

## 人を動かす—交渉と音楽（上）

- <司会> 橋本 佳苗 株式会社ドリームランチャー代表取締役・  
大阪大学OSIPP博士前期課程修了（国際公共政策修士）
- <講師> 大澤 恒夫 弁護士  
野村 美明 大阪大学大学院教授  
南部 靖佳 フルーティスト  
天野 永里加 ピアニスト

### この講義について

交渉は思いを人に伝えて動かす技術（art）である。人を動かすパフォーマンスとして音楽と似ている。理論とテクニックに秀でていだけでは人は動かさない。われわれは、よい交渉者になるために、よい音楽家からなにを学べるだろうか。

この講義は、2007年4月30日に大阪大学大学院国際公共政策研究科（以下では「OSIPP」と略称する）で学生および一般向けに行われた公開講義「人を動かす—交渉と音楽」をベースにしている。実際の公開講義は法律家と音楽家との対話形式で行われたので、この講義もできるだけそのときの雰囲気を生かしながら、本誌の読者に読みやすいようにまとめた。本番では、講義のあとでティータイムがあり、その後講演者の音楽家によるミニコンサートが行われたが、これらは残念ながら紙上で再現することはできない。最後の曲目紹介で雰囲気を想像していただきたい。

#### 【講師紹介】

##### 大澤恒夫

弁護士。予防法務や話し合いによる問題解決を研究、実践する。大阪大学ではOSIPPとロースクールでネゴシエーションを教える。ホームページでは、教育研究その他の活動のほか、愛犬2匹の写真がたくさん掲載されている。

##### 野村美明

大阪大学大学院教授 OSIPPおよび高等司法研究科併任 国際取引および国際私法が専門。ネゴシエーションとリーダーシップの講義も担当。

##### 南部靖佳

フルーティスト。アメリカとドイツでフルートと指揮法を学ぶ。大阪フィルハーモニーと共演。平成19年度大阪文化祭奨励賞受賞。主に日本とドイツで演奏活動を展開。クラシックと即興を中心に幅広いジャンルを演奏する。エアドムーテ・ベア女史に師事。

##### 天野永里加

ピアニスト。神戸女学院大学音楽学部卒業。第9, 10, 12, 13, 14回香川県音楽コンクールにて金賞・高松市長賞受賞。「ピアノ協奏曲へのアプローチ」で大阪シンフォニカーと共演他、04年フランスマスタークラス講習会、06年ニース夏期国際音楽アカデミーを終了し、D.ヨッフエ、M.ペロフの各氏に師事。これまでに合田延子、上原興隆、B.ベクテフ各氏に、現在山上明美氏に師事。現在若手音楽家支援グループ「ミュージックメイト」にて、ソロ・アンサンブルを中心に活動している。

##### 山本アキ

ピアノ伴奏。関西を中心に、コンサートやディナーショー等で各都市で活躍。

##### 橋本佳苗

株式会社ドリームランチャー代表取締役 大阪大学OSIPP博士前期課程修了（国際公共政策修士） プロコーチおよび人材開発コンサルタントとして多様性を尊重するコミュニケーション能力の向上のための研修等を手がける。

## 第1部 法律家と音楽家の対話

### 【司会】

本日のプログラム、タイトルは「人を動かす—交渉と音楽」となっております。交渉と音楽という、一見あまり関係のない分野と思われるかもしれませんが、どちらも思いを伝えて人を動かす技術という点で共通しています。ちなみに、交渉という技術も音楽というパフォーマンスも、英語ではartという単語が使われます。プログラムは3部構成で、第1部は各講師より人を動かすことについてさまざまな点から考察を行います。第2部では、講師と受講者とのQ&A、講義をもとに、皆様と活発なディスカッションができればと思っております。第3部は、講師の音楽家によるミニコンサート（後掲参照）を予定しております。

それでは、早速なのですが、講義と対話ということで、講師の方々からきょうのテーマについてのご意見、お考えを賜りたいと思います。

まずは、きょうの企画者でいらっしゃいます野村先生からコメントをお願いいたします。

### 【野村】

皆さん、こんにちは。一番最後のコンサートを楽しみにして来ていただいた方々、最初から来ていただいてありがとうございます。それから、お茶とお菓子を後でお出ししますが、これを楽しみにして最初の2時間、私たちとおつき合ってください。

きょうの公開講義のテーマ、先ほど橋本さんからご紹介がありました人を動かす—この交渉と音楽という組み合わせを聞かれて意外に思われた方、多いんですね。何だそれはと意外に思われた方、ちょっと手を挙げてみてください。[半数ほどが挙手]

