

より良い交渉教育を目指して  
～ハーバードでの教育を  
参考に

上智大学  
森下哲朗

# 教員の悩み

交渉コンペでの学生の頑張り

どうやったら学生の熱意に応えられる？

ベストな交渉教育とは？

教員に必要な能力は？

さらに、コンペを超えて、あるべき交渉研究・教育の姿は？

# 一つの例：ハーバードでの交渉教育

Program on Negotiation

<http://www.pon.harvard.edu/>

- ・教育：ハーバード、MIT等での教育
- ・セミナー：Executive向け、法律家向け・・・
- ・研究：理論と実務
- ・教材：各種ロールシュミレーション
- ・出版：各種書籍、Negotiation Newsletter等

# ロースクールでのクラス

- Bordone教授のNegotiation Clinic

水曜日と木曜日の3時から7時10分

講義、文献、ロールプレイ、撮影、ジャーナル

トータルで100時間以上のクラス

教員 + ティーチング・スタッフ

# PONでの教育プログラム

- ・PON Seminars : 交渉・調停についての半期のプログラム
- ・Executive Education Seminars : 実務家向けの短期コース
- ・Graduate Research Fellows: 研究者向けプログラム
- ・Next Generation Grants : 若手教員や博士課程学生のためのプログラム
- ・Harvard Negotiation and Mediation Clinical Program : ロースクール学生向けのクリニック・プログラム
- ・Negotiation Pedagogy@PON : 交渉の教育方法について考えるプログラム
- ・The Dispute Resolution Forum: 実務家、学者、学生が参加する月一回の情報交換、勉強会
- ・The Clearinghouse : 交渉に関する教材、資料等を販売
- ・Dispute Resolution Directory: ボストンにおける交渉に関する教育機会についての情報サイト
- ・The Program of Instruction for Lawyers : 法律家向けの交渉ワークショップ
- ・The Harvard Mediation Program : ロースクールの学生を中心とした調停のクリニック・プログラム。年間、400件近くを処理。

# 月刊ニューズレター: Negotiation

毎月、興味深いトピック、実務的アドバイスを掲載

- ・ 3月号 Can't beat them? Then join a coalition.
- ・ 2月号 Think you are powerless? Think again.
- ・ 1月号 How do you build trust at the bargaining table?

# 上智大学等での取組み

- 法科大学院等形成支援プログラム  
～ 2005年と2008年にハーバード大より講師招聘して3日間のワークショップを実施

ワークショップの様子は撮影し、DVDとして教育に活用

何が教えられたか、の一例・・・

# 交渉の失敗：考えられる理由

交渉は勝つか負けるか、との見方

交渉の準備、実践、分析についての枠組みの欠如

自己の振る舞いの他者への影響に気づかない

組織のルール、文化、慣行等による制約

3つのEの罫：エゴ、エモーション、エスカレーション



# 交渉における3つの要素

どのような交渉においても、以下の3つの要素が絡み合って交渉をかたち作る

内容  
プロセス  
関係

# 交渉の成功のための7つの要素

交渉成立以外の選択肢

当事者の利益

合意可能な選択肢

客観的な基準

コミュニケーション

当事者間の関係

約束

# 良い交渉結果とは？

BATNAより良く  
自分たちの利益を満たし、相手にとっても受容可能な利益をもたらし、  
多くの選択肢のなかでベストであって、  
客観的な基準に照らしても内容が適切であり、  
当事者の関係を改善し、  
円滑なコミュニケーションに基づき、  
明確、確実、かつ、実行可能な約束を伴うもの

# 交渉における3つのテンション

1. 価値の創造 価値の分配
2. 相手への共感 自己の主張
3. 本人 代理人

cf. Mnookin et.al, Beyond Winning

# 価値の創造の源泉

## 共通の利益

～ 親にとっての子供の幸福、ライセンサーとライセンシーにとっての商品の成功

## 規模の経済

～ 共同で行うことによる利益の増加、コストの削減

## 違い

～ リソース、評価、予測、リスク、時間、優先順位

～ contingent agreement

## コストの削減

～ 訴訟、弁護士費用、利息・・・

# 共感：聞くこと

## ■ 良くない考え方

- －聞くことは弱気
- －相手の言うことを聞くのではなく自分の考えを主張することが説得に繋がる
- －聞いていると同意したと思われる

## ・ 良い考え方

- －聞くことで有用な情報を入手する
- －相手の利益を満たす提案が可能になる
- －関係を良くできる
- －同意することなく聞くことができる

# Active Listening

なるべく多くの情報を相手から引き出す  
ACTIVE LISTENINGという考え方

## < 実践 >

- ・オープン・エンド型質問    クローズ・エンド型質問
- ・ *Paraphrase*: 相手の発言を確認する (    でもね、・・・)
- ・ *Acknowledge*: 相手の言っていることが分かっていることを示す (    沈黙、無視)
- ・ *Inquiry*: 多くの情報を得られるようにうまく質問する (    わかった、わかった・・・、Yes / No question)

# 交渉を難しくする要因

## 戦略的要因

相手方がいやらしい戦略を用いてくる

## 対人的要因

相手の交渉スタイルが違う

## 構造的要因

交渉を困難にする外的要因



# 感情への対応

- ・感情を持つことをやめる
- ・感情を無視する
- ・感情に一つ一つ対処する

こうした方法は交渉においては役に立たない

感情が生まれる原因となる「核心的欲求」を理解し、感情とうまく付き合うべき

# 交渉のプロセス

- 交渉のプロセスを構成する3つの要素

TASK

PEOPLE

FORUM

プロセスについての合意の活用

# 世界の中での日本の交渉教育

## ハーバード流

日本には合わないという人もいるが…

枠組みの提供、圧倒的リソース、国際的な交渉

## 日本

まだまだ発展途上ではないか

逆にいえば、いろいろと発展していく可能性

教員同士の連携はもとより、教員と実務家の連携も必要、さらには、コンペのOB / OGの協力も

# 交渉教育の可能性

コンペ

- ・シンポ
- ・過去問の分析
- ・審査員・教員・OB等によるリーダーズ・キャンプ
- ・OB / OGによるコーチング・サポート

コンペを超えて

- 社会人向け、大学を越えた教育プログラム
- 教育ツールの共有
- 交渉研究：法曹、外交、ビジネス事例の研究とフィードバック
- OB / OGのcontinuing education

# 具体的には？

たとえば、

- ・過去問の解説書
- ・自作ロールプレイ等のデータベース
- ・OB / OGの有志による大学を越えたコーチング・サポート
- ・交渉についての勉強会
  - コンペOB / OG、審査員有志等による定期的な勉強会
  - 海外の理論研究
  - 事例研究
  - 成果をHP等で公表

# お知らせ

3月6日～8日

## 上智大学LSでワークショップ

6日:コンペ問題をベースにした調停

7日:コンペ問題をベースにした仲裁

8日:準備書面の講評、仲裁判断の講評等

\* 長島・大野・常松法律事務所から合計で27名の弁護士が仲裁人・調停人役、依頼人役、講演、講評等で参加。

<http://lawschool.cc.sophia.ac.jp/project/index.html>