

# パラダイムシフトと私のモデル論

日本オペレーションズ・リサーチ学会副会長  
㈱三菱総合研究所 常務取締役

山田 郁夫



新年あけましておめでとうございます。1998年の年明けです。20世紀もあと3年残すのみとなりました。昨年は6月2日に経団連会館で40周年記念式典と記念シンポジウムが盛大に行われ、民主党の鳩山代表（当時）ほかの皆さんから感銘深い話をきくことができました。懸賞論文も大変おもしろいものが選ばれ、各支部の記念行事も予定通り開催され、大いに盛り上がった40周年でした。学会発展のための事業が引き続き計画され、実施されます。会員の皆様のご協力をお願いします。

## パラダイムシフト

タイで始まった通貨不安がアジア各国に伝播し、香港の株価大暴落がロンドン、ニューヨーク、東京、香港へ世界1周するという、まさにトランスナショナルな経済社会を昨年10月に実感しました。日本国内のみでフルセット生産し、国内だけで通用する高い価格で経済の繁栄を謳歌した80年代の日本の「国民経済」は、90年代に入り「トランスナショナルな経済」にパラダイムがシフトしているのに、企業も国も対応できず、塗炭の苦しみを味わっているというのが昨今の日本の構図ではないでしょうか。

パラダイムという用語は科学史家トーマス・S・クーンが「科学革命の構造」の中で使ってからよく使われるようになりました。クーンはパラダイムを「科学研究を行ううえで、法則、理論、応用、装置など、すべてに関わる確立された範例」と定義しています。

科学研究のみに使われていた概念を米国のコン

サルタントのジョエル・バーカーが政治、経済、文化などに広げて「パラダイムの魔力」の中で、次のように定義しています。「ルールと規範であり、境界を明確にし、成功するために、境界内でどう行動すればよいかを教えてくれるものである」。そして、パラダイムシフトとは新しいゲームに移行すること、ゲームのルールがすっかり変わってしまうことであるともいっています。

昨年10月26日の宮城県知事選挙では政党推薦の候補が大敗するという従来の枠組みでは考えられないことが起きました。「政治の世界」にも確実にパラダイムシフトの波が押し寄せていることを示しています。

昨年の株価はいろいろ波乱がありましたが、国内で護送船団方式、官主導で動いている業界（銀行、建設）などの株価は総じて安く、ワールド・スタンダードを標榜し、トランスナショナルなオペレーションを実行している企業（電子、自動車など）は高い株価を維持しました。「経済の世界」では、新しいパラダイムにシフトして経営に取り組んでいる企業と古いパラダイムからシフトできない企業との間で大きな格差がつきはじめています。

昨年の10月20日、米国司法省はマイクロソフト社がOSとナビゲーターを抱き合わせで販売しているのは独占禁止法違反であると提訴しました。また、サンマイクロ社はJAVAについてマイクロソフト社を訴えました。「情報技術の世界」では激しい覇権争いをしながら、メインフレームの時代からパソコンの分散システムの時代に、そし

て今ネットワークの時代となり、OSフリーの「JAVA コンピューティング環境」にパラダイムシフトしようとしています。

OR 学会40年の歴史の中で、日本経済は3回の大きなショックに遭遇しています。

1 回目は1973年10月の中東の石油価格急騰による「石油ショック」です。このショックに対して、日本は「輸出拡大」によって困難を乗り越えました。2 回目は1985年9月22日のプラザ合意にもとづく為替の大変動による「円高ショック」です。このショックに対して、日本は有名な前川レポートにもとづき、「内需拡大」により困難を乗り越えました。3 回目のショックは1991年秋のバブルが破裂して起きた「バブルショック」です。輸出拡大、内需拡大と内にも外にも拡大した日本経済はもう拡大による解決は困難です。財政出動によりここ数年頑張ってきましたが、本質的な解決にはなっていません。3つ目の「バブルショック」に対する解決策は「パラダイムシフト」です。

昨年橋本首相が打ち出した6つの改革はまさに「パラダイムシフト」による解決を目指したものといえます。しかし既得権を主張する勢力の反対でなかなか前進しません。古いパラダイムから新しいパラダイムへと導くのが本当のリーダーです。企業の中でも同じパラダイムの中で全力を挙げて努力しているという「管理者」は多数いますが、経営の新しいパラダイムへ移ろうとする「リーダー」は非常に少なく、バブルショックを乗り越えられないでいる企業が沢山あり、脱落しつつあります。

「石油ショック」に対しては「輸出拡大」, 「円高ショック」に対しては「内需拡大」, 「バブルショック」に対しては「パラダイムシフト」が解決策であります。私はこれを「ショックモデル」と称して、5年ほど前から機会があるたびに話してきました。

## 私のモデル論

前述の「ショックモデル」と同様に「行動モデル」, 「心掛けモデル」を私の各種モデル論として、紹介したいと思います。

人が行動する時、人を行動させる時、次の3つのキーワードをうまく使い分けるとうまくいきます。それは「大義名分」, 「合理性」, 「情念」です。リーダーとして大きな集団を引っ張っていくときは「大義名分」を高く掲げて、人を奮い立たせ、行動しなければなりません。「政治」の世界は「大義名分」で動く世界といえます。人は多くの場合理由を納得して初めて行動を起こします。なぜそれを行うのか「合理的」な説明がないと行動できません。「経済」の世界は「合理性」で動く世界といえます。人は理屈なしで「情念」で訴えると、「よし!」と行って走り出すことがあります。大義も合理的な説明もなしで、情に乗って行動を起こします。一般に「社会」は「情念」で動く世界といえます。大きな事件が起きた時の新聞の見出しをこのモデルで見ることをお勧めします。「政治面」は「大義名分」の、「経済面」は「合理性」の、「社会面」は「情念」的な見出しをつけています。人の行動を3つのキーワードをうまく使い分けてコントロールしたのは幕末の越後長岡藩の家老河合継之助です。司馬遼太郎の小説「峠」を読んでこの行動モデルに気づきました。

会社に入社した人たちに私はこんな心掛けモデルを紹介しています。入社した「最初の10年」は「能力向上」に心掛け、専門力を身につけなさい。「次の10年」は「人望」をうるように努力し、良きチームリーダーになりなさい。そして「次の10年」は「見識」を養い、課題、問題を設定し、その解決にリーダーシップを発揮できるようになりなさい。「最後の10年」は「胆識」を養い、困難な経営課題に直面した時、大胆な意思決定ができるようになりなさい。

日夜ORの研究に専念されているみなさんには風変わりなモデル論になってしまいました。皆様のますますの活躍をお祈り申し上げます。