



# 交渉アナリスト Newsletter

2018. 9 月号

交渉のゲーム的要素を学ぶ  
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4回「交渉の満足度」  
特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

## 交渉のゲーム的要素を学ぶ

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

前述の通り、「交渉分析」のベースには「ゲーム理論」がある。“Negotiation Analysis”でも分配型交渉の分析や統合型交渉における価値の分配の問題、多数者間交渉における連合形成の分析などを行うにあたり、ゲーム理論が多用されている。

2018年6月に行われた、交渉アナリスト1級会員の勉強会（懇会）では、この交渉分析にとって重要なゲーム理論の概念を分かりやすく理解するのと、あらゆる交渉の基底にあるゲーム的要素を体感するため、“Win As Much As You Can”という演習を行った。“Win As Much As You Can”は、ハーバード大学のマイケル・ウィラー教授によって考案された、「繰り返し囚人のディレンマ」を体験できるシンプルな演習である。

得点カード

Xが1人でYが3人=Xは3点を獲得し、Yは1点を失う
Xが2人でYが2人=Xは2点を獲得し、Yは2点を失う
Xが3人でYが1人=Xは1点を獲得し、Yは3点を失う
Xが4人=Xは1点を失う
Yが4人=Yは1点を獲得する

ルールは次の通り。まずプレイは4人でいき、手持ちの「X」または「Y」と書かれたカードのいずれか1枚を一斉に提示する。出されたカードの結果を上にあるような「得点カード」と照合し、各プレイヤーの得点を算出、「得点表」（下図）に書き込む。これで1ラウンドが終了する。全10ラウンドをプレイした後、総得点の最も多かったプレイヤーが勝者となる。なお、第5、第8、第10ラウンドはボーナスラウンド

ラウンド	プレイヤーA	プレイヤーB	プレイヤーC	プレイヤーD
1				
2				
3				
4	×3	×3	×3	×3
5				
6				
7				
8	×5	×5	×5	×5
9				
10	×10	×10	×10	×10
合計得点				

ドとなっており、得点表のように、これらのラウンドでは得点がそれぞれ3倍、5倍、10倍となる。

なお、演習の間、プレイヤーはファシリテータの許可なく互いに話や筆談をしたり、どちらのカードを出すかの意思表示をしてはならない。例外はボーナスラウンドの前で、この時だけは3分間事前にプレイヤー間でコミュニケーションを取ることが認められる。

この会では、2つのグループで、10ラウンド1回のゲームを3回行った。結果は、得点格差が大きく開いてしまったグループ、逆に驚くほど均質だったグループ、途中まで協調していたにもかかわらず、最後のボーナスラウンドで裏切られ大逆転が起ってしまったグループなど、様々なパターンが生まれた。

実は、“Win As Much As You Can”の“You”には、二つの意味がある。「あなた」と「あなた方」である。つまり、このゲームは個人として得点を競うばかりでなく、全体としての得点を増やせるかという視点の拡大が可能であり、そこに気付くかはプレイヤー次第ということになる。尤も、今回の場合はプレイヤーが交渉アナリスト1級会員であったということもあり、自然とそのような可能性を探った人が多かったようである。

さて、この“Win As Much As You Can”は、「繰り返し囚人のディレンマ」を体験するゲームだけに、ルールは古典的なゲームのルールとほぼ同じである、即ち、

1. 固定化された戦略
2. 二つの代替案
3. 完全情報
4. 共通知識
5. 同時選択
6. コミュニケーションはない

唯一の違いは、「6. コミュニケーションはない」だけである。もしコミュニケーションも完全に禁止されたルールだったとしたら、この演習はどうなっていたであろうか？

「自分の利益だけを考えたら常に X を出し続けられよ。しかし、恐らく他のプレイヤーも同じように考えるだろう。全員が X を選択したら、最終的に全員△25点という結果になってしまう…」

「では全員で Y を出し続けられよ、全員 25点という平等な結果となるのでハッピーではないか？しかし、もし誰か一人でも裏切ったら、自分は貧乏くじを引くことになってしまう…」

