

# 都市の リスクマネジメント

第58回

## 交渉 ①

### 交渉の意義

法人格を有する自治体においては、対外的活動をするに際し、市民、企業をはじめ他の自治体や国との交渉は避けて通れませんが、その態様として土地の取得交渉、税金の滞納整理、補助金の交渉をはじめ多種多様なものがあります。交渉の経緯も従来と異なり、劇的な様変わりを見せています。以前であれば役所が決めたこと、あるいは職員が言ったことに対して市民が面と向かって苦情や異議をさしはさむケースは稀有なことでしたが、今日においては、市民、業者、各種団体、関係機関、議員等（以下「市民等」という）に対して説得し、理解を求め、納得を得ていかなければ、円滑な行政運営は難しいものとなっています。そのためには幹部職員をはじめ業務に携わるすべての職員には、交渉能力を高めることが重要に

なってきました。それが組織力の強化にもつながります。

### 交渉の目的

#### (1) 交渉は勝ち負けではない

自治体における交渉の目的は、市民等に対して屁理屈を通すことや論破することではなく、ましてや言い負かすことではありません。交渉はあくまでも対立の解消と合意を目的とするものです。交渉には、要求と譲歩がなされるものであって、決して勝つか負けるかのサバイバルゲームではありません。相互が受け入れることができる諸条件を導き出し、それに合意することです。従って、双方の利益となる「win-win」の結果を目指すことが大切です。勝つためには手段を選ばずなどの発想を選択すべきでないことは当然です。交渉に臨むに当たっては理性的な大人の立ち居ふるまいが要求

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



されます。人間的な誠実さがなければ交渉は成り立ちません。胡散臭い人の話に耳を傾け、了解するでしょうか。会議時間を厳守し、約束を履行し、誤りがあれば率直に認めることが誠実さの表れであり、交渉の原点ではないでしょうか。自治体だからといってそれを反故ほんごにしている理屈はありません。そこで、交渉に際しては、まず「相手の言い分に最後まで耳を傾ける」姿勢を持つことです。むしろ、自治体職員は聞き役にまわるくらいの意識を持つことが大切です。人は自分の話を積極的に聞いてくれる人に敵対心を持ちにくいものです。

#### (2) 交渉における重要な要素

しぐさや表情が交渉における重要な要素となります。よろしくのあいさつや握手も注意して見れば、相手が好感を持っているか、同意しているかが容易に判断できます。笑顔は好感の表れといわれます。2014年11月に

# Risk Management

行われた日米ソ中韓等の首脳会談にみられる首脳の表情はそれを端的に物語っています。ある心理学者の研究では、相手に対して好意を表現する方法の半分以上は「顔の表情」によるとされています。交渉相手から外交辞令でない笑顔が見られ、笑い声が聞こえたら、相手は交渉に同意していると理解していいといわれます。そのためにも、相手と面談することであり、コミュニケーション・ギャップの相手とは電話、手紙、FAXはなく、「フェイス・トゥ・フェイス」がものをいいます。状況によっては相手方に向いて面談することも危機回避の重要な役割を果たすことにもなります。

顔見知りの効果「ザイアンスの法則」（アメリカの心理学者サイアンスが提唱）があります。人は知らない相手には冷淡、攻撃的、批判的に対応する傾向がありますが、人は会えば会うほど相手に対して好意を持ちます。さらに相手の人間的側面を知ったときは、より好意を抱くのです。そのためには、相手のプロフィールを把握し、以前に会ってあれば「この前は大変お世話になりました」先日、貴重なお話しありがとうございました。仕事の参考にさせていただきました」等のあいさつを積極的に行うことは大切なことです。また、セールス・トークでは「相手にノーと言わせる質問をしない」のが鉄則だといわれて

います。自治体の交渉においても参考にすべき事項ではないでしょうか。

## 交渉のための心構え

交渉を行うには、周到な準備が必要です。交渉に自信を持つためには、事務事業の知識を十分に身に付けていることは、基本中の基本です。制度の概要、法的根拠（判例、行政実例等）、過去の経緯等を熟知しているだけでも心に余裕ができますし、焦らず対応ができます。そして交渉相手に関する情報を集め、交渉相手とのパワーバランスを正確に把握することが何よりも重要です。行き当たりばつりの交渉で最良の結果が得られるはずはありません。少なくとも最終目標と譲歩できる範囲を定め、交渉に臨む必要があります。また、相手の力量がよく分からないうちは、黙って情勢を静観していたほうが賢明な場合もあります。相手との力関係の見極めもつかないうちに、虚勢を張り、大言壮語し、いざという段階になって腰砕けとなることは避けなくてはなりません。相手の状況が分からないうちは「低姿勢」の和戦両様の構えで対応したほうが得策な場合もあります。

そして、交渉相手を説得するためには、相手の理解レベルに合わせた説明を行うことも必要です。専門用語でしゃべりまくり、

相手を煙に巻いたところで、相手の理解を得られなければ交渉の成果はありません。また、誠意が感じられないと非難されるおそれさえあります。当然のことながら交渉はダイベートではありません。交渉相手を打ち負かしたところで利益の実現が図れないければ交渉の成果は得られないわけです。分かりにくい言葉を使って話せば、話の内容も分かりにくくなりますし、印象も弱くなります。結果的に不親切な感情や心理的に疎遠なイメージを感じさせることになります。まずは、①分かりやすい言葉を使う、②親しみやすい言葉を使うことです。

### 筆者プロフィール

#### 大塚康男（おつかやすお）

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）客員教授（「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」）。その他、自治大学校、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『議会人が知っておきたい危機管理術』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』『新版・自治体職員が知っておきたい危機管理術』『議会人が知っておきたい財務の知識』『自治体職員が知っておきたい財務の知識』などがある。