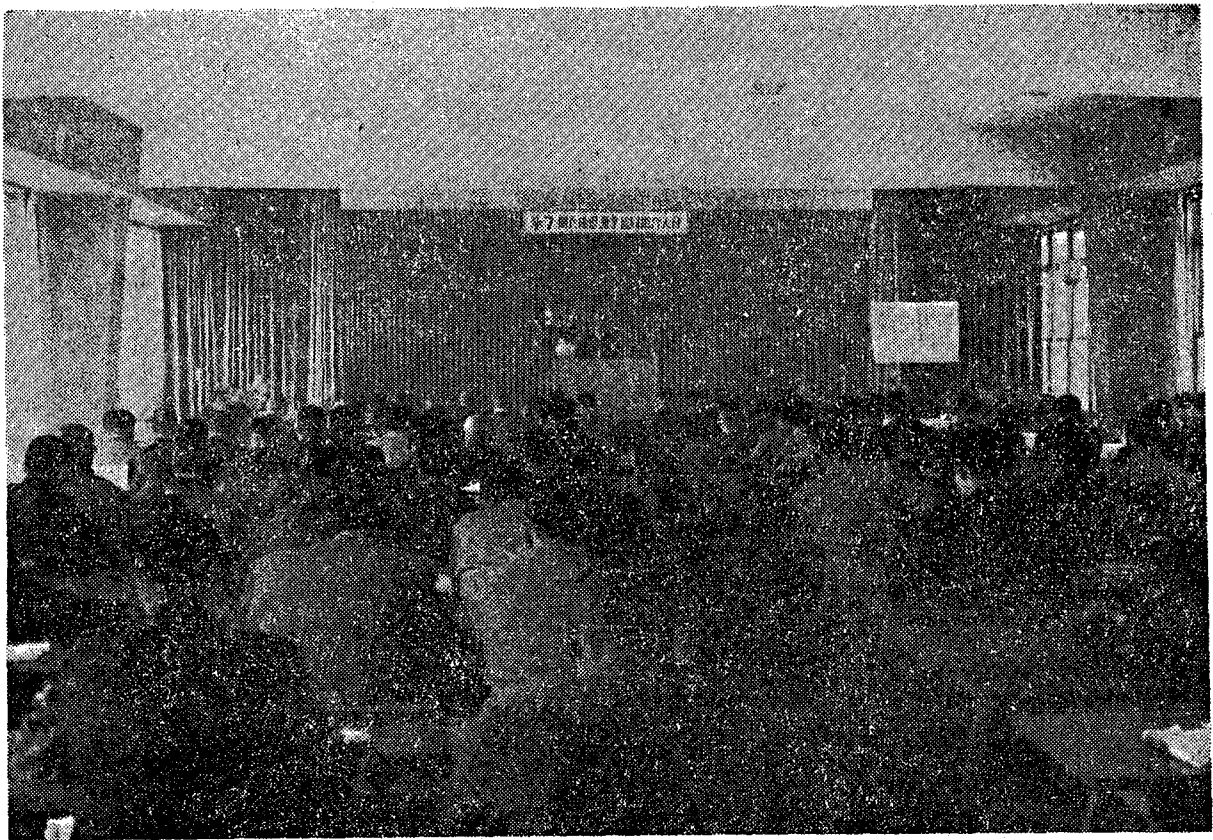


水稲

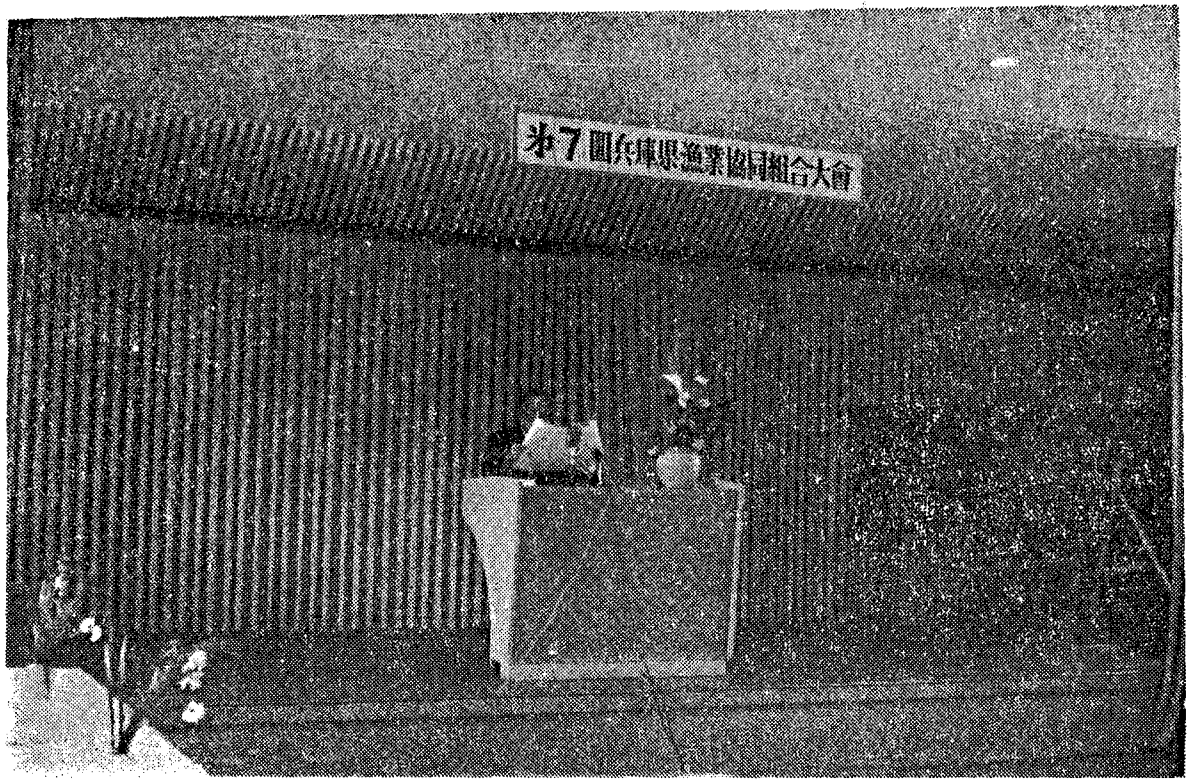
第卅二号昭和卅四年四月十五日発行
毎月十五日一回発行 一部 十円
昭和卅二年十月十八日 第三種郵便物認可

