

戦略的交渉と交渉学

—交渉学入門—

東京大学先端科学技術研究センター交流研究員

隅田 浩司



目 次

1. 交渉学とは何か？
2. 交渉前の事前準備
3. 交渉のプロセスでの留意事項
4. 結語

.....

1. 交渉学とは何か？

(1) 交渉学とは？

「交渉学」といってもいろいろな「流儀」があるが、現在、日本で最も有名なものは、通称「ハーバード流」と呼ばれる交渉学である。これは、ハーバードロースクールにおいて、ロジャー・フィッシャー教授らが1978年からスタートさせたプロジェクトに端を発するものである⁽¹⁾。そこで語られる基本的なコンセプトとは、日本語では「原則立脚型交渉」、すなわち、自分と相手の利益の一致を模索し、共通の利害を見つけそれに基づく合意を形成すると共に、利害の対立に対しては客観的で公正な基準に基づいて解決しようとするアプローチを指す⁽²⁾。よりわかりやすく説明するとすれば、Win-Winのアプローチである。すなわち、相手の立場も利害もお構いなし、強引に自分の主張だけを貫くため、時には、相手を翻弄して、おだてたり、騙したり、さらに脅迫したりして心理的に追いつめていくというスタイル、すなわち Win-Lose の交渉スタイルとは異なる交渉のアプローチである。

しかし、交渉とは、「そんなに甘いものじゃない」と思われる方も多だろう。そもそも、交渉において Win-Win など幻想にすぎないという批判も耳にする。しかし、この批判の多くは、Win-Win という概念のとらえ方の相違によることが多い。

(2) Win-Win は幻想か？

例えば、交渉において、Win-Win を目指すと聞くと、あたかも、双方が満面の笑みを浮かべ、仲良く握手し

ているような姿をイメージしてしまう。しかし、これは共同研究開発や事業提携といった「前向き」な交渉の場においてさえ、なかなか実現することが難しいだろう。ましてや、弁理士や知財部などが直面する、より危機的な状況での交渉、例えば、権利侵害の警告書を送りつけてきた相手との交渉や、込み入ったライセンス交渉では、果たしてどこに Win-Win な交渉が成立するのか、懐疑的になるのも無理はない。

確かに、交渉は、「きれい事」では済まされないものである。時には、激しいやりとりの応酬もやむを得ないだろう。しかし実は、Win-Win な交渉を勧める交渉学は、お互い笑顔で交渉せよとか、あたかも聖人のごとく交渉せよと主張しているわけではない。むしろ、Win-Win な交渉アプローチは、効果的なそして効率的な合意形成のための現実的な問題意識に支えられているのである。

まず、そもそも、交渉において、徹底的な Win-Lose な合意結果が実現できる状況、例えば、自分の利益や主張だけが通り、相手は一方的に譲歩するだけという状況がどのくらい存在するのか考えてみてほしい。例えば、権利侵害に関する問題で相手から警告書が送付された場合を考えてみよう。弁理士や知財部は、特許公報における「特許請求の範囲」や、権利帰属の証拠を必死で検討し、警告書に対抗することになるだろう。しかし、事前の調査段階であきらかに「いいがかり」であることが判明する場合は格別⁽³⁾、通常は、警告書が届く以上、そこには、権利の範囲について、なにがしか「争う余地」、すなわち、曖昧な部分が残されている場合が多い。そのような場面において、一方的に自分たちの主張を相手にぶつけ、一方的に譲歩を迫る強硬なスタイルの交渉をすれば、どうなるだろうか。相手が交渉の素人であったり、文字通り、「いいがかり」をつけるだけですぐに主張を引っ込めるよ

うな場合であれば、強硬な主張もある程度、功を奏するかもしれない。しかし、逆に、火に油を注ぐだけとなる場合も少なくない。

そもそも交渉では、どれほど自分が正しいと主張したとしても、相手が合意に応じなければ意味がない。要するに交渉とは、自分が正しいことを立証して、相手がその証拠の前で、「あなたが正しい、私が間違っていました」と誤ってくれることを期待すべきではないのである。それは、あたかも水戸黄門の印籠のごとく、証拠を相手に突き付ければ、相手が「参りました」と平身低頭することを期待するものであり、これこそ大いなる幻想であるといえる。しかし、実は、このような態度で交渉に臨んでしまう人は意外と多い。なぜなら、権利侵害の問題などに直面すると、技術者や弁理士であればその専門性故に、「この問題は、私の主張が正当である。相手は間違っている」という思いを抱くことが多く、それが交渉姿勢に反映してしまいがちなのである。そして、もしお互いが、私の主張が正しいのだから、相手もそれを認めるべきだ」という主張の応酬を繰り返すことになれば、合意を形成することは難しく、最終的には法廷で決着をつけざるを得ないことになるだろう。

