

# 英語による交渉教育の実践

渡 邊 真 由

- 1 はじめに
- 2 交渉教育の目的
- 3 アメリカにおける交渉教育
- 4 立教大学における交渉教育の実践
- 5 まとめ——交渉教育で目指すこと

## 1 はじめに

2023年3月11日、立教大学法学部主催のシンポジウム「グローバルな学部法学教育の可能性——立教大学法学部・グローバルコースの挑戦」が開催され、「英語による交渉教育の実践」というテーマで、学部生（主に1~2年生）を対象とした「Negotiation Basics（交渉学基礎）」の授業内容及び交渉教育の意義について報告を行った。

本稿は、当日の発表内容と関連して、①交渉教育の目的、②アメリカにおける交渉教育、③立教大学における交渉教育の実践という3点について、当日使用したスライドを用いながら、交渉教育の意義やその実践のあり方を考察するものである。

## 2 交渉教育の目的

### (1) 交渉術と交渉学

以下にオレンジの写真がある。交渉学の初回授業では、この画像〔左側〕を示しながら、「1個しかないオレンジを姉妹が取り合い、喧嘩をしている。みなさんが親だったら、どう解決するだろうか」と学生に問いかける。そうすると、「半分に切る」、「じゃんけんをする」、「親が食べてしまう（どちらにもあげない）」といった回答がなされる。そこで、さらに「双方にとってより良い方

法はないか」と問いを重ねると、「喧嘩の理由を聞いてみる」と答える学生が出てくる。



この背景にあるストーリーとは、親が子供たちに対し、「なぜオレンジが欲しいのか」と理由を聞いたところ、姉はオレンジの皮を使ったお菓子を作りたい、妹は搾りたてのオレンジジュースを飲みたいという、それぞれのニーズが明らかになるというものである。そこで親は、そのニーズを汲み取り、姉にオレンジの皮を、妹に果肉を分配することで、もめごとを解決する。学生は、このストーリーを通して、オレンジを半分に切るという、すぐに思いつくことができ、公平に思われる方法よりも、問いかけをすること（なぜ欲しいのかを確認する）で、姉妹それぞれが得ることのできるオレンジの量を増やすことができるということを知るのである。このようにして学生は、対話により創造的な問題解決を導き出すというアプローチを体感する。

この姉妹のストーリーは、交渉学の基本的な概念である、分配型交渉（ゼロサム型）と統合型交渉（ウィンウィン型）を説明する際によく使われるのだが、イメージしやすい姉妹の喧嘩を題材とすることで、交渉や調停による「紛争解決」の意義の理解を容易にする。

これまで「交渉」とは、勝ち負けを決めるもの、話術の巧みな人に優位性があるという認識が一般的になされていたのに対し、当事者間のコミュニケーションによって、問題解決を図ることができるものとして捉えなおす——初回の授業で「オレンジをめぐる姉妹の争い」のストーリーを提示するのも、交渉の持つ可能性を感じることによって、学生が持つ交渉のイメージを転換させたいと考えてのことである。

このように、交渉の授業では、身近な具体例を示したり、ロールプレイによる実践の機会をつくるなどして、交渉を学ぶ意義を体感してもらおう。交渉を学ぶ意義とは、いわゆる交渉術（ノウハウの習得）を磨くことではなく、「交渉思

考」を身につけることにある。具体的には、「何が問題なのか」を特定し、「どう解決するのか」を考えられる力を養成することであり、そのきっかけとなるように学期を通して課題を設定し、学生にも主体的な参加を促している。



