

# HFLP (Bコース)

## —組織としての交渉力について考える—

---

STIサポート 代表取締役  
コーポレートディレクション シニアアドバイザー  
福森哲也

2018年2月

## ■自己紹介

- 戦略コンサルティング ⇔ 企業内に入り込んだ第2の創業支援
  
- M & A 実効支援
  - コンサルタントとして
  - M & A アドバイザーとして
  - 企業内戦略スタッフとして
  
- ベトナムを中心としたアセアン進出・事業展開支援

## はじめに②

### ■CFOとして考えるべき組織の交渉力とは？

勝ち負け  
単なるかけひき  
どこまで妥協できるかの我慢比べ  
落とし所を見つける作業  
強引な押しつけ合い

『双方の利害・関心を調整して、  
より良い合意・共感を導き出す  
プロセスマネジメント力』

## はじめに③

### ■ 日本的一体感の中であまり重視されてこなかった交渉力

#### ◆ 社内での当たり前を前提とした思考・行動停止

- あうんの呼吸
- 厳格なルールとマニュアル
- 上意下達のコミュニケーション

#### ◆ 多様性・異質なものを排除する組織風土

- 強すぎる仲間意識／集団同調性バイアス
- 国内中心／日本的正社員前提での思考・行動
- ゆるぎない愛社精神

#### ◆ 出席することに意味がある社内会議

- 御前会議の常態化／前例重視＋衝突回避
- スムーズだけど実質的には何も決まらない／決めない社内会議

## はじめに④

### ■日本でも交渉力の強化が重要になってきている！？

#### ◆内なる国際化の進展

- 海外拠点の増加 ⇒ 日常での海外・アジアとのコミュニケーション機会・業務接点の増加
- 海外派遣者の帰国＋外国人社員の増加
- 外国人のような(?)若手社員の増加

#### ◆国内での経営・組織環境の変化

- 雇用形態・価値観の多様化／働き方改革
- M&Aの増加／業界の壁の崩壊（デジタル革命）
- 女性活躍社会／ダイバーシティ・マネジメント／LGBT
- 人手不足・転職の日常化・社内会議改革・・・



CFOを目指す上で、会社・組織の交渉力について  
正面から考え、議論することが不可欠になっている

## ■本日の構成

- 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人
- 2 : 交渉力を高める3要件
  - \* 自組織の3要件について考える
    - ・個人ワーク ⇒ グループ共有
  - \* 休憩
- 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ
- 4 : 組織の交渉力の現在位置
  - \* CFOの役割と組織の交渉力について考える
    - ・グループワーク ⇒ 全体共有

---

# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

### ■典型的な症例：

- ①交渉に入る前の準備不足が顕著な「泥縄式」交渉
- ②社内で決まった「条件呪縛（＝目的喪失）型」交渉
- ③自社内での調整・意思決定の負荷が大きく、  
実際の交渉での「本番息切れ型」交渉
- ④自社（日本）の「“当たり前”盲信型」交渉
- ⑤合意に向けた冷静な交渉ではなく、  
「意思・感情・面子主導型」交渉



# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例① :

### 交渉に入る前の準備不足が顕著な「泥縄式」交渉

#### ◆交渉という名前の“会議”に出席

- 交渉をするという意思決定のみが下りてくる（上意下達）
- 交渉の目的や意思決定プロセスすら曖昧
- 希望的観測／実現性の乏しいベストシナリオのみを持って会議へ臨む
- 先方の質問・主張を受けける形で、重要な争点・条件の検討を開始
- 交渉相手のことをほとんど知らない／関心がない  
（「まずは顔合わせ」）



#### ◆時間のみかかり、最終的には意思決定すらできずに交渉決裂

⇒先方に残るのは不信感のみ／ NATO

#### ◆相手に押し切られ、交渉後のプロセスで必要以上の課題・ストレスを抱え込む

# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例② :

