

3.3 MIT合意形成研究室における交渉学教育プログラム

(1) 交渉学に基づく合意形成のあるべき姿

1) 社会的合意形成に対するアプローチ

公共政策の分野で政策及び社会問題について利害関係者及びより広い意味での市民(Public)の社会的合意形成を実現することは行政の分野で近年特に大きな課題となっている。これは土木分野における公共事業に関する合意形成だけではなく、例えば医療、食品安全、経済戦略、原子力など行政に関連する多くの分野で課題となっている。

本論では米国の事例に着目するが、まず米国がそもそも国として発足した時点で、タウンミーティングと呼ばれる自治体行政における直接参加の仕組みが存在したことから、日本とは全く異なる社会システムが存在し、米国における社会的合意形成の取り組みは全く参考にならないという意見も存在すると思われる。確かに、国のおこりという点では大きく異なるし、また現在でも国は州の連合体(United States)であり州行政の独立性が高いことから、米国のシステムをそのまま移転することも無理だろう。

しかし、米国でも日本と全く同じように社会的合意形成は問題化している。しかも問題が顕在化したのは、日本とほぼ同じく、1960年代以降である。その原因としては、第二次世界大戦後の都市の大きな変容(移民、黒人の流入)や急速な郊外化(Suburbanization)による、都市住民の多様化が挙げられる。それまで、都市は大きな政治権力を持つ者がコントロールするという考え方が大勢を占めていたが、1960年代以降、都市のコミュニティは外見ではわからない、きわめて複雑な人的ネットワークにより構成されており、都市政策も多様な利害関係者が必要に応じて参加しながら運営されているという多元主義(pluralism)の考え方が発展した¹⁾。つまり、都市のマネジメントには多様なプレーヤーを参加させることが合意形成の鍵となるという考え方が生まれたのである。

特に合意形成が問題となったのは都市部におけるスラム・クリアランスである。スラムは都市の病理(Epidemic)として捉えられ、疫病対策と同じく隔離し、撲滅すべきだという考えのもとスラム・クリアランス政策が強力に推進された。しかし、スラムとして指定された地区に居住していた住民たちは決して自分たちが「病理に侵された」地区に居住しているという意識はなかった。つまりスラムを病理としてみなすロジックはあくまで、スラムを外部から見ている行政担当者の認識に基づいていたのである。そしてそのような行政担当者の多くが郊外から自動車通勤していたので、高速道路ネットワークの拡充が政策課題としてプライオリティの高いものと認識してしまったのである。社会学者等を中心に多元主義が広まり、スラム・クリアランスの合理性について問題が呈されるようになってきた²⁾。スラムに居住する人々は代替住宅を提供されたものの、友人等との社会ネットワークは破壊され、経済的にも移転費用などの少なからず負担を押し付けられた。このようなことから、スラム・クリアランス政策に対する反対運動は1960年代に一気に活発なものとなる。

スラム・クリアランスの例でわかるとおり、米国における社会的合意形成の問題は、決して日本と根本的な違いはない。日本の大規模公共事業に関する紛争を見ても、ほぼ同じ文脈で語る事ができるはずである。つまり、行政は経済成長、行政サービスの安定供給などの観点から事業の必要性を認識しているが、地元住民や環境団体の視点が考慮されていないために反対運動が起き、合意形成が社

会問題化してしまうという仮説が成立するだろう。

1960年代以降、行政が主体となり市民の意見を聞いて政策に反映するというモデルに基づき市民参加(public participation)のプロセスが米国でも導入された。公共政策のさまざまな分野で意志決定に先立つ市民参加は義務づけられており、特に国家環境保護法(NEPA)による環境影響評価とそれに伴う市民参加は有名である。しかしこのモデルでは必ずしも社会的合意形成は実現しなかった。特に環境保護の分野では、シエラクラブ、NRDC、CLFといったプロフェッショナルな市民団体により、事業を中止させるために環境影響評価の些細な手続上の不備を理由とした行政訴訟が多数提起され、結局は市民参加の枠組みでは社会的合意形成が実現できないことが誰の目にも明らかになってきた(特に1980年代以降)。

そこで、より本質的な利害対立に着目したアプローチとして交渉学、メディエーションの考え方を社会的合意形成に適用しようとする動きがでてきた。1974年、すでに関連訴訟が多数出されていたワシントン州スノクアルミー・ダム(Snoqualmie River Dam)の建設計画に関する紛争に、労使紛争の調停で経験のあるメディエーターが2名介入し、合意形成を試みたところ半年程度の短期間でほぼすべての利害関係者が満足し、計画が見直され、訴訟も取り下げられるという画期的な事例がきっかけとなり、古典的な市民参加ではない新たなモデルが急速に発展したのである³⁾。このモデルは現在でメディエーション(mediation)、コンセンサス・ビルディング(Consensus Building)などと呼ばれる。前者はすでに大きな紛争となった政策について紛争処理を目的とした取り組み、後者は紛争が起きてないものの社会的合意形成を実現するためにメディエーションと同じ枠組みを予防的に適用する取り組みを意味する。

本節では、交渉学やメディエーション等の枠組みについて簡単に整理した上で、米国における教育の実態について紹介する。

2) 交渉学

a. 概要

交渉学は英語ではNegotiation Theoryと呼ばれ、公共政策だけでなく、社会に存在するあらゆる種類の「交渉」について研究する学問である。具体的には、家庭問題、労使問題、環境問題、公共政策、国際問題、商取引などの分野が関心の対象となっている。また、分野横断的であるだけでなく、学際的でもあり、経済学(特にゲーム理論)、社会学、心理学、法学、政治学、商学などさまざまな学問分野の専門家が研究にあたっている。また、理論と実践の両立も実現しており、産・官の関心も高く、後述する教育セミナー等には多くのプロフェッショナルが参加している。

現在ではハーバード大学のProgram on Negotiation (PON)が交渉学の発展にむけて中心的な役割を果たしている。

b. 交渉学の前提

そもそも交渉という言葉に、日本ではあまりよいイメージがないと思われるが、それは大半の人々が交渉を日常生活からかけはなれた国際交渉、企業トップの交渉、といったものを思い浮かべるためであろう。しかし、交渉学が対象とする交渉はよりシンプルなことがらである。

