

LEADERSHIP CHALLENGE

大隈塾LCレポート vol.5

リーダーシップ・チャレンジ レポート vol.5

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは8月2日（土）、ワークショップ「交渉術」を行いました。

今回のワークショップは、午前と午後の2部構成。午前中の第1部は1対1で「土地の売買交渉」、個人の判断力と交渉力のトレーニングでした。午後からの第2部は3対3のグループで、「テレビ番組放映権の売買」についてのセッションでした。



講師の島田久仁彦先生は、第3回大隈塾LC（6月21日、22日）にもご講義くださいましたが、これは座学での「交渉術」学習。今回は、その実践編としてご指導いただきました。

「土地売買」も「放映権売買」も、情報が非対称であることをベースに前提条件、交渉案件が組み立てられ、受講生たちは個人の智恵、グループでの集合知で難題を乗り越っていました。

【受講生のレポートより】

アンカリングをどのタイミングで行うのかは、非常に重要である。普段の営業ワークの中では基本的に相手からアンカーが落ちてくるのを待っていることが多いのだが、場合によっては先にアンカーを落としてしまうことが交渉を有利にする場合があることが分かった。さらに、アンカリングを意識すると、相手と自分の持っている情報の非対称性を理解し情報収集と仮定を如何に上手く行うかが重要であることに気づかされた。

注) アンカリングとは、交渉相手に提示する最初の数値や情報。人が何かを判断する時、最初に見た数字などが大きな影響を与えてしまう。これをアンカリング効果と呼びます。提示された数値や情報が印象に残り、基準点（アンカー）となります。

=====

双方の情報量が限定的、あるいは非対称的な状況下におけるアンカーの重要性について身を持って学んだ。情報が十分でないが故に、最初の提示条件（価格）をベースにその後の交渉がスタートするため、この発射台の高低さと交渉結果には相応の相関があると思われる。熟練交渉官でさえも、このアンカーの呪縛を解くのは難解であるとの話を伺い、強く同意した。

=====
1回目（土地売買交渉）は、値段だけの交渉であったが、交渉の対象が1つだけだとかえって難しいと感じた。複数ある方が、その中で自分としての優先順位が付けられ、優先順位の低い項目については相手に譲歩できるというような交渉ができるため。

相手にとっては何が譲れないポイントなのかを読み取るのは簡単ではない。自分たちにとって優先順位が高いものは交渉相手にとっても（最優先ということではないにしてもある程度は）優先順位が高いと思いついてしまいがちだったが、必ずしもそうではない場合もあると思った。相手が何を考えているか、相手の強み・弱みを理解することは大事であるが、それによって誤った思い込みをしないようにしなくてはいけないと思った。

交渉相手と信頼関係を築く必要があるため、ある程度の情報提供や真意を見せることが必要と思うが、必要以上に手の内を見せる必要もないと思うので、その辺りのさじ加減が難しいと思った。

=====
妥協点が見いだせない視聴率予測（放映権売買交渉）に交渉時間を浪費し時間的制約がきつかった。かつ、相手チームから投げ込まれたアンカリングがこちらの許容金額をはるかに超えていたことで、初めは交渉をまとめることを諦めそうになりました。

ただ、中盤で島田先生から「要求するところと妥協するところのメリハリをつけて大胆に！」というアドバイスを受けてからは、交渉が前に進みました。

また、各交渉要素におけるメリハリもありましたが、「特定の交渉要素で交渉担当者が率直に腹を割ったこと」が今回の交渉の“突破口”になりました。具体的には、私から相手チームに別コンテンツ購入を打診した際に、相手チームの西沢さんが当該コンテンツの金銭評価は100万\$と突出して明言したことが、本体コンテンツの金額交渉妥結に繋がりました。

そういった妥結にいたる経緯を振り返ってみると、大胆さやタイミングという点、胆力と洞察力といってもいいかもしれませんが、「最後は人間が交渉をしているんだ」というフィーリングは大事だと感じました。



=====

ゲーム感覚で楽しみながら交渉術を体験することができたが、多くの参加者は非対称性を逆手にとって、自分に有利な条件交渉に拘り過ぎていたように感じられた。今回のような単発の交渉では当方の利益最大化に目が向きがちであるが、実際には持続的なビジネスパートナーと成り得る可能性を考慮しつつ、双方の利潤最大化に努めるべきである。一方で、私自身はもう少し当方利益に拘った交渉を行っても良かったと反省している。

=====

交渉というものがレベルの大小はあるものの、日常的に行われており、如何に自身を客観視できるか？相手の立場で物事を捉えることができるかが、改めて重要であるという気づきがあります。

業務上でも様々な場面で相手の本音を引き出すことが求められます。交渉術はそういった場面でも非常に有効で、自身の業務にも活かせると感じます。

意識して日々行うのと、無意識で行うのでは、得られる経験値の差もあることを実感しています。

【島田久仁彦氏プロフィール】1975年生まれ。大阪府出身。国際ネゴシエーター。株式会社KS International Strategies CEO。環境省参与。同志社大学、アマーフト大学を経て、2002年にジョンス・ホプキンス大学大学院国際学修士。国際情勢、環境・エネルギー問題の専門家。



1998年より国連紛争調停官としてコソボ、東ティモール、イラクなどの紛争調停に従事。2005年から環境省国際調整官として、気候変動交渉で日本政府代表団のリード交渉官と交渉議題の議長を歴任。2012年世界経済フォーラムのYoung Global Leaders 2012に選出される。現在、CNN、BBC、France2など海外メディアのニュースに出演し、国際情勢、安全保障問題、環境・エネルギー問題などのコメンテーターを務めている。

『交渉プロフェッショナル』(NHK出版)、『最強交渉人のNOをかならずYESに変える技術』(かんき出版)など。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.5

2014年8月28日発行

大隈塾事務局（一般社団法人ストーンスープ）

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

169-0051 東京都新宿区西早稲田1-9-19 アーバンヒルズ早稲田207

tel:050-3558-7527 mail:stonesoup1010@gmail.com