

# Red Sheet - 交渉に勝利する

## プロセス (Red Sheet-a winning process for negotiation)

この章では、交渉の計画、実践、結果確認に関して、効果実証済みのプロセスを概要説明する。すなわち、効果的な交渉を行うのに必要な交渉プロセスとその実現要因(enabler)を提示する Red Sheet®方法論を紹介する。なお、これ以降の本書の記述は、この方法論の構成に即して展開される。

### プロセス方式でのアプローチ

良い交渉を行うには、良いプロセス(構成活動を実施順位・タイミングも含めて整理した、再現可能な統合手順)が必要である。優れた交渉者が持つ方法論やアプローチを学ぼうとすると、とても定式化はできないから経験から学べと言われることがある。しかしその人々といえ、実際には同じ手順を繰り返しているだけに過ぎない。交渉本の広大な海原を見渡しても、プロセスの観点から書かれているものは殆ど無く、もし書かれていたとしても実務に適用困難な場合がほとんどだ。出版物の多くは成功する交渉の戦術、技術、原則に関するもので、実務交渉の場面でどう適用するかの記述がない。これが、交渉は特殊スキルだ、交渉に不慣れな人は何をやったらいいかわからないと言わしめてしまっている一因とはなっていないだろうか。

プロセスは、チームに信頼感、認識の一致、共通業務手順をもたらす。繰り返し可能なアプローチが共有できれば、チーム能力を強化できる。属人的なパーソナリティ(個人の性格)やレパトリー(個別戦術)のみへの依存から脱し、メンバーの知見を動員して、事前に計画した上で進めるといふ、計画の力を活用する方向へのシフトとなる。購買業務に携わる人が効果実証済みの交渉プロセスに従うことは、交渉相手のセールスマンよりがそうするよりも、いっそう重要であり、それによってバイヤーは訓練を積んだ売り手に対しても優位に立てるようになる。

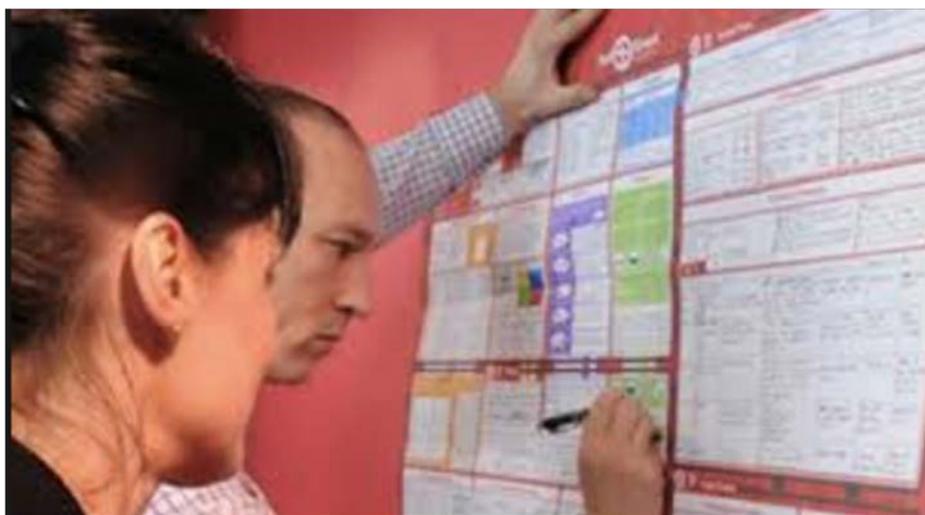
### Red Sheet とは

Red Sheet は交渉計画策定ツールであり、効果的な交渉を行うための枠組みとプロセスを提供する。Red Sheet は実績のあるプロセスであり、世界中で、そして多くの大企業で使われている。その中には、Red Sheet の適用を必須とし、交渉成果を向上させているところもある。Red Sheet は、元来は購買業務の世界には計画策定アプローチが無いという声に応えて、購買業務のためのみに開発されたものだが、その後あらゆる種類の交渉に対応できるように拡張された。

Red Sheet は、その名前からうかがえるように、赤い紙の大きなシートである(図 3.1)。交渉の計画策定・実行の最初から最後まで全段階に1枚のポスター用紙で対応し、その紙の上で共

