

ハーバード流交渉術における感情の考察

—感情の及ぼす影響の分析—

A Study on Emotions as You Negotiate in Getting to YES :
Negotiating Agreement Without Giving In — Analysis of Effects of Emotions —

山本 雄一郎
Yuichiro Yamamoto

目 次

はじめに

1. ハーバード流交渉術の原則立脚型交渉の概要
2. 感情の定義
3. ハーバード流交渉術の感情の概要
4. ハーバード流交渉術の感情が交渉に及ぼす影響の分析
むすびにかえて

はじめに

近年、交渉時の感情の役割や活用について注目されてきたと言われているが、具体的な感情（怒り・悲しみ・失望・不安・嫉妬・高揚感・後悔等）や心理が交渉者の言動に与える影響についての共通の認識や研究結果はいまだ確立していない。そのなかで、ハーバード流交渉術の著者や関係者は感情面の説明をしているものの、内容面について検討の余地があると思われ、本稿はハーバード流交渉術の感情の解説内容に焦点を当て考察したい。

ハーバード流交渉術はハーバード大学の法科大学院の授業で取り扱われ、1981年に“Getting to Yes”⁽¹⁾が出版されて以来、多くの関係著書が出版され、多くの日本語翻訳や解説書も出ている。ハーバード流交渉術という名称は、日本における呼称であり、米国においてハーバード大学ロースクールのロジャー・フィッシャー教授が始めた講義がその源泉となっている。ハーバード流交渉術の説明のなかで感情面について初めて詳細に説明がなされたのは2005年の文献⁽²⁾であり、同書により交渉において感情の問題に対処する方法についての解説がなされたと理解される。し

(1) ハーバード流交渉術の最初の著書とされている。Fisher, R., W.Ury and B.Patton (1981) *Getting to Yes : Negotiating Agreement without Giving In*, Houghton Mifflin

かしながら、その感情の解説および感情に関する戦略内容の適切性や妥当性について少なくとも直接論じたものはないと思われ、また理論的あるいは実務上、疑問があり、本稿ではハーバード流交渉術において扱われる感情に関する概念や検討すべき課題をさらに掘り下げて論じたい。以下では、まず、ハーバード流交渉術の原則立脚型交渉の概要を述べ、次にハーバード流交渉術の感情の解説内容に焦点を絞り、課題を考察する。

ハーバード流交渉術以外では感情面の考察を取り上げていない文献が多いように思われ、日本においてはビジネス交渉において感情を抑えることが常識であるとの指摘もあるが、本稿では、日米比較や日本人の感情表出の是非や課題についての考察ではなく、ハーバード流交渉術に焦点を当て課題を考察する。なお、ハーバード流交渉術をそのままの形で日本あるいは日本人に適用できるかなどについては過去、山本(2017)では限られた範囲で言及したものの、多くの議論や考察を必要とする内容であり、別の機会に取り上げることとする。

1. ハーバード流交渉術の原則立脚型交渉の概要

ハーバード流交渉術は、原則立脚型交渉 (principled negotiation) または、利益満足型交渉 (negotiation on merits) と呼ばれている。原則立脚型交渉とは交渉当事者がお互いに自らの立場や主張を繰り返す、相手と対立するハード型ではなく、また、対立を避け、友好的に合意に持っていくソフト型でもなく、その中間的な型であるとフィッシャーは紹介している。このソフト型とハード型と比較した形でのハーバード流交渉術は表1に示すようにソフト型でもなく、ハード型でもないタイプの型である。

ハーバード流交渉術の原則立脚型交渉はこのように、4つの基本的要素(1)～(4)から成り立っており、具体的にはその4つの内容はFisher, Ury and Patton (1991)によると以下の通りである。

【4要素の概要】() 内は要素を示す。

(1) 人と問題とを分離せよ (人)

交渉において実質的な問題は交渉相手ではなく、話し合うべき交渉対象の取引内容である。取引内容とはたとえば、価格、数量、支払い条件、取引実行日等である。交渉相手を攻めるのではなく、交渉対象の問題に立ち向かうことの重要性が強調される。相手とは話し合うことができる程度の関係ができていればよい。

(2) Fisher, R. and D. Shapiro (2005), Beyond Reason : Using Emotions as You Negotiate, Penguin Books (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)

1981年から相当の年月を経て感情面に焦点を当てた2005年の同書が出版されたため、訳本の日本語タイトルは「ハーバード流交渉術」の前に「新」をつけたに過ぎず、ハーバード流交渉術の基本的内容は不変であり、本稿において「ハーバード流交渉術」で統一して述べる。

表 1 原則立脚型交渉の 4 要素

| ソフト型 | ハード型 | ハーバード流交渉術 原則立脚型 ()内の用語は要素を示す |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 友好関係を深めるために譲歩する 相手を信頼する | 友好関係の条件として譲歩を迫る 相手を疑う | 人と問題を分離する (人) |
| 自分の立場を簡単に変える | 自分の立場は変えない | 立場でなく利害に焦点を合わせる (利害) |
| 答えはただ一つ — 相手が受け入れるものを探す | 答えはただ一つ — 自分が受け入れるものを探す | まず複数の選択肢をつくり、決定はその後にする (オプション) |
| 合意を強調する | 自分の立場を強調する | 客観的基準を強調する (基準) |