四 月



(第七回兵庫県漁業協同組合大会)

兵庫県漁業協同組合連合会
財団法人 兵庫県水産業改良普及協会



宣 言

水産業協同組合法が実施されてより、早くも十周年を迎えるに至った今日、我々は協同組合運動の理念性格に徹しこれを把握し、益々組合経営能力の涵養につとめるとともに、分科会で討議された趣旨にもとづいて、信用、販売、購買の各事業の振興をはかり、もって漁業協同組合を中心とした一致団結の体制を確立して、県下の漁村の興隆と水産業の発展を期するものである。

右宣言する。

昭和三十四年三月二十五日

第七回兵庫県

漁業協同組合大会

目 次

第七回兵庫県漁業協同組合大会	
宣 言	1
開会の挨拶	2
知事挨拶	3
表 彰	3
講 演	
科学的経営と人事管理	3
組合大会に於ける緊急動議事項	13
分科会報告	13
閉会の辞	14
水産振興基金廃止について	
水 産 課	14
聞きある記	
漫 坊	15
話にならないお話	
山上健蔵	17
神 鳴 魚	
助川助六	17
漁民よ自から墓穴を掘るなかれ	
西上重式	18

開会の挨拶

大会々長 三浦清太郎

恒例による、県漁連主催の、県下漁協大会を茲に、開催するに際しまして、阪本知事さんを始め、来賓諸賢並に、関係各位に於れましては、公私何かと御繁忙の折柄にも拘らず、御多数御来集得ました事は、県下漁業界将来の爲め、誠に意を強く感ずると共に、この点衷心より、厚く御礼を申し上げます。さて、制度改革調査会の第二部会に於ては、目下漁業に関する法律法令並に沿岸漁業一般に関する将来の在り方等について、鋭意検討審議を続けて居ますが、これと呼応して、国会に於ても、農林漁業基本法を始め沿岸漁業振興施策等について、今までに曾てない、活潑な論議が展開されていますので、近い将来、この事実に伴う、具体的な線が出打されるのではないかと考えられるのであります。

ところが、我国沿岸漁業将来性の見透しにつきましては、戦後シリ貧徴してか、関係漁業者の間では、悲観的意見の者が多い様に見受けるのであります。但し私は勿論楽観的ではないが又、悲観的でもない。将来の見透しについては、相当な希望と期待を掛けたい念を持つ者であります。その理由を極く単的に申し上げますと、資本的漁業にも、おのずと限界点がある筈であつて、一網打儘的な、多量魚獲生産には適しているがこきさみの、小量の魚獲生産には適していない。この面は沿岸小漁業の領分であり、又役割でもあると考えられるのであります。況や終戦後は御承知の通り、食糧難時代であり政府はこれに対処する政策として、助成即ち生産という全くバーター的な生産に重きを置き、急激な増産が期待出来ない観点より、沿岸漁業を怪視し、遠洋漁業に重点施策が実施され、爲めに、戦後遠洋漁業は、飛躍的發展を見るに至つた。その主たる原因と理由は、この重点施策実施の結果なりと考えられるのであります。随てこれが發展過程に於ては、沿岸漁業は、施策上のママ子扱いを始め、大量魚獲生産に伴う魚価に及

す悪い影響の、しわ寄せ等の圧迫さえ、蒙つて来たと思つたのでありますところが現在に於ては当時の事情と実態は一変して、曾ての食糧増産一本鎗政策は終止符が打たれこれとは逆に、魚獲物の消化と処理を、どうするか、大きな課題となり、即ち水産物消費流通改善問題、更に、魚価維持対策問題、尚漁業経営安定の課題等が重要問題点として、目下関係筋に於て、これが対策と審議が焦点となつて居る。この実情に鑑み、曾ての遠洋漁業重点施策の再検討と我国水産の基盤である沿岸漁業に重点を、速やかに切替えるべき、秋なりと考えられると共に、現に中央に於て、沿岸漁業振興策に関し活発な論議が展開されている。その事実も、以上の諸点に所以するものなりと推考されるのであります。随て試みに一つの事例を挙げて見ますと、御承知の通り、戦後我国は四つの島に極限され、当時国民挙げての心痛の種は、主要食糧の需要と供給が、どうなるかと心配された筈でありました。爲めに政府はこれの対策に全力を集中して、農耕地の拡張施策を始め、農業化学と技術の研究、更に農作の改良普及と指導奨励等、ありとあらゆる人為を盡した結果、戦前の米作一反当り、五六俵の生産であつたのが、今では十俵以上の生産を得

殊に昨年度米作優秀農家の恩賜表償組の最高者の米作実績は優に、十七俵と発表され、現に八千万石の生産が平年作、化している事実は見逃せない良い実証なりと考えられるのであります。随してこの良事例より考察しますと、我国沿岸漁業の海域は農山林関係と違つて何ら變つては居らない。故に今後政府並に、都道府県に於ては、沿岸漁業を、先重点政策に速かに切替え、資本的漁業の沿岸漁業海域への、モグリ収入の損害については、法規に依て厳に防止手段を採り、曾ての、ハエ細式政策やまあまあ行政を解消して、増産的、建設的の面に、全力を注ぎ、施策には資金の裏打を準備して、しかも真険に強力なるテコ入れを実施されん事を、切に希望すると共に、我々漁業者も誠心誠意うって一丸となり、この政策に万全協力し、情然と総意工夫以て、努力を集中するに於ては我国沿岸漁業の将来性は充分期待し得ると、推考されるのであります。随て、本年は協同組合発足以来十周年を迎えていますので、この記念を一つの契機と致しまして、決意新に協同組合運動の理念性格に徹し、協同組合運動の爲により一層の御指導と、格別の御儘賜り、本大会を有意義あらしめん事を特に切望しまして御挨拶の言葉と致します。

