

「仕事の人生を振り返って」

－全ては「なにか変だ」と思うところから始まった－

元港湾局長 栢原 英郎  
(当協会顧問)

はじめに

今年の五月に開催された日本港湾協会の総会の後に三村明夫前会長が名誉会長となられ、私は港湾協会の役をすべて引くこととなった。協会在職中に会員の皆様、特に港湾局のOBである会員のご理解とご支援がなければできなかつた少し乱暴な改革も実施させていただいたので、そのことへの感謝と港湾協会には居ないことをお知らせするために、主として港湾局のOBの方々あてに挨拶状をお出しした。

その挨拶状がきっかけとなって、ウォーターフロント研究サロンで話をするようにとのお誘いを橋間専務理事から受けた。その時は話したいことがたくさんあるような気がして気軽にお引き受けしたのだが、しかし引退してから2か月たち3か月たちしているうちに、お話ししたいことが次々と色褪せ、ついには何もなくなっていることに気付いた。

それでは申し訳ないので、様々なパターンを試み、実際、3度も完全原稿を作りかけた。しかし、ある程度形が出来て来ると、何ともつまらないものになり、とても人様に聞いていただくような話にはならない。業績を紹介するとしても、業績というのは、その時その立場にいるからできたことであって、他の人が参考になるところは少ない。仕事に臨むときの姿勢、ものの考え方を話そうともしてみた。かつて新規採用の技官の研修などで何回か語ったようなテーマである。しかしこれも、相手が採用されて日が浅い人たちだから多少は意味があることであって、ひと仕事を終えてそれぞれ哲学をお持ちのOBの方々にお話するようなことではない。

最後に行きついたのは、なぜそのような仕事ができるのか、仕事を業績あるいは改革と呼ぶことを許していただければ、なぜ改革の必要性に気付き改革をすることができたのか、そのきっかけと背景を最後にお話すれば、多少は普遍性があるかもしれないということであった。

## 1. 業績

最初に、「おこがましい奴だ」と思われる方が多いと思うが、何をしたのか、いわゆる「業績（改革）」を紹介させていただきたい。記憶に新しい日本港湾協会の時代から話を始めたい。

### 1-1. 日本港湾協会時代

(情報誌「港湾」の出版の合理化)

港湾協会には平成10年4月に勤めるようになり、5月の総会で理事長を拝命した。総会資料に報告されている機関誌「港湾」の発行経費を見ているうちに「なにか変だ」と思った。3千冊ほど発行しているのに1冊の単価が1千円以上かかっている。しかも協会の役割は原稿を集めて印刷会社に渡すだけ。割り付け、デザインなどは一切、印刷会社にまかせっきりである。数社を呼んで見積もりを取って印刷経費をほぼ半分に縮小し、余裕で編集企画事務を外注することにした。それでも総経費は当初の四分の三ほどに縮小された。内容のレベルは以前から港湾局の協力を得ているので変わらないとしても、編集企画を専門家に任せた結果、以後「港湾」の雰囲気は大きく改善されたと思っている。

(総会開催時の港湾関係者交流会の実現)

平成2年に第一港湾建設局長となり、以後毎年総会に参加するようになった。総会では前夜に全国の港湾関係者がその街に集まっているのに、港湾局や港湾協会の幹部がその方々と顔を合わせる機会は無く、総会当日は朝から総会議事、総会が終わると参加者の多くは視察旅行に出かける。せっかく一堂に会したにもかかわらず、久しぶりに会った人と言葉を交わす機会などまるでなかった。「なにか変だ」と思っていた。

そこで理事長になって2年目、総会の準備段階から意見を述べるようになって、かねての「変だ」を解消することにした。平成11年の苫小牧総会から、総会の開催支部をお願いをして会費制の「港湾関係者交流会」を開催することとした。交流会はすぐに盛会となり、翌日の総会出席者が激減をするという思わぬ結果となったので、協会内で議論を繰り返し、試行錯誤の結果、第一日目に総会と交流会、翌日に講演会を持つという今日のスタイルとなった。

(理事会の構成メンバー)

次の「変だ」は昭和49年にさかのぼる。港湾局計画課企画班の補佐官となり初めて港湾協会総会に出席した。舞台下から壇上を眺めて思わず「変だ」と思

った。理事席に座っておられる方々が一人を除き全て港湾局の OB だったからだ。当時だって港湾協会の理事には他分野の方も居られたのだが、東京を離れて開催される総会にまで出席してくださる理事は少なく、結果として港湾局 OB ばかりだったということもある。しかし、傍らにいた港湾社会をよく知る人が「栢原さん素晴らしい光景ですね」と語りかけてきたために、私の印象は決定的になった。

港湾活動は多様だし、組織は複合的なほうが強いはずである。最初に「変だ」と思ってから 34 年後に港湾協会の理事長になったときに、まず OB 理事に 70 歳定年制を完全に適用することとし、さらに公益法人における監督官庁関係者の理事数の制限という応援を受けて、OB 理事の数を大幅に削減することとなった。

(事務局の職員構成)

事務局の編成も「変だ」と思った一つである。港湾協会の会員のかなりの割合が港湾管理者あるいは港湾所在の地方公共団体だというのに、事務局員に地方公共団体の OB が一人もいなかった。当時、総収入に占める会費収入の割合は 4 割程度であったが、それにしてもゼロはないだろうと思った。そこで非 OB の職員が定年で退職することになった機会に、全国とも考えたのだが宿舍の用意はできないので、東京都と横浜市にお願いして OB を割愛していただくこととした。

(特別会員の個人会員への切り替え)

公益社団法人になる前の日本港湾協会には「評議員会」があり、港湾管理者や港湾所在市町の代表、学識経験者から構成されていた。学識経験の評議員には文字通り大学の教授にもお願いしていたが、港湾建設局（当時）長相当職の経験者は退官と同時に評議員になっていただくことが慣例となっていた。評議員は役員であり、定款により役員は会員から選出することになっている。そこでそれらの役職の人が退官すると「自動的（本人の承諾を得ることも無く）」に特別会員となっていた。

現職最後のポストで、港湾建設局長相当職経験者は会費無料の特別会員、そうでないものが港湾協会の活動に参画し「港湾」を購読したければ、それぞれが申し込みをして有料の個人会員になる以外に無いという不思議な慣例に「それはないだろう！」と思った。そこで 70 歳未満の OB の特別会員の方々にお願いして全員個人会員に切り替えていただくこととした。1 年かけて OB にご説明

をして納得していただいたうえで、平成 12 年度当初に全員に切り替えていただいた。

(会費と代表権の見直し)

