

人は、毎日様々な人とコミュニケーションをとりながら生活をしている。社会活動の中で欠かせない活動は「コミュニケーション」だと言っても過言ではないだろう。ただ単に「コミュニケーション」といっても、様々な形がある。簡裁代理権を取得した司法書士は、法律家として、そして人として「コミュニケーション」について今まで以上に学ぶ必要があるのではないだろうか。私たちの活動は、「コミュニケーション」で成り立っている。

法律家としての交渉力を高めるために

— 経験から学べるか —

大阪大学大学院 O S I P P (国際公共政策研究科) 教授

野村 のむら
 美明 よしあき

一. この論文の目的

法律家にとって、交渉は仕事の一部である。交渉が毎日の生活の一部となっていると、かえってこれを意識的に練習したり理論的に勉強したりする機会は少なくなるだろう。しかし、だれでも趣味のゴルフやテニスは

本を読んだり練習したりしてうまくなりたいと思っている。交渉の仕事はどうだろうか(注1)。交渉力が向上すれば、仕事の内容もやりがいもレベルアップするはずである(注2)。この論文は、交渉の理論と原則および交渉戦略について簡単な学問的分析を加え、交渉力を成り立たせていくいくつかのポイントを

明らかにしようとしている。いかえれば、読者が交渉力のポイントのどこが弱いかを悟り、そこを意識的に学習し、練習できるように交渉力強化メニューを提供したい(注3)。

二ではまず交渉を分析するために、交渉という言葉の意味を明らかにする。つぎに交渉力を高める(自分を変化させる)ための前提条件として、既存の思いこみを排して柔軟に学ぶことの大切さを強調する。三では、交渉に関する二つの代表的な理論である対立・競争型理論と問題解決型理論を説明し、「囚人のジレンマ」ゲームから交渉戦略へのヒントを得る。四では問題解決型理論に属する「原則立脚型」交渉方法を紹介し、交渉

力強化のためのポイントをとりだして説明する。

二、交渉とは何か

(1) 話し合いと交渉は

どう違うか

素人にとつては、交渉や示談というと、交通事故などによるもめごとを想像しがちである。日常的には、おおげさな交渉という言葉を用いるよりも、友好的な「話し合い」というほうが好まれるのである。しかし、法律家は、話せばわかるほど法的紛争が甘いものでないことをよく知っている。法的紛争においては、「あなたの言うことはよくわかった。しかし反対である」ということがしばしばある。わかりあうことは合意への第一歩であるが、わかることと同意することは別物なのである。

広辞苑第五版では、交渉を「相手と取り決めるために話し合うこと」と定義している。したが

って、交渉は「何かを取り決める、合意する」という目的性がある。「話し合い」より強いことがわかる。もつとも、交渉のもうひとつの説明として「かけひき」という言葉があげられている。「かけひき」は、「駆け引き上手」というように、日本ではあまりよいイメージを持たれていない。法律家はまさに何かを取り決めるために話し合ったり、駆け引きをしたりするのが仕事であるから、よい法律家は悪しき隣人かもしれないのである。つぎに、交渉について学ぶためのいくつかの前提条件を考えてみたい。

(2) 直感と経験だけでは

十分ではない

多忙な法律家は、交渉をするときに自分の直感的な知識と経験に頼りがちになる。しかし、人はいくら経験を積み重ねても学習しないことが多い。意識的に努力しないと、なにものも忘れず、なにものも学ばず（悪弊は捨て

られず、新しいことは学ばない）が常となる。経験を専門知識・専門技術（エキスパート知能 *expertise*）の域にまで高めるためには、失敗から学び、交渉の一連の流れ（交渉過程またはプロセスという）を客観的に分析して理解できるようにすることが肝要である。

とはいっても、法律家が身につけてきた法学の知識は、交渉過程の分析にも有益である。たとえばいま「交渉過程」とい

ったが、最近の進んだ企業法務では、交渉をひとつの過程ととらえて、全体像を把握し、意識的に運営（マネージ）することが行われている（注4）。しかし、複数の人間がある目的に向かって様々な行為をすることをひとつのプロセスとして運営するという発想は、何も新しいものではない。プロセス運営の理論と技術は、古来から訴訟手続において高度に発達してきたのである。したがって、法律家は

交渉過程の理論や運営の技術について、すでに知っているのである。しかしながら、交渉過程の枠組みや手続ルールは国家や裁判所が決めてくれるわけではない。法律家がすでに学んでいるはずの訴訟手続に関する理論と技術を、実際の交渉という実践の中で応用して、その交渉に適した枠組みと進め方のルールを自分たちで決めなければならぬのである。

(3) 資産の棚卸しで

新しい知識を

以上のように、訴訟手続に関する知識は、頭を柔軟にして発想方法を変えれば、交渉に応用することができる。もちろん、民法や商法などの実体法の知識が法的紛争には不可欠なのは言うまでもない。しかし、法律家の既存の思いこみや習性が交渉の妨げになることもしばしばある。すべての生活関係を即座に法律関係に翻訳できるのは高度な法律技術である。しかし、優れ