知事 挨拶

皆様におかれましては、平素県下の漁業振興のために、いろいろ御努力、御精励をたまりまして誠に有難く存じます。厚くお礼申し上げますが、私し知事就任以来、誠に微力ではありますが、県下の漁業振興のために、多少の努力をしまして来たとありますが、だいたいにおきまして御承知の浅海漁業の開発の五カ年計画も、現在三五%強進行致してまいりましたし、又例のかん水養殖の問題も昨年は福良湾において成功致し今年は山良において新しく着手致しましたし、本年度は播州室津の湾において実行致してゆこうと、段々と押進めまいろうと思っております。或は又今年度は播州に大漁礁を設けます。これは本県始まって以来の大規模の漁礁でありまして相当の金額を要しますが、政府の補助を得て断行することに致しております。

又一つの突破口と致しまして、東支那海におけるサバのハネ釣のためために、今年一千万円の出資をして

その方面の仕事を鼓舞激励するとう態度を決して、今日県会を通過するであります。それやこれやでいろいろ努力はしてまいっておりますが、いずれに致しましても漁業界は自主独立の精神をもって、在来のようにとかく補助と言ったような他力本願的な態度をやめて、自主独立の精神に立却して折角御努力相成りますよう希望する次第であります。

どうか誠によい時節、皆さんにおかれましては折角御健康に、すこやかにお過ごし程を心からお祈り申し上げます。これをもちまして御挨拶と致します。

永年勤続役職員の表彰並に 研究奨励金の交付及表彰

去る三月二十五日に開催された第七回兵庫県漁業組合大会において、恒例により兵庫県漁業協同組合連合会長より、永年勤続役職員の表彰が行われ、同時に漁村研究団体等の表彰があり、研究団体等には改良普及協会より奨励金が交付された。なお表彰を受けられた方は次の方々である。

永年勤続役職員表彰者

漁協名	氏名
舞子	北本市
大塩町	浜野次郎
岩見	神頭己三郎
坂越	前田清太郎
但馬漁連	作花英治
由良	川野源之助

職員之部

柴山港	小林盛次
岩屋	赤井政次郎
福良	水口末吉
野島浦	東数一

研究奨励金の交付及び表彰者

所属漁協名	名称
林崎	林崎漁協青年部
但馬漁連	但馬水産研究クラブ連合会
柴山港	柴山港水産研究クラブ
沼島	沼島漁協青年部
南淡町	水産業改良普及員仲野達也

講演

科学的経営と人事管理

講師 公認会計士

岡本丸夫氏

本日は意義ある大会で、遠方より多数の方が御来場の席上で、私の所信の一端を申上げて御参考に供することのできることを謹懐と存じてお

ります。時間が非常に短いので早速本論に入らしていただきますが、お手許の講演要旨を御覧願ひまして、本日の

1 経営技法の種類

経営とは「財産と人」財産と人が寄り集まって、或る目的を達成するという一つの組織であります。組織が損をする限りここには一つの秩序が必要になってきます。この

テーマは科学的経営と人事管理とゆうことに致しております。

秩序こそ経営技法と言われるものであり、交通におきまして交通規則があるように、経営には一つの原則なり原理の上に立った秩序がなくならない。数年来技術の進歩が顕著でありまして、お互の身辺はみちがえるように前進しております。これと平行しましてここ数年来経営学ブームというものが起つてきまして、これは御承知の通り、日本生産性本部というものが出来て以来、各種の代表者を欧米に派遣して諸外国の実情を調査させたところが、日本に比べて生産性が著しく異なるその原因を追求すべくまいったのであります。はたせるかな非常に大きな違いが各所に見られましてこれらを解明し、実践にうつすべく突如として起つたのが経営学ブームであり、いやくも人を使う人であるからにはこの経営の原理原則を知らないからには、もはや今日の経営に関与する資格がないと言ふ位にまで極論せられるに至つたのであります。

要は先進国に比べると生産性が著しく異なるとゆう原因は、主としてこの経営技法にあるということが、明らかにされたのであります。技術の面におきましてはなるほど資材等は扱いかた等において劣るところがあるとは言え、外国の機械をそのまま持つて来てやるとすればそう大差はないのであります。しかるに経営技法は外国のものをそのまま持つて来るといふ訳にはいきません。どうしても日本のその掌に当っている人が理解し改善するより他に道はないこれが期せずして経営技法の問題を大きくとりあげ且つ経営学ブームを助成した大きな原因である。そこでいったい経営技法にはどうゆう種類があるのかこれを大きく分ると日本における伝統的経営技法と欧米先進国における伝統的経営技法という二つの流れのあることがわかつたのであります。

A 日本における伝統的経営技法
これを更に大別すると、家族的温情主義経営技法それから封建的命令的経営技法という二つに別分れており、特に商業においては古くから家族的温情主義経営法が発達し、工業においては封建的命令的経営法が非常に強かつた。ところが終戦後この封建的命令主義はなくなつたのであります。家族的温情主義とは即ち相談をしても事を決めるという主義であり、封建的命令主義は即ちワンマン主義であり、所謂他人を拘束し強制するのである。

そこで終戦後世界各国においてであります。特に日本においては例のインフレにより今一つは自然経済の拡大により著しく経営そのものが拡大され複雑化されたのであります。こころみに終戦時をひとみなすと昭和二十八年には資本金において一〇〇倍、物価においては五〇〇倍に上つております。一応安定したという昭和二十八年年度以降でも毎年六〇七〇%の経済の拡大が行われて居る。この経済の拡大は言うまでもなく経済の複雑化とからみ合せて経営というものがあります。複雑多岐になつて居るのであります。

家族的温情主義はこの拡大する経済に対して如何なる処置をこうじたであろうか、これを内容内に分類致しますと所謂の規定、会議、稟議書と言ふだいたい三つのものがこの拡大する経済をささえるために発展して居るといふことが言えるのであります。これらの規定、会議、稟議書制度というものが果してこの拡大し複雑化した経済の経営を処理し得られるものであるかどうか、ということが今日日本のすべての経営が当面しており、壁にぶつかつて居る問題であると考えられるのであります。

B 欧米先進国における伝統的経営技法

欧米先進国における伝統的経営技法は一口に申しますと責任権限主義であり、これは国民性がしからしむものであります。三人寄れば必ず一人一人の責任が分けられて組織が動いている。こうした国民性が古くから経営の理念として存在していたのであります。

