

経営入門 第8話

交渉分析入門

平成31年3月27日



きぼうパートナー

上村 拓哉

交渉とは何か？

価値の異なる2つ以上のものを交換する交換比率を決める

- お金と物
- 一族の安全と大量破壊兵器破棄

- 力関係で大枠は決まる
北朝鮮が大逆転してアメリカに要求をのませることは中国と合併しない限りない。

- 理念や理想を主張することは交渉ではない。(日本人の大きな勘違い)
家庭から外交まで舞台が大きいほど、「自分の利益を最大化する」ことが露骨

- しかし、交渉結果を満足いくものにする工夫はできる。

ある姉妹とオレンジ

ある街におませで仲良しな小学生姉妹がいました。

姉妹が学校から帰ってくるとお母さんは出かけていて、テーブルの上にはオレンジが一つ。

書き置きには「二人で仲良く分けなさいね」

姉はさっそく自分の方を多めに切ろうとすると、それを予測していた妹はすかさず、甲高い声でいいます。

「おねえちゃんずーるーいー」

「あんた、そんなたくさんたべられないでしょ！」

「食べられるー。お姉ちゃんこそ酸っぱいの嫌だって言ってたー！」

あーあ、またこうなってしまいました。



お母さんが帰ってくると

二人はリビングですっかりくつろいでいる様子。

？

さて、いったい二人の間には何があったのでしょうか？



お母さんが帰ってくる前

実は、こんなやり取りがありました。

姉 「酸っぱいのは苦手だけど、この前友達の家で作ってくれたマーマレードつくるんだからあまいんだよ」

妹 「マーマレードって何？何？洗剤？」

姉 「それはママレモン！オーブンで小さなケーキを焼くの。それにね、オレンジの皮を砂糖に漬けたのを入れてあげるとおいしいの？」

妹 「えっ、そんなんできんの、すごい。私もやりたい」「でも、皮を使った後の中身はどうするの？」

姉 「酸っぱいし苦いからいらなーい」

妹 「私、ジュース作りたいの。中身頂戴よ、皮要らないから」

姉 「別にいいよ。」

やがて、オーブンからはマーマレードのいい匂いがしてきました。妹は砂糖をたっぷり入れてオレンジジュースを3杯作ってお姉さんの出来上りを眺めていました。

姉妹 「お母さん帰ってくるまでにできるかな。ジュースと一緒に3人で食べよう」
めでたしめでたし・・・

分配型交渉と統合型交渉

当初

姉妹は一本橋の上でお互いが前に進むとする一次元の交渉

交渉が
進展



結果

「皮の分配」「実の分配」
2つの要素に交渉を分解

2人の皮と実に対する優先度は相違
と2人が認識、分配が容易に

分配型交渉



統合型交渉 「多次元」

情報共有が偶然発生
お互いの「優先順位の公開」



統合型交渉のメリット

- ・統合型交渉の方が一般にお互いの満足度を改善しやすい
（「Win-Winの交渉」）
- ・力の強い方は、分配型で押し切った方が良い結果を得やすい
- ・統合型に持ち込んでも、その先ではまた分配型交渉が行われるので、実際には分配型の「コツ」は知る必要がある
- ・実際には、この二つをぎりぎりまで使い分けている。



先日のアメリカと北朝鮮

ディール 「核施設・兵器の完全廃棄」と「制裁の完全撤廃」

終了間際、アメリカは

「国際機関が認知している既存施設だけでなく、秘密裡に保有している施設の実名をあげて、これもすべてだ」と条件を突き付けて破談させた。

※相手の持っている情報を自分は知らないという交渉の非対称性をうまく利用した。当面危険にさらされるのは北朝鮮だけでアメリカではない。軍事的力関係は大きくアメリカに偏っている。

