

Title	交渉教育：実践への内省を育む試み
Author(s)	大澤, 恒夫
Citation	国際公共政策研究. 2008, 12(2), p. 57-77
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/11401
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

交渉教育*

—実践への内省を育む試み

Negotiation Education*

— A challenge to Foster Reflective Negotiation Practices

大澤恒夫**

Tsuneo OSAWA**

Abstract

Negotiation is an indispensable instrument for people in a modern mature society to build up their social relationships, including business or other agreements and to reach amicable settlements of serious disputes. It is increasingly recognized that the importance of negotiation is growing and professional practitioners such as lawyers should play their roles as negotiators and/or support their clients performing negotiations. In playing their roles, practitioners cannot avoid facing several unprecedented difficulties, to which they cannot easily find the definite answers in traditional law textbooks or manuals. They should make their efforts in working together with their clients to find appropriate solution through “reflection in action”, as discussed by Donald A. Schön in his *“The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action”*, 1983.

Efforts for negotiation education have started in some universities and professional schools in Japan, where it would be a further challenge to foster the competence as the reflective practitioner.

The purpose of this paper is to introduce the session opened as the COE program at the Osaka School of International and Public Policy, Osaka University, where some simulative cases of negotiation for role-playing were provided for participants and the time for reflection of the negotiation process were actively shared in the classroom through facilitation for their arguments.

It is expected in Japanese universities and professional schools that the concept, skills and methods of negotiation education for reflective practitioner should be much more widely and actively studied and implemented from now on.

キーワード：交渉教育、専門家、内省的実践者、ロールプレイ、ケースメソッド、振り返り、ファシリテーション

Keywords：Education of negotiation, Profession, Reflective practitioner, Role-playing, Case method, Reflection, Facilitation

* 本稿は、文部科学省の特色ある大学教育支援プログラム（大学対抗コンペティション）の一環として行われた大阪大学大学院国際公共政策研究科・野村美明教授による公開講座（2007年8月18日開催）「対話による交渉」において、わたくしが試行させていただいた交渉シミュレーションと振り返りの部分を題材として、交渉教育の在り方の一端を検討したものである。このような貴重な機会を与えてくださった同プログラム及び野村教授並びに参加してくださった同科及びロースタールの大学院生諸氏に深謝申し上げる。また、今回のシミュレーションと振り返りの記録、反訳については、大阪大学交渉教育支援センターの富岡伸太氏にお世話になった。併せて感謝申し上げたい。

** 弁護士、大阪大学大学院国際公共政策研究科客員教授、桐蔭横浜大学法科大学院教授

1. はじめに—現代に求められる専門性と内省的実践

現代の困難な社会的問題の解決に取り組む実務家は、高度の専門性を求められる。そのような専門性は、どのようにして養成されるであろうか。特に専門職大学院における教育は、どのようにあるべきだろうか。

この課題に取り組むためにはまず、現代社会における「専門家」とは何かという問題を考えてみる必要がある。専門家というと、近代の技術的合理性に裏付けられた高度の専門的知識を学問として学んで身につけ、その体系立った知見を問題に適用して、解決策を提示する能力を有する者であると一般的に考えられてきたといえよう。確かに、このような専門的知識やその適用の能力は今でも重要であろう。しかし、複雑で激しく変動する現代の成熟社会¹⁾では、わたくしたちがいままでに直面したことのない困難な問題が生じる。このような問題は、固い知識の適用では適切に対応しきれないものであり、旧来の知見の適用に固執しようとする、適切な解を見つけることができず（あるいは不適切な解を無理に採用して）、解決を断念する（あるいは混乱を招く）ことになりかねない。そのような枠を外れた問題こそ、これからの実務家が現代の専門性を切り開いてゆかなくてはならない場面なのである。現代の新しい専門家はクライアントと一緒にあって、複雑で困難な課題に旧来の専門の枠を超えて立ち向かい、状況との対話をベースとした実践のなかで得られる認識を働かせ、そのような活動の中に埋め込まれている無意識の知を生かすことを通じて対処する必要がある。カウンセラーの世界でも、「立ち向かう状況はきわめて複雑で流動的であり、蓄積された理論や技術を単純に適用することで乗り切れるものではなく、「そのような複雑な状況の中で問題を再構成する絶え間ない活動過程における内省（reflection-in-action）を通して、専門家として成長してゆく」ことが必要であるとされる²⁾。このような内省の姿勢で実践と研究を行うべき専門家を「内省的実践家（reflective practitioner）」という³⁾。

専門家の養成をめざす教育は、このような内省的実践への基礎を養うことを一つの目標とすべきではなかろうか⁴⁾。最近の実務家育成のための教育（例えば法科大学院教育）では、ケース・メソッドやロールプレイなどが採り入れられている⁵⁾。それらの新しい教育方法においては、旧来の学問

1) 現代の成熟社会では、個人の尊厳が名実ともに実現されることが希求され、旧来のように理由なく個人を全体の中に埋没させ、その声を封殺することはできない。個人の要求もより洗練され、高度化し、社会のより一層の高度化・複雑化に拍車をかける。社会の古いシステムの機能不全が表面化し、新しいシステムの早急の構築と新しい運営が求められる。このような社会的状況のなかで生きる人々を主役とし、人々と一緒になって新しい専門性を開拓する実務家が必要とされている。

2) 佐治守夫・岡田達也・保坂亨『カウンセリングを学ぶ』東京大学出版会、1996年、139頁以下。

3) ドナルド・ショーン（佐藤学・秋田喜代美訳）『専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える』ゆみね出版、2001年。「内省的実践家」というアプローチは、近代の技術的合理性の枠に閉じこもってはいけず現代の複雑高度な問題に對峙する専門家の実践原理であり、専門家の領域の知の構造に改革を迫り、その行動と倫理に大きな思想的インパクトを与えたものとされる（同書6頁以下、228頁以下）。

4) シャロン・ダロツ・パークス（中瀬英樹・訳）『リーダーシップは教えられる』（ランダムハウス講談社、2007年）は、ドナルド・ショーンが“Educating the Reflective Practitioner”で提唱した「実践による学習」と「すぐれたコーチング技術による学習」に呼応する、ロナルド・ハイフェッツ教授（ハーバード大学）の「ケース・イン・ポイント教授法」によるリーダーシップ教育を紹介しており、非常に興味深い。

5) 日弁連法務研究財団編『法科大学院における教育方法』（商事法務、2003年）、亀井尚也「シミュレーション教育の意義と実践」自由と正義2005年6月号23頁以下、関西学院大学法科大学院形成支援プログラム推進委員会〔編〕『変わる専門職教育』関西学院大学出版会、2006年など。なお、大学間交渉コンペティションは、多数の大学と審査員が参加し（2007年12月の第

体系で蓄積されている知見を教え込む⁶⁾ ことだけでなく、そこで参加者（学生だけでなく教員も）が直面する問題を分析し、多様な観点から対話を交わし合い、振り返り、様々な気づきを得て内面化し、他者との関係の中から新たな視点を生み出す（そしてその過程で自分自身に変化し、そのことに喜びを感じる）練習をする機会を提供することが重要であろう。

この点に関連して、ビジネス・スクールにおけるケース・メソッドについてのものであるが、その教育効果として、次の諸点が指摘されている⁷⁾ ことが参考になろう。①「講義方式やテキスト中心の授業よりも、学生の興味を引き起こすことが容易」であり、「自発的な学習意欲を喚起」できる、②「現実問題の解決という“経験”のなかで概念や考え方を使用させることによって、それらを自らのものとさせられる」、③「状況を評価したり、概念を応用したりする技能を育成する」、④ケース・メソッド授業ために必要となる「グループ研究や他の人々との相互関係が、経営の人的側面の理解にとって有効な準備であること」が理解される、⑤将来の問題は新しい概念を要求する場合が多いが、ケース・メソッドにより「新しい概念を展開する方法をも身につけることができる」。これらはいずれも、その他の専門職大学院での教育にも当てはまるであろう。

これに続いて、より重要な指摘がなされている。それは、ケース・メソッドには『個の尊重』と『関係性による創造』を同時に達成する力がある」とされる点である。「二一世紀は情報化と多様化の時代である。…情報化と多様化の進む社会では、個人個人が自分の考えと意思とで生きることができし、生きていかねばならない。」「多様性」の相互尊重と新たな創造という課題が、ケース・メソッドの根幹にあるのである。人々は「自分と自分の力がどのようなものであるかを知り、自らがそうするように人々もそうすることで、お互いの多様性を尊重せざるをえなくなる。同時にそこから、社会として、人々の集まりとして、多様なものを有する個人個人が関係性を持ち、新しい価値を創造していかなければならない」のである。「ケース・メソッドという教育方法論は、初めからこれを可能にする思想を根本に持っている。ディスカッション、すなわち教室にいる一人ひとりが自らの考えを発言し、相互に理解し、対立し、そして新たな理解をグループとしてつくり上げていく。この過程こそ『個の尊重』と『関係性の創造』の同時進行である⁸⁾」。ケース・メソッドは単に知識を身につける効果的な勉強方法というだけにとどまらない、内在的な価値を有するのである⁹⁾。

6 回大会では、オーストラリアからの参加を含め全16校、約250人の学生と、研究者、法律実務家、企業人など約90名の審査員が参加)、2日間にわたって、国際取引をめぐる複雑なシミュレーション事案について、仲裁弁論と交渉のロールプレイを行うことを通じて、広く世界に通用する交渉者を育成しようとする、一大プロジェクトである(後注12)の野村論文及び森下論文参照)。

