

University Academic Repository

継続交渉における初期戦略

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2012-03-20 キーワード (Ja): キーワード (En): continuous negotiation, early-stage strategy 作成者: 杉田, 一真, スギタ, カズマ, Sugita, Kazuma メールアドレス: 所属:
URL	https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/285

研究論文

継続交渉における初期戦略

The Early-stage Strategy in Continuous Negotiations

杉 田 一 真

Kazuma SUGITA

<要約>

本稿は、継続的關係をベースとした問題解決型交渉を前提に、交渉の初期戦略のモデルを提示することを目的とする。交渉の初期戦略、具体的には交渉をどこから始めるか（交渉のスタートポイント）、複数ある争点をどの順序で提示し検討を始めるか（争点の提示順序）といった交渉初期の進行は、その後の交渉の進捗および結果を大きく左右する。にもかかわらず、日本においてはこれまで、継続交渉における初期戦略について精緻に分析した研究は限られていた。そこで、本稿において、まず、前提とする継続交渉および問題解決型交渉の特徴をあげる。これらの特徴は、事前準備および交渉の初期戦略に随所で影響を及ぼす。つぎに、事前準備における作業内容を7つのステップに分けたモデルで提示する。その上で、交渉の初期戦略において特に重要な交渉のスタートポイントおよび争点の提示順序について本稿が前提とする継続交渉および信頼関係構築を重視する観点から導き出されるモデルを検討する。最後に、事前準備の内容と交渉の初期戦略に密接な関連性があることを示し、初期戦略の実行には入念な事前準備が不可欠の前提となることを分析的に明らかにする。

<キーワード>

交渉、継続交渉、問題解決型、事前準備、初期戦略
continuous negotiation, early-stage strategy

1 はじめに

本稿は、継続的關係をベースとした問題解決型交渉を前提に、交渉の初期戦略のモデルを提示することを目的とする。

この点、交渉に対するアプローチ方法は大きく2つに分類することができる。第一に、交

渉相手と一定の利益を奪い合う「パイの奪い合い型」交渉であり、第二に、特定の問題の解決あるいは目的の達成に向けて交渉相手と合意形成を試みる「問題解決型」交渉である¹⁾²⁾。本稿においては、問題解決型交渉を前提に検討を試みる。

また、本稿は、交渉場面として継続的關係に基づく交渉（継続交渉）を前提に検討を進める。継続交渉の典型は、企業における社内交渉（営業部門と商品企画部門の交渉など）である。継続交渉は、1回の交渉で交渉相手との関係が切れる交渉（海外旅行先の土産物屋での価格交渉など）とは、交渉の前提に大きな違いがある。日本においては、社外においても継続交渉の場面は多いと考えられる。特に大企業のB to Bビジネスにおける交渉においては、取引先が毎月変わるといったことは稀であり、特定の取引先との取引が数年間継続すること（あるいは継続を前提に交渉に臨むこと）が少なくないを考える。このことは、日本のB to Bビジネスの多くの市場が、寡占市場であることに関係している。寡占市場においては、大企業が市場の大部分のシェアを占めており、一定規模以上の企業と取引しようとする、その候補は限定される。このような市場環境においては、たとえば部品の調達において、大企業A社と数年間取引を行った後、他の大企業B社に取引先を変更したとしても、数年後に再びA社と取引する可能性は否定できない。もし再びA社と取引を開始するために交渉に入るとすれば、これは継続交渉の1場面ということになる。なぜなら、A社と一度は取引が終了していたとしても過去の取引データ（取引価格など）は残っていることから、取引再開の際にはこれを前提に交渉が行われ、中長期でみれば継続交渉といえるからである。以上のことから、継続交渉における戦略の検討は、ビジネスの社内および社外のいずれの交渉においても有益であると考えられる。

さらに、「交渉の成否は事前準備で8割決まる」と言われるように、交渉における事前準備の重要性は論を待たない。そして、事前準備の内容等に関しては先行研究も多数存在する。他方、交渉の初期戦略、具体的には交渉をどこから始めるか（交渉のスタートポイント）、複数ある争点をどの順序で提示し検討を始めるか（争点の提示順序）といった交渉初期の進行は、その後の交渉の進捗および結果を大きく左右するにもかかわらず、日本においてはこれまで、継続交渉における初期戦略について精緻に分析した研究は限られていた。さらに、事前準備と交渉の初期段階における進行の円滑さや議論の質には強い関係があることは広く認識されているが、両者が具体的にどのような関連性を有するのかについて精緻に分析した研究は少ない。

