推 薦 の 辞

日本弁護士連合会会長
中 本 和 洋

社会に生起する法的諸問題の解決を職務とする弁護士にとって、交渉は重要な問題解決手法です。しかし、かつて弁護士による交渉は、訴訟上の和解など訴訟活動を補完するものと認識されていた面がないとはいえません。

法の理念を社会の隅々にまで浸透させようという司法制度改革は、弁護士の活動領域を、訴訟実務から訴訟外の実務へと拡大する流れを生んでいます。裁判所が関与しない訴訟外実務における問題解決手法として、交渉が重要な位置を占めることはいうまでもありません。

また弁護士が関与する交渉がめざすものも、紛争の解決ばかりでなく、契約締結などにその範囲を広げており、今日、すぐれた交渉能力は弁護士にとり必須のものというべきです。司法制度改革により誕生した法科大学院において、ローヤリング科目が創設され、交渉についての理論的実践的な研究教育がなされているのも、当然というべきでしょう。

日本弁護士連合会法科大学院センターのローヤリング研究会は、法科大学院の現場で教育に関与している実務家教員を中心に、2004 年（平成 16 年）以来地道な研究を続け、2013 年（平成 26 年）にはその成果を『法科大学院におけるローヤリング教育の理論と実践』（民事法研究会刊）として刊行し、発表しました。同研究会ではこれに引き続き、弁護士実務における交渉の重要性に鑑み、交渉をめぐる理論と教育手法に焦点をあてて研究を続けてきました。その成果が本書です。

本書では、交渉に関する基礎理論と倫理、さらには個別領域における交渉の具体的なあり方を解説しています。法科大学院生や司法修習生、新人から中堅弁護士に至るまで、自身のスキルアップのための自習書として、また各種研修の教材として、本書は有意義に活用できるはずです。

本書が、交渉に関心を寄せる多くの方々にとって有益なテキストとなることを期待し、推薦のことばとします。

2016 年 7 月

はしがき

本書は、日本弁護士連合会（以下、「日弁連」という）法科大学院センターのローヤリング研究会（以下、「当研究会」という）が、法科大学院におけるローヤリング科目（面接・相談、交渉、ADR 等の理論・実務技能の基礎に関する科目）の教育内容・方法について研究を継続してきた成果に基づいて、主に、登録後数年以内の弁護士が交渉の基本を理解するための自習書および司法修習や新規登録弁護士研修その他弁護士会等の研修会において、法的交渉の授業・研修を実施する際の基本テキストとして利用されることを念頭において編集した書籍である。

当研究会は、2013 年（平成 26 年）に『法科大学院におけるローヤリング教育の理論と実践』（民事法研究会刊）を発刊し、交渉教育を含む法科大学院におけるローヤリング科目の教育内容・方法についての研究成果を、具体的な授業の実践例も含めて紹介した。そして、同書の中で、法科大学院修了後の継続教育に触れて、「法科大学院は法曹養成の入口段階にすぎず、その後司法試験を経て司法修習に進み、法曹資格取得後も各分野での研修が継続的に行われていくこととなる。法曹としてのスキルや倫理は長期間の過程を経て終わりなく涵養されていくものであるから、ローヤリング教育が目指すものは、このような継続的な研鑽においても、より高度に活かされていく余地がある」、「とりわけ実務家の入口やその後の段階においても、自らのパフォーマンスの振り返りを通じてスキルを向上させ、専門職としての責任を深く考察するプログラムが、ある意味では法科大学院段階よりも充実していかなければならないともいえる」と指摘した（同書第 7 章〔亀井尚也〕）。また、司法試験合格者あるいは新規登録弁護士等に対して弁護士会などが実施した各種アンケートの結果などをみても、多くの回答者が、交渉を含むローヤリング科目を法科大学院修了後にあらためて受講したい科目にあげている。本書は、以上を踏まえ、ローヤリングのうち交渉の分野に関する法科大学院修了後の継続教育用のテキストとして編纂されたものである。