ということは、半分の方は、いや、当然それは関係あるよというふうに思われているか、何も考えておられないかということだと思いますけれども（笑）、私はまず最初に、どうしてこんなことを考えついたのかということをお話し申し上げたいと思います。

私はこれで13年間、大学院で交渉の授業を受け

持っています。それは、実際に模擬事例を学生に演じてもらって、会社の社長同士とか社員同士とかの配役で、2つのチームに分かれて交渉するというような試みなんです。これは交渉を日本の大学で教える試みとしては日本で2番目に古いと思います。1番目は名古屋大学だったと記憶しております。

5年ぐらい前から、自分の大学だけで交渉を教えていても限界があるので、交渉教育に熱心な教員や弁護士が集まって、日本でもっと交渉教育を普及するためにはどうすればよいかという戦略を考え始めました。それまでは、交渉の達人に聞くと、交渉は人格だよとか、経験だよと言われてきましたから、交渉は教えられるものではないという考えが強かったのです。そこで、わたしたちは、交渉教育というものを日本の大学で広めるための戦略として、2002年から弁護士、裁判官や企業人の協力を得て、毎年1回、東京の上智大学で交渉コンペティションを開催してきました。

大学からチームが集まって、日本語と英語による交渉をし、実際の交渉や仲裁や訴訟のプロがそれを見ていて、評価して審査して勝ち負けを決める、こういう試みなんです。2007年は14大学1地域——1地域はオーストラリアなんです——から230人が参加し、70名以上の審査員が協力してくれました。これを5年間やってきて、そこでわたしたちが言えるようになったのは、交渉は教えられるということだったんです。

ところが、最近（2005年）出た本で（本を見せながら）、この『Beyond Reason』（理性を超えて）<sup>10</sup>という本があるんですが、ハーバードの先生が書かれた本です。これは、交渉で感情とか気持ちが大切なんだというような主張なんです。感情をどういうふうに取り扱うか。そうすると、我々が教えられると思っていたもの以外になにかがあるのではないかと。それが人格とか経験とかといわれているところに当たるのではないかと考えました。

交渉というのは理論があり技術があるが、これだけでは人を動かすことはできない。では、その技術と理論以外のものは何なのかと考えたときに、「あれっ。これは音楽と同じじゃないか」と。

音楽でも、理論はよく知っている、テクニック抜群という人がいるんですけど、演奏を聞いても全然おもしろくも何ともない。たくさんの方が音楽をやっておられるんですけど、人に感銘を与えるような音楽家はそんなに多くない。これはどうしてだろう。やはり交渉で私たちが持っている悩みと同じようなものを持たれているのではないか。どこまでどう教える、そこから先はどうすればいいんだ。感情とか気持ちの使い方などはどういふふうに教えらるんだ、果たしてそんなものは教えらるんだらうか<sup>4</sup>。このような問題意識を持ちまして、きょう初めての試みとして、音楽家が学ぶとき、それから法律家が交渉を学ぶとき、共通点があれば、それを法律家とか政策をやっている人たちの教育にフィードバックをしていきたいと考えて企画しました。

#### 【司会】

ありがとうございます。

今回のこの企画の背景のお話を最初に大澤先生に持っていかれたとうかがっておりますが、大澤先生、お聞きになりましてどんな感想をお持ちになりましたか。

#### 【大澤】

先ほど、野村先生が、この企画を聞いて交渉と音楽、この二つにどういふ結びつきがあるんだらうと驚かれた方はいらっしゃいますかと質問され、私も真っ先に手を挙げました。私、この企画を聞いたときに、「何だこりゃ、野村先生、大丈夫かな」と思ったんですけども、その場で先生とディスカッションを少し始めさせていただいたんです。そしたら何と奥が深い、すごく共通したところもあるし違うところもあるし、お互いから学び合えるところがすごくあるんじゃないのかなと気がつきまして、それできょうの企画にすごく大きな期待を込めて、私はきょうここに伺いました。

実は、私は音楽、あるいは芸術というものに全くかわり合いもないし、無芸大食でして、ほんとうに恥ずかしい限りなんです。きょうは音楽家の方がお2人、南部さんと天野さんがお見えにな

っているんですが、きょうは私の人生で初めて音楽家という方にお目にかかる機会なんです。そういう意味でも、私にとってもきょうはすごく大事なチャンスに恵まれて、ほんとうにありがたく思っております。

違う者同士がぶつかり合うところから、新しい創造が生まれる。これは、おそらくあらゆることに通じることではないのかなと思うんですけども、そういう意味で、きょうはいろいろ違うことをぶつけ合いながら、皆さんと一緒に交渉と音楽について考えていきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

