

「35th ミーティングに関する報告書」(2004.2.3)

「勝てる！ 戦略的交渉」

2004年2月7日(土) 13:30~17:00

東京・新宿

参加者(18名)

経営戦略コンサルタント、財務コンサルタント、大学生、税理士、会社代表、会社員、フリーライター、コミュニティFM局パーソナリティ、IT関連、行政書士、司法書士、他

発言者 菊池慎一郎さん(経営戦略コンサルタント)

なお、発言サポート 森永さん(経営コンサルタント)

概要

- 1) 会の説明
- 2) 参加者による近況報告
- 3) 発言「勝てる！ 戦略的交渉」

内容

- 1) 会の説明
  - ・ 会の立上げから現在までの沿革について、説明。
  - ・ 現在、社会に対する「アウトプット」を意識し、実行している。
- 2) 参加者による近況報告
  - ・ ニューヨークに毎年、旅行。9.11より、ほぼ復興。  
日本とアメリカとの危機管理の差を感じる。たとえば、荷物検査など。
  - ・ 生命保険。企業の体力差が出てきている。  
企業も、高くても買ってもらえるものか、それとも安くして買ってもらうか、二極に。  
企業の保険へのニーズ。コストを下げたい。これにより、保険の単価が下げることに。
  - ・ 就職イベント。有名(名前を知っている)企業に学生が集まる。  
「選ぶ者と、選ばれる者」から、「WIN WINの関係」にならないか。  
個人の方向性と、企業の方向性をすり合わせるような。
  - ・ 「ビルゲイツの就職試験」という新刊がおもしろいとか。
  - ・ IBMコンサルサービスより転社した、CEO。「プロの経営者の市場を作る」とか。
  - ・ 「勝ち組・負け組」でなく、これからは「幸せなキャリア・不幸せなキャリア」へ。  
他者に判断を委ねるのでなく、主観的に。  
そして、「キャリア」「ジョブ」「ライフ」はつながる。つなげるのは、「知的好奇心」
  - ・ 事業売却に伴う、企業資産の評価や売却の仲介を行う。

大阪方面にて、昨年後半仕事をしてきたが、大阪方面の地価はまだまだ下がりそう。

- ・現在、書籍執筆中。「預金封鎖」「年金崩壊」「地域通貨」などなど。  
地域通貨については、地域のボランティア云々でない、第二通貨の意味で。  
日本国内でも、「円」の価値は変わる。  
いつぞやの地域振興券は、けっきょく、この券の分が、貯蓄に回ったため、経済効果は、プラスマイナスゼロとか。
- ・マルチ商法の告発を扱う、HPサイト「悪徳商法マニアックス」。  
グーグルがこのサイトを、マルチ関連企業から圧力を受け、検索ができないようにしたとか。
- ・転職の連続。最近、シンクタンクを辞め、独立。自分の好きなこと（仕事）をやることに。  
「アカデミック」「ビジネス」「ジャーナリズム」をキーワードに。  
アカデミックは、望めばいつでも大学に。  
ビジネスは、社会に触れる。  
ジャーナリズムは、社会的評価のある執筆・講演により。  
たとえば、スウェーデン。60歳で無一文でも生きていけるし、大学に入って勉強もできるような社会。
- ・青色LEDの裁判。知財の専門家に言わせると、「特殊事例」。普遍的リスクとみない。
- ・ダム出しグルメ・番外編。栃木県茂木町。SLが走っている。  
駅近くの、お寺参道。「そばひろ」のけし切り、おいしい。  
地酒にて、もつ煮込みをつつきつつ、しめで、そば。幸福。  
家族も喜び、WIN WIN。
- ・税理士は、税務署との交渉役と認識。「リスク・マネジメント」ビジネスと捉えている。  
租税法律主義のはずだが、税務調査は、係官の性格次第とか。
- ・就職活動のことは、まだ考えていない。いまわからないことは、とりあえず置いておく。  
リアルに感じられない。
- ・人口学のゼミに決定。「移民」という要素から、将来的な日本の社会・経済への影響を考えたい。
- ・BSLという大学院生による全国組織に注目している。かなり、実行的。  
大学生の情報における「勝ち組と負け組」が生じているのでは。
- ・農学部学生にて、農業に関するラジオ企画、進行中。  
これを、他の大学の学生にも拡大していきたい。
- ・明大農学部、けっこう、農協のシンパが多い。
- ・42～45歳には、フィリピンに施設を作りたい。日本の老人が、比の孤児のケアをする。  
いろいろな環境の人たちが、愛情でつながり、WIN WINとなるような。  
多様性を念頭に置いている。
- ・知識やチャンスのスピードが過剰に。自分自身の目標が必要。
- ・都庁の警察への人員派遣。労働組合の関係で、1000人が100人に。  
近日、都庁が、直下型地震を想定して災害の図上演習を行う。
- ・核。核兵器自体の管理も問題だが、核開発者の管理も問題に。