このように、交渉では、自分の正当性を一方的に主張したり、相手に譲歩のみを迫ったとしても、相手が通常の交渉者であれば、まず合意に応じることはない。なぜなら、相手にとってそこには、合意のメリットが何も存在しないからである。すなわち、Win-Loseな交渉アプローチでは、相手から合意を取り付けるのは相当困難であり、又時間もかかることになるのである。他方、Win Winな交渉アプローチでは、自分の利益の最大化を目指すと共に、相手の利益にも配慮した交渉の選択肢を用意して交渉に臨むことになる。もちろん、権利侵害のクレームのような事例では、相手の利益に配慮する必要がない場合も多いだろう。しかし、そのような場合であっても、相手の利益はどこにあるのか、それを確認する作業は不可欠である。交渉に現れる表面的な相手の言動ではなく、相手が交渉に際して何を望んでいるのかを把握することで、一方的な自己主張ではなく、相手と合意する糸口がつかめるからである。このように、Win Winな交渉アプローチは、よく誤解されるようにあたかも、慈善事業のような合

意（自分にとって不利益だが相手にはメリットのある合意）を形成することを強要するものではない。相手の利益は何かを把握し、時にはその利益と自分の利益の双方を満たす合意案を策定することが、結果的には、自分にとって最適な合意形成を速やかに行うことができるという交渉学研究の長年の成果に基づいて生み出された、実践的な交渉へのアプローチなのである。

(3) 「落としどころ」を探すのが交渉か？

このように交渉では、一方的な自己主張の応酬ではなく、合意形成に向けた相互利益の増進を基盤とするWin-Winアプローチのほうが、最終的には自分たちの利益を最大化しうるといえる。そうすると、今度は、交渉では、「落としどころ」を探すことが重要ではないかと思われるかもしれない。実際、日本では、交渉上手=落としどころを見つける人、という認識が根強いといえる。確かに、交渉において、最終的に双方が納得できるライン（落としどころ）を探ることは重要である。特に、その道のプロ同士の交渉ともなれば、ある程度、交渉の前の段階で、今回の落としどころはどのあたりか、お互いに推測がついてしまうことが多い。そう考えると、実は、落としどころ探しは、早期に合意を形成する最も効果的な手法のように思われる。しかし、問題は、「最初から」落としどころを探すことが交渉のアプローチとして、適切かどうかということなのである。

まず、そもそも「落としどころ」とは何だろうか。多くの場合、落としどころとは、双方がぎりぎり納得できるミニマムな合意結果を指す。いわば、「下を向いた」交渉になるのが通常だ。このように考えると、「落としどころ」は最適な合意内容というよりは、「双方の軋轢を最小限度に抑えて合意できる」ラインだといえる。そう考えると、落としどころでの合意は、合意はしたもののなんとなく、納得できないという気分になることも多いだろう。

ここで、そもそも交渉とは何のためにするのだろうか、考えてみたい。確かに、交渉は、合意を目指すプロセスである。しかし、ここで注意しなければならないのは、交渉では、合意することが「正しく」、不合意は正しくないという二分法的発想の危険性である⁽⁴⁾。すなわち、交渉とは、自分の利益を実現するために行

うものであることを忘れてはならないのである。従って、自分が考える目的を達成できる可能性が薄い合意は、むしろすべきではない。ここでは、名誉ある撤退こそが、交渉での最善の選択肢となるのだ⁽⁵⁾。しかし、現実のビジネスでは、合意に着目するあまり、およそビジネスとして利益の少ない、あるいは発展性に乏しい契約や取引を行ってしまうことがよくある。特に、長年のつきあいでの取引において、ほぼ恒常的に値引き交渉にさらされ、取引は続くものの利益はさっぱりということがよく発生する。それでも「取引がないよりはあった方が、いいはず。合意しないなんて選択肢はあり得ない」という反論を耳にする。しかし、交渉学では、逆説的ではあるが、ビジネス上、メリットのある合意のイメージを明確に持ち、それ以外の合意案しか形成できないような交渉相手との取引や合意は差し控えるという姿勢を持つことが、結果的によりよい合意形成に役立つと考えられている。

このように交渉とは、単に合意することを目指すのではなく、合意によって目標を達成したり、利益を実現するための手段である。従って、もしそれが実現できない場合は合意しないことも交渉の一つの成果だといえるのである。そう考えると、「落としどころ」探しをいきなり、交渉の最初の段階から行うことには問題がある。なぜなら、落としどころ探しは、合意によって達成できるメリットを最大にするというよりも、迅速な合意のために双方にとって合意する最小な選択肢や、毎度月並みな解決策での合意を目指すことになるからである。従って、交渉では、最初から、落としどころを探すような交渉スタイルを取るべきではない。まず、最初に自分が交渉で実現したいと考える目標を立案し、その目標を達成するために交渉をするのだという姿勢、すなわち「上を向いた」交渉をする必要がある。この発想一つで、合意内容には大きな変化が起きることになる。