6) 法律家教育でいわれる“Think Like a Lawyer”(法律家のように考える)という標語も、近代の科学的で体系だった専門的知識・技術としての法律関係の知識を習得し、それを適用して問題解決に当たる者としての法律家像を前提としている。

7) 高木晴夫「ケースメソッドが示唆する21世紀の教育方法論」(L.B.バーンズ・CRクリステンセン・AJハンセン共編(高木晴夫訳)『ケースメソッド実践原理—ディスカッション・リーダーシップの本質』(ダイヤモンド社、1997年)6頁以下)

8) 高木・前掲11頁以下。

9) 野村美明教授は、音楽が演奏者と聴衆の相互作用から成り立っていることに着目され、パフォーマンス・アーツとしての交渉の教育に個と個の相互作用を通じた関係性の創造という要素を取り込むべきことを主張される(野村美明「交渉と音楽序曲」JCAジャーナル54巻10号(2007年)50頁)。なお、交渉と音楽について音楽家を交えて行われた討論について、野村美明・大澤恒夫・南部靖佳(フルーティスト)・天野永里加(ピアニスト)・橋本佳苗司会「人を動かす—交渉と音楽(上)(下)」JCAジャーナル54巻10号29頁以下、同11号51頁以下、2007年。

2. 交渉の教育

現代を生きる人々は、生活のあらゆる場面で、思い通りにならない他者¹⁰⁾と交渉をしなくてはならない。他者との新たな関係の形成（例えば契約締結）や紛争の解決など、様々な問題の解決に交渉は必須のプロセスであり、交渉を抜きにしては現代の社会生活は成り立たないといっている¹¹⁾。国際的な場面では、一層そのように言えるであろう。交渉は、複雑な利害がせめぎ合う困難な状況の中で行われ、そこから新たな価値を創り出すプロセスである。現代の専門家は、そのような交渉を担い、あるいはこれをサポートすることが、その職責の重要な部分を占める。このような交渉の重要性が近時広く認識され、大学や大学院で教育がなされるようになってきている¹²⁾。交渉に携わる現代の専門家は、社会の人々や組織に関与して、多様な観点をすり合わせる中で新たなものを創造しなければならないのであり、その育成をめざす教育においてはまさに、前記のような内省的実践者の観点を取り入れてゆく必要があるであろう。

本稿では、わたくしが大阪大学大学院国際公共政策研究科の公開講座で試行させていただいた交渉シミュレーションとその振り返りを取り上げ、交渉の模擬体験と参加者間での対話を通じて内省を試みた初歩的な練習（わたくしにとっては、対話のファシリテーションと内省の練習）について紹介をさせていただく。今回の交渉シミュレーションは、原則立脚型交渉¹³⁾に関する基本的な学習がなされていることを前提として、交渉事案としてはきわめてシンプルなものを想定し¹⁴⁾、複数の登場人物と場面を設定して、いくつかのパターンのスクリプトを予め用意した。それらのスクリプトは、同じ事案について異なったアプローチで交渉が行われたとしたらどうなるかを想定して作成したものである。参加者は、全員が登場人物のいずれかの配役を受け、全員がスクリプトに従った演劇を演じる（今回の試行では、3組に分かれて、3つの教室で演じていただいた。）。その上で、参加者が一堂に会して、スクリプトの場面ごとに振り返りを行った¹⁵⁾。今回のスクリプトであれば、

10) 他者は、自分と同様に、独立の個人として尊重されなければならない存在であり、機械のように思い通りに支配することはできない（支配してはならない）ことを、現代に生きるわれわれは踏まえなくてはならないであろう。わたくしは、交渉とは、そのような他者と、対話を通じて任意の関係を形成する過程であると考えている（大澤恒夫『法的対話論—「法と対話の専門家」をめざして』(信山社、2004年)第6章「対話による交渉」173頁以下）。

11) 交渉は「自由な社会における私的自律のなめである」（野村・前掲「交渉と音楽序曲」JCAジャーナル54巻10号48頁）。

12) 交渉の社会的重要性とその教育の意義や現状、アートとしての交渉という視点からの音楽教育との比較について、野村・前掲「交渉と音楽序曲」JCAジャーナル54巻10号48頁以下。大学対抗交渉コンペティションについて、野村・前掲「大学対抗交渉コンペティションと法教育」法の支配146号39頁以下、森下哲朗「第5回インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティション」法学教室318号（2007年）128頁以下。また、交渉教育の教材として、野村・前掲「交渉ケースブック」（商事法務、2005年）、太田勝造ほか編著『ロースクール交渉学（第2版）』（白桃書房、2007年）などがある。

13) 原則立脚型交渉については、ロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユリー（金山宣夫・浅井和子訳）『ハーバード流交渉術』（TBSブリタニカ、1982年）参照。

14) この事案は、大阪大学法学部の学生から提供を受けた現実の民宿交渉ケースをもとに、わたくしがアレンジした。ケースの利用を許諾してくれた学生にこの場を借りて感謝申し上げたい。

15) 今回の方式の利点は、参加者が特別な準備をせずに短時間で実施できること、参加者全員に配役することも可能であること、スクリプトを見ながら場面を思い出して、発話ごとに振り返りを行うことが可能となること、また、同じ事案を異なるアプローチで取り組んだらどうなるかを想定するなどのことができ、それによって交渉がどのようになりうるかをスクリプトベースで検討できること、予め用意したスクリプトで演じて振り返るため、生の形で行ったプロセスを振り返る場合に生じる自尊心に対する脅威を感じないで議論ができること、などである。しかし他方、自らが生の状況で問題に直面し、それを乗り越えながら遂行する交渉ではないため、現実感が少ないという弱点もある。その意味で、あくまでも入門的なロールプレイと位置づけるべきだと思う。

参加者は事前の特別の準備等を行う必要もなく、交渉模擬体験自体は30分もあれば演じることができ、振り返りを60分行うとして、全体で90分程度である程度まとまった疑似体験と振り返りを行うことができる。

交渉ロールプレイの方法としては、より複雑な事案を設定して、参加者がさまざまな準備を行って、シナリオのない交渉を行うという方法¹⁶⁾もある。今回の入門的なシミュレーションと振り返りを行った後に、本格的なロールプレイを行い、更に突っ込んだ振り返りを行って、内省を深めるというやり方をすれば、より一層効果的であろう。本格的なロールプレイと振り返りのためには、相当の時間が必要になるが、可能であれば集中授業により、交渉の基礎に関するレクチャーを含め、2、3日の連続したコースを設定できれば理想的であろう。

3. スクリプトによる交渉シミュレーション—民宿との交渉

前置きが長くなったが、以下で今回の模擬交渉のスクリプトと振り返りを紹介させていただくこととする。

今回は、学生が合宿をするため民宿と交渉するという事案を幾つかのパターンで描いたスクリプトを用意しました。それを皆さんに実演していただき、交渉の振り返りとディスカッションを行いたいと思います。

<スクリプト>

本スクリプトは、大学サークルの夏季合宿（4泊）のため、幹事の学生が二つの民宿（2泊ずつ）と予約交渉を行うという設定のもとで、二つの交渉バリエーション（合計4つの交渉）を描いています。

これから参加者の皆さんに交渉の実演を行っていただき、その上で両方のバリエーションで交渉の在り方がどのように異なるのか、またハーバード流交渉術などの交渉論で議論されている諸点に照らし、問題点としてどのようなことが考えられるか、をディスカッションしていただきたいと思います。

(登場人物) 出演順

鈴木（男子学生）、田中（田中屋主人、男性）、

佐藤（ペンション佐藤主人、女性）、中村（女子学生）

(基本的な事実)

オーシップ大学の学生である鈴木さんは、同大学のダンスサークルで幹事をしています。そのサークルは非常に人気があり、1年生から4年生までで百数十名を超える学生が所属しています。夏休みに練習合宿をすることになり、鈴木さんが合宿先の民宿と宿泊条件の交渉をすることになりました。

9月1日から4日まで4泊しますが、前半の1～2泊目は温泉地である熱湯（あつゆ）地域、後半3～4泊目はそこから少し離れた観光地である良観（りょうかん）高原でやろうということになりました（ダンスの練習はいずれも村営の体育施設で可能）。参加人数は100名をちょっと超える程度になると思われます。

サークル側の条件としては、次の3点が重要です。

① 100名が宿泊できること

16) 例えば、関西学院大学法科大学院形成支援プログラム推進委員会〔編〕『変わる専門職教育』前掲には、不動産仲介手数料をめぐる紛争を題材に、俳優が依頼者に扮し、法科大学院生が弁護士役になり、相談、打ち合わせ、交渉などを数回にわたって行った興味深いシミュレーションが紹介されている。また、大学間交渉コンペティションについては、前出注12) 引用の野村論文及び森下論文を参照されたい。

- ② 宿泊代は1泊2食付で1名8,000円以下であること
- ③ コンパをやるので、お酒その他の飲み物・つまみ類を持ち込めること

【バリエーション1】事前の内部打合せなしに、鈴木さんが民宿と交渉をします。

<第1幕：民宿田中屋との交渉>

鈴木さんが熱湯温泉の民宿・田中屋に電話をして、1～2泊目の交渉をします。

鈴木：あ、もしもし、田中屋さんですか。

田中屋：あ～、民宿田中屋ですが。

鈴木：あの～、今度そちらで合宿をしたいと思って、電話したんですが…

田中屋：どちらさん？

鈴木：〔100名もの大口顧客の幹事に向かって「どちらさん」はないだろ、と立腹気味。少し語気を強めて…〕あのね、オーシップ大学の鈴木といいます。ダンスサークルの幹事なんですけど。

