



交渉アナリスト

Newsletter

トランプの交渉スタイル(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

トランプの交渉スタイル(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

2025年2月28日、米大統領執務室で行われた「トランプ・ゼレンスキー会談」の決裂の様子は、その受け止め方の是非はともかく、全世界に衝撃を与えたであろう。この会談の3週間ほど前、ハーバード、MIT、タフツなどで構成される交渉学の研究・教育機関、“Program On Negotiation”（以下、PON）のホームページでは、「大統領選出前のトランプの交渉スタイル」と題して、第一次トランプ政権時代の、トランプが大統領に選出されてから就任するまでの行動から、彼がどのような交渉スタイルをとるのだろうかということについての考察が掲載されていた（2022年2月14日の再掲である）。

ハーバードがトランプに批判的なのは、察しがつくところではあるが、要約すると、トランプは、①外交上の儀礼や慣習を無視し、②挑発的であり、③公的な利益よりも私的な感情的充足を優先する傾向があるとしている。さらに遡ること2019年、マサチューセッツ工科大学（MIT）のトーマス・コチンは、『ネゴシエーション・ジャーナル』の2019年1月特集号「交渉と紛争解決：トランプ時代の交渉」の中で、トランプの交渉スタイルは基本的に④分配型交渉であり、⑤関係構築に関心がなく、やはり⑥個人攻撃の傾向があり、⑦ロシアや北朝鮮の指導者のような倫理的問題のある人物との交渉も躊躇わない、と述べている。

これらの分析はいずれも第1次トランプ政権時のものであるが、確かに昨今の相互関税をめぐる報道などを見ていると、今もって妥当であるかもしれない。しかし、本稿ではあえてこれらを批判的に見てみようと思う。

例えば、「関係構築に関心がなく」という点であるが、一方でトランプは一部の中東の首脳などと非常にカジュアルに接触していることが知られている。それがゆえ、確かに「外交上の儀礼や慣習（プロトコル）」を無視しており、同盟国である西側先進国の不安を呼び起こしていると批判されるのであるが、見方によっては儀礼や慣習よりも国益上の重要度を優先するプラグマティストだともいえる。こうした行動から推察するに、トランプが必ずしも関係構築に無関心であるとは言えないのではないかな？

次に、トランプの交渉スタイルが基本的に分配型であり、挑発的、個人攻撃をする傾向があるとの指摘である。これは望ましいかどうかはさておき、確かにそうなのかもしれない。今回の貿易赤字分を関税で埋め合わせるという、一見出鱈目なようにも思える論理は、それを打ち出すことにより相手を驚かせることで交渉を有利に進める「ハードボール交渉」の一つだろうという推測もできる。そうだとすれば、我々としては反発や妥協するだけでなく、トランプの相互関税という「立場」の裏にある真に実現したい「関心」を探ること、単なる通商問題を越えた価値交換の交渉も可能なのではないかなと思われる。

第三に、トランプが公的な利益よりも私的な感情的充足を優先する傾向があるとの指摘について。コチンは「実質的な成果よりも感情的充足で満足する人物であると交渉相手に見透かされ、今後それを利用されることになるだろう」といった趣旨のことを述べている。古代の兵法書『孫子』は「九変篇」で、「自尊心が強すぎると、それを利用され屈辱的な状況に追い込

まれる（廉潔）」と、将軍の性格が仇となるケースを挙げているが、コチャンが指摘しているのはそういうことだろう。しかし、果たしてそれは本当なのか？ トランプは小さな成果を誇り、自尊心を満足させることを優先するというが、その「小さな成果」がそもそもの落としどころであったとは考えられないか？ すなわち、相手が拒否することを想定した過大な要求を突きつけ、代わりに相対的に小さく見える本命の要求をのませる、「ドア・イン・ザ・フェイス」だった可能性もあるのではないだろうか？

第四に、ロシアや北朝鮮の指導者の非倫理的かつ違法性が疑われる行動を擁護するのは、トランプの倫理観にも疑念を抱かせる、とコチャンは指摘している。だが、交渉相手を非倫理的であるとするのは、あくまで主観でしかない。むしろ、交渉相手に「倫理的に

問題がある人物」とのレッテルを貼ることは、トランプが個人攻撃をする傾向がある（例えば、金正恩を「狂人」と呼んだことなど）というのと同じではないのか？ 1937年、近衛文麿首相が日中戦争の最中に、「帝国政府は今後国民政府を相手とせず」と声明を発表し、和平交渉の可能性を断ち切ってしまったエピソードは有名であるが、相手を悪と決めつけていては、そもそも交渉の席に着くことなどできないだろう。

繰り返すが、コチャンやPONの指摘は妥当であるかもしれないし、そうでないかもしれない。では、トランプの側は自身の交渉スタイルをどう思っているのであろうか？ 次回は、トランプの1987年の共著“Trump: The Art of the Deal”から、彼の主張を見てみよう。

参考：

PON STAFF (2025) "Negotiations in the News: Lessons for Business Negotiators" The Program on Negotiation <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/current-negotiations-in-the-news-lessons-for-business-negotiators/>

PON STAFF (2025) "Trump's Negotiating Style as President-Elect" The Program on Negotiation <https://www.pon.harvard.edu/daily/dealmaking-daily/dealmaking-presidents-opening-moves-nb/>
Thomas Kochan (2019) "Trump's Lessons for Business Negotiators" Negotiation Journal



『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。