(4) 交渉相手と友達になるべきか？

ところで、交渉において相手との信頼関係を構築することは極めて重要である。Win-Winアプローチにおいても、相互の信頼関係構築のための方法論が研究されている⁽⁶⁾。しかし、ここで誤解してはならないのは、交渉相手と「友達」になる必要はないということであ

る。

すなわち、交渉において必要とされる信頼関係とは、非常にドライな言い方をすれば、交渉の現場において、確実に合意内容を履行してくれる関係である。従って、そこでは、深い友情まで醸成する必要はないのである⁽⁷⁾。これは、当たり前といえば当たりの前のように聞こえるかもしれない。ところが、日本人は、交渉において一つ、大きな弱点がある。それは、信頼関係を構築すると、その後は相手に対する信頼度が非常に高くなってしまいうことである。要するに、相手を一度信頼すると、信頼しすぎてしまうのである。

例えば、私たちは、同世代、同じ出身地、出身校さらには同じ趣味など、相手との共通性に着目する。交渉相手と比較的同じようなバックグラウンドであると、まず、安心すると共に、相手との話の中で、共通する話題や価値観に着目し、次第に信頼関係を醸成しようとするだろう。これ自体は、別段問題はない。しかし、日本人は、一度、相手を信頼すると、交渉において「相手は、今後無茶なことは言わないだろう」という安心感をもってしまい、その後、相手の要求が多少無理なものであっても、むしろ相手の要求に合理性があるかのように思ってしまうのである。

また、例えば、外国人相手の交渉でも同じような問題が発生する。外国人とのコミュニケーションは難しいところもあるが、相手は、比較的フレンドリーに接してくることが多いため、交渉相手であっても、数回会っているうちに、非常に親しい関係になることが多い。しかし、欧米の交渉相手は、交渉となると、時として相手を翻弄するため、突然、怒りをぶちまけたり、無理難題を押しついたりすることがある。これは、一種のパフォーマンスであり、もし相手はその戦術に引っかかってくれればよいし、そうでなければ別にそれでも構わないという交渉スタイルなのだが、日本人は、これまで信頼していた相手から、突然、態度を豹変されると、「こちらに何か非があるのではないか」と思いこんでしまうのである⁽⁸⁾。このように、相手に対する過度の信頼は、交渉ではかえって有害である。特に、交渉の場合、かつて数回の交渉では非常に良好な関係を構築したとしても、その相手に対して「油断しない」ことが重要である。

(5) 「交渉学」は、実践的か？

Win-Win アプローチをベースとする交渉学は、理想論にすぎないとか、非現実的だという批判も少なくな。しかし、実は、Win-Win アプローチは、多くの交渉事例を研究し、それを分類整理して構築された比較の実証的な理論なのである。そもそも、この交渉学は、交渉スキルを最も必要とする弁護士を養成するロースクールでの研究プロジェクトからスタートしている。その後、数十年 Win-Win アプローチは、常に、実践的な有用性のテストに耐えてきたのだ。ただし、Win-Win アプローチについては、一つだけ注意しなければならないことがある。それは、この交渉アプローチを日本人が使いこなすためには、日本人の特性に配慮したいくつかのカスタマイズが必要となるということである。そこで、以下、この Win-Win アプローチについて、日本人は、どこを注意してこれを活用すべきか、その要点を紹介したい。ただし、紙数の都合もあるので、今回は、交渉学における事前準備の方法論と、交渉のプロセスにおいて留意すべき事項について説明しよう。

2. 交渉前の事前準備

交渉の前に、事前に準備することなど当たり前だと思っている人も多いだろう。しかし、事前準備すべき項目を、整理して体系的かつ効率的に準備する方法論は、意外と知られていない。ここでは、紙面の都合もあるので、必ず事前準備の際に用意すべき5つの項目について、準備するプロセスの順番に簡単に紹介する。

(1) 自分勝手な目標を考える

交渉に臨むに際して、なぜ、自分はこの交渉を行わなければならないのか、その目的意識をはっきりとさせる⁽⁹⁾ことが重要である。すなわち交渉を行う必然性を自分の中で見極めることが大切なのである。その上で、自分が今回の交渉において、何を実現したいのかを明確にする。これが目標設定の準備である。この段階で、日本人には、意図的に二段階の目標設定プロセスを推奨している。なぜなら、日本人の場合、交渉における目標設定の段階で、すでに、相手との関係の中で「合意可能な」目標を設定してしまいがちだからである。これは、すなわち、最初から落としどころを

