

# Getting to Yes (Negotiating Agreement Without Giving In) レジメ

(作成：川村真文)

## 目次

1 . 問題 .....	4
1-1 立場をめぐって交渉するな .....	4
1-1-1 立場(position)をめぐっての交渉は賢明でない合意(unwise agreements)を作り出す .....	4
1-1-2 立場をめぐっての交渉は非効率的(inefficient) .....	4
1-1-3 立場をめぐっての交渉は関係を破壊する .....	4
1-1-4 当事者が多い場合、立場による交渉は困難 .....	4
1-1-5 譲歩は解決にならない .....	4
1-1-6 代替的な方法 .....	4
2 . 方法 .....	5
2-1 人と問題とを区別する .....	5
2-1-1 交渉者は人である .....	5
2-1-2 交渉者は2つの利益(実体と関係)を有する .....	5
2-1-3 関係(relationship)を実体(substance)から分ける：人の問題を直接扱う .....	5
2-1-4 認識 .....	6
2-1-4-1 相手の立場に立つ。 .....	6
2-1-4-2 懸念から相手の意図を推論するな。 .....	6
2-1-4-3 自分の問題について相手を非難するな。 .....	6
2-1-4-4 お互いの認識を議論する。 .....	6
2-1-4-5 相手の認識と一致しない行動をする機会を探す .....	6
2-1-4-6 プロセスに参加させることにより、結果に関与させる。 .....	7
2-1-4-7 顔をたてる：その提案を相手の価値に一致させる。 .....	7
2-1-5 感情 .....	7
2-1-5-1 最初に相手と自分の感情を理解せよ .....	7
2-1-5-2 感情を明確にし、それらを正当なものとして認識せよ .....	7
2-1-5-3 相手のいらいらを発散させる .....	7
2-1-5-4 感情的爆発に反応するな .....	7
2-1-5-5 象徴的ジェスチャーを用いる。 .....	8
2-1-6 意思疎通 .....	8
2-1-6-1 積極的に聞き言われることを理解せよ(聞く) .....	8
2-1-6-2 理解されるように話せ(伝える) .....	9
2-1-6-3 相手ではなく自分について話せ .....	9
2-1-6-4 目的のために話せ .....	9
2-1-7 予防 .....	9

2-1-7-1 信頼関係を作る.....	9
2-1-7-2 人ではなく問題に向き合え.....	10
<b>2-2 立場ではなく、利益に集中する .....</b>	<b>10</b>
<b>2-2-1 賢明な解決のためには、立場ではなく利益と調和させる .....</b>	<b>10</b>
2-2-1-1 利益が問題を定義する.....	10
2-2-1-2 相手の立場の背後には、対立する利益と同じく共通の又は両立する利益が存在する .....	10
<b>2-2-2 いかにして利益を把握するか.....</b>	<b>11</b>
2-2-2-1 「何故」と尋ねる .....	11
2-2-2-2 「何故そうしないのか」を尋ね、その選択を考える .....	11
2-2-2-3 双方が多様な利益を有することを認識せよ.....	11
2-2-2-4 最も強力な利益は人間としての基本的ニーズである .....	11
2-2-2-5 リストを作る .....	11
<b>2-2-3 利益について話す.....</b>	<b>12</b>
2-2-3-1 利益をあるがままの状態伝える .....	12
2-2-3-2 問題の一部として相手の利益を認識する .....	12
2-2-3-3 まず問題を提示してから答えよ.....	12
2-2-3-4 後ろ向きではなく、前向きに対応せよ.....	13
2-2-3-5 具体的であり柔軟であれ.....	13
2-2-3-6 問題にはハードに、人にはソフトに対応せよ .....	13
<b>2-3 相互のために利益となる選択肢を作り出す .....</b>	<b>14</b>
<b>2-3-1 診断.....</b>	<b>14</b>
2-3-1-1 早すぎる判断 .....	14
2-3-1-2 単一の回答の模索.....	14
2-3-1-3 パイが決まっているとの仮定 .....	15
2-3-1-4 「相手の問題の解決は相手の問題である」という考え.....	15
<b>2-3-2 処方.....</b>	<b>15</b>
2-3-2-1 創造と判断を分ける.....	15
2-3-2-2 選択肢を広げる.....	18
2-3-2-3 相互利益を追及する.....	19
2-3-2-4 相手の決断を容易にする .....	21
<b>2-4 客観的基準に執着する.....</b>	<b>22</b>
<b>2-4-1 意志に基づく決断は高くつく .....</b>	<b>22</b>
<b>2-4-2 客観的基準を用いるべきケース .....</b>	<b>22</b>
2-4-2-1 原理に基づく交渉は友好的かつ効果的に賢明な解決を作り出す.....	22
<b>2-4-3 客観的基準をつくる .....</b>	<b>22</b>
2-4-3-1 公正な手続.....	23
<b>2-4-4 客観的基準を交渉する.....</b>	<b>23</b>
2-4-4-1 客観的基準についての共同作業としての位置付け .....	23
2-4-4-2 理由付け、理由に対してオープンになる。 .....	24

