

概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

研修の
必要性

研修の狙いは、さまざまな制約のある交渉の場から、効率的に可能性を掘り起こすことです。ネゴシエーション力を培うのは、なによりもビジネスの現場での経験が一番です。しかし、現場で試行錯誤を繰り返すことは、時間だけでなく、コスト的にも多くのロスを発生させることも意味します。

70年代にハーバードで始まったネゴシエーションの研究は、理論やモデルを作り上げ、多彩な教材と教授法を導き、MBA、エグゼクティブ研修の中で交渉トレーニングとして発展し、理論と技術の両輪を効果的に活用できるようになりました。

とりわけ本研修では、心理学の視点からネゴシエーションを見つめなおし、各種の演習を通じて、受講者の思考と行動変容をセットにして学習していきます。

★ネゴシエーション研修に対する誤解

- ・欧米式のネゴシエーションは日本になじまない
- ・協調性のない、自己主張が強い人材を作る
- ・難しい理論を学ぶだけで、現場で活用できない
- ・交渉は営業専用のスキルだ

以上のようなものは、ネゴシエーション研修に対する典型的な誤解です。ネゴシエーション研修は、認知バイアスなど自己盲点をなくし、最も合理的な思考のノウハウを、多数のケーススタディで経験を通じて身につけます。信頼を築き、長期的な関係を形成することのメリットには、日本式も欧米式もありません。より実践的で誰にでも受け入れられる方法を学べます。

「BEFORE・AFTER」では、上記内容に加えて、研修を受講する前と受講後の違いや研修効果を、現場からの声や受講者の行動変容をもとに記しました。

「プログラム」では、研修のスケジュールを記します。

「講義内容」では、研修のステップごとに、講義や演習の概略を紹介いたします。

「アンケート」では、これまで受講された方の評価のごく一部を掲載しました。

研修の特長
(効果)

- 互いの利益を最大にする
 - ・交渉・折衝は、勝つか負けるかという思い込みから脱却する
 - ・クレームからクリエイイトへ転換する
- 交渉時に犯しがちなミスを回避する
 - ・認知のバイアスの理解する
 - ・人と問題を切り離す
- 実践スキルを身につける
 - ・知っていることから出来ることへ効率的に能力開発する
 - ・考え方の基本を知れば、あらゆるビジネスへ応用できる