#### 【司会】

ありがとうございます。

では、音楽家のお2人、きょうのこのイベントのお話を聞かれたときのご感想などをお教えいただけますか。南部さんからお願いいたします。

#### 【南部】

音楽をずっとやってきまして、一番大切なのは相手に何かを伝える、そのように考えてやってまいりました。それで、このお話をいただいたときに、あまり無関係だとは実は思わなく、それで手を挙げなかったんですけども。法律による交渉は言葉で何かを伝える、相手を説得する、または自分の気持ちを相手にわかってもらう。音楽は、言葉ではないけれども、音楽家の持っている音楽としての言葉、つまり音でありメロディーであり、そういうので相手にやはり何かを伝えたいんだな、そういうふうな関連性を見つけまして、それを改めて専門の方々、専門の教授とお話させていただいて、そしてまた、皆様ともいろいろなディスカッションをさせていただく機会に恵まれました、ほんとうに光栄です。よろしく願いいたします。

#### 【司会】

ありがとうございます。

先ほど大澤先生がおっしゃっていらっしゃったように、違うものと違うものをぶつけてそこから何が

生まれるだろうか。きょう、まさにこの場がそんな場になるんじゃないかなと期待しております。

では、天野さん、いかがでしょうか。

### 【天野】

天野永里加と申します。初めに、このような場に立たせていただき、野村先生にお礼を申し上げますとともに、きょうは演奏も含め、皆様にゆったりとしたお時間を過ごしていただきたいと思っております

まず、本日のテーマであります交渉と音楽には共通点があるのではないかという議題に対しまして、私は素直にイエスと申し上げます。といいますのも、法律による交渉には考えを伝え、また人の心を動かす、説得するという意味合いがあるということなのですが、音楽もまさしくそうで、私もそのような音楽家になっていきたいと思っております。違う分野から客観的に音楽を分析することによって、私も今後音楽を勉強するためにも役立つものになると思いますので、本日の講義を楽しみにしております。

### 【司会】

ありがとうございます。4名の方、それぞれの思いでこちらの席に今日は座っていただいているということですね。

では、先ほど天野さんのお話の中で、少し共通点というところがキーワードとして出てきたように思いますので、法律家の先生方と、それから音楽家のお2人と、共通点をどんなふうにお考えなのかなというところをまずお伺いしたいと思います。いかがでしょうか。

### 【野村】

共通点は、まず音楽も、それから交渉を中心とする法律家の仕事も、両方ともartなんです。アートなんです。artというのはどう訳すか。日本語に訳せないというところ辺に、おそらく日本の教育が持っている限界があるのかもしれませんが。実際のところ、例えば交渉は芸術だろうと言うと、何かちょっとおかしいなと思ってしまいま

す。ところが、artというのは別の面では技術とか技芸という、技術の芸、訳者も悩まれたと思うんです。交渉は技術だ、技芸だというとおさまりはいいんですが、そうすると、なかなか音楽とのつながりが見えてこなくなってしまうんです。

ここで、昔、法律家をどういうふうに教育していったか、また、ほかの国でどういうふうに教育していたかを考えてみましょう。昔は、もっぱら大学の法学部で法学教育をやっていました。民法、商法、刑法とか、先生が前で話して学生がノートをとるといような授業ですね。ただこれではほんとうのartというのは教えられないので、実務家の先生方が、最高裁の下で研修所で司法試験を通してこられた修習生に教えてきた。それからその中で、いろんな事務所とか裁判所とかに行って実地で学ぶという。いわば修行といいますか、でっち奉公、apprenticeshipという言い方があります。徒弟制ですね。徒弟制を取り入れてやってきた。今でも徒弟制でやっているのは、イギリスなんかはそうみたいですけどね。最高レベルの法律家になるためには、先生1人と弟子1人のカップルになって弁護士事務所ですべて修行をしていくというような制度をいまだにとっているみたいなんですけどね。

ここで、また突拍子もないイマジネーションをしますと、徒弟制というのは皆さん、あまりなじみがないかもしれませんが、ワンマスター、ワンアプレンティスという有名な言葉があります。どこに出てきたかという、「スターウォーズ」です。あれはマーシャルアーツとかの世界ですから、剣術みたいなのをやるのに、先生が1人と弟子が必ず1人いなければいけないという決まりで、技術だけではなく人格とか教養なんかも教える筋骨きでした。これが、ひょっとしたらこのartというものの教育の原形になるんじゃないかなと、ふと思いました。

