

無茶な依頼を

はねのける

断る技術

ITの現場では、利用部門や上司から無理難題が突きつけられるもの。中には理不尽なものがあり、そのときにはきちんと断ることが大切だ。本特集では、そんな断り方のテクニックを、ITの現場や専門家への取材から明らかにする。前半の3ページで断る技術の重要性を改めて示し、基本的な断るテクニックを解説する。続く3ページは応用編という位置付けて、三つのタイプの「難敵」ごとに対処法を取り上げる。そして最後に、断る技術を磨くための良書3冊を紹介しよう。

(池上 俊也)

特集
無茶な依頼をはねのける 断る技術

「何としてもやらしてもらわなければ困る」「すみません、このプロジェクトはうちではできないんです」――。

NTTデータの中村哲也氏（ソリューション&テクノロジーカンパニー ビジネスソリューション事業本部 BPOビジネス推進室 課長）はかつて、ユーザー企業A社のあるプロジェクトを断るため、こんなやり取りをした。

そのプロジェクトは、もともと受けるつもりだった。しかし調査を進めると、要件が複雑になりそうな見通しで、ユーザー企業側の検討は進んでいなかった。しかも画面のデザインに対するこだわりが強く、その上、短納期・低コスト。未経験の分野だったこともあり、リスクがあまりにも大きかった。社内ではこのプロジェクトは受けられないという決定に至った。

中村氏がA社に向かい、断りたいという旨を遠回しに伝えようとしたところ、その意図に気付いたA社のシステム部の担当者は怒り心頭に発した。慌てた中村氏は何とか取り繕おうとしたが、聞く耳を持ってもらえない。ひたすら頭を下げるしかなかった。

結局、その日に断ることはできず、後日、中村氏は何度もA社に足を運んだ。粘りに粘って何とか断ることができたが、「おたくにはもう二度と発注しない」と告げられた。

きちんと断れば逆に信頼される

ITエンジニアにとって「断る」という場面は多い。中村氏のようにプロジェクト案件を断るケース、プロジェクト中に機能追加や仕様変更を断るケースなどだ。利用部門からの要求だけでなく、上司や先輩から仕事の依頼が次々に舞い込み、それを断るという

場面も少なくないだろう。

もちろんそうした要求や依頼をすべて引き受けられれば、それに越したことはない。しかし無茶な依頼だったり、引き受けられない事情があったりすれば、何とかして断らざるを得ない。

「無茶な依頼を背負い込むITエンジニアは、いつかつぶれてしまう。プロジェクトが破綻するケースもある」。こう指摘するのは、さくら情報システムの藤森真宏氏（サービス事業本部 事業推進グループ 部長）だ。藤森氏は「突っぱねてはダメ。中途半端に断ってもダメ。円満かつ明確に断らないとトラブルになる」と、断ることの難しさを打ち明ける。

冒頭で登場した中村氏はその後、苦い経験を糧にして、断る技術を磨いていった。今ではA社とも再び取引しており、良好な関係を維持しているとい

う。「できないことはきちんと『できない』と断ることが大事。うまく断れると、逆に相手から信頼されるようになる」と中村氏は強調する。

ではどう断ればいいのか。断り方の基本的なテクニックを見ていこう。

「勝ち・負け」ではなく「相談」

断るときに最初に意識したいのは、その姿勢である。コミュニケーションスキルの教育を手掛けるITブレイクスルーの森川滋之氏（代表）はかつて、ITベンダーでシステム開発に従事していた。森川氏もまた、断る場面を何度も経験してきた一人だ。

その経験で痛感したのが、断るのは「勝ち・負け」ではないこと（図1上）。「負けたくないという姿勢で臨むと、相手は頑^{かた}になり、円満に断るのは難しくなる」（森川氏）。

