「例えば、解雇だったりしたら、『社長、これ解雇じゃないの』って話で、だけど『数万円しか払わない』って言う。ちよつとどうかな、っていう話は、やっぱりあるので。(中略) 法的なところの最終的なところは、ブレちゃいけないので。やっぱり、これ解雇だなと思ったら、あんまり法外な金額で、まとめちゃうっていうのは(G)しない。このように、労働問題の専門家としての判断が求められることも少なくない。

加えて、あつせんの技術を習得するうえで役立った経験として「どんな質問をすると相手が話しやすいかという

ような、かたちで。端的に言うと、『はい』か『いいえ』で答えられる質問をしてると進まない。『昨日、どこどこ行きましたか』『はい』か『いいえ』っていうので。そうではなくって、もっと聞き方を考えなさいって。『昨日は、どうしてたの』とか、そういう聞き方をすると相手がいるいろいろ話をするっていうので(G)」。このように、法的知識以外の知識を身につけるための研修に参加することも有効であることが分かった。

③「自身の経験を生かす」

「結局、実際に事件を扱ってみると、例えば会社側が譲歩しないとかね。労働者側が、ある一定金額から譲らないと。あるいは、例えば、会社側の特定の人に対して謝罪求めるとか。そういうときに、『じゃあ、どうすれば打開できるのか』ということですよ。失敗例。実際に失敗してみたりすると、相手案が出てくることもありますしね。なかなかうまく行かないんで、あれこれ考えて、『ああ、こういうやり方がいいんじゃないか』とかね。生まれることはありますね。実践してみても(A)分かることがある。あっせん委員自身の、あっせんの失敗体験から学ぶことで、それを真摯に受け止めて「なんで合意しないんだろう、ってことですよ。やっぱ自分のスキルが足りない、ってことなんで。相手に話を聞いてもらおうということ。あと、自分（あっせん委員）が考えるのが、あなた方にベストなんだよ、というのを、やっぱり伝わらないと意味がない。こういうのに一応、気づいたということかと思いました(C)」(括弧内は著者)。このように、次回以降のあっせん業務に生かそうという姿勢を見出すことができた。

失敗体験のうち、あっせんが不成立になった事案を省みる。「一回、書類を投げつけられたことがありますね。ピシッて。(中略)もう、完全に会社側の立場で、物を言われてるって思われちゃったみたいで。『お前は会社の代理人か』みたいな感じで怒鳴られて、ぶつけられて、っていうのはありましたね。確かに、私も未熟なものです

ら、そういう配慮がね。自分が考える以上に、『とっても公平なんです』っていうスタンスは必要なんだな、っていうのは、ちょっと反省としてありました。やっぱり、自分の価値観なり意見が顔とか態度にね、ちょっとでも出ると、『それはまずかったかなあ』っていう(E)。あっせんの不成立に影響を与えたかもしれない自身の言動や態度を反省し、改善点として意識に刻み込む様子がうかがえる。これらの実践経験を通して、あっせん委員が紛争当事者の観察対象になることを再認識していた。

他方、あっせん委員は、弁護士等法曹関係者、学者、社会保険労務士等の実務に携わった経験を有する者である。すなわち、あっせん委員以外の実務経験がある。このあっせん以外の業務経験を生かす場面として、「実際の裁判では、始終そういう場面を見て。裁判官の和解交渉の場とか見てますので。(中略)ただ単に代理人として一方的なことを言うように聞こえるかもしれないんですけど、意外とそうではなくって、おそらくこの事件は、こうなるだろうという予測をしながら、やって行くんですけれども。そうすると、その予測のもとに裁判官の方も、いや相手はこう言ってるし、裁判所としてはこう思うみたいな、こと見てますので。だいたい、それぞれの主張で『こうなるな』っていうのは、なんとなく日常の経験で分かる部分もあるので(E)」。それが、あっせん業務にも生かされていた。

あるいは、「日々の、会社さんとの、私たちの仕事柄、現場に最前線なので、日々のお話。社長さんから相談を受けたらとか、そういうのが一番役に立っている。業種も様々なので、建設の社長さんって、やっぱりこういうこと困ってるんだとか。こういうトラブルが多いんだとか。(中略)それで、実際に、あっせんとかやったときに、『あつ、こういうこと困っとるの』って言ったら『そうそうそう』みたいな感じで(G)やり取りすることで、紛争当事者の状況を確認している。

表2 II 紛争の基礎情報を把握する

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 情報を収集する	労働局職員を活用して集める	あっせん委員よりも、紛争当事者との接触頻度が多い、労働紛争調整官や総合労働相談員を活用して、期日前に情報収集すること	A, C, D	43%
② 双方の主張の相違点を何とか探る	紛争当事者を理解するために概況・概要を読み込む	事前に収集した資料を読み込んで、紛争当事者の理解に努めること	B, G	29%
	事件の経過を時系列に整理する	事実関係を時系列に起こして紛争の理解に努めること	B, G	29%
	紛争当事者の思いを推測する	あっせんに申請した動機、それに応答した思いから紛争当事者の思いを推測し、対応を予測すること	B, C, D, F	57%

言い換えれば「日ごろから使いこなしている知識や情報でないと、うまい具合に出てきません。付け焼刃はボロが出るので(C)」。このことから、普段の業務を正確に反復することが、あっせんの解決能力の向上に資するものと思われる。「『紛争解決したい』っていう目的は当事者の代理人であっても、やはり、裁判所とか、仲裁する立場の方であっても、目的はたぶん、そんなに違わないと思う。スタンスが違うだけで。そういう意味では、何か習うっていうよりも普段から、そういう気持ちで臨んでいけば、なんとなく身につくような気がしています(E)」。このように、普段の業務を意識して行うことの重要性が示唆された。

これらナレッジメントは、あっせんの現場で場数を踏むことによつて集積され、適宜、実践の場で引き出して活用し、アップデートすることになる。

II 〈紛争の基礎情報を把握する〉（表2）

① 「情報を収集する」

あっせん委員が、担当委員としての指名を受けると、労働局職員により紛争当事者との期日調整が行われる。期日の決定を受けて、あっせん申請書をはじめとする申請人の提出書類、労働局職員が申

請人から事情聴取した（個紛則七条二項）資料等が、あつせん委員の手に届き、介入準備の段階へと進む。労働局あつせんにおいては、証拠の提出は求められていない。したがって、この段階では、被申請人から提出される答弁書等、紛争の概況・概要を理解するために必要な資料が不足していることがある。

そこで、足りない資料があれば、労働局職員を活用して集めることになる。「調整官」に『もっと資料集めて』とか。調整官の方が、気い利かせて『こういう資料があつた方がいいですね』っていうふうに言ってくると、結果、そのあつせんはうまく行くことが多いというのがありました。労働者さん、会社さん、あまり持ってこないし、言わないから『少なくとも、契約書、就業規則、何か処分があつた、その紙とか。給与明細とかを持ってきたさい』って確認して。言って持ってこなかったら、こつちで集めるとか、そういうところまで含めて、やっぱ、資料あつた方が、問題解決しやすいっていうのが、あると思うんですよね^(C)。このことから、積極的に労働局職員を活用することは有意である。一方で、「調整官なり相談員が、あまり丁寧に調べてきて文章が上がってくると、そのあつせん委員がね。（聞くべきことを）省略しちゃうということも、あるのかなあ」と。（中略）あんまり調べ過ぎると。じゃあ、あつせんは何するんだって話ですよ。下手すると、まさに示談屋みたいになっちゃってね。ナンボだつていう話になっちゃうんで^(A)、という懸念が示された（括弧内は著者）。

② 「双方の主張の相違点を何とか探る」

収集した情報から、紛争当事者を理解するために概況・概要を読み込む。あつせん申請書が、あつせん委員の手にあることから、少なくとも、一方当事者である申請人のポジション⁽⁶⁸⁾（position）が明らかにになっている。申請人「本人がパワハラとか、いじめとか、嫌がらせとか、いろんな言葉を使うわけですが、いずれにしても不快な感情を覚えたわけなんですよね。その状況が、どのようなものであったのか。まずは、書面でイメージしてくとい

うことですよね(B)」。当事者を知るために当然であるが、提出された資料を「読み込んでおくと。きちっと読み込んで長いものは特にですけど。細かいところまで読み込んでおくと、相手が信頼してくれる。『あつ、ちゃんと読んできてくれる』。だって、自分の文章、読んでくれたんだ、っていう。信頼してくれるから。そこで、一番大きいのは好感になる。それから、『自分が書いたもの。先生は読んでなかった』っていうのは、やっぱり感じるらしいんですよ(G)」。このように、あっせん委員は当事者と対面した際の副次的な効果を認識していた。

