

OR 的試行錯誤を



北 川 一 栄

このたび、OR学会会長にご推せんいただき、まことに光栄に存じています。ORの学問的なことはまったく素人でございますし、またみなさまともなじみがあまりございませんので、自己紹介を兼ねて考え方の一端をのべ、みなさまのご指導、ご鞭撻をとおきたいと存じます。

電気工学科を卒業後、就職してまもなく、実習途中で、会社が技術提携している英、伊の会社に1年半ほど留学しました。48年も前のことです。この間自分なりに学んだことの1つは、白人も日本人も個人としては能力、素質に差がないということです。それならばなぜ日本人は欧米から学問を習い技術を導入しなければならないのかと疑問をもち、自分なりにえた答は、外人は日本人ほど本をよまず、事実即して自分で考える、つまり学問を活用し、経験をつみ重ねることが上手ではないか、ということです。それで帰国後数十年間、私は家には書棚を置かず、会社のことは会社でしかしないときめ、かつ実行してきました。また経験をつみ重ねる方法の1つとして、自分の経験のなかで客観性のあると思われるものを書くこととしました。

さて帰国後電力ケーブル関係に配属されましたが、学校では学問別に専門をならったので、製品別としての電力ケーブルについては、その材料、設計、製造、試験などほとん

どしりません。といって独りで勉強する気もないので、若い同僚10人くらいと同じ本を輪読し、討論することになりました。いま考えると全員が共通の知識をもち、また電力ケーブルのなかでの自分の仕事、立場、weightなどが判断できるので、この輪講はよかったと思っています。（このことはORの助けにもなるでしょう）

同時に研究課を兼務し、静電蓄電器を送配電線の電圧調整に実用化する仕事に10年余従事しました。このためには蓄電器のほか遮断器、リアクトル、リレイなど全体を電圧調整のシステムとしてとらえ、かつその研究、設計、製造などの開発、工場設計、営業活動などもやらなければなりません。ヒラ係員でしたが、今日いわれる project leader を自分できめこんで進めました。技術的なことを当時の部長にときどき聞きに行く以外は、従来の会社製品とは異なる開発ゆえ、組織を無視したわけです。したがって、すべて責任は自分でとらなければならないので、うまく進まないときにはつねに窮境に追い込まれ、事実について考えざるをえないわけです。

静電蓄電器による電圧調整システムは、こうして若い人たちの協力をえて、わが国独特のものとなり、戦後、英・豪へも技術輸出することもできました。また、これに関連して今日までに10人くらいの学位をとる人がでま

したが、そのなかには中等学校卒業歴の人が3人あり、このことを私は非常に誇りとしているわけです。つまり、経験の積み重ねを図れば、学歴には関係がない、これは欧米ではあたりまえのことだが、わが国では必ずしも行なわれていないので残念に思います。

終戦時、部長、翌年秋(1946)役員に選ばれましたが、全社的に管理運動をすることの旗振りをはじめました。私が入社したときの全従業員約1,500人が1万人となったときも仕事のとり方は大差がないことはまずい。またわれわれは学校で専門学は習っても、経営管理については個人任せではないかという小生の反省からです。その後、米軍からCCS, MTP, TWIという経営、管理講座が導入されましたが、習うよりもみなが経験の整理を考えようと、小生なりにみんなと進めることを重点としました。しかし、力およばず効率的な成果はえられませんでした。

つまり、終戦まではいまでいう *venture business* を主とし(1927~1945)、終戦後、社長職を退任するまでは(1945~1966)経営管理とはなんだろうかと考えてきたというのが、私のおもな経歴で、会長をへて相談役の今日(1966~)までは、つぎの社会はなんだろうかということと、わが国の食糧自給を念願に砂栽培について考えているというわけです。

経験的に考えていることの誤りを発見するため、また客観性をしるための方法として、最初のべましたように、なるべく自分の考えを発表することとしました。その副産物として、IE, QC, コンピュータなどについての協会団体などの役員を仰せつかり、また会合に出席する機会がふえてきました。これらの会合にはなるべく出席し、諸先生、専門家の人たちの教えをうける機会をうらうことはありがたいことです。IE, QC, OR など専門書をよむ能力もありませんので、席

上の先生方の討論をききながら、これらが経営管理に関するものである以上、自分の日常業務に存在するのにちがいない。しかし、同一行動であっても、自分の表現とはちがった専門用語で表現されるにちがいない。それはなんであろうか。またどういう考え方で発表せられているのだらうかと考えるわけです。

こうして、術語なり考え方についてある程度見当がつくようになりますと、今度は自分なりの意見をのべて、いろいろ教えていただくという経過をたどってきたわけです。

今日、システム思考、*technology assessment*, *interdisciplinary* などということが強調されるのは、経営的に、広義のOR的に考えよということだろうと思います。定着した社会ではおのおの専門分野にわけられていても、進捗度が均衡がとれていますから、個人は自分の専門分野の研究をしていますが、容易にその成果が他の分野にも拡散されるはずで、しかし今日のようなつぎの社会への過渡期には、新しい分野が続出するので、他の分野との相関関係を考えなければ、役に立たなかったり、他分野に意外な悪影響をおよぼすこともあるでしょう。したがって、つねに全般的、経営的観点から考えよ、そして広義のORの見地から試行錯誤をやれということではないかと思います。別の見地から考えると、学校で専門学を習う勉強方法だけではなく、自分の専門でない科学技術の勉強方法、製品の実体をしらず、*black box* としてその機能を活用する勉強方法などをあわせ考えることも必要になったということです。*project* が複雑、また巨大となってきた今日、こうして、いろいろな視点からORの重要性は急激に高まりつつあると存じます。皆さまからのいっそうのご指導、ご協力をお願いして、私の挨拶といたします。

(きたがわ・かずえ 住友電工相談役)