

社会との関わりを意識した交渉学のフレームワーク Negotiation Canvas : Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships

田上正範（追手門学院大学基盤教育機構）

山本敏幸（関西大学教育推進部）

Masanori Tagami (Otemon Gakuin University, Institute of Liberal Arts)

Toshiyuki Yamamoto (Kansai University, Division for Promotion of Educational Development)

キーワード 交渉学、状況把握、共感、フレームワーク / **Negotiation Canvas, Win-Win, Visualization, Empathy**

1. はじめに

交渉学とは、米国ハーバード大学の交渉学研究所の研究に基づく、交渉の成功確率を上げるための方法論であり、日本人の特性に応じた「交渉学」の教育のあり方について研究（2003年～、東京大学先端科学技術研究センター）されたものである。

関西大学では、2015年から交渉学の入門コースが開講され、受講生は累計で1000名を超えている。コミュニケーションを通して、人の心と心をつなぐ信頼関係を構築し、大学を卒業して社会人となり生涯学習を実践していく人材を目指している。

交渉とは、複数の当事者の利害関係等のズレや対立・衝突を乗り越えるための問題解決プロセスである。交渉に必要な能力には、分析力、コミュニケーション力、意思決定力がある。情報や意思を伝えたり、引き出したりするコミュニケーション力や、賢明な判断やリスクに対する対応といった意思決定力に着目されやすい。しかし、交渉は準備8割といわれ、情報収集、状況把握、目的の設定、選択肢の検討など、交渉の前に行う分析力が、交渉の結果に大きく寄与し、成功確率を高める。特に、長期にわたる良好な信頼関係を築くためには、自分だけや相手だけの利害だけでなく、お互いの目的や意図を把握、共有し、そして、共感することが肝要である。本稿では、交渉の準備として行う、状況把握の中で、当事者間の情報共有・共感に着目し、有効なフレームワークを提案するものである。

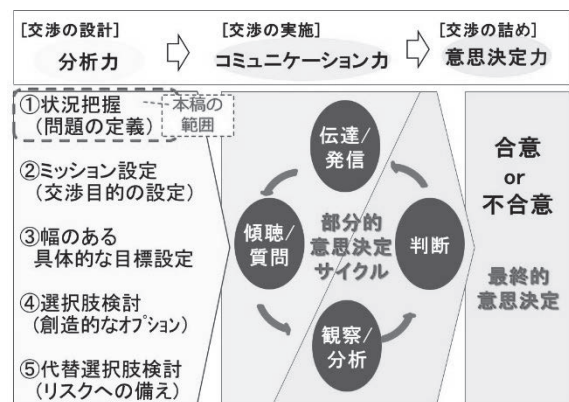


図1 交渉の流れと本稿の範囲

[引用：一色正彦他(2013), p14より抜粋]

2. 状況把握

交渉学で推奨する状況把握の例を図2に示す。問題が発生し、その解決策を講じる問題解決と、問題が何かを特定する問題発見は異なる。状況把握は問題発見のために行う。その具体的な方法として、状況を可視化するマップ化とロジックツリーを用いて原因を分解し、選択肢を検討する方法を推奨している。

2.1. 現行のフレームワークと課題

山本（2019）は、状況を客観的かつ俯瞰的に把握し、クリティカルに考えるためのシンキングツールとして、マンダラート、マインドマップ、コンセプトマップ、ストーリーマップ、さらに、SWOT分析、PEST分析などを利用している。これらのフレームワークによって、受講生が主体的なアクティブ・ラーニングを行い、チームを組み

最後までやり抜く活動が増えると報告している。

しかし、社会経験の少ない大学生は、現実的な問題を表面的に捉えてしまいやすい。社会を表面的にとらえ、根源となる背景を掘り下げる前に思考を閉じる傾向がある。特に、自分の事として考えを深める力が弱く、問題の本質を追及する前に、問題をそのまま受け入れてしまう。

