

Ch.26 The psychology of negotiation –Principles and basic processes.

第26章 交渉の心理学 –原理と基本的プロセス–

De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. A. (2007). The psychology of negotiation –Principles and basic processes. In Kruglanski, A., & Higgins, E. (Eds). Social Psychology. Handbook of basic principles second edition. pp. 608-629. Guilford Press.

Rep. 小森めぐみ¹

TABLE OF CONTENTS

STRUCTURAL FEATURES OF NEGOTIATION (交渉の構造的な特徴)	...609L
Interdependency, power, and control (相互依存性、勢力、統制)	...609L
Constituencies and accountability (支持基盤と説明責任?)	...610L
Single and multiple dimensions of value (価値次元の単一性と複数性)	...610L
Fuzzy situations and sense making in negotiation (交渉における複雑な状況と意思決定)	...611L
NEGOTIATION STRATEGIES AND INTERACTION PATTERNS (交渉戦略と相互作用パターン)	...612L
Strategic repertoire principle (戦略レパトリーの原理)	...612L
The mindless-matching-mindful-mismatching principle (浅慮—一致、熟慮—不一致の原則)	...613L
The differentiation-before-integration principle (統合前差異化の原理)	...613R
Effectiveness of strategies and interaction sequences (戦略と相互作用過程の効果)	...614L
THE NEGOTIATOR AS MOTIVATED INFORMATION PROCESSOR (動機づけられた情報処理者としての交渉人)	...614R
The cognitive heuristics principle (認知的ヒューリスティックの原理)	...614R
The naïve realism principle (素朴な現実主義の原理)	...616L
The self-threat principle (自己脅威の原理)	...616R
Epistemic motivation and the deep thinking principle (認識的動機と熟考の原理)	...617L
Summary (サマリー)	...618R
THE NEGOTIATOR AS SOCIAL ANIMAL (社会的動物としての交渉人)	...618L
Impression management and reputation concerns (印象管理と評判への配慮)	...618L
Social motivation (社会的動機)	...619L
Summary: The social motive principle (サマリー: 社会的動機の原理)	...620R
THE EMOTIONAL NEGOTIATOR (感情的な交渉人)	...620R
The moody negotiator principle and the emotion-as-strategic-information principle (情緒的な交渉人の原理と戦略的情報としての感情の原理)	...621L
NEGOTIATION WITHIN AND ACROSS CULTURES (文化内・文化間の交渉)	...622L
Culture and information processing (文化と情報処理)	...622R
Culture, social motives, and strategic choice (文化、社会的動機、戦略的選択)	...622R
Culture and emotion (文化と感情)	...623L
PRINCIPLES OF NEGOTIATION: SUMMARY AND CONCLUDING THOUGHTS (交渉における諸原理: サマリーと結び)	...623R

(PREFACE)

交渉の定義

限られた資源の分配や作業手順、事実や意見・信念の解釈といった問題で、利害関係が異なると知覚された集団同士が行うコミュニケーション (Pruitt, 1998)

質の高い合意⇒秩序、安定、社会的調和、自己効力感、衝突可能性低減、経済繁栄

質の低い合意・不合意⇒不満、フラストレーション、苛立ち、衝突可能性上昇、不調和

(Rubin, Pruitt, & Kim, 1994)

本章の目的

1. 最近すすめられている社会心理学的観点からの交渉研究のレビュー
2. 交渉プロセスを理解するために、認知、動機、感情が合意に及ぼす影響をまとめた諸原理を示す
3. 交渉を理解するためには、自分や交渉相手が置かれた状況やそこでの情報探索、処理プロセスを理解する必要があることを提案

STRUCTURAL FEATURES OF NEGOTIATION (交渉の構造的な特徴) …609L

本セクションの内容

- ほとんどの交渉場面で見られる相互依存的な構造の記述
- 混合動機の相互依存性、勢力、統合的合意について議論
 - 交渉者自身が交渉場면을どうとらえているかを分析し、ほとんどの交渉場面は曖昧(fuzzy)な状況として知覚されていることを示す
- 交渉場面で必要なことは、自分の置かれた状況を理解すること

交渉における価値とは？

- 交渉は分配と価値創出の過程といえる。価値次元には様々なものがある
 - 中身のボジネガ(またはその両方)(Larrick & Blount, 1997)
 - 実現の時期(e.g., Okhuysen, Galinsky, & Uptigrove, 2003)
 - 確実性(e.g., Lax & Sebenius, 1986)
 - 物質的かどうか(De Dreu & Beersma, 2005)

Interdependency, power, and control (相互依存性、勢力、コントロール) …609L

交渉における相互依存性

- 交渉の成功は相手にかかっている。この相互依存の背後には混合動機が存在(Schelling, 1960)
 - 協力インセンティブ; 相手と協力し合意に至ることで、非合意よりも大きな利益を得られる
 - 競争インセンティブ; 自分たちの取り分を増やす
- 協力/競争インセンティブは釣り合いがとれているとは限らない
 - 合意よりも良い選択肢がある場合(Pinkley, 1995)・別の相手と交渉ができる場合(Giebels, De Dreu, & Van de Vilert, 2000) ⇒協力インセンティブ低
 - 交渉時間がコストとなる場合・相手との良い関係構築を望む場合 ⇒協力インセンティブ高

