特集“創立25周年を迎えて”

創立25周年想い出の記

小　林　博　之*

もう4分1世紀を経たのかと感慨ひとしおのものが湧きました。そして創立期やその後のそれは種々の出来事が，テレビ映像のように脳裏を駆け巡っております。

私の40代から60代にかけ全力を傾注した人生の対象でもありましたから，その映像はほんの1ヶ月前の出来事のようでもあります。

筆をとるに当たって，赴任・創立期と私にとって強い印象を与えて下さった多くの人の中で，今は亡き御二人について書かせていただくことにしました。

ただ，去る平成8年正月早朝に逝去された故細川巌先生は，未だ一周忌を経ておりませんので，別の機会に譲らせて頂きました。

想い起こしますのに，協会の創立（昭和46年10月）の前年度あたりから，故細川巌先生から事務局長をやって呉れないかとの招請が度々投げかけられ，人生の転機が来たかと大変迷い，悩みました。

当時私達家族は，共働きで時間には余裕が無かったのですが，経済的には多少のゆとりも出て来つつあり，ささやかながら宅地も確保し，さあこれからという時期でもありました。

加えて家内が自らの天職と認識していた都の教職を辞さねばならない条件が，付きまとい。決断には時間を要したことでした。

しかし，転職の決断の最大の要因は，二つあったように思います。

一つは，何といっても細川巌先生には昔，私のみならず弟が，大変お世話になり，報恩するにはこの時期を逃してないということと，もう一つは，計画されている事業は，残りの人生を賭けるだけの内容がありそうだ，ということでした。

さて，昭和47年9月1日，細川先生と竹下先生（現顧問）のお二人に引率され，財団法人九州環境管理協会なるものに，初めて出頭しました。そこは，現市内南区塩原にある東和大学の化学実験室で，正面の板ドアーに懸けてある看板で，ここが協会かと認識できる程度でした。

赴任して間もなく，福田学長が突然来室され「文部省の査察があるので，看板を外して，声を出さないようにおとなしくして欲しい」との要請があり，苦笑しながら沈黙を守ったものでした。

いずれにしても長居できる場所ではなく，本格的な操業場所を定めるのが，第一の経営課題でありました。

設立前の母体である「九州水質研究会」という10名程の分析機関は，呉服町の某材木商のビルの一室を借り受けていたのですが，経営上のトラブルで，そこを出て行かなければ

＊（財）九州環境管理協会専務理事

ならなくなり，竹下先生が，東和大学学長の福田女史（故人）と折衝されて得た場所でありました。

創立期は何事も大変なものですが，一方，それぞれの先生方は，大学の教職や研究を本職とされた公務員ですので，協会の活動にも自ら制約があり，特に事務当局との関係には，何かと支障が出るようになっておりました。

例えば，銀行印，実印を必要とする時，いちいち箱崎の九大に駆けつけ，ある重要事項の決裁を受けるにいちいち赤間の教育大に駆けつけたり，それも，在席ならまだしも会議だの，出張だのと不在の時もかなり多かったように思います。

事業が拡大されるにつれ，大学の研究室の延長経営のような形では，どうしても無理があり，企業経営としての組織体と信頼を基礎として権限移譲をしてゆかなければ如何ともし難い情勢となってきました。

印象に残るのは，創立当時給料日に予定していた分析料金の入金がないので，建設省の契約書を担保に，福銀大橋支店にお金を借りに走ったり，実印まがいの仮印と指摘され急遽竹下先生の研究室へ実印をとりに行ったり，それは，ツギハギ経営であったように憶えております。

一方，十数名の職員の半数は，身分の安定しない嘱託か，アルバイトで，それも安い給料でしたので，職場の中が暗い空気でした。

当時の経営を考えれば，無理もないところで将来どのように発展するか，雲でも掴むような新規事業なので，経営の中核の先生方も本採用で全てを雇用していたのでは，いざという時に困るという危惧もあったようでした。

また，雇われる側も，どこかいい勤務先でもあればと腰掛け的な人も多かったことは否めませんでした。

赴任の挨拶中に職員の陰鬱な気持ちを感じとった私は，赴任後2ヶ月で「職員研修旅行」と銘打って，小浜巡り雲仙，島原一泊旅行を企画し，予算承認をとって実施しました。

それが今日まで毎年1回計24回も続いており一昨年は初めての韓国行きの海外旅行をする規模にまでなってきました。

創立当時はせいぜい20名前後なので，雲仙，小浜旅行で職員達が何を考え，何を不満としているかがおよそ掴めました。「いいところが見つかるまで」，「職員間の問題」，「先生方への不満」，「給料の不満」等々どれもこれも一挙に解決できる問題ではありませんでした。

私は主なる職員に「おれも転職して，これに（協会に）賭けた後半の人生なんだ!! 事業の将来性には確信を持っている。あとは皆んなのやる気とやり方一つで決まる」と呼びかけ，課題は一つ一つ片付けて行こうと話したものでした。

