



# 交渉アナリスト1級 交渉学ノススメ 実践編

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事  
ナカノ株式会社 取締役副社長 窪田 恭史氏

## Q 自己紹介をお願いします

大学卒業後、外資系コンサルティング会社を経て、現在のナカノ株式会社に入社しました。昭和の初めから衣類のリサイクルを回収から再商品化、販売まで一貫して手掛ける会社です。2019年より取締役副社長を務めております。交渉アナリスト1級は2012年1月に取得、2020年4月より日本交渉協会理事を仰せつかっております。

交渉アナリストの資格取得を目指したきっかけは、2011年に当時の菅直人首相が突然TPP（環太平洋パートナーシップ協定）への参加を表明した報道を見て、交渉というものを体系的に理解しておきたいと思ったという、他愛もないものです。しかし、交渉学を学んでみて分かったことは、自分の会社での20年間、商談はもとより、組織内部で行っていることも交渉の連続だったということです。そうした日常行動を交渉理論で客観的に整理できるようになったことで、経験から効率よく学び、自分を鍛冶することができていると感じています。



## Q これまでの交渉で苦労したこと、成功したことを教えてください

実はこれを執筆中の2020年4月現在も、これまでの人生で屈指の難交渉の最中にあるのですが、それ以外で言えば、数年前に弊社のリサイクル事業で製造加工を担う海外工場がある某国税関が突然、経済特区内の加工再輸出を目的とするものも含め、古着の輸入を全面的に禁止すると通達を出したことです。猶予期間はわずか2か月。この工場が止められれば、弊社の事業は立ち行きません。同国内に同業他社はなく、大企業のようにロビーイングを行う力もない中小企業1社が国の当局に立ち向かったところで、交渉のテーブルにも着いてもらえません。そこで行ったのが、D.ラックスとJ.セベニウスの「3D交渉術」でいう「交渉のセットアップ」。交渉の構造そのものを変えるため、日本の経済産業省、在日本大使館、現地裁判所など様々なところと交渉しました。当時日本も真夏でしたが、暑い南国との間をスーツを着て何度も行き来するのは体力的に大変でしたが、こうしたセットアップを自分で考えなければならなかったこと、数か月後には会社もなくなっているかもしれないというプレッシャーの中で、精神的にきつかったですね。

結果的には暫定的解決に至り、今日も事業を継続できていますが、この経験から腹を括る力が少し上がった気がします（そして現在も腹括り中です！）。

## Q とくに印象的な交渉経験について教えてください

### ■交渉のシーン■

ある団体より使用済み制服のリサイクル依頼がありました。リサイクルは廃棄物を減らし、資源を有効活用しますが、その分手間がかかるのでコスト高になります。一方で依頼主は廃棄費用ととらえ焼却コスト並みでやって欲しいと考えています。

### ■交渉経験■

皆さんも経験がおありと思いますが、純粋な「統合型交渉」というものはなかなか存在しません。この事例もそうだったのですが、統合型交渉を実現したいと思っていても、世の中は「分配型」の交渉スタイルが定着しているため、どのようにして統合型交渉へ転換していくかを考えなければなりません。

まず考えたのは、「相手の問題 (problem) の背後にある関心 (interest) は何か?」ということです。問題は「制服をリサイクルすること」ですが、それによって実現したい関心は「環境保全に取り組んでいる姿勢を内外に示したい」ということであると推測できます。これによって得られるPR効果は、団体にとって決して小さい価値ではありません。しかし、講師業やデザイナーさんのように無形サービスを提供されている方はお感じになられているかもしれませんが、こうした価値はお客さんの中で定量化しにくいために顕在化されていません。そこで、この関心を顕在化させると共に、その価値をさらに高めることで、この取り組みそのものの価値も高めることを考えました。具体的には、同団体が社会貢献活動として定期的に行っているイベントでの、この制服で作ったりサイクル商品の配布企画です。その際、一般情報から入手可能な過去のイベント情報を基に、必要な商品の数や費用などをできる限り具体的にイメージしていただけるようにしました。

次に、こちらと相手側の「BATNA」は何かということです。相手のBATNAはリサイクルを諦め、制服を焼却することです。一方、こちらのBATNAは同取引を失うことです。相手がこの取引で得られる便益から相手のBATNAを引いた価値が、支払う金額を上回ると相手が判断し、こちらもその金額で得られる利益が納得できるものであれば、Win-Winの結果が生まれます。結果的には、イベントでもリサイクル商品は好評だったとのことで、我々も手間ひまかけた甲斐があったと思いました。その分廃棄物を減らすこともでき、三方よしの交渉となりました。

## Q この経験から学んだ知見や教訓はありますか？

先ほども述べたように、相手の関心ー相手のBATNA、この差が大きくなるほど交渉のパイが大きくなります。したがって、まず①相手の関心、②相手のBATNAの見極め、この2つが非常に大事だと思います。そしてそのパイは相手に大きさが感じられるものでなければなりません。そして結果として合意した金額（合意点）は、大きくしたパイをどこで切り分けたかを意味しています。交渉学を学ぶと、「分配型交渉はダメなのか?」、「統合型交渉なんて綺麗事ではないか」という、統合型交渉が望ましいのは分かっているのに、分配型になってしまうジレンマに直面することになります（「交渉者のジレンマ」）。しかし、現実には統合型交渉と分配型交渉とは混然一体であることが多く、両者のバランスをいかにとるかが交渉者の役割なのだと思います。

## Q 自身の交渉における強みや大切にしている価値観はありますか？

2012年に交渉アナリスト1級になって以降、私の中の大きな転換点は、交渉アナリストの名前の元にもなったH.ライファの“Negotiation Analysis”を読み始めた2017年9月のことでした。同書だけで500頁を超えますが、これを理解するため膨大な関連論文も併せて読むことになり、文字通り私生活が一変してしまいました。しかし、協会の土居先生のご指導もあり、おかげで自分の中に交渉理論体系の軸を作ることができたように思います。それまでは交渉関係の書籍を読んでも百家争鳴で正直「つまらなかった」のですが、今では体系のどの位置のことを書いているのかが整理できるようになりました。得られた知見は、できる限り「交渉アナリスト・ニュースレター」でお伝えしていきたいと思っております。

## Q 交渉を苦手としている方へのメッセージ

交渉学を学んだからと言って、交渉に無敵になるわけでも交渉のストレスがなくなるわけでもありません。しかし、理論を学ぶことは間違いなく交渉の成果を高め、ストレスの軽減に役立ちます。理論と実践は車の両輪だと思っています。私たちの日常生活は交渉の連続ですから、意識を向けさえすれば無数のケーススタディに出合えることになります。私は日々気づいたことを交渉理論の観点から日記調に書き留めておくようにしていますが、例えば「上司にちょっとしたお願いを聞いてもらうにはどうしたらいいか？」というような些細なことさえ、分析すれば結構な交渉スキルが隠れていたりします。理論と実践の相互作用が5年、10年と続いていった時、世界がどのように見えるようになっているのだろうとワクワクしながら、これからも学んでいきたいと思っています。もし交渉学に興味を持たれたら、ぜひ交渉アナリストの仲間として一緒に学んでいきましょう！

