

## 00 はじめに

関西大学教育推進部 山本敏幸

### 0. 【ゴール目標】なんのためにこの読本を書くのか？

本書を紐解いていただき、ありがとうございます。関西大学の教育推進部、教育開発支援センター（CTL）では、本学の掲げる「考動力ある人材育成」教育の一環として、大学の基礎教育のカリキュラムに、ハーバード大学で生まれた交渉学を導入し社会人基礎力の付加価値を高めるために励んできました。

かつて、アメリカの大学では、アカデミック科目として、経済学やディベートを認めるべきかという論争がありました。今ではアメリカの大学でも日本の大学でも当たり前の科目となっています。交渉学はまだまだ新しい学問分野です。コミュニケーションを通して、人の心と心をつなぐ信頼関係構築・継続のためにどうすればいいかを科学する学問分野です。大学を卒業して社会人となり生涯学習を実践していくためには必須のコミュニケーション分野の学問といえます。

プレゼンテーション能力を身につければ、効果的・効率的に情報コンテンツを伝達する「術」が身につきます。一方、交渉学は人と人との心のレベルからの信頼関係構築のためにどうすればいいかを考えていきます。人と人との信頼関係を時空間的にかつ俯瞰的に考える営みです。

本書では、これまで5年間の本学での交渉学導入の取り組みの試行錯誤をまとめてみました。是非お読みいただき、近未来の社会人のため、教育のフューチャーデザインのため、ご理解、ご支援をいただければ幸いです。

## 1. 主旨

### 1.1 教育哲学: 基盤となる信念

みんなが安心して住むことができる未来社会を築くことを願うのは、教育に携わる者にとっては当たり前の営みと信じて、この本を書くことにしました。得てして、人間は感情の生き物、特に日本人は村社会で培ってきた縦社会の閉鎖的な文化があります。自身と比べて、より能力があつたり、より幸せな人がいれば、自分もそうなりたいと羨む、そうなれないことを悟ると妬むといった傾向があります。これでは、持続可能性のあるいい未来社会は築けません。かと言って、感情的な生き物であることには、変わりありません。感情から人間関係を築いて、永く続くいい関係、つまり、信頼関係を保てるようにするにはどうしたらいいかを考えることは未来社会の礎としてとても重要なことのように思えます。

社会という営みは、多数のステークホルダー（構成員）のネットワークによって形成されています。お互いに依存しあつた組織体制です。ここにおいて、日常の依存関係は信頼関係という形で継続されていくことが大切です。社会の一員としての責任と自分の担う役割を自覚していかねばならないのです。

本書では、実践的な未来社会構築に向けての信頼関係・持続性について展開していきます。

## 1.2 交渉学の歴史的背景

かつて、ハーバード大学でも、お金を儲けるための学問領域である「経済学」をアカデミックな学問と認めるか否かで揉めた時期がありました。今では、どの大学でも経済学部の存在は疑われることはありません。また、ディベートについても然りです。二分法を使い、論理的に突き詰めていくことで、勝ち負け（二分法による評価）を決めていく学問領域です。ディベートも当初はアカデミックな学問領域とは認められない時期がありましたが、今では、論理的思考を涵養するための立派な科目です。

では、「交渉学」はというと、未だにアカデミックな学問領域には認

められないのが現状です。「交渉学」は、クリティカルシンキングという論理的思考を通して、信頼関係をどう構築して維持していくかについて科学する学問領域です。

しかし、未だ新しい学問領域であることは否めません。交渉は学問ではないという異義を唱える方々も交渉学のセミナーやワークショップでよく見かけます。というのも、世界には異なる宗教観や価値観を基盤として人生の営みをする人たちがいて、たとえば、古い観光街などで仲間がグループで一見さんである観光客に対して、強引な Win-Lose の交渉をするような騙しのテクニックを連想する方々が多いからです。これは、本来は到底交渉とは言えない、ただの騙しのテクニックです。

本来の交渉は、交渉の全ての当事者とその場にいらなくても間接的に関与するステークホルダーの生活や環境をも取り込んで Win-Win な関わり合いを調整するプロセスです。つまり、交渉というのは周囲社会に対する影響までも考慮する所作です。

