

## 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と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！

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

---

## Step2 交渉上手ってこんな人

---

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

---

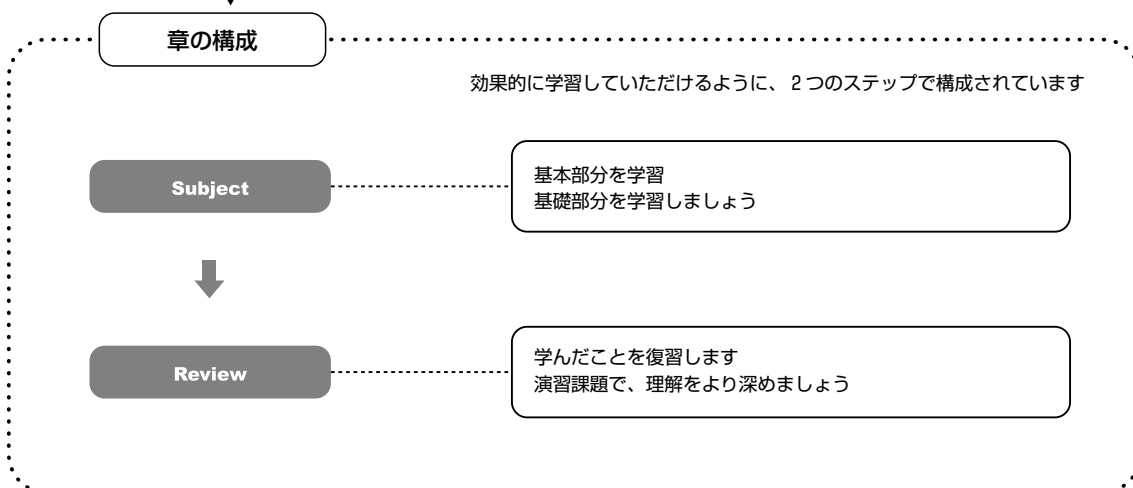
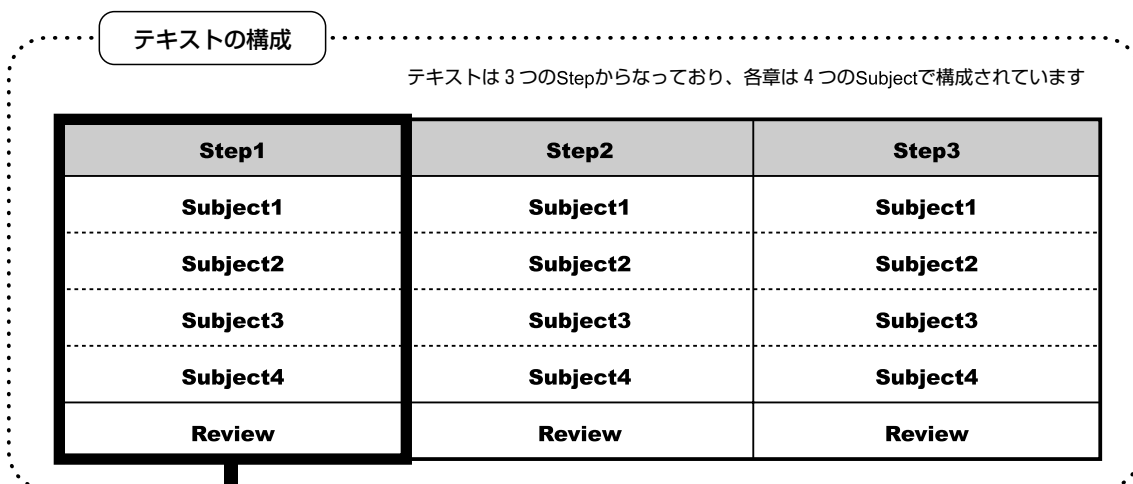
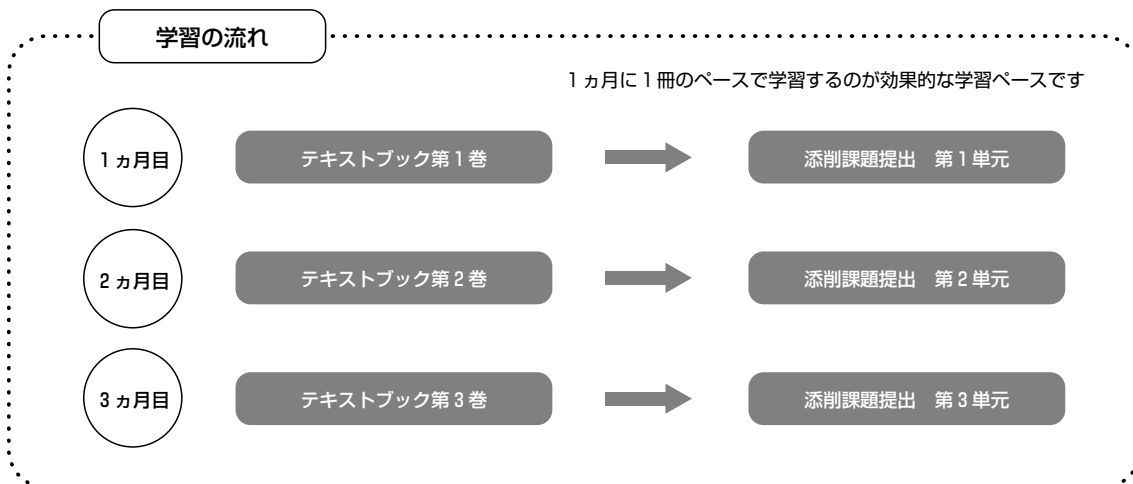
## Step3 うまくいく交渉のセオリー

