ORの必要性，重要性は増すばかり

——学会創立20周年を迎えて——

日本オペレーションズ・リサーチ学会会長　北　川　一　栄

管理技術の導入のころ

戦前も戦後もわが国は欧米の科学技術を学んできたが，戦前の製品はついに「安かろう，悪かろう」という評価から抜けだせなかった．筆者はその基本的な原因の1つは，技術の導入を経営という観点から研究しなかったからだと考えている．経営の技術的な一面は，なるべく大勢の人間の知恵を効率的に集積することで，自分の知識，知恵をできるだけわかりやすく表現（情報化）することと，体系的（科学的）に整理し集積していく段階をふんで発表しなければ，個人一代の経験に終わってしまう．

欧米の技術は設備，文書等の導入を通じて行なわれたが，動的現象，情感などには情報化できない事象が多く，結果的に生産技術，経営管理技術などは詳細には導入されず，個人の体験に依存する部分が多かった．したがって製造までの諸条件を欧米と等しくしても，製造技術は日本の熟練工に頼ることになってしまう．熟練度は人によって異なり，得意とする技能もちがう．また熟練には時間を要するなど，結局，均質，高度の製品は得られがたい．また最終段階の試験で良否をきめるのでは，不良原因の追究は非常にむずかしい．

戦後，筆者はこれらのことから，効率的な仕事の執り方を進めるために，全社的に「管理運動10年」ということをはじめた．しかし，まもなく，進駐軍が，TWI，MTP，CCSなどの管理講座を勧告するようになり，引きつづき大学，民間もIE，ついでQCなどの管理技術を米国から導入するようになった．ORも英国というよりも米国から入りはじめた．QCは当初 operational level での技術，事務担当者を対象としたようであるが，筆者は現場労働者も参加すべきものとして全社的に実施することとした．

戦後十数年，IE，QCなどは，各企業が学界の指導を得て，従業員全般にZD運動，QCサークル活動として全国的に流行的に実施するようになった．この間，この成果を助けたものは，企業内の安全管理運動で，戦前の工場は汚ないところという常識が，この目的のために一変して，大部分，清掃，整頓のゆき届いた，いわゆる，きれいな工場へと努力するようになった．

昨年は「IEはプロたりうるか」と題する問題提起があった．内容は「日本では欧米の科学技術を流行的に導入，実施しはじめると，専門家，非専門家を問わず，ワッーといっせいにとびつくので，一応の段階まで急激に進む．しかし，日本人の業績には批判的でかならずしも試行錯誤しようとしない．これで真のプロは育つであろうか．」という意味であったと思う．

状況の打開とOR

とにかく，現場では各工程ごとに従業員が動的現象をふくめて情報化する．情報化されれば全員が討議し，整理体系づけることも可能になるわけで，しかも最終の試験だけに頼るのではなく，各工程でIE，QC，OR的検討を実施するのであるから，当然品質は向上，かつ均質化する．戦後はなお生活水準も低く，世界中から新鋭設備と，

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

安い原材料を安い船賃で輸入するなどの好条件もあって，戦後十数年の間に，製品は安いうえに品質は良いとイメージ・チェンジすることになった．

資源の少ない日本は，生産高を上げるのには約20%の資材の輸入を必要としたので，この間このための外貨不足による停滞を余儀なくされたことも何回かあった．しかし，良くて安い製品へと脱皮するにしたがい，不良率も減り，また高加工製品の増加もあって輸入依存率は半減した．しかも製品の輸出は増加するので，外貨不足による頭打ちも消失し，経済は急激に成長をつづけることになった．

しかし，豊かさに対する反省，諸施設の整備，教育体制の対応などが遅れ，逆に急激な賃金，物価の昂騰，公害の発生，欧米からの批判，「逆境こそ教育の最適環境」の消失など，石油ショックの影響をも加え，現在は大変な厳しい状況におかれることになった．

これを打開してゆくものは，もちろん効率的な衆知の活用，指導層の適切な決断である．広義のORはそのための意義をもつものであると筆者は信じるのであるが，これを国の指導者，企業の経営管理者が勉強し，現実に活用することは遅々として進まなかった．年功序列，終身雇傭型経営なり，タテ割社会のマイナスの面と批判しても仕方のないことである．しかし，学界なり，産業界の一部ではもちろん研さんされていたので，OR学会もそれらの先覚者によって設立された．その10年目には，OR全般の歩みが特集として紹介された．

それから10年，OR学会創立20周年を迎えて，今後の進歩を展望することとなった．同時に功労者，団体の表彰，懸賞論文の募集，講演などを実施することになったわけである．たまたま，ORの重要性は確信していても，学問的には勉強せず，それでいて実施に焦燥感を抱く筆者が会長の職を汚すことになったのは，学界に対して相すまない次第である．

技術格差は経営格差

情報社会への入口に入ってすでに2，30年，システム思考の必要性と，その考え方は相当浸透してきたように思う．一応，年功者には経験的に漠然と総合的な見方をもつものは相当存在しているといってよいと思うが，かならずしもシステム的に処理していく若年者と対話し，また問題を提供していけるとはいいがたい．また学界の権威者と共感はもっていても，現実にはかならずしも交流が行なわれやすい土壌が存在するとはいいがたいと思う．もちろん他方，組織的にORを進めている企業も少なくないであろう．

しかし，かつての日本の「安かろう，悪かろう」製品は「安くて良い」製品にまでイメージ・チェンジしていったダイナミック・パワーは残念ながらまだ盛り上っていない．今後の課題の1つはこのパワーを学界，官界，産業界が協力してつくり上げていくことである．10余年前，欧州は米国との技術格差に驚き，米国とともに指導者たちが数年論じ，筆者もローマでその会議に参加したことがある．そして得た結論は，技術格差は経営格差の結果として生じたものだということであった．以来，欧州は米国に学んで真剣に経営の勉強にとりくんでいる．

経営格差は平たくいって，大勢の知識と知恵を効率的に集積する上手下手の差だということだと思う．企業経営だけではない．国の政治，宇宙船地球号の進め方についても同様であり，個人の勉強の仕方についてもいえる．情報社会は人間の知的創造，つまり知恵の効率的集積を特徴として，食糧，モノなどをつくる社会である．OR, computerなどを駆使し開発しながら情報マインドをもって，より効率的に人間福祉への途を追究していく社会である．資源，国土少なく，人口密度の高いわが国にこそもっとも適した途がひらかれたわけである．この方向にOR学会が意欲的に活動をひろげる契機として，この20周年を銘記したいと思う．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．