その辺、昔の司法修習生を経験されてきた大澤先生に補足していただければありがたいなと思います。

## 【大澤】

私は1981年に弁護士登録しましたので、その前に司法修習をしたのですが、私自身は交渉の教育を受けたことはないんです。大学にもこんな講座はなかったですし、司法修習のときにも交渉に焦点を当てて勉強する機会は全くなかったんです。徒弟制度として司法修習（弁護修習）では、修習生が1人の弁護士さんについて、朝から晩までずっとその仕事を一緒にさせていただきます。法律相談に同席したり、文書を書いてそれを手直ししてもらったり、一緒に裁判所に行ったりというようなことをやってきたわけなんです。

私が実地で「これが交渉というものか」、あるいは「これが法律家というものか」というのを目の当たりにしたのは、修習のときというよりは、私が仕事について大分経ってからなんですけれども、1988年秋にある造船会社が倒産してしまいまして、それを再建することになりました。会社更生手続というのがあるんですけど、裁判所からその会社を立て直す仕事を手伝いなさいと言われてまして、更生管財人代理ということでその仕事にどっぷりつかったことがあるんです。そのときに、その会社更生事件の申し立てをした代理人の弁護士さん、これは東京の清水直先生<sup>④</sup>という会社再建の第一人者の弁護士さんなんですけれども、その弁護士さんと一緒に仕事をさせてもらって、交渉とはこういうものなのか、法律家ってこういうものなのかと初めて気がついたんです。

それはどういうことかという、大きな会社の倒産事件ですので、もう会社自体青息吐息うえに、内外に深刻な利害の衝突があって、それが複雑に絡み合っていて、本当に大変なんです。いろんな債権者がわっと押しかけてくるし、どなり散らしたり無理難題を要求したりする人もいるような大混乱の中にあり、私などは思わず逃げ出したいくなる状況なんです。そのような中に、その弁護士さんはぼんやり行って、その現場でもってそのわっと来る人と相対して話し合いをするんです。非常に冷静かつ誠実に、来た人が何を望んでいるのかをよく聴いて、その相手の人が欲しているものをつかみ取って、それを会社再建の目標とシンク

ロさせて、どういうふうにしたら実現できるのかを一緒に考えて、無理のない解決策を紡ぎ出していくのです。もちろん、法律的に許される範囲でしかできないわけですけども、法律論で相手を押さえ込もうという態度ではなく、きちんと相手に向き合っただけでその人の話を聴いて、その中から双方にとってメリットのある解決の筋道を立てていく。こういう姿を目の当たりにしたんです。

そこで、「あ、これこそが交渉というものなんだ」、「法律家の仕事なんだな」と思ったんです。そのときに、まさに私は徒弟としておそらくそのことを勉強したのかなと思うんです。だけど、可能であれば大学教育、あるいは大学院での教育に少しでも交渉というものを取り込んでいただいて、そういったことの一部を皆さんと共有することによって、先ほど野村先生がおっしゃった、すぐれた交渉者を世界に向けて輩出させていくことができばうれしいなと思っています。それで、野村先生から貴重な機会を与えていただいたものですから、私もこの大阪大学の大学院に伺わせていただいています。それが今日、私がここにいる理由なんです。そういうことで、もともとは徒弟制度としてそういうものが出てきたんだろうと思うんですけども、それをもう少し客観化して、教育という場で生かしていくことが可能なのではないのかなと私自身も思っているところです。

## 【司会】

ありがとうございます。

野村先生と、それと大澤先生のコメントからは、art、技術とか技芸といった部分はもともとは徒弟制、実地から学ぶところが大きかったのではないかということです。けれども、可能であればもっと客観化して、大学などの教育で教えていくことが可能なのではないかという意図で、今回のこのイベントも開催させていただいています。

では、音楽家のお2人にお聞きしたいんですけども。まさにそのartの部分、理論とかテクニックではない部分の教育に関して、お2人はどんなふうにそれを学ばれて身につけられたのか、そのあたりをちょっとお聞かせいただけますでしょ

うか。

まず、南部さんからお願いします。

### 【南部】

先ほど大澤先生がおっしゃったこと、相手が求めているものをどうやってこちらが理解し、そして提供するのかが交渉のまず第一歩だというのをおっしゃったと理解したんですけれども。音楽もそれと同じで、必ずしもコンサートホールにいらっしゃるお客様が何かを積極的に求めているわけではないけれども、何かを期待してわざわざ足を運んでいる。そこを理解してこちらがそれにこたえてあげる、10人のお客様なら10人、1,000人なら1,000人、どうやってその1人1人の求めているものをご提供できるかが音楽家としての課題だと思うんです。

そのことに関しまして、私、小学校からずっとアメリカに住んでおりまして、向こうの現地の学校に通っておりました。その現地の学校と並行して、日本語の週末の学校や通信教育などで少しやってきたんですけれども、その2つの学校、教育内容の大きな違いというのが、日本の特に塾、受験の勉強は暗記ものが多い。歴史を勉強するなら年代、年号、また重要な人物などを覚えていきます。

