

テーマ「企業のリストラクチャリングと 経営工学の課題」

佐藤 真(東京ガス㈱)

7月14日の午後、日本学術会議講堂において、日本学術会議経営工学研究連絡委員会、経営工学関連学会協議会(略称 FMES: Japan Federation of Managerial Engineering Societies)、(社)日本経営工学会、(社)日本オペレーションズ・リサーチ学会、(社)日本品質管理学会および日本開発工学会の共催で、第5回シンポジウムが開催された。このシンポジウムは、日本学術会議に「経営工学」の専門領域が設定されたことを記念して、昭和60年以来、毎年開催しているもので、今回新しく日本開発工学会が加わった。

今回のテーマは「企業のリストラクチャリングと経営工学の課題」であった。ここ数年、各企業で行なわれ、今後も行なわれていくであろう、「リストラクチャリング」について現状認識を行ない、これに対して経営工学はどういった貢献をしていくべきなのかを考え、討論するという趣向である。

当日は、梅雨の季節には珍しい好天に恵まれ、194名の参加者を得て、佐久間章行氏(青山学院大学教授)の総合司会により、近藤次郎氏(日本学術会議会長)の開会の挨拶で始まった。近藤会長は、挨拶の中で、昨今話題となっている理工系学生の製造業離れについて述べ、企業のリストラクチャリングとの関係に言及された。

続いて、松田武彦氏(産能大学学長)による特別講演が行なわれ、「組織知能の高度化による企業リストラクチャリング」と題して、企業リストラクチャリングに必要な意識革命について、時には辛辣にまた時にはユーモアをまじえながら話された。

休憩の後、本シンポジウムのテーマ「企業のリストラクチャリングと経営工学の課題」について、パネル討論会が行なわれた。秋庭雅夫氏(東京工業大学教授)の司会のもと、リストラクチャリングを実行している企業側の代表として、原田 明氏(双葉電子工業㈱相談役)と



① 日本学術会議近藤次郎会長挨拶

米山高範氏(コニカ㈱専務取締役)また、大学側の代表として、今野 浩氏(東京工業大学教授)と高橋幸雄氏(東北大学教授)の4名をパネラーとする討論が行なわれた。

企業側の2氏から、経営工学に対する厳しい注文が多く出され、大学側は防戦一方の展開であったが、これは今後の経営工学の新たな発展が期待されているということであり、その重要性を再認識させるものであった。

閉会の挨拶が、真壁 肇氏(㈱日本品質管理学会会長)よりあり、会場を健保会館に移して懇親会が行なわれた。懇親会は、小田部 斉氏(㈱日本オペレーションズ・リサーチ学会副会長)の司会で、今井兼一郎氏(日本学術会議会員、経営工学研連世話人)ならびに木暮正夫氏(元日本経営工学会、日本品質管理学会会長)の挨拶、近藤次郎氏の乾杯で、なごやかに行なわれた。日頃、なかなか交流する機会のない4学会の人々が一堂に介し、活発に意見交換している場面が多くみられた。1時間半の時間もあっという間に過ぎ、森村英典氏(㈱日本オペレーションズ・リサーチ学会会長)の挨拶で今回のシンポジウムは幕を閉じた。

今回のシンポジウムは、パネル討論会に企業側の人も

参加し、テーマが日本の企業社会で進行中の地殻変動に焦点を合わせた大胆な試みであったが、活発な討論があり、「経営工学」が果たすべき課題を考えていくうえで、大変有意義な1日であった。

[挨 拶]

日本学術会議会長の近藤次郎氏より、「理工系学生の製造業離れ」について、過去20年ほどの製造業、金融・保険業への就職割合等の統計をもとに述べられた。

この理由について、学生側からみれば、メーカーの給与が低い、メーカーの勤務地が地方にある、の2点があるが、これらは必ずしも昔と大きく異なっているわけではない。一方、企業側からみると状況は異なっており、金融・保険業では近年のコンピュータの急速な導入や、売買における数学モデルの利用等のため、工学的センスのある人材を必要としている。さらに、メーカーでは、工場のオートメーション化により、従来ほど技術者を必要としていないことを指摘された。

