

# 交渉術スキルセット

Negotiation Skillset Table Vol 2.2

株式会社 メンター・クラフト



交渉とは相手をコントロールするものではなく、  
自分をコントロールするものである

The negotiation is not to control others, is to control my behavior.

葛西 伸一

Shinichi Kasai

## 目次

1. 交渉パターンごとのスキルの使用頻度と重要性	1
2. Win-Win Win-Lose 判定ガイドライン	2
3. スキルの説明	3
(1). 時間管理	3
(2). ゴール設定	4
(3). 情報管理	5
(4). 信頼関係構築	6
(5). キーマン(意思決定者/影響者)	7
(6). 相手のゴールと背景確認	8
(7). BATNA	9
(8). 傾聴	10
(9). 承認	11
(10). 質問	12
(11). 論理的/合理的説明	13
(12). 3ポイント設定	14
(13). アンカーリング	15
(14). フレーミング	16
(15). 価値交換	17
(16). 本質問題解決と創造的第三の選択肢	18
4. 交渉の構造図	19

## 1. 交渉パターンごとのスキルの使用頻度と重要性

交渉スキル		状況		主体	
		Win-Win	Win-Lose	組織	個人
1	時間管理	◎	◎	◎	◎
2	ゴール設定	◎	◎	◎	◎
3	情報管理	○	◎	○	◎
4	(個人間の)信頼関係構築	◎	△	○	◎
5	キーマン(意思決定者/影響者)	◎	◎	◎	◎
6	相手のゴールと背景確認	◎	◎	◎	◎
7	BATNA	△	◎	○	◎
8	傾聴	◎	◎	◎	◎
9	承認	○	○	○	○
10	質問	◎	◎	◎	◎
11	論理的/合理的説明	◎	○	◎	○
12	3ポイント設定	△	◎	△	◎
13	アンカーリング	△	◎	△	○
14	フレーミング	△	◎	△	○
15	価値交換	○	◎	○	◎
16	本質問題解決と創造的第三の選択肢	◎	△	◎	◎

◎ 多用する/特に重要である

○ 使う/重要である

△ あまり使わない/あまり重要でない

## 2. Win-Win Win-Lose 判定ガイドライン

	Win-Win 交渉	Win-Lose 交渉
相手との長期的関係維持の必要性	ある	ない
資源を増やせる可能性が	ある	ない
交渉する時間・余地が	ある	ない
創造的な第三の選択肢を考える余地が	ある	ない

交渉は生き物であり、Win-Win/Win-Lose のように必ずしもはっきりと分かれるものばかりではなく、Win-Win と Win-Lose が1つの交渉の中で混在したり、時には時間軸で Win-Win と Win-Lose が入れ替わったりと複雑な構造です。そのため、実践を重ねて交渉の状況がどちらであるかを、試行錯誤を繰り返しながら見極めることが大切になります。

### 3. スキルの説明

#### (1). 時間管理

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
時間管理	◎	◎	◎	◎

#### 【内容】

自分と相手のデッドラインを見極めて、時間に縛られず、余裕を持った交渉を目指しましょう。

時間は人間のチカラではコントロールできないため、しっかりと計画(5W1H)を立案し交渉に臨みましょう。

交渉時間は最後まで有効に使い切りましょう。

#### 【効能】

時間に余裕を持ち、計画通りの交渉を進めることで、精神的にも余裕を持った交渉ができ、安易な妥協を避けることができます。

時間が迫ってくることで、人は意思決定が大きく揺らぐ場合があるため、時間に迫られた状況では極めて不利な条件で合意せざるを得なくなります。一方、相手のデッドラインを見極めることは、交渉の主導権を握る際に極めて重要となります。

