

# ADRの推進力としての問題解決的アプローチ

## —IBM・富士通紛争解決事例を通して—

則 定 隆 男

### I はじめに

現在アメリカでは裁判に代わる紛争解決方法としてADRの利用が盛んに行われているが、この動きには、米国における交渉学の発達が大きな役割を果たしている。米国では長く交渉に対しては、敵対的アプローチがとられ、勝者と敗者という明確な結果を生み出すこととなった。この反省から、問題解決的アプローチが提案されるようになってきた。これに関し強い影響力を發揮したのが、ハーバード大学における交渉の研究である。

このハーバード大学において現在交渉研究プロジェクトの長を務めるMnookin教授が、10年程前、自らが仲裁人となったIBMと富士通のコンピュータ・プログラムの著作権を巡る紛争解決に関する論文を発表し、そこで自らが提唱する問題解決的アプローチをとりそれが成功を収めたと述べている。

本論では、問題解決的アプローチが従来の敵対的アプローチといかに異なるのか、そしてIBMと富士通の紛争解決において、現実にそれがどのように適用されたのかを見ていきたい。アメリカでのADRの隆盛に触発され、わが国でもADRの普及が推奨されている。しかし器を真似ても成功はおぼつかない。その中身としての姿勢を理解する必要があると考えられる。

## II 交渉に対する2つのアプローチ

### 1. 敵対的アプローチ

筆者は「契約観と交渉観における文化的要因」と題する論文において、アメリカでは、契約を自己の利益を最大にする手段として考え、その利害の対立する交渉者は「敵対的立場」(adversary position)をとり、交渉はその対立する利害を調整する場であると捉えていると書いた。(則定、1997) 紛争に直面した交渉者は当然のこととしてこの敵対的立場を強めることが予想される。互いに自分の取り分を大きくしようとして、分配的(distributive)交渉、競争的(competitive)交渉、ウィン・ルーズ(win/lose)交渉と呼ばれる姿勢をとる。

交渉の段階に関しては、すでに「国際契約交渉の発展段階別分析」と題する論文で、Gulliver(1979)、Zartman & Berman(1982)、Williams(1983)、Marsh(1984)、Gifford(1989)など多くの学者の分類を紹介した。(則定、1994) そこでは少ない場合3段階、多い場合には8段階に区分されているが、いずれにしても敵対的交渉においては以下のように交渉は発展する。(則定、1994)

まず交渉にあたっては、それぞれの当事者は、獲得したい目標点(target point)と同時に、ここから先は譲れないとする抵抗点ないし留保点(resistance point ; reservation point)を設定する。交渉は両者の抵抗点に挟まれた範囲内のいずれかの点において決着する。交渉者は互いに相手の抵抗点を探るために情報を得ようと努力し、逆に自身の抵抗点を知らせまいとして沈黙を守り時に偽りの情報を提供する。そのため、Kelley(1966)が指摘したように、交渉者は、交渉が相互作用的(interactive)であるという性質であることを認識し、ある程度は正直でなければならないがあまりに正直であってもいけないという「正直のジレンマ」(dilemma of honesty)に悩まされ、相手の情報に対する「情報の欲求」(information needs)と自身に関する「情報の抑止」(information restraints)という「情報のジレンマ」(dilemma of

information)に苛まれ、最終的には相手をどこまで信じてよいかという「信頼のジレンマ」(dilemma of trust)に陥る結果となる。

また、交渉者は、互いの抵抗点の間において、できるだけ相手の抵抗点に近い、言い換えるならば自身の目標点に近い点での決着を目指して、駆け引きを行う。つまり少しの譲歩(concession)で大きな譲歩を得ようとするのであり、そのために様々な戦術が取られる。相手に打ち勝つための強硬戦術いわゆるハードボール戦術(hardball tactics)としては、以下のようなものがあるといわれる。(Lewicki et al., 1994)

(1)グッドガイ・バッドガイ(good guy/ bad guy)

強硬な姿勢をとる交渉者とソフトな姿勢をとる交渉者がペアを組み、強硬な姿勢で相手を追い詰めた後に、一転ソフトな態度で合意を引き出そうとする戦術。

(2)ハイボール・ローボール(highball/ lowball)

信じられないほど高いあるいは低いオファーで交渉を開始し、相手にオファーを再検討させ、相手の抵抗点により近い点での合意を目指す戦術。

(3)ボギー(bogey)

自分にとってほとんど価値のないあるいは価値の少ない争点をいかにも重要であるかのように見せ、その点での譲歩と引き換えに実際に重要な争点での譲歩を相手に求める戦術。

(4)ニブル(nibble)

交渉の最終段階でそれまであがっていなかった争点でのごく小さな譲歩を求める戦術。相手方は交渉の成立という大きな目標を達成するためには些細な犠牲であると考えて承諾しやすいことを狙った戦術である。

(5)チキン(chicken)

