

意思決定における日本の強みと弱み

—知識と行動—

Arne Jensen (IFORS 会長)
1971-73

松田 武彦 (IFORS 会長)
1974-76

記事構成 Alan Halbert(Look JAPAN) 翻訳 平野雅章(早稲田大学)

本対談は、Look JAPAN 誌が、IFORS 会長をつとめられた両教授から、日本的経営について話していただいたもので、Look JAPAN, Vol 30, No. 348 に英文で掲載されました。Look JAPAN 誌の御好意により、その翻訳を掲載する御許可をいただきました。

(編集委員会)

“ジャパニーズ・マネジメント”—この言葉だけでも西欧人の心には、さまざまな感情と連想の奇妙な取り合わせを生み出しがちである。しかし、西欧において日本的経営管理法が東洋魔術として過度にもてはやされている一方、皮肉なことに、日本人の側では精巧な経営管理技法の分野では西欧に太刀打ちできないのではないかと案じている人もいるのである。

このような技法の1つで、オペレーションズ・リサーチ(OR)と呼ばれるものは、何百何千もの変数や制約を含む複雑な状況における意思決定のための定量的なアプローチである。松田武彦博士と Arne Jensen 博士のご両人は過去に国際オペレーションズ・リサーチ学会連合(IFORS)の会長を務められた。松田氏は、ORが日本に根づくことを望まれているが、それがうまくいくためには、日本の学校教育、経営管理のスタイル、創造性の欠如、伝統的な日本的なものの考え方などが主な障害になると考えられている。これに対して Jensen 氏は、既存の技術を素早く巧みに利用す

る能力は、新しい技法や精巧な意思決定のツールを作り出すことよりも、しばしば重要であると指摘される。Jensen 氏はまた、日本における社会の成り立ちや活力が大変な利点であり、ヨーロッパやアメリカにとって学ぶ点があると考えられている。

Look JAPAN(LJ)では Jensen・松田両博士にお願いして、“オペレーションズ・リサーチは日本に根づくことができるだろうか?”という問題をめぐって自由に議論していただいた。以下はその抜粋である。

LJ: 松田博士、日本における意思決定は、伝統的にはどのように行なわれていたのでしょうか?

松田: 日本の伝統的な意思決定のやりかたは、非常に直観的なものでした。現在でも産業界の指導者の方々の多くは、未だに直観にもとづいて意思決定をされています。しかし、そのような方々も、定量的アプローチによって何ができるかについて次第に理解を深めてきていられるように見受

けられます。ところが、このようなリーダーの方々は、いまだに定量的とか科学的という言葉あまり好まれないのです。私たちがご説明するとき日常的な用語を用いねばならず、これに大へん苦勞するわけです。

日本人は、与えられた問題に対する解答を発見することは大へん得意でありまして、研究開発の問題につきましても、この解答本位のやりかたでこれまで成功してきたわけです。しかし自分自身で問題を定義したり定式化することは必ずしも得意であるとはいえません。

Jensen: しかし実際のところ、日本の伝統である合意による決定は、そのプロセスを通じて、すべての問題が組上に載せられるすばらしい方法です。そこから問題を定式化することもできるに違いありません。

松田: ORの命運はほとんどトップの“意思決定者”次第なのですが、日本のトップは意思決定をしないことが問題なのです。意思決定は、組織の中間階層において合意によってなされるのであり、トップは、直観的に良いと思えばそれを承認するのです。反対に、もしある決定が直観に反するものであった場合には、トップはミドルをただ黙らせてしまうのです。

研究開発においても、もともと西欧で開発されたテーマを求める傾向があります。それから、それを注意深く巧みに解決するわけです。過去にはそれで良かったのです。日本の経済発展と企業経営は、西欧 すなわちアメリカなどの国々ですでに定式化された“シーズ”にもとづいてなされてきました。日本にとってこれからの問題は、いかにしてみずからの力でシーズを創りだすことができるかということです。

Jensen: われわれが創造性を必要としているという点につきましては、おっしゃるとおりです。しかし、(創造)の成果を実際に役に立てるのにも

創造性が必要なのですが、この点はあまり理解されていません。われわれが未来を予知できれば具合が良いのですが、そうでないので創造性が重要なのです。

知識それ自体は一般的なものであり、その利用は世界中すべての人に開かれています。もちろん、誰かが知識の蓄積に貢献したとすれば、それはすばらしいことには違いありませんが、私たちはいまだかつて創造的思考に対して十分に報いたことはないのです。芸術家たちのことを考えてみてください。要するに、すでに存在する知識をどのように利用するかが問題なのです。お話しのように、日本人は知識を変換して利用することが得意です。それが日本が世界のトップに立ちつつある理由です。