交渉時の勢力・コントロール

- 交渉のもつ相互依存的な性質は、参加者の勢力(＝相手をコントロールし、影響を与える可能性)の基盤となる(Bacharach & Lawler, 1981; Kelly & Thibaut, 1978)
- 勢力とそのバランスは、状況への願望や目標(Zeitk & Stuhlmacher, 2002)、情報検索と処理の深さと熟考性(Fiske, 1993)を通じて交渉プロセスと結果に影響する
 - 過去の交渉研究; 賞罰を与える権利(for reviews, see Bacharach & Lawler, 1981; Rubin & Brown, 1975)、代替選択肢の利用可能性(e.g., Giebels, et al., 2000; Pinkley, 1995)で勢力を操作化
 - 最近; 集団内の個人の立場(Kim, 1997)、他者との連携可能性(Beersma & De Dreu, 2002)、二者間をこえた交渉ではネットワーク上の立場や連携相手としての魅力 (e.g., Polzer, Mannix, & Neale, 1998; Van Beest, Wilke, & Van Dijk, 2003) として操作化

集団間交渉における諸動機

- 特に集団交渉では、外集団への敵意が内集団への忠誠と考えられたり、外集団との協力が内集団の運命を危険にさらすものととらえられる(Bornstein, 2003)
- ⇒ 集団間と集団内に対する混合動機が発生し、その結果、集団間交渉は個人間交渉よりも競争的になりがち(Mikolic, Parker, & Pruitt, 1997; Robert & Carnevale, 1997; Wildschut, Pinter, Vervea, Insko, & Schopler, 2003)

Constituencies and accountability (支持基盤と説明責任) …610L

- 集団間交渉では交渉に臨む代表は、他の集団成員に対して説明責任を負う(Walton & McKersie, 1965)。
 - 結果の説明責任; 代表の思考や意思決定を支持基盤が望む方向に歪ませ、支持基盤の感銘を得ようとさせたり(Wall, 1991)、交渉相手への競争的行動を招く(e.g., Carnevale, Pruitt, & Seilheimer, 1981; O'Connor, 1997, but see Gelfand & Realo, 1999; Peterson & Thompson, 1997)
 - 意思決定プロセスの説明責任; 交渉中の自分の戦略的判断を説明するために、自分の意思決定に対してより深く、システムティックに熟考しようとする動機を高める(Tetlock, 1992)

Single and multiple dimensions of value (価値次元の単一性と複数性) …610L

- 交渉の議題は単一の問題の場合もある、複数次元にまたがる問題の場合もある
 - 単一次元の交渉; 囚人のジレンマ(Dawes, 1980)、最後通牒ゲーム(Guth, Schmittberger, & Schwarze, 1982)
 - 複数次元の交渉; 議題が増えるほど... (Raffa, 1982)
 - (1) 議題によっては意見が一致するものが出てくる
 - (2) 議題の中で優先順位が出来てくる
 - (3) お互いの優先順位に違いが出てくる

交渉における統合可能性とそのバランス

- 各議題における互いの選好が完全に正反対でない限り、その交渉には統合可能性(integrative potential)があり(Pruitt, 1981、図 26-1④～⑥)、50/50 での妥協(②)や一方的な勝ち負け(①、③)よりも優れた結果(=joint outcome)が存在する(図 26-1 参照)。
 - 相手の資源の適切利用が可能であるだけでなく、関係の安定や自己効力感の上昇、交渉で得られた合意を実現しようとする動機付けの向上をもたらす(O'Connor & Arnold, 2001; Rubin et al., 1994)
 - ただし、交渉を経ることによって得られたジョイントアウトカムは、必ずしも公平・平等とは限らない

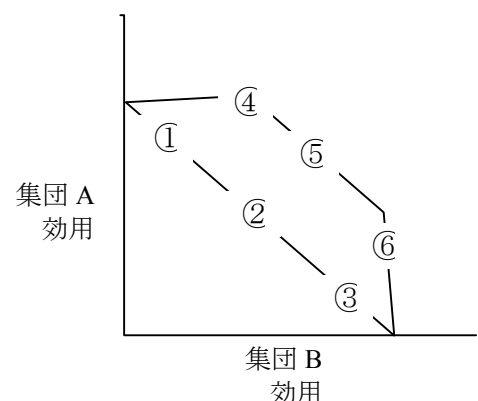


Fig26-1

例) 古典的手法の研究

参加者は労使交渉で労働者または企業側の代表として複数の問題(例: 年収、有給休暇、昇給、医療福祉)について交渉を行う。それぞれの交渉者はそれぞれの問題に対して5つの選択肢とその重みづけ(自分にとってどれだけ大事か。相手のものはわからない)を提示される。自分にとって重要で妥協したくない問題が相手にとってはそれほど重要ではない(またはその逆)場合を組み合わせていくと、交渉の結果得られるものが、単なる分配の場合よりも大きくなることもある。

Fuzzy situations and sense making in negotiation
(交渉における複雑な状況と意思決定) …611L

交渉者は状況をわかっているか？

- 行動経済学やゲーム理論をもとにした研究の前提: 交渉者は自分が臨む交渉の構造を完全に理解



- 実際に交渉者が置かれる状況はもっと曖昧なもので、全体の構造(相手にとって何が重要で何がゲイン・ロスと考えられているか)は明らかでない。
 - 交渉者はコミュニケーションを積み重ねていくことによって相手の情報を獲得する。

相互作用すれば状況はわかるか？

- 交渉人はコミュニケーションで得た情報の正確さや信憑性についても疑ってみる必要がある
 - 人間は相互作用相手を誤解しやすい
 - 情報ジレンマ: 相手に情報を包み隠さず提供することは、統合的な結果に一步近付く一方、相手からの搾取の可能性も高めてしまう (Kelly & Thibaut, 1978; see also Murnighan, Babcock, Thompson, & Pillutla, 1999; Steinel & De Dreu, 2004)。
- 衝突が起きている状況では、いかにして交渉者が社会的環境を意味づけているかを研究する必要がある。
- このような問題を検討することで、ゲーム理論や行動経済学とは異なる社会心理学的な交渉研究が可能

