



日常の中の社会学・修復編：SOCIOLO爺の紛争解決

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 和田, 安弘 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00002872

日常の中の社会学・修復編

——SOCIOLO 爺の紛争解決——

和田 安弘*

日常生活の中での認識の偏り（バイアス）から紛争は生じてくる。本稿では、そのような偏りについて帰属（アトリビューション）の観点から考察し、「現実（リアリティ）の共有」という根源的な紛争解決指針を、交渉（ネゴシエーション）という技術の中に展望する。交渉の技術が、現実の共有という視角からはどのような意味をもつことになるのか、交渉による紛争解決の諸課題を、基本的な文献（*Getting To Yes, Getting Past No*）の詳細な検討を通じて明らかにしていく。

1. バイアス

紛争は何故起こるのか。法社会的には、それは法があるからである、という逆説的な説明がされることがあり、そんなバカな、と知的義憤に燃えて反論してくる熱心な学生には、これまた熱心にその法と紛争の関係を解き明かしてくれる先生がいる。そのへんのお話は今回のテーマではないので別稿を参照していただくとして^{注1}、ここでは、より現実的で実際的な紛争ダイナミクスについて考えてみよう。

紛争は何故起こるのか。人はとかく自らを正当化しようとする。自分のしたこと言ったことは正当で、相手のしたこと言ったことは不当だと思いたがる^{注2}。紛争はこの偏り（バイアス）^{注3}が原因で起きる。そう言い切ってもよい。よいと言われてもねえ、とまだ及び腰の方のために図解しよう。図1参照^{注4}。

紛争の発生と展開をモデル化するときには、被害者（損害を受ける側で、潜在的な告発者・要求者・権利者）と加害者（損害を与える側で、潜在的な被告発者）がいるという構図で捉えると理解しやすい。なお、「紛争の展開モデル」の解説については別稿に譲り^{注5}、ここではこれまでに考察されてきたことがらのさらなる展開を試みる。展開モデルの展開である。これは期待できそうである。

* 大阪府立大学人間社会学部人間科学科

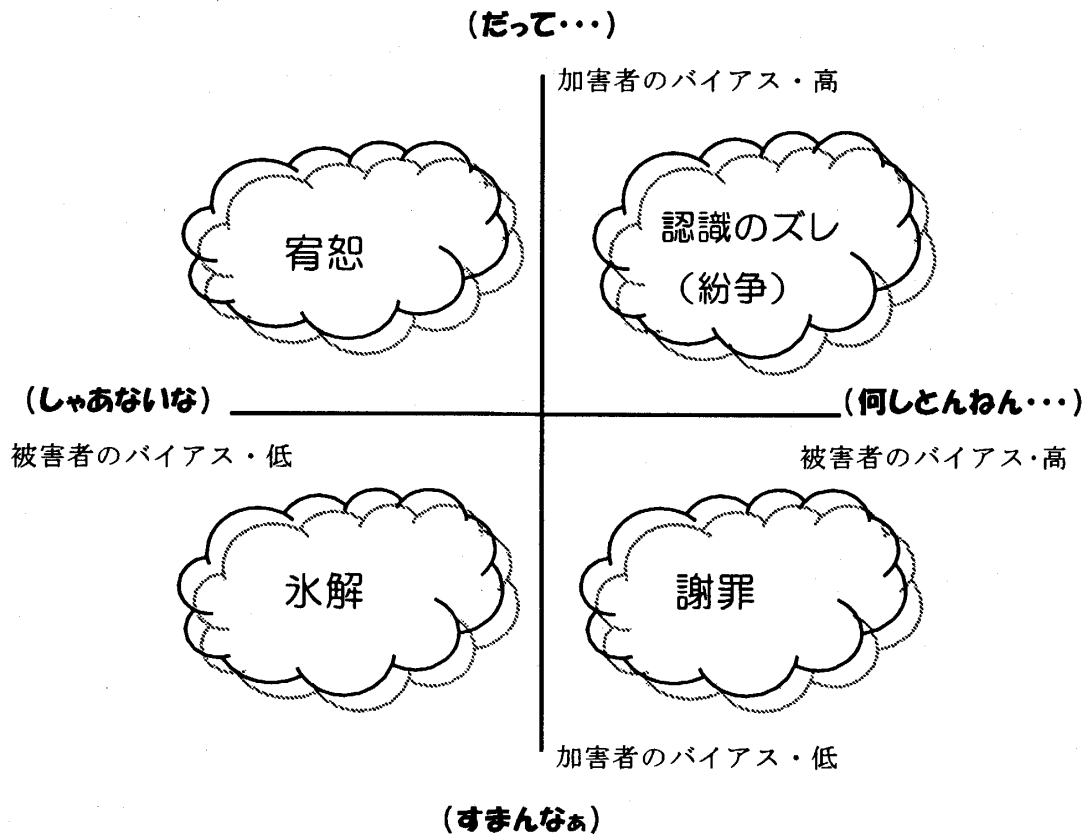


図1 紛争とバイアス

偏り（バイアス）の話に戻ろう。まず、「被害者」あるいは「告発者」（以下、被害者と呼ぶ）と、「加害者」あるいは「被告発者」（以下、加害者と呼ぶ）がともに、こうしたバイアスから解き放たれている場合について考えてみよう。被害者は、損害の原因を必要以上に加害者のせいにするのがないし、加害者は、損害の原因について正しく自分の責任を認めることになる。加害者は「ごめんなさい」と言い、被害者は「いいんですよ」「あなただけのせいじゃない」「仕方ないですよ」と応じる。これが「氷解」のパターンである。当然、ここに紛争は生じてこない。

次に、被害者にのみバイアスがかかっている場合。被害者は損害の責任を過重に加害者に負わせようとする。一方で加害者はその責任追及をかわすことに躍起になることはなく、応分の責任を引き受けようとする。被害者は「ど

あほ、何しとんねん」と血相を変えて食ってかかり、加害者は「すみません」と応じる。「謝罪」のパターンである。ここにも、原則として紛争は生じない。

逆に、加害者のみにバイアスがかかっている場合は、加害者が応分の責任を引き受けようとせずに弁解に終始し、被害者のほうでは執拗な責任追及をすることはない。加害者は「だってえ・・・」「そやかて・・・」と逃げを打つのに対し、被害者は「仕方ないなあ」「しゃあないわなあ」と寛容な態度を見せる。「宥恕」のパターンである。ここでも、原則として紛争は生じない。

そして最後に第4のパターンが残る。これが「紛争」を生む構図である。被害者と加害者の両者にもバイアスがかかっている場合、被害者は「何てことをしてくれたんだ」「何しとんねん」と加害者の責任を追及し、加害者は「だってえ」「そやかて」と自らの責任を回避しようとしたり、相手に責任転嫁をしようとしたりする。両者の物語は両立不可能である。したがってそこに紛争が生じる。

すなわち、両者がともに相手の「現実（リアリティ）」を否定していることから紛争が生じてくるのであり、その紛争を解決するためには、その反対方向の認識へ両者を誘導することが有効であるとわかる。つまり、「リアリティの共有」こそ紛争解決のためのキーワードであるということになる^{注6}のだが、この結論の意味を真に理解するために、まず「リアリティ」の意味から確認しておきたいと思う。

2. リアリティ

事実（ファクト）と現実（リアリティ）は区別されなければならない。何故なら、両者は全く異なる概念だからである。このことは、すでに別稿において、TRF（真実・現実・事実）のお話として述べてある^{注7}。しかし、この二つの概念を明確に区別している人はおそらく稀であろう。そしてこの区別は、紛争解決というテーマを考える上で非常に重要な論点であるから、ここでいま一度、その意義を確認しておきたいと思う。

人と動物の認識には違いがある。人は、ふつう、飛んできたボールがあれば、何処から何故それが飛んできたのか、原因の追究に関心を持つであろう。

猫の動きから判断すると、彼らには、その原因よりも、飛んできたボールを追いかけることのほうが関心事であるらしい。幼児も似たようなものであろう。しかし人は一般に、こうした「何故」に縛られて生きていると言ってもよい。このことは、損害発生の原因についても言えることであり、責任の帰属に関する認識につながる。この問題については次項で述べることにする。

ここで確認しておきたいのは、そのような人の認識で捉えられる世界の有様は、人という動物の認識装置を通して現出する「現実（リアリティ）」なのであり、その認識装置が取り込むと想定されるところの「事実（ファクト）」とはまったく次元を異にする事象である、という命題である。（ちなみにこの命題は「真」であるから「真実（トゥルース）」と呼んでもよいであろう。これで TRF が揃ったことになる。）言い換えれば、人は絶対に「事実」そのものを認識することはできないということである。何故なら、認識した瞬間にそれはすでに「現実」だからである。

ここが極めて重要なポイントである。「事実」と「現実」の間には、人間の持つ認識装置が介在する。人間の認識装置であるから、それには価値観や感情や体調など、様々なノイズがついてまわる。ここでコミュニケーション論の分野での議論を想起してみよう⁸。コミュニケーションが、基本的に暗号化（コード）とその解読（デコード）によって成り立つ過程であるように、人の「事実認識」（認識された「事実」は「現実」となる）も、通常は社会規範の枠内で行われる情報解読の過程なのである。したがって、コミュニケーションがミスコミュニケーションになりうるように、この情報解読にも様々なブレが生まれる。極論すれば、人の数だけ「現実」がある。

しかし「同じ」ものを見た人は同じものを見たと思ってしまう。それでいて、ある人はそれを暴力であると言い、別のある人は教育であると言う。ある人は殴打したと言い、別のある人は愛撫したという。意見が分かれるのであれば、第三者の意見を訊けば良いではないか。そう考える人もいるかもしれない。それが権力的に定式化されたものが裁判という名の儀式である。真剣で荘厳な営みではあるが、裁判官といえども、「事実」を「事実」のままに捉まえることはできない⁹。だから彼らも、自分たちの作業を正直に「事実認定」と呼んでいる。「認定」である。えーい、こう決めるぞ、というのが認定なのである。

つまり、人の数だけ「現実」がある^{注10}。しかしこれでは、社会の秩序が成り立たない。社会を維持していくためには、大多数の人が共通に「事実認識」できるような装置が必要になる。その装置こそが、社会のルール(社会規範)であり、法である。そしてそれらのルールは、社会の中で生きる人々に、社会化という作業を通して教え込まれる。であるから、通常は、「同じ」ものを見れば同じものを見たと思い込んで生きていても、そこに特段の不都合は生じない。人の数だけある「現実」が社会的ルールのおかげで、多くの場合には、共通の現実として一つに収斂するからである。図2参照。