家族的温情主義を所謂の会談主義と称するに對して、この責任権限主義は文書主義であります。この文書の中には所謂の数字と言ふものが大きなウエイトをしめて居り、何ごとも文書で数字で解決して行くということが彼等には大きな基盤として存在している。したがって人事管理の問題にしても所謂の高い賃金で安いコストのものにするといったようなことが平気で行われたのであります。こういうことが結局根本的な違いであつてそれが経済の拡大によつて段々と大きくなつて発展し、今日では化学的経営別な言葉で言えば管

理的経営と言う姿に発展して居るのが現状である。日本において或は欧米先進国において、それぞれこういう基礎のもとに拡大した今日の経済が果してどちらが経営としては適当であったか、これは言うまでもなく日本の経営技法は完全に負けたのである。これが日本と欧米先進国とに大きな生産性の差のできた原因である。

C 基本的相違点

更にこれを根本的な相違点として取上げてみますと、先ず第一は

①責任権限が文書主義経営の場合

きはめて明確である。家族的温情主義の場合は不明確である。

②調整機能である。調整機能がない

ということは各部門の活動がばらばらで均勢がとれない。日本の経営はきわめて著しく生産性を欠いている。

③報告、検討、改善である。ある一つのことが果してそれでよかったか、またこの次にやる場合はどうすべきかというようなことが反省され或は迅速に行われるようなシステムが家庭的温情主義にはないが責任権限主義には明らかにされている。

したがって日本は迅速性を欠き又

事務量と言う点から言いますと著しく膨大なものになる。一人の給料を上げるにはきわめて真剣であるが、何万円何十万円の設備が買入れられそれが全く役にたらず放置されていても誰も責任なく、又不思議がらない。こういったところに根本的な違いがある。

2 責任と権限

それでは責任と権限とはいったいどういうことかについて考えて見たいと思えます。

A 責任(ノルマ)

日本でつかわれているノルマと言う言葉は一口にいえば一日の作業量といったような物的な面、作業的な面を現わしているが決してこのノルマというものは作業なり物と直結したようなものでなく、これはすべてものにある経営内に籍を置いて給料を食むからには凡てノルマがなくしてはならない。こういうことを称して責任と言うのである。したがってノルマはその人の給料なり消費される価値と比例するものである。或る人が一カ月に十万円の価値を経営にもたらずという場合には、その人の消費高はこの十万円を基準にして計算されるといふのがこのノルマの考え

方である。

ノルマには大別して、事務ノルマと作業ノルマとあるが日本ではこの事務のノルマというものが忘れられている。先進国では事務のノルマこそ大事であると申しておるのであります。更に積極的ノルマ、消極的ノルマ、主として作業或は物を対象としたノルマ、それから消極的ノルマ事務こういうことを対象としたノルマ、それから総括ノルマと個別ノルマ、個々の働くことを一つのものにむすびつけてノルマを測定することが個別ノルマであります。ところが皆さんのように管理者の立場にある場合はこれが総括ノルマとして、たとへば理事長というノルマは最少限度これだけの利益を上げなくてはならないというノルマが与えられるのである。したがってノルマを達成しないものは一日たりとも経営内に存在が許されないというのがこのノルマの考え方である。これが即ちここで言う責任である。

B 権限

次に権限であります昔から責任ということは大昔からあったことであるが、権限とは先進国でもその後

はあっても権限責任ということとはつかわないのである。

ブローンの言葉によりますと「権限とは責任を遂行するに必要なにして且つ適切なすべての手段を含むものであり、又遂行の権力を表す責任の部面をいう」こういうように申して居ります。だから権限は経営内にはいった人にはすべてである。小使、給仕に至っても皆権限がある。即ち対人権限、対物権限というものは経営内にあるものには全部与えられている。問題はこれが明確化しているかないかである。少くとも責任が確立されその後に権限が生れるべきものが日本においては権限が先に生れて、責任のことが少しも追求されないというような実情ではなからうかと思われま。いずれにせよこれらの責任が明確化され又権限が明らかにされるといふことが先進国における経営技法の一ばん基本となっております。

3 責任と権限の組織化

責任と権限を経営組織に如何に持込むか、或は持込んだ場合の機能はどうあるべきか、責任と権限の機能

と言う問題が起ってくるのであります。

Aプランニング（計画）

先ず計画であります。この計画は言うまでもなくノルマの計画であります。計画を更に内容的に見ますと立案と決定であり、こういうことが必要となってくるのである。この立案と決定の内容を更に具体化すると資金と損益、市場と技術これを中心とした立案と決定である。

Bオーガナイゼーション（遂行）

計画された通り遂行する。この遂行が、実施が、なぜ計画によって行わなければならないかという、ちよど野原を行くのに道をつけて歩くようなもので、道のない所を、あちこちとさまよって行くのが計画のない遂行であります。果して日本の経営が凡てたんたる道を歩んでいるかどうか、企業内、経営内に居る人が凡てそうした計画の上に立つて、しかも一定の拘束、統制のもとに歩んでいるかどうかということが問題になる訳であるが、この遂行はそういう前提においての遂行ということを意味している。そこで日本の遂行はどうなっているか。そういう責任と権限が明確化されていないところ、経営が複雑化される

となんとかしてそういうふうにした。もってゆかなければならない。

ということとは学問の力を待つまでもなく誰もが考えることであります。したがってその現われが先程申しました規定、会議、稟議書という形になって現われて来ているのである。そこで規定、会議、稟議書というものを解明しますと責任と権限が明確化されない場合に、明確化しようとする大怪物である。ゆわば確立されていない組織の欠陥を補うために考え出された一つの形式であるというのがこの規定、会議、稟議書制度である。ここでいう遂行というのはあくまで計画によって出来ている。それでは先進国に規定はないのかという、そうではない規定はあるが規定とは言わないし、内容は標準を示しているものであって、こうしなければならぬ、ああしなければならぬといった拘束的なものはない。これはあくまで道を示したということに過ぎないのであります。