同作業が行えるようになっている。ポスター用紙は壁や机に貼れるようになっており、チームメンバーはその周りに集まって、一緒に作業できる。なお、紙の Red Sheet 用紙は、グループ作業による計画立案効果を最大化するために多くの組織で使われ続けているが、電子オンライン形態も含めた様々な形態への Red Sheet 方法論の適用も現在は行われている。

### 図3.1 Red Sheetを使った交渉計画の立案



Red Sheet の構造と作業順番、すなわち大きな効果をあげる交渉実施のための実績あるプロセスについては、本書でこれから説明していく。また、シートの全容は付録で公開している。この方法論は、個人で交渉する場合、組織として交渉する場合のどちらにおいても、様々な交渉を効果的に行う助けになるが、特に以下のような場合に効果がある。

- サプライヤーに対してコラボレーションと連携を促す
- セールスマンとバイヤーの間の熟練度や経験の不均衡を埋め合わせる
- 購買イベントでの戦術や演技の属人性を排除する
- 確信をもって交渉イベントを制御していく助けとなるロードマップを入手する
- 交渉活動を、より広範囲な購買部門活動に関連づけ、それらから得た知見と洞察を十全に活用する

#### ***Step by Step***に行われる交渉

強度の飛行機恐怖症の人間を空路で連れて行きたい場合、その人を通常の乗客とともに、ストレスの多い近代的な空港建物から飛行機にいきなり乗せるというのは良策とは言えないだろう。この目的を達成するには、一連の小さなステップが代わりに必要になるかもしれない。例えば最初は、空路で行くというアイデアに親しませる、次は空港に飛行機と乗降する人々を見に行く。これがうまくいったら、次は席を予約するが、実際に乗機せずセキュリティチェックを通過、ゲート前まで行ってみる。そしてようやく、励ましながらも、飛行機に乗って席に着いてもらう

といった具合にだ。

望まないことを誰かにやってもらうためには、一度に一つずつのステップを進めていく必要がある。これは交渉でも同じことだ。一気に望まれる最終成果を出そうとすれば、他者の協調は得られがたい。他者に協調してもらうには、一連の複数ステップを経た上で、最終目標に到達する必要がある。そしてこのようなステップを刻むことによって、組織にスキルも芽生えてくる。

一連のステップを介して交渉を行うことは、交渉者にとっても重要な思考態度である。このステップ・バイ・ステップの考え方を重視して、Red Sheet 方法論も STEP フレームワーク (状況把握 (Situation)-目標設定 (Target)-イベント計画 (Event Plan)-イベント実施後 (Post-event) の4つのステップ) の構成としている (図 3.2)。但しこのフレームワークは単にうまい語呂合わせとか、お手軽な覚え書と言った類のものではない。STP (状況 (Situation), 目標 (Target), 提案 (Proposal)) フレームワークという既成の考え方が根底にある、活動指向の強力な計画策定アプローチなのだ。Red Sheet の STEP フレームワークは、15のステップから構成されており、交渉計画、実行、結果検証プロセスの全体をカバーしている。本書の残りの大部分は、順を追ってそれらを説明するのに充てられるが、その前に大きな枠組みである4つのSTEPの説明から始めよう。

図3.2 STEPフレームワークの全体概要



### STEP1-状況把握 (Situation)

STEP の最初は、「状況把握 (Situation)」であり、Red Sheet では7つのステップが含まれる (図 3.3)。もし現状の把握ができていなければ、交渉に求める成果も我々は決定できないだろう。さらに現状の把握なしに交渉を始めてしまったならば、現状の自分の立ち位置に対する強み・弱みの認識も十分でなく、かつ相手がどのように利益を得ようとしているかの予測も持てないことが