私の生活も単身赴任特有の苦楽はありましたが，やはり女房や子供達のことも気になっており，4ヶ月に1回は上京し，様子を見に帰ったり，一家引揚げ福岡行きの準備を進めさせました。

東和大学の近くに宿をとり，朝食はコーヒーとパン位ですませ直ちに協会に駆けつけ，NHKの朝のクラシックを聞きながら，職員の出勤を待っている毎日でした。

当時，仕事は「公害」「公害」と法規制が次々と施行され社会的背景を背負って，次々と押し寄せるといった状況でした。

人もいる，設備もいる，金もいると創業当時から急速に拡大基調で出発して行きます

が，当時から現在残っている人材は私を含めてたったの4人です。あとの十数名の人達はそれぞれの道を求め転職したり，結婚したりして退職して行きました。

当時の大仕事は，北九州市の洞海湾汚染浄化対策の一環で，水銀，PCBの分析と熊本県水俣湾の水銀分析が挙げられます。

一方急速に拡大していく経営の方は，大学と事業経営の両方では責任ある立場の先生方には，どうしても無理な実情を抱えることとなり，常任理事に当時67歳か68歳位の永島武雄社長（故人）が入ってこられました。

私の心に残るお一人ですが，故永倉三郎会長（当時常任理事，九州電力社長）などや，地元国会議員，知事などとも太いパイプを持っておられた大物でした。

「竹下さんには昔世話になった。竹下先生のやっている事業なら支援しなくては……」との動機で具体的経営の指南を私を通じてされることとなりました。

元炭鉱経営者で閉山後3，4の会社を経営されておられ，一方地方政界や国会関係にも陰ながら色々と活動されておられましたが，何と言っても，故笹川良一会長の主催する（財）日本船舶振興会（現在日本財団）から設備資金約1億5千万円の寄付金を導入されたことです。

毎日のように天神のはずれにある古いビルの屋上に建増しされた6畳程の小さな社長室に呼び付けられ，あれこれと指示を与えられたり報告をさせられたりしたものでした。

時には，社会通念上そんなこと無理だと反論したくなる程，荒っぽい話も多々ありました。

十中一，二の反論をすると，「お前のような若僧に何が解るか!!　おれは，あれこれと痛い経験をしながらやってきたのだ。黙って聞け!!」と叱り飛ばされました。

そして組織改革を民間企業のような形態に改められ，財務会計の担当者を民間企業の経験者に即座に変えられ，元永島鉱山で経理畑を歩んで来た本田富雄氏（現在長崎県福島町に在住）を当てられました。

考えてみると，本来財団というものは大きな基金を基にその果実（利子）で認可を受けた公益の仕事をこなして行くのが姿でありますが，その基金が500万円位では，果実で職員の給料も払うことはできません。勢い財力が付くまでは，収益事業に主力を置いて経営を進めなくてはなりません。

永島社長はその本質をいち早く見抜かれ，それに適した組織の改革と主要人事を果たされたのでした。

永島社長は私を呼びつけては，色々と雑談など昔話も聞かせて下さいました。今にして想うに，私のような当時40歳の若僧に経営指南をするのを一つの楽しみにして来られた風潮もあったように思います。

3，4ヶ月経過してから，永島社長の語る十件位の中，3つや4つ私の意見を聞いて，そのようにやれと同意されるようになって参りました。

「事業は，自分の私財と人生を賭ける位に情熱と信念を持ってやらなければ，絶対成功せんぞ!!　このことを肝に命じてとり組め!!」と檄をとばされたものですが，私は内心，民間企業と財団法人では，本質的に異なるところがあるがと疑問を感じつつ，永島さんの熱意と迫力に圧倒されたものでした。

今日の協会の基礎作りのお一人にとこの方の名を外すことはできません。

永島さんと言えば，一時細川，竹下両先生

と経営上の問題で衝突し，経営首脳に大きな亀裂が入り，船舶振興会からの1億円の寄付金が危うくなり，設備投資に致命的な問題が生じたことがありましたが，永倉三郎会長が仲介の労をとられ，何とか元に修復できた事件がありました。

当時の動きや言動から見て，永島さんの熱の入れ方と，細川，竹下両先生などの経営感覚の相異から事が発生したと思いました。

仲介の労をとられた永倉会長は，「これだけの規模の事業になると先生方では……」と永島社長を再度説得され，元の経営陣に復帰されたとお聞きしました。

協会の歴史で危うい時機でもありました。

永島社長のお陰で設備資金ができ，移転問題も目鼻がつき，協会の基礎造りに多忙を重ねた時期でありました。

現在の協会の土地は元九電香椎病院と称され，当時この病院は閉鎖されたままで，その昔結核が不治の病といわれていた時代の療養所兼病院で，地元の主なる企業（九電，西鉄，福銀他）の共同出資による医療施設であったと聞いておりました。

当時常任理事の永倉社長は，「これから地域に大切な事業である」と，この土地の元病院職員，看護婦寮の敷地を貸して下さることとなりました。昭和49年から化学実験室，RI実験室の新築，器械室，事務棟の既存の施設の改築等，多忙な日々が続いておりました。