以上のような問題意識から、本稿において、問題解決型の継続交渉における交渉の初期戦略についてモデルを提示し、さらに事前準備の内容と交渉の初期戦略に密接な関連性があることを示し、初期戦略の実行には入念な事前準備が不可欠の前提となることを分析的に明らかにしたい。継続交渉における初期戦略のあり方およびその実行に必要な事前準備の内容について検討を試みることは、日本の交渉実務また交渉学の発展において一定の意義を有するものであると考える。以下において順次検討を進める。

2 継続交渉の特徴

まず、本稿が前提とする「継続交渉」の主な特徴について整理する。この点、継続交渉のいくつかの特徴が、のちに検討する事前準備の内容および交渉の初期戦略に随所で影響を及ぼしている。

第一に、継続交渉においては、過去の取引データ等の蓄積の上に交渉が進められるという特徴がある。すなわち、継続交渉においては、一般に事前準備の段階で得られる情報量が多く、また、同一の交渉案件を複数年度にわたって担当し、担当者に知識・経験が豊富に蓄積されていることも少なくない。

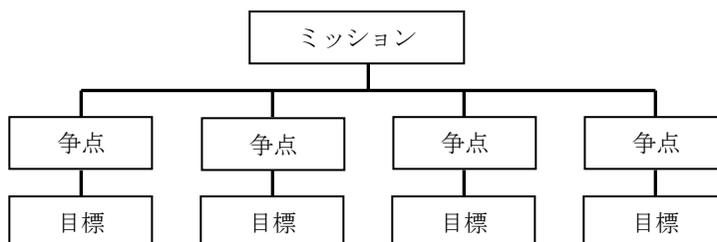
第二に、たとえ、ある交渉が合意に至らなかったとしても、その交渉の過程で話し合われた内容が、つぎの交渉に影響を及ぼす可能性がある点があげられる。継続的關係を基礎とした交渉においては、合意に至ることなく、合意書などの文書が残らなかったとしても、交渉担当者の記憶を媒介に、前回の交渉過程で表明された意向などが、次の交渉担当者に引き継がれることは多々ある。

第三に、同じ担当者同士が異なる事案で、再び交渉のテーブルにつくことがあるという点も継続的關係をベースとした交渉の特徴である。この点、事案が異なれば、新規の交渉案件であって0からのスタートになると考えるのは誤りである。後述するように、一度交渉に臨み、適切な交渉戦略のもとで信頼關係の構築に成功した場合、当事者間にはすでに交渉の基盤が存在する。このような場合には、次の交渉、特にその初期段階が円滑に進行する可能性は高い。

3 問題解決型交渉の構造

つぎに、本稿が検討対象とする「問題解決型」交渉の構造について簡単に触れておきたい³⁾。「問題解決型」交渉は以下のような構造を有する（図1参照）。

図1 問題解決型交渉の構造



問題解決型交渉は、本交渉を何のために行うのか、すなわち交渉の「ミッション」を設定することからはじまる。交渉は合意することが目的なのではなく、合意内容が実行され、何らかの成果を得るために行われる。問題解決型交渉はこの点を特に重視する⁴⁾。そして、ミッションを達成するために検討を要する項目として「争点」の洗い出しを行う。さらに、「争点」ごとに、価格についてであれば最低価格および最高価格というように、「最低目標」および「最高目標」の設定を行う。

4 事前準備のステップ

事前準備の段階で、ミッション、争点、目標（最低目標・最高目標）を設定し、問題解決型交渉の構造を明らかにすることが交渉の成否を左右する最も重要な作業であるが、この他にもいくつか事前に準備しておくべきことがある。交渉に先立って準備すべき内容は、大きく7つのステップに分けて考えることができる（表1参照）。

表1 事前準備の7ステップ

	項目	準備内容
Step 1	状況の把握	交渉の必要性を認識し、交渉の場を設定するに至るまでの経緯等の状況を整理して把握する。
Step 2	ミッションの設定	交渉に臨む意味を考え、交渉が合意に至り、合意内容が遂行されることにより得られると期待している成果を明らかにする。
Step 3	争点の洗い出し	ミッション達成に向けて交渉相手と話し合うべき事項の洗い出しを行う。
Step 4	目標の設定	争点ごとに最低目標および最高目標を設定する。
Step 5	BATNA の設定	本交渉が合意に至らなかった場合の最善の代替案を検討する。
Step 6	交渉相手の予測	交渉相手のみが把握していると考えられる情報、交渉相手のミッション、交渉相手が提示してきそうな争点、争点ごとの相手の目標、相手のBATNAなどを予測する。
Step 7	選択肢の想定	合意内容に関してできるだけ多様な選択肢を用意する。

