

「原則立脚型交渉」とハーバード流交渉学

——ロジャー・フィッシャー教授の遺産——

田 村 次 朗

- 一 はじめに
- 二 フィッシャー教授…人と業績
- 三 「原則立脚型交渉」とは
- 四 人と問題の分離
- 五 「立場」ではなく「利害」に注目する
- 六 相互利益のための選択肢を創造すること
- 七 客観的基準を主張すること
- 八 ケーススタディ…イラン人質事件
- 九 「原則立脚型交渉」を再考する
- 十 おわりに

一 はじめに⁽¹⁾

「交渉」とは、共通する利害と対立する利害があるときに、合意に達するために行なう相互コミュニケーションである。そして、そのような「交渉」を行なうためには、一定の能力（交渉力）が必要になる。「交渉力」とは、相手を理解する力であり、相手を説得する力であり、相手のニーズや目標などを効果的に聞き出す力であ

る。そのような「交渉力」を論理的に実証し、研究する学問が「交渉学」である。すなわち、「交渉学」とは、相手との間に存在する複雑な利害関係や錯綜する事実関係を整理しながら、相手との「交渉」を通じて最適な問題解決を図るための学問である。

「交渉学」の歴史は比較的新しい。ロジャー・フィッシャー (Roger D. Fisher) がハーバード大学で一九八一年から始めた講義が「交渉学」の嚆矢とされているからである。また、多くの「学問」は時代の変遷とともに内容も変化していくが、それぞれの時代には「標準的テキスト」が存在する。しかし、「交渉学」の分野では、ロジャー・フィッシャーと共著者による『Getting to Yes』や、『Negotiation』という文字がタイトルになっている書物が版を重ねているが、必ずしも標準的なテキストとして使われているわけではない。『Getting to Yes』にしても、初版が出版されて以降三回の改訂版が出され、版を重ねるたびに共著者が変わり、内容も変わっている。このようなことが、学問としての「交渉学」の体系が十分に整理されない一因となっていることは否めない。

しかし、「交渉学」を構成する基本原理としては、人・利害・選択肢・客観的基準という四つが知られている。この原則に基づいた交渉を「原則立脚型交渉」と呼んでおり、これに異を唱える人は少ない。フィッシャーの死後、ハーバード大学ネゴシエーション・プログラム (the Harvard Negotiation Program) は、「原則立脚型交渉」をキーワードにしたフィッシャー交渉学の再検討を行なっている。

以下では、フィッシャーの「原則立脚型交渉」について紹介するとともに、今後の交渉学の在り方について再考することにした。

二 フィッシャー教授…人と業績

一九二二年五月二八日にイリノイ州ウイネトカで生まれたロジャー・フィッシャーは、第二次世界大戦前夜にハーバード大学に入学。卒業後は、陸軍に志願して、一九四三年から一九四六年まで、北大西洋と太平洋の戦域での気象偵察を任務とした。大学のルームメイト八人のうち四人を戦争で失ったフィッシャーは、終戦後、戦争の影響を調べることに、戦争を回避するための方法を考えることを自らに課すようになったといわれている³⁾。

フィッシャーは戦後、パリでマーシャルプラン・スタッフとして働き、さらに司法次官の助手を務めた。一九四八年にハーバード大学ロースクールを卒業したフィッシャーは、ワシントンDCの法律事務所で働いた後、一九五八年からハーバード大学に教授として着任した。一九七九年にはハーバード大学ネゴシエーション・プロジェクト (the Harvard Negotiation Project) が設立され、八三年以降はハーバード大学ネゴシエーション・プログラムへと名称が変わった(以下、ハーバード大学交渉学研究所)。一九八一年ハーバード大学ロースクールで学問としての「交渉学」の講義が行なわれるようになったが、筆者はその三年後の一九八四年にハーバード大学ロースクールで「交渉学」の講義を受け、大きな衝撃を受けた⁴⁾。

なお、一九八〇年代から九〇年代にかけて、フィッシャーはハーバード大学で交渉と紛争解決のコースを担当するだけではなく、和平プロセス、人質危機、外交交渉やビジネス・法交渉など、世界中のあらゆるタイプの現実の交渉や紛争にアドバイザーとして関与した。片足を現実の世界において紛争中の人々を助けることが、実際に役立つ理論やツールを生み出すうえで重要であることをフィッシャーは信じていたのである。

実際、フィッシャーは、「交渉学」について、实例に基づく多くの教えを残した。フィッシャーから交渉学を学び、現職を受け継いだハーバード大学ビジネススクール教授で、交渉学プログラム・ディレクターであるセベニウス (James Sebenius) は、フィッシャーは、双方の「利害」(interest) に基づく問題解決という一つの大きな共通テーマの中で、多くの研究者とともに書物を著し、そうした共同作業は、特に若い世代たちに基礎的な研究

