

# 知財ビジネス交渉の戦略

——対立を協調に導く「交渉力」について——

田 村 次 朗\*  
隅 田 浩 司\*\*

**抄 録** 知的財産権の紛争では、相手の理不尽な要求にさらされて、感情的に大きなプレッシャーを受けることになる。またこちらの主張の正当性だけを強調しても、それが最終的な問題解決につながらないことが多い。このように交渉では、論理と心理、様々な利害や思惑が錯綜する。この複雑で多様な交渉について研究する交渉学は、もともと、米国のロースクールから研究がはじまり、現在では、世界中で研究されている最先端の学問に成長した。ところが日本では、交渉学は、未だ十分に認識されているとはいえない。この交渉学は、単なる交渉術ではなく、問題解決能力とコミュニケーション能力を駆使した高度な戦略性に焦点を合わせている。本稿では、この交渉学の研究成果のうち、コンフリクト・マネジメント、ヒューリスティクス、効果的な交渉戦略の策定、創造的問題解決の方法論について解説し、交渉学を通じた人材教育の可能性に言及する。

## 目 次

1. はじめに：プロフェッショナルの交渉戦略
2. コンフリクト・マネジメントと交渉戦略
  2. 1 コンフリクト・マネジメントの基本発想
  2. 2 コンフリクトは冰山である
  2. 3 価値理解
  2. 4 解決を急がない
3. 対立を解消に導く思考力
  3. 1 論理的思考とヒューリスティクス
  3. 2 二分法の罫とアンカリング
  3. 3 交渉相手の論理を見抜く
4. 交渉戦略の設定（準備）
  4. 1 戦略こそ交渉力の源泉
  4. 2（ステップ1）状況の把握
  4. 3（ステップ2）ミッションの設定
  4. 4（ステップ3）ターゲッティング（目標設定）
  4. 5（ステップ4）交渉を創造的に展開する（選択肢の用意）
  4. 6（ステップ5）合意できなかつたらどうするかを考えておくこと
5. 「三方よし」の交渉戦略
6. おわりに：交渉学教育の重要性

## 1. はじめに：プロフェッショナルの交渉戦略

ほとんどの人が、知的財産権を巡る紛争やトラブルに直面すると、勝つか、負けるか、という発想に陥りがちである。もちろん、最後には裁判で白黒をつけるべきものもあるだろう。しかし、知的財産権のプロであれば、裁判の怖さ、すなわち、裁判官という第三者に判断をゆだねてしまうことのリスクもよく承知しているはずである。そのため、多くの知財紛争が、交渉を通じて解決されている。しかし、そのような交渉の主導権を握り、自分たちにとって最良の合意を形成していますか、という質問に自信を持

\* 慶應義塾大学法学部教授、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー Jiro TAMURA

\*\* 東京富士大学経営学部（大学院経営学研究科）准教授、金沢工業大学虎ノ門大学院客員教授  
Koji SUMIDA

ってイエス、と答えられる人は少ないはずである。

特に、知的財産権の紛争では、相手の理不尽な要求や、理屈の通らない批判にさらされて、感情的に大きなプレッシャーを受けることが多い。また、こちらとしては、正当な主張をしただけなのに、交渉相手から予想外の激しい非難を浴びるといったこともある。このように交渉は、論理と心理が交錯し、様々な利害や思惑の中で、混沌としたまま状況が進んでいくことになる。

人間にとってもっとも根源的なコミュニケーションである交渉、この交渉を効果的に進行して、最適な合意を形成するにはどうしたらよいのだろうか。特に、対立や紛争によって、時間や費用、さらには生命の安全や人命までもが脅かされるような状態を避けて、対立を交渉により解決できればどれほどすばらしいだろうか。そういう思いから、私たちは、交渉学の研究を行ってきた<sup>1)</sup>。そのなかで、交渉は、相手をだましたり脅したりといった単なる交渉術だけでは問題解決にはならないこと、特に交渉では、戦略性が重要であることを強調してきた。このような交渉学研究を、現在では教育にも活用している。

ところで、この交渉学は、もともと米国の法科大学院（ロースクール）から研究がはじまっている。米国のように弁護士の競争がきわめて激しい国では、法律のプロとしての専門知識がある、というだけで勝負することはできない。なぜなら、競争相手が非常に多いからである。そこで、ロースクールの学生は、弁護士が求められている最も大切な能力ともいえる問題解決能力、特に、交渉力を身につけたいと思っているのである。米国では、どれほど専門性が高くても、コミュニケーション力、特に交渉力がなければ、プロフェッショナルとして成功することは不可能である。また弁護士が法的正当性だ

けを主張するあまりせつかくの合意形成のチャンス逃してしまうということも少なくない。そこで、ハーバード・ロースクールなどは、早くから交渉学の体系的な研究と教育を行ってきた。この研究成果は、非常に広範囲に展開しており、現在、ロースクールだけにとどまらず、ビジネススクール、そして公共政策大学院などに広がっている。このような交渉学の研究と教育の広がりには、次第に交渉力が体系的な理解と教育によって習得できるものであるという認識を広めていくことにつながっているといえる。ちなみに、米国のロースクールでの交渉学の授業は、どこの大学でも大変な人気があるようで、日本とは隔世の感がある。このような知的専門職に対する交渉学教育は、海外ではかなり一般化しているのが実情である。

