

私のORのはじまり

藤 森 謙 一

私がORなる言葉を聞いたのは26年前、昭和31年のことであった。当時私は日本道路公団総裁室企画課長で、ある日総裁の岸道三氏（故人）の部屋に呼ばれ“お前ORを知っているか”と総裁から直々の御下問。私は目をぱちくりしていたところ岸さんは、ORは第二次大戦中連合軍が作戦に数理統計学を活用してできた手法で、この手法を日本道路公団の有料道路建設に大いに役立てたいから、お前勉強しろとの御下命。そのころ岸さんのところに時々訪ねてこられた山口英治さん（現フェロー）を相談相手にさっそく日本道路公団にOR委員会を発足させた。委員会のお世話は総裁室企画課が担当し、講師に当時の東京工業大学の河田教授（現慶応義塾大学）、当時の東京大学の近藤教授（現国立公害研究所）等の諸先生からORの手ほどきを受け、ORの考え方、これを道路交通問題の分野にいかん活用するかについて勉強を始めた。日本において道路交通にORを導入する試みのスタートであった。第二次大戦中に開発されたこの手法が戦後平和目的に利用され始め、企業、特に製造業の生産工程や品質管理等について、最高責任者の意思決定に必要なデータを与え、トップマネジメントに必要な不可欠な企業経営近代化の特効薬的なものとしてPRされて、生産性本部や日科技連が音頭をとりわが国に普及してきたものであった。昭和32年には日本OR学会も設立さ

れ、学会はORの基礎的な問題、アカデミックな問題を中心として発展してきた。昭和31年の秋、岸さんの命令で先進各国の高速道路を調査のため単身欧米各国を駆け歩いた。外務省その他出先の方々の格別なご援助もあって私なりに新知識を吸収して歩いたが、米国に行き、まず訪問したニューヨークのポートオーソリティー（ニューヨーク市周辺の空港、港湾、ハドソン河の有料橋、河底有料トンネル等の建設、維持管理などを所管する公社）でまずヘリコプターでマンハッタン島を一周しながら概況の説明を受けた後、ジョージワシントン橋やリンコルトンネル等の各論の説明を受けたが、私がOR活動の質問をすると、さっそくOR専門家が2名現われて交通混雑現象問題や長大トンネルの交通事故問題を資料をもって説明してくれたのには少々驚かされた。

その後カリフォルニア大学パークレーにさきにイタリー、ストレーザの交通工学会議で知り合ったWitzel教授に連絡したところ同教授の所属するInstitute of Traffic Engineeringでも交通問題をORで取り扱っていると事例の資料を提供してもらった（同教授は後に米国交通工学会の会長をつとめられていた）。

日本道路公団のOR委員会も待合せ問題や追い越しの問題等々で地道な勉強を続けると同時に役員会で有料道路の車線数や料金所の計画についての説明で、OR的な考え方で検討しました結果かくかくしかじかと理事諸公を煙にまいたものだ。

ふじもり けんいち 清水建設

岸総裁はOR活用論者だから、わが意を得たりというような顔をしているので、たちならぶ役員諸氏からも特に質問も出ず無事役員会はパス。今から考えると汗顔もの。多少虎の威を借りた傾向だったが、誰もがはじめての問題であり、多少数理的裏づけがあつての説明ゆえ、円満に理事会の承認を得られたのかもしれない。

その後日本道路公団のORは実務者を数名養成して前述諸先生のご指導を得て、当時まだヨチヨチであつた交通工学的ものの考え方を計数的に解明する方向で料金所のブースの数や減速・加速車線の数とか延長の決定に役立ったことは私などOR委員会の世話役としても良かったと喜んだ。

そのうちにOR学会から岸さんに学会長に就任方の依頼があり、岸さんも喜んで引き受けられた。会長就任後の総会のスピーチの最後に自分は金を集めるから諸君しっかり勉強せよと一席ぶたれたことがあつた。私も岸さんが会長なので庶務担当理事を引き受けさせられ、会員の増強や賛助会費の増収につとめたが、なかなか岸会長の意のごとくならず、そのうちに岸さんは早逝されてしまったのは誠に残念なことであつた。

岸さんの後釜の会長に安川第五郎さん(故人)をひっぱり出すのに私は一役買った。私は全然別のお付合で長年安川さんに私淑してご性質もよく心得ているので会長ご就任方お願いしたところ故人に申訳けないが岸君が務まったのだから私にも何とかつとまるだろうと冗談をおっしゃりながらご快諾いただいた。ただし一切安川さんには面倒なご迷惑はかけませんと申し上げてしまったのだが、実際はご迷惑のかけっぱなしになってしまった。理事会の時はいつも安川会長のお隣りに座らされるのだが、肝心の時にコックリ居眠りするので、安川さんからはよく“藤森君は肝心の時にコックリやるので困るよ”とご披露される始末。

OR学会も、会長以下の陣容と学会活動の内容は誇るべきものに生長したが、裏方の苦労はなかなか大変であり、そのころより安川会長にご迷惑

かけませんと申し上げた以上言行一致のため私はORワーカーからORマネージャーになりきることとし学会の収入の増大、事務所の確保等に私なりに努力した。現在も事務局をとり仕切つて奮闘されている鈴木規子女史と昔話になると当時のなつかしさ、あわれさをこもごも思い出す。日本構造橋梁研究所のご好意で同研究所の一隅に学会の事務所を移して一息ついた時までが私のORマネージャーの仕事だったような気がする。