**NEGOTIATION STRATEGIES AND
INTERACTION PATTERNS**
(交渉戦略と相互作用パターン) …612L

本セクションの内容

- 交渉における短期的な目標と戦略についてレビュー
- それらが統合的合意にどう影響するかを述べる

Strategic repertoire principle (戦略レパートリーの原理) …612L

- 交渉での動きは主張(contend)、妥協(compromising)、譲歩(conceding)、問題解決(problem solving)、非行為(inaction、回避とも)の5つに類型化される(Pruitt, 1998; Van de Vliert, 1997)。
 - 主張: 自分の意思を相手に強いること。脅威、虚勢、説得的な議論展開、立場へのコミットメント
 - 譲歩: 相手の要求の無条件受け入れ、援助の申し出
 - 妥協: 互いの譲歩点を示し、契約や脅威に条件をつけたりして、中間点を積極的に模索
 - 問題解決(統合): 望ましい選択肢や優先順位をオープンにやり取りし、互いの本心を確認することで

- 重要な問題と重要でない問題のトレードオフをとる(Pruitt & Rubin, 1986)。暗黙・間接的な場合もある
- ◇ ヒューリスティック的な試行錯誤戦略; 内容をシステムティックに変化させた合意案を呈示し続けることによって間接的に相手の嗜好を理解していく戦略。搾取の可能性がある場合に有効
 - 主張・妥協・譲歩; 価値の主張と関連。利益の分配戦略
 - ⇒ 問題解決; 価値の創出と関連。統合的合意に至るための戦略。
 - 回避(avoiding); 相手に応じないこと。譲歩を引き出す戦略、意思決定におけるジレンマ(主張は衝突深刻化、妥協は自己利益のダメージ、問題解決は長期化を招く)の反映の場合もある。
 - ◇ 非行為(⇒消極的な回避)・複雑化(⇒積極的な回避)

The mindless-matching-mindful-mismatching principle (浅慮—一致、熟慮—不一致の原則) …613L

交渉における一致戦略

- 人々は交渉において相手の行動の模倣やお返しを行うという、強力かつ(おそらく)自動的な傾向を備える
 - 行動一致は簡単+相手からの搾取を避けて協力を促進するという機能をもつ
 - 単次元の交渉でも (Axelrod, 1984; Goulner, 1960)、複数次元の交渉でも(Weingart, Prietula, Hyder, and Genovese, 1999)見られる傾向
 - ※複数次元の場合は、直前の協力行動がその前の行動に対する返報であるとき=相手の行動の前に自分がとった行動がわかっている場合のみ(see also Brett, Shapiro, & Lytle, 1998; Olekalns, Smith, & Walsh, 1996)
- 人は相互作用において返報を期待しており、フェアでない場合は損を省みず罰を与える(Ostrom, 1998)。
- 返報性は社会的相互作用において関係を安定させる基盤(Komorita, Parks, and Hulbert, 1992)

交渉における不一致戦略

- 返報性を示さないことにインセンティブがある場合には、不一致戦略がとられる
 - 相手の行動が競争的でタフな戦略であるとき、目標が自分の側の利益の最大化であるとき、相手の協力行動がこちらを搾取するための戦略的な嘘である場合
 - 相手の要求がソフトで低い場合 (e.g., Liebert, Smith, Hill, & Keiffer, 1968)
 - 時間に限りがあつて、締切が迫っている時(Smith, Pruitt, & Carnevale, 1982)
 - 相手の結果や(Liebert et al., 1968)や限界(Pruitt & Syna, 1985)がわからない場合

交渉の流れと戦略

- 交渉場面の初期や終盤では不一致が、交渉の中盤では一致が起きやすい(Pruitt and Carnevale, 1993)
 - 初期の不一致; 相手の交渉力の強さや限界を知るため
 - 終盤での不一致; 交渉の期限が迫っており、行き詰りよりは合意が望ましい
- 上記の不一致戦略はさまざまな思惑の結果。
 - 戦略的思考を深く入念に行わない場合 ⇒ 一貫して一致戦略
 - 戦略的思考を深く入念に行う場合 ⇒ 交渉初期と終盤には不一致戦略、中間でのみ一致戦略

The differentiation-before-integration principle (統合前差異化の原理) …613R

- 交渉初期には競争的な手法(主張)分配戦略がとられやすいが、中盤には競争的な交渉では行き詰ることがわかってきて、競争的な手法(問題解決)や統合戦略が志向される(Walton & McKersie, 1965; Brett and colleagues, 1998; Harinck and De Dreu, 2004; see also Olekalns, Brett, & Weingart, 2003)

Effectiveness of strategies and interaction sequences **(戦略と相互作用過程の効果) …614L**

- 統合的な合意に至るためには、問題解決行動や選択嗜好・優先順位の情報交換が重要(Pruitt, 1998)
- 初期の問題解決行動のインパクトは小さく、終盤では統合的な合意を後押しする(Harinck & De Dreu, 2004)。
- 統合前差異化の原理からいうなら、交渉の初期においては主張戦略をとると一時的な行き詰りが生じ、そのあとで統合的な合意が得られやすくなる
 - 甘い刑事と厳しい刑事戦略(good-cop/bad-cop strategy); 統合的な合意に至るために、問題解決行動の前に主張行動をとる(hilty & Carnevale, 1992)。交渉相手はこちらが再び主張に戻ってしまうことを恐れて、こちらの問題解決行動に抵抗なく協力する(Brodtt & Tuchinsky, 2000)

