

1. はじめに

2016 年 7 月 4 日（月）から 9 日（土）にかけて、スイス・ルツェルン大学で行われた International Negotiation Competition（以下、INC）での経験をもとに、各ラウンドの振り返り及び感想をまとめる。この体験記を書く時点で各チームの審査結果は公開されていないため、以下の各項目もある程度主観的な振り返りとなることに注意されたい。

2. 各ラウンドの振り返り

2-1. ラウンド 1 (vs 韓国)

《交渉展開》

交渉が始まった段階での関係性構築や議題設定は問題なかったが、こちらからの初期提案に対して、相手の提示した条件の中に顧客の望まない点があり、その条件を取り下げさせるために時間のほとんどを使った。準備段階で、その点が折り合うことの難しい点であることは予想できていた。しかし、こちらが譲歩できる点（ログローリングを行える論点）が、相手の秘密情報上それほど重要でなかったこともあり、こちらの対案に納得してもらうことができなかった。問題設定上、中心論点を抜きにしてはその他の論点も決められなかったため、中心論点を避けて合意した内容も少なくなってしまった。

《自己評価》

相手の条件を取り下げさせるために、相手の根拠を問いただすことに時間を浪費したことがよくなかった。やり取りの中で、相手が条件を「絶対的なものではない」と匂わせたので、その点を攻めれば相手が条件を取り下げだろうと考えていた。しかし、相手が十分な根拠を示せなくとも条件を取り下げなかった上に、こちら側が対案で示したログローリングがうまく繋がらなかったこともあり、交渉が行き詰まってしまった。

結果として提案・譲歩のイニシアチブを相手が握る交渉になってしまい、最終的には韓国チームが初期の条件をほぼ取り下げて再提案を行ったところで時間切れになった。イニシアチブを握っていたのが相手であったため、審査員からはこちら側が受け身の交渉に見えたとの指摘を受けた。この点は後述するが、顧客の飲めない条件について相手に譲歩させる際には審査員への見せ方を検討しないと、せっかく顧客の利益を勝ち取ってもそれほど評価に結びつかないと感じた。

2-2. ラウンド 2 (vs スコットランド)

《交渉展開》

問題設定がビジネス交渉というよりは紛争解決型であったため、相手の交渉スタイルによっては合意にたどり着けない可能性が高いと予想していた。そのため、交渉の最初にスコットランドチームと交渉の進め方とお互いの優先順位について情報交換を行った。交渉開始 5 分程度で交渉方針を擦り合わせることができたため、両者の条件を出し合ったうえ

で一つ一つの内容を吟味することに時間を割くことができた。

《自己評価》

一方的に条件を押し付けあう無駄なやり取りに時間を割かず、スコットランドチームと建設的に話し合うことができたのは審査員にも好意的に捉えられた点だった。一方で、合意内容はもう少し細部まで詰める余地もあった。大枠の合意を取り付けることが今回の交渉の目的であることは共有できていたので、話が細かくなりそうな論点は「この点は次回交渉で話し合いましょう」と話をつけた。しかし審査員の目からすると、紛争解決手段などの論点はもう少し踏み込んで話をする必要があったようだ。

ラウンド1で顧客の利益を守りに入ったことで消極的に見られたことに比べると、問題の文言に縛られすぎずに、顧客の利益に照らして合意しても構わないと感じた点は合意してしまうことも場合によっては重要だと感じた。この点については後述の交渉権限の問題も踏まえて慎重に考える必要があるものの、ゲーム上は交渉を前に進める点で有効だと感じた。

2-3. ラウンド3 (vs カナダ・アイルランド・デンマーク)

《交渉展開》

このラウンドは4当事者間交渉であり、交渉開始時点で他チームとイニシアチブの取り合いになった。特にデンマークが交渉中に一当事者ずつ発言するシステムを提案したこともあり、その後の交渉もデンマークが仕切り続けた。序盤の論点はJVへのライセンス付与であり、デンマークとアイルランドが激しくやりあった。日本チームにとって、この論点は他チームと比べるとそれほど自分の利益に関係なく、解決策を提案できる役割でもなかったため、しゃべるタイミングを逸したままかなりの時間を使われてしまった。その後、日本チームの関係する論点では新工場設立の提案で合意を取り付けるなど、価値の提供・利益の確保はある程度できたと感じる。

先述のライセンス付与の点で時間を使ったことや、株式の配分でアイルランドとカナダの立場が大きく食い違ったこともあり、4当事者での最終合意まではたどり着けなかった。しかし、全体としては話し合うべきことの7割程度をカバーでき、最終提案では日本チームにとっても良い条件を取り付けることができた。

《自己評価》

全体的に発言量が少なくなってしまったことはよくなかった。事前準備の段階では自分たちにとってそれほど重要でない論点でも、やりあっている当事者同士の間に入って交通整理を行うことで交渉に貢献するつもりでいた。しかし、実際に机の向こう側で角を突き合わせているところに、話をさえぎって割って入ることは非常に難しかった。後述する点でもあるが、多当事者交渉でどうやってイニシアチブを握るか、交渉に貢献するかについ

