

## 都市計画とまちづくり⑪

## 交渉と合意形成のテクニック

—家庭生活からまちづくり、国際紛争まで—

マサチューセッツ工科大学都市計画学科PhD.課程

松浦 正浩

## 家庭生活にみる「合意形成」

ここ10年、大規模公共事業の合意形成に絡む問題がTVニュースや新聞などで取り上げられてきた。以前であれば断水にでもならない限りダムのことなど思いも馳せなかった市井の人々が、「脱ダム宣言」についてTVのインタビューで語るような時代である。公共サービスがこれだけ発達し、日常生活がずいぶん楽になっただけ逆に公共事業や公共政策に関する社会的な合意がますます難しくなっている。

しかし、日常TVで傍観している「合意形成」の困難は、往々にしてTVを見ているあなたのすぐ隣でも実は起きているものだ。家族、会社の同僚、近所づきあい、誰でもよいが人と人とが付き合っていく以上は絶対に合意形成の問題を経なければならぬ。例えば、今年の夏休みにどこに行くか、家族で少しはモメたりしなかっただろうか。

子供は海に行きたい、配偶者は実家に帰りたい、自分は家でゴロゴロしたい、などの意見の相違は、実体験として理解できる人が多いと思う。このような状況では実際、どういった形で合意形成を図られるのだろうか。昔であれば世帯主の鶴の一声で決まったのだろうか。現代は子供の意見が絶対的に強いのだろうか。

実は社会的な合意形成の問題も、この誰もが体験したことがありそうな家庭内のモメゴトと構造的に大きな違いはない。これからご紹介する「交渉学」に基づく合意形成の方法論を理解されると、家庭の問題と社会の大問題が実は根本的には似たようなものであることがお分かりになるだろう。

## 交渉学について

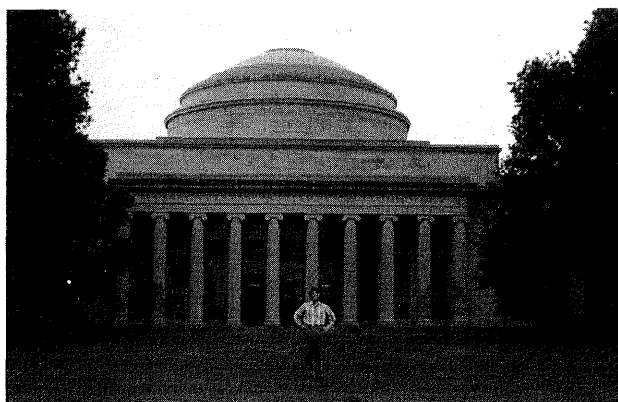
ハーバード大学法学部の交渉プログラム(Program

on Negotiation)では、和平交渉から離婚訴訟まで、社会の様々な交渉ごとについて幅広く研究している。研究の基礎となる学問分野は、ゲーム理論を中心とした経済学、弁護士による調停という観点から法学、行動分析という観点から社会心理学、実験心理学、公共政策に関する合意形成という観点から都市計画学など多岐にわたり、各分野の交渉に係る知恵が共有化されている。

交渉プログラムの中で公共事業や公共政策に関する合意形成を扱っているのは、マサチューセッツ工科大学=ハーバード大公共紛争プログラムである。このプログラムでは、社会的な合意形成を交渉学などに基づき研究しており、国際的にも著名な研究機関となっている。筆者もこのプログラムに所属しており、公共政策に関する合意形成の研究を行っている。

## 利害と立場

この世で起きているモメゴトの原因はいったい何なのだろうか。今回紹介した交渉学に関する最もわかりやすい入門書「ハーバード流交渉術(原題: Getting to Yes)」に出ている例をここで紹介したい。



マサチューセッツ工科大学(筆者撮影)

