



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

## 鳥瞰図を描く

民謡だと思うが次のような一節がある。  
「高い山から谷底見れば、瓜や茄子の花盛り」

字義どおりに解釈すれば、「季節は夏、高い所に立って、そこから下の畑を見下ろしたなら、そこには瓜や茄子の花が咲いているのがよく見える」ということであろう。「鳥瞰する」ということの意味がよく理解できる一節だと思う。

実際、小高い丘に登り、そこから町を見渡せば「家並みはどうなっているか」が分かり、「あの煙突はどここの工場のものか」が把握できる。もう少し高い城跡から見下ろすと町全体のことが一望でき、どのような町作りがなされているかがはっきりとする。全体像なら地図を見ればよいのだろうが、地図はさまざまな場所が記号化されている。地図を一瞥して実際の姿をイメージ化するのは、相当に現実の場所を知らないと困難である。そういう点から考えても、物事を鳥瞰して見るこの意味は大きいと思える。

「にっぽん百名山」というBS放送のテレビ番組がある。毎回ガイドさんに導かれて百名山の1つに登る番組である。どのようなルートで登頂するのかを3次元図で示し、厳しい上り坂や岩場の位置を明らかにし、この区間は沢を登り、ここから稜線を歩く、といったことを立体図に沿って解説していく。どのような形で進んでいくのかをイメージとして描くことが可能であり、立体図で描くことの良さを示しているなど感心する。

平面で描かれた地図からはその感覚を得ることは難しく、立体化に戻すには相当な慣れが求められることであろう。鳥の目で物を見る、ということの素晴らしさであると思う。

交渉理論として「3D交渉」が関心を集めている。ラックス・セベニウスの両氏が提唱した考え方である。この理論の基本は鳥瞰図にあり、「鳥瞰に沿って計画をする」ことの重要性を述べているものではないだろうか、と考えている。鳥瞰図は現実にある地形、風景、事象、などを「鳥の目に映るところなるであろう」という姿として表現した図である。この考え方を逆転させて、計画作成に利用する。それが3D交渉の眼目であると考えている。地図として考えるなら頂上を設定して、それに向かってどのように進んでいけばよいのかを明確にする。また、その道を進むとどのような困難な場所が出てくるかも想定できる。それを回避するにはどうすればよいのか、等々を考える。これを体系的に行うことで目標に至るルートが確定する、というアイデアである。したがってどのような計画策定のプランにも適用可能なものであると思う。それを単純化すると次のようなプロセスになり、それを描くことをマッピングと呼ぶ。

- (1) 目標を設定する
- (2) 出発地点はどこか(どうなっているのか)を確定する
- (3) 目標に至るルートをどのようにするかを考える

これが基本であるが、この手順はどのような計画でも当てはまることである。目標を設定する、これは目的

に沿って到達点を設定することである。その目標があまりにも高遠であるならそこに至る前に到達すべき点を設定し、そこに到達できた時点で続いての目標を設定することである（対象が自然でないことの違いが個々にある）。

計画は、現時点で置かれている状況がどのようなものであるかということ認識し、出発点から到達点に至るルートをどのようにするかを考えることである。登山でいうなら登山口から山頂までどのようなルートをとって登るかを考えるのである。計画して進む登山ルートは平坦ではなく、いろいろな難所が考えられる。ほかの計画でも同じで、このまま進んでいくと資金的に困難に陥りそうな場面に遭遇しそうである、と考えられる場合もある。その時はどのような資金調達を図るのか、あるいは協力を求めるのか。途中でライバルが参入して来たなら競争状況が激変しそうである。その時はどのような手を打たなければならないか。進んでいって遅れが出たときはどのような対応をしなければならないか、等々。ルートで想定されることを描いておくことである。これは登山地図の沢や岩場、稜線といったものに例えることができる。そして、このマッピングをして交渉する手順を考えようという行き方が 3D 交渉という概念である。

最初に描いた計画図が相手方の対応でどのような取り扱いをされたかがはっきりとする。相手方の考えがこちらの考えることより大きいものであると判断できるなら、交渉に当たって考えるフレームはもっと広い範囲で描き直すことが必要となる。そうするとマップの中に描き込まれるものも変わってくるし、さまざまな修正が求められる。ここが現実の自然を描いた地図と、計画を地図として描いた図との違いである。交渉する相手方の対応に応じて、当方の意思決定フレームを変更することになるのである。出発点は変わらない。目標も同じである。しかし、それをどこから眺めるかという視点、どれ位の時間や使うことができる資金の量、そしてこの問題解決でどのような価値が達成できるのか、といったことは変更が求められる。土台を変更することでルート自体の変更も行われることになることがあり得る。それによって途中で考えられる障壁を克服する方法も見出しやすくなるし対応もしやすくなる。

行動の鳥瞰図を描くことでより良い意思決定が可能となることを示す、ユニークな考え方。それが 3D であり、それを交渉という意思決定論の中で示したものが 3D 交渉理論である。

## 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