向こうの学校はそれほど覚えていなくてもよかったんです。何を覚えるというよりも、知っていることをどう使うかに重点を置いていまして、例えば学校のテストなんかでも辞書、資料を使ったりしてもいいから、自分で何か説得力のあるプロジェクト、作文を書く、そのように要求されることが多くて、そこでずっと高校、大学までいたんですけれども。音楽も理論を学び、例えば音の並び方、メロディーのつくり方、そういうのを習った後で、先生にいつも、一番大事なものはメロディーや音を覚えるのではなくて、これをどう自分なりに相手に伝えるか、それが一番大事なんだよと教えられてきました。そういう面では、音楽の目的的教育というのが恵まれているところで育ったんだなと思っております。本日もそのような観点から、どうやったら音楽を使って、または——私は音楽家ですけれども、皆様の自分自身のご専門

の職業で、相手にどのように物事を伝えられるかそれをポイントに今後もまいたいと思います。

### 【天野】

先ほどから、法律における教育であったり、音楽における教育が論点に上がっていると感じたんですけれども、私の考える音楽の教育のあり方は、音楽というものはクラシックにしますと、やはり多くの皆様の前で本番の1回きりの演奏という厳しい世界に身を置くことになりますので、ふだんの練習、または先生との、イギリスにおける徒弟制度に似たマン・ツー・マンのレッスンから培うものが多く、教育によって音楽の場合は経験であったり、あと人格形成にも私は影響するのかと思います。その日、毎日毎日がほんとうに勝負ですので、そのたびごとにすばらしい芸術作品に触れて、それをまた分析して、日々自分の限界を超えていくわけですから、ほんとうに自分の身となり、また考え方にもつながってくるのではないかと思います。

### 【司会】

ありがとうございます。

もう少し音楽家のお2人に突っ込んでお聞きしたいと思うんですが、野村先生から感情や気持ちはどうやって教えられるのだろうかというようなテーマが投げかけられていたと思うんですけれども、お2人は、音楽を通して感情や気持ちを伝えることが大事で、それを意識して練習したりとか本番に向かったりされていると思うんですが、その感情や気持ちを表現するのにどんなふうに教わり、それをどのように身につけられたのかというところを、もう少し詳しく教えていただけますか。

### 【天野】

より皆様に伝わる音楽をつくり上げようと思うと、やはり自分自身がその曲をどこまで感じているかということになると思うんです。でも、その曲を感じれば良いと無責任に言うてしまうとそこで終わりなんですけれども、それを音楽——私はピアノですので鍵盤上でどのように表現するかと

いう理論的なお話になりますと、例えば赤ちゃんを見て優しい気持ちになって、手の動作も自然にやわらかくなる。あと、別れを惜しんで皆様に手を振ってあいさつをする、力を込めて握手をするといったのと同じように、その曲、またフレーズに関して感じた気持ちをそのまま鍵盤上に投げかけるといいですか。厳密に言いますと、ピアノの場合は腕の筋肉であったり指の筋肉を反応できるようにコントロールするんですけども、感じたままに表現するという事です。

一番大事なのは、何回も練習していきますと、その曲に対する感情がわからなくなるとがあるんですけども、そういうときは、私は初めてその曲に触れたときの和音の感動であったり、曲の構成のおもしろさであったりというのを時々思い出しながら構成していています。

#### 【南部】

私も同感です。ありがとうございます。自分が感じたことをどう表現するかという練習、筋肉の反応、そのための練習は日々積み重ねております。

また、少し客観的に考えて、もし自分が自分のコンサートを聞きに行っていたとしたら、何を求めているのかなと考えたりもします。コンサートに足を運んで、例えばその日ほんとうに大変な日で、ちょっと一息をつきたい気分、または何かおもしろくないことがあったので楽しい気分にしてほしい、そういう気持ちでコンサートに足を運んだらどのような演奏を一番うれしく感じるのかなと考えたりもします。そうすると、自分で弾いている中でも客観的に、第三者のような気分で、この曲はこういうふうに感じたいなという考えがあったり、もっとこうしてほしいなと思ったり、そういうときに聞いているのも弾いているのも自分自身ですから自分で、じゃ、この気分で弾いたらもうちょっとこのような感じが出るかもしれない。常に第三者の気持ちで自分の練習につき合っているような気がします。

#### 【司会】

ありがとうございます。

ときには主観的な感情を非常に大事にしながら、もしくは客観的な立場に立ってということ、ご自分なりの感情を表現するというを日々されているんだなど受け取りましたけれども、それに関して法律家の先生方、お2人はどんなふうに思われますか。