設定しているに他ならない。

そのため、ここでは、まず、とりあえず交渉相手のことは考えずに、「自分にとって最高の合意内容は何か」を考えてみる。いわば、「自分勝手に考える」のである。例えば、価格交渉であれば、自分が買いたいと思っている金額や売りたいと思う金額について、思いつきわがままになって設定してみるのである。

実は、この発想によって、逆にいろいろなことが見えてくる。すなわち、自分が交渉に臨むに際して、「本当のところ、何がしたいのか」がこれによって見えてくるのである。これを考えた上で次のステップに移行する。

(2) 交渉相手の分析

次に、交渉相手について分析する。では、交渉相手についてどのような軸で情報を収集し、整理分類すべきだろうか。その視点は1つ、「相手は交渉において、何を望んでいるだろうか」という質問への答えを用意すればいい。すなわち、交渉相手のニーズを探るのである。そのためには、2段階の分析が必要である。まず、第一段階は、交渉相手のニーズを探る上で重要となる情報を俯瞰できるような資料の作成である。私はこれを、地図化（俯瞰）と呼んでいる。すなわち、交渉相手について、その上司、所属する部署さらには、その会社の取引先、利害関係者（株主、取引銀行）、さらに顧客といった情報を簡単に1枚ないし、2枚程度で俯瞰できるメモを作成するのである。できれば、そのメモはビジュアル的に⁽¹⁰⁾整理する方がよい。次に、第二段階として、相手のニーズを分析して、紙に書いてみることである。第一段階で作成したマップを見ながら、相手のニーズを分析し、もし分析するのに足りない情報があれば、第一段階に戻って再び分析するのである。この作業を通じて、相手の出方がある程度予想できることになる。

(3) 目標の設定 (ZOPA)

上記2つの準備によって、自分が交渉で何を望み、そして相手は何を望んでいるのかがはっきりした。この段階で、いよいよ明確な交渉目標の設定に取りかかる。ここでは、ZOPA について説明しよう。ZOPA とは、Zone of Possible Agreement（交渉可能な領域）⁽¹¹⁾

である。すなわち、自分がある車を 350 万から 400 万円の範囲で購入したいと思い、ディーラーは、同じ車を 420 万から 370 万で購入したいと考えているとする。この場合、370 万から 400 万円が、交渉が成立する価格帯となる。他方、350 万や 420 万円という金額はこの ZOPA をはずれるので、価格だけでは合意できない。この場合、この金額での合意を目指すには、価格以外の要素、例えば、カーナビを無償でつけるとか、オプション類を一切省くとか現金で支払うといった付帯条件が必要になる。

正直、こう説明すると、そんなことは子供でもわかると言われるかもしれない。確かにその通りである。しかし、ここで注意すべきことは、ビジネスの交渉において、これまでここまで明確に交渉可能なゾーンをあらかじめ設定して交渉に臨んだことがあるかどうかなのである。なぜなら、この身も蓋もなく簡単な概念である ZOPA を事前に用意して交渉に臨めば、現在交渉中の話題がこのゾーンのどのあたりの話になっており、今後、どのように推移するかがいわば車のスピードメーターを見るように一目瞭然で理解できることになる。交渉学でも、経営戦略でも全てにすべからず重要なことは、目標や行動指針を、常に最も簡潔な形で参照できるようにしておくことである。この ZOPA は、交渉における合意のラインを一目瞭然、明らかにすることで、交渉中、よりよい合意に向けた戦略を練ることに意識を集中させることができるのである。

このように ZOPA を活用しながら、自分の目標と相手のニーズを比較してここで先ほどの自分勝手な目標から、合意可能な目標ラインを導き出すことになる⁽¹²⁾。

(4) 選択肢

以上の三段階で、自分と相手のニーズを分析し、ある程度交渉での争点が見えてきた。この段階では、具体的な合意形成に向けて、自分と相手の目標や利害の相違点を克服し、双方が納得しうる合意のための方策を考える段階に移行する。なお、この段階で注意すべき点は、双方の利害を克服しうる方策は必ず存在すると考えて⁽¹³⁾、できるだけいろいろなアイデアを考えることである。

なお、特に知財交渉で選択肢を考える際に重要な視点は何だろうか。それは、知財の視点と、ビジネスの

視点そして技術の視点⁽¹⁴⁾で選択肢を考えることである。例えば、弁理士の方や知財部の方は、当然、専門家である以上、知財の「窓」から、交渉を分析することになる。これは、もちろん当然であり、この視点がなければプロとはいえない。しかし、その次の段階で、今回の交渉はビジネスや技術の視点から見れば、この場合どのような選択肢が合意形成に有効かという視点が不可欠となる。例えば、権利侵害クレームに際して、権利帰属の証拠が十分だとしても、果たしてそれを主張し続け訴訟にまで発展することがビジネスとして妥当といえるのか、立ち止まって考えることができるかが重要である。このような 3 つの視点を持つ知財の専門家こそ、21 世紀に求められる新しい弁理士像ともいえるだろう。

