

たった60分で交渉が

上手くなる!

～弁護士が使っている交渉術

令和4年1月13日

弁護士法人 隼綜合法律事務所 弁護士 加藤幸英

日本交渉学会 常務理事

自己紹介 加藤 幸英(かとう ゆきひで)

- 1972年 名古屋市生まれ
- 2001年～ 父から不動産賃貸業を承継
- 2010年 弁護士登録
- 2012年 日本交渉学会 入会
- 2018年 同学会理事 就任
- 2019年 YouTuber デビュー
- 2020年 同学会常務理事 就任

★自ら不動産賃貸業を営んでいるため、不動産・建設
に関連する依頼に多数携わる

〔本日のテーマ〕

▶ 日本交渉学会常務理事

👉 弁護士の仕事は厳しい交渉の連続で憂鬱に…
2012年 日本交渉学会の門を叩く

▶ 交渉学の基本を学ぶことで 交渉がうまくなる

👉 交渉の巧拙は才能ではなく**努力**

「交渉事」はお好きですか？

〔建設業界は「交渉」の連続〕

- ▶ 依頼者との交渉：**報酬、諸条件**
- ▶ 税務署との**交渉**
- ▶ 内部での交渉(税理士間・事務員)との**交渉**

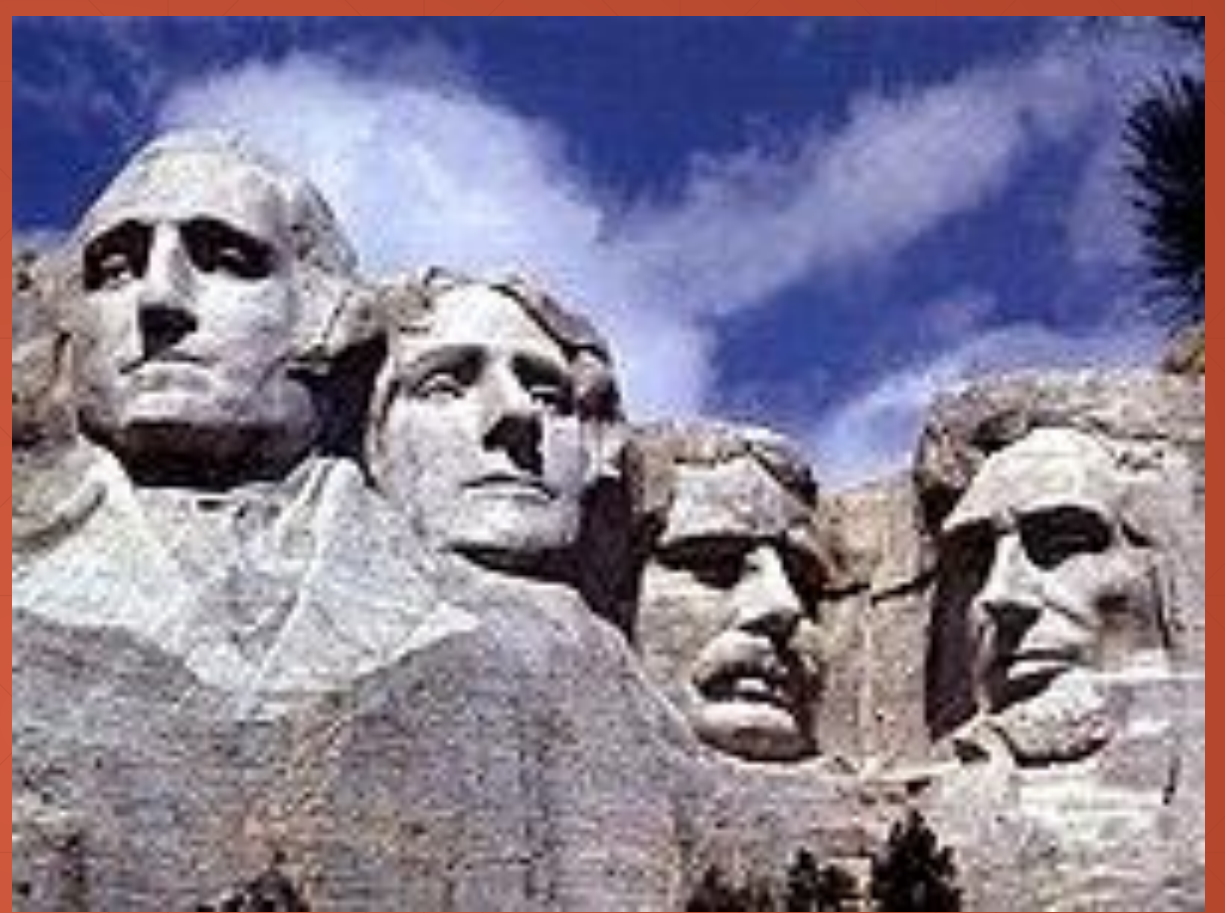
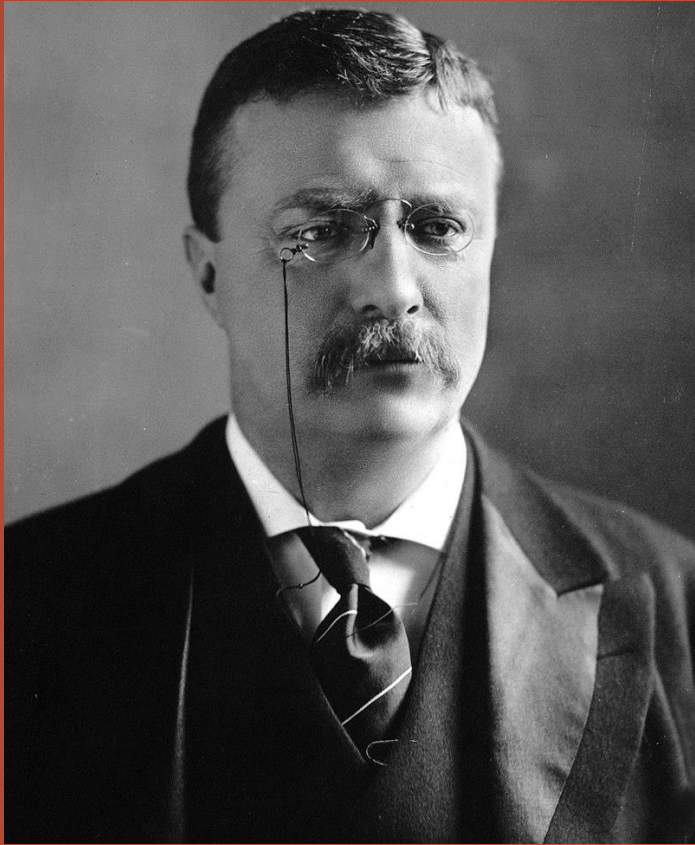
税理士業を営む上で

