

第2版はしがき

本書の初版の発刊から7年の歳月が過ぎました。その間、多くの読者の皆様に手にとっていただくことができ、感謝しています。また、多くの読者の方々からいただいた感想も、自分自身の交渉についての姿勢や考え方を見直す貴重な機会になりました。読者の皆様、出版社のご担当者様、その他お世話になっている皆様には、この場を借りてあらためて感謝御礼を申し上げます。ありがとうございます。

さて、この7年間、私は相変わらず札幌で弁護士として業務に携わってきました。幸いなことに、顧問先や関与先の数も増え、業務の量や種類も増え、事務所のメンバーも増えましたが、日々の業務の根幹は、やはり交渉に関する業務です。

そのような日々の中でより一層深まった認識があります。それは、**交渉は、当事者の納得を得るためのプロセスであるということです。**交渉というと、こちらの言い分どおりに相手を動かすとか、こちらの言い分を相手に押し付けるとか、少しでも相手より得をしようとかいったイメージをもつ人も多いと思いますが、そのように理解すべきではないのだと思います。

図表は、Aさんと、Bさんの間で行われる「命令」「討論」「交渉」を表にまとめたものです。命令や討論などとの区別を考えることで、交渉の理解が深まると思いますので、少し説明させていただきます。

	命令	討論	交渉
当事者	A と B	A と B	A と B
成立条件	立場の優劣	第三者の判断	当事者の納得
成立のポイント	立場次第	第三者次第	当事者次第

まず、命令というのは、たとえば、AさんがBさんに対して「〇〇をしろ」と命ずる場面です。AさんのBさんに対する指示が通用するためには、Bさんが〇〇をしなければならないわけですが、Bさんが〇〇をするかどうかを決めるのは、AさんとBさんの間の立場の優劣です。したがって、このように命令が通用する関係性においては、対等な立場での交渉ということは成り立ちません。最後には立場の優劣が結論を左右することになるからです。

次に、討論というのは、たとえば、AさんとBさんがそれぞれの意見を主張し合う場面です。そして、討論においては、判断者がいるので、最終的には判断者が、「Aさんが正しい」とか「Bさんが正しい」ということを判断することになります。弁護士の業務の関係でいえば、調停手続や訴訟手続といった裁判上の手続の中で行われる主張立証は、この区分に含まれるのだと思います。したがって、討論のように判断者がいる場合には、対等な交渉ということは成り立ちません。調停委員や裁判官といった判断者がいて、その判断者から当事者に対して行われる説得や心証の開示が結論を左右することになるからです。

最後に、交渉ですが、交渉は、命令が通用する場面のように立場の優劣や、討論の末に判断者によって結論が決せられるわけではありません。あくまで、AさんとBさんが、話し合いの中で、それぞれが納得できる結論に到達することができるか否かです。Aさんが、Bさんを説得したり、BさんがAさんを説得したりするのではなく、AさんもBさんもお互いに納得することが大切です。交渉の場合には、命令や討論の場合とは異なり、お互いに尊重し合って、相手の立場を理解して、納得し合って、ようやく解決に至ることができるわけです。どちらか一方が納得できなければ、交渉は決裂します。言い換えれば、交渉を成立させるためには、まずは、自分の気持を正しく理解しなければなりませんし、ひょっとすると、それ以上に相手のことを理解しなければなりません。相手の気持を想像したり、相手の内心を探ったり、相手の気づいていない相手の深層心理を気づかせたりといったことをしながら、相手が納得する解決案を見定めて、そこに近づいていく努力をしていかなければならないのです。

ところが、このような命令、討論、交渉を明確に区別することなく、交渉を進めている人が多いように思います。交渉の場にも関わらず、何とか立場の違いで決着をつけようとしたり、少しでも良いポジショニングに身をおいて相手に圧力をかけて話し合いをまとめようとしたり、主張の優劣や裏付けになる証拠資料の優劣を強調して白黒をつけようとするのが横行しています。しかし、このような姿勢で交渉に臨んでも、お互いが真に納得できるような結論にたどりつくことは容易ではありませんし、かえって解決が遠くなってしまいうこともあると思いま

