

テーブルの上にたくさんの選択肢があることは、必ずしも交渉をやりやすくするわけではない。それどころか、最近の研究によると、選択肢が多すぎるとかえって合意の妨げになることがある。なすべきは、ほどよいバランスを探り当てることだ。創造的な解決を可能にするだけの選択肢を考え出し、かつ、われわれの頭がオーバーロードで働かなくなるほど多くの選択肢をテーブルに並べないようにするのである。

近年の研究で、選択することの難しさについて多くのことが明らかになっている。本稿では、これらの研究結果を振り返り、交渉の準備をしたり、オファーを出したり、交渉をまとめたりするとき選択の問題にどう対処すべきかを示すことにする。

たとえば物を売る場合、選択肢が多ければ多いほど、顧客の購買意欲を高めることになるのだろうか。ここに面白い実験結果がある。

北カリフォルニアにあるドレーガーズ・マーケットは、75種類のオリーブ油、250種類の辛子など、グルメ食材の豊富な品揃えで知られている。研究者のシーナ・アイエンガーとマーク・レPPERは、この店にジャムの試食ブースをつくり、ある週末には6種類のジャムを、別の週末には24種類のジャムを並べて買い物客の反応を調べるという実験を行った。

24種類のジャムが並べられていたときは買い物客の60%が試食したが、6種類のときには40%しか試食しなかった。しかし、驚くべきことに、選択肢の数は購入には逆効果となった。品揃えの多いブースでは買い物客の3%しか購入しなかったが、少ない選択肢しか与えられなかった買い物客は、30%近くが買ったのである。

他の製品やサービスについても同様の結果が出ている。401k年金口座の運用対象ファンドを増やして、社員により多くの選択肢を与えるという善意の試みは、裏目に出るようだ。ファンドの数を増やしたら、人々はそのいずれかを選ぶ意欲をそがれるのである。

人はなぜ、より豊富な選択肢とよりよい取引の可能性に背を向けるのだろうか。一つの解釈は、われわれの大多数は単に、すべての可能性を比較検討するだけの知的能力を持ち合わせていない、というものだ。短期の記憶力について昔から言われている「7±2」の原則によると、人間は新しく与えられた情報については一度に「7±2」しか頭の中に留めておくことができない。ほとんどの人間にとって、(たくさん名前や数字などを見せられたとき)一度に覚えられるのは5つから9つの間が限度なのだ。

また、選択肢を広げると、そのうちの一つを除いてすべてに「ノー」と言う心理的負担が大きくなる。選択肢がたくさんあると、後から考えて後悔したり、他人から後知恵で批判されたりする可能性も大きくなる。

## 交渉における 三段階のアプローチ

### **[1]内輪で交渉の準備をする**

賢明なネゴシエーターは、交渉の席につく前に自分の優先事項や交換条件について徹底的に検討する。そうすることで創造的な選択肢を編み出せるし、新しい提案が出されたときに即座に対応できる。欲張った(野心のある)目標は、明らかに非現実的なものでないかぎり自己達成効果を持つことがある。

同時に、まだ相手に会ってさえないうちから、仮想の取引案の比較に没頭しすぎないように注意する必要がある。行動経済学者の言葉でいう「maximizer(最大限のものを得ようとする人)」は、とくにこの落とし穴にはまりやすい。それに対し、「satisficer(そこそこで満足する人)」は、いろいろな選択肢を検討するにあたり、手っ取り早い方法と大雑把な目安を使う。そうすることで、彼らはよりスムーズに、目標を追求する体制に切り替えることができる。

satisficer は maximizer よりも結果に満足して交渉を終えるということが、研究によって明らかになっている。

この研究は、交渉の準備のための二つの教訓を示している。一つは、目標を設定するとき「『完璧』を『よい』の敵にしない」である。数え切れないほどの選択肢を比較検討するのは、膨大な時間とお金がかかってしまう。二つ目は「あなたの目標や交換条件を暫定的な出発点とみなそう」だ。

