

っていけば良いが、そうでない場合はどんなに精緻なモデルを組み立てた結果であっても、現実には省みられない場合が多い。

残土の例でも申し述べたように行政的には、技術論になった問題はほとんど終わったとみなされることが一般的である。私自身も技術屋であるが、行政の中でわれわれの果たす役割の将来についていろいろ考えさせられることがある。コンピュータの能力がどんどん進歩し、多少複雑な計算でも力づくで処理が可能になった現在、OR者には精緻で巧妙な手法によって得た結果を直感的に理解できるような言葉で説明する翻訳力がいよいよ求められているのではないかと思っている。

OR メモランダム

このコラムは、ORにかかわる概念、知識(手法、原理)、それらの図解、よい教材や問題、実学ORの実施経験、そこから得られた知恵やアドバイス、失敗談と教訓、新しい視点、視座、フレームワーク、未だ解けていない問題、面白い研究テーマなどを、“新鮮に”、しかも“コンパクトに”表現し、提示していただくものです。ユニークなアイデア、フレッシュな見方、発想、だれかと意見をたかかわせたい問題提起など、ふるってご投稿ください。(原稿は、刷り上がり、半ページから3ページに納まるようにお書きください。簡単に！加筆訂正をお願いする場合があります)

大 才 の 条 件

浅利 英吉

昭和46年、日本生産性北海道本部ではOR講習会を企画した。当時、OR学会北海道支部事務局をあずかっていた私は会員中の大学教員を語らってそれに応じた。企画は経済的には成功しなかったと思われる。だが、この講習会は、その後10年間にわたって北海道の産・官・学のまとめ役として活躍した飯田哲氏を世に送り出したのである。彼は北海道の産業界が連合して設立したインテリジェンス機関＝北海道情報調査会(会長：松本秋男北見工業大学学長)の事務局長(といっても職員は彼1人だけ)に推され、縦横無尽の活躍をし、広く海外にまで名を知られたが、昭和62年、持病が悪化して職に殉ずるごとく急死した。彼を失ったことは北海道にとって大きな損失であり、北海道電力の戸田一夫社長、三浦良一情報調査会長らの呼びかけに応じて百数十名の知名の士が追悼の文をよせ、「北にかける白いオーロラ」という

8. おわりに

以上とりとめもない内容であったが、建設行政の一端を担うものとして、知識と能力のおよぶ範囲で、古巣であるOR学会諸兄に多少なりとも参考になればと思って書きつづった。

パーソントリップ調査のデータ活用の件に関するお問い合わせ、あるいは物流調査の新しい方法についての提案などあれば遠慮なくお問い合わせ願いたい。特に後者については妙案があれば、その線に沿って億単位の調査費を執行する用意があるので、提案者の研究の一助にもなる側面もあるのではないかと思う。

本が出版された。本の編集委員会はそのまま存続し、毎年一度は集まって彼を偲び、関係者の親睦をはかっている。生前、「俺を世に出してくれたのはOR学会だ」と彼は言っていたが、そう思っていたいただいたのはまことに光栄である。

芝居で「狂言まわし」という言葉がある。主役ではないがドラマを進行させるのに始めから終わりまでなくてはならぬ役割をいう。歴史の中で、世の転換期にあたり、政治、経済、文化などあらゆる分野でこれに相当する役を果たす人物が出現する。彼らは目立つ存在ではないかもしれないが、人、グループ、組織、または物、財、思想、科学技術などを結びつけ、仲介し、さらにそれらを変え、新しい働きを促し、まさに歴史をつくる。このような人物をtalent(有能者、人材)と呼んでよいが、故飯田氏はまさにそれであった。

ところで、江戸幕府の創業をよく支えた情報組織、柳生一族は次のような家訓をのこしている。

小才は縁にあってそれに気づかず。

あさり えいきち 北海道東海大学工学部
電子情報工学科

中才は縁に気づいて縁を活かさず。

大才は袖すり合った縁をも活かす。

talentの訳語に適切なものとして上記の“大才”をあててよいと思われる。飯田氏の死は、(彼の事蹟はさておき)、どのような条件で大才が育ち、また活動できるのか、古今東西の歴史に照らして深く調べるきっかけとなった。その結論を抽象すると次のようになる。

1. それを望む時代の情勢があり、また大才が位置を占めるべき“場”があること。
2. 人徳、才智、熱意、行動力など、多くの好ましい特性を持つべきことは当然だが、次の各点がベースになっていること。
 - a. 立派な出自とか、尊敬されるほどの“学校歴”を持たないが、高度の“学歴”を持つこと。
 - b. 苦勞人で、意欲の源泉があること。
 - c. 大病か、類似の経験があること。
3. 大才としての活動を許諾し、後ろ盾となる何らかの“大物”がいること。

故飯田氏を例として述べると、第1の条件だが、ちょうど時代は重厚長大から軽薄短小へ、ハードからソフトへと重点が移り、異業種交流といった新しいコンセプトが出て、産業・経済全体が転換の時期にあった。その潮流に乗って北海道情報調査会ができ、事務局長職が彼に提供された。彼を登用した名伯楽がいたのだが、その眼力と識見は大したものであったといわねばなるまい。

第2の条件を少々詳しく説明させていただく。昔よくいわれた家柄とか毛並みなどは大才の成立にプラスにならない。問題は学歴にある。学問をする場が学校にしかなかった時代は学歴とはすなわち“学校歴”であった。今は違う。第二次大戦後、わが国はアメリカの勸めを受けて、社会全体に教育訓練・講習などのシステムをつかった。企業内訓練、生産性や自治体その他がやっている教育講習などじつに多種多様な研修の場ができ、国力のアップを根底から支えた。それらは得られるべき最良の講師と最も効果的な教育内容を受講生に提供した。真の意味での学歴を得る機会が広く用意されるようになった。

