

# クライシスネゴシエーション研究序説

——クライシスネゴシエーションの概念形成の理解に向けて——

平 澤 敦

## **An Introduction to the Study of Crisis Negotiation: Towards an Understanding of the Conceptual Formation of Crisis Negotiation**

Atsushi HIRASAWA

The term “crisis negotiation,” which is used as an invaluable tool mainly by law enforcement agencies in the U.S., is unfamiliar in Japan, and it is no exaggeration to say that it is an undeveloped area, compared to the numerous studies on “negotiation”.

In the U.S., studies of crisis/hostage negotiation based on theory and practice has been flourishing since the 1970s and continues to the present. However, since the number of hostage sieges and incidents involving gunfire is overwhelmingly small in Japan, it is difficult to say that there is an urgent need for a crisis negotiator specialized in hostage situations. Crisis negotiation, which is often referred to as a method based on hostage or non-hostage situations, however, has been applied to crisis management and conflict management.

This paper will focus on the conceptualization of crisis negotiation as a starting point for the study of crisis negotiation.

Key Words : クライシス, ホステージ, クライシスネゴシエーション, ホステージネゴシエーション, クライシス/ホステージネゴシエーション

“I like to listen. I have learned a great deal from listening carefully. Most people never listen” Ernest Hemingway,  
Across the River and Into the Trees (1967)

### はじめに

クライシスネゴシエーション (crisis negotiation) という用語はわが国では馴染みがなく、ネゴシエーションに関するさまざまな分野で展開されている豊富な研究に比すると、わが国では未開拓の領域といっても過言ではない。

アメリカでは、理論と実践に基づいたクライシス/ホステージネゴシエーション (cri-

sis/hostage negotiation) に関する研究が1970年代ごろから盛んに行われるようになり、膨大な量の研究蓄積がある。もっとも、わが国においては、人質事件や発砲事件、立て籠もり事件などの事件数が圧倒的に少ないがゆえに、人質事件などに特化したネゴシエーターの存在は急務とはいいい難いであろう。しかし、人質事件を前提とした手法といわれることの多いクライシスネゴシエーションは、クライシスマネジメントやコンフリクトマネジメントにも応用されてきている。

アメリカでは、人質事件や立て籠もり事件などに対処すべく、従来の武力の行使による解決から、ネゴシエーションという手法による事態の收拾および危機介入 (crisis intervention) が図られるようになって久しい。同国では、ハーバード大学を中心としたネゴシエーション論の研究が実務・理論の両面から進化してきたが、テロや人質事件においては、警察に代表される法執行機関によるクライシスネゴシエーション (ホステージネゴシエーション) が欧米において有力なツールとして活用されるに至っている。わが国では、人質事件やテロ行為による拘束などは、レアケースかもしれないが、人命救出が不可欠な万が一の事態に備えて、クライシスネゴシエーションの知見を深めておくことはきわめて重要である。また、ハーバード大学の Programs on Negotiation: PON においても企業経営やビジネスの領域におけるクライシスネゴシエーション手法の活用が研究されはじめている。

本稿では、特にアメリカで展開されてきたクライシスネゴシエーションの概念の理解を深めるために、その全体像を俯瞰して詳解および考察することにしたい。

## I クライシスネゴシエーションにおけるクライシス (危機) の意味

### 1. クライシスマネジメントにおけるクライシスの射程

まず初めに、クライシスネゴシエーションの対象となるクライシスとはいかなる意味であろうか。日本語で危機と訳されるこの用語は、リスク (危険)<sup>1)</sup> と混同・混用される場面が多いが、そもそもクライシスという用語に関しては、その意味もさることながら、リスクの語源とはまったく違うルーツをもつ<sup>2)</sup>。

---

1) リスクと危険も必ずしも同義ではない。前者は広義にいうと、危険という側面 (-) と、機会 (opportunity) ——たとえば、speculative risk (±) も含む概念であるが、日本語の危険は loss only risk のみ、すなわち狭義の意味でのリスクと解するのが正しい。

2) クライシスは語源的には、turning point すなわち分水嶺を意味し、生死の境目や瀬戸際といった概念で用いられるのが正しい。リスクの語源については諸説あるが、イタリア語の risicare などから派生し、断崖絶壁を航行するなどの意味を元来もっていたとされる。これらについては、Skeat (1888) などが詳しい。

クライシスは既発の状況・事象・出来事で、リスクは損害の発生可能性、経営活動や事業機会の不確実性などを意味するから、そもそも同義ではない<sup>3)</sup>。また、クライシスは、想定外のクライシスと、起こるべくして起きたクライシスとに区分される場合もある<sup>4)</sup>。前者は不可抗力(Act of God)によるもの、後者は人為的なクライシスによるものに置換することもできるが、人質事件においても対処を誤ることによって人為的なクライシス(二次的クライシス)が生ずることもありうる。

また、クライシスネゴシエーションにおいて用いられるクライシス概念は、経営学や国際政治学・国際関係論の領域で展開されるそれとは異なることにも留意しなければならない<sup>5)</sup>。国際政治学や経営学において展開されてきたクライシス概念については、Hermann (1972)によるクライシスの定義の3要素——①政策決定の最上位目標に脅威(threat)を与えること、②意思決定のための対応時間を制約(time pressure)すること、③政策決定者に不意打ち(surprise)を抱かせること——がしばしば援用されている<sup>6)</sup>。

## 2. クライシスネゴシエーションにおけるクライシス

テロや人質事件<sup>7)</sup>における人命の喪失にかかわるきわめて深刻な状況に限定されるクライシスの場合には、従来の慣習・慣行的な問題解決手段は通用しないことも多く、恐怖からパニック、ある種の怒りへのエスカレーションを伴う状況変化、混乱した思考の増幅、

3) したがって、クライシスマネジメントとリスクマネジメントも異なる概念になるはずだが、混同して用いられていて、必ずしも線引きが明確になっていない。リスクマネジメントにクライシスマネジメントを含めてそれを広義のリスクマネジメントと称するものがあるが、多分に議論の余地があろう。

4) Watkins and Bazerman (2003)は、2001～2002年にかけて起きた財務不祥事によるEnron, Arthur Andersen, Tycoなどの没落のようなクライシス(ディザスター)を喩えて「予期しえた驚愕」(predictable surprise)と称している。

5) これらのクライシス概念の多義性については、拙稿(2011)を参照されたい。

6) Hermannによるクライシスの定義は、もともと国際政治学における紛争をふまえた定義となっているため、企業経営におけるクライシスマネジメントに、そのまま適用されることには批判があったものの、その定義づけに一定の評価があったことにも目を向ける必要があろう。

7) 参考までに、「1979年人質をとる行為に関する国際条約」(International Convention Against the Taking of Hostages)では、次のように規定している。「第一条1 人を逮捕し又は拘禁し及び当該逮捕され又は拘禁された者(以下「人質」という。)の殺害、傷害又は拘禁の継続をもって脅迫をする行為であって、人質の解放のための明示的又は黙示的な条件として何らかの行為を行うこと又は行わないことを第三者(国、政府間国際機関、自然人若しくは法人又は人の集団)に対して強要する目的で行うものは、この条約にいう人質をとる行為とし、犯罪とする。2次の行為も、この条約において犯罪とする。(a)人質をとる行為の未遂 (b)人質をとる行為(未遂を含む。)に加担する行為」。ここでいう人質の定義は、クライシスネゴシエーションにおけるそれとはかなり異なる。

さまざまな激しい感情の交錯、極限に達した緊張状態などが想定されている。

これについて、McMains et al. (2020) は、日常生活においては対処できない、または慣れ親しんだ課題解決方法を用いることができない場合においてクライシスが発生するとし、人はそのような状況下では、恐怖からパニック、怒りから憤怒への変化、混乱に拍車をかけるような思考の展開、激化する感情の乱れなどに呼応した、エスカレートする緊張のサイクルを体験すると説いている。

このようなクライシスという状況を打開する必要がある場合に、クライシスネゴシエーションという手法が講じられることになる。企業経営の領域では、クライシスマネジメントの中核を占めるクライシスコミュニケーションの役割が重視されるが、その本質的意義は、企業の存亡にかかわる企業とステークホルダーとのコミュニケーションともいえるべきであり、クライシスネゴシエーションという手法が論じられることはなかった<sup>8)</sup>。

