

兼聴について



山本 五郎

課長在職期間 今 H3.7.1～H6.4.1

私が管理的立場に立つようになりその後部隊の責任者をするようになってリーダーシップについて自ら模索していました。本屋で山本七平氏の著作に興味を覚え何冊か単行本を読みました。私に非常に参考になったもので、彼の述べたリーダーシップの古典の解説でした。それは中国の古典で我が国においても鎌倉時代から江戸時代の徳川家康などの歴代の将軍へ進講されたリーダーシップ論で「貞観政要」というものでした。そのなかには、数々の国を治める帝王学が示されているとのことですが、一つの有名な話の中に唐の太宗が名君と暗君の違いを訊う話がでてきます。太宗の諫奏の功臣魏徴が答えて名君は、兼聴するが暗君は、偏信するといえます。魏徴に従い努めて兼聴し名君と言われる治世をしたと言われていますが、一部の部下のみを信じる偏信と違い、部下の様々な意見を汲み聞き入れた兼聴の精神は現代にも通じるものでした。通勤電車の行き帰りでこの話を繰り返し聞きながら、自分の業務を行う上での資としました。

レベルがずっと下がり恐縮ですが自分の艦船課在任時代で思い出すのは、次の事であります。当時も今と同じように予算要求の作業というのは大きな作業をしめていました。一読が終わってから各課の予算を経理課で情報収集し積み上げていき二読資料を作る段階で経理課の予算担当者が頻繁に艦船課にくるようになりました。彼なりの積み上げで計画するとどうしても予算が大蔵、内局の思考する枠をはみ出してしまう。海幕の要求する年度事業のなかで単体で100億円を超えるものはそんなに無く、例えば新造艦にしても一隻の総価は数百億円、全体で二千数百億円になりますが年度要求で出てくる額は設計費の5%であるので約二十億円にも満たないものであり、ここで予算担当者としては単体事業での予算規模の大きい修理費に狙いを付けてこれを何とか削減しようとやってくるのであります。要求元の防衛サイドにしても新規の事業には熱心であるが維持費については全く関心がない様に見受けられました。艦船、航空機の維持費を数%削減してもそれぞれ額が大きいので彼ら経理担当者にして

みれば努力の成果があるのです。航空機の事業はフライトの安全性という後ろ盾を武器に経理に対抗していました。これに相当する後ろ盾の定量的理論武装が艦船維持にないのが彼ら経理防衛の予算担当者につけ入られる源になっていました。平成5年当時艦船の定期検査間隔の延長問題が浮上してきました。当時今のままの維持費の要求では、遠洋航海やリムパックなど全て削るほか無いと泣きついてきていました。当時商船も延伸して5年の定期検査に入ってきたこともあり、内々では予算上や装備品の品質、過去の故障の状況や修理の状況について検討してそろそろ決断の時期だとは思いつつもきめかねていました。このとき先輩OBの苦勞された話で事業が時代の流れに適合するかということが決心となりました。時はまだバブルの中にあり造船不況に入る前でしたので業界からの反論もなかったと思います。装備品の品質向上と予算の適正な使用を狙ったものですが、現在運用されている現場の現役の皆さん状況はいかがですか。

つぎに故障対処ですが、原因究明は、故障した装備品の出来上がるまでの物語にメスをいれることになるので技術者にとっての非常によい勉強材料だと思います。管理者にとっては部下の技術力向上の源の一つと考えます。自分は現場を見るのが好きですから機会をとらえて見に行きましたが、艦船の装備品関連会社は二千数百社と聞いていますので、全てを見ることは不可能ですが事あるごとに、それぞれの責任のポジションで見ること勉強にもなり、影響もあると思います。ある時バッテリーの蓋の加工を見る機会がありました。40歳代の熟練技術者が一人で接着作業を黙々としていました。この人の右腕一つにこの人の体調も含めて製品の品質の命運がかかっているかと思うと少々不安でした。根本的には、防衛庁でそこまで細部に規定してなかったし、誰も見ていなかったようでした。その後その作業は外国製の機械で自動化されたと聞きほっとしました。故障といえば千差万別で単艦の故障ならば在籍地区の造修所に任せられるのですが、故障が複数の艦に及んで、在籍地区にまたがり海幕でその原因究明から再発防止策の策定に全力をあげねばならないことが多々あります。限られた班員では業務過重は避けられません。班員、班長個人の経験と知識及び人間関係で解決の糸口を見つけるのに苦勞することがあります。この様なときに技術的なことに関し経験豊かでその道の専門家である先輩OBの助言は安心を与えてくれるものであり大変貴重でありました。

つぎに輸送艦「おおすみ」の搭載艇LCACの件です。海自50年史でも触れますが、LCACの調達については、当初国内において艇体の製造技術を有する造船所があり、商用としての実績もあり、緊急時、或いは維持整備の上からも国産する方向で計画し平成5年度予算で成立していました。しかしその後マスコミ報道や各方面の議論を受けて白紙に戻され、調達品について、国産か米国産(米海軍)で再検討されました。要求のモデルとなった米海軍のLCACについては、既に米海軍において平成5年度までに累計91隻が調達されており、その受注

企業の製造ラインに組み込めれば製造価格が安くなるが、一方国内において輸送艦の搭載艇として2隻を製造調達する場合には価格が輸入に比較して2倍近くなり、ライフサイクルコストも高くなると見積もられました。更に米海軍においては既に数年にわたり実戦を含む運用実績があり、乗員に対しては従来の搭載艇の乗員とは比べようのないほど安全性を確保させる操縦教育（事前に調査で約6ヶ月のLCACスクールでのLCAC乗員教育）を行っており、海自隊員も米海軍の施設において研修する事が可能であること、及び米海軍とのインターオペラビリティ等が考慮できることでした。新しい物を導入する場合コストが高くなるのはある程度当然と考えていましたが、ある時大学の先輩からこの種の艇体の開発等に携われた経験談で艇の操縦がリスクも大きく非常に重要であると信じました。この点で経験、教育、ドキュメントの整った米海軍からの導入を決断しました。（ただし艇体は米国の製造企業から日本での輸入代理商社を通じて一般輸入）。それぞれ私の携わったことが、その後どのように判断されるかは、皆さんにお任せいたしますが、諸先輩の貴重な時期を得た経験、知識を拝聴したことが、物事を処するときの大きな資となったと考えています。

（終）

艦船技術会会報（平成13年4月 第32号）から