

# 人類の発展における交渉の役割と交渉のタイプ

芦原直哉

## 要旨

本稿の目的は交渉が人類社会発展に果たしてきた役割を明らかにし、その歴史認識に立ってこれまでの交渉の定義を見直し、21世紀の社会が正しく発展していくための交渉のタイプを明示することにある。

最初に、人類の発展は協力関係による分業の歴史であり、分業を成り立たせることを可能にしたのは人類が営々と行ってきたコミュニケーションとしての交渉であることを論ずる。次に、その歴史的認識を踏まえこれまでの交渉についての定義である相互の妥協に基づく分配という定義ではなく、新しい定義として「交渉とは、複数の交渉当事者が共通目的を達成するために、コミュニケーションを通じて協力関係を構築し、協働によって価値を創造し双方の問題を解決することである。」とした。最後に倫理観と交渉者双方の交渉目的と利害の関係軸を使って5つの交渉タイプに分類して今後のあるべき交渉タイプを模索した。

結論として、社会の協力関係に基づく分業という観点に立ち返り、従来の交渉タイプである分配型交渉を利害交換型交渉へ、更には共利協働の理念に基づく問題解決型交渉及び最高レベルの交渉である価値創出型交渉に転換するべきであると論じる。

キーワード：協力関係、相互互惠関係、分業、共利協働型交渉

## 1. はじめに

日本において、交渉学は未だ学問領域として確立していないのが現状である。欧米では多くの研究がなされているが、日本においては交渉学の講座が導入されている大学も未だ少ない。MBAコースにおいても欧米では必須であり人気科目であるネゴシエーショ

ンが残念ながら日本ではほとんどカリキュラムに入れられていない。

その理由として日本では交渉に対してはある種のバイアスを持ってみられてきたことがあげられる。そのバイアスとは交渉学ではなく交渉術であるというものである。交渉は単なるテクニックであって科学ではないという考え方が今も根強いのである。

一方、現代社会において誰一人として交渉を行わずして生きていくとはできない。当然であるが、交渉なくしてビジネスは成り立たない。人類が地球上で現在の繁栄を築くことができたのも、実は人類が無数の交渉という行為を積み重ねてきた結果である。そして人類の発展とともに交渉もそれぞれの社会の制度、価値観を反映して発展してきたのである。

本稿は、交渉と人類発展の関係を分析することにより交渉の社会的、経済的位置づけを明らかにすると共に、ますます重要性を増す交渉を5つのタイプに分類して分析し、今後の社会発展にとって最も望ましい交渉タイプを見出そうとするものである。

## 2. 人類と交渉の発展段階

交渉は過去の事実関係や今後の予測に基づいて行われるものである。従って、過去の記憶と未来について思索能力が必要不可欠となる。人類が持つ他の動物と異なる能力のひとつに未来への思索がある。この能力を身につけたことによって、人類は地球上において繁栄を築くことができた。未来への思索を可能にしたのはいうまでもなく言語である。人類は言葉を用いることによって、頭脳の中に情報を整理・分類することを可能にし、空間と時間が結びついた4次元の世界の思考を可能にしたと考えられる。

他の動物は目の前の利益しか考えることができないが、人類は過去の事実を記憶・整理し、未来を予測する思索能力を身につけたことによって、お互いに協力し合うことで将来大きな利益を双方が得ることができることを想像できるようになった。人類は未来の思索によって、相互互惠関係を理解し協力関係を構築することが将来大きな利益をもたらすことができることを学びとり、牧畜・農業という長期スパンの行為を協力して行うようになったと考えられる。

人類はその後も次々と革新を起こして繁栄を築き上げた。トフラーは「第三の波」(Toffler, 1980)において人類の三つの波(大きな変革)について述べている。これらの変革を成しえたのはこの能力を身につけることができたからである。

### 2-1 人類と交渉

天照大御神を天岩戸から出したのも一つの交渉であり、交渉は神代の昔からあった。神話は後世の人々が創作したことであるが、実際に人類が交渉というものを行うように

なったのはいつごろからであろうか。

交渉というものが部族の中で行われ始めたのは人類が牧畜・農業を始めた時からであると考えられる。人類が狩猟を行っていた時代においても、部族の中での協力関係や雄雌の役割分担のためのコミュニケーションがあったであろうと想像できるが、他の高等動物とそれ程の違いはなかったと思われる。人類は牧畜・農業を始めたことによって、広範な協力関係を必要とするようになったため、交渉が必要となっていったと考えられる。

その後のトフラーのいう三つの波 (Toffler, 1980) は以下の通りである。人類はこれらの波を越えて発展してきたのだが、その波を越えるごとに交渉の役割は質を変え、そしてその重要性が増大していった。第三の波では人類の価値観は多様化し市場は世界的な拡大とともに細分化して、益々複雑かつ高度な交渉が求められている。

- 第一の波 (農業の開始)
- 第二の波 (産業革命による産業化)
- 第三の波 (情報産業化・知識産業化・サービス産業化等)

以下、これら人類が行ってきた大きな革命による人類の発展について交渉という切り口で分析し、交渉がそれらに果たした重要な役割について考察する。

#### (1) 狩猟時代

農業を始める前の人類は言葉の能力を備えたことによって、他の動物と比べると役割分担などを行うことによってより効率的な狩猟が行われていたと想像できるが、基本的には他の動物とほとんど変わらない。クジラが群れで協力して魚を追い込んで捕獲するといった程度のものである。

基本的に動物の世界に交渉は存在しない。未来のことに思索が及ばない動物にとって目の前の獲得物を譲り合うことはない。食うか食われるかの世界であり力の強いものが獲物を独占し生き残るのである。譲るのは本能によるところの子孫を残すための行為、例えば子供へ餌を分け与える行為等だけである。

類人猿などの群れにみられるリーダーや雌雄の役割については、動物の本能的なものであり人類が築いた協力関係といったものとはいえない。従って、群れの秩序や役割は交渉ではなく単純なパワーバランスで決定されることが考えられる。

#### (2) 農業の開始

人類が農業を行うようになったのはおよそ1万年前のことである。これは人類にとって非常に大きな革命であり交渉の始まりであった。牧畜・農業を行うようになったのは、前述のとおり言語によって未来への思索が可能になったからである。人類は部族構成員が協力して牧畜・農業を行い収穫時には部族全員にとって大きな価値を生むことを認識

