

資料1. 「ハーバード流交渉術」(getting to yes)の本紹介(手書き5頁) 本日

資料2. 交渉力を高める考え方と実践法(7頁) 本日

- ①適切な交渉プロセスをとれば、双方の満足が高まります
- ②協調的とは、「譲歩」や「妥協」ではない利害調整
- ③コンフリクト(対立、食い違い)の交渉による解決
- ④交渉のフレームワーク
- ⑤原則立脚型交渉のための分析・準備手順
- ⑥原則立脚型交渉の成功尺度と戦略(1)
- ⑦原則立脚型交渉の成功尺度と戦略(2)

資料3. 戦略的交渉と交渉学(交渉学入門)、隅田 浩司 掲示板に張付済

1. 交渉学とは何か
  - 1) 交渉学とは
  - 2) Win-Winは幻想か(5頁)
  - 3) 「落としどころ」を探すのが交渉か(6頁)
  - 4) 交渉相手と友達になるべきか(7頁)
  - 5) 交渉学は実践的か(8頁)
2. 交渉前の事前準備
  - 1) 自分勝手な目標を考える(8頁)
  - 2) 交渉相手の分析(8頁)
  - 3) 目標の設定(ZOPA)(8頁)
  - 4) 選択肢(9頁)
  - 5) BATNA(Best alternative to a negotiated agreement)(10頁)
3. 交渉のプロセスでの留意事項
  - 1) 合意形成に必要な能力(10頁)
  - 2) 雄弁に語るのではなく、静かに聞け(11頁)
  - 3) 人と問題の分離(11頁)
  - 4) 交渉をマネジメントせよ(11頁)

まとめ

◆交渉方法の適否(3つ)・・・19頁半ば

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1) 合意可能な場合には、賢明な合意をもたらすものであるかどうか      |
| 2) 効果的であるかどうか                         |
| 3) 当事者間の関係を改善し、少なくともそれを損なわないものであるかどうか |

(賢明な合意とは)

当事者双方の正当な要望を可能な限り満足させ、対立する利害を公平に調整し時間が経っても効力を失わず、また社会全体の利益を考慮に入れた解決。

◆賢明な結果を効率的かつ友好裡にもたらしべく設計された交渉方法・・・30-32頁  
(Principle Negotiation / Negotiation on merit)

- |                    |
|--------------------|
| 1) 人と問題を分離せよ       |
| 2) 立場でなく利害に焦点を合わせよ |
| 3) 双方に有利な選択肢を考え出せ  |
| 4) 客観的基準を強調せよ      |

④ 問題解決の糸口は  
二にある

② 立場にとらわれない  
・常に「利害」= 焦点を  
あわせよ

相手に満足と与える  
最高のやり方

④ こちらの要求を100%  
納得させるの方法

③ 行き詰った交渉  
・双方を満足させる  
解決策が二にある

Getting to Yes

目次

理論編

応用編

③ 相手が巧い手口を  
使ってきたらどうするか

① 相手の強かったら  
どうするか

二ある時、どうするか  
不利な状況から乗り越える  
交渉術

資料1.

「ハーバード流交渉術」の紹介  
(getting to yes)

