

ソフト・システムズ方法論

有斐閣 1994

本書はピーター・チェックランドとジム・スクールズによる“Soft Systems Methodology in Action, 1990”の翻訳本である。監訳者を含む4人の訳者は学生としてあるいは研究員としてチェックランドの手ほどきを直接受けたり、学んだり、深くソフトシステム方法論(SSM)にコミットしている。わが国に初めてSSMが紹介されたのは『新しいシステムズアプローチ』(オーム社, 1985)であった。以来10年近い歳月を経たが、わが国でのSSMの拡がりや知名度はまだ低く、その適用となると限られている。ようやく昨今SSMを身につけたコンサルティング会社による方法論と事例の紹介が見られるようになった。訳者の一部は実際に企業人相手にSSMの指導を行なっている。一言で言えば、SSMは経験から意図的行為へと続く永続的な循環を回す公式的な1つの方法論である。問題が何であるかハッキリしないとか、認識や意見がばらばらでまとまりがつかないとかいった複雑できわめて人間的な諸問題状況に対して、最終的には何らかの行為を引き出すまでに至る学習システムである。

『新しいシステムズアプローチ』の原著は1981年に出版され、チェックランド教授の所属する英国ランカスター大学の約10年間の努力の中から生まれたもので、7ステージからなるSSMの基本型が示された。本書は原著者らによるその後の10年間のSSMの利用と改善を重ねた結果得られた最新の成果を述べたもので、原著を追加補足するものである。前者は、前半でシステム思考について述べ、後半に新しい方法論の生まれるまでの経緯と内容、および幾つかの適用例を述べている。システム思考の部分は教育用としても利用された。それに対して本書は、前者と異なり、方法論の部分からなり、特にSSMの使い方に関するものである。

本書は、全10章と付録からなる。第1章「ソフト・システムズ方法論」では、問題状況に取り組む意図的行為の学習サイクルの公式的手続きとしての基本型を述べている。2章以降は3部構成で、第1部「異なった文脈におけるソフト・システムズ方法論とその適用」は4章からなり、2章「最新のソフト・システムズ方法論」ではSSMの誕生、システム思考の本質、最新のSSMについて述べ、3章から5章まではそれぞれ産業界(英最大手

化学会社のICI社)、国家医療制度、官公庁(中央コンピュータ&通信庁)へのSSMの適用事例の紹介とそこから得られた教訓の説明である。これらはどちらかと言うと、SSMの古典的な適用事例である。著者の1人スクールズは当初中央コンピュータ&通信庁の職員であり、後に後述のICL社に移籍した。

第2部「ソフト・システムズ方法論の実際：使用経験を通じての学習」は4章からなり、6章は英国の最大手のコンピュータメーカーであるICL社のマーケティング本部の問題、7章は同じくICL社の組織変革プログラム、8章は同じくICLの前2章のSSM適用の結果必要となった製品と市場の両方に責任を持つ「ビジネス・センター」設立の問題、9章はシェル・グループの製造機能部門のサービス機能の分析である。第3部「現実世界における研究から学ぶ」は10章だけからなり、これまでの研究結果のまとめと学習である。

本書の特徴の1つは、SSMの適用(事例)の後で必ず「方法論に関する考察」を行なっていることである。これは絶えず方法論に磨きをかけようとする努力の現われである。SSMは、方法論を完全なものとしてでき上がった型を忠実に守ろうとするものではなく、絶えず経験から学び、そして適用し改善するという学習過程を重視する。前者『新しいシステムズアプローチ』との違いは、本書が方法論の「活用の仕方」に強い関心を示している点である。本書では、前者で提案された7ステージモデルを比較的忠実に利用しようとする態度を「モード1」的利用と呼び、第2部の適用体験の中からより柔軟に活用することの必要性を学習し、「モード2」的利用も可能であることを強調している。第2部はSSMのモード2的な利用の事例である。SSMを用いようとする場合に、本書が「特別仕立ての研究」と呼んでいる外部者(その典型はコンサルタント)による特定課題にSSMを適用する場合(モード1)と、SSMの日常的な業務(本書では「マネージング」問題と呼んでいる)へのインフォーマルに利用する場合(モード2)を区別している。ものごとを学ぶとき、たとえば武道においては、まず“型”から入って修練する。その極意を体得した後では、その道具を使っている最中にほとんど型のことを気にしないでも、使い方を誤ることがない。SSMも同様で、非公式