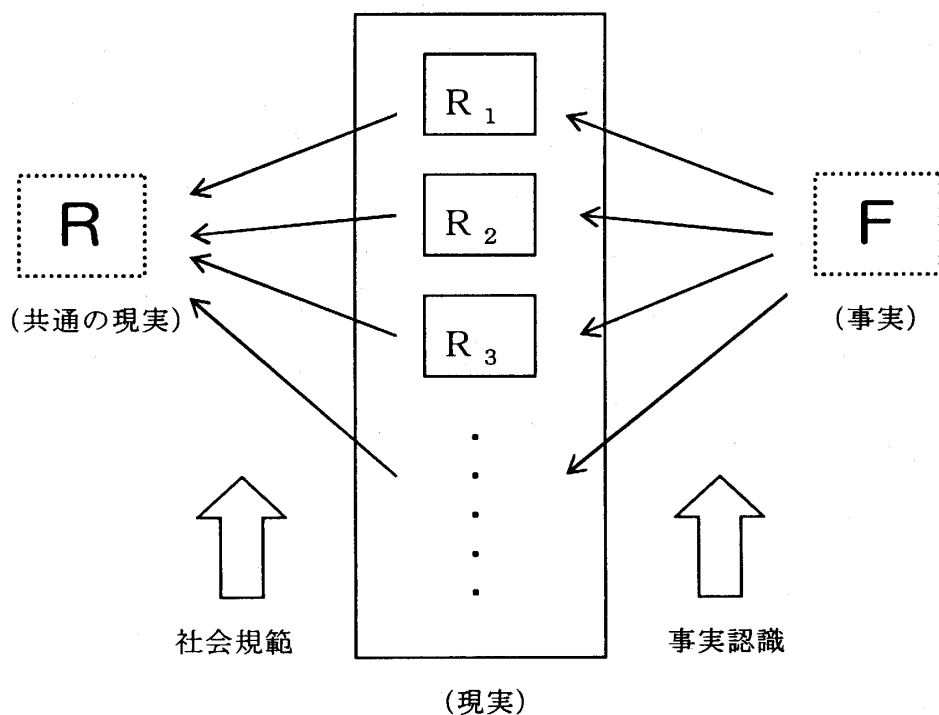


図2 「事実」と「現実」と「共通の現実」

しかしながら人々は、社会のルールどおりに行為するとは限らない。社会のルールよりも自分の都合が優先することもあるし、そもそも「社会のルール」が共有されていないこともある。ルールの核心に存在する法をめぐって

は、まさに何がその社会における価値として位置づけられているかが問われることになるので、社会的共有度は高いと考えることもできる。そうでなければ、そもそもその社会は維持していくことが困難だからである。しかし、それを共有しない人は、どの社会にも存在する。人も驚くような殺人・詐欺・横領などの事件は後を絶たない。そして周辺的なルールになれば、さらに社会的共有度は低下する。どこまでが躰でどこからが虐待なのか、どんな服装は淫らで、何を着たらダサいのか。布団叩きは生活の一部なのか騒音なのか……。

やはり「現実」は人の数だけ存在するのである。そんなつもりで言ったわけではないのに、と思うようなことに、話し手の意図から離れて意味づけがなされる。文字による伝達もまた同じである。行為も同じ構造の中にある。その行き違いが映画やテレビドラマに花を添える。二人の行き違いを超越的な視座から見ている観客にはじれったいことでも、当事者にはそのような超越的な視座は与えられないのが普通である。そこに、紛争も起きてくる。そして、それを真に解決するためには、その行き違いを架橋する営みが必要になる。それが「リアリティの共有」である。

3. アトリビューション

では、いかにしたら「リアリティの共有」が可能になるのであろうか。その話に入る前に、もう一つだけ確認しておきたいことがある。リアリティの核心的な部分を構成する「何故」がどのように把握されるかという問題である。紛争に関して言えば、責任の帰属の問題になる。社会心理学の一分野の帰属理論（アトリビューション・セオリー）がこの問題を探求している。この分野では古典的知見となったケリー（Harold H. Kelley）の考え方¹¹を参考にして、「帰責（アトリビューション）」という認識過程において我々が行う判断について考えてみよう。

我々の認識を形成する次元には、①対象の特定性・弁別性 *distinctiveness*、②事象の一貫性・恒常性 *consistency*、③主体の共感性・同意性 *consensus*、の3つが考えられる。具体例で説明しよう。たまたま入ったレストランでカツ丼を食べたとする。これがすこぶるおいしかった。こんなとき我々は「こ

のレストランはいい」とか「このチェーン店はいい」とかいった判断を下しがちである。しかし、①うまいのはカツ丼だけかもしれない。他にもたくさんメニューがあるが、それを試してみたわけではない。同じチェーンの他の店で同じものを注文してみたわけでもない。さらに、②そのときとても空腹で、体調がよくて、好きな人と一緒に、などの状況に左右されて「おいしかった」のかもしれない。条件の違うときに同じものを注文したらどうなるのか、それは未知の領域である。そして、③同じメニューのかつ丼を他の人が食べたら、その味はどのように評価されるのであろうか。自分にとっておいしいものでも万人受けするとは限らない。

誰もがこのような3次元をすべて考慮して認識判断をするのであれば、我々の行動はすこぶる理性的に行われるであろう。はじめに述べたバイアスも低くなり、リアリティの共有に向けても一歩前進である。一度食べたカツ丼の味から店やチェーンの評価に論理飛躍するのではなく、カツ丼はうまいが刺身定食はいただけないとか、何度か試してみてもうまいと感じたのは最初だけだったとか、他の人の評価を聞いてみたら意外に不評だったとか、の情報を蓄積していくことで、我々の認識はよりバランスのとれた理性的なものになっていくからである。

ちなみに、3次元の高低を組み合わせると、2の3乗で8通りのパターンを考えることができる^{注12}。図3参照。①は特定性：カツ丼「が」うまいのであって他のメニューは特にそのようには言えないのであれば特定性・弁別性が高く、どのメニューもうまいならば対象は拡散し特定性・弁別性は低いということになる。②は一貫性：どんな状況下でもカツ丼がうまいのであれば一貫性・恒常性が高く、状況次第ではうまくないこともあるのであれば一貫性・恒常性は低いことになる。③は共感性：人によって同じカツ丼の評価がまちまちであれば、視点による相対性が認められて共感性・同意性は低いということになり、評価が自身のも的一致していれば共感性・同意性は高いことになる。(なお、自分だけが特殊で他の者同士の意見の一致度は高いという場合には、自分を対象としたところの特定性・弁別性の問題も考慮すべきであろう。)

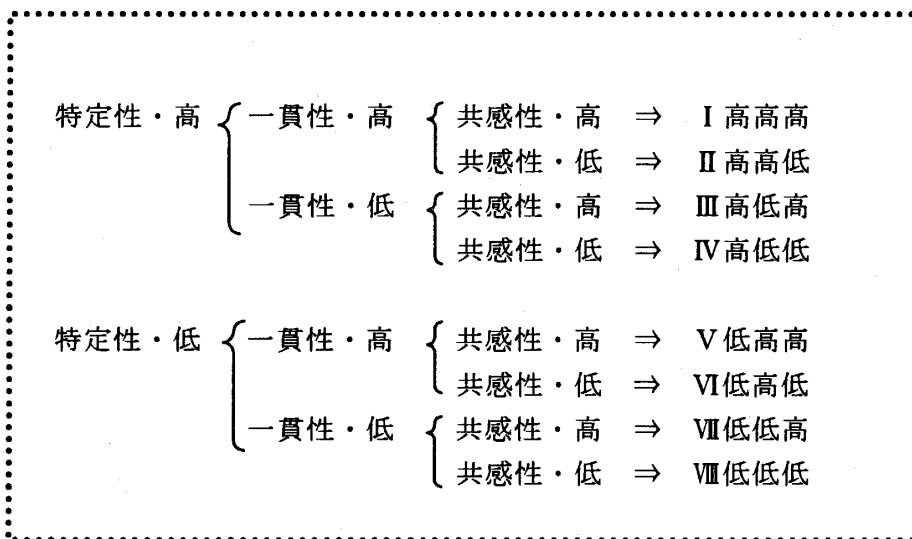
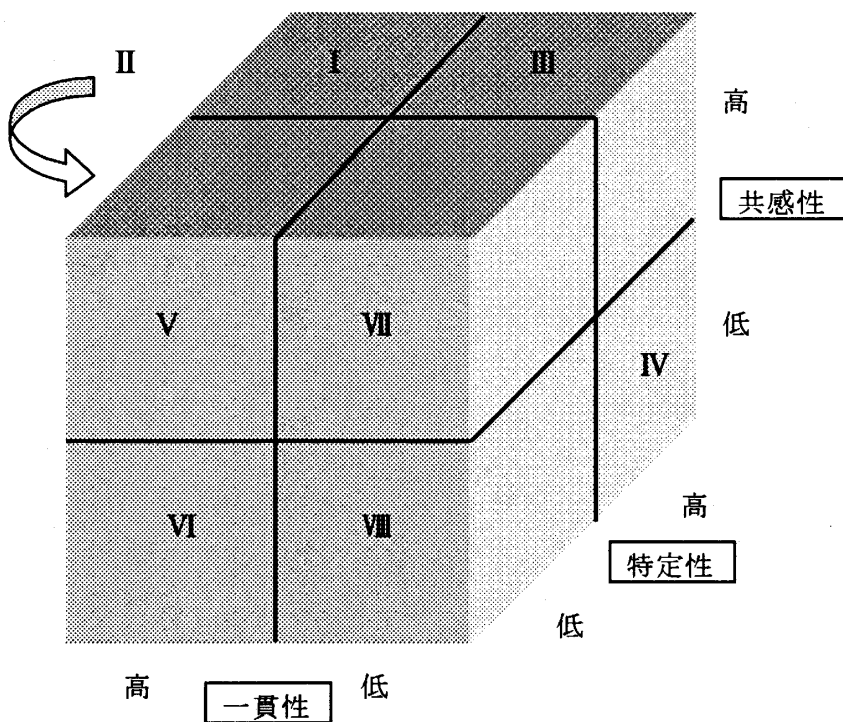


図3 認識の3次元

カツ丼をめぐる8通りのパターンは以下のような特徴をもつ。まず、カツ丼に特定性が認められる4通りのパターンから見てみよう。

- I 高高高：対象の特異性。誰にとってもいつでもあの店のカツ丼は特別おいしい。ここでは明らかに外的要因が重要な作用をしていることがわかる。しかしカツ丼がおいしいのであって、必ずしも「いいレストラン」であるとは言えない。カツ丼というメニューの高評価をレストラン全体にまで一般化してしまうことには根拠がない。
- II 高高低：主体と対象の連関。同意しない人もいるが私にはあの店のカツ丼はいつもおいしい。確かにカツ丼はおいしいのだが、その原因はカツ丼の味という外的要因よりも、それをうまいと感じる主体的判断(内的要因)のほうにあるのかもしれない。
- III 高低高：対象の条件付特異性。ある状況下では、あの店のカツ丼のすばらしさは誰でもが認める。ディナータイムには特別に鹿児島産黒豚が使われるのだった。条件付ではあるが、Iのパターン同様に、対象の特異性(外的要因)が認められることになる。
- IV 高低低：主体と対象の条件付連関。ある状況化では対象は主体にとって特別な意味をもつ。友人の評価もいまいちであり自分としてもいつもおいしいわけではないけれど、なぜか月曜の夜に食べるあの店のカツ丼には外れがない。条件付ではあるが、IIのパターン同様に、外的要因よりも内的要因が着目されることになる。