THE NEGOTIATOR AS MOTIVATED INFORMATION PROCESSOR **(動機づけられた情報処理者としての交渉人) …614R**

本セクションの内容

- なぜ統合的な合意に至るような行動パターンをとれなかったり、相手を搾取してしまうかを知るために、交渉における情報処理過程を検討
 - 交渉における建設的な交渉・統合的な合意を邪魔するものとして認知的ヒューリスティクス、素朴現実主義、自我防衛(De Dreu & Carnevale, 2003; Ross & Ward, 1995)の事例を紹介
- 情報をより深く熟考しようとする認知欲求がある程度あれば、これらの影響を排除できることを主張

The cognitive heuristics principle (認知的ヒューリスティック原理) …614R

- ヒューリスティクス:人々が複雑な環境を理解するために用いるが、場合によっては最善でない、不正確な結論を導く(Kahneman & Tversky, 1973)
 - (1)係留ヒューリスティクス;恣意的に選ばれた参照点に依存しすぎる傾向
 - (2)利用可能性ヒューリスティクス;記憶の中で顕現的な情報に頼りすぎる傾向
 - (3)代表性ヒューリスティクス;刺激のなかでもっとも目立つ部分のみに基づいた判断を下す傾向

係留ヒューリスティクスの例 1 目的

- 要求を決めたり、限界を判断するには比較基準をどこに置くかが重要(Pruitt, 1981; Raiffa, 1982)。
 - 目標は困難だが実現可能な場合にパフォーマンスを促進する(locke & Latham, 1990)。したがって、高い要求は厳密で徹底的な情報処理に基づいているのであれば有用となる。
 - 目標を高くおくことは、問題の吟味につながり、自分にもお互いにもよい結果を導く(Huber & Neale, 1986; Zetik & Stuhlmacher, 2002)。
- しかし、人は無関連な情報に係留点を置き、調整もうまく行えないことが多い(Kahneman & Tversky, 1973)
 - 不動産会社の土地の価値判断(Northcraft & Neale, 1987)、相手の最初のオファーへの係留とその後、返答する際の不十分な調整(Galinsky & Mussweiler, 2001; Kristensen & Garling, 1997; Moran & Riutov, 2002)
- この傾向は個人間の交渉でも集団間交渉でも見られ、経験の影響は受けない(Whyte & Sebenius, 1997)

係留ヒューリスティクスの例2 ゲインとロス

- 人は交渉を単純化し、特定の係留点より上をゲイン、下をロスと考える(Kahneman & Tversky, 1979).
 - これではほとんどの合意がロスととらえられてしまい、そこからの譲歩は許されないものとして考えられやすくなってしまう
- ロスのネガティブ効果はゲインのポジティブ効果を上回り(Kahneman & Tversky, 1979)、ロスフレーミングは譲歩を減らし(De Dreu, Carnevale, Emans, & Van de Vliet, 1994)、交渉を行き詰りやすくさせてしまう(Bottom, 1998; Kristensen & Garling, 1997)。
- 複数の問題をかかえる交渉では、ロスフレーミングは統合的な合意を減らしてしまう(Bazerman, Magliozzi, & Neale, 1985)。この傾向は交渉人が個人の利益に注目している場合に顕著(De Dreu & McCusker, 1997; Trotschel & Gollwitzer, in press)
- 一方、交渉決裂に係留点を置き、そこから上をすべてゲインと考えれば、ほとんどの合意はゲインで、譲歩はゲインの程度を低めるだけのものとなる

代表性ヒューリスティクス

- 相手の行動の解釈・予測をステレオタイプの的に行う(Macrae, Bodenhausen, & Milne, 1994) ことが交渉でも見られる
 - De Dreu, Yzerbyt, and Leyens,(1995)交渉相手がビジネス専攻(日和見主義的で競争的ととらえられがち)の場合は宗教専攻(道徳的で協力的ととらえられがち)の場合と比べて協力的な選択をしなかった。
 - Morris, Larrick, & Su (1999)参加者は状況の影響を受けている相手の行動をその人の傾向性に帰属。それがその後の自分の行動を決め、自己成就予言につながっていた。
 - Tinsley, O' Connor, & Sullivan (2002)競争的であるという評判をもつメンバーを含むダイアドの joint outcome はそのような人がいないダイアドと比べて小さい

ヒューリスティクスとしての評判

- 繰り返しのある社会的ジレンマにおいては競争的な人は取引自体に入れてもらえず、結局協力的な人よりも低い持ち分でおわってしまう(e.g., Axelrod, 1984)
- 評判は所属グループと同じように、その人と交渉を始めるかを決めるヒューリスティクスとなる

ヒューリスティクスとしての公正さ

- 不和を納めるに公正さ(fairness)をヒューリスティクスとして考える方法もある。公平だと思われるポイントについて合意することは、最終的な結論に大きく影響する(Messick, 1993; Ohtsubo & Kameda, 1998)。
- Pruitt(1981)は様々な公平ヒューリスティックを使用
 - 平等(equality。全員が同じ量)、公平(equity。全員が自分の持ち分に応じた量)、need(もつとも必要とところに多く)、機会(opportunity。報酬を最も活用できるところに多く)、歴史的 precedent(historical precedent。資格をもつところに多く)。
 - これらの解決法は規範となり、道徳的に優勢で正しいものとして行動に強く影響することも多い(Thibaut & Kelly, 1958; see also Tyler, Huo, & Lind, 1999)
- 議題が複数にわたる場合、公平ヒューリスティクスは分配に大きく影響するが、価値創出に直接はつながらない。また、片側だけの利益に注目を促すため、統合的な合意には至りにくい。
- そもそもどのヒューリスティクスをもって公平とするかで意見が衝突する場合もある(Thompson & Loewenstein, 1992)。