## (2). ゴール設定

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
ゴール設定	◎	◎	◎	◎

### 【内容】

見えるゴール(金額、納期などの損得)／見えないゴール(満足、安心、和らぎなどの精神的且つ本質的なもの)の2つがあり、その両方を常に考え、見極める必要があります。全体最適／部分最適のゴールや、機能的／情緒的なゴールと表現します。行き当たりばったりで交渉をするのではなく、自分のゴールと相手のゴールを見極める必要があります。可能な限り、**双方共通のゴールを発見**し、共有できれば、Win-Win 交渉が進めやすくなるでしょう。

### 【効能】

第三の選択肢を発見し、無意味な衝突を避ける上でもゴール設定は重要な要素となります。最終的に満足いく合意案を導くためには、見えるゴールだけではなく、見えないゴールを互いに模索することが必要になります。見えないゴールに価値を置く事も、満足度を高めるためには、相互にとって重要な要素となります。

### (3). 情報管理

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
情報管理	○	◎	○	◎

#### 【内容】

交渉は、質が高い情報を数多く保有している方が圧倒的に有利な立場になります。

また、交渉に不利になる情報の開示には慎重になるべきでしょう。

特に「時限的情報」「他に選択肢が無い」などの致命的に不利になる情報は、Win-Lose での開示は注意してください。

Win-Win 交渉では情報管理はある程度注意するものの、信頼関係構築のためにも、一定の情報を開示していく必要があります。

尚、開示の順序としては、3J(条件→事情→時間)の順番に相手へ公開することがひとつのセオリーとして覚えておいてください。

#### 【効能】

Win-Lose において、致命的に不利な状態を回避します。

Win-Win では情報をあえて開示することで信頼関係を構築できます(互惠性の法則)。

#### (4). 信頼関係構築

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
信頼関係構築	◎	△	○	◎

##### 【内容】

情報交換のためにも、Win-Win では信頼関係の構築は必要不可欠です。

そのために、いかに短期間で信頼関係を構築するかもカギであり、その信頼が「一緒に問題を解決する姿勢」へとつながります。

組織同士の交渉の場合は、個人の信頼関係だけでなく、組織間の信頼関係も重要となってきます。

尚、信頼関係の構築手法としては、「相手の話をしっかり聴き」「相手を認め」「一定の情報を開示する」ことがポイントとなります。

戦略性は持ちつつも、交渉姿勢はあくまでも“誠実で真摯”であることが大切です。

##### 【効能】

信頼関係が構築されていれば、円滑な情報交換が可能となります。

相手のことを思いやるようになり、Win-Win となるよう相互努力を行うようになるでしょう。

逆に信頼関係が構築されなければ、疑心暗鬼となり駆け引きや対立で交渉が終始してしまう可能性があります。

## (5). キーマン(意思決定者／影響者)

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
キーマン(意思決定者／影響者)	◎	◎	◎	◎

### 【内容】

意思決定者は誰なのか。また、意思決定者に影響を及ぼす人物は誰なのかを見極めましょう。

必ずしも意思決定者がキーマンとは限らず、影響者が実質的な決定者になる場合もあるので、「**意思決定者と影響者の関係性**」を知る事も重要です。

キーマンとあなたとの間に交渉の仲介者が入れば、仲介者の価値観で情報が婉曲する場合がありますので注意しましょう。

### 【効能】

キーマンへ直接働きかけることで、意思決定者の考え方や価値観と対峙することができるため、相手の真意を理解しやすくなります。また、意思決定者との直接交渉となれば合理的な交渉が実現でき、個人的な信頼関係も構築する機会となるでしょう。