出所：Fisher, R, W Ury and B Patton (1991) ,*Getting To Yes*, 2nd ed., Penguin, p. 9 (金山宣夫, 浅井和子訳『新版ハーバード流交渉術』, TBS ブリタニカ, 1998年, 20ページ) をもとに筆者作成

(2) 立場でなく利害に焦点を合わせよ (利害)

交渉当事者の立場は相手と自分で異なることもあるが、両者に共通する利害、利益、関心は存在する。表面に出た要求や主張のみで対立したり、妥協したりするより、利害を両者で享受することが大切である。相手の話や言い分を聞き、対応すべきである。

(3) 行動について決定する前に多くの可能性を考え出せ (オプション)

アイデア次第で両者に納得のいく合意の案を生み出すことができる。両者にとってより大きな利害を実現するための選択肢は複数存在する。まず双方に有利な選択肢を考え、決定はその後にする。

(4) 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 (基準)

利害が対立する場合、何らかの客観的基準がなければ賢明な合意は実現されないであろう。両者の考えや理屈、意志等とは関係がない客観的な基準をいくつか準備することが望ましい。両者に公平な基準により結論を出せば解決できる。

このハーバード流交渉術の原則立脚型交渉の4つの基本的要素は、その後、Fisher and Ertel (1995) およびFisher and Shapiro (2005) において、コミュニケーション、BATNA (次善の選択肢) およびコミットメントの3つの要素が加えられ、その結果、野村 (2013, 2ページ) によれば、交渉の7要素として整理された。追加の3要素 (5), (6), (7) で表示) は以下の内容

である。

【追加の3要素の概要】

(5) コミュニケーション (Communication)

一方通行ではなく、双方向のコミュニケーションをする。コミュニケーションはあらゆる交渉における基本的要素である。

(6) 代替案 = BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

現在の交渉が決裂した場合の最善の代替策であり、その代替策が存在している限り、現在の交渉ではその代替策を上回る内容の合意を目指すことになる。このBATNAが存在することが交渉力の源泉となる。

(7) 合意 (Commitments) コミットメント

交渉当事者が法的に問題なく実行できる現実的な約束を草案することの重要性を述べている。非現実的な約束をお互い要求することは避けるべきである。

この原則立脚型の7要素について検討すべき軽微な点があるとの指摘がすでに野村(2013)や田村(2021)でなされているが、一方で、この7要素をもとに実際に活用している弁護士もいる。著名な弁護士であり、ハーバードのロースクールで交渉を学んだこともある射手矢(2009)は齋藤との共著⁽³⁾で、その7要素を交渉に必要な「7つのカギ」と呼び、その意味を一つずつ噛み砕き、簡単な言葉で表した。その言葉はハーバード流交渉術の7要素と実質的に変わらない内容として、「利益」「オプション」「根拠」「代替案 = BATNA」「関係」「コミュニケーション」「合意」の7要素としている。交渉の中心には「利益」「オプション」「根拠」があり、交渉に影響を与えるものが「関係」と「コミュニケーション」である。交渉の結末として「合意」に至るものもあれば、合意できず、「BATNA」を選択する場合もある。

感情は、この7要素の最初の「人と問題の分離」に記載されている。「人」には印象、感情、意思疎通、信頼といった人間関係の問題は、価格、引き渡し条件、仕様書といった実質問題と切り離して考えるのが有効であるとFisher, Ury and Patton(1991, iii)は論じている。本稿では、特に7要素の是非や問題点について分析せず、感情面に限定し述べる。

2. 感情の定義

まず、感情の定義について述べる。人間は感情の生き物であるとか、感情的になってはいけないという場合の感情の定義について、専門家の定義を参照する。下中(1995, 124ページ)は、

(3) 射手矢好雄・齋藤孝(2009)『ふしぎとうまくいく交渉力のヒント』講談社、25-27ページ。

齋藤によると、明治大学の自分のゼミで「7つのカギ」の練習としてある交渉ゲームを行い、とても面白かったようである。

広義には経験の感情的あるいは情緒的な面をあらゆる総称的用語であると述べている。しかし、岡（1995, 43 ページ）によれば、心理学的定義は明確になされておらず、類似的用語間の混用も多いようである。他に、下山（2014, 288 ページ）は次のように説明する。

「和語としての感情は、英語における“feeling”も“emotion”も“mood”も“affect”等をも全て包含する広義の概念と叫ぶ。したがって、感情に関わる英語圏の代表的な術語に従って…(中略)…一般的に“feeling”（主観的情感）はまさに何かを感じることに、すなわち…(中略)…“emotion”（情動）は一般的に明確な表情や生理的变化を伴う、喜び、怒り、悲しみ、恐れ、嫌悪、驚きといったものが、この“emotion”に相当すると考えられる。こうした“emotion”が強一過性の反応であるのに対し、一般的に“mood”（気分）といわれるものは、何となく憂うつとか、いらいらして落ち着かないといった、比較的微弱で長く持続するような心的状態を指している。…(中略)…このほかに、我々日本人が日常的に用いる感情という言葉には“emotional attitude”（情動的態度）のようなものも含まれると考えられる。これは、一般的に、いわゆる好き・嫌い、憎悪・敬愛・思慕といった、個人がある特定の対象あるいは他者に対して一貫して取る感情的なスタンスを指している。」

