

## I. はじめに

「グローバル時代」の到来とともにビジネスをめぐる国際競争はますます激化しており、国際ビジネス交渉は日常茶飯事となっている。このような中、欧米のビジネス・スクールでは「交渉論」がカリキュラムの一部を構成しており、欧米の有力企業においてはその数は明かではないが、社員を対象とした「交渉戦略」の研修が行われている。

一方、国際ビジネスに従事する日本企業に目を向けてみると、交渉戦略といった分野に関する体系的な社員教育は殆ど、あるいは全く行われていないというのが現状であり、日本の大学などにおいても交渉論は欧米との比較においては、今だそれほど関心の高い分野ではないようだ。

しかし、欧米と日本のこのような状況の違いは、国際ビジネスに従事する日本人ビジネスマンが交渉理論や交渉戦略に関してなんら知識を持ちあわせていないことを意味するものではない。その多くは自らの国際ビジネスの経験から、あるいは同僚、先輩などの経験を共有することによりそのレベルに個人差はあるものの、一応の知識は身に付けているというのが実情であろう。

改めて指摘するまでもなく、交渉の巧拙はビジネスの成否に大きな影響を与えるものであり、ビジネスが急速にグローバル化する中、国際ビジネスに従事する日本人ビジネスマンとしては体系的に交渉理論を学び、国際ビジネスの「実質的公用語」である英語と共にビジネス tool として身に付けることが不可欠な時代が到来していると思われる。

近年、国際ビジネスの現場で「Win-Win」状況、「Win-Win」戦略、「Win-Win」交渉といった言葉をよく耳にする。そして、交渉理論においても、「Win-Lose」交渉と比較した「Win-Win」交渉の優位性がしばしば論じられており、これが交渉理論の中核を占める議論といっても過言ではなからう。

そこで、本稿ではこれら二つの代表的な交渉戦略の概念を整理し、国際ビジネスの現場で見られたくつかの交渉例を考察した上で、両者の交渉戦略としての比較優位性を検討してみたい。

## II. 「交渉(negotiation)」の概念

まず、「negotiation」とはどのような行為であろうか。Lewicki & Littererはつぎのように定義している：

... negotiation is the process of getting two people from the point where they have a problem or conflict to the point where they have a solution or agreement. Negotiation is a process of offer and counter offer, of concession and compromise through which the parties reach a point that both understand is the best (for them) that can be achieved.<sup>(1)</sup>

また、Harvard Negotiation Projectを主催するFisher & Uryはつぎのように説明している：

Negotiation is a basic means of getting what you want from others. It is back-and-forth communication designed to reach an agreement when you and the

other side have some interests that are shared and others that are opposed.  
(2)

ここで一つ注意しておきたい点は"negotiation"と"persuasion"という二つの概念の相違点である。「相手側との交渉に当たり、どのような手段で相手を説得するか・・・」などといった文章においても、「交渉」と「説得」という概念を明確に区別せずに使用することがあるように思われる。上記の二つの定義にもあるように、「交渉」とは「当事者間に利害が存在する場合に両者が最善と考える合意を達成することを目的とした提案、対案、譲歩、妥協などの段階により構成されるコミュニケーション・プロセス」であり、「説得」とは「提案や対案などといった交渉プロセスの各段階において相手側を納得させることを目的としたコミュニケーション・プロセス」と理解したい。つまり、「説得」は「交渉」というプロセスに内包される"sub-process"と言えよう。

つぎに、交渉という行為が起こる状況をもう少し詳しく見てみたい。Lewicki & Littererは"negotiation"と"bargaining"は同義とした上で次のように説明している：

We bargain when:

- (1) There is a conflict of interest between two or more parties; . . . .
- (2) There is no fixed or established set of rules or procedure for resolving the conflict, or the parties prefer to work outside of a set of rules and procedures to invent their own solution to the conflict.
- (3) The parties, at least for the moment, prefer to search for agreement rather than to openly fight, to have one side capitulate, to permanently break off contact, or to take their dispute to a higher authority to resolve it.<sup>(3)</sup>