す。良い交渉ができるようになるには、このような交渉に関する誤解を取り除き、少しでも多くの工夫を取り入れながら、当事者の納得を得ることを目標にして経験を積んでいくことが必要なのだと思います。

繰り返しになりますが、交渉は、当事者の納得を得るためのプロセスです。自分の内心を理解し、相手の内心を探っていかなければなりません。相手の内心がわかれば、交渉も容易いのですが、相手も、そう簡単に内心を開示してはくれません。ここに交渉の難しさの本質があります。本書では、そのような前提を踏まえて、交渉の中で相手の内心を探っていくためのアイデアや知恵をさまざまな観点から紹介させていただいています。皆様にとっても、参考になるアイデアが1つでも多くみつかることを願っています。

2019年8月

奥山倫行

初版はしがき

はじめに

交渉には誰にでも応用できるノウハウがある

現代社会は毎日が交渉の連続です。この本を手に行っている人は「交渉やもめごとは苦手です……」とか、「毎日、何となく自分なりに交渉しているけど、もっと良い方法があるのではないか……」とか、どちらかというとな交渉に不安や苦手意識をもっている人が多いのではないかと思います。

でも安心してください。交渉には誰にでも身に付けることができるノウハウがあります。それを知っているのと知らないのとでは、また、意識して交渉にのぞむかのぞまないかでは、得られる成果には雲泥の差が生じます。

私は今年で10年目を迎える弁護士です。

弁護士になってから最初の5年間は、国際案件や大企業の案件を扱う大規模渉外事務所に勤務していました。そこでは、経済規模の大きい案件を、弁護士や弁理士など複数の専門家で構成するチームでたっぴりと時間をかけて対応するというのが日々の業務の中心でした。交渉の場面で登場する人たちも、一部上場企業や一流企業といわれる組織に属する方々がほとんどでした。そこではスマートで理詰めの交渉を数多く経験することができました。

次の5年間は、独立して故郷の札幌で自分たちの事務所を開設して業務を行ってきました。そこでは、1件1件の経済規模は小さくなりましたが、自分ひとりで担当する案件の数と種類は飛躍的に増加しました。交渉の場面で登場する人たちも、いわゆる事件屋や示談屋や暴力団、企業の法務部、中小企業の社長、番頭、税務署、官公庁、ビジネス弁護士、一般民事事件の弁護士、裁判官、警察、検察、漁協、農協、クレーマー、銀行員など幅が広がりました。どちらかという、泥臭くて立場や感情が入り組む複雑な交渉を数多く経験することができました。

これらの経験の中で、自分なりに試行錯誤を繰り返しながら実践し、そして蓄積してきたのが、この本で紹介する交渉術です。

はしがき

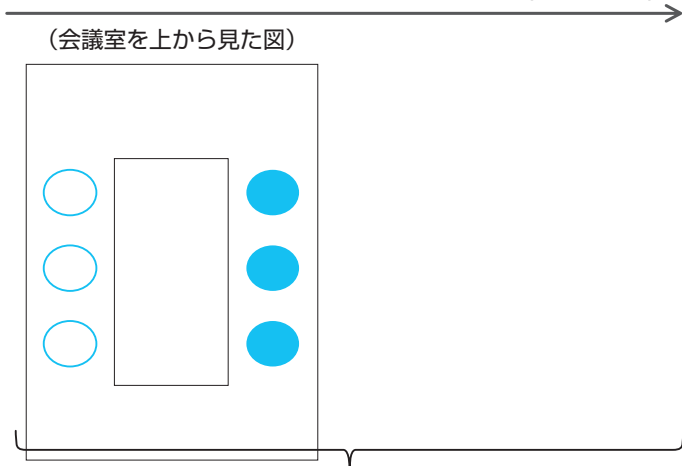
弁護士というと「そもそも交渉ごとや口喧嘩が得意だから弁護士になったんでしょ」と思われるかもしれませんが、私はどちらかという口下手なほうですし、口喧嘩だって得意ではありません。平和を好みますし、争いごと好きではありません。でも、依頼者のためにベストを尽くすという一心で、これまで必死に研究と経験を積み重ねてきました。そんな自分の経験の中から断言できることがあります。**「交渉には生まれもった才能は重要ではない。交渉には、誰でも簡単に習得して、すぐに応用できるノウハウがある」**ということです。ぜひ、この本で今からすぐに実践できるノウハウを身に付けて、日々の生活やビジネスの中で、実りある成果を手にしていただきたいと思います。

