

博士学位申請論文

交渉行動の理論と実践に関する研究：
日本的特性の探求の試み

2016 年

東京理科大学経営学部 教授

奥村 哲史

目次

序章 交渉研究のポジション	1
第1節 論文の主旨と基本的問題意識	1
第2節 研究の背景	4
第3節 論文の構成	5
第1章 コンフリクトと交渉の現象的分析：1960年代まで	10
第1節 フォレットの管理論	10
(1) コンフリクトの認識	10
(2) コンフリクトの統合	12
第2節 バッキーの労使関係研究	17
第3節 行動科学およびウォルトンとマッカーシーの労使交渉研究	22
(1) 行動科学	22
(2) 分配交渉	27
2-1：効用と操作	
2-2：コミットメントと操作	
(3) 統合交渉	32
3-1：イシューとプロブレム	
3-2：統合プロセスモデル	
3-3：統合交渉の具体的側面	
3-4：代替解決案の探索	
3-5：最良の代替案の選択	
3-6：問題解決の諸段階を後押しする条件	
3-7：分配交渉と統合交渉の複合とジレンマ	
(4) 関係性と態度変容	48
(5) 組織内交渉	51
第4節 日本におけるコンフリクトと交渉への視点	53
(1) コンフリクトへの焦点	53
(2) 日本における多角的議論	56
(3) 慶応大学グループによる日本の賃金交渉研究	62
第2章 コンフリクトと交渉の構造的分析：1960年代から	69
第1節 カッツとカーンのコンフリクト論	69
(1) コンフリクトの概念	70
(2) 組織構造とコンフリクト	71
(3) 組織コンフリクトの変数	73
第2節 トーマスの二者間モデル	75
(1) コンフリクトの影響	75
(2) プロセスモデル	78
2-1：フラストレーション	

2-2：概念化	
2-3：行動	
2-4：相互行為	
2-5：結果	
(3) 構造モデル	85
3-1：行動傾向	
3-2：社会的圧力	
3-3：インセンティブ構造	
3-4：ルールと手続	
第3節 ポンティの組織コンフリクト論	91
(1) 実用上の定義	92
(2) 機能と逆機能	95
(3) コンフリクトと均衡	96
(4) 一般理論のための3つの概念モデル	97
第4節 組織のリアリティ	98
(1) 「和」の偏重	98
(2) 組織のリアリティ	101
(3) 組織における政治性とパワー	103
第5節 交渉理論少史	106
(1) 1960年代から1970年代	107
(2) 1980年代から1990年代	108
(3) 1990年代以降	110
第6節 コンフリクトと交渉の諸概念：交渉行動分析のために	112
第3章 定量的調査（I）：交渉行動の日常性と自明性	116
第1節 異文化間交渉研究による自明性の解体	116
(1) 交渉行動の日常性	116
(2) 比較文化型調査	117
(3) 取引型交渉	118
(4) 日本と米国での比較	119
(5) ジョイント・ゲインの考え方	120
第2節 文化と交渉行動	121
(1) スクリプトとスキーマ	121
(2) ジョイント・ゲインとスクリプトおよびスキーマ	123
(3) 個人主義・集団主義と自己利益	123
(4) 上下意識・対等意識とパワー	124
(5) 交渉における情報交換スクリプト	125
(6) 異文化間交渉とジョイント・ゲイン	126
第3節 日米の異文化間交渉におけるジョイント・ゲイン	128
(1) 交渉エクササイズの設定	129
(2) 参加者と手続	131
(3) 測定	133

(4) 分析	136
4-1: 文化的価値観と交渉スキーマ	
4-2: 異文化間交渉と同一文化内交渉における情報	
4-3: 異文化間交渉とジョイント・ゲイン	
第4節 考察	141
(1) 情報共有	141
(2) パワー	143
(3) 自己利益	143
(4) 小括	144
第5節 交渉プロセスの内容分析と文化適応行動	145
(1) 文化適応	146
(2) 文化規範的交渉行動	147
(3) 情報共有	148
(4) 影響力とパワー	150
(5) 文化クラッシュと相手の行動規範	151
(6) 適応へのモチベーション	153
(7) 適応のスキル	153
第6節 考察	154
(1) 交渉プロセスにおける具体的行動	154
(2) 情報共有	155
(3) パワー・アプローチ	156
(4) 文化適応	158
(5) 小括	159
付録 1, 付録 2	160
第4章 定量的調査(Ⅱ): 紛争解決型交渉における第三者と文化差	166
第1節 コンフリクトと紛争解決	166
第2節 文化特性とコンテキスト	167
第3節 地位と公式権限	168
第4節 文化特性と第三者の紛争解決	170
第5節 構成主義的視点と文化差	172
第6節 三カ国の文化規範的複雑性	174
第7節 調査の概要	177
(1) 参加者と手続	177
(2) 測定	179
(3) 参加者の文化特性	180
(4) 分析	181
第8節 考察	182
(1) 第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす影響	182
(2) 文化が決定者と決定内容に及ぼす影響	184
(3) 文化と第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす影響	185
(4) 小括	190

第5章 定性的調査：公共事業における用地交渉担当者の経験知	194
第1節 調査の背景	194
第2節 ユーリ、ブレット、ゴールドバーグの IRP モデルと用地交渉	196
第3節 調査の概要	198
第4節 知情意および体	200
第5節 用地担当者の経験知	202
(1) 初期設定	204
1-1：公共事業のビジョン	
1-2：補償理論	
1-3：日々の目線	
1-4：事業地域の状況と地権者に関する知識	
1-4：説明会	
1-5：誠意と基本マナー	
(2) 補償説明と用地交渉（Ⅰ）：戸別訪問	213
2-1：関係づくり	
2-2：聞くことの本質	
(3) 補償説明と用地交渉（Ⅱ）：説明と反発	218
3-1：条件提示	
3-2：ボタンの掛け違い	
3-3：言いにくいこと	
(4) 補償説明と用地交渉（Ⅲ）：交渉の展開	227
4-1：知識のギャップと情報感度	
知識量と選択的知覚、社会的比較と情報管理、相性や感覚	
4-2：地権者のパワー・アプローチと影響	
権限と恫喝、怒りと怖れ	
4-3：交渉を維持する	
宿題の活用、交渉を持続させる、相手の理解を進める	
(5) 補償説明と用地交渉（Ⅳ）：合意と締結	243
5-1：決裂と収用	
5-2：決定権限とメンツ	
5-3：意識の変化とシグナル	
5-4：内部交渉とチームの交渉	
5-5：交渉の詰め	
(6) 用地担当者を支える諸価値	254
6-1：忍耐力と達観	
6-2：公平と公正	
6-3：生活再建支援	
6-4：組織のバックアップとストレス管理	
6-5：用地屋の誇りと哲学	
第6節 小括	267

結章 交渉行動の日本の特性：理論と実践の融合に向けて	270
第1節 交渉行動の日本の特性	270
第2節 マネジメントにある「あやつり」のリスク	274
第3節 交渉の倫理	277
第4節 理論と実践の融合	279
第5節 本論文の貢献と課題	281
参考文献	285

序章 交渉研究のポジション

第1節 論文の基本的問題意識と目的

組織は協働システムである¹、と定義される。この協働という言葉にはイメージがある。協力があり、創造性があり、特に異なるバックグラウンドのある人たちが力を合わせることは、人としての大切な価値をも直感させる。ただ、忘れられがちなのが、協働のプロセスには、実現しようとする目標の水準や期待、達成の方法、そのための諸資源の配分、かかわる人たちのコミットメントや能力などにある様々な相違が表面化し、摩擦や対立や衝突としてのコンフリクトがほぼ常に生じることである。構想を具体化し、事業の遂行を担う組織のプロセスには、日常的にコンフリクトが発生する。さまざまなコンフリクトを解決して、物事を前進させる機能と行動が交渉であるが、その技術と理論については、日本では学術研究の主たる対象になってはこなかった。海外の交渉研究は、他の社会諸科学と比較すると新しいものの、すでに着実な歩みがある。

本論文は、交渉研究をマネジメントの理論化が始まる、20世紀初頭からの論考に求め、1960年代頃までの、現象としてのコンフリクトと交渉の研究、それ以降の組織論的なコンフリクトの構造を分析してきた研究をたどり、価値創出および問題解決のための具体的な交渉行動と日本の特性の解明を試みる。

交渉行動については、異文化間交渉に関する実験室型の定量的調査から日本的な行動を文化差から照射し、国内の交渉実務者の経験知に関する定性的調査と対比することから、交渉への知覚や思考と交渉行動を解剖し、日本的な特性を探究する。これは、欧米主導で展開されてきた交渉論あるいは合意形成論や紛争解決論など互いに大きく重なる領域に、

¹ Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, p.65.

日本型交渉論を発信するための基礎となる。それと共に、研究から抽出された知見を実務に活用するための、理論と実践の融合における課題を検討し、営利および非営利ビジネスのマネジメント、公式組織および非公式組織における協働のプロセスへの実用可能性に関連する課題を議論する。

本論文の特徴は、①日本においてはごく一部を除き、高等教育機関における教授科目としてはもとより、基礎的な教科書においても扱われてこなかった交渉に注目していること。②先行研究の探索対象は交渉論に限定せず、労使関係論と組織論等の隣接領域に及んでいること。③比較文化型の実証研究からなる定量的調査の成果と日本国内の交渉実務者の経験知の聞き取りという定性的調査の成果とをそなえていること。さらに④実証研究のパートには、複数の国際標準の学術誌に掲載されている独自の調査結果を用いるが、狭い範囲での相関関係の立証に陥りがちな内容を、聞き取りを中心とする定性的調査の成果と融合させることで、実像により接近した具体的な交渉行動、交渉プロセスを考察していること。そして⑤管理者行動の重要な機能であるとの認識から、教育可能性と関連する課題を検討し、学術的調査の成果の実践への応用を論じていること、である。

今日の交渉研究では、組織における交渉機能は、ビジネスにおいて一般的な取引(*deal making*)はもとより、組織におけるコンフリクトへの対処や紛争解決から、イノベーションの具現化にいたる多彩な機能を有するものとして扱われている。

事業のマネジメントおよび組織のマネジメントにおいて、さまざまな形態で発生するコンフリクトを解決するのも交渉だが、取引型であれ、紛争解決型であれ、その実行の過程において、埋もれている可能性を掘り起していくのも交渉の機能である。

長らく研究されながら実務とは乖離していったリーダーシップ研究と一線を画す管理者行動論では、かつてセイルズが、優れたマネジャーは交渉を自らの生きる道(*a way of life*)として重視していると述べ²、ミンツバーク(Mintzberg, Henry)はマネジャーの10の役割の

² Sayles, Leonard R., 1964, *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, pp.131-132.

一つとして、資源をリアルタイムで取引する重要な機能としてのネゴシエーターの役割を観察した³。その著書により交渉論の普及に貢献した、フィッシャーとユーリ (Fisher, Roger and Ury, William L.) は、好むと好まざるとにかかわらず、人は毎日なんらかの交渉をしており、誰もがネゴシエーターである⁴、と表現する。

組織は事業遂行のために合理性を旨として設計されるが、組織目標を共有しながらも、分業による職能の違い、希少資源の配分、外部環境の変化、組織ユニット間に生じる政治的性質は、組織内の相互依存性と協働について、公式、非公式の交渉を要求する。ワイクのいう相互の連結行動は必然であり⁵、その意味で組織とは組織化(organizing)という「状態」にあるため、状態の維持や変革や動態化のためのマネジメントとしての交渉が必要になる。それほど、常態的に要請される働きが交渉なのだが、ちなみに英語で negotiation の語源にあるのは忙しいという意味のビジネス⁶、である。

こうしての意味での交渉は、我が国においても日々の実務の中で多彩なかたちで行われている。若い研究領域の交渉学は欧米の、特に米国の研究者が中心となって進められ、一般理論も整いつつある。しかしながら、外国で開発された理論やモデルに則して、日本の組織が動いているわけではない。20世紀終盤の日本企業の海外展開は、むしろそのマネジメント様式にある違いを浮き彫りにした。そうした違いのなかには、摩擦や対立、誤解や非効率から多大なコストを招いたものもある。労使交渉や調達、営業のような個別の狭義の交渉はもとより、マネジメントにおける多種多様な行動としての広義の交渉には、どのような相違があったのか。

本論文では、そうした相違について、異文化間交渉の実証型の研究から、他国との比較で日本的な交渉行動を検討し、合わせて日本国内での交渉熟達者の経験知に関する定性的

³ Mintzberg, Henry, 1973, *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins, p.91, (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、p.149.)

⁴ Fisher, Roger and Ury, William L., 1981, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In.*, Houghton Mifflin.

⁵ ワイク、カール E. 1980, 『組織化の心理学』誠信書房、pp.173-175.(原題 *The Social Psychology of Organizing*, 1969)

⁶ neg + otium (not + leisure) = business, 研究社『大英和辞典』第5版(1981)、p.1415.

調査から、日本的な交渉行動を考察する。

第2節 研究の背景

日本の高等教育機関には、まだ交渉学（ネゴシエーション）の科目は少ない。それでも2000年設立の一橋大学大学院国際企業戦略科および2003年設立の早稲田大学大学院公共経営研究科には設立当初から、神戸大学大学院経営学研究科には2010年から科目が設置されている。欧米の経営学大学院や法科大学院では、交渉、紛争解決(Dispute Resolution)、合意形成(consensus building)などの名称で科目が常設されているだけでなく、多くの高等教育機関に充実した研究組織が設置されている。それでも創設は近年になってからで、ボストンを拠点にした交渉円卓会議が始まるのが1981年、ハーバード大学ロースクールにPON(Program On Negotiation)が創設されたのが1983年、ノースウエスタン大学の紛争解決研究センター(Dispute Resolution Research Center)は1986年である。また、米国経営学会(Academy of Management)でコンフリクト・マネジメントのセクションがInterests Groupから、正式な部会(Division)に昇格するのは1992年になってからである⁷。

ただし、交渉あるいは話し合いによる解決が要請される、コンフリクトとこれへの対処への関心はもっと早い時期から芽生えていた。フォレット(Follett, Mary Parker)が、経営学のための心理学基礎(Psychological Foundations of Business Administration)という講演で建設的コンフリクト(Constructive Conflict)を論じたのは1925年のことだった⁸。にもかかわらず、労使関係における構造的な対立からの要請以外にコンフリクト、ましてやその解決の技術としての交渉は、しばらく注目されなかった。これは、同じ時期の経営学の展開が、作業現場あるいは組織の下層での管理の技法にとどまったことが一因かもしれない。ある

⁷ 日本では藤田忠国際基督教大学教授(当時)が1988年に日本交渉学会を設立した。

⁸ Fox, Elliot M. and Urwick, Lyndall, eds., 1973, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, 2nd. ed., Pitman Publishing, p.1.

いはそれ以降も、1932年まで続いたホーソン研究で職場の社会的規範およびこれに対応するマネジメントが重視され、さらに時計の針を回せば、1938年のバーナード(Barnard, Chester I.)の著書が示した組織の成立要件である共通目標、貢献意欲、コミュニケーション⁹などから、いつしか組織の調和や人々の和が成立していることを前提とする観念が浸透し、その陰にコンフリクトへの気づきや焦点が紛れてしまう傾向があったという言い方もできるかもしれない。

第3節 論文の構成

本論文は、序章の問題提起に続き、第1章と第2章でコンフリクトと交渉への焦点を、先行研究から学ぶ。マネジメントの研究にも深く影響する行動科学の興隆する1960年代をおよその境として、コンフリクトと交渉の現象的な分析をしていたそれまでの管理論的視点と、コンフリクトと交渉の構造的な分析を焦点とする以降の組織論的視点に分類する試みでもある。今日の交渉研究の背景を再確認し、後半部にある交渉行動に関する定量的調査と定性的調査に進む。交渉行動は取引型交渉の設定で、価値創出を焦点に日米の異文化交差型で行った定量的調査と、紛争解決を焦点に日米中の比較で行った定量的調査、および国内の交渉実務者の経験知を焦点とした定性的調査の成果から、日本的行動を検討する。結章で、交渉行動の日本的特性および理論と実践をめぐる課題を検討する。

各章の内容を簡潔に要約すれば、以下のとおりである。

序章は、論文の基本的問題意識と研究の背景を述べる。

第1章では、コンフリクト概念の萌芽をフォレットに求め、戦後の労使関係事情からの研究を概観する。コンフリクトと交渉という現象の本格的な調査が要請されてくるのは、社会的背景との関連がある。一つの契機は1930年代の労働組合の成長である。経営側と労働組合には構造的対立と相互依存関係がその本質にあり、発生する多種多様なコンフリク

⁹ Barnard, op cit., pp.81-91,

トの解決は、終わることのない課題として、体系的な対応をしていくためにも研究が要請された。これにより、1940年代になると産業関係や労使関係の研究機関が相次いで設置される。その嚆矢となり、特に相互依存性に着目したバックキー（Bakke, E. Wight）による、互いの生き残り（Mutual Survival）を目標とする論考を取り上げる。以降、労使関係の領域では、個別課題について多くの研究が行われたのち、労使関係の一般理論の構築に向けた試みがなされる。当時の学際科学としての行動科学の成長を背景として、ウォルトンとマッカーシー（Walton, Richard and McKersie, Robert）は、今日も引用される基礎文献となる研究を1965年に発表する。日本においても、彼らのモデルを活用して日本企業の賃金交渉研究が1969年に、また後の日本経営学会や組織学会の中心となる研究者たちによる企業行動のコンフリクトをテーマにしたカンファレンスの成果が1972年に報告される。

第2章は、コンフリクトの構造的側面の先行研究を要約する。背景にある行動科学は、経営学にも管理論から組織論への大きな波をもたらしたのは、管理論が暗黙の前提としていた機械的組織あるいはクローズド・システムは、オープン・システムとしての有機的組織への認識に代わり、合理的にデザインされているはずの組織には、職能や組織ユニットごとの目標や目的の相違、考え方や行動のしかたなど風土の違い、常に不足する性質のある資源をめぐる競合など、さまざまなコンフリクトが発生することが認識されてくる。この章では、そうした組織観の成長の中での、コンフリクトに関する論考と発生する摩擦や対立の解決に必要な交渉とその理論の展開を概観する。組織のマネジメントの実情とマネジャーの実態を直視しようとする管理者行動(managerial behavior)研究から、交渉がマネジャーの職務の重要なパートであるとの認識が育つのと並行して、交渉研究も労使交渉の限定が解除され、広義にとらえられるようになる。関連する研究も、ゲーム理論を代表とする数量的なアプローチによる決定分析、そこに非合理的側面も認める交渉の基礎理論¹⁰や社会心理学的な交渉行動理論の構築が進み¹¹、そして交渉構造と交渉行動を統合する交渉

¹⁰ たとえば、Raiffa, Howard, 1981, *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*, Harvard University Press.

¹¹ たとえば、Pruitt, Dean G., 1981, *Negotiation Behavior*, Academic Press,

一般理論を提示する試みが展開する¹²。

国内では交渉やネゴシエーションという科目を教えている高等教育機関が少ないということとは別に、日本人も意識、無意識を問わず交渉している。他方、政治、経済、どの領域を見ても、いったん国境を越えると、日本人が世界的な交渉力を備えているとは言い難い。交渉研究は圧倒的に米国の研究機関と研究者の主導で進められてきたが、これらの成果の日本の事情での適用可能性、あるいは日本的な交渉行動があるならば、それはどのような特性があるのかについては、確たる論考は少ない。

本論文の後半は、交渉行動にも想定されうる日本的な特性の探求を焦点とする。日本的な交渉行動に関する調査および国内における交渉事情に関する調査の成果から日本的特性を見出そうとする試みである。第3章と第4章は、異文化間交渉調査から日本的な思考と行動を検討する定量的研究であり、これまで実施してきた比較文化型交渉研究から、3つの調査について考察する。第3章は取引型交渉の設定での日本と米国の比較であり、第4章は紛争解決型において日本を米国と中国と比較した。

第3章は、取引型交渉の有効性を図る指標の一つのジョイント・ゲインを焦点にしている。ジョイント・ゲインの拡大、すなわち価値創出の交渉は、双方の取り得る利益を増加させるのだが、日米の異文化間交渉では、日米の同一文化内交渉ほどジョイント・ゲインを高めることができなかった。実務家が参加して行った交渉エクササイズでは、双方が取り得る利益を埋もれさせたまま合意しており、これには日米それぞれの価値観と行動規範が影響していた。

第二の調査では、その交渉の過程で録音していた音声記録の内容分析を行い、具体的な交渉行動における情報探索に日米のスタイルの違いを見出し、また、異なる文化が衝突する場合の適応行動を検討した。

第4章では、取引交渉と並ぶ典型的な交渉状況である紛争解決における行動と話し合い

¹² たとえば、Lax, David A. and Sebenius, James K., 1986, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Free Press.

の結果に対する文化差に関する定量的調査の成果を再検討している。同じ組織における部門間のコンフリクトに第三者が介入する状況を日本、米国、中国で比較した調査である。

この三カ国で行った交渉エクササイズの結果からは、文化が異なることで、第三者のもつ組織階層上の地位の違いがグループの意思決定に影響すること、そして交渉の結果が現状維持的か変革志向的かに作用することが見出された。さらに、定評のある文化心理学の区分では米国と対比すると、同じ文化領域で括られる日本と中国のもつ文化特性は、行動が求められる環境にある諸要因によって、異なる帰結をもたらす、すなわちコンテキストによって特性の発現が異なるという文化規範複雑性(cultural norm complexity)が確認された。

第5章は、我が国の公共事業の用地交渉に従事してきた人々への質問票と聞き取り調査からの考察である。認定された公共事業の背後には土地収用法がある。この環境のなかでは、起業者側の権利および法的権力と事業地域にある地権者の私有財産と生活権がしばしば衝突する。この構造は、紛争解決には利益型、権利型、パワー型の3つのアプローチがあるとすると、ユーリ、ブレット、ゴールドバーグの **IRP** モデル(Interests, Rights, and Power)¹³の枠組みに適合する。事業用地にある地権者の私有財産の使用や収用の求めに対する、地権者の拒否、拒絶と権利型の状況における、用地担当者の利益型の向き合い方と具体的行動に関する定性的調査から、日本的な交渉行動特性と課題解決行動を検討する。

結章は本論文の結論として、定量的調査と定性的調査から見出された、交渉行動における日本的特性を考察し、マネジメントにおけるコンフリクトおよび交渉研究の位置づけを検討し、実務との融合における課題を論じ、本論文を結ぶ。これまで日本では学術研究の主たる対象の人等には数えられなかったが、交渉機能は事業と組織を動かすさまざまな側面に見出される。この半世紀にしかるべき調査が重ねられ、実用性のある知見が抽出されてきている。これらを基礎として理論と実践の融合の課題を論ずる。

交渉という言葉には世俗的につきまとう、自分の都合の良いように人を操るというイメ

¹³ Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B., 1988, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, pp.4-15, 奥村哲史訳『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、pp.6-16)

ージがある。経営学での人的側面を扱う領域には同じ事情が隠れている。モチベーションやリーダーシップといった項目も、これを回避するために学術的なアプローチにのみ片寄り、現実から乖離し、実用性が省みられない時期があった。しかし、理論と実践の融合に向き合うことは、意義のある挑戦課題となる。

異文化間の社会的行動は、個別文化の思考様式や行動様式の違いを照らしやすいが、同じ国の同じ企業の中でも、部署や職能が違うことで異なる文化、異なる思考や行動が形成される。交渉の基本構造および交渉をめぐる思考様式と行動様式に関する知識は、産学官連携や地域創成をはじめとしたクラスター政策で異業種が相互連関での協働がめざすジョイント・ゲインの実現プロセスにも貢献可能性がある。

第1章 コンフリクトと交渉の現象的分析：1960年代まで

第1節 フォレットの管理論

交渉が必要になる状況は、対立と紛争と講和をかさねてきた人類の歴史と共にあり、交渉と言う用語を中心にするかどうかは別として、その態様はマキャベリの権力論やカリエールの外交交渉論など多くの文献で論じられている。交渉論や紛争解決論として欧米の高等教育機関に教育科目として設置されるのは1970年代の後半からになってであるが、現代経営学における交渉への焦点は、1920年代のフォレット（Follett, Mary Parker）の管理論におけるコンフリクトの議論に始まり、1940年代からの労使交渉論、近代組織論における動態的組織観ならびにミクロのリーダーシップ論から今日の管理者行動論にいたる展開の中で随所にみられ、コンフリクトと統合という観点で概観することができる。

（1）コンフリクトの認識

フォレットは、いわゆる科学的管理法のテイラー（Taylor, Frederic W.）や管理原則論のファイヨル（Fayol, Henri）とほぼ同時代に、近代経営学の創始期に足跡を残している。テイラーを管理思想の父と考えるならば、フォレットを管理思想の母¹とみたてることもある。他方、テイラーやファイヨルの位置づけに比べると、フォレットの経営学への貢献はかなり軽視されてきた、との指摘もある²。それでも、経営管理論や組織論の学説のなかでは、たとえばピューとヒクソン（Pugh, Derek S. and Hickson, David J.）は、特に組織の四つの基本原則として、①直接接触による整合、②初期段階における整合、③状況に含まれるすべての

¹ George, Jennifer M. and Jones, Gareth R., 2002, *Organizational Behavior*, 3rd. ed. Prentice-Hall, p.37.

² Parker, Linda D., 1984, “Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett,” *Academy of Management Review*, Vol.9, No.4, pp.736-745.

要因の「双方向的関係」としての整合、④継続過程としての整合からフォレットをとりあげており³、レンとグリーンウッド(Wren, Daniel A. and Greenwood, Ronald G.)は、フォレットのコンフリクトの処理やリーダーの権限、状況の法則からリーダーシップの思想家の文脈で評価しているし⁴、またスコット (Scott, W. Richard) は、組織理論におけるパワーの扱いには学術的背景としての文化があるとみて、アメリカ人のフォレットによるパワーの状況的性質論を、ドイツ人のウェーバーによる公式職位の権限、フランスのファイヨルによる当人の持つパワーと並列に扱っている⁵。

ノースクラフトとニール (Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A.) は、同時代のテイラーのメカニスティックな視点がコンフリクトを回避する組織の構造化の施策にあったのとは対照的に、フォレットがコンフリクトは有効な組織成果には必然かつ必要と確信していたことを指摘する⁶。あるいは、マグワイア (McGuire, Joseph) は、バーナード=サイモンの組織均衡理論の源流としてフォレットの一連の著作を位置づける⁷。

また交渉論においては、いずれもこの領域のエポック・メイキングとなるウォルトンとマッカーシー(Walton, Richard E. and McKersie, Robert B.)が *A Behavioral Theory of Labor*

³ ピュー、デリック・S. ヒクソン、デービッド・J、2003、(北野利信訳)『現代組織学説の偉人たち：組織パラダイムの生成と発展の軌跡』有斐閣、pp.157-160。(原題 *Great Writes on Organizations*, 2000) .なおこの邦訳は原著第5版であり、フォレットについては原著第3版以降削除されているので、その存在が軽視されているとの指摘も不適當とは言えないかもしれない。

⁴ レン、ダニエル A. グリーンウッド、ロナルド G. 2000、(井上昭一、伊藤健市、廣瀬幹好監訳)『現代ビジネスの革新者たち』ミネルヴァ書房、pp.256-262(原題 *Management Innovators: The People and Ideas that have shaped Modern Business*, 1988)。また逆説的なタイトルながら、フープスは『経営理論：偽りの系譜：マネジメント思想の巨人たちの功罪』においてフォレットをバーナード、メイヨーと並ぶ人間関係論の思想家とし、調和およびリーダーシップと状況の法則でとりあげている。フープス、ジェームズ (有賀裕子訳)、2006、『経営理論：偽りの系譜：マネジメント思想の巨人たちの功罪(原題 *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas are Bad for Business Today*, 2003)』東洋経済新報社、pp.149-184。また、そのバーナードは、組織の動態的要素に関するフォレットの洞察を高く評価している。(Barnard, Chester I, 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, p.122.)

⁵ Scott, W. Richard., 1987, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd. ed., Prentice-Hall, p.132

⁶ Northcraft, Gregory B., and Neal, Margaret A., 1994, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2nd. ed., Dryden, p.182.

⁷ McGuire, Joseph W., 1964, *Theories of Business Behavior*, Prentice-Hall, p.175.

Negotiations (1965) において、フィッシャーとユーリ (Fisher, Roger and Ury, William L.) が *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (1981) においてフォレットに言及している⁸。

しかしそれでも、デイビス (Davis, Albie M.) のように「1900 年代の初めに、すでにフォレットがコンフリクト解決への創造的アプローチと建設的アプローチを提唱していたのに、いつしか彼女がわれわれの視界から消え、名を知り、その業績に触れる人が少なくなってしまう⁹」とも言われる。

理由の一つにはフォックス (Fox, Elliott) の言うように「フォレットがいつもシンプルで一般的な用語で語り、執筆していたので、その平易な言葉遣いをあらためて解説する必要を感じる者がいなかった。逆に特殊なジャーゴンを作っていたら、繰り返しその解釈をする努力が必要になり、もっと慎重な研究対象になっていただろう¹⁰」という側面もあるかもしれない。だが、日常世界においてごく一般的なコンフリクトについて、平易な用語による優れた概念化が行われたことこそが、およそ 100 年後の今日の交渉研究にも不可欠の要素となりえているのであろう。われわれにとってさらに重要なのが、フォレットがそれらを経営学のための講演と論文で述べていることである。

(2) コンフリクトの統合 (integration)

フォレットは著作のタイトルの『新国家 (*The New State*)』および『創造的経験 (*Creative Experience*)』が象徴するように、またこれらを生み出す本人の経歴と共に、その論考は多彩な領域に接している。ここではフォレットのコンフリクト論を整理する。依拠したのは、

⁸ Walton, Richard E., and McKersie, Robert B., 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, p.7, 15, 128, および Fisher, Roger and Ury, William, 1981, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Houghton Mifflin, p. xii.

⁹ Davis, Albie M., 1989, "An Interview with Mary Parker Follett," *Negotiation Journal*, July, pp. 223-235.

¹⁰ Fox, Elliot. M., 1968, "Mary Parker Follett: The Enduring Contribution," *Public Administration Review*, Vol. 28 (reprinting) cited in Davis, op cit., p. 235.

フォックスとアーウィック(Fox, Elliot M. and Urwick, Lyndall.) の編集による *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*,1973 である。本書では編者により、上述の代表的著作 *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, 1920 および *Creative Experience*, 1924 を網羅した緻密な注釈が付加されている。この節は同書からの学習である。

フォレットが 1925 年 1 月の初回から 4 回にわたって報告した講演論文の主題は「経営のための心理学的基礎」である¹¹。その初回に論じたのが「建設的コンフリクト」だが、産業における人間関連の中心にある課題としてコンフリクトをとらえ、最も充実した方法でコンフリクトに対処すること、をテーマに選択している¹²。

フォレットはコンフリクトを「善悪や倫理的な予断なく考えるべきであり、戦争や闘争ではなく、見解や利害の相違(differences)が表面化したもの」¹³と定義する。相違の発生は、われわれの住む世界では避けられないため、これを悪しきものと決めつけず、活用すべきなのではないか、とする¹⁴。そこにさまざまな摩擦のメタファーを用い、機械技師の仕事は機械にかかる摩擦を除去することだが、動力の伝達では摩擦を利用している、発動機のエネルギーを駆動系に伝えるベルトは摩擦を活用している、あるいは汽車が動くには駆動輪とレールの間の摩擦が不可欠であるし、研磨もバイオリンの演奏も、摩擦を活用している。だから、心と心のそれも良きことと考え、ビジネスにおいても同じように、除去を試みるべき時、活用すべき時、何に利用できるかを検討すべき時を知る必要がある¹⁵、という。

フォレットがコンフリクトの対処の様式とした①支配、②妥協、③統合の分類は、今日

¹¹ Fox, Elliot M. and Urwick, Lyndall, eds., 1973, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, 2nd. ed., Pitman Publishing, pp.1-20. なお邦訳に Henry Metcalf and Lyndall Urwick 編の版(1941)の米田清貴、水戸公訳による邦題『組織行動の原理:動態的管理』(未来社、1972)がある。本稿での検討は Fox and Urwick 編の第 2 版に準拠し、以下は原著第 2 版(1973 年刊)を原典としている。

¹² Ibid., pp.3-20.

¹³ Ibid., p.1.

¹⁴ Ibid., p.1.

¹⁵ Ibid., pp.1-2.

の交渉論と紛争解決論に生きている。支配とは一方が相手を制圧することで、最も簡単だが、それは瞬間的な意味においてであり、長期的には持続しないのが普通である¹⁶。妥協は、社会の論争をおさめる一般的な方法としてよく知られており、コンフリクトによって妨げられている活動を継続させるために、双方が少し譲歩することである¹⁷。フォレットの重要な指摘は、妥協による解決が一般化しているところでは、譲歩を見越して要求を出すため、妥結しても、互いに相手の本当に求めているところがわからないままだという点、および妥協が何かを諦めることだという点¹⁸にもある。

統合は、二つの欲求があり、それぞれが満たされれば、どちらも何かを犠牲にする必要がない、解決のことをいう¹⁹。ここで統合を説明するために、いくつか示される事例の一つが、今日でも、フィッシャーとユーリの「姉妹と一個のオレンジ」と並んでよく引用される有名な「ハーバードの図書館」の話である。

ある日の図書館の小さな部屋の一つにいるとき、そこにいたある人は窓を開けたく、私は閉めたかった。わたしたちは、誰もいない隣の部屋の窓を開けることにした。これは妥協ではない。どちらの欲求も排除していないからだ。わたしたちは、それぞれに本当に求めていたものを得たのである。わたしは別に部屋を閉めたかったわけではなく、北風が自分に直接あたるのが嫌だったただだし、同じ部屋にいたもう一人は、新鮮な空気を部屋にいれたかったただだったのである²⁰。

妥協は創出することではなく、既存のもので処理することだが、統合は何か新しいものを創出することである。これにより、論争がただ解決されるのではなく、より良い方法で

¹⁶ Ibid., p.2.

¹⁷ Ibid., p.2.

¹⁸ Ibid., pp.2-3.

¹⁹ Ibid., pp.3-4.

²⁰ Ibid., p.3.

解決されることになり、摩擦に仕事をさせた、何かを実行させたことになる²¹。また、妥協だけであれば、同じコンフリクトが再発する。統合のみが本当の安定をもたらす²²。

この講演に先立つ著書 *Creative Experience* では、統合について、異なる利害の衝突とは、かならずしも対抗・妨害・諍い (oppose) ではなく、互いにただ向き合うことだ (confront) と性質の峻別がある²³。

フォレットは統合の基礎と実現のための障害物を考えている。相違があることが必ず戦いになるわけではなく、それぞれの欲求が主張の衝突にならず、また統合が支配や妥協よりもメリットがあると考えたら、統合を実現するための第一歩は「相違点をオープンにすること」である。相違点が何かかわらなければ、それらを統合することは期待できないからである。しかし、課題を避けたり、抑え隠したりという正反対の方法に頼る傾向がある²⁴。自分の欲求(desire)を通そうとの闘争モード(fight-set)になっていれば、あるいは労使関係なら双方がそれぞれに防御姿勢になっていれば、意識的、無意識にかかわらず、相違点は曖昧なままになる危険があるし、やり過ぎそうとか、抑え込もうとしているかぎり、その目的は合意ではなく、支配なのである²⁵。

フォレットのこの論考および後に続く3つの講演論文の共通テーマは「心理学的基盤」だったが、隠れているものを明らかにする(uncovering)については、心理学からの直接の教訓であるとし、精神分析医が患者に告げるのは、本人が自身の葛藤を終わらせたいと本気で思わなければ、助けることはできない、のと相似形である、さらに、個人が自己の内部に抱えているコンフリクトを解決するプロセスの重大さは、個人間はもとより集団間、階級間、人種間、国家間の諸関係にとっても同じように重要である、との認識である。そして企業であれば、経営者側は相手が誰であれ、あらゆるカモフラージュで隠されていること、本当に求められていることを引き出し、宣言されている動機と真の動機を区別し、非

²¹ Ibid., p.6.

²² Ibid., p.6.

²³ Ditto., 1924, *Creative Experience*, p.156.

²⁴ Ibid., p.7.

²⁵ Ibid., pp.8-9.

難されている原因と真の原因を区別し、さらに隠れている動機が時には慎重に隠蔽されていること、時には無意識に存在していることに注意せよ²⁶、という。言い換えれば、統合を実現するための第一は、自分のカードをテーブルに出し、真の課題を直視し、隠れているコンフリクトを明らかにし、すべてをオープンにせよ²⁷、である。

統合を実現するための第二のステップは、明らかにした真のコンフリクトについての双方の要求を、構成要素に分解することである。この時には、劇的な要素と重大な要素を識別し、目立ちやすいものより、重要なものに焦点をおくことが、統合には不可欠になる²⁸。また、問題をいろいろな部分に分解するときには「象徴を検討する」こと、つまり用いられている言葉について、それが本当は何を意味しているのかを慎重に吟味することも必要になる²⁹。そして、全体を分解するということと、全く逆をしなければならないこともある。雑多で些末な要求や下手な提示の仕方のせいで曖昧になっている、要求の全体像、真の要求を見抜く作業である³⁰。

フォレットがコンフリクトの掘り起し、分解に続いて、統合を実現するための実質的な第三歩めとして挙げているのが予測である。要求、相違点、コンフリクトの予測、相手の反応の確認と予測である。こうした予測と反応は循環的な行動を導き、反応の焦点も自分と相手の線形ではなく、自他の間関係へとなる³¹。

しかしながら、こうした統合への行為を阻む要因がある。第1は、統合には高度の知性、鋭い感覚と識別能力、そして何よりも、優れた創意工夫能力が要求される。たとえば、労働組合にとっては、工場運営のより良い代替案を創出するより、闘争の方が楽なのだ。第二は、私たちの多くは、自分たちの生活様式から支配を楽しむような癖がついていること

²⁶ Ibid., p.9

²⁷ Ibid., p.9

²⁸ Ibid., p.11, 近年刊行され、8か国語に翻訳出版されている Lempereur, Alain P. and Colson, Aurelien, 2004, *Methodes du Negotiation*, Dunod, (ランブルゥとコルソン著、2014、『交渉のメソッド：リーダーのコアスキル』白桃書房) 第3章は、交渉では目立ちやすいことに意識を奪われ、重大なことが後回しにされる傾向を指摘する。

²⁹ Ibid., p.12.

³⁰ Ibid., p.13.

³¹ Ibid., pp.14-16.

である。統合は支配・征服という「スリル」がない、刺激のない仕事(a tamer affair)のように思われるのだ。勝利はもちろん、一部の人には敗北も統合より面白いと感じるのだ。第三は、紛争における課題が机上の議論になるばかりで、提案された活動が実行されないことが多いことである。理論的な合意(intellectual agreement)だけでは、具体的な統合はもたらされない。第四は、使っている言語にある。ふだんなら非常にデリケートな状況では、私たちは言葉遣いに慎重になり、反感を生まないようにしているが、経営の現場にある苦情処理委員会、問題対応専門家などや、労使間を表現する言葉にある伝統的な敵対視や組合の武器などの表現が初めから構えに影響している。第五の、おそらく最大の障害物は、私たちが統合のトレーニングを受けていないことである。労働者側に協力的思考の「技術」を学ぶ機会もなければ、経営者側は従業員がどういうものかという先入観を元にした、従来の計画で押し通そうとして労使共同会議に出席する³²。

フォレットは統合に対する責任を強調するが、その言葉には、後の組織論の発展の先駆けを示唆するシステム観があふれている。それは、自分の行動が、自分の対応している状況を「発展させる」のを助けている、という発展する状況という概念であり、状況と私たち間の相互作用的行動、つまり互いに調整し合うことで、状況にも私たちにも変化が起こることを示唆しているのである³³。

第2節 バッキーの労使関係研究

経営学における交渉研究には、労使関係にある構造的な対立に関する調査と研究の貢献が一つの大きな流れとして存在する。フォレットによる建設的コンフリクトの論考の引用にも、このマイクロ領域での観察事例が随所にみられる。ノースウエスタン大学ロースク

³² Ibid., pp.16-20.

³³ Ibid., p.20.

ール名誉教授で、米国における調停(mediation)の祖父の一人と称されるゴールドバーグ(Goldberg, Stephen B.)は、1930年代に急伸する米国における労働組合の組織化は、中産階級の成長とともにあり、当時の組合は保守的で、現状維持的でさえあった³⁴、という。この表現の背景には、その後の労働組合運動には特定の政治的イデオロギーに利用される事象や傾向、これへの極端な反動としてのマッカーシー旋風などの動向もあるとみてよいだろう。

労使関係の史実と労使交渉を対象とする研究には、期間はさほど長くなくとも、膨大な史料と多彩な報告があるが、ここでは現代の経営学における交渉論の位置づけのために、最小限考察しておくべきものとして、代表的であると考えられる下記の2つの研究をとりあげる。米国の高等教育機関において最も早い1938年に創設され、しかるべき業績を蓄積してきたエール大学労使研究所(Labor and Management Center)³⁵における研究成果で、1946年に刊行されたバックキー(Bakke, E. Wight)の *Mutual Survival: The Goal of Unions and Management* とそれから約20年後に刊行されて、今日も交渉論の必読文献となる、ウォルトンとマッカーシー(Walton, Richard E. and McKersie, Robert B.)の *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*³⁶である。

バックキーが明記しているように、当時の米国における労働運動の指導者たちは、共産主義者を除けば、特定の思想に従っていたわけではなく、方針においても実践においても便

³⁴ Goldberg, Stephen B., 2015, 私信 3月15日付

³⁵ 本稿では、コンフリクトと交渉を焦点として労使関係として言及するが、この研究所の研究対象は幅広く、労使関係の理解と心理学および社会科学の前進を目的として次の5つの基本問題に関する調査を行っている。1)組合の方針と慣習の決定要因、2)労使関係における経営方針と慣習の決定要因、3)労働力の需要と供給の基本的性格の決定要因、4)労使関係に対する技術革新の決定要因、5)労働者、経営者、行政による組合への反応の決定要因、である。これらは労使関係において、なぜ人々が現在のように行動し、どのような動機が発動し、またそこでの複数の当事者の意思決定、方針、慣習の特徴を形成する諸環境を理解するのに役立つ、人間行動理論を開発するのに貢献するためのものだ、とうたわれている。Bakke, E. Wight, 1946, *Mutual Survival*, Harper & Brothers, p.vii. 後に、経営学に大きな足跡を残す、アージリス(Argyris, Chris)の初期の研究成果もここから出されている。

³⁶ Walton, Richard E. and McKersie, Robert B. 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill.

宜主義的 (opportunistic) であり、実用主義的だった³⁷。特定のイデオロギーによる政治運動の側面はコンフリクト論の対象になるものの、経営学の文脈においてより政治学など他の学問領域のほうがふさわしく思われるので、ここでは言及しない。

当時エール大学労使研究所長でもあったバックキーは、1946年に同研究所の中間報告書として、労使をめぐる環境を同書において次のように述べている。

過去10年間に、幾百万の労働者が初めて組合に加入し、その中の数千人が何の訓練も受けぬまま役員に選出された。そして幾千もの経営者は組合の居場所をつくるために、自分たちのやり方を再修正しなければならなかった。団体交渉に慣れていたはずの経営者は組合指導者たちでさえ、そこまでフロントが拡張した状況に携わった経験がなかった³⁸。

労使の関係が、規模の面でこれまでの経験則が通用しない、新しい環境において発生頻度が急増した相違、コンフリクトに目が向けられている状況がわかるところである。

バックキーの報告は、全米の主要9か所の産業拠点(industrial centers)での、経営側指導者、労働組合側指導者、各々60人への聞き取り調査によるものである。調査が浮き彫りにしたのは、双方のもつ信念(convictions)にある隔たりであった。バックキーの記述は定性的調査の一つのモデルである。構造的と一言で片づけると隠れたままになり、本質的な解決とまではいかなくとも、その構造的コンフリクトをいくらかでも緩和することに寄与しうる、双方の思考様式の相違を描写している。

まず経営者側の語りから浮上したのは経営者の思考のいくつかの柱であり、それらと対立する組合指導者の思考様式だった。労働者は自社の労働力(our men)であり、労使関係の目的は収益性があり効率的な企業経営にある、というものだ。しかし組合は産業や職種を

³⁷ Bakke, op cit., p.8

³⁸ Ibid., p.1.

共有する多くの企業のメンバーを代表するもので、個別企業の従業員の代弁者ではないのが一般的になっており、個々のメンバーの生活ではなく、組合そのものの制度的生活(an institutional life)を形成している点で、経営者のこの考え方とはまったく相容れない³⁹。また、どんな経営者でも、その哲学や慈愛のレベルがどうであれ、自社の生産性や収益性が落ちれば厳しい態度になる。しかし組合が広い範囲の組合員を代表し、組合自身の存在を維持するために出してくる課題は、個別企業の個々の問題を対象としてはいない⁴⁰。

経営者側の第3の柱は、経営の自由である。労使関係の場での合意は、経営責任を果たすために不可欠な経営者の権利と自由を損なわぬものでなければならない。しかし、組合は雇用者をチェックする装置(an employer-regulating device)であり、必然的に経営者の自由を制限することになる⁴¹。

それに、労使関係の要の一つとして経営者側は、双方ともにビジネスであり(business-like)その上での対応責任をもつべきだ、と考えている。だが、こうした「ビジネスだから」も「対応責任」も経営の経験則から導かれたものであり、期待を含み、曖昧さに満ちたコード(code)である。組合も一つのビジネス組織ではあるが、純粋なビジネスの組織とはいくつかの点で異なる。まず、組合は労働者階級の運動の一部だが、運動はビジネスではない。また組合は労働者のために基本的な経済的権利と報酬のバランスを変えようとする装置だが、企業は確立した権利の枠内で経済的優位性を獲得する装置である。組合の主要な機能の人は雇用者と労働者の間の権利と報酬のバランスを変えることであり、基本的な権利を変更するという作業は、ビジネスというよりは政治的手続である。だから組合はその内部構造と手続で見ると政治的制度である。組合員の連帯は、雇用や解雇あるいは経済的報酬の増減のようなビジネス的手続ではなく、政治的指導者にとって当然の技法によって影響される⁴²。

³⁹ Ibid., pp.2-4.

⁴⁰ Ibid., pp.4-6.

⁴¹ Ibid., pp.6-9.

⁴² Ibid., pp.10-13.

労使交渉による合意は一つの契約であるが、契約をとりまくコード（慣習、規定）が双方に諸現実(realities)をもたらしている。これは時間をかけて培われてきたものであり、経営者側のそれは組合側に約 100 年先んじて始まっている⁴³。相互行為の過程で、双方のそれは、少しずつ変化していくという面がある。人々がコードを受容するのは、受け入れることでメリットがあるからだが、どの変化も一様の報酬につながるわけではなく、それぞれのトップによる変更決定が、それぞれの組織内で受容され、変更内容が順守されるかどうかとも一様ではない。企業は上下の階層構造があるため、政治制度としての組織構造をもつ組合よりも、契約の順守においてはいくらか容易である。こうしたところから、それぞれの組織の対内的な責任にも違いが出てくる⁴⁴。

バッキーは、経営者側、組合側それぞれに、相手をどう見ているか、特に「相手のどんな態度、やり方(practice)、方針が、あなたの労使関係と企業経営(団体交渉と組合の維持)における最も大きな問題をもたらしているか？」を問い、その視点にある、相手側への仮説を項目ごとに要約している。そこでコントラストになるのが、それぞれが経験から培ってきた深い信念(convictions)で、経営者にとっての健全な経営の原則、組合にとって効果的な組合主義(effective unionism)の原則である。各々の確信は自己の行動と自己の目に映る「正しさ」を強化する。これにより、双方は戦う姿勢が基本になり、互いに相手の態度、行為、方針を自己の存続の脅威とみなす⁴⁵。

これらの脅威が除かれない限り、どちらも相手の行動に協力することはない。バッキーは以下の根拠から、彼らに協力する技術や頭脳があつたとしても、使おうとしないだろう、と指摘する。団体交渉を通じてコンフリクトを削減する合意は、これが経営者と組合指導者が遂行しなければならない職務と合致しない限り、成功する可能性がないこと。調停や仲裁の理事会のような代理人の活動が労使それぞれの職務の遂行と両立しない限り、彼らを信頼して、意欲的に活用することはないこと。慣習や法律は、これによって行動と支配

⁴³ Ibid., p.14.

⁴⁴ Ibid., pp.15-17.

⁴⁵ Ibid., p.79.

される人たちの基本的な生存欲求を満たさなければ、少なくとも憤りを招くし、悪ければ迂回され、さらに悪ければ公然と違反されるであろうこと⁴⁶。

バックキーは、労働者、組合指導者、経営者の間の利害の相違は、各々の目的、責任、職能、伝統に深く根ざしていることを詳述している。これらの相違点を中立の視点から、フォレットが述べたようにコンフリクトについて正誤の価値を外してとらえ、整理したことは、その後の交渉論で登場する、立場と利害を分離せよとの原則⁴⁷の利害の具象化の好例でもあり、やはりフォレットの「相違点がわからなければ、解決案を考えようがない」との指摘の好例でもある。

バックキーは、相手の行動を理解することが、それを是認することになるわけではなく、相手がなぜそのように行動しているのかを知ることが、使える知識という武器になり、知性ある行為の基盤になると指摘する。さらに、労使の間に良好な関係を日々形成していくには、相手が「なぜ」そのように行動しているのかを知ることが、相手がどのように行動「すべき」だと思いつくことよりも重要である、という。そして労使でこうした知識で教化された人たちが、支配による「自己存続」に必要な技法をではなく、協力による「お互いの生き残り」に必要なスキルと知恵に一気に切り替えられるのではないか、難しいが不可能ではない⁴⁸、と言う。

第3節 行動科学とウォルトンとマッカーシーの労使交渉研究

(1) 行動科学

1940年代の米国における労使関係についての研究は、1950年代に入ると労使間の団体交渉、賃金決定としての交渉過程、交渉過程における戦略や戦術など特定の課題や側面に焦

⁴⁶ Ibid., pp.79-80.

⁴⁷ Fisher and Ury, op cit., pp.15-39.

⁴⁸ Bakke, op cit., pp.81-82.

点を当てるようになる。また国際的には、朝鮮戦争をはじめとした地域紛争と冷戦が続き、米国内では公民権運動の展開、反共産主義運動、あるいは宇宙開発競争でソ連に後れをとるなど、さまざまなレベルでのコンフリクトと紛争が多発していたことを時代背景にみてもとることができる。

この時期には学問領域も進化した。行動科学 (behavioral sciences) の名称が生まれたのも 1951 年であり、フォード財団が新しい研究資金援助計画を発足させ、これに『行動(諸)科学プログラム(Behavioral Sciences Program)』という名称を冠した。これが行動科学という名称の用いだされた始まりであり、そのまま広く通用することになる⁴⁹。もとより、行動科学は社会科学であり、米国の社会科学は 1930 年代から 40 年代に長足の進歩を遂げていたといわれる。大友立也は、当時の社会科学の胎動を次のように述べる。

レヴィン (Lewin, Kurt) をはじめ、ナチスの迫害を逃れて米国に亡命した多数の学者がもたらした学的刺激を、米国の学界が積極的に吸収したこと、元来はそれぞれに違った学律にある諸科学が同一の問題を追い始め、そこで対象を同じくするだけで各個バラバラに勝手に研究し成果を主張するのではなく、学者間・科学間でそれぞれの成果を持ち寄って、より高次の、あるいはより現実に近い対象を同一対象として、それへの協調追究に打って出るという態度、が生まれた⁵⁰。

今日も、他に代え難い(no substitute for the original)と評価され、経営、行政、法律をはじめとした専門職大学院で教えられる交渉学の概念的基礎を提供することになる⁵¹ウォルト

⁴⁹ 大友立也、1969、『アージリス研究：行動科学による組織原論』ダイヤモンド社、p.5.

⁵⁰ 同上書、pp.5-6. 本来は社会科学である行動科学に、社会科学の名称が使われなかったのは、ダーバー(Derber, Milton)によれば、当時の米国にはマッカーシー旋風(反共産主義、いわゆる赤狩り)が吹きすさんでいて、国会議員の中には社会科学も社会主義も見境のないものがいて、社会という名がつけば赤の烙印を押したかったため、社会主義の名を避けた、という(Derber, Milton, 1967, *Research in Labor Problems in the United States*, p.93)、大友立也、同上書、p.11.に引用。

⁵¹ Kochan, Thomas A., and Lipsky, David B., 2003, "Conceptual Foundation: Walton and McKersie's Subprocess of Negotiations," in Thomas a. Kochan and David B. Lipsky

ンとマッカーシーの著書は、こうしたコンフリクトと紛争と学術的時代背景のなかで著された。タイトルには労使交渉とあるが、序文には、合わせて社会的交渉全般のものである⁵²、とあり、最終章は彼らの理論を応用する二つの社会的交渉の事例として、国際関係で発生している相互交換(interchanges)、そして公民権運動からの要請と対応を扱っている。

ウォルトンとマッカーシーは、次の4セットの諸活動をサブプロセスとして、交渉行動を分析し、諸活動を説明する。分配交渉(distributive bargaining)、統合交渉(integrative bargaining)、態度形成(attitudinal structuring)、内部交渉(internal bargaining)である。分配交渉とは、決まった量の資源の分割に影響しようとする、競争的行動から成る諸活動である。統合交渉とは、交渉当事者が入手できるジョイント・ゲインを増加させようとする諸活動から成り、問題解決行動と当事者の共通利益を見出し、拡大することに取り組む活動である。態度形成は、交渉当事者同士の相手に態度に影響し、かかわる社会的ユニットの間の基本的な関係(relationship bonds)に作用する諸活動から成る。組織内交渉は、当事者間の交渉に不可欠な側面として存在するもので、自分自身の組織内のコンセンサスを得るまでの交渉者の行動につながる諸活動である。各サブプロセスには固有のロジックがあり、それぞれの手段としての行動(instrumental acts)があり、これらが相互に関連しているので、交渉者には多くのジレンマをもたらす⁵³。

パワーの行使が分配交渉に有効な戦術でも、態度形成にはダメージをもたらすかもしれないし、交渉当事者間の態度を改善しようとするジェスチャー（態度形成）が自分側の利害関係者の期待を裏切り、自分の組織におけるコンセンサスを得ることが難しくなるかもしれない（組織内交渉）。各サブプロセスの戦術的要件を順序立てて展開し、他の3つのサブプロセスそれぞれの戦術と比較すると、交渉者は多くの戦術的、戦略的ジレンマと向き合うことになるが、これらの相互関係については、各々の戦術の章で検討し、最

eds., *Negotiation and Change: From the Workplace Society*, ILR Press, p.15.

⁵² Walton and McKersie, op cit., p.vii.

⁵³ Ibid., pp.vii-viii.

後に総合する⁵⁴。

ウォルトンとマッカーシーは、この研究には、①団体交渉の領域、②広がりつつあるコンフリクト解決の領域、③基本となる経済学、心理学、社会学、の3つの基礎があるとする。団体交渉の制度は、1950年代の研究動向でみたように、特定の問題領域に集中する傾向があったが、彼らは団体交渉の範囲の中でもいくつかの主要領域を包括する理論の形成をめざそうとしていた。そのなかでも、ダンロップ (Dunlop, John T.) の労使関係システムに関する理論⁵⁵がこの領域の多くの多様な側面を統合する重要なフレームワークになると賞賛する。他方、ダンロップの説は、行為者の存在する、発生的な内部構造を「ルールの込み入ったもの」とし、(当事者が相互作用する技術的、市場ないし予算的、およびパワーないし地位のコンテクストとしての)環境にあるより大きな構造との関係でこれを説明し、そこでは独立変数と従属変数が構造的な概念の理論である、とみなす。これに対してウォルトンとマッカーシーの理論は、こうした構想の間の連関の一部であるルール決定のメカニズムに焦点を置き、二つの組織の目標と構造を所与のものとして、両者の継続的相互交換を司る既存のルールを説明するのではなく、こうしたルールが定期的に変更されるプロセスが何かを問う、つまり、ルール決定プロセスを基本的な決定メカニズムとして扱うのではなく、目標志向的活動として、なんらかのかたちで知的に検討され、専門的に実行される一連の道具的行為として扱う⁵⁶、としている。

ウォルトンとマッカーシーは労使交渉を、複数の社会的ユニットが、自分たちの相互依存性について定義し、さらに定義を改訂しようとする、計画的な相互行為としての社会的交渉(social negotiation)の一例であるとし、社会的交渉という表現を選択したのは、多くの他の事例や商業交渉では示されず、多くの交渉理論やゲーム理論でも対象とされていない、

⁵⁴ Ibid., p.viii.

⁵⁵ Dunlop, John T., 1958, *Industrial Relations Systems*, Rinehart and Winston.

⁵⁶ Walton and McKersie, op cit., pp.1-2.

プロセスにおける態度と組織の側面を強調したいからだ⁵⁷、と述べている。

これは、労使交渉にも他のかたちの社会的相互行為に内在するのと同じタイプの複雑性があるためである。第一は、労使交渉のアジェンダには通常、対立する項目と協働可能な項目が混在しており、自己の利益を守りながら、同時に、交渉戦略と戦術の非常に複雑な選択をこなして、協働で問題解決に取り組む必要があること。第二は、労使交渉には具体的な項目のやり取り以上の、すなわち、態度、感情、相互の関係のトーンなどが、労使交渉のきわめて重要な次元にあること。第三は、自分に利害のあることについての交渉は、複雑な社会的ユニットを巻き込み、内部のメンバーは交渉の成り行きに強い関心があり、交渉者に影響力を持つことである。労使交渉にこうした特徴があればこそ、適切な交渉理論が必要になるし、これらの特徴は国際関係にも、公民権運動にもみられることだからである⁵⁸。

日本においては、人を扱う領域の学術書で具体的な戦術に踏み込むことには躊躇がある。どうしても、人をあやつる、心理を操作する、という感覚がつきまとうからである。そのため、経営学であれば、リーダーシップもモチベーションも理論の解説や概念の紹介にとどまることが圧倒的に多い。しかし、プラグマティズムの伝統のある文化圏では、感覚が異なるようである。本書においても上記の4つのサブプロセスを解説する章の次の章は、それぞれのサブプロセスをどう実行するか、そのための戦略と戦術を扱っている。ウォルトンとマッカーシーが解説するのは、現実にこれらの戦術が使われているという事実であり、学術的に推奨しているというわけではない。紛争解決やコンフリクト・マネジメント、あるいは交渉においては、事実認識と描写に始まる実行の側面への橋渡しは不可欠だと言える。それでも、この課題は経営学における人間に関する学術的扱い方における根強いアンビバレントでもあると思われるので、本論文の最終章であらためて言及する。

⁵⁷ Ibid., p.3.

⁵⁸ Ibid., pp.3-4.

(2) 分配交渉

近年の交渉論では、交渉の統合的側面から論ずるものもある⁵⁹。これは、いわゆるパイを大きくしてから、切り分けることで価値創出を優先し、双方の取り分を増やしたうえで、切り分けることが、最終的にそれぞれの得る価値が増える、という論理からである。ウォルトンとマッカーシーが向き合った労使関係では、これまで述べてきたように利益相反による対立が交渉の最も主要な領域となるため、かれらは分配交渉から先に論じる。分配交渉は、交渉者間で利害やポジションが対立している時に、その相違をどう解決するかである。ゲーム理論における定額(fixed-sum)ゲームと同一で、一方の取り分が多くなれば、相手の取り分がそれだけ少なくなる状況である。

分配交渉では、双方の目標の対立、互いに依存している範囲（たとえば、賃金のある限界を下回れば会社側は労働者を維持しえなくなり、上限を越えれば当該事業に変わるものを考えざるを得なくなる）、交渉の合意か決裂かは、交渉者のとらえるそれぞれの結果の効用により、そこには主観的な側面があり、これに基づいて、各々が交渉に自己のめざす最高点(target point)と譲れない抵抗点(resistance point)を設定する。最高点は考え得る結果のなかで最も望ましい値、あるいは最高要求水準であり、抵抗点は受け入れうるが、最も好ましくない値である。各々の持っている最高点と抵抗点の数値の幅にオーバーラップがあれば、その範囲で合意可能性があるが、重複がなければその項目だけでは、合意できないことになる⁶⁰。

2-1 効用と操作

分配交渉のモデルでは、交渉者が効用に関する相手の認識に直接働きかけることで、結果に影響を及ぼすことができる。ウォルトンとマッカーシーは、効用のパラメータを操作するときの4つの様式を挙げている。①相手の抵抗点は、相手が想定している結果にあて

⁵⁹ たとえば、Lax, David D., & Sebenius, James K., *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, 1986.

⁶⁰ Walton & McKersie, *op cit.*, pp.11-12.

ている効用によって、直接変わる。相手がとりうる結果に低い価値をあてていれば、相手の抵抗点は低い。一方が相手の効用関数に関する見方を操作できれば、相手はそのポジションを維持していることにさほど優位性を感じない。であれば、自分が出しているオファーには当初思っていたほどの価値はない、あるいは、自分に出されている要求は初めに思ったほど不快ではない、と考えるだろう。②相手の抵抗点は、相手の行為に関する主観的なコストとは逆に変わる。相手が自分のとる行為のコストが高いと考えていれば、相手の抵抗点は下がるだろう。自分のとる行為にかかるコストが初めに想定していたよりも高くなれば、その行為を変更（頻度を減らしたり、期間を縮小したり）するだろう。③相手の抵抗点は、相手がとろうとしている行為に対するこちらの主観的なコストによって、直接変わる。こちらが相手の行為のコストを低く見積もっている場合には、相手の抵抗点が下がる。以前、相手が同様の行為をとったときには、こちらがそのコストを容易に埋め合わせたような経験などを、こちらが相手に認識させることができれば、相手は抵抗点を下げよう。④相手の抵抗点は、可能な結果に関するこちらの効用とは逆に変わる。こちらが自分のとりうる結果に対して考えている価値を、相手が高く推測している場合は、相手の抵抗点は下がるだろう。こちらは、相手が当初考えていたよりも、対象項目にずっと大きな価値を置いていることを、相手に納得させることができる。これらを実行するためには、①相手の効用を推測する、②こちらの効用に関する相手の認識に作用する、③相手の相手自身の効用に関する認識を操作するための戦術、④交渉決裂の客観的なコストを具体的に変える戦術、が必要になる⁶¹。

相手の考えている結果の効用と行為のコストについて検討するのは、ポジション⁶²を維

⁶¹ Walton and McKersie, op cit., pp.61-63.

⁶² ポジション (position) とは交渉において表明されている要求内容のことである。その出されている要求の理由や根拠をインタレスト (interests:利益・利害) とよび、この理由や根拠がそのまま、表明されてポジションとなっている場合もあるが、表明されているものとは異なる理由がある場合も少なくない。あるいは理由がそのまま要求となつてあらわされていても、他にも理由や根拠があり、場合によっては要求している当人がそれらに気づいていないこともある。ポジションには「立場」の日本語が充てられてきた。それでよい場合も多いのだが、立ち位置のように受け取られて議論にずれが生じることもあり、カタカナ表記でポジションとしている (元日本弁護士連合会副会長小山齊弁護士との議論に

持するか、手放すかを定めるためには、関連するパラメータに関する知識が不可欠だからである。こうした知識によって、次に情報に裏付けられた可能性の検討ができるようになる。相手の抵抗点に関する知識を得るには二通りあり、①各々のパラメータの裏にある要因を検討する間接的なルートと、②相手が少なくとも一時的に自身で考えている抵抗点に関する手がかりを直接入手しようとすることをウォルトンとマッカーシーは指摘する⁶³。

また、効用の認識に主観性があるため、予定議題にある 이슈に関するこちらの効用を隠したり、真実とは異なる内容で示す作業として、手がかりを最小限にするために、発言や動きを控えたり、計画的に印象を伝えることで、自分の要求や脅し (threats) に最も有利な印象をもたらす事実が伝わるようにするなどの行動がある⁶⁴。

あるいは、相手の主観的な効用認識を変えれば、相手の組織内に適切なタイミングで適切な情報と議論を生み、相手側の効用の見直しをさせられることから、①相手の組織階層の上位者を誘導したり、②相手のプリンシパルと直接コミュニケーションするなどの具体的手法がとられることがある⁶⁵。

ストライキという、コストの側面への戦術には季節要因や定期要因による効果も、契約期間の終了日などに合わせて巧妙に活用される。組合側からみると、①組合員の中の連帯意識を強化する、②他の活動とベネフィットの利用可能性を高め、ストの前に代用人員の利用可能性を調べ、いろいろな補足給付を手配する。③ストライキ・ファンドを設立し、相互支援協定に加入する。④組合員に個人の貯蓄を促し、支出の上限などの助言をすることがある。そして会社の戦術としては、①事業所を操業し続けるための措置をとり、ストライキ不参加者の採用や配置換えを進める。②在庫を蓄え、ストライキ中も商品を送り続

よる。2014)。また、隠れている要求や根拠をいうインタレストには、数値化しやすいものと、にわかには数量化しにくいもの、たとえば心理的な要素 (懸念、心配、満足、安心など) がある。

⁶³ Ibid., pp.59-60.原著では労使交渉の文脈で例示されているので、この文脈での「行為 (action)」とはストライキであり、ストライキが有力な状況もあれば、そのコストが相手を譲歩させることで得られるメリットと比較してどうか、という主旨なので、ここでは一般化するため、「とらうとしている行為」のコスト、と読み替えている。

⁶⁴ Ibid., pp.67-74.

⁶⁵ Ibid., pp.74-75.

けられるようにし、保管施設も用意する。③生産を組合が関与しない工場に移管する。④ストライキの長期化に備え財務資源を確保する⁶⁶ことである。

2-2 コミットメントと操作

上述の措置や主張は、基本的な効用パラメータの価値に関する相手の認識に直接作用しようとするものだった。これに対して、ウォルトンとマッカーシーは、今後の進め方に関して何らかの明示的、暗示的な誓約(pledge)を使って交渉のポジションをとる、コミットメントを検討している。コミットメントは要求か脅しのどちらかのこともあるが、両方の要素があるのが普通である。柔軟性を示すのであれば、コミットメントは最小限になろうし、逆に最大限のコミットメントになれば、それだけ強い姿勢であることを示唆する⁶⁷。

分配交渉戦略の中心課題の一つは、相手の最終ポジションまでの交渉の展開の速度である。コミットメント戦略の実行は、交渉者が実際に譲歩するのがいつか、いつ柔軟性を見せ、いつ動かなくなるかの戦術決定を行うことから成り、①強い姿勢対柔軟性の伝え方、②強いコミットメントができる時期、③ポジションを柔軟にしておける範囲と時期、④柔軟性と実際の譲歩の伝え方。⑤自他の目標点からの距離感、⑥どちらが最後に動くか、⑦検討している課題への疲弊度、⑧こちらの動きが弱さの証だと解釈可能性、⑨動く幅(amount)などがある⁶⁸。

さらに、言語コミュニケーションがコミットメントの次元の違いを伝え、一般的には、意図しているコミットメントが固いほど、選択するコミュニケーションは明確になり、弱いほどコミュニケーションに曖昧さが増す。また、コミットメントには、①特定のポジションに対するコミットメントの「決定性」の程度、②コミットメントをしたポジションの「特定性」の程度、③ポジションへのコミットメントに関連する「重大性」言い換えると、

⁶⁶ Ibid., pp.75-82. 1998年にフランスで開催されたサッカー・ワールドカップ大会の直前に、エアフランスの労働組合が行ったストライキは、これを活用して相手側のコストへのインパクトを狙ったものであった。

⁶⁷ Ibid., p.82.

⁶⁸ Ibid., pp.85-92.

脅し、があり、そうした言語によるコミュニケーションと、言葉によらない暗黙のコミュニケーションの差は、程度の問題になる。暗黙のコミュニケーションは、バーゲニング・ポジションを守る方法でもあり、同時に、譲歩の可能性を示唆するものでもある。穏やかさを志向する動きの柔軟性にも、強いポジションに引き返す柔軟性にも使える⁶⁹。

コミットメントから戦術的要求や戦術的脅しを信用させることも課題である。信用とは見込みの評価だが、脅しをかけられている側が、約束を守れなかったときに、力のある相手がその脅しを実行に移す確率がどれくらいだと認識しているか、という意味でもある。要求とこれに伴う脅しに対するコミットメントの度合いを伝えるには言語コミュニケーション以外にも、暗黙のシグナルになるものとして、①本人の交渉者としての評価につながるコミットメントの技術、②組織内部の期待を形成し、闘争力を示すための自分の組織へのコミットメント、③他組織、一般市民、新聞を含む第三者へのコミットメント、④要求の強調による信用度の強化、⑤要求の実現性を公平性を強調する妥当性尺度の活用、⑥作業停止などの脅し(threats)、⑦脅しを実行する意思、闘争する意思の表示、⑧脅しを実行する準備の開示、⑨小さな脅しの創出、実行などである⁷⁰。

こうした動きを自由にさせておくことは、相手に枠づけられることになるため、相手が最小限のコミットメント以上のことをしてくるのを予防する場合もある。コミットメントを確認する行為を妨げたり、コミュニケーションに障害物を挟む、コミットメントを無視する、などがある⁷¹。

すでにコミットメントがなされていれば、その修正もある。これまでの内容を相手が見直せるように手を貸すのがそれで、見直した場合に、関係は今後も続くので、相手を非合

⁶⁹ Ibid., pp.93-100.

⁷⁰ Ibid., pp.103-111.

⁷¹ Ibid., pp.111-115,ウォルトンとマッカーシーは明記していないが、今日の交渉論では、こうした機能をアンカリング（最初に切り出された条件が基準になり、そこから話し合いが始まる傾向）やフレーミング（一方がもちだした枠組みが標準になって話し合いが行われる傾向）という認知バイアスで解説する。相手から先に言わせる、条件を出させる、という経験則を大切にしている人たちがいるが、膨大な実証実験から、交渉に対するアンカリングやフレーミングの心理作用が証明されている。

理的な行動に向かわせないこと、また計画的な報復をもたらされないためにも相手のメンツを守るのも大切である⁷²。

必要であれば、すでに示しているコミットメントを破棄する手法もあり、交渉が展開するにつれて守れなくなったコミットメントはどんなものでも修正する。何らかの具体的なコミットメントがあったことを相手が気にならぬような動きで修正できるとよい。大多数の交渉戦略では、コミットメントは修正し続けることが必要である。交渉の初期段階では比較的小さなコミットメントにとどまるものなので、これを返上する際には、わざわざ合理化してみせるような戦術を使う必要はない。それでも、可能なら必ず、特定の項目に関するポジションの変更に「なにか」を関連付けて、現在の交渉の外への変化や交渉そのものの適切な側面に変化を得るべきだ⁷³。

(3) 統合交渉

今日の交渉論では、分配交渉と統合交渉について、前者が定量の資源を切り分ける側面であり、後者が双方の取りうる資源を上げられる可能性とその可能性の掘り起こしの側面を、かなり簡潔に対照して説明する。しかし、前節で整理したように、ウォルトンとマッカーシーは、分配交渉を最初に取り上げ、概念から具体的に行使される戦術にいたるまで詳細に解説している。

これは、労使交渉が分配交渉、統合交渉、態度形成、内部交渉の4つの相互に関連したプロセスからなり、特に分配交渉が、労使交渉の基本的根拠としての賃金をはじめとした労働所条件の決定メカニズムの根幹にあるからである。ウォルトンとマッカーシーも分配交渉が常にもっとも重要な側面であり、このプロセスの要件が交渉の場でもあらゆる行動に最も重要な規準になっている、と解釈されうることを懸念しており、同じように重大な

⁷² Ibid., pp.116.

⁷³ Ibid., pp.116-119. 分配交渉の戦術の詳細を再整理すると、いかに、これらが利用されている実情、あるいは活用せざる負えない状況もあるのが、現実の社会だということを再認識させられる。同時に、学術研究の対象となりにくい時期があったことも想像される。

諸目標があり、それらを実現しうるのは、統合交渉のプロセスのみであると強調し、労使交渉のアジェンダには、分配交渉と統合交渉の組み合わせによってでしか追求されえない項目がかならずある⁷⁴、という。この節も前節に引き続き、主要先行研究の一つとしてのウォルトンとマッカーシーの1965年主著からの学習である。

3-1 イシューとプロブレム

ウォルトンとマッカーシーは、イシュー(issues)とプロブレム(problems)を峻別する⁷⁵。分配交渉のテーマになるのがイシューであり、統合交渉のテーマになるのがプロブレムで、この二つのサブプロセスは、まったく違うペイオフ構造 (payoff structures) を扱い、活動も大きく異なる。イシューとは、当事者間でさまざまな配分や割り当てを行うときに使える価値が定量定額の課題であり、反対に、プロブレムとは、双方が利用しうる価値の総量が増える、あるいは減る可能性を含む、検討項目 (agenda items) からなる⁷⁶。

イシューの極端ないし純粋な形態は、一方が獲得するものが何であれ、必ず、相手側はその同量を犠牲にしなければならなくなる、もののことであり、プロブレムのやはり極端ないし純粋な形態は、双方が同じように関心を持ち、同じように選好序列をつけている検討項目群である。イシューについては、双方の利害がまったく対立し、プロブレムについては利害が同一ないし偶然で符号する。もっとも現実には、この純粋形になる項目はほとんどないので、イシューとプロブレムと複合項目を、ずっとゆるい定義で使う傾向がある。つまり、イシューは一方の獲得分が、相手にとってはその分が損失になるような項目である。また、プロブレムという概念は、一方の利益が必ず相手の利益にもつながる状況より

⁷⁴ Walton and McKersie, op cit., p.126.

⁷⁵ 前節では、ポジションを「立場」ではなくカタカナ書きにする理由を述べたが、イシューとプロブレム、も争点と問題で落ち着かせると、逆にウォルトンとマッカーシーが概念化する内容に、ノイズが入りかねない。バーナードの理論を検討するとき、efficiency と effectiveness に対応させる日本語が、能率、効率、有効性、と混在し、また、能率や効率の日常的な用法が先行して認識されてしまうと、バーナードの概念化とにある差異がぼやけてしまうものだ。ここでは、この2つについてもカタカナ表記にはそれなりに違和感はあるものの、カタカナで示すことにする。

⁷⁶ Walton and McKersie, op cit.. p.127.