た法律家ほど、世の中あまねく法律関係だという法律至上主義（リーガリズム）の悪弊に陥りがちである。「思っていたことと違うことを言ってしまった」といったのに対して、それは心裡留保ですねとか錯誤でしようと思えば、法律の素人は鼻白むのがおちであろう。もちろん、さすがですねと尊敬してくれる人もいるかもしれないが。

このように、交渉力を高めるためには、過去の経験や直感的な知識に頼るだけでは十分ではない。まずは思いこみを排して客観的に自分の知識や経験を評価してみることが大切である。自分の持っている資産・資源の棚卸しによって交渉者としての自分を再評価できれば、不要なもの処分し、足りないものを獲得する必要性が見えてくる。先になにも忘れず、なにものも学ばずといったのは、不良資産をそのまま抱え込んで新たな資金の調達もままならない状

態をいうのである。資産の棚卸をして、悪弊は捨て、新しい知識を取り入れていく柔軟さこそ、これからの高度専門的職業人（プロフェッショナル）に求められる資質といえよう。

三では、交渉力を高めるためのヒントを与えてくれる理論を簡単に説明する。これらの理論的知識は、今までに獲得した直感的な知識を再生するのにも役立つであろう。

三、対立・競争型か 問題解決型か

交渉理論の代表は、対立・競争型理論と問題解決型理論である（注5）。

(1) 対立・競争型交渉理論
対立・競争型交渉理論は、つぎのように考える。人間の行動は自己中心的な利己心に支配されている。そして、世の中の資源は有限だから、競争によって配分されるしかない。つまり、

世界は、一方のプラス（利得）は他方のマイナス（損失）になるようなゼロ・サム・ゲーム（ゼロ和ゲーム）である。交渉を双方の利害が対立するゼロ・サム・ゲームととらえれば、交渉の目標は自分の利得の最大化になる。このような対立・競争型交渉理論は、教科書的な民事訴訟の世界を思い浮かべれば理解しやすい。

日本の訴訟制度は、二当事者対立主義を原則として採用している。二当事者対立構造の中では、原告が被告にたとえば一〇〇万円を請求すると、この主張の可否をめぐって両者が論争（ディベート）し、裁判官が当勝訴すれば、原告は一〇〇万円を獲得するが、被告は一〇〇万円を失うことになる。訴訟は、一方のプラス（一〇〇万円の利得）と他方のマイナス（一〇〇万円の損失）で、両方の和（サム）はプラス・マイナスゼロ（十

一〇〇万円ー一〇〇万円＝〇円）だから、対立・競争型理論が前提とするゼロ・サム・ゲームの世界なのである。

(2) 問題解決型理論

これに対して、問題解決型理論はつぎのように考える。人間の行動は、賢明な利己心に支配されている。世の中の資源は有限であるが、人それぞれの好みは異なるから、お互いに必要だと思ふ財貨を交換することで解決をはかることができる。たとえ人々が必要とするものが補完的關係にないとしても、当事者は交渉で全体の「パイ」を大きくすることができると。したがって、問題解決型理論では、たとえゼロ・サム・ゲームの状況のようにみえても、これをゼロ・サムでないゲーム（注6）や「ウィン・ウィン」のゲームに転換することを目指すのである。たとえば、一つのオレンジをめぐってふたりの姉妹がケンカをして半分ずつに分けたが、本当は

【表1】 囚人Bの戦略

		囚人Bの戦略	
		黙秘	自白
囚人Aの戦略	黙秘	1年 / 1年	釈放 / 終身
	自白	終身 / 釈放	20年 / 20年

一方は実が食べたくて他方はケーキを焼くのに皮が欲しかったという有名な例を考えればよい。問題解決型理論の考え方によれば、紛争当事者は、取引交渉で見られる富の創造と資源の拡張の原則を紛争交渉に応用することが可能である。当事者は、共通の問題を解決する協力者だと考えるのである。つぎに、問題解決型理論が前提にするゼロ・サム・ゲームではない状況を、有名な「囚人のジレンマ」のゲ

ームでみてみることにしよう(注7)。

重大な犯罪に関与した容疑で、二人の被疑者が共犯者として検事の取調べを受けている。検事は重大な犯罪についての十分な証拠をつかんでいないが、軽い余罪でなら二人を起訴できる。

二人は検事からつぎのように告げられている。

「おまえたちの選択は、黙秘するか罪を自白するかである。もし二人とも黙秘すれば、ともに一年の懲役刑となる。二人がともに自白すれば、二人とも二〇年の懲役刑である。一方だけが自白した場合、自白したほうは警察に協力したということで釈放、自白しなかったほうは警察に協力しなかったということと終身刑となる」。