ここでいう交渉とは、交渉の場に居合わせる当事者間だけの閉ざされた世界で完結するようなビジネス交渉・商談交渉を指すのではないことを宣言しておきたいのです。

### 1.3 対象となる読者の方々

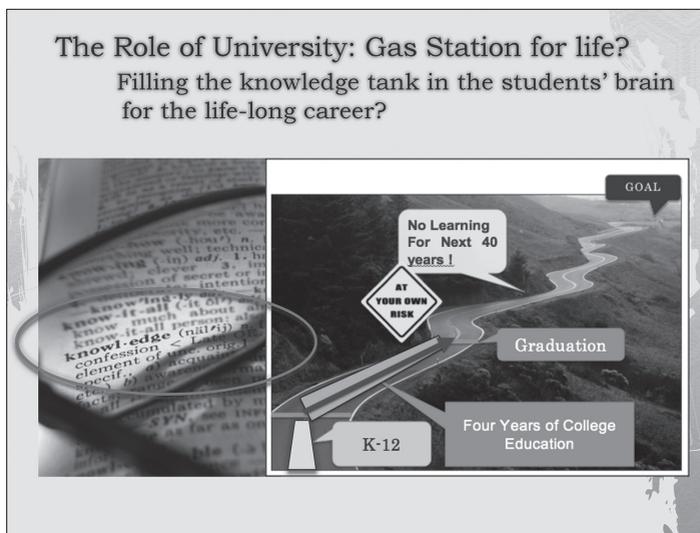
本書は以下の方々に、自身の持ってこられた交渉学についての偏見をリセットして、読んでいただきたいと考えています。例えば、次に挙げるような方々が読者の対象です。

- これまで、ディベートを教えてこられた先生方で、コミュニケーションの本質はディベート以上の感情部分が大半を占めているのではないかと気づき始めた方々。
- 学生のコミュニケーション能力を涵養するためには、プレゼンテーションのような科目を設置するだけでは信頼関係を構築するための真のコミュニケーション能力が育成できないと気づき始めた方々。

- 大学の共通教養科目領域に交渉学カリキュラム導入を検討するステークホルダーの方々。
- 交渉学のインストラクターを目指す方々。
- これまでの社会人基礎力を涵養する学問領域に加えて、時空間的な俯瞰力を身につけさせるコミュニケーション能力（交渉学）も大事だと考える方々。
- 交渉は相手を説得することでも、説き伏せることでもなく、感情や信頼関係が大きく影響していることに気づき始めた方々。

#### 1.4 なぜ、大学で交渉学なのか？

大学はただ専門知識だけを身につけるところではありません。これから社会人になろうとする人たちが、4年間過ごす人生の大事な時期を提供するところです。



これまで、健康面、衛生面、経済面のすべてにおいて親のお世話になってきた「雛」が一人前の社会人として成長する時期です。そのような大事な時期だからこそ、社会人基礎力の主要な部分として交渉学を学

ぶことは大事なことだと思います。大学は4年間ですが、社会人として活躍する時期はその10倍以上の時間です。交渉学を大学時代に学んでおくことはとても重要なことと確信しています。

日本国内での交渉学の大学・大学院での導入について見ておきましょう。発端は、2001年に東京大学院の先端研のアントレプレナーシップ論で、お試しとしてマイクロインサーション的に交渉学が導入されたことでした。これが評判となり、2003年には同大学院先端研の他の科目にも交渉学が導入されました。2009年には同大学院航空宇宙工学の科目でも交渉学が導入されて現在に至っています。

慶應義塾大学でも2002年から社会人対象の公開講座において戦略的交渉力のセミナーが始まっています。また、2008年からは学部生・社会人を対象にした福澤諭吉記念文明塾で交渉学が導入されています。金沢工業大学虎ノ門大学院においても、2003年から社会人を対象に交渉学講座が開設されています。

