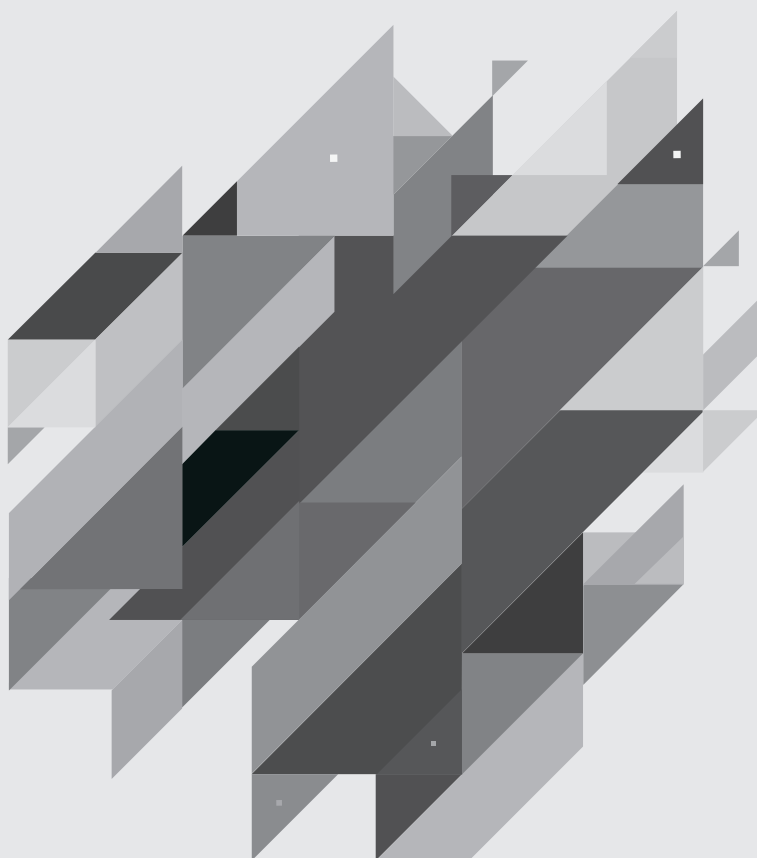


リーダー・メンバーの
“落としどころ”
“勘どころ”



●はじめに●

“落としどころ”や“勘どころ”をたくさん持とう

自分のペースで生き生きと仕事をしている人は、共通したものを持っています。それは仕事の“落としどころ”や“勘どころ”です。これらを体得している人は周囲の人々を巻き込み、速く成果をあげ、新しい仕事にどんどんチャレンジしていきます。反対に仕事の“落としどころ”や“勘どころ”を持たないと、いつも手探りで、不安を抱えながら仕事に向き合わなければなりません。結果的には、周囲の人を巻き込むことができず、一人で仕事をする人が多くなってしまいます。

しかし、すぐに仕事の“落としどころ”や“勘どころ”を身につけようとしてもそう簡単にはいきません。“落としどころ”や“勘どころ”は、仕事の経験を通じてつくられる“マイセオリー”でもあるからです。経験や場数が少ないと、なかなか“落としどころ”や“勘どころ”を習得することはできません。

このテキストは、仕事の経験が少ない人や、“落としどころ”や“勘どころ”をつくりにくいと感じている人でも、すぐに仕事の“落としどころ”や“勘どころ”をつかめるようになるためのポイントを解説したものです。自分自身の“落としどころ”や“勘どころ”を持っていると、仕事がスムーズにすすむようになります。また、仕事の“落としどころ”や“勘どころ”をつくることは、仕事への意欲や興味を高めてくれることにもなります。ぜひ、あなた自身の“落としどころ”や“勘どころ”を会得してください。

ただし、“落としどころ”や“勘どころ”には賞味期限があります。いつまでも同じ対応で、効果があるとは限りません。環境や仕事の変化を的確にとらえ、新しい“落としどころ”や“勘どころ”をつくり続けることが必要です。