上記をビジネスの状況として捉えれば、(1)は、価格やその他の売買条件に関し、売り手と買い手がお互いに自分にとってより有利な条件を確保しようとするために利害の不一致が存在する場合、(2)は、契約の履行に際し契約書に取り決めのない、または前例のない問題が発生した場合、あるいは契約条項や前例は存在するが、これに拘わらずに問題を解決しようとする場合、(3)は、契約不履行を起こした相手側に対し、先ずは事を荒立てたり、第三者による仲裁に訴えたりせずに、話し合いによる解決を目指す場合、などをそれぞれの例として上げることができよう。

### III. "Win-Lose"交渉と"Win-Win"交渉の概念

前述のように交渉とは当事者間に存在するいろいろな利害関係から生ずる問題を話し合いにより解決することを目的としたコミュニケーション・プロセスであるが、交渉戦略には大別して"Win-Lose"と"Win-Win"の二つのアプローチがあるとされている。これらの定義に関し引き続きLewicki & Littererを引用してみよう。

#### (1) "Win-Lose" negotiation

. . . the goals of one party and the attainment of those goals are in fundamental and direct conflict with the goals of the other party. Resources are fixed and limited, and each party wants to maximize his/her share of the resources. As a result, each party will resort to a set of strategies and tactics . . . .

.....  
in part through concealing information, attempting to mislead, or using manipulative actions. All these tactics can easily escalate interaction from calm discussion to bitter hostility. Yet, negotiation is the attempt to resolve a conflict without force, without fighting. Further, to be successful, both parties to the negotiation must feel at the end that the outcome was the best that they could achieve and that it is worth accepting and supporting. (4)

(2) "Win-Win" negotiation

In bargaining, there need not be winners and losers; everyone can be a winner. Rather than assume that all conflicts are win-lose events, negotiators can learn that win-win solutions are possible. These assumptions will lead them to search for the win-win options, and usually find them.

.....  
..... As we will constantly stress, compromise is a mechanism for satisf[ying]—making sure that each party gets something—but not optimizing, so that both parties can achieve all of their objectives.

..... When negotiators collaborate, they work together to maximize their joint outcome. . . . The parties understand that they share a problem, and define their problem in terms of shared goals and interests. Each party states his needs, and the parties work together to invent options that will meet these needs in an optimal manner. (5)

上記(1)のWin-Lose交渉が行われる状況は「限られた取り分」を競い合う"fixed-pie situation"、または"zero-sum situation"、(2)のWin-Win交渉が行われる状況は「より大きな取り分」を作り出す"expanding-pie situation"、あるいは"non-zero-sum situation"などとも呼ばれる。前者では一方の取り分が増えれば、他方の取り分は減らざるをえない。後者では交渉前に予想されていた取り分が交渉の結果として拡大し、交渉当事者双方の取り分が最大化する。また、前者では取り分の少ない側に不満が残る可能性があるため、両者の関係が短期化する傾向にあるが、後者では当事者双方が交渉結果に満足するため、長期の関係が可能になると言われる。さらには、前者では情報隠匿、錯乱、操作といった手段が取られる場合があり、当事者双方の関係が対立へとエスカレートする危険性があるとの指摘もなされている。これらの見方が適切なものであるとすれば、交渉当事者にとっては後者のWin-Win交渉が望ましい選択肢であることは明かである。前出のFisher & UryもWin-Lose交渉に関してつぎのような否定的な見解を表明している：

In positional bargaining you try to improve the chance that any settlement reached is favorable to you by starting with an extreme position, by stubbornly holding to it, by deceiving the other party as to your true view and by making small concessions only as necessary to keep the negotiation going. The same is true for the other side.

