

日本交渉学の現状と将来¹

経営管理研究科教授
小林 秀之

【要約】

我が国の交渉学は、アメリカの交渉学の影響を強く受けている。特に原則立脚型（統合型）交渉を説き、分配型交渉からの離脱を主張した『ハーバード流交渉術』の影響は強かった。欧米流の合理的な交渉理論として、わが国でも広く受け入れられた。

しかし、原則立脚型（統合型）交渉の影響が強すぎたために、感情や心理学あるいは文化的な視点からの考察が弱かったように思われる。

筆者としては交渉の心理的・文化的考察を徹底するとともに、AIなどの利用により新しい交渉学の在り方を考えてみるつもりである。また、「法の空白地帯」についても、交渉理論によりその空白部分を埋めていく作業が今後なされるであろう。

【キーワード】

分配型交渉、統合型（原則立脚型）交渉、ハーバード流交渉術、和解、BATNA

【目次】

1. はじめに
2. 『ハーバード流交渉術』の魔力
3. 最新のアメリカ交渉学の理論状況を考える
4. 新視点からの概念再検討
5. 法の空白地帯への進出と類型化の必要
6. まとめ
7. 将来の課題

1. はじめに

わが国の交渉学は、現在までのところ、大雑把に言って、「ハーバード流交渉術」²の紹介に伴い、統合型（原則立脚型）交渉を基礎とした考え方が主流になっている。確かに、統合型（原則立脚型）交渉は、パイを大きくして win-win 型の結果を目指すものであり、経済学的にはパレー

ト最適を実現し価値の拡大を最大限図る意味において、対立する分配型交渉よりも一般的には優れていると評価出来る。

統合型（原則立脚型）の交渉理論の特徴は、次の 5 つである（⑤は分配型交渉にもある程度あてはまる）。なお、「ハーバード流交渉術」では、統合型交渉ではなく原則立脚型（Principled）交渉という呼称を用いているが、その後交渉学では現在に至るまで主流になっている統合型交渉の呼称を本稿では主に用いる。

①人と問題を分離する。

紛争の相手方を信頼するかしないか、好きか嫌いではなく、問題や争点に焦点を合わせる。

②当事者の立場よりも、利害に焦点をあてる。

当事者の利害を探り、利害の調整を図る方向で解決を図り、互いの最低線（ボトム・ライン）を出し合って衝突を避ける。

③当事者双方にとって有利な選択肢を考える。

まず当事者が選択可能な複数の解決策を出し合い、どれを選択するかは決定は後に回す。

④客観的基準で解決策を探る。

当事者の主観的意思とは無関係な客観的基準（法規範等）に基づいてなるべく結果を出すようにし、原則に立脚して理に基づいて解決する。

⑤ BATNA による交渉の打ち切り。

BATNA とは、Best Alternative to a Negotiated Agreement の略であり、直訳すると「交渉不調時最善代替策」となる。交渉が不成立になった場合の最善の代替策を常に考え、進行中の交渉によって得られるであろう結果と常に比較し、BATNA が上回れば交渉を打ち切ることを求める。

以上の統合型（原則立脚型）交渉は、欧米的な合理主義的思考に基づいているが、一世を風靡する交渉アプローチではあった。しかし、心理学的視点や社会学的視点からの批判は別にしても、直接的には次のような疑問も生じる。

第 1 に、統合型（原則立脚型）交渉によってパイが大きくなるとしても、大きくなったパイをどのように切り分けるかについては、分配型交渉で考えざるを得ない。Win-win という説明は、最終的には利害対立が残る交渉の現実を無視しており、楽観的で現実はそんなに甘くないのではない（White³らによる批判で、最近の交渉理論も同様の指摘をする）。

第 2 に、統合型（原則立脚型）交渉では、当事者が立場や感情を離れて利害に焦点を合わせて交渉することを強調するが、統合型（原則立脚型）交渉がうまく行くためには両当事者が反発し合わず協調的な関係を持つことが大前提となるはずである。事実、統合型（原則立脚型）の主唱者であるロジャー・フィッシャー自身が『新ハーバード流交渉術（原題「Beyond Reason」）』⁴の中で認めている（同 24 頁以下「感情は交渉の役に立つ」項目）。具体例として、統合型（原則

日本交渉学の現状と将来

立脚型)交渉の成功例として良く挙げられるエジプトとイスラエル間のキャンプ・デービッド合意の前に、仲介役の当時のカーター米大統領がイスラエルのペギン首相とエジプトのサダト大統領との間で食事の招待や贈り物により人間的にも協調関係を持っていたことを挙げている。

第3に、統合的な交渉を行う統合型(原則立脚型)交渉では、最終的な合意に至らないとBATNAと比較できないが、合意ができてからBATNAの方が有利だとして、合意を破棄することは難しい。そもそも交渉過程でBATNAを示して相手方を説得することはできるが、BATNAを十分吟味しておかないとBATNAを選択することにより悲劇的な結果になることも十分あり得る。特に外交交渉でBATNAが戦争である場合には、望ましくない結果に陥ることがある。例えば、ロジャー・フィッシャー自身もスターリンをヒトラーに比肩できる悪としながらも、BATNAで戦争を選択すれば核戦争となり人類の滅亡に繋がりがかねないので、戦争を選択できなかったとしている(『新版ハーバード流交渉術』248頁)。

むしろ、最近の著作の多くは、BATNAの概念を否定し、別の概念や話し合いの重要性を強調する傾向にある。たとえば、『交渉のメソッド』⁵は、SAT (Solution At Table) と SAFT (Solution Away From Table) の2つの概念を提唱する(同Ⅲ頁参照)。コロンビア大学を中心とする「協調的交渉 (Collaborative Negotiation)」の立場は、代替的提案を認めるが、BATNAの考え方を認めていない。BATNAという交渉術を使うと相手方は、より良い解決法と一緒に考えるより交渉を打ち切ることばかり考えるようになる、という厳しい指摘もある(『ウォートン流交渉術』⁶ 原題「Getting More」27頁)。