第一に、交渉の必要性を認識し、交渉の場を設定するに至るまでの経緯等の「状況」を整理して把握する。具体的には、本交渉に関する「情報」を整理する作業を行うことになる。ここで重要なことは、得られた情報を属性および性質に応じて整理して把握することである。事前準備の段階で把握される情報は、自分も交渉相手も把握している情報である「共通情報」

と、自分または交渉相手しか把握していない情報である「個別情報」がある。さらに、得られた情報には、事実やデータなどの「客観情報」と、事実に対する評価や意見、主張などの「主観情報」がある。これらを組み合わせると表2のように、情報を分類することができる。

表2 事前準備における情報の分類

属性 性質	共通情報		個別情報	
	自分も相手も 把握している情報	自分のみが 把握している情報	相手のみが 把握している情報 ⁵⁾	
客観情報 (事実・データ等)	A1	A2	A3	
主観情報 (評価・意見等)	B1	B2	B3	

このように情報をその属性および性質に応じて整理して把握することは、交渉の初期段階で交渉相手にどのような「質問」を行うべきかを検討する前提となる。この点、最後は交渉現場で相手にすべて確認すればよいという態度は危険である。表2のA1またはA2に属する情報で事前に入手しているにもかかわらず、きちんと理解せずに交渉現場に臨むことが致命的な欠陥をもたらす情報がある。その代表的な情報は、①法令および②前例（昨年度の取引内容等）に関する情報である。法令および前例に関する情報は、交渉現場においては当然の前提として交渉が進められることが多く、交渉相手に質問すること自体がためらわれることも少なくない。また、これらは事前に十分な知識を得ておかなければ、相手が交渉現場で悪意なく誤った理解を示した場合にもこれを否定することができない。このように、事前に入手した情報は属性に応じて整理・把握し、必要に応じて追加調査（関連法令に関する理解を深める等）を行う必要がある。

第二に、交渉に臨む意味を考え、交渉が合意に至り、合意内容が遂行されることにより得られると期待している成果を明らかにして「ミッション」を設定する。この点、設定するミッションに正解はない。同じ状況に置かれていたとしても人によって設定するミッションは異なることがある。たとえば、企業の購買担当者が新製品に用いる部品の価格について交渉する場合、ある人は本交渉のミッションを「新製品の原価率を35%以下に抑えること」とし、他の人は「新製品を利益率の高い、高収益商品に育て上げること」とするかもしれないのである。ただし、チームで交渉にあたる場合には、チームメンバー間で事前にミッションを特定し、共有しておくことが必要となる。第三に、ミッション達成に向けて交渉相手と話し合うべき事項（争点）を洗い出し、第四に、洗い出した争点ごとに「最低目標」および「最高目標」を設定する。第五に、本交渉が合意に至らなかった場合に採り得る最善の代替案（BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement）を検討する。第六に、交渉相手のみが

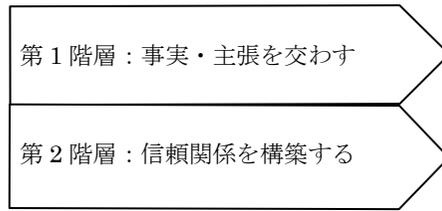
把握していると考えられる情報、交渉相手のミッション、交渉相手が提示してきそうな争点、争点ごとの交渉相手の目標、相手のBATNAなどを予測する。この点、「予測」にどれほどの価値があるのか疑問視する意見もあろう。しかし、本稿が検討の前提とする継続交渉においては、1回限りの交渉に比して、過去のデータや交渉相手に関する情報などが豊富に存在する。したがって、継続交渉における予測の精度は一般に高く、また、予測を行う過程での気づきにも、交渉に臨む上で多くの示唆が含まれていることが少なくない。したがって、事前準備のモデルとして「交渉相手の予測」を含めることの価値は高いと考える。そして最後に、合意内容に関してできるだけ多様な選択肢を用意する。この際、複数の争点における選択肢の「組み合わせ」についても多面的に検討しておくことが、交渉初期の戦略との関係において重要となる。

5 交渉の初期戦略 ～信頼関係構築を重視した戦略モデルの提示

交渉の現場においては、当然、事実の確認や最低目標の伝達など「主張」を交わすことがメインとなる。しかし、交渉の初期段階では、自らの主張を伝えることと同時に、以下の2つの点に配慮することが重要である。