これに対して、カツ丼の特定性は認められないという場合の4通りは以下のようになる。

- V 低高高：カツ丼以外のメニューもおいしい。友人のカツ丼評価も高い。要するにうまい店なのだ。(→対象の一般化された特異性)
- VI 低高低：私にはどのメニューもおいしいが、カツ丼を食べてうまいと言った友人は少ない。(→主体の特異性)
- VII 低低高：どのメニューもおいしい時とそうでない時があり、友人も同じように感じている。(→共通認識としての特徴の不存在)
- VIII 低低低：どのメニューについても明確な特徴を見出すことができない。(→意味の不存在)

事例を「おいしいカツ丼」だけではなく、「優しい彼女A」「切れる彼M」「がめつい大家S」など、いろいろな場面に応用して、我々の行うアトリビ

ューションとその認識過程に対する考察を深めてみたいものである^{注13}。優しいのは彼女だけなのか、彼女はいつでもどこでも誰にでも優しいのか、彼女を優しいと思っているのは誰なのか。認識対象に加える評価をこのように吟味していくならば、リアリティの拡散に歯止めがかかり、リアリティの共有へ向けた確かな基礎が形作られるはずである。

4. リアリティの共有に向けて

人の数だけあるリアリティを相互に尊重して、共有できるまでに収斂させていくにはどうしたらよいのか。ここに交渉（ネゴシエーション）と呼ばれる創造的な過程が登場する。社会生活は交渉の連続である。社会に生きる以上、複数の当事者が関与することに一人で勝手に結論を出すことは許されない。そこでその結論を導きやすいように、社会は我々にルール（社会規範）を提供してくれる。それでも、ありうる結論は一つではないのが通常である。つまり当事者自らで何らかの決定をしなければ結論には至らない。この決定に至る長い道の両側には、人々のリアリティが幾重にも渦を巻いて横たわっている。

面倒な交渉は抜きにして成り行きにまかせればよい、と考える人がいるかもしれない。しかしそうした受身の姿勢をとること（相手の言いなりになること）もまた交渉の一形態であり、しかも避けるべき交渉の形である。なぜなら、そうした形での問題処理は、表面上は平穏に事態が推移しているように見えても、決して安定した秩序とは呼べず、どこかの時点で必ず不満が表面の秩序を突き破って噴出するからである。それが紛争である。

したがって、リアリティの収斂を試みようとするのであれば、合理的な結論を導くプロセスを開拓する必要がある。それが望ましい交渉の技術である。以下には、2冊の著書（*Getting To Yes, Getting Past No*）を取り上げて、その内容を整理していく^{注14}。20世紀末に出版されて、現在もなお交渉の分野で大きな影響力を保っている両著の内容を総体として把握することで、その知恵を体得してみようとする試みである。どちらもよく知られた文献である（とりわけ前者は1980年代アメリカのADRにおいてバイブル的存在であった）が、その真の価値はまだ十分に汲み尽くされていないように思われる。

少なくとも我が国の状況に限って言えば、そのように断言してもよいであろう¹⁵。本稿は、その空白を埋めるトリビアの泉である。

4-1. Getting To Yes : 「イエス (合意)」 に向かって進む試み

著者 (Roger Fisher & William Ury、以下にはFUと表記する) は、通常によくある交渉の形を「陣取り交渉 (ポジショナル・バーゲニング)」と呼んで、望ましい交渉と区別する。望ましきの基準は次の3点である: ①賢明 (適切) ②効率 (省力) ③関係 (友好)。

陣取り合戦 (たとえば、商品の値段交渉などに見られるやり取り) が賢明でないのは、ひとつには主張の内容が自我と結びつくことで、(私の) 立場への攻撃が私への攻撃に思えてくるからである。私の言うことが信じられないのか、私を疑っているのか、と。このようなエゴとポジションの一体化という問題を根深く抱え込みながら、結局は「足して2で割る」式の機械的な合意 (妥協) や一方的な言い分が通る結果にならざるを得ないような交渉は「賢明」とは言えない。

陣取り合戦はどうしても効率が悪くなる。足して2で割るのであれば、出発地点を極端にしておきたいのが人情である。その上、譲歩は極力先送りされるから、妥協が成立するにしても必要以上に時間がかかってしまう。だから「効率」がよくない。また、上述したように、陣取り合戦は両当事者の間に対立の構造を作りだす。交渉は、協力よりも闘いとして捉えられ、屈服させられた側に感情的なしこりを残す。そのことで両者の「関係」は危うくなるかもしれない。

そこでFUは別の形の交渉を提唱する。それが「原則立脚型交渉 (プリンズブルド・ネゴシエーション)」である。その要点は、広く知られた次の4点セットである。(1) 問題と人の分離 (2) インタレストへの着目 (3) 選択肢 (解決案) の創出 (4) 客観基準の堅持。

(1) 問題と人の分離

交渉の過程には常に「人」問題が入り込んでくるものである。事実の指摘

をしたつもりでも、それが個人（人格）への攻撃として取られてしまうことがある。いや、よくある。台所が汚れている、と言え、即座に、だってしょうがないでしょ、忙しかったんだから、との応答がある。こうした無根拠の推量（私のことを悪く言っている、そうに違いない！間違いない！）から、誤解や感情の高ぶりが生じ、そうすると冷静で生産的な交渉は望めなくなる。このような「人」問題は、主題である交渉のテーマからは切り離して、人間関係の問題として別個に対処されなければならないのである。主テーマについて交渉するための前提条件としてある「人」問題への対応は、以下の3点にまとめられる。

その1、相手の（そして自分の）主観世界で何が起きているのか、その認知（パーセプション）のありようを知り、思いやることが大切である。大事なものは「事実」ではなく「現実」である。たとえ事実関係に争いがなくても（つまり「現実」を共有していても）結論が一致するとは限らない（たとえば、Aは財布を拾いBはそれを見つけたということで一致していても、その後、その財布が誰のものになるかについての結論は一致しないこともありうる）のであるから、「現実」を共有していない者の中で意見が異なるのは、いわば当然である。

「人」問題への対応は、まずこうした認知をめぐる「現実」の多元性に気づき敏感になることから始まる。したがって、この点を理解せずに、相手を攻撃するのは避けるべきである。攻撃されれば、本来の主テーマを忘れて人は防御的になり、合意はその分だけ確実に遠のく。相手を責めるのではなく、問題の所在を明確にして互いの理解を深めることが大切である。思い込みの激しい相手には、（よい意味で）予想を裏切る行動に出ることも有効であろう。このようにして、信頼関係の構築を意識しながら、相手を意思決定のプロセスに誘い出し、積極的な関与に導くことが第1の課題となる。

その2、認知は感情（エモーション）につながる^{註16}。一方が感情的になれば、他方も感情的になる。恐れは怒りを生み、怒りは恐れを生む。感情は容易に交渉を行き詰らせてしまう。だから感情の扱いは慎重にしなければならない。まずは自分の感情状態を確認し望ましい状態に保つことが大切であり、相手の感情についても同様な対応が必要である。そのためには、感情について言葉に出して正面から話題にするのが効果的である。相手の発言を途

中で遮ったり反撃したりするのはマイナスである。相手に「言わせ切る」ことが大切である。また、もつれた感情の修復には、言葉や行為などのシンボルによる表明が有効である。謝罪・詫びは特に有効であり、責任問題とは切り離して捉えるべきである（謝罪は責任を認めることと同じではない）。

その3、認知と感情の問題をかかえながら人は交渉するが、それは言うまでもなくコミュニケーションである。交渉コミュニケーションにおける3大困難は、向き合わない、話を聞かない、誤解する、であると言われる。これらの問題への対応策が、積極傾聴（アクティブ・リスニング）と受容表明（アクノレッジメント）である。すなわち、相手と向き合い、積極的に関心を示しながらその話を聴き、その内容を受け入れ理解したということを相手に伝えるのである。受容表明は同意することと同じではない。相手の言っていることを相手の「現実」として、しかと受けとめたという理解の表明である。この表明をせずに異なる見解を述べ始めれば、相手はまだ自らが理解されていないと感じてますます自説に固執するようになる。積極傾聴と受容表明の技術を修得して、相手方との間に問題解決のための協力関係を構築することができれば、「人」問題はひとまず解決である。こうして交渉の本題に進む展望が開けてくる。

（2）インタレストへの着目

交渉をポジション間の綱引きだと考えてはならない。それでは強い者が勝つか、せいぜい足して2で割る式の結論しか得られない。そのポジションが主張される「わけ」に着目することが重要である。そして往々にしてその「わけ」は表面からは見えにくい位置にある。この「言葉にされなかった真の利益（アンダーライング・インタレスト）」こそ、交渉によって、両当事者が対立することなく実現させるべき標的なのである。

ポジション（主張内容）とインタレスト（主張の奥にある利益）は1対1に対応しているわけではない。この点が重要である。通常、1つのインタレストを実現させるポジションは1つとは限らない。したがって、別のポジションをとってもインタレストの確保は可能である。たとえば、離婚後の生活を不安に思う妻にとっては、高額な慰謝料（ポジションA）も堅実な就職口

(ポジションB)も、ともにその安心(インタレスト)に寄与することになるであろう。また、当事者がポジションで対立する場合でも、背後のインタレストまで考えればそれが両立可能であることは多い。たとえば、給料額で対立する雇用者と被用者がともに会社の発展を願う場合などがその例となる。したがって、あとは、そのインタレストを実現できる新たな(対立しない)ポジションを探せばよいということになる。これが後出(3)の課題(解決選択肢の創出)であるが、その前に、この語られぬ・背後のインタレストをどのように見つけ出すのか、という問題が残っている。

ポジションは具体的で明確であるが、インタレストは察知されにくく不安定である。当の本人にもそれが自覚されていないことすらある。だから、交渉の過程で文字通り、見つけ出していかねばならない。人間の基本欲求を念頭におきながら^{註17}、相手に向けて2つの問いかけがありうる。WHY?「どうして(そのポジションを取るの)か?」とWHY NOT?「どうして(別のポジションでは)ダメか?」の組み合わせである。また、自らも自分のインタレストを相手にわかりやすく語るべきである。できるだけ具体的に(主観的印象ではなく特定の詳細に着目して)、かつ柔軟に(こちらに誤解があれば訂正してほしいという態度で)語ることで、こちらの「現実」を相手に理解してもらうことを試みるのである。

