

特集

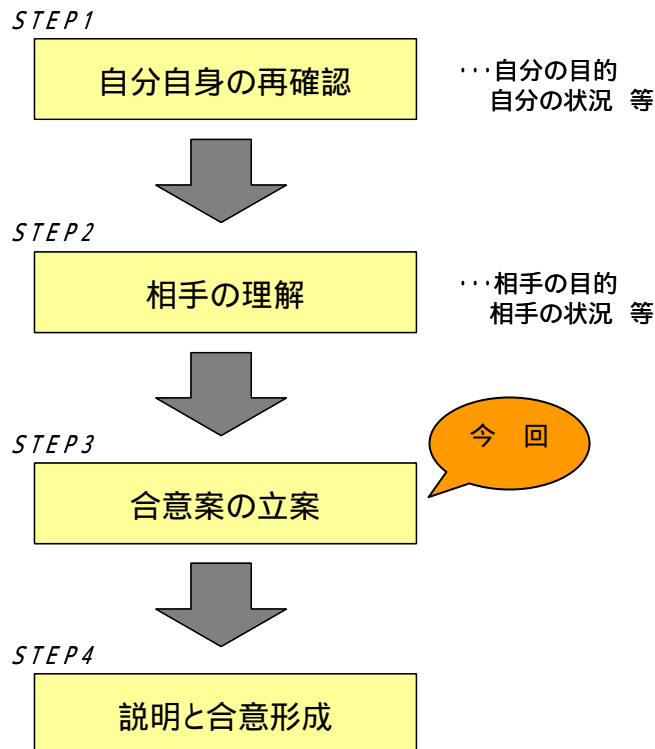
コミュニケーションと交渉・説得術(その9)・・・合意案の立案

前回から、交渉・説得のステップ2「相手の理解」について解説しました。
「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。
具体的に確認すべきことは以下の通りです。

相手の**目的**
相手の**交渉の目標・着地点**
相手の**状況**
相手の**立場**
相手の**レベル**

さて、次の段階は、いよいよ合意案の立案です。

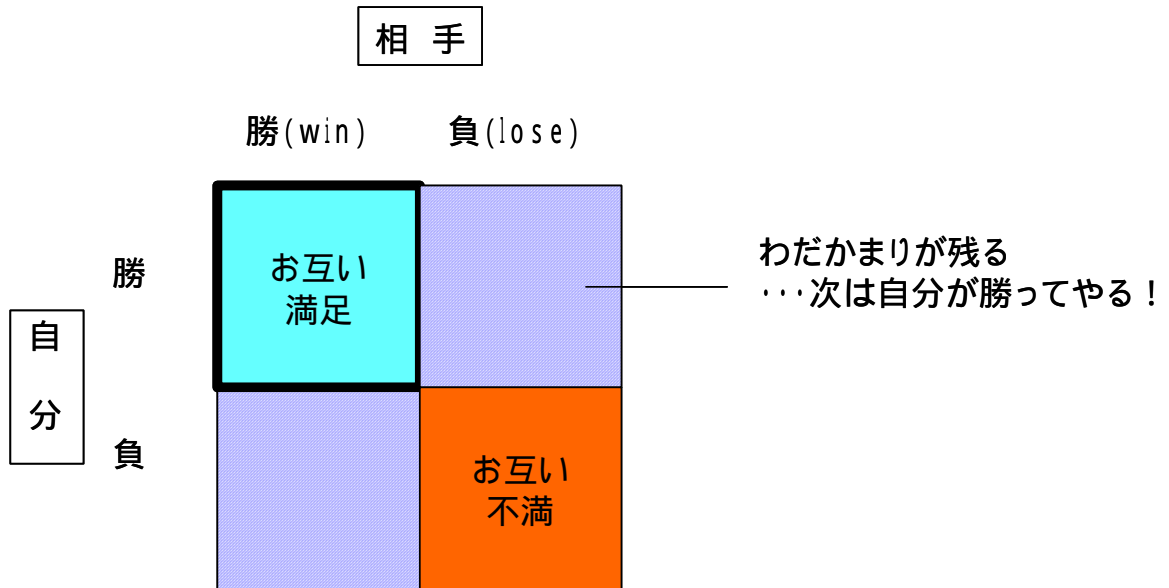
交渉・説得の基本手順



目指すべき合意案 ~Win Winの関係づくり~

- 「交渉」という言葉をきくと、以下のようなイメージを持つ人が少なくありません。
- ・相手を打ち負かして自分の主張を通す！
 - ・上手な『かけひき』によって、相手よりもなるべく多くの利益を得る！

このような、どちらか一方が勝ったり、利益を独り占めすることを目指してはダメです。以下の図をご覧ください。



縦軸が自分、横軸が相手。
それぞれ「勝ち」「負け」でマトリックスを書きました。
お互いが「負け」と感じる交渉は最悪。
次にまた同じ相手と交渉をする気にはなりません。

次は、どちらか一方が「勝つ」ケース。
勝った方は満足しますが、一方は不満。
この場合は、わだかまりが残ります。
例えば、ある商品の値引き要請に対して、売り手が買い手に押し切られてしまったようなケース。
売り手側は、きっと「別の商品で損を取り戻そう！」と思うでしょう。

目指すべき合意案は、お互いが「勝った = 満足」と思うもの。
いわゆる「**Win - Win**」の合意案です。
お互いが満足ですので、当然、信頼関係が増すでしょう。