ローヤリングに含まれる法律実務技能のうち、法律相談の基礎理論と実践については、日弁連の公設事務所・法律相談センターおよびリーガル・アクセス・センターによる委託研究（日弁連法律相談センター面接技術研究会）の成果である菅原郁夫＝下山晴彦編『実践法律相談』（東京大学出版会・2007年）がすでに出版されている。また、ADRの分野に関しては、日弁連ADR（裁判外紛争解決機関）センターの編集にかかる「日弁連ADRセンター双書」のシリーズが現在までに6巻出版されており（『紛争解決手段としてのADR』、『交通事故の損害賠償とADR』、『建築紛争解決とADR』、『医療紛争解決とADR』、『労働紛争解決とADR』、『金融紛争解決とADR』――弘文堂・2010～2013年）、これらの書籍によることで、ADRの実務の現状を把握するとともに、ADRの基礎理論およびADRの実務に必要となる技能の基礎を理解することができる。本書は、これらの書籍に加え、交渉の基礎知識および実務のエッセンスを提供しようとするものであるといえる。

本書は、第1編総論（法的交渉の意義と技法）と第2編各論（事件類型にみる法的交渉の実践）とから成る。第1編は、交渉の目的、交渉理論に関する基礎知識、交渉過程の概観、交渉と倫理の問題について、法律実務において実際に交渉に関与するうえで最低限理解しておくべき事項に絞って、先行の研究業績を踏まえつつ、できるだけ簡潔に整理したものである。第2編は、特に弁護士登録後数年のうちに実際に裁判外の交渉に関与する可能性が高いと思われる具体的事件類型（交通事故、刑事事件――被害者等との示談交渉、不動産関係事件、遺産分割、個別労働紛争事件、企業間の契約交渉）をピックアップし、それぞれの事件類型について、具体的設例を基に、交渉による解決に適した事案であるかどうかを判断する基準、交渉の準備から交渉終了までの一連の流れの中で弁護士が行うべき作業、交渉を進めるにあたって留意すべきポイント等を解説した。

登録後数年以内の弁護士（企業内弁護士を含む）が本書を利用する場合、まずは、第2編（各論）を精読し、その内容を十分に理解することをおすす

めする（ただし、契約交渉に関する第2編第6章はM&Aというやや特殊な事案における契約締結交渉事例であるので、同時に第1編第4章も参照するとより効果的と思われる）。第1編については、さしあたり各論を理解するうえで有効と思われる箇所を重点的に参照するのがよいと思われる。

弁護士会の研修、司法修習（選択型修習）等において交渉をテーマとしてとり上げる場合、具体的な研修のやり方としては、たとえば、交渉ロールプレイ（模擬交渉）を実施して、その結果を基に交渉に関する論点や実施されたロールプレイの問題点等について議論する方法、あるいは、交渉の実演ビデオを視聴し、視聴後にビデオの中で演じられていた交渉のポイントについて議論するという方法が想定される。その際、本書は、ロールプレイまたはビデオ視聴の予習および振り返りにあたって押さえておくべき論点を把握し、理解するための基本テキストとして活用されることになる。なお、このような研修においては、本書とあわせて、ロールプレイ用の事例教材またはビデオ教材を準備する必要がある。事例教材の作成・調達にあたっては、当研究会の前掲書（『法科大学院におけるローヤリング教育の理論と実践』）に所収の10校の法科大学院の実践例、PSIM（サイム）コンソーシアム（http://www.law.nagoya-u.ac.jp/~psimconsortium/）が提供する事例教材、名古屋ロイヤリング研究会編『実務ロイヤリング講義〔第2版〕』（民事法研究会・2009年）の第2部第7章・第8章・第10章・第11章掲載の事例を利用するほか、模擬裁判の教材（日弁連法科大学院センター民事実務研究会が作成した3事例が利用可能）を適宜改変して利用することも考えられる。素材としては特殊なものになるが、2002年以来毎年開催されている「大学対抗交渉コンペティション」の運営委員会（http://www.negocom.jp）が公表している過去の大会の資料を参照することも有益である（模擬交渉の評価に関する参考情報も取得できる）。当研究会においても、今後、研修に適した事例教材の開発について検討していきたいと考えている。