を教える役割を果たしたと指摘している⁽⁵⁾。

さらに、セベニウスは、フィッシャーの研究について、概ね次のように整理している。

フィッシャーは鋭い洞察力を持ち、問題の現象に向き合うことで、より正確な疑問や価値のある答えを導き出した。フィッシャーは、交渉学や問題解決の研究を、経験則や社会心理学などと組み合わせるといふ手法で発展させ、実的な価値のある知識を次々と生み出していった。フィッシャーの発表はいつもシンプルでわかりやすく、使いやすい例示での説明がなされていた。そして、彼がかかわった著書は、一般の人や専門家など多くの人々に広く読まれることになった。フィッシャーは著作などを通して、ハーバード大学交渉学研究所を発展させ、他の学問分野にまで大きな影響を与えるという功績を遺した。フィッシャーの研究は、排他的にならず、彼の考え方に反対する人々の意見も含めて、他の見解や知識も織り交ぜ、長い年月をかけて洗練されたものになっていった。実際、フィッシャーのオリジナルのアイデアというよりも、長い時間をかけて多くの研究者とともに発展させていったものが多い⁽⁶⁾。

二〇一二年八月二五日にフィッシャーは死去し、フィッシャーの教えを受けて後進たちが「交渉学」研究を支えている。その世代が中心になって、『ネゴシエーション・ジャーナル』(Negotiation Journal) 第二九卷(二〇一三年四月)で、「ロジャー・フィッシャーの遺産」追悼記念特集号が刊行された。

三 「原則立脚型交渉」とは

フィッシャーがつくりあげたハーバード流の交渉とは、「賢明な結果を効果的かつ有効にもたらすべく設計された交渉方法⁽⁷⁾」で、「人・利害・選択肢・基準」に関する四つの基本原則に基づいた「原則立脚型交渉」

(principled negotiation) あるいは「利益満足型交渉」(negotiation on merits) と呼ばれている。具体的には、①人と問題を分離すること、②立場ではなく利害に焦点を合わせること、③行動について決定する前に多くの可能性(選択肢)を考え出すこと、そして、④結果はあくまでも客観的基準によるべきことを強調すること、という四つの基本原則である。⁽⁸⁾

ハーバード大学交渉学研究所副所長で『Getting to Yes』の共著者であるウィリアム・ユリー(William Ury)は、原則立脚型交渉について、「彼(フィッシャー)は奇跡的な解決方法ではなく、解決困難な大きな問題を解決可能な小さな問題へと細分化して時間をかけて徐々に解決していくプロセス——ロジャールは「分割」(“Trichotomation”)と呼ぶ——を信じた⁽⁹⁾」と指摘している。

一方、セベニウスは、原則立脚型交渉について、主に次のようにまとめている。
良い交渉をするために、双方の利益が損益を上回る合意可能な提案を探すことが重要であり、そのためには、すべての交渉相手の要求・立場の奥に隠れる利害(Interests)を理解する必要がある。さらに、新しいクリエイティブな案を生み出すことで、より魅力的な提案をつくることができる。そして、実現可能なオプションを模索するうえで、互いの主観ではなく、客観的で第三者を含めた多くの人にも魅力的な基準を用いるべきである。こうしたプロセスによって交渉の場を、互いの立場や要求の応酬から、相互の協働による問題解決へと変えることができる。⁽¹⁰⁾

四 人と問題の分離

「人と問題の分離」は、交渉の成功確率を向上させるための交渉の方法論である「クリエイティブ・ネゴシ

エーション」(価値を創造する交渉)の重要な基本原則である。しかし、「人」と「問題」を分離することが、「言うは易し、行なうは難し」であることは多くの人が経験しているとおりである。とかく交渉がうまく進まなくなると、交渉をしている問題に対してではなく、相手(＝人)に対して腹が立つてくるものだからである。

そこで、交渉において、なぜ、「人」と「問題」を分離しなければならないのかを見てみよう。ユーリーによれば、それは、「人」が絡むと三つの問題が生ずるからである。

第一の問題は、当事者¹¹⁾ごとに視点が違うこと。個人間(グループ間)の視点の違いが問題解決の邪魔をするのである。そこでフィッシャーは、双方は相手にとつて魅力的な提案をする努力をすべきであり、より多くの当事者が過程に関われば、当然より多くの当事者が関わりをもつことになる¹¹⁾とまとめている。そして、ユーリーはこの問題についてのフィッシャーの解決策を、国際紛争を例にして、次のように指摘する。「フィッシャーは、運命づけられた歴史上不変の問題として国際紛争にアプローチするのではなく、本質的には立ち向かうべき相違点¹²⁾として良いプロセスによって処理されるべき問題として国際紛争を捉えた。すべての P (principles、原則)の目標は最終的な P (Peace)である平和である。それは天使たちの平和ではなく、ともすれば誤りがちな人間が少しでも暴力を減らし、多くの人によりよい結果を生むための実践的なプロセスである。」¹²⁾要するに、フィッシャーは「国際紛争」を、お互いの違いを埋め、お互いの状況を少しでもよくするために、平和を目指して取り組むべきポジティブなプロセスとして捉えたということである。

「人」が絡むために起きる二つめの問題は、「感情が妨げになる」こと。そこでフィッシャーは次のように指摘している。「当事者同士は、たとえその感情が正当ではないとわかっているとしても、何らかの形でそういう感情が現れてしまうことを認識しなければならない。相手の感情を不当だとして退けたとしても、それは恐らくより感情的な反応を誘発することに繋がってしまう。当事者同士は相手が感情表現することを認めるべきであり、感情の

