

遠い昔のこと



山川 健郎

(艦船課長在職期間 S47.3.1～S49.1.1)

それはもう 30 年も前のことになる。今ではその頃の先輩方も残り少なくなり、いつの間にか自分も古株の一人になってしまった。思い出話はたくさんあっても、所詮は個人のものに過ぎない。貴重な紙面を費やす上は少しでも奮闘している現役諸官の心の糧になるようなことにしたいと、私個人の反省、教訓 — それも後知恵、結果論の誹りを免れないかもしれないが — を中心に述べさせて頂く。

4 年間の船体班長勤務からやっと解放されて、大湊でスキーを楽しんでいたのも束の間、僅か 1 年 8 カ月で又六本木の泥沼に呼び戻されることになった。下北射場で 40 ミリ機銃の砲口栓をしたまま信管付きの実弾を撃つという珍事があり、その後始末に奔走している最中のことだった。あれがもし人身事故になっていたら、その後の私の人生も別のものになっていたに違いない。雪明かりで薄暗い所長室で、暗い気持ちで当時の小倉技術部長の内命の電話を受けた記憶がある。

その頃艦船課は多くの問題を抱えて (いつもそうだが) いて、内憂外患交々到るという感じだった。艦船の建造も修理もオイルショックの影響をまともに受けて艦船課の業務は大揺れに揺れた。課の年間業務の中の大きなイベントは何といても予算と建造契約であったが、そのどちらも容易ならぬ事態に立ち到った。建造契約の難航は、建造中 (特に長期の継続費艦) に材料費、人件費がどの位上がるかの予測の違いで生ずる甲乙間の多額の見積差によるものだった。調本と造船所との数十億の開きはとても通常のスペックダウンやネゴで処理し切れる額ではなく、それはもはや防衛庁レベルというよりは国家レベルの問題であった。課内はスペックダウン作業に忙殺された。船を逆さにしてこぼれ落ちるもの (弾、魚雷、予備品、需品等) はすべてその対象になったことはいまでもないが、終には主機片舷案まで真面目に議論された。武器の調達予算が大幅に船体に食われた結果になり、庁内外に様々な軋轢を生じた。国債艦は予算をプールされ、示達よりも隻数を減らして調

達されたが、予算制度上どうしてあんなことができたのか私には今でも分からない。このことは当然次年度の予算要求に響いてきて、インフレ上昇率をどこまで見込むかで大蔵と揉めることになる。経済予測は当たらないものと相場が決まっているのに、当時5年後の賃金、物価がどうなっているかなど分かる訳がないのだが。

修理もまた大きな影響を受けた。その艦の建造価格にリンクした修理予算では、年数が経つにつれインフレの進行に伴って実質予算が目減りしてくるのは当然のことである。しかし不合理なことは分かっている、多年大蔵が認めて来た算定システムを簡単には変えられない。私としてはこの事態に到る前にインフレの影響を局限できるようなシステムに変えておかなかったことを悔いた。この修理費の不足に輪をかけたのがディーゼル艦の故障である。毎朝出勤して卓上に黄色の故障電報がない日は稀だった。マルチディーゼル艦開発で無理をした付けが回ってきたのである。部隊からの突き上げは絶え間がなかった。

しかしこの混乱も僅か1年後には振り子が反対に振れ始める。日本国内の騒ぎは後から考えれば全くの虚構であり、その実態は大騒ぎには値しないものであることが判明したのである。今度は課内は艦の完成までに、逆に余ってきた予算で何を買うかのスペックアップ作業に追い回された。一度落したものの復活だけでは使い切れないので、保船用の予備品購入まで考えられた。造工や建造各社は一年前に我々に出した要望書と正反対の内容の文書を、しかも同じ人間が提出してくる有様だった。私にとっては貴重な体験だった。日本の経済の底の浅さと、指揮官としての課長の責任の重さを認識したことが私に残された教訓である。

この激動の時期にあって、当時の60人の艦船課員は実によく働いた。私のその後の会社まで含めた勤務経験を通じて、これは特筆に値するものであった。今でも私は当時苦労を共にした人達に対しては特別の思いがある。このような事態になると、機能別に分断してある防衛庁の組織は調整に一段と手間がかかる。課外の打合せに出て、朝令暮改の結論を持って帰る私の足取りは重かった。しかし待ち構えている課員はイヤな顔一つせず次々と仕事を処理していき、その勤勉さと有能ぶりを見事という外なかった。

海幕にいて、常に私の頭を離れなかったのは海幕とは何をやる所なのか、その中で艦船課は何に **priority** を置くべきなのかということであった。やることはいくらかでもある。しかしそれをやるための資源には限りがある。優先度の低いものは切り捨てるべきだが、目先のことが優先されて、すぐに困らないことは先送りになる。当時の課の業務の大部分は後追い、後始末、後ろ向きのものだった。朝から晩まで会議、報告、来客、電話に追われて、夜になって庁内が静かになってきた時、ああ今日は一日よく働いたと思って考えて見ると前向きの仕事は何一つしていないことに気付く毎日だった。私は海幕の仕事の中心は **planning** にあると信じていたが、思うだけで中々手が回らないのが現実であった。ここで私のいう計画業務とは全体レベルで決められる中業、年度業計は別として、艦船課、艦船職域のための人事、