2-4-4-3 圧力に屈しない.....	24
2-4-5 会社の方針.....	24
4 . 結論.....	25

## 1. 問題

### 1-1 立場をめぐって交渉するな

交渉方法についての3つの基準

賢明な合意(wise agreements)

効率性(efficient)

関係(relationship)への影響

#### 1-1-1 立場(position)をめぐっての交渉は賢明でない合意(unwise agreements)を作り出す

立場への執着

立場とエゴの同一化 (将来の行為を過去の立場に一致させることにおいて) 顔を立てることについての新たな利益が生じる。

立場の根底にある当事者の利益に注意が向けられない。

#### 1-1-2 立場をめぐっての交渉は非効率的(inefficient)

多くの決定と時間を必要とする。

極端な立場から始め(より極端な立場から始めるほど有利) それに固執し、自分の見方について相手を欺き、最低限の譲歩(譲歩しないほど有利)を行うことにより、有利な合意を得ようとする。

#### 1-1-3 立場をめぐっての交渉は関係を破壊する

怒りと敵意が生じる

自分の正当な利益が考慮されることなく、相手の強固な意志に屈する

#### 1-1-4 当事者が多い場合、立場による交渉は困難

当事者の数だけ立場が有る。

#### 1-1-5 譲歩は解決にならない

関係の破壊を避けるための譲歩 賢明でない合意にいたる可能性

相手が立場をめぐるハードな交渉を行う場合、相手に有利な合意となる

#### 1-1-6 代替的な方法

交渉における2つのレベル

実体(substance)

手続(procedure for dealing with the substance)

原理による交渉又は価値に基づく交渉 ( principled negotiation or negotiation on the

merits)

~

ハーバード交渉プロジェクトで開発された方法で、  
効率的かつ友好的に賢明な結果をもたらすために設計された交渉方法

4つの要点

**人** : 人と問題を区別する。(人にソフトに問題にハードに)

**利益** : 立場ではなく利益に集中する。

**選択肢** : 相互の利益のため多様な選択肢を創造する。

**基準** : 客観的基準に基づくことを主張する。(利益が対立する場合)

相互の利益を理解し、双方のためになる解決案を共同して創造し、対立利益の解決には客観的基準に基づく合意を目指す。

## 2. 方法

### 2-1 人と問題とを区別する

#### 2-1-1 交渉者は人である

交渉者は抽象的な主体ではなく、感情をもつ人である。

人であることは交渉に影響する。

信頼関係 交渉をスムーズにする

自分を良く感じたいという願望や自分がどう思われるかについての懸念 相手の利益に敏感になる

#### 2-1-2 交渉者は2つの利益(実体と関係)を有する

but

結果についての譲歩は友好関係をもたらさない。

(騙しやすいと思われるだけ。)

#### 2-1-3 関係(relationship)を実体(substance)から分ける: 人の問題を直接扱う

人(関係)の問題を実体的譲歩により解決しようとしなない。

関係を、正確な認識、明確な意思疎通、制御された感情及び前向き目的にかなった態度に基づかせる。

認識が不正確 教育する。

感情の高ぶり 感情の高ぶりから離脱する方法を探す。

誤解 意思疎通を改善する。

相手についてだけでなく、自分自身についての人(関係)の問題についても扱う必要。

(自分自身も、認識、感情、誤解があるかもしれない。)

#### 2-1-4 認識

相手の考えを理解する。

考えは、問題そのもの。

争いは、客観的事実にあるのではなく、人の頭に存在する。

##### 2-1-4-1 相手の立場に立つ。

物事の見方はその立場による。

人は自分が望むもの（ex．自分の長所と相手の欠陥）を見る傾向がある。

相手に影響を与えるためには、相手の見方の力を感情的に理解し、相手がそれを信じる感情的力を感じる必要がある。

b u t

相手の見方の理解はそれへの同意ではない。

相手の考えを理解することにより、状況についての自分の見方を変えることになるかもしれないが、それは利益である。

それは、争点を減らし、自分の新たな利益を増進させることに繋がる。

##### 2-1-4-2 懸念から相手の意図を推論するな。

人は、自分が恐れることを相手が行うであろうと考える傾向がある。

相手が述べたことについて最悪の解釈をする傾向 合意に向けての新しいアイデアは相手にされず、立場の微妙な変化は無視される。

##### 2-1-4-3 自分の問題について相手を非難するな。

非難が正当化される場合であっても、それは非生産的である。（問題は将来に対する効果であって、過去の行動ではない。）

非難 相手は防戦的になり、こちらが述べることに対抗する。

問題について述べる時、問題と人を分ける。

##### 2-1-4-4 お互いの認識を議論する。

相手を非難することなく、率直かつ正直に、お互いの認識を議論する。

相手が重要と考えているものを、重要なものとして議論する。

##### 2-1-4-5 相手の認識と一致しない行動をする機会を探す

相手の認識を変える最善の方法は、相手が予想するものと異なるメッセージを送ること。

ex．敵ではなくパートナーとして行動する。

**2-1-4-6 プロセスに参加させることにより、結果に関与させる。**

自分の関与無くして決定された事柄には応じない。

**2-1-4-7 顔をたてる：その提案を相手の価値に一致させる。**

人々は、しばしば、その内容が受諾できないからではなく、相手に屈することを避けるために提案を受け入れない。

公正な結果を受け入れる。(公正さ故に受け入れる場合には顔がたつ。)