交渉とは、物品やサービスの取り引きや交換の条件を決める話し合いのことで、有史以前から人間が物々交換をすれば、そこで交渉が行われていたのである。たとえば、リンゴをたくさん持っている人とクルミをたくさん持っている人がいれば、(2人とも両方食べたいとして)物々交換で両者とも満足度が上がるため、「交換しよう。リンゴいくつとクルミいくつを交換する?」という会話が始まるだろう。その会話こそが交渉である。有史以前の人たちでも日常から行っていたのであるから、現在ではほとんど全ての人は何らかの形で毎日交渉をしているのである。

交渉学では、「合理的な人間は、取引により満足度(効用)が向上しない限り、その取引には同意しない」と仮定している。きわめて単純であるが重要な仮定である。例えば、上の例では、もしリンゴを持っている人がクルミを不要としているのであれば、いかなる条件にも同意せず、決して交渉は成立しないだろう。取引により満足度が向上しないからである。

c. Win/Win

このキーワードはベストセラーである *Getting to Yes* において用いられたことにより一躍有名となった⁴⁾。ある2人の人間が交渉をして合意に至った場合、上に述べた交渉学の仮定を適用すれば、その合意条件は、いずれの人間にとっても満足度の向上をもたらすはずである、とすることができる。つまりこの交渉の勝ち負けは「どちらも勝ち」なので「Win/Win」という。

勝ち負けという言葉が暗に示すように、交渉をゲームと捉えて、相手を打ち負かすことが自分の勝ちにつながるという考え方は以前から存在していた。しかし、交渉学の理論では相手を負かすことはできないのである。相手は絶対に自分が「負け」と思うような条件、すなわち自分の満足度を下げるといった条件には同意しないのである。よって、勝ち負けに拘ってはい絶対に交渉は成功しないというのが Win/Win というキーワードに秘められた意味である。また、このキーワードには、相手も勝たせてあげないと交渉は合意にいたらない、ということも意味している。

しかし、世の中には Win/Lose といった形で交渉が妥結することも起きている。例えば、将来予測の読み違い、態度の問題(押しの強さ、気の弱さなど)、交渉に「はまってしまう」エントラップメント&エスカレーション現象(Dollar Auction Game)などがある⁵⁾。これらはいずれも理論上は非合理的な行動とも言えるが、実際に起きていることを考えると、Lose 側の人間にならないための知識が必要となる。そこで、利害に基づく交渉(interest-base negotiation)や BATNA といった考え方が重要となってくる。

d. 利害に基づく交渉 (interest-base negotiation)

交渉には立場(position)と利害(interest)が存在する指摘がある。立場とは、交渉の結果に関するであり、利害とはその結果を主張する背景にある理由である。具体的に言うと、「パンがほしい」は立場であり、「お腹が空いた」が利害である。

Getting to Yes には以下のような事例が紹介されている。話の概要だけまとめて紹介する⁶⁾。

「図書館で二人の学生が言い争いをしている。一人は窓を開けるべき、もう一人は窓を閉めるべき、と言っている。ここで司書が出てきて、なぜそのような主張をしているのかと聞いたところ、前者は暑いから、後者は風で本のページがめくれるから、と答えた。そこで司書は隣の部屋に行って窓を開

けて、風が吹き込まないようにしつつ換気して問題が解決した。」

窓を開けるかどうか、は立場である。暑い、ページがめくれる、は利害である。交渉は、立場だけ主張しあってもなかなか合意に至らない。むしろ、その背景にある利害に着目すれば簡単に合意に至ることができる場合もある、ということはこの喩話は伝えようとしている。

交渉学では、立場と利害を明確に区分した上で、利害にも着目して合意条件を見つけることを重視している。当然、戦略的に立場を使うこともありえるし、また利害を取って隠しておくことで自分にとってよりよい条件を少しずつ引き出す、といった戦略も考えられてはいるが、相手につけこまれないう範囲で、お互いの利害について理解を共有することで交渉が合意に至りやすくなると言える。

実際にこの考え方を適用した事例として有名なのが、第三次中東戦争に関するカーター米国大統領（当時）による調停である⁷⁾。イスラエルとエジプトの間に横たわるシナイ半島は両国の緊張関係の板挟みにあり、エジプトによる侵攻を恐れたイスラエルは、当初エジプト領地であったシナイ半島を逆に侵攻した。これが契機となり中東戦争として発展し石油危機など世界情勢にも影響を与えはじめる。事態を問題視したカーター大統領は、それぞれの国家の利害に着目した。イスラエルはイスラエル本土へのエジプトによる侵攻を恐れているのであり、シナイ半島自体への利害は薄かった。エジプトは古代からシナイ半島を治めており、イスラエル侵攻よりもむしろ、シナイ半島を領有することに利害があった。そこで、利害に着目した交渉、調停の結果、シナイ半島はエジプトの領地としつつ、イスラエルが安心できるように非武装地帯とする、という合意が成立し戦争が終結した（キャンプ・デービッド合意）。両国とも立場は「シナイ半島は自分のもの」で合意は成立し得ないように見えるが、その裏にある利害は全く異なっており、異なる利害の間でうまく取引をまとめることで交渉は成立するという事実を実証した事例である。

e . BATNA（不調時代替案）

もう一つ交渉学による重要な知見として BATNA（「バトナ」と読む）が存在する。これは Best Alternative to No Agreement の頭文字略で、もし合意に至らなかった場合にできることとしてベストなことを意味する。不調時代替案などと訳されることもある。交渉が上手くいったのかどうかを評価する基準はさまざま考えられるが、仮想的に交渉に合意が成立しなかった場合に何ができるかを考え、その中で最も高い満足度（効用）をもたらしてくれる案、すなわち BATNA を基準として、交渉の合意条件が BATNA よりも高い満足度をもたらすのであれば、その合意条件は「よい」条件である、と判断すると交渉学では位置づけられている。つまり機会費用との比較で合意条件を評価するのである。