.....  
Anger and resentment often result as one side sees itself bending to the

rigid will of the other while its own legitimate concerns go unaddressed. Positional bargaining thus strains and sometimes shatters the relationship between the parties. <sup>(6)</sup>

(筆者注：“positional bargaining”とは自分の立場に固執する交渉法で“Win-Lose”交渉と同義。)

また、佐久間はWin-Win交渉を契機として「交渉当事者の関係はより一層強化され、ますます発展する関係が構築される」と説明しており、一方のWin-Lose交渉に関しては、「一般に、ビジネス上の交渉はほとんどこのような分け前獲得交渉」であり、「一般には、交渉がゼロサム状況で行われる限り、交渉を成功させることはきわめて難しくなり・・・かりに交渉が成立しても、分け前の少ない方には不満が残り、『だまされた』という不快感が残る場合が多い・・・」<sup>(7)</sup>と説明している。そして、「ゼロサム交渉を・・・ノン・ゼロサム交渉に転換することが必要」とし、問題解決のためには「十分な準備」、「寛大さ」、「強い動機づけ」などが必要で「お互いに協力し合い、独断にならず、意思疎通を図ろうとする努力」と「代替案（の提示）により（ゼロサム交渉を）ノン・ゼロサム交渉」<sup>(8)</sup>に転換することが可能であると主張している。

さて、以上の交渉論に関する基本的な概念に基づき、ここで検討してみたいのはWin-LoseとWin-Win交渉に関する前述のいくつかの見解をもとにして、ビジネス交渉においてはWin-Lose交渉を避けて、Win-Win交渉を志向すべきとの結論を自動的に導き出してよいのかというポイントである。この問題の検討に入る前に、国際ビジネスの現場からの交渉例<sup>(9)</sup>を考察し、どのようなビジネス状況のもとでどのような交渉戦略が展開されているか検討してみたい。

#### IV. 国際ビジネスの交渉例

前述の通り、交渉はコミュニケーション・プロセスであり、つぎに示す5つの例はその一場面において当事者がとった交渉戦略や戦術を示すものである。これらの内容を正確に理解するためには、少なくともそれぞれのビジネスの背景知識とプロセスを構成する各段階における交渉当事者間のやり取りの分析が必要である。しかし、紙幅に制限があり、このような作業は困難なため筆者がそれぞれの例の背景とプロセスに関する説明を加え、理解の一助にすることにした。

<例1>

We have received a copy of the notice served by the vessel for deadfreight for 1,500MT of the product. Please understand we have absolutely no responsibility in this connection as we have gone as far as one could go in cooperating with the vessel in loading the cargo within the limit of the contractual quantity. . . .

We have demonstrated considerable flexibility in this matter as a gesture of cooperation and unfortunately there have been instances of deadfreight cases being brought to our attention. We have no responsibility in this regard . . . .

We would like you to take due note of this in future and make necessary steps to rectify the situation.

本件は海外の製油所からある企業に送られたテレックスの一部分。製油所は原油からある

化学成分を抽出し、長期契約でこの企業に販売しており、両社の契約関係は既に約10年間にわたり継続している。この長期契約の締結に際しては、複数の企業が激しく競争し製油所に対して譲歩を重ねた結果、製油所に有利な契約内容となっている。このテレックスにある"deadfreight"（船に積まれた貨物量が船会社と契約した数量を下回った場合に不足量に対して船会社に支払われる運賃を意味し、船をチャーターした用船者—このケースの場合は買い手である上記の企業—は船に積み込まれた貨物に対する運賃とこの不積運賃を支払う契約上の義務がある）問題は製油所に有利な契約条件が原因で発生したもの。製油所側もこの条件が商売の実行面で障害となることは認識しており、個々の船積みの際には、ある程度弾力的な運用をすとの姿勢は示すが、いざdeadfreightが発生すると上記のテレックスにあるような対応となる。本件で交渉の焦点となっているのはdeadfreightの擦り付け合いであり、Win-Lose交渉である。

<例2>

I indeed agree with you that both of us must take the initiative in improving the relationship between our two companies. No doubt, the synergy of the two strengths thus created will become an important driving force to make both of us winners in this market, which will probably undergo drastic changes in the near future.

Some signs of these changes are now becoming apparent. We have recently found that:

- one of the shareholders of ABC company is studying the feasibility of developing a new mine in China, targeting Japan, Korea, and Taiwan as its possible markets;
- a group of Korean producers, entitled to government subsidies for closing their operations in Korea, are studying to have supply capabilities in China to be ready for Korea's liberalization of the market in mid-1998 and signed a letter of intent with a Chinese provincial government;
- DCF company, receiving increasing inquiries for future exports of their product to Japan, is gathering information on the possible abolition of Japan's import restriction of the product to reassess their suspended project in China.

