

事例紹介
高度なコミュニケーションスキルが働きやすい職場を作る

メディエーション - 高度なコミュニケーションスキルが 働きやすい職場を作る

「メディエーション (mediation)」を直訳すると「調停」。メディエーションとは、紛争の起きた当事者双方の間に第三者が介入し、話し合いによってその紛争への和解や歩み寄りを計る手段で、日本では医療など一部の業界を除いてまだあまり馴染みのない概念ですが、アメリカでは個人・企業ともに、訴訟に代わる有効な問題解決手段として広く認知されています。

裁判で紛争を解決するよりも安価で早く、機密事項も守られるという利点があります。メディエーションを進行するメディエーターは、当事者から離れた第三者として、中立の立場で紛争を解決するよう、最良で納得のいく和解策や問題解決へと当事者を“導く”指南役を務めます。良いメディエーターは、紛争の「事実」の解決よりもむしろ、当事者同士の感情面や人間関係の解決に注力するのも特徴です。

米国防軍でも、メディエーションは米国人向けに長年行われているプログラムです。今回、キャンプ座間において、はじめて日本人リーダーを対象として、メディエーションの研修が計画・実施されたことあたり、プログラム導入の背景と、期待される効果を伺います。

キャンプ座間 在日米陸軍基地管理本部

- 組織プロフィール -

在日米陸軍は、米陸軍の前方指揮統制本部として機能し、日本陸上自衛隊と共に、日本の安全保障と極東の平和・安全維持に貢献することを目的に、多種多様な事態に対処し、卓越した共同体と基地活動を提供し、米軍兵士、軍属および従業員とその家族を支援することを任務としています。

インタビューにお答えいただいた方々

在日米陸軍基地管理本部 日本人事務所

所長 鈴木貴久子氏

管理従業員関係調整課 課長 大橋和行氏

訓練啓発課 課長 渥美 純氏

訓練啓発課 氏家みどり氏



——在日米陸軍の概要からお聞かせ願えますか。

キャンプ座間は、在日米陸軍司令部として機能しています。本州の基地に勤務する現地採用従業員は約3000名、うち日本人従業員はその大多数を占めますが、その他、欧米、オセアニア、アジア、アフリカなど16か国から従業員が集まっています。

——このほど、メディエーション・プログラムを、日本人リーダーを対象にはじめて導入されたとのことでした。導入を決められた理由とは？

メディエーションが、職場内の問題、とりわけ日本人従業員が抱える問題の解決をはかるための有効な手段ではないかと考えたからです。

メディエーションを簡単に説明すると、職場内の人間関係、様々なコンフリクトをなるべく話し合いでもって、第三者を交えて、スピーディーかつ効率的で、平和的に解決するコミュニケーションです。クイックで、実際にコミュニケーションをとって自分たちで解決する効果的な手法のひとつです。私たちの職場には多様な文化が入り交じっていますから、文化や慣習の違いから、日常の場面で問題が生じることも少なくありません。

<中略>

古代より村で何か問題が起きると、村長など集合体の見識者に間に入って解決するという歴史が日本にある。そういう意味でメディエーションは日本人の文化に合っているのではないかと思う。

日本人は、概して異を唱えることが苦手です。その場では相手に同意しつつも、不満やストレスを内にため、長々と問題をひきずってしまい、それが原因で病気になってしまう日本人従業員もいるのです。彼らの抱える問題を解決する手段として、就業規則で“苦情申し立て”という権利が認められています。しかし、日本人従業員はほとんどこれを利用しません。最近の意識調査の結果、問題を抱えながらも、公式の手続きに則って、自ら苦情を申し立てることに抵抗を感じるため、苦情申し立て制度が利用できないという従業員が多くいることがわかりました。

そこで、彼らのメンタリティに合う問題解決手段として、第三者が介入するメディエーションが相応しいのではないかと考えたのです。

——メディエーションというのは日本ではあまりなじみのない概念ですが、アメリカではすでに一般的なものとして認識されているそうですね。

ご存じのようにアメリカは訴訟社会ですが、訴訟はお金も時間もかかりますので、まずはメディエーションで解決を探るというのが一般的です。当事者同士を分けて、メディエーターがふたりの間に立って、それぞれに何が問題なのか、何が原因なのか、どうしたいのか、ボトムラインを探っていくという作業を何回か行います。何が問題を引き起こして、どうすればふたりとも納得するのか、最終的にここなら両者が納得できるというものをメディエーターが判断し、おたがいにオファーして、当事者が両方とも納得したら合意書を書いてもらうというのがメディエーションの基本的な流れです。

アメリカではすでに企業も個人も広く活用している問題解決手段であり、裁判所や公的な機関に相談にいったとき、メディエーションでトライしてみたらどうか、とアドバイスを

受けることもあります。

日本において、メディエーションという言葉自体は、まだ一部にしか知られていないかもしれません。しかし、概念は非常になじみの深いものだと思います。たとえば、古代より村で何か問題が起きると、村長など集合体の見識者に間に入ってもらって解決するという歴史が日本にはあります。

