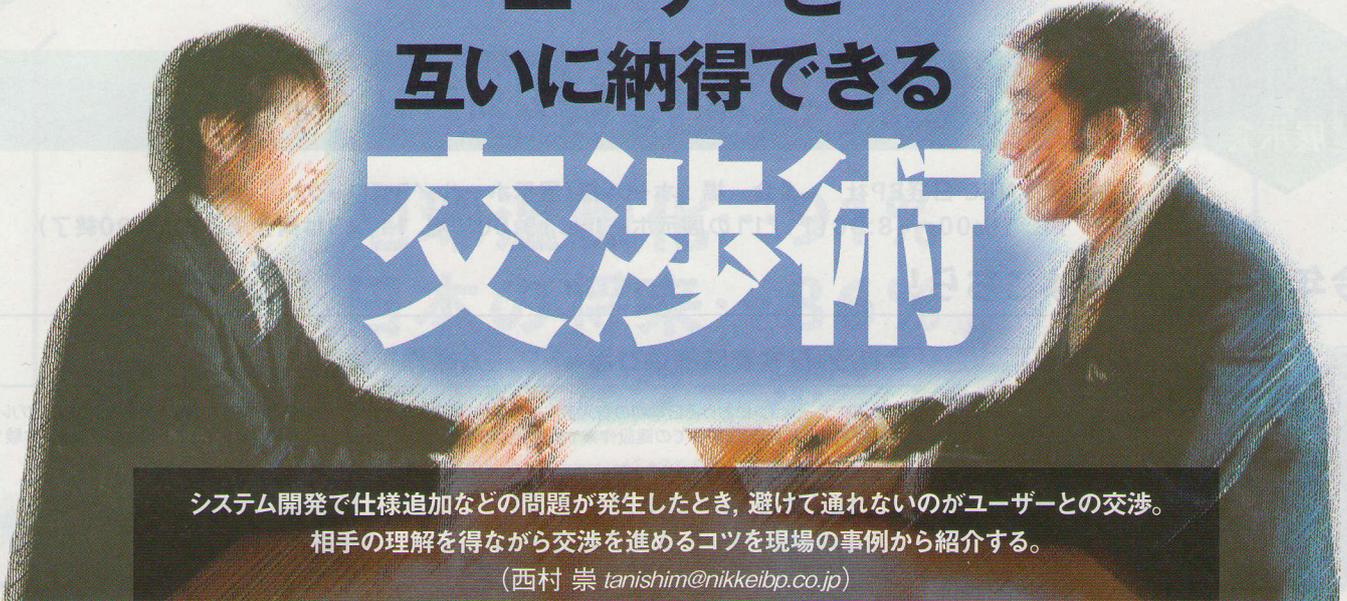


# ユーザーと 互いに納得できる 交渉術



システム開発で仕様追加などの問題が発生したとき、避けて通れないのがユーザーとの交渉。相手の理解を得ながら交渉を進めるコツを現場の事例から紹介する。

(西村 崇 tanishim@nikkeibp.co.jp)

「要件定義が終わって内容を精査したところ、当初の見積もりよりも規模が大きくなってしまった」「開発作業が遅れ、このままでは予定通りにシステムを稼働できない」「システム稼働後に画面の修正要求や追加要求が多発してしまった」――。

システム開発では、開発規模が膨れたりスケジュールが遅れたりすることがある。そうしたさまざまな問題が発

生すると、関係者との「交渉」が避けられない。交渉せずに問題を先延ばしにすると、問題を大きくするだけである。必要な交渉をきちんと行うことが求められる。

では、システム構築の現場で起こるさまざまな問題を解決に導くには、どのように交渉すればよいのだろうか。取材から得られた、交渉で重要なポイントは、(1) 信頼を得ること、(2) 交

渉ルートを見直すこと、(3) 納得してもらうこと――の3点である(図1)。これらの具体的な方法を七つ紹介する。いずれも現場で実践され、効果を上げている交渉術である。ぜひ参考にしてほしい。

