



交渉アナリスト

Newsletter

2024. **12**月号

3D交渉 (2)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

3D交渉 (2)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

1. 3D スキーマ

大半の交渉研究は、次の二つの特徴を持っています。一つ目は、個人の心理的相互作用を含む対人相互作用に焦点を当てた「プロセス指向」、二つ目は、分析の必要から状況が十分に特定された、「固定化されたゲーム」という仮定である。そうした従来の交渉研究の主な焦点は、「対人相互作用がどのような結果に至るか」にあった。近年、「行動意思決定論」の発展により、この傾向は益々強まっていると思われる。ラックスとセベニウスはこのレベルの交渉を第1次元（交渉戦術）と呼んでいる。これに対し、それぞれの交渉状況に適した合意形態や、共同利得の可能性を生じさせる、交渉の根底にある条件（実質）について、「ホワイトボード上（つまり、交渉テーブルではないところで）でデザインする」次元を第2次元（交渉設計）と呼ぶ。この場合も、「固定化されたゲーム」という仮定が置かれているのは変わらない。第1次元と比べ、数はずっと少なくなるが、この第2次元も従来の交渉研究で扱われてきた。彼らが新たに付け加えたのは、「固定化されたゲーム」という仮定を緩和し、交渉テーブルを離れ「ゲームそのものを変える」、第3次元（セットアップ）である。これら三つの次元で交渉を体系的に捉える概念を第3次元の意味での3D交渉と区別するため、ここでは「3D スキーマ」と呼ぶ。

3D スキーマを理解する上で、三つの注意点がある。

1. 各次元は、累積的・補完的なものであり、ある次元

が他の次元に取って代わるものではない。

2. 完全な次元分析には三つの次元がすべて含まれる。

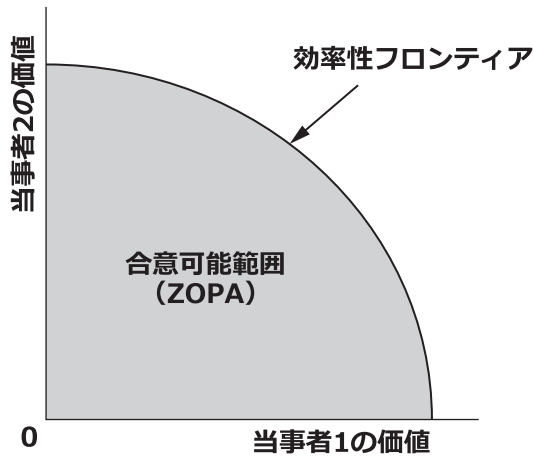
3. 三つの次元の境界は明確ではなく、漏れもダブルもある。

つまり、第1次元や第2次元の交渉より第3次元が優れているとか、ある交渉を第3次元で捉えたら、下位の次元の要素はなくなるといった性質のものではなく、交渉は全ての次元を動員して理解される可能性があるということである。また、どこからどこまでが明確に1次元であるとか、2次元であるかという次元の境界も明確ではない。後述するように、例えば3次元の要素を含んでいるけれども、2次元としてとらえるといったこともあり得るのである。

1.1. 1D(交渉戦術)

人が交渉を行う最も基本的な理由は、それが経済的なものであろうとなかろうと、「交渉しなければBATNAを通じて得られたであろうものよりもより大きな価値を、協力行動の可能性を通じて実現するため」であると言える。

図1は、いわゆる「統合型交渉」におけるZOPAを示したものである。この時、「右」への移動は当事者1にとっての利得の改善であり、「上」への移動は当事者2にとっての改善である。つまり、「右上」の移動は双方にとって同時に良いことであり、価値を生み出していると言える。原点は合意に達しなかった場合の双方の価値

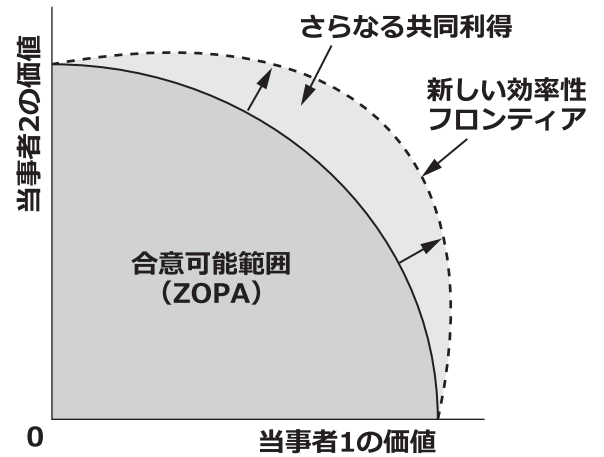


【図1】

(狭義のBATNA)ということになる。「効率性フロンティア」は、これ以上他方を害することなく一方の当事者の立場を改善することができない、可能な合意を表している。二軸とフロンティアで囲まれた、網掛けの領域全体がZOPA（合意可能範囲）である。それは合意しない（原点0）よりも望ましい合意可能性の集合を表していると言える。これが純粋な「分配型交渉」になると、共同利得の余地がなくなるため、網掛けの領域は崩壊し、図2のような1次元のZOPAとなる。

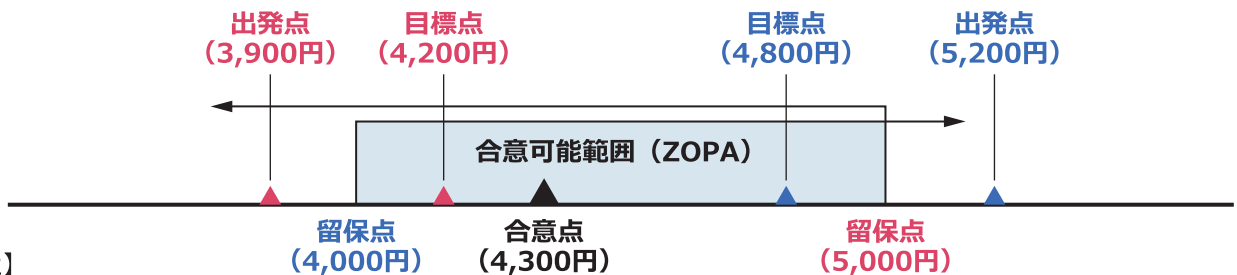
統合型交渉のZOPA内での交渉は、トレードオフによって双方の価値を高めていくので、「価値交換」の交渉と言える。これに対し、さらなる共同利得を生み出す「価値創造」は図3のような効率性フロンティアの拡張として表わされる。

この共同利得の創造には様々な「障壁」がある。例えば、交渉は一方が得をすれば、もう一方は必ず損をするものであるという思い込み（ゼロサム・バイアス）が交渉者にあると、お互い情報を秘匿し、価値の創造を妨げることがある。このような障壁を克服するため、1Dアプローチでは、信頼構築、傾聴、立場ではなく関心に焦点を当てる、相互開示を促す情報提供、しつぺ返しアプローチ、創造性を高める、複数の同時オファーや合意後の合意といった、アドバイスがなされる。



【図3】

このように、対人相互作用と心理学的研究に重点を置いた1D指向は、交渉研究の中心的傾向であり、近年ますますその度合いを強めているように思われる。しかしながら、この傾向は同時に理論的にも実践の上でも非常に重要な、残る二つの次元から目を遠ざけてしまう恐れがある。



【図2】

参考：

J.Sebenius“ A 3-D View Of Negotiation Analysis: Interpersonal (Tactics), Substantive (Dealdesign), and Architectural (Gamecrafting)”



『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。