

残雪が庭にいくらか、きびしい冬のなごりのようにあった近文の公宅におちついたのは、3年前の4月19日であった。

これまでの道職員27年は、その大部分が道有林の経営、そして8年ほどが一般行政という歩みをつづけてきた私にとって、試験機関、なかでも林産部門については全く無知にひとしかった、晴天のへきれきにも似た複雑な気持ちで、不安や期待とともに新しい仕ごとに対するもちまへのどん欲さをともなう試験場の門をくぐっていた。

### まず気がついたこと

仕事の中味を聞き、場内をつまびらかに見聞し、個々の研究職員はもとより、工場のオペレーターや、守衛職員にいたるまで、暇をみ、折をみて雑談を交しながらその実情の洞察に2カ月はかかった。その頃から雑然と私の頭のなかにあった個々の情報が少しずつファイリングされてゆくのを知った。岡目八目とは良くいったものである。

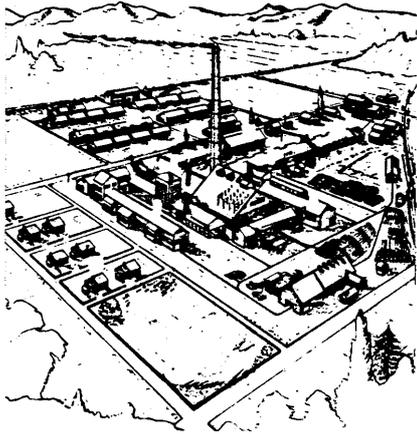
そのひとつに、成果がこんなに集積されながらなぜ企業に有効にいかされていないのかということであった。もちろん個々技術は、技術相談というなかで、ケース・バイ・ケースの対応がなされていることは知ってはいても、相当まとまった実用化技術がありながら、企業にその成果が熱い血となって流れる度合いが少ないのである。

二つめには、ひとつのテーマにあまりにも時間がかかりすぎていることである。これだけの研究頭脳集団と、優れた技能集団があり、これらの力を複合化させて精力的にすすめれば、試験研究の手法ももっとダイナミックにできるし、もっと短期に成果が出しうるのではないか。カラマツ問題は現在では技術的に大きな課題はほぼ解決したと考えられるが、手がけたのは30年代の前半であるから、かれこれ20年以上の時間を費やしている。

三つめには、相当に先をよんだシーズ研究に類するものの集積が思ったより少ないことである。試験機関はよほど先行的なガイドポストを設けて、5年後、10年後に花開くものを、今から手がけておかななくてはならないと考えたからで、当面对策とともに並行してすすめておかなければ、先ゆき手づまりになったり、後手の研究に追われかねないということである。

しかし、なににもまして、もっとも気になったのは、ごく一部を除いて職員意識に活力が乏しかったことである。個々の職員は、それぞれに優秀なスタッフであったし、取りくんでいる姿はまことに真しな姿勢で仕ごとをしている。しかし、これを全体の組織としてみた場合、首をかしげることがままあり、プロとしてこの職場をどうやって自分達の方で発展させ、より明るい希望のある試験場にもってゆこうかという気概にややかけている感じをもった。職員から多くの不満が私によせられたことでもうかがえる。これはなににもまして重要なことで、仕ごとの成果をあげる以前の基本的な問題であると思っているだけに、私の頭の中では3年間このことの改





創設時の林産試験場  
(林業指導所)

善にむけて寸時も忘れることのできない課題であった。いずれにしても、これらのことは、総じていえば研究管理の問題に帰結する。このことは、組織の長や幹部の才覚にかかわることは当然であるが、個々職員の意識も重要な因子であり、それぞれの仕ごとを通じてプラン・ドウ・スイのサイクルに画然ときびしいまでのメリハリをつけることにはじまる。

