

# ORのはじまりと私

山口 襄

私が大学を出て東芝（当時は東京電気）に入って、工学部出の通常の途として設計にたずさわった。しかし2年位たって、どうしても生産全体の合理化の仕事をやってみたくなり、今の生産工学の第1歩をふみ出した。能率協会の講演をききにいたり、ごくわずかしかなかった先輩の指導をうけたり、本を乱読したりして勉強した。当時東芝はGEから直接にいろいろの近代手法が入ってきたので、これらを作り出す基礎をつかまえようと努力したのである。このようにしてゆくと、明らかに品質、原価、納期（工程といったほうがよいかもしれない）の3要素が生産の中心であると信じ、原価管理や工程管理の勉強をした。これを勉強するには時間研究や動作研究も当然加わってくる。また企業組織のことも勉強しなければならなくなる。大戦中も軍の仕事に追いかけられながらも一方で生産の理論化を追求しつづけた。

戦争が一応終結して、これからの日本は、いたいどうなるのだろう、とたえず憂えていた。なんとか、もういちど日本工業を復活させなければいけないと堅く決心した。この時、CCSの講義が、当時の占領軍司令部の呼びかけで行なわれることになり、米国から多くの指導者がこられた。幸いにして私は東芝を代表して、これに加わることができた。その時のメンバーには三菱電機の加藤さん、日本電気の尾崎さん、日立の豊田さん、

沖電気の楠見さん、電々公社からは茅野さんらがおられた。最も若い人として、現在の横河社長の横河さんもおられた。たいへん面白いメンバーで、米人講師をまじえてたいへん活発なディスカッションを繰り返した。毎週5回会合して、3カ月半位つづいたと思っている。

この中で特に新しい知識として導入されたのはSQCであった、前にも申し上げたとおり、生産の3要素である品質、原価、納期のうち品質については、ただ熱心に忠実に努力する以外に方法というものがなかったのに、ここで統計学を応用した新しい品質管理の手法というものを知った。

どうも日本製品は、安かろう悪かろうの繰り返しであった時代なので、これこそ日本の生産工業を復活させる大切な要素と感じた。このSQCのことに関するディスカッションは特別に盛んだった。このことを察して、CCSの経営講座が終了してから、改めてSQCの講座をGHQで設けていただいた次第である。これが日本における品質管理講座の最初である。

SQCの勉強をしていると、次の2つの疑問点に気づいた。その1つは、管理図法だとか抜取検査法など、いずれも統計学の応用で巧みに取り扱っているが、これだけでほんとに品質が向上できるものだろうか、ということだ。第2の疑問は統計学の応用が品質管理に有効ならば、その他の各種管理にもこれを応用すれば、画期的の新手法が生み出されないだろうか、ということだった。

この第1の疑問は品質管理を実際に試行してみると、シュハート博士らの解かれた各手法がたいへんに有効で、確実に品質向上に役立つことだった。第2の問題については、東芝におられた統計学者である石田保土君のお話から、九大の北川教授や慶応大の河田教授らのグループが集まって、統計学の応用の研究グループを陸軍のきも入りで、日本でもやっておられたことを知った。おそらくこの研究グループが中心となって、オペレーショナル・リサーチを始められたのだろう。OR学会の創立を誰がどのようにして計画されたかは私の記憶からはうすくなっている。いずれにしろOR学会の創立が決まり、入会しないかとのことで喜んで入会した次第である。私は前述した第二の問題点の解決に、なんらかの手がかりを得たいものと思っていたのに、入会してみるとむずかしい数学の解析ばかりで、当時の東芝の日常業務に追まわられていた私には、とても追いついていけないものだった。幸いにして、私の所に原野秀永君がおられ、たいへんな勉強家で努力家で、ORにも非常に熱心であったので、すべて原野君におまかせしてしまった次第である。ただOR学会の庶務のお手伝いぐらいはできるだろうと多少骨折った。

この世話役を引きうけているとき、英大使館から連絡が学会にあり、英国OR学会の会長のグッドイブ卿が来日されるとのことであった。さっそく、英大使館に出かけていったところ、サー・グッドイブということで、私の考えていたよりもはるかに重要視されていることがはっきりした。当時は大学の教授ぐらいと思っていたのに大使館の取扱いにはるかに高いものであった。当時のOR学会では何も立派なことではできないわけもなかったが、心ばかりの応待でお話しをきき懇談を主とした会合をもつことにした。グッドイブ卿は今から考えるとIFORSの初代会長だったのである。私はIFORSと英国のOR学会もまったく区別がつかなかった時代である。

この会合はどなたが出席されたか、今判然としないが、十数名のOR学会員が出席されたように記憶している。お話しはIFORSのことや英国のORの状況であったと思っている。今わずかに記憶に残っているのは、英国で今ORとして大きな研究課題になっているのは、英仏海峡にトンネルを開通させる計画が着々と進んでいる。これが開通した時に、英仏の状況はいかに変わるかという研究であった。私はこのような1つの目標に向かってOR研究者が力を合わせて解決に努力していくことに非常に興味を感じたのを思い出す。

あとの懇談会で私は今の日本のOR学会は数学的手法の追求に追まわられて、実務との結びつきがほとんどないことを申し上げたとき、ORとはもっと実務的、常識的に広く知識を集めていかねばならない、と説かれたのを記憶している。まったく我意を得たりと思った。

その後のOR学会は各方面で非常に活発になったようだ。実務との連絡も次第に取られるようになってきたようだ、殊にコンピュータの非常な発展とともに発達したものと思っている。森口先生をはじめ、その他の先生方のご努力は少なからず敬意を表わしているし、IFORSにもすばらしい発表を繰り返されているようである。

しかし、まだ日本の経営者の基本となるようなものが生まれてこないことも事実である。経営者が先行きが判然としていない諸問題に解決点を指示できるのはORを除いてはないのではないかと信じている私には、まだORのあり方は未熟であると思っている。そのような問題に明確な指示を与えることができるようになれば、ORはさらに高く評価されるものと思っている。それには既存の各方面の技術、方法、考え方を尊重し、各方面の学会と連絡を密にして、新しいものを生み出してゆく協力方法が大切であると思っている。

ことに経済学との結びつきに何か新しいものを期待している。ORの第一線で活躍されている方々の今後のご努力に期待したい。