## (6). 相手のゴールと背景確認

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
相手のゴールと背景確認	◎	◎	◎	◎

### 【内容】

相手の狙い、ゴールを見極めることは非常に重要です。

そして、相手と共通ゴールを共有することが Win-Win への近道です。

相手のゴールが”見えるゴール”だけに固執しているならば、”見えないゴール”をこちらから提示することも有用です。

### 【効能】

“見えるゴール”ではなく、“見えないゴール”を知ることで、相互にとって有利で創造的な選択肢を見いだせる可能性があります。

さらには、相手と共通ゴールを見いだせれば、一緒に問題解決を図る姿勢となり、合意へ一歩近づきましょう

## (7). BATNA

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
BATNA	△	◎	○	◎

### 【内容】

交渉が決裂した場合の代替案。保険の選択肢のようなもの。**セカンドベスト**を意味します。

この BATNA を用意しておくことが、自らの交渉心理に余裕を持たせることとなり、特に Win-Lose では効果を発揮します。

可能ならば、**最悪この交渉が決裂しそうになった場合の、何らかの他選択肢を用意しておくことが重要です。**

実際にその選択肢を使うかどうかは別として、保険を用意しておけば安心して交渉に臨めるでしょう。

### 【効能】

自らの交渉心理に余裕を持たせることで計画どおり、冷静に交渉を進めることができます。

同時に、万一の決裂時にも最悪の事態を回避することができます。

## (8). 傾 聴

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
傾 聴	◎	◎	◎	◎

### 【内容】

相手の話をじっくりと、心を傾けて聴きましょう。相手に合意と受け取られない範囲で、うなずき、あいづちを打ちましょう。

自分の興味だけではなく、相手の真意をじっくりと聴くことが肝要です。

いざ交渉となると、傾聴を忘れて自己主張をしてしまいがちですが、合意形成への近道は傾聴からとうことを忘れないようにしましょう。

### 【効能】

信頼関係構築、情報収集、ガス抜き、隠し球を封じるなどの効果があります。

## (9). 承認

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
承認	○	○	○	○

### 【内容】

交渉をすすめながら、合意と受け取られない範囲で、適度に相手を認める言動をしましょう。

相手の苦勞や考え方、置かれた立場を認めてあげることで、信頼関係を構築することができます。

### 【効能】

信頼関係を構築し、質問をしたときに情報を引き出しやすくなります。

相手を認め、褒めることで、相手の脳の視床下部から「オキシトシン」ホルモンが分泌され、信頼関係を構築できます。

相手を良い気分にして協力体制を構築し、合意へ近づくことができます。

## (10). 質 問

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
質 問	◎	◎	◎	◎

### 【内容】

相手が交渉する背景や理由を聞きましょう。

ただし、傾聴と承認で信頼関係を構築しておかなければ、質問をしても相手は答えてくれない場合があります。

クローズド質問(※1)、オープン質問(※2)、チャンクダウン、仮定質問などが代表的な質問スキルです。

### 【効能】

相手の本当の狙い、交渉の背景、“見えるゴール”、“見えないゴール”を理解することで、合意形成や問題解決が可能となる場合がある。

また、本質的な気づきが得られることもあるでしょう。

※1 相手が「はい/いいえ」で答えるような「～ですか?」というような質問。

→スピーディーで明確な答えが得られる一方で、威圧的、一方的になることがあり情報量も少ない。

※2 主に 5W1H の質問。例えば「昨日の交渉はいかがでしたか?」のようなワイドな質問。

→相手の考えを幅広く引き出すことができ双方向性が高い。