5枚

② 相手が弱く乗って  
来たかどうするか

①



自分は理解されている

と思わぬ  
・思っている

① 相手は人間

・考え、感情、価値観異なる  
・ちがう行動

⑥ 意思疎通

② 人と問題は切り離す

④ 問題解決の糸口

⑤ 感情問題の解決  
・話し重要

③ 譲歩して解決を図らな

・問題の解決にはならな

④ 重視すべきは「相手の頭の中」

■ 理解せよ  
→ 感情と認識 < 相手 自分

■ 感情と表現する  
→ 後、楽になる

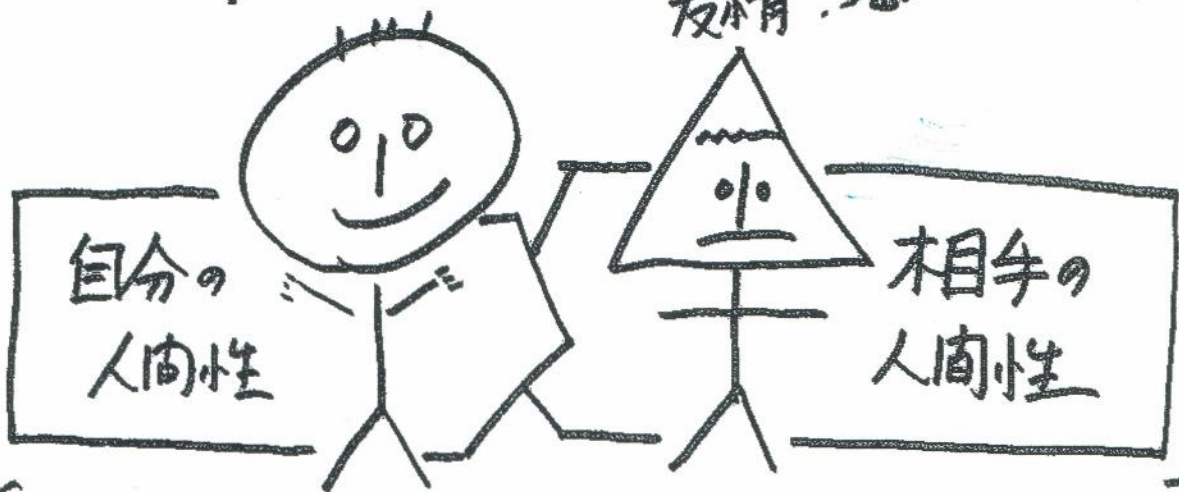
■ すべて言わせる  
相手の言い分を  
→ しにり残さな

■ 反撃しな  
感情の爆発に対し

- 相手の立場に立ち「その心情」をくみとる
- 危惧の念から、相手の意図を推測しな
- 話し合う → お互の物の見方、感じ方
- 相手と検討に参加させる
- 相手の価値観と一致する案を出す

する ↔ しない  
 正しい ↔ まちがえる  
 こうしたい ↔ 駄目だ

尊敬・安心・認めろ・理解  
 相手は人間  
 友情・信頼



対象

自分...でないか

必要なもの

1. 認識
2. 感情
3. 意思疎通

- 一面的でないか (主観と現実)
- 不満、怒り → 他への影響
- 努力?  
 < 相手の言葉十分に聞く  
 < 自分の意図十分に説明

- 正確な認識
- 節度ある感情
- 十分な意思疎通

展望

- 目的に對する  
前向きな展望



① 主張だけに  
焦点をあてない


・「利害を採せ」  
- 対立の原因と  
なっている。

・「共通の利害ある」  
- 対立する利害の  
背後に

③ こうして  
利害に焦点を  
合わせた

② 立場にとらわれない!  
常に利害に焦点を  
合わせよ

② 「共通の利害」  
を優先させる。  
常に「複数の  
利害」を認む

- ① 生々しく伝える  
・ 自分の利害 → 具体的に
- ② 一方の目を開ける   
・ 相手の利害に → 近道
- ③ 最初に仕べる  
・ 自分の関心と  
・ 根拠
- ④ ゆえに/「明日何をしようか」
- ⑤ 選択は柔軟に、  
希望は具体的に

- ① 伺ってみる:  
「何故相手はそう主張するのか」
- ② 考えてみる:  
「相手の主張も一理ある」と
- ③ 気づかう:  
「双方とも複数の利害  
ある=とる」
- ④ 最大の関心:  
「人間の基本的ニーズ」
- ⑤ 作れ:  
「利害のリスト」



- ① 決裂回避の目的
- ② 言合に輸 → 失脚
- ③ 譲物解決 → 馬の管理
- ④ 「相争の観念」重視
- ⑤ 「感情的監」
- ⑥ 「意見疎通」
- ⑦ 事前の信頼構築
- ⑧ 不三の道に得可
- ⑨ 「複数の利害」の存在
- ⑩ 「利害」に無点