したがって、ホステージ/クライシスネゴシエーションのコンテキストでしばしば用いられるクライシスの概念は、企業経営や国際紛争上のクライシスと比較すると、上で述べたようになりに限定した状況を想定したものとなっていると考えてよい。実際に、クライシスネゴシエーションにおいては、予防精神医学の領域などで展開されている Caplan (1961) や Carkhuff and Berenson (1977) の crisis intervention の理論、すなわち危機介入を論じる際に適用されるクライシス概念も引用されているため、他分野で対象としているクライシスとはかなり異なる内容であることに留意しなければならない<sup>9)</sup>。

Vecchi et al. (2005) は、クライシスネゴシエーションにおけるクライシスの特徴を次のように記している。すなわち、① 危機的状況にある者は、抗しがたいと認識された状況に対して、理性的・思考的なレベルではなく、激しい感情や非理性的なレベルで行動してしまう。② その行動は 24～48 時間以内に発生したものをいう。③ かかる出来事は自分の心理的・身体的な幸福に対する脅威とみなされる。このような定義は、企業や国際紛争におけるクライシスマネジメントにおけるクライシスとは、完全に異なるとはいいい切れ

---

8) 他の分野において、たとえばディザスターマネジメントの範疇でも、クライシスコミュニケーションは使用されており、この場合のクライシス概念は、人命の喪失を含む状況を表す場合が多い。

9) Caplan は予防精神医学におけるクライシス理論の創始者の 1 人ともいわれている。Caplan によれば、「危機的状況とは人生の重要な目標が達成されることが阻害される事態に直面した際には、まず初めに習慣的な課題解決方法を用いてその事態を克服しようと努めるが、それをもっても解決できない状況である。危機的状況に陥ると、混乱と同様の時間がしばらくの間継続し、その間に状況打開のためにさまざまな試みが行われる」という。ここではクライシスネゴシエーションについては触れられていないが、まさにこの状況打開のために用いられるのが、クライシスネゴシエーションである。

ないまでも、人質事件や非人質事件など自発的・非自発的に関与している人々の心的側面にスポットをあてた定義づけと解される。

## II クライシス／ホステージネゴシエーションにおけるホステージの概念

クライシスネゴシエーションにおいては、クライシスとホステージ（人質）という表現が互換的に使用されている。したがって、クライシスを理解するには、同時にホステージの意味を把握する必要がある。

後述するニューヨーク市警（New York Police Department: NYPD）の Hostage Negotiation Team（HNT）の創設から時を経て、法執行機関によるホステージネゴシエーションにおいては、hostage に代わって、crisis という用語が耳目を集めるようになった。欧米のメディアでは hostage という用語が今もって使用されているが、学術的文献においては“crisis” negotiation という表現（用語）の適用が目立つ。他方、crisis negotiation, hostage negotiation, crisis/hostage negotiation という用語は互換的に使用されているため<sup>10)</sup>、実際に hostage = crisis という認識が正しいのか、さらには hostage と non-hostage という状況がどのように区別されるのかという問題が生ずる<sup>11)</sup>。

たとえば、Call（2003；2007）は、クライシスネゴシエーションにおけるクライシスを分類するにあたって、①クライシス・インシデント（crisis incident）、②要求（demand）、③攻囲（siege）、④犠牲者の所在と加害者の要求との対峙（victim-location-versus-perpetrator-demand）、⑤人質犯（hostage taker）の5つを掲げ、いずれも相互に排他的ではないと述べたうえで、hostage incidents, barricade-victim incidents, barricade-no-victim incidents の3類型に区分している。

クライシスネゴシエーションの射程である hostage と non-hostage の2つは、Vecchi et al.（2005）が指摘するように、かなり混同して用いられているのが実情であることから、ここでは、その用法の相違を説明することとした。

10) その他、police hostage negotiation, hostage/barricade crisis negotiation という表現も使われている。また Fuselier（1981）は、hostage negotiations as crisis bargaining とも表している。このように、さまざまな表現が存在しているが、実際のところ明確に区別されているとは思えない。

11) hostage situation と non-hostage situation の区別は困難を極める。実際、「人質」がいるにもかかわらず、non-hostage という表現が使われており、両方ともクライシスネゴシエーションにおけるクライシスに該当するからである。また、hostage taker と perpetrator という用語も同一コンテキストで使用されている。

## 1. クライシスネゴシエーションにおける hostage——道具的手段としての hostage

伝統的な人質事件 (hostage situation) とは、1人または複数の人質犯が1人または複数の人質をとり、第三者が人質犯の要求を満たさない限り、人質に危害を加えると脅迫する場合に発生するものとされていた。このように、人質事件は三項関係の (triadic) 事件と定義することができる。

もう少し詳細に考えてみよう。人質事件は、少なくとも1人の加害者が、法執行機関の把握している場所で、1人または複数の人をその意思に反して拘束する事件であるとされるが、加害者 (perpetrator) ——この場合には人質犯——は、自身の要求を実現する目的のため、道具的 (instrumental) または物的 (tangible) 手段として人 (人々) を拘束することを指すものと解されている。すなわち、加害者側がネゴシエーター側である警察やその他の機関に特定の要求や目的遂行 (身代金や物品、囚人の解放、逃走用の輸送手段など) をなすための道具として、人質が利用されることになる。もちろん、要求が満たされない場合には、人質犯は人質に何らかの危害を加えると第三者を脅迫する。たとえば、銀行強盗を例にすれば、犯罪者は実際に強盗の計画を遂行させるために人質をとる場合もありうるし、政治的動機による人質事件も同様である<sup>12)</sup>。人質犯は第三者に対して何らかの要求をしているため、交渉の幅が広がる公算が大きいと考えられる。

Call (2003) は、人質事件の特徴として、①人質犯が多かれ少なかれ目的をもっていること、②人質犯が実質的な要求 (通常は逃亡を含む) をすること、③人質犯が要求を実現するために警察などを必要とすること、④人質の主たる動機は自身の要求を満たすこと、⑤人質を生かしておけば戦術的対応ができなくなることを人質犯が悟っていること、などを挙げている<sup>13)</sup>。

12) たとえば、Feldman (2001) は、人質犯の特性という視点から、ケンタッキー州において発生した120件の人質事件および立て籠もり事件を調査し、7つの特徴的な要因を挙げている。すなわち、①加害者の大多数は、個人的/家族間トラブルに該当する (31%)。②犯人の第2のタイプは犯罪者 (26%)、次いで精神疾患者 (19%) である。③加害者の大多数は、若年 (30歳以下) の男性による単独行動であった。④加害者の行動の最も一般的な動機は、基礎的な精神疾患とアルコールまたは薬物の使用によって複雑になった対人関係の不和であった。⑤使用された最も一般的な武器は、銃器 (75%) であった。⑥人質または犯人が負傷または死亡する結果となった (88%)。⑦人質事件の大半において交渉がなされたが、交渉が成功したのは40%未満であった。かかる分類は多分に参考に値するが、人質事件は州、さらには国によって異なるため、いずれかの類型にも合致しないことも無論ありうる。

13) Hassell (1975) によると、人質犯は情緒不安定者、罪を犯して追い詰められた犯罪者、反乱状況にある囚人、政治的動機犯の4つに代表される。さらに、Call は精神障害者、政治的過激派、宗教的狂信者、犯罪者、受刑者が人質犯になりやすく、それぞれの特徴をさらにサブタイプとして分類している。たとえば、精神障害者は脳障害、うつ病、妄想症、統合失調症、薬物乱用者、個人/家族間のトラブルを抱えているといった特徴を掲げている。これらの分類は、

すでに1970年代にMiron and Goldstein (1979)は、人質犯を金銭や物品などを要求する道具的な動機による人質犯 (instrumental hostage taker) および自身の感情訴求などの感情表出的な動機による人質犯 (expressive hostage taker) の2つに分類しているが、前者が hostage、後者は Call のいうところの non-hostage に該当することになると考えられる<sup>14)</sup>。ただし、Call 自身も人質事件において、人質犯の第三者に対する実質的な要求は、通常は道具的なものであるが、感情表出的なものもあるとしているため、この区別はかたがた難解である<sup>15)</sup>。