的に素早く自由なステージから始めて、各ステージを行きつ戻りつする間に適切に問題状況を捉え、リッチ・ピクチャーを描き出し、基本定義を与え、概念モデルを構築し、望ましく実行可能な改善を行なうことができるということである。しばしばチェックランドらと一緒に仕事をしている人が「あなたはどこでSSMを用いたのか」と質問をすると言うが、型通りのやり方をしなくても使い方を誤ることがないレベルに到達したのが「モード2」の利用法と思われる。

わが国でSSMの普及が遅れているのは、SSMは方法論であって方法（技法ないしは手法）ではないことによるとと思われる。人々は方法論よりも方法を好む。方法（技法）とは、手順が明白で、その手順に従えば解答が得られ、直接的である。とにかく方法の適用結果がはっきりしている（と利用者は思いこんでいる）。『新しいシステムズアプローチ』も何回か版を重ねていることから、SSMを学んだり、実際に適用しようと試みた人は比較的多いと思われるが、しばしば噂で耳にすることは、結果に再現性がなく、利用する人に結果が依存しすぎるとか、実践した結果が場合によっては保守的でインパクトがなく、自分が到達した結果がこれで良いのか自信がもてないとするものである。大学人が学生に教育しようとしても難しいという話しも聞く。簡単に言えば、わかりにくい、使いにくい、教えるにくいということである。SSMが方法に近い部分は7ステージのステップが示されているところであるが、本書の「モード2」的利用の指摘はますますSSMは方法論であって、方法ではないことを強調することになる。いよいよSSMは「道（どう）」のレベルに到達した感がある。こうした動きが信者を増やすか減らすかは予測できない。本書は事例を中心にSSMの使い方を述べたもので、利用者の立場からは前著『新しいシステムズアプローチ』よりは便利であろう。いずれにせよ、方法論は使い込んでみて自らのものにとことである。ちょっと使っただけであるいは使わないで批判をしても始まらない。

SSMはイギリスの伝統の中から生まれた。ニュートンもチューリングも英国生まれであり、ややもすると経営学のような実学が軽視されるイギリスにSSMが生まれたのは意外な感じがする。しかし、ORを生んだのはイギリスであり、ブラケットサーカスには物理学者や数学者が参加した。ORの呼び方が英米では異なるが、実際の学会誌の内容も英米では大きく違う。英国のオペレーショナル・リサーチ誌やEJOR誌がJORSAやJORSJと全く異なるのは周知のとおりである。オペレーショナル・リサーチ誌を見て、これがORかと目を疑う人もいるで

あろう。このように英国では、SSMとORの距離はないのである。SSMはそうした英国（あるいは西欧）の生み出した方法論である。

日本のOR学会では、しばしばオペレーションズ・リサーチ誌の特集や研究発表会のパネルセッションなどで、“ORの課題”，あるいは“ORの理論と実際の乖離をどう克服するか”といったテーマが取り上げられるが、しばしば陥りやすい傾向は“それはORではない”とか“学問としてのレベルを維持すべきである”という形でORの守備範囲を狭めることである。どん欲に“それはORである”という形でハードなものからソフトなものまで、問題解決や問題状況の改善にかかわることはどんどん幅広く取り込んでゆくことが重要と思われる。ハードな方法ないしは技法だけでなく、SSMなどが幾つかの柱の1つとしてOR学会（JORSJ）で受け入れられるようになれば、紋切り型の世間のORのイメージも大きく変わるかもしれない。

（東京工業大学 中野文平）

会 合 記 録

1月10日（火）	機関誌編集委員会	13名
1月13日（金）	庶務幹事会	6名
1月13日（金）	研究普及委員会	13名
1月20日（金）	理事会	11名
1月27日（金）	表彰委員会	9名
1月31日（火）	国際委員会	8名

第5回理事会議題（7-1-20）

1. 平成6年度第4回理事会議事録の件
 2. 入退会承認の件
 3. 研連代議員委嘱の件
 4. 国際会議の件（APORS進捗状況）
 5. 各委員会報告
 - 第3・四半期収支報告の件
 - 研究部会の新設ならびに継続の件
 - RAMPシンポジウム収支決算報告の件
 - 第3回セミナー終了報告および収支決算の件
 - 平成6年度秋季研究発表会および第32回シンポジウム収支決算の件
 - 平成6年度OR企業サロンの件
-