交渉学では交渉を始める前から BATNA を検討しておくことを薦めている。交渉中に BATNA を頭の片隅に置く、つまり交渉を止める覚悟をしておけば、合意を成立させることそのものに過大な価値を置いてしまい結果として損害を負うリスクを防ぐことができるためである。

f . パレート最適とパレート改善

経済学の観点から交渉を分析する場合、イタリアの経済学者パレートの考え方が極めて重要となる。パレートは、交換取引により達成できる効用の向上には限界があることを発見し、現在ではその限界

点にある取引条件をパレート最適(Pareto Optimal)と呼ばれる。また、パレート最適により近い合意条件のことをパレート改善(Pareto Superior)と呼ぶ。

下に交渉学の教育で多用される図表を示す⁸⁾。交渉の合意条件により得られるA、Bの満足度を座標系に示した場合、いずれもBATNAよりも高い満足度をもたらさなければならないので、A、BそれぞれのBATNAがもたらす満足度よりも高い空間で合意は存在し得る。しかしパレート最適よりも高い満足度は得られないので、実際に合意からもたらされる満足度は灰色で示した空間(これをZOPAと呼ぶ)にのみ存在する。

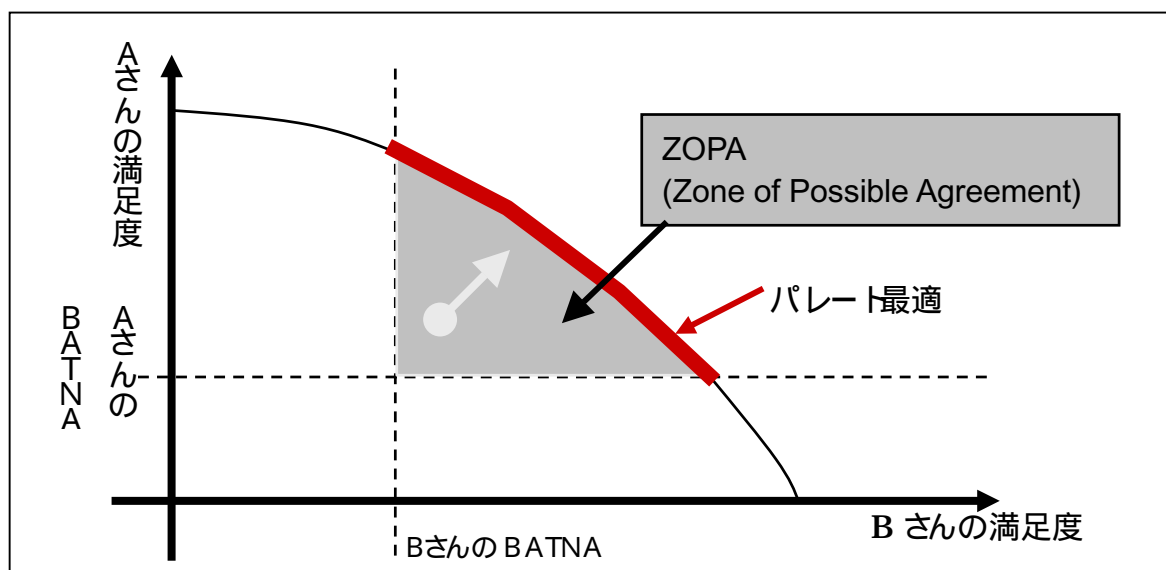


図 3.3.1 パレート最適、ZOPA、BATNA

交渉学では、このZOPAの中でより右上に位置づけられる合意、すなわちパレート改善となる合意を見つけることを強調している。合意にいたることも重要であるが、いったん合意にいたったからといって、より両者にとってよい合意条件がもはや存在しないというわけではない。その暫定的な合意からより両者にとって利益がある条件、すなわちより右上に位置づけられる条件がZOPAに存在するのであれば、交渉を続行してその条件を探し出す必要がある。

より右上に進めるかどうか、交渉の視点を広げることでパレート最適を拡大できないか、このような探求は両者にとって利益がある作業であり、共同作業として進めることができる。これをしばしば喩えて、「パイ(pie)を拡大する」という。次に述べる交渉学をベースとした社会的合意形成の考え方においても、パイを拡大する作業を重視している。当然、拡大したパイはいつか分割する必要はあるのであるが、最初から分割に気を取られていては小さなパイの分け前に甘んじるしかなく、まずは共同で大きくすることに専念して、それから分割すれば分け前の割合が低かったとしても、小さなパイで大きな分け前を貰うよりも得になる可能性はあるのである。

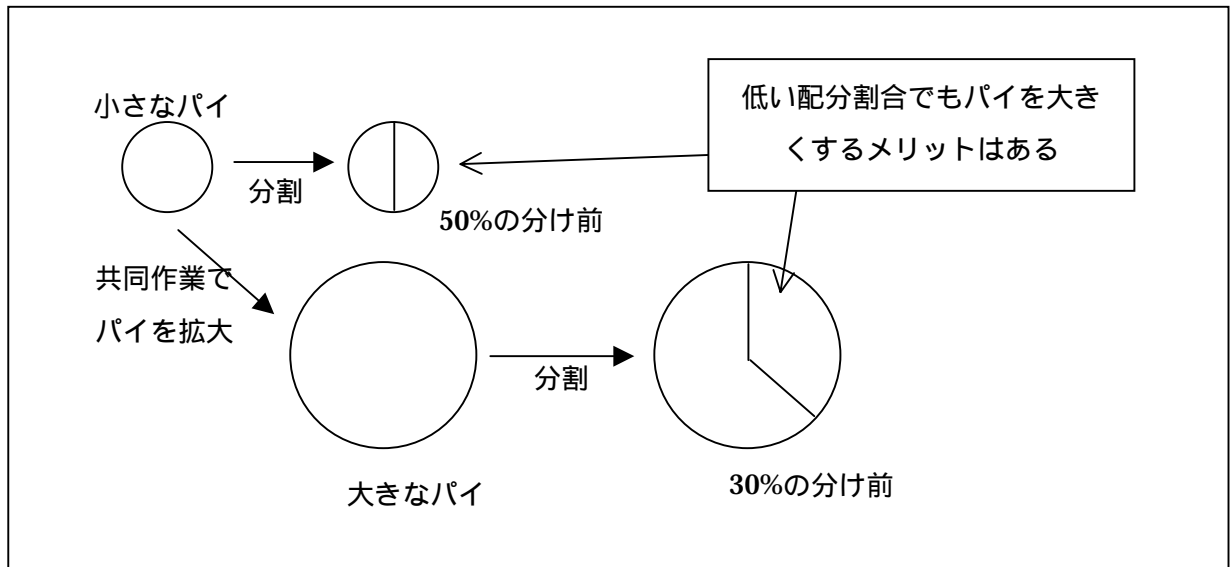


図 3.3.2 交渉による価値創造と分割

3) メディエーション、コンセンサス・ビルディング

a. 第三者利用の枠組み

第三者を用いた裁判以外の紛争処理は決して歴史の浅いものではなく、調停、仲裁は商事取引の分野では長年にわたり利用されてきたシステムであるし、また個人間の紛争を第三者的立場にある人がなだめることは実生活でも決してめずらしいことでもない。しかし、第三者が環境問題など公共政策に関する紛争について関与することは、実は比較的新しいシステムと言える。

