

# 物 法 準 前

# 交渉学 ノススメ



安藤 雅旺  
日本交渉協会  
常務理事

に有利な状況に相手を誘導するため、さもざも手法が採られる。

一方でZOPAが負の場合、交渉は合意できず決裂となる。ZOPAが負の状況で、交渉を合意に導くためには、奪い合い型の交渉から価値交換型の交渉へ交渉のステージを上げる必要がある。交渉項目を1つに限定せず、幅広く考え、互いの優先順位や意味づけ、価値観や立場・状況の違いを利用して戦略的な価値交換トレードオフを実現させることが必要になる。この点は次回詳しく述べる。

前回はBATNAについて触れた。今回はBATNAと合わせて押さえておくべき基本概念のZOPA（ゾーペー）について説明する。ZOPAとは「Zone Of Possible Agreement」の略で、交渉の合意可能範囲を指す。

価格交渉を例に挙げると通常、売り手と買い手には3つの価格が存在する。1つ目は出発点。これは最初に提示する価格。2つ目は目標点。できればこれくらいで売りたい（買ったい）と考えている価格を指す。3つ目は留保点。自分が譲歩できる限界価格。

売り手、買い手それぞれの出発点と留保点を結ぶ線が、重なり合う部分がZOPAになる。つまり両者の留保点の間の幅が交渉の合意可能な範囲と言える。交渉では、重なり合う部分がある場合は「ZOPAが正」、重なり合う部分がない場合は「ZOPAが負」という。

奪い合い型の交渉ではZOPAが正の場合、いかにして合意点を相手の留保点に近づけるかに焦点が置かれる。例えば極端に高い出発点を提示することで、相手に心理的アンカーを打ち込み、自らの目標点に合意を近づけさせるなど、自身

に有利な状況に相手を誘導するため、さもざも手法が採られる。

一方でZOPAが負の場合、交渉は合意できず決裂となる。ZOPAが負の状況で、交渉を合意に導くためには、奪い合い型の交渉から価値交換型の交渉へ交渉のステージを上げる必要がある。交渉項目を1つに限定せず、幅広く考え、互いの優先順位や意味づけ、価値観や立場・状況の違いを利用して戦略的な価値交換トレードオフを実現させることが必要になる。この点は次回詳しく述べる。

交渉のステージを奪い合い型から、価値交換型へ上げるには事前準備が非常に重要となる。良い交渉をするために入念な準備をするのは交渉の鉄則だ。

米国の交渉学研究者R・フィッシャーは、交渉の要因を①関心事項②提案③代替案④合法性⑤コモンユニークーション⑥リレーショーンシップ⑦コミットメント――の7つで示した。

①自分また相手は交渉により何を得たいのか②主要な関心事項を満たすためにじのような提案が考えられるか③合意が得られない場合はどうするか④交渉が公平になる客観的基準は何か

## 第4回

# 合意点見据えた 交渉の準備を

あんどう・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デザイン研究科修士課程修了。著書：『心理戦に負けない極意（共著）』（PHP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）『交渉学ノススメ』（生産性出版）。