

〈論 文〉

コンフリクト・マネジメントと調停

—裁判所の民事調停—

数 家 鉄 治

1. はじめに
2. 行動科学的な見方
3. 調停の理論
4. 調停のあり方
5. おわりに

1. はじめに

日本のような調和指向社会では「和の精神」などによって、コンフリクトをなくす発想が強い。これでは変革期の今日では、組織の環境適応がむずかしく、M.P.フォレットのいう「建設的コンフリクト」など変革に必要なコンフリクトを排除しかねない。対立を恐れている日本のシステムは固定化されて、そのために問題の先送りなどで基礎的体力も低下してしまう。

ここでの問題はどのようにコンフリクトを回避するのではなくて、コンフリクトの存在を当然視してどのようにコンフリクトを解決していくかである。裁判所の調停制度は日本的な独自性もちながらも、コンフリクトの解決に貢献してきたのである。裁判所の調停においては命令権とか仲裁権があるわけではなく、話し合いでコンフリクトの解決に努力して、調停を成立させている。不成立の件数はきわめて少ないから、充実した調停制度になっている。民事調停と家事調停の調停委員がそれぞれ1万人を超す¹⁾から、国民生活に密着して

コンフリクトの解決を幅広く行っている。コンフリクト・マネジメントを担う民事調停委員の経験をふまえて理論化しているから、もともになる事例研究はきわめて多く、それを抽象化して一般化しているのので、実践的な理論としての有用性ももっている。

生活者にとって癒し、くつろぎ、安らぎは大切だが、現実には抗争、対立、競争を回避できないし、厳しい競争社会であるがゆえに、多重債務者になっていくケースも少なくない。日本的システムの歪みから派生した調停事件も多いし、コンフリクトとして表出した内容はこじれた結果として調停に付すことが少なくないのである。そのために何回も調停して、調停を成立させてはいるが、コンフリクト・マネジメントの理論づくりに貢献しているのので、研究し甲斐のある領域である。ここでは司法的解決に限定されない見方をとっている。

談合、癒着に転じた「和」モデルは崩壊し、競争モデルが権力依存関係に変化をもたらし、支配の正当性をぐらつかせている。多発したコンフリクトをどのように解決、処理していくかが今日の課題であるが、裁判所の民事調停はそのことを担当してきたのである。われわれはコンフリクトの大きいサラ金調停に注目して、その調停実務からのコンフリクト処理の理論や技法を考えている。調停実践はその宝庫になっている。

情報・消費社会では他者に依存することなく、個性的で独創的な研究をすることはむずかしいのであるが、われわれにとっては世界に発信しうる研究領域として裁判所の調整制度に眼をつけて、しかも二次資料ではなくて、一次資料や調停実践をつうじて調停理論を体系化していくのが研究目的である。10年近くの調停実践をつうじて、調停に関する研究を少しずつ論考として発表する段階になったこともあって、他の研究者の参加を期待している。

-
- 1)日本の裁判所組織は数多くの民間人の参加によって機能的に支えられている。とくに簡易裁判所と家庭裁判所を中心としての調停委員、司法委員、参与員の支援は大きい。ちなみに1998年(10月1日現在)の民事調停委員は11867人であり、家裁の家事調停委員は11992人である。参与員は6038人である。そして裁判で和解に関与する司法委員は1999年(12月1日現在)では5899人であって、若干の人々は調停委員を兼任している。3000人にもみえない裁判官と協働して働くこれだけ多くの民間人が裁判所組織に非常勤でいるということは、世界的に見てもまれなケースである。

法制度と組織理論とを関連させて論じられることは少ないが、われわれは組織と制度とを関連させて経営を論じるから、裁判所の民事調停は良き研究テーマになっている。そしてコンフリクト・マネジメントとして調停を論じるから、従来の司法的研究とは視点を異にしている。ただ法学的研究も取り入れて、境界学問領域で学問の垣根をこえて調停を融合的にとらえている。この点が研究に新味を与えている。

2. 行動科学的な見方

ミクロ、マクロという複眼的視点をもっているけれども、われわれが焦点を合わせているのは中範囲理論としての組織論的考察である。ジェンダー、コンフリクト・マネジメント、日本的システムの考察においても同様であって、理論を実証、もしくは実務の経験などによって現実離れのしない、空洞化しない理論をめざしている。ジェンダーにしても職場のセクハラなどを具体的に論じていきたいのである。コンフリクト・マネジメントも同様に裁判所の民事調停を軸にしていて、それから理論化を図っている。

これらを点としてではなくて、点と点を結びつけて線として、そして線と線とを結合して面としてとらえていくという構想である。それによってジェンダーバイアスを克服して、より組織的、制度的に支援のあるジェンダーフリーな経営を考えている。それは社会性というよりも経営に内在する論理としてである。

裁判所組織における訴訟や調停はこれまで司法的見地から考察されて²⁾き

2)法制度を担ってきたのは法律家であって、裁判所の調停制度も裁判官や弁護士調停委員が主軸である。しかし金融システムが高度化したり、高度な専門知識が必要になると、医師、不動産鑑定士などの専門委員の活躍のもとで調停制度は幅広い知識、識見を生かしてより一層機能するようになっていく。民の司法参加という視点からも調停制度は注目されていて、この内容を論じることはコンフリクト・マネジメント研究という点で経営学的にも意義の大きいことである。コンフリクト処理のし方は多種多様であって、ジェンダー視点も大切になっている。既存の思考枠組みでは解決しにくい事件がふえていて、知的創造性が求められている。

た。訴訟上の和解とADRの一つとしての調停成立は形態は異なっても司法上の紛争解決としてとらえられている。われわれは意思決定の選択肢として一刀両断的な判決、和解と調停成立のどれをコンフリクト・マネジメントの一つとして選択するかを経営学的に考察している。もちろん非司法的解決もあって、紛争解決コストをどのようにとらえるかである。それは、会社ブランドの維持など経営戦略的に考えなければならないことであるが、信頼、信用、時間、費用等を考察に入れて状況論的に対応することになる。ソフト、商標、特許、実用新案などを経営判断から裁判所に提訴を断念することもあって、選択の幅は広い。これらを全面的に論じることができないので、コンフリクト・マネジメントの一つとしての裁判所の調停制度と民事調停に的をしぼって、その理論的枠組みと調停実践を論じている。

組織一体化の調和モデルのもとで日本的システムは運営されてきたが、銀行の不良債権処理を含めて、個人債務者は再生できないほど痛んでいて、コンフリクトが充満している世の中になっている。個人債務者の再生は国の責務であるのに、コンフリクト対応のし方がまずく、コンフリクトが放置されている場合が多い。その理由として、コンフリクトに関する研究が少なく、コンフリクト・マネジメントがうまく機能していないからである³⁾。

そこでわれわれは、コンフリクト・マネジメント論を確立すべく努力してきたのであるが、裁判所の調停制度に注目して、その調停内容や調停のやり方からコンフリクト・マネジメントに論及している。調停実務という自己経験を生かして第一次資料に依拠して、事実発見型のフロンティアをめざして論じており、10年近くの民事調停委員としての実践的学習を学問への昇華をめざして知的突破のある「ダブル・ループ」的にとらえている。事実発見と単なる思いつ

3) これまで日本の組織は、組織に一体化させる調教人はいたけれども、紛争を公正に、迅速に解決していく調停人を欠いていたので問題があいまいにされて、先送りされてきたのである。同質性を指向する調教人は異分子を排除して、管理しやすいパターンを形成して、そのひな形にはめていくのである。したがって、コンフリクト・マネジメントは一方の立場が優先して、不公正な妥協を強いるものになってしまい、調停のような公正さを欠いているのである。それゆえ日本の企業は、裁判所の調停制度に学ぶ必要があるし、公正な紛争解決の方法を導入していくことである。

きを区別して、調停理論と調停技能（アート）をコンフリクト・マネジメント論に生かすという方法である。組織論者としての自己を生かして論じてはいるが、コンフリクトそれ自体を研究してきたわけではなかったため、まず紛争解決としての調停を中心に論及している。調停は司法的解決というイメージは強いけれども、その内容は経営学的な問題解決であって、M.P.フォレットの理論と共通した対応が実践的になされている。

マクロの階級抗争的紛争や労資の対立などコンフリクトの存在は幅広いが、われわれは裁判所の調停という紛争解決に力点を置くからコンフリクトそのものではなくてコンフリクト・マネジメントに考察の中心をおいている。調停においても不成立はあるが、その不調の原因を解明することが大切であっても、われわれは成立に導くマネジメントに注目しているのである。調停を担う調停人の能力開発にも力を入れている。

裁判所の民事調停の実務を担ってきただけにその個々の事例には論述したいことが数多くある。しかし、われわれにとってはコンフリクト・マネジメント論に生かせる調停理論の確立をめざしている。少なくとも裁判所の調停は公正かつ水平的であって、特定の権力者が強制的に調停を担っているわけではないから、民主主義な紛争解決であって、双方の自発的な紛争解決に介在している。合意形成こそ調停成立の条件である。

調停の効用を高めるということは、時間、コストを削減して、当事者の満足度を高めることである。そこでは合意的意味形成をコンフリクトの調停をつうじてめざすのであるが、その理想的形態は「統合的解決」（M.P.フォレット）であって、C.アージリスも「統合」を行動科学的知識、技能を動員して体系的に論じている。調停も司法的解決に力点を置くものから、行動科学的な知識を生かした多彩なものになっていくであろう。

調停にも媒体、スパイスが必要であって、それが誠に平凡な媒体であってもかえって長所になることもある。それが紛争解決のきっかけになるのであって、そこで潮の流れが変わるのである。調停の妙味とはそのきっかけをとらえて、合意形成へと導くのであるが、それは調停人が仕かけたテクニックというものではない。I.カーズナーのいう目ざとくとらえる「機敏さ」を必要とする。全

く平凡ではあるが、その小さな信号に気づくことである。

コンフリクトが生じるのは主観的認識の差異によって生じることが少なくない。事実認識が甘い、もしくは自己都合に偏っていて、その幻想的想像力によって仮想現実を組み込まれていることが少なくない。自己を過大に評価したり、プライドや面子にとらわれすぎてコンフリクトの解決の糸口を見出しにくいのである。相手を貶しめては意地の張り合いになって、当事者間で解決できなくなっているケースもある。

感情的なしこりはなかなか短期での調停では解消しにくい、一つの理性的判断や司法的判断にもとづく土俵のもとで調停していくとそれに双方が服して一定の調停の道筋ができて、それぞれの思惑を縮小して、しかたないということで、調停を成立させていることもある。ゲタをあずけるとか、意地を張っていてもどうにもならないという気持ちになって、調停原案のようなものに折り合いをつけて調停成立へと至ることも⁴⁾ある。