第4に、感情や偏見を考慮に入れないで、交渉プロセスを分析することなど到底できないのではないかという疑問である。極めて当然の疑問であり、ロジャー・フィッシャー自身も、感情の問題を正面から取り上げ、*Beyond Reason* (邦訳『新ハーバード流交渉術』)で感情の活用を説く。直接感情に向き合うのではなく、感情を生み出す5つの核心的な欲求の問題(価値理解、つながり、自律性、ステータス、役割)に焦点をあてるべきとする。もっとも、具体例を見ていくと、感情の取り扱いを通じて、感情が占める比重の大きさを認めている。たとえば、ロジャー・フィッシャーのところに来る手紙全てが彼の著作を批判したものだったので、助手に理由を聞いたところ、ファンレターの方が圧倒的に多いが、それらはファイルし、ロジャーが何とかしなければならぬ役に立つ手紙だけ持ってきていることが判明した。彼は、持ってくるのはファンレターだけにし、問題ある手紙はファイルするように助手に指示した。賞賛してくれる手紙の方が感情的な見返りが多いからとするが、ファイルされた問題ある手紙に答える形で、*Getting to Yes* の第2版以降の改訂(新V章「原則立脚型に関する10の質問」の加筆)⁷ができ上がっている。

むしろ、感情や偏見などの影響について考えるには、心理学的・社会学的視点からの考察の方が重要であり、最近の著作や研究は全てこちらの方向に向かっている。本稿では交渉学の将来の方向性にも関係するので、4で後述する。

2. 『ハーバード流交渉術』の魔力

わが国の交渉学に若干の混乱を招いた一因に、『ハーバード流交渉術』という日本語のタイトルがあったように思われる。原題は *Getting to Yes* であり、「ハーバード流」とか「交渉術」といった日本語のタイトルは入っていない。その後の 2 人の著者（ロジャー・フィッシャーとウィリアム・ユーリー）の別の視点からの著作も全て原題にはない『ハーバード流交渉術』の名前でまとめられている（『新ハーバード流交渉術』とか『ハーバード流 “No” と言わせない交渉術』）⁸。日本の出版事情では、アメリカの著名大学（ハーバードなど）の冠をつけた本の方が良く売れる面があったためであると思われるが、反対の視点から書かれている著作まで、ほぼ同一の著作と誤解された面は否定できない。

たとえば、内容的にも非常に興味深い弁護士の著作（莊司雅彦『論理と心理で攻める人を動かす交渉術』[2007]）⁹は、『ハーバード流交渉術』も、最新刊の『新ハーバード流交渉術』では人間心理にスポットをあててしているとし、同書の項目の前半を『新ハーバード流交渉術』を利用している（同書 17 頁）。自身の弁護士経験を豊富に紹介しており、本来の『ハーバード流交渉術』とは内容は大きく異なる。

他の近時のアメリカの著作でも、原題にない「ウォートン流」「スタンフォード」「ノースウェスタン」といった冠を付けた翻訳書がかなり存在するが、同様の出版事情によるものだろう。しかも、このようなタイトルでは、アメリカの有名大学間で学派の対立があるのかのように見えてしまうが、これらかなりの著者達はハーバード大学ロースクール等の出身であり、学派の対立よりも時代的な流れによる差異であることを見落としがちである。

唯一アメリカの交渉学で学派对立があるとなると、コロンビア大学の「協調的交渉（Collaborative Negotiation）」¹⁰である。「協調的交渉」はコロンビア大学ティーチャーズ・スクールを中心に発展している考え方で、教育分野と国連を主なターゲットとしている。交渉を通じた自己変革を強調し、BATNA は認めない。教育者や国際公務員のための交渉理論であるため、ロースクールの自己変革は考えない「ハーバード流交渉術」とは違っていると言えるだろう。

なお、*Getting to Yes* も第 3 版の中で、感情の取り扱いをもっと考える必要があることを自認し、別著の *Beyond Reason* などで検討したことを述べている。なぜ *Getting to Yes* の改訂にあたって感情をもっと取り扱わないかの理由として、「simple and clear」を維持したいことを挙げている。

また、アメリカの交渉学の一つの特徴として、戦争や侵攻あるいは空爆に対して圧倒的多数が BATNA ないし交渉の選択肢とすることに否定的なことである。フィッシャーもユーリーも、キューバ危機に際して当時のケネディ大統領が軍部の主張するキューバのミサイル基地への攻撃や空爆を拒否し、海上封鎖にとどめてフルショフと交渉したことを高く評価している（キューバは核ミサイルによる反撃の手段を有しており——当時の米軍部の分析はまだ核ミサイルは有していないというものであったが、正しい情報ではなかった。キューバのミサイル基地への攻撃に

日本交渉学の現状と将来

よりキューバからの核ミサイルによる米国本土への反撃の可能性が高かった——、第3次世界大戦の瀬戸際であったことが、後日判明しているからである（『ハーバード流“NO”と言わせない交渉術』〔知的生きかた文庫〕252頁、284頁参照）。『ウォートン流』は、イスラエルがパレスチナを空爆していることを非難し、パレスチナに対して代わりに食糧を空から投下すべきだとしている（同489頁）。

わが国の交渉学の著作の多くは、『ハーバード流交渉術』の初版の考えを正面に据え、その上でわが国の状況に合わせた記述もなされているが、戦争や軍事的攻撃も選択肢の一つとして挙げている。

わが国の交渉学のテキストに目を転じると、タイトルに『ハーバード流交渉術』を含むものもあり、ロジャー・フィッシャーらの考え方に強く影響を受けている状況である。

たとえば、田村次朗『ハーバード×慶應流交渉学入門』¹¹は、理論と実践を組み合わせた交渉学テキストで、わが国古来（近江商人）の「三方よし」がロジャー・フィッシャーらの『ハーバード流交渉術』の賢明な合意（wise agreement）につながる等の興味深い指摘はあるものの、理論的枠組みは『ハーバード流交渉術』である。また、田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』¹²も、アンカーリングや交渉戦術も説明しているが、ほぼ同様な枠組みである。田村次朗ら『ビジュアル解説交渉学入門』¹³も、創造的選択肢という概念を用いてパイの拡大を説く。

松浦正浩『実践！交渉学』¹⁴は、交渉学の基礎として、利害に焦点を合わせた統合型交渉の意義とBATNAやZOPA（合意可能領域）の考え方を説明しており、『ハーバード流交渉術』と共通する。後半は交渉の社会的責任の話になっている。

