



ITエンジニアはさまざまな局面で交渉をしなければならない。

言いづらいことでも相手に伝え、落としどころを調整し、合意を取り付ける。

論理だけでは相手は動かない。感情に訴えて納得させるテクニックが必要になる。(白井 良)

#### 「そんな、無茶な！」

大手製造業の新事業向けシステム開発プロジェクトでインフラチームを率いる河口氏（仮名）は、思わず出かけた言葉を飲み込んだ。リリース直前の定例会議で、顧客企業のプロジェクトマネジャー（PM）から「リリースと同時にチームメンバーの数を半分にしてほしい」と切り出されたのだ。

突貫工事で進んでいたプロジェクトは、ありていに言えば炎上していた。開発中に重大な仕様のミスが見つかって、手戻りが何度も発生した。ぎりぎりまで仕様変更が繰り返され、テストのスケジュールはほとんど破綻していた。リリース後も改修が続き、インフラチームの業務量は減りそうもない。

とはいって、河口氏も薄々感づいていた。炎上プロジェクトゆえに、開発コストが予算を大きく超過していることに。表だって反論したとしても、PMと感情的な言い合いにしかならない。

「落としどろはありますか」

定例会議終了後、河口氏はPMを休憩室に誘って切り出した。PMも今

ままインフラチームを減員するのは無理があると分かっているはずだ。交渉の余地はある。

答えは予想通り、コスト削減だった。「なるほど、分かりました。こちらもできる限り協力します。ただ、今のサービスレベルは保てません。どの程度まで落として良いのか、相談させてください」

協力的な姿勢を見せた河口氏に対し、険しい顔のPMも表情を和らげて話し始めた。予算の都合で半年後にはメンバーの半減が避けられないこと、運用開始初期の改修がスムーズにできないのは避けたいこと、予算には少しだけはあるがバッファーが残っていること——。相づちを打ちながら聞く河口氏に対し、PMは少しずつ本音を明かしていった。

「急に減らすのではなく段階的に減らして、半年後に半分にするというスケジュールではいかがでしょうか。運用開始後1カ月は今のサービスレベルを維持しますが、そこから段階的に落としていきます」。河口氏の提案に、PMがうなずいた。

#### 交渉の“型”は4ステップ

IT現場は交渉の連続だ。プロジェクトのスコープや納期、金額を決めるには、予算を持つ部門と交渉しなければならない。作業を外注する場合は、協力会社と作業範囲や金額を交渉する。チームメンバーに新しいことに挑戦してもらうのも交渉の一つといえる。

交渉は論理的な説得とは違い、感情的な共感も必要になる。野村総合研究所の松田 武氏（証券基盤サービス部上級テクニカルエンジニア）は「交渉が必要というのは、論理的な反論の余地があるということ。だからこそ、論理だけでは交渉はうまくいかない。共感や満足感といった、感情面を動かさないと相手は納得しない」と話す。

感情を動かすには、論理とは違うテクニックが必要になる。しかし、それを体系立てて身に付けているエンジニアは少ない。製造業のIT部門出身で交渉に関するエンジニア向け研修を手掛けるオイコスの大坪タカ氏（チーフメンター）は「まずは交渉の“型”を

身に付けるといい」とアドバイスする。

大坪氏が所属するオイコスが整理した交渉の型は、「理解」「協働」「創出」「合意」の4ステップで構成される（図1）。

Step1の理解では、交渉相手と自分の考え方、立場の違いを明らかにする。ここで実施すべき活動は、自分が主張したいことを相手に伝え、相手が言いたいことを聞く、というものだ。大坪氏は「言いにくくともストレートに伝えるべき」と助言する。「エンジニアは状況説明から入りがちなので、『なかなか結論を言わない人』との印象を持たれてしまう。それは交渉においてプラスにはならない」（大坪氏）。

トラブルに関する交渉では、相手が不満を言い募る場合もある。「まずは相手に言いたいことをすべて言わせる。反論したり、すぐに対策を提示したりはしない方がいい」（大坪氏）。この段階では相手の言い分を聞いて、それを整理して考え方や立場を理解することが大事なのだ。

