

頭のいい人の

対人

---

関係

誰とでも対等な関係を築く交渉術

犬塚壮志

Masashi Inutsuka

sanctuary books



さて、冒頭から唐突ですが、  
私から1つ  
質問をさせてください。

「あなたにとって  
理想的な対人関係とは、  
どんな状態ですか？」

あなたは、どんな関係を思い浮かべましたか？

もし、この質問の意図を正確に見抜き、その答えに自信があるなら、ここから先を読み進める必要はありません。

あなたはすでに最高の対人関係を手に入れているからです。

ただ、すぐにこの答えが出てこない人もいるかもしれません。

それでは、そんな方にもう1つ  
質問させてください。

「あなたにとって  
最悪な対人関係とは？」

これならすぐに思い浮かぶかもしれませんね。

「なんか、アイツにいつも言いくるめられてしまう……」

「あのとなかなか距離が縮められない……」

「すぐに人と衝突しちゃう……」

「いつも完全に下に見られているな……」

「なんで、自分ばかり仕事を押しつけられるんだろう……」

相手からいいように使われ、嫌々なのにずっと一緒にいなければならぬ……。

付き合ううちに金銭的な損失が発生したり、心身の健康にも支障をきたしたりしてしまう……。

これは、最悪の対人関係ではないでしょうか？

人生は有限です。人の命には限りがあります。

命の一部ともいえる時間を誰とどう過ごすのかは、あなたの人生においてとても重要なはずで

# もし、こうした対人関係の悩みや問題をすべて解決できたら どんなにすばらしいことだと 思いませんか？

世界3大心理学者の一人でもあるアルフレッド・アドラーは、「人生の悩みはすべて対人関係でできている」

と述べています。言わば、人生の悩みはすべて対人関係の中で生じているのです。

それでは、対人関係の悩みや問題を解決するためには、どうしたらいいのでしょうか？

これから、  
その解決策をお伝えします。

## はじめに

### ●「交渉術」を知らない人生は、妥協と我慢と泣き寝入りのくり返し

これから対人関係の悩みと問題の解決策を伝えます……と書いた私ですが、実はほんの4、5年前まで、こんな悩みを抱えていました。

「なんで、自分ばかり仕事を押しつけられているんだろう……」

「なんか、いつもアイツに言いくるめられてしまう……」

「あのとなかなか距離が縮められない……」

「これ、買うつもりなかったのに、なんですすめられたまま買っちゃったんだろう……」

これは私だけの悩みや問題ではなく、誰しものが普段の生活の中で一度や二度、抱えたことのある悩みだと思います。

でも、一方で、こんな人たちとも出会ってきました。

- ・頭の回転が速く、気の利いた言い回しができる
- ・コミュニケーションがうまくて、いつも冷静沉着
- ・他人と言いつ争ったり、トラブルを起こしたりはしない
- ・でも、周囲の人たちに忖度はせずに、自分の意見はしっかりと主張する
- ・仕事もプライベートも順風満帆
- ・人間関係で1ミリもストレスを溜めていない……ように見える

今だから告白しますが、私は対人関係がうまい「頭のいい人」たちに嫉妬し、対人関係が本当に煩わしいと思う人間でした。

先輩や同僚からの仕事を断れなかったり、勧誘やセールスを断れなかったり、会社員の頃、職場の上司に賃上げ交渉をできず、納得のいかない給料のまま退職したり……。その他にもこんなことがありました。

- ・中学1年生の頃、クラスでハブられていた
- ・ネットで叩いてきた同僚講師に面と向かって反論できず、愛想笑いし

かできなかった

- ・信用していた友人に、詐欺まがいの金融商品売りつけられた
- ・独立後、お客さんから未払金を回収できなかった
- ・不当な契約解除に立ち向かえなかった
- ・後で謝礼を支払うとだけ言われ、事業アイデアだけ持ち逃げされた
- ・大事にしていたコンテンツを書籍に盗用されたが泣き寝入りした

こんな経験をくり返し、私は対人関係で悩みを持たない、もしくはすぐに解決してしまう器用で賢い人、いわゆる、「頭のいい人」たちをいつも羨んでいたのです。

## ●誰とでも対等に渡り合っている「頭のいい人」たち

少し専門的な話になりますが、ハーバード大学にハワード・ガードナーという教授がいます。彼は人間の知能研究の第一人者で、知能、つまり頭のよさを「人が問題解決をするときに使う力」と定義し、「**多重知能理論**」を提唱しています。

その理論の1つに「**対人的知能**」と呼ばれるものがあります。

これは、ざっくり言うと、**他人を理解して、口頭や文字でコミュニケーションを取る能力**。この対人的知能が高い人というのが、私が嫉妬してきた「頭のいい人」たちの正体なのです。頭のいい人は相手の心理を把握し、巧みにコミュニケーションを取ることができます。

結果、人ともめずに良好な関係をつくり、仮にぶつかることがあってもしこりを残さず、自分は絶対に損しないよう物事を運び、無駄な争いは避けつつも、相手にナメられない関係性を構築してしまうのです。

では、このような頭のいい人たちは、どのようにして対人関係をつくり、そして維持しているのでしょうか？

私は頭のいい人たちが他者とどのようにやり取りしているのか徹底的に観察・分析しました。

そして、あるとき、気づいたのです。



彼ら彼女らが皆持っていて、私に欠けているもの。  
それが、「頭のいい交渉術」だったのです。

頭のいい人は、対人関係を「交渉」によってつくっていたのです。

### ●論破無用。交渉相手をファンにしてしまうのが、本当の交渉術

辞書を引くと、「交渉とは、ある問題やある議題について相手と話し合うこと」と書かれています。

ただ、この定義には重要な言葉が欠けていると思いませんか？

それは「有利な合意を目指すこと」です。

私はこう考えています。

交渉とは、ある問題やある議題について相手と話し合い、丸め込まれることなくあなたにとって有利な合意にいたること。交渉術とは、ある問題やある議題について相手と話し合い、あなたにとって有利な合意を勝ち取るテクニックです。

