

タイトル	なぜ交渉がまとまらないのか：合意形成における固定和幻想(<特集論文>経営学部2005年度市民公開講座 ヒューマンエラーの心理学-ヒトはなぜ誤るのか)
著者	福野，光輝
引用	北海学園大学経営論集，3(3/4)：137-141
発行日	2006-03-31

## なぜ交渉がまとまらないのか

― 合意形成における固定和幻想 ―

福 野 光 輝

入試での合格判定方針から温泉宿での宿泊代、夫婦での子守り時間の分担まで、われわれは日々多くの交渉をおこなっている。交渉とは、利害の不一致を解決するために2者以上の当事者が共同で意思決定をおこなう過程をさす。利害の不一致とは、利益や損失に対する考え方や意見の異なっている当事者が、自分の立場を主張してゆずらない状態を意味する。操作的には、利害の不一致とは、両者にとって採択可能なくつかの解決策があるときに、当事者によって解決策に対する選好が異なっている状態といえよう。

交渉による合意形成は、第三者を介した意思決定にくらべて費用が少なく、当事者双方にとって望ましい解決策を発見しやすいという利点がある。しかしまさにこの利点が交渉当事者どうしで十分に活かされていない。つまり客観的には合意可能な交渉であるにもかかわらず、実際にはかならずしも双方にとってもっとも最善の解決策に到達するわけではない。交渉研究の背景にある根本的な問いはこの原因と対策を検討することである。

この問いに対するアプローチにはさまざまなものがあるが (e.g., 福野・大淵, 1997), 本稿では交渉者の認知バイアスが合意形成におよぼす影響を考察する。具体的には、交渉過程に特有の認知バイアスのひとつである固定和幻想 (fixed-pie assumption [perception]) をとりあげる。固定和幻想を理解するためには、2種類の交渉構造を区別するこ

とが必要である。そこで、はじめに分配的 [固定和] 交渉と統合的 [変動和] 交渉について述べる。

### 2つの交渉：分配的交渉と統合的交渉

交渉構造は利害不一致の程度によって分配的交渉と統合的交渉にわけられる。分配的交渉では利害が完全に対立している。つまり一方が利益を獲得すれば他方が同じ分だけ失う状態である。分配的交渉は固定和交渉ともよばれるが、固定和とは分配可能な資源が全体として一定ということであり、両者の獲得利益の和はつねに同一となる。交渉の争点がひとつだけの場合、その交渉は必然的に分配的となる。たとえば、ひとつのケーキを2人のきょうだいでわけるときや、中古車の売買において売り手と買い手が価格のみを争点として交渉するときにそれにあたる。

一方、統合的交渉では、2者の利害は対立しているが、完全に対立しているわけではない。利害が完全に対立しないためには、いいかえれば一方の利益がそのまま他方の損失とならないためには、交渉の争点が2つ以上あり、かつその争点に対する優先順位が双方で異なっていることが不可欠となる。たとえば、数日後にひかえた演奏会のために、あなたがアパートの自室でピアノの練習をしていたとき、階下の住人からうるさいのでやめてほしいといわれたとしよう。この苦情は一見、ピ

アノの練習を今後一切やめるかいなか、あるいは今より練習時間を短くするかいなかという利害対立状況と考えることができる。つまりあなたはできるだけ長時間練習したい、相手はできるだけ練習時間を短くしてほしいと考えていたならば、争点は練習時間の長さのみとなりこの交渉は分配的となる。しかし相手の話をよく聞いてみると、階下の住人にはうまれたばかりのこどもがいて、ピアノの音で昼寝をしてくれないことが不満の原因であることがわかった。そこで2人はピアノの練習時間帯を変えることで合意した。練習時間帯を変えることは、アパートでピアノを一切練習しないことや練習時間を短縮することより、双方を満足させる結果である。あなたはこれまでと同じ長さだけ練習できるし、相手はこどもを昼寝させる時間帯に騒音をきかなくてすむからである。このような合意を統合的合意とよぶ。相手の苦情の背景にある利害関心があきらかになることで、実はこの交渉には「練習時間の長さ」と「練習時間帯」という2つの争点がふくまれていることも明確になった。さらにあなたは練習時間を確保することを重視し、相手はその時間帯を変えることをより重視しており、その意味でそれぞれの争点に対する優先順位は双方で異なっていた。逆にいえば、交渉の争点が2つ以上存在するだけでは統合的交渉とはならない。両当事者とも争点Aを争点Bより重視していたならば、争点の優先順位は双方で同じであり交渉構造は分配的となる。争点の優先順位が双方でことになっていることが統合的交渉のもっとも重要な特徴である。