第三者利用の形態は、ファシリテーション、メディエーション（調停）、アービトレーション（仲裁）の3種類に分類される。それぞれの違いについては下表にまとめた。

表 3.3.1 第三者利用の枠組み

ファシリテーション	ミーティングの進行を第三者が仕切ること また第三者が記録を残すこと
メディエーション (調停)	第三者が利害関係者を特定し、ミーティングに呼び寄せ、ファシリテーションと同じくそれを進行すること。一部の利害関係者を引き合わせて別途話し合いをさせる、合意素案の文章の作成、合意遵守の監視などミーティング以外の機会においても第三者が積極的に活動する。
アービトレーション (仲裁)	当事者が契約により第三者に公平な判断を委任すること。

この3分類は主に紛争処理の手段を検討する際に用いられる。紛争処理という観点では、本来的な紛争処理手段は司法手続と考え、上記3つをまとめて代替的紛争処理手法(Alternative Dispute

Resolution: 略して ADR)と呼ばれることもある。

また、公共政策に関する社会的合意形成を目的とし、裁判等を含めた紛争状態になる前から、メディエーションに類似したプロセスを予防的に実施する取り組みとしてコンセンサス・ビルディングが挙げられる。

アービトレーションは公共政策分野ではまず利用されることがない。アービトレーションは契約により第三者に合意条件の決定を委任することが必要となり、この行為は行政機関に与えられた意思決定の義務を放棄することと考えられ行政法上認められないケースがほとんどのためである。また、ファシリテーションはメディエーションに包含されるものであり、メディエーションについて説明することは必然的にファシリテーションについて説明することになる。よって今回は、メディエーションとそれを予防的に適用するコンセンサス・ビルディングに着目する。

b. メディエーション、コンセンサス・ビルディングの仕組み

メディエーション及びコンセンサス・ビルディング（以下メディエーションと略す）の進め方については、米国内でもさまざまな方法論が提案されており、米国で誰にでも認知された方法論というものには存在しない。また、課題に合わせて進め方を検討すべきという立場から、詳細にいたるまでのマニュアル化などはされていない。1999年に *The Consensus Building Handbook* が刊行されたが、これも基本的な考え方を示すのみで、日本で通常考えるマニュアルとは若干趣を異にしている⁹⁾。

ここでは、全体的な流れについて、*The Consensus Building Handbook* 等において示されている方法論を紹介する。

メディエーションのプロセスは招集、責任の明確化、審議、決定、合意事項の5段階で構成される。

招集の段階では、紛争アセスメントと呼ばれる文章の作成が中心となる。この文書は、第三者が利害関係のあると考えられる人々に電話等にてインタビューを行い、各関係者の利害を整理する。このアセスメントを通じ、メディエーションに参加させるべき利害関係のある団体、個人を特定する。またこの文章はインタビューの対象者だけでなく、一般にも公開され、一般市民が自らプロセスに参加すべきかどうか、自分の利害を代表する者がすでに存在するかを判断する材料として活用される。

アセスメントが終了すると委員会、議論を行うための組織が発足する。基本的にこの段階は日本で行われている合意形成を目的とした各種委員会とほぼ同じものと考えてよい。ただし、議論の進行は第三者がつかさどり、記録など事務局的作業も行う。議論が終了し、委員会として何らかの決定を行った後も、第三者が合意事項の実現を監視することができる。

この一連のプロセスは、必ずしもすべての事例において実現されているわけではない。紛争アセスメントを終えた段階で、紛争の当事者自身がそれ以上進めることは困難、つまり議論はできないと判断して終わってしまうケース、第三者が合意事項の監視までは行わないケースなどさまざまである。あくまでこれは完全版とでも呼べる枠組みであり、実際は現場にあわせて適宜メリハリをつけた柔軟な対応が取られている。



図 3.3.3 メディエーション / コンセンサス・ビルディングのプロセス 10)

(2) 交渉学 / 合意形成の教育

1) 教育内容

交渉や合意形成の技術は OJT(On the Job Training)といった実践を通じてのみ学ぶことができるものと思われがちであるが、決してその認識は正しくない。実際、米国では体系化された教育として交渉学、合意形成の技術が教授されている。特に、前章で述べたように背後にある理論が体系化されつつあることから、学生らは理論を理解した上で、実践（またはそのシミュレーション）による技術の体得へと進むことができ、効率的な技能取得が可能となっている。

理論として基礎的な講義においてカバーされる分野には主に以下の4分野がある。

表 3.3.2 主な教育内容 (理論)

分野	主なトピック
1 交渉学基礎	Win/Win 利害と立場 BATNA
2 経済学関連	パレート最適 囚人のジレンマ
3 心理学関連の理論	コミットメント、エスカレーション 選択的認知 リスクと機会の認知
4 コミュニケーション関連の理論	態度 (職種)、表情、服装、性別の影響など

2) 教育手段 (pedagogical devices)

米国における交渉学や合意形成技術の教育には主に講義とシミュレーション、2つの手段が用いられる。

a . 講義

交渉学に関する講義は他の学問分野における講義とほぼ同じ形態で行われる。

しかし、米国における講義のスタイルについて日本と大きく異なるため、大学院レベル講義を前提に、米国における講義について説明を加えておく。

米国では一連の講義の開始に先立ち、シラバスと呼ばれる数ページの文書が作成され、クラスの主旨、スケジュール、購入すべき教科書、各回の講義までに読んでおくべき文献の一覧が記載されている。クラスはこのシラバスに基づき運営される。現在ではシラバスをオンライン上で運営する取り組みが盛んである（例えば MIT の OpenCourseWare: <http://ocw.mit.edu/>）。