われわれにとっては蓄積された組織理論の知識を用いて調停を担っているが、かつて学んだミシガン学派のカートライト、ザンダー、R.リッカート、S.E.シーショア、A.S.タンネンバウム、D.カツツ、R.L.カーンなどの行動科学的組織論は調停に生かしやすい。それらは民主主義的な合意形成を意図しており、非権力論的な自発的な協働をめざしているからである。S.E.シーショアの参加的管理にもとづく労働の人間化のように、第三者たる調停人が、紛争解決を誘導することはあっても、非権力的に介入し媒介しているから、「強制的解決」とは対極のものである。と言っても裁判所の調停制度は他のADR（代替的紛争解決）と同じく、調停の正当性を有しているから、バーナードのいう無関心圏（サイモンの受容圏）やそれに近いという紛争解決プロセスを導くことがあ

4) 調停にはコンフリクトという見える事象の背後にある見えていない本質をとらえて、それを直観的で非合理的なとらえ方で紛争解決を図ることも少なくない。論理的で体系的に紛争の背景を知ることは必要であっても、ミシガン学派のような行動科学的接近だけでは人間が介入したトラブルを解決することはむずかしい。むしろC.I.バーナードがいう直観的習熟が求められていて、さらに人間関係論のような社会的技能の手助けがあれば、紛争解決もしやすくなる。知の作法にしたがって調停理論を科学化していくためにも、調停実践にもとづく学習も必要なのである。

る。裁判所の権威というものが裁判所の調停制度の実効力を高めているのも事実であって、裁判所組織外の私的調停ではかなりの調停能力を有していても、調停が容易あるとは言えないのである。

われわれは民事調停に関しては参与観察法（他の調停委員の調停活動を観察している）以上に、自ら調停活動を担っているから、理論的バイアスについても修正がきくのである。また、調停の理論の理論的枠組みを無視して経験だけに頼ることも偏りをもたらすのである。経験をへて理論的整合性のある調停理論を確立するために、多くの研究者の参加を求めているのである。行動科学的な調停研究も大切であって、従来は裁判所の調停は弁護士の調停委員を基軸にして司法的解決をしていく傾向が強かったのである。民事調停法上では現状に即した解決ということで条理にかなうことや互譲ということを強調しているが、現実的には時間的、回数的制約とデータ上の限定された合理性とのからみで妥協に陥りやすい。

調整、整合をへて、M.P.フォットのいう「統合的解決」をめざすためにもフォットの学説を丹念に理解していく必要があるが⁵⁾、一つのパターンにとられることなく有効多様性（機能的等価）という複数のすぐれた調停のやり方に気がつくべきである。本稿では組織理論そのものを論じることを目的としないから詳細は他日に譲るが、安易な妥協や互譲を強要することは調停の進歩に逆行するものである。このことを良く自覚しないと、合意形成ではなくて「合意獲得」と言う権力行使の一形態に転じてしまう。合意形成と「合意獲得」は一見類似しているように見えても、後者は権力統制の一方法なのである（渡瀬浩『権力統制と合意形成』同文館、1981）。民事調停が調停という枠をこえて権力統制に転じてしまつては、生活者は裁判所の調停制度を抑圧の器と誤解してしまう。幸いにして調停委員の半ばボランティア活動によって、多重債務

5) L.H.アーウィック編『フォレット 経営管理の基礎』（斉藤守生訳）ダイヤモンド社、1963。M.P.フォレット『組織行動の原理』（米田清貴・三戸 公訳）未来社、1972。M.P.フォレット『新しい国家』（三戸 公監訳）文眞堂、1993。P.グラハム編『M.P.フォレット：管理の預言者』（三戸 公・坂井正廣監訳）文眞堂、1999。

メアリー・パーカー・フォレット（1868～1933）は、「自由と調整」をもとに「人間協働の理論」を水平的・機能的に論じている。

者の「サラ金」調停においても公正かつ有効的に調停が成立している。

調停は裁定権をもつ仲裁とは異なって、調停人が介在して合意形成をめざす紛争解決であるから、権力行使とはなじまない。この点で行動科学的組織とは共通したのがあり、たとえば C.アージリスの「融合的」プロセスと類似している。アージリスの「ミックス・モデル」は個人のパーソナリティの成熟度合に応じて管理のパターンの適合型を変えているが、調停においても条件適合的な「ミックス・モデル」が参考になる。

日本の経営学では調停とか交渉 (Negotiation) はあまり研究されていないが、M. H. Bazerman, M. A. Neal, *Negotiating Rationally*, 1992. (バイザーマン、ニール『マネジャーのための交渉の認知心理学』(奥村哲史訳)、白桃書房、1997.) などは知られている。調停については、仲裁、裁定、調停ということで若干の法律書はあっても、調停理論の研究についてはないに等しい。そこで従来のもネジメント論と関連させて裁判所の民事調停を論じるけれども、実務上の経験をふまえて帰納的に理論化したものである。この点からも調停の理論はこれからの研究テーマであって、われわれのいうコンフリクト・マネジメントに生かしていきたいのである。本稿においては日本のシステムの問題点と関連させて裁判所の民事調停を論じていて、それがために消費者金融の債務弁済協定(サラ金の多重債務者の調停)に的をしぼって調停の理論と実践を論じている。

調停自体は法理論的というよりも経営になじむものであって、知識、ノウハウの動員論と言えるものであって、交渉にもかかわってくる。交渉の統合的次元もしくは統合的な合意内容を生みだすための合理的戦略(サラ金業者を納得させるための限定された合理性のもとでの対応)を活用している。リスク選好の違い、時間選好の違いもあって、むしろ相違点を活用して統合的な合意をめざすのであるが、その方がトレード・オフの畏から脱しやすいためである。バイザーマンとニールは交渉のために認知心理学を活用するのであるが、利害の動機論だけでは感情的なしこりは解消しないから、申立人と相手方の利害の相対的重要性を認知論的にとらえていくのである。

民事調停自体は賃料、交通事故、公害、その他広範の領域をあつかうから、調停のための合理的な枠組みがなくては交渉しにくいし、「まあまあ」という

妥協を強いるあいまいなやり方ではコンフリクトの解決になりにくい。

D.カッツと R.L.カーンは『組織の社会心理学』(Wiley, 2ed, 1978)において、コンフリクトを体系的に論じているが(18章「コンフリクト」)、紛争解決における第三者・媒介機関の役割も論じている(pp. 648-649)⁶⁾。仲裁人、審判者、調停人、専門的コンサルタントのすべての役割の実績評価は科学というよりもアートであって、第三者介在の評価についての研究はきわめて少ないと論じているが(p. 648)、これは日本の調停委員の功績評価においても同様なことが言える。仲裁、裁定と調停は強制力において異なるが、少なくとも調停は合意にもとづくから公平さやそれぞれの満足を与える調停的問題解決をめざしている。調停においてはカッツ=カーンが論じているように、第一段階で意図的にコンフリクトを増大強化して、次のステップでコンフリクトの縮小を目指す調停もある(p. 648)。紛争解決のし方は差別的側面を明確にしてから統合的側面へとステップを踏む場合も少なくない。カッツ=カーンによれば、「理論的な差異にもかかわらず、いったんコンフリクトが生じると、コンフリクト・マネジメントを援助している第三者によってなしうる物事の種類についての社会学者間にある種の同意がある」(p. 649)ことを示している。「これらのいくつかは、明瞭性、公正、正確な公表、違反の可視性、支持の報酬を含んでいる。その他のものは、諸問題を確認し、問題の対決の環境を設定し、事実の歪みを正し、相互作用の規範を設定し、コンフリクトし合うそれぞれの側に受け入れられる解決をなすにあたっての手助けという、ルールの現在の構造のなかでの支援を含んでいる」(p. 649)。

たしかにカッツ=カーンが論じるように、「コンフリクトを縮小していく行動はほとんど研究されていない。条件づけられない服従的行動は有効的ではなく、条件づけられた約束はおどしよりも効果的であって、条件づけられた協働はより効果的である」(p. 651)。

6) D. Katz and Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*,

2ed, John Wiley, 1978. まさに行動科学的組織論の本として1966年に出版されたが、増補版では2倍にふくれあがり、18章は「コンフリクト」である。熟読に値する良き本であって、数家鉄治『経営の組織理論』白桃書房、1980、においてもカッツとカーンの理論は論じられている。

カツ＝カーンは R.ダーレンドルフの T.パーソンズや構造－機能主義者批判にも注目している。それは、「①すべての社会は、諸要素のかなり一貫した安定的構造であって、②すべての社会は、諸要素のよく統合された構造であり、③すべての要素は機能を有している、すなわちシステムの維持に貢献する、④すべての機能づけられた構造は価値の合意にもとづいている」(p.271) というユートピア的な見方を批判する。そこでダーレンドルフは、次のような対立的な前提をなすコンフリクト・モデルを選好している。すなわち、「①変化は至る所で生じ、②社会的コンフリクトはふつうのことで、③すべての要素は解体や変化に貢献し、④すべての社会は威圧にもとづいている」(p.271)。

そこでダーレンドルフは次のように結論づけている。合意モデルとコンフリクト・モデルはそれぞれ一面的であって、社会問題のすべてのタイプを十分に理解するためにはその両方が必要であると論じる。伝統的な社会科学においてはそのことを部分的に無視しているがゆえに、コンフリクト・モデルを選んでいる。組織生活を理解するにあたって、ダーレンドルフの接近方法は利害のコンフリクトから開始して、どんな種類の階層的整序によって作り出される緊張にも先取り性を与えていると言えよう (p.271)。

マートンやグルドナーは予期しない逆機能的な結果に注目した構造－機能主義であるが、これらはパーソンズと同じく、社会における一つの価値の合意を仮定して、いかに部分システムが社会の目標に貢献しうるかを指摘している。その点、ダーレンドルフは社会的背景を敵対集団の闘争もしくは潜在的な闘争として仮定している。社会は分裂することなく一緒に保たれていても、威圧によって一緒に保たれているとする。均衡は敵対的諸力との調和的解決ではなくて、主導権争いのもとで達成されるとしている (p.293)。

われわれはマクロ的にはダーレンドルフの見方を否定しないけれども、ミクロ的な紛争解決の多い調停においては、威圧的・強制的権力や服従関係にとらわれることなく、水平的に調停している。「ダーレンドルフが規則の強制はそれ自体の反立を作り出すと考えている」(p.294) ように、服従を強いる強制力はむしろ対立を強める。同じ組織内部の階層的統制のもとでの双方の調停には公正さがとくに要求される。

