



交渉アナリスト Newsletter

2018. **5**月号

交渉アナリストとは何か？(1)

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2回「交渉における“ジェスチャー”」

特定非営利活動法人日本交渉協会 理事 望月明彦

交渉アナリストとは何か？(1)

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が、故ハワード・ライファの“Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making”（以下、“Negotiation Analysis”）に由来するというのは、前回述べた通りである。しかし、筆者の周りの交渉アナリスト 1 級会員の間でも、「交渉アナリストとは何なのか？」という疑問を時折耳にすることがある。交渉アナリストが何なのかについて、もちろん協会として定義がある。例えば、交渉アナリスト 1 級とは、「高い交渉力を持って、社会に貢献できる人」というのが定義である。しかし、その定義によって何故「アナリスト (analyst)」と称するのか？何故、単に交渉を実践する「ネゴシエーター (negotiator)」ではないのか？アナリストというからには、交渉を何らかの形で「分析する人」のあるはずである。では、交渉を分析するとはどういうことなのであろうか？そして何故交渉を分析することが「高い交渉力を持って、社会に貢献できる人」につながるものであろうか？今回は二回にわたり、名称の由来である“Negotiation Analysis”の構成を紐解きながら、その疑問について考えてみたい。

1. 交渉分析とは何か？

前回の「ハワード・ライファ先生について」でも述べたように、「交渉分析 (Negotiation Analysis)」という学問分野を開拓したのが、ハワード・ライファ (1924-2016) であり、それは 1982 年の著書“*The Art and Science of Negotiation*”を以て成立したと

考えてよい。つまり、交渉分析は比較的新しい学問分野である。

交渉分析は、ゲーム理論と決定論（意思決定論と呼ばれる場合もある）を基礎にした学問であり、いずれも「意思決定」を扱うという意味では共通している。しかし、これらの間には、対象や分析アプローチに相違があり、まずこれらの違いについて述べたいと思う。もちろん、ゲーム理論も決定論もそれぞれの学問分野で独自の発展を遂げており、これから述べる分類には必ずしも当てはまらない場合がある。しかし、ここでは交渉分析についての理解を容易にするため、あくまで元々の原理としてのゲーム理論、決定論を想定して対比したいと思う。

1-1. 交渉分析の対象

まず意思決定の対象について。決定論は「個人の意思決定」を対象にした学問である。一方、ゲーム理論は、相手と自分双方の意思決定が互いの意思決定に影響を及ぼすという点で、複数人による「双方向の意思決定」を対象としている。交渉分析も対象は複数である。しかし、ゲーム理論との相違は、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である。その意味で、交渉分析とは、「共同意思決定」を対象とした学問ということができる。決定論とゲーム理論を単数人と複数人の意思決定の両極端とすれば、交渉分析はその間に位置づけられる。

1.2. 交渉分析のアプローチ

意思決定のアプローチには、以下の三つがある。

- 1) 規範的 (normative) …厳密な前提と一貫した論理により、あるべき姿を探求する
- 2) 記述的 (descriptive) …現実の人々の意思決定を観察する
- 3) 処方的 (prescriptive) …規範と記述によって人々の意思決定の改善を目的とする

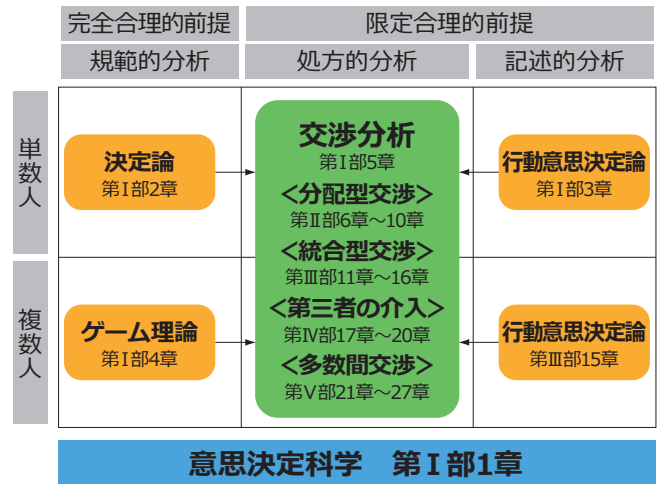
規範的アプローチは、一貫したモデルによって理想的な意思決定を探求するものである。しかし、一貫性が求められる故に、情報の対称性や完全合理性など、現実の人々にはあり得ない前提が置かれる。規範的アプローチがモデルとしては美しくても、しばしば現実には適用できないと非難されるのはこの故である。原理としてのゲーム理論や決定論は、規範的アプローチである。

交渉分析は、ゲーム理論や決定論のような規範的アプローチを基礎としつつ、記述的アプローチによって得られる現実の意思決定を改善するための処方を描く、処方的アプローチである。そのために交渉分析は、情報の非対称性、限定合理性など、現実即した前提を置く。この故に、ライファの意思決定アプローチは「非対称的処方 / 記述的アプローチ」と呼ばれることもある。

