

 東京大学公共政策大学院  
 2010年度 冬学期  
**交渉と合意**

第2回 2010年10月18日

**分析の方法論**

**今日学ぶこと**


- 立場と利害
- BATNA, ZOPA, アンカリング
  - 取引材料数=1のゲーム、fixed sum
- 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


2

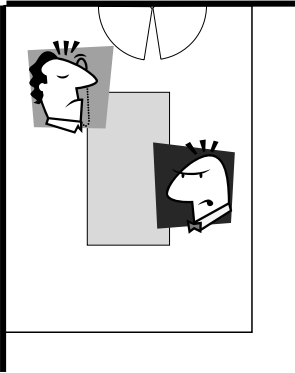
**窓の開け閉め論争**


- M.P. Follett [1868-1933] が挙げた史上初(?)の喩え話
- (エアコンのない)図書館で2人の学生が言い争っています。A君は窓を開ける、B君は窓を閉めろと言っています。
- そこにいたFollettさんは、「なぜ開けたい(閉めておきたい)のか？」聞きました。
- A君は暑い、B君は風でページがめくれるのが困ると言っています。
- さて、立場と利害は？
- 合意形成の可能性は？

※この例はまだ図書館にエアコンがない時代に考えられたのでしょうか。現代なら「何でエアコンつけないの？」と言われてしまうでしょう。

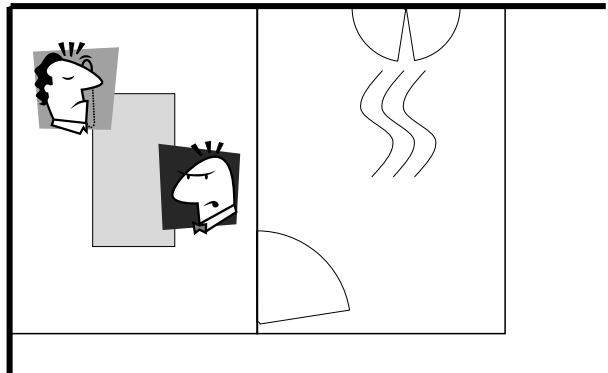

3

**論争が置かれた状況**




4

## M. P. Follettの解決策



## 立場と利害

- Fisher & Ury *Getting to Yes* (邦題: ハーバード流交渉術)にて世に広まる
- 立場(position): あるものの状態、Yes or No (静的、不連続的)
- 利害(interest): 志向性、方向性、欲求の源 (動的、連続的)
- 立場の背後にある理由、根拠が利害
  - 「なぜ？」を繰り返し考えることで利害に到達する
  - 立場のほうが「わかりやすい」「単純」

## オレンジの喻ばなし

- 姉妹が1つのオレンジについて言い争っています。
- 2人とも  
これは自分のオレンジだ！  
と言い張っています。
- あなたが親なら、  
どうやって解決しますか？

## 道路建設論争の例

- ある役所の審議会(委員会)で2人の委員が言い争っています。
- A委員は高速道路の建設工事は全て凍結すべき、B委員はまだ整備が必要な区間があると言っています。
- あなたが司会なら、どうやって解決を試みますか？

## 道路建設論争の例(2)

- A委員は「国の財政の健全化が必要だから、これ以上道路をつくってはならない」と言っています。
- B委員は「地域の公平性を確保することが重要だから、まだ整備しなければならないところがあるんだ。」と言っています。
- さて、立場と利害は？
- 考えられる解決策は？

## 利害に着目する強み

(キャンプデーヴィッド合意)

- イスラエル・エジプト(立場): シナイ半島はわが国の領土
- イスラエル(利害): 国防上重要
- エジプト(利害): 国家の威信として重要
- 欧米: 原油価格の安定化
- 結果: シナイ半島の領有権をエジプトに認める代わりに非武装地帯とする  
(カーター大統領による調停)



## 実際の社会問題でステークホルダーの立場と利害を考えてみよう

- 尖閣諸島における中国漁船の問題
- ペルーの炭坑救出劇
- 中国のノーベル平和賞授賞者の問題
- マンション建設と相隣問題
- 飲み会に人を集める
- 他の例

## BATNA(不調時対策案)とは

**Best Alternative to Negotiated Agreement**  
=ある交渉による合意に対する最良の代替案


- もしこの交渉を成立させなかった場合に取り得る対策案、代替案のうち、最も大きな満足をもたらしそうなもの(???)

### BATNAの例

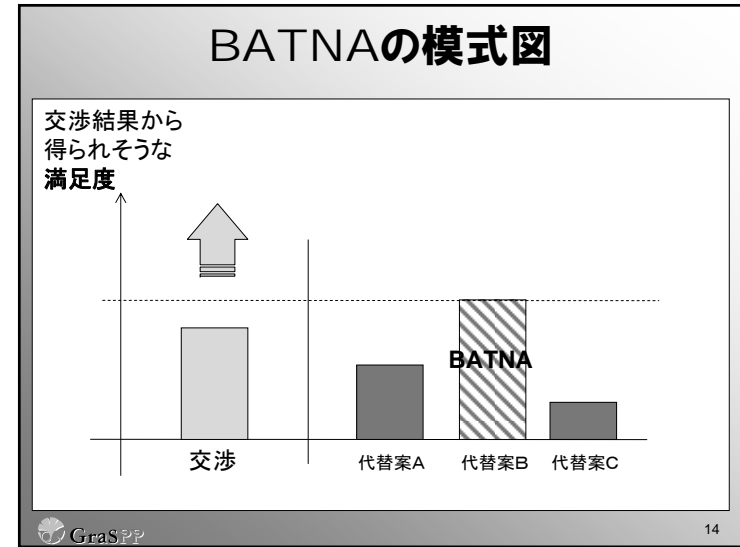
- アパートAの賃貸交渉
  - 自分が店子なら
    - ✓ 同じ最寄り駅のアパートBを借りる
    - ✓ 違う最寄り駅のアパートCを借りる
    - ✓ 他の家を借りてシェアする
    - ✓ 実家に帰る
    - ...など
  - 自分が大家なら
    - ✓ 別の店子候補1に貸す
    - ✓ 別の店子候補2に貸す
    - ✓ 空き家にしておく
    - ✓ 子供に無料で貸して維持させる
    - ✓ 別の不動産やを通して店子を探す
    - ...など