たしかに、M.P.フォレットのいう「統合的解決」や現在議論されていない斬新な解決策を探すことは決して簡単ではないが、調停のツボというのはそのようなものである。調停において統合的な合意内容を生み出した場合は、調停の妙味を感じて、自己実現意欲を高めるのである。それは自尊の欲求ではなくて、まさに最大限に努力をして自分らしくなっている状態と言えようし、A.マズローのいう自己実現と志とが合致したような気持ちになる。

裁判所の調停委員は仲裁とはちがって、調停をまとめる権限を有しておらず、いわば機能的な調整をして、命令をすることがないから妥協もしくは統合的解決をめざしている。対立を前提にしたコンフリクト・モデルであってもよいのであるが、M.P.フォレットのいう調整、整合のプロセスをへて統合に至ることを理想としているから、機能的権限も有していないと言える。機能的調整に徹しているからまさに水平的関係であって、支配しうる究極的権限を有していない。ここにフォレットの機能説を受け入れる基盤があるのであって、命令や支配する権限はもともとないのである。むしろ調停委員としての専門職業の標準に従っているのであって、調停委員としての誇り、仕事に対する大きな関心、さらに責任をもって任務を遂行していく意欲を表示して対応し、調停をしている(76頁)⁷⁾。そして申立人も相手方も調停委員に従属しているわけではなくて、調停委員も自己が上という態度をとらないし、自己の職位の点からものを考えるのではなくて、自己の職務の点から調停のあり方を考えているのである。したがって調停委員は誰に対して責任があるかということではなくて、何に対して責任があるかを考えている(83頁)。

調停進行上の機能に付随した権限を有しているけれども、その権限は仕事に付随し、調停の仕事と共にあるのである(92頁)。それゆえ、申立人や相手方という人に対して責任があるのではなくて、調停という仕事に対して責任があると言える(94頁)。申立人と相手方の言い分を融合させていく創発的プロセスとして調停を担っている。コンフリクトを処理していくプロセスは、申立人と相手方を無理に説得するのではなくて、言い分を調整、整合、統合に向けて

7) L.H.アーウィック編『フォレット 経営管理の基礎』(斉藤守生訳)ダイヤモンド社、1963。

効果的に導く方法を実践していくのである。調停委員は自己の職務を遂行する社会的機能を有している。このことをフォレットは、「今日の非常に多くの産業で設けられている労資関係担当者について考えてみるがよい。この人は調停の達人である。自分のなすべきことに関して偉大な、しかも精巧な技術をもっているのである」(103頁)と自己の職務を遂行する技術、社会的技能の重要性を論じている。

調停においては申立人と相手方との対立争点をとらえるとともに、コンフリクト解決のための全体的状況をとらえることになる。フォレットによれば、「全体状況は、現在の事実および可能的な事実、目標および目的、ならびに人びとを含んでいる」(105頁)。全体状況の把握のもとで、統一体化の脈略を見い出して調停を進めるのであるが、状況を全体として認識して、創造的な調停が求められるのである。将来への洞察という予想をなすには、「来るべき状況に即応することより以上のこと、すなわち来るべき状況を創造することを意味する」(108頁)。これは、「新しい可能な進路を見届ける透察力、それを進んでみる勇氣、結果を測定する判断力」(109頁)が調停にも求められる。そして副次的であっても、「粘り強さ、誠実性、すべてに対する公平な処理、目的の不変性、信念の深さ、激情の抑制、気転、混乱時における不変性、突発事件に対処する能力、他人の潜在的可能性をひき出し、これを発展させる力など」(115頁)の人格的特性は大切である。人格よりも機能による調停がより重要であるが、それは創造的役割を引き受けるからである。

調停においても妥協を求めることは少なくないけれども、そこでは差異の大きさが調停をしにくくするという認識がある。しかし、フォレットのいう新しいあるものを創造する統合では、「統合の方法を知るならば、差異は破壊的ではなくてむしろ建設的でありうるのである。差異は健康の微候であり、進歩の予言をなすであろう」(132頁)という。差異は妥協を求めにくくしても、ともに交織することで交互修整をなして、統合へのプロセスがもたらされる。人間による調停ではなくて事実による調停は相互関係のもとで、要素の交互関連としての調整を行う。ここではこれら諸要素の相互作用の仕方を観察して統合的プロセスを見出すのである。この継続的調整をしているプロセスにおいても、

「諸事実は変化してゆき、われわれはこの諸事実に歩調を合わせていかなければならない。また事実に歩調を合わせてゆくことは事実を変化させてゆくのである。換言すれば、調整の過程が調整されるべきものをえてゆくのである」(163頁)。フォレットがいうように建設的な情熱がその整合的調整を統合的プロセスに向けて加速させてくれるのである。(L.H.アーウィック編『フォレット 経営管理の基礎』(齊藤守生訳)ダイヤモンド社、1963。)

司法的見方に加えて行動科学的な見方は、調停の理論や技能をレベル・アップさせるのみならず、現実の調停内容を充実させるのである。フォレットのいう「建設的コンフリクト」を活用して統合的解決をめざしたい。

3. 調停の理論

裁判所の民事調停は民事全般という複雑多岐な調停を担っているけれども、その取り扱い従来は司法的アプローチと人間行動に注目する行動科学的アプローチに大別される。数多くの弁護士が調停委員に任命されているように、司法的なやり方で紛争解決がなされてきたのであるが、他のADRと同じく調停は裁判とは違って、合意形成にもとづくから、意味解釈や認識プロセスが大切であって、バーナードのいうコミュニケーションをつうじて合意、納得をえるプロセスを調停が担っている。紛争解決意欲をもつ当事者に権威ある伝達として受け入れられる伝達能力に調停は依存しているのであって、権威の究極的基礎についての認識不足では、むしろ「法律と秩序に対する尊敬」を破壊してしまう。バーナードは、「権威はつねに、それが適用される人とともにある。強制はこれとは逆の幻想をおこさせる。しかし力の使用は、まさにその事実によってかえって要請されている権威を破壊する」(C.I.バーナード『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968、192頁)という。ここではバーナード理論を論じることを目的としないからこれ以上は論じないが、経営学の古典である、バーナードやM.P.フォレットの理論は調停にも大いに生かせるのである。機会があれば紙幅を大幅に用いて行動科学的な調停理論を論じたいのであるが、ここ

ではその有効性を示しておくにとどめる。

かつての日本的システムは T.パーソンズの構造—機能主義で的確に示されるほど価値は安定し、調和モデルで十分に組織行動が説明できたのである。しかし、バブル経済崩壊後の長期不況によって、リストラ、解雇、経営福祉の切捨てなどでコンフリクトが大きく増大しているのに、コンフリクト・マネジメントが貧弱で、激変する環境変化に対応できないものであり、余計にコンフリクトを深刻化させている。いわば企業の支配の正当性信仰がぐらついている、従来のコーポレート・ガバナンスでは支配の正当性が得れなくなっている。M.ウェーバーのいう合法的・合理的というだけでは支配の正当性信仰が得られないのである。ジェンダー問題のように組織一体化モデルは合法的—合理的であっても、条理を欠くことが少なくなく、価値が多様化してくると正当性信仰もぐらついてくる。コンフリクトの内容がより根源的になっていて、より高度なコンフリクト・マネジメントを必要としているのである。

価値が多様化し理念もぐらついてくると、企業統治も根源的な考察が必要になっていて、現象的な事柄の調整だけでは、対立の解決はむずかしい。コンフリクトの質が異なっていて、たして2で割るという妥協では紛争解決はできにくくなっている。ここに本格的なコンフリクト・マネジメント論を必要としているのであって、コンフリクトをもたらし物事のより深い考察が求められている。

裁判所においてはコンフリクト削減の儀礼として、裁判においては裁判官は法衣（黒服）を着ており、調停においても一定以上の社会的地位のある人で裁判所の権威を下げない人を調停委員に任命して、一種の儀礼的雰囲気のもとでの配慮がなされている。その儀礼は裁判のような重厚なものではなくて、申立人と相手方との調停の状況に応じて調停の雰囲気を変えているが、一般になごやかで親しみやすくしている。双方が代理人として弁護士をたてて調停する場合は、条理もさることながら、合理的、合法的判断基準が要求されるのであって、理論的詰めを必要とする場合が多い。金額は大きいほど率にして大きく揺れる場合が多くて、少額のような小さな比率の変化にこだわることはあまりない。落としどころが調停の妙味であるけれども、感情的こじれで意地になる度

合は、大きい金額の調停ほど少ないと言うことで⁸⁾ある。

調停においても意味付与、意味形成は大切であるけれども、ある程度はT. パーソنزの社会学的機能主義の枠組みのような中で調停を進めていて、個別的解決ではあっても、一定の調停になじむ法則定立主義のやり方になっている。パーソنزのAGIL機能が調停の大枠として存在しているから、調停の多くは効率的に処理されている。ただ決定論のように調停の当事者の自由意志を無視するものではないから、当事者の認識を代理人が2次的に再編成したものを再構成して調停を担っている。

調停を機能主義的にとらえるのと、認識論的にとらえるのとでは方法論が大きく異なってくる。調停の事件によっては認識論的把握して、何回も調停して意味形成への接点を見い出して、合意形成へと至るプロセスもあるが、これは時間もかかるので調停者の技能が要求される。ルーチン化された調停の事件ではまさに機能主義的にとらえて若干の修正をして、一定のマニュアル化になじむものが多いのである。

かくして、裁判所の調停においては状況に対応した条件適合理論的になっていて、R. マートンのいう中範囲理論の類型のもつて、ひとつひとつが個別性を有していても、限定された合理性のもつての認知限界に気づきながら、双方の利害を調停している。きわめて厳密性を要求される調停事件もあるけれども、一般にはK. ワイクのいう「ゴミ箱モデル」を整理してあいまいな領域の調停しているケースが少なく⁹⁾ない。

調停という仕事は公共性はあっても、あまりにも現実的で煩瑣な作業進めており、自由に自己の描いた調停の成就という快感というイメージとはほど遠い

8)簡易裁判所の民事調停では、重厚路線で綿密な論証をするというよりも、身近で気安く紛争解決をするアクセスの良さをもっている。「情報の非対称性」が市場の効率性を低下させるというのがアケロフらの経済学の立場であるが、調停委員はその格差を是正する立場でもある。消費者金融業者を一度でも申立人の返済能力を騙した(あるいは重要情報を秘匿した)者には、次から信頼されないもしくは安心感を与えないから、かけひきに終始して取引コストが高くなる。その点で、調停委員は誠実な態度が信頼を高める。しかし、いったん、信頼が毀損されると、その後には正しい情報で交渉しても、相手は率直に応じなくなってしまう。加藤創太「文化」朝日、2002年3月14日(夕)。

