

これまでのOR教育に欠けていたもの

根本 忠明

これまで多くの企業でOR教育が実施され、ORの知識はかなり普及してきたようにみえます。しかし、その成果は必ずしもOR活動に反映していないように思われます。OR活動がうまくいかなかった事例が多いという事実がこのことを裏付けているといえます。OR/MSプロジェクトのケーススタディを行ってきた筆者の経験[1]をもとに、企業のOR活動の問題点とそれを解決するためのOR教育のあり方について、日頃感じていることを述べさせていただきます。

1. ORワーカーは自分の役割を“分析者”に限定しすぎる

ORワーカーの方々と接していて、多くの人たちが自己の役割をOR分析者（技術専門家）としてのみに限定していることに驚かされます。ORワーカーの実際の活動内容をよくみますと、彼らは分析者としてばかりでなく、ORやコンピュータ知識の社内伝導者またはオピニオンリーダーであったり、プロジェクトチームのチームリーダーであったり、部門間の利害調整者であったり、さまざまな役割を遂行しているわけです。ORワーカーにこれらの役割を自覚させ、その役割遂行がスムーズに行なえるようにすべきです。

2. ORワーカーはユーザーに対して態度変化を強要しがちである

ORワーカーの人たちが、ユーザーに対して適切な“助言”や“援助”をしていると信じていても、ユーザーはむしろ余計な“おせっかい”とか“強制”させられていると感じている場合が多いようです。これは、「人は自分の考え方や態度を変えることを、他人に強制させられることに強く反発する」という心理的傾向を、ORワーカーが気づいていないことに原因があります。経験あるORワーカーにすらこのことに気づいていない人がいます。このような人たちにかぎって、ユーザーの反対や抵抗をわざわざ生み出す元兇であることが多いのです。もっと人間行動に対する知識とユーザーに対する配慮が必要です。

3. ORワーカーはユーザーに参加の機会を与えない

ORワーカーは昔から「ユーザーはOR活動に消極的であり、もっともORワーカーに協力しようとしなさい」と不満を述べ、ユーザーを不当に非難してきました。しかしOR活動におけるORワーカーとユーザーの協力の仕方をよく見てみますと、むしろORワーカーがユーザーの協力を求めようとしなさい、参加の機会を与えようとしなさい傾向が認められます。「ユーザーを参加させ勝手な要求を認めると、問題解決がむずかしくなる」と思っているORワーカーが意外に多いのです。しかし、最近ではユーザーのOR知識も増し改善意欲が強くなってきています。「自分の問題は自分で解決したい」と望むユーザーがふえてきている時代背

景を直視し、もっとユーザーに参加の機会を与えるべきであります。

OR活動の以上の問題点をふまえ、OR教育のあり方について筆者なりの提言をさせていただきます。

1. 実際のOR活動に役立つバランスのとれた教育を

企業の実際の場合における問題解決に有効なOR教育を行なうには、従来のようなOR手法偏重のカリキュラムでは不十分です。実際のOR活動には、“OR手法の知識”“ユーザー業務の知識”“問題現象把握の知識”“組織と人間行動の知識”の4つが少なくとも必要であります。このためには、OR手法のみでなく、創造的問題解決、プロジェクト・マネジメント、組織変革、人間行動等に関するカリキュラム[2]をより充実させることが必要であります。

2. ユーザーに簡便な改善ツールの提供を

OR活動においてユーザーが積極的な役割を果せるような改善ツールをユーザーに与えるべきであります。それは従来の定式化の手法ではなく、ユーザーみずからが問題現象を把握、整理する手法であります。たとえば、現象を視覚化する方法であるシステムチャートや特性要因図法等の図的解法をユーザーに習得、実践させることです。この種の方法を用いることにより、ユーザーは自分の問題をよりよく理解できるようになり、ORワーカーとユーザーとのコミュニケーションも改善されると思います。

さらに能力のあるユーザーには、OR手法の有効な範囲と限界、“解”の解釈の仕方等について、ユーザーの立場に立った教育を行なうべきです。最近コンピュータの普及のおかげでOR手法が利用しやすくなった反面、OR手法の不適切な使用や解をまちがって解釈する場合がふえており、対策を講じておくべきです。

3. 魅力ある実践的な教育方法の工夫を

従来企業のOR教育は、大学のOR教育の悪い側面をまねしているものが少なくありません。教式志向であり、講義形式であり、マスプロ教育でありといった、受講者にとってみれば難解であり、非現実的であり、興味がわかない類いが多いようです。受講者が魅力を感じ、自分の業務の従来のやり方を反省させるような教育であるべきです。ある銀行では、国際金融情勢を営業マンに教育するためにビジネスゲームを用いていますが、海外金利や為替相場の現行の生データを用いており、受講者の人気を得ているそうです。受講者の身近なテーマの選択や、自社の素材を生かしたケーススタディの活用や、受講者が授業中に積極的役割が果せる方式の採用等の工夫が大切であります。

以上、思いつくままに企業のOR活動の問題点とOR教育の課題について、かなり偏見に満ちた態度で書いてきました。重要なことは、企業のOR教育を各社のOR活動の現状を改善する手段と位置づけ、各社の実情にあった手づくりのOR教育方法を工夫することにあります。最後に、OR教育の教材として Ackoff [3] と Hodnett [4] による問題解決法に関する著作を推薦させていただきます。これらはORの問題解決を行なっていくうえで、多くの教訓を示唆してくれるはずです。

[1] 根本忠明：OR/MS プロジェクトの成功に及ぼすプロジェクトの革新性と関与組織の参加の影響，J. of OR of Japan, 26, 4 (1983).

[2] 情報処理研修センター編：上級情報処理技術者育成指針，第2部システム開発運用の背景，単元B2，日本情報処理開発協会 (1978).

[3] Ackoff：問題解決のアート，建帛社。

[4] Hodnett：判断力・問題解決の技法，創元社。