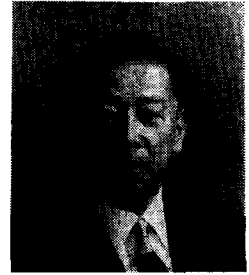


建設経営の変遷とOR

鹿島建設㈱ 代表取締役会長 石川 六郎



ORの目的は、管理者が意思決定をするにさいし、その判断の拠となる情報を提供するところにあることは広く知られている。

戦時下に急速な進展を見たORが戦後わが国に紹介されるや、システムの運用問題そのものを取り扱っているともいえる建設業界においても、いち早く種々の手法が導入されるようになった。

しかし、それらは多くの場合、工事の施工計画や管理面を対象としたものであって、経営レベルの諸問題への適用は少なかつたように思う。

その原因は、経営レベルの問題になると、考慮すべき要素が複雑・多岐にわたり、しかも、その多くは一企業の力ではおよばない外的要因に左右され、またこれらが先々どのような変化の態様を見せるかについては、誰も知り得ない未知の事柄であるという、取り組みにくさにあったと思う。

問題のポイントを押さえ、これを単純化・定式化して、最適解を求めるさいには、実態の把握と、未知の要素にかかわる鋭い洞察が、得られた結果の実効度を左右することはいうまでもないことである。

しかし、何をもちいて最適とするかについては、不変ではなく、世の中の動きにつれ、時代とともに変わっている。

たとえばここで、今日に至るまで、わが国の産業構造の変化に伴い建設業の経営がめざすものがどのように変わってきたかを見てみたい。

戦後の復興期を経て、いわゆる高度成長期と呼ばれた大衆消費の時代をむかえ、わが国は産業基盤の整備・拡充を進め、大量生産方式によって旺盛な消費需要に応えたのである。

大量生産は、販売価格を下げ、これがまた新たな需要を生み出すという、大量生産、大量消費の好ましいサイクルを生じた。

そうした中で、鉄鋼、電力、造船、重化学工業をはじめとする設備投資は活発で、建設投資伸び率は、しばしば20%台を上回った。

建設業も、このように活発な設備投資に応えるべく、建設機械の大型化・能率化、工期短縮のための技術・工法確立等に専念した。すべてのエネルギーが請負事業の拡大に向けて集約されたのである。

ここでは、施工能力の増強、臨海部を中心とした新しい立地を開発するための技術開発が経営のポイントとなり、経営資源を増強して受注高、売上高を高めることが経営の最大関心事であったと言えるかもしれない。

海外からの資源・エネルギーの安定確保、順調な国内需要の伸びに支えられている限り、経営規模拡大という図式はうまく稼働していた。

しかし、オイルショックはこの図式を根底においてゆるがす出来事となった。美德とさえいわれてきた消費は影をひそめ、省エネルギー技術が真剣な開発対象となり、設備投資には急速にブレーキがかけられた。

重厚長大、素材型産業は停滞を余儀なくされ、加工、サービス産業等付加価値の高い活動へ産業構造を転換していくことが企業存続の命題となってきた。

また、国内の商品需要が一巡するにおよんで、

リーディング産業は自動車、電機、電子製品を中心とする輸出産業となり、これら業種は高い技術レベルの下での技術開発により、信頼性に富む高品質の製品を生み出し、これを競争力のある価格で提供することにより、国際市場へと飛躍していった。

建設業界については、オイルショックののち2.5%まで落ちた建設投資の伸びも昭和54年頃までは、公共投資のテコ入れ、エネルギー関連の設備投資や構造改善のための投資などの影響で一時的には持ち直した。しかし、その後6～7年の長期にわたる国家予算のゼロシーリング、公共投資のマイナスシーリングにより産業構造の転換に拍車がかかり、建設業界も大きなインパクトを受けた。すなわち、従来の主要得意先であった製造業からの受注は減少し、これに代わる新市場を模索することが最大関心事となった。

ここで、企業活動は質に重点を移し、付加価値を求め、利潤を最大にすることを経営目標の重点にすえるようになったのである。省力化・効率化がテーマとされ、無人化をめざしたロボットの開発、プレハブ化などによる標準化が進められた。高度成長期を通じてGNPの20%台を占め、就労人口も400万人と一大産業に成長した建設業は、当然のことながらその負うべき社会責任も大幅に拡大し、これに応えるべく環境問題への対応、建設公害、建設災害防止のための技術・方策が真摯に研究され実施に移されていった。

オイルショックをはさんだこの大きな変化は他産業同様、建設業にとっても初めての経験で、これを線形計画法になぞらえて考えれば、制約条件の変化にとどまらず、最適化をめざす目的関数そのものが変わったといえることができるであろう。

従来の請負一辺倒から、脱請負、EC化、新事業への取り組みといった経営の多角化が真剣に検討されるようになったのもこの時期からであった。

わが国の産業人は努力を重ねて海外に市場を求め、また、変容する国内需要動向に的確に対応することによって企業の存続・発展を可能なものにしてきた。しかし、ここに至って海外諸国との関係について慎重な対応が迫られており、このような状況を背景として、国内需要の喚起が最重要課題として採り上げられるに至った。人口の大都市圏、特に首都圏への集中化は、都市化の進展に対応した都市整備の必要性を増大させている。また国土の均衡ある発展を図るための地域振興も並行的に進める必要もあろう。さらには、欧米と比較して、まだまだ立ち遅れている道路、下水道、公園など社会資本の整備に対する要請も大きいものがある。このように、わが国が建設業に求められるところは大きく、今後とも建設業に課せられた責任は重いものがある。

さて、これからのステージを考える時、たとえば経営の目標としては、いかなるものが掲げられるのであろうか。また、その良否を判断するモノサシとしては、どのようなものを当てれば評価可能となるのだろうか。これからの経営目標は、もはや単一のもので済まされることはあるまいと思われる。みずからの発展と社会的貢献、企業の利益と従業員の福祉——目的とするところは、多面的かつ動的である。狙いが明らかでさえあれば、アプローチのための課題が検討され、モデルによる検証も不可能ではないであろうが、目的関数が複雑となってきたに、これをいかに扱うかが困難な関門となろう。

これからの経営に必要なとされるものは、経営者の明確なポリシーと、関係者の深い理解、状況変化に対するきめ細かい的確な予測、旧来の概念にとらわれない柔軟な戦略などであろうが、これらをバックアップする手法と情報をどのように提供してくれるか、今後のORの研究発展に期待するところ大なるものがある。