



GraSPP

東京大学公共政策大学院
2020年度 S1/S2ターム

交渉と合意

第4回 2020年4月28日

複数イシュー交渉と 実践上の課題

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)
 - 「文化」的相違:相場観・常識→土地の価格上昇
- アスピレーション(aspiration)
- 脅し、ブラフ
- 〔留保価格(reservation Price(RP))〕

今日学ぶこと

- 交渉によるパレート効率性
 - 取引材料数 ≥ 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

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 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...

立場と利害

	A社(買い手)	B社(売り手)
立場 (配分型交渉の例)	100円	200円
利害 (統合型交渉の例)	1) 納期(早い) 2) 価格(安い)	1) 価格(高い) 2) 納期(遅い)

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

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

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

$$x_1 \Rightarrow -5 x_2 \Rightarrow +4$$

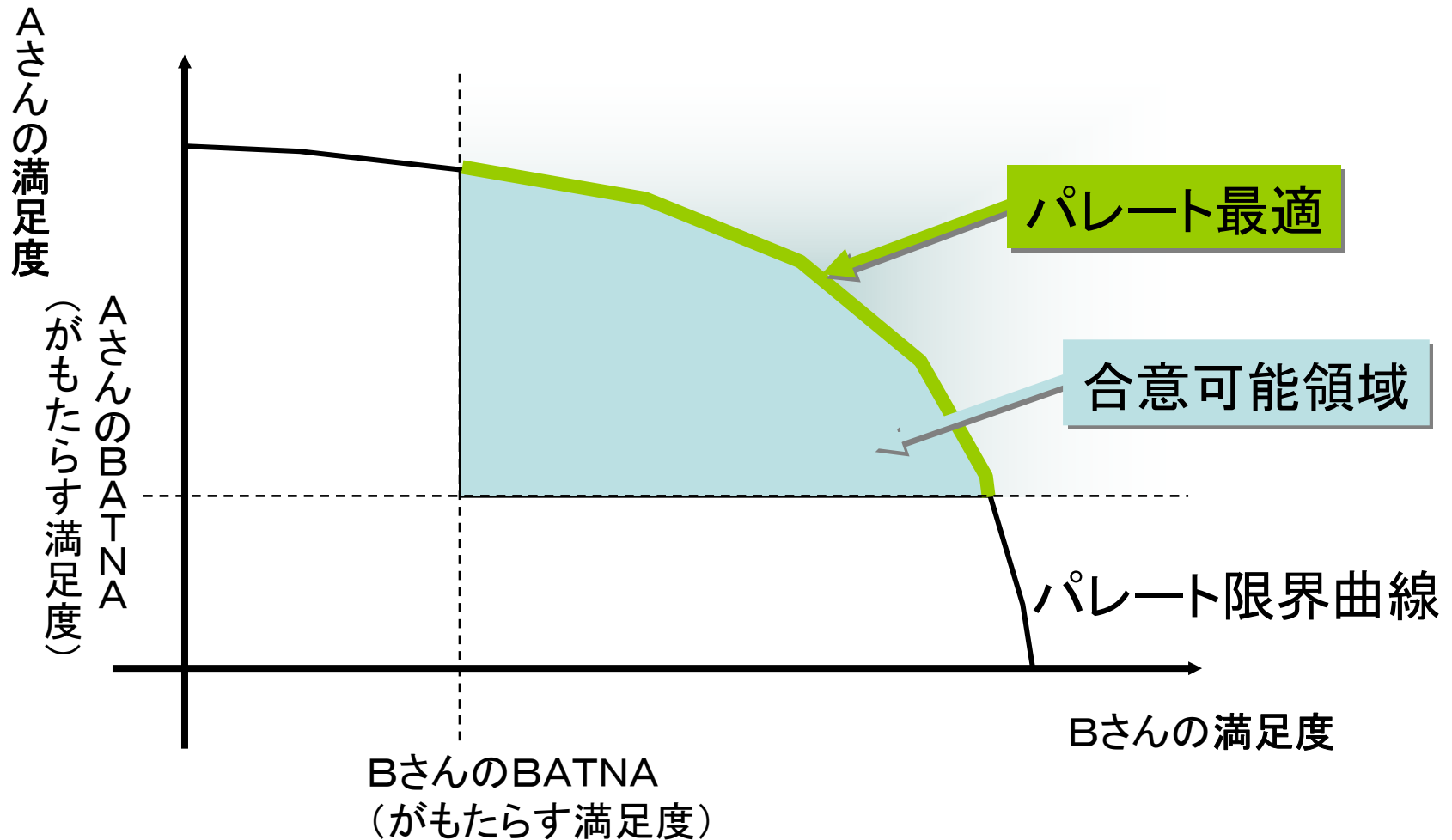
$$U_a \Rightarrow +15 \quad U_b \Rightarrow +28$$

