

第4回 2017年5月9日

## 複数イシュー交渉と 実践上の課題

### 今日学ぶこと

- 交渉によるパレート効率性
  - 取引材料数 $\geq 2$ のゲーム
  - 取引による効用増加
    - ✓ mutual-gains negotiation (a.k.a. “Win-Win”)
  - パレート最適・超最適
  - 価値生産と価値分割
- 相互利益交渉の進め方
- ファサードの戦略

### 先々週(桜井vs.小池)のおさらい

- BATNAと合意可能領域(ZOPA)
- アンカリング(anchoring)
- 客観的基準(objective standard)
- アスピレーション(aspiration)
- 脅し、ブラフ
- [留保価格(reservation Price(RP))]

### 配分型交渉の事例

- A社 では、単価100円で、納品時に一括支払いということで。
- B社 そんなの無理ですよお、だんなあ。うちはいつも200円で請けてきたし、急に言われてもねえ。
- A社 そんなこと言われましても、100円以上は無理ですよ。景気も悪いし、上司に強く言われていますのでね。
- B社 おれだってえ意地がある。200円以上出さねえんだったら、お宅とは縁切らせてもらいたいねえ。
- A社 そちらがそのようなおつもりでしたら結構です。どうぞ、勝手にしてくださいッ。
- B社 ああ、勝手にすらあ。出てえけ、出てえけ。カアちゃん、塩撒いといてくれ

## 統合型交渉の事例

- A社 では、単価100円で、納品時に一括支払いということで。  
B社 そんな無理ですよお、だんなあ。うちはいつも200円で請けてきたし、急に言われてもねえ。  
A社 うーん、実はちょっと急ぎの仕事なんですよ。納期次第では考えさせていただきますが。最近B社さん忙しそうですから。  
B社 100円ってえのは話になんねえけどよ。  
A社 ええ、わかりました。いつごろまでに納めていただけますか。  
B社 そうだなあ、すぐってわけにはいかねえけど、8月ってとこかな。  
A社 でしたら、140円まで出せますかねえ・・・。  
B社 そら無理だ。  
A社 では、もう少し早くしてもらえませんか。  
B社 わかったよお、仕方ねえなあ、7月半ばでどうだ。これ以上は無理、お願い。  
A社 そうですか、170円まで出しましょう。これ他の人には内緒ですよ。でも、7月ですと助かります。  
B社 仕方ねえなあ、ま、やってやるよ。  
A社 じゃ、単価170円で、納期7月半ばってことで。  
B社 おお、まかせとけえ。カアちゃん、祝杯でえ！

## 利害(複数イシュー)の取引と価値生産

- 相手がより高い価値をおいているもの(利害)を差し出し、自分がより高い価値をおいているもの(利害)を貰うことで、両者の満足度がアップする
  - 立場は「正面对立」しているので交換できない]
- 価値観の相違こそが価値を生み出す
- お互い満足するには複数のイシューで取引が重要
  - 単純な価格交渉と比べて・・・

## 配分的交渉と統合的交渉

- 単一イシュー交渉は配分的交渉
  - distributive bargaining
  - “fixed sum”で、パイの取り合い
    - ✓しかしBATNAよりも条件はよいのだから損はしていない  
(いちおう、“Win/Win”のはずだが、こういう交渉は“Win/Win”と呼ばないことが一般的)
  - 取り合いのメンタリティの問題
- 複数イシュー交渉は統合的交渉
  - integrative bargaining
  - 取引による「お互い満足できる」条件の可能性
  - 共同問題解決(joint problem-solving)のメンタリティ
  - 満足度を大幅に増進させる可能性(予期せぬ取引)

