



交渉アナリスト

Newsletter

2019. **3**月号

FOTE について
特定非営利活動法人日本交渉協会 副理事長 土居弘元
交渉者のディレンマ(1)
特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

FOTE について

特定非営利活動法人日本交渉協会 副理事長 土居弘元

理論を構築しようとするとき、直面している現実だけに目を向けて対象とするものを描写するのは適切ではない。特に社会現象に関する場合は、「どのような前提に立って論理を組み立てるのか」を明確にしておかなければならない。そうでないと、その論理の展開と現実の違いが認識できず、論理を否定することの危うさが生じる。

例えば「経済理論」では「経済人」を想定して理論を組み立てる。経済人という語は一般的には「財界・経済界で活躍している人」を指す言葉であるが、経済学ではホモ・エコノミクスをいう。ホモ・エコノミクスは経済的に有利な動機でしか行動しない、と想定される人である。例えば、隣の店で1個100円で売られている物と同じ製品が1丁目先の店で10パーセント引きの価格で売られているなら、取るものも取りあえずそちらに買いに行く。このように経済的動機のみで行動する人を想定してホモ・エコノミクスという。これに対して心理学者が問いかけの実験を行った。まず、「1丁目先の店で、ここにあるのと同じ5ドルの電卓が10パーセント引きで売られているならそちらに買いに行きますか」と問いかけた。ハイと答える人は非常に少数であった。次いで、「1丁目先の店で300ドルのパソコンが10パーセント引きで売られているならそちらに買いに行きますか」という問いには、半数以上がそちらに行くことを厭わないと答えたそうである。「1ドルでも安い方を買う」というのが経済人（ホモ・エコノミクス）という想定は実際行動によって否定されるのである。実際の間行動を実験

によって実証し、結果として誕生したのが行動経済学である。しかし実際の間行動は「このような行動をとりがちである」としか言えないことであるため、1つの体系的な理論の柱とすることはできない。経済学原論ではホモ・エコノミクスを核とした理論が展開され、ホモ・エコノミクスであるなら「このように行動する」という論理を構築する。

それでは交渉学はどのような人間像を考えているのであろうか。交渉は術（art）と考えられ、理論としての論理追及を試みているのは少数の人のように思われる。その1人がRaiffa先生であり、その考えはLectures on Negotiation AnalysisやNegotiation Analysisに於いて示されている。それらの書では、交渉で考えられる究極の対話はFOTEで行われると想定して論が進められる。FOTEとはFull Open Truthful Exchangeの頭韻であり、その意味するところは「「思っているところの事は全てオープンに述べて、真実の意見交換をする」ということである。これはホモ・エコノミクスとほぼ同じ考え方の交渉学におけるコミュニケーションの人間観である、といえるものである。ただ、この考え方は「経済人」とは幾分異なり、現実に近い考え方の人間像ではないかと思われる。実際の間人が「思っていることを全てオープンに述べ、真実の意見交換をすることができるのか」と問われると、人は「全てをオープンにして真実を語り得るのかな」と思い、「チョッと無理ではないかな」と考え込んでしまうかも知れない。しかし、それは究極の場合であり、交渉の対話はまずFOTEで行われる、

ということで話を始めてみよう。それは「完全に述べて、真実を語る」というやり方で対応するなら、そこから始まり、行き着く先をはっきりと示し得るという考えに基づいている。「しかし、本当にFOTEで行われるコミュニケーションがあり得るだろうか」という問いに対して、次のようなものがFOTEで行われている、とRaiffa先生は例を示される。

- ・夫婦間の対話 Raiffa先生ご夫妻間の交渉はすべてFOTEでなされている。だからこそ50年以上の長きにわたって円満な生活が送られているのだ、とのことである。ただ「おかしいな」と思うのは奥様が「チキンの焦げた部分が好き」ということである。きっとRaiffa先生が焦げていない部分が好きだということを知っているからだろうと思っている。
- ・仕事の仲間は「そうやります」という。それは自身の信念の一部であると思う。もしお互いが嘘をつき始