The naïve realism principle (素朴な現実主義原理) …616L

- 素朴な現実主義; 自分が世界をありのままに見ているのだから、合理的な近く者であれば自分と同じように考え、感じるだろうと考えること。他の人が世界をありのままに見ることができていないとしたら、情報不足

かその人が怠慢であるか、イデオロギーや自己利益への関心でゆがんでいる(Robinson, Keltner, Ward, & Ross, 1995, Ross & Ward, 1995)

固定牌の仮定(fixed-pie assumption, Thompson & Hastie, 1990)

- 相手の選択嗜好や優先順位が自分と全く同じだと仮定してしまうことによって、取り分ける分が固定されたものととらえられてしまうようになること。
- 固定された資源分配にこだわることにつながり、統合的な合意を妨げる(Gelfand & Christakopoulou, 1999; Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000; Pinkley, Griffith, & Northcraft, 1995p Thompson & Hrebec, 1996)。

楽天的な自信過剰(Ross & Ward, 1995; Neale & Bazerman, 1985; Pronin, Gilovich, & Ross, 2004)

- 自分が相手よりも有利な立場にいると考えることによって、建設的な交渉ではなく、よりコストのかかる調停を好むようになる

確証的情報検索(Neale & Bazerman, 1991)

- 自分の事前の信念や計画、戦略に沿った情報を探さようになってしまう。事前の信念や過程、認知的な構造が誤っている場合に、それらに沿って戦略がたてられると問題はもっと深刻になってしまう
- Diekmann, Tenbrunsel, and Galinsky (2003)相手を競争的であると期待している交渉者はリミットを低め、より競争性の低い主張を行う。すると、相手はそれによってより競争的な主張をしてしまい予測が自己成就してしまう(for related work, see De Dreu & Van Kleef, 204; Morris et al., 1999)。

The self-threat principle (自己への脅威原理) …616R

- 人々はポジティブな自己評価を維持、促進、防衛するよう動機付けられており、その評価もポジティブに歪んだもの(e.g., Campbell & Sedikides, 1999)。
 - 自我防衛と自分を(交渉相手を含んだ)平均よりも上と知覚することは、葛藤解決を妨げる(e.g., Paese & yonker, 2001)。
 - 人は相手から申し入れられた妥協案や申し出を、それが相手からのものであるという理由だけで価値を低めることがある(reactive devaluation)。
 - ☆ Mo'az, Ward, Katz, and Ross(2002)イスラエル系ユダヤ人は実際にイスラエル人が提案した和平案がパレスチナ系からのものであると伝えられると、その案の評価を下げた

単純所有効果(mere ownership effect) (Kahneman, Knetch, & Thaler, 1990)

- 自分がもっているものをもっていないものよりも好む傾向
- ロスの危険性がない状態でも見られ(e.g., Nesselroade, Beggan, & Allison, 1999)、自己高揚をより欲している人に顕著(Beggan, 1992)
- 対立する双方が自分の所有物のみに価値を見出す場合、トレードオフを見出すのは非常に困難(Kahneman and colleagues, 1990)
- 社会的アイデンティティの調整も受ける(Carnevale and Ledgewood, 2004)。
- 自己概念に関連する議論に同一化するのは容易で、それに反対することは自己への脅威となってしまう、競争的行動や相手のネガティブ評価、態度の極化などの防衛的反応につながる(De Dreu and Van Knippenberg, 2005; see also Baumeister, Smart, & Boden, 1996)

Epistemic motivation and the deep thinking principle (熟慮動機と熟考原理) …617L

- 人々は認知節制家(see, e.g., Fiske & Taylor, 1991)ではあるが、二つの情報処理プロセスを選べる
 - 素早く、努力が必要でないヒューリスティックな処理 / 努力が必要で熟慮的なシステムティックな処理(Chaiken & Trope, 1999)
- どちらの処理に従事するかを決めるのは熟慮動機(epistemic motivation; 世界について正確で十分な情報をもった結論を得たいという欲求)。影響を与える要因として以下のものがあげられる
 - 認知的閉鎖欲求の強さなどの個人差
 - プロセスの説明責任(process accountability, 責任あるほどシステムティック) (Lerner & Tetlock, 1993)、勢力差 (Fiske, 1993, 低勢力者はシステムティック)、時間制限やノイズ(e.g., Webster, Richter, & Kruglanski, 1996, ノイズが増えると閉鎖欲求が高まる)などの状況
 - 議論の質(退屈なとき、予想外の出来事が起こるとき、重要な出来事が起こるとき)

熟慮動機の高まりの効果

- ヒューリスティクスの影響減少(e.g., Bar-Joseph, & Kruglanski, 2003; De Dreu, 2003; De Dreu, Koole, & Oldersma, 1999; Galinsky & Mussweiler, 2001; Golec & Federico, 2004)
- 素朴現実主義現象(de Dreu & Van Kleef, 2004; De Dreu, 2004; De Dreu, Koole, & Steinel, 2000)。
- 交渉を第三者視点で見ることによって、よりバランスのとれた結論を下す(Kemmelmeier & Winter, 2000)
- 交渉中に相手の感情を考慮することができるようになる(De Dreu & Carnevale, 2003; De Dreu & Van Knippenberg, 2005)。