このように、感情の定義についていくつかの定義がされているが、共通した定義は特になく、広義になっていることがわかる。

ハーバード流交渉術における感情の用語はFisher and Shapiro（2005, p.4）によればemotionであり、その定義は、an emotion is a felt experience⁽⁴⁾となっている。経験上感じるものであり、考えるものではないということである。Fisher and Shapiro（2005, p.13）における感情についての言葉（emotion words）の例を見る限り、さまざまな言葉が含まれている。Fisher and Shapiro（2005, pp.4-5, pp.209-210）は、感情の定義について、「個人的に重要であると思われる事柄に関わる経験をさし、普通は特定の身体的感覚、思考、生理学、行動上の傾向と結びついて経験されるもの」であると述べ、「実際の交渉では、交渉をしている間中、間断なく、ものすごい数の感情が沸き起こっており、どんな交渉担当者も現実には、これらの感情を意識するのに必要な時間や注意力を十分そなえているわけでない。」状態にあるとされている。感情をさらに詳しく見ると、「ポジティブ（肯定的）なものとネガティブ（否定的）なものがある。」としており、それぞれ以下の定義を示している。

- ・ ポジティブな感情：気分が高揚させられる感情。たいていは自分の欲求が満たされたために生じる。熱意、希望、喜びなどが例としてあげられる。ポジティブな感情は協調的な行動を促進する。
- ・ ネガティブな感情：苦しい感情。たいていは欲求が満たされないために生じる。怒り、恐れ、罪悪感などが例としてあげられる。ネガティブな感情は競争的な行動を促進する。

(4) Psychologists Fehr and Russell note that “everyone knows what an emotion is, until asked to give a definition. Then, it seems, no one knows.”As we use the term, an emotion is a felt experience. You feel an emotion ; you don't just think it.

表2 主な感情表現

| | |
|--------------------|---------------------|
| ポジティブな感情 | ネガティブな感情 |
| Amused (楽しい) | Humiliated (屈辱的である) |
| Gratified (満足している) | Resentful (憤慨している) |
| Happy (幸福である) | Angry (怒る) |
| Comforted (心地よい) | Worried (心配している) |
| Tranquil (落ち着いている) | Fearful (恐れている) |
| Elated (得意になっている) | Impatient (我慢できない) |
| Hopeful (希望に満ちている) | Hopeless (希望がない) |

出所：Fisher, R. and D.Shapiro(2005) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin Books, Emotion words Table 2, p.3 (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, 33ページ)をもとに筆者抜粋

ハーバード流交渉術ではポジティブとネガティブに分け、各々25の例を示しているが、そのなかから例をいくつかあげると表2のようになる。

このように、本稿で対象とするハーバード流交渉術の感情の定義は、広義なものを示すとし、多くの種類の感情を指すこととする。さまざまな感情についてハーバード流交渉術はどのように取り扱い、どう対応するかを次に述べる。

3. ハーバード流交渉術の感情の概要

ハーバード流交渉術では人間から感情を取り除くのは不可能であるとの認識から始まり、感情の基本的な概念と感情が生まれる原因について述べている。Fisher, Ury and Patton (1991, pp.29-32) は、「人と問題を切離せ」の説明において「感情を発散させよ」と題して、まず、自分と相手の感情を認識し理解することから始まり、感情は隠さず、相手側と自分側の感情問題について率直に話し合うことが必要であると強調している。そのため、相手に感情を発散する機会を与え、相手が感情的になったら、自分は反撃をしないようにして、怒りなどの感情はどちらか一方はやり返さず黙っている対応を論じている。具体的に感情面を掘り下げたのがFisher and Shapiro (2005) である。自分の感情への対処に加え、相手の感情にどう対応すべきかを論じている。まず、感情は交渉上、障害となるが、交渉に役立つこともあるという認識に立っている。感情を持つことを止める、感情を無視する、もしくは感情に直接対処するという3つの方法はどの方法も役立たないとし、感情そのものにこだわるより感情が生まれる原因に注目することから始まる。次にその原因とは5つの核心的な欲求であると断定している。その5つの欲求とは、価値理解・つながり・自律性・ステータス・役割であり、表3に5つの核心的な欲求の概要が示さ

表3 5つの核心的な欲求の概要

| 欲求の名称 | 概要 |
|------------------------|--|
| 1. 価値理解 (Appreciation) | <p>3つの要素がある。「相手の考え方を理解する」「相手の考え、思い、そして行動の中に価値を見出す（譲歩ではない）」「自分の理解を、言葉や行動を通じて相手に伝える」</p> <p>相手の意見に同意できないこともあるだろうが、相手の意見を理解し、なんらかの価値を認めることはできるはずである。自分の行動や自分自身が価値理解されるだけで、私たちは感情的に大きな見返りを得ることができるからである。</p> |
| 2. つながり (Affiliation) | <p>交渉相手との構造的な結びつき、あるいは個人的な結びつきがあれば、お互いのつながりを認識することができ、そのつながりは交渉力の源であり、他人に対してあまりに疑い深くなると交渉力の低下を招くことになる。意見の差異を埋めること以外にも、交渉を続ける理由ができる。何らかのつながりがあれば、自分と相手は誠実な関係であるということであり、共同作業をする動機付けを行うことができる。</p> |
| 3. 自律性 (Autonomy) | <p>自律性とは、意思決定をしたり、意思決定に影響力を行使したりする自由のことであり、意図的であろうとなかろうと、誰かに自律性を侵害されれば、ネガティブな感情を持ちやすい。そのため、自分の自律性を拡大することと、相手の自律性を侵害することを避けるのが大切であり、自律性という核心的な欲求の一つを尊重することで、自分自身にも交渉相手にもポジティブな感情を生み出すことができる。</p> |
| 4. ステータス (Status) | <p>ステータスというものは自分と他人を比較した場合に自分が立つ位置をさす。交渉に際して相手の高いステータスを評価し、相手を適切な敬意を持って遇すれば相手もこちらを尊敬することになる。ステータスをめぐって争うと、ネガティブな感情が増えることが多い。</p> |
| 5. 役割 (Role) | <p>満足できる役割を演じるために三つの重要な性質を理解しなければならない。満足できる役割には明確な目的があり、自分にとっての意義があり、偽りのものではないということである。ステータスを活用すれば、交渉当事者双方にポジティブな感情が生まれる。</p> |