All these projects may not materialize, but even one of them, if materialized, can upset the supply-demand balance of the product in this region. This suggests the possibilities of the Far Eastern market undergoing significant changes in a few years and of the market balance being restored only through further deterioration of the market and elimination of weaker players, rather than through the traditional process of demand catching up with supply over time.

Against this background, I believe that you and I should work together to unite your strength as a major Australian producer and ours as a leading chemical firm in Japan . . . .

これは日本のメーカーから蕪州のメーカーに送られた手紙からの抜粋である。両社の間には蕪州から日本に化学原料を供給するという約20年の取引関係がある。最初の15年は

両社ともに高い利益を享受するという良好なWin-Win関係にあったが、最近の5年間は諸般の事情から両社ともに関係断絶を辞さないといった険悪な状況。上記の例は、5年間の「戦い」の末、日本のメーカーの幹部が豪州側の幹部に送った手紙からの抜粋である。中段の中国におけるいくつかのプロジェクトのうち、一つでも実行に移されれば、この豪州メーカーにとっては大きなマイナスとなる。このような状況のもと、両社が売り手・買い手として緊密で良好な関係を再構築し、相乗効果を創り出して当該市場でお互いが勝者となることを提案している。ただし、提案自体は前向きな内容に見えるが、中国に豪州メーカーと同じ化学原料を生産する競争相手が登場する可能性と、その結果として市場が混乱する可能性を示唆し、相手側に“fear”を抱かせようとしている。つまり、Win-Loseの交渉戦略を用いて現在のWin-Lose関係をWin-Win関係に転換することを狙っている。

<例3>

Our assessment of the quality to be achieved through this production process is that the quality will unlikely be maintained on a long-term, consistent basis though it may approach that from the U.S.

We could suggest a number of technical and process changes which should achieve a more consistent quality over the longer term. However, we are not interested in becoming a technical consultant. There would need to be a position in the project which would make economic sense to us.

If you have any suggestions as to how this objective may be achieved, then please advise. We can discuss any suggestions made during our meeting in November.

Meanwhile, we will continue to review the other opportunities we identified during our visit to Australia.

上記は米国企業から日本企業に対して書かれた手紙の一部である。米国企業はこれまで約20年間にわたり米国からこの日本企業に対しある商品を供給してきた。しかし、この日本企業はより競争力がある豪州で同様の商品の事業化を自ら進めており、将来、米国から豪州への供給ソースの転換を目論んでいる。この動きを察知した米国企業は早速、この日本企業の豪州プロジェクトを視察し上記の手紙を書いている。日本企業が使用することを検討している製造方法に対し否定的な意見を述べて不安感の醸成を試みた後に、自社の製造方法の提供と日本企業のプロジェクトへの参加を提案している。さらに、その提案が受け入れられない場合には独自に豪州の他の地域で同様のプロジェクトを推進することを匂わせて脅しを掛けている。米国企業は日本企業の豪州プロジェクトを脅威と感じており、Win-Win関係の構築を目指して、“fear”と“threat”を使ったWin-Lose交渉の戦略を展開している。

<例4>

Persuant to Section 1.1(a) of the Agreement, our commitment to purchase the product from you is conditioned on, among other things, your prices remaining competitive. Under the Agreement, the price we currently pay is \$6.50 per pound.

Based on recent proposals, we have determined that the market price of the product is substantially below \$6.00 per pound. Further, we are in ongoing discussions with the suppliers who submitted such proposals. Our target is to re-



duce the price paid for the product below \$5.00 per pound.

Your price is no longer competitive. Because of the relationship between our two companies, we are providing an opportunity to reduce your price to competitive levels. However, please be advised that the failure to take advantage of this opportunity will jeopardize your ability to retain all or a portion of your business with us.