たとえばアメリカの場合、弁護士の中には、異業種をつなぐパイプ役として活躍する人も少なくない。特に、ベンチャー・ビジネスに関わる弁護士は、ベンチャー企業と投資家、さらに関連する企業同士の連携を図るといった役割を担っている人も多い。そしてこのような能力は、弁護士にだけ求められているわけではない。最近では日本においても、知的専門職へのニーズも変化しつつある。弁理士や企業知財部員のような知的財産権のプロフェッショナルの業務も多様化し、知財に関する高度な専門知識を活用したコンサルティングや事業への参画が求められるようになってきた。このようなときに求められるのは、知識ではなく、高度な問題解決能力とコミュニケーション能力である。

そこで、交渉学の現状について、簡単に概要を紹介したい。まず、対立や紛争を克服するコンフリクト・マネジメントについての手法を紹介し、その基礎となっている交渉学の重要な要素である合理的な考え方とヒューリスティクス<sup>2)</sup>への対処、そして効果的な交渉戦略の策定、さらに日本の近江商人の知恵を借りた「三方よし」

を実現する交渉戦略について、説明する。最後に、交渉学を活用した人材育成についても触れることとする。

## 2. コンフリクト・マネジメントと交渉戦略

### 2.1 コンフリクト・マネジメントの基本発想

地域紛争や、民族対立といった深刻な摩擦、そして環境団体と企業との軋轢、また政府と企業のトラブル、身近なところでは、親子や夫婦同士の言い争いに至るまで、社会は、常に何らかのコンフリクトを抱えている。このようなコンフリクトを乗り越えて、最終的な問題解決に向けた普遍的なアプローチ（方法論）を模索するコンフリクト・マネジメントは、今日、ますます重要性を増している<sup>3)</sup>。特に、特許権や著作権など知的財産権に関するトラブルの場合、私たちの関心は、いかに自分たちの主張を相手に認めさせるか、という点にのみ集中しがちである。もちろん、自社の技術や知的資産を守るためには、あえてコンフリクトも避けて通らないという姿勢は非常に大切である。しかし、ひたすら正当性を主張すれば、相手が譲歩してくれるほど、世の中は甘くない。では、裁判に訴えることが最良の選択肢だろうか。たしかに、裁判も交渉を有利に進めるうえで有効な手段のひとつではある。しかし、裁判所が常に私たちの主張に賛同してくれるわけではないことは、自明の理である。裁判所は、相手の主張に合理性を見いだすかもしれない。

すなわち、裁判や仲裁のように第三者に紛争解決をゆだね、解決策まで提供してもらうということは、実は大きなリスクを伴うこともある。どれほど法的根拠があり、自信がある主張であっても、裁判官の意思決定を100%コントロールすることは不可能である。さらに、海外での

訴訟となれば、不確実性はさらに高まる。したがって、深刻なコンフリクトであろうとも、当事者間の交渉での決着を目指していくことが、もっとも最適な選択肢といえるのである<sup>4)</sup>。しかし、この簡単な真実を意外と見落としてしまう。なぜなら、私たちはコンフリクトに直面するとき、相手の主張を理不尽だと決めつけ、自分は正しいのだと思うことで、心理的な不安から逃げようとしてしまうからである。

### 2.2 コンフリクトは冰山である

逆説的な言い方だが、コンフリクト（対立、紛争）それ自体は、悪いことではない。コンフリクトとまではいかななくても、意見の相違や対立は、そこに新しい価値を生み出す可能性がある。しかし、私たちはコンフリクトに積極的価値を見いだすことができない。特に日本では、コンフリクトは可能な限り排除すべきものという暗黙の了解がある。このような社会では、コンフリクトがそもそも生じないように濃密な人間関係が形成されるものの、その反面、わずかな意見の対立が、徹底した排除や攻撃につながることもある。常に、人間関係を親密な仲間と外部（異邦人）とに分けてしまう思考に陥ると、適切な批判や建設的な助言もすべて、対立をおおる悪しきものと見なされる傾向がある。

しかし、コンフリクトを回避する思考そのものが、実際にはコンフリクトをさらに解決困難なところまで悪化させてしまう。では、どうすればコンフリクトと適切な距離を保つことができるのだろうか。そこで、たとえとしてコンフリクトを冰山だと考えてみよう。氷山の表面に現れた部分はほんの一部でしかない。水面下には、見えている氷山の何倍もの氷の塊が隠れている。コンフリクトも同じだといえる。表面に現れた対立や不信の兆候の下には、交渉相手の大きな不満が鬱積していることがある。そこで、この「氷山の一角」、すなわち、コンフリクト

の最初の兆候をとらえることが、コンフリクト・マネジメントにおいて非常に重要となる。たとえば、部下がある日、あなたの指示した仕事について、納得していない状況だとしよう。そして、この部下は、これまでほとんど、あなたの指示に疑問を差し挟んだりしなかったとする。おそらく、あなたは部下のちょっとした態度の変化に気づかないかもしれない。しかし、多くの人が見逃しがちなこの兆候こそ、部下の不満やあなたへの不信感の蓄積したコンフリクトのかたまりの表面化、すなわち、「氷山の一角」の可能性がある。この氷山の一角を敏感に感じ取らなければならない。そうしないと、そのまま水面下にある氷山に激突してしまう危険性がある。

では、どうすれば、このような氷山の一角を敏感に感じ取ることができるようになるのだろうか。まず、交渉中にあなたが予想していないような交渉相手の反応、特に今まで円滑に進んでいたところについて、急に話が停滞しはじめたときや、交渉相手がこれまで問題をあまり指摘してこなかったところについて、少しでも疑問や質問を投げかけるようになったときが、コンフリクトの兆候である可能性が高い。このようなときには、まず、「自分から解決策をすぐに提示しようとしなさい」ことが大切だ。なぜなら、コンフリクトの全体像が見えない時点で解決策を提示したとしても、単に氷山の表面を削り取るだけでは、根本的な解決にならないからである。

