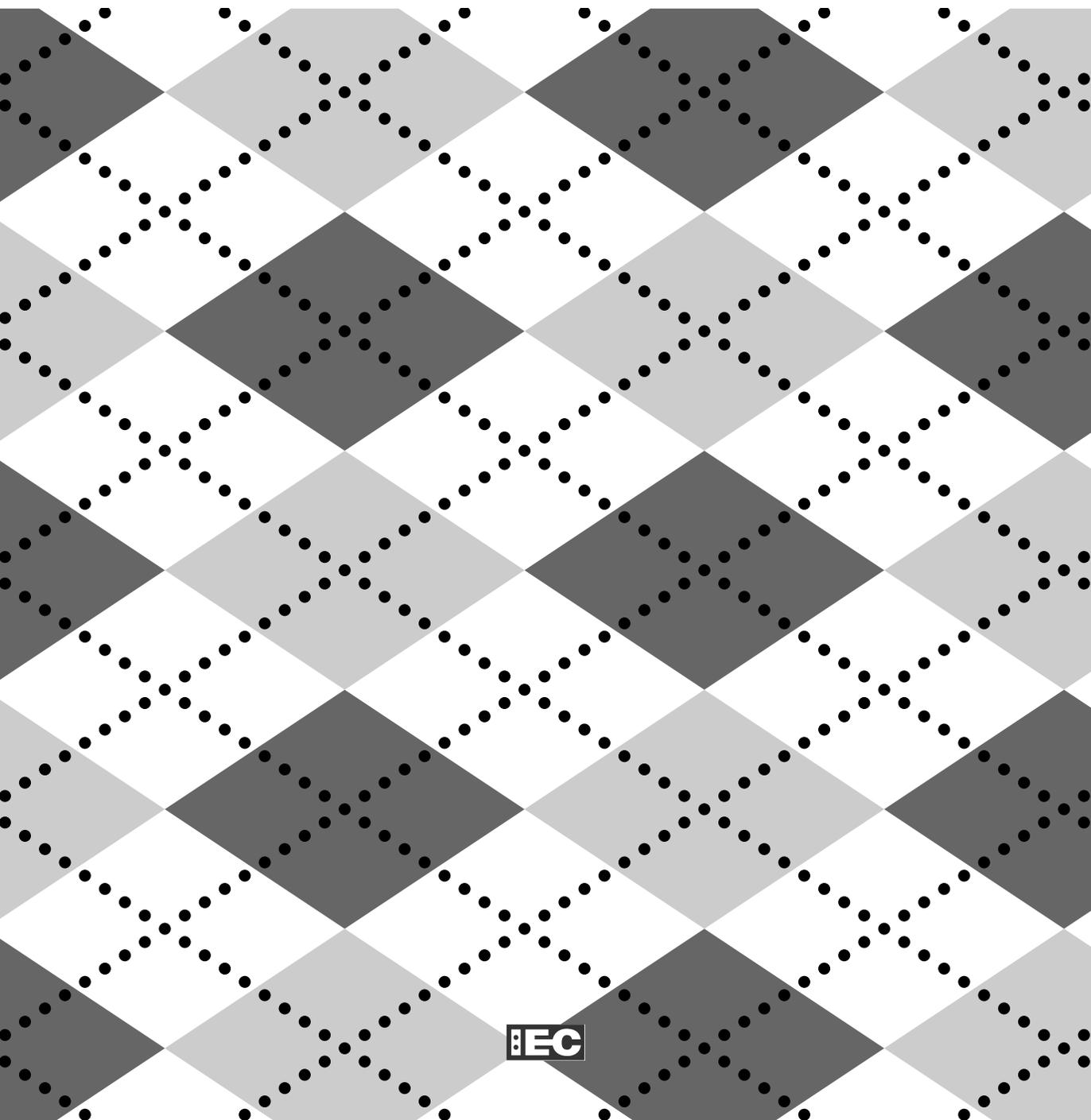


交渉力が高まる24の法則



はじめに

みなさんの会社に「交渉（担当）」という役職はあるのでしょうか？ 映画やドラマの題材にもなっているように警察には「交渉人」という専門職が存在するようですが、一般の企業では、少なくとも私は聞いたことがありません。

とはいえ、企業活動に交渉は欠かせないもので、営業の人が行う商談も言い換えれば交渉ですし、対外的なものに限らず社内的なものも含めれば、あらゆる部署で日常茶飯事のごとくに交渉が行われていると言ってよいでしょう。

もちろん、プライベートな時間にも交渉の機会は溢れており、みなさんは意識していなくても交渉する側かされる側になっているはずですよ。

つまり、結果を問われるビジネス上のシビアなものから友人との間の気軽なものまで、人と人とのつながりにおいて常に交渉はつきものである、ということです。ですから、正式な役職などなくても交渉のスキルはビジネスに大いに役立ち、交渉が上手だと何かと得なことや精神的な満足が多いはずなのです。

ところが、交渉上手な人という口がうまくて根回しにも抜け目なくて、実は腹黒くてなどと、とかくダーティーなイメージがつきまとい、「自分はそう思われたくない」と、どちらかというとな交渉を敬遠してしまう人が多いのも一般的な事実かと思われまます。それには日本人特有の考え方や感じ方が大きく影響していると考えられるのですが、故に、あらためて交渉というものを正しく理解・認識すればネガティブなイメージも払拭できるのではないかと思います。

この講座を選ばれたというだけでも、みなさんはそんな先入観を持っていない、前向きな人だと言ってよいのかもしれませんが、まだ少しでもネガティブなイメージを持っているという人は、是非ニュートラルな立場、ナチュラルな姿勢で取り組んでいただけたら幸いです。

まずは交渉に対する基本的な理解を深めることから始めます。交渉を正しく捉えて暮らしに活かし、毎日を有意義に過ごしましょう。

CONTENTS

交渉力が高まる24の法則

交渉とは何か

第

1

巻

Step1 交渉がうまくいかない原因はこれだった！

Subject 1	日本人は交渉下手？.....	8
Subject 2	交渉に勝とうと思いませんか？.....	12
Subject 3	論理で相手は動かせる？.....	16
Subject 4	交渉は特殊なもの？.....	20
Review	24

Step2 交渉上手ってこんな人

Subject 1	交渉上手は聞き上手……………	26
Subject 2	転んでもただでは起きない、あきらめない……………	30
Subject 3	つねにクールに、とりみださない……………	34
Subject 4	感情豊かに相手を動かす……………	38
Review	……………	42

Step3 うまくいく交渉のセオリー

Subject 1	目指すゴールはどこなのか?……………	44
Subject 2	相手の強さを見極める……………	48
Subject 3	自分の強み・弱みはなんだ?……………	52
Subject 4	戦略・戦術をしっかり立てる……………	56
Review	……………	60

Subject
2

交渉に勝とうと思っていませんか？

交渉の結果は勝ち負けでは評価されない

「交渉」を辞書『大辞林』で引くと、

①あることを実現するため、当事者と話し合うこと。かけあうこと。

②人と人との結びつき。かかわりあい。関係。

とあります。

交渉が行われるとき、その当事者はそれぞれ何らかの「実現したい目的」を持っています。交渉の結果は「話し合いが成立するか、しないか」であって、話し合いが成立するか、しないかとは、「当事者同士がそれぞれ目的を達成できると納得し、同意できる結果が得られたか、得られなかったか」ということです。この目的達成とは必ずしも100%ではなく、ときには当事者の一方、もしくは当事者の中の誰かが十分に目的を果たせず、妥協することもあります。基本的にそれぞれの目的が実現されなければ交渉は決裂してしまうのです。