## [2]相手にオファーを提示する

相手にたくさんの選択肢を提示しすぎることは、相手に対する親切とはいえない。優れたネゴシエーターは、少数の提案を効果的に持ち出す方法を心得ている。その一つは「比較の原理」を利用することだ。あまり魅力的でない案を出して、もう一つの案をより好ましいものに見せるのである。だが、この方法はいきすぎると、巧妙なごまかしになりかねない。

選択肢の言い回しはとくに重要だ。スウォースモア大学の心理学教授、バリー・シュワルツは、近著『The Paradox of Choice: Why More Is Less』(2004年 / 『なぜ選ぶたびに後悔するのか』ランダムハウス講談社)で、ある実験を紹介している。子どもの監護権をめぐる争っている両親のどちらに監護権を与えるべきかを、参加者に判断させるという実験だ。片方の親は平均以上の収入があり、子どもとの絆も強いが、健康上の問題を抱えており、出張も多く、社交活動も活発に行っている。もう一方の親はこれらすべての点で平均的である。

一つの参加者グループに「どちらの親が監護権を持つべきか」と尋ねたところ、3分の2近くが前者を選んだ。プラス面がマイナス面を上回ると判断したようだった。もう一つのグループには、「どちらの親には監護権を与えるべきでないか」と質問した。この場合には、プラス要素とマイナス要素が混在する親を選んだ人が少しだけ多かった。否定的な言い回しが、参加者にその親の弱点により注目させたのだ。

「イエス」を引き出すか「ノー」を引き出すかは、われわれが提示する選択肢の中身だけでなく、それらの選択肢をどのように提示するかにも左右されるのである。

## [3]相互の合意に達する

合意に対する長期的な満足感は、その明文化された内容だけでなく、どのように合意に達したかにも左右されることがある。

最近の研究では、人々に論理的に決定させることで、彼らをより満足のゆく結果に導くことができるという考えを否定する結果が出ている。ある実験で、大学生に寮の自分の部屋に貼るポスターを選ぶチャンスが与えられた。一部の学生は選んだポスターをそのまま部屋に持ち帰ってもよいとされたが、他の学生は自分がそのポスターを選んだ理由を説明する短い文章を書いてから持ち帰るよう指示された。

選択の理由を書き記すことは二つの驚くべき結果をもたらした。第一に、それは学生たちがモネやゴッホの作品のような芸術的なポスターを選ぶよりも、他愛ない漫画や動物写真のポスターを選ぶ傾向を高めた。第二に、文章を書くという課題によって、自分の実際の好みとは異なる選択をした学生が多くなった。人は自分の好みを説明するよう

求められると、一番好きなものではなく一番説明しやすいと思われるものに引き寄せられる傾向があるからだ。モネの絵になぜ引きつけられるのかを説明するよりも、ある漫画をなぜおもしろいと思うのかを説明するほうが簡単だと、大半が思うのである。

これは、人々に意思決定のプロセスを過度に論証させたら逆効果になることがある、ということかもしれない。同意を得るということは、必ずしも相手にその理由を問いただしたり、説得して自分の意見に賛同させたりしなければならないということではない。

シュワルツはまた、決定を下す際に自分自身に(そして相手にも)「逃げ道」を与えてはならないと言う。われわれは選択の幅を広くしておくことが好きなので、たとえば別荘を買うために払い戻し可能な手付金を払うほうが、解約不可可能な約束をするよりも理論上はわれわれを満足させてくれるはずだ。だが実際には、得てして逆になる。払い戻しを受けるという選択肢があると、われわれは引き続き不動産広告を読み漁り、もとの選択に疑問を持つ理由を見つけ出す可能性がある。

「決定が最終的なものである場合は、人間は自分が行った選択が代替案より望ましいという感覚を強めてくれる、さまざま心理的プロセスに熱中するものだ」と、シュワルツは前掲書で述べている。