

## International Negotiation Competitionでの経験

### 1 はじめに

まずは2017年度のINC国内大会で優勝し、今回世界大会に出場する権利を得、そして貴重な経験をさせていただけたことを非常に誇りに思います。出場にあたっては、国内大会の運営・審査員の皆様方、顧問の船越先生・山田先生、いつも温かいご指導とご支援を下さる京都大学OB・OG様方、ここでは言及しきれないほどの方々にお世話になりました。特に上智大学の森下先生には、世界大会前の準備段階で数々のご助言を賜りました。本当にありがとうございました。皆様のご協力なしでは諦めてしまったことも多々あったと思っています。私たち京大INCチーム（4回生2名奥野晟史・完山聖奈）は決して良い成績を残したとは言えませんが、将来世界大会に出場する後輩たちに、何かを引き継げられればと思います。簡単にではありますが、振り返り・反省、大会を通じての学びをまとめたので、参考にしていただけると幸いです。私たちのウェールズでの4日間の経験が、後輩たちの役に立つことを願っています。

### 2 INC世界大会について

世界大会は国内大会とは全く別の形式・内容で行われます。国内大会を経験しても、世界大会については無知の方が多数かと思います（私たちもそうでした。）Q&A形で、簡単に世界大会について説明します。

#### Q.ラウンドは何回あるのか

大体3～4回あります。2018年度の世界大会でも、ラウンド1・2・3の3回に渡って試合を行いました。それぞれのラウンドは独立しているので、ほとんどの場合全く別物として捉えた方が良いでしょう。

また、最終ラウンドは要注意です。他ラウンドでは二当事者間（バイ）の交渉なのに対して、最後は国内大会には無い、**多数当事者間（マルチ）の交渉**を行います。この難しさについては後述します。笑

#### Q.問題文はいつ発表されるのか

問題文は大会の2～3週間前に発表されます。今年は6/27から試合だったのですが、発表は6/6か7の頃でした。国内大会と比べて準備時間がかなり短いです。準備メモの提出が求められないことを鑑みると、まあ妥当かなと思います。

#### Q.世界の他の代表はどんな人たちか

学部生、ロースクール生・実務経験のある学生等、経験値も年齢もバラバラな代表が集まるのが魅力です。「絶対学生じゃ無いでしょ！」という見た目の人もありますが、見かけだけで不安になったり尻込みしたりする必要は全くないです。堂々としていきましょう！

パーティやshort trip等、試合以外で一緒になる機会が沢山あるので、ぜひネットワーク

を広げてみて下さい。Future negotiators との出会いを逃すなんてありえません！

ここでしか会えないような国の人たちにも沢山会えます！たとえばスロバキア，エストニアなどなど！どうぞお楽しみに！笑

### Q.国内大会と大きく違うところは？

特筆すべきことは2つあるかと思います。1つ目は、問題の内容の違いです。国内大会ではビジネス交渉に終始するのに比して、世界大会はビジネス交渉に加え、政治的交渉等の**非ビジネス交渉もテーマになります**。市議会や役所の代理人弁護士になることもあるので、国内大会の世界観との違いに気をつける必要があるかと思います。また、国内大会はあくまでも自分の会社のために自分で交渉するというスタンスですが、世界大会は完全に代理人として交渉するという違いもあります。そのため、**代理人としての権限を越えていないか・弁護士倫理に反していないか**等チェックする必要があります。

もう1点は、純粋で真っ直ぐな交渉力が問われるところ（この表現で良いかは自信がありませんが）です。国内大会と比べ、当日出来ることの選択肢が少ないというのが実感です。ご存じの通り、国内大会ではプレゼン資料を用意したり、アジェンダ（論点設定・時間配分）の紙を配ったりと、工夫ができます。しかし世界大会では、**その場の交渉・しゃべりが全て**だと判断されます。「いつもの」資料は使うことが出来ません。準備してきたものを本番のおしゃべりで全て出し切らないといけないわけですから、難易度は国内大会よりもかなり高いのではと思います。

