



# 交渉アナリスト1級 交渉学ノススメ 実践編

経営学修士／MBA

理研ビタミン株式会社／理研食品株式会社 小田部 貴司 氏

## Q 自己紹介をお願いします

大学卒業後、数年放浪しメーカーに入社、製造拠点の品質管理を担当していました。私の交渉学との出会いはこの経験から始まりました。私の担当は、顧客からの品質に関する問い合わせや不良品に関する調査、その結果を社内の営業または顧客に報告をすること。加えて、顧客の工場監査において自社の管理体制についての説明責任を果たすことでした。不利な立場からの合意形成や、ポジションパワーのない立場から相手に納得感を持って動いてもらうことを求められ交渉学を学び始めました。2013年に交渉アナリストを取得し、その後はビジネススキルや経営学、リーダーシップなどを本格的に学びたいと思うようになり、経営学修士／MBAを取得しました。現在は企業での業務改革（BPR）推進の活動しながら、個人として交渉やコミュニケーションに関する講座を開催し、受講者の交渉力アップの一助になるための活動をしています。



## 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

私の場合、いや皆さんもそうだと思いますが、どんな交渉でも苦労するところが二つあると思います。一つ目は、明らかに相手がレバレッジ（交渉上の優位性）を持っている状況での交渉です。レバレッジのある相手は分配型の交渉スタイルでかなり大きく奪いに来ることや過剰な要求をしてくることが多いです。二つ目は、過去の経緯や立場的な理由から感情のコンフリクトが大きくなってしまっている交渉です。この場合は、どんなに良い合意案があっても相手と組みたくないとか、相手の提案を受け入れたくないとかといった状況を生み出します。

両方の場面に共通するのは、こちらの主張に聞く耳を持っていないという点であり、その状況をしっかりとWin-Winの話し合いの場に変えていくことがいつも苦労するところでもあります。

私なりのこれらへの対処法は、相手の主張・意見やその背後にある認識などを確認するために相手の話へ耳を傾けるようにすることです。相手が言いたいことを全部言い切ったことで達成感が沸くくらいまで聞いてあげると、相手の態度や表情が和らぐことがあります。この段階に至ってから、具体的な合意案の交渉を始めるようにしています。そうすると、レバレッジを持った相手の要求が客観的に見て妥当ではない案であることを認めてくれ、感情のコンフリクトを持っていた相手が、今度はこちらの話に耳を傾けてくれるようになります。そうすると、具体的なより良い合意案をお互いが協力して模索するようになり、合意に至れることがあります。私はこれを成功だと思っています。

## 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■

私が製造拠点の品質管理部門のマネジャーをしていたときのことです。

製造業ではよくあることですが、顧客のオーダー品を製造する際には顧客が製造工場の監査を実施します。その際に顧客から製造プロセスの管理手段に対して、追加要求があった場面での交渉です。



### ■交渉経験■

顧客としては、自分たちの要求を満たす品質の製品を安定して供給してもらうことが利益となります。そのために、自分たちの知見をもとに「こういう手段で製造プロセスを管理してほしい」という条件を提案してくることが多いです。

実際に提示された条件は、当社品質管理部門（筆者）としては当社の製品の特徴や製造ノウハウを考慮すると管理手段としては妥当ではない手段であることがしばしばあります（もちろん妥当な場合もあります）。品質管理部門の利益は当社製品全体の品質を向上させることにあります。また当社の製造部門は品質には当然理解はありますが、高い生産効率が大きな利益になります。従って提案された手段が、手間や投資が必要となる場合はコストアップとなってしまう受け入れられません。この段階では顧客と当社間でコンフリクトがあります。

そこで、顧客側にどうしてその管理手段が必要なのかを質問し、真の目的は何なのかを確認するようにしました。そこで答えていただいた目的に関してはとても尤もな内容であり、それが達成できれば当社全体の品質を向上させられることがわかりました。この段階では、顧客と当社品質管理部門の利益が一致し、コストアップを嫌がる製造部門とのコンフリクトがある状態となりました。

