



交渉アナリスト

Newsletter

2018. **3**月号

ハワード・ライファ先生について
特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

交渉研修の現場から 第1回「交渉ロールプレイングのすすめ」
特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

ハワード・ライファ先生について

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

交渉アナリストという資格名は、ハーバード大学名誉教授、故ハワード・ライファ先生（1924 - 2016、以下敬称略）が 2002 年に著した交渉分析の名著、“Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making” に由来する。しかし、“Getting To Yes”（邦題『ハーバード流交渉術』）を著したロジャー・フィッシャーやウィリアム・ユーリと比べると、我が国におけるライファの知名度は必ずしも高いとは言えない。しかし、交渉学の世界において、ライファの功績は欠くべからざるものであり、その逝去にあたっては、数多くの追悼文が寄せられたほか、“Negotiation Journal”（2017 年 10 月 18 日号）では、丸々ライファの追悼特集が組まれたほどである。本稿では、交渉分析（Negotiation Analysis）という分野を切り開いたライファの功績に触れつつ、交渉分析とは何かについて考える一助としてみたい。

1. 専門家としての功績

交渉分析は、簡単に言うとゲーム理論と決定論を土台にして発展した学問である。ライファの知的関心はゲーム理論から、決定論、交渉分析へと展開していった。これらの分野における専門家としてのライファの貢献は、1957 年にダンカン・ルースと著した“Games and Decisions: Introduction and Critical Survey”（Luce and Raiffa 1957）を嚆矢とする。同書は、ゲーム理論の概念、結果、妥当性を体系化し、1944 年にフォン・ノイマンとオスカー・モルゲンシ

ユテルンが紹介して以降、休眠状態にあったゲーム理論に再び光を当て、幅広い読者から受け入れられた。同書は現在もなお発行されており、不確実性の下での意思決定と、ゲーム理論の基本概念的古典的情報源とされている。

1957 年にハーバード・ビジネススクールに移ったライファは、ロバート・シュレイファー、ジョン・プラットと共に、“Applied Statistical Decision Theory”（Raiffa and Schlaifer 1961）、“Introduction to Statistical Decision Theory”（Pratt et al. 1965）を著し、標準的な統計的問題についてのベイズ論的分析の基礎を提示した。さらに、1968 年に著した“Decision Analysis”（Raiffa 1968）は、決定分析の基礎を明らかにした最初の本となった。因みに、ライファがランド研究所在籍時にまとめた「ランド報告書」（1969）は、政策、科学政策、公衆衛生、臨床医学など幅広い分野において、いかに決定分析を使い、問題に対処するかのあらましを述べている。

前述のように、ライファの関心はやがて交渉へと移っていく。1982 年、ライファは“The Art and Science of Negotiation”（Raiffa 1982）を著した。同書は、それまで経験的に語られがちだった交渉を科学としての妥当性を持った分野とする概念と手順を開発し、交渉分析の基礎を築いた。同書においてライファは、様々な協力的戦略により、全ての側が自分たちの目的をより良く達成しうることを示し、協力的交渉の価値を強調している。2002 年に著した“Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making”

(以下、“Negotiation Analysis”)は、同書にライファの初期の研究(ゲーム理論)を統合し、さらに同書発刊後の20年間に発展した、行動意思決定論などの成果を取り込んだものである。

そして1999年には、ジョン・ハモンド、ラルフ・キーニーと共に、決定分析の専門的知識を必要とせず、その概念を誰もが日常の意思決定に利用できるよう実用的に紹介した、“Smart Choices”(邦題『意思決定アプローチ「分析と決断」』)を著した。このことから分かるように、ライファの最大の関心は、いかに学術的成果を現実に応用することで、社会を改善できるかにあった。その姿勢は、次に述べるライファのリーダーシップにも如実に表れている。

2. リーダーシップの功績

ライファのリーダーシップを示す代表的なものは、何とんでも1972年にオーストリア・ウィーンに設立された、最初の非政府系国際研究所、国際応用システム分析研究所(IIASA)である。ライファはその創設にあたり重要な役割を担い、1972年から75年にかけて同研究所の初代理事長も務めた。同研究所設立の動機は、東西の科学者が共通の関心事である問題を共同で研究できるようにすることであった。東西冷戦の激しかった時代、この構想がいかに画期的なものであったか、容易に想像されるであろう。ハワードは常に異なる社会に共通する問題についての国際協調が重要であると信じており、その交渉を支援することが有益な影響を及ぼすであろうことを理解していた。“Negotiation Analysis”の中では、その当時の現実的な苦心について、わずかながら触れられている。同研究所は2016年時点で、アフリカ、アジア、ヨーロッパ、南北アメリカの24の国立機関による後援の下あり、人と社会の福祉を改善し、環境を守るための環境、経済、技術、社会問題についての学際的政策及び科学的研究に焦点を当てている。

1975年にハーバードに戻ったライファは、本格的に交渉の教授と研究を開始した。前述の“The Art and Science of Negotiation”には、彼がハーバード・ビジネススクールでの交渉の授業から得た洞察と実験結果が盛り込まれている。ライファは、ロジャー・フィッシャーと共に、“Harvard Program On Negotiation”(通称PON)も設立した。

またライファは、ハーバード・ケネディスクールの創設にも重要な役割を果たした。設立にあたり彼が行った「専門の修士プログラムを主眼に置く、授業のおよそ50%から75%をケースメソッドで行う、自前のミニキャンプを備える」等の提案は、ハーバード・ビジネススクールの授業の特色となっている。ライファはより望ましい決定を行うために、思慮深い分析が重