はじめに	3
第Ⅰ部 物事が決まり、仕事の前にすすむ落としどころ	5
第1章 “落としどころ” という戦略を考える	6
1 あるべき姿と現実のギャップをどう埋めるか	6
2 様々な“落とし方”	10
3 相手に犠牲を強いて落とし込む	12
4 要求を受け入れて相手に合わせる	14
5 対立を回避して円満な解決を図る	16
6 “落としどころ”とは妥協することではない	18
7 協調して課題達成・問題解決に取り組む	20
8 ベスト（完璧）よりベター（最善）	22
第2章 提案を実現する“落としどころ”（上司の落としどころ）	24
1 信頼関係をつくる相談の仕方	24
2 根回し、調整を甘く見てはいけない	27
3 「ウン」と言ってもらえる起案の仕方	29
4 物事を実現するための上手な提案の仕方	32
5 上司の不安を解消することも大事	34
6 制約条件（予算、要員、組織など）の解消を図る“落としどころ”	36
7 タイプ別上司の“落としどころ”	38
8 決め手は組織目標の達成	42
第Ⅱ部 上司を動かし、メンバーが動く勘どころ	45
第3章 行動につながるコンセンサスの形成	46
1 合理的な説得だけでは物事は動かない	46
2 話し合う（聴く）ことの重要性	48
3 議論する（議論をかみ合わせる）	50
4 結論を出す（会議・ミーティングのスキル）	52
5 メンバー個人との合意のとりつけ方	54
6 チーム全体のコンセンサスづくり	56
7 上手なプレゼンテーション	58
8 納得するファシリテーション	60
第4章 “Win-Win” の関係をつくる“勘どころ”	64
1 普段の信頼関係がいざというときに役立つ	64
2 意見の対立から新たな創造（価値）が生まれる	67
3 相手の気持ちをつかむ“勘どころ”	70
4 上司の考え方を知る“勘どころ”	74
5 上司の求めるモノを正しくつかむ	76
6 メンバー（部下）の考えを知る“勘どころ”	78
7 メンバー（部下）の期待を正しくつかむ	80
8 “立場”と“役割”の違いを理解する	82

第 I 部

物事が決まり、
仕事が前にすすむ落としどころ

“落としどころ”という戦略を考える

1

あるべき姿と現実のギャップをどう埋めるか

◆説得や交渉は得意ですか？

みなさんは説得や交渉は得意ですか、それとも苦手ですか。筆者は建築関連の会社で営業を担当していたときに“タフ・ネゴシエーター”，つまり手強い交渉相手，交渉の得意な人物といわれていました。ところが実際はいまだに交渉ごとは苦手で，あまり好きにはなれません。

筆者の勤めていた会社は博物館や美術館を多く施工していました。そのような会社ならみんな静かに，穏やかに仕事をしているに違いない，強面の相手と交渉をすることはないだろうと考え就職しました。ところが現実はその逆でした。毎日が説得の連続，交渉の連続でした。

しっかり説得や交渉をしないと，設計者や施工担当者が困るだけです。一緒に働く仲間のために，必死で説得や交渉を行いました。するといつの間にか，まわりから“交渉上手”といわれるようになったのです。説得や交渉がうまくなったのは，「仲間のために交渉をするのだ」という使命感があったからかもしれません。

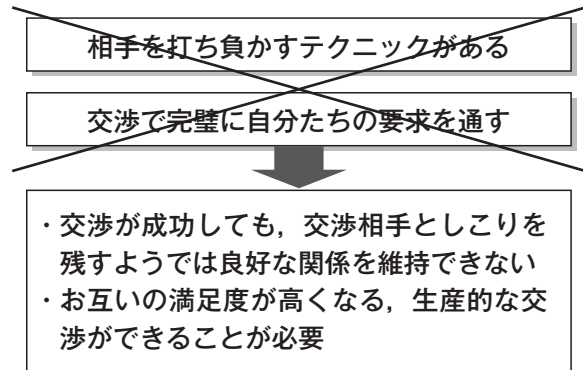
落としどころ
勘どころ

説得や交渉には“落としどころ”や“勘どころ”があります。経験を積みればある程度までは習得できますが，早めに学ぶことで，説得や交渉に自信を持ち，強くなることができます。この章では，様々な説得や交渉の場面での“落としどころ”や“勘どころ”のポイントを説明します。

◆説得，交渉が上手な人とは

説得や交渉が上手な人とはどのような人でしょうか。相手を打ち負かすテクニックがあり，自分たちの要求を完璧に通せる人が説得や交渉が

上手な人ではありません。相手を打ち負かし、要求を通すことができたとしても、相手との信頼関係を壊してしまっただけで交渉に成功したとはいえないのです。説得や交渉はその場限りのものではありません。相手とのこれからも続く**信頼関係**を念頭に、どのような納得や合意をお互いに得ていくかを考えることなのです（図表 1-1）。



