

昨年の暮、ある産業新聞の第1面トップ記事に日本の品質管理手法をGM・IBMなど欧米企業が相つぎ導入する動きが目だつことを報じていた。その内容をまず紹介しておこう。日本の品質管理は、もともと戦後米国から入ってきたが、日本では統計的な品質管理手法を生産現場だけでなく、設計—製造—販売の各段階に導入し、経験を重ねるにつれて、そのあり方は米国とはまったく違って来た。違いの最大のもの、日本ではQCサークル活動による全員参加型で、しかも末端従業員の1人1人が科学的なQC手法を理解したうえで展開する。これに対して米国では一般に各部門に品質管理の専門技術者をおき、全員ではなく専門家が行なういわゆるプロによる品質管理となっている。したがって同じTQCといっても、日本と米国ではそのやり方に大きな違いが生じている。たとえば、生産工程や組織図は日米で大差はないが、設計と生産部門の中間のデザインレビューという段階などをみると明らかに違いがある。米国ではこれを一種の検査部門として重視、専門家をおいているが、日本では関門としてでなく、他の部門と同様に従業員からどこが悪いのか、設計を改善していくための情報をつかむ1段階にすぎない。日本の場合こうした改善がQCサークル活動を通じて提案という形で各企業の品質管理委員会などの本部組織に集約され、包括的、全面的な品質管理を実現しようとする。このような紹介記事であった。

さて、QCのこのような発展に対して、ORはどうか。QCもORもともに科学的な管理技法として、米国から導入された点は同じ。手法も確率・統計といったところが基礎になっている点も共通。しかし、対象分野をみると異なっている。QCは生産現場の問題が中心で、現状に足をつけて改善を加えていく。最近ではTQCとして設計・サービス・事務管理の分野も対象となり、非製造業にも広まって来た。これに対してORは対象分野が特定にしばれず焦点がはっきりしないが、経営システムの問題解決を対象に、理想的な姿を求めて最適性を追求しているといえる。さらに、QCはパレート図・層別・散布図・管理図などきわめてわかりやすい手法に焦点がおかれ、QCサークル活動として層を広げたが、ORはLP・DP・待ち合せなどむずかしい手法を表面に出して、時には理論武装をかかげて、第三者へは手品とみせて楽しんでいたふしさえある。もちろん、実務家は問題解決に役立つ手法の80%はやさしい誰にもわか

るものと言ってきているが、世の中ではやさしいとORではないとさえ思っている。ORはどうも一部の人に限られる印象が強い。

では、ORは期待されていながらなかなか期待にそえないのは何故か。その答えとして、つぎの3点を反省すべきであると私は提案したい。

第1は、ORの適用される全体の姿をもっと論議すべきである。ORの実践過程の全部を包括した議論はきわめて少ない。たとえば、本誌78年11月号は「ORの実施理論と日本の経営」の特集であったが、この中で紹介されている人間性とかかわりあいの論議を盛んにしたい。とくに経営システムの中で、各関与者がもつ固有の役割およびそれに付随する影響力といったOR実施の役割交換モデル（三幅対モデル）のような話題がにぎやかにされ、そして実際のシステム分析なりシステム設計なりにアプローチされる努力が必要であろう。

第2は、ORの特長であるモデルの研究が不十分である。特定のモデルをさらに精緻化したり、解き方を発展させたりすることはよく研究されているが、生の問題からモデルがつくられる過程、あるいは個別モデルから標準モデルへとモデルが抽象化されていく過程についての話題が不足している。本誌78年2月号に「モデルを解剖する」という特集があったが、このような話題が盛んになることを望みたい。とくに、現実の問題には新しいモデルの原型がちょっぴり姿を表わしていても、これを育てて洗練した姿にする努力がされないために、新しいモデルがなかなか生まれないと考えている。しかし、実務家の泥臭い事例発表のあと、次回あるいは次々回の研究発表会に、その事例から新しくモデルを見出して発表される理論家のおられることは、何ともたのしい限りである。

第3は、底辺を広げることである。これは第1、第2をすすめるうえで、新鮮な生野菜を提供することに役立つ。また逆に第1、第2がすすむことにより、ORの普遍化が促進されよう。

ORと意識しないでも、モデルを使い、データにもとづいて、かつ代替案をはっきり意識しながら考えている人は多い。これらの人々がORを意識することで、一段の飛躍が期待されるようにORも育ちたいものである。

(大悪)