
建設産業担い手確保・育成・定着促進事業

中途採用者向け基礎研修

現場系・事務系職員としての交渉の基礎

～交渉相手とWin-Winの結果を得るスキルを学ぼう～

鹿 児 島 県

一般社団法人鹿児島県建設業協会

監修 ヒロT&T株式会社

目次

I	交渉についての基本理解	3
1.	交渉とは	3
2.	交渉と関連のある概念	3
3.	交渉の心がまえ	4
II	交渉のプロセス	4
1.	事前準備	5
2.	案件・条件の提示	5
3.	かけあい	7
4.	歩み寄り	9
5.	交渉の成立	10
III	交渉相手の研究	10
1.	納得の論理・心理についての理解	10
2.	欲求についての理解	12
IV	関係性構築のコミュニケーション	14
1.	ラポールを形成する	14
2.	承認する	15
3.	聞く技術	16
4.	質問のスキル	17
V	交渉における話し方	18
1.	理性に訴求する話し方	18
2.	感情に訴求する話し方	26
3.	相手の正確に合わせた話し方	26
4.	欲求を刺激する話し方	27
5.	応酬話法の留意点	27
VI	対象別の交渉の仕方	28
1.	住民との交渉の仕方	28
2.	企業・団体との交渉の仕方	29

I. 交渉についての基本理解

1. 交渉とは

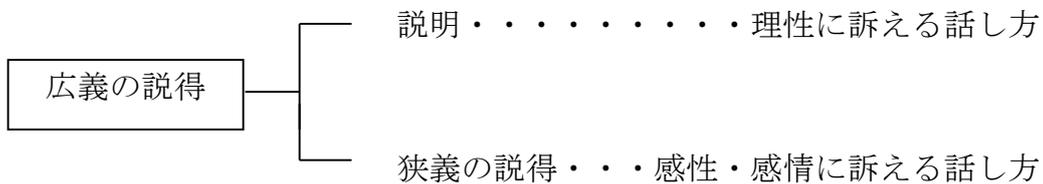
交渉とは、相手と取り決めるために話し合うこと。かけあうこと
目的、目標を達成するために意思を交換しあうこと

- ・交渉の要件
 - ①相手がいること
 - ②合意に達すべきテーマや目的が存在すること
 - ③主に話し合いによって行われること
- ・交渉で目指すべきゴール
交渉相手と合意すること

2. 交渉と関連のある概念

(1) 説得

説得とは、何かについて取り決める場合、あるいは希望通りに何かを実現させようとする場合に、それについてよく話して相手をわからせること



- ・説得するときには、理性と感情・感性の両面から訴求することが必要であり、更に根底には信頼されていることが重要である。

(2) 論争

論争とは、互いに意見が対立する者同士が、自分の意見の正当性を主張しあうこと

- ・ 理性的コンフリクト:自分の考えや意見を筋道たてて話す。反論する場合は、理論・理屈を並べて反論するので態度は冷静・沈着。
- ・ 感情的コンフリクト:感情をむき出しにして、相手の立場を理解しようとせず、一方的に自分の考えを主張するだけ。
- ・ 相手が感情的に攻撃してきた場合には、自分はより理性的になるよう努力することが必要である。

3. 交渉の心がまえ

(1) 意見は違って当たり前

人により価値観や考え方は違うことを理解する。

(2) 冷静に忍耐強く

どんなことがあっても冷静にいるように努め、忍耐強く交渉する。

(3) 目的を常に忘れない

交渉の本来の目的を常に頭に入れて忘れない。

(4) 交渉相手はパートナー

交渉相手は、協働してお互いに受け入れられる解決策を一緒に作り出していくパートナーとして捉える。

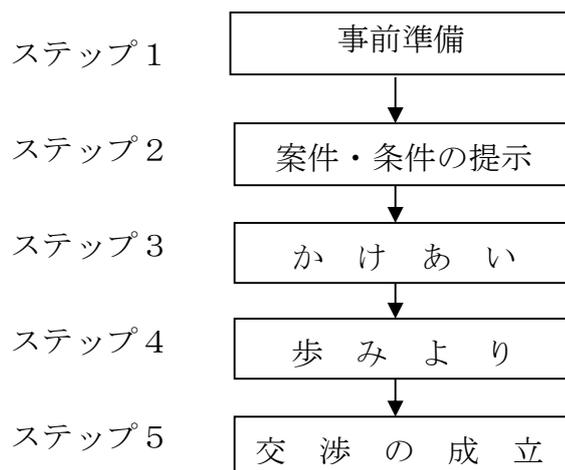
相手の理解と協力を得ながら、相手の満足度も達成したうえで、自社にとって極力よい条件で交渉を成立させる。

(5) 人間と問題を切り離す

人には温かく、目的達成には強固な姿勢で臨む。



II. 交渉のプロセス



1. 事前準備

(1) 目的の理解

- ・なぜ行うのか、何のために行うのかを理解する。

(2) 目標の設定

- ・目的を達成するためにその交渉で、具体的にどういうゴールを目指すのか決める。
- ・目標は「最高目標」、「最低ライン」、「努力目標」と、価格や数量、納期といった「取引カード」を事前に想定しておくが良い。
- ・相手に提示する条件を決める。

(3) 交渉相手の理解

相手がどういう人か、あるいはどういう集団・組織であるかを知ることは重要である。なぜなら、それによって、話し方や態度も変えていかなければならないからである。

- ・所属する集団や組織の理解
- ・個人の理解

(4) 作戦の立案

① 提示する条件の説明の仕方

② 条件に対する相手の反応の仕方

相手の立場に立ち、相手になりきりイメージしてみる

③ 相手の反応に対する応酬の仕方

④ 譲歩できる程度の決定

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement: 最善の代替案)
契約を成立させることができなかつた場合、他の方法や逃げ道を用意しておくこと。

