

## 管理者によるOR勉強会

中上 節夫

私の職場は、各種コンピュータと関連機器による情報処理、ならびに付随するシステム設計、データ解析等を行なう、いわゆるコンピュータ部門である。特にOR勉強会と銘打っているわけではないが、この部門で、昭和54年頃から、中間管理者の団結と相互啓発を意図し、主として科学的管理法を中心に自主的に行なってきた勉強会の経過を紹介したい。

最近には特にパソコンなどの普及も手伝い、計画と意思決定に関する社内外の分析資料に、OR的な手法が利用される頻度が多くなってきたが、それらの資料作成の元締であるコンピュータ部門のすべての管理者層の人たちが、これらの結果を正しく理解をし、適切な管理がなされているかが疑問なことは世の中にはよくあることである。わが社でも、社内の他部門には割合このような点についてはよくPRするのに、自部門へは何となくなおざりにされていた。そこで、分析結果の有効活用を他部門にお願いする前に、まず自部門で有効な分析法に関する知識を、少なくとも管理者層はもつべきだとの考えから、この勉強会はスタートした。

お互いに公私ともに忙しい年代のものがひんばんに就業時間内の一定時間を一時にあげることもむずかしいのと、自主的、相互啓発的に進めたいということで、月1回午後4時から6時まで、参加は自発的ということでやることとした。最初は

産能大の通信教育テキスト「コンピュータ時代の管理者の役割について」を中心とした輪読会形式であったが、もっと広汎な管理者として必要なシステム思考に役立つ知識が要望されるようになり表1に示すようなOR手法を中心としたものになってきた。

OR手法を中心とするようになって以後、特に当初から意図したわけではないが、表1に示すように大きく3期に分けられる。これは、参加者からの希望を聞きながら、またマンネリ化におちいらないような工夫をしている中で自然発生的にこのようになったものである。

第1期の知識修得期は、毎回完結型の講義形式で、主としてOR用語の正しい理解、OR流の分析手法の考え方、OR流の問題解決法等の紹介が中心で、ORを知識として知り、種々の手法を利用した結果に対し、言葉が適切に通じなくて議論がすれちがわないようにすることに重点が置かれた。

第2期の知恵獲得期は、第1期で聞いた種々の手法をどのように使えるかを経験してみようということで、特に自分たちのまわりで実際に考えられる問題についての事例研究を中心に、使用上の問題点などをまじえグループ・ディスカッション的な形式で行なわれた。ここでは、現実問題を直接解決するというより、理想的な姿の追求とか、システム思考的問題解決の訓練的なことが中心になった。

第3期の手法勉強期は、第2期の終りでの討論

およびアンケートにおいて、今までの勉強会では現実の問題点の分析、解決案の具体的作成等々には進めないところがあるため、比較的よく使われる手法をもっとくわしく勉強し、パソコンなどを用いて自分で実際に使えるようにしたいという要望が多かったのに対応し、再び講義形式にし、1つのテーマを数カ月かけかなり詳細に紹介するようにした。

このような勉強会を通じて、われわれの部門の管理者間で、用語が理解できなくて議論がすれちがうということが少なくなり、科学的管理マインドまたは問題解決におけるシステム思考等の相互啓発がなされた結果が、日頃の発言、部下の指導等で現われるようになってきたことは1つの成果と考えられる。しかし、第3期に入り、ちょうどこの時期が、当社のメイン・コンピュータのリプレースの最終段階に入ったこともあり、所要で参加できないものが出はじめたことも原因

し参加者が急減した。また、管理者層くらの年齢になってから、ある手法を詳細に勉強し身についたものにするということにはかなりの無理があることが次第に明らかになってきた。このため現在は、次にどのように展開してゆくべきかを考える時期になっている。やはり経験的、年齢的に手法の詳細な勉強をグループで行なうことには無理があり、知識の修得と結果の判断における急所等を毎回読切的に進めるほうがよいように思える。

この勉強会を通じて、私自身は、“OR流問題解決を身につけてもらうためのOR”としての1つの定石が自然に出てきたように思う。すなわち、OR流の問題解決を身につけさせる定石である。

- ① 事例を見せる。
- ② やり方を教える。
- ③ やってみせる。
- ④ やらせてみる。

表1 OR勉強会の経過と内容

第1期 知識修得期 (54.7~55.12)	
①科学的意思決定への道	②経済性工学について
③意思決定理論について	④OA時代に先がけて
⑤ショップ・ショップ・スケジュールリング	⑥予測の手法紹介
⑦PERTとその応用	⑧LPとその応用
⑨待ち合せ理論とその応用	⑩推測統計理論について
⑪IEとそのねらい	⑫システム開発プロジェクトが失敗する要因
⑬プロダクト・ライアビリティについて	⑭QCサークルについて
⑮新QC7つ道具	
第2期 知恵獲得期 (56.1~57.12)	
①保管書類を減らすための対策	
②ファイリング・システムの構築について	
③EDP室のセキュリティの問題解決	
④人事管理について	
⑤OAについて	
⑥ソフトウェア・エンジニアリング	
⑦マネジメント・ゲーム実習	
⑧科学的管理手法活用上の問題点 (計測と数量化, 問題解決能力, 外部環境の変化への対応)	
第3期 手法勉強期 (58.1~ )	
①データの見方	②数量化
③調査分類データの扱い方	④時系列データの解析

ちょうど、第1期で①、②が、第2期で③、④がなされたことになり、第3期で①、②をもっと深くと意図したことになる。特に、はじめに意図をもって進めてきたわけではないのに、このような結果になったことは、①~④の定石が、人間の欲求に根ざしたもので、新しいものを獲得しようとするときに、一般的に通用する定石だなあという感を深くした。

今後は、おそらくこの勉強会は、問題解決への具体的アプローチというよりも、物事の判断をまちがわないようにする相互啓発を重点に進めてゆくことになる。OR手法が、具体的な問題解決の道具として活用できるような徹底的な体得は若手スタッフにまかせ、彼らの分析結果を的確に判断し、適切に指導できる管理者の相互啓発の場として意味をもつことが期待される。