ら、交渉成果は最低限に留まらざるをえない。

### 図3.3 Red Sheetの状況 (Situation)ステップ

#### S 状況 (Situation)



「状況把握 (Situation)」では、現在の状況を明確に把握するために必要な調査・分析のすべてが系統立って実施される。これが交渉計画の基礎となり、今回の交渉のコンテキストの定義となる。すなわち、参加を得て意見を聞くべき人は誰かを明らかにし、配慮すべき文化的な差異や要素が何かを見極め、我々チームの交渉メンバーと相手チームの想定交渉メンバーが性格的にマッチするかを検討する。さらに、我々の交渉力および相手の交渉力が何で、かつ相手がそれを理解しているかを明確にする。そして最後にゲーム理論を使った分析を行い、交渉に磨きをかける。これらのステップの成果を取りまとめると、交渉での我々の立ち位置が明確になり、それが成果と目標を設定していく起点となる。

#### STEP2-目標設定 (Target)

STEPの2番目は、「目標設定 (Target)」であり、7つのステップから構成される (図3.4)。最初の4つは交渉の目標設定と実施方法検討の端緒となった「状況把握 (Situation)」から引き継がれるので、それに対し今回の交渉の目標成果と、(我々のチームメンバーの性格も考慮した) 交渉での振る舞いの仕方を、我々が最大の力を発揮できるように定義する。そしてそれを受けて、個々の交渉ポイント (我々のビジネス要件) やサプライヤーの想定要求事項は何で、そこでの譲歩戦略をどうするかを明確にしていく。

図3.4 Red Sheetの目標(Target)ステップ

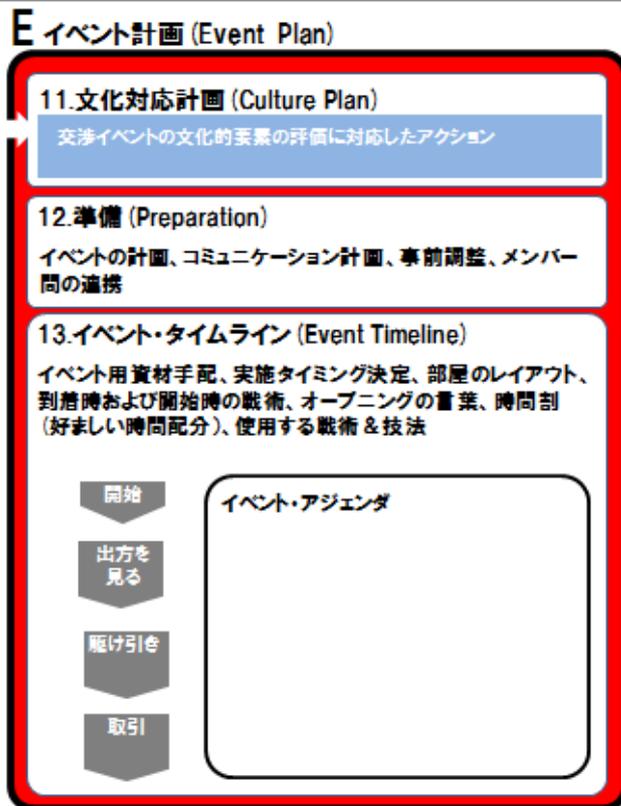


望ましい交渉成果に到達できない主な原因の1つは、目標設定と譲歩計画がうまくできていないことにある。目標設定の不備は、欲しているものを熟考せずに、一足飛びに解決策もしくは「何かすること」に飛びついてしまう人間生来の性格・傾向から引き起こされる。不備のもう1つの原因は、自己バイアス(第1章参照)であり、自分の交渉成果獲得能力を過信していることにある。自己能力を過信するあまりに、計画策定の重要性が忘れられてしまうのだ。さらに譲歩計画の作成も非常に重要である。第2章で見たように、買い手側に比べて、セールスマンはよく訓練され、人的なりソースも豊富にあてがわれ、譲歩の出し方にも熟達している。目標設定と熟慮された譲歩計画は売り手側の優位性を弱め、買い手が主導権を握る助けになる。目標設定と譲歩計画は交渉計画プロセスでの必須要素である。