港湾協会が公益社団法人の申請をしたときに、厳しい審査をパスするために多少貢献をしたと思われる改革を上げるとすれば、会費と代表権を見直したことだろう。

会費については「特級」から「個人」まで 6 段階に分かれ、級の基準も明確ではなかった。また会費も「等差級数」でも「等比級数」でもなく、さらに段階ごとに議決権を持つ特別会員の割り当て数が決まっていた。このため毎年度会員に会費の請求をするたびに、特に港湾管理者や地方公共団体から会費の根拠を説明するように求められて、事務局が苦勞していた。また、それぞれの段階に「口数」があり、特級一口よりも 1 級二口のほうが会費の負担は大きくなり、また議決権を持つ「特別会員」の数も特級を上回った。

特別会員については、当初は名簿の提出をお願いしたがその後更新されることも無く、退職した方が会員団体の議決権を有しているという混乱振りであった。

これを整理することとして、港湾管理者、地方公共団体になる団体会員については「特級、1 級、2 級」の三段階とし、会費は 5 万円の整数倍とした。議決権を持つ団体所属の特別会員の制度も廃止し、議決権は等級に関係なく 1 会員 1 票とした。

(その他の出来事)

「変だ」と思わなくとも、チャンスをつかえてかねてからの課題を解決したこともいくつかある。

1 月には建設業団体のほか、港運、倉庫など旧運輸省関係に限っても新年の賀詞交歓会を開催している団体は多かった。このため諸先輩から「なぜ港湾は計画しないのか」とご叱正を毎年のようにいただいていた。理由は簡単である。協会の予算に余裕が無かったためだ。一方で、年末に政府予算案が閣議決定した日に、港湾整備促進本部が主催してお世話になった先生方にご案内を差し上げて「感謝の集い」を催していた。しかし予算の編成日程も簡略化され地方財政も厳しくなって、閣議決定の日に開催しても国会議員も港湾管理者もほとんどが国に帰っているという状況となった。そこで年末の感謝の集いをやめ、新年に改めて感謝の会を催すことになった。この機会に、港湾関係団体共催の「港

湾関係者賀詞交歓会」をスタートさせ、長年の課題が一つ解消されることになった。

「港湾を考える会」もその一つである。民主党政権が発足した後、予算決起大会のようなものを開くことはまかりならないということになった。しかし「港湾整備促進全国大会」は、各支部で開かれたブロックごとの促進大会の総決算であり、会員からすれば整備促進（予算獲得）の先頭に立つべきなのが港湾協会であった。「促進大会をあきらめた港湾協会なんて…」と、会員から見限られたら港湾協会は存続できなくなる。そこで、港湾管理者が集い課題を共有する大会に切り替えて継続することにした。各ブロックから一人ずつ首長さんに登壇していただき、わが町の港が地域にとって如何に重要な働きをしているか、それを維持し、さらには拡大するためにはどのような整備事業が求められているかを発表していただくことにした。「国会議員も国交省の幹部もいない会合など」と、会員から批判が出ることを恐れたが、杞憂に終わった。参加者数も落ちることなく、登壇される首長さんたちも熱のこもったアピールをしてくださった。皆で港湾を考え課題を共有しあおうという、新しい促進大会の形がスタートした。

## 1-2. 港湾局長時代

### （日韓港湾局長会議）

局長になって毎週開かれる省議に出るようになった。毎週だったか月の初めだったか、省議の最後に官房から各局の国際関係の活動予定が発表された。技術協力案件で職員がたびたび海外出張しているというのに、港湾局の案件は何週間たっても報告されることは無かった。事務方の怠慢と思い、報告するように国際業務室長に伝えると「技術協力案件は政策マターではないので報告の対象にならない」と官房で断られたと報告があった。技術協力が政策マターで無いならばなぜ我が国はこれほどの負担をしてODAを進めているのか、疑問はあったが、省議のルールを変えるのは困難に思えた。

局長になって2-3ヵ月後に徳島港のコンテナターミナルのオープニングの式典があり、徳島に出向いた。知事の招宴で隣り合わせになった在日大韓民国大使館の金光溢公使が、外交官としてのマナーだったのだと思うが「局長は韓国にこられたことがあるか。無いのであればぜひお訪ねいただきたい」といってくださったとき、即座に「日韓港湾局長会議をやりましょう」と提案したのは、

省議での悔しさがあったからだ。幸い韓国の官界の大変な実力者であった金公使が瞬く間に事を進めてくださり、その年の暮ソウルで第 1 回の局長会議が開かれた。会議に出発する数日前に、都内の韓国料理店で金公使が壮行会を催してくださったのには感激した。悔しさからスタートした小さな会議であったが、今日「北東アジア港湾局長会議、同記念シンポジウム」「港湾協会会長会議」に発展しているのは本当に嬉しい。

（「港湾整備の重要性」から「港湾の重要性」を訴えることへの転換）

平成 5 年の秋、大蔵大臣の諮問機関である財政審議会の社会資本小委員会は、公共事業の部門別の配分に関する答申をまとめた。そこでは、港湾、農業基盤、漁港、工業用水の 4 部門は既に整備が行き届いているので今後は投資を抑制するグループ、いわゆる「C グループ」とされていた。坂井局長が国会議員と大蔵省、私が有識者と分担を決めて、「まだまだ整備が必要」と理解を求めて動いたが残念ながら平成 6 年度予算は大きく伸び率が抑えられ、港湾は公共事業に占めるシェアを落とすことになった。

平成 6 年夏に港湾局長を引き継いだ後、全組織を挙げて反論を展開する必要を感じて、所長、地方局長も含めて全員で 1,000 人の人々に説明しようという「1,000 人キャンペーン」を展開した。しかし風向きは変わらない。そうしたある日、かつて港湾協会の若手職員から「港湾局の文書は『整備』『整備』と『整備』ばかり。印刷屋の活字が良く不足しませんね（当時は活版印刷だった）」と、嫌味を言われたことを思い出した。それがヒントになった。聞き手である国民は何に興味を持ち耳を傾げるのか。自分に関係があると思えば関心を持ち、耳を傾けてくれるのではないか。「港湾整備（事業）」など、そりゃあなたの仕事で私には関係がありませんということではないのか。そこで企画室の職員を呼んで、「港湾整備」という文言を「港湾（できれば港）」と置き換えるように指示をした。国民に訴えるべきことは港湾整備の重要性ではなくて、港湾の重要性なのだ気付いた瞬間だった。この転換が竹村健一先生の「日本の大課題」などにつながっていくことになった。

（直轄施設の予算要求まで「港湾管理者の要請」を根拠とすることのおかしさ）

「C グループ」の呪縛を何とか解き放ちたいと主計官と何度も話し合ううちに、主計は以前から港湾局に対して「港湾局の主体性の回復」と「投資の集中」を強く迫っていたということがわかった。

港湾法の解釈をどう間違えたのか、いつごろからか港湾局は直轄港湾施設の

予算まで「港湾管理者の要請」を要求の理由にしていた。これでは国の主体性が疑われても当然だろう。そこで平成 7 年秋の全国港湾空港主管部局長会議で「国費（国のお金）は国が必要とするところに使う。余裕があれば管理者の必要とするものをバックアップする」と宣言した。あまり強い口調だったのか、次に空港予算の方針について説明にたった航空局長が「陳情をすれば空港が整備されると思うのは大間違いだ」と、さらに強い口調で地方公共団体の覚悟を促した。