## (2) 交渉学と価値の創造

交渉をするには常に相手の存在が必要である。双方向のコミュニケーションが前提であり、自分の利益のみを追求する姿勢を貫けば、信頼関係をつくることも難しくなる。過去の成功体験をもとに、同じ交渉術で交渉をしたとしても、相手が違えば結果が変わることがある。交渉の際に考慮すべき要素は多くあり、表面的な交渉術を駆使しても、自分の望む結果を得られるとは限らない。すなわち、多角的な視点で問題の全体像を捉える必要があり、それには実践的なトレーニングが不可欠となる。この点、授業というのは、多様な学生が集まる環境の中で、相手を変えてロールプレイに繰り返し取り組むことができるので、実践的なトレーニングの場として最適である。なぜなら、相手が変わると交渉の結果が変わるということを実際のケースを通して体験することができるからである。

次の氷山のイラストも、初回の授業で学生にみせるものの一つである〔左側〕。氷山の全体の大きさに比べて、水面に出ている部分のごくわずかであるのと同じように、人がコミュニケーションを取るとき、相手に本心をすべてさらけ出すことは稀である。自分の意見や社会的立場などを考慮した上で、相手に提示する情報のコントロールをすることが常である。すなわち、交渉の際に得ることができる情報というのは部分的であり、それをビジュアルで示したのがこのイラストである。学生には、この画像を示しながら、相手とのコミュニ

ケーションの中で信頼関係を構築し、水面の下に隠れている相手方のインタレスト（関心）がどこにあるのか、対話の中で引き出すことが重要であることを伝える。

相手の関心を正確に把握することができれば、先のオレンジのストーリーのように、創造的な解決策が見つかることがある。それを理解している学生であれば、このイラストをみることで、相手のインタレストを引き出すことの重要性をすぐに感じ取ることができる。これも、交渉とは勝ち負けであるという固定観念を超えて、交渉とは価値の創造であるということに、発想の転換をしてもらうための働きかけの一例である。

以上、授業における取り組みの一部を紹介したが、交渉学の理解及び実践を通して、それぞれの学生が①コミュニケーションスキル（言語及び非言語）、②EQ（感情指数・心の知能指数）、③リーダーシップを養成できるように、その「機会を提供する」ことを授業の目標として設定している。



#### 交渉教育のポイント

- コミュニケーションスキル  
→ 言語（日本語・英語）& 非言語
- EQ（感情指数・心の知能指数）
- リーダーシップ

### 3 アメリカにおける交渉教育

(1) ロースクールにおける交渉研究及び教育——スタンフォード大学の例  
わが国において、交渉学の研究や教育の場での実践の機会は少ないのが実情であるが、アメリカにおいては、ロースクールに附設する形で研究センターが設置されている例が多くみられる。例えば、筆者はスタンフォード・ロースクールの Gould Negotiation and Mediation プログラムという ADR (Alternative Dispute Resolution / 裁判外紛争解決手続) の研究センターで在外研究をしていたのだが、同センターには、ADR 関連の研究を手がける研究者が世界中から集まり、交渉やメディエーションなどの実技科目を学生に提供している<sup>1)</sup>。

ADR 関連の科目は学生に非常に人気があり、特に交渉の基礎クラスは希望

者が多く抽選になることも多い。それも、卒業後に実務家として活躍するには、交渉やメディエーションの知識や技術を学生のうちに身につけておくべきであるという認識をロースクール生が強く持っているからに他ならない<sup>2)</sup>。

授業では、交渉に関する基本的な考え方を学び、それをもとに交渉戦略を立案し、ロールプレイによる実践を通して交渉思考を身につける<sup>3)</sup>。授業は主に2つのパートに分かれており、前半でロールプレイによる模擬交渉を行ったのち、後半に履修者全員でディブリーフィング (debriefing) と呼ばれる、ロールプレイの振り返りの時間をとるのが一般的である<sup>4)</sup>。その際、教員は、交渉の成果や交渉の進め方、準備をしてきた交渉戦略と比較した結果等を学生に問いかける。対話を重視した双方向の授業が行われており、これがアメリカの交渉教育において長年採用されてきた方法である<sup>5)</sup>。立教大学においても、基本的にはアメリカのロースクールで行われている交渉学の授業と同じアプローチで授業の運営を行なっている (具体的な授業の内容については、本稿「4. 立教大学における交渉教育の実践」参照)。

