

CONTENTS

はじめに	3
------------	---

第1章 調整術とは何か ——「交渉」と似て非なる合意形成のスキル

01 すべての職層に必須の「ヒューマンスキル」	10
02 「ヒューマンスキル」＝「人間力」	12
03 「交渉」と「調整」の違いを理解する	14
04 「4つの理解」を心がける	16
05 「自他・他他・自自」3つの調整がある	18
06 調整は、「妥協」ではなく「納得」をめざす	20
COLUMN.1 / ジョハリの窓(自己分析法)	22

第2章 調整の原則 ——「落としどころ」を見つける考え方

01 一方ではなく、双方の満足を見出す「Win-Winの原則」	24
02 人ではなく問題に注目する「問題分離の原則」	26
03 自分と相手の利害を明らかにする「利害共有の原則」	28
04 否定せず、共感を示す「傾聴の原則」	30
05 判断のものさしを一致させる「客観性の原則」	32

06 最善策を探し出す「選択肢創造の原則」	36
-----------------------------	----

07 冷静沈着に事態を俯瞰する「平常心の原則」	38
-------------------------------	----

08 迅速な初動で対策を講じる「早期対応の原則」	40
--------------------------------	----

COLUMN.2 / アンガーマネジメント(怒りの制御法)	42
-------------------------------------	----

第3章 調整の基本テクニック ——納得・合意を生み出すための作法

01 初対面の不安は「準備」で解消できる	44
02 見る・聞く・話す・考える	48
03 「低い理想」と「早い妥協」で考える	52
04 調整相手の「顔」を立てる	54
05 「退路」を断たず、相手と「進路」を探る	56
06 「スマールステップ」で問題解決にあたる	58
07 人間心理を「調整」に活かす	60
08 不当要求には「限度」を決めて対応する	62
09 「変化」に合わせて繰り返し調整する	64
COLUMN.3 / ホロニックな組織(活私奉公)	66

第4章

組織における内部調整

——上司・部下から首長まで、庁内をまとめるヒント

- 01 「上司との調整」では立場を入れ替えてみる 68
 - 02 「部下との調整」では相手と自分を重ねない 70
 - 03 「同僚との調整」では上下関係を捨てて考える 72
 - 04 「部下の間の調整」では人と問題を分離させる 74
 - 05 「他課との調整」では上司をうまく使う 76
 - 06 「会議での調整」はゴールとルールを決める 78
 - 07 「首長との調整」では仕事を私事に変える 80
- COLUMN.4／踊る会議 84

第5章

議会との調整

——ルールに基づき、同意を得る秘訣

- 01 議会との調整では、まず「仕組み」をつかむ 86
- 02 議員との調整は「権限」と「情報」が鍵 92
- 03 「与党だから」「野党だから」は大間違い 94
- 04 議会との調整に失敗したら、法に従いステップを踏む 96

COLUMN.5／二元代表制（民主主義の学校） 98

第6章

地域との調整

——重要ステークホルダーと協働するコツ

- 01 「町会・自治会」の歴史・役割に敬意を払う 100
 - 02 「関係団体」と迅速・効率的に調整を行う 108
 - 03 「地元選出議員」の「口利き」と「調整」を混同しない 116
 - 04 「事業者」（利害関係者）との付き合いは要注意 122
 - 05 「官公署」とは繩張り意識を越え、共に問題を解決する 126
 - 06 「新しい公共」の担い手とは対等に付き合う 130
- COLUMN.6／ガルシアへの手紙 139

第7章

関係機関との調整

——他セクターを味方につける極意

- 01 「国・政府機関」と対等・協力の関係を築く 142
 - 02 「他自治体」との「役割分担」を意識する 146
 - 03 「大学・研究機関」と Win-Win の関係を築く 148
 - 04 報道機関には「役所の代表」として対応する 152
- COLUMN.7／自転車置き場の議論 159
- おわりに 160

