慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ハーバード交渉学と日本版交渉学の比較分析による事前準備の方法論：5ステップのSMATOアプローチを中心に
Sub Title	A comparative analysis of Harvard and Japanese style negotiation : preparation using the 5 step SMATO approach
Author	田村, 次朗(Tamura, Jirō)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication year	2021
Jtitle	法學研究 : 法律・ 政治・ 社会 (Journal of law, politics, and sociology). Vol.94, No.6 (2021. 6) ,p.45- 65
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-20210628-0045

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ハーバード交渉学と日本版交渉学の比較分析による事前準備の方法論

――5ステップのSMATOアプローチを中心に――

田村次朗

1. はじめに
2. 「原則立脚型交渉」と「賢明な合意」
3. 原則立脚型交渉の四要素・七要素と問題点
4. SMATOアプローチ（事前準備の5ステップ）
5. 二層構造での思考
6. 状況把握の重要性
7. 「人と問題の分離」と「立場から利害へ」
8. 結　語

1. はじめに

近年、法的問題解決プロセスとしての交渉、和解について、実務的観点から、交渉学の手法を参照する研究、(1)

法的問題解決における交渉学的な視点も浸透しつつある。また、法的問題解決における依頼人との関係を精神医学や対話の方法論に基づく分析[2]に見られるように、日々、法曹実務の最前線で活躍する法律家にとって、対話や交渉において発生する難題に対して、経験則を超えた科学的アプローチを志向する傾向が日本でも定着しつつあるように見える。

ところで、このような法的問題解決において、主として参照されることが多いのが、米国における研究成果である。ただし、日本人と米国人（といっても多様ではあるものの）の文化的、社会的背景には相違がある[3]。特にこの相違は、コミュニケーション、交渉において顕在化する傾向があり、また実感として感じるところも多い。そのため時折、米国における交渉学研究の成果は、日本人の法的問題解決、意思決定における交渉において本当に参考となり得るのか、という素朴な疑問が生じるのも無理はない。また、日本人と米国人間の交渉においても、その交渉プロセスにおける軋轢や相互の認識の相違が生じやすいことなども交渉スタイルの相違を浮き彫りにするものであるし、このような問題に関する研究[4]もある。したがって、交渉学研究において、この日米の問題解決に関するコミュニケーション・スタイルの相違に配慮した上で、米国の研究成果が日本人の交渉においてどの程度有益な示唆を与えるのかどうか、検討する必要があると言える。

ちなみに、日本人と米国人の交渉スタイルについて、法学教育における交渉学研究の創始者であるハーバード大学の故フィッシャー教授[5]は、著書の日本語版[6]への序文冒頭で、「アメリカ人が交渉に臨むときはまるでカウボーイのように振舞うことがある」のに対して、「日本人の交渉者は、洗練された外交官のように振る舞う。礼儀正しく、相手の言い分も丁寧に聞く。万事控え目で、話し方も穏やかだ」と書いている。

しかし注意しなければならないのは、これは、日本人一般と米国人一般の交渉スタイルが異なるという意味ではないということである。故フィッシャー教授がいみじくも書き加えているように、「アメリカの交渉者がすべ

て対決を望んでいるわけではない[7]」し、日本でも「『アメリカ式』対決もないわけでもない[8]」からである。

ハーバード大学の交渉学の教えは[9]、日本人の交渉に近い。しかし、「単純なカウボーイではない[10]」米国人と、「相手の言い分も丁寧に聞く」日本人の交渉者は似通っていると言えるが、異なっている点も多々ある。例えば、ＢＡＴＮＡの有無である。ＢＡＴＮＡとは、交渉による合意がない場合の最善の代替案（Best Alternative to a Negotiated Agreement）のことであり、つまりは、この交渉が無理だと思ったときに他の代替案を行使する用意があるかどうかの違いである。ハーバード大学の交渉学ではＢＡＴＮＡを用意することを奨励し、優秀な交渉者と言われている人たちは無意識にＢＡＴＮＡを準備している。それに対して日本人の場合、「和の精神」を大切にし、できる限り相手との対立を避けて穏当に交渉をしたいという気持ちが働きやすい。そのため、相手と合意することに目が行っていることが多く、ＢＡＴＮＡを事前に準備している交渉者はかなり限定的である。日本人は交渉に際して、共有する思いや信頼関係構築の力は有しているが、そこに至るロジックを構築しているようには思えない。

こうした日米の交渉の相違点は、それぞれの国民性を表しているようにも感じる。ゆえに、故フィッシャー教授がハーバード大学交渉学研究所で交渉学のロジックを確立したように、日本独自の日本型交渉学のロジックを確立することが必要である[11]。