ところが、いざ交渉に臨もうとすると、「絶対に勝たなければ…」とか「相手を打ち負かしてやる…」というように、自分の目的達成以外には目もくれず、「自分が勝つこと、ひとり勝ち」を意識する方が多いように思います。この「勝ち負け」の発想が、ときには手段を選ばない駆け引きや騙し合いなど、交渉に対するダーティー・イメージを抱かせ、かつ、「交渉は難しいもの」と苦手意識やモチベーションの低下を招く一因になっているのです。

交渉の相手は、自分と利害が相反する関係にある場合もありますし、当然、お互いに自分の利益を最大化しようと目論みますから、どうしても勝ち負けを意識してしまいがちですが、交渉の本質からみれば、交渉を相手との勝負と解釈し、その結果を勝ち負けで判断・評価することは間違いであると理解すべきです。

交渉には勝とうとするな！

例えば、セールス担当が行う商談も交渉のひとつ、売買における交渉です。セールス担当には、まず、「何としても売りたい」という願望があって、「できるだけ販売価格（客単価）を上げ、かつ利益を多く出す」という目論見があります。一方、お客様には、「欲しいモノを手に入れたい」という願望があり、「なるべく安く、できるだけサービスを多く受ける」といった目論見があります。両者の目的



はそれぞれ「売る」と「買う」ですから、磁石のようにすんなり決まりそうに思えますが、互いに相反する目論見があり、損得勘定のせめぎ合いとなるので、「勝ちたい、負けたくない、自分が優位に立ちたい」という意識が生まれます。

因みに、売買交渉とは、売り手が提示した商品の機能や性能、使い勝手という商品力と商品の金額、さらにオプションサービスやアフターサービスなどの付加的要素を買い手が総合的に判断し、払う金額分、もしくはそれ以上の価値があると納得して、買おうと決断をしたときに成立するものです。たとえ、お客様が「買いたい」「欲しい」と思っている商品であっても、「その条件で買っても自分にはメリットがない」とか「コストパフォーマンスが悪い」などと最終的に判断したら、交渉は成立しません。つまり、お客様の「買いたい」「欲しい」という気持ちに、なんらかのメリットを感じさせる要素を提供することで「買おう！」という決断をしてもらう必要があるのです。

したがって、セールス担当は単に商品売るのではなく、販売を通じてお客様に実質的メリットと精神的満足をできるだけ多く与える(感じさせる)役割を担っており、ときには自分の利益を削ってでもお客様の利益や満足を優先することが必要です。あえて、売買交渉の結果を勝ち負けで語るなら、「お客様を勝った気分させること」は非常に大切だといえます。それができずに、自分の利益(勝つこと)に固執して対応すれば、「他で買うよ」と、最悪、お客様を逃して売上げゼロともなりかねないのはいうまでもありません。

お客様の側も、はじめから売り手よりは優位な立場にいるとはいえ、「客なのだからわがままを言って当然」とセールス担当の商売(儲け)を度外視して無理難題をつきつけたら、「それではお売りできません」と、結果、欲しいモノを手に入れられない状況になることもあり得るのです。



当事者すべてが利益を得るよう、知恵を出し合う

このように、損得勘定の結果がオール・オア・ナッシングになってしまうのでは、何のための交渉なのか？ ということです。交渉は争いではありません。当事者同士が互いの利益を認め合い、最大化できるように譲歩すべきところは譲歩する、別の方法で互いの利益が確保できるなら、その方法を模索する、というような知恵の出し合いなのです。

「交渉」には「人と人との結びつき。かかわりあい。関係」という意味もあります。争うことなく、相互理解を深めて知恵の出し合いを続けるからこそ、当事者間の良好な人間関係を築くことができるのです。いや、むしろ、良好な人間関係を築くことが交渉なのだとの方が良いでしょうか。

セールス担当の話に戻すと、自分の利益を削ってでもお客様の要求・要望に応えることで、誠実さが伝わり、信頼感や親近感を持ってもらうことができれば、永いお付き合いが期待できます。1回ごとの利益は少なくとも何度も買ってくれる。買うときは必ず声をかけてくれるというお客様は、長い目で見れば上得意客。新しいお客様を紹介してくれることもあるでしょう。こんな関係を築けたなら商売では大きな収穫です。

もし、交渉の席でお客様を怒らせてしまったり、嫌われてしまったりして、次のチャンスにまた話せる（交渉できる）ような関係づくりさえもできなかった場合には、セールス担当として最低限のノルマを達成できなかったとして、あえて「負け」と評価しましょう。

お客様の立場でも同じです。わがままを言って嫌われては違う店に行くというような状況をつくってしまったら、何処へ行っても満足のいくサービスは受けられず、悪循環の繰り返しです。ときには「セールス担当に手柄を立てさせてやろう」くらいの気持ちで意図的に儲けさせてやるのも、永く良い関係を維持するコツであり、常に満足のいくサービスを提供してもらえる上得意客へと自分のポジションをステップアップすることができるのです。



交渉力を高めて、 どんどん良好な人間関係をつくろう！

交渉に対してダーティーなイメージや先入観を持っている上に、解釈さえも

誤っていたとしたら、苦手意識や避けて通りたいという意識を持って当然です。実際にそんな状態で交渉に臨んでもうまくいくはずがありません。

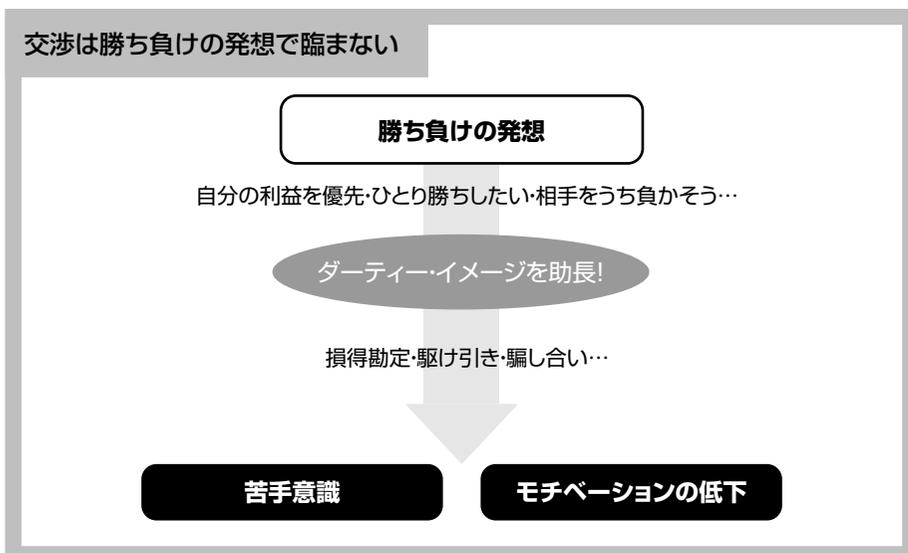
繰り返しになりますが、交渉とは、自分だけが得をする、損をするというものではなく、自分も相手も利益を得て、満足したかたちで終わるのが本来あるべき姿です。ですから、勝ち負けにこだわることもないし、相手を騙そうとか、言いくるめようなどと考える必要もないのです。