### 社内で決まった「条件呪縛（＝目的喪失）型」交渉

#### ◆具体的な条件が出てきた背景・本質的な目的を理解できていない

- 『どうしてこの条件なんですか？』⇒『これがわが社の方針です』
- 複数の条件の中の優先順位付けが明確でない（**Must/Want**）

#### ◆条件を伝える・守るという業務遂行に終始

- 条件を伝える／押し通すために交渉という会議に出席
- 社内ですり合わせた“条件”を守ることが目的化



#### ◆最終的には条件と自己の面子が一体化

- 時間ばかりかかり、合意形成に至らない
- 合意に至っても合意後の関係性が悪化（ビジネス交渉では致命的）

# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例③ :

### 実際の交渉での「本番息切れ型」交渉

- ◆日本を代表する大企業であればあるほど、自社内での調整・意思決定の負荷が大きく、交渉のプロセス（＝本番）前に疲弊
    - 交渉相手との合意・共感の形成よりも、社内の利害関係者への配慮が先行
    - 交渉相手と戦いながら本社とも戦うアジア現地責任者（OKY）
    - やっと調整できた条件への固執（⇒ 条件呪縛型交渉）
  - ◆「せっかく社内合意が取れたのだから〇〇までに合意してこい」 by 本社
- ↓
- ◆「早く合意したい」という心理的欲求・プレッシャーの中での交渉
    - 交渉では時間を味方につけることが重要なのに・・・
  - ◆交渉本番での時間切れという双方にとっての不利益の発生
    - 日本プロ野球 vs 大リーグ

# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例④ :

### 自社（日本）の「“当たり前” 盲信型」交渉

#### ◆社内でのコミュニケーションの延長での交渉

- 話せばわかるはず／話さなくてもわかるはず
- こういう風に考えているはず／こういう背景・理由に違いない
- こちらの事情も配慮してくれるのでは／配慮してくれても良いのでは

#### ◆わが社ではこれが当たり前なのに・・・／日本ではこれが当たり前なのに・・・

- 日本での正解・答えから抜け出せずに思考停止
- アジアの交渉の場で垣間見られる不思議な上から目線
- 交渉現場と意思決定権者（本社）の距離感・理解度の違い



#### ◆交渉は“前提・当たり前が異なる”中で双方の違いを埋めていくプロセス

- ローコンテキスト（話し手の責任）＞ハイコンテキスト（聞き手の責任）

# 1 : 交渉ベタな日本企業・日本人

## ■典型的な症例⑤ :

### 「意思・感情・面子主導型」交渉

#### ◆意思の強さ＝交渉力という思い込み

- “より良い合意・共感を導き出す” という基本スタンスの欠如
- 自社（自分）の論理の押しつけに終始  
⇒交渉の効率性の低下／交渉後の関係性の悪化

#### ◆議論・交渉と相手への評価・感情を切り離せない日本人

- 相手に対する評価・感情＞交渉の中身（ナイーブ v s したたか）
- 自分・自社・日本の当たり前との違いへの憤り・嫌悪・軽蔑
- 交渉プロセスなのに思考・行動停止

#### ◆面子を守ること＞より良い合意・共感を導くこと

- 面子を守ること自体が新たな条件化

---

## 2 : 交渉力を高める 3 要件

## 2：交渉力を高める3要件

### ■交渉力のベースとして必要なもの

ビジネス交渉を効率・効果的に進める為の“ポータブルスキルの組合せ×人間力（胆力）”

- 論理的思考力

- 構造化、Issueの抽出等を中核とした

- 観察力・洞察力

- 相手の主張・条件の背後にある本質的な利益・関心・利害関係に対する

- コミュニケーション力

- 行動経済学・社会心理学なども踏まえた

## 2 : 交渉力を高める3要件

### I : 交渉力は事前準備の質・量によって決まる

- ◆本質的な目的・獲得すべき利益を突き詰めておく
  - 条件は目的・利益を達成するための、その時点での仮説・オプション
  - 優先順位付け（何を捨てる・あきらめる・やめる／ **Must/Want**）
  - タフな交渉を想定した交渉材料の棚卸し
- ◆交渉の場の把握に時間を使えば使うほど交渉を有利に進められる
  - 本質的な目的・利益の徹底した共有
  - 相手を調べ上げた想定問答
  - したたかでぶれない交渉チーム（誰が、どういう立場で、何を言うか）
- ◆合意へ近づくには「当事者及び当事者の背後の利害関係者が客観的と思う基準」が威力を発揮する