⑤ 応援の要・不要

(5) 資料の作成・準備

- ・写真やグラフなど視覚に訴求する資料があると効果的である。

(6) 相手への連絡

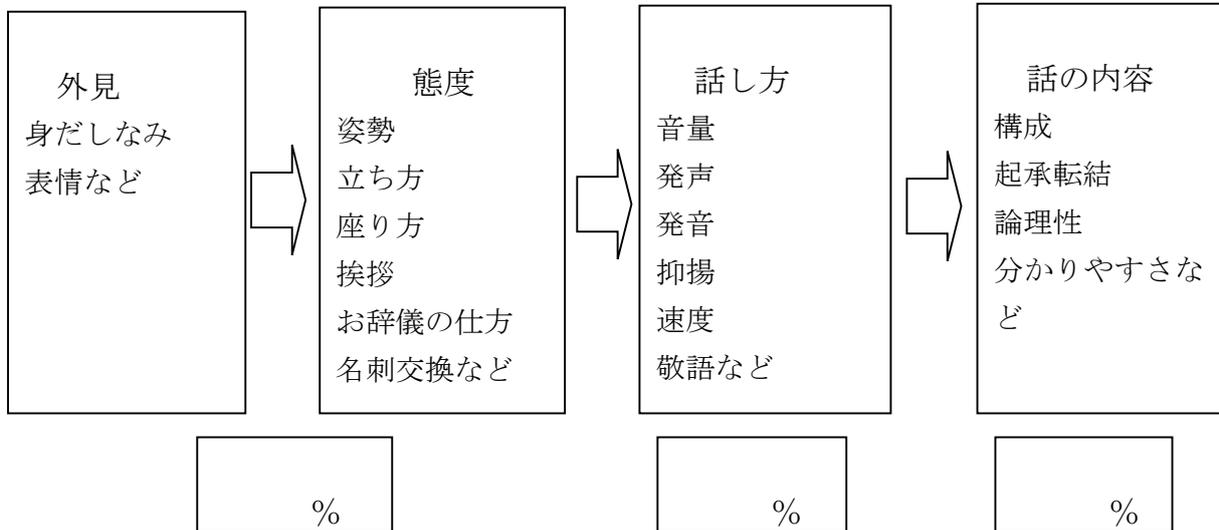
- ① 案件、② 交渉の日時・交渉時間、③ 交渉の場所、④ 交渉に出席してほしい人、⑤ 用意すべき資料

2. 案件・条件の提示

交渉の成果は、交渉相手がいかに協力する気になってくれるかがポイントになる。そのため、交渉の開始では、相手に良い印象を与え、良好な人間関係を作ることが

大切である。

○第一印象が大切



* 一つずつ順番にクリアしなければならない

* 相手が認めてくれて初めてクリアできる

(1) ウォームアップ

① 条件の最終チェック

・重要なことがもれていないか、表現があいまいになっていないかなどをチェックする。

② 挨拶：交渉に応じてくれたことに対する感謝の気持ちを表す

・挨拶は「切り開いて相手に迫る」という意味になり、相手の心を切り開くことになる。

③ 資料の配布

(2) 提示する条件の説明

① 案件・条件の背景、目的について話す

② 相手に分かる用語を使う

・業界用語や専門用語などがあるので、相手が理解できる用語を使用する。

③ 説明の途中でも必要に応じて図示する

④ 相手の反応を見て話す

⑤ 重要なところは強調する

(3) 質疑応答

① 質問の内容を確認する

・質問を聞く側は、質問のポイントは何か注意して聞き、答える前に相手に確

認するとよい。

- ② 自信を持って答える。しかし、分からないときははっきり「分からない」と言い、状況に応じて対応する。
- ③ あいまいな答えをしない
- ④ 態度が大事
 - ・ 初歩的な質問であっても、親切丁寧に答える。

★条件提示の方法

○条件提示は相手にさせるのが基本

「ご予算は、おいくらですか？」

交渉の主導権を握ることを重視する場合に、相手の答えに対してこちらが Yes、No を言う権利を得ることができる。

交換条件などで駆け引きをしているときに、金額や条件を提示することを「マーカーを置く」という。自分からマーカーを置かないのが基本である。

相手がどうしてもマーカーを置いてくれず、こちらが置かなければならない場合は、こちらの思惑からなるべく遠いところにマーカーを置く。

・ 想定許容範囲

相手の想定許容範囲内で、要求が非現実的にならない最大限の成果を目指し、なるべく高く目標を設定する。交渉は要求しないと成果を得ることはできないが、根拠もなく想定許容範囲を逸脱した要求を出してしまうと、相手の信頼を失ってしまう。

3. かけあい(話し合い)

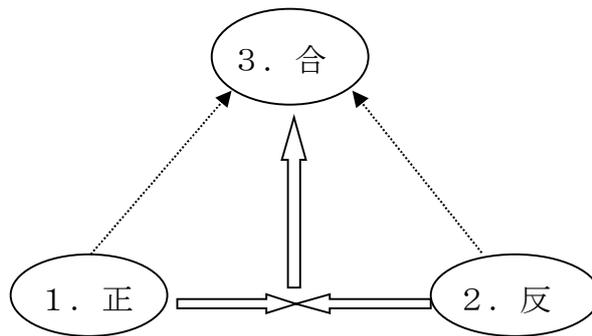
かけあいとは、相手の意見に対して、こちらがどのような意見で応酬するかということ

かけあい(話し合い)では、相手の話を傾聴し、効果的な質問により相手のニーズや本音を引き出すことがポイントである。聞き上手は、交渉力の強力なスキルになる。相手の話を積極的に聞かない限り、相手はこちらの話に耳を傾けてくれない。

コップ理論



(1) 「かけあい」の基本は「弁証法」
交渉の弁証法的展開



かけあいは一般的には、弁証法的に行う。弁証法は、図のように「正」「反」「合」のプロセスで進められる展開の仕方である。

ここでは、交渉者の意見、考えを正論とみなし、それが被交渉者の意見、考えと一致する場合には、かけあいはなくそれで交渉は成立する。

一方、通常は交渉者の意見に被交渉者は異論を唱える。これが「反」論である。しかし、正論と反論はずっと平行線まま続くのはまれであり、やがて、両社は歩み寄って、妥協点を見出そうとする。これが「合」である。

(2) 人が反論・反発する理由のパターン

●人が反論・反発する理由を考えてみてください。

4. 歩み寄り

歩み寄りは、譲り合うこと

○譲歩の留意点

①交渉で双方が対立している点を明確にする

②対立点について、譲れるものと譲れないものを分ける

③すぐに譲歩しない

どちらか、もしくは両者が譲歩しないと先へ進めないことが明らかになったときには、なるべく自分が先に動かず、相手に動いてもらうことが大事である。

一歩ずつの譲り合いになった時には、緊迫した状態に負けず、じっくり、相手の動きを待つことが肝要である。

・二分法の罠

二分法とは、物事を白黒、善悪、正解・不正解のように二社択一で考え、どちらかの選択肢を選ぼうという思考法のことである。

交渉では、相手の要求にすぐに応えないと失礼だという感覚があり、交渉相手からイエスかノーかで迫られると、必死になって二つの選択肢から答えを選ぼうとしてしまうのが、二分法の罠。

【例】

相手：「10%割引してほしいんですよ。今回、10%割引していただければ、今後B社さんと長いお付き合いができるかもしれませんよ」

自分：「では、5%くらいの値引きでいかがでしょうか」

相手：「やはり、今回は10%でどうしてもお願いしたいのですが、いかがですか」

(対応)

