

用地交渉における心理学的アプローチ ～好印象の秘訣～

竹内 遥香

福井河川国道事務所 用地第二課 (〒918-8015 福井市花堂南二丁目14-7)

用地交渉技術の習得は経験学習だけでなく心理学による概念学習も並用してはどうだろうか。本研究では、用地交渉時の説明者の印象に焦点をあて、用地職員を対象に実施したアンケート結果をふまえて、多くの用地職員が用地交渉時に実践している行動（わかりやすい説明・相手の立場で考える）について心理学的アプローチにより検証する。また、心理学的に説明者の肯定的印象の向上に有効とされているミラーリングを提案する。

本研究が用地交渉における心理学応用の可能性に一定の示唆を与えるものと考えます。

キーワード 用地交渉, 心理学, 技術習得, 印象

1. はじめに

用地取得業務については、いくつものセミナーや研修に参加し、基礎知識を習得した。「用地交渉において、交渉を円滑に進めるためにはどのように振る舞うことが大切か」というテーマを扱う研修は多く、用地交渉の極意や講師の持論等を学ぶことができた。

このような研修等で紹介される用地交渉技術は、講師の経験則による部分が大きい。このような経験則の多くには、科学的な根拠が存在し、その多くは心理学の分野で取り扱われるテーマのひとつである。そのため、経験による用地交渉技術の習得だけでなく、心理学をはじめとする人間科学に関する分野による交渉技術の習得も並行して進めることで、より効果的な技術習得ができるのではないだろうか。

用地交渉において人間心理の臨床に関係した分野の方法論はきわめて有効であり、用地交渉技術を向上させていくためには、経験主義に頼るばかりでなく概念学習の並行が効果的であることはかねてから述べられている¹⁾。

そこで本研究では、心理学の観点から、用地交渉時の権利者に対する接し方をテーマに検討した。

2. 心理学とは

心理学は簡単に言えば、心の仕組みを解明する学問である。実験や調査等による仮説の検証という手段によって、科学的に人間の心を解明する。

人間は心をもって行動しているが、行動そのものが心

の現れである。心理学は、行動や表情や汗などから心理状態を統計的に分析し、人間の心の仕組みの一般的な傾向や法則をつかむものである。それらの一般化された傾向や法則により、相手の行動から目には見えない心の状態などを推しはかることができれば、より良い人間関係を築くためにこちらの動き方を考えることもできる。

3. 用地取得業務の流れ

公共事業を実施していくには、大きく分けて事業計画、用地取得、工事、管理の4つの段階がある。

①事業計画：事業の実施計画を策定し、地元で事業の必要性や工事の進め方などについて説明する。

②用地取得：土地や建物の所有者に正当な補償を行って、事業に必要な土地（用地）を取得する。

③工事：取得した土地で計画に基づき工事を行う。

④管理：完成後、安全性確保のため維持管理を行う。

このように用地取得が完了しないと工事に着手できないため、用地取得業務は社会資本の整備において重要な業務である。用地交渉ハンドブック²⁾によると、用地取得業務の流れはおおよそ図-1のとおりである。

事業の実施計画が決定されると、取得すべき用地の範囲が確定され、用地取得の計画を策定するとともに、現地の状況を把握するための実地踏査が行われる。次に、補償の客体を明らかにするため、土地、物件等の測量、調査を実施すると共に公的記録簿調査を行い、補償対象の数量、権利者等の把握を行う。これらの調査が終了すると、土地売買の実例その他の補償金の算定に必要な資料の収集を行い、各人別の補償金額を決定する。各人別

の補償金額が定められると、それに基づき権利者との公共用地交渉に着手する。公共用地交渉において契約締結の合意が得られると、取得用地の所有権移転登記等を行い、権利者が、地上の物件等を引渡期限までに移転したことを確認して、更地での引渡が完了すると補償金の支払いとなる²⁾。

