

しっかりした仕事
～ 小林朴自叙伝 民主警察の夜明け～

はじめに

元警察庁刑事局長で元 SDA 特別顧問の小林朴(こばやし・すなお)先生は、2 年前の平成 29 (2017)年 4 月 18 日に 93 歳で亡くなられた。先生は、亡くなられる 2 年前の平成 27(2015)年 4 月 15 日、㈱リイド社の支援で最後の著作を残された。リイド社の初代社長は小林先生と同じ神戸大学卒業生の斉藤發司(さいとう・はつじ)氏で、同氏は「ゴルゴ 13」の著者「さいとう・たかを」の実兄である。同氏は平成 28(2016)年 6 月 8 日に 84 歳で亡くなられた。

著書の題名にもなった中心的な部分である「第二章 しっかりした仕事」から要旨を紹介する。

■ 小林朴先生の略歴

大正 13(1924)年生まれ。昭和 18(1943)年に学徒出陣が始まり、高等教育機関に在籍する 20 歳以上の学生が招集され始めた。当時先生は 19 歳で旧神戸商業大学(現神戸大学)の予科学生であった。在学中は徴兵猶予となっていたが、学徒出陣の施行により、翌年には徴兵検査を受け兵隊にとられることになったので、先生は 1 年間、誰もやらない軍隊の予習をやろうと決めた。

陸軍軍人になることを想定し、戦場で一人になっても銃剣ひとつで相手を倒すことができるよう、夜間に武徳殿(ぶとくでん)で銃剣術の練習をし、戦場に一人残された場合に離脱ができるよう学内の馬術部に入った。また、自動車部にも入り、トラックしかなかったが、運転技術を身に付けた。

先生は昭和 19(1944)年 9 月 30 日、海軍経理学校・海軍主計科短期現役制度の第 12 期生として入校された。これは 6 ヶ月間の基礎教育後、2 年間だけ現役の士官として勤務する制度であり、短現(たんげん)と呼ばれた。銃剣術も車の運転も、非常に役立つそうである。短現の先輩には中曾根康弘元総理、鳩山威一郎元外相、栗栖弘臣元陸幕長、矢口洪一最高裁長官もおられる。

先生は昭和 20(1945)年 4 月 1 日に経理学校を卒業、6 月に海軍主計少尉に任命された。終戦後大学に戻り、神戸経済大学(現神戸大学)経営学科を卒業後警察庁入庁、昭和 25(1950)年に警察予備隊本部勤務となった。昭和 27(1952)年、警察予備隊が保安隊になって間もなく、警察に戻った。就いたのは宮崎県警本部警務部長である。そこで先生は、あとで述べる MTP を実践して高い評価を受けることになった。「問いをあげるな、答えをあげよ」を実践したのである。

その後、九州管区警察局刑事部、愛知県警本部捜査二課長、大阪府警本部捜査二課長、警察庁捜査一課長、捜査二課長、福井県警本部長、警察大学校特別捜査幹部研修所長などを経て同校副校長から警察庁刑事局長に就任、昭和 54(1975)年に退官された。退官後は、日本コムシス、長谷工コーポレーションなどの企業で役員を務められた。多数の著書を残されている。

SDA の設立に際しては多大なる御尽力をいただき、平成 5(1993)年に評議員、平成 9(1997)年に特別顧問に就任していただいた。

■ Completed Staff Work

朝鮮戦争勃発に伴って警察予備隊が創設されることになり、GHQ の指導を受けることになった。その際の指導の中で先生は MTP (Management Training Program) に感銘を受けた。警察大学校の副校長時代、入校者から「警察大学校に行ったら、小林先生の話だけは聞いてこいと先輩から言われて来ました」と言われた。自著「業務管理」(立花書房)の中の「しっかりした仕事」について関心が集まっていたのである。同書にお書きになった内容を、以下のように先生が引用されている。

MTPの中に Completed Staff Work という言葉があった。直訳すれば「完全な参謀の仕事」である。参謀は司令官を助けるのが職務である。しかしながら、助けるという言葉にはいろいろな意味がある。命ぜられるままに雑務をやるのも「助ける」であろうし、あるいはかえって足手まといになるような「助け」かたをする者もあるであろう。だが参謀の仕事はそのいずれでもない。司令官がサインをするかしないか、ただそれだけを残すまでに完璧となった仕事をするのが参謀の仕事である。

とかく問題が複雑になり困難になってくると、人間は苦し紛れに問題を一つずつばらばらに上役のところを持って行こうとする。しかしながら仕事というものは、そうであってはならない。新しい社則の起案にしても、改廃にしても、上役に出されるときには完全なものになっていなければならない。

問題が困難になってくるにしたがって、人間は自分が考えることをしないで、すぐに上役のところを持って行こうとする。しかもその後、決まって幻滅の悲哀を感ずるのである。たしかに上役のところを持っていくのは安易な道かもしれない。

また、上役ならすぐに解決できそうだと思うかもしれない。だが、その気持ちはぐっと我慢しなければならないのである。下役の仕事は、考え、書き、考え、書き、最良と信ずる方法を見出すまでそれを続けることである。上役のところ長ったらしい説明書やメモを持っていったりして煩わせるのは禁物である。

したがって、「しっかりした仕事」であるかどうかを調べるには、それを作った人に対して次のような質問をし、イエスという返事を得られるかどうかを確かめれば十分である。「あなたがもし上役の立場にあるとしたら、あなたの作った書類に署名できますか？そして、自分の地位も名誉も、すべてそれにかけてなんとも思いませんか？」(引用おわり)。

■ MTP の長所

MTPには、組織がどう作られて、その組織のトップを補佐するサポートグループをどう作るかが重要であることが書かれている。組織の運営は人間関係によるところも大きく、目に見えない心理学の領域の問題も多いが、それに関してもマニュアル化され総合教育としてまとめられている。MTPは今でも多くの企業の幹部クラスの研修に使用されている。

MTPのうちの項目に「どのようにして工程の長い難しい作業を教えるか」というものがある。

いちばん簡単なことからいちばん難しいことまで、順位をつけ整理をしたうえで教育を行っていく。いきなり無理な要求をしても、相手は要求に応えることができず混乱するだけだ。組織の運営とは、そうした問題点の羅列と整列の繰り返しである。ひいては、これが教育の原点でもある。

日本ではマニュアルに沿って、教える側の目線で基本から応用へと教えていくのが普通だが、アメリカの方法は違う。MTPを見ると、黒い丸の大きさを変えて章ごとに記載されている。大きな丸が付いているほど、内容は難しく複雑になっている訳だが、3章目よりも2章目のほうが、内容が難しいということもある。そのようなときアメリカではマニュアルの順番通りに教えるのではなく、丸の大きさの小さい簡単なことから順番に教えていく。

小林先生が初めて米軍から渡された資料を見た際に、章ごとに5番、1番、3番という番号が打たれているので通訳に聞いてみると、それは公文書などを読む際のプライオリティ(優先順位)で、最初に5番と書かれていたら、「文書の5番目から読んでくれ」という意味であった。何がいちばん簡単で、何がいちばん難しいかを、文書を作成した側が理解したうえで、読み手がいちばん理解しやすいよう順番を付けてくれていたのである。

以上