

寄稿

ビジネス交渉人材の戦略的育成



池森 啓雄 (いけもり あきお)

経済産業省 経済産業政策局
産業人材政策室長

1. ビジネス交渉人材育成プログラム開発の趣旨・背景

(1) 人材育成の重要性と経済産業省の取り組み

我が国が経済の活性化と持続的な経済成長を実現するためには、法制の整備や種々の規制緩和など、経済政策面での施策が重要な位置付けを担うことは言うまでもありません。しかしながら、企業が激変する環境に対応していける競争力を構築し、さらにそれを維持、発展させていくためには、企業活動の根幹である「人材」の高度化・活性化を図り、企業のポテンシャルを向上させていくことが極めて重要であると言えます。

特に、情報化・知識社会化がますます進展していく今後の社会においては、「人材」の価値は、企業や国家の競争力を左右する上で、これまでに無いほど重要なファクターとなっていくでしょう。

このため、経済産業省は産業界と連携し、今後の日本経済の牽引役となるべき最も重要な人材分野について、高度で専門的な能力を持った人材を戦略的に育成するための基盤整備事業に取り組んでいるところです。具体的には、ITやバイオなどの成長産業分野や事業再生・リスクマネジメントなど企業のニーズが特に高い人材分野において、能力評価基準の策定やカリキュラム・テキストの開発などを行っています。こうした事業の一環として、高度な交渉力を持ち、顧客や取引先等との間で長期的かつ良好なビジネス関係を構築・維持できる『ビジネス交渉人材』の育成プログラムを開発しました。

(2) ビジネス交渉力の必要性和育成プログラムの開発

今回、特に交渉力に焦点を当てて人材育成プログラムを開発した理由は大きく2つあります。一点目には、あらゆる

る企業活動において交渉は必要不可欠な行為であり、特に昨今のグローバル化した経済環境においては、企業が成功するために交渉力が特に重要となってきたことが理由となっています。

とりわけ、対外的な営業活動やマーケティング活動においてはもちろん、購買や取引先との渉外活動、さらには社内における様々な利害調整やマネジメントといった局面においても、交渉は不可欠の要素となっています。

今後の日本経済活性化の鍵を握っている創業や企業再生のプロセスを考えても、各種の当事者・関係者との錯綜した利害関係を調整し、すべての関係者が最大限の価値・満足を享受出来るように創業や再生のプロセスを進行させる、という交渉能力が、極めて重要な成功要因となっていることには疑いの余地がありません。こういった要素を考えると、今後の日本経済を担う高度人材の要件として、いわば基本的なビジネスリテラシーであると言えます。

二点目の理由は、欧米諸国では早くから交渉の重要性に着目し、交渉力に関する教育や研究が進んでいる一方で、現在の日本においては体系立てて交渉力を学習・経験するプログラムや機会が少なく、比較的未開拓・未発達分野となっていることです。

今日の日本において、交渉力を強化するためのプログラムの絶対数が欧米と比較して圧倒的に少なく、大学や研究機関において交渉を専門とする研究者の数も充分とは言えない状況にあります。これは、日本社会において“交渉”という言葉のニュアンスがあまり肯定的ではないケースが多く、「自分だけ損をしないための、テクニック」あるいは「うまく相手をあしらうためのスキル」さらには「相手の意向を無視してでも、自分の都合のよいものだけを押し付けるための力」といった否定的なニュアンスで捉えられることが多いこと

が原因の一つであると考えられます。

つまり交渉力は、ビジネス上の基礎的スキル、ビジネスリテラシーであるにも関わらず、このことが一般に肯定的に認知されているとは言い難い状態にあります。これにより、交渉力を強化するためのプログラムが発達せず、また専門に研究する人材の数も非常に限られてしまい、ひいては日本人全体の交渉力のレベルがなかなか向上しないといった結果を生んでいると推測されます。

