

日本におけるOR実施の問題点

1. はじめに

筆者がORの道に入ったのは約20年ほど前のことである。当時はもの珍しさも手伝ってか、ORを何とか利用できるものなら利用しようという風潮があった。研修会なども一般にきわめて関心が高く、参加者もゼネラリストの人が大部分であったように記憶している。しかし最近の巷間の風潮はどうであろう。「かつてORなるものがありき」まではまだいいとして「ORときいただけで身の毛がよだつ」というにいたっては、もはや救い難いといわざるを得ない。このよってきたところすこぶる深遠にして、その原因もしかと把握することは困難であるとしても、日本の風土というもの、ORなるもののどの部分になじまないかを一応原点から整理してみるのもまた意味のあることであると考えるので、あえて筆をとった次第である。標題は「日本におけるOR実施の問題点」であり、また「問題が何であるかがわかったら問題は半分解けたも同じ」のたとえにもあるとおり、まずは問題の核心にメスを入れることを主眼とするも、それだけでは大人気ないので、解決の燭光だけでも見出せれば幸いと思うものである。

2. 問題のアプローチ

筆者はかつて、「ORあるいはOR的アプローチは科学とマネジメントを結びつける実学でなければならぬ」との信念をもちながらも、いかにしたらこれが可能かが常に悩みの種であった。業務の内容にしても、ある部に所属しているものの、その部と関係なくトップの意思決定に寄与すべき

であるとの意見をくれる人もあった。しかし現実には組織上その部に所属していることのジレンマは解消しうべくもない。経験的なことをいえば、成果が比較的スムーズに、すんなりと、自分でもあつけにとられるほど早い反応をもって受け入れられる場合もなきにしもあらずであるが、そのようなケースはまれであり、たいていはぼったり壁にぶつかるケースが多いのである。その場合にはよく冗談に、「無理が通れば道理引込むさ」、「智に働けば角が立つ、意地を通せば窮屈だ」など口にしたものの、そのようにさせるゆえんの本質は何かについて思いをめぐらすことしばしばであった。当初この問題に対し、「ORとは何か」を考えることに精力を注いだことがあったが、最近、日本のリソースマネジメント研究部会を通じ、「日本とは何か、日本人とは何か」を考える機会を得、この面からアプローチする時、意外なものをもたらしてくれることを発見したのである。さて、日本人とは果たして何か、という命題に対し、「日本人にとって初めに身内ありき」という仮説が立てられたが、この仮説はあらゆる面に妥当性をもつものであることが確認された。さらにまた、東大の公文教授の、「日本人にとって、間柄(あいだ)における分(ぶん)を離れては存在し得ないし、時には分そのものである」との説に、前記の仮説とまったく軌を一にするものがあることを発見したのである。この分(ぶん)という概念は、「自分」「身分」「職分」「領分」「持分」「親分」または「分相応」といったことばで表現されると、実体として理解しやすい。そして、「村八分になっ

た時など、間柄における自分は喪失してしまうがゆえに、とても生きられない」の例をみるまでもなく、この分は日本人にとってきわめてバイタルなものであることがわかるのである。このような「日本人にとって、これがなくなったら命取りになる」ほど貴重な分を離れては、ORの問題も考えられないし、またこの分を中心にアプローチする時、問題点が浮きぼりにされるのである。いまOR的アプローチが壁にぶつかる場合として、つぎの2つの情勢を取り上げてみたい。つまり、第1はOR的アプローチが抵抗にあう場合であり、第2は、大勢いかんともしがたい場合である。以下これらについて若干説明を加えることとする。

3. ORアプローチが抵抗にあう場合

分というものが、日本人にとってこれほどバイタルなものであるがゆえに、ORアプローチがもし日本人の分を脅かすようなことがあれば、死物狂いの抵抗にあうことは必定であろう。第二次大戦中、米海軍においてアカデミックの分野の人が、ウェポンシステムの解析のみならず、いままで軍人だけの領域と考えられていたオペレーションにまで関与するにいたった事實は、まさに画期的な意義をもつものであった。それではこのようなことが、はたして日本では可能なものであろうか。もしこれによって軍人の職分が脅かされ、あるいは指揮官たるの身分に影響を及ぼすようであれば、それは猛烈な反対にあうに相違ないのである。これは一般の組織体でもいえる。ORワーカーのやったことがいくら理が正しくても、たとえばそれが営業部の持分を脅かすようなことがあれば、「それは営業部の所掌である。他人に口出ししてもらふ必要はない」といわれるであろうし、営業部長という身分にかかわるようであれば、「それは俺のやることだ、よけいなおせっかいはするな」とお叱りを受けることとなる。日本においては、純粋な意味のシンクタンクが育ちにくいのも、この辺にわけがありそうである。ここにそれ