## 2.3 価値理解

現在、交渉学では、感情を活用しコンフリクトを解決しようという新しい研究が注目を集めている。特に、ハーバード大学交渉学研究所のダニエル・シャピロ教授が提唱するポジティブな感情を生かす新しいフレームワークは参考となる。

この新しいフレームワークでは、人間の5つの核心的な欲求を満たす交渉戦略によって、交渉相手とのコンフリクトの解消を目指そうとしている。それは、価値理解 (appreciation)、つながり (affiliation)、自律性 (autonomy)、ステータス (status)、役割 (role) である<sup>5)</sup>。価値理解とは、交渉相手の価値を認めることである。これは、相手の要求を認めるという意味ではないことに、注意が必要である。労使紛争や民族紛争では、そもそも相手の価値を否定するところからスタートしてしまう。しかし紛争解決のためには、交渉相手の持つ価値を理解することと、相手の主張や要求を認めて譲歩することとは別問題だという意識が重要となる。そして、交渉相手とのつながりをできるだけ保つことも必要である。交渉相手の自律的な意思決定によって、説得ではなく納得してもらうこと、すなわち、自ら意思決定させるような交渉の進行が望ましいという提言も説得力がある。その中でも、もっとも重要となるのが価値理解である。

相手の価値を理解するためには、相手の主張や言い分の背後に何があるのかを把握することが大切である。交渉相手の背後にあるものを理解するためには、準備段階で、交渉相手の状況を、あたかも交渉相手になったつもりで考えてみるとよい。交渉相手の立場から交渉を見直す、これによって、相手の立場がよく理解できるだろう。ただし、交渉相手の立場に立って相手のことを理解したといっても、相手の要求を受け入れて譲歩する必要はない。孫子の言葉にあるとおり、「敵を知り己を知れば百戦危うからず」である。そのためには、交渉相手の話を、じっくりと聞く必要がある。交渉相手の主張を、受け入れるか、拒絶するか、という発想で聞いたとする。おそらくあなたは、どうやって反論しようかと考えたり、相手の主張の問題点を批判したくなったりするはずである。そのような状

況は、価値理解ではない。まず、批判や反論をする前に、相手の話をじっくり聞き、相手の考え方や発想の背後にある考え方を理解することに専念すべきである。特に、交渉では、この考え方を持つかどうかによって、その後の展開が大きく変わってくる。

## 2. 4 解決を急がない

コンフリクトは、不愉快なものである。いくらコンフリクトに慣れよう、といわれても、対立のある状態は、精神的にも大きなストレスとなる。そこで、コンフリクトに直面したとき、私たちは、早くこの不愉快な状態から脱したいと願う。そのため、早く解決して、「終わりにしたい」と思ってしまう。そこで、交渉相手の要求をそのまま受け入れる、あるいは、相手の要求に沿ったように自分たちの要求を修正する、といった「落としどころ」探しに奔走する。しかし、コンフリクトに直面したとき、もっとも避けなければならないのは、解決を急いで安易な対応策に飛びついてしまうことなのである。

たとえば、自社のソフトウェアのバグによって大きな問題が発生しているとか、製品の欠陥が見つかった、さらに悪いことに、食品会社の工場で賞味期限切れ商品の表示を改ざんして出荷していた、といった問題が発生したとき、決してやってはいけないのは、安易な解決策、すなわち氷山の一角だけを削り取るような解決策を提示して、問題解決したように思い込んでしまうことである。たとえば、賞味期限切れの製品出荷という状況が、ほかの工場で行われていないかどうかを調査することなしに、「この工場だけの問題でした」と記者発表して、終わりにしてしまうといった具合である。このような発表をしてから、さらにほかの工場でも同じようなことが行われていた、ということが発覚すれば、事態はさらに深刻になる。このようにコ

ンフリクトやトラブルに対して、許される限りの時間を使って、適切な解決策を探し続けること、この強靱な思考力を身につける必要がある。著名なチェスプレイヤーのガルリ・カスパロフは、「誤った決断の多くは、とにかく意思決定のプロセスを終わらせたい、決断を迫る重圧から逃れたいという欲望に端を発している」と述べている<sup>6)</sup>。実際、私たちがコンフリクトの中で、意思決定する際に、時間が無いと思ってしまうのは、意外とこれ以上時間を費やしたくない、という願望の表れである場合も少なくない。特に、コンフリクトの初期段階こそ、安易な解決ではなく、通常以上にじっくりと考えてみるべきなのである。

## 3. 対立を解消に導く思考力

### 3. 1 論理的思考とヒューリスティクス

コンフリクト・マネジメントを実現するためには、冷静な意思決定力が求められる。その前提となるのが、合理的な思考力である。不愉快な状況下にあっても、冷静にもっとも合理的な解決策を導きうる力、特に、交渉相手の揺さぶりや、声高な非難に屈することなく、自分の利益を確保し、最終解決に向けて落ち着いて判断するための論理性を保持する必要がある。ここで重要となるのが、論理的思考力である。ただし、ここで述べる論理的思考力は、一般的なクリティカル・シンキングとは少し異なり、交渉という状況の中で、合理的な結論を導くための論理的思考力なのである。しかし私たちは、経済学がモデルとする合理的な人間ではない。欲しくもないのに、値引きされているというだけで買ってしまったり、どれほど低い確率だといわれてもつい、自分だけは必ずいつかは当たると思って、宝くじを買い続けたり、といった様々な心理的なバイアス(ヒューリスティクス)にとらわれがちである<sup>7)</sup>。

