

## 明日の OR について

藤田 史郎氏 (株) NTT データ会長) インタビュー

○ 梅沢教授「一般的に見て、70年代から今日まで(特に最近の10年間)のORの展開を、どのように見ておられますか。また、そうなった原因はどこにあるとお考えですか」

私は昭和28年に電電公社に入社したのですが、その当時、「ORは経営の手法として使えるのではないか」と思っておりました。事実、その後の私の企業人としての経験の中でそれは実証されたわけです。やがて経営者の立場になった時も、ORの実用性に注目し、このORの各手法は、経営の中で、現実の仕事の中で体系的に活用していけるだろうと考えていたわけです。

その後、コンピュータが出現し、徐々に普及し始め、ORの手法がその上に乗るようになりました。そうして便利になるにつれて、今度はORそのものがわれわれの目に見えなくなってきたように思います。

と言いますのは、コンピュータの出現によって、どうもORが数学的、数理応用的な方向に向かっていったと考えるからです。つまり、ORとしての分析結果を出すという目的から、数学として一人歩きを始めたのではないかということです。そうなりますと、私が期待していた、経営へのヒントを与えるという役割を果たせなくなったのです。ここに一つの問題があるように思います。

例えば、ORに関する論文を読んでみましても、経営のヒントにあるようなものが見当たらないのです。確かに、目的とする現象に関する分析については、もちろんヒントになるわけですが、どうしても数値のみしか見ていないところがあって、経営という立場にはそれだけではヒントにならないのです。

当然、そうなりますと、企業経営者にとってはORの魅力がなくなりますから、期待感も薄まっていくことになるわけで、そんなところに、産業界におけるOR必要論が少なくなっていった理由があるのではないのでしょうか。

研究者と企業との関係についても、問題があると思います。産学協同のプロジェクトなどでもありますが、日本と米国でははっきりと違いがあります。スタンフォードの提言などは「あなたの会社の将来のためには、これこれこのようにする方が良い・・・」というスタンスで始まりますが、日本の大学からの提言では往々にして「自分の研究にとって役立つので・・・」というスタンスになりがちです。これではいけません。企業の側はもちろん、研究者の皆さんも産学協同の基本に立ち戻ってほしいと思います。産学協同を甘く考えてはいけません。

○ 梅沢教授「今後のOR学会の進むべき方向、活動の指針についてのご示唆をお聞かせ下さい」

恐らく今、OR学会も会員数の伸び悩み、産学協同の難しさ等の悩みを抱えていらっしゃるのではないのでしょうか。これは多くの他の学会でも同じように悩んでいることなのです。このようになる原因は何でしょうか。産業界から見た場合、大きく2つの不満にまとめられるのではないのでしょうか。

一つは、大学の先生は一般に研究発表等の成果を求めておられる場合が多いのですが、OR学会のような学際的な領域の中では、その成果が得にくいということではないのでしょうか。つまり、学際的領域での研究者、学者としての評価や権威というものが必ずしも高くないという背景があるのではないかと思います。

二つめは、ORそのもの、あるいはOR学会が、産業界から見るとかけ離れた存在になってしまったということかもしれません。先ほども申し上げたとおり、例えば、経営に対する理論的裏付けとしての効用が期待されているのに、実際はその役割を果たせないというようなことで、産業界にとっては、OR学会への魅力が減ったことがあるでしょう。

本来、世の中の動き、社会の動きを論理的、抽象的

に理論化していくのがORの役割であると思います。今は複雑系の社会です。複雑系の社会では、複雑要因に基づいて行動をおこす必要があります。個々の要因の相互作用によりシナジー効果を生み出していきます。つまり、これからの社会は複雑、可変、非再現性が特徴になります。全体としての最適解を求めていく上で、個々の部分の最適解を求めてから積み上げても答は出ません。相互作用が強く働く社会では、部分に固執することは逆効果になることもあるのです。

しかし、実際には、研究者の方々は要因というものを個々に捉えていることが多いのではないのでしょうか。数的にきれいに解けるように、都合の良いように、枝を切り落としていく、複雑な相互作用に目を向けない、というようなことがあるのではないのでしょうか。それでは、論文にはなっても、実社会とのつながりは出てきません。ここに、産業界と現在のORとの間のズレがあるような気がします。ここを乗り越えていか

ないと、産学協同が成立しないと思います。

これからは、現在も、将来も、既存の手法が常に役立つということはありません。世の中は急激に変わっていくからです。今までの道具だけで対処できるはずもありません。そんな意味で、大変モデル化しにくい時代になりましたが、それだからこそORの役割も原点に戻るべきでしょう。

OR学会への私の期待は、求めるもののレベルをもっと高めてほしいということです。従来の延長線上に目標を定めていては、社会のニーズとの乖離がどんどん大きくなるように思います。

どうか、ORの本来の役割を再認識し、この複雑系の社会に活用できる手法を確立することにより、産学双方の期待に応えられるようになってほしいと期待しております。

(インタビュアー 梅沢 豊, 生駒憲治)