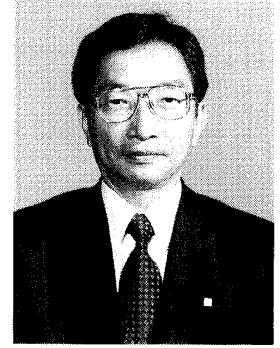


# 変わるものと変わらないもの —2002年の年頭にあたって—

日本オペレーションズ・リサーチ学会副会長  
東京ガス(株) 取締役エネルギー企画部長

前田 忠昭



皆様、明けましておめでとうございます。

21世紀の最初の年2001年が終わり、2002年の幕開けとなりました。

20世紀は「戦争の世紀」とも言われ、2度の世界大戦の後も朝鮮戦争、ベトナム戦争、湾岸戦争など、常にどこかで戦争をしていたと言っても過言ではないと思います。

そんな20世紀と決別し、平和で豊かな新世紀となるはずでしたが、その最初の年となった2001年は、20世紀の負の遺産をそのまま引きずったような年ではなかったかと思えます。

ITバブルがはじけて、世界的な同時不況が起こりつつある最中に、9月11日にはニューヨークでの衝撃的な同時多発テロが起こり、それに続くアフガンへの報復爆撃、さらには炭疽菌テロなど…、出口の見えない長い紛争が予感されます。今世紀も「戦争の世紀」の流れを断ち切ることが出来ないとしたら、悲しむべきことですね。

人間のやることは、なかなか簡単には変えられないものだと感じざるを得ません。

ところで人間は本当に変わっていないのでしょうか？

鴨長明は「徒然草」で「行く川の流は絶えずしてしかももとの水にあらず…」と万物の絶えざる変化を看破、表現しています。

長明の言葉を借りるまでもなく、当然のことながら人も自然も変化し続けています。

例えば物理的に見ても、人間の細胞は一生の間に何回か生まれ変わっています。特に肝臓の細胞

は新陳代謝が非常に活発で、肝臓全体の細胞は2週間ほどでほとんど入れ替わってしまうと言われています。また、骨ですら変化します。子供の骨が成長とともに変わるのは当然ですが、大人の骨も大体3年もするとほとんどの細胞が入れ替わってしまうようです（それにしても地中に埋もれた恐竜などの骨が何千万年もの年月を経て変わらぬ(?)姿で発見されるのは不思議な感じですが…）。

近頃は、それなりの年齢となった為か、学生時代の同期会などの会合を開く機会が多くなってきました。久しぶりに会った友とは一瞬のうちに昔の間柄に戻り、「やあやあ懐かしいねえ、君も昔から全然変わってないねえ」などと言葉を交わすのが常です。ところが、実際には幼いころに遊んだ時の友人の顔は、昔の細胞はすでに剥がれ落ちて、まったくと言ってよいほど残っていないはずです。細胞は一応DNAに基づいて再生されていますので、十分友人の特徴を持ち続けてはいますが、厳密に言えば、昔とはまったく違う人間を見ているはずなのです。さらに、見ているこちら側の網膜細胞も全く昔の細胞は残っていないので、別のものが見えている可能性もあります。この同窓会ではいったい何が昔と同じで、何が懐かしいのか？ 考えてみるとおかしなことになってしまいます。

話は若干飛躍しますが、企業あるいは組織とはこうした変化する細胞のようなものと考えられることも出来ます。中に所属する人間は変われど、全体としては、業務内容はもちろん、その組織の企業

文化、組織風土という形でビジネスモデルを継承していることになります。ところが、表面では企業は変わらないように見えても、実際にはその構成要素である一人一人の人間はどんどん変化していきますし、しかも、一つの生物と違ってDNAは全く継承しておりませんので、変化のスピードは当然速くなります。

特に環境変化が激しい時は、対応のために突然変異的に変化しなければ生き残っていけないために、あっという間に全く違った姿に変貌することがあります。こういう時には過去の価値観、データ等が役に立たないどころか、邪魔にさえなるのです。こういうことが根底にあるために、「変化しない企業の寿命はおよそ30年」と言う現実を作ってきたのだらうと思います。

これに対してほとんど変化しない性質のものも、我々の周りにはたくさんあります。例えば通常の人工物はたいていそうです。これらは自ら勝手に内容をどんどん変えていくと言うようなことはありませんよね。常に変化していく人間の考えや行動であっても、一度書物に書かれた文章や、映画・ビデオ・CDなどの記録、コンピュータゲームのソフトなど、変わることなく、何回でも繰り返し読み、聴き、眺め、同じものを楽しむことができます。

この「変わるものと変わらないもの」という2つの対比は、オペレーションズ・リサーチにも通ずるところがあります。

アルゴリズムやデータ、それらの導く結論等も、一度実現してしまえば、もうそれ以上変わりようがありません。ましてや論文の形で残されたものは、普遍性を持っているだけに、変わらない範疇

に入る代表選手です。ところが、変わらない、普遍性があるということは経営にとって必ずしも良いことではありません。

普遍的なアルゴリズムを見つけ一般化するところにORの真髄がある一方、その研究対象となる経営や実際のオペレーションは、同じ状態にいることは負けることにつながり、どんどん先に変化し進んで行かざるを得ない側面を持っているからかと思います。

我々経営側に身を置く者にとって、変わっていくことこそ真実で、普遍的な方法論で記述できるようになれば、もはやほとんど価値がないとでも思えるほどです。

ORは、移り気な娘に恋する厄介な学問なのでしょうか。

このことは、「OR（経営を対象とする学問）を生業（なりわい）としている人たちの中から、なぜ多くの経営者が輩出しないのか？」という命題にも関係があるような気がしてなりません。

勝手に四方山話を申し上げましたが、最後に、去年はジャイアンツの長嶋茂雄監督が引退、同時に中日の星野監督、西武の東尾監督、オリックスの仰木監督まで引退し、代わりに海の向こうではメジャーリーグに挑戦したイチローと新庄が見事な活躍、この世界も変わり続けつつあることが証明されたのは、うれしいニュースでした。

以上、新年のご挨拶にしては変な文章でしたが、これもOR学会が変わりつつある証左としてお許しいただければ幸いです。

皆様、今年もどうぞよろしく願い申し上げます。