

## 企業経営とOR

ニシム電子工業㈱ 代表取締役社長 山田 幾敏



### 1. はじめに

九州電力退職後、関係会社の1つである当社へ来て7年を経過し、なんとか経営の一端を知るようになったが、不況の波はかなりの圧力で当社にも押し寄せ、営業基盤も脆弱なだけに社内に経営合理化委員会を設置し、その対策に大わらわの昨今である。

もともと当社は、九州電力の通信関係業務を中心として設立され、昨年30周年を迎えたが、過去10年間はコンピュータの発達とともに遠方制御、自動化、機械化、総合化の要請が高まり、なんとかそのピークを乗り越えることができ、会社規模も急激に膨張し、一段落したところへこの不況が重なり、今後の経営の安定化のための再構築が急務となっている。

当社のような九州電力を親会社とする小規模な会社は、資本金も小さく仕事の主体性を親会社内業務に依存するところが大きいため、真に独立した成熟会社になるまでには、相当の年月を必要とすると考えられる。

私が九州電力在勤中の昭和40年代、実務としてのORが喧伝され、特に中部、中国電力との人脈のつながりもあり、かなりの期間コンピュータ部門の一組織員として実務ORにたずさわっていたが、転勤で他部門へ移り、20年間全くORとは無縁で過ごし、その後のORの発達についての詳しい情報を知る機会も少なく疎遠な状態であった。

会社経営を任せられてからも、ORは組織としての活動があるにもかかわらずメディアを通じての情報不足から、ORという言葉さえほとんど聞かれない状況にある。時代に即したNew ORとしての展望を夢みつつ、私の小さな過去の経験を反省してみたい。

### 2. 九電時代のORとのかかわり

高度成長期の電力会社の経営は、需要の増大に伴う設備の増強が急務で、人、物、金をいかに効率よく投入し、最小の経費で最大の効果を挙げることが、時間のファクターとともに最大の懸案事項であった。そのためには、電力需要想定をいかに定めるかが鍵を握るが、これらの分析は多岐にわたり各種の手法が用いられ、その積み重ねが経営トップの判断材料となった。したがって、これらの推定、想定、シミュレーションに、幅広くORを適用することが、最も有効な手段だと判断され興味を持たれた所以である。

ただ、当時はまだコンピュータの能力の限界があり、かなりの手計算が必要であり、また前提諸元がインフレ期と重なり変動要素が多く、結論までの時間の長さとともに精度も低かったことも事実である。

近代化手法のORとしての方法論も確立し、それ自体学問的に非とするものがなくても、時所位を越えた技術者の誇りと頑迷さが、流動化時代のトップが要求したものと乖離として受け止められたことは、深く反省しなければならないと思う。

そもそも経営の科学としてのORは、学問のための学問ではなく、いかにして経営に役立つ手法を開発するかが究極の目的ではなかったかと思う。また時代とともに経営内容も変化し、経営が要求する尺度の変化に対応する手法の開発が必要ではなかっただろうか。

第5世代コンピュータ時代におけるORは、従来の殻から大きく脱皮し、新たな適用分野への拡大が可能となり一応完成したといえるが、真に経営

者が欲しているものを適時・適切に提供するORこそ、真の「実践の学」としてのORであり、それなくしてはORの新たな発展は望めないと思う。

かなり苦言を呈したが、過去ORにたずさわった者としての収穫でぜひあげたいのは、貴重な人脈を得たことである。近代経営は情報化の時代であり、人、物、金、情報と省くことのできない資産がある。電力会社間のORを通じての交流は今でも大切にしており、私の貴重な財産となっている。

私事にわたって恐縮ですが昭和26年、配電会社から電力会社へ変わった九州電力の数学科出身第1号として私は特例入社した（全電力でも第1号かも？）。

大学では、統計専攻で標本調査、品質管理などをやっていたため、今後の電気事業には、予想、推計が必要であると社長直談判に及び、電気、機械工学の知識がないため、一般常識、感想文だけの試験で、事務系として入社した。社内では技術系として見られることが多く、自分では事務技術系と名乗りこれをうまく利用し、現在では社員に、事務系は技術を、技術系は事務を勉強すべしと調子のよいことを言っている。

入社後は企画、営業に廻されたが、その後20年間コンピュータ部門一筋の勤務となり、その間ORとの関係も深かったわけである。

### 3. 福岡OR研究会の思い出

九州電力内でもかなり長期間にわたって福岡OR研究会が開催されているが、昨年末、九州電力の呼びかけで、九州電力、西日本鉄道、西部ガス3社の元福岡OR研究会メンバーによるゴルフ会と懇親会が催され、久しぶりの再会で大いに賑わった。思えば研究会は、各社持ち廻りで業務へのORの適用を中心に発表していたが、時々、大学の先生による実務への適用技法の勉強会も催され、かなりの成果を挙げたと思う。

後半は、ネタも尽きた感じもあり、各社の業務紹介や今後の企業のあり方など、ORとはいささか距離を置いた面もあったが、研究会終了後の懇親会や時々ゴルフ会での親睦は、それ以上の効果

があったように思う。

私は、途中から支店勤務となり直接的にはメンバーから離れてしまったが、この研究会には最初から関係していたこともあり、出張ついでなどにこのOR研究会については仄聞していた。

### 4. 会社経営に役立つOR

OR手法も学問的にはかなり高度となり、コンピュータの発達とともにその範囲や技法も改善されてきたことは、真に喜ばしい限りである。しかし、会社経営内容もより複雑化しており、ORを実務として適用するには、慎重を期することが大切であると思う。すなわち、①前提条件②データの正確性③精度、処理時間④トップの期待度などを十分考慮し、適時、適切に処理することが大切である。とかく社内のデータは流動的であり、時間とともに変化しているため、トップが必要としていることは、自分が提案しようとしていることに対しての確信度の助言であることが多く、しかも早急な答えが必要である。したがって、トップが急ぐ粗なデータからの処理は、概数、方向性を示すなによりも緊急な提示が最も大切である。

### 5. むすび

昨今の経営環境は先行き不透明であり、さらに顧客ニーズはますます多様化、高度化の傾向にある。会社経営にあたってこれらニーズに的確に 대응するためには、経営者の姿勢そのものが厳しく問われる時期にきていると思う。

これまでの大規模な設備産業でスケールメリットの大きい分野へのORの適用は、概ね完了したと考えられるが、今後、実戦の学としてのORを考えた場合、これまでの手法中心のアプローチから課題中心のアプローチへとORの意識改革を行ない、新しい適用分野への開拓が望まれる。

当社のような経営規模の会社から見たORとは、OR技術者を組織的に充実した社内コンサルティング機能を期待するよりも、むしろ各部門の業務担当者がパソコンの利用と同様にOR技法の存在を意識することなく、一種のソフトとして利用できるNew ORの発展を望むものである。