

神戸大学  
MBAネゴシエーション  
§ 1 組織行動論における  
パワーとネゴシエーション

---

2015年10月16日 冒頭の40～50分  
金井壽宏

# テーマと目標

## シラバスにおける記述

- \* 組織行動論の応用分野の1つであるネゴシエーションを学びます。交渉はマネジャーのスタンダード・プラクティス(N.ティシー)であり生きる道(R.カンター)です。講義では交渉状況を体感するエクササイズ(ロールプレイ)を活用します。
- \* この交渉演習でタフな判断や情報の意味を模擬体験する中で、自分の交渉スキルと交渉場面での思考や態度を内省する機会にしてください。演習の結果を他の交渉グループと比較し、交渉の基礎概念・モデルを議論します。(奥村さん、すみません、ちょっとだけ文章変えています)
- \* これらの基礎概念を、明日の交渉状況の分析、診断に活かし、日々の仕事の中で培ってこられたマネジメント&交渉スキルをさらにバージョンアップすることをめざします。研究面でも世界的にファーストクラスの奥村先生をお迎えしてのこのシリーズで、ビジネススクールにおけるResearch based Educationの一端をご体験ください。

# 受講生へのメッセージ

## シラバスの記述

- \* 交渉論はWalton and McKersie(1965)以降、理論をベースに、真の実用性と向き合ってきた領域の一つです。人を操り自分の都合に引き込むレベルの説得技術なら、神戸大MBAには不要でしょうが、交渉時に知っておくべき認知心理学等学問的基盤があります。
- \* 凡人の失敗と達人の技(アート)から伝達可能な知識を抽出しようとする努力(サイエンス)の成果から、よりよい結果を導くための「わずかな差」を尊重し、学びとってください。
- \* 奥村先生ならではの実証的調査で得られた研究成果もシェアさせていただきます。また、世界的な交渉研究拠点で開発され、エグゼクティブプログラムで練りこまれてきた教材を用意くださっています。

Introducing Tetsushi Okumura sensei

---

**メイン講師 奥村哲史先生の  
ご紹介  
WORLD CLASS**

# Memorable events

- \* かつて滋賀大学、今は名古屋市立大学に奥村さんがおられ、世界レベルで通用するネゴシエーションの研究と教育をなさっておられる。
- \* ミッツバーグの翻訳 金井が重視する文献（次のスライド）
- \* Go international 国際的な舞台に打って出る決意。ノースウェスタン大学ケロッグスクールに行かれたこと、Max Bazerman先生など、この分野で世界的に活躍するひとと密につながり、Jeanne Brett 先生との共著等。
- \* そろそろ中年になったので、と言われ、わたしの研究室をお訪ねいただいたとき →この日のことは忘れないですね！
- \* わたしのMBAコーチングのイントロ OB(組織行動)だけでは、足りない実践講座→コーチング、ネゴシエーション ハーバードの場合(MITの場合)

# ご参考

## 奥村さんの訳書のひとつ

- \* ヘンリー・ミンツバーグ『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年。
- \* ぜひ、ご覧ください。
- \* ついでに、これにかかわる詳細な文献レビュー、関心あるひとは、つぎをダウンロードしてください。金井「管理者行動論の展開」『国民経済雑誌』[http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle\\_kernel/00172777](http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00172777)

## MBAコーチングのイントロでも毎年申し上げてきたこと

- \* 組織行動論は、モチベーション、キャリア、リーダーシップ、組織変革、組織文化、部門間対立、組織と環境との関係など、身近で役立つトピックを扱っているはずなのに、役立ちが十分ではない。
- \* 最高の応用先がふたつあるとしたら、MBAコーチングと、MBAネゴエーションだと思っていた。そういう科目が大事なのだが、ふつうは、そこを教えられるひとがなかなかいない。伊藤さんたち、奥村さんに感謝。

# そんなことを申し上げていると、

- \* 2010年よりMBAネゴシエーションが学べるようになりました。(MBAコーチングは、2008年から)6回目のシーズンとなります。
- \* 神戸大学にこれを担当できる先生がいません(というより、日本中に、奥村先生以外にはいません)→なので、ぜひ、よい機会になさってください。
- \* 金井のイントロと冒頭での皆さんとの投げかけは、40から50分までで終わるようにします。