田中屋：あ、そうですか。オーシップ大学さんね。はいはい、で、予定はいつごろ？

鈴木：9月の1日、2日の2泊。

田中屋：え～と、9月1日と2日ね。ちょっと待ってね。いまカレンダーを確認するんでね。…え～と、9月1日、2日は何とか大丈夫そうだね。

鈴木：それで、こちらの条件ですけど、3つあって、100名泊まれること、宿泊代は1泊2食付で7,000円、お酒やつまみを持ち込みできること。これで頼みます。

田中屋：〔一方的に言いたいことばかり言って、生意気な学生だと感じる。語気を強めて…〕ちょっとまってくださいよ。この近辺じゃあね、100人からの学生さんを泊められるのはウチくらいしかありませんよ。でね、いまどき宿泊代7,000円なんてありえないですよ。ウチはホームページにもちゃんと書いてあるけど、1泊2食付8,500円です。

鈴木：〔ムツとして…〕いや～、8,500円じゃあ予算オーバーでダメです。それに100人も泊まるんですよ…

田中屋：100人も面倒を見るのは余計大変でね、夏から秋にかけてのシーズンはウチも忙しいんです。嫌ならほかを当たってみてくださいよ。

鈴木：〔田中屋に予約できないと困るので、一転してタジタジとなって…〕あ、あ、あの、いや、すみません。じゃあ、8,500円でいいです。お願いします。

田中屋：あ、それとね。お酒なんかの持込みはお断りですよ。ビール、ウイスキー、焼酎、何でもありますから、注文してください。お菓子を多少持ち込むのは目を瞑りますけど。

鈴木：あ～、そうですか、だめですか。しょうがないですね。それでよろしく願いいたします。

<第2幕：民宿・ペンション佐藤との交渉>

鈴木さんが引き続き3～4泊目の交渉のため、良観高原のペンション佐藤に電話します。鈴木さんは民宿田中屋とのやり取りで、世の中甘くないことを知り、だいぶ意気消沈しています。

ペンション佐藤：毎度ありがとうございます。ペンション佐藤です。

鈴木：あ、もしもし、あの～、ペンション佐藤さんですね。あの、今度、9月3日、4日の2泊なんですけど、100名ほど泊まりたいんですが、お願いできないでしょうか。

ペンション佐藤：ありがとうございます。どちらさんでいらっしゃいますか。

鈴木：あ、オーシップ大学のダンスサークルで、幹事の鈴木といいます。

ペンション佐藤：あ、オーシップ大学さんの鈴木さんですね。いま、予定をみましたら、9月3日、4日の二日間、大丈夫ですので、ご予約をお請けできます。

鈴木：あ～よかったです。それで、値段ですけど、どの位ですか。

ペンション佐藤：ウチは1泊2食付で8,000円でお願ひしているんですけど、100人泊まってくださるようでしたら、500円おまけさせていただきますが…

鈴木：〔値引きしてもらえることに有頂天となる…〕うわ～、ありがとうございます。じゃ、7,500円でいいですか。

ペンション佐藤：はいはい、100名ご宿泊ということで、お一人7,500円でやらさせていただきますね。

鈴木：じゃあ、よろしくおねがいします。〔お酒等持込みの話を失念する〕

【バリエーション2】

民宿との交渉に先立って、鈴木さんが他の幹事である中村さんと内部打合せをし、その上で民宿に電話します。

<第3幕：仲間との打合せ場面>

鈴木：今度の合宿なんだけど、1、2泊目は熱湯温泉でね、調べてみると100人泊まれる規模の民宿は田中屋くらいしかないんだよな～

中村：ふ～ん、そうなんだ。

鈴木：でね、田中屋のホームページを見たらね、1泊2食付で8,500円だって。

中村：じゃあ、予算も厳しいわね。確かウチの予算は8,000円までだもんね～。わたしもお金あんまりないから、できるだけ安く値切ってよね。

鈴木：そうだね。まあ、100人と大口だから、すこし頼み込んで負けてもらえないかお願いしてみるけどね。でも、あんまり値切りすぎると、食事が不味くなったりするかもな～

中村：それも嫌だわね。でも、田中屋さんが8,000円にならなかったら、別の民宿も考えないといけないわよね。

鈴木：まあ、できるだけ頼み込もうと思うけど、どうしても条件が折り合わなければ、熱湯温泉はやめて、ちょっと不便になるけど少し奥の温目（ぬるめ）温泉の民宿も考えてみるよ。温目温泉なら、まず大丈夫そうだから。

中村：まあ最悪、温目温泉でもいいわね。で、3、4泊目はどうなるの？

鈴木：3、4泊目の良観高原は100人が宿泊可能な民宿がいくつかあってね。値段も熱湯温泉より少し安めのように、予定しているペンション佐藤も1泊2食で8,000円って書いてあったよ。観光地でファミリー客が多いらしくて、100人規模の団体客というのは多分、民宿にとってもうれしい話になるんじゃないかな。田中屋よりは交渉はしやすいと思うけど。

中村：そっかあ。あとは、田中屋さんにしろペンション佐藤さんにしろ、コンパのお酒持込みを認めてもらえるかよね～。

鈴木：そうだね。話の流れで、うまく頼み込めればいいけどね。ほかの条件との兼ね合いで、少し柔軟に話をしようと思ってるよ。

中村：じゃ、頼むわね。わがサークルの合宿の命運は、鈴木君の双肩にかかっているからね。グッド・ラック！

<第4幕：民宿田中屋との交渉>

鈴木：もしもし、田中屋さんですか。

田中屋：あ、田中屋ですが…

鈴木：あの、こんにちは。私です、オーシップ大学のダンスサークルで幹事をしております鈴木と申します。

田中屋：ああ、オーシップ大学さんね。

鈴木：はい、それで9月にですね、9月1日と2日の二日間なんですけれども、100人ほど泊めていただけないかと思ひまして、電話させていただきました。

田中屋：ああ、9月1日と2日で、100人さんですか。

鈴木：だいたい人数が多いんですが、ご迷惑をできるだけお掛けしないようにしますので、お願いできませんでしょうか。熱湯温泉だと、お願いできるのが田中屋さんしかないですからねえ。あと、ちょっと離れた温目温泉になっちゃいますから。

田中屋：いやいや、こちら商売です、お電話いただいてありがとうございます。9月1日、2日ですね、カレンダー見ましたら大丈夫ですので、予約を承ります。

鈴木：よかったあ～、ありがとうございます。あ、それです、私たち貧乏学生です、できまし

たら料金の方を少しでも負けてもらえたらありがたいんですけど。

田中屋：どの程度をお考えなんですか。

鈴木：予算的には8,000円くらいにしてもらえるととても助かります。ぶしつけなお願いですみません。

田中屋：あ～そうですね。ウチはホームページでも書いてありますように1泊2食で8,500円なんです。まあ、100人泊まってくれるようなら、8,000円にしましょうか。

鈴木：ありがとうございます。とても助かります。メンバーみんなで感謝します。

田中屋：まあ、学生さんだからね、大いに勉強してくださいね。

鈴木：あのお、それから、もう一つだけお願いしたいことがありまして…

田中屋：〔ぎょっ、として〕え、何でしょう？

鈴木：夜コンパを計画しているんですけど、お酒の持込みを認めてもらえないでしょうか。騒いだりしないように、十分注意しますので。

田中屋：う～ん……〔しばし思案する〕まあ、しょうがないですね。いいですよ。ただ、料金もお負けているので、お新香とお握りくらいは注文してもらえませんか。1人お握り2個、お新香つきで300円程度にしますよ。

鈴木：そうですね……300円を250円にしてもらえたらうれしいですけど…

田中屋：まあ、ここまできたら断れないですもんねえ。じゃあ、250円にしましょう。その代わり、静かに飲んでくださいね。

鈴木：いろいろワガママを聴いてくださって、ありがとうございます。感謝します。

<第5幕：ペンション佐藤との交渉>

鈴木：もしもし、ペンション佐藤さんですか。

ペンション佐藤：毎度ありがとうございます。ペンション佐藤です。

鈴木：私、オーシップ大学のダンスサークルで幹事をしています鈴木と申します。よろしくお願いたします。

ペンション佐藤：あ、こちらこそよろしくお願いたします。

鈴木：それで、今度9月3日と4日に予約をお願いできないかと思ひまして、電話させていただきました。

ペンション佐藤：ありがとうございます。9月3日と4日でございますね、何名さまでいらっしゃいますか。

鈴木：100名でお願いしたいのですが…

ペンション佐藤：100名さまですね、…あ、空いております。大丈夫ですので、よろしくお願いたします。ありがとうございます。

鈴木：それで、お願いがあるんですが、私たち貧乏学生でして予算が限られていて、負けていただけないかと…

ペンション佐藤：ご予算はどの程度ですか。

鈴木：できれば一人1泊2食で7,000円をお願いできればありがたいのですが。それと、夜のコンパでお酒やつまみの持込みを許していただければうれしいのですが。

ペンション佐藤：そうですね～…じゃあ、100名ご宿泊ということで、…7,000円は少し無理なので500円お負けて、1泊2食7,500円、その代わり、お酒などの持込みは可、というのではいかがでしょうか。ウチも両方のご要望を全部お聞きすると、苦しいものですから。