もし、相手がそういう態度で応じてきたら…。

そのような相手とはいくら時間をかけて話し合っても、良好な人間関係を築くことは難しいですし、築く必要があるのかも考える必要があります。一度くらいは説得する努力をしても構わないでしょうが、それも嫌なくらい酷い相手なら早々にお断りしても良いのです。たとえ、ビジネスであっても同じことがいえま。自分の利益だけを主張し、まともな交渉ができない取引先とはいつかは決裂の日がきます。

いかがでしょうか。こうして交渉の本質を理解してくると、今まで抱いていたイメージや先入観が変わってきませんか？ 交渉に対する苦手意識が薄れ、モチベーションが上がってきたのではないのでしょうか。

「交渉力」とは、突き詰めれば「良好な人間関係を構築するための能力」のひとつです。交渉を正しく理解し、その能力を高めて、数多くの素晴らしい人間関係を築いていきましょう。



Subject
1

交渉上手は聞き上手



話し上手と聞き上手、どちらが交渉向きか？

Step 2では、「交渉が上手な人はどんな能力に長けているのか、どんな資質を擁しているのか」について考えていきたいと思います。

まずは、「話し上手」な人と「聞き上手」な人とではどちらが交渉向きかという点です。

こんな意見があります。

- ・相手を説得する作業が中心なのだから「話し上手」の方が向いている。
- ・自分の主張を通すことを第一に目指すべきだから「話し上手」の方が向いている。

なるほど。相手を言いくるめる必要はないといっても、できれば、うまく主導権を握って交渉を有利に進めたいもの。交渉人に必要な能力としては「話し上手」の方が重要ではないかと考えるのは自然でしょう。きちんと伝える力が欠如していたら、交渉は始まりませんからね。

しかし、交渉の席では、こちらの要求や要望に対して即座に「はい、わかりました」と同意の返事をもらえることは少なく、相手の立場からの条件や要求、意見が返ってくるものです。そこで再び代案などを提示し、お互いの同意点を探っていくわけです。

このとき、相手の明確な反応があればまだよいのですが、なかなか本心を明かしてくれないこともあれば、確たる要求がないまま否定的な回答をされることもあります。かたや、ストレートに拒否されることも当然ながらあります。だからといって、簡単に引き下がったり、何の手も打てなかったりというのでは、交渉人としての使命を果たせません。

相手のこういった反応にひるむことなく適切に対処していく。それこそが交渉人の真骨頂といえるでしょう。それに必要な能力とは話し上手であることよりも、むしろ聞き上手であることなのです。

交渉を行う際に大事なのは、まず相手の言い分をよく聞き取り、正しく把握するということです。これができなければ、自分が押せばいいのか、引けばいいのか、どんな手を打てばいいのかわからないのは当たり前。交渉上手な人とそうでない人とを比べると、まず聞き上手であるか否かという点に大きな差があります。



聞き上手になって相手の本音を引き出せ

「相手の言い分をよく聞き取り、正しく把握する」ことについては、対話の中で相手はいったい何を考えているのか、その本音を引き出すことが特に重要なポイントになります。

交渉においては、自分（自社）の弱点を隠そうとハッタリをかましたり、こちらの出方を探るための戦略的な要求をしたり、その場では快い返事をしておいて裏で何かを画策しているというような、いわゆる駆け引きを仕掛けられることが多々あります。簡単に乗ってしまったら、後になってしつべ返しをくらい、損害を被るなんてことも全くないとは言いきれません。こちらが、どんなに交渉に対するダーティーなイメージを捨ててポジティブな考えで臨んだとしても、相手はそうではなく、勝ち負け発想で応じてくるという現実には絶対にあります。

そういった場合でも相手の本音を探ることで、こちらの損失やデメリットを未然に防ぐ、あるいは最小限に抑える、またお互いに争うことない関係づくりへと方向転換をはかるなどの対処ができるはずです。

良好な人間関係をつくる際に「本音を知る」ことはとても大切です。すぐに結論を出そうと焦ることなく、常に慎重に対処して相手の言葉の裏に隠された本音を探ることが必要です。本音を知ることが、結果的には相手を真に理解することに繋がり、良好な人間関係をつくる上での第一歩となるのです。



雑談を大いに活用しよう

人には、隠そうという意識が強ければ強いほど、心を開いて無防備になったときにポロっとこぼれやすい傾向があるのでしょうか。本音は、聞き出そうと意識してもなかなか引き出すことができないのに、お互いにあまり深く考えずに会話を交わしているときや、本題と関係のない話題のときなどに思わず口に出ることがあります。

ですから、交渉前後の雑談や接待の席での会話は本音を探る絶好のチャンスです。このような場面では、仕事とまったく関係のない話、趣味の話なども自然にできるので、相手の心を開きやすいばかりか、互いに打ち解け、親近感を持ってもらうという効果もあります。

あいさつから交渉を始める間のほんの数分でも、話題の切り出し方などに気を使い、できるだけ会話を交わすようにしましょう。そして、相手の言葉や反応に注意深く気を配っていると、本音や交渉成立のヒントが聞きだせることも多いものです。

また、聞き手にまわって十分に相手に話してもらうことで、相手に「自分の言い分・意見を聞いてもらった」という満足感を与え、「この人はよく自分の話を聞いてくれる」というふうに信頼感を高めることにつながります。



聞き上手はしゃべらせ上手

ところで、聞き上手とは何が上手なのか。もちろん、静かに聞くことなどではありませんよね。聞き上手とはひと言でいえば、「相手を調子に乗せてしゃべらせること」が上手いということです。

それには、次のような会話の微妙なコントロール技術が必要です。



相手の話を引き出すのに必要なテクニック

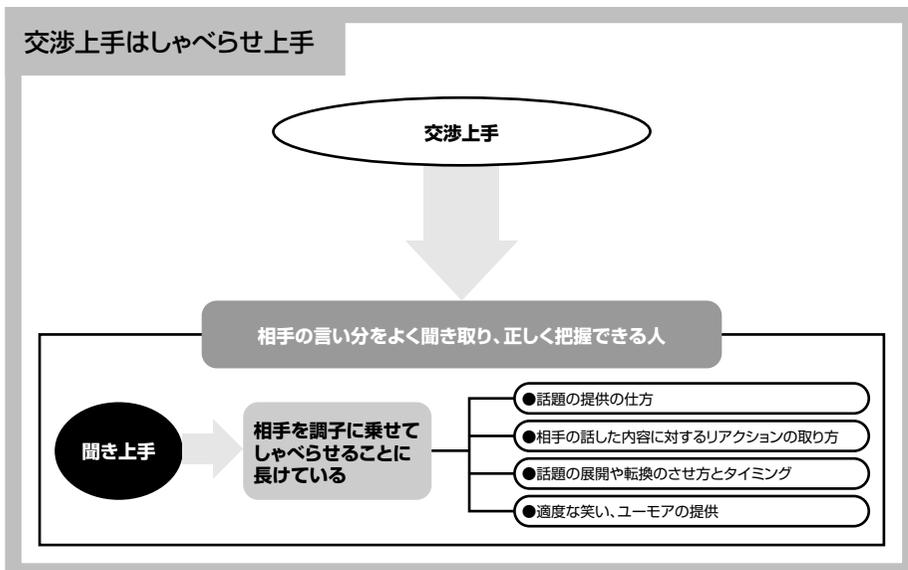
- ・ 話題の提供の仕方（質問内容の選び方）
- ・ 相手の話した内容に対するリアクションの取り方（合いの手を入れるタイミングなど）
- ・ 話題の展開や転換のさせ方とタイミング
- ・ 適度な笑い、ユーモアの提供（ボケ、つつこみ、落ちなど）

