

以下に述べる事柄は、かけ出しORマン当時から、耳にたかができる程たたきこまれ、かつ、真面目に実践これつとめてきた事柄である。

すなわち、ORが対象とするのは、意思決定の問題であり、それは、追求する目的、その目的を達成するための手段・方法（代替案）の集まり、および問題とよばれる事態からなっている。そこで、ORするためには、まずこの目的を明確化するにつとめよ、そうすることによって、どのようなレベルでどのような側面から問題を取りあげるべきかを具体的に把握することができる。加えて、代替案比較のための適切な評価基準の選択も可能になるのだという内容である。

この目的把握の重要性に鑑み、「自己の名誉感とか立場擁護の狙いで提起されたと考えられる問題は、真面目に究明するに値しない」とか、「決定者が現実追求していると考えられる目的と、組織が本来追求すべき目的とが異なる場合には、本来組織が追求すべき目的を追求するように仕向けるべきである」といった考え方にたつて振舞ったことも再度ならなかった。諸先達の教えを忠実に守り、心底から組織のために思いかく振舞ってきたわけであるが、現実には意図した方向と違った方向に発展していった。「ORは、純粋に理論的であり、われわれがかかえているような泥臭い問題の解決には、あまり役立たないようだ」という体のよい理由のもとに、段々疎外されるようになった。

つらつら思うに、実践的な場では、ひとり超然としてかくあるべし論をブツいても始まらないようである。どんな良い意見や見解も、意思決定の当事者が受け入れ、決定の資とするのでなければ、ORを実施した意義を失いかねないからである。OR活動が、組織における意思決定に有効に寄与するためには、ORマン達と意思決定当事者との間で、相互にフランクに物が言える環境下にあることがまず大事であるようだ。それにはORマ

ンは自分の味方であり、誠意をもって自分を補佐してくれるのだと意思決定当事者に信じてもらうよう行動することも必要のようである。これがためには、意思決定当事者に迎合するわけではないが、その意図を推察して適切に補佐するとともに、時には「点数かせぎの仕事」とわかっている、それを積極的にバックアップして点数をかせいでもらうことも必要となろう。

このような考え方で補佐してきたためかどうかは定かでないが、この頃手がける問題には、すでに決心は確定して、その決心をバックアップするような屁理屈を準備するといった性質のものが案外多い。「忠ならんと欲すれば孝ならず、孝ならんと欲すれば忠ならず」といった古語になぞらえるわけではないが、これに似た心境に追いやられることしばしばである。つまり、すでにある決定を支持するような屁理屈を整えるには、それに適したデータなり、主張のみが大きく取り扱われ、そうでないものについては意識的に無視するといった態度に陥る傾向をもつ。一方、ORの本来の使命からすれば、すでに意中にある決定が今仮りに6点であり、ORの結果8点以上が期待できる決定が見出されるならば、敢然とそれを決定者に提案すべしといった要求がある。前者と後者では、問題を詰める態度も過程も異なる場合が多い。組織の中で確立し得たORの権威や人間関係にもよろうが、後者の態度で問題を詰めようとする、下手するとORの支援を拒否されかねない。そうなれば、元も子もない、といって、より良い決定を探究すべしという使命もおろそかにできない。

生きてゆくためには、ORも所詮一種のサービス業であると割り切らざるを得ないかも知れない。だが、同じ屁理屈を整えるにしても、その決定を実行するときの諸影響や問題点を、具体的に指摘しておくといった姿勢を堅持することは大事かも知れない。 (マグマ)

## ORも

## 一種のサービス業か