



# コミュニケーション上手に

## なるにはどうしたらいい?

どんな仕事にも必要な「交渉」という技能。

交渉アナリストの資格認定機関である

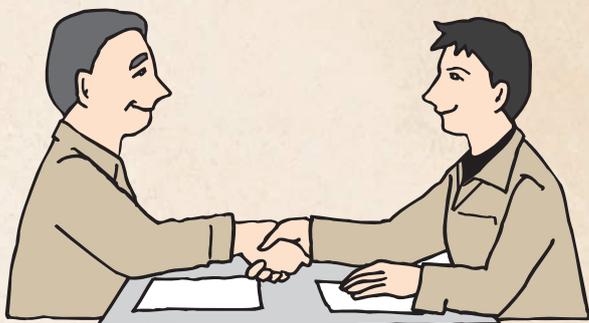
NPO法人日本交渉協会理事の望月明彦様に、

「交渉学」の切り口でコミュニケーション上手になるための

考え方をお聞きしました。

## Win-Win

### と 駆け引きの違いは?



事例

1

#### 駆け引きの例



### いい関係はWin-Winの 交渉が運んでくる

交渉というと、相手から奪い取ったり、説き伏せたりする技術と考える人が多いのですが、これは駆け引き型の交渉です。駆け引き型の典型は値引き交渉です。値引き交渉では、相手が譲歩した分だけこちらが得をするからです。しかしこのような相手から奪い取る交渉を続けていても、関係は長続きしませんし、信頼関係も生まれません。

コミュニケーション上手になるためには駆け引き型交渉をWin-Win型交渉に変える必要があります。

交渉学ではWin-Win型交渉の事

### 望月 明彦様

特定非営利活動法人  
日本交渉協会 理事

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。公認会計士。監査法人トーマツ勤務を経て、上場企業の経営企画責任者として資本政策の立案・実施、合併会社の設立、M&A(合併・買収)などを手掛ける。その後、アーンストアンドヤング日本法人にて上場企業同士の経営統合のアドバイザーなどを務める。2010年望月公認会計士事務所を設立。日本公認会計士協会東京会研修委員会副委員長(2010-2014)。NPO法人日本交渉協会理事。

交渉アナリストとは

「交渉アナリスト」とは、特定非営利活動法人「日本交渉協会」が認定する民間資格で、MBAレベルの交渉学の知識と交渉技術を兼ね備えた、交渉の実践者を認定する資格です。1級・補・2級・3級があります。