以上に加え、特に本書第1編は、すでに一定の実務経験を積んだ弁護士が交渉についてあらためて自身の考えを整理し、あるいは重要な交渉技法を再

確認するための素材としても利用可能であり、われわれは、そのような動機に基づいて本書が参照されることも密かに期待しているところである。

これまでも、交渉に関する実務技能は決して軽視されてきたわけではない。しかし、たとえば、小島武司編『法交渉学入門』（商事法務研究会・1991 年）、小島武司＝加藤新太郎編『民事実務読本［Ⅳ］和解・法的交渉』（東京布井出版・1993 年）等、法律実務における交渉の本質・内容等についてのある程度まとまった検討・研究が意識的に行われるようになったのは、わずか 20〜30 年前のことでしかない。法律実務基礎教育の 1 つとして交渉教育を系統立てて行う必要性が明確に認識されてきたのは、法科大学院制度が導入された頃からである。OJT だけではなく、OJT と連動する形での体系的な交渉の教育・研修の重要性がより広く意識され、その中で、本書が、特に弁護士の交渉技能の研鑽・訓練の一助となり、あるいは弁護士の行う交渉についてより深く理解するための契機となれば幸いである。

当研究会が編集した前書同様、本書の出版についてもさまざまな方のご指導、ご協力をいただいた。個別にお名前をあげることは差し控えるが、ここにあらためて、お世話になった方々に深く感謝申し上げる次第である。

2016 年 7 月

日本弁護士連合会法科大学院センターローヤリング研究会

竹内　　淳

第1編

法的交渉の意義と技法

第 1 章

交渉の目的と到達点

I　弁護士と交渉

法律家は、社会生活上生起する具体的な問題に対して法を適用することを通じて、その問題の解決に奉仕する職業である。

実際の問題解決のために、法律家は、事実関係を正しく把握し、かつ、当該事実関係に適用されるべき法についての正しい理解を前提として、法に従って事実を整理・分析するとともに、事実に法を適用した結果予想される帰結について推論する。そして、実際に問題解決を図るべく行動する。

弁護士についていえば、それは、当事者の代理人として主張を展開し、立証を行い、相手方等との交渉に臨み、また、法的分析・推論の結果に基づいて依頼者を説得するということになる。

このうち、交渉に焦点を当ててみれば、民事紛争についての裁判外の交渉や裁判上の和解、ADR 手続、刑事事件における被疑者の身柄の解放に向けての検察官等との交渉や被害者との示談交渉、契約交渉、倒産処理における債権者その他の関係者等との交渉など、弁護士業務のさまざまな場面で交渉を行うことが必要となる。[1]

1　裁判官および検察官についても、「民事裁判において裁判官がよりよい和解案を提示するためには、交渉についての理解が必要であるし、検察官が被疑者と接する場面でも、交渉力が重要であると言ってよいと思われる」と言われている（森下哲朗「法曹養成における交渉教育――ハーバード・ロースクールでの教育を参考に」筑波ロー・ジャーナ

法曹養成プロセスにおける実務教育の内容に目を向けると、わが国において、交渉は「ローヤリング」と称される科目の内容とされ、法科大学院の法律実務基礎科目として教育されるべき法律実務技能として位置づけられている[2]。

また、米国の例であるが、アメリカ法曹協会（ABA）が1992年に公表したマクレイト・レポート[3]は、適切な代理活動（competent representation）にとって基本的な技能（fundamental lawyering skills）として10の技能を提示しているが、交渉はその中の1つとして位置づけられている[4]。

このように、交渉は、弁護士がその職務を遂行するにあたって切っても切れない密接な関係を有しているものである。したがって、弁護士は、交渉の意味内容、理論的基礎、交渉の方法、実際に交渉を行う際の留意点等を十分に理解するように努め、かつ、自己の交渉技能を向上させるため、日々研鑽に努めなければならない。

ル6号（2009年）32頁、太田勝造=草野芳郎編著『ロースクール交渉学〔第2版〕』（白桃書房・2007年）7頁参照）。

2　中央教育審議会「法科大学院の設置基準等について（答申）」（平成14年8月5日）。そこでは、ローヤリングを「依頼者との面接・相談・説得の技法や、交渉、調停・仲裁等のADRの理論と実務を、模擬体験も取り入れて学ばせ、法律実務の基礎的技能を修得させる」授業科目として位置づけている。ただし、現在のところ、法科大学院では、司法試験受験のための学習に重点が傾きすぎており、必ずしも十分な交渉教育が提供されているとはいえない。森下・前掲論文（注1）32〜33頁、日本弁護士連合会法科大学院センターローヤリング研究会編『法科大学院におけるローヤリング教育の理論と実践』（民事法研究会・2013年）12〜23頁〔竹内淳〕参照。