Cコントロール（解散）

次にコントロールであります。このコントロールについては日本ではほとんど考えておられないのではなからうか。制度としてはあるとしても実施面においてははきわめて貧弱

な、或はなきに近い状態ではなからうか。これはいうまでもなく、プランニングにおいて拘束するのであります。しかし拘束をしつぱなしで何年でもしては意味はないのであって、拘束されたものは一定の時期期間において必ず解散されなければならない。コントロールとは解散である。プランニングによってオーガナイゼーションが起り、これをコントロールによって解散する。このシステムであります。解散はいうまでもなく、プランニングされたことをそのまま正しく行われているかどうか。先ほど申しましたように反省、検討、改善、こういうことにこれがかかれて、同時に強化が行われてその人間の基礎と職階、給与とノルマ、こういうものを判定しようとするものこれがコントロールであります。

それではこのプランニング或はオーガナイゼーション、コントロールというのは一体誰が担当するのか。職階といった点において、又この責任権限のシステムは非常に異なっておるといふ点である。

先ず最初のプランニングでありますが、これは誰が担当するのかという、日本ではおおむねその担当者

がいないということであります。これは一つの経営体が均衡のとれた姿でありたい。もしどこか均衡が破れた場合にはオートマチックに赤ランプがつくようなシステムがほしい。というのはこれは単に理想の問題ではないのであって、先進国の企業体においてはこのオートマチックの赤ランプがつくようになってい。それは何かというと、所謂ゼネラルスタッフ（管理室とか企画室）という機構であります。これはたとえばプランニングするときは、ゼネラルスタッフプランニングの立案をする。立案されたものが経営管理者によって決定される。こういう順序が必要になってくるのであります。

それでは日本ではどうなっているかと申しますと、ないのではない、あるのはあるが、いがんだままの姿である。たとえば購買なら購買の係から、来年度はこうしたい或は資金がこれだけいる。というようなことが経営管理者に出される。それを経営管理者が決定するようになってくる。これは経営学の言葉で申しますとライン的スタッフ活動と申して、一線に働いている執行者をラインと言います。スタッフというのは（助言、アドバイス）命令権と執行権をもたない

そういう人によって行われるものが日本においては自分が執行するといふ人が、自分が計画して自分が執行するんだから自分の計画が悪るかたということが出てこない。これが根本的に担当者の職階において起っておる違であります。

だからこの管理的経営、科学的経営においてはそういうラインが計画してはいけない。その計画はゼネラルスタッフによって財務諸表を地図として計画する或はコントロールをしなければならぬ。その計画通り行われたかどうかを見る人と、する人が別な人でなくてはならないといふところに考え方が根本的に違っているのである。

そこで先ず経営者はこういうゼネラルスタッフから出た計画を決定すると同時に、何をするかという先ず個々の人間の評価、それから教育訓練、又日常継続的に起らないところの事柄が起ったときに経営者がやりなさい、というのがこの経営管理者の任務と考えられています。したがって計画に乗ったものはあくまでもその柱となるラインの責任者が、自由自在にその能率と成果を附帯する責任と権限が与えられる。こういうことになっておるのが違い

であります。

次にオーガナイゼーション、これは誰があたるかという所謂執行者と称するものであって、作業、事務の執行者、主として肉体的な部分に相当するものである。ただ作業と事務との執行者の違いは、作業と事務というものがそれぞれ専門家としての執行者でなくてはならないといふ点で、日本のように、お前は今日作業をやり明日は事務をやれといったようなところにやはり大きな違いがあるのではなからうかと思っております。

次にコントロール、これはやはりゼネラルスタッフと経者管理の担当ということになっているのである。だからゼネラルスタッフと経営管理者は、プランニングとコントロールをやればよいのであって、それ以外のオーガナイゼーションには関与してはいけないということである。

このプランニング、オーガナイゼーション、コントロールというものを通じて、所謂責任、権限の中心機能は何かというと、一口にいうなれば凡てこれは専門家による仕事の仕組ということになるのであって、経営というものは凡て専門家によって仕組まれた組織である。小使は小

使として、給仕は給仕として、みなそれぞれ専門家の集りでなくてはならないというのが、このプランニングからコントロールに至る中心機能である、という点が特に重視されなければならぬと思うのであります。

4 科学的経営に

おける中心思想

先ほど説明しましたように科学的経営は、責任と権限を基盤として、これが一つの職階と結びつきそれらの機能が三つに分類されて、これが組み合された組織ということになって居る訳であります。これらの組織内容における考え方、ものの運び方というものはどうなっているか。これ又日本の家族的温情主義とは、想像もつかない開きがあったことが明らかにされております。

A 売込(セリング)

先ず第一は売込、売込とはおよそ経営に關しているものは凡てこの気持ちがなくなくてはならないということである。もともとこの売込(セリング)の言葉の起った原因は、アメリカでは此の頃販売をするということと、客が買に来るといふことは違ふのだ。別なものであるというのがこの言葉の生れた理由であります。つま

り注文を聞きに行ったり、お客さんが買いに来たのを販売とは言かないこれは客が勝手に買ったのである。こちらが売ったのではない。これに對してセリングはことわられたときから始まる。相手に金もなければはしがってもないのをこちらの説得によって、金を工面させ購買心を起させて買わせるというのがセリングである。どうしたら相手につたえ、

自分の要求を相手が入れるだろうかという考え方、これは凡ての経営内にある人はこの気持がなかったら科学的経営の基礎がくるのだ。この考え方が凡て中心になるのだ。こういうように考えております。しかもこのセリング(売込み)には三つの納得がある。自分の意志を相手に伝える。相手がこれを承諾するということには三つのケースがある。

①一つはあつい抵抗といって、理論的な反対で、これはこういう理由で、こういう原因で駄目だという理論的な反対。

②次につめたい抵抗でこれは如何に立派な考えで、それが理論的に如何に正しくても感情的に反対をすること。

この売込みはいずれにしても、このあつい抵抗、つめたい抵抗は必

らずある。こういう抵抗を克服して始めて売込みということがあるのだ、という考え方が凡てになくてはならない。

③但し第三の抵抗は、無抵抗の抵抗というのであって感情でもなければ理論でもない。何をいっても解からない。こういうのがあつたがこれは期待を持つよりしようがないのである。

世の中には一つの売込みを行うのにこれだけの抵抗が起つてきて、これを如何にして克服するかという意気込み、この気力これが科学的経営の経営内におけるものには凡てそなわっていないかならぬ。これが中心思想の考え方というものの一つになっている。