---

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

## 本コースの構成と学習の流れ

本コースでは、「学習を効果的にすすめる」ということにポイントをおいてテキストを構成しました。  
テキスト3冊を3ヵ月（12週間）で学習します。  
学習の流れとテキストの構成は、以下のようになっています。



Step ①

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？



### なぜ「交渉下手」といわれるのか

よく、「日本人は交渉が下手だ」といわれますが、本当にそうなのでしょうか。例えば、海外に進出している日本企業は、当然ながら現地で日々何らかの交渉を行っているはずで、その上で成功を収めている企業も数多く存在します。実際のところ、日本人が総体的に他国の人と比べて「交渉下手」といえるのかどうかは定かではなく、契約社会を背景にしっかりとした交渉を経ることが当たり前になっている欧米（人）との現象的な比較か、単に経験則で語られた曖昧な説ではないかと思うのです。

しかし、国連の常任理事国入りの件や国際的なスポーツ組織の役員選挙などの外交事案で、日本はなかなか支持国を集められずに敗れるといったケースをよく耳にします。他国は「ずるい」「汚い」と思えるくらいの事前交渉や根回しを行って、戦略的に交渉をしているにもかかわらず、日本のそうした行動はほとんど伝わってきません。

こうした現実を目の当たりにすると、「交渉が上手いか、下手か」を語る以前に、「日本人は交渉が苦手なのだ」といえるのです。

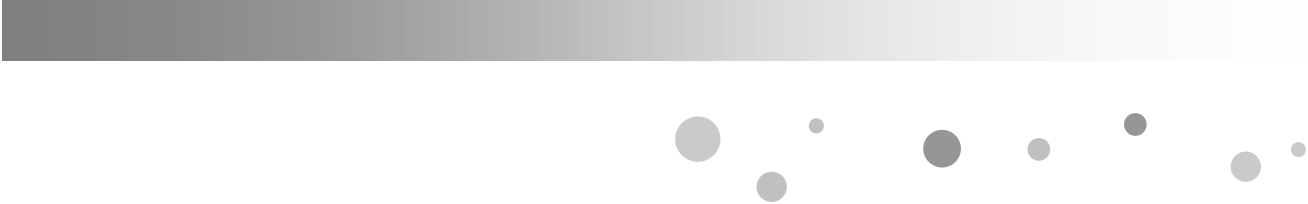


### 日本人の気質や美意識に馴染まない交渉

では、何故ゆえに日本人は交渉が苦手なのか。ひとつには、日本人特有の「気質」や「美意識」が大きく影響していると考えられます。

交渉には、どうしても「下心」とか「計算」「打算」といった「裏」のイメージがつきまといまいます。下心を好意的な言葉の裏側に隠して相手をうまく言いくるめようとする。つまり、交渉とは「駆け引き」であり、「騙し合い」である、といったイメージを抱きやすいのです。

日本人の気質や美意識も大分変わってきたとは思いますが、元来、実直で裏表のない人づき合いを好む国民性であり、「駆け引きがなく、本音で分かり合う」ことを美意識として持っているため、それにそぐわないイメージのある交渉という行為自体が、公私を問わず、生活に馴染まない。逆に言えば、裏表のあるつき合いや駆け引きを嫌う国民性が、交渉に対してダーティーなイメージを強く抱かせており、なるべく交渉を避けて通る道を選択させているといえます。