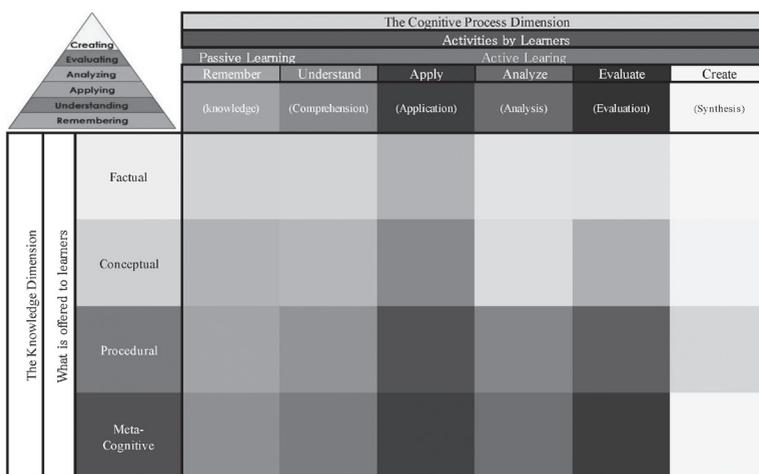
関西では、2014年に追手門学院大学で、学部生対象の交渉学入門コースが開設され、2015年には本学において交渉学入門コースが開設されて現在に至っています。本学では交渉学の授業構成は、俯瞰的に自分の置かれた状況を把握するための「交渉学のためのクリティカルシンキング」と、実践的な交渉学の概念と問題解決にむけての合意形成のスキルを育成する「交渉学」からなり、開設以来、1学年度に「交渉学のためのクリティカルシンキング」は4コース、「交渉学」は8コース、合計12コースを開講しています。2018年度までの5年間の受講生の総数は1000名を超えています。

## 2. 教育パラダイム

### 2.1 アクティブ・ラーニング

アクティブ・ラーニングについて、Bloom's Taxonomy Matrix（ブルームのタキソノミーマトリックス）の観点からも見てみたいと思います。（図1を参照）。横軸には、アメリカ国立訓練研究所（NTL）による理

論であるラーニングピラミッドが「記憶すること」、「理解すること」、「応用すること」、「分析すること」、「評価すること」、「創造すること」の順に表示されています。縦軸には、教育が提供する学習の内容・機会、「事実情報」、「概念情報」、「手順や前後関係」、「メタ認知」が列挙されています。従来型の教育は左上の4つのマス部分（黒い枠線で囲んだ領域）に特化した教育であったのに対し、新しい教育パラダイムでは、マトリックスの全領域が学習領域となります。



【図 1 The Bloom's Taxonomy Matrix.】

さらに、強調しなければならないのは、Bloom's Taxonomy Matrix の全領域での学びを個々人のレベルで行うだけではなく、グローバルなチームレベルで行わなければならないということです。多様な価値観を持った学習者がキャンパスの枠を超えてチームで学びを展開するためには後述するアジャイルラーニング (Agile Learning) が必須となってきます。

「考える」ことは科学することです。考えるためには道具（考具、シンキングツール、グラフィック・オーガナイザー）が必要となります。

考具は使う状況に合わせて使えるようにならないといけません。考具を活用して考えることで、思考力が深まっていきます。本学のミッションに掲げている「考動力」ある卒業生を世に輩出するためには、この「考える」というスキルは社会人基礎力の根幹を成すものです。ここでは、アクティブ・ラーニングを交渉学の領域で実践します。

## 2.2 ソーシャルコンストラクティビズム

「木を見て森を見ず」にならない教育パラダイムを考えています。認知心理学では、個々人の学習者に焦点を当てて学習理論の研究が行われてきましたが、社会が基盤となった未来社会を考えていくには、新しい教育パラダイムが必要となります。ここでは、構成主義のパラダイムを採用して、個人が基盤ではなく、社会が基盤となった、社会における集団の合意形成を如何に実現するかを考えていきたいと思えます。未来社会に対する合意形成を築いていくことを交渉学教育の基盤として本書を展開していきます。

言い換えると、未来社会に対する集団の合意形成を築いていくことが中心で、それが社会基盤となるといい未来社会になるというのがここでの基本的な考え方である。個人が基盤では交渉学の学びは起こり得ないのです。

## 2.3 アクティブ・ラーニングの実践の場となる PBL/TBL とその先へ

アクティブ・ラーニングの効果的な実践の場として注目されている PBL (Project Based Learning/Problem Based Learning) や TBL (Team Based Learning) ですが、認知のパラダイムでアクティブ・ラーニングを実践しても、よりよい未来社会をステークホルダーたちが合意形成により築いていくためには、主体的な学びを促進するアクティブ・ラーニングにはなりません。

そのための改善点として、交渉学の授業では、一般的に大学のアクティブ・ラーニングに採用されている PBL/TBL に加えて、アジャイルラ

ーニングモデルとシチュエーション・リーダーシップ・モデル (situational leadership model) で PBL/TBL を行っています。交渉学を学んだ優秀な学生には、certificate を発行してこれからも交渉学の授業で学んだことを継続して実践することを奨励しています。その certificate にはニーチェの言葉を引用しています。これは交渉学の教育に従事する教員たち及び certificate を受け取る学生への戒めでもあります。

He who would learn to fly one day must first learn to stand and walk and run and climb and dance; one cannot fly into flying.