- ・相手の質問に対して、イエスがノー以外の答えをさがす
- ・相手から二分法で迫られた時には、相手に質問で返す

④譲歩するだけでなく交換を行う

交渉で、相手の要望をのまざるを得ない場合は、次のように取引カードを交換する。「わかりました。その代わりに～をしていただけますか。」相手はかなりの確率でそれに応えてくれる可能性がある。初めにこちらが「わかりました」と相手の要望を受け入れたことで、相手は安堵し心を開いた状態になる。その状態のときに、「その代わりに～」と要望するので、相手の心理として受け入れることに抵抗が少なくなっている。

交渉前に相手の要望を承諾する時には、必ず要求する交渉カードを準備して交渉の席に臨むことである。

⑤相手の譲歩に感謝を示す

相手が譲歩してきた場合に譲歩が足りなくとも、それを拒否してはだめである。どんな譲歩でも、まずはその努力に感謝を示し、少しでも条件がよくなってきたことを快く受け入れるのである。そのうえで「その〇〇でもまだ厳しいのです。もう少し、どうにかありませんか」などとさらに交渉していく。これをサンク&バンクという。すると、さらに条件をよくしてもらえる可能性も出てくるし、少なくとも、相手との信頼関係を壊すようなことにはならない。

5. 交渉の成立

(1) 取り決め事項の確認

(2) 文書の取り交わし

(3) 感謝の表示

相手が合意に達してくれた感謝ばかりではなく、交渉に応じてくれたことに対して感謝の気持ちを表す。

Ⅲ. 交渉相手の研究

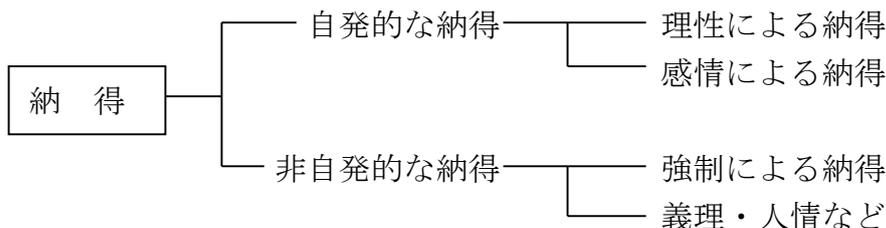
1. 納得の論理・心理についての理解

(1) 交渉相手の「何」を理解すべきか

- ①納得の論理・心理
- ②欲求
- ③性格
- ④価値観
- ⑤能力

(2) 納得についての理解

交渉のゴールは合意に達することである。合意を別の表現でいうと納得することである。つまり、互いが合意することは、互いが妥協点、合意点を納得するということである。



①自発的納得

自分の意志で自主的に納得するものである。理性による納得と感情による納得とがある。

ア. 理性と感情の双方に訴える

イ. 相手の心証を害するような言動はとらない

ウ. 相手が感情的に攻撃してきた時には、冷却期間を置く

②非自発的納得

非自発的納得は、強制による納得と義理・人情などがある。義理・人情などは、自発的な納得の感情による納得に近いものであり、交渉者としてはあまり手のうちようがないことが多い。

・強制による納得

強制により従わせると、不平・不満が残り、その後は交渉者を敵視したり非協力的になる

(3)納得の動機

交渉ではあれこれ考えた末に納得して決定するが、決定するにはそれなりの動機があるはずである。動機には自発的動機と非自発的動機がある。

①自発的動機(プラスの動機)

積極的、自主的なものであり、自由意志に基づくものである。自発的動機で決定した場合には満足することが多い。

ア. 自分の利益、メリットになる

人間は損得勘定で、態度、行動を決めることが多い。自分にとって利益、メリットになると確信できると納得する。交渉のときには、提示する案件や条件が相手にとって、どういう利益、メリットがあるかに重点をおいた説得を行うと良い。

イ. 社会に役立つ

人間は「社会に貢献したい」とか「人々のために役立ちたい」という動機によって納得すると、その満足感は大きい。したがって、このような人間心理を考えた交渉の仕方をとることである。

ウ. プライドが高まる

プライドが高められると、うれしくなり心も開かれ、寛大になり物事を受け入れやすくなる。逆にプライドを傷つけられると、その相手を憎んだり攻撃したりする。交渉の場では、プライドを高める言動を意識してとるとよい。

エ. 自分の主張、要求が認められた

交渉者が相手の主張を受け入れて譲歩した場合、相手は自分の主張が認められ

たということで、譲歩案、修正案を受け入れてくる。これは自分の主張、要求が認められたからで、自分の存在が認められたということになり、それに満足するという心理が働くからである。

オ. 相手が気に入った

販売・営業を考えてみると、その商品やサービスを積極的に購入する動機はないが、その販売員の人柄にほれこんで、つい購入してしまうことがある。これは、交渉者と非交渉者との信頼関係が築かれたからである。交渉では相手との信頼関係を確立することが、きわめて重要である。

② 非自発的動機(マイナスの動機)

積極的にではなく、さまざまな思惑から、他人の意見を受け入れたり従ったりするものである。

ア. 自分の立場が不利になる

積極的に受け入れたくはないが、それを拒否すると自分の立場が不利になるので、しぶしぶ受け入れる場合などである。

イ. 第三者(義理ある人)に勧められた

恩義を感じている人、世話になった人から「受け入れたほうがいい」とアドバイスを受けると、それになんとなくしたがってしまうことも度々ある。

ウ. 情にほだされた

理性では反対なのに、感情面で受け入れてしまう場合である。

エ. 根負けした

意見や考えに賛同できないと思っても、交渉者が熱心に足を運び、熱っぽく説得することが度重なると、根負けして相手のいいなりになってしまうというケースもよくあることである。

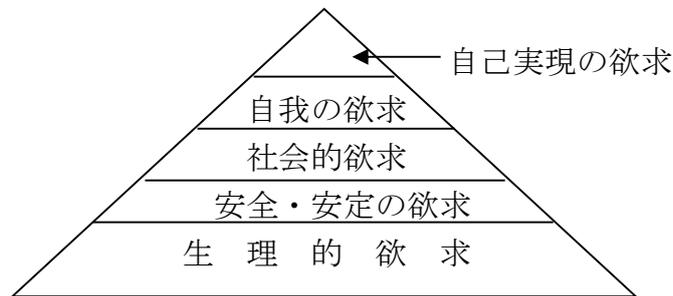
2. 欲求についての理解

(1) 欲求と交渉との関係

- 交渉のゴールは相手の合意、納得を得ること→相手にとっては、欲求を充足させること
- 提示した条件が相手の欲求に合致→相手は合意、納得
提示した条件が相手の欲求水準に達していない→相手は不満

(2) 欲求の階層

○A. H. マズローの「欲求5段階説」



①生理的欲求

- ・意識しなくても、自然に身体が要求する欲求。いわば本能
飲食欲、睡眠欲、疲労回復欲、母性愛など
- 組織：必要資本、設備、人材の確保など

②安全・安定の欲求

- ・「安全でありたい」、「安定した暮らしを送りたい」という欲求
危険な目に会いたくない、脅迫から身を守りたい、一貫して安定した暮らしをしたい、公正に扱われたいなど
- 組織：利益の確保、十分な運転資金、格付けの維持など