## 2. クライシスネゴシエーションにおける non-hostage——感情表出的手段としての victim

上記 Call によれば、captor(s) ——籠城者・加害者と captive(s) ——捕らわれの身になった者・犠牲者、という二項関係の (dyadic) 人質事件も他方で存在し、犠牲者のいる立て籠もり事件 (barricade-victim incidents) と称している。ある男性が元妻に拳銃を突きつけて、立て籠もっている家から子供は解放し、元妻を撃ち殺して自殺するような場合が、その典型例である。ここでいう犠牲者は、実際のところ人質というよりはむしろ故殺される者 (homicide-to-be) である。

この場合、籠城者は、人質に危害を加えるなどと脅迫するものの、実際には何かを要求するとか、第三者との交渉を求めるとはせずに、自分の感情的表出の矛先として captive を利用する。加害者は第三者に対して何ら実質的な要求はなさない、つまり、第三者からは何も求めない。犠牲者は、伝統的な人質事件における意味での人質とは異なり、籠城者の要求を飲ませるための道具的な手段としてではなく、籠城者のきわめて個人的で不明瞭な内的感情や衝動を表出させるための感情表出的行為の手段、つまり自己充足の手段として利用されていることになる。また、人質事件および非人質事件であるかを問わず、

---

その時々の人質事件の性質を反映したものといえよう。

- 14) コミュニケーションを考える際に、道具的コミュニケーション (instrumental communication) の対概念として自己充足的コミュニケーション (consummatory communication) がある。これは、Festinger (1950) が非公式な場面で行われるコミュニケーションに着目して分類したものとされている。前者は何らかの目的を達成するために道具のように用いられるコミュニケーションで、後者は感情を表出して自分を満足させるようなコミュニケーション自体を目的とするものである。
- 15) Call は hostage taking と expressive victim taking と表現しているので、hostage と victim を厳密には区別しているといえよう。また、人質事件を演劇に喩えて、娯楽というより恐怖劇であるとし、人質犯が主役で、人質は脇役、法執行機関や一般市民は観客であるというが、この喩えには違和感が拭えない。

表1 道具的および感情表出的な危機的状況との相違

特徴	道具的	感情表出的
加害者数	単独または複数	ほぼ単独
加害者の心理状態	合理的	感情的, 衝動的, 情緒的
加害者と被害者との関係	道具的	個人的
要求	何らかの要求が常にあり	通常は特別な要求はない
ネゴシエーターとの意思疎通	限定的かつ希薄	集中的
対話と会話の性質	取引関係 (Geschäftstransaktion)	対話よりも要支援

出所) Giebels (2002); Giebels und Noelanders (2004) を一部修正

いずれも意に反して強制的に拘束される者を伴うことが多いが、後者の場合には **hostage** ではなく、**victim** という言葉が多用されている。

その他、**non-hostage** 事件の特徴としては、特段の目的がないこと、住宅や特定の場所で発生する可能性が高いこと、警察による封じ込めは逆効果であること、行動を制御する、または交渉する機会があまりないこと、住居内で発生する場合には激しい抵抗にあうこと、一時的な感情の高揚、激高、フラストレーションが行動の動機となることが多いこと、実質的な要求がないこと、理性的ないしは合理的思考が欠如していること、などが挙げられる。

Giebels の研究はクライシスネゴシエーションにおいて対象となる危機的状況 (Krisensituationen) を表1のように集約している<sup>16)</sup>。

最後に、犠牲者のいない立て籠もり事件 (**barricade-no-victim**) は、文字どおり籠城者のみの事件である。犯人が武装して立て籠もっているような場合で、当局は犯人を説得して降伏させようとする。たとえば、追い詰められてコンビニエンスストアに立て籠もっている犯罪者や、自殺志向があり、武装して自宅に立て籠もっている精神疾患患者などが一例である。この場合には、交渉の余地は少ないという見方が大半とされている。

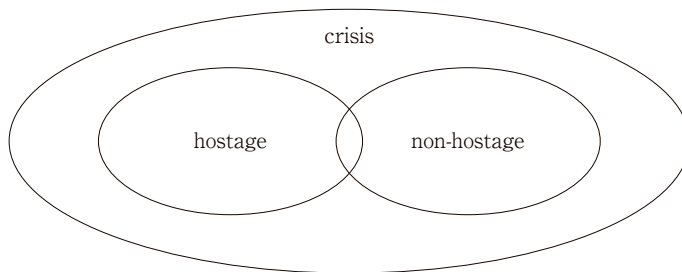
人質事件であれ、立て籠もり事件であれ、当事者が危機的状況に陥っていることにかわりはないため、事件を厳密に区別して論じる必要がある場合を除き、クライシスネゴシエーションという用語を用いた方が、**hostage** および **non-hostage** のいずれをも含むものと解することができるため、適切であろう<sup>17)</sup>。また、アメリカ国内においては、統計上

16) Giebels 自身が指摘するように、この区別はそれぞれの特徴的な側面を反映したに過ぎず、感情的表出型のクライシスネゴシエーションの対象であった家庭内の大きなトラブルが、道具的なクライシスネゴシエーションの様相に変化する可能性はもちろん想定され、状況次第で逆のパターンもありえるという。

17) アメリカにおいては、州の法執行機関によって用語の使い方が異なっており、**hostage** を用い



図1 crisis, hostage, non-hostageの相関図



出所) 筆者作成

90%以上が non-hostage の事件である。

以上のように、crisis, hostage, non-hostage という3つの概念を考えると、呼称はそれぞれ異なっているものの、いずれもがクライシスネゴシエーションの対象となり、クライシスという状況には、hostage, non-hostage といういずれの事件も含まれると考えられるが、hostage と non-hostage の区分は線引きが困難な場合もありうる。これを図示すると図1のように捉えることができるであろう。

### III クライシスネゴシエーションはなぜ生まれたのか

#### 1. 武力による危機介入からホステージネゴシエーション、クライシス／ホステージネゴシエーションへ

1960年代半ばにおいて、アメリカの法執行機関や社会が関心を寄せる事件は、社会的無秩序が蔓延していたことと相まって、より高度な武器を有した犯罪者たちによるものであった。国内外では、航空機のハイジャック事件が頻発し、地域レベルでは、警報システムの充実と警察の対応力の向上により、武装強盗の犯行を企てる犯罪者が減少したものの、反対に人質や立て籠もり事件が増加した。

またその当時、クライシスネゴシエーション手法は確立しておらず、法執行機関は対話（コミュニケーション）——クライシスネゴシエーションというにはほど遠い——を念頭においた手法により人質事件に対応していた。これらの手法は、警察官個人のコミュニケーション能力に過度に依存する傾向があり、さらには警察官が現場から立ち去ることも頻繁にあったといわれている。他の選択肢としては、法執行機関がマンパワーと射撃能力を集中して、人質の解放と犯人の降伏を促すこともあった。人質が解放されず、人質犯が合理的な期間内に降伏しない場合は、特殊武装戦術チーム（Special Weapons and Tactics:

---

る州、crisisを用いる州、さらにはいずれの用語も使用している州もある。

SWAT) による攻撃が行われることもあった。実際、1967年には、ロサンゼルス市警 (Los Angeles Police Department: LAPD) が政治的動機のある人質犯に対抗するために、警察戦術チームの準軍事組織、すなわち SWAT による介入手法を初めて導入している。SWAT が提供する戦術的な解決策は、数年間にわたって効果的なものと考えられていたものの、後述する 1970 年代に起きたいくつかの注目すべき事件を機に警察当局は、SWAT による介入の見直しを余儀なくされることになった<sup>18)</sup>。

危機介入に際し、「武力介入」から「ネゴシエーションによる介入」という手法が有効なツールとして転換が試みられたのは 1970 年代に入ってからであり、当初は *hostage negotiation* という呼称が用いられていた。特にアメリカは、世界に先駆けて *hostage negotiation* チームを創設し、人質事件や危機的状況に対応する際に、担当指揮官が用いる多くの戦術的選択肢の 1 つとなって今日に至っているが、当初は法執行機関のコンテキストにおける「ネゴシエーション (交渉)」の適用は、クライシスという状況を打開する戦術的アプローチの活用というよりも単に容疑者と「対話する」(*talking*) ことを意味し、人質の命が危機に瀕している際に有効な手法とみなされていた。