3　AMERICAN BAR ASSOCIATION; *SECTION OF LEGAL EDUCATION AND ADMISSION TO THE BAR, LEGAL EDUCATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT – AN EDUCATIONAL CONTINUUM* 参照。同書の翻訳として日本弁護士連合会編（宮澤節生=大坂恵理訳）『法学教育改革とプロフェッション――アメリカ法曹協会マクレイト・レポート』（三省堂・1993年）。

4　日本弁護士連合会・前掲書（注3）141頁以下。

Ⅱ　交渉および法的交渉

1　交渉とは何か

交渉の技法・実践について理解するためには、まずは、交渉とはどのようなものであるかということを理解する必要がある。

「交渉」という言葉の意味は、「相手と取り決めるために話し合うこと」であるが、[5]本書のテーマである裁判外交渉の技法と実践を理解することを念頭において定義するならば、交渉とは「利害の対立する複数の当事者が、コミュニケーション（話合い）を手段とし、一定の合意・取決めを結ぶこと（交渉妥結）を目的として、お互いの利益を調整し、実現していくプロセス」であるといえる。[6]

まず、交渉とは、利害の対立する複数の当事者が存在し、その当事者間で行われるものである。この場合、当事者間の利害対立はすでに現実の紛争等として顕在化していることもあれば、将来発生し得るものとして認識されていることもある。

次に、交渉は、このような複数の当事者が一定の合意・取決めを結び、そのことによって当事者間に存在する問題を解決することを目的として行われるものである。また、一定の合意・取決めによって当事者間に存在する問題を解決するということから、ほぼ必然的に導かれることと思われるが、交渉妥結により双方の当事者がそれぞれ一定の利益を得るという結果が含まれていなければならない。

そして、交渉についてはコミュニケーションが手段として用いられる。こ

5　新村出編『広辞苑〔第６版〕』（岩波書店・2008年）。

6　名古屋ロイヤリング研究会編『実務ロイヤリング講義〔第２版〕』（民事法研究会・2009年）169～170頁〔深井靖博〕、加藤新太郎編『リーガル・ネゴシエーション』（弘文堂・2004年）29頁〔加藤新太郎〕。

の場合に注意すべきは、交渉におけるコミュニケーションは、「駆け引きに終始すること」、「一方的な権利主張・要求または一方的な譲歩」、「ディベート・論争」とは異なるものであると理解すべきことである。相手方に対して自己の権利を主張することは必須であるし、ほとんどの交渉において一定の駆け引きが介在することは、ある意味当然の現象といえるが、これらは、あくまでも交渉プロセスの中の個々の局面で使われるコミュニケーションのテクニックの１つにすぎず、交渉あるいは交渉の手段としてのコミュニケーションの本質的要素としてとらえられるべきではない。一方的な権利主張が相手方との合意の成立を妨げるものであり、また、一方的な譲歩が「双方が一定の利益を得る」という結果をもたらす可能性は高くないであろうことは、容易に理解できる。また、駆け引きに終始していたり、ディベート・論争を続けていたのでは、双方が一定の利益を得るように調整し、合意に到達することは難しいであろう[7]。

交渉の到達点において自己だけではなく相手方も一定程度の利益を獲得することを考慮に入れるならば、交渉の手段としてのコミュニケーションの本質は、双方の利益獲得を実現するために相手方当事者と協働することであると理解すべきである。また、そのためには、相手方との間で信頼関係を構築・維持することが交渉にとって極めて重要なこととなる。

2　「法的交渉」、「リーガル・ネゴシエーション」

弁護士の交渉に関する書籍等において、「法的交渉」あるいは「リーガル・ネゴシエーション」という用語が用いられることが多い。法的交渉とは、おおむね、交渉のうち、交渉の対象が法的に規律されるべき事項または法的規準によって解決されるべき事項であるものおよび交渉の方法について法的に規律されるもの[8]であると理解されているようである[9]。法的交渉といっても、

7　R・フィッシャー＝W・ユーリー『ハーバード流交渉術――必ず「望む結果」を引き出せる！』（原書 2011 年版、三笠書房・2011 年）22～39 頁、加藤・前掲書（注 6）32～33 頁〔加藤新太郎〕。

その技法において、ビジネスあるいは外交などの分野における交渉と異なるところはない。ただし、法的交渉の場合、法に従った事実の分析・評価が交渉の前提となり、また、実際の交渉の場面でも法が相手方あるいは弁護士の依頼者に対する説得のための１つの基準としてはたらくという特徴がある。これらの特徴の具体的な現れ方については、後に説明するところおよび第２編に譲るが、弁護士としては、以上のことを十分に理解しておくべきである。

