

## OR不振の原因と躍進の一考

—梅沢論文に触発されて—

日本ブーズ・アレン&amp;ハミルトン株式会社

代表取締役 織畑 基一

本誌2月号の梅沢豊教授の論文に触発されて本文を書く気になった。冒頭から私事を書いて恐縮だが、小生学部・大学院でORを勉強しながら、ORに魅力を感じなくなって、現在まで経営コンサルタントを20数年勤めている。もちろん30年近くOR学会員であり、今でも学会誌には一応目を通してはいる。

しかし経営コンサルタントをやりながら、「ここはORの出番だな」と感じることはあっても、ほとんどORの出番がない。その理由は、第1に、ORに持ち込むとあまりにも緻密性にこだわりすぎて時間がかかるが、出てくる解答が割合常識的で、単なるバックアップ資料になってしまうことが多いこと。第2に、モデリングにこだわるあまり、前提条件が多すぎて、現実から遊離しがちなこと。第3に、顧客（特に経営者層）に対して、なぜこの解答が一番良いのかの説明が難しいこと等である。

これらは私の職業に関連してのことだが、もっと一般的に考えてみると、思い出されるのがTQCやIT（Information Technology）との比較である。なぜTQCやITが経営者に認められ、現実にも種々経営問題に貢献しているのに、ORが「専門の部署を置いてORを組織的に実施している企業が、この15年くらいの間でどんどん減ってしまい、現在ではほとんど無くなりかけている」（梅沢論文）のだろう。ITはいまだ経営者にとっては「ブラック・ボックス」であるが、手を抜くと時代に取り残されるという切迫感があり、金銭的投資がどんどん行なわれると同時に、近年では人事面でも、役員が担当者になったり、経営企画との間にローテーションが行なわれ、経営の中枢に近づきつつある。一方TQCが戦後の日本の経営の発展に一役かったことは、万人が認めるどころだ。もちろんトップが先頭に立ってその浸透に音頭をとった例は枚挙にいとまがない。

当然のことながら、組織の中に浸透するには、組織が「価値あり」と認知しなければならない。この「価値あり」を私なりにブレイクダウンしてみると、

- (1) わかりやすい（身近に感じる）
- (2) 実際のニーズに答えている

(3) 時代の潮流から必要だと思われている

(4) イノベーションを起こすツールとして有効だと思われている

等が挙げられよう。これらにTQC、IT、ORがどう評価されているかを、独断でまとめてみると、図のようになる。つまりORは、これらの4つの条件のどれも充分満たしていないように思われる。詳細に調べれば、ORは地道にいろいろなニーズを満たしていると思う。本誌にいろいろな実例が報告されたり、アメリカン・エアラインがORによって機材調達を計画し、顧客満足度を上げているといったことも耳に入っている。しかしそうした事実が専門家の人たちを超えて、一般に認知されることは、非常に少ないのではなからうか。

組織が「価値あり」と認める条件	TQC	IT	OR
わかりやすい	YES	?	?
実際のニーズに答えている	YES	YES	(YES?)
時代の潮流で必要と思われている	?	YES	?
イノベーションを起こすツールと思われている	?	YES	?

ORの価値が組織に認知され、かつ経営者に接近するには、OR専門家の意識と行動様式を変革することではなからうか。たとえば、まず必要なのは、先端的なOR理論や技術に関心を持つのも結構だが、それ以上に関心を持つべきは経営問題だと思う。それによって、ニーズのとらえ方や問題処理のセンスが違ってくるだけでなく、経営者をはじめとする“部外者”とのコミュニケーションの下地、ノリシロが作られる。次にタコツボ的に“仲間”同志のみで交流するのではなく、もっとオープンになってPRすることだろう。自分たちの矛先を学会や学会誌に向けるだけでなく、経営者や社内のいろいろな部門に向けて交流する。これはPRのためだけではなく、自分たちの経営センスを磨くうえでも大いに有効なはずだ。そして第3に必要なのは、彼ら“部外者”とコミュニケーションできる、やさしい表現方法を開発することだ。これらは情報システム部門にも全く当てはまることで、組織内認知のインフラとも言えるものである。これらをTQCは、非常にうまくやったと思う。

その一方で、梅沢論文が「量、計画、階層的管理から、質、市場、自立的管理へ」と指摘するように、OR的思考そのものを、経営潮流に適應するよう変革してゆく。つまり一言でいえば、ORを経営革新のためのツールとして位置づけてゆくことだと思う。