## 2 : 交渉力を高める3要件

### I : 交渉力は事前準備の質・量によって決まる (続)

#### ◆事前準備のステップ

1. 状況の把握
  - 交渉相手だけではなく、全ての利害関係者を洗い出す
  - 交渉の背景にある外部環境・要因、社内環境・要因を洗い出す
2. 交渉の目的・判断基準の明確化
  - 交渉の合意後に実現すべきことを理解する
  - 組織責任者と交渉チーム間の共通理解を深める
3. 争点の明確化と交渉シナリオの整理・創造
  - 交渉相手の目的・シナリオを想定する⇒争点の洗い出し
  - 自組織の強み・交渉材料を大小かき集める
4. 条件への落とし込み (ターゲティング)
  - 主要条件と付帯条件
  - 希望条件と留保条件

## 2 : 交渉力を高める3要件

### Ⅱ : 目的・判断基準とシナリオを明確にしておく

- ◆ **本質的な目的を実現するための判断基準（特にMust）を議論しておく**
  - 交渉の道標
  - 職務に忠実な担当者ほど条件呪縛型交渉に陥りやすいが、あくまでも『目的⇒判断基準⇒具体的な条件』
  
- ◆ **交渉は生き物であり、幾つかのシナリオを常に想定しておく**
  - 相手の出方が分からない時のシナリオ・条件はあくまでも仮説
  - 新しい事実・発見／状況の変化／時間の経過の影響等をシナリオに折り込んでいく
  
- ◆ **合意に近づく新たなオプション（選択肢）をひねり出す**
  - オプションの幅を広げながらシナリオをしたたかに修正
  - 双方にとっての利益を創造する発想力・提案力（ゼロサムゲームからの脱却）

## 2 : 交渉力を高める3要件

### Ⅱ : 目的・判断基準とシナリオを明確にしておく (続)

- ◆大きな状況の変化／全く想定していなかった事態の発生時には、速やかに／柔軟に目的・判断基準 (Must) に戻って再確認する
  - 交渉チーム⇒組織責任者
  - 交渉を継続するかどうかの判断=BATNA (後述) との比較
- ◆目的・判断基準 (Must) に影響しない、Want項目の裁量を交渉チームに与えておく
  - Want項目の優先度／放棄／追加の裁量
  - シナリオの選択・放棄の裁量
- ◆『想定外』を想定したシナリオ・戦術が重要 (どんなに準備をしても想定外は起きる) ⇒条件付きシナリオを複数用意する
  - 事業環境の変化／高度技術の理解／情報・コミュニケーションの不完全さ・・・

## 2 : 交渉力を高める3要件

### Ⅲ : 最強の武器BATNA（バトナ）を懐に入れておく

#### ◆交渉学での当たり前=BATNA

- Best Alternative to Negotiated Agreement

（この交渉が決裂した場合のベストな代替案）

#### ◆BATNAは自社の交渉力把握の第一歩

- 交渉力の根源は“交渉をやめる決断”ができること
- たとえすごく魅力的でなくとも、BATNAがあれば腹がくくれる
- 硬直的な「最低条件」や場当たりの「最後通牒」からの脱却

#### ◆交渉チームとは別にBATNA検討チーム・人を用意することも効果的

- 交渉相手との交渉に集中したい交渉チーム v s 客観的・批判的にBATNAを検討できる社内外の別チーム

## 2：交渉力を高める3要件

### Ⅲ：最強の武器BATNA（バトナ）を懐に入れておく（続）

#### ◆BATNAの準備

- ①交渉が決裂した時の状況の客観的な分析・評価
- ②交渉決裂による損害・ダメージの考察
  - ・自組織の損害・ダメージ
  - ・交渉相手の損害・ダメージ
- ③考え得る代替案の列挙（個人・組織の視界・ズームの広さ・柔軟性の勝負）
  - ・代替可能な交渉先の探索
  - ・ビジネスモデルの切り替えの可能性の探索
- ④ベストな代替案の選択／構築
  - ・最善策の選択 vs 組合せでの最善策の構築
  - ・時間軸をどう設定するかが重要（短期的な損害・ダメージの回避 vs 中長期的な利益・競争力の確保）