「チキン」には「臆病」の意味があり、映画「理由なき反抗」で紹介された、崖に向かって車を急発進させ先にブレーキをかけた方が負けというゲームに付けられた名前である。それに因んで名づけられたこの戦術には、思い切った脅しをかけて相手から譲歩を求めるというギャンブル的要素が強く見

られる。

#### (6)威嚇(intimidation)

怒りや恐怖という感情を利用して相手を強制的に合意させる戦術。

#### (7)攻撃的行為(aggressive behavior)

自分の立場を強硬に押し通し相手の立場を攻撃するという威嚇と似た戦術。

## 2. 問題解決的アプローチ

上に述べたような交渉が必ずしも効果的でないことを認め、新たなモデルを求めようとする動きが起きたが、そこで中心的役割を果たしたのが、ハーバード大学である。ここでは、1974年に、個人間から国際間までのあらゆる紛争を建設的に解決することを目標にして、交渉と紛争解決の理論、教育そして実務の改善を目指したハーバード大学交渉プロジェクト(Harvard Negotiation Project)が設置された。そしてこの研究成果の1つとして生まれたのが、Fisher & Ury(1981)の*Getting to yes* という著作である。

### (1)Fisher & Uryのアプローチ

敵対的交渉とは結局、立場(positions)を巡って駆け引き(bargain)をすることである。しかし、この方法では、一旦出した自分の立場に縛られ、身動きがとれなくなる。相手の要求に反駁し自分の立場を守ろうとすると引っ込みがつかなくなる。立場はエゴと一体化していき、立場の背後にある関心事(interests)よりも体面(face)が重要となってくる。さらに、このような駆け引きは当事者の関係(relationship)を緊迫させ、時にそれを破壊してしまう。仮に一方が交渉相手を友人として考え、交渉相手との関係を優先して積極的に譲歩を行うという協力的姿勢をとったとしても、交渉相手が競争的姿勢を変えず、一切の譲歩を拒めば、協力的姿勢の交渉者は結局負けることになり、最終的には、いずれもが競争的姿勢をとらざるを得なくなる。このような交渉を「立場駆け引き型交渉」(positional bargaining)と呼び、それに代わるものとして、「原則立脚型交渉」(principled negotiation)ないし「利益満足

型交渉」(negotiation on merits)とも呼ぶアプローチを提案した。

彼らは、交渉者が問題解決者となって効率的かつ友好的に賢明な合意に達することを目指して、以下の4点を実行することを薦めている。

- ①人と問題を切り離すこと (Separate the people from the problem)
- ②立場でなく、関心事に焦点を当てること (Focus on interests, not positions)
- ③双方の目標を達成するような多様な選択肢を考案すること (Invent options for mutual goals)
- ④客観的基準に基づいて解決すること (Insist on using objective criteria)

人間は感情の動物であり、立場を表明すると、エゴが立場に絡み、冷静に判断できなくなる。人と問題を切り離すことにより、交渉相手は対立する存在ではなく、問題解決に向けての協力者と考えべきである、というのが①の趣旨である。

立場の表明は、その背後にある関心事を不明確にしてしまいがちである。両者の立場の妥協は必ずしも真に望んでいることの実現とはならない。したがって、立場に固執せずに、その背後にある関心事は何かを常に意識することが重要であると②は指摘している。この例として有名なのが、2人が1つのオレンジを取り合うという話である。立場に固執する2人は、オレンジを半分ずつを分け合うこととなり、いずれもが半分の満足しが得られない結果となる。それに対し、一方はジュース作りのためにオレンジの中身を欲しているのに対し、他方はケーキ作りのためにオレンジの皮だけを必要としているという、立場の背後の関心事がわかれば、双方の要求を100%満足させる解決方法が可能である、ということはこの話は教えているのである。

敵対的な交渉者を目の前にすると視野が狭められる。また紛争の重大性は、創造性の妨げとなる。③は、双方共通の関心事を満足させ、異なる関心事を調整できるような選択肢を考え付くことを薦めている。そのための処方箋として、(a)考案とそれに対する判断を区分すること、(b)1つの答を求めるのではなく選択肢の幅を広げること、(c)双方の利益を追求すること、(d)交渉相手

の決定を容易にする方法を考案すること、の4つをあげている。

まず、判断を下すことにより独創性が妨げられることを指摘し、多くの選択肢を考案する過程と、そこから取捨選択する過程とを切り離すことを提唱する。そのため、まずは一切の批判を禁じたブレインストーミング(brainstorming)を薦めている。ただその際には、1つの答を見出そうとする傾向を戒め、できるだけ多種多様なアイデアを出すことを促し、それが交渉の幅を広げるとしている。また、一方の利益は他方の損失となるとは限らず、双方の利益となるような事項もあることに気づかせ、それを追求することを薦めている。さらに、交渉相手が決定しやすくなるように、相手の立場にたって考えることも薦めている。

④は、それぞれの思い(will)を根拠にしては相手を納得させることはできないので、双方の思いとは独立した客観的基準によって解決することを提案している。

## (2)Menkel-Meadowのアプローチ

この原則立脚型交渉を法交渉に採り入れたのがMenkel-Meadowである。以下同氏がUCLA Reviewに発表した“Toward another view of legal negotiation: The structure of problem solving”と題する論文に沿って、その内容を紹介したい。