Ⅲ　法的交渉の分類――紛争解決型交渉と取引契約型交渉

交渉の技法とその実践を十分に理解するためには、実際に弁護士が関与する交渉の場面を、個別具体的な技法や交渉の実践のあり方に応じて分類しておくことが有用である。

法的交渉についてよく用いられる分類は、交渉の対象となる事件・事案・法律事務を基準として、紛争解決型交渉と取引契約型交渉の２つに分類する方法である。用語自体から容易に推測できるが、紛争解決型交渉は、私人間に紛争が発生した場合に、これを解決するための交渉である。取引契約型交渉は、私人間である取引を行おうとしている場合にその取引契約を締結するための交渉である。

交渉の技法とその実践との関係では、紛争解決型交渉と取引契約型交渉とでは、交渉の準備段階における情報の収集・整理・分析・評価の具体的な手順・方法や交渉プランの立案の仕方、また、交渉が決裂した場合の次の段階の考え方などに、それぞれの類型の特徴が現れる。詳しくは第３章および第４章において説明する。

なお、法的交渉の対象の違いと、後（第２章Ⅰ）に述べる交渉のアプローチの仕方との間には直接の対応関係はないこと、すなわち、紛争解決型交渉

8　商法526条に関する最判平成４・10・20判時1441号77頁参照。
9　加藤・前掲書（注６）29～30頁〔加藤新太郎〕。

であれば分配的交渉のアプローチをとることになり、取引契約型交渉においては必ず統合的交渉のアプローチとなるという関係にはないことに注意しておく必要がある。

Ⅳ　法的交渉における弁護士の役割・存在意義[10]

次に、弁護士が法的交渉に関与する意義、法的交渉における弁護士の役割について理解しておく必要がある。

ひとことでいうならば、弁護士は法律の専門家であるゆえに、法的交渉において一定の役割を果たすことができるということである。まず、紛争解決型交渉は最終的には「(法的) 紛争の解決」をめざすものであり、紛争を解決するための基準は、第一義的には法である。したがって、法を熟知し、当事者その他関係人の依頼により代理人として訴訟事件等に従事することを主要な職務の１つとする弁護士が紛争解決型交渉に関与する意義は明確である。取引契約型交渉は、基本的には、交渉の結果が契約という法律行為に結実するのであり、取引に適用されるべき法、特に強行規定や準拠法に通じる弁護士がこれに関与する意義は大きい。また、契約をめぐる紛争についての過去の判例等の法情報を適切に収集・整理・分析・評価する能力を有する弁護士は、紛争予防の観点からこれらの情報をもって新たに締結される契約の内容に適切に反映させることができる。さらに、紛争解決型交渉および取引契約型交渉のいずれにおいても、交渉妥結の結果を合意書、契約書等の文書とすることがほとんどであり、ここでも法文書作成技術に長けた弁護士が関与する必要性・有用性が認められる。

なお、取引契約型交渉については、従前弁護士が交渉に直接関与するケースは比較的少なかったと思われる。取引契約の場面においては、単に法に通じているというだけではなく、契約の対象となる取引に関連するバックグラ

10　名古屋ロイヤリング研究会・前掲書（注 6）170～177 頁〔深井靖博〕、大澤恒夫『法的対話論』（信山社・2004 年）173～204 頁。

ウンド情報（業界、生産過程、技術、商慣習・取引慣行等）についての理解が必要となるし、法の分野に関連する事柄にしても、たとえば、対象となる取引に関して通常用いられる紛争解決手続（商事仲裁等）や行政上の規制、適用される条約に対する知見が要求される。取引契約型交渉は、双方当事者がこれらの知識・知見を総動員してお互いの利益を調整し、創造的に問題を解決していくプロセスである。従来は、このような法律以外の情報や特殊法分野に必ずしも明るくなく、また、将来のリスクを考慮しつつ、当事者の希望を実現するための柔軟なアイディアを提供するという思考に慣れているとはいえない弁護士に契約交渉のプロセスのすべてに関与させるのではなく、交渉自体は当事者企業の担当者が行い、ある程度交渉がまとまり、契約書案が作成される段階になって、契約書案のチェックや契約書のドラフト、交渉の過程で生じた法律に関連する問題についての助言（意見書の作成を含む）を、それぞれ個別に弁護士に依頼するという形態が多かったのではないかと考えられる。企業内弁護士の数が極端に少なかったことも、契約締結交渉に弁護士が直接関与する機会があまりなかったことの原因の１つのように思われる。現在では、法科大学院制度の導入等の影響で、ビジネスに関するバックグラウンドをもつ者が弁護士資格を取得し、また、行政法（法科大学院および司法試験の必修科目である）や特殊法分野の基礎知識を身に付けて弁護士となるケースが増加している。企業内弁護士もここ十年余りで飛躍的に増加した。[11] このような状況の中で、今後は、取引契約型交渉のプロセスの全般に弁護士が直接関与するケースが増えてくることが期待される。[12]