記述的アプローチについては、1970年代終わりに登場した核磁気共鳴画像法 (MRI)、その後の機能的MRIの登場により、脳神経科学や認知心理学の分野の研究が大いに進んだ。これにより、1980年代以降、認知心理学の影響を受けた行動意思決定論が意思決定の分野でも台頭した。この行動意思決定論の知見も取り込み、2002年に『The Art and Science of Negotiation』を大幅改訂したものが、『Negotiation Analysis』である。

決定論は双方向の問題分析に適さず、ゲーム理論は双方向ではあるが、合理性の仮定が厳しすぎるため、現実の事象をうまく記述できないという、それぞれ限界があった。一方、記述的心理学的アプローチもしばしば処方的枠組みを欠いていると言われる。交渉理論は決定論とゲーム理論を基礎に置きつつも、その仮定を緩めることでこの限界を克服しようと試みる。つまり、ゲーム理論が情報の対称性とプレイヤーの完全合理性を前提とし、相手の最適戦略を所与として最適にどう対処すべきか、という観点で分析するのに対し、交渉理論は情報の非対称性、交渉当事者の限定合理性を前提として、交渉相手がどのように振る舞うだろうかと

いう、確率と心理的要素を考慮した記述に基づき、一方の交渉当事者に処方的アドバイスを生み出そうとする。これが交渉を分析するということであり、それによって交渉アナリストは、「問題解決者」としての役割を果たすのである。



【図1】“Negotiation Analysis”の体系

以上を踏まえて、“Negotiation Analysis”の章構成を筆者が分類・整理したものが、【図1】である。同書は交渉を含む、意思決定の体系であることが分かると思う。ライファは同書の中で、この体系を「意思決定科学と呼びたい」と述べている。

1.3. 交渉分析の要素

ライファの教え子でもある、ハーバード・ビジネススクール教授のジェームス・K・セベニウスは、交渉分析にあたって考慮すべき基本要素を挙げている。

- 1) 当事者：交渉に関与するステークホルダーは誰か？これには直接・間接の当事者だけでなく、交渉結果が影響する将来世代なども含まれる。
- 2) 交渉の「問題」と「関心」を識別する。
- 3) BATNA（交渉が合意しない場合の最善の代替案）を評価する。
- 4) 合意可能範囲（ZOPA）内でのより望ましい変化を考える。
- 5) 価値主張（分配型）と価値創造（統合型）の間の緊張関係のマネジメント：統合型交渉であっても、価値主張と価値創造をめぐる緊張関係は常に存在する。
- 6) 相手の行動の洞察：行動意思決定論の研究が役に立つ。
- 7) 交渉そのものを変える（参考：ラックス、セベニウス著『最新ハーバード流 3D交渉術』）。
- 8) 全体としてのアプローチ：上記の要素を総合的に考える。

参考：

Sebenius, James K. "Negotiation Analysis: From Games to Inferences to Decisions to Deals ."

Negotiation Journal 25, no. 4 (October 2009): 449-465.

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

Prof. Howard Raiffa, Giant in Game Theory and Decision Analysis, Dies at 92 (12 JUL 2016)

<https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/howard-raiffa-obituary.aspx>

Howard Raiffa John Richardson David Metcalfe (2002) Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making

交渉研修の現場から 第2回「交渉における“ジェスチャー”」

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、参加者の皆さんに何回もロールプレイングを行っていただきますが、参加者の皆さんの様子をみていると気付くことがあります。それは、ほとんどの方が“じっとして動かない”ということです。日本人らしいと言えば日本人らしいのですが。

一方、参加者のなかには、じつに大きな身振り・手振りで交渉される方がときどきいらっしゃいます。私の印象では、身振り・手振りが大きい方は、営業職などのように交渉に慣れている方が多いように思います。

交渉において活発に身振り・手振りをするには良い効果があります。体を使って話すほうが、自分の考えを話しやすくなりますし、また相手にこちらの思いも伝わり易くなります。

しかし、ジェスチャーに慣れていない方が無理に体を動かそうとすると、かえって不自然になります。しかもジェスチャーに気を取られて、話す内容を忘れてしまうこともあります。ジェスチャーに慣れていない方は、まずは軽く手を動かすことから始めると良いで

しょう。ジェスチャーは、“考えながら”やると不自然になりますから、“自然と”やってみるのがコツのようです。

さて、研修中のロールプレイングでもう一つ気付くことがあります。それは、とても多くの参加者が「目線を手元資料においてしまう」ということです。条件設定等が記載されている手元資料を確認しながら話をするため、こうなってしまうわけですが、まるで手許資料と交渉しているような方もいらっしゃいます。こうなるとはジェスチャーどころではありません。実際の交渉の場ではしっかりと相手の目を見て話し、相手のちょっとした反応やしぐさに敏感にならなければなりません。

そこで、ロールプレイングの直前に、目線を下に落とさないよう声掛けをします。「できるだけ相手の目を見て話をしてください」と。すると、ほとんどの方が目線をあげてしっかり相手を見ながら交渉できるようになります。

手元資料ばかり見ていては、相手の気持ちが分からないだけでなく、相手に不信感を抱かせる可能性もあります。実際の交渉でも、重要なデータや数値はあえて手元資料を見ることも必要ですが、しっかり相手の顔を見ながら話すよう心がけることが必要です。



『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。