出所：Fisher, R. and D. Shapiro (2005) Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate, Penguin Books, pp.25-140. (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, 44-200ページ。)を要約

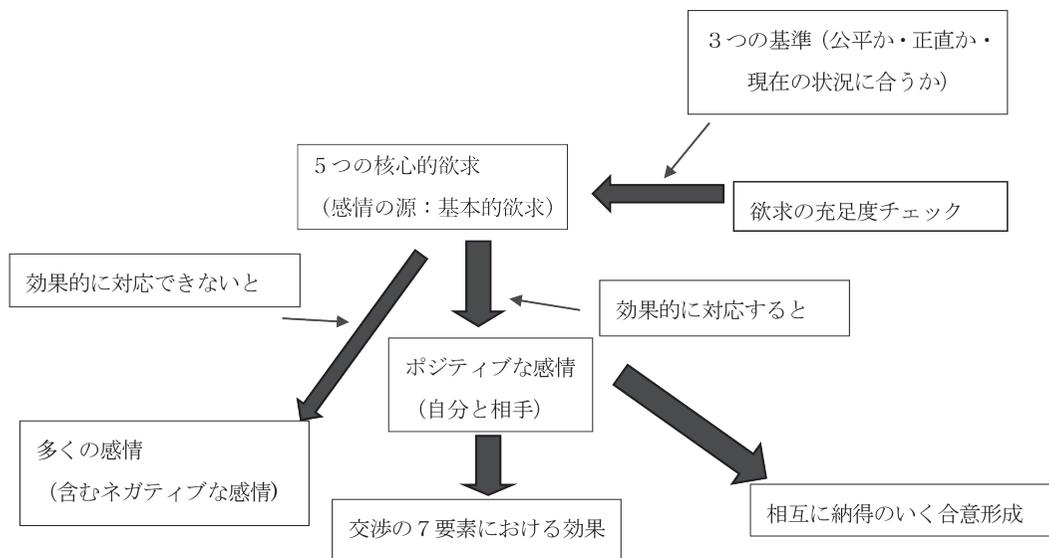


図1 新ハーバード流交渉術における感情の基本的概念

出所：Fisher, R. and D. Shapiro (2005) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin books, pp.3-21 (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, 20-42ページ。)をもとに筆者作成

れる。したがって、これらの欲求に効果的に対処できれば、自分にも相手にもポジティブな感情を生み出すことができるとしている。一方、ネガティブな感情は交渉の7要素に悪影響を及ぼすので避けなければならないと述べ、感情が交渉に及ぼす影響はポジティブ・ネガティブ別にみると、表4のように説明される。

このように感情を交渉の7要素別にみると、多くのプラス・マイナスの影響がみられるが、Fisher and Shapiro (2005, xi-xii, pp.3-21)は、5つの核心的な欲求が原因で感情が生じる⁽⁵⁾と述べている。そのため、この5つの核心的欲求は人間の基本的欲求であり、いかに適切に満たされるかを追求しなければならないというのがハーバード流交渉術における感情の基本的概念(図1)であると論じている。

交渉における感情に関する認識ではFisher and Shapiro (2005, pp.5-8)は、感情はマイナスの面とプラスの面があるとしている。まず、マイナス面を見ると、ネガティブな感情を持つと、以下の点が指摘される。

1. 感情は交渉すべき問題内容から私たちの意識をそらす
2. 感情は人間関係を傷つける
3. 感情は人に利用される危険性を持つ

(5) Core concerns are human wants that are important to almost everyone in virtually every negotiation. . . . Five concerns stimulate, for better or worse, a great many emotions that arise in a negotiation. These core concerns are *appreciation, affiliation, autonomy, status, and role*.

表4 感情が交渉に及ぼす影響

| 交渉の要素 | ネガティブな感情が生むもの | ポジティブな感情が生むもの |
|--------------|--|--|
| 1. 人 | 不信感に満ちた緊張関係 | 協調的な関係 |
| 2. 利害 | 関心利益を無視する, 法外な要求をし続ける, 頑固一点張りで自己主張する | 双方の関心や欲求に耳を傾け, 知ろうとする |
| 3. オプション | 2つの選択肢: 自分たちの案か相手の案か 相互にプラスのオプションがあることを疑う | 多くの可能なオプションを作り, それぞれの何らかの関心利益を満たそうとする 一緒に懸命に努力すれば相互にプラスのオプションがあることに楽観的になる |
| 4. 基準 | 自分たちが正しく相手が間違っているという理由付けをめぐる意思の闘い 利用されることへの恐怖 | 1つのオプションが他よりも公平である理由について, 双方に説得力のある基準を用いる 公平感 |
| 5. コミュニケーション | 一方向的, あるいは対立的なコミュニケーション | 開放的で, リラックスしており, 双方向的なコミュニケーション |
| 6. BATNA | 自分のBATNAよりも合意案の方がよくても, 交渉をやめてしまう | 自分のBATNAよりもよい限り, よりよくしようと最大の努力をする |
| 7. コミットメント | 全く合意しないか, 不明瞭か実現可能性のないコミットメントにとどまる 合意したことを後悔する, または合意しなかったことを後悔する | 明瞭で, 実行可能で現実的な義務を記述する 合意内容に満足し, それを支持し擁護する |

