

交渉と音楽序曲

野村 美明*

1. はじめに

交渉は紛争解決のための必要不可欠な方法であるが、日本の法学教育ではきちんとした位置づけが行われてこなかった。交渉は人格だとか経験だということ、教育に向かないという結論に結びつきやすい。しかし、法科大学院の発足や裁判外の紛争解決(ADR)に関する法律^①が整備されるようになって、交渉の理論や技術の教育に取り組む大学が増えてきた。筆者も交渉は教育しようという見解に立ち、多くの実務家や教員の熱心な協力を得て、交渉の教科書の作成や大学で交渉や仲裁を学ぶ学生のために他流試合の運営に関わってきた。

ところが、長年学生に交渉を教え、様々な大学から参加するチームの対戦や審査を観察していると、理論や技術に強いチームが他を圧倒するのは言うまでもないが、ぎりぎりの接戦で審査員の心証を左右するのは理論と技術だけではないのではないかと思うようになってきた。よい交渉者^②になるためには、理論や技術だけでは十分ではないとすれば、それ以外に何が必要なのだろうか。

2では社会における交渉の重要性と交渉教育の必要性について述べる。3では交渉はアートすなわち芸(Art)であることから、アートの代表である音楽の教育との比較から、よい交渉者になるためのヒントを探る。

2. 交渉の役割と交渉教育

交渉は、紛争解決のためのもっとも基本的な方法である。また、交渉は、仲裁や訴訟などの他の紛争解決プロセスにおいても^③、争点や証拠を整理するために利用される。 国際社

会においては、経済のグローバル化や貿易自由化が進み、各国経済の相互依存が高まるにつれて、国家や企業同士の関係は、平和的な交渉によって結ばれ、維持され、修復されることが原則となってきた。国内においても、企業間のもたれ合いや行政指導が少なくなり、市民も簡単には泣き寝入りをしなくなると、生活関係を結び、維持し、修復するために交渉が果たす役割はますます増大している。

このように交渉が自由な社会における私的自律のななめであるのに、交渉の教育は決して盛んではなかった。交渉が人格や経験に基づくので学校での教育に適さないと考えられてきたことも一因であるかもしれない。しかし、交渉の達人や一子相伝の奥義にばかり頼るのでは、交渉ができる人材の層は厚くならない。交渉に強い人材は、音楽やスポーツと同様、しっかりした理論と技術に基づいた継続的な練習から生まれるのである^④。

交渉とは、もっとも一般的には、共通する利害と対立する利害を持つ者同士が、合意や共同決定を目指して行う話し合いのことである^⑤。交渉は、当事者の自治が尊重される生活関係であれば、訴訟および司法裁判所の援助・監督を前提とした仲裁とは異なり、法律関係に限らずすべての関係を対象とすることができる。紛争が法的紛争に限られないことを考えれば、交渉はもっとも汎用性の高い紛争解決方法であるといえる。また、交渉は調停の基本的な構成要素であり、仲裁や訴訟の前後およびそのプロセスの中でも部分的に用いられることから、もっとも基本的な紛争解決方法であるともいえるのである。

筆者は、交渉に関心のある実務家および研究者の協力を得て、2001年から交渉教育を普及するための研究を続けており^⑥、さらに2002年からは全

* のむら よしあき
大阪大学教授

国の主要大学の参加を得て大学対抗交渉コンペティション (Intercollegiate Negotiation Competition=INC) (以下では「交渉コンペ」という) の運営に携わってきた¹³⁾。交渉コンペは、大学、企業および法曹が協力して交渉や仲裁を学ぶ学生に他流試合の場を設けることにより、学習のインセンティブを高め、大学における交渉と仲裁に関する教育を促進しようという新しい試みである¹⁴⁾。

2006年12月の第5回大会では、14の大学と1地域(オーストラリア)から、日本語チーム24、英語チーム14の計211名が出場し、60名を越す企業人、教員、弁護士、裁判官などを審査員として2日間にわたって対戦が行われた。2002年の第1回大会が4校8チーム74名だったことと比較すると交渉コンペは大きな進歩を見せており、交渉教育に対する学生や教員の関心の高まりがうかがえる。参加者の交渉や仲裁のレベルも年々向上している。第2回大会の審査員である豊田愛祥弁護士が、「参加校の準備は年々周到かつ稠密なものとなり、初期にはトップ校のみがなした準備の程度が、今では参加各校の平均的なレベル」になっていると指摘されるほどである¹⁵⁾。

交渉コンペは、交渉や仲裁は教育できるということ、そして大学における模擬事例とロールプレイングを使った授業が効果的であること、地域の大学間や交渉コンペのような緊張を伴う他流試合の場が学習のインセンティブを高めていることを示している¹⁶⁾。主催者として様々な大学から参加するチームの対戦や審査を観察していると、まずは事案についてよく準備しており、理論や技術に強いチームが他を圧倒することがよくわかる。交渉や仲裁において準備と練習がものをいうのは、現実の世界と同じである。

