

p186 ルーズベルト選対委員長、p231 リップルウッド、p234 アンデス職人の事例が面白かった。

仲間探しには注意すべき点もあります。

ひとつは、SNSのようにごく狭い関心領域でつながった友人のなかにいると、どんどん自分の世界が「**タコソボ化**」（異文化との接触が断たれた状況になること。似た言葉に「ガラパゴス化」がある）していくことです。

「初めにロマンありき」

「ソロバンなくしてロマンの実現なし」

これは、大きな仕事を成し遂げたいと思うならば、常に念頭に置いておくべき事柄です。

私がこの本を書く目的は、本書の読者のなかから、実際に行動を起こして、現実の世の中を良い方向に動かしていってくれる若い人間がひとりでも現れることです。

社会を動かすためには、常にロマンとソロバンを両立させておかねばならない——そのことを、くれぐれも忘れないようにしてください。

しかし、お金はとても大切です。

「利益」や「給料・報酬」のことを考えるのは、仕事や生活をしていくうえで必要不可欠な行為であるべきです。

なぜなら、お金はけっして万能のツールではありませんが、資本主義社会で生きるうえでは、それが十分にあるかないかによって、「**自由の範囲**」がかなり変わってきてしまうからです。

文学部で行っているような研究にはお金が集まらない、と思われがちですが、仕事ができる大学の先生は、文学部が扱うテーマをもっと社会が求めるかたちで、お客さんのニーズに合わせて提供するようになってきています。

たとえば、あるアラブ文化の研究者は博物館に寄付を集めるのが重要な仕事です。アラブの国の多くはビジネスでも政府の力が強く、役人や政府機関に勤める現地の人にパイプがあるかどうか重要になってきます。

そこで彼は、アラブに関心がある企業や財界人とのコネクションを作り、「この研究に寄付してくれたら、〇〇国の大使に会うことができますよ」といった交渉によって寄付を持ちかけ、彼らから大口の寄付金を集めて、研究活動に役立てているのです。

単に自分がアラブ文化が好きだからといった理由だけで研究しているのではなくて、その研究が社会のどんなニーズの役に立つのか見据えて活動をしているわけです。

歴史や文学といった、一見すぐにはお金と結びつかない分野の研究であっても、その継

続には必ずお金がかかります。ですから、そこで働く人にとっても「お金を集める能力」というのは必須なのです。

けっして順番を間違えてはいけません。

「(自分たちが) 面白いことをやっていれば、お金はあとからついてくる」
のではなく、

「客が儲かれば、お金はあとからついてくる」
と考えるべきなのです。

このことをマッキンゼーでは、

「Client interest first, money follows」
と言います。

とくに、ロマンだけの仕事というのは、それに取り組む人に、心理学的に「認知的不協和」と呼ばれる状況をもたらしやすくなります。

・・・

しかし、ロマンしかないプロジェクトというのは、本当にそれが善意で行われているのならまだしも、悪い大人が若い人を騙してタダ働きさせようとしているケースも多々あるのが現実なので、気をつけなければなりません。

「ブラック企業」と言われるような会社がありますが、面白いことに、そういう企業に勤めている人のほうが、まっとうな労働環境で働く人よりも「仕事に対する満足度」が高かったりします。

これも、典型的な「認知的不協和の解消」でしょう。

本当はしんどいのに、心理的にそれを認めたくないから（認めてしまうと本当にしんどくなってしまうので）、「自分がやっていることには意味があるんだ」と思い込むことで、なんとかやりすごそうとするのです。

労働争議や政治運動のような、世の中でたくさん行われている「反対運動」は、主催者側の「自分たちが嫌だからダメ」という主張に終始しているケースがほとんどです。

しかしそれでは、世の中は動かさません。

ビジネス交渉の席で「私の立場もわかってくださいよ」などと言う人がいますが、それも駄々をこねているのと同じことです。

「最後通牒ゲーム」

(問い) ここに 100 万円がある。

2人で分け合って合意ができれば、このお金を渡そう。

ただし、AさんからBさんへの金額の提示は、1回だけとする。

Bさんはそれを受け取るか、受け取らないか判断できるが、自分から金額の逆提示

はできない。

Bさんが受け取らなかったら、2人とも一銭も得られない。
このゲームが終わったあと、2人は二度と接触しないこと。

さて、AさんはBさんにいくら渡すと提示すべきだろうか？

「人は必ず交渉において自分の利益を最大化する」と考えると、これが答えになります。
ホモ・エコノミクス同士の交渉であれば、正解は「1円」なのです。

...