日数

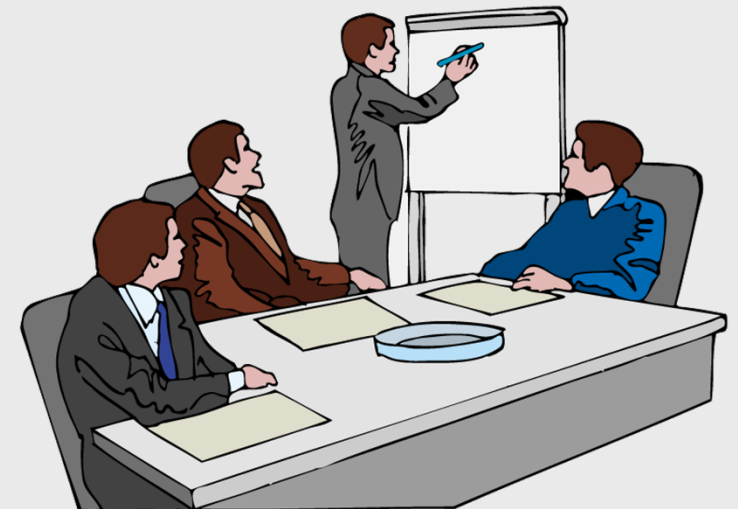
2日間
9:30-17:30 昼休 12:00-13:00

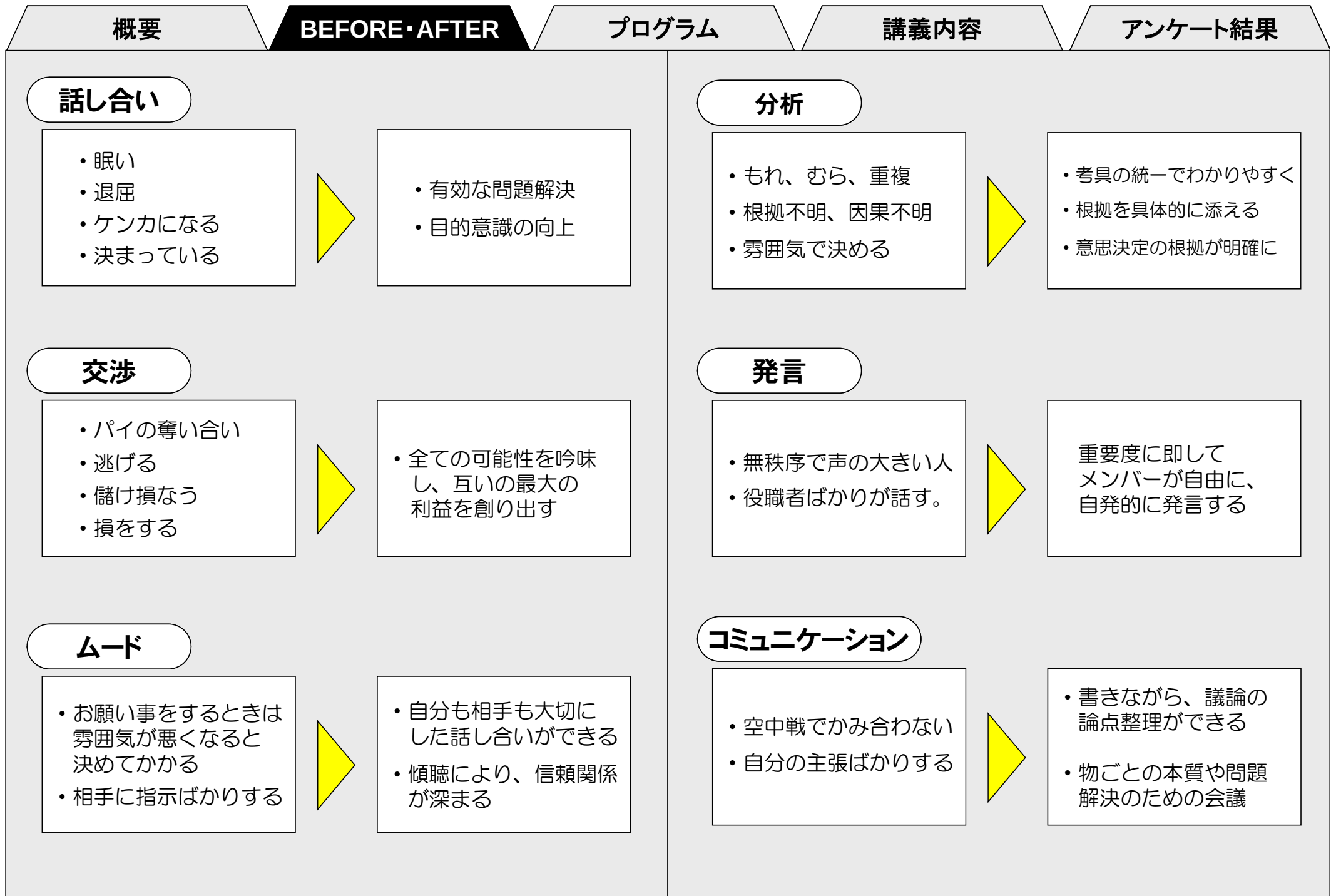
人数

講師1名 30名程度

場所

貴所





概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

2日間プログラム

1日目（交渉の基本技術を学ぶ）			2日目（実践ノウハウを学ぶ）	
9:30	オリエンテーション 対人関係のスキル	【講義】研修のねらい、全体像 【講義】交渉に活かす対人関係の3つのスキル 1.交流分析 2.アサーティブ行動 3.傾聴技法	交渉のスキル	【演習】テーマ：教育用ビデオ番組の販売「バーチャルMBA」 【講義】情報と交渉利益の拡大 - 情報のリリースからリターンを得る - 相互の優先順位を確認する - パイの奪い合いからパイの拡大へ創造的なアプローチ 【演習】テーマ：「富士陶器」 【講義】Getting to Yes (ハーバード型)の4原則+1 - 人と問題を切り離す - 立場ではなく利害に焦点をおく - 双方に利益になる選択肢を作り出す - 客観的基準を共有する ----- 5.具体的な行動計画を共有する
12:00				昼 食
13:00	構造化のスキル 交渉のスキル	【講義】交渉に活かす論理的思考のツール 1.三角ロジック 【演習】議論の分析と水掛け論を防ぐ方法 - 分析的アプローチと機能的アプローチ（なぜ・なぜ分析） 【演習】問題解決演習テーマ：1台のエレベータ 2.リンクマップ 【演習】テーマを分析・発展させる 【演習】創造的問題解決 - テーマ：カリスマ自動車ディーラーオーナーの退職「平成モータースと広島自動車」 【講義】WIN-LOSEからWIN-WINへ - 交渉の準備、最低条件、代替案の見極め方	交渉のスキル	【講義】対立の原因と解消法 創造、交換、分配、回避 【演習】対立解消のファシリテーション（5名での交渉） テーマ：歩行者天国の廃止 ～車か、歩行者か～ 【演習】まとめグループワーク テーマ：成功した交渉と失敗した交渉
17:30				