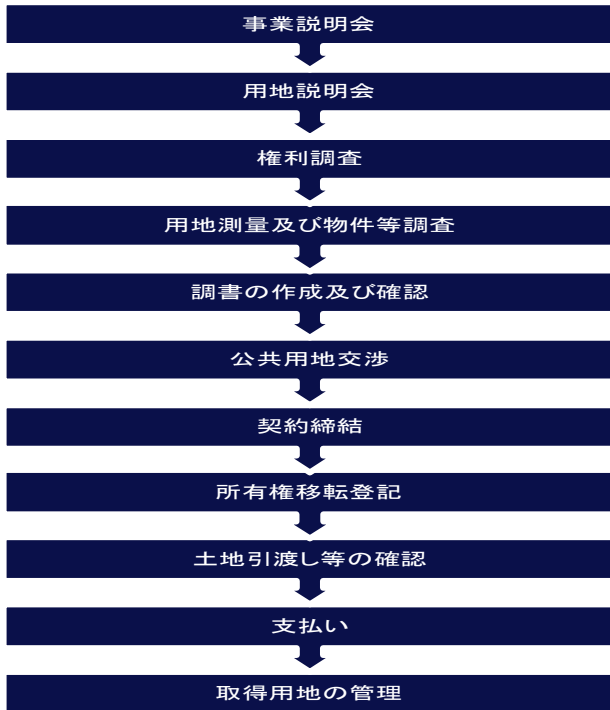


図-1 用地取得業務の流れ

4. 公共用地交渉とは

公共用地交渉とは、公共事業に必要な土地等の権利者に対し、土地調書・物件調書の説明及び確認を得ること、土地の評価の方法の説明、建物等の補償方針及び補償額の算定内容の説明、損失補償協議書の提示及び説明、補償金に関する税制の説明、補償契約書案の説明及び契約の承諾、並びに権利者の求めに応じて発注者から得た代替地の情報提供等を行うことである²⁾。

一般的には用地交渉と言うが、買収箇所や補償内容等について権利者と話し合い、双方が納得できる妥協点を探すというわけではない。公共事業の実施に伴う補償金額は、補償基準等の客観的ルールに基づいて算定されることから、権利者が補償金額に不満があっても交渉等により増額等が認められるものではなく、補償内容について十分な説明を尽くし理解を求めていくことが必要とされる。このことから、用地交渉ではなく用地説明と表現されることもある。すなわち、権利者に対して用地買収や補償にかかる説明を行い、合意に至れば契約を締結し、個人の土地を事業用地として取得する業務である。

公共事業は用地取得が完了しないと工事に着手できない

ため、用地買収が遅れることは社会資本の供用開始の遅れにつながる。社会資本整備コスト縮減が求められている社会的背景のなかで、時間的にも費用的にも大きな割合を占める用地取得の業務改善は、重要な課題である。総務省によれば、用地交渉が難航する理由として、補償額の不満、事業計画そのものへの不満や行政機関に対する不満などが挙げられている³⁾。用地職員は、隘路となっているこのような権利者の補償内容や事業計画に対する不満を解消するよう努める必要がある。

ところが、補償内容は客観的な基準によって算定されており、事業計画も公益性等を考慮のうえ、客観的なルールに基づいて立案されていることから、権利者との用地交渉により、増額や買収箇所の変更を認めることはできない。

5. 印象効果

心理学の知見として、印象効果という概念がある。印象効果とは、話し手に関する好印象が聞き手において形成されることによって話し手の提案が受容されやすくなるとともに、コンフリクト（利害衝突）の発生確率が低下するという好印象がもたらす効果である。

一般的に話し手の頼みや要望を承諾するかどうかは、対話内容や聞き手が感じる負荷の程度とともに話し手の印象が重要であることは理解に難くないだろう。用地交渉においても同様に、用地職員が権利者に与える印象が良いものであれば、印象効果によって不満の対象である補償内容や事業計画が受容されやすくなると言える。

説明内容は同じものだが、話し方が異なる行政担当者から用地買収の説明を受けるという設定で、権利者が説明者に対してどのような印象を持つか検討した実験がある。この実験の結果、丁寧な説明態度は粗雑な説明態度の場合に比べて①聞き手に好印象を与える、②聞き手の手続き的公正評価を高める、③好印象の形成を通じて提案の受容傾向を向上させる、という3点が印象効果として明らかになっている⁴⁾。

