

ハーバード

MIT流

信頼関係を壊さずに最大の成果を得る6原則

ローレンス・サスキンド [著] 有賀裕子 [訳]

世界最強の

交渉術

ハーバード

MIT流

信頼関係を壊さずに最大の成果を得る6原則

ローレンス・サスキンド「著」 有賀裕子「訳」

世界最強の
交渉術

[著者]

ローレンス・サスキンド (Lawrence Susskind)

ハーバード・ロースクール交渉学講座 (Program on Negotiation: PON) の共同創設者、MIT 教授。MITでは40年以上にわたって教鞭をとってきた。交渉学の研究と同時に、土地や水利権をめぐる紛争の仲裁、政府・規制当局と難しい交渉をしなければならない50を超える企業へのアドバイスなど、実務面でも多くの交渉経験をもつ。高度な交渉トレーニングを提供し、全世界で3万人を超える交渉のプロを育てた。イスラエル、アイルランド、フィリピンの最高裁のアドバイザー経験もある。交渉の実践者、仲裁者、研究者と三拍子揃った、交渉学の第一人者。

[訳者]

有賀裕子 (あるが・ゆうこ)

東京大学法学部卒。ロンドン・ビジネススクール経営学修士 (MBA)。通信会社勤務の後、翻訳に携わる。訳書に『貫徹の志 トーマス・ワトソン・シニア』『GMとともに』『ブルー・オーション戦略』(以上ダイヤモンド社)、『トレードオフ』(プレジデント社)他多数。

ハーバード×MIT流

世界最強の交渉術

——信頼関係を壊さずに最大の成果を得る6原則

2015年1月22日 第1刷発行

著者——ローレンス・サスキンド

訳者——有賀裕子

発行所——ダイヤモンド社

〒150-8409 東京都渋谷区神宮前6-12-17

<http://www.diamond.co.jp/>

電話/03-5778-7232(編集) 03-5778-7240(販売)

装丁——長坂勇司(ナガサカデザイン)

製作進行——ダイヤモンド・グラフィック社

印刷——慶昌堂印刷

製本——本間製本

編集担当——佐藤和子

©2015 Yuko Aruga

ISBN 978-4-478-02750-9

落丁・乱丁本はお手数ですが小社営業局宛にお送りください。送料小社負担にてお取替えいたします。但し、古書店で購入されたものについてはお取替えできません。

無断転載・複製を禁ず

Printed in Japan

GOOD FOR YOU, GREAT FOR ME
by Lawrence Susskind

Copyright © 2014 by Lawrence Susskind
All rights reserved.

Japanese translation published by arrangement with
Lawrence Susskind c/o Levine Greenberg Literary Agency, Inc.
through The English Agency (Japan) Ltd.

訳者はしがき

ハーバード流交渉術がロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユリー著の同名書籍とともに上陸して三〇年あまり。今やその手法は日本でも広く知れ渡って続々と関連本が登場し、「ウィン・ウィン」という言葉が独り歩きするまでになった。この状況は交渉者にとって、いったい何を意味するのだろうか？

交渉において最初からこちらの手の内を相手に見透かされているのは、望ましい状況とはいえず、致命傷にもなりかねない。ところが、ハーバード流交渉術が一世を風靡したため、まさにこのような事態が決して他人事ではなくなってしまったのだ。そのうえ、どれほど優れた手法であっても、時代の変化とともに多少なりとも改良が必要になるだろう。

このような問題意識から生まれたのが、本書『ハーバード×MIT流 世界最強の交渉術』である。著者ローレンス・サスキンドは、ハーバード・ロースクールを拠点とする大学間コンソーシアム、PON (Program on Negotiation) の創設メンバーとして、ハーバード流交渉術を知り尽す立場にある一方、MIT (マサチューセッツ工科大学) の教授として独自に交渉術の研究、指導にも取り組んできた。さらには、自ら難しい案件の仲裁に当たる実務家でもある。

「ハーバード流」を進化させるのにこれ以上ないほどの知識と経験を備えた人物なのである。

さて、本書の原題は *Good for You, Great for Me* (相手にとって悪くなく、自分にとってはお利便である) である。つまり、単なるウィン・ウィンに甘んじずに大成功を目指そう、というのだ。元祖「世界最強の交渉術」を超えるという筆者の心意気を感じられると同時に、交渉者にとっても何とも心強いメッセージである。もともと、本書の内容は交渉者本人だけにとどまらず、上司や指導者、あるいは組織の交渉力強化や交渉者の適正な業績評価に心を砕く経営者や人事責任者にも向けられている。組織全体の交渉力向上にも資する内容なのだ。

