



# 交渉アナリスト1級 交渉学ノススメ 実践編

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 谷口 則彦氏

## Q 自己紹介をお願いします

自動車整備士の仕事をしていた父の影響で、幼少期からスパナやレンチを玩具にしていた私は、社会に出て最初に就職した企業は田舎の精密機器パーツメーカーでした。社内保守部門に配属となり、ミクロン単位でパーツを加工をする職人達との折衝が私の主な仕事でした。

その数年後、起業精神が芽生え物販会社へ転職し、接客、店舗管理、人事、メーカーや問屋との交渉、POS管理、海外仕入れ、Web制作などを担当しました。この経験は私にとって大きな資源となっています。2001年に独立し、中小企業の販路開拓サポート事業を開始しました。2008年には海外とのビジネス交流を始め2009年に合同会社を設立、中小企業の事業承継と販路開拓に携わっています。現在は日本交渉協会の幹事として資格講座を国内外で開催し、交渉学の伝道師として活動しています。



## Q これまでの交渉で苦労したこと、成功したことを教えてください

交渉で苦労したこと、それはこれまでの交渉全て、と言ってもよいでしょう。そもそも、社会でよくある交渉は、相手からより優位な条件を勝ち取ること、より多くを奪い取ること、つまり分配型交渉になっています。経済の市場原理からしても、食うか食われるかというシェア争い、外交においても自国の利権を勝ち取る、というスタンスとなっています。そこで私は、交渉学で学んだお互いが勝つ「WinWin型交渉」を実践しましたが、すぐに成果にはつながらず苦労の連続でした。

なぜWinWinにならないのか。私が辿り着いた答えは、お互いの『姿勢・スタンス』が誤っているからです。以前、店舗で接客していた頃、あるお客様は商品の値札を指してこう言いました。「これ、いくらになるの?」と。お客様はいくつかの店舗を下見しBATNAを有しているため、売り手の私よりも強い立場にあると感じていました。交渉学を学んでから、より強く意識したことは、相手との信頼関係、姿勢・スタンス、つまり『あり方』です。常に『イコールパートナーシップ』という「あり方」を意識し、お客様との信頼関係構築に注力しました。そして『やり方』、売り手はお客様に満足いただける商品やサービスを提供し、それに見合った対価をいただく。買い手は、自分の要望が満たされるとともに更なる感動を得られる、そんな人間関係づくりこそ統合型交渉への第一歩と考えました。この『あり方』を変えたことで、価値交換や価値創造によって相手の要望を叶え、自分の価値も得られる、そして双方が良い結果を得られたこと、これが私の交渉の成功要因とも言えるでしょう。「やり方」より「あり方」、これが私の信条でもあります。

## Q とくに印象的な交渉経験について教えてください

### ■交渉のシーン■

ある町工場の二代目経営者から、事業承継のご相談をいただきました。所謂、家族経営で先代から引き継いだ社長はすでにご高齢、従業員は10名、業界の先行きは決して明るいとは言えませんが、時代に先駆けて積極的に設備投資を行い最新設備を導入するなど、地場産業をリードしてきた立場の企業でもあります。そんななか、数年前に家を出ていた長男が戻ってきて家業に入ることに。事業を承継する約束のもと入社したものの、全くの異業種からの参画で技術もノウハウも、また経営知識もままならないなか、1～2年以内に事業承継をしたいという社長とその後継者との間に私が立つことに・・・。



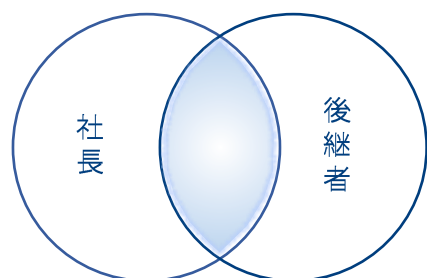
### ■交渉経験■

交渉をイメージすると、売り手と買い手といった1対1のシーンが多いのではないのでしょうか。他には不動産業界のように、貸主と借主と仲介者など三者交渉があったり、更に多くの交渉相手が存在するシーンもあるでしょう。私が依頼を受けた交渉では、社長とその息子である後継者の間に入ってスムーズな事業承継を行うエージェントとしての役割を私が担った訳です。