上記は米国の大手企業が日本のメーカーに書いた手紙からの抜粋である。前者は後者からある原料を長期間にわたりほぼ独占的に購入しており、その理由は日本メーカーの品質が優れているためである。このような独占に近い商売には他の供給メーカーが「入場料」と称してして安値を提示し、割り込みを画策することがしばしば起こる。米国企業はこうした状況を利用して、日本企業との契約がゼロ、あるいは減少となる可能性を示唆しながら価格の引き下げを迫っている。国内、国際ビジネスに共通して頻繁に見られる"Win-Lose"の交渉戦略である。

#### <例5>

Unfortunately, the situation as explained in your telex and phone conversation did not give Mr. Franklin sufficient assurance to prevent him from covering a large proportion of his 1997 requirements from our competitors at agreed fixed prices below US\$11.00/kg. He had therefore no alternative but to do so straight-away within the end-March deadline.

Although he is very much saddened and disappointed by our side's rigid and slow-moving attitude, he still wants to show his continued personal friendship to us, and he has agreed to leave some room for us for the time being. Being a gentleman, he has agreed to stand by the original price-fixing dates accepted by him in the frame agreement, on the clear understanding that we will not let him down and that his company will not be handicapped or prejudiced by this gesture.

上記は数十年間にわたる日本企業から英国企業へのある原料を供給するビジネスに関し、日本企業の英国支社から東京本社に打たれたテレックスからの抜粋である。前出の例4と類似の状況ではあるが、本例の場合には既に競争相手からの購入を実行している。一方、英国企業は若干の追加購入余力を残しており、日本企業がその競争相手と比較し不利な価格を提示しないことを条件に引き続き交渉することを提案している。日本企業はこの原料の世界最大のメーカーであるため、英国企業は取引関係の規模を縮小しても長期安定供給を確保するための関係維持を目論んでいる。一見したところ"Win-Win"交渉ともとれるが、巧みな"Win-Lose"交渉といえよう。

## V. 理論と実際

前出IV.の交渉例の内容を整理すると次のようになる：

<例1> 交渉内容 : 不積運賃の擦り付け合い。  
交渉戦略 : 実行面で困難を伴う契約条件であることを認めつつも、契約条件を理由に、協力姿勢を示さぬWin-Lose。

当事者間の関係：長期。

<例2> 交渉内容 : Win-WinからWin-Loseに変化した関係を当事者双方の力の結集

により相乗効果を生みだすWin-Win関係の再構築を目指している。

交渉戦略 : 相手側に"feared"を持たせて自分に有利な交渉を展開しようとするWin-Lose。

当事者間の関係 : 長期。

<例3> 交渉内容 : Win-Win関係をWin-Lose関係に変えようとしている相手側との新たなWin-Win関係(豪州プロジェクトへの参画)の構築。

交渉戦略 : "feared"と"threat"を使ったWin-Lose。

当事者間の関係 : 長期。

<例4> 交渉内容 : 購入価格の引き下げ。

交渉戦略 : 他社よりの安値オファーを使い、今後の契約関係への悪影響を示唆するWin-Lose。

当事者間の関係 : 長期。

<例5> 交渉内容 : 購入量を減少した上で、取引関係の維持と値下げを目指す。

交渉戦略 : 他社からの購入を実行することによる"threat"を使ったWin-Lose。

当事者間の関係 : 長期。

上記の五つの例で注目されるのは、いずれの場合も長期取引関係をベースにして当事者がWin-Lose交渉を展開している点である。そして、ここで指摘しておかなければならないことは、上記のビジネスがいずれもその創成期に、当事者間のかかなり厳しいWin-Lose交渉の結果として実現されたという背景、並びに上記のWin-Lose交渉が長期関係をベースにして過去1年から14年の間に行われ、すべてのビジネスがその内容は変えつつも今日でも継続されているという事実である。前述の佐久間のWin-Win交渉を契機として「交渉当事者の関係はより一層強化され、ますます発展する関係が構築される」という主張はWin-Win交渉が長期関係をもたらし、その結果として構築されるWin-Win関係はその色彩を強めながらさらに長期化することを示唆しているものと思われる。しかしながら、上記の五つの例に見られる状況は佐久間の主張とは異なり、Win-Lose交渉により構築されたWin-Win関係がその後のWin-Lose交渉によりさらに長期化されうること示している。Lewicki & LittererとFisher & UryのWin-LoseとWin-Win交渉の定義にもこれらの例が示しているような状況が起こる可能性が示唆されているとは思えないのである。