## **2-1-5 感情**

交渉において、感情は会話より重要。

感情は、交渉を行詰らせる。

### **2-1-5-1 最初に相手と自分の感情を理解せよ**

相手と自分の感情を理解し、その原因を考える。

### **2-1-5-2 感情を明確にし、それらを正当なものとして認識せよ**

相手と感情について話す。

感情を率直に示すことは、相手を傷つけることにならない。

相互の感情を議論の明確な焦点とすることは、問題の深刻さを強調するだけでなく、交渉を反発的ではなく前向きなものにする。

(感情や相互の利益に対する解決 感情が隠され、相互の利益が明らかにならなくては、解決策は検討できない。)

### **2-1-5-3 相手のいらいらを発散させる**

人は、不平を詳しく話すという単純なプロセスを通じて、精神的に解放される。

相手のいらいらを発散させると、後に理性的に話をするのが可能になる。

相手が不平を話している際の最善の戦略は、相手の攻撃に反論することなく黙って聞き、時折相手が最後まで話をするのを促すこと。

### **2-1-5-4 感情的爆発に反応するな**

感情の開放は、相手の感情的反発を導く場合危険である。

コントロールできない場合、暴力的争いになり得る。

会議での効果的なルール

~

**一度に1人しか怒ることができないとするルール**

他が感情的に反応しないことを規則にする。

感情的発散を正当なものとするにより、いらいらを発散させる。

感情をコントロールするのを助ける。

#### 2-1-5-5 象徴的ジェスチャーを用いる。

バラの花は恋人同士の喧嘩を終了させる。

しばしば建設的な感情的影響を与える行為はコストがかからない。

e x . 思いやりの表明、後悔の表明、握手、抱擁、一緒に食事をする、謝罪。

責任があるとは思わない場合でも、謝罪は感情を効果的に和らげることができる。

謝罪は、最もコストのかからない最も価値ある投資であり得る。

#### 2-1-6 意思疎通

意思疎通なくして交渉はあり得ない。

交渉は、共同の決定(joint decision)にむけての意思疎通のプロセス。

b u t

意思疎通は容易ではない。

意思疎通における3つの問題

**相手に向けて話をせず、また理解されるように話をしない。( 自分の問題)**

e x .

相手に見切りをつける。

相手ではなく、支援者や顧客に向かって話をする。

**相手が聞く耳をもたない。( 相手の問題)**

自分の次の対応を考えるのに忙しく、また自分の支持者や顧客に注意をとられ、相手の話を聞いていない。

b u t

相手の話を聞かずして意思疎通はあり得ない。

#### 誤解

##### 2-1-6-1 積極的に聞き言われることを理解せよ( 聞く)

相手の見方を理解しなければ、自分の見方を相手に伝えることができない。

相手は聞かれて理解されていることに満足を感じる。(最も廉価な譲歩は、聞いていることを相手に知らせることである。)

相手以上に相手の状況を説明した上で反論できれば、建設的対話を始めるチャンスを最大化し、誤解していると思われる可能性を最小化できる。

聞く



~

相手の考えを理解し、相手の感情を感じ、相手が言わんとすることを聞く。

認識することは、賛成することではない。

#### 2-1-6-2 理解されるように話せ（伝える）

交渉(negotiation)は討論(debate)ではない。

訴訟当事者：相手方

交渉当事者：共通の解決策を考える仲間

× 相手に対する非難

事態の見方が違うことを明確に認識し、共通の問題に対処する者として対応する。

#### 2-1-6-3 相手ではなく自分について話せ

相手の行為についてより、自分が受ける影響の観点から問題を描写する。

自分がどう感じるかの説明に対しては攻撃できない。

#### 2-1-6-4 目的のために話せ

コミュニケーション不足ではなく、多すぎるコミュニケーションに問題がある。

重要なことを述べる際には、伝えたいこと、その目的及びその情報が何に役立つのかを考  
えるべき。

#### 2-1-7 予防

認識、感情及び意思疎通に関する問題への対応技術は役立つ。

b u t

人の問題に対処する最善の時は問題が生じる前。

#### 2-1-7-1 信頼関係を作る

個人的な知合い 交渉は容易になる。

抽象的な「相手」 攻撃しやすい。

e x .