ものである。人間を相手にしているだけに意味解釈や感情は多様であって、せっかく苦勞して相手方を説得できても、申立人に大きい不満を言われると、努力が水泡に消えるようで、大きく疲労感を感じるのである。機能的にエレガントに調停はできないのである。

調停というのはあらかじめ定められた枠の中に機能的に整理して調和させていくことではなくて、当事者の合意が形成されていくために意味解釈の違いを整合させていって、間主観的な共同認識への足がかりをえて、話し合いの接点をもたらす場もしくはプラットホームである。解釈主義的に認識していかないと、交渉の接点が見出しにくく、空虚な話し合いになってしまう。社会通念、条理というものが、その接着剤である。

当事者間の利害対立を観察者としての調停の担い手は、自己の解釈枠組みのなかで二次的に判断しているから、当事者が主観的に判断し認識していることとは異なる場合がある。ここでは構造一機能主義的な枠組みでの調整のようにスムーズにはいかないのである。調停の成立には組織の誕生のようにジックザックした過程を経ているのである。交通事故調停のように、事実関係の認識が大きくズレているのが普通である。

紛争解決のために調停を担うのであるから、調停委員がトラブル、妥協、いやな思い、心痛、神経のイラダチなどを避けることはできない。心理的苦痛はまぬがれないし、嫌な思いもなしに調停がスムーズに行くことはむしろ少ないであろう。トラブル、コンフリクトというのはそれ自体は楽しいことではなく、こじれると時間はかかり、法規定の解釈、解決マニュアルの理論的妥当性への議論はなかなか決着がつかないのである。営業習慣の違いから、サラ金会社は法的論拠のない紛争解決マニュアルを一方向的に押し付けられたという被害意識をもったり、調停においては損をしていると気持ちが強い。自己破産されるよ

9) 調停は仮想現実ではなく現実の世界であるから、自己にとって都合の悪いことも存在する。人間という利害のかかわる存在をどのようにしてコンフリクト解決のために導いていくのかは、習熟のいることである。人生経験の豊かな人であれば、心の奥に秘むコンプレックス、優越感等が理解できるのであるが、言語だけではとらえきれない心の動きをキャッチして、調停を成立させていく技能は実践の経験をへて蓄積されていく。人間通と言えるものかも知れないが、幅広い知識や判断力が調停を成立させていく契機を見抜くのである。

りは調停において元金を分割返済するほうを選ぶことがメリットがあるから、むしろ調停委員は借金を返済するという軸で話しを進めているから、サラ金会社も取引コストを下げて、回収をなんとかやっつけていけるというシステムを評価してしかるべきである。

モデルの構築や問題点の指摘は大切であるけれども、それに加えて今日では、問題解決能力やトラブル、コンフリクト解決人が求められている。われわれは裁判所での調停実務をつうじて、より効率的で公正な紛争解決を論じているのであって、多種多様なコンフリクトを調停してきたのである。調停の社会的技能はミクロ的なものを中心としているが、階級抗争的なマクロの問題を取り扱っていないわけではない。

一般に民事調停は金銭的金銭トラブルをめぐる私事の調停であって、それがために利害の調停を担うのが調停委員ということになる。しかし、当事者のそれぞれの言い分を意味解釈して調停者として公正な観点から客観的に意味形成していくことは公的な仕事である。一部のサラ金調停のようにあまりにも虫のよすぎる申立人の申立ては相手方の業者にとっては契約をふみにじみ、ただ金利をまけて将来利息を0円にすることだけになり、返済余力が大いにある人は特定調停法でいう多重債務で苦しむ特定債務者とは言えないので、申立を取り下げてもらっている。ただ調停は公的なことであっても、その内容はあまりにも私的で愛人関係のこじれなどは調停意欲を削いでしまう。少額であっても、本当に生活に困っていたりして、多重債務者に陥った人は業者が取引して一年もたっていないと強硬な態度で接してきても、事情を十分に説明して合意をえている。もちろんえこひいきなく公正・公平に調停しているけれども、調停意欲というものは微妙に左右するのであって、とくに体調と時間的切迫などで全力投球の度合が違うのである。調停が難航したり、業者に強圧的な言葉で交渉を迫られると、心音がドキドキする思いである。血圧もかなり上昇するから、高血圧の人々にとっては職業病的予防が必要になってくる。ストレスが大きいので、D.カツと R.L.カーンが論じている「職業病と精神衛生」は、調停委員でも言えることである。

ただ、「志と愛」というか使命感をもって、金銭にとらわれないボランティア

ア精神があれば、まさに「滅私奉公」という職務への打込みが可能であるけれども、いつも全力投球というわけにはいかないのは、調停の仕事を終えても他の仕事が残っているからである。これが兼職の調停委員の泣き所であって、優秀な人であればあるほど数多くの仕事をこなしているのがふつうである。

調停とは人生の縮図のような気がするが、構造—機能主義的なエレガントなモデルとは大きく乖離している現実を識るのである。社会の底辺層の人々にとっては、利息制限法をこえる高金利であっても、消費者金融会社のみが無担保で金を貸してくれるという現実である。被雇用者の7—8割もが決して高くない年収の中小企業等に雇用されていて、借金をするにしても条件が悪いのである。酒やバクチに溺れている人もいるけれども、多くの多重債務者は生活苦であって、年収からしても家賃や子供の教育費を支払うと生活に余力が出てこないパターンが大部分である。2001年の自己破産は16万件をこえているけれども、自己破産したくても自己破産する金が捻出できないから、調停でお願いしたいと言われるケースも少なくない。

社会の現実とはこのように厳しいものかとおもうことがしばしばであって、調停委員としての手当（給与）を一般のパートタイマーに比して高いがゆえに、自己のエゴにも気づくのである。しかし、退職後、調停委員として生計を立てている人にとっては、裁判所の正規職員と比して努力の割には年収の低いのは事実であって、われわれ兼職の調停委員と同列に論じて、ボランティア活動に徹せよと言うのでは裁判所組織としての社会的公正を欠くのである。正規職員と非正規との給料格差の妥当性を論じなければならないけれども、「家の論理」にもとづく筋、統からはずれる非正規員だからと言って、賃金の二重構造を鉄の扉で閉ざしてしまうのは大いに問題のあることである。固定的な性別役割分業も同様であって、組織的にも制度的にも女性は中核メンバーからはずされやすく、そして再雇用はパートしかないというような現実、サラ金調停において数多く表出している。

裁判所の民事調停をつうじて日本的システムの問題点の一部が表出しているのがわかるのであって、T.パーソンズ的な機能主義の見方ではとらえにくい現実を照射しうる長所を調停は有している。紛争解決はそれぞれの違った解釈

図式を調停人が意味解釈して、その橋渡しの論理を提示したりしてコンフリクトを縮小して合意形成へのステップを歩むのであるが、その解決方法には有効多様性（機能的等価）があって、ケースによってそれぞれ有効な論理を展開している。むしろワンパターンで考えては紛争解決はむずかしいのである。代理人としての弁護士が双方に加わると、理論的な司法的解決になりがちと先入観をもたれるけれども、決して理路整然とした調停でないのがふつうである。もちろん双方とも依頼人には論理だてて説得的に説明しなければならないので、その調停原案が非論理的というわけではない。しかしそれはアカデミックな学究がとらえるものとは異なるもので¹⁰⁾ある。

このように裁判所の民事調停委員としての調停経験は、機能主義的な見方よりも解釈主義的な見方になじむものであって、バーナードのいう「対立と統合」であっても、調和モデル的にとらえきれないものが多い。申立人と相手方との意味解釈の図式もしくは認識マップが異なるので紛争が激化したのが大部分であるが、双方がコンフリクトのこじれに疲れはてて、調停委員に「仲裁人」的な役割を期待している場合は、コンフリクトの範囲は広く度合も大きいのに、調停が早々と妥当とされて合意形成が容易に導かれることもある。調停委員への信頼というよりも申立の立場からの調停内容が双方とも反対しにくい状況になっていて、認識マップが双方に同意されてきて、調停ステップが速くなっていると言えよう。

シュッツ、シルヴァーマン、社会的行為論の一連の流れは意味解釈に力点を置くがゆえに調停では意味形成に生かしやすく、機能主義的に紛争解決機関としての裁判所の権威を押しつけては、かえって調停がこじれることが少なくないのである。坂下昭宣教授の『組織シンボリズム論』（白桃書房、2002）は、

10)調和社会、ハーモニ・モデルのもとでは、コンフリクトをゲゼルシャフト化に伴う対立ととらえるよりも、病理現象としてとらえやすい。そのために「和」が過剰になって、「建設的対立」を評価する面が少ないから、問題の先送りになりやすい。なぜなら既得権益をもつがゆえに既存の枠組みの擁護者に大きい力をもっていて、「和」を強調しているからである。T.パーソンズの構造-機能主義ではダイナミズムが内包されていて変革も視野に入れられるのであるが、機能的機能主義のもとでは目的が固定化されて、その枠組みのもとで目的が達成されるのである。

この点がわかりやすく整理されている。「行為者によって構成される他者行為の意味は他者の思念された主観的意味そのものではなくて、行為者の側の解釈図式に基づいて構成された意味(シュッツの「客観的意味」)」(137頁)になって、「自省つまり反省的配慮のなせる意識作用」によって「行為者による他者行為の意味構成」(136頁)を論じうるのである。この解釈枠組みを申立人と相手方の調停する調停人が生かしているの¹¹⁾である。

コンフリクトには本質的コンフリクトと現象的コンフリクトがあって、コンセプトの違いのある本質的コンフリクトは調停がしにくいのである。調和的なエレガント・モデルは崩壊しなくても、階級抗争的なコンフリクトがふえてるので、単なる話し合いでは調停は成立しにくい。M.ウェーバーのいう合法的、合理的支配体系のもとで紛争解決のための裁判的な強行裁決は正当性を失いつつある。裁判所やADR(代替的紛争解決)機関によるコンフリクト・マネジメントは紛争解決の正当性を主張しているのであるが、一定の意味解釈にもとづいて合意形成を求めない限り、紛争は潜在化してしまうだけである。その点、裁判所の民事調停にもとづく紛争解決は合法的、合理的支配体系のもとのコンフリクトであっても、調停プロセスをつうじて合意形成が条理にかなってなされている。それは権力支配の一形態である「合意獲得」ではなくて、水平的、平準的な調停をつうじての合意形成をめざすことによって正当性をえている。

裁判所の民事調停委員としての純粹経験だけでは調停というものが客観的に論じられないから、他の調停委員の調停活動の行為意味論的な観察も加えて、調停理論や調停活動の社会的技能を論じている。しかも調停委員として行為や社会的事実・世界の意味を調停委員が直接的に構成したことを、観察者である学究としての私が二次的に再構成するという手順を踏んでいる。総合的に構成

