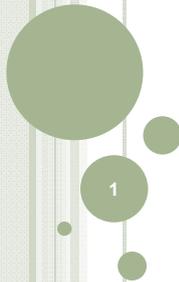




交渉教育のための実践知と理論



1
大阪高裁審理充実研究会
2015/6/26(金)



ハーバード型交渉方法との出会い

- 1985年にハーバード・ロースクールのネゴシエーションワークショップに参加
- 原則立脚型(利害立脚型ともいう)の衝撃
- ハード型(対立型)交渉法を大反省
- 交渉教育の可能性を確信⇔日本の教育楽観主義に気づく = 日本は話し合い社会を標榜しながら、訴訟社会と揶揄する米国より交渉の教育研究が遅れていた。
- 1986年に参考文献6執筆



交渉は遍く存在するという認識から出発

米国における交渉の研究や教育は、交渉は社会のどこでも広く存在するという認識から出発している。

例:ハーバードのRobert C.Bordone教授の授業で用いられた定義

http://www.sophialaw.jp/keisei_project/seminar/20051104_01.html

・交渉とは、相手に影響を与えまたは説得しようとする意図を持った、二人以上のコミュニケーションである。

[相手／影響／意図／コミュニケーション]



市場経済は交渉を前提に成り立っている

企業



○ A market is a group of buyers and sellers of a particular good or service.

N. Gregory Mankiw, *Principles of Microeconomic*, (2015) p66.

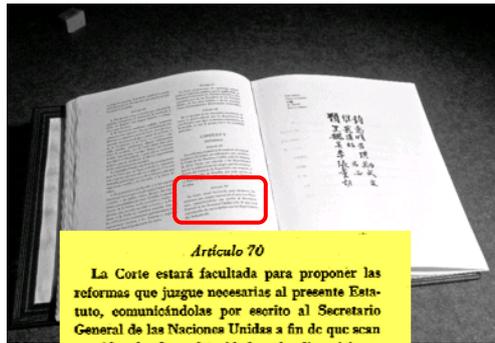


国際連合も国際司法裁判所も国際交渉による国家間の契約(合意)によって創られた



1945年6月26日サンフランシスコ会議で国連憲章に署名する中国

右頁は中国代表団の署名、左頁は国連憲章によって創設された国際司法裁判所のルールの最終頁。



Artículo 70
La Corte estará facultada para proponer las reformas que juzgue necesarias al presente Estatuto, comunicándolas por escrito al Secretario General de las Naciones Unidas a fin de que sean consideradas de conformidad con las disposiciones del Artículo 69.

5

Osaka School of Public Policy (OSIPP)



TPP(環太平洋経済連携) 協定締結の交渉に参加しないと条文を見せてもらえない



5月24日、リマ市内のホテルで会見するTPP参加国の首席交渉官

- リマで開催されたTPP交渉会合は2013年5月24日、マレーシアでの次回会合日程を7月15～25日とする…且本にとって7月会合の最大の焦点は、これまでの交渉内容を盛り込んだ「テキスト」の入手だ。TPP交渉に参加しないと見せてもらえない決まりで…「個別の条文をみないと交渉の実態はわからない」(外務省)。 2013/5/26付日本経済新聞

Osaka School of Public Policy (OSIPP)

6



立場から実質へーハーバード型の特徴

資料1参照

題 意 立場明け引き交渉 どちらのゲームをプレイするか		正 解 ゲームを変えよう —実質を交渉せよ—
ソフト型	ハード型	課題立脚型 (正解)
○参加者は友人である	○参加者は敵対者である	○参加者は問題の解決者である
○目的は合意にある	○目的は勝利にある	○目標は効果的かつ友好術に賢明な結果をもたらすこと
○友好を探るために譲歩する	○友好関係の条件として譲歩を迫る	1. 人と問題を分離する
○人に対して問題に対してもやさしく当たる	○問題に対しても人に対しても強硬に当たる	○人に対してはやさしく問題に対しては強硬に
○相手を信頼する	○相手を疑う	○信頼するしないとは無関係に進める
○自分の立場を簡単に変える	○自分の立場は変えない	2. 立場ではなく利害に焦点を合わせる
○提案する	○脅かす	○利害を探る
○最低線を示す	○最低線を隠して誤信させる	○最低線を出すやり方を選べる
○和解を成立させるためには一方的に不利な条件をも受容する	○和解の対案として一方的に有利な利益を強要する	3. 双方にとって有利な選択案を考え出す
○答えはただ一つ —相手が受け入れるものを探す	○答えはただ一つ—自分が受け入れられるものを探す	○まず複数の選択案をつくり、決定はその後にする
○合意に固執する	○自分の立場に固執する	4. 客観的基準を強調する
○意志のぶつかり合いを避けようとする	○意志をぶつけ合って脅とうとする	○意志とは無関係な客観的基準に基づいて結果を出す
○圧力に懸かる	○圧力をかける	○理を説き、理には耳を傾け、圧力ではなく理に合わせる

