

特集

コミュニケーションと交渉・説得術(その8)・・・相手の理解

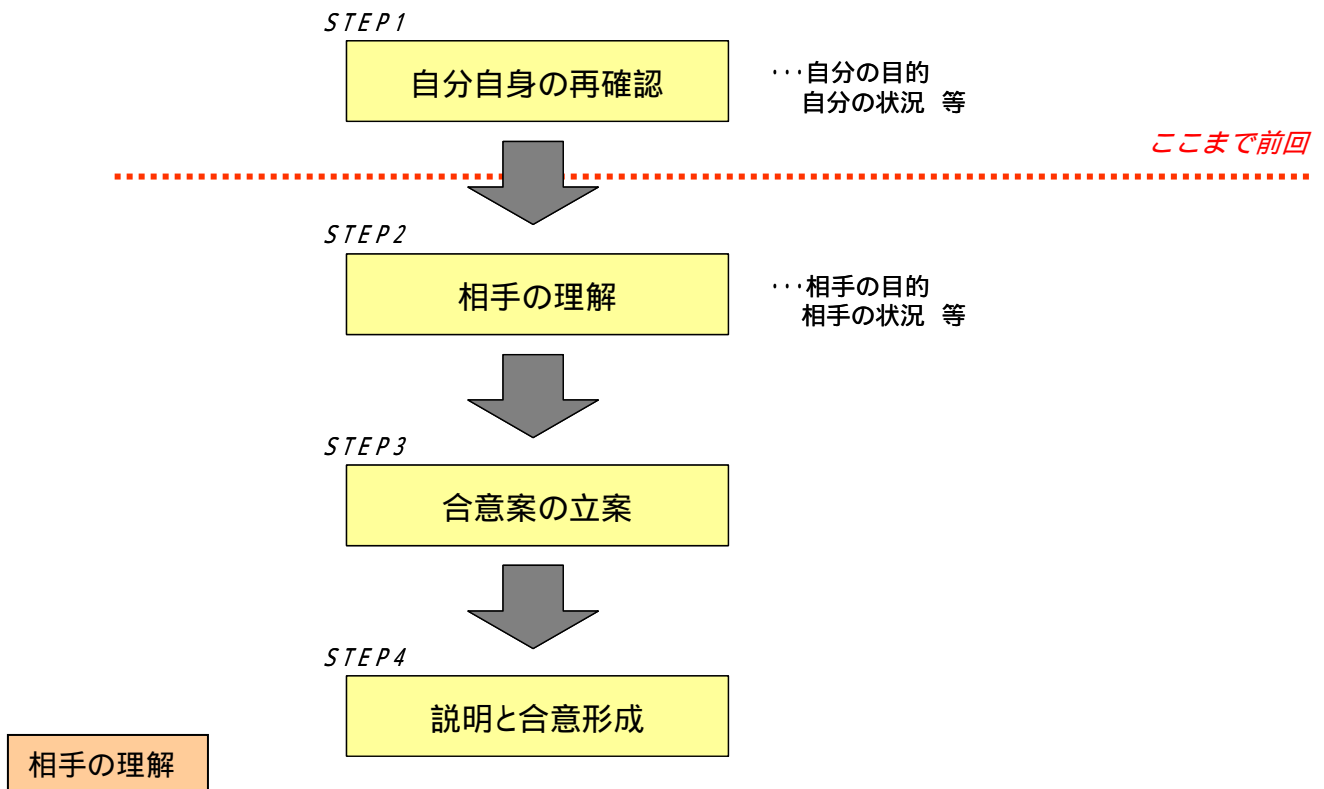
前回から、コミュニケーションの基本を踏まえた「交渉・説得術」を解説しています。
今回は、基本手順のステップ2「相手の理解」からの再開ですが、その前に、前回のポイント、簡単に確認しておきましょう。

前回(VOL.125)の復習

**交渉とは、特定の問題について話し合うこと。
説得とは、よく話をして、相手を納得させること。**

交渉力、説得力は、自分の「やりたいこと」「ありたいこと」を実現するために、極めて重要なスキルです。
このスキルを身につけているかどうかで、実現できる確率が大きく変わってくるのです。

