



交渉アナリスト

Newsletter

2020. **4**月号

決定分析(4)－PrOACT法－
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(4)－PrOACT法－

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

2. 目的 (Object)

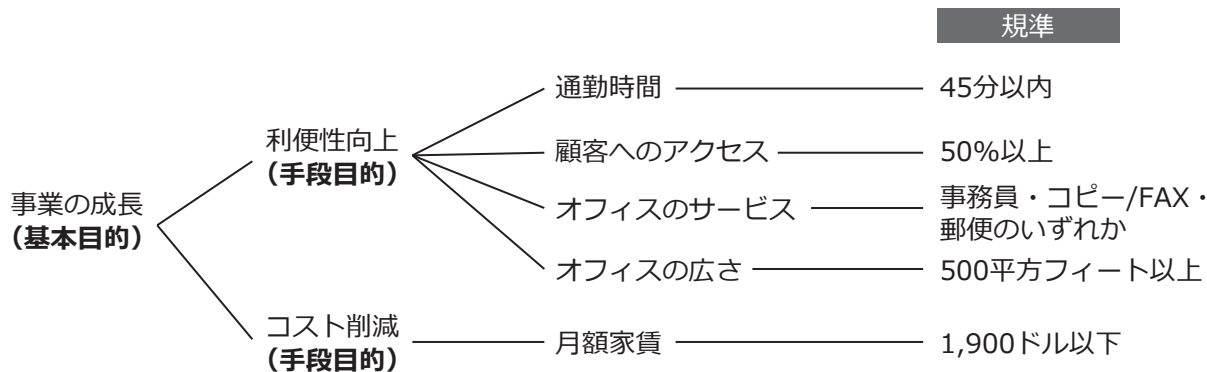
目的とは、意思決定で本当に達成しようとしているもののことである。人間は、記憶から簡単に呼び出すことができる情報に頼って判断してしまうという傾向がある。これを「利用可能性ヒューリスティック」という。しかし、より良い意思決定を行おうとするのであれば、情報の入手可能性や容易さによって目的を制限すべきでない。目的は、次の代替案を評価するフェーズの基礎となるので、極めて重要である。特に重要な意思決定を行う場合、深い自己分析を行わなければ、本当に大切な目的は浮かび上がってこない。

目的フェーズでは、意思決定を通じて対処したい全ての関心を書き出す。できれば関心は「～を…する」

というような文体で簡潔に記すと良い。「何故～」と繰り返しながら、できるだけ多くの関心を列挙する。その関心が目的となる。

列挙された関心の内、あるものはより本質的な関心に従属していると言ったことが分かるだろう。一般的には、「何故～」を繰り返し、後で出てきたものの方がより基本的関心である可能性が高い。下図のような「バリュー・ツリー」を用い、基本的な目的とそれを達成するための手段としての目的を分離し、整理する。下図は簡単に記しているが、基本目的はそれが意味しているものをできるだけ具体的に表現した方が良い。

最後に、基本目的が自分の関心を本当に捉えているか、この目的で違和感がないかを確認する。



【オフィスを移転するバリュー・ツリー】

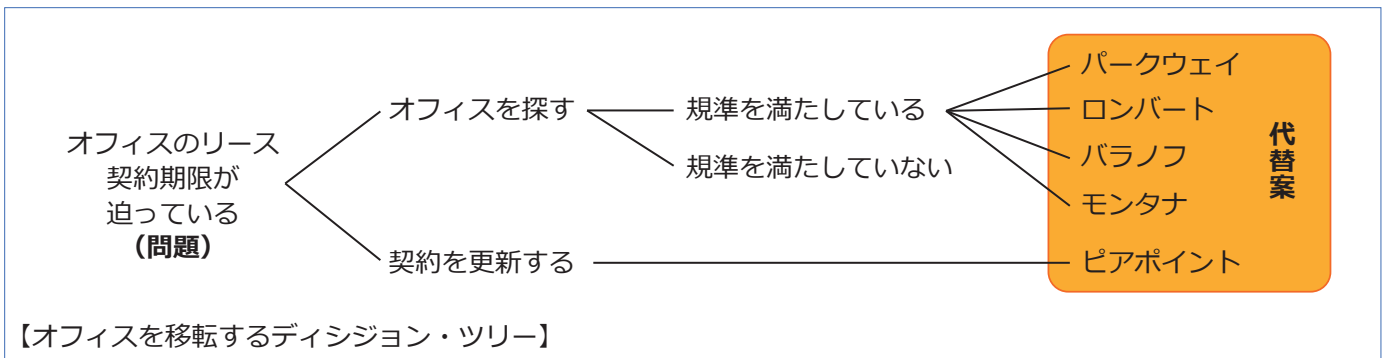
3. 代替案 (Alternative)

代替案とは、目的を追求する際の可能な選択の範囲を言う。当然であるが、代替案以上の選択を行うことはできない。従って、良い意思決定を行う上で、良い代替案を創出することは極めて重要である。代替案フェーズでは、判断や評価を保留し、できるだけ多くの代替案を柔軟に創出することが大事である。高い目標を持ち、制約条件がないものとして代替案を考える。そういう意味では、「価値焦点ブレインストーミング」が役に立つだろう。