概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

1日間プログラム

■ 1日版 汎用

時間	1日目
9:30～ 12:00	1. 研修のねらい、全体像 【演習】 創造的問題解決 テーマ：カリスマ自動車ディーラーオーナーの退職 ケーススタディ：店舗売却 「平成モータースと広島自動車」 2. WIN-LOSEからWIN-WINへ ・交渉の準備、最低条件、代替案の見極め方 【演習】 テーマ：教育用ビデオ番組の販売 「バーチャルMBA」
13:00～ 17:30	【演習】 根本的問題解決 テーマ：1台のエレベータ 3. 対立の原因と解消法 ・創造、交換、分配、回避 【演習】 対立解消のファシリテーション （問題の本質を探る） テーマ：歩行者天国の廃止 「車か、歩行者か」

■ ロジカルネゴシエーション(1日版 N社 カスタマイズバージョン)

時間	1日目
9:00	講師自己紹介、研修の目的、本日のスケジュール ・ネゴシエーションの必要性等 【演習】 創造的問題解決：カリスマ自動車ディーラーオーナーの退職 「平成モータースと広島自動車」
10:00	【考察】 WIN-LOSEからWIN-WINへ ・交渉の準備、最低条件、代替案の見極め方
11:00	【演習】 テーマ：教育用ビデオ番組の販売「バーチャルMBA」 【考察】 ・情報のリリースからリターンを得る ・相互の優先順位を確認する ・パイの奪い合いからパイの拡大へ創造的なアプローチ
12:00	昼休み
13:00	【講義】 人間関係の基礎と対人交流パターン 【講義】 5つの傾聴技法（聴く・カウンセリング心理学） 【演習】 明確化、支持
14:00	【演習】 問題解決と人間関係（ハーバード流） ・テーマ：「富士陶器」 ＜準備＞「5つの傾聴技法」の実践
15:00	【考察】 業務問題と人間関係の分離、具体的問題解決プラン 【講義】 対立の原因と解消法 ・創造、交換、分配、回避
16:00	【演習】 対立解消のファシリテーション（すごい会議） ・テーマ：「歩行者道路の存続」 ＜準備＞研修・スキルの総合実践
17:00	【考察】 ゴールから問題を考える 【まとめ】 研修内容の振り返り（17:30終了）