二人は別々の取調室に隔離されていてお互いに相談することはできない。このような状況で二人がとりうる行動の組み合わせが、「表1」である。戦略と

は、AとBがどうとするとする行動計画のことである。

AはBの戦略を予想して自分の方針を決定するだろう。まずAは、Bが黙秘すると予測するなら、自白したほうがよい。なぜなら、Bが黙秘の場合にAがともに黙秘すれば懲役一年ですむのだが、自分だけが自白すれば釈放されるからである。つぎに、AはBが自白した場合には、自分も自白したほうがよい。なぜなら、Bが自白した場合にAが黙秘を続ければ、Bだけが釈放されてしまい、Aは終身刑を食らうだろうから、それよりも自分も自白して二〇年の懲役刑を受けるほうがよいからである。Bについても以上と同じことがいえる。

このように、二人がそれぞれ別々に自己利益を目的として行動すれば、二人ともに自白することになるだろう。その結果、二人とも二〇年の懲役となってしまう。「囚人のジレンマ」の

ゲームは、人が別々に自分の利益を追求すると、かえって両方とも損をしてしまう状況をよくあらわしている。これに対して、もし二人が協力して黙秘を続けていれば、ふたりとも一年の懲役で済んだこともわかる。「囚人のジレンマ」のゲームがゼロ・サム・ゲームではないゆえんである。「囚人のジレンマ」は単純なゲームであるが、つぎにみるように、①交渉における情報の重要性および②交渉における戦略の重要性を教えてくれる。

(3) 「囚人のジレンマ」ゲームの教訓

「表1」のような内容の「囚人のジレンマ」ゲームは、プレーヤーが二人で一回だけのゲームで限られた条件のもとで生じるケースであるが、交渉における意思決定について、重要なヒントを与えてくれる(注8)。

第一に、情報と意思疎通(コミュニケーション)の大切さである。第二に、人は相手がどう出

【表2】 プレイヤーBの戦略

		プレイヤーBの戦略	
		協調	裏切り
プレイヤーAの戦略	協調	3 / 3	0 / 5
	裏切り	5 / 0	1 / 1

るかを予測しながら自分の行動を決める（戦略的な意思決定をする）ということである。

現実の世界では、一期一会の交渉というようなことはなく、交渉は継続的に行われる。実際には、囚人のジレンマの状況が同じ二人の間で繰り返される可能性は少ないだろう（注9）。

これに対して、「表1」の黙秘を協調とし、自白を裏切りとし、懲役一年、釈放、終身刑、懲役二〇年というかわりに、両方が

協調したら三点、自分が裏切ったら五点、相手は裏切られて〇点、両方とも裏切ったら一点を与える「表2」のようなゲームにすればどうだろうか。

アクセルロッドという学者は、「表2」のような「囚人のジレンマ」ゲームを何回も繰り返すことにして、世界中から戦略プログラムを募集して利得の点数を競わせた（注10）。

この競技大会は二回行われたが、どちらも優勝したのは「しつぺ返し」（注11）戦略であった。しつぺ返し戦略は、最初の一手は協調、それ以降の手は相手の手をまねするだけというきわめて単純なプログラムであった。この戦略に従えば、一回目にAが協調してBに裏切られると（Aが先攻の場合でも後攻の場合でも、Aの最初の一手は協調である）、二回目はたとえBが協調してきてもAは一回目のBの行動をまねして裏切るのがある。三回目以降はAは直前の

Bの行動をまねするだけだから決して自分が先に裏切ることはない。

アクセルロッドによれば、一回目において「しつぺ返し」戦略はつぎのような性質を持っているから成功したといわれる。決して自分からは裏切らないこと（上品さ）、相手が裏切った後でも協調すること（心の広さ）。

第二回大会の参加者は、「しつぺ返し」戦略の上品で心の広い性格を計算に入れた新しいプログラムで臨んだにもかかわらず、新しいプログラムが「しつぺ返し」戦略に勝てなかったのである。アクセルロッドは「しつぺ返し」の強さの秘訣をつぎのようにまとめる。自分からは裏切らない上品さは無用のトラブルを避けることができ、相手の裏切りに即座に報復することで裏切りたいという誘惑を断ち切らせ、相手が裏切った後でも協調する心の広さは協調関係を回復するのに役立つ。さらに、一度

出会えば相手が「しつぺ返し」かどうかすぐに見分けられる、一度見分けがついたら、「しつぺ返し」からは搾取できないことがすぐにわかる。「態度のわかりやすさ」によって、相手が自分を理解してくれて、長い協調関係をもたらずのである。

以上のように、「囚人のジレンマ」ゲームは、交渉についてつぎのようなヒントを与えてくれる。まず、①交渉における情報とコミュニケーションの重要性、②交渉における戦略の重要性である。つぎに、「繰り返し囚人のジレンマ」ゲームは、「しつぺ返し」戦略の相対的優位性を示している。その強さの秘訣は、「上品さ」、毅然たる態度、「心の広さ」、そして「わかりやすさ」であった。

日本でも有名な「ハーバード流交渉術」は、四でみるように、人の利益は対立ではなく補完関係にある点、交渉者を共通の問題の解決者と考える点で問題解

決型理論の特徴を備えている。さらに意外なことに、「ハーバード流交渉術」を分析すれば、原則立脚型交渉が「しつべ返し」戦略の上品なしたたかさとなり、戦術の上品なしたたかさともわかるだろう。