## “Win/Win”の本質

$$U_a = 5x_1 + 10x_2 + z_a$$

$$U_b = -8x_1 - 3x_2 + z_b$$

$$x_1 \Rightarrow -5 \quad x_2 \Rightarrow +3$$

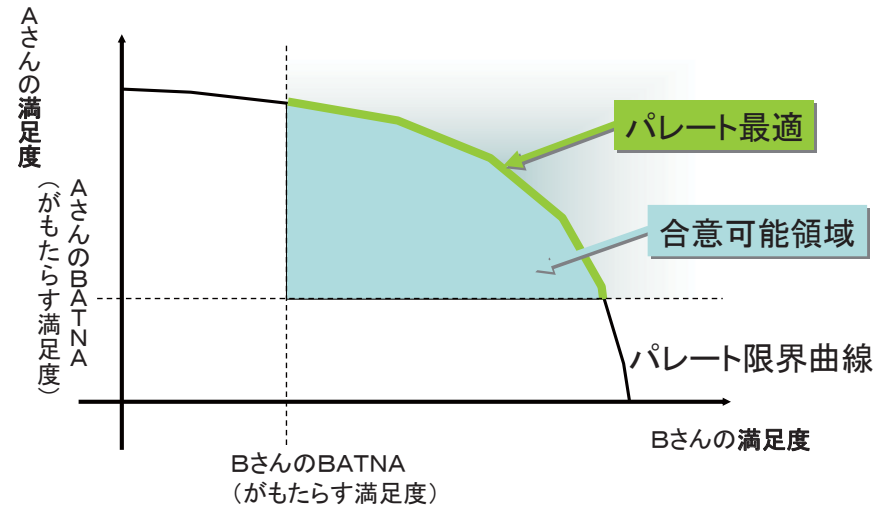
$$U_a \Rightarrow +15 \quad U_b \Rightarrow +31$$

# パレート効率性

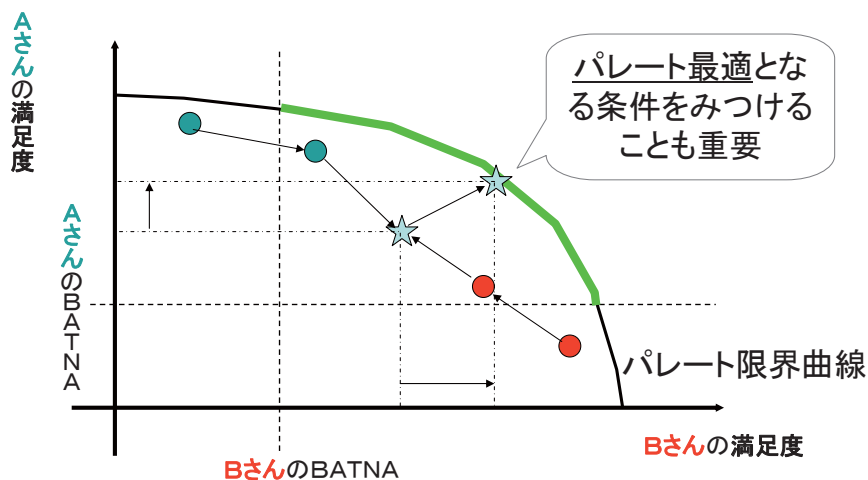
- 両者の効用を、「現状」よりも増加させる（減少させない）こと。
- 複数の人が異なる効用関数を持っていたら、双方の効用を増加させる（誰も効用が減少しない）ような取引が起こりうる。 *Pareto superior*.
- しかしどこかで限界がくる。 *Pareto optimal*.
  - 取引がいずれの効用増加につながらない
    - ✓ 限界効用逓減
  - 無限に沸いて出てくる財でもない限り、供出できる財の量にも限界がある
  - パレート最適、パレート限界、パレート効率性

# 利害取引(複数条件)交渉にみるBATNA、ZOPAなど

(複数条件の場合、満足度(効用)という総合指標でしか表現できない)