第一に、信頼関係の構築を重視することである。交渉現場における合意形成に至るまでの過程で起こっていることは、事実や主張を交わすことだけではない。事実や主張を交わしながら、「信頼関係」を構築しているのである。すなわち、交渉は2階層で進行していく(図2参照)。1つは事実や主張を交わす階層であり、もう1つは信頼関係を構築していく階層である。この2階層が同時並行で進んでいく。交渉の初期段階では、特に第2階層である「信頼関係」の構築に配慮して交渉を進めることが重要である。もっとも、ここでいう信頼関係の構築と、交渉相手と対立構造に入った際に「感情」に訴えてその解決を図ることを混同してはならない。あくまでも交渉における信頼関係の構築は、一義的にはつぎに述べるお互いの情報交換を促し、また、ミッション達成に向けてお互いに可能な資源を出し合う基盤を整えるという意味である。特に継続交渉においては、「感情」に訴えた交渉は、よい結果をもたらさないことが多い。なぜなら、感情に訴えて引き出された合意内容は、感情の揺れによって簡単にひっくり返されてしまうおそれがあるからである。継続交渉において、合意内容が遵守されることは重要である。なぜなら、継続交渉においては1つの合意の上に次々と後の合意が折り重なっていくことが一般的であり、1つの合意内容が反故されることにより他の合意内容にまで影響を及ぼすことが少なくないからである。そして、後述するように、この信頼関係の構築を重視する視点から、交渉の初期段階における「交渉のスタートポイント」および「争点の提示順序」に関するモデルが導き出される。

図2 交渉の2階層構造



第二に、「交渉上手は聞き上手」と言われるように、交渉の初期段階では自らの利益を思い図った主張を繰り返すことよりも、相手の主張や相手のみが把握している情報を聞くことを優先することである。この聞き上手になることは、前述した信頼関係構築の観点からも有効である。傾聴の効果の1つとして人間関係の構築があげられるように、交渉相手は、自らの主張を繰り返す人よりも、自身の話を丁寧に聞いてくれる人に心を開き、結果として多くの情報を提供してくれるようになる。

5.1 交渉のスタートポイント ―ミッションの共有

交渉現場において最初に課題となるのが、どこから話を始めるか（交渉のスタートポイント）である。この点、信頼関係の構築を重視する観点からは、交渉の冒頭で対立構造が明確となるような争点に入り込むことは避けるべきである。信頼関係の構築は、事実や主張を交わす第1階層におけるコミュニケーションの量と質に影響を受ける。そして一般に、特定の争点において対立構造が明確になると、交渉者は互いに相手の出方を探り合うなどして、交渉現場におけるコミュニケーション量は減少する。したがって、交渉の冒頭は、できるだけ活発にコミュニケーションできるような事柄から始めることが望ましい。そこで、交渉のスタートポイントに関して導き出される1つの戦略が「ミッションから始めよ」である。交渉を、事前に設定したお互いのミッションを確認し合う作業から始めるのである。

ミッションの共有から交渉をスタートするメリットはいくつかある。第一のメリットは、多くの場合、ミッションの共有において相手と対立構造に入る可能性が低く、ミッションを共有するプロセスが信頼関係構築のきっかけとなりやすいことである。この点、ミッションを共有する段階を詳細に分析すると、お互いのミッションを提示し共有する作業と、両者のミッションの重なり合いを確認する作業に分かれる。もし、両者のミッションの重なり合いが見つからない場合は、信頼関係構築のきっかけを失うことになってしまうが、この場合は、そもそも事前準備よりも前の段階の「交渉の場の設定」における交渉相手の選択に失敗しており、むしろ早々に本交渉相手とはミッション達成が難しいことを認識し、不合意という結論を出し、交渉相手の選定をやり直すことが得策である。また、もしお互いのミッションを提示した際に、ミッションの重なり合いの範囲が狭いと感じた場合は、自身のミッションの

抽象度を少しだけ上げて、両者のミッションにある程度の重なり合いの範囲が確保できるように調整する。ミッションの抽象度を上げるとは、たとえば、部品の調達先との交渉において、事前準備の段階で設定した「A 部品を 1 個 100 円以下で調達する」というミッションを交渉現場において「A 部品の調達コストを引き下げる」あるいは「(A 部品を含む) 当該製品の製造原価を引き下げる」などに変更することをさす。このようにミッションの抽象度を上げると、一般にミッションの重なり合いは見だしやすくなる⁹⁾。ただし、当然のことながら、交渉相手と共有するミッションは、できるだけ具体的であることが望ましい。共有したミッションがあまりにも抽象的な場合、ミッション達成のための方策(選択肢)が多すぎて、その後の交渉が難航するおそれがある。したがって、交渉現場においてミッションを調整する際は、少しずつ段階を追って抽象度を上げていくことが重要となる。