多くの悲劇的な事件を目の当たりにして、アメリカの警察機関は、人質事件と立て籠もり事件のいずれにも対処するため、“*negotiate first*” (交渉まずありき) の対策を打ち出すことに転換した。このことが、ネゴシエーター、戦術的突入チーム (*tactical assault team*)、指揮系統、サポート要員を含む *hostage negotiation* 専門のチームの結成につながり、人命の喪失を最小限に食い止める、もしくはなくすことを主たる指針とした。

Grubb (2010) や Herndon (2018) などによると、クライシスネゴシエーション (ホステージネゴシエーション) は 2 つの世代に区分される。第 1 世代のクライシスネゴシエーションは、国際的に多発したテロ関連事件、複数のハイジャック事件、さらには政治的な動機による事件に対する対応策を考えることに重きを置き、封じ込め、武力による威嚇、時間、コミュニケーションが効果的な交渉のための必要条件とされた。1980 年代初めの第 2 世代に入ると、法執行機関が直面しなければならない事件の種類が明らかに変化し、情緒障害者や常習犯罪者が関与する事件が多発していることが明らかになった。

第 1 世代のクライシスネゴシエーションにおける特徴としては、次の 7 つの点が挙げられる。① 人質犯は、(a) 情緒不安定、(b) 犯罪を起こし封じ込められた犯罪者、(c) 反乱を起こした囚人、(d) 政治的動機犯の 4 タイプに分類される。② 挑発に武力で応じた

---

18) 1970 年代初頭には、人質事件や立て籠もり事件への対応策としては、現場に最初に駆けつけた警官が犯人を説得して降伏させるか、警官がその場から立ち去るか、もしくは警官が武力を行使するという 3 択であった。

り、反撃したりすれば一般的には、結果的に人質や人質犯の死亡につながり、政治的殉教者を生み出すことにもなった。③ 事件の鎮静化は、指定された要求の交渉のみならず、感情的な緊張の緩和と個人対個人のレベル（ネゴシエーターと加害者）のコミュニケーション次第であった。④ 些細なことについての合意形成によって、非暴力による降伏を伴うより大きな問題についても合意が得られることがあった。⑤ 人質犯は、一般的に考えられているのとは異なり、人質事件が長期化するにつれ、人質殺害を企てることが困難であることを悟るようになった。⑥ 人質間、人質犯間、人質犯と人質の間に独特の関係が生じ、これらの関係を知ることが、大小の合意形成を促すことにつながった。⑦ 交渉が成功したすべての事件において、人質犯にとっては当初の要求ではなく、法執行機関によって殺害されることなく状況を終わらせることに動機が傾いていた。

つづいて、第2世代のクライシスネゴシエーションは、5つの要素で特徴づけることができる。すなわち、① ネゴシエーターの特性を理解することの重要性が高まったこと（年齢、性別、国籍など）。② ネゴシエーターの存在だけではなく、情報を収集し、必要な資料や提案を統合してネゴシエーターをサポートする交渉チームの存在が有効であるとの認識が高まったこと。③ 人質犯との対話にネゴシエーターの人格を投影するための言葉や交渉のテクニックが洗練されたこと（交渉を必要とする相手としてのネゴシエーター）。④ ネゴシエーターが最終的な意思決定者ではないこと。⑤ ネゴシエーターは事件から逃避しない相手であり、人質犯が外部と接触するうえでの最良の手段としてネゴシエーターが存在すること。

既述のとおり、武力行使（介入）による人質解放策は、犠牲を伴う可能性が高いことから、クライシスネゴシエーションという手法が創出された。法執行機関におけるこの手法の導入および発展は、Frank Bolz と Harvey Schlossberg の功績によるところが大きいとされている。NYPD に Hostage Negotiation Team (HNT) —— Crisis Negotiation Team (CNT) と呼称する文献も散見される——が創設されたのは1973年であるが<sup>19)</sup>、本チームの創設には、1971年9月の Attica Prison Riots（アッティカ刑務所における暴動）、さらには、1972年8月の Dog Day Afternoon（チェースマンハッタン銀行における人質籠城事件）、とりわけ同年翌月ミュンヘンオリンピック開催中に起きた Münchner Olympia-Attentat（Munich massacre）が少なからぬ影響を及ぼしている<sup>20)</sup>。

19) Bolz と Schlossberg の他に、NYPD の HNT を発展させた功労者として、故 Simon Eisdorfer も忘れてはならないとする見解もある。これについては、“Simon Eisdorfer, 87, Who began the Hostage Negotiation Unit Dies”, (The New York Times, March 22, 2005) 参照。

20) 武力行使による事件解決に関して問題視された事件としては、その他に、1971年10月に起きた小型旅客機のハイジャック事件に対する FBI の戦術的な選択を用いた例がある。このハイ

## 2. クライシスネゴシエーション手法の契機となった2つの事件

クライシスネゴシエーション誕生のきっかけとなった事件は諸説あるが、特筆すべきは次に示す2つの事件といえる。

### (1) 1971年アッティカ刑務所における暴動

上述のとおり、端から交渉という手法を講じなかったわけではないが、HNT創設前は人質事件に対して武力で対応していたことは否めない。その代表例の1つとして1971年9月9日に起きたアッティカ刑務所における受刑者の暴動が挙げられる<sup>21)</sup>。2,200人いたとされる囚人の約半数の1,000人もが劣悪な環境のもとでの不満を爆発させ、生活環境の改善を求め、所員と民間人を含む42名の人質をとり刑務所全体を掌握したのである<sup>22)</sup>。

当初、囚人たちは刑務所長のRussell G. Oswald、次いでThe New York Times紙編集のTom Wicker、Michigan Chronicle (The Chronicle)紙編集のJames Ingram、刑務所施設に最初に赴いたArthur Eve ニューヨーク州議会副議長、弁護士のWilliam Kunstlerたちと「交渉」——クライシスネゴシエーションではない——を続けたが、折り合いがつかず、不調に終わった。その後、囚人たちとニューヨーク州知事のNelson Rockefellerとの交渉も実らず、時の大統領Richard NixonとFBIは、州当局の囚人に対する忍耐強さは、逆に弱さの表れでもあり、過激派に譲歩していると考え、州知事に圧力をかけ、交渉をせずに暴動鎮圧を求めた。最終的にOswaldが武力行使による事態の收拾を決断し、Rockefellerもこれに同意し刑務官と職員10人、受刑者33人、合わせて43人の死者を出す惨事となった。

### (2) ミュンヘン大虐殺

アッティカの暴動は、血塗られた1日として、交渉の失敗が悲劇をもたらす結果の象徴でもあったが、現代のクライシス／ホステージネゴシエーションという手法を生むきっかけとなったのがミュンヘン大虐殺といわれている。ミュンヘンの大虐殺は人質事件における武力行使から交渉（対話）への方針転換の契機となった見方が多数を占める<sup>23)</sup>。

ジャック事件は、人質2人と犯人1人の死亡で幕を閉じた。その後の訴訟で、アメリカ第6巡回裁判所 (U. S. Court of Appeals for the 6th Circuit) は、この事件に対するFBIの不適切な対応を批判した。すなわち、2人が無事に旅客機から解放されるといううまくいった待機戦術 (waiting game) が、3人が死亡するという銃撃戦 (shooting game) にかたちを変えてしまったことである (Downs v. United States, 522 R. 2d 990 (6th Cir. 1975))。

21) アメリカの刑務所における受刑者への不当な処遇は、今もおおぼろげに感じている問題であって、過去には大きな暴動も起きているが、この暴動はアメリカ史上最悪の刑務所暴動といわれている。

22) 参考までに、本刑務所は約1,200名を収容する刑務所として設立されていた。

23) 本事件に関する文献は枚挙に暇がなく、いまだに事件に関する文献が出版されるに至ってい

1972年9月5日、Munazzamat Aylül al-Aswad（黒い9月）のメンバーであるパレスチナのテロリスト8人がミュンヘンオリンピック開催中にイスラエル選手団の宿舎に侵入して、イスラエルのレスリングコーチ Moshe Weinberg を含む2人を殺害し、9人のイスラエル人選手を人質にとり立て籠もった。この事件は世界を驚愕させたが、その一因は、地元メディアがドイツ警察の行動を実況中継したため、人質犯が警察の作戦行動をすべて知ることになり、人質犯がバルコニーから身を乗り出して警察の陣地を監視するという衝撃的な映像が世界に流布されたことである。