鈴木：あ、分かりました。無理言ってますみません。1泊2日7,500円、酒など持込み可、ということで、よろしくお願いたします。

ペンション佐藤：ありがとうございます。

4. 振り返りとファシリテーション

模擬交渉の実演が終了したら、参加者全員が再度集まり、交渉のプロセスでどのようなことが生じ、どのように感じたのか、何が問題だったのか、どのように対処すべきだったのか等について対話を交わして、振り返りを行う。振り返りは、教員がファシリテーターを務める。ファシリテーションは、参加者間の対話を促進し、多様な意見のぶつかり合いやすり合わせのなかから、新しい気付きをもたらす、参加者が新たなものの創造へ向かうことを支援する方法である¹⁷⁾。ファシリテーターは、「中立的な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように」支援し、「…賢明なリーダーとして、多様な能力、知識、経験を持つ人たちが、目の前の課題に向かって独創性を発揮しながら、協力し合う環境をつくる…」¹⁸⁾のである。ファシリテーターは、「内容に対しては中立の立場を貫く」、「参加意欲を引き出す」、「発言者が偏らないように配慮する」、「メンバー同士の話し合いを促す」、「グループ作業に適した体制とプロセスを提案する」、「人の話を積極的に聴き、ほかのメンバーにもそうするように求める」、「意見の相違を歓迎する」、「メンバーの発言を記録し、整理し、要約する」、「意思決定やコンセンサスに向かう道筋を順を追ってつける」、「グループが進歩と成長を自己評価するように仕向ける」、「メンバー間の意見の相違を方向転換し、活用して、共通の利益にする」、「メンバー個人とメンバーの発言が攻撃されたり無視されたりすることのないように保護する」、「グループは、知識、経験、創造力の宝庫であることを強調し、グループのリソースを引き出す」、といった様々な配慮をしながら、対話の促進を図らなくてはならない¹⁹⁾。このようなファシリテーションを行うための具体的な技法は、カウンセリングやミディエーションなどでいわれる積極的傾聴（Active Listening）と共通のものが中心となる²⁰⁾。

このようなファシリテーションを通じて参加者が対話を交し合い、その中で内省しつつ新しいものへの気付きを得るというプロセスを経験することが、振り返りの大きな目標である。ロールプレイと振り返りの練習を積むなかで、学生にも少しずつファシリテーションを試みさせ、ファシリテーターとしての役割も果たせるようになることも目標とできればなおよいであろう。

以下では、今回の模擬交渉実演の振り返りの模様を紹介する（テープ録音の反訳による）。わたくしのファシリテーションはきわめて未熟なもので恥ずかしい限りであるが、一つの例として参考

17) 野村・前掲「交渉と音楽序曲」JCAジャーナル54巻10号50頁は、「やらせてみて言い聞かせるメンター（「老師」）の役割や、日頃の習慣づけ（修練）の範を示すロールモデルの重要性は、交渉教育に限らず法律学の教育においても再認識すべきであろう。また、気付きや変容を促す第三者の役割に着目すれば、実際の交渉においても、双方の誤解や感情の行き違いをほぐす促進役（ファシリテーター）や困難な局面を打開するための仲介者又は調停者（ミディエーター）の役割に新しい光をあてられるのではないだろうか」と指摘される。交渉教育にこのような観点を取り入れてゆくことが望まれる。

18) フラン・リース（黒田由貴子ほか訳）『ファシリテーター型リーダーの時代』（プレジデント社、2002年）28頁以下

19) フラン・リース前掲書35頁以下

20) 積極的傾聴の概要については、大澤『法的対話論』前掲146頁以下参照。ファシリテーションにおいても、うなずき、あいづち、オープンエンド・クエスチョン、繰り返し、言い換え、要約といったカウンセリング等と共通の技法が有用とされている（フラン・リース前掲書39頁以下）。ドナルド・ショーン（前掲注5）のいう「すぐれたコーチングの技術」というのも、これと共通する部分が大いであろう。

にしていなければ幸いである（参照の便宜のために、振り返りのディスカッションで取り上げられた項目を簡潔に表示しておいた。）。

<振り返り>

【大澤】 それでは、先ほど皆さんに熱演をしていただきました大学サークル幹事の対外交渉について、振り返りをしたいと思います。幕ごとにまず皆さんからコメントをいただきたいなと思います。それを第1幕から第5幕までやって、その上で全体についての振り返りをするというようなことをしていきたいなと思います。

第1幕の交渉について

それでは、まず第1幕について、皆さんのほうから交渉上の問題点、意味等について、気がつかれたことがあったら指摘をしていただきたいなと思います。第1幕、バリエーション1ですね。鈴木さんが熱湯温泉の田中屋さんに電話をして、まず1、2泊目の交渉をした。この場面についてのコメントをお願いします。どうでしょうか。

お客の立場と立腹

【学生A】 高等司法3年生のAと申します。

まず、第1番目の問題点としては、田中屋さんから「どちらさん？」と聞かれたことに対して、鈴木さんが「どちらさんはないだろう」といきなり立腹してしまってけんか腰になってしまった。交渉事と相手の人格といいますか、人と問題を分けるということができなかったことが最初のつまずきではないかと思います。

【大澤】 まず、今のコメントですけれども、鈴木さんが田中屋さんのリアクションに対して、ムツとしてしまってけんか腰になっちゃった、感情的になっちゃった。『ハーバード流交渉術』では、人と問題を分けて考えるというアプローチが推奨されているけど、そこでちょっと問題があるんじゃないかというご指摘ですね。ありがとうございます。

状況の認識

【学生B】 高等司法のBといいます。

今のところに関連しまして、「100名もの大口の顧客の幹事に向かって」と言っているんですが、この時点では100名ということはまだ相手に明らかにしていないことで、客観的に状況をつかめていないという、冷静になれてないというところがあるかなと思います。相手の立場に立って考えることができてないという、それが1つの理由にもなっていると思います。

【大澤】 どうもありがとうございます。

鈴木さんがムツとした段階というのは、まだ100名泊まりますよということは田中屋さんに伝わっていない訳ですね。その段階でムツとしてしまっているというのは、相手が認識している状況を踏まえていないと、こういうご指摘ですね。そうすると、100名泊まるということを伝えた上で田中屋さんがこういうリアクションをしていたら、またちょっと別ですか。

交渉のカード

【学生B】 100名と言って、なおかつ向こうに反応がないということに対して怒るというのであれば、人間は感情的になることはあるでしょうけれども、それは戦略としてはあまりいい方法じゃないんじゃないかなというふうに思いますが。100名というのをカードとして切るのであれば、言い方がもう少しメリットだということを打ち出していきべきかなというふうに思います。

【大澤】 100名というのは一種のカードになるということですね。一種のカードとすると、それをいつ切るのかという、どういう切り方をするのかという問題があるんじゃないかということですね。

ハード型の雰囲気交渉を難しくした

【学生C】 高等司法研究科2年のCと申します。

私が思ったのは、まず鈴木さんが100名泊まれること、宿泊代が1泊2食つきで7,000円、あとお酒やつまみを持ち込みできることということで、条件を明確に言っていて、この条件でなければ自分

は譲らないというふうな雰囲気を出してしまっていると思います。つまり、自分はハード型の交渉者だというふうな雰囲気を出してしまっていて、それに対応する形で、田中さんもどうも語気を強めることになって、100名泊まれるのはうちぐらいしかないであるとか、7,000円なんてあり得ないというふうになっています。そういったことで、対ハード型の交渉ということで交渉を難しくしてしまっているというふうに考えました。

【大澤】 3つの条件が提示されているけれども、その提示の仕方が非常に硬い、譲歩しないぞというモードでもって提示してしまっていて、自分はハード型の交渉者なんだということを強く出し過ぎているということですね。それがその後の交渉を非常にまずくしてしまっているというふうに感じるということですね。どうもありがとうございます。

カードになるという誤解

【学生D】 高等司法研究科2年のDです。

1つ話を戻して、カードの件なんですけれど、これはおそらく鈴木さんが実際に調査をあまりしなかったからじゃないかなと思うんですけど、100名というのが、鈴木さんは自分が有利になるような、つまり大口顧客という意味で有利になるようなカードとして認識していたのが、交渉の途中で急に立場が逆転して、田中屋さんのカードのほうになってしまっているということです。100名泊まれるというところは熱湯温泉では田中屋さんしかなかったので、逆にそこで立場が一変して、そこから田中屋さんのペースになってしまったということです。

【大澤】 ありがとうございます。

100名というのは、大口で非常に売り上げ的にも民宿にとっていいんじゃないかということで、鈴木さんにはカードというふうに映ったわけですが、このスクリプトが進む中で、実は立場が逆転してしまって、100名というのが足かせになっちゃったというか、逆の影響を与えてしまったわけです。カードだと思ったけど、実際カードにならなかったと。むしろそこを、足元をすくわれて立場が逆転しちゃったと、こういうご指摘ですね。それは、調査不足によるんじゃないかというご指摘ですかね。

【学生D】 はい。

調査不足が招いた立場の逆転

【大澤】 調査不足というのは、具体的にはどういうことですか。

【学生D】 この後の第2幕以降の話を中心に完全に抜きにすると、熱湯温泉では100名泊まれるのが田中屋さんしかないということをおそらく知らなかったのではないかとと思われるところです。もし知っていたら、こんな対応はしなかったのではないかなと思います。