第二に、ミッションを共有し、交渉相手のミッションを把握することで、相手の問題解決型交渉の構造(前述図 1 参照)を読み解き、交渉相手が設定していると考えられる争点やその目標などについて事前に予測していた内容に修正を加え、予測の精度を高めることができる。そして、交渉の過程で「聞き上手」になって交渉相手から様々な情報を引き出した際は、把握した相手の問題解決型交渉の構造に照らして、どこに位置する情報なのかといった形で、情報を整理することができるようになる。したがって、ミッションの共有から交渉をスタートすることは、その後の交渉における情報整理の枠組みを与えてくれるというメリットもあるのである。

第三に、ミッションを冒頭に共有しておくこと、特定の争点に関して対立構造に入ってしまった際(一般に交渉が暗礁に乗り上げる、デッドロックに陥るなどと表現される状態)、その打開を図る契機となり得るというメリットもある。対立構造が明らかになり、議論が進まなくなっている状況の多くは、お互いが自己の利益を主張し、譲ることができないと認識している場合である。このような状況を打開するためには「視点を変える」というアプローチが有効である。交渉人は、交渉過程において常に「事実」(支出額など)に「意味」(最終的な製品原価はどうなりそうか、良好な取引関係を構築することは将来にわたってメリットがあるなど)を加えて、自社あるいは自身にとっての価値を評価している。「視点を変える」とは、この「意味」づけに変化をもたらし、最終的な価値評価にも影響を与えようとするアプローチである。たとえば、A 商品を巡る価格交渉において、この商品単独では価格の折り合いがつかず、デッドロックに陥りそうになったとき、A 商品を定価で購入してもらえれば、B 商品を格安で販売すると提案したとする。この際、確かに交渉対象とする商品が拡大しているという「事実」の変化もあるが、購入者にとってより重要なことは A 商品を購入することで、A 商品が手に入るのみならず、B 商品を格安で手に入れることができるという A 商品を購入する新たな「意味」が加わったことなのかもしれない。仮に A 商品と B 商品について個別に価格交渉して合意に至った金額の合計と、本交渉におけるセット販売における金額は同じかもしれないが、購入者にとっては本交渉の方がより合意しやすい(すなわち、自身に

とってより価値が高いと感じる) 場合がある。これは事実のみならず、その意味づけの変化によって価値判断が変わる1つの事例である。そして、「視点を変える」方法は大きく分けて3つある。その第一の方法が、ミッションに立ち返るというアプローチである。対立構造に入った交渉者は、自己の利益に照らして「ーしたい」という主張を繰り返し、時に感情に訴えることで相手から譲歩を引き出すことができないかとさえ考えるようになる。ここにおいて、交渉の初期段階で共有した「ミッション」に照らして、ミッションをより良い形で、より早く達成するためには「どうすべきか」という視点を提示する。「どうしたいか」という視点から、「どうすべきか」という視点への切り替えを促すのである。そして、この視点の切り替えによって、交渉はミッションを達成するためのプロセスであり、どのように交渉相手から譲歩を引き出すのではなく、お互いにどのようなリソースを出し合ってミッションを達成するかが重要であることを再認識し、争点となっている事実に対する意味を問い直すきっかけを与えるのである。これにより、事実あるいは意味づけが変容し、価値判断が変化し、交渉が再び前に進みだすことがある。第二は、すでに合意している事項から考えるというアプローチである。このアプローチ方法は、たとえば、2社が共同でお互いの技術を出し合って新製品を開発し販売する会社を設立する場合に、取締役の人選（それぞれの会社が取締役を何人出すかなど）を巡って対立構造に入ってしまった際に、すでに合意が得られている資本金の割合との関連やバランスで検討することを提案するといったことをさす。第三は、仮説として「人」や「時間」を操作してみるアプローチである。交渉者は、一般に「本人」が「現時点」で考えることや事実に対する意味づけに基づいて意見や主張をする。そこで、この「人」や「時間」を意図的に変更した仮説のもとで話をしてみるのである。たとえば、先の2社が共同で新製品開発・販売の会社を設立する例において、開発順序を巡って対立構造に入ってしまった際、「人」の観点から「新会社の競合になるであろうX社」の立場に経った場合に、最もX社が脅威と感じる開発順序はどのようなものか検討してみることを提案するのである。あるいは、「時間」の観点から、新会社の「5年後」の売上が最大化する開発順序を検討してみる、「3年後」までに新製品開発を完了するための開発順序を検討してみることを提案するのである。

5.2 争点の提示順序 ～対立構造からの脱却に備える

つぎに、交渉現場において課題となるのが「争点の提示順序」である。これは前述した「視点を変える」第二のアプローチ方法で述べた内容から1つのモデルを導き出すことができる。交渉が暗礁に乗り上げ、対立構造に入ってしまった際のアプローチ方法として「すでに合意している事項から考える」ことが有効であるとするならば、できるだけ多くの争点について合意を得た後に、対立構造に入るおそれのハードな争点の検討に入るべきである。とすれば、交渉現場における争点の提示は「合意しやすそうな争点から」ということになる。どんなに小さな争点であったとしても、合意しやすそうな争点から順次、合意を積み重ねていくこと