#### 【大澤】

今、野村先生からマイクを渡されてしまいましたので(笑)、私が申し上げさせていただきます。

今、南部さんから、相手が何を求めているのかを想像してみて、それで自分の音楽を組み立ててみるというお話があったと思うんです。これは先ほど、私が徒弟として学んだその弁護士さんのありよう、人と向き合って話し合いをしているいろいろな問題解決をしていくという、その姿と非常に共通していると思うんです。そのときに、先ほども申し上げましたように、倒産というほんとうに大変な事態の中で、相手は感情のあらしの中にいるわけです。まさに、先ほど野村先生が紹介されました『Beyond Reason』です。この本に書かれていることなんですけれども、感情的な動物である人間と相対して、どういうふうに取り組むのか。倒産の事態で相手を受け容れて、話をよく聴いて問題解決をしていくそのあり方は、やっぱり相手の人を1人の人間として尊重するというところにキーポイントがあったんじゃないのかなという感じがするんです。さまざまな人が来るわけです。さまざまな人と会って、さまざまな話を聞かなきゃいけないわけです。大銀行の偉い人もいますし、そうでなくて、現場で油まみれになって働いている職工の人もいるわけです。いろんな立場や状況に置かれた人、いろんな感情を持っている人、そういった人たち個人個人をそれぞれ違うものとして尊重して、人間としてしっかりその声を聴くというアプローチをしていたんだなという感じがするんです。

この『Beyond Reason』でも、そういうことが大事だよということが書かれているんです。相手をきちんと一個の人間としてその価値や役割を認めること。ポジションが高いとか低いとか、社会

的地位がどうのということではなくて、一個の人間としてきちんと向き合わなければいけないと。そこにやっぱり、交渉の真髓があるのかなという感じがします。そのことは、今お話があったように、やっぱり音楽は一個の人間と人間との間で行われるということをおっしゃっているんじゃないのかなと私は理解したんですけど、そういう点で共通しているのかなと思いました。

#### 【野村】

お三方のお話、まことにごもつともだ、これ以上つけ加える言葉がないという感じなんですけれども。ただ、教育者としての立場から考えますと、ロースクール、法科大学院ができて、研修所での徒弟制度というのはますます少なくなって、しかもいろんな弁護士事務所に行ったところ、忙しくて昔のように1対1で教えている時間がないから、ロースクールで教えてくださいと言われるんです。大澤先生とかと一緒したシンポジウムで、アメリカの高名な弁護士も、自分の事務所でも現在では徒弟制度によって交渉を教えたりする余裕がないんだと言われるんです。その部分を学校教育でやってくれと言われるのですが、ただ、交渉するときには相手も一個の人間だとか、相手の立場、相手の気持ちを考えて話をすべきだというような教育ができていくかという、残念ながらできていない。

しかも、音楽家のように、講師紹介のところを見たらわかるんですけど、南部さんの場合は、例えばエアドム・ベア女史に師事と書いてあるし、天野さんの場合はD.ヨッフエとかM.ペロフ両氏に師事と書いてある。

ところが、私のところには書いていないんです。ひょっとして、我々がやってきた法学教育とは、何か1対1の関係で身につけるものというのを切り捨てて、言葉だけ、理屈だけで伝えられるような講義形式だけを見てきたんじゃないかなと。新しい法科大学院制度ができて、実務家教員を導入するのに、まだ相手を人間として尊重するとか、それからほんとうにマスターとして表現力もあり、説得力のある人を見て、その人にいろいろアドバ

イスをしてもらって毎日練習していくというのが全然ないんです。ひょっとして、これは大きな欠陥なのかなと考えました。

#### 【司会】

ありがとうございます。

大学の法学教育で、交渉では相手を尊重しなさいなどと尊敬できる人について習っていく場所が欠けているのではないかというようなテーマをいただいたかと思うんですけども、せっかく音楽家の方がいらっしゃっていますので、音楽家の方から学ぶことがあるとすれば、そういうところを大学教育でどんなふうに生かせると思われますでしょうか。先生方、お願いします。

#### 【野村】

じゃ、私から具体的にお伺いしたいと思います。私は研究者を育てるときには、マスター・アンド・アプレントイスシップの1、1ではないですけども、1人の教師に五、六人ついて、毎日議論の訓練とか、論文の作成方法とかを厳しく指導したりアドバイスをしたりするんですが、残念ながら交渉とか説得とかということについては全然、そういうふうな機会がないんです。音楽家の場合は、先ほど南部さん、少しこういうアドバイスをもらったと紹介していただきましたけど、どんなふうに自分の先生から指導を受けられるのか、たとえばどんな言葉をなるほどと思って毎日実行されているかというのを伺いたいです。