松田: 日本人をそのように評価していただいて、どうもありがとうございます。しかしながら、私たちが希望しておりますことは、日本人の中から独創的な思考が生まれることです。たとえば、現在までのところ日本人のノーベル賞受賞者の数は大へん少ないのです。

Jensen: なるほど、デンマークにはノーベル賞受賞者が何人かおられます。これは、私たちの福祉社会が何よりもまず、広範でフレキシブルな義務教育を確立した結果です。しかしながら、国際会議や国際学会において(最も)討議し、発言するのは英語国民なのです。それは、それ以外の人々が創造性において劣っているからではなく、(言語上の事情から)その意図するところを人々に伝達するのに困難を感じているにすぎないのです。したがって、私はその点についてあまり悲観していません。

松田: 創造的にかつ独創的な国際的貢献のできる人を育成できるかどうかは、教育システム如何であります。日本では、問題をどう定式化するかということよりも、与えられた問題をどう解くか

対 談

ということをもっぱら教えているのです。このことを、私はいつもビジネスマンや政府の方々に申し上げているわけです。すなわち、問題は身のまわりで捜しなさい、外国に求めてはいけません、と。

確かに日本の大学にも創造的な人材がおります。問題は、科学の発展とそれにもなる設備等の必要に、研究資金が追いつかないことにあります。

Jensen: しかし、現在のエレクトロニクス産業の状況を見てみると、最先端にいるのは日本人とアメリカ人です。ヨーロッパは、遅れをとっています。日本は研究の分野でも進んでいます。

ドイツ人の同僚がこういう話をしてくれました。「私たちは2年前にドイツである研究プロジェクトをはじめたのですが、何がわかったと思えますか？ 日本人は、何と6年前に結果を得ていたのです！ 結果は公表されていたのですが、誰もそれに注意を払わなかったのです。発表された時期があまりにも早かったので、誰もその意味を理解できなかったのです。現在、アメリカとドイツでこの問題について研究が進められているのですが、解はすでに与えられているのです」

タイミングの良い対策

ここで重要なことは、知識の利用に要する時間です。ある知識が応用されるまでにかかる時間は西欧においては長く、日本では短いのです。したがって、この知識がどこで創られたかに関係なく、日本は常にその利用においては優位に立つのです。

新幹線の話はこの良い例となっています。1960年代のはじめに、日本の運輸大臣は次のように指示しました。すなわち、「もし、飛行機よりも効率的な鉄道ができるのなら、それを建設しましょう。それができないのなら、予算はつけません。

中途半端なものには興味はないのです」

さらに、次のように付け加えました。「これを仕上げるのに期限があります。それまでに完成できないのならば、他の方法に投資せねばなりません。研究することは認められません。すでわかっている知識のみを用いなさい」

それから20年間にすぎますが、(この分野で)日本より優れた解法を生み出した国はありません。

科学というのは大へん時間のかかる営みです。もし今、科学に投資したならば、それを回収できるのは2000年以降となりましょう。

松田: それは、まさに私たちの考え方です。しかし、私には私たちの弱点が心配なのです。学校教育は、与えられた問題を解くことよりも、自分自身で良い問題を作ることをもっと教えるようにすべきです。

昔、日本は中国や朝鮮・韓国から多くを学びました。19世紀になって、西欧から文物を、それらが日本の事情に合うように修正を加えながら、学習・輸入するようになりました。ORの分野では、日本人は外国から多くの手法を取り入れて、これらが大へん巧みに応用しました。それはそれで、良かったわけですが、新しい手法の開発という点では、私たちはあまり貢献をしてきていません。もっと創造性が発揮されれば、と思うわけであります。

LJ: 他方、外国の方法をすぐに取り入れるという姿勢は、日本の成功の1つの鍵であるとも見ることができます。反対に、アメリカでは日本的方法の例が取り上げられたときに、「ここでは(その方法は)巧くいかないに違いない」と主張した人がいたのでした。日本人は伝統的にこれと正反対の態度を採ってきました。すなわち、「外国人から学ばねばならない、そしてそれが日本で巧く機能するようにせねばならない」というものでし

た。他国で実証されたことのみを採用することによって得られた日本の成功を、邪悪なものと思わず人もいます。西欧人が、多数の高価な研究を行わないながら未開の領域の探求を続けるかぎりには、日本人は、リスクを避けながら、実証されたものを取り上げ、それを改良できるというわけです。さらに、こうして作られた日本製品は、しばしばオリジナルな製品と競合するばかりか、より優れているのです。