することができた。それによって、牧畜・農業を行うことが可能になったのである。

人類はお互いの協力関係のもとに役割分担を行い、収穫物を部族の構成員で分配した。牧畜・農業は長期間にわたって種をまき、水や肥料をやり、収穫をし、備蓄し、分配するというを行わなければならない。その間、他の動物や他の部族から家畜や農作物を守り、時には他の部族とも協調して無駄な争いをなくすことも必要となった。

農業を行うには、お互いに協力し合って役割分担をし、収穫においてはルールに従って分配するという共同組織体における暗黙の了解が必要となる。このようにして、牧畜・農業は共同体組織における暗黙の了解、そして組織が大きくなると明確な決議によって意思決定される社会へと変革していったと考えられる。

このように共同体組織においては組織行動のために意思決定が必要となる。狩猟時代においては（暴）力が群れをコントロールする力の大部分を占めていたと思われるが、牧畜・農業社会においては分業による役割分担が明確になってくる。そうなる経験から得た知識の束と共同体組織が決めた法（ルール）がパワーを持つようになる。そのルールを決定し、そのルールに従って農業生産活動を行うには集団内の意思決定を必要とし意思決定交渉が不可欠となってくる。こうして狩猟時代には必要としなかった交渉が牧畜・農業時代には重要となったのである。

人類は農業開始後約1万年に渡って発展してきた。協力関係による分業は飛躍的に生産性を高めたのである。その結果、18世紀初頭には世界人口は約7億人に達し1万年前から約100倍に増加した。人類はその間、貨幣を考案し流通させ、各地には市場ができて交易が広がった。部族での自給自足という協力関係から徐々にあるが地域間の分業による協力関係へと拡大していったのである。そして、古代ギリシアでは都市国家が発達し、その後ローマ帝国といった巨大な国家が出現して群れ社会から都市、国家へと組織が拡大していった。このような巨大国家組織の誕生は武力によるものであったが、その裏では必ず交渉を必要とした。部族内の意思決定交渉から、部族間、都市間、国家間レベルの取引交渉、政治交渉へと交渉のレベルも高度化が要求され発達していったと考えられる。

産業革命までは共同体組織は巨大国家へと発展していったが、基本的には農業をベースとして成り立つ社会に変わりはなかった。国家は軍隊を組織して敵国から自国民と自国の産業である農業を護るという構図は部族間のそれと基本的には何らかわりはない。国家は強力な軍隊を持つことによってその統治者は巨大な（暴）力＝パワーを持つことになる。そしてパワーは自国民にも向けられることになる。

### (3) 産業革命

次に社会構造を大きく変革させたのは産業革命であった。18世紀後半にイギリスで起

こった産業革命は、蒸気機関の発明による動力源の革命により鉱工業の大幅な発達と、蒸気機関による鉄道の発達による交易の地理的拡大をもたらした。産業革命以前の鉱工業は家内工業が中心であったが、この革命は工場での大量生産を可能にした。

それまで統治にかかわる王、貴族、軍隊など統治する人々と統治される地主、農民から成り立っていた社会に、土地を離れた都市の工場労働者、企業経営者という階層ができてきあがり徐々にその割合を増し社会の大きなパワーを持つようになった。

工場の大規模化によって、組織は益々分業化され細分化されそして専門化していった。アダム・スミスが国富論の第1章に分業を取り上げ、「労働の生産力最大の改良と、それがどこに振り向けられたり、適用されたりするいっさいの熟練、腕まえ、判断力の大部分は分業の結果であった」と論じているように分業が生産性を飛躍的に高めていった(Smith, 1776, P23~36)。それまでの自給のための生産活動や労働は交換のための生産活動であり労働に変化していった。そして分業は分業単位間において必ず取引交渉を必要とし、取引の前段階である組織の意思決定における交渉をも必要としたので、交渉が果たす役割は重要性を増した。

このようにして、社会はテンニエスがいうように農業を中心とし血縁を中心とした共同体組織であるゲマインシャフトから契約で結びつくゲゼルシャフト(Tonnies 1887)へ移行した。このシフトによって社会的な共感といった人間的な結びつきは薄れ、利害関係で結びつく社会つまり契約社会へと大きく変化していったのである。

工業化した社会は分業化によって労働が分割された。一個の商品に無数の労働価値が混在しそれが市場で交換される。全ての個人及び企業は取引を通じて対価と利潤を求めて行動する。そして全ての取引に先立ち契約と契約を成立させる為の交渉が行われる。契約社会は交渉社会と言い換えることができるのである。

更に株式会社という法人組織による資本主義制度がそれを助長した。19世紀後半には法律によって人格を認められた有限責任による株式会社の設立ブームとなった。株式会社はより多くの投資家から資本を集めることを可能にし、企業組織の大型化の大きな要因となった。企業組織の大型化は多数の株主、雇用者、顧客やベンダーといったいわゆるステークホルダーを増加させ、企業における交渉対象者及びその機会と必要性が大幅に増加することとなった。

本格的な産業化は19世紀末のアメリカで起きた第二次産業革命であった。企業組織は更に巨大となり、今日では数十兆円の売上と数十万人の従業員を雇用する超大企業組織が現れている。交通機関は鉄道から飛行機へと移り地球を益々小さくした。

資本主義を支えたりベラル・デモクラシーの思想も市場における自由な取引を助長させ交渉の場を拡大させる大きな要因となった。また、ルソーなどによる社会契約論の考え方がフランス革命の引き金となったといわれているが、封建的な王制に代わって契約

によって成り立つ自由で民主的な国家の樹立は権力による統治から契約による法治国家へと変貌した。自由で民主的な国家は国民の意思をはかる意思決定システムを必要とし、政治・行政全般において広く民主的な意思決定交渉が行われることになったのである。

#### (4) 情報革命

20世紀後半におきた大きな波もまた産業構造を大きく転換させることとなり、その結果交渉の質を変え、高度な交渉が求められることとなった。

工業化初期の社会は商品が未充足の時代であり、造れば売れる時代であった。商品は過剰なところから市場を通して不足しているところへ供給されるという単純なものであった。しかし、資本主義が成熟し物が溢れてきた1970年代以降は、完全な買い手市場となった。この売り手市場から買い手市場へのシフトは生産技術以上にマーケティング技術を要求した。価値創出のためには情報や知識といった要素が重要性を帯び情報や知識こそが競争優位の源泉となった。ICT革命はそれを可能にし、産業構造は知識産業化、サービス産業化していった。

