

LETTER

No.**6** July ~ Sept. 2016

LCA News

◆LCA主催のセミナー

第3回「LCA Women's Businessセミナー」7月7日に開催

「女性の強みを成功に生かす~女性リーダーたちにこれだけは伝えたいこと~」をテーマに、

日産自動車初の女性専務執行役員として活躍して おられる星野朝子氏に講演していただきました。 社内の各プロセスに女性の視点を導入した取り組みの 紹介もあり、女性の活躍の重要性、更に女性が活躍 していくために必要な黄金のルールについての話は、 女性の意識向上を刺激する素晴らしい内容でした。





第1回「LCA リーダーシップセミナー」9月1日に開催

「人で勝つ〜次世代リーダーへのメッセージ〜」をテーマに、LIXILで執行役副社長として人事総務を統括しておられる八木洋介氏にリーダーシップについて大いに語っていただきました。従来の日本の人事の考え方とは異なる、リーダーの育て方に加え、リーダーとして必要な軸の重要性、Diversity活用による企業発展の成功の秘訣等、常識を覆すきっかけとなる大変興味深いセミナーとなりました。

Contents

- ◆ The first page · · · · · LCA News
- ◆ The second & the third page · · · · · Topics of Leadership

「交渉の成否は着席前に決まる~主導権を握るための4つのポイント~」

◆ The forth page · · · · · · Column

「表示を見ないで他人に聞く日本人、表示を頼に自分で探す欧米人」



一般社団法人リーダーシップ・コミュニケーション協会 事務局

〒150-0012 東京都渋谷区広尾5-25-2 広尾AKビル6F Tel: 03-6408-5179 Fax: 03-6408-5178 http://www.lca.or.jp LCA Letterへの感想をお聞かせ下さい。 lcaoffice@lca.or.jp



「交渉の成否は着席前に決まる

~主導権を握るための4つのポイント~」

交渉に臨む時には、人は大抵「どのような条件を提示するか」 「どちらから話を切り出すか」「相手の提示にどう対応するか」 「どのくらい譲歩できるか」など、交渉内容や駆け引きばか アジアに複数の生産施設を持つある実業家は以前「経営 りを考えてしまうものです。

ハーバード・ビジネススクール教授であるDeepak Malhotra は指摘します。満足な成果を引き出せない当事者は、決まっ て席に着く初期段階に決定的な間違いを犯しています。その 原因は、交渉の席で多くの価値を提示して、影響力を発揮す れば、確実に良い結果に結びつくという交渉に対する先入観 えず、深刻な問題が生じやすいのです。というのは、遅延や が災いしているといえます。

交渉」「普通の状態の確認」「交渉環境の図式化」「交渉の 枠組みの管理」を紹介します。いずれの要素においても、交 建設的な関係を育むことができます」と説明しています。 渉者の一方が条件や対案を提示する前に、何をすべきかにつ ある状況や文化では「何が普通の状態か」を取引相手が いて指針を示しています。

◆ Point(戦術) 1·····取引内容の前にプロセス について交渉する

交渉に臨む前、取引内容だけでなく合意成立に至るまでのプ ロセスに十分配慮しておくことが重要です。プロセスに重点 をおいた交渉では、取引結果に作用する幅広い要素について ひときわ手痛い間違いは、時として取引内容を話し合う前の 協議し、影響力を発揮しなければならなりません。具体的には、段階で起こります。その原因は、往々にして一見すると合理 次のポイントを明確にしておきましょう。

「成約までにどのくらいの時間が必要か?」

「誰が関与するのか?」

「プロセスが長引いたり、前倒しになったりする要因には どのようなものがあるのか?」

「把握するべきマイルストーンや期限はどのようなものが あるのか?」

また、簡単な事項も忘れずに必ず確認しましょう。

後になって取引内容でつまずかないために、なるべく早急に、 プロセスに関する要素をできるだけ明らかにし、合意を形成 しておくべきです。

◆ Point (戦術) 2·····プロセスの「普通の状態」を 確認する

陣がまず飛行機を使って直接面会に来ようとしない限り しかし実際には、交渉を始める前に勝負はすでについていると 私はもうその企業とは取引はしません」と言っていました。 その理由として「我々が住む町では空港から生産工場まで 距離にすると20キロしかないのですが、交通が混雑してい るため車で移動すると3時間近くかかります。それを経験し ていただかないと、こちらの状況がさっぱり理解してもら 混乱が初めて起きた時や再交渉が必要になった時に、先方 今回は、交渉の成果を大きく左右する四つ要素「プロセスの(は即座に我々に能力がないか、何らかの策略があると見な すからです。我々の実情をいったん見てもらえれば、もっと 理解していなければ、不都合な出来事に対して誤解や過剰 反応をしがちになります。これは、どの交渉にも当てはま ることです。つまり、プロセスを見通して「普通の状態」 を互いに確認しておくことが重要になってきます。