「交渉（力）」を論じた文献の多くは、主に実務的視点からのハウツー的な説明が大半を占めて基本的な理論的枠組みをあまり論じていない。その中で、佐久間賢『交渉力入門』¹⁵はゼロ・サム型交渉からウィン・ウィン型交渉へを軸として解説しており、『ハーバード流交渉術』に通ずる交渉力（問題解決能力の必要性）を強調している。

わが国の交渉学の標準的テキストとしては、太田勝造教授らの『交渉ケースブック』¹⁶と『ロースクール交渉学〔第2版〕』¹⁷の2冊が秀逸である。しかし、いずれも基本理論の箇所は、『ハーバード流交渉術』に依拠しているように思われる。『交渉ケースブック』第2章の第2では、野村美明教授が『ハーバード流交渉術』の考え方を極めて分かり易く解説している。『ロースクール交渉学〔第2版〕』も、第2週と第3週で同様の解説がなされている。

筆者の『交渉の作法』¹⁸の中では、交渉理論の日米における状況を説明しているが、その中には『ハーバード流交渉術』は統合型交渉の理念を提唱しているとして紹介した。そして、分配型交渉との対比と調和を説明した上で（第1部）、交渉を科学的・多面的に捉えるため、交渉の経済学・心理学・社会学の視点からの考察を加えた（第2部）。更に、紛争に発展した場合の弁護士や民事紛争解決制度あるいは調停との関係も説明している（第3部）。交渉学についての客観的な分析と紹介を試みているが、ネルケン（Nelken）教授のアメリカ交渉学全体についての客観的紹介に依拠しているところも大きいだろう（Nelken, Negotiation: Theory And Practice [Lexis

Nexis, 2d.2007] 参照)。

筆者としても、交渉から民事訴訟へは同一直線上にあると考え、民事訴訟法のテキストでは、交渉から始め、交渉の延長線上に民事紛争解決制度（調停あるいは訴訟）があると説いた（小林秀之『民事訴訟法』[新世社、2013]、同編『新法学講義民事訴訟法』[悠々社、2012]、同『法学講義民事訴訟法』[弘文堂、2018]）¹⁹。

3. 最新のアメリカ交渉学の理論状況を考える

『ハーバード流交渉術』のわが国への紹介にタイトルを含め誤解を生じさせる要素があったとしても、むしろ同書をどのように乗り越えていくかが現在のわが国の課題であろう。そのためには、特に心理学、社会学、経済学、ゲーム理論などにより多面的に爆発しているアメリカ交渉学の現状をまず知るべきだし、わが国でも交渉学を独立した学際領域として取り扱うべきだろう。²⁰

最初に、乗り越えるべき対象となる『ハーバード流交渉術』を特定しておこう。というのは、わが国で『ハーバード流交渉術』とひとまとめに言われている（日本語訳の本のタイトルに入っている）本には、*Getting to Yes* 以外も含まれているからである。

たとえば、『新ハーバード流交渉術』は、*Beyond Reason* が原タイトルで、理性を超えた感情の取り扱いを対象にしている。感情の処理の仕方として直接感情と向き合うのではなく5つの核心的な欲求に分解して考えるべきとするが、感情の活用をむしろ説いており、共著者の Shapiro は交渉の心理学が専門である。*Beyond Reason* は、*Getting to Yes* で取り扱われず、切り離すべきとされていた感情の領域の問題を主に取り扱っており、内容的には正反対の性格を有する。

Getting to Yes の共著者であったウィリアム・ユーリーの『ハーバード流ノーと言わせない交渉術』（原題 *Getting Past No*）は、難しい相手方との交渉手法をまとめている。具体的には、交渉の際に、感情から生じる協力関係を構築する上での障害を挙げ、克服するために次の5つのステップを挙げている。²¹

- ステップ1 「バルコニーに登れ！」すべてを眺め渡すような気持ちで事に当たるため、バルコニー上から見おろすような冷静さが必要。
- ステップ2 「相手方に歩み寄る」相手方の状況に理解を示し、相手方を冷静にさせる。相手の状況に共感し、共に解決する姿勢を示す。
- ステップ3 「やり方を変える」相手方を問題解決のパートナーになるよう交渉アプローチの転換を図る。互いの立場よりも「利害」に焦点を当て、共通の問題に取り組む。
- ステップ4 「黄金の橋を架ける」両者が満足できる提案をし、相手もメンツを保てるよう配慮する。相手方にも「交渉成功」と思わせる。
- ステップ5 「相手を教育する」協働することによって交渉を成功に導くことが最善の

日本交渉学の現状と将来

策であると相手方に教える。パワーゲームではなく、戦わずして相手方を従わせる。

Getting Past No も、*Getting to Yes* の実践・応用篇の内容になっている。

上記のように、そもそも *Getting to Yes* は著者達の一つの考え方を単純明快に示したものであり、感情の取り扱いや心理学も含む他の考え方も同時に持っていたことに留意する必要がある。

4. 新視角からの概念再検討

『ハーバード流交渉術』以降のアメリカでの学説による批判、心理学、社会学、ゲームの理論、経済学等の新視角からの検討を踏まえて、同書を含めた従来の概念の再検討をしてみよう。

(1) BATNA

BATNA は、交渉の評価や打ち切るべきかの決断にとって必要不可欠の概念に見える。²² しかし、アメリカでは批判が多い。

BATNA²³ が「戦争」ないし「軍事行動」である場合、『ハーバード流交渉術』でも新版以降付加されている最後の章（「10 の質問」*Getting to Yes*[3d ed.]153pp.）で明らかにされているように、著者フィッシャーらは慎重である。興味深いことに交渉学の論者は、ほとんどすべて「戦争」や「軍事行動」に反対する。想定外の大惨事を招くことを危惧してであるが、イラク戦争やパレスチナ紛争でも話し合いの継続の方が武力行使よりも適切であったとしている。

