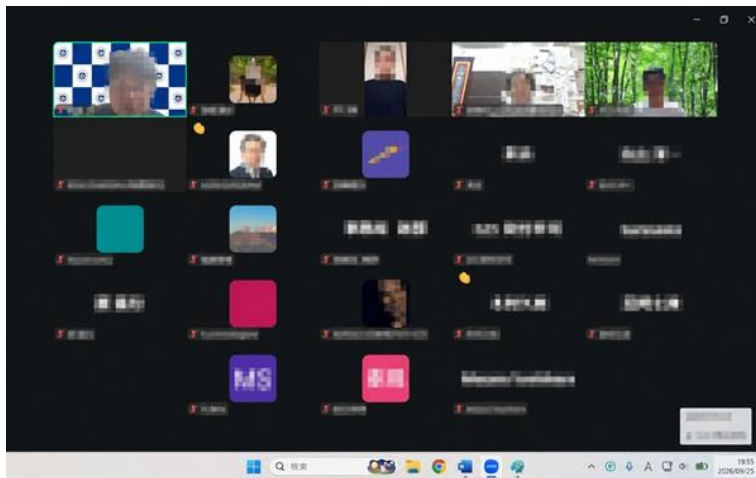


第 75 回變会



第 75 回變(やわらぎ)会を、9 月 25 日(水)にオンラインにて開催いたしました。

今回は 2 部構成。柄澤春明さん、村上達志さん、お二人の 1 級会員よりそれぞれ、「学校現場に潜む『見えない交渉』」、「対立を対話へ変える交渉」と題して事例発表していただきました。

1. 学校現場に潜む「見えない交渉」

第 1 部は、柄澤さんによる「学校現場に潜む『見えない交渉』」です。柄澤さんは 30 年以上にわたり、教員をしてこられました。学校現場では日常的に交渉が行われていますが、それらは通常、「対応」、「お願い」、「協力」、「指導」といった別の言葉で置き換えられており、「交渉」とは認識されていません。例えば、以下のような具合です。

- 依頼(同僚・管理職):「来年度、この校務をお願いしたい」
- 要望(保護者):「今日中に電話をください」
- 抵抗(生徒):「提出期限を延ばしてください」
- 迷い(自分自身):「この仕事、代わってもらえるか」

しかし、これらの活動は、時間・責任・役割・公平性・安心といったリソースや価値の調整(利害調整)を伴うものであり、交渉と呼べるものです。ところが、当事者である教師がこれを交渉だと認識していないため、多くの場合、自らの利害を度外視して無自覚に「はい」と受けて引き下がる「一方的譲歩」が常態化しています。その結果、世間でよく知られているように、現在学校現場では教員の過度な心身の負担が深刻な問題となっています。

柄澤さんは、日常的な対人調整(すなわち交渉)を「一人では決められない事柄を利害と制約から調整すること」と定義しています。対立を忌避しやすい学校組織において、「お願い」や「要望」を無条件で受け入れなければならないものではなく、利害調整すべき「交渉」と捉えることができれば、教員の過度な負担を軽減する一助となるのではないのでしょうか。

学校現場に限らず、私たちの日常には、交渉を交渉と認識していないために、結局誰も得をしないと

いったことが数多くあるように感じます。

2. 教師が「折れる側」になってしまう5つの構造的問題

なぜ教師は自分の利害を主張できず、一方的に折れてしまうのでしょうか？発表では学校特有の5つの構造的要因が挙げられました。

1. 業務範囲の曖昧さ:どこまでが自分の仕事かが不明確。
2. 「子どものため」という呪縛:「子どものためなら」と拒否権が奪われる。
3. 「いい先生」規範:周囲に協力的で断らない教師が良いとされる文化。
4. 非対称な関係:管理職・保護者・生徒との力関係の偏り。
5. 継続する人間関係:関係が長く続くため、目前の対立を避けようとする。

すなわち、「あなたが適任です」、「今回だけ」、「みんなやっています」といった言葉によって無条件で引き受けることが常態化することで、相手の期待が固定化し、最終的に自身の疲弊や孤立へとつながってしまうということです。

交渉学の基礎は「自分自身の利害を認識し、それを交渉のテーブルに載せること」です。しかし学校現場では「教師個人の時間や健康を守る利害」を語ることが「わがまま・不熱心」と捉えられやすい風土があり、これが教師の離職やバーンアウトを引き起こす構造的一因になっているのではないかと感じました。