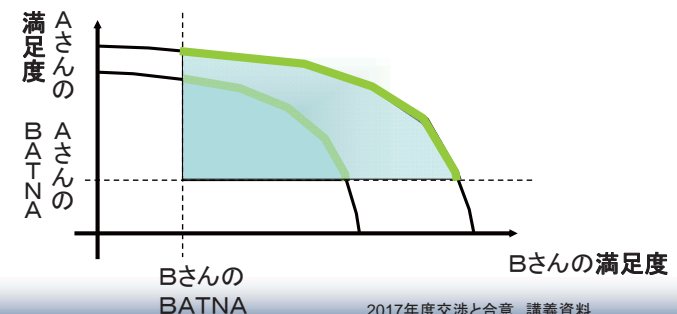


# ネゴシエーション・ダンス



# パレート“超”効率性

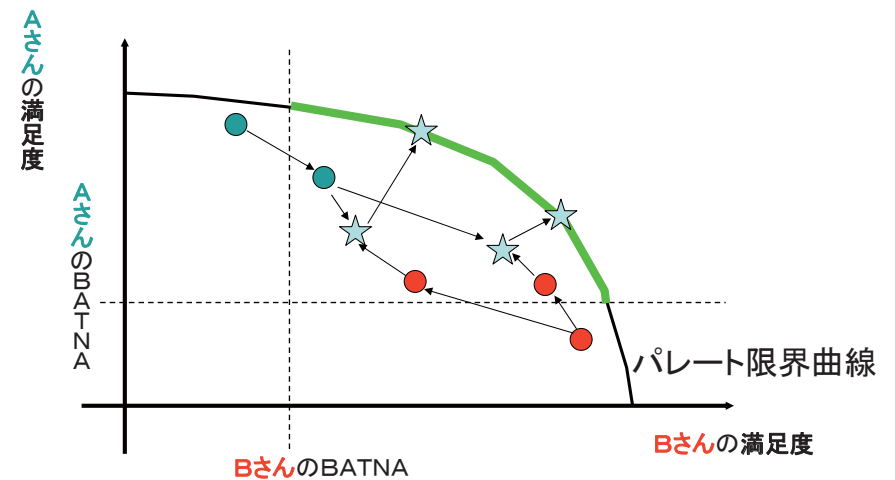
- パレート効率性はある特定の財の取引を念頭においている。
- 交換取引できる財(利害)が新たに見つければ、パレート限界曲線が拡張される。
- よって、これまで想定してなかった新たな取引材料を見つけることも大切。



## 交渉による価値生産

- 取引によって両者の間に「新たな価値」が生産される。
  - 二人とも同時に満足度(効用)が増加したのだから、その増加分の合計を価値の生産(value creation)と呼ぶことができる。
  - “fixed sum”交渉の場合、このような価値生産は起こらない。

## 価値生産と価値分割

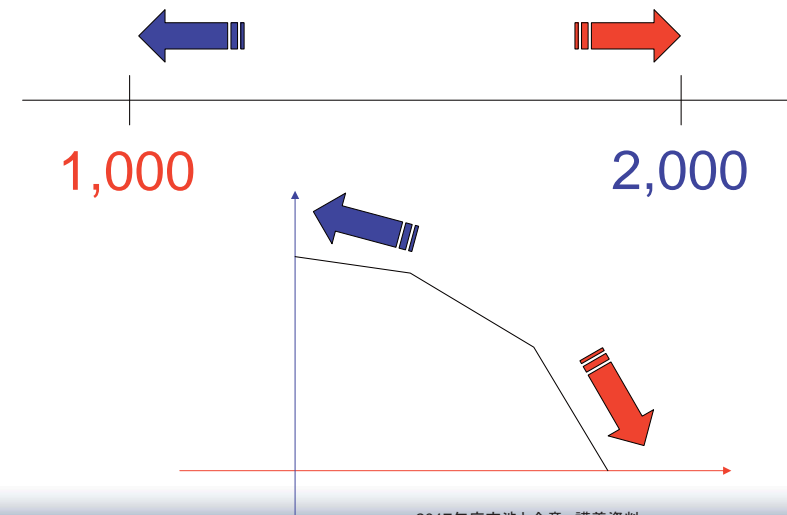


## 価値分割の落とし穴

- “Win/Win”だからと言って気を抜いてはいけない！
  - 創出された価値の配分は一種の“fixed sum”の状態
  - アンカリング効果も存在
  - 短期的に考えれば自分の取り分を最大化することがゴール
    - ✓ 結局は囚人のジレンマと同じことになりかねない・・・
  - 長期的に考えれば「公正(fair)」な取引であるかどうか重要
    - ✓ 外野から見て「あこぎな商売」をしていないかどうか
    - ✓ 配分について「正解」はない(?)
      - ◆ Raiffa, H. (1982) “Art and Science of Negotiation” Chapter 11.