#### ◆日本企業・人に多い実現性の乏しいBATNA

- 交渉の準備段階及びプロセスを通じて、BATNAの実現性を高めておく

---

**\* 自組織の3要件について考える**

**1 : 個人ワーク      5分**

**2 : グループ共有    15分**

**\* 休憩    10分**

---

## 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

### 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

## ①交渉相手が見ている景色を常に意識する

- ◆ “当たり前” が違う交渉相手が見ている景色
  - 自社の当たり前・前提 v s 相手の当たり前・前提
  - 情報収集・編集・組立⇒相手の論理構造の把握／徹底したロールプレイ
    - ❖ 交渉とは情報戦
  - 相手の目で見、相手の耳で聞き、相手の心で感じる
- ◆ 相手の主張・条件の背後にある関心・目的・利害関係の探索
  - 相手にも本質的な目的・判断基準・シナリオとBATNAがあるはず
  - 相手が損をする／得をすると感じるオプション・シナリオ
- ◆ 相手の立場に立って自社の交渉力を値踏みする
  - 相手は自社の目的・利益をどうとらえているか
  - 相手は自社の判断基準やシナリオをどう読んでいるか
  - 相手は自社のBATNAをどう評価しているか



## 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

### ②本質的な目的・利益に関しては伝えきる

#### ◆より良い合意・共感を導き出すための第一歩

- 相手にも共通の利益・課題を認識してもらうことが重要
- 伝えることで聞き出す

#### ◆良い交渉とは交渉プロセスも合理的な交渉

- 交渉プロセスを効率・効果的にする
- “当たり前”が違う交渉相手の見ている景色は驚き一杯

#### ◆伝える≠伝わる

- 「言わなくてもわかっているはず」は厳禁
- 具体的・論理的に伝わるように伝える

## 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

### ③共通の利益と課題を切り出す

#### ◆共通の利益・課題と相手のみの利益・課題の切り分け

- 共通の利益・課題の設定が合意形成への重要な第一歩（私たちは・・・）
- 条件と条件（点と点）ではなく、  
**ZOPA（Zone of Possible Agreement）の見極め**
- 交渉後も見据えて、こちらの課題／弱みを伝える判断も重要

#### ◆共通の利益・課題の冷静な評価

- 前提となっている事実認識／交渉のプロセス・ルールのすり合わせ
- 期待値・ゴールイメージのコントロール
- 目的・判断基準に合う共通部分が切り出せない⇒同床異夢？**

#### ◆相手のみの利益・課題を交渉のカードに転換する

- 相手のみの利益・課題を自社の目的・判断基準で総合的に評価
- 「自社にとって重要でない相手のみの利益」は効果的な交渉カード

### 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

## ④ 目的・利益・評価の“違い”への着眼が交渉の突破力

- ◆ 目的・利益・評価が違うからこそ合意に近づける
  - 全く同じであれば交渉にはならない
  - どちらが正しいかではなく、“違い”を前提に作戦を練る
- ◆ ズーム（時間軸／空間軸）の違いで見ているリスクもチャンスも全く異なる
  - リスク判断の違いは宝の山
  - 自社にとっては価値が低い、相手にとって価値のあるチャンス
- ◆ 背後の利害関係者の目的・利益・評価の違いも重要
  - どんな交渉にも“大人の事情”がある
  - 誰と何の交渉をすれば効果的か

## 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

### ⑤交渉において質問力は重要な武器

- ◆目的によって意識的に使い分ける
  - 情報を引き出す
  - 確認・言語化する
  - 言質・決断を引き出す
- ◆攻撃にも防御にもなる質問力
  - 情報・材料を多く引っ張り出した方が有利
  - 質問には質問で返すのも効果的
- ◆相手の目的や課題を言語化してあげる
  - 相手の立場に立った正確な事実の把握と想像力（ロールプレイ）
  - 観察力・洞察力で相手の共感を勝ち取る
  - 交渉の主導権を握るのに効果的