そして、交渉にしても仲裁にしても、だれかを説得するためには、複雑な問題を単純化して議論の筋道をわかりやすく相手に伝える技術が何より大切であることもわかる。筋道を伝える技術は試験中心の法学教育では養うことが困難である。単純化して議論の筋道を伝える訓練は模擬裁判でも可能であるが、時間と労力がかかりすぎるのが難点である。交渉や仲裁のほうが説得力の訓練にお

いても小回りがきき機動力があるというのは、ADRの特色をあらわしており、興味深い。

つぎに、様々な対戦や審査を観察していると、ぎりぎりの接戦で審査員の心証を左右するのは、交渉の理論と技術だけではないことがわかる。最終的に高い評価を受けたチームは、いずれもチームワークやリーダーシップ、マナーや言葉遣いが与える総合的な印象がよいのである。さらに、チームの中の特定の個人の特定の資質が、相手方あるいは審査員によい印象を与える場合があることも否定できない。人間は天使ではないのだから¹⁷⁾。

3. 交渉と音楽

以上のような交渉に関する理論と技術以外の要素が交渉の相手方や第三者である審査員あるいは仲裁人の感情を動かし、主張や評価に影響を与えるとすれば、それはどのような要素なのだろうか。理論と技術以外の要素とは人格だといえば、交渉は教育に適さないという議論に逆戻りしてしまう¹⁸⁾。これらの要素を分析し、最適の教育方法を考えることが交渉教育の次の課題となる。

前述の要素のうち、マナーや言葉遣いが訓練によって改善でき、相手に「感じ悪さ」を与えないで、うまくいけば「感じよい」印象を与えることができるのはよく知られている。これに対して、もっと奥にある感情を動かす要素とはどのようなものなのだろうか。

ハーバード大学で開発された原則立脚型交渉方法¹⁹⁾を補うものとして、「理性を超えて—感情を交渉で活用する方法」が提唱されている²⁰⁾。「理性を超えて」では、感情を左右する要素として、①アイデアと感情の認知、②関係構築、③自立性の尊重、④地位の認知、そして⑤役割の選択があげられている。そこでは、自他の感情を冷静に観察し、相手の感情の裏にある不安や懸念を適切に認め、相手の人格や尊厳を認めることによって、よい感情を引き出し、無用の決裂を避けて賢い合意に到達する²¹⁾ための指針が述べられている²²⁾。原則立脚型交渉方法が利害分析や選択肢の創造、客観的原則を重視する理性に訴えるものだとすれば、こちらは感性に訴える方法だといえよう。

しかし、「理性を超えた」交渉過程に対応する方法もまた、実践的な指針とそれを支える理論からなるので、これらを理解するだけでは実際には使えない。交渉において感情を活用するにも、練習と訓練が必要なのである。交渉の実践において自分の感情や表現をどのようにコントロールし、相手の心に何を伝えるかは、音楽や演劇など、演じる芸術（パーフォーミング・アーツ）につながる。

ピアノや合唱が盛んな日本では、音楽のたとえが理解しやすい。交渉の相手方や評価者を聴衆ととらえると、音楽は演奏者と聴衆の相互作用から成り立っていることがわかる。交渉と同じように、音楽でも理論と技術を学ぶことが基本である。しかし、理論と技術だけでは聴衆の心を動かすことはできない。われわれは音楽家から何を学ぶことができるだろうか。

この問いに答えるために、筆者は「交渉と音楽」という公開講義を企画した（本誌52頁）。そこでは、①作曲者の意図や感情を理解する、②聴衆が期待しているものはなにかを考え、提供する、③自分が聴衆に伝えたいと思うことが実際に伝わるのかどうかを、事前に第三者との対話を通じて気づいておき、軌道修正を続ける、および④技術面も感情面も第三者の目からアドバイスを受けて練習を継続することが強調されていた。もちろん、⑤すべての段階で相手の声に耳をすましよく聴けるようになることは、音楽家として必須の条件である。

①の解釈作業は法律学に似ているが、交渉教育との関係が深いのはむしろ第三者の視点であろう。音楽においてはこの第三者が先生（師）であり、①から⑤のプロセスのすべての段階で、演奏者に範を示しつつ、学習上の「気づき」と変化を促す存在となっていることがわかる。音楽との比較からは、交渉教育においても、かつての実務修習や師弟制度の機能をどのように取り入れていくかが課題となることがわかる。

やらせてみて言い聞かせるメンター（「老師」）の役割や、日々の習慣づけ（修練）の範を示すロールモデルの重要性は、交渉教育に限らず法律学の教育においても再認識すべきであろう（本誌55

頁参照）。また、気づきや変容を促す第三者の役割に着目すれば、実際の交渉においても、双方の誤解や感情の行き違いをほぐす促進役（ファシリテーター）や困難な局面を打開するための仲介者または調停者（ミディエーター）の役割に新しい光をあてられるのではないだろうか。