3) 発言「勝てる！ 戦略的交渉」

配布資料。

菊池さんより、「ネゴシエーション（交渉）」

森永さんより、「Negotiation Strategy」

・・・Strategic Planning <戦略経営研究会>メーリングリストの「ブリーフケース」にデータあります。

まずは、森永さんより（交渉の前提なるものにつき）。

- ・グローバル経済において必要となるもの。コミュニケーションと、ロジック。
- ・議論の体系から。
- ・議論は、まずコミュニケーションが前提となる。
- ・議論に、「交渉」が含まれ、交渉には、「説得」と「脅し」がある。
- ・説得はたとえば、「価格交渉」や「M&A」など。
- ・脅しには、論理的なもの（貿易交渉）、論理的+流動的なもの（核）、非論理的なもの（やくざ=交渉には当たらない）がある。
- ・論理的なものとは、（事実に基づく）「論理学（ロジカルシンキング）」による。
- ・演繹法（国家や企業の意味決定では行われていない）と帰納法について。
- ・ビジネス交渉の基本。WIN WINである。ゼロサムではない（現場にいると思いがち）。
- ・WIN WINのためには論理が必要。論理とは、『事実に基づく謙虚な判断』。
- ・インターネットの情報の氾濫。事実がわからない？
- ・そもそも、事実はない。各人の認識による。しかし、社会の構成上、社会的な倫理から、コンセンサスとしてのコミュニケーション上の事実はある。
- ・マスコミの情報、ほとんど「ウソ」。ただし、事実の報告についてでなく、「主張」の誤りから。
- ・また、事実とは何か？という問いかけが大事。
- ・各人の事実のすり合わせには、謙虚さが必要。
- ・イラクの大規模破壊兵器。スウェーデンであれば、核の調査委員会のように、「事実がないので、コメントできない」。コメントするのであれば、「事実を調査させて欲しい」と。
- ・つまり、調べて判断が基本。
- ・しかし、WIN WINとはいっても、しょせん人間対人間。相性の問題もある。
- ・ビジネス関係と人間関係の部分を分けるというやり方もある。
- ・ちなみに、ビジネスにおける交渉では、「組織力」がポイントに。個人の力ではない。お互いのメリットを明確に分かりやすくすることが基本。

ついで、菊池さんより。

- ・まずは、交渉のいろいろな場面の紹介から。
- ・相手が何を望んでいるかが大事。
- ・交渉のフレームワーク。「利益分配」「利益交換」「創造的問題解決」。

- ・利益分配は、固定されたパイを分け合う。情報操作により交渉。
- ・利益交換は、WIN WIN交渉。お互いのメリットを明確にする。
- ・創造的問題解決は、パイ自体を大きくする。これも、お互いのメリットを明確にする。
- ・アイスクリームは溶けていく。交渉が長引くと、コストが利益を上回ってしまう。
- ・たとえば、労働問題や貿易交渉など。最悪の場合は、利益が消滅してしまう。
- ・ではどうするか。1つは、相手の容認できる条件を提示する。全面敗北はない。
- ・もう1つは、自分の行動が将来起こす相手の行動の可能性の把握。先読み。
- ・交渉に関する誤解。交渉への間違ったイメージ。
  - 「駆け引き」。やりすぎると、信頼を失う。
  - 「経験に学ぶ」。営業における交渉ノウハウなど、応用は効かない。
  - 「戦術」。口が達者であるかどうかは関係ない。
    - 相手が交渉戦術をもっていれば、逆手にとって交渉しやすい。
- ・戦略活用行動。相手が耐えられない状況を作り出す。
  - 自分自身の行動を意図的に制限することで、相手の行動を変えさせる。
- ・戦略活用行動は、脅しと約束に分けられる。
- ・脅しは、こちらの意向に沿わない場合は、罰則を与える。
  - 約束は、こちらの意向に沿う場合は、褒章を与える。
- ・脅しの問題点は、実際に実行されれば双方とも被害が生じる。
  - 約束の問題点は、相手が意向に沿う行動をした場合、前言を取り消したい誘惑に駆られる。
  - この問題の解決のためには、脅しや約束が言葉どおりに行われるという「信頼性」が必要となる。
  - たとえば、「テロリストとは交渉しない」というような評判の確立など。
- ・瀬戸際戦略。交渉決裂の場合、最悪の事態となる。これを想定しつつ、非常に危険なステップを踏みながら行う交渉。キューバ危機が有名。
  1. 不確実性の導入。たとえば、戦争が起こる可能性があるを示唆。
  2. この不確実性の証明が必要。現場が勝手に熱くなっていると示唆。
  3. 危険のコントロール。論理的でなくなるかも示唆。
    - 熱くなったら何をするかわからないと示唆。
- ・交渉の基本的なスタイル。
  - WIN WINの関係を構築する交渉（協調的交渉）が、基本。よく行われている。
  - もう一つは、戦略的交渉。譲歩の限界を見極めて、真の利益を獲得する。
  - 戦略的交渉には、「強者必勝型交渉」「脅迫状型交渉」「チキンゲーム型交渉」がある。
- ・交渉を行うための「説得」の類型。
  - 感情的説得。涙ながらに訴える。
  - 功利的説得。相手の利益を最大化する材料を提供。
  - 論理的説得。論理立てて。相手の対面に傷つけない。価値観の共有が必要。
- ・強者必勝型交渉。「YESか、NOか」。0対10のような力関係。
  - 一方的な指導権。
  - 強者側は、大義名分を提示してあげる。

- ・脅迫型交渉。「砂漠で水が欲しいときに、コーラー缶100万円」。1対9のような関係。
- ・チキンゲーム型交渉。「退路断つ型」。  
理不尽で野獸的だが、合理的・知性的な相手には、効果が絶大。論理的説得が不要。  
交渉する側のごり押しは通るが、次回の交渉はまずないと考えられる。

「論理的説得型交渉」の薦め。論理と論理のせめぎ合いで、合理的な解決方法を模索。  
「その後の交渉」を容易にする。

たとえば、交渉ルールの交渉から。議論を小さな塊に分解する。交渉の参加者を増やす。

● 発言者より。

交渉の「応用編」まで考えていたが、時間が足らず残念。

・・・近況報告の時間がかなり押したため（事務局より）。

ただし、この部分での参加者の満足度は高かったので、バランスを検討。