Win Winの合意案を立案するヒント

「Win - Winの合意案・・・ そうは言っても難しいな・・・」
そんな声が聞こえてきそうです。
それでは、どのように考えれば、「Win - Win」の合意案を導き出すことができるのか？
そのヒントとなるポイントを整理してみましょう。

1. 本質的な目的に遡って考える

前号の「オレンジの話」を憶えていますか？
1個のオレンジを2人が取り合っている状況。
どちらも丸々1個を欲しいと主張しています。
しかし、話し合いの末、お互いが満足する合意案を導くことができました。
その理由は、お互いが、本質的な目的に遡って考えたから。
ひとりの人が作りたかったのはマーマレード。
そして、もうひとりの人が作りたかったのはオレンジジュース。
ひとつのオレンジの皮を剥いて、それぞれが皮と中身を持ち帰ったのです。

「Win - Win」の合意案を導き出すために、まず行うべきことは、表面的な主張ではなく、お互いの「本質的な目的に遡る」ことです。

- ・なぜ、そうした主張をするのか？
- ・何を得ようとしているのか？

冷静に考えてみることです。

さて、ここで問題です。
社員旅行の行き先を決める実行委員に、Aさん、Bさん、Cさんの3名が選ばれました。
Aさんの希望は「軽井沢」。
Bさんの希望は「東京ディズニーリゾート」。
そして、Cさんの希望は「熱海」。
お互いの主張は平行線。
次第に険悪な状況になってきており、このままでは、社員旅行自体が中止になる可能性もでてきました。

あなたは、旅行会社の営業マン。
もし、中止になってしまったら、上司からの大目玉は間違いなし。
何とか、3名全員が納得するような案を出したいところです。
さて、どのような「行き先」を提案したらいいでしょうか？

「行き先」という表面的な主張だけで議論しても、合意を形成することはできません。
なぜ、そこに行きたいのか？
その確認が重要です。

ちなみに、上記のケースの、それぞれの方の回答は以下の通り。
Aさん：自然の中でテニスやゴルフ等のスポーツを楽しみたい！
Bさん：遊園地で思いっきり遊んで、ストレスを発散したい！
Cさん：温泉につかってゆっくりしたい！

「自然の中でのスポーツ」「遊園地」「温泉」。
さて、これらのキーワードを満たすところは無いでしょうか？
例えば、那須は？
スポーツ施設はバッチリで、ハイランドパークという大規模も遊園地もある。
もちろん、温泉もOKです。

表面的には矛盾に見えることえあっても、目的に遡って考えてみると、意外とスナリ合意点が見つかることもあるのです。

2. 視点を変える

お互いの主張が平行線。
このままでは交渉決裂・・・
さて、どうしたら、このような状況を打開することができるか？
そのひとつのキッカケが、「視点を変える」ことです。
視点とは、「物事に対する見方」のこと。
代表的なものを挙げて行きます。

A：短期 vs 長期

プロ野球選手の契約更改。
年俸について、選手と球団は平行線。
選手はできるだけ高い年俸を獲得しようとしているのに対して、球団は逆に年俸を抑えようとしています。
こうした状況の中で、よく出てくる話が「複数年契約」。
単年度の年俸を決めるのではなく、複数年の年俸を決めることを考えます。
選手としては、生活の安定が保証されることは、悪いことではありません。
ケガはつきものですし、ずっと活躍できるとは限りませんから。
一方、球団としては、次年度以降の年俸の更なる高騰を抑制することができますし、人気選手の他球団への流出を防止することにもなるでしょう。

我々の身近な世界でも、上記のようなことは、よくありますよね。
たとえば、携帯電話の継続割引制度。
これは、この先×年間、使い続けることを確約したら、割引を適用する制度。
携帯会社から見れば、短期的には損になりますが、長期的な視点で見ると、顧客の囲い込みにつながります。

B：一個 vs 複数

だれもが思いつくのが、数量割引でしょう。

- 1個買ったなら500円。
- 2個まとめて買ったなら900円(@450円)
- 3個まとめて買ったなら1200円(@400円)

1個当たりの原価が250円としたら、
1個の場合の利益は250円（利益率は50%）。
2個の場合の利益は400円（利益率は44%）。
3個の場合の利益は450円（利益率は38%）
複数の場合、利益率は低下しますが、利益額は増えます

C. 単独 vs 複合

新工場の建設に伴い、生産機械の引き合いをもらいました。
当方の見積り金額は500万円。
ちなみに、原価は450万円。
かなり先方に譲歩した金額です。
ところが、先方は「予算」の関係で、この値段では購入できないとのこと。
450万円がギリギリの線であり、それ以上ならば、他の会社に発注する見通しです。

原価が450万円ですので、450万円ではとても売ることはできません。
あきらめるしかないのでしょうか・・・
話を聞けば、機械の導入に伴い、配管工事等も行うとのこと。
先方の予算は100万円。
我々が懇意にしている配管業者に相談したら、50万円でOKとのこと。

もうお分かりですね。
機械 + 配管工事で550万円。
原価は、500万円（機械450万円 + 工事50万円）
利益は50万円で、当初の見積り金額と同等の額です。

上記Bは、同じものが「複数」になるケース。
一方、本ケースは、異なったものの組み合わせです。

《次回に続く》