裏のOR

小野　勝次

肩書など持ったこともない，娑婆気など出したこともない，といえば嘘になる．しかし，経営などというものからは遠い人間，世の片隅から，何物にもこだわらずに，世界に，人生に思いを馳せているのが私の本来の行き方だと信じている．自分を含めて身近なところに多少の迷惑をかけるくらいで済むことなら，損得など気にかけずに，気ままに過ごしてゆこうというのが私の人生観なのである．

こんな私なのだが，どうした風の吹きまわしかORとは深い関わりを持つようになってしまった．名古屋のOR研究会などには，言いしれぬ愛着さえ感じるようになってしまっている．会に出てみれば，最適解などという話も聞かされる．最適なんかでなくて結構，あまりひどいことになりさえしなければいいじゃないかと思うことも多いのだが，一所懸命に最適を追及している研究者のことを思えば，つい半畳も入れかねている．

ただ，私はこんなときに，最適ばかりに目を向ける表のORほかに，行きつく先にぽっかり口を開けている地獄を警告するような裏のORもあってよいのではないかという思いにかられる．身近な者に，最高の利益をもたらそうなどとは欲張らないでも，皆を地獄に引きずり込むようなことはしたくない．そういう警告ならもっと耳を傾けたいという気になってしまうのは，やはり私がOR向きでないためなのだろうか．

本来なら9000円の会費で済むところを，ついでのことに皆から10000円とって，浮いた金はくじ引きで定めたたった1人の幸運者に与えようというようなことなら，あまり大きな抵抗もない．しかし，皆から8000円ずつとって，不足分はくじ引きで決めたたった1人の不運な男に払わせようということになると，そんなことはよせと言いたくなる．身近な者から相談を受ければ，そんな会に出るのはよしておけと言うことになろう．

ORで扱うような現実的な問題に対する判断はとてもどんぴしゃりとはゆきかねる．どうせ経験の積み重ねによる統計的な基礎にたって，「概して」とか「これくらいの確率で」とか言った形でしか答えられないことばかりである．最適解といえども，この例外ではない．せいぜい，「たいていの場合には，このようにしておくのが最も得だ」というようなことである．たいていの場合には有利だとしても，わずかな確率で大変な不利が予想されることもある．それどころではない，破滅的危険が予想されることもあろう．

経営者は，とかく多くの人々の生活をあずかる身の上，たいていなら有利といっても，わが身もろとも預っている人々を破滅に導くことだけは避けようとするのが当然であろう．

ORが経営者に与える示唆として，うまくいった場合の話ばかり描き出してみせるだけではどうも心もとない．万一の場合の地獄図も生々しく描き出してみせることがORワーカーのつとめであろう．自分で何かを立案したとき，誰でもそんなことをやりたくはないのはよくわかる．しかし，やり損じた時の地獄図の生々しい描写なしでは，

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

責任ある立案とはいえまい．

私が折りにふれて見聞するＯＲの結論では，危険の確率の小さいことはよく強調されているが，万一の場合の地獄図の描写のほうには手抜きがあるように感じられることが多いが，どうであろうか．

結論を他人に話すときまで数学用語を使う必要もないけれども，ＯＲ的に考えるとき，結論を出すまでの過程では多かれ少なかれ数学のお世話になることが多い．ＯＲワーカーには，数学が得意で，数式などを振りまわしたがる人も多い．確率などという数学用語を使って結論が述べられることも多い．まあ，仕方のない面もあるが，受け取る側が確率なんかに惑わされないように細心の注意を払って結論を述べてやるのが親切というものでもある．

「明日のお天気は95％大丈夫」ということなら安心して出かけられる．雨に降られれば大こまりするであろうという場合には，無駄だと思っても傘１本持ってゆけばよい．しかし，「この水を呑んでもチブスにかかる確率はたったの５％」と言われても，呑まないのが常識である．たとえ，１％の危険率でも，よしたほうがよい．そう判断させるものは，万一チブスにかかった時の恐ろしさである．99％の数字で何となく安心させるのも結構だが，万一の場合の恐ろしさも十分よく知らせてやるのが，示唆を与える側の親切というものである．

ＯＲ的に考えるとき，多かれ少なかれ数学のお世話になることからおこる問題は，別のところにも現われる．現実の問題は複雑であるし，ＯＲワーカーの能力も限られているので，たいていの場合にはなんらかの簡略化をしてはじめて数学にかけられるようになる．ところが，その結論を述べる段になると，ＯＲワーカーも人の子，どんなにひどい簡略化をしたかは，あまり強調したくないのが人情であろう．これは，凡人にとっては止むを得ないことではあろうが，示唆される側にとっては重大である．

簡略化をしてＯＲ的に問題を取り扱った人は，そのように簡略化しても，結論に重大な影響はなかろうと見当をつけての上のことであろう．しかし，これを確認しようとすれば非常にむずかしくなることが多い．結論を出す側には自然に結論に対する愛着も生まれる．これは，人間性の弱味に関係した問題であるので，このような問題に対する全責任をすべて示唆を与える側に押しつけるのは，あまりにも酷であるような気がする．しかし，ＯＲ的結論から示唆を受けて判断するのは，多くの場合，多忙な経営者，その検討までやってはいられまい．

私自身の見当では，ここは二段構えにして，示唆を与える側と受け取る側の中間に，結論がひき出されるために使われた簡略化の影響の重大性などについて淡々と検討することのできる顧問的人間が介在するほうがうまくいくのではないかと想像している．

ＯＲは，もともとそれと縁遠い性格の私でさえも惹きつけるものをもっている．偶然とはいえ，ＯＲ関係の方々とも深い関わり合いをもつようになってしまっている．私自身は何もできないが，ＯＲがうまく利用されるようになることを心から希ってもいる．よきＯＲマンにはならずとも，よきＯＲファンではあるつもりでいる．時に，ＯＲマンから，ＯＲがなかなか理解してもらえない，信頼してもらえない，という嘆きを聞く．そんな時，私はふと，よいことづくめの表のＯＲ宣伝よりも，弱味もさらけ出した裏のＯＲが要るのではなかろうかと思うのである．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．