

## 中小企業からみたOR

日本ビジネスオートメーション株式会社

社長 宮本市朗

私は、従来品質管理、生産管理の面にかかわりをもっており、ORに対してはどちらかと言えばアウトサイダー的な道を歩んできたので、その立場で、ORについて日頃感じていることのいくつかを述べてみたい。

聞き及ぶところによると、OR学会は、一昨年の昭和52年には創設20周年を迎え、いよいよ青年期へと歩を進めたそうであるが、学会を構成する会員は、賛助会員、学生会員を含めて総勢2200~2300名程度と、その勢力の伸長は緩慢であるように見える。また、日本科学技術連盟で行なわれているORセミナーも、昭和28年に開かれた第1回目以来すでに46回に及んでいる。そのセミナーも、一時は1回の受講者が100名を越える盛況を呈した時代もあったが、最近では40名程度の規模を維持するのがやっとという状況のようである。このような事象からみると、経営の科学、科学的な意思決定の道具として華やかに登場してきたORも、いまやファッション流行の衰退期のように沈滞ムードに覆われているかに見える。

しかし、当社の事業分野から見ていると、最近のコンピュータおよびその利用技術の長足な進歩、コンピュータ導入活用の普遍化に伴い、その情報処理の過程で、ORの分野で開発体系化された種々の手法が、取りたててORとよぶことなく、広く一般に活用されている。また、目的の再確認、明確化や、代替案のリストアップとそれの相互比較評価（比較評価の適切性、妥当性の面で問題があることもあろうが）といったシステム分析のプロセスに似た行為が、日常の経営問題の検討の場で、何の抵抗もなくス

ムーズに行なわれるようになってきている。なお、多くの大学では、経営工学、管理工学、管理科学等々といった名のもとにORの教育が行なわれているようであるし、地域問題や都市問題等での解決策の探求や計画立案の場でも、多くのORマン達がこれに参画し活躍しているようである。このような事象からすると、OR活動そのものは、裾野を広げ、逐次一般に広く行きわたってきていると見て良いと思う。こうみえてくると、学会会員勢力の伸長率やセミナーの規模の衰退をもってORの衰退をとやかく言うことは当を得ていないようである。むしろ、ORは学際的領域にかかわりをもち、その実践が重視されるという特徴を踏まえて、日本的風土の下で、各組織階層の意思決定や計画立案に有効に役立つORをいかに浸透させるかという視点から、OR学会なりセミナーの役割、位置づけの見直しが迫られていると理解すべきではなからうか。

さて、話題の焦点を企業の経営管理の分野に移そう。近代的な経営管理の用具として、種々の理論や手法が開発されている。それらは、それぞれの特徴と有用さをもっており、それなりに企業の経営管理に役立っている。しかし、これらのなかでも、社員に対する動機づけ施策の推進と、経営管理上の諸問題に対するORあるいは、システム分析的なアプローチの実践は、経営管理上きわめて重要であると考えている。

「兵は勢いなり」とよく言われるが、企業の経営においてもこの「勢い」が重要である。組織体が勢いに乗ったときは、平生の数倍もの力を発揮するし、不可能を可能にすることすらあ

りうる。また、少々の計画のまずさや失策も、勢いによって打ち消され、予期した以上の業績をあげることも稀ではない。ところで、一定の方針のもとに、全社員を所期の目標に向かってかりたてる、すなわち、一つの組織を所望の方向に勢いづけるのは、経営者の経営手腕ということになろう。しかし、基本的には、各社員がやらなければならないという自覚と、よしやろうという決意をもつように仕向けることである。それには、高邁な理論をもてあそんだり、手練手管を弄するよりも、トップを含めた管理者層の率先垂範、陣頭指揮が重要であり、一社員と接するにも連帯の心情に徹して振舞うといった姿勢が不可欠であろう。一方、努力する者は報われるという事実を作りあげるとともに、表面をうまく取繕ういわゆる優等生タイプを下手に抜擢することのないよう慎重に配慮することが大切である。さもないと、折角形成した勢いも一朝にして瓦解しかねないからである。

つぎに、ORの適用についてであるが、中小企業にとって、二つの面で有用であると考えている。その一つは、ORの本来の用途に適用すること、つまり、経営管理上の諸問題の解明に適用することである。いま一つは、管理者層の訓練の用具として活用することである。

先に述べたように組織に勢いをつけるために積極的に行動する反面、経営管理上の諸問題の検討、選択は、慎重であることが望まれる。ところで、これらの検討、選択は、多くの場合経験にもとづく直観的判断によっている。もっとも、直観的判断も一種の統計的判断であり、状況の変化に即応した適時の決定にはきわめて有用である。この意味で、より上位階層の管理者になればなるほど、広い分野にわたっての経験の蓄積と鋭い洞察力・直観力の練成が要求されよう。しかし、石油ショック後の混乱に見るごとく、未経験の分野については直観的判断はほとんど無力に等しい。ORは、この直観的判断のもつ弱点を補完するとともに、直観的判断を鋭くするのに有用であろう。ORすることによって、目的の具体化と再確認を促すとともに、考慮すべき重要要因とそれらの相互関係を具体的に知ることができるし、ある部分については定量的に把握できるので、問題に対するよい見通しが得られ判断がしやすくなるからである。

ところで、種々の意思決定をサポートするOR機能を、企業組織の中でどう位置づけるかという問題がある。大企業と違って中小企業では、ORという職制を設けて相応の人員を配置し、それに専従させることは難しい。むしろ、後で述べる管理者層へのORの普及を背景に、比較的ORに精通した約2名ぐらいを、企画または管理部門に、他の業務と兼務で配置するといった形が、現実的なやり方であろう。この約2名の者は、ORの実務経験が豊かで、時には積極的に問題提起も行ない、あうんの呼吸でトップの意思決定を支援できる人であることが望ましい。しかし、適材の不足、人事のローテーションの面から、望むべくして無理であろう。したがって、トップを含めて管理者層に対して、技術面からの支援が可能であるあるといった水準で我慢することになろう。

ところで、OR的発想は、見方によっては管理者の具備すべき資質であると言えよう。検討すべき問題に対して、目的を具体化し、代替案を調べ、これらの良し悪しを決める評価基準を考え、それをもとに代替案を比較検討する。これだけのことを各管理者が、真面目に実行するよう努力するだけでも、組織の経営管理はいちじるしく改善されよう。目的を具体化する過程で、部として追求しようとする目的と会社としての目的との相互関連にも思いをめぐらすことになり、システムの思考が培われよう。また、このような考え方で作製された案件は、上位の管理者にとっては判断がしやすくなり、会議等においても、討議の焦点が絞られ、結果的には良い選定に到着する機会がいちじるしく改善されるとともに、管理者層の時間の有効使用に役立とう。

最後にORマンに一言。従来企業へのOR導入に当たっての阻害要因の主要なものの一つとして、「トップの不理解」が指摘されている。しかし、私は、その原因は、ORマンサイドにあると言いたい。そもそも、どんなよい研究成果も、相手が理解しなければ何の意味もないはずである。それは一つにORマンのプレゼンテーションの良し悪しにかかっている。このプレゼンテーションの能力は、ORマンの重要な資質の一つではなからうか。