Step2となる協働では、要求の裏側にある目的、思惑、懸念を引き出して、互いに協力しながら問題解決する姿勢を作る。大坪氏は「交渉の対立点になっていない、共通のゴールを見つけ出して合意を取る。共通のゴールを作つおかなないと、ただのケンカになってしまふ」とアドバイスする。ゴールは「新サービスを立ち上げて成功させる」といった抽象的なもので構わない。

その上でゴールの実現に向けて実施できる可能性や妥協を探る。「仮に難しそうでも『こうしたやり方はどうですか』という一言をぶつけ、ダメそなれば『どういったやり方ならできまますか』と質問して、相手からアイデアを引き出す」（大坪氏）。自分の思い込



図1 交渉のプロセス

オイコスが提唱する「CNP交渉理論」を基に作成

みで質問を避けるのではなく、ダメで元々で構わないでさまざまな質問を投げかけよう。

このStepの狙いは、交渉の結論を得ることではなく、目的や思惑、懸念を正しく把握することにある。相手の考えを引き出すには、言葉の使い方が重要になる。ポイントは「否定から入る返答をしない」（大坪氏）ことだ。

例えば、作業に6カ月掛かりそうなのに、3カ月以内といった条件が示されるかもしれない。そこで「無理です」と返すのではなく、「6カ月掛かります」と返答する。「難しいと思っても、難しいと思った根拠の事実だけを言う」（大坪氏）。もしかすると、納期は延長できるかもしれない。さまざまな可能性を探るきっかけとなる。

Step2が完了したら、次は解決策の提示と合意のStepへと移る。これはすぐにはできないことが多いので、一般的にはいったん持ち帰る。

#### 合意を得るまで交渉は終わらない

Step3の創出では、具体的な解決策を提示して、話し合いで落としどころに向かって調整していく。解決策の案

は複数を持っていく。細かいテクニックとして「案にあえて空白のところを作り、『ここについてはぜひご意見を頂きたい』と投げかける」（大坪氏）。相手を、解決策を作る当事者として巻き込むためだ。

ここでの話し合いは注意して進める必要がある。論点に関する議論が、人に対する攻撃にすり替わりがちだからだ。大坪氏は「ホワイトボードに解決策の案と懸念・疑問を書き出すといい」とアドバイスする。相手対自分という対立の構図から、懸念・疑問を共通で解決するという共同体の構図に変える。

Step4の合意では、解決策について合意して、結論を相互に確認する。このStepでは「今日ぜひ決めていただければ」といった、合意への強い意欲を示す一言が重要だ。「エンジニアはユーザーに遠慮して、相手の回答を待つ受け身の姿勢になりがち。しかし、そうした姿勢だといつまで経っても合意できない。合意に向け、意識して相手の背中を押す必要がある」（大坪氏）。

合意する際には、金額や作業項目などを曖昧にせず、互いにしっかりと確認する。

## SCENE 1

# 仕様追加・変更を抑える

### 要求の出所を明確にする



IT現場には、仕様追加・変更に関する交渉がついて回る。「概要設計が完了して画面イメージを提示したら、利用部門から画面追加や項目追加の要求が相次いだ。そのまま受け入れるとなると概要設計をやり直す必要がある」と。NECソリューションイノベータの鈴木嘉之氏（エンタープライズ事業本部 ビジネスアプリケーション事業部マネージャー）には苦い経験がある。

教科書的には変更管理のルール、台帳、会議体を作り、仕様追加・変更時

に欲求を聞き出せたら、その欲求を満たす実現方法がほかにないかを検討する。ユーザーの出した要求が最適解であるとは限らない。設計が済んだ機能や、より少ない工数で実装できる機能で欲求を満たせるかもしれない。

実際にやっていることは仕様追加・変更の拒否であっても、相手の価値観を尊重した話し方をすることで感情的な反発を抑えられる。これだけでも、ずっとスムーズに話ができる。

### 最悪の言い方は「できません」

「その仕様変更はできません」。

交渉における典型的な失敗パターンはこれだ。エンジニアとしては、限られた納期に対して、ユーザーの仕様追加・変更の要求には無理があると感じられる。プロジェクト成功のために断った方がいいと感じると、自然とこうした言い方になる。

