

# IT人材開発フォーラム

## 第6回「ハイプレッシャー下での交渉術」 議事録

日時：2010年3月26日(金) 18時30分～21時00分

場所：東京大井町「きゅりあん」

### プログラム

1. 開会
2. あいさつ 座長 石井真司
3. 「テーマハイプレッシャー下での交渉術」  
話題提供者 石井真司 氏
4. 質疑応答
5. 次回の連絡
6. 閉会

## テーマ「ハイプレッシャー下での交渉術」

### 話題提供者

石井 真司氏 (Shinji Ishii)



### プロフィール

1985年、IT業界に転職、SEとして活躍。主に、民需系のお客様を中心にSIやコンサルを担当（SI関連：写真現像所の工程管理システム、製鉄会社の設備管理システム等。ナレッジマネジメント関連：ロータスノーツを使ったナレッジマネジメントシステムの導入コンサル）。

1996年、スタッフ部門に異動し、中堅社員研修、新人SE研修等のカリキュラムを開発し、講師を担当する。（情報漏洩防止対策、セキュリティ対策等の施策遂行も担当）

2008年、株式会社オイコスのメンターを務める。

IT人材開発フォーラム座長、NPO法人日本交渉学会認定 交渉アナリスト

### フォーラムダイジェスト

#### 1. 「ハイプレッシャー下での交渉術」研修開発の経緯

##### ◆ ハイプレッシャーな状況の一番の問題点は何か？

感情的になり、理性的な会話ができなくなる。

問題を主観的に捉え、客観的に見ることができなくなる。

→ 感情的になったお客さんにどう対応したらよいか？

##### ◆ ハイプレッシャーを生みやすい環境

・技術が高度化し、お客様の要望に達しない。技術対応力があるべき姿にっていない。

・厳しい予算、厳しい納期

・システムの複雑化、広範囲化

・役割分担の細分化

→ 対応方法を知らない、教える人もいない。

→ 対応したPMは、人格を否定されたと感じてしまう。思考停止

→ PJが泥沼化、PMが潰れてしまう。

## 2. ハイプレッシャーな状況での課題

### ◆「納期延長の交渉事例」ビデオより

Q. PM のどんな点がまずいのか?

<参加者より>

- ・謝罪の言葉がない。
- ・責任者と一緒にまずはお詫びする。
- ・準備不足。言われたことに対して出まかせで答えていた。会社としてどう対応するかがなかった。
- ・自分で答えられないなら、上司を連れていく必要がある。
- ・歯切れが悪い、もごもごしていた。下を向いていた。
- ・整理がされていない。

### ◆ ハイプレッシャーな状況での課題

出来ないこと	出来ること
<ul style="list-style-type: none"><li>・予算の追加要求</li><li>・納期延長交渉</li><li>・障害原因の追究</li><li>・無理な機能追加を断る</li></ul> など、冷静な判断を要する交渉や相談	<ul style="list-style-type: none"><li>・傾聴</li><li>・謝罪</li><li>・感謝</li><li>・共感</li></ul> 相手の感情を鎮めるためのアプローチ

Q. 質問:「無理な機能追加を断る」が出来ないことに入っているはどうか? 断った方がよいのでは?

⇒相手がカンカンに怒っている時に、今やるべきか、ということ。

怒りをいかに早く鎮めるか。持ち帰りも危険、Yes も危険。

相手の感情を鎮めるためのアプローチをする。

⇒持ち帰り検討する時のリスク

お客様の期待=自分の言った方向に期待する。

次回は、今日よりいい答えを **3. ハイプレッシャーな状況での正しい対応方法**

～聞いて、見て、やってみる～

### ◆ 態度、姿勢、しゃべり方、状況把握

- ・丹田に意識をおく。
- ・背筋を伸ばし、しっかり相手を見る。
- ・大きな声で、はっきりと、簡潔に

長々としゃべると、言い訳のように聞こえる。

例「上司はどうした?」と言われた時に、すみませんで始めるとどうなるか?

