



交渉アナリスト

Newsletter

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長
土居 弘元

交渉という語のイメージ

何事にも「上手」と「下手」はある。「上手」が高じると名人と称されるようになる。中には自称名人も出て来る。次のような経験をした。

(1) サマルカンドのモスク前でお土産を売っている人との交渉：

10 数年前、仕事でウズベキスタンを訪ねたことがある。私たちは数人のグループであった。4 日間のうちの 1 日、サマルカンドの市内観光に出かけた。私たちは壮麗なモスクの前のお土産屋で壁掛けを売っているところに遭遇した。その商品の売りはかなり古いもの、ということであった。グループの一人が「私は交渉の名人である。あの壁掛けを売値の 1 割で買ってみせる。」と言って交渉を始めた。売り手は最初の値段から徐々に下げってくるが、買い手の方は 1 割の値段に固執していた。売り手は携帯電話で親方と思われる人と話し合った結果、「その値段（つまり初期値の 1 割の価格）では売れない。」と断ってきた。

(2) ある商社でクレーム処理を担当し、処理が上手いことを誇りにしている人の話：

ある有名な商社を退職した人の話である。その人は某私大の法学部を優秀な成績で卒業し、難関の商社に入社したとのことであった。会社でクレーム問題に関する様々な紛争処理を担当し、社内では紛争処理の達人と一目置かれていたそうである。その人が次のように語った。「交渉のことは法学部で学んだ者にしか理

解できない。経済学部や商学部では交渉についての考えさえ教えていない。また、そこには交渉に関して得る理論はないと思う。私はさらに有名商社で紛争処理に関しての部署を担当し、社内に寄せられるクレーム問題を数多く担当し、それなりに解決してきた。社内では紛争処理に関しては第一人者だと見なされていたし自分でもそう思っている。私こそ交渉の名人と言えるのではないだろうか。」

一般に「交渉」という語はこのようなイメージとして捉えられている。

この二つの例を基にして「交渉の名人」について考えてみよう。そもそも「交渉の名人」とはどのような人を指す言葉なのだろうか。将棋や囲碁には名人戦があり、それに勝った人に名人という称号を与える。それぞれの連盟によって授与される称号である。それでは「交渉名人」という称号はどのような機関が授与するのだろうか。ハーバード大学ロースクールには Program On Negotiation という交渉の研究機関がある。そこでは Great Negotiator を選んでいる。それは名人位とは異なるものであるが、行った交渉の業績が素晴らしい場合、その行為を賞賛し、顕彰し、ケーススタディーとして残す、という形を取っている。

これと比べると申し訳ないが上記二つの例は「自称名人」に過ぎない。交渉の質と性格も異なる。二つの例はどちらも分配型交渉、つまり「勝つため」の交渉、

「勝った・負けた」という形で捉えることができる交渉である。どちらかといえば奪い取る形である。Great Negotiator という形で評価される人は「どちらにも良かった」と思われる win-win を求める統合型の交渉をしている。具体的に言うなら、問題解決の仲裁で両者が満足いくような案を提示し説得したのである。G・ミッチェル氏は北アイルランド紛争でイギリスと北アイルランドの紛争解決に努力しベルファスト合意への道筋をつけ、R・ホルブルック氏はボスニア・ヘルツェゴビナの紛争解決に努力し Dayton 合意を締結させた。これらの人たちのケースを見ると、平和を紡ぎ出すために、紛争している当事者が考えることの中から関心事項を聞き出し、時間をかけて手を握らせているのである。

では「交渉」とはいったい何なのだろうか。「値引き」をさせることなのだろうか。「クレーム処理を上手くすること」なのだろうか。「大きい紛争を解決すること」なのだろうか。そう、それらはすべて交渉である。「人と人が話し合いによって問題を解決する」、「自分一人ではできないことを相手方と話し合うことで解決する」、このような行為に対する考え方を交渉の定義とするなら、奪い合う行為も分け合う行為も交渉と

考えられる。だから、人間同士のちょっとしたお付き合いから複雑に絡む行為までほとんどの行動が交渉になる。夫婦の間で結婚記念日をどのように祝うかという相談も、同僚に対して「今夜、帰りに1杯どう？」と飲みを誘うのも交渉である。会社内でのやり取りも、会社間で事業統合をするのも、国家間の紛争を解決することも交渉である。また「クロマグロの漁獲を制限する問題」も「国家間の経済問題を解決すること」も交渉でなされるのである。

単純な問題から複雑な問題まで、人は人と話し合いをすることで、つまり交渉で問題を解決しているのである。単純な問題は容易に、複雑な問題はそれ相応に時間も手間もかかる。それらを解決するには論理を基礎にした交渉の理論によって解決を考えることが必要である。相手方の関心を考慮に入れて、その違いを考慮する。対峙する両者の心理や面子も重要な要因である（話し合いをするのは人間だからである）。このようにして、双方が共に「良かった」と思える方向に向かわせる。これが好ましい交渉であり、統合型交渉である。

相手から「むしり取るような交渉」や「相手を押さえつけるような交渉」は名人と思う人が行う交渉ではない。

著者紹介 土居 弘元氏

国際基督教大学 名誉教授

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長

1966.3 慶応義塾大学経済学部卒業

1968.3 慶応義塾大学大学院商学研究科修士課程修了

1971.3 慶応義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学

1971.4 名古屋商科大学商学部専任講師から助教授、教授へ

1983.4 杏林大学社会科学部教授

1990.4 国際基督教大学教養学部教授（社会科学科所属）

1995.4 教養学部における一般教育科目として交渉行動を担当

2007.3 国際基督教大学を定年退職（名誉教授）

2007.4 関東学園大学経済学部教授 現在に至る

【著書・論文】

『企業戦略策定のロジック』中央経済社 2002

「価値の木分析と交渉問題」"Japan Negotiation Journal" Vol.2 1991

「交渉理論における決定分析の役割」"Japan Negotiation Journal" Vol.16 2004