このインタレストの発掘過程でも、前出(1)で述べた積極傾聴と受容表明が適切になされることが必要になる。相手のインタレストに理解を示せば、相手もこちらの話に耳を傾けるようになる。こちらの結論を押しつけるのではなく、どのような結論(未来)を得るかについて建設的な話し合いができれば、交渉は敵対ではなく協調して問題に対処する過程であるという認識も深まるはずである。「人」問題は交渉の全過程に繰り返し現れることを確認しておこう。

(3) 選択肢(解決案)の創出

結論を急ぐ前に、選択可能なポジションを求めて、選択肢(解決案)の創出に十分な時間をかけるべきである。しかし実際の交渉ではそのようにならないことが多い。その理由としては、①結論を急いでしまう、②解は一つだ

けと考える、③パイの大きさは一定であると決めてかかる、④相手のことまで考えている余裕はないと思ってしまう、などの心理が影響している。したがって、合理的な交渉を進めるためには、①決めるのはアイデアを自由に出し切ってからにする^{注18}、②問題と対策の連関を理論と実際の両面から再構成する^{注19}、③通常は隠されている共通の利益を開発する^{注20}、④相手が決断しやすいように導く配慮をする^{注21}、といったことが必要になってくる。

(4) 客観基準の堅持

交渉を駆け引きだと考えている人もいる。そのような人にとっては、筋の通らない要求も、ギブアンドテイクの釣り合いがとれていれば、まっとうな要求に思えるのであろう。××のことではウチが譲ったのだから△△ではそちらが「泣いて」ほしい、などということ平然ともちかけてきて、その提案を呑むように圧力(脅し、賄賂、信用問題へのすり替えなど、その形は様々である)をかけてくることもある。しかし、このようなことに応じては、理性的な交渉は成り立たない。事柄の是非を判断して、客観的な基準(先例、市場価値、専門家の判断、など)に指向した結論を導くことが求められる。

客観基準を堅持するという要請は、公正な手続きを適用することにつながる。一方がケーキを切って他方が好きなほうを選ぶという古典的な手法は、実際にも応用可能であり、養育権を割り振る前に訪問権についての詳細を取り決めておくといったことは、公正さを保つ上で効果的である。意思と意思のぶつかり合いで結論を得ようとすれば、避けるべき「陣取り交渉」に逆戻りしてしまうことになる。まず、どのような客観基準を選択するかについての合意が得られれば、その延長上に、当該問題についての、公正で双方にとって受け入れやすい結論が展望されるはずである。

以上がFUの唱える原則立脚型交渉の要点である。しかし、これで終わりではなく、以下の3項目の議論が付加的に続く。(I) パワーの差が大きいとき (II) 相手が乗ってこないとき (III) 汚い手口を使われたとき。

(I) パワーの差が大きいとき

交渉さえすればどんな問題でも解決できる、というわけではない。骨董品市場で何百万円という値のついている陶器を1万円で購入することはできないのが普通である。しかし、拒絶すべき不当な結論を押しつけられることなく、できるだけ自らの利益を確保するという意味では、パワーの差が大きいときでも、交渉を進める余地が残されている。キーワードはBATNA(Best Alternative To Negotiated Agreement)である。バトナと読む。合意できないときに、代替的にどのような選択肢をもっているかということである。有力なバトナをもっていれば、資産や腕力やコネにおいて著しく劣っていても、強力な相手と互角に渡りあえる^{注22}。パワーで優位に立つ者が一方的に結論を押しつけてくるイメージとは逆に、たとえば、金持ちの観光客も、不慣れた土地では、貧しい物売りに交渉で劣勢に立たされてしまうこともある。他では二度とそれを買いたい求めることができないかもしれないと思う(弱いバトナの)観光客と、他の客に売り込むことも可能な(強いバトナの)物売りでは、少なくともその分、後者の方が有利に交渉を進めることができるからである。

(II) 相手が乗ってこないとき

こちらが原則立脚型の交渉を行うように働きかけても、相手が「陣取り交渉」から抜け出せずに、依然として力まかせの綱引きを続けようとする場合。こんなときにはどうしたらよいか。FUの提示する対策は「交渉柔術」である。ネーミングは怪しげであるが、交渉の過程に柔道(あるいはその原型である柔術)のイメージを重ね合わせたものである^{注23}。

それは、反撃するな、拒絶するな、弁解(弁護)するな、要するに、相手につられて不用意に反応するな、ということである。相手から繰り出される「自分への攻撃」に対して、正面から反撃する(相手の主張を遮り自分の主張を擁護する)のではなく、それを「問題への攻撃(問題自体にどう対応すべきかという提言)」として受け取り、相手の攻撃を上手にかわしていく。反撃は新たな反撃を生み、悪循環に陥るので、これを断ち切り、原則立脚型交渉の方向への流れを作っていく。それが交渉柔術という考え方である。

少しだけ具体的に述べれば、次のようになる。相手がポジションの主張をしてきたら、それを攻撃したり拒絶したりせずに、そのポジションの背後にあるはずのインタレストを突き止める作業に入るべきである。相手はそれなりの内的ロジックをもってそのような主張（ポジション）に至った、こう前提してこの作業に入るのがここでのポイントである。仮に、相手にはそのようなロジックがなく、いい加減に設定されたポジションであったとしても、相手がそのことを認めれば自ら墓穴を掘るようなものである。したがって相手はこちらの前提を否定することができなくなり、相手方の内的ロジックの有無にかかわらず、インタレストの探求、つまり、インタレストとポジションの整合性について話し合う道が開けてくるのである。

こちらの主張に対して相手が攻撃してきたときは、自らの主張の弁解や弁護をするのではなく、それを問題解決に向けた提言やアドバイスとして受け入れ、その趣旨を組み入れた新提案を提示していく姿勢が大切である。攻撃に対して反撃で応じることは、相手の主張をこちらが理解したというメッセージを送る機会を自ら閉ざすことになる。相手と生産的なコミュニケーションを実現するためにまず必要なのは、積極傾聴と受容表明である。必要な時間は十分にかけて、質問をしたり（不明な点を明確にし、新たな視点を導入したりする意味も込めて）、間をあけたり（的確な質問の後には沈黙が有効な交渉手段となることも考慮して）しながら、交渉柔術の実践は展開していくのである。

（Ⅲ）汚い手口を使われたとき

自分がされたら不当だと思ふことは相手に向かってしないこと、もしそのようなことをされたら、交渉の進め方自体についてのルールを議論すること、これが「汚い手口」を封じるための原則である。しかし、実際の交渉においては、様々な手口が用いられているのが実情であり、それへの対応が適切になされていない例は数多いと思われる。不適切な対応でよくあるのが、汚い手口を我慢する、あるいは、同様な手口でやり返す、というものである。我慢するのは、それで相手の気がすむ（それ以上のことはしてこなくなる）と思ってしまうからであることが多いが、実際には、甘く見られてさらにつけ

込まれることになることを覚悟しなければならないであろう。また、同様な手口でやり返せば、両当事者間の不信が高まり、やはり理にかなった交渉を進めることはできなくなる。

相手が汚い手口に出てきたらどのように対応するのがよいのであろうか。模範的な答えとしては、そのことについても原則立脚型の交渉をする、つまり交渉の進め方についての交渉（いわばメタ交渉）をするのが望ましい。しかし、まずは相手の手口を見破ることができなければ、そしてそれを正面から取り上げなければ、交渉手続きについての交渉に入っていくことすらできない。したがって、そのような仕掛けの存在を見抜き、その上で適切な対応をとる必要がある。

注意しておくべき手口は以下のようなものである。その1、意図的な嘘。権限外のことについて交渉する場合や合意事項を故意に無視する場合などもこれである。事実関係の裏付け調査や不測事態への事前の対応などによってこれらは無害化することが可能になる。その2、心理的圧迫。相手に居心地の悪さを覚えさせることで、交渉の早期決着を促す作戦である。居住性の悪さ、言葉による攻撃、脅迫^{注24}などが用いられる。その3、交渉拒絶。極端な要求をすることや要求のつり上げを繰り返すこと、自らの状況統制能力の放棄により相手方の一方的譲歩を求めること、恣意的な引き伸ばし作戦などもこの類型に入る。これらすべての手口に対して、①見破る②問題にする③メタ交渉をする、の3つのステップが有効な対策となるのである。

以上が、FUが*Getting To Yes* (第1版)で示した論点の網羅的概略である。第2版では、これに補足の10項目を付加している。それを以下に列挙しておこう。1. 苦勞して原則立脚型交渉をする価値があるかどうかの判断基準はどこに求めたらよいか。2. 公正な基準として両当事者が異なるものをもつ場合にはどうしたらよいか。3. 意図せずして「公正とは言えないような利益」が舞い込んで来ようとしている場合にはどうすべきか。4. 「人」問題がネックとなって交渉が進められない場合にはどうしたらよいか。5. テロリストとも交渉すべきなのか(交渉しないという選択が正しい場合はありえないのか)。6. 多様な個性をもつ様々な相手とはどのように歩調を合わせていけばよいか。7. 具体的な個々の対策はどのように立てていけばよ

いのか。8. 交渉を最終合意に導くためには具体的にどのようなことをすればよいのか。9. *Getting To Yes* の理論を実践に繋げるためにはどのようなことに留意すべきなのか。10. 交渉力（交渉パワー）はどのようにすれば大きくすることができるのか。

ここでは以下に、第1版では明瞭に語られていなかった点を中心に、それぞれの項目についての要点を簡単に振り返っておくことにしよう。その1、恣意的に結論を出したのでは損失が大きいと思われるケースについては、原則立脚型交渉をすることに大きな意義がある。その2、より説得力のある基準が選択されるべきであるが、完全に一致する基準を探ることができないこともありうる柔軟に考えるべきである。その3、一見して有利に見える選択にも潜在的損失が隠れていることもありうる。説教集ではない *Getting To Yes* に指摘できることはこれだけである。

その4、「人」問題と実体的問題はあくまで別個に扱うべきであり、実体で譲歩することにより関係を良好にしようとしたり、関係を盾にして実体問題での譲歩を引き出そうとするのは誤りである。そもそも、相手のふるまいが不合理に見えるときは自らは余計に合理的である必要がある。さらに言えば、不合理の中にも合理は存在するものである。飛行機は危険だから乗らないと考えたとしても、偏っているのは認識（飛行機は危険だ）であり、その認識への反応（危険な飛行機には乗らない）は合理的である。確かに「人」問題の処理が極めて困難になるケースも存在するが、「人」問題を「人」問題として対処する方向性とその解決の可能性もまた十分に認識されていなければならない。