聞き上手な人は、これらを駆使して話し手をどんどん高揚させ、引き出したい内容を語らせてしまうのです。

ただし、こうした技術やコツを駆使するには、相手の話を瞬間的に理解する、真意を汲み取る、判断するといったことが必要です。相手の話を聞きながら、それに対する次の意見や質問がぼんぼんと出てくるようでないと、相手を調子に乗らせることも、本音まで行き着くこともできません。

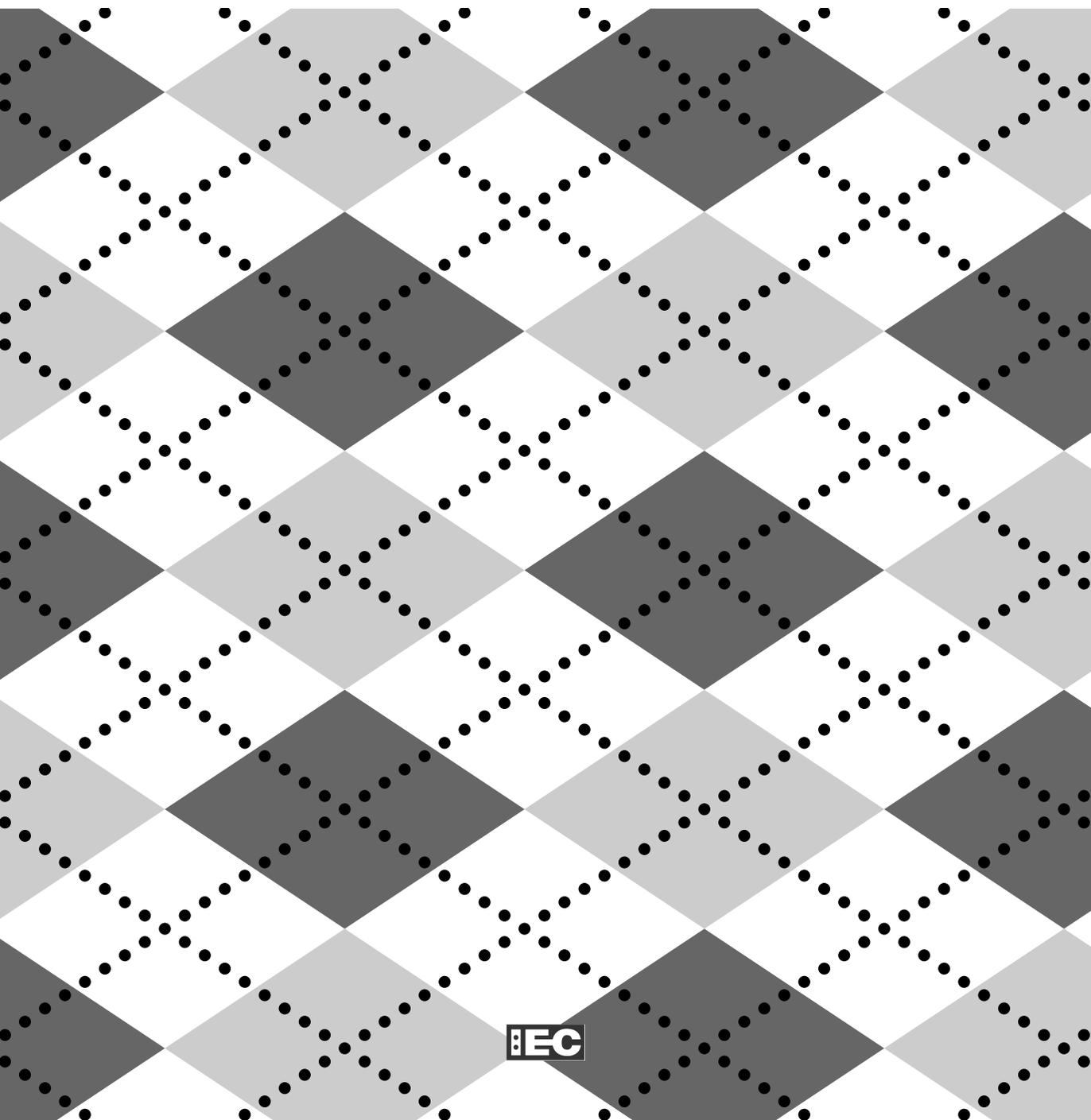
能力や資質に拠るところも大きいですが、本当の聞き上手になるのは口で言うほど簡単ではありませんが、普段の会話でもテンポの良さや話題の展開にこだわって話してみるなど、少しずつでも能力や技術を磨き、意図的に「引き出す会話」の回数を重ねていけば、自然とテクニックが磨かれます。

そして、実際の交渉の場でも「この話題を振ったら、どう反応するかな？」などとゲーム感覚で対応できるようになったら理想的です。





交渉力が高まる24の法則



はじめに

第1巻では交渉に対する基本的な理解を深めていただき、交渉に臨む前の姿勢や心構え、準備すべきことについて解説しましたが、理解のほどはいかがでしょうか？ 基礎の理論編という位置づけですので、交渉について正しく理解していただいた上で、ネガティブなイメージや苦手意識が払拭されたならよかったです。

さて、第2巻から第3巻にかけては、「交渉力が高まる法則」として、24の法則に分けて交渉をうまく進めるための具体的な手法や技能に触れていきます。まずStep1では、その中でも基本となる交渉人の態度や話し方についてです。

Step2では「論理で納得させて、情で決める」の「論理で納得させる」に関わる技能、つまり相手を理詰めで説得する方法を説いています。

さらに、Step3では「情で決める」に関わる技能について触れ、感情に訴えて最終的に相手がOKと言うための手法・技能について解説しました。

それぞれの技能や手法は交渉特有のノウハウというわけではなく、いわゆる営業マンの商談ノウハウやプレゼンテーションのノウハウにも通じるものです。そのような講座を受講したり、書籍を読まれたことのある方は似たような内容だと感じられるかもしれません。人を説得するという目的が共通ですから当然と言えば当然です。

交渉は難しいものであるというイメージを抱く人が多いようですが、手法からみればみなさんがいつもやっている商談や会議での発表と同じなのです。あえて違いを挙げるとすれば、相手との駆け引き的な要素が多分に加わる点ですが、それでも特別な手法やノウハウを知らないからといって主導権を握られてしまうとか、要求が通らないかといえばそんなことはありません。普段の会話でも行うように相手の言葉の裏や感情の起伏などを探ることも交渉を好転させることはできるのです。