### 活力ある試験場へのフレームづくり

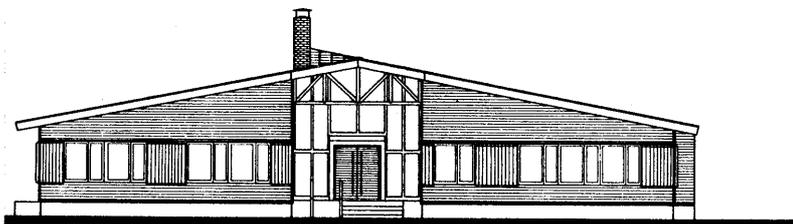
30年間の伝統につちかわれた多くの優れた点を伸ばしながら、このような問題点をどのように打開していくかに戦略をたててみた。

ひとつには、長期的視点にたった研究条件の整備であった。ちょっと雨が降るところきらわず雨もりがする。市道を大型車が走ると計器が狂う、厳寒期には窓の開閉によって室温を調整せざるを得ない暖房施設などなど数えあげるとキリのない老朽施設。慣れというのは恐ろしいもので職員は不平ひとついわず、こうした恵まれない環境のなかで仕事をしている。この整備は30年先を見こしてきちんとしなければいけない。

二つめは、試験研究の成果をうける木材産業と、そのさきの実需グループ(建築部門等)とのパイプを太くすることである。地方自治体の試験機関を運用するうえで宿命的な課題に、成果をうける業界グループと、逆に基礎的知見を試験場が与えてもらえる学界グループとの両極の間をどう調和をとるかということである。これは、いずれかに偏重してしまつては場の運用としては落第であると思う。試験の成熟の度合いによってたくみにコントロールしてゆく才覚が時のトップに求められることとなる。

三つめは、仕事のすすめかたによって、職員の能力、気力を完全燃焼させることであった。私自身が試験場の創成期からの運用の方針を頭にしっかりたたきこみ、そのうえで個々の職員から入ってくる不規則な多くの情報を幹部職員との話し合いのなかで取舍選択し、若々しい新発想や、改善すべき課題については多少の制約はあっても間をおかず速かに実行してゆく、という一見乱暴そうな方法で職員の意見のとりあげや、不満解消に対応し、モノをいうと取りあげてもらえるという職員意識に変換させ、このことを通じて職員の能力や気力を燃焼させる心算があると考えた。これらのことは、年史をひもといたり、設立のときからいる人達に聞くと、なにも目あ

たらしいことではなく指導所時代にはすべてうまく運用されていたこと  
がらである。だから私は創成期の昭和20年代にもどるんだという意味で  
“ニュー・トエンティ” といって、  
本来の意識にもどすことから出発し  
ようと思ったのである。



カラマツ材利用開発の成果……厚岸林務署庁舎

## どう具体的にすすめたか

まず第一にすすめたのは、実需グループへの積極的な接近である。林産試が部材や個々技術にとどまっていたという約束はなにもない。業界が現在困っていること、将来必ず襲ってくるであろう課題をいち早くとり入れ、これに対応する知見をいつも貯えておくことがたいせつなことではなからうか。こうした視点から場の対応を考えると、中間ユーザーたる木材業のみを見ていたのでは将来かならず手づまりになり、試験場は林産業とともに運命共同体のようにこの難しい社会から放逐される心配もある。部材研究から一次構造物に、そして構造物全体へと、あくなき発想の展開が必要であろうし、こうして得た知見を本来の木材業界に供与することが、結果的に将来の発展につながると考えたからである。

つぎに開発製品の実証化へのステップをふんだことである。第一の課題をより具体的に展開するための方法で、試験場と、建築設計グループ、木材業界とそして実需者の四者がたがいにリンクされて、ひとつの木質材料を十分に使った実験構造物を造り、このことにより木質材料の普及に実物を通じて効果的なアプローチができることと、木材業者に新しい部材生産を実施させることにより技術移転がしやすくなり、さらに試験場は自らの技術開発の成果を実際の構造物で経時的に実証試験ができる一石四鳥のネライである。