### STEP3-イベント計画(Event Plan)

STEPの3番目の「イベント計画(Event Plan)」は、3つのステップから構成される(図3.5)。最初に、STEPの1番目の「文化」のセッションの検討結果から、イベントの間に我々が採るべき態度・行為を考える。2番目は、イベント用資材手配やコミュニケーション方法を含めた準備についてである。そして3番目に交渉イベントそのものの計画を練る。計画には偶発性を残すべきではない。イベントを制御下に置くために必要な事項を計画していくが、(可能ならば)部屋のレイアウトへの配慮や、交渉ミーティングのオープニングをどうするかといったことなども検討に含める。さらに、交渉にとって望ましい議事の進め方案(アジェンダ)も準備する。事前にアジェンダを用意している相手に対して、我々のアジェンダや計画を押し通すのは至難の業であるが、逆に我々のアジェンダがあれば、交渉で押されているときであっても、一定の方向性を維持するのにそれが役に立つ。また状況の変化に応じて、その対応戦術や技法を考える際にもアジェンダは役に立つ。

図3.5 Red Sheetのイベント計画 (Event Plan)ステップ



#### STEP4-イベント実施後 (Post-Event)

STEPの4番目の「イベント実施後 (Post-Event)」レビュー (結果検証) では、最後の2つのステップが行われる (図3.6)。最初は、イベント実施後に必要なアクションに関するものだ。交渉が完了しても、そこでの同意事項が実施されるまでは、その同意は無意味である。同意事項を実現するための計画とそれを支援する活動が必要となる。さらに、相手との次の交渉用に理解しておく引き継ぎ事項があるかもしれない。

Red Sheetの最後のステップは、成果を検証し、学んだことを検証するものである。交渉に長じるためには、経験から学ぶことだ。大きな効果があるのに実施されないことも多い、交渉イベント実施後のこのステップは、どのように交渉が進められたのかを検証し、主要な学習事項を把握して、社内メンバーと知識を共有するためのものである。このステップをうまく行うには、各交渉が完了するごとに、その検証作業に進んで参加してくれるメンバーの存在が不可欠である。