(5) BATNA⁽¹⁵⁾

BATNA とは、Best Alternative to a Negotiated Agreement の頭文字を取ったもので、日本語で言えば、合意できなかったときの代替案を指す。一般に、交渉は合意すべきものという固定観念が強いため、なぜ交渉の前段階で、合意できなかったときのことを考えるのか、という疑問が生じるのも無理はない。しかし、この BATNAこそ、交渉を効果的に進める上で必ず用意しなければならないものである。理由は簡単で、合意しなかったときの代替案があるというだけで、交渉全体を大きな視点から見ることができるからである。また、交渉は、決裂しても構わないと思っている方が明らかに有利である。その意味では、どのような BATNA が用意できるかによって、交渉中の駆け引きに大きな影響を与えることになる。

しかし、どうしても効果的な BATNA を見つけることができないという場合もある。例えば、交渉相手からライセンス供与を受けなければビジネスが成り立たないとか、技術上の制約などから共同研究開発や事業提携の相手として相応しい会社が数社、最悪の場合 1 社しかないという場合である。しかし、このような場合であっても、BATNA を探す努力が必要である。なぜなら、BATNA なしで交渉に臨むということは、合意しないという選択肢を放棄することになるから、際限のない譲歩を迫られ、非常に不利な合意になる危険性が高いからである。

また、BATNA がほとんどないという状況はもう一つ、中長期的な戦略的交渉を実現する機会ともなる。例えば、ルイ 11 世の交渉術の例は非常に興味深い示唆を与えるものである⁽¹⁶⁾。ルイ 11 世は、その戦略的目標としてイングランドのフランスからの撤退を挙げ、そのための方策を考えた。彼は交渉で撤退させることを望み、その BATNA はイングランドを武力で追い出すことである。しかし、フランスの軍事力ではイングランドにかなわないと知っている彼は、その BATNA を選択することの愚を悟り、交渉において巨額の金の支払いを約束し、大宴会でエドワード 4 世を歓待して体よくフランスから追い出すことに成功した。この交渉スタイルは、表面的に見ればフランスの一方的譲歩だろうし、おそらく屈辱に近い合意かもしれないが、交渉学的に見れば、BATNA を正確に理解し、その上で、最適解を選んだことになる。このように現実的な視点で BATNA を考え、その上で、合意の最低ラインを引き下げて、中長期的な目標を実現するという発想は、極めて戦略的な発想であり、これこそ、欧米の外交交渉における戦略性を示すものといえる。このように、BATNAこそ、戦略的交渉を実現するために不可欠なものなのである。

以上、交渉の事前準備においてもっとも重要な 5 つのプロセスを紹介した。実際には他にも重要な事前準備項目は存在するのだが、ここでは最低限必要な 5 つのプロセスだけを説明している。しかし、この 5 つのプロセスを理解するだけで、おそらく交渉のスキルは確実に向上することになるだろう。

3. 交渉のプロセスでの留意事項

交渉では、事前の準備段階で、交渉中、必要となる様々なベンチマークを設定し、さらに戦略を構築することになる。しかし、交渉でもっとも重要となるのは、交渉中、どのように対処するかであろう。次に、交渉中に注意すべき事項について簡単に説明する。

(1) 合意形成に必要な能力

交渉は、ある意味、一種の知的なゲームにたとえることができる。そこでは心理的な駆け引きと冷静な判断力が交錯し、油断のない展開が見られることになる。このような交渉の性質を捉え、交渉学に論理的

思考の方法論を取り入れることが必要となる。特に、演繹法や帰納法の本質を理解し、相手の論理矛盾を明確に認識して、交渉を進めることは非常に重要である⁽¹⁷⁾。他方、交渉では、常に適切な意思決定が要求される。交渉において判断ミスを最小限度にとどめることが、効果的な合意形成に不可欠である。このような意思決定に関する諸研究も交渉学における論理性を養う上で重要である⁽¹⁸⁾。このようなトレーニングは、交渉学講座の中で、又最近では e-learning を活用した学習法において、体験的に学ぶことが有益である。なぜなら、学習には、本を読んで理解するレベルとそれを応用して実際の交渉場面で活用するというレベルには大きな溝があり、その溝は、トレーニングなしに埋めることが難しいからである。

ただし、交渉では、例えば、饒舌な話術や、相手を威圧するテクニックよりも、論理的な思考や合理的意思決定のプロセスに着目することが重要であるというメッセージは重要である。もちろん、交渉では日頃の経験や直感も重要なのだが、冷静に相手の発言を分析し、論理的に考えるという思考プロセスに支えられた交渉こそ、ビジネスにおいて複雑かつ困難な事態を打開する上で不可欠なのである。その意味では、経験が不足していることそれ自体が、交渉をする上で致命的なハンディだと考えるべきではない。要するに、交渉力強化は、トレーニングを通じてある程度のレベルまで確実に到達できるということなのである。そして、そのレベルは、漫然と経験を積むだけで生えることができない体系性を備えているので、そこに経験が加味されることで、交渉力は飛躍的に増大することになる。その意味でも交渉において論理性や合理的な判断こそ重要だという認識を持っていただきたい。