だが、否定から入る話し方は交渉では最もやってはいけないことだと、

ファシリテーションのコンサルタントであるナレッジサインの吉岡英幸氏（代表取締役）は話す。「ユーザーはビジネス目的の達成に必要だと考え、仕様追加・変更を要求している。むげに拒否すると、『あなたのビジネスの成否には興味ありません』と言つてはいるように聞こえる。ネガティブな方向に感情を動かしてしまうので、こうした言葉遣いは避けるべきだ」。

エンジニアとユーザーでは考え方立場も違う。エンジニアはシステムの実現性が重要なので、「できないもの

### 相手の立場と時間感覚を知る

交渉では、相手の立場を正しく把握する必要がある。仕様追加・変更に関わる交渉では、機能を削る、費用を増額する、納期を延ばす、といった方向に話が進む可能性がある。しかし、交渉相手がこれらの決定権を持っているとは限らない。決定権を持たない相手だと、一切の妥協が示されず、話し合いが平行線をたどることがある。

ウルシステムズの小松氏は「交渉相手に『どのくらいのリードタイムが掛かりますか』と質問する」と言う。「2週間掛かる」といった回答ならば、経営層や他部門に稟議を上げる必要があると推測できる。

小松氏は「必要に応じて、経営層向けの記載事項を絞った要約文書を

作成する」。そうした資料を用意すると、目の前にいる交渉相手の心を動かせる。相手と協力して経営層と交渉するという構図になり、強い共感が得られる。利害対立していた交渉相手が一転して、協力者になってくれる。

「なるはや」は何日後？

もう一つ、相手の時間に関する感



はできない」と言いたくなる。しかし、そこはぐっとこらえよう。ユーザーにとって重要なのはビジネスが成功することだ。エンジニアの価値観を相手も理解していると見て交渉に当たると、論理的に正しくても感情的に納得してもらえない。

### 仕様追加・変更案を四つ出す

交渉の結果、仕様追加・変更が不可欠という結論になる場合もある。その場合は、機能、実装方法、納期延長、追加費用の交渉となる。この際、「四つの選択肢を相手に見せるのがいい」。ウルシステムズの小松 要氏（マネージャー）はこうアドバイスする。

一つめは相手の要求する機能をすべて実装する、松竹梅の松パターン。当然ながら予算と納期はオーバーする。二つめは予算、納期内で実装可能な機

覚も把握しないといけない。富士通の野口貴光氏（グローバルサービスインテグレーション部門 東日本ビジネスグループ 第一流通ソリューション本部 小売第二事業部 第一ソリューション部）は「相手が『なるべく早く回答をください』と言ったとき、それが何日後なのかをその場で確認する。とにかく早く回答が欲しい人なのか、練った回答を欲しい人なのかを把握しておく」と言う。

交渉相手がせっかちな人で「明日まで」など難しい日程を言ったとしても、その場で「3日後ならできます」などと交渉すればいい。「こうした交渉に悪い感情を持つ人はまずいない。むしろ、きちんと約束を守ろうとしているというアピールになる」（野口氏）。

ン（最適と考える解決策）と四つめのパターン（特徴を持った解決策）を用意して、ある機能を追加するとなるとコスト、納期がどれだけ変わるのがをきっちり例示しておくのだ。

なお、こうした交渉で注意したいのが、仕様追加・変更と工数の関係をユーザーに正しく理解してもらうことだ。ナレッジサインの吉岡氏は「かつては発注側の立場だったが、仕様追加・変更によって開発現場でどういった作業が発生するのかを正しく理解できていなかった」と自戒を込めて話す。

画面への項目の追加が、データベースの設計変更につながることもある。しかし、それはユーザーにとって自明ではない。仕様を追加・変更した場合にどういった作業が必要になるのか、口頭で構わないので説明しておくと、納得感がずいぶん変わってくる。

## SCENE 2

# ユーザーへの提案を通す

### 細部で心を揺さぶる



「新しいOSで発生する文字化けは文字コードが原因です」——。

ウルシステムズの岡本直之氏（マネージングコンサルタント）は、この一言をきっかけに顧客管理システムの企画提案コンペを勝ち取った。といつても、文字コードに関する話は顧客管理システムのキモではなかった。「プロであることを見せつけて、相手の心証を変えるための交渉テクニックだった」と岡本氏は明かす。