学生の答えでも「50万円」と提示する人がもっとも多くいましたが、古典的な経済学が前提とするような「相手の利益は関係なく、自分の利益を最大化するのが合理的判断」という考え方は、現実の世界では必ずしも正しくはない、ということです。

だからこの問題は、「唯一絶対の正解はない」というのが答えとなります。

逆に「やってはいけない例」として挙げた、交渉時に「こんなに困ってるんですから助けてくださいよ」と泣き落としをしをしてきたり、「なんで俺の言うことを聞いてくれないんだ！」と怒ったりする人は珍しくありません。

そういう人に出会ってしまったときには、「これは交渉ですので、あなたと私の両方が納得して、2人ともに『YES』にならなければ結論が出ませんよね。お互いに合意を結べるポイントを探ってみませんか？」と提案してみましょう。

相手がその言葉を理解してくれたら、その時点から、「感情的な対立」が「クリエイティブな交渉」に変わっていくのです。

「**パトナ**」とは、英語の「**Best Alternative to Negotiated Agreement**」の頭文字をとった言葉です。簡単にいえば、「相手の提案に合意する以外の選択肢のなかで、いちばん良いもの」という意味になります。

交渉ではよく、話し合いが長期化した結果、いいかげん疲れてしまい、「お願いしますよ」などとゴリ押しされて、「もういいか」となんとなく決めてしまうことがあります。「こんなに話し合ったんだから合意しないともったいない」と思ってしまうと、不利な条件でも飲んでしまうのです。

しかし、「交渉した時間」というのはどうやっても戻ってきませんから、**サンクコスト**（経済活動における埋没費用。投↑したあとで事業の縮小や停止をしても返ってこない費用のことをそう呼ぶ）として**無視すべき**ものです。

自分の**パトナ**を正しく認識できていれば、「この条件より下であれば、席を立っても問題ないな」と明確に線引きできるので、**なんとなくの合意にいたることを避ける**ことができます。

たとえば就職活動ならば、あらかじめ自分のなかで、大切にしたいことは給料なのか、仕事の中身なのか、ワークライフバランスなのかと、いろいろ考えて優先順位を決めておかなければ、どれがバトナなのか選べないでしょう。

逆に、バトナがはっきりしていれば、ある会社から内定のオファーを受けたとしても、すでに内定をもらっている他社と比較して、自分が基準とする条件を満たしていなければ断ってしまってもいいと判断できます。

自分と相手のバトナを正しく把握できるようになると、「この条件より悪ければ合意にいたる必要がない」と判断できるようになります。つまり「合意できる／できない」範囲が決まるわけです。

その「合意できる範囲」のことを「ゾーパ (ZOPA)」と呼びます。

ゾーパとは「Zone of Possible Agreement」の略で、日本語にすると「合意が可能となる範囲」といった意味になります。

交渉の当事者である双方それぞれが持っているバトナからすると、合意できる領域がないとしたら、そもそもその交渉は合意にいたるべきではありません。

なぜならば、合意にいたったとしてもお互いに損をするので、決裂したほうがマシなのです。

竹島を返せ、返さない、という論争を続けるのがいかに非合理かおわかりいただけでしょうか。

それなのに、日韓双方とも竹島問題がいつまでも政治家の間で争われているのは、それぞれの国内にいる、ある種のナショナリストの支持を得るのに、ちょうど手頃な問題だからではないかと思います。

歴史的に竹島がどうだったかといった話は、お互いにいくらでも文献を引っ張り出して、自国に都合のいい主張を続けることができます。

そのレベルで戦っているうちは、水掛け論になるに決まっています。

(練習問題)

あなたは、アメリカ大統領選挙に出馬する有力候補の選挙対策委員長です。

来週から大きな選挙キャンペーンを行うことになっており、全国でいっせいに射出する予定の数百万枚のポスターがさきほど刷り上がりました。

ところが、ポスターの印刷が終わってから、たいへんなことが発覚しました。

ポスターの大統領候補の写真を撮影したカメラマンの男性に許諾をとっておらず、そのまま使用した場合、掲載の差し止めや損害賠償請求をされたり、莫大なライセンス料の支払いを求められるかもしれないとわかったのです。