たとえば……、

- ・家電量販店で納得のできる値引きに成功するのも、
- ・職場の上司から自分のスケジュールに合わせた休暇の許可を得るのも、
- ・取引先からより良い条件の契約を取るのも、
- ・彼氏や彼女がこちらの予定に合わせてくれるのも、
- ・知り合いからの面倒なお願いをスマートに断るのも、
- ・医師から有名大学の病院に紹介状を書いてもらうのも、

すべて有利な交渉が生んだ、対人関係の結末です。

でも、「交渉の理想的な結末」はここで終わりません。

「頭のいい交渉術」を使いこなせるようになると、あなたに有利な合意をしたあとに交渉相手も笑顔になってしまいます。

つまり、こういうことです。

- ・家電量販店で納得のできる値引きに成功したうえ、「いいお客さんだったな」と店員さんを笑顔にしてしまう
- ・職場の上司に自分のスケジュールに合わせた休暇の許可を得ながら、「リフレッシュしてきな」と笑顔で送り出してもらう
- ・取引先からより良い条件の契約を取っただけでなく、「今後も一緒に仕事がしたい」と信頼度を高めてしまう
- ・彼氏や彼女が「喜んで」こちらの予定に合わせてしまう
- ・知り合いからの面倒なお願いをスマートに断りつつ、いい関係は維持してしまう
- ・この病院での手術はあきらめるけど、有名な病院の医師宛に紹介状を渡られることなく、快く書いてもらう

交渉とは、相手を論破することでも、打ち負かすことでもありません。

**「頭のいい交渉術」を身につけると、あなたは有利な合意を得ながら、交渉相手との人間関係をより良くしていくことができるのです。**

交渉術の本質は、あなたの望む最高の結末と、相手の納得感を重ね合わせることにあります。

頭のいい人は、一度の勝ちではなく、交渉相手を長く付き合える味方、自分のファンにしてしまうのです。

## ●「交渉術」を必要とするのは弁護士や外交官だけではない

ちなみに、交渉や交渉術と聞くと、裁判所で検事と対決する弁護士や貿易交渉に臨む外交官など、特別な仕事に従事している人や一部のエリートだけに必要とされるもの……とイメージする方もいるかもしれません。

しかし、**交渉は私たちの日常生活のいたるところにあふれています。**  
たとえば……、

- ・職場は繁忙期。でも、明日はどうしても定時で上がりたい
- ・相手に嫌がられずに値引きしてもらいたい

- ・新規プロジェクトへの参加の許可を得たい
- ・上司を説得して、なんとか資料の提出日を延ばしたい
- ・取引先の担当者との関係を良くしたい
- ・凹んでいる後輩のモチベーションを高めたい
- ・敵をつくらず、自分のやりたくない仕事を断りたい
- ・クライアントとの報酬の交渉で優位に立ちたい
- ・いいな……と思っている人をデートに誘いたい
- ・関係の浅い相手から好印象を得たい
- ・親からの結婚プレッシャーをかわしたい
- ・パートナーの機嫌を損ねずに、ひとり時間を楽しみたい
- ・二次会好きの先輩からの誘いをスマートに断りたい
- ・ナメた対応をしてくる店員をやりこめたい
- ・ルールを守らない隣人をどうにかしたい

このような悩みや願望を持ちつつも、目の前の相手や周囲の人にどうやって伝えたらいいかわからない……。

実はこのような対人関係の悩みや問題はすべて「頭のいい交渉術」で解決することができるのです。

なぜなら、交渉する相手は常に人だからです。

つまり、「頭のいい交渉術」を身につけさえすれば人生の問題のすべてを解決できるといっても過言ではありません。

交渉のノウハウを一切持っていなかった私は、対人的知能の高い「頭のいい人」たちが持っている交渉術を身につける決意をしました。

そこで、仕事をしながら、東京大学の大学院で交渉学を本格的に学んでいったのです。

ここでは、交渉学的世界的権威であるハーバード大学のロースクールで実際に行っているプログラムを3ヵ月間かけて受講しました。

さらに、プログラムを修了したあとも、交渉に関わる学術論文や書籍などの文献を、およそ2年間で1,000本以上読み込みました。

このようにして得てきた知見を現場で試しながら、「頭のいい人」たちが身につけている交渉術を言語化し、そのノウハウをまとめ上げていったのです。

その一部を前著『説明組み立て図鑑』（SBクリエイティブ）やWEB記事で発信したところ、企業から「交渉術」にまつわる講演会や研修登壇の依頼も数多くいただくようになりました。

これが、本書の執筆に至った経緯です。

本書は、私がこれまで知り得てきた「頭のいい人」の交渉術に関する知見をすべて1冊に集約した、まさに「全書」となります。

## ●「頭のいい交渉術」とは何か

くり返しになりますが、本書でお伝えする「頭のいい交渉術」は、弁護士や外交官などの交渉をなりわいとしている専門家を目指すものではありません。

どのような職業の方であれ、日常の人間関係におけるあらゆる問題や悩みを解決するために必要な力です。

「頭のいい交渉術」を使った交渉がうまくいくと、相手は「あなたの提案に乗るしかない状態」になります。それもあなたの意見に納得し、自分もメリットを得られると感じながら……。言い換えるなら、頭のいい交渉術は「相手から“あなた”以外の選択肢をなくす力」とも言えるのです。

この交渉術を身につけたことで、私は、

- ・独立して間もないにも関わらず取引先は大企業や官公庁が中心
  - 会社の看板ではなく、個人の信用で取引先とつながることができた
- ・自分の言い値でビジネスができている
  - 自分の商品サービスや自分自身の価値をしっかりと評価してもらえるようになった
- ・書籍出版のオファーが絶えない
  - 自分のできること、やりたいことを効果的にアピールできるように

## なった

- ・仕事もプライベートも好きな人とだけ付き合うことができている  
→人間関係のストレスが激減した
- ・かかりつけのクリニックの医師と親しくなれた  
→最新の医療情報を教えてもらったり、他の病院への紹介状を渡られることなく書いたりしてもらえるようになった

このような成果を出すことができるようになりました。

これらはすべて、相手の頭の中で「あの人が良い」とイメージしてもらえた結果です。交渉の末、相手に頭の中にこの人は信頼できる……と「他の人では代替不可能な印象」を残すことができるのも「頭のいい交渉術」の力です。

