


東京大学公共政策大学院
2010年度 冬学期
交渉と合意

第4回 2010年11月1日

交渉の進め方(相互利益交渉)


先週(桜井VS.小池)のおさらい

- 留保価格(Reservation Price(RP))
- アスピレーション(Aspiration)
- アンカリング(Anchoring)
- BATNAと合意可能領域(ZOPA)
- 脅し、ブラフ



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



3

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



4

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！



5

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・・・



6

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。)
 - 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)



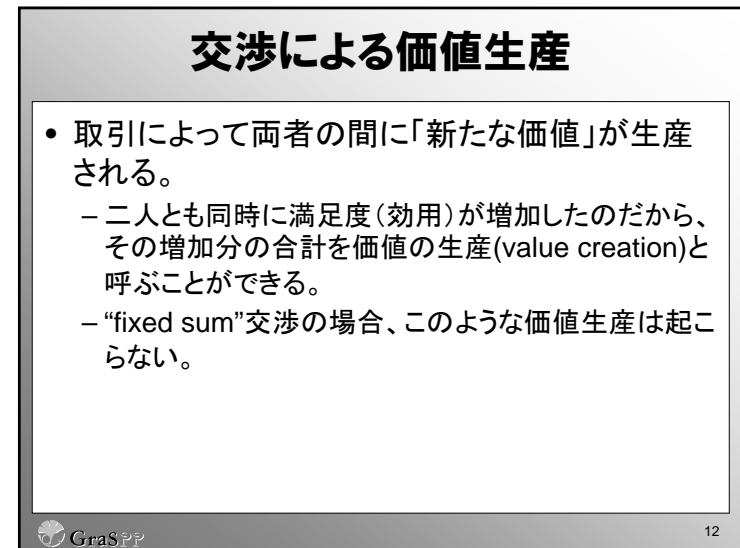
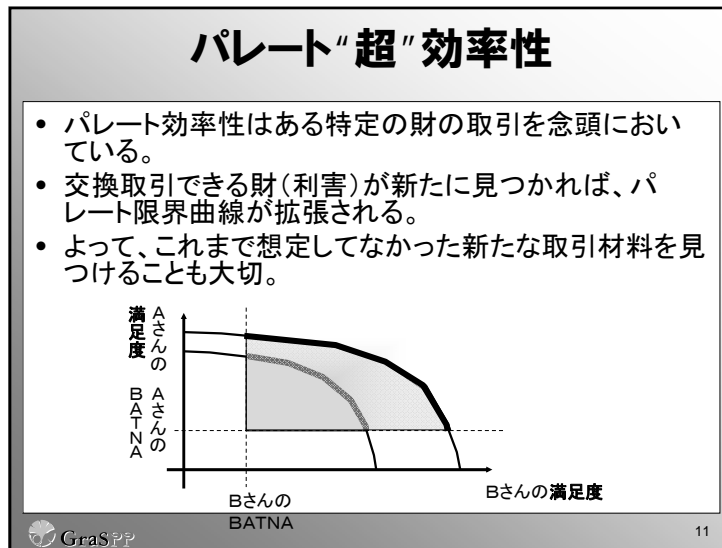
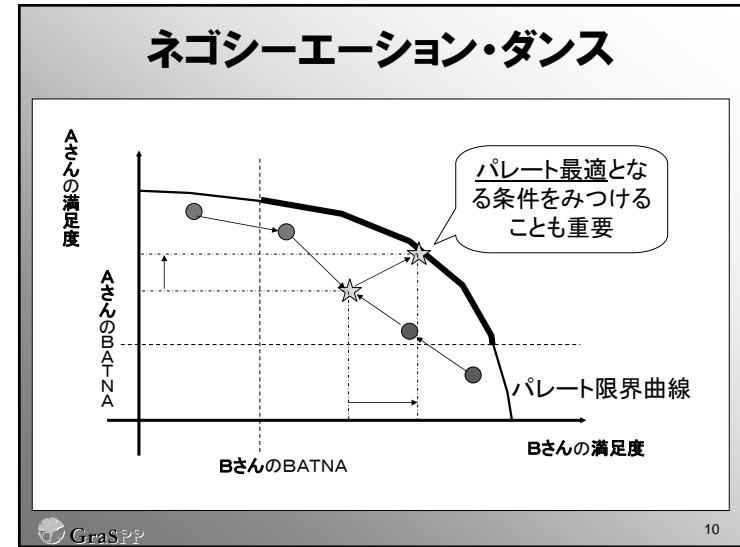
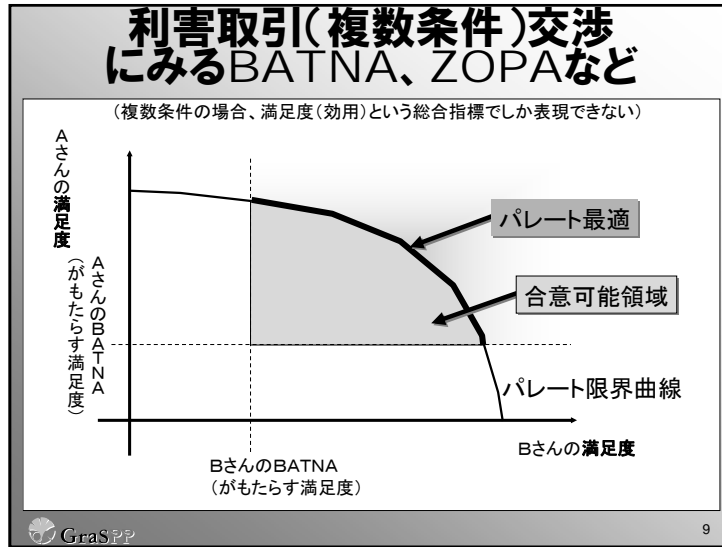
7