このことから、印象効果を用地交渉の中で発揮することができれば、より円滑に用地交渉を進展させることができると考える。そこで本論文では印象効果をふまえ、説明者の肯定的印象の向上に焦点をあて、用地交渉技術を心理学的に考察する。本論中では、用地職員を説明者、権利者を相手と表現する。

6. アンケート調査

2017年5月、用地取得業務を担当している（していた）近畿地方整備局職員207名にアンケートへの回答を依頼し、191名から回答を得た。

(1)目的

本アンケートの目的は、まず用地交渉の円滑化のために用地交渉時に相手に対してどのように接しているかについて実態調査を行うことであった。また、用地交渉の円滑化にとって重要であると考えているが実践できていない相手に対する接し方や行動があると仮定し、その行動を洗い出すことを目的とした。

(2)内容

a)用地交渉を円滑に進めるために「重要」と考える項目

＜設問1-1＞

多肢選択方式。選択肢は、表情、身だしなみ、礼儀、権利者と同じ方言を使う、声のトーン（高低・大小）、一方的に話しすぎない、傾聴、話すはやさ、わかりやすい説明、可能な範囲での情報公開、曖昧な発言はしない、の11種類とした。いずれの選択肢も、自己に対する印象形成に影響を及ぼすことが心理学的に認められている。選択できる数は無制限とした。

＜設問1-2＞

自由記述方式。設問1-1の選択肢以外に、重要だと思うものがあれば記入を求めるもの。

＜設問1-3＞

自由記述方式で、設問1-1及び設問1-2において、選択または記入したものを重要だと思う理由を問うもの。

b)用地交渉を円滑に進めるために「実践」している項目

＜設問2-1＞

多肢選択方式。選択肢は設問1-1と同じ11種類とし、選択できる数は最大3種類までとした。

＜設問2-2＞

自由記述方式。設問2-1の選択肢以外に実践しているものがあれば記入を求めるもの。

＜設問2-3＞

自由記述方式で、設問2-1及び設問2-2において、選択または記入したものについて、具体的な実践方法を問うもの。

c)印象効果の経験的認識度

＜設問3＞

権利者が自分に対して持つ印象をより良くしようと努めることは、用地交渉の円滑化にどの程度有効だと思うか回答を求めたものであり、回答者が印象効果を経験的にどの程度感じているかについて問うものであった。

(3)結果

a)選択肢の中で「重要」であり「実践」している項目

設問1-1及び設問2-1の結果を図-2に示した。

設問1-1は、「わかりやすい説明（わかりやすさ）」「礼儀」「傾聴」の順で回答者数が多かった。設問2-1も、同順であった。

設問1-1と設問2-1の比較の観点からは、設問2

-1の方が回答数が全体的にやや少なかった。設問2-1は回答方法を最大回答数制限有にしたため、回答数に制限が無かった設問1-1に比べて回答数は少ない。

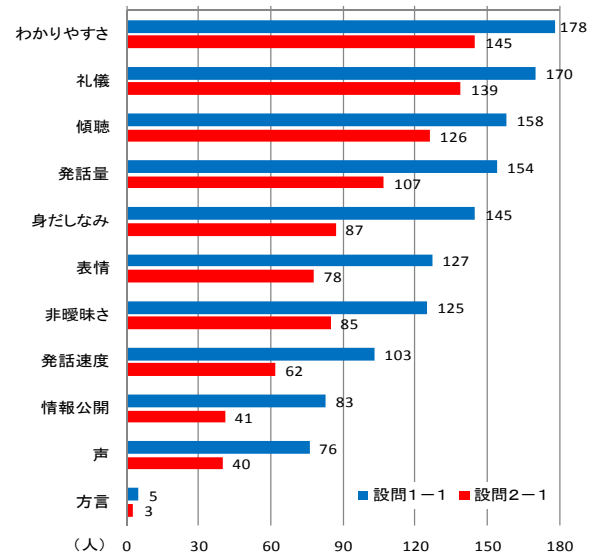


図-2 設問別項目別回答者数

b)「重要」であるが「実践」できていない項目

11種類の選択肢について、回答者191名のうち何名が選択したかという割合を支持率とし、設問1-1の支持率は重要項目としての支持率、設問2-1の支持率は実践項目としての支持率とした。その設問1-1と設問2-1の支持率の差が、重要項目としての支持と実践項目としての支持のギャップ（乖離）を示す。ギャップが大きい項目ほど「重要さは多くの職員に知られているものの積極的な実践がともなっていない」ことを表し、重要であると考えているが実践できていない行動であると考えた。図-3に項目別のギャップの大きさを示した。