B 研究訓練

次の人事管理のところの説明致しますが、ただ一口に申しますと、日本人の精神年齢は十二才であるといわれておりますが、現在少しは歳がいつているのかと思ひますが、そう大していつておりそうにない。それよりもおもしろいことは年々給料が上つていくということである。精神年齢は一つも上つていない。世の中が進歩しているのだから自分がそれにいつて進歩してこそあたりまえ

で、ところがいぜんとして精神年齢十二才で止まっておる人が世の中に進むだけ退歩している訳で、退歩している人間に給料が上つて行くといつたような不思議なことが起つていくということだけは、充分心においていただかなければならないと思つております。これがとりもなおさず研究訓練の課題になっております

C 習慣の打破

世の中がうつり変つてゆくにしたがつて前の習慣、先例といったことをいつておる間はその企業、その経営は前進しない。いわば落伍の一途をたどつていくといえると思つてあります。皆さんもいろいろ経験されておると思いますが、吾々も経験をもつております。そして必ず過去の習慣は今日にそくしたものに直してゆかなくてはいけないということとであります。

例えば非常に毛筆の達者な人が、おそらく三十年も昔の経営の中においては相当重宝がられたと思うのであります。今日の経営において、俺は毛筆が達者だからといつてもおそらく無用の長物だと言われるだろうと思ひます。それほど世の中が變つていくということとあります。ところがこの習慣を打破することを忘

れていることによつて、日常起つてくる皆さんの能率或は物質的な不経済というものは計り知れざるものがあるということこそ、充分認識願ひたいものであります。

D 創意工夫

経営者が偉いか、又あまり出来ないかという違いはその経営者自身を一人一人比べてみますと、そう違ふものではないのであつて、ではどこが違ふかというに従業員或は関係者の智慧を我が智慧とするか、しないかの違いである。自分が夜を寝ていて考へてでなければものごとが決らないといつたことでは決してよい経営は出来ない、経営はのびないといふこととあります。五人おれば五人の智慧を自分のものに集結するといふ考へ方が、結局は自分を樂にし経営が改善されるという大きな動機になるということである。

このマネージメント経営では、こういうことを言つてゐる。或る人が改善を提案して実行にうつした。ところが不幸にして十の内九つが成功しなかつた。しかし一つだけ成功したという場合においても決してくさしてはいけない。一つだけの成功を褒めてやれといつております。もし失敗したらこんなことしやがつて、

と云う経営者があつたとしたら、この男は永久に改善をしない。ということはもうその企業はそれだけのびが止つたと見てよいのではないかと云うのであります。一割成功すれば賞めてやり、失敗のところは言つてはいけないといふのがこの創意工夫の考へ方である。

E 信賞必罰

この信賞必罰については次の勤務評定のところで説明することにします。

この中心思想はとにかくこの五つのことがら、全従業員、全関係者に周知され、こういう考へ方が日常の作業が行われるといふのでなければ、科学的経営とは言えない。又この考へ方は日本の会談式経営においても決して矛盾するところがないと思ひますので、充分吟味して戴けば結構かと思ひます。

5 作業と事務

作業と事務はどう違ふかといふ区分の基準であります。本来作業と事務の違を区分する基準は、動作要素、環境、用具の三つを基準にして區別をするといふ仕方がとられてゐる。

A 動作要素

動作要素は一体何かと言いますとこれは書類を中心として、又対象として、書く、計算する。談話、伝達分類整理、保管この六つのことをするのが事務であって、それ以外のことは作業であるというような分け方をするのが、この動作要素の区分基準である。

B 環境

環境による区分とは、生産をする場所、物を作る場所に居るものは凡て作業或は作業員だ。物を作る以外に居るものは事務或は事務職員だ。とこういうように言うのであります

C 用具

これも同様に物を作る道具、生産用具を使用するものは作業或は作業員であって、生産用具を使用しないものは事務或は事務職員である。こ

ういうような区分の仕方になっている。一般に作業と事務を区分するのは動作要素によって区分されているのが多いようである。

今日はこの事務の面について説明しますと、まず書類を中心として書く、計算する、談話、伝達、分類整理、保管ということは、どこでも行われていることであるが、よく考え

てみますと、これの目的が忘れられているのではなからうか、書くこと自体が目的になったり、計算すること自体が目的になって、結局手段と目的がごっちゃになって、目的がどこかにいつてしまいい手段だけが残っている。といったような状態があるのではないだろうか。

要は、目的というものがはっきりとつかまれてその目的に対して手段が選択される。目的に対して手段がある。ということが認識されていないこれは現在の事務における大きな欠陥の一つではなからうかと思うのであります。

一例をあげますと、たとえば購買事業にしても、掛売をしたという事例をとって見ますと、通常は伝票を切って、それを売上帳に書いて、それを売掛帳に書いて又それを仕訳帳に書き、総勘定元帳に記入する。甚しいのはこの売掛帳やら売上帳を経理も持つておれば、担当部門も持つているというようなくさえあるのである。アメリカではどうしているか、或は日本でもこの伝票式簿記ではどうなのかということ、いちばん最初に切った伝票だけが残るの

も一つの仕事に五倍の労力がかかっておりそれに必要な費用もかかっているこれで少しも不思議と思っていないあたりまえと考えている。こうしたことをしているから何人かいても何時間働いても目的と手段というものがいがないでいる。こういう無駄がどれだけあるか、こころみにアメリカでは一体作業員と事務員の比率はどうなっているかと申しますと、一三%〜一四%ということになっている。ところが日本の場合は四〇〜五〇%であります。これが即ち、こういうことが累積してこれだけの差が出来ているのであって、如何に動作要素における日本の事務が不能力であり、改善を要するかということがこの一例によっても解るのであります。(以下例説明省略)

6 人事管理

今まで説明しましたのが経営技法に対する総論的な問題として取り上げたのでありますが、次は各論の一つとして人事管理の問題であります。通常各論としては、先ず人事、それから組織制度、財務経理、販売、購買、信用、生産、こういったように各論がわかれています。そこでそれ