以下ではまず、ハーバード大学の原則立脚型交渉学の基本要素を紹介するとともに、それが未整理であるという問題点を指摘する。また、ハーバード大学の交渉学と日本型の交渉学は基本的なコンセプトを共有していることを確認した上で、アプローチに大きな違いがあることを指摘し、日本における交渉学の新しいアプローチを提唱する[12]。

2．「原則立脚型交渉」と「賢明な合意」

ハーバード大学の故フィッシャー教授は、人間が日常的に無意識に行っている「交渉」という行為を学問の対象として理論化し、ハーバード大学で「交渉学」講座を開設、多くの後進を輩出した。彼によれば、「交渉とは、他人への要求をなるべく通そうとするときに用いる基本的手段」[13]であり、「現代社会において、利害の対立はますます頻出し、……相違を調整するために交渉が必要」[14]になっている。[15]

しかし、「交渉」をうまく運ぶのは難しく、「不満を残したり、交渉者を消耗させたり、疎外感を抱かせる」[16]ことになる。故フィッシャー教授はその理由を、一般的にはソフト型交渉とハード型交渉しか行われていないことに求める。個人的な対立を避けて友好裏に合意に達したいと考えるソフト型交渉者は、合意のために進んで譲歩するが、結局のところ相手に利用されるだけで、苦々しい気分になることが多い。一方、自らの立場を強情に維持することが有利に働くと考えるハード型交渉者は、相手の反発を招いて消耗戦に陥りやすく、相手との関係を悪化させることになる。

そこで故フィッシャー教授は、「ハード型でもソフト型でもない。むしろ両方を含んだような交渉方法」[17]として、ハーバード大学交渉学研究所が開発した「原則立脚型交渉術ともいうべきもの」[18]を提起する。すなわち、「双方の主張の利点に焦点を合わせようとするもので、……できるだけ共通の利益を見出し、利害が衝突する場合は……公正な基準に基づいて結論を出す」[19]交渉である。

また、その交渉方法の適否を判断する基準として、「合意が可能な場合には、賢明な合意をもたらすものであるかどうか、効果的であるかどうか、当事者間の関係を改善し、少なくともそれを損なわないものであるかどうか」[20]という三つを挙げている。「賢明な合意」（wise agreement）とは、「当事者双方の正当な要望を可能な限り満

足させ、対立する利害を公平に調整し、時間がたっても効力を失わず、また社会全体の利益を考慮に入れた解決[21]」を指している。

ここで重要なのは、「当事者双方」（自分と相手）だけではなく「社会全体」を定義の中に入れている点である。一般的には、相手を上回る交渉力を発揮することをイメージして、勝つか負けるかで交渉に臨むべきだと思われがちである。しかし、故フィッシャー教授が折に触れて説いたのは、交渉相手との信頼関係構築の重要性や、社会全体の利益を考慮に入れた交渉戦略の必要性である。

これまで何度か指摘してきたように[22]、「賢明な合意」という概念は、日本の近江商人の教えとして知られる「三方よし」の理念に極めて近い。「三方」とは、「売り手・買い手・世間」であり、「近江国外での他国行商を本務とし、……異国に開いた出店を発展させようと（していた）近江商人にとっては、もともと何のゆかりもない人々から信用を得ることが肝要であった。その他国商いのための心得が現代では『三方よし』という言葉に集約して表現されるようになった[23]」のである。

近江商人にとっての「売り手・買い手」は、故フィッシャー教授の言う「当事者双方」であり、「利害を公平に調整」することによって双方に信用が生まれる。「世間」とは「社会全体」と同義であり、その利益を考慮に入れたものでなければならない。そのようにして「三方」を満足させるような商い（＝交渉）をすることによって、「時間がたっても効力を失わない」信用を得ることができ、「出店を発展させる」ことができるということである。

3．原則立脚型交渉の四要素・七要素と問題点

故フィッシャー教授らによれば、「原則立脚型交渉（principled negotiation）または、利益満足型交渉（negotiation on merits）」[24]は「賢明な結果を効果的かつ友好裏にもたらすべく設計された交渉方法」[25]で、「四つの基本点に集約することができる」[26]。そして、「これら四つの基本点は、ほとんどいかなる状況の下でも用いることができる交渉の正攻法を示している」[27]。それは、「人」「利害」「選択肢」「基準」という四つの基本的要素であり、「それぞれにどう対処すべきかを示唆したものである」[28]。

すなわち、「人」についての対処法は「人と問題とを分離せよ」であり、「利害」については、「立場ではなく利害に焦点を合わせよ」、「選択肢」については「行動について決定する前に多くの可能性を考え出せ」、そして「基準」については「結果はあくまでも客観的基準によるべきことを強調せよ」というものである[29]。