学生は、複数のクラスのシラバスを学期はじめに比較検討し、参加するクラスを決定する。よって、多くのクラスで、第1回目の講義はシラバスの説明に費やされることが多く、また学生もあくまで2回目以降の講義に参加するかどうかを決めるための説明を聞くという態度である（通称第1回目は「ショッピング」と呼ばれる）。

各学生は講義までにシラバスに記載された文献を読んだ上で、必ず講義に出席することが通常求められる。講義では、教授より学ぶべき内容について簡単なおさらいがあった後、文献にもとづいた議論を行う。教授からの説明と議論がセットとなり、講義を構成している。議論も学生からの質問やコメント、教授からの質問などさまざまな形でフリーに展開される。よって、授業自体は通常2時間程度であるが、学生は事前の読書に同じかそれ以上の時間をかけている。

b . シミュレーション/デブリーフィング

シミュレーションは交渉学教育特有の教育手段と考えられる。交渉学は理論だけでなく、実践として身につけなければならないものであるため、理論として学んだことがらを現場に持ち込む前に、教育の一環として仮想的に練習させる必要がある。つまり自動車運転教習に近い側面があるといえよう。

交渉学のシミュレーションでは、通常、既成のシミュレーション・キットを利用する。教育内容に応じてさまざまなキットが配布されており、例えばハーバード大学交渉学プログラム (Program on Negotiation) ではその購買部 (Clearinghouse) を通じてさまざまなキットを販売している (<http://www.pon.org/>)。キットには、仮想的な各役割に秘密の指示を与える説明書が含まれている。例えば1対1交渉のシミュレーションであれば2種類の説明書がある。

シミュレーションは通常、以下の手順で実施される。

- 1) 説明書の配布（各参加者に秘密の説明書1種類を配布）
- 2) 説明書の閲読
- 3) 質疑応答
- 4) シミュレーションの実施
- 5) デブリーフィング

実際の講義では、説明書の配布を前回の講義の最後に配布しておき、予習として次回の講義までに事前に自分の役割について理解してきてもらうという手法も取られている。こうすることで、1)、2)の手順を省略し、限られた授業時間を最大限活用することができる。

シミュレーションはチームごとに実施される。例えば、1対1のシミュレーションであれば、チームは2名で構成され、50人のクラスであれば、25チームができることになる。シミュレーション中はこのチーム、2人だけで交渉を行い合意に至るよう努力する。つまり他のチームと話し合いをしてはいけない。また、参加者は仮想的な役割に没頭しなければならず、秘密の説明書を見せ合って調整するようなことは許されない。

デブリーフィングは講師が中心となりシミュレーションの結果をチーム間で比較することで、交渉学のさまざまな側面を参加者に理解させる時間である。通常、シミュレーションの結果はチームによって大きな開きがあり、例えば1対1交渉のシミュレーションであれば、ある一方にとってきわめて有利な条件で合意に至るチーム、ほぼ同じ条件で合意にいたるチーム、全く合意にいたらないチームなどさまざまな結果が想定される。これらの結果についての議論を講師が誘導することで、講師が教えようとする教育上のポイントを参加者自身が見出すという体験型の教育が実現される。