ギャップの大きさは、「身だしなみ」「表情」「一方的に話しすぎない（発話量）」の順に大きかった。

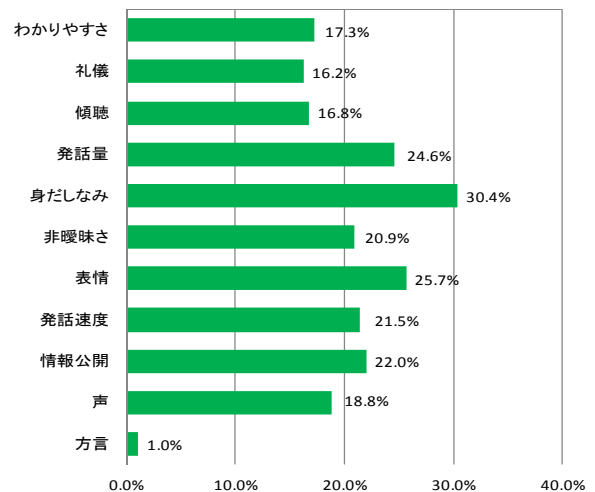


図-3 重要と実践の乖離度

c)選択肢以外で「重要」であり「実践」している項目

設問1-2及び設問2-2の自由記述について、概ね同類項のものでくり、表-1のとおり分類した。分類の判断に迷う内容の回答は、別問を参照して判断した。

表-1 設問1-2及び設問2-2分類表(回答数)

大分類	中分類	小分類	[1-2]	[2-2]
交渉中の行動	説明者の性格	誠実さ(真摯さ)	9	6
		謙虚さ	4	2
		熱意	2	1
		責任感	2	3
		協調性	1	
		親近感	1	1
	説明者の態度	相手の立場で考える	19	9
		相手の心理状態を推測する		2
		礼儀	15	13
		相手によって柔軟に対応する	6	12
		相手の都合にあわせる	2	3
		毅然とした態度	1	
		傾聴	2	9
		相手との適度な距離感	1	3
		駆け引きしすぎないこと		1
		相手に苦手意識をもたない	1	3
		相手が喜ぶような反応をする	1	1
		余裕をもつ	3	1
		上から目線にならない(目線・態度ともに)	4	3
		仕事の性格	迅速性	4
	公平性		3	1
	正確さ		4	3
	公正性		1	
	一貫性		1	
	仕事の進め方	雑談	14	8
		わかりやすい説明	6	5
		相手の理解度の確認	4	2
		一方的に話しすぎない	1	1
		重要な内容は何度も確認する	2	1
		とにかく会う	2	
		不必要なことを話さない	1	
		曖昧な発言はしない	1	
		メモをとる		1
メモをとりすぎない			1	
非言語行動	しぐさ	5	4	
	表情	3	4	
	声	1	1	
	話し方	2	3	
事前準備	自己研鑽	自分の意見をもつ	2	
		想像力をもつ	1	
		感性やセンスをみがく	1	
	事務作業	相手方や地域に関する知識情報の収集	3	5
		想定問答の作成	1	

分類にかかる客観的な指標や具体的な基準が見当たらないため独自の解釈と判断で7つの中分類を設定した。そのうち「説明者の性格」「説明者の態度」「仕事の性格」「仕事の進め方」「非言語行動」を「交渉中の行動」とし、「自己研鑽」「事務作業」を「事前準備」として、2つの大分類を設定した。