11　日本組織内弁護士協会（JILA）が公表している「企業内弁護士数の推移（2001 年～2015 年）」によれば、2001 年 9 月の時点で 66 人であった企業内弁護士は、2015 年 6 月現在 1442 人に増加している（日本組織内弁護士協会ウェブサイト〈http://www.jila.jp/material/index.html〉）。

12　小島武司監修『実践民事弁護の基礎――訴え提起までにすべきこと』（レクシスネクシス・ジャパン（雄松堂出版）・2008 年）216～218 頁〔大澤恒夫〕、小島武司=加藤新太郎編『民事実務読本〔Ⅳ・別巻〕和解・法的交渉』（東京布井出版・1993 年）13～16 頁〔小島武司＝大澤恒夫〕参照。

第 2 章

交渉理論についての基礎知識
——交渉技法の前提

はじめに

交渉については、前述したような、交渉とは「駆け引きに終始すること」であるという誤解がよくみられるが、そのほかに、経験を積みさえすれば自然と交渉技法が身に付くという考えや、反対に交渉技法は一握りの「天才」だけが駆使することができるものであり、いくら経験を積んでも身に付くものではないということもしばしばいわれるところである。いずれも、交渉および交渉技法に対する大きな誤解である。交渉は、前記のとおり、一定の目的を有する、人と人との間の、コミュニケーションを手段とした相互作用であり、そこには、よりよい交渉を行うための、人間関係やコミュニケーション等に関する基礎理論（交渉理論）が存在するはずである。交渉は、このような基礎理論を理解し、これを踏まえたうえで、実際に経験を積むことによって、その技能を磨くことができるのである。[1]

ただし、この場合、基礎理論といっても、それは、どのような相手方にも、またどのような場面でも適用可能で、交渉を成功に導くことのできるような普遍的な戦略・戦術を説くものではない。常識的に考えれば気づくことであろうが、交渉は相手方との相互作用を通じて一定の合意に達することを

1　加藤新太郎編『リーガル・ネゴシエーション』（弘文堂・2004年）32～35頁〔加藤新太郎〕。

めざすという特徴があるので、一方当事者の立場に立って、どのような相手方であっても適用可能な普遍的かつ唯一の戦略・戦術が存在するはずもないのである[2]。交渉理論は、あくまでも、相手方との相互作用および合意形成を促進するための理論として理解すべきである。

ここでは、交渉技法とその実践の基礎を理解するために最低限知っておく必要のある交渉理論に係る基本概念を説明しておく。

Ⅰ　交渉のアプローチの仕方についての基礎理論（交渉モデル[3]）――分配的（分配型）交渉と統合的（統合型）交渉

交渉の基礎理論として、交渉のアプローチの仕方によって交渉を分配的交渉（distributive negotiation）と統合的交渉（integrative negotiation）の２種類に分類して交渉モデルとして提示する考え方がある。以下に述べるとおり、この交渉モデルの考え方は交渉の技法と密接に関連してくる。

なお、分配的交渉と統合的交渉の特徴・内容、両モデルの比較、それぞれのアプローチに対応する交渉の準備のあり方、交渉の進め方等についてさらに理解を深めるために、小林秀之編『交渉の作法――法交渉学入門』（弘文堂・2012年）26～125頁、Ｒ・Ｊ・レビスキー＝Ｄ・Ｍ・サンダース＝Ｊ・Ｗ・ミントン（藤田忠監訳）『交渉学教科書』（文眞堂・1998年）33～114頁を参照されたい。