この中で期待効用が一番高い選択肢が店子のBATNA

この中で期待効用が一番高い選択肢が大家のBATNA




13

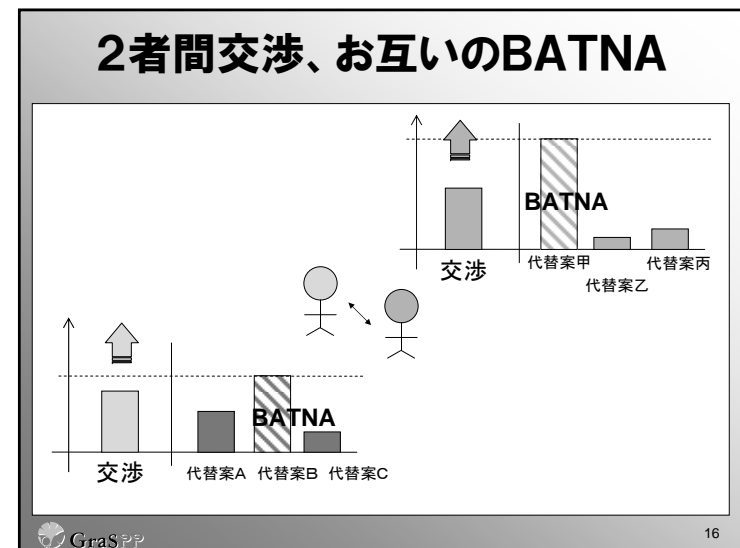


### BATNAの使い方 (交渉の基準として...)

- 交渉中は常にBATNAを念頭におく。
- BATNAのほうが交渉による合意よりもよい結果をもたらす(もたらしそうな)場合は、BATNAを実行する。
- BATNAのほうが悪い場合は、交渉を続ける。



15



### BATNAのメリット

- 交渉妥結の判断材料
- 感情的判断を避けるための手段
- 判断の合理性を示す材料(内向き)
- 脅しの材料

17

### 価格交渉(単一条件交渉)にみるBATNAとZOPA

- 双方のBATNAが「合意可能領域(ZOPA: Zone of Possible Agreement)」を限定する。
- 合意可能領域が存在しなければ交渉は成立するはずがない。

18

### BATNAの使い方 (交渉の見取り図として)

- 単一条件の場合、交渉とは、それぞれのBATNAで囲まれた「陣地」の陣取り合戦
  - ゼロサム交渉, fixed sum交渉
  - パイ(pie)の奪い合い
- 「陣地」を探る
  - 自分のBATNAを正確に知る
  - 相手のBATNAも探る
    - ✓ 相手の「足元」を見つける
    - ✓ 相手のBATNAを封じる(BATNAを悪化させる)
    - ✓ 「非常識」なBATNAから目覚めさせる

19

### 最初のオファーとアンカリング

- 最初に提示する条件によって、「合意可能領域」の認識が変化する。

20

## 交渉とふっかけ(bluff)

- 交渉は駆け引き
  - 最悪の条件(=BATNA)よりもよい条件で妥結する
  - BATNAを漏らしては相手の思うツボ
  - 絶対的に「正しい」解決策は存在しない
- 最初は適度にふっかけるもの
  - 「バカ正直」は誰もが損をする
  - 「とんでもない」ふっかけは交渉をダメにする
  - 「最後通牒」の突きつけは危険
  - 適度なふっかけが必要
    - ✓ 相手の様子(BATNA、リスク性向、信条など)を見ることが大事
    - ✓ 自分と相手が置かれた環境条件(景気・市場動向、業界のルールなど)の理解も重要
- BATNAはあくまで最終判断の基準
  - 自分の目標であるaspiration(狙い)を持つこと!

## 実際の社会問題で・・・

- 各ステークホルダーのBATNA、ZOPAを考えてみよう。
- アンカリングの適用例を考えてみよう。

## 来週、その他Housekeeping

- 桜井さん vs. 小池さん
  - 説明書を読んでくること
  - 自分が使う戦略を考えてくること
  - 相手と事前調整不可!
  - 来週～再来週の宿題
    - ✓ どういう戦略を、どのように適用して、どのような結果が得られたか、そしてその結果から洞察される知見(あなたが将来の交渉において注意すべき点)を考察
    - ✓ 最後のポイントが最も重要
    - ✓ 先週・今週に学んだ理論、Readingとひもづけ
    - ✓ A4 1ページ(1,200字)以内