

特集

コミュニケーションと交渉・説得術(その7)・・・交渉・説得の手順

前回まで、コミュニケーションの基本について確認してきました。

コミュニケーションとは、相手と自分がお互いに理解し合うこと

自分の考えを相手に理解してもらっただけでなく、相手の考えもしっかり理解することが必要です。また、相手とコミュニケーションをとるための大原則は以下の通りです。

コミュニケーションの大原則： 相手の立場に立って考えること！

それでは上記の「原則」を踏まえ、相手と交渉し、説得する際のポイントについて考えて行きましょう。

交渉・説得とは？

「交渉」と「説得」。
辞書で引くと、次のように説明されています。

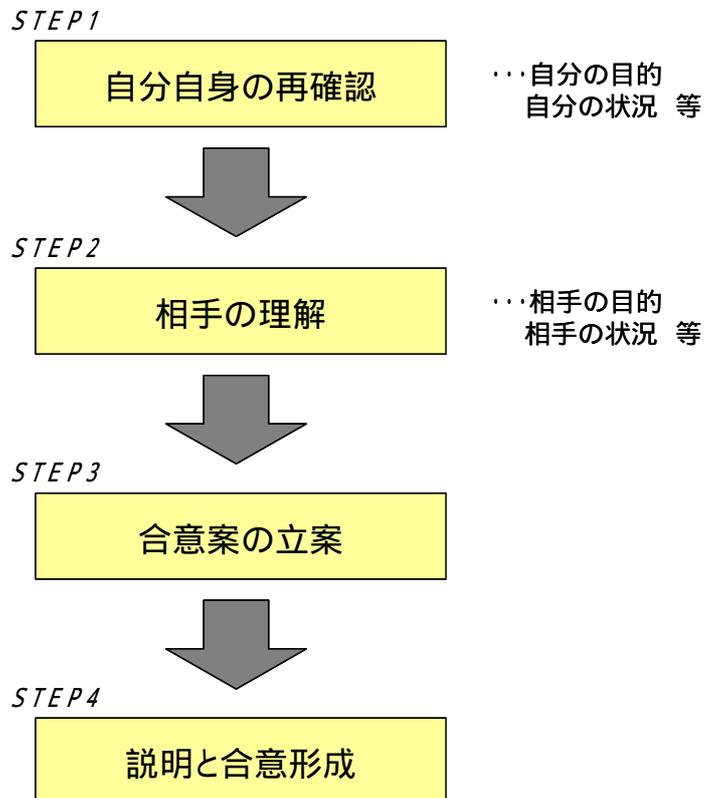
交渉とは、特定の問題について話し合うこと。
説得とは、よく話をして、相手を納得させること。

こう考えると、仕事でもプライベートでも、交渉、説得だらけですよ。
例えば仕事だったら...
価格交渉、支払条件交渉、トラブル解決交渉、賃金交渉...
プライベートだったら...
小遣い交渉、買い物交渉...

皆さんは、上手に交渉し、相手を説得していますか？
「たまたま上手くいった！」なんてことはありませんか？
交渉力、説得力は、自分の「やりたいこと」「ありたいこと」を実現するために、極めて重要なスキルです。
このスキルを身につけているかどうかで、実現できる確率が大きく変わってくるのです。

交渉・説得の基本手順

交渉・説得は、場当たりの行ってもダメ。
それなりの準備が必要です。
交渉、説得を行う際には、基本的には、以下のような手順を踏みます。



ステップ 1：自分自身の再確認

交渉 / 説得を行うには、それなりにパワーが必要です。
取るに足りないことだったら、交渉なんてしない方がマシ。
「何のために交渉するのか？」
「自分の目的は何なのか？」
まずは、自分自身を確認します。

ステップ 2：相手の理解

「コミュニケーション」で説明した通り、相手との良好な関係を築くためには、相手を理解することが何より重要です。
交渉においても、一方的に当方の考えを主張するだけでは、合意に導くことは困難です。

ステップ3：合意案の立案

自分と相手の双方の目的を照らし合わせて、お互いが納得できるような案を立案します。ポイントは、「お互いが納得できる」ということ。「WIN - WIN」の関係です。

ステップ4：説明と合意形成

立案した合意案を説明します。もちろん、当方が提示した合意案で決まればOKですが、そう簡単には行きません。実際には、何度か案を練り直し、合意を形成します。

各ステップのポイント

それでは、上記のステップに関して、ひとつひとつ留意点を確認して行きましょう。

ステップ1：自分自身の再確認

交渉／説得を行うには、それなりにパワーが必要です。準備のためにも、実際の交渉にも時間がかかります。また、交渉の仕方次第では、相手との関係が悪化するリスクもあります。何でもかんでも交渉する必要はありません。上述のことを判断するためには、まずは、自分自身について再確認することが重要です。主に確認すべきことは以下の通りです。