概要

BEFORE・AFTER

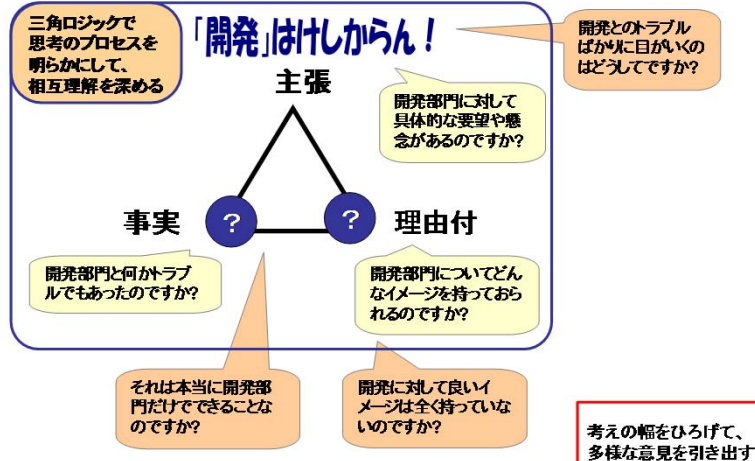
プログラム

講義内容

アンケート結果

三角ロジックで議論を整理、発展させる

BzCom.jp



1. 意見のギャップを見つけたす
 - ・言語メッセージを読み解く
 - ・非言語メッセージを読み解く

ギャップを明確にする

2. 互いの意見を共感的に理解させる
 - ・三角ロジック(主張+データ+理由付け)の整理と理解

相手の考えを理解する

3. 両者が一致する目標(目的)に気づかせる
 - ・共通目標(目的)
 - ・問題の再構築

一体感を醸成する

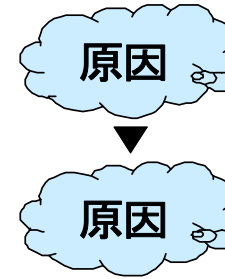
4. 問題解決へアイデアやプランを出す
 - ・仮説:もし～ならば...
 - ・ウィン・ルースからウィン・ウィンへ:交換→創造による解消

思い込みを打ち破る

5. 両者が満足するアイデアを選ばせる
 - ・目に見える成果
 - ・目に見えない成果(満足感、信頼感、自尊心...)

分析的アプローチ

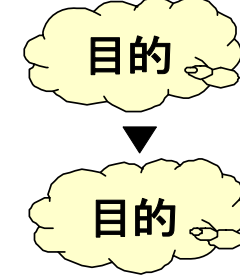
なぜ、ミスが発生しているのか



真の原因

機能的アプローチ

何のために、発注伝票を使っているのか



真の目的

改善案

分析的アプローチ	機能的アプローチ
短時間でアイデアが出やすい 部分改善ことどまりやすい 実施検討が容易 活動時間が短時間	アイデアが多く出る 抜本的な改善案になりやすい 実施や検討が比較的困難 アイデアの具体化に時間と思考を要す

概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

1.問題・課題は何ですか？

What?

2.その原因、理由、詳細は、何ですか？

Why?

3.満足できる状況を明確に定義する(ゴールの共有)

Goal

どうなれば
問題解決と
言えますか？

4.どうすれば、解決できますか？(解決策:原案)

How?

5.なぜその解決策が実行できないのですか？

Why?

繰り返す

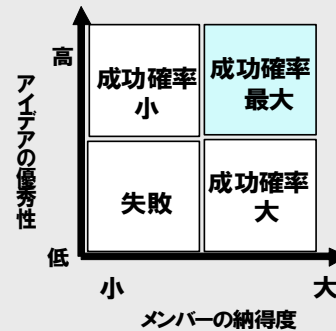
6.どうすれば、解決できますか？(解決策)

How?

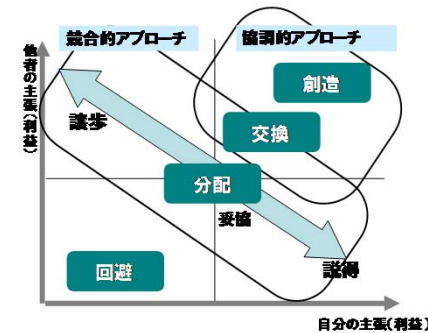
繰り返す

問題解決・改善活動に関する提案書の項目

1. 主題(タイトル)
2. 提案意図(現状、背景、問題点、必要性、目的・要約文・根拠・理由)
3. 提案内容(プラン)
4. 効果性(メリット:現状、発生過程)
5. 実施上の諸問題の考察(メリット・デメリットの両面提示、反論の先取り)