相手と直接対決するのははななく、第三者に入ってもらって解決をはかり、問題解決後

は問題の当事者が友好的な関係を構築するのが、メディエーションの核心です。

これは日本人の文化に、よく合っているのではないのでしょうか。<中略>

——組織内での問題というと、具体的にはどのようなことが起きているのでしょうか？

問題のほとんどが人間関係といえます。たとえば大声で怒鳴られた、重要な情報が自分だけ届かなかった、自分の提案だけいつも却下されるというような些細なきっかけから人間関係が悪化するという、どの組織の中でも日常的に起こりうる問題です。我々の場合、そこに異文化という要素が加味されることにより、より問題が複雑化しやすいと思います。

<中略>

——プログラムの効果はいかがでしたか？

参加者に、よりよい職場環境の中でいきいきと働き、仕事に専任するために、メディエーションが有効であることを十分に理解してもらえたと思います。

問題が起きた場合、当事者同士だと感情的になってしまい、相手の意見に対し、耳を半分ふさぎながら聞いているというところがあります。仮に暴力やセクハラなどの問題が生じた場合は、メディエーションでは解決しにくいので“苦情申し立て”の制度を利用すべきですが、コミュニケーションの不足から生じる問題においては、メディエーターの力を借りて、お互いを理解し合うことにより解決をはかり、最後は握手し友好関係を築ければ理想的です。

一方で、実際に職場の中でメディエーションを実践していくことは難しいと感じた参加者もいました。

メディエーターにとって、メディエーションは、争っている当事者のことを何も知らないところから始まるということです。何が問題なのか、争っているそれぞれの本音を聞き出していないと解決はできません。両者がどういう人間関係で、その周りにどういう人間関係があって、問題の核心は何なのかをコミュニケーションをとりながら理解し、解決策を考え、そこに向けて両者を導いていくという作業を行うわけです。メディエーターに最も必要とされている資質は聞く力、相手に話をさせる力ではないでしょうか。

人間として信頼されるということも大事です。感情的なもつれをほぐき、情報を整理して聞いていくためには、メディエーターと当事者の間にそ

キャンプ座間で実施したメディエーション研修（2日間）の概要

1. コンフリクトとは？

- コンフリクトとは何か？
- コンフリクトの原因は？
- コンフリクトが解消されない場合のインパクト
- オーソリティ(権限)なしで影響力を行使する

2. コンフリクト・レゾリューション(解決)

- コンフリクトにおける2つのニーズ
- 「ロジック」と「エモーション」
- 「エモーション」へのアプローチ
- アクティブリスニング(傾聴術)
- 「ロジック」へのアプローチ
- レゾリューション5つのステップ

3. メディエーション(仲裁すること)

- メディエーションとは何か？
- メディエーター(ガイド役)について
- ガイド役に必要な考え方=WIN-WIN
- ガイド役として必要なスキル=ファシリテーションについて

4. マルチカルチャー環境におけるメディエーション

- マルチカルチャーについて
- コンフリクトの原因になりうる違い(行動や考え方のパターン)

5. 効果的なメディエーションのためのコーチング

- コーチングとは何か？
- コーチングの3つの要素 (人間観、基本スキル、仕組み)
- 人間観について
- 基本スキルについて
- 仕組みについて (GROWモデル)

6. メディエーション演習 (ビデオ撮影)

- ケーススタディ演習
- コーチング実践練習
- フィードバック

7. クローズング

- 振り返り
- 実現への架け橋(アクション・プラン)
- 質疑応答

れなりの信頼関係が構築されている必要があります。そうしないと心を開いてくれません。



写真左から大橋和行氏、氏家みどり氏、副司令官ジョセフ P. マニング氏、鈴木貴久子氏、渥美 純氏

もうひとつ、大事なことは感情を理解する力。ロジカルな部分だけではなく、エモーショナルな部分への理解・共感が不可欠なのです。これはとても難しいことだという意見がありました。<中略>

——今後に向けた課題はありますか？

コミュニケーションの力をすべて使って、実際に職場の中でメディエーターしていける人材を育てていくのがこれからの課題です。

私たちの職場でいえば、お互いの理解が不足しているがゆえに、阻害されていると誤解したり、知らず知らず相手にとって不快な言動をとってしまうことがあったり、相手の本意がつかめず、どのようにコミュニケーションしていいのかわからず悩んでいる従業員は実際に大勢います。

私たちがこれからやっていかななくてはならないことは、そのコースに出た人たちを実践の場で、メディエーションスキルを活用させることです。同時にメディエーターをサポートしていくシステムを構築していかなければなりません。職場で問題があったとき、日本では、自分が直接矢面に立つことや人を訴えることというのは、その後、同じ職場で働くことを考えると躊躇してしまい、なかなかそのようなことをやれないものです。しかし実際に問題を解決していくのは、コミュニケーションをとっていくことを避けては通れません。