<http://www.transagent.co.jp/nego/>



Win-Winの事例では、上司は資格試験を受ける部下を優遇することが、他の部下の満足にもつながることを強調して、シフト交渉をまとめようとしています。

**部下：**万全な準備をして資格試験を受けられる。

**他のメンバー：**資格保有者が増えればやがてシフトが改善される。

**上司：**資格保有者が増え、部の能力が高まることで、シフトが安定し、部の雰囲気良くなる。

社内の交渉では、上司が強い交渉力を持つのが普通ですから、上司が意識してWin-Winの社内調整(社内交渉)を行うことが必要です。

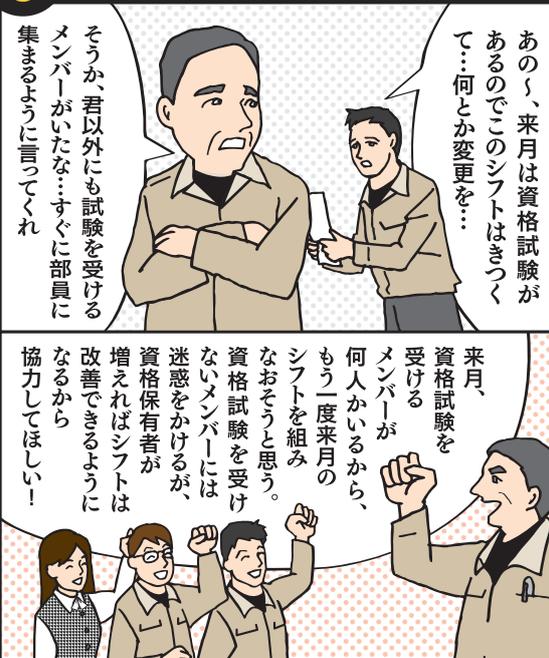


部下が悩んでいる。

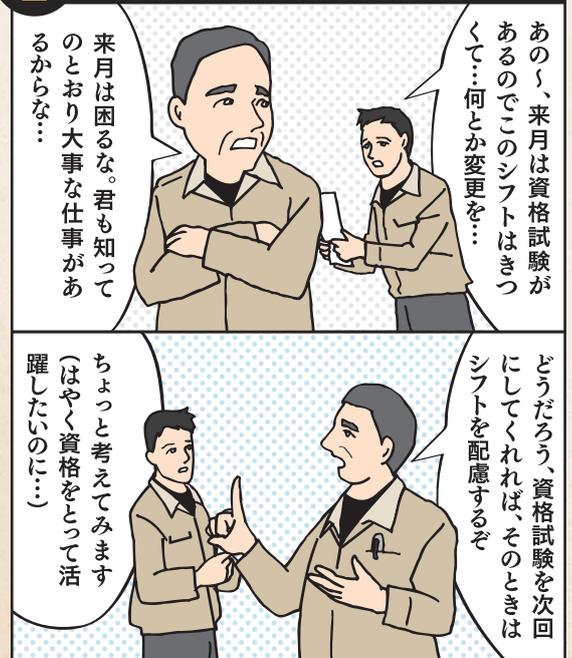


上司にお願いする。

事例3 Win-Winの例



事例2 妥協の例



例として、有名なオレンジの話があります。姉妹が二つのオレンジを分けることになり、包丁で切るうとしましたが、もつと左だ、もつと右だと、もめてしまいます。けれどもよく話を聞いてみると、姉は皮でマーマレードを、妹は実でジュースを作ろうとしていたのです。そこで姉はオレンジの皮を、妹は実をすべてもらうことで、お互いがハッピーになるという話です。

この話では、本来半分の皮、実しか手に入れることができなかつた姉妹が、交渉を通して丸々一個分の皮、実を手に入れることに成功しました。もともと1個の満足度(オレンジ)が交渉後には2個の満足度になっていきます。

交渉によって満足度の合計が増えることがWin-Win型交渉です。誤解しないでいただきたいのですが、お互いが相手を思いやって妥協し合うことがWin-Win型交渉なのではありません。

Win-Win型交渉を行うためには、「相手の立場や主張(もつと右だ、左だ)ではなく、その裏にある「相手が本当に求めているもの(皮が欲しい、実が欲しい)」を知らなければなりません。同時にこちらが何を必要としているのかも伝えなければなりません。お互いに対する「聞く」姿勢がたいへん重要なのです。

人間は「自分が有利になりたい」という気持ちが無意識のうちに働きますが、より良い関係をつくるためには相手のことを考える気持ちが必要です。これは仕事だけでなく、家庭などプライベートな場面でも当てはまります。

# 事例で鍛える交渉力



## Case.1

突発的な作業で人員の応援が必要!  
でも、急な人員調整は頼みにくいし、  
ましてや夜間や休日の呼び出しとなると…



### ここが悩みどころ

現場では突発的な作業や急な予定変更で、他の課に人員の応援を頼まなければならないことが多々あります。ただでさえ頼みにくいのはもちろんのこと、それが夜間や休日の応援要請となると、どう切り出すか悩むところ。頼まれた方も困ってしまうケースが多いようです。



交渉上手はこうする!

## 「人間関係と交渉ごとを分けよ!」

**仕** 事は指揮命令系統で成り立っていますから、基本的には上司は部下に気兼ねせずに指示すべきです。その意味で、このケースの悩みは、交渉の問題というよりコミュニケーションの問題と考えるべきかもしれません。

交渉学の世界的権威であるロジャー・フィッシャーらが提唱した「ハーバード流交渉術」では、「人と問題を切り分ける」という考え方を打ち出しています。人間関係と交渉ごとは切り分けましょう、ということです。

今回のケースでいえば、仕事を依頼するという交渉ごとには上司としての責任のもと毅然とした態度で臨む。その一方で、人間関係を良くするための努力を忘れず、依頼の前後に一言お礼の言葉をかけたり、長所をほめたりするようにします。

例えば、上司が指示を出す際、「忙しいところ本当に申し訳ないが…この仕事を急ぎで今日中に終わらせてもら

えないか?」と指示するのではなく、「今の仕事は明日に回して、この仕事を優先して今日中に終わらせて欲しい」と指示を出しつつ、早速仕事に取り掛かった部下に「君はいつも仕事が早いし、正確に仕上げてくれるから頼もしいよ!」と声をかけたほうが良いということです。

また、ついつい上司と部下では対立の関係になりやすいのですが、これでは奪い合うだけの駆け引き交渉にしかなりません。自分たちの敵は「仕事」であり、「上司」や「部下」ではないのです。

対立関係を協力関係に変えるためには、たとえば上司が部下を誘って居酒屋に行ったときなど、テーブル席で向かい合って座るのではなく、カウンター席で並んで座るのも一つの手です。面と向かい合うとお互いに身構えてしまいますが、並んで一緒に酒を飲みながら、ときどき顔を覗き込んで話をすれば思ったことも言いやすくなります。

## Case.2

部下の負担が増えるのは分かっている。  
でも、何とかモチベーションを下げずに  
この仕事をお願いできないかなあ…



### ここが悩みどころ

部下の負担が増える仕事を依頼すると、やる気を損ねずに実行してもらうのが難しいことがあります。とりわけ難易度の高い仕事をお願いするときは、注意しないと相手のモチベーションを下げってしまうことにもなりかねません。こんなとき、どうしたらいいのでしょうか？



交渉上手はこうする!