# 研究でも教育でもワールドクラス

- \* これができている日本人の学者は稀です。
- \* 筆頭に思い浮かぶのが、奥村哲史さんと竹内規彦さんです。
- \* アカデミー・オブ・マネジメント等の海外一流の専門雑誌に採択された論文が多く(研究面)、それらの共著者とネゴシエーションの研修を海外で担当され、日本語版をこの国に導入されています。
- \* 竹内さんは、恩師の若林先生が世界レベルでやることを奨励され、兄弟で共著しています。
- \* 奥村さんも、キャリアのある時点で、目指す土俵を日本という場ではなく、世界へと、移されました。
- \* 海外の雑誌に掲載された論文もあります。英語が苦にならない方は、先生に直接、お聞きください。掲載誌は、Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology

# 奥村さんと金井と共通の知己で、この分野の中心人物 guru

- \* マックス・ベイザーマン この分野のスターですが、奥村さんがコラボレすることが多い方で、金井と同じ年齢で、ネゴシエーションの教育と研究のリーダーです。
- \* わたしが、MITに留学していたときには、MITの若手准教授。その後ノースウェスタン大学、さらにハーバード大学へ。
- \* 奥村さんの世界レベルでのご活躍。Googleで、たとえば、
- \* tと入れてみてください！

英語が苦にならない方は、  
さっそくor講義の後、ダウンロード！

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1571-9979.1998.tb00148.x/abstract>

Jeanne M. Brett<sup>1</sup>, Wendi Adair<sup>2</sup>, Alain Lempereur<sup>3</sup>, Tetsushi Okumura<sup>4</sup>, Peter Shikhirev<sup>5</sup>, Catherine Tinsley<sup>6</sup> and Anne Lytle<sup>1,7</sup> Culture and Joint Gains in Negotiation  
Negotiation Journal, Vol.14, Issue1: 61-86, 1998.

## 奥村さんは、2009年、日本において

- \* アカデミー・オブ・マネジメントの部会で、ネゴシエーションをカバーしている部会があるのですが、その特別な会合を、日本で開催したときの、プログラムディレクターでした。
- \* もう、6年前のことになりますが、この会合に、神戸大学MBAのOBの荒木さん(今は、後に、社会人PhD金井ゼミで博士も修了されたひと)が参加され、感銘していました。

# 皆さんが読んで知っていることと 経験で知っているはずのこと

- \* 組織行動(OB)の本など読んだり、コンフリクトやネゴシエーションについて、すでに知っていることで想起してください。
- \* OBは、これまで、コンフリクトやネゴシエーションをどのように扱ってきたと思いますか。想像でけっこうです。
- \* つぎに、自分がくぐったことのあるネゴシエーションの経験を、隣のひとと話しあってみてください。

# まずは、(ネゴシエーションでなく) コンフリクトの研究

- \* 発想としては、
- \* コンフリクトは、よくないもの。
- \* できたら、避けたいもの、という考えがかってあった。

その後、

- \* コンフリクトはそもそも避けようがない
- \* だとしたら、解決のあり方を探るほうがよいというアプローチへ、

# コンフリクト解決様式

---

- \* ポール・ローレンスとジェイ・ローシュ
- \* 強制(forcing)
- \* 宥和(smoothing)
- \* 問題直視(confrontation)

# コンフリクトが組織内、組織間にあること

- \* したがって、組織内の部門間、階層間でも、また、当然のことながら、異なる組織間では、共同だけでなく、対決までもいかなくても、交渉が必要な場面があるはず。
- \* ビジネスの世界が複雑化、多様化、国際化するぶん、コンフリクトに出会うこと増える。



# 組織行動論は調和的テーマが好きだった 時代が長い

- \* 組織のなかの人間行動の研究は、人間関係論で知られるホーソン実験にルーツをもっている。初期には、ハッピーな従業員、コンフリクトよりはグループ内、グループ間の共同に目をむけてきた。
- \* C.I. BarnardもH.A.Simonも、協働（共同）的側面に注目しました。
- \* Simonの場合、共著者のJ.G.Marchがコンフリクトやイノベーション（パフォーマンスプログラムの変化）に興味をもっていた。

# 秩序だけでは、見えないもの

- \* イノベーション 新結合 変動 対立(コンフリクト)
- \* 組織が——そのリーダーが——秩序だけにこだわっていると、環境が変化するのだから、組織が衰退する。
- \* ポール・ローレンスは、対立は、それ自体がネガティブというわけではない、その解決様式が問題(→Forcing, Smoothing, Confrontation; 強制、宥和、対決＝問題直視)

# 対立（コンフリクト）があるのが、生きているシステム

- \* 個人レベルでも、集団・組織レベルでも。葛藤や対立は、それにどのように取り組むかによって、その個人の発達、集団・組織というシステムの発展にかかわる。
- \* 皆さんの組織での生活におけるコンフリクト場面
  - \* 営業、工場、研究所
  - \* 若手とミドルとトップ
  - \* 事業部制の会社で事業部間
  - \* 取締役会