交渉・説得の基本手順



今回は、ステップ1として「自分自身の再確認」について説明しました。
交渉/説得を行う際には、それなりにパワーが必要なもの。
また、交渉の結果、相手との関係が悪化するリスクもあります。
・本当に交渉をすべきなのか？
・交渉によって何を得たいのか？
まずは、自分自身についてしっかり確認することが大切です。

さて、次のステップは相手の理解。
「コミュニケーションの大原則」の通り、交渉は一方的に自分の考え方を主張してもダメ。
相手のことをしっかり理解して、相手に合った交渉をしなければなりません。

それでは、どのようなことを理解すべきなのでしょう？
基本的には、「自分」について確認したことと同じです。

相手の目的

- ・相手が得たいものは何か？

まずは、以下の問題を考えてみてください。

Aさんは、1個のオレンジが欲しいと主張しています。
Bさんも、1個のオレンジが欲しいと主張しています。
手元には、1個のオレンジしかありません。
しかし、交渉の結果、お互いは大満足の結果を得ました。
なぜでしょうか？

一番、多い答えは、「タイミング」を考えたもの。
まずは、Aさんがもらって、次にBさん。
こうした妥協的な考え方も確かにありますよね。

上記の例は、「相手の目的」を理解するというケースで使われてきた古典的な例題です。
答えは以下の通りです。

Aさんがオレンジを欲しかった理由は、そのオレンジでマーマレードを作りたかったから。
マーマレードを作るために必要なのは、オレンジの皮だけ。
一方、Bさんがオレンジを欲しがったのは、オレンジジュースを搾りたいから。
Bさんにとって必要なのは、オレンジの中身だけ。

ということで、AさんとBさんは、オレンジが欲しい理由(目的)を確認。
その場でオレンジの皮も剥き、Aさんが「皮」、Bさんが「中身」を持っていったのでした！

一見、「どうしようない」ように思えても、お互いの「目的」まで遡れば、両者ともハッピーなこともあり得るのです。

交渉の目標・着地点

- ・相手が「絶対に譲れない」と思っていることは？
- ・相手が「できれば得たい」と思っていることは？
- ・相手はどこまで許容してくれるか？

交渉を行うにあたって、自分の着地点を確認したのと同じように、相手の着地点も掴むことが大切です。相手にとって「絶対に譲れない」ことを、いくら要求しても無駄になるだけです。

