



Mieko Nishimizu

元世界銀行副総裁
西水美恵子さん

大阪府に生まれ、北海道と東京で育つ。高校時代に交換留学生として渡米。米国ガルチャー大学に入学し、経済学を学ぶ。その後、ジョンス・ホプキンス大学大学院博士課程を修了し、プリンストン大学助教授に就任。1980年世界銀行に入行する。開発政策局、産業・エネルギー局などを経て、97年南アジア地域副総裁に。2003年に退職し、現在はシンクタンク・ソフィアバンクのパートナー。著書に『国をつくるという仕事』（英治出版）などがある。

世界銀行時代、国家元首クラスとの難しい交渉を数多く経験されてきました。特に印象に残っているのはどの交渉ですか。
 西水 1999年、パキスタンのシャリフ首相（当時）と行った1対1の交渉ですね。パキスタンではそのころ、銀行改革を進めて国家財政を立て直そうとしていたのですが、最大の障害が、首相一族の債務不履行問題でした。彼らは莫大（ばくだい）な借金を重ね、私腹を肥やしていたのです。私は、その清算を求めて首相官邸に乗り込んでいったのです。勝算のない交渉でした。交渉を成功に導くのに必要なのは、お互いの信頼関係です。しかし、私は彼を到底信頼することも信用することもできませんでした。しかし、決裂は避けなければならぬ。私は、何とか彼のハートを引き出そうと思いました。一人の人間として、一人の男として、あなたはどうか行動すべきか。結果的に彼は全額清算をその

場 で 約 束 し て く れ ま し た 。 な ぜ 彼 の 心 を 動 か す こ と が で き た か と い え ば 、 「 こ れ は 、 1 億 数 千 万 人 の パ キ ス タ ン 国 民 の た め の 交 渉 で あ る 」 と い う 強 い 信 念 が 私 の 側 に あ っ た か ら だ と 思 っ て い ま す 。 正 し い こ と を 正 し く 達 成 し よ う と す る 信 念 と 情 熱 。 そ れ さ え あ れ ば 物 事 は 動 く と い う こ と を 、 私 は あ の 交 渉 で 知 っ た よ う に 思 い ま す 。
 深い理解から出た言葉は必ず相手の心に届く
 西水 1つは、両者のためになる解決策を見つける努力をすることです。どんな物事でも、2人の人間がいれば、異なる2つの意見があるものです。しかし自分の意見に固執しては、交渉は前に進みません。自分の主張をひとまずは脇に置いて、相手の身になり、相手のためになることは何かを考えてみる。それが大切です。
 もう1つは、交渉に至るプロセスの中で信頼関係を築くことです。私が世界銀行でリーダーとして最初に携わったプロジェクトは、ハンガリーの構造改革でした。プロジェクトにかかわった人数は100人以上、最終的な交渉まで2年もかかりました。この間、ハンガリーの改革派の人々と議論を重ね、それぞれの本音を徹底的に出し合い、ハンガリーの言葉や文化を学び、ビジョンを分かち合いました。こうして時間をかけて深い信頼関係を築いていった結果、ワシントンDCの世界銀行本部で行われた本交渉を、ものの数分で終えることができました。世銀史上最短の交渉だったと今も語り草になっています。交渉とは、実は、そこに至るプロセスをどう積み上げていくかによって、ほぼ決まってしまうということを学んだ貴重な経験でした。
 交渉に苦手意識がある人が交渉力を身に付けるにはどうすればよいと思いますか。
 西水 「聞く力」を身につけることだと思います。相手の話をまずは聞くこと。ただ聞くのではありません。心を開いて、相手の言葉の背景にあるものを感じ取る、つまり「深く聞く」ことが大切です。相手の話を深く理解した上で伝える言葉は、たとえ相手に不利益なことであっても、必ず、その人の心に届くものです。
 逆に、反論してやろう、攻撃してやろう、あるいは交渉の場で目立ってやろうといった態度から生まれる言葉は、相手には決して伝わりません。相手には決して、不毛な議論を呼び起こすだけ。
 これまでのキャリアにおける最大の危機は。