次に、紛争当事者を理解するために概況・概要を読み込むことで得られた情報から、事件の経過を時系列に整理することになる。「パワハラがらみですとですね。当然、加害者、被害者の関係があるから。その事実を追ってくなかでは、当然、時系列って、とても重要ですよね(B)」。あっせん委員は、統合の原則である、紛争全体を分解・解体し、当事者双方の主張の相違点を表面化するツール⁽⁶⁹⁾として時系列を活用していた。

紛争当事者と対面する前段階の終盤では、収集あるいは作成した資料から、紛争当事者の思いを推測すること、期日に備えた準備をしていた。「答弁が出れば、答弁を見ることによって、申立人ですね。受け取った状況というのは、その答弁書から推測することもできるのであつてですね。答弁書だから、申請人の思いをシャットアウトする、つてことは、もちろんしてはいけないのであつて、答弁書からも申請人の思いというのがい知ることができると思うんですね。逆に、申請書から、答弁書の作成者である使用者の思いも知ることができる。当然、クロスしながらイメージするということになると思いますけれども。なので、まず、『不快な感情を覚えた』『あっせん申立に至った』というような動機みたいなもの。どこにあるのか、つていうのは、まず知りたいと思いますね(B)」。この段階で、事実確認のために不足している情報を質問項目として抽出することになる。

一方、この段階では、情報が不十分ということもあり、合意形成が難しいのではないかという心証を形成するこ

表3 Ⅲ初対面である紛争当事者との信頼関係をつくる

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 公平・中立を印象づける	分け隔てなく接する	紛争当事者に対する態度のこと	A, B, C, D, E, F, G	100%
	制度の趣旨を説明する	紛争当事者に対して、あつせん制度の趣旨を説明すること	A, B, C, F, G	71%
② 話しやすい環境をつくる	法律論を一旦脇において話を聞く	申請人の気持ちを和らげるために、法律論にはなるべく触れないこと	C, F	29%
	共感的に聞いて理解を示す	共感的理解を示して、信頼関係を構築すること	B, C, D, E, F, G	86%
	落ち着いた雰囲気です話す	紛争当事者に対して、落ち着いた雰囲気で話すことにより、信頼を得ること	B, D, F	43%
③ 紛争当事者の気持ちを慮る	紛争を煽らない身だしなみで手続に臨む	初めて会う相手の心情を慮ること	B, C, G	43%
	いたわる声掛けをする	紛争当事者の気持ちを和らげるために、声掛けをして寄り添うこと	B, C, D, E, F	71%

ともある。とはいえ、「やっぱり、最初の印象と全部資料、目を通した印象と違ってくるんで。そこんこに、まず気をつけるっていうことですよ。（中略）だから、事前資料で受けた先入観。印象とね。実際に、見た印象と異なる場合もあるし(F)」。この段階から先入観を意識することも重要となってくる。

これらの作業は、「情報を収集する」都度、更新される。

Ⅲ〈初対面である紛争当事者との信頼関係をつくる〉

(表3)

①「公平・中立を印象づける」

同一のあつせん期日に、紛争当事者双方を会場として指定した場所へ出頭させる。彼らを別室で待機させ、労働局職員が出席者の確認及びあつせん手続の説明等を行う。労働局職員が、あつせん委員と初対面となる当事者を、通常、交互に、あつせん会場となる部屋へ招き入れる(個別方式⁽⁷⁰⁾)。会場には、指揮をとるあつせん委員一名(個紛則七条一項)の外、労働局職員が

事務局として出席し、記録の作成（個紛則一三条）等を担う。

あっせん委員は、多様な紛争当事者と相対することになる。「俺は、こんなに辛い思いして困ったのに、何で聞いてくれん」って言うのと『ごめんね』って『ここ中立だからね』って言って。『だから、おんなじにお話聞くから、もうちょっと教えて』みたいな感じで。『そこそこ、もうちょっと、詳しく、じゃあ教えて』とか言って、同じように接するようにしてます。それは、心掛けてます。自分に寄らないかわりに相手にも寄らないな、って思ってくれると思うから。自分に寄られると相手にも寄られるかな、って逆に思う人もあると思うので(G)。当事者の心理面を考慮したうえで、「やっぱり、偏らないことですね。中立であること。それが一番、心掛けてるし(G)」。分け隔てなく接する。ことは、例えば、経済的に困窮している、「そういった人もいますよね。実際、来る。困ってる状況もあると思うしね。（中略）バイアス掛けないというのは、対等な立場で話を聞く。要は、上から目線ではな(B)」く、多様な当事者の常識を理解する、あるいはそれぞれの立場を理解する、という態度につながる。

労働局あっせんの認知が十分に進んでいないことから、申請人に対して、「申請の金額は、さておきですね。『会社の示す金額が、このとおりとは限りませんよ』ということを、まず最初にベアになつて事務の方（総合労働相談員）も言ってくれます。だいたい聞きがある場合が、大半ですね。『そういうことも頭に入れて、考えてください』っていうことを、まず言って(F)」（括弧内は著者）。更に続けて、「最大限のあっせんとしての努力はするから、当事者双方についても、その思いに寄り添っていただいて、できたら和解の方向で。いわば健全な譲歩というもの的心掛けてくださいね(B)」という、制度の趣旨を説明する。この説明は、紛争当事者の理解を促すために、必要に応じて何度でも繰り返すことが重要である。

②「話しやすい環境をつくる」

紛争当事者が、あつせんに参加するにあたり、ネットなどで調べてくることは少なくない。ただし、必ずしも正しい情報を引いてくるとは限らない。労働局あつせんでは「事実認定みたいだね。裁判所のように、きちつと（中略）説明する場でもないし、（中略）『あつ、そうですね』とかいうふうに寄り添う、つてのかな。そういうふうに心掛けてはいるんですよ。法律上、全くダメな見解を示されれば、そんなときは言いますけど(F)」。このように、法的知識を持ち合わせていない当事者にとって難解な、法律論を一旦脇において話を聞く、態度は、労働局あつせんの制度趣旨に合致している。

小難しい法律の話を持ち出さなくても、「六法を、ちよつと置いとくとか。若干、法的な話に引つ掛かるような話であれば、それを、こつ開いて、例えば『こついうふうに書かれていますよ』つて、こつで。こつちの解釈は言わないでね。『法律は、こつ書かれてますけど』みたいなことを言う場合もあります。それは、『こちらも一応、専門家ですよ』つてことを示すかたちにはなろうかと思うんですね。単に、話を聞くだけじゃなくつて、こついうことですよね(F)」。このように対応すれば、「例えば、申請人の方に対して、『そら、あなたの方が、ちよつと法律的にも無理がありますよ』とかね。あるいは、会社側の方に対して、『そら、ちよつと不当解雇に当たる可能性がありますよ』とか。それを最初からやつちやいますとね。お互い、どうしても反発が、生まれてくるんで(F)」という状況を回避できる。

紛争当事者が胸襟を開いて話せる土壌づくりが必要となる。「特に、パワハラで来たような場合ですよね。（中略）まず、共感してあげるつてことですよね。（申請人に対して）『嫌な思ひしたわねー』とか、『それはひどいわねー』つていうような感じで。（中略）（被申請人に対して）『そうですね。なかなかちよつと難しい方かもしれま

せんね』っていうような言い方はしますね。（中略）共感を相互にしないと、やっぱり、本当のこと、話してくれないとか、心を開いてくれない部分あるので(E)」（括弧内は著者）。共感的に聞いて理解を示すことは、当事者が口にする言葉に関心を払ったり、「同意してるわけじゃないですが『そうですね』とか、合いの手入れたり、顔は、うなづいてみせるとかいうことが、丁寧とか、相手が言いやすい雰囲気づくりということなのかもしれませんですね(D)」。当事者に対して、共感的理解を示すことは、彼らの緊張を解き、話を進展させるために一役買っている。

あっせん委員が、落ち着いた雰囲気です。ことは、「言葉をしゃべることでいったら、あんまりセカセカしないとか、強い調子にならないとかいうことでしようし、もし、動くとすれば、あまりシヤカシヤカ動かないとか、ゆったり動くとかいう、ことになりますでしょうかねえ。申請人、被申請人に言いやすい。『この人なら思ったこと、そのまま伝えていい』。そういうことを思っていただけのように努力することでしょうか(D)」。このように、当事者の目に、あっせん委員の姿がどのように映るかを意識していた。

