

ORに対する3つの“疑問”解決への道

——経営者とORワーカーの間——

(株)日本ユニバック 名和友哉
常務取締役

コンピュータが実際のビジネスの世界に利用されるようになって、はや20年の歳月が流れた。この間、事務機械化にはじまったコンピュータリゼーションも科学・技術分野にまで適用範囲を広げ、これに加えてリアルタイム、TSSと利用形態も進歩した。

OR手法を適用したコンピュータ利用についても、LP問題を例にあげれば、わが国に最初に導入されたUNIVAC 120のころは、モデルの大きさ(式の数×変数の数)が20×30程度でひと晩、70×120でひと夏(3カ月)の処理時間がかかったが、今や3,000×10,000の問題も数十分あれば解けてしまうという。

さて、私は昭和24年来コンピュータ・ビジネスの世界に身を置き、各企業のいろいろな方にお会いし、コンピュータ利用のあり方やその将来について多くの貴重な意見を拝聴する機会に恵まれた。この中で、ORについて最近聞き及んだいくつかの企業トップのご意見を私なりに解釈してみると、次の3つの“疑問”という形に集約されるように思う。

第1は、「ORはむずかしいし、トップ経営陣のビヘイビアとどのような関連をもつのか」という、ORの理解に悩む経営者から発せられる疑問である。

OR手法が現在多くの分野で利用され

ていることは周知のことであるが、数学的手法の延長線にあることからなかなかむずかしい。またORワーカーの説明もとかく自己の領域に忠実であるあまり、理解しにくいといわれている。また、石油精製など一部業界での利用はともかくとして、経営トップの高度な意思決定の場でORといった科学的手法がどのように活用されているのか、その具体例は比較のかぎられており、その効果もピンとこないというトップの指摘もある。これはOR手法が経営システムの楽屋裏でひっそりと息をひそめていて、表舞台にはなかなか出てこない証左ではあるまいか。

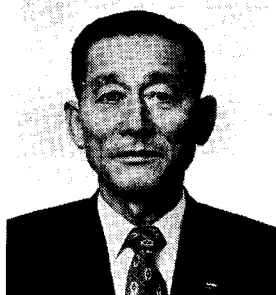
第2に、「ORワーカーは、第1の疑問に対して、具体的な解決策を用意しようとしていないのではないか」という経営者からの問いかけである。裏返して、ORワーカーの側からいえば、「はたしてトップは、われわれの話を聞く耳をもっているのだろうか」という反論になる。思うに、第二次大戦を契機として発達したOR30年の歴史は、トライ・アンド・エラーの繰返しであったろう。実際の経営の場面で役立てるには、これはあまりに短い時間だといえなくもない。技術はある時点で指数関数的に発展すると期待されても、高度の意思決定に役立つには歴

史的にあまりに未熟ではないかという不安を、ORワーカー自身がもっているのではなかろうか。しかしこの疑問は、「それにしても、いったいORワーカーはマネジリアルなレベルでOR手法を用い、なにをなし、いかにORを適用しようとしているのか」という率直な問いかけとも受け取れよう。

第3の疑問は、「経営者の高度な意思決定の場に、本当に役立つORはなにか」というORの本質にかかわる問いである。社会・経済・経営のような人間の行為を解析したり、複雑多岐にわたるファクターをもち、そもそも数量化できない現象に、OR手法がどの程度役立つのかという疑問である。これは、現象のごく一部しかモデル化できない、前提条件が変われば結果も変わる、といったORの適用可能範囲、モデル化の可能性に関する議論である。換言すれば、「経営のために」という発想のもとで、オペレーショナル・ORからマネジリアル・ORへの質的变化をはかるといったチャレンジが期待されているのではあるまいか。

経営の場に科学的な諸手法を導入し、より多くのデータや情報を土台に、高度な意思決定を行なっていこうとする傾向の中で、今やORに対して1つの見直しをしてみてもよい時期ではないだろうか。この意味から、上の3つの疑問は、OR手法を経営の上に役立てるための問題ともいえるものであり、これらに対して私見を申し述べたい。

まず、ORワーカーに対しては、OR手法の専門家であることはもちろんだが、経営者のブレン・スタッフとして、「トップを説得できることばと経営寄りの経験」をもってもらうことが必要なのではあるまいか。



現在のような低成長経済下で、従来の縦型組織のみでなく、むしろ横断的に企業内の衆知を集めて、より効果的な意思決定をはかりたいと願う経営者の方が多いはずである。この場合意思決定に参画できるのは、他の分野の専門家とも対話しながら学際的アプローチをとり、科学的手法を駆使できるブレン・スタッフであろう。このように、従来のスペシャリスト的ORワーカーではなく、ゼネラリストとしてのORワーカーがいれば、経営者はどれほど心丈夫だろうか。

一方、このようなブレン・スタッフの出現を期待するためにも、OR手法がどのような形で、どの程度の高度な意思決定の場に有効に適用できるかを実験、検証できる場、そしてそれが可能な時間と十分な投資を、経営者の方々に行なっていただきたいと思う。

以上3つの“疑問”によって、経営者の方々の代弁をさせていただいたわけだが、これら疑問の裏返しも成り立つだろう。

国際化の進む現在、企業経営がグローバルな諸条件に左右されることは論を待たないが、これらの“疑問”解決こそが高度な意思決定を可能にし、企業の盛衰を決めるものと思えるし、経営者とORワーカーとの距離を縮めることはその第一歩であろう。