先にも述べましたが、まずは私のあり方を明確に「エージェント」としての役割を軸にすること。今回の依頼者は社長であることから、私は社長から経営上の問題点、事業を受け渡すにあたっての課題といった現状をヒアリングしました。通常はここで着手することになりますが、私のあり方としてまず「中立」を保ちました。後継者の意識レベルや考え方、言い分などをヒアリングします。更に必要であれば従業員の皆さんとも面談をして様々な視点から現状分析をしました。今回も従業員全員と面談をさせていただきました。そこで初めて新たな課題も見付き、この時に三者交渉ではなく複数の交渉が必要になると分ったのです。社長の視点から見た後継者と、後継者の考えや価値観の本質は大きく異なるものでした。「親子なんだから、お互いにそんなの分っていることでしょう」と思われる方もいるでしょう。そこは十人十色、何でも話せる関係もあれば、間に距離のある親子もいます。決して仲が悪い訳ではありませんが、このケースでは、親子は普段から親密なコミュニケーションをとっていた関係ではありませんでした。

ここから複数の交渉が始まります。まず私がしたことは、ステークホルダーをリストアップしました。(図1) 今後、後継者が事業を営む上で必要不可欠な社員、顧客、取引先、土業などのプレーン、関わる人全てを書き出します。次に現社長を中心としたステークホルダーを同様にリストアップします。そこで発見したことは、後継者と現社長のステークホルダーは必ずしも完全に一致し重なり合うものではないということです。つまり、それぞれが経営に必要とする人物は合致していないのです。

図1 ステークホルダー相関



- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> 社員Aさん    | <input checked="" type="checkbox"/> 商社A     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 社員Bさん    | <input checked="" type="checkbox"/> 商社B     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 右腕Kさん    | <input checked="" type="checkbox"/> 税理士     |
| <input checked="" type="checkbox"/> 産業資材仕入れ先 | <input checked="" type="checkbox"/> 社会保険労務士 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 協力企業     | <input checked="" type="checkbox"/> 各組合     |

多くのステークホルダーのうち事業承継において最も大切な人は誰なのか、それは「社員」です。特に後継者の右腕となって苦楽を共にできる社員が今後の事業の発展に大きく影響します。後継者を中心に、企業理念の再構築を行い社員へより浸透するよう研修を行いました。さらに右腕・左腕となる社員を抜擢し組織再編にも取り組みました。そこで問題が発生しました。現社長の右腕Kさんと後継者の関係が芳しくないのです。右腕Kさんは定年間近で後継者とは年齢も離れて、何より仕事の考え方や価値観は現社長寄りで後継者とは大きく異なります。そこで私は二人の間に入り、価値が高く譲れない事項と、価値が低く譲れる事項等をリストアップし価値交換を行いました。定年までの数年間、同様に働きたい右腕Kさんと、新しい風を吹かせたい後継者、これら複数の利害や関心事を全てテーブルに乗せて（図2）価値交換が成立しWin-Winの交渉結果となりました。

社内組織、システムのアップグレード、社内規範の整備など仕組みづくりも概ね完了し、いよいよ事業承継は最終局面に入り、現社長と後継者との交渉が最終局面に入ってきました。職人気質で高い感性を持つ現社長と、論理的思考と若手社員から慕われている後継者、親子とは言え普段から会話が少なく、当初私は二人の伝書鳩のようになっていましたが、一献の席を設けたり、社員を集めてBBQを開催したり、複数の機会をもつことによって互いの本音をぶつけ合うなど、ここまで来ると信頼関係が増し積極的に自己開示をするようになっていました。それにより価値交換型交渉の本質「あり方」が明確になってそれぞれのMUSTを得て、WANTを譲り合い、最終的には高い満足度で交渉が成立しました。その後、事業承継ロードマップの作成へと漕ぎ着けました。