その5、結論を言えば、強いバトナを持たない場合には交渉せざるをえないのである。ただし「テロリストとは交渉しない」というスローガンの下に行う対処もまた交渉であるという意味において。その6、基本は、相手の存在（価値観、認識、関心、規範、など）を尊重して歩調を合わせていくということに尽きるが、交渉相手が特定の個人である場合にはそれを集団的平均像と混同してはならない。ステレオタイプ視は適切な判断を誤らせることになり危険である。その7、大切なのは情報収集などの準備である。準備が十分に出来ていれば、具体的対策は自ずと形成されていくものである。

その8、最終結論を急がないことが重要である。原則立脚型交渉の基本に

忠実に、必要な時には何度でもそのプロセスを繰り返しながら先に進めていくべきである。その9、実践の能力は理論だけでは身につかないが、試行錯誤と省察の機会があれば、技術的にも向上はせずである。才能に乏しい者ほど、準備や反省に多くの時間をかけるように心がけたいものである。

その10、交渉で出来ることには限界がある。しかし、交渉のしかた次第で結果が大きく違ってくるのも確かである。つまり、資源（リソース）は当面固定的であっても、交渉力（パワー）には流動的な側面があるということである。交渉力に影響する最も直接的で明示的な要素は強いバトナを持つことであるが、*Getting To Yes* の中心命題であった4点セットもそれぞれに強い交渉力をもたらす。良好な人間関係が構築できれば交渉は進展する。水面下のインタレストをしっかりと認識できれば合意の可能性はそれだけ大きくなる。選択肢の開拓と客観基準の設定も合理的な交渉を支えることになる。加えて、コミットメントすなわち交渉態度の明瞭さ（相手にこちらの意思がはっきりと伝わる形での交渉の進め方）を維持することも強い交渉力につながると言える。

4-2. *Getting Past No* : 「ノー（拒絶）」を封じ込める試み

著者（William Ury、以下にはWUと表記する）は、*Getting To Yes* の共著者の一人であり、本書（*Getting Past No*）は前書（*Getting To Yes*）の続編という性格を有している。そのタイトルもいわば前書のパロディである。「イエスに向かう（To Yes）」を「ノーをやり過ごす（Past No）」と言い換えている。しかしこのイエスとノーの反転は、単にパロディであることを超えて、本質的なメッセージ変換でもある。イエスに向かって一直線に進むのではなく、ノーから遠ざかり、ノーを封じ込めることで紆余曲折しながら最終ゴールとしてのイエスにたどり着く。本書で示される交渉の姿はそのようなものである。

この基本的性格を反映して、前書が「すべし」集であったのに対して、本書では「すべからず」が基調となる。（1）やり返すな・一息入れろ（2）言い返すな・歩み寄れ（3）拒むな・再構成せよ（4）急かすな・道を作れ（5）切れるな・道を示せ。その論旨は、対立の構造を協調的問題解決の方

向に転換させるための方策であり、この点では前書から一貫している。しかし本書は、その方向転換を進める上での障害物に着目することから議論を進めていく構成になっているのである。この発想の転換が本書のわかりやすさを導いたと言ってよいであろう。前書で言及されてはいるが、十分に語り尽くせなかった豊かな内容を、むしろその贅肉をそぎ落とした形で明快に再構成して見せてくれている。

その障害物とは次の5つである。①Your Reaction（やり返したい衝動、自分の中にある問題）②Their Emotion（相手側の敵対的感情、恐れ・敵意・怒り・不信・・・）③Their Position（相手側のポジションへの固執、視野狭窄）④Their Dissatisfaction（相手側にくすぶる不満、体面へのこだわり）⑤Their Power（相手側にある力への過信）。これらの障害を克服する戦略、その基本姿勢が「ノーをやり過ぎず」である。制御しなければ起こるであろうことに身を任せるのではなく、向かい風の中を進むヨットのよう、目標点までジグザグを繰り返して進んでいく。この間接的接近の考え方が本書の基本メッセージであり、それが上述した5つの障害物ごとに分説されている。以下に示す5項目がそれである。

（1）やり返すな、一息入れろ

人はとかく「考えなしに」反応する（言い返す、やり返す）。そしてその「反応」は新たな反応を生み、際限がない。自然発生的な反応には大別して以下の3つがある。やり返す（相手に反撃する）、折れる（相手の言いなりになる）、関係を絶つ（相手の存在を否定する）。共通して言えるのは、こうしたプロセスの中では真のインタレストが省みられることはない、ということである。反応することで、自分自身を問題の一部にしてしまうからである。

反応の連鎖を絶ちきる必要があり、また、それは可能である。物理の世界には作用反作用の法則があり、これを否定することはできないが、人間の精神にはそれが可能である。要するに、反応しなければよいのである。しかし、これが実は大変に難しい。誰でも一度や二度は経験があるに違いない。抑えがたい興奮が自らの理性を破壊してしまうのである。では、どうしたら反応を抑制することができるようになるのか。

反応してしまう状況とはどのようなものか、という点から考えてみよう。それは、相手のやり口に怒りや焦燥感を覚えるとき、であるはず。しかも、そのやり口の正体が何であるのかわからないと余計に感情的になってしまうのである。したがって、まず、相手のやり口を見抜く目をもつことが必要になってくる。こちらを興奮させるような相手のやり口には、交渉の余地を否定するような硬直的態度^{注25}、こちらを不愉快・不安にさせるような言動^{注26}、こちらを攪乱させる虚偽の情報操作^{注27}、などがある。これらを、それとして見抜くことができれば、こちらが無用な興奮状態に陥らないですむはずである。

自らの身体的変化を見落としてはいけない。胃が痛む、動悸がする、顔が紅潮する、手のひらに汗をかく、などのサインに敏感になり、それを察知したら一息入れるべきである。こうした状態のまま反射的にものを言ったり、行動を起こしたりするのは避けなければならない。合理的で協調的な交渉を実現するためには、何よりもまず、自らの感情をコントロールすることが必要だからである。

(2) 言い返すな、歩み寄れ

自分の感情状態を整えることができたなら、次は相手（の感情）を穏やかにさせる課題に取り組む番である。聞く耳持たぬという態度を示す相手に対して、いくら熱心に理を説いても無駄である。そうした態度の背後には、不信・怒り・恐れといった感情があり、自らを不正の被害者として位置づけて固い殻に閉じこもっている。こうした状態にある相手に向かっていきなり議論で挑みかけても、言葉は相手に届かない。まず、相手の傍に歩み寄ることが必要なのである。具体的には LAA(Listen, Acknowledge, Agree)、つまり積極傾聴（アクティブ・リスニング）と受容表明（アクノレッジメント）と選択的同意（アグリーメント）の3点セットがここで重要になってくる。

積極傾聴は相手への歩み寄りの基本である。聞いてもらえているということは、話し手にとっては話せるということであり、感情をぶつけることができるということであるから、それ自体が満足に通じることである。聞いてもらうことで、攻撃性が低下し、より合理的な問題解決に前向きに取り組める

ようにもなる。しかし、相手が聞いてもらえているという実感をもてるように聴くのは、想像以上に困難な作業である。ただ適当に相づちを打ってお茶を濁していればよいなどという生易しい作業では、到底ない。聞いてもらっているという実感を与えるため、聞き手は、話し手の語る言葉をパラフレイズ（自分の見解や評価を付加せずに、相手の言葉を理解し要約して相手に語り返す作業）してみせなければならない。

この積極傾聴の作業があればこそ、次のステップである受容表明がうまく機能するのである。受け入れられたいという欲求は人間の根源的ニーズの一つである。ここで言うところの受容表明とは、あなたの言われていることも一つの正当な（ありうる）観点ですね、と受け入れることを示している。わかりますよ、そう考えるの…。ですよね、そりゃそうだわ…。ごもつともですよ…。こうして相手の語る物語をありうることとして認めることで、受容された相手は、今度は逆に、それ以外の別の物語もありうるということを受容する心理的余裕を持つことができるようになるのである。相手の感情に焦点を当てて受容表明すること、つまり相手が考えたり感じたりしているままに、そのことを理解できていると相手に示すこと、しかも表面的な言葉だけではなく表情や身振りや口調で、つまり体全体で示すこと、それが大切なのである。謝罪や遺憾の意の表明も受容表明になりうる。要は、心を込めて相手の傍らに歩み寄ることが大事なのである。

同意についても同じことが言える。対立する見解の相手とも同じように考えていることはあるはずである。その部分を捉えて同意してしまうのである。それすらほとんどないような場合には、パラフレイズしておいて、そういうことかと尋ねれば、相手の口からイエスという同意が返ってくる。イエスには不思議な力があり、それを積み重ねていくことで、受容表明の効果がもたらされるのである。さらには、対面する相手と同じポーズをとる、同じペースで話す、声のトーンを合わせるなどの「波長」にも留意するならば、それらもまた小さなイエスの積み重ねにつながり、相手の感情の壁をそれだけ低くすることができる。これらのことにも想像以上に大きな効果があるものである。

こうして相手が聞く耳もたずの態度を軟化させてきたら、そのときは自分の見解を語ろう。しかしここで大切なのは、相手の見解に理解を示した上で、

それに挑戦するのではない形での意見の表明にすることである。そのためには、相手の言葉を「バット（しかし）」で受けないこと。必ず「イエス…アンド（そうですね…それで）」の形で受け、自らの見解を相手の意見と併置する形で表明することに留意すべきである。関連して、いわゆるアイ・ステートメント（「私」を主語として語ることにより、相手を評価する言説や相手の見解に挑戦する形ではなく、もう一つのありうる見解の表明として自分の思うことを語れるようになる）の重要性にも着目しておきたい。

（3）拒むな、再構成せよ

自分と相手の感情問題が一段落したら、次は本来の問題解決（ポジションにこだわる相手をインタレストに指向した協調的問題解決へと導くこと）に進む。いかにこの問題に対処するか、その答えが、枠組み転換（リフレイミング）という概念である。陣取り合戦・綱引き・力比べのゲームを問題解決のゲームに枠組み転換するのである。そしてその手順は、適切な質問をすることから始まる。WHY? 「どうしてか?」と WHY NOT? 「どうしてダメか?」、WHAT IF? 「もしこうしたらどうなるか?」などの質問をすることによって、相手を問題解決ゲーム（インタレストをいかに満足させるかの知恵比べ）へと誘いこむのである。

WHY? の力。一つのポジションから動こうとしない相手に対しては、動こうとしないそのことに着目して相手のリアリティを（そしてインタレストを）探ることができる。あなたにとってはそれがとても大事なことのようにですが…、それが貴社の方針ならばきっと重要なことが盛り込まれているのでしょね…、何故（WHY）それほどに重要なのか教えてくださいませんか。せつかくの質問も皮肉に聞こえてしまっは逆効果である。声の調子や表情や身振りも言葉と一緒に相手に伝わることを忘れてはならない。