も広く、双方の取り分がジョイント・ゲインを等分していない場合や、しかも一方にかなりの利益を提供するために相手が小さな不都合をこうむるかもしれない、という場合でといった、ペイオフの合計がかなり変化する状況にもあてはまる。重要なのは、特定の検討項目については、プロブレム解決の結果によっては、その成果の分配を別とすれば、非常に大きなジョイント・ゲインがもたらされる、という事実があることである⁷⁷。

ウォルトンとマッカーシーは、複合検討項目(a mixed agenda item)を、具体的な対立可能性と統合可能性があるところでの、明確なイシューの面とプロブレムの面がある項目である、とし、これらのもたらす結果の違いについて、イシューは妥協的解決、プロブレムはある程度の統合的解決、複合項目は、交渉の志向性と検討項目に対してどのような戦術をとるかによって妥協型か統合型になる⁷⁸、という。

ウォルトンとマッカーシーの統合交渉モデルが想定している状況の第一は、検討項目にある一つ（ないし複数）の可能な解決そのものが、双方に、現状におけるそれぞれのポジションよりも確実なメリットを提示していることである。その解決なら、どちらも損をしない、というものだ。必要条件は、双方が自己の効用関数曲線上を、より好ましいポジションに移動できるような、現状維持とは異なるアレンジメントが一つは存在することである。検討項目にそうした必ず統合的な解決が存在することは当事者には見えにくいかもしれないが、客観的にみると存在している、という場合である。

第二の統合状況は、所与のプロブレムについて考えうる解決案に、双方の現状のポジションより良くなる要素が見当たらない、という場合である。ウォルトンとマッカーシーが想定しているのは、考えうる多くの解決案は損得率がいろいろだが、なんらかの犠牲はみられない、という状況である。当事者が部分的な統合的な解決案のなかから最良のものに決めることになる。金銭のように数量的な項目は、分配になれば、一方の取り分は相手の

⁷⁷ Ibid., pp.127-128. 本論文の実証研究の章で述べる、異文化間交渉における交渉成果の判断基準にしたのが、このジョイント・ゲインの違いであり、双方の取り分の優劣については分配交渉については重要な要素ながら対象から外している。

⁷⁸ Ibid., p.128.

失う分になるので、統合可能性は、質的な項目に見いだされる傾向がある⁷⁹。

労使関係においては、職務保障と経営の柔軟性⁸⁰、雇用維持と経営効率⁸¹、手当とコスト⁸²、制度的保障⁸³における統合可能性をウォルトンとマッカーシーは指摘する。

3-2 統合プロセスモデル

ウォルトンとマッカーシーは、サイモン（Simon, Herbert）の問題解決モデルを引用し、統合の可能性は、①問題の本質(nature)を明確にする、②代替的解決案を探し、それらの結果を検討する、③これらの解決案に優先順位をつけ、具体的行動を選択する、というプロセスになる、とし、簡略化して、通常の労使交渉の流れに、この3つのステップを応用している⁸⁴。

交渉の初期段階には、交渉が始まる前の局面も含め、問題の掘り起し、明確化、理解があり、交渉の進行中には、これらの問題に対する可能な解決案を探すほうに意識を変え、最後は期限の圧力のもとで決定に至る、というものである。その第一段階は、双方が認識している問題について、その本質(essentials)を明確にし、確認するために、最大限の情報交換を行う。その問題は、明確で正確なフォーマットに示す。つまり、統合可能性は、共通の問題の特定を通じて、可能性が発見されるときのみ、活用可能になるのである。問題を確認する方法は、解決案の評価に用いられる規準の操縦性を大きく左右する。この問題解決プロセスが続く中で、受け入れうる解決案を創り出せなかったり、当初は考慮していなかった他の問題の関連を示す新しい情報が出てきたときには、今の問題を確認しなおすことも想定している⁸⁵。

このモデルは代替対応策がすぐには見えなく、見出すか、考案しなければならないこと

⁷⁹ Ibid., p.129.

⁸⁰ Ibid., pp.129-132.

⁸¹ Ibid., pp.133-134.

⁸² Ibid., p.135.

⁸³ Ibid., pp.136-137.

⁸⁴ Ibid., p.137, Simon, Herbert A., 1955, "A Behavioral Model of Rational Choice," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.69, pp.99-118.

⁸⁵ Ibid., pp.137-139.

を前提としており、ある対応策のすべての帰結についても明らかではなく、入手しうるあらゆる事実を分析して推論しなければならないことも前提である。したがって、第二段階では、代替案とそれらの帰結に関する情報を徹底して、正確に収集することが必要になる。当事者は、代替案を認識するさいに想像力を働かせ、代替解決案のレンジを最大限にして探索しようとする。適切な協定によって、問題进行处理するためには、考案力と創造力が不可欠になる⁸⁶。

第三段階では、当該状況における最大の効用の総量を明確にすることが必要になる。当事者は、基本的な効用関数をできるだけ明確にして、最終的な解決合を実現するために何らかの形で組み合わせる。このモデルは解決を選択するのに、次のいずれの手続も決定ルールも使っていないことを前提にしている。つまり、当事者は「最良の」解決策を選択するまえに、どれくらい探索するかについて、初めから固定した考え方をもっていない。また、当事者は「受け入れうる」解決を見出したり、考案する前に、受け入れうる最低限の解決が何で、最少限でどれくらい探索の努力をするかということについての固定した考え方をもっていないこと、が前提になる。当事者は、逆に、代替案の中で、また、出てきた代替案と受け入れうる解決策の仮定の間での継続的な比較に取り組むのである⁸⁷。

問題解決プロセスの有効性は、モチベーション、情報と言語、信頼と支持的風土などの心理的状态と情報に左右されるが、当事者の間にこのモチベーションのレベルに差があるときは、困難が生じる。当事者が問題を調べるなかで、問題の性質によって、一方には何らかのコストが発生するのに相手にはメリットになることが見えてくると、問題をどのように定義するかについて見解が合わなかったり、考えられる解決の規準について異議が出たり、そうした規準へのウエイトづけが異なり、考えられる特定の選択肢を抑え込んだり、特定の選択肢がもたらす結果を理解するのに必要な事実の一部を隠したり、などである。

⁸⁶ Ibid., p.139, またこの項目はマーチ&サイモンのモデルに基づいていることが示されている。March, James G., and Simon, Herbert A., 1958, *Organizations*, Wiley & Sons, Inc., pp.137-172.

⁸⁷ Ibid., p.139.

双方が同じ方向にモチベーションあっても、その強さが違えば、情報活用への積極性や、交渉努力、受け入れうる解決への基準設定も異なる⁸⁸。

このプロセスにかかわる人たちは、各段階で適切な情報へのアクセス、活用する権限、関連する情報を交換するのに十分なコミュニケーションのための言語その他の手段とスキルももっていなければならない。情報不足により、問題の定義が不十分になり、考案できる選択肢は少なく、選択肢がもたらしうる成果についての調査も劣り、当事者が考える解決案の質も低下する。言語能力が不十分であれば、言葉の意味が十分に共有されず、上述のような情報が少ない場合と同じことになる。それだけでなく、意味の共有ができていないと、ようやく合意できた解決策も、実行が難しくなるし、条件を守り、協調して実行する可能性も低下する。情報は問題解決に不可欠なので、事実確認のプロセスも大きな影響を受ける。そもそも、構造的に分配交渉をとらざるをえない風土や傾向があるところで、協力して偏りのない情報を集める信頼が揺らげば、この作業を個別に行ったり、第三者にまわしたり、分配交渉には直接かかわっていない別の委員会に委ねることにもなる。そうなれば、共同での事実確認の意味がなくなるし、直接関与しないところから上がってくる情報の再共有では、固有の意義が培えない⁸⁹。

信用と支持的な風土の存在は、共同での問題解決を促すし、防御的で信頼感の薄い雰囲気に含まれていれば、このプロセスは阻害される。防御的な空気とは、当事者が暫定的な行動についてくる脅威やリスクを感じている雰囲気のことである。ウォルトンとマッカーシーは次の5つのポイントから、雰囲気や風土の重要性を論じている。①支援がなく、脅威を感じれば、人は防御的な行動をとり、問題解決というタスクにエネルギーを向けなくなる。一方が防御的行動をとれば、相手にも同じような防御的姿勢をもたらす傾向があり、この作用と反作用のサイクルは、問題解決をますます妨げるようになる⁹⁰。②信頼がなけ

⁸⁸ Ibid., pp.139-140.

⁸⁹ Ibid., pp.140-141.

⁹⁰ こうした防御的姿勢の悪循環は、こうした分配交渉の性質のあるところではもちろん、個人の中にも組織の中にも蔓延しやすく、後にアージェリス (Argyris, Chris) は、「防御的ルーティン」という概念でこの現象を詳述している。(Argyris, Chris, 1985, *Strategy, Change,*

れば、情報を出す側が情報をコントロールしたり、計画的にコミュニケーションエラーを誘える。各々が、相手は問題解決という目的にのみ情報を利用し、他の目的（特に分配交渉）には使わない、という十分な信頼をもっていなければならない。人は、自分が信じていない相手とのコミュニケーションの際は、自分の見解や使える事実を歪めることは実証されている⁹¹。③信頼や支援の雰囲気は、問題についてのコミュニケーションで、受け手の側に、より完全でより正確な共有をもたらす。自分自身の不安や、動機や懸念の投射によってもたらされる、歪曲された負荷がコミュニケーションに入り込むのを、支援的な空気が強いほど、自分が読み取っていく。防御姿勢が低下するほど、受け手はメッセージの構造、内容、認知的意味に集中できるようになる⁹²。④支援的雰囲気が強いほど、態度や考え方も試すことができ、認識や見解のテストも重ねられる。⑤不安を経験したり、脅しを感じた人たちは、受け取る情報の処理の効率が下がる。抽象化能力が落ちる人もいるし、知的機能の柔軟性が落ちる人もいる。問題解決の有効性には、信頼と支援的雰囲気が大切であるのは確からしい一方、純粋な調和は、そもそも問題が存在している状況では現実的ではない⁹³。構造的なコンフリクトと交渉という状況を前にしての、信頼や支援的風土の創出と維持が課題になる。

3-3 統合交渉の具体的側面

ウォルトンとマッカーシーは問題解決の意味を次のように要約している。統合交渉における最適な結果とは、共有する問題に関連した情報を最大限に交換し、問題を確認し、その本質を明確にし、できる限り幅広く解決案を調査し、到達した解決策がその状況における最高のジョイント・ゲインをもたらしていること、である。問題解決に対する相手のモチベーションを上げ、双方の交渉担当者が使える情報を確保し、双方のコミュニケーション

and Defensive Routine, Pitnam, ditto., 1990, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Prentice Hall.)

⁹¹ Gibb, Jack R., 1961, "Defensive Communication," *Journal of Communication*, Vo.11, pp.141-148.

⁹² Ibid., p.142.

⁹³ Walton and McKersie, op cit., pp.141-143.

ンを促し、互いに信頼と感情面での支援がもたらされるような状況を形成することにより、プロセス自体を後押しすることができる⁹⁴。

統合プロセスと分配プロセスは関連しており、多くの交渉においては（ウォルトンとマッカーシーは、実際の契約交渉を焦点にしている）分離することが難しいことも多いが、この二つは概念的には大きな違いがある。統合交渉を推し進める技法は、分配交渉を実行する技法の裏返しになるのが一般的である。もっとも、どちらのプロセスも、双方の視点、認識、暫定的に求めている解決案が違う、というところから始まるのは同じであるし、どちらも、最大限の満足を手に入れようとする。しかし、そうした相違点をとりまとめ、互いのやり取りによってもっとも満足する結果を手に入れるための手段と方法が、まったく異なるのである。それぞれのプロセスを実行する技法は、表と裏の関係である⁹⁵。

一方が、ついで双方が、一つの検討項目ないはいくつかの項目の組み合わせに統合可能性があることを認識するプロセスでプロブレムを確認する。これには、自分の関心事と状況認識についての情報交換が必要になる。双方は、そうした関心事をプロブレムとしてできるだけ正確かつ有意義に述べ、その裏側にある本当の懸念や思惑に到達する努力をする。これを実行する際には、交渉のタイミング、アジェンダ、検討項目の示し方などの戦術的課題が出てくる。統合交渉を導きやすいのは、課題を解決ではなくプロブレムとして述べるとき、そして、原則ではなく、詳細から述べるときである。大切なことは何か、という言葉ではなく、最終契約型の言葉で課題を述べると機能障害を招く⁹⁶。前節のフォレットのコンフリクト論で述べたように、「統合に向かう第一歩は、相違点を明るみに出すこと⁹⁷」なのである。

3-4 代替解決案の探索

⁹⁴ Ibid., p.144.

⁹⁵ Ibid., p.144.

⁹⁶ Ibid., pp.146-147.

⁹⁷ Follett, op cit., p. 36.

効果的な共同問題解決には、より多くの選択肢を明確にし、互いに検討することが必要だが、目の前の問題について、双方が大きく異なる情報にアクセスしがちなときには、さらにそれが重要になる。問題解決モデルが具体化されるときは、発生している問題が積極的に双方から検討されている傾向があり、出てきた選択肢のもたらす帰結についても双方が正確に述べている傾向がある。

予定されている交渉の時間が長いほど、検討項目について調べ議論する時間も多くなり、統合交渉に良い効果をもたらしやすい。交渉セッションに与えられる時間も、少ないよりも多いときの方が、探索活動を行いやすくなる。同じように、事前通知も、双方が自分たちの宿題をする機会、つまりその段階で入手可能なデータでの、代替案の探索と、相対的な効用と非効用について調べる機会が増える。こうした準備により、交渉に入る前に、より質の高い情報を整える確率が高まる⁹⁸。

特に複雑で不慣れな項目を、共同で予備的に、しかし非公式に診査的に議論することを、当事者が求めることもある。こうした話し合いが、統合交渉に重要な機能を果たせることがある。時間のプレッシャーや罰則の懸念なく行える話し合いは、より診査的になり、問題解決を志向するものになりうる。当事者が、慎重にあわてぬ探索の時間を与えうる調査グループの活用も、この一部である⁹⁹。

統合交渉は、当事者が成功の可能性を高く感じているときに、最も意欲的に進む。イシューを検討する方法はいくつも考えられるが、そうした印象は初期の成功のパターンで創出されるので、順序が大切になる。まず非経済的イシューを検討してから、経済的イシューに移る、あるいは比較的重要度の低いイシューを検討し、より重要なイシューは交渉の検討する、という手続もある。初期に扱うイシューの探索プロセスが成功すると、よりタフなイシューの探索方式の下地にもなる。小さくてもコンフリクトを含むイシューは、統合交渉の初期段階で話し合うのは適切ではないし、難題になるのが予想される複合イシュー

⁹⁸ Walton and McKersie, op cit., pp.148-149. ランプルウとコルソンは、準備の重要性とその具体的遂行を強調している。(Lempereur and Colson, op. cit., Ch.2, 邦訳, p.36-38)

⁹⁹ Walton and McKersie, op cit., p.150.

一も、状況を深刻なパワー型の交渉に変容させる危険性がある。だからといって、検討項目の流れにこだわりすぎるのも、統合交渉には好ましくない。プロブレムを検討したが、解決案がすぐには出てこなそうに思えるときには、いったん脇に置くこともよい。あるプロブレムの解決案は、他のプロブレムの解決に影響しうるので、全員が統合交渉を求めることに合意するまでは、すべてを暫定的にしておくのも知恵である。交渉のアジェンダ全体を柔軟にしておくことで、話し合いによって新しい可能性が見つかったら、新しい検討項目を加えて、統合交渉を前進させられるようになる。ただし、これが分配交渉の戦術的な脅しの道具ともなりうるのは、すでに述べたとおりである¹⁰⁰。

探索プロセスは、双方が先入観を捨て、最も柔軟に、共同で問題を見つめる場合に、最も成功しやすくなる。その意味では、制度的な役割が外れ、参加者のアイデンティティが重要でなくなることが、真の問題解決につながる。ブレイクとムートン (Blake, Robert R., and Mouton, Jane S.) は、労働組合が提案をだし、代替提案を受けるという過程で、出される代替的解決案を一つ一つ評価するという作業は棚上げし、個別評価をする前に、できるだけ幅広く、多くの代替的解決案を暫定的に診査することを推奨している¹⁰¹。労使関係では、会社側は現状維持志向になりがちで、労働組合が新たなアイデアを検討し前進させがちだという性格の違いはあるが、両者が柔軟なときに、統合交渉が有効になる¹⁰²。

3-5 最良の代替案を選択する

交渉全般にかかる時間の制約を管理できなければ、探索プロセスは制限され、検討し評価しうるはずの多くの具体的な代替的解決案も見落とすことになる。代替案を系統だてて比較することも制約されるので、当事者は最適な解決策を策定できないだけでなく、最適

¹⁰⁰ Ibid., p.151.

¹⁰¹ Blake, Robert R., and Mouton, Jane S., 1962, "The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-solving Collaboration in Union-Management Relations," in Sherif. Muzafer, ed., *Intergroup Relations and Leadership*, John Wiley & Sons, Inc., pp.94-139.

¹⁰² Walton and McKersie, op cit., pp.152-153.

な代替案が提案されていても、それを選択できないこともある¹⁰³。最良の代替案を選択するのに必要な作業として、互いの効用関数を報告することがある。効用関数の探索に関する重要な点は、双方が用意している検討項目の評価が、交渉中に常に変化しているところにある。統合交渉を有効にするためには、双方が各々の選好や効用関数を正確に伝えなければならない。サイモンとディアボーン（Simon, Herbert A., and Dearborn, D.C.）のいう選択的知覚は、正確に伝えなければならないはずのプロセスを無意識に歪めうる¹⁰⁴。そのためにも、自己のコスト構造に関しては具体的なデータを示して、効用について正しい姿勢をとるというのも一つの手段である。ただし、それでも制度間や対人間の効用比較ということになれば、出てくる解決案が一方には利得をもたらすが、他方には犠牲を強いるといったことが出てくるのは避けられない。そうした中でも、分配交渉の節で述べたような、非公式のネットワーク、交渉前の会合、不満に関する内容分析、オピニオン調査などの間接的な情報収集の技法は、統合交渉でも相手の効用曲線のかたちを理解するときの役に立つ¹⁰⁵。

項目を取るか取られるかで枠づけてしまうと、統合交渉の役に立たなくなる。分割できる項目は、パーツに分けてみると、統合交渉をより実現しやすくさせる。部分に分けることが難しいと思いついている項目にも、大多数のものに分割可能性はある。だから、効用を検討する前に、出ている問題にあるいろいろな部分や、解決案のなかにある部分それぞれについての効用と非効用を調べる必要がある¹⁰⁶。

3-6 問題解決の諸段階を後押しする条件

統合プロセスを動かす前に、すでにみた①モチベーション、②情報と言語、③信頼の再確認が必要になる。検討項目を一つのプロブレムとして取り組むモチベーションは、その

¹⁰³ Ibid., p.153.

¹⁰⁴ Simon, Herbert A., and Dearborn, D.C., 1958, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives," *Sociometry*, Vol.21, pp.140-144.

¹⁰⁵ Walton and Mckersie, op cit., pp.153-154.

¹⁰⁶ Ibid., pp.154-155.

状況における統合可能性にある種の洞察発見(insight-discovery)を想定している。当事者間に同等の動機 (comparable motivation) があるときは、問題解決についての類似した認識あるいは補完的な認識をもたらすことが多い。中心的な人たちが長期的な視野を持っているときは、彼らは統合可能性を認識する傾向が高く、問題解決に取り組む意欲も高い傾向にある。同じような状況で交渉していても、革新的な解決をもたらすところと、対立と頓挫になってしまうところがある理由も、これに関連している。そこには長期的課題と短期的課題の対立だけでなく、補完関係を洞察する能力が意欲とともに、当事者にそなわっているからなのだ。ボールドィング (Boulding, Kenneth E.)は、交渉者はしかるべき選択肢と自分自身の目標構造の相互関係を見抜く能力をもっているべきだ¹⁰⁷と述べる。優れた交渉者は、新しい選択肢と自分が求めている目標の間に、いくら複雑であっても接点を識別する能力がある¹⁰⁸。

特定の情報のコミュニケーションが鍵になるため、交渉手続と機構をしかるべき形で決めておくことが、関連する情報の交換に大きく作用する。チーム(committee)の構成も重要であり、実際に参加するメンバーが多彩な情報と多様な観点をもたらせば、統合交渉を後押しするが、コミュニケーション・チャネルの制約はあるので、グループの規模と変動には上限もある。話し合いについて何らかの方向性が維持されていれば、情報や見解や意見や判断の流れは自由になり、その分、より良い統合交渉になる。チームの構成メンバーがふだんいる組織の階層も大切で、下位の人たちは現場は業務についての事実詳しく、上位から参加する人たちは外部環境の諸現実詳しくはずだ。しかし、探索行動や話し合いは時間も奪うので、現場の人たちは日常の任務のために、気もそぞろになりかねないので、通常の職務への補助も必要になる¹⁰⁹。

問題が重大で、当事者には取り組む意欲があり、適切な情報も必要な言語能力があって

¹⁰⁷ Boulding, Kenneth E., 1962, *Conflict and Defense: A General Theory*, Harper and Row, Publishers. pp.311-312.

¹⁰⁸ Walton and McKersie, op cit., pp.155-156.

¹⁰⁹ Ibid., pp.156-157.

も、問題解決行動自体が安全だということが確保されなければ、まだそうした行動にとりかからないかもしれない。分配交渉の側面が信頼を確立するという課題を複雑にするし、後述する態度もそこに影響する。だとすると、何らかのセイフガードを設けることも必要になる。プライバシーを守ることも一つだし、逆に、多数の傍聴者をおいたり、徹底した情報開示を行うのも同じ効果がある。大きく多様性のあるチームには関連情報の流れにおいてはメリットがあるが、信頼のレベルは高くない。この部分を補うのが、多数のサブ・チームによる方式で、議論を最大化できるだけでなく、話し合いそのものをしかるべき信頼関係で進めるのには好ましい仕組みになる¹¹⁰。

ウォルトンとマッカーシーは、統合交渉をオープン・エンド的なプロセスとして示している。当事者によっては、問題の確認が精一杯ということもあれば、問題は確認し、いくつかのはっきりした代替案に関する情報も共有したが、新しい選択肢の創造的探索に取り組むまではいかない、ということもある。最終的な決定の質は、問題を記述する「正確さ」、代替案を認識する「想像力」、代替案とそれらの帰結に関する情報収集の「徹底さ」、基本的な効用関数についての「透明性」の程度、にかかっている¹¹¹。

3-7 分配交渉と統合交渉の複合とそのジレンマ

ここまでの議論では、分配交渉と統合交渉の基本構造と、実務プロセスにおけるさまざまな要因を検討してきたが、労使交渉をはじめとする多くの現実の交渉においては、コンフリクトにしかならないという理論的イシューや、必ず互い利益を増やせるような理論的プロブレムは、きわめて少ない。

関係性の継続する当事者の交渉では、過去の業績と将来の結果（見込み、期待、不確実性）が現在の交渉に作用するし、外部環境はもちろん、内部環境も変化するからである。ウォルトンとマッカーシーは、検討項目群が一つでも組み合わせでも、はっきりとコンフ

¹¹⁰ Ibid., p.159.

¹¹¹ Ibid., pp.159-161.

リクトももたらす要素としかるべき統合の可能性を含んでいる場合を複合状況と呼んでいる¹¹²。ゼロ・サム・ゲームではなく、総計が変動するプロセスは、分配交渉と統合交渉が複雑に組み合わさる複合交渉(mixed bargaining)になる。分配交渉は、双方が取りうる価値の合計は変動しないことを、統合交渉は、その合計が変動しうることを前提にしている。

これまでの分配交渉と統合交渉の、それぞれに求められる戦術と具体的な行動を一つの交渉のプロセスにおいて両立させなければならない。しかしながら、互いに相反する戦術であり、しかも、統合交渉を追求する場合においてさえ懸念された、分配交渉ないし分配交渉志向への誘因は、問題の確認、選択肢の探索、選択肢の評価規準と規準間のウエイトづけ、選択肢の探索と評価、いずれのステップにおいても、モチベーション、情報の開示や共有など、多くの機会に発動しうる。

ウォルトンとマッカーシーは、総計が常に一定の、分配イシューの交渉では、一方の取り分の増加が相手の取り分を減少させ、統合プロブレムの交渉では、それぞれの取り分は交渉しない場合よりも増えることと同時に、複合項目（複合状況）では、双方が①総計が増加する成果を見出そうと（効用可能性フロンティアを外側にひろげようと）しながら、②（効用曲線の上を移動して）自分の取り分を増やそうとする（その分、相手の取り分は減るがその際の比率は単一の分配イシューの交渉とは異なる）構造を指摘する。

つまり、複合状況に必要なのは、分配と統合の複合交渉であり、これは分配と統合の2つの相反する戦術の選択と行動を、自他が並走させる複雑なゲームになりうる。

もちろん、双方が、まずジョイント・ゲインを増大させる統合交渉を行い、それから、大きくしたジョイント・ゲインを分配する交渉を行うのが理想的である。ウォルトンとマッカーシーは以下の4つの点から、そうした理想的なプロセスが難しくなる、と述べている。第一は、交渉者がジョイント・ゲインを追加する選択肢を探索する中で、ある解決案が一方にだけ圧倒的なシェアをもたらしうるということがわかることがあり、成果の配分比率が、追加的なジョイント・ゲインの探索と必ずしも切り離されえない、ということだ。第二は、

¹¹² Ibid., pp.161-162.

そのような問題は理論的には、別払いないし再配分(side payments)を利用することで解決できるのだが、再配分のためのメカニズムを提案するところにあるいくつかの課題である。配分比率で不利になる側に、再配分を求める交渉のスキルやパワーがない場合や、配分比率で有利になる側が、再配分のような措置の必要性を認めない場合があるのである。つまり、再配分自体が分配交渉になり、分配交渉固有のすべての難関に向き合うことになる。第三は、複合状況における相手のアプローチが不確実なことである。つまり、複合状況において、相手も統合型のアプローチをとるのであれば、自分も同じアプローチをとれるが、価値の合計を広げようとするふりだけで、「解決」につながるような素案や素材を出してこないような相手であれば、努力が無意味になるだけでなく、自分の相対的な損失にもなりうる。第四はきわめて実務的で、交渉者にとって、総計への統合志向の行動から、配分への分配志向の行動へと切り替えるのが難しい、というところにある。

これは統合交渉と、ハードな分配交渉それぞれに要求される戦術が本質的に逆だからである。統合交渉は試験的、診査的(tentative and exploratory)な、オープン・コミュニケーション・プロセスであるのに対し、分配交渉はハードで指示的で、情報管理のプロセスである。ジョイント・ゲインを最大化するために、一方がある項目の話し合いで開示した内容が、配分に関する話し合いの時のポジションを弱体化させうるのである¹¹³。

もちろん、統合と分配の二つの局面に分けて、それぞれの行動を推奨する助言もあるが、交渉実務においては、ある程度一貫したアプローチを維持するほうが容易で、その場合には、最低限の満足は達成しようという観点から、分配型の姿勢になりやすい。この課題についてウォルトンとマッカーシーは、複合交渉にある競争的要素と協力的要素を、分配交渉にある両要素との対比から解説する。

分配交渉では、限定された価値をめぐる単純な(pure)競争がある。当事者は制限にとどまれる範囲内でのみの協調しか動機がない。共通の利益の実現に必要な解決プロセスに不可欠の要素は、競争における警報でしかない。複合交渉では、協力と競争が、可能性のある

¹¹³ Ibid., pp.165-166.

結論を探索し検討するあいだにもっと密接に組み合わさる。当事者は、最大限の価値を創出するために、積極的に、創造的に、問題解決的なかたちで協力する動機があるが、特定の結果や再分配については個別の利益を最大にするための競争的行動をとる動機もある。これは、複合状況における協力的要素について、より積極的に、より慎重に注目する必要があることを意味している。分配交渉でも、当事者は互いの破綻を回避するためには協力するのであるから、複合交渉では相互依存の領域を拡大するための協力を焦点にする¹¹⁴。

複合交渉では、分配交渉の要求にさらされ、問題解決行動を続けるのが難しくなるが、ウォルトンとマッカーシーは、そうしたジレンマに対処し、統合と分配の二つのプロセスを効果的に追求する議論をしている。統合可能性を持つイシューやイシューの組み合わせを認識するためには、自分の関心や懸念についての情報を、できるだけ正確に意義のあるかたちで述べ、交換する必要がある。しかし、交渉のコンテキストでは、そうした熱意と誠実さをもって、問題を確認し、定義するのを妨げる要因がある。問題を確認することが、こちらの問題に取り組んでいるように見えて、相手が自分の仕事ばかりする機会を与えかねない、問題を提示することが、脆弱な部分を教えることになり、そこが分配交渉の他の面で相手に搾取されかねない。問題の確認を回避するために、交渉開始後に前提条件をつけて作業を遅延させたり、項目を追加したり、組み合わせて問題の本質を隠そうとする戦術がとられる。

そうした戦術に対して、検討項目が出されている複合交渉では、双方が取りうる統合的可能性の総量を基準にして、アジェンダ全体のバランスをとること、要求項目の数を双方が合意により制限しておくこと、がある。そして、諸項目の重要度を識別し、小さな課題から取り組み、大きな課題に移るといった流れを作ることである¹¹⁵。

効果的な共同の問題解決には、多くの代替的解決案を明確にし、相互に誠実に検討することが必要であり、これには手元にある選択肢に満足しないことや、複数の選択肢にある

¹¹⁴ Ibid., pp.166-167.

¹¹⁵ Ibid., pp.169-171.

要素をイノベーティブに組み合わせて新しい解決案を探すことも含まれている。しかし、これが歪められたり、別のリスクが混入することもわかっている。分配交渉のコンテキストで思考態度(mental set)や空気が形成されていると、警戒心や用心からすぐにはシフトしにくいので、ブレインストーミングは代替案を探る効果的な方法の一つになる。探索プロセスに必要な情報の流れも、分配的コンテキストにより、妨げられ、停滞しうるので、時間制限またはオープン・エンド型の交渉それぞれの利点を活用して、情報共有行動を促す。さらに、探索プロセスでの話し合いにも、「公式」「非公式」「オフレコ」など、種類の異なる場を用意して、固定観念による行動の制約を緩和する¹¹⁶。

今日の交渉論で基本的な対概念である分配交渉と統合交渉について、ウォルトンとマッカーシーは複合交渉という現実的な構造を論じ、しかも実践上の課題を詳細に整理している。

(4) 関係性と態度変容

ウォルトンとマッカーシーは当時の交渉論が交渉における態度の次元に注目していないこと、問題解決論が意思決定の社会的側面や政治的側面をまったく考慮していないが、労使関係では、①契約されていてもその内容の遂行は態度によって左右されること、②労使の闘争の手段として経済的制裁と同じように社会イデオロギー的戦術や心理的戦術が使われること、③労使の関係は他の介入をよせつけず、継続的であるという、重要な人間的な諸価値(human values)が入るため、態度構築と関係形成を分配交渉と統合交渉に並ぶ第三の要素として指摘する¹¹⁷。

交渉当事者間には関係パターン、当事者の相互作用のなかで互酬的に形成される一連の態度をウォルトンとマッカーシーは、対立(conflict)、抑制的攻撃(containment-aggression)、宥和(accommodation)、協調(cooperation)、馴れ合い(collusion)の5つに分類する¹¹⁸。この分

¹¹⁶ Ibid., pp.171-174.

¹¹⁷ Ibid., p.184.

¹¹⁸ Ibid., p.185.

類には2つの作用(operations)が想定されている。一つは、①関係当事者の互いに対する動機志向性と行動傾向（競合的か、われ関せずか、協調的）、②相手側の妥当性(legitimacy)に関する信念、③相手に対する信頼感、④相手に対する友好・敵対感情という要素が相互に関連し、コンテキストのなかで変化すること。もう一つは、上述の5つの制度的パターンがそれぞれの組織のメンバーに共有されていることを前提としていることである。もちろん、交渉担当者の態度が組織全般のそれとは異なる場合もありうるが、いわゆる組織の思考態度や組織文化・風土と同等に扱われている¹¹⁹。

関係パターンの決定要因について、ウォルトンとマッカーシーはダンロップのモデル¹²⁰の有効性を評価しつつ社会心理学的変数を組み込み、既存の関係パターンは、①コンテキスト要因（技術、市場、パワー）、②重要人物の基本的なパーソナリティ特性、③こうした人物の（そして通常はその組織に共有されている）社会信念体系(social belief systems)、④それまでの実際の交渉経験、から形成されるとし、理論基盤には当時の行動科学の業績が広範に示されている¹²¹。

また関係パターンのもつ機能的な重要性には、①関係は当事者が独自に価値づけている(valued in its own right)こと、②交渉がもたらす契約内容をより効果的に実行する手段として好ましい関係パターンがあること、③今後の交渉のアジェンダや結果の性質に影響する手段として好ましい関係パターンがあること、④関係の性質が交渉する組織の内部構造や団結力に影響を与えうる、ことがある¹²²

以上のような諸要素により、交渉当事者間の関係性にはしかるべきパターンの存在が想定される。これは労使関係のような継続性のある当事者間の交渉だけでなく、本論文の第5章で取り上げる公共事業の用地交渉における事業者と個々の地権者との関係においても見出すことができる。初めて用地補償の説明を受ける地権者には、もちろん同じ相手の交

¹¹⁹ Ibid., p.185.

¹²⁰ Dunlop, John T., 1958, *Industrial Relation Systems*, Holt, Rinehart and Winston Inc.

¹²¹ Ibid., pp.190-191.

¹²² Ibid., pp.201-205.

渉経験はない。それでも、公共事業の計画者や事業者あるいは事業自体への印象やイメージは、社会生活における既存の知識から切り離されて形成されるわけではなく、また個々の地権者のパーソナリティ特性や他の領域における交渉経験が織り込まれて形成されると考えてよい。

したがって、既存の関係性をコンテキストとして、交渉においては態度形成(attitude structuring)が必要になってくる。ウォルトンとマッカーシーは、態度を変更させる具体的な行動のための議論には、ハイダー(Heider, Fritz)らの認知バランス理論とスキナー (Skinner, Burrhus F.) らの強化理論を根拠としている¹²³。

交渉において、交渉相手の態度変容(attitudinal change)を行うとは、意図的に態度を変えさせようとすることである、すなわち、相手への操りや心理操作と見なされうる。このため、ウォルトンとマッカーシーの記述は慎重である。たとえば、本文では attitude change ないし changing あるいは modify という用語が使われているが、節のタイトルには attitude structuring としている。また、次のような制約を示したうえで、態度変容を述べている。

①関係を形成している態度の諸要因は相互に関連しているので、ある要素を動かそうとする場合には、他の要素が影響を受け得ること。②求められる態度変容の方向は、当然ながら、対立的な志向ではなく、協調的、友好的、信頼的な志向性であるが、逆の方向に比べると、難度が高くなること。③交渉担当者の態度は、その組織の思考態度と同一であると見なしてはいるのだが、まず交渉者個人に焦点をおくことで、相手の組織内に好ましい連鎖反応の創出可能性をもたらす、それが無理でも交渉担当者やチームだけでも態度変容を期待すること。④相手の行動をコントロールしている要素や影響を受けやすい要素といった、相手の現在の態度については多かれ少なかれ想定していることがあり、相手の態度や行動パターンを変えさせようとする判断には、そうした情報を使っていること¹²⁴。

こうした慎重な議論を踏まえながら、交渉においてはやはり、相手の態度と行動を自分

¹²³ Ibid., pp.212-220.

¹²⁴ Ibid., pp.209-211.

側に、すなわち、より協調的、友好的、信頼する方向に変容することが必要である、という側面から目を背けていないことは評価されるべきであると思われる。

(5) 組織内交渉

ウォルトンとマッカーシーの論じる第4のプロセスが組織内交渉である。彼らは、ここまでの分配交渉、統合交渉、関係および態度変容、そしてこの組織内交渉の4つの項目をシステムあるいはモデルとして述べている¹²⁵。

組織内交渉は、組織間の交渉において実現しようとする諸目的に関係する要素に対する優先順位、交渉に用いる戦略や戦術、統合的解決や分配的項目に関する見解、目標への要求水準の相違など、多くの側面で必要になる¹²⁶。

ウォルトンとマッカーシーがまず焦点を当てるのが、組織における「期待」である。一つは交渉の場に立つ担当者の境界役割(boundary role)である。交渉者は代理する自分の組織から送られる役割を主としながら、折衝する相手との関係において別の役割を同時に担うと見なされる¹²⁷。交渉担当者が担う境界役割には、自分が何をすべきか、そして自分がどう行動すべきか、という2つの規定的側面(prescriptions)があり、自分の組織からもたらされる役割期待がある一方、交渉相手の要求を理解し、これにも対応していく行為も期待されているのである¹²⁸。

交渉者は相手側のポジションと期待を計算せざるをえず、場合によっては、自分の組織に課題を持ち帰り、対内的交渉を行わなければならない。いわゆるプリンシパルの期待とエージェントとしての行動の典型的問題が、境界上のコンフリクトから組織内交渉と調整プロセスを必要とするのである。

もう一つの課題は、交渉の目的と手段について組織がもつ期待である。交渉で獲得ない

¹²⁵ 序文においてはシステムとし、各章のタイトルでは分配交渉モデルのようにモデルという用語で示している。Ibid., p.vii, xi-xiii.

¹²⁶ Ibid., p.281.

¹²⁷ Ibid., p.284.

¹²⁸ Ibid., pp.284-285.

し実現しようとする諸項目についての優先順位や要求水準が、組織の中のサブユニット (faction)の間で異なれば、交渉担当者が認識する役割期待も内部にコンフリクトを起こす。そうした対立する期待は、交渉において取るべき行動にも存在する。相手に対して、理性的かつ熟慮ある行動を期待するサブユニットがあるときに、敵対的で攻撃的に行動することを期待するサブユニットもありうるのである¹²⁹。

境界役割コンフリクトとサブユニット・コンフリクト (factional conflict) はいずれも「期待」の相違からもたらされるが、ウォルトンとマッカーシーは①組織階層の上と下では見つける問題が異なること、②集団の同質性 (たとえば交渉チームが複数の労組支部からなっているのか単一支部か、あるいは、ラインとスタッフ複合か別個か、など) によって求める項目が異なること、③決裂や不同意をもたらすコスト (disutility) 感覚が異なることがモチベーション要因として作用することを指摘する¹³⁰。あわせて、組織内のサブユニットのもつ交渉への感情の違いは、適切な交渉行動や相手と構築すべき関係についての期待の相違をもたらすし、同じようにサブユニットによって入手する情報や経路が異なるため、その認識の違いがやはり期待の相違をもたらす¹³¹。

こうした状況においては、交渉担当者は自分の行動への期待を、変えさせるか、無視するか、従うかを、いくつかの条件設定のなかで実行することになる¹³²

1950年代の終わりから、彼らの著書が刊行される1960年代は、行動科学による業績が多彩に展開し、特に、労使交渉の領域では、個別課題の焦点から、一般理論への進化をとげた時代でもある。以後も、理論研究と実務との交流が重ねられる。また、こうした理論と実務の間の経験と工夫が継続して蓄積されてきた結果としての、交渉と協定と習慣があっても、構造的対立があり、また環境が変化する以上、降雨という自然現象のように紛争は発生する。1980年代になると米国の炭鉱で頻発する山猫ストをはじめとした、労使協定

¹²⁹ Ibid., pp.288-289.

¹³⁰ Ibid., pp.289-294.

¹³¹ Ibid., pp.294-296.

¹³² Ibid., pp.310-311.

があるにもかかわらず頻発する労使紛争を一つの契機として、ユーリ、ブレット、ゴールドバーグらによる紛争解決論と IRP (Interest, Rights, and Power)モデル¹³³、彼らが治水にも例える紛争解決制度設計論が発展してくる。

第4節 日本におけるコンフリクトと交渉への視点

(1) コンフリクトへの焦点

米国では、フォレットが1920年代にコンフリクトと統合を論じ、1930年代の労働組合の急拡大の流れを経て、1946年にはエール大学労使研究所(Labor and Management Center)のバッキーによる *Mutual Survival*、1947年のハーバード大学セレクトマン(Selekman, Benjamin M.)による *Labor Relations and Human Relations*¹³⁴が公刊される。以後も、たとえば1951年には社会学者ホワイト(Whyte, William F.)の *Pattern for Industrial Peace*¹³⁵のように企業と労働組合の関係性を論じる研究が展開されていた。おおまかな時間の区切りながら、1950年代に入ると労使関係において焦点が絞り込まれた研究が報告されるようになる。発表された研究を、きわめて簡略ながら時系列での文献リストを作成すると、以下のよう
なタイトルから研究動向をうかがえる。

1950年 “The Collective Bargaining Process: A Human Relations Analysis,”

(Garfield, Sydney and White, William F., *Human Organization*, Part1,

Vol.9, (Summer, pp.5-10), Part2,(Fall, pp.10-16), Part3, (Winter, pp.25-29),

Part4,Vol.10,(Spring, 1951, pp.28-32)

Problems in Labor Relations, (Selekman, Benjamin M., Selekman, S.K., and

¹³³ Ury, Brett, and Goldberg, op cit., Ch.1, & 3.

¹³⁴ Selekmán, Benjamin M., 1947, *Labor relations and Human Relations*, McGraw-Hill Book Company.

¹³⁵ Whyte, William F., 1951, *Pattern of Industrial Peace*, Harper & Row.

Fuller, S.H., McGraw-Hill Book Company)

1951年 ***Goals and Strategy in Collective Bargaining***, (Harbinson, F.H., and Coleman, J.R., Harper & Row)

Collective Bargaining, (Chamberlain, N.W., McGraw-Hill Books)

Union Decision-making in Collective Bargaining, (Weber, A.R., Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois)

1953年 ***The Local Union: Its Place in the Industrial Plant***, (Sayles, Leonard R., and Strauss, George, Harper & Row)

1955年 ***Strategy and Tactics in Labor Negotiation***, (Peters, Edward, National Foremen's Institute)

Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining, (Golden, C.S., and Parker, V.D., eds., Harper & Row)

1956年 ***Union Strike Votes: Current Practice and Proposed Controls***, (Parnes, H.S., Relations Section, Department of Economics and Sociology, Princeton University)

1957年 ***The Theory of Wage Determination***, (Dunlop, John.T., Macmillan & Co.)

1959年 ***The Wage Rate under Collective Bargaining***, (Pen Jan, Harvard University Press)

1940年代までの代表的研究のタイトルと対比すると、団体交渉や団体交渉プロセスまたその戦略と戦術あるいは諸問題、賃金決定、ストライキなどように、労使関係における個別の課題に焦点がシフトしていると同時に、労使関係および交渉のより具体的に側面への研究が報告されていることがわかる。また、この領域の研究拠点が全米の主要大学に展開されている様子も知ることができる。

また1957年には、***The Journal of Conflict Resolution*** が創刊される。今日でもよく引用さ

れる¹³⁶その編集者からのことば(editorial)には、コンフリクトがいかに現実のものであり、多様であるとともに普遍的であることが以下のように述べられている。

コンフリクトは、社会学、心理学、精神分析学、経済学、政治学をはじめ、多くの異なる領域で研究されてきた。コンフリクトはさまざまな状況で発生する。国家間はもとより、家族の中にでも、労使の間にでも、政党の間でも、そして一個人の心の中にも起こる。一つの領域においてコンフリクトを特徴づけるパターンとプロセスの多くは、他の領域でも同じようにみられる。交渉と調停は労使紛争だけでなく国際関係でも続いている。価格戦争や家庭内の不和も軍拡競争のパターンとよく似ている。フラストレーションがつのれば、個人にも国家にも攻撃性が生まれる。労働組合の管轄権の問題と国家間の領土紛争は決して異なるわけではない。姿を現しつつあるコンフリクトの一般理論ほど、貢献力の高い領域はないといっても過言ではない¹³⁷。

また、この領域の研究が社会への貢献可能性と共にあることについては

人類の経験を見渡せば、コンフリクトには有益なものもあれば、そうではないものがあること、解決を導き統合をもたらすコンフリクト・プロセスもあれば、破綻や破滅をもたらすプロセスもあることは明白である。われわれは学術的な目的と共に実践的な目的がある。知識を追究することはそれだけでも重要で、知識を着実にしっかりと成長させるためには不可欠の努力であることは間違いない。しかし、わたしたちは実践性と実用性に無関心なわけでは、決してない。 (中略) あらゆる分野からのコンフリクト解決

¹³⁶ たとえば、Sheppard, Brair H., 1984, "Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework," in Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol.6, p.142, JAI Press,あるいは Walton, Richard E., and McKersie, Robert B., 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, pp.2-3, McGraw-Hill.および Thomas, Kenneth., 1976, Conflict and Conflict Management, in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Goodyear Publishing, p.890.

¹³⁷ Editorial, 1957, *Journal of Conflict Management*, p.2.

への洞察、理論モデル、検証試験を歓迎する。そうした努力から導かれる知識を総動員することによって、現代の最大の問題を除去する、すなわち戦争を防止する力をもった知的機関を創出できる、とわたしたちは確信している¹³⁸。

(2) 日本における多角的議論

米国には、上述のような 1950 年代の研究動向があった。日本においても、時期は後になるが 1970 年代に入ると関連領域の研究がみられる。たとえば、1972 年の『企業行動とコンフリクト』(土屋守章・富永健一編、日本経済新聞社)は 8 編の論文とコメントからなり、経営学、社会学、経済学、心理学の諸領域から個別の基礎理論からの多角的な議論を行っている。どの論者も各々の学会はもとより、後の 1980 年代には特に組織学会の中心的存在になっていた研究者である。したがって、経営学の基本要素の多くが網羅されている。同書のまえがきには、すでに構成と各章の要約が記されているが、この節の目的から、あえてより簡略なまとめを行ったうえで、日本における学術的なコンフリクトへの見解の一例を検討してみたい。

二部構成になっている本書は、第一部のコンフリクト理論の展望として、第 1 章では、後にノーベル経済学賞を受賞するシェリング(Schelling, Thomas C.)とボールディング(Boulding, Kenneth E.)らの経済学、政治学における見解、レヴィン(Lewin, Kurt)の場の理論をはじめとした心理学における見解、組織と個人の二項対立を論じたアージリス(Argyris, Chris)の見解、そして意思決定論からのマーチ(March, James G.)とサイモン(Simon, Herbert A.)らの見解を 4 つの大きな流れであるとし、これらを場と時間軸、組織的意思決定を情報収集から共同決定ルール、そしてコンフリクトの解決を論じている¹³⁹。

第 2 章は社会学から「葛藤および葛藤解決」として、類義語の定義と分類に始まり、パーソナリティ体系内部での葛藤という個人のレベル、利害当事者間の葛藤として利害への

¹³⁸ Ibid., p.2.

¹³⁹ 原沢芳太郎、1972、「コンフリクトの概念について：意思決定を視角として」、土屋守章・富永健一編、『企業行動とコンフリクト』(日本経済新聞社)、pp.3-19.

焦点、組織と組織成員のあいだの葛藤から誘因と貢献、労使関係、ついで役割体系内部での葛藤、そして逸脱行動から生ずる葛藤と社会心理学の領域もカバーした議論を行っている¹⁴⁰。

第3章はゲーム理論により組織と分配を論じ、組織構成と利得ベクトルにおいてはコンフリクトと coalition (何らかの意味での協力関係)、組織と組織構成、特性関数、利得ベクトルにはじまり、交渉集合の理論、合理性の公準、交渉集合の理論とフォン・ノイマン-モルゲンシュテルンモデルが解説されている¹⁴¹。1953年のナッシュ (Nash, John) の”Two-person Cooperative Games(二者間協調ゲーム)”の発表以来、ゲーム理論は交渉学にも強い影響を与えており、特に分配型交渉の結果に関する説明モデルにおいて重要である¹⁴²。

第4章は心理学からの視点で、社会・心理学におけるコンフリクトとして、やはり言葉の定義により解釈が異なること、また実験心理学による試み、接近と回避の組み合わせによるコンフリクト分類をはじめ各種応用心理学におけるコンフリクト研究、紛争の諸位相においては数理的なアプローチ、そして生態学的モデルを論じている¹⁴³。

第二部は、コンフリクトを企業経営の場に特定化して扱うことをめざしている、とされる。第5章は経営とコンフリクト¹⁴⁴として、経営 (マネジメント) とは整合である、との定義に始まり、古典的管理論のクーンツとオドンネル (Koontz, Harold. and O'Donnel, Cyril) による、組織メンバーの間に発生するコンフリクトを解消するのが経営の本質である、ことを述べる。そして、「こうした定義からして、経営はコンフリクトの存在を前提にしているとさえいえる。ところが、今までの経営学は、こうした定義と全く矛盾して、コンフリ

¹⁴⁰ 富永健一、1972、「葛藤および葛藤解決の社会学理論」、上掲書、pp.27-49.

¹⁴¹ 鈴木光男、1972、「組織と分配のゲーム理論」。上掲書、pp.61-88.

¹⁴² Nash, John, 1953, ”Two-person Cooperative Games,” *Econometrica*, Vol.21, pp.128-140. および Harsanyi, J.C., 1956, “Approaches to the Bargaining Problem before and after the Theory of Games: A Critical Discussion of Zeuthen’s, Hick’s, and Nash’s Theories,” *Econometrica*, Vol.24, pp.144-157.

¹⁴³ 吉田正昭、1972、「心理学の立場から見たコンフリクト論」、上掲書、pp.95-127.

¹⁴⁴ 北野利信、1972、「経営とコンフリクト」、上掲書、pp.135-149.

クトの性質や、その発生原因、さらには解決方法について、無関心のまますごしてきた¹⁴⁵」と指摘する。またフォレットの四原則、①責任者の直接接触による整合、②早期の段階における整合、③状況下のすべての要因の相互作用としての整合、④継続的過程としての整合、については、「フォレットは接触する関係者の間に状況の定義についてコンフリクトが生じようとは全く考えていない。(中略) フォレットはすべてのコンフリクトを、対人関係におけるコンフリクトに帰着させており、状況の定義をめぐるコンフリクトをまったく念頭に置いていない。いいかえれば、人間関係を改善し、人の和をはかりさえすれば、コンフリクトは解消するという考え方である。これはまさしく人間関係論の考え方であり、いちど世間から忘れ去られたフォレットの説が人間関係論の台頭とともに「再発見」されたのも、この辺に理由があると思われる¹⁴⁶」と痛烈に批判する。さらに「状況の定義をめぐる人間関係の操作によってカバーしようとするのは、心理操作のそしりをまぬがれないであろう。人間関係論がニコポン経営の汚名を着せられたのも、当然のことと言わねばならない¹⁴⁷」と述べる。

ただしフォレットは「状況の法則」に至り、彼女が状況の定義は一つしかないことを確信し、「人間関係の改善は真の状況にカバーをするのではなく、逆にカバーをめくって、真

¹⁴⁵ 同上書、p.138.

¹⁴⁶ 同上書、pp.140-141.

¹⁴⁷ 同上書、p.141.これについては、人間関係論の「定義」に担当著者の曖昧さ、ないし誤認がありうるかもしれない。別の節で述べたが、レスリスバーガー (Roethlisberger, Fritz J.) は彼らの人間関係論の本質が歪められ、「チャーム・スクール」学派のテクニックや、企業やビジネス・スクールの「人を使って物事を成し遂げる」学派の(人々を操る)白魔術師の魔法のようになっていてを嘆いているし (Zaleznik, Abraham, Christensen, C.R., and Roethlisberger, Fritz J., 1958, *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*, Plimpton Press, p.416, 尾高邦雄は、真正の人間関係管理とみせかけのそれとを区別することを強調し、「いわゆる」ヒューマン・リレーションズ運動や「いわゆる」人間関係管理が、「人を釣る」、「人を操縦する」あるいは「ニコポン的管理」、「操縦主義」、「人扱いの術」として痛烈に批判している。(尾高邦雄、1969、『日本の経営』中央公論社、pp.147-159.) あるいは、大友立也は、(日本の)経営学は、1930年代初頭の人間関係論を取り入れただけで、それ以降の、真面目の社会(諸)科学の成果を何一つ取り入れていない。より正確にいうならば、その人間関係論もつごうのいいように換骨奪胎改竄して原型も原理念もとどめていない、と断言する。(大友立也、1969、『アージリス研究:行動科学による組織原論』ダイヤモンド社、p.8)

の状況をみせることなのである¹⁴⁸」から、心理操作の批判には当たらないという。それでも、これが通用するのはある特殊な環境条件、つまり固定性が強いのか、変動するにしても、未来の状況について確定性が高い環境であり、それは20世紀前半の企業環境であって、後半に入ると流動性が高まる異なった環境なので、理性に徹すれば必ずコンセンサスに到達しようとするのは、ナイーブと言わざるを得ないであろう¹⁴⁹」とやはり厳しく批判されている。

ビルトイン・コンフリクトでは、状況の不確定性における反応の現状維持と現状打破の二項対立、あるいは組織における部門間の威信の差をはじめ、状況の定義へのコンセンサスが困難になる状況、そして連合主義的経営の方向においてもやはり環境の流動化への対応、最後にコンフリクトと経営者として道徳に言及される。

第6章は企業における組織と人間、としてマルクスの階級理論においてマルクスの理論が方法的にも概念的にも事象をコンフリクトにおいて把握しようとする事、ウェーバーの官僚制においては、合法的支配の最も純粋な形としての官僚制支配とその機能様式、さらに手段の目的化をめぐって、マートン (Merton, Robert K.)、ブラウ (Blau, Peter M.)、グールドナー (Gouldner, Alwin W.)、パーソンズ (Parsons, Talcott)ら社会学の碩学の貢献が整理される。ついでバーナード (Barnard, Chester I.)の組織理論において彼のコンフリクト論、人間観、協働、組織、管理が網羅される¹⁵⁰。

最後の2つの章はいずれも公害問題を扱っている。企業と社会との間のコンフリクトである。第6章は近代組織論を公害問題に適用する試みである。組織論におけるコンフリクト概念として、バーナードのコンフリクト概念、マーチ=サイモンのコンフリクト概念がたどられる。革新の契機としてのコンフリクトでは、コンフリクトの発生、コンフリクトへの対応、がマーチ=サイモン型のモデルで検討される。公害問題が企業組織に及ぼす影響は、公害の種類に始まり、公害のタイプ別に企業内に生じうるコンフリクト現象を、バ

¹⁴⁸ 北野利信、上掲書、p.141.

¹⁴⁹ 同上書、p.141.

¹⁵⁰ 三戸公、1972、「企業における組織と人間」、土屋・富永編、『上掲書』、pp.157-183.

一ナードの組織の三要素、貢献意欲、コミュニケーション、目的への影響で検討している。公害問題の現実との照合においては、公害問題によるコンフリクトの図式化を三段階で論じ、日本の現状を述べている¹⁵¹。

第7章はエコノミストの視点からの公害問題における意思決定が主題である¹⁵²。公害問題に則して、不確実な情報の元における意思決定及び交渉の問題を考え、そのプロセスで郊外の意思決定におけるプロセス論が検討される¹⁵³。ボールドィングは、社会は基本的に脅迫システム、交換システム、統合システムから成り立っている¹⁵⁴が、経済は交換システムの問題であり、経済学者の公害論議が、公害をまず資源配分の問題として考え、公害税のような形で環境資源のプライシングを論ずるのも、交換システムの中での問題のとらえ方である¹⁵⁵。しかし、公害問題は極めて不完全なシステムの間における選択の問題であり、いちじるしい不確実性の元における意思決定の問題だと考えられる¹⁵⁶。したがって、情報や知識のいちじるしい不確実性における、公害に関する意思決定と利害対立解消のプロセスが課題になる¹⁵⁷。

公害とは財・サービスの生産のために、①人類の共有財産資源(common property resources)、とくに空気、川、海の私的利用、②廃棄物の処理・希釈する環境の浄化能力の私的利用、③有害物資の排気によって生じるマイナスの材の発生、である。共有財産資源のマネジメントの方法には、環境基準による方法、シャドー・プライスによる方法、補助金による方法などが考えられるが、これらの代替的方法にはそれぞれに長所と短所がある¹⁵⁸。

環境基準による方法とは、行政当局が水質汚濁、大気汚染、騒音等に関する物理的許容基準を定め、マイナスの材の発生量をその基準以下に強制的に抑える方法である。この方

¹⁵¹ 土屋守章、1972、「公害問題と企業」、同上書、pp.189-206.

¹⁵² 今井賢一、1972、「公害問題における意思決定」、同上書、pp.211-226.

¹⁵³ 同上書、p.211.

¹⁵⁴ Boulding, Kenneth E., 1968, *Beyond Economics: Essays on Society, Religion, and Ethics*, University of Michigan Press.

¹⁵⁵ 今井賢一、上掲書、p.212.

¹⁵⁶ 同上書、p.214.

¹⁵⁷ 同上書、p.214.

¹⁵⁸ 同上書、p.214.

法を本格的に実行するのは次のような困難がある。①一定の基準から見れば最高厳しい許容水準を定めたつもりでも他の基準から見れば最低になっているという場合があり、諸基準間のバランスが問題になる。②マテリアル・バランスの面ではデータが得られたとしても、それを財・サービスの経済活動に結びつける分析がなければならない。このとき、郊外の間接的発生源に対する基準問題もある。③環境基準による方法では、ある基準ないし許容量が決められてしまうと、それ以下に排出量を下げようというインセンティブがなくなる¹⁵⁹。

シャドー・プライス（公害税）による方法とは、共有財産資源に対して計算上の価格を設定し、それを使用税のかたちで徴収する方法である。税率設定のためには環境基準と同じように情報量が必要だが、間接的公害発生源に対する規制という点で、価格を通じての需要調整を期待できる点で実行可能性がある。また、直接の発生源に対しては、排出量を減らすほど税負担が減少するので、公害を減少させ続けるインセンティブがある。しかしながら、公害税を課しても、実際にどこまで公害が減少するかは企業の行動に依存しており、その効果の推定は不確実である¹⁶⁰。

実行プロセスにおけるビヘイビオラルな問題としては、環境基準でも公害税でも、その具体的水準が決まるまでには、状況について見解の対立があり、さまざまな利害集団の間における対立と交渉の過程がある¹⁶¹。この課題から学ぶべきは、まず漸進主義（incrementalism）であり、折衝や交渉は長期にわたって逐次的に行われた方が合意が成立しやすい、ということだ。手番の数を多くし、その過程で判断や戦略の誤りを訂正することと、手番の数を多くすることで情報を明確にすることができ、対立点や交渉力を知ることができる¹⁶²。第二は、交渉における学習という課題である。学習が解決に影響する。公害問題においては、ゲームの結果（ペイオフ）がはっきりしない、または客観的な推定

¹⁵⁹ 同上書、pp.215-216.

¹⁶⁰ 同上書、pp.216-218.

¹⁶¹ 同上書、p.218.

¹⁶² 同上書、pp.218-219.

自体が不可能である。このような場合は期待の変化が行動を規定する。極論するならば、交渉は期待の心理的な収斂によって成立する場合も生じうる。経済分析の結論では、公害税がすぐれていたが、公害税による方法は企業の反応が不明確で、効果が不確かだった。これは、学習を強調するゲーム論的な考え方からすると、実行のプロセスにおける大きな問題点になる¹⁶³。

学習理論の考え方からすれば、ある刺激に応じて反応を起こしたときに、その結果いかんに応じて、次の手が決まってくる。結果が良ければ同じ行動をとり続ける誘因が強化されるため、初動の結果が重要なのであり、最初の成果が重要なのである¹⁶⁴。経済分析の結論とは逆に、環境基準による方法の長所が浮上する。公害税の効果は、徐々に表れてくるので、最初の段階では大気汚染や水質汚濁が目に見えて減少する可能性は小さい。この意味で学習効果はでない。実行のプロセスから考えると、目に見えた効果をもち、かつ公害を解決しようというイメージを作り出す第一歩を踏み出すことが重要である¹⁶⁵。

以上の議論は、米国における行動科学が学際的なアプローチだったのと比較すると、複数の領域の専門家がコンフリクトを共通テーマとして、それぞれの学律から論じたにとどまり、残念ながら学際的議論とは言えない。

(3) 慶応大学グループによる日本の賃金交渉研究

前節の総合的な意味での経営学での研究が、わが国におけるコンフリクトの一般理論への接近の試みの一例とすると、1960年代の終わりには、労使関係に焦点をおいた研究が現れている。慶應義塾大学産業研究所のチームによる『賃金交渉の行動科学：賃金波及効果のしくみ』（佐野陽子・小池和男・石田英夫編、1969、東洋経済新報社）である。

著者たちは、日本の企業では、賃金は企業別に労使の団体交渉の場で合意されており、当該企業の部外者もほとんど交渉に出席していないが、これによって、賃金が企業レベル

¹⁶³ 同上書、pp.219-220.

¹⁶⁴ 同上書、p.220.

¹⁶⁵ 同上書、pp.220-221.

で決められると即断するのは、事実と反する。情報交換、連絡、申し合わせなどの相互作用が同業内にかなり認められ、賃金の準拠を同業内で行わないものは例外に過ぎない、という¹⁶⁶。

ある組合の団体交渉議事録は、形通りに、労働組合の要求についての説明と、それに対する会社側の反論、そして会社側の最初の回答、というように、一種の儀式が展開されるように始まる。しかし、儀式の部分が終わると、この議事録の場合は、自分たちの企業のことよりも、他の企業や組合についての情報や議論に移り、たとえば、どこの企業ではいくらの回答が出ているが、組合はそれを蹴った、どこの企業は、すでにこれくらい高額の回答が出ている。言及される他社、多組合の大半は同業大手だが、時には他産業大手の名前も混じり、議事録の大半のページがこうした情報に満ちている、という¹⁶⁷。こうしたかたちでの言及は、正式な定性的調査でもエスノグラフィーでもないが、労務管理論や労使関係論の理論的テキストにはない、現実を知る貴重な資料の一端である。

賃金交渉は企業ごとに交渉されているのだが、実際には個別企業で決まっているわけではない。その企業行動の分析を、彼らは次の3つの側面から解明しようとした。①準拠行動。他社や他組合の例をよりどころとする行動。②相互作用。他社、他組合と互いに連携し合い、働きかける行動。③会社と組合の腹積もりが労使双方の働きかけと、それぞれの組織内部での働きかけによって修正されていく過程¹⁶⁸である。

この研究が行われた時代において、日本の賃金決定機構のうち、労使の団体交渉によって行われる範囲では、定着労働力が主体をなし、労働力の需給関係は直接には反映されがたい。たとえば、労働力が不足したとしても、労働移動によって相場が高まるという動きはあまり期待できない。賃金は団体交渉において、交渉当事者によってきめられているが、経済的な条件も、そこでの主体の意識と行動を通して賃金に影響する。このような主体の

¹⁶⁶ 佐野陽子・小池和男・石田英夫編、1969、『賃金交渉の行動科学：賃金波及効果のしくみ』、東洋経済新報社、p.13.

¹⁶⁷ 同上書、pp.3-4.

¹⁶⁸ 同上書、p.4.

動きは、主体の置かれている状況（特に経済的環境）、主体によるその状況の認知内容（賃上げに有利な状況か不利な状況か）、主体の構成員の要求水準、交渉相手のとらえ方、過去の実績と自信の力関係の評価など、さまざまな条件によって規定されている¹⁶⁹。

しかも、主体の動きが規定されるのはこれらの条件だけではなく、他社、他組合の例や動向をたえず考慮し、互いに連絡を取りながら、賃金政策を策定していく。つまり、他者への準拠行動と相互作用を通して、賃金政策がつくられる。さらに、ここでつくられた賃金政策が、一方で状況の変化に応じて、他方で交渉過程を通じ、たえず影響を受け、修正されていくため、準拠行動と相互作用が賃金政策の主要な鍵となる¹⁷⁰。

彼らの取り組みは、次のような課題の解明にあった。①会社と労働組合は、それぞれ何を基準として賃金を決めようとしているか、②世間相場とか春闘相場といわれるものは労使双方にとってどのような意味をもつか、③労使は賃金の決定に際して、他社、他組合をどの程度比較し、自己の行動のよりどころ（準拠）としているか、その理由は何か、④他社、他組合との情報交換、連絡—相互作用はどのように行われており、どのような意味を持つのか、⑤産業内の賃金波及と産業間の賃金波及はどのように異なるのか、⑥賃金波及のしくみと労働市場と競争との連関はどうか、⑦賃金相場を決めるものは誰で、そこでの交渉の特徴はなにか¹⁷¹。

経済的条件だけでなく、こうした社会心理的側面や政治的側面および情報ネットワークのリアリティを包摂した労使交渉のとらえ方は、一企業の労使関係がオープン・システムとして環境の中にあることを認識したものであり、テーブルを挟んでの徹夜の条件闘争のような映像でイメージされる折衝とは別水準のものであり、交渉の実像に迫る試みだと言える。

一般的な商業交渉でも、他社の動向に関する情報収集は不可欠であり、また自他の社内にも交渉が発生する、これらを解決するために必要なのが情報のネットワークである。取

¹⁶⁹ 同上書、p.5.

¹⁷⁰ 同上書、pp.5-6.

¹⁷¹ 同上書、p.6.

るか取られるかの交渉を回避し、双方にとってより良い合意を導くためには、交渉項目の優先性の違いに関する情報の共有が不可欠だが、交渉の場での情報交換は必ずしも容易ではない。そのためにも、交渉の場以外でのインフォーマルな打診や情報の感触あるいは外部のネットワークからの直接、間接の情報取得が重要になる。また、交渉において獲得しようとする利得の期待水準ないし要求水準にも、漠然とできるだけ高く（売りたい）、ないしできるだけ安く（買いたい）では、交渉態勢が不安定になる。この要求水準の設定には、過去の事例、同業他社の事例、あるいは市場の相場感覚など、やはり準拠点が作用している。

彼らの産業内の準拠行動には次のような傾向が見出されている。①同業種他社、他組合の例を何らかの意味で考慮、参考にしているのは、会社、組合共に95%で、同業種内の賃金準拠の強さは、同業種外への準拠より強い。組合と会社の間で大きな差異はない。②規模による準拠の程度は、同業内では大規模ほど強いが、同業以外への準拠程度は、大規模においてやや高まり、小規模においても強い。5000人以上の規模では、同業内準拠の場合には協同決定の比率が高く、会社と組合の差はほとんどない。製造業では、繊維、石油、鉄鋼、非鉄金属において準拠行動が特に強い。③賃金準拠の強さによる賃上げ決定機構のパターンは、もっとも準拠の強い場合は、単一決定機構、協同決定、相互依存型決定、キー・バーゲニングへの同調決定、のいずれかになる。準拠の程度がやや劣り「他の例に幅をつけて決める」場合は、キー・バーゲニングに留保条件を付けて同調する型である。次の「かなり考慮に入れる」場合は、賃金政策の立案に際し考慮したか、キー・バーゲニングに条件によって同調しようとする型である。そして、キー・バーゲニングとは無関係な決定パターンもあり、リーダーか逸脱者タイプか準拠連関と無関係な組織である¹⁷²。

¹⁷² 同上書、p.7. なお、キー・バーゲニングとは、同業種や産業内で他社ないし他組合が指針とする指導的な立場にある企業や組合による交渉と交渉結果である。また、同業種準拠については、相当程度安定した準拠のルートが確立して慣行化していることが明らかにされた。準拠ルート（連関）の形成要因は、組合組織連関、企業特性連関、労働移動連関（地域）、広域連関の四つに大別される。一般に、もっともウエイトのおおきいのは企業特性連関だが、規模別では、大規模ほどこのウエイトは下がり、逆に広域連関と組合連関のウエイトが高まる。労働移動連関は企業特性連関と同じく、大規模ほど低い。産業内賃金

相互作用（他社、他組合と互いに連携し合い、働きかける行動）については、全産業にわたり、交渉前と最終段階での把握が試みられている。①会社も組合も4割前後が、会社間、組合間の連絡＝相互作用を行っているが、準拠行動に比べると頻度は低く、規模別では、大規模ほど頻度が高い。②産業を超えた相互作用は数%に過ぎず、やはり労使ともに過半数がとる準拠行動とは対照的である。相互作用の主体への規制力は、組合の方が会社よりも意識している。③同業内の連絡について、会社の7割、組合の4割が、単なる情報交換に限られる、とみている。④交渉前と最終段階の比較では、頻度と規制力のそれぞれについて相関が高く、会社側には両段階で大きな差はないが、組合側には最終段階において規制力が強まる、と意識されている。準拠の強さと相互作用の規制力との間には高い相関がある¹⁷³。

先行研究の整理では、この領域で研究の豊富な米国の諸理論を検討しているが、特に当時急成長していた行動科学を吸収し、特に団体交渉のプロセスの分析には前の節で述べたウォルトンとマッカーシーのフレームワークから団体交渉にある4つのサブ・プロセス、①配分交渉、②統合交渉、③態度再変容過程、④組織内交渉を用いている¹⁷⁴。ここからも、この調査は当時の経営学、特に経営組織論が大きな影響を受けた一般システム理論からのオープン・システム観を、労使関係と団体交渉に取り入れている点でも先進的であったといえる。

もっとも、オープン・システムにはクローズド・システムが包摂されており、交渉のテーブルにおける自分側と相手側の目標値(target)と抵抗点(resistance point)の間で合意を詰め合っていくプロセスがあり、妥結に至るのである。

波及においては、企業特性連関と組合組織連関が特に重要である（同上書、pp.7-8）。

¹⁷³ 同上書、p.8.

¹⁷⁴ 同上書、p.77. ここでの訳語は本書のままであるが、attitudinal structuring は、交渉過程で互いの対応や行動に影響し、生まれる信頼の質がその後の相互作用や以降の交渉のコンテキストになり、自分の優位性あるいは相互の優位性に作用しうることなので、態度変容ないし態度形成で、「再」の場合もあろうが、交渉の前ないし当初よりこれを行っていることも多いので、不要なのではないかと思われる。また、その構築は単一回のものではなく、継続的なプロセスになる。

本書の第三部ではケース・スタディがあり、鉄鋼大手五社を中心に、団体交渉の構造と戦術にはじまり、聞き取り調査による準拠行動、相互作用、賃金基準の決定にいたる分析が行われる。また労使間の交渉過程では、経営と組合リーダーのあいだの交渉に公式のプロセスと非公式のプロセスがあることを峻別している。

当時の鉄鋼各社の賃金交渉は、例年3月初旬の要求から4月初旬か中旬の回答までに数回ないし10回前後、それぞれ1時間から2時間行われているが、賃上げという組合にとって最も重要な交渉事項に関するこの団体交渉が「儀式化」されているということが、各社ともに指摘されていることへの理由を以下のように整理している。①交渉過程が文章で公開されていること、②五社労組の統一闘争で枠をはめられているために、交渉が実のあるものにならないこと、③完全に非公開だが、五社間の話し合いによって各社の行動が拘束されている場合、企業別交渉の弾力性は制約されること、④労使間にインフォーマルな相互作用が存在していること¹⁷⁵。

さらに、経営者は直接の交渉相手である組合リーダーだけでなく、従業員(組合員)にも働きかける。他方、組合の内部にも賃金交渉の過程において、組合リーダーと一般組合員の間にも相互作用がある。これらは、交渉のテーブルにおける折衝が、利害関係者にさまざまなシグナルを発すると同時に、利害関係者の動向が交渉過程に影響することを示しており、他の社会領域の多くの交渉にも適用可能なモデルになっている。

本書では上述の鉄鋼業にあわせ、食品工業における構造についても事例研究を行っている。そして、準拠集団の範囲は、第一義的には業種のレベルで形成されるが、これは労働組合がおおむねこれに対応して組織されているか、これに見合った連絡機関を形成していることから、組合組織連関としても見出される¹⁷⁶。サブグループについては、鉄鋼業では大手高炉メーカーを頂点とし、他社はこれを準拠の対象としている。労働組合も同様の構造をとり、各サブグループが相互に連携している。食品工業では、大手メーカーあるいは

¹⁷⁵ 同上書、pp.216-218.

¹⁷⁶ 同上書、p.270.

大手メーカーに組織されている労組が連携しているなかで、各サブグループ内の成員が準拠範囲を考慮する構造になっていた。ただし、それぞれの形成過程においては、同一資本系列、地域連関などの大筋ないし大枠もあり、系列関係、地域、規模、生産物市場などの複数の要素の存在があり、複雑な関連があった¹⁷⁷。

以上のように、きわめて数は少ないものの、また対象も狭いものの、日本においても労使交渉の一部分に関する堅実な実証研究と、有力な研究者によるコンフリクトに関する評論が、この時期に行われている。しかしながら、交渉がより専門的な研究課題として浮上することはなかったようである。

¹⁷⁷ 同上書、p.270.

第2章 コンフリクトと交渉の構造的分析：1960年代から

コンフリクト論は、フォレットの後の代表的研究に 1930 年代の社会心理学者レヴィン (Lewin, Kurt) による、*A Dynamic Theory of Personality* (1935)があり¹、1950年代には社会学、政治学、経済学の重なる領域で広がりを見せた。たとえば、コーザー(Coser, Lewis) は、*The Functions of Social Conflict* (1956) において構造機能主義論からコンフリクトの機能的側面を論じ、ダーレンドルフ(Dahrendorf, Ralf)は、*Class and Class Conflict in Industrial Society*(1959) において、彼の言うポスト資本主義のなかで多様化する階級構造と権力システムの流動化などの論点、あるいは構造機能主義論やコンセンサス論からの議論と、いずれもマクロ的視点でのコンフリクトが論じられる²。また、コンフリクトに関する実証研究が増加し、その多くはゲーム理論の枠組みでの、特に二者間のゼロサムゲームの検証が中心だったが、1960年代以降のコンフリクト研究においても大きな柱の一つになる。

第1節 カッツとカーンのコンフリクト論

こうした背景の中で、カッツとカーン (Katz, Daniel and Kahn, Robert R.) は、1965年初版の *The Social Psychology of Organizations* において、ミシガン大学で1957年に創刊された *The Journal of Conflict Resolution* をはじめ、人間行動を理解するためにコンフリクトが

¹ Lewin, Kurt, 1935, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill. なお、1957年刊行の *The Journal of Conflict Management* の第一巻には早速、レヴィンの遺した構想を展開する論考が掲載されている。Levinger, George, 1957, "Kurt Lewin's Approach to Conflict and Its Resolution: A Review with Some Extensions," *The Journal of Conflict Management*, Vol.1, No.4, pp.329-339.

² Coser, Lewis, 1956, *The Functions of Social Conflict*, Simon and Schuster, and Dahrendorf, Ralf, 1959, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press.

