

近ごろ思うこと

(株)オーケン 社長 茅 野 健

いよいよ、日本の経済も第一の峠にかかってきた。今月あたりから、苦しい業種の中の倒産の可能性は急速に増え出すことと思われる。この峠は日本の経済が新しい環境に慣れ、新しい考え方、新しい価値感を体得するまでの過渡的状态の入口だと考えるべきものであるには違いない。しかし新しい価値感と一口にいうことはできるが、それは企業にとっても、またその中で働く人々にとっても、相当大きな産みの悩みであることもまたまちがいのないことである。

よく知られているように、交通、通信のいちじるしい進歩によって、地球は急にせまくなった。交通のスピードアップ、通信網の急速な広がりと交換のスピードアップ等に加えてマスコミュニケーションの大幅な普及などは、人類世界の変化の周期をいちじるしく縮めた。これは真空管中の電子の「ミーン・フリーパス」の長さが変わったのと同じく似た現象で、単位時間内でことの起こる確率を非常に増やすことになる。

またその変化はいわゆる「ニュートン時間」的ではなく、「ベルグソン時間」的である。つまりエントロピー増大の方向、すなわち無秩序、無差別の方向にむかう非可逆な方向である。

余談であるが、ここで考えておかねばならぬことのひとつに資源やエネルギーの減少や、人口の増加等で人類はこれまでのように全部が生きていくことができなくなるかもしれないが、そのときどんな人たちが生き残れるかという問題がある。この問題は実は非常に深刻なことであるが、もし

かしたらそう遠くない時期に、思いもかけない現実としてあらわれてくるかもしれない。「OR」の問題として、とくに日本人や日本国の「OR」の問題として大切なもののひとつではなかろうか。実は経営のどれがこれから生き残って繁栄していけるかということも、それとちょっと似た問題であろう。

自由主義経済では、人は努力し、工夫していけば出世し繁栄することができる。少なくともその道はある。それゆえに人は意欲をもてるし、努力する。社会はこうして「進歩」する。

もっとも「進歩」とは何かということはなかなかむずかしい概念である。人類が進歩という概念をはっきり把握したのは比較的近年のことであり、それはキリスト教の世界で起こったできごとだった。しかしここではごく普通に進歩という言葉を使うことにしよう。ところで自由主義でない国はこの **Driving Power** がないから、なかなか進歩しないこともよく知られている。

ところで「自由主義」の社会は競争の場であり、したがってパレートの法則が成立するので、かならず勝者と敗者ができる。これはエントロピー増大型とちょっといい難いことになる。このあたりに現代社会の混乱が見られるのだと思う。

このような思想的背景のもとに現代社会は急速に変化している。とくに石油ショックを契機として、高成長時代は終息し、低成長時代に入ってきた。この時代は、ある意味では無限時代から有限時代へ入ってきたともいえる。つまり資源もエネ

ルギーも市場も土地もみな有限と考えるべきだというわけである。そこで経営としては無限の市場の可能性を考えるべきではなく、定められた範囲内でのシェア争いだと考えていくほうが現実的だということになる。こうなるとスケールメリットで原価を下げるというような発想は次第にうまくいかなくなる。これからの時代は製品 (product) に魅力をつけることの競争となるに違いない。

東京で売れなくなったらヨーロッパで売ろうというわけにはいかない。どこでも売れる魅力ある製品でなければならない。魅力とは、性能の卓抜き、高品質、低売価とゆきとどいたサービス (広義) である。これらにおいて勝たねばならないことになってきた。そのうえお客の評価はたえず変わるのである。実体を正しく把握し、適切な見通しと方針のもとに、的確な計画をたて、勇敢に実行することこそ大切である。こうなるとORは実に大切なものになってくるはずである。実際名前は何かは別にして、知的な判断と計画のために、電子計算機が使われることが非常に多くなったのはこのあらわれであろう。

もっとも、人間は最終的判断を理論の組立で行なうものではない。心の奥の命ずるところにしたがうほかはないのである。この面ではORにも限界があることは確かであるが、それまでにおよぼすORの影響は急速に高まりつつある。

もうひとつ、情報社会の問題がある。これはフィードバックの経路が増えてくると、いろいろの増幅器や歪発生回路を含んだシステムの安定性はいちじるしく害され、手がつけられなくなる現象とよく似ている。

昔の電話の中継所にはいろいろの周波数の電流が流れ、その中にはフィルターをもった増幅器や変調器の類が多く設置されていた。シールドがうまくないと、いろいろの周波数の電界がいたるところに生じ、どこからか増幅器に入り、フィードバックの系ができる。一般にいつて f の周波数の電流が流れているところに何か非直線の部分があ

ると $2f$, $3f$, ……等の高周波が出ることはよく知られている。つまり、正弦波から歪んだ型の波はフーリエ展開をすれば高周波の集まりになるからである。しかし、もし f_1 , f_2 のような2周波が歪んだときはどうなるかを考えると $(nf_1 \pm mf_2)$ のような高周波同士を含めて差と和の周波数が出る。同様の考えを押しすすめると、多周波の電流、あるいは電界がまじりあったときは無数の周波数が発生するので、フィルターをどんなにうまく考えておいても、どこかでフィードバックが生じてしまうのである。一般にいつて、回路に τ_1 , τ_2 等の時間をおくらせる部分が2つ以上あれば、そこに振動系が形成されることは簡単に証明できる。

こうなると、まったく振動を起こさない条件をつくり出すことは非常に困難である。これを止めるに遮蔽、フィルター、ダンピング、ネガティブフィードバック等の方法が知られているが、実際はなかなか困難である。たとえば遮蔽を完全にしようとしても電源を通してのフィードバックを止めるのはなかなかやっかいである。

このようなことは、いまの情報社会の現象とまったく相似している。情報社会の安定化の問題は、社会のエントロピー増加の問題と深いかわりがある。もしかすると社会破壊にいたるかもしれない重大なことである。

ORは今後このような社会の問題に多く使われることが望まれると思う。世の中が新しい安定点を求めて動いてきた結果は、基本的に不況になる業種と繁栄する業種が、2, 3年のうちに定着するであろう。それまでのあいだには、いろいろの過渡現象としての振動が入って、一喜一憂することも多いと思うが、いずれはあるバランスポイントに近づくことになると思われる。これはそれぞれの経営者にとって、実に重大な問題であるので、いま具体的に関係ある業種について考えをまとめていくのが、いまの筆者の仕事の中心になっている次第である。