問題解決的アプローチは、交渉者は交渉により獲得しようというニーズなり目標(needs or objectives)を有しているはずであるという前提に立つ。交渉はそれが何かを発見し、それを実現するための方策を考え出すことであると考える。したがって、敵対的アプローチに見られるような戦略や戦術を駆使するのではなく、できるだけ多くの解決策を探求することが重要となる。交通事故において被害者が損害賠償という形で救済を求める場合、損害賠償は、治療代、リハビリ代、車の修理費の回収、あるいは休職期間の補償、肉体的ならびに精神的苦痛の代償の獲得といった、より根本的なニーズなり目標を実現させるための1つの方策にすぎない。敵対的アプローチが賠償額の大小を巡って駆け引きをするのに対し、問題解決的アプローチでは、この根

本的なニーズを見つけ、それを充足するような解決策をできるだけたくさん考案しようとする。

交渉相手のニーズが必ずしも推測していたものではないことが理解できると、創造的な解決策を生み出す機会が生まれる。敵対的なアプローチでは、相手は敵として見ていたが、ニーズを理解することにより、自身と相手の嗜好(preferences)は異なっているのであって、対立しているのではないことを認識し、敵対的なアプローチでは見えなかった解決策が見えてくるようになる。嗜好そのものだけでなく、嗜好に対する比重も異なっていることも重要な発見である。一方にとり重要なことが他方にとり些細であれば、一方は他方に犠牲を強いることなく、目標のものを獲得できる。

このような問題解決的アプローチのプロセスは、計画(planning)と実行(execution)という2つの段階から成る。計画の段階は、Fisher & Uryのいうブレインストーミングのプロセスに似ている。敵対的なアプローチでは、それぞれの呈示するオファーの範囲をできるだけ狭めていって合致点を求めるのに対し、問題解決的アプローチでは、解決策の範囲をできるだけ大きくすることに努める。そしてここで重要なことは、Fisher & Uryのいうように、ここでは価値判断を下さないことである。

実行段階も敵対的なアプローチとは異なってくる。敵対的なアプローチでは、それぞれが1つの要求を突きつけ、その正当性を巡って議論、そして譲歩という構造がとられる。それに対し、問題解決的アプローチでは、交渉相手のニーズを多少なりとも満足させるような解決策を複数呈示するという形をとる。敵対的なアプローチでは、情報を秘匿しようとするのに対し、問題解決的アプローチでは、情報を共有しようとの姿勢が見られる。前者では、自身の主張を受け入れさせるために説得や議論のための陳述をするのに対し、後者では、情報を求めて質問をする。

また、それぞれの解決策に対し承諾ないし拒絶をするのに際し、その理由を明確にするのも問題解決的アプローチの特徴で、これが合意を促進する結果ともなる。それにより基準が明確になり、情報の共有が起きるからであ

る。

### (3) Mnookinのアプローチ

最後に、スタンフォード大学紛争・交渉センター(Stanford Center on Conflict and Negotiation)の創立者であり、現在ハーバード大学交渉研究プロジェクト(Harvard Negotiation Research Project)の責任者であるMnookin教授のアプローチを紹介したい。Mnookinは、近著 *Beyond winning* (2000) で、交渉を「価値を分配するもの」(distributing value)と「価値を創造するもの」(creating value)とに分けている。前者が敵対的アプローチであり、後者が問題解決的アプローチである。そして、Mnookinは、後で紹介するIBMと富士通との間の紛争では仲裁人の一人として、「価値を創造する」交渉を実践している。

Mnookinは、創造すべき価値の源泉は、以下の4つにあると述べている。

- ①当事者間の相違(differences between the parties)
- ②非競争的類似(noncompetitive similarities)
- ③規模と範囲の経済性(economies of scale and scope)
- ④交渉コストの減少と戦略的日和見主義の抑制(reducing transaction costs and dampening strategic opportunism)

交渉の当事者は、有する資源(resources)、その評価基準(relative valuations)、将来に対する予測(forecasts)、リスクに対する姿勢(risk preferences)、都合の良い時機(time preferences)などで相違が見られる。この相違が交渉者間での交換を可能にする。一方が持っていない資源を他方が有する、一方にとり価値の少ない資源が他方には重要であることから交換が成立する。将来に対する予測の相違を利用した取り決めとして次のような例をあげている。コンサートを行おうとする歌手は満員の聴衆を集める自信を持っているのに対し、会場側が一抹の不安を有する場合、歌手が80%の入りを保証する代わりに、それ以上の入りであれば、それに対して一定の歩合を得るという契約が可能である。

リスクに対する姿勢の違いは保険というビジネスを可能にする。自分が死

んだ場合の家族の経済的困窮というリスクを嫌って、保険契約を行う。保険会社は、多くの人々のリスクをプールし、そこから計算したコストと引き換えに、保険者が死んだ場合に保険金を支払うとのリスクを背負うのである。

