



「ハーバード型交渉法再考」

(Rethinking the Method of Principled Negotiation--1981-2011)

October 30, 2012

野村 美明 (Yoshiaki Nomura)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 (OSIPP) 教授
Professor, Osaka School of International Public Policy (OSIPP)

【キーワード】

原則立脚型交渉---利害立脚型交渉---ハーバード型交渉法---交渉の要素
Principled Negotiation---Interest-based Negotiation---Getting to Yes---
Elements of Negotiation

【要約】

Fisher, Ury & Patton の Getting To Yes で展開された原則立脚型交渉方法は、交渉の7要素からなる、「実務家のための理論(theory for practitioners)」を生み出した。しかし、つぎのような検討すべき点があると思われる。

第1に、7要素間の相互関係が論者によって異なっている。各要素の理論的裏付けをし、ケースや実例によって説明することで、要素間の相互関係を明らかにすべきである。

第2に、5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。精神的損害や慰謝料が発生すべき場合など、実例に基づいた分析が必要だと思われる。

第3に、交渉の要素としてのコミットメントが2つの異なる意味で使われている。1つは、ゲーム理論で言う一方当事者の確実な約束、もう1つは、当事者双方による合意という意味である。もちろん、よい交渉実践にはこれらコミットメントの2つの側面が必要なことは言うまでもないが、交渉の学習者に対してはこれら2つの意味を区別できるように注意を促すべきだろう。

ハーバード型交渉法再考

野村美明*

はじめに

ハーバード大学の法科大学院¹の授業で用いられてきた(野村 1986)原則立脚型交渉法(principled negotiation)は、Fisher & Ury (1981)の *Getting To Yes* でわかりやすく説得的に説明され、米国でも広く支持されるようになった²。日本でも「ハーバード流交渉術」として一世を風靡している。「ハーバード型交渉法」または原則立脚型交渉法の特徴は、交渉当事者を共通の問題の解決者にとらえ、交渉を人(people)、利害(interests)、オプション(option)および基準(criteria)の4つの基本要素から説明するところにある。

このような原則立脚型交渉法の構造は、1981年の第1版、第2版(Fisher, Ury & Patton 1991)および第3版(Fisher, Ury & Patton 2011)まで一貫して維持されている。そして、Fisher & Ertel 1995では、4つの基本要素にコミュニケーション、BATNA(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の頭文字)およびコミットメントの3つの要素を加えて、交渉の7要素(seven elements of negotiation)として整理された³。

Fisher & Shapiro 2005は、困難な交渉における人の要素を、感情と関係の問題として対策を示したものであるが、ここでは7要素があらゆる交渉の構造を造っており、Fisher, Ury & Patton 1991の「利害立脚型交渉法(interest-based negotiation)」も同様に7要素から成り立っているという(Fisher & Shapiro 2005: 9, 207)。しかし、交渉の7要素が明確に示されるのは、Fisher, Ury & Patton 2011になってからなのである。

本稿は、交渉教育の観点から原則立脚型交渉法の発展を概観し、残された課題を明らかにすることを目的とする。以下では原則立脚型交渉法の発展をIで基本形の4要素について、IIで後に強調されるようになった3要素についてそれぞれ概観し、IIIで残され

*大阪大学大学院国際公共政策研究科教授

¹ ハーバード・ロースクールでは、他大学とのコンソーシアム(協同)方式による「プログラム・オン・ネゴシエーション」(Program on Negotiation at Harvard Law School, 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当たっている。次のURL参照。〈<http://www.pon.harvard.edu/>〉。

² 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。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』42巻4号1065頁以下、(1992年)1073-1076頁参照。

³ Fisher & Ertel (1995:5-6)は、交渉の準備がシステムティックなアプローチでなされることを強調し、これを「実務家のための理論(theory for practitioners)」(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)と呼ぶ。7つの要素にしたがって事前に準備することによって交渉の結果がよくなるという。

た課題について述べる。

I 原則立脚型交渉法の発展－4要素

Fisher & Ury (1981)が示した原則立脚型交渉法の原型は、Fisher, Ury & Patton 2011でも維持されている。基本的考え方は、第1に見かけではなく、実質を交渉すること、第2に参加者は問題の解決者であることおよび第3に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。原則立脚型交渉法は、第3の考え方から、問題解決型理論⁴に属するといわれる（太田・野村 2005：73-87）。