パレート効率性

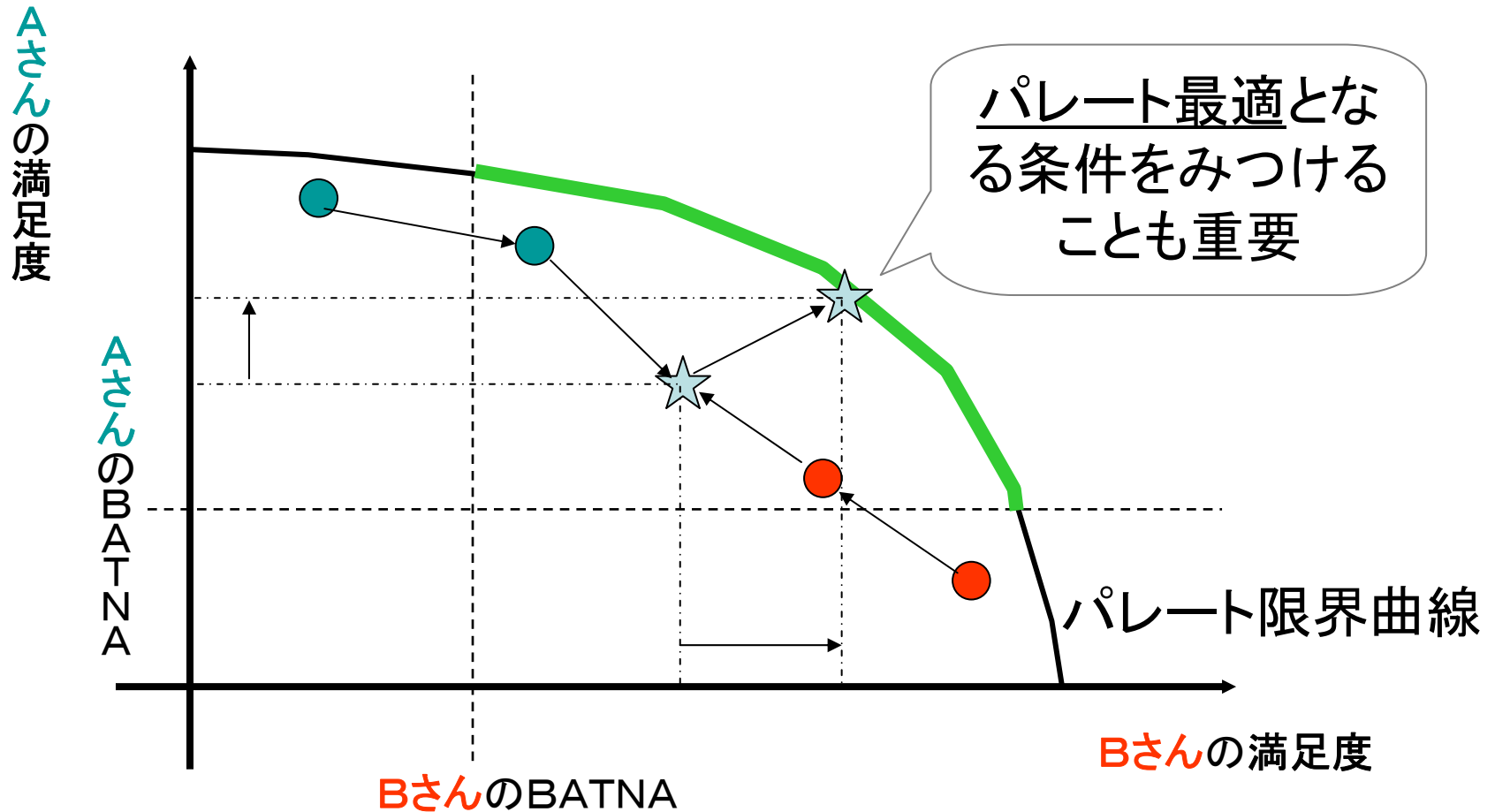
- 両者の効用を、「現状」よりも増加させる（減少させない）こと。
- 複数の人が異なる効用関数を持っていたら、双方の効用を増加させる（誰も効用が減少しない）ような取引が起こりうる。 *Pareto superior*.
- しかしどこかで限界がくる。 *Pareto optimal*.
 - 取引がいずれの効用増加につながらない
 - ✓ 限界効用逓減
 - 無限に沸いて出てくる財でもない限り、供出できる財の量にも限界がある
 - パレート最適、パレート限界、パレート効率性