- ・ 相手の好みを知る。
- ・ 非公式に会う。
- ・ 交渉開始前早めに到着して雑談する。
- ・ 交渉終了後に残って雑談をする。

### 2-1-7-2 人ではなく問題に向き合え

対決 反発的になり相手の利益を無視する 実体的問題と関係(relation)を分けるのは難しい。

最も効果的な方法は、お互いに**有利かつ公正な合意を求めるパートナー**として考える。

## 2-2 立場ではなく、利益に集中する

### 2-2-1 賢明な解決のためには、立場ではなく利益と調和させる

当事者の問題は立場の対立として生じる 立場について考え交渉する傾向がある。

立場：窓を開ける v s . 窓を閉める

利益：新鮮な空気。すきま風。

#### 2-2-1-1 利益が問題を定義する

問題は立場の対立ではなく、それを導く利益(ニーズ、希望、懸念及び恐れ)に存在する。

立場：決定した事柄 e x . 領土をエジプトとイスラエルのどちらがとるか

利益：立場を導くもの e x . エジプトにとっての主権、イスラエルにとっての安全

立場ではなく利益との調和が有効である理由。

利益を満足させ得る立場は複数ありうる。

b u t

通常最も明白な立場を採用する。

立場の背後にある利益に着目 自分の利益と相手の利益の双方を満足させる代替的立場を見つけることができる。

立場の背後に、対立する利益以外の多くの利益が存在している。

#### 2-2-1-2 相手の立場の背後には、対立する利益と同じく共通の又は両立する利益が存在する

家主の借主との共通の利益。

- ・ 地位の安定
- ・ アパートの維持
- ・ 良好な関係

家主と借主の異なるが両立する利益

- ・ 借主：新しいペンキへのアレルギー。(家主：新しいペンキに執着しない。)
- ・ 家主：明日までに頭金を支払って欲しい。(借主：いつ払っても良い。)

共通の又は異なるが両立する利益に着目

家賃の最小化と収益の最大化という対立する利益は処理できる。

e x . 長期の賃貸、アパートの改良のための費用を分担、良好な関係のため相手の利益を受け入れようとする努力、頭金の即座の支払い、テナントがペンキを買った場合にペンキ