個人的経験で恐縮であるが、ベトナム戦争後 JICA に依頼されベトナム立法支援に赴いた際、ベトナム戦争でアメリカが敗けたために西側の文化が社会主義諸国に流入し、社会主義の自壊を促した面が強いことを感じた。戦争ではなく平和による文化流入が資本主義の勝利を導いたのである（交渉学的には統合型交渉の成功例として挙げられるべきだろう）。

BATNA についても、常に本当に可能かの吟味が必要だし（第三者への売却が BATNA である場合第三者との交渉による確認は不可欠）、統合型交渉であれば、パイがどこまで大きくなるかは予測しにくいことも考慮する必要がある（パイが大きくなっていれば BATNA よりも得になる）。

(2) 統合型交渉と分配型交渉の調和

統合型交渉を行ってパイが大きくなれば、そのパイをどう分けるかという分配型交渉が必要になる。パイが大きくなることへの貢献度に従って分けるのが公平とも言えるが、2つの交渉間の関係が複雑なため、そう簡単ではない。

ポイントは、統合型交渉だからといって分配型交渉の側面は常に残ることである。統合型交渉の後の分配型交渉の厳しさを緩和するためには、両者間の将来にわたる協調関係の樹立が有効だろう（目の前の不利益には目をつぶって将来の利益を考えてくれるかも知れないため）。

(3) ZOPA（合意可能領域）とアスピレーション

合意は ZOPA の範囲内で成立するのは、ごく当たり前に見える。しかし、ZOPA の範囲自体、交渉の発展と共に変化していく。しかも、最近では、アスピレーション（野心あるいは希望的観測

とか高望みの意味)²⁴が注目されており、アスピレーションを持つと、心理学的実験の結果、成果は向上するが主観的な満足度は低下するとされている。高望みして努力すれば結果は良くなる可能性が高くなるけれども、期待値を達成出来ず失望することも多くなるからである。

アスピレーションを入れて ZOPA を見直し、交渉の発展と共に ZOPA も変化していくと考える必要がある。特に統合的交渉は論点が複数あって相手方の協力もカウントできるから、ZOPA は変わってくる。

(4) ゲーム理論と相手方との協調関係

ゲーム理論は、簡単に言うと相手方との協調関係ないし情報交換²⁵がないならば、双方不利になるという理論である。たとえば、自白か否認かを迫られた囚人の場合、自分だけ否認を貫き相手方が自白すると損するため、両者とも自白し最適な結果が得られないというものである（「囚人のジレンマ」）。

そうであるならば、相手方と協調関係を保ち両方とも否認を貫けば最適な結果が得られる訳で、むしろ統合的交渉を行行情報交換した方が最適な結果に近づくはずである。

同様なことは経済学的なパレート最適からも言え、「ナッシュ均衡」が成立するように交渉するならば、統合的交渉で価値創造（価値増大）を図るべきことになる。²⁶

(5) 社会学的（民族的）考察の重要性

社会学的には、民族的に異なる価値観、風習、行動様式があることを重視すべきである。

たとえば、東アジアでは、メンツを重じる傾向があり、利害を超えてメンツを保てる交渉でなければ交渉自体が失敗に終わる傾向があると言われている。メンツの重視は他の地域でもあるようである。²⁷

わが国の「三方一両損」や「大岡裁き」という考え方も、交渉にあたって特有の行動様式ないし風習であるが、アジア全体でもこのような行動様式ないし風習はあるようである。²⁸

(6) 心理学的考察の重要性

アメリカでは、ハーバードネゴシエーションプロジェクトを中心に交渉学が爆発的に発展し（ハーバードは今でも交渉学研究の中心的拠点で、Harvard Negotiation Review 等の研究発表も盛んである）、交渉学は MBA の基本的科目になり、教育、公共政策、外交等でも盛んに研究されるようになっていく。注目すべきなのは、研究者の質的変化であり、心理学出身者が圧倒的に増加している。²⁹ ロースクールでの交渉学の教員はかなりの割合で、ロースクールを卒業しておらず心理学の学位を有している人が多い。また、大学間の競争や学派的対立は少なく、教員は全米的に流動化している。

アメリカと比較して、わが国では交渉学の研究者の層は薄く、講座も少ないため、交渉学専門の研究者はごくわずかである。筆者は、一橋大学院の交渉理論の科目を担当し教え続けてきたが、あくまで専任としてではなく非常勤の兼任講師としてだった。

わが国の交渉学の現状を前提とすると、アメリカの交渉学を十分消化しつつ分析紹介するフランスのような方向性が現実的であろう（ランブルウ＝コルソン『交渉のメソッド』（原題“The

日本交渉学の現状と将来

First Move”, 2010) がアメリカの交渉理論をフランスの文脈で説明している)。

心理学的考察により、従来の交渉学の既存概念に変化が生じている。たとえば、以下の通り。

①ファースト・オファー

ファースト・オファーをすると、自分が譲れる最高限度を教えることになるので、相手方にファースト・オファーをさせるか、自分がしなければならない時はふっかけた値を言うべきだと従来の交渉学ではされてきた(筆者が30年前にイエールロースクールでもそのように教わった)。

しかし、近時は自分の方からファースト・オファーをした方が、交渉をその周辺でとどめるアンカー(錨の意味)になるため、むしろ、ファースト・オファーは自分からした方が有利とする逆の考え方(但し、準備ができていない場合は相手方からさせて情報をとる)が有力になっている。³⁰ アンカーリング効果(係留効果)と呼ばれるが、これはファースト・オファーの持つ心理学的な当事者への影響のためである。

②勝者の呪い

自分が提示したオファー(価格)を相手方がすぐに飲んだ場合、もっと値切れたのではないかという心理学的な迷いが生じる。心理学的には、交渉を重ねたあげく価格が決まった方が心理的満足度は高い。

③アスピレーション(高望み)

心理学的には、期待値が低いほど実現が可能で幸福度は高い。統計的に世界一幸福度が高い国はデンマークであるが、デンマーク人の期待度が低いと、幸福感が得やすいからだと説明されている。

ところが、結果との関係では、高望みした方が実現可能性は下がり幸福度も下がるが、結果は上がるということが心理学的に証明されている。高望みしたために、本人が努力し周囲も協力することなどが理由として考えられる。