本稿では、この改善策として、課せられた問題を自分の事として捉え、社会を多面的に考えるためのフレームワークを提案する。

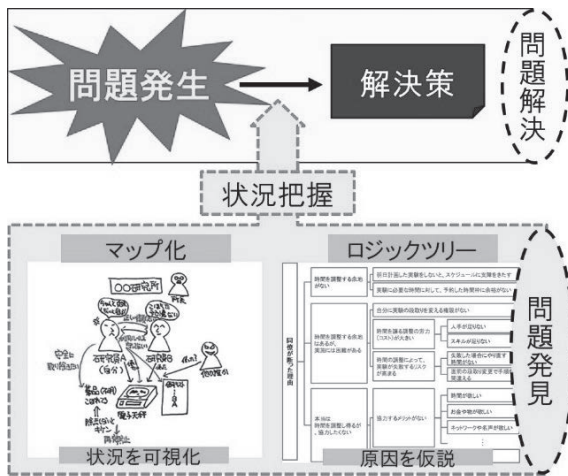


図2 交渉学で推奨する状況把握の例

[引用：(合)IT教育研究所(2015),p13,18 抜粋]

2.2. フレームワークの先行例

交渉 (Negotiation) のフレームワークの先行例を図3と図4に示す。図3の特徴は、ワークシートの中央部で二分割し、自分と交渉相手が対称的な配置で対等な立場になるようなレイアウトであることと、自分だけでなく相手の価値を考えるフレームがあり、両者にとって良好となるWin-Winな関係を意識していることである。図4の特徴は、自分と相手の関係者を洗い出し、その影響を整理していることと、利害に対する障壁とモチベーションをフレームに導入することによって、感情面を誘起させ、当人同士だけでなく、関係者を含めた長い良い関係づくりを意識していることである。

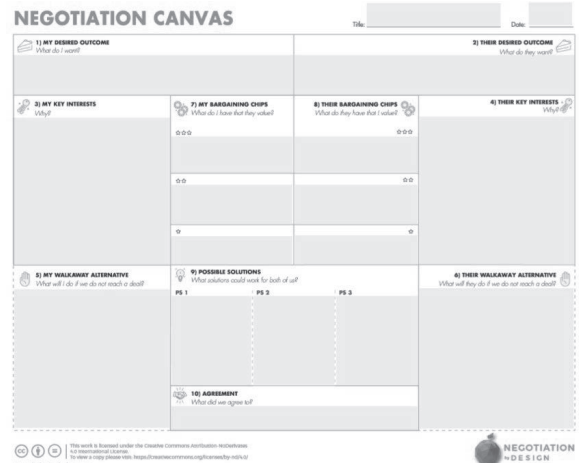


図3 先行例①

引用：The Canvas Revolution(2020)

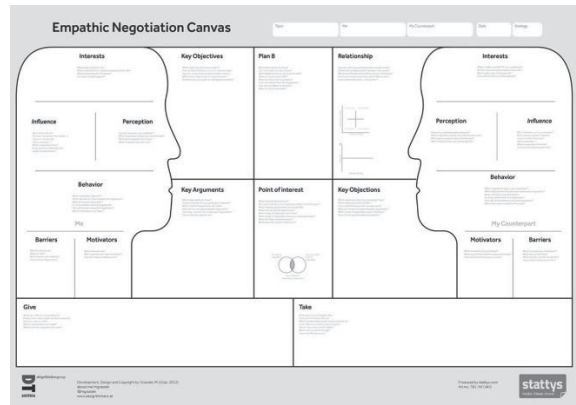


図4 先行例②

引用：stattys (2020)

続いて、本フレームワークの関連例を図5と図6に示す。図5より、フレームに番号を表示することによって、考える手順が明示しやすいことがわかる。また、図6はチームビルディングを意識したフレームであるが、中央部のハートの形をしたフレームが大事であることが一見でわかる。