「説明者の性格」や「仕事の性格」も、相手が形成す

る説明者の印象に影響を及ぼすが、本論の研究対象は交渉時の説明者の行動であるため、ここでは交渉の場面での説明者の行動を示す「説明者の態度」「仕事の進め方」「非言語行動」に注目して検討を試みた。また、設問1-1および設問2-1において選択肢として既出の項目(表-1 青文字の項目)について、回答数のカウントはしたが、考察の対象からは除外した。

設問1-2は、「相手の立場で考える」「雑談」「相手によって柔軟に対応する」の順で回答が多かった。設問2-2は、「相手によって柔軟に対応する」「相手の立場で考える」「雑談」の順で回答が多かった。

d)印象効果の経験的認識度

設問3について回答者数はそれぞれ、有効である129人(67%)、やや有効である42人(22%)、あまり有効ではない5人(3%)、有効ではない5人(3%)であった(図-4)。

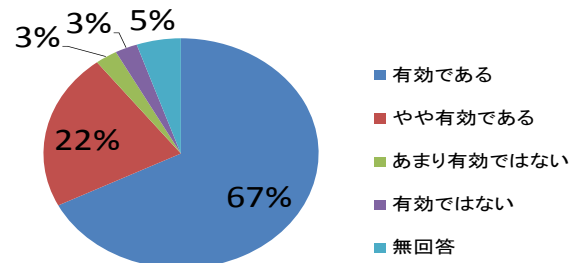


図-4 印象効果の経験的認識度

(4)アンケート結果に対する考察

a)「重要」であり「実践」している項目

用地交渉時の相手への接し方について、設問1-1及び設問2-1の結果より、多くの職員が「わかりやすい説明」「礼儀」「傾聴」を重視及び実践していることがわかった。「わかりやすい説明」と「傾聴」を選んだ理由としては、「傾聴することにより相手の思いを聞き出し、その思いに対して相手の不安を払拭するためにも、明快に説明することが大切である」という回答が多かった。また「礼儀」を選んだ理由は「最低限のマナーである」という回答が多かった。結果はこれらの意識の表れであると言える。

設問1-2及び設問2-2で回答の多かった項目である「相手の立場で考える」「雑談」「相手によって柔軟に対応する」は、設問1-1や設問2-1の選択肢として挙げられていれば一定の回答数を得られていたと考えられ、潜在的に重視及び実践している職員がいるものと想定される。本アンケートでは正確に把握することはできなかったが、用地交渉において多くの職員が重視及び実践している項目であると示唆される。

b)「重要」と「実践」でギャップがあった項目

(3b)で記述した、重要項目としての支持と実践項目としての支持のギャップ(乖離)が大きかった「身だし

なみ」は多くの職員がその重要さを認識しているものの積極的には意識していないことがわかった。

外見的特徴は第一印象の形成に大きく影響する。人は身体的魅力が高い他者を好意的に評定し、特に対人関係の初期の段階では、相手の容貌、スタイル、服装などの外見的特徴による身体的魅力が関係維持に影響すると言われている⁹⁾。また、顕著な特徴に影響されて、その特徴と同様な評価を他の事柄にしてしまうハロー効果により、外見的特徴から説明者の性格や仕事の性格を相手が推測する場合もある。回答者の中には自身にとって身だしなみの改善は不要であると判断し、特に実践していないと回答した者もいると考えられるが、今一度TPOを意識して外見を見直してみたいかがだろうか。

c)実践行動の多様性

図-2から、相手に与える印象として用地職員それぞれが意識している行動は多種多様であることがわかる。また、設問1-1と設問2-1で選択可能数に制限があった事をふまえると、図-3から用地職員が重要であると考えている項目と実践している項目に大きな相違はないものと考えられる。つまり、用地職員それぞれが重要視している＝取り入れている用地交渉技術は個人的見解による部分が大きいですが、用地職員全体として見ると、多様で幅広い用地交渉技術が用いられていることがわかる。このことから交渉技術や用地交渉における経験、用地交渉に対する考え方や思いなどについて職員間で共有することで、用地職員全体の交渉技術の底上げが期待できる。

d)印象効果の実証可能性

設問3の結果から、回答した用地職員の89%が用地交渉を円滑に進めるために説明者の印象を良くすることは有効であると回答しており、印象効果を経験的に認識していると言える。また、自己に対する肯定的印象の向上に有効な11種類の項目について、設問1-1では情報公開、声のトーン、権利者と同じ方言をつかうを除く8項目で重要項目としての支持率が50%を超えていたことから、印象効果が現実でも実証される可能性が示唆される。

