

連載 プロマネの現場から

第18回 WIN - WINの関係を築くためのアサーティブネス

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

プロマネを揶揄した言葉に、「プロマネは責任あれども権限なし」といわれるのを耳にしたことがあります。

この言葉の意味するところは、だからこそ、様々なステークホルダーの理解を得、プロジェクト推進の味方になってもらい、協力を得ることが必須であることを表しています。

プロジェクトの現場で起こっていることは、一見すると理不尽な要求が、次々にやって来ることかもしれません。工期の短縮、生産性の向上による工数切り下げ、キーマンの引き抜きや別プロジェクトへのシフト、度重なる変更要求、品質問題の発生や改善…。そもそもがトレードオフの関係にある機能やスコープ・納期・品質・コスト・体制や要員等に対する要求であり、いったん対応が後手に回ると、仕事に追われ消耗してしまいます。

この負のサイクルを打ち切るための取り組み・組織的な取り組みとしては、パワハラやセクハラ等コンプライアンスにおける縛りや、契約手続きの適正化等によって、過去と比べ、改善傾向にあるかと思いますが、プロマネ個人にとっては現在も変わらない切実な課題となっているのでは、と思います。

あらゆる交渉の原点は、WIN - WINの関係にあると思いますが、このWIN - WINの関係を築くための方法として、対人関係におけるアサーティブな態度がポイントになってきます。

そこで、今回は、アサーティブネス（Assertiveness）、アサーティブな態度をとることと、それによって「断る」方法を身につける必要があることを考えたいと思います。

スティーブン・R・コヴィーの「7つの習慣」における第四の習慣は、「WIN - WINを考える」です。

対人関係における交渉パターンには、

WIN - LOSE 他人を負かして、自分が勝ちたい

LOSE - WIN 自分のWINを犠牲にして、相手を勝たせる

LOSE - LOSE 他人を負かすために、自分のWINも犠牲にする

WIN - WIN 自分の利益と相手の利益を同時に確保する

の4パターンがあるといいますが、自分が負け続けたり、相手が負け続けたりする場合、

その関係が長期に継続することはありえないことを考えると、最初の3つのパターンは一過性のものにすぎません。

システム構築業務やソリューションの提供というものが、相手の業務・システム知識を深く把握した上で行う知恵の提供を前提とするのであれば、顧客とベンダーとの間は、長期的な関係となるし、長期的な関係を続けるためにも、WIN - WINの関係が必然となります。また、WIN - WINの関係が築けないのであれば、あえて取引するのを避けて、「NO DEAL（取引せず）」とすることが大切になってくると思います。

それでは、自分と相手の双方の言い分を通すWIN - WINの関係を築くためには、日頃からどのような態度で交渉に臨めばよいのでしょうか。

アン・ディクソンさんの「アサーティブネスのすすめ」（*1）によると、私たちが日常生活のなかでついとりがちなコミュニケーションのパターンには、3つあるとされています。

- ・人に食ってかかる攻撃的なタイプ（攻撃的）
- ・自己犠牲的で、ふみにじられても黙っているタイプ（受身的）
- ・攻撃性を隠して相手をコントロールするタイプ（作為的）

それに対して、自分の気持ちと意見を誠実に、率直に、対等に伝えられるタイプを、第四の生き方として、アサーティブな態度であるとしています。そして、攻撃的でもなく、受身的でもなく、作為的でもないこの第四の態度、アサーティブな態度で生きることが勧められています。

プロジェクトにおける様々なステークホルダーとの関係は、上位者や顧客は重要であり敬意を払う必要がある一方、対等であるとの認識を持つことが大切です。しかし、対等であるという認識を正しく持って、勇気を持って行動に移すためには、アサーティブな態度とはどういうものかを知らなければなりません。

アサーティブな生活態度には、その基礎となる権利として、11の権利があります。

- 1．私には、自分のニーズを言葉に言い表し、自分で選んだ生活上の役割とは別に一人の人間として自分で物事の優先順位を決める権利がある
- 2．私には、聡明で能力のある対等な人間として尊敬されて扱われる権利がある
- 3．私には、自分の感情を言葉で表現する権利がある
- 4．私には、自分の意見と価値観を述べる権利がある
- 5．私には、「イエス」「ノー」を自分自身で決めて言う権利がある
- 6．私には、間違いをする権利がある
- 7．私には、考えを変える権利がある

8. 私には、「わかりません」と言う権利がある
9. 私には、自分が欲しいものを欲しいと言い、したいことをしたいと言う権利がある
10. 私には、他の人の悩みの種を自分の責任にすることを断る権利がある
11. 私には、人から是認されることを当てにすることなく人と接する権利がある
そして、この11の権利に加えて、
12. 私には、アサーティブでない自分を選択する権利がある

5番目の権利に、私には「ノー」という権利がある、といいますが、注意が必要だと思えます。「ノー」という言葉は、相手を拒絶することではなく、断らないことで自分だけでなく、結果として相手を傷つけてしまうことを避け、誠実な態度で、相手と長期的な関係を続けるために使う言葉である、と再認識することが大切だと思えます。

しかし、ただやみくもに「ノー」といって断っても、単につきあいの悪い人、ものわりの悪い人、自分勝手な人と受け止められては・プロマネ失格になってしまいます。

そう考えると、「ノー」と言い、断るためには、必要な戦略がありスキルがある、ということがわかります。

勝間和代さんの「断る力」(*2)では、適切に断るためには、断る側に「断る資格」が必要であること。この「断る資格」がないまま、断ってはいけない、と指摘されています。

断る力のスキル面では、相手と要求の目標を明確に共有化した上で、
たとえば、

「AよりもBというやり方のほうが、目標達成のためにいいのではないのでしょうか」

その理由を、各々の方法を採用した場合の得失を明確にして説明すること

とか、

「相手の提案や考えを尊重した上で、より高次の提案を行う」こと

そのためには、

「別の見方や考え方、相手が知らない知識ややり方を提供する」ことができなければならぬ。一段上の知識や目線での提案を行うこと、それができないと、本来、「断る」資格はない。・・厳しいですが、その通り、だと思えます。

プロジェクトの現場でも、新しい提案や代替案のない、一見子供じみた「断り」を目にすることが多いのも実際です。プロマネは、この「断り」に対して、子供じみた「断り」であれば、冷静に分析させることが必要でしょうし、また、その分析さえできない混乱した現場の悲鳴であるのであれば、マネージャとして現場の意見を的確に整理した

上で、現場の代弁者としてステークホルダーに対して、建設的な意見を持って、アサーティブな態度で交渉すべきです。

まずは、「断る力」の全体構造を理解した上で、「断る資格」があるかどうかを自問自答した後、上に対しても、下に対しても、アサーティブな態度を採って、粘り強く折衝していくことを積み重ねたいと思います。

- (* 1) アン・ディクソン「アサーティブネスのすすめ 積極的自己主張 前向きに
生きようよ女性たち」
- (* 2) 勝間和代「断る力」