## (1) 信頼を得る

### 交渉の初期段階で獲得したい

交渉を始める際に最も意識しておきたいことは、交渉相手に信頼してもらえるようにすることである。SCM導入プロジェクトに携わってきた、ポールドグロウスの上田智一さん(代表取締役社長)は、「交渉は人と人とは対面して行うもの。交渉相手から信頼を得られなければ、交渉はうまく進まない」と強調する。日本ヒューレット・パッカートの佐々木比呂美さん(コンサルティング・インテグレーション統括本部 技術本部 プロジェクトマネージャ)も、「交渉の場では『このITエンジニアの話に耳を傾ける価値がある』と、業務部門のユーザーに信頼さ

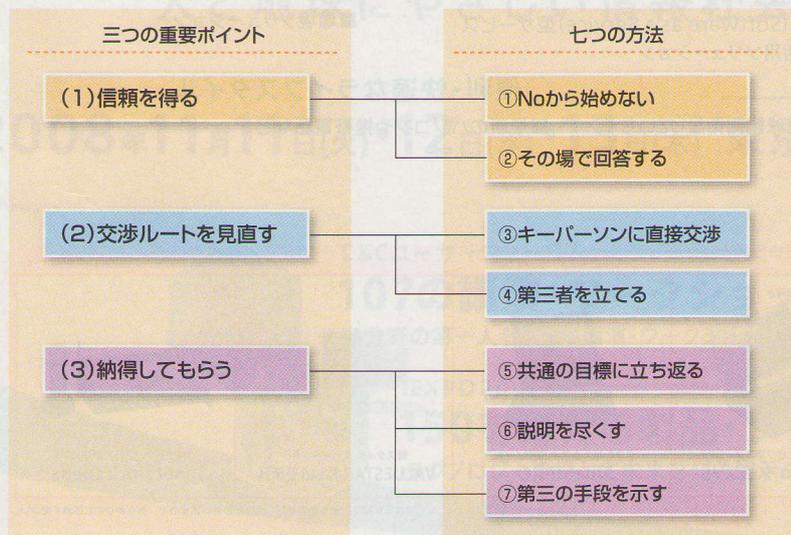


図1 交渉を成功に導く三つの重要ポイントと七つの方法

れていなければ、ITエンジニアがいくら合理的な説明をしたとしても納得してもらえない」と指摘する。

だが、交渉の場でITエンジニアは、交渉相手からの信頼を失いやすい発言をしていることが少なくない。その代表例は、相手の主張に対して「No（できない）から始める」ことだ（図2左）。例えば、要件定義後に業務部門のユーザーから「仕様を追加してほしい」という要望が出てきたとき、その返事の最初に「できません」と言い切ってしまうようなケースだ。追加仕様が極めて重要なものであれば、業務部門のユーザーは「重要性を分かっていない」と気分を害し、信頼を失うことになるだろう。これでは交渉はうまく進まない。信頼を得る方法として、「①Noから始めない」ことを心がけておきたい。

また、交渉の場で、要求に対して「回答はすべて後ほど」と言われたら、どう思うだろうか。状況によるかもしれないが、こうしたことを繰り返していると、相手からの信頼は得られにくいだろう（図2右）。逆に言えば、交渉の場で要求を受けたそのときに、責任を持って回答できれば、相手からの信頼を得られる。「②その場で回答する」という方法も頭に入れておきたい。

では、「①Noから始めない」「②その場で回答する」という二つの方法の具体例を紹介しよう。

**①Noから始めない**  
できる範囲を示して了解を得る

医療機関向けの業務システム開発プロジェクトを担当しているみずほ情報総研の黒沢俊之助さん（医療福祉ビジネス第1部 次長）は、あるプロジェクトの仕様追加について業務部門のユーザーと交渉。「Noから始めない」ことで、交渉をうまく進めた。

黒沢さんは外部設計のレビュー会で、「画面の配色を利用者が変更できるようにしてほしい」という要望を受けた。この要望は外部設計を検討するときにはなく、レビュー会になって初めて出されたもの。レビュー会にのみ参加した人の意見だった。

