

コンピュータの導入と私の経営論

帝国通信工業株式会社 取締役社長 菊池 國雄



経営論と申し上げましても、長いあいだ社長業をやっていると、私が考えたり実行している、または実行したいと思っていることの何を申し上げていいかといろいろ迷ってしまいます。

今日は、最近私どもの企業グループが数年間をかけて実際に行なった、コンピュータの導入とそれにもなったシステム開発に関連して、経営と非常に類似している“コンピュータの導入と経営”に関して私の考えの一端を紹介させていただきます。

コンピュータの導入とシステム開発の成否は、企業内の管理技術の標準化と非常に密接な関連があります。

ですから、この外堀とでもいうべき、企業グループ各部分の管理技術の標準化が整備されていない土壌にコンピュータを導入しても、コンピュータ導入やそのシステム運用による効果があがると考えるのは早計なのです。逆説的に申し上げますと各種社内部分の管理技術が標準化されている企業においては、コンピュータの導入による効果はすばらしいものが期待できるということです。極論すれば、管理技術が標準化されている企業は、コンピュータそのものの導入を行なわなくても、相応の効果はすでにでているということです。

経営形態の変化にともなう組織づくりにまず目をむけ、最低限でもコンピュータのシステム開発が第1段階を完了するまでの数年のあいだ、会社の経営方針とコンピュータのシステム開発方針を同一ベクトル内にて統合することが必要です。

当社は、コンピュータの導入およびシステム開

発に対応して、社内各組織を“標準組織体をモデルとする”重複する小規模組織管理方式を取りました。したがって、各種サブシステム単位の業務システムは同一プログラムでEDP的に処理できるように非常に効率よく開発されています。

実はこの合理的組織体をつくりあげるための、企業グループ内のコンセンサスを得るために、コンピュータの導入と標準思想にもとづく合理的システム開発という大義名分の機会を、会社の経営上、利用した一面もあったのです。

当社のような受注生産を主体とする電子部品の生産メーカーは、計画的に数値を計算し、デジタル的に見込み生産を行なうことができないので、各工程や計画のいろいろな点に人間の判断を要する、デジタル情報にもとづくアナログ的判断やデジタル情報が論理的に合致する時間内になかったり、論理的背景をくみためてEDPシステムを開発するには非常に困難を要し、当社独自の経営ポリシーのもとに、独自のシステム開発を決断しなければいけなかった点が多々ありました。

当社が自力でつくったような方式をもっている、生産管理システムと類似するシステムが業界内でも少ないのは、このような背景によるものです。

コンピュータシステムの開発にあたって、注意しなければならないのは、困難であってもデータは情報の発生源から採取するという方式でコンピ

ュータ化していくということです。

手をつけやすいからという理由だけで、情報を途中から入力する(強制的にとってもよい)、または最終集計の目的だけで業務処理が完了した伝票類を集めて、腕力と時間だけをたよりに、情報入力を行なう経理関係のシステム等からコンピュータシステムの開発に入ると、なかなか満足のいくシステムにはならないのではないのでしょうか。理由は簡単ですが、当該システムは将来データを発生源の原始データから採取するシステムを開発すれば、改造を要求されるか、不必要なシステムになるからです。

さらに、はじめはどんな業務システムも“80点”主義でシステム開発を推進してゆくことも大切です。まずこれから開発しようとしている対象業務について、例外的処理や特殊な処理方式をも含めて、業務の全部をはじめから一度に完成しようとせず、一通りシステムを“80点”くらいの割合で完成させ、それで実行に移し稼働してみて、徐々に見直していくということです。

別のいい方をすれば、部分の完璧にこだわって、1カ所のみとどまっていたら、オール企業ベースのグローバルな意味での全体システムはいつまでたっても完成しません。

前向きにとりくみ、原理原則にもとづいて、システム開発を推進してしまえば、不都合なように思われる部分も自然に解消できているものです。

たとえば、受注生産方式では、製品のストックはタブーですが、EDP的に分析し過去の流動状況を数量や安全度を把握し、方針として、その一段手前の半製品や部品でのストックを考えれば、当然といたども遠からずの、人間中心よりは確率の高い安全度の高い先行在庫も不合理ではなく、納期の短縮、生産効率の向上、品質の向上等

が思っていたより簡単に実現できました。この論法により、原料レベルでの先行在庫はより安全であることが判明し、ほとんどのパーセント全原料に対する安全在庫をもち、便利にしています。また同種の手法は、必ず、EDP的に定期的に見直しが義務づけられるように、策におぼれない対策も忘れずに。

そのほかにもいろいろと、企業における、コンピュータの導入と各種EDPシステムの開発を推進する人間には、優れた説得力とリーダーシップが要求されますし、会社のトップ(社長自身または担当部門にこだわらず全社部門について考えられ、社長の信任の厚い役員)が自己の経営方針をしっかりもち、コンピュータの長所・欠点をよく理解し、システム開発とその運用について、正面・側面から援助しないかぎり、企業の命運をかけるような効果を期待するコンピュータによるトータルシステムの開発は、時間と費用がかさむばかりで、なかなか効率的な方針の通ったEDPシステムを完成することはできません。

会社というものは、船を曳航するようなもので、先頭が舵をとっても、後の船団が進路を変えるには時間がかかります。それを見通して舵をとらなくては後の船が暗礁に乗り上げてしまいます。

コンピュータ化にあたっては同様に、安易にコンピュータシステムに関する方針を、システムの開発途中で変更することは厳につつまねばなりません。

ボトムアップという言葉がありますが、それはコンピュータシステムが一通り完成した後で細部にわたって見直しをする場合には有効かもしれませんが、コンピュータの導入や全社ベースでのトータルEDPシステムの開発計画だけはトップダウン以外は考えられません。