港湾管理者に宣言する一方で、工事事務所長や港湾建設局長に直轄施設の必要性については自らが責任を持って説明するようにも求めた。直轄施設の必要性の説明の問題については、今もって国の自覚が足りないように思う。

### 1-3. 第一港湾建設局長時代

平成 2 年 4 月に第一港湾建設局長を拝命して新潟に赴任した。ところが地元の挨拶回りが終わる頃には、なんだか居心地が悪い（変だ?）と感じ始めていた。地元での知名度は低く、にもかかわらず組織のすべてが内向きなのだ。皆、誠実に港湾空港の整備事業に取り組んでいるのだけれど、周辺の世界に目を向けているものがない。そこで内政は優れた技術次長と事務次長にお任せすることとして、私は我々の存在、仕事を外に向かって説明し、理解者を増やすこと、さらには国の立場から地域のオピニオンリーダーとなることを目指すこととした。マスコミの取材は断ってはならない、外の研究会にはできるだけ出席するということを総務課長に伝えた。前任の坂井順行さんは優れた人でもありオープンな性格をお持ちだったので、地元の研究会や青年会議所とのお付き合いが始まっていた。それを最大限活用させていただいた。さらに、国土計画の仕事に長く携わっていたことが幸いした。地域の課題を全国的な風景の中で整理し、語ることなど、自分自身も楽しみながらマスコミに対応した。経企庁国土庁の 8 年間の経験が大いに役立った。4 月に赴任して 8 ヶ月後の地元紙の新年特集号では、第一港湾建設局が取り組んでいる港湾空港の重要性が、二面見開きで特集されるまでになった。

世の中が一建の存在に気付いていないことが気に食わないという、立派とはいえない動機から始まったことだったが、思いもかけぬことに一建が地元紙、地元テレビに取り上げられるたびに職員の活気が高まっていくことが良くわかった。地元テレビの開局 10 周年記念の 1 時間もの 10 回シリーズに結局 4 回も

出演する等、楽しい思い出が多い。

## 2. なぜ改革をすることができたのか、その背景は何か

### 2-1. 生い立ち

「改革」というのはおこがましいが、いくつかのことを具体的に変えることができたということは許していただけるだろう。ではなぜそれができたのか。

改革のきっかけは述べてきたように、すべてまず「変だ」と思ったことである。では、なぜ「変だ」と思えたのだろうか。それは公務員になってからの当初の十数年間の歩み、生い立ちにあると考えている。

その一つは、入省して1年目を過ごした第二港湾建設局企画課での日々である。初日、後藤捨蔵という名物人事課長から1時間ほどの説話を受けた。「あなた方は世が世であれば、上がりかまちに腰を下ろすだけでゲートルを巻くもの脚絆をつけるものなど、部下が身支度を整えてくれる立場の人間なのだ。そのことをしっかりと自覚をするように」という趣旨であった。

企画課の事業係の二人の係長は百戦錬磨の技官であった。属している係は違ったが、夜皆で酒を飲んでいるときなどに「あなた方はいずれ我々の上に立つ人だ」と前置きをされて、それとなく叱正をいただくことが多かった。藤井課長からは、初めての調査テーマを与えられて「どのような本を読んだらよいか」と質問して、「本になっているようなものを、国が金をかけて調査するとでも思っているのか」と厳しく言われて、学生気分が吹き飛んだ。

短い時間だったが二建企画課での一年間は、昔で言う「幹部候補生」としての訓練、自覚を繰り返し受け、リーダーとしての自覚、国家公務員としての厳しさの一端を教えられた時だった。

二建の後、事務官の世界である海運局外航課で3年間、第五港湾建設局で4年間、そして経済企画庁で2年を過ごした。11年目に港湾局計画課の企画担当補佐官となったが1年で経済企画庁総合開発局が衣替えをした国土庁計画・調整局に再び出向となり3年を過ごした。

### 2-2. なぜ「変だ」と思えるようになったのか

以上語ったように、入省後14年間のうち港湾局に勤務したのはたった1年間だけである。港湾局にいる多くの人、出向者は出向先でも港湾関係の仕事をしていると思うだろうが、外航課も企画庁も国土庁も、出向先での仕事は港湾



とはほぼ無縁であった。しかし、さまざまな組織から出向してきた人々と一緒に仕事をするのは学ぶことも多く、楽しい期間であった。振り返ってみれば私にとってのこの14年間は、リベラルな教育を受けた、かつての旧制高校の時代のようなものであった。

しかし、糸の切れた凧のような気分だったわけではない。自分は港湾局の間人だという気持ちは常に持っていたし、だから港湾局が何を考えているのかを知っていなくてはと思い、港湾局長が交代するたびに業界紙に載る「局長インタビュー」などは切り抜いてノートに貼り付け、繰り返し読んだ。先輩の追悼録もよく読んだ。追悼録は港湾社会を知る貴重な情報の宝庫であった。

「栢原は港湾の家風になじまないのだ」といううわさも耳にしたし、「便利使いをされているのだから、港湾局は辞めて国土庁に移籍をしたほうが良い」と心配してくださる先輩もいたが、手ごたえのある仕事をしていたので苦にならなかった。逆に、若いときに港湾局にいることが少なかったために港湾局的な価値観に固まることがなかった。「港湾局的な価値観」の一つは、港湾予算の獲得が何よりも大切とする価値観である。それはそれで重要なことだが、そのためにほかの事を考える余裕が無くなってはいないか。

いまひとつは、多様性の時代でありまた組織は複合体のほうが強いと思うが、他を入れることを嫌い清一を好むことである。逆に港湾局の世界に閉じこもり、外に打って出ることには消極的である。どの組織もその傾向はあるとはいえ、港湾人は他の組織と比較して一人ひとり力があると思うので、惜しいことだと思う。

リベラル教育ととらわれない発想の結果が、さまざまな機会に「変だ」と思うことにつながったのだと思う。

### 3. むすびー「変だ」を大切にしよう。

誰もが、多い少ないはあるにしても「変だ」「なにかおかしい」と思うことはあるだろう。それを大切にすることだと思う。ただし、「変だ」と思っても、直ちに改めることができないことは多い。また、直ちに手をつければ抵抗も大きい。だから、整理をして記憶にとどめておくことだと思う。そしてチャンスが来たら記憶の引き出しを開けて「変だ」を取り出し、一挙に改革を進めたらよい。追い風を受ければ抵抗は少ない。これからも皆で「変だ」を大切にしたい。