爆発に対して感情的に「反応してはならない。」⁽¹³⁾

交渉において感情は必ず混入するものであるという認識が必要であり、感情を表に出す場合には双方にその機会を設けなければならない。そして、何よりも重要なことは、相手が感情的になったときに、自分が同じように感情的に反応してはならないということである。

「人」が絡むと生ずる三つめの問題は、「コミュニケーション」をとる過程で問題が発生してしまうこと。そこでフィッシャーは次のように指摘する。「当事者同士、お互いに話し合って相手の意見に耳を傾けたとしても、誤解が生まれることがある。このような問題に対処するために、当事者同士は積極的な傾聴 (active listening) を取り入れるべきである。聞き手は話し手に対して細心の注意を払うべきであり、話し手の要点を時々整理して理解している内容を確認するべきである。相手の言い分を理解しているということは、必ずしもそれに同意しているとは限らないことを覚えておく必要がある。双方とも相手を非難したり攻撃したりせず、ただ自分のことについて話すべきである。」⁽¹⁴⁾

要するに、コミュニケーションの過程で誤解が生じることが多いので、たとえ相手の考えに納得がいかなかったとしても、まずは相手の話を聞くという作業に力を入れる必要がある。また、話し手は、自分が相手に何を伝えたいのかに集中するべきである。さらには、コミュニケーションの過程において、相手を批評してはいけないということである。

ユーリーは、「ワンテキスト処理 (the one-text procedure)」は、後にフィッシャーが頭文字をとって A C B D と命名した “always consult before deciding” (決定する前にまず相談する) というプロセスの基本原理を包含したものであり、典型的なものである⁽¹⁵⁾と指摘している。

五 「立場」ではなく「利害」に注目する

原則立脚型交渉の第二の基本原則は、「立場から利害へ」である。創造的な問題解決を目指すためには、「立場」ではなく「利害」を考慮することが重要なポイントになる。フィッシャーは、「相手側の立場が自分の立場と対立していると、それぞれの利害も対立していると思いがちになる」⁽¹⁶⁾と指摘する。それぞれの「立場」を主張する場として「交渉」を捉えると、一見すると物事が明確になるように見えるが、その結果として、他の人間、他の立場、他の影響の存在を無視してしまうことになってよい交渉ができなくなるのである。⁽¹⁷⁾

マーケット大学のシユナイダー (Andrea K. Schneider) は、フィッシャーが、お互いの立場ではなくお互いの利害について考えるべきだと説いたとして、「彼 (フィッシャー) は、『利害と立場は違う』と書くのではなく、『立場ではなく利害に焦点を当てよう』と書くだろう」と述べている。⁽¹⁸⁾

一方、ユーリーは、「利害」という概念について、利害の概念がいかに目的と認知の混合によって代表されるものであるかを見てとることができ、認知という主観的な要素に、目的というモチベーション的要素が組み合わされてきたものなのであるとまとめている。⁽¹⁹⁾

また、セベニウスによれば、従来は「自分」の問題のみに集中して「認知」を捉えていたが、相手側がそれに对しどのように反応するか、それはなぜか、ということに注目する必要がある。具体的には、バランスシート形式を採った「現時点で認知された選択肢法」(“currently perceived choice” tools) と呼ばれる手法で、相手側の意思決定者が、自分側の出した提案に対し、No. と言うときと比べて、Yes. と言うときのインパクトをどう評価し得るかということ調べて比較するのである。すなわち、相手側がNo. と言った場合に、どうしたらYes. と出るかを捉えるチャート(“Yes に適した提案” “Yesable proposition”)をつくり、それを効果的に相手に伝える

ことは可能だということである。「Yesable proposition」とは、双方の利害すべてを、「No」を招く提案ではなく、一致させる提案である⁽²⁰⁾。

実は、「Yesに適した提案」における材料を提供するものが「利害」(interests)にほかならない。しかし、多くの人は「利害」を「要求」(demands)あるいは「立場」(positions)と混同している。フィッシャーは、「あなたの立場は、あなたが決断した何かである。あなたの利害は、あなたをそう決断させたものである」と指摘⁽²¹⁾している。

「要求」や「立場」を分離して完全な「利害」を抜き出すことができれば、当事者が互いに相容れない「立場」にあったとしても、両立できる「利害」は存在するはずである。実は、「立場」と「利害」を区別することの重要性をフィッシャーが最初に唱えたわけではない。しかし、『Getting to Yes』などの著作を通して、これを交渉学研究における中心に据えたことがフィッシャーの功績である。現在でもハーバード大学交渉学研究所のアプローチは「利害に基づく」(interest-based)交渉学と特徴づけられている。

六 相互利益のための選択肢を創造すること

原則立脚型交渉の三つめの基本原則は、行動について決定する前に多くの可能性(選択肢)を考え出すことである。それは、目標に近づくために柔軟な発想によって双方の利益を満足させる選択肢である。フィッシャーは、「ゼロサム」思考⁽²²⁾を拒絶し、「創造的選択肢」(creative option)の必要性を説いている。

