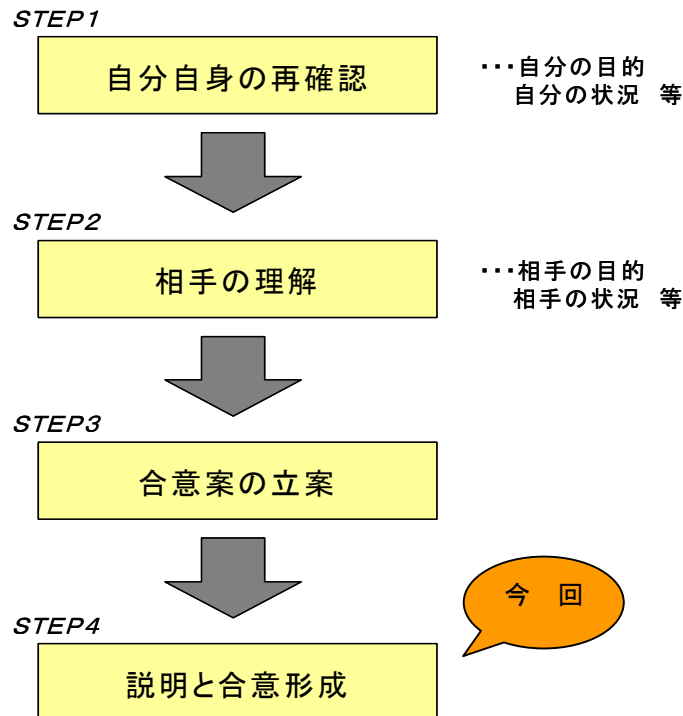


特集

コミュニケーションと交渉・説得術（その15）・・・説明と合意形成（2）

1年以上に渡って特集してきた「コミュニケーションと交渉・説得術」も、大詰めです。今回も前回に引き続き、最後のステップである「説明と合意形成」を解説します。

交渉・説得の基本手順



合意形成のための説明のポイント

＜前回の流れから・・・詳細はTHANKS（VOL. 130）参照＞

1. 複数案を提示する

→相手を説得しようと思ったら、できるだけ複数の案を出すこと。

＜前回の補足・・・松竹梅の原則＞

以前、あるシステム開発会社から「提案書の内容についてアドバイスして欲しい」という依頼を受けたことがあります。

事情を聞けば、その会社は提案件数は多いものの、受注率が非常に低いということ。
提案書は、ヒアリング等できちんと相手の要望を把握して書いているので絶対の自信を持っているのに
なぜか受注できずに困っているとのことでした。

そこで、私は何件かの提案書を読ませてもらいました。
1件の提案書は数10ページの厚さがあります。
確かに、提案しているシステム自体は、先進的な技術を織り込みながら、お客様の要望をひとつひとつ
確実に実現しているように見えました。
しかし、私が一番気になったのは、見積り金額。
最後の1ページに、一式××円と書かれています。

「この金額は、お客様の予算に合っているのでしょうか？」

「予算云々と言われても…。 私たちはお客様が『こうしたい』ということ、確実に実現できるような
提案をしていますから。 そうすると、こういう金額になってしまうのです。
これだって、随分安く見積もっているのですよ。 他社でやったらもっと高いはずです。」

「お客様が『このくらいなら払える』ということについては把握されていないのですか？」

「聞いてみたこともあります、そうすると大抵、本当に払える金額よりも『安く』言われてしまいます
ので、あまりあてにならないのです。
むしろ言われた金額が『足かせ』になってしまうこともあるので、今はあまり意識していません。」

さて、皆さんはこの言葉について、どのように思いますか？
確かに、お客様の中には、最初から「値引き」を強要するために、わざと予算よりも安く言ったりする人
もいますし、全く予算の情報をくれない人もいます。
その場合どうしたら良いのでしょうか？

提案のセオリーのひとつに「松竹梅の原則」というものがあります。
これは、提案する際は、3つの案（松、竹、梅）を提示するというものです。
松案は、高品質で高価格。 竹案は中品質で中価格。 梅案は低品質で低価格です。
例えば、上記のシステム会社の場合、もし1,000万円の提案に対して、お客様の本当の予算が500
万円だったとしたら？
いくら、「お客様の要望が確実に実現できる！」といっても、きっと最終検討の土俵にのることは難しい
でしょう。
しかし、見積段階で、A案：1,000万円、B案：800万円、C案：500万円と3案提案したとし
たら？
土俵にのれるだけでなく、その後の検討段階で、A案の優位性についてきちんと説明できれば、追加予算
の可能性だって皆無ではありません。

「松竹梅の原則」は、相手の真意が見えない時こそ、実施すべき基本セオリーです。

2. 「いかがですか」の話し方

→「お願いしますは禁句！」
「いかがですか」に変換して話をしましょう。

3. 「YES－YES－YES」の話し方

→「相手にYES－YESを繰り返させる」と、相手は最終的な提案に対しても「NO」が言いづら
くなります。

4. 自信を持って提案する

まずは、私の苦い経験から。

それは、某商社を辞めて、コンサルティング会社に入って間もないころのことです。その会社では、年に2回、春と秋に「トップセミナー」を開催していました。社長と専務が講師になって、その時期に注目されている経営テーマについて話をします。対象は上場企業の役員の方々ですが、参加費用は、なんと8万円もします。そして、我々若手のコンサルタントの仕事は、とにかく参加者を集めること。上場企業の役員名鑑から抜き出したアプローチリストを基に、ひとりひとり電話で勧誘するのです。通常の仕事の合間に電話をするので、1日あたり30件程度ですが、なかなかうまく行きません。初めのうちは、「いずれ、獲得できるだろう」なんて思っていたのですが、1週間経っても、私の実績はゼロ。毎日、朝礼で前日の実績が発表されるので、やはり気分が滅入ってしまいました。

