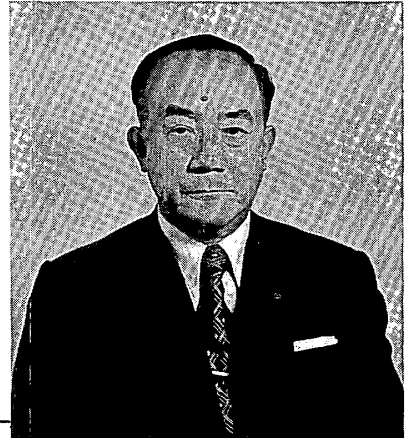


やこぜん  
野狐禅OR物語

森謙一



### ORとの出逢い

昭和31年4月日本道路公団創立。初代の総裁が岸道三さん。私は総裁室企画課長で、創立間もない頃、岸さんから呼ばれて“お前ORを知っているか”の御下問。私は初めて聞く言葉だった。岸さんは当時経済同友会の代表幹事で、日科技連とか日本事務能率協会の会長などをやって居られ“OR”のことも承知されていたらしい。“同和鉱業でORを研究させたが駄目だった”。道路公団ではきっと役に立つから“お前勉強しろ”との御宣託。早速当時時折来訪された山口英治さん(元フェロー・当時信越化学)のお知恵を拝借して日本道路公団にOR委員会を発足させた。委員会のお世話は当然総裁室企画課で、講師には当時東京工大の河田教授、東京大学の近藤教授等諸先生方をお願いし、ORの手ほどきを受けた。今から考えると随分立派な先生方をお願い出来たものと幸運に感謝している。多少とも数理に興味を持つ土木の工学士若干名と共に受講し、日本道路公団の仕事にORがどのように活用出来るか、格好良く言えば Feasibility Study だった。総裁直々のご下命だから勿論私が先頭に立った。

まあこんなことで私のORライフが始まったが、本心は暗中模索。ORが第二次大戦中軍事目的に活用された数理・確率的な手法で、主として英国を中心とした数理学者が活躍したらしい。潜水艦をよけ乍ら大量の輸送船団の運航方策等一番効果を発揮したようである。

さて、平和時代の産業活動に、又日本道路公団で如何に活用出来るか頭を捻った。身近なもの、たとえば料金の設定と交通量の関係とか、交通渋滞問題、事故の問題、料金所のブースの数等考えればいろいろ活用の途も拓ける希望も持て、若手の工学士連中が興味を持って呉れた。当時OR学会未発足の時代であった。

### 海外でOR活用に出逢う

昭和31年秋、私は岸総裁の命令で先進各国の高速道路調査のため、単身欧米各国をかけ歩いた。外務省その他出先機関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き廻った。米国に行き、先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・河底トンネル、ジョージワシントン橋等の建設・維持管理など所掌する公社)の技師長(土木技術者)ヘリング氏は、ワトキンス調査団で来日された旧知の方であったので、詳細なご案内をいただき、最後にOR活動のことに触れたところ、ヘリングさんは自分は少々苦手だがと言い乍らOR担当の若手を2名呼んで呉れた。交通渋滞問題や長大トンネルの交通事故問題等膨大な資料をかかえての説明には少々驚かされたが、レポートのエッセンスを頂戴して来た。又ヨーロッパの交通工学研究会で知り合ったカリフォルニア大学(パークレー)の教授からも、道路交通に関するOR研究の資料を頂き、帰国後は或る程度自信を以てOR活動に当ることが出来た。役員会で料金所のロケーションや車線数等の決定に当り、OR手法を用いての検討の結果、最適解はこの通りですと説明し、理事諸公を煙に巻いたことがあった。総裁がだまって我が意を得たりと言うような顔をされているので、何も質問が出なかった。これはORのお蔭、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、多少は数理的な裏付けがあつての説明ゆえ、円満に承認を得られたのであろう。

その後日本道路公団のORは、実務者数名を養成し、諸先生のご指導も得て、又当時はじまった交通工学と相携え、高速交通の車線幅、追越車線・減速車線の幅員延長の決定、高速道路上の交通事故対策の問題等々

にお役に立つようになったことは、OR委員会の世話役として嬉しいことだった。

### 岸総裁OR学会長に

そのうち、OR学会から岸さんに学会長への就任方の依頼があり、岸さんは喜んで引き受けられた。会長就任後の総会のスピーチで、自分は金は集めるから諸君はしっかり勉強せよと一席ふたれた。そのあと、“お前金を集めろ”とのご宣託。岸さんが会長なので私は庶務担当理事を引き受け、茲に私のORマネージャー役がはじまった。ORの先生方は皆さん立派な権威の方々が揃っているが、裏方のOR研究はゼロ。学会事務所の居所さえ安定せず、私も庶務担当として、当時渋谷に新居を構えた日本生産性本部の一隅を狙い、直接郷司浩平さんにぶつかったが、岸さんの後盾があったのに不成功、庶務担当としては頭が痛かった。

当時岸総裁は道路公団総裁二期目で、道路公団の成績も上々、名神高速道路の世銀借款も成功、名神高速道路着工等々多忙を極め、私も総裁のお伴で本当に多用だった。総裁は世界道路連盟 (I・R・F) からWorld Highway Man of the Yearに推され、昭和36年1月シドニーの大会で表彰を受け、夫人令息同伴で晴れの“世界道路人”として表彰式に出席。受賞後メルボルン、ニュージーランド方面の道路視察等多忙を極めた。私も裏方で随行、シドニーで受賞後のパーティーは、日本道路協会会長岩沢忠恭先生、日本道路利用者協会会長南條徳男先生揃って各国代表の祝辞を受けられるという華やかなもので、未だに回想すると岸さんの笑顔が<sup>まぶた</sup>頬に浮ぶ。