このように交渉をあらゆる角度から捉えた本書は、私のように何度も通読した者にとっても、読めば読むほど味が出るというか、毎回必ず新たな気づきをもたらしてくれる。どの部分が最も琴線に触れるかは、読む人の立場や経験によるだろうが、私自身はあえて挙げるなら、予想外の展開への対処法を説いた第3章の「想定外」を想定せよ」が、難局を打開する秘訣を具体的なエピソードを交えながら軽妙に説いていて、抜群に面白かった。百戦錬磨の交渉者である筆者の面目躍如だろう。本書を手にしたみなさんが、筆者の説く緻密にして大胆な交渉術を体得されたなら、訳者として大きな喜びである。

2014年12月

有賀裕子

訳者はしがき i

プロローグ——湖畔の別荘地で「交渉の余地」を探る 1

『ハーバード流交渉術』の問題点とは？ 8

相手にとって悪くなく、

自分にとって願ってもないほどの交渉結果を引き出す6つの戦略 13

第1章 「交渉の土俵」に相手を引き込むには？

——相手の要求内容や優先順位を変えさせる 17

頑固な相手や理不尽な取引先との交渉 18

まずは事実を探り当てよう 27

対立する両当事者が一緒に境界線を決める 30

市場に君臨する巨大企業との交渉 39

力関係を逆転させる策を編み出す 40
理念に訴えかける 43

競合他社と戦略的に提携する 45

「よそへ行ってくれ症候群」を乗り越える 48

第2章 もっとパイを大きくすればいい

——付加価値を創造する 57

パイ全体を大きくしてから分けよう 58

重要な事業・パートナーとの提携交渉 66

役所と民間企業の戦略的パートナーシップ 74

社内の対立を解決するには？ 76

対立の原因を突き止める 79

意見の違いを超えて合意を形成する 81

合意内容をみんなに伝え、抵抗を乗り越える 83

単独で交渉すべきではない場合 85

どんな場合に代理人を立てるべきか？ 88

代理人をうまく活用するには？ 90

代理人と一緒に仕事をする 93

多数決は理想的なやり方ではない 97

多数決よりよい方法がある 99

合意形成の5つのステップ 100

合意形成はよりよい結果を生む 107

第3章 「想定外」を想定せよ

——相手よりも多くを手に入れるために、条件提示を行う 111

予期せぬ出来事に対処する即興の技術 112

交渉相手の本音を読み取る 113

あらかじめ用意した戦術を捨てる 115

「サプライズ」をいくつか用意する 119

気候変動を疑う人々との話し合い 121

サプライズを避けたいなら、条件付き合意案を利用しよう 128

どんな場合に条件を付けるべきか？ 130

技術などに関わる複雑な交渉に特有の問題とは？

136

コミュニケーションの行き違いを防いで信頼を築く

141

複雑さと不確実性に対処する

143

組織再編に伴う困難に備える

144

技術関連の交渉に秀でるための3つのヒント

146

第4章 交渉相手の勝利宣言を思い描け

——自分にとって最高の条件を、相手に納得してもらう

149

攻めと守りの協力関係を築く

150

多者間交渉の準備をする

151

共同歩調をとれそうな相手を慎重に選ぶ

154

集団内のさまざまな懸念に対処する

156

自分の影響力が強まるように協力関係を築く

158

規制当局との交渉

161

規制する側の立場で発想する

163

規制当局の裁量は建前以上に大きいと考えよう

165

過去の承認事例や経験を踏まえて申請を行う
申請プロセスの早い段階で話し合いを始める
規制当局との交渉を避けるには？ 169
仲裁による問題解決 171

第5章 交渉にファシリテーションを活用せよ

——自分の立場を守り、合意が崩れないようにする 177

ファシリテーションを利用して交渉を立て直す 178

仲裁者とファシリテーターのどちらが必要なのか 181

マネジャーがファシリテーションに抵抗する理由 182

ファシリテーションが失敗する時 185

プロのファシリテーターを参加させる 187

抵抗を克服する 190

効果的な紛争防止策 191

相手が嘘をついている場合にどう対処するか？ 195

第6章 組織の交渉力を高める

——常に交渉を有利に進められる企業になるには？

199

リーダーの責任 200

怒れる人々が発言の機会を求めた場合 203

処方箋1 相手の不安や心配を汲み取る 205

処方箋2 共同での事実調査を促す 206

処方箋3 条件付き合意を呼びかける 208

処方箋4 責任を受け入れ、失敗を認め、権限を分かち合う 209

処方箋5 どのような時も信頼に足る行動をとる 210

処方箋6 長期的な関係の構築に力を注ぐ 210

グローバル組織の交渉効果を高める 212

通訳に惑わされるな 215

異文化交渉に関するアドバイスは役立ったか？ 218

交渉相手の個性を考慮に入れる 221

言葉の壁を乗り越える 223

たゆみない改善に向けて 224

折々に交渉力を把握する 226

交渉準備のチェックシートを活用する