また、別の側面として、紛争に介入するからこそ「日ごろの人間関係ですかね。なるべく穏やかに、つていいですかね。そこ意識しながら、なるべく穏やかに対応しようという自分の気持ちを持ちながら、あっせんに臨んできますね(F)」。あっせん委員自身が、努めて穏やかに接することで、落ち着いた雰囲気を醸し出そうとしていることを確認した。

③ 「紛争当事者の気持ちを慮る」

初対面での第一印象が、手続を進めていくうえで影響を及ぼすと考えられる。「洋服の色。それから、女性ですと、ネイル、それから、ブローチ、こういうものは気をつけています。（中略）煽っちゃうから、紛争を。だから、

トーンダウンするような色、服。最初にお会いするときは（中略）その印象。見たときの印象。初めてお会いするから。お互いどんな人か知らないから。『今日、この人に託すんだ』って(G)」。このような、紛争当事者があつせん委員に対して抱く期待に対する配慮が、紛争を煽らない身だしなみで手続に臨む、態度である。女性のあつせん委員は、服装について、男性の定番ともいえる「スーツでネクタイできちんとし(B)」た「衣装（紺か黒のスリーブス(C)」を着るのとは異なり、定番がないことから細やかな配慮をしていた（括弧内は著者）。

パワハラ事案では、申請人が、当該行為に対して不快な思いを抱いてあつせん手続に及ぶケースが少なくないことから、「合意に至る、ちよつと言葉が悪いですが、ある意味セレモニ―としてですね。相手の置かれた状況ということについて『大変だったね』というような、いたわるような声掛けをしたいというふうに思います。（中略）ひどいことをされて来るわけです。だから、『本当に辛かったね』という。そのようなことで、相手の辛い状況に思いを寄せて『なんとか、これが解決するといいね』と。解決すれば、この嫌な思いというものは卒業できて次の仕事に。見つけることができるもんだから。『がんばっていただけたらいいね』と(B)。ゴールを見据えて、いたわる声掛けをする。ことで紛争当事者の心理面を支えつつ、関係性の構築を円滑にしていた。

場面によっては紛争当事者が、「ちよつと言葉に詰まったりとか、感情思い余って、なかなかスムーズに言葉が出ない」とすると『ゆっくり、ゆっくりでいいですよ』『思い出しながら、どうぞ』とか『今詰まっているのは、こういうことと言いくいんでしょうか』とか。その言いくい原因を、こちらがちよつと、お尋ねするとかいうことで。言葉がすぐ（出てこなくても）、待ってもいいんだとか。言いくいけど『言っいいいんだ』っていうふう

に思ってもらえるように努力するという感じでしようかね(D)」（括弧内は著者）。このような配慮も必要である。このカテゴリーグループにおける概念である、分け隔てなく接する、共感的に聞いて理解を示す、及び、いた

表4 IVゴールへのきっかけを掴むために紛争当事者を観察する

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 態度から探る	紛争変容のタイミングを見極める	紛争当事者の気持ち具合へ傾くきっかけを、態度の変化を通して観察すること	B, C, D, E, F, G	86%
② 感情を拾う	感情表現等から読み取る	紛争当事者の表情、しぐさ、話し方など、表出する定性的な情報から何とか読み取ろうとすること	B, D, E, G	57%

わる声掛けをする⁽⁷⁾から、当事者は自身の意見や主張をあっせん委員が十分に考慮したものと感じている可能性はあり得る。

IV〈ゴールへのきっかけを掴むために紛争当事者を観察する〉（表4）

①「態度から探る」

申請された要求として「やっぱりモリモリの主張をしてくるじゃないですか、申請人ってね。割と。それが、『いや、あつ、ちよつとまずいな』っていうことでトーンダウンするので、そこでまさに合意に。きっかけになりますよね(E)」。あっせん委員は、事実を聞き出しながら、紛争変容のタイミングを見極める。ために紛争当事者自身が、主張の弱さに気づく局面を見逃さないよう、彼らの態度を注意深く観察していた。

あっせん手続は、Ⅲ①で述べたとおり、個別方式で行われるのが常である。つまり、一方の紛争当事者の話を聞き終えた後、もう一方の当事者との入れ替えを、繰り返し行う。その際、同席している労働局職員に対して、次に話を聞く当事者を、すぐに『呼んでくるな』⁽⁸⁾って言うって『今のやり方でどれぐらい、今日、合意に行くと思う』⁽⁹⁾っていうふうに必ず調整官と事務官と打ち合わせをして。紛争当事者さんは、（あっせん委員と）こう向き合って、しゃべってますけど、事務官は、まあ、別の角度から見えますよね。あるいは、補佐人とか複数当事者いた場合は、そこは見てると思うんですけど。その観察結果を聞いたりして、それはやってみました。なので、それ

をいただくことによって、自分の思い込みを、まず排除する。自分がうまくいったと思っても、相手方はそう思っていない可能性があるじゃないですか。それを少しでも第三者視点で客観情報をいただく。コミュニケーションを密に取るってことだと思います(C)〔括弧内は著者〕。このように、労働局職員を活用することで、当事者に対する思い込みを排除しようとする姿があった。

②「感情を拾う」

あつせん委員は、紛争当事者が手続中に発するシグナルを、例えば「顔。本人の顔、見とって『これは納得してないな』とか。会社さん見てて（中略）よく聞くんだけど。『もう、いっぱい、いっぱいだよ』とか言うのと、『もう、これ以上は』って言って。で、中には全権で委任されて来ても、自分が持てる裁量の金額っていうのが、例えば一〇万まで、とかで来ていらつしゃると。例えば『一三万で』とか、相手が『もう一三万なら』とか言うのと三万プラスになると『困ったな』っていう顔されるのね。なんとなく(G)」。あつせん委員は、対面したときの、主に顔の表情の中でも不随意な感情表現等から読み取ることで、当事者のわずかな変化をも見逃すことなく捉えようとしていた。

V 〈紛争当事者が納得するためにエンパワーメントする〉(表5)

①「語らせるために聞く」

この段階では、紛争当事者双方の主張をよく聞き、状況を把握し、要求の裏側にある理由⁽⁷²⁾(needs)を探ることになる。ただし、あつせんには時間的制約があることから、「申請人が、何を一番訴えたいのか。二時間しかないわけですから、たった一回で、一〇個、不快な思いがあつたのであれば。何をするかというのと、一番不快な思い。代表的なものを、まず述べてもらおうと思います。で、そこに絞ります。別に、他の九つを切って捨てるわけでは

表5 V紛争当事者が納得するためにエンパワメントする

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 語らせるために聞く	申請人に事実を言わせることで自らの主張の弱さに気づかせる	申請人に事実を具体的に言わせることで、自らの主張の弱いところに気づかせること	B, D, E, F, G	71%
	素朴な疑問を挟むことで事実がどこにあるか当たりをつける	紛争当事者の発言に対し、素朴な疑問を挟みながら、事実がどこにありそうか当たりをつけること	A, C, E, F, G	71%
	被申請人がした対応について言わせることで問題点を見つける	被申請人の言い分を語らせながら、問題点を抽出すること	A, B, C, D, E, F, G	100%
② 紛争当事者の不満を和らげるために工夫する	話を遮らずに聞く	「誰にも自分の話を聞いてもらえなかった」という不満を持つ紛争当事者が多いことから、あっせん委員に求められる資質としての聞く態度のこと	A, B, C, D, E, F, G	100%
	紛争当事者の面子を立てる	紛争当事者双方の面子を立てること	A, E, F	43%
	問題点をレクチャーする	紛争当事者双方に対して、リスタートする際に知っておくべき情報の提供をすること	A, B, C	43%

ないけれども。まずもって一番本人が、訴えたいと思っている重要な事案ですね。そこに至る様々な言動があったと思うんです。事実関係が。まず本人に一番訴えたいことを聞いて『じゃあ、そこにフォーカスを絞りましょう』ということ、こちらからあらかじめ想定しておいた質問っていうのは聞くようにいたします。できるだけ、個別具体的に発言者の名前とか役職とかですねえ。鍵括弧で、どのような具体的な発言があったのか。時系列ですね。そこは聞くようにしてます。とりわけですね。発言者の名前、役職。固有名詞で、しゃべってくれと。できるだけ、中身に、その世界の中に入り込もう、入り込もうとしますね。表面的に外野に在るわけじゃなくて、内野に入っ

具体的な上司の名前。どれだけの期間ですね。その上司と一緒にいたのか。その部署には、何人いたのか、とかです。行為が行われた部署、その世界をできるだけ、彩鮮やかにイメージするようにしたいから。要は、感情移入するとかですね。ある意味において本人の状況に近づこうというふうにして、努力いたしますんで、そのような過程は必要だというふうに思います(B)」。このようにメインのイシュー⁽⁷³⁾ (issue) を確定することから始めなくてはならない。

