

つくり、計画をして実施に移していく。すでにそのときから僕にとつてのマネジメントが始まっていたわけです。

それから技師長の島秀雄さんの下で、土木以外の鉄道についていろいろ勉強させてもらい、新幹線建設の現場に名古屋幹線工事局長で出ました。最後には総勢で600人にもなりましたが、最初はゼロからのスタートですから、人を集める、事務所をつくる。みんなマネジメントですね。

私はそういう仕事ばかりをずっとやってきました。自分でやりたいからやってきたのです。鉄道連続立体交差化工事の鉄道側負担割合を1割にとどめるルールづくりや、北陸新幹線高崎駅―軽井沢駅間の線路に1000分の30の急勾配を初めて採用して工期と運転時間を大幅に削減したということも、マネジメントです。そういうことをやったのは、土木の人間ではあまりいませんが、国土の計画なんかも僕は土木屋の仕事であり、大きい意味でマネジメントだと思っています。そういうことは機械屋や電気屋にはできない。

それをやるためには、技術だけでなく、金を集めるとか、人を集めるとか、用地買収をするとか、現実の仕事で自分で心がけながら、勉強をしていく以外ないと思いますね。

専門家志向から 大学のマネジメントへ

丹保——大学の場合、大学院を出て助教や准教授になったときに、将来学長になろうと考えている

人間はまずいないでしょう。会社だったら社長になろうというのはいませんが、大学では全然違います。初めから専門家志向ですからね。僕だってそうだったのです。土木屋として水の技術を究めようと思っていました。ただ、アメリカに留学したときに、あまりに日本とアメリカの大学が違い過ぎて、日本に帰ってきて、何とかしないといけないと思っていました。それで、そういうところで発言をしたり、動いたりしていたら、だんだんに「お前、やってみろ」という話になって、結局は一番したくなかった学生部長をやらされる羽目になりました。学生や学校のトラブルをみんな引き受け、学長のところに持っていかないうちに処置するトラブルシューターです。実質の副学長で今のように何人もいるわけではなく、一人しかいないわけです。それは死ぬ思いでしたが、それをしてらいつか学長をやれということになった。

仁杉——先生は先生で、マネジメントをずいぶんやられたんだと思いますよ。

丹保——マネジメントだったんでしょね。ただ、仁杉さんのようにものをつくれなかったというのは、土木屋としては一生の不覚ですね。

基本価値に帰って いらないことはやめる

丹保——私の研究所では、研究をして付加価値をつけて、将来の北海道の産業を伸ばそうと思っています。しかし私は、求められているものは、経済活動としては付加価値でしょうが、研究・技術開発では

新しい基本価値を求めるのが学問で、付加価値を初めから求めるだけの学問はない。少なくとも研究所と称しているからには、基本価値のどこかにコミットしているくらいのことはしたらどうだろうと言っています。

基本価値は議論すべきで、学問や教育の対象になります。しかし、付加価値というのは、マーケットとの対話で、多面的な、無茶苦茶な努力が必要で、エネルギーも神経も消耗します。日本は戦後ずっとそれをやってきて、ノイローゼや自殺者も生みました。そのうえに今何を求めているのか。そのことを政治家や教育者はわかっているのでしょうか。だから、私は基本価値に帰って、いらないことをやめようと言っているのです。多少金が儲からなくても、着実に生きて行く途を、これからの地球人は求めなければならぬのではないかと思います。それは北海道に在るからそう思うのかもしれませんが。

何のために働くのか。欲しいものは何なのかというのを、もう一度考えてみる必要があるのではないのでしょうか。でも、それは偉い人やリーダーが考えてもダメですよ。みんなが自身で考え、口に出して言うようになったときに初めて世間は動き出し、変わるのだと思うのです。人の安全は、自らが社会の一員として努力する目標です。安心を果てしなく人に求めるのは近代社会のおごりと退廃であろうと思います。

〔文〕駒崎文男 〔写真〕永田まさお