トは、ハンガリーの構造改革でした。プロジェクトにかかわった人数は100人以上、最終的な交渉まで2年もかかりました。この間、ハンガリーの改革派の人々と議論を重ね、それぞれの本音を徹底的に出し合い、ハンガリーの言葉や文化を学び、ビジョンを分かち合いました。こうして時間をかけて深い信頼関係を築いていった結果、ワシントンDCの世界銀行本部で行われた本交渉を、ものの数分で終えることができました。世銀史上最短の交渉だったと今も語り草になっています。交渉とは、実は、そこに至るプロセスをどう積み上げていくかによって、ほぼ決まってしまうということを学んだ貴重な経験でした。
 交渉に苦手意識がある人が交渉力を身に付けるにはどうすればよいと思いますか。
 西水 「聞く力」を身につけることだと思います。相手の話をまずは聞くこと。ただ聞くのではありません。心を開いて、相手の言葉の背景にあるものを感じ取る、つまり「深く聞く」ことが大切です。相手の話を深く理解した上で伝える言葉は、たとえ相手に不利益なことであっても、必ず、その人の心に届くものです。
 逆に、反論してやろう、攻撃してやろう、あるいは交渉の場で目立ってやろうといった態度から生まれる言葉は、相手には決して伝わりません。相手には決して、不毛な議論を呼び起こすだけ。
 これまでのキャリアにおける最大の危機は。

西水 世界銀行の副総裁になって間もなく、原因不明の高熱が出て、体調がしばらく回復しなかったことがありました。あれは大きな危機でした。それまで体だけは丈夫で、何でもやれると思っていたので、大きなショックを受けました。
 私を診察した医師の話では、世界銀行のスタッフに非常に多い免疫系の病気で、ストレスや精神的な疲労が原因だったそうです。私はこの経験を踏まえて、自身自身の働き方を見直すと同時に、組織のあり方を変えようと考えました。残業はできるだけしない。仕事と家庭のバランスを取る。ストレスが少なく働きやすい職場環境をつくる。こうした変革を部下とともに始めました。大変な経験をしたからこそ、地に足をつけた生き方や働き方が大切だと考えられるようになったのだと思います。
 自分を知り、自分を信じ自分を導くこと
 西水 自分を知り、自分を信じ、自分で自身自身を導いてほしい。世界銀行時代、私はいつも部下にそう言っていました。この3つの意識があれば、同じ仕事でもやり方が全く違ってきます。どんな仕事も「自分にしかできないこと」にできるのです。どのような職業であれ、どのような立場であれ、何をしているかではなく、どのような意識でそれに取り組むかが大切だと、私は思っています。

な り た い 自 分 を デ ザ イ ン す る

丸の内キャリア塾

Marunouchi Career Academy

Subject

人を動かす交渉力

丸の内キャリア塾とは、毎月第3火曜日に掲載しているキャリアデザインを考える女性のための実践的学習講座です。毎回1つのテーマを掲げ、キャリアアップに必要な考え方と行動方法について多面的に特集しています。今回のテーマは「人を動かす交渉力」。価値ある交渉のために大切な「聞く力」と「交渉の準備」について考えます。

2010
NOVEMBER
LECTURE
101

キャリアアップ
インタビュー

元世界銀行副総裁
西水美恵子さん

相互理解と信頼関係が交渉を成功に導く

世界銀行の副総裁として、アジア各国の要人との厳しい交渉を重ねてきた西水美恵子さん。失敗が許されない数々の交渉を、彼女はどのように成功させてきたのだろうか。かつて「鉄の女」とも呼ばれた交渉のプロフェッショナルである西水さんに、人の心を動かす交渉の極意について伺った。



西水 世界銀行の副総裁になって間もなく、原因不明の高熱が出て、体調がしばらく回復しなかったことがありました。あれは大きな危機でした。それまで体だけは丈夫で、何でもやれると思っていたので、大きなショックを受けました。
 私を診察した医師の話では、世界銀行のスタッフに非常に多い免疫系の病気で、ストレスや精神的な疲労が原因だったそうです。私はこの経験を踏まえて、自身自身の働き方を見直すと同時に、組織のあり方を変えようと考えました。残業はできるだけしない。仕事と家庭のバランスを取る。ストレスが少なく働きやすい職場環境をつくる。こうした変革を部下とともに始めました。大変な経験をしたからこそ、地に足をつけた生き方や働き方が大切だと考えられるようになったのだと思います。