岡本氏は提案段階では不利な状況に置かれていた。グランドデザインでは負けない自信があったが、コスト面で競合他社に劣っていたからだ。「あなたの高額な提案のどこにそれだけの価値があるのか」。ユーザー企業の経営層の反応は、芳しいものでなかった。

「とにかく我々の価値を見せつけよう」。岡本氏はそう決心した。「システム構築のセオリーとしては、提案段階で技術的に深く突っ込む必要はない。しかし、エンジニアの実力差は細部にこそ現れるはず。だから、あえて細部の深い議論をすることにした」（岡本氏）。

岡本氏は初回の打ち合わせ後の雑談で、ユーザー企業のキーパーソンがWindows XPからVistaに切り替える際、別のシステムで文字化けに苦しんだ話を聞いていた。新しい顧客管理システムの提案依頼書には文字コードに関する細かい要求はなかったが、「キーパーソンが気にしているだろう」という予想は付いた（岡本氏）。

そこで、文字コードを取り巻く最新の状況を、チームメンバーの力も借りて急きょ調べ上げた。そして2回目の打ち合わせ時、JISの文字コードは一定期間で変更されること、変更に柔軟に対応できる仕組みが存在すること、それを新しい顧客管理システムに採用予定であることを説明した。

その結果、ユーザー企業のキーパーソンから高い評価を得て、岡本氏の提案の採用が決まった。岡本氏は「ミクロな話ほど『そんなことまで知っているのか』と、心を強く揺さぶることができる。相手を上回る専門知識を見せないといけないので準備はとても大変だが、効果は大きい」と言う。

### 単純な値下げには応じない

提案では価格交渉を避けた通れない。「採用してもらいたい一心で、一方的に妥協するのは避けるべき」。富士通の野口貴光氏（グローバルサービスインテグレーション部門 東日本ビジネスグループ 第一流ソリューション本部 小売第二事業部 第一ソリューション部）は強調する。「妥協する場合は、必ず対価を要求する。例えば、役割分担の変更や機能の絞り込み、プレスリリースへの掲載といった条件を提示する」（野口氏）。

野口氏は「『言ったら妥協した』という印象を絶対に残してはならない」と主張する。交渉は対等な関係が前提だ。上下関係を作ってしまうと、以降は上の立場と認識した側がさまざまな面で無理な要求をするようになる。

価格交渉はプロジェクトの開始前に行われる、最も大事な交渉だ。「ここ

で急きょ調べ上げた。そして2回目の打ち合わせ時、JISの文字コードは一定期間で変更されること、変更に柔軟に対応できる仕組みが存在すること、それを新しい顧客管理システムに採用予定であることを説明した。

その結果、ユーザー企業のキーパーソンから高い評価を得て、岡本氏の提案の採用が決まった。岡本氏は「ミクロな話ほど『そんなことまで知っているのか』と、心を強く揺さぶることができる。相手を上回る専門知識を見せないといけないので準備はとても大変だが、効果は大きい」と言う。

### 相づちで本音を引き出す

交渉では、相手の本音を引き出す必要がある。しかし、本音を語りたがらなかったり、本音をスムーズに言語化できなかったりする場合もある。ここで「聞く技術」や「質問する技術」が必要になる。

「相手が何か言ったら、一言目には『なるほど』と返す」。インテックの高久 淳氏（SI事業本部 TKSプロジェクトチーム プロジェクトマネジャー）はこう話す。

「なるほど。そう考えた背景は何ですか」や「なるほど。そうすると、どういった範囲に影響しそうでしょうか」といった相づちを打ち、深く知りたがっているという姿勢を見せる。これにより、要求の背景や業務への影響に関する説明を相手に促す。その中で「この

機能は本当に重要で真っ先に必要になる。あの機能は将来を見越したもので、すぐに必要なわけではない」などといった本音がだんだんと出てくる。

ここで重要なのが、「仮におかしいと感じても否定しない」（高久氏）ことだ。否定すると、否定に対する反論が返ってくる。深いところまで話が進まず、本音を知るチャンスを失ってしまう。疑問点の確認は後からでもできる。



