

「小論文」

〈90分〉

(注意：解答はすべて解答用紙に記入すること。)

【問題文】

Don't say "Yes" quickly.

交渉相手の最初の提案に、あなたは、すぐにも”イエス”と言いたくなる。だめだめ。すぐに”イエス”とは言わない。言ってはならない。ドント・セイ・イエス・クイックリ(Don't say "Yes" quickly)と覚えてもらいたい。

交渉者がもつべき基本的なスキルの1つが、これだ。ドント・セイ・イエス・クイックリ。母親が娘に教える言葉のようでもある。あなたはこのスキルを自分のものとしなければならない。

あなたは、それでもすぐに言いたい。イエスだ、オーケーだ。

そう言ったらどうなるか。これを考えてみよう。議論を進める上で、2つの事例を考えてみる。

第1のケースだ。

あなたは市街地域の中に1600㎡の土地をもっている。土地の上に古くて小さな賃貸マンションが2棟ある。入居が50世帯。これを土地とともに居抜きで売りたい。あなたは路線価を調べ、課税台帳の評価額を調べ、不動産屋に聞き、腹の中で売値幅を決める。

あなたは考える。更地価格から2棟の居抜きマンションというマイナス条件を引いて、ま、7億円かな。きばっても9億円を超えることはあるまい。その中間で売ればよい。買い手があなたを訪れる。不動産仲介業者である場合も、デベロッパーの社員であることもある。「10億円で売っていただきたい」。これを聞いたあなたは驚き、「しめた」と思う。すぐに”イエス”と言いそうになる。

が、待った方がいい。ドント・セイ・イエス・クイックリ。

第2のケースだ。

あなたは妻と海外旅行に出る。東南アジアのある国へ行ったとしよう。宝石店に入る。宝石を買うためだ。妻は「これがいい」と美しい石を指さす。見ると値札には1000ドルとある。あなたは思う。半分の500ドルにディスカウントさせるのはやりすぎかな。3割引の700ドルでもいい買物だと思うな。ともかく500ドルから始めるとしよう。あなたは宝石店主に話しかける。「この石、500ドルなら買うが、どうかな」。宝石店主が大笑いしながら「OK」と言う。ん？あなたは交渉に成功したのだろうか。あとで現地のガイドが残念そうに語った。「ここでは宝石は値札の10分の1で買うのが普通なんですよ」。

「勝者の呪縛」という心理

第1のケースから考えてみよう。

10億円で買いたいという申し込みに、あなたは、すぐに”イエス”と言い土地を売ったとしよう。想像力を働かせてほしい。確かに、あなたが考えていた売値の天井である9億円を1億円も超えている。1億円の得だ。あなたは勝者だ。

だが、あなたの心の中は穏やかではない。なんとなく、気持ちが晴れない。待て

よ、相手は11億円、いやいや12億円、ひょっとして13億円で買ったかもしれないではないか。もっといい売り方ができたかもしれない。いったい、自分の対応のどこが悪かったのか。もやもやは消えない。この心理は、「勝者の呪縛」と呼ばれている。

何がいけなかったのか。ドント・セイ・イエス・クイックリの原則を破ったからだ。では、なぜドント・セイ・イエス・クイックリなのか。最初の提案には、“ノー”と言う。そして相手の出方を見る。交渉の世界ではこれが常識なのだ。提案側も、そのつもりで提案している。

それなのに、あなたが“イエス”と言ってしまうと、提案者は驚き、呆れ、そしてにっこりする。あなたは勝ったつもり、得をしたつもりでも、実は、損をし負けている。その上、なーんだと蔑まれもする。

では、どうしたらよいのか。

1. まず、驚いてみせる

あなたの想定である7億円から9億円の枠組は、10億円という言葉聞いた瞬間に捨ててしまう。そういう柔らかな対応力が必要だ。

そして驚いてみせる。「おっと、それは安すぎではないか」という顔をする。相手は、そんなあなたの顔をじっと見る。

買い手がつけた10億円という値段の奥には、あなたの想像を超えた情報が詰まっている。あなたには見えない。が、想像はできる。相手の視点で、つまり相手になったつもりで考えてみるということだ。なぜ10億円なのか。どうしても欲しいからだ。そのために出すカネの天井は10億円を超えている。11億円か、12億円か、13億円か、

14億円か。あなたの最初の想定を組み換える。10億円から上だ。その上がいくら分からないが、10億円以上ならいい話ではないか。

2. 黙って時間を置く

黙る。時間を置く。そして「それでは売らない」と言い、また黙る。要するに、相手に10億円以上の再提案をせよと促すのだ。すると、相手は必ず10億円以上の提案をする。提案金額はずるずると昇っていく。タイミングを計り、あなたは“イエス”、“オーケー”と言ってよい。