テロリストのリーダー Luttif Afif は、イスラエルに収監されていた234人のパレスチナ人の他に、ドイツ赤軍幹部などの釈放を要求したが、イスラエル政府側はテロリストとの交渉は一切しないという方針であった。他方、当時のドイツ連邦首相であった社会民主党（Sozialdemokratische Partei Deutschlands: SPD）党首 Willy Brandt と同政権の内務大臣であった自由民主党（Freie Demokratische Partei: FDP）の Hans-Dietrich Genscher は、イスラエル側の国防軍部隊のドイツへの派遣を拒否したので、表向きは時間を引き延ばすため人質犯側にイスラエルと協議中であると伝えていた。しかし、実際のところは交渉による解決の道は閉ざされていたため、もはや武力行使による事態の收拾しか選択肢はなかった<sup>24)</sup>。ドイツ側は人質解放と引き換えに莫大な金銭の支払いを提示したが、これについても人質犯側は拒絶した。

その後、テロリストたちは、航空機によるカイロへの脱走を要求し、ドイツ側もこれを表向き了承し、ヘリコプターに犯行グループと人質を乗せて Fürstentfeldbruck 空軍基地へ輸送し、そこにボーイング727を駐機させていたが、武力行使により犯人を狙撃して、人質を救出する作戦を敢行する手筈だった。しかし、銃撃戦が展開され、手榴弾による自爆などもあって、警官1人、人質9人全員、さらにテロリスト5人が死亡するという最悪の結末を招いた。

この悲劇は、人命救出のために統率的な手段で危機的状況に対処する手順がないことを露呈することになり、国際的な法執行機関による厳しい批判の的になった。それ以来、これらの種の事件への対応、管理、解決に対する問題解決アプローチに基づいて、人質事件において活用すべきネゴシエーションがクローズアップされることになった。

---

る。それだけ衝撃的な事件であったことの裏づけであろう。本件については、Oberloskamp (2012) など参照。

24) この事件への対応をきわめて難しくさせた政治的な要因の1つとして人質がユダヤ人であったことが挙げられる。

#### IV クライシスネゴシエーションとは何か

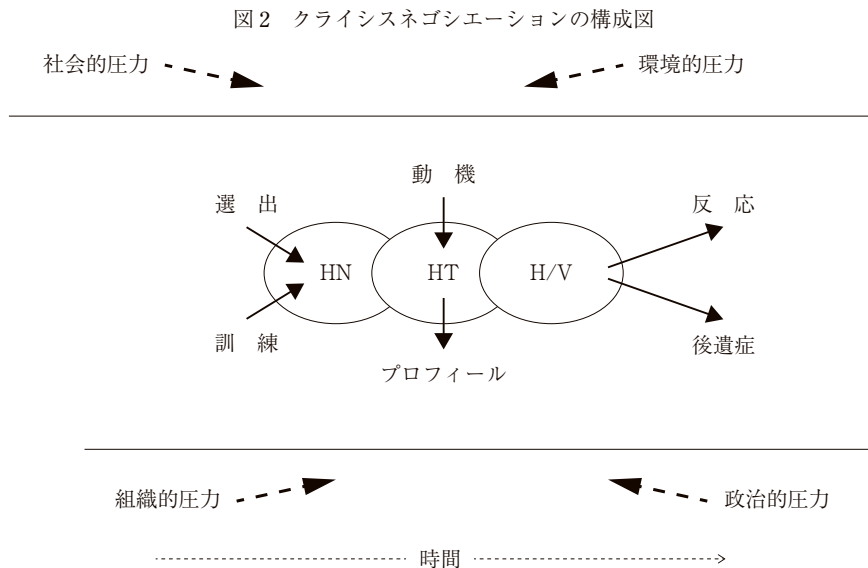
クライシスネゴシエーションは、数多の人質事件、立て籠もり事件、自殺未遂事件、誘拐事件、テロ関連事件などの解決に功を奏している法執行機関が現在用いている最も有効な手段の1つといっても過言ではない。

Herndon (2018) はクライシスネゴシエーションの構成を図2のように示している。

この図は警察によるクライシスネゴシエーションの主な構成要素を示したものである。

クライシスネゴシエーションのプレイヤーは、ホステージネゴシエーター、人質犯、人質（犠牲者）である。交渉の契機は警察機関の危機管理担当チームの呼びかけによる。交渉の過程には、すべてのプレイヤー間の動的な相互作用がある。また、このプロセスには、図で示すようなさまざまな圧力が影響を及ぼすこともあるし、メンタルヘルス専門家もかかわってくる。さらに全体を通じて、時間は常に重要な要素として捉えられる。

全体像を概観したところで、次にクライシスネゴシエーションの具体的な内容をみていこう。



※ HN=Hostage Negotiator, HT=Hostage Taker, H/V=Hostage/Victim

出所) Herndon (2018)

##### 1. クライシスネゴシエーションの必要性と枠組み

「アメリカ合衆国ネゴシエーション協会評議会」(National Council of Negotiation Associations: NCNA) および「アメリカ合衆国連邦捜査局クライシスネゴシエーションユニッ

ト」(FBI Crisis Negotiation Unit: CNU)<sup>25)</sup>による推奨ガイドライン<sup>26)</sup>は、クライシスネゴシエーションの枠組みを示すものとして参考に値するため、21項目のうち特に重要と思われるその一部を抜粋して概観してみたい。

(1) 基本方針 (Guiding Principles)

A. (クライシス)ネゴシエーションプロセスの目的は、警官、市民、犠牲者、対象者への不必要なリスクを回避しつつ、人命を救い、危機的状況や重大事件を解決することである。

B. クライシスネゴシエーションスキルの適用は、危機的状況や重大事件において望ましい結果を得るための、(アメリカの)法執行機関にとって最もリスクの少ない効果的な方法であることが一貫して証明されてきた。たとえば、以下のようなものが対象として挙げられるが、必ずしもこれらに限定されるわけではないとされている。

① 人質事件 (Hostage incidents), ② 自殺志願者 (Suicidal subjects), ③ 籠城犯 (Barricaded subjects), ④ 過激活動家 (Active assailants), ⑤ 秩序不安を伴う出来事 (Civil unrest events) ⑥ テロリスト事件 (Terrorists incidents), および/または⑦高いリスクを伴う令状捜査 (High risk warrant services)。

(2) 解決方法の決断 (Resolution Determination)

A. 危機および/または重大な出来事を解決する方法は、最終的には主体の行動によって決定される。

B. しかし、許容基準として、法執行機関/矯正機関は非暴力的解決を図るためにあらゆる合理的な努力をすることが要請されている。

C. 交渉術は、法執行機関や矯正機関の最も効果的なツールである (FBIの Hostage Barricade Database System (HOBAS)<sup>27)</sup>の2021年度のデータによると、96.97%が警官や傍観者の負傷なしに解決、80.52%が被害者の負傷なしに解決、82.96%が主体の負傷なし

25) CNUはFBIのクライシスネゴシエーション・プログラムを担当する重要事件対応グループの作戦支援部門の管轄下にある。24時間365日体制で、FBIの人質救出チーム (Hostage Rescue Team: HRT) やSWATなどの戦術的作戦グループと直接連携している。CNUの隊員は、人質交渉、誘拐、ハイジャック、テロ攻撃などに対するさまざまな戦術的作戦を支援することが可能である。詳細は<https://www.fbtraining.org/crisis-negotiation-unit/>を参照されたい。

26) このガイドラインは、2001年4月10日付でNCNAにより認可され、2018年11月8日付のNCNA年次総会で改訂・承認された。その後、適宜文言が追記されている。また、本ガイドラインは、個々の部門の方針および手続きに優先することを意図したものではないとされている。

27) HOBASは人質事件、立て籠もり事件および自殺事件に関する情報などを含むFBI保有のデータベースで、危機的な事件に関する全国的な統計を集約した唯一の媒体であって、このデータは、研究および意思決定の両面で活用されている。HOBASの有用性についての検証は、Lipetsker (2004) が詳しい。

