

チャーチマンを聴く

小 池 将 貴*

日差しが弱くなった10月29日(1970年)、日本アイ・ビー・エムの招待で来日した C. W. Churchman 教授の講演を聴きに行った。東京 大手町の農協ビル8階の国際会議室は定刻前から満員となり、椅子がなくて立ったままの人も出る有様だった。

チャーチマンの「オペレーションズ・リサーチ入門」によってORという新天地の鳥瞰図を目の当りにし、心を躍らせたのは、いまから10年近くまえのことである。そんな感慨のなかに自分を一時置いてみたい気持も手伝って会場にやってきた筆者は、定刻2時きっかりに坪井豊氏(サイマル・インタナショナル)の通訳とともに始まったチャーチマンの新鮮なOR観に強い共感を覚え、いつか身を乗り出して聴き入ってしまった。

ORあるいはMISのマネジャーへ

チャーチマンはこの講演でミドル・マネジメント、とくにORあるいはMISのグループを率いていくマネジャーに向かって語りかけていた。

しかも、そのもつ意味は、ミドル・マネジメントがビジネスのみならず政府機関等で直面している問題にまで及ぶ幅広いものであった。

権威に頼るな

初期のORでは、在庫のためのコストは経理部長に聞けばよいと考え、MISとかデータベースにどういったデータが必要なのかはマネジャーに聞けばよいと考えていた。最近でも、シミュレーションにおいてシミュレートしようとしている現実とはいったい何かと問い詰めると、それは経理部とか販売部とかが出してくれた数字にほかならないことが判明する。それらを権威として拠り所としているわけである。

これは、よく考えてみると、ORやMISのもともなるものはどこからか権威としてもってくることでできて、それを使う実際と権威とは明確にわけら

れるんだという判断を下していることになる。そのような判断が妥当なものだということをどのように示すつもりかとチャーチマンは疑問を投げかける。さらに、ORとかMISのマネジャーがこのように権威に頼るのは、かつての主人と奴隷との関係とそっくりではないかとまで言い切る。

どういふ問題を研究すべきかについて、ORのマネジャーに教えてくれる権威はどこにもいないのであって、そんなことをトップ・マネジメントに聞いたところで、トップ・マネジメントは会社の政策を決めるのが仕事であり、個々のミドル・マネジメントのやることをいちいち示す暇などはないのである。

解くべき問題は上から与えられるものと信じ、その問題が全システムのどの位置を占めるのかについてはそっちのけにして、ひたすら与えられた問題を手ざわよく答えるべく、みずからを訓練しておこうというような考え方にチャーチマンは鋭い批判の眼を向けていた。

意志決定の意味を知れ

ORとかMISのマネジャーは、マネジメントの意志決定を援助するという仕事をするために、まず自分自身にORを適用してみないといけない。つまり、ORグループがやれるいろいろな代替策を全部あたってみて、そのなかから全システムという脈絡のなかでどれを自分たちのグループが追求すべきかを決めなければならない。これは、ORあるいはMISのマネジャーの責任である。

したがって、意志決定(Decision)の意味することがどういうことなのかについて知るの、ORとかMISのマネジャーにとって重要な目的になる。

英語の Decision とは、いろいろある代替的な可能性のなかから、いらないものを切り落としてひとつだけ残すことである。しかし、マネジャーが自分の理性を働かせて個人的に決めるというのではなく

* 三菱電機(株)情報システム部。

て、裁判官が双方の当時者の言い分を聞いたうえで判定を下すというのが元の意味である。

そこで、ミドル・マネジメントとしては、多くの当事者のいろいろな言い分をどの程度にまでまとめて上にもっていくべきかということが問題になる。ひとつだけの解決策とか整ったデータだけをもっていくべきなのか、あるいはいろいろな人たちの言い分をもっていった問題の両側を上を理解させるべきなのか、いずれにしても、ミドル・マネジメントは権威に頼ることなく自分で判断を下さなければならぬ。

マネジャーは戦略家たれ

与えられた問題を効率よく解くためのきちんとした手続きをつくり、それによって意志決定を導こうという人々を戦略家と呼び、これに対して、もっと深く政策といったものを知らなければ意志決定はできないと考え、まず何が問題なのかという根本から探っていくとする人々を戦略家と呼ぶことにしよう。

このとき、マネジャーと呼ばれる人々は、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントを問わず、すべて基本的には戦略家であるべきだというのがチャーチマンの講演全体を貫く主張だといってよい。

とくに、ORあるいはMISのマネジャーが戦略家たらんと欲すれば、自分の仕事に対する権威ある一定の技法などは決してないということを銘記すべきであり、いままでにできている技法をガイドラインとして自分で決めていかなければならぬ。

