

OR を築いた人々(7)

OR/MS 人 (Parable of OR/MS) としての
松田武彦先生

山田 善靖

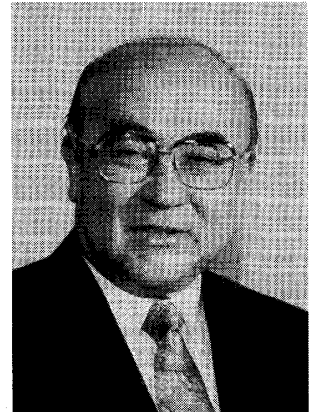
1. 学問と運動の好きな松田先生

松田先生は1921年にお生まれになって、1943年東京帝国大学工学部造兵学科をご卒業になられました。その後、カーネギー工科大学工業経営大学院の修士課程、博士課程を修了し、東京工業大学に奉職され助教、教授、大学院総合理工学研究科長を歴任され、1981年東京工業大学学長になられました。その後、産業能率大学学長、同名誉学長として産業能率大学の発展に大きな貢献をされました。OR学会関連では1974年から1976年までIFORS（国際OR学会連合会）の会長を日本人として初めて務めました。その後、1982年から1984年まで日本OR学会の会長を務められました。その他、国立大学協会副会長、大学基準協会会長、日本工業技術振興協会会長等と大学教育の健全な発展に広く関わっておられました。学会関係では日本OR学会以外でもシステム監査学会、経営情報学会、日本システムインテグレーション協会等の会長、日本学術会議の委員と幅広くご活躍されていました。先生の学歴、活動を簡単にあげてみただけでも、松田先生はきっとすごい先生で多分怖い先生だと思われることでしょう。しかし肩書とは関係なく、私にとっての先生は「大学で初めてORを教わった先生」ではありませんが、何でも相談できる、何でも話せる、何でも教えてくれる、何でも困ったことを解決してくれる恩師であり、父親のような方でした。また先生は運動、スポーツが大好きでした。学生時代には馬術部で選手だったと聞いております。しかし、私が学生のころは野球が大好きで、大学内のチームや会社のいろいろなチームと土曜日によく対戦をしていました。先生はいつもピッチャーを進んで引き受けておりました。また先生は泳ぎ、スキーが大好きで、松田研究室では毎年、夏には海に泳ぎに、冬にはスキーに出かけていました。このように松田先生は学問と運動をバランスよく行っ

てきた先生で学生みんなから慕われていました。

2. 生きたOR/
MS人

松田先生が東京工業大学の学長のときでした。カーネギー・メロン大学から博士号が授与されました。たしか、その賞状を見せてもらったとき、称号はLL. D. (Doctor of Laws) と書いてあったと記憶しております。先生は私に法学の博士号だから、ORの業績よりも学長としての業績が認められたのかなとおっしゃって苦笑いをしておりました。しかし、この博士号の推薦者であるH. サイモン先生（ノーベル経済学賞受賞者）がカーネギー・メロン大学での松田先生の博士号受賞式で読み上げました推薦文を見せてもらいましたら、サイモン先生は松田先生の学長としての業績だけでなく、むしろ研究者としての研究業績そのものを高く評価していることがよくわかりました。その中に松田先生を称してParable of OR/MSと書いてありました。サイモン先生は生きた人間としての松田先生がOR/MSそのものだと言いたかったのだと私は思っています。確かに、松田先生が生きたOR/MSとして色々な問題を解決することのできる人であるように、私が何か困った問題に遭遇したときに松田先生に相談に行くと、すべて解決してくださいました。本当にどんな問題も解決してくれるので、困ったときにはいつも松田先生に相談をしておりました。