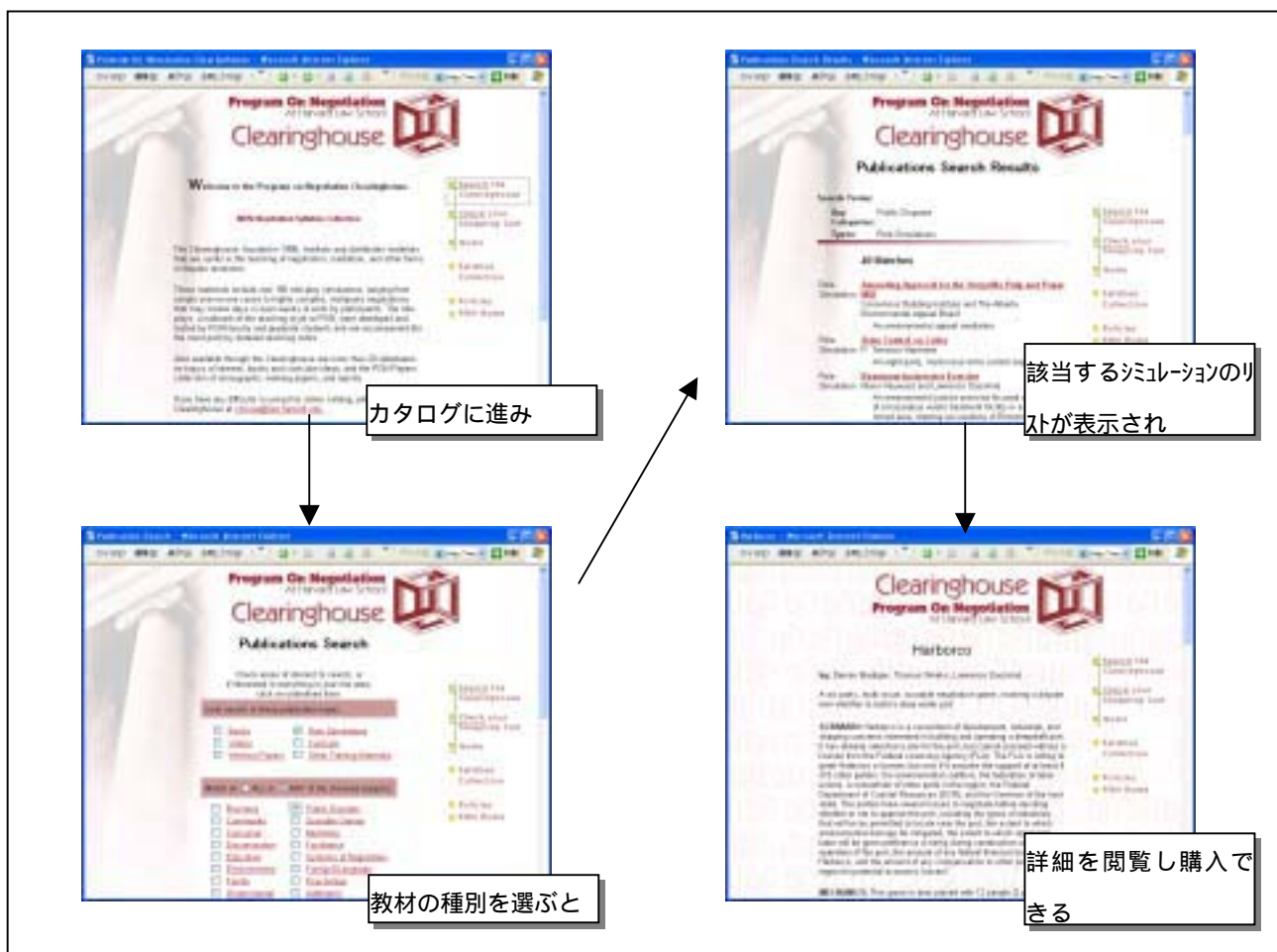


図 3.3.4 PON Clearinghouse のウェブサイト



説明書の閲読



このシミュレーションでは交渉の前に
同じ役割の人が集まり戦略会議を実施



交渉中



講師が所定の時間後、結果を記録



デブリーフィング



デブリーフィング

図 3.3.5 交渉学に関する講義の様子

(3) 大学教育

米国内には交渉学や合意形成を専門に教育する学部学科は存在しないものの、さまざまな学科においてこれらを主眼においたプログラム、研究室が存在する。mediate.com の ADR 教育機関リストによれば、米国内だけで 110 の教育機関（大学、短大）が存在する。このリストには MIT の公共紛争プログラムが記載されていないなどまだ漏れも多いと考えられることから実際はより多くの教育機関で交渉学 / 合意形成教育が行われていると考えられる。

これらの教育が主に行われている学部としては、法学部（ロースクール）、商学部（MBAプログラム）、都市計画学部などが挙げられる。法学部では司法教育の一環として交渉学及び合意形成が取り上げられており、第三者による介入も民事調停（家庭、商事）に着目して教育されている。商学部では民間企業の役員としての実践的能力として交渉スキルを高める教育が行われている。都市計画学部（または公共政策、環境政策など類似学部）では公共政策をテーマに合意形成、そしてその基礎知識として交渉学が教育されている。

表 3.3.3 MITにおける交渉学/合意形成 関連コース一覧

学部	コース番号	タイトル
都市計画 (Department of Urban Studies and Planning)	11.011	The Art and Science of Negotiation
	11.255	Negotiation and Dispute Resolution in the Public Sector
	11.256	Comparative Studies of Negotiation and Dispute Resolution
	11.257	Research Seminar on Theory Building in Negotiation and Dispute Resolution
	11.364	International Environmental Negotiation
MBA (Sloan School of Management)	15.067	Competitive Decision-Making and Negotiation
	15.665	Power and Negotiation
	15.667	Negotiation and Conflict Management

(4) 一般向けセミナー

交渉学は実践的な学問でもあるため、産官問わず、すでに現場で活躍している人々からも学びたいという要望は多い。そこで、数時間から数日のセミナーという形態で、一般向けに交渉学の基礎教育が行われている。

セミナーは大学等の教育機関または民間企業（非営利機関含む）により実施されている。対象者は、一般公開の場合もあれば、特定の企業や団体からの委託として組織内部の人々に限定して教育される場合もある。Amundsen によれば、ある組織内で 15 名以上を教育したい場合は組織内部に限定したセミナーを開催するほうが経済的、15 名以下なら一般公開のセミナーに派遣したほうが経済的と報告されている¹¹⁾。

組織内部に限定されたセミナーを開催する場合、大学等教育機関への委託契約として発注される。セミナーの内容は、組織の事情に合わせて調製され、シミュレーションを行う場合は実際に組織が直面している問題にできる限り似せたシミュレーションが用意される（ただしコンサルティング費用との見合いでどこまで組織の特殊事情を考慮するかはバラツキがある）。セミナーを開催する機関としては、後述する合意形成研究所（CBI）や CDR アソシエーツが米国では有名である。

一般公開の場合は、参加者から参加費を徴収することが通常であり、内容により一人当たり数百ドルから数千ドルまでの幅がある。テーマ設定も分野ごとに幅広く存在し、企業役員向け、行政幹部向

けなど対象者の関心に合わせた設定がされている。主催者は政府機関（州政府の紛争処理室（Office of Dispute Resolution））、大学等教育機関、財団法人などが主である。

セミナーでは、数時間から数日の限られた時間の中で、講義とシミュレーション/デブリーフィングが繰り返し行われる。

表 3.3.4 PON 提供のセミナー一覧

タイトル	内容
The Program on Negotiation for Senior Executives	企業、行政のトップ役員向け基礎コース
Dealing with Difficult People and Difficult Situations	上の続編、特に非協力的な交渉戦略をとる交渉相手に対処する戦略に関する応用コース
Managing Conflict Inside the Organization	企業等の組織内部のもめごとに対処する方法論
How to Say No... and Still Get to Yes	代理人、弁護士としての能力を高めるセミナー
Dealing with an Angry Public	特にリスク対策の観点から公共性の高い紛争について効果的な対応方針について理解するセミナー
Managing the Difficult Business Conversation	非協力的な交渉戦略をとる交渉相手との会話方法
Negotiating Labor Agreements	労使紛争
Teaching Negotiation in the Corporation	企業内のトレーニング担当者、教育者向けの教育方法に関するセミナー

（５）合意形成研究所（CBI）

合意形成研究所は 1993 年に米国税法 501 (c) 3 条により認定された非営利団体 (non profit organization)、いわゆる NPO である。その主な活動領域としては以下の 4 点が挙げられる。

1. 公共機関、職員の支援

CBI の設立者は自治体、州、国家レベルのコンセンサス・ビルディング・プロセスの設計及び実施に関与してきた。これらの広範な経験に基づき、政府機関のコンセンサス・ビルディング、紛争処理の能力向上を支援している。