に関する興味ある調査が行なわれたことがある。それは数百人のトップを対象にしたアンケート調査である。

(48年2月 日本工業新聞から抜粋)

(1) ORによって意思決定をできるだけ科学的にコントロールする必要があるか

科学化の必要あり	93.4%
科学化の必要なし	0.8%
どちらともいえない	5.0%
無回答	0.8%

(2) ORが発達しても一番大事なのは多年の信頼と直感による決断という考え方で、将来意思決定の科学が進めば経営者の豊かな経験やカンはあまり重要でなくなるという考え方といずれをとるか

直感が大事	64.5%
科学化が大事	14.1%
どちらともいえない	20.1%
無回答	1.3%

(3) 結局はカンか

イエス	27.1%
ノー	38.7%
どちらともいえない	32.7%

(1) (2) (3)の回答は一見矛盾しているように見えるが、ある程度の真実性を示しているものと評価できるし、ORのあり方にひとつの示唆を与えてくれる。この調査結果については人によっていろいろの解釈もなされようが、圧倒的多数をもってORアプローチの必要性を認めながらも、それを誰かにやられることには抵抗があり、それを自分の持分として確保しなければ、おのれの存在意義がなくなるおそれがあるので、結局は直感、あるいはカンが大事という見解も成り立つのである。この直感も科学性、客観性が高ければ高いほどすばらしいカンとして機能するが、遺憾ながらひとつの頭の中で操作されるがゆえに、当初客観的であると思っていたこともいつの間にか主観に化けてしまい、直感が山カンに変容せざることを切に祈念する次第ではあるが、抵抗にあった典型的な

例として幕末における坂本竜馬と、村田蔵六（大村益次郎）をあげることができる。この両名は史上かつてないほどのすばらしいORマインドの持主であったにかかわらず、なぜ不遇の死を遂げなければならなかったか、まさにこの問題に対する縮図をみる思いがするのである。坂本竜馬はオブジェクティブとして、明治以後の新体制を頭に画いていたものの、当面のゴールとして倒幕のための薩長連合を図ったのであった。しかし彼の次代の構想は、薩長の倒幕後の野望、あるいは幕臣方の大政奉還後の思惑を超越したものであり、近代国家としての「八策」にあった。当時の状況混沌として必ずしも定かではないが、彼の行動はいずれかの分に強力な脅威を与えたことは確かであり、大政奉還直後、慶応3年11月15日京都河原町で旅寓中、何者かに暗殺される。時に33歳であった。村田蔵六は彰義隊の討伐、会津、函館の役が終わったあと、近代国家にふさわしい新兵制の改革に乗り出したが、それは維新戦争に功績のあった薩長の藩士を一応ご破算にして、全国民を基盤にしたものであった。これはもちろん薩長の藩士の身分を極度に脅かすものであった。かくして1869年(明治2年)9月4日、京都木屋町の旅寓において襲撃を受けることとなり、11月5日大阪の病院において没することとなる。時に46歳であった。このふたりの人生をみるにつけ、われわれに考えさせるきわめて重要なものが内包されていることに気がつくのである。

4. 大勢いかんともしがたい場合

これは間柄における自分というものと多分に関係のある問題である。「大勢いかんともしがたく」とは一体そもそも、何がそうさせるものであろうか。

これに関係することとして、筆者はかつて松田教授につきのような手紙を送ったことがある。

Many thanks for your paper “the Japanese way of management”. The very interesting and

impressionable parts for me is “ambiguity area” of Japanese activity system. We have had many discussions about these parts among “Japanese resource management study group”. I am very happy to make briefing about those thinkings as follows.