【大澤】 ありがとうございます。

熱湯温泉地区を1つの市場と考えると、田中屋がその市場においてどのような地位を有するのか、ポジションがどうなのかということを知っていれば違ったんじゃないのか、その点の調査が不足していたということですね。予めよく調査していれば、この地区では100名規模で泊まれる民宿は田中屋さんしかない、ではどういう戦略で交渉に臨んだらいいか、と事前準備ができたはずだということですね。

相手の価値への認識

【学生E】 高等司法研究科3年のEと申します。

僕が思ったのは、100人泊まれることなどの条件を一気に言っているということで、相手にとっての価値はあまり理解していない、相手が幾らで泊めるとか、そういうふうな価値を軽視したというか、7,000円で100名というのを金科玉条にして、相手の価値を軽視しているんじゃないかなというふうに思いました。そうすると、やっぱりどうしても相手としては、むっときてしまうのかなと。

【大澤】 どうもありがとうございます。

先ほどの3条件の提示の仕方について関連しているわけですが、相手の価値を軽視した提示になっているのではないかと。相手の価値というのは、フィッシャーほか著『Beyond Reason』²¹⁾の中に出てきた価値ですよ。その趣旨でおっしゃっていると思うんですけど、交渉相手がどのような価値を抱いて、またどういう役割を演じたいと思っているのか、どういうステータスを持っているの

21) 邦訳は、ロジャー・フィッシャー&ダニエル・シャピロ（印南一路訳『新ハーバード流交渉術—感情をポジティブに活用する』講談社、2006年）。

かということについて十分理解をして、それを尊重して交渉に当たるべきだということが『Beyond Reason』に書かれています。この第1幕の交渉では、そこは配慮が足りないんじゃないのかなと、そういうご趣旨ですね。ありがとうございます。

第2幕の交渉について

それじゃ、第1幕についてはこれくらいにさせていただきます。第2幕、これについてコメントをいただきたいと思います。

意気消沈と小出しの交渉

【学生F】 高等司法研究科3年のFです。

この2幕では、ハード型の鈴木さんが意気消沈したおかげで、かえって結果的によくなったと思いますけれども、第1幕の終わりで、最初に条件を一気に3つ、ドバツと出してしまって、それで相手の態度も硬化したということなんです。第2幕では一気に出してしまわずに小出しにする感じで、まず100名泊まりたいということだけで、条件ではなく、泊まりたいけど泊まれるかどうかということだけ出して、そのラインで交渉して、相手が泊まることはできますということで、まず泊まれることを確保して、その上で、もう泊まれることになったので、徐々に条件の細部を詰めていくというふうなやり方をしているので、いわば最初から全部についてイエスカノーかではなくて、うまく条件面での話に移れているんじゃないかなというふうに思いました。

ただ、ペンション佐藤さんの側も幾らで受けますというだけじゃなくて、本来幾らなんですけれども、こちらはこれだけの譲歩をしたんだということをさりげなくアピールしたおかげで、鈴木さんはちょっと有頂天になってお酒持ち込みを失念ということになったんですけども、お互いに結果的にわりと上手にやり合ったんじゃないかなというふうに思いました。

【大澤】 どうもありがとうございます。

第1幕では強気の交渉を試みたけれども返り討ちに遭ってしまって立場が逆転して、交渉当初の意図というのが実現できなかったわけですけども、第2幕では、その影響もあって意気消沈をして、それがいい方向に働いたんじゃないかというご指摘ですね。

その意気消沈したことによってどういうことが起こったかということ、第1幕では3条件をポンといきなり出したわけだけでも、第2幕では条件を非常に小出しするようになったのです。まず、泊まれるかどうかということの恐る恐る聞いて、泊まれるとになったら少しずつ条件を提示して、それについての可能性を話し合うことになったと。そういう面では、いいやり方じゃないかということですね。

ただ、2点目のご指摘で、佐藤さんが500円まであげますよという提示をしたことが、ある意味では戦略的に勝っていたというか、そのことで鈴木さんは有頂天になってしまって、もう1つの交渉条件である持ち込みの問題を忘れてしまったということですね。

メモを用意していない

【学生G】 高等司法研究科3年、Gです。

私も条件を小出しにするというのは、第1の事例よりも方法としてはありなのかなと思ったんですが、やはり条件を小出しにするに当たって、おそらく鈴木さんはメモなんかを用意していなかったんじゃないかなと思うんです。それで有頂天になって、あとのことを失念してしまったということなんです。メモを十分に用意して交渉に当たれば、小出し型でもお酒持ち込みの話まで含めた全体的な利益を主張することができたんじゃないかなと思いました。

【大澤】 ありがとうございます。

有頂天になってしまってお酒などの持ち込みの話をお忘れちゃった。その忘れちゃった要因というか、あるいはお忘れないようにするためにどうしたらいいのかということを見ると、交渉すべき事柄についてメモを用意して、それを見ながら話をするというようなことがあったほうがよかったんじゃないかと、こういう反省点ですね。ありがとうございます。

合意内容の確認を怠った

【学生H】 高等司法研究科、Hと申します。

今に関連するんですけども、電話を切る前に、どういう内容について合意したのかという点について確認を怠っているんですけども、それをしてあげればお酒の持ち込みの話をするのを忘れてるのに気づいたのではないかというふうに思います。

【大澤】ありがとうございます。

先ほど、メモがないというのも重要な指摘で、さらに合意の内容について確認してないという指摘ですね。それが持ち込みについての失念を起こしてしまった1つの大きい原因じゃないのかという指摘で、確かに合意した場合には、その合意の内容を確認するというのはすごく大事なことですよね。まさにうまくいくと有頂天になってしまって、つい肝心なことをちゃんと確認することを忘れてしまうということがありますね。私だってよくあります。後で、しまったなと思うんですけどね。

こういう場合はどうしたらいいでしょうかね、合意の確認をするのを忘れてしまった場合。

確認を失念したとき

【学生H】僕もこういうことがあるんですけども、僕ならもう1回電話して確認をとり直します。

【大澤】ありがとうございます。

経験上、非常に重要なことがいま指摘されたと思うんです。忘れたなということに気がついたら、すぐその場でアクションを起こして、例えば電話をかけ直してもう1回確認する。これは当たり前のようなことですが、すごく重要ですね。私ども、実務をやっている、これはちょっと微妙な点を確認することを忘れちゃったなと思うことがあります。そのときにすぐアクションを起こして、その場で電話をかけ直すなりしてすぐ確認する。これを怠ったり、あるいは、もうちょっと後でとか、明日でもいいかな、あさってでもいいかなとやると、そこでだんだん大きなずれが生じていって、後で問題化するんです。これはほんとう、重要です。私、自分の反省として、今、お話を伺って、そうだなと思いました。

第2幕について、ほかに何かありますか。

エモーショナル・インテリジェンス (EQ)

【学生I】国際公共政策研究科のIでございます。

またペンション佐藤に鈴木さんから電話がかかってきた場合を想像しますと、前の交渉で鈴木さんが「ありがとうございます」と、ちょっと感情を出して、佐藤さんもかわいい学生さんねと思っていれば、また電話がかかってくる時「じゃ、お酒、いいですよ」と、多分オーケーしちゃうんじゃないかなと思うんです(笑)。なので、交渉の場でこういう感情を、男は愛嬌とかいいですか、出すことがいいんじゃないかなというふうに思います。

【大澤】ありがとうございます。

この前の授業でご紹介くださった「エモーショナル・インテリジェンス」²²⁾に関連したご指摘だと思うんですが、「ほんとうにありがとうございます」と、鈴木さんがついうれしくなって感情を表出したわけです。私が先ほど拝見していたグループでも、鈴木さん役、どなたでしたっけ、すごく上手でしたね。「うわあ～、ありがとうございます！」って、すごく感情がこもっていてよかったと思いました(笑)。そうすると、その後、鈴木さんが確認の電話をしたときに、佐藤さんは持ち込みもいいですよときっと言うに違いないと、こういう指摘ですよ。そういう効果があるんじゃないかと。多分そうだと思いますね。ありがとうございます。

ソフト型交渉と合意の優先

【学生J】高等司法研究科のJです。

第1幕で見たようなハード型・ソフト型という面で見るとき、第2幕は500円引いてもらっているのに、交渉が逆に通ったなという感じがするんですけども、実際は佐藤さんが提示したのをそのままのんでいるだけなので、いわゆるソフト型に当たるんじゃないかなと。自分の要求を通すんじゃなく、相手との合意を優先するという形じゃないかなと。

22) 今回のシミュレーション授業の前に、わたくしは「対話による交渉へのリフレクション—交渉と感情的対立」と題するレクチャーを行い、その後の質疑で、学生Iから「エモーショナル・インテリジェンス」の紹介があった。それを受けてのコメントである。エモーショナル・インテリジェンスについては、ジョセフ チャロキーほか編(中里浩明ほか訳)『エモーショナル・インテリジェンス—日常生活における情報知能の科学的研究』(ナカニシヤ出版、2005年)など。

【大澤】 今のご指摘ですけれど、むしろ第2幕では佐藤さんが出した500円値引きという戦略的提示というか、それを鈴木さんが呑んだだけという形なわけですよね。そのことが、済みません、もう一度ご指摘いただきたいんですけども、ソフト型に属する特徴点であるということですか。

