

## 特集に当って

松田 武彦

私企業であれ、公共機関であれ、およそ組織を動かしてゆくということは、次から次へと、あたかも雲のように続いて湧き起こってくる問題との格闘の連続である。つまり、経営とか管理とかいうのは、絶え間のない“問題解決”のくりかえしにほかならない。

しかも、現代のような、環境の変転めまぐるしい時代にさいして、単に変化する環境に適切に対応するだけでなく、進んで環境変化を先取りし、さらには環境に働きかけて自分の組織にとって好ましい環境創造を行なっていくためには、たゆみない組織革新が必要である。いわば、“制度化された革新”(institutionalized innovation)を考えなければならない。

ところで、日本の社会全体としても個々の組織としても、外圧に対応する形の革新は、比較的うまくやる方である。しかし、社会や組織の内部から湧き上がるていの内発的革新は、あまり得意な方ではない。私たちは、ORに対して、外圧を受け止めるための問題解決のツールとしての役目だけでなく、組織の中から澎湃として起こる内発的革新の引き金となるような問題解決のツールの役割をも期待して、この特集を企画した。

すなわち環境の変化からくる厳しい外圧をむかえて、これにいかに対応するかという問題をORによって解決し、それをきっかけとして、新しい組織のあり方を模索する、いわゆる外発的革新を

どのように制度化するかが一方の課題である。もう一方の課題は、現実の事態をOR的に観察・解析することによって、どこに“まだ生かされていない機会”が存在するか、つまり、どこに“機会損失”が発生しているかをさぐり、これを手がかりに内発的組織革新を誘発する手順を、どのように制度化するかである。本特集では、この2つの課題をひっくるめて扱う行き方を採っている。

いずれにしても、ORの初心は、いわゆる悪構造問題(ill-structured problem)の解決にあった。さる第二次大戦中にイギリスやアメリカでORがはじまったときも、また日本側で“戦力計算”という名前でOR的な解析が行なわれたときも、要するに、初めはいったいどこからどう手をつけたらよいかわからないような問題にとりくんだわけである。そして、少しずつ“問題設定”の筋道の歩みを進めて、なんとか解ける形に持ち込む“問題構造化”に衆智を集めたことが、ORの歴史に残されている。

本特集も、精神としては、このようなOR初期のそれを尊重している。しかし、その頃とちがって、私たちは既に半世紀にわたるORの研究・実施の蓄積を保有しているので、この実績をふまえた上で、問題の“おこり”、つまり問題の発見・発掘にはじまり、解決案の実施結果の評価およびそのフィードバックによる新しい問題へのつなぎに至る、きわめて広い意味での“問題解決”に対するツールとしてのORの意義や役割について考えた。

OR研究の発展と実施体験の充実にともない、今や私たちは、問題に接するなり、「ああ、これはLPに乗る」とか、「これは待ち行列の問題だ」とか、即座に見当がつくことも多くなった。しかし、一方で、LPや待ち行列などの既成のモデルに乗る、いわゆる良構造問題(well-structured

まつだ たけひこ 産業能率大学

〒259-11 伊勢原市上粕屋1573

problem)ばかりを探し、それを解くことを以てORだとする風潮もなしとしない。本特集は、そうした行き方に対する反省をも含めて、ORの初心に立ち帰るところからスタートしたのである。

さて、組織における問題解決にさいしては、その組織が全体として持つ知的能力、つまり組織知能(organizational intelligence)の発動が要請される。組織知能の第1のあらわれは、問題をはらんだ状況の知覚・認識においてである。まずこのために、なるべく多くの組織階層、またなるべく広く機能部門の知恵が結集されることが望ましい。さらに、なるべく異なる学問領域を背負う学際的視点がほしいところである。とにかく、OR発祥のときのさまざまな分野の人びとが知恵を出し合った雰囲気と精神を忘れてはならない。そして、おそらく試行錯誤を繰返しながら問題設定作業が進むことになるが、日本の組織では、とかくこのあたりがおろそかにされて、急いで通りすぎようとする嫌いがある。これを警めて、ここでじっくり時間をかける心がまえが必要である。

組織知能の第2のあらわれは、そうして設定された問題に対して“解答”を求めること——狭い意味の問題解決——によって、今までとちがう新しいやり方を導き出す過程においてである。すなわち、問題を解ける形にまで構造化し、さらにモデル化して、ある意思決定基準——最適化とか満足化とか——にしたがって“解く”ことである。いうまでもなく、この過程では、組織の持つORの専門技術的な力量が組織知能水準を大きく左右する。つまり、ここでは、モデルの技術的妥当性(technological validity)が問われるわけである。

組織知能の第3のあらわれは、モデルの組織的妥当性(organizational validity)に関するもので、モデルから得られた解、つまり新しいやり方が、組織の中で定着し実行されることを保証する営存(operation)のシステムを作り込む過程においてである。ここでは、組織目的達成に連なる営

為(仕事)の論理システムと、個人動機満足に関わる役割の心理システムとの総合(synthesis)、共生(symbiosis)、共働(synergy)などの実をあげることが要請される。ORの実施理論(implementation theory)の進歩に期待するところの大きい領域である。

組織知能の第4のあらわれは、現在の営存システムのもとで一応定常状態にある組織を、問題状況の知覚・認識に持ち込む過程においてである。すなわち、脱定常の第1歩を踏み出すわけであるが、そのきっかけはいろいろありうる。強烈な環境からの刺戟(外圧)、組織の業績に対する不満、新しい機会の発見、などが考えられるが、いずれにしても、これで新しい(広い意味での)問題解決のサイクルに入るわけである。

このような組織知能のはたらきが、究極的には、その組織を構成する人的資源の質と量とに依存することはいうまでもない。しかし、ここでは、ORを問題解決のツールとして組織革新に活用しようという場合に、成否の鍵を握る人材のタイプについて一言しておく。というのは、すべて革新を成功させるには、“思想家”“志士”“官僚”という、3つのちがったタイプの人材の組合せが必要であるといわれる。ORの場合には、思想家に当るのは、プロジェクトのスポンサーである組織上層の幹部であり、志士というのは、脱定常から狭い意味の問題解決までの過程のプロジェクト・リーダーであり、官僚というのは、営存のシステムを作り込む過程のプロジェクト・リーダーである。これらの組合せ宜しきを得ないと、せっかく専門技術的に力量のあるORワーカーを擁している、ORが組織問題解決のツールとしてその真価を発揮できず、組織革新の引き金の役割を果し得ないことを銘記すべきである。