しかし、本当のことは隠される。紛争には、対立する相手が何を求めているのかが分からないことで、解決を難しくしているという側面がある。表面に出された要求が、真の要求であるとは限らない。つまり、問題点が表面に出ないような曖昧にしている可能性がある。また、紛争当事者本人でさえ真の要求に気づいていないこともある。そこで要求の裏側にあるニーズを明らかにするために、まず、申請人に対して、「この日、そもそも何があったの」っていうところから。どうして、この課長が突然。よく、申立書には、そこだけ切り取って書いてあるんですね。『おまえは、バカか』と言われたとか、『おまえみたいなやつは、辞めちまえ』と言われたっていうけど。その前後のシチュエーションが、あつせんはないんですね。例えば、裁判所だと代理人がついてるから、もうバーつと何月何日こういうことがあつて、て。もう聞かなくても書いてあるんですけど。そういうのが一切あつせんはないので(G)。「具体的に言わせる、つてことですよ。事実を言わせるということです。『いつだったの』『どこだったの』『そんなとき誰がいたの』っていうのを一つひとつ聞いてくと、やはり細かく聞けますので、そこで初めて、こちらイメージが湧きますよね。抽象的に『罵声浴びせられた』とか、『いじめられた』とかではなくって。あと、そこで矛盾も分かりますので。細かく聞いていけば、ちょっとこれは、嘘とまでは言えないけども『ちょっとごまかしてるなあ』とか、そういうのがね、分かるので。聞いてるうちに『あつ、自分がここが弱い』って当事者

の方も気づく。抽象的に言ってる間は気づかなくても、具体的にそうやって言われるうちに『あつ、自分の主張がちよっと弱いかも』っていうのに気づく。そうやって自分で気づくっていうのが、結局、納得につながるの、そういう意味でも自分で気づいてもらう作業の、ちよっとお手伝いっていう意味もあるかもしれません(E)。あっせん委員は、申請人自らの関係にも対応させる円環的な質問を反復していた。このようにすることで、終局の段階での納得が得られるよう、申請人に事実を言わせることで自らの主張の弱さに気づかせる、ことを通して事実確認を行っていた。

申請人の発言を受けて円環的な質問を繰り返す。具体的には「素朴な疑問をそこで口にする。『えっ、その時、周りに誰がいたの』『えっ、周りにいた人は何で止めないの』っていうような。そこで素朴な疑問を挟むと裁判での証人尋問も、まさにそうなんですけど、例えば、ちよっと嘘ついてると、そこがもう破たんしてくるんですね。だんだん、言ってることが(E)」。このように、あっせんの現場で、申請人の発言内容の一貫性を崩し、カムフラージュされた事実を浮き彫りにできることに言及している。他方、被申請人に対しては、「整理した事実を、今度は会社側につけて、真相究明をするためっていうのもある。それは一番なので。やっぱり、交渉っていうか、あっせんで譲り合いでの合意形成なんですけど、ある程度『事実がどこにある』『真実がどこにありそう』っていう当たりをつけないと、やっぱりあっせんはできないので(E)」。あっせん委員が、紛争当事者双方の話を行き来して、素朴な疑問を挟むことで事実がどこにあるか当たりをつける、場面は、裁判官のように「申請の当否判断」⁽⁷⁴⁾をしているように見える。

この段階で、申請人の主張を被申請人につけた結果、「例えば、認めるものについては、それがパワハラと評価されるようなものだったら『じゃあ、払わなきゃいけないよね』っていう話になりますし、明確に『認めない』

と言ってるものについては『なぜ認めないか』っていう理由を聞いて、もう一度、申請人の方に『こういう理由で認めないと言ってるけれども。じゃあ、あなたの方でこれをした、っていうことが証明できる』っていう話をします。裁判になると証明できないものについては認められませんので、パワハラを主張する側が立証責任を負いますよね。そこで『証拠はないんだけど』っていうことになる、『それはちょっと難しいわね』っていうので。そういうかたちで、一つひとつ事実を整理していくと、最終的に『ああ、じゃあ、ここだけ話合いをすればいいんだな』っていうのが、だいぶ凝縮されてくるので。それで、話合いを進め、最終的に、それぞれが納得したところで、成立できる見込みが高まるかなあと(E)という感覚が得られればゴールの達成も見えてくる。

被申請人に対しても、納得したうえで終局を迎えられるよう、「強制力が無いのに、相手方はわざわざ、特に会社側は出て来ますから。そういう人に、会社側のやり方を存分にしゃべってもらおうと。でも、これは相手の落ち度を見つめる、私なりの作戦だというふうに思ってます。しゃべってれば、絶対ボロが出ますんで。解決しなくても、お話いただいたところを『こういうところが問題ですよ』って、帰るときに、後で言えますので。まずは『書面で書いてあることがすべてです、と言わずに、もう一度、書面に書けないこと含めてしゃべってただけませんか』ということで(C)」、被申請人に会社の対応について言わせることで問題点を見つめる。「通常は、被申請人側が、つまり会社側が、事実を否定するようなところがございます。特に、これはまだそれほど、一〇〇万円の支払いですから、無茶苦茶すごい話ではないですけども。まず、防衛策として、そういう表現をしますんで、そのメインのところではないんですが、従たるところで、責任を認めてもらえるような何か。ところを引き出すように、努力をするという面はありますね。会社としては、いじめ・嫌がらせのつもりはないけども、対応の面で至らぬ面はあったとか、そういう言質を取るのが一つの手かなと。会社側は、制度的には、何か手はずを整っているのかと。

例えば、こういう嫌がらせがあった場合には、どこどこに相談窓口があるとかですね。具体的に、どう動いているかっていうのは、その辺つついていくと、ちゃんとしているか、していないかっていうのは分かってきます。想像できますよ(A)」。被申請人の対応面の不備が確認できれば、そこをレヴェエレイジ⁽⁷⁵⁾（梃子）にして話を進展させることができる。

このカテゴリーでは、統合の原則に従って、隠された要求を表面に出し、曖昧さを排除して、本当の要求に迫る⁽⁷⁶⁾作業が行われていた。

②「紛争当事者の不満を和らげるために工夫する」

特に、申請人は、「何で聞いてくれん」って言う方も。『何で、俺の言うこと聞いてくれん』みたいな(G)。「一番多い不満っていうのが『聞いてくれない』っていう不満をね。よく言われるじゃないですか。聞いてるつもりなんですけど。こちらは。けど、全然自分の主張を聞いてくれないっていう、そういう不満の回避もできますよね。そうやって、聞いて。『聞いて整理したじゃない。だけど、あなたの主張は、ちよつとここが無理よね』っていう。そういうことのために、やつぱり、まず。しかも、『ただ聞くではなくって、事実を聞く』っていう。それを心掛けてます(E)。紛争当事者の最たる不満が『どこへ行っても、誰も自分の話を聞いてくれないこと』であることから、「相手の話を遮らずに、よく聞くということ(B)」が重要である。「場合によっては、関係ないことでも、時間の許す限り聞いてあげるといことですね。話してもらわなきゃ困りますから。そりゃあもう、『関係ないから、ちゃんと、この問題だけ言ってください』みたいなことを言っちゃダメだということです(A)」。このような認識の下に、話を遮らずに聞く、ことの実践が行われていた。

「紛争当事者の面子を立てる」とは、「特に会社さん側の方で、『やつぱり、出席しない』っていう会社も相当数

ありますよねえ。そこを敢えて、『自分たちは支払う義務はない』という主張ながら参加してきた。ある意味、はじめな会社さんだと思うんです。ある程度、誠実な。ゼロ回答であったとしても。だから、そういうところが、結局、『飛んで火に入る夏の虫みたい』になって、『来たがために払わされる』みたいな。そういう、印象持たれないようにというのは思います。むしろ、『ゼロでも来るということは、企業としてあるべき態度なんだ』っていう。(中略)『来ないから、結局払わずに済んじゃった』っていう得をしちゃうのに、『来たがために、いくらか払うことになった』ということが。そういう意味で、『ゴリ押しをしてなんとか払え』っていうのはしらないと思います(E)。被申請人の態度を否定せず、むしろ、あつせんに参加したことを評価する姿勢を示すことは、「会社側としても、下手すると、あつせん委員という人に怒られるんじゃないかとか、いろんな気持ちで来てるでしょうから。今回、たまたま、その労使それぞれ言い分はあつて、あつせんという場での争いになりましたけどもね。だけど、みんなうまく話合つて和解できればいいわけですから(A)」。このことは、その後の被申請人の解決に向けた意思決定を引き出すうえで有意に作用する、と考えられる。

