

奥村 哲史 提出

博士学位申請論文審査報告書

論文題目

交渉行動の理論と実践に関する研究：日本の特性の探求の試み

奥村 哲史 提出  
博士学位申請論文審査報告書

『交渉行動の理論と実践に関する研究：日本の特性の探求の試み』

I 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

かつてセイルズ(1964)が、優れたマネジャーは交渉を自らの生きる道として重視していると述べ、ミンツバーグ(1973)はマネジャーの重要な機能としてのネゴシエーターの役割を観察した。またフィッシャーとユーリ(1981)は、人は毎日なんらかの交渉をしており、誰もがネゴシエーターである、と表現した。

交渉学は欧米の、特に米国が研究拠点となって進められ、一般理論も整いつつある。しかしながら、海外で開発された交渉理論やモデルに則して、日本の組織が動いているわけではなく、20世紀終盤の日本企業の海外での展開は、むしろそのマネジメント様式の違いを浮き彫りにした。そうした違いのなかには、摩擦や対立、誤解や非効率から多大なコストを招いたものもある。労使交渉や調達、営業のような個別の狭義の交渉はもとより、マネジメントにおける広義の交渉行動の日本の特性が想定されるのである。

本論文では上記のような問題意識から、組織における交渉行動を研究対象に、マネジメントの理論化が始まる20世紀初頭からの論考にその源泉を求め、1960年代頃までの現象としてのコンフリクトと交渉の研究、以降の組織論的なコンフリクトの構造分析研究をたどり、価値創出および問題解決のための具体的な交渉行動とその日本の特性の分析が試みられた。そして、異文化間交渉の定量的証査を通じて、他国との比較で日本的な特性を浮き彫りにしたうえで、日本国内での交渉熟達者の経験知に関する定性的調査の結果を合わせ、組織的活動における交渉行動が明らかにされている。

対象とした交渉行動について、異文化間交渉に関する実験室型の定量的調査で日本的な行動を文化差から照射し、さらに国内の交渉実務者の経験知に関する定性的調査と対比し、日本的な特性が探求された。この分析は、欧米主導で展開されてきた交渉論あるいは合意形成論や紛争解決論などの接続領域に、日本型交渉論を発信するための基礎となるからである。それと共に、本研究から抽出された知見を実務への貢献に活用するための、理論と実践の融合における課題を検討し、さらにマネジメントの領域における実用可能性に関連する課題が明らかにされた。

以上を踏まえ、本論文の内容的特徴は、①日本においてほとんど分析されてこなかったコンフリクトと交渉論の關係に着目していること、②先行研究の探索対象を交渉論に限定せず、労使關係論と組織論に及んでいること、③共同研究による比較文化型の定量的調査と日本国内の交渉実務者の経験知の聞き取りベースの定性的調査を対照し、狭い範囲での相關關係の立証に陥りがちな内容を、さらに聞き取りを中心とする定性的調査の成果と融合させることで、実像により接近した具体的な交渉行動、交渉プロセスを考察していること、そして④交渉がマネジメントの重要な機能の一つであるとの認識から、理論と実践の融合の可能性を論考していることである。

## 2. 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

### 序章 交渉研究のポジション

- (1) 論文の目的と基本的問題意識
- (2) 研究の背景
- (3) 論文の構成

### 第1章 コンフリクトと交渉の現象的分析：1960年代まで

#### 第1節 フォレットの管理論

- (1) コンフリクトの認識
- (2) コンフリクトの統合

#### 第2節 バッキーの労使関係研究

#### 第3節 ウォルトンとマッカーシーの労使交渉研究（Ⅰ）：分配交渉

- (1) 行動科学
- (2) 分配交渉
- (3) コミットメント

#### 第4節 ウォルトンとマッカーシーの労使交渉研究（Ⅱ）：統合交渉

- (1) イシューとプロブレム
- (2) 統合プロセスモデル
- (3) 統合交渉の具体的側面
- (4) 代替解決案の探索
- (5) 最良の代替案の選択
- (6) 問題解決の諸段階を後押しする条件
- (7) 分配交渉と統合交渉の複合とジレンマ
- (8) 問題解決の諸段階のジレンマ