とにかく、新しくて難しいことは何ひとつ書かれていません。どれもこれも自然に身につく手法や技能だと思います。ですから、学んだことを実生活でも気軽に試してみて、対話ゲームを楽しむようなつもりで取り組んでみてください。

CONTENTS

交渉力が高まる24の法則

交渉を成立させる

第

2

巻

Step1 相手の心をはっきりつかむ

Rule 1 交渉はパフォーマンスととらえる…………… 8

Rule 2 和やかなムードづくりからはじめよう！…………… 12

Rule 3 話し方で相手の信頼をかちとる…………… 16

Rule 4 誠意・熱意ある姿勢を見せる！…………… 20

Review …………… 24

Step2 まずは論理できっちり攻める

Rule 5	しっかりしたプランを提示する！……………	26
Rule 6	実績・事例で説得する……………	30
Rule 7	相手の反論・質問から本音を掴む……………	34
Rule 8	動作や仕草で本音を見抜く……………	38
Review	……………	42

Step3 気持ちをゆさぶり情で決める

Rule 9	気持ちよいところをつく……………	44
Rule 10	プレッシャーをかける……………	48
Rule 11	「人から良く思われたい」気持ちを利用する……………	52
Rule 12	あえて弱く見せる……………	56
Review	……………	60
やってみよう！	……………	61

Rule
1

交渉はパフォーマンスととらえる



カギを握るのはプレゼンテーション能力

交渉とは、自分の要求や提案を相手に説明し、説得する作業です。そのためには是非身につけておきたいのがプレゼンテーションのスキルです。

プレゼンテーション・スキルとは、簡単に言えば「伝える技能と魅せる技能」です。相手を説得するには論理と感情の両面からアプローチするのが効果的です。論理を理解・納得してもらうためには、まず正確に「伝える」ことが大前提となります。それに誠実さや熱意など感情面の共感要素が加わると、より納得が得られやすくなります。

そのためには、自分自身や自社を「魅せる」ことが必要です。「伝える」と「魅せる」、2つの技能が相まって相手は納得する。だから、交渉においてはプレゼンテーションのスキルが重要な位置を占めるのです。

ただし、プレゼンテーション・スキルには特有のノウハウがあるわけではなく、話法や話法に付随する表情、アクション、対話における態度などに関するテクニックの組み合わせです。ですから、普段の友人との会話をはじめ、仕事では会議の席などで参考になること、実践できる場面は身近にいくらでもあります。プレゼンテーションに活かせるノウハウを学んで、そのスキルを身につけることが交渉上手になる近道です。

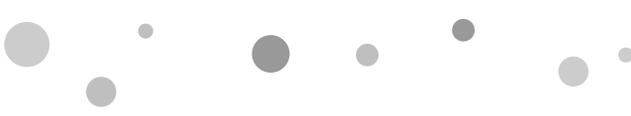


交渉はパフォーマンスである

突然ですが、皆さんはバーに飲みに行かれますか。または、行かれたことはありますか。バーテンダーがオーダーを受けてカクテルを作り、お客様に出すまでの一連の流れは正にプレゼンテーションといえます。

カクテルを作る際には、無駄な動きを抑えて手際よくやる必要があります。これにはお客様を待たせないで素早く出すためという理由もありますが、それよりも大事なのは、氷が必要以上に溶けて味に影響するのを防ぐためです。モタモタしていると氷はどんどん溶けていきますから、手際よくやることは美味しく仕上げる上でも理にかなったことなのです。

ただし、単に手際をよくするだけでなく、姿勢や指先などにも神経を使い、作業する姿の美しさ、カッコ良さなどの演出も意識しています。手際がよく、動



作が美しい仕事は見ているだけでも気持ち良いものですが、出来上がるまでの時間を楽しく、期待感を持たせて、心理的に美味しく感じさせる効果もあります。

また、一連の動作の中にはお客様にボトルのラベルをしっかり見せる、材料を入れるところをきちんと見せるといった意図的な動きが含まれていて、「このお酒を使用しています」「この材料をこれだけの分量使っています」というメッセージとなっています。これは、レシピに関する情報を伝えることで、ひいては、お店の誠実さとか安心感をアピールする行為といえます。

さらに、優れたバーテンダーは、そのときのお客様の状態、例えば、酔いの程度や体調、食前か食後か、などを察知し、同じカクテルでもアルコール度を弱めにするといった心遣いができます。ただ単にお酒を提供するだけでなく、どうすればお客様に喜ばれるのか、を考えているのです。

こうして、バーテンダーが作業する姿、出来上がったカクテルの味、心遣いが重なってお客様に感動を与えられたとき、心をつかみ、納得していただくことができるのです。

何故こんな例を挙げたかという、「伝える技能」も「魅せる技能」も含んだバーテンダーの仕事は、非常にパフォーマンス性が高いという点を実感してもらいたかったからです。

プレゼンテーション・スキルが重要な比重を占める交渉には、当然のごとくパフォーマンス性が求められます。「論理で納得させて、情で決める」というプロセスの中には、伝えるため、魅せるために考えられた言葉、話法、アクションといった細かい技術が組み合わさっていて、全体がひとつのパフォーマンスになっているということを理解してもらいたいです。



パフォーマンスだから自分も楽しむつもりで…

交渉の席は、交渉人にとってのパフォーマンスのステージ、晴れ舞台です。当然、緊張もするでしょうが、なにより、ステージに立てることを喜び、自ら楽しむという姿勢を持つことが、うまくいくコツです。

自ら楽しむためには、次のような姿勢が必要です。

交渉にのぞむ姿勢

- ・結果を恐れない
- ・全力を尽くすことに喜びを感じる
- ・それまでの準備、努力の集大成の場と考える
- ・自分の力を試す場と考える
- ・自分の力を伸ばす場と考える
- ・何事も場数を踏むことが大切と考える
- ・失敗して成長する（学べる）と考える

すべて、自分の糧にするためのプラス思考でいることです。マイナス思考でも自信をなくす一方で、良いことなどありません。最悪のケースを想定しておくことは、それなりに意味のあることですが、それと、はじめからマイナス思考で臨むのではモチベーションのレベルが違います。

また、開き直りと思われても結構。ときに開き直りの精神が思わぬ好結果を生む事は、スポーツの世界でもよくあることです。

交渉に対して、常にこのような捉え方をして臨めば、余計なプレッシャーを感じることもなく、楽しむことができるのではないのでしょうか。

もし、駆け引きを仕掛けられたとしても、焦らず、慌てず、もちろん、「汚い手を使う奴だ」などと感情的にならずに、では、このカードは効くかな、こちらのカードにはどう反応するかな、とゲーム感覚で冷静に対応する余裕を持つようにしましょう。それもプラス思考がベースにあればこそ可能なことです。

ただし、自分ばかりが楽しんでいてもいけませんね。相手の利益を考えてあげるのは、相手を楽しませることに通じます。「交渉は、結果として自分も相手も楽しくなるものだ」と考えるのもプラス思考の一環です。

さらに、パフォーマンスには演出がつきものです。ときには演出力を発揮して

交渉の場そのものを楽しくすることも必要です。交渉は争いではないのですから、お互いが自然と打ち解け、ざっくばらんに和気あいあいと条件を提示し合えるようになれば理想的です。

演出といっても、何も小道具や舞台装置を用意しろというわけではありません。交渉のストーリー（脚本）に工夫を加えたり、話し方を工夫する、交渉に入る前のムードを和らげるといった、総合的な場づくりです。

交渉を一種のパフォーマンスと捉えて、自分も相手ものびのびと演じられるようなステージづくりを目指していきましょう。

交渉はパフォーマンス

人を説得するにはプレゼンテーション・スキルが必要!