2012年11月

奥山倫行

[交渉は共に合意に達するためのプロセスである]

(時間の流れ)



(会議室を上から見た図)

交渉=共通して合意に達成するためのプロセス
(いっしょに行う共同作業)

第1章

交渉前



あなたは交渉前に十分な事前準備をしていますか？

この問いに対しては、おそらく「事前準備はしているよ」とか、「もちろんよく考えているさ」とか、「万全の準備をしているよ」といった答えが返ってくると思います。

交渉の前に何の準備もしないで交渉にのぞむ人は少ないと思います。交渉というと誰しも一定の緊張感を抱いて身がまてのぞみます。「余計なひとことを言って不利にならないかな……」、「感情的にこじれてしまわないかな……」、「揚げ足をとられたらどうしよう……」とか、交渉を前にして抱く不安は人それぞれだと思います。そういった不安を払拭するために、交渉にのぞむ人は誰しも何らかの準備をしてのぞむものだからです。

でも、あなたがしている準備は「本当に」十分なものといえるでしょうか？

この問いに対しては、「それは人それぞれ違うだろうし……」、「他の人はわからないけど自分はそれなりに準備をしているつもりだけど……」と、多少先ほどの問いよりも不安気な答えが返ってくるのではないのでしょうか。

おそらく誰しも自分や自分の会社の意向といった本質的な部分については十分に時間をかけて綿密に考えているのだと思います。準備に時間を割ける人の中には想定問答を用意して交渉にのぞんでいる人だっているかもしれません。

でも、それだけでは本当に十分な準備とはいえないのです。

交渉を有利に進めていくためには、交渉内容や自社の意向や相手の質問に対する回答など交渉の本質的な部分（＝「本丸」）だけではなく、「本丸」の周辺にある「二の丸」や「三の丸」の準備こそが「肝」になるのです。そのあたりまで本当に十分な準備をされている人は少ないと思います。

では、「本丸」の周辺にある「二の丸」や「三の丸」とは何でしょうか？

それは、①アポイントを書面やメールでとるのか電話でとるのか、②面会の場所はどこにするか、③面会の時間は何時に設定するのか、④面会の場所には何時に到着するべきなのかといった、交渉の土俵やステージの設定の仕方に関する部分です。

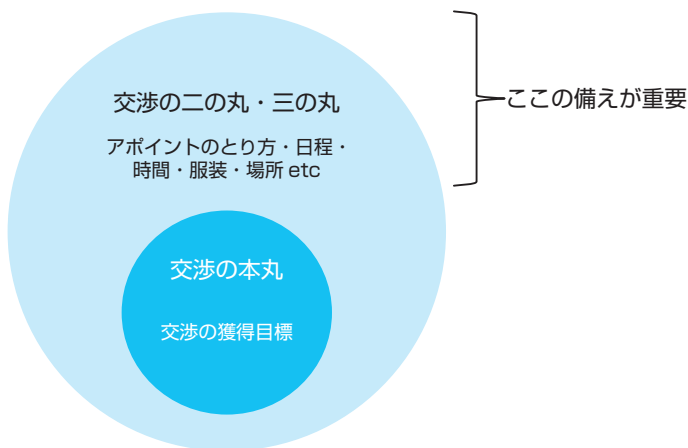
あなたが経験したこれまでの交渉を思い出してみてください。交渉にのぞむ際に、何気なく相手と日程調整をして、決まった日程に何気なく相手の会社や相手の指定する場所を訪問して、受付や相手に何気なく案内された席に座って、そして、何気なく相手がかかるのを待って……。いよいよ、そこから交渉をスタートする。そういった形で交渉をしていませんか？

1つでも思い当たる人は要注意です。交渉にのぞむ心がまえとしては不十分ですし、すでに相手の術中にはまっている可能性だってあるのです。**交渉における駆け引きはアポイントをと**

る時点ですでに始まっています。逆に、自分の用意した方法でアポイントをとり、自分で交渉の日程や場所をコントロールしていくことができれば、その段階で、相当有利に交渉を展開していくことが可能になります。オセロで最初にどこに石を置くのか。それをよく考えるべきことと同じなのです。

以下、順に説明していきます。

[交渉に対する心がまえ]



1.

