

刀根 薫 著

## ゲーム感覚意思決定法

日科技連出版社 B 6 判 232 頁 定価 1400 円

意思決定—それは、われわれ日常いたる所で直面する問題である。いくつかの代替案の中からどれを選ぶか、最終的な決断は経験や勘に頼ることになるにしても、闇雲のあてずっぽうの勘や、脈絡のない経験からの思いつきは危険である。経験を積みあげ熟慮のうえでの決断でなければならない。意思決定の手法には、今や古典ともいべき線形計画法をはじめ多くの手法が開発され効果をあげている。意思決定のために利用されるデータには客観的データと主観的データがある。これまでの意思決定手法は客観的データを基礎にするものが多かった。しかし現実の意思決定の場で、客観的データが利用できるケースはごく限られている。

刀根 薫氏の新著『ゲーム感覚意思決定法』は、主観的判断をベースにそれを意思決定につなげてゆく一連の手続き AHP (Analytic Hierarchy Process=階層分析法) の解説書である。

T. L. Saaty 教授によって提唱されたこの AHP は、ある目的とそれを実現するための代替案がある場合、それらの代替案の重要度を“アルゴリズムにしたがって”導出しようというものである。まず目的とする問題がある。問題と代替案のあいだにはそれらをつなぐ論理の道筋があるはずである。代替案 A はこの面では良いが、こうみると具合が悪い、B 案のほうはここは具合が良いが、ここがまずい……つまり、考える問題に対する評価基準が介在する。問題と代替案のあいだに、考えられる評価基準(要因)を挿入し、どの要因がどの要因と直接関連するかを図に描く。ここに要因間の階層図ができあがる。各階層ごとに直接関連する一段上のレベルの要因に対してその階層の諸要因がどの程度の強さで関連するかを同一レベル内の要因同士の「一対比較法」を用いて決定し、それらを縦に積みあげて問題に対する代替案の重要度を割り出すのである。

『ゲーム感覚意思決定法』の構成は次のようになって

いる。

第 I 部基礎編で要因間の階層構造について説明したあと、AHP の根幹をなす「一対比較法」の手順が、新車購入問題を例に理屈抜きで紹介されている。その後「一対比較法」の数学的解説が続く。この導入の仕方は手法を道具として使おうとする読者にとって大変ありがたいものである。道具として使うのに、面倒な理屈は要らないからである。道具にはまず慣れることが大切である。

第 II 部活用編では、“学生の就職のための意思決定”からはじまって“フィナンセ決定”“住居購入”“市長の政策決定”等々われわれの身近の問題をとりあげ、最後は野球ファンにとって今年最大の話題であった“PL 桑田選手の意思決定”の話まで出てくる。

第 III 部活用編は、いくらか話が固くなり、1. QCサークルのテーマ決定 2. 新製品開発と商品計画 3. 支店長人事 4. 半導体工場の用地選定といった、実務家にとって遊びではなく、すぐにでも活用できる話題がならぶ。

第 IV 部拡張編では、われわれがとすれば陥りがちである「一方向性思考」を戒める前進・後退プロセスとその応用という一節がある。“意思決定とフィードバック・ループ”という思想は、意思決定場面において必要不可欠なものであるにもかかわらず、意外になおざりにされているのが現実である。最後に、最大固有値と固有ベクトルを求める BASIC プログラムがついており、親切な書物になっている。『ゲーム感覚意思決定法』は、その構成・表現等において、著者の永年の経験・人柄がにじみでている親切な書物であり、AHP そのものを信用するしないかは別として、意思決定支援システムにたずさわる者にとって、一読に値するものであると思う。

(五百井清右衛門 早稲田大学)