

ORに期待するもの

—ORワーカーから「CHANGE AGENT」への脱皮—

石堂 一成

湾岸戦争の本質的な問題の解決に、ORは、いったいどんな貢献をしたらどうか？ わたしは、与えられたテーマである「ORに期待するもの」を述べるかわりに、「ORにかかわる心ある人々への期待」を述べたいと思う。この雑誌の読者の多くの方々と同じように、わたしもORを学問として学び、活動領域の拡大とともに現実のさまざまな問題の解決に役立ててきた。しかし、わたしは自分をORワーカーとは呼ばない。「ORも使えるChange Agent」でありたいと願う。

ORの置かれている環境

学問が政治的に無色透明かどうかを今さら議論してみても始まらない。しかし、明らかに戦争のための道具として出発したORは、いまだに湾岸戦争では、誘導ミサイルのパターンマッチングには役立っても、本質的な問題の解決には何の貢献もしていない。平和のための戦争という詭弁は、人の命を踏みとじる人面獣心の輩の常套手段である。IIASA(注1)は、南北問題にとりくんでいるのではなかったのか？ ローマ・クラブの「成長の限界」(注2)を越えるものは、なぜでてこないのか？

「日本の半導体産業は、今や世界一の競争力を持っている。これは、日本人のチームワークを旨とする組織的な優越性に根ざしており、ゆるぎようがない」と、先日ある日本の半導体メーカーのトップ・マネジメントの言。ところが、その裏では、その会社の第一線の研究者の不満は限界を越えており、転職できないかとわたしの所においでになる人がでてくるというような現実がある。つまり、世界的に最も優れたものを作りだしながら、それに従事する者は、あいかわずウサギ小屋に住んで、家畜列車よりも酷い電車で通勤せざるを得ない。このような切実な問題の解決に、なぜORは貢献できて

いないのか？

マッキンゼー社のニューヨーク事務所の同僚たちの分析(注3)によれば、アメリカの商業銀行の1980年代のシステム化投資では、システム処理能力を約30倍に増強して生産性を大幅に向上させたものの、結果として利益を全体では低下させている。一方、わたしが直接会った何人ものCIO(Chief Information Officer; 情報担当役員)たちは、いずれもオペレーションの科学的な分析にもとづいてシステム化を推進したことを強調していた。ORを適用しながら、なぜこのようなことになるのか？

ORの現状の意味するもの

ORは、実学である。実学は、本当に重要な問題の解決に役に立たなければ、あまり意味がない。ORは、もちろん、さまざまな問題の解決に役立ってはいるものの、上に述べたような重要な問題の解決に貢献するには、ほど遠いのが現状であると言わざるを得ない。

しかしながら、そのような問題の解決に科学的な根拠を与える可能性を持っているのが、広い意味でのORでもある。そこで、この可能性を高めるために何が必要かを、わたしの仕事であるトップ・マネジメント・コンサルティングを例にとりあげて考えてみよう。

通常、トップ・マネジメントはその企業の最も優秀な方である。しかも、大企業では、各分野ごとに一流の専門家をかかえていることが多い。しかし、どんな企業にも悩みはある。たとえば、曰く、環境が変わらないのに業績が徐々に悪化してきた。曰く、先行きが不確かで戦略が定まらない。曰く、戦略は定まっているが遂行能力がない。さらには、当面の業績が好調すぎて危機感がない、等等。このような問題は、いずれも重要ではあるが難問で、しかも言葉としては明瞭でも内容はあいまいであることが多い。

そこで、コンサルタントの仕事は、本当の問題は何であるかを追求することから始まる。傍目八目とは、よく言ったもので、問題の渦中の人というものは、意外にこ

いしどう かずしげ マッキンゼー・アンド・カンパニー
コンサルティング部門マネジャー
〒145 大田区田園調布4-36-6

れが難しい。しかし、コンサルタントにとっても、これは最も難しい作業である。マッキンゼー社の場合には、イシュー・アナリシスというそれらしき方法論もあるにはあるが、むしろノウハウに近く、強いて言えば分枝限定法、パターン・マッチングと直感のミックスに過ぎない。AI的なアプローチはあるかも知れないが、OR関係者の多くは、何が正解かわかりにくいこの最も大切な段階を敬遠しているようにみえる。

