

【ロープレ勉強会の第4回・第5回の抜粋資料】

さて、ロープレ勉強会における目標は、指数対応単価を上げることです。

「指数対応単価を上げる」目標を達成するためには、指数対応単価の値上げ交渉をしなければなりません。

実際問題、交渉に関する知識だけでは、交渉を成功させることは困難です。

交渉のノウハウを理解することが求められます。そして成功する交渉シナリオを作ることです。

具体的には、交渉の理論を理解しなければいけません。次に交渉の仕方を理解します。そして交渉を練習します。このプロセスが必要不可欠です。

勉強会では、そのプロセスを行います。

初めに目標を決めます。そして目標を達成するためにはどうしたら良いのか？を考えます。まずは身近な手の届く指数対応単価の目標を立てます。

指数対応単価については、これからインフレが継続すると予想すると、毎年、指数対応単価アップ交渉をしなければなりません。

そのため希望する指数対応単価の目標を達成するためには、交渉に関して学習することが大切です。そして、様々な交渉に対処するために、交渉ノウハウを身に着けることが求められます。

また、自社の経営資源を理解し、その特徴を生かした経営をすることが大変重要です。

ところでアジャスターは効果的に値引き交渉するスキルを身に付けています。

しかし、一方、値引き要求に対する対応方法を学習しているフロントマンはいないと思います。

要するに、対等に交渉するためには、フロントマンは値引き要求に対する対応方法について学ぶことが大切です。

1 交渉のノウハウを説明します。

自分が希望する指数対応単価について、値引き要求された場合、どのように対応しますか？

必ず、指数対応単価の交渉において、アジャスターは値引き要求してきます。

どのように対応しますか？

【必要なこと】

1. 値引きを要求される理由を知ること（根拠は何ですか？など）

※ 理由を聞き出すことが必要です。相手にその理由を発言させます。

2. その理由を分析して、具体的な対応方法を考えること

※ 通常、アジャスターの根拠は損保側の勝手な理由ですので、そこを切り崩します。

3. こちらが値引きできない理由を説明すること

※ こちらの根拠をしっかりと説明します。→ セカンドステージの勉強内容

4. 価格の価値を認めてもらうように説明すること

相手の立場に立てば、値引き要求は当然のことです。

そして値引きできないこと。について相手が納得しなければ、交渉は成功したことにはなりません。

協定作業において大切なことは、トータル金額で交渉しないことです。

私たちが保険協定に至るまでには、指数対応単価の交渉とは別に、次の1.
2. 3. の交渉があります。

1. グレーな課題の交渉

2. 工賃の値引き交渉

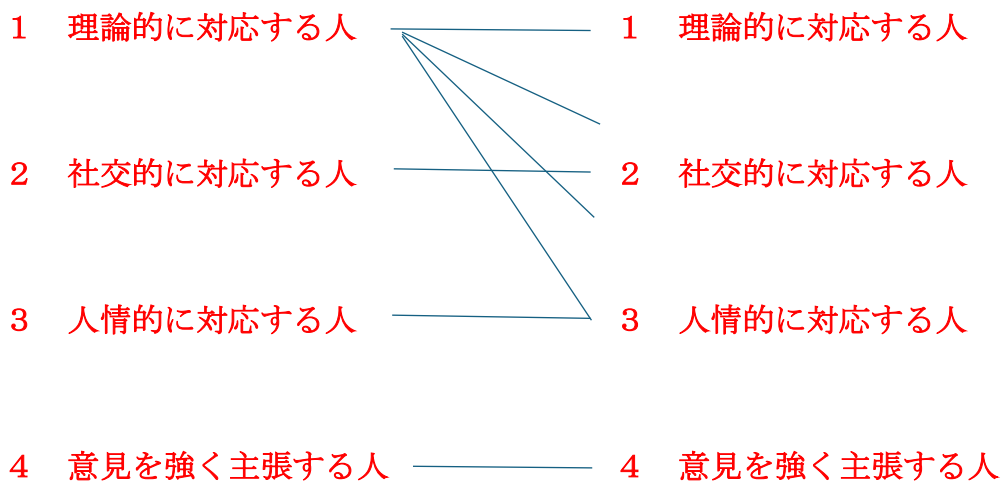
3. 材料費・産業廃棄物処理費・代車費用の交渉など

それでは、これらの交渉に対応するために、アジャスターを4つの
タイプに分類します。

- 1 理論的に対応する人・・・・・・・・根拠・データーがポイントです。
- 2 社交的に対応する人・・・・・・・・会話することがポイントです
- 3 人情的に対応する人・・・・・・・・人情を訴えることがポイントです
- 4 意見を強く主張する人・・・・・・・・相手の返事を支持することがポイント

