

特集 これからのOR

企業経営とOR

—— 1980年代を展望して ——

中筋俊輔・近藤正司・藤田栄二・白石晴久

日本の企業にORが導入されて20年余が経過している。その間には種々の論文や適用例が紹介されてきた。企業組織のほとんどにORが利用されたといっても過言ではあるまい。しかし、ほんとうに企業経営に有用であったのかどうかについては疑問をもつ人も多いと思われる。では、なぜORが企業経営に密着する問題解決に立ち入れないのだろうか。

われわれは企業でORにたずさわる者として、いままでの企業ORを見直し、今後のORの発展への一考察を試みた。

1. 現在の企業OR——その反省と問題点

1.1 ORへのニーズ

昭和30年代後半から40年代末にかけては日本経済の高度成長期であり大量消費時代であった。規模の拡大に利潤がともなっていた、いわば企業経営にとっては「よき」時代であった。規模の拡大を支える製造、生産部門においては、石油精製業におけるLPの導入をその代表例として、ORは確かに企業内に定着したと見ることができる。しかしそれはごくかぎられた企業のかぎられた部門

懸賞論文選考について

日本オペレーションズ・リサーチ学会は発足以来本年6月で20周年を経過した。この間に幼年期より立派な青年に成長をとげた日本のオペレーションズ・リサーチはいま1つの曲り角にきている感が深い。このときにあたって将来におけるオペレーションズ・リサーチのあり方について広く意見を問うことは意義のあることと考え、20周年記念事業の1つとして、この内容で懸賞論文をつのることとした。“1980年代におけるORのあり方考え方”というテーマで昨年11月のオペレーションズ・リサーチ誌に募集要領を發表し、期日までに下記の6編の論文が応募された。

- 1) “オペレーションズ・リサーチ”の発展の方向について
- 2) OR; 来し方行く末

- 3) 企業経営とOR—1980年代を展望して
 - 4) システムの方法論を求めて
 - 5) ORの将来
 - 6) システム機能解析によるORの方法
- これらの論文を北川委員長、後藤副委員長、森口、松田、原野、朝尾、森村、伊理各委員が審査を行ない、つぎの諸点について評価がなされた。

- 1) 現状についての的確な評価がされているか
- 2) ORについての視点にすぐれているか
- 3) 将来に対する判断見とおしにすぐれているか
- 4) 適切な提言がなされているか
- 5) 具体的な問題が取りあつかわれているか

でしかない。広く本部スタッフ部門にORの姿を見るのはよりいっそう困難である。拡大経営主義が許された時期においては本来的にORを要請するほどの局面に遭遇することもなく、ORによって支援されなければ解決できないような問題も少なかったと見るべきであろう。ただ過去の傾向をのばすだけの意思決定で間に合った、ということである。

1.2 企業経営のORに対する認識

(1) 経営者のORに対する理解

これはOR技術本来の問題というよりむしろ経営者とOR担当者間の問題である。企業の経営者は刻々に変化する局面に応じて豊富な知識、経験、洞察力を背景に的確な意思決定を下してきた。そこには経営者としての大きな自信があふれている。客観的な事実分析を主たる守備範囲とするORという1つの科学が入りこむには障壁は大きい。科学的な意思決定は共感をよぶよりは反感をもたれることのほうが多いだろう。ましてあまりにも教科書的で手法に偏向したものであれば「ORは難解」という結果になる。ORを説くに

は経営者の話す言葉を覚えなければならない。

ORも固有技術であり、企業経営もそれ以上に固有技術である、という認識が不足していたといえよう。

(2) 企業経営へのアプローチの方法

企業戦略上の問題は、そのほとんどが単発で終わるものでない。むしろ企業戦術の問題に分解されるものが大半である。すなわち問題の上からの Break down と下からの Build up が問題の解明と把握に必要とされる。しかしこのような認識なくして手法の適用のみに目が向けられがちであった。問題に対する盲目的な追従は往々にして現実離れした解をみちびきだすことが多い。この危険を回避するには、企業経営とは何か、問題の位置づけ、的確な手法の運用を常時考察する必要がある。また企業における問題解決はかならず費用と利益を推定することに帰着する。よって問題の構造の解明、把握を費用利益概念との関係を同時並行的に処理することがORによる問題解決には不可欠な要件となろう。以上のような要件を考慮の対象外としてきたORにとって企業の戦略的意

6) 理論は明解か

7) 文章に表現力あり、冗長度の点が少ないか

8) その他

各人の審査結果をもちよって総合判定を行った。応募論文中1編を除いて(この論文は多少テーマと異なっていたが)各編ともに現状についてかなりの確かな問題点の指摘は行なわれているものの、将来に対する判断見とおし、適切な提言という点となるといずれも満足すべきものとはいえないという意見が強かった。

このような理由で第1席に該当するものはないとの結論に達し、第2席2編、佳作1編を選入として選考し、理事会で承認を得て春季総会において公表、入選者に対し賞状と副賞とが贈られた。

入選作はつぎのとおりである。

第1席 該当なし

第2席 企業経営とOR—1980年代を展望して

第一勧業銀行事務部 中筋俊輔外3名

同 OR; 来し方行く末

防衛大学校 岸 尚

佳作 “オペレーションズ・リサーチ”の発展の方向について

川崎製鉄(株) 三平武男

第1席に該当する作品のなかったことは残念ではあるが、現状に対する問題点がかかり浮き彫りにされたので1980年代のオペレーションズ・リサーチを論ずる有力な足掛りとなると信じている。1980年代のオペレーションズ・リサーチの姿を予想することは容易ではないが、これは今後各員の努力によって明確化しなければならない問題であろう。

(日本OR学会創立20周年記念懸賞論文審査委員会)