に解決)。

D. 離脱とは、その場を離れる、接触を遅らせる、拘束を遅らせる、または、立て籠もっている主体や危機的状況にある者と後で接触することを計画するという戦術的な決定である。戦略としての離脱は、機関ごとに定められた一連の手順および安全基準を満たすことが必要である(2021年8月に追記)。

(3) クライシスネゴシエーション：望ましい戦略(Crisis Negotiation: The Preferred Strategy)

A. 一般的に、戦術的解決法は、交渉の努力にもかかわらず、さらなる暴力に及ぶと思われる場合に限って行われるべきである。

B. 武力行使にはすべての当事者にとって危険が伴うため、必要かつ効果的で、容認できる場合にのみ行われるべきである。

(4) 交渉能力(Negotiation Capability)

A. すべての法執行機関／矯正機関は、交渉能力を維持する必要がある。

小規模な部門は、危機的な事件において、相互支援のためのリソースを要請することができる。

B. 戦術チームをもつほどに十分な規模を有する部門は、交渉チームをもつべきである。

C. 戦術チーム(SWAT)と同様、交渉はチームによって行うのが最善である。

D. 法執行機関や矯正機関は、国家公認の交渉術を身につけた十分な人数のチームを編成し、訓練する必要がある。

① 交渉担当者は、個人およびチームでの定期的な訓練により、技能レベルを維持することが求められる。② SWATと同様、交渉チームには任務を遂行するための十分な装備と技術的支援を提供する。

(5) 社会的信頼と責任(Public Confidence and Liability)

A. 社会は、法執行機関／矯正機関に、リスクに対して最も効果的な方法(交渉)で危機的イベントを解決する専門的能力を求めている。

B. 危機的状況に対応するための訓練されたネゴシエーター、方針、手順、設備へのアクセス方法を証明できない機関にとっては、民事責任が問われる可能性がきわめて高い。

(6) 交渉チームの編成(Negotiation Team Composition)

A. 交渉チームの人員配置は、認識または実証された必要に応じて、部門によって大きく異なる。

B. 少なくとも3名の訓練された交渉担当者が一切の危機的イベントに対応することが推奨される。これらの者が果たすべき役割には、次のようなものがあるが、これに限定されるものではない。① 主導的ネゴシエーター、② 副次的ネゴシエーター、③ チームリー



ダー、④ 情報分析担当、⑤ スクリプター、⑥ 状況把握担当、⑦ 戦術的渉外担当、⑧ 技術機器担当、⑨ メンタルヘルスの専門家。

(7) メンタルヘルス上の支援 (Mental Health Assistance)

A. 交渉チームは、メンタルヘルス専門家（複数可）との間にコンサルテーションの関係を構築することを要する。

B. 戦力の一員として選出されたメンタルヘルス専門家は、① 交渉役としてではなく、チームのアドバイザーとして機能すること、② ネゴシエーションチームの訓練に参加すること、③ チームの要請に応じて対応すること、④ 主体（加害者）の行動評価に重点を置くこと、⑤ 重大事件発生後のチームのデブリーフィングを支援することが、求められている。

(8) 交渉チームメンバーの選定 (Selecting Negotiation Team Members)

A. 全国的にみると、選考基準は大きく異なるが、次のスキル／特性を有する者を特定することを考慮する。① 自発的であること、② 高い自己管理能力を有すること、③ ストレスに耐えうる冷静な能力を有すること、④ 対人コミュニケーション能力に秀でていること、⑤ 冷静で自信に満ちた態度をとれること、⑥ 聞き上手かつ聞き役に徹せられること、⑦ チームワークを重視したうえで職務遂行可能なこと。

その他、紙幅の関係ですべて詳述することはできないが、(9) ネゴシエーターに求められる初歩的な訓練 (Required Initial Training for Negotiators)、(10) 反復的な交渉の訓練 (Recurrent Negotiation Training)、(11) 交渉チームの編成 (Negotiation Team Organization)、(12) 指揮系統における交渉チームの役割 (Negotiation Team Role in the Command Structure)、(13) 指揮にあたって考慮すべき事項 (Command Considerations)、(14) 交渉にあたって考慮すべき事項および推奨されるアプローチ (Negotiation Considerations and Recommended Approaches)、(15) 関連するリスクとそれがもたらす結果 (Associated Risks and Outcome)、(16) 戦術的連携 (Tactical Coordination)、(17) 指揮官との関係 (Relationship with Command)、(18) メディア関連 (Media Relation)、(19) 事件後の報告およびレビュー (Post Incident Debrief and Review)、(20) 重大事件におけるストレス対策 (Critical Incident Stress Management)、(21) その他の追加的な指針 (Additional Guidance) という項目が掲げられている。このうち、(14) はかなり重要な内容となっているので付記しておく。

A. 法執行機関／矯正機関が対応すべき一切の事件のうち 97% は、相手が明確な目的をもたずに感情的に引き起こされたものである (HOBAS 2021 年 4 月)。① 経験上、相手が危機的状態 (Crisis State) にあることが判明している。② 相手が最近の生活上のストレスや重大な損失（仕事、人間関係、自尊心など）に対処できていない可能性がある。

B. 事件を沈静化し、緩和させることを目的として、アクティブリスニングを含む非脅迫的、非断定的なコミュニケーションを活用すべきである。

C. ほとんどの場合、最初の戦略は、感情を抑え、現場の緊張を和らげることである。

D. 交渉チームが相手と早期に接触することで、「言葉による封じ込め」(verbal containment) の効果が期待できる。

E. 法執行機関や矯正施設の介入が、有意義な対話の確立と維持に逆効果となる場合がある。警察の行動は、平和的な解決を意図しているにもかかわらず、相手にとって脅威とみなされることが多く、一層の抵抗を助長する可能性がある。

F. 「掩体壕的精神」(Bunker Mentality) に注意せよ。

G. 相手側は、通常、警察がその場から立ち去ることを望んでいる。

H. 事件は一般的に計画的でなく、不条理のように見える。

I. 法執行機関／矯正機関の時間への投資は、大きな成果をもたらす傾向がある。

J. 時間の経過（時間を買うこと）は、一般的に以下のような役割を果たすことで、交渉チームの最も重要なツールとなる。① 人員や機材の投入を可能にすること、② 情報収集を円滑に進めること、③ 犠牲者に逃げる機会を提供すること、④ 戦術的な介入計画を支援すること、⑤ 緊張を和らげ、相互信頼関係を構築すること、⑥ 相手による一層の合理的な思考を促すこと。

K. 危機的な事件を辛抱強く管理するコストは、係争中の訴訟を抗弁／解決するためのコストに比べれば、かなり少なくて済む。

## 2. クライシスネゴシエーションにおけるアクティブリスニング (active listening)

一般的な交渉においてもアクティブリスニング（積極的傾聴）の重要性は言を俟たないが、クライシスネゴシエーションにおけるクライシスネゴシエーターにとっては必須なスキルとなっている。あらゆるネゴシエーションの極意は、相手の話をとことんまで聞くことである<sup>28)</sup>。

Lanceley (2003) によれば、クライシスネゴシエーションにおけるクライシスネゴシエーターのアクティブリスニング能力とは、「相手の立場に立って状況を把握し、相手の立場を理解していることを相手に伝える能力」であるという。

FBI をはじめとする多くの法執行機関は、アクティブリスニングを用いて、難局を克服

---

28) PON においても、交渉の基本は自己の主張を貫き、相手側を論破することで、有利な状況を創出することではなく、双方にとっての win-win の構築であると説いている。ただし、相手側が人質犯であるような場合には、この win-win という基本が全面的に支持されるかについては疑問がないわけではない。

している。このような肯定的な結果を受けて、FBIはクライシスネゴシエーションの訓練にアクティブリスニングのスキルを取り入れ、その必要性を強調している。このスキルは、クライシスネゴシエーターが複雑な感情を表出する加害者側の即時的な感情的欲求に対応するための枠組みを提供し、重大事件を解決するために必要な行動変容への道を切り開くためのものである。

Noesner and Webster (1997) は、FBIがアクティブリスニングを教授するうえでの7つの主要なポイントとして以下のものを掲げている。これらは心理学におけるカウンセリングや心理療法などにおいても論じられているところである。

(1) 最小限の呼びかけにとどめること (minimal encouragements)

相手側との交渉において、交渉者は、対象者の話に傾聴し、集中していることを示す必要がある (*Okay, uh-huh, right; oh ....., I see....., really?*)。