Summary (サマリー) …618R(略)

THE NEGOTIATOR AS SOCIAL ANIMAL (社会的動物としての交渉人) …618L

本セクションの内容

- 交渉者を利己心のみに動機づけられ、相手の懸念事項や要求、関心に無関心な存在としてではなく、社会的動物ととらえる
 - 印象管理や社会的風評(social reputation)への配慮がどのように資源分配に影響するかを検討

Impression management and reputation concerns

(印象管理と評判への配慮) …618L

交渉者の印象管理

- 印象(管理)目標; 相手に良い印象を抱いてもらい親しくなろうとする欲求(Snyder, 1992; Tetlock & Manstead, 1985)。
 - ただし交渉者の場合は相手からなめられないためにタフな交渉者としての印象を抱かせる場合も(Chaiken, Gruenfeld, & Judd, 2001; Wall, 1991)
- 印象管理の相手; 交渉相手+内集団メンバー(集団間交渉の場合)。
 - ほぼ同時に行う場合(例, 支持者が交渉を見ている場合)と連続して行う場合(代表者だけの交渉の場合、dealを売り込む場合)がある。

支持者による交渉の監察の影響

- 代表者は競争性アピールが支持者を感銘させられると考え、交渉の競争性を高めてしまう(Carnevale, Pruitt, & Britton, 1979)
- 戦略的に誤った情報を伝えるという方略を抑え(Steinel & De Dreu, 2004)、集団主義の文化においては協力行動を増やす(Gelfand & Realo, 1999)
- 観衆の期待は交渉者の印象管理目標に影響し、その人の交渉スタンスを決定(Enzle, Harvey, & Wright, 1992)

印象管理に影響する諸要因

- 印象管理動機の働きは社会的アイデンティティ理論(Turner, 1987)からも検討可能
 - 集団間交渉における代表の集団内の立場が代表としての働きに影響し、代表が集団内で末端に位置するメンバーである場合には、典型メンバーの場合よりもタフにふるまう。これはその代表にとって集団の魅力が高いほど顕著(Van Kleef, Steinel, Van Knippenberg, Hogg, and Svensson, in press)
- 交渉時の印象関係には認知プロセスも関係する場合がある。
 - Jordan and Roloff (1997)セルフモニタリング傾向が高い人はより計画的かつ多彩な印象管理を行い、この傾向はセルフモニタリングが高い人の思考のフレキシビリティとも関連する可能性を指摘

Social motivation (社会的動機) …619L

交渉における二つの社会的動機

- 社会的動機には利己的とはいえないものも存在する。それらを含めると、動機は向個人的(proself)なものと同社会的なもの(prosocial)に分けられる(e.g., Beersma & De Reu, 2002; Carnevale & Lawler, 1986; De Dreu & Van Lange, 1995; Weingart, Bennett, & Brett, 1993)
 - 向個人的動機; 競争的・個人的な目標と関連。個人の持ち分の最大化を志し、他者の結果には無関心またはネガティブな関心をもつ
 - 向社会的動機; 協力的・利他的目標と関連。自分と相手の利益を最大にするような公平な分配を志し、相手の取り分についてはポジティブな関心をもつ
 - 向社会的動機は見識ある利己心(enlightened self-interest)と言われる場合もあるが、多くの研究が向社会的動機は裏のないもので、目の前のものへの利己心とは別物であることが示されている(Batson, 1998; Caporael, Dawes, Orbell, & Van de Kragt, 1989)

社会的動機に影響する諸要因

- 向社会的動機は傾向性としての部分が大きいが、直接経験・観察・モデリングを通して学ぶことも可能(Kelly & Thibaut, 1978)。
 - 関連する傾向性としては信頼性特性(Parks, Henager, & Chamhorn, 1996)、同調性(agreeableness, Barry & Friedman, 1998; Graziano, Jensen-Campvill, & Hair, 1996)、親和欲求(Langner & Winter, 2001)、向社会的価値志向(De Dreu & Van Lange, 1995)があげられる
- 状況も向社会的動機を生起させる
 - ✧ 相手を敵ではなく仲間と伝えられること(Burnham, McGabe, & Smith, 2000)、個人的な成功ではなく両方の成功で報酬を受け取ることができる場合(e.g., Weingart et al., 1993)、ポジティブ感情(Carnevale & Isen, 1986; Forgas, 1998)、将来の協力的な相互作用の期待(Ben-Yoav & Pruitt, 1984)

異なる社会的動機の影響のしかた

- 向自己的な交渉者と向社会的な交渉者では探索、処理する情報も異なっている(e.g., Camac, 1992; De Dreu & Bole, 2009; Van Kleef & De Reu, 2002)
 - ✧ 向自己的な交渉者は、交渉＝競争的、相手＝信用できないという考えを支持する情報に注目
 - ✧ 向社会的な交渉者は、交渉＝協力的、相手＝信用できるという考えを支持する情報に注目

- ☆ 向自己的な交渉者は世界を狭いカテゴリーで見て、向社会的な交渉者はより広いカテゴリーから世界をとらえる(Carnevale & Probst, 1998)

