

## コミュニティ OR とその方法

01105270 東京工業大学 木嶋恭一 KIJIMA Kyoichi

### 1 はじめに

本稿は、オペレーションズリサーチの1つの新しい方向として「コミュニティ OR」の考え方を提案し、その具体的な方法について検討することを目的とする。

2002年秋の本学会研究発表会におけるパネルディスカッションで、現在のORは、問題解決に対する存在感が薄いことが指摘された。そこで示唆されたのは、現実の非構造的な問題に対して、解決の見通しを与える単純で柔軟性のあるガイドラインないしは思考方法である。そこで必要となるのは、単純で不完全かもしれないが、リアリティ豊かな議論のたたき台（モデル）である。コミュニティ ORはそのような意図を持って提案されたORの新しい方向性の1つである。

### 2 コミュニティ ORのねらい

コミュニティ OR（以下、COR）は、利益が主な目的である企業や政府・地方自治体などの行政機関とは違って、NPOやNGOなどコミュニティに奉仕することを目的とするような組織（以下、コミュニティ組織）に、ORの専門的知識を適切な形で提供しようとするORのこれからの分野である。

従来ORのclientは、基本的に、明確に定義された目標のもとで意思決定がなされ、それを指示・伝達できるマネジメント階層が存在する大企業や行政機関

であった。そのため、たとえば主体の持つ個性は必ずしも明示的には扱われず、定量的データに基づく最適化技法にもっぱら焦点が当てられてきた。

それに対して、CORのclientであるコミュニティ組織は、多くの場合、経営資源も乏しくサイズも小さいためフラットな構造を持つため、トップダウン的というより、参加型のボトムアップ的な意思決定が一般的である。そのような特徴を持ったコミュニティ組織に対して有効な方法論を提供使用とする試みは、OR方法論への新たな挑戦を意味する。そのような試みは、1986年に英国のOperational Research Societyの会長であったRosenheadによってはじめて提案された。以来、ナショナルトラスト運動をはじめとするこのようなタイプの活動なやかな英国を中心に、NPOや非営利団体の運営を支援することを目的に研究と実践が行われてきた。

### 3 コミュニティ ORの方法

コミュニティ組織では、満足できる意思決定を行うために、高度な知識を持つ専門家を「外側から」招き関与させることは通常経済的にも不可能だし、また経営のタイプから見てそぐわない。決定を導きその実施を保証するためには、組織メンバーの意思決定への幅広い関与・参加が本質的に必要で、討論とコンセンサ

表1 CORの主な方法論

COR	ソフトOR	SODA, Strategic Choice Approach, Robustness Analysis, Hypergame Analysis, etc
	ソフトシステム思考	Soft Systems Methodology (SSM), Soft Cybernetics, Soft SD, etc

スの形成こそがほぼ唯一の方法とならざるを得ない。そのため、COR ではフラットな組織環境での参加型意思決定を支援するために、多様な問題関与者による議論を仲介 (facilitate) する方法が重要となる。ここで、仲介とは、調整 coordinate とは少し異なり、問題関与者間の相互理解を促進する黒子的で触媒的な役割である。すなわち仲介を行う仲介者は自らの意見を述べることなく、議論の展開を促進することに徹するのである。

そのような具体的な方法は 1970 年代以降、英国・北欧を中心にソフトOR (たとえば、Rosenhead (2001)を参照) やシステム思考として多くのものが開発されてきた(たとえば、Jackson (2000)を参照)。それらはみな、参加型意思決定状況において議論を仲介して、アコモデーション (accommodation, 複数意見の一時的共存並立) の達成を支援しようとする。

それから30年以上経過した現代では、企業の中でのORがITの急速な進歩に支援されてきたのと同様に、社会のユビキタス化現象が新しいタイプのCORを

可能とする条件が整ってきた。すなわち、人的・時間的・経済的・情動的資源の乏しいコミュニティ組織ではあるが、ユビキタス化により様々な情報をコミュニティ組織間で共有することで、データ処理から人間が解放され、本質的な問題に集中して創造的に取り組むことが可能となってきた。これにより、他の同様な組織が蓄えた知識を用意に引き出せるようになる。また、ITを用いてテレワークや議論の活性化の手段もひろがり、匿名性を確保した意見表明も可能になってきている。

#### 4 おわりに

新しいORの方向として新たなクライアントを対象とするOCRの考え方を検討し、その具体的で代表的な方法論について概観した後、今後の社会のユビキタス化を活用してCORの飛躍的可能性とその必要性を指摘した。

#### 参考文献

- Rosenhead, J. et al. *Rational Analysis for a Problematic World Revisited*, Wiley, 2001  
 Jackson, J. *Systems Approaches to Management*, Kluwer, 2000