

“ミスター合理化”と呼ばれた土光さん

原野 秀永

昨秋挙行された OR 学会創立 50 周年記念式典の記念講演会では、各界の著名な方々が登壇され、東芝の岡村会長も「イノベーションを創出する企業経営」というタイトルで講演されました。会長は経営にはイノベーションが不可欠で、その実行には OR が重要であることを理路整然と実施例を交えて述べられ、聴衆に深い感銘を与えました。この講演を聴きながら、今は亡き学会会長の土光敏夫さんや副会長の山口襄さんかもしお聴きになったらどんなに喜ばれることか、との想いを深くしました。現在の東芝の OR は、その導入の初期のころの土光さんと山口さんのご苦勞による所が多です。土光さんについて述べるに当たって、ここから秃筆を舐めながら書き進めます。

1. 東芝での“OR 事始”

終戦後日本に導入された生産技術は QC と OR でした。前者は GHQ の支援があって短期間に広く行き渡り成功しましたが、後者が知られたのは 50 年代の後半でした。50 年代末になると、東芝では各現場の QC 状況を全東芝としてまとめる組織が必要となつて、昭和 30 年に新設の生産部に QC、OR 等の新しい生産技術を取り扱う課を誕生させました。部長には日本での QC 発足以来東芝の QC を指導し、OR にも深い関心を持たれた山口さんが就任され、全東芝の QC と OR の取りまとめ、研究開発、実施の援助、教育等を担当することになりました。QC は順調な歩みを示しましたが、OR は茨の道を歩むこととなりました。OR に関する情報は少なく、唯一の文献であったモース、キンボールの実施例は大戦中の軍事の実例で、企業ではどのように相応するかの見当を付けかねました。また、OR の定石は極めて限られていて、多くの場合現実の問題に対応するモデルの想定が困難でした。さらに当時の電子計算機は未発達で、計算は手計算が主力でした。これらの基礎的な問題が解決されるまでには、時間と関係者の努力が必要でした。

生産部ができて間もないころ、熱心な合理化推進者

の土光さんが OR をどのように考えておられたかは、次の言葉の中に述べられています。「私は合理化に強い関心を持ち、日本の企業を世界的にするには合理化は不可欠です。合理化には目的と目標を明確にして、ハッキリ数字で示す必要があります」。土光さん御自身



は、OR についてはほとんど知識がないとのことでしたが、日本 OR 学会の発起人の一人として入会されたことや、上述の合理化に関するお言葉からわかるように、OR の本質は十分つかんでおられました。

このころ経営学ブームが起こり、その余慶で OR も世に知られるようになりました。しかし当時の OR では世人の期待を満たせず、「OR は難しい数学を使っているというが何もできない」という悪評が流布しました。これが社内にも蔓延し、OR の信奉者達に深刻な影響を与えました。このとき、土光さんから陰に陽に頂いた声援や、部長の山口さんの激励は、我々にとっては千天の慈雨に当たるものでした。我々はこれに力を得て茨の道を切り抜けて、東芝の OR の基礎を確立しました。もし御両人のご援助、ご激励がなければ、岡村会長の名講演も聴けなかったでしょう。社長に就任された土光さんは、電子計算機や原子力等の新しい分野に重点を指向されましたが、これらは OR 的思考が不可欠な分野でした。土光さんは、昭和 42 年に OR 学会 7 代目の会長に就任されました。ご多忙な土光さんは、副会長の山口さんと二人三脚で会長の職を全うされましたが、社内でも気心の合ったお二人の学会でのタイアップ振りは見事でした。土光さんは昭和 47 年に東芝の会長を、さらに 49 年からは 6 年間も経済団体連合会会長を勤められ、産業界の合理化に努力されました。土光さんは東芝在職中に誰言うことなく

“ミスター合理化”の愛称で呼ばれましたが、正鵠を得たニックネームですね。

2. 土光さんのプロフィール

土光さんは武士の美点を備えた明治の人でしたが、頑迷固陋ではありませんでした。土光さんのエピソードを少し述べてみます。土光さんは、規則正しい生活の人でした。体調が良いと毎朝5時に起床され、体操、法華経の読経を終え、就業時間の30分前には出社されました（この30分間は会社のすべての人に開放されており、私も一度この時間を利用させていただきました）。世の中には“重役出勤”という言葉がありますが、これは全くその逆を行くものでした。さらに感心することに、土光さんは他の人に定時以前の出勤を強制しませんでした。30分前の出社は私的なことであり、これを他人に強制しないところはいかにも公私をわきまえた人でした。思い付きを強いるワンマン社長にとっては、頂門の一針となる話ではないでしょうか。また、土光さんはムダを嫌われた方でした。かつて私が夜行で広島出張し、就業時間以前に支社を訪れたとき、閉ざされたドアの前に土光さんが単身で待っておられるのに驚いて、挨拶をしたことがありました。世の中には社長の出張にお供を揃えた大名旅行でお見送り、お出迎えを強要する人のあるのと比べて、月と鼈の差を感じます。土光さんは公私につけて簡素合理的な人でした。