7. 心理学的検証

ここで、アンケート結果をふまえて、多くの用地職員が用地交渉時に実践している行動について、説明者の肯定的印象の向上における有効性を、心理学的アプローチにより検証する。

検証する行動は、11種類の選択肢から「重要」であり「実践」している項目で最も回答数が多かった「わかりやすい説明」と、選択肢以外で潜在的な重要性が示唆された「相手の立場で考える」である。

(1)わかりやすい説明

対話者の会話行為が、その対話者に対する対人認知に及ぼす影響を検討した研究がある。その研究では、「自己の発言を対話者に言語的に理解させようとする事と、対話者の情緒に影響を及ぼすことに努めようとする事を高い程度で行う説明者に、聞き手は親近感と力強い印象をもつ」ことを実験的に示している⁹⁾。

また、別の先行研究では、「人間は本質的に他者からの尊重を求める欲求を持っているため、それを充足させる相手や集団に対して肯定的な印象を形成する」と考え、他者からの尊重を実感することがその他者や集団の好感度を高めると捉えている⁴⁾。わかりやすい説明は、説明者から大切に丁寧に扱われているという感情を相手に抱かせる行動であり、説明者の肯定的印象の向上に効果的であると言える。

アンケートでわかりやすい説明を選択した回答者は、「専門用語での説明は独りよがりである。相手が理解しないにしても、かみ砕いた説明をする努力が誠意として相手に伝わる。」と述べている。この経験は上記2点の研究結果の具体的事例であると言える。

わかりやすい説明の具体的実践例としてアンケートでは主に「専門用語をつかわない」「見やすい資料で説明する」「例示や比喩は解釈に齟齬が生じやすいためつかわない」が挙げられていた。専門用語として例えば残地や経過年数が想像されるが、われわれが専門用語とっていない言葉でも相手によっては難しく感じることもあるため、用地交渉時は意識して平易な言葉で説明したい。

(2)相手の立場で考える

先行研究において、「対話者の話に積極的に耳を傾け、対話者の情緒状態を感知し、なおかつそれを考慮しようとする事と、対話者の発言を言語的に理解し、会話状況を的確に把握して、その状況に即した発言をしようとする事を高い程度で行う説明者に、聞き手は好感をもつ」ということを実験的に示している⁹⁾。

用地交渉のような二者間での合意をめざす状況では、個人にとって相手にいかに訴えるかが重要とされるために、対話者が上記のような行動をとってくれた方が自己の会話行為を行使しやすいと認知するからと解釈されている。また、この研究結果から、「相手の立場で考える」と「傾聴」や「相手によって柔軟に対応する」は、相互に関係していることが分かる。

アンケートで、「相手の立場で考える」を選択した回答者には、「相手方の要求に対して、基準で決まっていることであるからの一点張り、相手の立場で考えることがなかったため、結局信頼関係をなくして交渉を長引かせる結果となった。適当なことやできもしないことをいうのはよくないが、相手の話に対する自身の受け止め方に問題があったと思います。」という経験をした者もいた。この経験は上記研究結果の具体的事例であると言える。

説明者は杓子定規な考えばかりではなく相手の話に耳を傾け、可能な範囲で相手の感情に寄り添う交渉姿勢を心がけたい。

8. ミラーリングの提案

続いて、アンケート結果では「共感性」「同調性」に関する回答が極めて少なかったが、説明者の肯定的印象の向上における有効性が多くの研究で認められているミラーリングを、用地交渉時の行動として提案する。

(1)ミラーリング

用地交渉において共感性は重要であるが、単に自分の中で共感しただけでは、相手にそれを伝えることはできない。共感したことは、相手に伝わって初めてコミュニケーション・スキルとしての効力を発揮することになるのである⁷⁾。ミラーリングとは、相手の動きや言葉を意図的に模倣することであり、それを実践することにより共感を相手に伝え、自己に対する肯定的な印象形成を促進する方法のひとつである。

