

## 「無名の小さな委員会」の 生みの親・横山勝義さん

浅利 英吉

OR の特色は、問題を発見し、それを解決に導いてゆく組織的な活動の中に見いだされるという。本邦における OR 導入の黎明期に、一事業の範囲を超えて広く公共問題にわたりその実践場を開拓した鉄道人がいた。日本国有鉄道北海道支社長横山勝義氏である。

物語は 1964 年に遡る。氏は国鉄本社審議室長から北海道支社に着任した。筆者は日本電信電話公社北海道電気通信局に勤務、OR など経営科学の普及要員としての教育を受けた。表題の「無名の小さな委員会」は横山氏が 1965 年に始めたもので、筆者もこれに参加し、日本 OR 学会北海道支部創業の人達との交わりを得た。すでに故人となられた横山氏の追憶を執筆させていただくことは誠に光栄である。半世紀に近い昔のことを聞き取らせていただいた当時の関係者各位に感謝する。内容についてはすべて筆者の責任である。

国鉄北海道部内から見た横山支社長の本領は、古き善き公僕精神と Noblesse Oblige にあり、率先垂範、職員に自立して理詰めには職務に当たることを望んだ。氏の語録に「北海道は東北六県に新潟県を加えた程広い」と「落下傘電化」があった。「電化は東京から」という通念に対し、遠い飛び地で電車を通すことだ。1965 年に小樽-札幌-旭川間 170 キロの電化に運輸省の認可を取付けて着工、1968 年に全線開通した。

SL 王国での快速の技術革新であった。

国鉄部外から見た氏は、OR など経営科学に懐疑的な当時の官公庁・公共事業体では異色の存在で、積極的にそれらを導入する運動を起こした。その嚆矢が地元的人的資源を活用して部内に OR 講話会を開くことで、小樽商科大学の古瀬大六教授、北海道大学の司馬正次助教授らを招き、支社の若手職員を受講させた。これにより OR がわかる者のサークルができ、1965 年に日本 OR 学会北海道支部が発足、秋季大会が札幌で開かれた。支部長に推戴された横山氏は、鉄道事業の問題といえども内部の最適化を願うだけでなく、他

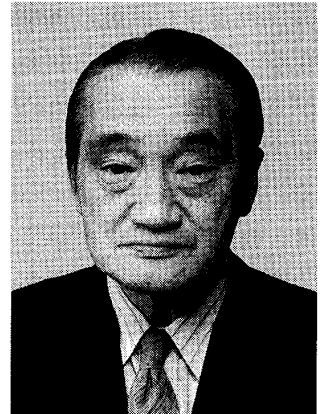
の公共事業とも連帯して衆知を集め、総合の最適化を求めることが、より高度の繁栄のために必要だと考えた。

1964 年の東海道新幹線開業時、前年に青函トンネル工事が始まったこともあって、北海道支社では新幹線ルートを札幌まで延長する案が検討さ

れた。渡島半島の北、噴火湾に面した長万部で鉄道は「山線」と「海線」に分岐する。人口の多い地域を通る「海線」でなく、特急列車も通らなくなった山地を通る「山線」が採択されたことは世に奇異な感を与えた。だが一時期沿線住民を喜ばせるだけの「部分最適化」ではなく、過疎化地域を通る新幹線と、ドル箱の海回り在来線の保持で、南部北海道全体の繁栄を図る「総合最適化」を目指したのだ。雄大で先見的な横山式 OR である。

「無名の小さな委員会」とは 1965~1966 年当時の国鉄北海道支社 3 階会議室で毎月 1 回開かれた集会のことである。正式の呼び名があったか記憶ないが適当に「月例会」と称していた。前年の OR 講話会の生徒であった支社職員が事務局を担い、講師の大学教員が他の公共事業体に赴いて参加を勧誘した。

会は国鉄、電電公社、北海道電力の社員、北海道大学と小樽商科大学の経営科学研究者有志を常連とする十人ほどで発足、前記の小さな会議室に夕方五時に集まり、提起された問題について自由に議論し、八時頃に散会した。座長を務めた横山氏は毎回出席、古瀬氏または司馬氏が進行役を務めた。横山氏を除く最年長は北海道電力の戸田一夫氏で四十代前半、あとは皆若く、エライのはいない。事業体の内でも外でも無名で



あった。したがって会も無名となり、何処の誰の注意を引くことなく、故に自然と秘密会となった。

会の基本精神は「公共の問題は、各事業が虚心坦懐に連携して対応し、総合の最適化を図る」という横山イズムにあった。産学協同を唱える戸田氏を経て一人の人物に伝わり、後年意外な発展をすることになる。