なお、港湾協会ですさまざまな改革が実現でき、さらには港湾協会の雰囲気も

変わった大きな理由の一つとして、港湾保安の仕事を港湾協会が受けるようになったことを挙げないわけにはいかない。

有能なスタッフが送り込まれ、また大勢の人が協会に出入りするようになり、港湾協会の雰囲気が変わった。予算的にも余裕が持てるようになった。何しろ私が行った当初は、各地の起工式などのご案内をいただいても旅費に余裕が無く、出席できないことがほとんどであった。今日再び港湾社会のセンター機能を果たすことができるようになったのは、港湾保安の仕事に取り組んだこの時の人々の苦勞のおかげである。

(付録)

最後に一つテレビの録画をご披露したい。これはテレビ朝日の「ニュース・ステーション」で放映されたもの。道路公団の民営化の攻防が激しいときに、港湾協会の理事長になっていたが、四全総の時に作った高規格道路 1 万 4 千キロの構想についてインタビューを受けた。当然何度も断り、よりふさわしい当時の上司を紹介したがすべて断われ、若い記者が「インタビュー画像が無いと記事が構成できない」と必死だったのでついほだされて応じることにした。＜ニュース・ステーションの録画「プロジェクト 4」を流す。「プロジェクト 4」は明らかに NHK の「プロジェクト X」をもじったもの。内容はこの番組としては珍しく、四全総の 1 万 4 千キロの高速道路計画の背後に、政治家や知事さんたち大きな圧力の中で、粛々と理想的な体系を求めた男たち（国土庁の職員）が居たという、異例の役人（公務員）をほめる内容。＞

相当の覚悟をしていたが、放映された番組を見て正直なところほっとした。火中にある道路局を困らせる内容ではなかったからだ。記者も気を使って私が港湾関係者であることは一言も触れず、すべて「元計画官」でテロップを流していた。

これを紹介したのは、後日あることがわかったからだ。

数年後、酒田で開かれた女性みなとネットワークの総会・講演会で、放映当時ニュース・ステーションのコメンテーターを勤めていた萩谷さんにお目にかかった。そしてこの番組の編集会議で、こんな役人に甘い内容では放送できないという意見が強かったということをお話くださった。そうしたら担当記者が、栢原に何を聞いても真正面から答えてくれるので、ビデオを何度見ても悪い印象の画面が無く、厳しいストーリーにならないのだと答え、結局修正され

ること無く放送されたということだった。

その話を紹介して下さった後に萩谷さんはこういった。栢原さん、あなたはそのコツを知っていたのですか。多くの方はインタビューを受けると、聞かれないこと、しゃべりたくないことを避けたいという思いがあって、聞いてもいないことまでしゃべります。触れてほしくないことを避けようと思うから、時間稼ぎに聞いてもいない事を答える。するとなにかを隠そうとしていることが表情に出ます。編集は自在ですよ。聞かれたらそのことについて素直に答える、聞かれていないことはしゃべらない、これがコツです。

これを伺って合点がいったことがある。インタビュー前に服装を気にしていると、記者はこういった。顔だけしか写しませんから、服装は気にされなくても結構です。そしてインタビューは暗幕を張って暗くした部屋の中で、私の顔だけにスポットを当て、質問者が暗闇の中から質問をしてくる。カメラは 1-2メートルのところにある。そこから顔だけを取っている。これではどんな微妙な表情も映像に残るだろう。

このコツを皆さんに伝えたくて、最後に録画を見ていただきました。

\* \* \*

Q：この放送はいつ放映したんですか。2010年代？

A：いや2000年代の初めでしょう。道路公団問題が盛んなときですから。

Q：栢原さんが港湾局長を辞めるときにね、栢原語録というのをどなたかがまとめたでしょう。今日はもっと語録が出て来るかと思ったのですが。

A：語録になるような言葉は、ここに居られるような完成した人たちの前では出てこないの。

Q：書類の書き方というのもありましたね。

A：それはね、石渡友夫さんに教えられたことです。すごい人ですよ。石渡さんが五建の企画課長に見えたとき私は補佐官だったんだけど、最初の一週間、仕事が終わったら、石渡さんはお酒飲まないから近所の喫茶店に連れて行かれて「僕の仕事の流儀はこうだ」って僕に教える。その中のひとつが資料の作り方。表紙は付けろ。文字は整えろ。ページは打て。章や節のシークエン

スはちゃんととれ。石渡さんの言うておられることの原因ははっきりしている。自分の伝えたいことを相手に分かってもらうためには相手に失礼かどうかを考えると、当たり前だろうといわれました。

五建の時代のそういう教育を受けて、本省の局長になって翌日に大臣が交代された。大臣に所管事項を説明するための資料を手にしてみて愕然とするわけ。管理課は明朝体で資料を作り、計画課はゴシック体で作って、それを閉じ合わせている。平気なんだから。こんなもの持って大臣に説明できるかって作り直させて、僕は中身よりも資料の作り方、説明のしかたにガミガミ言い続けました。つまらない事をいう局長だと皆に思われてきたと思うんですね。

Q: 変だと思ったことを大事にして、引き出しから出して実行することが大事だと思います。変だと思えるセンスを持つこと、持ちにくい人もあります。先輩は失礼ですが血液型は何型ですか。

A: 血液型は O 型でちゃらんぽらんなんですよ。どちらかというところ。

Q: O 型の性格ですね。大きいところを押える。

A: 僕が思うに、変だということは違いが分かるということですね。ある世界の価値観にどっぷり浸かっていたらおそらく違いがわからない。その世界にどっぷり浸かっていたら浸かるチャンスがなかった。だから 15 年目に開発課の補佐になってね、周りを見始めたらなんか変だなということがいっぱいあったということです。ではね、外の経験がなければ気付かないのかというところではありません。新潟旧交會に行つて北陸地整の局長さんの事業報告を聞いていても一歩も海岸線から外へでない。一方で一港會の會合で北陸地整の次長の報告を聞けば、対岸がどういふ動きになっているか、北極海航路がどうだとかいふ話題が語られる。いふいふ立場からものを見るようにすれば、何も出向なんかしなくても我々の仕事の世界はいつでももっと広く物を見ることが出来る。港湾の職場は世界で起つていふことの影響を受けている。しかし、しかしその環境を活かしてない。幅広い話題も世界の情勢も、港湾といふ一点から見て、関係なければ切り捨ててしまつていふ。少なくとも個人の視野は港湾から離れて見るといふことが出来るようになるなければいけぬ。

Q: 事務次官の下河辺さんが甲羅の色がはっきりしてないといふされたでしょう。実は国土交通省になって、新規採用職員はしばらく色をつけずに採用したら

しいんですね。道路局、河川局、港湾局とぐるぐる回したらしい。最初の 5 年か 10 年か。結局それがあまりうまくいかなかったということで、最近はまだ色をつけだしたというふうに聞いたのですが。それはまさに今でも下河辺さんがおっしゃったことが生きているのかなと思いました。やはり役人はそうでなくてはといかんと思うんだけど、もっと広い意味でというのはどうなんでしょうか。僕は今でも色がある程度つかなければだめかなと思っています。本来はどういうふうに考えなければいけないのか。

