


東京大学公共政策大学院
2010年度 冬学期
交渉と合意

第1回 2010年10月4日

交渉学序論

まずは肩慣らし・・・


- 「とにかく勝つ」ゲーム
 - “Win as much as you can.”
 - 自分の得点最大化を目指してカードを出す(表裏)。
 - ✓現実の仲間意識などにひきずられないこと。
 - ✓あくまでゲーム。
 - チーム全体の得点は不問。
 - クラスの中で最大の得点を取った人が優勝。
 - 戦略的にカードを出すこと。
 - ✓10回をどう使うか、事前に考えておく。
 - コミュニケーションの機会(5, 8, 10回目の直前)があることを忘れずに。
 - ✓それ以外は私語厳禁!



2

囚人のジレンマ

- 協力が吉だが、騙し逃げの動機がある。
 - 騙しあいではみな損してしまうのが「正解」。
- 短期的には騙したものの勝ち。
 - 騙しあいとなり交渉取引が成立しない。
 - コミュニケーションがないと短期的にしか考えられない。
- 長期的な共存なら協力が必要。
 - 協力に向けた交渉が発生する。
 - 大きな得はないが、「持続可能」な共存が可能となる。
- 短期で考えると投機的交渉の危険性(騙しあい)。
- 長期的視点、共存の考え方がないと協力しない。
 - ネットワーク社会、「世の中せまい」




3

囚人のジレンマの得点構造

		Aの処罰	
		自白する	黙秘する
犯人B	自白する	懲役10年	無期懲役
	黙秘する	懲役10年	釈放

		犯人A	
		自白する	黙秘する
犯人B	自白する	懲役10年	釈放 +1億円
	黙秘する	無期懲役	釈放



4

アクセルロッドの交渉コンテスト

- 囚人のジレンマ状態で最強の戦略を模索。
- コンピュータのプログラムを世界中から募集。
- 200回繰り返し。
- 「しっぺ返し (tit-for-tat)」戦略が最強。
- 最初は協力、以降は相手が前回出した手を反復。

- コンテストからの教訓
 - 最初から非協力行動は損をする。最初は協力行動により善意を示す。
 - 相手が非協力なら仕返して、相手の協力を求める(メッセージの発信、脅し)。
 - 相手が改心したら、また協力してあげる。
 - 気まぐれにならない。clarity。

5

交渉 = 利害調整

- 究極的な目的は共存のための利害調整
 - 異なる利害関心(効用関数)を有する者間での調整
- 相手の利害関心や価値観・ルールを変えようとする事は「交渉」ではない(社会運動・マーケティング etc.)

価値観
ルール

利害関心

発言

6

もめごと解決のスペクトラム

紛争回避 (Conflict avoidance)	交渉 (Negotiation)	管理的 意思決定 (Administrative decision)	司法決定 (Judicial decision)	非暴力的 直接行動 (Nonviolent direct action)
非公式協議 と問題解決 (Informal discussion and problem solving)	メディエーション (調停) (Mediation)	アービトレーター ション(仲裁) (Arbitration)	立法決定 (Legislative decision)	暴力 (Violence)

7

交渉を学ぶとは...

- 交渉は自動車の運転に似ている。
 - ほとんどの人は「レーサー」や「プロ」ではない。
 - ✓しかし普通自動車を運転できる人は多い。
 - 学習する人もいれば、本能的に上手な人もいる。
 - ✓アイルトン・セナ vs. 中嶋悟
 - 動かしてみればじめて能力が役に立つ。
 - 練習しないと上手にならない。
 - 失敗はつきもの。失敗から学ぶ。
 - ✓交渉のほうが「失敗」に気付きにくい

8

交渉学とは・・・

- あらゆる「交渉ごと」について検討する学問
 - 外交交渉: パレスチナ問題、北朝鮮
 - 環境問題: 企業立地、公害対策、
環境規制、地球温暖化
 - 契約交渉: スポーツ選手、会社員、芸能人
企業間契約(委託、調達)
 - 経営: 職員・顧客の苦情処理、CSR
 - 家庭問題: 離婚、親権、遺産分割

交渉学とは・・・

- 交渉 = negotiation、ネゴシエーション
- ハーバード大学ロースクール交渉学プログラムなどが中心に活動
 - Program on Negotiation (PON) at Harvard Law School
 - 教材等の作成・頒布、教育研究会議の開催など
- (古典的には)合理的な判断について検討するための枠組みとして発展
 - ゲーム理論
- (近年は)感情、認知、文化なども考慮
 - 「新ハーバード流交渉術」 (“Beyond reason” by Fisher and Shapiro)
- ロースクール、ビジネススクール、公共政策大学院、都市計画大学院などの専門教育機関にて導入

交渉学の主なテーマ

- 利害と立場
 - interest vs. position
- BATNA
 - best alternative to a negotiated agreement
- 利害の取引とパレート効率性
 - mutual-gains negotiation (a.k.a. “Win-Win”)
- 価値生産と価値分割
 - creating and claiming value