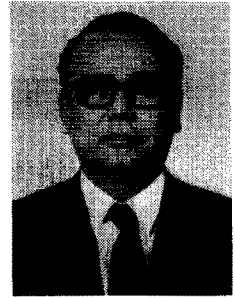


## 情報化とOR

㈱竹中工務店 常務取締役

山中 孔



近年、新聞等のマスメディアで明らかなように、社会環境は情報化にむかって大きく変化しようとして、多種多様の波がせまってくる様相をあらわしている。かつて未来や近未来のこととした内容が、今日では現在のこととなっており、そのスピードには目を見はるものがある。このような環境において、企業活動の主役をなすものは人であり、人の活動を強力に支援するものが情報であると考えている。当社では全社的な情報化推進活動を行っており、その活動の展開上で、私が感じていることを述べてみたい。

情報化社会における企業環境は、以前にも増して不確実性に満ちた要素が多く、計画の立案やタイムリーな意思決定を一段と困難にしており、それにともなって、企業の活動上の諸問題に対して、より具体的、実践的な問題解決が強く求められてきている。このような環境の変化は、単に複雑だけでなく、先端技術分野を中心としたテクノロジーの発展のように、スピードまで増してきた。ところが問題の提起、分析、およびいくつかの解決策の比較検討には十分な時間が必要であるが、逆に戦略決定の時間的余裕がだんだんなくなってきている。

このような厳しい企業環境をP. F. ドラッカーは、「乱気流 (turbulent) の時代」といい、「不規則であり、非線形であり、乱調である。しかし乱気流の原因は、分析し、予測し、管理することが可能である」と説明している。これは、環境の要素が個々に独立して変化するのではなく、相互に

影響し合い、構造までも従来のシステムとは異なったものに移行していることを示している。このことは、従来の固定観念にとらわれず、事態の変化の本質を見ぬくことが大切であり、それに対応して経営を展開する行動力をもったマネジメントにとっては、乱気流は企業の新しい成長の機会ともなる。そのためには、企業が組織の健康と活力を保持し、急激な変化にも適応できる体質をつくることが重要である。そして、これは経営層、管理層、業務層において、有機的に統合された意思決定が行なわれてはじめて可能となるであろう。

この有機的な意思決定のためには、通産省産業構造審議会のいう、「情報の収集、加工、伝達、蓄積、利用を意識的に行なう情報化」が必須であると考えられるが、それらにはORに期待するいくつかの課題がある。

今日のように情報過多の時代には、必要な情報や不必要な情報、正確な情報や正確性に欠けた情報、時代に即応した情報や時代遅れの情報など多種多様である。氾濫した情報群の中から、必要な情報を有機的に収集、選択することからはじめなければならない。コンピュータの分野では、昔から GIGO (Garbage In, Garbage Out) という言葉がある。入ってくる情報が「くず」であれば、出てくる決定も「くず」でしかありえない。かりに加工、伝達等のメカニズムがどんなによく

ても、川上の情報の質が悪ければ、川下の決定の質も悪くなっていく。よいデータは、みずから問題の本質を物語っているものである。この情報の選択や中間加工のあり方について、コンピュータを活用した統合的な仕組みを作り上げることが課題となってくる。企業体質改善の1つの方策として、情報化システムという企業の神経系の活性度を上げる仕組みづくりが重要であると思う。

意識的に収集、選択された情報を、意思決定のための高次の情報にまで加工する技術、いいかえると、先読みの可能な情報をえる技術は、ORの最も得意とする分野であり、ORスタッフの活躍の場でもある。ORは、数学を駆使し、手法もむずかしく、難解な論理を展開する専門分野というイメージがもたれている。ORスタッフにとっても、数式はOR展開の道具であり、意思決定者を説得する武器であろう。しかし、意思決定者はORの専門家ではない。求めるものは、道具の作り方、仕組みではなく、正しい結果であり、正しい使い方である。意思決定者とORスタッフのこのギャップを埋めるには、スタッフからの一方通行だけでなく、双方のコミュニケーションが重要である。スタッフは、現実の状況、具体的な事例による説明、絵解きなど理解しやすい方法、プレゼンテーション等の技術を見がく必要がある。マネージメント側としても、スタッフに具体的な命題による問題解決の場を多く与え、経験をつませることが大切である。

最近TQCを積極的に展開している企業も多いが、TQCではOR的発想が強く要求され、ORの積極的活用はTQC活動の充実につながる。そこでよく耳にすることは、現実に直面する問題に

対して過去の類例がなく、紹介もされていないという声である。それは「ORは問題に対して個別に創意工夫するもの」というORの基本を忘れている場合が多い。何もむずかしい手法だけが要求されるのではなく、よい着想と調査、実験および簡単な計算だけで、効果を上げられる課題もある。ORを実践する者にとって、データを集める力、データを通して問題を発見する力が、むずかしい手法よりも大切である。その力は、日頃から合理的な考え方をもちて仕事をすることで養われ、それがいざという時に発揮されるものである。

こうした風土が企業内にできあがれば、やがて独自の管理技術が生まれ、先の情報化システムも、ディンジョン サポート システムとして企業にしっかりと根をおろし、枯れることはないだろう。

こうしてORマインドが醸成されることが、組織の活性化につながると思う。つまり、ORはOffice(職場)のRevolution(改革)に役立つと考えている。

ORは、職場の条件や制限を重視するが、同時にそれらをどう変れば画期的な改革ができるかを知り、それをどう工夫すれば実現できるかの可能性を究明することである。そうでなければ、最初に作ったモデルの最適解を求めることにとどまり、これはEvolution(改善)ではあり得ても、Revolution(改革)とはなりえない。

これからの企業の課題は組織活性化にある。その活性化をORに求めたい。そして優れたORスタッフの育成と彼らに存分に力を発揮させるマネージメントが、最も重要であると考えている。