Q: 国交省の発想は、最初から色を着けずに数年間回して、自分がどこに向いているかを見つけて、それから色を着けてもいいのではないかな。最終的なところまで色を着けないというのではなくて。入省してすぐ、河川へ行って、国道へ行って、港へ行ってというように、本人にとっては何がなにか分からないままに異動させている。自分が何のために入ったかというモチベーションを持つのが非常に難しい。そういうこともあって、最近では最初から色を着けて採用している。

Q: 色が着いている道路局の人はそういう発想はしなかったわけです。色がついてない国土庁の中でやったから対応したんです。

A: 四全総の時の経験から言えば、建設省から来ている事務の審議官に呼ばれて、道路の計画は建設省から出向している道路局の人間にやらせるから君は一切手を触れる必要はないと申し渡された。そんなことはできませんよ、部品を作って寄せ集めれば計画になるものではありません、計画課という中で一体で作らなければ計画はできませんと突っぱねたんです。一方で道路局も一切資料をくれない。道路局が資料をくれないなら資料からつくろうじゃないかと思っていたのですが、道路局の幹部が交代したら、これは車の両輪だ。総論は国土庁で作ってもらって個別路線は建設省でやればいいじゃないかということになってガラッと変わって、共同作業でやることになった。作業は本当に楽になった。しかし国土庁は国土庁らしい方法論で進めたいと思っていましたから、交通量ではなく「高速交通機関の利用機会の均等化」という考えを掲げて、人口規模 3 万、5 万、10 万人の都市から 1 時間で利用できる高速道路のネットワークを考えたのです。道路局からは国道ですら 10 万人規模の都市を結ぶものとされているのにと非難されましたが、最終的には 5 万人のネットワークに同意してくれました。

道路局も立派でした。出来上がった 1 万 4 千 km の構想を四全総で閣議決定

するには事前に道路審議会にかけなくてはならなかった。そこで国土総合開発審議会の前日に道路審議会が開かれることになりました。道路審議会の案件を大蔵に説明しに行くときに建設省から電話が掛かってきて、「全体の思想については国土庁から説明してください。個別の路線については建設省から説明します」というんです。ですから建設省と国土庁と一緒に大蔵省に行って説明をしたのです。そうしたら当時の主計官が「霞ヶ関の理想像ですね」と言ってくれたんですね。嬉しかったですよ。

Q: 港湾局のOBがたくさんいる中で、こんなこというとお前不遜だと言われそうなんですが、栢原先輩の話聞いて、石渡さん、泉さん、先輩はたくさんいらっしゃるんですが、やはりタカ派かなと思うんですね。というのは橋下徹が大阪の首長になったときに、直轄工事の請求書がくると、ぼったくりバーと同じだという発言をするんです。港湾局の予算要求が港湾管理者の予算根拠となるのはおかしい。知事に何の説明もなしに残金くださいというのはけしからん。港湾局はちゃんと説明して港湾局はこうだから県の方には決裁お願いします。これがやっぱり民主主義ではないか。それはその通りではないかと私は思いました。私も 60 後半になってちょっと青臭いかなと思うんですが、栢原さんのお話でいまだにここだけちょっとですね。

A: 港湾局の予算要求が港湾管理者の予算根拠となるのはおかしいというのは実態と違うのではないのでしょうか。建設省の時代、彼らは直轄事業については自分たちの事業だからあらかじめ相談することなく予算を決めていたと聞きました。だから予算が決まってからこのような事業をやりますという知事説明を、前年度末か新年度に入ってから説明をしていた。港湾建設局は知事説明をしません。要求段階から港湾管理者とすり合わせをしているから、むしろ大型施設さえ港湾管理者の要求を国つまり直轄の要求としていたのです。

私の言葉が足りなかったのかもしれないが住田さんの本にこう書いてあるんです。港湾管理者との協議は彼らから事業許可をもらうためではない。負担金を課すからだと書いてある。そういう意味での協議は当然必要なんです。国が国のためにこの岸壁が必要だと考えるから整備する。その事業に負担金を取る以上都道府県に了解を求めるのは当然なんだが、いつの間にか港湾管理者の要請を国が直轄事業の根拠とし、さらにお許しを得て工事をして、作らせてもらっているとなってしまうのが気に喰わない。

Q: ぼくはその 52 条の負担金の話をしているのではなくて、さっきレジュメにあったように子と親とすると港湾管理者を子供と見るのね。ぼくは国と自治体は対等だと思っているのね。

A: 国が親で港湾管理者が子供だなんて思っていませんよ。直轄事業とはなにかということを含めてみんなで考えたほうがいいと思うのだが、なぜ国に港湾局があり、直轄工事を実施する技術部隊を持っているのか。それはやはり海洋国、島国である日本の 1 億 2 千万人の命と経済活動を支えるために、国が最低限の責任を持たなくてはならない。その安全装置というか責務として大型岸壁などの整備をしているのだと考えるべきですよ。

Q: 本日は栢原さんの怒りの話を期待していたんだが、変だなと思うレベルに止まっていて残念だなと思います。私は栢原さんと話をするといつも、栢原の怒りっていうんですが、とても新鮮なんです。その通りで私怨じゃないんだね。公共的な基準がおありになってね、そこからずれているのを怒っているらしいんですね。なんとなく構造が分かって。

ちょっと言い訳しておきますと、本の話がありましたが、栢原さんね、全部読んでないんですよ。最後の方に直轄のあるべき姿は下請けではないんだ。こういう主張解釈ですね。どこにいれようかということでもずいぶん苦慮したんです。港湾のコラムのところに入れてしまうと。新聞のもうちょっと格調高いところに入れたいんですが。港湾も港湾なんです。アメリカがベトナムはもういいかげんにしようと言ったときに、どさくさと言えば言い過ぎですが、無名の人々の雑文にこんなアメリカからの脂っこい食事を食べていいのか、すぐに下痢をして元気を失うというようなことを匿名で書かれていたんですね。それがあの頃のあの時代の港湾局の担当者の気持ちを表したコメントではなかったかなと思います。表面的には協議ですが、港湾法では云々となっているし、さらに金を出すんだから重要だとか、そのところをどううまく説明するか、ここにおられる若い方々がおうちに帰って自分のものにしちゃえというのではあまりに精力が出ないんです。まだ皆さんが影響力があるうちに、自分もおられるんでしょからそこに伝えてここでの知識を遍く広げてもらいたい。持ち帰って自分のものにしてと言う話ではないですよ。分かった、それなら弟子のあいつとあいつに伝えてこういうふうにお前もやれと。まあ、栢原の怒りを持ち帰らずにあなた方は影響力があるわけですから、絶えず伝えていただきたいと思いますが。ありがとうございました。