「創造的選択肢」とは、「あなたにとってコストが低く、相手に高い利益をもたらすもの、もしくはその逆」を探すことである。そして、ハーバード大学のシヤプロ(Daniel L. Shapiro)は、そのために交渉者は、「face to

face”のポジションではなく“side by side”のポジションで交渉し、ともに解決するという姿勢が重要だと指摘している。⁽²³⁾

さらに、フィッシャーは「創造的選択肢」をつくりだすうえで四つの障害を提示しているとセベニウスは述べている。⁽²⁴⁾ 第一は、当事者は時期尚早に一つの選択肢に決定してしまうので、代替案を考えずじまいになってしまうかもしれないこと。第二は、当事者は一つの答えを見つけ出すために、自分たちの選択肢を狭めることに没頭してしまうかもしれないこと。第三は、当事者は一方が勝利し他方が負けることが唯一の選択肢だとする“win-lose”の考え方 (win-lose terms) で問題を捉えてしまうかもしれないこと。そして第四は、一方の当事者が問題の解決策を思いつくのは相手次第だと決めてしまうかもしれないことである。

そこで、フィッシャーは、その障害を乗り越えて創造的選択肢をつくりだすための四つの手法を提示している。第一は、選択肢をつくる段階を、それを評価する段階から分離すること。当事者は堅苦しくない雰囲気を共有し、問題に対する可能なかぎりの解決策についてアイデアを出し合うべきであり、斬新で創造的な提案は奨励されるべきである。第二に、ブレインストーミングの際に、問題提起、問題分析、通常アプローチの考察、そして具体的行動の考察という思考の四つのタイプに分けるよう当事者たちに勧めること。それによってブレインストーミングは、より創造的でより生産的なものとなる。第三に、当事者は問題に対する部分的な解決策をいくつか提示するだろうが、多数の提案がつけられてから、当事者はそれらのアイデアを評価すること。第四に、評価は最も有望な解決策とともに始めること。この段階で当事者は提案を改善し、より良いものにしていくことができる。⁽²⁵⁾

七 客観的基準を主張すること

「原則立脚型交渉」の四つ目の原則は、結果はあくまでも「客観的基準」(objective criteria)によることを強調することである。客観的基準に依拠した合意は、納得を得やすい。先例や科学的基準に基づいたもの、法的な基準、市場価格、効率性などの客観的な指標を基準にしながら、お互いが納得できるところに持ち込む。また、仮に客観的な指標がない場合には、紛争を解決する適正手続(デュープロセス)について双方が合意することを約束することである。

セベニウスによれば、客観的基準とは「パレート最適」状態であり、当事者の利害が本質的に衝突している場合の交渉について、「当事者の意思の外にある」原則を模索するようフィッシャーは促している。そして、実例として「イラン人質事件」を取り上げて、客観的基準が当事者双方にとって納得いくものならば、意地を張り合うことによるコストやリスクなしで紛争を建設的に解決できるとフィッシャーは考えていたとしている。ここで「当事者双方にとって納得いく客観的基準」とは、例えば、公平性、規範、先例、「優れた審判」として決定したものなどである。⁽²⁶⁾

八 ケーススタディ…イラン人質事件

フィッシャーは、一九七九年一月にイランで発生したアメリカ大使館占拠および人質事件(イラン人質事件)の解決に実際に携わった。イラン人質事件が起きたときにフィッシャーは、相手の「利害」(interest)を明確にする作業が重要であることを指摘したが、それを如実に示すものとして、ハーバード大学のパットン(Bruce

Patton) は、フィッシャーが『New York Times』紙上で発表した次のような論説記事を紹介している。

「私たちの目的は、第一に、力（アメリカの名声と評判を保つこと）、第二に、平和（国際法と秩序の尊重を強化すること）、そして第三に、成功（人質を解放すること）である。この事例においては、私たちの求める結果を物質的な力救済によって生み出すことは、私たちの力を超えている。私たちの行為は、たとえ軍事力を行使したとしても、それが他の人の考えにも影響を与えることによって初めて、建設的な結果を生むことができる。」⁽²⁷⁾

そしてパットンは、それに続く文章（「私たちがイラン人の心を変えるためには、彼らが今日どんなことを考えているかを探らなければ (guess) ならない。」）にアンダーラインを引いて、フィッシャーは、彼ら（イラン人）の考えがどこにあるかを探ることが重要だと考えていたとしている。

さらに、パットンは、フィッシャーが、この紛争に関わっているイラン人学生たちの思考をまとめた表を紹介している（表1）。それは、意思決定者であるイラン人学生が「われわれは人質を解放すべきか？」と問い、「イエス」という答えと「ノー」という答えを出した場合に起こりうることを、それぞれまとめたものである。この表を見ることによって、フィッシャーが、互いにフェアな解決が見出せるよう検討を続けたことがわかるとパットンは指摘している。

さらに、双方とも、自らの権限以上の内容を要求すべきではないとして、互いが取得する権利を持つ以上のものを受け取るべきではないとフィッシャーが主張したことを強調して、フィッシャーは、問題の性質を双方が理解し合ってから、アルジェリア人が仲裁を行なうことを示唆したと述べている。⁽²⁸⁾

