

ORに期待するもの

諸星 拓二

私のORとの出会いは大学の授業で線形計画法や待ち行列理論などの定石を習ったときのことで25年以上も大昔の話である。それ以後ORという言葉に出会ってはいないが、とりたてて関心を持って勉強したわけではない。

それというのも私の中では「ORは数学モデルの応用に特色がある」という考えが住みついてしまったからである。経営工学を専攻した私には経営問題に対する科学的なアプローチをするのが経営工学であり、ORは科学的アプローチの中でも特に数学モデルによるアプローチを取り扱う学問と理解している。

数学モデルによる問題解決は合理的であり明解である。しかしその数学モデルが実際に解決したいと考えている問題をどこまで的確に表現しているかを考えたとき私は数学モデルにこだわる理由をなくしてしまった。

これこれの条件下ではこうするのが最適であるといっても、その条件の実現が実際には難しいときどうしたらよいか結局わからない。大事なことは「何が問題なのか」「何を解決したいのか」をまず明確にすることだと考えている。すなわち答を出すことよりも納得のいく問題設定をすることが先決だと思うのである。

それでは会社の中でORは一体どう考えられているのだろうか。あらためて会社の中を見回してもORの専門家と称する人は見当たらない。そもそもORという言葉自体社内ではあまりなじみのない言葉といえる。そんな現状であるからORという言葉にはあまりこだわらずに、これまでの実務経験の中から気のついた今後の課題と思われるものを述べてみたい。

1. 情報システムと人間の泥臭さ

一口に経営問題といってもそこで何を取り上げるかによってアプローチの仕方が異なるのは当然である。研究開発、商品設計、生産技術の分野では正しく科学の進歩によって革新が進んでいる。ここでは経営管理の分野における改善進歩の状況を考えてみたい。

もろほし たくじ ソニー(株)

〒141 品川区北品川 6-7-35

私が入社して最初に担当した業務は生産管理である。その後も立場を変えながら生産管理業務の改善に取り組んできた。その経緯をたどってみると、人海戦術による生産管理からコンピュータシステムの導入による省力化がまず進められた。そして生産計画から発注、部品管理、生産進捗管理、製品出荷計画までの一連のシステムの統合化へと進んだ。さらに最近では、お客様の必要なものを必要なときに必要なだけ供給するための製販物流システムの構築が販売や物流サイドの人たちを巻き込んでワールドワイドに展開されている。

そこでは従来の省力化をねらったコンピュータ化というよりも情報のネットワーク化が進んでおり、情報のジャストインタイム体制がキーフaktorとなっている。いいかえると、情報システムの有効性はそこに流れるデータの正確性や鮮度によって左右される。したがって現場の動きをいかに的確にデータとして情報システムに伝えていくかが問題である。しかもこうした業務に人間がからまってくればくるほどデータの正確性や鮮度が低下しがちである。それゆえコンピュータ化、ネットワーク化は一方で自動化を進めて人間の介在を徹底的に排除することによってその有効性を高めていかねばならない。他方人間が介在する業務については人間の正確性や即応性を確保するために標準ルールの設定とそれを守らせるための教育訓練が必要となる。それでもどこまで標準ルールが守られるかはルールの簡単さだけではなく、その職場の規律やその会社のトップの姿勢、風土にまで関係してくることになるのである。

情報システム化による経営革新を進めていくには、情報システムの運用面を支えている人間の泥臭い対応力の向上策が入念に検討されなければならない。さもないと情報システムは宝の持ち腐れどころか大変なお荷物をかかえ込むことになってしまう。

2. 時代の流れと評価基準

事業計画の策定プロセスといえば従来は需要予測にもとづいて製品の販売計画を立てるとともに、材料費の値上りや賃金の上昇、生産性の向上を折り込んでコストを

見積り損益計画としてまとめていた。

オイルショック以降為替レートの急激な変化にみまわれた時期には、為替レートをどう読むかに最大の関心が払われた。円高なのか円安とみるのか、その幅をどの程度と読むかによって損益計画は大きく振られたため、コンティンジェンシープランが盛んに作成されたのもこの頃である。しかしこれらの苦勞はいずれにせよ既知の要因に対する予測問題であった。これに対して最近では従来考えていなかった要因や次元での問題を予見し、いち早く対策を用意することが重要になっている。