- Q: 役人のあり方ではないかもしれませんが、栢原さんの話の中に藤井宏知さんとか何人かの名前が出ましたね。藤井さんがおれはプロだと、それから早田さんが防災課長の時いつも 5 時になると各課に来られたんですが、そういう人がいましたね。もちろん泉さんも怖かった。瀬川さんもおられました、ああいうような人がいるということは我々の組織にとってはいいのか悪いのか。僕はいいと思いますが。これから先はそういう社会にならないのではないかという気がします。これからの港湾社会でもうるさいおじさんたちがいた方がいいのではないか。育てると言えばいいのか。その辺のことを少し。
- A: 基本的には個人の自覚だと思います。現役のときよく言ったんですが、あなたは局長に雇われているのではないでしょう。じゃあ、大臣に雇われているのか。形式上はそうかもしれないが、大臣に雇われているのでもないんですよ。国家公務員なんです。国家に雇われているわけです。その自覚を持っていれば、どこに派遣されようとどんな立場に居ようと、自分は何をすべきか。上司の顔色ばかり見て、国会議員の顔色ばかり見て仕事ができるわけではないですよ。従属していたら自分を生かすことなく公務員人生は終わってしまう。振り返って手ごたえを感じるには本人の自覚しかないと思います。
- Q: 大学でも理工学部となにか、或いは建築とは土木とは。卒業したら、何の役に立っているんだという話があった。その延長上に役人について言えば、事務官と技官の違いはどこにあるんだという話とちょっと似ているのではないかと思います。私は学生には力学が分かるのが技術者で、力学が分からないのが事務屋だと言います。要するにバックボーンがあるかどうか。ここがよく分からん。技官と事務官の違い。そこは振り返ってみてどうですか。栢原さんは思うところがあるのではないかと思います。
- A: 僕は、役人になった時から、この世界は事務官の世界だと割り切っていましたから、それが嫌ならこの世界に入ってこない。その代わり技官をバカにしたら目にももの見せてやるという感じで、彼らにバカにされることは絶対しなくなかったです。だから絶対いい成果を出してやるとか。根本的に制度を変えようと言ったって、それは明治から決まっていることですから、それを変えるには時間がかかる。本来競争したら、技官の方が絶対勝つと思っている。なぜかという根っこがあるからですよ。ただ、根っこを持っているというのが逆作用をしていると思うのは、港湾屋に新幹線のことを聞くと、僕は港



湾屋ですから新幹線のことは知りませんと平気で答える。事務官はそんなことはない。海運局の人間に新幹線のことを聞いても私は海運局の人間ですから知りませんとその時は言うかもしれないが、絶対恥じて勉強して一週間後には新幹線について一応しゃべれるようにはなります。なまじ専門分野がはっきりしているから専門分野に逃げ込んでしまう。専門分野を持っていることが技術屋が幅広くなるのを妨げているところだとかねてから思っています。

Q: だからね、先ほどに話に戻りますが栢原さんがおっしゃったように国家公務員なわけですよ。運輸省の港湾屋ではない。昔、族議員と言われましたね。族官僚という言い方もあるんですよ。そうするとどうしても港湾だけに予算を取ろうと、こうなっちゃうんですね。だから私は技術屋というオールラウンドの中でやったほうがいいんじゃないかと思うんです。甲羅をつけないでね。港湾も分かれば道路も分かる。ちょっと勉強してね。力学的なことですからね。栢原さんが言われたように外に出て旧制高校のリベラル教育を受けた。まさに、大失政だと思うが大学に教養部をなくしている。専門教育ばかりをやっている。リベラルアーツが薄いんですね。だからもっと技術屋としてオールラウンドに仕事をさせたほうが国家公務員としていいんじゃないかと思う。

Q: 基本的にはそうなんだろうが今の世の中、なにか一つ専門性をもたないとね根無し草になっちゃうんで。幸い港湾にいられたんだが。僕は昔から不思議に思っているんだが、私は技総審でいろいろな人と付き合ったけれど、自動車技官ですと言う人はいない。みんな運輸技官だよ。港湾局だけだよ。港湾技官っていうのは。それが一番嫌だったの。運輸技官じゃないか。だけど根っこは港湾局だよ。そういうところが、今、和田さんが言っていたことに一部は賛成。だけど港湾技官という誇りと運輸技官なんだということで運輸のことならなんでも聞いてよという気構えは持っていた方がいいですね。外にでたら港湾技官だとか見てくれない。あなたは運輸技官でしょって言われるんだから。

Q: 私たちは港湾局の根っこを持っていないてはならない。我々は港湾技術者として根っこは持っていません。ただ、港湾だけの仕事をして面白くないから、外の世界に出かけていろいろな経験をすればいろいろな発想が生まれるわけですね。

- A: 一概に港湾一途というのがまずいと考えるのは間違いですよ。外航課に出向した時に、前任者の鈴木庄二さんに、栢原君、ここにいても君にとっては何の役にも立たない。意味がない。だからあなたの役割は毎日、お昼休みに港湾局に行って一日も早く戻してくださいということだと引き継ぎで言われたんです。それを聞いて愕然としたわけ。でもそれが鈴木さんの哲学なんです。あの人は港湾を造ろう、港湾工事をやろうと思って、それに生きがいを感じて港湾局に入ってきた。外航課の仕事など自分には意味が無いと考えた。でも、そうした情熱を持った人たちが居て港湾局の組織が成り立っている。
- Q: なにかしら核がないといかんと僕は思うんですよ。ノーベル賞をもらった人はいろいろすごいと言われるんだが、あの人たちは一つのことしか知らないはずなんだ。それがいいんだと僕は思うんですね。ちょっと元会長にお願いしたいのは、土木という名前は非常にいいですね。大学でも地方自治体でも土木部とか土木学科とかがないじゃないですか。是非とも土木学会 100 周年を記念して、元土木学会会長として、土木というものをもっと世の中に広めていただきたい。
- A: 土木の名前を変えれば変えるほど人気がなくなった。
- Q: 人気がなくなったといっても土木という名前をそう簡単に捨てて欲しくないと思いますよ。
- Q: 土木っていうのは経済なんかと同じで明治になって作られた言葉ですよ。
- A: どの世界でもいっしょだと思うが、先輩の話なんて聞きませんよ。
- Q: 土木を大事にするということは港湾を大事にするということだと思うんですが。
- A: この間中村英夫先生が、今君たち土木に入ろうと思っても入れないくらい人気なんだよっておっしゃっていた。とても人気があるんだそうです。国際土木とかそういう部門なんですがね。
- Q: みんな商社とかファンド系とかに行く人が多いんだって。
- A: 一時のバブルと同じでね。商社に行ったりする人多いんだよね。
- Q: 国交省に卒業生がバツと。東大だと昔は建設省に 5 人行って港湾局に 3 人行ってという感じだったです。
- A: 今は一人もいない。
- Q: 来年の 4 月に東大から国交省に行くのは一人だけ。
- A: 寂しいね。