例えば、北朝鮮の拉致問題。

將軍様に自分の責任を認めさせようと思っても、それは無理。

「自分の知らないところで、部下が勝手にやった」という主張は絶対に曲げないでしょう。

日本から見れば、本当に得たいことは、被害者の救出。

將軍様の責任は、一旦度外視して、その目的達成だけに集中して交渉にあたるしかありません。

交渉をしていると、感情的になることがあるでしょ。

多くの場合は、触れられたくない点（譲れない点）に触れてしまったケース。

相手が許容できる範囲をいかに見つけるか？

交渉を上手に進める上で、極めて重要なことです。

相手の状況

- ・時間的余裕は？
- ・交渉が決裂した時の代替案の有無は？
- ・交渉が決裂した場合のリスクは？

自分の状況と同じように、相手の状況の理解も大切です。

まずは、時間的余裕があるのか、それともないのか？

もし、時間的な余裕が無い場合は、当方の交渉は進めやすいです。

たとえ交渉が難航していても、やがて、相手から妥協してくることが予想されるでしょう。

代替案やリスクの有無も同じこと。

もし、相手に代替案が無ければ、強気に行ってもOKです。

例えば、家の売買のケースで考えてみましょう。

あなたが「買い手」だとします。

相手は、当然、高く売りたいし、あなたは、当然、安く買いたい。

もし、相手が転勤等で、遠くに引っ越すことが決まっていたら？

空家のままでローンを支払うことは嫌だし、わざわざ交渉のために、戻ってくるなんてことはしないでしょ。

引越しの時期が近づくにつれて、「仕方ないな・・・」という気持ちになってきます。

それから、相手にとって、あなた以外の買い手がいるのかも大きなポイント。

あなたではなく、他の人が買ってくれる可能性があれば、そんなに安売りに走ることはありません。

また、たとえ、その時点であなた以外の買い手がいなくても、まだ、売り出して間もないならば、それほど焦りはないでしょう。

しかし、売り出してから既に何ヵ月も経っていて、あなたが初めての買い手だとしたら？

もし、このチャンスを逃したら、二度と買い手は現れないかも知れない・・・

大きなリスクですよ。

当然、気持ちは「妥協」に傾きます。

相手の立場

- ・相手の会社の中での役割は？
- ・相手の権限範囲は？

以前、以下の「システム販売の営業マン」の事例を説明したことがあります。ちょっと復習です。

その営業マンの商品は、業務改善に役立つもの。

最初、彼はお客様のところに行き、社長と面談しました。

「このシステムを導入したら、××部門の仕事がたぶん半分くらいになりますよ。もしかしたら××部門の仕事自体が要らなくなるかも・・・」

その会社では、全社的にコストダウンに取り組んでいる最中。

「それは非常に良いね。2年くらいもあれば投資も十分回収できそうだ。」

社長は大変乗り気です。

「ただし・・・やっぱり現場にも話を聞かないと・・・実際に使う部門の部門長と話をして欲しい」

社長の言葉に従い、彼は次に某部門の部門長に会いに行きました。

そこで彼が説明した内容は・・・

「このシステムを導入したら、あなたの仕事がたぶん半分くらいになりますよ。もしかしたら仕事自体が要らなくなるかも・・・」

社長への説明と全く同じ。

これって、どう思いますか？

もし、皆さんが部門長だったら、この提案を喜んで受けますか？

ご察しの通り！

この商談は、部門長の「強い反対」で没になってしまいました。

社員だからと言って、必ずしも、全て「会社のため」に行動する訳ではありません。

ハッキリ言えば、「会社の前に自分ありき」。

そういう人の方が多いですよ。

今回の提案は、部門長にとっては、まさに自分の首を締めるもの。

「反対勢力」になることは、十分に予想ができたはずです。

「仕方ないよ。事実なんだから・・・」

そう思う人がいるでしょう。

業務量が半分になることは事実でも、説明の仕方を変えればいいのです。

たとえば・・・

「社長から、いつも『もっと付加価値が高い仕事をしろ』と言われてっていると聞いていますが、これだけルーティン的な仕事があれば大変ですよ。

このシステムを入れれば、たぶんルーティン業務は半分くらいになります。

そうすれば、その分、他の仕事に注力できるので、社長が要望している『付加価値が高い仕事』ができるようになると思います。いかがですかね？」

物は言いようです。

相手のレベル

- ・どこまで状況を分かっているのか？

「レベル」というと、技術や知識の水準をイメージする人が多いです。しかし、こうしたことだけが「レベル」ではありません。

例えば・・・

納品した製品について、クレームが発生した場合を考えましょう。

「メーカーの責任として、何とかしろ！」

先方の工場長や、社長が出てきて、すごい剣幕で要求します。

しかし・・・

どこまで、彼らは状況を把握しているのか？

社内の担当者から、「事実」がしっかり説明されているとは限りません。

社内的な「保身」のために、事実とは違ったことが報告されていることも多いです。

このようなケースで、まず行うべきことは、彼らの「認識レベル」を確認すること。

もし、状況が誤って認識されていたら、そこを正すことからスタートです。

それまでの経緯をしっかりと書面にまとめて提出すること等が必要です。

相手の性格 / 姿勢

- ・どのような性格の人か？
- ・どのような姿勢で交渉に臨む人か？

交渉に際して、高圧的な態度をとってくる人もいれば、友好的な人もいます。

また、論理的に攻めてくる人もいれば、感情的な人もいます。

人は様々。

コンスタントに合意を形成するためには、やはり、相手によって姿勢を柔軟に変化させることが大切です。

例えば、相手の高圧的な態度に「カチン」ときて、こちらも同じく高圧的に出たら、交渉が決裂する可能性が高まります。

しかし、萎縮してしまって「言いなり」になってしまってもダメ。

冷静に対処することが求められます。

また、論理的な人に対して「そこを何とか・・・」なんて感情に訴えてもダメ。

当方としても、しっかりした論理武装が必要です。

《次回に続く》