このアスピレーションを交渉に取り入れると、合意可能領域(ZOPA)が変わってくるし、交渉理論の組み立ても異なってくる。³¹

以上のような基本概念の再吟味の必要性については、実は *Getting to Yes* 自体が既に気がついていて、著者の一人ロジャー・フィッシャーがいわば正反対に近い立場から、交渉における感情の重要性を説いた *Beyond Reason* を著しただけでなく、*Getting to Yes* の中で、特に2回の改訂において指摘しているのである。

たとえば、第2版の改訂では、*Getting to Yes* に対する10の質問という新しい章を設けて、相手方との関係樹立の重要性を強調し、良い関係を築くことが交渉を成功に導くとする(質問4に対する回答)。更に、個性、性別、文化が異なる場合の交渉アプローチにも言及し、本書の一般的アドバイスを個別状況に合わせて適用し、ステレオタイプの見方に陥るなど戒めている。

特に興味深いのは、第3版では、eメール等の交渉をフェイス・トゥ・フェイスの交渉と比較して、感情の伝達ができなくなる問題を指摘し、ファースト・オファーの持つ強いアンカーリング効果を心理学的に分析し、本書は *People First* から始まっているとする(3d ed. の質問7に対

する回答及び序文 [Preface])。

BATNA に対する疑問も、ボトム・ラインとの区別の中で、ボトム・ラインでは柔軟性がなく交渉を壊してしまうが、BATNA ならば柔軟で交渉の進展に応じて変化すると説いていた (3d ed. pp.100, 但し第 2 版にもあったが訳出が分かりにくく、日本ではあまり認識されていない)。人間の本質的な欲求に注意を向けたり、相手方のアイデンティティを考慮する重要性も、第 3 版で新たに付け加えられている (3d ed. pp.32)。

5. 法の空白地帯への進出と類型化の必要

日本の交渉学は、アメリカでは心理学、社会学、経済学（ゲームの理論）などの新たな視角からの交渉理論の修正が大幅になされていることの十分な消化が必要なことに加え、わが国独自の問題として新たな領域への進出や類型化も求められている。

(1) 法の空白地帯への進出

「法の空白地帯」とはあまり聞き慣れない言葉かも知れないが、わが国の場合、法とは無関係にコンフリクトが解決されている領域がかなり広い。典型的なのは、下請けや離婚・相続などの領域であるが、規範とは別個であるだけでなく不合理な解決がなされていることも多い。

下請けが元請けや親会社から一方的に不利な条件を押しつけられることは良く指摘されるが、離婚や相続でも、法的規範と異なる社会実態が存在している。

相続では、長男相続の色彩が、強く残っているが（子供間では均分相続が原則）、離婚では大雑把に言って協議離婚が 90 パーセント弱、調停離婚が約 9 パーセント、裁判離婚が 1 パーセント、和解が 1 パーセントの割合である。2002 年まで離婚は年々増加しており、2002 年にピークを迎え 29 万件近くになった（その後も 25 万件程度を維持）。³² 日本の司法がこれ以上の離婚事件の引き受けは困難であり（家事事件の新受件数が年々増加しているため）、圧倒的多数は司法の枠外で離婚がなされている（欧米では裁判離婚が普通）。判決による離婚は 1 パーセント程度で全体をリードしているとは言えず、しかも、不満が多い調停離婚や裁判離婚の実状も正確に伝えられていない。

調停離婚が多いが、その理由は調停前置で婚姻費用分担が調停で決められることが通常であるためである。婚姻費用分担額を合計すると財産分与して離婚するより高くつくことから、本来離婚を防ぐ目的だった調停自体が、離婚へ誘導している面が強い。また、子供の取り合いが紛争解決を困難にするが、単独親権を母親が持ち、父親が養育費を支払うことで、父親の面会権が保障されるという結論になるのが普通である（しかし、実際には両者の対立が厳しいため養育費や面会権の実現が困難なことも多い）。

離婚は、統合的交渉に適しているが、司法の枠外の協議離婚で統合的交渉がどこまで実現されているかは疑問である。協議離婚や調停離婚において関係者が満足できる統合的交渉のテクニックを確立することの方が、たった 1 パーセントの裁判離婚判決をめぐる法解釈論争よりもはるか

日本交渉学の現状と将来

に重要であるのは当然であると思われるが、ほとんど日本では認識されていない。

日本は、法の空白地帯がかなり存在するが、これまで合理的解決がなされてきたとは言えず、交渉学が進出し合理的解決を図るようになれば、日本の社会も変わっていくだろう。

統合的交渉や分野別テクニックの開発と共に、AI などの利用により客観的規準へのアクセスを容易にすることがまず考えるべきであろう。

たとえば、離婚では、離婚特有の制度が存在し、婚姻費用分担や慰謝料、財産分与の基準や考え方の知識を当事者に説明することが必要である（将来的には AI がその役目を果たすことになろう——弁護士の助力のもとで）。子供の養育をどうするかは、まさに統合的交渉が最適な問題であり、交渉の進め方や親権者・養育費の基本的な考え方についての説明が必要である。現在はこれらの説明のためのマニュアル作りが行われているが、将来的には AI が離婚交渉の進め方についてアドバイスすることになろう。

契約交渉でも同様である。下請けとの関係では独禁法違反にならないように留意することは当然必要であるが、下請けとの関係やサプライ・チェーンについての統合的交渉が必要になってくる。単に部品の価格や納期だけが問題ならば限定的な入札をすれば済むが、新製品の開発にあたって部品の開発も必要であり、かつ供給の安定的確保（新製品の売上げが増加したらそれに見合う部品の供給を確保できる）や新製品の発展を両者で協働して行うためには、統合的交渉は不可欠となろう。将来的には契約交渉についても、AI が統合的交渉のシナリオを示すことになってくよう。

（２）一般理論から分野別の類型化へ

これまで交渉理論は一般理論であり、家庭からビジネス、更には外交交渉にまであてはまるとされてきた。

しかし、ビジネス交渉と離婚を比較してみると分かるが、同一の考え方が支配しているとは到底思いがたい。これまでの交渉理論は、どちらかと言えば、ビジネス交渉を主眼としてきたことは、ケースとして挙げられる例を見ても明らかだろう。当然であるが、分野別の交渉理論が今後求められよう。