4. おわりに

交渉に強い人材を養成するためには、交渉理論の教育と交渉技術の訓練が不可欠だ。さらに、合理的な交渉方法だけでは合意形成が円滑に進まない場合に備えて、感情の活用方法も教育すべきである。交渉の理性面と感情面の双方に配慮した総合的な交渉教育は、メンターのような第三者の継続的な援助があればもっと効果的に行うことができるだろう。

交渉教育において第三者が気づきと変容を促す重要な役割を果たしうるということは、実際の紛争解決や困難な局面での仲介者・調停者の果たす役割を思い出させる。したがって、仲介者・メンターとしての第三者の役割を教育することは、教育者としての訓練と実務家教育の両面を持っているのである。最後に、筆者が第三者の果たすべき役割で最も重要だと考えるリーダーシップについて述べておこう。

たとえば訴訟上の和解や裁判所付置の調停では、裁判官や調停人には、当事者から信頼され（authority）、当事者に困難な状況への最適な適応（adaptation）を促すようなリーダーシップが求められる⁽¹⁷⁾。交渉においても、お互いの自己変容（適応）をうながすようなリーダーシップを当事者のそれぞれが発揮することができれば、合意形成が容易になるから、リーダーシップの教育は有用である。

もちろん、大規模訴訟の遂行や運営、大規模弁護士事務所の運営など、時代は優れたリーダーシップを有する法律家を求めている。そしてリーダーシップ教育においても音楽との比較が有用となるのであるが、このテーマについては別の機会に挑戦したい。

[注]

- (1) 裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律、平成16年12月1日法律第151号、平成19年4月1日施行。
- (2) 筆者は、交渉当事者の双方の利益が、合意したときの方が合意のない場合より改善されるならば、合意すべきであると考えており、このような合意を目指す交渉者を「よい交渉者」、そのような交渉を「よい交渉」と定義する。いわゆるウィンウィン交渉であり、モノの財産権と代金を交換する売買はよい例である。
- (3) 交渉から見れば、仲裁も訴訟も代替的紛争解決方法(ADR)である。
- (4) 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頁以下(2007年)、注5参照。
- (5) 紛争解決手段としての交渉の場合は、当事者間の対立する利害の調整に焦点が当たることになる。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頁以下(2007年)。
- (6) 法務研究財団の助成を受けた研究の成果の一部は、太田勝造・野村美明編『交渉ケースブック』(2005年)として公表された。
- (7) 住友グループ広報委員会には第1回目の立ち上げ段階から助成を受け、人的物的な支援を得ている。現在では、ホワイト&ケース法律事務所の助成と協力および日本仲裁人協会による審査員の派遣を受けている。
- (8) 2004年には、大阪大学と上智大学の共同申請により文科省の特色ある大学教育プログラムの取り組みに選ばれた。
- (9) 森下哲朗「第5回インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティション」法学教室2007年3月号318号128頁以下参照。
- (10) 野村前掲注(4)には、オーストラリア国立大学を含む参加校の交渉・仲裁教育への取り組みが紹介されている。
- (11) Jerome Frank, *If Men Were Angels* (1942).
- (12) 思考の徳は教示により、性格の徳は習慣から生まれる。したがって、性格の徳は生まれつき備わったものではない。アリストテレス『ニコマコス倫理学』第2巻第1章参照(いくつかの英語訳および日本語訳を参照した)。
- (13) Fisher, Ury & Patton, *Getting To Yes* (Penguin, 2d ed., 1991)。日本語訳は、ロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユリー、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』(TBSブリタニカ、1998)参照。
- (14) 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、印南一路訳『新ハーバード流交渉術：感情をポジティブ

に活用する』(購読社、2006年)。

- (15) 合意しない場合の選択肢が合意自体よりよければ(BATNAがよければ)、決裂は有用である。
- (16) 原則立脚型交渉方法の「人と問題を切り離せ」という指針を発展させたものである。交渉で一番大切なのは問題の解決であるのに、しばしば「人」が問題になってしまう。そこで、前著ではコミュニケーションのとり方や相手と話ができる関係を築く方法が示されていた。太田・野村前掲注(6)73頁以下、81-83頁参照。
- (17) 草野芳郎『和解技術論』169頁(第2版、2003年)、同「家事調停における説得の技術論」ケース研究275号4頁(2003年)参照。



■正誤表■

野村美明「交渉と音楽序曲」『JCA ジャーナル』54巻10号、2007年10月、pp.48-51。

以下の通り訂正いたしました。(平成19年10月23日現在)

▼p.48 左ブロック第4段落4行目
「このように、」→削除

▼p.50 左ブロック第3段落2行目
「本誌29頁」→「本誌52頁」

▼p.50 左ブロック第5段落4行目
「本誌33頁」→「本誌55頁」

▼p.51 右ブロック注(17)
「前掲注(2)参照。」→削除