

溢れる情報を評価活用しよう

伯野 慶三

私は大正8年に大学を卒業し、そのまま20年間を母校に残り、教育に従事。次の4年間は軍需工場で検査や調査の仕事を、サラリーマンとしてやってきた。終戦と同時に個人営業のコンサルタントとなって今日に至っています。

自ら生産事業をするのでなく、求めに応じて、コンサルタントとしての仕事がおそらく50年以上も続いています。作業形式や理論をいろいろ勉強しましたが、ORを勉強するようになり、第一線を退いてから、職業哲学というか理念というかに変化をきたしたためか、最近『今まで上手な世渡り手法として尊敬され実行されてきたいろいろな検討方法や考え方に、重大確実な欠点がある』ことに気がついたのです。

その重大な欠点とは『すべての考え方行動を決定するための検討研究に、取り上げなければならなかった情報を無視してきた』ことです。諸行無常生者必滅会者常離はこの世の真理です。どんな行動でも考え方も時日が経てば、必ず修正または破棄されることになるのですが、ただ問題は、最初の大目的を破るような修正反対は困るのです。いま私は、声を大にして、『この修正なり破棄を少なめにするような情報を最初の検討に加えておくべきだ』と叫ぶのです。

では、その無視される情報とは、どんなものか。一言にして言えば『当事責任者の嫌がる情報』でしょう。

- (1) 真実な情報を変形して発表する。
- (2) とにかく、当時当局の権力者によって抹殺される。
- (3) 結論の実施後発生する情報（この内には、検討に加えることのできた情報が多分に含まれてはいるが）。
- (4) 検討結果を実行し始めて後に発生する情報で、誰も予想できないもの。

平静な気持で、以上の実状を心得て、できるだけ多くの情報を検討に参加させておけば、より好ましい結果が得られると思います。私は現在、本文標題のごと

く、入手できる情報はすべて取り上げることにしています。検討目的に反抗的信息ほど大切に採用し活用するので。

ここで問題となるのは『敵をも味方とする』ということです。別の言葉で言えば、秘密を厳守することになります。自分自身の作業で考える場合は簡単です。たとえば研究会には、すべての部課から委員を求めるのです。下請企業があれば下請企業からも委員が出るのです。いずれの企業にもある秘密部署からも委員を出すことです。コンサルタントとなるとこの点のはなはだむづかしくなります。

本文では必要はないのですが、私の場合には次のごとくやっています。すなわち、問題提供、検討の目的、必要な情報収集などは一切、コンサルタント発注側が行ない、私は研究会に上考方実行者としてのみ参加し、研究会の結果その他には一切責任を持たないのです。研究会のデータは何も持ち帰りません。永久に秘密を保つのです。コンサルタント出前ということになりますか。なお重大になれば無報酬で完全な奉仕としています。

いま1つ問題になるのは、上考方です。ORの作業方式にはいろいろと結構な手法が研究され使用されていますが、上考方は、どんなに情報が多くても、全く同一な形式作業で研究が進められるのです。ただ、今までのところ、実施したものについては、無理はなかったようです。まだ研究も全く進んでいないので、今後、研究が進んでいけば、今よりはスムーズに適用作業されることと思います。『いくら情報が多くても役に立つ』という特徴を利用しつづけたいと思います。

結論として『いままでは、世渡り上手な理論や作業方式が実施されてきたのだが、最近、その欠点が次から次に現われてきている。コンピュータの発達普及につれて、情報の種類も数量も大きくなり、増加した情報の貯蔵、出し入れ、配送も便利になってきた。その上、ORがだんだん研究されて、従来の世渡り上手手法の欠点も次から次に評価されることになった。ORを実行できるものは、この際、ますます活動して21世紀に向け、すべてを理論化すべきだと思うのです』