を塗る。 解決されるべきは家賃の金額のみであり、相場により公正に決定され得る。

## 2-2-2 いかにして利益を把握するか

立場：具体的かつ明確

背後の利益：明示されず、不明瞭で、一貫しない

### 2-2-2-1 「何故」と尋ねる

相手の立場について何故かを考える。

e x . 何故家主は家賃を固定したいのか

相手にその立場について理由を尋ねる。

### 2-2-2-2 「何故そうしないのか」を尋ね、その選択を考える

利益を探す最も有益な方法の1つは、こちらが求めるであろうと相手方が考える基本的決定を把握し、何故相手はその決定を行わないのかを問う。

相手の気持ちを変えようとする場合、出発点は彼等の気持ちが現在どこにあるのかを理解すること。

### 2-2-2-3 双方が多様な利益を有することを認識せよ

ほとんどの場合、各当事者は単一ではなく多くの利益を有している。

よくある誤りは、相手側の各当事者が同じ利益を有していると考えること。

交渉者の利益を理解することは、相手が考慮しなくてはならない多様な利益（顧客、支持者、従業員、家族等の利益）を理解することである。

### 2-2-2-4 最も強力な利益は人間としての基本的ニーズである

全ての人を動機付ける基本的利益。

- ・ 安全
- ・ 経済的利益
- ・ 帰属意識
- ・ 評価・平等
- ・ 生活へのコントロール

あまりに基本的 これらのニーズは見過ごされ、金額についての利益のみを考えがち。

b u t

離婚における扶養料についての交渉における利益

e x . 経済的利益の他に、精神的安全、評価、公正さ

安全と評価が他の方法で満たされれば、それだけの金額は必要ないかも知れない。

### 2-2-2-5 リストを作る

各人の利益を列挙する

- ・ 記憶する。
- ・ 新しい情報によりその評価の質を高め、重要度の順を把握する。
- ・ それらの利益を満たすアイデアを実験する。

のに役立つ。

### 2-2-3 利益について話す

交渉の目的は自分の利益のためになること。

それらを相手に伝えたとき、その可能性は増加する。

#### 2-2-3-1 利益をあるがままの状態伝える

自分の利益がいかに重要かつ正当なものであるかを理解させる必要。

#### 具体的な描写

その説明を信頼できるものにするとともに、インパクトを与える

相手に「私が間違っていたら直してください」という対応はオープンさを示すとともに、相手が訂正しない場合、相手が状況描写を受け入れたことを示唆する。

その利益を認めさせるためには、その正当性を確立する必要がある。  
相手が同じ立場であれば同じように感じるであろうことを確信させる。

#### 2-2-3-2 問題の一部として相手の利益を認識する

自分の利益にとらわれ、相手の利益に注意を向けない傾向がある。

人は、自分を理解する理解力があり思いやりのある人の意見は聞く価値があると考える。

相手に自分の利益を評価して欲しければ、自分が相手を評価していることを示すことから始める。

相手の利益についての自分の理解を伝え、正しいかどうかを相手に確認する。

相手の利益を理解していることを示すのに加え、相手の利益が問題全体の一部であることを認識する。

共通の利益を持っている場合にそれは容易。

「あなたの会社のトラックが子供を轢けば、私たち双方にとって大変なことになる。」

#### 2-2-3-3 まず問題を提示してから答えよ

先に自分の立場を述べれば、相手はそれに対する反論の用意のため、その後の問題の提示に耳を傾けない。

#### 2-2-3-4 後ろ向きではなく、前向きに対応せよ

人は、その将来的利益のために行動するよりも、相手が言ったこと（過去の事実）に対応しがちである。

後ろ向きに対応：原因を向き、自分の行動を以前の事柄により導かれたものとして考える。

前向きに対応：目的を向き、自分の行動をその自由意思によるものとして考える。

過去の出来事より、将来生じて欲しい事柄について話せ。

#### 2-2-3-5 具体的であり柔軟であれ

自分が望む合意内容を具体的に考える。

柔軟性を確保するため、各選択肢を例示としてあげる。

具体的に例示することが重要である。

#### 2-2-3-6 問題にはハードに、人にはソフトに対応せよ

交渉者が自分の立場について話すのと同じく自分の利益についてハードであってよい。

むしろハードであるべき。

ここが、交渉において積極的エネルギーを費やす部分。

しばしば、最も賢明な解決（自分にとって最大の利益を作り、相手にとってコストが最小になる）は、強く利益を主張することにより達せられる。

双方の交渉が自分の利益を強く主張する場合、双方にとって有利な解決を考える創造性を刺激する。

個人的に攻撃される

防戦的になり聞く耳を持たない。

人を問題から分けるのは重要。

人を非難することなく（むしろ相手を支持して）、問題を攻撃せよ。

尊敬をもって相手に耳を傾け、礼儀を示し、相手の努力と時間に評価を示し、相手の基本的ニーズを満たすことに注意を払う。

問題を攻撃しているのであって相手を攻撃しているのではないことを示す。

経験的に有用なルールは、問題に対応するのと同じ強さで、相手を積極的に支持する。

支持と攻撃の不一致は有効に機能する。

心理学的理論：cognitive dissonance (内面の心的葛藤)：人はそれを嫌い、葛藤を減少させる行動をする。

葛藤を克服するために、相手は問題から離れようとする。

実体的問題(利益)についてのハードな戦い 効果的解決へのプレッシャーを増加させる。

相手の支持 関係を改善し、合意に達する可能性を高める。

どちらか一方では不十分。

自分の利益のための激しい交渉は、相手の見方に閉鎖的であることを意味しない。

反対に、相手の利益を考慮せず、相手の提案にオープンでなければ、相手がこちらの利益を聞き、その提案する選択肢を議論することは期待できない。

成功する交渉は、強固さとオープンさの双方を必要とする。

### 2-3 相互のために利益となる選択肢を作り出す

我々が知っている弁護士は、その顧客と相手方との双方にとって有利な解決を編み出す能力のため成功する。

彼は、切る前にパイを広げる。

**オプションの創造**は交渉者にとって最も有益な能力である。

e x . みかんを2等分。最初の子供は実を食べて皮を捨てた。もう1人の子供は、実を捨てて皮をケーキに使った。

#### 2-3-1 診断

選択肢の創造を阻害する4つの主要な障害

- 1 . 早すぎる判断
- 2 . 単独の回答の模索
- 3 . パイが一定であるという仮定
- 4 . 「相手の問題を解決するのは相手の問題である」という考え

##### 2-3-1-1 早すぎる判断

選択肢は自然にできるものではない。

創造にとって最も有害なのは新たなアイデアに対する欠点の指摘。

判断はイマジネーションを妨げる。

##### 2-3-1-2 単一の回答の模索

大事なのは利用可能なオプションを広げるのではなくポジション間のギャップを狭めること。 自由な議論はプロセスを遅らせ混乱させるだけと考える。

b u t

創造的思考に対する最初の障害が早すぎる判断であるとすれば、第2の障害は早すぎる打ち切りである。

最初から単一の最高の回答を考えるため、多くの可能な回答から選択するというより賢明なプロセスを飛び越してしまう。

### 2-3-1-3 パイが決まっているとの仮定

交渉者はしばしば一定のパイを取り合う。

### 2-3-1-4 「相手の問題の解決は相手の問題である」という考え

自分の利益を満たす合意に達するためには、相手の利益も満たす解決を考えることが必要。  
( 目的は相手の合意を得ること。)

## 2-3-2 処方

選択肢を創造するためには

1. 判断と**選択肢の創造**と**選択肢に対する判断**を分け、
2. 単一の回答を探すのではなく**選択肢を広げ**、
3. **相互利益**を探し、
4. **決断を容易にする方法**を創造する。

### 2-3-2-1 創造と判断を分ける

判断は想像力の障害となる。

まず創造しその後に判断する。( プロセスを分離する )

## ブレインストーミング

~

問題解決のためできるだけ多くのアイデアを創造するためにデザインされたセッション。  
キーとなるルールは、アイデアに対する批判と評価を後にする。( 人を自由にし**創造的にする**。)