出所: Fisher, R. and D. Shapiro (2005) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. Penguin Books, p.9. Table1 (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, 27ページ。)をもとに筆者要約

一方, プラス面を見ると, ポジティブな感情を持つことで交渉が有利になることが以下のように3つあり, 交渉の役に立つと指摘している。

1. 交渉の実質的な関心利益を満たすことが容易になる
2. ポジティブな感情は人間関係を向上させる
3. ポジティブな感情が生じてても人に利用される危険性が増えるわけではない

このように、ポジティブな感情とネガティブな感情がプラスの効果とマイナスの効果をもたらすことを示唆しているが、感情の持ち方により、交渉において単純に効果が正反対に出るのか、考察の余地があると考ええる。では、ハーバード流交渉術において感情をどうすればいいのかについて、Fisher and Shapiro (2005, pp.8-14) は、「感情を持つことを止める」のは無理であり、「感情を無視する」のはうまくいかないであろうとし、加えて「感情に直接対処する」のは複雑すぎて困難であるとしており、どの方法も役に立たないと結論づけている。

感情の取り扱いは難しいとの結論であるが、Fisher and Shapiro (2005, pp.15-21) は感情の問題については直接対処せず、感情が生まれる原因にまず着目することを述べている。感情が生まれる原因として核心的な欲求が存在するという。この核心的な欲求は、「人間の基本的欲求であり、ほぼすべての交渉で、ほとんどの人にとって重要なものである。・・・(中略)・・・明白な交渉利益以上に現実的な存在である。」であり、これが原因で交渉中に多くの感情が生じることになる。その核心的な欲求とは、5つあり、「互いに完全に区別できるわけではなく、混ざり合い、調和し、そして溶け合う。この5つの核心的な欲求に効果的に対処できれば、自分にも相手にもポジティブな感情を生み出すことができ、5つの核心的な欲求のうち、どの欲求が満たされていないかを理解し、私たちの行動を変化させることによって、満たされない欲求の問題を解決することもできる。」と述べている。

Fisher and Shapiro (2005, pp.15-18) はこの5つの核心的な欲求が過剰にでも過小にでもなく適切に満たされることが望ましいという。適切に満たされているかどうかは、3つの基準で判断することができる。それは私たちの欲求が公平に、正直に、現在の状況に合う形で満たされているかの基準である。この3つの基準により、この核心的な欲求が合理的に充足されているか判断できるか、再考の余地があると考えられる。交渉者の感情を生み出す5つの核心的欲求に着目し、この欲求を満たすべく積極的に取り組み、ポジティブな感情を生み出せば、交渉における感情の問題はほぼ解決すると主張している。次に、これまで述べたハーバード流交渉術の感情が交渉に及ぼす影響について課題や問題点を分析する。

4. ハーバード流交渉術の感情が交渉に及ぼす影響の分析

ハーバード流交渉術において扱われる感情に関する概念や検討すべき課題を掘り下げて論じた。ハーバード流交渉術の感情の説明について、現場における交渉の現実的側面を勘案すると、感情および感情に影響を与えるものにおける考察が必要な4つの課題が存在すると考えられ、表5に示し、説明する。

課題 1. 感情が交渉に及ぼす影響・効果についての評価の困難さ

感情が交渉に及ぼす影響や効果について、ポジティブな感情とネガティブな感情をとりあげ述

表5 ハーバード流交渉術の感情に関する考察すべき5つの課題

| 課題 | 課題の概要 |
|-----|------------------------------|
| 課題1 | 感情が交渉に及ぼす影響・効果についての評価の困難さ |
| 課題2 | ネガティブな感情が交渉に及ぼす効果についての評価の困難さ |
| 課題3 | 交渉中の感情の変化への対応の困難さ |
| 課題4 | 感情の源である核心的な欲求の理解・把握の困難さ |
| 課題5 | 核心的な欲求の充足および対応の困難さ |

(筆者作成)

べる。ポジティブな感情は交渉にプラスの効果があることについてハーバード流交渉術はポジティブな感情を持つことで、恐れと疑いが減り、関係が敵対的なものから協力的なものへと変化し、協力して問題に取り組むにつれ、警戒心は薄れていくとしている。これは交渉の内容や性格により望ましい状況といえるが、相手と必ずしも共通の利益がない、あるいは少ない内容の交渉においては、協力的であったり、警戒心が薄れて行ったりするのは必ずしも適切ではないと考えられる。したがって、ポジティブな感情は交渉において効果があるというが、いつでも普遍的によいとは言いきれない。