しかし、いまからポスターの差し替えをすると、選挙のキャンペーンにたいへんな

損害を与え、プロモーションの遅れから、対立候補に多大な差をつけられる可能性があります。

なんとかその写真を使わせてもらうために、あなたはこれからその写真家に電話をしなければなりません。

さて、あなたはいったい彼にどんなオファーをすればいいのでしょうか？

それでは、答えを言いましょう。

その選挙対策委員長は写真家に電話をして、こう言ったのです。

「良い知らせと悪い知らせの両方がある。良い知らせは、君の撮った写真が、大統領候補の全国選挙キャンペーンで何百万枚も使われる最終候補のひとつに残ったというニュースだ。大統領候補も君の写真をじつに気に入っている。ただ、悪い知らせもあって、候補に残っているのは君の写真だけではない。他にも複数の候補があり、ここで君がこのチャンスを掴むためには、政治献金が必要になる。相場的には 5000 ドルぐらいになるだろうが、君は 5000 ドルをいますぐ準備できるか？」

写真家は当然、「5000 ドルもの大金は無理です」と答えました。

「では、現実にはいくらぐらい出せる？」

「250 ドルなら……」

「わかった。僕個人は君の写真がいいと思っているので、なんとか大統領候補を説得してみよう。ただし、少額でもいいから献金してほしいのと、大統領候補に『自分は多額の献金はできないが、写真を通じてあなたを支援したい』という趣旨の手紙を書いてほしい。僕が手紙のドラフトを書くので、それにサインしてもらってもいい」

すると写真家は「5000 ドルも寄付しなければならなかったのに、手紙と少額の寄付だけで、数百万枚のポスターに自分の写真が使われることになった。なんてありがたい話だ」と思い、選挙対策委員長は「君のような若者を大統領候補は支援したいと思っている」という「良い話」にまとめてしまったのです。

最初に「君はいくら払えるんだ？」というオファーを提示することで優位に立ち、「払えない」という返答を見越して「手紙と少額寄付」という選択肢を用意しておいた。

そうすることでライセンス料を 1 円も払わずに、その写真を使用する権利をゲットできたわけですね。

このエピソードは、1912 年に、セオドア・ルーズベルト大統領の選挙のときに**実際にあった話**がもとになっています。

講演でこの話をしたところ、選挙対策委員長の作戦に対して「ひどすぎる」「あこぎだ」といった反応が返ってきました。

たしかにあこぎかもしれませんが、この話が教えてくれるのは、「**交渉はどこからスタートするかによって結果がまったく違ってくる**」という非常に大事なことです。

人は提示された条件を起点として物事を考えるようにできています。その思考の過程

を利用することで、話し合いをこちらの意図する方向に誘導できるのです。

相手が譲歩をしてきたときに、こちら側はどう振る舞えばいいのでしょうか？

まずは、**即座に受諾しない**ことが大切です。

相手の譲歩があまりにも魅力的な提案だったとしても、けっしてすぐに受けてはいけません。「本当にそんなラッキーな提案をしてもらっていいの？」と書いていても、表情には出さずにいったん「考えさせてください」と言うべきです。

なぜかといえば、そうすることで**相手側からさらなる譲歩が引出せる**ことがあるからです。

もうひとつは、その**譲歩の背景を分析**するためです。

ちなみに私が不動産を借りるときは、そこそこ人気のあるエリアで、前者の家賃にこだわらないオーナーを探します。

「そこそこ人気のあるエリア」を選ぶのは、人気のあるエリアだといくらでもお客さんがいるので値引き交渉はきわめて厳しく、逆に、人気のまったくないエリアだと誰でもカンタンに値引き交渉ができるので価値が生まれづらいからです。

そこそこ人気のあるエリアこそ、交渉力によって大きな差がつかます。だから私は、そこそこ人気のあるエリアで、かつ家賃にこだわらないオーナーの物件を、毎回わざわざ探すのです。

そういう人は、大手のチェーン不動産会社ではなく、地元の不動産屋に物件を出すことが多いので、地場の不動産屋に行って「こんな家主の物件はありませんか？」と相談するようにしています。

