

成功と失敗の科学—ゲーム理論から AHP へ—

徳間書店 286 頁 2003 年 定価 1,800 円

著者は、日本における AHP 研究の第一人者であり、一般向けの OR 関連啓発書も精力的に執筆されている。本書は、同じく一般向けの AHP 解説書であるが、マックス・ウェーバー、フォン・ノイマンから、内外の政治経済に至る、幅広い話題の中から意思決定に関する論点を著者独自の視座をもとに整理して議論を展開しており、非常に読み応えのある内容である。数式も多く出てくるが、詳しく説明されているため、理解の支障にはならない。

第 1 章「戦略的意思決定とは」では、コンフリクト・ジレンマを解決するための数論的意思決定方法として、ゲーム理論は問題記述型現況分析モデル、AHP は問題解決型合意形成モデルであると紹介する。

第 2 章「成功と失敗の本質」では、『孫子』から戦略の策定における成功のポイントを七つ、『失敗の本質』（戸部良一他著）から失敗のポイントを五つ抽出し、しかし、成功と失敗のポイントは裏腹の関係にあることを示す。また、「意思決定機構」の独立性（論理性）と「意思決定の場」における構成員の関与度から、三つの社会的な意思決定コンセプトを提示する。すなわち、「決める」はユダヤ・キリスト教社会の決定方法であるという。イラク戦争における米国の意思決定はまさにこれであろう。二つ目の「決まる」は日本社会の決定方法であり、戦後日本の針路決定がこれである。自ら戦略を決めず米国の決定に基づく「決まる社会」を選択し、一応の繁栄を享受できたという。最後の「定める」は両者の中間であり、現在の日本は、戦略的意思決定が必要とされる「決める社会」を志向すべきであり、意思決定の科学が志向するコンセプトはこれであるという。

第 3 章「国家と戦略」では、「決まる社会」の悲劇の例として、太平洋戦争の敗北とバブル崩壊による金融破綻が解説される。現在の日本は、構造改革とバブル後遺症の治療という二つの戦略の実施を迫られているが、後述されるように、AHP はこのような戦略の優先順位を決定する上でも使えるとする。

第 4 章「ゲーム理論と AHP」と第 5 章「意思決定モデル AHP」は、本書の中心をなす。第 4 章では、ゲーム理論に触れた後、AHP の仕組みを詳細に解説している。第 5 章では、AHP が現実のシーンにおいて意思決定に適用されつつ展開してきたさまざまな使い方（パターン）について、例題とともに紹介する。これらの理論的な解説は付録にまとめられている。

第 6 章「企業と戦略」では、企業がしばしば遭遇する戦略的意思決定の課題として、人事評価、流通業における店舗開店戦略などを採り上げ、AHP の適用を紹介している。第 7 章「社会資本整備と戦略」では、第 6 章に続き、二つの道路整備計画の着工順位を決定する問題、10 か所の首都機能移転候補地域から移転先を決定する問題、地域計画における住民合意形成への AHP の適用が示される。

元企業人としての評者の視点から、本書の説得力をさらに増すための要望を 3 点申し上げたい。本書全体を通じてさまざまな興味深い事例が紹介されるが、対象とされた現実の問題に解（戦略）がどのように適用され、その結果がどうなったのか、成功したのか、失敗したのかを示して欲しかった（書名からは、そのような期待が沸いてくる）。次に、AHP では、評価基準の選択、一対比較値の決定が重要決定事項であると思うが、現実の「意思決定の場」では、これらはすんなりと決まらないことが多いのではないか。その場合に、どのようにして収束させたのがヴィヴィッドに紹介されれば、むしろ AHP の良さ、使用上の注意事項がより具体的に読者に伝えられ、“使える”技法であることを納得させられるのではないか。第三に、現在われわれは不確実な（あるいはリスクの大きい）時代であり、より戦略的な対応を求められている。本書でも、感度分析には若干言及されているが、リスク下における意思決定への適用事例の紹介があるとよかった。AHP はまだ一般には十分に知られていない OR 技法であるが、本書が「決める」ための意思決定技法として普及するきっかけとなることを望む。（杉野 隆）