#### 第5節 日本におけるコンフリクトと交渉への視点

- (1) コンフリクトへの焦点
- (2) 日本における多角的議論
- (3) 慶応大学グループによる日本の賃金交渉研究

### 第2章 コンフリクトと交渉の構造的分析：1960年代から

#### 第1節 カッツとカーンのコンフリクト論

- (1) コンフリクトの概念
- (2) 組織構造とコンフリクト
- (3) 組織コンフリクトの変数

#### 第2節 トーマスの二者間モデル

- (1) コンフリクトの影響
- (2) プロセスモデル

(3) 構造モデル

#### 第3節 ポンティの組織コンフリクト論

(1) 実用上の定義

(2) 機能と逆機能

(3) コンフリクトと均衡

(4) 一般理論のための3つの概念モデル

#### 第4節 組織のリアリティ

(1) 「和」の偏重

(2) 組織のリアリティ

(3) 組織における政治性とパワー

#### 第5節 交渉理論少史

(1) 1960年代から1970年代

(2) 1980年代から1990年代

(3) 1990年代以降

### 第3章 定量的調査(Ⅰ):交渉行動の日常性と自明性

#### 第1節 異文化間交渉研究による自明性の解体

(1) 交渉行動の日常性

(2) 比較文化型調査

(3) 取引型交渉

(4) 日本と米国での比較

(5) ジョイント・ゲインの考え方

#### 第2節 文化と交渉行動

(1) スクリプトとスキーマ

(2) ジョイント・ゲインとスクリプトおよびスキーマ

(3) 個人主義・集団主義と自己利益

(4) 上下意識・対等意識とパワー

(5) 交渉における情報交換

(6) 異文化間交渉とジョイント・ゲイン

#### 第3節 日米の異文化間交渉におけるジョイント・ゲイン

(1) 交渉エクササイズの設定

(2) 参加者と手続

(3) 測定

(4) 分析

#### 第4節 考察

(1) 情報共有

(2) パワー

(3) 自己利益

(4) 小括

第5節 交渉プロセスの内容分析と文化適応行動

(1) 文化適応

(2) 文化規範的交渉行動

(3) 情報共有

(4) 影響力とパワー

(5) 文化クラッシュと行動規範への適応

(7) 適応へのモチベーション

(8) 適応のスキル

第6節 考察

(1) 交渉プロセスにおける具体的行動

(2) 情報共有

(3) パワー・アプローチ

(4) 文化適応

(5) 小括

**第4章 定量的調査(Ⅱ): 紛争解決型交渉における第三者と文化差**

第1節 コンフリクトと紛争解決

第2節 文化特性とコンテキスト

第3節 地位と公式権限

第4節 文化特性と第三者の紛争解決

第5節 構成主義的視点と文化差

第6節 三カ国の文化規範的複雑性

第7節 比較文化型紛争解決研究の概要

(1) 参加者と手続

(2) 測定

(3) 参加者の文化特性

(4) 分析

第8節 考察

(1) 第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす影響

(2) 文化が決定者と決定内容に及ぼす影響

(3) 第三者の地位が決定者と決定内容に及ぼす影響

(4) 小括

第9節 理論と実務への含意

**第5章 定性的調査: 公共事業における用地交渉担当者の経験知**

第1節 調査の背景

第2節 ユーリ、ブレット、ゴールドバーグの IRP モデルと用地交渉

第3節 調査の概要

第4節 知情意および体

第5節 用地担当者の経験知

(1) 初期設定

(2) 補償説明と用地交渉 (I) : 戸別訪問

(3) 補償説明と用地交渉 (II) : 説明と反発

(4) 補償説明と用地交渉 (III) : 交渉の展開

(5) 補償説明と用地交渉 (IV) : 合意と締結

(6) 用地担当者を支える諸価値

第6節 小括

## 結章 交渉行動の日本的特性：理論と実践の融合に向けて

第1節 交渉における日本的特性

第2節 マネジメントにある「あやつり」のリスク

第3節 交渉の倫理

第4節 理論と実践の融合

第5節 本論文の貢献と課題

参考文献

## II 本論文の概要

序章では、交渉行動の研究がなぜ必要かと言う観点から、米国を中心に進んできた背景や研究の発展状況を踏まえた上で、日本企業の海外展開における独自の交渉行動のなかに問題意識を見だし、交渉行動研究の分析枠組みが明らかにされる。