## ●本書の「3つの特徴」

さて、本書には次の3つの特徴があります。

- ・特徴① **網羅性**：人間関係のあらゆる悩みに交渉術で対応できる
- ・特徴② **再現性と即効性**：どんな人でもすぐに再現できる
- ・特徴③ **防衛**：自分の心身を守ることも視野に入れている

一つずつ説明していきましょう。

まず、特徴①「**網羅性**」です。

本書では、人間の悩みのすべてに交渉術で対応できるようになっています。また、古代ギリシャの偉人の技から、認知科学や心理学の最新の研究成果まで、古今東西の交渉術に関わるノウハウを大集結させています。まさに、交渉術の「全書」ともいえるべきつくりになっています。

次に、特徴②「**再現性と即効性**」です。

これまでの交渉に関する本の多くは、学術的な理論背景や交渉そのものを仕事にしていた人のノウハウが中心で、普段の仕事や日常生活で使

うにはオーバースペックなものが多く含まれていたと私自身、感じています。

そのため、本書では、交渉をなりわいとしているプロでない方でも、すぐに実践できることを最優先にしました。

私自身がよくやってしまった失敗事例や、企業研修での受講生が実際にやってみて、うまくいったスキルをできるだけ具体的に織り込みました。

また、具体的なフレーズや事例だけでなく、抽象的とされる「法則」や「原理原則」も数多く紹介しています。これは、まったく同じシチュエーションでなくても、それらの「法則」や「原理原則」をご自身のシチュエーションに適用させることで、そこで起きている問題をすぐに解決できるようになるからです。

交渉を学ぶのがはじめての方や、交渉に苦手意識を持っている方を含め、誰でもいかなるシチュエーションでもすぐに再現できるような工夫を施しています。

最後に、特徴③「**防衛**」です。

交渉術とは、相手を論破する、もしくは、提案を強く要求するような、いわゆる相手にダメージをあたえ得る「**攻撃**」のイメージが強いかもしれませんが、一方で、私の経験からも、**交渉はこちらから攻撃すること以上に自らを守ることも重要**です。

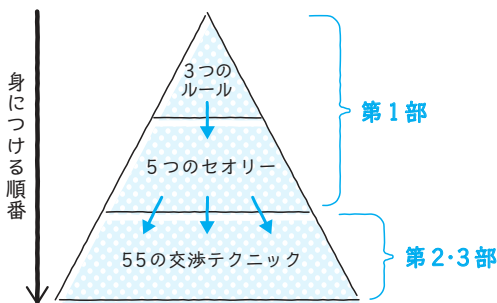
そのため、本書では、自分で自分の心や身を守る方法についてもしっかり記載してあります。

## ●本書の構成と使い方

本書は、「頭のいい交渉術」を最短で身につけるため、次のような構成になっています。

**第1部**では、頭のいい人がつくっている対人関係を自分でも築けるようになるための必須事項をまとめています。**1-1**では「**守るべき3つのルール**」を、**1-2**では相手から認められ、そして、選ばれるための「**覚えておくべき5大セオリー**」を紹介しています。**第1部**は、頭のいい

人の対人関係の裏側を伝えます。これは**第2部**以降の交渉術を最短でマスターするために必要不可欠な内容です。ぜひここはお読みいただければと思います。



**第2部**では、理想の対人関係を最短で構築する過程を、3つのステップにわけて、それぞれのタイミングで必要となる交渉術を紹介していきます。具体的には、関係がスタートする「**仕込み期**」、関係性を深めたり発展させたりする「**仕掛け期**」、そして、関係性を自力でコントロールする「**仕切り期**」の3つのフェーズそれぞれで必要となる交渉術を紹介しています。

あなた自身が、関係性を構築したい相手と今どのフェーズにいるのか、そのフェーズに合ったところから読んでみてください。

**第3部**では、相手の立場のタイプに分けて交渉術を紹介しています。**3-1**では「**同年代・目上の人**」から一目置かれたり、認められたりするための交渉術を、**3-2**では「**年下・目下の人**」からナメられないようにしたり、あるいは、相手を育てたりするための交渉術を、**3-3**では金銭を介した「**取引先・商売相手**」と対等に渡り合い、損しないようにするための交渉術をそれぞれ紹介しています。

あなたが関係性を作りたいと思っている相手のタイプに合わせて該当するところから読んでみてください。

本書は、頭のいい人がつくっている対人関係を誰でもつくれるようになるための交渉術を55個にまとめています。そのため、**ご自身の必要に応じて辞書的に引くようなイメージでお読みいただくと便利です。**

なお、**第2部**と**第3部**では、見開き2～3ページで1つの交渉術を身につけられる構成になっています。ぜひP.16-17の「**本書の使い方**」にも目を通してください。



## ●レーダーチャート

この交渉術の「使いやすさ」「即効性」「バリエーション」「仕事向き」「プライベート向き」を、それぞれ5段階で、著者の経験にもとづき評価しています。

## ●メイン・サブタイトル

メインタイトルはこの交渉術ですべきことを「一言アクション」で表しています。サブタイトルは、理論やテクニックがどのような効果を持っているか、ワンフレーズでまとめています。

## ●こんなときに・交渉フレーズ

この交渉術を用いる最適な場面と、より具体的な場面を想定した交渉フレーズをまとめています。当てはめるだけですぐ使えるようなフレーズが満載です。

## ●用いている理論・原理

ベースとなっている理論や原理をまとめています。科学的なエビデンスを中心に紹介しているので、交渉術に対する理解を深めることができます。

## ●習得のコツ

この交渉術を血肉に変え、実際に使えるようになるためのコツをまとめています。交渉術はわかっただけで終わらせず、実践することがとても重要です。

## ●図解・図版

イメージが湧きにくい内容に関しては、要所要所に図解やイラストなどの図版を入れていきます。理解の助けにしてください。

## METHOD 32



頭のいい交渉は

## 嫌われている人にこそ借りをつくる

ベンジャミン・フランクリン効果で自分を敵視する相手と距離を縮める

こんなときに

敵対関係にある人との関係をどうにかしたいとき

●異動してきたばかりの上司と合わず、嫌われている気がするとき

→「〇〇さんが〇〇課時代に使っていた資料作成の方法を教えてくださいませんか？」

●先輩から好かれてない気がするとき

→「取引先に手土産を持っていくんですが、何を選んだらいいかわからなくて……。〇〇さん、助けてください」

●初対面で失敗して気まずくなっているクラスメイトとの関係を変化させたいとき

→「ごめん、先週の講義のノート、貸してくれない？」

ふつうの人 ▶ 嫌われている人とは距離を置く



目次

用いている理論・原理

ベンジャミン・フランクリン効果

自分を敵視する人にあえての顔こや頼みごとをすることで、友好関係を築けるようになることを「ベンジャミン・フランクリン効果」といいます。

これはアメリカの政治家ベンジャミン・フランクリンのエピソードが由来です。彼を敵にする人物があるジャンルの本のコレクターと知り、コレクションを貸してくれるよう依頼。相手は喜んで応じ、以後、友好的になったのです。