交渉から逃げることはできない!

〔「交渉」は悩ましい〕

- ▶ 強気に押せば、決裂するかも？
- ▶ 弱気にいくと、付け込まれるかも？

交渉は悩ましい



ルーズベルト大統領の失敗

セオドア・ルーズベルトの大統領選

1912年 ルーズベルト大統領が立候補

遊説先で配るための写真入りビラを300万枚印刷

写真家の許可を得るのを失念

当時の著作権法：写真1枚につき最大1ドルの使用料
= 300万ドルの損失

(今の価値で6000万ドル = 66億円)

印刷し直す時間なし

ルーズベルト陣営はどうしたか？

セオドア・ルーズベルトの大統領選

陣営は写真家に次の電報を打った

「写真付きのビラを300万部配付する計画があります。
貴殿にとって、またとない宣伝の機会と思われます。
写真を使用した場合、いくら支払う用意があるか、
至急連絡ください」

写真家「ありがたい機会ですが、120ドルしか払えません」



どのように考えれば陣営のような発想ができるのか？

「交渉学」をご存じですか？

〔「交渉学」をご存じですか?〕

- ▶ 交渉も学問として研究されている
= **交渉学**
- ▶ ハーバード大学を中心とする
「ハーバード流」交渉学



身につければ、あなたも
「交渉上手」になれる!(はず)



マサチューセッツ州
ケンブリッジ



Harvard Law School
Venerable law program dating to 1817
4.5 ★★★★★ 220 reviews

Harvard Law School
Venerable law program
dating to 1817

Google

Map data ©2019 Google, INEGI, Japan Terms S

【Google】

Langdell Hall
Justinas Jarusevicius
Street View - May 2016



Google

Image capture: May 2016 Images may be subject to copyright. Japan Terms Report a problem

[Google]



**ロジャー・
フィッシャー
(1922-2012)**

ハーバード大のルームメイト8人中4人が**戦死**



戦争回避の方法を考えることに...

1948年(26歳) ハーバード大ロースクール卒
ワシントンDCにて**弁護士**

1958年(36歳) ハーバード大、教授就任

1979年(57歳) ハーバード大学ネゴシエーション・
プロジェクト設立

1981年(59歳)
同大ローにて「交渉学」講義開始

1983年(61歳)
ハーバード・ネゴシエーション・プログラム
(ハーバード大学交渉学研究所所長)