③社会的欲求

- ・「集団に属したい」という欲求
愛情の欲求、友情を交換したい、集団を作りたい、仲間から受け入れられたいなど
- 組織：業界団体に所属する、地域社会との共存など

④自我の欲求

- ・「他人とは違いたい」という欲求
 - ア. 自尊心に関する欲求
自尊心は、他人にないものを持ったり、他人以上にそれを持っていたりすると高まる。自信をもちたい、業績を上げたい、自立したい、自由になりたいなどこれらの欲求が邪魔されると、自尊心が傷つけられたり、劣等感を抱いたり、大きな失望感にうちひしがれやる気を喪失することになる。
 - イ. 他者から受ける尊敬と尊重の欲求
自己評価に関する欲求であり、他人に正しく評価されたい、自分を認めて欲しいという欲求である。地位欲、名誉欲、評判になりたいなど。これらの欲求が無視されたり邪魔されたりすると、意欲が著しく減退し何事にも積極的に取り組もうとしなくなる。
組織：様々な団体からの表彰など

⑤自己実現の欲求

- ・「自分のなりうるものにならない」という欲求

能力を発揮したい、自己啓発を続けたい、創造性を活かしたい、完結的な仕事をしたい、自己充実したいなど

組織：業界のリーダーになる、新たな産業の創出など

IV. 関係性構築のコミュニケーション

コミュニケーションとは、互いの意思や情報の交流

1. ラポールを形成する

ラポールとは、互いに親しい感情が通いあう状態。
打ちとけて話しができる関係。

- ・人間は知らない人や場所に警戒心をもつ。
→警戒心を取り除くためラポールを形成する。

(1)ラポール形成に必要な姿勢

①受容

無条件で相手を受け入れること。一人ひとり皆ことなつた考え方、感じ方、生き方をしてることを心から認めること。同意することとは異なる。意見や考えを肯定することではなく、そのような意見などを言っている相手を受け入れること。

②共感

あたかもその人であるかのように感じようとする。相手と同じ気持ちになれること。同情とは異なる。同情は、自分の気持ちや判断が主体になり、一段上から見下ろした感じになる。

③自己一致

偽りのない心で相手と接すること。思っていることと言動が一致していること。純粋性、誠実さともいわれる。

(2)ラポール形成のスキル

①視線を合わせる

視線を合わせることは、相手に関心があることの表れ

ア.視線コントロールのポイント

- ・じっと見続けない。相手が視線をそらせた時は、自分もそっと視線をはずす。目安は、眉からのどくらいまで。
- ・きょろきょろしない。落ち着かない視線は不安の表れであり、信頼感を損なう。
- ・じろじろ見ない。なめるように相手を見るのは、失礼で審判的な印象を与える。
- ・「柔らかなまなざし」を心がける。「厳しい視線」は拒絶、否定、非難を表す。