一方日本のOR学会はその質的内容が国際的に評価され、昭和39年の春ごろだったか、米国西部OR学会からの呼びかけで、ハワイで日米OR学会共同主催の第1回のインターナショナル・ミーティングをやろうということになった。

当時米国西部OR学会の会長のウォルシュさん(故人)は、しばしば来日された活動的なORマンだった。彼の熱心な呼びかけでわれわれ日本OR学会も受けてたとうということになった。往復旅費と宿泊費だけでもば会議の費用は全部あちらで負担しますという半ば招待的な催しだった。

ただ会長の安川第五郎さんは当時東京オリンピック大会組織委員長の大役で、とても9月にハワイにご出場願えないので、理事会でいろいろ選考した結果、不肖小生が日本OR学会の代表で出席せよということになってしまった。同行出席者は国沢清典氏(当時東京工業大学教授・現東京理科大学)、田原保二氏(当時日本大学教授・現日本構造橋梁研究所)、村中聖氏(当時日本国有鉄道・現運輸調査局)、今村和男氏(当時防衛庁・現防衛大学校)、斉藤昂氏(当時防衛庁・現同じ)、矢矧晴一郎氏(当時富士銀行・現矢矧コンサルタント)、木下雄三氏夫妻(当時東洋レーヨンOR室・現榊木下経営事務所)の9名で出席することとなった。

昭和39年9月14日から18日までの5日間ワイキキのプリンセスカイウラニの隣のシェラトンミーティングハウスで開かれた。会議の性格は詳しく申し上げると、米国西部OR学会の第10回年次大会でこの機会に日本の参加を得て第1回の日米O

R学会共同主催の国際会議というものであった。当時のハワイの新聞に大きく取上げられたが、OR専門分野の350名が参加し討議された内容は宇宙から生物医学、企画活動から交通混雑まで種々雑多であったが、今から考えると当時マクナマラ国防長官時代で、米国の軍事予算はふんだんにあり、宇宙問題でソ連とはり合っているし、主流をなす研究発表はNASA関係のものが圧倒的だった。たぶんNASAの研究費の最も豊富な時代だったようだ。会議冒頭の特別講演はヒッチ国防財務担当特別補佐官で軍用予算の配分をPPBSの手法で行なうのが最も有効で合理性があるというお話だったように覚えている。マクナマラさんの時代ORの活用で宇宙開発は大成功したが、ベトナム戦争はORでは解きそこなった感じである。

会議の内容は上述のNASAを主流とするものではあったが、冒頭紹介のようにバラエティーに富み、参会者一同もアロハで出席というリラックスしたものだった。毎晩パーティーがあり一同お互いにすっかり顔なじみもでき私たちも片言で結構いろいろな国の人たちとおつき合することができた。昼の会議でねむくなったからちょっと泳ぎにエスケープしようという悪友もできた。この悪友、楽天的なものの言い方をしていたが、私の頭に残っているのはMr. Fuji もう2、3年たつと月に行けるだろうと言っていた。NASAの連中は当時から当然と思っていたのかもしれない。

開会式では私は日本代表ということで3番目に壇上にひっぱり出された。こんなこともあろうかと簡単な原稿を準備してあったもので恥をかかずにすみ、日本の代表の方々を1人1人紹介し一堂の拍手を受け、最後に私が美しいご婦人からレイをかけてもらう役得に接した。大いに日本側の参加を歓迎したウォルシュさんの演出、キメ細かい配慮に感激した。(この会議の詳しい内容については経営科学第8巻4号に小生の昭和39年11月秋季研究発表会の特別講演として発表されている)

私としてはヒョンなことから晴れの舞台にひっ

ぱり出される光栄に浴したわけで、今でも当時の楽しかった思い出を同行者かつ学友の田原保二さんなどと語り合っている。私がORに関係するようになってからのハイライトの時代だった。

その後昭和40年の5月に安川第五郎会長のあと加藤威夫さん(故人)を会長にひっぱり出すお手伝いをした。加藤威夫会長は昭和36年にはQCでデミング賞を受賞されたこの道で赫々たるご経歴の方で、安川先輩からのご推薦で快く第6代の会長にご就任願った。私は別の方面で親しくおつきあいしていた関係で安川さんのメッセンジャー係をやられたが、加藤さんから“お前が副会長をつとめるのが条件だぞ”とざっくばらんに言われた。そんな経緯もあって加藤会長のもとで副会長を勤めたが、だいたいこのあたりまでが私のOR学会アクティビティーのピリオドというところ。昭和40年の8月には米国OR学会会長ウォルシュさんを迎えて国際会議(ORAW)が開かれ、また同年国際OR学会(IFORS)モース(MIT教授)来日、日本OR学会首脳との懇談会など国際的な催しが持たれたが、前述ハワイ大会の時のような付け焼刃ではお役にたたず、私はうしろに下って本格的なOR学会チャンピオンの先生方がみごと国際会議を成功に導かれたのであった。

その後学会のお世話役は若い方々をお願いしてフェローに推せんされ、時々フェローの集まりで昔話に花を咲かせるほか、丸の内ORクラブに時たま出席し懐かしいOB連中や新進の若手と語り合う機会を楽しんでいる。もう25年経ったのかと時計の針の回転の速さにおどろく一方、最近私の属している建設業界ではTQCブームである。もっかTQCに対しては傍観者の立場であるが、この道の宗家と自負しているOR学会のOBとしては多少の批判を加えてみたい気持もなくもないが、ただ若い人たちが一生懸命勉強する姿は日本の経済成長の原動力だと感心している次第である。

日本OR学会がますますその本旨にそって発展されんことを祈る。