

実業界からみた OR への苦言と将来への期待

小金澤 章吾氏 (ジェイアール西日本開発(株)社長) インタビュー

97年初夏に、新大阪にある小金澤氏の本社社屋を訪問。「OR学会に対して、経営者の立場から辛口の助言・長期計画策定への基本的視座をいただく」という趣旨を申し上げ、インタビューをスタート。当方から細かい質問を特にする事なく、悠然とやさしい口調でかたっていた。以下は、実際の会話の順ではないが、論旨・ニュアンスを保ちつつ再構成したものである。

上野：今日は、OR学会長期計画委員のメンバーとして、ORに関連深い各界の重鎮の方々に辛口の提言をいただくということでまいりました。よろしく願い申し上げます。

小金澤：はい。早速ですが、先ず第1に、企業サイドからみて残念ながら、「ORの認知度がきわめて低い」のではないかと感じております。最近、学会の先生方と付合って、皆さん思った以上にいろいろな分野をまじめに研究なさっている様子は分かってきましたが、私が勤めていた「マツダ」「JR西日本」ではORの話題は、あまり出てきませんでした。経営の場では、本当に皆無と言っていいと思います。今の経営トップ、例えば会長、社長クラスなどは、彼等が若いときに、ORの勉強を多少した人もいるようですが、その次の世代の経営者には、浸透していないのではないだろうか？ そういう意味で、過去のものになりつつあるのではないかと懸念されます。

小金澤：従いまして、ORとしては、「企業活動にどのように役立っているのか？」ははっきりとした説明があるのだからと思います。今迄、どんなOUTPUTを出しているのだろうか？ 効果・成果を経営陣が分かる言葉で説明出来ているのだろうか？ 企業の中に根づくということは、具体的に（出来たら定量的に）こうした効果があがりましたと証明しつつ、理論・教義を説くことではないだろうか？

小金澤：また、「ORとは、何だろうか？」。経営者が理解できる言葉で、説明（定義）があるのだから。QC

は、目的が身近で具体的で判り易い。それに対してORは、万能と聴くが、やや捕らえどころがない。もっと目的と具体的事例の研究結果の説明がほしい。あれもこれもできるというのは、それはそうかもしれませんが、わかりにくいという事にもなるのではないのでしょうか。

上野：具体的事例と言う事になると、学界以外の例えば、産業界とのより深い連携があるという事ですか？ 重心を移し替えると言う事も含んでおりますか？

小金澤：理論重視と産学協同どちらか？ という議論があるようですが、第2に申しあげたいのは、「方向づけのコンセンサス・覚悟をもつ事」が大切だということです。産学協同・理論重視どちらかに一本化する/しないという議論ではなく、両方大切だということに違いない。したがって、これを認識の程度に留めないで、両方やるんだと言うことがコンセンサス・覚悟になっていなければならない。もしなっているというなら、覚悟を伴った実行力がやや不足していたという事かも知れません。創立30周年、25周年記念長期計画をみせてもらいましたが、ほぼ毎回おなじことを言っている点に苦しさが滲み出ている。

小金澤：実学への回帰がすべてであるとは思いませんが、あれは書いただけ、誰かがやってくれると思っていたのだろうか？ 先生方の本当の所は、そうでなかったのか？ と思いたくなります。方向をコンセンサスとして固めたのであれば、分担してやることだ。実行あるのみだと思います。

とにかく、結果としてだろうと思えますけれど、色々な方の色々な考えが錯綜して、方針（コンセンサス）があいまいな霧の中の運営ということだったのだろうと思わざるを得ません。

小金澤：当世リストラなど経営者も苦しんでいるが、それゆえに企業に役立つものは、どんどん取り入れる。ORが企業経営・組織経営にどう役だつのか？ 役立っているのか？ もう一度よく考えてみる事が大切であり

ます。

小金澤：OR学会は、立派な方々が携っており、また、それぞれの方の教え子も各界にて、数多く立派に活躍されている。でも40周年の募金活動をして感じたことですが、意外と集金能力が低いのは、驚きました。この点からも、学会として、日頃からもっともっと企業とのつながりを密接にしておくことが、必要なのではないかと、思いました。