めたら仲間の結びつきは崩れてしまうことになる。

- ・HBSの交渉の授業で
ライファ先生の交渉の授業中、はじめはお互いにだまし合うシーンが見られるが時間が経つにつれて原則に沿った交渉を始めるようになる。

このような例示をし、FOTEが必ずしも無理なことではないと述べている。実際、思っていることを完全に公開しているかどうか分かるのは本人しかいないから、発言していることに「それで全てか（full open）か」と確かめることは難しい。しかし、だまし合うという行為を続けることは正常な関係の間ではできない行為である。論理の究極の姿として経済学で考える人間像の「経済人（ホモ・エコノミクス）」のようにコミュニケーションの姿としてFOTEを考えて分析をし、交渉の準備に当たるのが1つの考え方ではないかと考える。

交渉者のディレンマ(1)

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

交渉理論を学び、交渉には大きく分けて価値を主張し、決まった大きさのパイを奪い合う「分配型交渉」と、価値を創造し、パイ自体を大きくする「統合型交渉」とがあり、統合型交渉の方が望ましいということには分かった。しかし、現実はどうか？交渉当事者が互いに価値主張を繰り返せば、価値創造のために必要な情報が表に出ることはない。それどころか、価値の奪い合いを繰り返すほど両者の信頼を損ない、ますます価値創造は遠のくばかりである。だからといって、相手が価値主張の姿勢で臨んでいる時に、こちらが価値創造で臨んだらどうなるであろうか？相手はこちらの開示した情報を自分の利益のために利用し、こちらは一方的に搾取されることになるだろう。価値創造の交渉など、理想論に過ぎないのではないだろうか？

一方、仮に価値を創造し、パイを大きくしたとしても、その次にはその大きくなったパイをどのように分け合うのか、という分配の問題が浮上する。結局のところ、価値主張は本質的に交渉に内在するものなのではないだろうか？

ひょっとすると、読者の中にも上記のような疑問に直面したことがある方がおられるかもしれない。双方が協力し価値を創造すれば、価値を奪い合うよりお互いの利得を高めることができる。双方ともそれが分かっているにもかかわらず、もしこちらが協力し、相手が裏切れば、こちらは大きな損害を被ることになってしまう。互いがそのように考えた結果、全体としては望ましくない結果に均衡してしまう。これは前回取り上げた、ゲーム理論の「囚人のディレンマ」と同じ構造である。故に、この価値主張と価値創造の間の緊張関係は「交渉者のディレンマ(Negotiator's Dilemma)」と呼ばれている(図1)。

	創造	主張
創造	長期的に見て非常に良い	短期的に見て良い
主張	長期的に見て非常に良い	ひどい
	ひどい	可もなく不可もない
	短期的に見て良い	可もなく不可もない

【図1】交渉者のディレンマ

残念ながら、この交渉者のディレンマを回避する絶対の方法はない。しかしながら、今回はD.ラックス、J.セベニウス著“Manager As Negotiator”(1986)より、交渉者のディレンマをいかに回避し、価値創造の交渉につなげていくためにどのようなアプローチが考えられているのかを見ていきたいと思う。

1. 「囚人のディレンマ」の回避

「交渉者のディレンマ」の前に、まず「囚人のディレンマ」の回避について考えてみたい。前回のニュースレターで触れた、“Win As Much As You Can”や“Golden Balls”のように、「囚人のディレンマ」ゲームのルールを緩和し、コミュニケーションが加わることによって、「協力」の可能性が生まれる。「交渉」とは「当事者同士の相互作用による共同意思決定」のことであるので、交渉にはそもそも協力の可能性が存在していると言える。

1.1. R.アクセルロッドの実験

「囚人のディレンマ」の回避可能性として、1980年にミシガン大学の政治学者、ロバート・アクセルロッドが行った有名な実験がある。アクセルロッドは、様々な分野の研究者からゲーム戦略を募集し、コンピュータによる「囚人のディレンマ」ゲームを総当たり戦で200回行った。その結果、戦略の複雑さにかかわらず、ラパポートの「協力-しっぺ返し」戦略が最も高い得点を達成した。「協力-しっぺ返し」戦略とは、初回は協力し、後は相手が裏切れば即裏切り返し、協力すればまた協力に戻るといった戦略である。翌年、さらに参加者を増やして再び同じ実験が行われたが、結果はまたしてもラパポートの「協力-しっぺ返し」戦略が最も高い得点を達成した。