WHY NOT? の力。自分から進んでは語りたがらない相手であっても、提示された選択肢についての評価はすることが多い。そこで、こちらからインタレストを踏まえた提案をして、そのどこに問題があるかを尋ねる形は効果的である。自分のインタレストが他者に誤解されていると考える人は、それは違ふと訂正したくなるものである。WHAT IF? の力。そのようにして相

手が問題解決に動いてきたら、それではこうしてみてもはどうだろうと合意に向けた条件をいろいろに変えながら創意工夫の選択肢を形成していく。

相手の主張には理がないと考えても、それをいきなり拒絶するのではなく、それが公正であると仮定してその根拠を尋ねれば、問題解決ゲームへ向けた枠組み転換となる。また、こうした質問にイエスやノーで答えることはできないので、このことによって相手をノーから遠ざけることにもなる。相手はここで必ず考える。この考える時間が問題解決に向けて大きなインパクトになる。ここで何かが動き出すのである。したがって、先を急いではいけない。質問の後には、長い沈黙があるかもしれない。しかし、それは何かを生み出す沈黙である。一回の質問で十分な効果が得られないときには、二回、三回と質問を続けよう。このように相手に質問をし、その助言を求めることには、相手との信頼関係を築く効果もある。働きかけを続けることで、きっと何かが変わる、はずである。

相手が不誠実な交渉態度をとる場合（前述したような、交渉の余地を否定するような硬直的態度、こちらを不愉快・不安にさせるような言動、こちらを攪乱させる虚偽の情報操作、など）にも、枠組み転換が有効である。硬直的態度に対しては、一方的に突きつけられた期限を努力目標と読み替えるような、衝突ではないかわし方がありうる。攻撃的な言動に対しては、個人に向けられた矛先を問題への攻撃として、いわば相手の厚意としてとって、協調的問題解決の方向に転換する。相手が嘘をついている場合には、嘘であることが露見しない限り、枠組み転換は難しい。したがって、まずそうした嘘を見抜くことが必要であり、その後それを無害化するように試みることになる。ただし、相手を刺激するような指摘は避けるべきである。私に脅しは通用しないぞ、と言うのではなく、まさか私を脅そうとされているわけではないですよ、と。君は失礼だぞ、ではなくて、今日は何かいやなことがあったのですか、と。相手を責めるのではなく、相手のことをちゃんと見ているというメッセージを送ることが有効である。

（４）急かすな、道を作れ

第3の障害まで克服することができれば、合意はもうすぐそこにあると考

えたいところであるが、それでも相手が合意を拒むことはある。第4の障害（相手方にくすぶる不満）が合意を妨げている場合である。こうした不満の原因として考えられるのは、1. 結論を押し付けられたような感覚、2. 十分に考慮され尽くされていないインタレスト、3. 自分が代表する集団に対する体面、4. 限られた時間内で急がされる決断、などである。これらが合意の直前で、深い谷を形成する。そこに橋を架けるにはどうしたらよいか。急かすのは得策ではない。不満が大きくなるだけである。ではどのように架橋すべきか、それを考えてみよう。

一方的押し付けは禁物である^{注28}。意思決定過程への参加が重視される現代社会では、特にこの点を注意すべきである。こちらで決めた結論を相手に伝達するのではなく、相手の意見を求めてそれを結論に反映させる手順が尊重されなければならない。少なくとも選択肢を提示して相手から答え（意見）を引き出すなどの働きかけは必要であろう。

合理的ではないように見える相手にもそれなりの理屈があることを忘れてはならない^{注29}。それぞれのリアリティに敏感である必要がある。それとともに、誰にも共通に人間としての基本的欲求がある。あの女は金のことにしか興味がないなどと勝手に決めつけると、意外なところでインタレストを考慮しそこなうことになるかもしれない。また、二つの要求を両方ともに満足させることはありえないと速断してしまうのも危険である。両立不可能に見える要求を上手に組み合わせる方法についても十分に検討されなければならない。

一度出した要求を引っ込めるのは、立つ瀬がない、敗北である、と考える人は少なくない。交渉者はしばしばその背後にある勢力を代表しているので、その場合にはなおさら面目が立たない。彼らに理屈の通る退路を提供して名誉ある撤退を可能にしたり、彼らのために勝利の体裁を整えるなどの配慮をすることは決して無駄ではない。人間にとって、体面はそれほどに重要な関心事である^{注30}。

結論を急がされれば人間はパニックになる。合意は積み重ねていくことのできるものである。分割合意、仮合意、最終合意に至るまでの解約権の留保。こうした方法を必要に応じて用いながら、余裕をもって結論に至ることが大切である。急かされているという感覚は心理的負担をもたらす。そのような

ことのないように、むしろ意図的にペースを落とすなどの対応があってもよい。そうした明示的な意志表示のもとに、最終局面を急ぐことなく慎重に結論のとりまとめを行うのが望ましい^{注31}。

(5) 切れるな、道を示せ

合意というゴールの前に立ちはだかる最終バリアは、交渉を勝ち負けや力比べのように捉える粗野なゲームの実践である。第4の障害までクリアした交渉も、合意に至る直前で、この第5の障害によって闘いの構図に堕ちてしまうことがある。しかし、改めて言うまでもなく、闘いの代償は大きい。戦闘（バトル）には勝利できても戦争（ウォー）には負けることになるかもしれない^{注32}。交渉過程においては、力（パワー）は闘いのためにあるのではなく、合意形成に向けた梃子として使われなければならない。

具体的には、相手に現実を直視させるための働きかけがその例となる。合意に至らない場合にはどのようなことになるか、そのシミュレーションを試みるのである。このために、相手の現状認識を質したり、警告を発したりする。ただし、警告は脅迫ととられないように注意しなければならない^{注33}。脅迫は、相手のなりふりかまわぬ逆襲を招きかねないからである。

警告しても十分な効果が上がらないときには、こちらのボタンに見える形で示威することも考えなければならない。訴訟代理人を選任して訴訟の構えを見せる、交渉の席を立てて決裂も覚悟したことを示す、それまでは見せなかった衝撃的なデータを開示する、など。示威するだけでは効果がなければ、実際にボタンを発動することになる。ただし、その狙いはあくまで相手を交渉のテーブルに戻すことにあるのであるから、その発動は、相手側の力の行使を無力化する（力比べのゲームをしても交渉に勝利することはできないと相手に思い知らせる）ためになされなければならない。したがって、力対力の競争というよりは、正当性の誇示や、第三者との連携、世論の支持の獲得といった形でボタンの増強が進められるべきである。

つまり力を背景にして、合意することの利点を強調することにポイントがあるのであって、相手を屈服させる意図はないことを常に明示しておく必要がある。力まかせに事を運んではいけない。合意を押しつけてもいけない。

最終決断は、相手が自ら選び取る形にしなければならない。押しつけの合意は長続きしない（不安定である）。交渉の最終段階では、形成された合意が実際に実現されるかどうかという課題（インプリメンテーション）にも十分に気を配らなければならないのである。合意内容が実現されない場合への対処の仕方まで合意しておくことが求められる。それを不信の表れ、相手への攻撃ととられないように配慮しながら。こうして最後には笑顔の握手で交渉が終了する。そうあってほしいものである。

以上が、WUの示した「ノー（拒絶）を封じ込める」戦略の全体像である。WUは本書の最後で一つの逸話を紹介する。17匹の駱駝が遺言で3人の息子に残された。長男には二分の一、次男には三分の一、三男には九分の一。17は素数であるから、2でも3でも9でも割り切れない。困った息子たちに賢者が1匹の駱駝を与える。18匹について3人が遺言どおりの配分で遺産を受け取ると、合計で17匹になった。1匹を賢者に返して問題は解決した。数学的には何の不思議もない話であるが、これを交渉の話として考えるときには、はたして我々は、この18匹目の駱駝の存在に気づくことができるかと自省してみなければならないであろう。協調的な交渉を進めることでその可能性は大きくなる、WUはそう言いたかったに違いない。

5. ハッピー・エンディング

FUとWUの主張は以上のとおりである^{注34}。はじめに、FUの示した原則立脚型交渉の考え方が、合理的に交渉を進めるための新たな枠組みとして注目された。WUは、FUの議論を基礎としながら、それに独自の世界観を織り込んでいった。こうしたFUとWUの位置づけに見られる連続性と新たな展開を、前項における論点整理から読み取っていただけたであろうか。

最後に、両者の内容がどのように重複し交錯するのかを確認しておきたい^{注35}。まず、WUが着目した第①障害・第②障害とその克服についての議論（「やり返すな、一息入れろ」「言い返すな、歩み寄れ」）は、FUでは第1課題（人と問題の分離）において「認知と感情とコミュニケーションの問題」として捉えられており（「積極傾聴と受容表明の技術を修得して、相手方と

の間に問題解決のための協力関係を構築することができれば、「人」問題はひとまず解決である」とされている)、その中で相手の感情処理よりもまずは自分自身の問題に着目すべきであるとの言及も見られる。また、付加的な解説の第Ⅱ（相手が乗ってこないとき）においても、交渉柔術という耳慣れぬ概念の下にはあるが、反撃するな、拒絶するな、弁解（弁護）するな、という主張がなされている^{注36}。このようにFUの論述はWUのそれと内容的にはほとんど重なるものであるが、前項において詳しく見たように、WUのほうがFUよりも論点の抽出とその構成の点でより成熟したものになっている。たとえば、WUが、第②障害（相手の感情に対処する課題）に先行する問題として第①障害（自分の感情を制御する課題）を位置づけ、実体的交渉前の課題を新たな視点から再構成して議論していることは、この成熟性を示すものと考えてよいであろう。

また、WUの第③障害とその克服の議論（「拒むな、再構成せよ」）も、FUの第2課題（インタレストへの着目）と第3課題（選択肢の創出）においてすでに考察されていることがらである。たとえば、FUの「インタレストへの着目」において述べられているWHY?とWHY NOT?の話題は、WUの第③障害に対応した「拒むな、再構成せよ」の議論にも登場する。しかし、この議論の中心概念であるリフレイムという視点はWUに固有のものであり、しかもその（リフレイムの）具体的な進め方が詳細に論じられている点において、WUにはFUの議論を超えた独自性を見ることができるのである^{注37}。

本稿の後半（4.）では、こうしたFUとWUの連続性と独自性に着目しながら、両者の議論がどのように展開されているかを見てきた。そのことによって、リアリティの共有という課題に対して交渉という技術がどのように機能しうるのかを考察してきたのである。本稿の前半（1. 2. 3.）は、リアリティの共有ということの意義について考えるための前提であった。そもそも何が問題なのかを、我々の認知の普遍的な偏りに着目することから説明してみた。これらをつなげることで、本稿全体としては、紛争概念に新しい光を当てる一つの試みをしてみたということになる。