次の段階は、その本当に重要な問題の真の原因を突き止めることである。対症的な解決策では、モグラ叩きにしかない。ここで必要なことは、原因と結果の因果関係を論理的に分析していくことであり、ORワーカーにとって、それほど難しいことではないはずである。しかし、ここでも多くの場合、失敗している。主要な理由は、狭い枠の中だけでとりくもうとすることにある。

たとえば、CADを検討するさい、実際の企業では、多くの場合、設計部門の枠を越えて全社的な解決を図るべきであることは、わかってはいてもなかなか難しい。このため、私のよく見聞する例のように、本来の1/3も効果が上がらず、結局失敗というようなことになる。

ここまでの段階で、普通のOR関係者は、誤った道に進んでしまうことが多い。つまり、全社的な見地から本当にとりくむべき問題に的を絞り真の原因を突き止めようとするのではなく、与えられた問題をとりあえず解こうとしてしまう。わたしの遭遇した実例の1つに、次のようなものがある。

ある企業で、オペレーションに問題があるということであった。しかし、多くの事業所の中に、出張旅費の事務処理のOA化による効率向上で評判の事業所があった。そこで、わたしがファクト・ベースの分析を実施してみた。その結果、その事業所の出張旅費の事務処理コストは、OA化のシステム開発コスト、メンテナンス・コスト、およびパソコン・コストを除いたとしても、出張旅費そのものを上回っているという事実が判明した。これには、トップ・マネジメント以下、全員が驚かざるを得なかった。他の事業所は、さらに悪いのであるから、なかなか容易ならざる事態であるということが認識されたわけである。これは、とりあえず目先の問題から解決してみても、結局、本質的な問題の解決にならない典型例といえよう。

解決策を立案する段階は、コンサルタントにとって最も創造性を要求される段階である。ところが、「優秀な」ORワーカーは、むしろ、マセマティカル・サーカスと

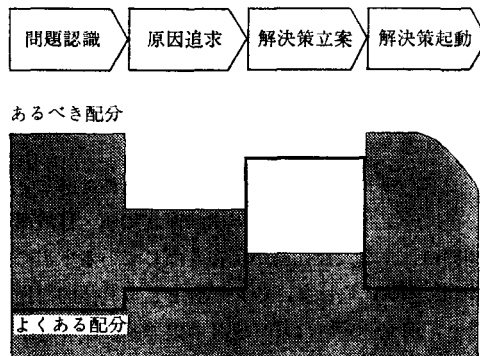


図1 問題解決における努力配分

でも呼ぶべき難解な解法の構築にその情熱を注ぐ。まるで、難解であることが学問的に価値が高いと思い込んでいるようである。この場合、基本的に「顧客指向」が欠落している。本当に必要なことは、従来の見方ではあまいで複雑そうな問題を、新たな視点の導入によって、簡明かつ実用的な切口で「眼からウロコが落ちるように」解いてみせることである。

最後の段階は、解決策を起動する段階である。企業の改革とは、単なるCIや組織変更ではなく、仕事のやり方そのものを革新すること、あるいは新しい仕事を始めることである。これには、実際に企業でその仕事を担当する人に、理解させ、やる気にさせ、実行能力をつけてあげることが、必須条件である。マッキンゼー社の場合はチェンジ・マネジメントと呼ぶ体系的な方法もあるが、普通のORワーカーの場合、ここまでカバーできていることは少ない。むしろ、ORワーカーだけでなく、システム屋や研究者にもよく有るが、解を出したことで満足したり、好んで難解な専門用語を使って優越感に浸っているようなケースも見うけられる。

以上の4段階をすべて成功させて、ようやく実際の企業改革の効果が始まる。ところが、実際の企業でORを適用する場合、ORワーカー以外を含めても、努力配分を致命的に間違っている場合が多い(図1参照)。

