

東郷元帥とOR

日本経済新聞論説委員

堤 佳辰



ORには門外漢で、トップでもない小生への原稿依頼。西武の堤さんとの間違いで、と編集部に確かめたところ、「何でも自由に」との返事で、あえて筆を取ってほしい。

政治の世界でもビジネスの世界でも「トップは孤独」という。不確実性の時代に未知の条件下で意思決定を迫られる者の宿命である。とはいえトップも常に独断と偏見のみで決定を下すのではない。有能なミドルやスタッフ、常務や副社長、会長や相談役の助言を受けつつ、多くの代案の中から経験と直観で最善と信ずるものを、自己責任で最終選択する。おみくじを引いたり、鉛筆を倒したりの偶然支配やコンピュータ任せでは失格である。

筆者は平和主義者なのだが、わかりやすい例として軍事を挙げよう。理性と狂気のゲームとよばれる戦争は偶然と必然が交錯し、物量が圧倒的に物をいう合理性と、運やバクチの要素がともなう非合理性が同居する現象である。そして始めから終わりまで首尾一貫、上は大将から下は分隊長に至るまで、意思決定の連続する舞台である。

ORの歴史も軍事と密接にからむ。のちにノーベル賞(1948年物理学賞)を受ける英ブラケットらにより連合国側のレーダー防空網、対Uボート作戦、爆撃間隔や補給計画など、計量的な作戦研究の科学として第二次大戦中発達した。オペレーションには「演算」と「作戦」と二重の意味がある。

「敵は必ず対馬海峡へくる」。日露戦争の日本海々戦、バルチック艦隊を迎え打つ連合艦隊司令長官、東郷平八郎元帥の有名な決断である。さらに敵前回頭はじめ一連の意思決定がことごとく成功して、この作戦は史上まれなパーフェクト・ゲーム、日本側の完勝となるのだが、Z旗を掲げた東郷元帥自身は決して独断専行型のトップではなかった。

日露戦争必至と判断した山本権兵衛海相は連合艦隊司令長官を更迭した。前任の猛将に代えて沈着の東郷を採用するのだが、その理由は「東郷は絶対に大本營の指示

にしたがう」であった。そして配するに秋山参謀らの名スタッフを充てた。陸の大山総司令官に児玉総参謀長を配したと同じ名コンビ、人事の妙である。

日本海々戦も決して偶然の勝利ではない。延々1万海里、地球をほとんど半周する長期間の航海をしてやってくるバルチック艦隊。こちらは地の利、人の和を得たホームグラウンドで休養を取り、修理を終え、英国式の新しい射法や最新の測距儀を備え、猛烈な射撃訓練まで済ませて待ち構えていた。(実戦での命中率は距離6000mで3%)「敵艦見ゆ」の第1報を打電した哨艦信濃丸は英国製の新造高速船、最新式の三六式国産無線機も積んでいた。

長旅で疲れ、しかも相手をなめていたバルチック艦隊が兩岸敵地の狭い津軽海峡や大迂回して宗谷海峡を通るわけではない。きたるべくしてきたり、勝つべくして、勝ったといえる。それを必勝の信念や大和魂や神風のせいにしてしまった。そこに後年の誤りがある。元帥自身人格化され、「訓練に制限なし」とのその言葉が「月々火水木金々」の猛訓練至上、精神主義に陥っていく。OR以前の非科学性である。

東郷元帥も「連合艦隊解散の辞」で「100発100中の1砲よく100発1中の敵砲10門に対抗しうるを覚らば」と述べている。最後の海軍大将となった井上成美提督は海軍大学校教官時代にこの命題の是非を学生に論じさせている。1回の砲戦で味方の100発100中の砲1門はたちまち全滅するのに、敵には100発1中の砲99門が無キズで残る。簡単な算術でも100発1中の砲10門に対抗するには100発100中の砲10門以上が必要と思うのだが、正確な計算はランチェスターのN²乗法則など損耗率に詳しいORの方々にやっていただきたい。

名将にも誤り、少数精鋭主義にも限界がある。トップたることまたつらいかな。そこに科学的なORの効用と存在意義がある。そして戦争で負けた米国をいま日本は経済と技術でおびやかしている。QCでは先生を抜いた。ORでもそうなることを期待したい。