



交渉アナリスト

# Newsletter

2018. **11**月号

交渉の準備について(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

交渉研修の現場から 第5回「交渉と説得の違い」

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

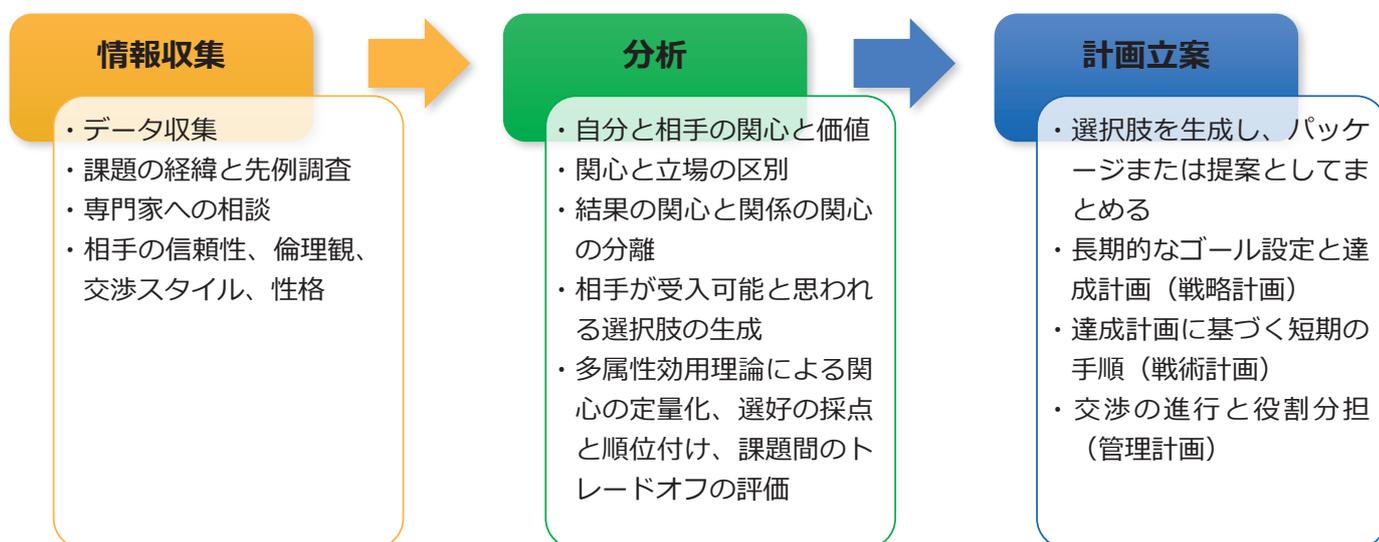
## 交渉の準備について(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

交渉の成否は準備が8割、9割とも言われるように、交渉における準備の重要性は誰もが認めるところであり、交渉者にとって最も重要なタスクの一つと見なされている。ところが、その「準備」が何を意味するのか、交渉プロセスの中のいかなる部分を指しているのか、あるいはどの程度まで準備を行えばよいのかなどについては、意外と曖昧なままにされてきた。今回は、M. ワトキンスと S. ローゼン（2001）から、彼らのこれらの問いに対する答えと、従来の準備の「三段階モデル」に対して彼らが提唱した、準備の「学習と計画の循環モデル」を紹介したいと思う。

### 1. 伝統的な「準備」に対する視点

交渉が始まる前の「準備」の活動は、伝統的に概ね①情報収集、②分析、③計画立案に分けられてきた。情報収集とは、交渉の課題と交渉に参加する者の情報を収集すること。分析とは、自分と相手の関心および選好を分析すること。計画立案とは、交渉が始まった時に何をするか計画することである。研究者たちが論じている各活動の内容は、【図1】の通りである。