Jensen: 西欧でも小国は同じことをしています。デンマークで利用されている研究のほとんどは外国で成されたものですが、これは単にデンマークが小さいからです。私にはこのようなことが邪悪であるとは思われません。利用できるものは利用すべきです。事実、日本の社会組織が、新しい知識・手法の利用や変化への適応に（西欧よりも）優れているということなのです。

西欧の人びとは、言語が障害となって（西欧の）文物を移植するのに日本人が困難を感じるに違いないと考えがちであるように思われます。しかし、ハードウェアの移植にはほんの少数の人がかかわれば事足りるのです。彼らは、調和という日本の概念のような文化的要素の、日本から西欧への移植のことは忘れているのです。そして、この種の移植には、多数の人がかかわらねばならないのです。したがって、私の考えでは、将来言語が障害となって困るのは、われわれなのです。

松田: 私は、ORや意思決定一般において、日本人がもっと機会本位であれば良いと思うのです。逆に、われわれは実績本位なのです。すなわち、いつも現状を前の実績と比較しているのです。これに対して、機会本位とは、物事の仕方を改善するために、さらにより良い方法、より注意深い方法を求める考え方です。このような思考法はORに不可欠で、ある関数の最適値を求めることにより、与えられた機会のもとではそれ以上優れた

解が存在しないことを示すのです。

日本の「農民的思考法」

社会人類学者によると、日本人の考え方は基本的に農民的思考法だそうです。農民は、与えられた土地に、種を蒔き、作物を育て、収穫して、その結果を前年の収穫と比較します。対照的に、狩猟民の姿勢は機会本位であり、そのテリトリーは無制限なのです。

Jensen: 私たちは狩猟民というわけですか？

人間の脳は世界中、大同小異のようにできています。大きな相違があるようには思えません。（脳の働きの相違に関する）問題は、われわれの環境、われわれの育ち方、われわれの脳の使い方にあるのです。文化は、これに対して大へん安定的なものです。ここでの問題点は、変動の時期に誰がいちばん大きなチャンスをもっているか、なのです。日本では何もかもが変化しつつあり、人びとは大へん適応力に富んでいて、その結果、組織も、私たちの社会の組織よりずっと速く、しかもずっと社会的に受け入れられやすい方法で変化できるのです。

松田: 私は常々、日本的なやり方と西欧の科学的思考法との妥協を提唱しているのです。日本人は、伝統的に組織内の調和を育むのが得意です。昨今は、日本人のリスク回避的姿勢が問題となっています。

Jensen: 西欧の経営管理者は、日本人がどのようにしてリスク回避的姿勢でこの（変化の）問題にアプローチしているのかを学ばねばなりません。ヨーロッパでは競争と（政府による）補助は（ゲームのルールとして）認められていますが、保護主義は認められておりません。その結果、失業への対策が後手にまわり、解決に大へん時間がかかっています。日本の社会システムから西欧に移植することができ、移植することが必要である

対 談

ようなものの中には重要なものもあります。

1つの面白い例が英国のウェールズにありまして、ここでは日本の企業は「日本的スタイルの経営管理」を用いるという条件のもとで、工場の進出を行なったのです。労働契約の交渉がまとまらない場合には、解決は、双方であらかじめ合意された個人の決定にゆだねられることになっていたのです。決定的なことは、このオンブズマンが両者の提案の一方を選ばねばならず、妥協することは許されていないということでした。オンブズマンがより妥当な提案を選択するであろうことは明らかでしたから、誰も道理に合わない要求を出そうとはしませんでした。その結果、何年かのあいだ、實際上ストライキはなかったといえる状態がつづきました。

松田：私は、日本の組織に、組織論理がもっと輸入されると良いと思います。そのようにして、有能な人が事細かに規定されることなく行動できるようになるのです。日本企業の職位は大へん大まかに定義されているので、なされる仕事はまったく個人の資質に依存することになるのです。

Jensen：しかし、そのように（仕事について）詳細な指示がないということは、すばらしいことです。日本の企業では、従業員はいろいろの仕事を経験して、自分の所属する組織について広範な視野を得ることができます。ORの分野でも、もっと柔軟に問題を定式化できる人材が必要なのです。

日本の教訓

われわれは、計算することはとても得意です。（たとえば）10個の変数の線形計画やORモデルを、何百や何千の変数のものに拡張することはできます。このようなことは、巧くできるのです。問題は、このような能力がいかにか社会システムに組み込まれているかということです。管理者が詳