上野：今迄のOR、OR活動の問題の指摘はよく分かりました。次に、これらの認識をふまえて、ORは今後どうしたらいいのか？ 今後のあり方・期待についてお話を聞きたいと思えます。

小金澤：社会の問題複雑化が進んでいる中、「ORが果たせる役割は、大変大きい」と思えます。環境問題しかりです。でも、これを進めるときに注意点がある。何でもできるとは言わない事です。しかし、できるところは、厳しく見定めて、責任をもって言う事です。例えば、昔は、肺結核にペニシリンがよく効いた。問題に対して、解決法が1:1に対応しており、かつ即効性もあり、効果もわかりやすい。今はそんなことはない。病気が複雑化している。1つの手法ですべて解決できるものはないという認識が大切だと思えます。即効薬の消滅と言うか、何にでも効く万能薬がなくなった時代というか。この認識の上で、部分的に効く薬の開発をやるか医者になるかなどいろいろあると思えますが、できることをどんどん提言する事です。他のいいところと、自分の物を組み合わせさせてやっていくことが必要なのだらうと思えます。

小金澤：ORが貢献出来るテーマとして、どんなテーマが考えられるか？ と言うといろいろとあるのでは。例えば危機管理（企業・組織のセキュリティ）がある。多くの企業では、外部のお客様と経営者が乗るエレベータを分けている。これは、危機管理上必要だからです。経営幹部の送迎自動車は、ステイタスだけと思うと、勿体無いと言う事になりますが、そうではなく、セキュリティ上重要なのです。また、運転手の役割は経営者を事故・災害から守り、家（安全な場所）まで送りどけることです。このように、安全・危機・コストの代替性の議論。これは、一つの例ですが、今風の課題だらうと思えます。

情報の危機管理もあります。ハッカー、内・外部告発、企業人のモラル低下による危機がある。昨今のリストラによる社員の退職、モラルの低下等のスリム化

の負の部分からくる社内情報管理の危機は解決が急がれる課題でしょう。環境・国際化のテーマもありますが、これらの中でも、経営者の関心をひくものがよいと思えます。とにかく世の中の重要テーマ、すなわち、環境・危機管理・流通等、特に経営者の関心が高いテーマをOR的にアタックするべきでしょう。

（特に、募金の観点からいいますと、経営者の心を捕まえるのが一番てっとり早い。そのためにも、社会一般テーマもさることながら経営者向けの研究も必要なことだと思えます。）

小金澤：期待の2つ目は、「経営合理化への手法の創出」です。昨今は正に、合理化の時代です。バブル期の清算が急がれる時代です。狙いは、明確であったとしても、それを実行するプロセス・手法がいる。例えば、スリム化への改善プロセスはないだろうか？ 「…が足りないから増やす」から「…は充分すぎるからやめるべきだ」と言う、いわば、「加算の発想」から「引き算の発想」にもとづく新しい手法をだすとか。発想が変わったとしたら、この発想を生かす新しい手法が必要とされます。QC、VE、ORなどをフル活用すれば、うみだせるのではないかと？

小金澤：問題の解決策として、ORは、線形計画法、待ち行列などいくつかの手法を開発してきた事を知っている。しかし、ORの手法を直接適用して、今日的な経営課題の解決に成功した例は、どれくらいあるのだろうか。その時代その時代の問題にあわせて解決法を作っていく事がどうしても必要なものであって、常にこうした観点から、目を離さずに、積極的にチャレンジすることが大切だと思えます。

小金澤：ORが貢献出来る（かつ経営者の関心をひく）テーマ・分野をうまく選択すること、そしてそれらのテーマ・分野にあわせた解決策を開発するという活動サイクルをまわすことが今後益々大切になる。このような努力を積上げていけば、もともとポテンシャルのある方々の集まりである。更に、世の中から期待され、頼りにされるに違いない、またそうなる事を心から切望しております。

小金澤：今日は、思い付くままに色々生意気なことを申し上げましたが、気持ちは、ORの発展、OR活動の興隆を願ってのことです。少しでも、皆さんの御参考になれば、ありがたいと思えます。

上野：本日は、どうもありがとうございました。

（インタビューー 上野 信行）