故フィッシャー教授は多くの場所で講義や講演を行っているが、単独で論文や著書を書くことはほとんどなかった。ギリシャの哲学者ソクラテスの話をプラトンが書き残したように、故フィッシャー教授の交渉学は、彼の弟子たちによってさまざまに解釈・発展されている。実際、野村教授が整理しているように、原則立脚型交渉の四原則は、「一九八一年の第一版、第二版（Fisher, Ury &Patton 1991）および第三版（Fisher, Ury & Patton 2011）まで一貫して維持されている。その後、Fisher & Ertel 1995 では、四つの基本要素にコミュニケーション、BATNAおよびコミットメントの三つの要素を加えて、交渉の七要素（seven elements of negotiation）として整理された」[30]のである[31]。

しかし、原則立脚型交渉の七要素にはいくつかの問題がある。野村教授は、「原則立脚型交渉方法は、交渉の七要素からなる、『実務家のための理論（theory for practitioners）』を生み出した」[32]が、「『多忙な人々が交渉に関

する考え方を整理しはっきりさせるのに役立つ概念と道具』となるには、まだ検討すべき点が多い[33]」として、三つの問題点を指摘している。第一に、「七要素間の相互関係が論者によって様々に理解されていると思われるのに、それについて明確な説明がされていない[34]」こと、第二に、「五つの核心的な（対人的）欲求の意味および核心的欲求と当事者の利害との関係がはっきりしない[35]」こと、そして第三に、「交渉の要素としてのコミットメントが二つの異なる意味で使われている[36]」ことである。

まことにもっともな指摘であるが、筆者は原則立脚型交渉の七要素にはもう一つ重要な問題があると考えている。それは、交渉の事前準備で行うべきことと交渉の現場で行うべきことが混在している点である。野村教授がいみじくも指摘したように、ハーバード大学の交渉学は「実務家のための理論」である[37]。より正確に言えば、ハーバード大学で交渉学を受講する多くは社会人経験のある大学院生であり、交渉の現場でどのように交渉をするかという点に興味を持っている。したがって、交渉の事前準備よりもむしろトレーニングでロールプレイを行う、現場力に重点を置いている。要するに、原則立脚型交渉の七要素は、交渉現場で実際にどうすればいいかについて力点が置かれているということである。

したがって、この原則立脚型交渉の七要素をそのままの形で日本に導入することには無理がある。冒頭でも述べたように、日本人と米国人の交渉スタイルには相違点が多いからである。これまで多くの日本のビジネス交渉において重視されてきたのは、誠実さ、そして経験であり、個人の資質によるところが大きかった。その結果、原則立脚型交渉を学んだ米国人との交渉では不利な立場に置かれることも多かった。しかしこれからは、交渉の事前準備と現場を明確に分けた日本型交渉学のロジックを学ぶことによって、揺らぎないビジネス交渉力が培われるだろう。

4．SMATOアプローチ（事前準備の5ステップ）

交渉においては「事前準備の5ステップ」が重要であることは以前から説明してきた[38]。事前準備の5ステップとは、交渉の場に赴く前に、「状況を把握し」「ミッションを確認」、「ターゲットを設定し」、「創造的選択肢」および「BATNAを用意する」ということである[39]。そして、「五つの事前準備をセットで順序立てて考えると、頭がクリアになって、強い気持ちで交渉の場に臨むことができる」[40]。すなわち、原則立脚型交渉の七要素が現場重視だったのに対して、事前準備の5ステップは、「できるだけシンプルで、そして最も重要な項目だけを抽出して」[41]行う、準備の重要性を説くものである。私はこれをSMATOアプローチと名付けて整理している。

まず、一つ目の“S”は、“Situation”「状況把握」を意味する。これが重要であることはあえて指摘するまでもないだろう。状況把握を間違えると交渉はうまく運ばない。とかく錯誤の連続である交渉において、できるだけ誤りを少なくしてより好ましい帰結をもたらすためには、的確な状況把握が欠かせない。

“M”は、“Mission”「ミッション」を指す。ミッションとは、共通の目標あるいは究極のゴールを意味する。ミッションを考えることによって交渉のイメージが明確になり、交渉を取り巻く状況がよく見えてくる[42]。

“A”は、“Alternative”「代替案」である。前述のBATNAと基本的には同じ意味で、交渉で合意が成立しない場合の最善の代替案を考えておくことである[43]。

“T”は、“Target”「ターゲット」。自らのミッションを具体的な数値や条件に置き換える作業が「ターゲット（目標）」の設定であり、最高目標を提示して相手と交渉することになる[44]。

最後の“O”は、“Option”「オプション」を指す。ミッションを持って交渉の場に臨み、最高目標で相手を納得させるためには、さまざまなアイデア（オプション＝創造的選択肢）を提供する必要がある。

つまり、「状況把握」「ミッション」「ターゲット」「オプション」「ＢＡＴＮＡ」という五要素を頭に入れてから交渉に臨むと良いということである。[45]