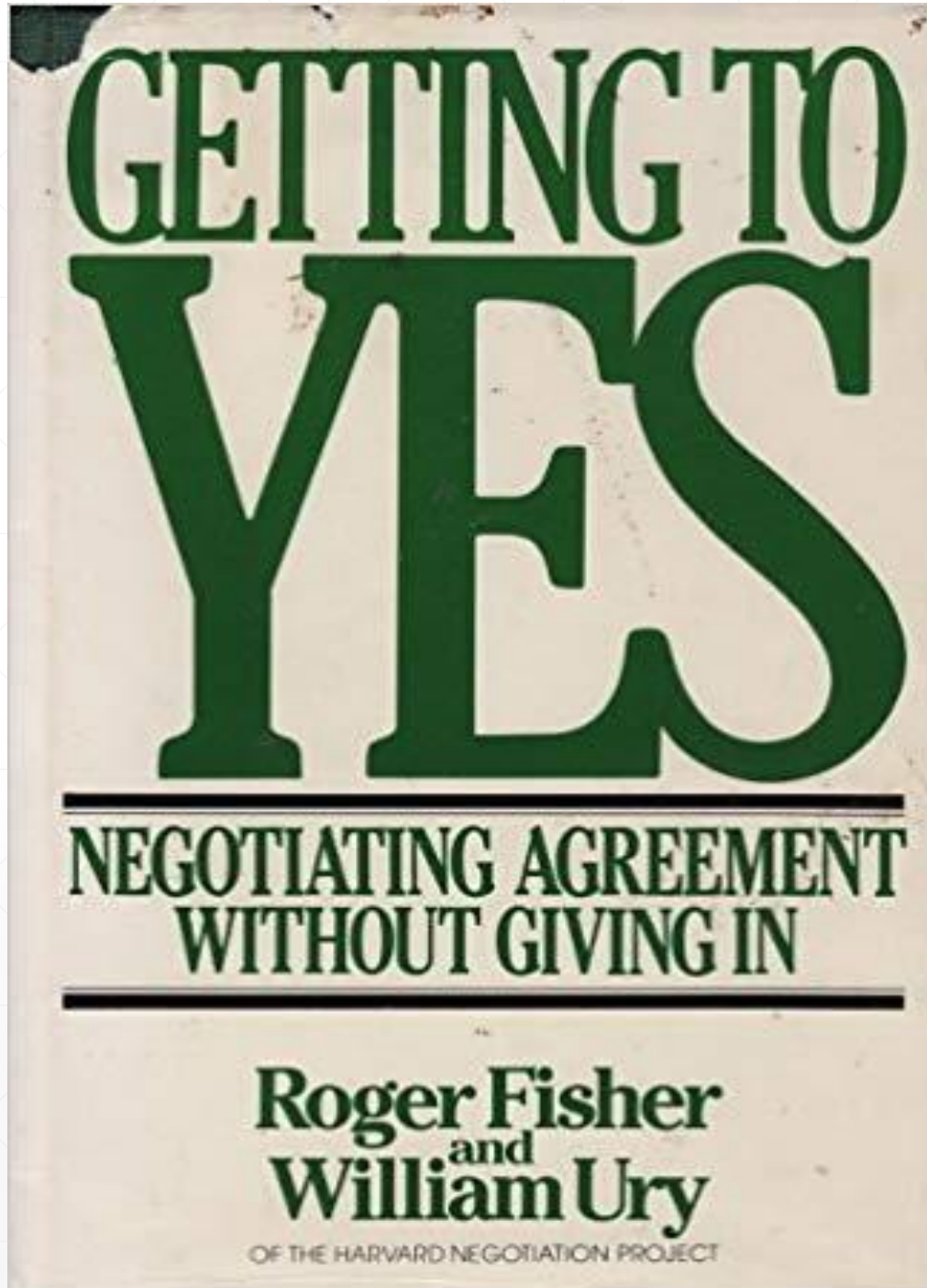


1953年 生まれ

1979年(26歳) ハーバード大学ネゴシエーション・プロジェクト設立

1983年(30歳)
ハーバード・ネゴシエーション・プログラム
共同設立者

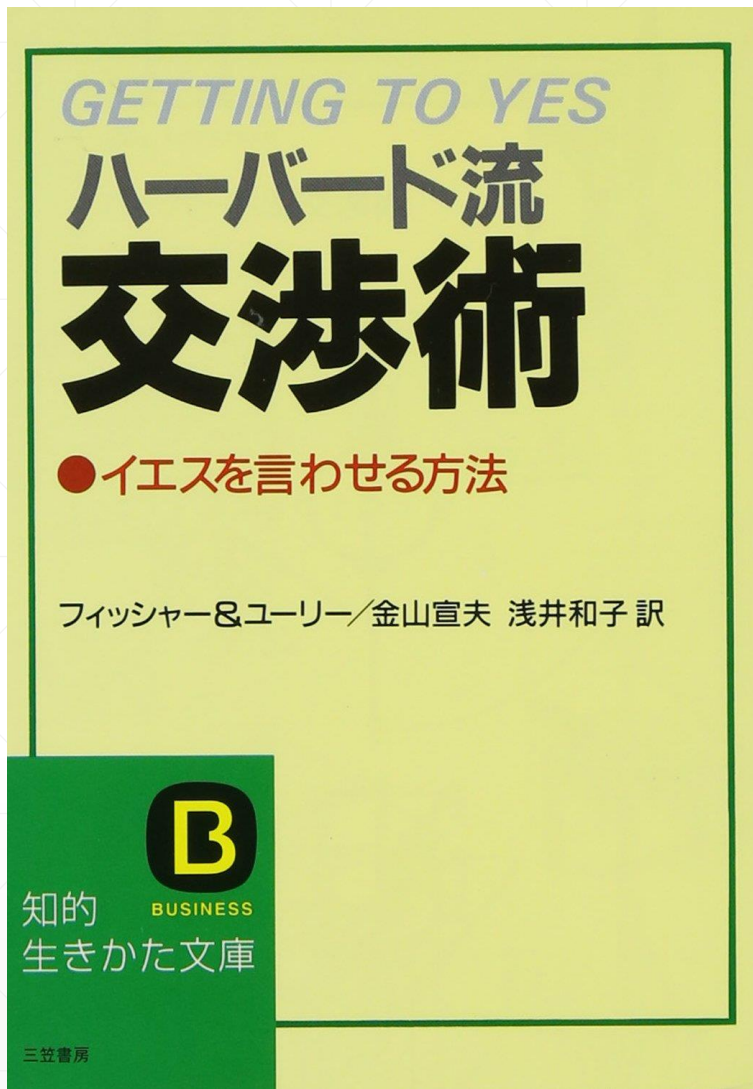
ウィリアム・ユリー (William Ury)
1953~



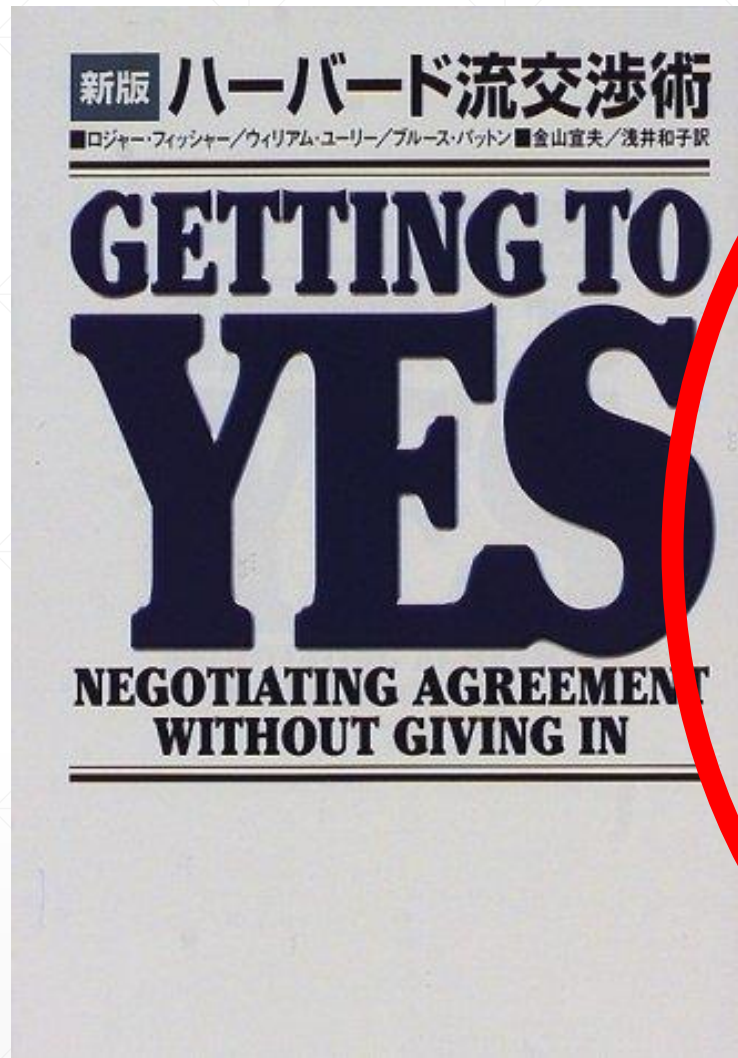
1981年 フィッシャー—59歳
 ユーリー 28歳

「GETTING TO YES」出版

Negotiation Agreement
Without Giving in
譲歩せずに交渉で合意する



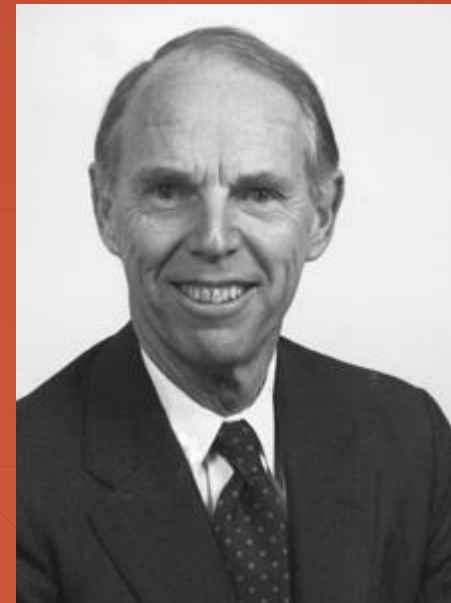