OR関係者への期待

これまで述べたような現状認識にもとづいて、OR関係者への具体的な期待を、学会レベル・企業内OR関係者・大学内OR関係者の3分野についてそれぞれ述べる。

(1) OR関係者への学会レベルでの期待

OR学会の関係者の中には、さまざまな分野で、世の中への実質的な貢献という面からみて活躍されている方

が結構多い。ところが、この貢献とORとを直接結びつけて連想されることがどうも少ない。そのためか、日本ではORのイメージは、残念ながら低いと言わざるを得ない。そこで、ORのイメージの抜本的な向上のために、次のような提案をする。

まず、ORが単なる戦争のための道具であるという悪いイメージを払拭するために、南北問題・自然環境保護問題のような人類社会が現在直面している本当に重要な問題の解決に向けて、OR学会として具体的な提言をしよう。南北問題では、「成長の限界」の限界を越えて、多様な価値観の存在を前提とした平和的解決への代替案を示す。自然環境保護問題では、現在の人類の行為の将来への意味合いを科学的に示し、今後進むべき幾つかの典型的な代替案を示す。このために研究費が必要であれば、世の中の心ある個人や企業からお金を集めようではないか。

次に、OR学会の外部にこの活動のインパクトを少しでも拡げるために、OR平和賞・OR自然環境保護賞を設けよう。そうして、これらの問題に科学的アプローチで貢献があった場合、諸学問をインテグレートするものとしてのORの立場から、積極的に表彰していこう。

(2) 企業内OR関係者への期待

企業内OR関係者のうち、最も地位の高いのは社長である。社長は、COO(Chief Operating Officer)ともいうぐらいで、オペレーションの最高責任者である。社長に期待することは、3つある。第1に、オペレーションの最高責任者として、ORの専門家を活かして使うこと。第2に、そのためにも1つの会社としての価値観・ビジョンの共有化を推進すること。これにより、何が本当に重要な問題なのかという判断が容易になる。また、命令ではなく、共通の価値観のもとに個々の社員が主体的に活発に働ける組織にも近づく。第3に、自分の言葉で納得ができるまで、何でも恥しがらずに質問すること。ORの専門家の中にも、他の分野の専門家と同じように、わかりにくい専門用語を意図的に使う輩が少なくないからである。

次に、社長以外の企業内OR関係者への最大の期待は、意識改革である。第1に、問題にとりくむさいに、COOになったつもりで全社的な視点からものを考えること。第2に、実際に問題解決による効果が出てはじめて自分の存在価値が認められるChange Agentをめざすこと。これにより、ORワーカーであると自己定義をしてORの狭い枠の中に安住しようとする傾向を、はじ

めから排除する。

企業内OR関係者へのもう1つの重要な期待は、Change Agentとしてのスキルの強化である。あるべき姿と現状のギャップが最も大きいスキルは、次の2つである。まず、問題認識のスキル。具体的には、社会的制約と自然法則以外のすべての制約をはずして、COOの視点から問題をとらえ直す、というスキルである。次に、人を動かすスキル。コミュニケーションをはじめとする各個別スキルはハウツウ的な教科書やトレーニング・コースにまかせることにして、一言で述べるなら、相手の立場に立ってシミュレーションを行なうスキルである。人間は死ぬまで成長できる存在であり、以上の2つのスキルは、練習によって強化できる。つまり、Change Agentとして必要なスキルは、努力によって築き上げるものである。このような再現性のあるスキルにもとづき、問題認識・原因追求・解決策立案・解決策起動の4段階を踏んで進めることこそ科学的アプローチといえよう。これ以外のアプローチで人間にかかわる改革を行なおうとするのは、旧式の軍隊と宗教だけである。

(3) 大学内OR関係者への期待

大学内OR関係者への期待として、重要なものが2つある。

第1は、すでに述べたような切実で本当に重要な問題の解決に実際に貢献するような研究の実施である。広い意味でのORこそが、諸学問をインテグレートするものであり、このような問題の解決に科学的な根拠を与える可能性を持っているのであるから、問題の抽出が適切であれば、必要な研究費を集めることは可能である。

第2は、Change Agentに必要なスキルの学生への教育である。このためには、教官に、現実の問題のORによる解決の実務経験が必要である。具体策は2通りある。1つは、教官が応用の実務経験を持ちやすいように大学の組織運営体制を変えることである。たとえば、教官が2~3年間大学を離れても待遇面で不利にならないような仕組みをOR学会や学術会議などから提案する。もう1つは、大学外の実務経験者を非常勤講師等として教育に当たらせることである。