買い手市場はこれまで売り手が持っていたパワーバランスを買い手へシフトさせ、取引交渉を単なる価格交渉からより複雑なものへと変化させた。企業は消費者から選ばれる存在となり個々の顧客のニーズをとらえた提案を行わない限り取引交渉で勝利し競争に勝ち残ることはできなくなったのである。

ICT革命はこれまで売り手に偏重していた情報格差を買い手にバランスさせた。工業化社会は規模による効率が重要であったが情報化された社会においてはネットワークが重要なファクターとなった。そして、インターネットを通じたネットワーク型のコミュニケーションシステムは生産者（売り手）と消費者（買い手）を瞬時に結びつけることを可能にしたのである。売り手も買い手も誰でもが市場に参入し、市場を創造することができるようになった。そしてネットワーク化は多くの新しいビジネスモデルを出現させた。交渉もまたネットワーク型社会に合致したタイプが要求されているのである。

### 2-2 分業と交渉

人類の発展についての考察により、協力関係の構築による分業体制と分業を支えたコミュニケーションとしての交渉の重要性が見えてきた。ここで分業と交渉の関係について更に深く考察し、分業の果たした役割とともに極端に細分化された現代の分業体制のマイナス面も指摘して今後の交渉の在り方の方向性を探る。

今や人類は高度な分業の結果、一人では決して生きていけない「社会的存在」となっている。人類は分業によって飛躍的な生産性向上を成し遂げたが、同時に人間性の崩壊の原因ともなった。ゲマインシャフトの時代には共同組織体の中で個人の参加意識、充

実感、達成感あるいは帰属意識といったものを得ることができたが、高度に分業体制が発達した契約社会であるゲゼルシャフト社会は、資本と利潤の論理で動き個人が組織の一つの歯車となって人間性を喪失してしまうという現代社会の深刻な病理を生み出してしまっている。

#### (1) 分業と生産性

人類はアダム・スミスの論ずるとおり分業を行うことによって生産性を高めてきた。農業時代においてはそれぞれの役割分担を行うことで、一人で耕作するよりもずっと大きな収穫を得た。しかし、初期の農業社会における分業はそれほど明確なものではなく、分業というより共同社会であった。

分業が本格化したのは、産業革命以降である。テーラーの科学的管理法や職能別組織（Taylor 1911）は専門化を原則とした分業のための理論及び組織であった。また、実際に自社の工場で実践したフォードの動く生産ライン＝コンベアシステム（Ford 豊土栄訳2000）といった分業のための手法が次々と考えだされて分業体制が進化していった。

これらの工業化に伴う分業システムはそれまでの家内工業的生産に比べて生産性を飛躍的に向上させた。数人で1台の車を造るよりも、動く生産ラインにそれぞれの専門化した工員が専門の担当を受け持って流れ作業を行うと生産性は飛躍的に上昇する。事実、フォードはベルトコンベア方式でT型フォードを1909年から1916年の8年の間に生産台数を1万8千台から78万台に増やし、価格を950ドルから360ドルに下げた。一方、賃金は日給平均2.4ドルから最低5ドルへと2倍以上に改定した（Ford 豊土栄訳2000 P105－106, P196）。人間が歯車化し人間性の崩壊という面での問題はあったが、それを上回る大幅な生産性向上を達成したのである。

更に企業組織の巨大化による分業は現代の企業に見る様にマネジメントを専門に行うホワイトカラーという階層を生みだした。彼らの役割は分業をスムーズに実施するためのマネジメント及びサポート機能であり、業務のほとんどの部分は企業内部の意思決定、外部との取引、あるいはコンフリクトの解消などの交渉に費やされている。

#### (2) 分業と交換

社会的に分業化が進むと、市場による交換なしでの自給自足的な生活からはほど遠くなっていく。都市労働者は食糧をはじめ身の回りのほとんどのものを他者から入手しなければ生活ができなくなる。労働者は労働力を提供してその対価として賃金を得て、その賃金で生活に必要なものを市場から入手する。そしてその分業が極度に進んだ結果、現代人は何ひとつ自分一人で造ることができず、誰も一人では生きていけない社会になってしまったのである。

企業も同様に自社だけでバリューチェーンを構築することはない。原材料、部品、製造・組立、流通、サービスと垂直分業がすすみ、他企業の協力を得なければ一つのビジネスが成り立たない。例えば、一つのパソコンの設計から製造・販売に至るまでに数百社が関係しているといわれる。この無数の交換によって商品取引市場が形成されている。

分業化は商品取引市場だけではない。ビジネスを支える資本市場もまた小さく分割された。自己資本は株式という形で小口化され細分化した。他人資本においてもローンや担保の証券化が行われ、メザニンといった中二階型のものも開発された。これらはリスクの分散という形で資金の分業化がなされているといってもよいであろう。

労働市場においても正社員だけではないパート・アルバイト、契約社員、派遣社員などの形態があらわれそれらの市場が次々と創設され発達してきた。労働市場もまた細分化され労働の分業化が進んでいるのである。同様のことが情報市場についてもいえる。

これらの市場において、細分化された商品・サービス、金融、労働、情報が日夜交換されているのである。

### (3) 交換と交渉

これらの市場における交換のひとつひとつには必ず取引交渉が伴う。更には、交換の背後には交換当事者が交換の意思決定を行うための内部交渉がなされている。このように分業が発達し交換が頻繁に行われることにより交渉の数は幾何級数的に増加するのである。現代社会においては、個人も企業もその個体を維持し存続させていくために、毎日朝から晩まで交渉の連続となる。

無人島で自給自足生活を送るロビンソンクルーソーには交渉は必要ない。それは分業がなく交換も行われなからである。しかし、現代社会においては、交換のための交渉なしでは生きてはいけない。

このようにして交渉は分業から必然的に生まれる交換から付随的ではあるが必要不可欠なものとして生じたものである。そして分業が極度に細分化され高度化されると交渉の頻度は爆発的に増加する。しかしそれは社会の協力関係という意識を薄れさせる結果となる。細分化した分業体制は社会が有機的な共同社会であることを忘れさせ全体を見失わせてしまう。その結果、現代資本主義社会は人間本来の目的を喪失させ、多くの個人や企業が自らの利潤追求のみに走る社会になってしまった。交渉は分業という協力関係を築くためのものであったが、いつの間にか利己的な利潤を追求するための道具となり下がってしまったのである。