時期の違いに関しては、ロースクールの学生が家屋を購入しようとする場合の例をあげている。学生の時には収入が少ないが、卒業後ローファームに勤務できれば、かなりの収入が期待できるとすれば、学生の間は返済額を少なくし、卒業後の返済額を多くするというローンを提案することができる。必ずしも同じ金額を返済してもらわなくとも、最終的に全額を返済してくれれば良いと考える相手がいれば、ローンの契約は成立する。

また、交渉者双方が類似の関心事を持っていても、それが一方の獲得が他方の損失となるような競争的なものでなければ双方が利益を得ることは可能である事の例として、子供の養育を巡る離婚した夫婦をあげている。子供の福利は両者が望むことであり、その面でも争いはあり得ないという。

また、両者が協力して、その規模や範囲を拡大することも可能である。規模の例としては、小さな工場を持つ2つの企業が、ジョイントベンチャー契約をして、1つの大きな工場を建てて生産することにより、コストを削減できることをあげている。範囲の例としては、すでにレストランに新鮮な野菜を納入している業者は、これからレストランへの納入を始めようとするものと比べ、より少ないコストで、新鮮な果物の納入もできることをあげている。

敵対的アプローチでは、正直、情報、そして信頼においてジレンマが生じることを述べた。Mnookinは、結局、そのようなアプローチは、交渉コストを大きくすることを指摘し、互いに日和見主義的姿勢をとることを戒めている。この例として、2つの例をあげている。1つは、すでに紹介した1つのオレンジを2人が取り合う話であり、もう1つとして、ナンシーがオレンジを10個、ボブがリンゴを10個持っているという状況を設定している。これには、さらに、オレンジもリンゴも、相手からもらわなければ入手の方法がない、ナンシーは、オレンジもリンゴも好きだが、ボブはオレンジは好きでリンゴは嫌いという条件が付けられている。ボブはナンシーにオレンジとり

リングの交換を提案しようとするが、この時点では互いに相手の好き嫌いは知らない。ボブが正直にオレンジは好きだがリングは嫌いだといえ、ナンシーを利することになるかもしれない。彼女も同じ好みだと嘘をつくかもしれないし、また、リング9個をオレンジ1個と交換しようとするかもしれない。1つのオレンジを2人が取り合う話は、情報の共有の重要性を、リングとオレンジの交換の話は、情報が非互恵的に、一方的に提供されると、提供者が分配において損をするということを示している。

### Ⅲ IBM・富士通紛争解決事例

#### 1. 事件の概要と仲裁裁定

コンピュータのプログラムを巡りIBMと富士通の間で紛争が発生し、その解決は仲裁に付された。通常仲裁は非公開であるが、この紛争に関しては、その裁定が、「IBM/富士通紛争解決に関する公告・仲裁人報告書」として新聞紙上で公表され、さらに仲裁終了後仲裁人が記者会見するなどして、マスコミでも大きく取り上げられた。したがって、日本でも大きな話題となり、その紛争の紹介やコメントも書かれている（長谷川、1987； 水谷、1989）が、ここで改めて紛争の概要と裁定を日本経済新聞、日経産業新聞の記事に沿って紹介したい。

1970年代に富士通はIBM互換のオペレーティングシステム(operating system；OS)の開発を始め、1976年に最初の製品を発売した。OSとは、コンピュータを作動させる基本的なプログラムであり、ワードプロセッサやデータベースなどのアプリケーションソフトは、その上で作動するものである。したがって、富士通がIBM互換のOSを含んだ製品の販売を始めたことは、IBMのコンピュータで作動するソフトは富士通のコンピュータでも作動することを意味する。

IBMはその時点では著作権侵害を訴えなかった。そもそも著作権法がコンピュータのプログラムに適用されるかどうかも疑問であったからである。しかし、その2年後IBMは新しいOSのプログラムを著作権登録した。そし

て、このような権利も著作権法で保護されることが明白になった1982年10月、富士通のOSソフトプログラムとマニュアルがIBMの知的所有権を侵害しているとIBMが抗議して2社間での交渉が開始された。

1983年7月両社は、和解契約(Settlement Agreement)と外部接続情報についての利用協定(Externals Agreement)の2つの契約書にサインした。前者では、富士通は、IBMに一定金額を支払う代わりに、富士通のプログラムの過去、未来の販売に関する免責を受け、IBMはその請求権を放棄することが決められた。後者では、互いに互換性に関する情報、いわゆる外部情報(external information)を提供するとの義務が課せられた。外部情報とは、互換プログラムを作成する上での必要な情報のことである。富士通がIBMとの互換性を保つためには、IBMのOSのプログラムのすべてを知る必要はなく、その上で作動するアプリケーションソフトとの接続に関する情報のみを知ればよいことを意味する。そしてこの2つの契約書では、富士通に著作権侵害があったかどうかは明確にされなかった。