フィッシャーは「人と問題の分離」の重要性を説き続け、それが行なわれて初めて、仲裁という次のステップ

表1 イラン人学生が「認識している選択」

意思決定者：イラン米大使館内のイラン人学生	
設問：「人質を今解放するか？」	
Yes と応じた場合に発生するインパクト	No と拒絶した場合に発生するインパクト
(-) アメリカに屈することになる。	(+) アメリカ帝国主義に対し立ち上がることになる。
(-) 何も得るものがなくなる。	(+) 国王または少なくとも彼が盗んだ財産を奪い返すことができるだろう。
(-) 世界に自分たちの不満を示す（そして重要な存在となる）機会を手放すこととなる。	(+) 世界の注目を集めることができるとともに、国王とアメリカの罪を共有できるだろう。
(-) 弱く無能なように見える。	(+) 強く見え、重要な存在になる。
しかし、	(-) 個人的なリスクがある。
(+) アメリカによる逮捕や軍事行動を回避できる	しかし
	(+) 必要ならば、後から人質を解放する決断ができる。

出典：このチャートおよびこの仲介に関するその他の詳細は、Harvard Negotiation Project の当該紛争に関する研究に対しイラン・アメリカ政府両当事者の公式な要請を経て出資を決めた匿名の出資者に対して提出された、1981 年の未発表報告書「イラン紛争研究報告書 8/31980-1/21/1981」（原題：Report of the Iran Conflict Study; August 3, 1980-January 21, 1981）より抽出したものである。

へ話を進めるようにしていた。フィッツシャーは、イラン人質事件の裏で、アメリカとイランの間の交渉における潤滑油として、自らの「原則立脚型交渉」を活用して、アルジェリアの仲裁へと繋げたということである。お互いの意図を知り、粘り強く、かつ人と問題を分離した穏便な交渉を続けることの重要性が、このケーススタディから読み取れる。

ちなみに、パットンは、イラン人質事件においては「正当性」(legitimacy) が最大限に使われたと指摘し、「正当性」を「客観的基準」(objective criteria) とした点について、「正当性」は説得作業において中心的で強力な概念装置であるとしている。成功裏に解決するためには、公正で公平な印象を与えるものが必要があるという考えから、フィッツシャーはアメリカ政府に対して、初期の段階で、「正当性」の議論を行なうことによってイラン側の議論を転換させようとした。すなわち、もし交渉がお互

いの意地の闘いであるとすれば、片方が折れなければならないので、これは難しいことである。しかし、解決法が独自の基準や判例、または双方が納得できる平等原理に基づいていけば、これは容易になり、意地の張り合いという形から、独立した価値基準の上に構造化を行なうことが大事であるという指摘である。

フィッシャーは、イスラエルやアラブなどの中東紛争においても、感情を捨て、平和を目的として、お互いの利害に理解を示しながら、問題解決に取り組むことの重要性を説いた。この点について、シャピロは、パレスチナ交渉人であるエラカット氏との対話の中で、フィッシャーについて次のようにまとめている。

「フィッシャーは、イスラエル人のため、アラブ人のためのプロジェクトに取り組んできたわけではない。彼はアラブ人やイスラエル人が怒りやクレーム、嫌悪、敵意を捨てるために、あるいは少なくともそれらを抑制できるように取り組んできた。イスラエル人について私が初めて学んだことはフィッシャーからだった。それは私がイスラエル人の恐れや懸念、そして彼らが周囲をどう捉えているのか理解したとしても、彼らが私を受け入れるとは限らない、ということだった。ゼロサム概念を捨てること、win-win 関係が必要だということは私にとって意味深いものだった。フィッシャーの著作を読んで以降、私の世界はイスラエル支持者かアラブ支持者で分けるのではなく、平和主義者か反平和主義かという違いで分けるようになっていく。パレスチナ人、そしてアラブ人として、私がフィッシャー教授から学んだ二つめのことは、痛みやフラストレーションの中で五年間交渉するほうが、五分間の銃弾の撃ち合いよりも安撫であるということだった。⁽³¹⁾」

九 「原則立脚型交渉」を再考する

フィッシャーが提示した理論にはいくつかの問題点があることは確認されているが、重要なのは「原則立脚型

交渉」という理論モデルが、今日の交渉学に至るすべての議論の始点となっていることである。セベニウスは、フィッシャーの研究は排他的になることなく、彼のアイデアに反対する人々の意見も含めて、他の見解や知識も織り交ぜて、長い年月をかけて洗練され、生産的になっていったと指摘し、実際、フィッシャーのオリジナルのアイデアは少なく、多くのアイデアは時間をかけて多くの研究者とともに発展させていったものであると結論づけている⁽³²⁾。

セベニウスは、そのような発展の仕方をしてきたフィッシャーの研究において、とりわけ五つの規範が多用され、困難な問題において成果を残し、学生たちや読者たちに教えられているとして、次のような解説を加えている⁽³³⁾。