11)坂下昭宣『組織シンボリズム論』白桃書房、2002。

坂下昭宣教授は、機能主義パラダイムと機能主義的組織シンボリズム論と、解釈主義パラダイムと解釈主義的組織シンボリズム論の論点と方法をわかりやすく整理して論じている。この二つの立場は調停においても存在し、裁判所の調停機能に信頼をおく前者では、機能要件分析的視点で調和をもたらしやすい取り扱いになる。

された意味の統一体である意味連関を解釈図式として作動させているのであるが、このシュッツのいう「経験のスキーム」を利用して調停理論を論述している。調停委員による「他者行為の意味構成」は申立人と相手方を橋渡しをする調停的世界の意味構成として合意形成プロセスのなかで生きてくるのである。かくして、調停者の「解釈図式」は、調停的直接世界の「調停関係」における直接経験からのみ構成されるから、単なるアカデミックな学究との差別化はここで生じる。また調停者が申立人や相手方の行為を意味構成するにあたって、自分自身の解釈図式を参照して調停しているのに、申立人や相手方の思念された主観的意味に迫りうるのは、調停者がそれに先立つ調停的直接世界の「調停関係」における直接経験から構成された「解釈図式」のもとで、シュッツのいう同時世界における「他我の一般定立」が成り立つからで¹²⁾ある。

申立人と相手方の個人の精神、行動様式がどのようなモデルを構成しているかを類型して理解して、それからの行為者の思念された主観的意味連関（一次的構成物）を観察者たる調停人が「理念型」として再構成したもの（二次的構成物）を混合してとらえることのない主観的解釈の公準をとらえている。調停によってとらえた個々の行為が、申立人や相手方及びその仲間の日常生活の常識的解決によって理解できるものであるように構成されていなくては、調停は進められない。これを適合性の公準というが、シュッツの解釈主義的な見方では、論理の一貫性の公準、主観的解釈の公準、適合性の公準が満たされなくてはならない。この公準はつねに調停においても追求されているのであって、とくに「日常生活の常識的解釈」は申立人と相手方に共通する「言語」をつうじて調停させる要になっている。意味解釈をつうじて意味の中味が問われて意味構成して、その意味体系が調停の土俵になって¹³⁾いる。

12)坂下、前掲書、142頁。

13)解釈主義的な見方は、D. Silverman, *The Theory of Organisations* Heinemann, 1970. から学んだ。シュッツ、シルヴァーマンの研究は、行為の意味解釈を重視しているから、コンフリクトの原因の解明にも役立っている。詳しくは、数家鉄治「シルヴァーマンの組織理論」『大阪商業大学論集』86号、1990年を参照のこと。A. シュッツ『現象学的社会学』森川真規雄・浜 日出夫訳 紀伊紀国屋書店、1980、A. シュッツ『社会的世界の意味構成』（佐藤喜一訳）木鐸社、1984、も参照のこと。

一般に調停は司法的解決ととらえられているが、経営的解釈になじむものであって、効率的で費用が安く取引コストも低くて、しかも身近なところでコンフリクトを解決することができるのである。企業にとって調停委員のような職務を担う人を雇用するとなると人件費を高くするのであるが、裁判所の調停制度を利用すると調停委員の努力にタダ乗りするようなものである。まさに取引コストを大きく下げられて、しかも当事者双方の衡平その他一切の事情を考慮した上で調停条項が形成されているから、駆け引きとして苦情を言っても、妥当性、正当性の高いものとして認識しているからである。とくに民事調停法17条に基づき調停に代わる決定は、決定告知の日から2週間以内に当事者双方は異議を申立てをすることができるけれども、妥当性を高めることができる努力がなされているのである。理論的考察、直観的習熟、学習効果をバックに決定がなされているからである。

コンフリクト・マネジメント論は確立された研究領域ではないけれども、裁判所の家事調停や民事調停として大いに実践されてきた領域である。ジェンダー・コンフリクトは家庭裁判所の家事調停では年間10万件をこえる調停が実施されている。離婚、家庭内暴力、遺産相続と内容は多岐にわたるが、基本的にはジェンダーバイアスから発するものが多い。ジェンダー研究においては重要な研究領域ではあるけれども、われわれは実践的な経験はない。

そこで裁判所の民事調停委員として刑事事件以外は全般的に調停を担ってきた経験や学習をつうじて、経営学の領域としてのコンフリクト・マネジメントの一つである調停を論じている。10年近くの経験は決して長いとは言えないけれども、他の調停委員の担う調停の観察を通じて調停理論や調停技能を論考としてまとめている。外国文献も読んだけれども、日本の調停制度がおそらく世界では最も先進的でしかも家事調停委員と民事調停委員を合わせて2万人をこえる大規模なものであって、裁判官の8倍近くの人数が動員されていて、非常勤の国家公務員として調停を担っている。

これまで法制度としての裁判所の調停制度は論じられたことは若干あっても、コンフリクト・マネジメントとして経営学的に論じられたことは皆無に近いと言えよう。そのために文献さがしにも時間をかけたのであるが、入手した

文献はきわめて少なく、結局は自らの民事調停委員の経験を体系化して論述するハメになったのである。いわば調停の暗黙知と言えるもので、他の調停委員がもつ暗黙知との共有をつうじて、若干を形式知、言語知として記述している。

解釈主義的な見方なので、T.パーソンズや R.マートンの社会学的機能主義的なエレガントなとらえ方をしていないが、少なくとも実践的な裏づけはある。民事調停法37条、38条の守秘義務がなければ、もっと事例を入れて具体的に論じているのであるが、個別の事例研究を意図していないから、個別の若干の抽象は研究目的には、反していない。われわれにとっては A.シュッツに加えて、社会的行為論的組織論者である D.シルヴァーマンの理論にも準拠して、解釈主義的な見方から調停を論じている。もちろん社会学的機能主義の T.パーソンズや R.マートンの立場からも合意形成ということで調停を論じうるのであって、われわれにとってはその流れの D.カツツと R.L.カーンの『組織の社会心理学』(2版,1978,Wiley)はなじみであって、18章の「コンフリクト」(pp.611-651)はこの面ではすぐれた論考である。コンフリクトの定義から始まって、プロセスとしてのコンフリクト、コンフリクトについての一つのモデルの提示、そしてコンフリクト・ゲーム、コンフリクトの効力(M.P.フォレットは建設的コンフリクトを論じる)、そして組織論的なコンフリクト・マネジメントを論じている。そして最後にコンフリクト解決のための第三者、すなわち調停者の役割、仲裁人、調停人について論じている。カツツとカーンのコンフリクト・マネジメント論は稿を改めて論じたいが、T.パーソンズの流れとも言えるが、やはり独自のものをもっている。

われわれの目的はコンフリクト・マネジメント論を学史的に論じるのではなくて、裁判所での調停実践をつうじての理論化であって、これまで経営学者にとってはなじみの薄い学問領域である。しかし、日本のシステムのぐらつきによってコンフリクトが企業内外で噴出して、企業間のコンフリクトも数多く調停されている。日本の金融システムの揺らぎによって金融機関の調停も多いのであるが、私も数多くの調停を担当したのであるが、ここでは企業倫理をあばくことを目的にしないで、生活者の論理に立脚して特定調停法にもとづく「サラ金」(消費者金融)調停に力点を置いて論じている。

民事調停委員としての10年近くの経験はあっても、人間を対象とした調停だけに理路整然と合理的に紛争解決ができるわけではない。むしろ解決しにくい件がふえていて、コンフリクト・マネジメントという領域は問題解決能力を高めなくては対処しにくくなっている。高度の専門的知識を必要とすることが少なくないから専門家調停委員との組み合わせのし方が紛争解決にも左右する。司法的判断もいるけれども、合法的な判決をベースに調停されることもあるから、裁判の判決だけでは効力のないこともある。そこで現実的な支払能力に応じて調停していくのであるが、条理に適う線で調停を成立させたりしている。裁判においても半数近くが和解であるから、司法委員が担当する和解と調停委員が担当する調停成立とはコンフリクト・マネジメント論的には整合的にとらえる必要がある。司法委員も6000人をこえている。調停委員と司法委員も合わせて3万人弱の人が日本の司法制度を民間人として支援しているのであって、裁判官の約10倍の人数の人々が裁判所組織のなかで和解や調停を担っているから、この実態を解明することも大切なことである。いわば非正規職員のパートタイマーが裁判所組織の一部の担い手として紛争解決の合意形成に活躍していることは特筆すべきことである。

これほど多くの民間人が裁判所組織に英知を結集して和解や調停の担い手として、参加している国はないであろう。

裁判所の調停においては訴訟上の和解以上に、双方の合意形成を重視しているのは、「手続きの民主化」のもとで判断を下すのが調停委員ではなくて、当事者であるからである。判決を求める当事者に対しては、判断回避のために取り下げを勧告しないのが筋であるように、調停においては極力、取り下げを回避して調停の成立に努力しており、不成立に至っても当事者の視点に立って当事者の利益を考慮してきたから、水平的交渉関係の整序には役立つ。当事者の自律性を尊重してその交渉を支援してきた調停人としても、生身の紛争主体にその多様な見解をそれぞれの解釈主義的見方の相互変容のためのコミュニケーション過程を媒介してきたのであるから、調停不成立でも調停後の交渉過程も視野にいれて交渉を調停してきた点で、社会内調整メカニズムとして機能していると言えるであろう。

調停にも難易度の高い、どうしても当事者間では解決できない問題を取り扱うことも少なくないが、手続きの標準化という「標準スケジュール」のもとで調停の努力を繰り返して、的確な判断ができないことでダラダラと調停の回数をふやすことは避けている。一種の見切りというか、調停の手続きを終えるという「標準スケジュール」があってこそ濃度を高めることができるし、不調という決断もつくのである。もちろん当事者の意向に反して無理やりに不調にすることはない。

ところで、経営学においては社会内調整メカニズムを制度化して、判決、和解、調停を主体的に選択して状況論的に対応する意思決定過程に注目したいのである。交渉整序・促進機能をどのように確立していくかであるが、行動科学的研究が注目している関係的、情緒的コンフリクトに密着した人間関係の側面の交渉関係の整序をどのようにコンフリクト・マネジメント的に確立していくかである。交渉型訴訟モデルのもとで、「当事者自身がまさに必要十分な問題処置を行っていくためには、法的観点に意を払いつつ、主体的にそれと社会的・関係的側面とを織り合わせていく必要がある。こうしたコミュニケーションの豊富化は、形骸化した法的弁論が当事者にとって全く外在的で無意味なものになりがちだったのに対し、むしろ逆に、法的問題処理を有意義な形で当事者の水平的関係整序の中に織り込ませていくことになるだろう」（211頁）と和田仁孝教授はいう。