終局を迎えた段階で、残念ながらゴールを達成できない状況もある。「語らせるために聞く」段階で見つけた問題点をレクチャーする。とは、申請人が取り得る道として『労働委員会もある。それから、裁判所もある。それから、弁護士さん同士での交渉つてあり得るだろう』と。『メリット、デメリット、これから簡単に教えるから、ちょっと家帰つて、もう一回考えてくれ』『それから、あなたにも落ち度があったこと、俺だけは発見したから。これ他の職場でやらない方がいい。二つ教える』(C)』という具合に教示することである。また、「パワハラ事案というのは、その一個だけの事案じゃなくてね。やっぱり、その企業の全体とは言いませんよ。ある一部の部署の、そういった文化。風土みたいなものが、あると思うんですよ。で、あつせんのいいところは、非常にお手軽な

表6 VIボトルネックと対峙する

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 解決困難な状況と対峙する	解決意欲のない状況と直面する	合意成立の障害となること	A, B, C, D, F	71%
	代理人等によって解決を阻まれる状況と直面する	弁護士や特定社会保険労務士が代理人や補佐人として隣席する場合、あるいはあっせん委員自身が合意成立の障害となる場面のこと	A, B, E	43%
② 感情と対峙する	謝罪の要望等感情の処理をする	謝罪の要望等の感情を振り回す紛争当事者が、合意成立の障害となる場面のこと	A, B, C, G	57%

ADRとして企業が、その紛争を正式に受け止めて同じような将来的な紛争を防止するための教育的効果があると思うんですよ。（中略）『あつ、こういった対応をとると労働者って、こういうふうに思うんだな』と。使用者は、そう思っていないけど、思うんだなということ、このあっせんを通じて学ぶことができる(B)」。将来の紛争防止の観点から、紛争当事者がリスタートする際に役立つ情報提供を行っていた。

VI（ボトルネックと対峙する）（表6）

① 「解決困難な状況と対峙する」

ゴールを達成するにあたり、障害となる状況が存在する。それは、大きくわけて、二つある。一つは、あっせん委員が、紛争当事者の「解決意欲のない状況と直面する」ことである。例えば、「会社がゼロ回答のときもあるんですよ。その場合は、合意の余地が。（中略）明らかにない場合もありますし、申請人の方の要求額があまりにも高い、っていうことも最近しばしばありますでね。それに固執するようでは歩み寄りの、そのきっかけが掴めないんで『じゃあ打ち切りにしましょう』ってことはありますよ(F)」。会社側の方針として、労働者側の要求に全く応えないと決めて来ている場合や、労働者側が金額に固執する場合には解決が困難な状況となる。

もう一つは、あっせん委員が、紛争当事者の「代理人等によって解決を阻ま

れる状況と直面することである。例えば、被申請人側の代理人として社会保険労務士がついて来て「もっぱら発言する。私は、めずらしくですね。いつも二時間は。時間を貴重に使いたいいもんで、がんばるんですが、四、五〇分で全体的に終了いたしました。顔を見れば分かるんですよ。社労士ではなくて、当事者。この事案、パワハラ事案だったんだけど、関わった者の上司。で、顔を見れば何とか解決をして、話合いの余地があるけど、その社労士が一方的に話をする。あっせんが、不成立に終わったわけですが。せつかくの（話合いの）機会を放棄する。『ああ、もったいないな』っていうのが、私の印象ですね(B)」（括弧内は著者）。このように、代理人の振る舞いや発言が、当事者の利益に沿ったものなのか疑わしい状況もある。

あるいは、あっせん委員が会社側を説得する場面で話合いが壊れてしまう。「例えば、裁判ではおそらく認められないんだろうけど、ただ違法とまでは言えないんだけど、会社もちょっと、そういう対応はどうか、っていうときに多少なりともね。少しでも、やっぱり、解決金っていうかたちで。（中略）そうは言ったって労使ね。一度は、袖擦り合う仲になったわけだから、やはりそれはちょっと、まあ、『ごめんね』ぐらいのことで払ったらどうかっていうかたちでまとめるときに。ちょっと口が滑って裁判だと、っていう視点を出しちゃうと。もう会社側は、『じゃあ、裁判になっても全然認められないようなもんだから、全然、払ういわれはない』みたいになっちゃって、かえって、こう閉ざしてしまうので。そこは、なかなか難し(E)く、あっせん委員の言動によって解決を阻んでしまうリスクがあることを確認した。

② 「感情と対峙する」

また、紛争当事者の感情面が原因で、ボトルネックとなる場合がある。その最たるものが謝罪の要望である。

「謝罪は、やめといた方がいいと思いますね。会社側に謝罪を求めると。その分はお金で。『お金に反映させた

方がよろしいんじゃないか』っていうふうに説得します。謝罪というのは、本来、気持ちが入るべきものですから。謝罪させたとしても、謝罪させたことについては、『謝罪させた』って別に言えるものでもありません。守秘義務入りますよね。そんな状況になりますんで、あまり意味のないことだしと。それと、例えば行為者に謝罪をさせるということがあつたりしますね。行為者にさせる場合は、会社側は自分たちの解決を優先するために、行為者にプレッシャーを掛けて謝罪しろと。あるいは、謝罪文を書けっていうことを、通常なりますよね。それは、やはり実際、加害者だとしてもね。人格権の侵害になるでしょうから、そういうことには加担したくない、ということであるべく謝罪は入れないように、っていうふうに私は努力します(A)」。このように、主に説得することによって、謝罪の要望等感情の処理をする、ことでボトルネックを回避できる場合もある。

Ⅶ〈解決に向けたアプローチをとる〉（表7）

①「合意に向けて後押しする」

「語らせるために聞く」段階を経て、「こっち（労働者側）が言っていることが本当なのか。こっち（会社側）が言っているのが本当なのかということと、それぞれきちんと事実を言わせ、それに対して、事実で反論させ、っていうやりとりですかね。やっぱり、その中で、ある程度『あつ、たぶん、これに関してはこっちの』。例えば『会社側が言っていることが本当なんだろうな』と思つたら、そこに沿って『いや、こうだから、会社の言っていることの方が、むしろもつともなような気がするから、これに関しては、あなたこうじゃないの』っていう提案をすると、説得力がありますよね。しかも、本人も納得がしやすいっていうことかなっていう(E)」状況を作つて、双方の主張をすり合わせて和解を打診する、作業に入る（括弧内は著者）。

実際のやり取りでは、期日前に「資料見た段階ですすね。『こりや、打ち切りだな』とか、なんとなく結論が頭

表7 VII解決に向けたアプローチをとる

カテゴリー	概念	定義	対象者	出現率
① 合意に向けて後押しする	双方の主張をすり合わせて和解を打診する	双方の主張が出そろった後に、あっせん委員が和解案を提示するなどして和解を打診すること	A, C, E, F, G	71%
	意固地な紛争当事者を敢えて突き放す	紛争当事者の頭を冷やすために敢えて突き放すこと	C, E, F	43%
	代理人等を介して間接的に説得する	代理人や補佐人、あるいは労働紛争調整官等、隣席している者を介して間接的に説得を試みること	B, D, F	43%
	自身でも説得を試みる	あっせん委員自身が、合意に向けたひと押しをする際、説得を試みることに	A, B, C, D, E, F, G	100%
② 紛争の見通しを立てる	他解決システムへの交通整理をする	紛争当事者は、労働局あっせん以外の他解決システムについて、知らない場合がほとんどであることから、それを案内することで、主に将来への不安の解消を図ること	A, C, D, E, F, G	86%
③ 参加したことが紛争当事者にとって意味のあるものになりたい	紛争当事者の自由意思に任せる	紛争当事者の自由意思の下、労働局あっせんの特徴である任意性を保持するために、彼らの判断を待ち、結果的に制度を利用したことについて意味があったと思ってもらうこと	A, C, D, E, G	71%

ん中に浮かぶわけですよ。あるいは『何十万円で合意するのが、いいかな』とかさ。ところが、話を聞きながら、仮に金額が出た場合にですね。会社側が用意した金額がありまして、それをまず、申請人に伝えますよね。で、しばしばありますけど『そんな金額じゃ合意できません』みたいな。そのときね。『じゃあ、合意できないんだつたら打ち切りますよ』とか。『打ち切りにしましょう』みたいな。そう言わずに。もう一回、戻してですね。もみ合う、つていいですかね。そうしたら意外と『じゃあ、もう少し上積みしましょう』とか、そういう話になることもあるんですよ。逆に、会社側が提示した金額で、私の方で、ちょっと少ないんじゃないかと思って『じゃあ、