- Friedrich Nietzsche -

アクティブ・ラーニングは1人で行う学びではありません。大学生になるまでずっと認知主義のパラダイムにおいて個々人で学んできた学生にとっては、PBL や TBL はアクティブ・ラーニングの学びに誘うためのいいきっかけになるかもしれません。PBL や TBL での学びは、ニーチェの引用の “learn to stand and walk” の部分に当たります。“run and climb and dance” の部分に当たるのが、PBL や TBL にシチュエーション・リーダーシップやアジャイルラーニングモデルを導入することです。よりよい未来社会を考える社会人に求められる所作にはなくてはならないものだとは確信しています。

先に進む前に、アジャイルモデルについて説明しておきます。アジャイルラーニングモデルとシチュエーション・リーダーシップ・モデルでの PBL/TBL の説明に打って付けのビデオがあります。それは、おとぎ話の「うさぎとかめ」を題材にしたものです。4つのエピソードを通して、アジャイルラーニングモデルとシチュエーション・リーダーシップ・モデルでの PBL/TBL のポイントを説明しています。シチュエーション・リーダーシップ・モデルでは、それぞれのステークホルダーが自身の得手としている状況でその能力を発揮してチーム貢献するという趣旨がわかりやすく説明されています。「Turtle and Rabbit the new

version]と動画を検索すると多くのサイトが出てきます。ぜひご覧下さい。

未来を担う社会人に求められているのは、さらにその上をいく、ソーシャル・アントレプレナーシップの領域、つまり、“flying”であるが、ニーチェの言葉にあるように、いきなりそのようなレベルに到達できる訳ではありません。究極として目指しているところは交渉学の“flying”のステージです。ニーチェのいう“fly”のステージに到達するには、アクティブ・ラーニングでの学びに、PBL や TBL にシチュエーション・リーダーシップ・モデルやアジャイルラーニングモデルを導入するだけでは済まないのですが、2018 年度末までの取り組みではここまでが明確になってきたことです。

### 3. 本書の存在意義・根拠 —なぜこの本が必要か？—

#### 3.1 シナリオプランニング

今時の学生感とそのシナリオプランニングをしてみたいと思います。今時の学生はこれまで生きてきた人生の状況がそのままずっと続くと考えているようです。未来社会に夢を持つこともなく、百円均一ショップで揃う生活必需品で身の回りを固め、人生のゆとりや至福のひとつときや充実した時間を過ごすことに一切価値を見出せないようです。まるで、惰性で生きているようです。「今のままでいい」と思っているようです。「自分さえ良ければ周りの人はどうでも良い。」「不確実な未来に向けて頑張る理由がない。」といったことが根底にあるようです。これではいい未来社会の実現は望めません。

こんな今時の学生のマインドセットを打開するのが、クリティカルシンキングであり、交渉学です。社会は一匹オオカミでは生きていけないのです。みんなで助け合うことがなければ、今の社会に未来はありません。みんなで助け合うには、コミュニケーションを通じての共感、感情の共有、信頼関係の構築・継続といった人間本来の感情を軸とした民主主義の考え方が基本となります。

ついでに言うと、2045 年にはシンギュラリティがやってきます。オ

ックスフォード大学の予測では、世の中の47%の仕事がAIやロボットに奪われてしまいます。世の中の定型業務にあたる業務がほとんど人間の手から離れてしまい、しかも人間よりも正確に間違いなく業務をこなすようになります。