また、基礎クラスのあとにも継続して、例えば、外交問題や環境問題など多様なテーマを題材とした上級者クラスを履修することができる。参加する学生も多様なバックグラウンドを持っており、ビジネススクールの学生や留学生も多く参加しているので、実際のビジネス交渉や多国間交渉のイメージに近い環境で経験を積むことができる。ケースの題材も、法的及びビジネス上の問題解決だけではない。感情の対立に焦点をあてたケースなどもあり、ロールプレイの種類は実に豊富である<sup>6)</sup>。

---

1) Gould Negotiation and Mediation Program (<https://law.stanford.edu/gould-negotiation-and-mediation-program/>) 2023年2月末日閲覧

2) Michael Wheeler, Is Teaching Negotiation Too Easy, Too Hard, or Both?, *Negotiation Journal* (April 2006), p.187 以下参照

3) 例えば、Kenneth H. Fox, Negotiation as a Post-Modern Process in RETHINKING NEGOTIATION TEACHING: INNOVATION FOR CONTEXT AND CULTURE, (Christopher Honeyman et al. eds., 2009) p.13

4) 他には、John Lande, Ximena Bustamante, Jay Folberg & Joel Lee, Principles for Designing Negotiation Instruction, 33 *HAMLIN J. PUB. L. & POL'y* 299 (2012) p.344 参照

5) Michael Wheeler, Learning to Teach Negotiation, *Negotiation Journal* (Oct. 2015) p.477 参照。例えば、ハーバード大学では、1981年に出版されたユーリ・フィッシャーらによる「ハーバード流交渉術 (原題: Getting to YES)」の10年以上も前からロールプレイによる演習が行われていたという。

このように多様なケースを体験できるのも、アメリカでは、すでにテクニックとしての交渉術を超えて、経済学、心理学、社会学など、多角な観点からの研究が融合されたことが影響しているものと考えられる。



## (2) ハーバードロースクールの Program on Negotiation (PON)

これまで、アメリカにおける交渉学研究及び教育を牽引してきたのがハーバード・ロースクールの Program on Negotiation (PON) である。同センターでは、交渉理論の発展や関連する実践の場の提供にとどまらず「国際社会でリーダーシップを発揮できる人材育成」をミッションステートメントに掲げている。実際に、PON では学生向けの授業のほかに、「ネゴシエーションとリーダーシップ」というエグゼクティブ向けのプログラムも展開しているが、次世代のリーダー育成に必要なものとして、交渉教育を捉えていることがわかる。

例えば、ハーバード大学の交渉学に関するテキストでは、優れた交渉力を持つ人物の条件として、①交渉の目標と組織の目標を一致させることができる、②徹底的に準備し、交渉の各段階で次の準備をすることができる、③相手との交渉を通して、問題となっている事柄や相手の BATNA やボトムライン等について把握することができる<sup>7)</sup>、④双方の利益を見極める精神的な余裕をもち

6) これらのケースは教員が執筆することもあれば、オンラインで購入することも可能である。たとえば、ハーバード大学の Program on Negotiation やノースウエスタン大学ビジネススクール Dispute Resolution Research Center などから多種多様なケースを入手することができる。

7) BATNA とは、Best Alternative to Negotiated Agreement の頭文字を取ったもので、交渉学における基礎概念である。交渉が不成立になった場合の最善の代替案のことを指し交渉の打ち切り点として機能する。

ながら、Win-Win の状況を生み出す価値創造のための選択肢を考える創造力がある、⑤個人的な問題と交渉上の問題を分けて考えることができる、⑥協調関係を築く方法を知っている、⑦信頼性と信用性の高い評価を得ることができる、という7つの資質を挙げている。

この点、①から⑤については、いわゆる統合型の交渉のアプローチを示したもので<sup>8)</sup>、交渉理論の概念を理解することで、ある程度身につけることができる能力といえる。それに対し、⑥と⑦は、対人関係に関する能力であり、交渉に関する知識があるからといって、発揮できるとは限らない。すなわち、優れた交渉者となるには、対人関係に関する、高い調整能力が必要であることが示唆されるのである。