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)

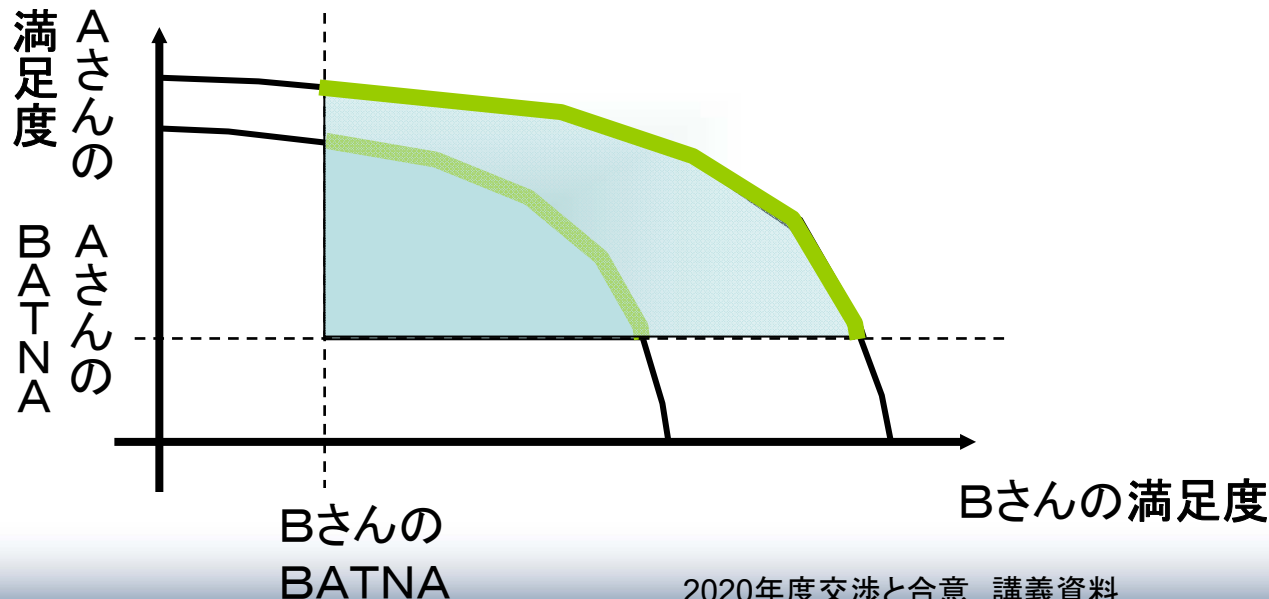


ネゴシエーション・ダンス



パレート“超”効率性