まずは、相手の要求の背後にある本音をすべて引き出すことに専念する。

### 相談で共感を得る

「相談の形を取って、交渉相手の本音を引き出す」と言うのは、NECソリューションイノベータの鈴木嘉之氏（エンタープライズ事業本部 ビジネスアプリケーション事業部 マネージャー）だ。

「押してダメなら、引いてみる」というアプローチだ。前述の「なるほど」という相づちは、自分から交渉相手に対する共感を示すものだ。逆に相手から共感してもらうように仕向けるテクニックとして、「自分が困っているので助けてほしい」と相談を持ち掛ける方法が有効なのである。

ベーションにつながる」（松田氏）。

こうした会話には腹を割って話せる雰囲気が必要だ。松田氏は不安や緊張を解きほぐして、話しやすい雰囲気を作るファシリテーションの手法「アイスブレイク」を重視する。一般的には会議の始まりで利用する手法だが、松田氏は交渉の最後にアイスブレイクを使う。例えば、うまくいっていると知っている別の仕事について、「状況はどう」と聞く。気持ち良く話せる話題で、会話を締めくくるのだ。

これは「会話の最後の印象で、次回の雰囲気が決まる」という松田氏の考え方による。メンバーとは毎日顔を合わせる。1回の会話で納得しなくとも、また交渉できるチャンスがある。松田氏は「交渉の最後にポジティブな感情を持ってもらうようにすれば、次の交渉がより良いものになる」と話す。

### SCENE 3

# トラブルを収束させる

## トラブルこそ報連相



開発が遅れる、品質が悪い、成果物への満足度が低い——。システム開発プロジェクトにはトラブルが付き物だ。システム開発は人間がやる以上、トラブルゼロにはなり得ない。

「トラブルに関する交渉は『報・連・相』で実施する」。

アイ・ティ・イノベーションの能登原伸二氏（取締役 専務執行役員 コンサルティング本部長）は言う。「取り返しのつかない状況になってから交渉を切り出すのでは、こちらの言い分は一つも通らない」（能登原氏）。言いにくいことであっても、定例会議のオープンな場できちんと報告しておく。例えば進捗遅れについて、週1回の定例進捗会議で隠さず報告しておく。

進捗遅れのトラブルであれば、開発人員の追加や納期の延長、機能の削減、作業範囲の変更などが解決策となり得る。しかし、それをユーザー企業とベンダーのどちらが負担するのかは、利益が相反する交渉事となる。唐突にこうした交渉事を持ち出すと、十中八九、感情的にもつれる。しかも、「ほとんどの場合、発注側となるユーザー企業の方が力関係が強いので、ベンダーが一方的に不利な条件で合意せざるを得なくなる」（能登原氏）。

しかし、こうした交渉を切り出すタイミングを定例会議にするだけで、分の悪い交渉をしなくてもよくなる。定例会議は「プロジェクトをうまく進めよう」という目的で作られた会議体だ。ユーザー企業とベンダーで、共通のゴールを設定できている。ここに報告

されたトラブルは、プロジェクトのスムーズな進行を妨げる“共通の敵”である。トラブルの解決策と一緒に考える素地があり、論理的な話として対等の立場で交渉できる可能性が高い。トラブル収拾の交渉にうってつけの場なのだ。

## 事実から立て直しのストーリー作る

論理的な交渉では、事実とストーリーが重要になる。事実とは、プロジェクトマネジャーが把握している定量的、定性的な情報である。進捗遅れであれば、どの部分が何日遅れているのか、それはスキルの問題なのか、前工程の遅れが原因なのか、ユーザー都合で仕様変更されたことが原因なのか、といったことだ。

そして、事実を基にトラブルからの立て直しのストーリーを作る。スキルが原因であれば「別プロジェクトに携わっていたベテラン社員に緊急参画してもらい、1カ月で完成まで持っていく」といったものがストーリーになる。

この事実とストーリーを提示して交渉に当たる。ユーザー都合が原因の部分については、それを明確にしてコストを負担してもらう。

ただ、こうした論理的な交渉は、事実をきちんと把握できていることが前提になる。能登原氏は「変更管理、進捗管理など教科書的なプロジェクトマネジメントができていなければならぬ。それがない状況だと、泣きつくしかなくなるが、普通はそんな交渉は通らない」と手厳しい。