それに関連して、「人を疑わない」「信じやすい」という面も交渉を嫌う理由としてあげられます。買い物はほとんど値札の金額そのままです。買ってしまうなど、私生活を眺めても、あまり損得に頓着せず、交渉に接する機会がほとんどないといえます。

個人的な話で恐縮ですが、アメリカに3ヶ月ほど滞在することになった際、向こうで長く生活した経験のある方に、「大きな買い物をする時は絶対に1回で買ってはいけない」と助言をいただきました。アメリカ人は決して1回目の来店では買わず、必ず何度も通って値切り交渉するというのです。特に見慣れない日本人はみな観光客と思われるため、意図的に高い値段をふっかけてくるのですね。

アメリカという国は契約社会であり、訴訟社会でもあります。加えて、様々な人種が集まり、多種多様な文化や思想、価値感を持った人と付き合っていかなければいけない状況にありますから、あらゆる面で慎重になるのも当然のような気がします。そうした社会環境が、きちんとした交渉を踏まえるという行動パターンを習慣化させているのでしょう。



## 交渉力が身につかない国民性

また、日本人が交渉が苦手な理由には「義理人情」を重んじる気質も影響しています。仕事においても「予算も日程もきついけど、〇〇さんならやってくれるはず」「〇〇さんの依頼とあっては断るわけにいかない」「〇〇さんの依頼なら条件は二の次だ」というように日ごろの人間関係をもとにした感情的な判断で決まってしまうことが多く、あらたまって交渉などしなくても事は無難に運ぶといったケースが日常的によくあります。

つまり「情」を優先することが習慣化し、交渉に関しても非常に馴れ合い的な対応を行ってきたのです。「契約（社会）の曖昧さ」も、こうした馴れ合いからくる取り決め（条件面のやり取り）のいい加減さが要因となって生まれた風潮といえるかもしれませんが、良くも悪くも日本の産業、経済の発展を根底で支えてきた慣習のひとつです。

さらに、「自己主張」を得意としない国民性も交渉が馴染まない理由のひとつと考えられます。日本人はどちらかというと控えめで、自己主張や自己表現が苦手であり、「言いたいことが言えない」「あまり目立ちたくない」「恥ずかしい」といったメンタル性が交渉を行う上での大きな妨げになっているといえます。

このような個人的資質に加え、時には過剰と思えるほど平等意識が高く、なるべく争いを避け、皆が横並びになることを望む傾向が強いため、自分の主張を押し通すのは傲慢に映る、自分だけ突出するのは和を乱す行為である、といった社会的な風潮があります。

日常の人間関係をベースにして、それとなくお互いの考えや気持ちを読み合いながら、ペースを合わせて物事を進めていくという状況が社会のあらゆる場面でみられるのが日本の実情です。