## 2-3 協力関係

これまでの考察のとおり、人類は分業によって生産性を飛躍的に高め豊かな社会を築



き上げた。分業による生産性向上には市場の効率性が不可欠である。アダム・スミスは、市場は「見えざる手」によって最適配分がなされると論じた。個人や企業が自己の利潤追求のために行動すれば彼が意図しない社会的な目的を達成することができるというものである（Smith 1776 二巻P302-304）。確かに細分化された分業を人為的に最も効率良く行うことは不可能であることは社会主義の崩壊が実証した。しかし、このスミスの見えざる手が独り歩きし社会の協力関係に基づく分業という本来の考え方が弱まって、利己的利潤追求のみが正当化されてしまった。

一方、ウェーバー（Weber 1904-05）は資本主義の発展は禁欲的に天職を遂行するというピューリタニズムの結果であると論じた。ピューリタニズムは利潤追求が道徳的見地から認められた人類史上初めてのものであったといえる。このピューリタニズムが資本主義を発展させる原動力となったのである。しかし、ピューリタニズムは禁欲的に働いた結果としての利益は認めるものの、利己的に暴利を貪る商業人は否定している。ピューリタニズムは天職とは神のための労働であり、職業の有益さの基準の第一は道徳的規準、第二が生産する財の全体に対する重要度、第三が収益性である。ウェーバーは同書の中で当時勃興してきたアメリカの資本主義に対して、宗教的倫理的意味が取り去られまるでスポーツのようであると述べ強い懸念を示している（Weber 1904-05 P366）。彼の懸念は100年後の現代、金融を中心としたグローバル資本主義など行き過ぎた利潤追求や企業スキャンダルの多発などとして現実のものとなった。倫理観のない資本主義の危険性は現代社会そのものである。

これは、分業は生産効率を高めるものの、一方において協力関係が希薄になった結果である。人類は功利主義一辺倒から共同体組織時代の協力関係、隣人愛的な考え方を取り戻す必要があるのではないだろうか。そして、交渉もこれまでのような利潤追求へのツールとしてではなく、協力関係を高めるという観点で見直しを迫られている。

#### (1) 相互互惠関係

分業は個人や企業がそれぞれの役割を分担して相互に協力し合って一つの目的を達成しようとするものである。その考え方に立つと、交渉者は交渉相手を自分の利益を妨害する敵対者としてではなく、一緒に分業を行っている協力者、つまりパートナーであるとの考え方に立つ必要がある。

協力関係に基づく分業は相互互惠関係がベースとなっている。分業を担っている全ての当事者はそれぞれが全体の一部分を担っているのであって、その一つでも欠けると全体を構成することはできない。当事者それぞれが協力者であるパートナーでなければ自らの目的を達成できないのである。例えば、原材料を提供してくれる企業があるから部品メーカーや組立のメーカーはビジネスができるのであり、原材料企業は部品メー

カーが原材料を購入してくれるからビジネスが成り立つのである。この両者の関係は敵対関係ではなく相互互惠関係である。本来、分業は相互互惠関係をベースとしたものであるが、分業があまりに細分化し相互互惠関係の意識が希薄となってしまった結果、取引相手を自己の利益を脅かす存在として市場原理に基づいてパワーを持って自己の利潤追求を求めた交渉を行ってしまうのである。

## (2) 利他主義思想

前述の通り、現代の資本主義社会は利己的人間観をベースにしている。本来の分業は相互互惠関係に基づく協力関係から発しているにも関わらず、利己的人間観に基づく功利主義思想によって隣人愛的、利他的な思想はどこかに葬り去られてしまったかに見える。

分業によって成り立つ社会において、自分だけが経済的な利益を得るような行動が許されるであろうか。自己の利益追求は多くの場合、他の個人や企業の利益を奪うことになる。本来、相互互惠関係の中において一部の個人や企業だけが長期間利益を得続けることは許されない。相互に利益を分け合うことが分業社会における相互互惠関係のルールのはずである。

例えば、下請企業に対してその優越的な地位を乱用した片務的な契約を行う、あるいは低賃金で労働者を働かす、などを行う企業は社会からの信用を失い社会の自浄作用としてそれらを排除することになる。反対に、パートナーといえる協力者に対し利益を提供できる取引提案を行う企業は、バリューチェーンにおける分業体制において他のパートナーから、更には社会全体から評価され賞賛されることになる。

協力関係に基づく分業体制においてはその全体システムにおいて与えられたミッションを遂行することによって社会に貢献し、その結果として利潤を得るという発想が必要となる。スミスは「公共の利益のために仕事をしているなどと気どっている人びとによってあまり大きな利益が実現した例をあまり知らない」と言っているが（Smith 1776 二巻P304）、これは政治家や官僚が市場をコントロールしようとすることを指しているのであって企業家に言及しているのではない。企業家は常に世の中に貢献することを考えてビジネスを行うことが肝要である。なぜなら社会の分業における役割を果たし社会に貢献しなければ存在意義は認められないのである。これこそ市場原理である。

この考え方は、利己的人間観の対極にある利他の思想である。最近のCS、CSR、顧客本位のマーケティング思想などは利他的価値観に基づくものである。20世紀後半からようやく利己的人間観から利他的人間観に揺り戻しがきている。交渉においても、できるだけ多くのものを交渉相手から取るという利己的交渉から、交渉を通じて相手の問題を解決し、結果として自己の利益を得るという交渉タイプへの転換が求められるであろう。

### (3) 協力関係と信用

社会が分業による協力関係を基盤としているとすれば、企業や個人にとって最も大切なものは信用である。協力関係は信用を基盤として構築される信頼関係であるともいえる。逆にいえば、交渉者相互の信用、そして信頼関係がなければ協力関係を築くことはいたって困難になる。