3. 土光さんの最後の仕事：行政改革

土光さんがこれまで手掛けた合理化は東芝や産業界の合理化でしたが、最後の大仕事は役人達を相手とした国家の合理化でした。

敗戦前の日本の役人は国民を見下し、彼等の仕事振りは非効率で融通のきかない上に、親方日の丸でした。終戦後GHQの指示により併存した現業部門は分離し、新しい公共企業体（公社）として再出発させられましたが、戦前の悪習は改善されませんでした。池田首相は昭和36年に行政改革を図りましたが、反対勢力の強硬な反撃に成果無く終わりました。以後20年を経過した昭和57年ごろ、公社の経営状況は悪化し国の財政をも危機に陥れ、さらに国鉄の順法闘争は国民の大きな怒りを買うようになりました。鈴木首相はこの解決には合理化以外に策はなしと見て、中曽根行政管理局長官と相談の上、“ミスター合理化”の土光さんに白羽の矢を立てました。土光さんは“全員一致の結

論と人員整理は行わない”という二点を必須としないことを条件に、不退職の決意で第2回臨時行政調査会の会長を引き受けました。このとき、齢84歳でした。合理化反対を唱える面々は保身に奔走する公務員、天下りを待望する高級官僚、甘い利権に群がる族議員、さらにイデオロギーに固執する組合、左傾論客達で、彼等は団結し、得意の“総論賛成、各論反対”戦術で廃案化を図ろうとしました。これに対して土光さんの陣営は、委員、専門委員、参与に行政管理局から派遣された事務職員を加えても、わずか百余名でした。しかし、わずかな手勢で大軍の中に切り込む土光さんには、大きな援軍がありました。それは、土光さんを出した経団連と、土光さんの清々しい私生活と彼の能力を信じる国民の声援でした。昭和56年3月16日、臨時行政調査会の初会合で攻防の幕が切って落とされました。土光さんは開会後短時日で補助金削減に関する第一次答申を提出しました。さらに、この年末鈴木首相より、この行革の最終の姿は“増税なき行革”であることの下承を取り付け、翌年の初頭には“許認可の見直しと簡素化”に関する第二次答申を提出しました。補助金の一部は役人にとって国民に飴を舐めさせる元手であり、許認可は国民に役人の優位を示すシンボルで、いずれも積年の悪癖の根源でした。これらの答申案の下承を得たことで重要な拠点を奮取し、いよいよ本丸攻撃が可能となりました。この年の7月末には、この改革の核となる膨大な第三次答申書が提出されました。この中では改革の基本理念、方法と手順、および今後の問題点が述べられています。この答申書の最も重要な点は、国鉄、電電、専売の三公社の民営移転、分割と再編成による改革案でした。翌年の3月14日、最終答申として第五次答申が提出されましたが、それは今までの答申をまとめた増税なき財政再建でした。この答申を最後に第二臨調は幕を閉じましたが、行革はなお続きました。改革案を実施する中曽根首相の下では、臨時行政改革推進審議会が設立され、土光さんは再び会長に選ばれました。その2年後、電電と専売は民営の株式会社として発足し、さらに2年後に国鉄も分割され、やっと土光さんは肩の荷を下ろすことができました。土光さんはその翌年の夏、眠るように極楽往生を遂げられました。土光さんが行革に携わられたのは、延べ7年になります。この間土光さんは精励恪勤の仕事振りで、信頼できる人には事を任せ、困難に遭えば率先して八面六臂の活躍をされました。これが土光陣営の士気を大いに鼓舞し、成功の足掛かりと

なりました。八十路半ばの激務と心労のために高血圧で入院されたり、車椅子で会議に出られたりすることもしばしばありました。このように、老軀に鞭打ってまでもなお難事業に取り組み完成させたものは何でしょうか。土光さんの言葉から察すると、「国のためにこのときに大手術をやっておかなければならないという国民としての責務」、「合理化は必ず成功させる確

信」、さらに「引き受けた以上完成を見なければ止まらない責任感」等ではなかったでしょうか。

最後に合理化という言葉には冷酷な響きがありますが、土光さんの合理化の中には宗教の裏打ちがあるのを強く感じます。“ミスター合理化”の愛称で呼ばれた土光さんの荒法師のようにいかつい顔の写真を見るたびに、その中に無量の優しさを感じます。