## 3 Round 1

### 3.1 問題の内容

ウェールズの伝統的な音楽祭を開催したいという運営側と、その影響を危惧する地方政府等公的機関を代表する Cadw の間の2当事者間交渉。京大が Cadw の代理人で、対戦相手のインドネシアチームが運営側の代理人という設定でした。両代理人で、音楽祭のコンテンツや両者間の権限配分を決めるための交渉です。

### 3.2 大会前の準備

音楽祭は実在するものだったので、それについてのリサーチを行いました。Cadw も実在する機関だったことを踏まえると、国内大会よりは世界大会の問題の方が、リサーチをかけやすい内容なのかも知れません。

戦略としては、あくまでも保守的な立場ということもあり、運営側から提案を聞き出しつつ、絶対に守りたい論点はしっかりと主張して守り切ることにしました。

### 3.3 当日

試合開始時間より随分と早く到着し、テーブルセットまで行ったにも関わらず、まさかの部屋変更でドタバタでした。国内大会同様、軽いアイスブレイクと名刺交換でスタート。こちらからアジェンダを提示して、各論点をいったりきたりで話し合っていました。間にタイムを1回とりました（タイムの取り方も世界大会では制限されています。自由に何度もとることは出来ません。）結果としては大枠合

意、細かいところについては本人に確認をとって次回に持ち越しということにしました。

フィードバックとしては以下の点をご指摘いただきました。

- **アイスブレイクが短すぎる。**  
そういえば交渉中お互いの名前を呼んだり、笑顔を見せたり、壁を壊そうという態度を忘れていた気がします。
- **アジェンダ設定が早すぎる。**  
問題文に書いてある論点だけさらえばいいのではない。お互いに危惧や懸念を話せば、その場で新たに浮かんでくる論点もあるはず。
- **相手を理解しようという姿勢が大事。**  
インドネシアチームは、「何が不安ですか?」「どのような意図でこの提案を?」というように、京大の真意を聞きだそうと質問をたくさん投げかけてくれた。
- どれだけ質問を用意し、どれだけその場で質問を思いつき、どれだけ実際に投げかけることが出来るか。**質問で全部決まる**と言っても過言ではない!
- **ホワイトボードを使って議論を進めたのは良かったが、もっと有効活用出来たはず。**  
ボードで視覚化するのはとても良い。だが、両者提案を書き連ねるだけで、懸念点を書き出しはしなかった。もっと上手く使えたはず。
- **クリエイティブな提案を。**  
世界大会では、手持ちの情報と齟齬がなく合理的な範囲内であれば、いかなる提案をしてもよい、とルールに規定されています。
- **Client に持ち帰る前に、両者でどこが対立し、何が懸念なのかをしっかりと洗い出すこと。**  
国内大会と違って、その場で合意せず client に持ち帰ることが許されている。だが、ただ持ち帰るのでは何も話が進まないし、client からの信頼を失いかねない。
- **もっと client を使って交渉しよう。**  
合意できない理由は、いつも論理的とは言えない。どんなに合理的な提案でも、「client が嫌いだから無理」と言わざるを得ない場面もある。そんな時は堂々とそれを伝えることも必要。
- **事前説明と反省は2人とも話した方がいい。**
- 事前説明と反省、どちらにおいても、**弁護士倫理違反の懸念点について言及すること。**
- **合意したら楽しそうにしましょう。笑**
- **タイムキープを忘れずに。**  
恥ずかしいことに、このラウンドでは、手元で時間を計ることを忘れていました。相手に任せていた結果、時間をオーバーするというミスをしてしまいました。。基本を