このことから、交渉教育の実践において重視すべきは、重ねていうと、学生が巧みな話術で交渉ができるようにトレーニングすることではなく、前項でも述べたように、①コミュニケーションスキル（言語及び非言語）、②EQ（感情指数・心の知能指数）、③リーダーシップを養成することである。それを実現するには、授業においても、法的問題を取り上げるケースだけでなく、多様な利害を持つ人間関係の調整や対立する感情への対処なども含めて、学生が社会生活を送る上で直面する可能性が高いと思われる事案を選び、それを体験する機会を提供することが重要だと考えている。



### (3) アメリカの司法試験における「交渉と紛争解決」科目の追加

前項でも示したように、「交渉学」は、学際的な観点から学術的研究を行う意義が認識されていたこと、また、ロースクール生にとっても卒業前に学ぶべ

8) 統合型交渉の特徴やアメリカの交渉理論のわが国への影響については、小林秀之「日本交渉学の現状と将来」(SBI大学院大学紀要第7号・2020)133頁参照。

き実技科目として受け止められきたこともあり、関連の研究センター等が多数設置されてきた。そして、そのような交渉学及び紛争解決に関連した科目履修への需要をさらに加速させるであろう動きとして、アメリカの司法試験科目の変更がある<sup>9)</sup>。

具体的には、2026年度以降のアメリカの司法試験に「Negotiation and Dispute Resolution（交渉と紛争解決）」が新たな科目として追加される方向で、現在議論がなされているとのことである。他には、7つの基本的スキルとして、Legal Research, Legal Writing, Issue Spotting and Analysis, Investigation and Evaluation, Client Counseling and Advising, Negotiation and Dispute Resolution, Client Relationship and Managementが掲げられており、これをみると、クライアントへのアドバイスや関係性の構築及びマネジメントなど、いわゆるヒューマンスキルを問われるような科目の導入が検討されていることがわかる<sup>10)</sup>。

「交渉と紛争解決」以外の科目も新たに追加されるが、このような試験科目の変更に関する議論が進んできたのは、法律実務を行う際に必要となる基本的な概念や原則を特定し、その上で幅広い弁護士スキルを問うものへと、司法試験の科目を実態に合わせる形で変更することの必要性が認識されたことにある。

具体的には、今日のロースクールが行ってきた改革を反映する科目群が司法試験科目として採用される予定で、それには例えば、臨床法学教育プログラム、ADR関連プログラム、リーガルライティング及び分析プログラムといったものが含まれる。

2023年現在、2026年の試験科目切り替えに向けて、具体的な試験内容の検証をしている時期であり、今後どのような試験形態で実施がなされるのか、決

---

9) NCBC (National Conference of Bar Examiners) は、アメリカの多くの州で採用されている司法試験 (Multistate Bar Examination (MBE), Multistate Essay Examination (MEE), Multistate Performance Test (MPT)) の開発を行っている団体である (<https://www.ncbex.org/>)。同団体が“NextGen Bar Exam of the Future”というプロジェクトを主導しており、試験科目の変更に関する議論を行う Implementation Steering Committee のメンバーを指名して、2026年の実施に向けて検討を進めている (<https://nextgenbarexam.ncbex.org/>)。

10) 他には、8 Foundational Concepts & Principles として、Civil Procedure, Contract Law, Evidence, Torts, Business Associations, Constitutional Law, Criminal Law, Real Property が挙げられている。