伝える技能

魅せる技能

交渉をパフォーマンスと捉える!

●話法 ●表情 ●アクション ●態度 等

演じることを楽しむプラス思考で!

- 結果を恐れない
- 全力を尽くすことに喜びを感じる
- それまでの準備、努力の集大成の場と考える
 - 自分の力を試す場と考える
 - 自分の力を伸ばす場と考える
- 何事も場数を踏むことが大切と考える
- 失敗して成長する(学べる)と考える

Rule
6

実績・事例で説得する

 相手は、目的達成の可能性を判断する

子供が「少年サッカークラブに入りたい」などと言ってきたときに、たいていの親は過去の例を頭に浮かべます。そして、「前に野球チームに入ったときも、レギュラーになれないからと途中で投げ出したでしょ」「英語の塾も自分から行きたいと言いながら、すぐに止めてしまったじゃない」などと理由をつけて子供の反応を見る。子供をお持ちの方は一度か二度は似たような体験をしているのではないのでしょうか。

親は、子供を少年サッカークラブに入れることで「プロの選手になってほしい」とまでは思わないにしても、始めたら途中で投げ出すことなく続けてほしいと考えます。その中で、忍耐力を養う、体力をつける、友達をたくさんつくる、協調性を養うなど、何かを掴みとってほしいと願い、ひいては、それが自分にとっての満足（利益）と考えるのです。

ビジネスの交渉でも同じこと。例えば、出資に関する企業間での交渉でも、出資を依頼された側は、相手企業もしくは事業の将来性、成功への見込みが最大の決め手となって出資するかしないかを決定します。

つまり、要求に応えることで、まず交渉相手が目的を達成してくれないと自分の利益が生まれない。だから、達成の可能性がどれだけあるかを判断するわけです。

 説得するのに有効な実績・成功事例

因みに、過去の失敗例は要求を断るにはとても都合の良い口実です。相手（要求する側）の力不足や弱点を正当な理由にできるからというのはもちろんですが、「要求を受け入れる意思はあるのに…」「うちは用意ができていたのに…」と言い切ることができるため、ある意味で相手に「貸し」をつくることも容易になります。

「力をつけて出直して来なさい」と情けをかけてくれればまだ良いのですが、受け入れる気がないのにあるように見せかけ、悪意を持って勝ちたい一心で貸しをつくりに仕掛けてくるケースや、その貸しを盾に取って厳しい要求や条件を提示してくるケースも考えられます。

このことから、あらためて「自分の身の丈以上の要求をしても説得は困難である」という教訓が得られますが、逆に考えると、実績や成功事例があれば説得しやすくなるといえます。

単に「〇〇は絶対に実現できます」「〇〇の利益は必ず得られます」と言うにもわかには信じられませんが、それに加えて、「～に関しては、既に〇〇で成果を挙げています」「～のときも、〇〇の利益が得られています」と言い切ることができれば一段と現実味が沸き、「それなら、やらせてみようか」という気になります。目的達成の可能性を論理的に実証することができれば、流れはこちらに大きく傾きます。

実績や成功事例を提示する際には、それを示す資料やデータがあるとより効果的です。交渉に臨む際には、何かしら企画書の類を用意すると思いますが、説得に有効だと思われる資料・データは必ず添付するよう心がけましょう。

もし、案件に対してそのものズバリの実績や事例がない場合でも、実力をアピールする資料があれば添付しておくのです。「必ず何らかの成果を持ち帰れ」という話は既にしましたが、このような資料が相手の目にとまり、予想外の良い方向に話が発展するかもしれません。その場で話題に上ることがなくても、資料があれば後で相手は再び目を通します。あらゆる可能性を考えて、できるだけ自分を「魅せる」手を打っておくべきです。

また、実績の中で、数値で示すことのできるものはできるだけ具体的に提示すること。数値は、その人が持っている知識や常識と直接比較ができるので、理解されやすく、納得を得られやすいのです。

「とても売れています」「凄い反響がありました」というような表現では何の説得力もないということを知ってください。こういう場合は、「〇〇億円の売上を達成しました」「〇〇通のDM送付に対し、〇〇%のレスポンス率を記録するほどの反響がありました」と数値を明確に示して言わないと伝わりません。



説得の手法をいろいろ覚えておこう

人を説得するのに有効な方法をいくつか挙げておきましょう。

●体験談で説得する

TVショッピングやラジオショッピングなどでもよく用いられる、「私も使ってみましたけど、…」というのも体験談の一例です。実際に商品を使った人の意見や感想は、企業（メーカー）が発信する広告宣伝のコピーに比べ、自分に近い立場や視点で語ってくれるのでわかりやすく、長所だけでなく、短所もはっきりと言うので説得力があります。

いわゆる口コミ効果というのは体験談が伝播していくようなもので、ときにはTVCMなどよりも強力な訴求力を発揮します。インターネットのアフィリエイト広告が浸透しているのも、体験談とその口コミ効果の有効性を物語っています。

●第三者の意見や評価をうまく使う

例えば、相手の長所や短所を指摘するときなど、「貴社の商品を使ってみた感想は、…」 「貴社の直営店に行ってみましたけど、…」などと自分もしくは第三者の体験を基に話すと、言いにくい事でも客観的な意見として素直に受け入れてもらえることが多く、説得力が高まります。これは、体験談をより用途を広げて使った例ということができます。

また、芸能人やプロスポーツ選手のサイン、紹介された雑誌記事の切り抜きが貼ってある飲食店に入ると、それを見ただけで「あっ、ここ有名な店なんだ」とか「ここは美味しい店なんだ」と食べる前から妙に納得してしまうことがありますか。有名人が来た、マスコミに取上げられた、というだけで「美味しくて評判の高い店」というレッテルを勝手に自分の中で貼ってしまうのが人間の心理です。

これは、「第三者の意見・評価」をうまく活用した例で、説得手法としても有効です。特に、その道の専門家として権威のある人や有名人・著名人の言葉、推薦文などがあると尚更です。

雑誌記事の場合は、タイアップ（編集記事のかたちをとった広告）のために悪いことは書けず、「やらせ」的な記事になることも多々ありますが、新聞記事の場合はそういうことが少なく、客観的な立場の人に取材をし、意見をもらうこと

が多いので、ビジネスシーンで活用しても信憑性がある効果的です。第三者に同席して語ってもらうというやり方も含め、交渉における説得工作として上手に活用していきたい手法です。

●たとえ話を活用する

相手にとって未知の世界や内容をイメージしてもらいたいときには、難しいことを細かく説明するより、たとえを使って話したほうが想像しやすい場合があります。また誰でも知っているようなものを例に挙げて「たとえば鉄腕アトムに出てきた〇〇のような…」と説明した方が簡単に理解してもらえます。相手の年代や趣味などに合わせて、たとえ話をうまく活用すれば、説得が早まります。

●相手の話を引用する

交渉の席では誰にでもわかる言葉を使うよう心がけることが基本ですが、ときには相手にしかわからない業界用語や相手が言った言葉を意図的に使ってみると好結果を生む場合があります。同じような意味のことを言っている、その方が相手を理解していることのアピールになり、パートナーシップを感じるからです。細かいことですが、こんなテクニックも覚えておくと良いでしょう。

実績・事例で根拠を示す

要求を受け入れるか否かは目的達成の可能性で判断される!

