



連絡先：〒445-0853

愛知県西尾市桜木町3-51-3 林ビル2階

電話：0563-53-0220 F A X：0563-53-0222

e-mail: inoue@aisan-law.jp

あいさん事務所便り

従業員対応やワクチン接種で新たな悩み ～強制より説得を考える

弁護士業や裁判をされていて痛感することは、人に何かを強制することの難しさです。

たとえば、わが国では従業員を解雇するハードルはとても高いです。また、現在の新型コロナウイルス対応との関係でいえば、従業員へのワクチン接種の強制も法的にはとてつもなく難易度が高いといえます。

だから、何かを強制させようとするより前に、相手に納得してやってもらうこと、つまり説得がとても大切になるでしょう。

そこで本日は、頭の片隅に置いておくに役立つフレームワーク（思考方法）である「説得の三層構造」をご紹介します。

できる人は使っている「説得の三層構造」とは何か？

「説得の三層構造」とは、相手を説得するためには、感情・規範・利得の三層からのアプローチが必要という考え方です。

まずは何より、相手の感情に寄り添うことが大切。うれしい、悲しい、怒り、嫉妬といった相手の気持ちやプライドに真摯に寄り添う、いわば、心の層での対応です。相手の心にアプローチして信頼関係を築いたら、次のステップとして、規範と利得の層が出てきます。

規範とは、ルール、正義、善悪、「～すべき」、「～してはいけない」ということで、ひと言で

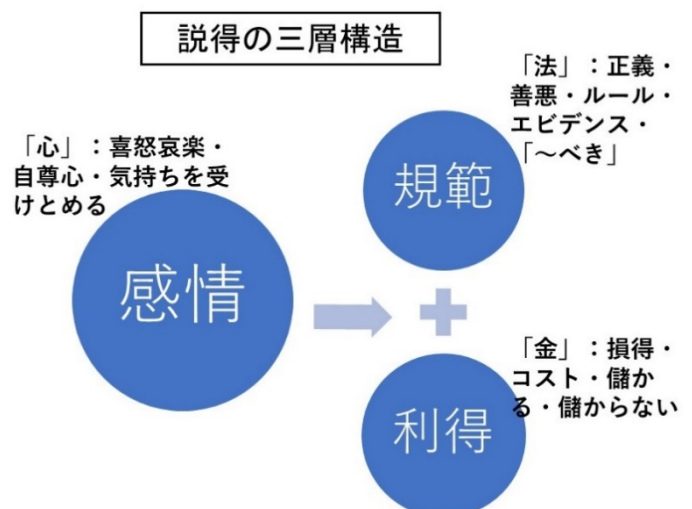
いけば法の世界です。

科学法則のようなエビデンスによる説得も規範に含まれるでしょう。

そして、利得とは、経済的利益やコスト、儲かる、儲からないという損得の世界で、お金の話です。紛争でこじれることはままありますが、後述する解決金や報奨金のように、お金の魔力を利用すると、上手く解決することも多いです。

「説得の三層構造」の肝は、「感情論」に寄り添うことで、相手が説得を受け入れる下地を作ってから、規範の「べき論」で説得したり、利得の「損得論」で説得したりして交渉をクローズするということです。

人間はやはり感情の生き物ですから、相手の気持ちにも配慮したうえで交渉するのが重要です。そして、人を説得するためには相手の気持ちに配慮し、納得いくような論理性、そして互いの利害の理解などが必要です（下図を参照）。



感情・規範・利得の三方向からのアプローチの具体例

相手を上手に説得するには、法律やルールの話だけでもダメ、お金の話だけでもダメで、心にも配慮しないとイケないということ。考えてみれば当然のことですが、この三つの力を適切に使い分けるのはなかなか難しいです。

たとえば、問題行動のある従業員に対しては、就業規則などを楯に、つい最初から規範を押し付けて懲戒したり解雇したりしたくなります。しかし、そのような理責めは、かえって態度が硬くなり紛争が激化してしまうでしょう。

会社と従業員の間で起きる労務問題の根本にあるのは、感情のすれ違いであることがほとんどです。そのため、従業員の感情（自尊心や承認欲求など）のケアを行い、その上でルールに基づいた正しい指導をしたり、解決金の積み増しをしたりして、円満な解決を導くのが有効です。

また、ワクチンの接種を望まない従業員などに対しては、まずはその気持ち（恐怖心など）に十分共感したうえで、職種や業務での必要性（「会社や職場としてなぜワクチンを接種してほしいのか合理的な理由を説明する」）や科学的安全性のエビデンスを説明したり、任意に接種に応じた方へ報奨金を出したりする等のプロセスを踏むことが大切でしょう。

「説得の三層構造」を押さえておけば、相手が感情・規範・利得のどこで響くタイプかを意識しながら話をすることもできます。

弁護士として数多の紛争や裁判を見てきましたが、多くのトラブルは、感情重視の人に理屈だけで説得したり、規範重視の人に損得だけで説得したりするなど、三つの力のミスマッチから発生しているように感じます。

そのため、「説得の三層構造」は、従業員対応やクレーム対応等のビジネスの交渉だけでなく、日常生活の人間関係でも大切でしょう。

三層構造でじぶん自身を客観視する～あなたはどんな説得に響くタイプ？

一方で、「説得の三層構造」を押さえておけば、自分が説得されている場面においても、自己把握がしやすくなります。いま自分がどの層で話をしているか、自分はどのアプローチに弱いタイプかも客観視できるので、誤った方向に説得をされるリスクも減ります。

三つの力を意識していると、自分の弱い部分や欠けているスキルを考える一助にもなります。わたしが複数の資格を勉強している理由もここにあります。

また、自分のスキルの限界を冷静に見つめることができるようになるので、手に負えない大きな心の問題を抱えている相手は心の専門家にリファーできますし、重篤なお金の問題を抱える人はお金の専門家に、規範がこじれていると分ければ弁護士につなぐこともできるようになるでしょう。

「説得の三層構造」を理解しておくことで、困難ケースの問題を自分一人で抱え込まないで済みますし、的確に専門家へリファーする基準も考えられるようになりますので、とてもオススメのフレームワークです。

～当事務所よりひと言～

世の中、人情に涙する人もいれば、理屈の筋が通らないことは許せない人もいます。一方で、お金や計算の話が不可欠な人もいます。これらが絶妙に混じり合って、人の性格や個性が構成されています。

この機微が分かっていなかったのも、わたしは弁護士になりたての頃は、相手構わず規範の話ばかりしてしまい、依頼者や相手方を怒らせてしまうこともしばしばでした。中小企業診断士やFPを取ったばかりの頃は、損得の話ばかりして、相手を激高させてしまったりと……。

「説得の三層構造」から言えば、まさに「ハートが欠けていた」のだと反省しています。