しかしこの和解契約と外部接続情報についての利用協定はすぐに破綻をきたすこととなった。富士通が将来の開発で使用する情報、その使用方法とその対価を明確に決めていなかったし、それぞれが提供する外部情報に対する対価も未定のままであった。要するに、法的に認められたばかりの知的所有権の概念自体がまだ明確でない状況に加え、当事者の作成した「契約書の基本的なあいまいさと定義の不十分さ」(日経産業新聞、1987年9月22日)がその後の紛争の原因となった。「両者はそれぞれ自社向けにこれらの語を狭義にも広義にも定義づけ、都合の良いように解釈し」、「対立が先鋭化して」(日経産業新聞、1987年9月22日)いった。この係争の原因には、「日本企業は丸写しでなければコピー(複製)とは考えない傾向があるが、米国企業はアイデアそのものを“模倣”すれば著作権に触れると考える傾向がある」(日経産業新聞、1985年10月17日)という著作権を巡る解釈の違いもあると考えられている。

そしてついに、1985年7月にIBMは富士通に対するクレームを詳述した

「最終報告書」をまとめ、富士通が1983年の和解契約に違反しているとしてアメリカ仲裁協会(American Arbitration Association; AAA)に提訴した。IBMが使用を認めていないソフトの一部を富士通が無断でコピーしたとの主張が盛り込まれていた。IBMは、和解契約では、「富士通の汎用コンピュータ『Mシリーズ』の旧モデルで利用した基本ソフトについては、使用料を受取る代わりに技術を供与する、しかしIBMのMVS/XA以降の新製品については使用を禁止することが盛り込まれ、富士通は独自に開発することになっていた」(日本経済新聞1985年10月16日)にもかかわらず、このIBMの最も高度な基本ソフトであるMVS/XAをも富士通は過去2年間無断で使用していたというのがIBMの主張である。「プロセッサが扱う記憶装置には番地(アドレス)がついているが、『XA』の下で使える番地はそれまでの24ビット(2の24乗)から31ビット(2の31乗)に広がった。つまり、大量で、複雑なデータを処理しやすくした」(日経産業新聞、1985年10月17日)のである。このときIBMが富士通に要求した金額は、当時の1ドル250円の換算レートで計算すると、1000億円とも5000億円とも推定された。

これに対し、1985年12月、富士通は「IBM最終報告書への応答」を提出した。富士通は1983年の契約に基づいて行動しており権利侵害はしていないこと、IBMが独占禁止法を侵し、市場の独占を狙っていることを主張した。

そして、1986年2月AAAが最初の審理を開いた。この時に「担当者責任会議」を持つことが決められたが、これがその後の両社間の交渉を進める上で重要な役割を果たした。同年6、7月にかけて、この会議が開かれたが、その争点は、「(1)著作権法でコンピュータソフトが認められる範囲、(2)83年和解でIBMが富士通に使用を許可した外部接続情報(EI)の範囲の二つ。当然ながらIBMは著作権範囲は広く、EIは狭く主張し、富士通は逆の見解を示した。この基本的対立はついに当事者間で解決できなかった」(日経産業新聞、1987年9月28日)といわれる。しかし「前進はあった。かなりの数にのぼるインターフェイス(接続)使用をEIと認定することに合意。さらに、富士通がIBM互換OSを開発する方法が始めて開示された。」(日経産業新聞、

1987年9月28日) このプロセスは後にAAAが提案した「セキュアド・ファシリティ (secured facility ; SF)」つまり「プログラム情報の利用を完全に統御する施設」を設置するとの考えの下敷きとなった。

この時期、一般には両社の交渉は膠着状態に入ったと考えられていた。

「交渉の長期化により、富士通ユーザーには、使用コンピュータの再検討を始めるところも出てきた。交渉の長期化は富士通には不利に働きつつあった。」(日経産業新聞、1987年9月28日) そして、1986年10月、「富士通はユーザー企業の不安をなだめるように一連のソフトウェア製品を発表した。」

(日経産業新聞、1987年9月29日) それは、IBMと富士通の双方のハードウェアを同時に利用する企業を対象に、両機種の間を効率良くするプログラムであった。

同年同月、AAAは略式動議判決をいくつか下した。それまで申し立てられていた動議は以下のようなものであった。

- (1)IBMのMVS・OSについての著作権の認定
- (2)富士通のソフト開発手順の当否
- (3)EIについての義務の性格
- (4)1983年以降に富士通が出荷したOSに不適切なものがあつたと指摘、通常のライセンス料金の3倍相当額を請求する動議
- (5)和解契約のダイレクトライセンスのある条項(詳しい内容は不明)に対しIBMは違反したとする富士通の動議
- (6)日米いずれの国の著作権法を適用すべきかという問題

そしてこれらに対するAAAの決定は次のようなものであった。ダイレクトライセンスについては富士通の動議を取り上げ、IBMは義務を怠ったと判決。EIについてのIBMの申し立ては却下、3倍の金額を請求する同社の申請も却下。著作権保護の範囲についての動議はすべて却下。そして、いずれの国の著作権法を適用すべきかの判断は示さなかった。また、1983年以降契約に基づくプログラムとして出荷したものについては、富士通に完全な説明を求めた。そして、その他の争点の多くは当事者間に交渉に努力するように