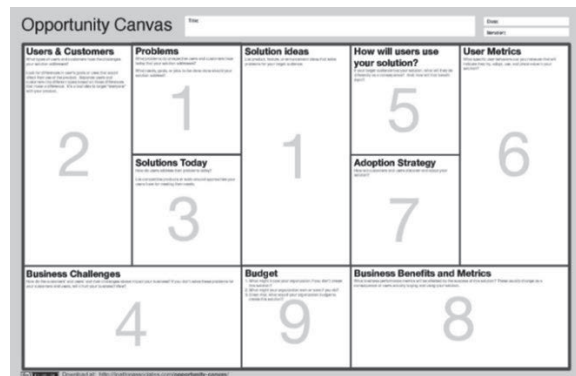


図5 関連例①

引用：Medium(2020)

Team Canvas

Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

Version 0.8 | theteamcanvas.com | hello@theteamcanvas.com

Team name: _____ Date: _____

PEOPLE & ROLES Who are the people in the team?	COMMON GOALS What are the common goals for the team?	VALUES What are the values that are guiding the team?	RULES & ACTIVITIES What are the rules that are guiding the team?
PURPOSE What are we doing and why are we doing it?		PERSONAL GOALS What are the personal goals for the team?	NEEDS & EXPECTATIONS What are the needs and expectations for the team?
STRENGTHS & ASSETS What are the strengths and assets for the team?		WEAKNESSES & RISKS What are the weaknesses and risks for the team?	

図6 関連例②

引用：Andi Roberts(2020)

以上を参考にして、本課題を改善するフレームワークを提案する。

2.3. 提案するフレームワーク

課せられた問題を自分の事として捉え、社会を

多面的に考えやすくするために作成したのが図7である。関係者の影響を意識した図4を基にしており、考える手順となる番号付けを加味している。開講した交渉学の入門コースで使用する表現を用いて説明を入れたフレームである。特に、アセットマネジメントとして、目的を達成するために所有する資産・強みと不足する資産・弱みを考えた上で、プランを検討する流れになっている。

また、図7の関係者のリスト化をフレームにし、交渉相手と共有できるリスクを考えた上で、プランA（Win-Winの関係を目指した案）とプランB（上手くいかなかった場合の代替案）を考える構成にしたのが図8である。自分側のスペースを広げることによって、自分の事として考える時間を増やすことを意図している。

Empathic Negotiation Canvas

Self (自分) | Negotiation Partner (交渉相手)

Interests 1. 自分のおかれた状況で解決すべき問題点・課題点（ミッション） 3. 自分は誰と関わっているのか？（リストにする） 4. その人達をどう思っているのか、またその人達にどう思われたいのか？ 5. 自分は人達にどんな態度で接しているのか？また、接していくのか？		Key Objectives 2. 交渉で解決すべき問題点・課題点（最優先項目）は何か？具体的に達成すべきことは何か？	Plan B 今回の交渉の準備がすべてうまくいかなかった際を想定して、代案の作成	Relationship 9. 今後どのくらいのタイムスパンで、どんな関係を臨んでいるのか？
Barriers 6. 気になること障害となることは何か？		Key Arguments 10. 交渉で必ず確認しておかねばならないこと、押さえておかねばならないことは？		Perception Influence Behavior My Counterpart
Motivators 7. それでも、自分を前に推し進めていることは何か？		Point of Interest 11. 共通するWin-Winな関係をもたらす要因？	Key Objectives 12. Win-Winな関係づくりを委細して、予想される阻害要因は何か？	Motivators Barriers My Counterpart
Give 8. Asset Management. 今の自分のアセット（+/-）は何か？また、ミッション達成のために必要となる不足しているアセットは何か？		Take		

