



交渉アナリスト

Newsletter

トランプの交渉スタイル (2)

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 (2)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

トランプ自身は自身の交渉スタイルをどのようなものかと考えているのであろうか？ トランプは、1987年、41歳の時に出版した共著“Trump: The Art of the Deal”の第2章“TRUMP CARDS: The Elements of the Deal(トランプのカード - 取引の要素)”の中で、自身の交渉の11の要素を上げているが、章の冒頭で次のように述べている。

私の交渉スタイルは、とてもシンプルで率直だ。私は非常に高い目標を掲げ、それから自分が求めているものを手に入れるため、ひたすら押し続ける。時には自分が求めていたものより低いもので妥協することもある。しかし、ほとんどの場合、結局は自分が望んでいるものを手に入れることになる。

引用 : Donald J. Trump, Tony Schwartz (1987)
"Trump: The Art of the Deal" Random House, p.43. 日本語訳および下線部は筆者。

周知のように、トランプは「ディール」という言葉を多用する。交渉に関する書籍で「交渉」と訳されることのある単語として、“Negotiation”、“Deal”、“Bargain”がある。これらの意味にはどのような違いがあるのだろうか？ オンライン版『ロングマン英英辞典』を参考にまとめた結果が表1である。

これによれば、“Negotiation”は交渉のプロセスのことを指し、“Deal”はその結果であるということが出来る。しかし、同書でトランプが“The Elements of the Deal(取引の要素)”という時、それはDealを生み出す要素を指しているのであろうから、「交渉の要素」と置き換えても差し支えないだろう。11要素がトランプの交渉の仕方を構成しているので、それらはトランプの交渉スタイルであるといっていよい。

もちろん、これらはトランプ自身がそうだと言っているに過ぎない。また、これらの記述は38年前、彼が

【表1.“Negotiation”、“Deal”、“Bargain”の違い】

英語	日本語	意味	焦点
Negotiation	交渉	対立するグループの代表者同士が合意に達するために行う正式な話し合い(特にビジネスや政治の場面で)	過程 / プロセス
Deal	取引 / 契約	両者に利益をもたらす合意や取り決め(特にビジネスや政治の場面で)	結果
Bargain	値切り / お買い得	通常の価格よりも安く買えるもの	価格交渉 / 割引

41歳の時のものだ。現在も当時と同じであるとは限らない。尤も、本人は同書の中で「取引(≒交渉)は生まれるながらの能力だと思う」(カッコ内は筆者)と述べている。さらに言えば、不動産ビジネス交渉と政治・外交交渉は同じものではない。同一の人物がコンテキストに応じて矛盾する交渉スタイルを使い分けることも普通にあることだ。以上のことを前提として、トランプは自身の交渉スタイルをどのように分析しているのか？

前述の11要素を筆者なりに要約すると、①高い目標掲げる、②あらかじめリスクを見積り、戦略的に備える、③代替案の複数保持、④定性分析、現場感覚重視、⑤交渉上の優位性(レバレッジ)の徹底活用、⑥見せ方、伝え方で価値を創造する、⑦時には犠牲を払っても正当性を貫く、⑧実行力、⑨リーン思考(注)、⑩プロセスを楽しむ、となる。ざっと見て、ビジネスマンにとって有用と思われる要素も多いのではないだろうか？

注：無駄を極力排することで、顧客に提供する価値を最大化しようという考え方。

ところで①であるが、高い目標掲げる交渉者の方が、交渉で良い成果を収める傾向にあることは、交渉研究でも明らかになっている。また、拙著『交渉の戦略 孫子の哲学が導く意思決定の技術』(セルバ出版)で、『孫子』の兵法と交渉戦略・戦術との一致について数多く取り上げた。ここでの例で言えば、②は『孫子(形篇)』が説いている、戦いにおいては「勝つことよりもまず負けない防御の体制を整えること」、そして「その間に勝算を見積り、敵に隙が生じる機会をうかがうこと」に該

当する。また⑤は交渉相手が「必要としているもの」、「どうしても手に入れないもの」をこちらが持っていることを強調、あるいは持っているように見せかけることで、交渉相手に自分と取引することに利があると思わせることであるが、これも『孫子(虚実篇)』では、「敵をこちらの意図通りに動かすことができるのは、利益を提示して誘い出すからである」と述べている。⑥は、昨今のSNSの炎上マーケティングと同じで、批判されても注目されること自体に価値があるとする考え方だ。ひょとすると、前回述べたトランプが「挑発的」であるというのは、意図的にそうしているのかもしれない。もちろん、炎上マーケティングと同様、それが望ましいやり方であるかどうかは別の話だ。

いかがだっただろうか？ 繰り返しになるが、ビジネス交渉と政治・外交交渉は同じものではないし、若きビジネスマンだったトランプと大統領となった70歳過ぎのトランプが同じような交渉スタイルであるとも限らない。同一人物が異なるコンテキストで交渉スタイルを使い分けることも普通にあることだ。交渉以前に政策戦略そのものが間違っている可能性もある。筆者は決してトランプの肩を持っているのではない。そもそも自身の交渉スタイルについて、自著において批判的に語るはずがないのだ。しかし、トランプについては、批判的分析の方が圧倒的に入手しやすい。ゆえに、トランプの交渉スタイルから何かを学ぼうとするのであれば、少しでも多面的に捉えるため、あまり語られるのことのないポジティブな解釈にも触れておいた方が、教師とするにせよ反面教師とするにせよ、有用なのではないかと思った次第である。

参考：

Donald J. Trump, Tony Schwartz (1987) "Trump: The Art of the Deal" Random House



『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。