アポイント

アポイントは書面で とろう！

まず大切なのはアポイントをとる方法です。

アポイントは、電話、メール、LINE、FAX などさまざまな方法でとることができます。だから交渉のアポイントについても深く考えずにさまざまな方法でとっている人が多いと思います。でも、これからはこれまでのように何となくさまざまな方法で……という姿勢を捨ててください。

アポイントをとる際の基本は FAX やメールなど、記録に残る形で行うということです。かりに、電話でアポイントをとった場合も「確認のためにあとで FAX (メール) を流します」と伝えてあとで書面を送るようにしていきます。

アポイントを FAX やメールで行うのはなぜか？

これは、1つ目として、交渉でありがちな「言った、言わない」とか、「約束した、約束していない」を排除するという意味があります。この「言った、言わない」は、交渉過程の中で意識的に排除していかなければなりません。

また、2つ目として、交渉がこじれた場合の最終的な解決の

ンア
トポ
イ

1
ア
ポ
イ
ン
ト
は
書
面
で
と
ろ
う
！

ステージである「裁判」になった場合に備えて、少しでも有利な証拠を蓄積していくという意义があります。こじれた交渉の最終局面は、裁判所を通じての解決です。その際に重要視されるのは、書面による証拠の有無です。学者の先生が書いた「交渉学」の本を何冊も読んでいますが、裁判を意識していない記述ばかりです。交渉の過程から交渉がこじれた際の最終局面である裁判の場面を常に想定しておかなければ、最後の最後で足をすくわれかねないのです。

そして、アポイントを書面でする際には、記録の残し方も意識してください。

たとえば、FAX を送付した際には、送信済みになっていることを確認したうえで、「10時32分 送信済み」などと送信記録の余白にペンで書き込んで原本として保管しておきます（FAX の本文に日付の記載がない場合には日付も記載します）。メールの場合には、送信時間が記録されるので特定の時間に相手に送信した事実はそれで証明が可能ですが、記録の残し方としてはそれだけでは不十分です。さらに一歩進めて、プリントアウトして紙ベースで保管したり、データのバックアップを残してください。万が一のデータ消去に備えるためです。

また、特にやっかいな相手に対しては、特定記録郵便や内容証明郵便を使って、配達日時や送付した文章の内容を記録化・証拠化するところまで徹底しておくことも必要です。特定記録郵便は日本郵便が郵便物を引き受けたことを記録してくれるので、特定記録郵便を使うことで、後日「アポイントの書面なん

て送ってないでしょ！」といった反論を防ぐことができます。さらに、内容証明郵便は、いつ誰から誰あてにどのような内容の書面を送付したか、そしてそれが相手に送達されたかまで日本郵便が証明してくれます。内容証明郵便を使うことで、後日「アポイントの書面なんて受け取ってない！」といった反論を防ぐことができます。

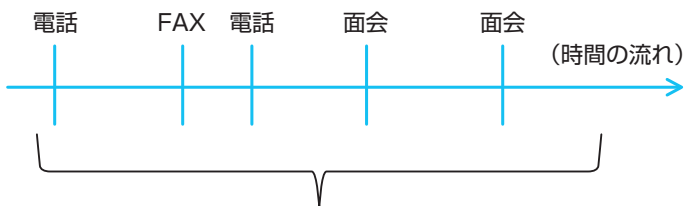
相手に FAX や郵便物が届かなかったら？

相手に FAX や郵便物が届かなかった場合にはアポイント自体がとれないので、調停手続や訴訟手続といった裁判上の手続を活用することを考えなければなりません。そのような場合には、アポイントをとろうとしていた事実自体が重要になる場合があります。

調停の場合は、調停委員が当事者の間に入って話し合いを進めていきます。訴訟手続の場合には、裁判官が当事者の主張を聞いて、どちらの主張が正しいのかを判断していきます。調停委員も裁判官も人間ですから、事件の内容によっては、「こちら側は何とか相手と話し合いを行おうと努力したのに、相手が応じてくれなかったんです」と主張することで、調停委員や裁判官がこちら側に有利に手続を進めてくれたり、あるいは裁判官がこちら側に有利な判断をしてくれる場面もあります。最初からそのような効果を期待してということではありませんが、大切なのは、万が一、交渉がまとまらずに訴訟手続に移行した場合に少しでも有利になるように予測しながら、アポイントの段階から相手と接触していくという姿勢なのです。

