

未来教育のための交渉学
—21世紀スキルを涵養する交渉学のための学習環境デザイン—
Envisioning the Learning Ambiance for the Future Skills
in Negotiation/Communication

山本敏幸（関西大学教育推進部）
 田上正範（追手門学院大学基盤教育機構）

キーワード 交渉学、ヒューリスティック・アプローチ、グローバル・リベラルアート教育、学習環境／**Future Skills in Negotiation, Dialog-Based Negotiation, Heuristic Approach**

1. 概要

2019年度は、交渉学読本『未来を切り拓く交渉学—関大・交渉学 教科書&ワークブック、これから「交渉学の授業デザイン・カリキュラム・デザイン」をめざす方へ送る書—』、関西大学教育推進部出版において、高等教育機関における社会人との協働による交渉学の基本的な考え方を展開した。ここでは、交渉学の一つの考え方であるヒューリスティックな交渉のアプローチについて考察する。

ここでは、「交渉学 and beyond…、Creative Option から Sense making まで」と題して、交渉学のアプローチの一つであるヒューリスティックなアプローチとその限界について考えてみる。

交渉においても一般的なコミュニケーションにおいても、Albert Mehrabian によるとコミュニケーションの90%が感情を中心とした非言語情報、10%が純粋なロジックによる言語情報のやりとりと言われている。大学で展開する交渉学では、コミュニケーションを基本としたロールプレイシミュレーションを含む交渉演習が中心で、対話型の交渉モデルで永く良い関係を築き、その関係を継続することを目指している。短期的ではなく長期的な関係を構築するために、客観的な視点から論理的思考によるコミュニケーションと、直感的な視点から感情的思考によるコミュニケーションが必要であり、お互いにとって永く良い関係となる win-win の状態を目指している。論理的思考によるコミュニケーションのアプローチとして、ディベートがよく挙げられるが、ディベートだけでは信

頼関係の構築は難しい。信頼において感情は無視できないからである。一方で、感情移入しやすい大学生は感情をコントロールすることが難しい。では、どうやって感情を味方にするかということになる。大学での交渉学の授業では、主にエンパシー・ビルディング (Empathy building) による感情のコントロールを行ってきた。その中で、交渉学的なアプローチとして、交渉における克服しなければならない課題 (対立) をコンフリクトと捉え、感情移入から始まるコミュニケーションを通じて共感し、両者のチームワークで課題解決を目指すヒューリスティックなコンフリクト・レゾリューションのアプローチがある。本稿では、ヒューリスティックなコンフリクト・レゾリューションのアプローチについて、その本質をまとめる。

2. 第三者介入の交渉から当事者間の交渉モデルへ

お互いのステークホルダーが win-win の状態に辿り着くには、お互いの間に聳え立つコンフリクト (対立) を克服しなければならない。対立を克服しなければ、win-win の関係にはたどり着けない。一見、win-win の状態にたどり着いたとしてもその状態を維持できなければ、本当の意味で win-win とは言えない。例えば、社会の営みの中で、弁護士や調停人などの専門家が合法的な解決策を与えてくれる場面がある。しかし、こういった解決策はどちらかといえば win-win.ではなく big win-small win のような落とし所があることが少なくない。対立を解消したその瞬間は、win-win と感じていたとしても、時間が経って客観的に見直した時

に、big win-small win の差を感じ、それを改善しようとしても、対立は既に解消済みとして、交渉の場を作ることさえできず、small win 側は泣き寝入りさせざるを得ないことがある。

ここでは、第三者による介入ではなく、当事者同士のコミュニケーションによるコンフリクトの克服に焦点を当てて考えることにする。

図1では、交渉時のコンフリクト・レゾリューションをタイプ別に示した。横軸に対立の解消パターンとして、当事者間、和解、調停、仲裁調停、訴訟の5つを挙げ、パターン別にステークホルダーの関係性と、対立の解消方法として、コミュニケーションによる交渉力、(他者からの)強制・抑制度、信頼関係の3つの観点から、その度合いを可視化したものである。



図1 交渉時のコンフリクト・レゾリューション

図1より、網掛けの部分当事者間のコンフリクト・レゾリューションであり、当事者間のコミュニケーションによる交渉力と信頼関係の構築が最も影響するタイプであることがわかる。つまり、当事者間で win-win を目指す交渉の領域といえる。

次に、当事者間の関係性について考えてみる。図2では、本稿で考える交渉学の領域を再定義している。縦軸が自分の大事さ、横軸が他者への思いやりを表している。上側は、自分が大切という思いが強く、右側は他者が大切という思いが強い領域を示す。