大学がこのままの教育を続ければ、今の在学生在が50歳を迎える前にシンギュラリティが来てしまい、卒業生の約半数がAIやロボットに職を奪われてしまうことになります。そうすれば、職を無くした人たちは生活の基盤を失うことになってしまいます。その時になって、さてどうしようかでは、間に合わないのです。そうならないためにも、人生を時空間的に俯瞰して未来の人生設計を社会レベルで考えてみることはいい未来社会を築くためには大切なことではないでしょうか。

自身のキャリアも含めた人生を俯瞰しシナリオプランニングすることは、未来のための人生設計であり、ジリ貧な人生を避けるためのリスクマネジメントではないでしょうか？

『ルネッサンスマン（邦題『勇氣あるもの』）』というハリウッドの映画の中で、主人公役のDanny DeVitoが人生を諦めて夢をなくした学生たちに向かって、*decision you make dictate the life you lead...there is no question about it.*という場面があります。

人生は一瞬一瞬の意思決定の判断の連続でその1つ1つの判断が未来の人生設計の良きにつけ悪きにつけ結果に繋がっています。俯瞰的に自身の状況を見極め、シナリオプランニングにより意思決定の判断を繰り返さなければ、シンギュラリティで勝ち残ることは難しくなってしまう。

現役の大学生のうちに、社会での自身の立ち位置、アイデンティティについて考える機会を提供するのが交渉学です。未来志向の社会人基礎力を涵養する学問領域の主要な部分です。交渉学を学ぶことで、未来社会について真剣に考える機会も持つことが出来ます。また、自身を投影した明るい未来社会を築く基盤、その礎となる信頼関係の構築についてアカデミックな視点で科学していく機会を持つことができま

す。未来社会構築に向けての実践的な信頼関係構築・持続性について考えることができます。

さあ、いっしょに、未来社会に向けて「交渉学丸」で船出をしましょう！

(参考文献は 120 頁以降に記載しております)

題目 00、01. 2、02、04、05 に関する参考文献

- Otto Scharmer and Katrin Kaufer (2013), *Leading from the Emerging Future*, Berrett-Koehler Publishers = 2015, 由佐美加子訳『出現する未来から導く』英治出版
- C. Otto Scharmer (2007), *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, Scott Meredith Literary Agency, Inc. = 2010, 中土井僚, 由佐美加子訳『U理論』英治出版
- Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers(2005), *Presence*, Society for Organizational Learning = 2006, 野中郁次郎監訳, 高遠裕子訳『出現する未来』講談社
- Angela Duckworth(2016), *Grit the Power of Passion and Perseverance*, Tuttle-Mori Agency = 2016, 神崎朗子訳『やり抜く力 GRIT』ダイヤモンド社
- William Ury(2015), *Getting to Yes with Yourself*, The English Agency(Japan) Ltd. = 2015, 中川治子訳『ハーバード流 最後までブレない交渉術』日本経済新聞出版社
- Warren Bennis, Burt Nanus (1985,1997,2003,2007), *Leaders*, HarperCollins Publishers = 2011, 伊東奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社
- Warren Bennis(2003), *On Becoming a Leader*, Basic Books = 2008, 伊東奈美子訳『リーダーになる[増補改訂版]』海と月社
- Erin Meyer(2014), *The Culture Map Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*, PublicAffairs = 2015, 田岡恵監修, 樋口武志訳『異文化理解力』英治出版
- Carl M. Cohen and Suzanne L. Cohen (2005), *Lab Dynamics: Management Skills for Scientists*, Cold Spring Harbor Laboratory Press = 2007, 浜口道成監訳, 三枝小夜子訳『ラボ・ダイナミクス—理系人間のためのコミュニケーションスキル』メディカルサイエンスインターナショナル
- カール・フォン・クラウゼヴィッツ (2001) 『戦争論』中央公論新社
- Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi(2013), *Leadership and The*

