



GraSPP

東京大学公共政策大学院  
2010年度 冬学期

## 交渉と合意

第1回 2010年10月4日

### 交渉学序論

### まずは肩慣らし…

- 「とにかく勝つ」ゲーム
  - “Win as much as you can.”
  - 自分の得点最大化を目指してカードを出す(表裏)。
    - ✓ 現実の仲間意識などにひきずられないこと。
    - ✓ あくまでゲーム。
  - チーム全体の得点は不問。
  - クラスの中で最大の得点を取った人が優勝。
  - 戦略的にカードを出すこと。
    - ✓ 10回をどう使うか、事前に考えておく。
  - コミュニケーションの機会(5, 8, 10回目の直前)があることを忘れずに。
    - ✓ それ以外は私語厳禁！

GraSPP

2

### 囚人のジレンマ

- 協力が吉だが、騙し逃げの動機がある。
  - 騙しあいでみな損してしまうのが「正解」。
- 短期的には騙したもの勝ち。
  - 騙しあいとなり交渉取引が成立しない。
  - コミュニケーションがないと短期的にしか考えられない。
- 長期的な共存なら協力が必要。
  - 協力に向けた交渉が発生する。
  - 大きな得はないが、「持続可能」な共存が可能となる。
- 短期で考えると投機的交渉の危険性(騙しあい)。
- 長期的視点、共存の考え方がないと協力しない。
  - ネットワーク社会、「世の中せまい」

GraSPP

3

### 囚人のジレンマの得点構造

		Aの処罰	
		犯人A	
		自白する	黙秘する
Bの処罰	犯人B		
	自白する	犯人A 懲役10年	犯人A 無期懲役 釈放 +1億円
黙秘する	犯人A 懲役10年	犯人A 釈放 +1億円	
犯人B 黙秘する	犯人A 無期懲役	犯人A 釈放	

GraSPP

4

## アクセルロッドの交渉コンテスト

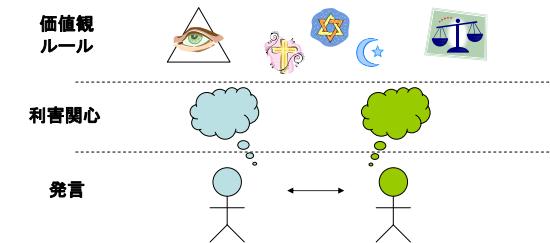
- 囚人のジレンマ状態で最強の戦略を模索。
- コンピュータのプログラムを世界中から募集。
- 200回繰り返し。
- 「しつけ返し(tit-for-tat)」戦略が最強。
- 最初は協力、以降は相手が前回出した手を反復。
- コンテストからの教訓
  - 最初から非協力行動は損をする。最初は協力行動により善意を示す。
  - 相手が非協力なら仕返しして、相手の協力を求める(メッセージの発信、脅し)。
  - 相手が改心したら、また協力してあげる。
  - 気まぐれにならない。clarity。



5

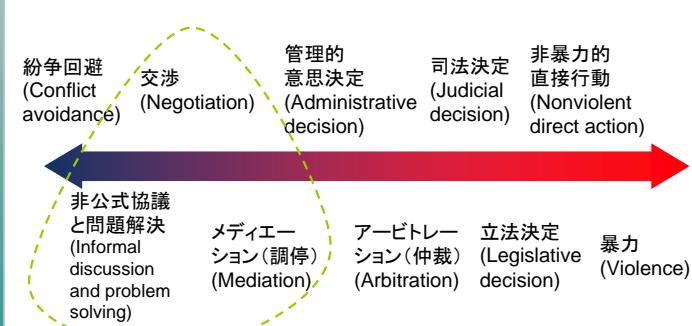
## 交渉=利害調整

- 究極的な目的は共存のための利害調整
  - 異なる利害関心(効用関数)を有する者の間での調整
- 相手の利害関心や価値観・ルールを変えようとすることは「交渉」ではない(社会運動・マーケティングetc.)



6

## もめごと解決のスペクトラム



7

## 交渉を学ぶとは…

- 交渉は自動車の運転に似ている。
  - ほとんどの人は「レーサー」や「プロ」ではない。
    - しかし普通自動車を運転できる人は多い。
  - 学習する人もいれば、本能的に上手な人もいる。
    - アイルトン・セナ vs. 中嶋悟
  - 動かしてみてはじめて能力が役に立つ。
  - 練習しないと上手にならない。
  - 失敗はつきもの。失敗から学ぶ。
    - 交渉のほうが「失敗」に気付きにくい



8

## 交渉学とは…

- あらゆる「交渉ごと」について検討する学問
  - 外交交渉: パレスチナ問題、北朝鮮
  - 環境問題: 企業立地、公害対策、環境規制、地球温暖化
  - 契約交渉: スポーツ選手、会社員、芸能人  
企業間契約(委託、調達)
  - 経営: 職員・顧客の苦情処理、CSR
  - 家庭問題: 離婚、親権、遺産分割

## 交渉学とは…

- 交渉 = negotiation、ネゴシエーション
- ハーバード大学ロースクール交渉学プログラムなどが中心に活動
  - Program on Negotiation (PON) at Harvard Law School
  - 教材等の作成・発布、教育研究会議の開催など
- (古典的には)合理的な判断について検討するための枠組みとして発展
  - ゲーム理論
- (近年は)感情、認知、文化なども考慮
  - 「新ハーバード流交渉術」("Beyond reason" by Fisher and Shapiro)
- ロースクール、ビジネススクール、公共政策大学院、都市計画大学院などの専門教育機関にて導入

## 交渉学の主なテーマ

- 利害と立場
  - interest vs. position
- BATNA
  - best alternative to a negotiated agreement
- 利害の取引とパレート効率性
  - mutual-gains negotiation (a.k.a. "Win-Win")
- 価値生産と価値分割
  - creating and claiming value