(2) 雄弁に語るのではなく、静かに聞け

タフネゴシエーターの一般的なイメージは、雄弁家で時に強引に自分の主張を朗々と語り、相手を煙に巻くようなディベート術を心得ているような人物かもしれないが、実際に交渉において成功を収める人物は、相手の話に静かに耳を傾け、相手の言葉を丁寧に理解しようと努める人物である。なぜ、交渉では聞くことが重要なのか。それは、相手のニーズや隠された情報を聞き出すことこそ、交渉を成功に導く秘訣だからで

ある。そして、それ以上に聞くことが重要となるのは、それが相手を理解する最も効果的な手段だからである。

信頼関係とは、相手を理解することから始まる。そして、人は、自分の話を聞いてくれる人に好感を持ち、言葉を通じて自分を理解してほしいと思っているので、話を聞いてくれる交渉相手はそれだけで、「信頼に足る人物」だという評価を得ることができる。

ところで、時折、「交渉相手の言い分を聞いていては交渉にならない」という批判を耳にする。確かに交渉相手の主張を全部受け入れていればそれは交渉ではないだろう。しかし、単に、相手の話を聞いてあげることと、その話を「受け入れる（認める）」ことは分けて考えるべきである。従って、交渉相手に対しても、相手の言い分は聞くが、それを認めるわけではないことははっきりさせておく必要がある。このように信頼関係を醸成すると共に、交渉相手から効果的に情報収集するためには、相手の話に耳を傾けることが非常に重要となる。

もちろん、交渉である以上、自己主張は重要である。しかし、交渉はプレゼンテーションの場ではない。自分の主張をいかに雄弁に語ろうとも、最終的に相手が納得し合意しなければ意味がない。そして、残念なことに、人間は、滅多なことでは他人の説得に心を動かされることはないのである⁽¹⁹⁾。

(3) 人と問題の分離

交渉学では、人と問題を分離して考えるようにと勧める。これは、交渉において、フォーカスすべき問題を間違えないようにするための重要な教訓である。というのも、ともすると人は交渉相手の態度や言動に気を取られ、交渉において解決すべき問題にフォーカスするよりも、交渉相手それ自体が「問題」であると錯覚してしまいがちだからである。また、国際交渉などでは、双方の国家の威信やメンツにこだわる、すなわち双方の立場にこだわるあまり、合意形成が困難になる場面がある。例えば、特に激しく争っている戦争当事国の停戦合意や、国境紛争さらには歴史認識の問題や人種差別などでは、仮に Win-Win な合意結果が存在したとしても、そんな合意は、「立場上」認められないといった主張が繰り返されることも多い。

このように、交渉では、双方にメリットのある合意が可能な場合であっても、交渉者同士の感情的対立や立場に固執する姿勢故に、そのような合意ができなくなってしまうことが少なくないのである。

このような問題を回避し、できる限り効果的な合意を形成するために、交渉相手ではなく、交渉によって解決すべき問題にフォーカスする必要があるといえる。しかし、これは言うは易く行うは難し、である。私たちは、気に入らない相手だとどんなに双方にメリットがある合意だとわかっていても、「この相手にそんないい思いをさせたくない」といった感情のバイアスのため、合意を意図的にしなかったり、交渉相手に対する先入観故に、相手の言っていること全てが理不尽に思えたりするのである。

このように人間である以上、感情に左右されるのはやむを得ない。感情を一切なくして交渉することなど到底不可能である。むしろ、ここで重要なのは、自分の中で「自分はこの交渉相手が嫌いだ。だからこの感情が効果的な合意を妨げることがあるかもしれない」という認識を持つことである。この認識を頭の片隅において交渉することで、交渉中、自分の感情をコントロールしやすくなる。その意味では、自分は、人と問題を分離できていると思いきむことの方が遙かに危険だといえるだろう。

また、もう一つ、人と問題を分離する上で有益なことは、相手に「質問」することである。相手の論法や議論がいかに気に入らなかったとしても、なぜ相手はそう考えるのか、という疑問を持ち、自分が理解できないところを冷静に質問する、このプロセスを繰り返すことで、次第に人と問題を分離した発想に転換することができる。すなわち、交渉では、相手の発言に対して、常に自己主張すると言うよりも、相手の発言の真意を探る効果的な質問を繰り返し、相手に発言させるというプロセス⁽²⁰⁾をどれだけ重視するかによって、大きくその成功の確率を引き上げることができるのである。