ては事前の練習では足りていなかったことを痛感した。

3. 感想

3-1. 国内大会との違い

国内大会と大きく異なるのは、INC が弁護士交渉を題材にしている点だ。国内大会は会社どうしの交渉を扱っており、交渉者にはほぼ自由な権限が与えられている。それに対して、INC ではクライアントの意向が交渉者の権限に制限を与える場合もあり、そうした意向を文言通りに読むとやや非合理的な部分も見受けられる（ラウンド2の問題を参照頂きたい）。この心理的・感情的な要素が交渉の性格や個々人の交渉スタイルに大きく影響を与えるのも特徴的な部分だと感じた。与えられた論点についてよりよいビジネスを作るために見解を戦わせるだけでなく、代理人として様々なアプローチができる点は INC を面白くしている部分だと感じた。

こうした問題設定のため、秘密情報を解釈する際に「顧客の利益は何か」という点をよく検討しないと、相手の提案に対して硬直的な交渉になったり、権限外の事項について持ち帰りが多くなってしまったりする。一方で、弁護士倫理の遵守も審査項目として設定されており、守秘義務、利益相反の禁止、上述の権限違反の問題等には注意を払わなければならない。今大会では、実際の交渉の中で相手の出方に合わせてそのバランスを考えることに非常に苦労し、失敗した部分も多々あった。

また、4当事者間交渉は全く経験したことのないものであり、事前準備の段階でも予想がつきにくい点だった。秘密情報も断片的なので、そもそも各当事者が何を利益としているのかから読み取ることが難しかった。そのため、交渉の序盤ではお互いの利益・優先順位等について情報交換が必須となる。2当事者間交渉の時間の使い方にも関係するが、論点の話に入る前に全体像を話し合い、お互いの関係性を明確にする段階を経ないと審査員から見て情報共有が不十分に感じられるようだった。ラウンド1と2では、リレーションシップの構築・全体感の把握に割いた時間に大きな差があったが、その違いはそのまま交渉の成果に表れたように感じる。

3-2. 交渉の難点・面白み

交渉を行う中で特に難しく、同時に面白いと感じたのは相手の提案にどう応答するかだった。ラウンド1では、自他ともに絶対に飲みたくない条件に対して明確な「No」を示さなかったせいで、交渉が行き詰まってしまった。相手の提案の理由を掘り下げること、相手を納得させて条件を取り下げさせようとしたが、変に理屈をこねて時間を浪費するより単純に「その提案は絶対に受け入れられない」と伝えるべきだった。

一方で、自分の提案についても、いつ提案を取り下げるときかは判断が難しい点だった。ラウンド2では、お互いにとって一番優先順位が高い選択肢である会社の売却を話し合う

際に、「もう少し粘ればなんとかなるんじゃないか」とこちらから提案を続けていた。そのため、相手から「その提案は絶対に飲めない」と言われるまで時間を無駄にしてしまった。交渉の序盤はまだ時間に余裕があるため粘りたくなってしまうが、時間に余裕があるときほど、「No」で切り上げて別の話に移ったほうがよいと感じた。

英語表現で相手チームとの差を実感することは多かったが、英語で強弱のニュアンスを加えて断ったり受け入れたりできるかどうかは特に大きな差であると感じた。

ラウンド3の振り返りでも述べたが、4当事者の中でどうイニシアチブをとり、交渉に貢献するかは非常に難しい問題だった。少なくとも自分にとっては、どれほど英語がうまくなろうとも今回のようなメンバーを相手にイニシアチブをとることは難しいだろうと思うので、争いあっている当事者どうしの利益を整理していくことで交渉に貢献するのが良い手だと考える。今回の問題では秘密情報が限られているため、ほかの当事者が何について争いあうかを予想することも難しく、本番での即応性も試される点だと思われる。

今回の交渉では、その場でのやりとりから争点を探さなければならないと考えて慎重になりすぎたが、単純な質問から論点に関わっていく姿勢を見せなければならなかった。ついつい他当事者が話し終えた後に自分の発言を始めることがマナーであるかのように感じていたが、それでは発言のチャンスを持っていかれることを痛感した。こうした能力は典型的な日本人との交渉ではなかなか鍛える必要に気づけなかったので、交渉の難しく、そして面白い点として挙げたいと思う。

4. 終わりに

体験を書き出してみると抽象的な言葉ばかりで、今後 INC に参加される方にとってどれほど有用なものになっているかわかりませんが、少しでも INC の感覚が伝わればと願っています。国内の大会と比べれば問題や評価の勝手も違い、相手の交渉スタイルとかみ合わないこともあるかと思いますが、準備の際にこの体験記が少しでも参考になれば幸いです。

最後になりましたが、今回の大会を戦い抜くことができたのは、ご支援下さった運営委員の皆様、準備にお付き合い下さった諸先生と大会 OB・OG の皆様のおかげです。この場をお借りして、ご協力頂いた皆様へ心から御礼を申し上げます。また、東北大学交渉ゼミを通じて我々を熱心にご指導下さった石綿准教授と、大会期間中に全力でサポートしてくれた大崎君のお二人にも感謝しつつ終わりとしたいと思います。