ORの思い出

株式会社資生堂　取締役社長　**大野　良雄**

日本オペレーションズ・リサーチ学会は，たしか昭和32年ごろに設立されたと記憶しているが，私は設立当初よりメンバーの一員に加えていただいている．

OR学会の機関誌は現在も同じようにご送付いただいているのだが，このごろは忙しさにかまけて目次にパラパラと目を通させてもらうといった状態にあり，誠に申しわけなく存じている次第である．

昨年秋社長に就任してから，新聞，雑誌等の取材において，よく今日の私に影響を与えた人生の出来事は何かということを質問されるが，その時には以下の4つの事柄を中心にお話し申しあげている．

(1) 山が好きで，若いときにはよく登ったもので，会社に入ってからも土曜日の午後に汽車にのって月曜日の朝に帰るパターンがつづいた．このころに岩登りから冬山まで苦しい山登りに熱中したことが，精神の鍛練に結びついていると思う．

(2) 終戦直後には，労働組合運動に参加した．本社から工場に移ったころで，工場における差別撤廃を求めて組合の委員長までやり，ずいぶん頑張ったものである．この当時の社会主義は，いわばヒューマニズムと同義語のようなものであったが，組合運動を通じていろいろと思想的影響を受けた．

(3) 経営の近代化，業務改善を推進するためにQCやORを勉強したが，それらのことが，経営に対する考え方をまとめるのにたいへん役に立っている．

(4) 昭和52年からわが社の国際部門の運営を担当したが，海外のいろいろな人たちとの交流を通じて，ものの見方，考え方に広がりがもてた．

さて，以上申し述べたように，現在の私を形づくるうえで大きな影響を与えた経験の1つに，ORとの出会いがあげられる．経営を少しでも合理的に運営することを研究していたとき，新しいアプローチの方法があると聞き，昭和31年ごろ日科技連のセミナーを受講したのが，ORの理論と接した最初であった．

当時は，まだまだ文献が少なく，いろいろ探しているときに，「Introduction to Operation Research」という本が大変よいという話を聞いた．さっそく日科技連のセミナーのメンバーでその本を購入し，勉強会を開催した．原書にとりくむため，各章単位に翻訳，報告の担当を決め，研究を進めたものである．私の担当は「在庫管理」の章であったと記憶している．

この本はそのように苦労して読んだため，非常に後々のため勉強になった気がしている．どの章もすべて「最適化」が中心テーマとなっており，課題に対し最適化をいかに実現するか，という観点，思想で一貫していることに深い感銘を受けた．この「最適化」という考え方は，今でも実際の経営における諸問題の解決に当って，いろいろと矛盾する要素のバランスをとり，どこにオプティマ

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

ム・ポイントを見いだすかという場合に，考え方の整理に役立っている．

それから何年か後に，この「Introduction to Operation Research」は紀伊国屋から森口先生の監修により日本語版が出版されたが，やはり私としては辞書を片手に苦労して原書にとりくんだことが，いちばん身についたと思われるし，楽しい思い出にもなっている．

最近直接的にはORに接する機会は少なくなってきているが，経営上の諸問題をどう解決していったらよいのかを考えるとき，むずかしい数式や計算式とかを使っての解析は行なわないとしても，直面する問題をどう攻めたらよいか，最適な解を見つけるためにはどのような手順でといったことは，私なりの定石というか方法論がもてたような気がする．

もし，もう少し時間にゆとりがあれば，いちど「問題解決へのアプローチの方法」といったテーマで，ものを書いてみたいと思うこともしばしばある．しかし，現実はそのように恵まれた環境にはあらず，時間に追いまくられている状況より，夢のままで終わることと思う．

また，ORを勉強していたころの思い出の1つに，リニア・プログラミングや待ち合せの理論，インベントリー・コントロールといったアプローチの方法論の研究に苦労していたちょうどそのときに，インドの著名な数学統計学者のマハラノビスの来日がある．

マハラノビスは，「ORとは」といったテーマで講演を行ない，その中で「ORというものは，できあがったメソッドを言うのではない．そうではなくて，未知の問題に当面したときに，それをいかに合理的に解決していくかということがORなのである」と説明されたことに新鮮な驚きをおぼえ，また，感激したものである．

たいへん考えさせられる言葉であり，最近しみじみこの言葉を思い出している．

最後に，若い人たちにひと言申し添えておく．現在はまことに目まぐるしいほど変化の激しい時代であり，産業構造，消費構造等の変革を含め時代の転換期にさしかかっているといえる．バイオ，エレクトロニクスといった技術革新にもめざましいものがある．このような時代にあって，ただ単に変化の対応に追いまくられるのではなく，本質を捉えることが必要なのだと思われる．そのため，若い企業人がOR学会を通じて，理論的勉強，基礎的勉強をしっかりやっておくことをお勧めする．そのことは，やがて責任のあるマネジメントを担当し，複雑にからみ合う問題の方向づけを求められたときに，目先のことにとらわれず的確な判断をくだす考え方の役に立ってくると確信している．問題の本質を見ぬき，最適な解を見いだすためには，基礎となるべき理論をしっかり身につけておかねばならず，ORの実務担当者にかぎることなく，合理的問題解決の考え方としてORを勉強してほしいと考えている．

☆　☆　☆　☆　☆

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．