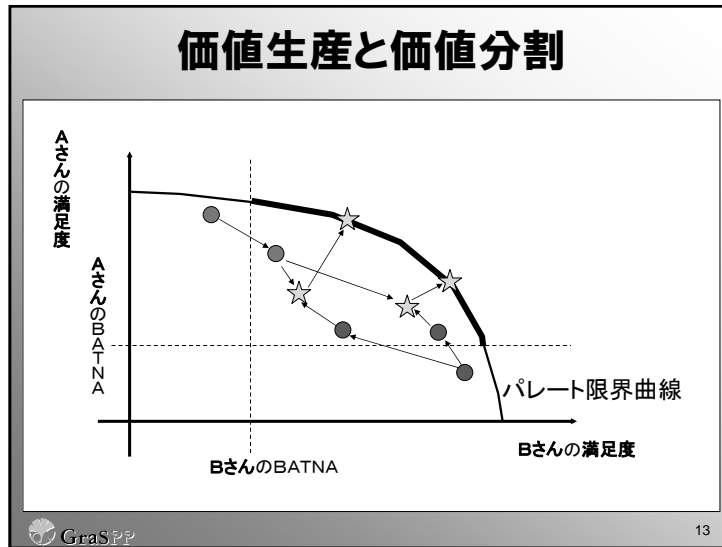
パレート効率性

- 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
 - ✓限界効用低減
 - 無限に湧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



8





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が重要
 - ✓ 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)

14

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)

15

配分的交渉と統合的交渉の比較

<p>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。 ...</p>	<p>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。 ...</p>
--	---

16

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	価値生産	価値配分	フォローアップ
責任明確化、チームを定義	両者の利害を模索	信頼関係が構築されるよう行動	監視方法について合意
自分と相手のBATNAを検討	批判の抑制	バイ「配分」のための判断基準、評価基準の議論	約束を守りやすい環境づくり
(できたら)自分のBATNAを改善	拘束なく検討	中立な立場の人による配分の提案	組織としての動機づけと組織管理を改善
自分の利害を理解	「バイを大きくする」ような対案案・パッケージを生成	自己強制力のある合意条件をデザイン	関係改善の継続
相手の利害を検討	コミュニケーション改善のため中立な立場の人を利用	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	
両者に利益をもたらすような対案案を検討			

http://www.cbuiding.org/
© 2003 by Consensus Building Institute, Inc.

17

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

18

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)

19

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.

20

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.

フレームワーク²¹

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」

22

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.

23

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)

24

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)