(2) 簡潔に言い換えること——パラフレーズ (paraphrasing)

パラフレーズとは、交渉人が対象者のメッセージの意味を自分の言葉で言い換えることである。これは、交渉担当者が単に話を聞くだけでなく、相手のメッセージを理解していることを示すものである<sup>29)</sup>。

(3) 感情を言語化すること——感情のラベリング (emotional labelling)

感情のラベリングは、相手の言葉が表出または暗示する感情に対して、交渉相手が仮の言葉で表現することを可能にすることをいう。このラベリングは、交渉相手が感情的な側面に注意を払っていることを示すものである。感情のラベリングは、交渉相手の行動の原動力となる問題や感情を特定するのに役立つため、効果的に使用すれば、交渉担当者にとって最も強力なスキルの1つになる (*It sounds like you are overwhelmed.*)。

(4) 鏡に映るかのように真似ること——ミラーリング (mirroring)

ミラーリングを行うことで、クライシスネゴシエーターは自身が先導することなく、パートナーとして会話に参加することができる。また、このスキルを使うことで、信頼関係の構築——ラポールの形成 (rapport building) を阻害する尋問形式の質問を回避することができるようになる<sup>30)</sup>。

29) たとえば、クライシスネゴシエーターが危機的状況に陥っている相手と交渉する際に、相手が 'My wife cheats on me and always lies' (うちのかみさん浮気はするし、嘘ばかりつく) といったような場合には、'Your wife is unfaithful and dishonest' (あなたの奥さんは浮気性で不誠実なんだね) と返答するのがよいかもしれないとされる。

30) ミラーリングとは、クライシスネゴシエーター (N) と相手 (S) との次のようなやりとりが一例である。N: 'Are you okay?' (大丈夫?) S: 'I don't want to talk about it.' (今は何も話したくないんだ) N: 'You don't want to talk about it?' (何も話したくないんだね) S: 'No, I had a bad day.' (いや、今日はなんとも嫌な1日だった) N: 'Bad day?' (嫌な1日?) S: 'Yeah, I lost my job.' (あ

### (5) 自由形式の質問 (open-ended questions)

自由に答えてもらうように問いかけることで、相手が言葉を発しやすいうように促すことができる。この場合、なぜ (why) というような質問は、尋問のような意味合いを含むため、避けた方がよい。クライシスネゴシエーターは、相手の意図をより深く汲みとることができる。また Yes/No で答えることをしないようにする必要がある (how, when, what, where, who など使わないようにすることが望ましい)。

### (6) 私を主語にして気持ちを伝えること (I-message)

“I” (私は) メッセージを使うことで、クライシスネゴシエーターは表向き交渉人としての役割を放棄し、相手の行動に対して他の人と同じように行動することができる。交渉相手がある言動をなしたときに、自分がどのように感じるかを無防備に表現する (*I know that .....; I feel..... xx ..... when you.....*)。

### (7) うまく間を設けること (effective pausing)

ネゴシエーターは、意図的に間をもたせることによって、沈黙という力を効果的に適切なタイミングで利用することが可能となる。人は会話の隙間を埋めるように話す傾向があるとされている。したがって、ネゴシエーターは、状況に応じて、意識的に空白を設けることで、相手側の発言を促し、その過程において補足的な情報の提供が事態解決に役立つ場合もある。

このような7つのポイントを基本として、アクティブリスニングのスキルがクライシスネゴシエーションの起点となることには異論がないが、他の要素も多分に織り込まれるケースもあることにも注目しなければならない<sup>31)</sup>。

## 3. 行動変容階段モデル (Behavioral Change Stairway Model: BCSM)<sup>32)</sup>

クライシスネゴシエーションに関するモデルについては、多くの識者が独自のモデルを

あ、職を失ってしまったんだよ N: 'You lost your job?' (職を失ってしまったの?) S: 'Yeah, for no apparent reason.' (ああ、はっきりとはわからないんだけど)

31) McMains and Mullins (2020) は、クライシスネゴシエーションにおけるアクティブリスニングを paraphrasing, reflecting feelings, reflecting meaning, summative reflections というように分類しているが、一部は Noesner and Webster の表現を言い換えたもので、内容的には酷似している。

32) このモデルは、人質解放を目的としたクライシスネゴシエーション手法のために生みだされたモデルではあるが、平時のネゴシエーションにも応用できるものとされている。交渉においては、相手側の話に傾聴する前に、自分の主張 (言い分) がまず大切という落とし穴に陥りやすいため、アクティブリスニングを起点とするこのモデルは相互信頼関係構築には有効と思われる。

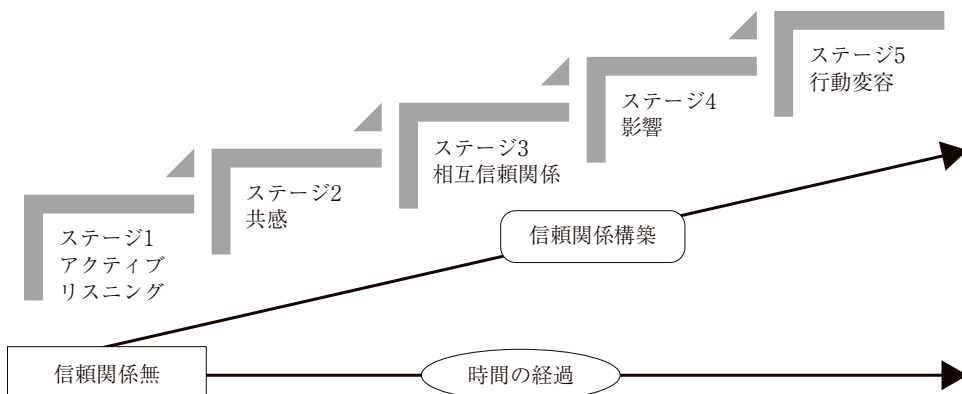
展開しているが、ここではアクティブリスニングをベースに CNU が考案した BCSM をとりあげたい。このモデルはネゴシエーターと主体との関係構築のプロセスを示すもので、危機的状況を平和的に終結させることを目的としているものである。

BCSM は、アクティブリスニング、共感 (empathy)、相互信頼関係、影響 (influence)、行動変容の 5 つの段階で構成されている。これらの段階は、逐次、累積的に進行する。具体的には、ステージ 1 (アクティブリスニング) からステージ 5 (行動変容) へ進む。ただし、交渉の相手側との相互信頼関係 (ステージ 3) を構築するためには、まずネゴシエーターがアクティブリスニング (ステージ 1) と共感 (ステージ 2) を発揮 (維持) することが必要であり、その結果、交渉相手との相互信頼関係 (ステージ 3) を築くことが可能となる。このプロセスを経て、影響 (ステージ 4)、行動変容 (ステージ 5) へとつながっていく。ステージ 1 から 3 までが成功裏に進んだ場合にのみ、ステージ 4 および 5 につながり、クライシスが解決されることを意味する。

NYPD の HNT のモットーである “Talk to Me” は、危機管理担当者に不可欠な交渉テクニックであることを強調しているが、これは、交渉相手との間に「信頼関係を築き、共感を示す」ことで相互信頼関係を構築するための重要な第一歩であり、交渉が初期段階を超えて進展した場合、交渉の場で互いにさらなる利益を得ることにつながるとされている。

影響の段階では、ある種の関係が確立され、相手側は行動変容の前段階としてネゴシエーターの提案を受け入れようとする。ネゴシエーターの話し方が功を奏した場合には、ネゴシエーターは、協調的問題解決の結果、相手側に行動様式を推奨する資格を得たことになる。となれば、ネゴシエーターと相手側は、非暴力的で現実的な解決策と代替策を見

図 3 BCSM の構成図



出所) Vecci et al. (2005) に加筆

いやすために協働する。

行動変容は、4つのステージが成功裏に達成されたときにもたらされる可能性が最も高い。ただし、この最終ステージ到達を阻害する要因として、ネゴシエーターが階段を拙速に駆け上がろうとすること、段階を省き、(早まった)問題解決で収束させようとする見当違いの努力をすることも考えられるため、時間的制約下であっても慎重な対応が肝要となる。

