

国際調停と当事者交渉シリーズ
「当事者交渉①」GBC（ジービック）大貫研究所 代表
公益社団法人日本仲裁人協会 理事
京都国際調停センター 運営委員・調停人

大貫 雅晴

国際商取引から発生する、国境を越えるトラブル、紛争（cross border disputes）の解決は、裁判、仲裁、調停に入る前に、先ずは当事者交渉から始まる。

当事者間の立場、利害、意見の対立している状況から、交渉により和解に導くことは、国内商取引の紛争解決より複雑であり、多様な専門性、技法、知識が求められる。今回は、国際交渉における交渉技法の基本的概念を紹介する。

1. 国際交渉の技法

（Negotiating Strategy）

交渉の技法（Negotiating Strategy）には様々なパターンがあるが、駆け引き型交渉では、ハード型交渉とソフト型交渉のパターンに区別できる。交渉技法の基本的概念は国際交渉に臨むうえで必須の知識である。

1) ハード型：競争的交渉

（Competitive Negotiation）

競争的交渉はハード型方式であり、ウィン・ルーズ（win-lose）の敵対型交渉とか、ゼロ・サム（zero-sum）交渉ともいわれる。競争的交渉では、自己の立場、意見を強調して、自己に有利となる主張に焦点を当て、最大限のパイを獲得するための戦術をとり、相手方を脅かす（threat）、相手方を崩すための術策（ploy）を使うこともある。競争的交渉戦略では、自己の立場、意見、要求は確定的であり、堅い意思のものである立場をとり、相手方に譲歩

（concession）を迫って有利な和解に導く方法がとられる。

競争的交渉では、一つのパイの取り合いになり、当事者の背後にある利害がなおざりにされ、将来における協調関係の構築に

は無関心となることが多い。競争的交渉の場合は、どちら側がより多くの利益を獲得するのかという問題が重要となり、双方の立場、意見、主張が対立して平行線となり、結果的に交渉がデッドロックに入ってしまう恐れがある。

2) ソフト型：協調的交渉

（Collaborating Negotiating）

協調的交渉はソフト型方式であり、ウィン・ウィン（win-win）交渉ともいわれる。協調的交渉では、当事者双方が、問題解決のために、双方が情報、利害を共有する立場をとり協力しあうことにより、双方が得ることができるパイを広げて、それぞれの利益を拡大、獲得する交渉である。

協調的交渉では、問題解決のために当事者間で共同的な作業を行い、また問題点を最大限単純化することにより、双方の合意点を探る交渉をおこなう。

結果的に、当事者は交渉結果に不満を残すことなく、将来における協調関係を維持されることになることが多い。

ソフト型交渉は関係の樹立と維持に重点を置くので双方が同様の立場である場合は合意の可能性が大きくなるが、しかし、相手方が立場の駆け引きでハード型方式である場合は、ソフト型方式では相手方につけこまれやすくなる点を挙げることができる。そのような場合の交渉では、ハード型交渉がソフト型交渉に勝ることになる。

3) 第三の技法としての原則立脚型交渉

前述のハード型、ソフト型の方式による交渉は、それぞれの当事者の立場（position）に基づきの駆け引きに重点を置いていることから交渉過程における状況変化の対応が難しい。ハーバード大学交渉学研究所で開発され

たハーバード流交渉術は、ハード型でもソフト型でもない、それぞれの方式の欠点を補う、両方のやり方を含んだような方法である。

その方法は、共通の利害を見出し、利害が衝突する場合は、どちら側の意見からも独立した公正な基準 (criteria) に基づいて結論を出す方法である。双方の立場、主張をめぐって双方が言い争うのではなく、双方の主張の利点 (merit) に焦点を合わせて解決しようとするものである。その技法は、原則立脚型交渉 (principled negotiation) または利益満足型交渉 (negotiation on merit) という。

同研究所の研究成果としてまとめられた書籍が“Getting to YES by Roger Fisher & William Ury”(日本語版は「ハーバード流交渉術」)である。

ハーバード流交渉術は国際紛争の解決交渉において非常に参考になる基本書である。原則立脚型交渉におけるキーワードは① position(立場)、② interests(利害)、③ options(選択)、④ criteria(基準)の四つの言葉である。