で、対立構造に入った際に数多くの「視点」を提示できることになる。また、「合意しやすい争点から」合意を重ねていくことは、交渉の初期段階でのコミュニケーションを円滑にし、交渉初期に重視すべき「信頼関係の構築」の観点からも理にかなっている。

以上のように、交渉の初期段階で課題となる「交渉のスタートポイント」および「争点の提示順序」に関する戦略は、信頼関係の構築あるいは対立構造を脱却する手段を準備しておくなどの観点から導き出すことが可能である。

6 事前準備の内容と交渉の初期戦略の関連性

では、第4章で検討した事前準備の内容と前章で述べた交渉の初期戦略は、どのような関連性があるのだろうか。以下、事前準備の7つのステップに沿って、交渉の初期段階の戦略との関連性について分析していく。

6.1 状況の把握

事前準備における「状況の把握」と、交渉の初期段階における情報の確認作業等の戦略には強い関連性が認められる。

第一に、事前準備の段階で、得られた情報を表2のように整理して把握しておくことで、正誤や内容を確認すべき点や確認の順序が明らかになり、交渉の初期段階を効率的に進行することができる。この点、表2のように客観情報と主観情報を区別して把握しておくことで、事前準備の段階では客観的事実であると認識した内容が、実は交渉相手の評価を含む主観事実であるなどの気づきを得やすくなる。交渉においては、客観的な事実やデータ等の客観情報と、当事者の主観的判断（評価・意見等）を含む主観情報を峻別することは非常に重要である。この点、たとえば、主観情報を正確に把握してはじめて、第5章で対立構造からの脱却方法として示した「視点を変える」際に、相手の事実に対する「意味づけ」に効果的にアプローチする提言内容を検討することができる。したがって、事前準備の状況把握と、交渉の初期段階における把握した情報の正誤や内容の確認には上記のような関連性が認められる。

第二に、交渉の初期段階では相手もこちら側のみが把握している情報を引き出そうと質問を重ねてくる。実はこのタイミングが、相手のみが把握している情報を引き出す好機である。一方的に相手から情報を引き出そうとしても、相手は警戒心を抱いて応じてくれないことが多い。そこで、相手に情報を提供しながら、相手から情報を引き出すことが必要となる。事前準備の段階で状況把握を丁寧に行っておくことで、交渉現場でこの好機を逃さず、相手の心証を害することなく、こちら側も情報を提供することで相手の信頼を獲得しつつ、情報を引き出すことができるのである。したがって、ここでも、事前準備の状況把握と、交渉現場

において相手から情報を引き出すことには強い関連性が認められる。

第三に、事前準備の段階で法令や前例については特に入念に情報を整理して正確に把握しているため、もし交渉相手がこれらの点について誤った認識を持っている場合、適切に指摘し、訂正することができる。逆に、事前準備の段階で法令や前例について把握することを怠った場合、たとえ交渉相手に悪意なく誤った法令解釈を提示してきたとしても、これを訂正することはできず、この誤った解釈に基づいて交渉が進行していってしまう。そして、仮にそのまま合意に至るようなことがあれば、「感情」に訴えた交渉と同様に、将来にわたって重大な問題を引き起こすおそれがある。したがって、前述のように、交渉現場において前提知識なく疑問を呈することが難しい法令および前例に関しては、事前準備の段階で正確に把握・理解しておく必要がある。以上のように、事前準備における状況把握と、交渉現場において相手の認識の誤りを適切に指摘・訂正することにも強い関連性が認められる。

6.2 ミッションの設定

事前準備の段階で自己のミッションを確定するのみならず、相手のミッションとの関係においてどこまで柔軟にミッションを再設定できるか、ミッションの幅をひろげることができるかを検討しておくことで、交渉のスタートポイントとなるミッションの共有を円滑に進めることができる。この点、交渉現場において時にミッションを調整して、交渉相手とミッションの重なり合いを見いだすためには、事前準備の段階である程度の幅をもって自己のミッションを検討しておくことが不可欠の前提となっており、両者の関連性は明らかである。

6.3 争点の洗い出し

一般に複数の争点が存在する場合、争点は個別に独立して存在し検討すればよいのではなく、争点同士が関連し、各争点の合意内容が他に影響することが通常である。このような状況において交渉現場で適切な順序で争点を提示していくためには、事前準備が不可欠である。事前に「争点の洗い出し」を徹底して「交渉相手の予測」を含めて、争点提示の順序をシミュレートしておくことが、交渉の初期段階での円滑な進行につながり、また、この初期段階での各合意が、後に対立構造に入った争点から脱出する手立てとなる。したがって、交渉現場における争点の提示順序は、事前準備段階の「争点の洗い出し」および「交渉相手の予測」にまたがって関連性を有していることがわかる。