教育、採用、組織、施設、基準、規格、業務支援等の職域の人たちに働き甲斐を与え、働きやすくするための前向きの計画を含んでいる。計画というと、どうせ当たらないとか、出たところ勝負で処理するのが結局一番早いとかいう答えが返ってくることが多い。日本人は元来 **planning** は苦手のようなのだが（アメリカは多過ぎる）、その作成のプロセスにおいて得られる貴重な成果や、**contingency** の場合の利点などは一般に余り認識されていない。これを常時維持、続行することによって、業務の合理化が進み、後ろ向き業務が減って、時間的、人的余裕が生まれ、それで更に必要業務が推進される好循環が生まれるのだが目先の日常業務への影響が懸念され、これをやるには私には勇気が足りなかった。目先の仕事は精力的にこなし、他から感謝されながら、自分達の職域の整備が遅れ、結局はいつも自分達が損しているような感じだった。私の艦船課長の在任は比較的短く1年8ヶ月だったが、これが引き続いて副部長、部長と7年間連続の海幕勤務の始まりになるとは夢にも考えていなかった。我ながら心身ともによくもったものだと思う。海幕勤務の苦勞ほどの職域でも一般的で、よく互いにその不運さをかこちあう物差しに予算を何回やったかという話が出たものだ（私は11回になる）。

ある組織の中で、自分の所属する職域の繁栄を望まない者はいない。それが業務の円滑化、職域の拡張、組織内の発言権の増大、人事、処遇上の利益等に結び付くからである。艦船技術は海上自衛隊の中では少数民族であるが、先輩方の多年にわたって挙げて来た業績のお陰で、その存在と重要性はかなり認められてきたと言ってよい。艦船課は幕内最大の課であったし、扱う予算規模も大きく、課長は一時は将補ポストで車が付いていた。職域は米海軍式に言えば、**community** に近いと思うが、これの維持、発展のためにはトップマネジメントとして自分達の努力が必要である。ほおっておいても誰もやってはくれない。**community** が発展するためには、それが形成している組織、機関、部隊、チームのいずれもがよく管理されたピラミッドになっていなければならない。単なる同一職種の集まりでは繁栄しない。一般に技術者はどうも管理ということは不得手のようだ。技術者のキャラクターを表すキーワードといえば「真面目」、「技術埋没」、「温和」、「消極的」、「細事拘泥」、「大局観欠如」、「管理不在」などが世間の通り相場である。「専門技術」という他の職種にない重荷を常にアップデートしておくため、「人間」を扱う面がお留守になりがちなのは宿命なのかもしれない。また、用兵者は若くして小さいながらも一国一城の主になる機会に恵まれるが、技術職域はかなりの年齢まで管理職として部下を持つ機会が少ない。そのような職域はとかく自分たちの任務について確りした理論武装に欠けているので、組織改編、定員削減、所掌変更の話が出る度にどうしても防戦一方になる。私には立場上職域全体の将来を左右するような決断を迫られる場面がよくあったが、職域内の意見を聞いたり、助言を求めてもほとんど関心を示さず、「まあ宜しく頼むよ」とか、「忙しくて考える暇がない」的な反応を示す人が多かった。「我々は技術屋で、作業服で船底を這い回るのが生き甲斐だから、

それさえやらせてもらえば定員やポストなどどうでもよいではないか」という先輩すらいたのである。技本の設計チームの維持、調本に派出している技術幹部の処遇、施設業務の所属、装備部の分離等問題は次々に起こったが、それに対応する私はいつも孤独であった。通勤の労を軽減するため与えられた目黒の官舎で週日の夜は独り思案することが続いた。幸い艦船班長に人を得て（山野内当時二佐）、内政面はほとんど引き受けてくれたので私は専ら対外問題に専心できたのは救いであった。

職域内には多くの人材がおり、若い間は個人の持てる技術能力で立派な仕事をしてきた人が、昇進して管理職や部隊の長になっても自分の専門技術の枠から抜け出せず、管理とリーダーシップの点で評価を落してしまうのは惜しいことである。技術幹部の管理能力の向上は、縦割りの技術社会の弊害と共に解決しなければならない大きな課題だろう。民間でもプロジェクトマネージャーの人選には苦勞しているが、これは専門技術には関係なく、むしろ事務系の方がよい場合すらあった。欧米では *force multiplier* という言葉がよく使われるが、技術者に管理能力という *multiplier* が備わったら、彼らの持つ技術は何倍かの効果をもたらすだろう。

今、世界の（海）軍は激変した環境に適応するため、自分たちの **Role and Mission** は何かを模索している。艦船課も我々の時代とは環境が著しく変わっていることだろう。私達の頃は旧海軍技術分野の伝統をそのまま受け継いで、ことさらに本当の自分たちの任務や立場を余り考えることもしなかったが、これは怠慢であった。前述した諸問題の解を求める時、その基調は現在の海上自衛隊の技術幹部の任務は何か、何を最も期待されているかということだろう。「この世で考える力を持つものは人間だけだが、考える暇を持たないものも人間だけだ」といった人がいるが、当時の私もその一人だった。新世紀になっても一日が 24 時間であることは変わらない。その中の公務に捧げる数時間をいかに効果的なものにするかは諸官にとって大きな問題だろう。業務は質量共に増すばかりだろうし、一方人員はそれに比例して増えるとは思えない。現役の諸官はさぞや忙しいことと思うがここでもう一度基本に立ち返って見ることも意味があるのではないか。艦艇システムを構成している技術レベルから見て、いずれにしろその結論は技術者たる自分たちにとって誇りが持てるものであることは疑いないことだろう。

遠い昔のことを書いたが、中にいくらかでも今日に共通で、現役諸官に参考にして頂ける事項があれば幸いである。

以 上

艦船技術会会報（平成 13 年 4 月 第 32 号）から