



# 交渉アナリスト Newsletter

2018. **7**月号

交渉アナリストとは何か？(2)  
特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史  
交渉研修の現場から 第3回「チーム交渉」  
特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

## 交渉アナリストとは何か？(2)

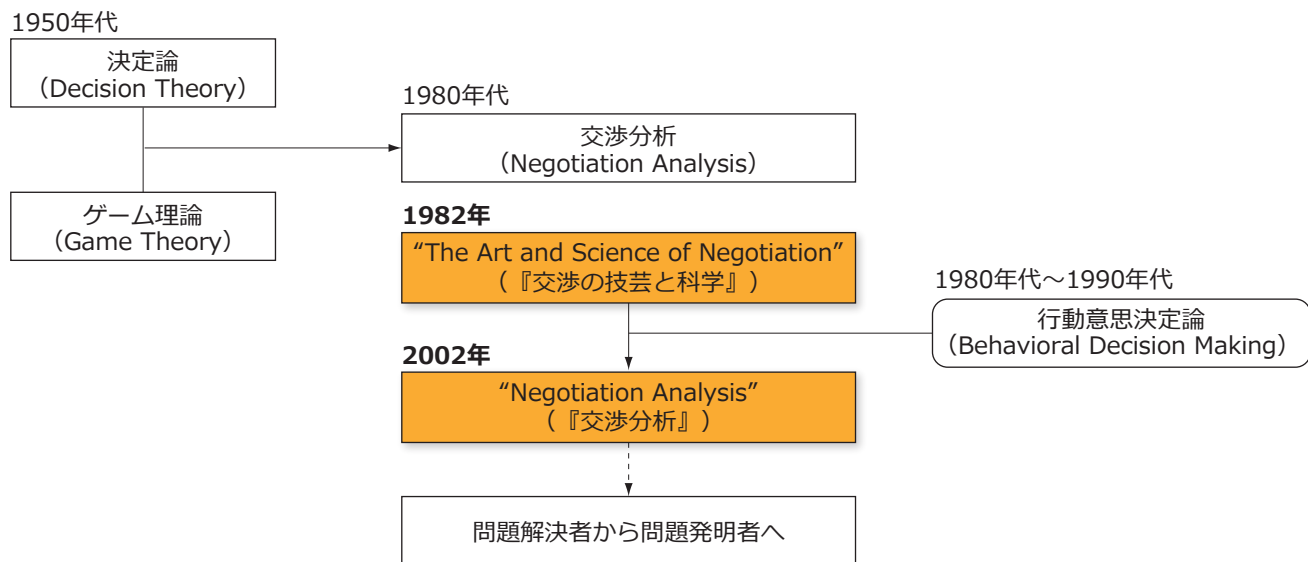
特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

今回は交渉アナリストとは何かを考える前段として、そもそもの交渉分析とは何かについて述べた。今回はそれを踏まえて、「交渉アナリストとは何か」ということについて考えてみたい。

### 2. 交渉アナリストとは何か？

今一度、“Negotiation Analysis”出版に至る道筋を整理しておきたい。【図2】は、それを図示したものである。「ハワード・ライファ先生について」でも述べたように、1950年代から決定論とゲーム理論研究を牽引したライファは、次第にその関心を交渉へと

移し、1982年に決定論とゲーム理論を交渉の問題解決に適用する“*The Art and Science of Negotiation*”を著した。その後、新たに起こった認知心理学的研究（行動意思決定論）を取り込みつつ、“*The Art and Science of Negotiation*”を大幅増補・改訂する形で2002年に出版したのが、“*Negotiation Analysis*”である。時にライファ78歳、1994年にハーバード大学を退職し、既に人生の集大成に入っていた時期であった。回顧録の中で、ライファは次のように述べている、「時が過ぎ、私にはやりたいことを確実に行う余裕があった。私のファイルは部分的に終わったプロジェクトで一杯だった。私はもう一度活気に満ち、退職



【図2】“Negotiation Analysis”の成立過程

前に行っていたことを続けようと思った」。原書で約550頁にも及ぶ大著を取って世に問うた背景には、認知心理学等の発展により、従来の決定論的アプローチの限界が指摘され、合理的決定論への注目が衰えていく風潮に対する、ライファの憂慮があったであろうと思われる。ライファはむしろ、この世の中が非合理だからこそ、社会改善のために合理的思考とその処方が必要なのだと考えていた。” Negotiation Analysis” は、単に交渉分析の技芸（Art）を述べた本ではない。社会を改善するために合理的思考と科学的知識を身につけ、かつ現実にも適切に対応できる「交渉アナリスト」を増やしたいという思いが込められていたであろうことは、前回述べたライファの生涯からも明らかである。