重視されてくる動向に注目し、それまでコンフリクトが省みられていなかったことを批判する。そして、ボールディング(Boulding, Kenneth E.)が1962年に問いかけたコンフリクト一般理論の可能性³に対しては、次のように述べる。

しかるべき共通特性を共有し、コンフリクトと十分に呼びうるカテゴリーの現象はたしかに存在する。しかし、さまざまな現象レベルでコンフリクトの特性を区別するには、概念的細目と理論的細目を分けなければならない。個人、集団、組織、国家それぞれのレベルでの類似点と相違点を考慮した説明が必要である。われわれの努力は、コンフリクトにある当事者が、組織全体あるいは組織内の比較的自立性のあるサブユニットであるかの、組織レベルでのコンフリクトの説明に集中する⁴。

カツとカーンは組織論のなかでのコンフリクトを論じ、これが1965年初版において展開されたことから、戦後の経営学における位置づけの一つとして取り上げる。

(1) コンフリクトの概念

カツとカーンは、コンフリクトという言葉がリーダーシップや有効性(effectiveness)のような組織論における用語と同じように多義的に使われているとしたうえで、次の四分類に要約する。①なんらかの公然とした争いの先行条件(たとえば、資源の希少性)、②情緒状態(affective states)(たとえば、緊張や敵意)、③認知状態(たとえば、誰かの利害に対する他の人や組織の知覚)、④コンフリクト行動(conflictful behavior)、これには言語的行動と非言語的行動があり、受動的抵抗から積極的攻撃まで幅がある⁵。これらには互いに関連し、いずれにも関心があるとしたうえで、彼らはコンフリクト行動を中心にする。二社間の価

³ Boulding, Kenneth E. 1962, *Conflict and Defense: A General Theory*, Harper & Brothers.

⁴ Katz, Daniel and Kahn, Robert R., 1978, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd. ed., Wiley, p.612. (初版は1965年。刊行された1960年代は行動科学による経営学への貢献が非常に豊かだった時代であり、ここで引用した第二版には、後述するポンディ(Pondy, Louis)の1967年論文がコンフリクトの章で引用されていることをはじめ、初刊以降の業績の積極的な取り込みがみられるため、初版年も記した。)

⁵ 本稿が準拠する同上書第2版では、この四分類はポンディの上記の論文からの引用としている。Pondy, Louis R., 1967, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.296-320

格競争やストライキを前にした労使の行為で例示し、行為者間の不一致・衝突(the collision of actors)である、とする。一方の行為が相手の行動を妨げたり、相手に何らかの行動を強いることが、相手の抵抗をもたらすという、二つのシステム（人間、集団、組織、国家）が直接に相互行為するときに、両者がコンフリクトにある、という見解である⁶。

競争もコンフリクトと同じように複数のシステムが関与するが、競争自体には一方が他方の進行中の行為を妨げる直接の行為は入っていない。陸上競技が競走だが、別々に時間を競うものであり、フットボールなどのように互いの行為を直接妨害する活動はない。したがって、カツとカーンは、①利益相反（相容れないニーズや選好）、②競争（何らかの目的から見て相容れない活動）、③コンフリクト（相容れない相互行為）を区別する⁷。

コンフリクトをある種の（抵抗を妨害、加害、強制するような）相互行為とすると、こうした行為には理由があり、単独で起こることはまれで、観察可能な期間と結末、つまり、始まりと終わりのある一連のエピソードからなるプロセスと考えることができる⁸。また、組織をオープン・システムであると定義する場合には、おかれている環境での存続のために、常に希少であり、奪い合わなければならざるをえないことの多い資源をめぐり、優位な相互行為のプロセスを持続することでしか、境界と自己を維持できないことになる。その意味では、コンフリクトのサイクルが終わることなく継続することになる⁹。

（２）組織構造とコンフリクト

組織の基本構造としての官僚制の極大化原則(maximization principle)¹⁰という傾向は、官僚構造に必然的に付随するものであれ、外部の諸条件との均衡を維持するためのものであ

⁶ Katz and Kahn, op cit., p.613.

⁷ Ibid., pp.613-615. またコーザーの、「対立する当事者の目的が、求める諸価値の獲得だけでなく、競合相手の無力化、損壊、排除にもある争い(struggle)」(Coser, op cit., pp.232-236.)という社会的コンフリクトの定義に極めて近いとして、相互行為を強調する。

⁸ Ibid., p.615.

⁹ Ibid., pp.615-616.

¹⁰ Ibid., p.97.

れ、対内的なコンフリクトを発生させる¹¹。

組織の内部構造は複雑な調整と配列であり、コンフリクトの発生予防や管理を目的とするのだが、その最たるものである分業構造も、さらに個別の利益と目的をもつサブシステムをもたらし、共通の成果を出すためにすり合わせや調整の必要になる。こうした状況には、各サブシステムの間での利益相反や希少資源をめぐる競合があり、コンフリクトが発生する¹²。

階層構造のタテの次元も、伝統的な官僚制組織ではコンフリクトを予防し、発生した場合にも合理的に裁定するための主要手段であるにもかかわらず、コンフリクトの発生源になる。組織階層は基本的にパワーと権限をグラジエントに（勾配をつけて）配し、階層権限に付随する役割がコンフリクトを予防し、コンフリクトを制限する機能があるはずなのだが、同時に、各階層に配置されているリーダーは、活性化や業績向上のために個人やサブユニットの間の競争を奨励する。こうした競争はコンフリクトをエスカレートさせ、マネジメントは発生したコンフリクトの削減に継続的に取り組むことになる。また上下の公式権限も、別の影響力の発生などにより、当初の正統性を意味しなくなり、階層を利用した意思決定は挑戦を受けることになる。組織への帰属も、本質的には、人はその人格と人生の一部をそこにおいているのであり、各自のもつ役割セットには、組織における公式役割の他の役割が多く含まれている。そのため、役割期待が完全に一致することなどはほぼありえず、役割コンフリクトの発生可能性はきわめて高くなる。つまり、秩序と努力の調整を創出するように設計されている組織のあらゆる側面が、それ以外の行為の意図を抑えることになり、コンフリクトの潜在要因になるのである。組織の求める役割は、個人のとおりうる行動の広範なレパートリーのごく一部を規定しているにすぎず、帰属意識を高めるための報酬やインセンティブについても、その配分へのコンセンサスはほとんど実現不可能であるし、コンフリクトを削減するためにある権限も、その行使は相手に服従を要求す

¹¹ Ibid., p.616.

¹² Ibid., p.616.

ることを意味し、いずれも、新たなコンフリクトの源になる。また、合理的に設計されたはずの組織も、存続には変化が必要になるが、変化は必然的に内部に抵抗を生じる。そして、組織内のコンフリクト傾向は、組織間関係においては、さらに強まるのである¹³。

(3) 組織コンフリクトの変数

カツとカーンは、組織の現実から抽出されたコンフリクト・モデルが数多くあるなかで、コンフリクトのプロセスを理解するための変数を次の6つに要約している。①組織特性。規模、階層構造、イデオロギー、資源のニーズ、成長率など。②利益相反。相互行為の上で相容れない組織特性。③役割期待。コンフリクトに直接かかわる境界地位に対する組織の指示事項と禁止事項(prescription and proscription)。④パーソナリティと諸特性。コンフリクトに関連する境界上の職位にある人物の性格などの特性。⑤コンフリクトを規制する外部の規範、規則、手続。⑥直前の相互行為を含む、過去のコンフリクト¹⁴。

組織特性については、ラインとスタッフの間のコンフリクト、生産部門と販売部門の間のコンフリクトなど、経験値で語られるもののほか、ローレンスとローシュ (Lawrence and Lorsch) による、部門間の差別化が時間、資金、その他の資源の慢性的希少性に関する部門間のコンフリクト量を増加させる、との指摘や、サイアートとマーチ (Cyert and March) による、組織スラックが、部門間の緊密さや調整要求を緩和することで、部門間コンフリクトを減少させる傾向がある、などの指摘がある¹⁵。

利益相反は、ドイッチ (Deutch, Morton) の促進的(promotive)相互依存性と抑制的(contrient)相互依存性の組み合わせで論じられ、実証研究では、特にゲーム理論において、コンフリクト行動の最も強い指標であることが示されている¹⁶。

役割期待については、組織コンフリクトにおける個人の行動は、基本的に役割行動であ

¹³ Ibid., pp.616-618.

¹⁴ Ibid., p.620.

¹⁵ Ibid., pp.621-623, Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W., 1967, "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly* Vol.12, pp.1-30., Cyert, Richard and March, James G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley-Blackwell

¹⁶ Ibid., pp.623-626.

るという事実は、実験室での二者間のゲームや個人特性だけでコンフリクト行動を予測する試みの再考を要するものである。重要なのは、①組織における役割セットは幅と変動があり、組織階層の要素もあること。②組織を代表し、影響やコントロールを持つ関係者(consituency)が背後にいるという複雑さは、事実上、二つの役割セット、つまり、自分の組織の内部での役割セットとコンフリクトで対立する組織との境界での役割セットである。組織のあらゆる境界線上での役割を担う人たちには、同じ構造があり、そこに、コンフリクトにある両組織以外の第三者や周囲の環境としての市民(public)が加わると、当該状況の複雑さが増す¹⁷。

パーソナリティをはじめとした個人特性は、直感的にコンフリクトに関連する魅力的な要素として、定量的調査でも定性的調査でも扱われてきてはいるが、状況要因や組織要因ほど一貫したパターンは見られず、とくに状況要因が強い場合には、コンフリクト行動では個人差の影響はかすみがちになる¹⁸。

組織内および組織間のほぼすべてのコンフリクトは、何らかの規則や手続のなかで発生する。帰属の共有や規則の受容がコンフリクトの形態や長期化を制限する傾向がある。しかし、公式、非公式の規則によるコンフリクト抑制が成功し、道徳的責務や熱意が昂じると、副作用として、問題解決への積極的な取り組みが失われるなどの傾向もある¹⁹。

コンフリクトの相互行為のダイナミクスは、プロセスにおけるコンフリクトのエスカレーション傾向を示し、その過程での知覚や認知の単純化は、相互敵視と攻撃行動の正当化の悪循環をもたらしやすい。脅し(threats)の研究がおこなわれるのも、このコンテキストにおいてであり、その効果については正否双方の調査結果がある。約束は将来の行動に関する条件付きの声明という点では脅しと同じだが、違いは焦点になる行動がポジティブという点である。同じように、条件付きの協力も、漸進的解決の一步になる²⁰。

¹⁷ Ibid., pp.626-628.

¹⁸ Ibid., pp.628-629.

¹⁹ Ibid., pp.630-633, pp.646-647.

²⁰ Ibid., pp.634-637.

第2節 トーマスの二者間モデル

トーマス (Thomas, Kenneth) によるコンフリクト現象の分析は、組織のあらゆる領域における二つの社会的単位(social units)の間のコンフリクトを焦点とし、プロセス・モデルと構造モデルからなる。これは、心の中の葛藤や役割コンフリクトが組織における個人への焦点となる傾向があったのに対し、社会的単位という概念を導入することにより、個人、集団、組織を包み、その二つの単位の間におけるものとしての個人間、集団間、組織間の二者間コンフリクト(dyadic conflict)として解説するものである。

当然ながら、コンフリクトは二者間においてのみ発生するものではなく、三者間以上はもとより、多者間での、さらに複層にわたる、場合によってはいくつにも重複した連合形成を含む、複雑な関係性におけるコンフリクトがある。トーマスはそうした「政治的」行動の議論は彼のモデルから外し、二者間コンフリクトから基本的なプロセスと構造を検討する²¹。

トーマスは、二者間コンフリクトを「二つの当事者の知覚、感情、行動、結果を含むプロセスであり、一方がフラストレイトしていること、あるいはフラストレイトしそうになっていることを相手が知覚したときに始まる。このフラストレーションをもたらす行為は、知的な意見の相違から身体的な暴力まで幅がある²²」と考えるところから議論を始める。

(1) コンフリクトの影響

トーマスは、コンフリクトに対する態度の変化を次のように指摘する。ホーソン研究以降の人間関係運動がコンフリクトの人的コストと組織的成本を重視し、コンフリクトは

²¹ Thomas, Kenneth, 1976, "Conflict and Conflict Management," in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.889-935.

²² Ibid., p.891.

回避し、除去すべき対象としてからの 20-30 年間で、対人間コンフリクトや集団間コンフリクトには有益な機能もあるということが、かなり一般的な認識になった²³。コンフリクトのもつポジティブな効果についての議論は以下のように要約される。①モチベーションの諸理論では、緊張は低減させるべきだとの見解から、有機体は適切な水準の刺激を維持する傾向があるとの見解にシフトしているように、適度なコンフリクトは、当事者からは必ずしもコストとして見られるわけではない。刺激がないのは退屈であり、多彩な見解が生む新規性や競争への挑戦、時には明確な敵対がもたらす興奮を歓迎し、求めることもある²⁴。②異なる見解のぶつかり合いは、質の高いアイデアを生むことがある。見解の相違は、異なる証拠、異なる考察、異なる洞察、異なる準拠枠によるので、個々人がそれまでは無視していた要因と向き合うことで、自分の立場と他の人たちの立場にある要素を統合する、より包括的な見解に至るのに役立つ。ホール (Hall, Jay) は、コンフリクトは適切に管理されれば、創造性の必要条件になる²⁵と述べている。③コンフリクト状況における攻撃的行動は、必ずしも非理性的で、破壊的なわけではない。もちろん、強力で非理性的な影響力にさらされたままコンフリクト状況におかれたままであれば、当事者に破壊的行動をとらせる作用が増大するので、そうした危険で不健全な状態は鎮めなければならない。他方、コンフリクト行動が道具的で、理性的な当事者の目的志向行動の場合には、マーチとサイモン (March, James G., and Simon, Herbert A.) は、双方の明らかに対立する目標を積極的に追求する行為が建設的な成果につながることは十分にありうる²⁶としている。④コンフリクトにある有益な副作用としては、組織内のコンフリクトが、変革に必要なシステミックな諸問題への注目を集める可能性、集団間の敵対性が、集団内の凝集性と目標の統一を高める傾向、権力闘争がパワーのバランスを決定するメカニズムを提供し、現実

²³ Ibid., p.891. また、コンフリクトのポジティブな影響については、社会学、心理学、経済学、組織論など多彩な領域で論じられていることを示している。

²⁴ Ibid., p.891.

²⁵ Hall, Jay, 1971, "Decisions, decisions, decisions," *Psychology Today*, Vol.8, p.88.

²⁶ March, James G., and Simon, Herbert A., 1958, *Organizations*, Wiley, p.29.

に則した関係性への調節機能になる²⁷などがある。

コンフリクトに対する認識の変化により、コンフリクトは除去すべきであるとの見解に代り、コンフリクト・マネジメントの構想が生まれ、コンフリクトを生産的に、あるいは破壊的にしないように維持する、ということが論じられるようになる。

トーマスは先行研究の調査から、研究者がコンフリクト現象を異なった視点から理解しようとしていることを見出し、コンフリクトの当事者による、コンフリクト対処（conflict-handling）行動を焦点とした2つのモデル、プロセス・モデルと構造モデルを提唱する。

プロセス・モデルは、コンフリクトを進行中のプロセスととらえ、コンフリクト・エピソードの内部のダイナミクスを対象とする。当事者の①フラストレーション、②状況の概念化(conceptualization)、③行動、④相手の反応、⑤最終的な合意あるいは不合意といった出来事を明確にしなが、各々の当事者のイシューに対する概念化が行動にどう影響するか、一方の行動が相手の行動にどう影響するか、最終的な結果(合意の有無や内容)は双方の行動にどのように影響されるか、が焦点になる。こうした知識が、展開するエピソードの中での行動の管理や、求める結果に向けて相互行為の舵取りをするのに役立ち、また当事者だけでなく、第三者として調停、裁定、あるいは監督や委員長など役割や肩書をもってコンフリクトに関与する人たちにとっても、その目的遂行のための役に立つ²⁸。

構造モデルは、コンフリクトという事象の形成はどのような条件によるものか、コンフリクト行動に作用するパラメータを確認し、作用の形態を明確にしようとする。こうした条件やパラメータは比較的固定しているか、変化するときも遅いという特質があるので、構造モデルとよぶ。当事者の行動への圧力や制約となる、社会的圧力、個人の特質、確立されている交渉の手續や規則、インセンティブなどを特定や、行動に影響するこうした諸条件、たとえば同僚の圧力が行動にどう影響するか、相互行為の頻度はどのようにコンフ

²⁷ Thomas, op cit., pp.891-892.

²⁸ Ibid., pp.892-893.

リクト行動に作用するか、個人のもつ多様な動因がどのように当人のコンフリクト行動に作用しているか、などの明確化に関心があるのがこのモデルによる調査である。この二つのモデルは相互補完的で、構造モデルはシステミックな変化をみるのに有効であり、プロセス・モデルは進行中のシステムをマネジメントするのに有効である。また構造モデルは長期的な改善に適し、プロセス・モデルは危機対応に向いている²⁹。上述した、ウォルトンとマッカーシーの論考では、イシュー(issues)とプロブレム(problems)が定義されるが、この段階で、コンフリクトがイシューになる、とトーマスは解説する。

(2) プロセス・モデル

トーマスは、二者間のコンフリクト・エピソードにおける事象(events)を一方の当事者の視点から、フラストレーション、概念化、行動、相手の反応(相互行為)、結果の5項目で検討している。つまり、一方が自分の目標を実現する中で経験するフラストレーションからエピソードが始まり、このフラストレーションを意識的に処理する場合に、状況を概念化したところで、コンフリクトが顕在化する³⁰。この状況の概念化に基づいて、なんらかの行動がとられ、これに相手が反応する。この相手の反応が状況に表出することで、再び概念化がおこなわれ、これに基づく行動がとられ、それにさらに相手が反応するという相互行為が続き、なんらかの結果にいたる。相互に刺激と反応を繰り返す間に、コンフリクト状況の概念化が変化することもあり、それが次の行動へと影響することもある³¹。

2-1 : フラストレーション

コンフリクトは、一方が重要だと思っていること(concerns)の充足にフラストレーションを抱いているのを相手が知覚することから始まる。そうした重要事項には、地位、自律性(autonomy)、公式目標、希少資源、行動規範や行動期待、価値観、人間関係における多様

²⁹ Ibid., pp.893-894.

³⁰ Ibid., p.894.

³¹ Ibid., pp.894-895.

な欲求などさまざまあるので、コンフリクト・エピソードも、要請の拒否、合意違反、侮辱、資源争奪の妨害、規範逸脱から相手の感情を無視することまで、いろいろなかたちがある³²。

2-2：概念化

トーマスはオルポート(Allport, Gordon W.)を引用する。「人間の状況の定義の仕方が、当人の現実を構成する³³」ので、当事者が状況をどう定義するかが、コンフリクト対処行動に影響し、相手の概念化における変化による行動が、一方の行動のエスカレーションや変化をもたらすことになる³⁴。トーマスはコンフリクト状況の概念化を、①かかわるイシューの確認と②選択肢への気づきの2つの要素から検討している。

- ① イシューの確認には、双方の主要な重要事項(concerns)の評価、つまり一方がフラストレーションを感じている重要事項と、相手にそうした行為を取らせている元となっている重要事項への感じ方、がある。トーマスは当事者のイシューの確認を、自己中心性(egocentricity)、隠れている関心事項への洞察(insight into underlying concerns)、イシューのサイズ、の3つの次元から検討する。自己中心性とは、イシューを自分の重要事項からだけでとらえることをいう。相手の関心事項を比較対照する発想がないので、その後の協力もない。隠れている関心事項への洞察は、双方が表の主張の他にあるより基本的な関心事項に目を向けようとするもので、これを大切にすることが双方の重要事項を満たす解決策への到達可能性を高める³⁵。ただし、そうした重要事項を当人も気づいていない場合もあり、また、個人的に、あるいは感情的に重要だと思っていることなどは、必ずしも受け入れられるわけではない。イシュー

³² Ibid., p.895.

³³ Allport, Gordon W., 1955, *Becoming*, Yale University Press, p.84.

³⁴ Thomas, op cit., p.896. ここでいう概念化は、かならずしも熟慮の上の分析ではなく、習慣的に、あるいは特に考えずに反応することも含まれている。その意味では、後述の異文化間交渉の実証研究のなかで用いる、スキーマとスクリプトと同様のメカニズムである。

³⁵ 先に述べたフォレットの統合的解決もこれであり、今日の交渉論で基本原則として解説される、ポジションと（ポジションの裏に隠れている）利害を区別せよ、も同じである。

のサイズとは、規模の大きな課題を争うと、解決が難しくなる傾向があること、だから、大きなイシューは分割し、サイズを小さくするイシュー・マネジメントがコンフリクトのマネジメントには必要になる、という考え方である³⁶。

②選択肢の認識。行為の選択肢への気づきは、コンフリクト状況の概念化のもう一つの側面になる。行為の選択肢(action alternatives)とは、コンフリクト・イシューに決着をつけることにつながる、最終段階でとりうる行為のことであり、それにより双方にもたらされそうな結果についても、それぞれに想定があることを含んでいる。双方の、それぞれの重要関心事の充足の度合いを縦軸と横軸にとれば、もたらされうる結果は、次のようになる。縦軸上の点あるいは横軸上の点になる場合は、どちらか一方がすべてをとるという結果、縦軸と横軸を結ぶ線上の場合はゼロサムであり、それぞれの取り分の総和が一定、外側の点であれば自他双方の重要関心事をともに満たすような解決策を見いだせるような状況の概念化と、その先のプロセスが実現できた場合の結果である³⁷。

2-3：行動

プロセス・モデルにおける、フラストレーションと概念化に続く第三の事象は行動であり、3つの構成要素、①方向性(orientation)、②戦略目標(strategic objectives)、③戦術行動(tactics)からなる。この要素は相互に関連しているが、各々が異なる変数に対応する部分があるため、ある程度独立している。また、このときの二者は、互いに無関係の存在ではなく、なんらかのことを共同して進める間柄であることが前提である。つまり協働するという方向性が相互の認識の中にあり、その一方で、競合する戦略目標が知覚されたコンフリクトとして生まれており、各々の相手に関する知識によって戦術が形成されるため、二者間における互いの行動を理解するためには、これらの3つの影響力すべてが重要になる³⁸。

方向性。トーマスのモデルは、一方の方向性をその視点から見て、自分の重要事項を充

³⁶ Thomas, op cit., p.897.

³⁷ Ibid., pp.898-890.

³⁸ Ibid., p.900.

足させようとする程度と相手の重要事項を充足させようとする程度の二軸を基礎とする。名称と概念化は異なるが、この二軸はブレイクらとムートン(Blake, Robert R., and Mouton, Jane S.)のマネジリアル・グリッドおよびブレイクらの集団間コンフリクトの管理による分類枠組みを用いている³⁹。自己の重要事項を充足しようとする姿勢は、これを主張する(assertive)か、主張しない(unassertive)かとして、相手のもつ重要事項を充足しようとする姿勢は、自己の協力的(cooperative)か、非協力的(uncooperative)かとして、その程度の高低から、という2つの二分法的視点を組み合わせている。ここから、主張をせず、協力もせずという回避的で取り合わない(avoidant: neglect)、主張し、協力はしない、競争的で支配しようとする(competitive: domination)、主張をせず、協力はすることで、宥和的で服従する(accommodative: appeasement)、主張も協力も中程度の妥協で分配する(sharing: compromise)、強く主張し、強い協力態度により、協働的に統合する(collaborative: integration)の5つの方向性に分類される⁴⁰。

協力的であることは、相手にとっての重要事項を充足させようとする中で、相手への歩み寄りがあり、非協力的であることには、相手への歩み寄りがないだけでなく、相手の重要事項の充足とは逆行する行動もある。最も主張的な方向にある、競争と協働には、支配、統合それぞれのために多大なエネルギーを要するし、自己の重要事項にしかるべきコミットメントが必要になる⁴¹。

戦略目標。トーマスは、同じ二軸の枠組みを使い、双方によるコンフリクト対処がもたらす結果を分配的次元と統合的次元で表示する。統合的次元とは、双方の重要事項の充足の総量であり、分配的次元とは、各々の重要事項の充足度になる。言い換えれば、統合的次元は、双方が手に入れるパイのサイズであり、分配的次元は、切り分けたパイの、それぞれの取り分になる。当事者が統合の実現可能性をどうとらえるかは、コンフリクトにおける 이슈をどう概念化しているか、相手の影響力やコミットメントをどう予測してい

³⁹ Blake, Robert R., and Mouton, Jane S., 1964, *Managerial Grid*, Gulf Publishing.

⁴⁰ Thomas, *op cit.*, pp.900-901.

⁴¹ *Ibid.*, p.902.

るかに影響を受ける⁴²。

戦術行動(tactical behavior)。トーマスは、回避行動や服従（宥和）行動および妥協については、ブレイクとムートンらの対人関係コンフリクトや集団間コンフリクトにおいてとられる戦術行動に解説を譲り、競合行動と協働行動、相手を犠牲にして事故の満足を増大させようとする分配戦術と双方の満足(joint satisfaction)を増大させようとする統合戦術を詳述している。競合戦術は、相手に影響を与えるのに用いるさまざまなパワー基盤があることから多くの形態があるが、フレンチとレイブン（French, John R., and Raven, Bertram H.）による、情報、準拠、合法(legitimate)、専門、強制、報酬の6つのパワー基盤の分類を活用して論じている。さらに、ウォルトンとマッカーシーがバーゲニングのタイトルで競合戦術を一括し、分配次元上の当事者各々の求める結果ないしターゲットを想定したうえで、以下の4つの戦術目標とリンクさせたことを紹介する。①自分のターゲットを相手が受け入れられるように見せる、②相手のターゲットが保持するのに値しないと説得する、③相手のターゲットがこちらに受け入れうるものではないことを示す、④こちらのターゲットは徹底して保持するのに値することを相手に説得する⁴³。

バーゲニングのスタンスはその強度において、当事者がどれだけ要求するか、とどれだけリスクをとろうとするかにより、「ハード・バーゲニング」から「ソフト・バーゲニング」まで変化するが、その戦術にはいくつかの特徴的な行動があり、それぞれに重要な帰結がある。①一方が自己の関心事項、代替案への選好、選択肢による自他への影響に関する情報を出さなかったり、偽って伝える。これにより相互の信頼関係は低下する。②一方が自分に好ましい選択肢に固執し、柔軟性を狭め、イシューを勝つか負けるかのかたちに変更させる(redefine)。③恫喝(threats)を用い、この強要策が敵対性やネガティブな認証をもたらす⁴⁴。

⁴² Ibid., pp.902-903. この統合的、分配的の用語は、後の節で述べるウォルトンとマッカーシーの文献からのものである。

⁴³ Ibid., pp.903-904.

⁴⁴ Ibid., p.904.

協働戦術は、ウォルトンとマッカーシーの用語では問題解決であり、競合戦術とは全く異なる行動になる。基本的には、双方の重要事項を満足させる選択肢を見出して、ジョイント・ゲインを拡大しようとする戦術であり、次の3つのステップからなる。①双方のもっている、隠れている本質的な重要事項を確認し、②そのための選択肢を探索し、双方にとってのそれらの帰結を明確にし、③最も双方を満足させる選択肢を見出すことである⁴⁵。

問題解決型の特徴で重要なのは、①効果的な問題解決には正確な情報の率直な交換が必要であること、②柔軟で、診査的なスタンスによって、新たな洞察に照らしてイシューを再定義し、新たな選択肢を探し、向き合い、もたらしうる結果を検討すること、③正確な情報を出すこと、その情報や柔軟な姿勢を利己的に利用しないこと、などへの信頼が必要なこと、である。ただし、競合と協働は相容れない戦術であり、バーゲニングは問題解決に必要な信頼、率直さ柔軟な姿勢を損ねるが、問題解決の間になされる情報開示や、そこからもたらされるポジティブな感情は、以降の情報偽装やバーゲニングを抑制する傾向がある⁴⁶。

2-4：相互行為

二者間における交渉の流れも、一方の行動から始まり、互いに反応と心理的な影響を重ねる相互行為のプロセスである。トーマスは、ここで初めて交渉(negotiation)という言葉を使う。交渉のプロセスの中で、利害関係(stakes)変わるときや、一方の行動がその認識を変えるときは、一方の方向性が変わる、相手のパワーや相互の利益相反の度合いに関する認識によって、一方の戦略目標が変わる、相手への信頼や尊重の度合いを反映して戦術が変わる、といった可能性がある。こうした変化は、エスカレーション（論争対象となるイシ

⁴⁵ Ibid., p.904. トーマスはここで、フォレットの建設的コンフリクトのための第一歩「相違点をオープンにすること」(Follett, op cit., p.36)とローレンスとローシュ (Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W., 1967, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, pp.1-7.) による、向き合うこと (confrontation) としての問題解決に言及している。

⁴⁶ Ibid., p.904.

ューの質や量の拡大、敵対性の過熱、競合の増大、さらに極端な要求や目標の追求、さらなる強要戦術の行使、信頼低下) とその逆のディエスカレーションと呼ばれることが多いが、ここでは交渉中に発生する以下の 11 のダイナミクスを先行研究から整理している⁴⁷。

①相手とコンフリクト状態にあり、その主張を耳にして、 이슈ーと好ましい選択肢に関する認識(definition)の評価をし直す。②相手の反応の一部は、こちらの概念化した状況(仮説)による、こちらからの行動がもたらしたものであるのだが、その際の前提を意識せぬまま予言の自己充足(self-fulfilling prophecies)になる。③相手への認識に多数のバイアスが作用する。④知覚の単純化が起こる。⑤利益相反や競合的行動によりコミュニケーションが歪曲され、信頼が低下する。⑥コミュニケーションの破綻により、互いに歪曲した視点が広がり、相互の敵対性を助長する。⑦敵対視と不信が募ることで、とられる戦術が強要型になりやすく、機能型のパワー基盤の効果がなくなる。⑧相手の重要事項に振り回されるうちに、本来の課題から目が逸れ、競合のための競合に陥る。⑨当事者間の競合が他の課題にも拡散し、そもそもは問題でなかったものまで、解決できなくなる。⑩競合が拡散し、知覚の単純化が増すことで、双方の基本的課題が本質的に相容れないものだと思ひ込むようになる。⑪敵意がつり、知覚の単純化が進んでいるところでは、感情の放出が必要なのだが、そもそも相手のネガティブな感情について耳を傾けることがしにくくなる⁴⁸。

2-5 : 結果

プロセス・モデルの最後の要素は、コンフリクト・エピソードの結果である。これには短期的な帰結と長期的な結果がある。短期的な帰結には、具体的な合意内容の他に、残された感情(新しい合意へのフラストレーション、交渉中の相手の行動への敵意や不信感など)やステレオタイプなどの固定観念がある。フォレットの述べたように、統合による合意で、 이슈ーや問題がすべて清算され、何も残らないのが理想的だが、これらが次のコ

⁴⁷ Ibid., p.905.

⁴⁸ Ibid., pp.905-907.

ンフリクトの火種となり、紛争を再発させる可能性がある⁴⁹。長期的影響については、一方の行動の成果としての相手の目標達成からの検討がある。相手の目標達成は、一方の協働か服従（宥和）によって成立するが、これは対人関係にも部門間関係にも満足をもたらさし、逆に競合と回避はネガティブな作用を残す。また相手への好意(attraction)も同様の傾向があるのだが、例外は、服従は必ずしも好意をもたらさない、ということだった。また、自己の重要目標の実現は競合と協働によるが、そのいずれにも主張行動(assertive behavior)が必要なが、もたらす帰結は、ポジティブなものとネガティブなものが混在する。競合的方向性での主張行動が、やはり敵意や遅延、不満足につながるという研究もあれば、協働が有効でない場合の実用的なバックアップになる、との指摘もある⁵⁰。

(3) 構造モデル

構造モデルは、コンフリクト・エピソードから離れ、交渉で当事者双方が用いる行動に焦点を置く。コンフリクト・エピソードの中の事象を追いかけるのではなく、エピソードを形成するパラメータ、特に、双方にかかる圧力や制約を検討する。当事者各々の行動は、そうした圧力や制約のもたらすものであり、行動の変化はこうした諸変数のコンフィギュレーションにおける変化の流れとしてとらえる⁵¹。

トーマスの構造モデルの構想であり、二者のコンフリクト当事者の行動が次の4つの構造変数によって形成されることを示している。①個々の当事者には各々の動機と能力からなる行動傾向(behavioral predispositions)があり、②各々は置かれている社会環境からの圧力を受け、③両者は状況におけるコンフリクトのインセンティブ（二者間の利益の相反、関係性における利害）に反応し、④両者の相互行為は、彼らの行動を制約する枠組み（決定

⁴⁹ 後年、ユーリ、ブレット、ゴールドバーグ(Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B.)が優れた紛争解決の4つの規準の一つとして挙げたのが、合意に紛争の再発予防措置が組み入れられていることだった（1988、*Getting Dispute Resolved: Cutting the Costs of Conflicts*, Jossey-Bass, p.12.）

⁵⁰ Thomas, op cit., pp.909-911.

⁵¹ Ibid., p.912.

ルール、交渉手続、関与する場合は第三者の手続き)のなかで起こる(トーマスのモデルでは、フィードバック・ループは除外されている)⁵²。

3-1 : 行動傾向

当事者の行動を形成する最初の変数は、当人の行動傾向である。これには、パーソナリティはもとより、組織階層のように習慣的になじんでいるものも含まれる。先行研究では、パワー行使や支配への欲求の高い人にとっては競合行動がはけ口になるし、課業志向のマネジャーは問題に向き合い、解決への関心が高く、複雑な項目を認知的に処理できる人や創造性の高い人にとっては問題解決が容易になる、などが示されている。他方、利益相反が強く、相手からの恫喝が予想され、相手からの実際の競合行動が示される時などは、パーソナリティの影響は小さくなる傾向も報告されており、強要や強制の効果も変わる⁵³。

3-2 : 社会的圧力(social pressures)

コンフリクト・エピソードが展開する間は、当事者には様々な方向からの圧力がかかるが、トーマスは①当事者が代理する集団からの圧力(代理集団からの圧力(constituent pressure)と、②中立者や傍観者(bystanders)からの圧力(環境の社会的圧力(ambient social pressure))の二つの圧力源から検討している。

①代理集団の圧力。交渉当事者は、当人の個人的な選好や判断に従って自由に交渉しているわけではなく、代理している集団の目的に貢献しているか否かの評価をされることが多く、ここで、当事者個人の課題と、当事者が代理する集団の課題を区別する。貢献していない場合には、公式、非公式の罰(sanctions)が課される。そうした圧力は、交渉前に存在するだけでなく、交渉のプロセスでは、期待も変化する。この圧力は、通常は競合行動を強化する。また、強化された競合行動は、相手との対抗や敵対性を増大させがちだ

⁵² Ibid., pp.905-907.

⁵³ Ibid., pp.913-914.

が、これは組織内のリーダーシップや集団凝集性、目的の統一に寄与する。これらは、さらに競合的姿勢の強化につながる傾向がある⁵⁴。

②環境の社会的圧力。直接の利害関係者ではなく、中立の立場やさまざまな傍観的立場の人たちからの圧力は、コンフリクト行動の妥当性に対して作用する。これには価値観や規範、あるいは紛争当事者の周囲のシステムの利害、たとえば文化的価値観、組織や作業集団の規範、公共の利益などがある。これには公式権限からの圧力と、比較的非公式の源泉からの圧力がある。たとえば、労使紛争におけるストライキやロックアウトの決定には、労働組合と経営陣には、組合員や株主などの代理集団以外からの圧力がある。公共性のある事業においてストライキが示唆されるのは、その影響力の大きさから、相手へのインパクトがある。しかしながら、そのインパクトの大きさゆえに、実行されれば社会が被る不利益が莫大になるために、公式権限からの圧力としては政府の指導があり、非公式の后者は市民の世論がある⁵⁵。その社会的影響が矛と盾になり、日本においては鉄道などの公共交通機関のストライキは1980年代を境に減少したのが、不利益を直接被る市民からの支持を得られなくなったのが一因であるし、政治的文化的背景の異なるフランスでは、今日でも交通機関などの公益事業を含む多くの業種でストライキが一般的で、容認されているのも、この一例になる。

3-3 : インセンティブ構造

紛争当事者の行動への第3の影響要因として挙げるインセンティブ構造を、トーマスは、双方の持つ重要事項の間の相互関係という非常に広い意味で用いている。プロセス・モデルでは、当事者の行動を決める要因の一つとして状況の概念化があり、コンフリクト・エピソードにおける事象の流れの一つに位置付けられていた。これに対して、構造モデルでは、発生する行動(emergent behavior)に対するさまざまな条件の効果を対象とするので、イ

⁵⁴ Ibid., pp.914-915.

⁵⁵ Ibid., pp.915-916.

シューの「現実性(realities)」を重視する。また、プロセス・モデルには主観的現実がより関連があったのに対し、構造モデルでは、客観的現実がより関連する⁵⁶。

ただし、トーマスは脚注で主観的現実と客観的現実について次のように解説している。

この二つの現実観はいずれも、二者間の事象の流れを理解するためには必要である。主観的現実はより直接的な影響を行動に与えるし、主観的現実が客観的現実を正確に表しているとするのはナイーブだと思われているむきもある。しかし、客観的現実を考慮しなければ、主観的現実の発生源(origins)を理解することはできず、その客観的現実は、残念ながら直接観察することはできない。これを対象とした調査では、客観的現実が研究者の主観的現実として操作されざるを得ないことが多い。その研究者が当事者の気づいていない隠れた重要事項を知覚する場合は、それらの当事者の隠れた重要事項を客観的なものとして扱うことになる。同じように、研究者が当事者の見過ごした統合的代替案を知覚していれば、当事者間に客観的な利益相反は必ずしもなかったと結論づけるのである⁵⁷。

構造モデルでは、当事者が用いる複合したコンフリクト行動をインセンティブ構造の二つの側面からの影響があったものとしてみている。一つは、関係性に含まれている利害(stakes)であり、2つめは当事者の持つ重要事項の間の利益相反の程度である。ここでの利害関係はゆるく定義され、相手の行動で左右される自分の重要事項の大きさ(importance)、である。この大きさは、自分が握る相手の重要事項の大きさとの関係で考察される。また、ここでの利益相反は、自他の重要事項の間の一致と不一致の程度のことをいう。一般的には利益相反が競合行動をもたらすと考えられがちだが、利害のインパクトとの相互作用により、利害関係が強い時は、利益相反の現れ方により、競合行動だけでなく協働行動も導かれうることを示されている⁵⁸。

利害関係。利害関係の概念は、一方の相手への依存度(dependence)であり、一方が重要事

⁵⁶ Ibid., pp.916-917.

⁵⁷ Ibid., p.917, 脚注

⁵⁸ Ibid., p.917.

項の充足を相手に依存していればいるほど、相手との関係における利害が大きいことになる。重要事項の基礎にあるニーズにより、依存性はいろいろな形になるが、他の条件が同じ場合には、利害関係が高いと、より主張的になり、重要事項を充足させるために必要な折衝や問題解決に必要な時間やエネルギーを多くかける傾向がある、と同時に、相手の行動への感受性も高めることが想定される。ここで生じる動態から、当事者間の依存関係が非対称の場合には、所与の 이슈を交渉するかどうかの意思決定自体が組織におけるコンフリクトとなりうる。そうした 이슈への当事者の重要度の異なる利害が、非対称の依存関係となり、そこでは交渉へのモチベーションも異なるからである⁵⁹。

利益相反。重要事項への同意か非同意かについては、先行研究において、統合的状況に対する分配的状況、促進的(promotive)相互依存目標に対する抑制的(contrient)相互依存目標、当事者の欲求の間の競合、価値観の不一致をはじめ、上述したウォルトンとマッカーシーのいう 이슈とプロブレム(issue and problem)などの名称で整理されている。 이슈は当事者が実現しようとする重要事項が合致せず、一方が取り分を増やす場合には、相手の取り分がそれだけ減る事項であり、プロブレムはそうした根本的な不一致は存在しない重要事項のことである。トーマスはウォルトンとマッカーシーの枠組みを修正し、大幅な利害の共通性のある依存関係の領域を「共通の問題(common problem)」、大幅な利益相反のある領域を「競合 이슈(competitive issues)」、どちらの可能性も含む領域を「複合 이슈」とし、それぞれ自他の充足度の二軸での枠組みを示している⁶⁰。

先行研究では、利益相反は競合的ないし非協力的行動と、共通問題における利害の共通性は協調行動をもたらすとされてきた。これに対して、複合 이슈は競合行動も協調行動も可能となりそうなのだが、どちらかを促すのではなく、どちらかを受け入れるかたちであり、行動の選択は関係全体における競合 이슈対共通問題の相対的重要度と発生頻

⁵⁹ Ibid., p.918. 非対称性の高い依存関係にある状況の多くでは、依存している側が主張行動に気を使うことになるので、依存度は強制力の源泉の一つになる。他方、組織の規範や第三者の圧力が、パワー優位にある側の搾取的利用(exploitation)を制限することが想定される。

⁶⁰ Ibid., p.919.

度に影響される⁶¹。

3-4：ルールと手続

当事者が合意やその他の決定を共同で行うのに関連するルールや手続は、当事者の行動に影響する。手続とルールは意思決定機構となり、両者の交渉を管理しつつ、相互行為における行動の選択を促したり、制約したりする。トーマスはこの機構の3つの要素を、①項目についての具体的な決定を規定する決定ルール、②双方の相互行為を制約する交渉手続、③調停や裁定を通じてコンフリクト・イシューを解決する第三者の関与のための手続に分類する。

決定ルールとは、イシューが起こった時にどの選択肢をとるべきか、ないしは取らざるべきかを明確にする、双方が受け入れたものであり、手続のルールとの違いは、どのように話し合うか、ではなく、何を決めるかを明確にする、という点にある。決定ルールは、双方にとってのセンシティブなイシューに対処するために提示されたり、創出される傾向があり、最も効果的な形であれば、コンフリクト行動の予防にもなる。しかし、逆機能もあり、ルールによって個人の問題解決への意欲が損なわれたり、ルールにより白か黒か（勝つか負けるか）的な思考が助長されたり、公式ルールが自己増殖して、当事者の自己防衛と相手の拘束のために利用され、規則の管理に時間と労力が浪費されることにもなる⁶²。

交渉手続。コンフリクトにある当事者はランダムに相互行為することは少なく、相互行為の頻度、扱う項目の流れ、セッションの長さ、プレゼンテーションの公式性、参加する人数や構成などを定めた手続があることの方が多い。形式も公式性の高いものから、習慣的なものまで多様である。労使交渉を例とした行動への影響としては、以下のことが指摘されている。交渉の間隔があきすぎると敵対的なステレオタイプが助長されて協働を阻害する。公式性が強いと双方それぞれのポジションへのコミットが強まり、競合が助長され

⁶¹ Ibid., pp.920-921.

⁶² Ibid., pp.922-924.

る。一定の交渉の中で複数のイシューを検討すると、それぞれに解決するのではなく、他のイシューとリンクされがちで、問題解決ではなく駆け引きに使われる。交渉代表者が固定されていて、彼らに特定イシューの事実に関する知識がなければ、問題解決を阻害する。また、手続があることで交渉の構造が所与のものとなり、形式化する傾向もある⁶³。

第三者（調停と裁定）のメカニズム。コンフリクトにある当事者間での合意ができない場合には、特に競合的なコンフリクトが長引けば、各種のコストがかさむため、第三者が意思決定プロセスに関与して、合意成立を試みることもある。調停（mediation）は、二者間にコンサルタントないし支援者として入り、解決策の創出や検討を促し、提案もするが解決策を課す権限はない第三者である。裁定・仲裁(arbitration)は、合意を成立させる責任を伴い、コンフリクト・エピソードが競合するまま膠着するのを断ち、受容限度を超えてエスカレートするのを防止したり、洞察力のある裁定人であれば、当事者の気づけない統合的解決を明示できる可能性がある。ただし、当事者間の既存の敵対性を減少させることまではない⁶⁴。

トーマスの二者間コンフリクト・モデルは、今日ではキルマン（Kilmann, Ralph H.）の参画により、コンフリクトに対応する態度の五分類として心理検査的な自己診断やコンサルティングのためのツールとして商品化されている。五分類で自他の状況を仕分けという利便性と、心理検査のパートで、自己の傾向についての情報を得るという点においては、簡略ながら二次元のモデルの効用を見出していると言える。

第3節 ポンディの組織コンフリクト論

ポンディ(Pondy, Louis R.)も1960年代に、コンフリクトの概念がマネジメントと組織行

⁶³ Ibid., pp.824-925

⁶⁴ Ibid., pp.925-926.

動の一般理論構築の試みの中でしかるべき役割を担いつつあることを指摘し、公式組織におけるサブユニット間のコンフリクトを次の3つの概念モデルから検討している。①バーゲニング・モデル。希少資源をめぐり競合する利益集団間のコンフリクトに対処するもので、労使関係、予算化プロセス、スタッフとライン間のコンフリクトに対応する。②官僚制モデル。上司と部下の間のコンフリクト、一般的には組織階層のタテの次元でのコンフリクトの分析に対応し、行動を制度的にコントロールしようとしたり、そうしたコントロールに対する組織の反作用が引き起こす問題を対象とする。③システム・モデル。ヨコの次元でのコンフリクト、職能関係にある当事者間のコンフリクトに対応し、調整に関する問題の分析が軸になる⁶⁵。

これらのモデルに共通するのは、以下の3点である。①コンフリクトの定義の基礎としての考え方で、各々のコンフリクトは、相互に連結したエピソードの流れからなり、各々のエピソードが示す流れや展開のパターンには、安定した特徴がある。②コンフリクトは個人と組織にとって、逆機能の作用もあれば機能的な作用もある。コンフリクトの根元は個人内部か、組織のコンテクストにあるので、コンフリクト解決の好ましさは、慎重に考える必要がある。③コンフリクトは組織の安定性と密接しているが、これは一般的な意味でコンフリクトが安定性への脅威になるということ以上の、はるかに複雑な様式で結びついていることを意味するので、コンフリクトは組織行動を特徴づけるフィードバック・ループの重要な変数になる⁶⁶。

(1) 実用上の定義

コンフリクトは文献によって、①コンフリクト行動の先行条件（資源の希少性や方針の違い）、②関係する人間の心理状態(affective state)(ストレス、緊張感、敵意、不安など)、③個人の認知状態(コンフリクトのある状況への気づきや認識など)、④コンフリクト行動(受

⁶⁵ Pondy, Louis R., 1967, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.297-298.

⁶⁶ Ibid., p.298.

動的な抵抗から明白な攻撃まで) までさまざまな意味で使われている。コンフリクトは動態的なプロセスであり、上記の考え方はいずれも、コンフリクト・エピソードの展開のどこかで関連してくる。もちろん、すべてのコンフリクト・エピソードが必ず同じ流れで、同じステージを通過するわけではないが、組織が多彩なコンフリクト現象に対処するためには、適切なメカニズムを設置し、運用する能力が必要になるとの認識から、ポンディは、コンフリクトのエピソードに次の5つのステージからなるプロセスを想定している。①潜在的コンフリクト(条件)、②知覚されたコンフリクト(認識)、③感じられた(felt)コンフリクト(影響)、④表示された(manifest)コンフリクト(行動)、⑤コンフリクトの余波(aftermath)(条件)。コンフリクトのエピソードを段階ごとに詳述することから内容を明確化しようとするものである⁶⁷。

潜在的コンフリクトは、①希少資源をめぐる競合、②自律性への意欲、③サブユニットの目標の相違、の3つのタイプに分類される。競合は、組織成員の資源の総需要が組織の入手できる資源量を超えたときのコンフリクトの源泉である。自律欲求は、一方が相手の職分にかかる活動についてコントロールしようとするか、そうしたコントロールから自分を防護しようとするときの基礎になる。目標の相違は、二者間で共同歩調を取らなければならないときに、行為を調整する同意ができないときのコンフリクトの源である⁶⁸。

潜在コンフリクトの予兆なしに、コンフリクトが知覚されることもある。互いのポジションを誤解している場合だが、これはコミュニケーションを改善することで解決しうるが、ポジションが根本的に対立していれば、さらにオープンにコミュニケーションをはかろうとするのはコンフリクトを悪化させかねない。また抑圧機制や焦点集中機制(attention-focus mechanism)が作動すると、コンフリクトを感じなくさせたり、逆に過剰に反応させることになる⁶⁹。

ポンディは、コンフリクトを知覚する(perceive)ことと感じる(feel)ことを峻別している。

⁶⁷ Ibid., p.300.

⁶⁸ Ibid., p.300

⁶⁹ Ibid., p.301.

つまり、Aは、BとAがある方針について重大な見解の不一致にあることに気づいているが、このことはAを緊張させたり不安にさせたりはしていないかもしれない。この時、AのBに対する心情は一切影響を受けていない、ということである⁷⁰。

コンフリクトを個人の問題としてとらえること(personalization)は、多くの組織研究者にコンフリクトの逆機能を検討させるメカニズムになっており、これには2つの説明がある。一つは、アージェリス(Argyris, Chris)の指摘した組織の能率性の要求と個人の成長欲求との不適合が個々人の内部にもたらす不安である⁷¹。不安はアイデンティティの危機や組織の外からの圧力によるものもあり、個人は内部均衡を保つためにそうした不安を排出する必要がある。もう一つは、個人のパーソナリティ全体がコンフリクトの関係に巻き込まれる時に、個人の問題になるとの説明である。ポンディはゴッフマン(Goffman, Irving)の全制的施設(total institutions)を引き合いにし、これに特徴的な親密な関係には一般的に(強力な親愛感情と同時に)みられる敵対的感情を指摘し、こうした制度には、これらの感情を排出する安全弁的装置が必要になる⁷²、と述べる。

表示されたコンフリクトは、行動としてあらわれたものすべてをいう。最も明白なものはあからさまな攻撃であるが、物理的暴力や言葉による暴力は通常は組織の規範で強く禁じられている。それでも暴力へのモチベーションは残っており、違う形で表明される傾向がある。これを識別する要因の一つは、行動の解釈を行動が具体化されるコンテキストで行うことである。ある行動をコンフリクトによるものだとするためには、組織の要求に関する知識、当事者の期待と動機に関する知識が必要になる。その上で、組織のメンバーが他のメンバーの目標達成を意識的に、ただし必ずしも熟慮の上ではなく、妨害する場合に、コンフリクト行動とよぶ。知覚されたコンフリクトや感じられたコンフリクトと行動との接面にあるのは、圧点(pressure points)であり、ほとんどの紛争解決プログラムが対応しよ

⁷⁰ Ibid., p.302.

⁷¹ Argyris, Chris, 1957, *Personality and Organization: The Conflict Between the System and the Individual*, Harper.

⁷² Pondy, op cit., p.302.

うとするポイントである。労使交渉や苦情申し立て制度などがこれにあたる⁷³。

各々のコンフリクト・エピソードは、組織の参加者の間の諸関係を構築するエピソードの流れの一つでしかない。コンフリクトがあらゆる参加者の満足をもたらすような本質的解決をされれば、より強力的な関係の基盤ができるだろうが、コンフリクトが抑圧されただけで、解決されていないと、コンフリクトの潜在的条件が蓄積され、内容が修正されるか、関係が解消されなければ、深刻な形で爆発するかもしれない。コンフリクト・エピソードがこうして残すものを、ポンディはコンフリクトの余波(aftermath)と呼ぶ。組織は閉鎖系ではなくオープン・システムなので、組織がおかれている環境が潜在的諸条件のコンフリクトを緩和する機能をもつこともあるが、環境にある要素が新たな危機を注入することもある⁷⁴。

(2) 機能と逆機能

ポンディは、かつてのコンフリクトの逆機能論にも、機能評価的議論にも与せず、また個人の心の安寧を脅かすネガティブな要因や成長の刺激になるポジティブな要因としての個人の作用への議論も深めず、組織が重視する業績へのコンフリクトの影響のみを焦点とする。重要な組織業績の領域を、生産性、安定性、適応性(adaptability)とし、生産性は定量的にも定性的にも測定可能な項目として、安定性は凝集性や資力の強化につながり、適応性は学習能力と変化する組織内の圧力や環境からの圧力に適応して業績を改善する力を意味する。したがって、コンフリクトが組織の生産性、安定性、適応性を増進する場合は機能的であり、阻害する場合は逆機能と言えるのだが、この3つの価値は完全に相互に成立しうるものではない。組織は生産量を増やすために、品質を犠牲にすることがあるし、安定を保証する方針や行為を追求すれば、柔軟な適応力を損なうという事実を考えれば、コンフリクトは組織にとって機能的であると同時に逆機能にもなる。ポンディは、コンフリ

⁷³ Ibid., pp.303-304.

⁷⁴ Ibid., pp.305-306.

クトが組織の「均衡(equilibrium)」を妨害する、そして不均衡に対する組織の反応が、コンフリクトの生産性、安定性、適応性への影響への機制になる、との視点に立つ⁷⁵。

(3) コンフリクトと均衡

ポンディによれば、主観的な価値づけで、組織のあらゆる参加者(participants)にとって誘因が貢献を上回っている場合は組織は均衡にあり、参加者全員ないしは一部の参加者にとって貢献が誘因を上回っている場合は組織は不均衡にある⁷⁶。参加者がより良い環境を求めて組織を離れることで均衡を回復しようと動機づけられる場合は、この不均衡は不安定と言え、参加者が組織内の誘因と貢献の間に好ましいバランスを実現しようとする場合は、その不均衡は安定していると考えられる。組織の所属を変更する場合にはしかるべきコストがかかることが多いので、不均衡が安定である傾向はある⁷⁷。

ポンディは、コンフリクトが参加者のコストになると考える場合は、この誘因と貢献のバランス理論は、コンフリクトに対する組織の反応を理解するのに役立つ、とする。つまり、参加者によるコンフリクトの知覚は、関係から離脱してコストを削減するか、関係の中でコンフリクトを解決してコストを削減するか、コンフリクトによるコストを補うために誘因の増加させることによってコストを削減するか、のいずれかの動機づけになる。知覚されたコンフリクトが状態を不均衡にし、コンフリクトを解決する圧力を生み出すとすると、次の3つのことが言える。①知覚されたコンフリクトは参加者のコストである、②コンフリクトは誘因と貢献のバランスを崩す、③組織のメンバーはコンフリクトの知覚に対して、コンフリクトを解決しようとするか、関係から離脱するなど他の反応をとるか、コンフリクトの補うために誘因を追加しようとするか、のいずれかで対応する⁷⁸。

⁷⁵ Ibid., pp.306-308.

⁷⁶ Ibid., p.309.

⁷⁷ Ibid., p.309.

⁷⁸ Ibid., pp.309-310.

(4) 一般理論のための3つの概念モデル

ポンディによるコンフリクトの一般理論の試みは、①バーゲニング・モデル、②官僚制モデル、③システム・モデルという3つの概念モデルから構成される。

バーゲニング・モデルは、組織の部門間での入手可能な資源をめぐるコンフリクトを扱う。一般的な解決は、入手可能な資源の余力を増加させるか、コンフリクトにある当事者の要求量を減少させるか、である。ウォルトンとマッカーシーは労使交渉の文脈をベースに、統合的サブプロセスと分配的サブプロセスおよび、当事者が関連する第三者の支持を確保しようとする態度形成によって、これらの状況における戦略的バーゲニングを述べた。ポンディによる利益集団の考え方は、労使交渉の範囲を超え、予算交渉をはじめ、それまでのコンフリクトの残滓の上に築かれる漸進的なプロセスと、合理性を装いのもとに、進行中の交渉やあらゆる決定を隠そうとするプロセスも指摘する⁷⁹。

官僚制モデルは、階層のタテの次元、権限関係にある当事者間のコンフリクトの分析に適している。タテのコンフリクトは、上司が部下の行動をコントロールしようとし、部下がそのコントロールに抵抗することから起こる。公式の権限関係にあってコンフリクトが起こるのは、上司と部下の間での無関心領域(zone of indifference)⁸⁰についての期待の相違があるときである。組織が大きくなると、リーダーが末端の部下のことまでは確認できなくなり、組織のサブユニットに委ねられる責任や目標や価値は、階層にあるものとは違いがでてきて、定められた手続きにより、組織のリーダーは末端のメンバーを道具的に扱ったり、単なる手続きの執行役になる傾向があるため、上司（組織）の目標、利益、ニーズが部下のそれらと一致しなくなる。多くの要因が組織のタテの次元にある目標や価値に影響するが、部下の権限関係は、上司による目標の認識に依存しえないため、自律性が大切になる。ポンディによれば、リーダーシップ開発とは、上述の官僚組織の構造的なコンフリク

⁷⁹ Ibid., pp.312-314.

⁸⁰ Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, pp.167-170.

トを個人的な説得力を活用して低減させようとする試みである⁸¹。

システム・モデルは、職能的関係、言い換えれば組織階層の同じレベルのヨコの関係にある当事者間のコンフリクトの分析に適している。権限構造のモデルがコントロールという問題に対応していたのに対し、システム・モデルは調整という問題に対応する。職位と役割の公式の詳細については、職務記述書に記されているが、同時に、明記されていないが、安定して、広く共有されていて、公式の階層上の権限からも承認されている諸期待を担っているのも現場のマネジャーである。しかも職能ごとに異なる目標をもっている部門間には高い相互依存性があるので、コンフリクトの発生条件が揃っている⁸²。

ポンディの貢献は、コンフリクトの発生条件を、資源の希少性、自律性への欲求、意図や関心の分散傾向と明示したこと、および、希少資源をめぐる行動としてのバーゲニング・モデル、組織の垂直次元と自律性、組織の水平次元と協力やコンセンサスとし、システムの均衡概念を取り込んだ、組織論としてのコンフリクト論であると言える。

第4節 組織のリアリティ

(1) 「和」の偏重

第1章第3節では、いわゆる人間関係論的施策に対する痛烈な批判があったことを述べたが、人間関係論の生みの親の一人であるレスリスバーガーをも含む彼らの指摘は人間関係論そのものではなく、人間関係論の本質を歪め、さらには一部の概念を管理者側の都合に合わせて「原型も原理念もとどめぬほど換骨奪胎改竄して⁸³」、「人を釣り、操り、操縦する、人扱いの術⁸⁴」におとしめたとする、いわゆるヒューマンリレーションズ運動が対

⁸¹ Pondy, op cit., pp.314-316.

⁸² Ibid., pp.317-319.

⁸³ 大友立也、1969 『アージェリス研究：行動科学による組織原論』ダイヤモンド社、p.8.

⁸⁴ 尾高邦雄、1969 『日本の経営』中央公論社、pp.147-159.

象だった。

ホーソン研究から導かれた人間関係論の本来の価値は、職場・作業場における社会的関係のもつ力を立証し、それまでの経営管理に新しい考え方が必要であることを伝えたことだった。照度調整実験の後のバンク配線室での実験と対面聞き取り調査は、職場の社会的関係が、場合によっては経営者側からの経済的インセンティブよりも強い動機づけ要因になりうることを示した。これにより、組織における人間行動のマネジメントには、それまでよりも複雑な、人間的側面への配慮、労働者の人としての欲求や社会的欲求の重要性が強調されるようになったのである。

しかしながら、それまでの生産性重視、能率重視の管理技法（たとえば科学的管理法の時間・動作マネジメント）に、労働者のパーソナルな欲求や職場の人間関係の欲求を充足させる技法をにわかに仕立てて、実務に組み込むことは容易ではなかったはずだ。そこに出てきたのが上述のような「みせかけ」の人間関係運動の類だったのであろう。

他方、人間関係論の本質を引き継ぎ、管理思想を進化させる研究も展開されていた。その一つが、マサチューセッツ工科大学労使研究所所長だったマクレガー(McGregor, Douglas)の著書『企業の人間的側面(The Human Side of Enterprise)』である。

マクレガーは米国の製造業の生産性問題が、経営者の意識が労働者の経済的欲求にしかなく、他の欲求を満たす機会を与えていないところにあり、それは人間の本質についての誤った仮説をもっているからだ、と考えていた。産業が採用している人的資源が示している潜在能力を、われわれは十分に理解できていない⁸⁵、として、経営者側が伝統的に抱えている労働者観を X 理論と命名したのであった。この理論に基づく管理施策は短期的な機能しかなく、また労働組合運動の高まりと、労働者保護の立法が進むにつれて、現場のマネジメントに新しい思考様式が求められてくる。マクレガーは、人間に関するより柔軟な仮説として Y 理論を提示し、そうした人間観によるマネジメントの役割を「統合」だとしたのである。彼の意味する統合とは、組織のメンバーが、彼らの目標をもっともよく達成で

⁸⁵ McGregor, Douglas, 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, p.iv.

きるように、彼らの努力を会社の成功に方向づけるような諸条件の創出⁸⁶、であった。

マクレガーは著名なこの2つの仮説で経営学に足跡を残すのだが、統合の具体策を示さぬまま早世したことが惜しまれている。

経営学の組織論学説には、いくつかの分類があるが、発生順に古典理論、新古典理論、現代理論に三分することが一般的である⁸⁷。それに加え、分析水準（社会心理学的、構造的、生態学的）、クローズド・システム・モデル（1900-1930年の合理性モデルと1930-1960年の自然モデル）とオープン・システム・モデル（1960-1970年の合理性モデルと1970年からの自然モデル）によるスコット（Scott, W. Richard）分類がある。ここでは、メイヨー（Mayo, Elton）らの人間関係論とバーナード（Barnard, Chester I.）の協働システムを、クローズド・システム・モデルで構造的な分析水準の自然モデル、として同じグループに分類されている⁸⁸。

バーナードは公式組織を、人々の中の協働(cooperation)であり、意識があり、思慮があり、目的がある、と定義した⁸⁹。そして、人々が互いにコミュニケーションすることができ、貢献して、共通目標を達成しようという意欲があるときに、存在する⁹⁰、と述べた。バーナードの理論は、他の権限受容説、能率とイフェクティブネス（effectiveness）の峻別をはじめ、当時としてだけでなく今日にも残る諸概念で高く評価されるのだが、他方、協働の意思、貢献意欲などのモラル、組織ないし協働システムへの基本的態度や忠誠心を説くあたりで⁹¹、それが理想的思考だとして批判される⁹²。

また人間関係論も経営学にいくつもの大切な貢献をしながら、日本でのそれと同じよう

⁸⁶ Ibid., p.49.

⁸⁷ たとえば、Scott, William G., 1967, *Organization Theory: An Behavioral analysis for Management*, Richard D. Irwin, Inc., Etzioni, Amitai, 1964, *Modern Organizations*, Prentice-Hall.

⁸⁸ Scott, W. Richard, 1987, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, pp.100-101.

⁸⁹ Barnard, op cit., p.4.

⁹⁰ Ibid., p.82.

⁹¹ Ibid., p.279.

⁹² たとえば、Perrow, Charles, 1979, *Complex Organization: A Critical Essay*, 2nd. ed., Scott Foresman, pp.70-89.

に実務での運用について、そして実証研究からも厳しい批判を受ける。しかしながら、前者はやはり管理技法としての人間関係ムーブメントの元での諸施策に対してであり、みかけは人間的だが、はるかに巧妙で洗練された搾取様式であるとか、本当の利益相反は無視され「臨床心理的に」管理されるだけである⁹³などとされる。追証調査では、労働者の満足と生産性、監督者の行動と生産性、意思決定への参画と満足や生産性には相関がないとの実証調査が続出し、ポーターとローラー(Porter, Lyman W. and Lawler, Edward E. III)に至っては生産性が満足をもたらす、と逆の相関を指摘することにもなる⁹⁴。

われわれは、調和やハーモニーが語られるとそのフレーミングでの思考に誘導される。コンフリクトから語るのは、やはりネガティブな、あるいは悲観的な響きを与えるものだ。組織論における調和や意欲の尊重や議論の際に埋もれたまま見逃されがちなのが、和という暗黙の規範から外れたときの社会的サンクションである⁹⁵。

1950年代後半からは、コンフリクトを直視する学術研究が急増する。

(2) 組織のリアリティ

スコット(Scott, William G.)は、古典的組織理論家たちが組織階層の諸原則に関する考え方を防衛するのと同じくらい熱心に、これらを批判する現代組織理論家もいるが、双方ともに、指揮の統一の原則や司令の権限といった原則が、多くの企業組織や非営利組織の実務では、定常的に、系統的に無視されている(override)のを見落としている、と指摘する⁹⁶。

人間関係論の貢献の一つは、公式組織とともに非公式組織、インフォーマル・グループが存在しており、固有の暗黙のルールとしての規範をもっていることを確認したことだった。公式組織にも、裏ルートの情報網(grapewine)などの非公式のコミュニケーション・チ

⁹³ Bell, Daniel, 1960, "Work and Its Discontents: The Cult of Efficiency in America," in ditto., *The End of Ideology*, Free Press, pp.238-244.

⁹⁴ Porter, Lyman W. and Lawler, Edward E. III, 1968, *Managerial Attitude and Performance*, Richard D. Irwin.

⁹⁵ Okumura, Tetsushi, 2001, "Dysfunction of Harmony: Downside of Positive Framing," paper presented at International Association for Conflict Management, St. Louis, USA

⁹⁶ Scott, William G., 1965, *The Management of Conflict: Appeal Systems in Organizations*, Richard Irwin, Inc. p.1.

チャンネルがあることも知られている。ほぼ同じくらいよく知られているのは、パワー、影響力、意思決定は「上書き」されていて、これは官僚構造の中にいる人たちの手で、想定外の構造改変がされたものであること、そして、こうした現象は人間関係論者や行動科学者によって広く議論されてきたはずだが、スコットは古典的組織論の諸原則が公式に、正式に破られている(violate)ことについては調査されていない、と指摘する⁹⁷。

つまり、非公式組織とは、権威のラインによって公的に規定される相互作用パターンの外で発達した相互作用パターンから成り立っているものである⁹⁸。しかし、スコットの指摘は、官僚構造の基本的諸原則が、非公式組織による規定外の相互作用で運用される面ではなく、組織内のルールが私的に作られ、基本原則を事実上改訂している、という点にある。こうした手続きが行われうるのは、当初は合理的に設計されていたはずの組織に、さまざまなシステムのコンフリクトや機能不全が発生し、公式であれ非公式であれ、常に何らかの対応していかなければならないということだとみてよい。

モレリーとホスキング(Morely, Ian E. and Hosking, Dian-Marie)は、組織目標が共有されているので、人々が調整された指揮を受け入れ、目標達成に向かうという前提を批判する。組織における人々は、異なる集団に所属しており、組織は、異なる態度、価値観、目標をもつ諸集団の連合体から成り立っており、一つの集団の中にも、かなりの多様性がある。連合体も、目的を共有しているからというよりは、手段が共通だと思って、まとまっているものだ。こうした相違は、それぞれが異なったものを求めることを示唆し、これらを内包している組織は、パワーと影響力からなるシステムである⁹⁹。

集団という用語も、人が違えば集団を異なる形で定義している。そうした定義は目的によってさまざまだが、モレリーとホスキングは広義には、二種類の定義があるとする。一

⁹⁷ Ibid., p.1.

⁹⁸ Carzo, Rocco Jr., and Yanouzas, John N., 1967, *Formal Organization: A System Approach*, Irwin-Dorsey, Weick, Karl E., 1969, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, (金子暁嗣訳、1980『組織化の心理学』誠信書房、p.10に引用)

⁹⁹ Morely, Ian E., and Hosking, Dian-Marie, 1984, "Decision-Making and Negotiation: Leadership and Social Skills," in Michael Gruneberg and Toby Wall, eds., *Social Psychology and Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, pp.71-92.

つは、集団は人々が同一の社会的カテゴリーに属していることで、社会的アイデンティティを共有する人たちのセットだ、というものである。明確で、肯定的で、安定したアイデンティティを求めようとする努力は、集団間と集団内に社会的競合(social competition)をもたらす。集団間の競合は、人々が自分の帰属する集団の、自他が重視する次元における優位性を誇示しようとするところから発生し、集団内の競合は、人々が自分は他のメンバーよりも、その集団のプロトタイプメンバーだということを確立しようとするところから生じる。この種の競合は、コンフリクト、緊張、偏見、さらにはある種の病理現象(pathologies)さえもたらすことがある。二つめは、集団はパワーのシステムと価値のシステムに基づく社会的序列(a social order)をもつ社会的単位だという定義である。集団は時間をかけてそれなりに安定した関係性を築き、集団のメンバーは集団特有の規範に合わせていく。これらの関係性には、役割と地位への考慮が含まれる。役割関係は個人間の互酬的行動のパターンであり、地位関係は社会的パワーにより規定される役割関係である¹⁰⁰。

集団の特性としての競合や社会的序列は、集団のメンバーに相互行為や意思決定や他者の活動のコントロールをめぐる競合という、かなり明白な政治的活動(political activity)をもたらすことになる¹⁰¹。

(3) 組織における政治性とパワー

カンター(Kanter, Rosabeth Moss)の、「パワーはアメリカでも最も汚い言葉かもしれない、パワーを話題にするくらいなら、金やセックスの話をする方がまだましだ。だから人々は、パワーを無視するし、パワーを求めているようには見られないように努めるし、パワーを手に入れるのが得意な人は、その方法を秘密にする¹⁰²」という記述は有名である¹⁰³。また、

¹⁰⁰ Ibid., pp.71-72.

¹⁰¹ Ibid., p.72.

¹⁰² Kanter, Rosabeth Moss, 1979, "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review*, July-August, p.65.

¹⁰³ たとえば、Pfeffer, Jeffrey, 1992, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, p.13, Robbins, Stephen P., 1997, *Essentials of Organizational Behavior*, 5th. ed., Prentice-Hall, p.154.に引用されている。

パワーと政治性について、バーク（Burke, Warner W.）は、人間性の暗部(darker side)だとして、長らく無視されてきた¹⁰⁴と述べる。この表現が示すように、政治的とみなされる活動は、好ましからざるものとみなされることが多く、軽蔑的な意味合い以外の何物でもないかのような扱いしか受けてこなかった¹⁰⁵。

マクリーンら(McLean, Adrian J., et al.)は、企業のなかの個人と集団の活動は、本質的に政治的であると言える、すなわち、一個人や複数の人たちが状況を定義しようとしたり、序列を話し合おうとする（negotiate order）プロセスは、自分の個人的な目標を押し出そうとするかたちになる、とする¹⁰⁶。

ファレルとピーターセン(Farrell, Dan and Petersen, James C.)は、組織における政治的行動を、組織における公式役割として求められているのではないが、組織の中での優位と劣位(advantage and disadvantage)の配分に影響する、ないし影響しようとする諸活動であると定義している¹⁰⁷。

ロビンス（Robbins, Stephen P.）は、すべての組織や組織の中の公式集団が、支援的で、調和があり、信頼でき、協働的で、協調的であり、メンバーが常に組織の利益に則した行動をとるのなら素晴らしいが、組織が政治的システムだという知識をもち、政治的行動の現実を認識するほうがよい¹⁰⁸、と指摘する。その視点があれば、メンバーが情報を出さなかったり、アプトプットを抑制したり、失敗を隠したり、自分を良く見せるために業績の数字を歪めたり、組織が有効性と能率を高めようとするのとは逆行するような行動など、組織における非合理的と思われる行動のほとんどを説明できるからである¹⁰⁹。

セイルズ(Sayles, Leonard R.)は複数の社会学者の業績に依拠しつつ、経営管理に関する人

¹⁰⁴ Burke, Warner W., 1974, "Organization Development in Transition," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 12, pp.22-43.

¹⁰⁵ McLean, Adrian J., Sims, David B.P., Mangham, Iain L., and Tuffield, D., 1982, *Organization Development in Transition: Evidence of an Evolving Profession*, John Wiley & Sons, p.45.

¹⁰⁶ Ibid., p.44.

¹⁰⁷ Farrell, Dan, and Petersen, James C., 1982 "Patterns of Political Behavior in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.7, No.3, p.405.

¹⁰⁸ Robbins, Stephen P., 1997, *Essentials of Organizational Behavior*, 5th, ed., Prentice-Hall, p.162.

¹⁰⁹ Ibid., p.163.

間関係論的見解に対する多くの批判が、コンフリクトなき調和を危険なまでに強調したところであり、組織はこうあるはずだ(ought)、そうであるはずがない(ought not)、から、組織は統一されて、団結して、調和のとれた存在だという考え方が標榜された。中間層のマネジャーはそれが幻想だということをずっと前から知っていたのに¹¹⁰、と指摘する。

こうした組織の現実においては、起源のさまざまなコンフリクトに対処する行動が求められる。コンフリクトに対応するという受動的な行動だけでなく、ものごとを実行する(getting things done)というマネジメントそのものについて、必要になる。フェッファー(Pfeffer, Jeffrey)は、ものごとを実行する方法として次の三つあげ、それぞれの問題を指摘した。第一は、上下の階層権限を使うもので、公式の権限を行使するかたちである。どの組織にもある伝統的な、またオーソドックスな方法だが、三つの問題がある。一つは、今日のように教育水準が上がり、民主化が進んだ時代にあっては旧式化していること。二つめは、自分の職務と目標を達成するには、直接の指令系統の外にいる人たちと協力しなければならないことで、これは公式権限が及ばない、つまり役に立たないことを意味する。三つめは、階層の頂点にいて、他の全員が従うことになる最高の公式権限から命令を下す者が間違える可能性が常にあることである。物事を実行する第二の方法は、強力に共有されたヴィジョン、組織文化を築くことである。メンバーが共通の目標セット、何をどのように実現すべきかについての共通の視点、自分たちの行動を調整する共通の語彙を共有していれば、命令や階層の権限はさほど重要ではなくなる。いくつもの新興企業が、こうした文化を醸成してきたが、これにも問題がある。一つは、共通の世界観を形成するには時間と多大な労力がかかること。二つめは、既存の文化の中に新しい構想をどのように注入するか、既存の文化が強力でパラダイムが強固であるほど、なんらかの新しいことをそこに醸成するのは困難になる¹¹¹。

フェッファーのあげる第三のものごとを実行する方法が、パワーと影響力である。パワ

¹¹⁰ Sayles, Leonard R., 1964, *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, pp.216-217.

¹¹¹ Pfeffer, op cit., pp.23-26.