「交渉」と「調整」の違いを理解する

攻撃的な交渉

ヒューマンスキルの1つである「調整術」と似たスキルに、「交渉術」があります。同じ意味で使われる場合も多いこの2つのスキルには、どんな違いがあるのでしょうか？

まず、交渉（ネゴシエーション）とは、利害や対立関係にある二者以上が、互いの要求を主張して、最終的な合意点に達するまでのプロセスのことです。自分の主張の正当性を法律や証拠に基づいて立証し、相手の主張を論破すれば得をし、逆に相手の主張に負けて譲歩すれば損をするので、交渉は「負けられない」攻撃的なものになりがちです。

当事者間による交渉が決裂した結果、当事者が弁護士を立てたり、司法の場で争うことも多くなりました。

それも、住民が自治体の行為を不満に思って訴えるケースばかりでなく、債権の回収に支払督促や少額訴訟という制度を使い、自治体が住民を訴えるという、これまでのタブーを破ることが当たり前のように行われる時代になりました。

防衛的な調整

これに対して調整（コーディネーション）とは、利害や対立の発生を未然に防ぐために行われるものです。利害や対立が発生して初めて開始される攻撃的な交渉とは異なり、調整は予防的・防衛的です。

私たちの利害関係人（ステークホルダー）は、交渉の結果、決裂して「絶交」できる関係にない場合がほとんどです。だからこそ、決裂させない調整術を身につける必要があるのです。

ただし、様々な調整の場面で交渉が求められることがあります。小さな意見の対立、衝突の場面です。これを大きな紛争にしないようにするのも調整術の1つです。

また、交渉を決裂しないように導く、あるいは決裂したときでも、「絶交」しないようにするのが調整術です。二者以上が対立していて、これを住民の利益のため、大きな目標・目的を達成するため、あなたが間に入って調整するという場面も考えられます。

交渉相手は「敵」、調整相手は「味方」

このように、調整力は交渉力を含むヒューマンスキルと捉えると便利です。したがって、本書の「調整術」は、すでにお話したように、一般的な定義より少しだけ広めになっています。

言い換えると、「調整術」は決裂させない交渉術です。決裂させないため、交渉は勝負して白黒を付けますが、調整は勝負しません。勝っても負けても、勝負は後味の悪いものになるからです。利害関係者との縁が今後も続くのなら、勝負は避けるべきです。

調整は勝負ではなく、互いに足りない部分を互いに埋める努力をします。交渉では譲歩を勝ち取ると文字どおり「勝ち」ですが、調整では相手の不足を補うことができると「感謝」され、相手はあなたの不足を補おうと努力します。返礼が期待できるのです。

もう、おわかりですね。交渉相手は「敵」ですが、調整相手は「味方」です。調整相手は同じ目標（合意点）に向かう味方なのです。また、交渉が相手にするのは「ヒト」ですが、調整が相手にするのは合意するための共通の条件、決め「コト」です。

したがって、交渉に必要なのは「説得」ですが、調整に必要なのは「共感」です。この「共感」によって、新しい価値を創造するスキルこそが調整術なのです。

自分と相手の利害を明らかにする 「利害共有の原則」

レモネードとマーマレード

2人の姉妹が2個のレモンを取り合っています。2人はどうしても2個のレモンが欲しいと譲りません。

そこへ、お父さんがやってきて言いました。

「1個ずつ分ければ、いいだろう」

しかし、2人とも2個のレモンを譲ろうとしません。

「お姉ちゃんなんだから、妹に譲ってあげたらどうだ。お姉ちゃんには明日、新しいレモンを買ってあげるから」

私も2人兄弟の兄だったので、よく我慢させられました。

このように、足して2で割ったり、兄弟姉妹・親子のような人間関係で片付けたりすることも、よくありがちな調整法です。

それでも、2人とも2個のレモンを譲ろうとしません。

そこへ、お母さんがやってきました。

「どうして2個のレモンが欲しいの？」

(妹)「レモネードを作るのにレモンの中身が2個必要なの」

(姉)「マーマレードを作るのにレモンの皮が2個必要なの」

もし、お父さんの言うように1個ずつ分けていたら、姉も妹も、十分な量のレモンの中身も皮も得られず、両者に不満だけが残ってしまうところでした。兄弟喧嘩に発展していたかもしれません。親子関係にヒビの入る可能性もありました。