ある図書館で、学生二人がモメていた。一人は「窓を開けるな」、もう一人は「窓を開けたい」と騒いでいる。これをただ傍観していたら、何となく喧嘩のように思えるだろう。司書はそれぞれの学生に「なぜ窓を開けてほしくない、あるいは開けたいのですか」と聞いてみたところ、「風で本のページがめくれてしまうから」、「暑いから」という返事が返ってきた。そこで、司書は隣の部屋の窓を開けて、風は入らないが換気して涼しくしたところ、どちらの学生も満足して勉強に戻った。という例が挙げられている。これは合意形成のキモを端的に示す例え話である。窓を開ける、開けないというのはあくまで立場であって、それぞれの学生がそのような結論に至るまでには何らかの理由が潜んでいる。その理由が、「ページがめくれる」と「暑い」である。これらの理由のことを交渉学では利害と呼んでいる。お互いが立場(position)を主張し続けても合意形成を図ることは難しい。むしろ立場の背景に潜む利害(interest)をもとに話し合えば簡単に解決策が見つかるかもしれない。交渉学では利害に基づく交渉、interest-based negotiationを推奨している。当然、自分の本当の利害を隠しておくことで交渉を自分にとって有利に運ぼうとする戦略を否定することはできないが、交渉に合意することで少しでも得がある、交渉でお互い幸せになりたいのであれば、利害に基づく交渉は効果を発揮する。

一般に、交渉をしている人々が頭の中で立場と利害を明確に区分しているだろうか。敢えて戦略的に立場を主張することがあっても、自分の利害は何か？ 相手の利害は何か？ 双方の利害を満足させるような解決策は何か？ これらの質問を自問自答しながら交渉

を進めなければ、結局立場の主張に終始し、交渉は決裂、話し合った時間と労力だけ損をするということになりかねない。

### 第三次中東戦争にみる立場と利害

そのような単純な理屈が、大規模な公共事業の合意形成にも成立するのか、という疑問をお持ちかもしれない。しかし、過去には戦争でさえも立場と利害を区別することで解決されたことがあった。

アラビア半島とアフリカの間、紅海の北にシナイ半島という三角形の半島が存在する。ここの領有権を巡ってイスラエルとエジプトの間で紛争が起きた。事の発端は、エジプトによる攻撃を恐れたイスラエルが国防上重要な拠点であるシナイ半島を攻撃し1969年以降占領したことに始まる。エジプトはファラオの時代からシナイ半島を領土としていたことから強く反発し、両国は長年紛争状態が続いていた(第三次中東戦争)。

石油ショックの関係もあり、中東情勢の安定は世界的課題でもあった。そこで、当時の米国大統領カーターは、イスラエル、エジプト双方の利害に着目した調停に乗り出した。イスラエル、エジプトともに「シナイ半島はわが国の領土」という立場であるが、前者の利害は「エルサレムの防衛」であり、後者の利害は「プライドの満足」である。

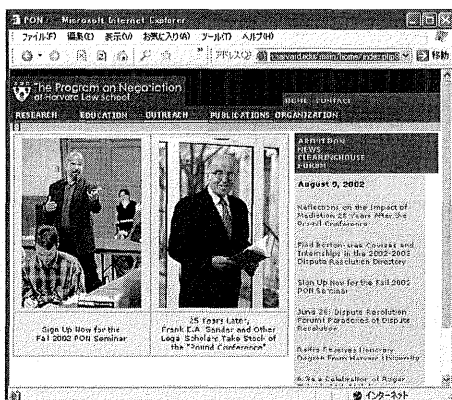
調停の結果、シナイ半島の領有権はエジプトに返還されたが、シナイ半島を非武装地帯とする合意が結ばれた。イスラエルは攻撃される不安を解消でき、エジプトは領土を奪還でき、お互い満足できたということである。

このように、国の存亡にかかわるようなきわめて大きな課題でさえも、利害に着目することで合意へと大きな一歩を踏み出すことができたのである。

家庭内のちょっとしたモメごとから国際紛争まで、交渉学の理論を応用することで合意形成が少しでも容易になることの証である。

### 利害の組み合わせ(統合的交渉)

しかし、利害に着目するだけでは交渉を合意に導くことは難しい。最も単純な例が、商品の売買での価格交渉である。例えばある車の売買なら、その車をいかに高く売るか、安く買うかがそれぞれ売り手、買い手の利害である。しかしこの利害に着目しているだけで



参考ウェブサイト(1)  
Program on Negotiation  
<http://www.pon.harvard.edu/>

はお互いに心から満足できる合意に達することは難しい。その理由はお互いが着目している利害が真っ向から対立していることにある。買い手がより安く買うということは、売り手にとっては損となる。とはいえ売り手が高く売れば、買い手は損をした気分になる。売り手、買い手両者とも「価格」という1つの軸で議論している限り、結局は価格のせめぎ合いになってしまう。