まっている事項も多いようだが、今後の動向を注視したいと考えている。



## 4 立教大学における交渉教育の実践

これまで、交渉教育の目的やアメリカにおける交渉教育の状況について述べてきたが、以下では、立教大学の授業における具体的な実践について紹介をする。

### (1) 授業の目的及び授業形式

交渉学の目指すところはすでに述べた通りだが、授業という枠の中では、できることに限りがあるのも事実である。そこで、主に学部1年生を対象とした、交渉学の基礎クラスでは、問題解決能力の向上に重点を置いて授業を構成している。具体的には、「基礎的なフレームワークを活用して交渉戦略を組み立てられるようにする」こと、そして、「自分の考えを相手に納得してもらえる形で示す」ことができるよう、ロールプレイ等のカリキュラムを組んでいる。

授業の形式については、双方向での授業運営を行っており、学生は毎回の授業で発言を求められる。ほかにも、グループでの発表を行ったり、ロールプレイに参加する機会を設けている。教授方法は、前述の通り、アメリカのロースクールと同じで、①ロールプレイ（ケースは海外ロースクールのものを使用）、②ディブリーフィング（学生同士での対話を通じた理解の促進）、③レクチャー（ロールプレイを体験した後に理論を学ぶ）という流れで進行する。

学生が教室に集まる時間を「実践の場」として位置付けていることもあっ

て、レクチャー形式で教えることは少ない。知識の部分については各自補う必要があり、リーディング課題での対応とする部分もあるが、交渉のロールプレイに参加し、悔しい思いをするなどして、もっと上達したい、理論をしっかりと学びたい等と感じた学生は、自然に、授業外での学習にも意欲的に取り組んでいるようである。

このような授業形式を取る目的とは、繰り返しになるが、交渉を勝ち負けであるという一面的な理解をする学生が多いなか、発想の転換をして価値を創出することで合意へと至るというアプローチがあることを、授業という場で体験することにある。頭で理解をしても実践しようとするとうまくいかないこともあり、そのような経験が意欲的な学びのためにも重要だと考えているからである。

## (2) 交渉とオンラインコミュニケーション

交渉の授業におけるロールプレイ等の双方向のアクティビティは、基本的に対面で授業を行うことを前提に、ケースの作成や授業での実践が積み重ねられてきた。しかし、コロナ禍を契機として、オンラインで授業を行う必要に迫られたこと、また、様々なITツールが普及したこともあって、対面での演習に加えて、多様なオンラインコミュニケーションツールを活用した交渉やメデイエーションの演習の開発が進展している。実際に、立教大学の授業でも、主に交渉の基礎講座を受講した学部2年生以上を対象に、ODR（Online Dispute Resolution, オンライン紛争解決）の授業を実施している。

具体的には、実際に海外のODRプラットフォーム内でのメデイエーション演習やビデオ会議システムを使ったオンラインで交渉である。加えて、昨年度は初めて、VRゴーグルを学生に貸与し、メタバース空間での交渉演習を行った。

## (3) 授業における実践

以下の写真は、実際の授業の様子を撮影したものである。[画像①]は、交渉の基礎クラスで最初に行うロールプレイの様子である。中古車の売買交渉を題材としたケースで、いわゆる「勝ち負け」が決まる交渉形式である（分配型交渉）。

これを初回で体験したのちに、授業の後半では価値の創造を目指す形式の交渉

## ロールプレイの様子① 一対一の交渉



■ケース  
中古車自動車の売買交渉  
(どちらが高い金額で売れるか、買えるか)

↑ロールプレイ後に、各チームの結果をホワイトボードで共有し、全体での振り返りをする

[画像①]

## ロールプレイの様子② 複数当事者間での交渉



■ケース  
公園の設備設置に関する話し合い  
(噴水を設置すべきか否か)

<役割分担>

- ・ファシリテーター (1名)
- ・当事者 (6名)

<進行方法>

- ①60分話し合い
- ②全体での振り返り

[画像②]

を行う(統合型交渉)。様々なタイプの交渉に参加することで、その違いを体験することができる。

[画像②]は、複数当事者間で行う交渉のロールプレイの様子である。学期の前半では、主に一対一の交渉演習を行うが、後半では、その人数を増やして演習を行う。その目的とするところは、人が増えるというただそれだけで、コミュニケーションの難易度が上がることを体感してもらい、ファシリテーター(メディエーター)の意義を感じてもらうことにある。議論をとりまとめて進行