ぞれの各論を一応申上げねば何かびっこになるのであります。とにかく今日は人事管理の要点だけを簡単に申上げて御参考に供したいと思っております。

A 給与格差と生産性

これは皆さんよくお聞きと思えますが、一九五八年のアメリカの平均一人当給与一二万円であり、ドイツは六万円、イタリヤ、フランス、英国は四万円である。これに対して日本は平均が出ないが、データによりますと大企業、中企業、小企業に別れて出ております。日本では大企業は二万五千円、中企業が二万円、小企業が一万二千円と出ておりますが、この給与格差と生産性が一体どういう関係にあるのか。先ほど申しましたように給与というものはノルマに比例するのであって、比例しない給与というものが、あるのはおかしいのであると申しましたが、果してアメリカの一二万円の給与が高いのか、日本の二万五千円が高いのか、どういふ計算になるのか以下論者によって述べられていることを要約しますと。

先ず第一は先程申しました作業は同じ人間における能力差というものは一対三、最高が三であって最低が

一であるといわれております。ところが事務の差というものは最高が十である場合低が一である。これほど事務においては能力差がある。だから一万円の人が高いとか五万円の人安いんだということはここからは出てこない。英国、米国におきましては一週間四〇時間、四八時間しか働いていない。日本では四八時間、六〇時間働いている。長時間働くとすることは直接費だけでなく間接費もそれだけたくさんいるということも言えます。日本の実働時間は、アメリカに比べて、アメリカは $\frac{3}{4}$ 、日本は $\frac{1}{4}$ であり、これがそのまま公式になるかどうかは解りませんが、こうした算式でまいりますと、実に三倍、四〇倍の彼等は生産性をもって居るといことが、これで立証されます。日本の大企業において二万五千円取るならば彼等は五〇〜一〇〇万円の給料を取っても決して高くない。日本の給与がもしアメリカが一二万円であるとすれば、日本の給与が八千円の値しかないと、いうことがこれによって言えるのであります。

日本の場合にはなぜこういうことになるのか、これはいろいろ原因がありますが、根本原因は家族的温情主義にあることはいうまでもありませんが、果して家族的温情主義を突張って企業がつぶれてもいいのか。又家族的温情主義はどうでもよい企業を繁栄させなければならぬというのが企業者の理念なのか。もういい加減にふみきりをつけてもいいのではないだろうか。かように考えるならば少くともこの家族的温情主義も限界があり、程度があるのではないだろうかと気がするのであります。能力のあるものはいくら出してもおしくない。能力のないものは一銭たりともおしいという考え方が出てこなければ、どんなに経営者ががんばっても経営が或は企業が繁栄出来るはずがないということが言われてしかるべきではないだろうかと思ふのであります。

B 不平と不満

不平と不満には精神的な面と物質的な面がある。精神的面で彼等のいつわらざる告白を聞いてみると、先ず仕事の完成であって、自分の力によって仕事が完成されることが許されるということが一ばんうれしい。これが仕事を能率化させる原因であると言われているのであります。今一つは自分の存在が上司に認められるということである。逆に言う

とあなた方が一人一人に仕事を完成させるというような人事を考えなくてはならないのであります。又一人一人が重要な人間であるということとを認めてやるということを忘れては彼等らは精神的に不満の内に中止するということになるのであります。次に物質的な面での公平である。公平ということは平等ということではなくあくまでもノルマによって分けやるといことが公平である。一方が五千円で一方が一万円でもかわらない。客観的に認められるものであればこれが公平なのである。

C 褒賞制度

次は生活の安定である。生活の安定のないうちに能率を上げよという権利は、権限は、経営者にはないと思ひます。日本の従業員特に事務者が生活の安定がどうなっているかということ参考を申しますと、先ずドイツは六万円の給料に対して生活費は四万円で生活余率は三三%、アメリカは一二万円に対して九万円、余率は二五%、フランス、イタリア、英国が四万円に対して三万円、余率は二五%となっており、日本の大企業は二万五千円の給料に対して生活費は二万二千五百円で一〇%の余率であるが、中小企業においては赤字であります。赤字とい

ことは彼等が生活し、めんつを保ち親戚付合をするからには何かここに考えなければならぬことが、彼等が考えておることがあるということでありませぬ。これはいうまでもなく目に現われない不正事件となって現実はほおむられて居るといのが現実であります。すくなくとも経営者管理者として、従業員或は関係者を使う場合にこの精神的、物質的な満足を与えられるように、与える義務があるということを忘れては経営の能率を上げることが出来ないという点に御留意を願いたいのであります。

経営者或は管理者は、先ほど申しましたように科学的経営の面から申しますと総合ノルマ、一定の収益を上げなければならぬノルマがある訳であります。このノルマを達成して始めて経営者としての資格があるというように考えられるのであります。このノルマは何も一期間だけをいうのではなく、日本の場合は通常二年を通算してものを見るのが適当なように考えられて居ります。したがって二年間ずつと赤字だからということであれば、これは先程いいたした経営内に著しい欠陥があり、これが大きな病原を持って居り、この

病原を切開手術しなければ容易になおらないと判断されて間違いないかろうと思えます。

そういう点において、先ずこの経営に対して起るのは褒賞の問題であります。先ず褒賞は原則として三分の一は配当、三分の一は内部留保すること、残りの三分の一は褒賞として或は賞与或は手当として支給しなさいというのがこの褒賞制度の考え方であります。褒賞は決して金でも

のをつるといったようなものではなくて、その労に報いる一つの儀礼である。儀礼を考えてものごとをやるというのが褒賞制度にすぎないのであります。ですからその褒賞は決して金であることが必要ではなく、彼等の功績をたたえるという制度であります。

だから皆さんこの品物を売りなさい。これだけ預金を集めなさいという前に褒賞を忘れてはならない。褒賞を忘れてこれを強要することは全く相手の人格を無視したことである今日の経営理念に反する考え方であると言えるのであります。褒賞とこのノルマは車の両輪であってこれによつてのみ始めて、彼等は希望と生氣に満ちて日々を過ごすことが出来るのであり、一度内部において認め

られ表彰の対象になったとすればその人間は益々のび自分の能力を最高度に発揮しようとする努力は当然であり、これらを含めた制度の考え方というものが経営者に忘れられては経営というものは前進しないということであります。