②名前を呼ぶ

③身体言語（ボディランゲージ）

人は、表情、姿勢、動作などからさまざまなメッセージを受け取っている。言葉とボディランゲージが矛盾するとき、人はボディランゲージを信用する。

④声の調子

話すスピード、声の大きさ、調子、話し方やその変化は、相手の話しに関心があるかないかを表現する。

2. 承認する

「承認」とは、相手の存在を肯定的に認めること。
相手の良い点を見つけて、事実や感謝を伝えること。

- ・日頃から関心をもって観察する
- ・その場で、できるだけ具体的に事実を伝える

(1)承認の種類

- ・存在を承認する・・・挨拶、感謝・ねぎらい・配慮のことば、雑談
プラスのストロークを多く出す

ストローク：相手の存在や価値を認める言葉や行為のこと

例：〇〇さん、おはようございます。きょうも決まっていますね。

- ・プロセスを承認する・・・仕事内容、勤務態度、良い習慣や言動

例：〇〇さんは、いつも笑顔で挨拶してくださるので、私まで元気になります。

〇〇さんの話し方は説得力がありますね。なぜなら、……………

★ほめ方の留意点

事実を具体的にほめる

タイミングよくほめる

心をこめてほめる

- ・成果を承認する・・・良い結果、成果

例：資格試験に合格したのですね。おめでとうございます。

御社の昨年度の業績は素晴らしいですね。

(2)承認の効果

- ・安心する
- ・うれしくなる→やる気と挑戦意欲が増す
- ・承認してくれた人への好意と信頼感が増す

○承認エクササイズ

あなたの職場の仲間を何人か思い浮かべ、その人のよいところをいくつでも挙げてみて下さい。

3. 聞く技術

「神が人間に1つの舌と2つの耳を授けたのは、われわれがしゃべるより、ほかの人から2倍余計に聞くためである」
エピクテトス

聞く・・・耳できく 聴く・・・心できく 訊く・・・口できく

★傾聴とは、相手を尊重し、相手の話している言葉の意味のみならず、話している心情までも理解しようとして聴くこと

(1) 聴くことのプラス効果

話し手のプラス効果

感情レベル：気持ちが高くなる、わかってもらえて嬉しくなる

思考レベル：考えを整理することができる、新しい気づきや発見が起こる

人間関係：相手に好意をもつ、心を開く、相手の話を聴こうと思う

聴き手のプラス効果

話し手の心境や状況がよくわかる、話し手から信頼される、

情報が入る、こちらの話も聴いてもらいやすくなる

(2) 傾聴の留意点

①相手をそのまま受け入れる。自分の価値観を押し付けたり、自分の考えで相手を批判しないで、相手の思いをそのまま受け入れる

・相手の話をさえぎらず、最後までじっくり聴く

×「でもね・・・」「いや・・・」「だって・・・」

「そうじゃなくて・・・」「だからさあ・・・」

②自分とは異なる考えでも、否定しないでいったん受容する

「なるほど」「そういう意見もあるよね」

「そう思っているんだね」「おもしろい考えだね」

③受容的なボディランゲージ

A.受容的なボディランゲージ

身体・顔を相手に向ける、作業などを中断して聞く、うなづく

話の内容に沿った表情、目線の高さを合わせるなど

B.拒絶的に映りやすいボディランゲージ

顔をそむける、にらむ、じろじろ見るなど凝視する、きょろきょろする

無表情・しかめっ面、ため息、舌打ち、貧乏ゆすり、何かをやりながら聞くなど

④はげまし

「がんばれ」などと励ますのではなく、相手の語りを促す技術。相手とともに感情を分け合い、それを表現すること。ときには沈黙がはげましになることもある。

A.うなづく

相手の話しの内容やテンポに呼応してうなづく。

B.あいづちを入れる

同意：「はい」「ええ」「なるほど」「たしかに」「その通り」

感嘆：「ええ！」「すごいね！」「すばらしい！」「いいね！」

促す：「それでどうなったの？」「なるほど。それから？」

⑤ 繰り返す

A. そのまま繰り返す

「しばらくの間、残業が続いてしまって」

→「残業が続いてしまったのですね」

B. キーワードと感情を繰り返す

「説明が分かりやすいとお客様にほめられました！」

→「お客様にほめられたんだ。それは嬉しいね。」

「先週、父が入院しました。」

→「お父さんが入院したのですね。それは心配ですね。」

⑥ 言い換える

相手の発言の前後の内容も含めて、その内容を明確にして相手に返す。相手の言ったことを正確に把握していることを、相手に伝える上で効果的である。

「話しがごちゃごちゃしているというか、何というか……」

→「話しが構成が整理されていないのですね。」

⑦ 要約する

相手の長い話をまとめること。いくつかの発言をまとめてそのエッセンスやテーマをとらえ、混乱したものを明瞭にするのに役立つ。

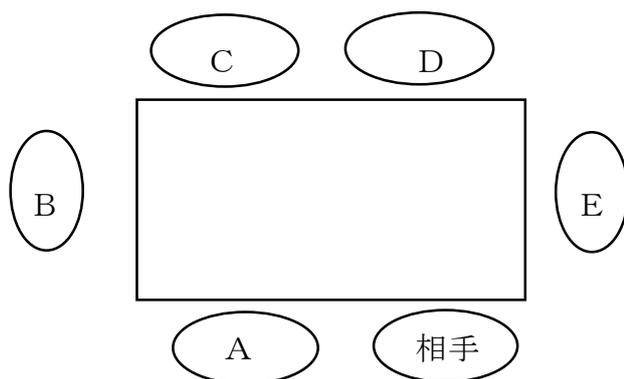
勝手に解釈したり単純化するのではなく、正確に聞いていることを相手に示す。

「先日、全く自分が向いていないと思う管理部に異動が決まったんです。私は営業部では、この5年間で……どうしても納得がいかないのです。」

→「そうですね。あなたは好きな営業部から、自分が向いていないと思う管理部に異動になるのが、納得できないのですね。」

×「要するに、異動するのが嫌なんですね。」

★空間の設定：座る位置関係



(出所「交渉のデザインと実践スキル」産業能率大学出版部)

4. 質問のスキル

効果的に質問するためには、まず相手の話しを正確に理解することが必要である。

(1) 限定質問と拡大質問

限定質問	拡大質問
<p>はい・いいえなど 相手の答え方が限られる質問 (YES/NO) (答えの事実がひとつの時)</p> <ul style="list-style-type: none"> 相手の口が重い時 答えや論点を絞り込む時 曖昧な発言のポイントを絞る時 決断をせまる時 理解/合意を確かめるとき 	<p>質問に対する答えが決まっておらず、相手が自由に答えられる質問 (Wh・・・How・・・)</p> <ul style="list-style-type: none"> たくさんの情報が欲しい時 相手に考えさせたい時 話や発想を膨らませていきたい時 話や発想を掘り下げていきたい時
<p>〔質問例〕 「仕事は楽しいですか？」 「プロジェクトは順調ですか？」 「〇〇という理解でよろしいでしょうか？」 「この案に賛成ですか？」</p>	<p>〔質問例〕 「仕事のどのようところが楽しいですか？」 「プロジェクトの進捗状況はいかがですか？」 「例えば、どのような具合ですか？」 「具体的にはどういうことですか？」 「他に意識されていることはありますか？」</p>