Mr. Y. HAYASHI's saying, “ Still more difficult for westerners to understand was why the Japanese would not clearly explain just what the Japanese spirit is”. Nevertheless, it's doubtless that this Japanese spirit sometimes is made conversion into vigorous energy and brings the tremendous growing of economy, especially with a motive for catch-up driving. So, not only for westerner, but also for Japanese, very important needs should be made investigation what the originality of Japanese spirit is, because of recognizing the vitality of organization as outcome of that spirit. By the way, almost a “Japanese” has the habit of group-oriented mind. That's supposed as a creature through the long historical day. They have kept the mutual aid and security within own group, and made partnership in strong union against the entity outside. That's why almost Japanese make much value of the group which one belongs to. Here is born the concept of so-called we-group, against they-group, —which is very peculiar to Japan. So, if individual should take some action against we-group, he or she may be isolated from that group members. Therefore, they do make their best endeavor with responsibility for their jobs in order not to be isolated.

Most Japanese firms have the structure of westernized organization. This organization does not settle the job boundary of individual, but gives him or her the group — we-group or almost we-group — which one belongs to.

The responsibility of ones job is settled among the members of this group — the more doing job, the better responsible person. The concept

of this special responsibility — may be very strange in the eyes of westerners — sometimes makes individual incited by emulation as a source of Japanese spirit. That's the reason making individual job boundary ambiguously, but Japanese spirit strongly. More saying, in addition to the formal structure, Japanese individual usually belongs to the other informal we-groups, and sometimes ones responsibility has deep relations with these informal we-groups. Because of this peculiarity or curiosity of responsibility, sorry there can be seen sometimes to go in the deviate unjust way.

自分ということばは英語にはないので、この文の中には入っていないが、これは自分が可愛いといったケースである。つまり可愛いがゆえに自分の力が結集されると、そこに組織活力も生まれる反面、大勢にも影響する。大勢がうまくいってる時はいいが、そうでない時はどうだろうか。「今のままでいったら必ずまずくなると思っても、自分ひとりではなかなかそれをいい出せない。まあ誰かがやってくれるだろう。その時は大勢をみて身の振り方を考えよう。ここでへたなことをいって、波風を立てるよりは、じっとしていたほうが得だ。」そうこうしているうちにいつの間にかどんどんあらぬ方向に進んでいく。マネジメントにおける問題解決としても、理が先に立つのではなく、双方を立てて妥協の産物とする。片方を無視すれば、当人にとってまさに自分が殺されるからであり、そういうことになれば、マネジメントの根幹をゆさぶることにもなりかねないからである。この妥協の産物は、お互いの主観を殺して客観性向上に役立つ、つまり理に近づくとの考えにもとづくものであれば、それは結構である。たしかに日本人は総じて優秀であるので、この妥協の産物は当然といえど遠からざる線に落ち着くことが多い、この場合はORアプローチもすんなりと問題解決に役立つ。しかし困ったことには、この

ような場合は妥協をうまく運んだところに値打ちがあり、ORアプローチに価値を見出さないのである。つまり結果としてみれば、ORアプローチは必要ないという見解も成り立つ。逆説的なことをいえば、大勢がうまくいかない場合にこそORの価値は大きく、ORアプローチも大切であるはずであるが、そこが問題である。この典型的な例として山本五十六をあげることができる。彼は戦前海軍次官として維幕の中にあっただが、科学的なアナリシスの結果にもとづいて、日米戦を阻止せんと政治的行動をとることとなる。そのため一部の者から生命をも脅かされるどころまで追いつめられる。彼のすばらしいORマインドも、「大勢いかんともしがたく」の前にもろくも崩れ去り、日米開戦は不可避となる。開戦後は連合艦隊司令長官として、日本に有利な態勢で早期講和ができることを希念しつつ、戦略的なイニシアチブをとることに全精力を傾注したにもかかわらず、大勢必ずしも利あらず、1943年(昭和18年)4月18日ソロモン群島において不遇の死を選ばねばならなかったのである。まさに悲劇の提督ともいうべく、時に59歳であった。