ところで、日本長期信用銀行の竹内宏氏は昭和63年5月28日の北海道新聞その他の紙上で語る。「製造業で革新的な製品を開発しつづけた創業者社長の多くは大学卒ではない。大学では伸び盛りの才能を古い学問体系の中に押しこんでつぶしてしまうのかも知れない」

また英国BBCのトレヴァー・レゲット元日本語部長は

いう。「どこの国でも大学卒業生の中に独創的な考えを持つものが少ない。これは教員側に責任があって、教育が独創性をもみ消してしまうらしい」

そして最近、このようなことを例証する本が出ている。

現代は学歴信仰社会といわれているが、じつは“学校歴信仰社会”というのが正しく、受験産業は大衆社会をあおりたて、「一流校→官庁 or 一流企業→即出世」というイリュージョンを売りこみ、マスコミもそれに乗せられている。ところが、学校歴信仰社会の守護神と目されている文部省は、企業内訓練などの社会教育受講歴を評価し、大学教員資格審査では履歴書の職歴らんにそれらの記載を求めている。しかも近未来へ向けての文部省の施策の目玉は社会教育の一層の充実を軸とする“生涯学習”で、学制による諸学校はそれに対応できるように態勢を整えることが要請されている。

飯田氏の学校歴は高校までである。しかし各種の社会教育を進んで受講する現代スタイルの独学で、真に高度の学歴を身につけていた。それが役立ったのである。

じつは、学校歴を重ねると(大学院を出たりするとなおさら)、不可避免的にさまざまな係累やカラーがついてしまい、それが当人にとって制約となる。大才として活躍するには、無色中立となることが必要で、そのためには超越的な貴種か、余計な係累のないたくましい雑草であるのかどちらかである。前者は長続きせず、歴史的には後者の事例が圧倒的に多い。

ところで、私は大学をおとしめたり、その無用論を唱えたりしているのではない。大学には明確な存在理由があり、改善すべき点があるとしても、高等教育の府として社会の要望によくこたえている。ただ万能ではなく、前記の意味での大才の育成のような特別というべき目的に叶うとは限らないことを指摘しているだけなのだ。ただし、大学は大才を効果的に支援することはできる。

ついでだが、厳しい国家のご奉公とか、社会の荒波で頭脳を鍛え、鉄の意志を固めた青年たちを受け入れる社会人入学のシステムの整備を要望したい。それに対応できるように大学の方も変わらねばならないがー。

次に、条件のbはどうか。故飯田氏が動いていた企業は他の官公庁や大企業同様、学校歴主義の階級世界であった。第二次大戦後の一時期に改革の機会があったが、労組の反対でつぶれた。階級闘争を旨とする労組は階級世界を必要としたのである。学校歴主義は経営一労働間のゲームのサドルポイントとして残った。そこには飯田氏の型の人材を活用できる場はない。能力にふさわしい

ポストを与えられることはなく、彼は苦勞した。その意欲やエネルギーは、いつか、どこかを求めて内に蓄えられた。2人寄れば人事異動の話を楽しむ企業エリートの優越感よりも、働いても働いても下積みの人間の劣等感や不満の方が、はるかに強大なパワーの源泉となる。

条件のcについて述べよう。大物といわれる方々に大病の経験を持つ人が多い。山本七平氏は「一級将校の見た日本陸軍」で書いている。病気で訓練から外され、冷静に軍隊を思索の対象となしえたのは貴重であったと。同様な経験を持つ私も同感である。

大病は地獄を垣間見せ、透徹した客観性や洞察力を経験させることがある。それを天から与えられた人と、そうでない人との間に違いができて当然なのである。また病気でなくてもよい。何か大なる不幸や挫折を味わってそこから立ち上がった人は強靱である。

第3の条件を考えよう。千里を駆ける名馬も、よき伯楽を得なければ能力を発揮できない。創造性豊かな人間に伯楽が与えうる最良のものは“許諾”である。彼が自由に活動することを許し、勝利に対してその父たることを主張せず、敗北に際して彼を孤子にさせることのない、頼りになる親分が背後にいることだ。この“親分”とは特定の人間である代りに、集団とか世論といったものでもよい。飯田氏の場合、2代の北海道情報調査会長（松本秋男、三浦良一）と日本生産性北海道本部であったと

思う。彼の構築した広範な人のネットワークの要に、この“親分”がいたのである。松本秋男元北見工業大学学長は、経営科学でいう目標管理の天性の巧者で、「できそうもない」と思われることを、いつの間にか実行させる名手であった。

さて、大才が必要になったとき、経営の衝に当たる方は、上に述べた3条件を考慮されたい。だがこの大才は自分から進んでは出てこない。まず名伯楽を見つけるのが先だが、それに金のワラジをはかせてでも引き出させねばならぬのだ。金と手間暇かかるが、それだけの値打ちがある。世を動かすには大なるポテンシャルが必要だ。

大才あるいはその候補生が見つかったら、その先はどうするか。じつは江戸時代の藩の経営の仕方にその手本がある。世界の経営学者が感心した“家老制度”だ。

大才に権限と行動の自由を許諾する。ただし、給料は元のままとする。そして責任は主君が負うことを保証してやる。これが最も大切なことであったのだ。報酬は成功の見返りとし、彼に最も適した形で与える。

企業の経営から国の舵とりまで、要路に立つ方々、大才を発見し、それを存分に活動させることができるか。

1991年9月2日、飯田氏に育てられた若い大才がNHK-TVで21世紀へむける彼の抱負を語っていた。私はいいしれぬ感慨をもって、それに見入ったのである。