かかる段階的フローは図3のように示すことができる。

### むすびにかえて

クライシスネゴシエーションを考察する際に、人質のいる立て籠もり事件のようなケースでは *Crisis/Hostage negotiation* といった用語を用いることが多いことが判明した。また、*high pressure* の場面で活用されるビジネス交渉にも、クライシスネゴシエーション手法から学ぶべき点が多いことがPONにおいて強調されている。

他方で、いくつかの検討・克服すべき課題も存在する。クライシスネゴシエーションにも、*BATNA* や *Fisher* の研究が援用されている。ただ、これらはあくまでも平時 (*normal state*) におけるネゴシエーションを前提としたものであって、これがテロや人質事件などにおけるクライシスにおいても有力なかつダイレクトに応用できるツールとなりえるのか、またクライシスネゴシエーションがビジネスの領域においていかに適用できるのかについては、さまざまな視点からのより一層の考察が必要であろう。

また、国際政治学で用いるクライシスバーゲニング (*crisis bargaining*) や企業のクライシスマネジメントで展開されるクライシスコミュニケーションとの使い分け、区分についても検討の余地がある。コンフリクトマネジメントで用いられることがメインのクライシスネゴシエーションの場合には、クライシスの心理的側面に着目したクライシス概念が重視されている。他方、クライシスコミュニケーションは、クライシスマネジメントのコアの概念として重要なツールとなっており、企業のブランドイメージの毀損やレピュテーションの失墜の原因となる危機的状況などをクライシスとして捉える傾向にある。さらには、国際紛争における国家間の交渉には、バーゲニングという用語が用いられることが多い。このような点の調整ないしは整合性を今後どのように整理していくかも課題となる。

欧米諸国のようなテロや人質事件の脅威は、わが国では対岸の火事といった感が否めない。しかし、混沌とした国際社会情勢において、こういった事件がいつ何時発生したとしても、その事前準備を怠ることなく、被害を最小限に食い止めるための対応策は必要不可欠である。

クライシスマネジメントやコンフリクトマネジメントにおけるクライシスネゴシエー

ションを含むネゴシエーション（交渉）というきわめて有力な武器を、上記の課題とともに、想定される場面に応じていかに活用するのかについての研究を今後もすすめていく所存である。

#### 参考文献

- 平澤敦（2011）「危機の概念の多義性—欧米の学説における危機概念を中心として」『企業研究』, 19, 141-164 頁。
- Bolz, F., and E. Hershey (1979) *Hostage Cop*, Rawson Associates.
- Buoncompagni, G. (2007) "Crisis Negotiation", in Ritzer, G. (ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Vol. 2, Blackwell Publishing.
- Call, J. A. (1996) "The hostage triad: Takers, victims and negotiators", in Hall, Harold V. (ed.), *Lethal violence 2000: A sourcebook on fatal domestic, acquaintance and stranger aggression*, Pacific Institute for the Study of Conflict and Aggression.
- (2003) "Negotiating Crises: The Evolution of Hostage/Barricade Crisis Negotiation", in Hall, Harold V. (ed.), *Terrorism: Strategies for Intervention*, Haworth Press.
- (2007) "Psychological Consultation in Hostage/Barricade Crisis Negotiation" in Hall, Harold V. (ed.), *Forensic Psychology and Neuropsychology for Criminal and Civil Cases*, CRC Press.
- Caplan, G. (1961) *An Approach to Community Mental Health*, Routledge.
- Carkhuff, R. R., and B. G. Berenson (1977). *Beyond counseling and therapy* (2nd ed.), New Rinehart & Winston.
- Crandall, R. E., and W. R. Crandall (2003) *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*, Routledge.
- Dalfonzo, V. (2002) National crisis negotiation course, VA7 FBI Academy.
- Donohue, W. A., R. Closepet and C. Borchgrevink(1991) "Crisis Bargaining: Tracking Relational Paradox in Hostage Negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 2 (4), pp. 257-274.
- Feldman, T. (2001) "Characteristics of hostage and barricade incidents: Implications for negotiation strategies and training", *Journal of Police Crisis Negotiations*, 1 (1), pp. 3-33.
- Festinger, L. (1950) "Informal social communication", *Psychological Review*, 57, pp. 271-282.
- Fuselier, D. G. (1981) "A practical overview of hostage negotiations", *FBI Law Enforcement Bulletin*, 19, pp. 1-10.
- Giebels, E. (2002) Beïnvloeding in gijzelingsonderhandelingen: de tafel van tien. [Einflussnahme bei Geiselerhandlungen: Die Zehner-Tabelle] *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie [Niederländisches Journal für Psychologie]*, 57, pp. 145-154.
- Giebels, E., und S. Noelanders (2004) *Krisenverhandlungen*, Universal Press.
- Grubb, A. (2010) "Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena", *Aggression and Violent Behavior*, 15 (5), pp. 341-348.
- Hassel, C. (1975) "The hostage situation: Exploring motivation and cause", *Police Chief*, 42, pp. 55-58.
- Hatcher, C., K. Mohandie, J. Turner, and G. M. Gelles (1998) "The Role of the Psychologist in Crisis/ Hostage Negotiations", *Behavioral Sciences and the Law*, 16, pp. 455-472.
- Hermann, C. F. (ed.) (1972) *International Crisis: Insights from Behavioral Research*, The Free Press.
- Herndon, J. S. (2018) *Crisis negotiation*, in Kocsis, R. N. (ed.), *Applied Criminal Psychology: A guide to forensic behavioral sciences*, Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Lanceley, F. J. (2003) *On-Scene Guide for Crisis Negotiations*, 2nd ed., CRC Press.
- Lindemann, E. (1944) "Symptomatology and management of acute grief", *American Journal of Psychiatry*, 101, pp. 141-148.

- Lipetsker, A. (2004) "Evaluating the Hostage Barricade Database System (HOBAS)", *Journal of Police Crisis Negotiation*, 4 (2), pp. 3-27.
- McMains, M. J., W. C. Mullins and A. T. Young (2020) *Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*, 6th ed., Routledge.
- Marino, T. W. (1995) "Crisis counseling: Helping normal people cope with abnormal situations", *Counseling Today*, 38, pp. 25-40.
- Miron, M. S., and A. P. Goldstein (1979) *Hostage*, New York: Pergamon Press.
- Oberloskamp, E. (2012) „Das Olympia-Attentat 1972“, *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte*, 60 (3), SS. 321-352.
- Noesner, G. W. (1992) "First responder negotiation training", *FBI Law Enforcement Bulletin*, 61, pp. 101-104.
- Noesner, G. W., and M. Webster (1997) "Crisis intervention: Using active listening skills in negotiations", *FBI Law Enforcement Bulletin*, 66, pp. 13-18.
- Rogan, R. G., M. R. Hammer, and C. Van Zandt (1997) (ed.), *Dynamic Processes of Crisis Negotiation*, Praeger.
- Royce, T. (2005) "The negotiator and the bomber: Analyzing the critical role of active listening in crisis negotiations", *Negotiation Journal*, 21, pp. 5-25.
- Schlossberg, H., and L. Freeman (1974) *Psychologist with a Gun*, Coward, McCann and Geoghegan, Incorporated.
- Skeat, W. W. (1888) *An etymological dictionary of the English language*, Oxford Clarendon Press.
- Soskis, D. A., and C. R. Van Zandt (1986) "Hostage negotiation: Law enforcement's most effective nonlethal weapon", *Behavioral Sciences and the Law*, 4 (4), pp. 423-435.
- Strentz, T. (2006) *Psychological Aspects of Crisis Negotiation*, CRC Press.
- (2013) *Hostage/Crisis Negotiations: Lessons Learned from the Bad, the Mad, and the Sad*, Charles C. Thomas Publishing Ltd.
- Thompson, H. A. (2016) *Blood in the Water: The Attica Prison Uprising of 1971 and Its Legacy*, Pantheon Books.
- Vecci, G. M., V. B. Van Hasselt, and S. J. Romano (2005) "Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution", *Aggression and Violent Behavior*, 10, pp. 533-551.
- Watkins, M. D., and M. H. Bazerman (2003) "Predictable surprises: the disasters you should have seen coming", *Harvard Business Review*, 81 (3), pp. 72-80.
- Wicker, T. (1994) *A Time to Die: the Attica prison revolt*. University of Nebraska Press.