批判と評価による抑制が取り除かれ、1つのアイデアが他のアイデアを刺激する。

ブレインストーミングセッションで、無謀なアイデアが明示的に奨励されるため、人は馬鹿にされることを恐れる必要がない。

ブレインストーミングセッションに正しい方法はない。

そのニーズとリソースに合わせて作るべき。

以下はガイドラインの参考例。

## ブレインストーミング前

1. 目的を決める

2. 少数の参加者を選ぶ（通常5～8人）
  - 相互に刺激的なやりとりをするのに十分な人数
  - 相互の活動と自由な創造を促す小人数
3. 環境を変える  
通常の会議と異なる時間と場所
4. 非公式な雰囲気をデザインする  
飲みながら、別荘で、ネクタイをはずして、ファーストネームで呼び合って行う。
5. 進行者を選ぶ  
ミーティングを進行し、全員に話す機会を与え、基本ルールを実行し、質問により刺激を与える。

### ブレインストーミング中

1. 参加者は並んで座る。（物理力は精神を補強する。）  
並んで座ることは共通の問題に共に取り組んでいるという精神的態度を強める。  
対面する場合は、個人的に反応し討論となる傾向がある。  
黒板に面する半円に並べられた椅子はそこであらわされる問題に対応する傾向がある。
2. 批判しないというルールを含め、ルールを明確にする。  
全参加者の紹介から始まり、ルールが明示される。  
一切の批判は禁止。  
  
各自はその制約された前提でのみ創造する 共同作業は新たなアイデアを創り出す。  
無謀なアイデアも奨励されれば、それが実際に不可能であっても、そのアイデアから他のオプションが作り出される可能性。  
セッションを公表せず、アイデアをいずれの参加者にも起因させないことにする。
3. ブレインストーム  
ミーティングの目的が明らかになれば、想像力を働かせる。  
問題を全ての考えられ得る角度からアプローチし、多くのアイデアリストを作る。
4. アイデアを十分に記録する  
黒板か大きなシートにアイデアを記録することにより、グループに共同の達成についての明確な意識を与える。  
それは、批判しないというルールを補強し、繰返しを減らし、他のアイデアを促進する。



## ブレインストーミング後

### 1. 有望なアイデアを選ぶ

最も有望なアイデアを選ぶため批判をしないルールを緩める。

まだ決断の段階ではない。

改良する価値のあるアイデアを選ぶだけ。

### 2. 有望なアイデアを改良する

有望なアイデアを取りだし、その実行方法とともに、より改良し現実的にする方法を創造する。

このステージでの仕事はアイデアをできるだけ魅力的にする。

建設的批判を始める「このアイデアについて最も好きなのは・・・それは・・・であればより良くなる」

### 3. アイデアを評価し決断する時間を設ける

セッションからの選択され改良されたアイデアリストを並べ、これらのアイデアのどれをいかにして進めるかを決断するための時間を設定する。

## 相手とのブレインストーミングを考える

相手とのブレインストーミングは極めて有益である。

関係当事者全員の利益を考慮するアイデアを創造し、共同での問題解決の雰囲気を作り、相手の懸念を相互に理解するという大きな利点を有する。

約束としてとられないよう、ブレインストーミングセッションを公式の交渉セッションから区別する。

提案ではなく単なる可能性であることを明示する。(人は合意に達するための会合に慣れているため、他の目的(ブレインストーミング)は明確に述べられなくてはならない。)

また、明らかに反対である考えを明示する。

一緒にブレインストーミングをすることは、交渉における最良の時間の使い方である。

一緒にブレインストーミングをすることがどうかに関係無く、選択肢の創造をその決定から分けることは有用である。

選択肢を論じることは立場をとることとは異なる。

一方の立場は他方の立場と対立するが、ある選択肢は他の選択肢を引き出す。

言葉も異なる：

主張ではなく質問から成り立つ。

それは開かれており、閉じられていない。

### 2-3-2-2 選択肢を広げる

この場面では、正しい選択肢を探すべきではない。

**多くの異なるアイデア**によってのみ選択の余地が生じる。

e x . ノーベル賞受賞者を決める場合、100名の候補者を列挙する方が、最初から1人を選ぶよりも良い決断ができる。

#### 具体と抽象を行き来して選択肢を増やす：循環図

選択肢の創造は4つの考えに関係する。

1. **具体的問題**・・解決すべき実際の状況・・を考える  
e x . 自分の土地の近くを流れる汚染された川
2. **抽象的記述的分析**・・抽象的に状況を診断する  
e x . 川は多様な化学物質を含み、酸素が少なすぎるかもしれない。上流の工場が原因かも知れない。
3. **抽象的処方**・・抽象的にどうすべきか考える。  
診断に対して理論的（抽象的）な処方を考える。  
e x . 化学物質の流出を減らす、他の川からきれいな水をひく
4. **具体的（明確かつ実現可能な）活動を提案する**  
抽象的アプローチを実践するために、明日誰が何をするのか。  
e x . 州の環境庁が上流産業に化学物質の排出を制限するよう命令する

循環表は、1つの良いアイデアから他のアイデアを創出する方法を提供する。

1つの有用な行動アイデアがあれば、それを内包する抽象的アプローチを考え、それを実現する他の行動アイデアを考案する。

同じく、さらに遡り、抽象的アプローチからその背後にある分析（診断）を問い、それへの対処について別のアプローチを生み、新たな活動を探ることができる。

#### 異なる専門家の目を通して見る

多様な選択肢を創造するには、**異なる専門家の見方**から検証する。

e x .