継続的に交渉術のコーチングを受ける 228 227

交渉結果を社内に報告する 231

交渉準備のチェックシート 232

交渉術研修に投資する 234

交渉術の研修…標準コースかカスタマイズコースか 236

研修の目標 238

研修成果の測定 239

交渉術研修の成果を測る方法 240

交渉術研修の付加価値を測る方法 242

優れたコーチングの重要性 244

交渉術コーチとは何をする人か 246

優れたコーチは首尾一貫している 247

優れたコーチは準備に力を注ぐ 249

優れたコーチはリハーサルに付き合い、報告を受ける 252

「優れたコーチ」のチェックリスト 253

エピソード——次回の交渉で「金星」を狙う 256

先手を打ってできるだけ速やかに条件の詰めに入る 256

付加価値の創造に熱心に取り組む 260

事前準備をしていない、あるいは合理的な取引をまとめる権限がない場合 262

妥協を避ける 265

願ってもない最高の成果を狙う 268

プロローグ——湖畔の別荘地で「交渉の余地」を探る

妻のレスリーが浜辺から小走りに戻ってくる。ここはニューハンプシャー州の湖畔に佇む小さな貸別荘。私達夫婦は、この素朴で美しい場所で幼い子ども達と過ごしていた。2週間の休暇を楽しむために、何とか費用を工面してここへやってきたのだった。

レスリーは私に向かってこうまくし立てた。「誰と話をしていたと思う？ラルフよ。この別荘を売るつもりなんですって。共有名義の息子さんが離婚することになって、別荘を売ってお金に換えたいらしいわ。『ぜひとも買います』と言っておいたからね」

私は一瞬考えてから、「いくらで売るって？」と訊いた。

「さあ……。交渉は夫がするので詳しいことは夫と話してください、って伝えてあるわ」

心臓が早鐘を打った。別荘を買ったら、今より多くの時間をこの湖畔で過ごせるのは確かだが、果たして買えるだろうか。レスリーは何を約束してきたのだろう。別荘を持てたら素晴らしいが、ラルフは売値をいくらに設定するだろう……。手がかりは何もなかった。仮に別荘を購入しても自分達で住まなかった場合、年間でいくらの賃貸収入が得られるか、取らぬ狸の皮

算用を試みた。自分達が払った賃借料をもとにざっくり計算したところ、税金や諸経費を引いた後で年に1万5000ドルくらいは実入りがありそうだった。この金額と今の金利水準を参考にする、大まかに見て、約8万5000ドルまでなら不動産ローンを借りても大丈夫そうだった。

その日の夕方、ラルフと話し合いを持ったのだが、彼は私が袋小路に入っていることに気づいて皮肉っぽい笑いを浮かべていた。「素晴らしい借り手に恵まれて喜んでいます。別荘をとっても気に入ってくださっているようですね。レスリーから『購入したい』と聞いて、感激したのですよ」。私は心の中で、レスリーに厄介ごとに引き込まれた、とつぶやいた。

「いくらでの売却をご希望ですか」と思い切つて尋ねる。

「ここを手放すのはとても残念です」とラルフ。「7年前にこのあたりの物件が一斉に新規分譲されて以来、売却は1軒もありませんので、適正価格がわかりません。共有地は湖の管理組合のもので、個々の別荘に実際どれだけの価値があるのか、算定するのは難しいのです。ここを購入すると、建物のほか、湖の9分の1を所有することになります」。こう言うと、ラルフは私の顔をじつと覗き込んだ。

「10万5000ドルでいかがでしょう。妥当な金額だと思いますが。私達と同じくらい大切にしてくださいる人に、ここを買っていただきたいのです。ボストンからたった90分で来られます

し、きつと頻繁に使うようになりますよ」

ラルフも私も、レスリーが確約に近い意思表示をしたことがわかっていた。私は購入資金を借りる手立てを探さなくてはならなかった。ラルフが有名な雑誌の事業マネジャーを務め、交渉にかけては百戦錬磨であるのに対して、私はひよっこ同然。しかも、地元の不動産代理店に勤めるラルフの奥さんは、レスリーが別荘の賃貸契約をした際の印象では、とてもしっかり者だという。私は罨にはまった気分だったが、心が躍るのも確かだった。誰かに相談するような時間的余裕はなかった。自宅のローンに加えてもう一つローンを組んでも大丈夫だろうか。自宅のローンを借り換えて、2万ドルの頭金を捻出することはできるだろうか……。

「ラルフ、お宅はほかの州に移り住むわけですから、ここにある家具をそのまま残していつて、家具付きでさっきの価格にしてもらえませんか？」と水を向けると、「いいですよ」という返事だった（これで1万ドルくらいは浮いた計算になる）。この前進によって、別荘購入が現実味を帯びてきた。おそらく、8万5000ドルのローンを組み、2万ドルの頭金を捻出することができよう。それに、家具を買い揃える費用を考えなくて済むのだ。

私の心の中にはずっと、「ラルフは本当に、10万5000ドル（あるいはそれ以下）を落としどころと考えているのだろうか」という疑問がくすぶっていた。残念ながら、答えを探るための質問は一度もしなかった。早く決着をつけようとして、とにかく焦っていた。妻子に交渉