具体的には相手の身振りや姿勢や視線などの視覚的なものや、声のトーン、話し方や話のスピードなどの音声的なものなどの非言語行動を類似させていくことである。送り手の非言語行動に対して受け手が模倣した非言語行動の応答を行うことで情動伝染が起こり、送り手は模倣した受け手に対して好感度や信頼感といった肯定的印象を抱くと推測されている⁸⁾。

「カウンセリング場面において、カウンセラーがミラーリングを行った場合、クライアントがより共感を認知しやすくなり、カウンセラーに対してポジティブな印象を有意にもたらす」という研究結果がある⁹⁾。カウンセラーは説明者、クライアントは相手方と読み替える。また、「非言語行動を意図的に同調させたとしても、同調された者が同調した者に対して好感度や信頼感をもつことになる」と説明している研究もある⁹⁾ことから、用地交渉において、説明者が行ったミラーリングが意図的であっても、相手に好感をもたせることは可能である。

ミラーリングについて概説した研究では、反応潜時（相手が話し終わってからこちらが反応するまでの時間）、声の大きさ、発話速度や身体動作、姿勢などがポジティブな印象を与える効果をもたらすとしている¹⁰⁾。また、重要と実践でギャップがあった項目である身だしなみ、表情、発話量もミラーリングの対象となりうると思われる。自身の交渉スタイルの特徴や傾向を考慮し、ミラーリング対象を選んでみてはいかがだろうか。

ただし過度な模倣はかえって相手の反感を買うことが想像されるため、相手に不快感を与えないことに注意したい。

9. 結び

用地交渉の円滑化をもたらす要因は、実に多く考えることができる。本研究で扱った「印象」のみならず、あらゆる角度から丁寧に検討する必要がある。本研究の検討内容は限定的である。また、そもそも用地交渉において心理学を応用したとしても全ての難航案件が解決するわけではない。

しかし冒頭にも述べたが、経験学習だけでなく学術による概念学習も取り入れることによって、用地交渉技術をより効果的に習得できると考える。本研究が、今後人間科学的な側面からも用地交渉について考えるきっかけになれば幸いである。

また、心理学が活用できる場面は用地交渉だけではない。現在用地業取得務に携わっていない方にとっても、心理学は例えば職場等での良好な人間関係を築く一助となるだろう。

謝辞: アンケート調査にご協力いただき、貴重な御意見を賜りました近畿地方整備局職員の皆様および本研究を行うにあたり、有益な御指導ならびに御示唆を賜りました関係各位に心より御礼を申し上げます。

参考文献

- 1) 永井久隆(1993): 心理的アプローチによる用地折衝の進め方, 大成出版社
- 2) 国土交通省土地・水資源局総務課公共用地室(2011): 用地交渉ハンドブック
- 3) 総務庁行政監察局編(1995): 着実な社会資本整備をめざして—公共用地の取得に関する行政監察結果から, 大蔵省印刷局, 176-177
- 4) 青木俊明(2003): 説明者の印象が生み出すボタンの掛け違い現象, 土木計画学研究講演集
- 5) 安藤清志(1995): 社会心理学現代心理学入門 4, 岩波書店
- 6) 西田公昭(1992): 対話者の会話行為が会話方略ならびに対人認知に及ぼす効果, 心理学研究, 63, 5, 319-325
- 7) 町田いづみ(2006): 患者・家族に学ぶ医療コミュニケーション 2(1), 緩和医療学, 8, 87-89
- 8) 埴淵俊平(2010): 同調的表情表出を提示するインターフェースの提案—2者間会話環境に向けて—, 情報処理学会
- 9) 青柳宏亮(2013): 心理臨床場面でのノンバーバル・スキルに関する実験的検討—カウンセラーのミラーリングが共感の認知に与える影響について—, カウンセリング研究, 46, 83-90
- 10) 長岡千賀(2006): 対人コミュニケーションにおける非言語行動の2者間相互影響に関する研究, 対人社会心理学研究, 6, 101-112