# プライベート・ライフ

- \* 海外旅行、たとえば、タイにあって、バーツの買い物で値切る。自分の言い値で変えたとき。それは、勝利かほんとうは敗北か (Winner's Curse)
- \* 大人になるまえの、兄弟(親子)喧嘩、親友であるがゆえのコンフロンテーション、成人してからも恋人や配偶者。
- \* ロバート・スタンバーグの説(『愛の心理学』『愛とは物語である——愛を理解するための26の物語』)

# OB(Organizational Behavior) における初期の例外的研究

- \* P.ローレンスとJ.ローシュ
- \* 環境の不確実性が高いほど、有効なコンフリクト解決様式が違ふことが実証された。
- \* 3様式
  - \* 強権 forcing
  - \* 宥和 smoothing
  - \* 対決＝問題直視 confrontation

# 隣接分野のHRM(human resource management)

---

- \* ここでは、R.ウォルトン(ハーバード)とR.マツカーシ(MIT)という大御所が、人的資源管理論、労使関係論という文脈で、パイの取り合いになるような交渉と、もっと統合的な交渉を対比した。

# しかし、これらの動きは1950年代、60年代には、例外的

- \* 当時のふたつの前提（仮定）
  - \* コンフリクトは避けるのがよい
  - \* コンフリクトはよくないものである
- \* 発想の転換
  - \* コンフリクトは避けることはできない
  - \* コンフリクトは解決のありようによっては、むしろプラスにもなる。たとえば、先のローレンス＝ローシュの問題直視

ここまで、コンフリクトと  
カタカナを使ってきましたが、

---

\* conflictをどう訳しますか



## ここまで、コンフリクトとカタカナを使ってきましたが、

---

- \* conflictをどう訳しますか
- \* 対立
- \* 紛争
- \* 葛藤
- \* 無料のオンライン辞書を見れば

# オンライン辞書から 例示

---

- \* コンフリクト,  
葛藤  
衝突  
戦い  
争い  
抵触  
闘い  
闘争  
齟齬

# conflict resolution

---

- \* 政治の場面の紛争解決
- \* 組織的状況での対立解決
- \* 個人の心における葛藤の解消
- \* 学際的でもある 心理学、社会学、政治学、...

# 家庭のように仲良くしているところ でも、

- \* たとえば、夫婦でもコンフリクトってあるでしょう。
- \* また、意見や望む方向が違うときには、家庭の中でも、交渉というのはあるでしょう。
- \* もっと大規模で複雑な組織である会社では、異なる職能部門間（工場と営業と開発の間）で、異なる組織階層間（トップ、ミドル、現場）で、また、個人レベルでも、なんらかの対立があり、交渉が必要となる場面があるでしょう。

# 教材

---

- \* 2冊のテキスト
- \* 交渉のケース
  - \* 手続き的なこと(後に奥村先生からご説明)

# 日常のなかのネゴシエーション

## テキスト1)交渉の認知心理学

- \* 海外で、露天商に値切るとき
  - \* 最初に言ってしまった値段に アンカリング
  - \* 最初に言った値段でOKが出たとき ウィナーズ・コース
- \* わたしが例をあげると、楽しみがなくなるので、随時、奥村さんに、どんなエクササイズがあるかもふれてもらう楽しみをキープするために、紹介はあとひとつだけ。
- \* 金井のお気に入り、20ドルオークションの日本版、1万円オークション
  - \* 想像してください。ここで実施はしませんが、どうなると思いますか。 → エスカレーション(エスカレーティグ・コミットメント)

# 概念枠組みや理論を知る意味

## テキスト2 話し合いの技術

---

- \* たとえば、Interest, Right, Powerという枠組みをしっかりとマスターすることで、見えてくること、実践で使えることなど。

# 幕開きですが、この段階で受講生の皆さんからのQ

- \* あらかじめお聞きになりたい質問があおりましたら、どうぞ。
- \* なければ、さっそく、奥村さんへバトンを。



# 受講生の皆さん、どうか、よい実践的な学びの機会にしましょう

- \* 2015年度も、神戸大学MBAでのネゴシエーションが、印象深いものになりますように、祈っております。
- \* 奥村先生のご登壇と、皆様のご参加（履修なさってくださっていること）に感謝します。
- \* それでは、どうかよい実践的学びを。
- \* コーチング（ひとを助ける）とはまた違う世界となりますが、ネゴシエーションという世界で。