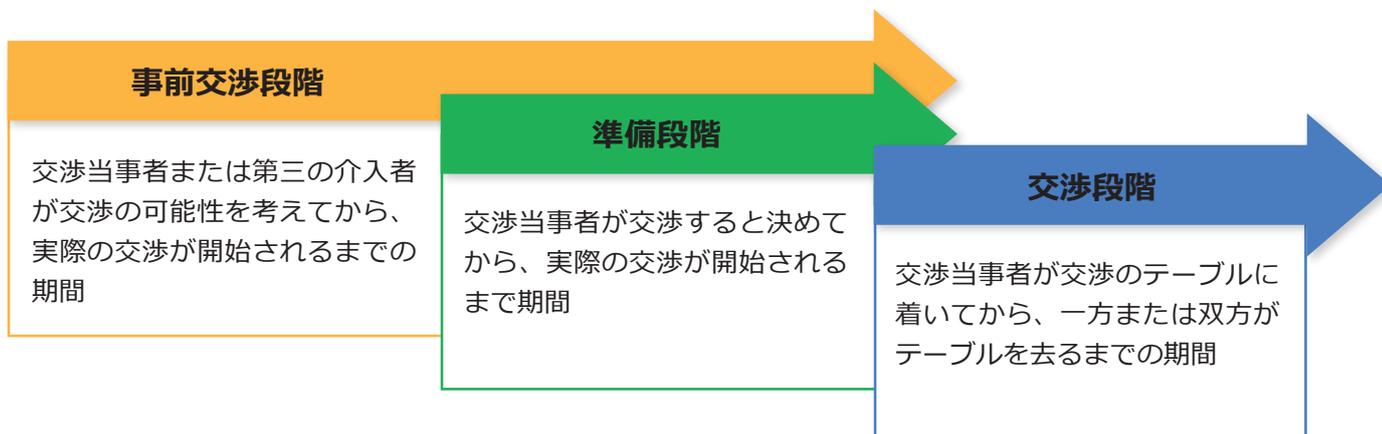
【図1】伝統的な「準備」の活動

## 2. 「準備」に対する伝統的な前提

M. ワトキンスと S. ローゼンが調査した結果、これまでの多くの研究者による交渉の「準備」に対する記述には、共通する二つの前提があることが分かった。一つ目は「交渉プロセスの三段階モデル」であり、もう一つは「準備はすればするほど良い」という前提である。

### 2.1. 交渉プロセスの三段階モデル

前提の一つ目は、交渉プロセスが①事前交渉、②準備、③交渉という各段階を時系列的に進むということである。各段階が交渉プロセスのどの期間を指しているかは【図2】の通りであるが、この前提により、交渉プロセスには明確に始めと終わりが区別できる段階が存在し、各段階にはそれぞれ明確な目標と独自の活動があると考えられてきた。



【図2】 交渉プロセスの三段階モデル

## 3. 準備の境目：準備はどこから始まり、どこで終わるのか？

【図2】の通り、伝統的な理解によれば、交渉の準備は「交渉当事者が交渉すると決めてから、実際の交渉が開始されるまでの期間」という個別の段階として認識され、その活動は「情報収集」、「分析」、「計画立案」の三つがあるとされる（【図1】）。しかし、この定義には幾つかの問題があると M. ワトキンスと S. ローゼンは指摘する。

### 3.1. 定義の不一致

一つ目の問題は、そもそも「交渉プロセス」の範囲をどう捉えるかについて、研究者の間で相違があることである。狭義には、【図2】の「交渉段階」すなわち交渉当事者が交渉テーブルに着いて以降を交渉プロセスと捉える研究者がいる一方、広義に上記の三段階

### 2.2. 準備はすればするほど良い？

もう一つの前提は、準備こそが交渉の成否を決めるという、準備の重要性の強調である。多くの論文が良い準備こそ良い交渉への道であることを示唆しているが、一方でどの程度までの準備が適切であるのか、準備にかかるコスト、準備によって交渉プロセス全体に起こり得る障害などについてはほとんど注目されてこなかった。

しかし、これら二つの前提に M. ワトキンスと S. ローゼンは疑問を呈している。交渉の「準備」とは、そもそもどこからどこまでと時系列的に期間を区切ることができる性質のものなのだろうか？そしてどこまでやれば「十分な準備」と判断できるのであろうか？逆に準備に固執し過ぎることによる弊害はないのであろうか？

モデル全体を交渉プロセスと捉える研究者もいる。

また、「事前交渉」の範囲についても相違がある。ザートマン（1989）、ステイン（1989）、サンダース（1985）らの広義では、「準備」は「事前交渉」の中に含まれる。一方、フィッシャー（1994）やライファ（1992）らの狭義は、「事前交渉」を「準備」が始まる前段階に限っている。

### 3.2. 準備と交渉の重複

二つ目の問題は、交渉段階と準備段階は重なり合い、明確に境目を区別することが難しいということである。現実の複雑な交渉は、複数のラウンドで構成され、交渉者はラウンドとラウンドの間にも「情報収集」、「分析」、「計画立案」という準備プロセスを繰り返すかもしれない。場合によっては、前のラウンド自体が以降のラウンドのための準備であるということもあり得る。準備と交渉は時系列で区切られるのではなく、実

際には合意に至るまで準備 - 交渉のサイクルを繰り返しているのである。

### 3.3. 準備も交渉である

複雑な交渉において、交渉当事者は正式な交渉に入る準備として、内部交渉に相当な時間を費やさなければならない場合がある。つまり、外部交渉の準備として内部交渉があるのである。内部交渉にはさらに内部交渉のための準備が必要であろう。また、内部交渉は外部交渉のラウンド間にも発生しうる。さらには、そもそも交渉を行うかを決定するための議論を交渉当事者間で行えば、「事前準備段階」も交渉であるし、そのための準備も必要になる。現実はこのような複雑な入れ子構造になっているのであり、どこからどこまでがある段階で、どこから次の段階が始まるのかを区別するのは困難なのである。