図2 後継者と右腕Kさんの利害・関心事

後継者	価値交換	右腕Kさん
新しい風を吹かせる オペレーション変更 <b>得</b>	譲れない関心事	定年までの数年間 今のポジションで働くこと <b>得</b>
若手社員へノウハウの伝承 Kさんと担当を替えたい	強く希望・優先事項1	取引先との窓口担当として 良好な関係を継続したい
積極的に設備投資をして 最新機種を導入したい <b>得</b>	優先事項2	IT関連の知識がない 新しいシステムに関わりたくない <b>得</b>
システム化をして、 標準モデルを作りたい <b>得</b>	優先事項3	先代の価値観を大切にしたい 伝統を守りたい <b>得</b>

※ 右腕Kさんは仕入先や外注先との折衝を担当しています  
※ 実例のため実際の内容より抽象化し記載してあります

## Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

先述の『スタンス・あり方』が交渉の軸となるということです。交渉に向かう姿勢と自身のあり方を交渉の準備段階で明確にする、そして交渉スタート時にそれらを交渉相手と共有することでこれが「交渉の軸」となるのです。さらに交渉の相手と世界観や目的を共有します。私の場合、多くは「交渉相手と一緒に課題を解決する、共に交渉相手の顧客や取引先とより良い関係を構築し、互いにWinWinの成果を得る」という姿勢で臨み、交渉相手とは上下関係が無い『イコールパートナーである』というあり方を常に保ちます。その上、企業理念や価値観について話し合い、具体的な項目や目標等を話し合います。途中交渉が行き詰まった時には「そもそも。。。と交渉の原点に立ち返り、何のための交渉なのかを再度共有することで、軸がブレているか、ブレていないのかを判断することで、行き詰まりの解消になります。

例えば私とご縁があったある営業会社は、目標ばかりを追いかけて企業活動の軸となる企業理念や目的を見失ってしまい、目標を達成するためには何をしてもいい、目標達成が目的になっている。その様な事態に陥らないためにも「そもそも。。。」は軸を知る重要なキーワードではないでしょうか。

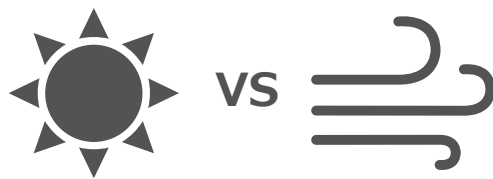
企業間交渉において交渉相手とその信頼関係を築くことはそう簡単ではなく、関係構築に時間を要することが多いとは思いますが、このような関係構築こそ統合型交渉の第一歩である「協創・情報交換」にもつながります。関係構築は交渉に限らず自身の『あり方』を常に意識したうえで、それに合った『やり方』を実行することで共に望む成果を得られるということを学びました。「共に創り上げていく関係性を築くこと」は私のこれからの人生の指針にもなることでしょう。

## Q 自身の交渉における強みや大切にしている価値観はありますか？

交渉相手が必要としないモノを、あなたは売ることができますか？

まず私は交渉相手が必要とするモノやコトをヒアリングし、さらに深く訊くことで潜在的ニーズを引き出すことを強みとし、大切にしています。相手のニーズに対し自身が提供できるコトやモノを提案しWinWinの関係を保ち続けることこそ、私の目指す世界観です。

イソップ寓話の「北風と太陽」を知っていますか。私は北風のような交渉はできません。交渉のみならず、人と接する全ての機会において「太陽」でありたいと常に想い行動しています。



## Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

交渉に臨むにあたり意識する3つのポイントをお伝えします。

- ポイント1. 常に相手へ「ベクトル」を向けること
- ポイント2. 先に相手を満たすこと
- ポイント3. 後で自身を満たすこと

自分が売り手であっても、買い手であっても同様、このポイント3つを意識することが「WinWinの交渉」への近道であると私は考えます。