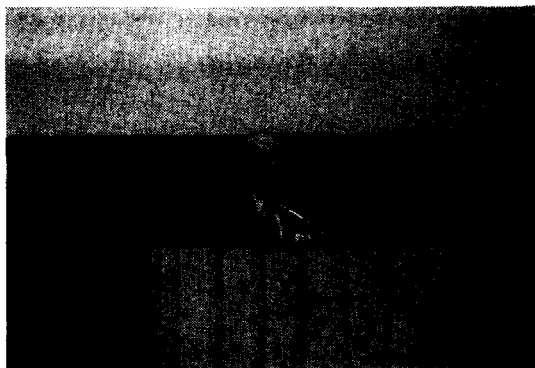
さらに注意深くみると、金融業採用学生の理工学部学生割合は数%台とそう大きいものではなく、教育学部等の学生も増している。したがって、理工学部学生のメーカー離れは必ずしも憂慮すべきものではなく、企業のリストラクチャリングとも密接に関連し、企業内部の多様性を増し、活性化の役割を果たしているのではないかと締めくくられた。

[特別講演]

特別講演は、松田武彦氏により、「組織知能の高度化による企業リストラクチャリング」というテーマで行なわれた。

氏は、まず、企業のリストラクチャリングは、組織、予算配分を変えるとといったハード面の改造だけでは無理であり、メンタルな面の改革、氏の提唱する「組織知能」の高度化が必要であると述べ講演を始められた。

まず「組織知能」の暫定的定義について解説したのち、「インテリジェントな知能の高い組織とは？」を、復元性（異常事態から立ち直る能力）が高い、内発的革新性（自ら新しいものに挑戦して組織を変えていく能力）が高いといった2、3の具体的な項目で説明された。このあと、本題である企業リストラクチャリングのためにやるべき、組織心性 (Organizational mentality) の変態について7項目、組織風土 (Organizational climate) の転換について7項目、実際の例もまじえながら、わか



② 産能大松田武彦学長

りやすく述べられた。

組織心性の変態から1項目、「解答本位から問題設定へ」を紹介すると、まず、氏は answering から questioning への変態が必要であると述べられた。後者が前者に比べて難しいことを、試験は解答するより問題作成の方に考えるべきことの多いこと、日本の研究者が雪崩れをうって超電導テーマにとびついた例で説明された後に、問題設定、独創のためには「人がやらないからやる」と「無人の荒野を1人で自らの歩く道をつける」精神的強靱性が要請されることを強く指摘された。また、問題設定のためには設定妥当性を説明する情報を収集する必要があり、解答のために情報とは異なることに注意を促された。

組織風土の転換から1項目、「実績本位から機会創造へ」を紹介すると、氏は行動の過失には、ボール空振りの実行過失と好球見逃しの不実行過失の2種類あることを解説したうえで、日本では前者のみを記録した失敗を恐れる風土があり、後者も記録したうえで、さらに潜在機会発見、好機創出のシステムにすることが革新の突破口になると説かれた。

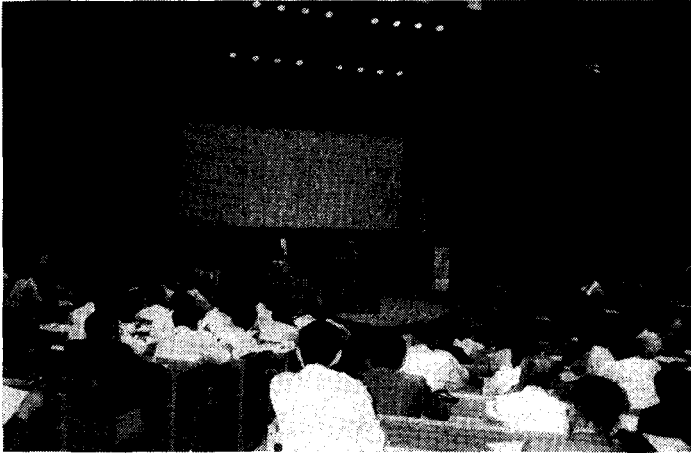
また、講演の中で適度の自己主張用日本語、評価に用いる日本語の開発を力説されたのが印象に残った。

最後に、長年のコンサルトの経験からリストラクチャリングに大切なことをまとめると、「long term の目標と short term の目標のバランスを保つ」「誰が見てもおかしいことはやめ、誰が見てもやるべきことはやる」の2点であると締めくくられた。

具体的な例が豊富に挙げられ非常にわかりやすく、もっと詳しく聞きたいと感じられる講演であった。

[パネル討論会]