① 問題解決の「知」  
18-22に於ける

② 立場にとらわれない  
高に「利害」に無点  
E 両方皆大

相争に満足する  
最高の方法

① 55% 相争 100%  
相争 100% = 90%  
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

③ 相争に満足する  
相争に満足する  
相争に満足する

Getting to you  
目次  
物理編  
心理編

① 相争の目的  
② 相争の手段  
③ 相争の結果  
④ 相争の環境  
⑤ 相争の時間

二人同時、どうするか  
不利な状況で争い続ける  
要諦

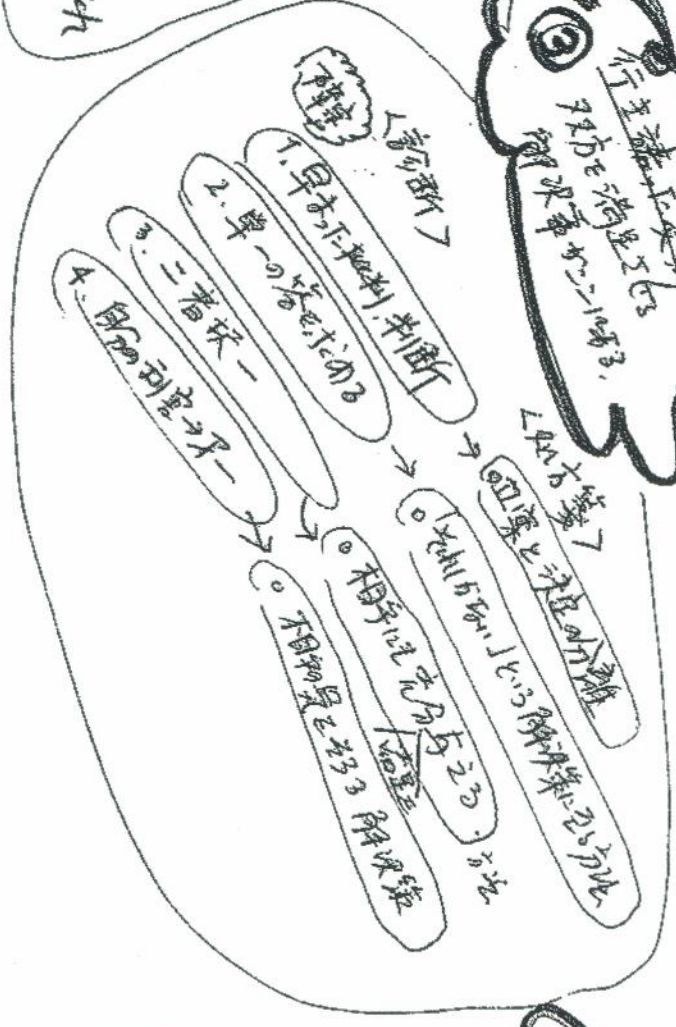
② 相争の「知」に於ける  
相争の「知」に於ける

- ① 相争の環境重視 172-173
- ② 不三者の利用
- ③ 争い方
- ④ 5

③ 相争が活きたりして  
相争が活きたりして

① 相争の手を止す計  
相争の手を止す計

- ② 二人が計略自身で行い、  
E 互に利を占む
- ③ 不当な競争、あるいは高競争状態  
勝負 = 争い