【学生J】 自分から何か提示するんじゃないかと、合意を優先して相手の要求をそのまま受け入れるというのはソフト型に属するんじゃないかと考えますが。

相手の要求を呑むことと交渉

【大澤】 今の点、どうですかね、相手方の要求をそのまま呑むという。ハード型と比べるとほんとうにソフトですね、そういう意味では。これは、相手方が出している条件を呑んだだけという点からすると、そこにはネゴシエーションがあるんですかね。ソフト型とはいえ、ネゴシエーションがそこにあるのだろうか。相手が言ったのを呑んだだけだとすると、ネゴシエーションはないんじゃないですか。どうですか。

この第2幕では意気消沈してしまって、そこにおいしい条件をポツと出されてしまったために、それをそのまま呑んじゃったという進展ですよね。これはどうですか、ネゴシエーションですかね。その点の反省はどうか、皆さん。でも、これは妥当な条件を出されて、それを喜んで呑んだんだから、それはそれとしてネゴシエーションとしても意味があるんだというふうにとらえるのか、あるいは、そんな安易な呑み方をしたなら、それはネゴシエーションとは言えないんじゃないか、そういう意見はないですか。どうですか。

失敗=反省を活かした交渉

【学生K】 高等司法研究科2年のKです。

この場合、一方的に佐藤さんのほうが条件を出したのをそのまま呑んだという形なんですけれど、結果として鈴木さんが望んでいた値引きというものを得られたので、最初、第1幕の反省を踏まえて第2幕のような対応をした結果、こういう条件を引き出したので、これはネゴシエーション、交渉に当たるのではないかなと思います。

【大澤】 ありがとうございます。

今のご指摘は興味深いんですよね。つまり、第1幕で行った交渉が、ある意味ではひどく失敗しちゃったわけです。ところが第2幕では、意気消沈という形ではあるけど、その反省を踏まえたアプローチをしたために、佐藤さんからこういう戦略的提示を受けられたというふうにも考えられるんじゃないかということですね。

そういう意味からすると、第1幕での失敗を自分で活かして、それなりのちゃんとした条件というか、満足のいく条件を引き出すことができた。だから、そこには交渉があるんだという見方ですよね。それはすごく興味深い、また實際上、そうかもしれないですよね。いいご指摘だというふうに思います。

第3幕について

それじゃ、第3幕です。仲間との打ち合わせですけれども、これについてコメントをお願いいたします。

事前打ち合わせによる問題の顕在化

【学生L】 高等司法研究科2年のLと申します。

第3幕というのは、ちょっとほかの場面と違って、仲間うちとの交渉という形になっていると思うんですけども、この内部的な交渉ということ自体で、全体的な評価として中村さんと鈴木さんの話し合いで問題がまず顕在化され、自分たちの最低限ラインをどうみているのかというその点を確認し、それから、一応代替手段として、ここで温目温泉という形の選択肢も出てきていると思うので、この3つの点が認識されるようになったということでは、この点はすごく意義が大きかったのではないかなというふうに思いました。

【大澤】 済みません。3つの点の最初は何でしたっけ。

【学生L】 問題点の顕在化という形で、ちょっと考えたんですけども。

【大澤】 問題点というのは、どういう問題点ですか。

【学生L】 最低ラインの問題というのも、確認というのにもかぶると思うんですけども、まず料金設定

が幾らまでいけるのか。実際、あまり下げをを要求し過ぎると、今度はサービス内容が悪くなるよねという点も含まれているので、そういう点でもプラスマイナス、両面からの点を考えるべきなのではないかな、その点でも問題点の顕在化というふうに考えました。

【大澤】 問題点の確認というのがまず来るわけですね。その中には、例えばサービスのクオリティーが下がったら困るよねとか、料金がどうなのかとか、地域がどうなのかというあたりを踏まえた問題点を洗い出して、最低ラインはこうだよねということ、それからオルターナティブについて議論がされた。こういうことを内部的な交渉が行われたというふうにとらえたわけですね。ありがとうございます。

事前調査と交渉戦略の立案

【学生M】 高等司法研究科2年のMです。

今のL君の話とちょっとかぶっちゃうんですけど、やっぱり今回、事前に田中屋さんの情報をこちらで仕入れていくと、まず熱湯温泉においては田中屋さんしかなく、1泊2食つきで8,500円だと。こうやって相手の情報を知ることによって、少なくとも一番最初には、7,000円をお願いしますというようなハードな立場をとって交渉するということは難しいだろうということがまずわかる。それを受けて、ほかの条件との兼ね合いで、少しは柔軟に話をしようというような合意ができています。だから、第1幕と比べて、少なくとも相手の情報を知った上で交渉に臨めるというのは大きいんじゃないかなと思います。

【大澤】 ありがとうございます。

この第3幕では、田中屋の情報を収集して、それを分析しているわけですね。そのことによって、田中屋が熱湯温泉の地域でどういうポジションにあるのかということが理解されて、そのことを踏まえて交渉の取り組みにそれを反映させる。交渉の姿勢あるいは交渉の内容に反映させるということが議論の対象になっているわけですね。それを議論することによって、交渉戦略が練られていると、そういうことですね。ありがとうございます。

事前に調べられない条件への対応

【学生N】 高等司法研究科2年、Nです。

第3幕の下から6行目あたりの中村さんの発言にあるんですけど、「あとは田中さんにしろ、ペンション佐藤さんにしろ、コンパのお酒の持ち込みは認めてもらえるかだよ」と。「あとは」ということで、交渉条件が3つあると思うんですけど、そのうちの1、2番を事前の調査である程度合意が得られるということを先に確認できています。これに対して第3番目の条件というお酒の持ち込みの確認ですが、一番この交渉の中で難しい条件だと思うんです。こういう条件は、ホームページとか調べても分からずですね。そういう、外に出てないような交渉条件について最後にフォーカスを合わせることができているというのは、やっぱり事前の調査という、その他のペンションとか値段の話とか、そういうのができているから、そのほかのさらに困難なお酒の持ち込みというような条件にフォーカスを合わせて交渉に臨んでいるという点で、やっぱり事前の調査というのは必要なんだなと感じました。

【大澤】 ありがとうございます。

なかなか奥深いご指摘だと思うんです。お酒類の持ち込みができるというのは、この3条件の中では一番難しいですかね。どうですか、皆さん、交渉された経験、おありでしょうか。

【学生N】 僕が思ったのは、調べることができる条件と調べることができない条件というのがあるということです。1番目とか2番目の条件は、ホームページとか調べて結果が出ますが、3番目のお酒持込というのは、実際に話してみるまでわからない、要は事前の調査ができないような条件だと思うんです。事前の準備で、そのような条件についてフォーカスを合わせることができているという点で、やはり交渉としては強かったんじゃないかなと思います。

【大澤】 ありがとうございます。

本件も、例えば100名泊まれるかとか料金というのは、ホームページ等の資料を調べるとおむねわかる。だから、想像がついて、これくらいだったらどうかなという感じは分かるでしょうね。でも、お酒の持ち込みができるかどうかというのは、確かに条件として明示されていることは少ないだろう

し、本件でも一応明示されていないという前提なのですが、そうすると、不確実だし、そういう意味で困難な交渉項目になるわけですね。

そのことについて焦点を合やすことができるのは、やっぱりちゃんとした情報収集をして、そういうことについて見通しを立てることができたので、より不確実なものについての取り組みを明示的に自覚して議論することができたんじゃないかと、こういうことですよ。これはすごく重要ですよ。

実際の交渉においても、やっぱりある程度資料、情報を収集することによって見通しが立てられる項目について、きっちりそれやっておくというのは、それ以外に発生してくる不確実で目に見えないようなさまざまな困難を乗り越えていく上でベースになるんです。それがないと、本来確実にできるはずのものさえ確実にしてないと、ほんとうに足元をすくわれる。この1番目の交渉ですよ。足元をすくわれちゃって、それ以外の交渉どころではなくなってしまうということが生じますよね。重要な指摘、ありがとうございます。

ほかに、どうでしょうか。まだ何人か手を挙げていらっしゃいましたね。

双方にとって良い点を見極める

【学生P】 高等司法研究科3年のPです。

最後のほうのお話で、良観高原について、100人規模の可能な民宿が幾つかある中でこのペンション佐藤というのを選ぶことで、ペンション佐藤にとってうれしい話になるんじゃないかなということ、お互いが有利になるような点を見つけることで有意義な交渉ができるようになったのではないかと思います。

【大澤】 ありがとうございます。

良観高原では、100名泊まれるような民宿が複数ある。その中でペンション佐藤を選択したと。そういう市場状況の中で、佐藤さんが自分の指名を受けたというか、選択を受けたということが、佐藤さんにとっても非常に喜ばしいことなわけですね。その佐藤さんにとって喜ばしい状況の中で、交渉者である鈴木さんにとってもいい条件提示を受けられたと。ですから、両方がいい結果を得られるという意味では、いわゆるウイン・ウインの関係ができたんじゃないかと、そういうことですね。ありがとうございます。

これは、やっぱり市場の状況というのは結構重要な要因ですね。良観高原の旅館にとっても、また選択する側にとっても、そうだと思います。

カードの切り方の戦略を考える

【学生R】 高等司法研究科3年のRです。

今までの話で、今回は鈴木さんは自分たちや相手との利害の分析をして、どんな交渉を設定するかとかという確認がちゃんとできているんですけど、それに加えて、自分たちのカードと相手の状況というのを知った上で、話の流れでうまく頼み込めればいいのか、ほかの条件との兼ね合いで少し柔軟にしようとか、カードの切り方というところの戦略性の話までしているということも、交渉の準備として大事なことだなと思いました。