問題解決へのアプローチ

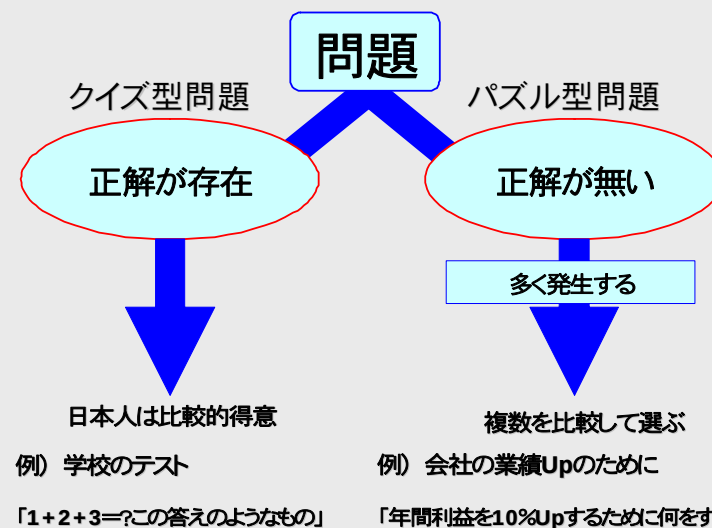


- 創造: 協力し合って本質的な問題を解決する
- 交換: お互い利害が反しないように取り替える
- 分配: 双方の主張を分け合って決着させる
 - 譲得: 相手を納得させて自分の主張を通す
 - 妥協: 双方が譲り合って折り合う点を見つける
 - 譲歩: 自分の主張を諦めて相手に譲る
- 回避: 対立を避けて解消を先送りする

土俵を広げる

株式会社BCL
Business Communication Learning

問題解決のための「妥当解」を積極的に探します



概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

WIN-LOSE から WIN-WIN へのアプローチ

情報を創出するための準備

- ① 自分の BATNA を確認する
- ② 自分の利益と相手の利益を分析する
- ③ 相違点を検定する
 - 交渉項目の重要度の違い
 - 将来への期待
 - 時間感覚
- ④ 複数の項目を組み込んだ提示条件を作る
 - 切り出し条件
 - 最大条件（ターゲット）
 - 最低条件（リザーベーションプライス）

情報を創出するための戦略

- ① 協力的アプローチをとる
- ② 信頼を築く
- ③ 最低条件ではなく、利益と優先順位についての情報を共有
- ④ 利益と優先順位についての情報を求める
- ⑤ 条件を出す／条件を求める
- ⑥ 等価トレードを作る

7

バーチャル MBA

株式会社日本人材開発協会 映像教育部部長

あなたは株式会社日本人材開発協会の映像教育部の部長です。日本人材開発協会では、企業の人材研修用のビデオ教材の開発と販売をしています。特に人事系の内容に強いことが特徴です。あなたビデオ教材の市場の調査をしようとしています。今日は大手TV局の衛星放送子会社、ビジネスチャンネルジャパン（BCJ）と交渉する予定です。BCJは衛星放送局の中では最も大きく、新聞、出版、ラジオなどをもつ総合メディア企業の系列会社です。

番組が放送され、視聴率が上がれば、番組の再放送権が取り戻します。その契約はある期間に1回再放送するだけで再放送権の全額が支払われます。

日本人材開発協会は、教育用のビデオ教材の開発と販売の大手です。これまでは、制作したビデオ教材は、企業の人材部門に販売のみしては、レンタルや放送は一切認めませんでした。放送が認められているときは、自社のものですが、最近では企業向けのビデオ教材の販売力では利益が十分にありません。このため協会の組織改革では、同一分野を定めたように、これを全体的に20%増

平成モータース
オーナー

失物情報

株式会社広東自動車販売は、〇〇市に本社をおくカー系の販売会社です。事業の中心は、新車の販売、車検、整備、点検、修理などをやっています。これまでは独自店舗を中心に業務を拡大してきました。

有限会社平成モータースは、〇〇市に14年前にオープンしました。オーナー（社長）は、ある自動車整備工場で、15年働いていましたが、一念発起し、小さいながらも従業員1人雇い、整備工場と新車の販売をしていました。新車販売こそ別カー系を販売していましたが、車検や修理などは広東自動車をはじめ、複数のカー系を頼っていました。最近平成モータースの整備工場が売りになることになりました。オーナーは、販売契約のあるカー系にその旨を通知するだけでなく、さまざまな業界誌と地元新聞にも整備工場の売却広告を出しました。

