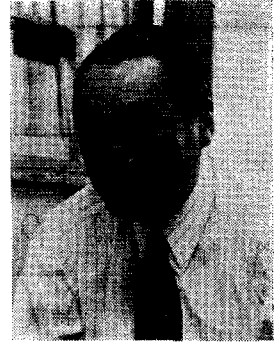


OR と 私

レールウェイ・システム・リサーチ 代表取締役 横山 勝義



昭和30年代のはじめに、初めてORに接した時の驚きは、今でも忘れることができない。現在ならばORの手引き書にいくらでも出てくる“待ち行列”と“在庫”のごく初歩的な問題だったが、“この種の問題”が苦もなく“解ける”ことは、ORのオの字も知らぬ身にとっては、あざやかな手品師の演技を見せられたような深い感銘を受けたものである。爾来20数年、日本のORも日々に進み、学会も今日の隆盛を勝ち得たことは、誠に御同慶のいたりである。しかし第2次オイルショックと世界的なインフレと不況に直面して、日本の経済も高度成長から安定成長へ転換を余儀なくされ、その時代の流れと相まって、ORの進展も“研究”に偏重して“普及”が遅れていることを反省する空気が強まってきた。このことは、以前にも何回か議論されたが、私にとってきわめて大切なテーマであるので、改めて私見を申し述べたいと考えた次第である。

ORの始めの頃には、“ORは勘と経験を排除して、科学的に問題を解決する方法である”と解説され、ORに魅せられたわれわれも、それと信じ自らも口にして人に説明した。今になって、これは、大きな間違いであると気がついた。だいたいの企業は理論によって動き、動かされているのでは決してない。エジプト・ギリシャの古代のように、完全に宗教が科学に優越しているわけではないが、現在もなお、実務の上では、ロジックよりレトリックのほうが遙かに有力である。数学や物理学のように理論で組立てられた純粋な学問とちがって、工学や経済学などは、先人の体験が体系的に整理されて現代に引継がれた学問であり、新たな失敗を経験すれば、これを貴重なデータとし

て今までの体系に書き加え、改めて後の人に伝承することがこの種の学問にとつ

て、最も大切なことである。この体系化の作業手順の中に、人間の頭脳のヒラメキすなわち勘が、どれほど重要な役目をもっているかは、ここに改めて論ずる要のない明白な事実である。ORが、人文科学の中に自然科学の方法をもち込もうと、せっかく意気込んでいながら、勘と経験を否定したのでは、まったく本末顛倒としか言いようがない。

さらに、ここで言う“勘と経験”とを、自己の従事する仕事の“専門知識”と読み替えても、同じことが言える。自分の専門分野に対して十分な知識ももたずに、ただORの手法を習ってきただけで、実務にすぐ役に立つはずはないのである。その企業に相当期間勤続して、専門の知識と固有技術を十分身につけると同時に、ORの腕を磨けば、ORを立派に企業に役立てることができるはずである。

もう1つの大きなあやまちは、“ORは首脳者型の問題を対象とする”という表現を“首脳者の問題”と短絡したところにあるように思う。元来首脳者の仕事は、変転きわまりない外部情勢の中で、自分たちがあずかる企業という船を、あやまちなくどう操ってゆくかということにあって、問題を1つ1つ解きながら、山頂をきわめる式の仕事ではない。したがって、首脳者が直接ORに関心をもたないと嘆くのは見当違いである。ORが首脳者自身に焦点をあわせて、無理解・非協力を非難ばかりしておる間に、肝心の“首脳者型の間

題”が取り残されて失ったことは、誠に残念である。

たとえば、この号は“鉄道のOR”の特集号とのことであるが、“国鉄は赤字だから、地方の赤字線を切り捨てる”という理論が、現在世上をまかり通っているが、これほど理屈に合わない話はない。しかも、1人1人に尋ねれば、おそらく国民の大部分が不合理と信じているであろうことが白昼堂々とまかり通っているのだから、不可思議である。

首脳者型の問題とは、まさにこのような問題を指しているのであって、そこに、月光仮面のごとく、あるいは鞍馬天狗のごとく、颯爽と登場した正義の味方ORが、かかる不合理論をバッタバタとなぎ倒し、拍手喝采…となればと夢を見るのであるが、残念ながら、私にはその力がない。

例の引き方が悪かったので、このことに関する私の個人的な釈明をつけ加えることをお許し願いたい。赤字線には赤字線なりの運営方法があるはずだと思う。結果論として、赤字線が地方自治体に移管され、複数の経営体が生ずることになればいい意味での競争関係が生まれ、それがはね返って本家本元の国鉄の経営改善に役立つようになる。このように問題が進展していったほしいものだと思ふのである。

本題にもどって、首脳者型の問題としては、外交、経済、食糧、エネルギー、環境汚染、海洋開発等々、最近とみにその数を増して提起されている。ORが、元来こういった問題を指向するものだとして、実際に応対しようとするれば、OR側としても長期的な作戦計画、数多くのデータの蒐集、規模の大きな手法の活用等々が必要となるとともに、場合によっては、大勢の反対論を押しきって自説を通すだけの覚悟と準備が必要である。

そもそも、ORが基本的に企業の中に素直に受け入れられ難い要因をつきつめて見ると、企業内の問題は、現体制のミスから生じたものか、いま

の体制では処理しきれなくなったことからおこっていて、ORがこれを的確に指摘することは、ズバリ体制批判に連なるといふ点にある。いったん組織の中に収まった人たちは、体制の改革を極端にきらう。法律は判例で、官庁や会社は前例でことが決まる。前例のないことを決めようとするとは文字通り横車を押すに等しい。しかも組織が大きくなればなるほど、ガンジガラメである。組織の中で本気になってORを実行しようとするれば人間的な大変な努力が必要である。

最後に、自分個人の立場から見た上述の議論をとりまとめて結論としたい。

私の歩んできた鉄道、広くいえば交通の関係で最大の課題といえば、“交通分野論”であろう。つまり、航空機・船舶・自動車・鉄道等の種々の輸送機関をどう関連づけるのか、国全体として有効であるかという命題で、これについていま、学会の交通問題研究会でとりあげてもらっている。いまだ問題の入り口でウロウロしている程度しか進展していないが、今まで勉強したところでは、どうも国家的な大きな問題でありながら、各機関別に見た分野論のみ横行していて、とにかく全体を統括した議論が1度もなされていないように思えて、残念でならない。

そもそも、鉄道輸送は、貨物を送るためにあるのであるのに、“貨物は赤字だから廃止しろ”といった前述にもまたした暴論がはかれているが、それで済ませられるような問題ではない。明治以来過去に華やかだったシステムが、だんだん時代に合わなくなってきたものを、どれを生かし、どれを廃止して、近代的要求に対応できるようにするか、これもどうも、月光仮面か鞍馬天狗の力を借りるより仕方がないこと…となりそうである。

とにかく、昨年6月ようやく第一線を引退して、自由にものを言える身になれたので、私なりに“ORの実践”を怠らず、一匹狼ならぬ一匹のかまきりになりきる覚悟だけは決めている。