シャンネルのエイジング ケア「エクストレム コレクション」は、いつまでも輝く女性のキャリアライフを応援します。

CHANEL

ULTRA CORRECTION LIFT EYE

まなざしに、美しい緊張感。

ハリをもたらすエイジング ケアから、アイ クリーム誕生

肌に美しいハリと弾力をもたらす、エクストレム コレクション ファーミング。テンション（引っ張る力）＋インテグリティ（形を作る力）の融合「テンセグリティ」に着目。すべてに独自の成分〈エレミ PFA*〉を配合した、実力のエイジング ケアです。新たに誕生したアイ クリームは目もとに肌にハリと弾力を与え、キメを整えて、くっきりと美しい緊張感をもたらし。

* シャンネル独自の分離抽出プロセスで精製された保湿成分

8月6日（金）新発売

エクストレム コレクション ファーミング アイ 〈目もと用クリーム〉 15g 10,500円（本体10,000円）



エクストレム コレクション ファーミング 全8アイテム 8,190円（本体7,800円）～17,325円（本体16,500円）

8月6日（金）新発売 アイ／ナノローション／リップ／マスク
セラム／フリュイッド／クリーム／ニュイ クリーム

エクストレム コレクション ファーミングのサンプルをさしあげます。詳しくは、シャネル化粧品コーナーにて。※サンプルのご用意のないアイテムもございます。また、品切れの際はご了承ください。

実践編

交渉力を身に付けるには、「交渉」という言葉にまつわる誤解を解いて、心理的なハードルを下げる必要がある。慶応義塾大学教授で、交渉学の第一人者である田村次朗さんに、交渉についての基本的な考え方を伺った。

「聞き上手」が交渉力の基本

一般に、交渉は心理的な駆け引きであると思われていますが、私は「交渉とはむしろ人と人の『コミュニケーション』だ」と考えています。コミュニケーションで大切なことは、主張することよりも、相手の話を聞くことです。したがって、交渉を成功に導く最大の秘訣は、駆け引きのうまさや弁舌の鮮やかさなどではなく、実は「聞き上手」になることなのです。まずは相手の話を聞き、その情報をうまく整理しながら自分の主張をし、合意を形成していく。それが交渉力の基本です。

交渉力の3つの原則

交渉には、大きく3つの原則があります。1つ目は、論理的思考を重視することです。交渉では、相手を納得させることが必要ですが、こちらに都合のよい理屈ばかりを並べていたのでは、相手は納得してくれません。客観的なデータや情報を示しながら、公正で論理的な話し方をしなければなりません。また、「二分法の罠（わな）」を避けるのも、論理の力です。二分法の罠とは、交渉の方向がイエスカノーかの二者択一になってしまう状態を意味します。買うか買わないか、値切るか値切らないか、譲るか譲らないかといった2つの選択を迫られる局面に直面したときには、それぞれの選択肢の論理的な根拠を互いに出し合うことを提案しましょう。その話し合いの結果、選択肢は実は2つだけではなく、3つや4つが明らかになり、お互いの利害が一致する点がほかにあることに気付くケースが少なくありません。2つ目の原則は、事前準備をしっかりとって交渉に臨むことです。交渉の場での話が全く予想していなかった方向に進むと、冷静な対処が難しくなります。しかし、事前準備で想定していた範囲内の内容であれば、対応策を落着いて考えることができます。事前準備のポイントについては、次ページで詳しく述べています。

交渉とは、駆け引きや対決ではなく、対話し、コミュニケーションを深めて合意を目指すこと

3つ目の原則が、創造的な問題解決を目指すことです。相手の利害がどこにあるかを理解し、互いが利益を得られるような、つまり「ウィン・ウィン」の関係にできる選択肢を考え、アイデアや想像力を発揮してよりよい一致点を探る。それが創造的な問題解決であり、これにより事前準備が欠かせません。これについても次ページで述べたいと思います。