なお、当事者だけでうまく交渉が進まないときには、中立的な第三者が仲介して合意に向けて誘導していくというやり方もある。それを調停（メディ

ーション)と言い、中立の第三者は調停者(メディエーター)と呼ばれている。調停には調停独自の技法があるが、問題解決という観点から見たときには、基本となるやりとりは交渉過程の中にこそ存在する。交渉を円滑に進めていくための一つの実務的な方法が調停である、と言ってもよいであろう。したがって、制度としては、交渉よりも調停のほうに注目が集まることが多くなるが、トラブルや紛争処理の問題を読み解くためには、制度としての調停が扱う問題そのものの本質を、交渉という切り口から明らかにすることが重要なのである。哄笑。

注1：和田安弘『法と紛争の社会学』（世界思想社、1994年）第2章参照。

注2：正当化とはエクスキューズ（言い訳）のことでもある。その意味での正当化は責任回避の試みであり、可能であればその行為の存在自体を否定しようとする。それができない場合には、その意図を否定する。致しかたのないことであったと自らの制御不可能性を強調する。これにより行為者の主体的要因よりも、外的な環境要因に目が向けられることになるのである。ちなみに、相手の責任を迫る場合にはその逆となり、相手の制御可能性が強調されることになる。環境要因よりも主体的要因に目を向けようとするわけである。

注3：相手が直接的には人でなくても、こうしたバイアスが生じてくることがある。自らの無謬性の幻想の中にそれは現れる。こんなところに段差があるから転んだじゃないか。食器洗い機がないから台所が汚れた皿の山になってしまうじゃないか。という具合に所与の状況に自らの不始末の原因を転嫁する場合である。段差がもう何十年も前からあったとしても、食器洗い機がなくても台所がきれいな家はいくらでもあるのを知っていたとしても、我々がこうしたバイアスの虜になることは決して珍しいことではない。

注4：図1は次の文献からヒントを得て作成したものである。Keith G. Allred, Anger and Retaliation in Conflict (Morton Deutsch & Peter T. Coleman, ed., *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass Pub., 2000, Chap. 11).

注5：和田安弘「トラブルの展開」（和田仁孝他編『交渉と紛争処理』日本評論社、2002年）参照。

注6：この指摘（：「リアリティの共有」こそ紛争解決のためのキーワードであるということになる）が、本稿筆者の中心メッセージである。紛争解決の本質がこの指摘に込められている。そう私は考えている。ちなみに、トランセンド法という比較的最近の和解理論（その紹介として、井上孝代『あの人と和解する』集英社新書、2005年、参照）においても、そこで言われていることの本質は、ここで指摘したこととまったく同一である。

注7：和田安弘「日常の中の社会学・崩壊編」大阪女子大学人間関係論集19号（2002年）参照。

注8：宮原哲『入門コミュニケーション論』（松柏社、1992年）、深田博己『コミュニケーション心理学』（北大路書房、1999年）、など参照。

注9：このことは検証の問題ではなく、論理的に真なのである。イメージとして、例

えば、横山秀夫『半落ち』（講談社文庫、2005年）藤林圭吾の章、参照。

注10：「同じ」ものを見た人が同じものを見てはいなかったという不思議を説明するのに、講義で映画「羅生門」を例として取りあげたことがある。これと微妙に異なるのが、そもそも「同じ」もの自体を見ていないのに見ているような気になっている場合である。実際にはそうした事例のほうが多いのかもしれない。例えば、角田光代『空中庭園』（文春文庫、2005年）参照。

注11：簡潔な解説として、Kelly G. Shaver, *An Introduction To Attribution Processes*, Winthrop Publishers, Inc., 1975, 参照。ケリー自身の論稿としては以下のものを参照した。(1)Harold H. Kelley(1967), *Attribution Theory in Social Psychology, Nebraska Symposium on Motivation, 1967*, 192-240. (2)Kelley(1971), *Attribution in Social Interaction*, in Edward E. Jones et al. (ed.) *Attribution*, General Learning Press, 1971,1972. (3)Kelley(1972), *Causal Schemata and the Attribution Process*, in Jones et al., *ibid.* (4)Kelley(1973), *The Processes of Causal Attribution, American Psychologist, 1973*, 107-128. また、ケリーなどの古典的知見から20世紀末までの帰属理論の概観として、蘭千壽・外山みどり編『帰属過程の心理学』（ナカニシヤ出版、1991年）参照。

注12：3次元の組み合わせに言及のある邦文献として、安藤清志他『社会心理学』（岩波書店、1995年）があり、本稿本文に述べる「I高高低」の特徴を「外的帰属」に、「VI低高低」の特徴を「内部帰属」に求めている（p.25）。本稿では8通りのパターンすべてに注目してみた。

注13：以下に紹介するのは2005年度社会学特殊講義における学生レポート（作：安永南）の一部である。アトリビューションとその認識過程に対する考察の具体例として、実際に思考を進める際の優れた参考になるとと思われる。（なお、〔 〕内の文言は本稿筆者による補足である。）

甲（女子）はA（同学年の男子）のことは見ると「顔が赤くなってしまう」。このことに関して、甲は「なぜだろうか？Aのことが好きだからだろうか？」と思い、いろいろ考えてみた。①弁別性〔特定性〕：甲はB・C（同学年男子）を見ても顔が赤くなるか？→No〔→特定性・高〕、②一貫性：甲はAとどこで会っても顔が赤くなってしまいか？→Yes〔→一貫性・高〕、③一致度〔共感性〕：乙・丙（同学年女子）もAを見て顔が赤くなるか？→No〔→共感性・低〕。このとき〔以上の①②③から〕、甲がAのことは見ると「顔が赤くなってしまふ」のは〔甲の〕属性〔に起因することがら〕であり、〔甲は〕Aのことが好きだ、というように判断できる。〔しかし、以上の3要素のどれか一つでも変われば、以下のように結論は違ったものになる。〕もし①がYesならば、甲は男子が苦手〔という属性をもつ女子〕なのかもしれない。よって、〔甲は〕Aのことが好きなわけではない、と判断できる。②がNoならば、甲は家の近くのスーパーにジャージで買い物に来ていたところをAに見られて（外的状況）、〔恥ずかしくて〕顔が赤くなってしまったのかもしれない。よって、このときは、甲がAが好きだ、とは判断できない。③がYesならば、Aが破廉恥な格好をしているので甲の顔が赤くなったのかもしれない。よって、このときは、甲がAが好きだ、とは判断できない。〔ただし、甲も乙も丙も皆が、Aのことを好きなかもしれないという可能性は残るが。〕

以上の引用に示されているのは、本文で述べた8通りのパターンのうちの第II（高高低）であり、主体と対象の連関（：甲はAのことが好きだ）が推認されるケースである。3要素を一つ変えた場合には、「低高低」→連関の消滅（主体の特異性：甲が男子一般を苦手としている）、「高低低」→主体と対象の条件付連関（：連関は存在するが限定的）、「高高低」→対象の特異性（：甲に対しては誰でも顔を赤らめてしまう）となる。すでに本文において述べたとおりであるが、具体的ストーリーを想定して考察を進めることで、アトリビューションの考察をこのように身近なものにすることができる。

注 14: Roger Fisher & William Ury, *Getting To Yes*, Random House, 1981, 1991. William Ury, *Getting Past No*, Bantam Books, 1991, 1993.

注 15: 我が国においても、交渉に関する学問的関心は高まりつつあるように思われる。様々な交渉に関する議論を法的な視角から整理したものとして、太田勝造・草野芳郎編『ロースクール交渉学』(白桃書房、2005年)参照。

注 16: この問題についての詳細は、認知療法に関する文献を参照。たとえば、Dennis Greenberger & Christine A. Padesky, *Mind Over Mood*, Guilford Press, 1995.

注 17: 人間の基本欲求については、マズローの5段階欲求説と無名社会学者のSMAP図式に注目しておきたい。それぞれ次の文献を参照。A.H.マズロー『人間性の心理学(改定新版)』(産能大学出版部、1987年)。和田安弘「日常の中の社会学・崩壊編」大阪女子大学人間関係論集19号、2002年。

注 18: アイデアを出し切るために用いられる手法がブレインストーミングといわれる自由討議の機会である。言質を取られることのない自由な発言は、たとえその発言自体が選択肢そのものとならなくても、それが新たな選択肢を導くヒントになる可能性を秘めている。したがって、自由な発言の機会を設けることには大きな意味があると言えよう。

注 19: ここでは、交渉の可能性を広げるために、種々の条件付き合意(たとえば、手続きに関する合意、不一致箇所の合意、期限を限った合意、第三者の裁定を求める合意、部分的合意、原則合意、など)も選択肢として視野に入ってくる。しかし基本的な枠組みとして用いられるのは、<表面化した問題→問題の原因分析→対応指針→対策(実施策・具体策)→表面化した問題への適用>といった一連の思考回路であり、これが選択肢拡大のために用いられる基本戦略となる。

注 20: 双方の違いを活用することで合意を導く方法(ダブルテイリング)はその応用であり、一方にとっては受け入れ可能で他方にとっては魅力的な案を探せば、相違は合意へと導かれる。たとえば、分割払い方式(一括払いよりも多く払うことになるが今すぐ商品を手に入れる買主と将来的にはより多く受け取れる売主の関係)はこの例である。もっとも、通常は、信販会社が間に入ることで両者の法的関係はさらに複雑になるのであるが。

注 21: 相手の身になって考えてみることは、解決に向けての重要な糸口になりうる。たとえば、その相手に影響を与える人間が背後にいる場合など、そのような配慮がなければ交渉は進展しない。相手にとってのネックは何か。そこに留意することで、受け入れ可能な選択肢(解決案)は何なのかも明らかになってくるのである。

注 22: 最近の例では、2005年のいわゆる「6カ国協議」におけるアメリカと北朝鮮の交渉態度がこの例となるであろう。協議がまとまらないときの北朝鮮のバトナ(暴発)はアメリカ側のバトナ(発動困難な軍事行動)に比べ、何倍も強力であることは誰の目にも明らかであった。

注 23: FUが「柔術」と呼んだのは、国際化した「柔道」のイメージではないことを示したかったからかもしれない。相手の力に抗わずに、むしろその力を味方につけて、柔よく剛を制す。おそらくこれが彼らの「柔術」のイメージである。ちなみに、最近の柔道(特に、国際大会でのそれ)は、明らかにこのイメージからは程遠いものである。

注 24: FUはここで「脅迫(こうするぞ)」と「警告(こうなるぞ)」の区別に言及して、後者は有効な交渉技術であるとしているが、その区別についての言及は短く、その重要性は伝わりにくいものと思われる。後出、本文4-2.(5)、および注33参照。