しかし、ビジネス交渉で大切なことは、最終的な合意結果が自己の利益に合理的に結びついていなければならない、ということなのである。その場の雰囲気や合意して、後で、実はさして有利でもないとわかったとしても後の祭り、ということが少なくない。一見するとよさそうだが、よく検討すると非常に危険であるような契約内容を交渉段階で見つけ出す力、これが求められているのである。

### 3.2 二分法の罠とアンカリング

たとえば、交渉の冒頭、相手からいきなり、「あなたの見積もりですが、1割引にしてください」といわれたとする。このとき、「1割引にするか否か」という発想にとらわれて、相手の要求を受け止める発想を「二分法の罠」と呼んでいる。日本人は、相手の設定した条件や回答の仕方、たとえば、「YesかNoかで教えてください」とか、「今日中にお返事をいただきたい」といった交渉相手からの条件提示に対して、非常にまともに答えようとする傾向がある。与えられた問いには正確に答えないと失礼だ、という感覚がこのような対応をさせているといえる。しかし、交渉では、むしろこの発想は有害である。交渉は、大学などで行われるディベートのように、質問には必ず正確な回答を要する、といったルールや法律があるわけではない。したがって、あなたにとって答えにくい回答を求められているのであれば、答える必要はないのである。

そんなことをしたら相手に失礼になるのでは、と思う人も多いだろう。しかし、これも誤解である。そもそも交渉は、双方の利益の実現、あるいは最大化を目指す以上、どちらかの質問に優位性が認められるわけではない。相手の質問に対しては、たとえば、「値引きの理由を聞かせてほしい」とか、さらに「今その話題ではなく、別な話題で議論したい」と話を転換して

もよい。そこで、交渉のトレーニングでは、相手から二分法的な質問を受けたときに、いかに二分法的な回答をしないようにするかを考える、といったことも行う。このようなトレーニングは、柔軟な発想や、交渉相手に対する質問技術を向上させるうえで非常に効果的である。

そして、相手からの要求の中には、具体的な数値や条件を提示される場合も少なくない。先ほどの1割引といった数値や具体的な金額、あるいは納期の時期やスペックなど、特定の数値や基準が相手から提示されたとき、その相手の提示が、自分たちからみてどれほど不利益であったとしても、なぜか、その基準を軸に自分の条件や目標を修正してしまう傾向がある。このように最初に与えられた情報に左右される心理傾向を、「アンカリング」と呼ぶことがある。これは、ヒューリスティクスの代表例である。このアンカリングとは、船の碇のたとえで、相手方の提示した数値にとらわれ身動きがとれなくなってしまうことを意味している。たとえば、高めに金額を要求するというハイボール戦術などは、このアンカリングを利用している。ただし、アンカリングについては、このような心理傾向がある、ということを知っておくことが重要だ。そうすれば、この被害を最小限に食い止めることができるかもしれない。そして、もっとも大切なことは、自分の中でもしっかりとした目標を持っていることである。これがアンカリングへの防衛策として非常に有効な手段だといえる。

### 3.3 交渉相手の論理を見抜く

交渉では、様々な条件が提示される。その際、この条件によって、どのような結果となるのかを洞察する、という分析力が求められる。実際の交渉経験や実験結果から見ても、交渉の現場で、相手から出された条件がどのような帰結をもたらすのか、を常に意識している交渉者とそ

うでない交渉者との間では、明らかに結果に差が出る。ここで、適切な推論ができるかどうか、そして相手の論理や議論の流れに、どれだけ適切な判断を下すことができるか、という能力が求められている。

このような能力を生かすためには、クリティカル・リーズニング<sup>8)</sup>のトレーニングが効果的である。

これは、相手の主張の中に、説明されていない暗黙の前提が含まれていないかどうか、相手の議論の根拠には裏付けがあるか、そして相手の主張とその理由との間に論理的関係性がみられるかをチェックしていくものである。

ここでは、その前提となる演繹的な思考について紹介する。演繹法とは、ある前提条件が正しいければ結論も正しい、という思考法であり、「人間は死ぬ、ソクラテスは人間である、故にソクラテスは死ぬ」で有名な論理学の基本である。

この演繹法は、法律では法的三段論法という形でより一般的な形態に変形されている。この法的三段論法は、大前提（通常は法律の条文や法理など）を事実にあてはめて結論を得る、という方法をとる。たとえば民法4条では、「年齢20歳をもって、成年とする」と書いてあるので、事実として大学生Aが21歳であれば、大学生Aは成年となる、という結論が得られるというものである。すなわち法律の場合は、まず大前提の法律条文の解釈について、分析しなければならないことになり、また実務では、事実認定がきわめて重要となるので実際の論理操作はより複雑になる。しかし、基本はシンプルな形態をとる。

ただし、この法的三段論法を一般に適用した場合に重要となるのは、そもそも大前提であるルールが正しいかどうかということである。実際、私たちは合理的な検証を経て得た前提に基づいて交渉の意思決定をしているわけではな