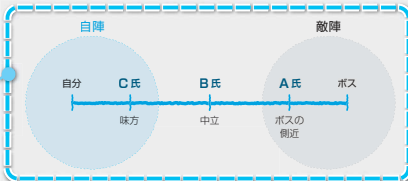
この心理は「認知的不協和理論」(⇒P.58)で説明がつかます。つまり、「お願いごとを聞き入れているオレがコイツのことを嫌いなのはおかしいはずだ」と認知的不協和の解消が生じ、嫌悪感や敵対心が消えていくようになるのです。

目次

習得のコツ

社内での競争手前や、プライベートの企業での取引において敵陣を攻略しむればならないとします。その相手側のボスを落とすべく外側から攻めていく際、あなたなら、ベンジャミン・フランクリン効果を狙ってどのあたりからアプローチするでしょうか？

実は、誰から味方に引き込むかの順番が非常に重要になってきます。たとえば、次図のように敵対関係が可視化されたら、あなたはA～Cのどの人からアプローチしますか？





# 本書の使い方

## 概要

「自分は嫌われているんじゃないか?」と思ったことはないでしょうか。明らかにそうだと感じて、もし同じ職場の人であれば毎日のように顔を合わせなければならず、強いストレスになってしまいます……。

私自身、会社員時代は、予備校講師という仕事の性質上、特に同じ科目の講師同士では互いがライバル関係であり、足の引っ張り合いをしているのを何度目も目の当たりにしてきました。また、派閥や社内政治などもあり、同じ組織内でもみんながみんな仲がいいわけではありませんでした。

このように相手に嫌われている場合は、どう対処すればいいのでしょうか。そのまま敵対関係を続けるのも1つの手ですが、なるべく敵はつくり、嫌われるのを避けたいというのが多くの人の本音のほうです。こうした人間関係の悩みを解決する最良の交渉方法があります。それは、**嫌ってきたり、敵視したりしてきている相手にあえてお願いごとをする**というものです。「そんな人にお願いごとなんて聞いてもらえないよ!」と心配になるかもしれませんが、相手は頼りにされたことで、「承認欲求」(⇒P64)が満たされます。すると、次第にこちらに対して好意や親近感を感じはじめ、いつの間にか味方に引き込むことができるのです。

予備校講師時代、私も自分を疎んじていると聞いていた人に「**専門書を買うときにおすすめの書店はありますか?**」と頼ってみたところ、効果てきめんでした。それをきっかけにその人とは1対1でゴハンに行く仲になり、私が会社を退職した今でもその人との関係性は続いています。

顔のいい人 ▶ 嫌われている人に頼みごとをする



## ●概要

ここで扱う交渉術をコンパクトにまとめています。ここを読むだけでも、交渉術の必要性やその効果にピンとくるでしょう。

## ●イラスト

「頭のいい人」と「ふつうの人」の交渉術の違いを、ひと目でわかるように比較しています。時間が無いという方は、この部分だけ見るだけでもかなりイメージを湧かせることができるはずです。

## DATA

正解は敵陣のボスに最も近い「側近のA氏」です。これは多数派をとっていくために、誰から落とすしていくかで結果が変わってくるという考え方で(Sebenius,2017)、中国の戦国時代の外交戦略にも使われていました。自分との距離が遠ければ遠く、かつ、敵陣のボスとの距離が近ければ近いほど、引き込むに時間がかかるもの、成功したときの効果が絶大だからです。

## ▲用いる際の注意事項

敵対している相手にするお願いごとは、「**1本を買してほしい**」「**資料の場所を教えてください**」など、**些細なこと**で十分。頼まれてすぐに行けるから関係改善のきっかけになるのです。逆にへビーなお願いごとは、相手からよりいっそう嫌われてしまう可能性があるので注意しましょう。

## 🚶身を守るために

相手がベンジャミン・フランクリン効果であなたをつまづかすつもりでやってきましたときは、**相手に交換条件を出すことが防御方法**となります。たとえば、相手が「この資料がどこにあるか教えてほしいんだけど」と頼みごとをしてきたら、「**実は私も聞きたいことがあって。今度の社内コンペ、〇〇さんはどんな案にするつもり?**」と相手が教えたくないようなことをあえて質問するのです。すると、「**返報性の原理**」(⇒P50)が働き、相手はあなたに自分の大事な情報を教えなくてはならないという気持ちに。しかし、教えたくない感情は無視できません。結果、相手は認知的不協和の状態に陥り、少しずつあなたから距離をとるようになるでしょう。

## まとめ

- ・自分を敵視する人にあえてお願いごとや頼みごとをすることで友好関係を築けるようになる (ハンジャミン・フランクリン効果)
- ・相手からハンジャミン・フランクリン効果を仕掛けられたときは、頼まれた以上のおいごごとをし返すと、防ぐことができる

## ●用いる際の注意事項

成功確率を上げるために必要なことをまとめました。交渉術は間違った使い方をすればマイナスに働き、逆に自分が不利になってしまうこともあります。

## ●身を守るために

ここで紹介している交渉術を相手が使ってきた場合に、「**対等な関係をつくるための防御策**」がまとめられています。盾として交渉を使うことを想定した、本書の最大の特徴ともいえます。