一と影響力は、構造ではなく方法を重視する。これらは、必ずしも公式の権限を使わず、持たずに、あるいは、強力な文化に頼らなくても発揮できる。組織における社会規範が変わり、相互依存性が高まって、伝統的な公式権限がかつてほど効果をもたなくなり、多様な(heterogeneous)メンバーで構成される組織の中に共通のヴィジョンを構築するのが難しくなっている時代にあっては、非公式のパワーと影響力がさらに重要になる。パワーへの偏見を是正し、影響力を培うことと向き合うべきなのである¹¹²。

本論文は、ものごとを実行する過程でのさまざまな課題の解決に、パワーと影響力の運用を含む、具体的な行動のプロセスが交渉にあると考えている。

第5節 交渉理論小史

第1章の前半では、労使関係からの交渉研究を概観したが、ウォルトンとマッカーシーの労使交渉がそうであったように、1960年代は行動科学の展開が社会科学に多彩な影響を与え、この章で述べた組織コンフリクト論もその恩恵を得ていた。ウォルトンとマッカーシーは、それまでの労使関係における個別課題の交渉から、より一般理論の構築を目指し、1965年著書の終章では、彼らのモデルの国際関係と公民権運動の社会的交渉（social negotiations）への適用を試みている。

ここでは、ウォルトンとマッカーシー以降の交渉学の展開を概略する。経営学ではモチベーション論やリーダーシップ論がそうであったように、当初の交渉研究は社会心理学の領域での調査が最もアクティブだった。ベイザーマンら（Bazerman, Max H., et al.）は、1960年代から1970年代の社会心理学からのアプローチの時期、1980年代から1990年代の認知心理学および行動意思決定論のアプローチの時期、そして1990年代後半からの社会心理学

¹¹² Ibid., p.28.

的アプローチの再興の時期に分類している¹¹³。

(1) 1960年代から1970年代

交渉に関する初期の社会的心理学アプローチは、交渉者の個人差と状況および構造特性という二つの領域に主な焦点があった。この頃までの交渉者の個人差に関する調査には、パーソナリティやデモグラフィック特性などがあるが、リーダーシップ研究がそうであったように、多くの調査が行われたにもかかわらず、交渉行動の相違を説明するには不十分であった。また、専門家であっても、交渉において対抗する戦術を策定するために、交渉相手のパーソナリティを診断することが、非常に困難であることさえ指摘される¹¹⁴。後に、社会動機志向性 (social motivation orientation) の概念が整いだして、スタイル分類と競争的交渉行動や協力的交渉行動との相関については所見がみられるようになる¹¹⁵。

個人差と並ぶ調査対象だったのが、交渉のコンテキストを規定する状況および構造特性である。その状況および構造に関する変数としては、交渉の期限、交渉者の人数、交渉者の背後の関係者 (constituencies) の存在、第三者の存在などがある。これらは交渉のコンテキストの影響について一定の知識を提供したものの、これらの要素が個々の交渉者にとってはコントロールできないという点で実務へのリンクが乏しく、またこの頃の調査が個別要素の相関性の実証に傾き、交渉構造の解釈に目を向けなかったという点で交渉研究全体への貢献にも制約があった¹¹⁶。

(2) 1980年代から1990年代

¹¹³ Bazerman, Max H., Curhan, Jared R., Moore, Don A., and Valley, Kathleen L., 2000, Negotiation, *Annual Review of Psychology*, Vol.51, pp.270-314. あるいは、Pruitt, Dean G., 1981, *Negotiation Behavior*, Academic Press, p.10.

¹¹⁴ Morris, Michael W., Larrick, Richard P., and Su, Steven K., 1999, "Misperceiving Negotiation Counterparts: When Situationally Determined Bargaining Behaviors Are Attributed to Personality Traits," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.77, No.1, pp.52-67.

¹¹⁵ Thompson, Leigh L., 2009, *The Mind and Heart of The Negotiator*, 2nd. ed., Prentice-Hall, pp.98-101.

¹¹⁶ Bazerman, et al., op cit., p.281.

ゲーム理論も数理的アプローチや意思決定論から交渉研究に寄与していたが、心理学との融合から非常に高い応用性を備えた研究が急展開したのがこの時期である。これには二つの触媒を見立てることができる。

一つは1982年刊のレイファ（Raiffa, Howard）の *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get The Best out of Bargaining* である¹¹⁷。それまでの交渉に関する規範的研究は、主にゲーム理論の焦点があり、合理的に思考する交渉者の意思決定の数理解析が中心だった。これに対しレイファは、交渉相手が完全に合理的に行動すると仮定するのではなく、相手を正確に記述することの重要性への認識を示した。また、交渉分析を助言に使う際には、交渉者が直感的には、完全に合理的な戦略には従わないことを前提にした。そして、交渉者が実際にはどのように意思決定をするかを記述的に理解するための規範的必要性を提示し、規範的研究と記述的研究の間の対話のための基礎を示した¹¹⁸。

もう一つは、意思決定における情報処理の歪み、すなわち認知バイアスに関する諸研究が劇的に充実したことである。象徴的なのは2002年にノーベル経済学賞を贈られるカーネマン（Kahneman, Daniel）と早世していなければともに受賞していたであろうトヴァスキー（Tversky, Amos）のプロスペクト理論に代表される、ヒューリスティクス・バイアス¹¹⁹をはじめとした認知バイアスの研究である。彼らの受賞の要因の一つは、ファイナンスや交渉を含む広範な領域での現実の意思決定への、彼らの理論やコンセプトの応用性の高さである。行動ファイナンス、経済心理学などタイトルにかかわらず、実に多くの仕事が彼らに代表される認知バイアス研究から知見の恩恵を得ている。

この流れの研究からは、交渉者が実際にはどのように意思決定をしているか、そして彼らがどのように合理性ないし最適性から逸脱するかが体系的に明示された。これらの認知

¹¹⁷ Raiffa, Howard, 1982, *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get The Best out of Bargaining*, Harvard University Press.

¹¹⁸ Ibid., pp.20-24.

¹¹⁹ Kahneman, Daniel, and Tversky, Amos, 1979, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica*, Vol.XLVII, pp.263-291. Tversky, Amos and Kahneman, Daniel, 1974, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases,"

Science, Vol. 185, No. 4157. pp.1124-1131. および、カーネマン、ダニエル『ファスト&スロー：あなたの意思はどのように決まるか?(上・下)』（村井章子訳、早川書房 2012）

バイアスが、われわれの認知と判断にさまざまな、本来は想定しうる過ちをもたらす。ベイザーマンとワトキンス (Bazerman, Max H., and Watkins, Michael D.) は個人の認知心理はもとより、相似形の作用が組織の縦割り構造、組織内外の政治的影響にもあるという枠組みで事例を分析している¹²⁰。

経営学の領域で、認知心理学あるいは行動意思決定論 (behavioral decision theory) による人間理解の成果をいち早く、単独の判断や意思決定から、交渉という相互行為を経ての意思決定に適用したのがベイザーマンとニール (Bazerman, Max H., and Neale, Margaret A.) だった。彼らは先行研究により実証されている認知バイアスを取り込むと同時に、独自の
実証調査を進めた。たとえば、マイナスの枠づけよりもプラスの枠づけに傾きやすいフレーミング¹²¹、すでに状況が変化していることが合理的分析でみえているのに、すでにとっている方針を変更できない、行動のエスカレーション¹²²、交渉において妥当性のない基準に影響されるアンカリング (係留作用)¹²³、交渉が奪い合いだと決めつけ、互いに利益になるトレード・オフの機会を逸する、パイの大きさは同じだという思い込み¹²⁴、すでに入手している情報に縛られる¹²⁵、交渉中に本来の目的よりも、勝ち取ることに意識が傾き、想定外の過大な費用を払うことになる勝者の呪縛¹²⁶、自己過信などの認知バイアスの罠に

¹²⁰ Bazerman, Max H., and Watkins, Michael D., 2004, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them*, Harvard Business Press, (奥村哲史訳『予測できた危機をなぜ防げなかったのか：組織・リーダーが克服すべき3つの障壁』東洋経済新報社, 2011)

¹²¹ Bazerman, Max H., Magliozzi, Thomas, and Neale, Margaret A., 1985, "The Acquisition of an Integrative Response in a Competitive Market," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.34, pp.294-313.

¹²² Bazerman, Max H., and Neale, Margaret A., 1983, "Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution, in Max H. Bazerman and Roy J. Lewicki, eds., *Negotiating in Organizations*, Sage, pp.51-67.

¹²³ Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A., 1987, "Expert, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.39, pp.228-241.

¹²⁴ Bazerman, et al., 1985, op cit.

¹²⁵ Neale, Margaret, A., 1984, "The Effects of Negotiation and Arbitration Cost Salience on Bargainer Behavior: The Role of the Arbitrator and Constituency of Negotiator Judgement," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.34, pp.79-111.

¹²⁶ Samuelson, William F., and Bazerman, Max H., 1985m "The Winner's Curse in Bilateral Negotiations," in Vernon Smith, ed., *Research in Experimental Economics*, JAI Press, Vol.3, pp.105-135

より、本来は双方が手にしうる利益を拡大できる機会が逸失されるメカニズムとそれらへの対処を論じた¹²⁷。

認知心理学および行動意思決定アプローチによる明白かつ多大な貢献の一方で、こうしたアプローチが交渉において重要な、多くの要因を看過している、という批判も現れるが¹²⁸、1980年代から1990年代にかけての交渉研究を再定義しただけでなく、認知バイアスへの気づきを織り込んだ教材と教授法の開発は、交渉の実務教育の効果を格段に進歩させたとみてよい。

(3) 1990年代以降

行動意思決定アプローチの成功と上述のような批判は、初期の意思決定研究で見過ごされていた社会的諸要因を個別のテーマとして取り上げるかたちで、社会心理学と認知心理学が融合するような研究を導くようになる。この動向のなかには、交渉における社会的関係、自己中心性、モチベーションの志向性、感情、手続きと結果への公正感、異文化間交渉¹²⁹など多彩な領域が含まれる。

ベイザーマンらは、この時期に再浮上してきた交渉と社会的関係に関する研究を三つの基本的レベル、個人、二者間、ネットワークに分類している¹³⁰。これらは、個々の交渉者の選好や判断が、社会的コンテキストからどのような影響を受けるか、二者間の社会的関係が交渉のプロセスと結果にどのように影響するか、関係性がより広範な行為者のネットワークにどう影響するか、などを焦点とする。

バブコックとローウェンスタイン (Babcock, Linda and Loewenstein, George) は、交渉が

¹²⁷ Bazerman, Max H., and Neale, Margaret A., 1992, *Negotiating Rationally*, Free Press, (奥村哲史訳『マネジャーのための交渉の認知心理学』白桃書房, 1997)

¹²⁸ たとえば、Greenhalgh, Leonard, and Chapman, Deborah I., 1995, "Joint Decision-Making: The Inseparability of Relationships and Negotiation," in Roderick M. Kramer and David M. Messick, eds., *Negotiation as a Social Process*, Sage Publications, pp. 166-185.

¹²⁹ たとえば、Wade-Benzoni, Kimberly A., Okumura, Tetsushi, Brett, Jeanne M., Moore, Don A., Tenbrunsel, Ann E., Bazerman, Max H., 2002, "Cognitions and Behavior in Asymmetric Social Dilemmas: A Comparison of Two Cultures," *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, No.1, pp.87-95.

¹³⁰ Bazerman, et al., 2000, pp.283-284.

決裂ないし膠着する原因に関する調査から、自分に都合の良い見解を過大評価しがちな傾向、自己奉仕的バイアス(self-serving bias)の作用を見出している¹³¹。またトンプソンとローウェンスタイン (Thompson, Leigh and Loewenstein, George) も対人関係のコンフリクトにおいて、中立的な情報を与えられた時でも、そこから当事者は自分に有利な事実を想起しやすく (自己奉仕的バイアス)、自己中心的になる傾向を調べている¹³²。他方、当事者間での話し合いが行われ、状況に関する理解が共有されることで、解消はされないが自己中心性が低下することも見出されている¹³³。

感情については、ある意味において自明のものとされ、行動意思決定論の実験型の交渉研究でも省みられていなかったが、この時期には取り組みが始まる。これは、コンフリクトが当初はネガティブな影響をもたらすものだという考え方だったのに対し、後にいくつかのポジティブな機能があることが議論されるようになる経緯と同様である。ピルラとマーニハン (Pillutla, Madan M. and Murnighan, Keith J.) は、最後通牒ゲーム (ultimatum game) において、相手側からの最終提示条件に実質的なメリットのあるにもかかわらず、それを拒絶する行為がでてくることの説明として、相手の提示内容がアンフェアだとの知覚よりも、それへの怒りの方が強いということを示した¹³⁴。オーレッドら (Allred, Keith G., et al.) は、怒りが交渉におけるジョイント・ゲインを低下させることや、その後も相手と仕事をしていこうという意欲を減退させることを指摘した¹³⁵。

他方、実験室型 (laboratory-based) の調査での操作で測定される感情の影響は、感情と

¹³¹ Babcock, Linda and Loewenstein, George, 1997, "Explaining Bargaining Impasse: the Role of Self-Serving Biases," *Journal of Economic Perspectives*, Vo.11, pp.109-126.

¹³² Thompson, Leigh and Loewenstein, George, 1992, "Egocentric Interpretation of Fairness and Interpersonal Conflict," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.51, pp.176-197.

¹³³ Wade-Benzoni, Kimberly A., Tenbrunsel, Ann E., Bazerman, Max H., 1996, "Egocentric Interpretations of Fairness in Asymmetric, Environmental Social Dilemmas: Explaining Harvesting Behavior and the Role of Communication," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, pp.111-126.

¹³⁴ Pillutla, Madan M. and Murnighan, Keith J., 1996, "Unfairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.68, No.3, pp.208-224.

¹³⁵ Allred, Keith G., Mallozzi, John S., Matsui, Fusako, and Raja, Christopher P., 1997, "The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.70, No.3, pp.157-187.

いう課題の性質上、現実の交渉におけるそれとは質的に異なる。ベイザーマン、テンブランスル、ウェイド・ベンゾーニ（Bazerman, Max H. Tenbrunsel, Ann E. and Wade-Benzoni, Kimberly A.）は、実際の交渉において感情的になる状況は、当事者の心の中により強いコンフリクトをもたらすと考えられるので、人々がどう感じているかという認知的側面と、人々がどうしたいと思っているかという感情的側面を峻別することが必要であるとした¹³⁶。またコンフリクトには阻害、妨害的な作用だけでなく、戦術的な利用可能性があることも指摘されるようになる¹³⁷。

さらに、手続と結果への二次元の公正ないし正義の概念、交渉における倫理課題、第三者の機能、二者間交渉から三者以上の一気に変数が増加するチーム内交渉およびチーム間交渉、異文化間交渉も文化の並列的比較から第3章でみるような文化交差型の交渉での比較および、これに第三者介入やチームの意思決定などの要因が組み込まれ、研究対象はさらに多様化している。これらを支える知的基盤として、社会心理学の伝統と、そこに爆発的とも革命的¹³⁸とも称される認知心理学ないし行動意思決定研究の四半世紀の急速な充実がある。

第6節 コンフリクトと交渉の諸概念：交渉行動分析のために

プルット（Pruitt, Dean G.）がいうように、交渉は相容れない利害を解決するための複数の当事者間での話し合いによる意思決定であり、国際関係や労使関係、企業や行政の領域はもとより、家庭や友人関係においても発生する広範な現象である¹³⁹ならば、交渉行動の研究対象も多岐にわたる。筆者が比較文化型で報告した調査だけでも、取引交渉に作用す

¹³⁶ Bazerman, Max H., Tenbrunsel, Ann E., and Wade-Benzoni, Kimberly A., 1998, “Negotiating with Yourself and Losing: Understanding and Managing Competing Internal Preferences,” *Academy of Management Review*, Vol.23, pp.225-241.

¹³⁷ Thompson, Leigh L., Nadler, Janis., and Kim, Peter H., 1999, “Some Like It Hot: The Case for the Emotional Negotiator,” in Leigh Thompson, David Messick, and John Levine, eds. *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge*, pp.139-161.

¹³⁸ Bazerman, et al., 2000, p.282.

¹³⁹ Pruitt, Dean G., 1981, *Negotiation Behavior*, Academic Press, p.xi.

る自己効力感¹⁴⁰、環境交渉における非対称社会的ジレンマにおける意思決定¹⁴¹、謝罪の意味と解釈¹⁴²など、個人特性、話し合いの効果性、謝るという行動の相違をはじめ、分析対象となる交渉の側面や要素は多様である。

津田が言うように、現代の産業社会が種々の集団間の対立・衝突から成り立つのが自然状態であり、そのための調整機構を発展させてきたのが産業社会の歴史であり、現代社会は、人間関係論が説くような自発的協力の社会などではなく、集団の対立・調整の社会である¹⁴³。

本論文における先行研究のサーベイでは、おおかまに時期を区切り、特に米国の産業社会における雇用体制と経営管理と市民社会の成長による人間観が労使間のコンフリクトという現象を象徴として、その解決や交渉が注目され、さらに行動科学の誕生が学術的レバレッジとなり、労使交渉研究が一般理論に成長する 1960 年代までを現象的側面の分析、ついで、同じように行動科学の影響を受けた経営学が管理論から組織論に転換する中で充実するそれ以降の研究を構造的側面の分析として扱った。

1970 年代後半からボストンのハーバード大学とマサチューセッツ工科大学を拠点として始まる学際的交渉研究は、大友の述べるように、違う学律にある諸科学が同一の問題を追い、それぞれが各個バラバラに成果を主張するのではなく、より現実に近い対象を同一対象として協調追求するようになる¹⁴⁴。そのため、特殊なジャーゴンが比較的少ない領域であるが、それでも交渉という共通の現象を概念化する中で、いくつかの用語が生まれ、

¹⁴⁰ Chen, Yaru, Mannix, Elizabeth, & Okumura, Tetsushi, 2003, "The Importance of Who you Meet: Effects of Self-versus Other-Concerns among negotiators in the United States, the People's Republic of China, and Japan," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.29, No.1, pp.1-15.

¹⁴¹ Wade-Benzoni, Kimberly, Okumura, Tetsushi, Brett, Jeanne M., Moor, Don, Tenbrunsel, Ann, & Bazerman, Max, 2002, "Cognitions and Behavior in Asymmetric Social Dilemmas: A Comparison of Two Cultures," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.1, pp.87-95.

¹⁴² Maddux, William, Kim, Peter, Okumura, Tetsushi, & Brett, Jeanne M., 2011, "Cultural Differences in the Function and Meaning of Apologies," *International Negotiation*, Vol.16, pp.405-425.

¹⁴³ 津田真澄、1978、*労務管理*、中村常次郎編『経営学（増補改訂版）』有斐閣 p.193.

¹⁴⁴ 大友、前掲書、pp.5-6.

また日常的な使い方とはやや異なる意味合いの用法の語も出てくる。これらは、今日の交渉研究において共通して用いられる基礎概念として単独ないしモデルに組み込まれて用いられている。交渉戦略策定の基礎となる、合意に達しない場合に取得可能な選択肢(BATNA)や合意可能範囲、各交渉項目のポジションとその裏にある利益(interests)、紛争解決交渉には利益型、権利型、パワー型アプローチの3つがあるとしたIRPモデルなどである。

以下の章における定量的調査と定性的調査による交渉行動の日本的特性の検討においては、こうした基礎概念と先行研究により示されている交渉の基本構造を枠組みとして、多彩な側面と要素のある交渉行動の一部に焦点を置く。

第3章は交渉の統合交渉の潜在性を実現するための二者間の行動、第4章は組織内の対立状況の三者間の解決行動を、実験室型の定量的研究から検討する。第5章は、日本国内の公共事業における用地交渉の担当者の経験知を、聞き取りによる定性的調査から検討する。

調査対象のいずれの状況においても、言語行動、非言語行動の選択の大半は、われわれが直感的に識別し、なかば自動的な相互行為として行われている。以下の各調査では、そうした行動の記述を文化や思考態度の境界で対比することから明確化を試み、聞き取りにおいては標準の質問項目を設定し、事前に対象者に通知したうえでインタビューを行うという方式をとり、主観を含む経験知から共通性を抽出することにより、明確化を試みている。

第3章は、取引型交渉の設定において分配交渉が重要なタスクとなるなかで、双方の成果を高めるための、いわゆるパイを大きくする、ジョイント・ゲインを拡大するのに必要な統合交渉を焦点としている。第4章は、組織において協力が必要でありながら、組織の構造的性質として、部門ごとに目標や達成プロセスへの優先項目の違いからもたらされるコンフリクトの解決過程である。三者間での話し合いにおける紛争当事者はもとより、第三者的役割を演じるマネジャーの動きと最終的な意思決定における権限の機能および解決内容の質を焦点としている。第5章は、公共事業において継続的な関係のない中で、個人

の資産を取得、補償するという交渉業務の担当者の経験を収集している。既存の関係が存在しない状況のように見えるが、ウォルトンとマッカーシーが関係性のパターンが形成される要因としてあげたコンテキスト、個人特性、社会的信念が事業者あるいは交渉担当者と地権者の間に生成する新しい関係を枠づける。その枠づけが、土地家屋などの所有資産の一部や全部の提供をスムーズに同意するという地権者の行動をもたらす場合もあるが、これらは事実上、交渉の必要のない状況なので、この調査では扱っていない。枠づけがネガティブに、すなわち、公共事業が求める内容に反対するというコンフリクト状況での交渉経験が聞き取りの対象である。ここでは事業への認識や補償内容へのネガティブな姿勢から任意での同意という行動もたらすまで、ウォルトンとマッカーシーのいう態度変容 (attitudinal structuring) が特に重要になる。

こうした構成から、本論文は、交渉という現象にある要素、構造、プロセスを先行研究から整理したうえで、異文化間調査によるコントラストを手掛かりに、その日常性ゆえに自明視されたまま省みられていなかった日本における交渉行動に、何らかの日本の特性があるとしたら何を指摘できるのかを、具体的な行動を焦点にして描写することを試みる。

第3章 定量的調査（I）：交渉行動の日常性と自明性

第1節 異文化間交渉研究による自明性の解体

（1）交渉行動の日常性

交渉には経営や行政をはじめさまざまな業務の中においても公式のものから、非公式のものまであり¹⁴⁵、また日々の暮らしの中には夫婦間、親子間あるいは友人間においても、やはり明確な交渉から、暗黙ながら実質的な交渉になるものまで、実に多様なかたちで行われている。仕事上の交渉も、対外的な取引や社内調整のように、交渉や折衝と認識されているものであっても、慣習化して進められているものがある。なかには形式的になるものもあり、なかば自動的に、ないしはルーティン化して行われていることも少なくない。そうした習慣的な枠組みを超える、たとえばこれまで取引のなかった相手、異業種であったりすると、それまでのルーティンを変えることができるのか。特にそれが海外の、商習慣や法規だけでなく思考様式や行動様式に違いのある相手との交渉のような新規の相互行為の状況に置かれるときには、交渉の準備の重要性や新たな環境への適応も課題になる。交渉の準備の重要性を力説しない理論はないが、何を、どこまで、どのようにという具体的な側面は、交渉が日常的になっていればこそ、あらためて見つめられないことも多い。その意味では、交渉行動の改善のために必要な第一歩となる現状確認には、異文化交渉のように差異の際立つ状況で自他の行動を対比させることが、自らの行動の自明性を省みる機会になると考えられる。

われわれがこれまで行ってきた比較文化型あるいは文化交差型の実証調査は、これまで

¹⁴⁵ 交渉の名称のある場面もあれば、正式な呼び名はついていない交渉の状況もある。正式な交渉とは、本人が交渉だと認識している場合であり、交渉的な状況とは本人が交渉している認識はなくても、交渉の形になっている事象で、公式の交渉よりも多い。Lempereur, Alain and Colson, op cit., pp.1-3. (邦訳、pp.2-3.)

の交渉研究で明らかにされた交渉の基本構造や基本要素を再確認し、自己の交渉行動の自明性を照射する視点を与える試みでもある。

自己の交渉行動の自明性を再検討する機会を提供できれば、これは自己概念を拡大し、自己の交渉行動の変容あるいは行動のレパートリーを追加し、気づきから実践への応用知識の実用性を高めるという貢献につながる潜在力がある。

(2) 比較文化型調査

文化差の研究には多彩な手法がある。簡単なステレオタイプによる極端に単純化して判断したい人や、文化差を論じることが自体が差別だと嫌悪する人、あるいはビジネスはビジネスだから文化は関係ないという人たち、または学界でも、行動の違いはすべて個人差であり文化差の作用の余地はないというポジションをとる人たちは別かもしれないが、行動への文化の影響は魅力的な研究テーマの一つである。特に経営学にとっては1980年代の企業文化論や組織文化論で、国籍よりもさらに細分化されたユニットでも、組織のメンバーが固有の思考、感覚、行動様式を共有していることが認識され、組織の活性化や創造性をはじめ、さまざまな視点から論じられた¹⁴⁶。またほぼ同じ時期には、日本の企業の海外展開が進むなかで、日本的経営方式の現地移転、日本的なマネジメントの適用可能性などの文脈でも文化が焦点になった。

文化差ないし比較文化調査は、二項対立型になりやすい。たとえば、実証主義対解釈主義、エティック対イーミック (etic vs. emic)¹⁴⁷、演繹プロセス対帰納プロセス、定量的対定性的などの二分法である。いずれのアプローチにも正統性がある。現代の研究においては相互排他的になるよりも、文化横断的に類似点と相違点の両方を見出すために、こうした多

¹⁴⁶ たとえば、フェッファーはものごとを実行する方法として、上下の階層構造と並んで組織文化をあげている。Pfeffer, Jeffrey, 1992, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, pp.23-28.(奥村哲史訳, 2008, 『影響力のマネジメント:リーダーのための実行の科学』東洋経済新報社, pp.24-29)

¹⁴⁷ Lytle, Anne and Okumura, Tetsushi, 1999, Japanese Conflict Handling Styles: Etic and Emic Elements, paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Chicago.

彩なアプローチをいかに整合性を維持しながら組み合わせて活用するか、が重要になっている¹⁴⁸。

この章と次の章では、既に発表している比較文化型の交渉研究の中から3つの調査結果を取り上げ、交渉行動における日本的特質を検討する。対象としたのは取引型交渉と紛争解決型交渉である。取引型交渉については、日米の二カ国の比較によって行った2つの調査を中心に、紛争解決型交渉については日米中の三カ国の比較によって行った調査の成果を中心に考察する。

(3) 取引型交渉

交渉行動のいくつかの要素を再検討するために、ここでは取引型交渉と紛争解決型交渉の交渉エクササイズ（ロールプレイ型交渉演習教材）を用いた複数の実証調査の結果を考察する。まず取引型プロセスの設定での交渉を異文化間と同一文化内で比較した2つの調査を検討し、交渉行動に文化差がどのように作用するのか、そして異文化間交渉を通して同一文化内交渉行動の自明性を浮上させてみたい。

第一の調査は、*Academy of Management Journal* 所収でノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院 Jeanne Brett 教授との共著論文“Inter- and Intra-cultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators,”(1998, Vol.41, No.5, pp.495-510)からの所見、第二の調査は、*Journal of Applied Psychology* 所収でノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院博士課程(当時)Wendi L. Adair とノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院 Jeanne Brett 教授との共著論文“Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan,” (2001, Vol.86, No.3, pp.371-385)の所見の再検討から、文化が交渉にどう影響するかの確認を行うと同時に、日本的な行動の自明性を見直し、交渉行動の日本的特質を探ろうとするものである。

¹⁴⁸ Brett, Jeanne M., Tinsley, Catherine H., Janssens, Maddy, Barsness, Zoe I., and Lytle, Ann L., 1997, “New Approaches to the Study of Culture in Industrial/Organizational Psychology, in P. Christopher Earley and Miriam Erez, (eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, pp.75-129.

第一の調査では、交渉の準備段階と、交渉後の質問票調査と交渉の成果からの日米比較を行い、第二の調査では、参加者同意のもとで録音していた交渉の音声記録から、交渉のプロセスと情報関連および文化適応行動の分析を行う。これは、第一の分析の交渉の静態的比較に対して、第二の分析では交渉プロセスの動態的比較となる。

(4) 日本と米国による比較

戦後の日米両国間の通商諸関係や安全保障についての相互依存性は、長らく密接かつ重要であればこそ、パートナーシップのみならず、時には家電や自動車などの個別産業をめぐる貿易摩擦や知的財産をめぐる係争のほか、とくに日本企業の現地生産、経営機能の現地化、グローバル化をめぐる多種多様なレベルでの交渉が続けられてきた。これまでも、商慣習や文化差が、両国間の外交から個別企業関係にいたる、さまざまなレベルでの交渉スタイルや環境に影響を与えてきたことは、多くの人々が緻密な事例分析や経験知として語っている。

たとえば、外交であればブレイカー著『根まわし、かきまわし、あとまわし』（池井優訳、1976、サイマル出版）があり、企業の買収合併であればクランプ著『交渉術：任天堂、大リーグを買う』（棚橋志行訳、1995、文藝春秋）をはじめとして多数刊行されている。ビジネスの慣習や交渉行動のスタイルにみられる文化差は映画の題材にもなり、学術論文ではないが、今日も引用されるグラハムとサノの *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*(1989, Sano Management Corporation) などがある。

同一の交渉エクササイズを用いて並行的に行った文化交差型の調査からは、以下の文化地域、日本、米国、ロシア、フランス、ブラジル、香港において、交渉成果に差異があるのが確認されている。この調査では、日本と米国が他の4地域に比べて、交渉における情報シェアの規範について最も強い規範をもっており、同時に、最も高いジョイント・ゲインをもたらしていた¹⁴⁹。

¹⁴⁹ Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., &

(5) ジョイント・ゲインの考え方

交渉にはゼロ・サムの資源を奪い合う、勝つか負けるか、取るか取られるかのいわゆる分配型しかない状況もあるが、多くの交渉、特に長期的関係が前提になる状況においては、プラス・サムの可能性がある。プラス・サムを実現する交渉を一般に統合型あるいは創出型の交渉とよぶ¹⁵⁰。第一章のフォレットによるコンフリクトをめぐる論説では、すでに統合型が提唱され、同時にその実現は発明のプロセスに等しいと述べられていた。

統合型交渉により現実化される利得は、交渉研究ではジョイント・ゲインとよばれている。ジョイント・ゲインは交渉の成果を測る尺度の一つにすぎないが、ジョイント・ゲインの創出により、合意可能範囲が存在せず、合意が実現しそうななかった交渉に解決策が見出されたり、合意可能範囲が存在している交渉でも、入手可能な資源を最大限に活用する解決が見出されうる¹⁵¹、という意味において重要である。

ニールとベイザーマン(Neale, Margaret M. and Bazerman, Max H.)が言うように、ジョイント・ゲインの実現自体がどの文化における交渉でも難しい¹⁵²ならば、異なる文化の間での交渉では用いられる戦略も異なり、ジョイント・ゲインの創出はさらに難易度を増すであろうと想定し、われわれはジョイント・ゲインを従属変数とした調査を行った。

Lytle, A., 1988, "Culture and Joint Gains in Negotiation," *Negotiation Journal*, Vol.14, pp.61-84.

¹⁵⁰ ジョイント・ベネフィット(Joint Benefit)あるいはジョイント・プロフィット (Joint Profit)も同義で使われる。たとえば、Ben-Yoav, Orly, & Pruitt, Dean G., 1984, "Accountability to Constituents: A Two-Edged Sword," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, pp.283, Bazerman, Max H., & Neale, Margaret A., 1992, *Negotiating Rationally*, Free Press, pp.85-87.

¹⁵¹ Raiffa, Howard, 1982, *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*, Harvard University Press, p.109.

¹⁵² Neale, Margaret A., and Bazerman, Max H., 1991, *Cognition and Rationality in Negotiation*, Free Press.

第2節 文化と交渉行動¹⁵³

(1) スクリプトとスキーマ

文化には領域により、多様な定義があるが、ここでは次のような概念化でとらえる。ライトル他(Lytle, Anne L., et al.)は、文化とは価値観、規範、制度に関して一つの社会が持つ特徴的プロフィールで、交渉のような社会的交換を管理するために諸社会が進化させる、という¹⁵⁴。またトリアンディス (Triandis, Harry) は、文化は、入ってくる刺激に意味を与え、継続的な反応に経路をつける、社会的に共有された知識構造ないしスキーマである、とする¹⁵⁵。平易な表現ながら、ものごとの感じ方、考え方、行動の仕方の違い、として出現するものとしても差し支えあるまい。

われわれは、何が大切かに文化的価値観と、どうするのが適切かに文化的規範を対応させ、これらが一つの文化グループのメンバーに、状況及び他者の行動を解釈するためのテンプレートつまりスキーマ¹⁵⁶と、その状況での適切な社会行動の流れ、つまりスクリプト¹⁵⁷を与えるという前提に立つ。ここでは社会的な諸制度は、交渉のコンテキストとなる。

トンプソン(Thompson, Leigh L.)は交渉のスキーマは、交渉に関する情報と期待の認知倉庫になる¹⁵⁸、という。また交渉のスクリプトは交渉スキーマのサブセットであり、そのあとに続く行動を形成するアクション・プランを保管しており、これらのプランはスキーマが起動されるのに応じて引き出されるとみなされる。

米国の文化の範囲において行われてきた研究では、ジョイント・ゲインの交渉に寄与す

¹⁵³ この節は、Brett, Jeanne M., and Okumura, Tetsushi, 1998, "Inter- and Intra-cultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators," *Academy of Management Journal* Vol.41, No.5, pp.495-510 の抄訳を中心に記述している。

¹⁵⁴ Lytle, Anne L., Brett, Jeanne M., Barsness, Zoe I., Tinsley, Catherine H., and Janssens, Maddy, 1995, "A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research In Organizational Behavior," in Larry L. Cummings and Barry M. Stow eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, pp.167-214.

¹⁵⁵ Triandis, Harry C., 1972, *The Analysis of Subjective Culture*, John Wiley.

¹⁵⁶ Fiske, Susan T., and Taylor, Shelly E., 1991, *Social Cognition*, McGraw-Hill.

¹⁵⁷ Schank, Roger C., and Abelson, Robert P., 1977, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Earlbaum

¹⁵⁸ Thompson, Leigh L., 1997, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice-Hall. p.308.

るスクリプトとスキーマとして複数の要素が確認されている。ワインガート他 (Weingart, Laurie, et al.) およびオレカルン、スミス、ウォルシュ (Olekalns, Mara, Smith, Phillip, L. and Walsh, Therese.) は、二つの異なる情報共有スクリプト、情報探索と情報共有がジョイント・ゲインを導く交渉を促すことを見出している¹⁵⁹。またプルットとルイス (Pruitt, Dean G., and Lewis, Steven A.) は、ヒューリスティックな試行錯誤型の探索が、ジョイント・ゲインに影響することを見出している¹⁶⁰。

オレカルンらは、ジョイント・ゲインの交渉に関連する交渉スキーマ (交渉に関する知覚) があれば、早計な合意の回避につながり¹⁶¹、プルットとルイスはパワー行使の抑制につながる¹⁶²、としている。

協力的なスキーマと競合的なスキーマは、当然ながらジョイント・ゲインの交渉に影響する。ワインガート、ベネット、ブレット (Weingart, Laurie R., Bennett, Rebecca J., and Brett, Jeanne M.) は、交渉者が自分自身、自分と相手あるいはグループに対して持つ諸目標への協調的動機の志向性¹⁶³が、ピンクリー、グリフィス、ノースクラフト (Pinkley, Robin, Griffith, Terri L., and Northcraft, Gregory B.) は、選好が完全に相反するものではないかもしれないという期待による複合動機の志向性¹⁶⁴が、対照的に、トンプソンとヘイステイ (Thompson, Leigh L., and Hastie, Reid) は、交渉は当然分配型になるという前提の、ゼロ・サム的な (fixed pie : 双方のとりうる資源や価値の量が決まっているという前提の) スキーマが¹⁶⁵、ジョイ

¹⁵⁹ Weingart, Laurie R., Thompson, Leigh L., Bazerman, Max H., and Carroll, John S., 1990, "Tactical Behavior and Negotiation Outcomes," *International Journal of Conflict Management*, Vol.1, pp.7-13., Olekalns, Mara, Smith, Phillip L., and Walsh, Therese., 1996, "The Process of Negotiating: Strategies, Timing, and Outcome," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.68, pp.68-77.

¹⁶⁰ Pruitt, Dean G., and Lewis, Steven A., 1975, Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol31. pp.621-633,

¹⁶¹ Olekalns, Smith, and Walsh, op cit., pp.75-76.

¹⁶² Pruitt and Lewis, op cit., pp.631-632.

¹⁶³ Weingart, Laurie R., Bennett, Rebecca J., and Brett, Jeanne M., 1993, "The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.504-517.

¹⁶⁴ Pinkley, Robin, Griffith, Terri L., and Northcraft, Gregory B., 1995, "Fixed Pie a la mode: Information Availability, Information Processing and the Negotiation of Suboptimal Agreements," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.62, pp, 101-112.

¹⁶⁵ Thompson, Leigh L., and Hastie, Reid, 1990, "Judgement Tasks and Biases in Negotiation,"

ント・ゲインの交渉に関連するスキーマになっている可能性を指摘している。

(2) ジョイント・ゲインとスキーマおよびスクリプト

たとえとしての、パイの大きさは決まっている、あるいはパイを大きくする、という表現が意味するのは、ゼロ・サムの資源を奪い合う、ないし分配型の交渉と、ジョイント・ゲインを実現してプラス・サムの状況を創出する交渉である。前者は、自己利益の追求が主眼になり、後者は、自己利益と共に相手の利益への配慮がある。

これはフォレットが述べたように、統合を実現するための第一歩として必要なのが、相違点をオープンにすること、だった。相違点が隠れたままであれば、統合するための素材がなく、統合のしようがないのである。

比較文化研究においては、かねてより日本と米国の文化差が確認されている。われわれは、そうした先行研究に基づき、日本と米国では交渉のスキーマとスクリプトがどのように異なるのかについての仮説を試みた。ホフステッド (Hofstede, Geert) とシュワルツ (Schwartz, Shalom) はいずれも、日本は集団主義で上下意識(hierarchical)の文化であり、米国は個人主義で対等意識(egalitarian)の文化だという。これらの文化的諸価値は、双方の文化の交渉者が交渉の場に持ち込むスキーマとスクリプトに何らかの意味をもっているのではないか、というのが出発点である。

(3) 個人主義・集団主義と自己利益スキーマ

マーカスとキタヤマ (Marcus, Hazel Rose and Kitayama, Shinobu) は、個人主義の文化では、自己(self)の定義は、内集団(in-group)メンバーシップから独立しており、集団主義の文化では、自己は内集団メンバーシップと相互依存にある¹⁶⁶、と言う。トリアンディスは、

in Blair M. Sheppard, Max H. Bazerman, and Roy. J. Lewicki, eds., *Research in Negotiation in Organizations*, Vol.2, pp.31-54, JAI Press.

¹⁶⁶ Marcus, Hazel Rose and Kitayama, Shinobu, 1991, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, Vol.98, No.2, pp.224-253.

個人主義の文化では、諸目標は内集団のもつ諸目標からは独立しており、集団主義の文化では、諸目標は内集団の諸目標と同調している、そして個人主義の文化では、個人の欲求に重点があり、集団主義の文化では社会的義務に重点がある¹⁶⁷、という。個人主義と集団主義の対比で指摘される、目標と個人のつながり方の違いや、個人の欲求と社会的義務という重点の違いは、個人主義出身者は集団主義出身者よりも交渉においてより自己利益を追求する、という仮説につながる。

仮説1：個人主義対集団主義という文化的価値観は、自己利益追求の交渉スキーマと関連している。

(4) 上下意識・対等意識とパワー・スキーマ

上下意識対対等意識の文化にある価値観は、パワーへの知覚に含意がある。上下意識の文化では、社会的地位の識別が好まれる。社会的地位は交渉を含む様々な文脈において社会的パワーを示唆する。ルン (Leung, Kwok) によれば、ある社会における低地位のメンバーは高地位のメンバーへの譲歩を期待され、その見返りに、低地位のメンバーの諸欲求に配慮する社会的責任が高地位のメンバーに期待される¹⁶⁸、という。

社会的地位の相違は対等意識の文化にも存在するが、上下意識社会においてよりも人々はパワー格差に敏感にならない。対等意識社会では、対等意識の文化的価値観の流れの中では地位の格差は軽視されるので、社会的地位が自動的に交渉状況にパワーをもたらすわけではない。対等意識社会の人々は、社会的相互行為においては平等の関係を想定しているが、上下意識の文化では一方向性の期待が備わっている¹⁶⁹。

対等意識の文化では、当事者の交渉上のパワーが社会的上下関係に規定されず、交渉ごとに変化するのであれば、交渉状況におけるパワーは、交渉理論でいう BATNA (交渉決

¹⁶⁷ Triandis, Harry C., 1989, "The Self and Social Behavior in Different Cultural Contexts," *Psychological Review*, Vol.96, pp.506-520.

¹⁶⁸ Leung, Kwok, 1997, "Negotiation and Reward Associations Across Cultures," in P. Christopher Earley and Miriam Erez, eds., *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, The New Lexington Press, pp.640-675.

¹⁶⁹ Ibid., p.671.

裂時にとりうる選択肢の中で最良の代替策) とリンクしていると考えられる。上下意識の文化では、パワーは当該社会構造における当事者の地位と関連している。こうした地位は、交渉によって大きく変化することはないので、上下意識文化におけるパワーは相対的に固定していると考えられる。交渉者には、上下意識文化におけるパワーは、対等意識文化の交渉者と比べると、より重要なスキーマとなっている可能性がある。

仮説2：上下意識対対等意識という文化的価値観は、交渉のパワー・スキーマに関連している。

(5) 交渉における情報交換スクリプト

実務における経験値として語られるだけでなく、実証研究においても、日本人と米国人の交渉者が情報収集に用いるスクリプトはかなり異なっていることが示されている¹⁷⁰。

ヨシムラはニューヨークタイムズ・マガジンのインタビューで、本人のビジネス上の体験として、米国人交渉者は情報を得るために情報をシェアするが、日本人は情報を隠す、と述べている¹⁷¹。

大淵と高橋による、コンフリクト・マネジメントに関する行動を日本人と米国人に記述するよう求めた調査では、日本人はより間接的な方法を用いる、たとえば、示唆、迎合、印象管理、宥和などを答えたのに対し、米国人はより直接的な方法、たとえば、説得、折衝、妥協などの回答になった¹⁷²。こうしたことから、米国人交渉者には日本人交渉者が情報シェアをしようとしなないように見えるかもしれないが、これは双方の文化における情報シェアのスクリプトが一致していないことによる、ととらえてよいと考えられる。また、個人主義文化の交渉者は直接的なスタイルであるがゆえに、集団主義文化の交渉者の間接的なコミュニケーション・スクリプトから情報を紡ぎ出す方法を知らないとも考えられる。

¹⁷⁰ Obuchi, Kenichi and Takahashi, Y., 1994, Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.24, pp.1345-1366.

¹⁷¹ Yoshimura, Noboru, 1997, Interview with Noboru Yoshimura, *New York Times Magazine*, June 8, p.68.

¹⁷² Obuchi and Takahashi, op cit.

日本人交渉者と米国人交渉者の間での異文化間交渉において、もし情報シェアのスク립トが違っていれば、同一文化内で同様のスク립トで交渉している場合よりも、相互理解の水準が低くなるとみてよい。日本人交渉者が日本の文化において適切なスク립トに従い、間接的に情報を探索し、あるいは提供しようとしても、相手の米国人交渉者は間接的に伝達される情報を捕まえられない可能性がある。したがって、異文化間交渉における米国人交渉者は、同様の情報スク립トで行われる同一文化内交渉においてよりも、相手側の選好や優先項目への理解度が低いまま終わる、と考えられる。

仮説3：異文化間交渉における日本人交渉者を相手とする米国人交渉者は、同一文化内交渉における米国人交渉者よりも、相手の選好や優先項目への理解が低いまま終わる。

異文化間交渉における日本人交渉者は米国で勤務していたので、米国人交渉者による自己の選好や優先項目についての直接的コミュニケーションを、スタイルとしては理解しやすいはずである。しかしながら、日本人交渉者が直接的な情報シェアに互恵的に対応しなければ、米国人交渉者は同一文化内の相手との交渉するときよりも、異文化間交渉ではシェアする情報量が低下すると考えられる。

仮説4：米国人交渉者との異文化間交渉における日本人交渉者は、日本人同士の同一文化内交渉においてよりも、相手の選好と優先項目への理解が低いまま終わる。

(6) 異文化間交渉とジョイント・ゲイン

交渉におけるパレート最適が理論上は指摘されていても、その完全な実現は容易ではないこともよく知られている。米国における実証研究では、米国人交渉者間の交渉であっても最適な合意に達するわけではない¹⁷³。前述の6地域比較の同一文化交渉の調査でも、交渉状況では、自他の利益の奪い合いの側面があることをはじめ、双方により良い可能性があっても、そのために必要な情報交換は十分になされず、活用しうる資源を埋もれさせた

¹⁷³ Neale and Bazerman, 1991, op cit.

まま、利益可能性を完全には実現せぬまま、交渉を終えている。

しかしながら、それでも上述のように、交渉のスキーマとスクリプトに文化差が影響し、自己利益、パワー、情報シェアに相違があるとするならば、スキーマとスクリプトが共有される同一文化内交渉のほうが異文化間交渉よりも、より良い合意をもたらすと考えられる。ここでいうより良い合意とは、交渉が合意に至る場合でも、最適な解決あるいは最高のジョイント・ゲインの実現ではなく、最適水準に届かない合意、ないし高いジョイント・ゲインの機会が失われたかたちでの合意でも異文化間交渉の結果よりはベターだ、という意味である。

ベッテンハウゼンとマーニハン (Bettenhausen, Kenneth and Murnighan, Keith J.) による規範形成に関する調査では、当事者がある状況を同じように定義していても、異なるスクリプトを持っている場合には、当初の相互行為はスムーズに進むかもしれないが、そうしたスクリプトについて折衝して、タスクに対して共通のアプローチをとらなければ、相違点の解決が後で問題化することになるという¹⁷⁴。またピンクリーとノースクラフト (Pinkly, Robin. and Northcraft, Gregory) のコンフリクト・フレームに関する研究では、同じようなフレームをもつ紛争当事者は合意を成立させる可能性が高いが、各々のフレームが大きく異なる紛争当事者の話し合いは、合意に達しない可能性が高くなることを見出している¹⁷⁵。

これらの規範形成やコンフリクト・フレームに関する研究の所見による異文化間交渉への含意は、文化差が存在する、あるいは対立する交渉スクリプトがあるという場合には、スキーマとスクリプトそのものを話し合わなければ、交渉による合意内容が最適水準に届かない、ということである。しかしながら、文化的価値観に根差す交渉スキーマとスクリプトは、一回の交渉の流れの中では容易に変更あるいは修正さえもできない可能性がある。

¹⁷⁴ Bettenhausen, Kenneth and Murnighan, Keith J., 1985, The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.350-372.

¹⁷⁵ Pinkly, Robin and Northcraft, Gregory, 1994, “Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.193-205.

したがって、異文化間交渉におけるジョイント・ゲインは、同一文化内交渉のそれよりも低いと想定できる。

仮説5：異文化間交渉者は、同一文化内交渉者よりも低いジョイント・ゲインに終わる。

同じように、スキーマとスクリプトの文化差が異文化間交渉における情報シェアにもたらす影響は、異文化間交渉の交渉者は、同一文化内交渉においてよりも、最適な統合的トレード・オフを明確にできないと考えられる。さらに、文化差はより良い代替案を探すための試行錯誤型ヒューリスティクスも制限し、早計な合意につながると考えられる。こうした理由から、異文化間交渉では、双方ともにメリットとなる項目を合意に組み込むことを見落とす可能性が、同一文化内交渉より高いと考えられる。

低いジョイント・ゲインは、交渉者当事者が互いに合致しないスキーマとスクリプトをもっており、これが情報共有を妨げ、より良い選択肢を探索し続ける動機を阻害することからもたらされる。集団主義文化出身の交渉者は間接的なコミュニケーションを使い、個人主義文化出身の交渉者が直接的なコミュニケーションを使えば、その情報シェア・スクリプトの不接続により、情報共有は低く、低いジョイント・ゲインになる、と考えられる。

仮説6：異文化間交渉者間でスキーマとスクリプトが一致しなければ、交渉者間のスキーマとスクリプトが一致する同一文化内交渉のときよりも、ジョイント・ゲインは低くなる。

異文化間交渉者が互いの交渉へのアプローチが違うことを予想する、あるいは交渉開始後にスキーマとスクリプトが異なることに気づき、アプローチを修正し、それがうまくいけば、異文化間交渉者も同一文化内交渉者と同じレベルのジョイント・ゲインを実現するかもしれない。その場合は、仮説6は無効である。

第3節 日米の異文化間交渉におけるジョイント・ゲイン

この調査では、文化が交渉にスクリプトとスキーマを提供すること。個人主義と集団主義、上下意識と対等意識という二つの文化尺度の交渉への含意を議論した。仮説1について、ジョイント・ゲインは日米の異文化間交渉では、それぞれの同一文化内交渉より低いことが証明された。仮説2の検証では、相手の優先項目と両立項目の効用に関する理解は、異文化間交渉では同一文化内交渉よりも低かった。優先項目に関する情報が入手可能である場合でも、異文化間での交渉者は同一文化内での交渉者よりも、その情報をジョイント・ゲインの創出に活用する力を発揮できなかった。

(1) 交渉エクササイズの設定

売り手と買い手の設定のロールプレイ型の交渉エクササイズを用いた。ベイザーマンとテンブランセル(Bazerman, Max H. and Tenbrunsel, Ann)による、映像会社制作のシリーズ番組100話の再放送権について、放送するテレビ局との間の契約交渉である。主要な契約項目は、一話当たりの価格、支払条件(分割払い等)、契約期間(5年間)内の放送回数そして二番手の番組であり、その他双方が同意する条件については数値化が可能なものは組み入れることが認められている。各々の役割には、各項目について互いに相手側は知らない条件が与えられており、それぞれの項目に関して合意可能範囲での、いわゆる間をとるような合意でも、双方には利益が出る構造になっている(表3-1および3-2)。

表 3-1 買い手(テレビ局)と売り手(制作会社)の個別情報の対比

(英語版は 1 ドル=100 円で換算している)

	買い手(テレビ局)	売り手(制作会社)
1話の価格		
限界値	600万円	350万円
目標値	300万円	700万円
放送回数		
4回	-1億6800万円	5000万円
5回	-8400万円	2500万円
6回		
7回	8400万円	-2500万円
8回	1億6800万円	-5000万円
支払方法	節減	負担
1年後	10%	-20%
2年後	20%	-35%
3年後	30%	-50%
4年後	40%	-60%
5年後	50%	-70%
二番手番組		
限界値(1話)	200万円	100万円
視聴率予測		
6~7	20%	10%
7~8	50%	10%
8~9	10%	10%
9~10	10%	50%
10~11	10%	20%
BATNA	3億円	2億5千万円

出典 : Brett, Jeanne M., and Okumura, Tetsushi, “Cartoon” based on Ann E. Tembrunsel and Max H., Bazerman, 1996, “Mom’s Dot Com,” in Dispute Resolution Research Center, Negotiation and Team Building Teaching Material, Kellogg School of Management, Northwestern University.

表 3-2 交渉結果の例 : A は各項目のほぼ中間値で合意し、B,C は放送回数と支払い条件のトレード・オフが行われた場合で、ジョイント・ゲインは円換算で A が 2.4 億円、B と C は 4.1 億円になり、売り手と買い手は双方とも、A の合意よりも多くの利益を手にする。

結果	売り手/買い手	1話の価格	放送回数	支払方法
A	1.5/0.9(億円)	460万円	6	25%Y(0),25%Y(1-3)
B	1.6/2.5(億円)	550万円	8	100%Y(0)
C	3.1/1.0(億円)	400万円	8	100%Y(0)

表 3-2 に示したように、このエクササイズには、交渉前には互いに相手の優先項目の順位の情報は無いのだが、交渉のプロセスで優先項目の違いを効果的に活用できるようなトレード・オフがなされれば、各々が最終的に獲得する利益が大きくなる構造が隠れている。例えば、テレビ局にとってインパクトの大きい放送回数について、8 回で同意し、代わりに、映像制作会社にとってインパクトの大きい支払の前倒し、全額一括払いという交換が行なわれれば、ジョイント・ゲインは 5 億 800 万円と、このエクササイズに埋め込まれた数値を活用しての最高額になる。こうしたトレード・オフは取引型交渉では一般的だが、このエクササイズにおいては数量的に最も効率の良いのが、買い手側が放送回数（最多回数）を得て、売り手側が支払方法（最短回収）をとる交換に設定されている、という場合である。

課題の一つは当エクササイズにおける交渉のプロセスで、こうした互いの優先項目に関する情報共有が実行できるかどうかであり、これが、交渉のパイを大きくする、すなわち双方のとりうる可能性を、このエクササイズでは数値に換算できる形で増やすという意味において、優れた成果を得るために必要になっている¹⁷⁶。

（2）参加者と手続

異文化間交渉のデータは、日本人マネジャーと米国人マネジャーを招いての 1 日間のエグゼクティブプログラムを 1995 年および 1996 年とに二度にわたり開催して収集した。米国人参加者はノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院同窓会名簿から近隣在住の製造業、金融業などに勤務するマネジャーであり、日本人参加者は在シカゴ日本商工会議所の支援のもと、同市と周辺地域に事業所を置く日系企業に招待状を送付して、所属する日本人社員のプログラムへの参加を依頼した。案内文にはプログラムが英語で実施されることを明

¹⁷⁶高等教育や実務研修でこのエクササイズが用いられるときの、ラーニングメッセージの要になる。交渉状況においては、人がいかに防御的になり、情報を相手に利用され、リターンのないまま不利な形勢になるのをおそれ、情報を出さなくなる。そのため、情報を統合すれば双方にメリットのある可能性が埋もれていながら、それを掘り起こせぬまま、質の低い合意をしてしまうことへの気づきの提供である。

記し、上司または本人の判断において、母国語以外の言語によるプログラムに抵抗感のない人々の参加を促した。言語によるバイアスを回避するためである。

同一文化内交渉のデータは、1996年から1997年にかけて、日本人は企業内研修の参加者から（全員男性）、米国人はMBAプログラムの履修生でネゴシエーションのクラスでの最初の交渉演習への参加者で、売り手と買い手のペアは同性同士が組み合わせられた。交渉結果にはこれらの男女差がなかったため、女性ペアのデータも米国人同一文化内に含んだ。

異文化間交渉は日米各30人、同一文化内交渉は米国人が94人、日本人が34人であり、データは上述のように1995年と1996年の二度にわたって採集したが、各データセット間にはどのグループも有意差はなかった¹⁷⁷。

年齢は異文化間交渉（中央値38歳）が日本の同一文化内交渉（中央値27歳）と2つの米国の同一文化内交渉の一方（中央値28歳）より高く、米国の同一文化内交渉の他方（平均37歳）とはほぼ同じだった。

この交渉エクササイズ実施のための時間配分などについては標準となる書式を作成し、これをすべてのデータ収集の機会に適用した。参加者には最初に、交渉の規範に関する質問票への記入を求め、ついでこの交渉エクササイズの売り手か買い手の役割が割り振られ、各々の資料を配布する。異文化間交渉と米国の同一文化内交渉の資料は英語で記述されており、日本の同一文化内交渉の資料は日本語である。また、異文化間交渉の日本人参加者には英語の資料に日本語訳も添付し、適宜参照できるようにしたが、交渉演習は英語で行なうことが指示されている。

各自、資料を熟読し役割を把握するために60分が与えられ、その準備期間中にはインストラクターが役割や文脈など内容理解のためのサポートにあたる。準備終了後、参加者は売り手買い手のペアに分かれ、1対1での交渉に入る。交渉時間は90分である。交渉終了後、合意事項について各々が結果を記入するシートに書き込み、提出後、各自のプロフィ

¹⁷⁷ これらは1996年および1997年のAcademy of Managementにおいて報告し、統計的解説については上述の*Academy of Management Journal*, 1988, Vol.41, No.5, pp.495-510に詳細があるので本論文では省略する。

ールと交渉の準備および実行段階で具体的に行ったことに関する質問票に記入する。

(3) 測定¹⁷⁸

従属変数：第一の従属変数はジョイント・ゲインである。ジョイント・ゲインは双方の交渉者（売り手と買い手）が合意した総収益からそれぞれの BATNA（交渉決裂時に当事者がとりうる最良の選択肢：Best Alternative To a Negotiated Agreement）¹⁷⁹を差し引いた額を各自の純利益とし、双方の純利益を合算した数値である。この交渉演習での最大値は 5 億 800 万円（1 ドルを 100 円として日本語版を作成してあり、英語版では 508 万ドル）である。合意に達しなかったペアが一組あったが、このエクササイズで合意に至らないのは、通常の講義や研修においても非常にまれなので、データから除外した。

独立変数：独立変数は交渉のタイプ（異文化間交渉と同一文化内交渉）および文化（日本と米国）である。

文化的価値：参加者は交渉準備に入る前に、シュワルツによる価値観サーベイの項目群¹⁸⁰を用いて文化的諸価値に関する質問票に記入している。シュワルツの尺度は、当時よく引用、言及されるホフステドほど有名ではないかもしれないが、価値観の概念化を基礎としており、体系的なサンプリング、測定、分析技法により開発され、その規範的データが 1980 年代後半から 1990 年代前半という、比較的近年収集されている点で優れている¹⁸¹。

個人主義対集団主義の次元はシュワルツによる価値観サーベイのリストから、自分の目標を選ぶ（自分の目的を選択する）、有能である（能力があり、効果的で効率的である）、成功する（目標を達成する）、知的である（論理的で、思慮深い）、自尊心がある（自分自身の価値を信じている）、野心がある（努力型で、高い目標をめざす）、独立心がある（自己を頼む、自給自足できる）の 7 項目で数値が高いほど個人主義になる。

¹⁷⁸ Ibid., pp.500-502.

¹⁷⁹ Fisher and Ury, op cit., Ch.6.

¹⁸⁰ Schwartz, Shalom H., "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values," in Uichoi Kim, Harry C. Triandis, and G. Yoon, eds., *Individualism and Collectivism*, 1994, pp.85-117, Sage

¹⁸¹ Brett and Okumura, op cit., pp.500-501.

上下意識対等意識(hierarchy versus egalitarianism)の次元は、シュワルツの同じリストから、社会的パワー（相手をコントロールする、支配）、権限（命令したり統率する権利）、自分の公的イメージを保つ（「顔」を守る）、富（物的所有、金）、社会的承認（尊敬、他者から認められる）、影響力（人々や事象に影響力を持つ）の6項目で、数値が高いほど上下意識が高い。

交渉のスキーマとスクリプト。何が重要かという価値観とどう行動することが適切かという規範は、その文化集団のメンバーに、状況と他人の行動を解釈する枠組みとしてのスキーマを与え、適切な社会的行為の順序立てとなるスクリプトを与える。社会的、経済的、法的諸制度は、交渉のコンテキストになる。スキーマは、交渉についての情報と期待の認知倉庫になる。スクリプトはスキーマのサブセットであり、一続きの行動の形でアクション・プランを保管する。これらは、いずれも交渉に対する知覚の構えあるいは認知傾向である¹⁸²。

参加者は交渉エクササイズの前に入前に、「交渉における適切な行動は何か」という表現で枠づけられた質問票に回答した。45項目について、強く同意する、から、まったく同意できない、までの5ポイントのリカート式尺度で、3つの次元を用意した。(付録1)

この3つの次元に集約したポイントを、それぞれ自己利益、パワー、情報の3つの交渉スキーマの測定値とした。自己利益のスケールを構成する項目については信頼性解析により要件を満たさなかったため、分析では除外し一項目「自分のニーズを実現することは正しい」のみとした。パワーを測定する、分配戦術のスケールは、同情を求める、最初のオファーを出す、カウンター・オファーを出す、表立った紛争を回避する、妥協する、の5項目である。情報共有のスケールは、相手と情報を共有する、相手と協働する、ギブ・アンド・テイク型の交換を行う、相手が情報を提供してくるときに自分も提供する、相手と関係を構築するよう努める、の5項目である。

¹⁸² 奥村哲史 2003 「異文化間交渉：ジョイント・ゲインと文化スキーマ」、(一橋イノベーション研究センター編)『一橋ビジネスレビュー』50巻4号, pp.47-59.

スキーマのもう一つの尺度にするため、われわれは交渉の結果に影響する要因に関する予測を測定した。交渉の結果は以下の言明に影響されることに、どれくらい強く同意ないし反対するかを5ポイントスケールで尋ねた。①当事者がどれくらい徹底的に情報を共有するか、②当事者の会社がどれくらい有力か、③当事者の役割(売り手、買い手)、④BATNA(交渉決裂時に当事者がとりうる最良の選択肢)、である。

交渉終了直後、参加者は交渉内容について情報を共有する前に、自分たちの準備プロセスを焦点とする一連の質問に回答した。これは「準備のセッション中に、あなたは以下の項目についてどれくらい考えましたか？」で枠づけられ、よく考えた、いくらか考えた、わずかながら考えた、まったく考えなかった、を選択するかたちである。これらは2つの次元に集約し、パワー・スキーマと情報スキーマの追加尺度として用いた。4項目がパワー区分で、12項目が情報区分で集計された。

交渉後の質問票では、われわれはこれらの項目が相手にとってどれくらい重要だと考えたかを聞いている。ここからのデータは交渉者のスクリプトの指標として用いた。参加者にはこのエクササイズでの交渉対象となる価格、放送回数、支払方法、二番手の番組、その他についてのリストが示される。この回答で注目したのは、統合対象となる放送回数(買い手の高優先項目)と支払方法(売り手の高優先項目)と二番手の番組(双方にとって両立する項目)である。すでに述べたように、放送回数は多いほど買い手の利益への寄与効果が高く、支払は全額即時支払いに近いほど、売り手の利益への寄与効果が高い。

各項目には1位から6位までのランクを用意し、これは参加者がランクを付けなかった項目を6とした。放送回数と支払方法については、1位と2位を一つのカテゴリーとし、3位から6位を別のカテゴリーとした。このコード化は表1で示されている項目の重要度に基づいている。もし相手の優先項目を正確に予想できていれば、売り手が価格と並んで放送回数が買い手にとって一番目ないし二番目に重要だと順位づけるだろうし、買い手はこの項目を売り手にとって3位以下に重要だと順位づけたはずだ。二番手の番組については1位から4位までに順位づけられていれば1、5位ないしランク外なら0とした。この

ようなカテゴリーに束ねることで、データの順位づけにおける「強制選択(イプサティブ)」の問題に陥る可能性、つまり、後にランク付けする項目が、先にランク付けした項目によって影響を受けるリスクを削減しようとした。

別の説明を除外するための尺度。参加者には交渉中に何が起こっていたかについて、24項目を「強く同意する」から「強く反対する」までの5ポイントのリカート・スケールで記入を求めた。これらの項目は2つの次元に集約し、第一の次元が8項目による「フラストレーション」、第二の次元が6項目による「協力・互惠」である。

(4) 分析

解析プロセスについては、すでに上掲の論文に詳細を解説している¹⁸³ので、ここでは重複して再掲することはせず、結果についてのみ要約する。以下はいずれも、統計的に有意差があった。日本人交渉者と米国人交渉者の文化的価値観については、先行研究と同じく、日本人は米国人より上下意識が強く、米国人交渉者は日本人交渉者よりも、個人主義的であった。

これらの文化差は、自己利益およびパワーに関する交渉スキーマに展開し、米国人交渉者は日本人交渉者よりも、自己利益追求の交渉スキーマを信奉しており、日本人交渉者は米国人交渉者よりも、分配型戦術に関してパワー・スキーマをもっていた。交渉の準備段階でも、日本人交渉者のほうがパワーを重視していた。想定したように、米国人交渉者は日本人交渉者よりも BATNA をパワーの源泉として考えていた。しかしながら、この交渉における売り手側か買い手側かという役割のもつ地位および会社の地位については、日米に意識の差はなかった。また情報スキーマについても、交渉の準備に入る前の質問票への回答および交渉後の質問票への回答においても、日米に有意差はみられなかった。

¹⁸³ Brett and Okumura, op cit., pp.502-505.

4-1：文化的価値観と交渉スキーマ

測定された日米の文化差は、自己利益の追求と交渉におけるパワー行使との相関についても確認され、交渉前の質問票と対照すると、米国人交渉者は日本人交渉者よりも、自己利益スキーマを是認しており、日本人交渉者は分配戦術において、パワー・スキーマを採用している。

また、想定したように、米国人交渉者は日本人交渉者よりも BATNA が交渉におけるパワーになるとより強く考えていた。しかし、交渉における売り手か買い手かという自分のないし会社の地位が重要かどうかについては、日米に有意差はなかった。また、交渉準備の前の質問票で取り上げた、情報シェアの規範ないし情報シェアの結果への重要度という点から、また、交渉後の質問票で取り上げた、交渉準備中に同じ役割同士で何を話し合ったか、という点からの情報スキーマについては、やはり日米間に有意差はなかった¹⁸⁴。

4-2：異文化間交渉と同一文化内交渉における情報

仮説3と仮説4は、統合的ないしトレード・オフに効率的な交渉項目と、合意に組み込むことで双方に容易に利益を追加できる項目の相手にとっての重要性を認識できたかどうかを焦点にしていた。しかるべき情報共有が実現できていれば、買い手は、支払条件が売り手にとっては放送回数より重要であることを理解し、売り手は放送回数が買い手にとって支払条件より重要であることを理解していたはずだ、と想定した。

この予測を検証するために、まずサンプルを売り手と買い手に分割し、ついで、米国人の異文化間交渉者と同一文化内交渉者、日本人の異文化間交渉者と同一文化内交渉者で比較した。これにより、情報交換に非対称性が発生しているのであれば、それを確認できると考えたのである。

仮説3で想定したパターンは、米国人の売り手について明確に表れた。同一文化内交渉

¹⁸⁴ Brett and Okumura, op cit., p.502.

の米国人売り手の74%が、放送回数が買い手にとっての重要度の1位と2位にランクしたのに対し、異文化間交渉の米国人売り手では、これが41%にとどまった。だが、日本人の売り手は日本人の買い手との同一文化内交渉でも米国人の買い手との異文化間交渉でも、買い手にとっての放送回数の重要性を理解しており、仮説4で想定した非対称性は支持されなかった。これらの結果は、異文化間交渉において日本人の買い手から米国人の売り手へと伝わる情報について明確な非対称性を示している。さらに、同一文化内交渉の米国人売り手の72%が支払方法を買い手にとって重要度の低い(3位から5位)項目としていたのに対し、異文化間交渉では米国人売り手の41%としか重要度が低いとしていなかったことも、仮説3を証明している。しかも、日本人の売り手では、同一文化内でも異文化間でも、支払方法の重要度は買い手にとって低いとのランクづけに有意な相違はなかったのである。

仮説3で想定したように、異文化間交渉の米国人の買い手は、日本人の売り手にとっての放送回数の重要度を誤解する傾向があった。同一文化内交渉の米国人の買い手の33%がこの項目を売り手の1位か2位としていたのに対し、異文化間交渉では米国人買い手の43%がそう考えていた。このパターンは予測した傾向ではあったものの、それほど大きな差ではなかった。しかし、異文化間交渉の米国人買い手は、同一文化内交渉の米国人買い手と同じように、売り手にとっての支払方法の重要性に気づいていたのである。

統合に有効な交渉項目についての所見は、仮説3の想定とは一致したが、仮説4での想定とは合致しなかった。これは、米国人交渉者から日本人交渉者には十分な情報が移転したが、逆方向、すなわち日本人交渉者から米国人交渉者にはさほど情報が移転しなかったことを示唆している。米国人交渉者は異文化間交渉では同一文化内交渉ほど、統合に有効な項目についての知識を得られなかったが、日本人交渉者は異文化間でも同一文化内でも、これらの項目についての知識は同等に得ていたのである。

同一文化内交渉では、放送回数と支払方法の重要度の順位付けについて、売り手と買い手の比率に、日米での差はなかった。これは、同一文化内交渉では、情報交換は日米とも

に類似していることを示唆している。

しかし、合意に組み込むことで双方の利益を伸ばせる項目（二番手の番組）についての情報交換には違いがみられた。異文化間交渉では日本人も米国人も、この項目の価値を理解しそこなっており、これについては仮説3だけでなく仮説4も支持された。同一文化内交渉の米国人の88%がこの項目をこの交渉の重要度の上位4位以内にランクしたのに対し、異文化間交渉の米国人では、これが63%にとどまった。同じように、同一文化内交渉の日本人の92%がこの項目をこの交渉の重要度の上位4位以内にランクしたのに対し、異文化間交渉の日本人では、53%にとどまった。これについても同一文化内では、日米に有意差はなかったのである。これは、異文化間交渉において、日本人と米国人のあいだに認識の非対称性があったというより、双方ともこの項目の重要性をほとんど理解できていなかった、ということであろう¹⁸⁵。

4-3：異文化間交渉とジョイント・ゲイン

仮説5は異文化間交渉のジョイント・ゲインは、同一文化内交渉のジョイント・ゲインより低い、というものだった。日米の同一文化内交渉の売り手と買い手のペアのもたらしたジョイント・ゲイン（売り手と買い手がそれぞれに実現した純利益の和）の平均が3億3200万円だったのに対し、異文化間交渉では平均3億4700万円だったのである（英語での交渉エクササイズ通貨単位は米ドルであり、日本での同一文化内交渉の日本語版では1ドル=100円で換算している）。米国人同士の同一文化内交渉のジョイント・ゲインは平均4億3300万円で、日本人同士の同一文化内交渉のジョイント・ゲインは4億2900万円であり、統計的な有意差はなかった¹⁸⁶。

調査に用いた交渉エクササイズ（映像製作会社とテレビ局の間での、アニメ・シリーズの再放送権（100話シリーズ、放送期間5年間）の売買契約）では、ジョイント・ゲイン

¹⁸⁵ Ibid., pp.503-504

¹⁸⁶ Ibid., pp.504-505.

を増加させるいくつかの手段があった。

基本的には、一話当たりの価格、放送回数、支払方法、二番手の番組の4項目が交渉対象になる（その他、付帯条件を創出し、リスク回避や追加利益を生むことが交渉実務では重要であり、この交渉エクササイズにも、その可能性が埋め込まれていたが、これを活用して合意に組み込んだ交渉ペアはなかった）。これら4項目間のトレード・オフの組み合わせはいくつかあるのだが、最適なトレード・オフは放送回数と支払方法であり、このエクササイズでの可能なジョイント・ゲインの最大値は、買い手の好む最多放送回数8回と売り手の好む翌年以降の分割なしの一括支払いというトレード・オフがなされた場合で、さらに二番手の番組が合意に組み込まれたときの5億800万円である。もちろん、これはジョイント・ゲインとしての最適解というだけで、たとえば放送回数7回とアップ・フロント80%で翌年20%の支払のような結果でも、すべての項目で中間値をとる妥協型の交渉結果よりも、ジョイント・ゲインは高まり、パレート最適に近づく。

このエクササイズを用いた日米の調査における異文化間交渉と同一文化内交渉のジョイント・ゲインの差は、同一文化内交渉のペアが買い手に有利な、より多く放送回数で合意し、さらに、双方の利益増につながる（コンパチブル項目だった）二番手の番組を合意に組み入れる率が高かったためである¹⁸⁷。

仮説6で想定した、異文化間交渉者のスキーマが一致しない場合には、ジョイント・ゲインが低くなる、は分散分析の結果、有意差は示されず、支持されなかった。交渉スキーマの合わないペアは多かったのだが、同じ異文化間交渉でも交渉スキーマの合致したペアに比べて、ジョイント・ゲインは有意なレベルで低くはなかったのである。考えうる説明は、すでに異文化間交渉ペアのジョイント・ゲインが、同一文化内交渉のそれよりも低く、異文化間交渉のグループ内での分散が狭かったこと。そして、サンプルである異文化間交渉のペア数が30だったなかで、スキーマの合致が6タイプだったため、従属変数に関するセル内の分散が大きくなりやすいことである。

¹⁸⁷ Ibid., p.504.

第4節 考察

日米間の異文化間交渉によるジョイント・ゲインが、日米の同一文化内交渉のそれよりも低かったことは、日本人交渉者と米国人交渉者の文化的価値観とスキーマの違いとの関連で、いくつかの説明が考えられる。

(1) 情報共有

ジョイント・ゲインの創出に関する情報からアプローチは、たとえば、ラックスとセベニアス (Lax, David and Sebenius, James) による論考や、ニールとバイザーマン¹⁸⁸をはじめとした多くの実証調査があり、特に交渉における優位性確保への欲求などから、最適な解決案の形成に必要な情報共有を妨げることはよく知られてきた。日本人交渉者にも米国人交渉者にも、情報シェアのスキーマがあった。しかし、このブレットと奥村の調査が示すのは、異文化間交渉でジョイント・ゲインが低かったのは、同一文化内交渉ほど情報シェア・スクリプトを実行できなかった、ということである。

異文化間交渉の多くのペアが、合意に組み込むことで売り手側にも買い手側にも比較的容易に利益を追加できたはずの二番手の番組について、この項目の相手側にとっての価値を認識していなかった。自分側にとっての価値は明らかだったのだが、異文化間交渉のペアは、同一文化内交渉のペアほどは、この項目を追求していなかったのである。

トンプソンは、同じ状況にあっても他の人たちよりも価値を創出していない交渉者は、一般的に、交渉相手の優先項目についての理解度が低い、という¹⁸⁹。ブレットと奥村は、異文化間交渉の日本人交渉者は自分たちの優先項目を伝えようとしていないこと、相手の

¹⁸⁸ Lax, David and Sebenius, James, 1986, *The Manager as Negotiator*, Free Press, Neale and Bazerman, op cit.

¹⁸⁹ Thompson, Leigh L., 1991, "Information Exchange in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.27, pp.161-179.

米国人交渉者はそれを聞こうとしていないことを示している。対照的に、異文化間交渉の日本人交渉者は、同一文化内交渉の米国人並みに、相手の優先項目を判断することができていた。しかしながら、その知識は日本人同士の交渉あるいは米国人同士の交渉で実現したジョイント・ゲインと同じレベルほどには、活かされていなかった、すなわち、情報は高いジョイント・ゲインのある合意案に利用する水準にまでは解釈されなかったのである。この事実からも、日本人交渉者と米国人交渉者は、交渉におけるコミュニケーションについて異なるスクリプトを用いており、これが異文化間交渉におけるコミュニケーションの大きな障害物になっていた、と考えられる¹⁹⁰。

異文化間交渉における別の情報シェアの障害物は、交渉の焦点を狭めすぎることとそれによる早計な合意である。売り手と買い手双方の利益増につなげやすい二番手の番組が、日米各々の同一文化内交渉では、同様の割合で合意に組み入れられていたのに対し、異文化間交渉ではその比率が格段に低下していた。これは交渉の場における日米の文化の相互作用がもたらした一種の視野狭窄とそれによる早計な合意であると考えられる。この調査結果の米国経営学会での報告では、日本人交渉者が英語という第二言語で交渉したことが制約になった可能性が指摘された。しかし、異文化間交渉の日本人参加者は、米国在住で日常の業務で英語を使っており、彼らからも、また相手となった米国人参加者からも、コミュニケーション上のフラストレーションは指摘されなかった。また異文化間交渉では90分の交渉時間が与えられていたが、多くの交渉ペアが設定された時刻の前に合意していた。

異文化間交渉が早計な合意になったのではないかというブレットと奥村の解釈は、参加者によるこの二番手の番組の扱っただけでなく、支払方法に関する情報処理からもあとづけられる。異文化間交渉でも同一文化内交渉と同じ割合の買い手が、売り手にとっての支払方法の重要性を理解していたのだが、異文化間交渉の買い手は同一文化内交渉ほど、この情報をジョイント・ゲインの拡大に利用できていなかった。支払方法が分割になれば、他の項目に比べると計算は必要になるものの、全員に電卓を用意してあり、算数も複雑なも

¹⁹⁰ Brett and Okumura, *op cit.*, pp.505-506.

