

システム構築のための調整力向上講座(第11回)

交渉相手に「譲る余地」を残す

2016.08.18

交渉の場面で、前回解説した返報性の原理を活用するには、「何か譲るものをあらかじめつくっておく」ことが有効な手となります。ここで、決められた予算内でシステムにどこまで機能を実装するのかを、システム部門とユーザー部門が交渉で詰めているケースを考えてみましょう。あなたはシステム部門を率いる現場リーダーであるとしてします。

今、A、B、Cという3つの機能が実装候補に上っていたとしましょう。このとき、最終結果として「AとBの2機能を実装する」ことで合意したとしても、その交渉プロセスによって、ユーザー部門がどのように感じるかが大きく異なります。システム部門が「A機能とB機能ならなんとか実装可能です」という立場から交渉を始めたとき(パターン1)と、「A機能しか実装できません」と初めから表明していたとき(パターン2)に分けて考えてみましょう(図1)。

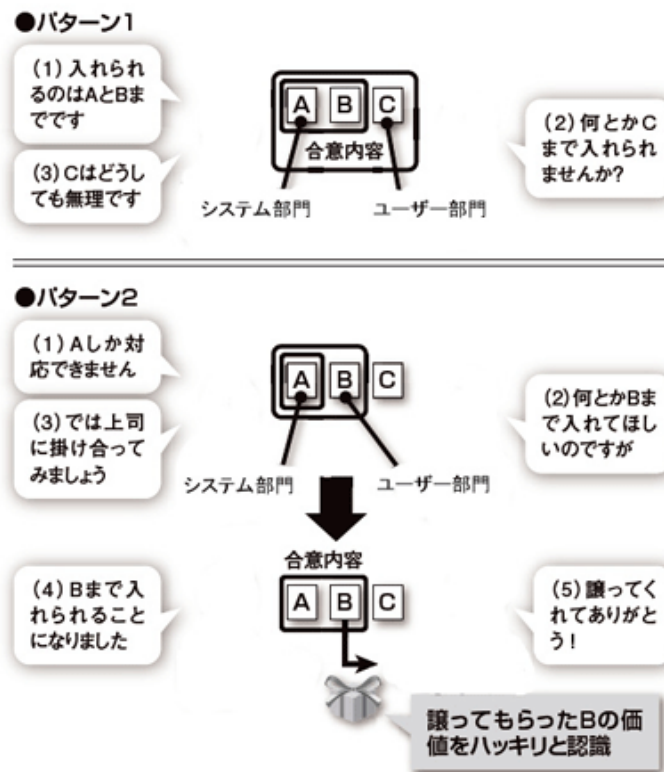


図1: 「譲るものの価値」を相手に正しく認識してもらう
 パターン1でも2でも合意内容は同じだが、相手を感じる満足感は大きく異なる

パターン1の場合、ユーザー部門はおそらく「C機能もなんとか載せられないか」と要望することになるでしょう。しかし、システム部門としては最初から限界ギリギリの状態で行っており、譲歩の余地はありません。交渉の結果、「A機能とB機能を実装する」という結論にたどり着き、システム部門はホッとしていたとしても、ユーザー部門には不満が残ります。「一切譲ってもらえなかった」と思うからです。

パターン2ではどうでしょうか。システム部門は「A機能しか実装は無理である」という立場で交渉を始めます。これに対して、ユーザー部門は「せめてB機能も載せてほしい」と持ちかけるでしょう。この場合も、システム部門はなかなかイエスとは言いません。「予算的に厳しい」「技術的リスクが高い」など具体的な数値や根拠とともに理詰めで説明され、ユーザー部門もうなずかざるを得ない状況になる、というのがよく見られる光景です。

ここで、システム開発リーダーであるあなたが「現場の意見ですから、なんとか頑張ってみます」と話を切り出したら、ユーザー部門はどう思うでしょうか。当然、「譲ってもらった」と感じるでしょう。さらにいえば、「自分の交渉が相手の譲歩を引き出した」と思うに違いありません。

パターン1 とパターン2 は、最終的にどちらも「A機能とB機能を実装する」という同じ結果に終わっています。しかし、交渉のプロセスによって、ユーザー部門がどう感じるかが全く異なります。

「譲るものの価値」を正しく認識してもらおう… 続きを読む