DT ARTISTIA | Development, Design and Copyright by Gensho M. Kiyosaki 2020 | <https://in.pinterest.com/pin/407646203776710444/visualsearch/?x=10&y=12&w=544&h=374&cropSource=6> | Preview by statrys.com | Article 30x 40 0.402 | statrys.com

図7 フレームワークの提案①

＜交渉準備シート＞（名前： ）作成日： 年 月 日

①ミッション:自分が求めていること、 手に入れたその先でしたいこと		②問題:解決すべき問題点、課題	③交渉相手が求めていること、 手に入りたいこと
④影響:関係者をリストにする			⑤方向性:今後、交渉相手と どのような関係になりたいか
誰	その人をどう思う、どう思われたいか	どう接しているか、どう接していくか	
			⑥交渉相手と共有できるリスク
⑦障害:気になること、障害となること		⑧意欲:それでも押し進めるのはなぜか	①プランA:Win-Winを目指すなら
⑨自分の強み:ミッション達成のために必要不 可欠なこと		⑩自分弱み:ミッション達成のために不足してい ること	②プランB:この交渉以外で成功を得る プラン

Copyright © 2020 M. Tagami & T. Yamamoto

図8 フレームワークの提案②

3. おわりに

社会経験の少ない大学生にとって、社会的な影響や関係性を考慮して、問題の根源となる背景を深く掘り下げることは容易ではない。一方で、与えられた環境を素直に受け入れる姿勢もある。教育環境として、開講している入門コースと連動し、発想の柔軟さを活かしたフレームワークの改善を継続し、知見を蓄積していくことが本課題を乗り越える近道になると考える。

参考文献

- 一色正彦・田上正範・佐藤裕一 (2013)『理系のための交渉学入門』東京大学出版会
- (合) IT 教育研究所 (2015)『関西大学「交渉学入門」テキスト教材』(合) IT 教育研究所
- 田上正範 (2018)「交渉学を活用したアクティブラーニング型授業の効果検証」『関西大学高等教育研究』9, 79-84.
- 田上正範 (2019)「交渉学の基本的な考え方」『アクティブ・ラーニング読本 シリーズ4 関

大・交渉学 教科書&ワークブック』,pp.66-86. 関西大学教育推進部.

田上正範・山本敏幸 (2017)「交渉学を活用した学生・社会人ギャップを乗り越える育成モデルの構築」『追手門学院大学基盤教育論集』4, 7-15. ISSN 2188-4536

山本敏幸 (2019)「シンキングツール (考具) で根拠を掘り起こす」『アクティブ・ラーニング読本 シリーズ4 関大・交渉学 教科書&ワークブック』,pp.43-65. 関西大学教育推進部.

山本敏幸・田上正範 (2020) , 「未来教育のための交渉学—21 世紀スキルを涵養する交渉学のための学習環境デザイン—」『関西大学高等教育研究』11, 97-102

Andi Roberts(2020), *Team Canvas*, (<https://andiroberts.com/canvascollection/>), (2020.12.8)

Medium(2020), *Opportunity Canvas*, (<https://medium.com/@jwokittel/free->

canvas-template-collection-to-make-your-business-life-easier-d81f601672f8),
(2020.12.8)

stattys(2020), *The Empathic Negotiation Canvas A3 (digital version)*,
(<https://www.stattys.com/en/catalog/product/gallery/id/605/image/1258/>), (2020.12.8)

The Canvas Revolution (2020), *Negotiation Canvas*,
(<https://thecanvasrevolution.com/product/negotiation-canvas>), (2020.12.8)

Tosh Yamamoto, Ti-Chuang Chiang, Tomoya Ikezawa, Masanori Tagami. (2019), “*A Progress Report: Development of Global Negotiation Practicum for the Future Involving Various Stakeholders in the Global Society*”. APAN47 in Daejeon. Feb 19, 2019, Room 205, Sessions, e-Life.
(<https://apan.net/meetings/apan47/files/33/33-01-02-01.pdf>), (2021.1.20)