このように、調整は「人」と「人」の間で行われますが、「人」の中にある「問題」を分離し、「問題」の奥にある「利害」にたどり着かなければ、調整は進まないのです。

相手の利害を傾聴する

相手の利害を知るには、調整相手の立場に立って考えることです。自分と相手の立場を入れ替える「他者理解」です。

これが難しいときは、先ほどのお母さんのように、相手に「なぜ?」と尋ねてみるといいでしょう。

ここで大切なのは、相手の利害を知るのは、相手が本当は何を求めているのか知るためであって、相手の要求をそのまま飲み込むことではないということです。自分の利害と相容れない部分は、さらに質問し、利害を明らかにします。

こうして相手の利害を傾聴することによって、「自分の立場を理解しようと努力してくれている」と、共感の種が生まれるのであります。

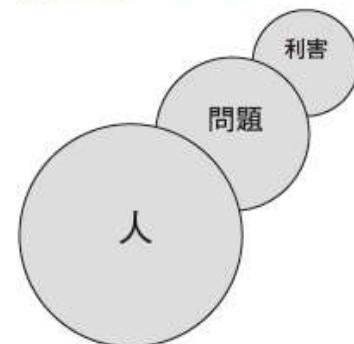
自分の利害を伝える

自分の利害を知ってもらい、調整相手に自分の利害と相容れない部分を主張してもらえば、調整は前に進みます。そのために重要なことは、自分の利害をできるだけ具体的に詳しく、相手に伝えることです。そうすれば、相手の利害も具体的に詳しくわかってきます。

自他の利害を確認する

実際は、レモンのように簡単に解ける問題ばかりではありません。そこで、自分と相手、関係者間の利害をリストにまとめ、これを関係者間で相互に確認します。調整するものを明らかにしてから、調整を進めること。これが、「利害共有の原則」です。

図2-3 隠された利害の共有



「上司との調整」では立場を入れ替えてみる

自分が上司になったときのことを考える

会議で散々議論した挙句、「俺は課長だ！」の一言で結論をひっくり返した上司がいました。部下たちは渋々、課長の手足となって働き、仕事は無事終わりました。しかし、残ったのは満足感でも達成感でもなく、上司に対する不満だけでした。

このように、上司と部下の差は決定権の違いです。あなたが「白」と主張しても、上司が「黒」と言ったら黒です。しかし、上司も闇雲に「黒」とか「白」とか言っているわけではありません。上司という「立場」が言わせているのです。

ここでは、「他者理解」(16頁)を使いましょう。「立場」を替えて、あなたが上司だとしたら「黒」という結論を出しませんか？

もしそうなら、「俺は課長だ！」と上司が言う前に、納得できるはずです。納得すれば気持ちよく仕事することができ、上司に対する不満も発生しません。むしろ、「俺は課長だ！」と上司に言わせてはいけません。無駄な時間を使うことになるばかりか、人間関係を悪くするからです。

白を「黒」と言わされたとき

問題なのは、「他者理解」を使って上司と部下の立場を入れ替えても、あなたの結論が「白」のときです。

このとき、あなたは「白」と宣言してはいけません。優位な決定権を持つ上司に宣戦布告しても勝ち目がないからです。

上司が「俺は課長だ！」と言い放った会議のときに、私はこの禁を犯し、宣戦布告をしてしまいました。結果が散々だったのは前述のとおりです。

そこで、第2章で紹介した、調整の原則の出番です。まずは、「平常心の原則」(38頁)で冷静になります。パルコニーに駆け上がるのです。上司も「俺は課長だ！」と発言した段階で冷静さを欠いています。そうなってしまっては議論になりません。そのときは黙って上司に従うのがルールです。仕事ですから。

平常心を失う前に調整するには、「客観性の原則」(32頁)と「選択肢創造の原則」(36頁)を使います。このとき重要なのは、あなたの結論である「白」から出発するのではなく、上司の結論である「黒」から出発することです。「黒に○○を少し足したら、もっと成果が上がりります」「△△にすれば、もっとよくなります」といった建設的な提案に上司が乗らない理由がありません。仕事の成果は上司のものになるからです。