しかしその後、これら五項目を並列して事前準備を行っても、交渉の現場で生かし切ることは難しい、ということが明らかになった。つまり、せっかくの準備にもかかわらず、徒労に終わってしまう場合がある、ということである。そこでさらに研究を重ねた結果、五つの事前準備を確実に交渉の現場で生かすためには、「状況把握」を除いた四要素を並列するのではなく、立体的に展開する二重構造的なアプローチが必要であることを見出した。以下に詳説するが、結論から言えば、まず「ミッション」と「代替案」を確立し、その後「ターゲット」と「オプション」を駆使して交渉する、という二段階の思考である。

5．二層構造での思考

二層構造で思考するメリットは、ＳＭＡＴＯアプローチをそのまま交渉現場にあてはめ、どのように駆使するかというところまで見えてくることである。つまり、事前準備を行うことによって現場での交渉力が高まると言える。

従来型の五つの事前準備では、状況を把握した上でミッションを考える。しかし、そのミッションは自分が準備したものであって、相手がそれを聞いてどう反応するかはわからない。それは交渉の現場で対応していくしかない。例えば、大きなミッションを掲げて、「私にはこんな夢がある」と語ったところで、相手に「いや、うちにはそんな夢はない」と応じられたらそこで交渉は終わってしまう。したがって、相手が受け入れ、共有できるようなミッションを準備することが重要である。それはオプションに関しても同様で、相手も受け入れ可能であ

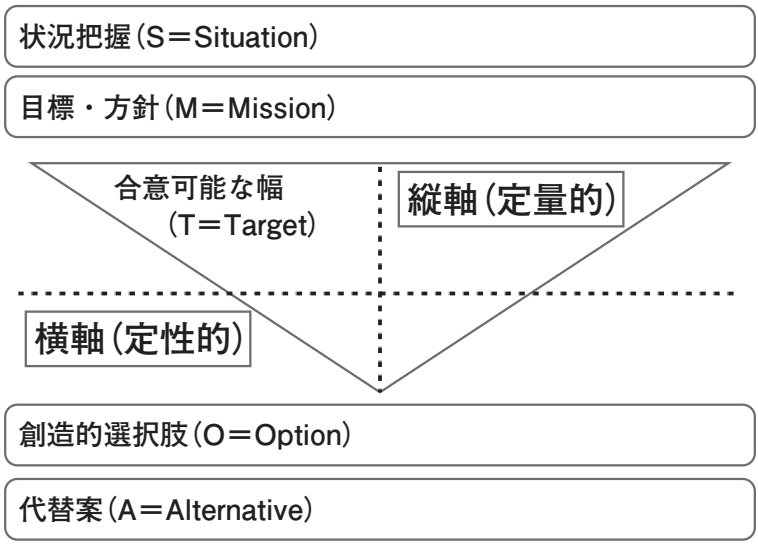

図 1　SMATO アプローチの概念図

ろうと予測される選択肢を幅広く準備しておくことが重要である。

しかし、ターゲットは自分にとっての目標であり、これを相手が受け入れてくれるかどうかは現場でしかわからない。最初から相手が同意しそうなターゲットを設定することは交渉では御法度であり、自分の確固たるターゲットを用意して臨み、相手との交渉の中でどの程度の上昇・下降を許すのか、幅を決めておく。そして、代替案は、相手と共有できるか否かとは関係なしに、この相手とは交渉できないと思った時の代案であり、簡単に言えば次の交渉相手を探すということである。

図 1 は以上の説明を簡略化して示しているが、この図を参照しながらもう少し具体的に説明しよう。

前述のように、事前に準備したミッションやオプションは、交渉の現場で実際に動かなければ意味がない。例えば、自分が投げかけたミッションに対して相手が別のミッションを提示してきたときには、それがある程度対応可能なものであれば、そこに合わせていくという作業をする。そういう意味では、ミッションについても交渉

の現場力を発揮しなければいけない。ミッションを共有できれば、ターゲットとオプションが一定の範囲に収まってくる可能性が見えるからである。逆に、中長期的な視点であるミッションを相手と共有できずに短期的な視点で交渉した場合、限られたターゲットとオプションの中でしか交渉が行えなくなる。要するに、相手とも共有できそうなミッションを幅広く準備して、交渉の現場でそれをお互いに当てはめてみるという作業を行うことが必要なのである。

次に、ターゲットについては、縦軸にあるものを横軸にする感覚で交渉を行うべきである。交渉の現場では、最高目標を実現するという思いで終始一貫すべきであり、相手に譲歩するという考えを持つ必要はない。しかし同時に、その最高目標には自分なりの加減も必要である。例えば、自動車メーカーと部品供給会社との交渉では、部品供給会社はメーカーに対して、ターゲットを売価一〇〇万円と設定した場合には、一〇〇万円で売ることができるように粘り強く交渉するものの、実際には八〇～一〇〇万円という幅をもたせるということである。