#### 【南部】

音楽の場合でも、同じように1人の先生が複数の生徒を教えているんですけども、やはり先生が提示をされるんですね。テクニックの問題であったり、あとは主観的な先生自身の意見、感想、感情であったりして。そこで私、生徒側と先生と対談をして、ここはこうするけれどもここは少しじゃないというふうな会話を交わして、そこで行き着いた結論を先生が提示して、生徒側はそれをできるように技術的な練習をする、そのようなことをずっとやってまいりました。



【野村】

アドバイスをたくさん、先生から受けられていると思うんですが、例えばどういう——ここに楽譜があるじゃないの、技術もある。ひょっとしたら、南部さんはその先生よりも技術的には上手なかもしれないのにどうして、どういうところに学ぶところがあるんだろうか、教えていただけませんか。

【南部】

基本的に、楽譜に書いてあることを全部できるのが前提ですのでそこから始まって、皆さんと同じだと思います。私の演奏を聞いてくださって、先生であったり皆様であったりしても同じなんです。ここがおもしろかったよとか、ここはちょっと聞きづらかった、そのようなコメントをいただきまして。でも先生は専門ですので、ここの音のつくりが、口の形がうまくいっていないんじゃないぐらいに具体的に教えてくださるんですけれども、そういうようなコメントをいただきまして。ではここをもっと聞きやすくするため、またはここをうれしいところなのに悲しくとらわれてしまった、そしたら私が思っているうれしい表現をするためには何を交えていけばいいのか、そういうのを直していき、また常に上達させていきます。

【天野】

私は、まず初めにこの曲を一通りさらって先生に持っていくときには、自分が楽譜どおり弾いているつもりでも、例えば作曲家によってその音の表現の仕方が違ったりするんです。私はその曲に初めて触れたときには、それに関しては無知ですので、先生によって新たな知識を得ます。例えば、バッハにしたらバロックの作曲家ですので、16分音符はスラーで演奏するけれども、なぜか8分音符はノンスタカート。流れず、つないだ音では演奏しない。それはなぜかということ、昔の古楽器が、例えばチェンバロであると音が継続しないつくりなので、今のピアノでもそのような演奏の仕方をするのであったり。

次、ロマン派になりまして、今日演奏しますシ

ョパンになりますと、ショパンはそこまで体力的に充実した人ではなかったので、フォルテを出すにしても「あなたのフォルテはショパンじゃない」と言われたり、そういうふうに客観的に判断していただきます。それで注意を受けてしゅんとなって、「私はこれを正しく弾いているつもりなの」と言っても、先生はやはり、「あなたは弾いているつもりでも相手にはそのように聞こえていないんだから」とご指摘を受けまして。やはり音楽家となりますと、人によっては30代、40代になりましても、自分の師と仰ぐ方にレッスンに通い研鑽されていますので、その理由はやはりそこにあるんじゃないかと思います。第三者的な目という言葉が何度か出ていますが、それを養えたら先生につく必要はないんじゃないかと思います。

【司会】

ありがとうございます。

大澤先生、いかがでしょうか。

【大澤】

今の天野さんのお話で、30代、40代になっても先生について勉強する。つまり、それは学び続けることだろうと思うんです。交渉もやっぱり学び続ける必要があると思うんですね。そのきっかけや動機付けを学生の皆さんが大学や法科大学院等での教育の中で得るということは、もしかしたら一番重要なのかなと思うんです。そのことを自覚する、自分は勉強し続けていかなければいけないんだなということを学んで、それを踏まえて実務に出て行って働いていくということではないかなと。実務に出ると、やっぱり忘れちゃうんです。忘れちゃうというのは、自分は勉強し続けなきゃいけないということを覚えていられるほど暇ではないとか、実務ではほんとうに忙しくて、しかも法律の仕事では重大な利害の対立の中に頭を突っ込むことになって、そういう中でぐちゃぐちゃにされちゃうわけです。もみくちゃにされちゃいます。そうすると、何か学ばなければいけないってことは頭からぼんと抜けてしまっというふうになりがちなんですけれども、やはりそのこ

とを克服して自分は学んでいかなきゃいけないんだなと思いつけるというのが、すごく大事なんじゃないかなと思うんです。

それからもう1つ、先ほど来のお話で徒弟制度が語られているわけですが、最近、アメリカのロースクールの先生でシルツ先生 (Shiltz) という方がいらっしゃいますが、その方がメンタリングということをすごく強調されています。メンタリングというのは、一般の企業なんかでも今すごく注目されていることですが、お手本になる人について、その人の仕事の仕方を見て学ぶことがすごく大事だと言われているんです。学ぶといってもそれはすごく細かい日常のことが大事だと言われています。その人がどういう理想、倫理観、価値観を持っていて、何か大きなことをなし遂げようとしているかを学ぶということじゃなくて、毎日、例えば秘書の人に仕事を頼むときにどういう頼み方をするのか、電話をかけるときにまず第一声で相手にどういうことを言うのか、どういう文章を書くのか。