3. 合意を設計するためのフレームワーク:「BOSモデル」

では、どうすればこの「やる」か「やらない」かという二者択一思考から抜け出すことができるか？無条件合意ではなく、「条件付き合意」を作り出すための準備ツールとして、以下のBOSモデルが提示されました。

- **B (Boundary / 境界線)**: 拒絶ではなく「合意可能な範囲」を明らかにする作業(例: 退勤時間、外せない基本業務の確認)。
- **O (Options / 選択肢)**: 時期・方法・人数・範囲の変更や、別業務との交換など、選択肢を複線化する。
- **S (Self-Agreement / 自己同意)**: 相手が納得するかどうかだけでなく、「自分自身が持続的に続けられる条件か」を事前に確認する。

条件付き合意というのは、「～という条件であればお引き受けできます」という対案提示のアプローチです。ただ「できません」と断ると感情的対立を生みやすいですが、条件付きイエスであれば相互の価値を最大化する「統合型交渉」への窓口が開けます。

4. 実践的ケーススタディと「持ち帰る一言」

発表では私たちも参加する、具体的なケースを用いた思考トレーニングが行われました。

- ケース 1: 金曜 16:45 の急な保護者対応
- ケース 2: 過重な状態での「研修推進委員長」の依頼

とはいえ、即興での回答はなかなか難しいものです。そこで、条件付き合意へ導くためのコツとして、あらかじめ以下のような「第一声のフレーズ」を持っておくことが推奨されました。

- 「条件を確認させてください」
- 「この場で即答せず、一度整理してもよいでしょうか」
- 「この範囲までなら対応できます」

交渉で最も危険なのは、準備不足のままその場の圧力に押されて合意してしまうことです。とはいえ、準備する間もなく突然やってくる交渉も数多くあります。そこで即答を避け、一度持ち帰って検討する時間を作る定型文を用意しておくことは、その場の圧力や相手が提示した枠組みに引きずられず、自分の利害や選択肢を整理するためのリスク管理として、非常に実用的だと感じました。

柄澤さんの発表の核心は、「教師に交渉力が必要なのは、自分の要求を押し通すためではなく、誰か一人の善意と自己犠牲に依存しない関係をつくるためである」という点に集約されていると思います。学校にはすでに無数の「交渉」が存在しており、教師本人の利害を交渉テーブルに載せるのは持続可能性の観点から言っても決して「わがまま」などではないのです。

交渉とは持続可能な合意の設計です。前述のように、学校現場に限らず、私たちの身の回りには数多くの交渉が潜在しており、交渉であると認識して顕在化できれば、全体のウェルビーイングの向上に向けて私たちにできることがまだまだたくさんある、そう考えさせられる発表でした。

あまり難しく考えず、あなたのまわりの「一人では決められない事柄を利害と制約から調整すること」は何でしょう？



第 2 部は、村上さんより「対立を対話へ変える交渉」というお話でした。実は村上さんは、11 年前の第 20 回變会で「労務問題に統合型交渉は通用するか」という題でお話いただきました。

当時村上さんは、社会保険労務士というお立場でしたが、その後、企業人事、ユニオン、現場労働者

という全く異なる4つの立場をすべて経験されています。特に、労働者のリアルを理解するため、現在でも月40件を超える単発アルバイトを経験されているという姿勢に、まず驚かされました。

1. 発表の概要と登壇者の背景:4つの立場を経験した「心の通訳者」

さて、11年前の発表の時もありましたように、当時村上さんは社労士という立場で、「労使は対立するもの」という先入観が、1997年に日本でもベストセラーになった、『7つの習慣』に登場する一節、「どんな場面でもwin-winの解決はあると信じる」に感銘を受け、さらに日本交渉協会の「統合型交渉」の理念との出会いによって視点が大きく転換したとのことです。

数多くの職場の問題に関わる中で、「問題は特定の『悪者』が生み出しているのではなく、立場や価値観の違いから生じる『行き違い』が不信を生んでいる」という結論に至り、ご自身の役目を「行き違いの通訳(心の通訳者)」と定義されています。交渉において、当事者同士が「立場の主張」に終始したために決裂に陥るケースは非常に多いです。表面的な主張ではなく、その奥にある「関心」や事情を橋渡しする第三者の存在は、こうした対立を解きほぐすうえで重要な役割を果たしますが、社労士、人事、ユニオン、労働者という4つの立場を身をもって体験した第三者として、村上さんの実体験はその説得力を著しく強化しています。

