

自己の関心をもつ価値の最大化をめざす集団とOR

およそ、人は、多くの場合自分のメンツの維持、同僚に先んじての出世、あるいは名声を高めたい等、その時点でその人が関心をもつ価値の最大化をめざして行動しているように見受けられる。というのは、このように仮定すると、政治の場や社会的できごとにおける関係をもつ人々の行動のみならず、1つの企業内における個人々の挙動についても、よく納得のいく理由づけを試みる事ができる場合が多いからである。

新規の事業展開の可否について会議の席上のことである。かつて、駆け出しORマンの頃、価値は本来個別のものである。したがって、評価基準の検討に当っては組織としての追求目的に立ち返って考えよと教えられたことを思い出した。ここは一番ORマンの腕の見せどころと、提案されている新規事業は、ある期間にわたって期待される利益・投資効率の面からあまり望ましくないことを申し述べた。ところが提案者は、厳しい競争に生き抜くためには攻めの経営が不可欠であるという主張をよりどころとして私の反対意見を圧殺しようとかさかかってくる。どうみても、提案者の意図はその事業をやることそのものが目的で、利益追求という企業の基本目的には沿わないように考えられる。提案された案があまり望ましくないことについて理をつくして述べようとするが、その機会は与えられず、座が白ける気配すら看取される。やむなく大勢に押されて、当該新規事業実施と決まる。そのはては、提案者はその業績をかわれて栄達の道を、事業担当の当事者は当該事業成立のための苦闘に寧日ない。事業がうまくいかないのは、担当当事者のせいだと、あれこれ批判される。

後でわかった話ではあるが、新規事業展開の可否を検討する会議といいながら、事前に根まわしが終了していたのである。おかげで私は、常識人でない変わり者というラベルを貼られた。会議の席上私の意見に内心喝采を送った人も何人かいたようだが、会議終了後個人的にその旨を申し述べられても、企業の将来にとっては何のプラスにもならない。

以上は、創作された一事例であるが、1つの問題の決定が、関連する人々の個々の思惑にもとづく挙動のからみ合いのうえになされる場合があんがい多いのではなからうか。

ORグループといった組織をもたない企業で、この事例のような場合、その決定にOR的感覚によるアプローチをどのようにかかわらせればよいだろうか。提案当事者の作業段階でサポートするとしても、職制の問題のほかに、その当事者が真に企業の発展を希求し、広く意見を聞くという姿勢でないかぎり、サポートしようとする好意は拒否され、下手すると敵視されることになりかねない。また、その事案に関する見解の事前根まわしや、トップへの直接意見開陳も、ある種のかんぐりをもって受けとられる恐れがある。

ところで、ORが誕生した第二次大戦時代に思いをいたしてみよう。当時は、戦いに勝つこと、損害を少なくすることなど、組織のもつ目的の追求が最優先されやすい環境にあったことは否定できない。したがって、種々の決定にOR的アプローチが有効に作用し得たのだとも考えられる。この考え方からすると、企業においても、その存立が危ぶまれる危急存亡の時点では、OR的アプローチが有効に作用するかもしれない。

今日低成長という経済情勢のもとで、企業存立のためには発想の転換が強く叫ばれている。しかし、現実にはその危機を肌で感じていない組織では、外見的にはあれやこれやと手を打っているように見受けられても、実体は惰性で従来の延長線上を歩いているといった組織もあんがい多いのではなからうか。そのような組織では、他を説伏するために用いられる企業発展のためにという錦の御旗はさておき、個人々のもつ追求目的最大化をめざした駆け引きがまかり通るといった環境が生まれやすいのではなからうか。このような環境のもとでは、OR的感覚でのアプローチが有効に作用するように仕向けることは、しょせんむずかしいように見受けられる。

もっとも、発言力の大きい役員と日常的に良い人間関係を作り上げておくことが有効かもしれない。しかし、やはりトップが、企業の発展を最大の追求目的として堅持している人でありさえすれば、万事解決されるように思える。以上のようなことから、OR的アプローチの実世界への普及を考える場合、個人々がみずから解決を図らねばならない問題へのOR的アプローチ方法の普及と、トップクラスへのアタックの2つの道が考えられるようである。
(マグマ)