シルツさんももともと弁護士として実務をしていたのですが、やっぱり弁護士ですからつい相手におつける文書は攻撃的な書き方をしてしまうと。だけど、先輩の弁護士が、ここは攻撃的な言い方じゃなくて、もう少しやわらかく書いた方がいいんじゃないのというふうに直してくれるとか、あるいはひどい対応をされた弁護士と会っても、非常に礼節をわきまえてその人を尊重するようなあいさつの仕方をするだとか、そういう細かい日常のことにずっと触れていると、だんだん触れている人自身がそういうタイプの人になっていくと、そのことがすごく大事なんだと言っているんです。

ですから、私どもも大学で学生の皆さんと一緒に学ぶ機会を与えてもらうときに、私自身もそういうようなことで何か一緒にできることがあったらいいな、できるだけ反省しながらやっていくように心がけたいなと思っているんです。

#### 【司会】

ありがとうございます。

野村先生、いかがでしょうか。

#### 【野村】

お時間もありませんので、私が今、お三方のお話を聞いていて動かされた点、3点あります、これはすばらしいと思いましたので感想を紹介させていただきます。

まず1点は、自分で弾けていると思っているのに、いや、それは相手にはそうは伝わっていないでしょうというコメント、自分はできていると思うけれども、それは実は相手にはそう伝わっていないというような観点はすごく大切です。自分では弾けていると思っているわけだから、自分1人ではなかなか直らないだろう。なるほどと思いました。

2点目は、学び続けるということです。もうこれでいいやと思ったら、人間、進歩がとまります。交渉でも説得でもそうなんですけれども、学び続けるのがやはり実務家としても大切なんだと感じました。

最後、3番目ですけれども、これは立派なお師匠さんというか、立派なモデルを常々見ている大切さです。模範のようなもの、自分が「これだ」と思うような人とか、また芸術作品ならば本物を見る、それもいつも見るというふうなこと、これは確かに重要だと思いましたが、この3点をいかに教育したらいいのかなというふうなことなんです。

#### 【司会】

ありがとうございます。

最後、先生にまとめていただきましたけれども、お時間が約1時間たとうとしておりますので、そろそろフロアの皆様にもご質問等をどんどんしていただきまして、さらに議論を深めていきたいと思えます。どんなところでも結構です。何か質問、疑問点、コメント等ございましたらよろしく願います。

(以下次号につづく)

[注]

- (1) この購義は文部科学省の特色ある大学教育支援プログラム（大学対抗交渉コンペティション）の一環として行われた。特色ある大学教育支援プログラムとは、各大学等が実施する教育改革の取り組みの中からすぐれた取り組みを選び支援するとともに、その取り組みについて広く社会に情報提供を行うことによって教育改革を促進するものである。
- (2) コンサートの曲目や演奏の様子は、<http://www.osipp.osaka-u.ac.jp/nego/seminar070430.html>に掲載されている。
- (3) 野村美明「大学対抗交渉コンペティションと法教育」『法の支配』146号 39-48頁（2007年）参照。
- (4) Roger Fisher & Daniel Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, (Penguin, 2006).  
日本語訳 ロジャー・フィッシャー、ダニエル・シャピロ著、印南一陸訳『新ハーバード流交渉術：感情をポジティブに活用する』（講談社、2006年）
- (5) 茅野みつる公開購義「交渉と感情」、<http://www.osipp.osaka-u.ac.jp/nego/seminar070616.html> 参照。
- (6) この会社更生事件については、清水直『あきらめな会社再建』東洋経済新報社、2001年、同・「事例に学ぶ企業再生の実際—様々な苦難を乗り越えて再生した金指造船所（その1）～（その4）」『ターンアラウンドマネージャー』15号～18号、銀行研修社、2006年参照。私はこの事件をはじめとして、清水弁護士の指導をいただきながら、様々な企業の再建に関与させていただき、企業再建活動における交渉というものを修行させていただいた。
- (7) 知原 信良・大澤 恒夫・河村 幹夫・ロバート・F・グロンディン・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2003年度学術会議ミニシンポより—」NBL 771号10-34頁（2003年）。
- (8) Patrick J. Shiltz, 1998, *Legal Ethics in Decline: The Elite Law Firm, the Elite Law School, and the Moral Formation of the Novice Attorney*, *Minnesota Law Review* vol.82, No.3, p.705～