【大澤】 またまた重要な指摘をいただいて、ありがとうございます。

この中で、スクリプト第3幕の下から4行目のところですね。「話の流れでうまく頼み込めればいいけどね」と。それら、「ほかの条件との兼ね合い」、こういうものを踏まえて、状況に応じてうまくやるというアプローチでいこうねということが確認されているということですね。そういうアプローチの仕方、交渉の姿勢について確認がされていると。これは実際の交渉を考える上でも重要なことになってくると思いますね。ありがとうございます。

第4幕の交渉について

さて、それじゃ、第4幕について、分析をしていただきたいと思います。

他の選択肢を示した交渉

【学生S】 高等司法研究科2年のSです。

第4幕では、ちょっと離れた温目温泉もありますからということで、自分たちにほかの選択肢もあることを示して、後の交渉を有利に進めていると思いました。

【大澤】ありがとうございます。

この交渉の1つの特徴的な点として、さっきの第3幕の内部的な打ち合わせの中でオルターナティブを既に検討している。温目温泉の地域に行けば、ほかにも民宿があるねという議論をしているわけですが、それを鈴木さんは第4幕の交渉のかなり頭の段階で言っているわけです。「温目温泉しか、ほかにはないですもんね」というふうに言っている。それは、第4幕における交渉の1つの戦略になっているんじゃないかと、こういうことですね。それが戦略になっているというのは、具体的にはどういうことを意味しているんですか。

BATNA

【学生S】もしこちらの条件がのまれなかった場合に、自分たちは温目温泉に行ってしまうので、自分たちはこの交渉で断られてもほかに選択肢はあるという点を明示して、熱湯温泉だと田中屋さんしかないけれども、自分たちはほかの選択肢もあるということも示すことができていると思いました。

【大澤】もし田中屋さんとの交渉で条件がうまく折り合わなくて断られちゃったとなったら、そっちへ行きますよと。ほかの、ちょっと奥の温目温泉のほうに行くということを示しているということですね。これは、交渉論の中で出てきますよね。こういう分析をして、こういうアプローチをすること、何ていいますか。

【学生T】BATNA。

【大澤】それはどういう言葉の省略形ですか。

【学生T】Best Alternative To a Negotiated Agreement。

【大澤】BATNAですね。これはものすごく重要です。『ハーバード流交渉術』の中でも出てきますけれども、必ず交渉するときには、その交渉がうまくいかなかったときに、次善の策はどうするのかということを常に考えてアプローチすることが大事だと言われているわけですね。これは何でそういうことが大事なんですか。

じゃ、ついでに。ごめんなさい、さっきお名前を伺いましたっけ。

提示するBATNA

【学生T】高等司法3年のTと申します。

BATNAを提示することによって、相手に契約交渉がうまくいかなかった場合に、ほかの選択肢があるんだぞということを示すことで、相手は交渉を結ぶかどうかがおール・オア・ナッシングの状態になって、利益を得なければ交渉に乗らなければならないという心理状況になるという点で、こちらに有利になっていくのではないかと考えています。

【大澤】今ご指摘のあったBATNAの使い方というのは、まさにこの第4幕で行使されたBATNAの使い方ですね。つまり、相手にそれを示した。この交渉がダメでも、ほかにこういう手段がありますからねというふうに相手に示すことによって、相手は断るか呑むかしかなくなっちゃう。相手のバーゲニング・パワーというか、交渉上のポジションが弱まり、それで交渉が有利に進むと。こういう効果があるんじゃないかということですよ。

BATNAというのは、第4幕みたいに示すのがいいんですかね。

BATNAの提示の仕方

【学生B】高等司法研究科3年、Bです。

ただBATNAを示せばいいということじゃなくて、その示し方が問題で、例えばおどし的に示すと逆効果になることもあると思うんです。この場合は、あくまで本命は田中屋さんですよ、田中屋さんしか熱湯温泉の地域ではないということを示した上で、ちょっと離れた温目温泉になっちゃいますからという言い方をしていますので、暗に温目温泉は本意ではないということを示していて、さりげなくBATNAを出しているというようなところが、相手の感情を害さないで交渉を続けられる一つの大きなポイントだったんじゃないかと思います。

【大澤】ありがとうございます。

BATNAの示し方についても非常に微妙な点があるということについて、ご指摘がありました。ここでのBATNAの示し方というのは、もちろんほかに方法があるよということを示してはいるんだけど、その示し方、言い方というのは、決して脅しとしては使ってない。むしろ、田中屋さんを選択したいと、

そっちを選択したいという気持ちをあらわしながら言っているということですよ。決してだめだったらそっちへ行っちゃよという脅し的なニュアンスでもって使っているのではない。もし断られちゃったら、そっちへ行く以外ないですものねというふうに、自分としてはそれが本意ではないんだと、そういう気持ちなんだよという示し方をしているということですね。

だけど、先ほど、Sさんが指摘されたように、田中屋さんにとっての効果としては、決しておどされているという気持ちを起こすわけではないけれども、そうだよな、確かにほかの選択肢もあるねということ踏まえた答えをしなきゃいけないということですよ。非常にこれ、微妙なBATNAの使い方を鈴木さんはしているなという感じがしますよね。

相手に提示しないBATNAと心理的余裕

それから、今は示し方ということだと思んですけども、そもそもBATNAを示すかどうかという点についてはどうですかね。BATNAを示さない使い方ってありますか。

【学生U】 高等司法研究科3年のUです。

先ほどTさんが、BATNAを示した場合には相手方をちょっと心理的に焦らせるという、そういう効果があることをおっしゃられたんですけども、示さない場合には、今度は逆に自分の心理的な余裕というものを維持することができるという効果はあると思います。それで、結果として、相手方の提示する条件に流されずにどこかで切るという、そういうことができると考えます。

【大澤】 ありがとうございます。

非常にいい指摘をされたと思います。BATNAを示さない場合においても、BATNAというのは交渉者の心理的な余裕をバックアップする。心理的な余裕を持って交渉するということは、その交渉の状況を客観的に見ることもできるし、もし何かまずい状況が出てきたら、それに柔軟に応じて、自分の許容範囲内の条件提示もできるでしょうし、あるいは相手の条件に切り込んだりすることもできるでしょうし、そういう余裕を持って対応できる。そういう力を与えるということですよ。それは、別にBATNAを示すことじゃなくて、BATNAを自分の内に秘めて交渉に当たるということがそれを可能にするんだということですね。ありがとうございます。

BATNA ってすごく重要ですよ。相手に示す使い方もあるでしょうし、示さずに自分の余裕として持っているという場合もある。これは、やっぱり実際に交渉する上では、すごく重要なことだと思います。BATNAを実際に生み出すためには、やっぱり第3幕でありましたような内部的な検討、つまり準備、これがBATNAを生み出すわけですね。やっぱり交渉は準備が大事だと言われるわけですけど、これはすごく重要じゃないでしょうか。

【学生I】 もう1つだけ。

【大澤】 どうぞ、お願いします。

交渉のはじめの挨拶と場作り

【学生I】 再び国際公共政策研究科のIと申します。

この第4幕でちょっと特徴的だと思ったのが、鈴木さんがあいさつから入っていますね。自己紹介とかしてまして、あまり交渉の要素の中には含まれてないのかもしれないですけども、交渉のときに出だして肝心だと私は思っているんです。それで、お互いにウイン・ウインになるように何か合意したいというような、ポジティブなそういう場をつくっていく、安全な場づくりというのが必要なんじゃないかなというふうに思います。

【大澤】 ありがとうございます。

私、つい忘れていました。出だしが肝心、初めがすごく重要だよというご指摘をいただきました。それは、話し合いの場づくりをすることである、と。これは、今、ご指摘いただいてありがたかったですけれども、やっぱり話し合いの場づくりというのはすごく大事ですね、交渉の場づくり。その場がうまくつくれたら、ほんとうにその交渉の半分以上うまくいったということになるんです。

前の授業の中で私の事例でちょっとご紹介しました、会社を再建する交渉というのを申し上げたんですけども、これも倒産手続の申し立てが行われた直後の段階で、直ちに主要な債権者の間をぐるぐる回って、あいさつ回りをするんです。そこで債権者から文句を言われたり、すごく怒られたりするんですけども、そのあいさつ回りがすごく大事なんです。その挨拶で、私は一生懸命やるつもり

です、誠心誠意、ほんとうに公平に、きれいなクリーンな手続でもって会社を再建させていきたいという所信表明をしながら、債権者の意見も聴いて、ぐるぐる回るんです。これはすごく重要なんです。

そういうのは、企業を再建する中での重要な事項なのですが、そういうことはあまり倒産法の教科書なんかには書かれてないです。だけど、これはすごく重要なアクションです。そういう最初のやっぱり出だしが大切で、この鈴木さんの交渉でも、まず第1幕なんかとはちょっと違って、非常に積極的にあいさつからしてやっているんですね。ありがとうございます。

第5幕の交渉について

じゃ、よろしいでしょうか。次の第5幕について。

柔らかな一括条件提示

【学生V】 高等司法研究科2年のVと申します。

第5幕の交渉において、鈴木さんは100名という人数、宿泊賃、お酒の持ち込みというのを、まず最初に100名の件を話し、その後に宿泊費とお酒の持ち込みというのを一緒に条件として提示しています。先ほどの第4幕においては、この条件は3つばらばらに提示されておりまして、これは熱湯温泉において田中屋さんしか泊まれるところがないということで、ちょっと小出しにしていたんだと思います。しかし、こちらのペンション佐藤さんに対しては、ほかにもまだ選択肢があるという、より心理的な余裕があるために、多分条件を一緒に提示したのだらうと考えました。