ハーバード流交渉術の特徴は、原則立脚型交渉の下で、以下に挙げる四つの基本的要素を取り上げてそれぞれについてどう対応、対処すべきかを示唆したものである。国際交渉における基本となる交渉術である。

国際交渉では以下の四要素を基本に交渉過程において交渉の変化に対して臨機応変に対応して交渉を行うことが大切である。

- ① Separate the people from the problem: 「人と問題を切り離せ」
- ② Focus on interests, not position: 「立場ではなく、利害に焦点をあてよ」

③ Invent multiple options looking for mutual gains before deciding what to do: 「行動について決定する前に、双方が利益となる複数の選択肢を見つけ出せ」

④ Insist that the result be based on some objective standards (criteria): 「結果はあくまでも客観的基準によるべきことを強調せよ」

2. 交渉における不調時対策の基本

交渉を行う上で大切なことは、交渉が思惑通りに進行して期待する結果になるとは限らないことを理解しておくべきである。常に、不調時の対策、合意達しない場合もあることを考慮して、交渉決裂した場合の事態を必ず予測、計算しておくことが大切である。

不用意な妥協、譲歩は避けるべきである。また、合意は二者択一ではなく、交渉において合意に達するための複数の選択肢 (options)を見出す努力をするべきである。国際交渉技法においては、交渉の事前対策の交渉理論用語として“BATNA”と“ZOPA”があげられる。BATNAとZOPAは交渉において深く関係してくる。以下に紹介する。

1) “BATNA”

BATNA(Best Alternative to a Negotiated Agreement) とは、交渉がまとまらない場合に選択しうる最善の状態・代替案のことを言う。交渉当事者は、交渉する場合に、交渉が決裂した場合を事前予測してその対策を計算しておく必要がある。交渉当事者は、いかなる和解の申出に対しても、それを受諾するか否かを決定する前に、受け入れることが出来る、また出来ない範囲を決めておくべきである。合意することができる許容可能範囲

以下の条件の和解の申出であれば、その交渉は打ち切り、交渉の席から立ち去る姿勢を示すべきである。

当事者が事前準備するBATNAは、交渉において非常に重要な役割を果たす。交渉当事者が交渉開始段階において決めておくべきBATNAの基本的要素を以下に挙げる。

①相手の提示案に対して拒否すべき最低ラインを決めておく。

②交渉が決裂して、合意ができない場合に、利用出来得る現実的な選択肢、代替案を準備しておく。

③その選択肢について、金銭的評価だけでなく、他の価値、また費用なども考慮しておく。

2) “ZOPA”

ZOPA(Zone of Possible Agreement)とは「交渉において、和解の申出に対して合意が可能な範囲をいう」。ZOPAによる評価決定範囲を事前に決めておくことで、相手方の申出に対して、その申出が合意可能範囲に入るか否かを評価、決定するうえで非常に有益である。

例えば金銭的賠償の和解交渉において、相手方が申し出た額を以下の手順で評価ができることになる。

①承諾することが出来ない、交渉を打ち切るべき額の範囲（これを“Insult Zone”(侮辱的範囲)という）では交渉を打ち切るべき態度をとる。

②交渉合意が可能な額の範囲（これを“Zone of possible agreement”(合意可能範囲)という）の場合、交渉を継続して合意に向けて積極的な態度をとる。以上の手順を下のように図式化して数値を定めることで、交渉を進めるうえでのより明確なガイドラインとなる。

(図) ZOPAによる評価決定フォーマット

Party A が和解金100万円と想定、Party B は70万円と想定
それぞれの想定額を前提に交渉を行う。

Party A		ZOPA	Party B	
Insult Zone	-----	Zone of Possible Agreement	-----	Insult Zone
80万円以下 では交渉打ち切り		80万円-90万円		90万円以上 では交渉打ち切り

上記のZOPA（合意可能範囲）は80万円から90万円であり、この範囲で交渉を進めれば和解が成立する可能性は大きい。

ZOPAの範囲を想定して交渉を冷静に分析的に進めることは非常に重要である。