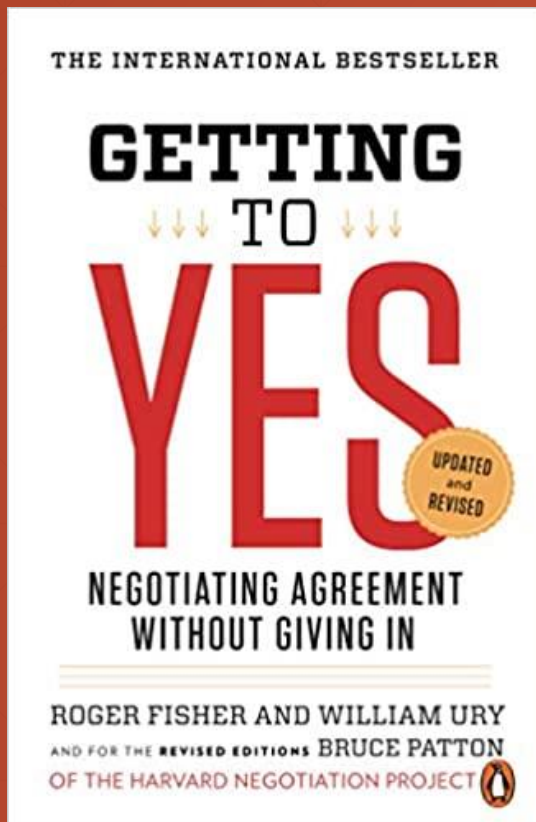
1981年 初版



1991年 第2版
+ブルース・パットン



2010年 第3版



ハーバード流交渉術の要点

〔ハーバード流交渉学の基本的な考え方〕

- ▶ 交渉 = 当事者の中で利害が対立した場合に合意に達するためのコミュニケーション

※「安く買えた(勝った)」

「安く買い叩かれた(負けた)」という問題ではない



当事者双方のパイを増やすよう知恵を絞れ!

〔中古車の売買〕

- ▶ Aさんは、これまで乗っていた車の調子が悪くなってきたので、買い替えを検討
(予算の上限300万円)
- ▶ Bさんは、東京に転勤するため、車の売却を希望
(売価350万円)

〔中古車の売買価格〕

▶ 価格 350万円  Bの売出価格

300万円(中間)