第1章では、交渉の根源となるコンフリクト概念の萌芽をフォレットに求め、戦後の労使関係事情からの研究を概観する。コンフリクトと交渉という現象の本格的な調査が要請される一つの契機は1930年代の労働組合の成長である。経営側と労働組合には構造的対立と相互依存関係がその本質にあり、発生するコンフリクトの解決は継続する課題として、体系的な対応のためにも研究が必要とされた。

そこで相互依存性というコンセプトに着目して、その嚆矢となったバッキー（1946）による、互いの生き残り（Mutual Survival）を目標とする論考を取り上げる。以降、労使関係の領域では、個別課題に関する多数の研究が行われ、後に、労使関係の一般理論の構築に向けた試みがなされることになった。当時成長する学際科学としての行動科学を基礎に、ウォルトンとマッカーシー（1965）は、今日もよく引用される。日本においても、彼らのモデルを活用して日本企業の賃金交渉研究が1969年に、また後の日本経営学会や組織学会の中心となる研究者たちによる企業行動のコンフリクトを主題とする多角的議論が1972年に出されている。

第2章は、コンフリクトの構造的側面の先行研究が検討される。背景にある行動科学は、経営学に管理

論から組織論への大きな波をもたらし、管理論が暗黙の前提としていた機械的組織観は、オープン・システムとしての有機的組織への認識に代わる。合理的にデザインされているはずの組織には、職能や組織ユニットごとの目標や目的の相違、考え方や行動のしかたなど風土の違い、常に不足する性質のある資源をめぐる競合など、さまざまなコンフリクトが発生することが認識されるようになった。組織のコンフリクトに関する論考と発生するコンフリクトの解決に必要な交渉とその理論展開を概観すれば、組織マネジメントの実情とマネジャーの実態を直視しようとする管理者行動論から、交渉がマネジャーの職務の重要なパートであるとの認識が育つのと並行して、交渉研究も労使交渉の限定が解除され、まず数量的なアプローチによる決定分析と非合理的側面を認める交渉の基礎理論や社会心理学的な交渉行動理論の構築が進み、さらに交渉構造と交渉行動を統合する交渉一般理論の試みが展開したといえる。

交渉研究は圧倒的に米国主導で進められてきたが、これらの成果の日本の事情での適用可能性、あるいは日本的な交渉行動があるならば、そこにはどのような特性があるのかについての学術的論考はほとんどない。

第3章は、取引型交渉の有効性を測る指標の一つのジョイント・ゲインを焦点にした定性的調査を中心に述べられている。ジョイント・ゲインの拡大、すなわち価値創出の交渉は、双方の取り得る利益を増加させるのだが、日米の異文化間交渉では、日米の同一文化内交渉ほどジョイント・ゲインを高めることができなかった。実務家が行った交渉エクササイズでは、双方が取り得る利益を埋もれさせたまま合意しており、これには日米それぞれの価値観と行動規範が影響していた。

第二の調査では、最初の調査の交渉プロセスで録音していた音声記録の内容分析を行い、具体的な交渉行動における情報探索に日米のスタイルの違いを見出した。

取引型交渉の異文化間と同一文化内の比較調査は、実験室型の実証調査ながら日米いずれも実務家が参加した、より経営実務に近いところから第一資料を得ている。そして、各々の文化にある価値観（集団主義と個人主義、上下意識 hierarchical と対等意識 egalitarian）および行動規範の違いが、交渉による価値創出に影響することを見出し、またより高い価値創出には、交渉項目に関する情報探索とトレードオフが必要だが、異文化間交渉では相互の優先項目に関する理解度が低かったことを発見している。