取りあえずね。申請人にお伝えしましょう』って言ったなら『あつ、それでいいです』って、あつさり合意することもあるんですね。そういう意味で、一回で決めないってことでしょうかね(F)」。あっせん委員の、あきらめない姿勢には粘り強さがあつた。

労働局あっせんは、原則、一回の期日で終了する。双方の主張をすり合わせて和解を打診する際、あっせん委員が、『この案は、あなたのためにいいと思います』っていうふうに、一生懸命言っても分からない。どっちか一方が分からないというか、やっぱ感情的に、頭がカッカ、カッカなつてつちやつてる。特に申請人が多いので。そういうときに『ちょっと冷静になつて考えてみましょう』っていう。っていう感じの言い方をして『もう、あなたがノーだったら、私は、この案とてもいいと思うんだけど、それでもあなたが嫌だつて言うんだつたら打ち切りますから。本当にいいんですね』っていう言い方をしますね。そうすると、だいたい『分かりました』みたいになるので。やっぱ、言つてることの主張がトーンダウンしてきたとか、悩み出したとかね。それは、チャンスですの(E)」。そこを契機として、意固地な紛争当事者を敢えて突き放すことが、ゴールを達成するために有効に作用する場合もある。

代理人等を介して間接的に説得する場面がある。「補佐人ですかね。ありますよね。お互いに。その補佐人の人の存在も意識して、だいたい申請人の場合は、身内の人、連れてくる場合が多いんですけど。親とか、兄弟とかですね。そっちの親兄弟の方の人。結構、法律的な知識を持つてる場合が多いんですよ。それ、場合によってはですね。直接じゃないけど、こうやって話ながら、しゃべつてる対象をそちらの補佐人の方に向けてね。『申請人は、こう言つてるけども』。納得してもらおうわけ。補佐人の方に。直接は、語り掛けしないで、それできないからね。あくまでも当事者だけの、あれですんで。だけでも、交代したときの待機してる時間に、もしかして、補佐人

の人が説得するかもしれないじゃないですか。申請人に。『もう、この辺で収めたらどう』みたいな。会社側の方も同じことが言えましてね。会社側の方は、特定社労士さんとか、弁護士さんとか来る場合もあるんですけどね。そういう場合には、話が早いんです。意外と(F)」。紛争当事者本人が判断を迷っている、あるいは判断に窮する場面で、間接的な説得が功を奏することがある。

このような間接的な説得として「労働局のあっせんです。要は合意に向けた推進力として、実感するのはですね。紛調官。紛争調整官の存在です。(中略)『随分、あっせん人が使用者を説得してくれました』と。そう言ったときに、当事者たる労働者。申請人は『あー、そうなんですかー』と言ってびっくりすることがあるんですよ。『そうであれば、その金額で結構です』ということで『じゃあ、合意します』ということも、よくありました。それは何かというと、話を黙って聞いていた、あっせんの場合は第三者。外野。存在である紛調官が発する言葉だから、余計インパクトがあるんですよ。要は(中略)人から聞く。第三者から聞こえる声というのがですね。(中略)合意に至る最後の「一押しになる(B)」のである。決して下打ち合わせがあるわけではないが、労働局職員が十分に機能すると、ゴールの達成に向けた推進力となる。

あっせん委員、自身でも説得を試みる、ことがある。例えば、「全人格でいうと、あくまでも労使関係で多いケースは、やっぱり使用者が強くて、労働者が弱い。そうすると、この労働者を。当然、認められてしかるべき権利というものが、封殺されておるような状況であればですね。私は第三者ですから、使用者に対して、全く遠慮がありませんから『そこは、こうあるべきでないですか』という、こら、バイアスではないんですよ。人権的な観点でもって、使用者を説得することは当然あり得る(B)」。このように、説得することによって使用者の行動変容を狙う場合がある。

あるいは、申請人に対して、『会社が一元以上出すことは、あなたに悪いと思ってるからお金払うんですよ』っていうふうに労働者さん側にはメッセージを伝える。『あなた、一〇〇（万円）求めたいと、あくまで思うかもしれないけど、向こうが三〇（万円）でも五〇（万円）でも払いたい、っていうのは、向こうは冷たい顔で早く問題を解決したいからとか言うけども。でも、全然悪くない人、お金払うわけじゃないじゃないすか』って言って（中略）労働者さんへの説得材料として、そういうことはしゃべります。なので『そこで一〇〇（万円）からデイスカウントどれぐらいできるかなあ』ってのは、一つの目標ですね(C)（括弧内は著者）。このように、申請人の要求額の可変性を探る目的で使われることもある。

② 「紛争の見通しを立てる」

我が国では、労働局あっせん以外にも個別労働紛争解決制度が構築されている。しかし、制度の理解が進んでいないこともあり、労働局あっせんの利用者が「多くの場合、申請人の方は、あっせんがうまく行かなかった場合は、裁判に行くことを考えておられる方が結構いるので。そうすると、『いや、ここはダメだから裁判行つて認められ』と安易に思ってもらっちゃ困るわけですから。ここは確かに裁判じゃないけど『裁判に行つたときには、こうなります』ってことも話の中に織り交ぜつつかないと、結局、『解決しよう』って気持ちにもなっていただけない(D)」。

したがって、「次に進んだときにどうなるのかというね。例えば訴訟になればこうなるとか。場合によっては、労働委員会とか、社労士のセンターとか、いろいろ話出てきますよね。民事調停とかね。その辺のところは、やっぱり知つた方がいいと思いますよ。（中略）あまり言い過ぎると脅しになりますけど。他の制度なり、この後どうなるか、ということについての知識は絶対必要だろうということです。ここで終わったら『もう知りませ

んよ』じゃ困るよと(A)」。紛争当事者が、紛争が継続した場合についてイメージを膨らませられない状態を解消するために、他解決システムへの交通整理をする。ことで、他解決システムへの乗り換え情報を提供する必要がある。

③「参加したことが紛争当事者にとって意味のあるものでありたい」

労働局あっせんは、任意性が貫かれていることに特徴がある。したがって、最終的にゴールを達成できるか否かは、紛争当事者の自由意思に任せる。以外にない。「最後の解決の部分は、無理強いをしないようにしてます。自分の、あっせんの成功率を上げようとか、そんなことは全く思ってなくて。そういうこと、頭に入ると絶対うまく行かないので。もうそれは、あくまでも相手の気持ちで、『今日どうしたい』って言って『嫌なら、もうサインしなくていいよ』っていうふうで。(中略) 自由意思、本当に本人の。で決めてもらうようにしてます。でないと、後でトラブルになるといけないもんだから。それ気をつけてますかね(G)」。あっせん委員としては、合意を調達することよりも、当事者が自らの意思で判断できるように見守ることを優先することが重要である。

仮に「最終的に合意できないと。『金銭解決、難しい』ってことになったとしたら、私どもが間に立ってる意味合いを分かっていただかなきゃいけないので。申請人側からすると合意はできなかったけども、自分の言いたいことを言ってもらえて『この後、どうしたらいいか』っていう情報提供だとか。『なかなか、裁判やっても自分の主張どおりには行かないよ』ってことを聞いて『ああよかったです』と。『ここに、わざわざ足を運んで時間を掛けてよかったです』と思ってもらえるってことが、とても大事なことですし。被申請人側にしても(申請人) Xさんとの関係では解決ってことにならなかったとしても、これを一つの糧にして、今後、従業員対応とかですね。いうことについて『勉強になりました』と。『今後、こういうことが起こらないように、オカミのお世話にならないように、こういうことを気をつければいいですね』っていう教訓を持って帰ってもらえれば、たとえ合意は成立

していなくても、あっせんに来ていただいた。『参加してよかった』と思っただけの副次的な糧になるかな、というふうには思っておりませう（D）」（括弧内は著者）。このように、労働局あっせんのプロセスを踏んだことで紛争当事者双方が学びを得る、教育的効果が示唆された。大事なのは、将来、当事者双方が、再び同じような紛争を発生させないと認識することである。

五 考察

ここでは、インタビュー調査の結果に基づき、労働局あっせんの業務プロセスについて考察する。

（一）労働局あっせんモデルの分類

インタビュー調査から明らかになったのは、「パワハラ事案のあっせん業務プロセスにおいて、ゴールを達成するためには何が必要か」である。つまり、必ずやっておかなければゴールの達成が難しくなることを重要成功要因として特定した。

