

## Issue は企業の姿見

三菱電機㈱ 社長室取締役技師長

馬場 準一



企業環境、社会環境の変動の見通しがますますむつかしくなってきた現在、企業戦略の形成に、ORの概念や方法論の活用があらためて要請される時期を迎えている。

このむつかしい時期にORを活用なさる方々に電機産業界で研究開発のマネジメントに携わってきた者としていくつか気のついたことを申し述べて、お役に立たせていただければ幸いである。

### ——計画と偶然——

くり返すようであるが、予測とか計画とかはなかなか当らない。このことは企業だけではない。国家のレベルから個人のレベルまで、すべてに共通の現象である。計画経済の社会主義国の経済運営が計画どおりにゆかないし、個人の行なう競馬の予想も当らない。

では、いったい、計画や予測にはどんな効用があるのだろうか。読者諸氏は過去を振り返っていただくとおわかりいただけるのだが、良いものはそのほとんどが偶然によって得られていることにお気づきであろう。秀れた人の獲得、良い仕事や良い指導者とのめぐり会いなど、それらはあらかじめ計画されたものではないことが多い。

このことは、1つの真理のようである。宗教家の著書を拝見すると、「悟り」は受動的なものであると記されている。受動的というのは、計画されるものではないということである。

それでは、偶然を寝て待つのかということそうではない。それは、「悟り」が厳しい修業によって得られるのと同様である。私は、計画（自分で苦勞して創り上げたもの）の効用は、偶然を逃がさ

ない確率を増すことにあると思っている。

あるいは、いまある種の偏微分方程式で表わされるような系について望ましい状態を得ようとしていると想定してみよう。この場合、計画とは、その偏微分方程式の正確な形を明らかにし、その解法を確立する努力であると譬えられる。そして偶然とは、たまたま与えられるその偏微分方程式の初期値と境界値の集合である。すばらしい偶然を逃さぬためには、偏微分方程式の形をあらかじめ明らかにしておかなくてはならない。

低成長時代の世の中でも、機会はまだまだ沢山潜んでいる。それは折に触れ、われわれの眼前を過ぎてゆく。これを逃さぬのが、平素の計画、企画の努力ではなからうか。計画は、そのままでは決して現実になりうるものではなく、その確率はきわめて低い。したがって、計画は、人によく知ってもらふ必要はあるが、決して人に押しつけてはならないと思う。計画は成功に導く偶然の引力ではあり得ても、成功への確定した手引ではないからである。

### ——統計資料について思う——

ORに携わる方々はよく統計資料を引用する。それは必要なことであろう。しかし、ここでお願いしたいのは、その統計資料が、その事業所や工場のマネジメントにどう用いられるか、どう役に立つかということである。

官庁統計、銀行の調査資料などは、国家や産業レベルの問題に対しては有用なデータであるが、

企業やその一部門である工場にとっては、そのままではほとんど役に立たないものである。工学の本に書いてあることが、そのままでは製品の開発に役に立たないのと同様である。

また、データのみならず、各種の概念についても、官庁統計や銀行調査資料に盛り込まれているが、それも、ちょうど、工学の本に書いてある概念と同様、そのままでは役に立たない。

このような資料なり概念なりを、われわれのマネジメントに役立てるのはORに携わる方々の創意工夫にかかっている。そこで、ORの仕事を行なった後で、自己の業績を評価するに当って、当該の部門向きに咀嚼した形で、

- (1) どのような有用な概念を創造、導入したか
- (2) どのような有用なデータを提供したか

ということをお勧めしたい。

### ——組織の境界に立つ——

たとえば、営業マンは工場と顧客の間に立って仕事をしている。あるいは、研究所でいえば、研究所と工場との間に立って、双方の言い分を生かして研究活動を調整する人もそうであるが、このように組織の境界に立つ人は、境界の両側からの要求を調整することが大切である。一方の要求のみを他方へ伝えていたのでは、組織をやがては殺してしまう。ORに携わる方々も常々そのような感を抱いておられると思うが、その調整の仕事に創造性が必要とされるということを強調したい。人と技術の双方を包含するいわば文化的な創造行為だと思ふ。

### ——失敗への対処——

ORの仕事に携わる方々が表立ってあまり論じたくない問題に、失敗への対処という問題がある。そもそもORの仕事というものは、最初からやり方が定まっているものではない。このような仕事には失敗がつきものである。むしろその失敗に

よって学ぶのである。そこで、失敗が自然にできるような環境づくりが、皮肉なことに成功につながる途だと思ふ。

赤ん坊が寝小便をするのは当然であり、これが長ずるにおよんで直ってくる。それが自然である。失敗に対して気負うことのない（失敗を奨励したり、失敗など何するものぞと銜ったり、逆に失敗に対して神経質であるようでは自然でない。）風土をつくることの大事さを指摘しておきたい。

### ——制約を超えた発想——

2年前のIEEE Power Engineering Societyで聞いた話だが、面白い寓話なので紹介する。

「胎児が母体の中で順調に育っていた。しかし8カ月も経過するうちに、胎児は心配になってきた。もしもこのまま10カ月目を迎えると、胎内の資源を喰いつぶしてしまう。そして、遂に破局の10カ月に突入して、これで万事窮すと胎児が観念したその瞬間に、重大な変化が胎児を見舞い、新しい環境の中に押し出された。それは、まったく異なった広々とした眩しいような新しい世界であった」

制約条件の中で方法論を振りまわしていると、その枠の中で身動きできなくなってしまう。しかし、視点を変えれば新しい展開が得られるというのがORの発想の原点だと思ふ。

### ——issue（問題点）は企業の姿見——

戦略経営はissueを見定め、issueを管理することであると言われている。何がissueかの見きわめがつけば、一斉に解決に向って走り出すのは日本人の得意とするところであるが、今は、どんなissueがあるのか、広く内外に探り、企業にとってのissueをお仕着せでなくて、企業みずから見きわめることが、大事だと思ふ。issueこそは、企業の姿を映す鏡であると思ふ。そこにORマンが力を貸していただきたいと強く希望する。