



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

## BATNA (Best No Deal Option)

交渉をして問題解決を図ろうとする人の目的は相手方と合意をすることにある。合意を目指しての人間行動を対象として展開するのが交渉理論である。しかし、合意に至ることができない交渉もまたいろいろとある。また、この条件では合意したくないという思いに至ることもある。そのような事態になると合意を避けて交渉のテーブルから去る、という手段がとられる。このテーブルから去るという行為を現実に行うのではなく、「こういう事態では合意することはできませんね」という態度を暗黙に示すことも交渉の技術である。その、ほかにも案を持っていますよという案を代替案 (alternatives) といい、そのうちで合意案と満足度が近い最善のものを BATNA という。

Best Alternative to a Negotiated Agreement の頭字語であり、フィッシャー、ユーリー、パットン三氏の『Getting to Yes (邦文タイトル：ハーバード流交渉術)』で示された名称である。現在では交渉を学ぶ人にこの語を知らない人はいないと思われるほど有名になった。もっとも、この語を聞いてその意味を理解することは難しいことがある。そこで、ラックス・セベニウスの両氏は「最善のノーディール・オプション (best no deal option) と呼んでいる。最初からこれが最善の代替案ですよ、ということが明確であることは珍しいことである。そこで、話し合いの場から去ってしまうという案を「ノーディール・オプション」と呼び、そのうちで最もよい案と考えられるものを「ベスト・ノーディール・オプション」と呼ぶのである。これがラックス・

セベニウス両氏の真意ではないかと思う。ここでは両氏に見倣ってディール、ノーディールという言い方を話を進めていく。

ノーディール・オプション、これを持つことの意味は、「もしこの申し出が上手くいかないなら、私は別の方策を考えますよ」ということにある。俗な言葉でいうなら、「これでダメならこの話はおしまいだ」ということである。その時、別の選択肢が何であるのかは明示することもあるし、黙っていることもある。それは当事者のやり方次第、ということができる。それでは、これを持つことによって交渉の何が変わるのだろうか。「この交渉を打ち切ってもいいのだよ」という態度を示す。これは相手方に対する当方の立場を強くすることになる。「イエスに到達する (getting to yes)」でない方がよい場合もあるのだ。それは相手方に対してもいえることである。

ノーディール・オプションに関して現実的な見極めをすることが大半の交渉において合意が得られるかどうかの鍵となるのである。有力なノーディール・オプションを持つことは、そちらを選ぶこともできるし、それを明示していればそれを選ぶ意思もあるのだよ、ということ態度で示すことでもある。

ノーディール・オプションを選択することによって交渉はどのように変わるのであろうか。まず考えられることとして、単純に交渉を打ち切ってこの交渉は終わり、とするだけの場合がある。しかしそれで話は終わ

りという場合は少ない。ほかに、取引相手として別の業者を選ぶこともある。外部委託して生産していたものを内製化する、ということもある。和解の話し合いをしていた件を裁判で争うという態度に変えることもある。あらゆる交渉において、自分のノーディール・オプションを正確に見極めることで、極めて重要な基準の設定に役立つ。「…と比べて」という基準である。それらのうち最も好ましい案がベスト・ノーディール・オプションである。それは相手方も当然持っていると考えてよい。また相手方もどのような形でそれを使おうとするのか、その行動についても推測しなければならないことなのである。

ノーディール・オプションの力を生かす方法としてラックス・セベニウス両氏は次の五つを挙げている。

1. 当方と相手方の「最善のノーディール・オプション」から合意の可能領域（ZOPA）を割り出すことが可能である。
2. 交渉を打ち切る意思もあるしその力も持っているということを相手方に知らせることになる。相手方がその意図を知り、現実性を十分に認識し受け止めるなら、状況は当方にとって有利な方へと傾

く。また、相手方の「最善のノーディール・オプション」を知り、それ以上のものとなる提案をすれば当方の提案を相手方は飲まざるを得なくなる。

3. 当方の持つノーディール・オプションを維持する。注意不足で弱めてしまわないようにする（無言の圧力の働きをする）。
4. 一定の条件を満たす状況を想定した上で、当方のノーディール・オプションをあえて弱める方法も検討しておく（背水の陣に身を置いて対応する方法を検討する意味である）。
5. 交渉に臨むべきかどうかを判断する際、ノーディール・オプションを見極めたうえで交渉が主導的な役割を果たすことができる状況とそうではない状況とを区別する（交渉の意味がない場合もあることを見極める、ということである）。

ノーディール・オプションは交渉のあらゆる段階で大きい力を発揮する。交渉に当たって「ディール／ノーディール」のバランスを考えることは、テーブルに臨む前に検討する重要な課題といえる。

## 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