一方、Lewicki & Littererはつぎのようにも説明している。これは上述の理論と実際のビジネス状況との間の乖離を説明しうるものであろうか。

Pure integrative bargaining situations are rare. Most situations are "mixed motive," containing some elements that require distributive negotiation processes, and others that require integrative. For example, when people become partners in a business, the common goal of profit making provides a basis for their collaboration. However, how to allocate the profits becomes a different matter, and is much more likely to create conflict. In this example, the parties must recognize that the integrative element is more important, that is, there must be a business before there can be profits to divide. Nevertheless, their competitiveness over profit distribution may make it hard for them to



stay in business at all. As a general rule, conflict and competitiveness "drive out" cooperation and trust, making it difficult for the parties to find common ground. <sup>(10)</sup>

(筆者注："integrative"と"Win-Win"、"distributive"と"Win-Lose"はそれぞれ同義。)

このLewicki & Littererの「ほとんどの交渉状況は『複合的動機』に基づく」という主張は前出の五つの例に照らしてみると正しい見方と言えよう。しかし、「利害の衝突と競争により協力と信頼関係は『排除され』当事者双方が共通する立場を見いだすことは困難となる」という主張は当事者間に存在するWin-Lose的な要素やWin-Lose交渉が長期関係の維持や継続にとり否定的な要因となることを示唆しており、上記の五つの例にあるビジネスがWin-Lose状況を内包しながら長期契約関係を今日まで継続しているという事実を説明するものではない。

## VI. おわりに

前述の通り、交渉理論の多くは、Win-Lose交渉に限られた取り分の獲得交渉であり、交渉当事者間の利害が衝突し、取り分の少ない側に不満が残るために、両者の関係は短期のものとなる可能性が高いとの見解を示している。一方、Win-Win交渉に関しては交渉当事者間の協力により、分配の対象となる取り分自体が拡大し、両者にとって最大の結果がもたらされるため、長期関係の構築に資するとの立場を取っている。しかしながら、これらの主張は前述の五つの交渉事例の背景にある「Win-Lose交渉により長期関係が構築されたという事実」と「長期関係の枠組みの中でWin-Lose交渉が行われているという事実」を説明するものではない。この理論と実際の食い違いが発生する原因に関して私見を述べて本稿の結論としたい。

### 1. 長期関係とWin-Lose交渉

建設、製造、流通業界での実務経験を経て、世界有数の経営コンサルティング会社KPMGでdirectorを勤める Colin Robinsonは長期関係を構築するための交渉戦略に関してつぎのような興味深い指摘をしている。

... a partnering arrangement can be of utmost significance to both of the parties involved and it is therefore critical that each party achieves terms that are satisfactory, that enable them to work within the arrangement, that provide them with adequate cash flow, profit or whatever other driver is crucial to them, and that they will not have other competitive pressures that will prevent delivery on this contract. It will also be of great importance to both parties to ensure that the fine detail is thoroughly negotiated since even relatively small differences in the terms could generate major impacts over the life of the contract. Therefore, even though there may be more goodwill on both sides, the terms are likely to be argued over as fiercely as on a once-off deal. <sup>(11)</sup>

"partnering arrangement"とは自動車メーカーと部品メーカーの間の部品の共同研究・開発、納入契約などを意味し、典型的な長期取引関係の例である。Robinsonはこのような長期関係を構築し機能させるためには短期取引の交渉に見られるWin-Lose交渉と実質的な違いのない厳しい交渉が行われることを指摘している。前出の五つの交渉例の背景にある

長期契約が厳しい交渉の結果実現されたことは既に指摘した通りである。これらの例とRobinsonの上記の主張に照らしてみると、「Win-Lose交渉すなわち短期関係の構築」、「Win-Win交渉すなわち長期関係の構築」という図式は成り立たないということになる。

## 2. 長期関係成立後のWin-Lose交渉

では、厳しいWin-Lose交渉を経て締結された長期契約においてもなお前出の交渉例が示すようなWin-Lose交渉が引き続き行われているという事実はどのように理解すべきであろうか。