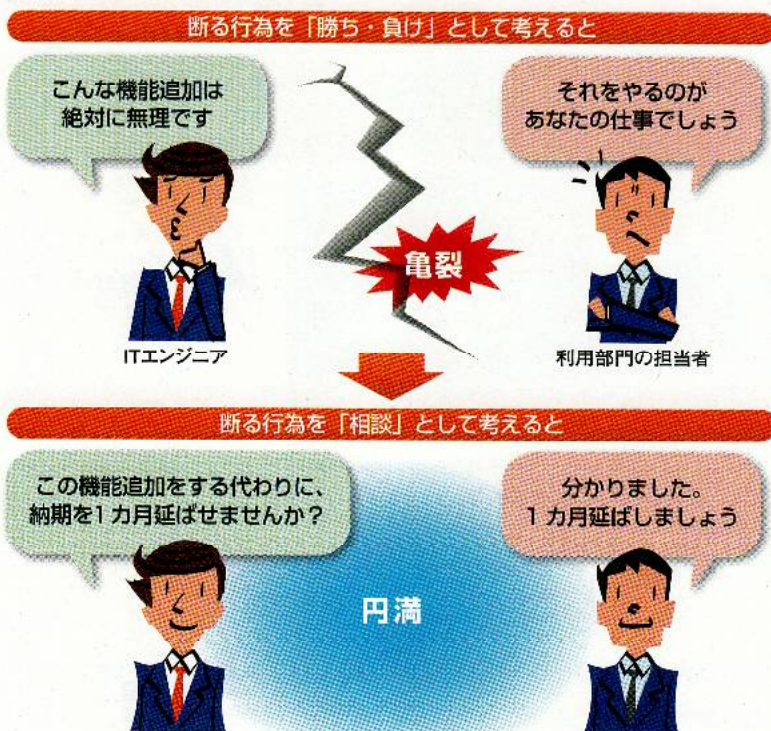


図1 「勝ち・負け」の発想を捨て「相談」の姿勢で臨む

とにかく自分の主張を押し通すという「勝ち・負け」の発想を捨て、「相談」の姿勢で妥協点を探り、円満に断ることが大切だ。図の例では、当初スケジュールでの機能追加を断ることに成功している

そこで重要なのが、断る行為を「相談」として考えることだという(図1下)。森川氏は「断るプロセスは、交渉プロセスにはかならない。何が何でも自分の主張を通そうとするのではなく、相手の意見に耳を傾け、妥協点を互いに見いだしていく姿勢が、円満に断る近道だ」と説明する。

ただし姿勢はどうあれ、結局は断ることになるので、相手が喜ぶわけではない。ユーザー企業とともに企画フェーズを手掛けることが多いケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズの大角祐司氏(アソシエイトディレクター)は「いわゆるWin-Winの関係は断る場面では成り立ちにくい。互いに少しずつ痛みを分け合うSmall Win-Small Winが現実的な妥協点だ」と考えている。

例えば、相手から要求があった場合、

その一部は受け入れるという考え方が。要求を全面的に断ると相手が反発し、丸ごと受け入れると自分たちが苦しむ。そこで、その中間点で妥協するわけである。

「できません」はNGワード

相談ベースで断る場合、その話し方にも工夫を凝らす必要がある。交渉術や要件定義の講師を務めるナレッジサインの吉岡英幸氏(代表取締役)は、「NO」とだけ伝える断り方は絶対にやってはいけないと警鐘を鳴らす。

例えば、先輩から無茶な依頼をされた場合、「できません」「無理です」だけ言ってきっぱり断るケースがあるだろう。しかしこれでは、理由を説明していない上に、相手からの依頼を真っ向から拒否することになる。相手

にとってみれば、依頼を断られたばかりか立場まで否定されたように感じるものだ。相手が親しい先輩ならまだしも、利用部門の担当者や上司だった場合、それで円満に断れるわけがない。

そこで吉岡氏が推奨するのが「YES, but」「YES, I was」という断り方である(図2)。どちらも、要求する側と断る側という対立の構図を崩す方法だ。

「YES, but」では、まず「おっしゃるとおり、この機能はあると便利です」と相手に共感を示し、次に「しかし、予算を大きくオーバーします」とデメリットを伝える。「共感を示すことで同じ視点に立っていると感ぜてもらい、その上で、できない、あるいはやらないほうがいい理由を説明するのがポイントだ」(吉岡氏)という。

「YES, I was」は、少し高度なテクニックだ。「ええ、私も以前はこの機能は効果が高いと思っていました」と、かつての自分を相手と重ね合わせて共感を示す。そして「そこで他社のプロジェクトで開発したのですが、ほとんど使われませんでした」と、自身の失敗談を引き合いに出してやんわり断るシナリオだ。「相手は、同じように考え行動したことによって失敗した話を聞くと、不安を感じて再考するケースが多い」(吉岡氏)という。

断るときは「週末」がよい

断るときは、場所、曜日、時間といったシチュエーションにも気を配りたい。さくら情報システムの藤森氏は、「中途半端な断り方にしないためには、主要な関係者全員が集まる会議のようなオフィシャルな場で断ることが大事だ」と助言する。その際は、相手先の会議室に乗り込んだほうがよい。そう

