

出番です

アサヒビール株式会社 代表取締役
専務取締役

中 小 路 茂 次



みずからの不勉強をさらけ出すようでお恥ずかしい次第ですが、このたび当欄に寄稿するようにとのお話しをうかがった時、なにか、久しぶりでORという言葉を書くようで懐かしい思いがするとともに、「あっ、しまった!」というような後悔に似た苦い思いが脳裡をかすめました。

このところのQC熱でQCの全社的導入に憂き身をやつしているため、それに少し自分の脳も弱くなってきているせいもあって、いわゆる、わかりやすい「QC入門」的な初等科に再入学しているためか、かつてほんの少しではあったが、それでも「これこそ」との思い入れをしてやや真面目に勉強したことのあるORを、すみっこのほうに押しやって仕舞い忘れていたからである。

はたして自分だけの迂闊さであれば幸いだがと気になって、さっそく何人かの技術系社員に、「LP」や「シンプレックス法」や「モンテカルロ法」といったOR術語をもち出して話しかけてみたが、残念ながら「えーっと、それは……」といった調子で話がつかない。少ししよげかえていたところへ、「そうはっきり跡切れたわけではなく、やっている人は今もやっていますよ」とか「あの部ではよく使ってますよ」「彼もやっているはずですよ」といった言葉もかえてきて、少しは慰められはしたものの、やはり経営サイドにいる者がもっと意を用い身を入れてつね日ごろから声をかけていかないと、せっかくのものも跡切れてしまうものだとの感を深くし、反省させられました。

複雑な企業環境、ぎびしい競争条件下に置かれている現今では、戦略的経営が強く要求されるところであり、ORがその役割を最もよくはたして

くれるはずであるのに、なぜこんな状態になっているのであろうかと思ひ、今度は別のグループに同じような質問を試みてみたところ「いやーORはむずかしくて……」「今はQCで精一杯ですよ」との答えがかえってきて、なかなかOR党にめぐりあえない。

私たちがQCを習いはじめたのは戦後しばらくして「米軍の抜取方式による検査」というテキストであったように記憶する。デミング博士やデュラン博士が次々と来日されているいろいろな講習会が開かれ、新しい夜明けに似た感覚をもって聴講した。講義では統計的手法を大変わかりやすく実地に則した例題を引いて教えていただいたが、そこで教えてもらった参考書で家に帰って勉強してみるとこれがなかなか難解で手につかない。それでも会社で私たちがいわゆる若い連中が集まって現場データを集めたり、実験データをたくさん並べて手まわし式の計算機をガリガリとまわし、算盤と筆算も使ってわいわいとやったものでした。

その後どうして中断してしまったのか記憶はうすらいでしまったが、経済の急成長とともに何となく目の前が忙しくなり、工場での増産活動や設備の更新や増設等々で、いつのまにか現場の管理図表など若干のものを残すのみで忘却のかなたへといってしまったようだ。上役の人からもQCについての話はとんと沙汰やみになってしまったのであろう。それでも技術系の新入社員には「スネデカーの統計的手法」を教科書として教えたり、

社員研修の過程では「実験計画法」を教材として用いたり、工場現場でのQCサークル的小集団活動もつづいていた。

そのような状態のところへ今度はORという新しい手法がわれわれの眼前に現われ、大変な興味をもって参考書も買い込み、講習会にも足を運ぶようになりました。この頃には工場の生産活動はさらに活発になり、新工場の建設も加わっている。いろいろな能力の機械設備の組合せや原材料資材の調達補給等々ちょうどORにふさわしい問題をかかえていたこともあって、線形計画法、在庫模型、配分模型等々、乱数表をもち出したりサイコロを振ったりしてレポートをいくつか提出したものでした。当時は幸い手まわしの計算機に替って、今の押しボタン式電話器のような計算機が手もとにあり、カチャカチャと指先で叩いていくと答がレシートのような紙に印字されて出てくるので、計算には大変助かりました。

しかしこのようなOR熱もまたいつしか私たちの手許から遠ざかってしまいました。熱しやすく冷めやすい日本人の常などと呑気なことをいつている場合ではないが、当時はせつかくレポートを出してもあまり採用されず、労多くして功少なしと投げ出してしまったのかもしれない。

その後時は移ってオイルショックをむかえ、世は一転して効率化、合理化、特に省エネが強く求められる時代となり、ムダ、ロスの発見とそれをつぶすことが最大の案件となり、QCサークル、小集団活動が恰好の場を与えられ、全員参加の今日のQC復活へと進んできました。今頃になってあの時にずーっとつづけてやっていればよかったのにと後悔の念にかられることしきりなものがあります。

ところで、このように初期のQCやその後のORが私どものところでなぜつづかなかったのかと思直してみると、まずトップの理解ということがすぐに出てくるようですが、それよりも両者ともに共通して数学的処理が大変むずかしく、技術

系の人のみが勉強してとり扱っていたこともその一因と考えられます。統計的計算、数学的処理にかたより、全社的な拡がりをもたないままに過ぎてきたためではないかと思われてなりません。

今日のQCは経営管理技法として、技術系だけでなく管理部門、営業部門にもおよんで全社的な総合的品質管理となっており、実際の問題を広くとり扱って効果をあげております。平易な入門書も数多く出版されていますし、QC七つ道具といわれる手法は比較的数学に弱い人にも使われています。

しかし今日の戦略経営にはこのような簡単な手法だけでは必ずしも解は見出し得ず、QCにおいても新七つ道具といわれる複雑な技法が出てきて、このあたりになるとORとかなりオーバーラップしてきます。

企業戦略にしてもその中の各部門の活動にしても産業全体・企業全体に関わり合いをもち相互に影響し合うところがきわめて大きいものとなっている。「風が吹いたら桶屋が儲かる」式のことが随所に現われてくるし、因果応報や輪廻の図式も今日ではきわめて複雑なものとなってきています。

ORは組織の分化にともなってそれぞれの組織の活動や機能の交互作用や影響の連鎖について考えるところから出発し、1つの部門が他の部門におよぼす影響が、さらに次の部門または企業全体にどのような影響をおよぼすかを考えてゆき、さらにはその企業におよぼす影響が次に産業全体におよぼす影響を考えて、その中での最適解を見出すというように技法が進歩してきたわけで、連鎖問題を含めた全体としてのアプローチに最も適合したORは、今日その有用性はきわめて大きいものとなっているといえるのではあるまいか。複雑な計算も今日では幸いコンピュータが手許にある。経営トップの理解が得やすく、企業全体への拡がりやすいような、なにかうまい工夫がないものであろうかと、甘えるようだがお願いしてみたいものである。ORさん出番ですよ！