専門分野としては、健康安全・環境規制（リスク受忍限度）、社会基盤施設立地、土地利用、持続的開発、健康保険、人材管理、組織リストラクチャ、政府間関係などが挙げられる。

2. 国際的コンセンサス・ビルディング

コンセンサス・ビルディングの方法論は基本的に世界のどこでも活用でき、また国際問題にも適用できる。文化的な違いを考慮する必要はあるが、CBI はこれまで世界中でコンセンサス・ビルディングの技術を広めることに成功している。国際問題は紛争にあふれている。多数の関係者、国家、民間企業、NGO など、すべて何らかの主張をしようとしている。CBI は紛争処理もしくは予防のため、

多者間交渉や組織的介入に関する評価を行ってきた。専門分野としては、多国間環境条約の草案づくり、持続的開発の運営、国際条約の強制、政府高官と NGO の政策会合のファシリテーションなどが挙げられる。

3. 現在の取り組みの記録と評価

CBI は紛争処理、コンセンサス・ビルディングの分野で何が機能しているか（何が機能していないか）について実践的な分析を行っている。既存の技術、組織体制は効果的なのか。この分野のイノベーションは予期された通りに機能しているのか。CBI は公共機関、財団、NPO のために数多くの調査を行ってきた。

私たちの役員にはコンセンサス・ビルディングの分野で最も著名な研究者が何名も含まれている。また、ハーバード・ロースクールの MIT - ハーバード公共紛争プログラム、MIT の環境政策グループとも密に連携している。

4. トレーニングの設計と評価

交渉、紛争処理（メディエーション）、紛争予防といったさまざまなコンセンサス・ビルディングの要素を教育する試みが数多く行われている。公立学校のカリキュラム、短大のプログラム、より高度な学位、そして生涯教育のプログラムにクラスを追加するよう社会的要請が高まっている。さまざまな状況の下でどのトレーニング・教育モデルが最も効果的か私たちは見極めなければならない。

CBI は限られた件数ですが、新たなアプローチを実験するために自らトレーニングを設計し、実施している。例えば、私たちの Workable Peace Program を通じ、インナー・シティの高校で紛争処理を教える教員のためのトレーニングコースを実施し、教材を提供している。（CBI ウェブサイトより <http://www.cbi-web.org/>）

現在では専従職員 8 名を抱え、小規模ではあるものの、代表のローレンス・サスカインド氏を中心に、国内だけでなく、国際的な活動も進めている。最近の主なプロジェクトとしては、米国全土のエネルギーに関する戦略づくりを第三者として支援する National Energy Policy Initiative、国際的な通商政策に関する多国間交渉を支援する Global Forum on Trade, Environment and Development、イスラエル、パレスチナ国境地帯における環境紛争の調停を手がける組織 Joint Environmental Mediation Service の発足支援などが挙げられる。

参考文献

- 1) R. Dahl: *Who Governs? Democracy and Power in an American City*, Yale,
- 2) H. Gans: *Urban Villagers*, Free Press, 1982
- 3) G. Bingham: *Resolving Environmental Disputes: A Decade of Experience*, Conservation Foundation, 1986
- 4) R. Fisher, W. Ury & B. Patton: *Getting to Yes*, Penguin, 1991
- 5) J. Rubin, D. Pruitt & S. Kim: *Social Conflict*, McGraw-Hill, 1994
- 6) Fisher et al. *ibid*
- 7) Fisher et al. *ibid*
- 8) H. Raiffa: *Art and Science of Negotiation*, Harvard, 1982
- 9) L. Susskind, S. McKernan & J. Larmar (Ed.): *The Consensus Building Handbook*, Sage, 1999
- 10) CBI 資料
- 11) O. Amundsen: *ADR 101: Finding a course that suits your needs* [on-line: [Mediate.com](http://www.Mediate.com)]

11.255 Negotiation and Dispute Resolution in the Public Sector

Spring 2003

Monday and Wednesday 2:00 4:00 p.m.

Room 5-233

Faculty:

Professor Lawrence Susskind

Phone: 617-253-2026

Rm: 9-332

e-mail: susskind@mit.edu

Conventional legislative, administrative, and judicial means of resolving resource allocation and policy disputes in the public sector often produce less than satisfactory outcomes. Planners, policy-makers, developers, and advocates concerned about the fairness, efficiency, stability, and wisdom of public sector decision-making are searching for better ways of resolving conflicts. Recent advances in the theory and practice of consensus building and dispute resolution are, therefore, of great significance.

This seminar is designed for graduate students with no prior background or experience in the fields of negotiation or dispute resolution. Lectures, case studies, and simulations are used to introduce students to the "art" and "science" of negotiation and conflict management. The class also provides an intensive opportunity to build individual negotiating skills. Occasional guest lectures by well-known practitioners provide an opportunity for students to test some of the theoretical ideas presented in class against the issues that arise in practice.

Some of the most important work in the field of dispute resolution is being done at the inter-university Program on Negotiation at Harvard Law School (PON). The Department of Urban Studies and Planning is well represented at the Program through the work of students and faculty affiliated with the MIT-Harvard Public Disputes Program. We try to build on the last two decades of research at PON.

Assignments and Requirements

No term paper is required. There will be a mid-term exercise and an in-class final. Every

student is expected to submit bi-weekly journal entries commenting on the assigned readings and responding to questions presented throughout the semester. Participation in all weekly simulations is required.

Readings for 11.255 will be on reserve in Rotch Library. There will also be a copy of the reader in 9-332 for anyone who would like to make a copy for personal use. Much of the material will be on MIT's Stellar system. All class announcements will be posted on the Stellar web page (stellar.mit.edu), so students will need to check daily.

Enrollment is limited. Preference will be given to DUSP students. The graduate instructor will be available weekly to meet with students during scheduled office hours. In addition, if you would like to set up a time to see Professor Susskind, please sign up during his posted office hours.