命じた。この判決はやや富士通に有利と解釈する報道が多かったが、発表全文を見ると富士通に有利なものばかりではなく、仲裁人の言う通り「両社にとって勝利」（日経産業新聞、1987年9月29日）というのが妥当である。

この10月の動議判決を経て交渉は大きく前進した。1983年和解に代わる「新たな秩序を求め、IBMと富士通の交渉は最も実質的な局面に入った。過去についての論議ではなく『これからどうするのか』の未来の方法に焦点が移った」（日経産業新聞、1987年9月30日）といわれる。そして、1986年12月、指定プログラム契約(86年契約)が調印された。これまでの争点だった富士通製のプログラムが新たに「指定プログラム」となり、その作成、配布、その他の使用に対して富士通はIBMに指定の金額を支払うことで同意した。「対決に終始していた両社に理解と協調への兆しが見え始めた」（日経産業新聞、1987年9月30日）のである。

富士通はこの時期、超大型コンピュータの新シリーズ「M780」の出荷を開始したが、これはIBMとの抗争で1年ほど出荷が遅れたと専門筋に指摘された。そして、1987年2月、ワシントン契約が成立した。契約の主要点は以下の通りである。（日経産業新聞、1987年10月1日）

- (1)83年和解で決めた半年ごとの富士通からIBMへの支払を一括払いに切り替える
- (2)富士通がIBM情報を利用し代償を支払う対象のプログラムを追加する
- (3)知的所有権が確実に保護される「セキュアド・ファシリティ (SF)」を設ける、など。

これにより、死文化していた83年和解は破棄された。なお、SF設置の期間、SFから持ち出してソフト開発に利用できる情報の種類、その使用料などは両社が交渉努力することも決めたが、この交渉がうまくいかないことも見越して同契約では、「当事者間で合意しない場合は仲裁人がすべて決定を下す」という条項を盛り込んだ。

ワシントン契約は両社による話し合い合意が成立するまでの猶予期限を4月1日においた。両社の交渉努力は真剣なものだったと推測されるが結局期

日までに合意ができず、仲裁人が必要なすべての命令を下すことになった。そして5月には命令に盛り込む内容を決めるため、両社からの意見聴取の審理が開かれた。この間仲裁人に変化があった。富士通が選任したマヌーキン（既に紹介したMnookinで、この時点ではスタンフォード大学法律学校教授）、IBM選任のジョーンズ（ノーホーク・サウザン・コーポレーション前副社長）、それと仲裁人が選任したマクドナルドの3人がAAAの規則により中立の立場で審理にあたったが、5月に、マクドナルドが辞任、残る2人が仲裁人として残った。1987年9月、世界最大のPR会社バーソン・マーステラが各報道機関に「緊急、IBM・富士通問題」と題する記者会見の案内状を届けてきた。米国時間15日午前10時(日本時間同日午後11時)、AAAが記者発表すると共に、日本時間午後2時、衛星通信のテレビ会議システムで日本の報道陣にも直接記者会見するという案内である。出席したのは、クールソンAAA会長、マヌーキン、ジョーンズ両仲裁人である。ここで紹介されたAAAの下した命令の内容は、以下のようなものであった。

- (1)富士通はAAAを含む第三者の監視下で、IBM互換基本ソフト開発の情報を有償で入手できる
- (2)富士通の著作権侵害はなかったが、IBMに対して一年以内に仲裁人が定める金額を一括支払する
- (3)この命令の有効期間は5-10年で仲裁人が定める

これにより、富士通は技術情報を入手し互換路線を堅持できる一方、IBMは多額の代価を得ることになった。クールソンAAA会長は、「両社とも勝者で、最大の勝利者は両社のコンピュータユーザーである」（日経産業新聞、1987年9月17日）と述べている。同会長は、「また裁定はどちらにも責任を科していない。過去の紛争を解決し、知的所有権の保護における未来の枠組みをつくった。仲裁の目標は、富士通に証拠をつきつけて侵害行為を摘発することではない」（日経産業新聞、1987年9月17日）とも述べている。

SF期間を5-10年にすることの根拠は、コンピュータ著作権制度はまだ未熟で、5-10年の間には新しい仕組みができるであろうと、SFが過渡的は措

置であることを強調した。しかしその使命は重く、この体制は、「IBMの知的所有権を保護し、その一方、富士通がIBM互換プログラムを作成するのに必要な情報を合法的に入手できるように考え抜かれたもの」（日経産業新聞、1987年10月2日）である。金銭など大きな決定は先送りになってはいるが、「コンピュータ史に残る裁定を経て、IBM・富士通の関係は新時代に入った」（日経産業新聞、1987年10月2日）といわれる。

国際的に高いシェアを有するソフトウェアは私的な制限を強めるべきではなく、公的な存在になりつつあるというように、コンピュータソフト著作権に関しては、「世界的な潮流の変化が指摘される」（日本経済新聞、1987年9月17日）が、AAA裁定命令はこのような情勢の中で下されたのである。