交渉の目的

- ・ 何のために交渉するのか？
- ・ 交渉によって何を得たいのか？

たとえば、仕入先に対して、仕入価格の値下げを要請するケース。そのような要請には、必ず何か目的があるはずです。例えば、製品のコストダウンや、会社としての利益確保というもの。確かに仕入先との交渉は、ひとつの方策です。しかし、目的に逆れば、仕入先にお願いしなくても、自力でできることもたくさんあるはず。例えば、設計自体の変更や生産工数低減。さらには社内の中の無駄減らし等。こうしたことを検討してみて、まだまだ不足ということだったら仕入先に要請する。そんな判断も重要です。

交渉の目標・着地点

- ・自分にとってベストな着地点は？
- ・最低限許容できる着地点は？

交渉をする際には、まずは、自分自身にとってベストな姿を描くことからスタートします。交渉では、目標以上のものを得ることは、まずできませんから。

しかし・・・

自分の目標・着地点にあまりにも固執してしまうと、相手との合意は難しいです。

目的に照らしてみても、どの程度の水準ならば最低限許容できるかを、予め決めておく必要があります。

自分の状況

- ・時間的余裕は？（いつまでに決着をつけるか？）
- ・交渉が決裂した時の代替案の有無は？
- ・交渉が決裂した場合のリスクは？

時間があれば、余裕をもって相手と交渉できます。

何度か合意案について話し合い、慎重に進めることができるでしょう。

しかし、「いつまでに」という期限が決まっているものについては、そうは行きません。

例えば、新製品について、発売時期が決まっているようなケース。

その時期から逆算すれば、おのずと、仕入先との条件交渉についての期限が決まるでしょう。

そういう場合は、ベストの条件に固執しすぎて、タイムアウトしてしまったらダメ。

期限との関係の中で、折り合いをつけることが大切です。

それから、交渉とはリスクがつきもの。

当社からの条件提示に対して、「それだったら、当方から今後の取引について止めさせていただきます！」なんてことも珍しくありません。

もし、そうなった場合、他の相手を探すことができるのか？

もしできるとしたら、いつまでにできるのか？

決裂時のことも、予め想定しておくことが大切です。

自分の立場

- ・どこまでだったら権限を行使できるのか？

当方の条件を提示したり、相手の条件を聞いたりするだけでは、「子供の使い」と同じこと。

「もっと上の人を連れてこい！」

いつか、このように言われてしまうでしょう。

自分に全く権限が無かったら、相手との交渉はできません。

ただし・・・

自分の権限の「範囲」については、事前にしっかり確認しておく必要があります。

どこまでだったら、自分で決められるのか？

ここを間違えてしまったら、後で大変なことになってしまいます。

余談： 伊藤の苦い思い出

某商社時代の苦い思い出です。
入社して1年が過ぎようとしていた頃、初めてひとりで海外出張をすることになりました。
「インターナショナルビジネスマンになりたい！」
そう思って商社に入社した私にとっては、まさに願ったり叶ったりです。

イギリス、ドイツ、フランス...
ヨーロッパ各国をまわりながら、販売先、仕入先と交渉します。
まあ、交渉といっても、ほとんど表敬訪問のようなもの。
毎年1回の定期巡回で、当方の新商品を伝えたり、先方の状況を聞いてきたり...
会食をしながら、コミュニケーションを図ることが主な目的です。

「伊藤さん、実はですね...」
会食の場で、ある仕入先の社長が私に語りかけてきました。
「最近、アジア市場が伸びていると聞いていますが、そこを任している貴社からの話はほとんどこない。
こういう商品は、お客様への細かな説明やフォローが重要なので、やはり各国の地元の業者にもやらせて
みたい。 各国で当社商品の知名度が上がれば、貴社の営業活動にもプラスになるとおもいますが...」

要するに、当社に独占販売権を与えていた市場に対し、「独占」を外して他の会社にも売らせたいとい
うことです。
当時、私はその商品の担当でしたが、確かに日本以外では、ほとんど営業をしていない状況。
数字も全く上がっていません。
そういう状況の中なので、社長の言葉が、「もっとも！」に聞こえます。
「分りました。 社長がおっしゃるとおりでしょう。」
安易に返事をして帰ってきてしまいました。

帰国後に課長と部長に報告。
本件に関して、部長から火が出るくらい怒られました。
「お前に、そんなことを返答する権限なんて一切ない！」
「××課長、お前は一体、部下に対して日頃、どんな教育をしているんだ！」

考えてみれば、怒られても当たり前です。
商社にとっては、商権は命。
特に「独占販売権」は、商権の中でも最も重要なものです。
それを放棄するかどうかの、極めて重要な判断を、1年坊主が勝手に行ってしまう...
いくら担当だからといっても、そんなことあり得ないですよ。

《次回に続く》