目的フェーズが「何故～」と問うたのに対して、代替案フェーズでは「どのように？」と問い、基本目的

を達成する手段目的、さらには手段目的を達成するための案を導き出す。代替案の創出には、第三者に意見を求めるのも良いが、まずは自分で考え、経験から学び、閃きも大切にする。閃きを得るには、「どのように？」を深く考え続け、時にはリラックすることが必要である。

代替案の創出と整理には、下図のような「ディシジョン・ツリー」が役に立つ。余談であるが、決定論の講義にディシジョン・ツリーを持ち込んだのはライフアであると言われており、今やそれは意思決定を学ぶ上でのスタンダードになっている。回顧録によれば、ライフアは学生から「ミスター・ディシジョン・ツリー」と呼ばれていたそうである。



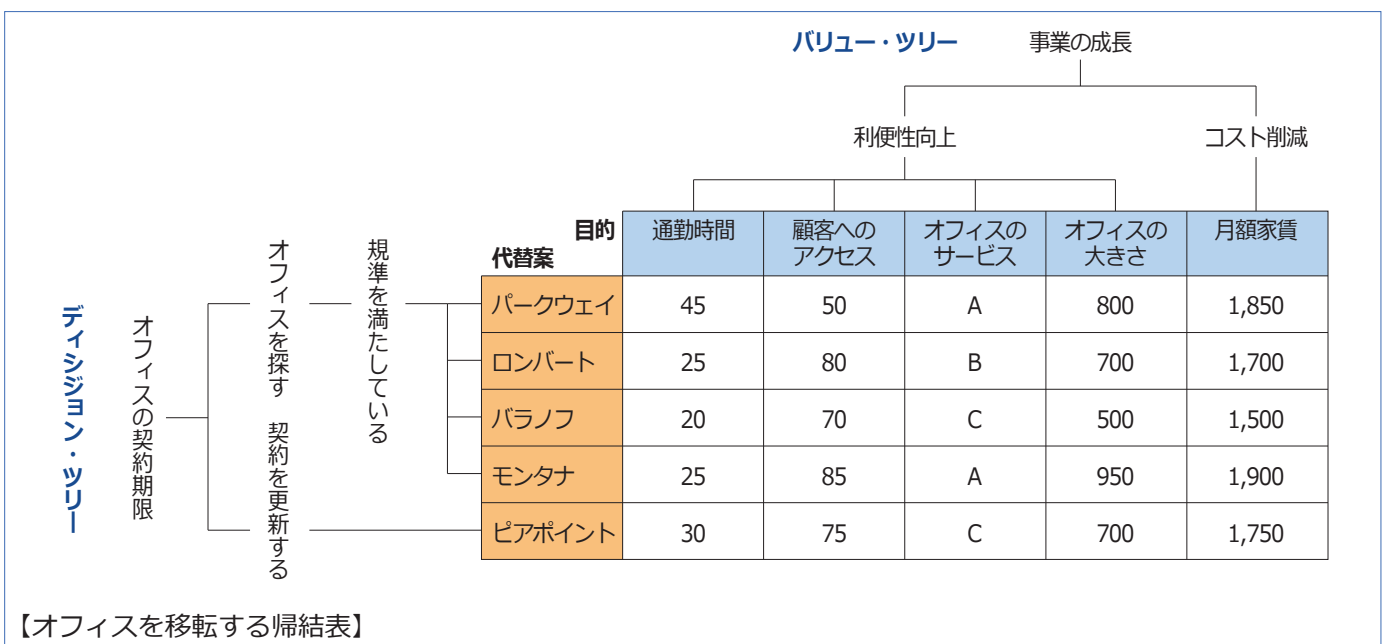
【オフィスに移転するディシジョン・ツリー】

4. 帰結 (Consequence)

帰結フェーズでは、創出した代替案がどのように目的を満たしているかを記述する。まず、創出した代替案から、明らかに他と比べて劣る代替案を削除する。残った代替案を、下図のような「帰結表」というマトリックスにまとめる。帰結の尺度には共通の尺度を用いる。下図で言えば、例えば通勤時間であれば分、顧客へのアクセスであれば件数、オフィスのサービスで

あれば、あらかじめ定めた評価基準に基づき A～C というように。次のトレードオフ・フェーズで比較を容易にするため、同じ通勤時間であるのに「分」、「時間」、「近い」など異なる尺度で記述しないことである。

目的フェーズでのバリュー・ツリーを横軸、代替案フェーズでのディシジョン・ツリーを縦軸に組み合わせ、そこに共通の尺度に基づく帰結を記入すると「帰結表」が完成する。



【オフィスに移転する帰結表】

次は、この「帰結表」からいかに合理的に最適な代替案を選択するかという、決定の核心ともいえる「トレードオフ」のフェーズに入る。このトレードオフについては、ハモンドが「等価交換」(Even Swap)法という画期的な手法を開発し、1998年、ハーバードビジネスレビューで発表している。今回はその「等価交換」法について見ていこう。

参考：

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa, "Smart Choices",
ジョン・S. ハモンド、ハワード ライファ、ラルフ・L. キーニー著、『意思決定アプローチ-分析と決断』(ダイヤモンド社)
John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa, "Even Swaps_ A Rational Method for Making Trade-offs" Harvard Business Review March-April, 1998
Howard Raiffa, "Memoir: Analytical Roots of a Decision Scientist"
Robin Gregory, Robert T. Clemen, Terre Satterfield, Tom Stone, "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。