## ●まとめ

この交渉術について最低限覚えておくべきことを凝縮してまとめました。内容が難しいという方は、この内容だけ覚えておくだけでも役に立つはずです。

## ◎「頭のいい交渉術」はあなたの人生を自由にする

本書は、日常で生まれる問題を解決することを前提としたまとめ方になっています。だからこそ、その実用性を肌で感じていただくことができるはずです。

そして、「頭のいい交渉術」は、をあなたに以下のようなことをもたらしてくれるでしょう。

- ✓ 人間関係の悩みが激減する！
  - ✓ 感情的になる場面が少なくなり、ストレスが減る！
  - ✓ 物事が思い通り進み、生活がスムーズに！
  - ✓ 自信がついて、自己肯定感が高まる
  - ✓ やりたい仕事ができるようになる
  - ✓ お金や時間で得する場面が増える
  - ✓ 一緒にいたい人との時間を増やせる
- など

世の中、自分を大事にしてくれる人たちばかりではありません。交渉のノウハウを知らない人は、それが交渉だと気づかないうちに相手の交渉術に丸め込まれてしまうことがあります。

だからこそ、自分で自分の身を守るためにも、交渉術を身につける必要があるのです。

あなたの人生はあなた自身が主導権を握るべきです。決して、他人の都合の良いようにしてはいけません。

**あなたの人生をより自由にしていくためにも、ぜひ「頭のいい交渉術」を身につけてほしい。**そう願っています。

あなたがあなたらしく、ご自身の人生を謳歌おうかするためのお手伝いが本書でできるのなら、著者としてそれに勝る喜びはありません。

■はじめに ..... 007

## ■ 第1部

### 「守るべき3つのルール」と 「覚えておくべき5大セオリー」

#### 1-1 「守るべき3つのルール」

「頭のいい交渉術」に共通する5つの特徴 ..... 028

ルール1 マインドセットからはじめる ..... 032

ルール2 事前に相手の情報を集める ..... 036

ルール3 互いの「利害」に注目する ..... 040

#### 1-2 「覚えておくべき5大セオリー」

セオリー1 人はコストをかけたものを選ぶ  
—サンクコスト理論— ..... 046

セオリー2 人はあたえてくれる人を選ぶ  
—返報性の原理— ..... 050

セオリー3 人はリスクをコントロールしてくれる人を選ぶ  
—プロスペクト理論— ..... 054

セオリー4 人はモヤモヤを解消してくれる人を選ぶ  
—認知的不協和理論— ..... 058

セオリー5 人はやる気を引き出してくれる人を選ぶ  
—モチベーション理論— ..... 062

# ■第2部

## 対人関係構築のステップ別交渉術

### 2-1 仕込み期 対人関係をスタートする

- 01 自分の見せたいところだけ提示する  
—ハロー効果で初対面の自分の印象を操作する— ..... 070
- 02 「はい」と答えさせて肯定的な空気をつくる  
—「イエスセット話法」でラポールをつくる— ..... 076
- 03 信用を勝ちとる要素を話に盛り込む  
—信憑性の3要素で信用を獲得する— ..... 080
- 04 自分から好きだと言ってしまう  
—好意の返報性で自分を意識させ要求を通しやすくする— ..... 084
- 05 冒頭と最後に全力を注ぐ  
—初頭効果と新近効果を使いわけ相手の記憶に刻む— ..... 090
- 06 気になるキーワードをちりばめる  
—カクテルパーティ効果でターゲットの注意を引く— ..... 094
- 07 覚えてもらいたい話は物語る  
—ストーリー・テリングで相手の感情を揺さぶる— ..... 098
- 08 話を中途半端なところで切る  
—ツァイガルニク効果で次回に対する好奇心をそそる— ..... 104
- 09 話の最後に最高潮を持ってくる  
—ピーク・エンドの法則で「また会いたい」と思わせる— ..... 110

## 2-2 仕掛け期 対人関係を発展させる

- 10 とにかく会う  
—単純接触効果で相手との距離を縮める— ..... 116
- 11 相手に似せて距離を縮める  
—類似性の法則で親近感を持ってもらう— ..... 120
- 12 自分から情報を出す  
—自己開示からはじめて相手の情報を引き出す— ..... 126
- 13 ギャップを演出する  
—対比効果で相手を虜にする— ..... 132
- 14 相手の頭の中にラベルを貼る  
—ソーシャル・ラベリング・テクニックで相手を誘導する— ..... 138
- 15 同じカテゴリにいることを強調する  
—社会的アイデンティティを高めて  
裏切らない仲間をつくる— ..... 142
- 16 一緒に困難に立ち向かう  
—戦友体験効果で希薄な関係を濃くする— ..... 148
- 17 危険な場所で伝える  
—誤帰属で相手をドキドキさせる— ..... 152

## 2-3 仕切り期 対人関係をコントロールする

- 18 相手が満たされているときを狙う  
—ランチョン・テクニックで難易度の高い提案を通す— ..... 158
- 19 自分の結論を出さずに相手に考えさせる  
—結論保留モデルで  
相手に自身の意見を自分で取り下げさせる— ..... 162
- 20 あえて異論を唱えて相手の本音を話させる  
—バランス理論で相手の本音と建前を見抜く— ..... 166

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 21 | 意見は専門家のポジションで話す<br>— 権威効果で自分の意見に箔をつける —            | 170 |
| 22 | かたくなに言い続けて相手の意見を覆す<br>— モスコビッチの方略で同調圧力をはね返す —      | 174 |
| 23 | 相手に自分の味方を演じてもらう<br>— 役割演技テクニックで相手の反論を封じる —         | 178 |
| 24 | 「また聞き」で伝える<br>— オーバーハード・コミュニケーションで<br>自発的に動いてもらう — | 184 |
| 25 | 「第3の解」を捻り出す<br>— ヘーゲルの弁証法で膠着状態をぶち壊す —              | 188 |
| 26 | 決定事項を公開して約束を守らせる<br>— パブリック・コミットメントで責任逃れをさせない —    | 194 |

## ■ 第3部

### 交渉相手タイプ別の交渉術

#### 3-1 同年代・目上の人

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 27 | 会議では自分から口火を切る<br>— 円卓のナプキン理論で主導権を握る —            | 200 |
| 28 | 「他の誰かもやっている」で賛同を得る<br>— 社会的証明で深く考えさせる前に同意してもらう — | 204 |