そして1年後の、1988年11月、中間裁定で未決定のままとなっていた(1)富士通がIBMに支払う和解金やロイヤルティーなどの具体的な金額、(2)富士通が入手できる情報の範囲などに関し、両社に命令を下した。これにより両社の紛争は決着を見ることとなった。その内容は、以下の通りである。（日本経済新聞、1988年11月30日）富士通がIBMに支払う事実上の和解金ともいえる一括支払金は39,593万ドル（邦貨で換算すると約483億円）、支払済み分を除いて新たに支払うのは、23,700万ドルで、命令の日から15日以内に支払わなくてはならない。この他に、(1)富士通は1997年6月25日までに出荷されるIBMのソフトについて情報を得られる、(2)IBM機と富士通機間のネットワーク、通信、データ共用のために必要な情報は、1994年1月1日までに出荷されるIBMソフトの情報を得られる、(3)富士通はIBMソフト資料からインターフェース(接続)情報を取得でき、画期的な技術核心部分は除外する、などが決められた。

## 2. 仲裁に見られる問題解決的アプローチ

Mnookinは、この仲裁を振り返って、“Creating value through process design : The IBM-Fujitsu arbitration”と題する論文をAAAの機関紙に発表している。（Mnookin, 1994）そこにおいて、仲裁にあたっては、問題解

決的アプローチ、Mnookinのいう「価値創造的」アプローチを实践したことを述べているので、その論文に沿って、どのようにこのアプローチが適用されたかを見ていきたい。

ADRには様々な種類があり、その中で仲裁は訴訟と同じく審判手続きの1つであり（則定、2002）、敵対的アプローチをとりがちであるが、Mnookinは、仲裁も「価値を分配する」だけでなく「価値を創造する」ことができる、即ち「パイを拡大する」ことができる、と考えた。そのためには、仲裁人として、当事者の立場を巡る敵対的構図を受け入れるのではなく、その背後にある関心事を突き止めることを心がけた。当事者双方の共通した関心事は満足させなければならないが、当事者間に関心事の相違が存在することにより、双方を満足させる、すなわち双方を勝者とするところまでという考え方を前提に仲裁を進めた。

まず、IBMと富士通にとっての死活問題は何かを考えた。まずIBMにとっての死活問題は、これまでOSの開発につき込んだ莫大な投資を守れるかどうかということである。一方、富士通にとっての死活問題は、IBM互換機路線を維持できるかどうか、また富士通のユーザーがIBM、あるいは富士通のIBM互換OSで動かすことのできるアプリケーション・ソフトの開発につき込んだ投資を無にすることになるかどうかであった。

仲裁の最初から、「価値を創造する」方向へと向けようとしたが、2つの障壁に出会うこととなった。1つは、3人が仲裁人となる構造そのものに内在していた。この場合、それぞれの当事者が選定した仲裁人がそれぞれの立場を主張し、第3仲裁人がそれを調整するといった構図となりやすい。Mnookinは、このような仲裁のあり方を「党派的モデル」(partisan model)と呼んだ。その現れとして、仲裁ではしばしば、仲裁人が選定した当事者ないしはその弁護士とこっそり出会い、敵対的戦略を練るといったことが見られる。

2つ目の障壁は、手続面に見られた。従来の仲裁手続は価値創造的解決をしにくくしている。通常仲裁では、それぞれが主張を提出し、それに対して相手方が反論するという形式をとる。これでは、双方は立場に固執し、同時

に過去にばかり目を向ける結果となる。IBMは、著作権を広く解釈し、自社のプログラムを富士通が使用することは禁止したと主張するのに対し、富士通は、著作権を狭く解釈し、自社の行為は著作権の違反とはならないと主張した。

この2つの障壁を克服するために、まず、各当事者が選定した仲裁人は一方に偏した姿勢をとらないことを当事者に明確にすると同時に、仲裁人自らの間でもこのことを確認した。そして仲裁人は両当事者の関心事を増進することを目標とすることを申し合わせた。この時、第3仲裁人が辞任するという思いがけない出来事が却って、仲裁人が一方に偏しない姿勢を堅持することを可能とした。改めて第3の仲裁人を選定しないで2人の仲裁人が協力して問題解決にあたることが確認されたのである。

また、従来の手続をとって、1つずつ争点を審理していったのでは長期間を要し、技術革新の急速なテンポに追いつかず、富士通が審理中もIBM互換機の生産を継続していくことを考慮すると、いつまでたっても審理が現実には追いつかない結果となることを認識した。そして、変化する状況に応じた、そして複数の争点をまとめて解決するような、柔軟な紛争解決方法を考案することに努めた。その結果とられたのが、前向きのアプローチ(forward-looking approach)で、それは、調停、ルール作り、富士通が支払う代償に関するヒアリング、ルール遵守の監視、今後の紛争に備えた解決メカニズムの制定の5段階からなるものであった。