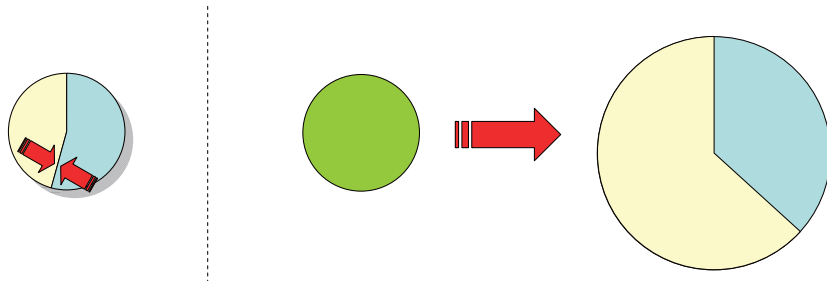
e.g. 企業と被雇用者の関係(価値生産と富の配分)

## 公正な分配



# 配分的交渉と統合的交渉

- 単一イシュー交渉は配分的交渉 (distributive)
- 複数イシュー交渉は統合的交渉 (integrative)



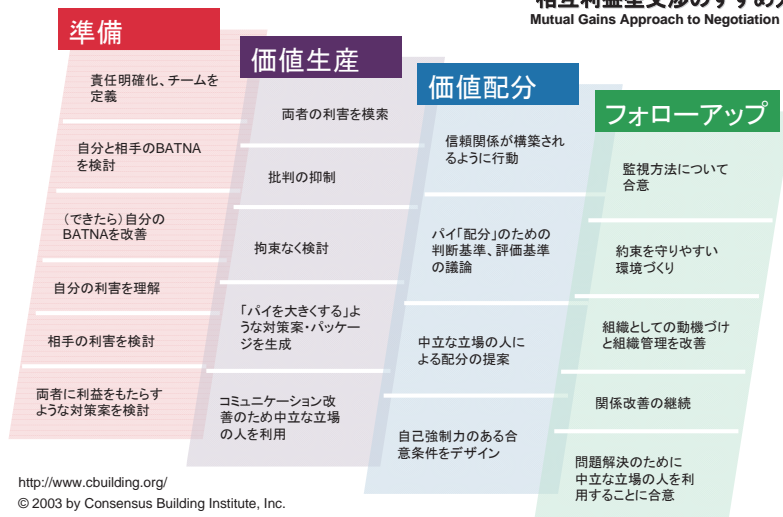
# 配分的交渉と統合的交渉の比較

買い手: 1,000円値引いて下さい。  
 売り手: いや、100円しか値引けない。  
 買い手: そこをなんとか1,000円で。  
 売り手: いや、100円で。  
 買い手: そこをなんとか1,000円で。  
 売り手: じゃあ、200円で。  
 買い手: そこをなんとか900円で。  
 売り手: いや、200円で。  
 ...

買い手: 1,000円値引いて下さい  
 売り手: いや、100円しか値引けない。  
 買い手: 何かほかに条件はないでしょか。  
 売り手: このオプションなら無料でつけるけど・・・。  
 買い手: なら500円引きでも買いますよ。  
 売り手: いや、値引きは100円以上は無理。  
 買い手: じゃあたとえば、品質保証はどうなってますか。  
 売り手: うちの製品は壊れない自信があるからいくらでも保証するよ。  
 ...

# 相互利益型交渉

相互利益型交渉のすすめ方  
Mutual Gains Approach to Negotiation



# 相互利益型交渉

- Mutual Gains Approach to Negotiation
- 交渉のモデルプロセス(のひとつ)
  - 最初は内部検討(いきなり会わない)
    - ✓ 自分のBATNAは? 相手のBATNAは?
- 相互利益(価値生産)の最大化が目標
  - 価値分割は「客観的基準」で処理
  - 交渉は情報交換(利害の模索)から開始
    - ✓ 自分の利害を正しい形で示すことは損ではない
    - ✓ 相対的な重み付けのズレを探る
  - 長期的関係構築が目標
    - ✓ 合意の持続可能性を重視