実績・事例の提示が有効

**資料やデータを添付する!
数値で示せるものは数値で提示する!**

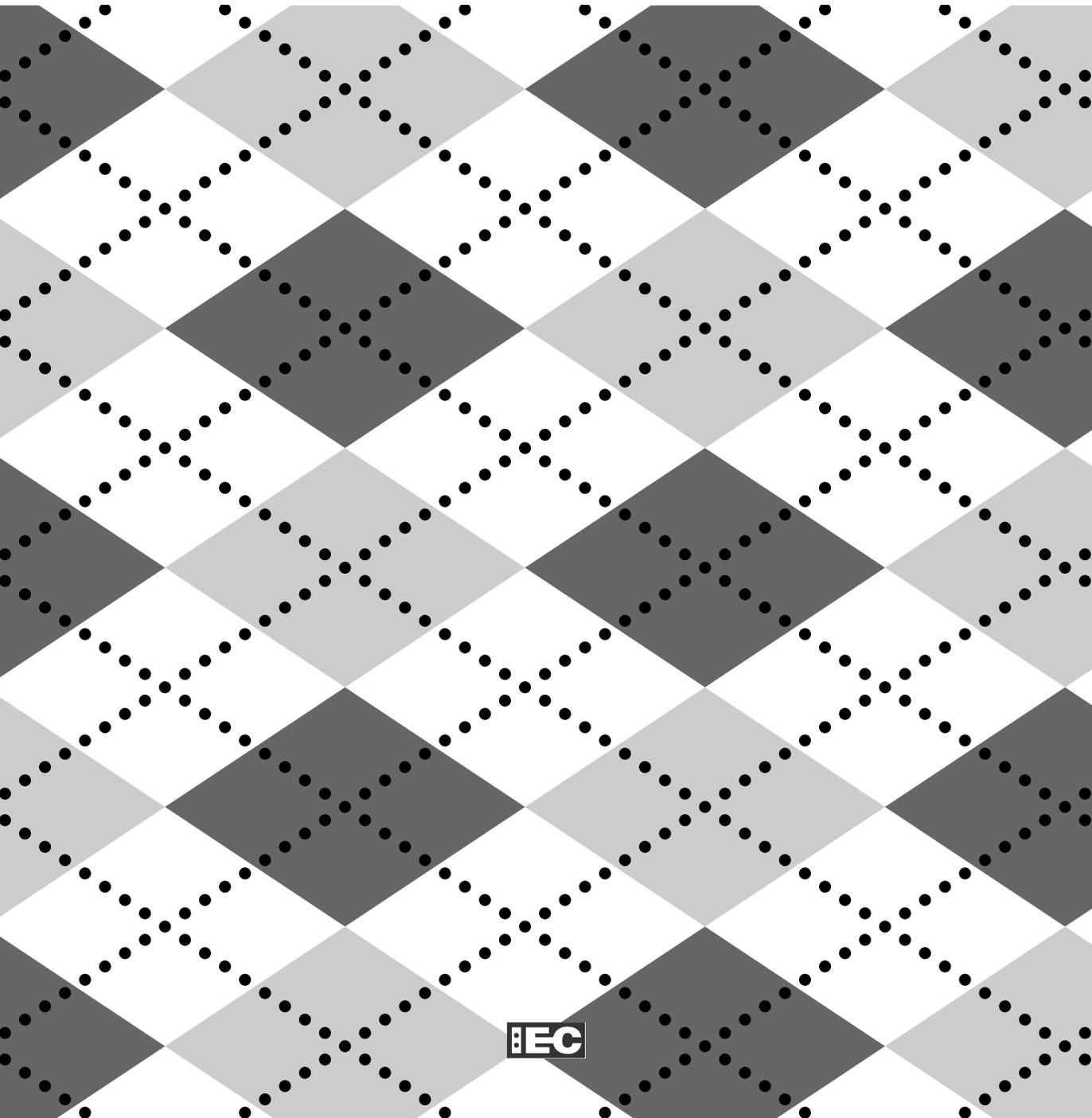
「〇〇の利益は必ず得られます」 → 「~のときも、〇〇の利益が得られています」
「とても売れています」 → 「〇〇億円の売上を達成しました」

●その他、説得に有効な方法

- 体験談
- 第三者の意見・評価の引用
- たとえ話
- 相手の言葉の引用



交渉力が高まる24の法則



はじめに

第3巻では、「交渉のピンチを切り抜ける」というテーマのもと、交渉をうまく進めるための手法や技能について触れていきます。

Step1では「困った相手に出くわしたとき…」と題して、こんな相手に出くわしたら困ってしまうというような相手を4つのタイプに分け、それぞれの対処法について触れ、Step2では「交渉のどうしよう？ を切り抜ける法」として、かなり交渉が難航した際の打開策を挙げました。

また、Step3では「どうしても失敗できないときは…」と題し、交渉を行う上での直接的なノウハウではありませんが、接待や根回しなどの日本で交渉を行う上では避けては通れない、重要なポイントとなる要素を押さえています。

第2巻はどちらかというと基本的なノウハウだったのに対してこちらは応用編というか、「こんな手法もありますよ」といった、これまでよりも細かい手法や技能が中心になっています。したがって、なるべく事例を挙げて、わかりやすく紹介するように心がけましたので、自分の経験におきかえたりしながら気づき、学んでいただければ幸いです。

さて、本巻でこの講座も終わりになります。もっと細かくさまざまなケースを想定していけば、まだまだいろいろな手法や技能があるかと思いますが、交渉に必要なノウハウはひと通り網羅しています。

前にも述べましたが交渉に特別なノウハウはありません。交渉自体がいつでもどこにでも存在するように、そのノウハウもみなさんが日頃から行っている対話や人付き合いの中から学べるものばかりです。ある意味、この講座ではそのヒントを提示したに過ぎないのです。ここで学んだことは日常生活のなかで実践して、どんどん自分のノウハウとして取り入れてください。

ただし、ひとつだけ絶対に忘れて欲しくないことが…。それは、「交渉は争いではない」ということです。勝ち負け発想が良い結果を招かないということは絶対的な事実として受け留めてください。みんなが幸せになれる交渉を目指しましょう。