上記のような状況を踏まえ、『実践的な交渉力』を強化する人材育成プログラムの開発を行いました。企業活動のほぼすべてに交渉が関わっているということを前提におくと、すべての交渉場面に完全に対応したプログラムを開発することは困難ですが、普遍的な交渉の考え方やフレームワークを用い、ケーススタディの分析および模擬交渉の機会を多く設けることにより、受講者が実際の交渉場面に活用・応用出来る交渉力を身につけられるよう配慮するとともに、幅広い対象者が活用可能な、応用範囲の広いプログラムとしています。

以下で本プログラムの内容について説明します。

2. プログラム内容について

(1) プログラムの意図

本プログラムでは、ビジネスの現場で活躍する人を幅広く対象として、交渉の本質を学び、「自分の意志を押し通す力」という意味での交渉力ではなく、「自分と相手のお互いの利益のある合意点を見いだす力」を身につけることを主眼としています。

従来「交渉」というと、自分の主張をいかに押し通すか、あるいは駆け引きによっていかに相手をうまく丸め込むかという行為であるという概念が定着していました。しかしながら、そのような交渉では成立は難しく、た

とえ成立したとしても相手との関係は長続きしないケースがほとんどであり、短期的な利益を得ることができたとしても、長期的な関係構築、利益の向上にはつながらない傾向にあります。そのため、この「ビジネス交渉人材育成プログラム」では、こういったこれまでの概念を変え、自分と相手の双方が満足できるような、お互いに利益のある合意点を創出する/見いだす力を「交渉力」と定義し、交渉当事者双方にとってのメリットを提供・獲得できる“価値創造交渉者”となることを目的としています。

(2) プログラムの概要

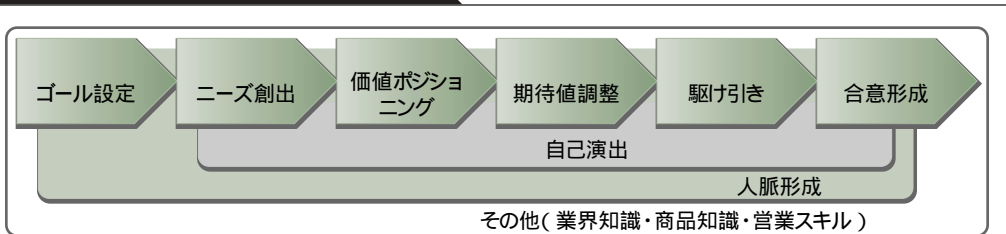
そのため、本プログラムでは交渉力を「自

分と相手方との価値交換に関する合意」を導き出すためのプロセスとして捉え、それを8つの要素に分解しそれぞれに必要となる能力・スキルを定義しました(図1参照)。

その中でも特に重要な部分で、かつ現在その内容を扱った既存プログラムが少ない、「ゴール設定」、「ニーズ創出」、「価値ポジショニング」、「期待値調整」の4つの要素を取り上げて、重点的に学習する内容となっています。

まず1つめの「ゴール設定」では、自分と相手のおかれた状況を理解し、どう優先順位をつけて何を交渉の主目的とするのかを、2つめの「ニーズ創出」では、表面化したニーズだけではなく、その裏側にある相手の意図や

図1 交渉プロセスと能力要件定義



大項目	小項目	内容
ゴール設定	状況評価	当方・交渉相手の状況や目的などを正確に把握する
	交渉ゴール・目的設定	把握した状況に基づき、妥当な交渉の到達点・着地点を設定する
ニーズ創出	ニーズ開拓	交渉相手の観察や質問を通じてニーズを掘り起こす
	ニーズ開発	交渉相手の気づいていないニーズを創り出す
価値ポジショニング	価値相関関係の把握	当方・交渉相手が提供可能な価値を、受け手方の視点から把握・評価する
	価値交換戦略の開発	有利な交換条件の有り方を見つけ出す
期待値調整	価値演出	相手方の期待レベルを引き上げる
	現実化	相手方の期待レベルを現実的に調整する
駆け引き	自己主張	主張したい内容を明確に伝達する
	交渉演出	相手に有利に交渉が展開していると思わせる
合意形成	不安解消	残っている問題点を把握し、相手の不安を解消する
	締結	最終的に締結させる
自己演出	交渉環境設定	交渉を行う環境を有利に設定する
	プレゼンテーション	適切なマテリアルを準備し、効果的に伝達する
人脈形成	利害関係者理解	利害関係者の相関関係、力関係を把握する
	人脈構築	人脈を探り、セッティングして味方に引き入れる