交渉の現場で特に陥りやすいのが、単なるターゲットの駆け引きに終始してしまうことである。上記の例で言えば、一〇〇万円というターゲットに対して、相手が七〇万円という金額を提示したときに、その数字に拘泥すると単なる駆け引きになってしまうということである。部品供給会社がメーカーの値引き要求に対して、慎重な検討をせずに両者の主張の中間価格である八五万円を提示するというのはありがちなパターンであるが、これは悪い例である。なぜなら、相手の要求に答えることが前提になっているからである。相手が価格を提示してきたら、相手の主張を理解したことを示した上で、なぜそのような価格を提示したのか、理由を説明してもらう必要がある（もちろん部品供給会社も、自らの提示額に対して根拠を示す準備をすることも必要である）。

また、本稿では詳説しないが、こうした交渉には当事者の力関係が含まれていることも多いので注意を要する。[46] Win-Win のクリエイティブな交渉を実現するためには、用意したオプションを駆使して価格や条件の下げ止ま

りを図る必要がある。つまり、七〇万円という相手からの提示に対して、様々なオプションを提示しながら一〇〇万円で売ることができるように交渉すべきである。

こうした交渉は、表面的な交渉からの脱却を意味し、当事者の利害を探る上で非常に重要である。また、仮に相手が、上記のようなオプションは不要だと答えた場合には多少の値引きをする、というようにオプションを展開することができる。これは一見すると縦軸の交渉に見えるかもしれないが、そうではない。当事者の利害の本質を探った結果、つまり、横軸となるオプションを探った結果、単にできる限り安価で部品を入手したいという相手の本質が判明したのであり、プロセスが大きく異なっている。交渉の中身を、目先の定量的価値（今回の場合は価格）から定性的価値に移行できるかどうかは、充実した交渉を行う上で重要なポイントとなる。横軸（＝オプション）の展開に交渉の大部分の時間を使うことのできる交渉者は、縦軸（＝ターゲット）において、高いか安いかという単なる駆け引きの議論を大幅に減らすことができる。

最後に、以上のような努力がまったく通用しない状態になったときに代替案が登場する。先ほどの例で言えば、部品供給会社側が粘り強く交渉しても、自動車メーカー側が下限八〇万円よりも低い金額を要求し、オプションの話に耳も貸さないような場合は、そこで交渉を打ち切るというカードを示す。それが代替案の提示である。このとき、「それは残念ですね。事前に連絡のあったＢ社との方がもう少しいい話ができるかもしれません」と、それとなく相手に提示することが重要である。なぜならこれは、交渉を終結させるためのカードではなく、あくまでも相手にとっては予想外の代替案を提示することによって、相手をもう一度交渉の土俵に戻すための試みだからである。

これまで説明したように、ＳＭＡＴＯアプローチによる準備をして赴く交渉の現場では、「ミッション」「ターゲット」「オプション」「代替案」のそれぞれに対する相手の反応に二層構造で対応するという点が、七要素を並

列的に展開するハーバード大学の原則立脚型交渉との大きな違いである。

6．状況把握の重要性

前章では、ＳＭＡＴＯアプローチのうち、交渉現場において、ＭＡＴＯの四つを二層的に捉える重要性を説いた。しかし、事前準備と現場、双方において忘れてはならないのが「状況把握」である。最も基本的項目でありながら、それを怠ると、うまくいくはずの交渉がご破算になるほどの痛手を与えかねない。

事前準備における状況把握[47]というと、相手について調べることだけにとらわれがちだが、まずは自社の立ち位置を客観的に見つめ直す必要がある。業界内でトップなのか、あるいは新興会社なのかによって実際の交渉は変わってくる。また、自社を取り巻く環境や社会情勢についても客観的な整理が必要で、これらは利害関係者分析と呼ばれる。今回の交渉によって自社の利害関係者にどのような影響があるのか、また、利害関係者の視点からは今回の交渉はどのように見えているのかを考察することは重要である。

先ほどの例で言えば、この交渉について部品供給会社の株主はどう思っているのか、競合他社の目にはどのように映るのか、を考えることである。さらに、交渉相手よりむしろ自らの上司や関連部署が厄介かもしれない。そうした自分を取り巻く状況を的確に把握することも大切である。一連の自社の分析作業と同様に、言うまでもなく交渉相手の調査・分析も行うわけであるが、ともすればその情報は膨大になる。したがって、集まった情報を実際の交渉に向けてわかりやすく整理しておくこともポイントになる。