人、利害、オプションおよび基準の4つの基本要素は、つぎの4つの命題で説明されている。①人と問題を切り離す、②立場（要求そのもの）ではなく利害に焦点を合わせる、③双方にとって有利な選択肢（オプション）を考え出すおよび④客観的基準を強調するである（表1参照）。

表1 立場から実質へー原則立脚型交渉法の4要素

問 題		正 解
立場駆け引き交渉 どちらのゲームをプレイするか		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当たる ○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る ○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当たる ○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』20頁(Fisher, Ury & Patton 1991:13)より作成

⁴ 問題解決型交渉理論は、次の論文によって提唱された。Carrie Menkel-Meadow, “Toward Another View of Legal Negotiation: The Structure of Legal Problem-Solving,” 31 UCLA L. Rev. 754 (1984)

問題解決型交渉理論は、ゲーム理論で裏付けられる(野村 2004)。第1にゼロサムゲームに見える状況を利害に基づいて分析することによって、ウィンウィンゲームに転換できることが示される。この点は、ポイント2の利害分析の重視とポイント3の利害の組み合わせによるオプションの創造につながる。第2に、ゲーム理論からは、交渉における意思決定において、情報と情報伝達(コミュニケーション⑦)の重要性が導かれる。

① 人と問題を切り離す

交渉で一番大切なのは問題の解決であるのに、しばしば交渉相手の「人」が問題になってしまう。人と問題を切り離して、問題に集中するためには、円滑な対話による理解の促進が必要なのである。

「人と問題を切り離せ」という命題のもとで、人が問題にならないように、予防的な措置も強調される。予防的な措置の核心は「相手と話ができる関係(*working relationship*)」を築くことである。これは、「人々が自分たちの相違とつきあうこと」とであると説明される⁵。Fisher & Shapiro 2005では、人の要素が関係性(*relationship*)として整理されている。

Fisher & Shapiro 2005は、Fisher & Ury (1981)や Fisher, Ury & Patton 1991では不足していた感情と人間関係の要素に関する説明を掘り下げたという。『合理を超えて—感情を活用した交渉』という書名は、この点を意図したものといえよう。

Fisher, Ury & Patton (2011:32)は、このような発展を受けて、人の問題に対処するために、5つの核心的な(対人的)欲求に意を払うこと(Pay attention to "core concerns.")をアドバイスする。核心的な(対人的)欲求とは、①*autonomy* (自律:干渉されたくない)、②*appreciation* (価値理解:価値を認めてもらいたい)、③*affiliation* (繋がり:どこかに所属したい、受け入れてもらいたい)、④*role* (役割:やりがいのある役割を果たしたい)、および⑤*status* (ステータス:自分の地位を尊重してもらいたい)である。

② 立場ではなく利害に焦点を合わせる

問題解決における利害分析の重要性は、前述のように、ゲーム理論によって裏付けられる。ハーバード型交渉法の特徴は、Fisher & Ury (1981)および Fisher, Ury & Patton 1991では原則立脚型交渉方法に求められていたが、前述のように、Fisher & Shapiro 2005:207では利害立脚型交渉にあるとされている。しかしながら Fisher, Ury & Patton 2011は、利害立脚型交渉方法という用語を維持している。この差異は、Fisherが「心理学に関心のある交渉者」であり、Shapiroが「交渉に関心のある心理学者」(Fisher &

⁵ Roger Fisher and Scott Brown, *Getting Together: Building A Relationship That Gets to Yes*, 9-125 (1988).

Shapiro 2005:xii) であることから来るのだろうか⁶。

③双方にとって有利な選択肢（オプション）を考え出す

双方にとって有利な選択肢（オプション）を考え出すとは、いわゆる「パイを大きくすること」である。この命題は Fisher & Ury (1981)以来、一貫している。交渉をしたことで、交渉をしなかったときに比べて当事者双方の利得が増加していなければならない。交渉した結果、当事者の利得が増加するような場合には、その交渉はウィンウィンゲームといえる。

④客観的基準を強調する

客観的基準を強調するという命題は、Fisher & Ertel 1995 および Fisher & Shapiro 2005 では、正統性（レジティマシー）としてまとめられている。これに対して、Fisher & Ury (1981)を用いた授業では、受講者らの関心は、もっぱら当事者双方が納得できる客観的原則をいかに見出すかという技術的な側面に向けられていたように思われる（野村 1986）。