忘れずに！

## 4 Round 2

### 4.1 問題の内容

例の音楽祭への出演オファー及びギャラ交渉が問題となった。実在しているキャサリン・ゼタ・ジョーンズの代理人として、運営側の代表であるイングランドチームと対戦した。

### 4.2 大会前の準備

問題文に「キャサリンなしではこの音楽祭は全く別物になってしまう」という記述があったこと等から、アグレッシブな交渉態度で臨むことにしていました。秘密情報に忠実にボトムを設定し、あとはパッケージディールで動かそうと考えていました。

### 4.3 当日

相手は英語が母国語ということもあってか、早口すぎて聞き取れない部分も多々あったのですが、何度も聞き返して理解にズレが無いように努めました。分からないからといって聞き返すことをためらってはいけません！分かるように説明しない相手が悪いんです。笑

交渉は思い通りパッケージで進んでいきました。キャサリンにとっては、各論点の重要度にあまり差がなく、どれも大事だったため、なかなか譲歩できないままでした。最後までしぶり続けた結果、相手が最後になって大幅に譲ってくれ、ほぼTOPに近い条件で合意を得ることが出来ました。フィードバックは以下のようなものでした。

- **交渉人全員の理解が一致するように話を進めること。**

伝わっていないのでは、と思ったら一度確認しましょう。

- **フレキシブルであること。**

相手の提案に柔軟に対応する姿勢を持ちましょう。

- **数字を扱うときは気をつけましょう。**

議論を見失いやすいので、**ホワイトボードを使って書いていくのが良い**と思います（特に英語での数字のカウント方法は、日本語のそれと全然違うので分からなくなります笑）。ホワイトボードを使うのは京大のお家芸？なので、今回もどんどん使いました。笑

イングランドチームは最後、どんどんお金を積んでくれました。本当の交渉では金額を不用意に上げることはありません。予算をオーバーしてしまうと越権行為にもなります。**Clientの要望に誠実な交渉**を心がけましょう。

- **相手のストーリーを予想して交渉に挑むこと。**

これは当たり前ですが、相手がどのような intention, interest を持ってこの交渉に臨んでいるのか、何に対してネガティブなのかを予測しておきましょう。交渉中に模

索していくことももちろん必要です。

- **質問を通じて Exploration をすること！**

ラウンド1のFBとも繋がりますが、質問で交渉の善し悪しは決まります。質問をして、相手の意図・提案の背景を探り、合意点・妥協点を探っていきましょう。

- **提案や拒否の理由は必ず説明しよう。**

相手の Exploration に期待するのではなく、積極的に自分から説明して、相手が納得しやすい環境を整えてあげる必要があります。相手も代理人ですから、Client に対して説明責任を負っています。相手方 Client にとって合理的で分かりやすい説明が出来るように、こちらも手を尽くす必要があります。

- **共通点や利害を一にしている部分に言及し、議論を円滑にする。**

真っ向から対立しやすい状況でも、少しは摩擦を緩和できるはずです。国内大会でもよくやると思いますが、これは世界大会でも同じですね。

このラウンドでは、前回の反省を活かそうと「質問」を意識していたのですが、すぐ修正できるものでもなく、結局ほぼ同じ反省をすることになりました。

## 5 Round 3

### 5.1 問題の内容

このラウンドは4当事者間交渉で、国内大会にはなく初めて挑む形態でした。音楽祭の放映権やライブ音源のCD・DVD化の権利を分配するべく、4つの会社が話合うという設定でした。私たちは、日本人だったためか、日本企業 Hamasaki の代理人を務めました。他の2つのラウンドは60分間の交渉であるのに対し、こちらは75分と少し長めになります（全然足りません）。

### 5.2 大会前の準備

多数当事者間交渉がどのように進んでいくのか、全く想像が付かないまま準備期間が過ぎていきました。意識すべき事を上智大学の森下先生に伺ったり、どのようなシナリオがあり得るか想定したり、という感じで準備期間はほぼ過ぎてしまいました。