しかし大勢いかんともしがたい場合といえども、不思議なことにぎりぎりに追いつめられた時は、意外と理が働くのである。企業などでは倒産しかけた時などがこれに該当する。そしてうまく立ち直れることも多い。これは「尻拭いが上手」ということばと共通する。これを間柄からみれば、今までの間柄が崩壊して別の間柄に自分を見出そうとする時に初めてORマインドが作用するということになる。

日本においては、リソースマネジメントの狂いが昂じると、とめどもなくそれが泥沼に落ち込みなかなかゼロベースに戻りにくい体質をもっているのも、「大勢の赴くところ」に由来することが多いし、この狂いを直すには、今までのしくみを根こそぎ叩きこわすのが一番の近道だといわれるゆえんのものもここにあるのである。さらにはま

た、日本人の組織体は倒産するようなしくみにしておかなければだめだとの逆説的見方も生まれる。大東亜戦争も、結果としてみれば、国家を分裂させることなく、リソースマネジメントの狂いをゼロベースに戻し得た点、大きな歴史的意義を見出すが、それにしてもあまりにも犠牲が大きすぎ亡くなられた多くの戦友および同胞に対し、愛惜の念に断えない。(大東亜戦争史観)

5. あるべき方向を模索する

さて問題点はおおむね浮き彫りにされたものとして、最後にいかにあるべきかについて考えてみたい。問題点は分を中心にしたものであったが、解決への道も分を基本にアプローチしたほうが、わかりやすいと思う。結論からいえば、ORとしての分を確立することが事始めとならなければならないことは推論できる。それにはいかにすべきか。

まず第1は、必ずマネジメントに寄与すべきことである。どんな小さなことでもいいからお役に立つ作業をすることである。

第2は、アプローチの方法ドロジーとしては、rationale であれば手段を問わないことである。(mathematical にこだわる必要はない)

第3は、作業に使うモデルとデータは必ず表に出して、組上りのせ、各部の理解を得ることである。これはこの作業が rationale であることの証でもある。もしそうしなければ、モデルとデータをこっそり頭の中にしまいこんでやる直感の分と混同されてしまう。

「俺はすばらしいアナリシスの能力をもっている」といくら吹聴しても始まらないのであり、実績をもって認められねばならないのである。理想的には、ORに対し一目おくとこの分が醸成されるなら万々才である。かくすることによって何か問題が起こった時など、「それはORの持分だ」ということになる。しかしこのような態勢ができたとしてもその持分が常にパーフェクトであるこ

とを主張すれば、他の分を脅かすこととなる。よく3人寄れば文珠の知恵といわれる。これは同質の人が3人集まることではなく、異質の人が3人集まってこそ文珠の知恵たりうるのである。問題解決においても、直感の持分も3人のうちの1人であり、ORの rationale もその1人であるべきである。日本における組織体をみるに、客観的にみてすばらしいORマインドの持主だと思われる人も、下積みになって浮かばれないケースが少なくない。またORグループが閉鎖社会と呼ばれることも間々耳にする。一度閉鎖社会化したら、閉鎖社会の中の間柄でしか自分はなくなくなる。その理由は奈辺にあるのだろうか。いちがいに組織体の体質そのものの責任であるといい切つてよいものであろうか。以上でとりとめもないことを筆にまかせて書いたが、おおかたのご批評を期待して筆を擱く。最後に、日本史上稀にみるほどすばらしいORマインドの持主だった、山本五十六、村田蔵六、坂本竜馬の諸先輩が、後世に残した絶大な遺業に、深く敬意を表するとともに、後輩をいつまでも見守って下さるよう、切にお祈りする次第である。これら大先輩の亡くなられた時の年齢が、59歳、46歳、33歳といずれも13の違いがあったのは、奇しき因縁だろうか。

こじま・こうぞう 1922年生
1941年 海軍兵学校卒
小野勝章事務所

次号予告

特集 地域のOR

多地域計量モデルによる東京都市圏の分析 福地、山根
地域格差と経済効率 目良浩一
コモディティ・フローの経済分析 新居玄武
交通網の分析手法 田口 東
工業の最適立地について 百合本茂
名古屋土地動態モデル 柏井、他

総合報告 整数/組合せ計画法の現状 その2

講演 学会実施賞受賞記念

日立製作所