また、ポジティブな感情は「興奮している」「幸福である」「満足している」「心地よい」「希望に満ちている」などという例で示されているが、ビジネス交渉は冷静かつ慎重に行わなければならないと考えると、そのような感情は交渉において利益を追求するうえで、特に自分の分け前を多くするという単純な分配型交渉においては、交渉上、望ましい感情とは必ずしも言えない。一方、ネガティブな感情は逆に交渉上、不利であろうか。たとえば、「困る」「屈辱的である」「我慢できない」「驚いている」などという例では、交渉上、希望やニーズ・目標が実現されないときに生じる場合、交渉を通じて状況を挽回しようとしたり、集中して有利な局面を目指したりするならば、ネガティブな感情は交渉上、不利な感情であると必ずしも言えないと考えられる。Adler, Rosen and Silverstein (1998) によれば、感情は交渉においてポジティブな役割とネガティブな役割を果たすと述べており、ハーバード流交渉術の感情に関する説明内容は妥当性を欠く面があることを指摘できる。次の課題ではネガティブな感情について具体的に考察する。

課題2. ネガティブな感情が交渉に及ぼす効果についての評価の困難さ

ネガティブな感情が交渉にもたらす影響をハーバード流交渉術ではマイナスに評価している面があると考えられる。たとえば、自分のBATNAよりも交渉における合意案がよい場合、交渉を進め、合意案により利益確保あるいは問題解決を実現できる。しかし、ハーバード流交渉術において、Fisher and Shapiro (2005, p.9) は「ネガティブな感情があると、自分のBATNAよりも交渉における合意案がよくても、交渉をやめてしまう」と述べている。交渉により実現され

る利益あるいは問題解決が存在するかぎり、ネガティブな感情があることで交渉を途中で投げ出すことになるかといえるのかについて疑問が残る。

また、ハーバード流交渉術では、ネガティブな感情は交渉においてマイナスの影響を生じさせる旨の説明があるが、必ずしもマイナスの効果を生むことにはならない。ネガティブな感情のひとつに怒りの感情があるが、怒りの感情を交渉において無意識に、あるいは意図的に活用し、交渉を有利にすることができる場合がある。その点について怒りが及ぼすプラスの効果を見た実験がある。Van Kleef, De Dreu and Manstead (2004) の実験によると、交渉において怒るという行為は相手に譲歩を促す効果があり、幸せな相手より怒っている相手に譲歩することを示した。これを戦略的な選択説 (strategic-choice hypothesis) と呼び、支持される旨説明している。但し、交渉相手の考えや対応がよくわからないときにあてはまるとしている。

さらに、Van Kleef and Cole (2007) によると、ある実験では交渉当事者間の力関係が強い人 (participants with higher power) は怒りにより相手を譲歩させ、交渉を有利に進めることができるという考えを示唆している。弁護士のゴールドスティン (2018, 47-48 ページ) は「交渉において100%いられる人間などいないのだ。むしろ、強い感情が沸き起こっていることを肯定的に受け止めるべきだろう。なぜなら、感情こそが行動の原動力になるからだ。怒りがあるからこそ、相手との厳しい交渉を戦い抜くことができるのであり、恐怖心があるからこそ、万全の準備を整えて交渉に臨むことができるのだ。その意味で、感情は交渉の武器なのだ。」と述べている。Sinaceur and Tiedens (2006) は、怒りは怒りの表現が粘り強さを伝える理由により、交渉相手が選択肢を十分持っていないとき、交渉で主張する能力を高めると述べた。

これらの意見を考察すると、ハーバード流交渉術では怒りや恐怖などのネガティブな感情を否定的に評価しているが、再考する余地があると思われる。ただ、Campagna, Mislin, Kong and Bottom (2016) のある実験では、効果を十分理解するにはさらなる分析が求められるとしながらも、怒りの虚偽の表現を見せる (false representations of anger) 場合、戦術的な利益は少ししかなく、相当の持続的な反動により、怒りは交渉上、戦略的には不利益をもたらすと結論づけている考えもあるため、感情を全面的にポジティブに評価するわけではない。したがって、ネガティブな感情である怒りは必ずしも交渉にマイナスの効果をもたらさず、プラスの効果を生じさせることがあり、交渉当事者の力関係や怒りを装うかどうかなどにより、交渉に与える影響が変わることが言える。ハーバード流交渉術においてポジティブな感情とネガティブな感情が交渉に及ぼす影響・効果について多面的および動的に観察する必要がある、再考の余地があると考えられる。

課題 3. 交渉中の感情の変化への対応の困難さ

感情が交渉の7要素において生み出すものがポジティブな感情とネガティブな感情にわけて記載されている。この点について、感情が生み出すもの、例えば要素の一つである「コミュニケーション」であれば、ポジティブな感情は「開放的で、リラックスしており、双方向的なコミュニ

ケーション」を生み出し、ネガティブな感情は「一方向的、あるいは対立的なコミュニケーション」を生み出すとあるが、これは交渉の途中で感情が不変であることを前提としている。感情は次々に起きてくる。Brooks (2016, p.45) は「不安の感情は交渉プロセスの開始前や初期段階で最もよく見られる。怒りや高揚感は議論が白熱してきた時に感じやすい。失望や悲しみ、後悔は、その結果として生じることが多い。」と述べており、感情の変化により何が変わるかについての対応をどうするかにも着目して検討すべきではないかと思われる。