① 相争の目的  
相争の目的

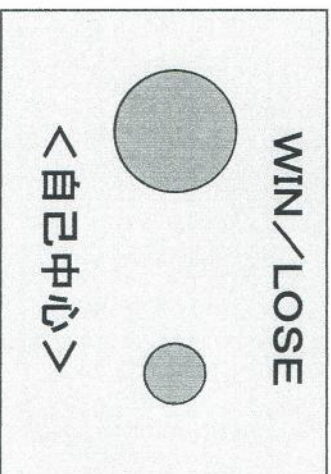
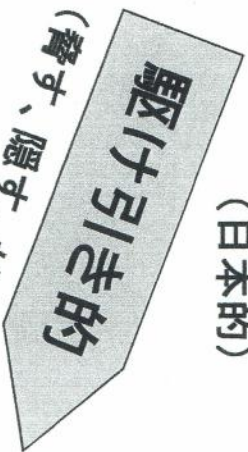
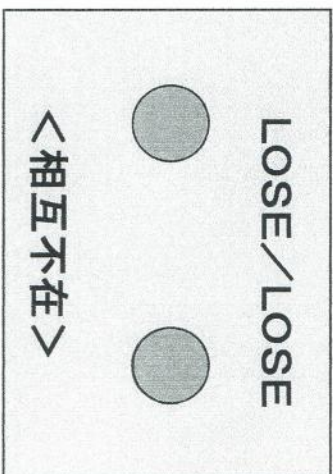
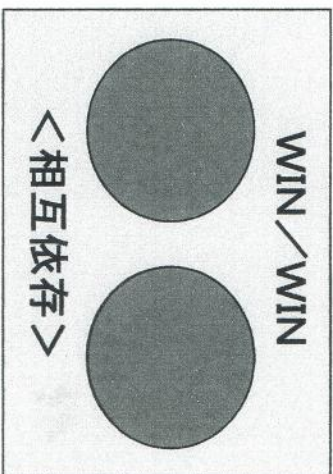


# 適切な交渉プロセスをとれば、双方の満足が高まります



(交渉プロセス)

(結果)  
自分／相手

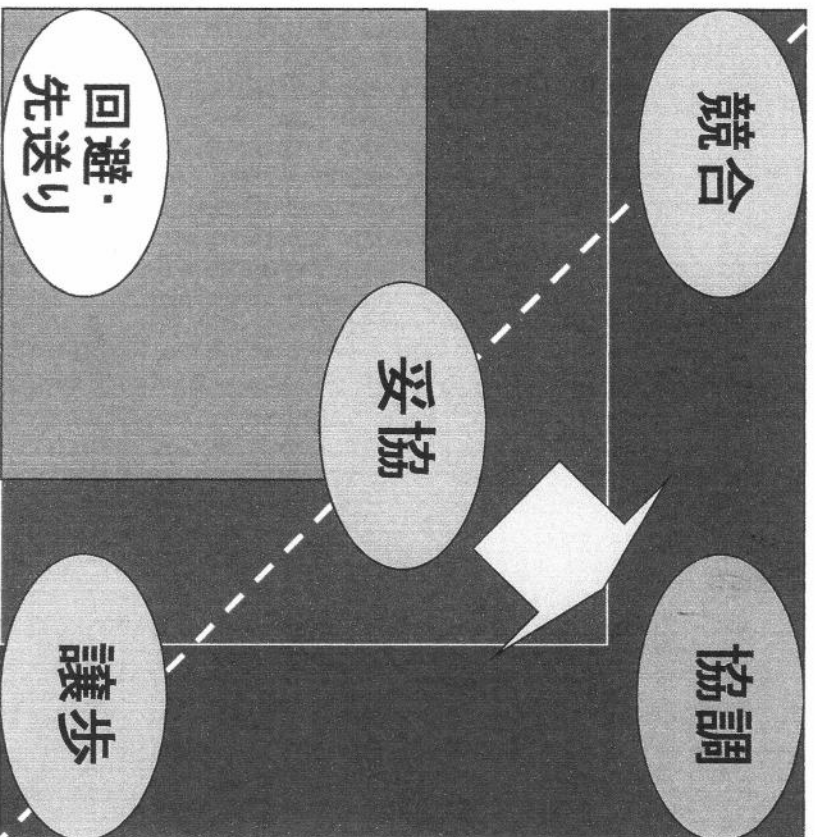


● : 満足、信頼



## 協調的とは、『譲歩』や『妥協』ではない利害調整

- 相互の利益、満足、関係の強化を目指す



自分の結果への配慮

相手の結果への配慮

- ・本音をきちんと伝える  
ことが、協調への第一歩
- ・『協調的態度』で問題解決
- ・私とあなたではなく、  
『我々の関係』を導く

- 譲歩：相手の結果への配慮が多い
- 競合：自分の結果への配慮が多い
- 回避・先送り：結果はどうでもいい
- 妥協：五分五分の分かれ
- 協調：相互の利益へ配慮