メディエーションを活用することで、問題が起こった後の対処ではなく、問題が起きる前の予防を意識的に行っていく環境が整うことに期待します。コミュニケーションをもっと職場ではかるという意味でもメディエーションの意味は重要だと考えています。

**本誌はインタビューの全文を掲載しておりません。
全文をご覧になりたい方は、下記からご覧いただけます。
www.amajapan.co.jp/interview/interview_j.php**

(聞き手:ライター 野崎 稚恵 撮影:金谷喜久)



グローバル ナレッジ マネジメントセンター株式会社

〒163-6019 東京都新宿区西新宿6丁目8番1号 住友不動産新宿オークタワー
Tel:03-3347-9740 www.amajapan.co.jp

A Member of the **AMA** Global Network

© 2012 Global Knowledge Management Center, Ltd., All rights reserved.

メディエーションは快適な職場環境づくりに結び付く

キャンプ座間 在日米陸軍基地管理本部

副司令官 ジョセフ P. マニング氏



在日米陸軍司令部が在籍する「キャンプ座間」には、従業員のほか、軍人、シビリアンといわれる米国民間人およびその家族が日米同盟の任務遂行のために暮らしています。消防署や学校、図書館、映画館、ショッピングセンターなどがあり、ひとつの企業をマネジメントするというより、「キャンプ座間」というひとつのコミュニティを治めるような気持ちで、責任者として、ここに住む人々に安全で快適なサービスを提供できるよう、日々心を配っています。

人々に安全と快適さを届けるためには、なにより自分たちの働く職場環境が安全で快適でなければならないと思います。コミュニケーションをはかりつつ、たがいに理解し、協力し合う環境を皆で努力して整えていかなければ本来の任務達成は成し得ないでしょう。

米軍は、アメリカの法律で、差別的扱いや権利侵害行使を禁止しています。

しかし、キャンプ座間では、多様なルーツを持つ人々が働く中で、言語や文化、生活習慣、価値観の違いから生まれるコミュニケーションギャップが、ときに問題となることも事実です。

たとえばアメリカ人は問題をはっきりと口にする一方、日本人は、内にためてしまうという傾向があります。両者のコミュニケーションに小さな亀裂が生じたことをきっかけに、感情が徐々にこじれていき、いつしか両者の関係性が修復不可能な状態に陥ってしまう危険性もあります。そのような状態へ発展する前に、私たちの職場での問題解決に、メディエーションは非常に有効な手段であると考えます。

傾聴力を養い、先入観を排除し、職場内で起こる問題を解決したい、良好な職場環境を構築したいという熱意ある日本人リーダーが、メディエーターとして今後キャンプ座間で活躍してくれることを願います。

メディエーションは、勝ち負けがつく訴訟とは異なります。争った両者ともに100%のウインウインを得られるものでもありません。しかし、誰もが潜在的に備えるコミュニケーションの力によって、自分たちで職場内の問題を解決し、友好的な関係をつくっていこうという前向きな解決法は、従業員の心を繋ぎ、それがキャンプ座間の安全で快適なサービス提供へと結びついていくと思います。

このような環境づくりに、トップマネジメントのひとりとして今後も責任をもって取り組んでいきます。

© 2010 American Management Association International, All rights reserved.

AMA コンサルタントの視点

この記事で紹介しているメディエーションの考え方やスキルは、一般企業でも大いに活用できるのではないかと思います。特にこれから組織の中で重要な役割を担うマネジャーの方々が、メディエーションのコンセプトを理解して活用することができれば、マネジャーとしての信頼感の向上に必ず繋がると思います。

また、今日の私たちのビジネス環境は、かつてないほどダイバーシティな環境になりつつあります。このような環境の中で、考え方のずれ違いやそれがもとで生じる衝突は、ますます増えてくると考えられます。部下をみるマネジャーこそ、そういった衝突に関わることとなります。

一方、インタビューの中にもあった通り、今は上司が強く指導するタイプのマネジメントは求められない時代です。部下と同じ目線に立ち、彼らの状況を理解しつつ、彼ら自身が考えて結論を出させる調整役、後押しをする存在としてのマネジャーが求められています。

そして、ここにまさにメディエーションの概念があります。

メディエーションは難しすぎるものではありません。コミュニケーションスキルの組み合わせです。米国のような社会的なメディエーションシステムが日本にできるにはまだ時間がかかるかもしれませんが、衝突の原因を公平に見極め、最良の解決策へと導くこのコンセプトは、今すぐにも組織のマネジャーに習得していただきたい効果的なマネジメントスキルです。

AMA が考えるメディエーションのメリットには、以下のものがあります。

- 小さな問題が大きくなるのを防ぐ
- 長期的視野でのコスト削減
- 職場内だけでなく部門間のコミュニケーションの改良
- メディエーターへの周りからの信頼が高まる
- メディエーターである本人が自身の存在意義を確認できる

※詳細はお問い合わせください。