ビジネスにおいて長期関係を志向する主な目的は、長期にわたり安定した利益を獲得することにある。しかし、長期関係は往々にして当事者間に「馴れ合い」的な要素を生み出す傾向にある。例えば、当事者の一方が供給する商品の価格が市場価格より高いレベルに乖離するといった事態が起こることがある。このような事態を相手側が問題視するに至った時点で価格修正に関する交渉が始まるわけである。

供給者側は、需給の変動に対処しながら今日まで長期安定供給を果たしてきたことを理由に市場価格とのある程度の乖離を正当化しようと試み、買い手側は長期安定的な購入に対する見返りとして市場価格を下回る価格レベルを主張して、激しい交渉が繰り返られるという事態が現実のビジネスではしばしば見られるのである。

このように、長期関係をさらに長期化するためには、必要に応じ軌道修正を行う必要があり、そこには利害の衝突が存在するために交渉はしばしばWin-Lose的なものにならざるをえないのである。

## 3. Win-Lose交渉における「敗者側の利益」

一方、利のないところにビジネス関係は存在しないということも認めざるをえない事実である。しかし、時として一方の交渉当事者の一人勝ち、もう一方の一人負けと思われる状況が存在するとも事実である。このような状況はどのように解釈すればよいのであろうか。この点に関する筆者の見方は「固定されたパイからの分け前獲得」を目指すWin-Lose交渉であっても、ビジネスが実現した場合には、「敗者」と思われる側にもなんらかの利が存在しているというものである。今回の契約では損をしても、まずは契約関係を確立して競争手を排除し、次回以降の契約で利益を得るといった戦略はその最たるものと思われ、「Win-Lose交渉の結果何の利もない契約が締結された」ということにはならないのではなかろうか。また、当該の契約自体は何の利益ももたらさないが、その契約が同一企業との利益が期待できる他の契約を実現するための「捨て石」的な役割を果たすといった状況も現実のビジネスではありうるのではなかろうか。Win-Lose交渉がWin-Win交渉との比較において望ましからぬ交渉方法であると単純に結論づけることはできないものと思われる。

Robinsonの以下の主張はこの見方と類似したのものといえよう。

There will be many times in the negotiator's life when it is not necessary to pursue the immediate and absolute win. . . . One will win what is needed for the time being and retain the option to win some more later.

Or one might only fight on a certain front and be content for the time being to win that section only.<sup>(12)</sup>

## 4. Win-Win交渉「万能論」

以上の考察より、交渉論がしばしば唱えるWin-Win交渉がWin-Lose交渉との比較において、より優れた戦略であるという画一的な主張に対しては疑問を感じざるを得ないのである。

そもそも、ビジネスにおける交渉戦略は交渉当事者の一方が他方に対して持つ相対的な「強み」と「弱み」、さらには交渉が決裂した場合の代替案の有無などの要素を総合的な視点から吟味して決定されるものである。そして、交渉相手との間に「拡大する取り分」を創り出す可能性がある場合（Win-Win状況）には先ずその可能性が追求され、その後力関係で勝る側がWin-Lose交渉により取り分の最大化を図り、力関係が拮抗している場合にはWin-Win交渉により取り分がフェアな比率で分配されることになろう。一方、「拡大する取り分」を創り出す可能性がなく、「取り分一定」（Win-Lose状況）が前提となる場合には、力関係で勝る側がWin-Lose交渉により自己の取り分の最大化を図り、両者の力関係が拮抗している場合には、フェアな比率で取り分が分配されるというのがより現実的な見方であろう。筆者は交渉当事者間の取り分の拡大をもたらさうWin-Win交渉の利点を否定するものではなく、状況が許す限り優先して採用すべき交渉戦略であり、ビジネス交渉の理想型と考えている。しかし、Win-Lose交渉を否定して、Win-Win交渉が常に最善の戦略であるとの議論に対しては、現実のビジネスの大半がWin-Loseの状況下で行われることを考慮すれば異議を唱えざるをえないのである。

それにしても、現実のビジネスの世界で交渉を行うものにとっては、Win-Win交渉「万能論」の由って来たる所以は気にかかることである。この点を解明するにはWalton, Cutcher-Gershenfeld & McKersieのつぎの記述が一つのヒントとなろう。

. . . in the present era of intensified market competitiveness when management seeks major revisions in . . . substantive contracts, such as to break past patterns of wage increases and roll back work rules, it must also revise social contracts with labor—either marginalizing or eliminating the union . . . or making it a business partner . . . .

