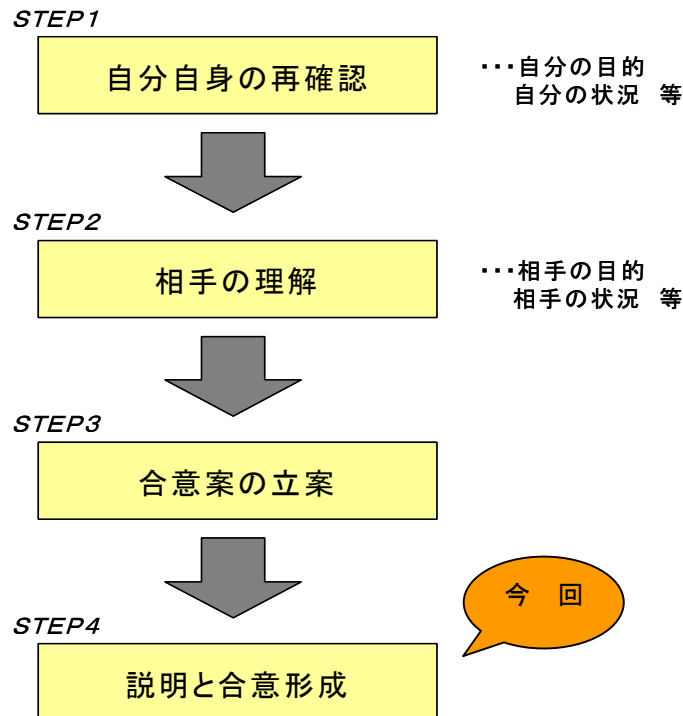


## 特集

### コミュニケーションと交渉・説得術（その16）・・・説明と合意形成（3）

「コミュニケーションと交渉・説得術」も、今回で最後です。  
ステップ4の「説明と合意形成」について、残りのポイントを解説します。

#### 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. 130／131）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。

#### 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

→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。  
自信がなければ、相手の心は動きません。

### 5. 交渉時の自分を客観的に観る

→相手の「温度」を常に意識しながら、もし、自分だけが「熱く」なっている場合は、もう一度「ぬるま湯」に戻ってスタートしましょう。

----- ここから 今回のセオリー -----

### 6. 相手を巻きこむ

「提案」というと、一般的には「当方から相手に対して一方的に提出するもの」というイメージがあります。

しかし、もし、提案の作成段階で相手に参加してもらえたら…  
相手に提案を受け入れてもらう確率が非常に高まります。

以下は、昔、コンサルティングの提案をする際に、先輩から教えてもらったことです。  
コンサルティングの提案をする際は、通常、相手のニーズや現状を聞いて、テーマ設定とプロジェクトの進め方、成果物を提示しますが、目に見えるものが無いので、お客様も慎重になります。

その場合、お客様に対して、以下のように振ってみます。

「今回、コンサルティングの正式な提案書を書く前に『こんなことでどうか』という、草案を作ってきました。ただ、書いてみると『ちょっとどうかな?』と思うところもあるので、是非、××様にアドバイスしていただきたいのですが…」

もちろん、「伊藤さんが思った通りに提案してくれば良いよ」という場合もありますが、中には「社外の人インタビューをしてはどうか」とか、「期間はもう少し長くて良い」とか、いろいろとアドバイスをしてくれる方もいます。