しかし質問技術が必要で時間を要し、時に会話がかみ合わないことがある。

## (11). 論理的／合理的説明

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
論理的／合理的説明	◎	○	◎	○

### 【内容】

相手を説得するために自分の主張を論理的に展開します。

筋が通った根拠がある説明や主張であれば、相手も納得せざるを得ないでしょう。

特に組織 vs 組織の交渉の場合、組織間で合意するためには合理的な理由が必要になる場合が多いでしょう。

また、世界でのグローバル交渉を行う場合には、この論理的主張は必須のスキルです。

帰納的(複数の証拠で1つの結論を立証)、演繹的(三段論法)を使って主張や事由を説明し相手の理解を得ましょう。

### 【効能】

説得力が増し、相手の理解を得ることができるでしょう。

特に組織間交渉やグローバル交渉では効果を発揮するでしょう。

## (12). 3ポイント設定

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
3ポイント設定	△	◎	△	◎

### 【内容】

交渉を開始する前の準備として、開始点(SP)、目標点(TP)、抵抗点(RP)を決めておきましょう。

交渉のストーリーを事前に考えておくことで、行き当たりばったりの交渉ではなく、戦略的な交渉を実現する事ができるでしょう。

### 【効能】

3つのポイントを準備し、交渉シナリオを準備しておくことで、意思決定のブレが少なくなり、シナリオに近い交渉を進めることができます。

あなたが描いたシナリオに近い交渉が実現できれば、結果としてあなた自身が満足することができるでしょう。

### (13). アンカーリング

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
アンカーリング	△	◎	△	○

#### 【内容】

SP(開始点)を高め、もしくは、低めからスタートすることを意味します。

船のアンカーになぞらえて、最初に打ったポイントが互いの心理的な開始点となります。

従って、しっかり計画をした上であれば、こちらから SP(開始点)を提示したほうが主導権を握れる場合が多いと言えるでしょう。

ただし、相場価格などがある場合は注意が必要です。また、適度にしなければ関係を悪化させるので注意しましょう。

#### 【効能】

特に個人売買や消費者ビジネスでは、値引き効果同様に、アンカーリングを行うことで、大幅な譲歩と相手に認知され、

期待以上の成果を得られる場合があるでしょう。

## (14). フレーミング

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
フレーミング	△	◎	△	○

### 【内容】

相手の思考、視点の枠のことを意味します。

相手からの見え方を変えることで(説明方法などを変えてみることで)、相手が価値を感じる場合があります。

そのためには、相手が何に価値を感じるか(興味があるか)を探る必要があります。

こちらの説明によって、相手が価値を感じればフレームイン。感じなければフレームアウトと言います。

相手にフレームインするように上手に価値を提示することが重要となります。

### 【効能】

長所やメリットを様々な角度から(相手の興味ある角度から)提示することで、相手の興味や意欲を向上します。

相手が想定している以上の価値を感じることで、合意に近づく確率を向上します。

## (15). 価値交換

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
価値交換	○	◎	○	◎

### 【内容】

多くの取引などでは、見える項目である「価格」を中心に交渉がやりとりされますが、実際には、価格以外に多くの価値が存在します。それらの重要な価値を事前に調査し、交換できるカードとして準備しておくことが大切です。

こちらにとって価値の高いカードと相手にとって価値の低いカードを交換、また、その逆もしかり。それらの価値を相互にうまく交換できれば、互いの価値が最大化する可能性があります。