こうした事前準備における入念な状況把握[48]は、交渉の現場でその威力を発揮する。特に、オプションを考える際には非常に有用だ。先ほどの例で考えてみよう。部品供給会社の経営課題は最近の利益減少であること、その

要因は、環境に良い部品を生産しているにもかかわらずＰＲ不足であること、などが事前準備の分析によって明らかになっていたとする。一方、交渉相手の自動車メーカーは、もともと業界一位の大手であったものの、環境に配慮した自動車製造に遅れをとった結果、業界二位へと転落している状態だったとしよう。この場合、交渉過程で、部品供給会社は環境への意識が高いことをアピールでき、メーカー側としても、環境に良い自動車製造への突破口となり得る。また、部品供給会社からすれば、業界上位の自動車メーカーが自社の部品を使用したエコカーを製造するとなれば、必然的に対外的なアピールとなる。また、さらに話が進めば、次世代自動車の開発での事業提携なども視野に入ってくるだろう。このように、事前準備を行うことで、高く売るか、安く買うかの単なる価格交渉に、幅広いオプションを持たせることが可能になる。

次に、交渉の現場における状況把握も重要である。ただし、現場の状況は常に更新されているため、事前準備段階での状況把握よりも難しさを増す。入念な事前準備があったとしても、相手会社の内部事項までは調べることができないために、現場で相手と対話する中で新たに発見することもある。むしろ、そうしたケースの方が多いであろう。相手しか知り得ないことを引き出すためには、気になった点について「もう少し詳しく教えて頂けませんか」と説明を求め、傾聴することが重要になる。そうやって得た情報と事前の情報を組み合わせて、新しい提案を生み出す必要がある。

最後に、現場における状況把握で注意を要するのは、代替案の提示である。交渉が暗礁に乗り上げた場合に代替案を提示することは、交渉学の一つの手法である。一方で、これは言わば最終手段であり、その行使のタイミングや方法は慎重な見極めが必要である。部品供給会社としてはメーカーとの関係を保ちたいという気持ちがあるにも関わらず、別の自動車メーカーとの話もある、と切り出したら、「それでは、この交渉はなかったことにしましょう」と言われかねない。代替案の提示によって交渉をテーブルに戻すはずが、思わぬ方向に進んでしま

う恐れも含んでいるのである。それを防ぐためには、交渉過程を俯瞰し、こちらに分があると踏んだときに、代替案を提示する必要がある。「策士策に溺れる」という言葉があるが、そうならないためにも、状況を的確に把握する力が現場においても欠かせない。

7.「人と問題の分離」と「立場から利害へ」

交渉の現場では、二層構造の思考と、常にアップデートされる状況を把握する力を駆使することになるが、事前に組み立てたプランを実践し、相手の出方に対して柔軟に対応していくためには、「人と問題の分離」が重要である。これは、ハーバード大学の原則立脚型交渉の七要素のうちの一つで、粘り強く交渉を継続するためにも不可欠な要素である。相手が仮に攻撃的であったとしても、「問題」について対立しているのであって、「人」について対立しているのではない、という肯定的な考え方を意味している。感情を乗り越え、立場ではなく利害に合わせて交渉する現場力を駆使することが求められている。

また、「立場から利害へ」の実践は、売り手・買い手というそれぞれの「立場」ではなく、「利害」にフォーカスすることによって幅広いオプションを創出することが可能になることから、原則立脚型交渉の中で最も重要な要素であると言える。

極論すれば、世の中で行われているほとんどの交渉は、ターゲットと代替案だけの交渉である。一方、ミッションとオプションについて大部分の時間を費やすことができれば、交渉はほぼ Win-Win トラックに乗っていると考えていい。総括すると、ＳＭＡＴＯアプローチで事前準備を行い、二層構造の思考を用いてそれらを現場で適宜当てはめて、「人と問題の分離」と「立場から利害へ」という二つの要素を駆使することによって、クリ

エイティブな交渉結果を導き出すことができる、ということである。

8．結　語

本稿は、交渉学教育において、日本と米国との間でその方法論に相違が生じる理由を探るとともに、特に重点的な教育がなされる「事前準備」の方法論に着目し、より包括的な整理を試みた。交渉学の基本的な概念を教育する際、米国型の教育手法や説明技法は、日本人には誤解を招きやすい[49]。これを踏まえて本稿では、交渉学の諸概念をより正確に理解するための思考枠組みとして、新たな方法論（ＳＭＡＴＯ）を提示している。この手法は、Situation, Mission, Alternative, Target, Option の相互関係を明確化し、交渉学の概念を正確に理解した上で事前準備を行う枠組みとして、あるいは交渉中、さらには交渉結果に対する事後評価の分析枠組みとして使用することが可能であると言える。