「私の手柄にならないの？」と思う人もいるでしょう。

はい、仕事とはそういうものです。成果を上司と部下で分かち合えればいいのですが、中には「手柄」を独り占めしたがる上司もいます。しかし、それで仕事が前に進むなら、それはそれでいいではありませんか。

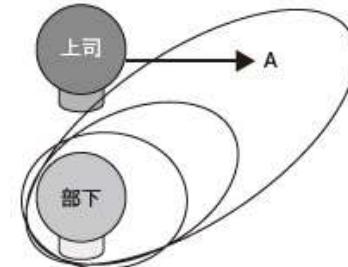
私たちの仕事の成果は住民が享受すればいいのであって、上司の手柄でも、部下の手柄でもありません。天はいつも、あなたを見ています。「ああいう上司には、ならないぞ」そう思っていればいいのです。

早く調整できる方法があります。それは、あなたの許容範囲を広げることです。「黒」から出発しても、結論「A」にたどり着くことができます。

白でも黒でもいいとき

白、黒どちらでもいいような問題のときは、上司の結論に従ってください。仕事に「こだわり」は禁物です。

図4-1 黒から出発する
上司との調整



議員との調整は 「権限」と「情報」が鍵

議員対応は管理職の仕事？

議員は首長と同じく、選挙で選ばれた住民の代表です。議員の後ろには多くの住民の皆さんのがいらっしゃるわけですから、誠意を持って対応するのは当然ですし、その意見は十分尊重されなければなりません。

多くの役所には「議員対応は管理職の仕事」という不文律があります。これは、「議員に敬意を払って、それなりの役職にある職員が対応しないと失礼だから」というわけではありません。

二元代表制の下で、議会と調整できるのは首長だけです。補助機関である職員は首長に代わって調整にあたるのですから、それなりの「役職」ではなく、それなりの「権限」を持っていなくてはなりません。

さらに、議員は、議員の後ろに控えている住民の皆さんに代わって、あなたの話を聞くわけですから、調整は詳細な点に及ぶことがあります。調整に必要な詳細な情報を持っていないのなら、管理職ではなく説明できる職員が調整にあたるべきです。

それなりの役職にある職員が対応しないと失礼にあたるというのなら、それなりの役職にある職員を同行させればいいのです。

議員との調整には「権限」と調整に足る「詳細な情報」が必要です。

議員の数だけ目標がある

役所の意思を決めるのは、組織（補助機関）の中での議論はあっても、最終的には首長（独任制）です。これに対し、議会の意思是議員の間の多数決（合議制）で決められます。議長は議会を代表し、議事を進行する権限を持っていますが、議会の意思を決定することはできません。議

員との調整で注意すべきは、議員の数だけ目標があることです。

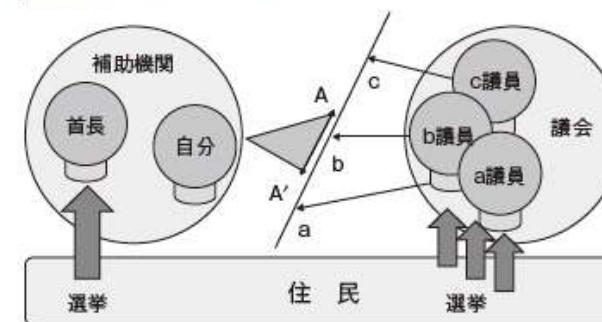
仮に、図5-4のように首長が合意点の目標をAからA'までの間と決めたとします。AからA'までの間で合意を取り付けるのが、あなたの使命です。aやcでは、もちろん合意できません。議員から権限を超える提案があったときは、勝手に判断せず持ち帰り、既定の目標を動かすのか、動かさないのか、組織としての検討と首長の判断を求めます。

また、bで調整してもいけません。あなたの仕事は、a議員とc議員をAからA'の範囲で合意できるよう調整することだからです。bで調整してしまったら、あなたの持っている権限を使うことができず、「選択肢創造の原則」の選択肢を狭め、「bで決めたなら、もう議論の余地はない」と、a議員やc議員との調整は難航してしまうでしょう。