Filipowicz, Barsade and Melwani (2011, p.541) によれば、感情の変化 (emotional transition) に着目し、ある実験では、怒りについて最初から怒っている状態が続く (steady-state emotions) より、途中で幸せな感情が怒りの感情に変化する (the transition from happy to angry, or “becoming angry”) 方が、相手はより悪い交渉結果を受け入れてくれることを示した。交渉の過程で感情が変わることもあるため、ある感情が交渉の中で安定的に続くというより、特に長期の交渉において感情は変化する場合が多いことを考えると、感情の変化が交渉結果に与える影響を認識することは重要である。このように感情の変化により、交渉の結果が変わる可能性がある。

感情の変化についてたとえば、交渉において関係がうまく作れないから、その結果、感情がネガティブとなったり、コミュニケーションが円滑に進まないからネガティブな感情になったりする場合もありえる。必ずしも、交渉当初から、感情がネガティブであったり、ポジティブであったりするわけではない。また、交渉中に感情の変化が見られることがあるため、ポジティブな感情とネガティブな感情は、交渉開始から始まっているというより、交渉開始後あるいは途中で発生する場合がある。以上の状況を勘案すると、ハーバード流交渉術において交渉中の感情の変化への対応も検討する余地があると思われる。

課題 4. 感情の源である核心的な欲求の理解・把握の困難さ

核心的な欲求とは何かという疑問と核心的な欲求をどのように理解・把握できるかという2つの疑問が存在すると考える。

まず、第1の疑問として核心的な欲求とは何かという疑問である。核心的欲求は、「人間の基本的欲求であり、明白な交渉利益以上に現実的な存在である。」という説明について、交渉は利益を目指して行われると考えると、利益以上に現実的な存在というのはどのような意味をいうのか、疑問である。欲求の問題を解決するというのは、感情が交渉の障害にならないようにすると理解できるが、より現実的な存在は利益であると思われる。

次に、5つの核心的な欲求は主観的なものである。5つの核心的な欲求は人間に基本的な欲求とあるが、各人に必ず生じる欲求と決定できるかについても明確な説明が必要であると考えられる。野村 (2013, 8 ページ) によれば、ハーバード型交渉術で説明している感情を生み出す核心的欲求について「普遍的なものといえるだろうか、これらの概念や、……(中略)……人との関係で核心的だと感じられるような欲求を表しているかどうか、さらに検討の余地があるように思われる。」と述べており、核心的欲求の内容と存在について感情の源として重要である

とする点は再考の余地があると思われる。

次に第2の疑問として核心的な欲求をどのように把握できるかという問題が存在する。Fisher and Shapiro (2005, p.15)によると、「この核心的な欲求は互いに完全に区別できるわけではなく、これらは混ざり合い、調和し、そして溶け合う」と述べられている。そのような複雑なものを交渉中に注意を向けることが現実的にできるのか疑問であり、ハーバード流交渉術では、核心的な欲求をどのように把握・認識し、活用できる存在であるのか、検討の余地が残されていると考える。

さらに5つの核心的な欲求についての疑問点は以下の通りである。

(1) 価値理解

自分の考え方、思い、行動に価値があるかどうかという定義であるが、何を価値とするか、価値の基準は何かについて明確ではない。また、相手が自分の価値を認めるかどうかはさらに主観的な要素が入り込み、どういう感情に繋がるかを予測しづらいと思われる。

(2) つながり

つながりはビジネスにおいて重要な場合があるが、必ずしもそうでない場合がある。交渉の目的がつながりより現実的な利益の獲得である場合がある。つながりは利益獲得の手段である。つながりを核心的な欲求の一つであるからという理由でそれを必要以上に重要視するのは難しいと思われる。

(3) 残りの3つの欲求である自律性、ステータス、役割

これらは、主観的なものであるため、交渉当事者の感情面にどのような影響を及ぼすか、明確にできないと思われる。各人の交渉中にどのような感情を生み出すかは必ずしも同じとは言えないと推測される。

このように、核心的な欲求は交渉の感情面と関係しているかについての疑問があり、検討の余地があると考えられる。

課題 5. 核心的欲求の充足および対応の困難さ

Fisher and Shapiro (2005, pp.16-17) では、5つの「それぞれの核心的な欲求が、過剰にでも過少にでもなく適切に満たされることが望ましい。適切に満たされているかどうかは、三つの基準で判断することができる。それは私たちの欲求が、公平に満たされているか、正直に満たされているか、現在の状況に合う形で満たされているか、の3つである。」という説明がある。公平・正直・状況に合うというのは主観的な基準であり、これらの主観的判断によりそれぞれの核心的な欲求が適切に満たされるかどうかを判断するのは困難であると考えられる。自分が自分を判断するというのはとくに緊張感のある交渉の現場において可能であるか疑問がある。

また、Fisher and Shapiro (2005, p.17) において5つの核心的な欲求が「無視されている場合」「満たされている場合」にどのような状態になるかの記載がなされているが、この無視されているか、満たされているかというのは極めて主観的な判断の要素が入り込むこととなっている。この自分