子供の監督について、教育者、銀行家、精神科医、弁護士、聖職者、栄養学者、医者、女権論者、フットボールのコーチ、その他の特別な視点を有する者からの視点で見る。

ビジネス契約の交渉において、銀行家、発明家、労働者の指導者、不動産投機家、株式ブローカー、経済学者、税務専門家又は社会主義者が考える選択肢を考案する。

### 力点が異なる選択肢を創造する（レベル）

第一案が合意できない場合のための第二案を考えることにより、可能な合意を増やすことができる。

e x .

実体について合意 手続きについて合意。

最終的合意 暫定的合意。

次の形容詞のペアは「強さ」を異にする潜在的合意を示唆する。

強い / 弱い 実体 / 手続 永続的 / 暫定的 包括的 / 部分的

最終的 / 原則的 無条件 / 条件的 拘束的 / 非拘束的

### 合意の範囲を変える（範囲）

合意の強さだけではなくその範囲を変える。

問題を分割し扱いやすい大きさにする。

内容、当事者、主題、地域、時間を限定。

e x . 最初の章を300ドルで編集し、以後についてはその時点で相談する。

### 2-3-2-3 相互利益を追及する

ほとんど常に共通の利益が存在する。

#### 共通利益を認識する

共通利益は合意を作る。

共通利益を満たすアイデアの創造は双方にとって好ましい。

相手の希望を詳細に観察 終局的な利益（複数であり得る）を把握 共通利益を考える

e x . 企業と税金を上げようとする市

ビジネス誘致

今回の入金ではなく、将来的な財源の確保が重要

良好な関係

企業は寄付を減らす可能性 / 市は規制を強化する可能性

#### 相手も結果に満足することが重要

（一方的に勝つ解決は相手方を和らげる解決より悪い。）

騙されたと思えば、顧客からの信頼を失い、その評判も傷つく。

共通利益についての3つの点

全ての交渉において共通利益は存在する。  
具体的かつ将来志向に積極的に考える。  
共通利益の強調により交渉はスムーズかつ友好的になる。

### 異なる利益を結び付ける

双方の希望が異なる場合（ex . 一方がみかんの実を望み、他方がみかんの皮を望む。）  
双方が満足する合意が可能。

相違の例

形式 / 中身    経済的利益 / 政治的利益    内的配慮 / 外的配慮  
象徴的配慮 / 実際の配慮    近い将来 / 遠い将来    当面の結果 / 関係  
本体 / 観念    発展 / 伝統    先例 / このケース    評判 / 結果