外交では、イスラエルとエジプトの 1978 年のキャンプ・デービッドの合意（イスラエルがシナイ半島から撤退し、エジプトの主権を回復すると共に、イスラエルのために非武装地域を設定した）は、統合的交渉の成功例として交渉学の本では良く引かれる。しかし、外交は交渉の中でも特殊で、武力行使や経済制裁が BATNA や脅しとして頻繁に用いられ実行される点で交渉一般とは異なる側面がある（話し合いやコミュニケーション不足の失敗例として引く意味はあるのかも知れないが）。キャンプ・デービッド合意も、その後のイスラエルとパレスチナの攻撃とテロの応酬を見ていると、どれだけ同地域の先例として機能しているかは疑問に思える（その後のイスラエルとアラブの交渉で統合的交渉がうまく機能しなかったからとも言えるが）。

6. まとめ

今後の交渉学は、現在進んでいる隣接諸科学の成果の採り入れを積極的に進めていくことになるだろう。

統合型（原則立脚型）交渉は、分配型交渉と比較して、可能な場合には必ず採用することが、経済学的には正しい。パレート最適の範囲が拡大され、パレート改善がなされるからである。有名なオレンジ姉妹の例で説明すると、姉妹が取り合っているオレンジを分配（半分ずつなど）するよりも、姉が皮を取ってマーマレードジャムを作り、妹が実を食べることにすると、オレンジ 2 個分の経済的効果が生み出されるから、経済学的にはより望ましい結果になる（経済的価値の増大）。

分配型交渉は、価格交渉のみの場合にしかあてはまらず、納期、期間、供給量、瑕疵等の問題が組み合わされれば、統合型交渉になる。これに対して、これらの問題をすべて価格に還元できれば、分配型交渉になる。

心理学的成果を取り入れると、難問とされていたファースト・オファーの問題も割と簡単に解決できる。情報不足や準備不足の場合を除き、ファースト・オファーをした方が有利になる。アンカーリング効果により、オファーした提案を軸にその後の交渉は展開されるからである。

しかし、現実の交渉では、交渉者がすべて理性的で全体的に考え、かつ統合型交渉が経済的にも富を増大させるとして行動する訳ではない。自己の利益の最大化しか考えない人も多い。しかも、統合型交渉でパイが増大しても、その後の取り分をめぐる分配型交渉が必要となる。ファースト・オファーについても相手方のファースト・オファーを無視し、自己の都合だけで組み立てた自分のファースト・オファーをカウンター・オファーとして提案することも多いだろう。

その意味では、パワーゲーム的な相手方が強硬で自己の立場に固執する場合には、BATNA を真剣に検討することが必要になってくるだけでなく、相手方への説得・教育も考える必要がある。「ゲーム理論」により、結局両者が協力し合わなければ、双方が損することになる。

BATNA についても、ボトム・ラインと混同されがちであるが、両者は明確に区別され、BATNA の選択には慎重な配慮と検討が要求される。統合型交渉は、交渉の進展に伴い、交渉の妥結点は変化していくから BATNA も柔軟に考える必要があるし、BATNA が訴訟である場合には、訴訟費用や解決までの期間が予想外になるリスクも計算に入れる必要がある。

また、統合型交渉で臨むとしても、事前の交渉戦略と準備は周到に行わなければならない。BATNA の組み立てだけでなく、相手方が交渉に対して何を考えているのか、相手方の立場に立って交渉戦略を立てたらどうなるかまで予測することが必要となってくる。

交渉学自体が「実践の学問」であることからして、アメリカで行われているように、ケーススタディやロールプレイを過去の事例や適当な模擬ケースを用いて繰り返し練習し、プラクティスを通じた理解と学習が不可欠である。最初は参加者の多くが知っている外交・政治事例や心理学の実験ケースから始め、その後に M&A や下請けとの共同開発などのビジネス事例に移る。そし

日本交渉学の現状と将来

て、次第に複雑で参加者が関心を持つようなケース（教育者が対象であれば学校でのいじめや親からのクレーム対応など、医療であれば患者からの病院へのクレームなど）を実際の事例に近い形で参加者と一緒にロールプレイを行い、指導者が最後に交渉の細かい点までレビューして参加者を指導する実践的教育（アクティブ・ラーニング）が効果的である。

交渉相手のタイプを考えるため、民族、文化、性別に対する配慮は必要であるが、ステレオタイプに陥らないことも大切である。東アジアの人々はメンツを重視すると言われてきたが（相手方の交渉者のメンツをつぶすと交渉が不成立に終わる）、必ずしも絶対ではない。かつての日本人は体面を重視したが、最近は利益を重視するようになっている傾向もその一例であろう。アメリカの研究者との議論でも、アメリカ人もステータスを気にし、そのメンツを立てることは重要であるとの指摘を受けた。

交渉では、場の設定、服装、言葉遣いも重要であることが近時強く指摘されている。³³

BATNA の中で慎重な検討を要するのが、調停と訴訟である。わが国の民事調停は大半が調停不成立で終わり、民事訴訟も一審段階ですら判決が約 4 割に過ぎず、約 6 割が和解（裁判外の和解も含む）で終結し、³⁴ 二審段階でも半数近くが和解で終結していることからすると、全体では約 7 割程度が和解で終結していることになる。アメリカは、毎年 1 千万件を超す訴訟が提起される訴訟大国であるが、約 9 割は和解で終了している。³⁵

今後の交渉学の課題としては、調停や訴訟をも視野に入れたトータルな交渉学の構築であろう。特に訴訟における和解をどのように位置づけるかが重要である（調停については、従来の交渉理論の延長で既にかんりの研究が行われている）。³⁶ 法的交渉としての交渉理論も既に発表されている。³⁷

7. 将来の課題

（1）訴訟中の和解

訴訟中に大部分の事件が和解で終了しているとする、訴訟中の和解も視野に入れた交渉理論を構築することが、ごく近い将来求められることになる。

訴訟中の和解の勧試（民訴 89 条）はいつでも可能である以上、常に和解の可能性はあるが、実務では争点整理手続がほぼ終了し、裁判官が暫定的心証を得られた段階で和解協議がなされることが普通である。しかし、争点整理手続終了前でも事案全体の状況がつかめた段階で紛争解決に最もふさわしい統合型解決を目指すべきであろう。