Q: 希望者がいないんですよ。要するにみんな金融系のコンサルに行くんですよ。

Q: 役人が評判が悪いということ。

Q: やはり、役人があまり魅力的と思われていないです。

Q: お言葉ですが、日本大学は土木科が 240 人おります。

Q: 今、大学で土木って残っているの少ないでしょ。

Q: 現在、土木工学科は 240 人いてすごく就職はいいですね。オリコンっていうのは非常に難しい会社で昔はあこがれていたんですが、2、3 年前はね。五洋建設どうだっていったら、いやあ、そんな会社ありましたかって。すごく鼻息荒くてね。いつまでも続かないからもっと考えたらどうだって言ったんです。

Q: 日中関係がもめている中で日韓の港湾局長会議が地道に続けられているんですが、私が考えるにお互いにライバル関係があるんですね。競争関係があつてお互いのベース、スタンダードがあるわけですね。スタンダードなものを持つと思ったんですね。当時からライバル関係があつてなあなあでやったら、日本が負けちゃうというのがあつたと思うんです。その矛盾点はどういうふうに当時考えられていたんですか。

A: 全く恥ずかしい限りですが、始めたきっかけには何の目的もない。港湾局の進めている技術協力案件は政策案件ではないといわれたのが悔しかったから、とっさに局長会議を思いついただけです。その後中身を皆さんが課長会議とかで、共同テーマで共同研究しようということでやってくださっているんですが、最初、瞬間的に頭に浮かんだのは、これを作って港湾局も省議で国際案件の報告の機会を作ろうと思っただけです。極めてつまらない話です。

Q: 純粋な動機ですね。怒り。

A: 僕が少し気になるのはね、こうしたトップ同士の会合は、年に一遍顔を合わせるだけでいいんで、なにか具体的な成果を上げようと思ったらそれは重荷になるだけです。テーマを決めて何回か課長が集まって報告書を作ろうというようなまじめベースな話はやめたほうがいいと思って見ていましたよ。

Q: 毎年やるっていうことでいいかもしれないですね。

A: 集まればいいんです。絶やさないとことだと思ふ。

Q: 港湾協会長会議はそのコンセプトで集まっている。一年に一回集まるっていうそれが楽しみで集まっている。

Q: 土産は何を持ってくるんだとか。

Q: われわれ最大の成果は、日韓でシャーシの相互輸送を始めた。日韓の港湾会議があつてできたことだと思います。お互いにシャーシでできるというのはね。

A: 新潟県が続けていた北東アジア経済会議では、韓国は日本海という呼称を使う以上参加はできないとあって、新潟空港まで来たが引き返したということがありましたね。国際会議ではそういう難しい問題がある。

以前、ハワイで開かれた韓国、アメリカ、日本の国際会議に出ていて、僕と三橋君が日本海、日本海と使っていたら韓国の若い研究者がさっきからあなた方は日本海と言っているがあれば東海だと言ったんです。嫌なこと言い出すなと思ったんですが、韓国のチームの代表だった朴政権のときに首相だった南さんという人が、若い人たちはくだらないことを言ってはならない、東海と言おうと日本海と言おうと一つの海なのだ。若い者がそういうことで議論するのはよくないと言ってくれました。長老を立てる国ですからその一言でおしまい。本当に感激しました。年寄のなかにはそういう人もちゃんといる。

Q: ベトナムに行った時、ベトナムで英語の地図を持ってきて East China Sea と言ったら、これは間違っているって言われた。ベトナムでは言わないんですね。あらゆる地図を見てみるとほとんどそう言っているんだが、自分の国では言わないとあって最初にそれを指摘された。どの国にもそういうことがある。

A: 国際会議で一番嫌なのはそれですよ。港湾協会にいた最後のころに韓国のハンギョレ財団のシンポジウムに呼ばれてプサンに行きました。最後に質問があつてね、日本海拠点港の説明をしろっていうから説明したんだが、会議が終わってから日本語の良くできる韓国人から、通訳は非常に穏やかに訳しましたが、彼の質問の趣旨は日本海拠点港なんて制度を作つて大東亜共栄圏を復活しようとしているのではないかという趣旨だったので言われて、おや、おやっと思いましたね。

本日は取り留めのない話をしましたが、皆さんもおかしい、変だと思つたことがあつたら、後輩にも伝えてその思いを伝えていく。港湾局を軽んずるやつがいたら、いつか目にももの見せてやるという気持ちを持つことが重要じゃないかなといつも思っています。

## 仕事の人生を振り返って

### 1. 仕事の哲学を形成してくれた二つの時代

哲学：行動原理、考え方、精神など様々な表現が可能。総称して「哲学」と表現。

#### ①その1：入省して1年目を過ごした第二港湾建設局企画課

- ・後藤捨蔵人事課長の説話
- ・事業班の係長（谷口武志、大平坦、中村憲一各氏）の訓練
- ・藤井宏知課長「既に印刷物になっているようなことを、国が金をかけて調査するとても思っているのか」

…この一年で、リーダーとしての自覚、国家公務員の厳しさの一端を教えられた。

#### ②その2：リベラル教育の14年間とその結果

- ・他省庁への出向と本省と離れた地方建設局勤務がほとんどで、港湾局の哲学に染まる機会がなかった

1964	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
二建	海運局外航課			五建			経企庁		計	国土庁			

注：計＝港湾局計画課

- ・外航課も企画庁も国土庁も、出向先での仕事は港湾とはほぼ無縁であった。
- ・旧制高校のリベラル教育を受けたような印象である。
- ・しかし、自分の故郷は港湾局である、港湾局人である以上、港湾局の考えが行動、判断のベースであるという気持ちは持ち続けた。

（ずっと後に下河辺氏が私に語ってくれた言葉「霞が関では甲羅の色がはっきりしていないと生きてはいけない。僕だって、今もって建設省の建築屋ということで安心されることが多い。」）

- ・なお、出向そのものが役立つわけではない。港湾以外の仕事には興味が湧かず、したがって知恵も出ず、意味も見いだせない人はおり、それはそれで組織として貴重な存在である。

### 2. 二つの時代を過ごした後に港湾局で仕事をするようになると、「変だ」と感ずるものが良く見えた。

- ・清一色を尊いとする考え方。しかし組織は複合体の方が強く、多様な対応が可能なのではないか。
- ・港湾局の世界に閉じこもり、外に打って出るということをしな。侵入させない代わりに、他を侵すこともしない。世界を広げようとしない。力があるのに惜しいと思った。
- ・「港湾予算至上主義」とその影響（何年も同じことを続けていて疑問を持たない。）

