書 評

意思決定能力

――経営におけるシステム的アプローチ

A.R.オクセンフェルト
D.W.ミラー
R.A.ディッキンソン　共著
巻渕敏郎 訳
産業能率大学出版部　1980年10月刊　1800円

本書はA.R.オクセンフェルト，D.W.ミラー，R.A.ディッキンソンの共著“A Basic Approach to Executive Decision Making”, AMACOM, 1978の翻訳書である．オクセンフェルトはコロンビア大学教授，ディッキンソンはテキサス大学教授であり，経済学，マーケティングが専門である．ミラーはご存知の方も多いと思われるが“Executive Decision & Operations Research”（邦訳「経営意思決定とOR」，丸善）の著者であり，早くからORを手がけた草分けの1人である．現在コロンビア大学で統計学およびORを担当している．

本書はコロンビア大学経営学部大学院における講義をもとに，経営者，管理者の実務家向けに内容を修正，補足してまとめたものである．したがって内容は実務家の意思決定のガイドとして，意思決定に当っての考え方，分析手順，手法等が米国流に事例をおりまぜて，やさしく具体的にまとめられている．各章の構成を参考に示しておく．

第1章　経営意思決定の複雑性／第2章　企業の目標／第3章　有効なモデル／第4章　シグナリング・システム／第5章　議題決定／第6章　原因の探求／第7章　行動代替案の確認／第8章　予測――システマティックな主観的推定／第9章　意思決定と創造性／第10章　展望

目次を見た限りでは，本書は他の意思決定入門書と比較して特徴が明確に浮かんでこないが，内容においては著書の新しい主張が各所に盛り込まれている．本書の力点は第3章，第6章におかれており，全体としてモデル思考の必要性，モデルの構成法，利用法が中心となって展開されている．「モデルをいかにして構築するか」はORの古くからの問題であり，今日も未だ解決されていない問題であるが，ここでは現実の場におけるモデル構築の手がかりが示されている．特に，第6章原因の探求は具体的にモデルをいかに構築するかについて貴重なノウハウが多く示されている．ここでは，原因を，同時原因と逐次原因，安定原因と不安定原因，始動的原因と促進的原因，記録原因と非記録原因，フィードバック原因と非フィードバック原因，初期原因，偶発原因と摩耗原因等に分類して，原因の探し方，モデル化等の方法が説明されている．これは他書ではあまり見られないもので本書の最も有益な部分の1つとなっている．

内容の構成に関しては，意思決定の要素として目標，モデル，準備（データ，意思決定者の心の準備等），創造性，意思決定のスタイルをあげ，そのおのおのについて意思決定プロセスにしたがって論じている．手法的にも，最新の成果が採り入れられ，シグナリング・システム，創造性開発手法，主観的推定等についても説明されている．

内容の記述にしても，共著者の専門がOR，経済学，マーケティングと異なるにもかかわらず，全体の統一がとれており，大学院の講義，実務家対象のセミナー等で十分練られたものであることがうかがわれる．モデル等のOR的な部分はORの専門であるミラーではなく，経済学のオクセンフェルトによって，また，シグナリング・システムについてはミラーが担当するというようにあえて専門外の分野についてまとめ，それを専門家が修正するという方法を採ることにより専門臭さがなく，入門者にわかりやすい説明となっている．

本書は欧米の経営者の意思決定の入門書として書かれたものであるため，経営風土の異なる日本への直輸入は無理がある．意思決定パターンの異なる日本の企業では経営者よりも中間管理者層におけるシステマティックな問題分析法として読まれたほうがより適合すると思われる．日本的意思決定論とするには，意思決定プロセスから生じた結果の実施，意思決定における人間的側面等，組織における意思決定問題についての説明が望まれるところである．

また，あえて苦言を提すれば，形式は「読み物」であり，方法の詳細を正確に理解したい向きはもの足りなさを感ずるであろう．しかし，経営コンサルタントとしても活躍している著者らの経験にもとづく具体的な説明は，現場におけるORワーカー，また手法中心の研究者でORが現場に活かされないことを嘆く方には，現場サイドの考え方，進め方のポイントが要領よくまとめられていることから，非常に参考になると思われ，意思決定のすぐれた入門書といえよう．

（村越稔弘　早稲田大学）

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．