さらに三者の要求を満たすための代案を作る必要が出てきます。一度大規模な検証を行い、顧客の要求する目的が達成されていることを確認し、日々の生産の管理手段を最小限に抑え、かつ当社製造品目全体の品質が向上させられる方法を代案として顧客そして製造部門に提案しました。それによって、顧客は目的としていた品質を得られ、製造部門は、多少のコストと引き換えに、全製品の品質アップを実現、品質管理部門としても当社製品の品質向上を実現でき、三者ともにWinを得られる結果となりました。

立場	顧客		当社 品質管理部門 (筆者)		当社製造部門
利益	安定品質の製品を受け取りたい		当社製品全体の品質向上		品質向上と生産効率向上
第1段階	具体的な管理手段の提示⇒		当社品目の管理手段としては不適切		コストアップが多くやりたくない
第2段階		⇐真の目的の確認			
		目的に関する説明⇒	目的に対して当社としても利益になる事を理解		理解できるが、コストアップが多くやりたくない
第3段階	自分たちの目的を達成できる。	⇐	代案の提案 顧客の利益を達成しつつ、コストを最小限、当社製品全体の品質向上もできる。	⇒	コストを最小限、当社製品全体の品質向上もできる。
<b>CONSENSUS</b>					

## Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

交渉の場面に限った話ではありませんが、手段（交渉条件）の目的化が起こってしまうとWin-Winの価値交換型や価値創造型の交渉はできなくなってしまいます。しっかりと相手の目的とする利益を確認してこれに応えられるような手段（交渉条件）を提案すること、または両方で試行錯誤し考えて行くことが大切だと認識できる経験でした。

## 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？

自分の強みはファシリテーションのスキルだと思っています。交渉の場面によっては、相手が自身の利益をしっかりと理解しているとも限りません。そういう時は、相手の主張の要約と質問によって、相手の利益となるものは何なのかを解像度をあげて具体的に表現するところに力を入れています。そこからより良い合意案を作っていくようにしています。

大切にしている価値観はWarm & Tough（人にやさしく、要件に厳しく）です。交渉のテーマとなっている問題・課題は交渉の当事者のパーソナリティと決して同一ものではなく、個人を尊重しながら、問題・課題だけを解決するということです。相手が問題点とパーソナリティを同一化させていると感じた時には、「気を悪くされたようでしたら申し訳ないです。決してあなたを責めているわけではなく、この問題を一緒に解決したいだけです。」と率直に伝えます。人に優しいだけでは、今ここにある問題・課題を解決できませんし、要件に厳しいだけでは人間関係を悪くしかねません。常に両方を実現するという意志を持って取り組んでいます。

## Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

自分の要求を説明するのが苦手、性格的に強気に出るのが苦手、交渉のピリピリした空気が苦手など……、苦手な部分も人によって様々だと思います。ただ、苦手な方ほど交渉学を学んでほしいです。

私が交渉学を学んで良かったと思う点は、交渉理論や交渉の流れ、自分や相手の感情の動きなどを客観的に認識することができる術を得たことによって、感情に流された交渉の決裂や、不利な要求を受け入れてしまうといった、失敗を避けることができるようになったことです。これが大きなメリットだと思っています。

大きな取引を成功させる交渉、企業間のアライアンスや、M&Aを成立させるための交渉など大きな交渉を成功させることは当然大切ですが、私は日々のほんの小さな交渉を失敗せずにWin-Winを積み重ねて行くことが大切だと思っています。

残念ながらどんなに仲の良い人（家族・恋人・仲間・親友）とでもコンフリクトが一つもない関係は存在しないです。だからこそ周囲の人や、新たに出会う人と少しでも多くWin-Winの関係を構築することができれば、少しずつ世の中を良くする方向に変えていけるのではないかと思います。

共に学んでいきましょう！