三つめには、行政との交流である。時の行政課題を行政担当者と研究担当者がたがいに生きたナマの情報交流を密にすることが、双方にとっていかにだいじなことかはいうまでもない。私は林産業の発展は、業界と行政そして試験機関との三位一体論により効果的な展開がはかれるということを前から主張しているが、このことにより相乗効果をあげている本州の他産業の事例を数多く知っている。行政と場のトップだけがつながる関係は、長期的にみてきわめて危険だといわざるを得ない。若手行政マンと若手研究員も含める太いパイプでつながっていることが、また研究計画への発想に豊かな知恵を働かせてくれると思うからである。

四つめには、とにかく出あるいて人の話をよく聞き、モノを見て、場合によって共同で仕事をしようということである。民間や他の試験機関との共同調査でも共同研究でもよい。そのことにより他部門の知恵が導入できるし、相手に木の良さも知ってもらえる。また公的機関の知恵のおよばないコスト観念や、実用的な意識が醸成されるし、いっぽう民間には技術の移転がしやすくなる。また丸太になったものから試験が始まるのではなく、森林の実情もよく知るにより、林業への具体的提言もできるし、自分たちの扱う原材料の育成過程を知ることにより、その材料への試験のとりくみも違ってくると思う。また場内だけでなく他部門との共同研究もすすめるとともに移動林産試験場により実需者、業界のニーズを知り、開発製品展示、技術相談、そして技術研修の四つの機能を同時に満たすための試



移動林産試験場（名寄市）



移動展示室（旭川市）

みもやってみた。

五つめには場内問題で、職場が常に明るい活力ある組織としてロマンのある集団としたかった。そのために若手グループと管理者グループの活性化が第一の仕事であり、この両グループが先導的に走れば組織全体に大きな波及効果が及ぶものである。いずれも内部的にはプロジェクト研究の有力メンバーとして、また、外部との諸会合にひん度多く参画させ、つねにオモテと接触する機会を多くすることにより自己啓発力がついてくる。また、場には特別研究員という人材がいる。このいかしかたも考えなくてはいけないと思い、三つの中心的業務を基本テーマとした。それは試験場の水先案内人として近未来的テーマをリサーチする予見業務と、職員との一体的に仕事のできるプロジェクト・リーダーとしての総括業務と、場として当然おさえておくべきことで欠落していることを明らかにする、という柱立てをしてみた。なかでも特命業務について、ぜひ明らかにしたかったのは、試験場30年の歴史の成果は何かということである。研究報告や月報そしてレポートは数多く集積されている。これは研究成果のひとつとしてだいいなストックである。しかし、成果がいつこの企業で生きつづけているのか、またその企業に生かされた成果が、企業の工業出荷額などによってどのような影響をもたらしたかが地方公設機関としての真の成果であろう。これについては近くまとめが出るはずで楽しみのひとつである。これを明らかにすることは、先輩に対する後輩のなすべき義務でもあろう。

## さいごに想う

30年のさん然とした歩みのなかでつちかってきた試験場の歴史の重みは貴重なものであり、諸先輩に頑のさがる思いでの三年間であった。また、私のような素人がしたり顔でいろんな案を提起しつづけても、職員はじつによく協力をしていただいたことに、その時、その課題をかえりみて涙の出るような感動がよみがえる。ただ、今日的にまた将来的にみて場の発展を抑制する因子があるとすれば、勇断をもって誰かが修正してゆかねば場の将来はないと思っただけで、私心も野心もなく、ただひたすらに場の明るい将来を願い、転職の機会の少ない職場にあって職員が明るい気持ちで生きがいをもって仕事のできる条件づくり、このことが良い成果を生み、各層からの高い評価を生み、そして良い意味でのブーメラン現象のように職員甲生きがいにつながると念じつづけた3ヶ年であった。

私の1,100日は、これからも続くであろう林産試験場の長い歴史のなかで、ささいなひと駒であったにちがいない。

再び見直されてきた林産試験場の将来に心から明るい期待をもって筆をおく。  
**(林務部長)**