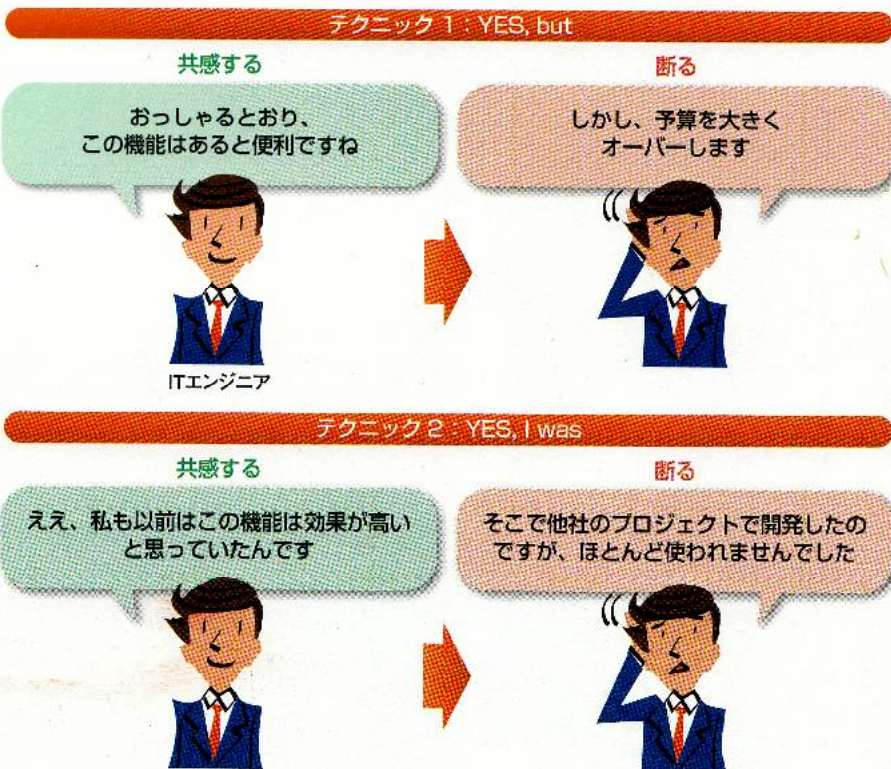


図2 共感を示した上で断る二つの方法

「NO」という真っ向拒否の回答では、相手との関係を余計に悪化させてしまう。「YES, but」「YES, I was」といった、相手の立場に共感した上で断る方法を実践したい

無茶な依頼をはねのける 断る技術



異業種に見る上手な断り方——ある自動車ディーラーの営業担当者

とことん値切るのが信条で、何度も自動車ディーラーを泣かせてきたI氏。そんなI氏があるディーラーで新車を購入したとき、営業担当者M氏の巧みな断り方に舌を巻いたという。その断り方とはどんなものか。

新車の商談は終盤に差し掛かっていた。車体の値引きも下取り車の査定も競合店を上回る条件を提示してきたため、I氏はオプション装備や手数料について無茶な要求をしていた。「(風や雨を避ける)ドアバイザーを付けてくれたらハンコを押すよ」。3万

円相当のオプション装備を要求したI氏に、M氏は「それならフロアマットを1ランク上のものに交換しますが」と答えた。M氏はあらかじめ最低ランクのフロアマットを見積書にしのぼせていた。これを1ランク上げてもらえばコストは増えない。しかもI氏にとって、ドアバイザーより魅力的だった。

「車庫証明は自分で手続きするから、この分を引いてほしい」。I氏が次の要求を突きつけると「代わりにETC(自動料金支払いシステム)機器の付け替え費用を無料にしますよ」とM氏は応じた。その付け替え費用は微々たるものである。

とM氏は応じた。その付け替え費用は微々たるものである。

それならI氏は「うちの駐車場の壁にドアが当たりそうなので、ドアのふちに取り付けるモールをサービスしてほしい」と要求した。すると「先日別のお客様がドアモールをつけたのですが、ペラペラで効果は期待できない代物でした。見栄えも損ねるので、お勧めできません」とM氏。

Small Win-Small Winの妥協点を狙いテクニックを駆使するM氏の断り方に、I氏の納得感は高かった。

することで、今回は断るという強い意思や姿勢を示せるという。

曜日や時間については、週明けや午前中は避けるという意見が多い。NTTデータの中村氏は「金曜日に断ると週末を挟んで冷静に考えてもらいやすい」という。週末や午後は気が多少緩むという事情もあるようで、こうした時間帯に断るタイミングを合わせているITエンジニアは少なくない。