社会的動機が戦略選択に及ぼす影響: 二つの理論から

1. 協力と競争理論(theory of cooperation and competition)
 - 向個人的交渉者は不信、敵意的態度、ネガティブな対人間知覚に従事し、説得的議論の展開、立場へのコミットメント、脅威、はったり、高圧的態度で交渉に臨む。
 - 向社会的交渉者は信頼、ポジティブな態度や対人間知覚に従事し、建設的な情報交換、拝聴、他者の視点の理解を目指して交渉に臨む。後者の方が統合的合意に至りやすいことは明らか
2. 二つの配慮理論(dual-concern theory)
 - 自己配慮(self-concern 向個人的動機に対応)と他者配慮(other-concern。向社会的動機に対応)。それぞれに強弱がある。
 - 自己配慮は相手の提案受け入れへの抵抗(resistance to yielding。妥協に対して非協力的であること)と関連。相手の提案受け入れへの抵抗は特に時間制限がある場合や限度または要求水準が高い場合、結果をロスフレームでとらえる場合や、合意に至るよりも優れた選択肢が存在する場合には低くなる。
 - 譲歩への抵抗は向社会的動機とは無関連。

どちらの理論が正しいのか？

- メタ分析の結果(De Dreu, Weingart and Kwon, 2002)は上記二つの理論を支持。
 - 向社会的動機をもつ場合には、向個人的な場合と比べて、けんか腰ではなく、問題解決に従事し、joint outcome も高い。この傾向は特に譲歩への抵抗が高い場合に顕著に見られる。
 - 社会的動機は個人差としての測定でも状況の産物としての測定でも結果に変わりなかった

気が合わない場合

- 多くの研究では、交渉に臨む両者の動機は同じだが、両者の動機が異なる場合の検討も必要
 - 動機に齟齬がある場合には、過剰同化効果(overassimilation effect)が見られ、相手が向個人的動機をもつと知った向社会的動機をもつ交渉者は、相手よりも向個人的にふるまうようになる(Kelly & Stahelski, 1970; Steinel & De Dreu, 2004; Van Lange, 1992)。
 - これは相手に教訓を授けようとする向社会的交渉者の道徳的な欲求から説明可能(Van Lange, 1992)

交渉における動機づけられた情報処理モデル(motivated information-processing model on negotiation)(Carnevale & De Dreu, 2006; De Dreu, 2005; De Dreu & Carnevale, 2003; De Dreu, Weingart et al., 2000; De Dreu & Van Kleef, 2004; Van Kleef et al., 2004b)

- 交渉者には相手や課題についての情報が不足しているために、動機づけられた情報探索と処理が行われる。
- 社会的動機はこの情報検索・処理を方向付け、熟考動機は処理の深さやその後の行動選択や結論の質に影響する
- 社会的動機の高さと熟考動機の高さが組み合わされば、信頼が構築され、問題解決行動がとられるようになり、質の高い解決に至れる。
 - De Dreu, Beersma, Stroebe, & Euwema (2006)は3つの実験を行ったところ、一致する結果を得た。

Summary: The social motive principle (サマリー: 社会的動機の原理) …620R(略)

THE EMOTIONAL NEGOTIATOR (感情的な交渉人)・・・620R

本セクションの内容

- 交渉、紛争研究に感情をくみこむ(Barry Fulmer & Van Kleef 2004)

交渉過程で生起する感情

- 行き詰ったとき⇒フラストレーション(O'Connor & Arnold, 2001)
- 不公平感⇒怒りや恨み(spite)(Pillutla & Myrninghan, 1996)
- 手続的公正⇒交渉へのポジティブ感情増加、結果へのネガティブ感情緩和
- 分配的公正⇒満足感を高め、落胆と憤慨(resentment)低下(Hegtvedt & Killan, 1999)
- 最初の申し出が受け入れられる⇒反実仮想、憂い(worry)と落胆生起(Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002; Galinsky, Seiden et al., 2002; see also Kwon & Weingart, 2004; Naquin, 2003)
- 相手よりも良い結果⇒幸福感、相手よりも悪い結果⇒さまざまなネガティブ感情(Thompson, Kramer & Valley, 1995)。この傾向は向個人的動機が強い場合に顕著(Gillespie, Brett, & Weingart, 2000)

The moody negotiator principle and the emotion-as-strategic-information principle (情緒的な交渉人の原理と戦略的情報としての感情原理) ...621L

交渉を方向付ける感情

- ポジティブムードの交渉者; けんか腰の戦略の使用を抑制し、より高い joint outcome を得ていた。(Carnevale & Isen, 1986, see also Baron, 1990; Forgas, 1998)
- ネガティブムードの交渉者; 建設的な行動をとれなかった。悲しみは回避につながり(この傾向は特に衝突が深刻な場合に顕著)(Forgas & Cromer, 2004)、怒りは競争的戦略への従事につながり(Forgas, 1998)、joint outcome を引き下げた(Allured, Mallozzi, Matsui, & Raia, 1997)

⇒情緒的な交渉人の原理

- 怒っている交渉者はタフにふるまおうとして譲歩を許さない
- 悲しい交渉者はより回避的で、幸せな交渉者はより譲歩しやすい

交渉相手に影響する感情

- 感情はその人の事物への気持ちや社会意図、他者への志向を伝えるため、他者の行動のインセンティブまたは抑止力として働く
 - ネガティブ感情; 精神的・行動的調整の必要性
 - ポジティブ感情; 道を外れないでいるべきという手がかり (Keltner & Haidt, 1999)
 - ◇ Van Kleef たち(Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2004a; Van Kleef et al., 2004b)相手が怒っていると思えるときには、何の感情も抱いていないと考えられるときと比べて譲歩しやすく、相手が幸せだと思えるときには譲歩しにくかった。これらの結果は相手の感情を考慮しようとする熟慮動機の強さによって調整されていた。
 - ◇ Friedman, Anderson, Brett, Olekanski, and Lisco(2004)eBay のやりとりで発生したけんかの仲裁データを分析した。その結果、怒りの表出は相手の怒りを引き出すことになり、解決を遅らせていた。ただし、相手が傷つきやすい場合には解決が遅くなることはなかった。これはより力の弱い交渉者が相手に屈したものと考えられる(see also Van Kleef, De Dreu, Pietroni, & Manstead, 2006)