司会の秋庭雅夫氏の「企業側から、現在着々と進めて



③ 松田武彦先生特別講演

いるリストラクチャリングの状況と、その中で経営工学は、はたして役に立たなかったか指摘してもらい、大学側がそれに対して反論する形式で進めたい」という挑発的な発言で始まり、企業側、大学側の順に4人のパネラーの発言が求められた。

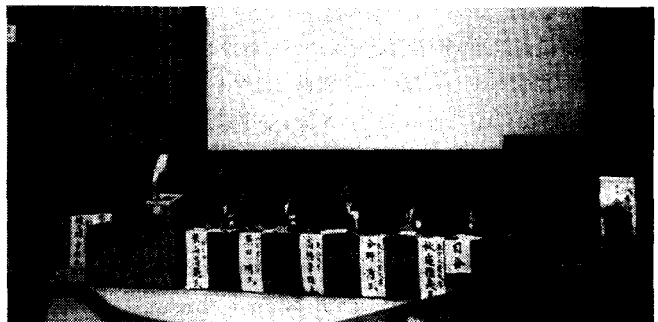
最初のパネラーの原田氏はまず、現在の企業の状況を21世紀の企業像の確立の難しさ、業種のボーダレス化、国際的グローバリゼーション、に要約して示された。続いて戦後の日本の発展の理由として、戦後、経営者が若い層に一新したこと、米国から、QCをはじめとする新しい技術を導入し、しかも日本独自の工夫を加え、トップが率先し現場に定着させていったことの2点を指摘された。このような結果、日本経済が世界経済の15%近くになり、日本だけの独自の企業活動を許されなくなった現在の状況においては、技術、人材育成を含め世界に貢献する企業文化の確立が必要とされ、経営工学においても「日本で育てた経営工学」を提供していくことが課題であると提起された。

第2のパネラーとして米山氏は、「リストラクチャリング」の用語が用いられたのは、1985年のプラザ合意以降、円高になった最近4年間であることをまず指摘し、この間、円高による業務悪化を克服するため、企業がリストラクチャリングの努力をしてきたことにより、現在は漸くその効果が顕在化し始めたと解説された。さらに氏は、この4年間に経営工学がリストラクチャリングに貢献した、というテーマであったのなら出席の辞退を考慮したという刺激的な発言をされた後に、リストラクテ

チャリングを説明するために、為替レートの変動、貿易摩擦等の産業界の直面する諸問題として9項目、それに対して日本の各企業がとってきた対応策として、事業分野の再構築、海外進出、自動化、情報システムの整備、低金利ファイナンス、CI活動等9項目、を各々例、数字を交えながら述べられた。以上をもとにして氏は、①管理技術等経営工学技術がどう対応していくのか、②トップのデザインがリストラクチャリングに大きな役割を果たしたが、デザインメイキングにどう経営工学が関わっていくのか、を問題提起としたいと述べられた。

大学側からは、第3のパネラーとして高橋氏が、リストラクチャリングの必要性は、企業の外部環境から生じるが、その成功の基盤は内部環境にあると主張された。氏は内部環境を表現するのに、「システム温度(組織の変化能力)－体温(個人の変化能力)」で定義する企業の体感温度を用い、体感温度が適温で体温の高い企業がリストラクチャリングの成功の必要条件であり、この体温の高い社員を養成するのに経営工学の最大の貢献があったのではないかと述べられた。具体的には、現状分析、予測、計画、新たな発想法といったところに、絵に表わすといった技法を含め、経営工学であるとはっきり意識されないほどにまで浸透していると指摘された。今後は、さまざまなタイプの人々の間の合意形成のための技術が非常に重要になると結ばれた。

最後のパネラー今野氏は、理工学部のリストラクチャリングについて次のように述べられた。ここ数年の理工学部学生就職は金融関係への比重を大きく増し、メーカー離れをおこしている。これは学生側の選択理由もあるが、技術的素養がメーカー以外の業界でも必要とされて