## 困った人への対処法

交渉しづらい相手もいる。ここでは「高圧的な人」「言うことが変わるもの」への対処法を紹介しよう。

高圧的な態度を取る人は、感情的な理由で高圧的になっている場合と、論理的な理由で高圧的になっている場合がある。感情的な理由で高圧的になっているタイプは「勝った気分が欲しいだけの場合が多い。『さすが、おっしゃる通りです』といった相手に花を持たせる一言を掛けると、無理なことを言わなくなる」（ナレッジサン代表取締役の吉岡英幸氏）。

論理的な理由で高圧的になるのは、説明に納得していかなかったり、上司からのプレッシャーで妥協が許されない立場だったりという場合だ。こうした場合は「いったん要求を受け取

り、言われるまま実行するとどうなるかを示す」（インテック SI事業本部 TKSプロジェクトチーム プロジェクトマネジャーの高久淳氏）。無茶な要求である理由を相手またはその上司に伝え、相手に論理的な判断をさせる。

### プレゼン資料に書き込み

言うことが変わることは、思いつきで次々と発言し、前に言ったこと覚



事実とストーリーの存在は、残業してもらうメンバーへの説明にも役立つ。「どれだけ働けば仕事が終わるのか見えないと、プロジェクトの“泥舟感”が増す。メンバーのモチベーションが下がり、生産性が落ちて余計に遅れる」という悪循環に陥る。どれだけやれば終わるのかを先に示すと、モチベーションがぐっと上がる」（日立ソリューションズの内藤英樹氏（ビジネスイノベーション事業部 ポイント・決済ソリューション部 部長））は指摘する。

## 最悪の事態への備えは「上司」

トラブルによっては、プロジェクトの継続自体が危ぶまれる事態もある。「プロジェクトの中止」という言葉が出たら、プロジェクトマネジャーの領分を超える。それを決められるのは、上長や経営層の役割だ。

プロジェクトマネジャーを束ねる立場である、日立ソリューションズの内藤氏は過去何度かこうしたトラブルに直面。交渉によって事態を収拾した。

内藤氏が特に印象に残っていると語るトラブルは、次のようなものだった。「要件定義で現行踏襲を決めた現場に対し、全面的な刷新を望んでいた発注元（ユーザー企業）のCIOが激怒した」（内藤氏）。そのCIOがベンダーの変更を検討しているという話が、プロジェクトマネジャーを通じて内藤氏の耳に届いた。

内藤氏は、即座にCIOを訪ねた。「私が責任を持ちます」と宣言し、事態の收拾に当たることを約束した。内藤氏は「二つの面でCIOの感情を動かせた」と振り返る。

一つは怒りの感情を和らげることだ。相手から呼び出される前に出向き、

えていないというタイプだ。ウルシシステムズの小松要氏（マネジャー）は「PowerPointをその場で開き、会議のプレゼン資料に発言内容を書き込んでいく」という方法を使う。「発言にフレアがあることを本人に気付いてもらいう効果が高い」（小松氏）。

こうした目的には、公式的な議事録はあまり役に立たないという。「普通、議事録を読み返すことはない。言った、言わないのシビアな争いをする場合に初めて持ち出すものだ。プレゼン資料はその場でプロジェクトに映し出されるし、次の会議の前に読み返される可能性が高い」（小松氏）。実際に読まれる文書を使って、交渉で出される発言をコントロールするわけだ。

不満をすべて聞き、自社の至らなかつた点を謝罪した。怒っている状態では交渉が成立しない。まずは相手の怒りを冷ますことが重要だ。

もう一つは立場の面だ。プロジェクトマネジャーではなく、部長である内藤氏が出向いた。プロジェクト中止を決断できるのは、ユーザー側ではCIO、ベンダー側では内藤氏になる。プロジェクトマネジャーでは踏み込んだ交渉ができず、それが悪感情を与える可能性があった。

プロジェクトマネジャーやエンジニアの立場では、「トラブルに関する交渉は『報・連・相』で実施する」という原則を社内に対しても適用する。トラブルの発生は定期的に上長に報告しておき、手に負えないトラブルになりそうなときは早目に連絡。相手先に出向いてもらうことも含めて相談する。