ここで、交渉学では多種多様な利害を検討することを推奨している。例えば、車の売買の場合、その車のコンディション、納車時期、オプション装備などについても議論の余地はあるだろう。例えば最近、筆者の渡米にあたって、米国で車の個人売買の交渉をしたが、筆者は車のコンディションが大変気になるので、値下げ要求も匂わせつつ、オイルやブレーキパッドの交換を強く要求した。当然、値段が安くなるに越したことはないが、それだけでなく、相手の利害、すなわち相手にとって嫌なことは何かを考え、他に自分が満足させたいオプションをどう交渉に盛り込んでいくかを念頭に置いたのである。この交渉で相手の本当の利害が何であったか、推し量ることは難しいが、相手が米国から日本への帰国間近であったことを考えると、スムーズに交渉を妥結して確実に売却することにプライオリティがあったと思われる。当然、それを見越して、こちらはほぼ確実に買うだろうという姿勢を常に見せたとし、実際、取引はスムーズに進み、お互い満足できたと思う。

利害が真っ向からぶつかり、相互ともに利得が生じないような交渉をゼロサム(Zero-Sum)交渉という。どちらかにとって有利な条件は、交渉相手にとっては

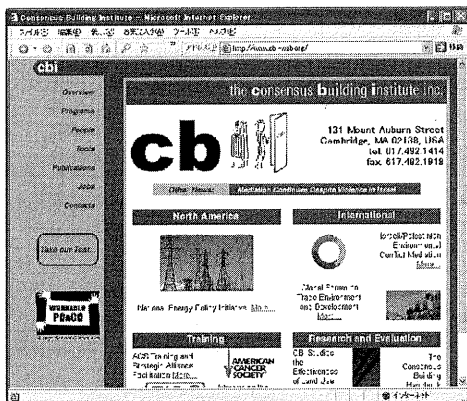
同じだけ不利な条件となる、つまり合計(サム)したらゼロになるからゼロサム交渉と呼ばれるのであるが、このタイプの交渉はなかなか難しい。お互い少しずつ条件を譲歩して、どこかであきらめる以外合意に至る方法はないのである。

しかし、実際には利害が真っ向からぶつかるケースは少ない。むしろ、交渉をしている人間がさまざまな利害の軸を思い浮かべることができずにゼロサム交渉として行き詰まってしまうケースが多いと思われる。私が実際に車を買ったときのように、価格だけでなく新たな利害の軸をいかに交渉に持ち出していか、いわば交渉の「搦め手」をいかに放つかが合意形成の決め手となるのである。しかも、ゼロサム交渉に比べて、お互いにとって利得が発生する合意条件となりやすい。交渉の関係者みなが得をする状態をウィンウィン(Win-Win)という。最近、経済誌の見出しでこの言葉がよく使われるが、その語源は交渉学にある。利害の軸を数多く検討し、お互いにとって最大限利害を満足させる、すなわちお互いが勝つような結果へと結びつけるということがこの交渉の技術である。

## 都市計画とまちづくりの合意形成

家庭生活から国際紛争まで合意形成を可能とする交渉学であるから、当然都市計画やまちづくりについても同様に適用できる。いろいろな利害関係者を集めて会合を開き、その議論を通じて計画づくりを行う協議型の取り組みは、現在では決して珍しいものではない。市民参加やパブリック・インボルブメントといった呼び名で多くの行政機関、自治体が導入している。現在、これらの協議をいかにうまく運営するか、都市計画や公共事業の計画づくりで大きな課題となっている。いまのところ、市民が発言する機会が設けられたとはいえ、これから話し合いを通じて何らかの生産的な合意に達することができなければ、参加型の計画づくりの有効性を疑う声が出かねない。

これまで述べてきた利害と立場、統合的交渉のコンセプトを導入することで、現在国内各地で行われている協議型の取り組みをよりいっそう効率化することができるだろう。その具体的方法論として、ファシリテーション、メディエーションの活用などがあげられるが、これについては次回ご紹介する。



参考ウェブサイト(2) Consensus Building Institute, Inc.  
<http://www.cbi-web.org/>  
交渉力テストではネット上であなたの交渉学に関する知識をチェックできる