前回述べたように、「規範的アプローチを基礎としつつ、記述的アプローチによって得られる現実の意思決定を改善するための処方を描くこと」が交渉分析だとするならば、交渉アナリストはその分析によって、交渉を双方にとってより望ましい方向に改善する担い手である、ということになる。しかし、ライファの視野

はさらに広い。目の前の交渉ばかりでなく、協創的交渉という行為を通じて社会をより望ましい方向に改善していくことができるとライファは信じていた。しかもその社会とは、現世代だけでなく将来世代も含まれている。交渉アナリストはその科学と技芸によって、世間の人気づいていない、これから起こるだろう問題を予測し、交渉を通じてその問題に対応する存在でなければならない。その意味で、「問題解決者（Problem Solver）」を超え、「問題発明家（Problem Inventor）」にならなければならない、とライファは説いている。

今回二回にわたって述べてきたことを踏まえれば、日本交渉協会による交渉アナリスト1級の定義、「高い交渉力を持って、社会に貢献できる人」が、ライファの考える交渉アナリスト像とまさに一致することが分かるであろう。「将来にわたる社会に貢献できる人」とすれば、よりライファの考えに近くなるかもしれない。故に、「交渉アナリスト」は、単なる「交渉者（Negotiator）」ではないのである。

---

参考：

Sebenius, James K. "Negotiation Analysis: From Games to Inferences to Decisions to Deals ." Negotiation Journal 25, no. 4 (October 2009): 449-465.

Ralph L. Keeney (2016) Remembering Howard Raiffa. Decision Analysis 13(3):213-218.

Richard Zeckhauser (2017) Howard Raiffa and Our Responsibility to Rationality.

Negotiation Journal October 2017

Erwann Michel-Kerjan, Paul Slovic (2010) The Irrational Economist: Making Decisions in a Dangerous World

Prof. Howard Raiffa, Giant in Game Theory and Decision Analysis, Dies at 92 (12 JUL 2016)

<https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/howard-raiffa-obituary.aspx>

Howard Raiffa John Richardson David Metcalfe (2002) Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making

---

# 交渉研修の現場から

## 第3回「チーム交渉」

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

日本交渉協会が実施している交渉研修（交渉アナリスト実技研修、通学ゼミ土日集中講座、ビジネス交渉アナリスト講座など）で気付いたことをお伝えしていくコーナーです。

交渉研修では、参加者にいくつかのチームに分かれていただき、チームごとに交渉相手への提案を検討・発表していただくことがあります。いわばチーム交渉です。

このチーム交渉にはチーム対チームの交渉という側面とは別に、もう一つの側面があります。それは“チーム内での交渉”という側面です。

研修では各チームが“交渉相手にどのような提案をするか” また “どのような資料が交渉相手を動かせるか” といった観点で議論しますが、この議論は“チーム内交渉”でもあります。その意味で、チーム交渉は、“チーム対チーム”と“チーム内”という二つの交渉構造で成り立っているわけです。

同じことがビジネス交渉でも見られます。ビジネス交渉というと、営業社員が取引先と交渉している場面を想像しがちですが、実は営業社員以外の管理部門の社員も含めて、実に多くの時間をこの“チーム内交渉”つまり“社内交渉”にかけているのです。

さて、本題に戻りますが、交渉研修において、チームでプレゼン資料を準備しているとき（つまり社内交渉が行われているとき）、自然と誰かがリーダーになっていきます。リーダーになるのは、最初に議論の進

め方を積極的に提案した人であることが多いようです。最初に議論を仕切った人が、主導権を握るわけです。

これは交渉の場面でも起こります。交渉で、こちらの要望を主張する前に、交渉をどのように進めていくのか、その進め方を仕切ることが交渉の主導権を握ることにつながります。例えば、「まずはお互いに要望を出し合って、それからできること・できないこと、を確認していきませんか？」と提案するわけです。

ある研修で、チームに分かれて議論をはじめたときのことです。チームメンバーは既にほぼ一日、一緒に研修を受けてきましたから、ある程度、お互いの素性は知ってはいるが、しっかり話したことはほとんどないという状態でした。そしてチームメンバーで議論をはじめようとしたとき、ある30代ぐらいの若い男性が唐突に言いました。「このメンバーなら良いプレゼンができそうな気がする」と。誰に向かってしゃべったわけでもないその発言に、チームのメンバーは一瞬固まってしまいました。何と返したら良いか分からなかったのでしょう。しかし、その冒頭の発言はチームの結束力をうみました。「我々のチームは特別だ」そのチームはその後の議論で暗礁に乗り上げたり、意見が別れたりしましたが、最終的には大変良いプレゼンができました。

社内交渉でも、互いに相手を認める態度こそが、その後の良い関係の構築、そして良い交渉につながるのかもしれない。



『交渉学ノススメ』  
日本交渉協会編 安藤 雅旺 監修  
生産性出版



交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント  
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel : 03-3760-8715 Fax : 03-5722-4633  
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。