- 29 相手の欠けているところを捕う**  
— 相補性の原理で必要な人だと思ってもらう — ..... 208
- 30 主張と根拠は必ずセットにする**  
— 弁論術で確実に相手を説得する — ..... 212
- 31 相手の意見をリスペクトしたあとに自己主張する**  
— アサーションで喧嘩腰の相手を手玉にとる — ..... 216
- 32 嫌われている人にこそ借りをつくる**  
— ベンジャミン・フランクリン効果で  
自分を敵視する相手と距離を縮める — ..... 222
- 33 仮定を設定して話を進める**  
— アサンプティブ・クローズ法で  
無茶な要求でも確実に受け入れてもらう — ..... 226

## 3-2 年下・目下の人

- 34 相手にとって都合の悪い話はあと回しにする**  
— 対処法先行モデルで聞く耳を持てもらう — ..... 234
- 35 「心理的安全性」をつくってから反論する**  
— イエス・バット法で反対意見を「反対」に見せない — ..... 238
- 36 意見の異なる相手に同調する**  
— ブーメラン効果で相手の意見をずらす — ..... 242
- 37 「期待」はできるだけ口にする**  
— 教師期待効果でいい人感を出しながら相手を動かす — ..... 246
- 38 「特別扱い」してほめる**  
— ホーソン効果で相手の生産性を高める — ..... 250
- 39 ほめるときは第三者に言わせる**  
— ウィンザー効果でほめ言葉の力を最大限引き出す — ..... 254

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>40</b> | <b>小さく刻みながら教える</b><br>—スモールステップの原理で<br>相手の習得スピードを爆上げする— | 258 |
|-----------|---|-----|

### **3-3 取引先・商売相手**

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>41</b> | <b>こちらの本音を悟らせずひたすら傾聴する</b><br>—パーソンセンタード・アプローチで<br>好感度と説得力を同時に高める—   | 266 |
| <b>42</b> | <b>欠点もセットにして売り込む</b><br>—両面呈示で安心感をあたえる—                              | 272 |
| <b>43</b> | <b>理由は伝えず値段は高めにしておく</b><br>—シグナリング効果で価値をアピールする—                      | 278 |
| <b>44</b> | <b>吹っかけることから始める</b><br>—アンカリングで判断をずらして目標数値を実現する—                     | 282 |
| <b>45</b> | <b>限定は3パターンでアピールする</b><br>—心理的リアクタンスで「今ココ」で買ってもらう—                   | 286 |
| <b>46</b> | <b>珍しさをアピールする</b><br>—希少性の原理を使って平凡なものの価値を高める—                        | 292 |
| <b>47</b> | <b>相手の言動を禁じる</b><br>—カリギュラ効果で反発心をかき立て相手の理性を破壊する—                     | 296 |
| <b>48</b> | <b>自分の都合のいい選択肢だけ示す</b><br>—オルタナティブ・チョイス・クローズ法で意図的に選ばせる—              | 300 |
| <b>49</b> | <b>価格帯を3段階に設定する</b><br>—ゴルディロックスの原理で中間を選ばせる—                         | 304 |
| <b>50</b> | <b>ダミーの「大きな要求」をまず断らせる</b><br>—ドア・イン・ザ・フェイス・テクニックで<br>本命の小さな要求を確実に通す— | 308 |



|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <b>51 要求は小さいものからお願いする</b>             |     |
| —フット・イン・ザ・ドア・テクニックで<br>大きな要求をスムーズに通す— | 314 |
| <b>52 相手の想定を外す</b>                    |     |
| —パターン・インタラクションで<br>自分の要求をスムーズに通す—     | 318 |
| <b>53 終了時刻を匂わせる</b>                   |     |
| —タイムプレッシャーで結論を急かす—                    | 322 |
| <b>54 所有権をいったん渡してしまう</b>              |     |
| —保有効果で購買率を上げる—                        | 326 |
| <b>55 相手の決断をほめる</b>                   |     |
| —自己正当化を促して心変わりを防ぐ—                    | 330 |
| <b>■あとがき</b>                          | 334 |
| <b>■参考文献</b>                          | 340 |
| <b>■索引</b>                            | 347 |

# ■第1部

## 1-1

# 守るべき 3つのルール

「守るべき3つのルール」と  
「覚えておくべき5大セオリー」

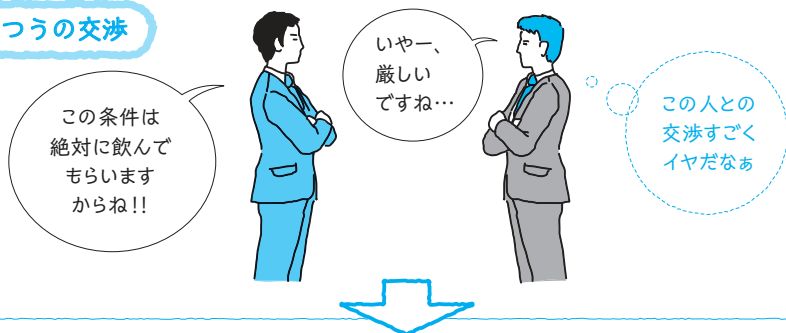
第1部では、頭のいい人がつくっている対人関係を自分でも築けるようになるために絶対に押さえておくべきポイントをまとめています。

この1-1では、頭のいい人の対人関係の5つの特徴、さらには、その対人関係をつくるために守るべきルールを3つ紹介していきます。

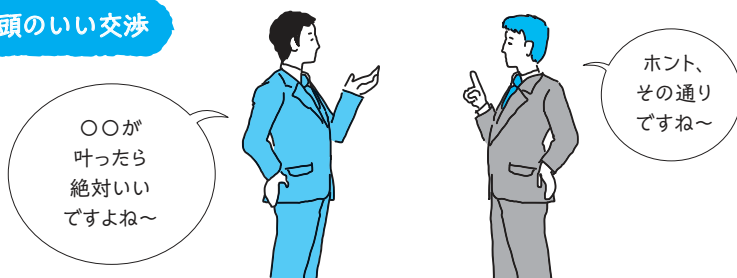
# 「頭のいい交渉術」に 共通する5つの特徴

## 交渉の前提の違いを理解する

### ふつうの交渉



### 頭のいい交渉



### 概要

そもそも、「交渉」とは、「利害関係が生じている人たち同士で話し合うこと」です。そして、「はじめに」でもお伝えしたように「**頭のいい交渉術**」は、「**相手をあなたの提案に乗りたい状態に促していくテクニック**」です。私は、この力を身につけることで誰とでも対等な関係をつくることができると考えています。