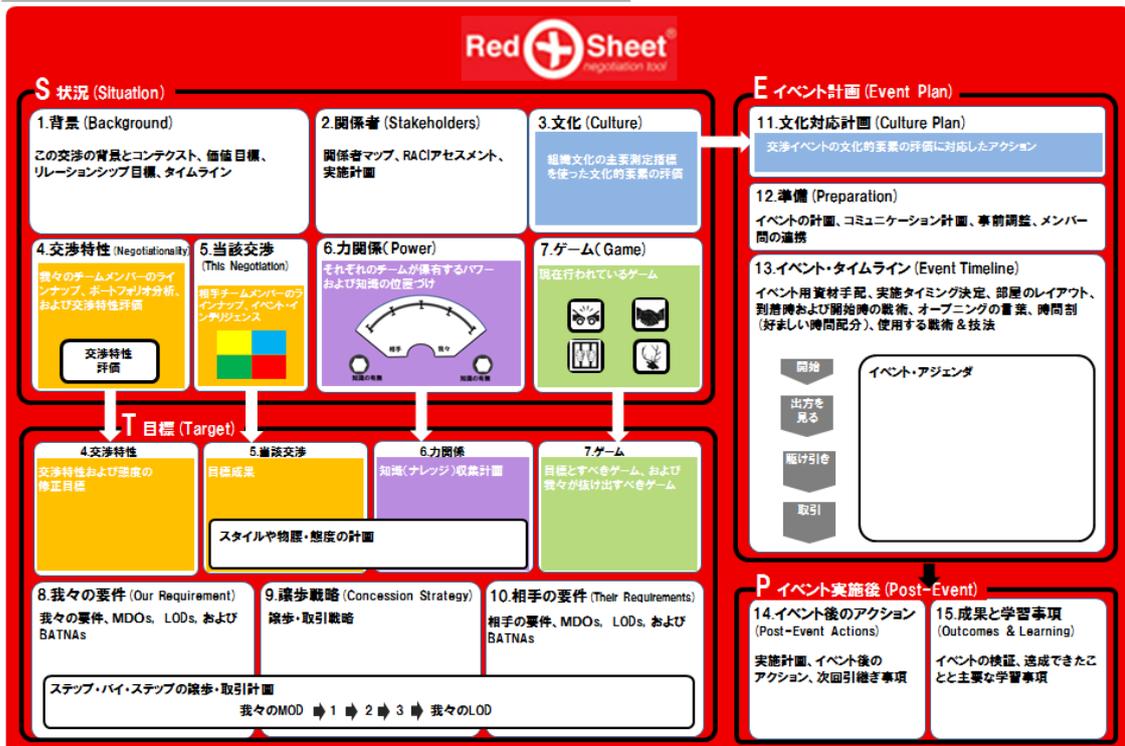
図3.6 Red Sheetのイベント実施後(Post-Event)ステップ



## Red Sheet の利用方法

Red Sheet の全容はステップごとに巻末に収録してあるが、その要約が図 3.7 である。既に述べたように、良い交渉ができるかはプロセス、交渉者のパーソナリティ(性格)、レパトリー(個別戦術)にかかっている。Red Sheet の 15 のステップは、購買専門職が交渉の計画立案・実行・検証を行うための成果実証済みのプロセスであり、うまく使えば好ましい交渉成果が達成できる。

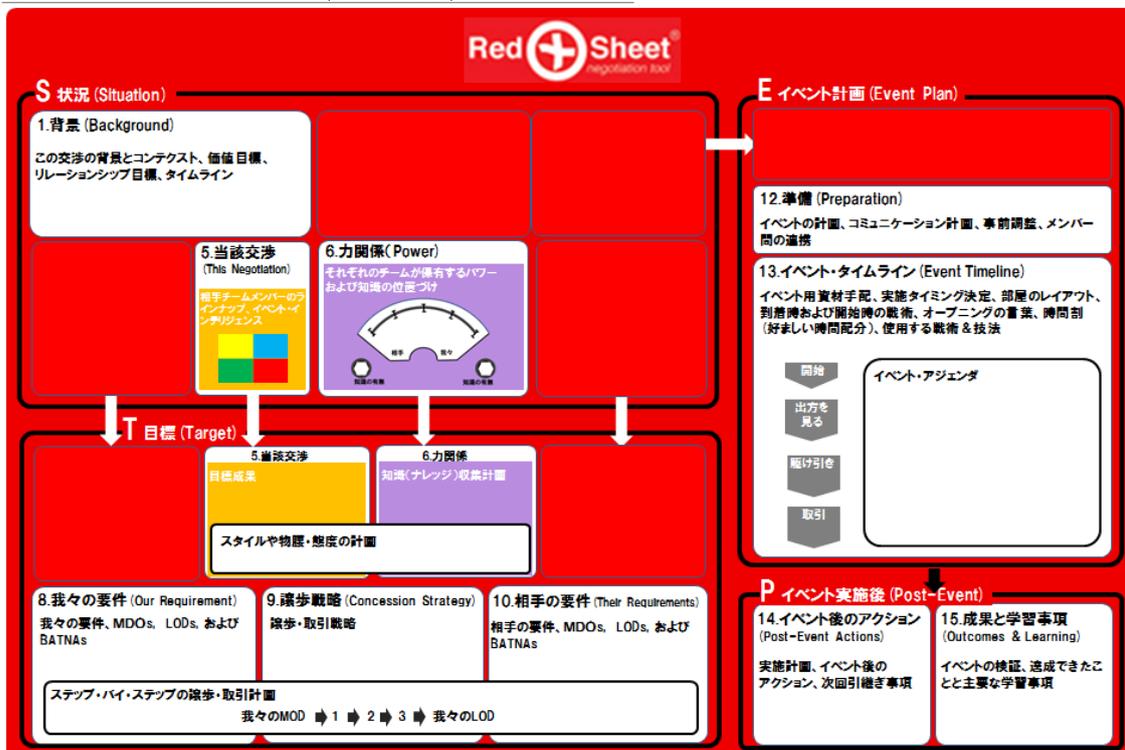
図3.7 Red Sheetの15ステップ(すべてのステップ)



Red Sheet のプロセスは、最初から最後まで全体のわたって、詳細に計画立案するためのアプローチであり、メンバー間での協働を前提としている。例えば、支出総額、ビジネス上の重要