1　分配的交渉のアプローチ

２種類の交渉モデルのうち、分配的交渉と称される交渉は、単一の関心事

2　加藤・前掲書（注１）34頁〔加藤新太郎〕、47～51頁参照〔柏木昇〕。

3　名古屋ロイヤリング研究会編『実務ロイヤリング講義〔第２版〕』（民事法研究会・2009年）170～174頁〔深井靖博〕、小島武司=加藤新太郎編『民事実務読本〔Ⅳ・別巻〕和解・法的交渉』（東京布井出版・1993年）17～21頁〔小島武司＝大澤恒夫〕、小島武司監修『実践民事弁護の基礎――訴え提起までにすべきこと』（レクシスネクシス・ジャパン（雄松堂出版）・2008年）220～221頁〔大澤恒夫〕。

項についてそれを分け合うというタイプの交渉モデルのことをいう[4]。損害賠償請求の事案において、被害者および加害者が賠償額だけを争点として交渉する場合（紛争解決型交渉の例）、中古の住宅を売買する契約を締結する事案で、売主および買主の間では売買価格だけが交渉の対象となっている場合（契約締結型交渉の例）などがこれに該当する。

分配的交渉は、交渉の対象となっている事柄や状況について、交渉当事者の一方にとって利益となるものが同時に他方当事者の不利益にはたらくという関係が認められる。したがって、交渉当事者は対象（損害賠償、売買代金）について獲得する金額や割合を少しでも自己に有利にするために、相手方と競争対立するという、論争主義的な交渉になる。この点をとらえて、分配的交渉は、また、「ゼロ・サム型」ともよばれている。

このように、分配的交渉においては、交渉の目的が固定されており、当事者がお互いに情報を開示することなく、それぞれの利益のみの拡大を図り、最低限の譲歩しかしないという特徴がある[5]。伝統的に念頭におかれてきた交渉モデルは、このような内容・特徴を有するものであったとされている[6]。

2　統合的交渉のアプローチ

以上に対し、統合的交渉は、相手方と協働し合って共有する利得を大きくし、その利得を分け合うというアプローチをとる交渉類型のことをいう[7]。非常に簡略化した例であるが、上記の損害賠償の交渉の例では、損害賠償額のほかに一括払い・分割払い等の支払方法という視点を交渉の対象に追加し（たとえば「直ちに一括で支払うことを条件に、賠償額を加害者の提示額に近いところまで減額する」、「被害者の提示額にさらに一定額を上乗せした金額を賠償額または和解金額として認めるが、支払いについては分割払いとする」等）、また、

4　藤田忠監修『交渉ハンドブック』（東洋経済新報社・2003年）15頁。
5　名古屋ロイヤリング研究会・前掲書（注3）177頁〔深井靖博〕。
6　小島=加藤・前掲書（注3）17頁〔小島武司＝大澤恒夫〕。
7　藤田・前掲書（注4）15～16頁。

中古住宅の売買交渉の例では、売主の瑕疵担保責任を免除する特約を契約内容とする点を交渉条件として追加して交渉する（たとえば「瑕疵担保責任を免除することで、売買代金を低額に抑える」）ことが統合的交渉のイメージである。

統合的交渉は、交渉のパイを広げるあるいは交渉の到達点についての選択肢を増やすことにより、交渉当事者がそれぞれ一定の利益を獲得できるようなアプローチをとることから、「Win-Win 型」または「非ゼロ・サム型」の交渉ともよばれている。よく知られているＲ・フィッシャー=W・ユーリー=Ｂ・パットン（金山宣夫=浅井和子訳）『新版ハーバード流交渉術』（原書 1991 年版、TBS ブリタニカ・1998 年）[8] およびその改訂新版であるＲ・フィッシャー＝W・ユーリー（岩瀬大輔訳）『ハーバード流交渉術――必ず「望む結果」を引き出せる！』（原書 2011 年版、三笠書房・2011 年）は、この統合的交渉の要点を示し、その有用性を説いた書籍である。

統合的交渉においては、当事者が交渉の動機を提示し（情報開示）、提示された動機を斟酌して選択肢を広げることにより交渉の目的が拡大する。そのような状況をつくり上げていく中で、当事者双方の利益を図りながら多元的な提案（情報開示）をすることによって問題を解決していくという特徴がみられる。

3　２つの交渉モデルを理解するための要点

以上の２つの交渉モデルを理解するポイントは、相手方に対する情報開示の有無、特に各当事者の交渉の動機や交渉の対象となっている問題に対する基本的スタンスについての情報開示の有無である。