和田仁孝教授が論じているように、「調停型紛争処理機関は典型的な合意型の紛争処理機関であって、調停案作成において用いられる基準も、法に限らず様々な日常的な社会規範でよいし、『解決』内容も具体的な事情や実情を反映させた柔軟なものでよい。手続進行もインフォーマルで弾力的なものとされている。いずれにせよ、こうした機関では柔軟かつ日常的で、しかも当事者の『合意』に最大限依存した処理がなされるものとされている」（91頁）と言えよう。裁判所の民事調停においては「調停不成立」を含めて、双方の同意、納得をえなければ紛争処理はできないから、調停人はコミュニケーションを促進したり、積極的な調停案の呈示までしたりして幅広い現実的な対応をしている。「仲裁人」に近い判断による「解決」もある。和解交渉の促進や和解案の呈示に類似

した行為をして「訴訟上の和解」と思えるケースは、双方ともそのようなものを期待している場合である。

このような調停内容の多様性を有していても、「紛争処理の全過程を通じて、紛争処理主体は当事者自身でしかあり得ず、当事者間の水平的交渉が継続していくのである。第三者機関の動員は、この水平的交渉が進行する、ある一部分の場を機関のセッションに移動すること、それによって水平的交渉に新たな要素を取り込むことを意味するにすぎない」と和田仁孝教授は論じる（和田仁孝『民事紛争処理論』信山社、1994、95頁）。

民事調停の多くは地域に密着した簡易裁判所で行われているからアクセスしやすい。そして時代遅れの大時代的な権威性に依存することなく、親しみやすい雰囲気の中かで状況に適合した公正さを保ちながら、双方のニーズへの応答性を高めている。権威主義的ではない同じ目線で話ができるように信頼のできる民間人が調停委員に任命されているから、申立人も相手方も心理的な圧迫感や心がひるむことはないと言えよう。

4. 調停のあり方

仮想現実が肥大化して現実を直視する機会が減っているが、日本的システムは痛み痛んでいる。この事実をあえて歪めて虚飾の日常生活をすごしている人がいるが、やがて破綻して自己破産へと至るのである。裁判所の裁判や調停という視点で日本的システムを見ると制度的不整合のために確実に痛んでいるのが良くわかる。そのためにあらゆる領域でコンフリクトが多発していて、従来のように個人間、企業間での話し合いの解決がむずかしくなって、裁判所にこじれたコンフリクトを解決してもらいたいとの調停も増えている。あまりにも多数の調停事件が受けつけられているので、時間を十分にかけて意を尽くしての調停は特定少数の難事件に限定されやすく、さほど問題のないやさしいサラ金調停はいわば双方の言い分を機能的に処理して、ほぼマニュアル的に調停成立へと対応しているが、多重債務者ともなると、1-2社はマニュアル的な

対応では解決されないから、交渉が長びくし、17条決定（調停に代わる決定）をしても、判決のような一刀両断的な効力をもたないから、2週間以内に意義を申立てられると、調停は不成立（調停合意説）になってしまう。調停が成立しかかっても法的な枠組み上に若干の問題がある場合は、双方の合意によって調停を取り下げて、実質的に解決している場合もある。土地建物の契約を更新する時に、地域の事情によって更新料をとる場合などである。

調停の内容は民法、商法、労働法にまたがったりして、幅広い法的知識も必要ではあるが、司法的解決だけで調停がすむというわけではない。非合法なことを認めるわけではないので、脱税した金も含めて帳簿上は損害金額は明確であっても、やはり課税所得を基準して調停せざるをえないが、相手方が自主的に譲歩する場合もあって、かなり柔軟に対応している。過失相殺の比率も合意をえるために弾力的に動く場合¹⁴⁾がある。

サラ金の多重債務者も消費者金融契約を結んで金利を支払って金を借りて、キチンと毎月、借金を返済している限りはお客さまである。ところが支払いが遅れたり滞ると、両者にJ.フェファールのいう権力依存モデルのように、依存関係から権力が発生し（エマーソン、ダール、クロジェ）、それがためにサラ金業者は資産の回収を急ぐので、トラブルが大きくなり、やがて苦しさから他のサラ金業者から金を借りて借金を返済するか、もしくは行き詰まって調停を申立てるかであるが、裁判所の調停制度を知らない人もいて、悲惨な状況に陥る人もいる。全く返済能力のない人（事業の倒産）は自己破産しかないが、自己破産するにも弁護士に支払う金がないので調停で解決したいという人も少なくない。そこでサラ金業者や保証協会、国民生活金融公庫にも話しをつけて、超長期に返済という場合もある。全く支払い原資のない人は調停ではどうしようもなく、調停の受付窓口でチェックされている。個人営業の場合は経営不振

14) 裁判所の民事調停委員として公害調停、交通事故調停を含めて、あらゆる調停事件を担当してきたが、利害が全く対立していても、何とか折り合いがついたのがほとんどである。裁判のように一刀両断的に決めるのではなくて、お互いに譲歩してもらって解決の糸口を見い出すのである。自治会などはこじれて当事者間で感情が、しこってしまったから調停へというプロセスをへることが多いが、しかしそれだから調停がむずかしくなっているというわけではない。

の原因を究明して、再建可能と判断されれば、自己破産を勧めるよりは、再建に業者にも協力してもらって、少しずつでも返済してもらうようにしている。しかし、中国等との競争が厳しい業界では、あえて無理してもしかたがないので、人生をやり直す方向に力点をおいている。日本では個人が会社の借金の債務保証をしたり、連帯保証人にならないと金を借りられないからである。

裁判所は公平、衝平、公正という指標を大切に運営されている組織であっても、組織である限り、民事調停においても税金を無駄なく利用するという効率、有効性が求められるのであって、「公正と効率」には留意している。迅速な処理は望ましいけれども、案件がますます複雑でこじれていて、問題解決能力、調停能力がより一層求められるようになっていく。もはや名誉職、長老職という次元をこえていて、専門職の人が数多く任命されるべき状況になっている。人格、人望だけではこなしきれなくなり、業者も知的武装して、さまざまな反論をしてくるからである。そこで神経的にタフでないと調停委員も勤まらなくなってきて、まさに実働部隊に変化しているのである。調停委員としての誇りもズタズタになったりして、傷つく調停も少なくなる。仲裁人のような権限は調停委員にはないから、ひたすら合意形成へと努力をせざるをえないのである。

事実関係を検証していくことは学問的に大切なことであって、東大阪という地区を限定してそこでの調停経験を論じているから、ただちに普遍妥当的に言えることではない。ただ日本調停協和会連合会編の『調停時報』を読んできているから、大きな偏りがあるとは思えない。地区、年齢、性別、自営、従業員と指標はあるけれども、多重債務者はほぼ共通しているので、詳細に分類することは余り意味をもたないと思われるのである。

本稿においては民事調停を代表させてサラ金調停を論じているけれども、それは事業や商売のむずかしさと同じく、従業員がなぜ金利の高い消費者金融の多重債務者になっていくのかにも関心をもったからである。日本のシステムの痛みとか「中流」意識をもつ人々の実態を直に知る機会でもある。幻想、仮想現実、イメージの肥大化の渦に巻き込まれて、容易に金を貸してくれるサラ金の借金にのめり込んでしまう構図なのである。

消費者金融業者にとっても多重債務者への対応は頭の痛い問題であって、民事再生法個人版、自己破産、そして民事調停など多様な選択肢はある。しかし、特定調停法（特ノ）にもとづく債務弁済協定がより現実的であって、そして出頭して調停を成立させるよりも、民事調停法17条決定が大半になっている。「当日は、業務多忙の為、出廷できません。電話で協議の上、17条決定をお願いします。」という形式がすでに定着している。それは特定調停法が2000年2月に施行され、2001年6月には遅延損害金も18%に限定されてしまい、利息制限法の趣旨がより生かされてきたからである。したがって、経営効率を高めるために出頭しないで、電話で協議しての17条決定は債権回収コストを軽減して、業者にとっても妥当な返済回数で、しかも2回以上返済を怠ると18%の遅延損害金をつけて、残額を一括して返済してもらうという強制執行の権限が与えられるからである。

カード会社やサラ金業者などが利用している信用情報会社機関は、信販会社系の信用情報センター（CIC）、銀行系の個人信用情報センター（JIC）、サラ金業系の全国信用情報センター（JDB）、そして外資クレジット会社系のセントラル・コミュニケーション・ビューロー（CCB）である。これらに各社の独自に識別のノウハウを組み合わせることで審査の精度を高めてはいるが、この4系列が縦割りの情報システムになっているので、過剰貸付けになりやすく、多重債務者を生みやすい。多重債務者は借金を継続して借りつづけることに力点をおいているから、危険信号とされる返済の遅れを回避するために、さらに他社から借りるという自転車操業に陥りやすいのである。借金の自己申告をごまかしているから、同系列の信用情報機関をつうじて連続した入金遅れなどに注意すべきである。やはり過剰貸付けというのは業者にとっても責任なのである。

多重債務者が自己破産に至るプロセスにおいては、事業経営上の思い込み、自尊心、面子や、自己実現要求もあるのであるが、それ以上に自己商品についての商品フェティシズム的な思い入れがあって、市場性を欠落させていくことが少なくない。市場の方が間違っているのではないかと自己否定のできないナルシズムと相乗りして、何とか借金しているうちに売れてくるという錯誤を正当づけていくのである。中国製品のインパクトを軽く見ている面もあるが、

日本的努力主義が不況を克服してくれるというように、産業構造の高度化とは無関係に自己の事業領域の不振をとらえたりしている。そして安易に借金を重ねて、サラ金の多重債務者になって借金が返済できなくなってしまうのである。もうこの時点では返済していく気があって新規に借金をしているのか定かではないが、業者の心証を著しく悪化させている。

