

経営とオペレーションズ・リサーチ

田辺製薬㈱ 代表取締役社長 千畑 一郎



今年、私共の会社は日本オペレーションズ・リサーチ学会からORの重要性を認識し、その導入と実施に努力したということで実施賞を授与された。大変名誉なありがたいことであるが、そのためか本誌の巻頭言を書くように言われて困っている。私自身は研究所に35年以上いて、主としてアミノ酸やバイオリクターなどの研究開発に従事してきたが、初期の実験計画法と品質管理を少しかじったぐらいで、ORについての知識はほとんどないと言ってよい。ORは戦争の作戦研究から始まり、いくつかの可能な手段の中から最適なものを選択する科学的な手段であるというのが私のORについての知識のすべてである。実際に受賞の対象になった私共の会社の生産、流通、販売などの分野にどのようなORの手法が使われたのかわからないのが実情である。

当社のOR活動は、30年以上前に日本へORの考え方が入ってきた頃にさかのぼり、生産部門を中心として始まり、その後経営管理面へと広がってきた。数量化しやすい部門からORの適用が広がってきたのはその手法の性質上当然のことと思われる。

このOR活動の発展にはコンピュータの発達と導入が大きな役割を果たしてきた。コンピュータは情報の記録、整理、検索には威力を発揮するが、今のところ考える能力はない。バイオミメティックスの進歩に伴って、バイオチップスやバイオコンピュータの研究が始まっているので面白い結果につながればよいと期待している。

すぐにそこまでゆかなくても、コンピュータの特性を利用して、うまく必要なデータをインプットすればMISが会社経営に役立つことは疑いな

い。しかし、必要にして十分なデータバンクを構築すること自身がなかなかむずかしいことである。まして、MISから進んで本当に役に立つSIS、DSSを構築するのは大きな飛躍であって、システムを使う側と構築する側の完全な意思の疎通のもとに行なわなければ実際に利用されないことになってしまう。

気をつけなければならないのは、担当者がシステムの構築作業を進めること自身に熱中して、使う側のニーズの調査や使い勝手について十分配慮しない恐れがあり得ることである。マネージメントの方も、何ができて何ができないか、本当に必要な情報が何で、それが本当に得られるのかなどを明確にして納得の上でとりかかるとべきである。

OR、コンピュータの担当者になれば、大容量のコンピュータと新しい手法と組み合わせるとあれもこれもできるということでマネージメントに働きかける。同業のどこそこもすでにこのシステムの導入を始めており、近代経営には不可欠であると言われて、マネージメントが内容を十分理解しないで承認してしまうケースがある。

経営者が集まる会で、わが社は全営業所のオンラインネットを使ったSISによって、従来より格段に早く営業戦略を立てられるようになったと喜んでいる人がある。一方、多くの資金、ヒト、時間を投入して大型コンピュータを使ったシステムを構築したが、初めの話と違って使いものにならず、今後一切連中の話は聞かないと怒っている経営者もいる。後者の場合、どちらが悪いと言う

より意思の疎通を欠いた双方の責任であって、最小の努力で最大の効果を上げることを目標としたORのせいにするのは筋違いである。私共は常に新しい手法、システムを模索し、良いものは積極的にとりあげなければならないが、いつ導入するのか、タイミングの判断が非常に重要である。

ORが企業内の各部門のマネージメントに役立つことは確かである。今後ORスタッフが生産・営業・管理部門についての特殊なグループとして存続することになるのか、もっと大きな総合的な企業経営の中に入って重要な役割を果たすことになり得るのか。それはORスタッフに経営者の意図、目的、評価基準を理解して、経営者の判断に役立つことをどれだけできるかによって決まる。

名指揮官に名参謀がいたように、経営者は良き参謀を求めている。経営者の任務は、常に多くの案件を短時間に決裁して責任を負うことである。決裁するものが単純な定型的なものであれば問題ないが、多くは関連する要因が複雑多岐にわたる案件である。特に、人の問題がからんでいるような場合にはなかなか大変である。生活の質(QOL)、ゆとり、生き甲斐というようなことが今後ますます大きな問題となってくる。これらを数量化するのは非常にむずかしいと思うが、ORはどのようにとりくめるのか大いに関心がある。

現状では目標を定め、関連する多岐にわたる分野の条件を考え出すことのできるのは経営者である。したがって、複雑なむずかしい問題については経営者が入手できる情報、自分自身の知識、経験、勘をたよりに総合判断をしている。ORスタッフが考えられる要因、方策などを整理して限られた時間内に提示すれば、解がついていなくても

経営者が判断する上に大変役立ち、誤りも少なくなる。企業活動の中で、経営者もORスタッフも共通の目的は会社を良くすることである。経営トップは企業としての意思を決定し、企業の盛衰に責任を負わなければならない。Fortune誌の良い会社の条件の第1にはトップマネジメントの質が挙げられている。米国と日本では企業経営者に対する評価が多少違っている。米国では、株主に対する責任が大きく、比較的短期の経営成績を重視するが、日本の経営では長期的な企業の安定、発展が重要視される。私が日頃考えている良い会社の条件は次のようなものである。

1. 従業員1人当たりの生産性、収益性が高い。
2. 社会的、経済的変動に対して安定である。
3. 国際的に評価される技術力、特徴がある。
4. 社会的貢献度が高い。
5. 組織が良く、人材が養成されている。
6. 従業員を大事にして、その待遇が良く、働き甲斐がある。

企業がこのような条件を満たすのに、ORが貢献できることも多いと思われるので、OR・スタッフが経営者の良き参謀、パートナーとして大いに役立つようになって欲しい。ORは応用科学の一分野の実学であって、一種の技術であると言ってよい。したがって、実際に役立たないと単なる机上の学問になってしまう。特に、この分野は産業が協力することによって成果が上がる分野である。企業の中でORが大いにその真価を発揮して活躍する分野を広げ、今後オペレーションズ・リサーチ学会がますます発展されることを祈っている。