感情の種類への注目

- 交渉場面でのやりとりにおける感情の研究では、怒りと幸福への注目がほとんど。
 - Van Kleef, De Dreu, & Manstead, (2006)なだめ感情(罪悪感や後悔)を表出した相手に対してはポジティブ

ぶな印象をもつが、彼らの要求をのみはしない。嘆願(落胆や憂い)を表出した相手に対してはポジティブな評価はしないものの、より譲歩し、要求を低めていた。

- 戦略的情報としての感情原理(emotions-as-information principle)。十分な動機があれば、相手の感情は戦略的に利用する意味があり、実際そのように使われるということが存在するのは明らか。

今後の課題

- 今後は感情の個人内効果と対人間効果の相互作用を検討する必要がある
 - 個人の幸福感から生じるポジティブな効果(創造的問題解決)は対人間にあるネガティブ効果(佐久主可能性)を上回るのか？
 - 戦略的な怒り表出は、交渉の雰囲気悪くするとしても得るもの大きいのか？
 - 怒りや幸福以外の感情の効果は？他者の感情の効果は？

NEGOTIATION WITHIN AND ACROSS CULTURES (文化内・文化間の交渉) …622L

本セクションの内容

- これまでの研究はすべて欧米で実施されたものだが、交渉プロセスとその結果に文化が与える影響についても検討する必要がある(Gelfand & Brett, 2004; Tivler Lind & Huo 2000)

- 交渉と文化研究のほとんどは Hofstede(1991)の個人主義と集団主義という分類にのっとり行われている
 - 社会と個人の結びつきが弱い個人主義と生まれながらに結びつきの強い内集団の一員として統合されており、疑いなき忠誠と引き換えに一生を通じて庇護を受ける集団主義

Culture and information processing (文化と情報処理) …622R

文化と社会的動機

- 文化は意見の衝突や不和を解消させる際の規範を形成(Tinsley & Brett, 2001)
- 衝突について人々が抱く認知表象も方向付ける
 - ✧ 集団主義文化ではどう妥協するかに焦点が当たるのに対し、個人主義文化では勝つか負けるかに焦点が当たる(Gelfand et al., 2001)
 - ✧ 集団主義得点が高い者は個人主義得点が高い者と比較して向社会的動機が強い(see also Chen, Chen, & Meindl, 1998; Chen, Mannix, & Okumura, 2003; Hulbert, Correa da Silva, & Adegboyega, 2001; Probst, Carnevale, & Triandis, 1999)

文化とバイアス

- 文化は情報処理におけるバイアスのレベルにも影響する
 - ✧ Mere ownership effects はアメリカ人には見られるが香港人には見られない
 - ✧ 集団主義的価値観をもつ参加者の間には group ownership effect が見られた(group endowment effect)
- 集団主義文化では、自己中心的バイアスや自己高揚の傾向は個人レベルではなく集団レベルで見られるのかもしれないし、自我防衛でも内集団防衛という形であらわれることを示唆

Culture, social motives, and strategic choice (文化、社会的動機、戦略的選択) …622R

文化と戦略選択

- 中国人参加者は問題解決志向で交渉に臨む(Tjosvold, Hui, Ding, and Hu, 2003)
- 集団主義文化は譲歩、問題解決、折半を受け入れやすい。この傾向は相手が外集団メンバーとみなされない場合に顕著であり、相手が外集団とみなされた場合には敵意的・競争的態度が強まる(Carnevale & Leung, 2001; Gelfand & Brett, 2004)

文化コンテキスト(Triandis, 1989)と交渉

- 高コンテキスト文化では規範的ステートメントや社会的役割、関係性に依拠した交渉が行われる
- 低コンテキスト文化ではロジックと論理的思考に基づいた交渉が行われる(Drake, 1995)し、直接的なコミュニケーションがとられる(e.g., Adair, Okumura, & Brett, 2001)

Culture and emotion (文化と感情) …623L

- 交渉相手の感情に対する行動的な反応にも文化差が見られると考えられるが、研究は蓄積されていない
 - 例外 Rodriguez Mosquera, Manstead, and Fischer(2000)で、集団主義文化においては恥の表出が、個人主義文化では誇りの表出がよりポジティブに評価されることが示された

PRINCIPLES OF NEGOTIATION: SUMMARY AND CONCLUDING THOUGHTS (交渉における諸原理: サマリーと結び) …623R

本章のまとめ(別紙参照)

今後の課題

- 各原理間の関係を明らかにしていくこと
 - 感情が情報処理に与える影響は？熟慮動機の強さが感情を活用する程度を決める？交渉者の感情は社会的動機の観点から説明可能？
- 未解決の疑問の答えを明らかにしていくこと
 - なぜ人々は交渉が役に立つと考えているのか？(イニシエーション動機)
 - 交渉がおわったあと、人々の生活はどのように変わるのか？
 - ✧ 統合的合意はほんとうにすばらしい結果をもたらすのか？(Rubin et al., 1994; Beersma & De Dreu, 2005)