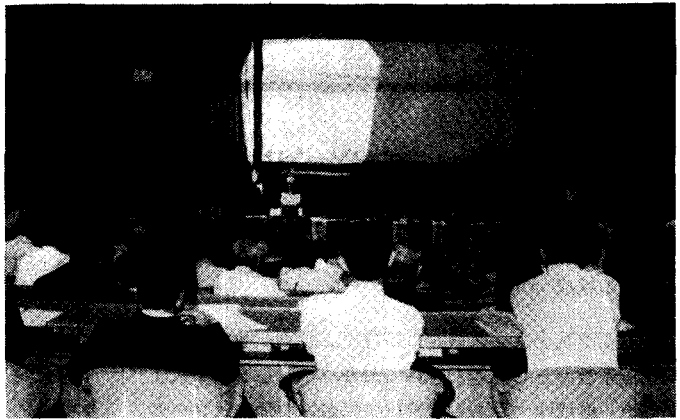


④ パネラー米山氏、原田氏、高橋先生、今野先生、司会秋庭先生

きた事情がある。これに対し、大学側にはファイナンスをはじめとして、必要な学問に対応する状態にはなっておらず、また知識のないまま金融関係に就職し、当てのはずれる学生もいる。

一方では、待遇のよい金融業に就職するために高校生が理工学部離れをおこしている傾向も報道され、また経営工学科とボーダレス化を生ずる文科系学科の設立も目立つ。以上の事柄と工学的素養を訓練する場は日本では理工学部にはないことを考えると、理工学部には21世紀をめざした新しいニーズを満たすリストラクチャリングが要請されている、と主張された。

4人のパネラーの発言がひと通り終わったところで、司会の秋庭氏が、「今までの経営工学は、品質管理をはじめとして企業の内側、言ってみれば悪いところを改善することに注目していた。そのため、経営工学はここ数年の企業のリストラクチャリングに対し、有効に働いているとは言えないようである。企業のマネジメントが外側へ向かざるをえない現在、経営工学も外側へ向いていかななくてはいけない。「守り」から「製品に競争力をつけるにはどうしたらよいか?」「今どの面、あるいはどの分野に力を注ぐべきか?」といった“攻め”に経営工学をリストラクチャリングしていくべきではないか」と今までの議論を総括された。



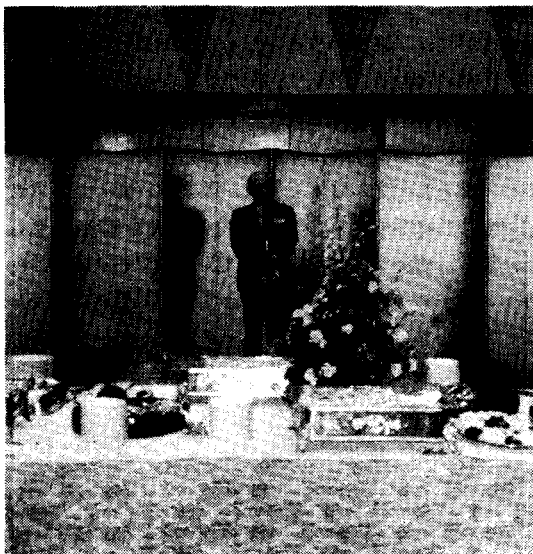
⑤ パネル討論会

この後、各パネラーの活発な討論がなされた。テーマの広がりとおパネラーの立場が大きく異なることから、結論を導くには至らなかったが、互いにコミュニケーションを図ろうとする熱気に溢れていたのも一例を紹介する。

「技術系学生のメーカー離れにメーカーの給料の低いことがいわれているが、なぜメーカーは給料を上げないのですか?」、「メーカーの利益率が低いからです。経営工学に利益率を上げるように頑張ってもらいたい」、「たとえば銀行の振込手数料は宅配料金に比べて、実質的に高すぎる。これではメーカーの利益率が高いはずがない」、「メーカーの競争力をつけるためには、人、物、金、情報のミックスした戦略が必要だ。経営工学は物だけでなく、これらをバランスよく対象にして、その基本的工学 item について真剣に取り組んでほしい」

議論は続いたが、定刻となり、司会の秋庭氏が「大学側はリストラクチャリングについてまず知る必要があり、企業もそのチャンスを与えてほしい。大学側はそのうえで要因分析から始める必要がある」と締めくくられた。

レポーターは企業に身を置く者であるが、企業では「リストラクチャリング」、「マーケティング」、社会に目を転ずれば「税制改革」、「政治改革」、「環境問題」、「エネルギー問題」と経営工学の対象の拡大を待つ課題は山積していると議論を聞きながら考えていた。参加者各位もさまざまな思いを抱かれたに違いない。



⑥ 懇親会（今井兼一郎先生挨拶）