和解を積極的に推進すべきかについては、学説・実務上は、和解積極派と消極派に分かれ、やや積極派の方が優勢な状況である。消極派は、和解のために時間が取られ、和解がまとまらなければ結局訴訟遅延に繋がることや、訴訟手続が和解の中で紛争全体の解決が話し合われることにより手続が弛緩し訴訟物についての判断が求められているのにそれを逸脱するといった批判を展開する。

しかし、和解がまとまれば時間が節約され、上訴や執行の手間も省かれるのだから、和解を推進した方が全体としては訴訟促進に繋がる。和解の中で紛争全体の解決が話し合われることは、社会全体として見れば紛争の減少に繋がり、判決が出ても履行されなかったり紛争が残っていたりするといった不十分さを解決できる。何よりも当事者の合意に基づいており、交渉の結果が和解合意であるという観点から交渉学的にも評価できる。和解が裁判官主導ではなく当事者主導になれば、そして統合型解決を目指すようになれば、当事者の不満も解消され社会的にもパレート改善（富の増大）が図られたと支持されるようになる。

筆者は、上記のような視点から論文（「交渉理論による和解規制と紛争解決説の再生」民訴雑誌 59 号 [2013 年] 1 頁）を発表したが、従来の交渉理論との結合を図り、訴訟中の和解も視野に入れた交渉理論の発展を図りたいと思っている。

訴訟中の和解（訴訟上の和解と訴訟外の和解）と従来の交渉理論を統一する統合理論は、今後の課題ではあるが、和解積極派の裁判官の見解（草野芳郎『和解技術論 [第 2 版]』や始関正光『訴訟上の和解の現状と改善策』『和解は未来を創る』287 頁）を参考にすると、次のような点がポイントになる。

- ①わが国では、訴訟提起前に交渉がなされ、内容証明郵便の往復などの後に訴訟に進むのが普通である。今後の訴訟理論は、このような事前交渉との連続性を踏まえて構築されるべきであろう。
- ②法的解決は、実体法規に縛られ、オール・オア・ナッシングになりがちである。中間的な両当事者が納得できる統合的な解決策は、和解交渉でないと難しい。
- ③訴訟では訴訟物のようなテクニカルな概念によって紛争が分断されてしまうが、和解交渉であれば紛争全体を見据えた抜本的な紛争解決が可能になる。
- ④訴訟継続、上訴、強制執行に要する時間や費用を和解であれば節約でき、自発的な履行も期待できる。和解交渉が失敗するとその分だけ訴訟遅延になるとする反対説もあるが、日本全体で見れば訴訟促進になるはずである。
- ⑤当事者は法に従った解決を求めているのであり、訴訟になるような当事者は強硬な態度を取る者も多いから、判決を迅速に進めるべきであるとの反対説もある。しかし、判決まで至るためには、争点整理だけでなく証人尋問もすべて終え、裁判官が一件記録を精査して判決を起案することが必要なため、どうしても時間がかかる。時間が経ち過ぎた解決は、実際にはあまり意義を失っていることも多い。統合型解決を訴訟中の和解交渉の中に組み込むようにすれば、両当事者が納得できる紛争解決に繋がることも多いだろう。

（2）AI や IT 利用による交渉

既に AI や IT を利用して契約書や遺言書の作成サービスや、関係判例の検索が始まっているし、契約交渉では email の交換で修正履歴を残して交渉することが普通に行われている。

しかし、本稿で将来の課題として考えているのは、AI や IT 機器が交渉を支援し客観的規準による紛争解決の内容を示唆するところまでである。具体的には、離婚や交通事故などの定型的紛争である。具体的な数値を入れれば、過去の判例やガイドラインから、ほぼ客観的な結果を推測

日本交渉学の現状と将来

することができるはずである。一方当事者が交渉を有利に進めるための利用や両当事者が合意の上で解決の目安を知るために利用することなどが考えられる。

もちろん、AIが出す数値は参考値であり、事案毎の個別的調整は必要であるが、交渉の迅速化と当事者の納得の向上は確実に期待できる。

 <注>

- 1 本稿は、筆者が構想する統一的な「交渉と和解」理論の骨子に過ぎないため、注は最小限にとどめている。
- 2 「ハーバード流交渉術」は、Roger Fisher らの“Getting to YES” (1st ed. 1981, 2nd ed. 1991, 3rd ed. 2011) の日本語の翻訳のタイトルがわが国で流布したものである。『新版ハーバード流交渉術』(翻訳) 金山宣夫＝浅井和子 (1989)、同 (翻訳) 岩瀬大輔 (2011) 参照。
- 3 James White, Essay Review: The Pros and Cons of Getting to YES, 34J. Legal Educ. 115 (1984) .
- 4 Roger Fisher = Daniel Shapiro, “Beyond Reason : Using Emotions as You Negotiate” (2005) . 翻訳として『新ハーバード流交渉術感情をポジティブに活用する』(2006) (翻訳) 印南一路
- 5 アラン・ランブルウ＝オウレリアン・コルソン (Alan Lempereur = Aurelien Colson) 『交渉のメソッド——リーダーのコア・スキル——』(原題” The First Move”) (白桃書房、2014) (翻訳) 奥村哲史
- 6 スチュアート・ダイヤモンド (Stuart Diamond) 『ウォートン流人生のすべてにおいてもっとトクする新しい交渉術』(原題” Getting More : How You Can Negotiate To Succeed in Work and Life” (集英社、2012) (翻訳) 櫻井祐子
- 7 第2版以降、初版に対する質問や疑問に答えて新章 (V章) を追加している。
- 8 ウィリアム・ユーリー (William Ury) 『ハーバード流” No” と言わせない交渉術』(原題” Getting Past No Negotiating with Difficult People”) (三笠書房、1992) (翻訳) 斎藤精一郎
- 9 荏司雅彦『論理と心理で攻める人を動かす交渉術』(平凡社、2007)。前半は新ハーバード流交渉術で後半は実践編になっている。
- 10 エレン・ライダー＝スーザン・コールマン (Ellen Raider = Susan Coleman) 『国際紛争から家庭問題まで協調的交渉のすすめ』(原題” Conflict Resolution”) (アルク、1999) (翻訳) 野沢聡子＝鈴木有香＝中野恵美
- 11 田村次朗『ハーバード×慶応流交渉学入門』(中公新書・2014)。同書は、前半で状況把握、ミッション、目標設定、創造的選択肢、BATNA を説き、後半では交渉マネジメント、心理的側面と交渉戦術などを解説する。
- 12 田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』(日経出版・2014)。同書は、交渉学は品格のある対話力を身につけるための教養の一つと説く (244 頁)。
- 13 田村次朗ら『ビジュアル解説交渉学入門』(日経出版・2010)。同書は、交渉の流れに沿って図解しており、分かり易い。
- 14 松浦正浩『実践! 交渉学』(ちくま・2014)。同書は、パレート最適や BATNA と勝者の呪いの関係などを分かり易く説明している (66 頁以下)。
- 15 佐久間賢『交渉力入門』(日経出版・4 版・2014)。同書は、一般的には交渉がゼロ・サムの状況で行われている限り、成功させることは難しく、問題を解決する「ウィン・ウィン交渉」に変える方が成功するが、そのためには十分な準備、寛大さ、動機づけ、代替案が必要であると説く。
- 16 太田勝造＝野村光明編『交渉ケースブック』(商事法務・2005)。同書 161 頁も、認知心理学や異文化