### 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

## ⑥交渉相手も“人間”だということを片時も忘れない

#### ◆交渉内容・議論と相手の人格・評価を切り分ける

- 相手を過大評価も過小評価もしない
- より良い合意・共感を導き出すプロセスに感情や面子を持ち込まない

#### ◆アンカリング効果を常に意識しておく

- 最初に印象に残った数字や情報がその後の判断に影響を及ぼす

#### ◆損失回避性／確証バイアス／サンクコストとうまく付き合う

- 人は利得よりも損失をより強く意識する
- 自分の主張や意見を裏付ける&補強する情報ばかりが目に入ってくる  
(人は見たいように見、聞きたいように聞く)
- サンクコスト（埋没費用）の背後の機会損失も常に意識する

## 3 : 3要件を支える7つの交渉のツボ

### ⑦最後は情理を尽くす

- ◆交渉相手が決断しやすい時・状況の見極め
  - 手柄は相手に譲るくらいでちょうど良い
  - 時間を味方につける
- ◆交渉相手の“大人の事情”に対する感度を磨く
  - 社内の利害関係者よりも相手の利害関係者への配慮
  - 合意後のやり易さも見据えた、したたかなクロージング
- ◆合意後の信頼関係が交渉の大きな成果物
  - ビジネス交渉の目的は、合意そのものではなく合意後の成果の実現
  - 交渉相手との信頼関係は合意後の重要な推進力

---

## 4 : 組織としての交渉力の現在位置

## 4：組織としての交渉力の現在位置

### ■チェック①：交渉の土俵に引き込むべき相手の明確化

#### ◆視界・ズームを広げて交渉の相手を考える

- 交渉を必要とする背景の整理  
⇒何故この交渉が重要か／必要か
- 交渉の相手（個人／組織）だけではなく、全ての利害関係者の洗い出し  
⇒配慮すべき利害関係者／巻き込むべき利害関係者は誰か

#### ◆組織内のコミュニケーションではなく、組織内交渉の重要性

- 同じ会社・組織に所属していても、利害・当たり前は大きく異なる
- 集团的浅慮（せんりょ）からの脱却
  - ❖集团的浅慮の3つのリスク：表面的な意見の一致を偽装するリスク＋同調圧力リスク＋強い集団意識による外部認識との遮断リスク
- 梯子を外される／後ろから鉄砲で撃たれるリスク



## 4：組織としての交渉力の現在位置

### ■チェック②：交渉の準備の進め方の具体的なイメージ

#### ◆交渉チーム内の共通理解の醸成

- 交渉の目的・判断基準 ⇒ 交渉の合意後に実現すべき変革の姿
- 交渉相手／交渉相手の見ている景色の分析・整理
  - ❖交渉相手の多面性分析
  - ❖交渉相手の利害・判断基準・シナリオ・大人の事情
- チーム内へのリーダーシップの発揮と裁量の付与

#### ◆争点の明確化と交渉シナリオの整理・創造

- 事実関係及び事実関係の評価についての争点の有無
  - ⇒共同調査・プロジェクトへの利害関係者の巻き込みが効果的
- 交渉材料をかき集める
- 条件（主要条件・付帯条件／希望条件・留保条件）への落とし込み

## 4：組織としての交渉力の現在位置

### ■チェック③：BATNAを懐に入れた交渉の現実性

- ◆交渉が決裂時の損害・ダメージの客観的な分析・評価
- ◆他の交渉相手（個人・組織）の探索
- ◆ビジネスモデルの切り替えの可能性の探求
- ◆BATNAの実現性へのこだわり

---

**\* CFOの役割と組織の交渉力について考える**

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>1 : グループ討議</b>  | <b>20分</b> |
| <b>2 : 全体共有・質疑</b> | <b>20分</b> |

---

*Fin.*

ご清聴ありがとうございました。