細な解答を知っていることが望ましいこともありますが、大部分の場合には、現場レベルが結果を改良・変更する能力を持つことのほうがより重要なのです。

さらに申せば、ORは根本から考え直さねばならないといえましょう。特に、最適化手法については、数学の部分は大へん結構なのですが、政治システムに関する知識をモデルに組み込む方法を考えねばなりません。そして、このような政治システムというのは、基本的に（その実現や存在を）人々が望まない物事を含んでいるのです。これらの望まれない物事がわれわれにとって（意思決定の）制約となるのであり、ここでは、日本的スタイルの合意による意思決定が必要となるのです。

松田：調和というのはすばらしいもので、日本の組織は（調和を重んずるという）この伝統によって、大へん巧く運営されています。しかし、私は、日本の組織の中で西欧の科学的考え方がもっと育つと良いと思うのです。

あいまいな日本語

たとえば、私たち日本人は、評価をすることが得意でなく、また評価することに熱心でもありません。直接的な評価をなるべく避け、すべてをあいまいな、ぼんやりした形で行なうのです。能力のある人ならば、そのようなあいまいな状況下で大へん巧く働くことができます。しかし、日本人はそういう状況に乗じて、何が問題であるかということを引きちんと明確にしないで済ましてしまうのです。

Jensen：時により、可能な程度を越えてまで物事の定義を明確にしないようにすることが非常に重要なこともあります。急いで計画を作成するときには、計画そのものは美しくできていても、それを実行する段になると、問題が続出してそれらの対策が大わらわらということになってしまうので

す。その結果、質の低い管理を招来します。これに対して、日本の経営管理は、いちど合意が達成されたならば、強力なものになります。なぜならば、関係者は合意の形成過程を通じて、事前に行動する自由を許されているので、計画を実行するときには結果の成功についてかなりの確信を持つことができるからです。

LJ: オペレーションズ・リサーチは日本に根づくことができるのでしょうか？

松田: できると思いますが、それには、日本の経営管理者の方々にもっと経営管理者らしくなっていたかなければなりません。彼らには、日本の調和と組織とを維持していただかねばなりません。また同時に、計量的・科学的思考法に今少し強くなっていただきたいと思うのです。

また、もっと良い経営管理の教育（制度）がほしいと思います。日本にはビジネス・スクールはほとんど存在していないといえる状態なのです。大きな経済学部を持った大学でも、経済学部の学生も、ほぼ一般教育を受けているといえます。しかし、日本の企業は社内に良い教育・訓練の制度を持っています。したがって、この種の教育プログラムに、今少しの科学的思考法を注入することにより、事態は大いに改善されると考えられ

るのです。

Jensen: 私の目には、階層的な部分を取り除きさえすれば、ORが日本に根づくことは疑いの余地がありません。さらに、ORを採用することにより、日本的な生き方とORとをミックスして、日本人が意思決定の分野で大きな貢献を行なうであろうことにも、疑いはありません。西欧の（将来の発展の）可能性は、日本文化にあると思います。私たちは、日本からの文化的刺激を必要としているのです。現実を示されているところを見れば、変化に際して西欧のシステムが巧く適応できずにいるのに、日本のシステムは良く機能しているのですから。また、（意思決定の）技術的側面の重要性が減るにしたいが、社会的要素の重要性が増すことでしょう。

私たちは、ギリシア以来の西欧の合理性と東洋の伝統である調和というものを結合して、意思決定理論における、より優れた方法論を開発せねばなりません。そして、私たちがこれらの（西洋と東洋の）2つの要素間のダイナミックなバランスの達成に成功したあかつきには、その人類の進歩と調和への貢献により、ORは、日本にとっても西欧にとっても不可欠なものとなるであります。

表紙のデザインを公募します

「オペレーションズ・リサーチ」誌の表紙のデザインを公募します。——現在の表紙は故奥平耕平先生によるもので、毎年色をかえながら読者の皆様に親しまれてまいりましたが、すでに9年目になります。1987年には本学会の創立30周年を迎えることとなりますので、それを機会に表紙のデザインをかえて気分を一新したいと思います。奮ってご応募ください。

応募資格：本学会正会員および学生会員

締切：1986年9月1日(学会事務局宛)
発表：本誌・誌上
賞金：7万円(30周年祝賀会の際授与)

- 大きさ：B5判
- 簡略化した目次が入れられること
- 2色ずり、主たる色は変更できること
- 使用に当っては技術上の修正をすることがあります。応募作品は返却しません。

(編集委員会)