★相手の考えや能力を引き出すときには、拡大質問が有効である。

(2) 前向きにする質問

① 「否定質問」より「肯定質問」

肯定的な質問には「こうしたらできる」とアイデアが返ってくるが、否定的な質問には、できない理由が返ってくる

- ・「なぜ、できないのですか？」→「どのようにしたら、できるようになるとおもいますか？」

② 「過去形」より「未来形」の質問

これからどんな状態にしたいかに焦点をあてて質問する

- ・「なぜ、失敗したのですか？」→「どうすれば、次はうまくいくと思いますか？」

③ 「なぜ」ときくより、「何が」ときく

「なぜ」は「あなたは」の主語が省略されており、批判されている印象を受ける。主語を「人」ではなく「事項」にする

- ・「なぜ、出来なかったのですか？」→「出来なかったのは、何が原因ですか？」

④ 「詰問」ではなく「質問」を

- ・矢継ぎ早の質問は、詰問になってしまうので注意

⑤ 批判、否定より質問が効果的

「あまり工夫のない提案ですね」→「今回の提案で工夫したのはどんな点ですか？」

「他に工夫できる点はないですか？」

⑥ より詳しく聴きたい時には

- ・「具体的には・・・？」「例えば・・・？」「他には・・・？」

⑦ 沈黙を恐れない

沈黙は相手が考えている時間

V. 交渉における話し方

交渉のコミュニケーションの目的：

双方にとって良い結果を得るために、交渉相手との信頼関係を構築するためであり、交渉を有利に進めるために、相手のことを良く理解するためである。

★効果的な伝え方

①論理的に話す

②具体的なイメージとして伝える

「ここから 1 km です」 → 「歩いて 15 分位の距離です」

③相手を主語にして話す

「当社の〇〇は、～のメリットがあります」 → 「御社にとって、～のメリットがあります」

④語尾まではっきり話す

⑤間をとる

⑥文章を区切って話す

1. 理性に訴求する話し方

○論理攻勢の留意点

論理的な言い合いは、真剣になりがちである。そうなるとお互いの気持ちは、どんどん離れていき、双方の意見の同意は難しくなり成果が得られなくなる。

大切にしておきたい相手と論理の真剣勝負になりそうなときは、「ところで、～」と他の話題に振るなどする。

(1) 論理的な話し方とは

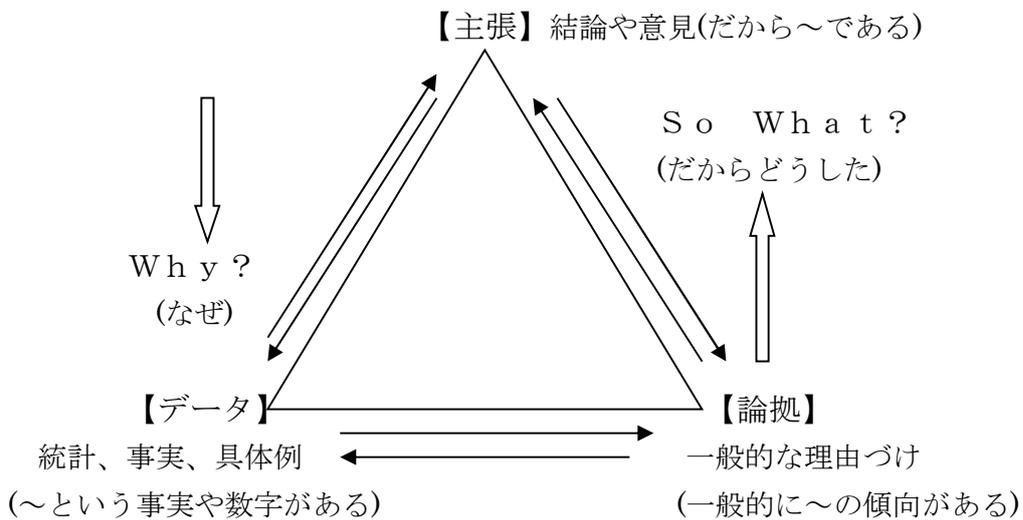
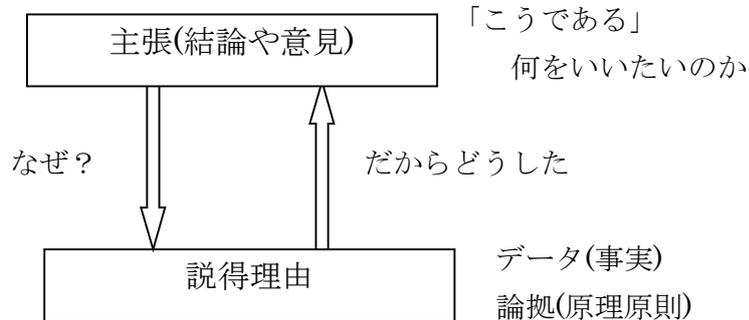
論理的とは、伝えたいことを筋道たてて分かりやすく伝達すること

★論理的な話し方の特徴

- ・ 客観的な事実やデータに基づいて
- ・ 考え方の根拠が明確であり
- ・ 筋の通った展開で
- ・ 構成がはっきりしている

(2) 論理の3要素

提案や結論などの主張を受け入れてもらうには、説得理由が必要になる。主張を支える説得理由として、「データ」と「論拠」がある。



(出所「論理的な話し方が面白いほど身につく本」茂木英昭 (株)中経出版 一部改変)

主張	話の結論、提案や意見、推論
論拠	原理原則、法則性、一般的な傾向、常識などの理由づけ
データ	主張を裏付ける客観的な統計などの数値や事実、具体例など

主張 「経費の無駄遣いはやめよう」
 データ 「昨年度は経費が10%増えたが、売上は伸びていない」
 論拠 「経費を増やしても売上が増加するとは限らず、経営は効率的に行なわなければならない」

(3)PREP法

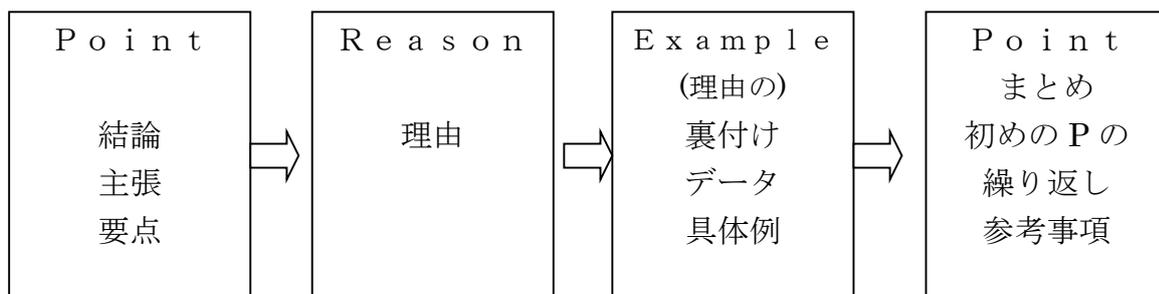
PREP法の構成

P o i n t : 結論、主張、要点

R e a s o n : 理由(結論に至った理由、そのように主張する理由)

E x a m p l e : 具体例(理由に説得力を持たせるための事例、データ等)

P o i n t : 結論、主張、要点



P(結論) こちらのZ型をお勧めします。

R(理由) その理由は、御社のニーズに合っている機種だと考えられるからです。

E(裏付け) こちらのZ型は小型で場所をとりませんので、フロアを広く使いたいとのご要望にはぴったりですし、カラーも豊富でご要望のブルー系もございます。一般に普及しているのはA型ですが、これですと一回りほど大きめになります。

P(まとめ) 以上から、Z型をお勧めします。

○演習

次の情報から、山田課長が青木さんに話す内容をPREP法でまとめてください。

山田課長は、入社3年目の青木さんに、企画会議のプレゼンテーションを担当してもらおうと考えています。青木さんは、有能なのですが人前で話すのが苦手な面があります。課長は、若い時に人前で話すのが苦手でしたが、プレゼンテーションをいやいやながら行ったことがきっかけで、度胸がついて苦手意識が克服できた経験があります。

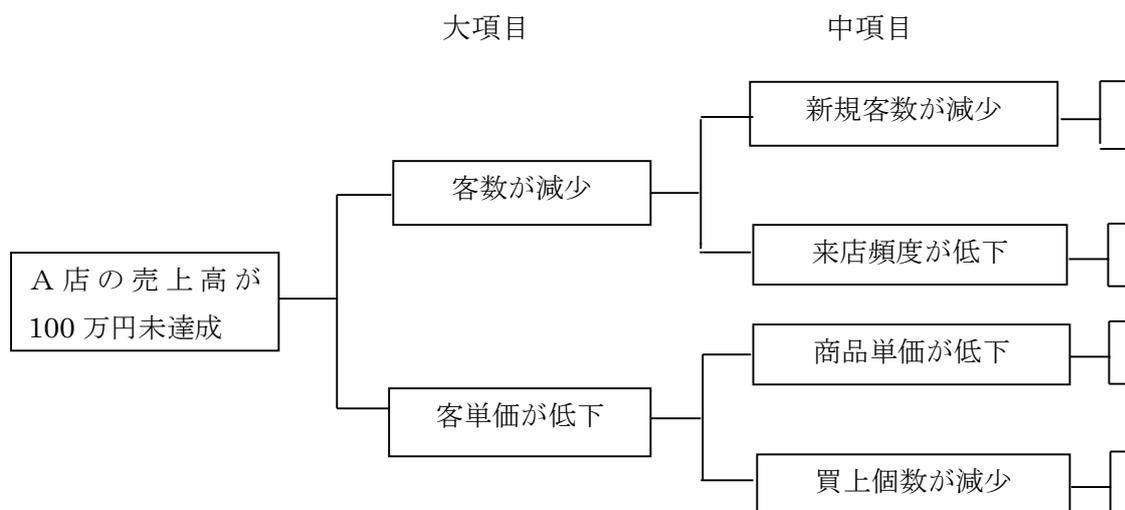
P :

R :

E :