企業の目的といえば利益追求といっばいばかりなかった時代から公害による企業の社会的責任が問題となり、今日ではグッドコーポレートシチズンとして積極的に地域社会への貢献が期待される時代になっている。会社の論理の押しつけは通用しなくなり、むしろ社会の要求を会社としてどこまで受容しているかでその会社の存在価値自身が評価される時代になっている。地球環境問題への対応もその良い例である。

こうした傾向は社内の各部門で業務計画を立案する場合にも当てはまる。良い物をより早くより安く作ることを目標としていた時代から品質がMUST条件として重視される時代となり、今日では品質のもつ意味が拡大深化してカスタマーサティスファクションの追求へと発展している。業務の効率や生産性向上をとにかくいう前に「その業務は誰のために必要なか」「どうすればその業務のカスタマーにもっと満足してもらえるのか」をつきつめて考えねばならない。カスタマーといっても製品を買ってくれる最終消費者だけではなく、自分たちの業務に関係するすべての人たちをカスタマーととらえ、彼らのサティスファクションを目指すわけである。

このように時代の流れ、環境の変化とともに経営問題を解決するさいの評価基準が変化していくことをいち早く予見するには、アンテナを常に高く張って世の中の動きがよく見える体制づくりが必要である。また新しい変化を敏感に受けとめ適応していくことは、常に相手の立場に立って考えカスタマーサティスファクションを実現していく心構えにも通じることではないだろうか。

3. 人材育成と研修効果

経営工学は経営諸資源の有効利用を目的としているがなかでも人的資源の有効利用については最近特に注目されている。それは業容の拡大に見合うだけの人手の確保が難しくなっているため否応なしに人材の活用を迫られ

ていること、情報化、グローバル化といった世の中の動きに対応できる人材の育成が急務であること、そして何といっても人的資源はやり方次第では無限に成長する可能性を秘めた資源であり、やり方を間違えば投資効率の悪い扱いにくい資源ともなりかねないことをよく知っているからである。人材育成は本人に意欲と資質があることが必須条件であり、これを前提として初めてOJTにしるOffJTにしても効果が期待できるわけである。それゆえ人材育成は本人の自己啓発を前提とし、OJTを通して職務遂行能力の向上をはかることを基本としている。OffJTとして行われる教育研修は自己啓発の機会を提供するとともにOJTを補完するものとして位置づけている。しかし人手不足の中で人材の質的向上をすべて現場のOJTに委ねるのは効率的ではない。むしろ共通の基本的な知識や技能、心構え、物の見方考え方については教育研修の方で効率よく教え、現場でのOJTの負担を軽くすべきであろう。これによって現場では差し迫った問題や最先端を行く問題の解決に集中してとりくむことができれば人材の育成と活用の両面で有効である。それゆえ教育研修は人材育成の一端を積極的に担うものとして効果的な手法が開発されてしかるべきである。

最近の研修は単なる講義形式による知識のつめ込みは少なくなっている。これに代わってケーススタディやグループ討議、テスト形式の採用など受講者本人が主体的に研修に参加しみずからを振り返り、他の受講者からもさまざまなヒントを吸収できるように工夫されている。

本人の“気づき”が自己啓発のトリガーだとすれば、研修の中で本人の“気づき”の機会をいかにふんだんに組み込むかが研修プログラムの良否を決める重要なポイントといえる。しかし研修効果が職場に戻ってからの本人の行動に反映し業績改善に結びついてはじめて研修プログラムが評価されるとすれば、研修効果の見きわめは大変難しいものとなる。また人材育成のための教育研修への投資は後回しにされかねない。教育研修効果は何をものさしとして評価すべきなのであろうか。

「人のやらないことをやる」をモットーとしている当社では、他社でこんなことをやっているからというだけではなかなか納得してもらえない。そこに何かプラスアルファされた独自の主張が求められる。それゆえ人材育成も創造と挑戦の意欲を常にかき立て続ける仕組みを工夫していかなければならない。創造性や挑戦意欲の源泉が解明され、社員ひとり1人の持ち味を活かすための方策論がORの問題として議論される日が待ち遠しい。