四、ハーバード流交渉方法と交渉力

(1) ソフト型かハード型かわれわれは経験や直感から、世の中の交渉スタイルを「ソフト」と「ハード」または「協力的」と「競争的」という対立図式でとらえてしまう。実際、米国の弁護士に対して行われたある調査では、あなたは「友好的で協力的」な交渉者か「タフで競争的」な交渉者かがアンケートされている。しかしながら、調査結果は、効果的なネゴシエーターは両方を使い分けているというものであった(注12)。

『ハーバード流交渉術』(後

掲A-2「序文」)によれば、人はソフト(協力的)な交渉者であるべきかハード(競争的)な交渉者であるべきかで、つぎのようなジレンマに悩んでいるという。ソフトな交渉者は人間的な衝突を避けたいので、合意に至るために簡単に譲歩してしまふ。その結果かえって搾取されてつらい思いをする。これに対して、ハードな交渉者は、どんな状況でも相手よりより極端な立場をとつてできるだけ長く我慢した方が有利になると思つて、意志の強さを競う。その結果、勝ちたいと思うのに相手方から同様のハードな反応を引き出してしまい、自分自身も自分の資源も消耗して相手方との関係も損なつてしまふ。そのほかのよく見られる交渉戦略も、ソフトとハードの間にあるとみることができ、いずれも要求貫徹か人間関係の維持かのジレンマが真の問題であると考えているというのである。このジレンマ

に対するフィッシャー・ユーリーの回答が、第三の道としての「原則立脚型交渉」であった。

交渉や裁判外紛争処理(ADR)に関する米国の教科書で、フィッシャーとユーリーの『ハーバード流交渉術』にふれないものはない(注13)。「原則立脚型交渉」は、米国のハーバード・ロー・スクールで開発され、その授業(注14)や研究教育プログラム(注15)で用いられている。原則立脚型交渉の方法は、三でみた問題解決型理論に合致したものだといわれている(注16)。しかし、著者達にいわせれば原則立脚型交渉は理論ではなく、実践的な方法であり戦略(注17)である(後掲A-2「序文」)(注18)。

次頁「表3」は、従来の立場駆け引き型方法論と比較した原則立脚型方法の特徴をあらわしている。その中心をなすのはつぎの四つのポイントである。1「人と問題を分離する」、2「立

場ではなく利害に焦点を合わせ」、3「双方にとつて有利な選択肢を考え出す」および4「客観的基準を強調する」。以下では「表3」を参照しながら、(2)で原則立脚型交渉方法の特徴を明らかにするために、その交渉観を他の方法と比較することにする。(3)では、交渉力を高めるために原則立脚型交渉のポイントをどう使えばよいかを考える。

(2) 原則立脚型交渉方法の特徴

「表3」によれば、原則立脚型交渉方法は、交渉と交渉者について、「参加者は問題の解決者である」、「目標は効果的かつ友好裏に賢明な結果をもたらすこと」という見方をしている。

このような交渉観は問題解決型理論と共通している。これに対して、ハード型の基本姿勢は「参加者は敵対者である」、「目的は勝利である」であるから、三でみた対立・競争型と共通している。しかし、つぎの二点を誤解

【表3】ソフトかハードか

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—
ソフト型 ○参加者は友人である ○目的は合意にある ○友好を深めるために譲歩する ○人に対しても問題に対してもやさしくあたる ○相手を信頼する ○自分の立場を簡単に変える ○提案する ○最低線を明かす ○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 ○答えはただ一つ—相手が受け入れるものを探す ○合意に固執する ○意志のぶつかり合いを避けようとする ○圧力に屈する	ハード型 ○参加者は敵対者である ○目的は勝利にある ○友好関係の条件として譲歩を迫る ○問題に対しても人に対しても強硬にあたる ○相手を疑う ○自分の立場は変えない ○脅かす ○最低線を隠して誤信させる ○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—自分が受け入れられるものを探す ○自分の立場に固執する ○意志をぶつけ合って勝とうとする ○圧力をかける
	原則立脚型（正解） ○参加者は問題の解決者である ○目標は効果的かつ友好裏に賢明な結果をもたらすこと 1、人と問題を分離する ○人に対してはやさしく問題に対しては強硬に ○信頼するしないとは無関係に進める 2、立場ではなく利害に焦点を合わせる ○利害を探る ○最低線を出すやり方を避ける 3、双方にとって有利な選択肢を考え出す ○まず複数の選択肢をつくり、決定はその後にする 4、客観的基準を強調する ○意志とは無関係な客観的基準に基づいて結果を出す ○理を説き、理には耳を傾け、圧力ではなく原則にあわせる

『新版ハーバード流交渉術』（TBSブリタニカ、版權：阪急コミュニケーションズ）20頁より作成

してはならない。

第一に、「対立・競争型理論」イコール「ハード型交渉方法」ではない。なるほど交渉観や交渉スタイルに着目すれば共通点があるが、「対立・競争型理論」はゼロ・サムの世界観を前提とするという意味では、ソフト型交渉方法とも共通点がある。フィシャーとユーリーは、「ハード型」交渉戦略と「ソフト型」交渉戦略とを対照して「どちらをとるか」を問うて、「どちらでもない」と答える（後掲A—2—六頁）。なぜなら、ソフト型／ハード型はともに「立場駆け引き型」であり、対立・競争型と同じゼロ・サムの世界観を前提としているからである。