3. 「やさしい」先生と「情熱的で緻密な」先生

先生の印象は私にとって学生時代は「ただただやさ

しい先生」でしたが、先生の若いころに書かれた本「明日の経営④革新への責務」(鹿島出版会)を読んで大変びっくりいたしました。その本の前書きでは「革新への責務は、思考と行動との質的な変化なしには果たせない。明日の企業のために経営革新を志すならば、ものの考え方や仕事のやり方を根本的に変えることが必要である。しかも、社会には慣習があり、企業には伝統がある。こうした心的風土の作用を無視して企てられた経営革新の試みが画餅に終わった実例を、われわれはあまりにも数多く身近に見ている」と書いてあります。先生は「企業が革新をすることは責務なのだ。その責務を果たすためには物の考え方や仕事のやり方を質的に変えなければできないのだ」ということを熱く語っていました。あの「ただただやさしい先生」と思っていた先生のどこにこのような情熱が隠されているのか見当もつきませんでした。さらにこの本を何回か読み直してみても、今度は書き方の論理性の素晴らしさに再度びっくりいたしました。緻密に論が展開され、パラグラフごとの主張点がはっきり示されており、結論までの文の構成が素晴らしく、この本を読んでしばらく呆然としてしまったことを思い出します。緻密な文章でかかれた本といえば「米国経営学(上)」(東洋経済新報社)のなかの「オペレーションズ・リサーチの実例」の部分に松田先生が担当して書かれていましたが、その中にはORの真髄が簡明に緻密に書かれてありました。先生の静かで優しい人柄からはこの緻密で情熱的な本を書くとはなかなか想像できませんでした。さらに、もう一つの本で先生が亡くなる数年前に書かれた本「クエスチョニングのすすめ」(株式会社リクルート出版部)があります。その本では答えを出すよりも社会のいろいろな問題に疑問をもつことの重要性を説いておりました。この本は「経営問題」だけでなく「社会問題」に対する私たちの姿勢を説いたものでした。これらの本から、松田先生は「外から見た穏やかさ」と、「内に秘めた情熱とバイタリティー」の両面を持った先生であることを強く感じました。

4. 松田先生の教育方法

昔、私の尊敬していた先輩格の先生からこんな話を聞きました。その先生いわく「教育」という言葉は「教え育てる」と読んではいけなく、この言葉は「教え育つ」と読むべきだということでした。教員は「教え育てる」などと考えるはいけなく、「教えることは

できるが、育つのはあくまで学生自身だ」と考えなさいと私に教えてくれました。松田先生の教育方法はこの先輩の話と似ているような気がします。松田先生は私たち学生に「このようにしなさい」ということを言ったことはほとんどありませんでしたが、先生自らが研究をし、自ら学会等で発表をすることによって、私たちに先生が考える重要なことは何かを伝えて下さいました。後年になって、日本の企業経営はどのような意味で優れているのかを説明する原理として、先生は「組織知能」(Organizational Intelligence)の概念を考え出しました。このときの「組織知能」の概念も、私たち先生の教えを受けている者たちは最初はあまり良く理解できていなかったのですが、先生の講演を重ねて聞くうちにだんだんと組織の持っている知能の重要性を認識するようになってきたことを思い出します。松田先生はこの「組織知能」の概念を発展させ、新しく発展させた「組織知能」の考え方、利用の仕方などを毎月のように頻りに学会の研究部会で発表し、私たちに伝えて下さいました。先生の昔からの友人でIFORSの歴代の会長であった、ミューラー・メルバッハ教授、ピアスカラー教授からもOrganizational Intelligenceは重要な概念だと思ふ、松田門下生はこの考えを発展させるようにと言われ私たちはますますその重要性を確信した次第です。

5. ORの原点を訪ねて

私がオペレーションズ・リサーチ誌の編集委員長になったとき、松田先生からORを理解するために後藤正夫先生と河田龍夫先生に会って戦力計算室の話をお願いしたらどうかと言われました。後藤正夫先生にはお会いして話を聞くことができました。後藤正夫先生は当時海部内閣の法務大臣でしたが喜んで私たちのインタビューに応じて下さり、戦力計算室での話の他にも先生が行政管理庁で仕事していたとき、大分大学学長のときなどで遭遇した諸問題をORで解いた話など、秘書の方は30分ぐらいしかインタビュー時間が取れないと言っていたのですが、後藤先生の許可を得て2時間ほど聞かせてもらい、ORがいろいろな現場で使われていることを知りました。しかし、河田龍夫先生は関西にそのときはお住まいになっていて、残念ながらお会いできませんでした。(OR誌5月号:ORを築いた人々(5)参照)