



交渉アナリスト1級 交渉学ノススメ 実践編

THINKFIVE 横山 博行 氏

Q 自己紹介をお願いします

長年、オフィス家具・家庭用家具メーカーで商品開発、商品化、品質管理・品質保証、販売促進、カスタマーサービスに携わってきました。ものづくりの川上から川下までを経験しました。とりわけ品質保証業務の経験がいちばん長く、現場現物の確認となぜ？の繰り返しによる原因究明を実践してきました。現在は定年再雇用中でこれらの経験を活かし、現場業務のお手伝いを行っています。



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

製品不良やお客様のクレームが発生した場合、いかに真の原因を見つけるか？が品質保証業務を行う上での課題になります。毎回同じ事案はなく、現場現物を調査できたのか、再現はできたのか、文献や関連法規は調べたのか、など多岐にわたる調査や検証を行い、また同時に利害関係者（自社工程現場、外注業者、営業部門、お客様等）との交渉を行います。

苦労した点としては海外メーカーとのやり取りです。製品不良が発生し原因の追求を行いますが言葉も品質基準も異なるためなかなか理解してもらえず、時間がかかりうやむやになる場合があります。金銭的な解決でまともでも、再発防止の観点から原因の理解と工程改善の実施には至らず残念な思いをしたことが挙げられます。

これらの経験から海外の新規メーカーと取引する際、工程管理の大事さ、過去の不具合事例を事前に伝え、出荷前の検査を行い製品が日本に着く前に検査書をメールで送るように指導を行いました。出荷前の検査項目は要求品質を満たした内容とするため、私どもで作成したフォーマットを使用するようにしました。

その結果、製品不良が発生した際にこの検査書をもとに「出荷前の検査で合格した製品のはずなのになぜ不良が出るのか？」というスタンスで交渉を行えたことが成功事例といえます。また未然防止効果により不具合の低減につながったことも大きな収穫でした。

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■

某保険会社様のある地方支店に納品したオフィスチェアが1年も経たずに背もたれの両端が破れてきたというクレームが営業経由で入ってきました。約1000台のうち2、3割で不具合が起きている。至急、調査を依頼するという内容でした。

1年も経たずに背もたれの生地が破れるのか？確かにメッシュの生地のためデスクの端に強くぶつけると破れが発生することがあるが数量的に考えにくいものでした。

お客様は製品瑕疵のため全数製品交換を希望されているとのこと。営業サイドも早急に火消しを行い全国規模のクレームになる前にお客様の要望を受け入れたいと考えていました。

■交渉経験■

とはいえ1000台分の交換となると費用も多額になります。ましてや今回製品瑕疵であれば全額生産部門の負担となります。早急に現場調査を行う必要があります。お客様には不具合が何台発生しているか全数調査の依頼をさせていただき、了解を得ました。実際のところは現場の使用状況を調べ、原因調査が目的でした。

調査は2日、品証部員10名で手分けし行いました。まずは不具合数の把握と破れ具合の把握です。その間にもお客様の使い方などをチェックしながら調査を行いました。調査していくうちに背もたれの破れ方が左右均一で擦れたようになっていました。デスクの端にぶつけた場合とは異なります。ある部門のチェアにウエストポーチが背もたれに装着されているのを見つけました。詳細に見てみるとベルトのかかっているところが擦れて生地が破けそうになっていました。おそらくこれが原因かと考え、写真に納めました。その時点から調査項目に背もたれにウエストポーチがかけられているかを追加し調査しました。結果、約半数のチェアの背もたれの端が破れており、約3割のチェアにウエストポーチがかけられていました。

早速、データを持ち帰り詳細をまとめるとともに、同じチェアの背もたれにウエストポーチのベルトを巻き付け、摩耗試験を行いました。300回目くらいで破れが発生しました。このベルトが原因と考えられます。しかし、数量が合わない。そこで、調査報告書提出の際、想定原因としてウエストポーチという言い方は避け、原因は特定できないがベルト状のものによる摩耗と同じ症状であるという旨を記載し報告を行いました。するとお客様からこのチェアを納入する際に緊急避難用品の入ったウエストポーチを配布されたことと、多くの従業員の方がチェアの背もたれに装着していました。時間が経つとともに邪魔になるため現在はあまり装着されておらず、個人ロッカーに収納しているケースがほとんどだそうです。これで原因ははっきりしました。破れたチェアの数量裏付けもとれお客様起因による不具合であるお客様、営業ともにご理解いただきました。

結果、当初の全数製品交換から、約半数の破れた背もたれのみをパーツ交換とすることで合意がとれ、交換にかかる経費は営業部門負担となりました。

Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

このことから現場現物の大切さ、原因究明に至る確証がいかに大事を学びました。

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？

思い込みを捨て、仮説をたて現場現物、原因究明の裏付けを行うことが強みと思います。人はクレームや不具合発生時などに早く手を打ちたいという気持ちから誰かが言ったもっともらしいことを信じ、それをもとに解決を図ろうとします。焦らずに冷静に現場を確かめ、仮説をたてて対策を検討することが必要です。

Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

最後まで諦めない心と先入観を捨てた仮説を考え、現場主義に徹し検証することです。

