



交渉アナリスト

# Newsletter

2020. **2**月号

決定分析(3)－PrOACT法－  
特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

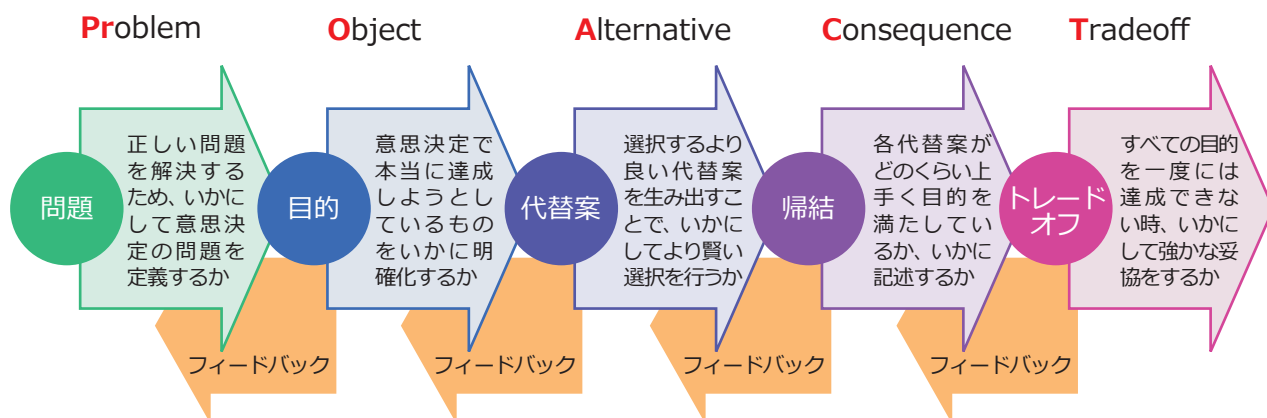
## 決定分析(3)－PrOACT法－

特定非営利活動法人日本交渉協会 幹事 窪田恭史

ライファと教えずでもあるハモンド、キーニーは、1998年、長年培ってきた決定分析のノウハウを専門性・学術性を排し、誰もが恩恵を享受できるようにした画期的な書、“Smart Choices”を公表した。これは大きな反響を呼び、20万部以上売れ、15か国語以上に翻訳された。日本でも翌年ダイヤモンド社より『意思決定アプローチ - 分析と決断』として発売されたが、海外での評価の割に日本での知名度はイマイチであった。筆者の知る限りでは、「ラジオ英会話」2005年11月号の連載記事『英語で学ぶ MBA 実践講座』において、この“Smart Choices”の中心テーマである意思決定プロセス、PrOACT法が紹介されていたぐらいである。

“PrOACT”とは、意思決定プロセスにおける“Problem”（問題）→“Object”（目的）→“Alternative”（代替案）→“Consequence”（帰結）→“Tradeoff”（トレードオフ）の頭文字を組み合わせた呼び名である（下図）。なお、“proact”には「先見的な」という意味もある。

著者らは同書の序文で、「現在実践されている意思決定の方法と、合理的な意思決定の方法との間にある大きなギャップを埋め」、「意思決定のプロセスを改善することで、人生の質を高めていくことができる。意思決定の方法を身に着ければ、必要に迫られた時、時間的、精神的エネルギーの消耗を防ぐことが可能になる」と述べている。同書の構想は1970年代からあつ



【意思決定プロセス“PrOACT”】

たようであるが、当時ライファは国際応用システム分析研究所（IIASA）の初代所長を務めていたこともあり、大幅に出版が遅れた。後にライファは、決定分析の成果を広く一般に普及させる同書を 30 年早く出すべきだったと悔やんでいる。

余談であるが、著者の一人である J. ハモンドは、1973 年にハーバード大学で初めて交渉学を講義した人物であり、日本に交渉学をもたらした、日本交渉協会理事長藤田忠先生の師である。

“Smart Choices” は身近な事例を豊富に用いて、決定分析の成果をいかに日常のより良い意思決定に役立てていくかを説明している。そのため、分かりやすい反面、やや冗長なきらいがある。” Negotiation Analysis” でも “PrOACT” 法は第 2 章で取り上げられているが、数年前に “Smart Choices” が出版され、そこで詳しく解説されているということもあってか、ごく簡単に触れられているのみである。しかし、前回の “Value Focused Thinking” と同様、この “PrOACT” 法も交渉分析の前提としてあることは間違いない。そこで今回以降数回は、この “PrOACT” 法の要点について述べていきたいと思う。

## 1. 問題 (Problem)

統計学では、真実であるのに否定してしまうことを第一種過誤、誤っているのに正しいと判断してしまうことを第二種過誤という。これに対してライファは、そもそも間違っている問題を解決してしまうことを第三種過誤と呼んでおり、これを避けるため意思決定における問題の定義の重要性を説いている。

特に人は、最初に頭に浮かんだことを問題だと考えがちである。例えば、価格を巡って対立が起こると、

つい価格だけが問題だと思の焦点がそこに集中してしまいがちである。故に、これを避けるには、「何故それが問題だと考えているのか」を考えることが必要である。

問題には様々な制約条件が絡んでいる場合が多いが、それが本当に制約条件なのかどうか再考してみる必要がある。例えば、「顧客が〇〇と言ったから～できない」というのは本当に制約条件なのだろうか？

問題の定義を狭くし過ぎると、思考の範囲も狭くなってしまふ。前回述べた例でいえば、「密封式のコーヒーの蓋をデザインする」という問題が、思考の幅を広げることで、「自転車の通勤者が、こぼしたり、舌を火傷したりせずにコーヒーを飲めるようにすること」へと拡大した。問題の定義を広くするということ、より漠然としたものになるように思われがちであるが、この例を見ても分かる通り定義の中身を細かく分割し、具遺体化することで、より本質的な要素が識別できるようになるのである。

“Negotiation Analysis” では、次作の出版社を変えたいと思っている（問題）、売れっ子作家を例に採り上げている。出版社を変えたいという問題があれば、それを解決する代替案は別の出版社を幾つか挙げるということになろう。しかし、その作家は何故出版社を変えたいと思っているのか？実は自分の作品を読者により良く伝えるには、もっと良い方法があるのではないかと考えていたのである。そうなると、方法はネット出版にする、脚本にして映画化する、雑誌で連載する、など出版社を変える以外にも様々な方法が考えられる（問題の再定義）。

問題の定義に当たっては、第三者の視点を取り入れてみるのも良いだろう。

参考：

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa, “Smart Choices”、  
Howard Raiffa, “Decision Making - A View on Tomorrow”  
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）



『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。