



交渉アナリスト

Newsletter

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長
土居 弘元

「主観である」ことが

人は客観的であるということを是とし、主観的であるということについては「個人的な意見に過ぎない」と思いがちである。客観的に示すことができる「長さ・重さ」のようなものは、対象を比較しどちらが大きいかというような検討をすることが可能である。しかし、客観的に示すことができない対象に対して「これは好ましい」とか「これはどうもダメだな」という評価をするのが私たちの日常ではないかな、と私は思う。満足水準という考え方で判断するなら至極当然なことなのだから。ゆえに、主観を客観化することは大切なことなのである。

NHK は「にっぽん百名山」という番組を放映している。毎回、百名山のうちの一つの山に、ガイドさんに導かれて登頂していく姿を見せる、という番組である。登山口から登頂を始め、途中の風景や花・木々を見せ、頂上に至るまでが示される。私は山好きではあるが、実際に登るのは困難な体力なので番組を見て楽しんでいる。この「日本百名山」という言葉は一般に日常的に使われているようだが、実際は深田久弥という作家が自分の経験によって選択し、エッセイとしてまとめた作品を基に命名したことに由来する（その作品が発表されて今年で 50 年目だそうである）。品格・歴史・個性を兼ね備え、かつ原則として標高 1500 メートル以上で、深田氏本人が登頂した山から選択したとのことである。したがって深田久弥氏が自己の基準で選択した「素晴らしいと考える日本の百の山」ということであ

る。しかし百名山といえはこの作品に載せられた山に限られるようであり、今の日本では「これらが百の素晴らしい山々です」という受け止められ方をしているようである。これは主観的な発言が客観化した例ではないかと私は考えている。山に対して特別な思いを持っている人の中には、「この中には選ばれていないがこの山よりはこの方が品格も個性もあるし、歴史もあるのだが…」とと思っている人がいるかもしれない（現在の百名山ブームから考えて、101 番目の山は 1 番違いの不運を嘆いているのではないかと感じてしまう。また、その地元の人達は 1 番の差で現在の観光ブームに乗ることができずに残念、という思いを抱いているかもしれない。尤も、心ない登山客が多いので、ヒソソリと優雅に佇む山容を見せて、その山自身は自らを誇っているのかもしれないが）。

判断の基準が主観的であっても、人間行動はその人の主観に基づいているのであるからそれは是とするしかない。客観的に計測されている数値を見て、それが好ましいかどうかは、それを見て判断する人の心のなかにある基準次第である。いわゆる満足水準という言葉で表現されるものである。人の意思決定は客観的な数値だけに基づいて行われることではない。すべてが客観的な数値で表現したり明示したりできるものでもないからである。

「総合的に考えて、これで良いのではないかと思うのだがどうだろうか」と問われて、「チョッとこのあたり

の点はもう少し検討してはどうでしょうか」という意見が出されたとしよう。もう一度考えてみて、何らかの変更が行われ、多数が認めるならそれで OK が出る。感情も含めた判断に基づく人間の行動はこのような形で進められていくのではないだろうか。そう考えてみると、身の周りはほとんどすべて主観的な判断で動いていることに気がつく。自己の判断で客観的と思える行動も、それはその人個人の基準に基づく判断である。ほかの人から見ると「何を考えているの、自分勝手に考えて」と思われることもある。この辺りにグループや組織で行う意思決定、それに基づく交渉での食い違いが起こる原因があるのであろう。

よく「一枚岩になる」ということが言われるが、それは考えるほど易しいことではない。20 年ほど前の自民党ではいろいろな派閥が独自の活動をしていた。その中で竹下派(現在の平成研究会)は一枚岩であることの結束力を誇っていた。その鉄の結束力を人は「一致団結・箱弁当」と称していた。しかし、その強固な組織もチョットとした人間関係のもつれで亀裂を生じ分裂へと進んでいった。相当に強い力の持ち主のリーダーシップでもいつまでも一枚岩でいることは難しい。その例をここに見るのである。

組織内・グループ内の考え方を一つに方向付けるやり方を一人の人間のリーダーシップに任せるのは難し

い。参加者の思っていることを忌憚なく述べ合い、そのなかから好ましい考え方を探り出すことを考え、主観を組織内容観化しなければならないからである。それを可能にする一つの方法がブレインストーミングである。この場合も、単に考え方を述べるブレインストーミングでは方向付けを考えることなく行うことになってしまう。まずはどのような方向を目指して進むのかを考えることから始める必要がある。参加者が考えを述べ合い、グループ・組織が向かう方向を描くことから始めるのである。そこで行われるのが「価値焦点思考によるブレインストーミング」である。これによって「価値の木」を描き、どのような方向を目指すかが提示される。それを基にして個々が考える目的とそれを達成する行き先である目標を出し合い議論を交わす。相手の批判をすることはせずに、である。迂遠な方法ではあるが、これによって「自分の考えを述べることができる」し、「メンバーの考えを知ることができる」のである。「三人寄れば文殊の知恵」の現代版である。それを行うことで、同じ方向に向かって進んでいくように見えても目標とする所は異なっている、ということの相互理解ができる。そして一つにまとめていくことが可能になる。主観の組織内容観化を行うのである。

「主観で動く対象をいかに組織として客観化し、一つの像として示せばよいのか」。これを行うことが、組織として交渉に臨む第一歩である。

著者紹介 土居 弘元氏

国際基督教大学 名誉教授

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長

1966.3 慶応義塾大学経済学部卒業

1968.3 慶応義塾大学大学院商学研究科修士課程修了

1971.3 慶応義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学

1971.4 名古屋商科大学商学部専任講師から助教授、教授へ

1983.4 杏林大学社会科学部教授

1990.4 国際基督教大学教養学部教授(社会科学科所属)

1995.4 教養学部における一般教育科目として交渉行動を担当

2007.3 国際基督教大学を定年退職(名誉教授)

2007.4 関東学園大学経済学部教授 現在に至る

【著書・論文】

『企業戦略策定のロジック』中央経済社 2002

「価値の木分析と交渉問題」"Japan Negotiation Journal" Vol.2 1991

「交渉理論における決定分析の役割」"Japan Negotiation Journal" Vol.16 2004