平成モータース オーナーのあなただけへの情報

あなたにとって最も重要なことは、この売却を速やかに完了することです。あなたが夫婦は、過去5年間、日曜日を除く平日朝9時から夜10時まで一生懸命に働いてきました。これは夫婦の夢であるキャンピングカーによる日本一周を準備する資金を蓄えるためでした。あと少しで夢がかなうところです。すでにキャンピングカーは購入し、2年間の日本一周旅行ができるように準備を始めたところです。キャンピングカーの購入費用を助うため、住みながら自宅を売り、いまは近くの小さな賃貸アパートで暮らしていますが、居心地が悪いこともあり、早く準備を整えて、旅行に出発したいと思っています。それに、夫婦ともに同僚なので、旅行を準備する協力があるうちにこの旅行に出たいと思っています。

この旅行にかかる費用は次のように見積っています。まず、事業用に旅行から借りた運転資金が1300万円あります。キャンピングカーの売却価格が500万円です。これは旅行立つ前に全額返さなければなりません。2年間の旅行中の生活費、食費、被服費などは合計約600万円、それにキャンピングカーの燃料代や修理費など予備費として少なくとも300万円は別としておくべきだと計算しています。また東京で大学に通う一人娘の仕送り2年間で300万円を見込んでいます。こうした金額は最低限必要なものとして見積もった金額なので、これ以上減らすことはできません。

旅行を終わってからどうするかはまた何も決まっていなくて、旅行医のために少なくとも800万円は旅行に費しておくべきだと考えています。最近では新車の販売は利益がほとんどなく、車検や点検の仕事が収入のほとんどです。しかし仕事はほとんどなくなっています。競争は激しく、景気も良くなく、貯蓄用もかきむしりです。こうした理由から、旅行のあとに生活がゆいになるまでのいろいろな場合に備えて、800万円くらいは、旅行に費しておかなければなりません。旅行が終わってからキャンピングカーを売却することは可能ですが、これには多くの不確定な条件がつくため、旅行のあとに必要な額を決めるのに、キャンピングカーの売却をあてにできません。したがって、整備工場の売却からは、少なくとも3800

11

問題解決

どう解決しますか？

ある観光地の駅近くに、10階建ての細長いホテル（175室）があります。3年前に近くに別のホテルができ、経営が苦しくなってきました。そこでオーナーは、評判のシェフを口説き落とし、最上階にレストランを開店させ、最近評判になってきました。

あなたは、新しい支配人として異動してきました。お客様からエレベーターがなかなか来ないとクレームが相次いで寄せられました。

そうなんです。このホテルには、遅いエレベーターが1基しかなく、レストランのお客様だけでなく、宿泊客も待たされていたのです。

課題

- 1.自分で考える
- 2.グループで最善策を決める

129

©株式会社BCL

一合のエレベータ（問題の本質）

不快 → 快

エレベータ
を待つ無駄な
時間とを感じる

待たない＝ハード

感じさせない＝ソフト

エレベータを高速、増設
レストランを1階鏡、メニュー
地図

132

©株式会社BCL

概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

歩行者道路の存続は必要か？

<共通情報>

東京都〇〇区のとある場所に、車道幅約4mの両側に商店が並ぶ言わがらの商店街があります。商店街が面する道路は、毎日夕方の16時から18時の2時間、300mにわたって車の通行を止め、ゆっくりと買い物ができる「買い物道路（歩行者道路）」となっているのですが、先月、地元警察が半年後の廃止を申し入れました。

商店街としては、高齢者の客も多いうえ、子供達も集まる夕方の買い物道路が廃止となれば、今より客足が減少するのは必至で、まさに商店街にとっては存亡の危機といえます。この商店街は商品を売るだけでなく町民のコミュニティの場所にもなっているのですが・・・、一方で商店街の裏通りに住む人の大半はなぜか賛成でも反対でもないといえます。

第一京浜（左側：国道15号）と産業道路（右側）という主要の幹線道路に挟まれている立地の商店街はもとより抜け道として交通量の多いところでした。地元警察署はここ数年で買い物客が減った

ことに伴って、夕方車も通行させても良いのではないかとの思惑があったようです。

（広域地図：黄色が幹線道路、左：国道15号、右：産業道路）



（広域地図：赤線部分が商店街）

全員が満足できる状態を定数とする

それを定数とするプランを定数に定める（定数＞定数＞定数＞定数）

株式会社BCL
Business Communication Learning

商店街（買い物をする親子、年配者、通学する小学生など）



裏通り（商店街が歩行者道路になると、車はより狭い道へ）



職場（エリア）の問題・課題は何ですか？

その原因は、何ですか？

Why?