## 「スローガンをかかげよ!」

**こ**のケースもケース1と同様、交渉というよりコミュニケーションの問題ではありますが、交渉という観点から考えた場合、達成しようとしている目的を明確にしてあげることが大切です。部下も奮い立つような「スローガン」をかかげるのです。

例えば「お客さまが驚くほどいい仕事をしようじゃないか!」「ひと踏ん張りして競合を引き離そうじゃないか!」といった具合です。上司には部下を奮い立たせるようなリーダーシップが期待されているのです。

難易度の高い仕事を依頼する場合は、より注意が必要です。難易度が高ければ高いほど、それだけ相手にリスクを負わせることになります。作業をそのまま伝えるだけでは、自分がリスクを冒すことの意義がまったく感じられません。自分がリスクを負うことで、どういう成果が上がるのかを示してあげることです。

交渉は対外的なことが多いと思われがちですが、実は社内での交渉ごとが多くを占めます。社内での交渉が駆け引きになってしまえば、会社としての業績拡大や長期的成長にはつながりません。少しでもWin-Winの関係になるよう、工夫をしたり、アイデアを出したり、お互いが納得し、より成果を大きくするための交渉を心がける必要があります。





## Case.03

今から会うのは初対面の交渉相手。  
面識がない相手に納期やコストの交渉をするのは  
何だか気が重いなあ…



### ここが悩みどころ

対外的な場面では、まったく初対面の相手と話をしたり、交渉をしたりすることもあります。それが納期やコストといった仕事に直結する交渉内容だと、スムーズに話を進めるのが難しいと思う人が多いようです。面識がない相手であっても、臆せずに交渉する方法はあるのでしょうか？



交渉上手はこうする！

## 「徹底的に質問せよ！」

**初** 対面の相手との交渉で大事なことは、「事前準備」と「質問」です。

まず、相手と会う前に徹底的に準備をします。相手の事情や困っていることなどを調べたり、どういう提案をどのタイミングですべきかといったシナリオをつくらせておきます。

次に交渉テーブルについたら、自分の立場や条件を主張する前に、まずは相手にたくさんの質問をして、本当に困っていること・求めていることを聞き出します。それによって自分と相手の双方が「お互いに相手にできること」が見えてくれば自然と良い解決策が浮かぶはずですよ。

例えば、「なぜ今回、当社との取引を検討いただけたのですか?」、「納期を2か月とおっしゃるのは、どのような事情があるのですか?」といった具合に、相手の主張の真意を質問すれば、その答えをきっかけに良い提案や解決策が浮かぶかもしれません。

また質問は、交渉の主導権を握るうえでも、非常に効果的です。初めての相手には、苦手意識を持つのが普通ですが、そういう場合は相手を説得しようと思わず、まずはいろいろ質問をしてみましょう。「主導権を握る」というと威圧的に、こちらの要望だけを伝えるように思いがちですが、ビジネスの現場では相手の話にしっかり耳を傾け、「この人だったら良い取引ができそうだと信頼を得ることがむしろ大切です。



## Case.4

自分の担当ではない仕事を引き受けた。  
上司には怒られ、本来の業務は進まない。  
一体どうすればよかったのだろう…



## ここが悩みどころ

本来、自分がすべき仕事ではないことを引き受けて、消化できずに困った状況になったり、上司に注意されたりする人も多いのでは。親切心や好意から引き受けたとはいえ、一度引き受けた手前引き返すこともできず、板挟み状態になることも。どう対応すればいいのでしょうか。



交渉上手はこうする!

## 「『ノー』と言うことを恐れるな!」

**交**渉では「ノー」と言うことを恐れない気持ちも必要です。本来、交渉は「ノー」から始まります。大切なことは結果がWin-Winになることです。何でも引き受けてしまうことが良い解決策とは限りません。まず仕事を頼まれたときは、それを引き受けるべきかどうかをよく考え、必要があれば「上司に相談してみます」と一度、「ノー」を言うことです。

もし上司の許可なく引き受けてしまったり、その仕事が負担になって本来の業務が回らなくなったりしたら、すぐに上司に相談して解決策を探るべきです。やってはいけないことをやってしまった場合は、「交渉によって何とかする」という発想は捨てて、とにかく素直に報告し、次の指示を仰ぐべきです。自分だけで解決策を探っていると、いつまでも問題が解決せずに周囲に迷惑をかけることにもなりかねません。

また、相談された上司も部下が引き受けてしまったことを怒るだけでなく、やさしさを見せてあげることも大切です。許可なしに引き受けたことは厳しく叱りつつ、「先方のことを思って引き受けた気持ちは分かる」と理解を示してあげます。厳しさの後にやさしさをみせることで、叱られた部下も上司の言葉を受け入れやすくなります。

テレビドラマなどで良く目にするシーンで、容疑者に対し1人の若い刑事が厳しい言葉で追及する一方、もう1人の年配の刑事がやさしい言葉をかけて、容疑者の心を揺さぶって自白させることがあります。このような交渉術を“善玉悪玉戦術”といいます。これが、これと同じです。