こういうパワーゲームも、強い側からはしばしば用いられる。

それは、統合型交渉による「パイの拡大」のメリット（イラクでは石油、その他の利権等）を双方が認識していない限りでは「仕方のないこと」である。



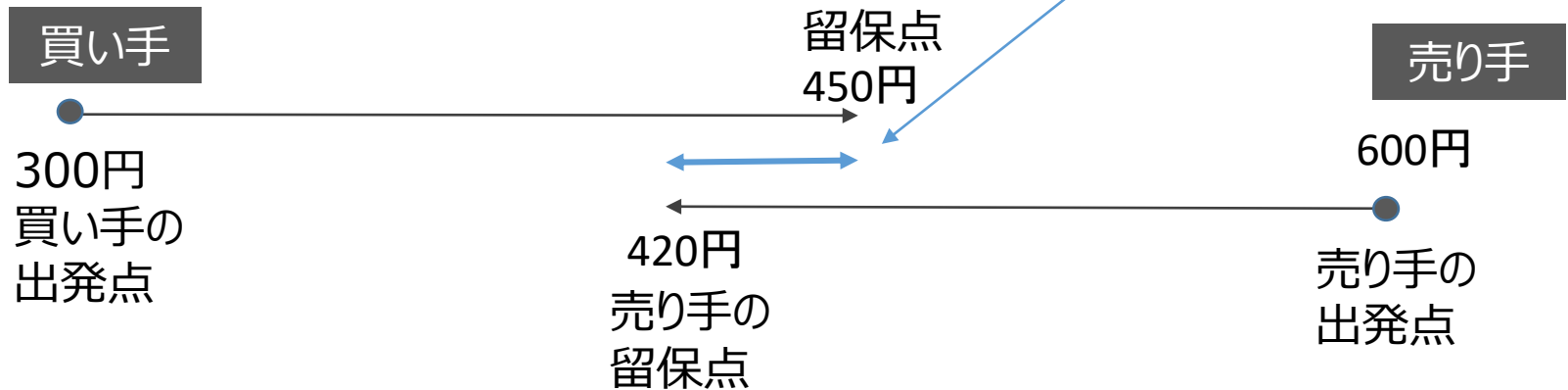
分配型交渉の基礎

出発点 交渉の最初の点

妥結点

留保点 これ以下では妥結しないという点

Z o n e O f P o s s i b l e A g r e e m e n t



※ **留保点**を知ることが重要

(ビジネスでは、相手の「原価」意識や、相手の決済権上の値引き制限など)

その話、ホントに「ZOPA」あるんか？

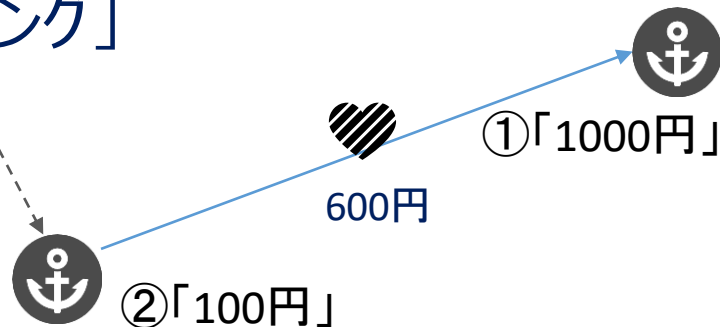


アンカー効果

交渉の出発点は妥結点に大きな影響を与えている。
…相手よりも先に高い条件をいうことが一般に有利

これを打ち破るには、上手に希望する妥結点を挟んで
反対付近の値を言う。「リアンカーリング」

統計的には、中間点付近で妥結



・「東南アジアのお土産屋の交渉」は、貿易交渉でも同じ

BATNA(バトナ)

Best Alternative To Negotiated Agreement (いい代替案)

最強の交渉方法は、「要らないなら別にいいよ。ほかに売るから」と席を立つこと

- ・1000円で売れる先を探してから、「1500円を買ってください。」と言えばよい。
- ・他社の見積もりを取ってから、本命のコピー機メーカーと交渉する。

※事前の調査、準備が極めて重要

- ・代替案(バトナ)を用意する。
- ・譲歩範囲を決める。
- ・相手の用意してくる主張のうち、主なものに対策する
- ・自分の論理の矛盾を突いてくることへの反論を用意する