第二に、原則立脚型交渉方法は、「問題解決型理論」とは同じではない。まず、原則立脚型交渉方法は理論ではなく（注19）、【表3】の四つのポイントのよりに、具体的にこうすべきだという処方あるいはガイドラインからなりたっているからである。つぎに、フィシャーとユーリーは、自分たちの方法論はソフトでもハードでもなく、ソフトとハードの両方を含んでいるというからである（後掲A—2—序文）。

以上にもかかわらず、原則立脚型交渉方法は、つぎの点で問題解決型理論の特徴を持っている。すなわち、問題解決型理論は、ゼロ・サムの状況（三(2)のオレンジをとるかと思われるか）を無視するのではなく、交渉によってゼロ・サムではない状況（半分ずつ分けるか、姉は自身、妹は皮というように、本当に欲しい部分をとる）に転換できると考えているからである。

このような考え方は、ハードな交渉を旨とする弁護士からしばしば「非現実的」な交渉論だとして厳しく批判される。たとえばハードな交渉論の論客として著名な米国のある弁護士（注20）は、『ハーバード流交渉術』

を批判してつぎのようにいう

(注21)。世の中には最終的にはハード・バレーゲニングにならざるを得ないゼロ・サム的な状況(「わたしに一個はあなたにはマイナス一個」)があるのに、上手な交渉者ならすべての交渉を問題解決型に転換することによって伝統的な交渉理論がいう困難な配分の問題を回避できるかのように主張するのは、「ナイーブ」である。現実をねじ曲げている。これに対して、フィシャーはつぎのように答える。

学生に真実を教える、つまり典型的に用いられる交渉の仕方を含めた現実の厳しさを教えるのも一つの仕事である。しかし、私は彼らにその父親よりもうまく交渉してもらいたいと思っている。したがって、その人の感情および心理的狀態だけではなく、他の人がいかに振る舞うだろうかというところをも考えに入れた可能な最善の規範的なアドバイ

スを与えてやることで、自分の仕事だと思っている(注22)。

『ハーバード流交渉術』に対する上の批判はさらに続けて、一方のプラスが他方のマイナスになる状況では、客観的基準ではなく当事者の相対的な力が結果を決めるものだという。別の実務家も、労使交渉を例に、交渉は論理と議論だけで決まるのではなく、多くのダメージを与えた方が勝利する「力の闘争」であり、客観的基準とは関係ないという(注23)。では、原則立脚型交渉法では、交渉における力の問題に対してどのような対策を用意しているのだろうか。

(3) 原則立脚交渉のポイントと交渉力

原則立脚型交渉法には四つのポイントがあった。①人と問題を切り離す、②立場ではなく、利害を強調する、③お互いが満足できるような選択肢(オプシヨン)を増やす工夫をするおよ

び④客観的基準を使うことにな

だわるということである。しかし、もうひとつ、交渉に関する文献のほとんどが用いる重要な概念を忘れてはならない。それは、フィシャーとユエリーが「相手方の交渉力が勝っているとき」の対策として示した「BATNA」という考え方である(後掲A-2、Ⅲ6、一四七頁以下)。BATNA (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。BATNAは不調時対策案とも呼ばれるが、最低受忍限度(ボトムライン)とは区別すべきである。最低受忍限度は交渉における最低水準のこと(一四〇万円でない)と絶対買わない)であるが、BATNAは現在の交渉以外での最善の代替案(一四〇万円を超えるなら、別の人と交渉する)である。たとえば、交渉を打ち切つて訴訟するというのも、それが可能でありベスト

ならば、BATNAである。

人は自分の時間と労力を投資した交渉で合意できないかもしれないと思うと、相手に譲りすぎてしまう傾向がある。その結果、冷静に考えると拒否すべきであった条件を飲んでしまうことになる。BATNAは、交渉相手から提案される合意案を評価する基準である。BATNAは、一方では不利な条件を承諾してしまふことから守つてくれ、他方では有利な条件を拒否してしまふことから守つてくれるのである(後掲A-2、一五二頁)。

以上のように、BATNA(不調時対策案)はボトムラインほど単純ではない。したがって、交渉で合意できないとすればどんな代替案があるかという様々な可能性を考える必要がある。つまり、さまざまな代替案を考へて、比較して、最後に最善策を選択するという「BATNAの開発」が必要なのである。さ

らに、相手方のBATNAを正確に把握することができれば、交渉からなにを期待できるかも評価することが可能となる。

フィシャーとユーリーは「相手方の力が強ければこちらがどんな交渉方法をとつても結果は変わらないのではないか」という疑問に対して、そうではないと答える。相手方がすべてのカードを持つているときにこそ、いかに交渉するかが絶対的に重要になる、交渉技術が活きるのであるという(後掲A-2、二七一―二七二頁)。交渉経験豊富な日本の弁護士が、米軍占領下の沖縄の伊江島の住民がいかに米軍と渡り合ったかを例に引いて、彼我の力の差があるときにこそ交渉技術や交渉戦略がものをいうと指摘しているのは興味深い(注24)。

