連載

ORを築いた人々(19)

小笠原流OR教育と作法—小笠原　暁先生

竹田　英二

小笠原暁先生は昭和6年の生まれ．昭和28年に名古屋大学理学部数学科を，さらに経済学部を卒業され，同大学院経済学研究科でT. C. Koopmans編“Activity Analysis of Production and Allocation”に出会って以来，先生のOR人生が始まる．

1．神戸商科大学管理科学科の創設と実践科学としてのOR教育

昭和35年に神戸商大に赴任され，昭和38年に文系の大学で初めて，コンピュータ，統計学，数学を駆使して組織の計画や管理の意思決定に資することを目的とした「管理科学科」を創設された．この学科はわが国における最初のOR学科である．

管理科学科の卒業研究は徹底した問題オリエンテッドなものであった．例えば，神戸市千刈ダムの溢水・渇水を避けるための取水計画，消防車出動後の他署からのバックアップ計画，ゴミ収集作業の効率化計画，長田区商店街活性化の基礎となる滞留人数と滞留時間の計測等があった．どれもORの典型的なモデルからの指導の方が簡単なようだが，あえて「まず問題ありき」とし，学生に現実の問題を理解させ，分析に必要なデータがなければ自分で収集してモデル化するという，これは小笠原流OR教育の一端である．

「昭和38年以降，社会人教育のため東京で日本生産性本部経営アカデミー，情報処理研修センター(IIT)，大阪では大阪工業会，関西生産性本部，関西情報センターでも講師を兼務していました．機会を見て色々な会社の社長やシステム部長，人事部長と親交を結び，それが学生の就職のための人脈作りでもありました」と，学生の指導から就職先の開拓まで管理科学科の土台固めに全力を投入された時期であった．

第1回SSORは昭和40年夏に飛騨高山で開催された．「大学の枠を超えて研究者の交流と若手の育成を図ろうと東工大の森村英典先生，慶應大管理工学科の柳井浩先生らと協力し，確率統計グループのサマーセミナーに倣って『若い人たちのORグループ—SSOR—』を立ち上げました」と発足時を振り返られる．

2．行政とネゴシエーションのOR

神戸商大も学園紛争に巻き込まれ，教授会のふがいなさに嫌気がさしておられたころ，兵庫県知事坂井時忠氏から県の総合計画を策定するために企画部長にと懇願され，県庁に転向を決意される．

「役人になってみて気づいたことは，役人は煩わしいことにはできるだけ関わらない，強い者には弱く，弱い者には強い，社会正義を貫くために命をかける勇気がないということです．伊丹空港の騒音問題にしても強力な勢力になりそうもなければ放っておく．教員組合にしても，その他の過激な運動団体にしても相手が強いから妥協する．文部省が日教組と馴れ合いで始めた愚行『ゆとりある教育』がその一例です．その点で，僕は弱きを助け強きをくじく行政をやってきました．おそらく過激な運動団体と正面切って対決し，勝ってしまった役人は日本中でも数少ないのじゃないか」と述懐する．

ローマクラブが「ワールド・ダイナミックス」を使って，人類に環境問題への警鐘を鳴らした“The Limits to Growth”(1972)を出版し，世界中の注目を浴びていた．兵庫県では，昭和60年を目標年次とする「総合計画」の策定にあたって，小笠原先生は早速プロジェクトチームを立ち上げ，「システム・ダイナミックス」により県の動態をシミュレートする大規模な「兵庫ダイナミックス」を開発された．人口，経済，公害，水資源などの今後を予測し，さらに施策によって結果がどう変わるかを定量的に把握できる画期的なもので，国内外から高い評価を受けることとなった．

ネゴシエーションについては，「マージャン好きだ

ったので，J. von Neumann & O. Morgenstern の "Theory of Games and Economic Behavior" にも首を突っ込み，修士論文はゲームの不動点定理．これは自信のあった論文でたしかTuckerだったかに "very elegant piece of work" と褒められたが，同じことを一足先にアメリカの学者にやられていて残念」と回想される．先生には，専門分野はゲームの理論であるという自負があり，県の行政における交渉はその本領発揮の舞台となった．