# コンフリクト(対立、食い違い)の交渉による解決

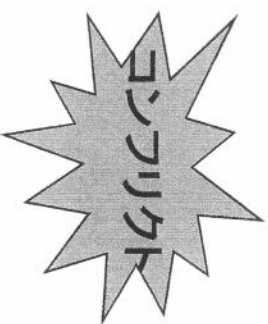


(解決方法)

大人の交渉(ハ-バ-ト流)

- 前向き、協調的
- ・問題解決
- ・我々の問題

1. 回避・先送り
2. 交渉
3. 調停
4. 仲裁
5. 訴訟
6. 闘争・戦争



1. BATNAより良い
2. 双方の利害を満たす
3. 相互の利益最大化
4. 公正で客観的な基準
5. 賢明な合意案
6. 効率的なコミュニケーション
7. 信頼関係が強固になる

従来型の交渉

- 駆け引き方
- ・競合的(勝ち負け)
- ・対立を避ける(譲歩・妥協)

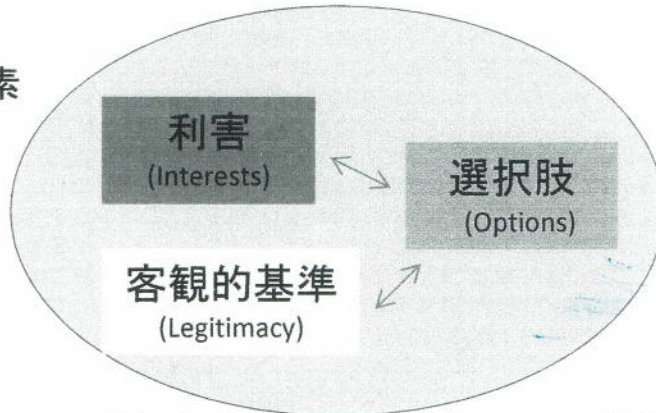
\*交渉とは、  
当事者同士がそのプロセスと結果に責任を持つ唯一の問題解決  
である。  
(自己責任の問題プロセス)

## 交渉のフレームワーク

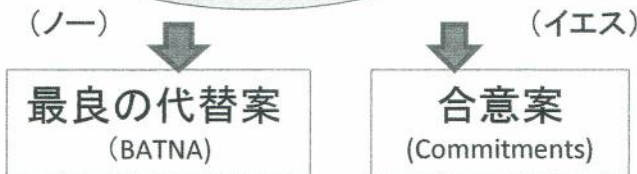
人間関係の要素



テーブル上の3要素



結果・出口の2要素



利害： ニーズ、関心事、ゴール、希望、恐れなど交渉の動機となるもの  
(注意: インタレスト ≠ ポジション (立場・主張))

選択肢： 交渉者間で同意される可能性のある案  
(注意: オプション (Options) ≠ 代替案 (Alternatives))

代替案： 交渉相手の同意なしにできること  
(BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement)

客観的基準： 標準や客観的基準に基づく説得 (Legitimacy)  
(市場価格、業界慣行、専門家の意見、法律、規律、伝統等)

合意案： 各グループのすること、しないことの意味表明  
(合意の度合いにより色々な形態: 継続的協議、原案、共同声明、原則的同意等)

意思疎通： 情報のやりとり  
(交渉相手との意思疎通もあるが、仲間同士の意思疎通もある)

信頼関係： 意見の相違を効果的に処理できる両者の能力  
(仕事上の信頼関係 ≠ いつでも賛成)