「外部の基準を用いて正統性を高める」というアドバイスは、Fisher, Ury & Patton 1991 で補訂された第 V 章の 10 の質問の第 10 問、力(power)に関する質問の中で詳述された。Fisher & Ertel (1995:6)も、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。公正な基準は相手を説得する力になる。同時に、公正な基準は自分たちが不公正に扱われ（ぼられ）ないように守ってくれる盾になるという。

II 原則立脚型交渉法の発展—プラス 3 要素

Fisher & Ury 1981 および Fisher, Ury & Patton 1991 では、交渉の基本要素を 4 つとして説明していたが、前述のように、Fisher & Ertel 1995 および Fisher & Shapiro 2005 は、コミュニケーション、最善の代替案(BATNA)およびコミットメントの 3 つの要素を加えて、交渉の 7 要素(seven elements of negotiation)として整理した⁷。以下では、Fisher, Ury & Patton 2011 の説明の順序にしたがって、⑤BATNA、⑥コミュニケーションおよび⑦コミットメントの順番で説明する。

⁶ フィシャーとシャピーロの 2 人は、有名な裁判官でリーガル・リアリズムの旗手であったジェローム・フランク(Jerome D. Frank, 1889-1957)によって引き合わされたという。

⁷ 交渉の 7 要素については、次の書物の 18 章に Fisher, Ury & Patton 2011 の Patton による解説がある。Michael L. Moffitt & Robert C. Bordone, eds., *The Handbook of Dispute Resolution* (Jossey-Bass Publishers, 2005).

⑤よい「BATNA」(バトナ)を用意する

BATNAとは、現在の交渉による合意がないと仮定した場合の最善の代替案(不調時対策)を考えることである。現在の交渉の中での最低水準(ボトムライン)と区別される。BATNAはすでにFisher & Ury 1981の第Ⅲ章6節で、相手の力(パワー)がこちらより強かった場合に交渉力を高める方策として詳しく説明されている。しかし、Fisher, Ury & Patton 1991では、第Ⅴ章の力に関する質問への回答の中でも、相手方のほうが強い場合に対するプラスの対策として、大幅に増補されている。

⑥確約(コミットメント)の仕方を工夫する

コミットメントについては、すでにFisher & Ury 1981の第Ⅲ章第8節において、相手が汚い手を使ってきたときの例としてマイナスに取りあげられていた(145-147)。ロックイン戦術で極端なコミットメントをして引き下がれないような状態を作り出すというような例である。これに対して、Fisher, Ury & Patton 1991では、第Ⅴ章の力に関する質問への回答の中で、相手方のほうが強い場合に対する対策として大幅に増補されている。

Fisher, Ury & Patton Fisher 1991:184は、コミットメントの例として、人を雇いたいときに、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ことをあげる。メールを書くときに、イエスかノウか、○か×かで答えられるように工夫すると、返答率が高いのもコミットメントのテクニックの応用である。「ワンクリック詐欺」はこれが悪用された例である。

コミットメントは確約と訳されることがあるが、日本語としてはわかりにくい。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示」と広く定義している⁸。原則立脚型交渉法においては、可能な選択肢を減らして、残った1つの選択肢に自分を拘束するというような意味である。

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(credible commitment)」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(太田・野村 2005:139)。

⑦よい伝え方(コミュニケーション)を確保する

Fisher & Ury 1981では、コミュニケーションは①人と問題を切り離すという命題における人自体に関わる問題を解決するための有力な方法として説明されていたのみで

⁸岡田章『ゲーム理論』(有斐閣、1996年)102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。

あった。しかし Fisher, Ury & Patton 1991 では、補訂された第 V 章の力に関する質問への回答の中で明確なアドバイスとして記述されるようになった。

Fisher & Ury 1981 から現在まで、交渉は「相手側とこちら側に共通する利害と対立する利害があるときに、合意に達するために行う双方向の対話(コミュニケーション)」と定義されているので(Fisher, Ury & Patton 2011:35)、コミュニケーションはあらゆる交渉の要素であるといえる。