のではなかった。提示条件からの計算は、選択肢のヒューリスティクスを必要とするが、ジョイント・ゲインのレベルからみると、このプロセスでも、異文化間交渉では同一文化内交渉ほど、相互の情報交換が浅いままでの合意に終わったとみなせる。

(2) パワー

上下意識の文化的価値観から想定されたように、パワーが日本人交渉者にとって重要だったことは、交渉演習の準備段階で、彼らが米国人交渉者よりも多大な注目をしていたことから示されている。ただし、ブレットと奥村の調査結果では、日本人交渉者が準備段階で、何をパワーの基盤とみていたかは不明である。

交渉の準備段階での質問票には交渉の結果に影響する要因について4つの設問をおき、他の研究¹⁹¹が示唆するように、日本人交渉者は会社の地位や役割(売り手か買い手か)を、これに対し米国人交渉者はBATNA(交渉決裂時にとりうる選択肢)の方を重視する、と想定していた。この相違点は、選択肢の重要性に関する知覚についての日米の交渉者間の相違として確認できた。

ただし、日本人参加者は米国における日本企業に勤務しており、その一般的な性格として、本国の製品を米国で販売する、また米国内に生産拠点を持っている場合も、文化の異なる市場で販売する、などの傾向があり、海外市場への進出の際には原価割れした価格からの参入もあるといった歴史的経緯もあることを考えると、この相違を文化差だけに帰すには、なお検討の余地がある。

(3) 自己利益

日米の異文化間交渉がジョイント・ゲインに与えたもう一つの要因は、日米各々の文化の自己利益への焦点の違いだと考えられる。米国人交渉者のほうが日本人交渉者より、個

¹⁹¹ Graham, John L., 1993, "Business Negotiation in Japan, Brazil, and the United States," *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No.1, pp.47-62.

人主義の価値観が強く、自己利益への焦点も強かった。米国における調査では、売り手と買い手の交渉の場合、どちらも個人主義的で自己利益追求の姿勢が強ければ、互いの刺激で高い目標達成が考え得る¹⁹²、という。ヒューバーとニール（Huber, Vandra L. and Neale, Margaret A.）は、目標のない交渉者やあっても容易な内容の交渉者は、統合的な合意よりも妥協的な合意になりやすい¹⁹³、と指摘している。しかし、自己利益への姿勢にミスマッチがある場合は、一方の交渉者の目標は相手も持っている目標よりも、ごく簡単に達成される、ということも起こる。前者の目標が満たされてしまえば、交渉継続の動機を失い、この交渉ペアが可能性を掘り起こしきれぬまま、未熟な合意に終わることも考えられる。

（４）小括

この調査では、交渉行動のスキーマとスクリプトに関して文化差が存在し、このスキーマとスクリプトが適合しない場合には、交渉においてジョイント・ゲインを実現することが難しくなる、と想定した。これを検討するためのロジックとして、交渉に影響しうると考えた二つの文化次元、個人主義対集団主義および上下意識対対等意識を用いた。これらの価値観の異なる文化をもった交渉者が相対するときには、情報シェアが不十分だったり、代替案の探索が早く終わるなど、情報の不活用(disutilities)により、ジョイント・ゲインが制約される、と考えられる。ブレットと奥村は、これらの非活用に加え、異文化間交渉者は情報があっても、その情報をジョイント・ゲインの創出に効果的に使う能力を低下させる可能性を示唆している。この調査で設定した異文化間交渉の文脈では、日本人交渉者と米国人交渉は、交渉におけるパワーへの見方が異なっていた。ユーリ、ブレット、ゴールドバーグは、誰にパワーの優位性があるかについての見解が一致しない交渉者間の話し合いでは、合意がきわめて難しくなることを指摘している¹⁹⁴。何がパワーの基盤についての

¹⁹² Pinkley, Neale, and Bennett, 1994, op cit...

¹⁹³ Huber, Vandra L., and Neale, Margaret A., 1986, "Effects of Self and Competitor Goals on Performance in an Interdependent Bargaining Task," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp.107-203.

¹⁹⁴ Ury, Brett, and Goldberg, op cit., p.8, (邦訳、p.9.)

見解が一致していなければ、合意に至るためにパワーを基準に使うこともできなくなる可能性があるのだ。

日米の異文化間交渉の文脈では、個人主義と上下意識の衝突は、交渉を必要とするような社会的相互行為に機能障害をもたらす。交渉の SCRIPT は、それが自己への関心が誘因になる場合と社会的パワーへの関心が誘因になる場合では、双方が分配的な交渉スキーマを体現している場合であっても、行動のパターンは根本的に異なる。それだけでなく、個人主義と上下意識の価値観から生まれる交渉の SCRIPT は、異文化間交渉者が見いだせるような共通基盤を提供しない。

ブレットと奥村は、この調査が3つの水準での理論的貢献可能性を述べている。第一は、異文化間交渉について、特定の文化についての仮説設定のためのモデルを提供していること。第二は、交渉の基本要素である、情報シェア、探索行動の早計な終了、情報不活用、パワーの意味と利用、について、同じような性質や背景のある異文化間交渉では潜在的な問題になることを確認したこと。第三は、交渉のスキーマと SCRIPT の不一致が、この異文化間交渉の実験に参加した日米のマネジャーによるジョイント・ゲインの創出を妨げたこと、である¹⁹⁵。

第5節 交渉プロセスの内容分析と文化適応行動

第一の調査では、交渉における文化差をジョイント・ゲインへの影響から検討した。この調査では参加者による交渉演習（売り手と買い手の間の交渉エクササイズ）を参加者の了解のもと、交渉中の発言を音声録音していた。その内容分析をいくつかの仮説のもとに検証したのが、ここで述べる第2研究であり、交渉プロセスが焦点になる。

ブレットと奥村の第一の調査での所見の一つは、日米の異文化間交渉と同一文化内交渉では、互いに情報をシェアすることがジョイント・ゲインの実現には必要だったが、その

¹⁹⁵ Brett and Okumura, op cit., pp.506-507.

情報シェアのスキーマとスクリプトに文化に根差す違いがあることであった。しかしながら、異なるスクリプトとスキーマが、発言を含む交渉行動の具体的なプロセスでどのように発現しているかは明らかになっていなかった。つまり、質問票の分析から見出された文化差が、二者間の異文化間交渉においては、同一文化内交渉に比べて低いジョイント・ゲインをもたらす、というところまでの証明にとどまっていた。この第二研究では、交渉演習中の双方の発言の内容を分析することで、同一文化内の交渉であれば得られたはずのジョイント・ゲインが、異なる文化の衝突によって逸失したプロセスを解明すること。そして、異文化間交渉に参加した日本人マネジャーは、米国シカゴおよびシカゴ近郊の日系企業に勤務し、またデータ収集の対象となったエクササイズは英語で交渉が行なわれていることから、日本人の同一文化内交渉と比較すると、米国型交渉様式への文化適応が想定され、これらを解明することを目的とした。

(1) 文化適応

「郷に入れば、郷に従え」の格言を待つまでもなく、異文化間ビジネスに限らず、経済支援や平和維持活動をはじめとした多彩な国際業務においては、現地の慣習や風習を認識すること、あるいはこれらへの対応の重要性が語られる。すでに実証研究においても、ウィルソンら (Wilson, Steven R., et al.) は交渉行動において¹⁹⁶、ウェルドンとジェン (Weldon, Elizabeth, and Jehn, Karen A.)¹⁹⁷はコンフリクト・マネジメントの文脈において、当事者間に明確な文化差がある場合に合意を実現するは、一方が相手に、ないし双方ともに相手の文化に適応することが、必要になろう、と指摘されている。

ワイス (Weiss, Stephen E.) は、まさに *Negotiating with the Romans* という表題の論文で、

¹⁹⁶ Wilson, Steven R., Cai, Deborah A., Campbell, Dedra M., Donohue, William A., and Drake, Laura E., 1995, "Cultural and Communication Processes in International Business Negotiations," in Anne M. Nicotera ed., *Conflict and Organizations: Communicative Processes*, State University of New York Press.

¹⁹⁷ Weldon, Elizabeth, Jehn, Karen A., 1995, "Examining Cross-Cultural Differences in Conflict Management Behavior: A Strategy for Future Research," *International Journal of Conflict Management*, No.6, pp.387-403.

相手の交渉文化に詳しい方が適応するはずだ¹⁹⁸、と述べる。ただし、交渉には同一文化内でも、ジョイント・ゲインという統合的側面と、そこから利得を切り分ける分配的側面があるので、「適応」が相手側の行動様式に合わせる、ということだけであれば、交渉の分配的段階において相手の優位な状況に引き込まれうることも想定される。アドラー (Adler, Nancy J.) は、文化適応がプラスの成果を保証するわけではなく、しかも、一方の側の機会を増大させるだけに終わることもあると注意するののもそのためである¹⁹⁹。

異文化間交渉において交渉者が適応行動をとる、とは、相手の文化ではより規範的であるが、自己の文化ではさほど規範的ではない行動をとること、である²⁰⁰。異文化間交渉では具体的な記述的行動特性が、たとえば日米間の交渉スタイルの違いとしては、質問の頻度や「ノー」という明確な否定表現の頻度、あるいは「イエス」の8つの意味、など学術的ではないものの、決して珍しくはないという経験上の指摘がされている²⁰¹。

日米の交渉者の相互行為においては、各々の文化規範的行動が一致しないことが想定される。この第二の調査もブレットと奥村の第一の調査の結果から、文化適応の諸条件を、特に日本人交渉者側に予想し、文化差に対して適応しようとするプロセスでの実態を解明しようとした。

(2) 文化規範的交渉行動

ブレットと奥村の結果から、アデア、奥村、ブレット (Adair, Wendy L., Okumura, Tetsushi, and Brett, Jeanne M.) は日米の交渉者を峻別する文化規範的行動に関する仮設定に二つの基準を用いた。一つは、統合的な交渉成果、ジョイント・ゲインと相関する行動であり、

¹⁹⁸ Weiss, Stephen E., 1994, "Negotiating with Romans, Part 1 and 2," *Sloan Management Review*, 1994 winter/spring, pp.51-99.

¹⁹⁹ Adler, Nancy J., 1997, *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College

²⁰⁰ Adair, Wendy L., Okumura, Tetsushi, and Brett, Jeanne M., 2001 "Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol.86, No.3., p.371.

²⁰¹ March, Robert M., 1988, *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy beyond Western Logic*, Kodansha International, and Garrett, Echo Montgomery, 1988, "The Eight Meaning of Yes," *Venture*, July, pp.32-34.

第二は、日米の文化の間で相違の幅のある行動である。交渉学の先行研究では、たとえばブルットをはじめとして多くの研究者が、ジョイント・ゲインと関連する行動には、選好や優先項目を共有する直接的な情報交換、試行錯誤型のヒューリスティクス探索による間接的な情報交換、分配型戦術を控えることがあることを示している²⁰²。ブルットと奥村が示したように、日米の文化特性から、日米の交渉者の情報共有様式が異なること、日本の文化にある上下意識から派生するパワー感覚により、日本人交渉者は米国人交渉者ほどは分配型戦術を控えない可能性をこの第二の調査では想定した。

(3) 情報共有

ブルットと奥村は、日米の交渉者はともに情報を意識していたが、文化差により情報交換のやり方に違いがあることを示唆した。ホール (Hall, Edward T.) の高コンテクスト低コンテクストのモデルでは、日本のような高コンテクストの文化では、人々はコンテクストを頼り、情報を明示せず、比喩や示唆を多用するコミュニケーションをとり、米国のような低コンテクストの文化では、話し言葉や書き言葉に情報を明示して、直接的なコミュニケーションをとる²⁰³。こうしたコミュニケーション・スタイルの違いが交渉者間の情報共有に影響するならば、ハリスとモラン (Harris, Philip R. and Moran, Robert T.) のいうように、高コンテクストの文化出身の交渉者は、語られていないことから意味を示唆し、低コンテクスト文化出身の交渉者は正確なメッセージの受発信や言葉で明瞭に表現することを重視する²⁰⁴と考えられる。第一調査では、日米では交渉におけるコミュニケーション行動の違いの間接的な証拠が示された。日米間の異文化交渉では、米国人交渉者は日本人交渉者の優先項目を理解していなかった。これは交渉中、米国人が直接的なコミュニケーションをとろうとし、日本人は間接的にコミュニケーションをしようとしていたためであろう、

²⁰² Pruitt, Dean G., 1981, *Negotiation Behavior*, Academic Press, pp.182-185.

²⁰³ Hall, Edward T., 1976, *Beyond Culture*, Anchor Press.

²⁰⁴ Harris, Philip R., and Moran, Robert T., 1991, *Managing Cultural Differences: High Performance Strategies for a New World of Business*, Gulf.

と考えられる。また、高コンテクスト文化の出身者は間接的なコミュニケーションのスキルがあるうえで、低コンテクスト文化での直接的なコミュニケーションで送られる明示的にメッセージは、その性質から理解しうるので、日本人交渉者はおそらく米国人の直接的なコミュニケーションを理解していたのではないか。逆に、ホールによれば、低コンテクスト文化の出身者は一般に、間接的なコミュニケーションに必要な微妙な推論には慣れていないので²⁰⁵、低コンテクストの米国人交渉者は相手の日本人の優先項目を理解できなかったのではないのか、と考えられる。

第二の調査では、コミュニケーション・スタイルの文化差から、米国の同一文化内交渉者は日本の同一文化内交渉者よりも、直接的な情報交換をしている、と仮定した。直接的な情報交換の様式には、優先項目を明示する発言、何が重要で、何が需要ではないか、あるいは自他の欲求や利害の比較や対比に関する発言があり、相手の提案に対する直接的な反応なども含まれる。

仮説1：米国の同一文化内交渉者は、日本の同一文化内交渉者よりも、直接的に情報を交換している。

第二の調査では、やはりコミュニケーション・スタイルの文化差から、日本の同一文化内交渉者は米国の同一文化内交渉者よりも間接的な情報交換をしている、と仮定した。プルットによる間接的な情報交換の手段は、オファーとカウンター・オファーによる試行錯誤型のヒューリスティクス探索である²⁰⁶。オファーに対してカウンター・オファーに組み込まれる数字や条件の変化から相手の優先項目を推測できる。優先項目に関する情報は、時間をかけての複数のオファーのやり取りから間接的に暗黙に伝えられるのだ。

仮説2：日本の同一文化内交渉者は、米国の同一文化内交渉者よりも、間接的に情報を交換している。

²⁰⁵ Hall, op cit., Ch.7, また Hall 自身の実体験として述べられている注釈より。p.252.

²⁰⁶ Pruitt, op cit., pp.175-178.

(4) 影響力とパワー

交渉におけるパワー行動は、ドイツ(Deutsch, Morton)は自己の目標を満たす²⁰⁷、ユーリ、ブレット、ゴールドバーグ(Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B.)は相手を支配する²⁰⁸、レヴィッキ、サンダース、ミントン(Lewicki, Roy J., Saunders, David M. and Minton, John W.)は相手に対する優位性を得る²⁰⁹、などいくつかの焦点により影響する交渉戦略である。交渉におけるパワー型の影響力に関する研究では、カーネヴァル、プルット、シェイルハイマー (Carnevale, Peter.J., Pruitt, Dean G., and Seilheimer, S.D.) の圧力戦術²¹⁰、ルービン、プルット、キム (Rubin, Jeffrey Z., Pruitt, Dean G., and Kim, Sung Hee) やブレット、シャピロ、ライトル (Brett, Jeanne M., Shapiro, Debra L., and Lytle, Anne L.) の対抗戦術 (contentious behavior)²¹¹、プルットとルイスの分配型アプローチ (distributive approach) (Pruitt, Dean G. and Lewis, Steven A.)²¹² があり、これらには脅し、説得、地位利用、ポジショニングが含まれる。

前述の6地域の比較調査から、上下意識対対等意識の文化的価値観が交渉において分配型戦術を利用する規範と関連していることを示し²¹³、ブレットと奥村は、上下意識の価値観の日本人交渉者は対等意識の価値観の米国人交渉者よりもパワー・スキーマを支持し、交渉の準備段階ではパワーについての話し合いにより時間をかけていたことを示した。上述のように、交渉エクササイズの前準備セッションに関する質問票調査からは、日本人交渉

²⁰⁷ Deutch, Morton, 1973, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press.

²⁰⁸ Ury, , Brett, and Goldberg, op cit.

²⁰⁹ Lewicki, Roy J., Saunders, David M., and Minton, John W., 1997, *Essentials of Negotiation*, Irwin

²¹⁰ Carnevale, Peter J., Pruitt, Dean G., and Seilheimer, Steven D., 1981, Looking and Competing: Accountability and Visual access in Integrative Bargaining,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.40, pp.111-120

²¹¹ Rubin, Jeffrey Z., Pruitt, Dean G., and Kim, Sung Hee, 1986, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2nd. Ed., Macgraw-Hill, Ch.4, Brett, Jeanne M., Shapiro, Debra L., and Lytle, Anne L., 1998, “Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations,” *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.4, p.411.

²¹² Pruitt, Dean G., and Lewis, Steven A., 1975, “Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.31, pp.621-633.

²¹³ Brett, Jeanne M., Adair, Wendi, Lempereur, Alain, Okumura, Tetsushi, Shikhirev, Peter, Tinsley, Catharine, and Lytle, Anne, 1998, “Culture and Joint Gains in Negotiation,” *Negotiation Journal*, Vo.14, pp.61-86.

者は米国人交渉者よりも、両社の力関係や交渉ポジションの優位性（地位とポジショニング）を検討し、交渉で最初に条件を切り出すこと（ポジショニング）や共感に訴求すること（説得）が適切だと考えていたことがわかった。こうした相違点から、日本人交渉者は米国人交渉者よりも、交渉中にパワーおよび影響力行動を使うことが想定される。

仮説3：日本の同一文化内交渉では、米国の同一文化内交渉よりもパワーや影響戦術が多く使われる。

（5）文化クラッシュと相手の行動規範

ブレットと奥村は、日米間の異文化間交渉は、各々の同一文化内交渉と比べて、実現したジョイント・ゲインが低くなることを示した。この第二の調査の第3の目的は、異なる交渉スタイルとぶつかるという、同一文化内交渉のときとは違う状況において具体的に何が起きているのか、を次の3つの項目で検討するところにある。①一方が相手の行動に合わせる適応行動の有無。②自分とは異なる交渉スタイルにぶつかると、交渉者は必要最小限でまとめようとする事(satisfice)が起こるのか。③異文化間の交渉ではプロセスにはいかなるロスが生じるのか、である。

協働の過程において、自他のスクリプトが相容れないときには、起こりうるのは、一方が他方のスクリプトに合わせるか、双方が歩み寄るか、互いに自己のスクリプトを保持するか、である。

ベッテンハウゼンとマーニハン (Bettenhausen, Kenneth and Murnighan, J. Keith) は、規範形成を、新しくグループを作った時の状況から検討している。メンバーは、過去の経験に基づく個々のスクリプトをもって、グループに入ってくることになる²¹⁴。彼らが自分たちのスクリプトがクラッシュするという事態に直面したときには、グループとしての規範を話し合うかもしれないし、自分のスクリプトを通そうとするかもしれないし、他のメン

²¹⁴ Bettenhausen, Kenneth and Murnighan, J. Keith, 1985, "The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups," *Administrative Science Quarterly*, Vo.30, pp.350-372.

バーの演ずる(enact)スクリプトを観察し、合わせるかもしれない。

アデア、奥村、ブレットは、状況的要因と文化的要因から、米国人交渉者が日本人交渉者の規範的行動に合わせるよりも、日本人が米国人の規範的行動に合わせるのではないかと予測した。状況的要因としては、この異文化間交渉のサンプルとなっている日本人参加者は米国における日系企業に勤務しており、このデータは米国で収集されていることがある。ワイスも、相手の文化に慣れているほうが、相手に合わせることになる²¹⁵、と述べている。文化的要因としては、宮永による日本の文化が相互の理解と相互の環境に合わせることを大切にする²¹⁶、との解説から、日本人交渉者は伝統的な集団主義志向から離れ、個人主義的かつパーソナルな関係を作り、相手に合わせるのではないかと想定したのである。

仮説4：異文化間交渉での日本人は、相手の米国人よりも、米国的な文化規範的行動に合わせる傾向がある。

第二の調査では特に、異文化間交渉の日本人は、同一文化内交渉の日本人よりも、直截的情報シェアが多く、間接的情報シェアと影響力行使は少ないだろう、と予測した。つまり、直接的な情報交換が多く、間接的な情報交換と影響力行使が少ないのが米国人交渉者の規範的行動だ、と考えたのである。

異文化間交渉に参加した日本人マネジャーたちは米国の日系企業に勤務し、米国で暮らしているので、ブレットと奥村のデータでは適応が状況要因によるのか文化要因によるのかの判定はできないが、仮に異文化間交渉の米国人が、相手の日本人よりも相手に合わせているのなら、日米の異文化間交渉への行動的、文化的予測を覆す重要な証拠を得ることになる。さらに、適応が不成功なら、異文化間交渉が同一文化内交渉よりもジョイント・ゲインを実現できないという点で成果が低かったことの説明になると考えられる。

²¹⁵ Weiss, op cit., pp.86-88.

²¹⁶ Miyanaga, Kuniko, 1991, *The Creative Edge: Emerging Individualism in Japan*, Transaction.

(6) 適応へのモチベーション

文化に対応して適応するという考え方には、その実行の難しさが折り込まれていない。うまく適応するには、スキルの有無という問題とモチベーションの有無という問題がある。アドラーは、モチベーションの点で、自他の文化を比べるときには、自分の文化の方が優れたアプローチだという信念があることを指摘している²¹⁷。また、ウチとソト、内集団と外集団の概念を使えば、ターナー (Turner, John C.) がソトとの相互行為では、不確実性と不完全な情報により、同調性は生じにくい、と指摘している²¹⁸。そこで、与えられている交渉時間を十分に使わず、相互のやり取りも浅いまの低次元の合意で良いとするような証拠がみられれば、これは十分に適応しないのをモチベーションの有無で解説できそうである。異文化間交渉のジョイント・ゲインがこうした、そこそこでよしとする (satisficing) ことで制約されたのだとしたら、明らかに統合的な合意を実現していた同一文化内交渉者より、話し合いの時間が短かったのではないか。

仮説 5 : 異文化間交渉では同一文化内交渉ほど、時間をかけていない。

(7) 適応のスキル

相手の行動に合わせようとするときには、当人が適切な行動を使う技術をもっていることもあれば、適切な行動が何かを知らないこともある。この第二の調査では、ブレットと奥村の調査で、異文化間交渉における米国人が、相手の日本人の優先項目が分からなかったと交渉エクササイズ後の質問票で回答していたことに注目した。異文化間交渉の参加者が、互いに相手の優先項目を理解しにくかったというならば、彼らは同一文化内交渉の参加者より多くの質問や、確認型の発言をしていたのではないかと想定できる。つまり、理解を高めようとする努力の証拠があれば、適応の失敗と統合の低さを、スキルの有無から説明できると考えたのである。

²¹⁷ Adler, op cit.

²¹⁸ Turner, John C., 1991, *Social Influence*, Brooks/Cole.

仮説 6：異文化間交渉の参加者は、同一文化内交渉の参加者よりも、確認の質問や発言が多い。

適応の難しさに関するもう一つの行動指標は、交渉の進め方について、どれくらい話し合いをしたか、がある。異文化間交渉の参加者が異なる交渉スクリプトのギャップを埋めるのが難しかったとしたら、そのやりとりを効率的にしようと、交渉の進め方を話し合っていたのではないかと考えた。自分の進め方を相手が理解しているかどうか不安を感じれば、今話し合っているのが何で、次は何に進もうとしているかを告げたり、交渉の時間配分や、求める結果、互いの譲歩などについて自分が期待していること明示しようとするのではないかと。異文化間交渉の参加者が相手に合わせにくかったとしたら、交渉の進め方に関する発言が、同一文化内交渉よりも、テープから起こした記録に多くみられるのではないかと。

仮説 7：異文化間交渉の参加者は、同一文化内交渉よりも、交渉の進め方について話し合っていた。

以上の仮説の分析過程はすでに *Journal of Applied Psychology* 所収の論文に詳述されているので、ここに再掲せず、所見の考察を行うが、仮説群は仮説 7 を除き、いずれも統計的に有意な水準で支持されている。

第 6 節 考察

(1) 交渉プロセスにおける具体的行動

分析結果は、日米の各々の同一文化内交渉者の間に行動の相違があることを示した。異文化間交渉の日本人は、相手の米国的な規範に自分の行動を合わせようとしており、同一文化内交渉の日本人と米国人いずれよりも、確認作業を試みている。彼らのこの努力にもかかわらず、異文化間交渉がもたらしたジョイント・ゲインは、同一文化内交渉のものよ

り明らかに低い水準だった。

ブルットと奥村の調査に参加した日米の交渉者にみられた顕著な行動の違いは、米国人が、互いの選好や優先項目についての直接的な情報をとろうとし、それを使ってジョイント・ゲインを創出していたことである。彼らは優先順位に関する情報をシェアすることや、自他の選好を比較対照すること、オファーや提案に対して細かなフィードバックを提供することに支障がなかった。日本人は、項目を組み合わせたオファーを出し、それへのカウンター・オファーを出すといったことを重ねるなかで、互いの選好や優先項目を推測するという、間接的情報に頼る傾向があった。同一文化内交渉でも、日本人は米国人よりも明らかに多くのオファーを出していた。

(2) 情報共有

ブルットは著書 *Negotiation Behavior*(交渉行動)の随所で、直接的情報交換と間接的情報交換の両方が、統合的合意に相関することを記している²¹⁹が、第二の調査の分析結果もこれと一致した。そして、3つの点から交渉プロセスに関する研究に寄与していると考えている。第一は、交渉者が直接および間接的情報交換の交渉行動をとる頻度に関連する要因の一つとして文化差が存在することを示したことである。第二は、日米の交渉者がとる直接的、間接的情報シェア行動の頻度の違いは、ホールの指摘した日米の文化にある高コンテキスト・低コンテキストのコミュニケーション・パターンと一致すること。第三は、直接的情報シェアも間接的情報シェアも、文化的に整合するかたちで用いられる場合には、どちらもジョイント・ゲインをもたらす、ということである。

また交渉実務へのフィードバックとしては、第二の調査は2つの点を指摘した。一つは、交渉において統合的合意を求めるならば、情報探索だけでなく、情報シェアも重視することが重要だ、ということである。第二は、交渉者には情報交換という働きが必要であるこ

²¹⁹ Pruitt, op cit., 特に pp.170-180.またブルットは直接・間接の他に、明示的・暗示的(explicit/implicit)の対比も使う。

と、そして直接的な情報シェアと間接的な情報シェアが、それを担う、ということである。

(3) パワー・アプローチ

日米の交渉者の行動には、もうひとつはっきりした違いがあった。米国人がパワー型の戦術を控えるのに対し、日本人のほうは影響力を活用しようとする傾向があった。この行動差は、上下意識対対等意識の文化差に基づくわれわれの予想を支持したし、第一研究での、日本人交渉者は米国人交渉者よりも分配的戦術の活用を受け入れているとの考察とも一致した。ここで興味深いのは、米国人交渉者が相対的に影響力行使行動が少なかったのは、プルットによる、統合型の交渉者は情報をシェアし、パワー戦術を控えるという所見に一致するのだが、日本人交渉者の行動はそうではないのに、つまり、間接的な情報シェアしかり、そして分配型の交渉行動（正当性、情報型の説得、脅しを含むサンクション行動、同情(sympathy)）を使うのにもかかわらず、同一文化内では高いジョイント・ゲインを実現している、という事実である。

これは日本人交渉者が、対抗的な姿勢で、分配型戦術をとるとき、普通、米国人交渉者なら陥る分配型合意の罠を回避していたためであろう、と考えられる。ブルットと奥村は、交渉準備中に日本人交渉者が、相手との力関係などの話に、米国人よりも時間を費やしていたことを明らかにしたが、これは上下意識文化では、一種の上下のフレームに自他をいったん収めて、そこから状況を検討することが習慣的になっているためかもしれない。また交渉における影響戦術の利用が規範的であり、情報シェアはオファーに埋め込まれる間接的なものであるという文化圏では、分配型戦術の利用が情報探索を促している可能性が考えられる。

このことについての説明には、たとえばプルットが、分配型の戦術が、そうした対抗的なやり方をすることを指摘することで、交渉が失敗するネガティブな影響となりうることの示唆につながり、相手を交渉に積極的にさせようことを述べ²²⁰、互いの持つ脅しの能力

²²⁰ ditto., 1983, "Achieving Integrative Agreements," in Max H. Bazerman, and Roy J. Lewicki,

が、最小限の使われ方であれば、整合を促す可能性も指摘している²²¹。しかし、どちらの説の文脈も、この第二の調査の日本人交渉者が分配型戦術を用い、しかも統合的合意に至っている文脈とは異なる。そこで上述のように、日本の文化においては、双方が力関係を意識して交渉に臨み、パワーの優位性の相違を解決する必要性が探索を動機づけるのではないかとわれわれは考えている。グラハムとサノも、日本人交渉者がパワー戦術を用い、頑として譲らず、相手をかかわそうとするのはよくみられると描写しているし²²²、マーチは、メンツを失う恐れと自分の立場が正しいのだと言う確信が、日本の交渉者を「押して、押して、押しまくれ」という姿勢に駆り立てる²²³と述べている。しかしながら、これまでの定説であった、分配型戦術と創出型（ないし統合型）戦術が、それぞれ交渉の分配的側面と統合的側面に対応すべきであり、この第二の調査のデータの同一文化内交渉の日本人がこれらを同時に行使して、統合的合意（高いジョイント・ゲイン）を実現していたからといって、他の文化にも推奨できるとは言えないのは、まだ解明するメカニズムが交渉プロセスにあることを示唆している。

コミュニケーションもそうだが、利害の相違をすりあわせ、より良い成果につなげることが必要な交渉であればなお、誰しも自分が慣れている、自然な行動の仕方で行うのを好む。同じ国のなかの交渉でも、地域の文化差が交渉のプロセスや結果に影響しうることは、日本国内でも、多くの経験談が語られる。国境を超える場合には、さらに言語はもとより非言語的表現の相違も加わり、効率が下がり、フラストレーションのからむコミュニケーションがジョイント・ゲインの創出を阻害しうる。異文化間交渉では、規範的行動の衝突が、双方ないし一方の行動の適応をもって、相互行為を促すこともある。この第二の調査も、異文化間交渉の日本人が、同一文化内交渉の米国人が示した行動パターンに合わせようとしていることを見出した。つまり、米国の同一文化内交渉も、異文化間交渉の米国人

eds., *Negotiation in Organizations*, Sage.

²²¹ Pruitt, Dean G., and Gleason, J.M., 1978, "Threat Capacity and the Choice between Independence and Interdependence," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.4, pp.252-255.

²²² Graham and Sano, op cit., pp.19-20.

²²³ March, op cit., p.138.

も、情報は直接的にシェアしていたが、異文化間交渉の日本人は、同一文化内交渉の日本人を基準にすると、直接的情報シェア行動を増やし、間接的情報シェア行動を減らしていたのである。これは、状況的要因と文化的要因から、日本人交渉者の方が相手に合わせるのではないかと、という予測を裏付けたが、異文化間交渉の日本人の行動適応があっても、同一文化内交渉のジョイント・ゲインのような統合的合意にはつながっていなかったということは説明していない。

(4) 文化適応

この第二の調査から示唆される一つの説明は、異文化間での交渉者が十分に適応するためのスキルが不足していたのではないかと、ということである。交渉の会話記録には、確認の発言が異文化間交渉では同一文化内交渉よりも多かった。これは、異文化間交渉の日本人が、行動を相手に合わせようとしながらも、相手の持っている利害をなかなか理解できていなかったことの証左とみてよいだろう。彼らは、繰り返し確認の発言をすることで、相手側の利害や優先項目について、もっと理解しようと試みていたのである。また、上下意識文化の交渉者の方が、確認のための発言をすることが多いこともわかった。日本の同一文化内交渉の会話記録では、異文化間交渉や米国の同一文化内交渉の記録においてよりも、確認の発言が最も低く、このことが異文化間交渉の日本人が明確なメッセージの送受信を意識していたことの原因になる。

ブレットと奥村の調査において、異文化間の日本人交渉者は相手のアメリカ人の優先項目を理解していたが、米国人交渉者は相手の日本人交渉者の優先項目を理解していなかったこともこれで説明される。また、個人主義集団主義に関する先行研究では、集団主義の文化では、ウチ（内集団）との交渉では協力的になるが、ヨソ（外集団）との交渉では競争的になることが指摘されている²²⁴。第二の調査においては、集団主義文化の日本人交

²²⁴ Triandis, Harry C., 1989, "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, Vol.96, No.3, p.509.

渉者が、ソト（外集団）の個人主義文化の米国人交渉者と交渉した状況である。ブレットと奥村によれば、異文化間交渉の日本人による相手の米国人交渉者の選好と優先項目の理解が、米国人による日本人のそれらの理解よりも相対的に正確だったが、上述のように、外集団との交渉で競合的になった日本人交渉者が、それらの情報をジョイント・ゲインの創出よりも、分配的成果の要求に利用していたのではないかと考えられるのである。

（５）小括

ここではブレットと奥村が静態的に確認した交渉に影響する文化差を、録音していた交渉プロセスの内容分析を通じて、比較的より動態的な、すなわち具体的な文化規範的な交渉行動の確認を試みた。基本的な仮説群は検証され、しかるべき考察も試みたが、明確な限界がある。

この調査は、売り手と買い手の間の取引型交渉のエクササイズを用いて、限られた時間と範囲での双方の思考と行動を資料としたものだった。現実世界の交渉には、こうした状況もあろうが、一般的には、複数回の折衝を重ね、またそれまでの取引関係の有無など、より多くの要素と文脈が環境に存在している。また、第二の調査で測定できたのは、情報シェア行動が直接的か間接的か、にとどまる。同じ、直接的・間接的コミュニケーションにも他の形態がある。

交渉プロセスの会話記録のデータは、分類した行動の頻度で検討したが、相互行為における互酬性、交流するシグナルのインパクト、モードの切り替わるタイミングなど、同じようにジョイント・ゲインを従属変数にした場合でも、他の多くの行動パターンとそれらの組み合わせが存在する。そして、日本における交渉研究と教育が米国のそれに比べるときわめて萌芽的段階にとどまり、日本企業のこうした領域の能力育成も一般的には OJT に依存しており、米国で一般的な学術データに裏付けられた交渉トレーニングを受けている参加者とは異なる事情がある。より類似したトレーニングを受けている場合など、背景が似た場合の交渉でも、文化差が同じように作用するかどうかなども今後の課題である。

付録 1

第一研究の質問項目 (Questionnaire Items)(日本での調査には日本語版を使用した)

Information Planning

During the preparation session, how much did you think about ...

What information you would like to get from the other party

What information not to share with the other party

What information to share with the other party

What your priorities were

How the other party might act in the negotiation

Setting an agenda for the negotiation

Opening offer

What arguments you might use to support your position

What you might say to defend your position

The range of settlements you would accept

Multiple options for settlement

The order in which you would make concessions

Power Analysis

During the preparation session, how much did you think about ... *

How advantageous your negotiating position was

How powerful your company was

How advantageous the other party's position was

How powerful the other party's company was

Frustration

How strongly do you agree or disagree?

During the negotiation ...

Silence stimulated concessions

I felt frustrated

I was often silent in the negotiation

I wished I had the services of a mediator or third party

I wished I could consult with my preparation partner

I was confused about what the other party wanted

I had to make too many concessions

The other party was often silent

Cooperation/Reciprocity

How strongly do you agree or disagree?

During the negotiation ... *

The other party reciprocated information (offered information in return for information)

The other party reciprocated offers (made a counter offer in return for an offer)

The other party cooperated

There was a lot of joint problem solving

I trusted the other party

I had to do all the work in the negotiation (reverse coded)

(* Possible responses were "a lot," "some," "a little," and "not much at all.")

付録 2 : 第二研究のコード (Adair, Okumura, and Brett, 2001, pp.384-385)

Code	Definition	Example
Information		
I-1	Preference for a negotiable issue, option, relative importance of issues; assertion of interest	We typically offer 6 runs. Runs are really important to us.
I-2	Reference to minimum acceptable price or conditions (reservation price)	If you could provide us with the product at \$45,000, that is the limit we can afford to spend
I-3	Reference to BATNA (Best Alternative to Negotiation Agreement—what we do if we don't reach an agreement)	If you don't increase your price, I'm going to have to sell to one of your competitors
I-4	Reference to or preference for multiple issues with or without tradeoffs	We'd like to discuss the runs for Ultra Rangers and leave Strums off the table
I-6	Information about product or nonnegotiable issue (ratings, number of episodes, story, characters, sponsor, tie-ins, Strums, profitability)	Our cartoon show stars Indiana Smith, a 12-year old boy . . . Let me tell you a little bit more about the shares that Indiana Smith gets in the US... Based on the US ratings, we forecast at least a 10
I-7	Information about competitors (other stations, other cartoons or shows, other suppliers)	We are looking for programs from other companies as well.
I-8	Information about own company (strategic plan, profitability, longterm relationships, reputation, power)	We are planning to introduce some other cartoons in the future.
I-10	Reference to personal stake of negotiator in transaction	This arrangement is very important to me. I would like to go back with a good deal
I-11	Other information not in role instructions (e.g., ratings of current show in time slot)	Our current show has 11 points.

Substantiation/sympathy

- | | | |
|-----|--|--|
| S-1 | Positive substantiation (you do this/good for you/because how affects you, your company) or neutral substantiation(we need/because why; informational persuasion | This is a good opportunity for your company to get in the market... We're confident that there's a worldwide appeal to it. We really think Indiana(is worth)\$80,000. It has strong, proven demographics |
| S-2 | Sympathy (you do this/good for you/because how affects me, my company) | We can not exceed our budget. Right now, uh it's really tight... If you could find out a certain way to hsare the risk of burden? It would be very helpful for us. |
| S-3 | Negative substantiation (you don't need/because . . .) | If we don't make money on the show, we can't keep buying it. That is not beneficial for your company |

Offers

- | | | |
|-----|---|---|
| O-1 | Single issue offer | We're offering to pay 40% up front. |
| O-2 | Multiple issue offer without trade-off(often phrased ",,, and ,,,") | Would you consider 8 runs and \$50,000 per title? |
| O-3 | Multiple issue offer, with trade-off(often phrased "if,,, then,,,") | With that type of payment schedule . . . and for a six run deal, I really think I still need to ask you for \$0,000 per episode. If you give us \$50,000 per title, then we'll only take 50% up front |

Reactions

- | | | |
|-----|---|--|
| R-1 | Positive or neutral reaction (vague, ideas, arguments) or positive accetance of offer | If possible, we'd like to broadcast your show. We think that is a nice line-up. Well,,,, ; Right ; We may beable to do that. |
|-----|---|--|

R-3	Negative reaction	That is too risky for us. We're still not sure how we the show will be received
-----	-------------------	--

Mutuality

M-1	Noting common or mutual interests (positive)	We need a new show in our line-up and you need to sell this contract, so this deal can have benefits for both of us.
-----	--	--

M-2	Noting differences (negative)	We don't see the rating at 10 but at 7.
-----	-------------------------------	---

Procedural comments

P-1	Comments regarding procedures to be used, or in use except reciprocity(issue by issue packaging, moving on without resolving issue, reopening issue already resolved, making compromises)	We can argue about number of runs all afternoon. Let's move onto proce. I you keep yelling at me, I'm not going to negotiate witht you. So, how dow do this? Now, lets's talk the truth. I must talk to our management(when it meas let's put this issueaside for now).
-----	--	--

P-2	Comments regarding process of reciprocity	I made the last concession, now it's your turn.
-----	---	---

P-4	Positive expectations about negotiation process or outcome	I am sure we will be able to negotiate an agreement suitable to both of us
-----	---	---

P-6	Limits of case information	We weren't provided with that information.
-----	----------------------------	--

P-7	Time out to calculate, think or break	Let me stop and make some calculations. Do you need to take a break? I need to talk to our management (when it means, I need to make some calculations).
-----	---------------------------------------	---

Junk

J-1 Junk; uncodable

if this were real life, we would be

Of course, if this were real life, we would be

Confirmation/qualification

C-1 Question or response to question for "It's a six-run series" (1-1), "Six run series?" (C-1),
clarification, repetition; clarification of offer; "Yeah, I'm sorry" (C-1), "OK, not five runs." (C-1)
summarizing or paraphrasing; stating "that's not
what I meant"

第4章 定量的調査（Ⅱ）：紛争解決型交渉における第三者と文化差

第1節 コンフリクトと紛争解決

ブレット (Brett, Jeanne M.) は交渉のタイプを3つの柱、① (第3章でみたような) 売り手と買い手の間に見られる取引型交渉、②対立が顕在化した状況の紛争解決交渉、そして③チームや組織での意思決定に分類している¹。この節では、社内の部門間の紛争にマネジャーが第三者として介入し、解決を試みる状況での行動と結果に対する文化の影響を焦点に検討する。

バーナード(Barnard, Chester I.)の3つの組織要件の一つが共通目標だったが、仮に目標を同じように共有しているようでも、その達成へのアプローチや手法についての考え方、感じ方、具体的な動かし方や動き方に関しては、組織における立ち位置の違い、役割の違いにより、必ずしも単一の視点を共有しているわけではなく、各部門の業務や風土による行動の違いが、時には組織のなかでコンフリクトとして表面化して、そのための解決が必要になることがある。コンフリクトが顕在化した状況、すなわち一方の要求を他方が拒否した状況を紛争(disputes)という²。

この章はブレット、ティンスレー、シャピロ、奥村の調査(*Management and Organization Review* 所収の論文 Brett, Jeanne M., Tinsley, Catherine H., Shapiro, Debra L., and Okumura, Tetsushi, 2007, "Intervening in Employee Disputes: How and When will Managers from China, Japan and the USA Act Differently?" *Management and Organization Review*, Vol.3, No.2,

¹ Brett, Jeanne M., 2001, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, pp.2-3. (奥村哲史訳『交渉力のプロフェッショナル：MBAで教える理論と実践』ダイヤモンド社, 2003年, p.3)

² Felstiner, William L.F., Abel, Richard L., and Sarat, Austine, "The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, and Claiming," *Law and Society Review*, Vol.18, pp.631-654.

pp.183-204.)に基づく考察である。ここでは、ある会社の2つの部門のマネジャーの間の紛争に、別の部門のマネジャーが入る状況で起こることの展開を、日本、中国、米国の3つの文化圏で同一のエクササイズを実行し、問題解決の質と権限の受容性に関する比較を行った。この節では、比較文化調査の結果から、日本国内における問題解決と地位にともなう権限についての自明性の考察も試みる。

同じ状況でも文化環境が異なると、マネジャーの行動に違いがみられることは多くの研究で示されてきたが³、その違いをもたらす要因についての説明は必ずしも一枚岩ではない。これは比較文化型調査が、見出した行動の違いを次のいずれかに帰属させてきたためである。個人の行動を導く価値観、主観的規範をはじめとした諸特性などの比較的安定した相違を根拠とするか、所与の問題に対する解釈を構築し、反応するのに個人が用いる知識構造の相違を根拠とするか、に分かれる。

第2節 文化特性とコンテクスト

前者の文化のもつ諸特性からのアプローチ(dispositional approach)と、後者の構成主義的アプローチ(constructivist approach)には、それぞれ固有のメリットがあるが、この調査ではこれらを組み合わせることから、文化の中での、そして文化の間での、マネジャーの行動の幅に与える文化の影響を説明することを試みた。そこで、それぞれの説明が正しい、となるときに失われる予測可能性を考え、文化的規範複雑性(cultural norm complexity)を導入し、コンテクストによって知識構造の活用が文化内でシフトすることを説明しようと考えたのである。

³ たとえば、Tinsley, Catherine H. and Brett, Jeanne M., 2001, "Managing Work Place conflict in the United States and Hong Kong," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.8, No.2, pp.360-381, ditto., 2001 "How We Get to Yes: Predicting the Constellation of Conflict Management Strategies that are used across Cultures," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.4, pp.583-593.

文化的規範複雑性とは、一つの文化のメンバーが、相反するように見える価値観を受け入れ、彼らの行動をかなり変化させ、コンテキストのシグナル(contextual cue)に対応する二重性をもたらす程度のことである⁴。この文化規範複雑性をおくことで、文化とは特性アプローチが前提とするほど一定では必ずしもなく、コンテキストのシグナルに関連した行動変動が文化内にあることを説明する。

この調査でマネジャー間の紛争に第三者が介入するプロセスから、日本、米国、中国の3つの文化圏で文化複雑性を検討し、検証しようとしたのは、同じ組織の中での状況の場合には、介入する第三者の地位が紛争当事者との関係で、上司のときと同僚のときがあり、上下意識対等意識および伝統志向対変革志向の文化的価値観が、彼らの相互行為のあり方と、行動の選択に影響すると思われたためであり、また、代表的な比較文化研究ではこれらの文化的価値観が、日米中で異なっていることが示されている⁵から、である。

第3節 地位と公式権限

マネジャーが第三者として紛争状況に介入する状況についての研究は、たとえばシェppard (Sheppard, Blair H.) はマネジャーの第三者的役割を審問員(inquisitor)、判事(judge)、調停員(mediator)、モチベーター (motivator) の4つに分類している⁶。このうち前の3つの役割はチボーとウォーカー (Thibaut, John and Walker, Laurens) による法廷での第三者役割の概念化をベースにしたもので、第三者か紛争当事者が最終決定に対するコントロールを

⁴ Brett, Jeanne M, Tinsley, Catherine H., Shapiro, Debra L., and Okumura, Tetsushi, "Intervening in Employee Disputes: How and When will Managers from China, Japan and the USA Act Differently?" *Management and Organization Review*, 2007, Vol.3, No.2, p.183-204.

⁵ Hofstede, 1980, op cit., Schwartz, 1994, op cit.

⁶ Sheppard, Blair H., 1983, "Managers as Inquisitors: some Lessons from the Law," in Max. H. Bazerman and Roy J. Lewicki, eds., *Negotiating in Organizations*, Sage, pp.193-213, また、第三者という役割の限定を除き、コンフリクトをどう処理するか、という行動については、Coiser, Richard A., and Ruble, Thomas L., 1981, "Research on Conflict-Handling Behavior: An Experimental Approach," *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, pp.816-831.

もっているかどうか、という決定コントロール(decision control)、同じように証拠の提示や解釈に対するコントロールであるプロセス・コントロール(process control)をもっているか、で区別されている。審問員としての第三者は、決定とプロセスの両方のコントロールをもっており、裁判官としての第三者は、決定のコントロールをもつが、プロセスのコントロールは紛争当事者にあり、調停者としての第三者は、紛争当事者にプロセスと決定のコントロールがある⁷。

シェパードのいうモチベーターないしモチベーショナル・コントロールとは、前の3つの役割とは質的に異なり、影響力の源泉に関心がある。脅し、説得的議論、直接的なインセンティブ、公式権限などはいずれも、紛争当事者の側にあるいは他の関係者に求める行動を引き出すために活用しうるモチベーショナル・コントロールの形態であり、同一ではないが、パワーや影響力と似ている⁸。フェッファー (Pfeffer, Jeffrey) の指摘する、非公式の影響力とパワーの重要性も、その源泉とものごとの実行への必要性にある⁹。裁判官や調停員とは違い、マネジャーは社内の紛争当事者と階層関係があり、これは紛争そのものと無関係ではなく、彼らの公式的権限は、紛争当事者に対立の解決を促すのに利用可能な、報酬や強制力の源泉になりうる¹⁰。

マネジャーのもつ地位がコンテキストとして影響し、米国では第三者が紛争当事者に対して同僚の場合よりも上司である時の方が、行動はより命令的になり、現状維持型の結果を促すことが多い¹¹。第三者が上司の時は、彼らが事に当たる権限あり、本人もまわりもその権限を行使することを期待している、対照的に、第三者が同僚の場合は、同じ階層にいるので相手に対する組織上の権限はないので、命令的な行動はとりにくく、紛争当事者

⁷ さらに第三者がコンフリクトへの介入の際に使いうるコントロールの形態の詳細は、Sheppard, Blair H., 1984, "Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework," in Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol.4, JAI Press, pp.141-190.

⁸ Ibid., p.157.

⁹ Pfeffer, op cit., pp.23-28, (邦訳、pp.24-30.)

¹⁰ Karambayya, Rekha, and Brett, Jeanne M., 1989, "Managers Handling Disputes: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.4, p.687-704.

¹¹ Ibid., p.697.

に解決案を強制する権限もないことが、紛争当事者の利害を統合するような創造的解決を探索するシグナルになり、前例にこだわらない解決策を導く合図にもなるかもしれない。反対に、上司の地位は保守的な視点で現状維持を強化するようなシグナルになるかもしれない。

仮説 1：第三者が上司の時は、より専制的な意思決定になり、第三者が同僚の時は、より参加型の意思決定になる。

仮説 2：第三者が上司の時は、より保守的な決定になり、第三者が同僚の時は、前例にこだわらない決定を促す。

第 4 節 文化特性と第三者の紛争解決

文化特性に関する研究では、集団主義対個人主義をはじめとしたいくつかの次元(あるいはコア・エレメント)が人々の持つ価値観に反映されており、実地調査によってもそれらが測定されることが確認されてきた¹²。こうした文化特性研究は、諸次元に沿って、文化による行動の違いを説明でき、ある状況における行動は、一つの文化の範囲においてかなり同形であると想定できることを示唆している。日本人の集団主義に対して、米国の個人主義といったことは、データこそ示されないものの、スポーツの解説でも一般的であるし、ホフステッド(Hofstede, Geert)の文化類型は国際経営関連のテキストでは多く引用されているのが、その証左でもある。ヘイネら(Heine, Steven J., et al.)をはじめとした指摘があるように、これらが絶対的な尺度ではなく、文化にある諸価値には複雑性もあるので、調査対象の状況や行動によっては文化特性に基づく仮説が実証されないことも多い¹³。

¹² たとえば、Lytle, Anne L., Brett, Jeanne M., Barnsness, Zoe I., Tinsley, Catherine H., and Janssens, Maddy, 1995, "A Paradigm for Quantitative Cross-Cultural Research in Organization Behavior," in Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, pp.167-214, JAI Press.

¹³ Heine, Steven J., Lehman, Darrin R., Peng, Kaiping, and Greenholtz, Joe, 2002, "What's Wrong

この調査では、日本、米国、中国のマネジャーの参加により、彼らの第三者としての紛争状況への介入における行動を調べたかったので、この3つの文化の差を際立たせる文化的諸価値と当該行動に関連する文化的諸価値を確認する必要があった。シェッパードの決定とプロセスに対するコントロールの所在およびモチベーショナル・コントロールの考え方から示唆されるように、コンフリクトや紛争に介入する第三者の地位、公式権限の有無が焦点になり、また、そうした影響力の源泉の違いは、解決の内容の保守性や革新性に作用することが想定された。

この調査では、前述の取引型交渉の調査でも用いたシュワルツ(Schwartz, Shalom)の文化諸次元による質問票¹⁴から、二組の次元、上下意識と対等意識(Hierarchy vs. Egalitarianism)、伝統志向と変革志向(Tradition vs. Change)を用いた。理由は、上下意識と伝統志向に特徴づけられる文化出身のマネジャーは、階層秩序の上下意識から、より専制的な第三者行動をとり、変革の対極にある伝統志向から、より現状維持的な内容の決定をする作用があるのではないかと、対照的に、対等意識と変革志向で特徴づけられる文化出身のマネジャーは、より参加型の第三者的行動をとり、前例をいとわない決定を促す傾向があるのではないかと想定したからである。

シュワルツの上下意識と対等意識の次元で示される文化的価値観は、ホフステッドのパワー距離感と同様に、階層的な社会構造の重要性を強調している。単純化して言うならば、その階層的な社会においては、社会構造が階級づけられ、下位の者は上位の者に従うという規範がある。これに対して、対等意識の社会では、社会構造は比較的フラットで、階級の認識はあっても、社会的相互行為がそれに支配されることはない。

同じようにシュワルツの伝統志向と変革志向の文化的価値は、古くからのやり方を守ること重視する価値観と、前例を壊し、新しい方式を創り出す価値観の次元である。伝統志

with Cross-Cultural Comparisons of Subjective Likert Scales?: The Reference Group Effect,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, No.6, pp.903-918.

¹⁴ Schwartz, op cit., ditto., 1992, “Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries,” Mark P. Zanna, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25, pp.1-65. Academic Press.

向の社会では、過去を大切にし、その流れで現在を考えるので、変化の進み方も遅い。変革志向の社会では、将来に焦点があり、過去の流れに合わせようとは考えない¹⁵。

仮説3：上下意識文化出身の第三者は、対等意識文化出身の第三者よりも、専制的な意思決定を行う。

仮説4：伝統志向文化出身の第三者は、変革志向文化出身の第三者よりも、保守的で現状維持的な紛争の解決になる。

もっとも、この仮説の表現は、上下意識的価値観ないし対等意識的価値観の強い個人が、特定の方向で行動することを述べているわけではなく、あくまでも文化集団というグループとして、こうした傾向がみられるのではないか、という想定である。

第5節 構成主義的視点と文化差

構成主義的アプローチでは、文化のメンバーが知識構造を使い、状況を解釈し、行動を方向付けしていることを示唆している¹⁶。この知識構造とは、どう解釈し、どう行動するかのための、メンタル・モデルやスクリプトである。構成主義的アプローチの本質には、この調査の根拠として重要な2つの含意があることをモリスとゲルフアンド（Morris, Michael W. and Gelfand, Michelle J.）が指摘している。第一は、ある文化のメンバーには、同じ状況を解釈するときに利用しうる知識構造が複数共存している、ということであり、第二は、その知識構造は文化特性のシグナルとコンテキストのシグナルによって起動する、ということである¹⁷。

¹⁵ Ibid., p.43-45.

¹⁶ Morris, Michael W., and Fu, H.Y., 2001, "How Dose Culture Influence Conflict Resolution?: A Dynamic Constructivist analysis," *Social Cognition*, Vol.19, No.3, pp.324-349.

¹⁷ Morris, Michael W., and Gelfand, Michel J., 2004, "Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation," in Michel J. Gelfand and Jeanne M. Brett eds., *The Handbook of Negotiation and Culture: Theoretical Advances and Cultural Perspectives*, Stanford University Press, pp.45-70.

構成主義理論は、状況のシグナルがコンテキストに社会的に適した行動を喚起しうる、ということを示している¹⁸。つまり、行動は、ある文化に対する特性的視点で予測したものとは一致しない可能性がある、ということである。この調査では、そうした行動のシフトを、コンテキストの諸要因が、与えられた問題に対して文化が複数の多様な解決を促す程度によって決まる、という考え方、前述の文化規範複雑性(cultural norm complexity)を前提にした。文化規範複雑性が高いところでは、文化のメンバーは複数の時には相反する知識構造を保持し、行動を解釈したり、行動を実行するのに使っている、と想定したのである。知識構造が最終的に解釈をもたらし、特定の状況における行動が、入手可能になり、アクセス可能になり、また状況によって起動されたもの、として選択される¹⁹。

文化にある複雑性を念頭におくことにより、文化特性的にアプローチしたときに、ある一定の文化的価値観が行動に直接影響するところで、構成主義的なアプローチからは、文化特性に影響を受けるはずの行動が、同じ文化内においてもコンテキストによって変化することを見いだせれば、そこには文化と状況になんらかの関連があるはずである。

その関連性になんらかの筋道が見いだせれば、文化と状況から、他の行動への文化と状況の作用を推測することが可能になるかもしれない。この調査では第三者の紛争解決様式を焦点としているが、文化特性と状況の組み合わせによって、たとえば、第三者の地位が上司であるか同僚であるかの違いが、コンテキストのもたらすシグナルとなり、その文化出身者が問題を処理するとき、文化特性から予想される行動様式を強めることも、弱めることも、あるいは予想とまったく逆の行動をとることもありうる、のである。

この比較文化調査での問題意識は、どのような場合に、コンテキストのシグナルが、特性的アプローチによる予測を覆すか、にある。前節では日本と米国で、異文化間と同一文化内の比較から文化差の影響を検討したが、この節では、同一文化内の行動を中国を加え

¹⁸ Hong, Ying-yi, Morris, Michael W., Chiu, Chi-yue, and Benet-Martinez, Veronica, 2000, "Multicultural minds: A Dynamic Constructivist approach to culture and cognition," *American Psychologist*, Vol.55, No.7, pp.709-720.

¹⁹ Morris and Gelfand, 2004, op cit.

た三か国で比較し、文化規範複雑性を際立たせることが可能になることを期待した。

第6節 三カ国の文化規範複雑性

日常の雑談とは別に、学術的な比較文化型調査において中国を一括りで論じるのは、きわめて大雑把にすぎる。国土の広大さはもとより、一種の多民族国家であるし、漢民族としても二大言語があり、国内における地域差は気候、風土の違いはもとより、近年の経済の急激な成長がもたらしている格差や諸価値の変化まで考慮すると、一概に枠づけすることはできない。もちろん、そのことは米国を東海岸、西海岸、中西部、南部でみても、また両国に比べると、国土面積では小さい日本においても地域差はある。同一文化内であるだけに、方言や商取引も含めた慣習の相違は、相対的な距離感からすると、国内の方が強く感じられることもあるほどである。

しかしながら、それでも、たとえばシュワルツは広範な調査から、中国を上下意識で伝統志向であると分類している²⁰。だが、共産主義のもとでは、互いに「同志」なのではないか、また今日の中国の成立過程における、共産主義革命に焦点をおけば、上下意識と伝統意識の文化圏として分類するのは不適當なのではないか、とも言える。この調査では、ここに中国の文化規範複雑性の可能性を見出した。

中国は共産党の一党独裁の意思決定により運営されている。意思決定は、第三者の紛争解決のサブカテゴリーでもあるが、この領域には、上下意識と対等意識に両方に関連する行動と、伝統志向と変革志向の両方に関連する帰結がこの国には観察される。儒教の歴史は、今日の社会的な上下の階層だけでなく両親や年長者あるいは家族への意識においてもみられるし、他方、共産主義は対等意識の典型であり、この対極が並立している。国家の統治は共産党の一党独裁かつ少人数の指導部が圧倒的な権力を握る一方で、地方の諸制度

²⁰ Schwartz, 2004, op cit.

は分権化され、イデオロギーを共有し、その統制を受け入れたうえではあるが、一種の参加型意思決定システムともみてとれる。

伝統志向と変革志向にも同じような対極のしている様子が、中国のプロフィールとして観察される。たとえば旧正月、春節の祝い方は、隣国の日本の商業もしかるべき影響を受けるほど、大衆のあいだできわめて長い間、継承されている。他方、1950年代終わりのいわゆる大躍進政策、1960年代後半からの無産階級文化大革命などのきわめて急進的な変化、また近年の経済成長と消費活動のドラスティックな変化もこの国の一部になっている。

こうした概容から考えると、中国のコンテキストでは上下意識と対等意識および伝統志向と変革志向の4つの価値観に則した行動がすべて起こる可能性がある、ということになる。この4つの価値観は第三者の紛争解決に強く関連しており、また中国の文化にもこの4つの価値観すべてを象徴する慣習がみられることから、この調査では第三者の紛争解決というコンテキストが、この調査の中国人参加者の中に動態的かつ系統的な行動パターンをもたらしうることを想定した。たとえば、紛争に介入する第三者に、紛争当事者に対する公式の権限があるかないかといったコンテキストのシグナルが、中国人マネジャーの第三者としての役割行動の選択に作用するのではないか（参加型か専制型か、など）、と考えたのである。つまり、第三者の紛争解決というコンテキストにおいては、安定した文化的諸価値（特性）がそのまま直結して行動にあらわれるのではなく、むしろコンテキストが行動にダイナミクスをもたらすのではないかと予測したのである。

この調査で比較する日本と米国は、中国ほどの文化規範複雑性はないと想定した。先行して行った6文化地域（日本、米国、フランス、ブラジル、ロシア、香港）での取引型交渉におけるジョイント・ゲインを文化別に検討した調査でも、用いた集団主義対個人主義および上下意識対対等意識の二つの次元においては、測定された数値はホフステッドやシュワルツあるいはトリアンディス（Triandis, Harry）²¹らの分類と一致するプロフィールを

²¹ Triandis, Harry C., 1989, "Cross-Cultural Studies of Individuals and Collectivism," in John J. Berman, ed., *Nebraska Symposium on Motivation*, pp.41-133, University of Nebraska Press.

示していた。

シュナイダーとバールソー (Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis) は組織図で日米を比較し、米国は最も下位の社員であってもトップに直接のリンクをもちうることが示されるのに、日本のそれは画一的に階層で表示されることを指摘している²²。また、アドラー (Adler, Nancy J.) はローレント (Laurent, Alain) の研究を引用し「階層構造をもつ主たる理由は、誰が誰に対して権限を持っているかをみんなにわからせるためだ」という設問に対して同意したのは、米国人マネジャーが 18% だったのに対して、日本人マネジャーは 52% だったことを紹介している²³。また、マネジャーが第三者として紛争解決にあたる課題との関連をみると、同じくローレントの「部下が自分たちの仕事に関して出してくる質問のほとんどに対して、マネジャーは正確な回答を手元に用意しておくことが大切だ」という設問に対して同意したのは、日本人マネジャーが 78% だったのに対し、米国人マネジャーは 18% だった²⁴。

米国の文化では変革やイノベーションを重視するが、日本ではそれほどでもなく、特に優先順位がぶつかる場合にはその差が顕著になることが先行研究では示されている²⁵。日本の企業では稟議書に象徴されるような集団型の意思決定方式をとっているが、この調査で対象とするような課題に対する意思決定については、ブレットは伝統的な階層重視の文化では直接向き合うのを避けるために、共同では行わない傾向がある²⁶、と指摘している。また、カランバヤとブレット (Karrambayya, Rekha and Brett, Jeanne M.) は、マネジャーの第三者としての地位が、米国内での行動のダイナミクスに影響するというデータを示している²⁷が、米国の文化特性としての直接向き合う意欲²⁸と強い対等意識の価値観が、そうした

²² Schneider, Susan C., and Barsoux, Jean-Louis, 1997, *Managing Across Cultures*, p.93, Prentice-Hall.

²³ Adler, Nancy J., 1991, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd. ed., PWS-Kent, p.42.

²⁴ Ibid., p.45.

²⁵ Hofstede, op cit., Schwartz, op cit.

²⁶ Brett, 2001, op cit., pp.104-107, 邦訳, pp.98-101

²⁷ Karambayya and Brett, op cit.

²⁸ Brett, 2001, op cit.

ダイナミクスを弱める傾向があることも想定される。

3つの文化に関する以上のような帰納的推測が正しいとすれば、コンテキスト（たとえば、第三者の地位）は日本と米国よりも文化規範的複雑性（矛盾する知識構造が共存する）の高い中国においては、第三者の行動により強い影響を与える、という理論仮説を導くことができる。

仮説5：第三者が上司の場合は、日本人と中国人のマネジャーは米国人のマネジャーよりも専制的になる。しかし、第三者が同僚の場合は、中国人と米国人のマネジャーは、日本人のマネジャーよりも参加型になる。

仮説6：第三者が上司の場合は、日本人と中国人のマネジャーの解決結果は米国人のマネジャーの解決結果よりも、現状維持的になる。しかし、第三者が同僚の場合には、中国人と米国人のマネジャーの解決結果は、現状維持より変化を取り入れたものになる。

第7節 調査の概要

（1）参加者と手続

この調査に参加したのは、日本、米国、中国の、いずれも母国で研修を受講していた正社員だった。平均年齢は31.6歳で、男性が74%だった。二人の紛争当事者の間に一人の第三者が入る形式だったが、米国では58グループ、日本では82グループ、中国では33グループの計519人が参加し、データの不完全なものを除き、従属変数が「第三者の行動」については492人、従属変数が「問題解決の結果」については491人が分析対象のサンプルになった。

この調査でも、前章の取引型交渉の設定での調査と同じように、交渉エクササイズを用いたが、これに先立ち、参加したマネジャーにはシュワルツの文化価値リストを基にした質問票により、個々人の文化的価値観を調べた。調査のサンプルとなる参加者が先行研究

の示す各国の文化的諸価値のプロトタイプにあっていのかどうかを確認した。この質問票も交渉エクササイズおよび調査で使用する資料はすべて英語が原著であるが、ブリスリン (Brislin, Richard W.) のガイドライン²⁹に従い、担当する研究者と専門の翻訳者によって、すべて日本語と中国語に翻訳および逆翻訳をしてある。

用いたロールプレイ型の交渉エクササイズは、経営学大学院や企業研修でもよく活用されているもので、二人のマネジャー（営業担当とデザイン担当）の間の対立状況に第三者として別の部門のマネジャーが入り、三者で話し合いを行う設定である。これを3人一組になって行い、行動データを収集した。

このエクササイズのシナリオでは、製品の仕様をめぐる対立が焦点になっている。営業担当マネジャーが重要な顧客（プレステージが高く、発注量も多い）から受注した製品の生産が始まってから、デザイン担当マネジャーが最新の技術による改善を思いつき、営業マネジャーに相談せずに、製品の仕様をわずかながら変更した。これに気づいた営業担当はデザイン担当に、所定の仕様に戻すように求めたが、デザイン担当はそれを拒否した。つまり、一方の要求を他方が拒否した、紛争の状況である。契約した納期まで時間がなく、期日に間に合わなければ、違約金が発生する。所定の仕様に戻すにしても、時間はもとより、費用もかかる。また、最悪のケースではデザイン担当者が辞職すると、プロジェクトが宙に浮き、新しい仕様で仕上げることも、元に戻すこともできず、違約金はさらに拡大する。この状況を知った別部門のマネジャーが第三者として、営業担当とデザイン担当の上司または同僚として、三者での話し合いを求めるポイントから、三人による交渉が始まる。それまでは、各自がグループ記号が記載され、ランダムに配布された役割の資料を個別に読み、担当する職務と状況を把握している。三者それぞれに渡される資料には、共通情報と秘密情報が掲載されている³⁰。

²⁹ Brislin, Richard W., 1980, "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials," in Harry C. Triandis and John W. Berry, eds., *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.2, pp.389-444, Allyn and Bacon.

³⁰ Brett, Jeanne M., Karambayya, Rekha, Tinsley, Catherine H., and Lytle, Anne L., 1996, "The Paradise Project," in Jeanne M. Brett, ed., *Negotiation, Teamwork, and Decision Making*

(2) 測定

参加者の国籍、年齢、業務略歴および上述のようにシュワルツに基づいた文化的価値観の質問票を、交渉エクササイズの前に記入する。エクササイズは 20 分間の資料通読と役割把握、60 分間の話し合い、で構成されている。エクササイズの後、われわれは参加者に各自の紛争解決のプロセスと結果に関する質問票を配布し、記入を求めた。この記入は、参加者はもう他のメンバーとは一切、相談せず、各自で行うように厳格に求めている。したがって、従属変数は誰が決定したか、そしてグループの決定が何であったか、についての主観的判断である。

最初の設問は「誰が最終的な結論を決めたか？」である。回答の選択肢は、①第三者が決めた、②営業部長が決めた、③デザイン部長が決めた、④第三者と営業部長が決めた、⑤第三者とデザイン部長が決めた、⑥営業部長とデザイン部長が決めた、⑦全員で決めた、⑧特定できない、である。

仮説を検証するために、われわれはこの設問への回答は 2 つに分類した。つまり、第三者が一人で決定したか、それ以外の第三者と紛争当事者の一人ないしいずれか二人あるいは全員で一緒に決定したか、である。

次の設問は「最終結果はどうなったか？」である。回答の選択肢は、①契約通りに元の仕様に戻す、②新しい仕様のままで進める、③それ以外の方法、である。第一の選択肢は、契約通りにするという意味において現状維持的な解決である。次の二つは、契約を守るという先例を変えるか、紛争当事者の利害を統合する新しい解決を創出するか、という意味で、現状とは異なる新たな変更を付加した解決になる。分析のために、この設問への回答も 2 つに分類した。現状維持か変更か、である。

紛争に対するマネジャーの第三者としての介入のプロセスと結果がどうだったかという課題に絞り込むために、従属変数は操作している。どちらもプロセスと結果に関する主観

的判断を測定しているので、参加型のプロセスであれば、かかわる利害を統合した結果をもたらしている可能性が高く、プロセスと結果は相関するという考え方もある。しかし、手続的公正(procedural Justice)に関する研究では、紛争当事者が得られる結果とは別に、場合によっては自分に不利な結果になったときでも、発言の機会（プロセス）を重視していることが証明されており³¹、また、尊重を感じた紛争当事者が、自分の利益に合わない結果でも受け入れうる場合があることも示されており³²、プロセスと結果が相関するとは決めつけられない。

（3）参加者の文化特性

この調査の諸仮説はシュワルツの先行研究が示した文化価値プロフィールに基づいていたので、仮説の検証の前に日本、米国、中国で調査に参加した人々が、この調査での仮説の構築に用いた文化価値プロフィールと同様の文化価値プロフィールを備えているかどうかを確認する必要があった。ルンとボンド（Leung, Kwok and Bond, M.）が推奨するように³³、被験者の文化的諸価値の中で標準化を行い、多変量解析を経て事後比較分析を行い、文化差をテストした。解析プロセスの詳細はすでに *Management and Organization Review* に所収の論文に掲載されており、ここに再掲しないが、上下意識については、対象となった米国人マネジャーは、日本人マネジャーと中国人マネジャーよりも有意に低く、日本人と中国人の間には有意差がなかった。伝統志向についても、米国人マネジャーは、日本人マネジャーと中国人マネジャーよりも有意に低く、日本人と中国人の間には有意差がなかった。われわれの調査に参加した3か国のマネジャーたちは、先行研究で見出されている文化的価値観と適合することが確認された。

³¹ Lind, E. Allan, Kanfer, R., and Earley, Chris, 1990, "Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgements," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.59, pp.952-959.

³² Shapiro, Debra L., and Brett, Jeanne M., 2005, "What is the Role of Control in Organizational Justice?," in Jerald Greenberg and J.A. Colquitt, eds., *Handbook of Organizational Justice*, pp.155-178, Lawrence Erlbaum Associate

³³ Leung, Kwok and Bond, M., 1989, "On the Empirical Identification of Dimensions for Cross-cultural comparison," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.20, pp.133-151.

第三者の地位が上司か同僚かについては、演習資料の中に記載され、三者間の関係も資料の表紙の組織図に明示されていたこと、そして、誰が決定したかという設問については、回答の直前に地位を再確認することが、回答内容を誘導しかねないことを考え、交渉後の質問票では第三者の地位を記入させる問いは設けていない。したがって、交渉後の質問票では、交渉中の当人の役割が、①営業担当マネジャー、②デザイン担当マネジャー、③他部門のマネジャーのいずれかだったか、だけを明示するよう求めた。これにより、すべての参加者が、紛争シナリオにおける自分の役職をあらためて確認することができ、また、全員がこの項目には正確に回答している。

(4) 分析

従属変数は、参加者が紛争を解決するために話し合いをした後に収集されたので、各グループ3人の参加者の回答が独立しているとは仮定できない。また、3人の間でも不一致は存在する。たとえば、「誰が決定をしたか」という設問についてのグループ内不一致（当該グループの中で、たとえば、一人は全員で決定したと回答しているが、他の二人は第三者が決めた、と回答している）は、28.1%だった。また、「決定の内容」についての設問についてのグループ内不一致（当該グループの中で、たとえば、一人は元の仕様に戻す、としたが、他の二人は、そのほかの回答をしている）は、10.9%だった。この不一致のレベルは、グループの中でプロセスや決定についての解釈の違いもあったことを示唆している。

はローデンプッシュとブライク（Raudenbush, Stephen W. and Bryk, Anthony S.）のHLM（Hierarchical Linear Models）³⁴を用い、設定した仮説を個人レベルで検証し、交渉したグループ内で入れ子状になっている個々人（二人の紛争当事者と第三者）をコントロールした。この手法により、独立変数（上司か同僚かという第三者の地位、日本、米国、中国いずれかの文化）と従属変数（第三者の行動、話し合いの結果）間の関係性の検証、が可能

³⁴Raudenbush, Stephen W. and Bryk, Anthony S., 2002, *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2nd. ed., Sage.

になる。

また「立場」としたコントロール変数を設定し「1」とした。参加者が第三者の役割の場合がこれで、参加者が紛争当事者の場合は「0」である。第三者が自分の行動を穏当な表現(politically correct terms)で記述することを想定し、第三者と紛争当事者の立場を区別しようとした。この立場の変数を設定することにより、第三者が、紛争当事者からみた第三者の行動と結果とは異なる認識をしている可能性があることをコントロールしようと考えたのである³⁵。

第8節 考察

(1) 第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす効果

交渉エクササイズを通じた三者での話し合いの末、最終的な決定は第三者が下したという認識は、第三者の地位が同僚の場合よりも上司の場合に多かった。第三者が上司の場合は参加者の35%が、第三者（上司）が決定したと回答したのに対し、同僚の場合は7%であり、統計的に有意な差があった。

³⁵解析の過程と結果の詳細については、Brett, et al. 2007, pp.193-198.

