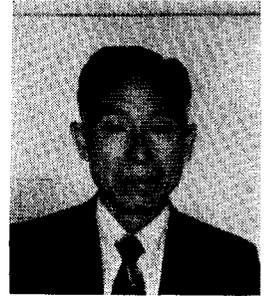


人を見て法を説くこと

㈱気象データオペレーションズ 顧問 柏井 澄夫



ORの実施に当たっては、対象としている問題にかかわる決定者の目的・目標をクリアにすることが要求される。それは、適切な評価基準を選んだり妥当なモデルを開発する基礎となるからである。

企業経営にかかわる問題についてORを行なう場合、ORグループは、企業存立の原点に立ち返って、対象としている問題にかかわる目的・目標を考察しよう。企業の存立意義については、いろいろの側面から論じられているが、未来にむかって永続的に利益を計上していくことが、企業の追求目的の主要なもの1つであることに間違いはなからう。利益を確保することによって、経営者は、未来にむかって従業員の安定した生活を保証することができるとともに、企業の拡大発展のための投資や資本への配当の維持も可能となるのであり、これらは経営者が果たすべき重要な責任であるからである。このような考え方のもとに、影響する数期間の総期待利益が最大となる解決策を提言しても、その案が決定者に必ずしも受け入れられるとは限らないようである。

たとえば、決定者である経営者は、自分の任期間の業績、つまり当面の利益創出に強い関心をもっており、かつ、提言された解決策は、数期間の総期待利益は最大となるが、当面の利益創出には貢献しない案であるとしよう。このような場合、提言された解決策が企業存立の原点からみて望ましい案であることから、経営者は、総論的には反対しないであろうが、当面の利益創出に寄与しないことから、その受け入れには消極的な姿勢を示しやすいようである。ここで、ORグループが、

われわれの提言する解決策は、大所高所からみて企業にとって望ましい解決策であるはずだと、正義感に燃えてその採用を迫ると、ともすると当の経営者をORを忌避する方向に追いやることになりかねない。もしそうなると、せっかくの立派なORも実施した意味を失うし、また、企業にとっても機会損失を招くことになる。そこでORマンとしては、経営者好みの解決策案と、企業にとって望ましいと考えられる解決策案とを理を尽くして彼此比較し、後者の望ましさを理解を求めることになろう。しかし、経営者も同じ人間であって、そのもっている価値感には、いくら理を尽くしてもそう簡単に変えられるものではなからう。やはり、夫婦間で飼育された格好をして飼育するように、経営者のもっている価値感をうまくすぐりながら、やんわりと企業にとって望ましいと考えられる解決策案の望ましさを理解を深めさせるといった話の展開の仕方、話術が望まれよう。このような意味から、ORマンには、問題をうまく設定して上手に解決策案を見出す能力ばかりではなく、経営者のもっている価値観を適切に把握し、その価値観に即してうまく説得する話術という表現力が豊かであることが望まれよう。また、平日頃から、相互の信頼感に裏打ちされた人間関係の形成に意を用いる必要があるだろう。このようなORマンをもった経営者は、迎合者ではなくて真の意味での補佐者をもつこととなり幸である。

ここで、参考のため以下では、経営者の経営理

念あるいは経営姿勢（これらはいずれも、経営者のもっている価値観にもとづいている）の面からするタイプについて、私見を紹介してみよう。

経営者のタイプを端的に分類すると、撃ちてし止まんタイプ、能吏タイプ、および雇われマダムタイプの3つに大別されよう。もっとも、現実の経営者は、これら3つのタイプの重みづけ組合せのタイプであると考えられる。

第1の撃ちてし止まんタイプとは、常に現状に不満や悩みをもち、その打開策の探求につとめ、いったん目標を設定したならば、不撓不屈の精神をもって七転八起その目標の達成に邁進するタイプである。もし、障害に遭遇した場合でも、その原因を他のせいにする事なく、所要の修正を試みつつあくまで所期の目標達成に努力する。このタイプの経営者は、比較的一代で大業を成し遂げられた経営者に多いように見受けられる。彼らは、豊かな創造力をもち、鋭い洞察力に長け、種々の決定はその多くをみずからの経験にもとづく判断によっている。また、どちらかといえば当面の利益よりも、長期にわたっての利益追求型といった特徴をもっている。このような資質を備えた経営者が、みずからの経営進路の決定に当って、科学的に検討された客観的資料をも重宝に活用することになれば、まさに鬼に金棒ということになるろうかと考えられる。しかし、現実にはワンマンタイプの経営者が多いようである。ORマンは、このタイプの経営者に対しては、経営者の優れた洞察力、判断力に敬意を払い、それを尊重するといった姿勢で、もっぱら助産婦的に支援することが望ましいと思われる。

第2の能吏タイプとは、内に身の保全と立身出世指向をもち、四囲に目を配りながら、任期間もっぱら企業が平穩に維持発展することを希求するタイプのことである。このタイプの経営者は、いわゆる恰好をつけることを重んじ、任期間減点を

受けるような事案の発生を極力忌避することから、大きなリスクをとまなうような斬新な着想にもとづく投資等は、極力差し控えるといった傾向をもっている。したがって、企業存立の意義、経営責任の面から、未来にわたっての利益の最大化を追求すべしという主張に対しては、総論的には理解を示すが、現実の決定に当っては、どちらかといえば当面の利益追求が最大の関心事となる傾向をもちやすい。このタイプの経営者に対しては、ORマンは敬虔の姿勢を堅持したうえで、大義名分に立脚した主張を理を尽して展開し、当面の利益創出に貢献しないにしてもその採用が結局は経営者の立場に有利に作用すること、実行可能なリスク対策または、当面の利益カバー対策の指摘等に意を用いることにより、経営者との間をうまく律することができるように思える。

第3の雇われマダムタイプとは、資本側から自分の責任を追求されないあるいは、追求されても申し開きの屁理屈を用意できる範囲での最低利益を確保するという条件のもとで、自己のもつ欲望充足を最大にしようとするタイプのことである。このタイプは、欲望充足のための操作がやりやすいよう環境条件を整えるため、取引先や取引条件の選定をみずから行ない他人の介入を嫌う傾向がある。また、管理組織における相互チェック機能の設定を好まない。みずからの行為を正当化する屁理屈を見出す能力に長けているとともに、他への責任転嫁の技術に秀れており始末が悪い。このタイプの経営者に対しては、ORマンは、企業存立の意義とか経営者の果たすべき責任といった基本に立って立ちむかう以外に手がないように思える。しかし、性急を避け、息の長い努力の積み重ねが望まれる。平重盛ではないが「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」と手をこまねいていても始まらない。