10 番目の質問への回答として、「効果的なコミュニケーションには力がある」という見出しが新設されている (Fisher, Ury & Patton 2011:185)。Fisher, Ury & Patton 1991 はパンチのあるメッセージを工夫すること、傾聴すること、聞いているというサインを送ることによって、自らの説得力を高めることができるとアドバイスする。さらに、Fisher, Ury & Patton 2011 では、交渉プロセスとフレーミング・リフレーミング⁹という概念を新たに導入している。

交渉プロセスを巧みに管理することー試合の流れを変える動きをするーは達成できる結果の質を左右する。同じシチュエーションを、利害、選択肢、基準および BATNA に基づいたリフレーミングを行うことによって、立場駆け引き型交渉法から原則立脚型交渉法へとゲームを転換できると説明するのである (Fisher, Ury & Patton 2011:186-187)。

Ⅲ 交渉の 7 要素の課題

A 7 要素の相互関係

Fisher & Ury (1981)は、①人(people)、②利害(interests)、③オプション(option)および④基準(criteria)の 4 つを交渉の基本要素として説明し、最後に⑤BATNA を説明していた。Fisher, Ury & Patton (2011:183)は、Fisher, Ury & Patton 1991 で補足された⑥コミットメントと⑦コミュニケーションを最後の 2 つの要素に数えている。しかし、実際の説明ではコミュニケーションが先でコミットメントが後になっている。

これに対して、Fisher & Ertel 1995 は、利害 (②) を第 1 番にあげ、オプション (③)、選択肢 (⑤BATNA)、正統性 (④基準)、コミュニケーション (⑦)、関係性 (①人の問題) そして最後にコミットメント (⑥) を説明する。

さらに、Fisher & Shapiro 2005 の説明は、関係性 (①人の問題)、コミュニケーション (⑦)、利害 (②)、オプション (③)、正統性 (④基準)、BATNA (⑤) およびコミットメント (⑥) の順番である。

⁹ フレーミングとリフレーミングについては、Linda L. Putnam and Majia Holmer, "Framing and Reframing, and Issue Development," in Linda Putnam & Michael E. Roloff, *Communication and Negotiation*, (Sage, 1992).

Patton 2005¹⁰は、7要素を、利害(②)、正統性(④基準)、関係性(①人の問題)、選択肢(⑤BATNA)、オプション(③)、コミットメント(⑥)およびコミュニケーション(⑦)とする。

表2で明らかのように、論者達は交渉の7要素とは何かについては合意しているのに、その順番についてはまったくといって一致が見られない。だからといって無意味に並べたのではないだろう。

たとえば、Patton 以外は利害とオプションが並んでいるが、これは当事者の利害を組み合わせる双方により有利なオプションを作り出すという理論的關係に基づいていると考えられる。Fisher & Shapiroの並べ方は、Fisher, Ury & Pattonでは7番目の要素であるコミュニケーションを、関係性(人)の後に配置しただけで、他の点ではFisher, Ury & Pattonと同様である。この並べ方は、もともとFisher, Ury & Pattonがコミュニケーションを人の問題として説明していたことから説明できる。Fisher & Ertelが利害とオプションを先に挙げ、最後にコミットメント(約束または合意)を配置するのは、何をどのタイミングで教えるべきかという価値判断が含まれていると推測できる。

以上のような説明が正しいとすれば、7要素をどのように組み合わせるかは、著者それぞれの理論的、教育方法論的な枠組みによっているはずである。これらの枠組みの説明が不足しているのは、交渉を教える者や交渉の学習者にとっては極めて不親切ではないだろうか。

表2 交渉の7要素

Fisher, Ury & Patton	Fisher & Ertel	Fisher & Shapiro	Patton
①人(people)	利害	関係性(人)	利害
②利害(interests)	オプション	communication	正統性(基準)
③オプション(option)	BATNA	利害	関係性(人)
④基準(criteria)	正統性(基準)	オプション	選択肢
⑤BATNA	communication	正統性(基準)	オプション
⑥commitment	関係性(人)	BATNA	commitment
⑦communication	commitment	commitment	communication

B 5つの核心的な(対人的)欲求の意味

Fisher, Ury & Patton (2011:32)は、人の問題への対策として、5つの核心的な(対人的)欲求(①autonomy 自律、②appreciation 価値理解、③affiliation 繋がり、④role

¹⁰ Patton, *supra* note 7.