2. 「対立」から「Win-Win」への転換とアプローチの相違

職場における紛争解決のアプローチとして、村上さんは白黒をつけて裁く従来型の「応報的アプローチ」はかえって争いを作り出してしまうと指摘します。そうではなく、村上さんが提唱するのは、対話をとおして関係を修復する「修復的アプローチ」です。

- **応報的アプローチ**(裁く対話):例えばハラスメント問題において、行為の該当性や責任の所在を明らかにし、ルールに基づく処分・是正を中心に据えるアプローチ。必要な場面がある一方、それだけでは当事者間の関係修復や再発防止につながらない場合もある。
- **修復的アプローチ**(育む対話):責任の有無だけでなく、何が起き、相手にどのような影響を与え、今後どのような関係をつくるのかに目を向ける。対話を通じて気づきと自発的な行動変容を促す。

とりわけユニオンでの300を超える事案の経験から、労働者側だけでなく会社側の話も丁寧に聞くことで、双方が抱える物語や事情(双方にはそれぞれの立場から見える「物語」があり、それぞれに理由がある)が見えてくると仰っていました。ですが、当事者同士では感情的になりがちなので、「心の通訳者」が双方に受け入れられやすい言葉で伝えるサポートをすることが大切な役割になってきます。

交渉学における「人と問題の分離」という原則、および「行為と人を分けて考える」という視点が、修復的アプローチの核になっています。相手を非難するのではなく、事実や影響を誠実に伝えることで、相手の防衛的態度を和らげ、自らの言動を振り返る「気づき」を促すプロセスは、まさに統合型交渉を行う際にも極めて重要であり、有用です。お話の中で、村上さんが相手の心の闇をどのように下げているか、特に頑なな相手に対してどのように接しているか、具体的な事例を交えてのお話は非常に勉強になりました。

村上さんは「対立を排除・解消するのではなく、異なる立場を理解し合う機会として『対立を両立させる』ことが目指すゴールである」とまとめられました。

「自分は間違っていない」、「どうせ分かってもらえない」という当事者間の認知の固定化に対し、第三者が自己開示や事実のフィードバックを行うことで「気づき」の空間(フレームの再構築)を作る技法は具体的で示唆に富むものでした。対立を「ネガティブな揉め事」ではなく、「互いの物語を知り Win-Win の職場をつくる入口」と捉え直すマインドセットは、私たちにとっても非常に参考になると思います。

労使交渉や職場のトラブルという典型的なゼロサムゲームと思えることでもなお、「互いの関心や物語を掘り起こすことで、持続可能な関係を再構築できる」という信念を忘れない姿勢。恐らく労使の対立に限らず、多くの人間関係のトラブルは特定の悪者ではなく「言葉や表現の行き違い」に起因しているでしょう。今回のお話のように、第三者(心の通訳者)が入ることで、当事者の言葉の奥にある願いや本音を引き出すことができ、信頼を土台とした率直なフィードバックと「行為と人の分離」によって、相手の自発的な行動変容をもたらす可能性が開けます。しかしながら、仮にそのような第三者がいなかったとしても、同様の視点を私たち自身が持つことで、人間関係の改善に役立てることができるでしょう。

今回のお二人の発表は、学校と労使というまったく異なる現場を扱いながら、実は共通する一つの問いを投げかけていたように思います。対立が生じたとき、私たちはしばしば二つの方向に傾きます。一つは、関係を壊さないために自分が折れること。もう一つは、どちらが正しいかを決め、相手を変えようとすることです。

しかし、柄澤さんの発表が示した「条件付き合意」も、村上さんの「修復的アプローチ」も、そのどちらも異なります。自分の利害を犠牲にするのではなく、相手の利害を否定するのでもない。互いの立場や制約、その奥にある関心や物語をテーブルに載せ、「両立できる形はないか」を探していく。それこそが交渉の役割なのだと思います。

対立とは、必ずしもなくすべきものではありません。異なる人間が一緒に生き、働いている以上、利害や価値観の違いは当然に生じます。大切なのは、対立をなくすことではなく、対立があっても関係を壊さず、双方が持続可能な形で共存できる合意を設計することです。学校における「見えない交渉」と、労使の現場における「心の通訳者」。二つの発表を通じて、交渉とは勝ち負けを決める技術ではなく、「異なるものを両立させる技術」なのだと、あらためて考えさせられた第 75 回懇話会でした。

以上