例) 価格と納期の交換、価格と数量の交換、納期と数量の交換、価格と品質の交換など、ほか多数

この価値交換は、BATNA と間違えやすいので注意が必要です。

### 【効能】

相互の価値基準をじっくりと対話から見出し、互いの価値を上手に交換することで、Win-Win 交渉が実現できることがあります。

## (16). 本質問題解決と創造的第三の選択肢

	Win-Win	Win-Lose	組織	個人
本質問題解決と創造的第三の選択肢	◎	△	◎	◎

### 【内容】

Win-Win 交渉では欠かせない**本質問題解決**。

本質問題を解決することで、双方にとって Win-Win な結果となる場合があります。

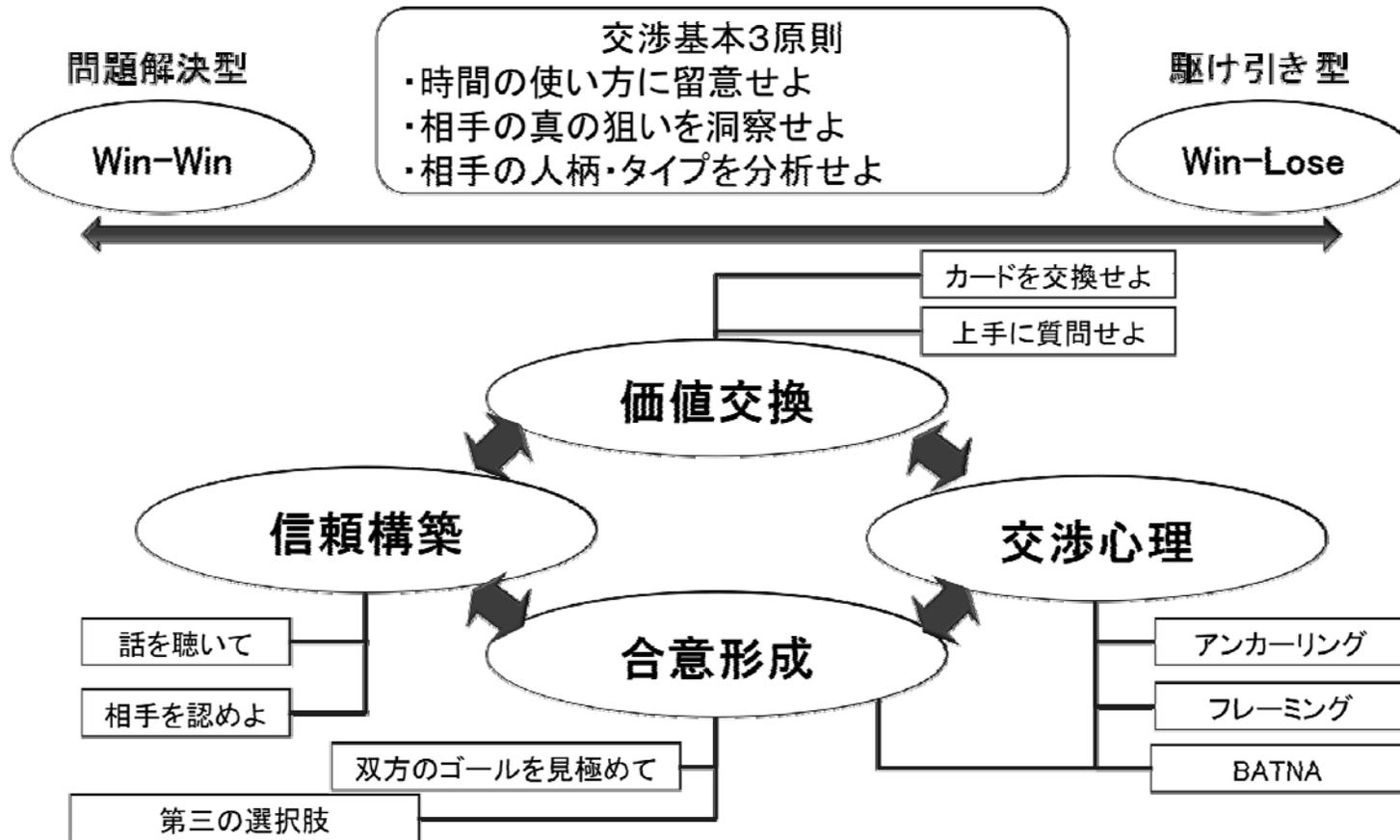
さらに、**第三の創造的な選択肢を創造**できれば、双方にとってより価値の高い、「真の Win-Win 交渉」が実現できるでしょう。

### 【効能】

真の Win-Win 交渉の実現が可能となります。

互いの中に信頼関係が芽生え始め、長期的な互恵関係が構築できる可能性があるでしょう。

## 4. 交渉の構造図



交渉術スキルセット

Negotiation Skillset Table Vol 2.2

---

2014年4月1日 初版発行

2014年8月1日 第二版

著者 葛西 伸一

発行者 株式会社メンター・クラフト

〒108-0072 東京都港区白金 1-3-12

<http://www.mentor-craft.co.jp/>

電話 03-6672-8622

---

©2014 Mentor Craft Co.,LTD.