Over the past two decades, there has developed a community of negotiation scholars in many disciplines (economics, game theory, cognitive psychology, and social psychology) and many institutional fields (such as labor relations, international relations, urban planning, environmental management, and commercial relations).<sup>(13)</sup>

米国においては1980年代から今日まで、日本を含む諸外国との経済競争が激化する中で、企業が存続・発展するためには過去の労働協約(substantive contracts)を大幅に改訂したり、労働組合を縮小、廃止、または経営のパートナーとすることにより労使協調型経営を強化する必要に迫られてきた。労働生産性の向上を通じて企業としての競争力を高めて賃金を改善するといったWin-Win的な労使関係の構築などもその例である。この結果、運命共同体的な関係の構築を目指した労使間交渉を効果的に行うことが米国の交渉論の主要検討テーマの一つとなっており、このような背景のもとにWin-Win戦略重視の交渉論が発展したというのが筆者の推測である。昨今の社会環境のもとでは、国際関係、都市計画、環境管理といった分野では「一人勝ち」は世論から容認され難くなっており、ますますWin-LoseからWin-Win的なアプローチへと交渉戦略の比重が移行して行くものと思われる。しかし、複数の買い手と売り手が多くの場合、同時に存在するビジネスの世界においては、競争とその結果としての"survival of the fittest"は経済効率の向上を達成するために是とされており、交渉の対象が"fixed pie"であるか"expanding pie"であるかに拘らず、Win-Lose

交渉による利益の極大化への動きが今後さらに強化されよう。近い将来、こうしたビジネス世界の現実をより適切に反映した交渉論が構築されることを期待するものである。

本稿を締めくくるにあたり、Robinsonのつぎの主張を引用をしたい。ビジネスの実務畑から見た交渉戦略のあり方を適切に表していると考えからである。

. . . if a negotiator sets out to achieve win-win, then much of the purpose of the negotiation has largely been conceded from the outset. Set out to achieve win for your side and assume that the other side is doing the same. Never worry about achieving a win situation for them but look after your own interests and ensure that your side of the deal is as satisfactory as you can make it. Although you should not be seeking win-win positively, you should ensure that your opponent is likely to be able to deliver on his side of the bargain. <sup>(14)</sup>

#### NOTES

- (1) Lewicki, Roy J. and Joseph Litterer, NEGOTIATION (Homewood: Irwin, 1985), pp. 43-44.
- (2) Fisher, Roger and William Ury, GETTING TO YES (New York: Penguin Books, 1991), Introduction.
- (3) Lewicki and Litterer, op. cit., p. 4.
- (4) Ibid., p. 76.
- (5) Ibid., pp. 99-100, 101, 103.
- (6) Fisher and Ury, op. cit., p. 6.
- (7) 佐久間 賢、「交渉力入門」(日経文庫、1989)、29-30ページ。
- (8) 佐久間 賢前掲書。31-33ページ。
- (9) IV. 国際ビジネスの交渉例に示した例1-5は、筆者が直接、または間接に関与した国際ビジネスで実際にやり取りされたテレックスやレターからの抜粋であり、国名、会社名、商品名、価格、個人名などは必要に応じて変更を加えた。また、交渉当事者が取っている交渉戦略の内容に影響を与えないと判断される範囲内で、抜粋であるがゆえに理解が困難な文章に関しては、筆者が部分的に変更を加え、不要と思われる文章は本稿の紙幅に制限があるため省略した。
- (10) Lewicki and Litterer, op. cit., p. 107.
- (11) Robinson, Colin, EFFECTIVE NEGOTIATION (London: Kogan Page Limited, 1995), pp. 87-88.
- (12) Ibid., p. 84.
- (13) Walton, E. Richard, Joel Cutcher-Gershenfeld and Robert McKersie, STRATEGIC NEGOTIATION (Boston: Harvard Business School Press, 1994), Preface.
- (14) Robinson, op. cit., p. 97.