仲裁人はまず調停人として、当事者の関心事を見極めることに努めた。そこでわかったことは、富士通にとり重要なことは、IBM互換路線の継続であり、そのためには、IBMプログラムの内の内部設計情報(internal design information)は不要で、IBMプログラムが何を行うかという外部接続情報のみが必要であった。また、富士通は、事前に免責を勝ち取り将来著作権違反で訴えられることを防ぐことであった。これに対し、IBMは、知的所有権を保護することが最も重要なことであった。富士通がIBMプログラムの内部設計情報をコピーしないこと、外部接続情報の入手に対してはしかるべ

き対価を受取ることが保証されることを望んでいた。

ここから両当事者の共通の関心事は、IBMの持つ情報の内富士通が何を自由に利用して良いかを明確にすることであることがわかった。そして内部設計情報の範囲を明確にし外部接続情報から切り離すことができれば、異なる両者の関心事を共に満足させることができると考えられた。

外部接続情報を明確にし、どこまでが許されるかというルール作りが、仲裁人の助言の下で、当事者双方の代表により行われた。そして富士通がIBMに支払う代償の額を決定するためのヒアリングを実施した。次に、ここで作られたルールが遵守されているかどうかを見るための監視システムを置くことが決められた。そして今後も両者間で起こる可能性のある紛争に備え、解決のメカニズムを前もって制定することが決められた。

#### IV おわりに

訴訟の場合、過去の紛争に決着をつけ被害者を救済するのに留まるが、IBMと富士通の紛争では、SFという監視制度を設けることを提案するなど、「前向きで創造的な紛争解決手段」(長谷川、1987、p.51)として仲裁が機能している。さらに、IBMと富士通という紛争当事者だけでなく、「コンピュータを実際に使用するユーザーの利益をも一定程度配慮している」(水谷、1989、p.76)こと、さらに、コンピュータ業界における技術の速さをも意識していることも高く評価できる。

ただ、この仲裁は成功裏に終わったが、Mnookin自身も指摘するように、分配的側面も依然残っている。富士通はIBMに支払う対価をできるだけ小さくしたいのに対し、IBMはその反対である。またルールは作ったが、灰色部分は完全に消し去ることはできず、その部分に関しては、互いに自社に都合よく解釈しようとするであろう。仲裁においては、仲裁人自身が問題解決的アプローチをとることを意識した上で、当事者にそれに沿った話し合いを促した。仲裁人の手が離れた後も、両社はこれまで通りの姿勢を続けなければまた紛争は再発するであろう。

結局ADRを成功させるためには、Mnookinが指摘したように、敵対的アプローチでは、交渉のコストが高くなり、不十分なものしか得られないことを良く認識し、問題解決的アプローチをとるように心がけなければならない。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### 参考文献

- Fisher, R. & William U. (1981). *Getting to yes : Negotiating agreement without giving in*. Boston, MA : Houghton Mifflin. 金山宣夫・浅井和子訳 (1982) 『ハーバード流交渉術』. 東京 : TBSブリタニカ.
- Gifford, D.G. (1989). *Legal negotiation : Theory and applications*. St. Paul, MN : West Publishing.
- Gulliver P.H. (1979). *Disputes and negotiations : A cultural perspective*. San Diego, CA : Academic Press.
- Kelley, H.H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In K. Archibald (Ed.), *Strategic interaction and conflict : Original papers and discussion*. Berkeley, CA : Institute of International Studies.
- Lewicki, R.J. et al. (1994). *Negotiation*. 2nd ed. Burr Ridge, IL : Irwin.
- Marsh, P.D. (1984). *Contract negotiation handbook*. 2nd ed. Hants : Gower Publishing Company Limited.
- Menkel-Meadow, C. (1984). Toward another view of legal negotiation : The structure of problem solving. *UCLA Law Journal*, 31, 754-842.
- Mnookin, R. H. (1992). Creating value through process design : The IBM-Fujitsu arbitration. *Arbitration Journal*, September, 6-11.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R. & Tulumello, A.S. (2000). *Beyond winning : Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Williams, G.R. (1983). *Legal negotiation and settlement*. St. Paul, MN : West Publishing.
- Zartman, I.W. & Berman, M.R. (1982). *The practical negotiator*. New Haven, CT : Yale University Press.
- 則定隆男 (1994) 「国際契約交渉の発展段階別分析」. 『関西学院大学商学論究』、41(3) : 113-136.
- 則定隆男 (1997) 「契約観と交渉観における文化的要因」. 『関西学院大学商学論究』、45(2) : 19-40.
- 則定隆男 (2002) 「アメリカの企業から見たADR」. 『関西学院大学商学論究』、49(4) : 65-92.

長谷川俊明(1987)「新ビジネス訴訟入門 続・国際化社会における戦略的訴訟観のすすめ

⑨ 知的所有権をめぐる紛争(上) - IBM=富士通ソフト著作権紛争」.

『NBL』、387:46-51.

水谷直樹(1986)「IBM・富士通間のソフトウェア紛争の仲裁裁定の検討」.『ジュリスト』、

934:73-78.