要な役割を果たすとして、それを担うリーダーを教育することが重要であると強く感じていた。特に、近年の認知心理学等の発展により、人間の非合理性に注目が集まることによる、合理的決定論への注目の衰えをライファは憂慮していた。むしろ、この世の中は非合理だからこそ、合理的思考とその処方恩恵を受けることができるのである。

3. 教育者としての功績

ライファはまた、卓越した教育者でもあった。彼はおよそ90名の博士課程の学生の論文指導教授を務め、さらに授業で教えた学生の数は計り知れない。教え子の中には、『ペンタゴン・ペーパーズ』で有名なダニエル・エルスバーク、『豚インフルエンザ事件と政策決断—1976 起きなかった大流行』のハーベイ・ファインバーク、『イーブン・スワップ法による意思決定の最適化』のジョン・ハモンド、『最新ハーバード流3D交渉術』のジェームズ・セベニウス、『政策分析入門』のリチャード・ゼックハウザー、『意思決定アプローチ「分析と決断」』のラルフ・キーニーらが含まれており、これだけでもいかにライファが幅広い分野に多大な影響を与えてきたかが窺える。なお、2005年にノーベル経済学賞を受賞したトーマス・シェリングは、ライファ追悼集会において、「ハワード・ライファがいなければ、私のノーベル賞受賞はなかったであろう」と述べている。

4. 結びに

“Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making”のタイトルからも分かる通り、交渉分析とは協創的な意思決定を行うための科学と技芸である。即ちそれは、ゲーム理論と決定論を基礎とし、行動意思決定論のような認知心理学の影響を受けた分野からの成果も取り入れた「科学」であると同時に、それを現実社会での協創的な意思決定に適用し、社会改善に貢献するための「技芸」でもある。本稿で紹介した通り、まさにそれはライファの生涯に一貫した姿勢でもあった。さらに言えば、ライファは2010年の“The Irrational Economist”第28章の中で、「今日存在している意思決定の問題や、世界が今日どうあるべきかではなく、むしろ将来の憂慮すべきことについて議論するIIASAのような国際研究センターがもっと沢山あったなら素晴らしいだろう」と述べている。ライファは、これからの世代が交渉分析のスパンを将来世代にまで拡大し、その適用を以て社会をより望ましい方向に改善しつづけていくことを希望していたのである。

参考：

Ralph L. Keeney (2016) Remembering Howard Raiffa. Decision Analysis 13 (3) :213-218.

Richard Zeckhauser (2017) Howard Raiffa and Our Responsibility to Rationality. Negotiation Journal October 2017

Erwann Michel-Kerjan, Paul Slovic (2010) The Irrational Economist: Making Decisions in a Dangerous World

交渉研修の現場から

第1回「交渉ロールプレイングのすすめ」

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

交渉アナリストの研修では、交渉学の理論を説明した後、参加者の皆さんにロールプレイングを行っていただき、交渉知識を試していただきます。二人一組のペアで、片方が売り手、もう片方が買い手となり、それぞれ1～3枚程度の簡単なケースを読み、交渉を行います。短いケースであれば10分程度、長いケースの場合は40分を超える場合もあります。

ロールプレイングはたいへん盛り上がります。交渉後にお互いの手の内を見せ合うなかで、交渉の難しさや面白さを感じ、はじめて会った参加者同士もここで打ち解けます。

しかしロールプレイングはただ楽しむだけのものではありません。その目的を理解するために、ロールプレイングに期待される効果を考えてみましょう。

①交渉後にお互いの手の内を知り、交渉を振り返ることができる

実際の交渉では、合意後も相手の手の内を知ることができませんが、ロールプレイングでは、お互いの手の内を見せ合いますから、交渉を振り返ることができます。自分になりにかなり有利な合意内容だと思ったのに、実は相手のほうが有利だったということもよくあります。

しかし、相手の手の内を見て、「やられた～、もっと強気に出てよかったんだ～」と一喜一憂することが

大切なものではありません。「相手のあの時のあの反応は、こういう理由があったからなんだ」、「あの時、こういう提案をしておけば、もっと良い解決策がでてきたかもしれないな」と、交渉プロセスを振り返ることが大切なのです。

②普段と違うやり方を試して、スキルアップが期待できる

実際の交渉の場で、普段と違うやり方を試してみることがリスクです。ビジネス交渉では失敗は許されませんから、結局いつも通りの交渉スタイルになってしまいます。だからこそ、スキルアップがはかりにくいわけです。

しかし、ロールプレイングであれば普段と違うやり方を試すことができます。普段穏やかな交渉スタイルの方が、ちょっと強気な交渉を試してみるといった具合です。

ところが、実際のロールプレイングの様子をみると、確かにロールプレイングの最初の5分程度はいつもと違うやり方を試しているのですが、やがて交渉内容に集中してくると……、いつもの自分に戻ってしまうことも多いようです。

ロールプレイングは、スキルアップのための良いトレーニング方法です。是非、会社でも社員の交渉スキル向上のために取り入れてみてはいかがでしょうか。



『交渉学ノススメ』
日本交渉協会編 安藤 雅旺 監修
生産性出版



交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel : 03-3760-8715 Fax : 03-5722-4633
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。