い。たとえば、「高めにふっかけると相手は驚いて譲歩するはずだ」とか、「アメリカ人相手の交渉では、徹底して強気で攻めろ」といった、根拠の疑わしい憶測や偏見を前提条件として用いていることがよくある。ところが、演繹法の場合、このような根拠の疑わしい前提条件があると、結論も必然的に根拠のないものになってしまうのである。論理的には自己完結していても、現実のビジネスでは大きな被害をもたらす、間違った演繹的思考を回避する必要がある。そこで、暗黙の前提や憶測、そして偏見を前提条件として意思決定をしていないかどうか、常に自己検証する必要がある。

## 4. 交渉戦略の設定（準備）

### 4. 1 戦略こそ交渉力の源泉

複雑な交渉では、必ず、事前に準備をすることになる。ビジネス交渉では、複数の関係者で交渉に行くことも多いので、社内会議で交渉戦略を策定することも珍しくない。このような交渉戦略の中では、交渉の状況それ自体を広く俯瞰し、より有利に展開できるように交渉の場を設計する必要がある。このような視点に基づいて、交渉の事前準備の方法論について紹介しよう。

時折、準備はある程度するが、結局、交渉はその場での勝負なので、場合によっては準備したことは一切無視するべきであると思いついている人がいる。さらに悪いことに、交渉前に知っておくべきことを最小限にして、具体的な戦略は一切立てずにその場で乗り切ろう、という人も少なくない。確かに交渉では現場の対応は重要であり、準備段階ではわからない新事実が明らかになったり、話し合いによって新しい展開が生まれたのであれば、準備した内容も修正や変更が必要となる。しかし、だからといって、準備のプロセスを軽視するのは問題がある。こ

の準備段階は、単にその交渉でどう対応するか、という目先の問題だけではなく、交渉を通じて何を実現したいか、さらには、交渉全体の前提条件を変更する可能性など、まさに戦略と呼ぶにふさわしい内容を立案するきわめて重要なプロセスとなるからである。

そこで、もっとも効果的で効率的な準備のプロセスをみていく。この準備のプロセスでは、5つのステップに分けることによって、各ステップの進行に伴い、段階的に交渉全体の枠組みを理解し、さらにどこに交渉の重点を置くかを設定していくことができる。この準備の方法論は、個人でも効果を発揮するが、社内会議で交渉の準備や調整をする際に、非常に大きな威力を発揮することになる。

#### 4. 2 (ステップ1) 状況の把握

最初のステップでは、交渉を取り巻く状況を把握する。この際、今回の交渉で登場する関係者をすべてリストアップして、図式化する(交渉マトリックスを作成する)ことを推奨している。このマトリックスを作成するだけで、交渉の問題点がほぼ把握できた、ということも少なくない。私たちが、交渉についてアドバイスする際には、必ずこの交渉マトリックスの作成からはじめることにしているのは、これによって、交渉の中で重要とは思っていなかった人物が、実はキーを握っていることが判明したり、交渉の条件の幅を広げるきっかけになるからである。

たとえば、企業の合併交渉の場合、特にパナソニックと三洋電機とか、最近合併交渉不成立となったキリンとサントリーの経営統合のような例では、当事会社だけでなく、子会社、さらに関連企業、取引先、海外のクライアント、取引銀行、広告代理店など様々な利害関係者が交錯している。このような利害関係者について、できるだけ正確にマトリックスを書いて、紙に

整理すれば、交渉のどこがポイントになるのか、非常によく見えてくる。さらに、これはプレイヤーだけでなく、合併交渉の場合は、製品のマトリックスを作るということも必要となるだろう。そして、交渉マトリックスの分析の中で、わからないところが出てくれば、そこは交渉相手に質問して聞き出すことになる。これをリスト化しておけば、交渉中に相手に適宜質問して、相手の情報を効果的に引き出すことも可能になる。したがって、交渉マトリックスは、交渉の初期段階で作成したものが、次第に相手の情報を追加することにより修正・加筆されることになる。このように情報を一カ所に集約することで、交渉全体を常に把握した交渉の進行が可能となる。

#### 4. 3 (ステップ2) ミッションの設定

状況の把握がある程度進行してから、ステップ2としてミッションの設定を行う。この「ミッション」とは、交渉によって、本来実現したいと考えている最終的な到達点、「究極のゴール」を意味する<sup>9)</sup>。ミッションという用語を用いるのは、このミッションが実現できる合意かどうかを常に交渉中に検証して、譲歩の決断や相手への要求変更を判断する意思決定のよりどころ、すなわち交渉中にずっと、自分の中で抱き続けるべきもの、というニュアンスが含まれているからである。

したがって、このミッションの実現とは、目の前の交渉で合意を得ることではない。むしろ、最終的に達成すべき大きな成果や最終的な利益の実現を意味する。たとえば事業提携や合併の交渉の場合には、事業提携契約や、合併の成立によってミッションが実現されるわけではなく、最終的に事業提携の成果が現われるとか、合併によって当初目指したシナジー効果が生まれる、といった望ましい結果の実現をもってミッションの実現と考えるのである。