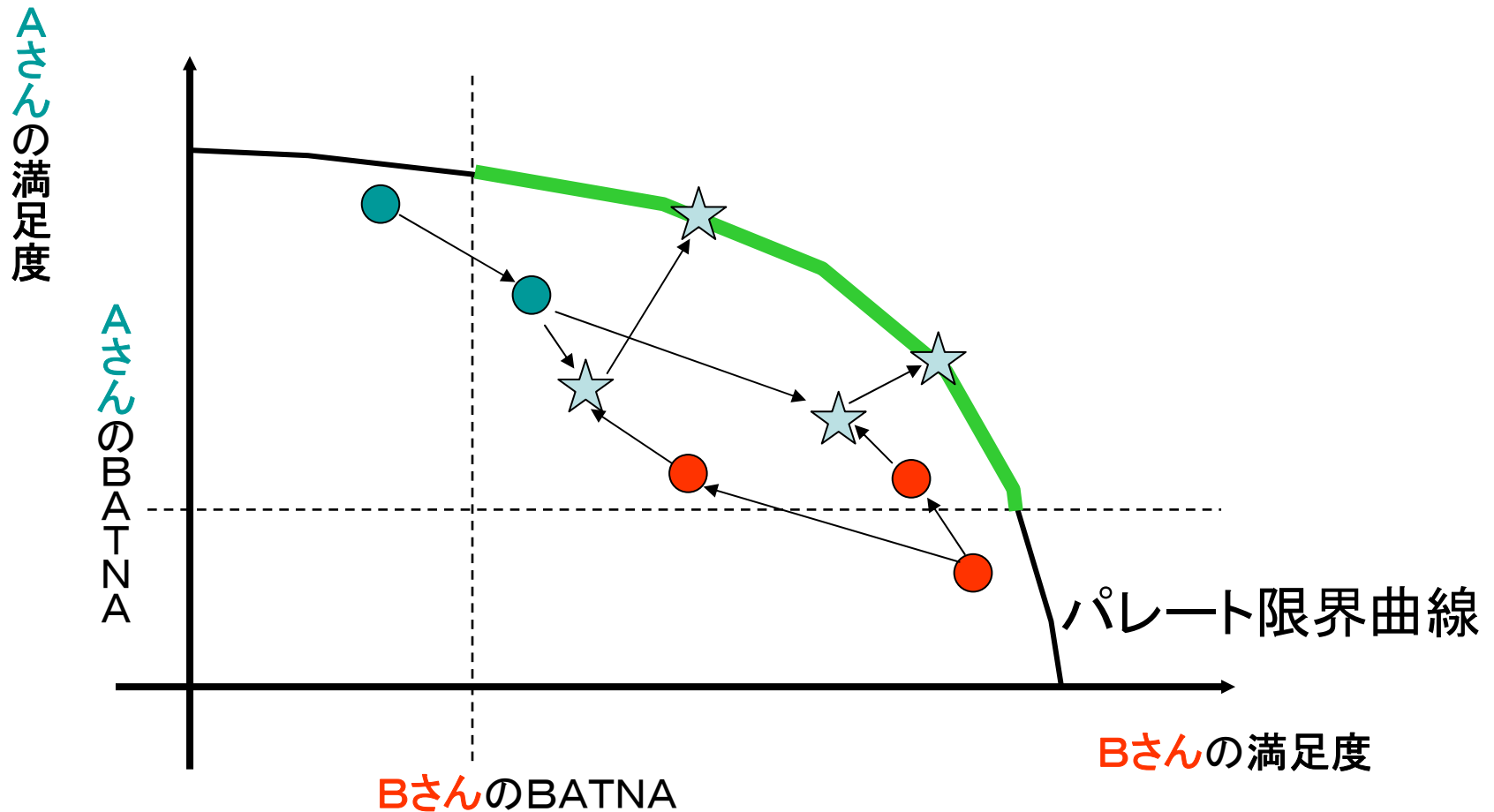
- パレート効率性はある特定の財の取引を念頭においている。
- 交換取引できる財(利害)が新たに見つかれば、パレート限界曲線が拡張される。
- よって、これまで想定してなかった新たな取引材料を見つけることも大切。