- ・自分たちの存在根拠、つまり「直轄組織」の存在根拠について無頓着である。

「港湾管理者との協議が整ったときは、国が港湾施設の建設を行うことを認めている」と、疑問を持たない。

### 3. [変だ]と感じて何を変えたのか。

- ・港湾局長時代

「港湾整備の重要性」を訴えることから「港湾の重要性」を訴えることに転換  
技術協力案件は政策マターではなく省議に報告する必要はない

→日韓港湾局長会議

直轄施設の予算要求まで「港湾管理者の要請」が要求根拠というのはおかしい

→国費は国が必要とするところに使うと全国部課長会議で宣言。

- ・一建時代：局長の仕事は内政ではない。我々の仕事、存在を外に向かって説明し、理解者を得ること。さらには、国の立場からの地域のオピニオンリーダーとなること。

マスコミの取材を断らない。地元の会合に積極的に出る。

- ・港湾協会時代：

理事会のOBの数を削減した。（公益法人における監督官庁の制限が追い風になった。）

特別会員（会費無料）制度を廃止し、個人会員（有料）に切り替えた

会費制度を単純化すると同時に、1会員1議決権とした

事務局に港湾管理者のOBを迎えた

「港湾」の発刊業務を見直し、内容の充実と経費の大幅な節減を図った

総会前夜の知事・市長招宴の代わりに、会費制の交流会の開催をお願いした

賀詞交換会をスタートさせた

港湾大会を存続させた

- ・港湾協会の改革が進められたのは、港湾保安の仕事を協会が引き受けるようになり、予算を運用する余裕ができたこと、人の出入りが多くなったことが大きい。

### まとめ

「変だ」と思ったら記憶にとどめよう。「そりゃないだろう」と思ったら心に刻み込もう。そして機会が来たら引出を開けて「変なこと」を改めよう。悔しさはいつか必ず晴らそう。

自分の時代に機会が来なかったとしても、変なことが変なことと認識されている限り、悔しさが悔しさとしてあいまいにされない限り、いつかチャンスはやってくる。「変なこと」「悔しさ」が語り継がれ、引き継がれることが大切である。（了）

## 楽しく・良い仕事をする10のコツ

(技術関係職員に対する研修資料として作成。簡略化した。)

1. どの仕事でも、常に、「もっと楽な方法、良いやり方」はないかを考えよう。  
・大学時代、ダム予定地の測量のアルバイトに出かけた。仕事はスタッフかつぎと測量線の伐採である。毎日監督が替わる。賢い監督は「その枝を払ってくれ」と、効率がよい。賢くない監督は「その木を切り倒せ!」とくる。「枝では?」とより効率的な方法を提案しても「木だ!」となって、疲れは倍加するし効率も悪い。  
・年度ごとに同じ作業を反復する現在の仕事のやり方は、ともすれば前例の踏襲に陥りやすい。1年の間に社会は変わっていることを考えれば、どの仕事でも常に「もっと良い方法」はないかを考え、改善の努力をすべきである。

2. どの仕事でも、常に、「何か新しいこと一つ」に挑戦してみよう。  
・日常の業務は繰り返しが多い。これを楽しくするためには、自分の楽しみをその中につくることが有効。  
・新しい政策を発表すれば、その解説文を依頼に応じて何度も書かねばならなくなる。五建の企画課時代、「伊勢湾の基本構想」の紹介文を局長のシャドウライターとして何回も書いた。自分自身にとって無意味な作業にならないよう、一回ごとにある時は官庁文学風に堅く、またある時は「伊勢物語」からの引用でソフトになど、書き出しを変える工夫をし、また説明用の新しい図、新しい表などを必ず1点作るなどの工夫をした。経企庁、国土庁時代に全国総合開発計画に関連して多くの原稿を書いた時も、同様の挑戦をした。そのようにして作った図表のなかには、今は定番になって解説書やハンドブックに載せられているものがある。

3. どの仕事でも、常に、「中身」に注ぐと同じ力を「伝えること」に注ごう。  
・どんな良い仕事も、相手に伝わらなければ意味がない。相手が聞く気になってくれなければ伝わらない。

しかし技術屋は「中身さえよければ体裁など」と、資料の見かけを軽視する傾向がある。表紙のきちんとしていない資料、執筆者が変わる度に活字の字体号数が不統一な資料、見出し番号の不統一な資料など、だらしない資料は組織の弛みの現れであり、説明以前に相手の印象を悪くし、値踏みをされてしまう。

・「説明」とは相手に伝えるための作業。にもかかわらず相手をまるで意識していない説明が多い。相手が理解できる言葉、相手の世界の言葉で説明することが肝要。適度な声の大きさと、語尾まで意識した語り方が必要。

長広舌、持ち時間を越えた説明は、取捨選択能力の欠如、決断力の不足を証明しているようなもの。

4. から6. 省略

7. 仕事は、できる限り多くの仲間を募って進めよう。

・小器用に一人で何でもこなすのは、技術屋の悪いクセ。単独登頂主義の時代は過ぎ、今はチーム登山の時代。パートナーをいかにたくさん持つかによって、仕事の質が変わる。

・他の課、他の局、他省庁、場合によっては民間と組む可能性を探ろう。協同者が多いほど良い仕事、強い仕事ができる。港湾局は多様な人材が居り、やろうとすればそこそ自分前ですべてやってしまう。この単独登頂主義が組織の底力を弱め、運輸省の中のはぐれ者、何をしているのかわからない身勝手な集団等という印象を与えていないか。

8. 仕事の内容に応じた「ハウレンソウ」を徹底しよう。

・特に、YESの場合ではなく、断るとき、NOの返事をするときこそ、事前に上司に報告することが肝要である。YESの場合は事後報告でもよい。

「アポを取って」等と云っていればタイミングを失する。廊下の立ち話、電子メール等、必要なことは「小耳に入れておく」事である。

9. 「縄張り争い」をおおいにやろう。

・ただし、自分（の組織）が実施した方が、国民のために良いものが、より早くできる場合に限る。相手の方が国民のためになる場合は、潔く譲ろう。とりあえずの陣取りなど単なる権益争いは、国民から見放されるだけである。

逆に、なわばり争いを避けるという美名の下、誰がやっても同じなどと思っているのであればさっさと店を畳むべき。自分がやるべきとまず考えて、次に本当にそうかと自問する者のみが国民の付託に答えることになる。

・行動の規範を常に、全体の利益を考えることに置いておくことが必要。

（〇〇課<〇〇局<運輸省《<公務員全体<国家》）

10. 自分の行っていることは行政行為なのだとすることを自覚しよう。

・大学の研究室の延長ではない。評論家でもない。「権力を持つ行為」を担っていることを忘れてはいけない。学問的、技術的に正しくても、非現実的なこと、実行不可能なことを行政指導している内に、誰も相手にしなくなる。

「温暖化による海面上昇の調査の結果を受けて、港湾内の橋のクリアランスを今後〇〇センチ上げることを推奨する通達」は、評論家、学者なら許される。しかし、クリアランスを上げることによる工費の増大と、一方で数多くの既存の橋の存在等を考えれば、船の方の改造が進むと考える方が現実的。

<結び> 士官候補生であるという自覚を常に持とう。

・指揮を執る者が周囲にいなければ、何時でも自分が執らねばならない立場にあること忘れてはいけない。この自覚がなければ成長はなく知恵も浮かばない、困難を克服する力も湧いてこない。

<初版：平成8年度港湾関係技術職員（1種）研修資料(96.8.20)>