



交渉アナリスト

Newsletter

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長
土居 弘元

「関心」について

人は「関心(interests)」を持つ物に対して目を向ける。何も関心がない物に対しては知らぬ顔をして通り過ぎる。関心が強くなると「欲しい」「手に入れたい」「自分の物にしたい」という気持ちが高じてくる。お金を出せば手に入れることができる物なら何とかして手に入れたい、という気持ちになってくる。高級品店が繁盛するのはこのような人が多いことの証である。

しかし、既に商品として流通していない品物、作品数が限定されている品物、あるいはひとつしか存在しない芸術品、等になるとお金に換えたい、換えてもよいと思う人が出てくる。それを欲しいと思う人に機械的に示し譲るシステムとしてオークションという行為がなされる。サザビーズは有名であるが、今ではインターネットでも行われている。

オークションの場合、競り落とした人が購入することになる。しかし競り落とした人の心には、「これだけの値段で購入してよかったのかな」という気が起こり「購入しない方が…」という思いが湧き起こることがある。これを「勝者の呪い(winner's curse)」という。このオークションも交渉の一形態であり、普通の商品の売買の特殊な形態ということができる。これが成り立つのは人がある物に「関心」を持つからこそである。しかしこの場合、商品を出す側の目的は「お金」であり、買う側の対応もまた「お金」である。しかも買い手の方はその競合相手と値段のつり上げを競うのである。交渉とはいえ普通の形態とはチョッと異なるといえるかもしれない。オークションの場合は、仲介者として業者が第

三者として存在するが、直接話し合いを行って合意を目指す形になるのが普通の交渉である。

「売り手」と「買い手」が行う交渉、これは最も一般的な交渉形態である。売り手はできる限り高い値段で売ろうとするし、買い手はできるだけ安く買おうとする。したがって、この一度だけの売り買いですべてが終わりであるなら、売り手は「できるだけ売するためにはどうすればよいのか」ということを考える。また、買い手は「できるだけ安く買うためにはどうすればよいのか」と考えるであろう。そのためにはどうすればよいのか、についての研究もなされている。しかし、この一度だけの話でなく、相互に信頼し合い、長期的につき合っていきたいという思いを抱くなら、この取引だけに賭けるのは好ましいことではない。長期的な関係を保持しようとするならよい関係を結ぶことである。そのためには相互の信頼の関係を保つことが関心の一つになるであろう。

そのような長期的視点から考えることは別に、「この品物がなぜ欲しいのか」ということを考えている人の頭の中について考えてみよう。製作している製品の部品として最も好ましい物、と考えてその部品を購入しようとする業者は「部品の品質」について関心を持っているのだと思う。つまり「品質がよい」ということである。それは性能がよいということであったり、精度がキッチリとしていてバラツキが少ないことであったり、外観が優れていたり、と様々であると考えられる。

そして、それらを総合的に見て評価するなら「金銭的に見てこれくらいが妥当」という線を出すのである。また、そのほかに数量についての考えが入ってくると「その数量の生産が可能か」、「納期は大丈夫か」という問題が出てくるであろう。しかし、これらはすべて買い手側の関心を示しているに過ぎない。

実際、交渉はハサミの両刃のようなものである。ハサミは両方の刃が動いてこそ紙や布が切れるのである。話し合いも相手方の関心を無視してはなかなかよい方向に動かないし、合意に至るのは難しいであろう。つまり、相手方の関心がどこにあるのかについても知る努力をしなければならない、ということである。当方が持つ関心と相手方が持つ関心、双方の関心が似かよものであることが双方の満足につながることである(つまり win-win の道に通じることなのである)。自分の関心については十分に把握することが可能である。しかし相手方の関心事項はどのようなものであるのかについて知ることは難しい。面と向かって直接聞くことができるなら、それを試みるのがよいであろう。しかしそれが難しい局面は多いと思われる。それなら、関連する質問をしたり、関連する情報を収集したりすることから、相手方の関心事項を推測するしかない。当方の思いを強調することだけから話を進め、相手方の関心が

どのようなところにあるのかを忘れては「信頼を構築」して長期的な視点で取引を続けることは難しいと思われる。また、今回一度だけの交渉であっても、この問題に関して相手方がどのような関心を持っているかを知っていることでスムーズな話し合いにつながることも可能となる。「私の関心」について考え、そして「あなたの関心」についても考えること。これが交渉では重要である。

交渉の文献を日本語にするとき、interests について「利害」という日本語が当てられることが多い。この用語にチョッと違和感を持った筆者は米国の監査法人に勤務する知人に「関心」と「利害」のどちらの方が好ましいのだろうかと尋ねたことがある。完全なバイリンガルであるその人は、次のように語った。「交渉が取り合いならプラスと考えた方が『利』であり、マイナスと考えた方が『害』と考えられる。一般性を持たせるなら『関心』でいいじゃないですか」と。それ以来、筆者は関心とか関心事項という語を用いている。ただ、利益という訳語を使っている書を見かけた。それを読んだ人から「よくわからない」という質問を受けた。その時「関心」と置き換えることを勧めたら「納得」という返答を得た。

著者紹介 土居 弘元氏

国際基督教大学 名誉教授

特定非営利活動法人 日本交渉協会副理事長

1966.3 慶応義塾大学経済学部卒業

1968.3 慶応義塾大学大学院商学研究科修士課程修了

1971.3 慶応義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学

1971.4 名古屋商科大学商学部専任講師から助教授、教授へ

1983.4 杏林大学社会科学部教授

1990.4 国際基督教大学教養学部教授(社会科学科所属)

1995.4 教養学部における一般教育科目として交渉行動を担当

2007.3 国際基督教大学を定年退職(名誉教授)

2007.4 関東学園大学経済学部教授 現在に至る

【著書・論文】

『企業戦略策定のロジック』中央経済社 2002

「価値の木分析と交渉問題」"Japan Negotiation Journal" Vol.2 1991

「交渉理論における決定分析の役割」"Japan Negotiation Journal" Vol.16 2004

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 デザイン 船戸滉哲
〒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。