そして、交渉力と交渉力の元となる資源を区別して、資源が圧倒的に相手に有利であつても、交渉力を上げる可能性はたくさんあるという。なぜなら、短期的には相手方がベスト・カードをすべて握つていてという場合もあるだろうが、この相互依存的な世界には、技術のあるねばり強い交渉者が利用できるような資源と潜在的な同盟者が、ほとんど必ず存在しているからである。こうして、力のバランスを完全に覆すことはできなくとも、この支点をずらすことくらいはできる(後掲A-2、二七三頁)のである。ではどのようになれば交渉力を強化することができのだろうか。

よいBATNA(不調時対策案)を用意しておくことは前述した。さらに、①人と問題の区別、②利害をみることに、③選択肢(オプション)を増やすことおよび④客観的基準を重視することがすべて交渉力の資源となる。

以上四つのポイントのうち、ポイント①はわれわれの思いこみや過去の経験がじやまになつて学習しにくいと思われる。これを交渉力強化の観点からまとめると、つぎようになる。

○ 交渉当事者間で仕事ができる良好な関係を築くことは、交渉力を高める。

「仕事ができる良好な関係」とは、単なるよい関係ではない。日本語では言い表しにくいが、英語では「a good working relationship」である。フィシャーとブラウンは「working relationship」を「人々が自分たちの相違とつきあうこと」とであると定義している(注25)。この定義からもわかるように、相手が好きか嫌いかに関係なく交渉を進めるといふ目的から出た、ドライでプラグマティックな関係である。

仕事ができる関係を築くためには、つぎのようにコミュニケーション能力と聴く能力を高める必要がある(後掲A-2、五一頁以下)。

相手の思いこみによつてこちらの真意が誤解されないために、相手の耳に届きやすいような伝え方を工夫すべきである。

相手の意図を知るためにはよく聴くことが肝心である。そのためにも、相手に対する自らの思いこみを疑い(色眼鏡をはずし)、相手が何を言うかを予測して準備しなければならぬ。

見落とされがちな交渉力の淵源として、約束(コミットメント)がある(後掲A-2、二八一頁)。「ハーバード流交渉術」でも六つ目のポイントとされる。コミットメントも日本語になりにくい。交渉のゲーム理論ではこれを「プレイの前にプレイヤーがとるべき行動を公表し、さらに将来、確実にその行動を実行するという意思表明」と広く定義している(注26)。翻訳書

【表4】交渉力の源

情報と専門家の力
資源の管理
正当性の力 権威 評判 実績
組織内での位置づけ 仕事の中心性 重要度と関連性 柔軟性 可視性
個性の力 魅力と有効性 誠実 持続性と粘り強さ 感情

レビスキー他『交渉学教科書』（文真堂）
227頁より作成

では、「責任引き受け」と翻訳している。ここでは、可能な選択肢を減らして、残った一つの選択肢に自分を拘束するというような意味である（注27）。
○ 約束（コミットメント）の仕方を工夫することによって交渉力を上げる。

たとえば、人を雇おうとするときに、こちらから明確なオファーをして、相手がイエスといえれば合意成立という状態にするという例がわかりやすいだろう。ファイシャーとユリーは、つぎのような指針を示している。

「表4」の情報については本稿の(3)で、資源の管理について(2)でふれた。専門家の力は、専門的技術と知識からなる知識の重要性については、参考文献Cをみていただきたい。正統性については、『ハーバード交渉術』の第四ポイント「客観的基準を強調する」ことよって獲得することが可能となる。ファイシャーは別の本で、外部的スタンダードをみつけることによって正統性を獲得できることを指摘する（注29）。公正な基準は相手を説得する刀になる。同時に、公正な基準は自分たちが不正に扱われ（ほられ）ないよう

に守ってくれる盾になるという。このように、原則立脚型交渉方法は、客観的な基準には譲っても、不当な圧力には決して屈するべきでなく、毅然とした態度で臨むことを主張する（注30）。また、正統性は、強者と交渉する場合の「大義名分」の重要性とつながるといえよう（注31）。原則を強調する「毅然とした態度」と原則を強調する「わかりやすさ」は、「交渉の目標は効果的かつ友好裏に賢明な結果をもたらすこと」であるという「上品な」交渉観とあいまって、(3)の「しつぺ返し」戦略の強さの秘訣に通じるところがあるのは興味深い。

最後に、交渉力は、交渉の資源を交渉目的を達成するための効果的な戦略によって用いることによって、強化することができるということを強調しておきたい（注32）。

五、おわりに

この論文では、(ア)交渉は直感と経験だけでは上達しないこと、(イ)自分の持っている資源の棚卸しをしてこそ、効果的な学習が可能なこと、(ウ)実際の交渉の問題点を発見し、問題を分析し、戦略を立てて、これを実施するために、理論を学ぶ意味があること、(エ)交渉力を強化するためには、交渉に使える資源と資

