

価値観の違いが意思決定に及ぼす影響  
ーペルソナと AHP を用いた意思決定モデルの構築ー

山梨大学大学院 正会員 ○岡村 美好

1. はじめに

組織のダイバーシティ・マネジメントを進めるうえで、「多様な価値観の尊重」はキーワードの一つである。価値とは意思決定の判断基準であり、組織を構成する人々が異なる価値観を有することを前提に、組織が重要視する価値を構成員で共有することにより、組織内での統一した意思決定が可能となる。

企業ではその企業理念が価値観であると言えるが、個人においては個人の価値観を明確に認識し、それに基づいた意思決定を行うことは困難である。

そこで、本研究では、ペルソナ<sup>1)</sup>と AHP<sup>2)</sup>(Analytic Hierarchy Process)を用いた意思決定モデルを構築し、価値観の違いが意思決定に及ぼす影響について考察する。

2. 研究方法

2.1 ペルソナの作成

ペルソナとは仮想人格のことであり、人間中心設計<sup>1)</sup>において、ユーザー像を明確にして関係者で共有するために使用される。

本研究では、価値観が異なる3人のペルソナを作成して、意思決定と価値観の関係について考察する。

2.2 AHP による意思決定

- AHP は階層化意思決定法とも言われる。与えられた問題に対して複数の代替案がある場合に、主観的判断とシステムアプローチを組み合わせた意思決定法の一つで、以下のような手順で行う。
- (1) 解決したい問題を、総合目的、評価基準、代替案にレベル分けを行い、階層構造を作る。
  - (2) 評価基準と代替案の各項目について表 1 を参考に一対比較を行い、一対比較行列を求める。
  - (3) 一対比較行列の固有ベクトルより各項目の重みを求め、階層全体の総合評価を行う。各項目の重みの簡便な算出方法には幾何平均方式と調和平均方式があるが、本研究では幾何平均方式

を使用する。

表 1 一対比較値

| 一対比較値    | 意 味                |
|----------|--------------------|
| 1        | 両方の項目が同じくらい重要      |
| 3        | 前の項目が後の項目より若干重要    |
| 5        | 前の項目が後の項目より重要      |
| 7        | 前の項目が後の項目よりかなり重要   |
| 9        | 前の項目が後の項目より絶対的に重要  |
| 2、4、6、8  | 補間的に使用             |
| 上記の数値の逆数 | 後の項目から前の項目を見た場合に使用 |

2.3 検討事例

具体的な事例として、以下の問題（図 1）について検討を行った；

問題：就職先の決定

評価基準：知名度、給料、勤務時間、制度

代替案：A 社、B 社、C 社

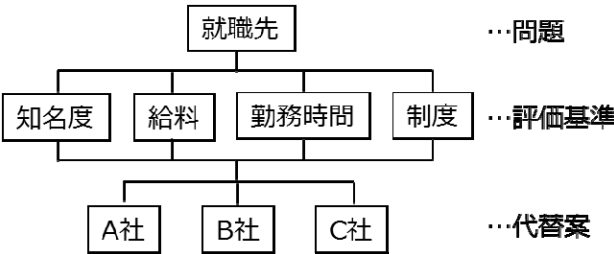


図 1 階層構造

設定した代替案の特性を表 2 に、ペルソナを表 3 に示す。

表 2 代替案の特性

|     | 特 性                                              |
|-----|--------------------------------------------------|
| A 社 | 知名度が高い。残業は多く、給料も高い。制度は整っている。                     |
| B 社 | 知名度はあまり高くない。残業はたまにある程度で、給料もあまり高くない。制度はある程度整っている。 |
| C 社 | 知名度は低い。残業はたまにある程度で、給料はあまり高くない。制度は整っている。          |

表 3 ペルソナ

| 氏名   | 就職先に対する希望                                   |
|------|---------------------------------------------|
| 松本有希 | 給料と知名度が高いことが重要。制度はあまり気にしていない。休日出勤や残業は気にしない。 |
| 遠藤康史 | 給料が高いことが大切。制度や知名度はあまり気にしない。休日出勤や残は気にしない。    |
| 橋本真美 | 制度が整っていることと残業の少ないことが大切。給料や知名度は重要視しない。       |