### 固定和幻想

このように現実の交渉は客観的には2つの構造のいずれかによって特徴づけられるが、われわれは交渉ときくとついおたがいの利害が完全に対立している状況をイメージしてし

まうように、一般に交渉当事者はその状況を分配的とみなしやすい。たしかに実際の交渉構造が分配的であるときにはこうした状況認知もあやまりではない。しかし実際には統合的な交渉であるにもかかわらず、当事者がその状況を分配的であると知覚している場合には、その認知はあやまりとなる。両者の利害が完全に対立しているという思い込みを固定和幻想とよぶ(e.g., Bazerman, 1983; Thompson & Hastie, 1990)。固定和幻想をもってしまうと、交渉者はその状況を競争的と知覚するため、主張的な行動がふえたり、個々の争点のみに注目した視野のせまい提案がなされやすいため、結果的に交渉を統合的にまとめることが困難となる。

### 固定和幻想を低減するには

では固定和幻想を低減するためにはどうしたらよいのだろうか。固定和幻想は交渉時にほぼ普遍的にしようじるとともに、交渉行動やその結果に大きな影響をおよぼすため、これまで多くの研究者がこのバイアスの規定因を検討してきた。研究の流れはまずおおまかに2つに整理することができる。ひとつは固定和幻想の存在に気づくことの重要性にかんするものであり、もうひとつは交渉時の具体的な行動変化にかんするものである。後者はさらに、情報处理的なアプローチと動機的なアプローチにわけられる。

まず、一般に、ほとんどの交渉者は自分が固定和幻想に陥っていることに無自覚だろう。固定和幻想に気づかなければ、克服することも不可能である。逆にいえば、交渉者が固定和幻想の存在を理解すれば、それだけで後に述べるような具体的な交渉行動の変化をみちびくことにつながる。たとえば、交渉経験をつむことは固定和幻想に気づきやすくさせる。実際に、交渉の専門家は素人の交渉者より固定和幻想に陥りにくい(Neale & North-

craft, 1986; Pinkley, Griffith, & Northcraft, 1995)。また交渉実験に複数回参加させることで大学生の経験値をあげることによっても固定和幻想は低減する (Thompson, 1990a, 1990b)。固定和幻想の存在に気づくことができれば、交渉争点のどれが自分にとって優先順位が高く、どれが低いのかということに注意がむきやすくなり、優先順位の高い争点では相手に譲歩してもらい、低い争点では自分が譲歩するという統合的な提案が可能となる。また争点がひとつしかない交渉でも、交渉者が新たな争点をつけくわえることで統合的な交渉構造に変換することもできるだろう。

次に、固定和幻想を低減するために、実際の交渉ではどのようなことに気をつければよいのだろうか。固定和幻想が交渉状況に対する偏った見方を反映しているとすれば、ひとつは相手の利害関心をできるだけ正確に理解することが必要だろう。もちろん自分の利害関心を相手に正直に知らせてしまうことは不利な結果をみちびきやすい。そのため一般には交渉者は留保価格とよばれる譲歩の限界ラインを開示することには消極的である。ただ話し合いをつうじて、留保価格を知ってもそこにつけこまないという相互の信頼関係が構築できれば、情報交換を積極的におこなうことで争点の優先順位に関する情報を得ることは可能だろう。Thompson (1991) は相手の利害関心にかんする情報交換が固定和幻想を低減することをあきらかにしている。また話し合いの進め方それ自体を、相手の利害関心へ注意が向くように変えることも効果的かもしれない。Arunachalam & Dilla (1995) は、大学生に交渉させる際、交渉争点とその優先順位にかんするワークシートに記入することをもとめ、課題内容について熟考する機会をあたえた。その結果、こうした機会をあたえなかった参加者に比べて、相手の利害関心にかんする判断が正確になり、交渉結果も統合的になった。

このように固定和幻想は交渉者が相手の利害関心情報をあやまって処理することに部分的には起因しているが、その場合、情報処理のあやまりとはどのようなことをいうのだろうか。Pinkley et al. (1995) は、固定和幻想の原因が「正確な情報を得ながらも情報処理のしかたがあやまっている」ことにあるのか、情報処理は正しいにもかかわらず「そもそもあやまった情報を得ている」ことにあるのかをあきらかにするため、大学生を対象に交渉実験をおこなった結果、いずれの仮説も正しいことをみいだした。つまり実験参加者は相手の利害関心にかんする不正確な情報をあやまったやり方で処理していた。このことは、たとえ相手の利害関心情報をすべて正確にしらされても、固定和幻想は完全に消滅しないことを示唆する。実際、相手の利害関心が事前にすべてしらされた条件においても、「交渉状況が分配的である」という期待をもたされた参加者は、「統合的である」という期待をもたされた参加者より、統合的な交渉結果は得られにくかった。とくに交渉初期には、ほとんどの交渉者が強い固定和幻想に陥っているが (Thompson & Hastie, 1990)、この思い込みをもったまま交渉にのぞんでしまうと、思い込みにそったあやまった情報処理方略がとられやすく、結果的に、相手の利害関心にかんする正確な情報もゆがんで処理されてしまうことになる。