源の用い方を区別して考えることが必要なこと、(外)交渉の資源を有効に用いるためには、具体的な戦略が重要なことを述べた。

最後に、交渉力を高めるためにだれでもが強調するのが、準備の大切さである。そうはいくものの、なかなかうまく準備できないのが通常である。フィッシャーは、この原因として経験から学ばないことをあげる(注33)。そして、交渉の度に反省することを勧める。もう一つの原因は、練習をしないことだという。大きな交渉の時だけ準備したので、交渉力は向上しない。そこで、機会を捉えてよりよい準備をする練習をすることを勧める。

それでも、一人で準備して一人で考えこんでしまう人がいるので、そういう場合には友達や同僚を誘って練習すればよいという。

ハーバード流交渉術の著者達は、スポーツがうまくなりたいた人は練習するのに、交渉がうまく

くなりたいた人はどうして練習しないのかと問う。Learn from doing (やってみて学ぼう) というわけである(後掲A-2二二二頁以下)。日本においても、

未来に向けて交渉に強い人材を育てるために、他流試合のためのプロジェクトが効果をあげ始めている(注34)。この試みによっても、交渉力は練習によって向上するものだということが示されているのである。

(注1) グロンデン弁護士は、ビジネスでも交渉の実務教育訓練をする余裕がなくなってきたので、法科大学院や法学部で基礎的なことを学ぶべきだと主張する。知原信良、大澤恒夫、河村幹夫、ロバート・グロンデン、野村美明「プロフェッショナルのための交渉教育普及戦略」日本法社会学会二〇〇三度学術会議ミニシンポジウム

NBL七七一号一〇一三四頁二〇〇三年一〇月号、二九頁以下

参照。

(注2) アメリカ法曹協会(ABA)が一九九二年に公表した報告書『法学教育と職業的発展—継続的教育』は、すべての弁護士が備えるべき一〇項目の技能の一つとして交渉技術をあげる。交渉関連能力としては、コミュニケーション技法や訴訟およびADRの知識もあげられている。加藤新太郎編『リーガル・コミュニケーション』第一章七—八頁「加藤」(弘文堂、二〇〇二年)参照。

(注3) 交渉の理論について正確に、詳細に学びたい人のために、補足や外国文献を含む注を付けた。通常は読み飛ばしていただいで結構である。本文の論述の根拠となる特に重要な文献は、入手しやすいもののみ参考文献として最後に掲げておいた。(注4) 茅野みつる「実務の中の交渉力」一橋ビジネスレビュー二〇〇三年Sp.七四頁以下参照。

下参照。

(注5) 以下の説明は、John Murray, Alan Rau & Edward Sherman, Process of Dispute Resolution: The Role of Lawyers (2d ed., 1996) の説明と資料として収録された交渉理論に関する代表的な文献に依拠している。多くの代表的文献の要旨と解説が後掲B法交渉学入門に掲載されている。

(注6) 当事者双方が部分的には利害が一致し、部分的には対立する状況を、ゲーム理論では非ゼロ和ゲーム(non-zero sum game)という。

(注7) 岡田章『ゲーム理論』(有斐閣、一九九六年)二二頁およびRobert Schenkのウェブサイト Cyber Economics <http://ingrimayne.sainjoe.edu/econ/>を参考にした。

(注8) ゲーム理論は、複数の行動主体が存在し、それぞれ一定の目的の実現を目指して相互に依存し合っているような状況(ゲーム的状况)を分析対象と

する。岡田前掲(注7)二頁参照。交渉もゲーム的状况といえるから、ゲーム理論の恰好の分析対象となっている。法的紛争の交渉に応用する試みとして、太田勝造「法学のための『ゲームの理論』の基礎」法交渉学後掲B二四九頁以下がある。

(注9)どちらかが仮釈放のない終身刑になったら、「無期懲役」のように途中で出てくることはない。

(注10) R・アクセルロッド(Axelrod)著、松田裕之訳『つきあい方の科学』(ミネルヴァ書房、一九九八年)参照。

(注11) 英語では *tit-for-tat strategy* という。まさに「やられたらやり返せ」である。

(注12) Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement* 24-25, 41-42, 49 (1983)。

(注13) この書物は日本でもベストセラーとなったが、アメリカにおいては、この書物によって交渉に対する社会的評価が格

段に高まったとされる。Dispute Resolution Forum, May 1987の特集号、「Getting to Yes, Six Years Later」を参照。野村美明「アメリカにおける裁判外の紛争処理」北大法学論集四二巻四号一〇六五頁以下、一〇七三—一〇七六頁(一九九二年)参照。

(注14) 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」阪大法学一四〇号二三三頁以下(一九八六年)参照。Mnookinが卒業した一九六八年には、ロースクールには交渉の授業がなく、経済学、心理学や決定理論はロースクールのカリキュラムでも

法律学においてもほとんど使われていなかったそうで、時代は変わったという。Christopher Reed, "Peacemakers," *Harvard Magazine*, March-April 2004: Volume 106, Number 4, p. 56.