表 4-1 : 第三者の地位の意思決定者に対する影響(第三者単独か、それ以外)

誰が決定したか	第三者の地位		
	上司	同僚	合計
第三者			
Count	100	15	115
Expected count	66.4	48.6	115
% within column	35.20%	7.20%	23.40%
それ以外			
Count	184	193	377
Expected count	217.6	159.4	377
% within column	64.80%	92.80%	76.60%
合計			
Count	284	208	492
Expected count	284	208	492
% within column	100%	100%	100%

(出典 : Brett, Jeanne M., Tinsley, Catherine H., Shapiro, Debra L., and Okumura, Tetsushi, 2007, "Intervening in Employee Disputes: How and When will managers from China, Japan and the USA Act Differently?" *Management and Organization Review*, Vol.3, No.2, p.194.)

話し合いによる決定内容が、契約時の仕様に戻す(現状維持的)ことだったとの回答は、第三者が上司の場合には 40.7%であり、同僚の場合には 34%だった。これは仮説は支持されたものの、有意差はマージナルだった。

表4-2 : 第三者の地位の決定内容に対する影響 (現状維持か変更)

決定内容	第三者の地位		
	上司	同僚	合計
現状維持			
Count	29	63	186
Expected count	108	78	186
% within column	40.70%	34.00%	37.80%
変更			
Count	169	136	305
Expected count	177	128	305
% within column	59.30%	66.00%	62.10%
合計			
Count	285	206	491
Expected count	285	206	491
% within column	100%	100%	100%

(出典 : Brett, et al., op cit, p.194.)

(2) 文化が決定者と決定内容におよぼす効果

国籍（文化）による第三者の決定主導の違いについては、米国人の場合よりも、第三者が日本人と中国人の場合のときに、第三者が決定したという頻度が高かった。第三者が単独で決定したという回答は、日本人では 27.2%、中国人では 27.5%、米国人では 17.0%であった。

表4-3：意思決定者に対する文化の影響（第三者単独か、それ以外）

誰が決定したか	米国	日本	中国	合計
第三者				
Count	29	63	25	117
Expected count	40.5	54.9	21.6	117
% within column	17.00%	27.20%	27.50%	23.70%
それ以外				
Count	142	169	66	377
Expected count	130.5	177.1	69.4	377
% within column	83.00%	72.80%	72.50%	76.30%
合計				
Count	171	232	91	494
Expected count	171	232	91	494
% within column	100%	100%	100%	100%

(出典：Brett, et al., op cit. p.195)

話し合いの結果が契約時の仕様に戻す（現状維持的）との回答を文化別にみると、米国人の間では 23.4%だったのに対し、日本人の間では 49.8%、中国人の間では 34.1%だった。この保守的ないし現状維持的な選択をしたとの回答は、中国人が米国人よりも統計的に有意に多く、さらに日本人はその中国人よりも有意に多かった。

表 4-4 : 決定内容に対する文化の影響（現状維持か変更）

決定内容	米国	日本	中国	合計
現状維持				
Count	40	115	31	186
Expected count	64.5	87.2	34.3	186
% within column	23.40%	49.80%	34.10%	37.70%
変更				
Count	131	116	60	307
Expected count	106.5	143.8	56.7	307
% within column	76.60%	50.20%	65.90%	62.30%
合計				
Count	171	231	91	493
Expected count	171	231	91	493
% within column	100%	100%	100%	100%

（出典：Brett, et al., op cit. p.196）

（3）文化と第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす効果

第三者が上司の地位だった場合に、最終的な決定は第三者が単独で行ったとした回答を文化別にみると、日本人が 38.5%、中国人が 51.1%で、米国人の 24.8%よりも多く、有意差があった。

同じように第三者が同僚だった場合に、その第三者が他の人と一緒に決定したと回答されていたのは、中国人と米国人が約 98%だったのに対し、日本人は 87%であり、有意差があった。

表4-5：意思決定者に対する文化と第三者の地位の影響（第三者単独か、それ以外）

第三者の地位	誰が決定したか	米国	日本	中国	合計
上司	第三者				
	Count	27	50	23	100
	Expected count	38.2	45.9	15.8	100
	% within column	24.80%	38.50%	51.10%	35.30%
	それ以外				
	Count	82	80	22	183
	Expected count	69.8	84.1	29.1	183
	% within column	75.10%	61.50%	48.80%	64.70%
	合計				
	Count	108	130	45	283
	Expected count	108	130	45	283
	% within column	100%	100%	100%	100%
同僚	第三者				
	Count	1	13	1	15
	Expected count	4.4	7.4	3.2	15
	% within column	1.60%	12.70%	2.20%	7.20%
	それ以外				
	Count	60	89	44	193
	Expected count	56.6	94.6	41.8	193
	% within column	98.40%	87.30%	97.80%	92.80%
	合計				
	Count	61	102	45	208
	Expected count	61	102	45	208
	% within column	100%	100%	100%	100%

（出典：Brett, et al., op cit., p.197）

第三者が上司の場合に、契約の仕様に戻す（現状維持的）という解決にしたとの回答は、日本人が48.5%で中国人が47.8%だったのに対し、米国人は28.4%であり、日中両国と米国の間には有意差があった。

第三者が同僚だった場合に、契約の仕様に戻すのではなく、何らかの変更やその試みを含み結論になったのは、米国人が85.2%で中国人が79.5%だったのに対し、日本人は48.5%であり、米中両国と日本の間には有意差があった。

表4-6：決定内容に対する第三者の地位と文化の影響（現状維持か変更）

第三者の地位	決定内容	米国	日本	中国	合計
上司	現状維持				
	Count	31	63	22	116
	Expected count	44.4	52.9	18.7	116
	% within column	28.40%	48.50%	47.80%	40.70%
	変更				
	Count	78	67	24	169
	Expected count	64.6	77.1	27.3	169
	% within column	71.60%	51.50%	52.20%	59.30%
	合計				
	Count	109	130	46	285
	Expected count	109	130	46	285
	% within column	100%	100%	100%	100%
同僚	現状維持				
	Count	9	52	9	70
	Expected count	20.7	34.3	15	70
	% within column	14.80%	51.50%	20.50%	34.00%
	変更				
	Count	52	49	35	136
	Expected count	40.3	66.7	29	136
	% within column	85.20%	48.50%	79.50%	66.00%
	合計				
	Count	61	101	44	206
	Expected count	61	101	44	206
	% within column	100%	100%	100%	100%

（出典：Brett, et al., op cit., p.197.）

調査に参加した日本人マネジャーと中国人マネジャーの文化特性は、上下意識と伝統志向性において、この交渉エクササイズのプロセスや結果に違いはなかったということから、文化特性アプローチの妥当性を見出すことができた。

さらに重要なのは、解釈主義的アプローチで想定された文化とコンテキストの相互作用に関する結果だった。最終的な結論を誰が決めたのかということについての認識と、話し合いの結果としての決定内容については、日本人マネジャーと米国人マネジャーそれぞれにおけるプロセスで異なるであろうことは、文化特性アプローチによる日米両国の文化的諸価値の違いから予測されていたが、それが検証された。これと対照的なのが中国人マネジャーだった。中国人マネジャーによる第三者の紛争解決では、第三者の地位が状況のシ

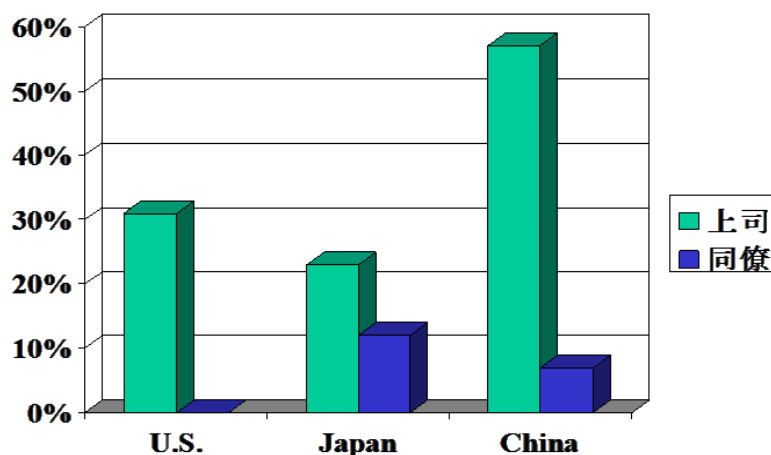
グナルとなり、誰が最終的に決めたかのということと、結論の内容が現状維持か変更かという決定の内容から、解釈主義的アプローチに基づく予測が支持されたのである。

グラフで表示すると図 4-1、図 4-2 のようになる。

図 4-1 では、誰がグループとしての決定をしたかという問いには、日本では第三者が上司の場合でも 8 割近くが、全員で決定したと回答しており、いわゆるコンセンサス重視の状況であろうことが推察される。また組織階層上の公式権限のない同僚が紛争状態に介入したときに、日本の場合に第三者が決定したとの評価が米国と中国よりも高いのは、間に入る、という中立的な感覚としての受容なのか、あるいは会社のために、という主張を通す中で見出されるものなのかは、さらには、この交渉エクササイズの設定にプロジェクトの予備予算として唯一資金があることで、これを提示することにより、対立している双方に歩み寄りを促すなどの行為がそう決定とみなされたのか、推測はされるものの、確定する解釈には至らない。

他方、明確に対等意識の文化である米国人マネジャーの場合には、互いに同僚である場合には、公式の決定権限がないことが明白な影響をもっていることがわかる。また、中国人マネジャーが公式権限を持つ場合には、その行使と他の二者からの受容が明確であることも表示されている。

図 4-1：最終的な決定を誰が決定したかに対する第三者の地位と文化差



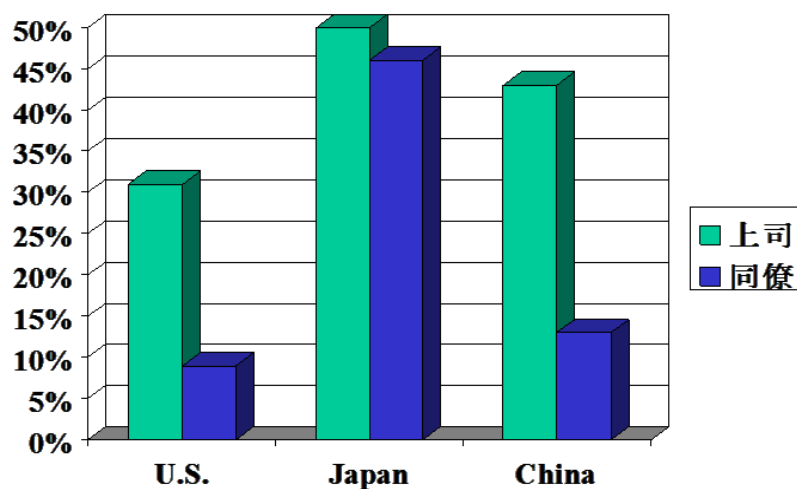
(Brett, et al., op cit., より作成)

図 4-2 は、この交渉エクササイズにある対立についての話し合いの結果が、現状維持的であったか変革志向であったか、を、第三者の地位別に表示している。

日本人マネジャーの場合には、第三者の組織階層上の公式権限が他の二者より上位か同等かに関わらず、他の二つの文化圏よりも保守的傾向ないし現状維持的傾向があることが確認できる。また、米国人マネジャーと中国人マネジャーの場合でも、紛争状況に介入する第三者が他の二者の上司になる場合には、同僚の場合と比べると、明確に現状維持的傾向が強まることがわかる。これは、このエクササイズの設定で、上述のように第三者役に配分されている予備資金という資源を用いれば、顧客との当初の契約を守ることができるという意味でのリスク回避が可能になるからであろう、と推察される。しかしながら、日本人マネジャーの場合は、ほぼ半数が現状維持的ないしリスク回避になるのに対し、米国人マネジャーの場合には7割近く、中国人マネジャーの場合にも6割近くが変革志向の解決策を見出し、しかも、第三者に公式権限のないマネジャーが入るときには、米国人マネジャーたちは9割超、中国人マネジャーたちも9割近くが、変革志向の解決策を見出すかたちで合意したのである。

交渉後の結果を記入する際に、変革的な解決（このエクササイズの場合には、時間は1～2日しかないが、顧客に接触し、新技術を使用したため契約の仕様とは若干色彩の異なる商品を、新技術により向上した機能について、説明する、そして顧客の対応をおり込んでから、当初の仕様の製品に戻すかどうかを判断する）のための諸段階が明記されているグループは、多角的に解決を検討したことが読み取れる。他方、日本人マネジャーの場合に多い、元の仕様にして納品するという解決になる場合には、その新技術を今後、市場に浸透させる努力をする、というトレード・オフにより、契約の仕様と若干異なる製品を仕上げにかかっている紛争当事者の譲歩を得ていることが多い。これは、今日でもなお、米国や中国よりは、「次」への期待を共有する長期的関係が存在する、と解釈できるかもしれない。

図 4-2：第三者の地位と現状維持（保守的）決定の文化差



(Brett, et al., op cit., より作成)

(4) 小括

この調査で見出したのは次の5項目である。①日本人と中国人の第三者役は、上下意識と伝統志向対対等意識と変革志向について同様の文化的諸価値をもっている、同じよう
に行動するわけではない、②中国における行動は、日本と米国における行動よりも可変的
である、③中国人マネジャーの行動を予測するにはコンテキストのシグナルもいる、④日
本人マネジャーと中国人マネジャーの行動は、コンテキストのシグナルが、日本と中国に
共通する上下意識と伝統志向という文化的諸価値と一致しているときのみ、類似する、⑤
米国人マネジャーと中国人マネジャーの行動は、コンテキストのシグナルが、紛争当事者
に対して同僚であることを示す場合に類似する。

この調査では、日本人と米国人マネジャーの報告した行動は、それぞれの文化の諸価値
を反映している（文化特性アプローチと一致する）が、中国人マネジャーが示した行動は
第三者の地位が上司か同僚かというコンテキスト・シグナルを反映していた。これは構成
主義的アプローチと一致し、また中国文化のもつ文化的規範複雑性とみてよい。

第9節 理論と実務への含意

国際経営や異文化経営の文献では、これまで西洋と東洋のような対比を自明のもののように言及していたが、こうした区分が意味のある比較や分類には広すぎるというだけでなく、コンテキストも織り込む議論が必要になる。ホフステドが嚆矢となる文化特性による複数の次元設定は、地域分類やプロトタイプに便利であり、しかるべき説明能力を備えている。これと解釈主義的アプローチは、決して相容れないわけではなく、この調査で示したように、コンテキストのシグナルを組み込むことで、文化特性アプローチを補完し、統合的な説明力、予測力を備える可能性がある。

また解釈主義的アプローチも、コンテキストのニュアンスを重視するものの、人々の行動が、国籍と文化のようなマクロのコンテキストではなく、上司か同僚かのようなマイクロの（ないしローカルの）シグナルに導かれている場合には、予測力が異なる。この意味においてはそこには、この調査で導入した文化的規範複雑性に同一文化内の相違を説明する力があるとみてよい。

交通や特に通信テクノロジーの急速な発展、あるいは前世紀末に社会主義圏、共産主義圏の政治経済状況の劇的な変化を経た今日では、定番として引用、参照される文化特性、文化諸次元の前提は、しかるべき期間ごとに再検討される必要がある。この調査を開始する問題意識の一つも、日本と中国が多くの教科書で同一文化圏として区分されていたが、それぞれの文化出身のマネジャーたちの行動が異なることを経験的に気づいていたことにあった。そして、紛争解決状況における第三者行動の場を設定して測定したところ、上述のように、地位による違いによって、両者の行動に違いがみられたのである。そこから、共有された価値(文化)が同様の行動を導くという前提を再検討する必要があり、そのための一つのツールとして関連するシグナルが重要になる。

文化的規範複雑性という概念については、さらに広範囲での検証が必要だ、ということである。この調査では、中国の制度的側面と社会的側面から異なる文化的要素が共存する

というロジックを用いたが、どの文化にも、文化的サブセットがあり、そこには相反する諸価値が存在しており、それぞれに関連した行動があるはずである。

経営学では、リーダーシップ研究もモチベーション研究も特性、要因の抽出から始まり、それなりの説明力をもちながら、特性のリストが肥大化するまま収束せず、理論的な收拾がつかなくなった。リーダーシップ研究は、後に状況要因との関連、さらには要因との組み合わせで、コンティンジェンシー理論において、コンテキスト要因を取り入れながら理論を進化させた。異文化間調査から、組織における人間行動を照射する研究においても、文化的規範複雑性についての活用と検証が進むことで、行動の予測や説明が改善されうると考えられる。

交渉研究、紛争解決研究、合意形成研究はいずれも実務と密接にリンクしている。この調査による実務への含意の第一は、文化的特性や文化的価値の理解は、自分と異なる文化の出身者の行動を予測しようとする際に考えるべき等式の半分でしかない、ということだ。残りの半分は、コンテキストが組織における行動にどのようなシグナルを示しているかを理解することである³⁶。

筆者が 2005 年から 7 年間にわたり継続してきた中国に展開している日系企業への聞き取り調査では、現地の日系企業の日本人管理職が業務の上で抱えるさまざまな課題に関する情報を収集することができた。そこには、いわゆる日本的経営方式、自社の日本でのマネジメント様式を現地に導入しようとするなかで摩擦や非効率を招き、処理しきれずにいることに起因していると思われる課題もあった。日本的方式を適用、定着させるかどうかの考え方とは別に、現地の人々が持ちうる文化特性とそれに基づく行動、そして今回の調査で見出された文化規範複雑性の概念から、コンテキストのシグナルによりもたらされう行動についての予見可能性が高まれば、そうした摩擦や非効率の一部は未然に防止できると考えられる。

第 3 章と 4 章でとりあげた日本、米国、中国は国単位の文化が対象であった。いくつか

³⁶ Brett, et al., 2007, p.201.

の指標からはいずれも経済的に有力な国家間での比較であるが、そうした意味付けの他に、アクセスがあるからこそ調査できた、という実務的な面もある。そうした諸事情は別にしても、今日の経営におけるダイバーシティという課題は国境や宗教のみならず、性差や年齢といったさまざまな境界線をこえた多様性と向き合い、対応することをマネジャーに要求している。境界線上に生じるのがコンフリクトである。国境や文化境界に起因するものであれ、他の境界線に起因するものであれ、コンフリクトと紛争の解決には、当事者としての解決能力だけでなく、第三者としての介入せざるを得ないときの解決能力も求められる。

相手がなぜ、そのように行動するのか、あるいは、なぜそのようには行動しないのか、を理解するためには、前節の取引型交渉を異文化間と同一文化内の日米比較でみたように、文化の境界線という相違と対比が際立つところでの経験や実験は、自己の行動の自明性への気づきをもたらし、適応や順応を自然に促したり、行動のレパトリーを見直し、新たな行動を追加する機会となりうる。

第5章 定性的調査：公共事業における用地交渉担当者の経験知

第1節 調査の背景

ゲルファンドとブレット(Gelfand, Michele J., and Brett, Jeanne M.)の指摘するように、交渉研究は基本概念の形成や調査手法の開発、および異文化間研究を含む調査主体も米国主導で行われてきたといつてよい¹。しかし、コンフリクトをはじめとした交渉を要する状況は地域や文化を選ばずに発生している。第3章と第4章における文化交差型および比較文化型の調査結果でみたように、交渉の典型的な構造である取引型交渉、紛争解決型交渉においては、米国あるいは米国と中国と比べるならば、交渉プロセスと交渉結果には日本的な感じ方、考え方、行動の仕方が反映している。また、これらの文化交差および比較文化の調査の意義の一つは、同一文化内ではなかば慣習化され、自明視されている行動を他文化における行動との対照から、描き出すことだった。

この章は、我が国における交渉行動をより実務に接近して描写すべく、質問票と聞き取りによる定性的調査により、日本の社会的、経済的、文化的環境のなかで実践されてきた交渉の経験則から知識と知恵を抽出する試みである。対象としたのは、公共事業における用地交渉担当者の経験知である。

第2章第6節で述べたように、公共事業における用地取得のための補償交渉は、既存の関係が存在しない状況から始まるが、ウォルトンとマッカーシーが関係性のパターンが形成される要因としてあげたコンテクスト、個人特性、社会的信念は、事業者あるいは交渉担当者と地権者の間に生成する新しい関係を枠づける。その枠づけが、土地家屋などの所有資産の一部や全部の提供をスムーズに同意するという地権者の行動をもたらす場合もあ

¹ Gelfand, Michele J., and Brett, Jeanne M., eds., 2004, *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, p.xv.

るが、これらは事実上、交渉の必要のない状況なので、ここでは扱わず、枠づけがネガティブに、すなわち、公共事業が求める内容に反対するというコンフリクト状況での交渉経験を聞き取りの対象としている。ここでは事業への認識や補償内容へのネガティブな姿勢から任意での同意という行動もたらずまで、ウォルトンとマッカーシーのいう態度変容 (attitudinal structuring) が特に重要になる。

この章の公共事業とは、土地収用法により土地の収用が可能となる事業として定められたものであり、公共の利益となる事業において、規定されている手段だけでは事業目的の達成が困難な場合には、私有されている財産権を強制的に取得する権限を有する事業をいう。多種多様な公共事業案件があるが、ここでは、ある高速道路会社（旧道路公団）および関西の二つの県の用地担当者の経験知を収集している。

用地関係規定は、1962（昭和 37）年に損失補償基準要綱が閣議決定されたことにともない、同要綱の統一的な運用等を図るための連絡および調整を目的として、前年発足していた用地対策連絡協議会による用対連基準が制定され、損失補償規定をはじめとした関連規定が整備されてきた。公共用地の取得を行う行政機関、公社、公益企業等はこの規定に従って事業を行ってきた。その後、新たな対応が必要になってきたものについては、運用申し合わせにより対応がされてきたが、1998（平成 10）年には、公共事業と取り巻く環境の変化に対応するため、基準の総点検が行われ、この用対連基準も大幅に改正される。

この章の聞き取り調査では、この基準変更前の状況と、変更後の状況のいずれをも実務で経験している人々が含まれている。

こうした貴重な経験者の参加が得られたのは、本調査が産学連携プロジェクトの一環として行われたという経緯がある。研究者側としては、交渉の現実により密接な史料、資料へのアクセスを求め、産業側には、交渉の熟達者の世代が定年退職期を迎え、この世代交代の過程で貴重な経験知が散逸し、本来は組織能力の一部となるはずの見えざる資産が喪失してしまうことに手を打つ必要があった。全国の大型高速道路事業は一段落し、かつての経済成長期のような大型案件が続出する状況は想定されえないものの、河川港湾整備、

道路架橋整備がなくなることはなく、都市再開発をはじめ住民移転を伴う新たな事業も継続して生まれている。かつての用地担当者は、補償理論については机上で学べるが、実際の用地交渉と補償説明は、OJT 型で上司に同行して学ぶ方式だった。公共事業においては地権者との補償交渉は、上司と部下のペアで行われることが多く、そのなかで若手は経験を蓄積していった。しかし、今日ではそうした実地での学習機会は当時と比べて少なくなり、その方式において手本となる上司の層は上述のように減少の一途をたどりつつある。これから関連する事業に携わる人々にとっても、経験知や実践知が集積され、そこから伝達可能な知識が抽出されれば、少なくなりつつある OJT の機会を補完できる可能性がある。この調査では、これに先立つ 2004 年から情報交換を重ね、産学連携の可能性を検討してきた結果の一つとして、この聞き取り調査の機会をもつことになった。

第 2 節 ユーリ、ブレット、ゴールドバーグの IRP モデルと用地交渉

社会基盤整備をはじめとした公共目的の事業のために必要な用地取得には、日本では日本国憲法第 29 条第 3 項の「私有財産は、正当な補償の下に、これを公共のために用ひることができる」との規定があり、1951 年（昭和 26 年）に制定された「公共の利益となる事業に必要な土地等の収用又は使用に関し、（中略）公共の利益の増進と私有財産との調整を図り、もって国土の適正かつ合理的な利用に寄与すること」を目的に公益事業に必要な土地等の収用・使用に関する基本法としての土地収用法がある。

この公共の利益の増進と私有財産との調整を図るための実務作業の要の一つが、用地交渉ないし補償説明である。具体的には、個人や企業の所有する土地などの私有財産の使用や収用を用地担当者が権利所有者に求め、同意を得るプロセスである。基準に基づく補償の説明が納得されて、同意を得られれば、双方ともにさほど大きな支障のある交渉ではない。また、地権者にとっては、たとえば売却するのが好ましく、しかもタイムリーであった、ということもある。しかしながら、公表された事業計画によって自己の財産の一部な

いし全部が事業にかかっている、すなわち売却に応じなければならない、ということを知らされた人たちの中には、これを拒否したくなる、そして実際に拒絶する人も少なくない。理由はさまざまである。

この状況は、一方の要求や要請を相手が拒絶した事態、第3章第7節で言及したフェルスタイナー、エベル、サラの定義する紛争（disputes）である²。ユーリ、ブレット、ゴールドバーグは、こうした紛争を解決するには、利益型（Interests）、権利型（Rights）、パワー型（Power）、の3つのアプローチがあるとして IRP モデルを提示した³。

一方の要求を相手が拒否した事態で、これを解決するには、それぞれの利益(interests)つまり、必要性、欲求、懸念、不安といった、当事者の主張（ポジション）の裏に隠れているものごとをすり合わせ、不足や不満を埋め合わせることが一つのアプローチである。二つ目のアプローチは、どちらが正しいか、つまり、法律や規則や前例をはじめ、公正さや正当性を示す何らかの基準に照らして、どちらに権利（rights）があるかを明確にし、権利があるという意味において正しい方の主張を取る方式である⁴。第三のアプローチはパワーを基準にする方式である。ここでいうパワーとは、本人に行う意思のないことを強制的に行わせる能力のことである⁵。

土地収用法の名のもとに私有財産を使用ないし収用できるという、事業を承認された起業者には法的な権利があり、この権利のもとに、担当者が補償説明と用地交渉を、その私有財産の所有者に対して行う。他方、この所有者にも生活権あるいは法律に明記されていなくても、当人の考える主観的権利がある。ここで権利と権利が衝突する。ここで、さまざまなかたちで利害関係を、しかも法的権利や補償基準の制約の中で、用地担当者は地権者と交渉し、納得の上、同意の印鑑を押してもらうことが仕事になる。ただし、土地収用

² Felstiner, William L.F., Abel, Richard L., and Sarat, Austine, “The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, and Claiming,” *Law and Society Review*, Vol.18, pp.631-654.

³ Ury, Brett, and Goldberg, op cit., pp.4-15, (邦訳、pp.6-10)

⁴ Ury, Brett, and Goldberg, op cit., pp.5-8.

⁵ Ibid., p.7.

法には、しかるべき補償説明の努力を尽くし、また事業のための期限がきてなお、地権者の同意が得られていない場合には、収用委員会の審議と採決などの、定められた手順を経て、強制的に個人の私有財産を収用する、すなわち一つのパワー（権力）アプローチが公認されている。

一つの、いわゆる公的権力を背景にしたうえで、個々の用地担当者は、時に地権者の反発により、権利型で膠着する用地交渉において、利益型のアプローチで取り組み、しかるべき経験値を蓄積してきている。彼らが用地交渉の実践の中で、形成してきた思考様式、態度形成、具体的な行動⁶が、調査の焦点であった。

第3節 調査の概要

調査は2008年4月から6月に西日本に所在する高速道路会社（旧道路公団）社員9名および同じ旧道路公団職員（現関連会社役員）7名、同年10月から11月に関西二県の職員各3名、合計22名の用地担当経験者への質問票と聞き取り調査によって実施した。

高速道路会社からは調査参加者のプロフィールの提出を受けた。合計16名のうち、用地担当経験は30年以上が3名、20年以上が3名、10年以上が3名、それ以外は1名を除き8年以上であった。

合計6名の県職員については具体的な経験年数についてのデータはないが、本調査への参加を依頼した経緯と後述する質問票への記入内容と聞き取り調査における内容から、上記の高速道路会社の参加者と同等の経験知を有すると推定して差し支えないと判断している。

⁶ たとえば、次に述べる事前の質問票調査では、業種を超えて共通するのが「誠意」「誠実」である。サスカインドとフィールド(Susskind, Lawrence, and Field Patrick)は、公的領域の紛争において、企業や行政は従来型の広報ではなく、相互利益型のアプローチをとるべきだとして6つの原則を提唱するが、その一つが、常に信頼されるかたちで行動せよ、である。Susskind, Lawrence, and Field, Patrick, 1996, *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*, The Free Press, p.38. この調査では、その具体的側面を焦点とした。

質問票の項目。聞き取り調査の前までに記入と返送を依頼した質問票は、以下の7項目のオープン・エンド型である。①仕事の中で最も成功感・達成感のあった交渉経験について、②交渉で優れた成果を得るためには何が必要か、③最も失敗感・不満の残る交渉経験について、④交渉がお粗末な結果になった場合、何が原因だったのか、⑤交渉でいつも使うテクニックを教えてください、⑥後輩があなたの代理で交渉に向かうことになり、10分間で勘所を伝える場面を想定してください。そこで交渉の極意を伝えるとしたら、どんなアドバイスを与えますか？ ⑦交渉とは何か。また、県職員向けには、これらの項目の交渉の語の後に（補償説明）を挿入し、さらに、交渉（補償説明）のなかで「起こりやすい誤解」「招きやすい誤解」を項目として追加し、さらに「その他」の項目も追加して計9項目とした。これらの追加項目は、県職員への聞き取り調査の前に終了していた、道路会社および関連会社からの参加者の質問票と聞き取り内容の整理から、用地交渉や補償説明において生じるコミュニケーション上の課題が浮き彫りになっていたので、事前に焦点を追加することで聞き取り過程を充実させ得ると考えたこと、そして各県からの参加者にはプロフィールの詳細を求めていなかったことによる事前情報を補うためである。

また、基本の7項目の質問票については、筆者の担当する実務教育および実務経験者の受講する高等教育機関での講義において1998年以降、事前課題（「交渉の熟達者へのインタビュー」）として活用してきたものである。目的は、大きく3つあり、①研修や講義の前に交渉の概念を考察する機会を提供すること、②交渉力に優れている人々の実践知、経験知を掘り起こすこと、③共通テーマ、共通項目で取材されてきた経験則や実践知を集約し、当該実務教育内において共有すること、である。交渉実務には不可欠ながら、講義や演習方式の教育コンテンツでは表層的な扱いにとどまりがちな、誠意、誠実、倫理観といった要素や失敗のメカニズムの具体例を共有する教材として用いてきた。2015年現在、1500余名の資料が蓄積されている。

聞き取りは、参加者1名に聞き手が2名つく形で行い、予定時間を1時間として、事前に提出された質問票の内容から展開する方式で進められた。予定の1時間に満たずに終了

した聞き取りは1名で50分ほど、2時間を超えた方が2名いた以外は、1時間から2時間で終了した。聞き取り内容は参加者の承諾の上、音声を録音し、終了後はテープに起こし、原稿は参加者各自に送付され、内容を確認の上、必要な場合は訂正を加えられて返送されてきたものを資料として用いている。

また公共事業により移転を経験された地権者二世帯にも、同じ時期に聞き取りに協力をいただいた。相手となる地権者側の視点と見解を対比し、参考にするためであったが、比較して論じるには数が少なすぎるため、体系的な整理が難しく、本論文には収録していない。

第4節 知情意および体

事前に記入を依頼した質問票は自己の経験を記述するものだったが、上述のように筆者の担当する企業研修や専門職大学院における実務者教育においては、受講者が事前に同様の項目を各自の職場の内外で交渉に熟達しているという評価のある人たちに、受講者自身が聞き取りをして記入し、講義や研修の際に内容を集約して、受講者へのフィードバックとして活用している。その集約のために使用する枠組みが、古から洋の東西において伝えられてきた「知・情・意」、そして、交渉という具体的な行動の側面としての「体」を加えた四分類である。

内容については、ギリシャ哲学の原義やカントの定義にはさかのぼらず、通俗的な用法により、論理思考、合理性や知識を象徴する「知」、人と人との間の感性や情感、熱意としての「情」、仕事を成し遂げようとする意欲や意志、自律力としての「意」、これらを実現するためにとられる具体的な行動としての「体」とする。事前課題を合冊して受講者全員で共有し、グループ・ディスカッションを通して編集すると、重複や複数個所に同時に分類されるものがあったとしても、ほとんどの語句がこの四区分に分類される。

たとえば、ある国立大学法人経営学大学院専門職コースで開講しているネゴシエーションの講義では、2014年の受講者61名の提出した事前課題の語句の分類は、以下のようになった。

「知」に関するものとして、情報収集、情報量、最新の情報、情報統制、セカンド・オピニオン、ストーリー、シナリオ、想定問答、事前準備、背景、全体像、理論武装、データ、裏付け、仮説、知識、問題点、事実確認、さまざまな知恵、双方に価値、キーマン、タイミング、譲れぬライン、譲ってよいもの。

「情」に関するものとして、敬意、思いをすり合わせる、一緒に、好意、人生経験、価値観共有、ニュアンス、自分自身の奥行、本心（をつかむ）、本音（を聞き出す）、表情（をよく見る）、気持ちよく、しこりを残さぬ、謝意。

「意」に関するものとして、気概、誠実、誠意、丁寧、信頼関係、粘り、連携、先頭に立って、丁寧に説明する。

「体」に関するものとして、根回し、社内を挙げて経緯（原因）分析、巻き込む、社内外・あらゆるステークホルダーからの情報収集、よく聞く、丁寧に話す、利害関係や対立を解消する、会社の利益や信頼を守る。

もとより厳密な学術的手続きによる内容分析ではないので、公式のデータにはなりえないが、52名（コースの最終日のタスクとして行われたので、事前課題を提出した履修登録者数より人数は少なくなっている）のディスカッションによる、限られた時間内での主観的解釈としてのコンセンサスである。

本調査ではこうした蓄積の上に、公共事業の用地交渉に携わってきた参加者の7項目（県職員の参加者には9項目）の質問票に記入された、当人の経験記述をベースに、さらに経験知を深耕することを試みながら聞き取り調査を行った⁷。

⁷ 聞き取りからもたらされる個人の経験知という主観的な資料のもつ制約と、そうした資料から考察することの意義は、たとえば次の文献に依拠している。佐藤郁哉 2006 『フィールドワーク増補版：書を持って町へ出よう』 新曜社、小池和男、洞口治夫（編） 2006 『経営学のフィールド・リサーチ：「現場の達人」の実践的調査手法』 日本経済新聞社、金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオ・クンダ、ジョン・ヴァンマーネン共著 2010 『組織エス

第5節 用地交渉担当者の経験知

前節でみたような事前課題の質問票の過去の記述内容の傾向と、本調査の対象となる用地補償業務を概観したうえで、先の「知情意体」の枠組みを仮設的に用意すると、次のような概要が想定された。

「知」については、用地担当者が事業者側としては事業の合理性を理解し、補償理論については法規や積算はもとより、必要となる場合の代替地の候補や周囲の諸環境あるいは税務等に関する知識を整え、相手側となる地権者および地権者の置かれている諸環境に関する情報について事前に可能な限り準備しておくこと、が重要事項となるであろうこと。

「情」については、事業の説明にはじまり、補償や積算根拠の説明から、地権者に任意の承諾を得るまでの、用地担当者という人間そして地権者という人間との間を通じ合わせる感受性、信頼性、感性、熱意、などが重要事項となるであろうこと。

「意」については、諸般の事情で用地交渉が困難に直面した状況においても、仕事をやり遂げる意志、責任感などが重要事項となるであろうこと。たとえば、なんらかの理由から行政代執行に至るまで話し合いがこじれてしまう状況⁸もあるが、そこには地権者がしかるべき理由があって感情を強く表に出したり、強硬な拒絶や反発を示したり、あるいは話し合いを一切を受け付けない、圧倒的な受動的拒否（考えたくない、会いたくない、会わない）をする、などの困難な状況にも向き合わなければならない。

「体」については、用地交渉担当者としての、あるべき姿勢、とるべき行動はもとより、そうした、なにになすべき、が実行しにくくなる、何らかの理由について、およびより具

ノグラフィー』 有斐閣

⁸ たとえば古くは成田空港建設をめぐる紛争があり、比較的最近の事例としては2015年7月から9月にかけて、東九州自動車道の建設をめぐり、福岡県豊前市のミカン農園所有者の反対運動と立ち退き拒否、それに続く同県の行政代執行による強制収用、および同農園の明け渡しを命じた県収用委員会の裁決は違法だとする農園所有者による福岡地方裁判所への提訴は、全国紙をはじめとしたマスメディアの注目を集めた。

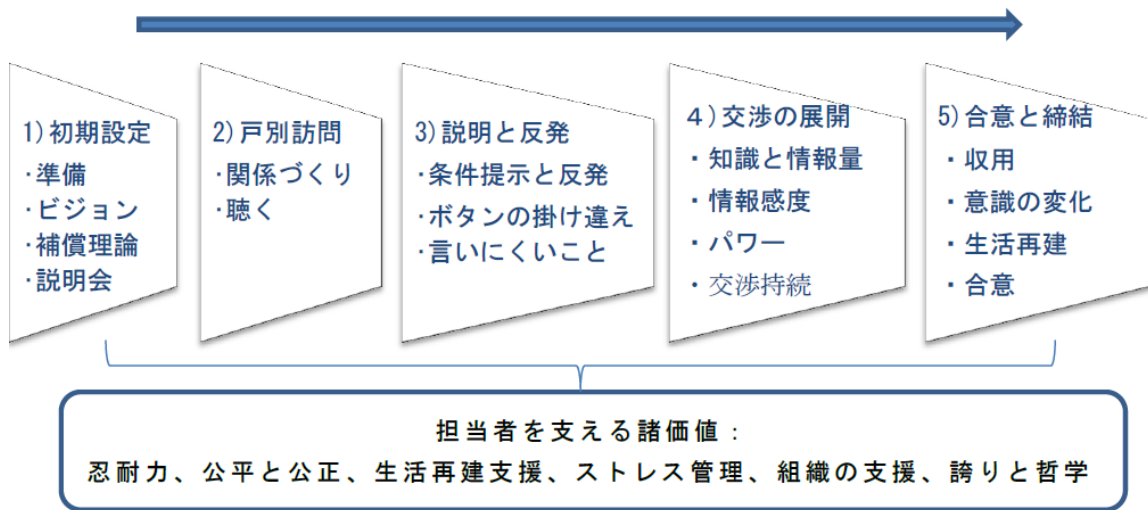
体的な行動の範例が重要事項となるであろうこと。

したがって、22名の聞き取り調査の資料の整理は、知情意体の枠組みの中で行うことが一案、そして事前課題の質問項目と対照するかたちで、最も満足感や成功感のある交渉と、それを実現できた要因、および最も失敗感や不満の残る交渉と、そのような結果になった要因、を中心に自覚している技法や、短時間に自分より経験の浅い担当者に限られた助言をすること、交渉の概念、などの順で整理することが一案として検討した。他方、聞き取り調査を行っている中で、用地交渉の業務プロセスにおいていくつかのクリティカルな局面があることが見えてきた。

特に、満足感や成功感と不満や失敗感は反義でありながら、用地補償実務においては、いずれも困難な状況や案件であったという点で共通する。そこで、ここでは、難題が発生しうる契機や局面が事象としてより際立つよう、公共事業における用地交渉ないし補償説明のプロセスをおおよその時系列の枠組みとしてたどりながら、熟達者の経験知を、語られた言葉を集積する形でこれらの意義を浮上させることを試みる。

プロセスの局面は明確に区分できるわけではないが、あえて大別するならば、1)初期設定としての準備段階から説明会での接触、2)個別の補償説明と用地交渉となる。補償説明と用地交渉は、さらに、①戸別訪問と関係形成、②条件提示と反発、③交渉の維持、④合意の四つの段階に分けることができる。そして、この業務の流れの全般に用地担当者を支える諸価値があり。それぞれの項目に、用地担当者たちの経験知として語られた言葉を整理している。

補償説明と用地交渉



(1) 初期設定

交渉の準備の重要性は多くの交渉研究者も指摘している⁹。ランブルゥとコルソンは、ロジャー・フィッシャーの「交渉は一に準備、二に準備、三に準備だ」との警句から、交渉の成否は、交渉に入る前の準備にかかっていると、彼らの著書の一章を「準備」にあてている¹⁰。初期設定としての準備にもいくつかの側面がある。①担当する公共事業の意義、②具体的な補償理論、③理論を支える日々の思考、④事業にかかる地域や個人に関すること、⑤説明会、⑥誠意と基本マナーである。

1-1：公共事業のビジョン

担当者の個々の業務が、担当する地権者の個別の建物や土地の評価と補償であっても、その事業全体についての知識の把握が必要である。事業の全体像と目的、事業計画の理由、見込まれている貢献や公共の利益などについてどう説明できるかは、用地担当者本人の納得、理解とともに、当人の説明姿勢に表出する。自己の所有する私有財産を手放す動機

⁹ たとえば、Thompson, Leigh L., 2009, *The Mind and Heart of The Negotiator*, Prentice-Hall, Ch.2.

¹⁰ Lempereur, Alain and Colson, Aurelien, 2010 *The First Move: A Negotiator's Companion*, Wiley, Ch.2, (奥村哲史訳 2014 『交渉のメソッド：リーダーのコア・スキル』白桃書房、p.36 および第2章)

ない地権者にとっても、納得するか否かの以前の問題として、事業そのものについての合理的な根拠は必要である。

「事業全体を把握し、自分で解釈してから交渉に臨む、それは地権者から必ず聞かれることですから。」

「公共性と必要性を本人が認識しないと、地権者にアピールできません。地権者は土地をとられる、とか、売ってやるという意識が強いものです。公共の利益、事業効果を県がこう考えている、ということを大いに訴えなければならぬ。」

「道路をこうした、それができることで近隣の皆さんの生活が、生活道路なり、児童の通学の安全なりで良くなっていく」

「最近は公共事業という錦の御旗は効果が減っているのかもしれない」

1-2：補償理論

地権者にとって、時には「命の次に大切な」と称される財産の使用や収用を話し合う場になる。補償基準には、実に多様な項目があり、また個別項目については専門のコンサルタントや不動産鑑定士の領域になる。しかし、これらからの情報や根拠の具体的理解がなければ、それはなんらかのかたちで地権者に伝わり、不安や不信の種になる。

「やはり大事なのは補償理論で、これをしっかりしておかなければならない、積算はすべてお任せにするといった補償理論をなおざりにした、口だけの交渉で相手を説得することはできません。」

「用地交渉というのは、あらゆる法律に従って、補償基準をわかっていないとできないことです。」

「報償内容についてはコンサルがいますし、土地のことについては不動産鑑定士がいますから、その方々からの情報を自分で理解し、交渉の場にどう生かすかなんです。」

「過大補償もいけないが、過少補償もいけない。出せるものは出すべき。そうした常識に理屈をつけてやっていること。補償の考え方、理屈、理論に常に立ち返る。」

「保障の限度額を知ったうえで、シナリオを描くことで、交渉の自由度を確保する。どんな補償がで

きて、最初にどこまでの話をしたらよいか、とか。自分で理解をきっちりしておかないと、相手を説得するのは難しいわけですから、説明も説得も同じことだろうと思います。」

「補償基準は常識だが、相手にはわからない。通訳をして公正に、最大満足を得るために行う地権者との協同作業。」

「適正な価格と言うが、適正とはだれが判断するのか。これは、自分たちが公務員としてもっている社会通念上の常識、が根拠となる。」

「補償基準でも、若い人や後輩には『補償基準のどこここにこう書いてありますから』とは絶対に言うな、と言っています。絶対に、そういう説明はするな、と。補償というのは、ここにこう書いてあるけれど、なぜそう書いてあるのか、なぜ、そう決まったんだ、ということにさかのぼって説明して来い、と。補償というものはこういう考え方で、と。それには、ものすごく勉強しなければならない。過去の答申から全部読まなければなりませんから。」

「公共事業であれば 5 千万円控除が効く。当然、その事業でもできると思って進めていたら、ある税務署の職員が頑として聞き入れなかった。一つ一つの手続きでお墨付きをもらわない限り、動くな。」

「税務関係もよく知っておかなければならない。相続関係もよく知っておかなければならない。法律上のことですね。相手から信頼されるような人格とか、そういうのも必要ではあるんですが、やはりお金をめぐる不公平感というものへの認識が高くなってきているように思います。」

「一番困るのは知識のないことです。無理なことは無理と言えますし、わかっていることは適当に合わせられます。でも、知らないことは、知ったかぶりをして後でひどいことになるといけませんから、正直に知らない、と。ただ、その知りません、が格好のつくことだったらいいんですが、補償の根幹をなすようなことだったらいかんのです。それはきっちり勉強しておかないといけない。知らないことを知らない、と言わずに、知ったかぶりをさせようと、布石を置かれることがありますから。」

「交渉の成否は事前の入念な準備で決まる。事前の準備ができていないのは、勝負の前から腰が引けているようなもの。」

「土地に関しては情報開示しなければならない。大阪、名古屋、奈良と平成 17 年から全部、最高裁で負けています。土地の値段については 100% 出さないと「説明できない」と。昔みたいに駆け引きしたり、

誰が行ったからどう、という時代ではなくなりました。誰が行っても同じです。それでやらないと話がおかしくなる。」

「「正当な公平という大きなルールを背負っているのが、民間の不動産屋と違うところ。その上で、相手からそこまでしてくれたのか、という満足感を持ってもらう。」

「「損失補償の法理、補償基準の理解、積算内容の理解、そして誠意と強い意志をもって交渉する。」

「教材的には用地経験者に聞くのが一番良いでしょうけど、「環境対策とか道路管理のような他の渉外部門にある知識も重要です。そういうところでは断るしかカードがないこともありますから、用地より難しい場面もありますよ。」

「自分の目で確認する。「事前に努力して収集した情報との反証もあるので注意する。」

「清潔な補償」

「今は交渉とは違う、「買う時には中身の説明責任がある。説明をするのが用地職員の仕事です。知識と経験がないと、説明がしきれない。税金を使って、公的なものを作っていく仕事なので、「やったことに対して説明責任を負うんです。会計検査に対しても、地権者に対しても。」

1-3：日々の目線

どの仕事にも共通するが、職務のオンとオフの切り替えとは別に、業務以外の場で何を学んでおくか、は大切である。自身の能力に深さを与える要素を、自ら磨いておくこともかたられる。分業による内部の専門家の判断や解釈を鵜呑みにせず、自分自身の能力の幅をもつ。

「昔はね、用地ばかりやっている人は「旅行に行っても、旅館の建物の評価をするんですよ。この柱は何センチ角だね、とか。」

「ある時期、棚いっぱい書類をただチェックするだけの仕事を命じられた。8時間、計算機を叩くだけです。初めは何もわからなかった。ところが、人間だれでも計算機を叩いているうちに疑問を持つものです。その「疑問を持つ中で理屈を学ぶ準備期間になりました。今の人はコンサルのやったやつを鵜呑

みにしているところがある。」

「街を歩くときに建物の構造だけは覚える、ということは言われてきました。町を歩いていたら、建築中の家を見て、構造はどうなっているんだろう、ということをおね。交渉では、建物を移し替えていただくという話をしますから。建物の評価とか、建物がいくらなので、建物の移築に対していくらです、という値段を出すときに、自分が構造を知っていたら、あるいはある程度わかっていたら、自信を持ってその金額を説明できるんです。もちろん、そうした建物の評価は、こちら側の建築の専門家が出すわけですが、その金額を鵜呑みにしてきて数字だけを告げるんじゃなくて、その中身までわかって説明できるときは、言葉の重みが違うと思うんです。」

「土地なんて隣地との境界の立会だけで、1日や2日で済みますけど、建物なら、まあ3日4日調査するわけですよ。その時にわたしがいつも言っていたのは、いっしょに行け、と。用地はこれが終わってから交渉に出ていくわけですよけど、必ず、物件屋さんとか測量屋さんと一緒に、その土地の測量や建物調査の時に必ずついていけ、と。そして庭木を見たり、いろんなことを自分の目で。交渉に入ってしまったら、たいていは応接間での話ですから、2階や3階へは入れないんですよ。そして、物件屋と行ったときに、いろんなところを見て、雑談しておけ、と。で、時間があったら、隣にも行って、なんでもいいから雑談しておけ、とね。」

1-4：事業地域の状況と地権者の情報

交渉において、相手に関する情報は、準備における不可欠の課題の一つである。地域にある既存の諸関係や個々の事情を事前に可能な限り収集する。それでも、入手できない情報は当然残る。さまざまな機会に、風土や規範も含めた継続的な情報収集と診断が大切である。

「親戚関係だったり、自治会長さんと仲が悪かったり、そういう背景が見えないまま、根回しができていなかったんですね。」

「補償基準の適用に当たり、県の一方通行ではなく、地権者の思い、願望、願い、あるいは正当な情

報の収集を行って、通訳の役割を果たす。」

「相手方の情報、いろいろな情報があるわけです。会社であれば、ちょっと傾きかけているところなのか、日の出の勢いのところなのかによって、対応が大きく違ってきます。そういう面では、手の内を知ることも大切です。」

「家族内の相続争いや隣接地の争いごとが、県事業や公共事業で再燃してしまうこともあります。」

「都会的な考え方と田舎的な考え方が混ざり合ったところが一番問題が多いんです。このあたりは権利と義務の意識がけっこう高いんです。環境などに対してはものすごく敏感で、事業にはいったら将来どうなるのか、最終的には収用になる、それだったらそこまではがんばりませんわ、という形で割り切っていただけますし。田舎に行くと、そこは地元のしがらみ、というのがあって、自分だけが反対しては問題になる、というのをみなさんよく認識しているので、比較的やりやすい。ところがoooというのは、都会的なセンスと田舎的なセンスが混ざっていて、地権者も難しいですね。」

「政治不信の方もおられます。事業は理解していても、知事は同級生で嫌いだから、とか、あの区長はあかん、といったこと。あるいは、過去の事業で政治家が入っていたり、説明会もなしに勝手に線を引いた、などの経緯が県事業や公共事業への不信感となっていることもあります。」

「地権者は周囲から、つまらん、と思われたくない。こいつは金がないから売った、のように。公共事業だったら、協力した、というのがある。同じ土地を売るのでも、それだけの差がある。」

1-5：説明会

地権者としての（ないし借家人としての）一般の人々にとって自己が当事者となる公共事業とは、ほとんどの場合自らの計画や選択ではなく、道路計画や都市計画が突然公表され、見知らぬ人間が生活を揺るがすような話をもって乗り込んでくる事態である。もちろん、好都合として受け止める人もいるが、その地での不足なくあるいは満ち足りて暮らしている人たちにとっては、唐突に重大な判断を迫られる状況である。雰囲気のような見えない要素にも影響力がある。説明会は正式なプロセスの始まりである。

「地元説明会は、近くの場所を借りて行うのですが、当然 2 時間くらい前に行って設営します。僕は一番最初に、そこにある雑巾を濡らして、だーっと床を拭きはじめ。部下に拭けとは言わない。自分で床を拭きはじめ。そうすると、ぱっと取り上げて拭きはじめますよね、みんなね。上司にさせるわけにはいかないから。こういう場所というのは、机をきれいに並べることから始めるのではない、いかに床がきれいか。住民の人たちにはわからないかもしれない、いや、わからないよ。それでも床が拭いてあるか拭いていないか、毎回ここで何回か交渉を続けていけば、その雰囲気のみりもり感とか、絶対に伝わるよ。自分たちが拭いた場所で自分たちが交渉しているという、自分たちも絶対に違う。単に、あった机を並べているんじゃない。そこから入らないと、だめなんだ。」

「事業説明は、前は地権者の人だけでしたが、今は全体説明ということで、村の人みんなを読んでくれ、回覧を回して、と。」

「趣味が写真なので、説明会の時にはそうした写真を壁に展示しておきます。そうすると、ちょっとしたことから会話が広がるでしょう。」

「説明会は夜ですから、酒を飲んでくる人もいます。大声で怒鳴られたり、椅子をぶつけられたり。わしはここでの生活がかかっているんだ、一生をどうしてくれるんだ、という話が続きます。いわれるとおり、そこで生活をして、そこで事業をしておられるのを退けと言うんですから、それは怒る人が大半です。逆に、自分の家が立ち退きにかかったらどうしようとさえ思います。そういう逆の立場で思えば、当然だろう、と。この逆の立場に立ったらどうなのか、というのをまず考えなければならないと思うんです。」

1-6：誠意と基本マナー

重要事項であればこそ、国家の法的権力が背景にあればこそ、基本マナーの再確認がなおさら大切になる。後述のように、実に簡単なことでボタンのかけ違いは起こり、いったん起こると修正や修復には多大なエネルギーとコストが、担当者だけでなく、地権者にもかかってくる。

「常識だが、約束は必ず守る。5分前には必ず行く。一方的に話してはだめ。まず相手の話を聞いて、それから対応して、補償内容について相手に説明できるように、準備を整えて。」

「身だしなみとか服装は注意されました。交渉中に腕を組んではだめだとか。肘をつけて電話していたときは所属長に怒られました。『態度に出るんだ』と。そんな姿で電話していたら、態度として絶対に相手に出る、と。ある上司がその上の次長をあだ名で呼ぶんですよ、昔からの知り合い、ということで。ある時、上司がわたしに、これ決算下りてハンコを押したから、〇〇（次長のあだ名）にハンコもらいに行ってくる、っていうので、「はい、わかりました」って答えたんです。そしたら、お前は次長をそんなあだ名で呼んでいるのか、って叱られて。そんな風に鍛えられました。」

「約束は必ず守る。変更があれば必ず連絡する。宗教の話、政治の話、近所の悪口はしてはいけない。」

「相手にしてみたら、命の次に大切な財産を、それをトレーディングで金に換えてね、金額を提示するわけですよ。失礼な話ですよ、相手にしてみたら。降って湧いたような話なわけで、そういう点でやっぱり、相手の立場に立って考える。」

「高速の料金所では料金収受係が立って受け取りますが、自動車内の相手を上から見下ろすような形でお金を受け取っていると、運転者が感じて、なにをじろじろ見ているんだ、と言われることがある。そこで、相手が来たときに軽く会釈をして、にこっと笑い、いらっしやいませ、とかご苦労様です、と声だしをするんです。場合によっては声が出なくても、相手は声が聞こえたような印象を与えるそうです。」

「公共事業の場合は収用権を付与されているので、どうしても強者になる。強者、弱者というのは言葉は悪いかもしれないが、そういう関係なので、最初から、そういうところがあって進んでいくので、誠意、信頼感、同じ目線、という言い方になるんです。」

「初めから厳然と優劣関係ができているわけですよ。かたや公団という会社という大きな組織でお金をもって、強制権をもって、勝手に線を引いてどけ、と言っているわけですから。かたや、初めての経験で、自分の生活はどうなるんだろうという不安な状態です。明らかに差がついているのだから、そこをよく理解したうえで眼を合わす、目の高さを合わす、言葉を合わしていかなければならない。」

「誠意とは相手と一体化することだと思うんです。こちらの立場、相手が安いという、文句を言って

くる、そういうことは動かしようのない事実なんですね。でも、そこを同じように思ってくれる人間じゃないと、相手も向いてこないんじゃないかな。窓口はわたしらのところしかありえないんですね。権利者の方は他のところに行くわけにはいかないんです。その窓口の者が、まるで自分らと同じような話ばかりしている、『わかってきている』、そうになったら、それ以上、いわれへん、と。」

「相手の立場に立つ、というのは、結局、『相手と一体化』すること。正面から向き合ったら、なんぼでもケンカになるんですけど、後ろを向いて一緒にこうなってしまうと、相手も言いようがない。だから、相手を思いやる、なんていうのは格好をつけているだけであって、実は、相手にのっかる、あんたらに言ってもしゃあないわな、となる。」

「必ず対面で、電話は絶対にだめだと思う。電話では相手はめちやくちやを言う、怒鳴るし。ところが電話がかかってきたときに『今から行きます』といってすっ飛んでいく。電話の口調と行ってじかに話す口調とは違います。目の前にいる相手と、見えない相手では話し方が違う。相手が前にいるのと、見えないのでは、見えないほうがきつい口調になるもの。もちろん、目の前にいてもきついことを言いますが、言い方が違ってくるものです。」

「何かがあると、まあまあで済ませて、その場をしのいで、そんな初期対応をしたやつが、堤防を決壊させて、ばあ一つと出てきやがる。初めにきちっとやっておけばね。土地の管理でもそうですよ、空き地になる、すると、黙っているとあつかましい奴が畑を作ったり。最初にやられたときに言えば始末はついているのに。あんなのは、みんな恐る恐るやっている。最初はね。それが3年5年とたつうちに当たり前になっていく、そして、余計、言いに行きにくくなる。」

「自分の土地だったらどうする、自分の金だったらどうする、そういう感覚を仕事の中でどうして発揮しないの。」

「交渉は人格と人格の勝負の場だと思いますね。利害の間に人間と人間性、それをどこまで。用地買収は土地を買うのではなしに、人を買う。そういう意味で人格と人格の勝負だと思う。」

「地権者にとっても一番印象深い相手になる。」

「100%相手の立場に立つのは、それはやっぱり無理です。いかにそこに迫るかという努力を自分に課すか。」

「文書をたくさん出すことになるけれど、紋切り型の書き出しで、時下ますますご清祥のことなどというのは絶対に使わせない。自分の言葉で語れ、と。季節が春なら、その現場にどんな鳥が来ている、何が咲いている、どんな風が吹き始めている、肌で感じたことを書け。その場所でわれわれは交渉しているのだから、そこにおいて、人々と生活観を一緒にしないと絶対にだめだ。そして、ご理解、ご協力をお願いします、は絶対に書くな。理解、協力をお願いする、というのは、理解もされていなし、協力も得られていない、ということの裏返しだ、と。無理を承知でみなさんのご協力をお願いします、そういうことじゃないんだ。絶対に納得させて見せる。納得はしないけれど。でも、われわれはこれだけ説明できることは、説明しきった。あとは皆さんで判断してくれ、そういう態度で臨め、と。」

(2) 補償説明と用地交渉 (I) : 戸別訪問

公共事業の用地交渉担当者は、地権者に事業を説明し、補償基準を説明し、最終的に同意を得るまでが職務になる。説明するという行為に対して、聞くという行為をおくことは逆説的に感じられる。また、聞くという、あまりにも日常的な行為についての解説は、学術的な分析のプロセスというよりは、いわゆる陳腐なハウ・ツーのイメージにもなる。それでも、前までの異文化間の取引型交渉研究の結果が示唆したのは、双方にとってより良い成果の可能性を実現するには、それぞれの利害についての情報共有が必要であり、その情報取得行動に作用する文化差が、十分な情報交換を阻害し、可能性を埋もれさせたまま未熟な合意をもたらすことであった。研究者による文献にも、聞くということの重要性がしかるべき扱いをされるようになっている¹¹。

2-1 : 関係づくり

赤の他人同士が、唐突に私有財産の使用や収用の話を始めることになる。ひとはそれぞれながら、この点においては共通するのが用地交渉である。あくまでもビジネスライクに

¹¹ たとえば、Brett, Jeanne M., 2007, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 2nd. ed., Jossey-Bass, pp.87-93, Lempereur, A. and Colson, A., op cit., Ch.5.

要件をとという地権者もいるが、丁寧に関係を作っていくことが基本である。

「こちらの相手というのは、お年寄りの方、若い方、若い夫婦、老年の夫婦、会社経営の方などなど、いろいろな階層、年齢の方がおられますから、それに合うように自分の趣味、興味を持っておくべきですね。いろんな方と話しますから、その方の興味あることに対応できるように、広く浅く。」

「用地買収ですから、自分の先祖代々受け継いだ土地を、ということで、どうしても相手は最初はむずかしく、硬直した気持ち、態度になるものです。」

「こちらが知らなくても、興味を示す話し方とか、そういうのが大事かな。向こうだって、金額のことを話すときはきついことも言われますし、厳しい質問もされますけれど、金額以外の時は普通ですからね。怒っている方もおられますけれど、そんなしょっちゅうそれに対してどうのこうの言っているわけじゃないんで。通常の世間話をしているときは普通ですから。そういう世間話をしているときに、どうやって入り込めるか。」

「最初はやはり、他人同士ですからね。どうにかこうにか懐に入りたいわけですよ。金額的な交渉はありますけれども、金額的な交渉をしていないときが大切で、そういうときは懐に入ることに主眼を置いていますから。どういうところをきっかけに入っていくかが大事ですね。向こうの趣味とか、向こうの会社がやっている仕事内容とか。」

「家にあげていただいて、水槽に熱帯魚がいたら、自分が知っていてもその種類を質問したり、値段について高いんですよ、と触れてみたり。」

「とにかく笑顔を絶やさずな、ということと、しょうもない本かもしれないけれど雑学とか変な本を時間を作っては、とにかく何でも読むように後輩には勧めています。部屋に飾ってある絵なんかでも、あ、これは何々派ですね、というだけでも、ものすごく通じることがあるんですね、気持ちが。」

「人として雑学というか、広い知識を持って、何でも話を合わせられるように。それに、一番知っておかなければならないのは自分の会社のことです。そこから時事一般、なんでも。すぐに質問に答えることが、信頼を得る一つの道なんです。知っていて当然だと相手が思うようなことは、揚げ足取りは別として、すぐに答えることだと思います。」

「ふだんから幅広くいろいろな事柄に興味を持って、情報を得ていないと、質問すらできないです。」

「いろいろなノベルティ、ボールペンでもシールでもティッシュでも、ちょっと渡したら、それだけいぶん違います。子供が喜んでいるのを見て、親は怒りにくいですよ。姑息だなんて思わずに。」

「雑学に詳しい人が陥りやすいのは、自分ばかり話してしまうことですが、結論は相手に言わせてあげることです。話が広がって、最後のおいしいところを相手と言えれば、やはり相手も気持ちがいいですから。」

「相手の好みの意見と違うことを言うこともありえますが、それは自然体でいます。その部分では絶対に合わせないですね。合わせたところで、どこかできつとつじつまが合わなくなりますから。そういう部分については相手に話を合わせるとか、もちろん嘘をついてまで、なんてことはしません。知らないことは知らないと言いますし。ただ、雰囲気が悪くなりそうな感じになりかけたら、話しをそっちに持っていかないようにはしますけれどね。」

「人間関係とか会話は性格もありますよね。でも、これは別に仕事のためじゃなくて、自分のためなり、自分が生きてゆくうえでのことですから、自分は苦手な部屋でゲームをしているほうが、なんて決めつけてしまう人はやはり合わないかもしれません。こういう話が出たら、すこしでも前向きで、『心がけます』とか『気をつけてやります』くらいの返事が出てこないとね。」

「若いころは田んぼへ座って話しましたね。最近は雑談が減ったんじゃないでしょうか。大切だと思いますが。」

「笑顔で話題を探す。玄関であれ、応接間に飾っているものであれ。相手方は待っていますから。」

「本来の目的はあまり言わないで、今回新しく来たと名刺だけ渡して、さっと帰って。きっかけだけをこしらえてね。また目をあけて、だんだんと繰り返しながら。」

2-2：聞くことの本質

事前の質問票の、成功・満足の経験、失敗・不満の経験、それぞれの原因のなかで、調査参加者全員が語ったのが、聞く、ということの重要性だった。

「相手の言うことをよく聞いて、どう対応したらよいかを考えて。だましのテクニックなんていうものはまったく必要ない。」

「相手の言うことを聞くのはものすごく難しいですね。こちらはすぐそれに対して回答してしまうので。やはり交渉というのは、聞く、ということをやらないといけませんね。相手の言うことをばんばん聞いていって、その後に、さあ、どうですか、となる。」

「地権者の人の思いと、われわれのギャップを埋めていく。相手の気持ちをなるべく聞くようにして、本人がどう考えているかということをししゃべってもらって、できることはできる、できないことはできない、と。」

「人間というのは聞いてもらうといいですね。ですから、必ず聞くほうに回る。ししゃべって、相手を説得するほうではなく。」

「最初から断られても困るのでアポイントをとらず、農作業をされているところについて「どうですか」とか、家にきれいな花が咲いていたら「きれいに咲いていますなあ」とか、何が植わっていますの、とか花の名前も教えてもらって。花のことを知っているからといって、こちらからアドバイスしたらあかんわけですよ。相手方を聞いて。」

「孫子の兵法のように、相手方を知ってやっていく、情報を手に入れることが第一。」

「相手から質問が出ない限りは、絶対に自分から奥へ入ってはいけません。余計な説明をして、それで嫌がる人もいます。」

「わたしは基本的には聞くほうに徹してしまして、逆に、話さない、口を挟まないことによって、相手が不快に思うことがないように、そのタイミングだけを考えて聞いています。」

「こちらの主張を言うのではなくて、できるだけ相手の方に喋っていただいて、相手のかたが何を考えているか、というのをつかんで、まずそれを理解する。だから、まず相手のお話を聞く、そして、それを正確に理解する。」

「わたしは趣味というのも特にないので、相手方が話を始められましたら、とにかく終わりまで聞くようにしているんです。それで、お話をずっと聞く中で、相手方がどんな考えをお持ちで、今日は何を要求しようとしているのか、という見極めができたなら、それが一番かな、と思って話を聞くようにし

ています。」

「特に初対面とか、最初のうちは、なかなか相手もこちらがどんな人だろうというのを探っていると
思いますから、そういったときには、なかなかお話をいただけないのは多々あります。そういうのはあ
る意味、時間が解決してくれる、といいますか。何回かお会いするうちに気心も知れてくると思います。
そういうところがありますから、嫌がらずに何回でもお会いするというのが大事ですね。」

「特に若い人は、わりと成果を早く求めがちですから、どうしても自分の主張のほうを優先して、先
へ先へとしゃべろうとするんですね。特に前向きな若い人はそうなりやすいんです。本当は大切なはず
の前向きな姿勢が、そうしてかえって逆効果になることもあるので、そこは我慢して、ということす
ね。」

「自分も若いときは、早く本題に入って、というようなことになりがちだったんですけど、そのと
き一緒に行っていた先輩が地権者の方と会うと、なかなか本題に入らないんですね。最近の時事話題と
か、関係のない雑談ばかりしていて、後ろで聞いているとじれったくていらいらしたくらい。場合によ
っては最後まで本題に入らずに帰ったことが何回もありましたから。でも、結果的に見ると、それが相
手の心を解きほぐして、相手からしゃべるようにということにつながっていたんですね。回り道をする
というか、本題に関係のない話を、今日はちょっと挨拶に来ました、とね。」

「一生懸命やっているのに、一言多い、と言われたときはショックでしたけど。でも若いうちはそう
いうのもいいのかもわからないですけどね。今の人たちはお利口さんで、優等生なので、あまり叩か
れることがないように、上手に生きておられますから。」

「いかに相手の方に多くを語っていただくかを心がけています。ただ、一方的に話をして、それで通
じているかどうかはわかりません。黙ってうなずいているだけであれば、通じているのかわ
かりませんから、話の誘い水というか、できるだけ自然に聞きだせるように質問をします。自然な流れ
の中でより多く相手の方にしゃべっていただく。相手から情報をもらうというのは、交渉の中では大き
いですね。」

「交渉以外の人の付き合いの中でもそうですけれど、そのときの時事ネタであるとか、そういったこ
とが欠かせません。相手が食いついてこないときは、すぐに話を変える必要があります。いろいろなボ

ールをちょこちょこ投げながら、それを瞬時に察して、そのあたりから会話を弾ませる、というふうに。」

「季節のことなら、食べ物であったり、相手の趣味が分かるような話であれば、そこから入ります。もちろん、何も無いこともあります。何か濃い部分というのは気づくと思います。植木の話でも、こちらにまったく興味がなくても、それを知らなければ、こちらが木を眺めていると、話をふってくることがあります。」

「事前の準備で情報を得る、手の内を知ることも必要ですけど、そこではわからないことも多い。
会って本人と話すことによって見えること。」

「基本的に相手の言っている話を否定しない。〇〇高速道路なんかいらんやろ、と言われたら、いりませんよね、とは言わないけれど、いらんという意見もありますよね、と。ただこれが□□（市名）の人にとってはいるけれど、〇〇（市名）の人にとってはいらん、ということかもしれませんね、いろいろな意見がありますよ、と。都市計画決定として、手続を通して、みんなで作ろう、ということになったわけですから、いまさら言ってもしょうがないですよ、といった話はしますけどね。」

「相手の発言を、目を見ながら、絶対に外さずに、にらまずに、目を見ながら、真剣に聞いている、ということが伝わるように。とにかく、何を言っているのか、相手の真意を。形式はいい。怒っているとか、そんなことはいい。『なぜそう言っているのか』ということを絶対に聞け。」

（3）補償説明と用地交渉（Ⅱ）：説明と反発

地権者に対する事業の説明と補償の説明がすべて歓迎され、好意をもって同意されるのであれば、そこには学ぶべき、あるいは研究すべき経験知は存在しないとも言える。多くの場合、公共事業とはいえ、地権者は今の生活に移転をはじめとした犠牲を払わなければならないことに、ごく自然に反感をもつ。また事業を理解して受け入れようと思う場合にも、さまざまな理由から提示された補償額が低すぎる、と感じることが多い。これに加えて、近隣の地権者の事情をはじめとした多種多様な理由から、補償説明も用地交渉も難航する。交渉の初期において、①条件提示のときはどのような配慮があり、②初期の反発の際には何が作用し、③典型的な誤解にはどのようなメカニズムがあるのか。

3-1：条件提示

多くの場合、本人の意思とは無関係なところから始まる公共事業のために、現状の生活の変更を余儀なくされる、いわゆる被害者意識を持っているなかで提示される条件は、正当な補償理論に基づくものであっても、不当に低く感じられるものである。また所有効果という認知バイアスは、いかなる客観基準があろうとも、自分の財産には高い評価を与えてしまう作用がある¹²。

「ただ順番に、しらみつぶしに交渉に行ったらよいというわけではなくて、やっぱりそこに濃淡をつけて。行くところ、行かないところ、というのを交渉全体のその地区の交渉ストーリー、シナリオを書いていく。それが個人個人の交渉のシナリオになって行きますから。」

「最初の交渉のスタートが一番大事。初期対応で大きく異なる。交渉のスタートとは、金額提示するときが交渉のスタートではない。金額の提示をするときには、もう信頼を得ておかないといけない。それまでに、会う期間があるんだから、調査をする期間、いろんな資料をもらう期間、特に用事もないのの様子をさぐるとか。それはなんやいうたら、人間関係を結ばんことには、こんな命の次に大切な財産を託すんですよ。どこの馬の骨ともわからない者に誰が託しますか。ゆだねるんですから。」

「数は非常に少ないですけど『わかりました、もう次のときに判子を押します』と言われた方もいますが、基本的には、最初に出した金額で納得しないというのが通常ですね。後は、それをいかに納得していただく世界ですので、われわれの基準というのは評価として正しいというのを、説得にはいるんですけどね。その意味で、最初の金額提示はいくらで行くのかというのが、やはり重要です。」

「早く補償金額を提示しろ、といわる場合でも、基本的にわたしはなかなか提示しません。要するに『なんぼ』じゃない。誰かと一番最初に契約したら、その人との関係で他の人との公平性はなんぼや、というのを必死になって探る。すぐにまとまりそうな人につるっと提示したらそれで終わりですわ。そ

¹² Kahneman, Daniel, Knetsch, Jack L., and Thaler, Richard, 1990, “Experimental Tests of the Endowment Effect and Coase Theorem,” *Journal of Political Economy*, Vol.98, No.6, pp.1325–1348.