▲ 図表 1-1 説得・交渉に強い人とは

信頼関係

◆ギャップを正確に把握しよう

説得や交渉にあたって最初に考えることは、その**計画**です。準備も計画もなしにいきなり交渉することだけは避けましょう。お互いの意見や考えをぶつけ合うだけになってしまいます。“落としどころ”も何もなく、一直線上での押し合い、引き合いになってしまいます。

計画

それでは、どのように説得や交渉の計画を立てればよいのでしょうか。

まず、**説得や交渉の結果**、自分も相手もどのような状態になっていれば、説得や交渉の結果よいかを具体的に考えることです。ポイントは、自分だけではなく、相手も**納得**する良い状態を考えることです。もちろん、お互いの信頼関係を損なわない説得、交渉結果が必要です。このお互いが満足し、受け入れる説得や交渉の結果が“**あるべき姿**”です。

納得

あるべき姿

例えば、あなたは仕事の関係で荷物をたくさん運べるワゴン車が必要になりました。ところがあまり資金に余裕がありません。古くからの友人がワゴン車を持っていますが、最近はあまり使っていません。友人はいずれ手放そうと思っていますが、ワゴン車を気に入っていてすぐに手放す気持ちはないようです。この場合のあなたにとっての“あるべき姿”は、あなたの希望する金額で友人がすぐにワゴン車を譲ってくれることです。

ところが“**現実**”は、友人は春の旅行が終わるまでは売る気はありません。また売値もあなたが考えている金額より2割程度高いようです。

現実

あなたが何の計画もなしに「この金額ですぐにワゴン車を売ってくれ」と言っても、友人はきっと「その金額ですぐに売る気はない」の一点張りとなるでしょう。

それでは、この状況での交渉の計画をどう立てるか考えてみましょう。正確に把握しなくてはいけないことは、あなたの考える“あるべき姿”と友人の考える“現実”との“ギャップ”です。この場合の最初のギャップは“売る時期”です。あなたはすぐに売ってほしい、友人は春の旅行が終わるまでは売る気はないという時間的なギャップです。次のギャップは“金額”です。あなたの希望金額と友人のそれには2割程度の開きがあります。

ギャップ

◆ “落としどころ” はギャップを埋める戦略

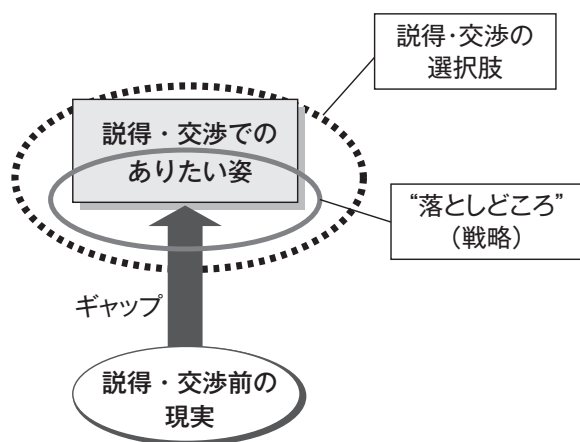
交渉の“落としどころ”

時期

この交渉の“落としどころ”を考えてみましょう。あなたは早くワゴン車を売ってほしいのですから、優先して埋めたいギャップは売ってもらう“時期”になります。すぐに売ってもらう代わりに、金額は友人の希望に近いものを提示してもいいかも知れません。これがこの交渉での“落としどころ”になります。また、現在あなたが使っている軽自動車を春の旅行に貸し出すことで、金額をあなたの当初の希望どおりにするという第三案も考えられます。あなたはこの“落としどころ”を念頭に置いて友人と交渉します。車がすぐに必要だという事情を理解してくれ

た友人が、金額に対しても譲歩してくれるかもしれません。金額だけは譲れないと言うかも知れません。あなたの軽自動車提供に賛同し、あなたの希望する時期、金額で譲ってくれるかも知れません。

「譲ってもらう時期を優先する」という“落としどころ”を持つことで、あなたは、余裕を持って友人と交渉することができます。



■ 図表 1-2 現実とありたい姿、落としどころとの関係

“落としどころ”を考えるという