CONTENTS

交渉力が高まる24の法則

交渉のピンチを切り抜ける

第

3

巻

Step1 困った相手に出くわしたとき…

Rule 13 「すねる」「沈黙する」「泣く」相手には感情で応える…………… 8

Rule 14 交渉に不慣れな相手はメンツを立てる…………… 12

Rule 15 優柔不断な相手は決断させる状況に持ち込む…………… 16

Rule 16 強引な相手にはゲーム感覚で応じる…………… 20

Review …………… 24

Step2 交渉のどうしよう？ を切り抜ける法

Rule 17	行き詰まったら視点を変える……………	26
Rule 18	第三者の力を借りる……………	30
Rule 19	自分の手の内を見せる……………	34
Rule 20	譲歩・妥協も選択肢のひとつに考える……………	38
Review	……………	42

Step3 どうしても失敗できないときは…

Rule 21	交渉環境を整える……………	44
Rule 22	接待で親密な関係をつくる……………	48
Rule 23	事前の根回しで味方をつくる……………	52
Rule 24	日ごろから友好関係を築いておく……………	56
Review	……………	60
やってみよう！	……………	61

Rule
15

優柔不断な相手は決断させる状況に持ち込む

優柔不断な人とは、どんなタイプか？

なかなか自分で決められない優柔不断な人はキーマンの器ではないはずですが、立場上キーマンに居座っていることもあります。そんな相手との交渉はいたずらに時間が過ぎるだけで、何をどう説明すれば納得し結論を出してくれるのか、そもそも結論を出す気があるのかも判断がつかず、困ってしまいます。

優柔不断な人とはどんなタイプの人かを探ってみましょう。

優柔不断な人のタイプ

①目的を曖昧にしたまま物事に向かう人

判断や決断ができないのは目的をしっかり把握していない。たとえば普段行われる社内会議などでも、目的をしっかり自覚せず何気なく席に着いてしまう人がいます。これこそが優柔不断の根本原因です。

②人の意見に流されやすい人

人の意見に流されやすいというのも、目的をしっかり把握していないことに起因しています。結果がうまくいかないとなんか人のせいにして責任逃れをしようとする人が多いタイプです。

③物事をとかく悪い方に考える人

なにかと物事をネガティブに捉える人に多いのが、自分が持つ概念や価値観からなかなか離れられないタイプ。人の意見も否定的な部分しか見ようとしません。かといって自分に明確な意見があるわけでもないので、いつまでたっても何も決まりません。

④イメージするのが苦手な人

結果がどうなるのかについての意見を聞いても、それを具体的にイメージできない人は理解するのに時間がかかるばかりか、自分の中で発展的に膨らませることもできません。現実的で慎重と言えば聞こえは良いですが、決断には時間がかかるタイプです。

⑤失敗を恐れ、責任を逃れたいと思う人

失敗を恐れ、かつ責任をとりたくないと思う人はもはや論外。決断する立場に立ってはいけません。

これらが全てではなく、主に経験則を基にした見解ではありますが、以上のどれかに当てはまる人は優柔不断な傾向が強いといって良いと思います。これらのタイプの人はいずれも交渉人として不適格といわざるを得ません。

しかし、不適格な相手だからといって、そのせいにしていつまでも結論を先送りするわけにはいきません。ダメならダメで結論は早く出さねばいけないので

す。では、どうすればこのようなタイプの相手を説得まで持っていけるのか、考えていきましょう。



優柔不断な相手を動かす、魔法のひと言

優柔不断な人のタイプを分析してみると、あらためて「一筋縄ではいかないな」と実感しますが、全く手がないというわけではありません。こういう人を動かすのに効果的なのは、簡単に言えば「手助けをしてやる」ことです。

要するに自分ひとりで決めたり、責任を負ったりするのが問題なのですから、こちらから手を差し伸べて一緒に決断してやる、あるいは、その後の責任を軽減してやれば良いのです。つまり肩の荷を軽くしてやるのです。

例えば、あなたの部署で新製品の企画を練り上げたとします。次に役員会議で提案し、承諾を得なければなりません。そこで、誰がプレゼンターを務めるか決めようということになったのですが、誰一人として「私がやろう」と名乗り出る者がいません。それまでの実質的なリーダー役はいましたが、その人が「私がやろう」と言わず、他のスタッフも内心は「〇〇さんがやるべき」と思いつつも、逆に「じゃあ、お前がやれよ」と返されるのが嫌で言い出せずにいます。

こういう心理状態ってよくありませんか？ 自分はやりたくない。とはいえ、誰かを名指しすることで自分の名前も候補に上がる可能性が高くなる。「もし、多数決で自分に決まってしまうたら…」それを恐れて沈黙する。みんながみんな優柔不断になっており、このままでは先に進めない状況です。

こんなとき、あなたが「〇〇さんやってください。私も手伝いますから」と言ってみたらどうなるか。そのリーダー役は自分ひとりで責任を負わなくて済むとの考えから、「それなら、やってみるわ」と自分からすんなり承諾するでしょう。そして、他のみんなも安堵感から一斉に賛成してくれるはず。さらにあなたが、「みんなも手伝ってくれよな」と付け加えればもはや拒否する者はおらず、リーダー役は一層やる気になります。



自分で決めたつもりにさせよう！

ところで、あなたはバナナの叩き売りをご存知ですか？ 昔はテレビでもよく放映されたのですが、残念ながら今日ではあまり目にするがありません。発祥の地である北九州の門司港では、観光客相手の伝統芸能となっているので、近くを訪れる機会があったら是非ご覧になってみてください。

売り方の基本は、最初に高い値段を吹っかけておき、お客様からの値段提示に譲歩して金額を下げ、頃合の良いところで売りさばくというものです。在庫処分的な発想から生まれた手法なので市場のセリやオークションの逆パターンとなっています。

売り手：「さあ、このバナナがなんと 400 と 50 円だ！」

客1：「400 円！」

売り手：「はい、400 円！ 400 円！」

客2 「350 円！」

売り手：「おっと、そこのお兄さん威勢がいいね！気に入った！ 350 円でいいや！持ってけ泥棒！」

といった具合です。

値切られることを見越して最初に高い値段を提示しておくのは、金額交渉では日常的に使われる手ですが、ここで注目したいのは、お客様に心地よく買ってもらうために「自分で値段を決めた」と思わせているところです。

在庫処分とはいえども商売ですから、実は値段はすべて売り手がコントロールしているのですが、お客様は自分で決めたという気分になり、売り手の口上の楽しさと相まって、気分よく納得づくで買って帰るのです。自分たちが発した値段で次々に決まっていくのですから、誰もが自分で決めたと思うのは当然です。

さきほど例で示した決断を手助けする手法も、あなたから乗せられたかたちではありますが、自分から「やる」と発しています。実はこれが大事な要素なのです。

人は「自分の意志で決めた！」と思うからこそやる気を出し、最後まで責任を持ってやり遂げようとするのです。ただでさえ優柔不断な人ですから、「他人に決められた」とか「無理やりやらされた」と思い込んでいると、なかなか責任に対する自覚が生まれず、その後の行動でもリーダーシップをとろうとしませんので、最終的には「自分で決めたんだ」と思うように仕向けることがポイントです。

ほかに、「あなたしかいません」「これしか方法はありません」というように信頼感や絶対感を表明して決断を促す方法もありますが、優柔不断な相手には特に「お手伝いバージョン」が効果的です。

この手法は優柔不断な相手に限らず、人を動かしたいときに応用できますので、他の場面でも是非試してみてください。