まずは、交渉はアポイントをとる段階から始まっていることを意識してください。そして、紛争が進行した場合を予測しつつ、アポイントをとる段階から書面を活用して記録化と証拠化に努めていくことが大切です。

【交渉過程の証拠化】



【郵便制度】

① 特定記録郵便

日本郵便が引受けを記録してくれるので、郵便物等を差し出した記録を残したいときにおすすめです。インターネット上で配達状況を確認することもできます。

② 書留

引受けから配達までの郵便物等の送達過程を記録してくれます。万が一、郵便物等が壊れたり、届かなかったりした場合、原則として差出しの際に申出のあった損害要償額の範囲内で、実損額を日本郵便が賠償してくれます。日曜祝日も配達してくれます。書留の受領証に記載されている引受番号から、郵便追跡システムのオンラインネットワークで、配達状況を確認できます。

③ 内容証明郵便

いつ誰から誰あてにどのような内容の文書が送付されたかを、日本郵便が証明してくれるものです。内容文書1通に謄本2通を添えて郵便窓口へ提出します。内容文書・謄本とも、用紙の大きさ、記載用具は問いませんし、通常は原本を1通つくり2通のコピーを用意します。字数・行数は1行20字以内、1枚26行以内で作成する必要があります（横書きの場合は、1行13字以内、1枚40行以内、または1行26字以内、1枚20行以内で作成することができます）。

ンア
トポ
イ

1
アポイント
は書面
でとろう！

〔著者略歴〕

奥山 倫行（おくやま のりゆき）

アンビシャス総合法律事務所・弁護士

（経歴）

- 1993年 3月 北海道立札幌南高等学校卒業
- 1998年 3月 慶應義塾大学法学部法律学科卒業
- 2001年 3月 慶應義塾大学大学院法学研究科修士課程修了
- 2001年 4月 最高裁判所司法研修所入所（55期）
- 2002年10月 第二東京弁護士会登録
TMI 総合法律事務所入所
- 2007年 2月 TMI 総合法律事務所退所
- 2007年 4月 札幌弁護士会登録
アンビシャス総合法律事務所設立
- 2010年 6月 株式会社 HVC（HVC, Inc.）監査役就任
（～2011年 7月）
- 2011年 8月 北海道ベンチャーキャピタル株式会社（旧 株式会社 HVC）監査役就任（～2019年 6月）
- 2013年 4月 医療法人社団一心会 理事就任
- 2013年 9月 札幌商工会議所 相談員就任
- 2014年 9月 エコモット株式会社 監査役就任
- 2016年 5月 北海道よろず支援拠点 コーディネーター就任
- 2017年12月 株式会社 LEGALAIID 代表取締役就任
- 2019年 6月 北海道ベンチャーキャピタル株式会社
社外取締役就任

(重点取扱分野)

起業／株式公開支援／知的財産／M&A／コプライアンス
／リスクマネジメント／不祥事対応／クレーム対応

〔事務所所在地〕

アンビシャス総合法律事務所

〒060-0042 北海道札幌市中央区大通西11丁目4-22

第2大通藤井ビル8階

TEL 011-210-7501 (代表)

FAX 011-210-7502

URL <http://ambitious.gr.jp>

弁護士に学ぶ！ 交渉のゴールデンルール〔第2版〕

2019年9月8日 第1刷発行

定価 本体2,000円＋税

著者 奥山 倫行
発行 株式会社 民事法研究会
印刷 株式会社 太平印刷社

発行所 株式会社 民事法研究会
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿3-7-16
〔営業〕TEL03(5798)7257 FAX03(5798)7258
〔編集〕TEL03(5798)7277 FAX03(5798)7278
<http://www.minjiho.com/> info@minjiho.com

落丁・乱丁はおとりかえします。ISBN978-4-86556-317-7 C2034 ¥2000E
カバーデザイン：袴田 峯男