

管理の階層

田辺製薬株式会社 朝尾 正



1. はじめに

1944年に現勤務先に入社以来、研究員、工程管理係、品質管理係長、同課長、生産計画課長、生活管理部長、営業管理本部 副部長、解析計算室長、経営計算室長および同担当役員等の主としてスタッフ部門を経験してきましたが、この間、仕事に関係した管理の道具として、I E、Q C、O R、S E等のソフトと中・大型のコンピュータを活用する機会に恵まれました。

これらのツールは、今から考えれば私の社内における地位が、年令とともに上がるにつれて、ちょうどタイミングよく世の中に紹介されてきて、自然にそれを自分の仕事に利用したようにも見えますが、一方にはそれを受け入れられるような準備も、それ以前の仕事の積重ねの中で自分なりに育ててきていたともいえるようです。

これらの科学的管理の手法に共通して存在する概念は、問題の所在を明確にしたうえで、Plan-Do-Check-Actionのサイクルを忠実に回転させながら、1歩1歩問題を解いてゆく実践活動にあると考えています。これらを、社内における責任と権限の範囲の拡大に合わせて以下に分類して当てはめて述べることにいたします。

2. 改善活動のフェイズ

I EやSQCの手法を身につけて、それを得意になって現象解析に利用していた係長時代は、それなりに大きな仕事を任かされていたように感じていましたが、手がけた範囲はすでにある枠内に目的や目標が定められていたものでした。

トラブル解析や改善活動というのは、現在行なっている仕事、すなわち現状が基準になるのですから、足が地についているという強みはあるものの、その効果の程度は、全社的な業績に対する貢献度からいえば相対的に小さく評価されても止むを得ないことになります。

利用する手法の組合せにしても、現在の仕事の質と量を客観的に把握するための各種の統計的推測の手法、因果律の存在を前提として、現象を構成する因子の種類とその水準の決定（各種標準の設定）および管理の定道としての情報のフィードバック・ルールの作成等が中心となります。

したがって、たとえばある甲という仕事について、最適とも考えられる管理の手段を見つけてそれをルール化することに成功しても、環境の変化によって、甲という仕事自体が消滅してしまいますと、それまでの努力は一見空に帰してしまうことになります。

これに対処する方策としては、改善活動自体をエンジニアリングとして把握し、その経験則を積み重ねておくことですが、よほど現象を抽象化して分類しておかないと、その経験の活用は困難というのが実態のようです。

3. 理想体系形成フェイズ

本社事務や生産、販売のスタッフ系の課長になりますと、取扱う仕事の範囲が広がり、複数の

Jobを通じての最適解や相対するJobの間のバランスを取る問題に必然的に関係してまいります。

このとき科学的な問題解決の手順、特にモデルの作成やその処理に慣れているOR手法を身につけているか否かは、問題についての見通しをつける上で大きな差となって表われてくるようです。

評価のものさしを、問題に適した形で定め、解を求めるために不足した情報を客観的な手法で集めて、モデル内のパラメータの値を求めてゆくとのOR思考と、すでに開発され定着している各種のORモデルへの問題の当てはめ方を知っていることは、たとえその問題が上部から与えられたものであったとしても、応用範囲の広い解を与えてくれるとの経験を持っております。

なおこの段階になりますと、それぞれの属している部門の長との接触がますます密になってくるものです。

この際注意すべきは、一般に組織および実行部門の長は、当面する期間における仕事の成果——普通は得られた利益——に最大の関心を持っているのに対して、スタッフ関係者は、その成果と同時に、いやむしろその結果をもたらした原因系のほうに強い関心を示すというギャップの存在することです。

原因のはっきりしない好成績よりも、わけのわからなかった対策の立てやすい不成績のほうが好ましいとのスタッフ的思考はたとえその組織の長がスタッフ出身であっても、もどかしく感ずるようで、経験的にもスタッフの一員としてトップ層との意見の相異を最も感じたのもこの時期の事でした。

4. 目標設定・達成フェイズ

経営層の一員に入りますと、責任は重くなりますが、得られる情報の質と量は大きく広がるのが普通です。定形的な経営情報の外に、インフォーマルな情報の量が、権限の拡大につれて数多く入ってくるようになり、それらがまた、問題の解決

に少なからぬ影響をおよぼす傾向があります。

受身の形で与えられる情報による決定のバイアスを避けるためには、能動的に経営遂行上必要と考える目標をタイミングよく与え、その達成をマネージしてゆくことが必要となります。

もちろん、それぞれの目標にはその達成を妨げるような要因がいくつか存在しますので、それらを排除してゆく方策をサブ目標として与える等のシステム・エンジニア的アプローチが有効になるのもこのフェイズであると考えております。

現在まで、所属する企業のおかれたいくつかの問題について、トップ層とともにこのアプローチを試み、外部環境の変化に振り回されない行動を取り得たものと自負しております。

5. まとめとして

最近相ついで2つの本を読みました。

1つは山本市朗氏の「北京35年」上・下（岩波新書）で、他の1冊はP・B・クロスビー氏著、小林宏治氏監訳の「クォリティ・マネジメント（Quality is Free）」（日本能率協会）です。

前者は鉱山技師として戦前に中国に渡った筆者が、技術者として経験した35年間の中国官民工場の様子を著したものです。主権者が日本、国民党、中共各派と変わるにつれて、工場管理のあり方が次々に変更されてゆく姿が示されており、トップ層のあり方の重要性が浮彫りにされていることが読み取れました。

後者はITTのQC担当副社長として、すべての仕事（製品を含む）の品質の向上策を推進した経験上、トップが品質に対して誤りのない関心を示すことが、品質向上の極め手であると述べています。科学的管理の定石は、当り前のことを当り前に、やらねばならぬことを忠実にこなすことにつきるようです。トップの関心のあるところに全組織の知恵が集まることに心して、組織の運用の方向づけを進言してゆくつもりです。