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

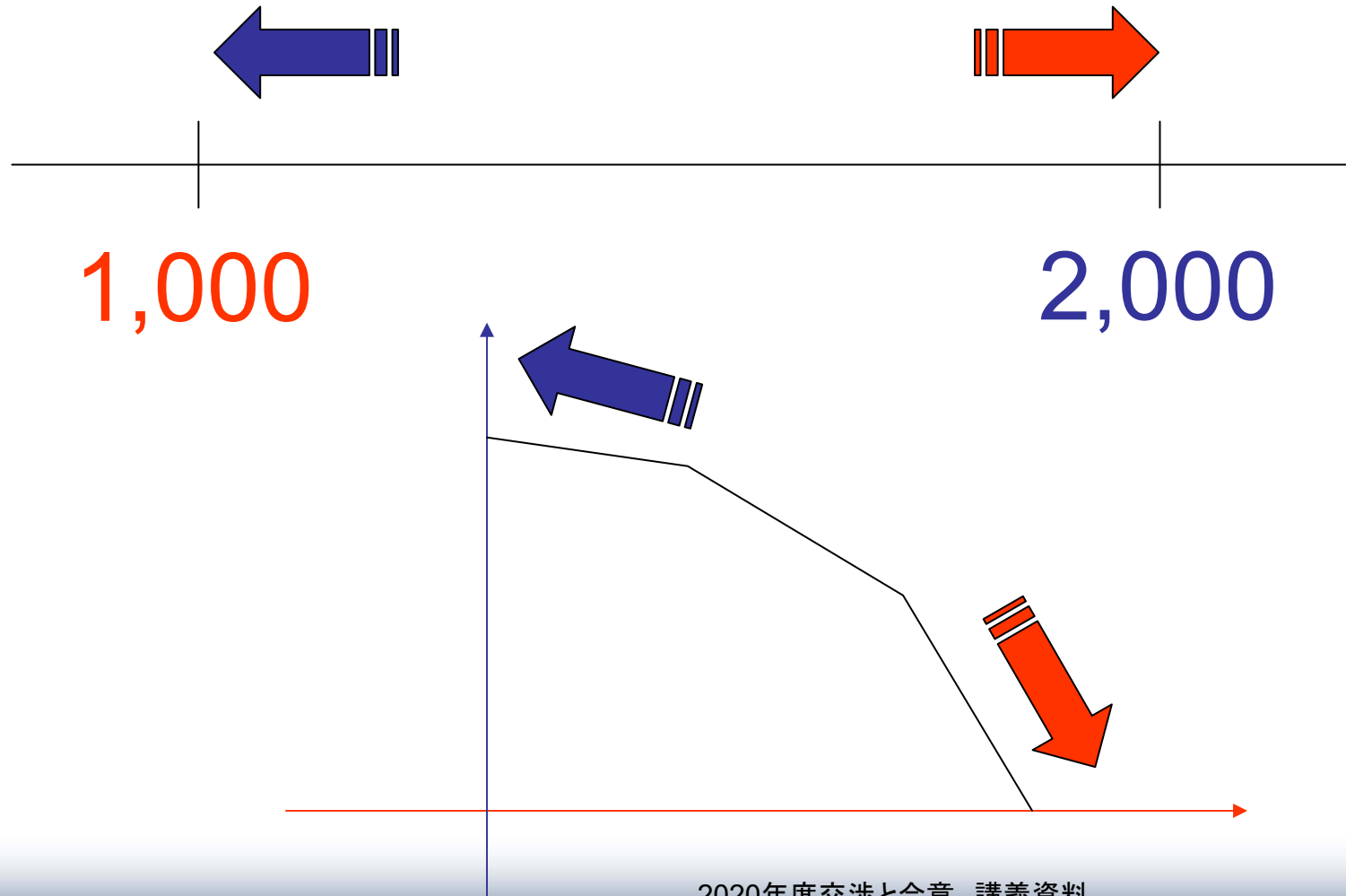


価値分割の落とし穴

- “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.