図2 交渉学の領域

中央部の4つの四角形と部分的に重なる濃い黄色の四角形の領域は、バランスのとれた状態のように見えるが、big win-small win のような落とし所に陥りやすく、お互いの win-win が成立しない領域と言える。Win-win な関係が成立するのは、自分が大切であり、且つ、他の人が大切な領域である右上の領域(協働する)のみとなる。

図3では、多者間交渉の授業実践例を示した。日本のおとぎ話である桃太郎を題材に、桃太郎が、いぬ、さる、きじと仲間となって、チームワークを形成して、鬼退治に行くかどうかの交渉である。つまり、4者間での当事者同士の交渉である。4者それぞれが心に秘めた思惑があり、その思惑にも幅 (ZOPA 領域) がある。それぞれの思惑が big win-small win ではなく、最大に満たされる領域が win-win の状態といえる。4者間で言うなら、まさに win-win-win-win の領域となる。

(ZOPA についての詳細は交渉学読本を参照のこと。)

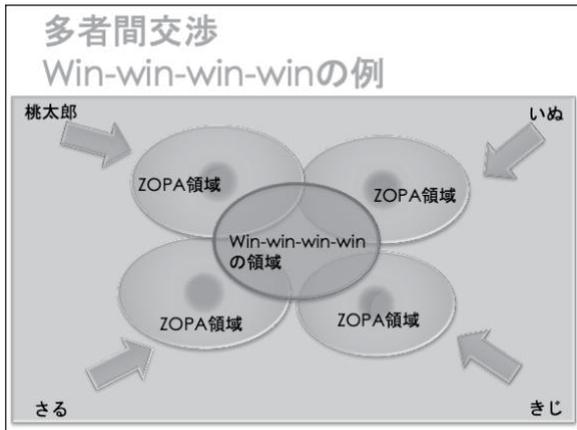


図3 多者間交渉の授業実践例

当事者間で win-win の関係構築を目指し、感情移入から、チームワークを形成するプロセスを観察してみると、感情的思考に偏見や思い込み (Bias)、落とし穴などがある。このような問題を解決する経験則として、ヒューリスティックなコンフリクト・レゾリューションの視点から述べてみようと思う。

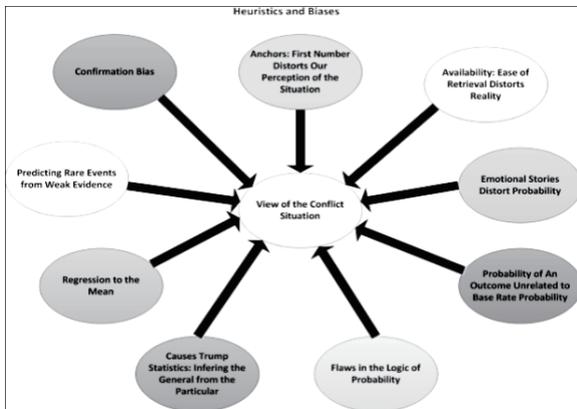


図4 Creativeconflictwisdom's Blog: The Application of Daniel Kahneman's Biases and Heuristics to Conflict

ここでは、Creativeconflictwisdom's Blog: The Application of Daniel Kahneman's Biases and Heuristics to Conflict に従って、図4に示した9つの視点から述べてみようと思う。

(i) Anchors: First Number Distorts our perception of the situation (無意識によるアンカリング)

必要な情報が十分に揃っていない時に、印象的な情報が与えられると、その情報が起点となって

物事を判断してしまう。たとえ、その情報が目的の対象と関連がないとわかっていたとしても、その後の意思決定に影響を与えてしまう。その結果、無意識のうちに俯瞰的な状況把握ができなくなり、自らが目指すべき設定ゾーン (ZOPA) も歪む。この状況を避けるには、交渉の経験値を増やすことが挙げられるが、大学の授業にも時間に限りがある。そのため、シンキングツールを使ったクリティカルシンキングに注力し、俯瞰的な状況把握ができるように工夫している。

(ii) Availability: Ease of Retrieval Distorts Reality.

(クリティカルシンキングを行わない状況把握)

思い出しやすい情報や入手しやすい情報など、(記憶の中の) 検索の容易さが、(現実の) 事象の発生しやすさと誤認識してしまう。容易く入手可能な状況情報だけに頼ってしまい、状況を俯瞰的に把握した気になり、見えていない本質が見極められずに信頼を構築する基盤が確立できなくなってしまう。

(iii) Emotional Stories Distorts Probability

(感情の揺さぶり)

交渉の前段階のエンパシー・ビルディングの段階で、あまりに感情移入をしてしまうと客観的な俯瞰的思考ができなくなり、目指すべき win の状態を見失い、win-win に至るための交渉ができなくなってしまう。これは心理カウンセラーが、治療中に患者の状況の渦に飲み込まれるのと似ている。

(iv) Probability of An Outcome Unrelated to Base Rate Probability (あれ! こんなはずじゃなかったのに!)