ストーリーラインで示したように、Ⅱ・介入準備段階では、紛争とその紛争当事者を知るために基礎情報を把握し、問題点を明らかにしたうえで紛争を細分化して取り組みやすくする。Ⅲ・対面するすると、彼らに紛争の内容を語らせるために必要な信頼関係の構築に腐心する。Ⅳ・対面中は当事者を注意深く観察し、Ⅴ・彼らの語りから情報を取得しつつ、円環的な質問をすることによって要求の裏側にあるニーズを探り、彼ら自身の気づきを促すことと、あっせん委員の対応による不満を和らげる工夫を並行して行う。Ⅶ・終局に近づく、いくつかの合意に向けた試みがなされる、という流れで業務プロセスを展開していることが明らかになった（以下、「本モデル」という。）。

表8 同席調停とのプロセスの対比

同席調停	本モデル
第一段階 調停準備	Ⅱ 紛争の基礎情報を把握する
第二段階 調停開始と初めの言葉	Ⅲ 初対面である紛争当事者との信頼関係をつくる
第三段階 話し合い	Ⅴ 紛争当事者が納得するためにエンパワメントする
(a) 状況の把握	
(b) 状況の分析	
(c) ニーズを探る	
(d) ニーズを伝える	
第四段階 和解案の検討	Ⅶ 解決に向けたアプローチをとる
ブレーン・ストーミング	該当なし
第五段階 合意書の作成	
第六段階 調停の終了／終りの言葉	
該当なし	Ⅰ ナレッジメントを蓄積し活用する
該当なし	Ⅳ ゴールへのきっかけを掴むために紛争当事者を観察する
調停者が直面する困難	Ⅵ ボトルネックと対峙する

出典) 『調停者ハンドブックー調停の理念と技法』〔6〕調停の流れをもとに著者作成。

この業務プロセスのうち、Ⅴ及びⅦは必要に応じて行き来する。このうち、Ⅳは業務プロセスが進行しても継続的に行われる。さらに、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ及びⅦまでの間に、Ⅵ・ゴールの達成を困難にする壁が立ちはだかる場合がある。また、ⅡからⅦまでの体験は、Ⅰ・あつせん委員自身のナレッジメントとして蓄えられ、次回期日以降に活用される。この中のⅡ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ及びⅦが重要成功要因に該当する。なお、これらの中には感情等の定性的な情報が含まれる。それらを定量化して測定可能な状態にすることは困難であることから、現時点では業務プロセスの進捗状況を管理、評価することは難しいと考えられる。

また、本モデルから、労働局あつせんの一つの傾向として、紛争当事者双方の金額にかい離がある場合が多いこと(Ⅲ①)、会社側が労働者側の要求に全く応えない旨の回答を提示する、あるいは労働者側が金額に固執することがあること(Ⅵ①)が確認された。このことは、二(二)で述べたように、ゼロ・サム状態に陥る可能性があることを示唆している。そこで、この状態を回避するための方法である統合理論が話

合いのプロセスに組み込まれた同席調停に、本モデルを当てはめることによって、統合理論がどのような場面で、どのように適用されているかを確認する。これについては、同席調停のプロセスとの対比（表8）を通して、統合理論が使われている段階に絞って試みたい。なお、同席調停で統合理論が適用されているのは、第一段階、第三段階及び第四段階である。

同席調停では、トラブルについて知ることを第一段階で行う。ここで、話の前後関係や人間関係を調べることになる。本モデルでは、Ⅱがこれに該当する。この段階では、労働局職員を活用して情報を収集すること、当事者双方の主張の相違点を探ることが確認された。統合の原則は、まずすべての相違点を表面にさらけ出すことであった。本モデルでは、期日前に限られた情報を時系列に整理すること、この作業をしていると考えられる。

第三段階では、紛争当事者双方から事件のあらましを聞いていくことになる。先に述べた統合の原則をさらに進め、調停の技術を駆使しながら表面に出された要求と真の要求を探る段階である。同席調停において、ニーズを伝える際にはリフレーミングが適しているとされている。本モデルのⅤでは、当事者が自ら語り、その主張の弱さに自ら気づくという円環運動を活用し、先入観を揺らせることが示された。また、対象者の八六%が事実確認あるいは事情聴取による状況の把握に時間を割いていることが確認された。つまり、業務プロセスのほとんどの時間を「聞く」ことに費やしていることになる。したがって、あっせん委員の能力として「聞き方」の技術の向上が必要となる。一方で、技術に関する調停用語が「傾聴」以外、あっせん委員間の共通概念として浸透しておらず、技術に対する捉え方が一致していないことが確認された。技術の効果を知らず、それを意識して使うことができていないとすれば、業務プロセスの中での再現性が期待できず、技術の向上を阻むという懸念がある。あっせん技術の平準化は、今後検討すべき課題である。⁽⁷⁸⁾

加えて、本モデルでは、時間的制約があることから、「一番不快な思い。代表的なものを、まず述べてもらおうと思います。で、そこに絞ります(B)」というようにイシューを絞っている。このことは、話合うべき課題の数を減らすことによる交換可能領域の縮小を意味する。その結果、統合はしにくくなると考えられる。

第四段階で、和解案の検討に入る。同席調停では、紛争当事者双方が協働してお互いのニーズを満たすかを考え、ブレインストーミング⁽⁷⁹⁾ (brain storming)を実施する。このとき、和解案は多ければ多いほど名案が浮かぶとされる。本モデルでは、Ⅶがこれに該当する。この段階において、ブレインストーミングは行われていないことが確認された。ブレインストーミングには、話合いの参加者が多くのアイデアを出し合うことで選択肢を増やし、統合しやすくするという利点がある。前述したように、交換可能領域を狭めるという点で本モデルは、この利点を享受できていないといえよう。

以上の対比結果から、本モデルは、最終的に紛争当事者双方の欲求がそれぞれに満たされ、いずれの側も何ひとつ犠牲にする必要のない解決策を導き出すことが難しいモデルであるといえる。これは、時間的制約がある労働局あつせんにおいては是正が難しい問題である。一方で本モデルには、欲求を分解・分析して真の欲求を見つけ出すために、時系列の活用、オープン・エンデッド・クエスチョン等の傾聴技術が駆使されており、統合の前提はクリアしているように見える。統合では、紛争を細分化し、再評価しやすくすることが行われる。そのためには、当事者にできるだけ多く話をさせる方策が有利となる。本モデルでは、話をさせることで当事者の「聞いて欲しい」という欲求を充足させることから、プロセス内に円環運動が起り、後述する紛争を予測することと相まって、結果的に当事者の納得に基づく紛争の終結が実現できるのではないかと思われる。

さらに、労働局あつせんの最大の特徴である「簡易・迅速性」⁽⁸⁰⁾については、二(一)で概観した申請の簡易性に

加え、「金銭解決は、お互いにするつもりなだけで、金額に開きがある。あるいは、金額近づいてんだけど、その一歩なかなか踏み込めないってときには（中略）被申請人の控室に私が行って。（中略）もう入れ替えてる時間もつたないんで。それなら自分が動いた方が早いからですね(D)」というように、あっせん委員が臨機応変に対応することで、迅速性を確保しようとする姿があった。

最後に、あっせんのプロセスを通じて、あっせん委員、紛争当事者共に学びの機会を得られる可能性のあることが示唆された。あっせん委員は、事件を通して得られた経験を自身のナレッジメントとして蓄積できる。これにより類似の事件に対して、実際に紛争を経験しなくとも、紛争を予想することができるようになる。言い換えれば、実際に紛争をトレースせずとも先の可能性が読み取れるようになる⁽⁸¹⁾。また、当該当事者間において真の解決は望めないとしても、彼らが職業生活をリスタートしたときに体験したことが生かされる。つまり、将来の労務管理や就職先において紛争の経験が生かされるとすれば、その紛争は無駄ではなく、紛争に仕事をさせたといえる。特に、多様な労働者を雇い入れる企業側に対して、裁判制度を利用するよりも低いコストで将来の紛争防止につなげられる労働局あっせんのメリットが示された。

これらのことから、紛争当事者がリスタートするために労働局あっせんのプロセスを経ることは、当事者双方にとって意味を持つと考えられる。

（二） あっせん手続上の課題

（一）で見たように、あっせん委員は、業務プロセスの中で複数の重要成功要因を押さえつつゴールを目指す、あっせん手続を行っていくうえでの課題が浮かび上がった。

二で述べた交渉促進型調停モデルでは、手続主催者が「黒子に徹して」対話をリードする立場を採るが、インタ

ビュー調査において二つの異なるタイプを確認した。一つは、「こちらから積極的に意見を述べたりね。法律上の解釈を言ったりは、しないようにして(F)」いる立場である。もう一つは、「話を聞く中で、第三者として。公平中立的な視点から、金額としては、このぐらいが、まあ妥当ではないかと。そういうこと、あらかじめ伝えたいで(B)」対話を進めようとする立場である(傍点は著者)。