◆ Point (戦術) 3·····交渉環境を図式化する

的だが、突き詰めると不完全な憶測である場合があります。 交渉の相手側に影響力を発揮できるのは誰か。他の当事者 の戦略や行動によって、自社の取りうる選択肢はどのよう に変わるのか。取引によって、交渉のテーブルについてい ない当事者の利益にどのような影響が及ぶのか。目下の交 渉によって、今後の交渉相手に対する自分たちの影響力は どのように変わるのか。複数の当事者が取引に関わる場合 同時に交渉を進めるのと、順を追って進めるのとでは、 どちらが理にかなっているのか。一緒に行うのか、それと も個別に行うのか。このように綿密に分析すれば、戦略の 変更が必要になるかもしれません。例えば、別の当事者と 先に交渉するであるとか、交渉を先送り或いは前倒しした り、他者を巻き込んだり、交渉範囲の拡大や縮小を図った りする、という具合です。

◆ Point (戦術) 4 · · · · · 交渉の枠組みを管理する

交渉の成果は、当事者それぞれの影響力によって大きく変わるといえます。交渉においては、アウトサイドオプション (交渉決裂時に取りうる選択肢) に恵まれているほど、また相手側への「アメとムチ」のバリエーションが豊富であるほど、目的を達成する可能性が高くなります。しかし、取引をめぐる心理状態も同じように重要です。当事者が交渉をどのように捉えているかという心理学的なレンズ、すなわち「枠組み」が、交渉の成果に多大な影響を及ぼします。

つまり関係当事者が、交渉を問題解決に向けた取り組みであると捉えているか、負けられない戦いであると見なしているかあるいは対等の立場での話し合いと考えているのか、譲歩案や交渉の期間をどのように捉えているのかといった枠組みです。優れた交渉者は、プロセスの初期段階からこの枠組みを管理し調整しようとします。理想的には、取引内容の話し合いすら始まっていない段階から、そのようにした方が良いでしょう。交渉者が枠組みについて検討すべきは次の3つの要素です。

価値に見合う価格

イノーベーティブな製品は顧客に多大な価値をもたらしますが その価格は競合品や既存品の価格水準を大幅に上回ることが 多いといえます。そのため、見込み客は価格に対して即座に 反発することが多く、交渉にあたっている担当者はつい高価 格である点を詫びてしまったり、価格を調整するという態度 を取りがちです。これは最も犯しがちな過ちといえます。

交渉の枠組みを管理する上で大事なのは「必ず提示条件の根拠を示し、けっして謝罪しないこと」です。なぜなら、謝罪すれば、こちらもその価格が適正ではないと考えていると思われ、相手が値下げ交渉に入るすきを与えることになるからです。何よりも話し合わなければならないのは、製品の価値であり価格ではないという点を、双方が踏まえておく必要があります。そうしなければ交渉の枠組みが価格一辺倒になってしまうからです。

どのような交渉であっても、相手の負担になること(多くの場合価格)からできるだけ論点を移して、こちらが提示する価値に焦点を当てる様にすれば、その価値に見合った金額を得る可能性が高まります。

自分と相手にとっての代替案

交渉が成立しなければ、自分はどうなるのかという思いにとら

われて交渉に臨む人は「交渉側が成立しなければ相手側は どうなるのか」という点に注目しながら交渉する人よりも、 悪い結果を招きやすいとことが、研究と経験で明らかになっ ています。

交渉決裂時の自分の代替案にとらわれすぎると「相手の合意を得るために(最低限)必要なものは何か」を中心に考えてしまいます。特に、アウトサイドオプションが弱い場合には尚更です。これに対して「合意が成立しなければ相手側はどうなるか」という切り口で交渉を進めれば、自分が提供する独自の価値に枠組みを移し、好条件を引き出しやすくなります。

対等か不平等か

初期を含め交渉の全プロセスを通じて、企業規模の差を交渉 の枠組みとならないよう十分に配慮することが重要です。

現実には、格下と認識した相手に対して、対等と見なす相手にはけっして言わないような要求を突き付けてくる大企業は多いといえます。規模や経験が優位的な企業による支配的な枠組みが定着するのを防ぐためには、極めて初期の段階から対等ではないと感じられる要求に対しては、どのように些細な手順上の要求であっても、受け入れるべきではないということです。

孫子は、その兵法書の中で「戦争は戦う前から勝敗が決まっている」と論じています。この言葉はほとんどの戦略的交渉 にも当てはまります。

取引内容を緻密に管理することの重要性を過小評価するのは 賢明ではないですが、取引条件を策定する前に起こりやすい 過ちを回避するために、あらゆる手を尽くすべきです。

今回紹介した4つの要因に配慮すれば、交渉をより建設的 なものにすることができ、実り多い成果を獲得する可能性 が高まるでしょう。

本稿は、Deepak Malhotra (ハーバード・ビジネス・スクールのイーライ・ゴールドストン記念講座教授) が2016年5月にHarvard Business Reviewに発表した"Control the Negotiation Before It Begins"をベースに、LCAがポイントを抽出し、一部加筆し、わかりやすい形にまとめたものです。