- OneMinute Maneger, Updated edision , William Morrow, an imprint of HarperCollins Publishers = 2015, 田辺希久子訳『新1分間リーダーシップ』ダイヤモンド社
- James M. Kouzer and Barry Z. Posner (2012), The Leadership Challenge, JohnWiley & Sons International Rights, Inc. = 2014, 関美和訳『リーダーシップ・チャレンジ[原書第五版]』海と月社
- Julia Cameron (1992), The Artist's Way, A Jeremy P. Tarcher Outnam Book G.P.Outnam's sons = 2001, 菅 靖彦訳『ずっとやりたかったことを、やりなさい。』サンマーク出版
- Keller, J. M. (2009). Motivational design for learning and performance: The ARCS model approach. Springer Science & Business Media. =ジョン・M. ケラー,鈴木克明訳(2010) 『学習意欲をデザインする—ARCS モデルによるインストラクショナルデザイン』北大路書房
- Dorothy Leonard, Walter Swap(2005), Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring, Harvard Business School Press = 2005, 池村千秋訳『「経験知」を伝える技術 ディープスマートの本質』ランダムハウス講談社
- Peter M. Senge (1990,2006), The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Random House, Inc. = 2011, 枝廣淳子訳, 小田理一郎訳『学習する組織』英治出版
- Margaret A. Neale and Thomas Z. Lys (2015), Getting (More of) What You Want: How the Secrets of Economics and Psychology Can Help You Negotiate Anything, in Business and in Life, Basic Books, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group = 2017, 渡邊真由訳『スタンフォード&ノースウエスタン大学教授の交渉戦略教室』講談社
- Mike McManus(1999), Find Your Source, The English Agency = 1999, ヒューイ陽子訳『ソース:あなたの人生の源は、ワクワクすることにある。』ヴォイス

- Richard E. Nisbett (2003), *The Geography of Thought*, The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. = 2004, 村本由紀子訳『木を見る西洋人 森を見る東洋人思考の違いはいかにして生まれるか』ダイヤモンド社
- Lawrence Susskind (2014), *Good For You, Great For Me*, Levine Greenberg Literary Agency, Inc. = 2015, 有賀 裕子訳『ハーバード×MIT 流 世界最強の交渉術』ダイヤモンド社
- Rob Goffee and Gareth Jones (2015), *Why Should Anyone Be Led by You?*, Harvard Business Review Press = 2017, アーサー・ディ・リトル・ジャパン訳『なぜ、あなたがリーダーなのか[新版]—本物は「自分らしさ」を武器にする』英治出版
- 一色正彦・竹下洋史(2018)「法務・知財パーソンのための契約交渉のセオリー交渉準備から契約終了後までのナレッジ」『レクシスネクシス・ジャパン/第一法規』(2018)
- 一色正彦・田上正範・佐藤裕一(2013)『理系のための交渉学入門: 交渉の設計と実践の理論』東京大学出版会
- 印南一路 (2018)『交渉学が君たちの人生を変える』大和書房
- 荏宿俊文, 高木光太郎, 佐伯胖 (2012) 『ワークショップと学び1 まなびを学ぶ』東京大学出版会
- 御手洗昭治 , 秋沢伸哉 (2013) 『ハーバード流交渉戦略』 東洋経済新報社
- 佐谷進(2014)『体温の伝わる交渉～702社のコスト削減を実現したプロの作法』Nana ブックス
- 佐藤学, 多田孝志, 諏訪哲郎, 木曾功 (2015)『持続可能性の教育』教育出版
- 渋谷昌三 (1991)『管理職が読む心理学—リーダーシップの心得』日本経済新聞出版社
- ダイヤモンド社『ハーバードビジネスレビュー』2016年5月号(しなやかな交渉術)ダイヤモンド社

- 松浦正浩 (2018)『おとしどころのを見つけ方 世界一やさしい交渉学入門』  
クロスメディア・パブリッシング
- 中原淳,荒木淳子,北村士朗,長岡健,橋本諭 (2006)『企業内人材育成入門』  
ダイヤモンド社
- 中野民夫 (2017)『学び合う場のつくり方』岩波書店
- 田村次朗 (2014)『ハーバード×慶應流 交渉学入門』中央公論新社
- 田村次朗 (2015)『16歳からの交渉力』実務教育出版
- 田村次朗, 隅田浩司 (2014)『戦略的交渉入門』日本経済新聞出版社
- 藤井一郎 (2011)『プロフェッショナル・ネゴシエーターの頭の中』東洋  
経済新報社
- 北森義明 (2008)『組織が活きるチームビルディング』東洋経済新報社
- 野村美明, 江口勇治 (2015)『交渉教育の未来』商事法務
- Martin, D.J.,&Loomis, K. S. (2013). Building teachers: A constructivist  
approach to introducing education. Cengage Learning.
- Penny Marshall (1994) Renaissance Man, Buena Vista Pictures