れから先が一切動かなくなる。」

「わたしの交渉は本題の話はあまりしないんです。価格がなんぼで、とかよりも、周りにあるものとか、賞状みたいなのがあれば、これはなんですか、とか。終わりの 10 分くらいのところですね、これなんでお願いします、と。」

「正攻法でやってきましたけど、金額提示では積算額をすべて提示することはなく、少し手元にもっていました。用地交渉に限らず、金額交渉ではある程度相手の要求に譲歩する形をとるのが関西人の性格に合った交渉だと考えている。」

「人によっては余裕をたくさんとっておいて、その金額を積み上げていくことによって話をつけるというのもあるんですが、そうなると話は、結局、金額は積んだのだけれど、いろいろ後から、なにやらあんなこと、こんなこと、とトラブルになっています。ぴしっとやったほうがトラブルはないですね。」

「金額を提示するときは提示する用紙に書いて、地代、単価かける面積、期間の限定、建物、工作物、動産、営業、雑費などを書いて、中身を必ず説明できるようにする。補償についてうちの基準に照らしこなりますよ、というのを、一般的にはこれくらいのかたちではないでしょうか、というのを説明してあげたほうが、相手も納得しやすい。こうした準備を整えて、相手に補償根拠を説明してあげるほうが、一般的には受け入れられやすいと思います。なかには、そんな細かいことはどうでもいい、総額でいくらだ、という人もいますが。」

「補償金を提示するのはずっと話をした後のほう。家の中にはいったら、とにかく何か探すんです。応接間をば一っとみてね、なんか話になるものがないかな、と。表彰状とか。それが孫のものだったら、そういうのを聞いてくれたらね。そのために飾ってあるんだから。」

「政治家が入ってきそうだ、というのも結構あるんです。そういうのは最初に 1, 2 回会えばすぐにわかります。だれだれ先生（市会議員、府会議員、国会議員）と知り合いです、と言ってくる人がいますから。それで、これは入ってくるなと思えば絶対に 100% の提示はしません。8 掛けとか 7 掛けとか、抑えておいて、そういう人たちが入ってきたときの材料にする。それが良いか悪いかは別ですけど、いくらそういう人たちが入ってきても、100 のものが 120 にはならないわけですから。」

「時間差が出てしまって不信感をもたれないように、交渉に入るときはその地域について 2, 3 日

全部回るようにしています。あっちには行っておいて、うちには来ないのか、という風に思われないう。間をおくとやはり、何で来ないんだ、また何かやっているのか、という不信感が生まれることがありますから。」

「顔を見て、足を運んで、田んぼにはいったら声をかけたり、やはり回数をいかないと。それと順番ですね。次にこうする、というのをちゃんと伝えて、ちょっと遅れても、その通りにやっておいたら、だんだん信用はしてもらえます。」

「わたしはすぐに、暑いですね寒いですね、というような話題が終わったら、もうすぐに、今日は実は、と始めています。『向こうも忙しいでしょうし』、そうではない人もいるかもしれませんが、忙しいでしょうから本題以外の話は、どうなのかな、と思います。もちろん、趣味とか家の中にあるもの話とかからといのも正しいと思います。相手のことをゆっくり解きほぐしていく、というのも当然だとは思いますが。」

「わたしは一回提示したら帰るんです。できるところいっぱいのことしたら、もうそれでいいんです。それで相手方があかんかったら、それはしゃあないんだから。」

「補償の話になると、なんかざらざらした話になりましてね。向こうが土地代となんぼくらいで買ってくれるんかい、となったときに、こちらから後先考えずに土地代がなんぼで、建物がなんぼですわ、と言ってしまうと後の交渉ができなくなります。まず、こちらのやりたいこと『調査させてくれ』とね。一応、一通り計算できる形にしてであれば、言ってもいいんですけどね。きちんと補償理屈上、理屈のつくものであれば、補償として対応できるということで説明してやる。」

「事業が長期にわたったときに、最初の単価提示から7,8年のタイムラグがあって価格が下がっていることがある。相手の頭には前の数字が残っているから、なんでその時期に買わなかったのか、となる。」

3-2：ボタンの掛け違い

日々のコミュニケーションでも誤解は簡単に起こる。土地や建物あるいは、移転や生活の大きな変更を伴う大きな課題の話し合いでは、ごくわずかな言葉の綾、ニュアンス、声のトーンまでが、ストレスや不安、あるいは緊張ともあいまって、意味の取り違い、感情

のねじれは実に簡単に起こる。そこから不信感が発生してしまうと、解消には多大な時間とエネルギーがかかることが多い。

「人間は言葉を使う動物ですけれども、しゃべっていても、言っていることを 100%理解していない場合もございますよね。そういうところから、いわゆるボタンの掛け違いみたいなことがよく起こっているとと思います。」

「ある公園事業でつけた道路による段差の補償で、誰かが郵送で金額を提示したらしく、電話がかかってきてひどく怒っている。お宅は金を提示するのに郵便でやるのか、うちの貴重な財産をこういうかっこうにしておいて、郵便でそんな話ができるのか、と。どうしよう、と思い、住所を教えてください、今から参ります。で、行って話していると、相手も少し落ち着いてきて。」

「どうしてもその場で良いことを言ってしまうようになって、ということがあります。本当な内部で詰めてからでなければならなかったのに。」

「小作権がからんでいるところで、地主が話しをしておくから、というのを信用して、まかせっきりにしてしまい、後でこじれたものもあります。やはり、権利者にはこちらから個別に直接声をかけておくのが基本です。」

「自分の身内のいろいろを抱えながら、田んぼの雪道の中をこいでいって、すぐに本題に入ったら、向こうが怒り出してね。わざわざ会社を休んでいるのに、いきなり仕事の話とはなんだ、と。後から思うと、その通りなんだけれど、それまでの経緯もあって、先入観があったんですね。わたしのほうも感情的になってしまっただけ。」

「交渉中にボタンの掛け違いが起こり、相手が勝手に自分の世界をばーっと描いてしまい、その否定から反目が深刻化すると、自分に説明責任の限界を感じる。」

「交渉、といいますけれど、説得なんです。相手方からよく言われるんです。あんたは交渉交渉というけれど、わたしの言うことはひとつも聞いてくれないじゃないか、と。」

「公共事業で近隣の皆さんの生活がよくなる、と言っても、「他の人のために自分が犠牲になるのか」という人もいます。たしかに犠牲を強いるんですね。その代わりに、うちもそれにともなって誠意ある補

償をして。要はお願いなんです。」

「言葉のやり取り、というのは気をつけなければならない。同じ単価という言葉を使っている、予算上の単価と用地買収上の政策単価は違う。そのまま、双方が気づかずに話がこじれることがある。」

「会にくい人で、電話で済まそうと思って、電話でやり取りをしたら「電話で言うべきことですか」と関係が悪化したこともある。」

「褒め言葉のつもりで相手の父親にふれたら、すごく怒られたことがある。」

「田舎の用地交渉では、近所の悪口を言うてはいけません。相槌をうっただけでも、回りまわって親戚だった、ということも。」

「相手の機嫌を見ながら、だらんと交渉している。世間話とか天気の話とかで始終している。そのなかで、できる、できないをはっきり言っていないで、早く核心に入らなきゃいけない、と。いざ、核心に入ると、相手が、なんだこれは、になる。問題がはっきりしていないから説明が説明になっておらず、ぼやっとしたままで、交渉が交渉になっていないんですね。」

「最初に説明に入ったときの仕方など、すでに一言なにかひっかかるものがある、お金とかじゃなしにね、そうになっているところはやはり大変です。最初の時期は、昔の経緯をきくばかりですし。」

「「検討する」に対しては、「お前、検討すると言うたやないか」となる。検討する、だから、できる、できない、とは言っていないよ、といっても、「いや、お前、検討する、というのは、考えて良い結果を出す、ということやないか」となりますから。」

「「検討しますとか、帰って課長に相談します、のように固有名詞を出すと、地権者にとってはもう認めてくれたんだ、という意味にとられてしまうことが多いです。」」

「わたしの前任者が失敗でね、それを引き継いだときに、相手の社長が言うには『君の前のやつは、わたしは素人ですがよろしくお願ひします、と言った。何で、わたしは素人に買ってもらわなくてはならないんだ』と。もちろん、それは、よろしくお願ひします、という軽い意味だったんですけどね。」

3-3：言いにくいこと

第一印象や上下の枠づけは、まるで当初から特定の土俵があったかのような構造化の作

用がある。しかし、関係づくりを重ねてようやく歩を進めてきたと思えばこそ、不用意な発言をしてしまうこともある。この初期対応には、多くの人の失敗経験が語られており、かなり一般的な落とし穴になっていることがわかる。特に、当人の都合ではなく事業計画の都合で唐突に重大な意思決定に迫られる、いわば被害者的な意識のある地権者には自己奉仕バイアス(self-serving bias)が容易に作用する。

『「検討します」というと、もう相手は上げてくれる、と思ってしまい、前向きにやってくれるだろうという期待感をもつから、できないことは、その場ではっきりできない、というのがいい。』

「一期一会だと思います。最初の場面で負けたら、もう負け続けですから。最初に怒鳴られて、土地家屋でこれだけしか出ないのか、と言われたときに、出ない、と言えよよかったんでしょうけれど、相談してきます、と言っちゃったんで。実際に出ないんですけどね。次のときは、あの時、なんとかなる、言っただろう、と。相談、が、なんとかする、に変わっちゃいますし、その後は、すべてがこの調子でエスカレートしますから。」

「最初の出会いは絶対に力関係が違いますから、ここをわかった上で、目線を合わせたり、公平とか忍耐とかいうことで信頼関係につながっていく。」

「わたしの場合には先に話を聞くというパターンが多いものですから、相手方がこうして欲しい、と言われたときには、先に消しをします。それは、できません、と。そしてなぜできないか、という話を今度は逆の方向でお話をします。つまり、とにかく、できるのか、できないのか、という意思表示は、先にバーンと要求されたことに対しては出すようにしています。」

「突っぱねるから、追っかけてくるんです。こう胸襟を開いて、受けていきますとね、そんなに来ないですわ。だから、テクニックというのは、最後まで逃げない、それしかないかな。」

「相手の立場にたつて言うと、最終的には結論は同じなんです。ですから、結論を見て再爆発する方もいらっしゃる。ですから、結局、できない、となったときに、どうするかです。そういうときには、もうこれ以上無理です、で切らずに、わたしでよかったら話は聞きますよ、ということにして。ただ、結論というのは変わりませんよ、と。わたしはずっと、まあ、拒絶するのではなく、無理ですが、

人間的には分かりますので、相談には乗ります、と。極端なときには、わたしにお話ください、と話を蓄積するんです。〇〇さんの話は全部自分が受け付けます。そして、何年何月何日にはこういう話、何月何日にはこういう話と、これは全部わたしたちの上部団体である〇〇の方に伝えて、という見えない努力はするんです。」

「できる限り何とかしてあげようと思うから、こういう条件が整ったらできますよ、と言いますね、ところが、この条件が整ったら、というところを無視しはるんですよ。言った瞬間はね、耳には入っているんでしょけれど、後になって、やってくれると言ったじゃないか、あれはどないなったんや、になる。」

「いろんな事も、探してみます、と言っているだけなんです、それがもう、探すと約束した、なってしまう。これは、自分の中で焦っているからなんですね。焦っているから、都合の良いように聞きはるんですわ。」

「相手が無理なことを言うてくることもある。無理というのはこちらの考えている補償の積算内容から大きく逸脱していること。こちらの補償内容は一つの基準、国の基準要項に基づいて作られた基準だから当然、それに基づく。もちろん、できることはやってみるが、自分としてできないのなら、はっきり断らなければいけない。それをやらないと、後々、非常に問題になる。『期待を持たせるような言い方は絶対やめよ』、できないやつは、できないとはっきり言う。なぜできないんだと怒られてもいい、怒られてもいいからそれははっきりと断る。」

「相手が間違っておれば、ただちに正しなさい。でも、これは難しいんですよ。相手がばーっと調子に乗って話しているときに、話の腰を折るような感じになるんでね。だけど、話しているうちに、向こうもだんだん自分が正しいと思いついでしまう可能性があるんですね」

「回答できないことについては、その場の空気に呑まれてあやふやなことをいわずに、これとこれとについては分かりません、と、即、言い切る。恥をかいてもいい、逆に、恥をかいたほうが相手の信頼を得られることもある。完璧な人間なんていないはずだから、相手だって完璧じゃないと思うから。」

「要求に対して譲歩する、というのではなく、こちらも最初マニュアル通りの価格から再調査する必要があるものが出てくる。そこから出てくる上乘せ分は想定内のものであり、相手にとっては成果で、

達成感につながるもの。押し付けられるのではなく、自分で勝ち取ったということなんですね。そういうことから、相手が自分のことをここまで考えてくれているんだ、ということに。

「帰って相談しますけれども『無理と思います』とか、ワンクッションおくような言い方だと、ぜんぜん意味合いが違ってくる。」

「その案件しか持っていないというわけではなく、他の仕事も持っていますから、その案件ばかり考えているわけにはいかないんですけど、最低、行く前日くらいからは、頭の中でシミュレーションをやっていますね。今日、絶対に言っておかなければならないこと、特に、相手方にとってデメリットになること、通常はちょっとした言いにくいことなんですけど、それをどういうタイミングで言うか、どういう理由を付して言うか、ということを前日の午後くらいから。ですから、行く前は、無口になっていることが多いですね。」

「暴力団が相手の場合でも、交渉で起こりやすい誤解を避けるために、やはり、あかんことはあかん、できんことはできん、だめなことはだめ、とはっきり言う。『笑いながら』ね。笑いながら、そんなことを言ってもあかんで、と。お前なんで笑ってるねん、にやにやと、と言われても、いや、笑わんと怒らんといわれまへんがな、と。」

「わからないことはわからないとはっきり、知ったようなことを言わず、後日、誠意をもって伝える。」

「できることとできないことを相手に明確に伝えないと、誤解を招くことになりますから。」

「理屈のつく範囲で、いっぺんちょっと考えて見ましょうか」と。ただ、一回だけです。それで提示した後は、それ以上は無理です、というかたちで、押し通します。

「前向きに対処します」「考慮します」「検討します」とか、日本独特のあいまいな言葉遣いをせず、中途半端なことを言うんではなしに、その問題はわかりませんので、いっぺん事務所に持って帰ります、そして後日、それについての回答をお持ちします。

「わからないことは絶対に答えるな。」

「自分の生活再建どうなるんだろう、と心配している人には、懇切丁寧はもちろんだが、なによりも自信を持って説明してあげられること。そして、相手の感覚としての安心感を与える。」

「契約したのはいいけれど、後でトラブルになってはいけない。後で種をもってくるような人間もい

るので、それを事前に解決してやらないといけない。」

「ちゃんと真正面から答えてあげる。相手の言いなりになるのが誠意ではなくて、きちんと返してあげること。」

「交渉するときには相手に嘘はつけないんですね。がんばってますよ、という姿勢しかない。誠意と金は別ですね。」

「こちら話を聞きたいと思わせる、これが本来の信頼関係ではないのでしょうか。最初は拒否されている方が、補償内容を教えてくれと言ってくるようになる、そのためには、自分の都合より相手の都合を優先してあげる、相手の視点に立って考えてあげるのが信頼関係を築く第一歩。」

「相手は素人さんなんだから、価格のこともわかるように、公平性をもってもらえるように、教えてあげないといけない。」

「連絡の取り方は大切です。後で電話します、の、「後」が、その日の夜なのか、来週の話なのか。」

「電話ではきゃんきゃん言っている、行って会って見たら違うよ、ということもあります。」

(4) 補償説明と用地交渉(Ⅲ)：交渉の展開

交渉の局面の変化は、必ずしも明確に区切ることができるわけではない。また、この聞き取り調査も、前述のように、参加者本人の記憶にある、満足や成功感の残る経験とその理由、不満や失敗感の残る経験とその理由からの深耕、拡大であった。それでも、用地交渉では、どこかの段階で補償内容の詳細にかかる説明と金額の提示があり、そのままの合意がなければ、その次のまさに交渉の局面が展開されることになる。用地担当者は補償基準に従って補償内容を理解してもらおうべく説明を続けるが、地権者は本人として正当と思う主張を通すためにそれぞれに論拠とさまざまな影響力を行使する¹³。難航する交渉には、

¹³ 一方の要請や要求を相手が拒否する状況はディスピュート (disputes : 紛争) と定義される。ユーリ、ブレット、ゴールドバーグ(Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B.)は、紛争の解決には、双方のポジションの背景にある利害(Interests)をすり合わせるか、それぞれの権利(Rights)を明確にするために法律や規則や前例に照らすか、パワー(Power)あるほうが主張を通すか、の3つのアプローチがある、とした(Ury, Brett, and Goldberg, op cit., pp.4-10, 邦訳, pp.4-9.)。用地交渉担当者には、公共事業にある土地収用法という法律(権利)と交渉決裂時にはしかるべき手続きの後に収用というパワー

①発生するギャップが選択的知覚や自己奉仕的バイアス(self-serving bias)¹⁴、あるいは、相性の不適合のような感覚的な要素によっても助長され、②地権者も主張を通そうとしてパワー・アプローチを行使するが、③用地担当者には交渉のチャンネルを維持し、理解を求める努力を続けなければならない。

4-1：知識のギャップと情報感度

① 知識量と選択的知覚：準備の重要性はすでに指摘したが、周到な準備が自己の行動を縛ってしまうこともある。補償基準や補償理論などについての知識量のギャップは、地権者と用地担当者の差が圧倒的なので、シナリオもこだわりすぎると、台本にない相手の変化に対応しきれなくなったり、事前の情報に自らがとらわれてしまうことも起こる。

「補償金額を勉強していく、自分で公平やと思っているわけですよ。だけど、相手に補償金額を言っ
て、これは公平やといっても、なかなかわかっていただけない。補償の理屈もちゃんと理解していただ
かなかったら。」

「違いが分からないうちは、自分の言っていることが正しいと思い込んでいるので、どんどん要求し
てきます。そのままでは話がかみ合わない。後は、金額で調整するだけの話になってしまう。まず、
土俵を一緒におかないと、次の話に移れないし、移ったとしても温度差が残ってしまう。これは大
切なことだが、きちっとやっている人は少ないと思う。」

（権力）がある。他方、地権者には、社会通念上の生活権と生存権があるが、これらは公共事業のもつ法的権利に一般的にはカバーされる（交渉決裂時にも、収用委員会が行政に代執行を認めず、さらに補償説明と用地交渉の継続を要求するケースがあるので、完全に法的に下位にあるわけではない）。また、交渉担当者が一個人であることから、地権者によってはさまざまなパワーを行使する場合も出てくる。反社会的勢力や政治家の利用という攻撃的なパワー（権力）を利用する動きも現実にあるし、あるいは交渉担当者との面談を一切回避するという徹底した、受動的、消極的行為により、説明や交渉を進展させない、ということもある。

¹⁴ Bazerman, Max H. and Watkins, Michael, D., 2004, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen coming and How to Prevent Them*, Harvard Business School Publishing, Ch.4, (奥村哲史訳, 2011 『予測できた危機をなぜ防げなかったのか：組織・リーダーが克服すべき3つの障壁』東洋経済新報社 p.78)

「相手方は一切、交渉というか基準ていうのがわからないですよ。こちらが買いに行く土地の値段とか、そういう漠然としたことは知っているかもしれないけれど、細かい基準というのとは分らない」

「基準を前面に出して行ってよい場合と、基準を一切言わずに単純に金額だけのほうがよい場合もあります。先方によるんですね。『これだけ欲しいんだ』と言い張ってくる人にとっては、基準基準と細かく言われると腹が立ってくるだけ、という場合もあります。そこは使い分けなんです。基準というか理屈をちゃんと言ってあげて、こういう仕組みになっています、ということを説明しないといけない人もいますし。」

「そんな補償ではなしに、こっちの問題のほうが重要や、と。たとえば、土地代にごつつこだわる人と、建物にこだわる人、営業にこだわる人もいます。それに、土地というのは、しょっちゅう売買する人は別にして、ものすごい思い入れを持つ。」

「土地は、僕らは客観的評価ですから、隣が100万なのに、あんたのところが150万なんてありえない、という。しかし、相手は、この土地は先祖代々うんぬん、という話になって、この土地は貴重で他にはない、という。そこで、まずズレていますね。」

「建物は物としての評価をする。けども、相手はいろんな増築をしたり、お金をかけています、だから増築分も含めたらこんな額ではありません、と。しかし、われわれは今現在の建物の評価ですよ、と。その思いが違います。」

「なぜこういう補償をするのかということの説明しないと、相手だつてわからない。本来、『相手と土俵が違う』。土俵が違うというのは、たとえば、土地と建物を買って移転しようと考えている人は、そこにかかる費用が補償されるべきだと思っているところに、一方的に起業者側の基準の説明だけをしているのが多い、ということです。まず、土俵を一緒にしてから、補償基準の説明をすべき。それができていない理由の一つは、補償の法理みたいな難しい言葉を使うから。それをこなしてやさしく説明する必要がある。それをせずに、相手がこんな無茶を言っている、だから、『話がかみ合わない』、と嘆いているケースが多い。」

「建物の価格についても、少し調べたらこれくらいで建つ、というのは分かるし、積算内容の理解なんていうのも、少し努力したら分かるわけですけど、そんなことも調べないケースが見られる。そう

いうことをちゃんと調べていれば、話に説得力が出てくる。相手にとっては、いくらで建てられるのかという話が重要だから、そうした話になるのは間違いないのだから。」

「相手は話を聞いて、目をつぶって、うんうん、というタイプだったですね。やはりお金でしょうか、だんだん時間がたちますと、それまで話していた内容と違ってきて、いろんな知恵がつくというのもあるのでしょう。公共事業というのはお金の話が出て、はっきり言われるほうが分かりやすく良いことが多いんですが、最初は向こうもそのつもりでいたのが、次に行く違う方向になっていて、結局納得しない。」

「実際、みんな交渉していても、本当のことは分かっていないですよ。補償金だって自分が何億と言ったって、こういってはなんだが、自分の言っている値段が高すぎることくらいみんな認識していますよ。むちゃくちゃ言っているな、というのはわかってるんですね。でも言うんですよ。それに向かって、それは高すぎますよ、とか言ってみてもしょうがないんでね。」

「淡々としゃべっている人を止めるんですから、難しい。下手すると気分を害される。お前、俺の話聞いていないのか、とね。だから、とめるんじやなしに、聞き返すみたいな言い方。『ちょっと、ここ分かりにくいんで、もう一度お願いします』とか」

「相手が電話で金額のことを言ってきたので、意識せずに答えてしまう、というのもあるし、相手に会うのが嫌だからなるべく会いたくないというので電話ですてしまうこともある。相手が電話で金額交渉に入ってきたら『ちょっと待ってください、今から伺います』とやらないといけないですね。相手が電話で金額を言ってきたというのは、交渉者の腹をさぐるようなものです。」

②社会的比較と情報管理：コミュニティすなわち隣近所の情報ネットワークを軽視してはならない。特に補償金額や条件は、独立した絶対値ではなく、社会的比較(social comparison)による公平感や満足感が作用していることも多い。

「正しいことでも、角が立つからちょっと、後で言おうと思っていたようなことが、相手はヨソから聞いて、わたしは聞いていません、と。そして、何か隠されたような話になって、それが膨張して不信

感が募ることもあります。」

「契約したものを隣に見せる可能性は絶対にあるんですよ。うちはこう契約しましたよ、と自慢げに言うこともあるんです。土地も 80 が 100 になったよ、と。隣がまだ交渉しているのよね。そうすると、土地がサバ読んでいるんだから、何もかもサバよんでいるのね、と。そういうのは、もうぶわーっと流れます。それが広まってしまうと、絶対に信用してもらえず、結局は時間も長くなってしまいます。」

「ある場所で、最終的に地権者の思うような額になるまで数回、読み込みをしたところがあり、立ち退きまで行きましたが、反対運動の中で、その住宅の人と別の工場の人たちの間につながりがあった。工場は住宅に比べて基礎価額が低いパーセントは同じでも、金額的には見栄えがしない。そこを比較されて上がらないじゃないか、という交渉をされて。」

「意識して、隣近所のことと言わないようにすることはとても大事です。〇〇さん、□□さんのとこ行ってますでしょ、三軒隣のね、から始まり、いろんなことを話しはる。あそこは結婚したらしいとか、主人がどうやとかこうやとか、聞かされることになる。そうしたことを、ええ、でも、そう、でも言うてはいけませんな。うちのこともどこかにいって、喋ってしまう、と思われてしまうと、信用がいつぺんに消えますから。」

「交渉ごとはね、隣近所に伝わっているという風に思っておかなかつたら。〇〇のとこだけ 10% 上げた。他は 5% だった。逆算していくと、話が違うじゃないか、とね。その辺は一貫性を持たせておかないといけない。」

「人間というのは、とにかく隣が気になるんですね。隣がどう言ったとか、隣はなんぼくらいやねん、とか。皆はどこまで進んでいるねん、とか。今でこそ個人情報がるさくなくなったんで言えなくなっているけれど。それでも、これは個人情報ですからと、まったく言わないと、ほな聞かん、といわれてしまう。だからちょっとは出さないといけないけれど、出しすぎるとプライバシーの侵害という問題になる。絶対に言わないでくださいよ、だから教えているんです、と言ってあっても、絶対に外で言っていますから。だから、伝わっても良い情報と、伝わってはいけない情報を峻別して。ものすごく気を遣いましたね。気を遣うけれど、やっぱり示さない信頼が得られない。」

「屋根と屋根とが重なっていて境界が決まらずに、境界争いのまま取用にいったところがあります。」

当然ながら両方の家に行くわけですが、東西南北境界を接する四軒があると、だいたいそれぞれがむちゃくちゃ仲が悪い。どっかの家に行って、隣の悪口を言われるとそれに同調しないといけない。自分の中にはそれなりに好き嫌いはあるんですが。隣の人うるさいでしょ、と言われると、やはり、ええ、と。しかし、両方うるさいんですよ。どちらも互いに他人のこと言えないでしょう、というような。そんなに仲が悪いくせに、外で会えば、〇〇があんたのどこ悪く言っていた、と。互いにね。近ければ近いほど、むかつくことがいっぱいあるわけじゃないですか。これにはかなわんのですわ。」

③相性や感覚：用地一本で定年を迎えたというベテランでさえも認めるのが、相性をはじめとした個々人の感覚がコントロールの対象外となるケースである。いわゆる、理屈ではなく、人と人との相性の不一致が交渉を膠着させることもある。

「最初の出会いのときに、どうも感情的に気まずさが残ったり、合う、合わん、が出る場合がある。これはもうしょうがないですけどね。そうなると、行きづらくなってしまふ。行きづらくなると、余計、行きづらくなって、交渉が途絶える。」

「入りづらい人おるもんな。強面の人もおるし。調子はいいいんだけど、全然話は進まない、とかね。門を開けてくれないけど、後で気づくと、決して悪い人ではないという場合が多いんですけどね。」

「行かなかつたら、絶対に向こうから『来てくれ』、とは言わない」

「ひとつは回数かな。会う回数。あつていただけること自体が、やっぱり関心があるという考え方で。近所に行ったときに、別にそれが目的でなくてもいいから。よってみて、どうですか、ということを重ねることも」

「わたしも難しい案件のところとか、難しい方のところにはいきたくない、というのが正直なところですが、そういうのはやはり態度とか言葉に出るんですよ。お会いしたときにね、避けている、とか、嫌だというのが。そのあたりは非常に注意しておかないと、まあ、内心そうであってもですね。そういうのはすごく敏感に分かるものですから。」

「非常にソフトな方だったのですが、そのうちに揚げ足を取るというか、言葉尻を捕まえてくるよう

になって、どうも誰かが知恵をつけていたらしいんですが。そのうち、法律の名前ばかり出てくるようになって。最初からそういう風に引っ掛けようとしていたようなんです。こうなると法律論だけになって、本来の交渉にならないですね。少し経験を重ねてきた今でしたら、最初からぎゃあぎゃあ言う人間のほうがやりやすいですね。」

「言葉遣いも役所言葉とか杓子定規なことを言うのではなくて、柔らかい言葉で、相手がこの人は悪い人じゃないと本能的に思ってくれたら交渉が紛糾することはないから。」

「もう何度もお会いしているので、わかっているつもりになって、相手の仕事を妨げてもという思いで書類だけ渡しておいたら、後から、経過報告があるだろう、そんな紙一枚渡してさっさと帰って、と怒っておられる。初めは、いったい何が起こったのか全然わかりませんでした。しかも、昼間でしたが、相手は明らかに酒で酔っておられる。」

「会えるときには、会話の中で絶対に伝えるところを決めていきますが、相手も人間ですから、機嫌の良いとき悪いとき、調子の良いとき悪いときがありますから、悪いときはそれなりに引き上げないといけないな、とか、また調子の良いときは逆に長くなってしまおうとか。ところが、そうしたなかで、言うべきことは用意していったけど、状況を読んだ結果、言わずに帰ってきて、それがトラブルに、つまり『聞いてなかった』というところにつながった、ということもあります。」

「もちろん差別ではないけれど、職業によって難航するタイプがある。たとえば、学校の先生は世の中の動きとか、今はどういう世の中になっているとか、そういうことへの視野が狭いんです。」

「こちらに反感を持っている人というのは、やはり行きにくいです。ただ、性格的にごんた言う人はね、放っておくんです。で、周りを解決していくんです。そうしますと折れてきますよ、向こうからね。話に来んかい、という言い方もありますけど。」

「怒鳴られたり、話にならんとか、むちゃくちゃ言うわけですね。とにかく中身の話に入れないうまま、すごすごと帰ったんですけど、どうしても次までの時間が空くわけですよ。できれば避けたい、と。ただ一緒に行っていた先輩が人事異動で代わって次の方がチーフになったときに行くことになった。チーフは初めて会うんですが、わたしは前回行っていますから、どうしても矛先はわたしに向く。行きにくいところは特にね、やっぱり恐れずに行かないといけない。相手の立場に立てばね、向こうだって望ん

で売るわけじゃないのだし。誰がどう書いたか知らないけれど、たまたま道路の線形のなかにおられて、
ということなのだから。」

「交渉が成り立たなかったらどうなるのか、と聞かれて、一般的には収用されます、と答えたら、もうあくる日には、あいつら俺らを収用する、と言ったということになって、もう出入り禁止です。もう疑心暗鬼になってしまい、いつ収用にかけられるんだろう、と不安になってしまっているんです。相手の気持ちになったり、相手の置かれている状況を読まずに、一般論でしゃべってしまうと難しいことになる、という話です。」

「担当によって人というものがありますから、お前は信用するというのもあれば、お前は来るな、というものもあります。でも、たいていは最後の方で理解してもらっていることが多いです。過去に行き違いがある場合は、良し悪しを含め、経過はそれとして謝る。」

「バブルの時には疑心暗鬼というのか、信頼関係がなかなか築けなかったですね。公共事業の公共性というのは重視されず、もうお金お金というのが強かったです。」

「やはり人間的に合わない人もいますよね。ただ、そうなると先入観になってしまうから、やはり会いにくくなる。場合によっては、留守なの分かっているのに行くわけです。嫌だからね。自分だって日曜日だから子供と遊んでやりたいし。で、収用委員会にあげることになって、詳細な日付の入った交渉記録とかを出しますけれど、委員会の場で相手が、嘘だ、いないときに来ているんだから、回数に入らない、とか。そうなると、やっぱり、後ろめたい気持ちが残ってしまいますね。」

「かならず相手と相性が合うんだ、と自己暗示にかけます。あのおっさん嫌いやな、と思ったら、相手も同じように嫌がるんですね。『わたしはあんたを好きや』と、ずうっと。』

4-2：地権者のパワー・アプローチと影響

① 権限と恫喝（上の者を出せ）：脅しは、場面によっては、人間が直感的に有効性を感じ、行使する一つ的手段である。良し悪しとは別に、国家間の交渉から市民レベルあるいは子供の間においても、日常的に利用されている。

「わたしが考えてできないものは、うちの職員の誰が来てでもできませんわ、って言うときがあるんですよ。」

「お前が交渉に行っているのは、公団を代表して行っている、というのは絶対に失ったらいけない。言葉は悪いかもしれないが、一番偉いんだ、と。金を出すのも自分だし、金額を上げるのも自分だ、という気持ちで。たとえ公団の理事長に言われても、部長に言われても、課長に言われてもあきまへん、と。わたしこの仕事については全責任をもっている、ということを相手に絶対に示さないといけない。自分が、それは無理ですといったときに、相手がじゃあ課長に電話する、といったら、どうぞ、ここから電話してください、と。もし課長が無理じゃない、というのだった、わたしは責任を取って公団を辞めます。そんな責任をもてないような仕事はしていません、と。」

「用地交渉はプロとして、自分の責任を説得するのであって、相手からこういわれたから、社内の積算部門に頼みに行くという伝書鳩じゃないんですから。」

「環境問題や管理瑕疵、道路の石が飛んできて車が壊れた、なんていう電話がきたときは、それは落とし主の責任です、と断ります。すると、上を出せ、と言ってくる。そのときに上を出せば、相手は期待するだけなんですね。だから『上に出しても無理ですよ。その書類を作るのはわたしたちです。わたしたちが無理だと言っている限り、上の人間を出しても同じです。この会社に鶴の一声はないんです』と言っています。それで怒って、会社に乗り込んでくる、お前の顔を見せろ、という人がいますが、どうぞ、と言って切ると、これまでに来た人は1人だけですね。」

「交渉はもちろん出先の出先としていくんですけど、気持ちとしてはあくまでも会社を代表しているんだ、という気概をもたないと。自分しかできない、という気概です。」

「ときたま良い上司がいるときは、ちゃんと対応ができる。だけどもほとんどはそうじゃない。だから上に持っていくことは絶対にやめた。上に持っていったら負ける。だから絶対にわたしのところでやる。それでも、どうしても上司に会わせなければならないときがあるから、その場合は、こう言ってください、がんばってこう言ってください、と、後はわたしのほうでやりますから、そう言ってください、というやり方でやってきた。」

「お前じゃ話にならない、うえのものをいせ、と言われたときには、『わたしは公団を背負って来てい

るんだから、わたしの言うことが全部だ』そういう言い方をしました。」

「公団を代表して行っているわけですから、相手もそういう目で見ますから。これ、いけるだろう、となったときに、いい格好して『そうですな、検討します』と言ったら『約束した』と、そんなことにもなってきますから。」

② **怒りと怖れ**：恫喝としての激怒もあれば、当人のプライドや琴線あるいは、何らかのエラーから本当の憤激を招くこともある。こうした怒りや感情を前面に出している相手と向き合うことが楽しい人はまれである。ただ足が向かなくなると、疎遠の悪循環から抜け出すのが難しくなる。

「どんなに相手が怒り狂っていても、どんな難題をぶつけられても、とにかく飛んでいく。電話やファクスは絶対だめです。半分くらいの人は逃げますね。もう行きたくない、と。でも、後が全然違いますよ。電話で話ができないし、電話でいろいろ言われても「今から行きます」と夜だろうが朝だろうが、電車でもタクシーでも、そこは労を惜しまない。簡単そうだけでも難しい。しかし、実行すると非常に効果がある。」

「やはり怖いですよ。行くのもすごく足が重くなります。それでも、それを乗り越えて何回か通っていますとね、そういった人たちも何か信頼してくれるんですよ。最初は、こういう会社の役人が来たから、杓子定規な形でとらえて、しぼれるだけ絞ってやれ、と思っているんでしょうけれど。こちらも、上を頼らず、何回も行きますと、なんかお前はなかなか根性あるな、と。こう言われたことは、何回かあるんですけど。仕事ですから、と笑って答えますけどね。」

「先輩が常に教えてくれたのは『怒られたら必ず次の日に行け。あけると行けなくなる。翌日に必ず行け』と。で、行くと必ず怒られる。なんで来たんや、と。そう怒られたら、また翌日行く。そう決めておかないとだめ。決めておかないと行けない。1週間あくと1ヶ月行けない。1ヶ月行けないと、2度と行けない。必ず次の日に行く。さすがに、3,4日目になると、向こうがなんで来るのや、に変わる。怒る気力をなくしてくれる。もう、ええかげんにしてよ、と向こうが言ってくれる。大丈夫です。」

「机を叩いて怒鳴るのがいいかどうかは別として、ある程度言ってくれる、っていうのは、話し合いを進める関係になっていることです。」

「こじれている案件を引き継いだら、まず謝ることからやりますね。相手さんが言っていることをまず聞くんでしょうね。延々としゃべりますよ。二代三代の交渉担当者の悪口まで。それだけの思いでしょう。よっぽど腹に据えかねている。」

「相手というのは、どこかで矛を収めたいと思っているんですよ。交渉しているときは絶対にそうです。個人で対応できる範囲があったら、無理でも努力する姿勢は必要だと思います。」

「相手にとっては命から 2 番目に大切なもののお話をしているんだから、と思います。当然、相手が真剣に話をすれば、そういうものも出てくるだろう、と思っていますから。それに対応するのも誠意だろうと思っています。」

「返事が遅れて、どうなっているんだ、というのも、電話ではなく、相手のところに出向いて、もう少し時間をください、と。それでもがたがた言われますけれど、どこかで収まって話はできます。電話だと怒鳴られ、怒られる時間が 9 割です。会いに行けば、1 割怒られても、後はまた交渉ができます。相手のところに行くと、同じ事柄でも違いますね。電話だと相手が主導でが一んが一んと言ってくる。対面だとまだこちらの土俵に乗せて話ができる。」

「向こうもかまして、怒鳴り込む人もいますけれどね、それはもう、一つの交渉の手段として使っているわけなんで、なにもひるむことはない。」

「あるとき、お前じゃ話にならん、上を出せ、と乗り込まれたことがありました。担当課長がどないしましょう、とうろたえている。それで、どないしましょうってなあ、と。向こうが来ているというのは、話をする気がある、ということじゃないか、何を言うとんねん。どないしましょうもくそもあるか、向こうがわざわざ来てくれてんねんぞ、ありがたい話やないか、呼んで来い！。昔は、相手もしてくれない、探しまくって挙句に**一んと蹴散らされて、罵声浴びせられて、家にも上げてもらえん、**そんなのいっぱいあった。向こうがここに来ている、ここにいるということは、話をする気があるねん、ということ。話す気がないと来えへんぞ。お前ら何をおろおろしてんねん。どないしましょうもくそもあるか、もうおるんやったら、つれて来い！」

「いかにもという感じの事務所に押し込まれて、まず要求を言われる。取り巻きもいるし、外見もありますから、やはり怖いわけですよ、われわれでも。すると、やっぱりはっきりモノが言えないんですね。しかし、交渉の限界というのは初めに示さなければいけないんです。その限界が言えないと、持ち帰りとかそういうことになるんですが、それは『交渉の余地がある』ということになってしまい、次回に、前と変わっていないやないか、ということになれば、やはり負けだと思います。」

4-3：交渉を維持する

感情的になる相手とも、交渉のチャンネルを維持しておくことができれば、補償説明や交渉の機会は生まれる。

① **宿題の活用**：良好な関係を維持しておきたいという気持ちが、不用意な返事をさせてしまうことがある。典型的な禁句は「検討してきます」である。地権者にとってのこの言葉は、要求を実現するように社内で調整してくる、と聞こえることが圧倒的に多い。あるいは同じように相手との関係を保っておきたい気持ちが、相手に同調するしぐさや発言をもたらすことがある。これも相手には「同意した」と解釈されうる。

「自分でイメージしながら用地交渉にあたる。この話はあかん、と思っても、行きます。行きますけれども、提示額とかそういうのは変えない。ほったらかしはあかんのですよ。最終的に決裂していても、一月に一回とか三月に一回とかになるかもしれないけれど、つないでおく。」

「そこで言われている金額が、うちが本当にのめる金額、検討に値する金額なのか、ここで断ったほうがいいのか。そういう判断をするときに、もうちょっと冷静に考えて、どっちをとるのか、もって帰るのか、そこで断るのか。」

「交渉したときの確認をしておく必要がある。交渉事項、交渉内容、そして必ず、次回はいつ会いましょう、ということをやっておく。そうでなければ、また電話をしたときに、話を聞きたいという人はあまりいない。話し合いの場をセットするのに苦勞するものだから。そうして帰り際に、この件について

ては次回にします、というように、相手の要望についても持ち帰ってから回答したものが親近感につながる。」

「営業関係であれ何であれ、宿題が出されて、ああいうのを調べてくれ、とか、これもうちちょっと金額なんかならないのか、とか。交渉の中でお願い事を相手がしている、それに対して答えてない。できないなら、できない、時間がかかるのなら、かかる、と返事をしなきゃいけない、そういうのをほったらかされている、というのは厳しいんです。」

「別れ際はきっちりけじめをつけること。相手に何を与えたのか、こっちが何を持っていかなとならんのか。で、宿題はできるだけ相手に与えろ。こっちはもって帰らん、これが基本的スタンス。」

「わからないことはとにかく答えるな。すみません、分かりません、勉強してきます。でも、わかっていることは、どんどん説明して来い。自信のあることは必ず答えて来い。それから、相手に不利な情報、要望されていたとしてもできないと確定したことは、絶対に伝えて来い。良い情報は伝え忘れてもいいが、不利な情報は怒られても絶対に伝えて来い。」

「知ったかぶりをしている人がいるけれど、なまじっかな知識で。しかし、わからんことはわからんと言ったほうがいい。分かっていることは言えばいい。でも、わからんことを、変に、相手に期待感を持たすような発言は、不誠実な態度だ。今度までに勉強してくるから、そのときに答えを持ってきます、と、曖昧にするな、と。」

② 交渉を持続させる、相手の理解を進める：とにかく、チャンネルを開けておくこと。交流が途切れると、まさに話にならなくなってしまふ。と同時に、機会があるごとに、相手側の理解度を進める工夫がいる。

「今日はこんな話をしよう、というのを頭の中でシミュレートして、通常モードからテンションを上げて交渉に臨む。忙しいところを時間をさいてもらっているので、と、すぐに本題に入る。」

「できないことをできない、とはっきりいうのは交渉の一つだと思います。曖昧にしているのが一番いけない。そして早い段階に早く言うことですね。できない、ということは。遅くなってから、できな

いんです、というのはね。だから、ノーをノーと言うのだったら、早め、早めに言ってあげたほうが、相手もいいんです。これとこれはだめなんだな、と思ったら、また他の考えをしてくれますから。あるところまできてから、やっぱりだめでした、とか、いろいろ手を回してあれこれしたんですが、これはちょっとできないです、なんていうのは、どうしようもないです。」

「いつでも『いや、もって帰ります、検討してきます』っていったら、やはり、何だこいつは、ただ単におつかいできている、というふうに思ってしまいますよね。ある程度は自分のできる範囲で即答する。即答できるということで、判断する力を持っているんだ、会社を代表して来ているんだ、ということを示してあげるのは必要です。」

「〇〇から交渉に来ましたと言ったときに、なんやお前、金儲けの先棒かついで来てるんかい、という話になることもあります。そういうときには、事業そのものを理解したうえで、さらに時間を守るとかそうしたことを何回か繰り返して、誠実さを理解してもらえれば、向こうも胸襟を開いてくれる。」

「補償専門用語はあまり使用しない。使う場合は、細かく、たとえば動産だったらトラックの運搬賃のことで、と。普通は、動産といっても、そういう仕事をしている人以外は分からない。専門用語を使って、なんの話なの、と聞かれるのがわかっているのだし、相手と親近感を持つと思ったら、お互いに分かるような言葉を使うのが一番いい。必ず相手に分かるような説明をしないと。自分だけが満足してもしようがない。」

「地権者のペースに合わせてやる。急かしてはならない。相手からまた電話してください、とか、また今度に、という漠然とした言い方をされたときに、『具体的に、いつ』とビジネス的に言ったのが、信頼関係を損ねることがある。その場は、わかりました、たのみます、と行って、その人がまた電話くれ、というのは、3日後なのか10日後なのか、自分で考えて。」

「今度にしてよ、に、あっさり引くことで、相手にも一回待たせた、という気持ちを持ってもらえることが多い。」

「とにかくあいつに相談してみよう、という状況を作り出す。偉そうに言っている人たちも、実際には分かっていないことが多い。〇〇のときは、ほんまに死にそうでしたよ。自宅にファクス用紙がどんどん流れてくる。全部、質問です。パソコンで打って返すんですけど、土日はそれをつぶれる。みんな偉

そうに言っている。反対しているから、その場では言えないんですよ。格好つけているから、地元の中でね。でも、本当のところはよく分かっていないから。それに、会社に送れば、反対派が公団に寝返ったように取られといけないから、と。土日に、わたしとあなたの個人的関係やで、ということで。こんな中でどんどん送ってくるんです。一つ送ると、すぐまた、これ何、これ何、と聞いてくる。」

「誠意を伝えるのは、回数を重ねて行くこと。コミュニケーションです。でも、人間というのは、偉そうに、ぼろくそに言ってくるような相手のところには行きたくないですね。でもね、なんぼ嫌でもそこに行く。」

「相手との折衝で勝った負けた、ではなしに、誠意ある回答しかない。ある程度は無理もしますよ、でも限界を超えたら、そんなことは絶対にしません、と。言いながら、結構、無理はするんですけどね。」

「難攻不落な人というのはいないと思います。交渉回数を増やす中で、相手が「ちょっと困っていることがある」なんてなったときに、わたしが行って聞いてきてあげますわ、と。それ以外のことで助ける、助けるというか、『できるもんやったら、なんでもしてあげる』ということですね。」

「昔は、値段の交渉になって額を上げたり、膠着したら課長が出て行って、そこで上げて終わり、ということもあったんですが、もうそういう時代は過ぎました。そんな風にして上げたら、「なぜ上がったんだ」ということを追及される時代になったんです。」

「今はこういう解釈だけでも、あなたの話を聞いていたら、ああそういうことも言えますね、と。それでいっぺん、上を攻めてみますわ、と。それで結果が出ましたら、またきさしてもらいます、という共同作業にする。」

「今日はこういう形で話をしていますけれど、精査したら下がる可能性もありますよ。」

「やくぎはスキをついてくる。だから、投げてよこしたボールはできるだけ早いうちに返す。絶対にこちらで抱え込まない。いろいろ言ってくるけれど、それには『できる、できん』ということをはっきり言って、すぐに答えを相手に返す。」

「わたしはここまでしかできない、という言い方と、わたしはできることは精一杯やります、という言い方とでは、同じ内容なのに相手の感じ方が違ってくることがあります。だから、われわれが味方として認識してもらえるように、態度、表情、言葉遣いに注意することです。わたしができることは精

一杯やります、それで済むんです。」

「相手をはねつけるだけだったら、相手が矛を収めることができないから、相手が矛を収めるにはこうする、というように、ちょっと相手が言っていることも取り入れる、取り入れるように見せてあげる、ということも必要ですね。」

「シビアとかきちつと言っている人は、余分なことは言っておらず、一つ一つ説明して、土地代はいくら、建物はいくら、立ち退きはいくら、それに、世間相場で見たらこれくらいで、これだけの業者がこれくらいで出しています、建物はどこどこに今こういう遜色のない売り物件があります、われわれも見てきましたよ、といった情報を何回も提供している。」

「その日に、わたしが伝えようと思っているデメリットの話と、相反する話が出る場合もたまにあるんですが、そのときには、言われたら、もう即座にその場で、それはそうではありません、わたしどもの会社としてはこう判断せざるをえません、ということで、打ち消しではないんですけども、わたしどもの判断というものはお伝えするようにしています。」

「先輩で、言い方が結構きついことを言う人がおられた。初めは反発があるが、長い時間をかけていくうちに、あんたの言うことは信用できる、というふうに」

「相手に不利益が生じる場合には、隠さずお伝えする、ということです。言わずにタイミングを逃して、後からそのことを伝えただけに、そんな話は聞いていなかった、ということで、後戻りのできない、しこりを残すことが多々見受けられますから。相手にとって利益になることというのは、当然、伝えるのもたやすいことで、積極的に言いたいことでもある、というのが交渉担当者の気持ちだと思いますが、言いにくいこともタイミング、タイミングできっちり言っておかないといけない。そのために、交渉の準備の段階で今日は何をお伝えするのか、ということをも十分、真ん中に思い描いて、それをお伝えするんだという強い意志をもって交渉に臨むようにしています。」

(5) 補償説明と用地交渉 (IV) : 合意と締結

しかるべき期限のうちに交渉がまとまらない場合は、行政代執行による収用の手続きになるが、合意に至る場合には、それまでの双方のギャップが金額や基準の歪曲以外のかた

ちで埋められたことを示唆する。①収用、②誰が決断するのか、③地権者の意識の変化、④内部交渉の重要性、⑤クロージングの要諦が大切になる。

5-1：決裂と収用

交渉である以上、交渉の決裂の可能性はある。BATNA とは交渉が決裂した場合にとりうる選択肢の中で最良のものを示したが、WATNA(Worst Alternative to a Negotiated Agreement)つまり交渉が決裂した場合に向き合わなければならない最悪の選択肢もある¹⁵。交渉には期限がある以上、難航していれば、相手の中にその現実も形成していかなければならない。

「昔は収用という言葉は、しの字も出したらいかん、と言われていましたが、今は、ある程度いったら出していきます。審議も何回も重ねていますし、収用することにたいしてためらいはまったくないです。」

「何回目ぐらいで、というのは、何ぼ早くても5，6回でしょうね。「おまえら勝手に」ということがないように、こう考えているんだけど、と県の考えている生活再建、というところからスタートしたい。」

「ときどき県や市の議員で「収用こわいでっせ」という者がいるけれど、そんなことはないのですね。そんなことを相手に言って、むしろ印象を悪くして交渉を難しくしてしまう。」

「時期的なもの、そして、どうしても相手と補償金が合わない、というときは手続きを進めざるを得ない。でも、決して怖いものではなく、『お互いの意見が違うから、収用というところで審理してもらおう』、ということ。だから、けんかする必要はないので、和やかに進めて、収用委員会がきちっと判断してくれる、ということ。」

「もちろん、どこかで収用のことはあるのだが、用地屋のプライドは、自分の交渉と説明で地権者の方に任意で判をおしてもらおうこと。」

¹⁵ Brett, Jeanne M., 2014, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 3rd. ed., Jossey-Bass, p.83.

「人間というのは、自分の言っていることを間違っている、とは思わない。間違っていると思い出し
たら、病気になってしまいますから。自分が必ず正しい、と。無理だということを理解しない人まで説
得するのは難しいですね。そこまで行くと取用にならざるをえないですね。ただ粛々と手続きを進める、
仲良くね。」

5-2：決定権限とメンツ

主な交渉相手になっている人、あるいは決定権を持っていそうに見える人が、真の決定
権限を持っているとは限らない。交渉が進み合意の空気が出てくると、この判断を危うく
するリスクも高まる。

「交渉の権限のある人、当事者が権限を持って話をするんですが、内部との合意を得ておかないで、
ただ一方的に相手のペースに乗って約束してしまうと、後で何か困る、ということもあります。」

「反対派の奥さん連中でね、団地の中で孤立していて、お茶のみに来てよ相談したいこともあるし、
と。旦那は働きに行って、勝手に反対しているからいいけど、わたしらは昼間ずっとここに住んでいて
白い目で見られるんよ、と。旦那の顔もたてないといけないし。それでもおかしいことはいっぱいある
けれど、それを言っても仕方がないから、それはそれで、いかにうまくやるかだけを考えよう、と。」

「特定の誰かの立場には立たない。わたしたちの会社が悪者になってもいい、自分が悪者になっても
いい、だけど、地域の人には、まとまってくれよ、と。こちらを悪者にしても、まとまったらいいもの
ですよ。」

「かつては、地権者の方も男性がリードしていました。交渉相手といえば男性しか出てこない。そこ
に女性が出てくるのがあったら、必ず女性が決断する。」

「家庭におきましても、奥さんが実質的な権限を持っているというところもあります。それを間違えて
旦那さんと一生懸命話をしてね、ほぼ 8 割がた決まったかなあと思い始めたところに奥さんが出てきて、
ひっくり返される場合があるとかね。」

「奥さんや旦那さんが家庭内で相続でもめている、とか、いろいろ家庭によって違いまして、このさ

い財産を処分して、どこか他所に行きたい、とか、今回を契機に相続をきちんとしておきたい、とか。われわれは、そういう事情も聞いた上で、その期待にこたえられるようなやりかたをしないといけない。」

「家族とか親戚とか、その方の周りにいる人たち。自分の判断がただ自分の利害だけやなしに、もう一段高いところから、市民として、とかね、そういうことも考えて判断したんだというものいでしょう。顔を立たせてあげるというか、顔が立つように交渉してあげる。」

「〇〇市が一番遅れていたんですよ。そこで、市長、おたくのとこだけですよ、AAもBBもCCもみな工事がほとんど出来上がってきた。〇〇だけですわ、なんとか市長に助けてもらわないと。市長も他の市町村とのバランスもあるし、漁協の顔も立てないといけないし。そこで市長もわれわれに、ちょっと今よりもいいものを作ってくれという感じはあったので、そこは市長の顔を立てますので、と。」

「用地交渉はある程度進んでいて、やっと物件調査にはいろいろかという頃でした。地権者の方のお住まいとその物件が離れていたんで、お住まいのところにまず伺って、立会いをされるなり、鍵を預かるなりしてやりましょうという段取りになっていたんですが、約束していた時間にお伺いすると不在でした。業者も手配してしまっていたので、困ったな、と。奥さんに事情を話したら了解してくれたので、鍵をお預かりして、調査を終えて戻ってきましたら、立ち会うといていたのに、たかが5分10分待てないのか、と激怒されていまして。これは、やはりこちらの都合で動いてしまった、自分の勝手な判断で進んでしまった、ということになるんですね。やはり相手の方あつてのことですから。」

「旦那が刑務所に入ってしまったので、奥さんとでいだろうと、契約交渉を進めて、契約寸前で印鑑証明をとるところまでいったことがあります。しかし、もちろん、正規の権利者はそこのご主人ですから。権利者を誤って、委任状もなしに。直前で分かったので大事になりませんでしたけど、危なかったですね。」

「旦那さんがががが言うところは、奥さんが優しくて丁寧です。旦那さんが地域社会でむちゃくちゃやっているのを、ちゃんとフォローして、そこで澄んでいけるようにしているんですね。そういうところは、旦那さんがががが言うが、奥さんが言ったことで決まりますね。あんた、もういいやないの、そこまで言ったらええんちゃうの、で終わりです。ですから、わあわあ、ぎゃあぎゃあ言う男の人は、

基本的に奥さんのところにきちんと行っておけばええなあ、と。だから、旦那さんが会社に行っているときに、必死になって奥さんのところに行って交渉していました。」

「町会単位で反対運動をしているようなところでは、なかなか全員の方と同じように話ができずに、代表の方が中心になると、自分は聞いていない、なぜだ、という人が出てきますから。」

「町工場でしたら、オーナー社長でしたら社長と話をすればよいんですけども、大きい会社になると向こうでプロジェクト・チームを組んでくるところがあります。そういうのには、交渉の権限を相手はどこまで持っているかということ、交渉の中で十分に確認しておかないと、権限をもっていないよ
うな人といくら話をしても、前に進みませんから。」

「団体交渉の代表者とだけやりとりをしていると、その他大勢の人たちが無視されたと思って、あと
でどんでん返しを食うこともあります。」

「代表だと言っている、当人も関係者なので、どうしても自分に有利な形で進めやすいですから、
そうすると他の人の部分がどうしてもなおざりになりましてですね、後でいろんな不満が出てきて、結
局だめになる場合があります。」

「もう事業の話はしない、と拒否されてしまった女性がいました。財産の売却という決断は重いので
しょうね。」

「男が判断できないようなときは、女性が後押しするとか、代わりに決断する、ということもあ
ります。」

5-3：意識の変化とシグナル

交渉がまとまるのは、形としては地権者が同意の印鑑を押すことだが、その行為には地権者本人が自分自身で次の生活を考え始める、意志を形成するプロセスを意味する。当人の中に自主性、自己判断、そのためのエネルギーが生まれることが鍵になる。用地担当者の補償説明の向こうにある地権者の納得が、どこから生まれるのか。代替案への満足もあれば、諦観、あるいは結果には不満でも、一連の手続きがなされたことによる手続的公正を実感したことなどが考えられる。

「相手に説得されたと思わせない。自分が選んだ、と思わせる。説得されたと思うくらい屈辱なことはないですよ。」

「子供が小学校 5,6 年生の難しい時期にあると、この子が非行に走ったら、とか、いじめにあったらどうしてくれるんだ、と言ってくる人がある。その発言が、どこどこ小学校の、とか具体的なことは言わないけれど、友達が今までと変わって、とか言い始めると、ああ、つぎのところを探しているのだな、と。」

「怒っていても伝わってきますから。どこかしらんけど、土地はどこかに声をかけて、不動産屋はなんぼだと言うてる、そこに新しい工場を建ててこんな営業始めてみたいとか、何軒かに声をかけて見積もりを取った、とか、こういう人たちはたぶん具体的な数字を言うし、いろいろなことを伝えてくる。それを一生懸命聞き取ろう、と。実際、早いです。そういうのを聞き取れている人は、それに応じてあげるとね。2 時間怒鳴られたが、2 週間後に印鑑を押してくれた社長もいた。すでに探しているんですよ土地とか工場とか。だから提示金額と合わない怒るんですよ。」

「出てきた本音の中に、たとえば代替地がほしい、とあったら、そこから。」

「お墓が見られんようになったらどないすんねん、と言っている間はだめで、お墓に行くのにタクシーでなんぼかかる、どないしてくれんねん、と言い始めると、ああ、探しに行きだしたな、とか、不動産屋にあたりだしたな、というのがわかる。同じことを言っているようだけど、ちょっとずつ変わってくるんです。」

「柿の実が熟さないのに取ろうとしても。でも時期が来たら、黙っても落ちてくる。そういう意味でタイミングといえ、確かにそうかもしれない。でも、人としてのいろいろな働きかけがなければ、柿が熟す時間もいたずらにのびてしまう。」

「こちらがどうかというより、相手のほうが話したい、と。こちら相手の事情が見えてくる。いろいろと相談されると、嫌なこともあります、聞きたくないことも聞こえてくるし。でも、そうしたところでようやく信頼をえたのかな、と思います。こちらの補償内容についても質問されることが、交渉の成立の要件が整ったのかな、と。」

「最後に出す前には、補償金はこれでぎりぎりいっぱいだということをお知らせしないといけない。そこまでが大切なんです。そのためには、補償の内容なりをきっちり説明して、これでちゃんとした移転ができるとか、そうした話をきっちりとして『ぎりぎりだ』というイメージを与えておきます。その上で、これは余分だ、と。」

「建物は柱だとか使っている部材がそれぞれ違うから。手を入れている人もいるし、いない人もいます。ここは5年前に増強した、補修したとかね。そこはもう一度再査定させてください、と。物件屋さんにお願ひして、ここはもういっぺん再評価させてください。一つの理屈では無理だから、隠れている交換点や妥協点を探して。」

「譲歩にしても、きちんと理詰めで基準が分かっている、仮に金額を上げる場合でも、必ず説明して、納得をえてから上げているわけです。これこれこういう訳だから、あげるよ、と。」

「それぞれに家庭の事情が異なります。相続でもめるといっても、肉親同士でもめているのは他人同士のよりタチが悪い。肉親同士のいがみ合いですからね。こういうときには、第三者的に交渉担当者が間に入り、仲裁して、調整する、ということで物事が解決している。」

「相手の本音です。どんなことをして欲しいと思っているのか、ですね。そういう要望にのっとった絵の描き方というのがあるんです。何も補償額を膨らませるんじゃなくて、同じ補償の中でも、いろいろな絵の書き方があるので、最初から結論を急がず、安易な譲歩をせずに。」

「合意にいけるといようなめどが立たないときに譲歩してしまうと、絶対に話はまとまらないんです。がんばればがんばるほど、実際にそうなんです。タイミングを見ずに譲歩しては絶対にいけません。」

「本音というのは相手もなかなか言いません。ですから、こういう事業にかかって、いずれはご協力いただかなくてはなりません、しかし、その場合にどうなさるんですか、とか、話をする中で、まあ、雑談ですね、その中で、娘のところに行きたい、とか、この際、とか、そういう話が出てくるので。そういうヒントから、この人はそういう方向で解決できるな、と。」

「相手からお金の話が出てきたときは、移転後の生活再建のことを考えだしてくれてる、というサインじゃないですか。こちらが1000円ですよ、すると向こうが1200円と。そこで、1200円の根拠を教えてください、といえますよね。そこから、どこどこ分、どういう取り違えがある、ということが見え

てきますよね」。

「怒られるけれども、きちっと、できないことはできないと言ってあげれば、次のことを考えますから。いくら怒られてもできないことはできない、と順番に言っていく。できることをできない、という奴は、僕も大嫌いですけど。とことんまで補償基準を読めるところまで読んで、起業者の判断に任されているところを最大限読み込んであげて払ってあげるとか、代替地を探せるところまで探してあげるとか。」

「とにかく不利なことを伝えた人ほど、最後はやっぱりいいもんですよ。だめなことはだめ、で早く伝えてあげて、その人が、そういうものを踏み越える態勢をしっかりと作ってあげる。絶対にその人にとってベストですから。地域にとってもそうですし。」

「団地などで反対派が組織化されているときは、区分所有法 21 条の分離処分可能規約で、対象の 4 分の 3 の契約をまとめれば、ということで、残りの 4 分の 1 を分断するようなやりかたがとられることもあります。しかし、わたしの発想はまったく逆です。多数派になるような人たちは放っておいてもいつか契約できる。だから、一番難しい人から手をつけるという考えでやってきた。難しい人を取り込んでしまえば、後は全部契約を結べるんですから。だから、難しい人のところには何度も怒られに行く。」

「交渉は数年かかりますから、地価が下がるのを見越して、3 年くらいたっても土地の値段が逆転しないような金額提示をした友人がおりました。交渉が難航することを予測して、ここは絶対 3 年はかかる、と。最初は強烈に怒られたらしいですけどね。提示額がとても低かったのです。でもそれは耐えるしかないって。結局 3 年くらいかかって、そこはうまく行ったようです。そういうやり方もあります。」

「交渉記録を作って、次の回に確認する意味で、こうでしたよね、と言ったときに、自分で言っているのに『いや、それは違う』と言われたことがなんべんもあります。これは、自分の思い込みで言っている場合と、相手と同じテーブルにのっていない、別のことを考えながら僕らの話を聞いている場合がある。逆に向こうから話をされて、それは違いますということは何べんもありますね。こっちは思い込みでしゃべる、思い込みで議事録を書く、ここは重要だと思っていることが向こうはそうではなかったり、向こうは非常に重要なことを言ったのに、こっちは軽く聞いている。話の中で、視点のバランスが違っている場合はものすごく多いですね。」

「代替地とか、交渉に乗りやすいようにいろんな材料を用意してあげる。そうしているうちに何か考
え付きますよ。」

「これによって交通の流れが変わるし、町も発展する。大義名分が立つんですね。自分は公共事業に
いったん協力している。」

「ある用地買収を引き継いだとき、これはいかん、と思いました。これはこの際に、今までの公団と
は違う、という線引きをしておかなくてはならない、と考えた。それで口にしたのが『今までの公団と
は違います。今までみたいなことをいつまでもやっているわけではないのです』と。何が違うのか、と
言われましたから、『できること、できないことは、ちゃんと話します。いままでは、そういうことにつ
いて、うやむやにしながらやってきたから。もちろん、あなただけが一方的に悪いとは言いません。あ
なたも、できると思ったために話がこじれてきたかもしれないけれど、わたしはちゃんとします。で
きないこと、できること、は言います。前はあなたに迷惑をかけたかもしれないけれど、ちゃんとでき
ること、できないことは言います』と交渉の最初に宣言した。」

「交渉というのは、争点をお互いに明らかにすることじゃないかと思います。それがあから妥協点
を探れるのであって。部下が交渉しているときに、帰って報告を受けるときに、何が問題なんだ、とか、
相手と相手のどこがどうなんだ、ということを聞き返さないと分からない報告というのがけっこうある
んです。皆さんがつける交渉記録簿もそうです。何が問題なんだ、と。交渉は、できることとできない
ことをはっきり言う、それがなければ争点が明確にならないですね。」

「交渉に入って初めて、相手の考えもはっきりしますし、金額を作り上げていくときに相手の考えも
はっきり出てきますから。」

「同じことを繰り返して言う勇気やね。同じことも繰り返して言うと真実になる。ましてやわれわれ
は真実を述べているのだからとおらぬわけがない。そういう意味で、不当な要求には断固としていく。
そして、繰り返して同じことを言う勇気をもて、と。」

「価格交渉だけで、俺の土地はそんなに安くはないとか、この建物はもっと良い柱を使っているぞ、と
か言っている間は、移転したあとの次の新しい生活のことをまだ考えていないんです。上げるところま
で上げて、その金で次にどうしようか、まだそういう段階です。」

「自分で分かってもらうようにするしかない。自分でそういう意識にたどり着くしかない。」

5-4：内部交渉とチームの交渉

一般に用地交渉は一人ではなくペアで行われる。用地業務を学ぶ一つ的手段としての上司との同行でもあり、複数が同席することで、いわゆる言った言わないという主観的思い込みのリスクの回避もある。ただ上司の所作から学ぶだけでなく、二人がいるということでの様々な意味合いがある。

「相手の考えが、まだはっきりと見えていないときに、一回金額は提示したんですけど、増額要求があつて、もうちょっと見直して何とかできるかもしれないが、いつのタイミングでそれを言うか、というときでした。相手の真意がまだはっきり分かっていないので、タイミングはもう少し遅らせたほうがよい、今、こちらのカードを切るのは早すぎる、という意見を上司に言ったのですが、上司がこれだけ出したら絶対に判子を押すからと向こうがいつているから、というので出したんです。すると、やっぱりさらにプラスする増額要求を出してきたんです。」

「部下と行くときには、毎回やっているわけではありませんが、ポイントポイントの時には部下に、今日の主旨、テーマは何だ、と言うようにしているんです。今日のテーマはこれで、できればこれだけ取りたい、向こうからこういう発言は取りたい、こういう考えは確認しておきたい、とか、行くまでに事前にちゃんと部下に言って、部下に納得させて臨むようにしています。二人で行っていますから、違う話になったりとか、そこで戸惑っても困りますから。用地交渉はチームですから、二人で意思疎通をとれることは大事ですから、常日頃、部下とはコミュニケーションをするようにしています。」

「部下もしゃべらないと一緒に一体感というのを持たないですよね。一軒の家と交渉していて、何とか納得してもらって、契約していこうという一つの目標に向かって一体感を持つと思ったら、自分も参加しているということを植え付けないと。それは、やはり、自分がしゃべることによって自分の言葉に責任を持つことになりますから。ついて来て、黙ってメモをとるだけではね。」

「いくら経験が長くても悩むときはありますから、お互いに助け合うことが大切です。交渉で次はど

う入っていくか、どう話を切り替えようかというときに、そういうときには助けて、君が話をそらして違う話にもっていってくれたら、その間に考えるから、という風に。2時間1人でしゃべり続けるのは疲れますし、話が詰まったときに切り替えも大事ですから。やっぱり沈黙する時間も欲しいですからね。そのときはちょっと助けてもらうというか、そっちのほうで世間話をしておいてくれ、って。」

「用地交渉と審査関係の仕事を経験すると、書類を審査しているときによく感じたのは、『内容が悪い』ことでした。内容が悪いというのは、説明の内容も悪いし、金額も非常に膨らんでいるということ。交渉がしかるべき形で行われていれば、適切な補償で話がついたはずなのに。」

「引き継ぎの用地交渉で難しいのは、前任者がいろいろ食い散らかした後に入っていく状況です。普通だったら、補償金を下げるといのはありえず、それまでの補償の考え方の延長線でやっていかなければならない。」

「特殊な団体が介入してくるようになると、個人の能力というより用地部がどういう方針で、どういう風にその地域の用地交渉をしていくとかという組織の問題が出てきます。個人がばらばらに交渉していますと、全体ががたがたになってくる。あの人はよく金を出してくれた、あの人はこれを非常に高く評価してくれた、ということになってきて、ある部分は交渉が進むけれど、あるところは進まないという風にまだらになってしまう。」

「非常に初歩的なのですが、補償案件の調査が不十分といったことが意外に多い。土地、建物や機会を調査して、金額を計算して提示に行ったときに、内容が異なる、といったことが起こる。そこで交渉が暗礁に乗り上げるだけでなく、相手はたいへんな不信感を持つ。調査は調査班がやってくれたからと、交渉担当は鵜呑みにするわけです。ですから、用地交渉者も建築の知識とか、調査をするときに一緒に行って、自分も確認するという共同作業が大事ですね。」

「用地取得が難航したり、交渉が長引いてくると、工程会議の中で建設部からプレッシャーがかかってくる。用地で補償がたとえば110というときに、どうしても100しか出ない、というときに、工事が何らかの形で補填してやる、ということも。」

「幸い、用地も審査も長年経験できたおかげで、補償の理屈の考え方、きちんとした理屈のつけ方を習得できましたし、周りの人たちからの信頼も得られるようになった、と思っています。」

5-5：交渉の詰め

交渉のメタファーの一つに登山がある。頂上を極められる、と思っても、天候や疲労度によっては、生きて下山するために断念すべき時があるとの意味合いである。交渉の詰めにおいても、急な風向きの変化に備えること、同意の後の諸手続きを整えておくことが大切である。

「事務処理は迅速に行う。相手はハンコを押したら、いつお金くれるの、となるが、通常の事務手続きは2ヶ月かかる。だから、内部手続きも側面から手伝う。」

「確認書とか念書とかいろいろありますけれど、あくまで法的には意味はないですから。最終的には契約書に印鑑を押して、初めて成立です。これでいけたらという気持ちになって、最後の詰めが甘くなった、という失敗はありました。最後の、一番最後こそ気を抜いてはいけない部分なのに、もういだろう、と。他にも何軒も掛け持っていますし、ここまできて不信感を残すのも、というような思いも重なって。だから、最後のどんでん返しを食らわない、最後まで気を抜かないことがポイントです。」

「契約しながらも、理屈で納得していても感情で納得していないと、なかなか退いてくれないと、手間も時間もかかることがあります。もうちゃんとしてくれる、と、こっちは勝手に思っているわけですね、ところが、そんなはずではなかった、と言われる。契約はしている、いまさら追加の補償ができるわけでもない。昔のよき時代であれば、工事のほうに乗ってくれた、とか、工事のほうで頼むわ、ということもありましたが。」

「契約して立ち退きするまで半年とか1年くらいかかりますと、その間に、向こうの事情が変わってきて、財政的に困ったりとか、もう金を使い果たしていたり。つまり、それまで見たことのない金がどん、と入ってくるわけですから。」

「契約上は、お宅が立ち退かなければ、こちらが撤去します、その費用は負担していただきます、という契約文書になっています。それは当たり前の話なんですけれど、実際にそういう手続をし、裁判を起こしてとなれば、時間がかかりますから。」

「気が変わらんうちに、と、基本的に交渉に行って金額を提示するときには契約書をもっていきます。」

「初めから契約書をもっていっています。いけるときにはもう一発で。相手はその気になったときにもらう。全部用意して行け。」

(6) 用地交渉担当者を支える諸価値

用地交渉とは、形式的、手続的には、また実質上も、地権者と任意交渉で合意し、契約書に印鑑を押して、更地にすることである。しかし、このプロセスを遂行するのは、補償説明をする人間であり、相手となる地権者は権利の他に、そこで暮らす生活と人生がある。しかも交渉の対象となるのは、命の次に、と言われるほど価値の高いものである。であればこそ、法外な要求を続けたり、罵声を浴びせるような地権者もあつたり、自らの何気ない一言や行動が、相手に誤った期待をいだかせたり、感情を害して強硬な拒絶や激怒を招き、担当者の気力と体力も喪失させるほど過酷な状況を生じさせることもある。

そうした事態を乗り越えて、被害者意識をもち、さまざまな反感を抱いている相手から理解や信頼をえたり、相手自身が生活再建を考え始めるような変化を生み出していく努力を支えるもの、忍耐力と達観、公平感と公正観、生活再建の支援、組織のバックアップとストレス管理、誇りと哲学がある。

6-1：忍耐力と達観

感情的になつたり、理性を欠いたり、あるいは思考停止する相手にも、それぞれの理由がある。しかし、一人の人間としてそれらに向き合うのは、多大なエネルギーを要する。

「相手が疲れるまで、ずっと聞いていて、待つ」

「まあ、気負わずというか、こういう手がある、ああいう手がある、そこにいろいろアドバイスも出ますから、そうするうちにかなりの部分で相手との接点が出てきますから、そういうことを常に心がけておけば、何か打開策が出てくる。方向を出すために何か材料を提供できれば、それを糧にして話を進

める。」

「物事には順序があるように、人間の気持ちにも段階がある。交渉で、相手のどこまで自分が来ているのか。たまたま契約が取れたということではなくて、やるべきことをきちっと順番にやっていって、ちゃんとなるようになった。インターフォンの挨拶で、会社の最初の文字を言った段階でぶちっと切られるところから始まって、ピンポンと鳴らしてドアを開けてくれる、玄関に入れてくれる、ようやく上げてもらって、お茶が出るようになり、お茶がコーヒーに変わり、やがて茶菓子がついて出てくるようになる。何年間かかるなかで、日を追って、各戸さまざまながら、このような変化が進んでゆき、最後の数ヶ月でどどっと契約に漕ぎ着けた。」

「ooを引き継いだときに、とにかく電話で時間をとってもらおうとしても会っていただけない、結局、直接飛び込みで行ってお時間をくださいと行って会ってもらうんですが、そうしてもお話いただけるのは、前任者に対する不平不満ばかりなんです。それについて前任者の非を認めると、組織として非を認めることになると思いましたから、前任者はそういう意図でお話をしたのではないと思います、ということをお伝えした上で、ただし、地権者の方がこうしてご立腹されているのは事実なので、それについては誤解があったということで、後任者として謝らないといけないということでそうするのですが、なかなかご納得はいただけないですね。それでも、ようやく最近になってですね、君たちには悪いことをした、と。後任者に対しては別に、悪い気持ちはないんだけど、これまでの交渉経緯から、腹を割って話せない状況にあるんだ、と。ちょっと本音の部分でお話いただけるようなところにはきています。」

「近所回りながら、いろんな情報を、その人のね、情報を集めるのもひとつかもわかりませんね。今だからそう言えるんですけど。そのときにいろいろ情報を聞きながら、どこから突破できるかな、つて。そういう人は必ずどっか近所に仲良しさんがおるはずだから。」

「行かなかったら、絶対に向こうから来てくれとは言わない人おるからね。そうすると、非常にしこりが残って、後のかたが苦勞される場合が多い。」

「町会全体で交渉拒否となって、どうにもならないように見えるところでも、建前として交渉しない、ということになっているけれど、なかには、こんなことも聞きたい、あんなことも聞きたい、これはどうなんや、あれはどうなんや、というのがあるんですね。それをできるだけ引き出して、もってかえっ

て、あまり間をおかずに、そして、もちろん相手の望んでいる答えにはならないことが多いですけど、検討した結果、調べた結果、こうです、というのを持っていく。できるだけ丁寧に、早く、できたら書いたものでお返しする。こういうことを何度かやっていると、誠意が伝わるというか、こちらの姿勢が伝わりますから。そうなってくると、まあお宅の事業には反対しているけれど、ここまで調べてくれるんだったら、、、ということもありますよ。」

「一番多いのは、当面の難しいのを逃れるために相手の要求をのんでしまう。こういうのはエンドレスになるんです。それで逃れた、と思うんだけど、そうはならない。そこでけりをつけるというのが大切なのです。」

「一見、交渉が長引いているようなところは、非常にシビアな交渉をしているから後から入ったら非常にやりやすい。組織的にルールをしっかり守りながら、しかも、相手と不公平感のないように、不信感を与えないようにきちんとやってきたところのほうが、最終的には早いんです。」

「法外な補償金を要求してくる人でしたが、間を空けずに行っていました。でも会おうとしない。行きそうな飲み屋やパチンコ屋まで探したり。家に行っても居留守だったり、仮病で寝ていたり。そこまで露骨にされると、こちらにも感情のある人間ですから、ここまでやっているのに、と相手を憎むような気持ちにもなるんですね。でも、それは相手と同じ次元に立ってしまっていることなんです。相手の立場に立てばね、それは相手にとっては迷惑な話ですよ。だから法外なことも言ってきますよ。けれども、同じ次元に立ったら、やっぱりケンカになってしまう。だから高い次元に立てるようにならなければいけない。人間性を高める、人格を高めないといけない。相手と同じ次元に立つからこそ、こっこの心の中に相手を憎む気持ちが生まれ、それが現れてしまうんじゃないかな、態度にね。」

「相手はいろんなところに、いろんな手で嫌がらせをします。そうやって嫌がらせを重ねて何とかこちらに、善処します、といわせようとする。で、ちょっとでも応じると増長する。だから、不当な要求には、やっぱり、拒否する勇気を。」

「常に相手の立場に立って、根気強く、話し上手より聞き上手。これはねえ、しんどいですよ。聞き上手、聞く、というのは辛抱、忍耐。〇〇のときにあった一軒がね、相手は不満を持っているわけです。これは基準ではあきません、法律ではあきません、というばかりで、こちらの言うことはまったく聞い

てくれない、一つも検討してくれない。同じことばかりを言う、5時間も聞きましたけど、結論はそれだけでした。しかし、何が言いたいのか、何を求めているのか、何をこちらに不満に思っているのか、を考えていると、この人は、比較をして欲しいことが見えてきた。本人がたいへん勉強されていて、残地内の構内移転という、補償項目の多いケースでよく調べておられた。それを見て欲しかったんですね。」

「勇気を持つこと。勇気を奮い起こす気でいったらいいけど、中途半端ならよけいにやられてしまう。やっぱり相手より自分やと思う。自分に勝てずして、相手に勝てると思うな。己を制せずして、他人をとやかく言う資格はない。最後は自分自身との勝負だとおもう。」

