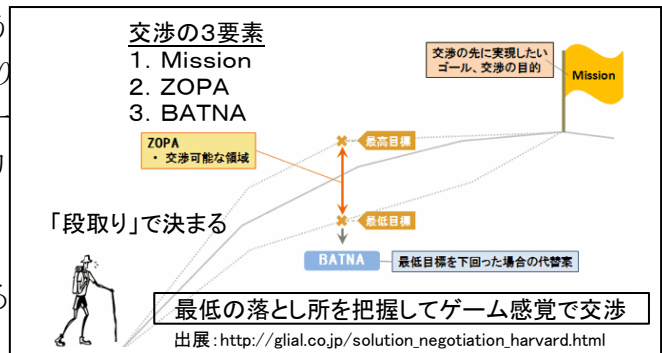


## ハーバード交渉術

### 1. 「BATNA」とは

右掲は、前号でもご紹介した「あさチャン」という番組の「斉藤孝の1分コラム」で「BATNA」を取り上げていたので興味を持ちネットで調べたらハーバード交渉術で出て来た図に私が手を加えた物です。何事も事前の準備が必要なのですが、それらを体系づけた学問があるのです。この図は、ハーバード交渉術のコアになる考えを表しているようですが、この3要素を押さえておくだけで、気持ちに余裕を持てるようになるので敢えてご紹介しておきます。



図をご覧になると分かるように

1. **Mission**: 交渉の先に実現したいゴール、交渉の目的
  2. **ZOPA** (Zone of Possible Agreement): 交渉可能な領域
  3. **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement): 最低目標を下回った場合の代替案
- という3要素で構成されているのです。

一口に「交渉術」と言うと大変なようですが、日常活動でも応用できるものです。例えば、物を買う場合でも、商品の定価は分かっても「半値八掛」というような言葉があるように実勢価格とは大きく乖離しているのが現実で、そのような類の商品を購入する際には、売り手も買い手も「1円でも」という心理が働くので価格交渉をする訳です。最近の若い方は、「価格.com」と言うようなネットを活用して最安値を容易に探せるようになっているので、相場観をある程度持てるという時代になっており「許容範囲」を設定しやすくなっているのです。

### 2. 初めての経験

私は、20数年前にIBM特約店をしている関連会社で営業部の次長をしていた事があります。この頃は、自動車販売店のコンピュータシステムをメーカーが開発して全国の販売店に展開し始めていた背景があるのですが、ある四国の三菱自動車系の販売店からIBM経由して、システムの代替に伴うソフト開発の話があったのです。

私は、大阪にいますので、四国というと海を渡るという点で非常に地理的問題があるのと私たちはトヨタ系販売店の系列会社という大きな障害要因があったのです。上席の役員と一緒に四国へ行ったのですが、確かに、相手の三菱系販売店の方々も困惑した感じだったのです。この時に、四国でこの会社を担当するIBMの営業マンが、「今回の目的は、長年、貴社が独自開発して来たシステム実績を活かして今後も独自性を担保する事にある」と切り出して、我々が持つノウハウを加えたソフト開発が共通認識として合意を取り付け、さらに、事前打合せをして概要を決めることが次のステップになるので、いつまでに終わるかを仮に決め、月2回のペースで進めるという日程をザッと書きあげて決めたのです。「さすが、IBM！」と内心感銘したのです。

この体験が「交渉術」の初体験だったのです。IBMの方は、こういう考え方をしてビジネスを進めているのだと実感したのです。さすがに、この素晴らしさがあったのですが、実際には、次回訪問で具体的に打ち合わすとなった段に、先方もいろんな軋轢もあったのですが、システム開発は行わずに、IBMのオフコンだけを置き換えるという判断をしたとIBMの営業を通じて「お断わり」が来たのです。しかし、この手法でIBMはハードの売上が出来たのです。これを見て自身に取り入れ、その後の人生に役立っているのが貴重な体験であったと思っています。

### 3. メール時代の反面教師

図を見ると「Mission」と「ZOPA」と「BATNA」という3要素と頭で分かっても日常活動に応用できなければ無意味なのです。例えば、人に物事を依頼するというケースがよくありますが、実際に買うのであれば、Q:品質、C:価格、D:納期の3要素をしっかりとクリアするのですが、単に依頼する段階では強く要求できないという心理も働いてQCDの3要素をあいまいにしがちになるのです。

このような時の必要な事柄は、最低でも「いつまでに」というD:納期の交渉なのです。自分が最大待てる日はいつなのかを決める事が先決になり、例えば「20日」とするならば、その前の17日にはもらえないかと自分の許容を示すことから始まり、相手の都合もあるので、その調整となるのです。仮に、相手の都合で21日となるようでしたら、ZOPAの中に入らないので非常に困るという事で(殆どの場合、その場で)再交渉となるのです。そして、BATNAとして最大の譲歩として20日で落とし込むという流れになるのです。

しかし、最近の営業マンは、メールを活用しているので、上記のような一連の流れの交渉にならないという現象が起こっているのです。メールですからタイムラグが生じる上に、相手の側は、自分が困らない案件だと優先順位は低いので回答しようとしません。誰でも、その場で回答しないとすぐに忘れるのが普通なのですが、依頼メールを送った側は、まじめに返事が来ると期待したままという傍から見て滑稽な構図がよくあるのです。

こういうケースは多くなっているのです。今の若い人は、メールは電話をかける代替手段となっている背景もあって、一連の流れが必要な交渉で失敗しやすくなっているのです。要件を整理するという意味でメール文にまとめるのは事前準備として、メールを送ったらフォローの電話を入れて内容の補足と確認を行うという習慣を身に付けないと相手の優先順位によって受け止め方が違って自分の立場が困るという事を教え込む必要性を感じています。

### 4. 忠言耳に逆らう

しかしながら、人という存在は難しいものです。「忠言耳に逆らう」という諺があるように、真剣に相手を思って忠告しても上辺は聞いたふりをして腑に落ちていないので実践には移らない事が多いのです。「腑に落ちる」までも行かなくても「気づき」くらいはあると思うのですが、その場限りに終わってしまうのです。まあ、「気づき」で動ける人なら、そういう事態に陥らないとも言えますが、サラリーマンであるのなら組織的な損失となるのです。

「あさちゃん」の斉藤先生は「本を読んだら誰かに話すことが大切」とアウトプットで自分のものにするコツをおっしゃっていましたが、まさに、「気づき」を受けて誰かに話すという事でも第一歩を踏み出すことが出来て「変わる」ということのポイントになるのです。「話す」は「実践」よりも負荷は小さいと思うのです。何かをする時、負荷の小さいことから始めるのがポイントなのです。友人に話すことで違った意味が見えて来て「素直」になれるチャンスが生まれるのです。

故船井先生の「成功する人の特長」は「素直プラス発想勉強好き」とありましたが、「素直」になれる「場」をもつ、あるいは、よき友人に話して同調して傷のなめ合いにならず、正しく受け止めて友人として耳に入り易く話をしてもらい「素直」になれるようにするという事が重要です。トヨタの世界では「7人の友だち」という共通語がありますが、自分の相談にのってくれる異なった職場にいる友人をもつことを推奨しているのです。異なった職場にいるのですから、普段の利害関係は薄いのとわざわざ時間をとって相談するという事で本音で話せるというものなのです。私は、そういう考え方でAMI(仏語:仲間)をつけて経営コンサルタントをしています。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】