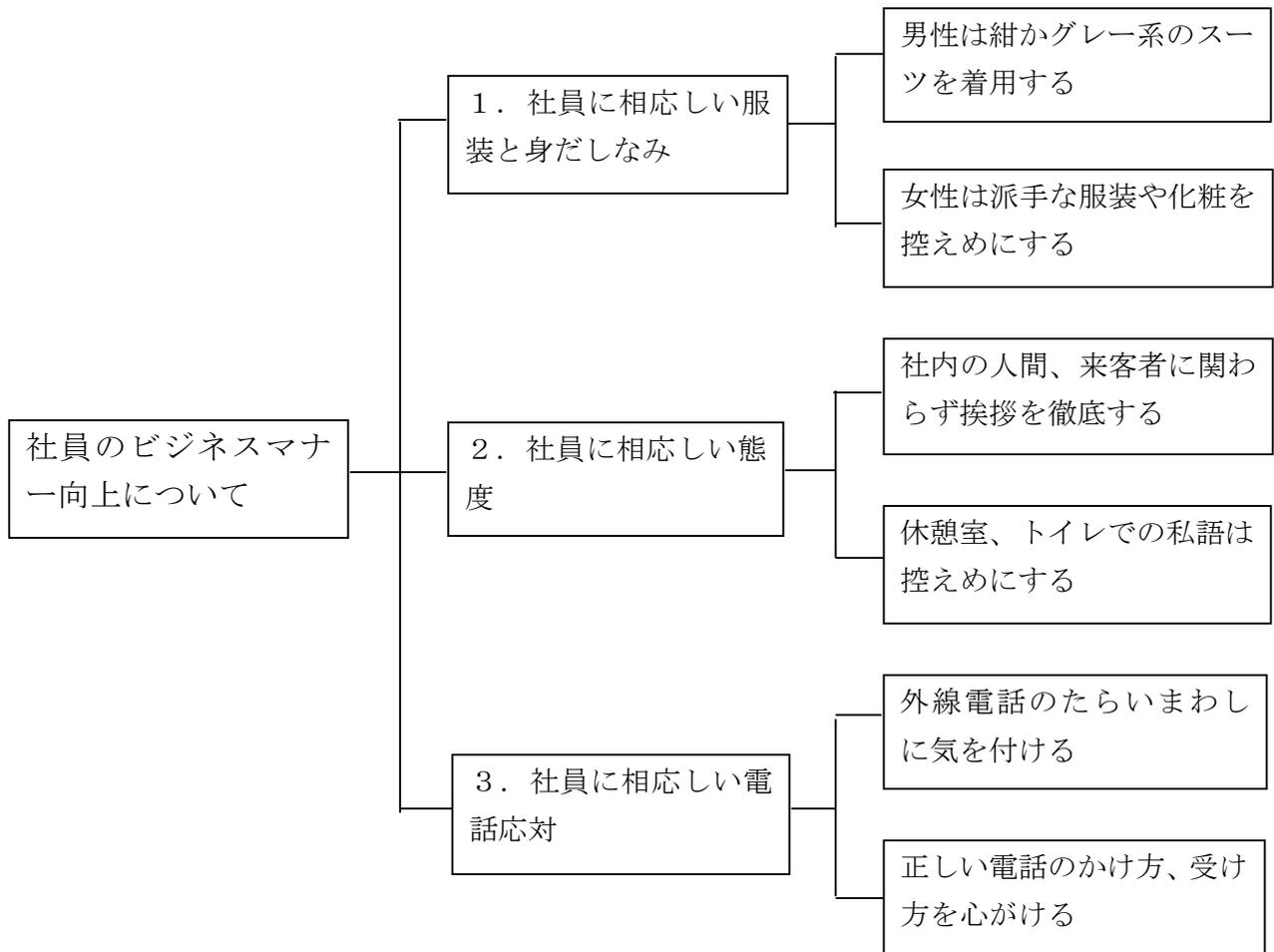
P :

(4) ツリー・チャートで情報を整理する



○次の報告を、ツリー・チャートを使って整理する。

課長、本日委員会があり出席しました。社員のビジネスマナー向上についてです。当社社員として相応しい服装と身だしなみはどうしたらよいか、について話し合われました。男性は紺色やグレー色系のスーツを着た方がよいとのこと。茶系のスーツも良いのではないかと、という意見を言って議論が伯仲したのですが、結局、意見は却下され茶系のスーツは控えようということになりました。それから、社員として相応しい態度についても話し合われました。例えば、社内の人間と来客者を区別せずに誰でもきちんと挨拶すること。また、電話応対についても話し合われました。外線電話のたらいまわしが増えているので、気をつけようということになりました。これは僕も同感です。同様に正しい電話のかけ方、受け方ができていない社員がいるそうです。製造部では、掛かってきた電話を受けても、部署名を言わない社員がいるそうです。困ったものです。あ、それから休憩室やトイレでは大声で遊びの話や異性の話はしないことが決まりました。また、女性は奇抜なスカートやジーンズはだめ。化粧もどぎついのや匂いの強い香水はいけないということです。以上、委員会の報告でした。



