

## これからの私のOR

田辺製薬 朝尾 正

これからのORについて述べるには、過去および現在のORについての、ある程度共通の理解と認識が存在することが前提となるし、その記述の対象の範囲と内容もアカデミックな立場とビジネスの立場では相当な違いがでてくるものと考えられる。

いままで、自分の仕事に、自分なりに理解したORらしきもの一を適用した経験しかもないものとしてのこれからのORは、当然なこととして、近い将来に自分が遭遇すると予想される問題に対して、ORマインドのもとで、どのように対処していこうとするかという乏しい内容と範囲にならざるを得ない。

昨年(1983年)8月から経営管理本部長という職名の仕事につくことになったが、その受持つ範囲は、今までのコンピュータを用いての社内情報の処理のほかに、ほとんど未経験といってもよい総務、人事、経理および関連会社管理という総合的なサービス業務全般にまで拡大された。

OR適用の格好の場が与えられたと見られないこともないので、短い期間の経験からではあるがこれらの仕事を処理するに際して必要なOR技法について述べさせていただくことにする。

### ハード的な仕事とOR

コンピュータを用いてのデータ処理の仕事は、その対象とする範囲が、研究開発、生産、販売、会計およびコンピュータ自体の運用管理等であっても、いずれもが具体的なモノの動きから発生するデータをとり扱う仕事といってよい。

それだけに管理の目標も与えられやすいし、改善や最適化のための手段や尺度も割合にハッキリとしていて、これから後の技術の進歩の予測等も

考えながら、その運用を科学的に管理するためにOR技法を適用するのに困難は感じなかった。

経理とか財務の仕事も、ガッチリとしたルールの存在する部分については、生産部門とまったく同じような仕事の進め方や管理の手法が適用できそうである。

したがってこれらのデータ中心のハード的な仕事については、情報化が進み、自動化が進んでも従来からの科学的管理の手法なり考え方等はなんら変わることなく適用されてゆくことになるう。

ただ少しく、それも徐々に変化してゆくと予想されるのは、データ処理のスピードが早くなるにつれて、計画したことの実施結果についての情報のフィードバックが当然のことながら早くなるので、計画部門の役目が相対的に軽くなるのではないかということである。

机上でいくつかの方策の実施効果をいろいろとシミュレーションして最適解を探すよりも、現場でオンライン的にそれも視覚的に効果の比較が可能になるとすれば、とりあえず現状から出発してよりベターな方向へ進むという解法がより多くとられるようになりそうである。

### ソフト的な仕事とOR

総務や人事の仕事についても、設備保全、文書管理、広報処理、勤怠管理、キャリアパス等個々の業務についてのマネジメント手法はいくつか開発されているし、それぞれの研修会やコンサルタント業も存在している。

しかし、実務につくとなると、ひとつひとつの仕事について工学的な要素がそれほど確立されているとも思えない部分も多いようである。

ここで工学的としたのは、同じような環境下での先人の経験が参考になり、それに自分の経験を積み重ねて、後の人に残していける仕組みの存在することを指したつもりである。

また、総務とか人事とかで総称されている業務の範囲もそれほど明らかでなく、どこまでやって

も常に不満足感の残る世界であるともいえる。

もちろん、範囲が限定され、期限も明らかで、目標や評価のはっきりした仕事も多く、それらについてはこれまでのOR手法で十分に対処できるし、いままでに未適用であった仕事にはじめて使用して、その効用について驚きの声を聞いたこともある。

しかし、総務や人事管理的な仕事の中には、関係者それぞれがもっている目標は存在していても、仕事の結果を評価するものさしははっきりしないとか、立場立場によって複数のもものさしが存在したりして、総合的な判断に迷うものもある。

これらの問題に対しては、自己流の理屈のもとに仮に1つのもものさしを決め、MIN, MAX 的な対応をせざるを得ないことになる。

たとえば昇進とか配置転換等については、当然それに関係する人たちの間になんらかの不満が生ずるので、1人のもつ不満の大きさを数段階（1桁）に分け、その最大不満または不満の総和を最小にするような方策をとるようにすればよい。

それには、悪平等または事なかれ主義にならないように気をつけながら、1つのルールを作り、それを公正に運用することで達せられそうである。

功績のあった人を抜擢した時、それを妬む人よりもそれを当然と受けとってくれる人のほうが多く、さらにその人に続こうとの気持を抱く人がより多いような雰囲気を作り出せるのが好ましい。

雰囲気作りのORとか、根回しのORとでもいうべきものを研究し、身につける必要がありそうである。

関係会社管理についても、最も重要なのは、その仕事に適した人を親会社の力を落とすことなしに見つけて派遣することと、その交代の時期を誤まらないことのようなものであるが、ここでも適切な評価のものさしを見つけるのが困難なようである。

さらに、それらの会社の経営成績を評価する際に必要なのは、親会社の干渉をどの程度受けてい

るかを知って、それを割引き、または割増しすることと見ている。

したがって、独立の企業のように、売上高、在庫高、管理販売費、利益高等の絶対額のみで成績を評価することは、不満の種子を残すことになる。

干渉のORも必要となりそうである。

以上のように、新たに受けもった部分の業務の処理にOR手法を適用しようとした時、そこには科学的管理を実施する前提として当然に存在しているはずの諸条件が不明確なままで残されており、しかも仕事はそれなりに進められていることに気がついた。

これらの仕事は、一括してソフト的または軟構造的業務とよんでもよく、それらに対するOR—らしきもの—を考える必要に迫られている。

#### おわりに

この特集の首題は、時代の流れに沿った意味での“これからのOR”についての意見や提案を求めたものであり、大分の執筆者はその方向の答を示されると考えるので、ここでは別の観点から、個人としての“これから取り組むべきOR”について述べさせていただいた。

ORが経験の科学の一分野であるとするれば、総務とか人事とかのトップ層の人たちの日常の具体的な問題を解決したり、ある方策の採否の決定を助けるためのOR手法を経験を通じて見つけだすことも、ORワーカーの成長過程では必要になるのではないかと考えている。

1つの問題を解決したら、そのことが次の問題を必ず生み出したり、1つの環境下で喜ばれた施策が、次のステップで悪評に変わり、最良の対応策が白紙にもどすことで、結局は何もしなかったほうがよかったのではないかと考えさせられるような世界でのOR技法の検討を通じて、あるいは政治の世界へのOR導入のヒントでも得られないかと考えている。