

交渉  
③

## 合意条件の求め方

交渉にあたっては、事前に交渉相手についての情報を得ておくことが大切です。相手の意思を正確に把握していないと有名なオレンジの話ではありませんが、一つのオレンジを姉妹二人で奪い合ったが、姉は実はオレンジの皮だけが欲しかったというようになってしまいました。しかし、事前情報によって解決の方向性、条件、相手の反論を予測し、あらかじめ資料等を準備しておきますが、事前情報はあくまでも事前の情報です。相手方の考えや気持ちも、置かれた立場により変化しますので、事前情報のみに固執し過ぎると本質を見失い、かえって危険になります。

そこで、交渉にあたっては、まず相手の置かれた立場や経験を察知し、交渉が基本的にどちらに優位性があるかを見極めます。自治体にとって最高の条件は、相手にとって是最悪の条件となりますから、交渉の当初から強

く提示すると相手が話し合いそのものを拒否し、決裂にいたることも考えられます。従って、初期の要求条件は相互のパワーバランスを考え、交渉継続可能な範囲を予測して決定することが重要となります。その上で、交渉は何らかの意味で、お互いが協力する必要があると行われるものですから、多くの場合は、問題となるのは条件であり、その条件を踏まえての結果を相手が認めるかどうか、妥結する意思を示すかどうかのポイントとなります。多くの場合、相手は最初から本音を出してはきません。交渉に際し、要求と譲歩を繰り返して落としどころを模索していくこととなります。

そこで相手が何らかの意思を決定し、行動を起こすには、「行動の二大原理」があるといわれます。①得を目指すこと（a 物理的、b 経済的、c 満足感等の精神的利得、d 安心、安全の確保）、②損を回避すること（a 物理的、b 経済的、c 不満感や差別等の精神的損失、

d 不安感等の危険の回避）です。これを相手に対して切実に感じさせることが説得力につながるといわれます。

そのためには、現実的には相手が納得するまで情報を提供し、説明を継続させる行為が必要になります。具体的には、①話の方向づけ、②整理して順序よく進める、③主要点を強調する、④データや比較によって具体的に論理づける、⑤具体的な結果を示す、⑥実現の可能性を示す、ことによって相手の理解領域を広げ、同調させるかにかかっています。

## 交渉相手の読み方

そこで大切なことは、相手の気持ちを注意深く観察し、相手の本心を引き出す以外に方法はありません。それには会話の中から相手からの情報を受けることです。そのポイントは①口で聞く、②目で聞く、③耳で聞く、④頭で聞くといわれます。また、相手から情報を得る近道は、こちらからの

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



# Risk Management

質問に答えてもらうことですが、相手にとっては自分を知られたくないという基本的心理も働きますから、何でも真正面から問いかければ答えが返るとは限りません。質問の種類（①直接質問、②予測質問、③自由質問、④代弁質問、⑤択一質問）を工夫することによって会話の中から情報を効果的に引き出すこととなります。

さらに、緊張した交渉の中で雑談の効用も無駄にはなりません。話の目的が強く意識される場面では、なかなか本心は見せないものです。しかし、世間話や趣味の話は、人の性格や本音が出やすいものですから、人の本心を読む上では貴重な情報収集の手段となります。

そして、交渉の相手から次のような態度が示された場合には、心の動きや変化があった証左であるといわれますので、そのタイミングを見逃さず強い意志をもって粘り強く交渉することが大切です。

- ① 相手から質問してきたとき
- ② 熱心に聞きはじめてきたとき
- ③ 体を乗り出してきたとき
- ④ 黙って考えはじめたとき
- ⑤ 提示した条件を気にしはじめたとき
- ⑥ 維持、管理などのメンテナンスを気にしはじめたとき
- ⑦ 周囲の人に相談したとき
- ⑧ 実物試用や現地見学を希望したとき

## 交渉場所

交渉場所については、交渉の相手方の事務所等は避け、自治体の場合には、庁舎内で行うことが基本となりますが、市長室に隣接する会議室等は、交渉相手が興奮し市長室になだれ込むこともあり得ますので避けるべきです。庁舎内が困難な場合には、当事者との中間地点（例えば、公民館等の公共施設）を選択することも可能でしょう。ただし、交渉相手にもありますがあまり人気がない場所（昼間の公園等）は選択すべきではありません。

## 合意文書

交渉が合意した場合には合意文書が作成されますが、文書化は交渉を有利に進めたい方が行うのが一般的です。文書の細部にわたって文言を作成することは、交渉と契約内容そのものをコントロールすることにつながります。記録は交渉当初から作成し、最終的に合意がなされた時点で合意内容等を当事者が相互に確認し、契約書や覚書として作成されます。これが交渉の最終目標ですから、交渉者は少なくとも契約書の文言の法的な意味に精通している必要があります。それを補うためにも弁護士に相談し、合意文書の内容は後々紛争が生じないようにしておきます。

また、交渉が中断される場合もあります。相手から無理難題を押しつけられたり、非礼な発言があったりした場合です。この場合でも相手の出方に対して感情的に反応しないことです。むしろ、逆の行動を取るようにして、冷静に交渉を再構築することが必要になります。

さらに、交渉が不調に終わるを得ないと判断する場合には、交渉を打ち切る前に必ず善後策と決裂させた場合のコストは検討しておく必要があるでしょう。また、交渉が不調になった背景を探りながら、さらに交渉が継続できるような努力を図ることも忘れてはなりません。

## 筆者プロフィール

### 大塚康男（おおつかやすお）

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、議会事務局次長、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』『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』『改訂版議会人が知っておきたい危機管理術』などがある。