まずは合意目標Aを提案し、議員の間にどれほどの意見の差があるのか、「利害共有の原則」（28頁）を使って確認します。相手議員の目標がAからA'の間にあれば調整は完了ですが、なければ検討を依頼します。議会の意思決定は合議制です。合議する時間的余裕を持って提案し、逆提案があった場合に備えて、検討し判断する時間を残しておきます。「早期対応の原則」（40頁）です。

議員の数が多いと調整は難航しそうですが、大きな議会では政党や会派がある程度確立しているので、これを次節で解説する、会派間の調整に応用します。

図5-4 議員との調整



「町会・自治会」の歴史・役割に敬意を払う

話の順番が違う

私が災害対策課長になって間もない頃、住民2万人を集める大規模な防災訓練を行うことになりました。阪神淡路大震災の直後でしたので、多種多様なイベント（訓練）が企画されていました。

そんな中、AMDA（設立時：アジア医師連絡協議会）、全日本病院協会、日本医師会で組織する「地域防災民間緊急医療ネットワーク」から、その訓練に合わせて医療救護訓練を行いたいという申し出がありました。

後からわかるのですが、平和を妨げる貧困の軽減と健康の増進に取り組むAMDAが国内で初めて行う防災訓練でした。AMDAの初動部隊は岡山空港から飛行機で出発。自衛隊立川駐屯地を経由し、仙台空港から駆けつけたスタッフと合流し、ヘリで訓練会場に入ります。一方で、関東一円の医療機関から救急車30台と医療救護班が会場に集結するという大規模な訓練です。訓練を実現するには1000人余りの住民に特別な役割を担っていただかなくてはなりません。

そこで、フロント病院のあるS町会をはじめ、周辺の複数の町会に参加をお願いすることにしました。地元病院からの依頼ですから、反対する町会はありません。自分たちの命を守る訓練だからです。

「私は聞いていない」

M町会長が怒り心頭との情報を出張所長から得たのは、訓練計画ができ上がった頃のことでした。

「2万人の動員をかけ、各町会に人数を割り振るという話は聞いていたが、一部の町会を別の訓練に参加させるとは聞いていない」

M町会長は当時、S町会を含む地区の会長であり、足立区の25地区

(430町会)の頂点に立つ連合会長でした。

「すぐ、ご説明に上がります」と告げ、飛んで行ったものの、「話の順番が違う」と、取り合っていただけませんでした。

このやりとりは、私がM町会長の自宅から役所に帰るまで、わずか20分ほどの間に、全庁に広まっていました。

「災害対策課長（私）が出入り禁止になった」

しかし今さら、訓練を中止・変更するわけにはいきません。何しろ、全国の医療機関が動く計画です。

「役所は結局、住民の意見は聞かず、役所の都合のいいように仕事を進めている」

私の行為が「役所」に、M町会長の意見が「住民」に一般化され、「防災のため、地域のため」という目的が「役所の都合」になり、まさに取り付く島がない状態になってしまったのです。

冷静だったのは病院長とS町会長など地域の皆さんでした。

「防災のため、地域のため、私たちのためになるんだから」

歴史に残る大規模な防災訓練は、こうして実現できたのです。

私の出入り禁止が解けたのは、訓練実施から何か月も後のことでした。

S町会長や病院長、そして出張所長が骨を折ってくれたのです。

町会・自治会のことを見る

調整の相手方を知ることは、調整の第一歩です。本節では、地域との調整の中で最も大きなウエイトを占める、町会・自治会との調整を取り上げます。皆さん自身も町会・自治会に所属しているので、何でも知っているように思えるでしょうが、そんな簡単なものではありません。

現在、町会・自治会は非加入問題や扱い手不足など、多くの課題を抱えています。

調整の相手方の困りごとを知ることは、それが調整事項と直接関係のないことであっても、会話をつなぎ、人間関係をつくり、調整をスムーズに進めるきっかけになります。そこで、町会・自治会の起源や戦争に翻弄された歴史を振り返ってみることにします。