参考文献7参照



ハーバード型交渉法の交渉の定義

参考文献7

- (a)「相手側とこちら側に共通する利害と対立する利害があるときに」
- (b)「合意または共同の決定に到達することを目的とする」
- (c)「双方向のコミュニケーションのプロセス」である

[利害対立／合意／目的／コミュニケーション]



ハーバード流交渉法の交渉の7要素

1. 人と問題を切り離す 資料1参照
 2. 立場ではなく利害に焦点を合わせる
 3. 双方にとって有利な選択肢（オプション）を考え出す
 4. 客観的基準を強調する
 5. よい「BATNA」（バトナ）を用意する
 - ・ Best Alternative to a Negotiated Agreementとは、交渉による合意が成立しなかった場合の最善の代替策である。
 6. 確約（コミットメント）の仕方を工夫する
 - ・ こちらが何をするかを明確に示す。・相手に何をしてほしいかを明確に示す
 7. よい伝え方（コミュニケーション）を確保する
 - ・ 相手の言うことをよく聴く。・理解させるために話す
- http://nomurakn.blogspot.jp/2010/06/blog-post_17.html



疑問:交渉の7要素は経験から得られた実践知にすぎないのか

- ・ 米国における交渉研究は、心理学、経営学、経済学（ゲーム理論など）の複合領域。
- ・ 膨大な研究が存在して、分野間の交流も多い。
- ・ 日本では「ハーバード流交渉術」が有名だが、交渉研究は専門分野ごと毎に独立している。← 専門ごととの発想と用語が相互理解を妨げているからか。



交渉教育のための要素理論の研究-よりよき実践に向けて

要素

- ・交渉の7要素＝①対人関係性 / ② 利害 / ③ オプション / ④ 正統性 / ⑤ 選択肢 / ⑥ コミュニケーションおよび⑦コミットメント

理論

- ・「交渉の7要素」を説明できる理論を、関係諸分野から抽出する。

ケース

- ・交渉の要素を説得的に説明できる事例やケースを収集/作成する。

平成25～27年度科学研究費補助金(基盤研究A)
研究課題番号:25245016
HP : http://negotheory.sakura.ne.jp/amc_5612/

11



交渉の要素理論表の例

資料2参照

第3要素: 双方にとって
有利な選択肢を考え出す

理論: パレート改善とパ
レート最適

ケース: オレンジ
事件

交渉の要素	双方にとって有利な選択肢を考え出す [第3要素]
別の表現	パイを大きくする(Enlarge the pie.)
理論	パレート改善/パレート最適
意味	「ある社会変革によって、社会構成員の少なくとも一人を現状よりも有利な状態に押し上げ、かつ社会構成員の誰一人として現状よりも不利になることがないのであれば、その社会変革はパレート改善をもたらすと呼ばれる。」(太田4頁) 「パレート最適とは、社会状態に関する評価関数であり、社会構成員の誰かを現状よりも不利な状態に押し下げることをなしには、社会構成員の誰一人をも現状よりも有利な状態に押し上げることができない社会状態を指す。これは言い換えれば「パレート改善」の起きた先の社会状態である。」(太田8頁)
出典	太田勝道「社会的に望ましい紛争解決のためのADR」[仲裁とADR7号](仲裁ADR研究会、2012年)1頁以下、4頁、4頁
ケース	オレンジ事件(出典:交渉教育研究会制作「実演交渉DVD」交渉は楽しい! ●解説テキスト(商事法務、2011年)) [参考文献訳] Na: 姉がテーブルの上でオレンジをおいて、何かをはじめようとしています。そこへ弟がやってきました。 弟: あっ、オレンジだ、フルーツ。 姉: だめよ、これはわたしがお母さんにもらったのよ。 弟: 自分だけするーい、分けてよ。 姉: ダー、 Na: 言い争いは続きます。 弟: いじわる、半分くれてもいいじゃないか。 姉: しようがないなあ、じゃあ半分だけね。 Na: 半分に分けたオレンジを二人はどうしたのでしょうか? 弟はオレンジの皮をむいたら箱へボール、実だけを食べてしまいました。 Na: 姉はオレンジの皮をむくと、細かく刻みはじめました。オレンジピールを使ってケーキを焼きたかったのです。 Na: 姉が欲しかったのはオレンジの実ではなく皮でした。オレンジ紛争は、わたしたちに色々なことを教えてくれます。ふたりは、どのように交渉すれば、お互いにもっとも満足するべく結果が得られたのでしょうか。