恐らくプレイヤーは上記のようなディレンマに陥ったに違いない。まさしく「囚人のディレンマ」である。このような制約下では、理論上「裏切り」（この場合は「X」）を選択し続けることが解となる。

しかし、“Win As Much As You Can”は、部分的にせよコミュニケーションが認められていたことにより、このようなディレンマを回避することが可能である。しかしながら、全員が協調して（つまり Y を選択して）、25点（チーム総得点 100点）を目指すということは、提案はあったかもしれないが、結果的に今回の場合見られなかった（もちろん、それだけが解というわけではない）。さらに習熟すれば、より深みのある戦略が生まれてきたであろうと思われる。

5月のニュースレターでも触れたように、ゲーム理論と交渉理論との違いは、交渉が相手とのコミュニケーションによって意思決定を行うという点にある。つまり、コミュニケーションの存在によってプレイヤーが望ましくない結果に陥るディレンマを回避できる可能性が生まれるという示唆は、交渉を行うことの一つの意義といえるだろう。しかし、参加者の中で「全体のパイを大きくしつつ、自分が多く勝つ方法が難しい」と感想を述べられた方がいたように、現実の交渉においても全体利益を大きくし、その後それをどのように配分するかという問題は残る。この配分の際に再びディレンマが付きまとうのである。これは「交渉者のディレンマ」と呼ばれており、交渉学の主要なテーマの一つでもある。「交渉者のディレンマ」については、次回以降で触れたいと思う。

なお、“Negotiation Analysis”のベースにあるもう一つの学問分野である「行動意思決定論」は、現実には上記のようなディレンマ状況、さらには一方のプレイヤーがパイの分け前を一方向的に決定できる状況（「最後通牒ゲーム」や「独裁者ゲーム」）にあっても、多くの人々が折半またはある程度の利益を譲歩する選択を行うということを明らかにしている。今回も参加者から「ゲームの結果がこの後の懇親会に及ぼす影響が心配」といった冗談めかした声があがっていたが、まさしくその通りで、大方の人には自己の利益最大化だけでなく、公平でありたいという願望と、不公平はいずれ代償を伴うかもしれないという認識が備わっているのである。この事実は、「交渉者のディレンマ」克服に向けての希望であろう。

“Win As Much As You Can”は、「繰り返し囚人のディレンマゲーム」であった。一方、1回限りの「囚人のディレンマゲーム」的状況を題材にした、“Golden Balls”というバラエティ番組がイギリス BBC でかつて放送されていた（2007年～2009年）。

“Golden Balls”は、二人のプレイヤーが賞金を懸け、“Split”（山分け）または“Steal”（総取り）と書かれた金のボールのいずれかを選択するというゲームである。プレイヤー同士面識はない。下図のように、プレイヤー双方が「山分け」を選択すれば、二人とも賞金の半分を獲得できる。しかし、一方が「総取り」を選択し、もう一方が「山分け」を選択した場合、「総取り」を選択した方は賞金を全額獲得し、「山分け」を選択した方は1ポンドも得られない。そして、双方が「総取り」を選択すると、二人とも1ポンドも得られない。つまり、ゲームの構造は典型的な「囚人のディレンマゲーム」となっている。

		ニック	
		山分け	総取り
山分け イブラヒム	山分け	£6,800	£13,600
	総取り	£6,800	£0
総取り ニック	山分け	£0	£0
	総取り	£13,600	£0

ただし、このゲームでもプレイヤーはボールを選択する前に、30秒だけ交渉することが認められる。僅かな時間の中にプレイヤーがどのような交渉をするのかが、この番組の見どころでもある。

“golden balls. the weirdest split or steal ever!”  
<https://www.youtube.com/watch?v=S0qjK3TWZE8>

この番組で、ニック（右）とイブラヒム（左）という二人のプレイヤーが、今まさに13,600ポンド（約200万円）を懸け、ゴールデンボールの選択をしようとしている。選択前の30秒の交渉で、ニックは驚くべき提案をイブラヒムに行った。ニックは何と、イブラヒムに「僕を信じてくれ。僕は100%、総取りを選ぶ」と言ったのである。そして畳みかけるように、ニックは「山分けを選んでほしい」とイブラヒムに要求し、「そうしたらゲームが終わった後で、君と賞金を山分けするから」と提案した。驚き、啞然とするイブラヒム。しかしニックは表情一つ変えず、頑なに立場を固定し、イブラヒムに「山分け」の選択を迫ったのである。