Outline of Class Sessions

February 5	Introduction to Negotiation and Dispute Resolution in the Public Sector
February 10	Challenging the Conventional Wisdom About Dispute Resolution in the Public Sector (Review Assigned Readings)
February 12	The Mutual Gains Approach to Negotiation (Review Assigned Readings)
February 17	No Class Presidents' Day
February 18	When and Whether to Use Hard Bargaining (Game #1: Appleton vs. Baker)
February 19	An Introduction to Consensus Building in Theory and Practice (Read the Short Guide to Consensus Building)
February 24	Conflict Assessment: Analyzing Stakeholder Interests (Review Assigned Readings)
February 26	Distributive vs. Integrative Bargaining (Creating Value) (Game #2: Redstone)
March 3	Multi-Party Negotiation (Game #3: The Coalition Game)
March 5	Coalition Theory and Representation (Game #4: Harborco)
March 10	Review Multi-party Negotiation Dynamics (Debriefing of Game #4)
March 12	Cooperative vs. Competitive Styles of Negotiation: The Role of Gender and

	Culture in Negotiation (Review Assigned Readings)
March 17	Introduction to Facilitation (Review Assigned Readings) (Game #5: Dirty Stuff II)
March 19	Roles & Responsibilities of the Facilitator (Debriefing of Game #5)
March 24	Spring Vacation
March 26	Spring Vacation
March 31	Introduction to Mediation (Review Assigned Readings)
April 2	The Roles & Responsibilities of the Mediator (Game #6: To Be Announced)
April 7	The Roles & Responsibilities of the Mediator II (Debriefing of Game #6) (Review Assigned Readings)
April 9	Mediating in Unequal Power Situations (Game #7: Westville and Debriefing)
April 14	Mediating Cross-Culturally (Game #8: River Bend)
April 16	Mediator Ethics (Debrief of Game #8)
April 21	No Class (Patriot 's Day)
April 23	Dispute Systems Design: State Offices of Mediation
April 28	Dispute Systems Design: National Consensus Council
April 30	Practitioners' Panel (Guests)
May 5	Value-based Public Disputes (Game #9: To Be Announced)
May 7	Value-based Public Disputes (Debriefing of Game #9)
May 12	Value-based Public Disputes (Review of Assigned Readings)
May 14	Final Exam

BOOKS TO PURCHASE (These books can be found at the Tech Coop.)

Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes, (Houghton-Mifflin, Boston), 1991 (paperback, 2nd edition).

This is a short paperback. Please read before the February 12th class.

Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (Basic Books, New York), 1987. (paperback)

This is background reading. Please read by February 10th class.

Lawrence Susskind, Paul Levy, and Jennifer Thomas-Larmer, *Negotiating Environmental Agreements* (Island Press, Washington, D.C.), 1999, (paperback)

This is a summary of the theory of mutual gains negotiation.

Please read the opening section before the February 19h class.

11.255

ASSIGNED READINGS

February 12, 2003 February 10, 2003 Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes*, (Houghton-Mifflin, Boston), 1991 2nd edition. Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (Basic Books, New York), 1987. Chapter 1 4.

February 19, 2003 February 12, 2003 Introduction and Short Guide in the *Consensus Building Handbook* (Sage, 1999), pp. xvii 57. (reader) Lawrence Susskind, Paul Levy, and Jennifer Thomas-Larmer, *Negotiating Environmental Agreements* (Island Press, 1999), pp. 1-40.

February 24, 2003 February 26, 2003 Lawrence Susskind and Jennifer Thomas-Larmer, *Conducting A Conflict Assessment*, *The Consensus Building Handbook* (Sage 1999), Chapter 2, pp. 99 136. (reader) and Case #2, pp. 711-741 (reader) Lewicki and Leterer, ADD Chapter on Integrative Bargaining

March 3, 2003 March 5, 2003 Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, pp. 257-274. (reader) James Sebenius, *Sequencing to Build Coalitions: With whom should I talk first?* In R. Zeckerhauser, R. Keeney, and J. Sebenius (eds.) *Wise Choices: Decisions, Games, and Negotiations*. (Boston: Harvard Business School Press, 1994). Pp. 324-328. (reader) Laws, David, *Representation of Stakeholder Interests*, *The Consensus Building Handbook* (Sage, 1999), Chapter 6, pp. 241-285. (reader)

March 12, 2003 Deborah Kolb, *Her Place at the Table: A Consideration of*

<p>March 17, 2003</p>	<p>Gender Issues in Negotiation, PON Working Paper 88-5. (reader)ADD CHAPTER FROM SHADOW NEGOTIATION</p> <p>Avruch, Kevin, Culture and Negotiation Pedagogy, Negotiation Journal, Vol. 16, No.14, October 2000, pp. 339-346.(reader)</p> <p>David Straus, Managing Meetings to Build Consensus in the Consensus Building Handbook (Sage 2000), Chapter 7, pp. 287-324. (reader)</p> <p>Schwarz, Roger M., Group Facilitation and the Role of the Facilitator, What Makes Work Groups Effective, The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups, (Jossey Bass, San Francisco), 1994, 3-41. (reader)</p>
<p>March 31, 2003</p>	<p>Moore, Christopher W., How Mediation Works, The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict, (Jossey Bass, San Francisco), 1986, 13-43. (reader)</p>
<p>April 9, 2003</p>	<p>Lawrence Susskind, Environmental Mediation and the Accountability Problem, Vermont Law Review, Vol. 6, No. 1, Spring 1981. (reader)</p> <p>Susskind, Lawrence and Ozawa, Connie, Mediated Negotiation in the Public Sector: The Planner as Mediator, Journal of Planning Education and Research, Vol. 4, No. 1, August 1984. (reader)</p> <p>Roger Fisher, Negotiation Power, American Behavioral Scientist, Vol. 27, 1983. (reader)</p>
<p>May 5, 2003</p>	<p>Lawrence Susskind and Patrick Field, Dealing with an Angry Public, (Free Press, New York), 1996, Chapter 2. (reader)</p> <p>Donald Schon and Martin Rein, Frame Reflection, (Basic Books: New York, 1994, pp 23-36. (reader)</p>
<p>April 23, 2003</p>	<p>Handouts on State Offices of Mediation and the Proposed U.S. Consensus Council</p>
<p>May 5, 2003</p>	<p>John Forester, Dealing with Deep Value Differences, Consensus Building Handbook, (Sage Publications, California), 1999, Chapter 12, pp. 463-494. (reader)</p> <p>Susskind and Field, Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach, (Free Press) 1997, Chapters 1 and 6. (reader)</p>