模造紙に作業量と納期見える化

無茶な要求を断るには、その根拠を明確に説明することも重要だ。ITブレイクスルーの森川氏はITエンジニア時代の経験を踏まえて、無茶な機能追加や仕様変更の依頼があったときには、「仕様変更検討フォーマット」と呼ぶツールを活用してきた(図3上)。これは、相手の要求とともにその代替案を挙げ、それぞれメリットとデメリットを整理したものだ。森川氏は「コストを含めて代替案と比較することで、ごり押しするほどの価値はないと気付いてくれやすくなる」と説明する。

仕様変更検討フォーマット

無茶な仕様変更については、代替案を含めてメリットとデメリット(右の例ではコスト)を整理。論理的な交渉につなげる

利益管理システム開発プロジェクト		
案1	該当機能を追加する(方式と予算の詳細については別紙Aを参照のこと)	300万円
案2	機能Xを改造する(方式と予算の詳細については別紙Bを参照のこと)	100万円
案3	もともと用意していたCSVファイルを用いて、Excelで集計する(運用でカバー)	0円
提案	案3とする。データ量がそれほど多くないため、当面Excelで集計する。2次フェーズ以降では、本システムで対応する	

共有型 ToDo リスト

全く余裕がない中で無茶な作業を押し付けられないために、ToDoリストを共有する。一覧性を高めるために、模造紙に書くとい



図3 断るときは明確な根拠を示す「ツール」を活用しよう

断るときは明確な根拠を論理的に示す必要がある。仕様変更のメリット・デメリットを示した文書や、作業を一覧化したToDoリストなどを活用したい

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズの犬角氏らのチームでは、別のツールによって根拠を明確に示す。各メンバーのToDoリストを大きな模造紙に書き出し、ユーザーに対しても作業負荷が見える化しているのだ(図

3下)。犬角氏は「ユーザーはこちらの作業量が分かると、無理な作業を取り下げられる」とその効果を話す。

以降では「ワナワナする相手」「優位な立場を利用する相手」「絶対に譲らない相手」に対する断り方を見ていこう。

特集
無茶な依頼をはねのける 断る技術



絶対に譲らない相手への対処法

……> 孤立させる、でも追い込まない

絶対に譲らない相手。これが3番目の難敵だ。いくら論理的に説明しても、相手は要求を決して譲ろうとしない。そんな相手には、どう対処したらよいのだろうか。

ITブレイクスルーの森川氏によると、絶対に譲らない理由は大きく三つある。それは、「(1) 立場上引き下がれない」「(2) 常に自分が正しいと思っている」「(3) 明確な狙いや根拠がない」である。

(1) 立場上引き下がれない相手や、(2) 常に自分が正しいと思っている相手には「政治力」が有効だという。森川氏は「姑息だと思われるかもしれないが」と前置きした上で「あらかじめ他のメンバーに根回ししておき、公の会議などで孤立させる」という手法を勧める。逆にこれぐらいのことをしないと、絶対に譲らない相手の要求は断り切れないのだ。

取材したITエンジニアのなかには、プロジェクトオーナーに掛け合って、

チームからその相手を外してもらうという荒技を仕掛ける人もいた。ただし、むやみに相手を孤立させてしまうと、その後の円満な関係は望めない。大事なものは、相手を孤立させたとしても、わだかまりを残さない手立てを同時に打つことだ。

さくら情報システムの柳原氏は「たとえ根回しをしたとしても、メンバーの面前で孤立させることは避けるようにしている」と話す。相手にも立場がある。円満に断るのがベストであるから、相手を追い込むことはできる限り避けたい。

要求の狙いや根拠を探り当てる

最も厄介なのは、先に挙げた(3) 明確な狙いや根拠がないというケースだ。これは「本人はよかれと思って積極的に要求を出すものの、的が外れている。新しい部署に来たばかりの人、役職が上がったばかりの人が陥りがちなパターンだ」(森川氏) という。

しかもその相手が、融通の利かないタイプであると、輪を掛けて厄介になる。話し合いにさえ応じてくれないこともある。

そんな相手に対処する際には、「断る側の理解力が問われる」と、ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズの大角氏は話す。相手に明確な狙いや根拠はないとしても、要求にこだわる何らかの理由があるもの。例えば、別の人に言わされていたり、間違っただけの情報を吹き込まれたりしているという具合だ。大角氏はその理由を、根気よく質問しながら探っているという。

ユー・エス・イーの天池氏の場合、YES/NOで答えられる質問で相手の要求の狙いや根拠を探っている。「もし明確に答えられないときは、誰かに言わされていると見ていい。それが分かれば、一緒に説得に行きましょうと交渉できる」(天池氏)。狙いや根拠をつかめないと、こうした対策も取れないという。

