



交渉アナリスト

Newsletter

2024. **10**月号

3D交渉(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

3D交渉(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

交渉アナリストニュースレター 2019年3月号～7月号(交渉者のディレンマ)でも採り上げた、ラックスとセベニウスは、“Harvard Business Review”誌(2003年2月号)で“3-D Negotiation: Playing the Whole Game”を發表し、交渉をそれまでの1次元ないし2次元から3次元で捉える「3Dスキーマ」を提唱した。3Dスキーマは、のちに“3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals”として2006年に出版され、日本でも『最新ハーバード流 3D交渉術』として、2007年に出版されている。さらに彼らは、2010年頃よりこの3Dスキーマを応用させ、交渉を関連する様々なサブ交渉の集合体ととらえ、交渉全体の観点からそれぞれのサブ交渉の現場(フロント)を連携させ、戦略的に対処する組織活動、「マルチ・フロントの交渉キャンペーン」を提唱している。

3Dスキーマとは、交渉を交渉戦術(第1次元)、交渉設計(第2次元)、セットアップ(第3次元)の三つの次元に分類して捉える概念を言う。従来の交渉研究は、交渉戦術、良くても交渉設計に焦点が当てられていた。しかも、近年の交渉研究は、一層1次元の方向、つまり交渉戦術の研究に偏っているように思われる。しかしながら、交渉戦術と交渉設計だけでは、多数の当事者が関わるような交渉、刻々と課題が変化するような複雑な交渉、そして相手が絶対的に有利な立場にいるような交渉では不十分である。そのような交渉では、事前に交

渉を有利な状況に設定する戦略が必要となる。その戦略こそ、交渉の第3次元、すなわち「セットアップ」なのである。つまり、3D交渉とは、従来あるいは現在主流の交渉研究よりマクロな視点で交渉を捉えようとする概念である。

3Dの概念が重要であることの例として、セベニウスらが「史上最高の交渉者」と称する、元米国務長官のキッシンジャーは、セベニウスらの著書、『キッシンジャー超交渉術』に寄せた序文の中で、次のように述べている。

「私が愕然とさせられるのは、経験豊かなはずの公人や経営者が、きわめて重要な交渉で、得てして場当たりのアプローチをとりがちなことだ。たとえば裁判で、本来の利益や目的とはかけ離れた戦略や戦術で法廷に臨み、敗訴する人がいる。別のよくある誤解とは、面と向かって交渉さえすれば合意できると楽観して、相手を交渉の席に着かせることに多大なエネルギーを注ぐことだ。実際には、交渉の前に、自分に有利になるように状況を固めておくことのほうがよほど重要だ(強調は筆者)」。

同様に、元米通商代表部代表のパーシェフスキーも次のように述べている(Diamond Harvard Business Review February 2004 「イエスから逆算する交渉術 3Dネゴシエーション」より引用)。

「席上における交渉戦術は、最後の仕上げに過ぎません。自分に有利な状況を整えるための条件や努力は、テーブルから離れたところで、交渉する前になされるものです。この辺りを誤解している人がなんとも多い。何が重要なのかを見極め、広い視野で戦略をしっかりと立てていれば、戦術は自然に湧いてくるものです(強調は筆者)」。

つまり、実践の交渉の世界は、固定化した交渉テーブルでの対人関係プロセス(1D)ばかりでなく、実質(2D:交渉設計)とゲームそのものを好ましい方向に変える、テーブルを離れた行動(3D:ゲーム構築)も考慮に入れることが不可欠であるということを経験した偉大な交渉者たちは見抜いていたのである。

「セットアップ」とは、交渉テーブルから離れ、問題の全体を明らかにし、合意から逆算して考え、交渉の状況を有利に設定し、交渉開始時点で既に主導権を手にする戦略のことをいう。なお、“3-D Negotiation”は日本では「3D交渉術」と訳された。しかしながら、この訳語は第1次元の「交渉戦術」の一つとして受けとられたり、第3次元が他の2つの次元と明確に切り離された独立した概念であるといった誤解を与えやすいように思われる。したがって、ここではセベニウスに倣い、3つの次元を包含した概念という意味で「3Dスキーマ」と呼ぶことにする。

参考：

J. セベニウス、R. バーンズ、R. ムヌーキン著、『キッシンジャー超交渉術』(日経 BP 社)
D. ラックス、J. セベニウス著、『最新ハーバード流 3D 交渉術』(阪急コミュニケーションズ)
Diamond Harvard Business Review February 2004 「イエスから逆算する交渉術 3D ネゴシエーション」



『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。