このミッションを実現するための手段として今回の交渉による合意が存在する、と位置づけることによって、目先の合意だけのために安易に譲歩することや、将来の事業展開に支障をきたすような安易な条件を回避することが可能となるのだ。個別の条件の駆け引きだけで、交渉相手に勝った、負けた、と近視眼的に判断するのではなく、最終的なミッションの実現にフォーカスし続けることによって、交渉中の意思決定が迅速かつ正確なものとなる。また、ミッションが実現できるのであれば、柔軟に条件の変更に応じることができるようになるため、交渉の選択肢の幅が増えて、交渉に余裕が生まれてくるのである。このミッションの設定こそ、交渉の事前準備、特に戦略策定のうえでもっとも重要なものとなる。特に、知的財産権に関する交渉となると、契約条件の細かな文言にとらわれてしまう傾向が強くなる。特にライセンス交渉や、デバイスの取引契約といったとき、お互いの企業同士の将来的な関係や、今後の戦略的な連携といったところまでを視野に入れた合意を形成するためには、ミッションをしっかりと策定し、どこまでが譲歩できるところなのか、あるいは、相手にどこまでの協力を求めるのかを決めなくてはならない。また、デバイスビジネスでよく起きる製品のリスクに関する責任分担の割合といったことも、自分たちだけがリスク回避できるような条項を提示するだけではうまくいかないだろう。このようなとき、交渉相手とどのような関係を形成していくのか、という視点があれば、この種の条項についても、リスクを共有することが可能になる場合もありうる。このように、交渉相手とどのようなビジネスを描いていくのか、という点についてミッションをしっかりと持っていることによって、木を見て森を見ず、といった交渉に陥ることを回避することができる。

#### 4. 4 (ステップ3) ターゲティング (目標設定)

多くの交渉者が準備段階で行っているのは、金額や条件の希望額設定である。ただし、この具体的な取引条件について、自分たちの目標値を設定するためには、前述のミッションがなければ、本来不可能なはずである。なぜなら、最終的なミッションが何かということがはっきりしていない限り、個々の条件について何が最適なのか、決めることができないからである。このようにミッションを実現するためにどのような条件が必要か、具体的に交渉の目標に照準を合わせていくのが、ステップ3のターゲティングという作業である。

この目標設定では、かならず、金額や条件に幅、すなわち譲歩の余地を残しておくことが必要である。たとえば、金額であれば、3,000万円から5,000万円と設定する、といったものである。このような交渉可能な幅のことを、交渉では、交渉可能範囲 (Zone of possible agreement, 通称“ZOPA”) と呼ぶ。その上で、最高の目標に向けて交渉をターゲティングしていくこと、そのために、ほかの条件をどの段階で取引の材料として提示するか、といった交渉全体の目標値を具体的に定めていく作業がこのターゲティングなのである。ここで大切なのは、「どうすれば、最高目標を実現できるか」をどんな状況下でも考え続けることである。ZOPAを設定して、「まあ落としどころとして、真ん中あたりの条件でよいか」と合意をしたり、最低レベルでも合意したからよしとしよう、としてしまっただけでは、ターゲティングの意味がない。あくまでも最高目標にこだわることによって、そこに至る戦略を考えようという発想に転換できるのである。

なお、ZOPAは、金額だけではない。たとえば、これまである部品の供給のみの関係だった

企業同士が、今後、包括的な提携を行うことを企図していたとしよう。この場合、まず自社にとってこの提携が持つメリットを認識してミッションを構築し、そこに近づくために、交渉相手の生産体制の整備を求めることがもっとも重要であったとした場合には、そこが交渉のターゲットで一番重視すべきところとなる。これ以外の条件、知財リスクや、危険負担あるいは、提携に伴う決済など様々な条件については、まずZOPAを設定し、すべてについて最高目標を実現しうる交渉戦略を考えてみるのが重要である。これを実現するためには、単なる駆け引きだけではうまくいかないで、後述4.5の「選択肢の用意」が必要となる。ただし、この場合、ミッションを実現するうえで、絶対に譲れないところ以外は、柔軟に対応できるということでもある。そこから、交渉相手のミッションや相手の目標あるいは、相手の求めている利益などを考慮して、各条件について調整可能な幅を作り出しておくのが効果的だといえる。

#### 4.5 (ステップ4) 交渉を創造的に展開する (選択肢の用意)

多くの交渉では、ある条件を巡ってお互いに綱引きが発生することになる。金額など数値に関わることであればあるほど、その額の多寡が焦点になってくる。これは仕方がないことであるが、お互いに金額の取り分を巡って争うだけでは合意はおぼつかない。そのとき重要となるのが、交渉をより豊かなものにする選択肢の形成である (ステップ4)。しかし、この選択肢に関しては、準備するのが大変だという人が多い。しかしアイデアは、意外と身のまわりにある。交渉学の入門段階でよく使われる例として、オレンジを取り合う姉妹の例がある。姉と妹はオレンジを巡って争っている。お互い1個のオレンジを譲らないのだが、本当は、姉は、オレンジピールのジャムを作りたくて皮だけがほし

いと思っており、妹は中身がほしいと思っているとすれば、皮と中身とをうまく分離して双方が分け合うという解決策によって問題が解決することになる<sup>10)</sup>。この切り分けの際に、2人が協力して切り分けたり、ジャムの制作を妹が手伝うことにしたりといった発展的な関係も作り出せるかもしれない。

これは、非常に簡単な例だが、交渉では、双方の相違点をじっくり見つめることによって、柔軟な選択肢が生み出されることも少なくない。ほとんどの交渉者が、常にこれを探しているはずなのだが、多くの交渉者はコンフリクトが発生すると、この選択肢ではなく、力づくでの合意という発想に転換してしまうのである。そのためにも、事前準備である程度用意しておいた方がよい、ということになる。

たとえば、知財交渉でも、ロイヤリティの支払いひとつとってみても、様々な支払い方法があるはずだ。このような支払い条件の工夫も、クリエイティブ・オプション (創造的な選択肢) となる。また、特許クレームの処理についても、裁判で白黒つけるという選択肢以外は存在しないか、といえそうではないはずである。交渉で大切なことは、選択肢がないという思い込みを排除することである。特に、早い段階で、選択肢がないと思い込んでしまうのは、ほとんどの場合、単に自分が早く問題を解決したいというあせりによって、そのような意思決定をしまっているだけである。