3. 思い切った高値の提案をする

こちらから思い切った高値を提示する。そして「返事はあとでよい」と言って帰す。このやり方にはリスクが伴う。相手が「やーめた」言うおそれがあるからだ。それでは元も子もなくなる。

そこで、ちょっとした言葉言い添える。他にも買い手はついていて、この値段でも売れそうなのだと。間接的な表現を会話の中に織り込むのが手だ。相手がもうひと頑張りすればしめたものだ。そうでなくても、相手は少し上乘せして、泣きを入れてくるはずだ。間違いないだろう。

最初の提案は相手にさせよ

第2のケースに移ろう。

これは、あなたの提案にすぐに“イエス”と言われたケースだ。そして失敗した。失敗の理由は2つ。

1つは、宝石に関する情報を、相手がもち、あなたもっていなかったという事実だ。この現実を自覚しないで、あなたは半値ならいいだろう、3割引でもいいと想定した。根拠はない。ガイドがいたのなら、あらかじめ情報を仕入れてから宝石店へ入るのがよかった。あなたは、情報劣位の状態で、最初の提案をしたのだ。現地ガイドからの情報を懐に、宝石店主にディスカウント価格を示させ、それを続けさせた方がよかった。うまくいけば100ドル以下であの宝石を手にもできたかもしれない。店主に大笑いもさせず、あなたもくやしい思いをしなくてもすむというわけだ。

もう1つは、最初の提案は相手にさせよ、自分からするなというセオリーに反したことだ。このセオリーは、交渉の世界では神話になっている(もちろん、こちらが提案すべき場合も沢山ある)。

交渉の主導権はあなたが握れ

おまけとして、第3のケースを考えてみよう。

あなたは妻と子供を連れて大型ディスカウント店〇〇デンキへ行ったとしよう。薄型テレビを買うためだ。あなたはテレビコーナーをうろうろする。しばらくすると、店のマネジャーがそっとあなたに近づく。「薄型テレビをお探しでしょうか」と話しかけ、あのテレビはこう、このテレビはあーだと説明をしたあとで、「お客様、ご予算は？」と必ず問いかける。あなたはどうする。

【設問】

1. 第1のケースで、著者は、売主はすぐに「イエス」と言いそうになるが、それは待った方がいいとしている。それは、どういう理由によるものであるか。またその対処策について、説明してください。
2. 第2のケースで、買主は失敗しているが、それはどういう理由によるものであるか、説明してください。
3. (1) 第1のケース、第2のケースを踏まえ、第3のケースで、①あなたが「予算は20万円ぐらいかな。」と言った場合、その後の展開はどうかと考えますか。また②あなたが「・・・」と質問に答えなかった場合、その後の展開はどうかと考えられますか。あなたと、店のマネジャーとのやりとりを具体的に記述して下さい。
なお、大型ディスカウント店は、値札より減額して販売することが常態になっている店舗であること、また店のマネージャーから「お客様、ご予算は？」と尋ねられたのは、あなたが某社製のある薄型テレビの前で立ち止まったときであることを前提に、答えてください。
(2) あなたは、①と②の方法のどちらがよいと考えますか。①か②のいずれかを選択した上、その選択した理由を説明してください。

入試日程 D日程 出題科目名 小論文 **出題趣旨**

問題文は、売買の交渉場面での情報格差と交渉の方法について、記述されている文章である。

設問1は、問題文を読んで、売主が情報がある程度持っている場合の交渉場面で、買主の提案にすぐに応じてはならない理由を読み取り、論述することが求められている。

設問2は、問題文を読んで、買主が情報を持っていない場合の交渉場面で、買主から提案をしたことが失敗である理由を読み取り、論述することが求められている。

この設問1、設問2については、問題文の単なる抜き出し、冗長な引用による回答を求めているものではない。問題文の内容を読み取り、端的に重要な事項を指摘できる能力を測定することを意図して出題したものである。

設問3(1)は、買主がある程度情報を持っている場合の交渉場面で、①買主が提案をした場合と②買主が提案をしなかった場合に、それぞれ、その後の交渉経過がどうなるかを論理的に想像し、具体的に論述することを求める問題である。

設問3(2)は、同(1)の①あるいは②の方法につき、いずれかを選択し、その方法を選択した理由を論理的に論述することを求める問題である。

この設問3については、問題文に記載されている限られた事項から、論理的に考え、場面を具体的に想像することを前提に、その考えた内容や想像した内容を、わかりやすく論述する能力を測定することを意図して出題したものである。なお、設問3(2)については、①あるいは②の方法選択について正解があるわけではなく、選択した方法について、論理的な理由を論述することができていれば、出題意図に沿う答案として評価される。