(注15) ハーバード・ロー・スクールでは、他大学との協同方式による「プログラム・オン・

ネゴシエーション」(通称PON)という組織が、交渉に関する研究・教育および広報活動にあたっている。責任者の Robert H. Mnookin は、和解交渉に対する法律の影響力を論じた「Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce,」*88 Yale Law Journal* 1950 (1979)の執筆者として著名であり、I B M・富士通の仲裁手続きにも関与した。ビジネスマンや法律実務家向けに交渉ワークショップの開催や、交渉教材の開発・公表もPONの重要な役目である。The Program on Negotiation (PON)のウェブページ参照。 > <http://www.pon.harvard.edu/main/home/index.php> 3>

(注16) Murray 前掲(注5) 一七七頁参照。

(注17) 交渉理論における戦略とは行動計画の意味であったことに注意。三(2)、(3)参照。

(注18) Murray 前掲(注5) 一二五頁によれば、法律家は交渉

に関する「理論」、「戦略」および「スタイル」を区別しないで用いるという。「理論」とは、ある状況の性質やある状況における行為を分析し、理解し、予測するためのものであり、仮説や受け入れられた原理および手続ルールのシステムである。これに対して、「戦略」とは、交渉者が目の前にあるプロジェクトを実施するためにどのような行動すべきかを計画するものである。「スタイル」とは、戦略実施のために交渉者が個人的にどのような行動をするかという個人的な行動パターンのことを指す。フィッシャーとユーリーのハード型、ソフト型というのは交渉スタイルであり、原則立脚型方法は具体的な交渉に関する戦略というよりも、問題解決型の交渉をするための一般的なガイドラインの体系というべきである。以下では著者達の用語法を尊重して説明する。

(注19) 「理論」の定義は前掲

(注18) 参照。

(注20) 一九七七年に出版されたHarry Edwards&James J. White, The Lawyer as a Negotiatorの著者の一人である。

(注21) James J. White, "Essay Review: The Pros and Cons of Getting to Yes," 34 Journal of Legal Education 115-117, 119-122 (1984).

(注22) ホワイトの厳しい書評に対するコメントである。
"Comment by Roger Fisher," 34 Journal of Legal Education 120 (1984).

(注23) McCarthy, "The Role of Power and Principle in Getting to Yes," 1 Negotiation Journal 59, 64-65 (1985). Lord McCarthyは、英国政府の労使関係アドバイザーであった。
(注24) 豊田愛祥「弁護士と交渉」後掲文獻D参照。

(注25) Roger Fisher & Scott Brown, Getting Together: Building A Relationship That Gets to

Yes 9-12 (1988).

(注26) 岡田前掲(注7)一〇二頁。ただし、ゲーム理論では「脅かし」の例が多いように思われる。

(注27) 自分が特定の選択肢にコミットしたことを相手に明確に伝えるようなコミットメントのことを、「信用できるコミットメント」ということがある。

背水の陣で味方に決死の覚悟をさせて敵を破った『史記』の例があげられる。以上は、太田勝造教授の教示による。
(注28) ロイ・レビスキー、デビッド・サンダース、ジョン・

シントン著、藤田忠監訳『交渉学教科書 今を生きる術』(文真堂、一九九八年)。
(注29) Roger Fisher & Danny Ertel, Getting Ready To Negotiate—The Getting To Yes Workbook (Penguin, 1995).

(注30) 【表3】の「正解欄」人と問題を分離する」における、問題に対してはハードにという

ガイドラインは、ソフト型の人間関係のための協調や協力とは異なり、毅然とした態度をとることにつながる。

(注31) 豊田前掲(注24)参照。
(注32) 戦略の例については、豊田前掲(注24)参照。
(注33) フィッシャー前掲(注29)一―二頁以下参照。

(注34) インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティション(大学対抗交渉コンペ)のホームページ参照。
<http://www2.osipp.osaka-u.ac.jp/~nonmura/project/inter/index.html>

《参考文献》

- A-1 Fisher, Ury & Patton, Getting To Yes (Penguin, 2d ed. 1991).
- A-2 日本語訳：ロジャール・フィッシャー、ウイリアム・ユエリ、ブルース・パットン著
金山宣夫、浅井和子訳『新版ハーバード流交渉術』(T

BSブリタニカ、一九九八年)

B 法交渉実務研究会 小島武司編『法交渉学入門』(一九九一年)

C 太田勝造「交渉の教育と訓練—『法律実務家のスキルとしての交渉』を読んで—」判タ一〇四四号(二〇〇一年)四三頁以下。

D 野村美明・茅野みづる・柏木昇・豊田愛祥「法律家のための交渉力入門」日本弁護士連合会編『平成一五年版日弁連研究叢書 現代法律実務の諸問題』近刊(二〇〇四年)所収。

後記 この論文のもとになったのは、財団法人日弁連法務研究財団の助成による「実践的交渉教育普及のための戦略研究」である。財団と研究会メンバーに謝意を表したい。