黒沢さんたちITエンジニアは、レビュー会で業務部門のユーザーから了解を得るとすぐにシステムの内部設計に取り掛かるつもりでいた。また外部設計では「画面の配色の変更機能はなし」という前提で設計を進めていた。黒沢さんにとって思わぬ指摘で、そのまま受け入れると設計や計画の見直しが避けられない。

その場で交渉となり、黒沢さんは「分かりました。画面配色の変更機能を加えましょう。ただ、変更情報を保持するのは難しいですが、よろしいですか」と提案した。今後の開発作業の予定や、開発に携わるメンバーの作業負担を踏まえると、「画面配色の変更情報を保持する機能まで作り込む余裕はない」と黒沢さんが判断したからだ。

黒沢さんの提案では配色の変更情報を管理する機能はないので、「前回のログイン後に配色を変更していても、ログイン直後は常に初期設定の色になります。それでもよいですか」と、黒沢さんは業務部門のユーザーに確認した。するとそのユーザーは「それでも構わない」と応じてくれた。

「要望に対してNoと言わず、できることを提案し、相手の要望を受け入れる姿勢を示したことで、業務部門のユーザーは納得してくれたのではないかと、黒沢さんは振り返る。

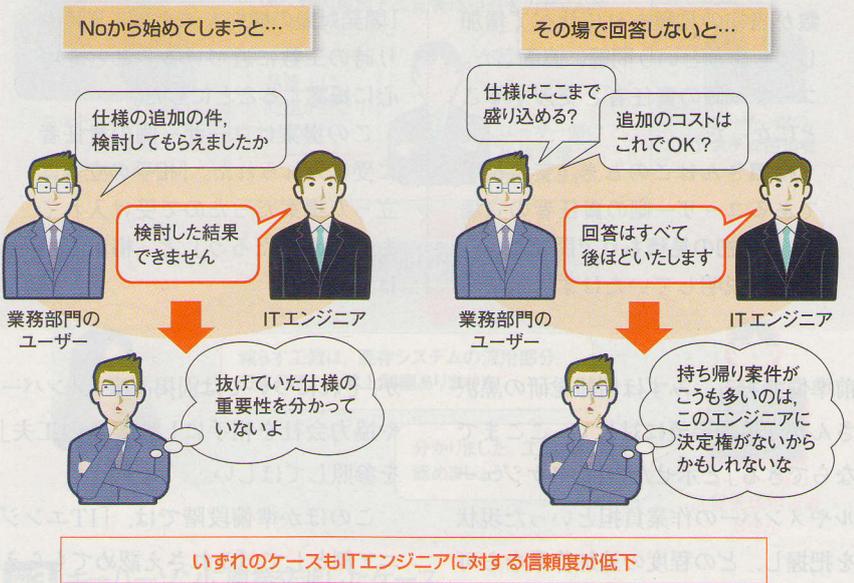
「要望に対してNoと言わず、できることを提案し、相手の要望を受け入れる姿勢を示したことで、業務部門のユーザーは納得してくれたのではないかと、黒沢さんは振り返る。

「要望に対してNoと言わず、できることを提案し、相手の要望を受け入れる姿勢を示したことで、業務部門のユーザーは納得してくれたのではないかと、黒沢さんは振り返る。

「要望に対してNoと言わず、できることを提案し、相手の要望を受け入れる姿勢を示したことで、業務部門のユーザーは納得してくれたのではないかと、黒沢さんは振り返る。

**準備なくして信頼なし**

「Noから始めない」という取り組みを実施するに当たって重要なのは、事



**図2 ユーザーから信頼されないITエンジニアの言動**

ユーザーとの交渉で、ユーザーの要望にNoから始めてしまったり、その場で回答しないことを繰り返したりすると、ユーザーに信頼されず、交渉をうまく進めることができない

## メンバーや協力会社を相手にしたときの工夫

ITエンジニアが交渉する相手はユーザーだけにとどまらない。ユーザーとの交渉で仕様追加が決まった後、交渉する相手は、チーム内の開発メンバーや協力会社のメンバーになる。追加された仕様を早く引き受けてくれるよう「交渉」にも配慮が必要のようだ。