250万円  Aの指値

差額 100万円

〔パイの取り合い = ゼロサムゲーム〕

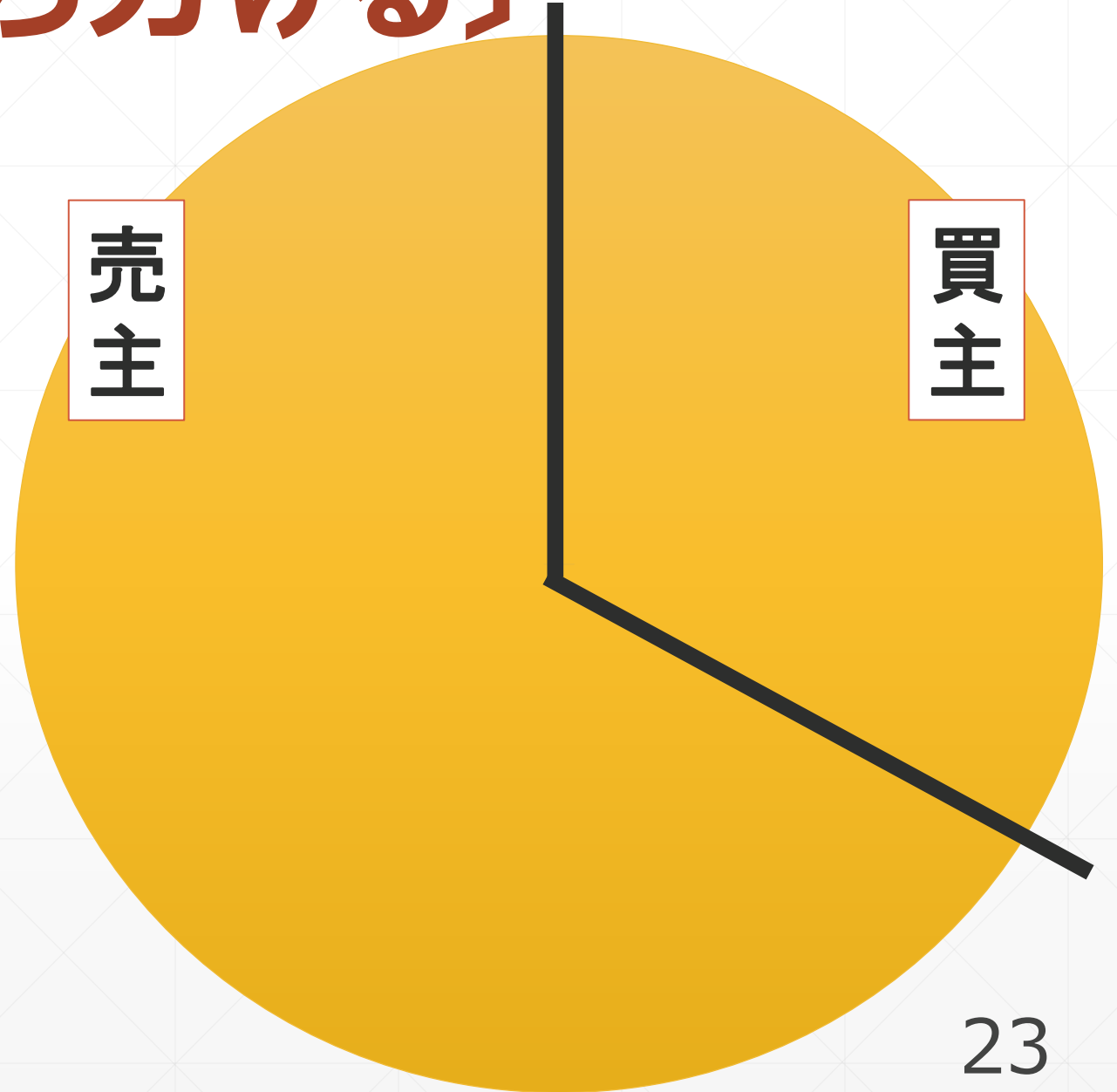
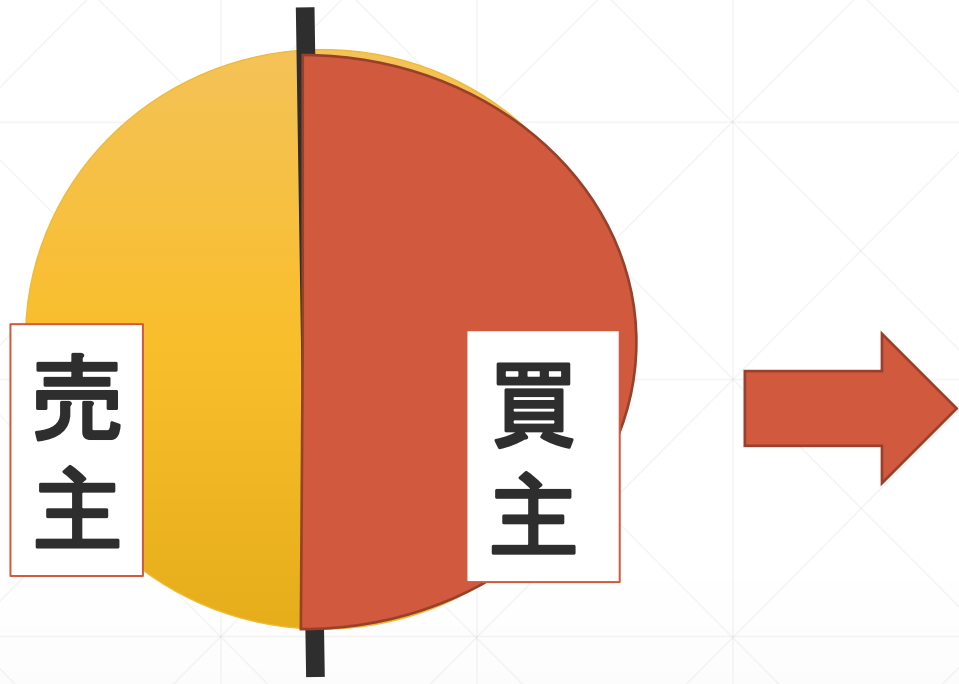
Bの売出価格350万円

Aの指値250万円

→ 差額100万円の取り合い



【パイを増やしてから分ける】



割合は減っても
取り分は増える!