企画部長としての最初の仕事は大阪国際空港の騒音問題であった．「それまでの県の姿勢は具体的な問題解決を図るものではありませんでした．住民団体が来たとの報を受け，次長の反対を振り切って彼らに会いました．せいぜい係長ぐらいが出てくると思っていた彼らは僕が出てきたのでビックリ．

『騒音体験に行きますから泊めてください』

に二度ビックリ．和やかな空気が流れました．体験後，

『今度は知事を連れて泊まりに来ますから』

約束たがわず知事と二人で騒音体験をした後の会談もいい雰囲気でした．

知事の命で運輸省航空局に行き『国の設置した空港の騒音防止を県が行うのは緊急措置であって，本来は国が行うべきだ』とネジ込み，知事や国会議員のバックアップもあって，間もなく「大阪国際空港周辺整備機構」ができました．国が空港の騒音対策を始めたのはこれが最初でしょう」と，人間の血が通った行政，これは小笠原流交渉作法といえよう．

企画部長の次に就かれた教育長時代のネゴシエーションでも，信念と戦略は一貫しており揺るぎがない．

「当時の高校総合選抜制は教師の力量が進学成績によって明らかになることを避けようという組合側の思惑を反映したものです．教育長就任直後に『このような教育的犯罪は絶対に許さない』と宣言し，翌年から総合選抜制を廃止しました．組合は本質的に良い学校，悪い学校というような差ができることを嫌います．つまり教育的努力をしなくて済むからです．組合側が灰皿を机に叩きつけて脅迫的言辞を吐いたときには『何だ！その態度は！　暴力的な脅迫で言い分を通す反社会的団体と同じじゃねーか』と言ってやれば相手はたじろぎます．交渉が行き詰まった時には『交渉中止』と宣言して席を立ちます．すると『教育長の言うことも考慮するから交渉の席に着いてくれ』となります」

副知事の急逝により，今度は副知事に就任しなくてはならなくなった．「副知事になってからも，いろいろ身の危険を感じることもしてきたけれど，すべて世のため人のためという覚悟があってできたこと．そして難しい問題や怖い問題を率先してやってきたので部下がついてきてくれたのだと思います」と語られる．

3．阪神・淡路大震災後とOR学会

ぐずぐずしていると次の知事選に出ざるを得なくなる．そこで，一策を講じられた．

「知事にいくら頼んでも辞めさせてくれなかったので記者クラブに辞任を発表してしまいました．やっとこれでまた大学に戻れると思うと嬉しくて，退任式の際に貰った花束を振りながら満面に笑みをたたえたので『辞めるときにはもう少し悲しそうな顔をしなければいけません』と叱られました」と．

副知事を退任後，芦屋大学教授に迎えられた．神戸商大12年，県庁12年と干支の周期で迎える節目で，そろそろ芦屋大も12年になろうとするとき，大震災が阪神・淡路地区を襲う．ご自宅も亀裂が入り，水・電気・ガスが止まるという最中に，西宮市・宝塚市の復興計画・防災計画，西宮商工会議所の復興計画に会長として計画策定に大きな力を発揮された．芦屋大学でも学舎が潰れるという甚大な被害を受けたので，何とかしなければと学長を引き受けられた．文部省と折衝の結果，私学復興助成金の交付を受けて新しい学舎が見事に完成した．完成を機に学長を辞任し，のんびり暮らそうと生まれ故郷の東京に転居された．

ところが，待ち構えていたのはOR学会会長職であった．会長就任は2002年，長年の無理がたたって先生の体調が最悪だったころである．会長候補となることが決まり，役員選挙が始まろうとするとき，手助けになるなら学会役員を引き受けてもよいと何人もの人から申し出があったのである．こんなことは滅多にない．

2008年春の叙勲で，先生は「瑞宝中綬章」を受章されている．

多くの人に尊敬され，慕われてきた先生が大好きな趣味は「お歌」である．昔の音楽映画やオペレッタなどで唄われた「ドイツ語の歌曲」を生のピアノ伴奏で唄うことなのだ．昔，神戸にはお気に入りのピアノバーが2軒あった．東京でも先生の歌を伴奏できる店が1軒半ある．先生の唄う姿を見ていると，唄うこと＝生きることと思えてならない．