(4) 交渉をマネジメントせよ

交渉は、マネジメントするものであるという認識を持つことが重要である。そのためには交渉で何を話し合うのか、これを交渉学ではアジェンダと呼ぶが、こ

れについて交渉相手と交渉するアジェンダ交渉を行うことが重要である。特に複雑な案件の交渉では、まず何を話し合うのかその順序を話し合うプロセスは非常に重要である。

このアジェンダ交渉によって、交渉項目が整理されるので、交渉において話し合うべき話題のとりこぼしなくなる。また、交渉項目を分類して、話し合うべき項目についてまとめて話し合えることになるから、交渉中、話題が行きつ戻りつ、時には脱線すると言ったことも少なくなるので、交渉時間の短縮につながるようになる。

このようにアジェンダ交渉は、交渉を効率的に進行する上で非常に重要であると共に、もう一つの効用がある。それは、アジェンダ交渉を通じて、相互の共通認識が醸成される場合が多いと言うことである。なぜなら、アジェンダ交渉は本題に入る交渉ではなく、交渉項目を話し合うものなので、対立関係にある場合であっても、中身についていきなり議論が始まるわけではないから、比較的冷静にアジェンダの調整を行うことができる。そしてその過程の中で、双方が、相手がどのアジェンダを重視し、それについてどのように考えているのか把握することができる。このようなアジェンダ交渉でのやりとりが、本題の交渉においてプラスに作用することは少なくないのである。

次に、交渉を効果的にマネジメントするためには、交渉戦術に惑わされないことが肝要である⁽²¹⁾。この点、よく、交渉学とは、まさに、交渉テクニックを教えるものであって、交渉戦術をトレーニングするために存在するのではないかという意見がある。確かに、交渉テクニックは、交渉学では重要ではある。しかし、むしろ交渉学では、交渉テクニックにだまされず、本来の合理的な目標達成にフォーカスすることを推奨している。その理由は、この一つの箴言に集約されるだろう。

「およそ人は誰かを騙そうと思っている時くらい易々と騙されることはないのだ。

ラ・ロシュフコー」⁽²²⁾

また、交渉戦術は、相手もその戦術を知っていると使えないことが多い。それは、交渉戦術は一般に、相

手を心理的に動揺させ、判断力を失わせて、自分たちにだけ有利な合意を相手にのませるために行うものなので、相手はその戦術を知っていると、そもそも心理的に動揺しないので、この戦術に引っかかってこないからである。ただし、交渉戦術は、やはり油断をしているとうっかり引っかかることがある。例えば、最も有名な交渉戦術である **Good Cop Bad Cop** では、二人の交渉者が、悪意に満ちた意地悪な人物と、交渉相手に好意的な人物を演じ、**Bad Cop** が相手を脅したり、怒りをぶちまけて動揺を誘う一方、**Good Cop** が相手に同情し、時には相手を擁護するそぶりを見せつつ、譲歩を迫るというものである。この戦術、時には、**Bad Cop** を登場させず、「上司が非常に怒っている」という形で使われることもあり、わかっていても引っかかりやすい戦術の一つであるといえる。従って、交渉学では、このような戦術に惑わされず、合理的な合意形成に集中できるようにするためのトレーニングを重視している。このような交渉戦術に対する適切な対処法を学ぶことも交渉のマネジメントの上で重要なことである。

4. 結語

このように、非常に限られた紙面の中ではあるが、交渉学のエッセンシャルな部分だけを簡単に解説してきた。交渉学は、もちろん、これ以外にも重要な概念や方法論がある。しかし、ここに紹介した交渉学の重要な概念を実際の交渉に応用していただければ、必ず、交渉の成功の確率は向上することになるだろう。本稿を通じて、皆さんに少しでも交渉学の魅力とその有用性について、興味をお持ちいただければ幸いである。

注

- (1) DIAMOND ハーバードビジネス・レビュー編集部編『「交渉」はビジネスから始まる』（ダイヤモンド社 2005）244 頁
- (2) 詳細は、ロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユリー、ブルース・パットン『新版 ハーバード流交渉術』（阪急コミュニケーションズ 1998）を参照。
- (3) ただし、仮に、「言いがかり」に近い内容の警告書であったとしても、訴訟のコストとリスクを勘案すれば、「相手に訴えなさい。私たちの正当性は証明できるから」とはいえないだろう。従って、このような場合であっても、やはり交渉が必要となるのである。