従来、「ハーバード流」と称される一般向けの交渉学の紹介では、「人と問題の分離」、「立場ではなく利害に焦点を合わせる」といったコンセプト先行の説明が多く、具体的にそれをどのような戦略で進めていくのか、対話という複雑なプロセスの相互作用において適切な合意結果に導くための具体的な方法論はどのようなものであるか、を明確にすることなく議論が進められてきたきらいがある。本稿は、この問題を解消するため、交渉学研究において人間の合意形成における思考の癖、バイアスなどを踏まえた方法論として、このＳＭＡＴＯというアプローチがより有益であることを示した。

ところで、このような方法論の定式化に関する議論は、日本における交渉学教育がより広く普及する上でも重要なものと言え、今後、一層の交渉学の学問的な体系化の深化が求められる。本稿は、その第一段階として、事

前準備の方法論の定式化を試みた。ただし、本稿では字数の関係もあり、新しい方法論を提示するにとどまっている。今後、この研究をさらに深化させ、法学教育、さらには法学研究としての交渉学の基礎理論の構築を目指したいと考えている。

最後に、交渉学の創始者であり、個人的にハーバード・ロー・スクール留学中、その教えを受けた故フィッシャー教授は、みずからの戦争体験を踏まえ、武力ではなく対話による問題解決を強く指向していた。交渉学には、この平和思考、そして持続的なグローバル社会秩序の形成という、今日的な問題意識がその背景にあることを忘れてはならない。昨今、ＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）など、新たな世界秩序の形成に向け様々な取り組みが進みつつある。まさに、交渉・対話の時代とも言えるこの大きな変革の時代の中で、交渉学の根底にある平和的問題解決への指向性は、実は、日本に古くからある商道徳「三方よし」に見られる中長期的な信頼関係醸成を重視する発想と親和性がある。本稿を踏まえ、今後は、この交渉学の平和的問題解決のより定式化された方法論構築に向けて、研究を進めていきたいと考えている。

（1）　例えば、奈良輝久（企画）＝若松亮＝宮坂英司＝神田孝編『ケース別 法的交渉の実務―交渉理論を習得したい あなたのために』（青林書院、二〇二〇）。

（2）　岡田裕子『難しい依頼者と出会った法律家へ―パーソナリティ障害の理解と支援』（日本加除出版、二〇一八）。

（3）　たとえば、社会心理学の観点から、西洋的、東洋的な視点、問題の捉え方の相違を指摘する文献などがある。*See* Nisbett, Richard E. The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently- and Why. New York :Free Press, 2003.（リチャード・E・ニスベット『木を見る西洋人 森を見る東洋人―思考の違いはいかにして生まれるか』ダイヤモンド社、二〇〇四。）

（4）　*See e.g.*, Jeanne M. Brett and Tetsushi Okumura, 1998: Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese

Negotiators. AMJ. 41, 495–510. https://doi.org/10.5465/256938.

（5） フィッシャー教授の業績について、田村次朗「『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」法学研究八八巻一号（二〇一五）二六四―二六六頁を参照されたい。

（6） フィッシャー＝ユーリー（金山宣夫＝浅井和子訳）『ハーバード流交渉術』一頁（三笠書房、一九九〇）〔以下、フィッシャーほか〕。

（7） 同書二頁。

（8） 同上。

（9） 本稿はフィッシャーや、ウィリアム・ユーリー、ダニエル・シャピロを中心とする交渉学研究を基盤に論じるが、特に交渉学創成期のフィッシャーの交渉学の手法に対する批判も存在する。*See e.g.*, Robert Mnookin, Bargaining with the Devils: When to Negotiate, When to Fight (2011); Sebenius J. K, *What Roger Fisher Got Profoundly Right: Five Enduring Lessons for Negotiators*, 29(2) Negotiation Journal 159 (2013). これら批判を受けてさらに進んだ研究成果として、Roger Fisher & Daniel Shapiro, Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate (2006).

（10） フィッシャーほか・前掲注(6)二頁。

（11） 交渉学教育の重要性及び効果に関する文献として、*See e.g.* Schneider A. K. and Lewicki R. J, *The Past and Future Challenges of Negotiation Theory*, 31 Ohio St. J. on Disp. Resol. 1 (2016); Goodpaster G, *Rational Decision-Making in Problem Solving Negotiations: Compromise, Interest- Valuation, and Cognitive Error*, 8 Ohio St. J. Disp. Resol. 299 (1993); Nader L, *Controlling Processes in the Practice of Law: Hierarchy and Pacification in the Movement to Re-Form Dispute Ideology*, 9 Ohio St. J. Disp. Resol. 1 (1993).