「対立点」より「一致点」を探す

交渉とは、「対決」ではなく「対話」であり、交渉の相手は「敵」ではなく「パートナー」です。両者にとって利益となる解決策をともに探っていくのが交渉です。

交渉を成功に導く3つのポイント

交渉力

創造的な問題解決

事前準備

論理的思考

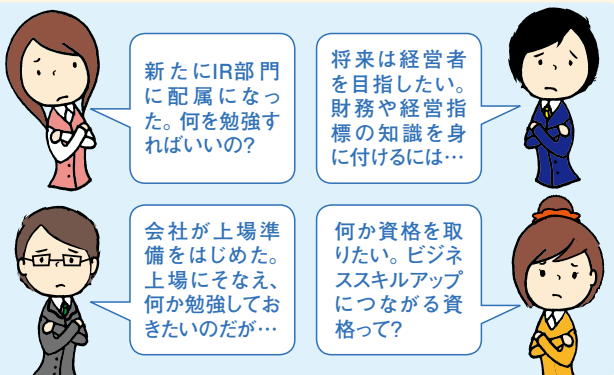
「二分法の罠」を避ける

5つのステップ
①状況把握
②ミッション
③目標設定
④創造的選択肢
⑤BATNA

あらゆる点で主張が対立しているように見えても、それぞれの利害が一致する点が皆無というわけではありません。対立点だけに着目し、それを解消しようとするのではなく、「対立していない点」がどこにあるかを注意深く探り、合意を目指していく。それこそが賢い交渉だといえるでしょう。

その悩み、IRプランナー講座が解決します。

IRプランナー講座 3講座開講



IRプランナー講座は、IR（インベスター・リレーションズ）の基礎を体系的に学んでいただける講座です。上場企業のIR担当者はもちろんのこと、財務・経営指標に強くなりたい、株式投資に生かしたいといった方にもご活用いただけます。

また、当講座は日本IRプランナー協会の認定講座で、当講座を受講後、検定試験を受験、合格することでCIRP資格（Certified IR Planner）の取得も可能です。

CIRP (Certified IR Planner) 資格対応
IRプランナー講座 12月から3講座開講
(開講日: 12月1日・12月7日・12月8日)

お申し込み・お問い合わせ

(株)アイ・アール ジャパン IRプランナー講座事務局 ☎03-6846-9053

IRプランナー

検索

二分法の罠

1000万円の提示額を800万円に値下げしてもらえませんか？

「イエス」と言うべきか、「ノー」と言うべきか…

では、1000万円という価格の根拠をご説明しますので、値下げの理由についてご説明いただけますか？

この人に聞きました

慶応義塾大学教授
田村次朗さん

慶応義塾大学法学部卒業。米国ハーバードロースクール修士課程、慶応義塾大学大学院法学研究科博士課程修了。米国上院議員事務所客員研究員などを経て現職。弁護士としても活躍する。著書に「交渉学入門」（共著、日本経済新聞出版社）などがある。

わた奈べ



10年連続
当社おせち売上高
第1位

堂々の10年連続おせち人気第1位。
素敵なお正月になりますよう、心を込めてお届けします。

京料理「わた奈べ」 新春本格おせち(七寸三段)

新春価格 19,800円(税込)
●約3~4人前 ●木製重箱:210×210×60mm(一段) ●解凍の目安:冷蔵庫内または冷凍所で約16時間



選ばれ続ける理由
理由1 京料理「わた奈べ」監修の確かな味わい。
理由2 盛付済でお届け。自然解凍でラクラク準備！
理由3 生おせちと遜色のない新鮮さ・美味しさ。 ※2006年度NHK大賞で入賞した「ユースフルフリーザー」を使い、食物の繊維をそのままに保ち冷凍をしています。



4回のおせちを1.5倍のボリュームで!!
申込番号 02 京料理「わた奈べ」
新春本格おせち(八寸三段)
新春価格 25,800円(税込) 冷凍便
●内容が01と同様です。(参の重に、たちかざる飾りが加わります。)
※01のおせちの内容量を増量し、約1.5倍にしたものです。
●約5~6人前 ●木製重箱:240×240×60mm(一段) ●解凍の目安:冷蔵庫内または冷凍所で約16時間