図 1 の階層構造に表 2、表 3 を適用して一対比較行列を作成し、階層構造の総合評価を行った。一対比較行列の一例として、ペルソナ「松本有希」の一対比較行列を表 4 に、評価基準「知名度」に関する代替案の一対比較表列を表 5 に示す。

表 4 松本有希さんの一対比較行列

|      | 知名度 | 給料  | 勤務時間 | 制度 |
|------|-----|-----|------|----|
| 知名度  | 1   | 1   | 7    | 3  |
| 給料   | 1   | 1   | 7    | 3  |
| 勤務時間 | 1/7 | 1/7 | 1    | 1  |
| 制度   | 1/3 | 1/3 | 1    | 1  |

表 5 「知名度」に関する一対比較行列

|    | A社  | B社  | C社 |
|----|-----|-----|----|
| A社 | 1   | 3   | 9  |
| B社 | 1/3 | 1   | 5  |
| C社 | 1/9 | 1/5 | 1  |

### 3. 結果と考察

図 2、図 3 に各ペルソナの評価項目に対する重みと代替案の評価項目に対する重みを示した。ペルソナに関しては、「松本有希」は知名度と給料の重みが高く、「遠藤康史」は給料の重みが高い。代替案に関しては、A社は勤務時間の重みが低く、C社は勤務時間の重みが顕著に高い。これらは、表 2、表 3 に示した特性の評価として概ね妥当な結果であると考えられる。

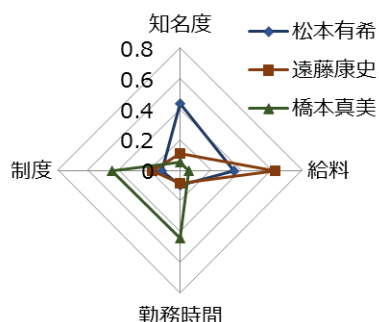


図 2 各ペルソナの評価項目に対する重み

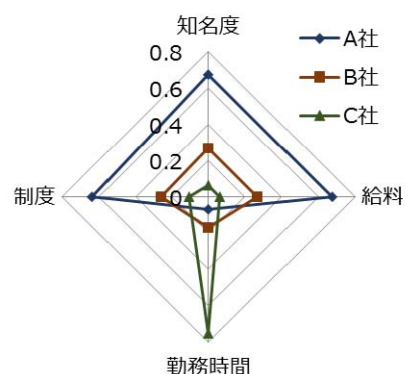


図 3 各代替案の評価項目に対する重み

総合評価の結果を図 4 に示す。A社の評価は「松本有希」と「遠藤康史」が 0.6 以上、「橋本真美」も 0.4 弱と、3 人が選択する可能性が高い。C社は「橋本真美」の評価が他の 2 名に比べて高い。

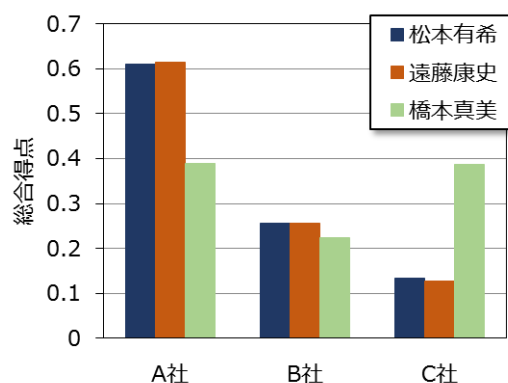


図 4 総合評価

以上より、本研究で構築した意思決定モデルの有効性を確認することができた。

### 4. まとめ

組織のダイバーシティ・マネジメントを進める際のキーワードである価値観について、ペルソナと AHP を用いた意思決定モデルを構築して具体的事例について検討し、その有効性を確認した。今回は評価項目が 4 項目と少なく単純な問題だったので、今後はより複雑な現実の意思決定についての適用を行う予定である。

**参考文献** 1) 黒須正明：人間中心設計の基礎、pp.160-163、近代科学社、2014。 2) 加藤豊、小澤正典：OR の基礎 AHP から最適化まで、pp.4-29、実教出版、2013。 3) 岡村、木村、瀬尾、石井：数理概念を用いた企業におけるダイバーシティ推進に関する考察、土木学会第 71 回年次学術講演会講演概要集、CS9-004、2016。