度、複雑さ、リスク、イノベーションの必要性、将来の潜在可能性といった要素が関連する支出領域の交渉を行うには、記述したすべてのステップが不可欠である。また、これはチーム活動を前提としたアプローチであり、チームでの実践がほぼ不可欠である。重要性が高い支出領域に対するには、有力なステークホルダーの関心と参画を得ることが重要になる。もし有力なステークホルダーとチームメンバーの間での連携ができていなければ、有力なステークホルダーが、我々と対立する立場をとるような状況構築のために、サプライヤーが懸命に動く可能性もある。もちろん重要性が低い購入品の交渉であれば、その他の多くの交渉シナリオを採ること可能であろう。しかし、それらに対しても確実なプロセスを介さねばならない。例えば定期的なルーチン購入品であっても、必ずバイヤーが介在し、サプライヤーと1対1のミーティングを持つという具合にである。Red Sheet アプローチの15のステップは、日々の単純な交渉には過分すぎるかもしれない。適正な結果を得るには、状況に応じた手順や戦術を適用するだけで事足りてしまうだろう。しかし、良い交渉を行うには、どんなシナリオでも交渉の原則を貫き、それに適した戦術と技術で対応できる順応性とスキルが必要になる。しかしこういった順応性とスキルは交渉そのものを通して身につくものであり、何を省いたら良いかがわかるのも、交渉そのものからである。それゆえ、本書ではRed Sheet プロセス全体をまずは説明していく。但し、図3.8はRed Sheet を適用した簡便な手順を示したものだ。日常的、あるいは複雑でないシナリオの交渉を効果的におこなうに必須なのはこれらのステップである。

図3.8 Red Sheetの省略プロセス(簡単な交渉)



## 協働的アプローチ

日々の、複雑でない交渉は、他部門との対話や支援がなくとも、購買専門職が一人で計画し、実施できるかもしれない。しかし、重要な支出領域の交渉ではコラボレーションが必要になる。コラボレーションは、すべての関係者のニーズや要望を確認する助けとなるだけでなく、連携を確立し、サプライヤーへの一枚岩の対応を交渉イベントの前・途中・後に実施することを可能にする。しかしこのようなコラボレーションは、偶然には起こらない。建設的なコラボレーションのレベルに到達するには、他の何にも増して我々の活動に参加し続けようと関係者に考えさせる、真摯で継続的なエネルギーが必要なのだ。実務上は、交渉の計画策定・実施メンバーでチームを結成し、計画策定ワークショップのミニプロジェクトを開始するのだが、これがうまくいくかは購買実務者のリードする力にかかっている。しかし、購買部門の要員にはこのような経験と能力が不足しているかもしれない。というのも、従来型の購買実務者はこうしたスキルを備えていないからだ。そのような場合には、以下の領域のスキル習得が必要になるかもしれない。

- チームの結成と管理
- 論争解決スキル
- コーチングスキル
- リーダーシップスキル
- ファシリテーションスキル
- プロジェクト管理スキル

## さあ、始めよう

Red Sheet 方法論では、ステップが順番に実施される。オリジナルのポスター型ツール(図 3.1)で行う場合には、Red Sheet の周りに皆が集まる共同作業形式で交渉計画を策定する。なお本書では、実施するステップを章を追って順番に説明しているので、それに沿って行ってほしい。各ステップの内容は、参考情報や戦術と技法とともに詳細に説明されている。さらに Red Sheet 全容は、巻末に示されている。

Red Sheet は、順を追って実施する方式の方法論であり、実施者もしくは実施チームが 15 のステップを順次実行し、記入用紙を埋めていく。最初の 13 個の「イベント前」ステップが完了すれば、しっかりした交渉イベント計画ができているはずだ。Red Sheet は、コラボレーションを促すツールであり、チーム作業にも適している。チーム作業の場合には、参画すべきメンバー、もしくは交渉担当メンバーが共同で作業をして、各ステップの内容を完成させていくことが望まれる。様々な局面で関与する様々なメンバーが考えや時間を提供してくれれば、正確で強力なものができあがる。参加者が考えを共にし、交渉の仕方や支援の仕方の計画を共に考えることが「力」となる。そしてその結果できあがる Red Sheet には、交渉の成果達成に関して行った議論の経緯と、それから得られた洞察がまとめあげられている。もちろんすべての交渉が、フルメンバーの参加を要する大規模イベントになるわけではない。しかし単純な日常的な個々の交渉であっても、関連する Red Sheet のステップに沿って考えておけば、それが心の準備となる。