エクサの志村健一郎さん（第2事業部 金融システム第2開発部 システムエンジニア）は「仕様追加が決まってメンバーに作業を依頼するときには『やって当然』とい

った命令口調は避けている」と話す。納得してもらうには「やってもらえるかな」といった謙虚に切り出すのがよいようだ。

丸文情報通信の戸村和宣さん（システム開発部 開発第1課）は協力会社へ追加になった仕様の開発を依頼する際、追加することになった経緯を説明するようにしている。「ユーザーにとって必要な仕様追加であることなどを説明すると、納得して作業に取り組んでもらいやすい」という。

## 相手の立場を推測する

システムインテグレータの梅田弘之さん（代表取締役社長）は、「交渉相手であるユーザーの立場を推測し、その立場を考慮して提案することが大事」と指摘する。

梅田さんがあるプロジェクトで要件定義を進めたところ、開発工数が当初の見積もりに比べて増加してしまうという問題に直面した。ユーザー側の責任者と交渉することになった。

梅田さんはこのとき、交渉相手であるユーザー側の責任者の立場を、「当初の見積もりで問題ないと社内で説明していたはず。ところ

が今になって工数がオーバーしたことが分かり、おそらく責任者は今、工数がオーバーしたことについて責任を負う立場にあるのだろう」と推測した。

そこで、「開発工数に応じた予算を追加してもらう」のではなく、「開発対象の機能を減らして見積もり時の工数に近づける」ことを中心に提案することにした。

この提案はユーザー側の責任者に受け入れられた。「相手の立場に立った提案だったので受け入れてもらえたのだろう」と、梅田さんは振り返る。

前準備である。みずほ情報総研の黒沢さんが「追加要望に対して、ここまでならできると示せたのは、スケジュールやメンバーの作業負担といった現状を把握し、どの程度の追加作業なら可能かを見極めていたからだ。また開発作業が増えるとプロジェクト・メンバーや協力会社と交渉することになる

が、それについては別掲記事「メンバーや協力会社を相手にしたときの工夫」を参照してほしい。

このほか準備段階では、「ITエンジニア側として『これさえ認めてもらえればよい』といった、交渉目的を明確にしておくことがポイント」と、交渉術の企業向け研修を手がけている教育

研修会社、インソースの舟橋孝之さん（代表取締役）は説明する。「交渉の場で、相手の思惑によって成果がゆがめられそうになっても、修正できる」からだという。

## ②その場で回答する

### 関係者をそろえて日程調整

東京エレクトロニクスデバイスの高崎信博さん（CN事業本部 ストレージ事業部 ストレージ技術部 部長代理）が携わったあるプロジェクトでの話だ。そのプロジェクトでは、導入しようとしていたシステムに不具合が発生し、スケジュールの遅延は避けられない状況に陥った。プロジェクトを立て直すために、業務部門のユーザーと、スケジュール調整の交渉を実施することになった。

ITエンジニア側の責任者である高崎さんは、スケジュール調整をするうえで必要な関係者を全員集め、交渉に臨んだ。「関係者全員が集まってスケジュールを調整すれば、遅れを取り戻す策をその場で決断、回答できる」と考えての行動だった。

高崎さんが普段、業務部門のユーザーと打ち合わせをする場合、ITエンジニア側の人数は高崎さんを含めて1~2人程度。しかしこのときは、機器メーカーなどのベンダー担当者を含めた5人で業務部門のユーザーと交渉した。「『問題となっているスケジュールを迅速に調整したい』というこちらの気持ちが伝わり信頼を得られたのか、業務部門のユーザーとの交渉はスムーズに進んだ。今後の作業の進め方や役割分担などスケジュールの立て直し策がその場で決まっていた」と高崎さんは振り返る。