われわれにとって自営業者の事業意欲というものの大切さを知っているし、それを支えた自尊心、負けん気もわかるのであるが、事実関係をしっかりととらえられないのは、その虚偽と言える資金借入れ額にさらに過剰借金をさせていく仕組みがあって、急速に借入れ総額がふえていくのである。業者にとっても業界団体ごとに信用情報が分断されていて、信用組合、保証協会、銀行、信販、そして消費者金融業界と縦割りになっているのである。この業界団体ごとの信用情報のネットワーク化は個人のプライバシー尊重ということもあってむずかしいのであるが、これがまた企業間の競争激化もあって過剰貸付になりやすい体質になっていて、しかも与信枠一杯にまで貸付けて金儲けしようとするのが債務総額を膨張させていくのである。金詰まりになってきても、サラ金業者だけが門戸を広く開いていて、借りすぎになりやすい状況なのである。具体例はたくさんあるけれども、民事調停法上の守秘義務があるので、ここでは論じられない。いわばサラ金の多重債務者をふやしていく構図が、長期不況要因と相乗りして、裁判所の多重債務者の調停を急増させているのである。サラ金会社の調停担当者にとっても申立人がそれほど多額の借金をしているとは予想していないから、上司や本社の決済をとるのに一定の枠内でないと苦勞するのであるが、われわれ調停委員としても月々の返済原資の額をギリギリまで上げているので、譲歩の余地も少ないのである。ただ調停委員が誠意をもって努力している姿勢が感じられるのか、調停自体が不調になることはきわめて少ないのである。民事調停法17条決定で異議申し立てで不調になるケースが少ないのは事前に調停案を了承してもらっているのと、了承されない場合は日を交えて再度検討してもらって、これ以上はどうしようもないとしぶしぶ妥協してもらったりして、相手方の意向を無視して17条決定をしていないからである。そして、サラ金会社にとっても、それだけの努力を自社の社員がやれば人件費

倒れになるほどのコストがかかるのであって、半ばボランティアの調停委員をアウト・ソーシングして債権の回収に貢献してもらっている面があるからである。この構図がより徹底されてしまうと調停委員は実質的にはサラ金会社の債権回収の下請けになってしまい、公的資金に依存した債権回収のメカニズムとしてさらに裁判所は忙しくなってしまう。

裁判所の民事調停委員としても、あまりにも数多くのサラ金調停をすることは精神的にも苦痛であって、他の兼職が犠牲になってしまう。事務処理能力以上に精神的にサラ金調停は疲れるので、この調停を敬遠したい人は多い。それでも、社会のトラブル解決に役立てたいというボランティア精神、自尊心の欲求や努力しての自己満足に支えられていて、経済的報酬が誘引する程度は低くなる。そうでないと一部の調停委員だけがフルにサラ金調停に働くという見苦しいパターンになってしまう。

われわれにとっては種々の調停をしてコンフリクト・マネジメントと学ぶ面が多かったのであるが、サラ金調停ほど神経を痛めることは少なく、時間も消費することもさほど多くなかったのである。しかし、サラ金調停(特ノ)に関しては毎月膨大な時間を費やしており、それも多くの調停委員が調停に追われているのである。この面からの日本的システムの痛みの深刻さがはつきりするのであるが、どのように組織や制度を変革して、破綻に対応していくかである。この処理しきれないほどの多重債務者の調停をつうじて社会の末端の痛みは、どのように構造改革と整合性をもって、日本の将来展望とつなげていくかである。民事調停から見た日本的システムというのを稿を改めて論じたいが、調停をつうじて現場情報の大切を知るのであって、統計に加工されてしまっただけでは、生々しい苦悩がどのようなプロセスを経てきたのかわからない。そこで、自営業者のサラ金調停を数多く引き受けて、どのようにして経営不振に陥って、多重債務者として行き詰っていくプロセスをとらえるとともに、どのようにして多重債務を一定期間で返済していけるのか、経営上のミスを改善していけば事業を継続して借金を完済するだけでなく、事業を再度軌道にのせられるのかのコンサルタントにも応じている。もとより専門経営者ではないので適切なアドバイスではないかもしれないが、「愛と志」の経営学の実践の手がかりに

なればという気持ちで、借金の返済計画の対応を考えているのである。そして金というものが事業の心臓ということが良くわかるので、過剰借金を外在的に批判するのではなくて、行為主体的に多重債務者の借金返済をサラ金業者の協力をえて考え出し、全く常識はずれの長期分割返済にも応じてもらっているから、サラ金会社を一方向的に非難する気はサラサラない。

経営学者としてサラ金会社を含めて事業経営のきびしさを知るだけに、自己破産など法的手続きの方が税法上の損金として計上され、むしろコストも削減されることもわかるのである。そこをあえて事業を継続させたいという事業意欲に応じて、サラ金会社（消費者金融会社というべきであろうが……）に無理なことをお願いして調停を成立させることはまさに苦渋の選択であって、つくづく弱者救済という視点だけでは契約社会は成り立たないと痛感するのである。道学者ぶってお金の威力を軽視しようとは思わないし、どれだけ事業経営が金のために苦しみ、そして金を求めて努力しているかも良く理解できるのである。それは遺産を相続して安逸な生活をしている人にはわからないことであって、借金というものは金利がつくがゆえに（まさにタイム イズ マネーである）、資本の限界効率と利子率の関係のように単純にはいかないのである。

その金を将来利息を0円にして、しかも常識はずれた長期の分割をどの業者にも応じてもらうのであるから、しかも人によっては10社以上、15社以上、そして20社以上ともなると、もう戦争のようなものである。非営利組織を相手に交渉しているわけではなくて、名うてのサラ金業者を相手に、そして一社でも不成立になってしまうと石垣がくずれるようにすべてがダメになってしまうようなギリギリの返済計画になっている。この心労は経験したものでないとわからないようなものであって、重圧に押しつぶされそうになる。サラ金会社にとっても自社の返済マニュアルを超える大幅な譲歩は担当者としてできにくいし、自社の主張を繰り返すしかない。そんな理不尽な調停であっては、上司の決裁をとりえないと強固な姿勢を保つのである。そこを何とか実情に即してお願いしている。民事調停上の守秘義務がなければ具体的に文章化して現場のやりとりを知ってもらいたいのであるが、共に交渉を尽くすというのは辛い仕事であって、もともとモデル的に対立していると（調和モデルではなくてコンフ

リクト・モデル)、交渉というものがどういう性質のものであるかがよくわかるのである。しかし、M.H.Bazerman, M.A.Neale の『Negotiating Rationally, Free Press, 1992』のように、認知心理学的な合理的思考をもたないと、感情がしこって、状況が悪化していくのである。サラ金会社の組織や戦略的思考にもとづく交渉や交渉技能を理解しないと、調停の機能がなしえないのである。

このような交渉の事例を積み重ねることによって、いわばゲーム理論的な「囚人のジレンマ」から脱却して、双方によって合理的で生産的な交渉の段階に至り、無理を言う業者に対しても何とか折り合いをつけている。ここではメイヨールやレスリスパーガーのいう社会的技能が生きてくるのであって、行動科学的な知見も必要になってくる。組織そのものの行動と組織内人間行動は異なるのであって、サラ金側の調停担当者も自己の業績評価を気にしても人間として許容してくれる幅があるのである。共に交渉をつうじて辛くても、心が通じることもあって、巧みな作工をしては合理的交渉の障害物になってしまう。トレード・オフ関係であってもバーゲニング・ゾーンで、ともに時間とコストの削減をめざして、今まで議論されていなかった斬新な手を探すこともある。知的創造性の発揮は調停においても大切なことである。

今日では、銀行等の金融機関は保有株の評価損もあって、損切りして相場がさらに下がるので、融資先を選別して、借り換え融資にも応じなくなって、企業、自営業者は資金繰りに困窮して、消費者金融会社に金を借りて、運転資金にも困って多重債務者に転落していく事例は少なくない。今までは資金繰りは銀行等が何とかしてくれていたのだが、あまりにも様変わりして、非常出口を目掛けて各企業、自営業者が殺到しているが、出口が見つからずに困窮する資金繰りにもがく状況になっている。

サラ金の多重債務者に自営業者がふえていて、しかも直近に借り入れて一回も返済していない業者数がふえているケースが少なくない。業者がわれわれは債務者にだまされたと怒るケースも少なくなき、裁判所のサラ金調停も難行するのである。調停委員は民事調停法上の任務を遂行して調停するのであって、申立人(多重債務者)の代理人ではない。それは弁護士会の「多重債務者救済事業」とは立場がちがっている。しかし、調停委員も生活破綻者の保護という

立場を条理的に支援しているから、サラ金会社の言いなりになっているわけではない。実質的には多重債務者の任意整理、債務整理事件になっていて、なかには自己破産する金がないので調停で解決してほしいというケースも少なくない。弁済案の提示にあたっては、それまでの遅延損害金はつけても、将来利息は付けていない。まさに任意整理と言えるものであるからである。

そのために債権者にたいして、債務者との取引開始時点からのすべての取引経過の開示を求めるのであるが、申立人が契約書をもっていなかったりして、その不備をつかれて、期間のズレがあることもふえている。利息制限法所定の制限利率によって元本充当計算を行って、最終取引日における残元本を確定するのであるが、それも取引開始時点に遡及していくと、「過払い」になることもあって、業者が抵抗しているのである。再三にわたってすべての取引経過の開示を求めてもなかなか応じない業者も多くて骨が折れるのである。多重債務者のサラ金債務の総額が数百万円というのが多くて、サラリーマンの場合は債務総額300万円をこえると弁済協定がむずかしくなってくる。ここは調停力量を問われるから、さらに長期にわたる債務弁済になってくる。それに応じない企業もあるので、他の業者に無理を言わざるをえないのである。

サラ金調停においても申立人や相手方に評価してもらえるだけの人生経験や調停経験が必要であって、言葉づかいや口のきき方一つでもつれてくることも少なくない。サラ金業者の調停担当者はそれなりに駆け引きに鍛えられていて、少しでもスキがあれば、そこをつかれて返済金額の増額ということになってしまう。タフ交渉の相手方を納得されるには力量も必要であるけれども、事実関係を客観的に論じてそれが限度であることを根気よく言って納得してもらえないのである。

それにもかかわらず、サラ金調停においては折り合わず、再度、調停期日を入れて話し合うこともある。我慢強く根気のいる仕事ではあるけれども、精いっぱい努力していることが認められて、最初の金額で了承してもらおうこともあり、組織に仕える従業員の立場というものも理解できないこともない。タフ・ネゴシエーターとしての相手方をほめてやりたい気にもなる一生懸命な仕事ぶりである。

法律は経営にとってはデフェンスの技能であっても、攻撃的な戦略の手足になることは少ない。けれどもトラブルはつねに発生し、その予防的手段と事後的な解決には法律はツールとして存在し、そのために法的知識、テクニックの差が現実には非対称に優劣を決めている。企業中心社会では企業に有利に法律は展開し、個人の利害は劣勢的立場におかれるのがほとんどである。裁判所の民事調停においては、公正、正義のために知識差を考慮に入れて調停されていても、調停不成立という手があったり、民事調停法の17条決定で決めても異議申し立てをされて、結局は知識差に泣くことがある。資金的、経済的に本訴にもちこんで勝敗を決することができないという足元をみられて、訴訟を断念するのは、精神的にストレスの大きいことである。もちろん民事調停制度の充実によって双方ともに満足できる調停もふえるから、民事調停がもっと幅広く活用されたいもので¹⁵⁾ある。

