



交渉アナリスト

Newsletter

2019.10月号

決定分析(1)－価値焦点思考－
特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

決定分析(1)－価値焦点思考－

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

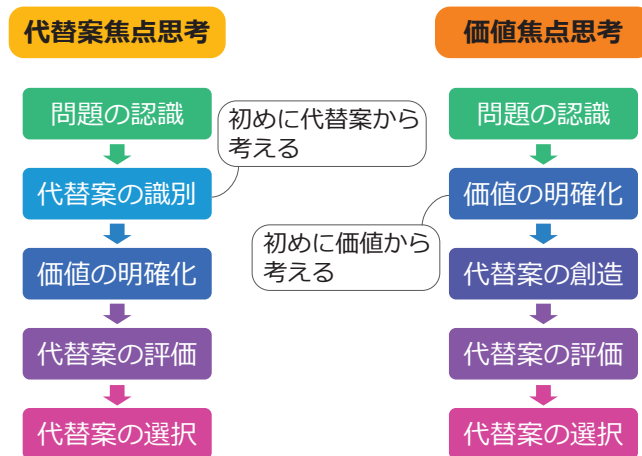
今回から、ゲーム理論と並び、交渉分析のベースを形成する「決定分析」に入る。決定分析とは、個人の意味決定について価値・不確実性といった事象を数学的に確定することで、「最善の意味決定」を規範的に導き出し、それを現実の意味決定に具体的に应用することを言う。1970年代までの交渉に関する議論は、完全合理的個人、完全情報といった前提に基づく規範的分析が主流であった。ライファは、規範的分析をあくまで現実の人間と対峙する交渉者が実際に利用できる処方的助言を提供しようと試みた。これを交渉の「決定分析的アプローチ」という。

初めに、最善の意味決定に至るまでのプロセスから話を始めたいと思う。意思決定を行うということは、選択する代替案が存在するはずであり（選択肢がないのであれば意思決定を行う必要がない）、その前にどのような代替案があるかを考えるプロセスがあるはずである。なお、意思決定プロセスを扱う領域を「意思決定論」、最後の選択を行う部分だけを扱う領域を「決定論」として区別する場合もある。しかしここでは、両者を含めて「決定分析」として扱う。

1. 価値焦点思考について

まずライファの交渉分析の根底にある「価値焦点思考」(Value Focused Thinking) という考えから説明したいと思う。価値焦点思考は、ライファの教え子の一人であるラルフ・L・キーニーが唱えた概念で、従来の代替案に焦点を当てたアプローチに対し、意思決

定者の価値に焦点を当てることで、問題や目的を見直し、より創造的な意思決定を行うアプローチである。



【代替案焦点思考と価値焦点思考】

ハーバート・サイモンに代表される、主流の意思決定プロセスは概ね上の図の左側にあるようなプロセスをたどる。これをキーニーは、「代替案焦点思考」と呼んでいる。何故なら、主流の意思決定プロセスでは、問題を認識した意思決定者がまず解決のための代替案は何かを考えるからである。その上で、幾つかの代替案の中から、自分の価値に合った最適のものを選択する。

これに対し、キーニーは代替案を考える前にまず自分の価値は何か（何を達成したいのか）を明確にせよ

という。故に、代替案焦点思考と対比して「価値焦点思考」というのである（上図右側）。まず価値を明確にすることが何故重要なのか？それは、価値を明確にすることにより、より幅広く、価値の高い代替案を創出することが可能となり、より望ましい意思決定を行うことができるようになるからである。

キーニー著“Value-Focused Thinking”に取り上げられていた例で説明しよう。アメリカの例であるが、現在大学4年生の学生が、MBAへの進学を考えており、その前に経験を積むため数年間働こうと考えている。その学生はどうするか？一般的な大学生の職探しとして、まずキャンパス内でどんな仕事の募集があるかを探す。そして、5つの仕事の提示を受けたとする（代替案）。彼はそこで、自分のキャリアへの影響とMBAへ戻る可能性を考慮し（価値の明確化）、個人的関心に基づいて仕事を順位付けする（代替案の評価）。そして5つの仕事の中から望ましい1つを選択する。これが一般的な意思決定プロセスである。

これに対し、同じ問題を価値焦点思考で考えてみよう。彼はまず、働くことで何を成し遂げたいかを考え、仕事をする目的を4つ特定する（価値の明確化）。次に、その4つの目的を満たす仕事を幅広く探す。それは必ずしもキャンパス内に来ている応募ばかりではないかもしれない（代替案の創造）。より広い視点から代替案を創造できるというのが、まず価値焦点思考の優れ

た点である。しかし、そればかりではない。ひよっとすると彼は、価値を明確にする過程で、「そもそもその価値を達成する手段として、MBAに進学することが最善なのか？」と考えるかもしれない。仕事によっては、MBAに進学して得られるスキルと同等か、それ以上のものを獲得できるかもしれない。仕事を探すという「問題」が、新たな「機会」に変わったのである。人は問題を認識すると、それだけに思考が制約されがちである。価値焦点思考は、そのような制約から抜け出すためにも役に立つ。

交渉学を学習された読者であれば、この価値焦点思考は「統合型交渉」を目指す上で極めて重要な思考態度であることが分かるだろう。我々も例えば価格交渉（問題）などに直面すると、価格面でどのような折り合いをつけるか（代替案）に思考が限定されがちである。大抵の交渉が「分配型交渉」にとどまってしまうのは、このような代替案焦点思考に我々があまりにも馴染んでしまっていることも一因だろう。

この他、キーニーは価値を中心に考えることの利点として、下記の図の9つを挙げている。

価値焦点思考は、創造性を開発する方法として広く知られている「ブレインストーミング」をより有効なものとするのにも役立つ。今回はこの「価値焦点ブレインストーミング」について述べていく。

	相互作用	価値を考えることの利点	内容
価値を考える	↔	1.隠れた目的を明らかにする	無意識の価値を意識に浮かび上がらせることで、隠れた目的、今まで認識していなかった目的を明らかにする。
	↔	2.情報収集を主導する	価値を考えることで、価値を実現する代替案のために必要な情報を集めることができる。
	↔	3.コミュニケーションを改善する	価値焦点思考で使われる言語が共通言語となることで、コミュニケーションと理解を促進する。
	↔	4.利害関係者の決定への関与を推進する	価値を考えることで、代替案の結果と結果に対する相対的望ましさの不一致を分けることができる。それにより複数の利害関係者の対立を軽減できる。
	↔	5.戦略目的と代替案を一致させる	価値を考えることで、異なる状況で選択された代替案を戦略目的と整合させることができる。
	↔	6.代替案を評価する	価値を考えることで、代替案を評価する基準が明確になる。
	↔	7.代替案を創造する	価値を考えることで、既存の代替案に思考がアンカリングされることを防ぎ、創造的な思考を可能にする。
	↔	8.機会を識別する	価値を考えることで、目の前の問題は問題ではなく機会となるかもしれない。また、問題が明らかでない場合、価値は機会を創造する基盤となる。
	↔	9.戦略的思考を主導する	戦略目的は本来安定したものであるはずである。安定しない場合は、その根本である価値が明らかでない可能性がある。

【価値焦点思考の中心的役割】

参考：
 Howard Raiffa, John Richardson, David Metcalfe (2002) Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making
 マックス・H. ベイザーマン、ドン・A. ムーア著『行動意思決定論—バイアスの罠』（白桃書房）
 Ralph L. Keeney (1996) Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making



『交渉学ノススメ』
日本交渉協会編 安藤 雅旺 監修
生産性出版



交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel : 03-3760-8715 Fax : 03-5722-4633
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。