分配型交渉の基本戦術

- ①立場固定戦術 「これ以外はダメです」
- ②譲歩戦術 はじめは大きめにだんだん小さめに譲歩
- ③善玉悪玉戦術 圧迫役と寄り添い役
- ④ショッピングリスト戦術 複数項目がある際に自分の重要項目を後回しし、先に譲歩を行う。
- ⑤お願いおまけ戦術 顔を立てて、端数切って

※逆にこういうことがあると知っておけば予防線を張れる。

分配型交渉のポイント

- ・手の内を決して明かさない。
- ・できるだけ強いBATNAを事前に用意する。

アメリカはきっと中国と事前にネゴっていたはず。

- ・感情のお見舞い（気持ちに同情を求めている）

「大国の外交官は紳士的」という誤解

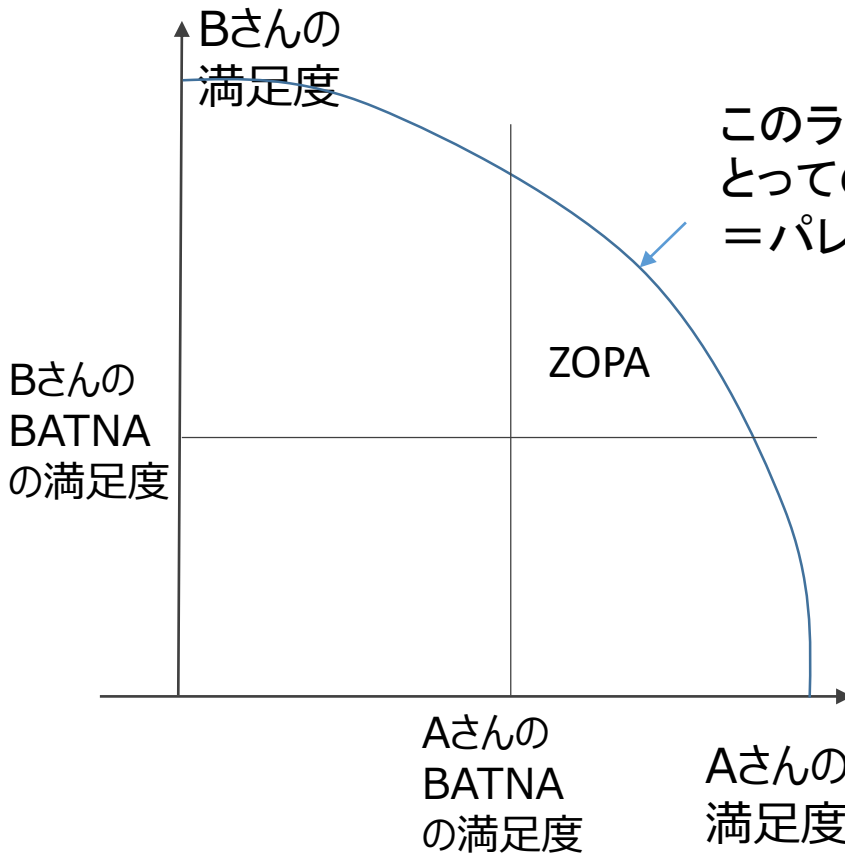
- ・小さく刻む。 大きい交渉はお互いリスクが大きい。小さく数度に刻む。

いきなり結婚してください、と言ってもダメ

- ・「相手の規範」で相手を負かす。 顧客満足

- ・相手に信頼される。

交渉の図式化とパレート最適



このライン上のどこかが双方にとってのメリットが大きくなる
= パレート最適

実際にはこの「満足度関数」は目に見えるものではない。
しかし、それがどのようなものであるのかをすこしずつ探り理解しながら交渉する。

統合型交渉のメリット

・結果としてお互いが譲れる部分を譲る
「全体としてのパイ」は増える。

変数は2つ以上

日本は車は譲れないが、農産品は譲れる。
タイは農産品は譲れないが、機械産品は他国頼りでしようがない。

→日本は車に輸入関税をかけ、農産品の関税を下げる。
タイは逆

この手法で世界の貿易は継続的に拡大してきた。
「パレート改善」

どうしたら統合型交渉に移行できるのか？

複数のCHOICEに交渉を分割



CHOICEの優先順位やその強度をお互いに明らかにする。



自分の優先順位の低く相手の優先順位の高い項目を相手に譲る。
その次に、逆のものをお願いする。

お互いの腹のうちをテーブルの上にお互い並べて整理できるだけの
関係性をそれまでに構築できているか？

だから、夕食会とか、ダンスパーティとかを奥さん同伴で何億円も
かけて行う



交渉事項（選択肢）を分割する

例 1 価格交渉

分配型交渉

値段をいくら値引くか？

統合型交渉

値段をいくら値引くか？

支払時期はいつか？

納期はいつか？

相手の役職者と他のこと会えるか？

Webで納入先として名前を出してよいか？

本来お金や時間がかかるはずの相手の他の資源を手に入れられるならば、その分を払ったと思って、値引いてもよいのではないか？