→長くなる→「ここに上司がいなくてすみません」という表現を使う。

- ・主体的な表現 (メッセージ)
- ・経緯・背景
- ・今すべきことは
- ・交渉相手は
- ・万一、怒りが収まらない場合の備え
- ・三変対応 (場所、時間、人)

上司の都合を押さえる。「明日一緒に行ってもらえませんか?」

アウェイよりホーム、自社にお越しいただく。会議室は広い方がよい。



#### ◆ 基本は傾聴

- ・しゃべるのは相手、自分は聞き役に徹する
- ・うなずき、あいづち+共感の言葉
- ・感謝の言葉

例「このような場を設定していただき、ありがとうございます」  
対策会議を開いてくれたことに感謝する。

#### ◆ 謝罪

- ・「自分の非を認めるための謝罪」と「場を納めるための謝罪」
- ・相手の「指摘事項」に対して、謝罪の言葉を述べる。
- ・自分に非があるという認知、謝罪という行為を分けて考える。

#### ◆ クッション+謝罪・共感法

- ・クッション言葉は、メールでは日常的に読み書きしているが、口に出したことがないという人が多い。
- ・今できる約束をする。

#### ◆ 感情が鎮まってきたら、話し合いへ誘導する

- ・人の怒りは、3分位で収まると言われている。
- ・相手からの、そろそろ本題に進めてほしい、というサインを見逃さない。
- ・相手の感情にフォーカス→相手の理性にフォーカスへ

※ DESC 法を活用し、話し合いに誘導する。

- ・Describe (状況を描写する) 今こういう状況です
- ・Explain/Express (自分の気持ちを説明する) 私はこう思っています
- ・Specify/Suggest (提案をする) ですからこうしませんか?
- ・Choose/Consequence (選択肢を提示/結果を述べる) そうしていただけると

相手の気持ちに配慮しながら、言いたいことを相手に伝える。

ここで慌てて問題解決案を出してしまうと、お客様の怒りがぶり返すことがある。

あくまで、話し合いの席に導くこと心がける。

### ◆ デモとロールプレイング

- ・デモ (怒っているお客、PM がどう答えていいかわからない)
- ・ロールプレイングを 3 人組で実施 (お客様、PM、オブザーバー)

・ロールプレイングの感想・質問

Q. 上司に今すぐ電話しろ、上司のことを言われた。

会社の代表ということで来ていると言うと、全権大使ならおまえができると言われてしまう。

→謝罪して、相手の出方を見たほうがよい。

真に受けないことが大事。

「この場に上司がいなくて申し訳ありません」

Q. 上司のことを再び伝えてきた場合 (「責任者と話をしたい」)、どうするか?

→お客様のご都合を伺い、面談を設定する係になる。

目の前のことを言っている時と具体的な話をしたい時を分ける。

Q. システムが使いものにならんとされた時、どうするか?

→謝罪の言葉

「ご迷惑をおかけして申し訳ありません」

「仕様はちゃんとしている」と言う人がいるが、NG。

→感謝の言葉

「ご指摘ありがとうございます」

「お忙しいところ、プロトタイプレビューにいらしていただき、ありがとうございます。」

矢面にたたせてしまって、ごめんなさい」

相手の怒りが収まってきたら、DESC 法を使うとよい。



#### 4. 見えてきたこと

##### ◆ 研修のアンケート結果より

- ・話し合いに誘導するのが苦手。
- ・相手が怒っていても、ソリューションを出すのがよいという感想が多い。
- ・上司がいない理由を伝えてしまう。

##### ◆ 今後の課題

- ・カリキュラムのブラッシュアップ  
共感が苦手な人が多い。謝ってばかりになる。
- ・他職種への展開  
営業系、運用系
- ・他のハイプレッシャー対応  
上司からのハイプレッシャー対応→上司に対話力をつけてもらう。

以上