



交渉を楽しむために ～交渉学のススメ



中小企業診断士
米倉 博彦

- 人生は交渉の連続だ。仕事では社内外問わず常に誰かと交渉しているといっても過言ではない。家庭も（見えにくい）同様だ。奥さんとの家事の分担に関するやりとりも交渉には違いない。
- 今回は交渉にまつわるいくつかのトピックを取り上げてみたいと思う。

■交渉は勝ち負けではない

交渉はスポーツとは違う。野球であれば勝ち負けは誰の目にもあきらかだ。いっぽう、交渉とは「双方の条件を出し合い、合意点を見いだす」行為であり、そこには明確な勝ち負けはない。「相手を言い負かした、俺の勝ちだ」と得意になっても、それは一時的なものだ。恨みをもった相手から次回の交渉でどんな仕返しをされるかわかったものではない。

■賢明な合意の4条件

交渉学という分野では、交渉結果がうまくいったかどうかの判断は、最終的に「賢明な合意」ができていくかどうかという基準で行う。

賢明な合意とは、以下の4条件を満たすようなものだ。

① 正当な要望の充足	② 利害の公平な調整
③ 合意の持続性	④ 社会全体の利益

自分の（正当な）利益が最大限反映され、どちらか一方に利害が偏ることなく、決定した合意は時間が経っても効力を失わないもので、社会全体の利益も考慮されているもの、それが交渉における「合意」の理想だ。

■準備しておきたい「交渉準備の5つのステップ」

良い交渉をしたければ、事前準備は必須となる。交渉の準備には5つの段階がある。

1. 状況の把握
2. ミッションの確認
3. 自分の強みを探す
4. ターゲティング
5. 合意できなかった場合の代替案 (BATNA【バトナ】)

1. 状況の把握

現在自分が置かれている状況や、交渉相手は誰か、責任者は誰か（交渉相手ではないこともある）、交渉相手の目的は何か、また目的が複数ある場合、その優先順位は・・・といったことを考えておく。

全てが事前にわかるわけではないが、あらかじめ想定しておくことでいざ交渉が始まった場合に冷静に対応できる。

2. ミッションの確認

自分が交渉を通じて何を実現したいのかを考える。たとえば、パソコンを買うための交渉をするでしょう。あなたは、単に価格を下げて欲しいのか、オプションでプリンタを付けてもらいたいのか。そもそもパソコンを買う必要はあるのか？自分がやりたいことを考えれば、むしろタブレット端末の方がいいのでは？

「そもそも論」を考えることで、本当の目的が見えてくる。

3. 自分の強みを探す

自分が相手に「何を提供できるか」を考える。交渉のポイントはひとつだけではないはずだ。価格を下げることはできなくても、他のサービスなら無償で提供できるかもしれない。

また、交渉相手の事務所から地理的に近いことだって十分な「強み」になり得る。

なるべくたくさんの「強み」を用意しておけば、交渉の際に使える武器が増える。

4. ターゲティング

1, 2, 3を考えてから、やっと今回の交渉での「協議事項」が検討できる。

協議事項を交渉前にある程度決めておかないと、交渉中に話があちこちに飛んでしまって収拾が付かなくなる。



また、お金が絡む交渉の場合は、最初に提示する金額と、最低ここまでなら譲歩できる、という金額を決めておこう。(原価割れの取引をしてしまっただけでは意味がない)

5. 合意できなかった場合の代替案 (BATNA【バトナ】)

合意できなかった場合の代替案のことを、交渉学では英語の頭文字を取ってBATNA (バトナ) と呼ぶ。

交渉は決裂する場合もある。決裂した際にどうするのか、目的を実現するための他の方法はあるのかどうか。

代替案を事前に考えておけば、決裂を恐れずに交渉ができる。

■交渉テクニックへの対応策

ここでは、交渉に関するテクニックとその対応策について説明する。

1) 今後のお付き合い

「今後のお付き合いを考えて、今回は御社に泣いていただきたい。次回以降は優遇するから・・・」こういったトークにつられて、「じゃあ、今回は」となるのは問題だ。

次回以降はどういった条件になるのか、また取引が継続する可能性はどれくらいか、雰囲気は流されることなく、メリットとリスクをしっかりと検討する必要がある。

相手が信頼のおける人間だとしても、担当が変わって「そんな話は知らない」と冷たくあしらわれることがある、油断ならない。

2) よい警官・わるい警官

交渉相手が「良い人」と「悪い人」で役割分担をする。悪い人が交渉相手を恫喝し、良い人がそれをなだめることで譲歩を迫る戦術。

「良い人」は交渉上その役割を演じているだけで、あなたの味方ではない。彼の提示している条件こそが交渉相手の「本当の目的」である。

交渉相手が一人の場合、「悪い人」役はその場にはいない上司となる。「私はあなたの提示した条件で交渉したいのですが、上司がウンと言わなくてですね・・・」聞き覚えはないだろうか？

3) アンカリング

自分「価格は2千万です」

相手「高いなあ。1千8百万にまけてよ」

自分「いやあ、値引きは検討しますが、その価格はさすがに・・・」

相手「わかったよ、じゃあ、あいだを取って1千9百万でどう？」

最初の1千8百万という値下げの提示にはまったく意味がないのに、その数字が錨 (アンカリング) のように心の中に引っかかり、結局1千9百万で決定してしまう。

対策は、①なぜ値引きを要求するのか、その理由を説明させる、②「またまた、ご冗談を」と逃げる、などだ。

まともに対応すると、アンカリングの罠に引っかかるので注意。

4) おねだり戦術

合意の直前・直後に、追加の要求を認めさせる戦術。やっとな話がまとまって安心してるところで、「送料は無料だよな?」「おまけで**をつけてよ」といった要求をしてくる。まとまった話を壊したくないためについつい安請け合いしてしまいがちだ。

対策は、その場で回答せずに持ち帰ること。おねだりの内容には追加費用がかかるものもあるかもしれない。一旦時間を置いて、その費用対効果についてゆっくり考えた方がよい。

■まとめ

最後にもう一度繰り返すが、交渉は勝ち負けではない。

交渉とは、双方の条件を出し合い合意点を見いだすために行う、クリエイティブな行為である。

交渉を学ぶことで、楽しく交渉ができるようになるのであれば、それはいいことだ。

なぜなら、人生とは交渉の繰り返しなのだから、交渉を楽しめる人はすなわち人生を楽しめる人にほかならないからだ。

参考文献: 「戦略的交渉入門」田村次朗、隅田浩司著、日本経済新聞出版社

「新版 ハーバード流交渉術」ロジャー・フィッシャー著、阪急コミュニケーションズ

「影響力の武器 なぜ、人は動かされるのか」ロバート・B・チャルディーニ著、誠信書房