分割した案を準備しておく

値段をいくら値引くか？

支払時期はいつか？

支払を早めてもらえば会社の金利負担は少ない

納期はいつか？

値引きよりも早期に欲しいユーザーを優先できる

相手の役職者と他のこと会えるか？ 会ってどうしたいの？

Webで納入先として名前を出してよいか？

どこでどうしたいのか？ロゴを使いたいのか？写真を使いたいのか？あらかじめ言えるよう

会社が弱く、小さいうちは、交渉力が弱い。重要事項で譲歩しなければならない場面が多くある

ただ、譲歩して負けるのではなく、「代わりにこれを下さい」を準備しておく。（弱者の交渉戦略）

そのためのいくつかのポイント

- すべての当事者は「相違している」ことを認める。
権威者（年齢、経歴）にとって、「相違」は不快なもの
それを乗り越えられるかどうか
その「違い」に「優先度の違い」のヒントがある。
- コミュニケーションを取り続ける
交渉期間中ずっと関係を維持する
- モラルの高い人だと思われる
モラルは文化が相違しても共通のもの

Group Think

集団で合議を行う場合に不合理あるいは危険な意思決定につながる意思決定パターン

ビジネスでの交渉は、一局面では 個対個
全体としては、 集団対集団

自分の集団のリスクを回避し、相手の情報を読み取って チャンスにする

「凝集性」の高い組織、「リーダーが優秀、カリスマ」な組織ほど危険
イノベーションを疎外



グループシンクの例

症状 1 : 自分たちは絶対に大丈夫という楽観的な幻想

症状 2 : 外部からの警告を軽視し、自分たちの前提を再考しようとしな

症状 3 : 自分たちが正しいのは当然とし、倫理や道徳を無視する 「リスクシフト」

症状 4 : 外部の集団への偏見・軽視

症状 5 : 異議をとなえることへの圧力

症状 6 : 疑問をとなえることへの自己抑制

症状 7 : 全員一致の幻想

症状 8 : 集団の合意を覆す情報から目をつぶる

Irving Janis(1972)

グループシンクへの対策例

- 対策 1 : リーダーはメンバーひとりひとりに批判的な目を持つ役割を割り振る
- 対策 2 : リーダーは自分の意見や予測を最初には言わないようにする
- 対策 3 : それぞれのメンバーはグループの意見について信頼できる外部の人の意見を求めるようにする
- 対策 4 : 外部の専門家をグループの議論に加える
- 対策 5 : 最低 1 名のメンバーが「常に反対する」役割を担う
- 対策 6 : リーダーは外部からの警告を検討する時間をあらかじめ確保する