あと、頼み方ですけども、「お願いできればありがたい」とか、「許していただければうれしい」といった、相手に検討する余地を与えてるような、やわらかい交渉の仕方をしているのが戦略的なんじゃないかなと思いました。

【大澤】 ありがとうございます。

第5幕での条件の提示の仕方は、良観高原地域という市場の状況、つまり良観高原ではほかにもいっぱいオルターナティブがあるという中で、交渉条件を一括して提示しているという特徴があるということですね。しかし、それを押しつけるというモードで話をしているんじゃないかと、何かこういうふうにしていただけたらうれしいんですけど、ありがたいんですけどということで、相手にまだ内容を検討して答えを出す、主導権を与えているといいますか、そういう面があって、それはやわらかい戦略というふうに言えるんじゃないかと、こういうご指摘ですよね。

だから、状況としてはこちら側のポジションのほうが非常に有利である、優越しているというふうにも考えても、決して押しつけるモードじゃなくて、相手の選択にゆだねるような交渉の仕方をすることによってある程度良い結果を導いている、こういうような分析ですね。ありがとうございます。

やっぱりそうでしょうね。圧倒的にこちらが有利だというふうに思っても、だからといって強圧的に、何か「業者か」みたいな感じで臨むと、やっぱりその業者の人はガチンときて、前の授業で申しました交渉事例みたいに怒りを買ってしまうことになっちゃうかもしれませんよね。「上等だよ」と。それは、やっぱり人間と人間の交渉だから、相手の人を尊重する取り組みというのは大事ですよ。

合意の確認

【学生W】 高等司法研究科2年生のWと申します。

今回、鈴木さんは、第2幕と違って、最後に1泊2日、7,500円とお酒について確認をとっていただいて、勘違いとか間違いとか起きないように配慮しているので、その点、いいと思います。

【大澤】 ありがとうございます。

これは第2幕の鈴木さんの交渉と比較すると非常に鮮明だということですよ。第2幕では、有頂天になって合意の内容の確認を忘れちゃったけれども、第5幕では、これは余裕を持って、合意した内容はこうですよということを確認をしている。これはすごく特徴的で、かつ重要なことですよ。

利害の一致点を探る柔軟な姿勢

【学生X】 高等司法研究科3年のXです。

今回の第5幕に関しては、交渉前に第3幕の仲間との打ち合わせのときに、話の流れやほかの条件とのかみ合いでそれなりに話をしようという方針を決めて、その流れでペンション佐藤さんに対して、7,000円でおつまみとお酒の持ち込みを許してほしいという、この2つの条件をどういうふうに乗

ね合わせるか、検討をお願いするという姿勢を見せているという点で、ペンション佐藤さんのほうにしてみれば、持ち込みはいいけれども、しかし鈴木さんのお願いした金額より500円高い金額で設定させてもらえないかということで、お互いの利益がどの点で一致するかということをそれなりに話し合うことができたという点で、良い交渉になっているのではないかと思います。

【大澤】 どうもありがとうございます。

第3幕での事前打ち合わせで、話の流れとか条件等の兼ね合いで、状況において柔軟に話をしてみようという姿勢を確認したわけですよ。その姿勢をこの第5幕の交渉の中で打ち出して、利害の一致点を柔軟に見つけようとしていたということですね。その結果、7,000円という要請をしたんだけど、ペンション側は7,000円はちょっと困ると。500円おまけして7,500円にします、そのかわりお酒はいいですよというふうに、条件の組み合わせを柔軟にするということで、これを双方が受け入れて一致点を見出したと。こういう柔軟な交渉によって、それなりの結果を得ていると、こういうことですよ。ありがとうございます。

きつい条件を提示して、易しい条件を呑ませる

【学生Y】 高等司法研究科3年のYです。

条件の提示の仕方なんですけれども、これは心理学をちょっと利用しているかなと思えるんですけども、まずきつい条件を同時に提示しておいて、一方は受け入れさせるといような、悪徳商法とかでよく使われるといわれますけど(笑)、その辺、全体に交渉技術というのが、うまいなと言えますと思います。

【大澤】 心理学を応用しているのではないかとということですね。きつい条件をまず出して、その一部をのませるとい、そういうやり方ということですね。この第5幕の交渉では、きつい条件、7,000円というのを出したわけです。これは佐藤さんにとって、きつい条件でしたね。佐藤さんは、7,000円はちょっと無理だから7,500円にしてください、そのかわり持ち込みはいいですよというふうになった。まずきつい条件から入って一部を受諾させていくと、こういうアプローチが採られたんじゃないか。それに対して、まず易しい条件、のみやすい条件から提示して、それを少しずつのませせていって、最後は全部のませるみたいなことをする。これを何といるんですか。まずドアの中に足を入れて、そこからこうやって徐々に入りこむ。

【学生Z】 フット・イン・ザ・ドアというと思います。セールスマンがまずお客さんの家のドアをあけて足先を入れてから、次に話を聞いてもらって、最後は物を買わせるという。最初から物を買ってくれとドアの外から言ったら、あけてさえくれない。

【大澤】 これはセールスマンの極意なんですね。それが交渉のアプローチになる。ありがとうございます。いろいろおもしろい指摘いただきました。

物事を振り返る意味

全体を振り返って、今、第1幕から第5幕まで、皆さんにいろいろコメントをしていただいて、私も気がつかなかったことを皆さんからすごく沢山指摘されました。「そうだよね」というふうに思うことがいっぱいありました。私、このスクリプトを阪大の学生さんの実際の交渉体験に基づいてつくりましたけれど、皆さんから指摘いただいたようなことをすべて踏まえて書いているわけじゃ全然ないです。

だけど、このスクリプトの中から皆さんから、「これはこういうことだよ」というふうに指摘される、そのことがすごく重要だと思うんです。それは、皆さんが日々経験されているあらゆることの中に潜んでいるんです。日々経験することはすごく重要なことを一杯含んでいると思うんです。そこから、何か自分として得るものをつかみ取って、それを磨いて行くということがものすごく大事だと思うんです。

きょう、皆さんに出演していただいて、かつ、ディスカッションしていただいた交渉事例は、すごくプリミティブな交渉です。日常にもあるような交渉です。しかし、この交渉の中に、実は極めているいろいろな考慮点、問題点が潜んでいるということが、きょうは皆さんにやっていただいてすごくよくわかりました。

これをもう一度踏まえて、私も交渉のあり方というのをよく考えてみたいと思いますけれども、皆

さんも、これから世の中に出ていく際には、やっぱり交渉というものはすごく複雑で、すごく興味深いものだというのを踏まえて、さらに勉強を続け、また修練を積んでいただきたいなというふうに思っています。きょうはどうもありがとうございました。(拍手)

5. 結びに代えて

本稿では、交渉教育の一つの実践例を紹介しながら、内省的実践者としての専門家を育成する教育の在り方を考えてみた。この点に関して興味深いのが、ビジネス・スクールでケース・メソッドによる授業を行う教員のために開催されているという、教授法セミナー²³⁾である。そこにおいては「討論を効果的にリードするため」の信条として、①討論は有効である、②討論のリードは習得可能な技術である、③討論のリードは普遍的な技術である、④教授法は学問である、⑤教師もまた学ぶべし、という5点が掲げられている²⁴⁾。そして、「討論授業の基本原則」として、〈1〉「討論授業は教師と学生の協働作業であり、双方がともに、教える責任と力、および学ぶ喜びを共有する。」、〈2〉「討論授業の教室は、単なる個々人の集まりから、価値と目的を共有する“学びの共同体”に進化しなければならない。」、〈3〉「学生と盟友になることによって、教師は、学生自らの手で授業内容を学んでいく力を与えられる。」、〈4〉「ディスカッション・リーダーシップでは、討論する内容およびそのプロセスの双方をつかさどる能力が必要である。」という4点が掲げられている。「学びの共同体」は、礼節（協力的でオープンな雰囲気高める）、勇氣（失敗を恐れない意志による、挑戦と革新を生む）、そして寛容（各人の多様性を尊重し、画一性を回避する）という徳を生み出すし、またそのような徳が維持されるように運営されなくてはならない。そして、興味深い教訓として、「表明なければ納得なし」（対話の重要性）、「混乱なくして“学び”なし」（多様な意見の泥沼に入って学ぶ）、「励ましなくして発言なし」、「対立なくして討論なし」（矛盾や相違による対立と自己変容）といった点が挙げられており、内省的実践のための育成を考える際に、おおいに参考になる。

わたくしは、このような信条を基本に据えて、ファシリテーションの技法を取り入れつつ、自らの授業運営や討論支援の実践と内省を通じて、よりよい実践的教育をめざしてゆきたいと思う。

(以上)

23) LBバーンズほか共編（高木訳）『ケースメソッド実践原理』前掲は、教授法セミナーのための教材として制作されたものであるが、ケースメソッド教授法をめぐる総論だけでなく、「ケースメソッド教授法をケースメソッドで学ぶ」という第二部では授業の運営の過程で教員や学生が直面した数々の現実の問題が取り上げられており、これらを自分の問題として考えてみることは、わたくしにとっても大きな勉強になることを感じる。

24) LBバーンズほか前掲24頁以下