

人材育成とOR

日電東芝情報システム(株) 社長 堀田 光 雄



1. はじめに

企業経営には、人、金、物が必要なことは言うまでもないが、これに加えて情報が重要であると多くの人が認識する時代になった。

これからの時代は、情報化時代といわれるが、いかに情報を集め、分析し、活用していくかが、企業の前途を左右する時代であると言えよう。

しかし、情報を取扱い判断するのは結局人間である。どれだけ優秀な人材を有しているかが、企業発展の鍵である。企業の力というのは、その企業の有している社員の1人1人の力の集積であると私は信じている。

1980年代は、各企業において社員教育が熱心に行なわれた。この傾向は、1990年代においても、ますます強まるものと考えられる。

特に、この数年は新卒採用が困難となり、企業は現在もっている人材のレベルアップと活用に力を注いでいる。

2. 当社の人材育成

当社は、コンピュータ・システム・クリエイターをスローガンとしている。それぞれのユーザーに最適のシステムを提供するのが、当社の使命である。そのためにハードウェア、ソフトウェアをそろえてシステムを構築し、ユーザーのために役立つシステム作りを心がけている。

ご承知のように、システム構築の鍵はSEである。また、SEの尖兵となるセールスマン、SEをバックアップするスタッフも重要である。

これらの人材を育成し、レベルアップを計るために、当社では教育カリキュラムを数年前から作

り実施している。コンピュータのハードウェア、ソフトウェアに関する専門知識教育等は毎月行なっているが、当社の教育の特色の1つは、入社年次毎に行なうビジネスマン教育である。これは、合宿で3日間の教育であるが、同じ入社年次の社員は、年1回は必ず職種の別なく集まり、同じ教育を受けることになっている。その概要は次の通りで、ビジネスマンとして身につけるべきものに主眼を置いている。(例示)

- ① 2年次教育：経営活動と管理技法
- ② 3年次教育：マーケティング
- ③ 4年次教育：コストと利益
- ④ 5年次教育：コオ・ディレクター養成トレーニング（6年次教育）
- ⑤ 7年次教育：基礎意識改革

以上の教育は講義中心ではなく、グループに分れて問題点、その対策を討議し発表することに重点を置いている。

この他、新入社員には1対1でチューターをつけており、日常の指導あるいは相談等に当らせる等、人材の育成には金と時間を注ぎ込んでいる。

3. 荀子とOR

性善説の孟子に対比されるのが性悪説の荀子である。この荀子の言に「疑を以て決すれば決必ず当らず」(以疑決疑、決必不当)というのがある。この意味は、あやふやな根拠にもとづき、あやふやな心によって判断を下せば、必ず見当はずれの結論が導かれるということである。

現代の企業経営論的に解釈すれば、まず正確で

十分な情報がなければならぬし、かつ確固たる判断をする手法、あるいは定見をもたねばならないということにならう。前段は、Garbage In, Garbage Out で、がらくたを入れれば、がらくたが出るということである。後段は意思決定の問題であり、情報にもとづいて判断するための手法、考え方が必要ということで、ORの必要性を説いたものと、私は勝手な解釈をしている。

4. 人材育成とOR

人材を育成する場合に考えなければならないのは、専門的な技術知識、あるいは業務知識も必要であるが、むしろビジネスマンとしての考え方、判断の仕方を身につけさせることであろう。

ビジネスマンとしての考え方、問題解決の判断ということになると、ORもその1つである。

ORは単なる数学的手法の集まりでなく、むしろ問題解決のためのアプローチの態度であると、私は思っている。個々の手法を習得するのも重要であろうが、むしろORの基本精神、問題アプローチの心といったものが、より重要と考えている。

ORの本質的な特徴は、システムズ・アプローチ、インターディシプリナリ・アプローチ、科学的アプローチの3つにある。この3つを身につけさせることを人材育成、教育の重点と考えるべきであろう。

①システムズ・アプローチ

全体にとって最適な決定をするという考え方が、企業にとって最も重要なことであるが、現実にはなかなか難しい。先日、某電線メーカーの専務と話し合ったときも、生産システムの改革が遅れていると嘆かれた。その原因は、自分の部門の生産効率が最も良くなる案が各部門から提出されているが、前工程、後工程の効率を無視した案が多く、全体としては、改革でなく改悪になるからだということである。システムを提供する当社の社員が身につけねばならぬ最も重要な考え方であり、トータル・システムとしての最適化を狙うと

いうことを常時念頭に置かなければならない。

②インターディシプリナリ・アプローチ

最近、コンピュータ関係も専門化が進んでおり、1人で解決できる範囲は狭くなってきている。逆に、解決すべき問題の範囲は広がって行く傾向にあり、かつ複雑化が強まっている。教育の場においても、これらを考え、グループ討議のメンバーは、原則的に異なる職種の人材を組み合わせることとしている。

また、新規採用も情報工学、経営工学、電子工学等にかかわらず幅広く対象にしている。当社のSEは法学、経済学はもちろん、文学部、工学部等の出身者も多く、禅や植物あるいは醸造等を専攻した者もいる。専攻を異にする者が協力し合い、意見を交わし、異なった角度から問題を見ていくということは望ましいと考えている。さらに、幅広く知識をもつことも指導していきたいものである。

③科学的アプローチ

モデル化するというには、問題に関する本質的なものを抽出することである。モデル化以前に、問題に関する本質的なものを見究めることこそ重要であり、教育の狙いの1つである。

当社の合宿教育においても、自分の職場の問題を抽出させ、グループ討議させている。討議結果も大切であるが、その過程での問題本質を見究める習慣を身につけさせるこそ意義があると思っている。

5. むすび

コンピュータとORが結びつき、企業における意思決定の手法は非常に進んできている。今後もORの研究は進められ、また、それが企業で活用されることと思うが、ORの本質をいちど振り返り、その本質を社員の身につけさせることも大切だと痛感している。

OR学会がさらに活動を充実され、ますます発展されんことを祈念したい。