6.4 目標の設定、BATNA の設定

最低目標と最高目標の差が小さい争点については、自身の合意可能領域が狭く、一般に交渉相手と合意しにくい争点であるといえる。したがって、事前に最低目標および最高目標を明確に設定することにより、争点提示の順序に関して有益な示唆が得ることができる。

また、BATNA を設定するということは、本交渉から離脱する（不合意という結果を導く）

基準を得ることを意味する。すなわち、BATNA の設定も、前述の目標の設定と同等に、自身の合意可能領域を確定することにつながる。有効な BATNA の存在する争点に関しては不合意に対する障壁は低く、逆にいえば合意に至りにくいといえる。

このように目標の設定および BATNA の設定は、争点ごとの合意しやすさに影響を与え、争点提示の順序に関して指針となることがある。したがって、目標の設定も、BATNA の設定も、交渉現場における争点の提示順序と関連性を有する作業であるといえる。

6.5 交渉相手の予測

交渉のスタート時にお互いのミッションを共有したが、両者のミッションに重なり合いが見つけにくい場合、いかに迅速に自身のミッションの抽象度を上げて、ある程度の範囲でミッションに重なり合いを見いだすことができるかが、円滑に交渉をスタートできるかを左右する重要なポイントとなる。この点、事前準備の段階で、交渉相手のミッションを予測し、ある程度、自身のミッションに柔軟性を持たせておくこと（抽象度を上げたミッションも用意しておくこと）が、交渉のスタートポイントでのつまずきを防ぐことにつながる。したがって、交渉の初期段階を円滑に進行するためには、事前準備の段階でいかに具体的に、精度高く相手を予測しているかが大きく作用するといえる。

6.6 選択肢の想定

事前準備の段階で多様な選択肢を創造する作業は、交渉現場において「創造性」を発揮し、適切に視点を切り替えて対立構造を脱して交渉を前進させるトレーニングとなっている。交渉現場において効果的な視点を「創造」し、機動的に提示できるかどうかは、交渉人の資質だけによるものではなく、事前準備の段階で、複数の争点における選択肢の組み合わせについて多面的に検討するなど、創造性を発揮する思考のトレーニングを行っているかどうかによる。すなわち、事前準備の作業は、作業を通じて得られた情報などと共に、事前準備に取り組んだ交渉人のトレーニングにもなっているということである。このトレーニングの観点からも、事前準備と交渉の初期段階の進行は密接に関連していることが分かる。

6.7 小括

以上のように、事前準備の内容と交渉の初期戦略について精緻に分析してみると、両者が実に密接に関連していることがわかる（表3参照）。このことから、交渉の初期戦略を「実行」するためには、入念な事前準備が不可欠な前提となることが改めて明らかになったといえる。この点、おそらく「事前準備8割」という標語が生まれてきた背景には、事前準備の内容と質が、交渉の進捗および結果を大きく左右するとの経験則があるものと考えられる。本稿は、この経験則の一端を分析的に解き明かすことに挑戦し、一定の研究成果を示すことはできたのではないかと期待している。