昭和50年には，移転と元気のいい6名の新入職員が入って来ました。初めての入社試験を突破した若者達で，協会に新しい息吹が感ぜられたものでした。この人達も半数は退職し，半数はぼつぼつ50歳の峠を目前にして，協会の要職を務めているところであります。

この揺籃期にもう一人私の心に刻まれた人が，初代理事長故山田先生でした。

先生は，九大の学長を2期務めあげた九州の名士でもありましたし，私達がおいそれと近づくことができない距離の人でしたが，仕事上のことで重要報告や私印をいただくのに10日に一度は，先生の自宅に伺ったものでした。

先生は，気の短い性格で，会議時間に遅れると，ぱっと帰られ，「もう協会の理事長は辞めた!!」とおっしゃり，細川，竹下両先生と一緒にお詫びに参上したことが2，3回位もありました。

しかし，一面淡白なところも持っておられ理解されれば，即座に「よし解った」と言われ，特に金銭面での淡白な点では珍しい大柄の人でした。

度々お邪魔する中に，先生の趣味の一つであるゴルフの話題などよく聞かされましたが，「年をとると連れだって行く人が，1人減り，2人減り，それは淋しいもんだよ。小林君」と漏らされ，しんみりとさせられたものでした。

また，或時，協会誌編集委員の方から先生に巻頭言を依頼されたのですが，依頼書を見るなり電話で「小林君か。何の草稿も出さないで，何を書けと言うのか!!」と突然のお叱りの電話で，びっくりした私は，「今日中にお送りします。」と，とっさの返事をしましたが，その直後から悪戦苦闘した苦い経験をしました。

約束の時間までに「環境問題の本質は，次の時代に何を残して行くかの知恵である」といった意味の文章を差しあげました。

2日後，先生から「仲々の慧眼です。これを骨子に書いてみましょう。」と文字が2，3行のハガキが届きました。

あのお年で住所氏名を書く字数の方が，本

文よりも多いハガキを郵便ポストまで投函される行動力には敬服の一語でした。

そんなこともあって，その後山田先生とお会いする時には，大学内の人事など微妙なお話も聞かされ困った事もありました。

協会の事業も揺籃期が過ぎ，植物がまともに成長すると同じく，根を張り，幹を太らせ枝葉を伸ばし始める昭和51年，昭和52年頃になると民間企業の環境測定分析業が続々と出て来ました。

この事業は，今でこそ相当の設備投資が必要ですが，当時は規模にもよりますが比較的小資本で開業できる事業でした。

例えば煤煙測定など，測定器2，3種と車一台他計量士資格者と2，3名の要員があれば，せいぜい2，3百万円位の投資でできると言われておりました。

また，大手，中手企業の分析技術を擁する企業群の中から環境部門に新規参入するところも次々と出現しており，「近く群雄割拠の戦国時代になるぞ!!」との予感もこの頃で，企業間競争の荒波を強く感じたものでした。

この期，いわば幼児期に当たるでしょうか，内部の組織化も徐々に進み，経営会議の一つである幹事会なども廃止され，職員数も30名を越える規模となって参りました。

対外的に名も知られるようになり，昭和48年頃から始めた竹下先生をキャップにアセスメントプロジェクトが軌道に乗りつつありました。

何と言っても各専門分野の諸先生が，学際的問題を詰めていただくことが，他の業者には真似のできないところでありました。

事業内容も北九州市からの洞海湾汚染関係は，ぽつぽつ終息し，水俣関係及びアセスメント事業が主要の業務となりつつありました。

一方協会内部の陣容も強化策を必要とする時節を迎えており，細川，髙島（当時常任理事，現理事長）両先生は職員の導入に毎年努力され，将来の幹部候補者も続々と入ってきました。

この時期，特筆されるのは，竹下先生のお世話で分析技術指導者として，白石直典氏（当時技術部長・現顧問）を迎えたことです。

経営幹部が，公務員の世界で且つ学者の世界で生き抜いてこられた人が大半でありましたが，白石氏は民間企業の出身で且つ研究所勤務も長く，学界の世界を熟知した人物であったので，日常の勤務の中でよく相談しながら執行したものでした。

以上のように，協会の揺籃期，幼児期が経過して昭和50年代に入って来るのですが，事業は競争の中で順調に伸びて参りました。

先の植物の成長に似た例のように，社会に受け入れられるまともな仕事で，信用を得た業務であれば，経営さえ誤らなければ伸びる一方ですが，時々は枝葉の剪定も必要とします。この時期にはこれを念頭に置き進めてきました。

しかし，環境課題は次から次へと拡がり，深められて今や，治療の段階から予防を経て創造の段階にまで進められつつあります。

それに伴って，要員は徐々に増え現在百名の大台となってきました。

また，協会の中期段階に建物，土地の購入，新鋭機器の導入，税務調査等々の大きな課題が降りそそいできましたが，これ等については，後日の機会に譲りたいと思います。

昭和50年秋の第4回職員慰安旅行（湯田温泉駅にて）