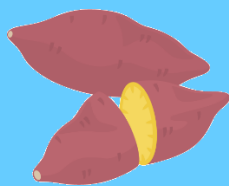
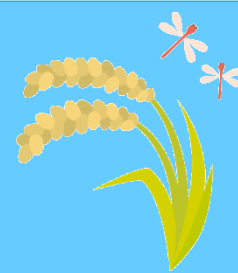


こくほ随想



交渉力のお話



国保くまもと Vol. 248 (2021年9月号)

上智大学総合人間科学部教授 一般社団法人未来研究所臥龍代表理事
香取 照幸

今回は夏休みということで、国保の話から離れた話題提供をしたい。私が役人時代に学んだ「交渉力」の話をしてしようと思う。

役人の仕事は、極言すれば「利害調整」「合意形成」である。なので「交渉」「折衝」に長けていなければ仕事はできない。

交渉とは立場や利害の異なるもの同士が自身の利益の最大化を目指して行う対面行為である。言ってみれば武器を使わない戦争のようなもの、故に交渉の基本は兵法に学ぶ必要がある、というのが私の結論である。

■敵を知り己を知れば百戦危うからず

交渉は事前の情報収集でほぼ80%以上勝敗の帰趨は決まる。対面折衝で一発逆転、なんてことはまずない。対面折衝に至るまでの間に何をすることが大事である。すなわち交渉力の基本は情報戦、インテリジェンスである。

■相手を知る

できる限りデータを集め、過去の事象を調べ、相手の行動様式と思考パターンを把握し、相手の「力量」を客観的に把握する。彼我の力量と状況を見極め、負ける場面、勝ち目のないポイントでの勝負はしない。自身が不利な場面ではできるだけ「分け」に持

ち込むことが基本。格闘技と同じである。

■相手の真の利害を知る

相手が本当に欲しいもの、取りたいポイント、譲れない一線は何か。それを知れば相手の交渉のロジック（交渉の組み立て・手順と手札）が把握できる。相手の交渉のロジックと手札が分かれば、相手の強みも弱みも分かる。相手の欲しいものをできるだけ高く売り、譲歩を引き出す。

■交渉相手を味方に付ける

「手強い」と思わせることも大事だが、「こっちのことを分かってくれている」と思わせることも同じくらい大事である。むしろ気持ちを通わせることで折衝はきわめて有利になる。内部情報をとることももちろん重要であるが、そのためにも相手の中に味方を作ることが重要で、窓口になっている交渉相手は取り込んで味方につけることが肝要である。

■複眼思考の重要性

交渉とは一面では合意形成のプロセスでもある。交渉というどうしても勝ち負け、ゼロサムと思いがちだが、実際はそうではない。いかにお互いの利益を最大化させるか、今風に言えば win-win の関係を構築するかが重要である。

1+1 が 3 になることもある。お互いの利害が一致しているものは、合意してしまえばよい。そこに新たな価値が生まれることもある。真に争うべきポイント、ここだけは譲れないというポイントにしぼって勝負する。

交渉に 100% はない。「完勝」を目指してはいけない。80 点とれば望外の大勝利くらいに思った方がよい。何を取り、何を譲るのか。交渉の組み立てと出口イメージをきちんと持って交渉に臨むことが重要である。

■闘わずして勝つ

実際の戦争も似ている。武力行使／武力衝突は最後の手段である。人的物的損耗の大きい実戦はできるだけ避け外交交渉で決着を図る、というのが紛争解決の基本である。戦国武将の行動様式をよく学ぶべきで

ある。彼らは決して無駄な戦闘はしない。目先の戦闘に勝利しても味方の損耗の方が大きければ何の意味もないからだ。

■時系列を重視する

単発の交渉で勝利しても、その次に続かなければ意味がない。折衝は一回では終わらない。繰り返し折衝を重ね、ポイントは絞り込まれていく。折衝レベルも上がっていく。交渉過程のどこでどのカードを切るか。どこでレベルを上げ、誰にカードを切らせるか。その組み立てが重要になる。

■そして最後に大事なこと

大きな戦略をきちんと立てると同時に、折衝過程のシナリオ・戦術を考えること。それが勝利への道である。

(記事提供 社会保険出版社)

プロフィール

香取 照幸 (かとり てるゆき)

【出身地】東京都

【生年月日】1956年10月3日

【現職】上智大学総合人間科学部教授
一般社団法人未来研究所臥龍代表理事

【学歴】1980年3月 東京大学法学部卒

【職歴】

1980年4月厚生省入省後、保険局国民健康保険課、在フランス OECD(経済協力開発機構)事務局研究員、埼玉県生活福祉部老人福祉課長、厚生省高齢者介護対策本部事務局次長等を経て2001年5月から総理大臣官邸に勤務。その後、内閣官房にて社会保障国民会議、社会保障・税一体改革等を担当し、厚生労働省年金局長、雇用均等・児童家庭局長を経た後、2017年3月まで在アゼルバイジャン共和国日本国特命全権大使。2020年4月より上智大学総合人間科学部教授。2020年8月一般社団法人未来研究所臥龍を設立、代表理事に就任。

【公職】日本年金学会会員、日本医師会 医療政策会議委員、日本地域包括ケア学会評議員など

【著書】「介護保険制度史」(共著)「教養としての社会保障」「民主主義のための社会保障」

(いずれも東洋経済新報社)

