



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

交渉学に思う

交渉を専門の授業科目として作り、担当したのは1998年だったと記憶している。経営学の領域で上級の科目にして、タイトルは「交渉行動と意思決定」とした。その頃まで研究の中心は決定分析であったのでいくらか違和感を覚えたが、ライファ先生の著書“Art & Science of Negotiation”を読みながら決定分析が交渉に適合できることを確認し教材を考えた。ただ、1時限70分の授業を縦に3時限（週に1回）、これを10週続けるというスタイルであったので講義だけでは学生がもたない。私も大変である。そこでロールプレイングやケース分析・討議を加えて、三方向の授業にした。教師から学生、学生から教師、学生間相互、これで三方向となる。お互いが刺激し合うという意味でよい方法であったな、と今では思い返している。

その頃から交渉は「学問」として体系的に考えられることが望ましいのではないかと考え始めていたし、今でも考えている。いろいろな学者が自己の考える方法を交渉の対象として論じているため、諸々の考えに基づく理論が創られている。対象が「交渉」であるから、どのようなアプローチであっても有効な方法こそ望ましいと考えるのであろう。本来は社会の中で行われているさまざまな交渉行動のうち、上手いき成果を挙げたものを書き留めておくことから始まったのが交渉研究だったように思う。経済学が実際の財政担当者の行った成功例を書き留めたこと、それを体系的に考えていき論理的にまとめて国富論ができあがった。徐々に理論的な方法で書き改められ、さらに研究が進められて現在の経済学になり、経済原論とか経済学原理と呼ばれるような形が成立した。交渉学もこのよう

な形で交渉学原論と呼ばれるようなものができることはないのだろうか、そのような思いを持ち続けてきたのである。

交渉学はどのように進展して来たのかを私なりの経験に絡めてまとめてみよう。大きい貢献をしたのはハーバードにあるPONである。ここでの成果が徐々に広まっていった。

交渉に関する書でほとんどの人が勧めるのはフィッシャー、ユーリー、パットン三氏の著になる『ハーバード流交渉術』である。私はこの本から入った。訳書のタイトルである『ハーバード流』という言葉に魅かれて手に取った人が多いことと思う。交渉とはどのようなものを理解し、どのような論理が組み込まれているかの初歩を理解させる名著といえよう。割合に小さい判の書であったから鞆の片隅に携行することが楽だったからでもあろう。随分と多くの読者を得たし、海外でも数多くの国で翻訳されて出版された。今では古典といえる存在である（因みに原著のタイトルは“Getting to Yes”であり、「Yes に到達する」という意味である。その後続くハーバード大の交渉研究者が出版する本は「ハーバード流」というタイトルを冠に付ける。例外もあるが、そうするとよく売れるようである）。

ライファ先生の“Art & Science of Negotiation”は内容がいくぶん数学に傾いていたからであろう。日本語に訳されなかったようである。決定分析という領域を開発された先生はウィーンのIIASA(国際応用システム分析研究所)の初代所長を退任されてハーバード・ビジネス・スクールに帰り、交渉のコースの担当

をされ、そのテキストとして書かれたのが Art & Science である。この著書評して一橋大の大成教授は「この本なら横になって寝転んで読んでも解る」とおっしゃっていたが、それほどやさしいものではないと私は思っている（大成教授はゲーム理論の数理を研究されていた）。1980年に出版されたこの書は2003年にライファ先生と2人の関係者によって改訂され“Negotiation Analysis”というタイトルで出版された。副題は Science & Art of Negotiation と付けられており、交渉学原論を目指して書かれたのかな、という気がする。ただゲーム理論の雰囲気は前著より強くなっている。

2003年5月下旬にライファ先生の80歳の誕生日をお祝いして交渉学に関するカンファレンスがハーバード・ビジネス・スクールで開催された。希望者は参加自由とのことであったので申し込んでボストンに出かけていった。そのカンファレンスではムヌーキン、ベイザーマン、サスカインド、セベニウス、の4名の大家がご自身の最近の研究を報告された。それぞれの研究指向を話され、それぞれに面白さを感じた。その中に、交渉学の原論の可能性はないかな、という思いをしながら聴講させてもらった。

その後、1週間程ボストンの隣町ケンブリッジに滞在し、ベイザーマン、メアリー・ロー、サスカインド、の3人の先生方にそれぞれ1時間程の時間を作っていただき、お考えを伺った。「どのような交渉教育の方法が好ましいのか」「交渉学を始めるに当たって、どんな文献を読めばよいと考えておられるのか」等々についてである。彼らの答えを通じて交渉教育はどのような方法で進めるのが好ましいのか、について考えてみたかったのである。

サスカインド先生の研究室を辞す時、「日本から来ている学生に会って見ないか」と紹介されたのが松浦正浩先生である。先生は現在東京大学公共政策大学院で交渉学を担当されておられる。お会いした頃はMITの博士課程に在学中で、サスカインド先生の下で研究をしておられ、Ph. D. の最終面接に備えておられる頃だったのではないかと、思う。大学キャンパスにさわやかな5月の風が吹き、木々の緑が目まばゆい季節であった。ほかにもセベニウス、ワトキンスの両先生にもお会いしたいと願っていたが、セベニウス先生にはアポが取れず、ワトキンス先生はその年の3月、教授へのプロモーションが上手くいかず、ボストンを去っておられた。

これらの先生にはそのご著者や研究ノートを通じて交渉学の内容に関しての影響を多大に受けて心から感謝している。「交渉はテーブルに着いてから行われる

もの」という既成概念で固まっていた私に対して、「3D交渉」という考え方を示してくださったのがセベニウス先生である。テーブルから離れて考えることの重要性を示していただいたのである。それはハーバード流3D交渉術として翻訳されている。この考え方で交渉が考えられるなら、教育方法として既存のロールプレイングという考え方の一部が崩れると考えることもできる（すべて3Dで考える必要もないのであるが…）。

ワトキンス先生は、その著書“Breakthrough Business Negotiation”を翻訳するに当たって何度かメールさせていただきやり取りをした。幸いOKをいただき、『ビジネス交渉術』というタイトルでご著書を訳して出版することができた（監訳者は藤田忠先生で中国からの留学生が参加した）。ワトキンス先生はハーバード・ビジネス・スクールの准教授をしておられたので、この著も「ハーバード流」を付けておけばもっと売れたのではないかなと、今でも残念に思っている。理論面をやさしく説明し、事例に関連した解説を付けて書かれたよい本である。

さまざまな先生の影響を受けながら交渉について考えを続けている現在、課題は「交渉学原論をどう考えるか」ということである。これについてはまた改めて述べることにしたい。

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