その困難さは信用コストから生じる。協力関係の社会において不正を行い自己の利益のみを追求する企業や個人があるとすれば、協力関係を構築する他のパートナーにとって、更には社会全体にとって大きな損害となる。その結果、社会はその企業の信用度に応じてリスク料を上乗せする。その結果、トヨタ、パナソニック、ソニーなどの信用度の高いブルーチップ企業は少ないリスク料で取引が可能となり、一方ではベンチャー企業など信用が確立していない企業にとっては信用を得るための大きな努力とコストが必要となる。言い換えると、信用は分業社会の中でのパスポート的役割を果たしているといえる。このように、信用は大きな競争優位をもたらす。企業は信用あるブランドを構築することによって競争優位の戦略を構築し交渉においても有利な地位を築くことができる。

この信用の観点から考えると、企業において自社の利潤追求という利己的行動をとることは長期的な信用を失う。むしろ、相互互惠関係に基づき利他的価値観によって信用を得て交渉相手との信頼関係を築くほうが長期的な成長や繁栄につながっていくことになる。

### (4) 協働と交渉

社会が協力関係に基づく分業システムというひとつの大きな組織システムから成り立っているとすれば、個人の行動も企業の行動にも「協働」という理念が必要となってくる。バーナードがいうところの「協働システム」である（Barnard 1938 P3-45）。

従って、交渉においても双方が自社の立場に立脚した経済合理性だけで行うのではなく、共通目的を持った組織システムの一員としてその目的達成に向けて協働を行うという観点で行われるべきである。そして協働はより高い価値を社会に提供することを可能にし、その結果として双方が多くの分配を得ることができるのである。

## 3. 交渉の定義

これまでの一般的な交渉の定義は「交渉当事者双方が異なる立場から歩み寄って合意に至る過程」というものであった。しかし、これまでの人類の発展段階と交渉の役割の考察から、協力関係に基づいた分業という観点で交渉とは何かを再考する必要がある。

### 3-1 交渉の新しい定義

協力関係を前提として交渉を考えるならば、「交渉とは、複数の交渉当事者が共通目的を達成するために、コミュニケーションを通じて協力関係を構築し、協働によって価値を創造して双方の問題を解決することである。」と定義づけられる。

もちろん、お互いが歩み寄って妥協点を見つける交渉を全否定することはできない、なぜならば、分業社会においてどこかで配分するという行為が行われなければならないからである。しかし、お互いが自己の立場にたって分配をいかに多くするかという交渉をした結果、最終的に妥協していくのでは双方が満足できる交渉にはならない。本来、分業というのはひとつの目的に向かって全ての当事者が役割を分担することによって全体の利益を多くするのである。従って、それぞれの立場に固執していたのでは全体目的を見失ってしまう。共通目的を確認してそれぞれの立場を離れてトータルの利益を考えることによって、双方が100%に近い欲求を満たすのが本来あるべき交渉である。

日本においては、江戸時代までは共利協働の考え方が主流であった。近江商人の三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）という考え方は双方が利益をあげてしかも社会的貢献をせよという考え方である。明治維新以降、前述した西欧の利己の人間観に基づく功利主義的考え方による近代化によってそれまでの共利協働という理念は忘れ去られてしまった。エコノミックアニマルと揶揄された現代日本においてこそ、この共利協働という考え方を復活させる必要がある。

### 3-2 交渉に対するバイアス

最初に述べたように交渉についてこれまで多くの偏見があった。交渉とは、駆け引きであり、相手を騙したりすかしたり脅したりして自分の取り分を増やすものであると考えられていた。巷にはいかに交渉に勝つかという術を書いた書物が山ほどある。これらは、交渉を勝負の駆け引きと考え交渉相手を敵対者とみなす。このバイアスによると、交渉が上手い人というのは狡猾で辛い人であるということになる。言い換えると、儲けはうまいが人間的には尊敬できない人である。

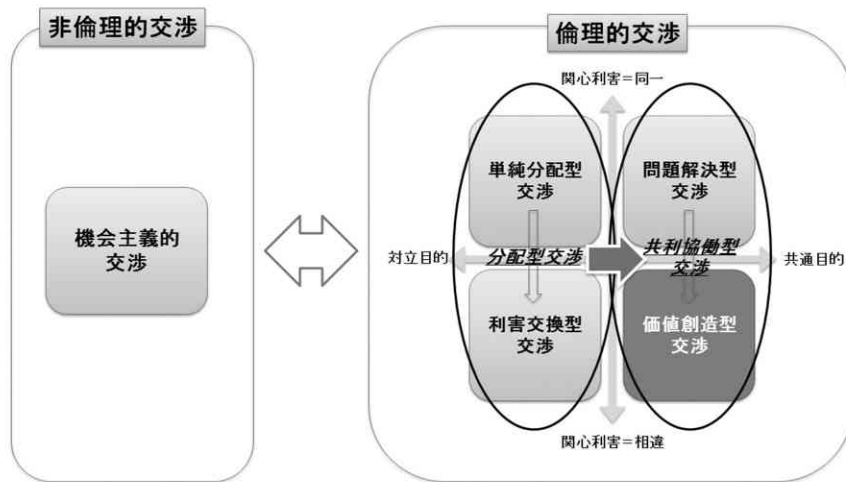
また、交渉は押しの強さが必要であるというバイアスもある。自分は交渉が下手だと考える人は「引っ込み思案だから」、「経験がないから」という理由をあげる。人を押しつけるのが嫌い、あるいはそのような交渉テクニックを身に付けていない人は交渉下手だと考えられている。しかし、これまでの相互互惠関係による社会という観点で考えると、むしろ人を押しつけるのではなく相手の立場に立って考えることができる人こそが交渉上手であるといえる。

#### 4. 交渉タイプ

これまでの交渉の歴史的考察及び交渉の定義を踏まえて、交渉のタイプを類型化し人類の発展段階との関係及び今後の望ましい交渉タイプについて考察する。

交渉タイプについてはこれまでも研究者によって分類が行われている。フィッシャーとユリーは立場駆け引き型交渉（Positional Bargaining）と原則立脚型交渉（Principled Negotiation）に分類している（Fisher, Ury 1981）。また、レビスキー等は分配型交渉と統合型交渉に分類している（Lewicki, Saunders, Minton 1997）。どちらも前者が一般的に呼ばれているWin-Lose型交渉であり、後者がWin-Win型交渉である。日本の研究者では印南が分配型交渉、利益交換型交渉、創造的問題解決型交渉の3つに分類している（印南 2001 P43-46）。この分類は統合型交渉を利益交換型交渉と創造的問題解決型に二分したものである。

