


2014/09/03
国立保健医療科学院
医療計画PDCA研修(後期)


地域における合意形成(1) (交渉学の基礎)

東京大学公共政策大学院
特任准教授 松浦正浩, Ph.D.



合意形成の基本は交渉

- 人間が話し合って何か約束することは「交渉」
- 「合意形成(協議)」も、
(人数は多いかもしれないが)
人間が話し合って何らかの約束に至ること
- 合意形成に関わるのであれば
交渉の基礎知識＝「交渉学」が必要




© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 3


自己紹介

- 東京大学公共政策大学院 **GraSPP** 特任准教授
科学技術イノベーション政策の科学教育・研究ユニット
<http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/>
<http://www.matsura.com/>
- 合意形成論
- 科学技術イノベーション政策
- 都市・環境・エネルギー政策
- 政策研究

- 経歴
 - 東京大学
 - 公共政策大学院 (2007-現在)
 - マサチューセッツ工科大学
 - ポストドクフェロー (2006)
 - 都市計画・研究学科
Ph.D. in Urban and Regional Planning (2002-2006)
 - Master in City Planning (1996-1998)
 - (株)三菱総合研究所
 - 社会・公共部門 (1998-2002)




「実践！交渉学」
ちくま新書



© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 2

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



© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 4

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」に気が付きにくい



© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 10

人と問題の分離


- 交渉で合意に至らない理由は、相手の人格、人間性ではない
- 交渉では、人間関係の構築よりも、目前の問題解決に重点を置く
- 相手が置かれている状況を考える



© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 11

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！



© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 12

囚人のジレンマ

- 協力が吉だが、騙し逃げの動機がある。
 - 騙しあいでも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」



© 2014 Masahiro Matsura, All Rights Reserved. 13

囚人のジレンマの得点構造

| Bの処罰 | | Aの処罰 | |
|------|------|-------|------------|
| | | 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 |

人と問題をいかに分離するか？

- *Are you having fun yet?*
--- Frank Blechman
- お互いに協力して問題解決する動機づけが(本当に)なければ交渉は始まらない
 - 相手にも交渉の動機を気づかせる必要性
 - 独自路線に伴うリスクの存在
 - 実感を伴う「将来像」の検討

今日の前半で学ぶこと

- 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 ≥ 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
 - 価値生産と価値分割

オレンジの喩えなし

- 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？

立場と利害

- Fisher & Ury *Getting to Yes* (邦題:ハーバード交渉術)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」

利害に着目する強み

(キャンデーヴィッド合意)

- 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)



BATNA(不調時対策案)とは

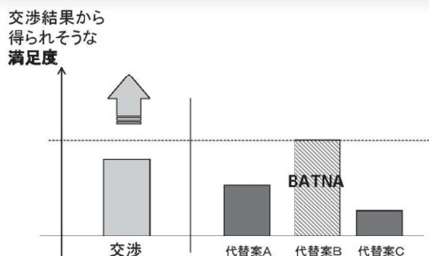
Best Alternative to Negotiated Agreement
= ある交渉による合意に対する最良の代替案

- もしこの交渉を成立させなかった場合に取得する対策案、代替案のうち、最も大きな満足をもたらすようなもの(???)

BATNAの例

- 店舗物件Aの賃借交渉
 - 自分が店子として物件Aの交渉を破談したときの代替案は？
 - ✓ 同じ最寄り駅の物件Bを借りる
 - ✓ 違う最寄り駅の物件Cを借りる
 - ✓ 友人の店のスペースを借りる
 - ✓ 実家の軒先を借りる
 - ...など
- 代替案の中で期待効用(満足度予想)が一番高い選択肢が店子のBATNA

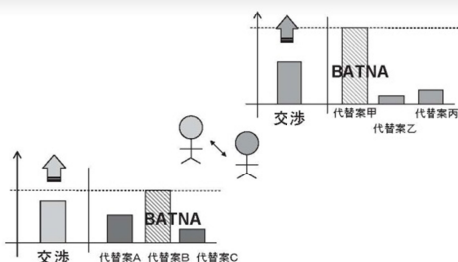
BATNAの模式図



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。

2者間交渉、お互いのBATNA

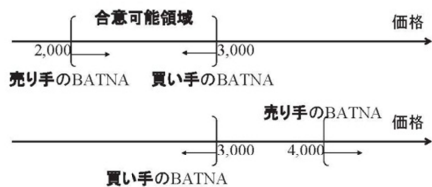


BATNAのメリット

- 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

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。

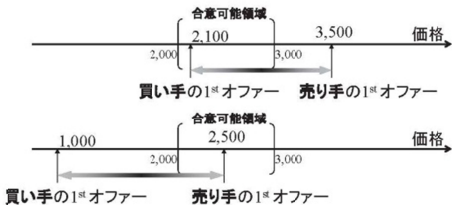


BATNAの使い方 (交渉の見取り図として)

- 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」をみつける
 - ✓ 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

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。



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、だんなあ。うちはずも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すね。
- 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。
- 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、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、実はちよつと急ぎの仕事なんですよね。納期次第では考えさせていただきますが、最近B社さん忙しそうだから。
 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産み出す
- 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...

配分型交渉と統合型交渉の比較

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 買い手:1,000円値引して下さい。 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円値引して下さい 売り手:いや、100円しか値引けない。 買い手:何かほかの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、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。 ... |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

パレート効率性

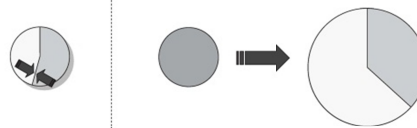
- 両者の効用水準を、「現状」よりも増加させる(減少させない)こと。
- 複数の人が異なる効用関数を持っていたら、双方の効用を増加させる(誰も効用が減少しない)ような取引が起こりうる。Pareto superior.
- しかしどこかで限界がくる。Pareto optimal.
 - 取引がいずれの効用増加につながらない
 - ✓ 限界効用逓減
 - 無限に湧いて出てくる財でもない限り、供出できる財の量にも限界がある
 - パレート最適、パレート限界、パレート効率性

配分型交渉と統合型交渉

- 単一イシュー交渉は配分型交渉
 - 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(いわゆる、"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型交渉
 - 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)

配分型交渉と統合型交渉

- 単一イシュー交渉は配分型交渉 (distributive)
- 複数イシュー交渉は統合型交渉 (integrative)



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
 - ✓ 外野から見ても「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