



交渉アナリスト

# Newsletter

特定非営利活動法人 日本交渉協会理事  
望月 明彦

## 社内交渉～社内会議という名の社内交渉

ビジネス交渉というと、営業マンが取引先と条件交渉をしている姿を思い浮かべるかもしれませんが。確かに会社にとって大変重要な交渉です。しかし実はビジネスマンが最も多く行っている交渉は恐らく「社内交渉」です。

### 社内会議という名の社内交渉

ある会社での出来事です。社長の鶴の一声で、急遽、3か月後に創業10周年パーティーを開くことになりました。取引先を招待し、今後の売上増加につなげようというわけです。そこでそのパーティーを取り仕切る部署を決めるための会議が開催されました。会場を予約し、出席確認を行い、当日の運営を行うのです。会議の出席者は、総務部長、人事部長、経理部長、営業部長、営業企画部長の5人です。どの部長もパーティーを取り仕切るなどという面倒な仕事を担当する気はありません。会議の様子をのぞいてみましょう。

#### 「会議でのやり取り」

総務部長が口火を切ります。

「今回のパーティーの目的は何でしたっけ？」

人事部長が待っていたかのように答えます。

「確か顧客との関係強化ですよ」

慌てたように営業部長が反論します。

「営業部は出席された取引先の対応がありますから、仕切り役は無理ですね」

経理部長が言います。

「では、営業企画さんで担当されてはどうですか？」

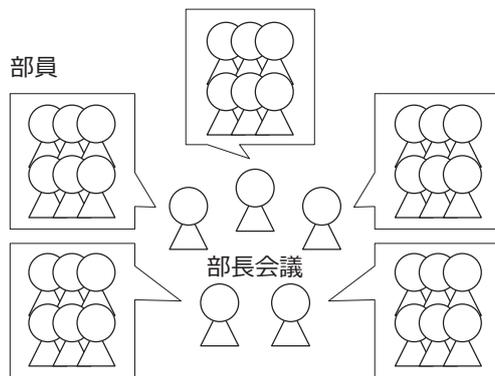
営業企画部長も負けていません。

「我々はパーティー前後での営業施策を検討しますから運営は無理ですね」

営業部長も助け舟を出します。

「こういった業務はやはり総務部が一番強いのではないのでしょうか？」

部長たちは業務に忙しいので余計な仕事を引き受けたくありません。同時に彼ら部長は後ろに大勢の部員を抱えています。この業務を引き受けて部に戻れば、今度は自分の部員たちにその業務を担当することを納得させるための交渉をしなければならなくなります。



部長会議で交渉しているが、部長たちは各部の部員とのその後の交渉を念頭に置かなければならない。

### 社内交渉における罫

社内会議も社内“交渉”である以上、やはりウィン・ルーズ型にもなれば、ウィン・ウィン型にもなります。先ほどの10周年パーティーの交渉はウィン・ルーズ

型です。業務の押し付け合いであり、パイの取り合い  
でしかありません。

ところが部長たちがこのパーティーを通して会社を  
一層発展させることができるかもしれないと考えたら  
会議も変わります。各部署からマネジャーを出し合っ  
て、組織横断のプロジェクトを作り、彼らにパーティ  
ーの成功体験をさせ、同時に組織中間層の結束強化に  
つなげよう、となるかもしれません。

しかしそうならないのは社内会議がウィン・ルーズ  
型からウィン・ウィン型に移行できないためです。こ  
こでは社内会議が新しい解決策を生み出すウィン・ウ  
ィン型にならない、「組織的な罨」について解説します。  
皆さんの社内会議がこの状況に陥っていたら、一度会  
議を中断して、ブレインストーミングをするなど罨か  
ら抜け出す努力をしてみてください。

### その1：グループ・シンク

社内会議でこんな風を感じたことはありませんか？  
「何だか、皆、この方向性でよいと思っているようだ  
けど、私は何かおかしい気がするな。でも皆がこれで  
よいのだったら、今更何も言うべきではなさそうだ」  
こう感じたとしたら、その会議はグループ・シンクに  
陥っており、新しい創造的な解決策を考えることがで  
きていない状態にあるかもしれません。

### その2：リスキー・シフト

社内会議で意思決定をするとき、個人ではすること  
がないほど極端に危険な意思決定をしてしまうことが  
あります。競合他社が値下げをしてきたことに対して、  
自社も赤字覚悟の値下げ合戦に参加してしまうなど  
です。

### 実践で使える！ 交渉学の知識

#### ～「チーム交渉では役割分担を！」

交渉は必ずしも1対1とは限りません。特に企業  
間の交渉の場合、各社が担当者を数名出席させること  
があります。このとき事前に各出席者が役割分担をし  
ておくべきです。交渉をリードする人、書記、関係資  
料をチェックし計算する人、といった具合です。

### 覚えておきたい！ 交渉の心得

#### ～「行き詰まりは戦略の一つと認識せよ！」

多くの交渉では、行き詰まりを見せます。お互いこ  
れでは合意は無理だ、と感じる瞬間です。このとき日  
本人はこの行き詰まりを打破する忍耐力がないと言わ  
れます。西洋人はこの行き詰まりを肯定的にとらえ、  
そこからお互いの妥協点を探り出そうとすると言われ  
ます。

### 著者紹介 望月 明彦

望月公認会計士事務所代表

特定非営利活動法人 日本交渉協会理事

ディップ株式会社監査役（東証1部上場）（現任）

日本公認会計士協会東京会 研修委員会 副委員長（2010～2014）

経済産業省コンテンツファイナンス研究会 委員（2002～2003）

早稲田大学政治経済学部卒。

監査法人トーマツを経て、

慶応義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）へ入学。

その後、新興上場企業にて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、各種M&Aなどを手掛ける。

さらに、アーンストアンドヤングの日本法人にて

上場企業同士の経営統合のアドバイザー等を務める。

2010年より、望月公認会計士事務所代表。日本交渉協会理事。

交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント デザイン 船戸滉哲  
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel：03-3760-8715 Fax：03-5722-4633  
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。