図1 交渉タイプの分類



本稿では倫理的交渉を図1に示すとおり、交渉タイプを倫理観の有無と双方の交渉の目的と関心利害という二軸によって分類することとした。大きく分けると次の3つの分類、更に関心利害による分類を行うと5つに分類することができる。

- 機会主義的交渉
- 分配型交渉
  - 単純分配型交渉
  - 利害交換型交渉
- 共利協働型交渉

一問題解決型交渉

一価値創造型交渉

以下にこれらの交渉タイプについて概要を述べ、人類の歴史との関係及び今後の望ましい交渉について論じる。

#### 4-1 機会主義的交渉 (Opportunistic Bargaining)

機会主義的交渉は利益を得る目的のためには手段を選ばずに行動する交渉タイプである。従って、この交渉タイプの交渉者は非合法あるいは非倫理的な交渉手段をも辞さない。法治国家においてはこのような機会主義的交渉は許されないはずであるが実際には存在する。

機会主義的交渉タイプは次のような状況下で行われ易い。

- 一見的关系である場合
- 交渉者に倫理観がない場合
- 交渉者が自己利益への飽くなき執念を持っている場合
- 法律の遵守体制が未整備である場合
- 圧倒的な交渉力の差がある場合

相手を騙したり脅したりする交渉は法治国家であれば継続的に行うことは難しい。従って二度と会うことのない状況、例えば外国人観光客を対象にした仮設店舗形式の商売などに使われやすい。

次に、交渉者及び企業のトップやマネジメント層に倫理観が乏しい場合には機会主義的交渉が行われる。最近機会主義的な取引交渉によると思われる企業不祥事が次から次へと告発されている。談合、リコール隠し、薬害事件、有価証券虚偽記載、防衛庁水増し請求事件、詐欺商法、原子力施設の検査忌避、鉄道会社の脱線転覆事故、耐震強度偽装、牛肉偽装事件、消費者金融による強引な取立てや恐喝、総会屋への利益供与、粉飾決算、食中毒事件、原材料等の不当表示、サービス残業、個人情報漏洩、盗聴事件、アスベスト被害、視聴率の不正操作、禁止添加物の使用、セクシャルハラスメント事件、エレベーター事故、ガス瞬間湯沸かし器事故、食品メーカーによる各種食品偽装、料亭の料理使い回し、保険金不払い、介護保険不正受給、利益水増し、脱税、外国語学校の虚偽広告、TV局のねつ造番組、違法な人材派遣…挙げるときりが無い。

これらの企業不祥事は根底に倫理観の欠如（特に経営トップ）、飽くなき利益追求がある。事件によっては法律の未整備や取り締まりの弱さをついたものも多い。確信犯でない場合においても、根本の原因として倫理観に乏しいということは否定できない。

最後は交渉力の差によるものであるが、これは交渉者が圧倒的な交渉力を持っている場合に行われるか、その逆に交渉相手が圧倒的な交渉力を保持し勝ち目がない場合に行

わる。圧倒的な力を持っている場合には交渉相手は隷属的にならざるを得ない。それに乗じて法外な要求を押し付ける場合である。例えば、大企業が優越的地位を乱用して下請けに対してリベートなどの要求を押し付ける交渉もそのひとつである。

また、勝ち目のない交渉において捨て身で行われる脅しやチキンゲーム的な機会主義的交渉もある。北朝鮮が米国に対して核を使った脅しや駆け引きを行うのはこのケースである。どちらにしてもパワーバランスが崩れている場合は機会主義的交渉がとられ易い状況といえる。

歴史的に考察すると、農業を中心としたゲメインシャフトの時代には共同組織体としての協力関係が明確化しており、機会主義的交渉を行うことはいわゆる村八分になる行為であった。その後の重商主義は機会主義的交渉の典型である。圧倒的なパワーを有するヨーロッパ諸国によるアジア、アフリカ諸国との交易がこれにあたる。これは20世紀前半の帝国主義時代まで続く。

資本主義社会の初期の段階には機会主義的交渉が多くみられる。発展途上国においては、政府や官僚による汚職、談合、知的所有権など他人の権利への侵害、欠陥商品の販売、公害汚染、詐欺商法などが公然となされている。これは法律の未整備と法律実行（取締等）の弱さによるものである。更には、巨大な金融資本を背景にしたグローバルエコノミーが発展途上国の支配層と結託して多額の利益を得るという状況もみられる。

しかし、高度に成熟した資本主義国家においては、騙して得る利益よりも、信用で得る利益の方が大きくなる。偽ブランド業者よりもブランド業者のほうが長期に高い価値を生む。そして法的な整備が進み取締が厳しくなると機会主義的行為は厳罰に処されるので、機会主義的交渉は少なくなっていくはずであるがそうともいえない。日本においても、本来は機会主義的交渉が減少し企業不祥事が減少していかなければならないが、倫理観の欠如と飽くなき利潤追求がそれを上回る状況である。

#### 4-2 分配型交渉 (Distributive Bargaining)

分配型交渉は交渉当事者双方の交渉目的が対立している場合に行われる典型的な交渉タイプである。交渉の目的が異なるのはそれぞれの立場に立った交渉目的に固執することで生じる。交渉の目的が対立しているために譲歩と妥協による歩み寄りという従来の交渉概念に基づく解決となり、双方ともが100%満足する交渉結果にはならない。

歴史的に考察すると、血縁を中心とした信頼で結びついたゲメインシャフトの組織から契約関係を基本とするゲゼルシャフト社会に入ると、契約に基づく自由な取引市場の確保と取引の相互履行が担保される必要が出てきた。契約からなる法治国家においては、法を守り契約を履行することは国民の義務となる。人間的な信頼ではなく法によって成り立つ社会の出現であった。この交渉タイプは法律の遵守を基本とするが、交渉者は交

交渉目的を達成するために法律上許される範囲で自己の利益を最大化しようとする。市場における自由な交渉は強いパワーを持つ方が勝ち、勝者は多くの利益を享受できるという勝ち負け型のものとなる。パワーが拮抗している場合にはお互いに妥協し譲り合う交渉となる。これが分配型の交渉であり、前述のこれまでいわれてきた一般的な交渉の定義に合致するものである。