交渉の重要性を指摘する。

- 17 太田勝造＝草野芳郎編『ロースクール交渉学〔第 2 版〕』（白桃書房・2007）。同書は、その後で、交渉の心理学、ゲーム理論、文化論、倫理、弁護士交渉、ビジネス交渉などを取り上げている。
- 18 小林秀之編『交渉の作法』（弘文堂・2012）。同書は、現在のアメリカ交渉学の標準的テキストのように、分配型交渉と統合型（原則立脚型）交渉を並立的かつ可変的に扱っている。最初は分配型交渉で始まっても、パイを大きくするために協働して統合型交渉に移行し、その後また分配型交渉でパイを分けると説く。また、経済学（ゲーム理論）、社会学、心理学によって交渉理論が大きな影響を受けており、紛争解決制度（調停や訴訟）も交渉と統一的に考察されるべきとしている。
- 19 いずれも民事訴訟提起前の交渉の存在を指摘するが、今後は法律学がこれまで無視しがちだった交渉過程を広く視野に入れ、交渉や和解も含めた統一的な法理論を構築すべきであろう。
- 20 藤田忠監修『交渉ハンドブック』72 頁（東洋経済新報社、2003）も交渉学を「学際的学問」として同様な立場に立つ。
- 21 ユーリー『ハーバード流“NO”と言わせない交渉術』（三笠書房・知的生きかた文庫・1995）38 頁は、交渉は準備の善し悪しで決まり、会話が始まる以前に勝敗が決していることが多いと指摘する。
- 22 Russell Korobkin, Bargaining Power as Threat of Impasse, 87 Marq. L. Rev. 867 (2004) は交渉力の源泉は交渉の席から立つまたはテーブルをひっくり返す可能性があると思わせることであるとする。
- 23 ディーバック・マルホトラ＝マックス・ベイズーマン（森下哲朗監訳／高遠裕子訳『交渉の達人』（原題“Genius of Negotiation”）20 頁（日経出版、2010）20 頁は、「不調時対策案」と訳している。同書は、アメリカの最新交渉学のテキストの一冊である。
- 24 Andrea Schneider, Anspiration in Negotiation, 87 Marq. L. Rev. 675 (2004)
- 25 マルホトラ＝ベイズーマン・前掲注 23) は、「交渉は情報戦である」と明言する（37 頁）。
- 26 小林・前掲 18) 140 頁以下。
- 27 同上 230 頁。
- 28 田村・前掲 11) の言うように日米間で共通な面があるだけでなく、アジア全般の傾向と言える。
- 29 マーガレット・ニール＝トーマス・リース（Margaret Neal＝Thomas Lys）（渡辺真由訳）『スタンフォード＆ノースウェスト大学教授の交渉戦略教室』（原題“Getting (More of) What You Want”）（講談社、2017）は、現在最も優れたアメリカにおける交渉学テキストであるが、心理学及び経営学の専門家による著作である。
- 30 同 191 頁。
- 31 同 82 頁。
- 32 二宮周平『家族法〔第 2 版〕』82 頁（新生社、2004）によれば、離婚件数は 1990 年代以降上昇し、2003 年には 28 万 3,854 件になった。この時点までで、大体協議離婚 91%、離婚調停 8%、裁判離婚 1%弱だった。その後、結婚離婚適齢期の人々の数が減少した影響と 2003 年人事訴訟法改正による裁判和解離婚の導入が、本文のような数字に繋がったと思われる。
本文の記述は、同書第 3 版（2009）によっている。
- 33 会議の場の雰囲気作り、机やいすの配置、相手を考えた服装（初対面の場合は正装の方が無難）、丁寧な言葉遣いなど。仕事上の交渉では、紳士的な話し方や服装はできるだけきちんとした方が、信用される。荘司・前掲 9) 192 頁。
交渉の場の構築の重要性を指摘するものとして、David Lax＝James Sebenis, 3-D Negotiation: Playing the Whole Game, 81 Harv. Business Rev. 65 (2003) .
- 34 小林編・前掲 19)『新法学講義』245 頁、同『法学講義』245 頁。
- 35 太田勝造『民事紛争解決手続論』（信山社、2008）は、アメリカの状況分析を中心としながら、交渉と和解について多角的に検討している。
- 36 レビン小林久子『調停ガイドブック』（信山社、1999）、同『調停者ハンドブック』（信山社、1998）、

日本交渉学の現状と将来

八代京子監修・鈴木有香『交渉とミディエーション』（三修社、2004）。

³⁷ 加藤新太郎編『リーガル・ネゴシエーション』（弘文堂、2004）、和田仁孝＝太田勝造＝阿部昌樹編『交渉と紛争処理』（日本評論社・2002）など。

本稿は、日本交渉学会総会（2020年6月6日）の筆者による基調講演の一部を構成する予定である。