申込締切日 '10年12月24日(金) 15:00まで 商品お届け日 '10年12月30日(木) 全品送料無料
●誠に勝手ながら、商品のお申込みのキャンセル・お届け先の変更は12月15日(水) 15:00までとさせていただきます。●沖縄及び離島は除かせていただきます。●お届け時間帯・日付・曜日のご指定はお受けできませんのでご了承ください。●同一のお届け先2点以上のお申込みをいただいた場合、お届け日やお届けのタイミングが異なる場合がございます。●のし封入をお付けする場合がございます。無地・御年賀・御歳暮・御礼・内祝・粗品・御祝よりお選びいただけます。のしは全て赤の水引となります。●お申込みが殺到した場合、受け付けを締め切る場合がございます。
お支払い方法
●お支払は商品と一緒に届くお振込用紙をご利用の上、商品到着後7日以内にお近くのコンビニエンスストア・ゆうちょ銀行よりお支払いください。●ご購入先様へお届けの場合は商品発送後に振込用紙を別途で依頼主様にお送りいたします。
●お支払方法にご指定がない場合は、お振込でお支払いいたします。
●クレジット・カード払いをご希望の場合は下記フリーダイヤルへお問い合わせください。●代金引き換えはお受けしておりませんのでご了承ください。
交換・返品について
●万一、商品に不都合があり、交換・返品を希望される場合は必ずお電話にてご連絡ください。●交換・返品はお届け後8日以内にご連絡ください。●商品の特性上、お客様のご都合による返品はご容赦願います。
商品について
●撮影又は印刷の都合上、商品の色合い等が現物と若干異なる場合がございます。●当社規定または天候・道路事情など、やむを得ない事情により、お届け時期が予定より前後する場合がございます。

ご注文・お問い合わせはこちら TEL 0120-307-963 FAX 0120-5678-01 受付時間 月~土 9時~21時 日・祝日 9時~17時40分 24時間受付 ※カタログ番号をご記入ください。 パソコン 携帯から ペルナおせち 検索 株式会社ペルナ 49907 〒362-8688 埼玉県上尾市宮本町4番2号

働く女性のヘルスケア



気持ちよく伸ばして
デスクワークの凝りを
ほぐすストレッチ

肩や腰の凝りに悩む女性は多いもの。パソコン作業などのデスクワークでは同じ姿勢を長時間続けるため、肩や背中、腕などに大きな負担がかかります。凝りの改善にはストレッチが効果的です。オフィスでできるストレッチを伊藤マモルさんに伺いました。



講師 伊藤マモルさん
法政大学教授(スポーツ医学&コンディショニング科学)。法政大学フェンシング部部長も務める。医学博士。順天堂大学大学院修了。著書に「若さを伸ばすストレッチ」(平凡社新書)など。

筋肉を伸び縮みさせ
血行をよくしよう

姿勢を正そうと意識していても、パソコン作業を長時間続けると、目が疲れて顔がだんだんモニターに近づき、背中も丸くなりがちです。

人間の頭は4〜6kgの重さがあります。ずっと同じ前かがみの姿勢でデスクワークをしていると、頭の重さが負担になり、肩や背中、腰などの筋肉

が緊張して凝るのです。

筋肉が凝り固まると、血液の循環が滞り、血液中に乳酸などの疲労性物質などがたまって不快感や痛みの原因となります。これを解消するためには、ストレッチで筋肉を動かすことがお勧めです。筋肉は伸び縮みすることでポンプのような役割を果たし、血管を適度にマッサージして血液の循環を促進します。

デスクワークが多い人

は、自分でリスク管理を心掛けましょう。肩や背中だけでなく、キーボードやマウス操作で同じ動作を続ける腕や手も凝っています。また、座りっぱなしの状態は、お尻の筋肉が圧迫されるため、足の血液が滞りがち。むくみの原因になります。

手軽にオフィスで取り組めるストレッチを左に挙げました。4つのポイントを参考に、早速取り組んでみてください。

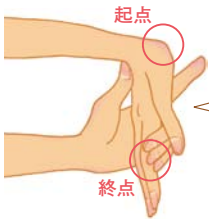
ストレッチの効果を上げる

4つのポイント

- 伸ばす筋肉の「起点」を意識する
伸ばそうとしている筋肉の始まり「起点」を意識することが大事。輪ゴムの端を押さえて伸ばすように、起点を固定することで、筋肉をより効果的に伸ばすことができる。
- 痛いところまでは伸ばさない
筋肉にはセンサーがある。無理に伸ばすと、筋肉が切れないように防御反応が起き、逆に筋肉が硬くなってしまふ。ゆっくり呼吸しながら、気持ちいいところまで伸ばして。
- 自分にぴったりの角度を探そう
腕や脚の角度を少し変えるだけで、伸びる筋肉の部位は変わってくる。左のイラストはあくまでも参考。いろいろ試して、自分が最も気持ちよく感じられる角度を探そう。
- 「弱い〜やや強く〜強く」で3セット行う
1つのポーズを3セット行うのがお勧め。1セット目はやさしく、2セット目は少し強く、3セット目でやや強めに伸ばす。時間がなければ1セットだけでも構わない。