役割、および⑤status ステータス) に意を払うことをアドバイスする。これらは、彼我の感情の動きを理解するレンズとしても、またお互いにポジティブな感情を生み出す梃子にも使えるという(Fisher & Shapiro 2005:18-21)。しかし、これらの核心的な欲求は普遍的なものといえるだろうか。これらの概念や、少なくともその日本語訳が、人との関係で核心的だと感じられるような欲求を表しているといえるかどうか、さらに検討の余地があるように思われる。

理論的にも実務的にも重要だと思われるのは、5つの核心的な(対人的)欲求と当事者の利害の関係である。相手に理解してもらったり認めてもらったりする相手との関係性は、交渉における利害とどう区別できるのだろうか。たとえば、謝罪したり不都合な事実を認めたりする行為が紛争の解決方法・救済方法となりうる場合には、感情の慰撫こそが当事者の利害といえる。

C コミットメントの意味

さらに問題なのは、Fisher, Ury & Patton 2011 で交渉の要素とされるコミットメントと Fisher & Ertel 1995 や Fisher & Shapiro 2005 のいうコミットメントでは、意味が異なっているのではないかという点である。Fisher, Ury & Patton におけるコミットメントは、ゲーム理論で言う「クレディブル・コミットメント」(相手が信頼して次の一手に打って出ることができるような確約-I ⑥参照)の意味である。つまり、当事者の一方がする確定的な約束であり、相手が信頼してもよいと思えるようなものである。

これに対して、Fisher & Ertel 1995 が示すコミットメントは、法律的な合意の要素となる約束という意味で使われている。たとえば、第9章では、合意に至るために当事者双方ができる可能性のある約束を考えて、それぞれの案を作成してみるという指針が示されているのである。Fisher & Shapiro 2005:208 においても、交渉目的である双方当事者の合意の意味合いで用いられており、当事者がコミットできるような公正で現実的な内容をドラフトすることが強調されている。

おわりに

Fisher, Ury & Patton の *Getting To Yes* で展開された原則立脚型交渉方法は、交渉の7要素からなる、「実務家のための理論(theory for practitioners)」¹¹を生み出した。しかし、「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と思われる。

第1に、7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、

¹¹ 前掲注3参照。

それについて明確な説明がされていない。各要素の理論的裏付けをし、ケースや実例によって説明することで、要素間の相互関係を明らかにすべきであろう。

第2に、5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。精神的損害や慰謝料が発生すべき場合など、実例に基づいた分析が必要だと思われる。

第3に、交渉の要素としてのコミットメントが2つの異なる意味で使われている点がある。1つは、一方の当事者が信頼して行動できるような他方の当事者による確実な約束という意味である。もう1つは、当事者双方による合意という意味で用いられている。もちろん、よい交渉実践にはこれらコミットメントの2つの側面が必要なことは言うまでもないが、交渉の学習者に対してはこれら2つの意味を区別できるように注意を促すべきだろう。

参考文献（第1 著者名アルファベット順）

茅野 2007. 茅野みつる「人を動かす-交渉と感情」『JCA ジャーナル』第54巻12号 56-67頁（2007年）.

Fisher & Ury 1981. Roger Fisher and William Ury, *Getting To Yes* (Penguin, 1st. ed., 1981). 日本語訳: 金山宣夫、浅井和子訳『ハーバード流交渉術』(TBSブリタニカ、1982).

Fisher, Ury & Patton 1991. Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, *Getting To Yes* (Penguin, 2d ed., 1991). 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).

Fisher, Ury & Patton 2011. Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, *Getting To Yes* (Penguin, 3d ed., 2011).

Fisher & Ertel 1995. Roger Fisher & Danny Ertel, *Getting Ready To Negotiate? The Getting To Yes Workbook* (Penguin, 1995).

Fisher & Shapiro 2005. Roger Fisher and Daniel Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate* (2005). 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』(講談社、2006).

森下 2009. 森下哲朗「法曹養成における交渉教育—ハーバード・ロースクールでの教育を参考に—」『筑波ロー・ジャーナル』6号 31-75頁（2009年9月）.

野村 1986. 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』140号(1986)235-249頁.

野村 2004. 野村美明「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」『月刊司法書士』平成16年7月号 (No.389) (2004).

<http://www2.osipp.osaka-u.ac.jp/~nomura/profile/ronbun/genkou/shiho.pdf>.

太田・野村 2005. 太田勝造・野村美明編『交渉ケースブック』(商事法務、2005年)