6-2：公平感と公正観

達観だけではなく、自己の中にしかるべき規準をもっておくことが、自己を律するだけでなく、状況を律することになり、これがよりどころの一つになる。

「用地交渉というのは、公平、バランスですから、ごね得を許してはならないんです。誰か1人だけにいいことをやっちゃうと、後々困ることが起こる。」

「公平になるようにするためにはどうしたらよいか。一番高い要求を突きつけてくる人の補償額を、一番初めに決めればいいんです。」

「この人たちだって自分たちがこれくらいの差なら、ありかな、と当人たちはわかっている。同じような財産の人たちを、一方を1にして、他方を2にしたら、それは絶対だめだけど、この気持ちの上で、皆が許容する差を見極めるために、一生懸命交渉するんです。隣の人とその隣の人が自分たちの生活なり、財産なりを見極めている、それぞれが相手をどう見ているか、を必死になって探っているんです。」

「家主さんと店子さんのところでの話しですが、要するに、他人のほうを味方しているような言い方にとられてしまったんです。『お前のところは、なんでそっちの肩ばかり持つんだ』と怒られて。もちろん、そういう意図で言っているわけではないので、謝りましたけど。言い方をちょっと間違っただけか、その人のことばかりを言い過ぎたので向こうが勘違いしたことではあるんですが。」

「自分で補償金額を勉強していきますから、自分では公平だと思っているわけですよ。しかし、最初

からあくまでこれが公平だ、と言っても、なかなかわかっていただけない。補償の理屈もちゃんと理解していただかないと、後で、言った言わない、聞いた聞いていない、という話はいくらでも出てきますから。」

「〇〇市の事業で立ち退き経験のある人との交渉で、相手の担当者は交渉のたびにだいたいの金額を上げてきたそうです。それでかなりの金額をもらってよかったのはよかったのだけれど、交渉の妥結点が見えてこないので判を押してよいかどうか分からなかった、と。つまり『満足していない』わけなんです。金額はどんどん上がるもの、とそういうことを言っていました。わたしのときに出したのはシビアな額だったんですが、相手はそのほうが納得して、満足している、と言っていました。」

「金額には大きくはなくても差がついてくる。しかし、これは被補償者にとっては非常に警戒していることなんです。自分よりはあの人は高いのか安いのか、と。そのときに一割とか二割とか動き出すと、不満、不信感がでてくるわけです。」

「異動で人が代わりますから、後から交渉に入ったときによくわかるんですけど。たとえば、100軒あったところで8割がた交渉が終わり、20軒が残っている。数は少なくなっているように見えますが、これがなかなか交渉が進まない。というのは、もう終わっている人と残っている人の間にもものすごい不公平感が渦巻いているからなんです。」

「納得でも、理屈上の納得だけでなく、感情的にも十分に納得させるというのが大事だと思います。そうすることで、こちらから言わなくても、向こうがそうかそうかということで、一言言えば、あのときの件だな、ということで、きちんとやってくれます。」

「人間の表現力は千差万別や。10倍、100倍をいつてくる奴は気にするな、放っておけ。むしろ、100%を言えない人たちがおりますやんか。お年寄りとか、表現力がやっぱり違います。半分も言えない人がおられる。20%も言えない人もいる。やっぱり、そういう人のあとの50%となり、80%となりを引き出すのもわたしの仕事やで。そういう公平を実現するのよね。」

6-3：生活再建支援

用地補償とは金銭だけではない。地権者の本当の生活再建を可能な限り実現させてやる

ことが、多くの用地担当者の心の中にある。さらに、それを本当に支援した実感があるときの達成感は、シャイン（Shein, Edgar H.）のいう「助けるということ」¹⁶の実現と軌を一にする。

「ある同じような下請け工場が2つある。社長は65歳と55歳。同じような財産で同じような仕事をしている。財産補償がともに1億円だとする。これをともに1億円として補償する、というのは本当に正しいのか、という問題です。65歳の人は、そろそろ年金生活に入ろうとしていて、息子も継いでくれないし、もうやめようかなと思っている。工場をどう処分しようかな、と。少しでもお金に換わればよい、と思っていたところに1億円だという。分かった、契約する、早く判を押そう。

他方、55歳の人は誰も跡継ぎはいない、今の工場設備は古いが、後10年やろうと思っている。いまさらサラリーマンはできない。『人生の岐路に立つんですね』当然だけど、新しい土地で新しい設備で再出発というストーリーを描いて、そのために必要な金を計算して要求してくる。それは2倍、2.5倍の額になる。これを無茶だといえるのか。

その人にとっては生死がかかっているんです。とりあえず言っておこう。でも10年だけのために新規投資するばかりかきさも知っている。でも『10年間の生き方が見えてこないの』どないしたらええねん、と。答えが見つからないまま、どんどん自分の中に焦りがでてくるので、その焦りをぶつけてこられるわけです。」

「被補償者が新しいところへ移って、フォローアップといいますか、移転され、それだけじゃなしに、
そこでうまく新しい生活ができた、というのは、ひとしおの喜びです。これは他の人に言ってもなかなかわかっていただけないんですが、大きな満足感になりますね。」

「一生懸命がんばってね、ついに移転していただいて、ありがとうとか、新しいところで商売もうまく
いっていますとか、今まで狭苦しいところにいたのに、ずっと広いところにとか、そういう便りをい
ただくこともあって。」

「お金だけ先に決めて、お金の後で移転先を考えて、という人は非常に少ないと思うんですね」

¹⁶ シャイン、エドガー H., 2009, (金井壽宏監訳『助けるとはどういうことか』英治出版)

「家族がおられるわけですから、会社も一緒ですね、その方々を違うところへ移す。非常にリスクがあるわけですね」

「〇〇のときは、事業そのものをさせない、阻止する、と言う大反対派の方がおられた。ここに、収用手続きに入るときに異動した。収用説明会の一発目の仕事がわたしの仕事でした。収用説明会の仕事を
してこい、と。用地業務を離れて、久しく事情も知らないのにいきなりです。当然、説明会に来ている人たちは収用に大反対です。この方たちと2年間くらい格闘しました。そうして2年たつと、当初、立ち入りを拒否していた人たちが、『全部解決したら、最後と一緒にお酒を飲みたいね』と言ってくれた。結局、解決の前に異動になったので、そういう機会はなかったけれど、言ってもらえて嬉しかった。」

「交渉が何かといわれれば、いかに私たちの仕事を分かっていたでいて、理解していただいて、信用を得て、はんこを押してもらう、という人が多いのですが、わたしは、基本的には〇〇高速の立場にも立たないし、地元の方たちの立場にも立たない。どこかの立場に立つと、公共事業は必ず地域分断をもたらす。賛成派、反対派、早くお金がほしい人、最後まで引き延ばしてやろうと思っている人、それぞれの思惑がある。外から見れば、仲間になって事業に反対している人の中でも、補償金を高く吊り上げるのが目的の人もいれば、政治的に反対している人などいろいろある。事業が進んでいけば、途中でどんどん分裂してゆき、もとは仲間だった人たちが人間的にどんどん対立していく。そういうのを見るのが辛い。だから、敵は〇〇高速だけにしておいて、地域はまとまっておけ、と。『われわれはいずれ出て行くけれど、あなたたちはここで生活しなければいけないのだから』。」

「『結果として何がベストか』ということをいつも考えている。たぶん、みんなが一番おちつくところがそうなんだろうな、と思う。みんなが初めはそれぞれの不安を抱きながらも、振り上げた手をどこなら下ろせるのか、そこは、どこか、だけを一生懸命に考える。でも、これはあくまで自分の人生観だから、人生観を賭けるみたいなどころがある。それがいいかどうかは分からない。ある意味で、自分が歩いてきた人生をかけていることでもあるから。」

「どっかで手を抜くと、どっかで必ずしっぺ返しがあるんですよ」

「矛を収める。限られた範囲だと思います、交渉の着地点なんていうのは。その過程で、どこまで相手に満足感、達成感を与えることができるか。どこまで自分のことを考えてくれているんだというのを

分かってもらうことです。応じれる要求にはある程度応じて、最後には限られた範囲に収まっている。」

6-4：組織のバックアップとストレス管理

タフな状況は心身を無意識のうちに痛める。また土日はもとより朝夜、先方の都合に合わせてすることも必須の業務である。ストレス管理は個人にだけ負わされるものであってはならない。外部の心理療養もさることながら、この仕事をわかってくれる人、が見ていてくれる、ことも重要である。

『『気持ちの逃がし方』』としては、何で、この人はこう言っているんだろう、と。この人はどの生活を賭けてこう言っているんだ。なんのために言っているんだろう。怒っているけれど次に何をしようと考えて、こういう怒り方をするんだろう。なんで、怒るんだ。怒る人は10-20分は演技で怒れるが、2時間続く人はやっぱり心から怒っている。そこには信念というか、自分の中にあるものがある。補償金を上げるために怒っている人とか、プロの人たちは上手に怒るし、中身がないわけではないけれど、テクニックで怒っている。そうではなくて 2時間本気で怒るためには、思いがあるはずだ。たぶん、怒っている本人にも明確につかみきれていないその思いは何なんだ、とひたすら考える。

そのうち実現できるものは何か、を考えて。でも、実現できないものはできない。だから、実現できないものは何か。それをいつまで怒られても、できないことはできないと言い切らなければならない。なんらかの可能性を残すようなことは絶対だめだから。できないことはできないといってあげないといけない。また、それで怒られるけど。」

「昔は、用地の人っていうのは絶対に飲むんですよ。ストレスがたまりますからね。やっぱりね、楽しいんですよ、同じ境遇にいる者と飲むと。家に帰って嫁さんに言っても、何ゆってるの、って。すると、悩んでいることも一緒に仲間と飲むと楽しいんですね。そこで情報交換もしますし。」

「騒音振動苦情が寄せられて、いろいろなやり取りの後、では実際に経験するということでその家に泊まりました。相手方の不満を、わたしもその立場に立って、という。こんなのは自分の裁量で。こんなのは夜間作業でも超過勤務でもないですよ、これで相手が納得してくれるのであればね。日中、嫌

な電話を何回も受ける必要もありませんし。それに、一回しとけば済むわけじゃないですか。あくまで、これが一番手っ取り早く、相手が納得してくれるから。そして、道で会っても、にこにこしてられる。そういう意味で、相手と一体化する、相手の立場に立つ。」

「夜中に目が覚めたり、寝汗をかいたり、ということはあります。1万や10万じゃなくて何億、何十億が関わる話ですから。昔からゴルフの練習とか汗を流すようなことをサイクルにしながらやってきました。」

「昔は先輩がうまくストレスのはけ口をつくってくれたんですよ。お酒に連れて行く、夏に海水浴にいたり、遊びことだとか。上司は相談相手、カウンセラーの役目をもっていたと思いますね。その心の支えは非常に大きかったと思います。特に用地はそういうのを大切にしていましたね。」

「交渉が長引き、帰社予定が遅れているときに、昔は上司が、同僚が会社で待っていてくれましたな。」

「厳しい状況になっているとわかっている現場に部下を送り出すとき、最後はわしがおるんだから、
と声をかけてやったことがあります。」

「開空への道路が開通したときに祝典に出ていたとき、たまたまラジオのアナウンサーにインタビューされて、〇〇公団さん、開通式おめでとうございます、どんな感激ですか、と聞くので、『感激というより、開港したときには、嫁さん連れて一番機にのって外国に行きたいな』と答えたらなぜかというので、『あの当時は、毎晩漁協との交渉で家庭なんて考えられませんでしたからね』と。毎晩と言っても、帰ってこれるのは何日おきかですけれどね。」

「交渉を1日に3本入れたことがあって、午前、昼、午後とね、でも、神経がぐたくたになっ
ています。最高でも2回ですね。やっぱり、そのときは全力でやっているから。」

「必ず腹ごしらえをしてから行っていました。相手が無理難題を言ってきたら、怒ったら終わりなん
です。あー、なんだ、という顔をしたら終わりなんです。怒らないためにも腹をふくらませていく。」

「忘れることですね、前のことは。思い出してしまうこともありますけれど。」

「ここまで言われる必要はない、と思うときは、ぴっと言いますから。それぐらいのほうがいいと思
います。お互い人間やからね。抑えて病気になったらいかんからね。」

「担当として自分の範囲でできないことがあるのだったら、そこでもう断って来い。けんかしてきて

も、俺がいるし、俺がけんかしても課長がいるのだ。」

「用地の人間は外を飛び出していないといけない。で、向こうでは絶対に怒られますよね。昼間いない相手のところには、必ず夜に行くことになりますし。土日と同じ理由で仕事になります。だから、人事考課、出世のことも、もっともっと考えてやらないといけません。」

「結婚したてのとき、子供ができたときなど、まっすぐ家に帰りたいですよね。公団の他の職場は 5 時になれば終わりでした。でも、僕らには電話が来ますわね。主人は晩の 7 時にしか帰って来ませんから、では 7 時に、と。その間、もちろん飲むわけにも行きません。職場に 6 時くらいまでいて、出向く、そして話して 8 時、9 時になりますよね。それからチームで一杯やることになる。」

「調子の良いやつがあと 10 軒、20 軒になったときに全然進まなくて、なかなか契約が上がらなかったやつが、いざ上がりだしたらどンドン進んでいく。この評価が難しくてね。」

「厳しいのを乗り越えたとき、というのは、いてもたっても。人に言いたいですけど、どう言っても理解してもらえません。しかし、同じような経験をしている人たちは分かってくれるんですね。共有できると嬉しさが増しますね。だから、これだけやったんだ、というのを残しておきたい。」

「こういう実践の部分は徒弟制度的に、上司がいてこう伝える、というかたちしかなかったので、ときたま良い上司に会えてうまく伝えられた人と、そうでない人がでてしまうかもしれませんね。」

「用地の場合は、難しい話を契約取れたと帰ってくると、上司の人もよう頑張ったなという一声をかけてくれますから、そういう時は、生きがいというか、やりがいを感じますね。」

「最後になったらあの人がおる、一番の砦がある、というのをわかって、安心して交渉にいけました。いつでもどこでも次長がバックに控えてはる、という安心感が、がんばりになりました。」

「相手に出す文書も、取り繕うようなことを書くな。同じように、取り繕うような交渉もするな。一生懸命、季節を感じなきゃいけないし、ものを見なきゃいけない。そうやっていると、春は黄色の花から一番にやってくるのがわかってくるよ。それがわかると、自分の人生が豊かになるよ。」

「交渉パートナーや職場の仲間と一杯やってから帰る、というのは酒の酔いで発散する、ということの他に、仕事中に帯びる厳しい表情を家に持ち帰らない、「お父さん、怖い顔をしている」と子供に言われないように。」

6-5：誇りと哲学

一所懸命に仕事に向き合ってきた人たちに共通する深い言葉がある。公共事業の裏にある権力があればこそ、自己に何ができるか、何をすべきか、と取り組んできた人たちのプライドと哲学とみてよいだろう。

「収用までいって、収用でよかったと言う地権者はいないし、そう考える交渉担当者もいない。絶対に任意でやりたいんです。任意というのは、地権者が自分で契約を掴み取ることです。わたしが説得して、わたしが良いと思ったからといっても、相手にとっては絶対にだめなんです。当人が掴み取ったものとして、契約なり、そこに到ったのだ、という気持ち。向こうの達成感が大切なんです。」

「それぞれが、ベストな答えとして、これしかなかったよね、と、後になってからね。そのときは腹が立っていても、あとで考えれば、これしかなかったよね、と言えるようなプロセスが大事なんです。」

「土地や建物を買うに行くのではない、相手の心を買うこと。」

「誠意、誠意と言うけれど、相手方と話しているときに、まず、向こう側の立場に立って、先に話を聞く、ということだね。理論で締めるような交渉は絶対にあかんと思う。特に大学を出たてのは、何とか負かそうとするんやな、相手をペしゃんこにしようと、理論で勝とうと。公団のあれが正しいっていうことをどんどん言って、相手が言うてきたらすぐ反論してしまう。ベテランの用地屋になるとね、絶対に相手に反論しないね。きつくても黙って聞いている。理論で負かせば、負かされた相手は誠意ある交渉をしてくれているというような受け止め方はしないだろう。相手を傷つけないように話をもっていくというのも誠意かな。」

「用地買収が事業を進めるうちで一番大事な基礎部分です。用地買収さえ終われば、90%事業は達成です。」

「技術屋さんのように、設計して、施工して、開通させたという目に見える達成感、用地は逆に、ものがなくなることが達成感です。」

「地道にやっていると時間はかかるけれども、建設とか環境問題を含めたときには、結果的に良かったかもわからん。ただし、誰もそんな評価はしてくれないけれど。」

「任意交渉と言っているけれども、背景として強制的手段をもって交渉している。相手が嫌だといっても、最終的には収用法を適用できる。収用だ、と言葉に出して言うわけではないが、結果としてそれがある。そういう『強い力をもっているものの義務』として、誠意、がその対にあるのだと思う。」

「用地の仕事をしていて、自分の子供に何を誇るか、という、ものが最終的にできて、たとえば道路ができる、そうしたときに、ここはこれだけ苦勞して買収したんだよ、という話ができるかな。」

「大げさにでも、県を代表してきているんだ、という気持ちはどこかに持っていてほしいですね。そうでないと、どこかで責任転嫁していくことになりますから。」

「対外的には、お前が出て行ったら若輩であっても、お前は知事だ。知事だと思って対応しなさい。」

「額は小さくても一件は一件です。契約をもらった、ということは、交渉で相手から認めてもらったことなんです。」

「われわれが感謝しないといかんのは、一見さんの若い者がこんにちは、土地を売ってください、といったときに、どうぞどうぞと家に上げてくれますか、ということです。われわれの後ろに権力というものがあるからこそ、そんなことがあるんです。」

「生活再建という中で金銭ではいけない面、新しい土地に来てどうこうとか、これはそれまでの精一杯のなかで、こうこうをお願いします、というしかない。」

「誠意というのは、それで強制的手段を持った制度を信任してくれる、そういう関係にある、たいへん重いものだと思う。」

「誠意というのは幅が広いけれど、相手の身になって考えるということが必要。もちろん、こちらの立場もあるけれど、相手の立場も考えてやる、心配してやる、そういう部分がないと交渉はできないと思う。」

「最近には弁護士や税理士が交渉に入ってくるけれど、こちらは『解決する』ことで行っているという強みがあります。弁護士が対抗するのに使ってくる法律の解釈ではそうかもしれないが、それで解決できるのか、と。こちらは何千万なりと補償金を持っているわけで、こちらとうまくやったほうが補償金が出て行くわけですから。みんなもやっぱり金がどういうふうに配分されるのかが気になれば、法律どおりの分け前の話じゃないでしょう、と。」

「300億円を越えるような補償物件の交渉も、50万円の立ち退き補償も一緒なんです。逆に、50万の立ち退き補償のほうが難しいことだってあります。」

「わたしどもが担当している頃は、時間の観念がなかったですね。いくら遅くなっても、それに対して手当てをもらわないとどうとかね、そんな気はさらさらなかった。良い意味で、使命感に燃えていたとかね。そこまでは言いたくないんですけど、やっぱり与えられた仕事、やれといわれたら、それは何が何でもやらんといかん、とね。」

「僕の人生観やけどね。通常、用地買収の担当の仕事はみんな嫌がるんですわ。出先でぼろくそに言われて、夜も眠られないくらいにやられて、それでも給料は一緒やもん、役所みたいのところだから。だけどね、人生の基礎を作るのは20代、30代やと。その20代、30代で思いっきり苦勞したろう、自分を鍛えてやろう。基盤を作って、そして40代からやなあ、と。それまでに、いろんなことを経験したれ、と思って。」

「一つの線形の中に、いろんなタイプの方がおりますやんか。大企業の社長もおれば、中小企業のおやっさんもおるし、長屋のおかみさんもおれば、明日の生活に事欠く人もおる。やくざもおるし、おとなしい人もおる。いろいろな人がいて社会の縮図でしょう。役所のほかの部門というのは、世間との接点がないんですよ。法律がどうの基準がどうのの仕事ですから。用地の世界というのは、そういうのが通らん世界ですから。警察も関係ないという連中もおる。そのなかで、手に汗して、汗まみれで働いている人もおれば、生活保護を受けている人もいる。不安ですやん。そういう人を見たって勉強になりますやんか、儲からへんけど、一つの財産としてね。人間性、人格を磨いていける最適の職場や、と、25歳のときに腹を決めました。」

「間違っことは間違っことで素直に認める。しかしこれが正しいと思ったら、相手が理事長であろうと、会社であろうと、地権者のやくざと会うのも一緒に、ぼくの物言いは変わらないんですよ。会長、社長と話をするときも、地権者のおばちゃんと話しをするときも、企業の社長さんと話をするときも、やくざと話をするときも、同じ話しぶりなんです。構えてはやらへん。」

「用地の仕事を30年やってきましたから、その中で身につけてきたものがある。それが自分の人格形成かな、人間の練磨。地元の人からいろんなことを教えてもらって、自分が育てられる、用地部の先輩

から教えてもらって、今日がある。」

「相手の信頼を勝ち取り、自分の人間性を検証し、説明責任をしっかりと果たし、自分のできることに全力を尽くすことを表明する、それが交渉。イエス、ノーをはっきり言って、イエスと言ったら、全力を傾けて、補償金の裏まで読み込んでやる。できないことはできないと明確に言ってあげる。」

「好きな言葉があるんです。西郷隆盛を評した歌として。『一日かの人に接すれば、一日の愛生じかん。二日かの人に接すれば、二日の愛生じ、三日かの人に接すれば終生離れがたし』 西郷隆盛は意欲のある人だったんでしょうな、三日目になったら、終生、離れたくない、と思わせるような。」

「いくら誠意を持ってやっていたって、その人の中に落ちないといけない。自分の足で探してくれさえすれば、われわれがやっていることを絶対にわかってくれるんです。そういうのを契約後ではなく、交渉をやっている最中に自分の足でさがしてくれると、もっと支援のしようがあるんだけど。」

「とにかく、すべてを含めてベストな、現在、将来、会社、地域の人、その人、が、まっとうな、誰かが得したとか誰かが損したとかならないよう、今出せるベストな答えは何か、というのを必死になって考える。そこに自分の信念、生き様、価値観を賭けてやる。」

第6節 小括

実務家向けの高等教育や企業の実務者教育で事前課題として依頼する、交渉力に優れていると評価のある人へのインタビューの同じ質問項目からも、「誠意」や「誠実」の大切さは、交渉に必須の要件として最も頻繁に記述されるものの一つである。

用地交渉者への聞き取りからは、失敗や不満の残る案件の話からも、難所を乗り越えてまとめた成功や満足の記憶の案件の話からも「苦労」の二文字を聞くことはなかった。オーラル・ヒストリーは主観的な記憶の羅列ながら、これまで見てきたように、いくつもの共通点が存在する。

交渉学の成長により、交渉の基本構造や交渉の技術については、そうした教育機会にも

理論と実践を兼ね備えたコンテンツから、多彩な内容を提供できるようになっている。しかしながら、誠意や誠実さは、教室や研修室で伝えることは、形式的にはできても、心にしみこむ実践知として定着させることができるとは断言できないであろう。

用地担当者は補償説明で任意交渉とは言いが、認定されている公共事業にあつては、背景として強制的手段をもって交渉している。相手が拒否しても、最終的には収用法を適用できる、という意味の権力を備えている。ある用地経験者は、そういう強い力をもっている者の義務として、誠意、がその対にあるのだと思う、と語っている。

地権者の立場には、個人にはどうすることもできない事態が突き付けられ、提示される条件は、にわかには承服しがたいと感じられることが多い。これらについては、1970年終盤から、急速に実用性を増した認知心理学の成果としての各種認知バイアスによる説明が可能である。たとえば、自らにとって所与のものについては、他者からみてよりも高い価値をつける傾向があるという所有効果(endowment effect)は、補償理論や基準から導かれた積算額を過小評価だとみなすように作用する。社会的比較(social comparison)は、周囲の同じ状況にある人たちの補償内容との対照に意識を傾かせる。ある条件について、次回までに検討してきます、と発言されれば、次回には自分の要求が通るように検討されてくる、という解釈をしがちになる自己奉仕的バイアスが作用する。こうしたコミュニケーションの綾を、OJTで学びつつ、しかも経済成長期やバブル期の地価上昇や、その逆の時期の反動、われわれ市民の権利意識の変化やお上への意識の変化の影響も受けながら、まさに現場で培われてきた経験知、実践知がある。

補償理論に基づくことだけが公平ではなく、大きな意思決定を下すことと向き合わなければならない人たちの心理的負担、ときには複雑になっている所有権の問題、新しい場所での事業、通学、コミュニティをはじめとした生活再建などにかかる様々な問題を解決していくことが、用地交渉には含まれている。

彼らの培ってきた知恵が貢献しうる領域は、日本国内の公共事業にとどまらない。日本の政府開発援助による社会基盤整備は、現地に多彩な貢献を果たしている。他方、道路や

橋梁建設でも工業団地の開発でも、ほとんどの場合に住民の非自発的移転をとまなう。もちろん、これは日本の支援に限らず、世界銀行やアジア開発銀行などによる融資案件でも同じであり、そこには非影響住民への補償が定められている。しかしながら、現実にはこの非自発的移転による紛争は頻発している。これらへの対応は現地政府の責任ながら、発展途上国の一般的な実情として、民法の整備が途上であり、人々の権利の保護が未熟であることも多い。その際の非影響住民の支援は、今日では多くの非政府組織によって行われているが、彼らは現地政府に即応能力がないとみると、より効果的なターゲットを探す。それが融資元の世銀やアジア開発銀行あるいは ODA のドナー国になる¹⁷。われわれは、国内のリニア新幹線の新駅開発にかかる用地補償や、特に東南アジアへの日本の政府開発援助による社会基盤整備事業にとまなう非自発的住民移転における公正な補償と用地紛争の予防措置策定のために、この定性的調査からの所見に応用可能性を見出している。

¹⁷ 奥村哲史 2014 「社会基盤整備事業と用地紛争：IRP モデルによるカンボジアの事例診断の試み」（安川文朗、石原明子編）『現代社会と紛争解決学：学際的理論と応用』ナカニシヤ出版、第 10 章、pp.159-174.)

結章 交渉行動の日本の特性：理論と実践の融合に向けて

第1節 交渉行動の日本の特性

フォレットはコンフリクトを良し悪しの判断を外し、相違(differences)ととらえることから議論を始めた。本論文では、交渉が必要となる相違を、マネジメント研究にも深い影響を与えた行動科学が興隆する1960年代をおおよその境界として、それ以前のコンフリクトと交渉を現象面から分析していた管理論的な視点、以降の構造的な分析をした組織論的な視点から先行研究を整理した。いずれも機能分化や構造分化から発生するさまざまな相違に焦点をあてていた。これらの相違は、日々の組織のマネジメントにおいては、解決すべきコンフリクトとして見なされる。日本においては、コンフリクトや解決行動に関する研究は少なかった。しかしながら、日本の組織でも相違は発生し、解決のための行動や新たな関係形成、可能性の実現化のための交渉行動は日常的に行われている。

日本的経営という概念がごく自然に語られることがあるように、交渉行動にも日本的な特性が存在しうると考えられる。しかしながら、われわれが母国語を話すときには、なかば習慣的に自動的ないし直感的に状況をとらえて、発言や会話をしているように、交渉行動も日々の文脈の中ではほぼ慣習的になされ、その自明性をわざわざ省みることは必ずしも多くはない。

海外とのビジネスにおいては、日本からも他国からも文化的相違について経験的な相違が語られることはよく知られているが、そうした相違が学術的に調査されるようになるのは、前世紀の終盤からである。われわれは、直感的には存在すると思われる日本的な特性を探るべく、交渉演習を用いた実験室型での他国の文化との比較からの交渉行動の特性に関する定量的調査、および日本国内の交渉実務家への聞き取りを主体とする定性的調査を行った。

これらの調査から見出されたのは、何が大切かという価値観とどう行動することがかという規範に関して、日本、米国、中国には文化差が存在すること。そしてその文化差は、取引型交渉においては、他の国のサンプルとの比較も含め、交渉がもたらすジョイント・ゲインに違いをもたらすこと、そして異文化間交渉では同一文化内交渉よりもジョイント・ゲインが低い、つまり取引(deal making)において価値を十分に創出できず、双方が入手できたはずの利得を十分に活用できなかった。すなわち可能性を交渉の場に埋もれさせたまま合意するという結果に終わることが見出された。

ジョイント・ゲインを拡大するためには、交渉当事者の優先項目の相違を活用することが鍵になるが、効率的なトレード・オフには自他の優先項目に関する情報が必要になる。交渉においては、交渉当事者がとるポジションとその裏側にある利益(interests)が重要だが、重要であるがゆえにすべてが簡単に明かされることはない。交渉の準備、交渉の過程にある諸段階といったプロセスの中で、いかにポジションにおける要求を通しつつ、裏側にある利益に関する情報を掘り起こしていけるか、つまり情報シェアの行動がある。われわれは、質問票と交渉過程の音声録音記録の分析から、交渉中の情報シェアの行動には相違があり、これへの文化差の影響を発見した。

日米の異文化間交渉でのジョイント・ゲインの低さは、米国における直接的な情報探索行動と日本における間接的な情報探索行動の違いによるものであった。また、米国の日系企業に勤務する日本人には、現地での生活と英語による日常のビジネスから、相手の米国人交渉者との相互作用に適応行動が見られた。しかし、それでも同一文化内交渉と同レベルのジョイント・ゲインを実現しなかったのは、それほど自国の文化に根差す行動様式が強いことを示すものである。と同時に、適応のためのスキルや適応へのモチベーションといった課題が示唆された。

日本と米国と中国との比較調査は、複数の焦点を対象として行った。前述のように、同一企業の中の二つの部門の間の対立に、社内の別の部門のマネジャーが第三者として入り、紛争を図るという設定の交渉エクササイズを用いた比較であった。この第三者の地位が上

司であるか同僚であるか、という組織内の公式権限に関する当事者間の意識にある文化差が焦点の一つである。これは三者での話し合いがもたらす最終的な結果について、誰が決定したと思うかに対する三者各々の回答から、公式権限の行使と受容についての文化差が示唆された。日本では第三者の公式権限の有無にかかわらず、全員で決定したという回答が他の二つの文化圏に比べ顕著に多かった。いわゆる、コンセンサス型的意思決定を追証したことになる。

また、紛争状況の解決結果は、現状維持的か変革志向的かのいずれかだったが、これも日本では他の二つの文化圏よりも、明確に現状維持的であった。

これらの結果から論点となるのが、文化心理学の一般的な分類では、米国と比較すると日本と中国（中華人民共和国）は一括りにされているにもかかわらず、上述の特性が中国に対しても統計的な有意差のある日本的な特徴として見出されたことである。ここで、われわれは文化規範複雑性(cultural norm complexity)の概念を検討した。すなわち、文化心理学の特性理論では同じ区分になる日本と中国の文化的特質も、置かれた状況や与えられた問題の解釈と対応で個々人が用いる知識構造の違いにより、もたらされる結果が異なる、という可能性である。

上下意識と対等意識の文化次元は、対立に介入する第三者のもつ組織階層上の公式権限の行使や受容に、そして伝統志向と改革志向の文化次元は、対立状況の話し合いによる解決案の内容の現状維持的か改革的かという質的側面に影響する。

中国のデータでは、第三者が上司か同僚かの違いが、最終的な意思決定者に日本と大きな差があり、また現状維持的解決についても、日本と大きな対象を示したことで、中国の文化規範複雑性を証明すると同時に、組織上の公式権限の行使と受容、および対立状況における問題解決志向において、やはり日本的な特質も見出されたことになる。

日本における交渉実務者の経験知に関する調査は、公共事業および関西地域という限定的な業務と地理的範囲、および22名という限られた人数によるものではあるが、基本項目に関する質問票をもとに、一人1時間から2時間の聞き取りという、実験室型の定量的研

究とは異なる手続きから得られた資料からの考察であった。

ユーリらの IRP(利益型、権利型、パワー型アプローチ)モデルから示されるように、認定された公共事業には、対象となる事業地域の権利者がその私有財産の使用や収用に任意で同意しなければ、事業者による強制力が法的に認められている。すなわち、パワーが公式に存在する。私有財産の権利者への補償説明は、用地交渉とはいいながら、公共事業においては補償基準が定められており、民間事業者の交渉と比べると柔軟性はほとんどない。ここでの交渉は、公共事業という公的な権利と、生活権と私有財産権との権利のアプローチながら、本質的な課題となるのは、私有財産の使用や収用を認めたくない地権者のポジションの裏側にある利益の解決である。

パワーが背景にある中での、権利のポジションに対する利益型の課題解決に焦点をおいて、用地担当者の行動を記述し、用地補償業務の時系列に則して整理することから、日本的特質を探究しようとしたのが、この調査だった。定量的調査のような明確な相関関係の証明や統計的説得力はないものの、日本的な交渉行動に関する多彩な含意が見出された。

誠意は、この調査に先立ち行ってきた同一の質問票調査でも最多の項目だったが、公共事業の公的権力という背景、事業用地に含まれているという唐突の要請に始まる意思決定の圧力、補償基準という専門的知識に関する自他のギャップ、をはじめとした事情のなかで、家屋や土地という一般的な意味において高額な財産に関する判断をする権利者への姿勢の基本として、これを表示するさまざまな行動と共に全員が言及した。

交渉論の基本で示される利益には、数量化できるものと、にわかには数量化できない不安や懸念、満足や安心も含まれる。また、いずれの場合にも、地権者本人が気づいていない、あるいは正確に認識していないものもある。これらへの気づきをサポートする、さらには具体的な検討のための情報を提供し、自発的に考えるということを支援するといった精神面での支援行動がある。あるいは当事者には処理の難しい課題、たとえば土地や建物の所有権が分散していればとりまとめる、代替地の情報を得てくる、税務その他の煩雑な手続きを支援するなど、相手の困りごとを解決する行動もある。

これらは、公共事業という官僚制組織によって実行される合理的設計のなかでは、公式には記述されえない職務である。しかしながら、用地補償の実務においては、少なくとも聞き取り調査の対象となった担当経験者の多くから語られた仕事の側面である。

第2節 マネジメントにある「あやつり」のリスク

管理者行動論はリーダーシップ研究の閉塞状況に一つの可能性を示したが、組織やチームの活性などを焦点とする経営教育の現場にあっては、概念や諸理論を超えて、その具体的な行動について触れるときには、特に研究者にとっては感覚的なリスクがある。たとえばコーチングとリーダーシップの経営大学院レベルでの講義について、金井は、人を対象とする学問にまつわる怪しさ、そして怪しさのなかの機微をあえて述べている¹⁸。経営学は実学として理論と実践の融合を標榜する学問である一方、国内においては欧米の経営学系の高等教育機関とは若干異なり、特に人間関係のマネジメントにおける実用性を焦点とする科目は少なく、パンフレットの的な実務書のように軽視されることも少なくない。これらは、そもそもは厳格な学術的手続きによって行われる調査も、公表された成果の一側面が、一部の教育・研修業者の手により、安易な教材や教育コンテンツに変形され、本質が見落とされがちになっている実態も背景にある。

実際に、いわゆる人間関係論が生まれ、それに影響を受けた実務教育が流行したあたり実態とそれへの強い批判もあった。

ザレズニク、クリステンセン、ロスリスパーガー (Zaleznik, Abraham, Christensen, C. Roland, and Roethlisberger, Fritz J.) は、経営者・管理者側の都合に合わせた思考様式と人間の扱いは科学的管理法であれ人間関係技法であれ、「黒魔術」「白魔術」の類で、いずれ

¹⁸ 金井壽宏、2010、「組織行動論とコーチングから新しい日本のMBAが生まれる」、伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏『神戸大学ビジネススクールで教えるコーチング・リーダーシップ』、ダイヤモンド社、pp.31-35.

も従業員には見抜かれ、その目的は失敗している¹⁹と指摘する。

尾高は「真正」の人間関係管理と「見せかけの」それとの区別を強調した²⁰。彼の言う真正の人間関係管理とは経営参加の促進と規律の厳正化である²¹。また見せかけの人間関係管理とは、「民主的もしくは人道主義的な扮装を施した人事管理の方式」で、「操縦主義」の「俗流」「にせもの」が横行している²²と、手厳しい表現で批判している。

これらについては、動機づけ理論（モチベーション論）も危うい位置にあるとあってよい。マネジメント側にとって、正規、非正規、常勤、非常勤を問わず、社員、職員、メンバーには、よりよい効率を発揮してほしいものだ。そのためにさまざまな施策をとる。かつては動機づけ理論とよばれていたものが、今日ではカタカナのモチベーションに置き換えられるようになっている。動機づける、という他動詞には、それが行動主義心理学の刺激反応モデルであれ、レスリスバーガーや尾高らの批判する人間関係運動であれ、そこには、マネジメント側の都合による、あやつりの意図がにじんでいるからである。大友立也は、この点を重視し、動機づき、と称していたが、伝統的経営学によるこの領域の認識と、扱いについて丁寧に批判している²³。

ヘアー（Haire, Mason）の指摘した倫理問題、つまり、人を扱う技法を本質から見直すことを習慣的に抑え込んでしまう大きな障壁²⁴はここにある。

人々との働き方を分析することや人々を扱うスキルを獲得しようとすることは、人々を操ることであり、道徳的に間違っている、と反対されることが多い。人々は強力なプロパガンダ技法によって、本来ならやりたくないと思っていることをさせられたり、巧

¹⁹ Zaleznik, Abraham, Christensen, C. Roland, and Roethlisberger, Fritz J., 1958, *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*, The Plimpton Press, pp.415-417.

²⁰ 尾高邦雄、1958、『産業社会学』ダイヤモンド社、p.83.

²¹ 同上書、pp.92-113.

²² 同、1969、『日本の経営』中央公論社、pp.150-154.

²³ 大友立也、1980、「クーンツ/オウダンネル考（1）：実践科学経営学序説」、『経済研究』Vol.70, pp.13-15.

²⁴ Haire, Mason, 1956, *Psychology in Management*, McGraw-Hill, p.9.

妙な心理的技法によって、自分たちが行っていることに関してミスリードさせられるべきではない²⁵。

尾高が「人扱いの術」と表現したのもこの視点であろう²⁶。しかしながら、組織で物事を実行していく、ということは、ヘアーが言うように、

個人が成長し、より複雑な社会に身をおくようになると、さらに他の人たちに依存するようになり、その生き残りは、自分のために他の人たちに特定のことに実行させ得る程度とその見返りとして自分からのサービスを受け入れさせられる程度にかかっている。私たちは、その相互依存にがっちりと組み込まれている。その結果、私たち自分たちの欲求を他の人たちを「通して」実現しなければならず、他の人たちも私たちを通してそうするのである。そうして人々を「使う」ことが正しいかどうかについて疑問を挟む余地はほとんどない。私たちは生き残りのために他の人たちを通して働かなければならない。道徳的課題は、人を「使う」使い方と、人を「使う」目的に関連するのであり、操作するという基本的事実にあるのではない。人々を通して仕事をしなければならぬので、関係が続き、スムーズかつ充実して機能させられるようなスキルを獲得しなければならないのは必然なのである²⁷。

他方、交渉をめぐる論説には、常にこの「あやつり」レベルのものが混入する。さらに、異文化間交渉ともなれば、安直なステレオタイプも入り込むし、その水準の論考が公刊されているのも事実である。

しかしながら、フォレットの述べた統合を阻害する最大の要因が、トレーニングの欠落

²⁵ Ibid., p.9

²⁶ 尾高、1969、p.157.また尾高は、管理者側による操縦主義のアプローチは、従業員側がいずれその欺瞞的性格に気づき、従業員側に一般に「対抗操縦」の態度をもたらし、逆効果はもとより、上下のコミュニケーションに重大な障害を被ることになる、と指摘する。同上書、p.158-159.

²⁷ Haire, op cit., pp.9-10

であった²⁸。トレーニングには、状況を識別する正しい知識体系を得ることと、その状況に適した行動をとるため行動のレパートリーを備えること、の2つの側面がある。ジャックス(Jacquis, Elliott)の定義に従えば、前者をスキル、後者をテクニックにあててよいであろう²⁹。

第3節 交渉と倫理

企業における倫理的意識決定ないし意思決定倫理は、企業の社会的影響力や自然環境への影響力から注目されてきた研究領域ながら、法的整備の整った先進国においても、しかるべき大企業の経営層においても、その実務では正規の法律違反や不祥事が繰り返されている。

交渉では、法的背景、社会的背景はもとより情報の非対称性、個人差をはじめとした諸要因の作用で、企業の倫理的意識決定のミクロの相似形がある。交渉における倫理基準も、そのゲームの定義と密接している³⁰。参加しているのがどういうゲームなのかという認識によって、ルールや境界線や許容される戦略に関する情報が変わる。交渉の心理学的研究からは、いくつかの側面についての調査が蓄積されている。

レヴィッキとリッター(Lewicki, Roy and Littere, Joseph A.)は、嘘と騙しは有効な交渉の要だ³¹、とあえて明言している。すべての交渉においてではなくとも、嘘も騙しも観察、経験されるのが現実だからである。自分自身の結果を増やすには有効な戦術となりうること

²⁸ Follett, 1973, op cit., p.19.

²⁹ 奥村哲史, 1991, 「経営管理スキル再考」, 『彦根論叢』 273-274号, pp.89-100.

³⁰ 本来は、法令順守と区別して深く議論すべき課題であるが、規則や基準の隙間あるいは解釈の幅を利用する場合は、法的な過失は問われなくても、露見した場合は社会的に非難される場合がある。これも情報非対称性の分類で検討される。露見しない(情報非対称の存在) 場合には、規則や基準の違いを利用した利得だけを入手できるからである。

³¹ Lewicki, Roy J., and Littere, Joseph A., 1985, Negotiation, Irwin, p.324.

を示す実証調査もあり³²、1990年代には交渉における倫理課題をめぐり、騙し(deception)の容認派と非容認派による議論が交わされるが、当然ながら結論には至らない。それでも、倫理的側面に焦点を当てた実証研究からは、いくつかの知見が示されている。

ある状況において倫理をどう適用するかについての個人の知覚は基本的に、そのルールが自分に有利かどうかによって左右される³³、人々が協力的なモチベーションがあるときよりも、個人主義的なモチベーションがあるときの方が、騙しが発生しやすい³⁴、成果が増大するというインセンティブがあるときは騙しの行為も増える³⁵。

テンブランセル (Tenbrunsel, Ann E.) は、人が自分は倫理的だと考えるモチベーションがあり、平均的な人よりも自分は倫理的だと評価する傾向³⁶を指摘しているし、シャピロ (Shapiro, Debra L.) は、倫理的に問題のある行動をとるときは、自己防衛のためにそれを正当化すること³⁷を指摘している。また交渉自体が不道德だとみなされる場合もある。交渉項目が、神聖な価値と結びついているときに、妥協や取引がきわめて難しくなるような状況である。テトロック、ピータースン、レーナー (Tetlock, Phillip E., Peterson, Randall S., and Lerner, Jennifer S.) は、そうした状況では人々が神聖な項目の取引や妥協に抵抗感をもつだけでなく、そうした取引を考えることさえ不届きであるとみなし、互いに神聖な価値を傷つける「タブーのトレード・オフ」にどう反応するかを調べている。タブー・トレード・オフが当事者のゲームに許容されている範囲の外でおこなわれると、道徳的な憤激や回避あるいは徹底的な無視をもたらしやすい³⁸。また、逸脱行動、非倫理的行動、タブー

³² たとえば、O’Conner, Katherine M. and Carnevale, Peter J., 1997, “A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.23. pp.504-515.

³³ Kronzon, Sirit and Darley, John M., 1999, “Is the Tactic Ethical?: Biased Judgements of Ethics in Negotiation,” *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.21, pp.49-60.

³⁴ O’Conner and Carnevale, op cit.

³⁵ Tenbrunsel, Ann E., 1998, Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The role of Incentives and Temptation, *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.330-339.

³⁶ Ibid., p.330.

³⁷ Shapiro, Debra L., 1991, “The Effects of Explanation on Negative Reactions to Deceit,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.614-630.

³⁸ Tetlock, Phillip E., Peterson, Randall S., and Lerner, Jennifer S., 1996, Revising the Value Pluralism Model: Incorporating Social Content and Context Postulate,” in Clive Seligman, James

行動という認識は、当事者が異なる（交流の枠組みが適合しない）モデルをもっているときに起こりやすい、という指摘もある³⁹。

これに対して、トンプソンとゴンザレス（Thompson, Leigh and Gonzalez, Richard）は、日々の意思決定は、必ずしも特別な用語で考えて選択しているわけではないが、自分たちが大切にしている価値の取引をわれわれに強いている、と指摘する。一方がある項目を神聖だと主張する交渉でも、実際は、それが神聖なのではなく、見せかけだということは多く、交渉者がその項目の取引に、応分の見返りを得ようと考えるとき提示してくるものであり、だからこそ、臓器や子供までも交換することがあるのだ、とまで述べる⁴⁰。

ウォルトンとマッカーシーの労使交渉でも、本論文で取り上げた異文化間交渉実験でも、統合交渉は基本的には、互いが項目を交換する能力に左右される。トンプソンらの上記のたどは極論ではある。しかしながら、特定の聖域を設けることは、特定の交換可能性を排除し、交渉を制限することになる。聖域を設けて、それを理由に取引を考えようとさえしないのは、許容可能な合意の幅を狭め、交渉によって当事者が獲得しうる価値の創出を阻害することにつながる⁴¹。

交渉は、分配と統合、統合を実現するための情報取得と情報共有、そこに必要な協調と競合、そして一方のみならず双方の利益と倫理をはじめ、多くのジレンマを内包する行動になる。

M. Olson, Mark P. Zanna, eds., *Values: 8th Annual Ontario Symposium on Social and Personality Psychology*, pp.27-58, Erlbaum, Tetlock, Phillip E., 2003, Thinking the Unthinkable: Sacred Values and Taboo Cognitions,” *TRENDS in Cognitive Science*, Vol.7, No.7, pp.320-325.

³⁹ Fiske, Alain, and Tetlock, Phillip E. 1997, “Taboo Trade-offs: Reactions to Transactions that Transgress Spheres of Justice,” *Political Psychology*, Vol.18, pp.255-297.

⁴⁰ Thompson, Leigh and Gonzalez, Richard, 1997, “Environment Disputes: Competition for Scarce Resources and Clashing of Values, in Max H. Bazerman, David M. Messick, Ann E. Tembrunsel, and Kim-Wade Benzoni, eds., *Environment, Ethics, and Behavior*, New Lexington, pp.75-104.

⁴¹ Ibid., p.82.

第4節 理論と実践の融合

マネジメントの諸理論は、経営実務がアートかサイエンスか、という課題と向き合ってきた。優れた学術研究の蓄積が、知識と理論の現実への応用可能性を高めるはずである。他方、実務の場ではなお多くの人たちが、現場での実際の体験こそが最高の教科書であると信じている。歴史は浅い領域ながら、交渉論も、まったく同じ課題と向き合ってきた。実用性のある知識の習得は、実務の場での経験、試行錯誤に優るものはあるまい。

しかしながら、試行錯誤のトライアルのパートはよいとしても、エラーのパートはどうであろうか。机上ではなく、実戦において試行の機会が与えられるのは、素晴らしいチャンスである。しかし、試した結果にエラーがともなえば、ここにはコストが発生する。このコストには、金額や時間などのように数字に現れるものと、信用や心理的エネルギーのようににわかには数字に置き換えにくいものがある。部下や後輩やチームメンバーに、トライアルの機会を与えて、そのプロセスや結果に錯誤が混入したときのコストを上司やリーダーはどこまで、またいつまで負担できるのか。チャンスを与えられて試す側も、むやみに試行するよりも、しかるべきタイミングで勘所の知識を与えられれば、習得や上達の質や量を改善させる、あるいは、かかるコストを削減できる可能性がある。

交渉研究の取り組みは、そこへの貢献を目指している。一つ一つの調査が見出せるものは、きわめて小さな要素の狭い範囲での相関関係に過ぎないことが圧倒的に多い。しかしながら、そうした成果を束ねたときに、マネジメントに関連する人間行動や社会特性の一部を説明しうる知見になることもある。

上述のように試行錯誤のエラーの部分にかかるコストには、数値化しやすいものと、にわかには数値化しにくいものがある。どちらの削減にも貢献し、また具体的なスキルの改善につながることは、ネゴシエーションであれば、自分の利益の改善やコストの削減だけでなく、相手側の要素の改善に貢献することにもつながる。

かつてレヴィン (Lewin, Kurt) は、優れた理論ほど実用的である (There is nothing so

practical as a good theory) と述べた⁴²。この意味での理論と実践の融合の精神を基盤とし、第二部の実証研究は、多様な要素が含まれる異文化を舞台に、さらに実際の操りも多用される交渉行動を、学術的に分析する試みである。その目指すところは、コンフリクトの統合という実践に資するに足る知見を構築し、さらには実務に貢献しうる何かを見出すことである。

第5節 本論文の貢献と課題

本論文で示した、取引型交渉の異文化間と同一文化内の比較調査は日本人とアメリカ人の実務家の参加によって得られた。実験室型の実証調査ながら、われわれの固有の調査による一次資料は実務により近いところから得ている。この取引型交渉の調査では、各々の文化にある価値観（集団主義と個人主義、上下意識と対等意識）および行動規範の違いが、交渉による価値創出（ジョイント・ゲイン）に影響することを見出した。また高いジョイント・ゲインの実現には、交渉項目に関する情報交換が必要であるが、異文化間交渉では相互の理解度のギャップがあることを発見している。そして、この交渉過程の音声記録の内容分析から、直接的情報共有スタイルと間接的情報スタイルの差が文化とリンクしていることを見出している。

これらは、経験的に語られるビジネスにおける文化差のステレオタイプとは異なり、学術的な手続きを踏まえて確認されたことで意義がある。

部門間対立に第三者が介入する状況の解決交渉では、日本、アメリカ、中国の比較から、問題解決の結果に現状維持傾向と変革傾向を見出したこと、および第三者の組織階層上の地位と権限の行使にも文化の影響があり、特に三カ国比較における中国について、文化規

⁴² Marrow, Alfred J. 1969, *The Practical Theorist: The life and Work of Kurt Lewin*, Teachers College Press, p.iix.

範複雑性を確認している。これまでの主流である文化分類では、日本と中国とがほぼ同一の категорияに区分されていたのに対し、文化特性が環境要因により、日中で異なる行動として表出することの確認は、学術的意義が高い。

日本においてはおそらく初めての試みとなる、用地交渉者の経験知の聞き取り調査では、ユーリ、ブレット、ゴールドバーグの IRP(利益型、権利型、パワー型)モデルの妥当性を検証すると共に、最終的には国家の法的権力が容認され、パワー型アプローチが控えている中での、起業者と地権者の間の権利型の紛争を、利益型で解決しようとする実務家の姿勢と思考と行動およびそれを支える諸価値を見出している。それらの行動には、職務を責務として果たす姿勢、すなわち相手側の困りごとを解決するために、手続き上の課題処理だけでなく、相手の自主的な生活再建への態度変容を支援するという意味において、権力職務の公式の義務を了解した思考態度と行為が観察される。

この聞き取り調査により、属人的で、当人が退職するとそのまま散逸したであろう知識と知恵を部分的ながら保存することができた。これらは、主観的記憶の集積ながら、実験室型の調査から得られた所見と融合させることにより、日本的な交渉行動を検討するための一次資料である。

組織における人間行動の研究には、特にマネジメントの文脈ではセイルズの指摘したように、こうあるはずだ⁴³、あるいはミンツバーグがマネジャーの仕事について問いかけた「本当のところ何をしているのか⁴⁴」という課題が常にある。役割や境界連結などの諸概念が示すように、組織や職務の公式性と非公式性にはあいまいさが含まれる領域があるため、組織における人間行動の自明性と具体的行為の可視化には常に制約がある。本論文はそうした制約を認識したうえで、実験室型の調査から交渉と紛争解決行動をジョイント・ゲイン実現のための情報シェアに作用する文化差および文化特性と文化複雑性の作用による意思決定と問題解決の傾向を照射し、および聞き取り調査によって経験知を言語化して

⁴³ Sayles, op cit., p.217.

⁴⁴ Mintzberg, op cit., p.1, 邦訳、p.2.

浮上させる試みと取り組んだ。

以上を、本論文の理論的貢献とするならば、定量調査と定性調査から見出された所見には、**Research Based Education** として実務教育のための教材開発の素材となり、理論と実践の融合へ向き合う時の基礎となる。

本論文がもたらした、交渉の構造、文化が異なることで価値創出が阻害されるプロセス、紛争の現実性と解決のアプローチにある質的違いは、実務において同様の課題と向き合う人々が交渉における具体的な行動改善を望むときに、実用性と応用可能性の高い知識を提供する。

理論だけでなく、行動に関する実証資料を備える交渉論は、マネジメント実務への貢献可能性があるが、本論文はマネジメントの人的側面を扱う領域における倫理課題も改めて考察している。対人スキルを扱う領域の知識が表層的に利用されて、人をあやつるための技法に墮落した例は少なくない。広義の交渉に関する学術的資料と実践知に関する知識は、異なる文化における価値観や規範の相違においても、産学官連携や地域創成をはじめとしたクラスター政策で異業種が相互関連で協働するときにも、企画や計画あるいは意思決定を実行に移していく段階での基礎として貢献可能性がある。

他方、本論文には、少なくとも以下の課題が残る。異文化間調査の対象が取引型と紛争解決型にとどまり、交渉行動の一般化には連合形成や社会的ジレンマなど他の交渉要素が残されている。文献研究では一部の文献に依拠しすぎている面があり、個人と組織の構造的コンフリクトや部門間コンフリクトをはじめ、深く言及されるべき優れた研究があるが、これらに触れられていない。調査に用いられている交渉エクササイズの実用性について、高等教育や実務研修での実績が示されていれば、本論文が強調する一次資料としての価値を補強したであろう。また、交渉実務者への聞き取り調査結果は用地補償の時系列にそって集約されているが、分類項目の区分には曖昧さが残る。これらの主観的資料に価値はあるものの、さらに意味を抽出する学術的作業の余地がある。

参考文献

英語文献

- Adair, Wendi L., Okumura, Tetsushi, and Brett, Jeanne M., 2001, "Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3., pp.371-385.
- Adler, Nancy J., 1997, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd. ed., South Western College.
- Allport, Gordon W., 1955, *Becoming*, Yale University Press
- Argyris, Chirs, 1990, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Prentice- Hall.
- Argyris, Chris, 1985, *Strategy, Change, and Defensive Routine*, Pitman.
- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of an Executive*, Harvard University Press.
- Bazerman, Max H., and Lewicki, Roy J., eds., 1983, *Negotiation in Organizations*, Sage.
- Bazerman, Max H., and Neale, Margaret A., 1992, *Negotiating Rationally*, Free Press. (奥村哲史訳『マネジャーのための交渉の認知心理学』白桃書房 1997)
- Bazerman, Max H., and Watkins, Michael D., 2004, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Been Seen Coming and How to Prevent Them*, Harvard University Press (奥村哲史訳『予測できた危機をなぜ防げなかったのか? : 組織・リーダーが克服すべき3つの障壁』東洋経済新報社 2008)
- Bazerman, Max H., Curhan, Jared R., Moore, Don A., and Valley, Kathleen L., 2000, "Negotiation," *Annual Review of Psychology*, Vol.51, pp.279-314.
- Ben-Yoav, Orly, and Pruitt, Dean G., 1984, "Accountability to Constituents: A Two-Edged Sword," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, pp.283-295.
- Bettenhausen, Kenneth and Murnighan, Keith J., 1985, "The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.350-372.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S., 1962, "The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-solving Collaboration in Union-Management Relations," in Sherif, Muzafer, ed., *Intergroup Relations and Leadership*, John Wiley & Sons, pp.94-139.
- Blake, Robert R., Shepard, H.A., and Mouton, Jane S., 1964, *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Gulf.
- Boulding, Kenneth E., 1962, *Conflict and Defense: A General Theory*, Harper and Row.
- Brett, Jeanne M., Adair, Wendi L., Lempereur, Alain, Okumura, Tetsushi, Shikhirev, Peter, Tinsley, Catherine H., and Lytle, Anne L., 1988, "Culture and Joint Gains in Negotiation," *Negotiation Journal*, Vol.14, pp.61-84.
- Brett, Jeanne M., 2001, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, Jossey-Bass. (奥村哲史訳, 2003 『交渉力のプロフェッショナル: MBA で教える理論と実践』ダイヤモンド社)
- Brett, Jeanne M., Shapiro, Debra L., and Lytle, Anne L., 1998, "Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.4, p.411.
- Brett, Jeanne M., Tinsley, Catherine H., Janssens, Maddy, Barsness, Zoe I., and Lytle, Ann L., 1997, "New

- Approaches to the Study of Culture in Industrial/Organizational Psychology, in P. Christopher Earley and Miriam Erez, eds., *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, pp.75-129.
- Brett, Jeanne M., Tinsley, Catherine H., Shapiro, Debra L., and Okumura, Tetsushi, 2007, "Intervening in Employee Disputes: How and When will managers from China, Japan and the USA Act Differently?" *Management and Organization Review*, Vol.3, No.2. pp.183-204.
- Brett, Jeanne M., and Okumura, Tetsushi., "Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp.495-510.
- Brislin, Richard W., 1980, "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials," in Harry C. Triandis and John W. Berry, eds., *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.2, pp.389-444, Allyn & Bacon.
- Carnevale, Pruitt, and Seilheimer, Steven D., 1981, "Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.40, pp.111-120.
- Coiser, Richard A., and Ruble, Thomas L., 1981, "Research on Conflict-Handling Behavior: An Experimental Approach," *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, pp.816-831.
- Coser, Lewis, 1956, *The Functions of Social Conflict*, Simon and Schuster.
- Cyert, Richard and March, James G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley-Blackwell.
- Dahrendorf, Ralf, 1959, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press.
- Davis, Albie M., 1989, "An Interview with Mary Parker Follett," *Negotiation Journal*, Vol.15, pp.223-235.
- Deutch, Morton, 1973, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press.
- Dunlop, John T., 1958, *Industrial Relations Systems*, Rinehart and Winston.
- Editorial, 1957, *Journal of Conflict Management*, p.2.
- Fisher, Roger & Ury, William L., 1981, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Houghton Mifflin.
- Fiske, Alain, and Tetlock, Phillip E., 1997, "Taboo Trade-offs: Reactions to Transactions that Transgress Spheres of Justice," *Political Psychology*, Vol.18, pp.255-297.
- Fiske, Susan T., and Taylor, Shelley E., 1991, *Social Cognition*, McGraw-Hill.
- Follett, Mary Parker, 1973, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Elliot M. Fox and Lyndall Urwick, eds., 2nd. ed., Pitman Publishing
- Fox, Elliot. M., 1968, "Mary Parker Follett: The Enduring Contribution," *Public Administration Review*, Vol.28 (reprinting) cited in Davis, op cit., p.235.
- Garrett, Echo Montgomery, 1988, "The Eight Meaning of Yes," *Venture*, July, pp.32-34.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R., 2002, *Organizational Behavior*, 3rd. ed., Prentice- Hall.
- Gibb, Jack R., 1961, "Defensive Communication," *Journal of Communication*, Vo.11, pp.141-148.
- Goldberg, Stephen B., 2015, 私信 3 月 15 日付.
- Graham, John L., 1993, "Business Negotiation in Japan, Brazil, and the United States," *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No.1, pp.47-62.
- Graham, John L., and Sano, Yoshihiro, 1984, *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*, Sano

Management Corporation.

- Haire, Mason, 1956, *Psychology in Management*, McGraw-Hill.
- Hall, Edward T., 1976, *Beyond Culture*, Anchor Press.
- Hall, Jay, 1971, "Decisions, decisions, decisions," *Psychology Today*, Vol.8, p.88.
- Harris, Philip R., and Moran, Robert T., 1991, *Managing Cultural Differences: High Performance Strategies for a New World of Business*, Gulf.
- Harsanyi, John C., 1956, "Approaches to the Bargaining Problem before and after the Theory of Games: A Critical Discussion of Zeuthen's, Hick's, and Nash's Theories," *Econometrica*, Vol.24, pp.144-157.
- Heine, Steven J., Lehman, Darrin R., Peng, K., and Greenholtz, Joe, 2002, "What's Wrong with Cross-Cultural Comparisons of Subjective Likert Scales?: The Reference Group Effect," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, No.6, pp.903-918.
- Hofstede, Geertz, 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.
- Hong, Ying-yi, Morris, Michael W., Chiu, Chi-yue, and Benet-Martinez, Veronica, 2000, "Multicultural Minds: A Dynamic Constructivist Approach to Culture and Cognition," *American Psychologist*, Vol.55, No.7, pp.709-720.
- Huber, V.L., and Neale, Margaret A., 1986, "Effects of Self and Competitor Goals on Performance in an Interdependent Bargaining Task," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp.107-203.
- Karambayya, Rekha, & Brett, Jeanne M., 1989, "Managers Handling Disputes: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.4, p.687-704.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert R., 1978, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 2nd. ed.
- Kochan, Thomas A., and Lipsky, David B., 2003, "Conceptual Foundation: Walton and McKersies' Subprocess of Negotiations," in Thomas A. Kochan and David B. Lipsky eds., *Negotiation and Change: From the Workplace Society*, ILR Press, p.15.
- Kronzon, Shirrit and Darley, John M., 1999, "Is the Tactic Ethical?: Biased Judgements of Ethics in Negotiation," *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.21, pp.49-60.
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W., 1967, "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, pp.1-30.
- Lax, David and Sebenius, James, 1986, *The Manager as Negotiator*, Free Press.
- Lempereur, Alain, and Colson, Aurelien, 2010, *The First Move: A Negotiator's Companion*, John Wiley & Sons (奥村哲史訳, 2014, 『交渉のメソッド: リーダーのコア・スキル』 白桃書房).
- Leung, Kwok and Bond, M., 1989, "On the Empirical Identification of Dimensions for Cross-Cultural Comparison," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.20, pp.133-151.
- Leung, Kwok, 1997, "Negotiation and Reward Associations Across Cultures," in Christopher Earley and Miriam Erez, eds., *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, Jossey-Bass, pp.640-675.
- Levinger, George, 1957, "Kurt Lewin's Approach to Conflict and Its Resolution: A Review with Some Extensions," *The Journal of Conflict Management*, Vol.1, No.4, pp.329-339.
- Lewicki, Roy J., and Littere, Joseph A., 1985, *Negotiation*, Irwin.
- Lewicki, Roy J., Saunders, David M., and Minton, John W., 1997, *Essentials of Negotiation*, Irwin.

- Lewin, Kurt, 1935, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill.
- Lind, E. Allan, Kanfer, Ruth, and Earley, P. Christopher, 1990, "Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgements," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.59, pp.952-959.
- Lytle, Anne L., Brett, Jeanne M., Barsness, Zoe I., Tinsley, Catherine H., and Janssens, Maddy, 1995, "A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational Behavior," in Larry L. Cummings and Barry M. Stow, eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Vol.17, pp.167-214.
- March, James G., and Simon, Herbert A., 1958, *Organizations*, Wiley & Sons, Inc.
- March, Robert M., 1988, *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*, Kodansha International.
- Marcus, Hazel Rose and Kitayama, Shinobu, 1991, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, Vol.98, No.2, pp.224-253.
- Marrow, Alfred J. 1969, *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*, Teachers College Press,
- McGuire, Joseph W., 1964, *Theories of Business Behavior*, Prentice-Hall
- Miyanaga, Kuniko, 1991, *The Creative Edge: Emerging Individualism in Japan*, Transaction.
- Morris, Michael W., and Fu, Ho Ying, 2001, "How Dose Culture Influence Conflict Resolution?: A Dynamic Constructivist analysis," *Social Cognition*, Vol.19, No.3, pp.324-349.
- Morris, Michael W., and Gelfand, Michel J., 2004, "Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation," in Michel J. Gelfand and Jeanne M. Brett, eds., *The Handbook of Negotiation and Culture: Theoretical Advances and Cultural Perspectives*, Stanford University Press, pp.45-70.
- Nash, John, 1953, "Two-person Cooperative Games," *Econometrica*, Vol.21, pp.128-140
- Neale, Margaret A., and Bazerman, Max H., 1991, *Cognition and Rationality in Negotiation*, Free Press.
- Northcraft, Gregory B., & Neale, Margaret A., 1994, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2nd. ed., Dryden
- O'Conner, Katherine M. and Carnevale, Peter J., 1997, "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.23, pp.504-515.
- Obuchi, Kenichi and Takahashi, Y., 1994, Cultural styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies," *Journal of Applied Psychology*, Vol24, pp.1345-1366.
- Olekalns, Mara, Smith, Philip L., and Walsh, Therese, 1996, "The Process of Negotiating: Strategy and Timing as Predictors of Outcomes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.68, No.1, pp.68-77.
- Okumura, Tetsushi, 2001, "Dysfunction of Harmony: Downside of Positive Framing," paper presented at International Association for Conflict Management, St. Louis, USA
- Parker, Lee D., 1984, "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.4, pp.736-745.

- Pfeffer, Jeffrey, 1992, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, (奥村哲史訳, 2008, 『影響力のマネジメント: リーダーのための実行の科学』 東洋経済新報社)
- Pinkley, Robin, Griffith, R.L., and Northcraft, Gregory B., 1995, "Fixed Pie a la mode: Information Availability, Information Processing and the Negotiation of Suboptimal Agreements," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.62, pp, 101-112.
- Pinkly, Robin and Northcraft, Gregory, 1994, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.193-205.
- Pruitt, Dean G., 1981, *Negotiation Behavior*, Academic Press.
- Pruitt, Dean G., and Gleason, James M., 1978, "Threat Capacity and the Choice Between Independence and Interdependence," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.4, pp.252-255.
- Pruitt, Dean G., and Lewis, Steven A., 1975, "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.31, pp.621-633.
- Raiffa, Howard, 1982, *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*, Harvard University Press.
- Raundenbush, Stephen W., & Bryk, Anthony S., 2002, *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2nd. ed. Sage.
- Rubin, Jeffrey Z., Pruitt, Dean G., and Kim, Sung Hee, 1986, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2nd. ed., McGraw-Hill
- Schneider, Susan C., and Barsoux, Jean-Louis, 1997, *Managing Across Cultures*, Prentice-Hall.
- Schwartz, Shalom H., 1994, "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values," in Uichoi Kim, Harry C. Triandis, and G. Yoon, eds., *Individualism and Collectivism*, pp.85-117, Sage.
- Scott, W. Richard., 1987, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd. ed., Prentice-Hall.
- Selekman, Benjamin M., 1947, *Labor Relations and Human Relations*, McGraw-Hill.
- Shank, Roger C., and Abelson, Robert P., 1977, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Earlbaum.
- Shapiro, Debra L., & Brett, Jeanne M., 2005, "What is the Role of Control in Organizational Justice?" in Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt, eds., *Handbook of Organizational Justice*, pp.155-178, Lawrence Erlbaum Associate
- Shapiro, Debra L., 1991, "The Effects of Explanation on Negative Reactions to Deceit," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.614-630.
- Sheppard, Blair H., 1983, "Managers as Inquisitors: some Lessons from the Law," in Max H. Bazerman and Roy J. Lewicki, eds., *Negotiating in Organizations*, Sage
- Sheppard, Blair H., 1984, "Third Party Conflict Intervention: A Procedural Framework," in Barry M. Staw and Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol.4, pp.141-190, JAI Press.
- Simon, Herbert A., 1955, "A Behavioral Model of Rational Choice," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.69, pp.99-118.
- Simon, Herbert A., and Dearborn, DeWitt C., 1958, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives," *Sociometry*, Vol.21, pp.140-144.
- Tenbrunsel, Ann E., 1998, "Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma:

- The Role of Incentives and Temptation,” *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.330-339.
- Tetlock, Phillip E., Peterson, Randall S., and Lerner, Jennifer S., 1996, Revising the Value Pluralism Model: Incorporating Social Content and Context Postulate,” in Clive Seligman, Jams M. Olson, Mark P. Zanna, eds., *Values: 8th Annual Ontario Symposium on Social and Personality Psychology*, pp.27-58, Erlbaum.
- Tetlock, Phillip., 2003, Thinking the Unthinkable: Sacred Values and Taboo Cognitions,” *TRENDS in Cognitive Science*, vol.7, No.7, pp.320-325.
- Thomas, Kenneth, 1976, "Conflict and Conflict Management," in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Goodyear Publishing, pp.889-935.
- Thompson, Leigh and Gonzalez, Roger, 1997, “Environment Disputes: Competition for Scarce Resources and Clashing of Values, in Max H. Bazerman, David M. Messick, Ann E. Tenbrunsel and Kim-Wade Benzoni, eds., *Environment, Ethics, and Behavior*, New Lexington, pp.75-104.
- Thompson, Leigh L., 1991, “Information exchange in negotiation,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.27, pp.161-179.
- Thompson, Leigh L., 1997, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice-Hall.
- Thompson, Leigh L., and Hastie, R., 1990, “Judgement tasks and biases in Negotiation,” in Blair M. Sheppard, Max H. Bazerman, and Roy. J. Lewicki, eds. *Research in Negotiation in Organizations*, Vol.2, pp.31-54, JAI Press.
- Tinsley, Catherine H., 2001, “How We Get to Yes: Predicting the Constellation of Conflict Management Strategies that are used across Cultures,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.4, pp.583-593.
- Tinsley, Catherine H., and Brett, Jeanne M., 2001, “Managing Work Place Conflict in the United States and Hong Kong,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.8., No.2, pp.360-381.
- Triandis, Harry C., 1972, *The Analysis of Subjective Culture*, John Wiley.
- Triandis, Harry C., 1989, “Cross-Cultural Studies of Individuals and Collectivism,” in John J. Berman, ed., *Nebraska Symposium on Motivation*, pp.41-133, University of Nebraska Press.
- Triandis, Harry C., 1989, “The Self and Social Behavior in Different Cultural Contexts,” *Psychological Review*, vol.96, pp.506-520.
- Turner, John C., 1991, *Social Influence*, Brooks/Cole.
- Ury, William L., Brett, Jeanne M., and Goldberg, Stephen B., 1988, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflicts*, Jossey-Bass, (奥村哲史訳 2003、『話し合い』の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房)
- Wade-Benzoni, Kimberly A., Okumura, Tetsushi, Brett, Jeanne M., Moore, Don A., Tenbrunsel, Ann E., and Bazerman, Max H., 2002, "Cognitions and Behavior in Asymmetric Social Dilemmas: A Comparison of Two Cultures," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.1, pp.87-95.
- Walton, Richard E., and McKersie, Robert B., 1965, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill.
- Weingart, Laurie R, Thompson, Leigh L., Bazerman, Max H., and Carroll, John S., 1990, “Tactical Behavior and Negotiation Outcomes,” *International Journal of Conflict Management*, Vol.1, pp.7-13.
- Weingart, Laurie R., Bennett, Rebecca J., and Brett, Jeanne M., 1993, “The Impact of Consideration of Issues

- and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.504-517.
- Weiss, Stephen E., 1994, “Negotiating with Romans (Part 1 and 2),” *Sloan Management Review*, 1994 Vol.35, No.3, pp.51-99.
- Weldon, Elizabeth, and Jehn, Karen A., 1995, “Examining Cross-Cultural Differences in Conflict Management Behavior: A Strategy for Future Research,” *International Journal of Conflict Management*, No.6, pp.387-403.
- Whyte, William F., 1951, *Pattern of Industrial Peace*, Harper & Row.
- Wilson, Steven R., Cai, Deborah A., Campbell, Dedra M., Donohue, William A., and Drake, Laura E., 1995, Cultural and Communication Processes in International Business Negotiations, in Ann M. Nicotera, ed., *Conflict and Organizations: Communicative Processes*, State University of New York Press.
- Zaleznik, Abraham, Christensen, C. Roland, and Roethlisberger, Fritz J., 1958, *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*, The Plimpton Press

日本語文献

- 大友立也, 1969, 『アージリス研究：行動科学による組織原論』ダイヤモンド社
- 大友立也, 1980, 「クーンツ/オウダンネル考(1): 実践科学経営学序説」, 『経済研究』Vol.70, pp.1-20.
- 奥村哲史, 1991, 「経営管理スキル再考」, 『彦根論叢』(滋賀大学) 273-274号, pp.89-100.
- 奥村哲史, 2014, 「社会基盤整備事業と用地紛争：IRPモデルによるカンボジアの事例診断の試み」(安川文朗、石原明子編) 『現代社会と紛争解決学：学際的理論と応用』ナカニシヤ出版、第10章、pp.159-174.)
- 尾高邦雄, 1958, 『産業社会学』ダイヤモンド社
- 尾高邦雄, 1969, 『日本の経営』中央公論社
- 金井壽宏, 2010, 「組織行動論とコーチングから新しい日本のMBAが生まれる」, 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏 『神戸大学ビジネススクールで教えるコーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社 pp.12-45.
- 金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオオン・クンダ、ジョン・ヴァンマーネン、2010 『組織エスノグラフィー』有斐閣
- カーネマン、ダニエル、2012、(村井章子訳) 『ファスト&スロー：あなたの意思はどのように決まるか?(上・下)』早川書房 (原題 Thinking, Fast and Slow, 2012, Penguin Books)
- 小池和男、洞口治夫編、2006 『経営学のフィールド・リサーチ：「現場の達人」の実践的調査手法』日本経済新聞社
- 佐藤郁哉、2006 『フィールドワーク増補版：書を持って町へ出よう』新曜社
- 佐野陽子、小池和男、石田英夫編、1969, 『賃金交渉の行動科学』東洋経済新報社
- 土屋守章、富永健一編、1971, 『企業行動とコンフリクト』日本経済新聞社
- 中村常次郎編、1978, 『経営学(増補改訂版)』有斐閣
- ピュー、デリック・S., ヒクソン、デービッド・J., 2003, (北野利信訳) 『現代組織学説の偉人たち』有斐閣 (原題 Great Writers on Organizations, 2000, Penguin Books)
- フープス、ジェームズ、2006, (有賀裕子訳) 『経営理論：偽りの系譜』東洋経済新報社 (原題 False

Prophets, 2003, Basic-Books)

レン、ダニエル A., グリーンウッド、ロジャー G. 2000、(井上昭一、伊藤健市、廣瀬幹好監訳)
『現代ビジネスの革新者たち』ミネルヴァ書房 (原題 Management Innovators, 1989, Oxford
University Press)

ワイク、カール E. 1980、(金子暁嗣訳)『組織化の心理学』誠信書房、(原題 The Social Psychology of
Organizing, 1969, Addition-Wesley)