2. 感情に訴求する話し方

(1) 趣味について話す

相手の趣味について話すことは、相手の存在を別の観点から認めることになる。

(2) 相手をもっとも関心のある事項を取り上げる

人は自分が関心をもっているものについて、それに関する情報をさらに得たいと思う。

(3) 相手に同情する

不幸に見舞われると人間は、誰かに慰めてもらいたいと思う。

(4) よい点を褒める

人間は褒められることにより、自尊心が高まり、自分が評価された、認められたと感じて心が寛大になる。

(5) 出身地、学校が一緒の場合は、それを指摘する

人間は、自分と似たものが好きになるという心理がある。

3. 相手の性格に合わせた話し方

(1) 口数が少ない人への話し方

始めはイエス、ノーで答えられる質問をして、相手が答えてくれたら、やや長い説明を要する質問をしていき、相手をしゃべらせる。

(2) 早とちりをする人への話し方

一気に話さないで、小刻みにして相手の反応を見る。

相手が早とちりしていると思ったら、相手が間違っって受け取っているものを指摘し訂正する。

話し合いを締めくくるとき、重要なポイントを一度、話して確認をとる。

(3) 自己中心的な人への話し方

始めは相手に関心のあるもの、興味を持っているものを取り上げ、相手が心を開いた頃合いをみて本題に入る。

納得・合意した場合にどういうメリットがあるかを、強調する。

(4) 腹のうちを見せない人への話し方

決してあせらず忍耐強く交渉を続ける。

相手の優柔不断さについて分析してみる。

結論を早く知りたいこちら側の事情を説明し、思い切ってイエスカノーがせまる。

(5) 神経質な人への話し方

相手の反応を見て、あまり聞いていないと思ったら、相手に関心・興味を示す話題に変える。できるだけ相手に話させるように仕向ける。

4. 欲求を刺激する話し方

(1) 生理的欲求を刺激する話し方

疲労回復の充足などのため、休憩を提案する。

(2) 安全・安定の欲求を刺激する話し方

交渉にあたり、安全・安定の欲求を刺激する方策はないかと考えてみる。「これをしてないと〇〇という安全がなくなる」というマイナスの刺激をしないようにする。

(3) 社会的欲求を刺激する話し方

相手と親しくなりたいという気持ちを表す。

常に友好的な態度をとり続ける。反抗的・攻撃的態度は、社会的欲求を阻害する大きな要因になる。

(4) 自我の欲求を刺激する話し方

相手の自尊心を高める接し方、話し方をすればスムーズに話しが進む。

案件の内容により、評価欲、名誉欲を刺激する話し方を積極的にとっていく。

(5) 自己実現の欲求を刺激する話し方

案件の説明にあたり、自己実現の欲求を刺激することが可能かチェックしてみる。

自己実現を刺激する必要がない場合には、相手の趣味・関心事などを調べ、それを話題にする。

5. 応酬話法の留意点

(1) 相手が感情的になっているときは、より冷静に対応する

(2) 相手を見下さない

(3) 権威を振りかざさない

(4) 相手を窮地に追い込まない

(5) 揚げ足を取らない

VI. 対象別の交渉の仕方

1. 住民との交渉の仕方

(1) 住民の立場をよく理解し、信頼関係を構築する

①交渉は、提示条件の有利不利だけが結果を左右するものではない。

丁寧に関係性を築くことが重要である。

②交渉は、足で成功につなげる

「人は会えば会うほど相手に対して好意をもつ」といわれている。

③雑談のできる関係を作る

(2) わかりやすい言葉で話す

①法律や専門用語を全面に出さない

②わかりやすい資料を作成する

できるだけ写真や図などで視覚に訴求し、やさしい文章表現でコンパクトにする。

(3) 相手の感情、心情をよく考えて話す

①相手の話に共感を表す

「ごもっともです」 「その点については、私もそう思います」

「私が〇〇様のようなお立場でしたら、同じように不快に感じたと思います」

「私も一市民ですので、個人的にはよく分かります」

②ねぎらいの言葉を述べる

③クッション言葉を上手に使う

相手に何かを依頼するときや断るときに使用する。言葉の意味を和らげる効果がある。

「申し訳ございませんが」 「恐れ入りますが」 「恐縮ですが」

「差支えなければ」 「お手数ですが」 など

④代替案を提示する

⑤さげたいことば

相手を疑ったり否定したりすることにつながることばは、良好な関係を維持できない。

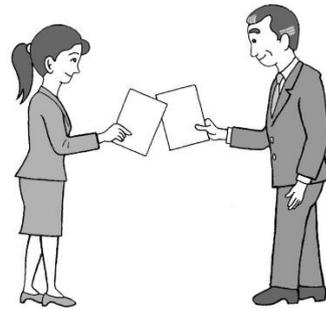
「そんなはずはございません」 「それは違います」

「規則ですから、きまりですから」 「一応、調べてみましたが」 など

- (4) 質問には、丁寧に答える
① 住民の知識とのギャップ

2. 企業・団体との交渉の仕方

- (1) 交渉相手の企業・団体について理解する
会社の規模や従業員数、資本金、事業内容、企業理念など
- (2) 責任者(決定権者)を確認する
- (3) 相手の要求をよく把握する
相手の話しをよく聞くこと、質問で聞き出す必要がある。
- (4) 理性に訴える話し方を中心にする
- (5) 文書による契約書を交わす



○人が反論・反発する理由のパターン(P 8)解答例

①自分にとって利益がないとき

人間は、損得勘定を非常に重く見る傾向がある。

②主義・主張が違う時

主義・主張はその人の価値観に基づくものであり、価値観は容易に変えることはできない。このため、自分と主義、主張が異なる人に対しては、反論することが多い。

③生命・生存をおびやかされる時

人間にとって最も大切なものは生命であるため、生命をおびやかすものについては絶対に避けようとする。

④反対する理由や根拠はとりたててないのだが、他に自分がやりたいような関心や興味があるときには、反論や反発をおこしやすい。

⑤自尊心が傷つけられたとき

人間は誰でも自尊心があるので、自尊心が高められると寛大な気持ちになり、たとえ異論があっても妥協してしまう。だが逆に自尊心を傷つけられると相手を憎むことになる。

⑥義理がある人が反対していると、自分の主義・主張に関係なく反対・反論する。

⑦強い相手に対して抵抗感を持っている時

人間は強いものに対して「長いものにまかれよ」という意識がある反面、強いものに対して抵抗したいという意識も強い。

⑧交渉者の態度をよく思わない時

交渉者の態度を気に食わないと、相手の意見が正当と感じてもそれに反対、反発することも少なくない。

⑨個人的な反感を持っている時

先入観をもっている場合など、それに影響をうけてしまう。

⑩他人をかばう時

身内や自分の関係者をかばう時には、交渉者相手の意見を受け入れようとしないので、身内の者などをかばう意見をいう。

○PREP法演習問題(P23)の解答例

P：青木さん、今度の企画会議のプレゼンテーションを、あなたに担当してもらおうと思っています。

R：それは、あなたに人前で話すことの苦手意識を克服してもらいたいからです。（それは、あなたに人前で話すことに慣れてもらいたいからです。）

E：私も若い時には、人前で話すことが苦手だったのですが、プレゼンテーションを行ったことがきっかけで、度胸がついて苦手意識がすっかり克服できた経験があります。

P：このような私の例もあるので、ぜひ、あなたに今度の企画会議のプレゼンテーションを担当して欲しいのです。

参考文献

1. 「交渉力を育てる～かけあいの心理作戦」 宮本邦夫 (株)中央経済社平成元年 3 月
2. 「できる公務員の交渉力」 渡邊泰弘・星川敏光 学陽書房 2011 年 3 月
3. 「論理的な話し方が面白いほど身につく本」 茂木秀昭 (株)中経出版 2004 年 12 月
4. 「交渉のデザインと実践のスキル」 (学)産業能率大学総合研究所交渉研究プロジェクト
産業能率大学出版部 2011 年 1 月
5. 「戦略的交渉力」 平原由美、観音寺一嵩 東洋経済新報社 2010 年 3 月
6. 「交渉力入門」 佐久間賢 日本経済新聞出版社 2011 年 8 月

中途採用者向け基礎研修

～現場系・事務系職員としての交渉の基礎～

発行日 令和6年3月22日発行

作成者 「建設産業担い手確保・育成・定着促進事業」事務局

鹿児島県 土木部 監理課 入札・指導係

〒890-8577 鹿児島市鴨池新町 10-1

TEL : 099-286-3498 FAX : 099-286-5617

監修 一般社団法人鹿児島県建設業協会

ヒロ T&T 株式会社

協力 建設業マネジメント研究会

不許複製