信念の相違

双方とも自分が正しいと確信    公平な仲裁者に委ねることに合意する。（双方とも自分が勝つと思っている。）

時間に対する価値の相違

ex . 支払が将来になることについての評価の違い

見通しの相違

ex . 野球選手とチームとの報酬交渉で、来季は活躍すると考える選手とそう考えないチーム

出来高払いの比重。

リスクについての認識

ex . 海底資源の採掘会社と国連機関との間の採掘権の対価についての交渉

採掘会社：リスクを減らしたい

国連機関：収入に関心

リスクと収入を取引する。

投資回収までは低率とし、その後は高率とする。

### 相手の好みを尋ねる

複数の案を作り、相手方にどれが好ましいか尋ねる。（相手の利益を知る。）

選択肢を改良して複数の案を作り、どれを好むかを再度尋ねる。

相手の決断なく計画を改善することができる。

利益の結合は、こちらに低コストで相手に大きな利益をもたらすもの（及びその逆）を探  
すこと。「相違万歳」（**相違とはある事実がもたらす利益の差**）

#### 2-3-2-4 相手の決断を容易にする

交渉が成功するかどうかは、こちらが望む決断を相手が行うかどうかによる。

相手が決断し易くする。

通常、自分の利益には注意を向けるが、相手の利益にはほとんど注意を向けない。

b u t

相手の利益が重要。

#### 誰の立場？

抽象的な相手と交渉するわけではない。

「保険会社」ではなくそのエージェントに勧告させるよう努力を集中する。

相手の決断プロセスがどれだけ複雑に見えても、1人・・・交渉している相手・・・を取り上  
げ、その視点からどのように問題が見えるかを考える。

1人に焦点をおくことは、複雑さを無視することではない。

むしろ、彼等がその者にどう対応するかを理解することにより、彼等と対応する。

彼の力を強め、彼が他を説得できる議論を提供する。

彼の立場にたち、そのかかえる問題と、どのような選択肢がその問題を解決するかを理解  
する。

#### どのような決断？

第2章でいかに相手の利益を理解するかを論じた。

今、相手の選択を変化させ、こちらが満足する形で決断し得る選択肢を作り出すことを試  
みる。

相手に問題ではなく解決を与え、困難な決断ではなく**容易な決断**を与える。

決断の内容に注意を集中させる。

多くの交渉者は自分が言葉を求めているのか履行を求めているのか確かでない。

しかし、区別は重要である。

履行であればハードルを高くすべきではない。

考えを明確にするため、ドラフティングを始めるのに早すぎることはない。

単純なものから初めて、多くのバージョンを用意する。

- ・ 双方にとって魅力的な条件
- ・ 当事者の数を減らすことができるか
- ・ 実行しやすい合意を作ることができるか

行為を止めるより、行為をしない方が簡単。  
行為を始めるより、行為を止めるほうが簡単。  
行為を始める > 行為を止める > 行為をしない

多くの人は、正当性の概念に強く影響を受ける。

正当（公平、適法、正しい）に見える解決にする。

先例は有効。

先例を探し、類似の状況で相手が行った決断を探し、提案をそれに依拠させる。

**脅しは十分ではない**

脅しより提案が効果的。

相手方に、こちらの望む決断をした場合の結果を認識させる。

相手の返事が「イエス」だけですむ形で提案する。

## **2-4 客観的基準に執着する**

### **2-4-1 意志に基づく決断は高くつく**

第1章で述べたように、意志に基づく交渉は良くない

解決策は意志と関係ない基準・・・客観的基準・・・に基づく交渉。

### **2-4-2 客観的基準を用いるべきケース**

「私が間違っているかもしれない、しかし・・・」

「この問題を解決する基準を見つけることができる場所を教えて欲しい。」

圧力ではなく**原理**に基づく解決。

圧力ではなく、**合理性**に対してオープンであれ。

### **2-4-2-1 原理に基づく交渉は友好的かつ効果的に賢明な解決を作り出す**

先例に合致した合意 批判を受けにくく、不当に扱われたと感じない。

客観的基準の使用 基準と解決の議論に時間を費やす。

多くの当事者 客観的基準による交渉は効率的。

合理性は当事者の勝ち負けを決めない。

### **2-4-3 客観的基準をつくる**

事前に複数の客観的基準を自分のケースに当てはめてみる。

## 複数の基準

市場価格 / 裁判所の判断    先例 / 道徳基準    科学的判断 / 公平さ  
専門的基準 / 伝統    効率性 / 交換価値

客観的基準は当事者の意志から**独立**で、**正当**で、**実用的**でなくてはならない。

### 適用の相互性

e x . 不動産会社が定型契約を提示する場合、買い手の場合も同じ契約を使うのかを確認。

#### 2-4-3-1 公正な手続

実体面で**公正な基準**か 対立利益の解決のための**公正な手続**を用いることができる。

### 公正な手続

e x .

一方が切り、他方が選ぶ

どちらが子供の親権を得るかを考える前に、面接交渉権について合意する。

かわるがわるする

くじを引く

他人に決めてもらう

プロ野球で採用されている最終最高提案仲裁 (last-best-offer arbitration)

~

仲裁者は双方の最後の提案から選ぶ。

各当事者にその提案をより合理的にしようとするインセンティブが働く。

#### 2-4-4 客観的基準を交渉する

いかに客観的基準や手続について相手と議論するか。

### 3つの点

共同作業として客観的基準を考える。

基準の選択について理由づけ、理由に対してオープンになる。

圧力ではなく原理に従う。

柔軟に客観的基準に集中する

#### 2-4-4-1 客観的基準についての共同作業としての位置付け

e x . 家を購入する際に、「あなたは高価格を望み、私は低価格を望んでいる。公正な価格を考えよう。」

~

共通の目的：公正な価格の決定

基準を提案し、相手からの提案を求める

相手も客観的基準を追及するものとして扱う。

e x . どのようにしてその価格に達したのか教えて欲しい

相手の提案を梃子として相手を説得する。(相手の基準に基づく 相手は反対しにくい。)

#### 2-4-4-2 理由付け、理由に対してオープンになる。

開かれた心でテーブルにつく。

正当な基準は複数あり得る。

双方が異なる基準 その判断のための基準を探す。

e x . その基準が相手によって過去に使われたか。どちらがより広範に適用されるか。

e x . 各基準による結果の間をとる。

e x . 双方が公平と認める人に基準を選択してもらう。

#### 2-4-4-3 圧力に屈しない

相手にその理由を問い、客観的基準を提案し、合理性に基づかない合意を拒否する。

合理的な理由がない限り屈しない姿勢は維持しやすい。(原理に基づく交渉は圧力に屈しない強固なパートナー)

少なくとも、プロセスの問題では勝る。

~

プロセスを立場への執着から客観的基準を求めるものにシフトできる。

原理に基づく交渉は立場的交渉よりも優越的な戦略である。

相手が原理に基づく交渉に応じない 交渉の余地はない 合意するかどうかの選択。(スーパーでの買い物と同じ。)

相手の主張を受け入れる合理的理由がない場合、受け入れることの利益と原理に基づく交渉者としての評価の低下を天秤にかけなければならない。

立場による交渉から基準に基づく解決への議論のシフトは、議論を終わらせるものではなく、有利な結果をもたらすことを保証するものでもない。

b u t

高いコストなしに強く指向できる戦略を与えてくれる。

#### 2-4-5 会社の方針

- ・ 合理的な説明がなされなければ、裁判所に行く方がまし。



- ・ 相手のベースに基づく場合、相手は断りにくい。

#### **4 . 結論**

実体的利益と 公正さについての評価の双方を得ることができる方法。