

企業という生物は、その業績の伸長・発展の過程では、一般によく営業種目の拡大、積極的な設備投資の推進あるいは、支店・営業所の増設による販売網の拡大等が行なわれる。しかし、この逆は必ずしも真ではないようである。つまり、設備投資を押し進めたり、支店・営業所の増設による販売網の拡大を図ったとしても、それによって必ずしも業績が伸長するとは限らない。現に積極的な拡大政策が反って災いして、没落の一途をたどるといった事例は、枚挙にいとまがないようである。このように、積極政策が裏目に出る大きな原因の1つは、俗に言う読みの甘さにあるのではなからうか。経済全般が成長拡大の過程にあるときは、少々のへまや失敗も大勢の流れに打ち消されて大事には至らないことが多い。しかし、昨今のように低成長下でしかもぎわめて流動的で激変の要素を含む経済環境のもとでは、下手すると小さな過失で大きなダメージを負うはめとなりかねない。それだけに、拡大政策を採るにしても、慎重な検討吟味と不測の事態に遭遇した場合の対応策の事前検討が望まれよう。しかし、企業における現実の政策決定は、なかなかそう理論どおりには行なわれ難いようである。その原因は、人間には慾があるの基本に根ざしているようである。営業所等の新設を事例に、その顛末をかいまてみよう。

さて、支店・営業所の新設あるいは、設備投資といった事柄は、一般に目だちやすく、何か会社に貢献したという格好を作る手段として好個のもの1つであるようだ。事実、「全国的な営業展開」という旗印のもとに、支店・営業所等の増設に憂身をやつすといった類の人をよく見かける。このような人たちには、多くの場合、支店・営業所の増設そのものが目的化しているから始末が悪い。

ひと口に全国的な営業展開といっても、各地域に営業拠点を設けるほうが拡販の面から望ましい営業種目もあれば、むしろ技術営業力を中央に集中し適切に運用するほうが望ましい営業種目もある。これらの考慮を含めて、会社トータルとして将来にわたっての収支面から、支店・営業所立地案の検討が進められることが望ましい。増設されるものについては、そこでの営業種目は、当然のことながらあらかじめ具体化されていることになるはずである。ところが、手段を目的化している人たちにとっては、このようなことはどうでもよい。要は、営業所等の増設をバックアップするへ理屈さえ整っておればよいのである。下手に詰めを甘さを指摘しようものなら、「あいつは、人の仕事の足を引っ張ることしか考えていない。けしからん。」あるいは、「あいつは、人の成功出世をねたんている。」等の悪口雑言を浴せかけられるのがおちである。だから賢者は発言を差し控え、増設の議案は裁決され実行されることになる。

いざ立地の段に、新設営業所の業績不振が見込まれると、「全社的視点から云々……」という錦のみ旗をかざして、他部門の積極的な協力支援を呼びかける。あげくの果てには、「あいつの部門の協力が悪いから、新設営業所の業績がかんばしくないのだ。」と悪者にされる。悪い政策決定のつけが、いつの間にかこちらに廻ってくる。

これに類似した政策決定のやり方は、企業だけに止まらず一国の政治をも含めて、あちこちに散見されよう。このようなやり方が人間性の慾に根ざす限り、政策決定者の自覚なくしては、望ましい政策決定の在り方への軌道修正は難しからう。そこに、OR活躍の余地もあろうか。(マグマ)

●報文集 販売中●

No.		著者	販売価格	
			会員	非会員
R-72-1	コーポレート・プランニング訪米視察団報告書 ——戦略計画のORをめざして——	松田 武彦 他	1,200	1,800
T-74-2	OR手法による都市問題解析型シミュレーション・モデルに関する調査研究	伊藤 滋 他	2,500	3,500
T-74-3	将来住宅の予測に関する研究 ——20年後の理想像——	西野 吉次 他	1,200	1,800