第一は、合意可能な提案をつくるために他のグループの決定を研究することである。まず相手のことを理解し、相手の決断に自分がどう影響できるかを考える。自分が相手に求める結論を、自分の立場だけではなく相手の立場に立って考えることが必要である。それは、論理的生産的な議論をするための最初のステップであり、交渉決裂を考えたときの不利益の大きさを考えると、双方が合意可能な提案をすることが重要である。

第二には、双方の利害を中心に考えていくことである。利害とは、要求や利益だけではなく、交渉に影響する可能性のある要素を持つものすべてのことであり、政治的な評判、経済的な利益、主観的なもの・客観的なもの、有形・無形なものなど広範囲なものである。合意可能な提案が実際相手の利害に合致するとき、交渉成立のチャンスが高まる。

第三は、相互に有益な新たな解決策を生み出すことである。問題に対して双方が立場を完全に二分して考えることはよくない。ゼロサムではなく、それぞれが最大の利益を得ることを目指すべきで、問題解決し、win-winの交渉結果をもたらす創造的な選択肢を新たに生み出すことである。そのためにフィッシャーは、ブレインス

トーニング、発案セミナーなど様々な手法を提案した。交渉者は「対立」(face to face)で勝負にこだわるより、「協働」(side by side)で新たな解決法を探り合うべきであり、AかBのどちらかではない第三の道を見つめるべきである。

第四は、BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) を考えることである。BATNAとは、交渉が決裂したときの最善の選択肢で、設定した最低限の目標を下回った場合のオプションのことであり、交渉による合意が自分の持つBATNAよりも良ければ、交渉が成功したといえる。BATNAを持つことで交渉相手に毅然とした態度で立ち向かうことができ、BATNAを設定しておかないと安易な合意を生むことになる。³⁴⁾

第五は、客観的で公正な基準を使って交渉を主張のぶつかりあいから、公正な原理を見つける場になることである。権力よりも、客観的な公正、原理、法のほうが強い。多くの人は公正さや客観的原理を重んじるので、それをベースに交渉すべきである。客観的で公正な基準は、双方の主観の応酬を防ぎ、交渉を円滑に進めるものとなる。

十 おわりに

創造的な問題解決に必要な要素を考えながら、交渉を進めるべきであることは言うまでもない。「創造的な問題解決」とは、一見対立的に見える交渉で、ゼロサム的な解決ではなく、プラスサム的な解決を行なうことであり、いわば、win-winの関係を生み出す解決である。しかし、その際に考慮すべき要素が多いと現場での対応が難しい。現実の交渉の場においては、交渉のロジックはできるだけ簡潔であるほうが効果的である。

筆者は近著で、交渉においてwin-winの解決を図り、「価値を創造する交渉」を行なうために最低限必要なこ

ととして三つの原則をあげている。⁽³⁵⁾

第一は、二分法から脱却して「立場から利害へ」という発想で交渉に当たることである。「二分法」とは、物を二分割のカテゴリーに分類することによって、結論を導き出す論理的展開方法である。「白か、黒か」「善か、悪か」というような二者択一で物事を割り切ろうとする発想にとらわれて、自ら選択肢の幅を狭めてしまうことを「二分法の罠にかかる」という。

第二は、双方の利害を満足させる合意案（創造的選択肢）をつくることである。「創造的選択肢」とは、目標に近づくための柔軟な発想による選択肢であり、双方を満足させるものである。「創造的選択肢」とは、目標に

第三は、クールダウンして、問題にフォーカスしながら、価値創造的な交渉を行なうことである。最新の脳科学研究の成果によれば、人間は最終的には感情とともに意思決定をしていて、決してクールに決断しているわけではない。⁽³⁶⁾したがって、相手との交渉中に感情的になったり、相手に対して不快な思いをもつことは、自然なことだが、感情をあらわにして交渉すると取捨がつかない事態に陥ることになる。そこで、交渉全体をコントロールしながら、感情とうまくつきあっている姿勢が重要になる。すなわち高まっている感情をクールダウンするのではなく、常にクールな交渉を行なうのである。

とかく日本人は交渉下手だといわれることが多い。確かに、国際政治や国際ビジネスの現場でも「交渉下手」のように見える。しかし、実は日本の交渉能力も棄てたものではない。長期で考えてみると、日本は世界から信用を勝ち得ているからである。交渉は話術ではなく信頼であり、相手の信頼を勝ち得るために最大限の努力をしている者が「交渉上手」なのである。

日本人は創造的に問題解決をすることを得意としている。「創造的な問題解決」が日本人のDNAに組み込まれており、それは古くは「三方よし」という考え方で表現されていた。「三方よし」とは、「売り手よし、買い手

よし、世間よし」というロジックである。フィッシャーも同様に、信頼の大切さを力説し、それを「賢明な合意」(wise agreement) という言葉で表現している。

「賢明な合意」と「三方よし」は、表現こそ違うものの、その含意するところは同じ意味であると考えられる。そのような観点から、日本人の交渉スタイルを再検討し、さらに、その交渉スタイルが、紛争や法的な問題解決の場面でどのような影響を与えているのかを、交渉学の観点から分析することも、日本における交渉学研究を定着させるうえで重要なことである。