この状況は、ゲーム理論でいう「コミットメント」に該当する。即ち、双方が「山分け」を選択することに同意し、100万円近い賞金を獲得した方が良いのは明白である。にもかかわらず、一方がさらなる利得を目指し、一か八か立場を固定することで相手に戦略変更を迫るというものである。ニックとしては、「総取り」を選んで双方ゼロで終わるか、ニックの提案を受け入れるしかない。しかし、ニックが本当に賞金を分けてくれる保証はどこにもない。

果たして、結末はどうなったであろうか？実はニックも「山分け」を選択し、折半となったのである。ここがイギリス人らしいユーモアというか、娯楽番組の真骨頂であるといえよう。会場は笑いに包まれた。ニックは「笑い」という利得も計算して交渉していたのかもしれない。

# 交渉研修の現場から

## 第4回「交渉の満足度」

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

日本交渉協会が実施している交渉研修（交渉アナリスト実技研修、通学ゼミ土日集中講座、ビジネス交渉アナリスト講座など）で気付いたことをお伝えしていくコーナーです。

交渉研修では、参加者が二人一組のペアになりロールプレイングを行います。そのロールプレイングが終わったとき、その交渉の満足度を1点から5点で表現していただきます。そして、自分の満足度を交渉相手の満足度と比べていただくのです。

すると、当然ではありますが、ほとんどの方は交渉相手とほぼ同じ満足度になります。合意にいたったチームはお互いに納得していますから、お互いの満足度が高いのも分かります。また、交渉が合意に至らず、決裂したチームの場合、満足度が低くなるのも分かります。

しかし、交渉が合意したのに満足度が低いペアがあったり、逆に交渉決裂となったのに満足度が高いペアがあったりもします。合意したのに満足度が低いペアに話を聞くと、「あまりお互いに提案することができなかった」といった答えが返ってきます。また決裂したのに満足度が高いペアに話を聞くと、「合意はできなかったが、お互いにたくさん情報交換ができた」といった答えが返ってきます。つまり、合意したかどうかではなく、交渉プロセス自体が満足度を決める要因にもなるのです。

実は、交渉における満足度は「交渉結果」と「交渉プロセス」からなると言われます。つまり、交渉で自

分が納得できる良い「結果」が得られたかどうか、だけではなく、交渉相手と良いやり取りができたか、ということも満足度に大きく影響しているわけです。

参加者のなかには、ロールプレイングの最中に紙を二人の真ん中において、一緒にブレインストーミングをはじめたり、またホワイトボードを持ち出して、そこで議論を整理し出したりする人もいます。このように、お互いの意見やアイデアを書き出してみることで、議論が見える化され、それが交渉プロセスの満足度につながることもあります。

交渉研修では、結果の満足度ではなく、むしろプロセスの満足度を高めることに主眼を置いています。なぜなら、交渉プロセスが良くなれば、当然に結果もついてくるはずですし、また自分の成果ばかり気にしたら、相手から奪う交渉（いわゆる Win Lose 型交渉）に陥ってしまうからです。何より充実した交渉プロセスは交渉者相互の信頼関係の構築にもつながります。

ただ、注意が必要です。交渉プロセスは「明るく・楽しい」のが良いとは限りません。皆さんも実際の交渉の現場で経験があるかもしれません。厳しく長い交渉ののち、何とか双方が受け入れられる合意条件を見つけ出し合意した瞬間、交渉相手が、「敵」から「同志」になります。一緒にこの厳しい戦いを乗り切った仲間になり、信頼関係もうまれます。

良い交渉プロセスのためには、お互いが本音をぶつけ合い、必死に解決策を練り上げることが必要であり、その実現のためにはお互いが相手の本音を冷静に聞き入れる度量をもつことを忘れてはいけません。



『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。