#### 4.6 (ステップ5) 合意できなかったらどうするかを考えておくこと

最後のステップとして、交渉では、合意できなかったときの代替案を用意する。交渉学では、これを“Best Alternative to a Negotiated Agreement”といい、略称で“BATNA” (バトナ) と呼んでいる。交渉が合意に至らなかった場合の代替案という意味では、「ノーディー

ル・オプション」という言葉のほうが、一般的でわかりやすいだろう<sup>11)</sup>。

ところで、交渉においてノーディール・オプションとは、ほかの取引先のことだと思える人もいる。確かにそれが多いただろうが、そうするとほか取引相手がいない場合には、ノーディール・オプションがない、ということになりかねない。たとえば、レアメタルの輸入という視点でいくと、ある鉱物資源会社との取引しか考えられない、ということになる。しかし、すでにこのレアメタルが組み込まれた製品の回収によってこれをまかなうことができる、あるいは、代替的な素材を使うことでレアメタルの需要それ自体を減少させる、といった新しいビジネスモデルの展開も、ノーディール・オプションとなる。しかし、かならずしもこのノーディール・オプションが魅力的ではないことのほうが多いただろう。それは、仕方がないのである。なぜなら、本来は、現在の取引での価値の最大化がもっとも望ましいからである。しかし、このノーディール・オプションを常に考えておくことが、交渉力を維持する最善の策となる。そして、どんな状況下でも常に、合意しない、という選択肢を保持しておくこと、あるいは、合意しないという選択肢を少しでも自分たちに有利になるように改善し続けることこそ、戦略的に交渉する秘訣である。

このような5つのステップを踏んで、交渉の準備を行う。これは、実際にはそれほど多くの時間をかけなくてもよい。私たちは、準備にかける時間を自分で設定することを推奨している。準備時間の中で、5つのステップをやってみる、その制約下でどこまで準備できたかによって、さらに時間をかけるべきかを判断する。本当に時間がなければ、短時間でもいいので是非試すべきである。

## 5. 「三方よし」の交渉戦略

滋賀県は、近江商人のふるさとである。近江商人とは、かなり古くからこの地域で活動してきた商人たちのことで、彼らのビジネスモデルは、よく「三方よし」(three parties benefit)といわれている。これは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という意味である。彼らは、三方それぞれが満足できる取引条件を常に念頭に置いて商売をしていた。この商売の家訓は、戦国から江戸時代という激動の時代の中でも、近江商人のビジネスを支えていたといえる。

この近江商人の知恵が、ハーバード大学のロジャー・フィッシャー教授が提唱した「賢明な合意」の理念と共通しているのではないかと、現在近江商人たちの取引について研究を進めている。「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、時間がた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<sup>12)</sup>」を意味する。フィッシャー教授は、賢明な合意を目指す交渉を推奨しているが、この発想と近江商人の三方よしの類似性を考慮して、日本人のメンタリティの良さを生かしつつ、グローバルビジネスにおけるコンフリクト・マネジメントに活用することはできないか、過去の知恵から何を学びうるのか、という課題に取り組んでいるのである。

この「三方よし」、あるいは「賢明な合意」という視点をもって、自分たちの交渉を見直してみしてほしい。自分たちのビジネスが、この三方よしに近づいているか、安易な譲歩で自分の利益を損なっていないか、相手の利益に配慮していなかったり、さらには社会全体への影響を軽視していないかどうか、自己検証していくことによって、交渉から得られる果実は、より大きく実り豊かなものとなるのである。

## 6. おわりに：交渉学教育の重要性

交渉学は、非常に実践的な研究分野である。しかし、それだけではない。人と人とが互いに理解し合うとはどういうことか、そして、社会や制度を形成して維持する人間の営みや関わりの中で言語や論理がどのような役割を果たしているのか、といった根源的な問題にまでつながっていく非常に広がりのある研究領域である。ただし、交渉学研究は、常に実践へのまなざしを失ってはいけない。その意味で、私たちは研究と教育の融合を目指している。

交渉学教育でもっとも重要となるのが、実践、すなわち、模擬交渉（ロール・シミュレーション）を通じた実践的体験学習の場の提供である。これは、優れたインストラクターの下で、適切に設計されたケースを用い、受講生自らシミュレーションを通じて学ぶ、というものである。交渉学は、決して座学ではその本質を学ぶことはできない。そこで、私たちは、東京大学先端科学技術研究センターにおいて、知的財産権のプロフェッショナルを対象にこのような研修プログラムを策定し、多くの社会人向けの教育を実施してきた<sup>13)</sup>。最近では、より一般的なビジネスケースを用いて、幅広い人材育成を目指している。

ところで交渉学の教育手法は、いわゆる講義形式ではない。交渉学では、最低限の導入講義を行うこともあるが、最も重要となるのは、模擬交渉（ロール・シミュレーション）を受講生自らが実践し、その中で学習していくという体験学習である。そこでは、模擬交渉のケースが配布され、受講生は、インストラクターの指示と助言の下で準備を行い、その後、実際に模擬交渉を行う。その交渉の結果を踏まえて、交渉のプロセスや結果についてインストラクターと受講生との間でディスカッションしながら、交渉学のポイントを学んでいくのである。受講生

のレベルに応じて、研修の中ではグループ・ディスカッションや、インターネットを用いた交渉力診断など、様々な教育手法を組み合わせることになる。このような新しい教育手法を取り入れて、交渉学の実践的な学習は展開しており、私たちは、そのような教育手法についても研究を進めている。