(+α) 若手OR関係者への期待

わたしがここまで述べてきた「期待」は、主としてすでにORの世界にかなり慣れ親しんだ方々に対する提案である。したがって、君たちへの直接的な提案をほとんど含んでいない。しかし、21世紀を担っていくのは、君たちである。将来に向けて、今の君たちへの提案を1

つだけしておこう。

今後10年間のうちに、日本の企業の組織形態には、根底的な変革が起こる。すなわち、ボーダーレス化の進展、団塊の世代の高齢化、および情報システムの浸透などともなっていて、従来型組織に固執する企業は衰退し、プロフェッショナル・ネットワーク型組織の企業が主流となる。そのプロフェッショナル・ネットワーク型組織において最も重要な人材は、このような組織をコーディネートし、多様なプロフェッショナルの能力をインテグレートして、本当に重要な問題の解決に導くリーダーである。幸運にも、君たちはそのリーダーとなる最短距離の場所に立っている。必要なのは、きたるべき日にそなえて、学問としての専門的なORを徹底的に習得するだ

けではなく、人間としての幅を広げるべく問題意識を持って現実の生の世界を自分の眼で広く見てくることである。わたしは、君たちの健闘を期待し、やがて会う日のくるのを待っている。

(注1) IIASA(International Institute for Applied Systems Analysis); 日本, アメリカ, ソ連等世界の主要国が参加して作った研究所で、オーストリアにある。

(注2) 「成長の限界」; Meadows, Donella 等著, 大来佐武郎監訳; ダイヤモンド社; 1972年

(注3) 「TECHNOLOGY IN BANKING」; T. D. Steiner, D. B. Teixeira; DOW JONES-IR-WIN; 1990年

科学研究費補助金申請へのお願い

ご存知の方も多いかと思いますが、平成3年度より科学研究費補助金(科研費)の規定が一部改正され、一般研究(C)に3年の時限付き分科細目として「社会システム工学」が新設されました。以前と比較すると、OR研究者には科研費が身近になり、その可能性もずっと高くなったようです。OR学会では、OR・経営工学の領域を含むこの分科細目を将来にわたって恒常化し、さらに、単独での分科細目を確保すべくキャンペーンを展開中です。来年の分科細目の見直しのさいに、2年目に当る本年秋(10~11月)に行なわれる平成4年度分の「社会システム工学」への申請件数が、この分科細目の命運を決めるほど重要と思われまます。これらの経過と展望をご理解の上、研究代表者として「社会システム工学」へ申請していただくと同時に、周囲の関係者にもこの分科細目への申請をお勧めくださるようお願い申し上げます。この件についてのご質問その他は下記までご連絡ください。

平成3年5月

東京工業大学 小島 政和
Tel. 03 (3726) 1111 内線3201
Fax. 03 (3726) 2241

「論文・事例研究」の原稿募集!

ORの特徴は実践にあるといわれています。実践的な応用をぬきにした理論ということはORでは考えられません。本誌でも以前から会員の皆様からの事例研究の報告をお願いしてきましたが、まだ十分な成果をあげているとはいえません。

「論文・事例研究」は企業、研究所、大学等で実際に行なった事例を論文としてまとめたものを広く会員の皆様に紹介することを目的として作られた欄です。この論文は2人のレフリーによって正式に審査されますが、マネジメント、行政、工学等の広い分野において適用対象の新しさ、適用方法の新しさ、適用範囲の広さ等が論理的、科学的に論じられたものでありますならば、積極的に採用する方針です。皆様のご投稿をお願い申し上げます。

投稿要領: 学会原稿用紙36枚(26字×12行)以内(図・表を含む)
(ワープロ可)投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

なお、原稿の他コピーを2部添付してください。

レフリー審査の結果、改訂をお願いしたり、採択されない場合があることをご了解ください。また、原稿は、採択・不採択にかかわらず、原本、コピーともお返しできません。(OR誌編集委員会)