そのような観点から交渉学を分析することを通じて、交渉力の格差に起因する諸問題に対する新しい視点を提供することが、法学研究としての交渉学の意義である。交渉学には、単なる実務家の理論だけにとどまらない可能性がある。この交渉学という研究領域が、日本に根づいた学術研究として、今後育っていくことを期待し、筆者もその発展に寄与したいと考えている。³⁷⁾

(1) 池田真朗先生には、法学部に着任以来、公私に渡り、ご指導いただいた。新分野である交渉学においても、慶應義塾での導入について適切なご助言を賜り、新しい分野に挑戦する私の背中を押していただき、ここまで歩んでくることができた。この場を借りて、心より感謝申しあげたい。また、本論文の作成にあたり、石川友登君、鈴木健人君、および田村研究会二五期生に資料収集などのご協力をいただいた。感謝の意を表したい。

(2) ROGER FISHER & WILLIAM L. URY, GETTING TO YES: NEGOTIATING AGREEMENT WITHOUT GIVING IN (1981). 日本では、ロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユリー『ハーバード流交渉術』金山宣夫・浅井和子訳、知的生きかた文庫(三笠書房、一九八九年)や、改訂版の翻訳として『ハーバード流交渉術 必ず「望む結果」を引き出せる!』(三笠書房、二〇一一年)などが出版されている。Negotiation に関するテキストとしては、ディーパック・マルホトラ、マックス・H・ベイザーマン『交渉の達人』(原題: NEGOTIATION GENIUS) 森下哲朗・高遠裕子訳(日本経済新聞出

- 版社、二〇一〇年)、『ロイ・J・レビスキー他』『交渉力最強のバイブル—人間力で成功するベストプラクティス』(原題: ESSENTIALS OF NEGOTIATION) 高杉尚孝訳 (マングローブルエデュケーション、二〇〇八年)、『など』。
- (3) The New York Times, August 27, 2012.
- (4) 田村次朗『ハーバード×慶應流交渉学入門』(中公新書ラクレ、二〇一四年)二〇頁。
- (5) James K. Sebenius, *What Roger Fisher Got Profoundly Right: Five Enduring Lessons for Negotiators*, 29(2) *Negotiation Journal* 159, 160 (2013).
- (6) *Id.*, at 161.
- (7) フォンシキヤー=ムーリー・前掲注(2)、『二九頁』。
- (8) フォンシキヤー=ムーリー・前掲注(2)、『三〇頁』。See Robert S. Adler & Elliot M. Silverstein, *When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations*, 5 *Harv. Negot. L. Rev.* 1, 21-26 (2000). See example G. RICHARD SHELL, *BARGAINING FOR ADVANTAGE: NEGOTIATION STRATEGIES FOR REASONABLE PEOPLE* (2d ed. 2006).
- (9) William Ury, *The Five Ps of Persuasion*, 29(2) *Negotiation Journal* 133, 138 (2013). See also Roger Fisher, *Coping with Conflict: What Kind of Theory Might Help?*, 67 *Notre Dame L. Rev.* 1335, 1339 (1992). See example Russell Korobkin, *A Positive Theory of Legal Negotiation*, 88 *Geo. L. J.* 1789 (1999).
- (10) Sebenius, *supra* note 5, at 166. See also ROBERT H. MNOOKIN, SCOTT R. PEPPER & ANDREW S. TULUMIELLO, *BEYOND WINNING: NEGOTIATING TO CREATE VALUE IN DEALS AND DISPUTES* (2000).
- (11) フォンシキヤー=ムーリー・前掲注(2)、『三〇頁』。See Thomas J. Stipanowich, *The Arbitration Penumbra: Arbitration Law in the Changing Landscape of Dispute Resolution*, 8 *NeV. L. Rev.* 427 (2007).
- (12) Ury, *supra* note 9, at 139. See also Thomas J. Stipanowich, *The Third Arbitration Trilogy: Stolt-Nielsen, Rent-A-Center, Conception and the Future of American Arbitration*, 22 *Amer. Rev. Int'l Arb.* 323, 396-400 (2011); BERNARD MAVER, *BEYOND NEUTRALITY: CONFRONTING THE CRISIS IN CONFLICT RESOLUTION*, 57, 111-13 (2004).
- (13) フォンシキヤー=ムーリー・前掲注(2)、『五九頁』。See also ROGER FISHER & DANIEL SHAPIRO, *BEYOND REASON: USING EMOTIONS AS YOU NEGOTIATE* (2005).