岸さんの過密スケジュール、遂に病魔の襲う処となり昭和37年3月急逝された。OR学会長として公約された資金集めも雲散霧消、庶務担当理事たる小生も岸総裁本業のお伴が多くOR学会活動に時間が割けず申請けない次第だった。

### 安川会長を担ぎ出す

岸さんの後釜の会長に安川第五郎さんを引張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おり、ご性格もよく心得ているので会長ご就任方をお願いしたところ、故人に申訳ないが岸君が務まったのだから私にも何とか務まるだろう、と冗談をおっしゃりながらご快諾いただいた。ただし、

安川さんには一切面倒なご迷惑はおかけしませんと申し上げてしまった。実際に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をするので、安川さんからはよく“藤森君は肝心の時にコックリをやるので困るよ”とご披露される始末。その頃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マネージャーになり切ることとし、学会の収入の増大、事務所の確保等に私なりに努力した。懸案の事務所も日本構造橋梁研究所の一隅を使用させて貰うこととなり、一息ついた。

### 安川会長と東京オリンピック

安川会長は日本原子力発電の会長・東京オリンピック組織委員長等の大役をやられていたが、OR学会の主要な会議には必ず出席された。安川会長のご自慢の咄がある。組織委員長時代のお仕事で、オリンピックの入場券の値段をどうやって決めるのか？それはいろいろな統計はあるけれども、日本には日本の事情がある。ヒョット思い付いたのは、こういうときにこそ、OR手法で検討すれば合理的に決められると思った。ところが事務局からこの件は稲葉秀三氏に頼んだ。稲葉秀三氏はさすがにOR学会に目をつけて、立教大学の専門の先生にお願いして、オペレーションズ・リサーチで検討してもらい、1等8,000円が決まった。安川さんは会長ご自身が指示されたわけではないが、自分が会長時代にOR学会が活用されてよかった。そして結果もよかったし、どこからつつこまれてもOR理論で決めたということで、勝手に料金を決めたのではない。結果も上々で嬉しそうに話して下さったことは忘れ得ない一駒である。

東京オリンピックは安川会長にも晴れやかな一幕だった。前日の雨もはれた快晴の10月10日、天皇陛下をお迎えしての開会式。安川会長はご機嫌だった。小生も組織委員会の一員で、交通警備特別委員長とか仰せつかって安川会長のもと、道路公団の仕事ほったらかしで東京オリンピックの楽しい裏方をやらせていただいたのもORの何等かの功德かも知れない。

### ハワイの日米OR学会の憶い出

安川第五郎会長の主宰する日本のOR学会は、その質的な内容が国際的に認められ、米国の西部OR学会か

らの呼びかけもあり、昭和39年9月第1回のOR国際会議をハワイで開催することとなった。安川会長は東京オリンピックを控えて出席不可能で、不肖私が安川会長に代り日本代表として出席させていただき、英語でスピーチをやってハワイの美女からレイを首にかけて貰ったり楽しい思いをさせていただいた。ORマネージャーの役得とも言うべきか、詳しい報告は旧い「経営科学」第8巻4号（1965年5月号）及び「高速道路と自動車」第8巻3号（1965年3月号）に書きましたので省略致しますが、楽しい憶い出と共に私の頭の中に、当時米国を主とした方々のORのコンセプトを知ることが出来たのは望外のよろこびでした。当時考えて見ると53才、30年以上の昔咄です。

私がOR学会のお陰と言うか、東京大学に学位論文を提出した時の参考文献に、上記に記載した「経営科学」と「高速道路と自動車」のペーパーを提出させて貰いました。学位をいただくのにORが大いに寄与して呉れたこと、茲に感謝させていただきます。

### 安川会長と加藤会長バトンタッチ

ORマネージャーの最後の仕事は、安川さんがそろそ

ろ辞めるから誰か見付けて来いと言われ、当時QCの大家三菱電機・日本建鉄の加藤威夫先輩が実はゴルフ倶楽部での先輩・後輩の間柄で、ザックバランにお話出来る良い方で安川会長にご相談した処、それは名案だと言われ、早速、理事諸公に下相談の上、私は船橋の日本建鉄社長室に加藤先輩を訪ねご内意を伺い、ご快諾を得てあと正式に、安川会長とのバトンタッチが行われた次第。私はORマネージャーとしてはこれで一区切。私のORライフは10年でした。あとは丸の内ORクラブに顔を出して昔話をし乍らフェローになり更に名誉会員にまつり上げられ今日に至って居ります。

### おわりに

題して“野狐禅OR物語”としました。野狐禅とは一晚参禅しただけで、禅が判ったような顔をする人のこと、私は戦時中に三島の龍沢寺に友人数名と一夜漬け精神修業を志し、中川宗溲師より禅の手ほどきを受け、翌朝宗溲師のご案内で山本玄峰老師からも二、三の言葉をいただきました。中川宗溲師からは“数息観”を教えられ、それだけで禅を修業した様な顔をしています。私のORも全く野狐ORです。