自分が気にしている個別のケースを目にすると、その個別の情報がさらに強めてしまう。基準となる比率を無視して、事象が起こる確率を推定してしまう。交渉前の準備となるクリティカルシンキングをしっかりと行わずに交渉に臨むと相手のミッションを把握できずに、見せかけの win-win の状態に陥ってしまう。

(v) Flaws in the Logic of Probability (論理の欠陥)

交渉には、論理的思考によるコミュニケーションと感情的思考によるコミュニケーションが必要である。特に、感情移入が先行してしまうと、論理的思考が見落としやすい。その結果、交渉の準備となるクリティカルシンキングがしっかりと行えず、見誤った推論で win-win の状況を想定してしまう。

(vi) Causes Trump Statistics: Inferring the General from the Particular (偏った思い込みを基に win-win な交渉を目指す)

目に飛び込んだ状況や印象に残った情報だけで推論を繰り返すと、クリティカルシンキングができず、交渉の準備段階で早とちりをしてしまう。考えやすい情報に頼りすぎると、無意識のうちに経験論や感情論で考え、決めつけや思い込みが生じやすい。エンパシー・ビルディング (Empathy building) による感情のコントロールが必要となる。

(vii) Regression to the Mean (ああ、またそれ?—在り来りの交渉の営みの繰り返し)

試行する回数が多いほど、イレギュラーな事象が繰り返されることはなく、平均的な状態に近づく。統計的にも明らかなのに、人はこれを見落としやすい。多くの場合、未来は過去の事象から予測するものとする。クリエイティブ・オプションの創出を怠ると、結局はこれまでの人生経験に基づいて陳腐な small win-win や、big win-small win のような落とし所を探ってしまう。

(viii) Predicting Rare Events from Weak Evidence (根拠も乏しいのにイノベーション的交渉結果を期待する)

クリエイティブ・オプションに固執するがあまり、目指すべきミッションから逸脱した、さほど重要ではない選択肢に飛びつき、滅多に起きないような突飛な win-win の状況を想定してしまう。

(ix) Confirmation Bias (確証へのバイアス)

自分が立てた仮説や考えが正しいとして、それを支持する情報ばかりを無意識に集め、反証する情報や自分の考えを否定するような情報を無視或いは軽視してしまう。状況を俯瞰できず、自分に

とって都合のよい情報だけで、状況を把握したつもりになってしまう。そのため、お互いの win-win の関係を導くようにしたつもりが、結果的に big-win vs. small-win の状況になっている。最悪の場合は、win-lose の状況にたどり着いてしまう。しっかりとクリティカルシンキングのプロセスをおろそかにすると勇み足になってしまう。

以上で見てきたように、バイアスが残ってしまうことは、交渉の準備段階で公平な情報の収集、整理、分析ができていない分けであり、クリティカルシンキングを行うための状況情報が不足していることに起因している。ヒューリスティックなアプローチを用いると一見短時間で最大限に効果のある交渉の準備ができそうなニュアンスだが、ヒューリスティックなアプローチによる交渉の準備では、当事者のこれまでの交渉経験やそこから得られた直感的な感覚に頼るところが多いと言える。ヒューリスティックなアプローチでは、図5の氷山モデルで示した氷山の見える部分から水に沈んで見えない本質の部分を見誤る可能性が大きく、またそれを回避するための方法論が明確且つ具体的にはまだ明言されていない。

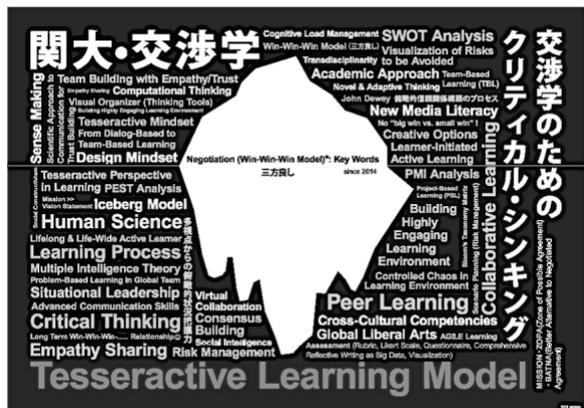


図5. 関大・交渉学の氷山モデル (Tesseract Learning Model)

さらに、ヒューリスティックなアプローチでは、交渉における状況の把握を静止した一画面のようにスナップショット的に捉える傾向があるため、超時空間的な広がりのある展開として、過去から現在、現在から未来へのシナリオ・プラン