【アジャスターのタイプ】

【フロントマンのタイプ】



※ 4 意見を強く主張し続ける人は、相手の意見に耳を傾けるよりも、自分の考えを前面に押し出します。

また、一般的に理論的な議論だけでなく、感情的になりやすい。

また、一般的に自分の意見が認められないと、怒りやイライラといった感情

を出す場合があります。

特に威圧感を出して交渉を有利にしようとするタイプは非常に厄介です。

仮に、どんなに論理で説得しようとも、このようなタイプの方は、高圧的な態度で対応してきます

なぜならば、勝ち負けに終始する人なのです。

相手が自分の意見に同意する。または、自分の意見の正しさを認めさせることが目的だからです。

また、どうせ言ってもわからない。と思うなど、自分が間違っているのではなく、理解できない相手が間違っている。という一方的な考え方をします。

このような方に対して相手の意見に対して反論を続けると、相手もあなたに反論したくなり、あなたの提案を拒絶したくなるでしょう。ですから、絶対に口論してはいけません。

ではどうすればいいのか、何か方法はあるのでしょうか？

まずは、相手が同意しやすい環境をつくり上げましょう。

相手の心を動かし自分の要求を通すには、「穏やかに話す」「相手の立場で考える」といった基本はもちろん、少しのコツが必要です。

そして、自分が話すことよりも、相手に話してもらうことを重視します。

まずは相手の話を落ち着いて聞きます。反論せずに聞くことで相手から感じる緊張を和らげることができます。

たとえば、「なるほど」と相づちを打つなど「その点について詳しくお聞かせ願えますか？」などと掘り下げします。とにかく相手に話をさせます。

さらに「あなたの状況も理解できます。大変ですよね。」と共感すること。

そして、何か具体的な理由があるはずですので、その具体的な理由を聞き出すことが重要です。

但し、アジャスターが十分に損保側の正論を説明できていない為、話が進まない場合があります。

このような場合、値引き要求する理由を分析して対応方法を考えること。ができません。ですから、損保側の正論を聞き出すことを行ってください。

アジャスターの正論を聞き出すことで、何が理由なのか？を確認します。

なお、損保の正論は、指数対応単価の知識と指数の知識と工数の知識を駆使することでほとんど崩すことができます。

損保側の正論を聞き出して、その正論を崩したら、次に、下記のどれなのか？を突き止めます。

- ・アジャスターは、指数対応単価の金額が高い理由を言っているのか？
- ・アジャスターは、こちらの説明理由が納得できていないのか？
- ・アジャスターは、上司に報告できないためなのか？

それでも、こちら話を聞いていただけないアジャスターは、論破する人と判断します。

現実問題、論破したがる人は「勝ち負け」にこだわっている人です。

自分の意見が正しいと信じています。そのため、論破して自分の正しさを確かめたい。という考え方をしています。よって、勝つまで妥協しません。

従って、アジャスターの意見が自分の考えと異なっても、言い返さない方が良いでしょう。論破する人と議論することは、時間のムダになります。

ご自身の貴重な時間をどう使うのか？ 十分検討したうえで対応します。

【自社レバーレートの検証】

- 1) 1時間当たり1名が、最大、稼ぐことができる工賃
- 2) 1時間当たり1名が、昨年度稼いだ工賃
- 3) 1時間当たり1名が、昨年度稼いだ工賃+利益
- 4) 1時間当たり1名が、昨年度稼いだ工賃+利益+物価指数
- 5) 1時間当たり1名が、昨年度稼いだ工賃+利益+物価指数
+社員のベースアップ
- 6) 1時間当たり1名が、昨年度稼いだ工賃+利益+物価指数
+社員のベースアップに間接人員の増減を考慮する

7) 1時間当たり1名が、昨年度稼いだ工賃+利益+物価指数
+社員のベースアップに間接人員の増減+設備投資額

さて、自社レバーレートは、1)～7)のどれに相当しますか？

【レバーレートの算出】

『総経費 ÷ 総作業時間』 1時間当たりの工賃です。

『工賃売上 ÷ 総作業時間』 実際1時間に稼ぐ工賃です。

《違いを理解する》

1) 総経費 > 工賃売上 赤字

2) 総経費 = 工賃売上 損益分岐点となる

3) 総経費 < 工賃売上 黒字 (利益あり)

【総作業時間とは】

月間の平均稼働日数、残業時間を含めた1日の平均就業時間数、
直接作業しているスタッフの数です。

【実作業時間の計算式】

月間平均稼働日数×1日の平均就業時間×直接作業者数×稼働率＝
実作業時間

【1時間当たりの単価】

総原価と実作業時間が算出し、1時間当たり単価を計算

工場総原価 ÷ 実作業時間 = 時間当たり原価

工場総売上 ÷ 実作業時間 = 時間当たり原価

【ロープレのシナリオについて】

そして、アジャスターの反応に応じて適切な対応をします。

但し、アジャスターの反応は一つではありませんので注意してください。

【ロープレの一例】

フロントマン：当月からこれまで8,000円だった指数対応単価
を8,700円にアップしました。

解説：指数値などの協定をした後、最後に指数対応単価の協定をします。

まずは、要望する指数対応単価を告げることから始めます。

アジャスター：いきなり値上げを言われても認められません。

そもそも8,700円の根拠がありますか？

解説：アジャスターの交渉は、拒否することから始まります。

アジャスターはその理由を尋ね、次にその理由を否定する話法です。

フロントマン：昨年の実績から自社レバーレートを算出しました。

その結果、8,700円が算出されました。

解説：根拠は自社レバーレートであると、正当な理由であることを伝えます。

アジャスターは自社レバーレートを否定できませんので、1. 損益計算書を提出するように案内するか？ または、2. 極力、値上げ価格を押さえてもらえるように交渉するのか？ どちらかを選択します。

アジャスター：いきなり700円のアップは厳しいですよ。

解説：アジャスターは、2. を選択し、相手に譲歩させる話法を始めます。

初めに700円をアップすることは無理な要求だと、フロントマンに理解させようとしています。

・・・・・・以下、次回・・・・・・