どうすれば、解決できますか？（解決策）

How?

なぜその解決策が実行できないのですか？

Why?

どうすれば、解決できますか？（解決策）

How?

・誰の協力・理解が必要ですか？
・では、どのように説明・依頼しますか

定義：
ゴール：
基準：
プラン（解決策SW2H）：
発生過程：
重要性：

WIN-LOSE からWIN-WINへのアプローチ

問題を抽出するための準備

- ① 自分やBATNAを確認する
- ② 自分や相手の利害と相手の利害を分析する
- ③ 共通点を抽出する
 - 交渉相手の重要度の高い
 - 相手への理解度
 - 時間経過
- ④ 両者の利害を組み合わせる条件を作る
 - 切り出し条件
 - 最大条件（ターゲット）
 - 最低条件（リザーベーションプライス）

問題を抽出するための戦略

- ① 問題の定義を明確にする
- ② 問題の定義を明確にする
- ③ 問題の定義を明確にする
- ④ 問題の定義を明確にする
- ⑤ 問題の定義を明確にする
- ⑥ 問題の定義を明確にする

概要

BEFORE・AFTER

プログラム

講義内容

アンケート結果

講座の感想

- ・公務員にこそ、今回の売買交渉や折衝力が必要だと感じた。
(今までやってなさすぎた)
- ・これまであまりロジカルに行えていなかった会議や議論・交渉のテクニックを学べ、どう振舞えばよいのか、知ることができた。
- ・三角ロジックなど利用して、論理的なプロセスで物事を解決する方法を手に入れることができた。
- ・問題の本質を見ることのやり方や考え方がわかった。
- ・論理的・体系的なものの考え方が学べたこと。
- ・ロジカルに思考や準備ができるようになった。
- ・これまで多くの部門の方が集まる会議の場で「仕事を押し付けられるのではないか」「皆が押し付けて逃げたがっているのではないか」といった、疑心暗鬼な空気になることは仕方ないと思っていたが、私の進行次第だということが分かった。
- ・視野（考え方・行動）が広げられた印象。
- ・会議の中で、人の発言を聞き取るコツのようなものがわかった。三角ロジックと同時に、話すとき・主張・理由付けデータを示せば、相手の理解が得られやすい。
- ・自分自身が日常で意識することなく取っている行動・考え方が整理できた。
- ・交渉の進め方によっては全体のパイを拡大することができるというのを知った。
- ・問題点の検知能力向上
- ・自分の発言の影響に関して、自分の弱点、今まで気づかなかったところがわかった。

今後どの場面で役立つか

- ・相互の利益拡大を目指す。
- ・研修前は単なるゲームだと思っていたが、実はいかに話し合いを効率よく進めるか、WIN-WINの関係に持っていくかなど、実際の業務で生かせると思った。
- ・演習で相手の意図をしっかりと捉えないまま合意を行うことが多くあり、より積極的に質問を投げかける必要を感じた。
- ・コミュニケーションにより情報を得ることで、パイの拡大は十分ありうること。
- ・行動しないよりしたほうが結果的に得るものがあるということ。
- ・交渉後の再交渉が自分には抜けていたことに気づいた。
- ・会議や相談場面で、とかく感情論になりがちな場面で冷静に対処できる。。
- ・関連部門との会議や調整などの話し合いで相手が何を主張しているか本質を見たときに役立つ。
- ・意見が対立したときに、双方納得のゆく形に結論を導き出せる。
- ・日常業務のあらゆるケースで役に立つ
- ・意見の異なった人との交渉
- ・会議で立体的な交渉を行うことが可能になる
- ・他部門との折衝を行う場面で役立つ
- ・会議、商談だけでなく、あらゆる人とのコミュニケーションする場面で役に立つと思う

これらは各種団体・企業などで実施したときの代表例です。
弊社では以下の業界で多くの導入を頂いております。

国家公務、地方公務、電気業、ガス業、輸送用機械器具製造業
通信業、情報通信機械器具製造業、精密機械器具製造、
電子部品・デバイス製造業、金属製品製造業、証券業、保険業、
情報サービス業、広告業、鉄道業、建設、鉱業、化学工業、医療業
銀行業、飲食品卸売業、宿泊業、学校教育