グも含めた俯瞰的な視点で捉えることができない。

これからの大学での交渉学の展開にはソーシャル・コンストラクティビズムから **Connectivism** への展開を視野に入れて、未来の社会人の人材育成を考えなければいけない。グループとチームの違いをサッカー、ラグビーのブームでやっと気づき始めた今の日本であるが、1980年代の中盤にIBMが提唱したAGILEなチームによる未来社会のためのライフロングラーニングの学びの展開にはまだこの先50年から100年を要するであろう。取り敢えずは、2050年頃の社会で必要とされる人材育成に向けて交渉学の教育パラダイムの準備にかからなければならない。

参考文献

三浦真琴・山本敏幸（編著）. (2019) 『アクティブ・ラーニング読本「未来を切り拓く交渉学—関大・交渉学 教科書&ワークブック、これから「交渉学の授業デザイン・カリキュラム・デザイン」をめざす方に送る書—』. 関西大学教育推進部.

Creativeconflictwisdom's Blog: "The Application of Daniel Kahneman's Biases and Heuristics to Conflict". (<https://creativeconflictwisdom.wordpress.com/2015/05/09/the-application-of-daniel-kahnemans-biases-and-heuristics-to-conflict/>) (2020.0210).

Einav Hart, Maurice E. Schweitzer. (2020) Getting Less: When Negotiating Harms Post-Agreement Performance. *NEGOTIATION HARMS PERFORMANCE*. Philosophy, Politics, and Economics Program. University of Pennsylvania. Philadelphia, PA.

Knowledge@Wharton. (2020) Hard Negotiations: Why a Softer Approach Yields Better Outcomes *NEGOTIATION HARMS PERFORMANCE. MANAGEMENT*. (<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/hard-negotiations-why-a-softer-approach-yields-better-outcomes/>) (2020.02.15)

GIGAZINE 編集部. 「「交渉はかえって裏目に回る」との指摘、それではやむをえず交渉をする場合は一体どうすればいいのか?」. *GIGAZINE*. (<https://gigazine.net/news/20200211-better-negotiation-hard-soft-approach/>) (2020.02.15)

Engeström, Y. (1999). "Activity theory and individual and social transformation". In Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory*. 506–518. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Kendra Cherry (2020). "Heuristics and Cognitive Biases. Medically reviewed by Steven Gans, MD Updated on January 10, 2020". (<https://www.verywellmind.com/what-is-a-heuristic-2795235>) (2020.0210).

JoNel Strough, Tara E. Karns, and Leo Schlosnagle. (2011). Decision-making heuristics and biases across the life span. (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3755606/>) (2020.0210).

Zaromb, Franklin. (2020) "What We Know About Heuristics and Biases: Learning, Work, and Everyday Life." TBP.

印南一路 (2018) 『交渉学が君たちの人生を変える』 大和書房.

ウィリアム・ユーリー (2015) 『ハーバード流 最後までブレない交渉術』 (中川治子訳). 日本経済新聞出版社.

P.センゲ, O.シャーマー, J. ジャウオースキー (2006) 『出現する未来』 (野中郁次郎訳) 講談社.

オットー・シャーマー, カトリン・カウファー (2015) 『出現する未来から導く』 (由佐美加子訳) 英治出版.

佐谷進. (2014) 『体温の伝わる交渉』 ウィズワークス.

D.ストーン, B.パットン, S.ヒーン. (2012) 『話す技術・聞く技術—交渉で最高の成果を引き出す「3つの会話」』 (松本剛史訳) 日本経済新聞出版社.

- ジェラルド・ザルトマン(2005)『心脳マーケティング』(藤川佳則,阿久津聡訳)ダイヤモンド社.
- 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.
- 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.
- ドロシー・レナード,ウォルター・スワップ(2005)『「経験知」を伝える技術ディープスマートの本質』(池村千秋訳)ランダムハウス講談社.
- 野村美明,江口勇治.(2015)『交渉教育の未来.商事法務』
- ハーバードビジネスレビュー(2016)『しなやかな交渉術』ハーバードビジネスレビュー 2016年05月号 ダイヤモンド社.
- M.H.ベイザーマン, D.A.ムーア(2011)『行動意思決定論—バイアスの罠』(長瀬勝彦訳)白桃書房.
- R.フィッシャー,D.シャピロ(2006)『新ハーバード流交渉術,感情をポジティブに活用する』(印南一路訳)講談社.
- マーガレット.アン・ニール,トーマス.ゼット・リース(2017)『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』(渡邊真由訳)講談社.
- マイク・マクマナス(1999)『ソース～あなたの人生の源は、ワクワクすることにある。』(ヒューイ陽子訳)ヴォイス.
- 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』
- 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.
- ローレンス・サスキンド(2015)『ハーバード×MIT流世界最強の交渉術』(有賀裕子訳)ダイヤモンド社.