会はOR教育効果も併せた、横山イズムの実践の場となり、必要に応じていろいろな分野の専門家や関係者を招いた。公衆電話の偽造コイン対策や鉄道踏切事故対策のような特定事業での問題、公衆サービス基準設定のような共通の問題があった。それらは形を変えながら今でも新鮮である。議論で得たプランは現場で試され、その結果が会に戻って分析された。それで踏切事故が激減したことがあったが、分析の結論は複雑系の問題への対処法という教訓を遺した。公共サービスのサービス基準は秘密会にして扱える経営問題だが後世の参考になる試案を得た。コンピュータも便利な事務機械もない時代、事務局は実によくやった。国鉄北海道の現情を調べたB4判数十頁の資料が配られたとき、作成者の熱意に戦慄を覚えた程であった。そのとき民営化の遠い車輪の音を聞いたのかもしれない。

横山氏は1876年札幌農学校で教頭を務めたW. S. クラーク(1826~1886)的な効果を「官尊民卑・中央崇拜」の気風が強い北海道にもたらした。

自分達が「問題を発見し、それを解決に導いてゆく組織的な活動」を自立的にやるのだと自覚させてくれたのだ。改めて会の特徴をまとめると次のようになる。

- ① 会員のほとんどがえらくない若者であった。
- ② 小人数であった。
- ③ 秘密会であった。
- ④ 出身事業体の利益を離れ、高い志で公益を考えた。
- ⑤ 何の個人的見返りも求めない潔さが共有された。
- ⑥ 議長、事務局ともに良く、議論は教育的であった。

第1の特徴は「お役所」の仕組みに関係する。官庁・公共事業体職員には本省採用者いわゆる「キャリア」と地方採用者すなわち「ノン・キャリア」の二種類がある。「官と吏」だ。キャリアの任務は体制の保全にある。高リスクの変革には少壮のノン・キャリアが当たる。明治維新の志士達は若い「下級吏員」であった。目的に適した高度の少数精鋭を実現したわけだ。

第2と第3については先に述べた。

第4関連。国鉄は本社にOR班を置き「中央主導」

であったが横山氏は北海道で「現地主導」を採った。電電公社北海道と北海道電力は「現地主導」で中間にコンサルタントを置いた。横山氏に感化されたか。

1966年、横山勝義氏は定年で退任し北海道での功業は終わり会も終了した。その後1982~83年、横山氏はOR学会の会長を務められた。この先は読者諸賢のお許しを願ってクラーク氏の例に倣いたい。すなわち歴史は退任後の彼の事績を教え子達の行動によって表している。

横山氏は革命家の魂を持っていたらしい。北海道勤務がそれを刺激し、彼は得た機会を生かして若者達に蜂起の精神を注入し、それが成功した。その結果無名であった者達の多くが後年無名ではなくなった。

学会は古瀬大六氏が支部長を引き継いで拡大した。古瀬氏は後に横浜国立大へ、司馬氏は米国ハーバード大MBAを経た後に筑波大に転出した。

国鉄グループは民営化に至る大変革の中で奮闘し、今は自適の日々を送っておられる。本稿執筆に当たり当時の国鉄北海道支社勤務・山田誠一氏の回想に負うところ多大で、氏のご助言に深く感謝の意を表す。

筆者は1969年に電電公社を辞し東海大学教員に転職した。後に北海道支部の事務局を担当する。

戸田氏は先進的経営幹部として、持論の産学協同の実を揚げ、現在に続く優れたORグループを育成し、火力および原子力発電所の新設問題を乗り切り、北海道電力社長、さらに北海道経済連合会会長を務めた。

そして一人の風雲児が現れた。北海道生産性に間借りしていた若い飯田哲氏は横山イズムに靈感を得て、NPO「北海道情報調査会」を設立し、経済産業、学術文化の世界に異分野・異業種交流の運動を起こし、無名の若者達を励ました。会の定期刊行技術情報誌は海外でも読まれた。1987年に彼が急死したときは、各界から「重大な損失」として惜しまれた。会は経済界の後援で友人達による「覆面専門家懇話会」の形で持続したがメンバーの高齢化で2000年に解散した。

横山氏とはOR学会で幾度か再会し、貴重な指導を賜ったが、戸田氏それに古瀬氏とともに他界された。

\* \* \*

委員会は、立派な肩書きの有名人を連ねた堂々たる押し出しの組織として構成される。某省の二百人委員会なるものを経験した。有名でないのが何人かいる。終段では「無名の小さな委員会」に化けていた。

随分と様々な委員会に出た。時折強い郷愁を感じたのが、国鉄北海道支社三階会議室でのカツ丼一杯だ。