先に分配的交渉の例としてあげた被害者および加害者が賠償額だけを争点として交渉する場合で、被害者は 1000 万円の賠償額を要求し、加害者は 500 万円までしか負担できないと主張している場面で、実際には、被害者側

8　フィッシャーおよびユーリーの２人による『ハーバード流交渉術』の初版（原書 1981 年版）については、知的生き方文庫版（三笠書房・1989 年）が入手可能である。

は600万円獲得できれば話合いによる解決に応ずることは可能と考えており、他方、加害者側は800万円までであれば任意に支払って解決できると考えていたとする。このとき、双方ともその腹の中を交渉の場で正直に相手方に開示するようなことは期待できない。双方当事者は、いずれも、その情報を相手方に開示すれば、その時点で直ちに交渉において自己が不利な立場におかれてしまうことを十分に理解しているからである（情報を開示した側の当事者は、結局自己の考えていた最低ラインで話合いをまとめなければならないが、相手方は自己が設定した最低ラインより200万円も有利な条件で妥結できるのである）。

統合的交渉の場合、分配的交渉とは異なり、複数の交渉ポイントについて交渉当事者が相互に自己の考え方およびそのような考え方をとる理由・動機を相手方に開示するのでなければ、交渉のパイ（共有する利得）が実際に拡大しているのかどうか、その中で双方当事者がそれぞれどの程度の利益を獲得できる可能性があるのかがわからない。そのような状況では、そもそも当事者が協働して問題を解決すべく交渉することは不可能である。統合的交渉の本質的要素として、交渉妥結に向けての選択肢とそのような選択肢を提示する理由について、交渉当事者間に共通の認識・理解が存在していなければならないのである。損害賠償の交渉において被害者側が1000万円の賠償を要求し、加害者側が1000万円ではとても応じられない、せいぜいのところ500万円程度でないと合意できないと主張している場面で、加害者側が被害者側に対して「今すぐに自分が、親戚に頭を下げるなどすれば、何とか700万円は用意できる。それ以上の金額となると、何年もかかって自分の給与から数万円ずつ支払っていくほかないし、そのようなことを求められるのであれば、今の時点で親戚に頼んでまとまった金額を調達する意欲もない。700万円を一括で支払うことで和解に応じてもらえないだろうか」と申し入れたとする。また、先の例のように、実際には、被害者側は600万円獲得できれば話合いによる解決に応ずることは可能と考えており、他方、加害者側は800万円までであれば任意に支払って解決できる（ただし自己資金で直ちに用

〔執筆者一覧〕

（執筆順）

竹内　　淳（弁護士・石井法律事務所）第１編

宮城　　哲（琉球大学法科大学院教授、弁護士・当山法律事務所）第２編第１章

木村　美隆（中央大学法科大学院教授、弁護士・田中・木村法律事務所）第２編第２章

川合　伸子（名古屋大学法科大学院教授、弁護士・川合伸子法律事務所）第２編第３章

亀井　尚也（関西学院大学法科大学院教授、弁護士・かけはし法律事務所）第２編第４章

宇加治恭子（福岡大学法科大学院非常勤講師、九州大学法科大学院非常勤講師、弁護士・明倫国際法律事務所）第２編第５章

榎本　　修（弁護士・ひかり弁護士法人アイリス法律事務所）第２編第６章

〔編者所在地〕

日本弁護士連合会

〒 100-0013
東京都千代田区霞が関 1 丁目 1 番 3 号
弁護士会館 15 階
TEL　03-3580-9841（代）
FAX　03-3580-2866

【法律実務基礎講座】

法的交渉の技法と実践

——問題解決の考え方と事件へのアプローチ

平成28年 8 月19日　第 1 刷発行

定価　本体2,300円＋税

編　者　日本弁護士連合会法科大学院センターローヤリング研究会
発　行　株式会社　民事法研究会
印　刷　中央印刷株式会社

発行所　株式会社　民事法研究会
〒150-0013　東京都渋谷区恵比寿 3 - 7 -16
〔営業〕TEL 03（5798）7257　FAX 03（5798）7258
〔編集〕TEL 03（5798）7277　FAX 03（5798）7278
http://www.minjiho.com/　　info@minjiho.com

落丁・乱丁はおとりかえします。
ISBN978-4-86556-106-7　C2032　¥2300E

カバーデザイン／関野美香