これらは、アメリカの「戦争」の研究から導かれた。

参考資料①

The screenshot shows the homepage of NEGO (特定非営利活動法人 日本交渉協会). The header features the NEGO logo and navigation links: HOME, ABOUT, LICENSE, SEMINAR, TRAINING, PUBLICATION. A central text box contains the following Japanese text:

私たちは、次代を担う高い交渉力・対話力を持つリーダーの輩出を通じて社会に貢献します。

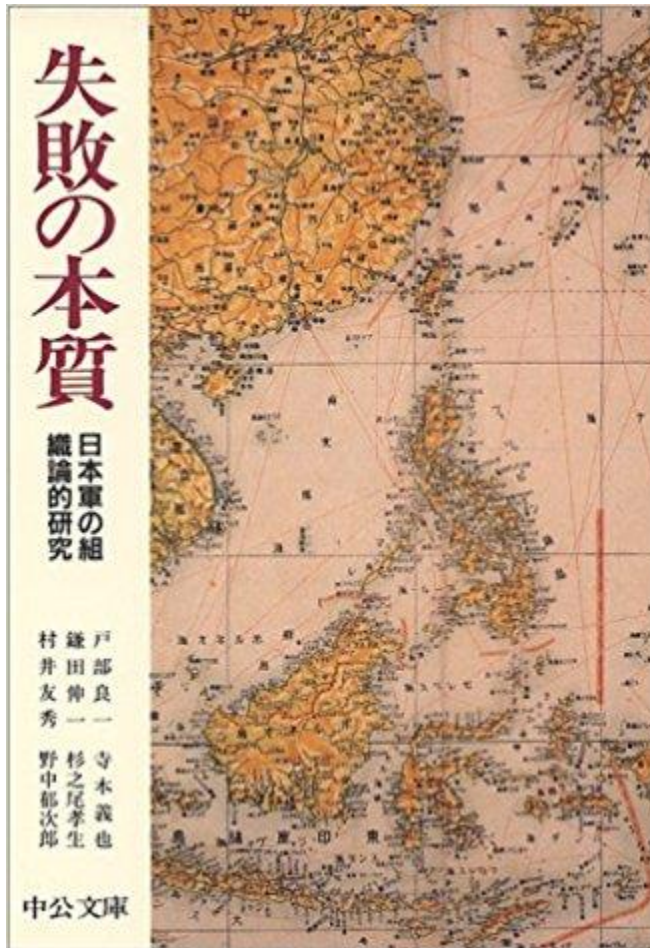
特定非営利活動法人 日本交渉協会は、交渉力をコアにしたビジネスコミュニケーションにより、新しい価値や、新しい関係、新しい顧客を創造する実践者を養成することを目的とした組織です。

交渉の知識と技術の育成には「交渉アナリスト」資格制度を創設し、資格認定機関となっています。また、交渉だけでなく、交渉に関わるコミュニケーションについても、幅広く教育普及の機会を提供していきます。

At the bottom, there is a promotional banner for "Negone's Negotiation Skills" (ねごねご仁の交渉術) featuring a cartoon cat character and a computer monitor displaying a video player.

Newsletter Course Ondemand 1st Class Analysts

参考資料②



個々は優秀な組織が、破滅的結果を招くのは何故なのか？

特に日本人とはどのような組織特性があるのか？

失敗の本質—日本軍の組織論的研究 (中公文庫) 文庫 - 1991/8/1

今日のまとめ

- 分配型交渉は、「準備」第一
- 統合型交渉は、「多次元化」
もしだめなら、何を取るかを考えておくのが弱者の生存戦略
- グループシンク
集団行動心理を知って停滞を回避する。
カリスマリーダーがいればこそ

次回予告

・4/27 12:00～13:00

第9話 提携、合併、M&A 子会社 何がどう違うの？