そうすることで、**誰よりもお得な物件に住める確率が飛躍的に増す**のです。

◆高等戦術

相手側が情報を出さないのであれば、その「**情報を出さない**」ということ自体を交渉の材料にしたほうがいいでしょう。

それを利用して、金融業界では、本来は数百億円の価値があったものを数億円で手に入れたディールが過去にありました。

それは、ハゲタカファンドと呼ばれた投資ファンド・リップルウッドによる、日本長期信用銀行（現・新生銀行）の買収です。

これは**過去最大級に「お得」なディール**だったと、投資業界ではいまも言われています。

リップルウッドは日本長期信用銀行の買収提案をした際に、条件として「抱えている不良債権の詳細をすべて明らかにしてほしい」と日本政府にオファーしました。それに対して日本政府は、そんな情報を明かしたら金融不安が広まりかねないと思ったのか、「中身は見せられない」と突っぱねました。

リップルウッドはそれに対してなんと答えたのでしょうか？

彼らは「わかりました。その代わりに安い値段で売却してください。またもうひとつ、われわれが買収した結果、不良債権を抱えている貸出企業がどんどん潰れても、それは情報を聞いていない結果ですから、日本政府が債務を保証してください」という条件を逆提示したのです。

そして、たいへん恐ろしいことに、日本政府はその提案を受けてしまったのです。

その結果、リップルウッドが買収して再生した新生銀行は、たとえ自行の貸出先の会社が潰れても、一定の条件があれば、日本政府が損害を補填してくれることになりました。

そのため、非常に安い値段で買収したにもかかわらず、市場からは「日本政府のお墨付きがある銀行」と見なされて、無事に株式をIPO（新規株式公開）することができ、リップルウッドは巨額の株式売却益を得ることができたのです。

この例でわかるように、交渉相手が情報を出したからといって、そのこと自体を自分たちに有利な方向に持っていけるわけです。

私の分類では、こういう非合理的な主張をする人には、大きく分けて6タイプいます。

- ①「価値理解と共感」を求める人
- ②「ラポール」を重視する人
- ③「自律的決定」にこだわる人
- ④「重要感」を重んじる人
- ⑤「ランク主義者」の人
- ⑥「動物的な反応」をする人

①「価値理解と共感」を求める人

(練習問題) アンデスの職人

職人は「残念ながら、この作品はまだ完成していない。ここで渡してしまったら、私の作品と認めることはできない。あと1週間もあれば完成するので、1週間後にまた取りに来てほしい」と言って聞きません。

帰りの飛行機は明日です。とても1週間後に取りに行くことはできません。

答えを言うと、その教授はこう言ったそうです。

「私は各国でよくお土産に工芸品を買うが、あなたのようなことを言う職人に出会ったのは初めてだ。私はあなたの職人魂に、とても感動した。

その感動をいつまでも覚えておきたい。

そのためにはどうすればいいか考えてみたら、ひとつの答えが出た。

ぜひ、この「未完成の作品」を持ち帰らせてほしい。私の家に遊びに来た人間は、この未完成の作品を見て、きっと『素晴らしい出来栄ですね』と褒め称えるだろう。

そこで私は、あなたの思い出と職人魂について語りたと思う。

そして、『アンデスにはこの作品でも未完成とするぐらい、自分の仕事にプライドを持った職人がいる』ということ、私の友人や、私の子供に語り続けたいと思う。

そのためには、完成品ではなく、この未完成の品を持ち帰らなくてはならない——」

いや、これは本当に素晴らしい答えだと思います。

この実話は、合理的ではない相手と交渉するときには相手の価値観に合わせなければならない、ということを教えてくれます。

②「ラポール」を重視する人

信頼関係を生み出すことを「ラポールを築く」といいます。

1つ目は、「**好意の返報性**」という人間心理に働きかけることです。

「この人とはどうしても信頼関係を築きたい」と思ったら、まずはその人のことを心から好きになってみる。

そうすると、自然にそれが自分の態度に表れ、相手にも伝わります。

・・・

コツとしては、**9割のダメな部分ではなく1割の良い部分にフォーカスして、そこを好きになってみる**といいでしょう。

④「重要感」を重んじる人

相手が自分のことを「より重く」「より大切に」扱ってくれることにこだわる人がいます。

プレゼント——相手の喜ぶ顔がみたいから

どんなに忙しくても、すぐ反応する。逐一、対応する。頻繁に連絡する。

ある分野でプロフェッショナルになろうと思うのであれば、その業界で使われる言葉を、外国語を学ぶような意識で習得することが大事なわけです。

そういう**業界用語**を「**ジャーゴン**」と呼びますが、あらゆる組織で人々はジャーゴンを使うことによって、自分たちの「仲間」かどうかを判断している側面があります。