## 相互利益型交渉のポイント

- 相互のBATNAを十分理解
- 立場ではなく利害に着目し、模索
- 相互利益をもたらす選択肢の検討
  - 「もし・・・だったら、どうですか？」(コミットメント対策)
- 客観的基準の重視
  - 第三者の指標・アドバイス、先行事例、実現リスク、返報性、費用対効果
- 長期的関係の構築
  - 合意の実現体制の構築 (2nd table)

## 交渉の7要素

- 関係者、当事者 (Parties)
- 利害 (Interest)
- BATNA
- 価値 (Value)  
~~~~~
- 障害 (Barriers)
- 力 (Power)
- 倫理 (Ethics)

Adapted from Wheeler, M. (2002). Negotiation Analysis: An Introduction, HBS Press.

## 交渉の7要素(その2)

- 利害 (Interest)
- 代替案 (Alternatives)、BATNA
- 選択肢 (Options)
- 客観的な基準 (Objective standards, legitimacy)
- コミュニケーション (Communication)
- 人間関係 (Relationships)
- コミットメント(約束) (Commitment)

Fisher, R. and Ertel, D. Getting Ready to Negotiate: Getting to Yes Workbook. Penguin. 1995

## 合意形成の技:意識のズレを活用

- 交渉の取引材料は「将来の行動」
- BATNAとの比較などは「見込み」で判断
- 将来の「見込み」にズレがあればそれを活用
- 条件つき合意 (contingent agreement)
  - 保険、保証
    - ✓もし壊れたら全額返金、代替品で保証
    - ✓壊れないという自信と壊れるかもしれないという不安
  - 賭け
    - ✓〇〇が勝つという見込み、△△が勝つという見込み
    - ✓希望的観測による一瞬の「夢」

## チャルディーニの「武器」

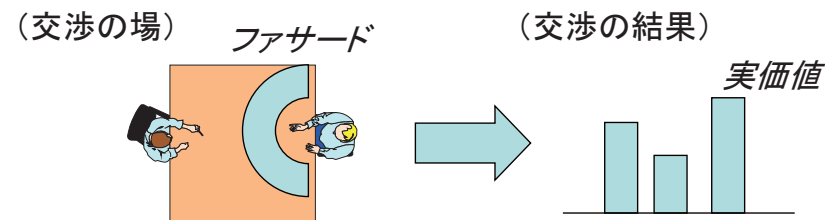
“click-whirr”

- 返報性 (Reciprocation)
- コミットメントと一貫性 (Commitment and Consistency)
- 社会的証明 (Social proof)
- 好意 (Liking)
- 権威 (Authority)
- 希少性 (Scarcity)

チャルディーニ. 影響力の武器、誠信書房、1991.

## ファサードと実価値

- 交渉は「効用」だけでは動かない。
- 表面上のやりとり(ファサード)と実質的なやりとり(実価値)の2側面が存在。



## ファサード上の戦略(1)

- 沈黙 (Silence)  
相手から情報を引き出す戦略
- 限られた権限 (Limited Authority)  
自分では何もできないようなふりをする事で、  
譲歩を引き出す戦略
- 怒り (Anger)  
相手から情報を引き出すチャンス

## ファサード上の戦略(2)

- Boulwareism  
(受諾か決裂か2者選択を押し付ける戦略)  
自分が使うには望ましくない戦略  
相手が使ってきたら冷静な判断が必要
- Br'er Rabbit  
(相手が攻撃的な場合に、「～だけはやめてくれ」と言うことで相手をはめる戦略)  
相手が自分を責めることで満足しそうな場合に有効

## ファサード上の戦略（3）

- Belly-up  
（哀れなふりをして譲歩を引き出す戦略）  
相手には常に「冷静な」対応が必要。
- Mutt and Jeff  
（2人組、厳しい対応の後で親切な相手が出てきて譲歩を引き出す戦略）  
相手が戦略的か、本当に親切かを見極めた上で冷静な対応が必要。

## 第1回からのふりかえり

- 囚人のジレンマ（非協力ゲーム）
  - 制度(institution)、人間関係、将来の交渉なき状況における協力関係構築の難しさ
- 利害と立場
- BATNA, ZOPA, アンカリング
- 複数イシュー交渉
  - パレート効率性
  - 価値生産と価値分割（の緊張関係）