こうなると、電話をすること自体が苦痛になり、「実績が上がらなくてもいいから、早く締め切りにならないか・・・」と思う始末です。そして、ちょうど勧誘開始から10日くらい経った頃。相変わらず実績が上がらない私に、ある先輩が声をかけてくれました。「伊藤さん。一度、自分が勧誘している電話を録音して聞いてみたら？」「そんなことをしても…」と心の中で思いながらも、「分かりました」と一言。会社の近くの電気屋さんで、電話から直接録音できる接続装置を買ってきました。そして、いつものように電話をかけながら録音した後、別の部屋で内容を聞いてみました。自分とお客様との会話を聞いて私はハッとしました。その会話は概ね、以下のようなものです。

「××コンサルタントの伊藤と申します。突然、お電話をおかけして申し訳ありません。実は当社で、△月△日に、上場企業の役員の方々を対象とした『トップセミナー』を開催します。きっとお役に立つと存じますが、いかがでしょうか。」
「△月△日ねえ…」
「やはり、お忙しいですか？」
「そうだねえ…」
「分かりました。 それではまたの機会に…」

皆さんは、何が変だか分かりますか？
私は、相手が「忙しい」と答える前に、自分から「やはり、お忙しいですか？」「高いですか？」なんて聞いているのです。これって、わざわざ相手の断り文句をつくってあげているようなものです。これでは、いくら勧誘したって成功する訳がありません。

それでは、なぜ、こういう言葉が私の口から出てしまったのか？
その理由は、まさに私の「自信の無さ」。
私の心の中には、正直言って、以下のような気持ちがあったのです。
「いくら上場企業の役員だって、1日8万円のセミナーなんて来ないよな。電話だけでは、どんな内容のセミナーなのか分からないし…。ましてや、地方の会社の人は、わざわざ東京まで出てくる訳ないもの。もし、勧誘に成功したとしても、後で『なんだこりゃ』なんて言われたくもないし…」
要するに、電話をかける前から「まず、とれないだろう」と思っていたのです。

落ち込みながら部屋に戻った私に、また先輩が声をかけました。
「何か気づいたことはあった？」
「そうですね、全然『自信なし』って感じですね」
「それで、どうするの？」
「……………」
「伊藤さんが『本当にこのセミナーはお客様のためになる』と思えるまで、電話をかけない方が良いと思うよ」

それから2日間、まさに自問自答の日々。
アドバイスされた通り、私はその間、電話を1件もかけませんでした。
そして、3日目、私は以下のような気持ちになりました。
「8万円のセミナーだって、いつも30人くらい集まっている。中には、リピーターとして何度も来てくれるお客様だっていて、地方から、わざわざ来てくれるお客様だっていて。皆が『満足』してくれるかどうかは分からないけれど、実際に『満足してくれた』お客様も大勢いるんだ」

勧誘を再開しても、やはり、なかなか成功しません。
1日目ゼロ、2日目ゼロ。
次第に締め切り期限が近づいてきます。
「やっぱり駄目かな・・・」という邪念を振り払い、「このセミナーはきっと役に立つ」と無理やり「思い込む」ようにしました。
そして、再開3日目。
ついに、初めて勧誘に成功しました。
「忙しいけど、勉強になりそうだから行ってみるよ。」

お客様からの、その一言が嬉しかったこと！
久しぶりに感動しました。
不思議なもので、1件とれると波に乗ります。
それまで2週間くらい全く実績がなかったのに、その日にもう1件、そして翌日には3件の勧誘に成功することができました。

相手を説得するためには、まずは自分自身で「自信」を持つこと。
まさに、痛感しました。

5. 交渉時の自分を客観的に観る

「熱意」は、「自信」とともに、相手の心を動かすために、非常に重要な要素です。
しかし、一方的な「熱意」は、行き過ぎると逆効果になる場合があります。

突然ですが、恋愛について考えてみましょう。
好きな女性ができ、自分の「熱意」を示すために、いきなり彼女の誕生日に100本のバラを贈ったとします。
(実際に私の友人にそういうことをした人がいます)
さて、その時女性はどのような反応を示すのか？
中には、「感動」してくれて、恋に落ちるケースもあるでしょう。
しかし、多分「ちょっと待って！」と言われるケースの方が多いのではないのでしょうか？

これは、仕事でも同じこと。
人が一番白けるのは、自分が「それ程ではない」のに、相手が一人で「熱く」なっている時です。
「熱意」を持って提案されればされる程、気持ちが冷めてしまいます。
やはり、大事なことは、お互いの温度を確かめながら、徐々に温度を高めて行くことです。

それでは、具体的にどうしたら良いのでしょうか？
皆さんは「幽体離脱」という言葉を聞いたことがありますか？
自分の身体から魂だけが抜け出して、空中から自分の姿を眺めることです。
稲川淳司や丹波哲郎の世界のようですが、実は、交渉の中でも、とても大事なことです。
要するに、相手との交渉の中では、時に、自分と相手の姿を客観的、かつ冷静に見ることが重要なのです。
「自分だけが熱くなってはいないか？」
「相手の温度はどのくらいなのか？」
そうしたことを、確認しながら、もし自分だけが「熱く」なっている場合には、もう一度「ぬるま湯」に戻ってスタートする。
そして、もし相手もかなり「熱く」なっている場合には、自分もさらに「熱く」なって、一気に沸騰させてしまう。
これも、「相手の状況に合わせる」説得・交渉の基本的なテクニックです。

《次回に続く》