この交渉過程の音声記録の内容分析からは、日米に情報探索と交換のスタイルの違い、すなわち直接的か間接的かという行動様式の相違を見出し、さらにこれが文化差と関連していることを発見した。さらに、異文化間交渉のデータは米国において収集したが、参加した日本人は現地在住で英語も堪能であることから、文化差への適応行動がありうることを想定し、検証を試みた。ただし、文化的価値観の質問票調査では、日本国内で参加した日本人と米国在住の日本人の間に有意差はなく、文化的には同一であった。

第4章は、組織における部門間のコンフリクトに第三者が介入する状況を日本、米国、中国で比較した調査である。文化差は、第三者のもつ組織階層上の地位の違い、すなわち公式権限の行使と受容に作用し、そして交渉による合意としてもたらされる内容が、現状維持的か変革志向的かに作用した。しかも、文化心理学的には米国と比較すると同一区分になる日本と中国の文化特性は、第三者の公式権限というコンテキスト要素が加わることで、発現が異なるという文化規範複雑性が確認された。

部門間対立に第三者が介入する状況の解決交渉では、日本、米国、中国の実務家の参加による比較から、問題解決にある現状維持傾向と改革傾向、および第三者の組織階層上の権限の行使と受容における文化差を見出した。用いた文化次元は、上下意識と対等意識および伝統志向と変革志向であり、日本と中国は米国と比較すると同質に分類されうるのだが、この調査での設定とした紛争状況においては、日本人と中国

人は明確に異なる行動を示した。米中との対比では、日本人は対立に介入する第三者の階層的権限の有無にかかわらず、全員での意思決定が多く、中国人は第三者の権限の行使と容認が圧倒的に高かった。対立している課題の解決内容については、日本人は第三者の権限の有無にかかわらず、リスク回避の現状維持的解決が他よりも多かったのに対し、米中では第三者に権限があるとき以外は、変革志向の解決が圧倒的に多かった。文化特性が状況要因によって行動に変化をもたらされる、文化規範複雑性も検証している。

第5章は、我が国の公共事業の用地交渉に従事してきた人々への質問票と聞き取り調査からの考察である。認定された公共事業の背後には土地収用法があるが、起業者側の権利および法的権力と事業地域にある地権者の私有財産と生活の権利がしばしば衝突する。この衝突構造の紛争解決は、利益型、権利型、パワー型の3アプローチを提示したユーリ、ブレット、ゴールドバーグの IRP モデル(Interests, Rights, Power) の枠組みが適合すると思われる。事業用地にある地権者の私有財産の使用や収用の求めに対する、地権者の拒否、拒絶という権利型の状況における、用地担当者の利益型の向き合い方と具体的行動に関する定性的調査から、日本的な交渉行動特性と課題解決行動を検討した。

用地交渉者の経験知の聞き取り調査では、IRP(利益型、権利型、パワー型)の妥当性と共に、最終的にはパワー型が法的に容認されている中での権利型の紛争を、利益型で課題を解決しようとする姿勢と行動およびそれを支える諸価値を検討している。この調査により、属人的で、当人が退職するとそのまま散逸したであろう知識と知恵が一部ではあるが保存することができた。これらは、主観的記憶の集積ながら、実験室型の調査から得られた所見と融合させることにより、日本的な交渉行動を検討するための第一資料となる。また、こうした資料には、実践や実務への貢献を旨とした、交渉教育のための教材開発の素材となり、理論と実践の融合に向き合うための基礎となるだろう。

結章は、定量的調査と定性的調査から見出された交渉行動の日本的特性から、マネジメントにおけるコンフリクトおよび交渉研究の位置づけを検討し、理論と実践の融合における課題を論じている。これまで交渉行動は、日本では学術研究の主たる対象の一つには数えられなかったが、交渉は事業と組織を動かささまざまな側面に見出される。まだ若い研究領域ながら、この四半世紀にしかるべき調査が重ねられ、実用性のある知見が抽出されてきている。