アドバイスしていただけたら、それはラッキー。

正式な提案書に、そのアドバイスをきちんと盛り込んで提示すれば良い訳です。

このように相手を「巻き込んだ」提案書は、非常に受け入れてもらいやすくなります。

そりゃ、そうですね。

だって、お客様自身が作成に関与しているのですから。

もしそれを否定してしまえば、自分自身を否定することになってしまいます。

アドバイスしてくれた方が、そのまま決裁者の場合は、まずこれでOK。

もし、決裁者が別の人の場合でも、こちらにとっては、とても強い味方になってもらえます。

「合意形成」とは、言葉の通り、本来は自分と相手の双方で、一緒になって合意案を作ることです。

しかし、実はこれがなかなかできない・・・

どちらか一方の「提案」という形になることが多いです。

人間は、もともと他の人から強制させることは大嫌い。

心の中で、「自分の考えとほとんど同じ」と思っている、妙にプライドが邪魔をして、他の人からの提案については、何となく、何癖をつけたくなるものです。

「これは自分の案」と思ってもらった方が得。

プライドを捨てて、実をとりましょう。

## 6. 影響力がある人を味方にする

私が、歯医者さん向けのパッケージソフト（診察支援ソフト）の製作・販売会社のコンサルティングをしていた時の話です。

売り方としては、歯科医院に対する飛び込み営業が中心なのですが、なかなか効率が上がりません。

1日10件以上訪問しても、全く会ってもらえない場合も多いし、せっかく、提案までこぎつけても、受注できる率は非常に低いのです。

ある日の営業会議で皆で考えました。

「どうしたら、お客様に提案を受け入れてもらえるか？」

確かに、一生懸命、商品の良い点をPRして、相手に理解してもらえれば、それがベスト。

しかし、世の中で、それまでほとんど実績がない製品。

150万円の高額ということもあり、お客様は二の足を踏みます。

なかなか良い案が出ずに、会議も暗礁に乗り上げようとした時、ある営業マンが言いました。

「『どうしても、買わなければならない状況』に持ってゆくことができないか？」

発想を切り替えると、新しいアイデアが生まれるものです。

実は歯医者さんの世界は、大学の先生の影響力が非常に強いところです。

それは、歯医者さん（特に開業医）の中には、自分の息子も、同じように「歯医者さん」にしたいと思っている人が多いから。

自分の息子の「将来」のために自分が卒業した学校の先生と、卒業後もずっとお付き合いをしているのです。

その世界は、いわゆる親分子分的なところがあり、先生が「白だ！」と言えば、歯医者さん自身は「黒」と思っている、「やっぱり白！」と言わざるを得ないケースが多々あります。

私たちは、こうした業界の特性を利用しました。

まずは、徹底的に大学の先生にアプローチし、とにかく「良い商品だ！」と言ってもらうまで頑張りました。

そして、次は、その先生から、歯医者さんの紹介をもらい、個別アプローチをします。

大学の先生が「これは良い！」とお墨付きを与えた商品に対して、歯医者さんは「これは駄目だ！」とは言えません。

このように紹介してもらった歯医者さんには、非常に高い確率で商品を買ってもらうことができました。

果たして、買っていただいた歯医者さんの、どの程度が「本当に良い」と思っていたのか？

それは定かではありませんが、他人の力を借りて、「買わざるをえない状況」を作ったことが成功要因でした。

この事例のようなことは、至るところで一般的に行われています。

例えば、洋服の販売。

ある、百貨店にカップルが来店したとします。

目的は、男性の洋服を購入するため。

女性は単なる、お付き合いです。

こういうケースでは、当然、お金を出すのも、使うのも男性ですので、直接のお客様は男性客になります。

普通に考えれば、その男性に対して、「この服はいかがですか？」と提案することになるでしょう。

しかし、売り場の店員が実際に狙っているのは女性の方。

女性から男性に対しての「似合うんじゃない」の一言が、どれだけ男性の購買に影響を与えるかを計算しています。

多分、皆さんも経験したことがあるでしょう。

自分では「こっちの方が良いな」と思っている、女性（恋人や女房）から、「これはどう？」と言われて、つい買ってしまったことが。

少なくとも、私の場合は、ほぼ100%、そのケースが当てはまります。

女房の言葉に逆らう勇気はありません。

提案や交渉の相手が難攻不落の人であっても、外堀から攻めると、コロっと落城するケースがあるものです。

その外堀、すなわちその相手に対して影響力が与えられる人が誰なのか？

そして、どうしたら、その人を味方にできるか？

常に意識すべきことです。

## 7. 意思決定のハードルを低くする

「本案は、あなたにとっては、××というメリット、私にとっては××というメリットがあります。」

合意案では、お互いのメリットを確認し合います。

しかし、相手はなかなか、踏み切れない・・・

「本当にそれだけのメリットがあるのか・・・」

心の中に不安が残ります。

特に、今の時代のように、先行きが不透明な時代では、そういう人が増えてきます。

そういう人に対してするセオリーは、「相手の意思決定のハードルを低くしてあげる」ことです。

例えば、私が新規のお客様に新事業の戦略を立てるコンサルティングを提案するとします。

一般的な手順としては、調査 ⇒ 分析 ⇒ テーマアップ ⇒ 評価・選択 ⇒ 事業計画の作成となります。

もし、私が、それまであまりお付き合いが無いお客様に対して、「一式、×百万円です！」なんて提案したらどうなるか？

ほとんどの場合、「それはちょっと…」となるでしょう。

どれだけの力があるか分からないコンサルタントに対して、何百万円も払うことを約束することは、非常に勇気がいることです。

もし、私がとんでもない仕事しかなかったら、一番困るのは窓口の担当者。

「なんで、あんな奴に仕事を依頼したんだ！」とトップから非難されることは目に見えています。

要するに、意思決定のハードルが高すぎるのです。

それでは、どうしたらハードルを下げることができるのか？

ひとつの方法は、コンサルティングのフェーズ（段階）を分けて提案することです。

「まずは、調査だけをやってみましょう。それだけだったら××万円です。もし、そのレポートを見て『こりゃ駄目だ』と思ったらそれでオシマイ。『こいつは使えるな』と思ったら、次の分析段階に進めばいいんじゃないですか？」

という具合です。

「何百万円はちょっと意思決定できないけれど、××万円だったらやってみようか」

そういうお客様が結構いました。