表 3 事前準備の内容と交渉の初期戦略の関連性

事前準備の内容	関連する交渉初期の進行内容	両者の戦略的関連性
状況の把握	事前に把握していた情報の正誤や内容を確認する	事前準備の段階で得られた情報を整理して把握しておくことで、正誤や内容を確認すべき点や確認の順序が明らかになり、交渉の初期段階を効率的に進行することができる。
	相手のみが把握している情報を引き出す	交渉現場で相手がこちら側のみが把握している情報を引き出そうと質問を重ねてきたタイミングで、効果的に相手のみが把握している情報を引き出すために、事前の状況把握は必要不可欠である。
	相手の認識の誤りを適切に指摘し、訂正する	事前準備の段階で法令知識や前例については特に入念に情報を整理して正確に把握しているため、もし交渉相手がこれらの点について誤った認識を持っている場合、適切に指摘し、訂正することができる。
ミッションの設定	ミッションを共有し、ミッションの重なり合いを見つける	事前準備の段階で自己のミッションを確定するのみならず、相手のミッションとの関係においてどこまで柔軟にミッションを再設定できるかで、交渉のスタートポイントとなるミッションの共有を円滑に進めることができる。
争点の洗い出し	交渉の初期段階で早々に対立構造に入ることを避けるため、合意しやすい争点から提示する	事前に「争点の洗い出し」を徹底して「交渉相手の予測」を含めて、争点提示の順序をシミュレートしておくことが、交渉初期の円滑な進行につながる。また、初期段階での合意が、後に対立構造に入った争点から脱出する手立てとなる。
目標の設定	合意しやすい争点から提示する	最低目標と最高目標の差が小さく自身の合意可能領域が狭い争点は、一般に交渉相手と合意しにくい。事前に最低・最高目標を明確に設定することにより、合意しにくい争点を認識し、争点提示の順序に関して有益な示唆が得られる。
BATNA の設定	合意しやすい争点から提示する	BATNA を設定するということは、本交渉から離脱する（不都合という結果を導く）基準を得ることを意味する。すなわち、BATNA の設定も、目標の設定と同等に、自身の合意可能領域を確定し、争点提示の順序に関して指針となりうる。
交渉相手の予測	ミッションの重なり合いを見つける。必要に応じて自身のミッションの抽象度を上げる。	お互いのミッションに重なり合いが見つけにくい場合、いかに迅速に自身のミッションの抽象度を上げて、ある程度の範囲でミッションに重なり合いを見いだすことができるかが、交渉の初期段階における重要なポイントとなる。
選択肢の想定	対立構造を回避するために、視点を変える	事前準備の段階で多様な選択肢を創造する作業は、交渉現場において「創造性」を発揮し、適切に視点を切り替えて対立構造を回避して交渉を前進させるトレーニングとなる。

7 結び

実務上、交渉の事前準備において常に悩みとなるのは「準備時間の不足」である。いかに交渉学的に丁寧に事前準備を行うことが大切であるか示されたとしても、実務上「時間的制限」からこの理論に沿うことができない場合が多々ある。この点、本稿で示したように事前

準備として取り組むべき内容および交渉の初期戦略を学術的に検討し、標準的なモデルを提示することは、この実務上の課題を解決する一助となるものと考ええる。また、事前準備と交渉の初期段階の関連性を明らかにしておくことにより、個々の交渉の場面で事前準備が交渉現場に及ぼす影響（関連性）を検討することなく、事前準備の7つのステップを丁寧にこなすことに集中することができ、交渉に関わるコストを低減することができる。本稿の分析結果が、交渉実務の効率性および質の向上に寄与するものになることを期待したい。

注

- 1) もっとも、問題解決型交渉の1つの争点を巡る議論を局所的に観察すると、それ自体はパイの奪い合い型交渉になっている場合もある。したがって、本分類は論理的に重なり合いのない分類とはいええず、あくまでも議論を整理するための便宜上の分類にすぎない。
- 2) 交渉に対するアプローチ方法の分類および名称は多説ある。パイの奪い合い型交渉は Win-Lose 交渉あるいはゼロサム交渉など、問題解決型交渉は Win-win 交渉あるいはプラスサム交渉などと呼ばれることもある。
- 3) 交渉の構造について詳しくは、田村次朗『交渉の戦略—思考プロセスと実践スキル』（ダイヤモンド社、2004年）などの先行研究を参照いただきたい。
- 4) パイの奪い合い型交渉においても、合意結果の及ぼす影響を想定しながら交渉にあたることは当然である。もっとも、パイの奪い合い型交渉においては、特に交渉中において、価格交渉であれば1円でも安く購入すること、1円でも自己に有利な合意を獲得すること自体が目的化されることが少なくない。
- 5) 表2のA3, B3に属する情報については、特別な事情のない限り、事前に把握することはできない。したがって、事前準備の段階では、相手が保有していそうな情報を「予測」するにとどまる。
- 6) もっとも、交渉の最終段階においては、改めて事前準備の段階で「当初」設定した自身のミッションに照らして、合意案が妥当なものであるか、再検証する必要がある。

参考文献

- [1] Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet, Andrew S. Tulumello, Scott Peppet, “Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes”, Belknap Press, 2000
- [2] Roger Fisher, Danny Ertel, “Getting Ready to Negotiate”, Penguin, 1995
- [3] Roger Fisher, Danny Ertel, “Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate”, Penguin, 2006
- [4] 田村次朗『交渉の戦略—思考プロセスと実践スキル』ダイヤモンド社、2004年
- [5] 平原由美、観音寺一嵩『戦略的交渉力—交渉プロフェッショナル養成講座』東洋経済新報社、2002年
- [6] ロジャー フィッシャー、ブルース パットン、ウィリアム ユーリー『ハーバード流交渉術』阪急コミュニケーションズ、1998年
- [7] ロジャー フィッシャー、ダニエル シャピロ『新ハーバード流交渉術—論理と感情をどう生かすか』講談社、2006年

(平成23年10月24日受付、平成23年12月12日再受付)