ただ、ラウンド1・2で様々なものを得たり、対戦相手となる他国の代表たちと話して雰囲気をつかんだりするうちに、言葉では上手く説明出来ないのですが、ラウンド3がどのように進むかが見えてきました。しかし、私たちはイニシアチブを積極的に握らず、ファシリしてくれる国が敷いたレールの上に乗ることにしました。進行が見えてきたとはいえまだフワフワしており、自分たちで引っ張るのはリスクーだと考えたからです。同時に、蚊帳の外にならないように何かしらプレゼンスを示す必要があると思いましたが、結局その方法が分からないまま突っ込んでいくことになりました。

### 5.3 当日

予想していたほど対立は浮彫にならず、休憩時間もロビーイングに使うのかと思

いきやそうはならず、という感じでした。戦略通り、進行の方向性は完全に任せ、ホワイトボードを使うことで存在感を示し、提案し、要望を伝えていきました。しかし、やはり後手後手に回ることは出来ずに終わってしまいました。原因の1つには、京大が考えていた権利の分配方法と、他チームが考えていたそれとが異なっていたことが挙げられると思います。どちらが正しいと言うわけではないのですが、他の3チームが一致していた上に、時間も無く、妥協してしまいました。また、他チームの進行の仕方に問題があったにも関わらず、それを直そうとしなかったことも理由として挙げられます。軌道修正したいと思っても、それを伝えられるだけの英語力が無く臆してしまいました。結局その軌道で同じ議論を2、3周し、他の重要な論点に入るのが遅くなり、時間が足りなくなっていました。

このラウンド3の交渉を通して思ったのは、Collaborativeに進めすぎても良くないのでは、ということです。同調や和やかな雰囲気作りを気かけすぎると、自分の強み・優位性を発揮できないまま終了しかねません。自分が他のチームよりも、力関係で優位な位置に立っていると判断した場合、強気でAggressiveに出たり、相手からの提案を一刀両断したりしてみてもいいのではないのでしょうか。京大が今大会でその交渉姿勢をとることはありませんでした。しかし、京大が代理していたHamasakiは、他チームよりも多くの金額を権利獲得に費やせるところがあったようなので、強行突破もありだったかな、と思いました。問題を深く考察していく中で、自分がどのような立ち位置にあり、どのような交渉態度をとるのが最も望ましいのか見えてくるはずですよ。その選択肢として、「協調性は控えめに」とか、「ものすごく強気」という姿勢があってもいいのではないかと、思います。

以下審査員の方からのフィードバックです。

- **ホワイトボードを使っただけのvisualizeが良かった。**  
各チームの優先順位を、○・△・×のシンボルを用いて表にまとめたことは、全チームにとっても審査員にとっても分かりやすかった。日本チームはそこで議論での存在感を示すことが出来た。
- **どのチームも、それぞれ役割を見つけて、それぞれの方法で進行にコミットしていた。**  
ノルウェー・USAは、積極的にファシリテーションをして仕切っていく。それに乗る形で、日本・イタリアはきちんと受け答え、提案をしていた。そのおかげか、Collaborativeな雰囲気が合って良かった。
- **チームワークがすばらしかった。**  
どのチームも、2人で相談し、確認しあいながら意見を述べていた。

## 6 その他

大会の初日は、交渉についての講義を受けることが出来ます。ここでけっこう英語の交渉の進め方を（かなり直前ですが）理解することが出来、覚悟が決まる（笑）の

で、参加を強くおすすめします！講義をしてくださった教授の方とコンタクトをとり、オンラインでノルウェーから京大向けに講義を下されることも決まりました！与えられた機会を最大限に活かし、次の機会獲得へと繋げていって下さい。世界大会をこのようなネットワーキングの場として捉えるのもアリだと思います。

世界大会の問題が発表されてから本番まで、正直どうやって準備を進めたら良いのか分からないと思います。大会後になっても、何が正解だったのかははっきりとは分かりません。色々な人に協力してもらい、様々な視点から問題を読んで、本番のイメージを膨らませて、試行錯誤を積み重ねてみて下さい。

そして、とにかく楽しんで下さい！