12



よりよい交渉者を育てるために



世界に通用する交渉者を育てる
大学対抗交渉コンペティション
<http://www.negotcom.jp/>

《予告》 2015年 第14回大会

■日時

2015年11月21日(土)・22日(日)

■場所

上智大学(千代田区紀尾井町7-1)

映像は第13回大会(2014年11月29日・30日)

大会結果

20大学・日本語36チーム・英語18チーム、258名の学生が参加(審査員114名、見学者230名)

【1位】東京大学 【2位】九州大学 【3位】チーム・オーストラリア 【4位】慶応義塾大学 【5位】上智大学

15

Osaka School of Public Policy (OSIPP)



参考文献

1. 野村美明「交渉と法教育-自立型市民の養成」『帝塚山法学』第26号松岡博先生追悼記念号(帝塚山大学、2014年6月)
2. 野村美明「ハーバード型交渉法再考」国際公共政策研究第17巻第2号(通巻第32号)2013年3月
3. 交渉教育研究会制作『実演交渉DVD 交渉は楽しい! ●解説テキスト』(商事法務、2011年)
4. 野村美明「紛争解決過程における交渉概念と討論・議論・対話の概念」『仲裁とADR』2号16-29頁 2007年5月30日 研究論文
5. 太田勝造・野村美明編『交渉ケースブック』商事法務 2005年
6. 野村美明「訴訟社会と交渉技術-ハーヴァード大学における実践教育について」阪大法学140号 235-249頁 1986年
7. Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, *Getting To Yes* (Penguin, 3d ed., 2011)、意訳は、岩瀬大輔訳『ハーバード流交渉術』(三笠書房、2011年)参照。
8. 大学対抗交渉コンペティション(INC)ウェブサイト
<http://www.osipp.osaka-u.ac.jp/inc/index.html>
9. 交渉教育のための要素理論の研究ウェブサイト
http://negotheory.sakura.ne.jp/amc_5612/

Osaka School of Public Policy (OSIPP)

16

立場から実質へー原則立脚型交渉法の特徴

問 題 立場駆け引き交渉 どちらのゲームをプレイするか	正 解 ゲームを変えよう —実質を交渉せよ—																												
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">ソフト型</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">ハード型</td> </tr> <tr> <td>○参加者は友人である</td> <td>○参加者は敵対者である</td> </tr> <tr> <td>○目的は合意にある</td> <td>○目的は勝利にある</td> </tr> <tr> <td>○友好を深めるために譲歩する</td> <td>○友好関係の条件として譲歩を迫る</td> </tr> <tr> <td>○人に対しても問題に対してもやさしく当たる</td> <td>○問題に対しても人に対しても強硬に当たる</td> </tr> <tr> <td>○相手を信頼する</td> <td>○相手を疑う</td> </tr> <tr> <td>○自分の立場を簡単に変える</td> <td>○自分の立場は変えない</td> </tr> <tr> <td>○提案する</td> <td>○脅かす</td> </tr> <tr> <td>○最低線を明かす</td> <td>○最低線を隠して誤信させる</td> </tr> <tr> <td>○和解を成立させるためには一方的に不利な条件をも受容する</td> <td>○和解の対価として一方的に有利な利益を強要する</td> </tr> <tr> <td>○答えはただ一つ — 相手が受け入れるものを探す</td> <td>○答えはただ一つ — 自分が受け入れられるものを探す</td> </tr> <tr> <td>○合意に固執する</td> <td>○自分の立場に固執する</td> </tr> <tr> <td>○意志のぶつかり合いを避けようとする</td> <td>○意志をぶつけ合って勝とうとする</td> </tr> <tr> <td>○圧力に屈する</td> <td>○圧力をかける</td> </tr> </table>	ソフト型	ハード型	○参加者は友人である	○参加者は敵対者である	○目的は合意にある	○目的は勝利にある	○友好を深めるために譲歩する	○友好関係の条件として譲歩を迫る	○人に対しても問題に対してもやさしく当たる	○問題に対しても人に対しても強硬に当たる	○相手を信頼する	○相手を疑う	○自分の立場を簡単に変える	○自分の立場は変えない	○提案する	○脅かす	○最低線を明かす	○最低線を隠して誤信させる	○和解を成立させるためには一方的に不利な条件をも受容する	○和解の対価として一方的に有利な利益を強要する	○答えはただ一つ — 相手が受け入れるものを探す	○答えはただ一つ — 自分が受け入れられるものを探す	○合意に固執する	○自分の立場に固執する	○意志のぶつかり合いを避けようとする	○意志をぶつけ合って勝とうとする	○圧力に屈する	○圧力をかける	<p style="text-align: center;">原則立脚型（正解）</p> <p>○参加者は問題の解決者である</p> <p>○目標は効果的かつ友好裏に賢明な結果をもたらすこと</p> <p style="text-align: center;">1、人と問題を分離する</p> <p>○人に対してはやさしく問題に対しては強硬に</p> <p>○信頼するしないとは無関係に進める</p> <p style="text-align: center;">2、立場ではなく利害に焦点を合わせる</p> <p>○利害を探る</p> <p>○最低線を出すやり方を避ける</p> <p style="text-align: center;">3、双方にとって有利な選択肢を考え出す</p> <p>○まず複数の選択肢をつくり、決定はその後にする</p> <p style="text-align: center;">4、客観的基準を強調する</p> <p>○意志とは無関係な客観的基準に基づいて結果を出す</p> <p>○理を説き、理には耳を傾け、圧力ではなく原則にあわせる</p>
ソフト型	ハード型																												
○参加者は友人である	○参加者は敵対者である																												
○目的は合意にある	○目的は勝利にある																												
○友好を深めるために譲歩する	○友好関係の条件として譲歩を迫る																												
○人に対しても問題に対してもやさしく当たる	○問題に対しても人に対しても強硬に当たる																												
○相手を信頼する	○相手を疑う																												
○自分の立場を簡単に変える	○自分の立場は変えない																												
○提案する	○脅かす																												
○最低線を明かす	○最低線を隠して誤信させる																												
○和解を成立させるためには一方的に不利な条件をも受容する	○和解の対価として一方的に有利な利益を強要する																												
○答えはただ一つ — 相手が受け入れるものを探す	○答えはただ一つ — 自分が受け入れられるものを探す																												
○合意に固執する	○自分の立場に固執する																												
○意志のぶつかり合いを避けようとする	○意志をぶつけ合って勝とうとする																												
○圧力に屈する	○圧力をかける																												