Column ~ 表示を見ないで他人に聞く日本人、表示を頼に自分で探す欧米人~

学生たちは夏休みを、社会人はお盆休みを存分に楽しんだことで しょう。毎年、夏の季節は多くの人々が海外にでかけるのが、もは や恒例となった感があります。しかし、最近では、ゴールデウィー クやお盆休み、正月休みにだけ海外に出かけるというのではなく、



ロングステイという形で、外国に暮らす 人も増えてきたようです。

先日、リオでオリンピックが行われました。 工期の遅れや、治安や政情の不安等 ありましたが、無事に開催され、安堵し

ました。今回は、メダルの獲得数が増え、日本が世界において存在感を増すいい機会になったと感じます。特に、陸上においてはリレーで銀メダルを獲得するという快挙を成し遂げ、より一層日本をアピールすることができたのではないでしょうか。日本からも多くの人々が応援にかけつけ、様々な国との交流を図る機会ともなりました。この先、日本人の選手が活躍すればするほど、多くの日本人がオリンピックに関心を持ち、海外に出かけるきっかけとなり、益々他国との交流が盛んとなるでしょう。

このように、形は違えど、多くの日本人が海外での生活や、旅行といったものを、比較的簡単に実現できるようになりました。海に囲まれた日本にとって、それは素晴らしいことであるに違いありません。しかし、それに伴う困った話も耳にします。特に旅行者は、海外で沢山のトラブルに巻き込まれます。その原因の一つは、明らかに「表示をみない日本人」に由来します。アナログ・高コンテクストの文化を持つという特異な日本人ならではのことといえます。

(日本は、背景や状況に関して共有する情報が多い高コンテクストの代表選手です。) これは、何も海外旅行に特化したことではありません。日本国内でも至るところ「表示を見ない日本人」で溢れかえっています。皆さんは如何でしょう。

例えば、デパートの中で、店員さんに買いたい物の売り場や、お手洗いなどについて質問したことのない人は多分いないでしょう。 「表示を確認したり、探したりするより訊いた方が早い」と思う人が多いからなのでしょうか。本当に「表示を見ないで他人に訊く日本人」がなんと多いことかと嘆かわしくなります。

もっと驚くべき出来事の例もあります。それは、女性専用車についての例です。私は朝の時間に東横線に乗る機会が多いのですが、 当然その時間は一両だけ女性専用車となっている時間帯です。もち ろん、車内は女性で溢れています。女性専用車であることを表示す る大きなピンクのステッカーも窓といい、ドアといい非常に目立つ ように貼ってあります。にも拘わらず、専用車内に男性が何人か必ずいます。初めは、わが目を疑ったものですが、最近は数を増す 男性群に不快さは感じても、驚きは感じなくなってしまった程です。 時間が遅くなればなるほど、その数は増し、もはや何処からみても 女性専用とはいえない状態になっています。これこそ「表示を見ない日本人」の典型例といえるでしょう。さらにいえば、表示を見ないだけでなく、周囲の状況への察知能力の欠如も甚だしいということになるでしょう。そういった男性の年齢は実に幅広い様です。若

い学生らしき男性から働き盛りの年齢、 少し年長の男性と数え上げればきりが ありません。どこから見ても女性の数が 異常に多い環境にいて、何か変だぞと



いう気持ちをいだかない彼らは、残念ながら、周囲の状況を把握する力が極端に欠如している証拠であり、ビジネスにおいても致命的な欠点といわざるを得ません。

一方、欧米はどうかというと、概して表示を良く見ていると同時に、自力で探そうと努力する傾向が強いようです。海外での経験を思い出していただくとわかり易いかも知れません。日本のように100%に近い識字率を誇る国と違って、欧米の中でも字の読めない人々の割合が結構多い国もあります。それでも彼らに表示で案内しようとする姿勢から、絵文字等の活用が多くみられるのも特徴の1つといえるでしょう。空港やデパート、飛行機の中など、公共性の高い場所では、この絵文字による

サインでの表示が普及しています。 (日本に来た欧米人が地図や駅の



表示を一生懸命見ている姿を目撃

した方も多いことでしょう。まずは、自分の力で何とかしてみよう という精神に富んでいます。もちろん、人の個性というものがある ので、これはあくまで一般的にという前置きをしたいと思いますが。 私は多くの経験から、この日本人と欧米人の表示に関する取り組み の違いは歴然としていると感じています。

グローバル時代、オリンピックを4年後に迎える日本、やはりこの点は欧米人を見習いたいものです。周囲の環境や状況へもっと敏感になることも含めて、自分の周りの様々なことにもっとセンシティブでありたいものです。そして駄目でも、とにかく自分の力でトライしてみようとする自立の精神も。周囲に興味を持ち、つねに情報をキャッチするアンテナを磨き、高くしておくことは、もちろんコミュニケーションの達人への一歩であることは間違いないでしょう。

Toni. M. H.