# 原則立脚型交渉のための分析・準備手順



## インタリスト

自分	相手
A	A1
B	B
C	C1
第三者	

●交渉内容

- 1) 洗出し
  - 2) 評価
- ・共通/相異/対立
  - ・重要度

## 選択肢

a1	
a2	
a3	
b1	
b2	
b3	

- 1) 創出
  - 2) 評価
- ・満足/不満足
  - ・相手の立場で

## 客観的基準

a1	
a2	
a3	
b1	
b2	
b3	

- 1) 創出・洗出し
  - 2) 評価
- ・公正/公平
  - 3) 相手が進んで受け入れるもの

## 代替案

自分	相手
X	H
Y	I
Z	J

- 1) 創出
  - 2) BATNAの評価
  - 3) BATNAの改善
- ・実現性/強弱/イタリスト充足度
  - ・相手劣化

## 合意案

1) 進め方
2) 期待結果

- 1) 進め方の合意
  - 2) 期待結果
- ・進行/原則/目的
  - ・合意レベル
  - ・今日の期待
  - ・最終期待結果

(状況説明)

## ●人間関係

### 意思疎通

- 1) 伝えるべき情報
- 2) 質問すべき項目
- 3) コミュニケーションを良くするための手立て

### 信頼関係

- 1) 信頼関係の状況
- 2) もっと好ましい関係にする手立て

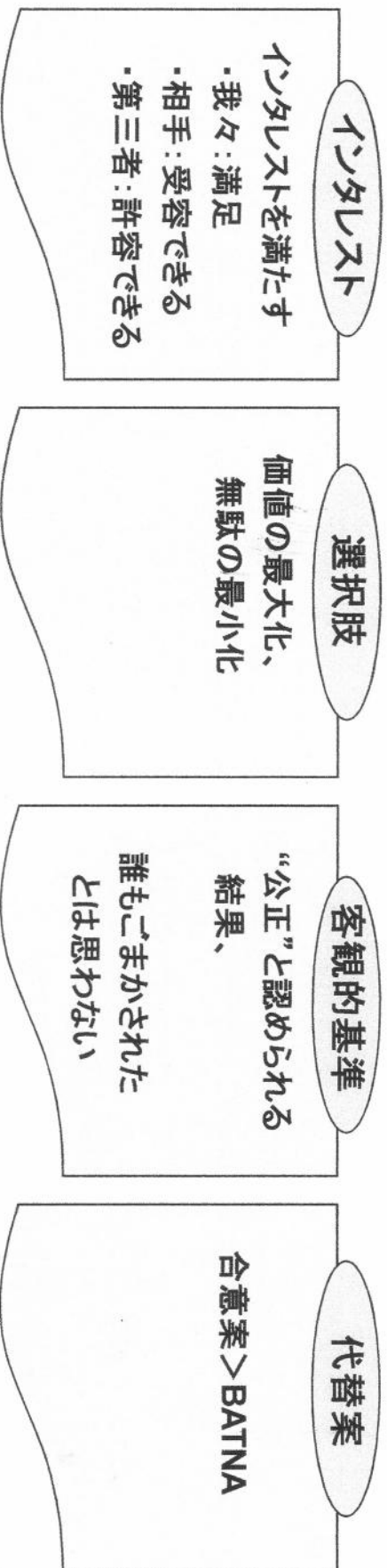
コンフリクト  
背景  
主張

- ・事態の背景
- ・関係者/キーマン
- ・争点/問題/主張
- ・重要度/リスク
- ・力関係/人間関係
- ・交渉目的
- ・望む結果

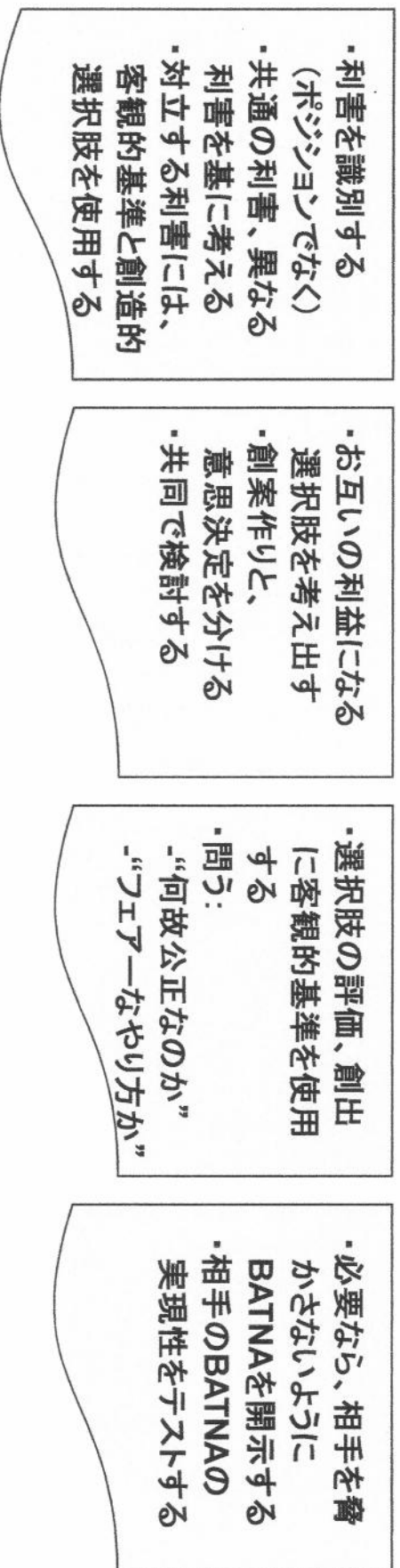
# 原則立脚型交渉の成功尺度と戦略(1)



## ●成功の尺度



## ●交渉戦略

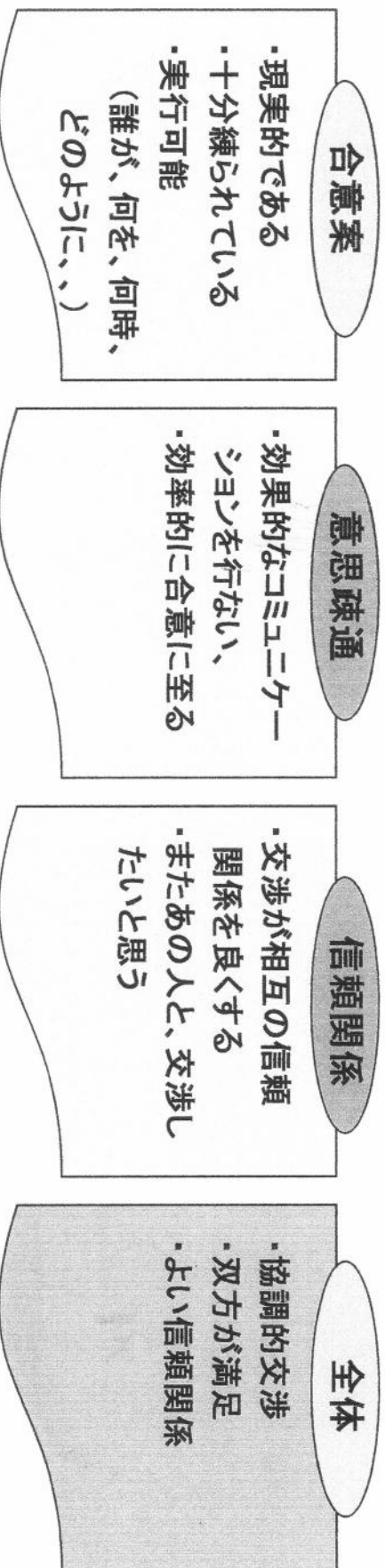




# 原則立脚型交渉の成功尺度と戦略(2)



## ●成功の尺度



## ●交渉戦略