裁判所の調停は全くの現実の世界であって、それだからこそコンフリクトが生じ当事者で解決できないから、調停に付しているが、どこか仮想現実的なこともチラと感じるのである。それは、裁判とはちがって検察庁の徹底した調べとか証拠調べを受けていないので、当人の言い分と事実関係を信用するしかないが、どこか認識が甘いのではないかと懷疑を尽くしていないので、さぐりをいれるしか他にはないのである。

調停には人間行動をとらえる行動科学的アプローチに加えて、人間の認識や判断をとらえる認知論的アプローチなくしては調停がうまくやれない。しかも英知結集にかかわる創造性、知的熟練、専門的知識、知的活動、場、協働などに注目した、阿部 香教授の『英知結集のマネジメント』（文眞堂、2001）の

15) 日本法律家協会編『民事調停の研究』東京布井出版、1991。

梶村太一氏は「調停規範と裁判規範」の論考において、「民事調停においては、法規範を唯一の拠りどころとするのではなく、広く条理を基準とするのであるから、調停の場においてこそ法創造的機能が担わされるべきだ、という見解が登場することになる。例えば、環境権とか眺望権など生成中の権利については、裁判規範たりえないとしても、それは充分調停規範たりえ、むしろ調停においてそのような生成中の権利を認める条項が何件も累積されることによって、それが一人前の権利として承認されるようになり、それがひいては裁判規範になるというメカニズムがあってもいいと説く」（240頁）立場を論じている。

ように「知的能力発揮の要件」が問われる。コンフリクト・マネジメントにはこのような、英知結集のマネジメントを必要としており、それが調停成立への創造性やスキルを発揮させている。とくに人間や組織の認識と判断を解明していく認知論的アプローチを用いないと、過去の「まあまあ調停」や「たして2で割る調停」という悪名を脱することはできないのである。上から社会学的機能主義の枠組みで、コンフリクトを逸脱と考える手法で抑え込んで、権力統制の一種としての「合意獲得」であって、当事者の意向を無視した結論の押しつけになってしまう。

コンフリクトの当事者は自己のおかれた状況もしくは対象に対して意味を付与して状況を定義しているから、それにもとづいて行動し現実が形成されている。この図式のもとでは、コンフリクトの意味解釈が異なり、意味形成を行う人間の主体性を調停者は十分に認識しなければならないのである。情報内容の真偽性も大切だが、意味付与をどのように解釈して調停していくかことこそ、コンフリクト解決には重要¹⁶⁾ある。

申立人と相手方ではコンフリクトに関しての主観的な意味解釈が異なるので、その認識の乖離についての調停からスタートするが、認識ギャップの是正こそ、媒介者としての調停委員の手腕の発揮のしどころである。当事者同士の話し合いがこじれたり、つかなかったりして裁判所に調停に付されるというケースがふつうであるから、双方には感情的なしこりもある。それらをときほぐして、認識ギャップを減らして、それぞれの主観的な意味解釈を整合させていくプロセスは M.P.フォレットの「状況の法則」が示すように、調整、整合のための社会的技能が必要である。調停しはじめた数年間はそのプロセスが円滑に機能しなかったので、時間はかかるし疲労することも多かったのである。

16) 調停においては法律や経済の知識が横割りに必要とされるのであって、学問の動員論の領域でもある。どのような知識を有効に生かしていくのかを見きわめて、そのペアのもとで知識を補充し合って調停をしているのである。この点で調停委員は事件ごとに有効なペアをくんで調停しうる利点を有していて、大都市の調停委員ほど効力のある組み合わせで調停しうる利点を有している。高度な専門的知識を有する委員同士で調停することによって、裁判所の調停制度への信頼を高めることができるのである。現に専門委員などの動員によって高度な知的水準の難紛争も双方の代理人の弁護士も納得して解決しているのである。

メイヨーやレスリスバーガーの人間関係論も、社会的行動は人間の論理的行動だけではなく非論理的行動からも分析すべきであるという基本的認識を示している。

裁判所の民事調停は法学者や弁護士の独壇場ではなくて、広く学問の動員論や「英知結集のマネジメント」(阿部 香)になっていて、あらゆる領域の知識や知恵を動員しないと問題解決はしにくいのである。コンフリクト内容が複雑であって、解決の糸口がつかみにくい件では、英知結集のための知的創造性があればこそ統合的解決がなしうるのである。そして調停こそコンフリクト・マネジメント論の知的創造をなしうるのである。

5. おわりに

日本的システムは「和の精神」のもとで、本来は競争すべき部分社会においても偽装された調和モデルのもとで、コンフリクトが抑圧されていて、コンフリクト解決の社会的技能が発展してこなかったのである。対立モデルをとっていても抗争の解決には力点が置かれていないから、抗争を激化させたり、妙な妥協をしたりして、コンフリクトを正面から取り上げることが少なかったのである。自然システム・モデル的にプロセスをへて予定調和するという調和モデルでは、結局は問題の先送りになってしまい、そのことが状況をさらに悪化させてしまっている。そのために実践的なコンフリクト解決のための理論や技能の研究が遅れてしまい、この領域は経営学の未発達な研究領域である。そこでわれわれはつねに紛争問題を処理している、裁判所の民事調停に注目したので¹⁷⁾ある。調停、ADR はコンフリクト解決の先進的な領域なので、これらを経営

17) 司法的な見方は、これまでの中心をなしてきたけれども、調停についての理論書は少ない。日本法律家協会編『民事調停の研究』東京布井出版、1991。小島武司編『調停と法』中央大学出版部、1989。石川 明、梶村太市編『民事調停法』青林書院、1991。

梶村太市、深沢利一編『和解・調停の実務』(四訂版)新日本法規出版、1999。
これらの本を論拠にして論じることになっている。

学的に意味解釈したのである。

紛争解決にあたって、司法的解決に限定しても裁判、仲裁、調停とそれぞれの特徴をもった対処のし方があり、他のADRをいれると、どの選択肢をとるかも重要な意思決定になる。利害を調停する担い手として行政機関、政治家、町のボス等多様な人々がコンフリクトの解決の担い手として活躍してきたが、男女間、ジェンダー問題になると調停の担い手は少なく、コンフリクトは放置されてきたことが多い。J.フェファアの権力依存モデルでは、女性の経済的自力の欠如がジェンダー的抑圧をもたらしてきたのである。

経営学的立場ではコンフリクト対応は裁判所の民事調停に限定される理由はないのであるが、積極的に民事調停を利用することも取引コスト上では重要な経営戦略になりうるのである。組織メンバーにとっても男女共同参画社会、ジェンダーフリーをめざして、積極的に調停戦略をとりうるので¹⁸⁾ある。肥大化した行政から司法へ少しずつの重点が移りつつある。三権分立が文字どおりに確立されると、司法の役割分担はより大きくなって、コンフリクト・マネジメントとして裁判所の民事調停はより大きな意味をもつであろう。合意、コミュニケーションを重視する調停は権力統制に代替するものとして、ジェンダーフリーに対しても大きな威力を発揮しうると考えられるのである。中流が崩壊し、階層分化した階層社会においては、コンフリクトは多発しやすいのである。

裁判所の民事調停は80年の歳月をへて整備されてきたが、小作料調停のように現実的で直接的な利害にかかわる問題を取り扱ってきた。そのために地方の名望家という人が調停を担ってきたが、戦後、調停制度が拡充されるにつれて、弁護士の調停委員がふえて、さらに不動産鑑定士などの専門調停委員が増加している。兼職の人は忙しいから、裁判所や公務員を退職した人を基軸にして、その他の民間人とともに日常的な調停が担われている。

18)ジェンダー・コンフリクトは論じていないが、それは別稿で論じるからである。ジェンダーフリーへの道はまさに棘の道であるが、それを克服していく意識的な努力を必要としている。組織や制度には慣性があって、既得権益グループがジェンダーフリー運動を先送りさせている。政産官複合体もジェンダーを固定化させていて、建前と本音の落差は大きいのである。裁判所の調停を担う民事調停委員も圧倒的に男性が多く、これからのトラブルは女性にかかわることがさらに多くなるであろうから、家庭裁判所並みに女性委員比率をふやすことが目標になろう。

調停委員には研修もあって理論的な学習がなされているが、その内容は判例などの事例研究や法律的知識を高めることに軸がおかれていて、行動科学的な調停研究ではないのは、裁判官を中心とする研修だからである。調停は司法機関が担っても、訴訟の下請けではない独立した紛争解決であるから、条理に適った現実的な調停が求められている。もちろん調停委員が法律的知識を軽視するものではなくて、その研鑽を積んできたのである。

そのこともあって、10年近くの調停委員としての経験と学習をへてやっと調停理論を論じるようになったのであるが、人間の多様性や行動科学的知識をもたなくては、実りのある調停がしにくくなっている。われわれは行動科学的知識をベースにして法律的知識を学んできたから、司法的アプローチと行動科学的アプローチを融合させて、実情に適ったコンフリクト・マネジメントを考察している。ここでは男女間のトラブルもあってわれわれのジェンダー研究も無駄ではなかったのであるが、研究対象を拡散してしまうので、ジェンダー関係の調停は別の機会に論じることにしている。

調停を担うと街の開業医のように幅広い問題を取り扱い、そのために学究としては専門的領域を深化しにくくなるのであるが、われわれにとっては組織論的知識を生かせる場になったのである。コンフリクト・マネジメント研究の実践の場になったりし、その臨床的な実践知のほとんどは暗黙知なので文章で表現しにくかったのであるが、今後も少しずつ形式知として記述していきたい。まだまだ体系的なコンフリクト・マネジメント論には至っていないが、調停実践及び他の調停委員の参与観察をつうじて第一次資料にもとづく理論展開をめざしたいのである。ジェンダー・コンフリクトを含めてコンフリクトの実態を示すだけではなくて、どのように組織や制度を変革していけばコンフリクトが解決できるのかも論じたいのである。

今求められるのは、臨床知にもとづく具体的で実践的なコンフリクト・マネジメントであって、現実には紛争の状況がむしろ悪化していて、紛争解決能力が低下していることがはっきりしている。「サラ金」調停を含めて、あまりにも多くのコンフリクトが生じていて、裁判所が担う調停は全くその一部にすぎないのに、裁判所が処理できないほどの多数の調停事件になっている。

これらを個々の的に解決することは大切であるが、それ以上に調停理論を確立して「大乘的」な紛争解決を公正かつ迅速・効率的に安い費用で生活者が気安く利用できる調停のあり方を考えていきたいのである。その「調停のかたち」は明確ではないけれども、われわれは一石を投じている。