

「懸垂力を鍛える」あるいは「君子はなぜ豹変するか」について

理事 栢原 英郎

古い話で恐縮だが、1964（昭和39）年に運輸省に奉職してから8年後、昭和47年から2年間、私は経済企画庁に出向して総合開発局に勤務していた。

総合開発局は、「全国総合開発計画（全総計画）」という国土の開発計画をまとめる我が国の国土開発計画の中核であり、戦後の復興期から高度経済成長期にかけて、北上川や天竜川等の河川流域の総合開発計画をまとめ、高度成長期には水島や大分等の新産業都市、鹿島等の工業整備等別地域の計画の推進役を務めていた。

私が出向してから程なく、「開発の神様」と言われた下河辺淳氏が総合開発局長に就任された。下河辺さんは若くして吉田茂首相の絶対の信頼を得ていたという「神話」の持ち主で、歴代総理も一目置くような存在であった。そのような大物局長でありながら、仕事は各課の課長補佐クラスを相手として進めるという方で、ある日仲間の一人がその緊張感に耐えかねてか、「なぜ経験豊富な課長たちを使わないのか」と尋ねると、「管理職は頭が固まっているから」と、ご本人たちが耳にしたら憤慨するような答が返ってきた。これが下河辺さんとの最初の出会いで、以後国土庁に2度も出向して、直接的な部下としてあるいは相談に乗ってくださる先輩として、四十年以上ご指導をいただくことになった。



最初の経済企画庁時代のことである。私の担当している仕事の一つに「東京湾五省庁会議」というのがあった。後に環境庁が加わり「六省庁会議」となるのだが、東京湾の開発案件の意見調整の場として設けられた次官級の会議で、経済企画庁は次官が委員、総合開発局長が幹事であったが、局長の代理で私が会議に出席するのが常であった。

その会議に、電力立地を想定した「千葉県木更津港の富津地区の埋立計画」が持ち込まれた。経企庁はどう対応すべきかを局長に何うと、「いつまで東京湾を埋め立てれば気が済むのか。企画庁は反対しよう。」とのことだった。私個人としては親元に反旗を翻すような仕事で気が重かったが仕方がない、会議に出て「企画庁は反対です」と発言した。

会議が終わって企画庁に帰ると、予想通り港湾局から電話が入った。4年も先輩の担当官からである。「なぜ反対なのか。詳しく理由を聞かせよ」との電話だった。かなりの時間やり取りが続いた後、あまり弁の立つ方ではなかったその先輩はたまりかねたのか、「君はどこから企画庁に行っていると思っているのだ！」と、禁句を口にした。若かった私は「一寸待ってください。私は企画庁の人間です。その者に向かって出身官庁云々を言われるのでは議論になりません。電話を切らせていただきます」と言って、電話を切った。今思っても冷や汗が出る。後のことになるが、それで懲罰的な人事をするよう

な幹部は当時の港湾局には居らず、企画庁の2年の年季が開けると、若手の技官が憧れる港湾局計画課の補佐官（課長補佐）に戻ることとなった。

さて、富津の埋立計画である。しばらく膠着状態が続いたが、ある日、担当課長と共に局長に呼ばれると、「富津の埋立計画は賛成しよう」と方針変更を告げられた。私は内心ほっとしたが、一本気の熱血漢だった担当課長は、顔を真っ赤にしなが局長に向かって「我々を屋根に上げておいて、はしごを外すということはないでしょう！」と抗議をした。すると下河辺局長は平然とこう言ったのだ。「君たち、はしごを外されて、懸垂力でもたないの？」

以来、「懸垂力」は忘れられない言葉の一つとなり、私自身「懸垂力」を念頭において仕事をするようになった。この言葉さえ頭に置いておけば、何が起ころうともあわてることはない。また、仕事でより良い成果を求めようとすれば、はしごを外されることや、自らがはしごを外さなければならない時はしばしばやってくる。私は、「すでにこの方針で動いている」とか「前回もこのやり方で問題は起きなかった」という言葉が何よりも嫌いで、外部に大きな迷惑をかけない限り開幕のベルがなる直前まで最善の方法を探るべきだと考えている。既定方針尊重主義や前例主義は、改善、改革を妨げる最大の要因である。

この出来事に象徴されるように、下河辺局長は「君子は豹変する」という言葉で語られることが多かった。「君子は豹変する」とは、易経の革卦の「君子は豹変す。小人は面を革（あらた）む」から来ており、豹の斑紋がはっきりしている如く「君子は過ちをさとれば、鮮やかに方向を変える。（小人は素直にしたがう。）」という、君子を褒める言葉らしい（日東書院「故事成語辞典」）。しかし、しばしば「上司はくるくると既定の方針を変える」という、あまり褒められた態度ではないことに使われているように思う。

ところで、何故、君子（上司）は豹変するのか。

数年前のある小春日和の日、あまりの気持ちよさに公園のベンチで陽の光を浴びている時に、突然、昔のこの出来事を思い出した。そして、「君子はなぜ豹変するのか」考え始めた。考えてみれば、簡単である。立場が上であれば上であるほど、入ってくる情報量が違う。見える世界も違う。したがって、最善の答えも新しい情報、新しい視野に従って変化する。優れた上司、世界が広い上司程、判断も変化する。恐らくそういうことであろう。

そこで、若い奨学生諸君にお勧めする。優れた上司に仕えたいと願っているなら、君子が豹変する事に常に備えていなければならない。その時のために日頃から「懸垂力」を鍛えておけば、憤慨することなく、あわてることもなく、最善の答えの実現に自らの力を注ぐことができるだろう。

学校法人草苑学園副理事長