(従来) 交渉 = 「喰うか喰われるか?」の対立関係
▼ではなく

【1】 「人(People)」と問題を分離せよ

【2】 立場ではなく、

「利害(Interests)」に焦点を合わせよ

【3】 多くの「選択肢(Options)」を生み出せ

【4】 「客観的な基準(Criteria)」を使え

【5】 B A T N A

【1】人と問題を分離せよ

人間は感情の生き物なので、交渉の対象となっている問題そのものと人間関係がごちゃ混ぜにしてしまう

▼そこで

人の問題：印象、感情、意思疎通、信頼

↑↓分けた上で、それぞれに対処せよ

問題そのもの：価格、引渡の条件、仕様、
数量、日時等

【1】 人と問題を分離せよ

▼ その上で

「相手を攻める」のではなく、

「一緒に問題を解決する」という関係を築け

※ 「人と問題の分離」だけでなく

相手は感情をもった人間であることを忘れず
丁重に扱う

【2】 立場(Position)ではなく、 利害(Interest)に焦点を

立場 = 表向きの主張、提案、要求そのもの
「これをするつもりはない」

▼ではなく

利害 = ニーズ、関心事、願望、不安・懸念、
真に欲するもの、根底にあるもの、
主張の後ろに隠れた動機・原因

【2】 立場ではなく、利害に焦点を

対立する立場(主張)の背後には、衝突する利害よりも**共通する利害**が多く存在する

利害が相違するからこそ取引が成立する

：値下がりすると予想して売り、値上がりを予想して買う

「本当に大切なことは何か？」

〔マダガスカルの灌木〕

	A化粧品	B製薬
立場	灌木が欲しい	灌木が欲しい
利害	樹皮から化粧品を作る	根から薬効成分を取り出す

▼
皮はA社に、根はB社に

〔エジプトVSイスラエル〕

	エジプト	イスラエル
立場	シナイ半島を返還せよ	返還拒否
利害	シナイ半島の主権	国家の安全保障

▼
返還しエジプトの主権を認めるが、非武装地帯とする

【3】多くの選択肢を生み出せ

単純なパイの取り合いをする前に

双方にとって有利な選択肢を数多く考え出し

パイを大きくしてから切り分ける

☆テーブルの上に何も残すな！

【3】多くの選択肢を生み出せ

〔中古車の売買〕

希望引渡日 売主 4月30日 買主 3月1日

Q 「車を何に使うのか？」

A 売主「平日に会社の業務で使用するから」

A 買主「年度末の土日を利用して引越するのに使いたい」

▼そこで

引渡日を4月30日とし

平日はこれまで通り売主、週末は買主が車を使用

【3】多くの選択肢を生み出せ

売主 車関連の仕事

買主の望むオプション（タイヤ交換、窓に紫外線カットフィルムを貼る等）の施工は

業者である売主にとっては余り負担とならず、
買主にとっては他所で付けてもらうより値打ち
その他 引渡場所・時期、支払時期・方法等

【4】客観的な基準を使え

当事者双方が納得できる「基準」を見つける

市場価格・相場、帳簿価格、不動産鑑定士
による鑑定、法律、契約書、前例

○法令・先例にうるさい役所との折衝

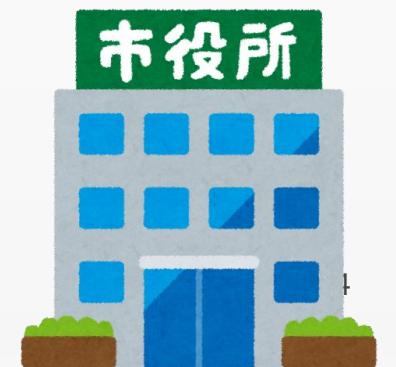
うまくいかないときは

「ではどうしたら良いと思いますか？できる方法を一緒に探しましょう」

「ほかにどんな手段があるんでしょう？」

役所は職務上「考えません」とは言えないので（ひろゆき）

問題解決型の交渉



【5】BATNA

交渉が決裂したときの**他の選択肢**(の中で最善のもの)

= ダメだったときの**代替策** 「これがダメでもこちらがあるさ」

○ BATNA

B e s t

A l t e r n a t i v e

T o a

N e g o t i a t e d

A g r e e m e n t

ハーバード流交渉術の要点

【1】「人(People)」と問題を分離せよ

【2】立場ではなく、

「利害(Interests)」に焦点を合わせよ

【3】多くの「選択肢(Options)」を生み出せ

【4】「客観的な基準(Criteria)」を使え

【5】BATNA

【チェックリスト】

自分		相手
	<p style="text-align: center;"><u>利害</u> 「大切なことは何か？」</p>	
	<p style="text-align: center;"><u>選択肢</u> 「どんなやり方があるか？」</p>	
	<p style="text-align: center;"><u>BATNA</u> 「合意できなかった場合の他の選択肢は？」 「BATNAを現実的に理解しているか？」</p>	

（「うまくいく人はいつも交渉上手」 射手矢好雄・齋藤孝）

セオドア・ルーズベルトの大統領選

陣営は写真家に次の電報を打った

「写真付きのビラを300万部配付する計画がある。
貴殿にとって、またとない宣伝の機会と思われる。
写真を使用した場合、いくら支払う用意があるか、
至急連絡されたし」

写真家「ありがたい機会ですが、120ドルしか払えません」



写真家のBATNA（=決裂した場合、金にもならず宣伝するチャンスも逃す）も貧弱

交渉の「準備」の仕方

〔交渉が失敗するパターンと対策〕

- ▶ ネットオークションで入札
→ 他所からも入札があり落札価格が上昇
→ 後に引けなくなり定価よりも高い値段で落札
- ▶ 交渉している間に、**感情的**になってしまい
交渉が決裂してしまった
そうならないようにするために…

▼
準備

〔交渉の準備方法〕

- ① 自分自身の「**利益**」を洗い出す
- ② 利益に**順位**を付ける
- ③ 「**B A T N A**」を書き出す
- ④ 相手方の「利益」と「B A T N A」を書き出す
- ⑤ **ブレインストーミング**により相手方に提示できる「**選択肢**」を書き出す
- ⑥ **シナリオ**を組む

〔獲得目標の設定〕

「何をどうしたいのか？」= 主張(positions)

そして、

「なぜそうしたいのか？」= 利益(interests)



交渉が終わった後に手にしたいこと
(達成したいこと)