交渉という言葉には世俗的につきまとう、自分の都合の良いように人を操るというイメージがある。同様に、経営学での人的側面を扱う領域にも同じ事情が隠れている。モチベーションやリーダーシップといった項目は、これを回避するために学術的なアプローチにのみ片寄り、現実から乖離し、実用性が省みられない時期があった。しかし、理論と実践の融合に向き合うことは、容易ではない課題であっても、意義のある挑戦となる。

### III 審査結果

本論文の審査結果は、以下のとおりである。

#### 1. 論文の長所

本論文には、以下のような長所が見出せる。

(1) 日本では従来、ほとんど研究の蓄積がなかったコンフリクトと交渉について、初めて経営学的・組織論的視点から、当該問題に関する理論的整理と実証結果を提示していること。

(2) その源流を労使関係や古典的な研究にまで遡り、経営学における学説の発展系譜を丹念にたどりな

がら、経営・組織におけるコンフリクトの意味・意義を明確にしたうえで、コンフリクトへの対応策のひとつとして交渉について理論的に論及していること。

(3) 日本という文化的コンテクストに注目した定量的データおよび定性的データに基づき、交渉に関する行動様式および意思決定の様子について、分析的に探究していること。とりわけ、国際共同研究の成果として、トップジャーナルに掲載された業績をベースに議論を組み立てていることから、研究の品質が保証されていること。

(4) 実証結果をベースに交渉行動の日本的特性に着目し、実践的インプリケーションを明らかにするとともに、今後の交渉論の可能性を展開していること。

(5) グローバル化において摩擦が生じている今日、異文化コンフリクトを交渉の視点から解き明かすというアプローチは先駆的なものであり、今後ますます重要なものとなっていくと思われること。

## 2. 論文の短所

本論文に関して、以下のような短所も指摘することができる。

(1) コンフリクトと交渉に関する学説史を丹念に描写しているのに反して、申請者自身の統合的な概念枠組みについて若干精緻さが欠けていること。

(2) 定量分析では、異文化間の交渉に焦点を当てているが、異文化マネジメントに関する理論のレビューが必ずしも網羅的でないこと。

(3) 扱うテーマが多様であるため、各章ごとに理論的または実証的に大きな貢献が見られるが、全体を通した一貫性に欠如が見られ、本論文が主張する最大ポイントが何か、いささか不明瞭であること。

## IV 結論

本論文には、以上のような長所と短所が見られるが、あえて指摘した短所は上述した長所を損なうものではなく、むしろ今後の研究課題といえることができる。

論文提出者奥村哲史は、1984年成城大学経済学部卒業、1986年早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了、1990年同大学院商学研究科博士課程単位取得退学後、滋賀大学経済学部専任講師、助教授、教授を経て、2006年から名古屋市立大学大学院経済学研究科教授、2016年から東京理科大学経営学部教授を務めている。その間、早稲田大学大学院政治学研究科、フランス ESSEC 経営大学院、神戸大学大学院経営学研究科等でも交渉論の講義を担当しつつ、論文・翻訳をコンスタントに公刊するとともに、精力的に海外の研究者と交渉行動の共同研究を行い、その成果は海外トップジャーナルをはじめ査読掲載されたもの多数に及んでいる。

本論文は、そうした研究内容を踏まえたものであり、とりわけ、わが国ではあまり研究蓄積のない交渉行動の解明を企図したものとして、経営学の学術的發展に貢献するとともに、さらなる研究の發展可能性を示唆するものといえることができる。

以上の審査結果にもとづき、本論文提出者奥村哲史は、「博士（商学）早稲田大学」の学位を受けるに十分な資格があると認められる。

2017年1月10日

審査員

主査	早稲田大学教授	博士(商学) 早稲田大学	大月博司
	早稲田大学教授		坂野友昭
	早稲田大学教授	博士(商学) 早稲田大学	藤田 誠
	慶応義塾大学教授	Ph. D. (経営学) INSEAD	浅川和宏