

# 交渉学ノスメ



安藤 雅旺  
日本交渉協会常務理事

前回は交渉の3類型「奪い合い型の交渉」(分配型交渉)、「価値交換型の交渉」(統合型交渉)、「価値創造型の交渉」(統合型交渉)について触れた。今回はその中の「奪い合い型の交渉」についてさらに説明していく。

奪い合い型の交渉は、限られたパイを取り合う、つまり「勝つか負けるか」の交渉になる。互いの情報は公開せず、自己利益を最大化するため、はつたりや脅しが戦術として用いられる。相手から譲歩を引き出すため、さまざまな計略が繰り出されることがある。この交渉で威力を発揮するのが“脅し”だ。

脅しには、相手を冷静に分析し弱点に焦点を当て攻撃を仕掛ける戦略的な脅し、力の差や怒りにまかせてどう喝する高圧的な脅し、自己の利益を越えて死なばもろともとなる心的な脅しなどがある。

## BATNAを見いだす

どんなケースでも、防衛のためには個別の最適な解を見いだすのが交渉の要諦であるが、共通して有効といえるのは一刻も早く有力な「BATNA(バトナ)」を見出すことである。BA

あんじゅ・まさあき  
昭和42年12月7日生まれ、50歳。岐阜県出身。  
平成24年立教大大学院ビジネス課程修了。著書:『心理戦に負けない極意(共著)』(P-HD研究所)、『中国に入つては中国式交渉術に従え!』(共著)。(日刊工業新聞社)『交渉学ノスメ』(生産性出版)。

## 「奪い合いの交渉」での対応策

### 第2回

持つて対応する必要がある。油断すればギリシア神話のトロイア王アリアモスのように、敵であるギリシア軍が潜む木馬を城内に招き入れ、瞬時に城を滅ぼされることになる恐れがあることを肝に銘じてほしい。

要するに、奪い合い型の交渉では常に戦場の強い危機意識を

持つて対応する必要がある。油断すればギリシア神話のトロイア王アリアモスのように、敵であるギリシア軍が潜む木馬を城内に招き入れ、瞬時に城を滅ぼされることになる恐れがあることを肝に銘じてほしい。

ておく。

にする②防衛のための奇策を用意し、矛盾や不条理な状況を打破する③交渉相手の人物としてのレベルを適切に見分け、相手がどのような人物か、行動や発言の背景から価値観や人間性をしっかりとつかんでおく。

T N A とは「Best Alternative to Negotiated Agreement」の略で、交渉破裂時に取り得る代替案の中でも最も有効な案を指す。

また奪い合いの交渉では、計略が用いられることがある。計略とは孫子の兵法でいうところの「相手の目をくらまし、油断させ、かき乱し、分断し、急所をつぶ」といった性質のもの。こうした相手の術中にはめられないためには、以下の3つを意識することが重要だ。①相手のうそを見破る目を持ち、権謀術数、詐術に対する理解を深め、自らがそのわなに陥らないよう