交渉要素理論表の例

1-1

交渉の要素	双方にとって有利な選択肢を考え出す [第3要素]
別の表現	パイを大きくする (Enlarge the pie.)
理論	パレート改善とパレート最適
意味	<p>「ある社会変革によって、社会構成員の少なくとも一人を現状よりも有利な状態に押し上げ、かつ社会構成員の誰一人として現状よりも不利になることがないのであれば、その社会改革はパレート改善をもたらすと呼ばれ」る。(太田 4 頁)</p> <p>「パレート最適とは、社会状態に関する評価関数であり、社会構成員の誰かを現状よりも不利な状態に押し下げることなしには、社会構成員の誰一人をも現状よりも有利な状態に押し上げることができない社会状態を指す。これは言い換えれば『パレート改善』の尽きた先の社会状態である。」(太田 3 頁)</p>
出典	太田勝造「社会的に望ましい紛争解決のための ADR」『仲裁と ADR7 号』(仲裁 ADR 法学会、2012 年) 1 頁以下、3 頁、4 頁。
ケース	<p>オレンジ事件(出典:交渉教育研究会制作『実演交渉 DVD 交渉は楽しい! ●解説テキスト』(商事法務、2011 年)) [参考文献 3]</p> <p>Na: 姉がテーブルの上でオレンジをおいて、何かをはじめようとしています。そこへ弟がやってきました。</p> <p>弟: あっ、オレンジだ。ラッキー。</p> <p>姉: だめよ。これはわたしがお母さんにもらったのよ。</p> <p>弟: 自分だけずるーい。分けてよ。</p> <p>姉: ダーメ。</p> <p>Na: 言い争いは続きます。</p> <p>弟: いじわる。半分くれてもいいじゃないか。</p> <p>姉: しょうがないなあ。じゃあ半分だけね。</p> <p>Na: 半分に分けたオレンジを二人はどうしたのでしょうか? 弟はオレンジの皮をむくなりゴミ箱へポーン。実だけを食べてしまいました。</p> <p>Na: 姉はオレンジの皮をむくと、細かく刻みはじめました。オレンジピールを使ってケーキを焼きたかったのです。</p> <p>Na: 姉が欲しかったのはオレンジの実ではなく皮でした。オレンジ紛争は、わたしたちに色々なことを教えてくれます。ふたりは、どのように交渉すれば、お互いにもっとも満足のいく結果が得られたのでしょうか。</p>