- (4) 田村次朗『交渉の戦略』(ダイヤモンド社 2004) 10 頁参照。
- (5) 交渉の成功イメージが合意だけであると、不合意に対する恐怖感が強くなり、合意のメリットがはっきりしないにもかかわらず、合意のための譲歩をしてしまうことがある。例えば、ある企業との合弁や共同研究開発の交渉を任された製薬会社の部長を想定してみよう。もし、その部長が途中で、「この合弁はメリットがない」と考えたとする。では、彼は直ちに、交渉を打ち切るだろうか。もし組織の圧力などから、「すでに、本気で決めたプロジェクトなので、合意以外の選択肢はない」と考えてしまえば、自分はいかにメリットがないと感じていても合意に向けて交渉を継続してしまうことになるだろう。このように、交渉において、不合意という選択肢が最適な場合があることを頭の片隅において交渉することが重要なのである。これは、後ほど、交渉の事前準備のところで再度、解説する。
- (6) 例えば、ウィリアム・L・ユーリ、ジーン・M・ブレット、ステファン・B・ゴールドバーグ『話し合い』の技術交渉と争解決のデザイン』(白桃書房 2002) など。
- (7) もちろん、交渉を通じて個人的な友情が醸成されるのであれば、それは交渉の副産物として望ましいだろう。
- (8) このあたりの文化的な背景については、長野晃子『日本人はなぜいつも「申し訳ない」と思うのか』(草思社 2003) が参考になる。
- (9) この交渉の目的意識を突き詰めれば、いわゆる戦略論に行き着くことになる。ただし、この点については、今回は紙面の都合上触れない。そこで、簡単に戦略論について学びたい方には、御立尚資『戦略『脳』を鍛える』(東洋経済新報社 2003) 又は、多少大部になるが、ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 (上) (中) (下)』(ダイヤモンド社 2003) を勧める。
- (10) 最近は、図式化したりする思考法に関する本がたくさん出ている。しかし、むしろ図式化は、理系出身の弁論士の方が得意かもしれない。ちなみに、加藤昌治『考具』(TBSブリタニカ 2003) は、これ一冊に古今東西の図式化の方法や発想法がまとめられているので大変お得である。
- (11) ハーバード・ビジネススクール・プレス『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ (5) 交渉力』(講談社 2003) 45 頁
- (12) なお、念のために付記すると、この段階での目標は、落としどころではない。あくまでも相手のニーズを見ながら、相手の利益に配慮した上での「最大目標」を設定する行為である。
- (13) ウィリアム・ユーリー『決定版 ハーバード流 “NO” と 言わせない交渉術』(三笠書房; 2000) 143 頁
- (14) この点については、嵯峨 明雄『特許ネゴシエーターの技法』(産業科学システムズ 2002) を参照。この本は、知財に関わる交渉に関する日本で唯一ともいえる文献だが、非常に残念なことに現在絶版となっている。
- (15) 前掲注 (11), 35 頁参照。
- (16) この例は、前掲注 (11), 37 頁を参照・引用した。
- (17) 慶應義塾大学法学部の田村次朗教授が提唱する交渉学では、この論理的思考力強化と交渉との関係が明確な形で整理されている。なお、交渉学に関連して参考となる論理的思考に関する書籍として、バーバラ ミント『考える技術・書く技術—問題解決力を伸ばすピラミッド原則』(ダイヤモンド社 1999)、照屋 華子、岡田 恵子『ロジカル・シンキング—論理的な思考と構成のスキル』(東洋経済新報社 2001) がある。また、ゲーム理論も交渉学では重要である。例えば、Howard Raiffa, John Richardson, David Metcalfe, David Metcalfe, Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making, Belknap Pr (2003) などがある。
- (18) さしあたり、スティーブン・P・ロビンズ『もう意思決定しかない 意思決定の質を高める 37 の思考法』(ソフトバンクパブリッシング 2004)、同『組織行動のマネジメント』(ダイヤモンド社 1997) を挙げる。
- (19) 説得に関する本は枚挙にいとまがないが、ロバート・D・ミラー、ゲイリー・A・ウィリアムズ、アルデン・M・ハヤシ『人を動かす心を捉えるタイプ別ビジネス説得術』(阪急コミュニケーションズ 2005) を勧める。この本のメッセージで重要なものの一つは、米国でも意思決定に際して先例を重視するタイプが一番多いということである。
- (20) ジム・チャンプ『交渉は「ノー」から始めよ 狡猾な虎に食われないための 33 の鉄則』(ダイヤモンド社 2003) 74 頁。
- (21) 交渉学では、心理学も非常に重要である。この点について、ロバート・B・チャルディーニ『影響力の武器—なぜ、人は動かされるのか』(誠信書房 1991) は重要である。なお、伊東明『説得技術のプロフェッショナル』(ダイヤモンド社 2002) そして、内藤 諒人『パワープレイ SB 文庫』(ソフトバンクパブリッシング 2005) は、交渉学における心理学の応用領域をわかりやすく説明しているので、一読を勧めたい。
- (22) 『ラ・ロシュフコー箴言集』(岩波文庫 1989) 41 頁
(原稿受領 2005.7.11)