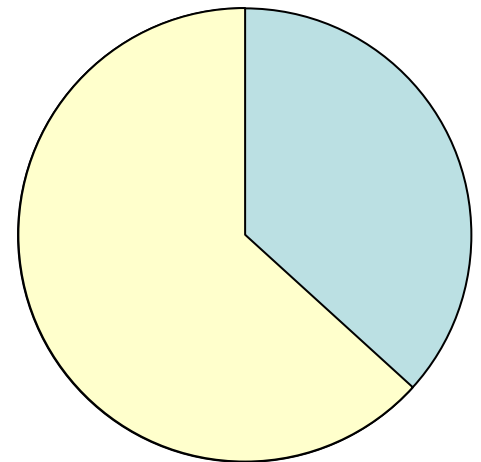
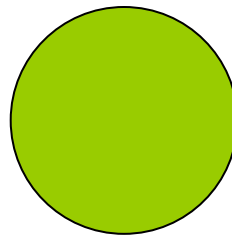
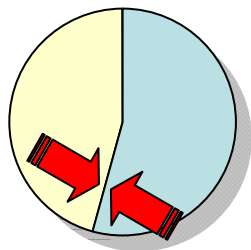
e.g. 企業と被雇用者の関係(価値生産と富の配分)

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うか。
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

準備

- 責任明確化、チームを定義
- 自分と相手のBATNAを検討
- (できれば)自分のBATNAを改善
- 自分の利害を理解
- 相手の利害を検討
- 両者に利益をもたらすような対策案を検討

価値生産

- 両者の利害を模索
- 批判の抑制
- 拘束なく検討
- 「パイを大きくする」ような対策案・パッケージを生成
- コミュニケーション改善のため中立な立場の人を利用

価値配分

- 信頼関係が構築されるよう行動
- パイ「配分」のための判断基準、評価基準の議論
- 中立な立場の人による配分の提案
- 自己強制力のある合意条件をデザイン

フォローアップ

- 監視方法について合意
- 約束を守りやすい環境づくり
- 組織としての動機づけと組織管理を改善
- 関係改善の継続
- 問題解決のために中立な立場の人を利用することに合意

<http://www.cbuilt.org/>

© 2003 by Consensus Building Institute, Inc.

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
 - ✓ ○○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)

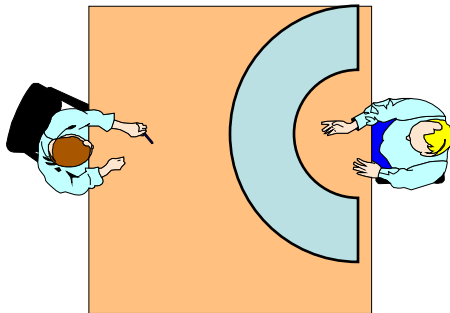
チャルディーニ. 影響力の武器、誠信書房、1991.

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。

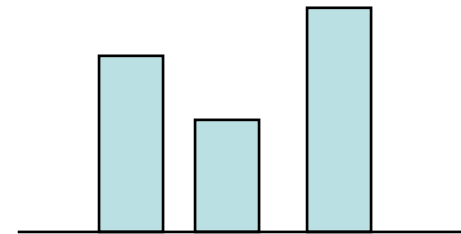
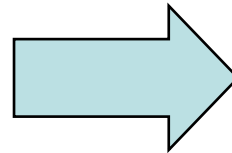
(交渉の場)

ファサード



(交渉の結果)

実価値



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)