さらに最近、交渉力は、日本さらには世界を先導するリーダーが身につけておくべき能力であると考え、リーダーシップ教育の中に交渉学を取り入れている<sup>14)</sup>。このような交渉力教育は、多くの企業の人材育成に不可欠であるとともに、未来を担う日本の大学生、大学院生にとっても重要となるだろう。そしてこのことは、従来の高等専門教育を変える原動力のひとつともなりうるのである。

なお、本稿は字数制限の関係上、交渉学の一部について言及したにすぎない。さらに詳しい内容については、田村次朗、一色正彦、隅田浩司『ビジュアル解説 交渉学入門』（日本経済新聞出版社、2010）をご参照いただきたい<sup>15)</sup>。

最後に、本稿によって、大きな可能性を秘めている新しい学問領域としての交渉学が、日本において普及・発展していく一助となれば幸いである。

### 注 記

- 1) 2003年から2年間、私たちは、東京大学先端科学技術研究センターにおける「MOT (Management of Technology) 知財専門人材育成プログラム」に参加し、そこで、日本の知財戦略における交渉について、企業の知財実務担当者や、弁理士など実務からのヒアリングを通じて、日本人のための交渉力とは何か、について研究を進めてきた。
- 2) ヒューリスティクスとは、多義的な用語であり、一般には、勘所、解法、こつ、といったよい意味で用いられることもある。たとえば、このようなよい意味でのヒューリスティクスについては、G・ポリア、『いかにして問題をとくか』

- (2007) 丸善, などを参照。しかし, 本稿では, 人間が合理的思考から逸脱する, 心理的なバイアスという意味で使用する。
- 3) この種の研究は枚挙に暇がない。たとえば, この分野の古典ともいえる研究として, トーマス・シェリング, 『紛争の戦略—ゲーム理論のエッセンス (ポリティカル・サイエンス・クラシックス4)』(2008) 勁草書房, がある。
  - 4) 裁判中でも, 和解によって問題を自主的に解決する場面が多いこともこのことの証左である。なお訴訟中でも, 交渉相手と和解との可能性を探る必要性については, 下記文献参照。Robert H. Mnookin, *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, p. 181 (2004), Belknap Press
  - 5) ロジャー・フィッシャー, ダニエル・シャピロ, 『新ハーバード流交渉術—感情をポジティブに活用する』p. 37 (2006) 講談社
  - 6) ガルリ・カスパロフ, 『決定力を鍛える』p. 239 (2007) 日本放送出版協会
  - 7) 行動経済学の研究によって, 人間の限定合理性が明らかになっている。リチャード・セイラー, キャス・サンスティーン, 『実践行動経済学』(2009) 日経BP社, 依田高典, 『行動経済学—感情に揺れる経済心理』(2010) 中央公論新社, など参照。
  - 8) アン・トムソン, 『論理のスキルアップ—実践クリティカル・リーディング入門』(2008) 春秋社
  - 9) ジム・キャンプ, 『交渉は「ノー!」から始めよ—狡猾なトラに食われないための33の鉄則』p. 51 (2003) ダイアモンド社
  - 10) このように価値を創出するため相違点に着目すべきと指摘するものとして, デービッド・A・ラックス, ジェームズ・K・セベニウス, 『最新ハーバード流3D交渉術』p. 190以下 (2007) 阪急コミュニケーションズ, を参照。
  - 11) ノーディール・オプション (No Deal Option) とは, 交渉が不成立 (No Deal) になったときの「代替的選択肢」のことで, BATNAと同義である。前掲注10), 『最新ハーバード流3D交渉術』p. 137以下参照。
  - 12) ロジャー・フィッシャー他, 『新版 ハーバード流交渉術』p. 6 (1998) 阪急コミュニケーションズ
  - 13) その一例として, 金沢工業大学虎ノ門大学院知的創造システム専攻では, 国際標準化プロフェッショナルコースにおいて, 「交渉学要論」, 「国際交渉特論」を開講し, 国際標準化における戦略的交渉のための理論と実践的スキルを教育している。  
[http://www.kanazawa-it.ac.jp/tokyo/ip/subject/s\\_riskmanagement.htm](http://www.kanazawa-it.ac.jp/tokyo/ip/subject/s_riskmanagement.htm) (交渉学要論)  
[http://www.kanazawa-it.ac.jp/tokyo/ip/subject/s\\_riskmanagement2.htm](http://www.kanazawa-it.ac.jp/tokyo/ip/subject/s_riskmanagement2.htm) (国際交渉特論)  
また, 慶應丸の内シティキャンパスでは, 「戦略的交渉力講座」を開講しビジネス交渉全般に有益な交渉学教育を行っている。  
<http://www.keiomcc.com/program/neg/index.html>
  - 14) 慶應義塾大学における次世代リーダー育成のためのプログラムである福澤諭吉記念文明塾では, 交渉学プログラムを「プロフェッショナル・トレーニング」の中に取り入れている。  
<http://www.fbj.keio.ac.jp/program/program.html>
  - 15) 同書では, 本稿では触れることができなかった交渉学の諸要素について, 図解を用いてわかりやすく解説している。さらに学習したいという方は, 田村次朗, 『交渉の戦略—思考プロセスと実践スキル』(2004) ダイアモンド社, そして, 隅田浩司, 『プロフェッショナルの戦略交渉術』(2007) 日本経団連出版, を参照されたい。

(原稿受領日 2010年3月8日)