この実験は大きな反響を呼んだが、「しっぺ返し」戦略が現実の交渉でも最適戦略と言えるかというところでもない。まず、「しっぺ返し」戦略は、他の戦略との総当たり戦で得点を合計した結果、最良だったというだけであり、1:1の対戦ではほとんど勝てなかった。第二に、現実の交渉では各ラウンドの利得が異なる場合があり、相手が「裏切り」を選択したことに気づかない場合も多い。しかし、アクセルロッドの実験は、「1回限りの囚人のディレンマ」ゲームを「繰り返し囚人のディレンマ」ゲームとすることで、罰則と報酬が「協力」を生む可能性があることを示唆している点で意義がある。

1.2. 「囚人のディレンマ」の回避策

「囚人のディレンマ」の回避策については、ゲーム理論でも既に指摘されている。先に述べた①繰り返しゲームにする、②罰則と報酬以外の回避策として、以下のようなものが挙げられる。

- ③競争における差別化
- ④プレイヤー間の評判を利用する
- ⑤プレイヤーの統合

2. 「交渉者のディレンマ」の回避

次に「交渉者のディレンマ」について。D.ラックスとJ.セベニウスは、「交渉者のディレンマ」の回避策として、以下のようなアドバイスをしている。これを見ると、上記の「囚人のディレンマ」の回避策とほぼ同じであることが分かる。

①条件や立場ではなく関心に注目する

これは、『バーバード流交渉術』（1981）のフィッシャーとユーリも指摘していたことである。

②協創プロセスの議論から始め、かつプロセスを細分化する

これは、上記の「①繰り返しゲームにする」にあたる。

③「協力」という規範を強調する

- 1) 協力し価値を創造したいというシグナルを発する。最初の雰囲気作りが大切である
- 2) 中立的な第三者を利用する（この点については、次回以降触れる）
- 3) 段階的に情報を開示し、お返しを待つ
- 4) 信頼するが確認もする（3）と4）は上記の「②報酬と罰則」にあたる）

④信頼構築のため簡単な課題から「暫定合意」する（この点についても、次回以降触れる）

⑤繰り返し交渉に持ち込む

（「①繰り返しゲームにする」そのままである）

⑥社会化

これは、内部組織の規範が外部交渉の態度を規定する可能性があるということである。

因みに、神経経済学者のポール・J・ザックは、オキシトシンという女性ホルモンが、共感や思いやりといった行動に影響を与えるという観点から、「道徳的な市場が最大の利益を上げる」ために必要な要素として、以下の4つを上げている。

①つながり（単純接触効果）

SNSであっても、使い次第でオキシトシンレベルは高まる。

②信頼（競争と協力のバランスを取る）

違反者を罰する長期的な関係が、当事者を道徳的行動へ促し、信頼関係が増す。

③長期的視野（目先の金銭的利得ではなく、サービスと品質の重視）

ホールフーズ・マーケット社 CEO、ジョン・マッキーが提唱する「意識の高い資本主義（conscious capitalism）」を実践する企業の収益率は、10年で1,026%を記録し、1990年代に一世を風靡したジェームズ・コリンズの「ビジョナリー・カンパニー」の331%を大きく上回ったという。

④万人の利益を考える

これらを見ると、やはり「囚人のディレンマ」および「交渉者のディレンマ」の回避策と重なる点が多いことに気づく。統合型交渉による価値創造とは、利害関係者同士の相互作用によって、全体としてより望ましい価値を生み出すことであるから、ザックのいう「道徳的な市場」が最大の効果を上げるための要素と共通していても不思議ではない。逆にこうした態度がオキシトシン分泌を促し、共感や思いやりの循環を生み出す可能性があるというザックの指摘は興味深い。

参考：

D.Lax, J.Sebenius "Manager As Negotiator"

渡辺隆裕著『ゼミナール ゲーム理論入門』（日本経済新聞出版社）

大林厚臣著『ビジネス意思決定---理論とケースで決断力を鍛える』（ダイヤモンド社）

トム・ジグフリード著『もっとも美しい数学 ゲーム理論』（文春文庫）

ポール・J・ザック著『経済は「競争」では繁栄しない』（ダイヤモンド社）



『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。