## オンラインコミュニケーションの演習②



【画像③】

するファシリテーターがいると、コミュニケーションはどう変化するのか、それを体験できるのが複数当事者間での合意形成ロールプレイである。

【画像③】は、昨年度、初の試みとして行ったメタバースにおける交渉演習である。オンラインのコミュニケーションツールとして、すでにビデオ会議システムが一般に普及しているところ、同じように、オンラインでコミュニケーションを取ることができる方法としてメタバースをみたとき、どのようなところに優位性があるのか。また、利用した際の体感として対面やビデオ会議と比べてどのような違いがあるのか。そういったところを学生に体験してもらい、ツールの変化によるコミュニケーションの質の変化を感じてもらうのが目的である。

VR ゴーグルの一般への普及がさほど広がっていないこともあり、実際に交渉においてメタバースを利用するというシーンは、現状ではあまり多くないかもしれない。しかし、私たちの社会におけるコミュニケーションのあり方は、これまでも技術の発展によって変化をしてきた。デジタル化が進んだ社会において、人と人との関係性をつくる際に、技術はどのような影響を及ぼすのか——未来思考の視点を持つという点からも、新たな技術を実際に利用してみる、体験してみることの価値は大きいと考えている。

## 交渉教育を、社会との接点にしていく

### ◆ 社会の変化に対応した授業づくり

→グローバル化、デジタル化時代に合わせた授業をつくる

### ◆ ニーズ（学生・社会）に配慮した授業づくり

→学生個人が大学時代に養いたいと考えるスキルとは何か、  
社会から求められる能力とは何か

主体的な学びとなるよう、体験を組み込む

## 5 まとめ——交渉教育で目指すこと

本稿では、①交渉教育の目的、②アメリカにおける交渉教育、③立教大学における交渉教育の実践について、シンポジウムでの発表内容と併せて概観してきた。

交渉学は、法学部に設置される科目中でも実技的な要素が強く、学生が卒業をして社会人となったときに、様々なシーンで役立てることができる知識及びスキルである。学生の視点からみると、交渉学を学ぶということは、論理的思考力やコミュニケーション力の向上にもつながることであり、卒業後に多様な進路先を選択する学生にとって、取り組みやすい科目の1つといえるのではないだろうか。また、ビジネス交渉などを疑似体験することで、将来の社会人としての自分の姿を、多少なりともイメージすることができるため、上達への意欲を持ちやすいかもしれない。

また、社会の側からみると、「問題発見および解決能力」、「言語および非言語コミュニケーション力」、「社会的および感情知性」は、人材育成の観点からその養成が重視される能力という側面を持つ。実際に、経団連の調査では、「グローバルな舞台で活躍する人材は、多様性への理解や寛容性が必要であり、主体性やコミュニケーション能力などは大学卒業時に学生が身につけていることが期待されている」ことが示されており、学生が在学中に身につけておくことが期待される能力の開発という点から交渉学を捉えることができる<sup>11)</sup>。

初年度に交渉学を受講した学生の中には、その後も継続してメディエーション、リーガルデザイン、ODRといった科目を受講する学生もいることから、個人の能力開発への期待や社会の要請といったニーズに配慮しつつ、社会のグローバル化、デジタル化に対応した授業をつくり、長期的な視点で、主体的に、意欲的に、紛争解決関連の科目を学ぶことができるよう、「体験」する機会をそれぞれの授業に組み込んでいきたいと考えている。

---

11) 文部科学省・高等教育局高等教育企画課国際企画室資料8「大学の国際化について」（2019年3月26日）参照（[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu26/siryo/\\_icsFiles/afeldfile/2019/05/22/1416529\\_9.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu26/siryo/_icsFiles/afeldfile/2019/05/22/1416529_9.pdf)）