分配型交渉は関心利害の優先順位が同じであるか異なっているかによって単純分配型交渉と利害交換型交渉の二つのタイプに分類される。

#### (1) 単純分配型交渉

交渉者双方の交渉目的が対立し、関心利害が同一である場合の典型的交渉タイプである。単純に一つのパイを分け合う交渉である。売買取引における値段交渉においては多くの場合この単純分配型の交渉タイプとなる。買い手は値段を下げさせれば安く買うことができ利益が増加する。一方、売り手は1円でも高く売ることによって利益が増加する。このように交渉の目的が正面から対立する関係にあり、どちらかが利益を得ると他方は利益が減るというトレードオフの状態となる。この交渉タイプは双方の得られる利益の合計は同じであるのでゼロサム型交渉、またはWin-Lose型交渉とも呼ばれる。

分配型交渉に勝利するためには相手より強いパワーを持つことが必要となる。相手もパワーを持つと、パワーとパワーのぶつかり合いとなり結果として不毛の争いが行われることになる。言い換えると、機会主義的交渉を法律や倫理を順守した上で行う戦いである。このように分配型交渉は新たな価値を生まない不毛の交渉ではあるが、この交渉を全否定するわけにはいかない。なぜなら、これから論ずる望ましい交渉タイプにおいてもどこかで分配を決定しなくてはならないからである。例えば、価格を決めない交渉はあり得ないのであり、分配型交渉は全ての交渉の基本的要素を含んでいるものである。

#### (2) 利害交換型交渉

交渉目的を異にし、関心利害が異なるかその優先順位に差異が認められる場合において、単純分配型交渉をより良い解決方向に導く可能性を秘めた交渉タイプである。レビンスキー等は統合型交渉の中の一つの方法として論じている (Lewicki 1997 P93)。その他の米国の研究者も同様に統合型交渉の一つとして分類している。印南はこのタイプを「利益交換型交渉」として分類している (印南 2001 P43-46)。

本稿では分配型交渉の一つのタイプとして分類した。分配型交渉と異なる点は関心利益が複数あり複数のサブ交渉を同時に行う点である。複数の理解が存在するという違いはあるが分配型交渉の一部だと捉えるのが妥当であると考えられる。

この利害交換型交渉のタイプは単純分配型交渉が暗礁に乗り上げた時の解決策として



双方の交渉の満足度を高める交渉として有効である。単線（一つの利害）での交渉である単純配分型交渉では一つの利害にをめぐって双方が自己の取り分を争うので、例え最終的に譲歩しあって妥協点を見出したとしても双方に不満が残り、満足できる交渉にはなりにくい。そこで利害を複数見出して複線化することによって、お互いがプライオリティの高い利害の取り分を多くして低い利害を相手に譲ることにより高い満足度を得ることができるというのがこの交渉タイプである。

例えば商品売買取引において、価格を重視するアパレルメーカーと売れ残りリスクを重視する販売業者が交渉する場合においては双方の関心利害が異なる。つまり、売り手は価格、買い手は売れ残りリスクである。その場合には、価格は高くするが、売れ残りが発生した場合に返品ができる委託販売取引を提案することにより双方の利害がより高いレベルで満たされる。

利害は経済的価値だけではなく、面子や名誉といった心理的な価値もある。できるだけ多くの利害をテーブルに出してその関心利害の差をみつけることにより双方がより満足度を高めることができる。但し、この交渉タイプにおいても根本的な問題解決となる場合は限られ、双方の満足度を高めたととしても100%満たす結果にはなりにくい。

#### 4-3 共利協働型交渉 (Integrated Corporative Negotiation)

交渉当事者双方が共通の交渉目的を持っている場合に実施可能な交渉タイプが共利協働型交渉である。この交渉タイプは近視眼的な交渉の目的は対立していたとしても、高いレベルでの共通目的の一致を見出すことによって、双方が協働してその目的を達成しともに利益を獲得するものである。前述の本来の交渉の定義とした「交渉とは、複数の交渉当事者が共通目的を達成するために、コミュニケーションを通じて協力関係を構築し、協働によって価値を創造して双方の問題を解決することである。」はこの交渉タイプによって実現される。

資本主義が成熟した先進諸国においては、アダム・スミス以来の自己の利益を個々人が追求すればそれぞれは意図せずとも社会的には富が増大するとの考え方では信頼関係を築き長期的な利益を得ることはできないと考えられるようになってきている。例えば、コリンズとポラス (Collins, Porras 1994) は発展している企業は利益を超えた正しい理念を堅持し、利益を最重要の価値観としている企業は皆無であったと論じ、企業の利潤追求は結果として長期定期に最大の利潤を獲得することにはならないことを示唆している。

交渉相手である顧客の満足を追求するCS経営や社会に対する責任を重視した経営であるCSRなどはこの傾向を反映したものである。この傾向は資本主義で失われた社会性の回帰でもある。ゲマインシャフト時代の取引交渉は共同体組織の中で結ばれた血縁や宗

教を中心とした信頼関係に基づくものであったが、ゲゼルシャフト社会においては契約に基づく無機質なものになってしまった。その大きな揺り戻しが20世紀末からおきている。

共利協働型交渉は、協力関係に基づく分業に立ち返り、信用を基盤とするゲマインシャフト社会の価値観に基づくものであり、分配型交渉に取ってかわるべき交渉タイプである。共利協働型交渉には関心利害によってさらに問題解決型交渉と価値創造型交渉の二つのタイプに分けることができる。

#### (1) 問題解決型交渉

問題解決型交渉は、交渉者が交渉相手と共通の目的を確認しかつ関心利害が同一である場合に実施可能な交渉タイプである。単純分配型交渉と異なる点は交渉の目的が共通であることである。単純分配型交渉は交渉目的が対立して同一の利害をめぐる争いになるので双方が不満ながらも妥協するしか解決方法はないが、その単純分配型交渉を打破し新たな解決策を見出すのがこの問題解決型交渉がある。その方法は共通の交渉目的を見出し、その共通目的の達成に向けて双方が協働することによって問題解決型交渉に転換するものである。