## あえて日本人らしいやり方で交渉力をつける！

こうして日本人が交渉を苦手とする原因を考えると、多分に国民性に起因しており、つまるところ、日本という国は本当の意味での交渉、本来あるべき姿での交渉が行われる機会が極めて少ない社会環境にあるといえます。

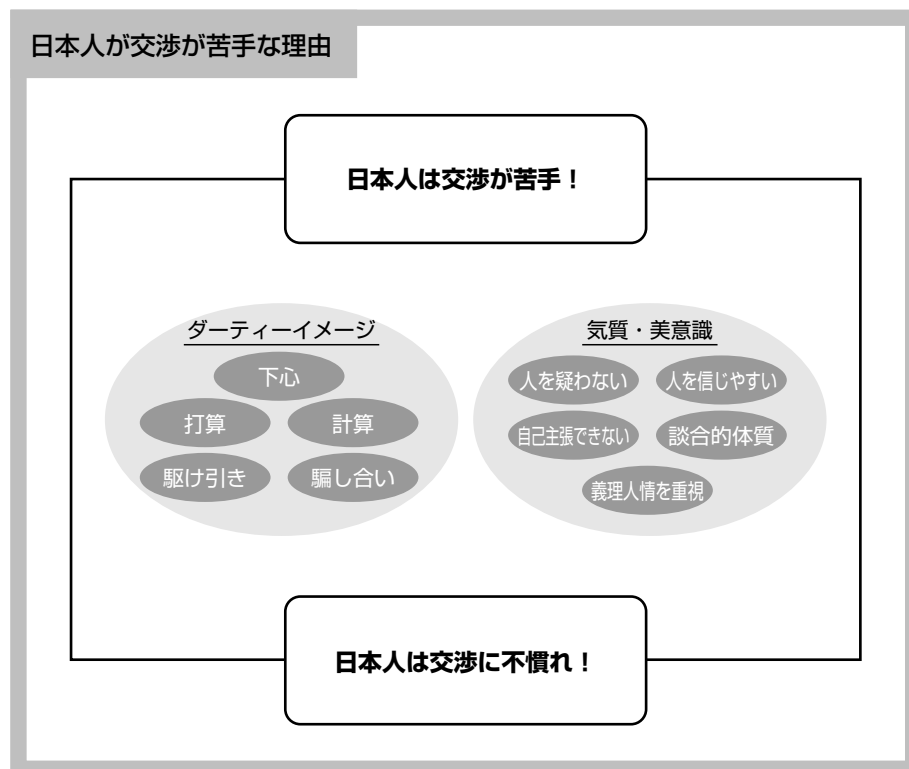
だからといって、「それではどうしようもないではないか」「交渉力を身に付け



でも活かせる機会がないではないか」と諦めたり、失望したりすることはありません。苦手の原因が個人的な問題なら、意識してひとつずつ克服していけば良いのです。自己主張が苦手という方なら、友人との会話の中でも少しずつ自分の意見を言う努力をしてみる、ブログなどで自己表現する場を作ってみる、買い物の際には一応値切り交渉してみるなど、「交渉できる人」に近づくため、日々できることは沢山あるはずです。

また、欧米でつかわれている馴染みにくい理論や手法を無理に詰め込まなくても、「情」に流されやすい相手なら、あえて情に訴える方法で攻めてみるなど、日本人らしいやり方で成果を上げることもできるはずです。

この講座では、「日本人らしいやり方で成功に導く交渉術」「無理に頑張らなくても交渉をうまく運ぶコツ」にできるだけこだわって紐解いていきたいと考えています。また、真の交渉に馴染んでいないが故に、交渉というものを正しく認識していない方も多いのではないかと思います。交渉術を学ぶにあたっては、改めて交渉の本質を正しく捉え、理解することも大切なポイントになりますので、まずはそこから考えていきましょう。



Subject  
2

## 交渉に勝とうと思っていないませんか？



### 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」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、セールスマンが行う商談も交渉のひとつ、売買における交渉です。セールスマンには、まず、「何とでも売りたい」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