意外と自分自身が本当に
求めていることが分かっ
ていない！

〔交渉の準備 ①利益の洗い出し〕

① 自分にとって大切なこと
(= **利益**)を洗い出す

《Aさんの場合 中古車の購入》

車種

価格

走行距離

〔交渉の準備 ②利益の順序付け〕

② 利益に**順位**を付けていく

：自分にとって何が一番大切なのか？

《Aさんの場合 中古車の購入》

- ① 車種
- ③ 価格
- ② 走行距離

【交渉の準備 ①②利益の洗い出しと順序付け】

- ▶ 「利益の洗い出し」と「順位付け」により



- ▶ **「自分が本当に求めていること」**
大切に思っていること(=獲得目標)
が明らかになる

◎自分自身が何を求めているのかわかっていないことがあることを忘れない

【交渉の準備 ③ BATNA】

交渉が決裂した場合の代替策

「これがダメでもこちらがあるさ」

○ BATNA

B e s t

A l t e r n a t i v e

T o a

N e g o t i a t e d

A g r e e m e n t

→BATNAがボトムラインとなる

BATNAよりも条件が悪ければ席を立てば良い 46

【交渉の準備 ③ BATNA】

中古車の買主 A さんの BATNA

👉 似た条件の中古車

良く似た条件の車が C 店で【300万円】で
売りに出されている場合 = **BATNA**

👉 売主 B が 300万円まで値引きしないので
あれば、売主 B との交渉を打ち切れれば良い

→ BATNA が ボトムライン

【交渉の準備 まとめ】

- (1) 自分が何を重視しているか見極める。
- (2) 両当事者の利益を検討して、双方を満足させる選択肢がないか徹底的に考える
- (3) B A T N A から **【上限額(下限)】** を決めておく
- (4) 事前に集めた情報と状況から **【最初の提示額】** を決定する
→提示額については何らかの**根拠**を用意

〔交渉の準備 まとめ Aさんの場合〕

- (1) 自分が何を重視しているか見極める。
：移動手段の獲得
- (2) 双方の利益　：売主＝車の早期の処分
→転勤するまでに売却を
- (3) B A T N A = 他の似たような車
：上限は**350万円**
- (4) 【最初の提示額】
：中古車の相場(=根拠)から**250万円**

一步進めて

〔交渉の準備 ④相手方の事情〕

④-1 相手方にとって大切なこと
(=利益)を書き出す



「なぜか?」と**理由**を聞く

④-2 相手方のBATNAを書き出す



相手方とのやりとりから**推測**する
決裂したら、相手はどうするか?

〔交渉の準備 ④ 相手方の事情〕

《Aさんの場合 中古車の購入》

④-1 相手(売主)の利益

「この車を売る理由は何ですか？」

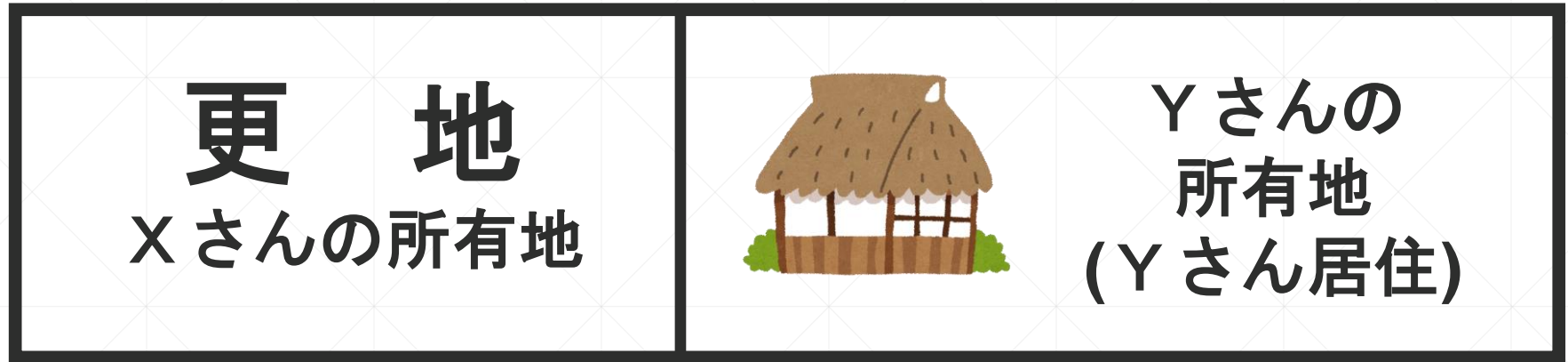
B「東京に転勤するので車がいらなくなる」

④-2 相手のBATNA

「他のお客さんから問い合わせは入ってますか？」

B「他から(280万円で)問い合わせが入っている」

〔二筆の土地の購入〕



・ Zさんは2018年8月、銀行から融資を受けて、Xの土地とYの土地を購入し、二筆の土地上にマンション建築を計画

＝二筆とも買わないと無意味

： X「9月末までに売りたい」

Y「12月末まで売れない」

銀行「二筆、同時決済でないと融資できない」

〔二筆の土地の購入〕

「Yへの支払を上積みするか？」

ではなく、「なぜか？」と尋ねる

： X「現金が欲しいので、すぐに売りたい」

Y「年末に施設に入所するので、それまでは住みたい」

・ Xの土地とYの土地を同時に決済(代金支払・移転登記)した上で、Yからの引渡を年末にする

= X・Y・銀行の要望を満たすことができた

【交渉の準備 ⑤ブレインストーミング】

- ▶ 相手方の利益とBATNAを踏まえて、
双方の利益を満たす方法はないかを自由に考える
「自分の費用がかからずに相手の要望を満たせるものは何か」を考える
⇔ 「相手にとって費用がかからず自分の要望を満たせるものは何か」を考える
- ▶ ブレインストーミングで**あらゆる可能性**を探る
→ 「これはあり得ない」と最初からあきらめない