手の甲
手のひら

キーボード操作やマウス操作で凝った腕や手首を伸ばす



起点を支えればさらに伸びる
左手親指を手首に当てて支えると、起点となる部分が固定されるため、筋肉が伸びやすい。

丸まりがちな
手のひらと腕を伸ばす

右腕を肩の高さに上げ、右手の手のひらを天井に向ける。左手で右手の指先を軽く持ち、手前に引いた状態でキープ。左手も同じようにする。

左右5〜15秒ずつ



反対の手で押さえて
手の甲と腕を伸ばす

右腕を肩の高さに上げる。左手で甲を手前に引き寄せるように曲げてキープ。左手の親指を手のひらの付け根に置くとさらに伸びる。左手も同様に行う。

左右10〜15秒ずつ



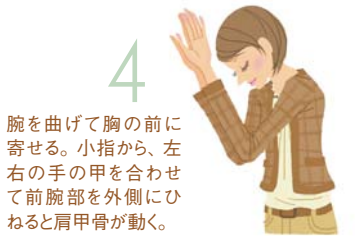
肩

肩凝り解消に
A→T→Y→Wの形の
動的ストレッチ

伸ばすだけでなく動きを
足して筋力をつけよう

1、2、3と腕の高さを徐々に上げて、手のひらを前後に返す動きを10回繰り返す。4の位置では腕全体を開閉する動きを10回。腕と肩の筋肉を動かす。

1〜4を10回ずつ

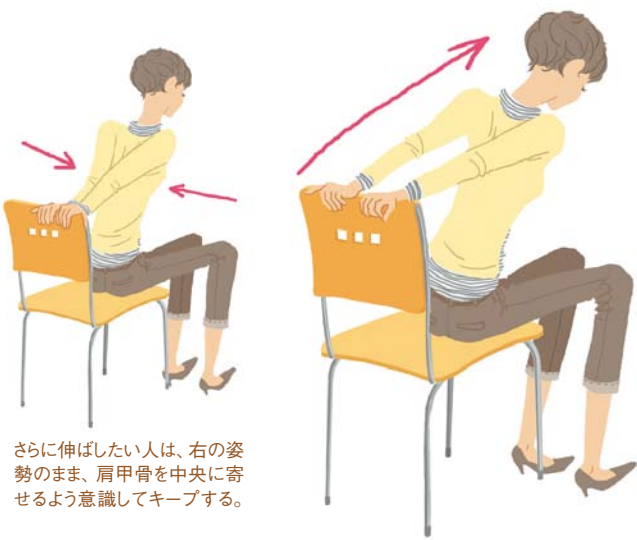


胸〜背中

前かがみの姿勢で
縮んだ胸の筋肉を
しっかり伸ばす

いすの背もたれを利用して胸を伸ばす
いすに座ったまま、背もたれの上を両手でつかみ、上半身を前傾させてキープする。この姿勢が難しい場合は、背もたれ両側の下部を持ってよい。

10〜20秒キープ



さらに伸ばしたい人は、右の姿勢のまま、肩甲骨を中央に寄せるよう意識してキープする。

ふくらはぎ

座りっ放しで
むくんだ足をすっきり
改善するポーズ

上半身を前屈させて
つま先を立てる

いすに浅く座り、両手を太ももに当て、つま先を伸ばしたまま左足を前に伸ばす。上半身を前に倒し、左足のつま先を起こしてキープ。右脚も同様に行う。

10〜20秒キープ



さらに伸ばしたい人は、つま先を手前に引いて足裏を反らすようにつかむとよい。

T H E A R T O F F U S I O N

HUBLOT
GENEVE

AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION®

Veronica Varekova, ambassador of the African Wildlife Foundation, she gives back to nature the benefits nature gave to her. The Fusion between beauty and intelligence. The perfect ambassador for the Hublot lady collection.