- (14) フィンシヤール・ユーリー・前掲注 (2) 六七頁。
- (15) Ury, *supra* note 9, at 139.
- (16) フィンシヤール・ユーリー・前掲注 (2) 八〇頁。See Eric Keller, *Time-Varying Compulsory License: Facilitating License Negotiation for Efficient Post-Verdict Patent Infringement*, 16 Tex. Intell. Prop. L. J. 427, 434, 436 (2008).
- (17) フィンシヤール・ユーリー・前掲注 (2) 八八頁。See Noah G. Susskind, *Wiggle Room: Rethinking Reservation Values in Negotiation*, 26 Ohio St. J. on Disp. Resol. 79, 89 (2011).
- (18) Andrea K. Schneider, *Beyond Theory: Roger Fisher's Lessons on Work and Life*, 29(2) Negotiation Journal 171, 172 (2013).
- (19) Ury, *supra* note 9, at 135.
- (20) Sebenius, *supra* note 5, at 162; Bruce Patton, *Roger Fisher as Self-Starting Interventionist: Responding to the Iranian Hostage Conflict*, 29(2) Negotiation Journal 141, 144 (2013); Schneider, *supra* note 18, at 171.
- (21) フィンシヤール・ユーリー・前掲注 (2) 八四頁。
- (22) 「ゼロサム」思考とは「行動科学者たちによつて「想像上の固定したパイ」あるいは「非両立性バイアス」と規定されている考え方をさす。
- (23) Daniel L. Shapiro, *Peace in the Middle East: Lessons from a Legend*, 29(2) Negotiation Journal 179, 179 (2013).
- (24) Sebenius, *supra* note 5.
- (25) Sebenius, *supra* note 5, at 165. See generally Leigh L. Thompson, *Information Exchange in Negotiation*, 27 J. Experimental Soc. Psychol. 61 (1991).
- (26) Patton, *supra* note 20, at 142. See also Christopher J. Whelan, *Ethics Beyond the Horizon: Why Regulate the Global Practice of Law?*, 34 Vand. J. Transnat'l L. 931, 932-33 (2001); Joan B. Kessler, *The Lawyer's Intercultural Communication Problems with Clients from Diverse Cultures*, 9 NW. J. Int'l L. & Bus. 64 (1988).
- (27) New York Times, November 10, 1979.
- (28) Patton, *supra* note 20, at 146.

- (29) 当時のカーター大統領 (Jimmy Carter) は、人質が救出されるまで選挙戦のためにホワイトハウスを出ることをやめた。しかしこの Rose Garden Strategy は政治的・戦略的に愚かな戦略だといわれている。かつて、ジョンソン大統領 (Lyndon Johnson) は、プエブロ号事件のときに、国際法違反を猛烈に批判したが、交渉の継続中には追加的な発言を行なわなかったこととは正反対だった。ちなみに、「プエブロ号事件」とは、一九六八年にアメリカ海軍の情報収集艦プエブロが朝鮮民主主義人民共和国 (北朝鮮) に拿捕された事件で、アメリカ本国でリンドン・ジョンソン大統領が事件を知ったのは乗組員が拘束された後のことだった。
- (30) Patton, *supra* note 20, at 144. See also Charles B. Craver, *Negotiation Ethics for Real World Interactions*, 25 Ohio St. J. on Disp. Resol. 299 (2010); Robert C. Bordone, *Fitting the Ethics to the Forum: A Proposal for Process-Enabling Ethical Codes*, 21 Ohio St. J. on Disp. Resol. 1, 29 (2005).
- (31) Shapiro, *supra* note 23, at 184. See also Jeswald W. Salacuse, *Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Surrey Results*, 14 Negotiation J. 221 (1998); Kevin Avruch, *Culture as Context, Culture as Communication: Considerations for Humanitarian Negotiators*, 9 Harv. Negot. L. Rev. 391, 393 (2004).
- (32) Sebenius, *supra* note 5, at 161.
- (33) *Id.*, at 161-165.
- (34) BARNETT, *supra* note 3. See Robert H. Mnookin, *Why Negotiations Fail: An Exploration of Barriers to the Resolution of Conflict*, 8 Ohio St. J. on Disp. Resol. 235, 245-47 (1993); Robert H. Mnookin & Lewis Kornhauser, *Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce*, 88 Yale L. J. 950 (1979); Laura Klaming, Jelle van Veenen, and Ronald Leenes, *I Want the Opposite of What You Want: Reducing Fixed-Pie Perceptions in Online Negotiations*, 2009 J. Disp. Resol. 139 (2009); Gavin Clarkson and Jim Sebenius, *Leveraging Tribal Sovereignty for Economic Opportunity: A Strategic Negotiations Perspective*, 76 Mo. L. Rev. 1045 (2011).
- (35) 田村・前掲注(4)、田村次朗・隅田浩司『戦略的交渉入門』(日経文庫、二〇一四年)などを参照。
- (36) フィッシャー・ユリー・前掲注(2)、一九九頁。
- (37) 交渉学の教育手法については、多数の文献があるものの次のものを主として参照。See Becky L. Jacobs, *Teaching*

and Learning Negotiation in a Simulated Environment, 18 *Widener L. J.* 91 (2008); Robin A. Boyle & Rita Dunn, *Teaching Law Students Through Individual Learning Styles*, 62 *Alb. L. Rev.* 213 (1998); Ilhyung Lee, *In re Culture: The Cross-Cultural Negotiations Course in the Law School Curriculum*, 20 *Ohio St. J. on Disp. Resol.* 375, 375 (2005); See generally James. J. White, *The Lawyer as a Negotiator: An Adventure in Understanding and Teaching the Art of Negotiation*, 19 *J. Legal Educ.* 337 (1967).