注 25: ストーンウォール作戦と呼ばれるものがこれに該当する。妥協の余地は一切ないといった態度を崩さずに相手に一方的に譲歩を迫り、合理的な交渉の進展を妨害する。

注 26: 気弱な相手をビビらせる、侮辱する、困らせる、などの攻撃的なやり口である。

少し注意して周囲を見回せば、どこにでもこのような例は発見できるであろう。

注 27: 例えば、訴訟にすることも考えている（そうすれば結論が出るまでに時間がかかり、あなたの望みはかないませんよ）という「脅し」と、でもご心配なく（私から訴えたりすることはありませんよ）という恩着せがましい「騙し」などによって、もしこれを見抜く目をもたないならば、人は容易にその感情を弄ばれてしまうことになるであろう。

注 28: 議論の中で、慎重な発言者は、自分の発言の前に必ず「〇〇さんも言われていたように」という類の枕詞をおくことを忘れない。小賢しいテクニックではあるが、これによって自分の意見だけを押し付けているのではないという印象を残すことはできる。こうしたことの積み重ねが大きな結果をもたらすことに注意したい。

注 29: 人質を取る人間の行動は合理的ではないかもしれないが、人質解放の交渉における判断は合理的になされるのが通常である。非合理の連鎖を根拠なく想定してはならない。

注 30: 体面・面子・体裁の重要性がどのような文化相対性を示すのか、また文化横断的にどのような一般化が可能であるのか。これに関連して、帰属集団や個人の業績や功労を称える・称えられるということの意味は何なのか。これらのことを人間学や社会心理学的観点から経験的に研究することの意義は大きいといえよう。興味深い事例研究として、浅見雅男『華族誕生：名誉と体面の明治』（中公文庫、1999年）参照。

注 31: この教訓を考えると、思い出すことが一つある。昔むかし、日本の社会が経済の高度成長を遂げる前の頃、慌てる乞食は貰いが少ない、などと言ったものである。急がば回れ、もよく言った。そして後者は今でも耳にする言葉であるが、前者の箴言はあまり耳にすることがなくなったように思う。もはや、乞食は死語になったということだろうか。いずれにしても、ここで言われていることは、その「慌てる乞食は貰いが少ない」という発想に通じるように思われる。

注 32: 現在（2005年）のアメリカにおけるイラク戦争の位置づけは、この例である。ブッシュ大統領は、戦闘に勝利しながら、戦争には（国内世論、国際世論との戦争にも）勝利できないでいる。

注 33: 警告（ウォーニング）は自動詞的・客観的・中立的であり、脅迫（スレット）は他動詞的・主観的・対立的である。前者は、こうなりますよと事前に注意を喚起しているのであり、後者は、こう（いう否定的なことを）しますよと意図的な行為を予告しているのである。日常の何げない会話の中にも、話者は警告のつもりで語っても受け手はそれを脅迫ととって心を痛めるやりとりがある。この二つの違いに敏感になるだけでも、コミュニケーション・スキルは1ランクアップするはずである。なお、前出注 24 参照。

注 34: 参考のために、同じ題材を扱った 2005 年度社会学特殊講義の学生レポート（作・中村麻希）の一部分を以下に紹介しておきたい。厳密に言えば不正確な部分もあるが、FU の議論が上手に整理されており、本稿の硬い文章より、はるかにわかりやすいと感じられる方も少なくないのではないだろうか。（なお、〔 〕内の文言は本稿筆者による補足である。）

講義で取り上げられた「Getting To Yes」の内容について、学んだことを述べたいと思う。まず、否定されるべき交渉方法、つまり立場に基づく駆け引き交渉についてである。これは例えばアルバイトの店員と店長の間での、「時給を〇〇円値上げしてほしい」「それは無理だ」というような場合の交渉である。お互いこの立場〔ポジション〕にこだわっていれば、やがて双方が納得のいかないまま金額を下げて〔譲歩して〕妥協するか、こんな安い給料では働けないと店員が辞めるか、文句があるなら辞めてくれと店長が言い出すか・・・いずれにしても、あまりよい結果は望めないだろう。立場に固執すればするほど、当事者の関心事はなおざりにされる。結局、お互いに納得のいかないか決裂するかのどちらかになるのである。なぜ時給を上げてほしいのか、

その背後にある当事者の興味や関心に注意を払い交渉に臨まなくてはならない。つまり、立場にこだわるのではなく、常に利害〔インタレスト〕に焦点を合わせなくてはならないのである。そして、交渉をスムーズに終わらせたいから、人間関係を険悪なものにしたくないからといって、相手の言い分に従い、譲歩して解決をはかっているとはいけないという。その方法では、解決までに要する時間は短いかもしれないが、一方だけが妥協して不利な条件をのんでしまうのは、よい解決方法とはいえないのである。相手につけこまれ、明らかにこちらが不利な立場や条件を受け入れなければいけなくなってしまうのである。これは避けなければならない。また、現実〔リアリティ〕は人の数だけあるのだから、相手がそのことをどう捉えているか、相手の頭の中〔で起きていること〕を重視するということが、紛争解決においては重要である。想像力が必要であり、難しいことではあるが、交渉をスムーズに解決に導くには、このようなことが不可欠になってくるのである。そのためには、お互いによくコミュニケーションをとることが大切であると思った。日本人は、黙っていても相手がわかってくれると思いがちである。これは相手の心を察することが美徳であると考えられているからであろう。しかし、相手の心というのはコミュニケーションなしでは本来よみとりにくいものであると思う。熟年離婚が増えているのは、まさにその食い違いが原因であることが多いであろう。夫は「何も言わなくても妻は分かってくれていると思っていた」というが、妻は何を考えているのか分からない夫に愛想をつかして離婚にふみきるというケースが多いという。やはり、言わなくては分からないのである。だから、交渉の場においては、より良好な関係を築きつつ、コミュニケーションを図り、解決へと導くことが理想的であると分かった。だから、事前に友好関係を築いたり、また相手との「共同作業」として交渉をすすめたりすること〔協調的問題解決〕が大切なのである。確かに、一方的に交渉をすすめられると納得できない気持ちが残るとするのはよく理解できる。「○日に△に遊びに行くことになったけど、来れるよね？」といわれるよりは、「どこかに遊びに行きたいよね。いつ空いてる？」といわれるほうが、自分のことを考えてくれていると感じ、うれしく思うだろう。〈改行〉また、交渉において重要なことは、相手の感情問題を解消させることであると学んだ。相手に不満をためこませないように働きかけることが必要なのである。そのためには、相手だけでなく、自分も人間であることを認識したうえで、お互いの感情や状態を理解し、相手の言い分を聞き〔積極傾聴〕、感情的になっても決して反撃せず、こちらも隠さずどう思っているのかを伝える。そして必要なときには謝ることもいい方法なのである。謝ったらこちらの非を認めてしまい、弱い立場になってしまいそうに思うが、そうではないということを学んだ。〈改行〉交渉において重要なことは、交渉における基本的問題は表面に出た立場の衝突にあるのではなく、根底にある各当事者の要望、欲求、関心および懸念の衝突にある、ということである。願望や関心が利害であり、それは表向きの主張の背後に隠れた動機である。だから、交渉においては、自分の利害を具体的に相手に伝え、また相手の利害を認識していることを伝えること〔受容表明〕が重要であるとしている。意外だったのは、金額に関わる交渉でさえも、背後にはそれ以外の利害がありうるということだった。金銭の交渉はそれだけの問題と考えがちだが、精神的な安定がほしかったり、認められているという安心感を得るためだったり、その他の要因が関係している場合が多いというのである。だから、その人が、その立場をとるにいたった動機の部分をしっかりととらえることがとても大切なことなのである。〈改行〉また、交渉において、多くの選択肢をもつことも重要である。しかし、交渉に関与しているものは、その必要性に無頓着な場合が多いという。これはなぜなのか。選択肢を多数用意するのを妨げる大きな障害として4つのことが挙げられている。結論を急ぎすぎること、たった一つの正解を求めてしまうこと、パイの大きさを一定だと考えてしまうこと、相手のことまで考える余裕がないと考えてしまうことである。つまり、紛争解決には頭のやわらかさ、柔軟性をもって考えるというこ

とがとても大切であるということである。いかに感情的なものを廃して、つまり紛争における緊迫感や、相手への憎悪などを抜きにして冷静に、客観的に考えることができるかが、交渉において重要なのではないかと思った。そして、これらの障害を取り除くためには、後で決める〔決めるのは後でよい〕という心がまえで臨むこと、オプションをふやすこと〔問題と対策の連関を理論と実際の両面から再構成すること〕、双方の利益を追求すること、相手が決定〔決断〕しやすい方法を見つけてやることが重要であるとしている。自分だけの狭い主張に閉じこもってしまうのではなく、相手のことを視野にいれ、相手とともに解決するという姿勢が、お互いが納得するよりよい解決へと導く一歩なのである。〈後略〉

注 35: WU の考えた 5 つの障害をもう一度ここで確認しておこう。①Your Reaction (やり返したい衝動、自分の中にある問題) ②Their Emotion (相手側の敵対的感情、恐れ・敵意・怒り・不信・・・) ③Their Position (相手側のポジションへの固執、視野狭窄) ④Their Dissatisfaction (相手側にくすぶる不満、体面へのこだわり) ⑤Their Power (相手側にある力への過信)。

注 36: ちなみに、FU の付加的解説の第Ⅲ (汚い手口を使われたとき) で述べられていることも、WU の第①障害とその克服についての議論 (「やり返すな、一息入れろ」) の中で指摘されていること (相手の手口を見抜くことで不用意な反撃を抑制できるようになる) と内容的に重複するところがある。FU の付加的解説第Ⅲが感情処理のコンテキストで語られたものではないので、本文で注目した感情処理をめぐる WU と FU の叙述の対応関係を明確にするために、この重複については、本文ではなくここに注記するに止めた。

注 37: WU が着目した第④・第⑤障害とその克服についての議論 (「急かすな、道を作れ」「切れるな、道を示せ) については、FU の第 3 課題 (選択肢の創出) 第 4 課題 (客観基準の堅持) および付加的解説 I (パワーの差が大きいとき) Ⅲ (汚い手口を使われたとき) の中に関連する議論が散見されるが、第①・第②・第③障害とその克服についての議論に関して本文で述べたような FU と WU の間の明瞭な対応関係を見出すことはできない。

(2005 年 12 月 26 日受理)

Sociology in Everyday Life, Reconciliation

—The Old Man's Conflict Resolution—

Yasuhiro Wada

The processes of attribution and negotiation are discussed in the light of conflict resolution. Conflicts stem from our biases concerning the causes of the problems. We tend to attribute to others the consequences that are inconsistent with our own interests, and vice versa. This article, referring to two basic books, *Getting To Yes* and *Getting Past No*, stresses the importance of sharing our realities to attain the favorable and satisfactory result through negotiation.