〔交渉の準備 ⑤ブレインストーミング〕

・ **論点を増やす**ことでゼロサムゲームから転換する

《中古車の売買》：代金額

- ・代金支払方法(一括か分割か)
- ・引渡し の 時期
- ・瑕疵担保責任の有無

〔事故物件?〕

マンションの10階から入居者が転落

オーナー : できる限り多額の損害賠償を求めたい
(物件価格や家賃の下落)
∴ 自殺であれば売却や賃貸する際に説明義務

連帯保証人 : できる限り支出を抑えたい
(入居者の母)

【どうしたら良いか?】

〔事故物件?〕

「そもそも自殺なのか？」

自殺でなく事故であれば、説明する内容もその限度に留まり、双方の損害額も抑えられる

オーナー： 事故の可能性は？

連帯保証人： 入居者は高身長であった

心療内科に通院しており、安定剤が処方
意識がもうろうとしていた

外出用の荷物を持っていた

【入居者は転落は事故によるものであった】 58

〔交渉の準備 ⑥ シナリオの作成〕

相手方の出方を想定し、シナリオを組み立てる

相手が「Yes」と答えたら、【こう】対処する

相手が「No」と答えたら、【こう】対処する

というように**シナリオ**を作っておく

【交渉の準備 まとめ】

- ① 自分の「**利益**」を洗い出す
- ② 利益に**順位**を付ける
- ③ 「**B A T N A**」を書き出す
- ④ 相手方の「利益」と「B A T N A」を書き出す
- ⑤ **ブレインストーミング**により相手方に提示できる「**選択肢**」を書き出す
- ⑥ **シナリオ**を組む

自分自身が本当に求めるものを明らかにする

**これを知らないと危ない！
交渉でよくある手管**

【交渉のテクニック① ドア・イン・ザ・フェイス】

→まず難しい要求をし(ドア・イン・ザ・フェイス)、その後引き下げる。

(滞納家賃の請求)

「未払賃料の全額を利息・遅延損害金・弁護士費用を含めて150万円を一括で支払え」

▶「一括で払うなら、今回に限り、賃料分の70万円だけで良い。」

〔交渉のテクニック①〕

〔ドア・イン・ザ・フェイスの仕組み〕

「相手方が要求を取り下げ譲歩したら
こちらも譲歩しなければならない」(返報性) 試食

「最初に出された数字に縛られてしまう」
(アンカリング)

【交渉のテクニック①' 対ドア・イン・ザ・フェイス】

- ▶ 最初の要求（=ふっかけ）を無視して、二つ目の要求の妥当性を検討する
- ▶ あぶなそうなら一旦休憩。
日を改める。
- ▶ 相手に再考をうながす
「改めてご検討いただけませんか？」
↑相手のメンツを立てる

【交渉のテクニック①】対ドア・イン・ザ・フェイス

(YesかNoで答えるのではなく)
「なぜそのような価格なのですか？」
などと**理由**を聞く

相手の提示した**数字の根拠**を聞く
※深入りするのも問題

〔交渉のテクニック② フット・イン・ザ・ドア〕

- ▶ 人間は、「一貫性」を大切にする。
 - ∵ 一貫性のある人は信頼されるから
 - その結果、一旦承諾すると、
 - それに心が制約される(コミットメント)。
- ▼
- ▶ そこで、まず簡単なことを承諾させる。
= **フット・イン・ザ・ドア**
- ▶ 次に大きな要求をする。

【交渉のテクニック②】 対フット・イン・ザ・ドア】

- ▶ 簡単にできることでも、Yesと即答しない
= 譲歩するときには、相手にも譲歩を求める
- ▶ 途中で自分がフット・イン・ザ・ドアの罠にはまっていると気づいたときは、
「あとで電話します」「電話が入ってしまいました」などといったん逃げる

【交渉のテクニック

③ グッドコップ、バッドコップ】

▶ 強面の刑事「さっさと認めないと、刑務所に20年ぶち込んでやる！」

▼しばらくして強面刑事が退室

▶ ベテラン刑事「悪いようにはしないから、自分には教えてほしい」

→役割分担

〔③派生形 一人グッドコップ、バッドコップ〕

▶自分以外に説得しなければいけない人(=バッドコップ)が背後にいるように振舞い相手の主張を拒む

「う～ん、妻が何とというか・・・」

「その条件で父を説得するのは難しいです」

【交渉のテクニック③】 対グッドコップ・バッドコップ】

グッドコップは味方ではないことを忘れない
バッドコップの提案を無視し、グッドコップの提案のみ客観的に評価する

初めに相手方の交渉権限を確認する

⇔ **最終的な決定権限のある者が交渉しない方が良い**
∵ その場で結論を出すよう求められるため

【交渉のテクニック③】対グッドコップ・バッドコップ】

バッドコップが実在するのか、を確認する

バッドコップ役の人に会わせるようお願いする

「奥様にも納得していただきたいたいのので、ご説明にあ
がります。」

「誰とお話すればよいですか？」

一旦休憩を

即効性のある「必勝法」はないが
1%の積み重ねがより良い交渉結
果をもたらす！

〔参考文献〕

『交渉の達人』 マルホトラ、ベイザーマン

『ハーバード流交渉術』 フィッシャー、ユーリー

『あなたを変身させる17の交渉スキル』 小山齊

『ふしぎとうまくいく交渉力のヒント』

射手矢好雄・齋藤孝

『影響力の武器』 チャルディーニ

『予想どおりに不合理』 ダン・アリエリー

《取扱分野》

各種交渉、不動産(売買、賃貸、管理)、交通事故、遺言・相続、離婚・男女問題、インターネット問題、破産、法律顧問、セミナー講師

弁護士法人 隼綜合法律事務所

弁護士 加藤幸英

052-222-8055



弁護士かとう
【交渉人】