では、頭のいい人たちが実際に行っている交渉は、ふつうの人の交渉とどこがどう違うのでしょうか？

私はこれまでたくさんの頭のいい人たちの交渉を見聞きし、文献に当たり、研究してきました。すると、頭のいい人たちの交渉には共通する5つの特徴があることがわかったのです。

この5つを「頭のいい交渉術」を身につけるための「5つの特徴」として紹介します。

DATA



## 頭のいい人の交渉に隠された5つの特徴

共通する特徴とは、次の5つとなります。

- ・特徴① 相手に交渉の開始と終了を気づかせない
- ・特徴② 相手とぶつからない
- ・特徴③ 身を守ることを最優先にする
- ・特徴④ “All-Win” を目指している
- ・特徴⑤ 目的にフォーカスして手段を選択する

1つずつ説明していきましょう。

### 特徴① 相手に交渉の開始と終了を気づかせない

頭のいい人は、相手に悟られないように、ごくごく自然に交渉をはじめます。これは「さあ、今から交渉をはじめろぞ!」と、**気合いを入れて交渉をはじめようとすると、相手が緊張し、身構えてしまう**からです。すると、本来はうまくいくはずだった交渉も、失敗しかねません。

また、頭のいい人の交渉は、常に自然体のため、交渉が終わったことすら気づかれないこともあります。相手は「交渉した」という自覚がないままに交渉を終えることとなります。

合意してしばらくしてから、「いつ交渉がはじまって、どこで終わったんだろう?」と感じるほどの自然さ。それが「頭のいい交渉術」の特徴です。

## 特徴② 相手とぶつからない

交渉に論破のイメージを持っている人は意外に思うかもしれませんが、頭のいい人は決して好戦的ではありません。むしろ、交渉が得意と自信を持つふつうの人ほど、論争や激論を好みます。しかし、**戦いや衝突は多大なエネルギーがかかるだけでなく、勝ったとしても遺恨が残るもの**。それを知っているから、頭のいい人は相手とぶつかったりもめたりしないように交渉を進めるのです。

なお、交渉相手が強ければ強いほど衝突の不毛さは増していきます。頭のいい人は、強大な相手と真正面からぶつかることで勝率が一気に下がることもわかっています。強い相手とはできるだけ衝突しないような対策をとることが「頭のいい交渉術」の大きな特徴です。

## 特徴③ 身を守ることを最優先にする

頭のいい人は、その交渉術をまず「盾」として防御に使います。相手が攻撃してきた場合に、自分の身を守ることを最優先に交渉を行うのです。

「はじめに」でも書きましたが、**交渉術を身につける最大の目的は、あなた自身を自由にする**こと。意図的であれ、偶然であれ、相手の都合のいいようにさせてはいけません。交渉で相手の術中に落ちてはいけません。

その点、頭のいい人はだまされないような防御策をきちんと講じます。武道でいう護身術のように、その交渉術をコミュニケーション上の「最強の盾」として使っているのです。

## 特徴④ “All-Win” を目指している

頭のいい人はその交渉内容にかかわる人たち（ステークホルダーといいます）全員が誰ひとり不幸にならないような交渉を目指します。交渉の参加者全員が全員、ハッピーになることを重要視していくのです。

ふつうの人はついつい短期的な勝ちや目先の利益を取りにいてしまいます。その結果、交渉にかかわった人たちとの間にしこりや遺恨いこんが残り、あつれき軋轢が生じることもめずらしくありません。その点、頭のいい人は、目先のわずかな利益よりも、**中長期的な視点でステークホルダー全員と良好な関係を築くことを優先**します。

つまり、頭のいい人は、交渉で「All-Win」を目指しているのです。

### 特徴⑤ 目的にフォーカスして手段を選択する

頭のいい人は、生じた問題や解決の目的に合わせて交渉術を使いわけています。とてつもなく強力なテクニックから、ちょっとしたテクニックまで、幅広いレパートリーがあります。これを**交渉の目的に合わせて選び出し、組み合わせて使っていく**のです。

また、あるテクニックを使っている、「これはうまくいかないかも」と思った瞬間に、別のテクニックに即座に切り替える、そんな柔軟性じゅうなんせいを持っています。

### 注意事項

「頭のいい交渉力」は非常にパワフルで、あらゆる交渉をあなたに優位な結果に導きます。これは、ここまでお読みいただいただけで、すでにその一端は理解いただけたかと思います。

悪用すれば、相手をマインドコントロールすることや高額な商品売りつけるようなことも可能となるテクニックも数多く含まれています。

そのため、「頭のいい交渉術」を行使する場合は、あなたの身を守ることを最優先にしつつも、相手にダメージをあたえたり不幸にしたりしないよう、倫理観は忘れないようにしていただきたいと思います。

### まとめ

#### ・「頭のいい交渉術」5つの特徴

- 「相手に交渉の開始と終了を気づかせない」「相手とぶつからない」
- 「身を守ることを最優先にする」「“All-Win”を目指している」
- 「目的にフォーカスして手段を選択する」

# RULE 01

## マインドセットからはじめる

すべての交渉は心構えから

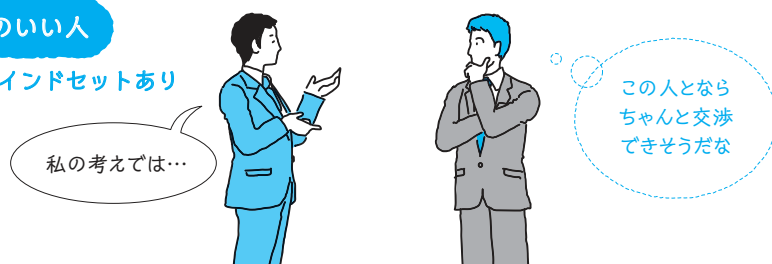
ふつうの人

◆マインドセットなし



頭のいい人

◎マインドセットあり



### 概要

「頭のいい交渉術」を身につけるうえで最短の道はなんでしょうか？  
結論からいうと、マインドセット、つまり心構えからはじめることです。

これは単なる精神論ではありません。「交渉」と聞くと、話し方や相手の心を読む「テクニック」にばかり意識が向いてしまいがちです。

しかし、最も重要なのは心構え。実際のところ、**交渉に対するマインドセット**ができているだけで、あなたの「軸」がしっかりと定まり、自信を持って相手と対峙することができます。どこに着地すべきか？