（12） 日本における交渉学を含めたリーダーシップ基礎教育の効果について、定量的に分析したものとして、田村次朗＝渡邊竜介＝渡邊理佐子「日本の大学におけるリーダーシップ基礎教育に科学的効果検証：ハーバード大学ロバート・キーガン教授の成人発達理論の視点から」法学研究九二巻三号（二〇一九）一―二九頁を参照。

（13） フィッシャーほか・前掲注(6)九頁。

（14） 同書一〇頁。

(15) 法交渉の実務の視点から、5P、すなわちpurpose（目的）、perception（物事のとらえ方）、problem solving（問題解決の四つの問いかけ）、proposition（受け入れ可能な提案）、process（問題に立ち向かい続ける交渉姿勢）という行動特性に分類、抽出したユーリー教授の研究も興味深い。William Ury, *The Five Ps of Persuasion: Roger Fisher's Approach to Influence*, 29(2) Negotiation Journal 133 (2013). *See also* Patton B, Roger Fisher as Self-Starting Interventionist: Responding to the Iranian Hostage Conflict, 29(2) Negotiation Journal 141, 157 (2013).

(16) フィッシャーほか・前掲注(6)一〇頁。

(17) 同書一一頁。

(18) 同上。

(19) 同上。

(20) 同書一九頁。

(21) 同上。

(22) 田村次朗『ハーバード×慶應流 交渉学入門』一一〇頁以下（中央新書ラクレ、二〇一四）〔以下、田村〕、田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』一七五―一七六頁（日経文庫、二〇一四）〔以下、田村＝隅田〕などを参照。

(23) 末永國紀『近江商人学入門 CSRの源流「三方よし」』一一頁（サンライズ出版、二〇〇四）。

(24) フィッシャーほか・前掲注(6)二九頁。

(25) 同上。

(26) 同上。

(27) 同書三〇頁。

(28) 同上。

(29) 同上。

(30) 野村美明「ハーバード型交渉法再考」国際公共政策研究一七巻二号（二〇一三）一頁、二頁。なお、第一版の日本語訳本として、文庫化されたのがフィッシャーほか・前掲注(6)である。第二版の日本語訳本として、フィッシャー＝ユーリー（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、一九九八）がある。

(31) なお、最新のハーバード大学交渉学研究所の研究として、Daniel Shapiro, Negotiating the Nonnegotiable How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts (2016). 同書の日本語訳本として、ダニエル・L・シャピロ（田村次朗＝隅田浩司監訳、金井真弓訳）『ネゴシエーション３・０』（ダイヤモンド社、二〇二〇）。

(32) 野村・前掲注(30)八頁。

(33) 同上。

(34) 同論文九頁。

(35) 同上。

(36) 同上。

(37) 前掲注(32)参照。

(38) 田村・前掲注(22)八二頁。

(39) 同書八二―八三頁。

(40) 同書八三頁。

(41) 同書八二頁。

(42) 社内会議などでの「ミッション」に言及したものとして、田村次朗＝隅田浩司『リーダーシップを鍛える「対話学」のすゝめ』一四三頁（東京書籍、二〇二一）〔以下、田村＝隅田〕。

(43) 隅田浩司「交渉力の格差に関する法的分析 経済法と交渉学の視点から」日本知財学会誌七巻二号（二〇一〇）、四―一〇頁。

(44) 私の整理でいうターゲットの教育手法を紹介したものとして、Roger Fisher, *International Relations Negotiation Role-Play:Oil Pricing Exercise, Balancing long-term trust and short-term gain* (2008), Retrieved April 15 2021, https://www.pon.harvard.edu/shop/oil-pricing-exercise-3/

(45) これらに関する詳細は、田村・前掲注(22)八一頁以下（第三章）、田村＝隅田・前掲注(22)一一五―一三八頁を参照。

(46) 田村＝隅田・前掲注(22)八五―九〇頁参照。

(47) 田村・前掲注(22)八四―九〇頁、田村＝隅田・前掲注(22)一一〇―一一四頁参照。

(48) 対話の視点で、状況把握の必要性を指摘したものとして、田村＝隅田・前掲注(42)一四〇―一四三頁。

(49) これは日本人に限ったことではないようだ。ＢＡＴＮＡについては、交渉が成立しなかった場合の代替案という簡易な説明によって、現在の交渉相手以外の利害関係者との別枠での合意のみをＢＡＴＮＡにしなければならないという誤解があると指摘されている。*See* J.K. Sebenius, *BATNAs in negotiation: common errors and three kinds of no?*, 33 (2) Negot. J. 89 (2017). 実際に、米国においても、ＢＡＴＮＡという概念一つを取っても必ずしも整理が十分ではないことを指摘するものとして、次の文献を参照。*See* Dahlen N., Eichstädt T. (2020) Alternatives vs. Time – Measuring the Force of Distinct Sources of Bargaining Power. In: Morais D., Fang L., Horita M. (eds) Group Decision and Negotiation: A Multidisciplinary Perspective. GDN 2020. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 388. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48641-9_5.