

## QCから見たOR



(株)八重洲ブックセンター社長

河相 全次郎

過日、本誌の編集委員長である小林教授から、お手紙をいただいた。教授は昨年開催されたQCシンポジウムでの私の発表に、大変興味をもたれたようで、「TQCといえばORの領域にもまたがるものであるから」ということで、私にこの『トップの視点』への寄稿を依頼されたわけである。私はTQCについては、自社で4年余の間推進してきたことをもとに、いくばくかの拙論なりとも述べさせていただくこともあるが、ORに関してはまったくの素人であり、まして、本誌のような専門誌に書かせていただけるような資格があるとは思ってもない。

しかしながら、教授は私が素人として書くことに、何らかの意味を認めてくださったのであるから、快くお引き受けさせていただくことにした。

私どものような流通小売業界では、勘に頼って、経験を楯に、度胸で押しまくる、といった非合理的な経営管理と、“揉み手体質”とでもいうべき前近代的な商人気質とが根強く残っており、科学的な管理がなかなか実践されない。そこで私は、社是を「信義誠実を旨とし、ムダ・ムリ・ムラを排し、科学的管理に徹せよ」と定めた。そして、これに最もよく合致する経営手法として、TQCを採用することを決めたのである。

八重洲ブックセンターでは、ほとんど開店と同時にTQCを導入した。開店当初は、ジャーナリズムがこぞってマスメディアを通じ「日本一のマンモス書店誕生」などと報道したため、予想外の来店客を迎えることになった。一方、当社ではこれに十分対応することができず、まさに接客パニックの状況が続いたのである。これを打開するために、まず職場にQCサークルを導入した。そし

て約1年間、QCサークル活動を体験したことにより、社内にQC的な考え方も浸透し、全員参加の経営活動を具現する基盤ができたので、TQCへ移行した。そして、現在では、書店としての品質保証活動、方針管理を中心に、実質的な、儲かるTQCをめざして、これを強力に推進し、成果をあげつつある。

最近では、流通小売業やサービス業のQCの調査のために海外からの視察団がよく来社される。その際、決まってTQCとQCサークルとの違いについての質問を受ける。「QCサークルはTQCそのものではなく、TQCの一環として行なわれるサークル活動である」などと説明しても、一向に理解してもらえないし、全社で取り組むTQCをとことん追求すると実は経営そのものになることを理論的に説明しても、外国人にはますますわからなくなる。そこで私はQCサークルを“戦闘”に、TQCを“戦争”にたとえて説明することになっている。当社について言えば、まず“戦闘”から始め、現在では、この経済不況下において、全面“戦争”を展開しているわけである。

さて、ORについてであるが、かつてはオペレーションズ・リサーチは、戦闘あるいは戦争と大変関係が深く、“作戦研究”ともよばれていたことがあるとのことである。ORと聞いて私どもがすぐに連想するのは、第二次世界大戦中に、米国海軍のたった、わが国の神風特攻隊に対する艦船の対応策と、建物いっばいの巨大なコンピュータの利用ということである。

これだけの知識からみても、ORというものが企業経営であれ、行政であれ、およそ組織的な行

動のための意思決定に欠かすことのできない、科学的な経営手法であることは疑う余地がない。そして、実際に日本経済を現在の地位にまで引き上げることにORが大変大きな貢献をしたと私は考えている。事実、CAD/CAM、ロボット利用の尖兵である自動車産業や、かつての高度成長を支えた重化学工業に代表される装置産業などは、ORなしにはありえなかったと考えられる。ORは、TQCよりも、もっと経営の本質的なところで、役立っていると思う。ORにたずさわる人たちは、ORワーカーは、もっともっと自信と誇りとをもつべきではないだろうか。

さて、私の商売柄、書店の書棚から見たORについて、少し述べさせていただくことにする。ORは、学際的というべきか、近年いちじるしく発展している学問の特徴として、その境界領域が明確でない。ジャンル別に商品構成された全5階からなる当店の場合、OR関係の本は、2階（経営書主体）と3階（理工学書主体）とのいずれの売場にも置いてあるが、主として、QC関係書とともに経営関係書の一角に置いてある。この売場では、QC関係の本の特設コーナーが設けられており、最近では特に出版点数も多い。その中には、当店ベストセラーの上位に入る本もある。一度に数冊あるいは数十冊というまとめ買いもあり、QC関係の本は、今やOA関係の本とともにビジネスマン諸氏の必読書となっている。

ふり返って、OR関係の本はというと、少々淋しいという印象を受けざるを得ない。当社では、OR関係書は漏らさず取り揃えることにしており、安定して売れてはいるが、いずれも専門書であり、QC関係書のように爆発的な売れ行きを示すものはない。しかしながら、OR関係の新刊書は良く売れており、特に活用事例の豊富なものの売れ行きが良いように思える。ORにたずさわる人々のみならず、書店としても、多数の新刊書が出ることを強く望みたい。

私は冒頭にも述べたとおり、ORに関してはま

ったくの素人であるが、それでも門外漢として言わせていただくならば、ORはむずかしすぎる。ORの本は、どれもが手軽に買って読んでみようという感じではない。

QCは、会社のトップから一般社員まで、やる気になれば、ムリなくやれる。だが、ORになると、そもいかないという印象が強い。高等数学を利用するにとどまらず、物理学、生物学、心理学等々あらゆる学問領域にわたった知識を用い、コンピュータを駆使することのできる、ごく一部の限られた専門家のみが使用し得る技法であるように思われる。

もちろん、ORとQCとの本質的な性質の違いもあるので、ORはことさらに大衆に媚びる必要はないのであるが、むずかしさのゆえにORの真の姿あるいは、その有用性が理解されていないというのが現状ではないだろうか。ORワーカーのみが、高度で難解な理論・技法を駆使し、一般大衆はそれを理解していないというのでは、本当の意味で、企業経営に寄与することはむずかしい。ORワーカーといわれる人たちは、デスクを離れて、その“掌中の珠”をPRしなければならない。

QC人口の底辺の広さがQCの今日の発展を支えているように、実際に経営に携わる人たちへ少しでも多く、ORマインドを植えつけるために、やさしいORを普及する必要があるのではないか。そのためには、たとえば、企業内に急速な普及を遂げているパソコンを使ったORが、日常の企業活動に使用できるようにしていただければ、現今のOAブームも、ORの有用性を示す好機となりうる。また、ORの理解と普及のために、平易で的確な入門書と、実際に企業で使用されている事例を盛りこんだ本とを、どしどし刊行していただきたい。今後のORの発展のためにも、低成長下であって進むべき方向を模索している企業にとっても、さらに書店にとっても、この提言の実現を強く望むものである。