そのためにはどのように話を持っていけばいいのか？ このような自分の「軸」が定まっているだけで交渉の結果は180°変わっていくのです。

一方、自信がないままに不安定な精神状態で交渉に臨むとどうなると思いますか？ 相手に自分の心の内を見透かされたり、相手の都合のいいように話を進められてしまったりする可能性が高くなります。

交渉においては、自分の考えをはっきりさせ、自信を持ちながら、相手に自分の思惑を悟られないような精神状態で臨むことが何よりも重要です。特に日本人は、交渉に対して次のような苦手意識を持ちがちです。

- ・交渉になることで、周囲の人との間で波風を立てたくない
- ・交渉術とは、ブラフなどで相手をだましたり欺いたりするような行い
- ・面倒な駆け引きをするくらいなら、交渉せずに済ませたい
- ・交渉よりも、察し合って進めていくのがスマートな大人のやり方

だからこそ、交渉に臨む心構えが大切になってくるのです。

では具体的にどのようなマインドセットを行えば、相手と対等に交渉ができるのでしょうか？ それには次の5つの準備が必要です。

DATA



## 交渉前の5つの準備

### マインドセット① 自分の譲れないものは何であることを明確にしておく

交渉前に大切な価値観や条件をはっきりさせておきます。すると、自分の軸がしっかりし、交渉中もブレなくなります。

たとえば、仕事の依頼があったとき、自分が重視するのは、プライベートの時間を確保することなのか、それ相応の評価や金銭的な対価なのか。自分の価値観に照らし合わせ、譲れない部分をはっきりさせておくことで強い芯を持った精神状態で交渉ができるようになるのです。

## マインドセット② その交渉で手に入るものの重要度を明確にしておく

交渉をはじめの前に、その交渉で何が得られて、手に入るものが自分にとってどれだけ重要かを明確にしておきます。

たとえば、オークションのような競売でも交渉のマインドセットが必要です。競り落とすものは自分にとってどれだけ大事なのか？ 金銭を支払う価値はどれだけあるのか？ ここをはっきりさせておかないと、途中からオークションで競り勝つこと自体が目的になってしまうことがあります。

特にオークションのような交渉の場面では、脳からアドレナリンが出て冷静さを欠いてしまい、本来の目的をふと見失ってしまうことがあります。だからこそ、**交渉がはじまる前に、必ず交渉によって手に入るものが自分にとってどれだけ意味のあるものなのかを明確にしておく**のです。

## マインドセット③ 敵は交渉相手ではなく、「生じている問題」である

交渉で戦う相手は、人ではありません。話し合いは、そこで生じている問題や悩みを解決するために行うもの。ですから、**交渉相手は敵ではなく、その問題や悩みを一緒に解決する仲間、つまり、パートナー**なのです。

相手を敵視しながら交渉しようとする、どうしても感情が先に立ち、勝敗にこだわってしまったり、相手を陥れようとしたりしてしまいます。これでは、最良のゴールにたどり着けません。

「こいつ、自己主張ばかりでイライラする。どうやって黙らせてやろうか」とカッカするのではなく、感情は切り放して「なんでこんなに自己主張ばかりするんだろう？」と「生じている問題」にフォーカスしましょう。

交渉相手を敵視せず、そこで起きている問題や悩みの解決だけに照準を絞ることがゴールへの早道です。

## マインドセット④ 交渉の余地や素材は、「ある」と思えば必ず見つかる

一見、交渉の余地がなさそうな状況でも、必ず糸口はみつかります。交渉はできると思えばできるし、できないと思えばできません。

「何を当たり前のことをいってるんだ？」と思った方もいるかもしれませんが。しかし、実際に交渉の余地が十分にあったり、本当は交渉材料を持ち合わせているにもかかわらず、それに気づけない人がたくさんいます。

その結果、相手の都合のいい形で交渉が落ち着いてしまうこともめずらしくないのです。それを防ぐためにも、「交渉の余地は必ずある」「相手の出してくる案や選択肢がすべてではない」ということを心しておきましょう。

たとえば、定価の決まったデパ地下のお惣菜。一見、値引き交渉の余地はなさそうですが、私は何度も値引きに成功しています。それは「他店でも買える」「最終的には自炊で済ませることができる」「店じまいするとロスになる」といった交渉材料を探そうとする思考になっているからです。

なお、交渉において、自分の譲れない条件に見合った最良の代替案を用意しておくことができると冷静に交渉を進めることができます。

このような代替案を「バトナ」(⇒ P.49) といい、交渉が決裂しても自分はバトナを選択するだけで自信満々に相手と対峙できます。

## マインドセット⑤ 自分を「交渉の達人」と思い込む

「スタンフォード監獄実験」と呼ばれる有名な研究があります。

大学内にリアルな刑務所をつくり標準的な性格の若者 21 人を監視役 11 人、囚人役 10 人にわけ実験を行いました。すると当初は罪悪感すら覚えていた看守役 11 人の言動は日に日にエスカレートし、2 週間を予定した実験が 6 日目で打ち切られる結果となったのです (Zimbardo, 1971)。

この実験はいろいろな点で物議を醸しましたが、少なくとも、役割を演じ切ることで、人は変わるということです。つまり、自分を「交渉の達人」という役割に設定することで、交渉の達人のような振る舞いや思考ができるようになっていきます。「頭のいい交渉術」を身につけるためには、まずは、マインドセットからはじめていきましょう！

### まとめ

- ・ 5 つの準備を行い、交渉に臨むあなたのマインドセットを行う
- ・ マインドセットが定まれば自分の軸ができ、交渉の成果は 180° 変わる