本来の目的・志向や、相手も気付いていない真のニーズを把握することを学びます。3つめの「価値ポジショニング」では、お互いが提供可能な価値を把握し、相互に利益をもたらす交換のあり方を検討する方法を学習し、最後の4つめの「期待値調整」では、相手方の交渉に対する期待を増大、逆に過度の期待を現実的なレベルへと調整する手法を学ぶ構成となっています。

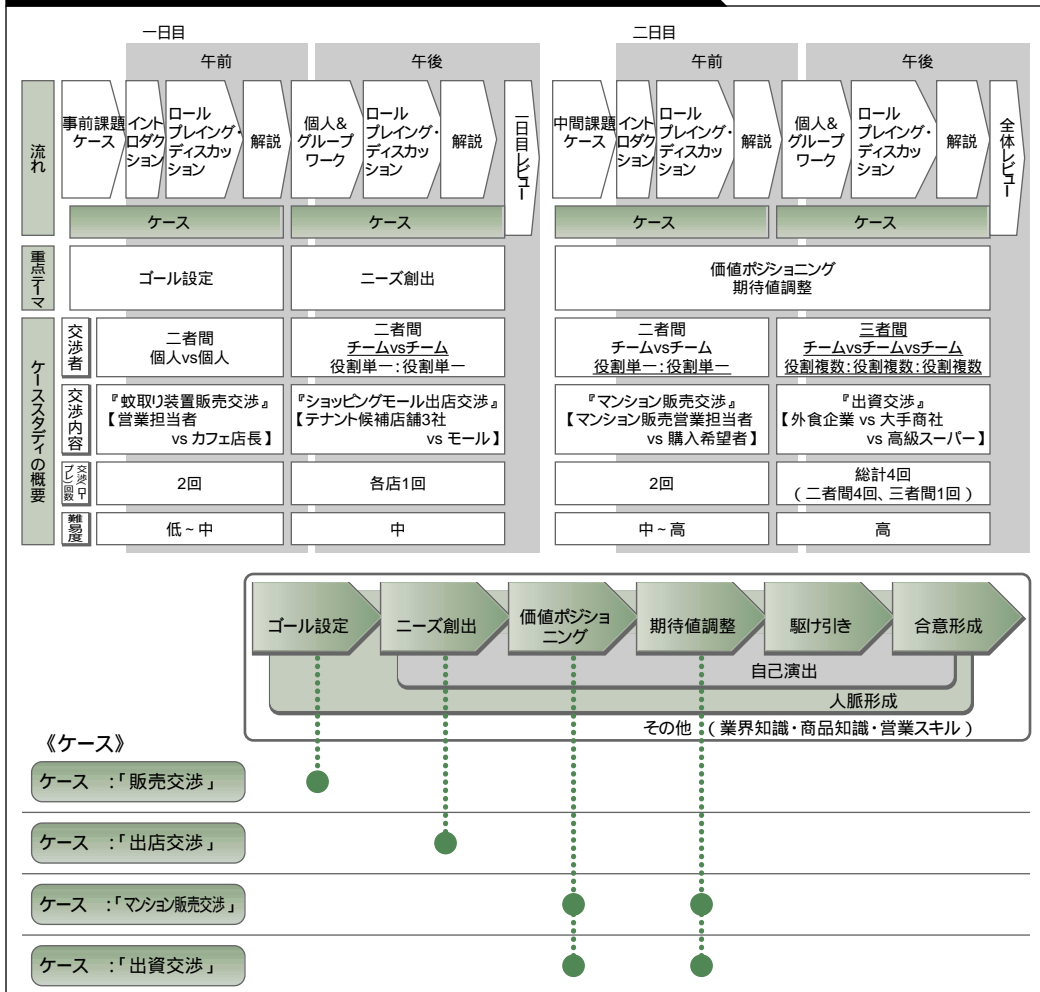
(3) プログラムの特徴

上記のような基本的概念を中心に交渉に係る基本的な知識を学びますが、実践的な交渉力を効果的に身につけるために本プログラム

ではロールプレイングを中心とした構成とするなど以下のような特徴を持ったプログラムとなっています（図2参照）。

- **ロールプレイングを中心とした構成**
ロールプレイングを中心に、自己（チーム）学習とディスカッションを組み合わせた学習を行います。これにより実際の交渉プロセスを体感することができ、実際の行動を通して理解することが可能です。
- **実践的なケーススタディの活用**
ロールプレイングではリアリティのあるケースを用いており、実践的な交渉のフレームワークを学ぶことができます。受講者は凝縮して交渉プロセスの擬似体験ができ、

図2 スケジュール概要&各ケーススタディと対応テーマ



理論や思考フレームの講義と併せて学ぶことにより、より高い理解を得ることが出来ます。

- 「ワークシート」による進行
「ワークシート」を活用し、自ら行う交渉（ロールプレイ）の方針や戦略を事前にまとめると共にロールプレイ後に結果を振り返ることにより、交渉における思考プロセスを整理します。このように「ワークシート」を用いて交渉を行うという考え方は、実際の交渉の場面でも活用することが可能です。

(4) 活用イメージ

本プログラムは、各教育機関、一般の企業などで幅広く活用され、より多くのビジネスマンにプログラムが提供されることを目的として開発しております。このため、プログラムは経済産業省のホームページからどなたでも無料でダウンロードできるようになっています。また、実際のターゲット（学習対象者）や対象企業などのニーズに合わせ、自由にカスタマイズできる汎用性の高いものとしています。