例えば、自動車メーカーA社と部品であるエンジンの電子制御機器メーカーB社が価格交渉をしようとしている。A社は価格の値引きを要求し、B社は納入価格の引き上げを要求している。この交渉はこのままでは交渉目的が真っ向から対立する分配型の交渉となる。これを問題解決型交渉に転換するには、交渉目的を「高性能エンジンを開発する」という共通の目的を確認することである。全ての交渉の究極の目的は交渉者が抱える問題を解決することである。眼先の利潤追求といった目的によって同一の利害を奪い合っただけで対立するのではなく、相手の問題を解決するにはどうすれば良いかを考えなくてはならない。その為には、交渉者は交渉相手を自社（自己）の抱える問題を解決してくれるパートナーとしてとらえ、交渉相手の協力を得て自己の問題を解決するとの考え方に立たなければならない。

この事例では、B社はエンジン性能を高めるにはどうするかというA社の問題の解決に向けて自社のシステムや技術、ノウハウ、経験、を駆使しA社と協働して最適の解決策を提案するのである。A社のエンジン性能が高まれば、A社は販売台数が増え利益を生む。B社も販売台数が増えるとともに、高い技術力が評価される。その結果、両社は広がったパイの中から十分な分配を得ることができるのである。

IBMがソリューションビジネスを標榜して久しい。その後多くの企業がソリューションビジネスを戦略として打ち出してきている。全ての企業が交渉相手の問題を解決するという考え方をすれば、交渉相手と共通の目的を見出すことが可能になる。問題解決型

交渉においては、交渉相手を敵対者ではなくパートナーとして認識し、お互いが尊重しあう関係を構築することが求められる。

## (2) 価値創造型交渉

価値創造型交渉は、交渉者双方が共通目的を持ち、関心利害が異なる場合に実施可能な交渉タイプである。このアプローチは二通りある。ひとつは利害交換型交渉からの転換であり、他方は問題解決型交渉からの転換である。

最初の利害交換型交渉からの転換は対立している交渉目的を共通目的に置き換えることによって可能となる。利害交換型交渉であげたアパレルメーカーと販売業者の事例において、利害の対立を複数の利害を交換することによって単純分配型交渉を利害交換型交渉に転換し双方が交渉の満足度を高めることができたが、更に両社が100%の満足を得る為には共通の目的を発見し、両社が協働してその共通の目的を達成するための価値創造を行うのである。

例えば、このケースの解決策は両社が協働して売れ残りが発生しないシステムを構築することである。この交渉が発生した根本の原因はアパレル産業における売れ残りの問題である。これは本来アパレル業のバリューチェーン全体の問題である。売れ残りが出ないということはメーカー、流通業者双方にとって望むところであり、共通の目的である。この共通の目的を解決することによって双方に大きな価値が創造される。例えば協働して追加生産できる仕組みを構築し、デザインから製造、納入までの時間を短縮することによって大きな価値を創造することが可能となる。

もうひとつのアプローチは問題解決型交渉からの転換である。前述の問題解決型交渉における自動車メーカーの事例を更に価値創造型交渉に転換するには、エンジン制御システムの販売による利益だけではなく新たな関心利害を発見し、それらを双方が協働して同時に達成することを考えるのである。例えば、両社が共同してハイブリッドエンジン車や燃料電池車を開発するというものである。それには両社だけではなく、電池メーカーやその他の部品メーカーも参画してプロジェクトを組成することも必要となるであろう。プロジェクト参加企業のそれぞれの関心利害は異なっても、共通の目的である新時代の車を開発するという共通の目的をもってそれぞれが参画し、それ協働して達成することができれば、大きな価値を創造することができる。そして、その貢献度に応じて各参加者は自社だけでは得ることができない大きな果実を獲得することが可能となるのである。

## 5. 結論

分配型交渉をより高いレベルの交渉タイプと考える共利協働の考え方による価値創造型交渉に転換すべきであるというのが本稿の結論である。その為にはこれまでの発想を転換しなくてはならない。それは利潤追求を目指す交渉から信頼関係に基づく交渉へ、利己主義から利他主義へ、ゲゼルシャフト的な無機質な契約社会の行き過ぎを是正し共同組織体的なゲマインシャフト社会への回帰といった転換である。

20世紀の末からその動きは顕著になってきた。一つは前述のコリンズとポラスの主張であり、日本においては江戸時代から続く老舗の経営の再評価である。他方、新しい組織体としてNPOやNGO組織が各分野で重要な役割を果たすようになってきている。米国では一流のMBAコースを修了した者がそれらの組織で働く割合が高まっているという。すでに社会は社会主義に勝利した資本主義が今後進むべき方向を模索し動き始めているのである。

産業革命後資本主義社会において利己的利潤追求が公共の福祉にも合致し良いことであるという価値観が主流となったが、利己的に利潤追求し続けた企業が勝ち残ったとはいえず、環境破壊や消費者への不誠実などによって糾弾されている。むしろ社会に貢献しつづけている企業が長期的には繁栄している。

交渉タイプは社会の価値観によって変化してきた。しかし、普遍的価値観というものがある人間社会にはある。それが利己主義か利他主義かと問われれば利他主義であると確信する。そうだとすれば、共利協働という考え方の交渉はどの時代においても普遍的原理であり、今後どのような時代になっても最高峰に位置する交渉のタイプとなるであろう。そして、この交渉タイプへの転換こそが個人あるいは企業を成功に導くと確信する。

### 参考文献

- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of The Executive* Harvard University Press  
 Collins, J. C., & Porras, J.I., (1994) *Built to LAST* New York: HarperCollins  
 Ford, H., ヘンリーフォードの軌跡 豊土栄訳 (2000) 創英社/三省堂書店  
 Fisher, R., Ury, W., & Patton, B., (1981), *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Penguin Books  
 Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., (1997), *Essentials of Negotiation* McGraw-Hill 藤田忠監訳 各務洋子、熊田聖、篠原美登里訳 (1998) 文眞堂  
 Smith, A., (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 水田洋監訳 杉山忠平訳 (2000) 岩波書店  
 Taylor, F. W., (1911) *Principles of Scientific Management* New York: Cosimo  
 Toffler, A., (1980), *The Third Wave* New York: William Morrow 徳山二郎監修、鈴木健次、桜井元雄訳 日本放送出版協会  
 Tonnies, F., (1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft*, 杉乃原寿一訳 (1957) 岩波書店

人類の発展における交渉の役割と交渉のタイプ

Weber, M., Die Protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus (1904-05) 大塚久雄  
訳 (1989) 岩波書店  
印南一路 (2001) ビジネス交渉と意思決定 日本経済新聞社