前者は、あっせん手続の主役は紛争当事者であり、彼らの紛争は彼ら自身で解決しなければならないことを促す態度に見える。このように当事者の自覚を促すことは、当事者間の話合いの促進を図る労働局あっせんの制度趣旨とも合致する。

これに対し、後者はあらかじめあっせん委員が解決金額について意見を述べていることから、紛争当事者の思考を停止させてしまう可能性がある。当事者の自覚を促すことがエンパワーメントであるとすれば、思考の硬直化は解決への道を遠のかせてしまうのではないか。また、指導・監督権限を持つ行政機関に付随した委員会による一方的な解決とならないようにしなければならぬこと、当事者が手続主催者の権限としての発言と受け取りかねないことを考慮すると、任意性を揺るがすおそれがあり、あっせん委員の態度として適当ではないと思える。なお、当事者から意見を求められて自身の経験や知見に基づき、それに応えること、あるいは当事者の話を聞き終えた後に意見を述べることは、あっせん委員のあるべき態度であると考えられる。解決策の一つとして、あっせん委員就任前に、労働局あっせんにおける理念を、労働局とあっせん委員候補者双方が確認しておくことが考えられる。

六 おわりに

本稿では、あっせん委員の実務経験者七名を対象としたインタビュー調査により、労働局あっせんにおいて利用

者の納得が得られる紛争の終結を実現させるために、あっせん委員が「紛争とその紛争当事者を知り、要求、相違及び対立を予想する」こと、「どのような服装、身だしなみで、どのような挨拶をして、どのような言葉を発し、どのような態度で当事者に相対するかを、信頼構築の構成要素と位置づけている」こと、「当事者の行動や言動について、あらゆる機会を捉えて観察し、自身の先入観や思い込みを排除しようとする」こと、「事実を確認する際に、抽象から具体へと変換する質問を繰り返すことで、当事者が自らの主張の弱さに気づくことを意図してエンパワメントする」こと、「同時に当事者の話を遮らずに聞くなどして、どのような終局を迎えても不満が残らないようケアする取り組みをする」こと、「ゴールの達成を阻む壁が立ちはだかる場合がある」こと、「最終的にゴールへ向けた後押しを粘り強く行う」こと、「最後の判断を当事者に委ねる」こと、「労働局あっせんを通じて、当事者が学びを得、同じ過ちを繰り返さないことにつながることを自らの使命であると自覚している」ことと、「たとえ失敗したとしても自らを省みる真摯な姿勢と、業務等から得た知見を蓄積し、それを活用する」という業務プロセスをたどることを明らかにした。

本稿からは労働局あっせんにおいても使用されているであろう同席調停の聞き方の技術のうち、どのような技術を使用しているのかについては確認できなかった。これは、あっせん委員の間に、共通概念としての調停用語が浸透しておらず、技術としての認識がないことが影響しているものと考えられる。しかしながら、本稿から、オープン・エンデッド・クエスションによる紛争変容の可能性を示すことができた。このことは、言い換えの技術、とりわけ、リフレイミングによる紛争当事者間の関係性の再構築を目指す同席調停とは、その目指す紛争解決を異にする労働局あっせんにおいて、「いん畜生」という思いをベント⁽⁸⁵⁾ (vent)しながら申請人自身が発した言葉によって自ら因果に「気づく」質問の仕方の技術が重要な役割を果たしていることを示唆する。したがって、技術としての

難易度が高いリフレーミングを身に付けるよりも、オープン・エンデッド・クエスションの精度を高める方が労働局あっせんにおいては有効であると思われる。

他方で、あっせん委員の能力担保の課題もある。非公開の手続であるがゆえに、紛争解決に向けた、あっせん委員間の情報共有の機会が乏しいと思われる。紛争当事者の納得が得られる紛争解決のためには、すべてのあっせん委員の能力水準を一定以上に保つ必要がある。合意率の向上に向けて、あっせん委員における、あっせんスキルの平準化のための解決事例の情報共有等を行うことが提言⁽⁸⁶⁾されている。ただし、それはスキルだけの平準化にとどまらない。対話による対立の解消は言葉によつてなされることから、道具としての言葉⁽⁸⁷⁾も同時に磨く必要がある。民事上の個別労働紛争が増加するなか、労働局あっせんが果たす役割はますます重要なものになっていくだろう。

本稿は、七名のあっせん委員経験者から得られたデータ分析であるため、今後、引き続き広く一般化できるかの検討を慎重に行っていく必要がある。また、本稿では事件類型として、パワハラ事案に着目したため、他の事件類型を考慮していない。したがって、事件類型が異なれば、特徴的な概念が存在する可能性がある。さらに、本稿では、労働局あっせんが非公開の手続であることから紛争当事者に対する調査は実施できなかった。これらの点については今後の研究課題としたい。

(66) インタビュー調査によると、対象者のうち五七%が、業務プロセスを遂行するうえで労働法等の法的知識が必要であると回答した。

(67) 正式な官職名は労働紛争調整官。文中に、調整官、紛調官の記述があるが、すべて労働紛争調整官を指す。

(68) 前掲注(34)『調停者ハンドブック——調停の理念と技法』七九頁、一〇八頁。当事者の相手に対する要求や主張、行動を正当化する主張。言い訳。

- (69) 前掲注(37)『組織行動の原理——動態的管理』五一—六四頁。*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, pp.36-45.
- (70) 対面方式か、個別方式かは、紛争当事者双方の意向を尊重してあっせん委員が決定する。インタビュー調査によると、対面方式を一部採用したことがあると回答した対象者は一名であった。これは、当事者双方が迅速な解決を望んでおり、労働者へ支払う解決金の額を大幅に下げる代わりに、事業主が労働者に対して再発防止を口頭で宣言するという解決方法を採用したときに対面方式で行った事例である。
- (71) 前掲注(53)『フエアネスと手続きの社会心理学——裁判、政治、組織への応用』一〇六一—一五頁。*The social psychology of procedural justice*, pp.101-110.
- (72) 前掲注(34)『調停者ハンドブック——調停の理念と技法』一〇八頁。前掲注(34)のポジションを取る理由。ポジションに対する隠れた動機。interestともいう。
- (73) 前掲注(34)『調停者ハンドブック——調停の理念と技法』七九頁。話合わなければならない事柄。議題。
- (74) 前掲注(22)「個別労働紛争の解決援助について——調整委員の経験から考えられることなど」七—九頁。下井が示した三つの基本的な考え方のうちの一つである。モデルが混合型になることが示唆された。下井は、他に「話し合い・自主解決の促進」「妥協・和解の達成」を挙げている。
- (75) 話が動かなくなった際に、話を進展させるために役立つ機能。ただし、何度も使えないというデメリットがある。
- (76) 前掲注(37)『組織行動の原理——動態的管理』五一—六四頁。*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, pp.36-45.
- (77) 前掲注(34)『調停者ハンドブック——調停の理念と技法』二九—三四頁。
- (78) 厚生労働省労働基準局(二〇一七)「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会報告書 平成二九年五月」透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会、五頁。
- (79) 前掲注(34)『調停者ハンドブック——調停の理念と技法』一二四頁。BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) を探すために当事者が話合うこと。前掲注(23)『ADR仲裁法【第2版】』一八二頁。BATNAとは、和解が成立しない場合の次善の策。

(80) インタビュー調査によると、一回あたりのあっせん手続の所要時間について、二時間以内と回答した対象者が五名、三時間以内及び三時間超と回答した対象者がそれぞれ一名ずつであった。なお、あっせん手続の時間に関する法の定めはない。

(81) 前掲注(37)『組織行動の原理——動態的管理』六一—六二頁。*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, pp.43—44.

(82) 前掲注(37)『組織行動の原理——動態的管理』四二頁。*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, pp.30—31. 問題点に気づくことで争いが建設的になったことを示す。

(83) 前掲注(6)「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律の施行について」第七・一(1)。

(84) 前掲注(26)「個別的労使紛争処理システムの在り方について(報告)」第三・二(3)ロイ a。

(85) 前掲注(34)『調停者ハンドブック——調停の理念と技法』二二頁。当事者に心の内の鬱憤を吐き出させる作業のこと。

(86) 前掲注(78)「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会報告書 平成二九年五月」五一—六頁。

(87) 廣田尚久(二〇一〇)『紛争解決学講義』信山社出版、一四二頁。前掲注(37)『組織行動の原理——動態的管理』六一—六七頁。*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, p.47. フォレットは、統合の障害になり得るとして「使われる言葉」を挙げている。