運営・実施を行う側の個別状況に合わせてオリジナルな部分の付加や、必要としない部分の削除等も自由に行えるので、各業界や職種ごと等に特化した内容にアレンジする事も可能です。また、トレーナーも特別な交渉の知識や専門トレーニングを受講する必要はなく、トレーナー用マニュアルを利用することで、一定以上の研修経験のあるトレーナーであれば、誰でも実施できるようになっています。具体的には、以下のような活用イメージが考えられます。

- 大学・大学院、専門教育機関が社会人向け教育講座の一環として、プログラムを実施する。
- 民間の教育研修企業が、顧客向け社員教育サービスラインナップの一環として、プログラムを実施する。
- 一般企業（および自治体など）が、自社お

よび関係先（子会社、フランチャイズ先など）の人材開発・従業員教育研修プログラムの一環として、プログラムを実施する。

- 自治体や公共団体が、企業経営支援活動や企業向けサービスメニューの一環として企業あるいは個人に対して、プログラムを実施する。

3. 最後に

上述したとおり、この『ビジネス交渉人材育成プログラム』は、可能な限り多くの人を対象に交渉力を学んでいただく機会を提供することを目的としています。プログラムは無料でダウンロードできますので、大学・大学院等におけるビジネス講座での活用を初め、多くの教育機関に活用していただき、少しでも多くの交渉力の講座が開設されることを期待します。また、当然のことながら一般の会社や団体等での研修にも活用していただきたいと考えています。

欧米諸国における交渉の研究に比べると、我が国の取り組みは些か遅れてしまっている感もありますが、対決ではなく調和により物事の解決を図ろうとする我が国の文化を踏まえた独自の交渉力は、今後我が国企業がグローバルな環境下で事業を展開する上でも有効な武器になるのではないかと考えます。

最後に本プログラムをダウンロードできるURLと我が省の取り組んでいる高度専門人材育成事業のURLをご紹介しますので、ご覧いただくと幸いです。

ビジネス交渉人材育成プログラムURL

: http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_05.html

高度専門人材育成事業URL

: http://www.meti.go.jp/topic/data/jinzai_ikusei2004.html