このように固定和幻想は情報処理の観点から理解される一方で、動機的な視点からもその規定因が検討されてきた。利害が完全に対立しているという競争的な状況認知は当事者の自己利益獲得への関心を強めるだろう。こうした競争的な動機づけはさらに固定和幻想を激化させる (Pruitt, 1990)。一方で、情報交換が正確な知覚をうながすことから示唆されるように、問題解決的な動機づけは固定和幻想を抑制し、統合的な合意を促進する (Lewis & Fry, 1977)<sup>1)</sup>。さらに近年、固定和

幻想をみちびくあやまった情報処理過程を改善する心理的要因のひとつとして、交渉状況を正確に理解しようとする動機の効果が検討されている。De Dreu, Koole, & Steinel (2000) は、大学生の実験参加者に、交渉実験中の思考過程について後ほど面接をおこなうと告げ、参加者にみずからのとった行動への説明責任を課すことで正確さへの動機づけを高めた。その結果、説明責任を強く意識させられた参加者は、そうでない参加者より、固定和幻想が低減し、交渉結果も統一的になった。この知見は、交渉者自身が固定和幻想を意識的に統制可能であるとともに、このバイアスを低減するためには動機的な観点からのアプローチも不可欠であることを示唆している。

最後に、ここまで固定和幻想は次善の解決策や交渉決裂といった好ましくない交渉結果をもたらすという前提で議論してきたが、この前提が妥当かどうかは今後慎重に検討しなければならない問題のひとつである。たとえば Mumpower, Sheffield, Darling, & Milter (2004) は、相手の利害関心を正確に判断することとその当事者が得た交渉結果の好ましさに関連はないと主張している。またかれらは、交渉者の状況認知が、固定和幻想というより、「両者が均等な結果を得ている」といういわば均等結果幻想に近いことを指摘しており、この点はさらに興味深い。固定和幻想とはべつに均等結果幻想が存在するならば、交渉過程やその結果におよぼす均等結果幻想の効果が、これまで検討されてきた固定和幻想のそれとどう異なるのかをあきらかにしていく必要がある。

付記：本研究は平成17年度北海学園学術研究助成の援助を受けた。

## 注

- 1) この主張とは逆に、競争的動機づけが固定和幻想の低減と関連するという研究もある。(福野, 2002; Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband, & Carnevale, 1980)

## 引用文献

- Arunachalam, V., & Dilla, W. N. (1995). Judgment accuracy and outcomes in negotiation: A causal modeling analysis of decision-aiding effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 289-304.
- Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist*, 27, 211-228.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975-987.
- 福野光輝・大淵憲一 (1997). 交渉における認知的歪み. 大淵憲一 (編) 紛争解決の社会心理学, ナカニシヤ出版, 119-141.
- 福野光輝 (2002). 交渉における固定資源知覚と公平バイアス: 行動科学的アプローチ. 北海学園大学経済論集, 50, 91-100.
- Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., & Carnavale, P. J. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- Lewis, S. A., & Fry, W. R. (1977). Effects of visual access and orientation on the discovery of integrative bargaining alternatives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 75-92.
- Mumpower, J. L., Sheffield, J., Darling, T. A., & Milter, R. G. (2004). The accuracy of post-negotiation estimates of the other negotiator's payoff. *Group Decision and Negotiation*, 13, 259-290.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1986). Experts, amateurs, and refrigerators: Comparing expert and amateur negotiators in novel task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 305-317.

- Pinkley, R. L., Griffith, T. L., & Northcraft, G. B. (1995). "Fixed pie" a la mode: Information availability, information processing, and the negotiation of suboptimal agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 101-112.
- Pruitt, D. G. (1990). Problem solving and cognitive bias in negotiation: A commentary. In B. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol.2, pp.117-124). Greenwich, CT: JAI Press.
- Thompson, L. L., (1990a). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82-90.
- Thompson, L. L., (1990b). The influence of experience on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 528-544.
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Thompson, L. L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.