### 3.4. 思考と行動を分離することの不適切さ

交渉プロセスの3段階モデルは、結果的に準備段階に含まれる「情報収集」、「分析」、「計画」活動を交渉段階から切り離し、逆に交渉段階に含まれる「作用

と相互作用」という活動を準備段階から切り離してしまう可能性がある。しかし、このような分離は交渉の結果をお粗末なものにしかねない。何故なら、いかに精緻な準備も交渉行動とその結果をすべて網羅することはできないからである。経営戦略において計画と実行が不可分であるのと同様、交渉の「作用と相互作用」を通じ、「情報収集」、「分析」、「計画」もまた修正されなければならない。そしてまた修正された準備によって交渉も修正されるのである。

上記4つの問題は、特に複雑な交渉（複数のラウンド、複数の課題、多数者間交渉）において、準備の境目を区別することがほぼ不可能であることを明らかにしている。3段階モデルは現実の交渉プロセスを的確に捉えていないのである。これは単に論文上の定義だけの問題ではない。定義が実際の我々の思考の枠組みを規定している可能性があるのである。逆に適切な定義は、交渉者が良い提案を生み出すのに重要な役割を果たす可能性がある。

---

参考：

M.Watkins, S.Rosen, "Rethinking 'Preparation' in Negotiation", "Business Fundamentals – as taught at the Harvard Business School", Harvard Business School Publishing, HBS No.1771, 2001

---

# 交渉研修の現場から

## 第5回「交渉と説得の違い」

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

日本交渉協会が実施している交渉研修（交渉アナリスト実技研修、通学ゼミ土日集中講座、ビジネス交渉アナリスト講座など）で気付いたことをお伝えしていくコーナーです。

交渉研修で、参加者のロールプレイングの様子を見ると、参加者の普段の交渉ぶりがよく見て取れます。公務員の方の多くは、公務員らしくきっちりとした説明をされます。購買部の方はしっかりと自分の要望を示し、多少威圧的とも思える交渉をする傾向にあります。また営業の方は営業らしく、人間関係を大切にするように見えます。もちろん全員が全員、普段の職業らしい交渉をするわけではありませんが、その傾向は強いように思います。

さて、この交渉ぶりを見ていて気になることがあります。それは「交渉」ではなく「説得」をしてしまう方が多くいらっしゃるということです。交渉と説得の違いは何でしょうか。

まず、説得というのは、説明して納得させるということです。こちらの言い分を相手に“のませる”というニュアンスが強いです。交渉を学ぶということ、この説得技術を学ぶということだと思われる方がいらっしゃいますが、それは違います。

「交渉」は「説得」ではありません。相互の利害や関心事を理解し合い、お互いにとってよりハッピーな解決策を一緒に考えていくことです。その意味で創造的な活動なのです。

交渉を説得と捉える方は、ロールプレイングがはじまると同時に、自分の主張を相手に伝え、その主張の正しさをただひたすらに説明してしまいます。皆さん

もそのような交渉相手に苦労した記憶があるのではないのでしょうか。これでは一種の押し売りです。相手のニーズも理解せずに一方的に話しても相手の心は動きません。

人はついつい相手のニーズを聞く前に、自分の主張をしてしまいがちです。ですから、交渉アナリスト実技研修では、交渉プロセスを分解し、自己主張する前に相手のニーズを聞き出し、相手が気づいてさえいないニーズを開発するといったトレーニングをしています。

このように説明しますと、売り手が買い手のニーズを聞くのは分かるが、買い手は売り手のニーズを聞き出す必要があるのか、といったご質問をうけることがあります。

もちろん買い手も売り手のニーズを聞き出すべきです。なぜなら、売り手はただ単に商品を高値で売りたいと思っているだけではないかもしれないからです。値引きしてもいいからすぐ買って欲しいと思っているかもしれませんし、または誰か顧客候補を紹介してもらいたいというのが本音かもしれません。さらに、売り手の他の部署が扱っている商品で、あなたが欲しいと思っているものがあるかもしれません。買い手が売り手の事情を様々に聞きだせば、何かのきっかけで、お互いにとってよりハッピーな解決策が見つかるかもしれないのです。

このように考えてみると、交渉力とは質問力であり、また提案力でもあると言えます。より良い質問をし、より良い提案をすることができれば、きっとお互いにとってより良い合意ができるのです。



『交渉学ノススメ』  
日本交渉協会編 安藤 雅旺 監修  
生産性出版



交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント  
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel : 03-3760-8715 Fax : 03-5722-4633  
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。