と他人との関係をどう見るかというのは感覚的なものでもあり、基準を設けても判断は困難であると考えられる。

このように、核心的欲求の充足を3つの基準で見ることの困難な状況を考えると核心的欲求が満たされることへ対応するのは容易ではないと思われる。

むすびにかえて

本稿は、ハーバード流交渉術の感情に関する解説内容を紹介し、感情面の疑問や検討の余地がある課題に着目し、考察を行い、より掘り下げた分析を試みた。ハーバード流交渉術では交渉における基本的欲求である核心的欲求をどの欲求が満たされているかを3つの基準で判断し、ポジティブな感情のみを引き出し、ウィンウィンの交渉を円滑に進める狙いは理解できる。その中で、まず、核心的欲求について、次に、その欲求の充足判断基準について、さらに感情のうちポジティブなものを優先的に引き出すことの是非についての検討の余地があることを示唆した。ハーバード流交渉術においてネガティブな感情は交渉上マイナスの影響を及ぼす旨の説明があったが、ネガティブな感情のなかの怒りの感情を例に取り上げ、交渉上、有効な場合があることを述べた。

交渉における感情そのものの重要性や意義・役割について別途考察する必要があるが、ハーバード流交渉術においてポジティブな感情とネガティブな感情の役割及び効果をどのように活用するのか、明確でない面が見受けられる。また、それぞれの感情のメリットやデメリットをどのように考えるかについて、自分の感情の扱っただけでなく、交渉相手の感情をどう読み取り、どのように対応すべきかについても考察の余地がある。さらに、交渉当事者の交渉力の違いや交渉局面による対応などについて検討すべきことは残っていると考えられる。

ハーバード流交渉術の基本原則の一つである「人と問題の分離」の重要性を明言するのであれば、人の感情面で述べた課題を検討し、その分析に基づいた説明が望まれる。本稿ではビジネス交渉において感情を持ち込むことの是非や感情を表現することの有用性や問題点を日本と他国を比較し論じることができなかった。次の課題として採り上げることとする。

参考文献

- 射手矢好雄・齋藤孝(2009)『ふしぎとまうまくいく交渉力のヒント』講談社。
岡直樹, 編集委員小川一夫, 監修者(1995)『改訂新版 社会心理学用語辞典』北大路書房。
ゴールドスティン, ライアン(2018)『交渉の武器』ダイヤモンド社。
下中邦彦(1995)『新版 心理学事典』平凡社。
下山晴彦(2014)『誠信 心理学辞典〔新版〕』誠信書房。
田村次朗(2021)「ハーバード交渉学と日本版交渉学の比較分析による事前準備の方法論:5ステップのSMATOアプローチを中心に」、『法学研究』, 慶応義塾大学法学研究会, 第94巻6号, 45-62ページ。
田村次朗(2015)「『原則立脚型交渉』とハーバード交渉学—ロジャー・フィッシャー教授の遺産—」、『法学研究』, 慶応義塾大学法学研究会, 88巻1号, 263-284ページ。

- 野村美明 (2013) 「ハーバード型交渉法再考」『国際公共政策研究』大阪大学, 17 (2), 1-9 ページ。
- 山本雄一郎 (2017) 「ハーバード流交渉術における「人と問題の分離」の考察—日本人への適用可能性の分析—」『商学論究』関西学院大学商学研究会, 第64巻第4号, 55-70 ページ。
- Adler, Robert S., Benson Rosen, and Elliot M. Silverstein (1998) "Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger," *Negotiation Journal*, 14 : 2, pp. 161-179.
- Brooks, A.W. (2015) "Emotion and the Art of Negotiation", *Harvard Business Review*, 93, No. 12 , pp.56-64. (辻仁子訳, 「喜怒哀楽の巧みな表現を力に変える 交渉を有利に運ぶ6つの感情の見せ方」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, 2016年5月, 42-53 ページ。)
- Campagna, R. L., A. A. Mislin, D. T. Kong, and W. P. Bottom (2016) " Strategic consequences of emotional misrepresentation in negotiation: The blowback effect." , *Journal of Applied Psychology*, Vol.101, No.5, pp.605-624.
- Filipowicz, A., S Barsade and S Melwani (2011) " Understanding Emotional Transitions: The Interpersonal Consequences of Changing Emotions in Negotiations" , *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101, No. 3, pp.541-556.
- Fisher, R. and D. Ertel (1995) *Getting Ready To Negotiate ? The Getting To Yes Workbook*, Penguin Books.
- Fisher, R. and D.Shapiro (2005) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, Penguin Books. (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)
- Fisher, R., W. Ury and B. Patton (1991) *Getting To Yes*, 2nd ed, Penguin, (金山宣夫, 浅井和子訳『新版ハーバード流交渉術』, TBS プリタニカ, 1998年)
- Leary, K., Pillemer, J. and M. Wheeler (2013) "Negotiating with Emotion", *Harvard Business Review*, 91, nos. 1/2 , pp.96-103. (ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー編集部訳, 「『ハーバード流交渉術』を超えて交渉から感情を排除できるか」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, 2013年9月, 122-134 ページ。)
- Sebenius, J.K. (2001) "Emotion and the Art of Negotiation", *Harvard Business Review* ,79, no. 4, pp.87-95. (鈴木孝男訳, 「ハーバード流交渉術に学ぶ 交渉に失敗する6つの悪癖」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2001年9月, 56-69 ページ。)
- Sinaceur, M. and L.Z. Tiedens (2006) "Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations ", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 42, Issue 3, pp. 314-322.
- Van Kleef, G.A., C. K. W. De Dreu, and A. S. R. Manstead (2004) "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp.57-76.
- Van Kleef, G.A. and S. Cote (2007) " Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts", *Journal of Applied Psychology*, Vol 92, No.6, pp.1557-1569.