

## 巻頭言

### 守りは創業よりも難しい

徳川家康が家臣達に「国家を創始するのと維持するのとではどちらが難しいか（創業と守成といずれが難きや）」と質問したことがあるという。長い戦乱が終り平和になった江戸時代初期のことである。武功をあげて新体制を創り出した年配の家臣達と、それを維持するため行政面で手腕を発揮している若手の家臣達との間に対立があったからだ。家康は明確な指示をせず、家臣達がどういう意味だろうと深く考えるようあえて曖昧なことを言う人物だったらしい。何事にも慎重で隠忍自重と深慮遠謀とで乱世を生き延びてきた戦国武将の知恵かもしれないが、航空管制官向きではなかったかもしれない。

実はこの質問は「貞観政要(じょうがんせいよう)」という中国古典からの引用である。唐代に貞観の治と呼ばれる善政を行い名君と称えられた第二代皇帝の太宗・李世民の言行録で、日本にも伝えられて帝王学として政治の基本思想となり、今でも企業経営者などに読み継がれている。この問答は太宗の治世が安定した時期に側近と交わした会話記録の中にあり、答は「守りは創業よりも難しい」というものだった。宰相の房玄齡(ぼうげんれい)は乱世を勝ち抜いて天下を平定した苦勞を説いて創業の方が難しいと答え、重臣の魏徴(ぎちょう)は乱世を嫌う民衆の支持がある創業時と違い天下平定後は民衆が不満を持ちやすく為政者の気持ちも緩みがちなので守りの方が難しいと答えた。太宗はそれぞれの言い分を認めたとえ、創業はすでに過去のことになった、これからは守りの難しさを共に乗り越えて行こうではないか、守りは創業よりも難しいのだから、と言ったという。

守りが難しいのは、目の前に継続的にこなさなければならない定常的な仕事が山ほどあることである。ここでは大小さまざまな問題が絶え間なく起き、解決を迫られる。また、年月の経過とともに一部の機能が劣化したり小さな矛盾が蓄積したりして、やがて大掛かりな改革が必要な状況になる。建築物や設備などと同様、日々の適切な運用と維持管理、定期的な点検修理、ときには大規模な修繕が必須なのである。さらに経験を積んだ人達が順次引退し、新しい人達が加わるため教育訓練や基本的な価値観の継承も必要である。次に難しいのは、外部環境の変化への対応である。対応が悪ければ日々の業務に支障が出るだけでなく、長く怠れば矛盾が蓄積して存続の危機に瀕することさえある。いったん創業してしまえば後はそのまま順風満帆状態が続き、同じことを続けていけばよいわけではないのである。

だから日々の業務を継続しながらの大変革は非常に難しい。十分な準備をしておいて特定のタイミングで全体を一斉に新しいものに切り替えることができる場合もあるが、一定の移行期間中は新旧を混在させなければならない場合もある。たとえば短縮垂直間隔(RVSM)や広域航法(RNAV)、航法性能要件(RNP)を導入した際には対応機と非対応機が混在し、複雑な運用が必要だった。また、将来的には使い慣れた概念や用語、単位系などを大きく変更しなければならない場合もあるだろう。

航空管制も創業期はさぞ大変だっただろう。「水を飲むときは井戸を掘った人のことを忘れてはならない」という言葉があるように、先輩方のご苦勞を偲び感謝することを忘れてはいけない。しかし、今のわれわれは増大する航空交通を日々適切に管制するという「守り」を続けながら、新たな「創業」にも匹敵する大変革を行おうとしている。これまでも大きな変革をいくつも乗り越えてきたが、今回はさらに難しいかもしれない。「守成」の部分を担当する方々も「創業」的な大変革の部分を担当する方々も、しっかりしたチームワークでこの困難な場面をうまく乗り越えて行きたいものである。