クライアントを見きわめよ

ORとかMISのマネジャーがやらねばならない戦略的決定は、自分たちが働いているシステムのクライアントはいついだれなのかということである。

これは簡単に答えられそうで、実はむずかしい問題なのである。たとえば、アメリカの病院では患者は朝5時に起床する、これは何も健康のためにいいからではなくて、医者がやってきて診断するのに都合がいいからなのである。つまり、病院というシステムでサービスの対象になっているのは医者であり、患者は2次的にしかクライアントになっていない。

では、だれがどのような方法でクライアントを決めたらいいのか教えて欲しいと筆者は思わず膝を乗り出したのだが、そのような権威に頼る考え方をチャーチマンはとりたくないという。

実は、トップ・マネジメントも、自分の会社のク

ライアントがだれかということについて不確定な感じをもっているのである。会社のクライアントは株主や購買客だといっても、両者の利害は対立しているのであって、どちらが重要なのかという判断をトップ・マネジメントとしては常にやっているわけである。

そこで、ORとかMISのマネジャーも自分の経験や知識、自分なりの問合せスタイルを使って、しかも自分の決定はまちがうかもしれないことを十分に認識しながら、われわれのシステムのクライアントはだれなのかという戦略的決定をしていかなければならないとチャーチマンは説く。

境界を広くとれ

また、境界(Boundaries)をどこまでにとるかという戦略的決定も、ORとかMISのマネジャーにとって重要である。つまり、自分はどのくらいの範囲の問題を研究するのかという問題である。

さて、戦略的にもものを見ていくということは、権威に頼らないということである。それは、すでに得られたデータや既存の政策自体を疑ってみるということである。すると、たとえば、在庫問題は販売や財務、さらに労務や人事の各部門までも調べないと解決できないということになり、システムの境界はだんだんと広がっていく。ここでも、ORとかMISのマネジャーは、自分の経験と判断を最大限に使って自分なりの境界を決めていかなければならぬ。

しかし、視野を広げ、境界を幅広くとったからといって、問題が複雑になるとは限らないとチャーチマンは指摘している。

認識論の歴史を読め

チャーチマンは自分を哲学者だという。これは文字通りの意味にとってよいのであって、科学哲学の分野で相当の論文を発表しており、他の科学哲学者の仕事のなかでチャーチマンの論文が引用されている。

その哲学者チャーチマンは、ORとかMISのマネジャーに、哲学における認識論の歴史を読むことを勧めている。

認識論者は、人間の心が外界をいかに見て、そこからいかに学んだかというプロセスを説明してきたのだが、これはとりもなおさず、問合せシステムの説明をしていたことにはほかならないとして、ライブニッツ、ロック、カント、ヘーゲルという4人の哲学者を例にとってMISを認識論的にとらえてみせ

てくれた。とくに、自信のもてる解決が得られたときほどあぶない、反対の解決も同じくらい強力で弁護できるものだというヘーゲルを例にとった指摘は痛いところを突いていた。

トップ・マネジメントと同じ視野に立て

アメリカでは、ORの研究は行なわれてもその大部分は実行に移されていないという。また、会社でMISを実際に使っているのは、それを設計した人たちだけだという報告もある。これは、ORあるいはMISのマネジャーのほうでもっと視野を広げる必要があることを示しているのではないかとチャーチマンはいう。

ミドル・マネジメントはもっと視野を広げ、直面しているすべての問題をみずから理解しようという態度に出ることによって、はじめて、トップ・マネジメントとの間に協力関係が生まれ、同じ問題を一緒に取っこんでいけるようになるというわけである。だから、ミドル・マネジメントは組織における政治の問題についても理解することが望ましいというこ

ともなる。

結局、ORあるいはMISのマネジャーとトップ・マネジメントとは、やり方はちがうが同じ問題を対象にしているのだという認識が大切のようである。

聴講を終えて

以上が、チャーチマンの講演要旨である。

筆者はORに関心を寄せ、いくつかのケーススタディにも関与しながら10年近くを凡々と送ってきた者だが、つい最近まで無理を承知のうえで、ORを応用数学の観点からながめ、自然科学の一変型としてしかとらえられなかった。そのもどかしい気持ちを、ライヘンバッハとかヘンベルの科学哲学の啓蒙書を漁ることによってまぎらしてきた。

それだけに、ORを応用哲学の観点からながめようとするチャーチマンに筆者は強い共感を覚えた。

しかし、その説くところを実践しようと思うと、これは大変なことである。OR実施実務の舞台における主役交代もありうるのではないかなどと考えながら、帰路に着いたしだいである。