D 教育訓練

ここでよく考えて戴きたいのは前述しましたように、日本は精神年齢は十二才であると申しましたが、継続的に行われる作業で一度レベルアップされた場合は決してそれは戻らない。もう二度と下らないということとであります。今まで十二才であったのが今年教育訓練したことによつて十五才になったとすれば、その人間はもう再び十二才に下ることはない。だからこれ程企業に大きな貢献する要素はないということとあります。如何にすればこのレベルアップが出来るか、ある一定の線まで到達させそれから先は世の中の進展にしたがって自分の努力でそれについて行くというようなことがもし出来るるところまで素質が向上出来るとすれば、これは何物にも変えられない大きな財産であるし、こうしたことをすることによつてのみ経営というものがあるが伸びて行くのだということが

言えるのであります。

学問の価値というものは決して、本を読んだり或は外国語を見て理解されるというようなそんなものではなく、人間は三十年働いてもぼんやりしておれば三十年の経験しかない。ところが一年間にでも人が三十年経験した尊いことを自分のものにする事が出来るとしたならば、一年間に三十年の経験をしたのと同じである。要は学問というものは他人の経験を自分のものにするのがこれが学問の心髄であり、だから学問があるかないか、研究するかしないか、という違いはここに出てくるのである。結局は学問の価値というものは、あくまで教育訓練によつてその人間の精神年齢を増すことである。

だから甲の組合が従業員は一〇名いるが平均精神年齢を合計すれば二〇才で、乙の組合が五人しかいないが、この精神年齢の合計が二〇才であると仮定するならば、これは乙の組合が甲の組合の三倍の給料をとっていても、これはちっともおかしくない。ということが言えるのであって、ここに日本の経営にかけがないの財産が忘れられていて、目の先のことばかりにとらわれている。これでは経営がうまく行くはずがないのであります。

いのであります。

ですから先程も申しましたように経営とは専門家によるそれぞれの職階制、組合せ、仕組である。だからあくまで作業執行者は執行者としての専門家、経営管理者は経営者としての専門家、ゼネラルスタッフはゼネラルスタッフとしての専門家であつて、その専門家の間においての上下はない。だから事務員が社長より給料が高かったからといって決して不思議ではないのであつて、社長は社長としてそういう専門家が当るものであつて、技術的な専門家であるものは自分は社長としては不適當であるがその執行者としては適當でありそれだけの能力を上げれば社長より給料が高くて決して不思議ではないというふうな考え方がこの基礎にあるのである。

E 勤務評定

この勤務評定というものは吾々ではとつと昔に実行しているものであるが、要はその人間が一日のノルマを果すのに楽しい、愉快に働けるようなポジションと仕事を与えてやるといふか選んでやるということか忘れられては、これは能率の向上というものは考えられないのである。

だから忙がしい時には時間が短い、たのしい時も短い、すきなことも短いということなら、皆それぞれの仕事を忙がしく、楽しく、すきな仕事をあてがってやればみなよくなるだろうし、反対のことをすればどんな人間がしたってよくなるまいだろうそこを考えてやるということがとりも直さず勤務評定でなくてはならないと思うのであります。

又その出来ない、その勤務評定が出来ないところに経営の能率化ということが考えられないのであってこれは要は人事管理のやはり中心課題であるし、経営者としてはこれを忘れて辞令を出すと引き上げるというようなことがあったとしたら、これ又とんでもないことだというように考えるのであります。

同時にこの方法としましていろいろの方法があると思うのであります。唯今日の経営者は昔と違って所謂ワンマン、強制主義ではない時代で、いわばそれらの人間を自分のものにするという技術のある人が経営者になって居るのであって、偉いから経営者じゃない、老いたから経営者じゃない。そういうたような考え方はたとえ実質はそうであっても一旦なつた以上はそこで考えを新め

なくてはならないということも同時に考えられると思うので、そうであるとするれば、単に従業員を勤務評定するだけでなく経営者自からも勤務評定されてほしい。でなければ自分の欠陥も解らなければその運営における改善も出来ないはずであり、だから従業員の勤務評定をする場合も自分のこの片方の目で見ただけではいけないので、お互におしで勤務評定をさせる。所謂総合評定があつてしかるべきだと思つてあります。すくなくとも客観的に悲難の打ちどころのないという手段が選ばれて果して効果が現われるのではなからうか。要は個性を伸し人の和を利用し彼等の全智全能を自分のもの、経営者のものに吸収して、明日からの経営に役立たせるということが忘れられた勤務評定は何の役にも立たないむしろ害あつて益のないものではないか。こういう点に充分の留意が必要であると思つてあります。ここで一つ人事管理の問題として特に考えていたかなければならないことは、いまのような方法で何の専門的指導もなし、何の魅力もなしに唯漠然と給料のために働いておるといふような現状であつたとすれば、もしここにひとたび労働需要が旺盛

になつたとしたら、あなたの方の下から一人も人間がいなくなつてしまふということ、つまりあくまでもその人間はその組合なり経営体と、その事業と直結してのみ生き得られる専門家としており、又それによつてのみ自分の幸福と生気が生れるというやうな立場に人事管理をもつていっておきませんと、何も役に立たないかわりにどこでも同じやうな仕事が出来るといふやうなことをさせていたのでは、ひとたびどこかで労働需要が大きくなつた日には、みんな転々ばらばらに、今日の如き義理も人情もあつたものではない。うちに居たら八千円やあつちへ行つたら一万円になるぞ、といった具合にささきさきと逃げてしまつた場合は、如何にこの人事について混乱をし、そこに業績なり運営に支障を来たすかといつたことが恐ろしいと思つたのであります。これはやはり教育訓練なり勤務評定によつて、それぞれの事業体における専門家としてこそ、彼等も安定するし、経営者も、組合もそれでこそ安定した経営が出来るのであります。

7 結 語

最後に結語として、要はいままで

申しました科学的経営は絶対日本の伝統的な経営よりもすぐれておる。かしもどんなに企業が複雑多岐になつてもこの科学的経営の思想がそのまま取り入れられるとするならば、やはり日本はこれによるべきであるという結論は出ると思ひますが、しかし問題はここにやはり日本の国民性とそれから日本における特殊性、ということが考えられなければならぬといふことでもあります。

ただ現在の家族的温情主義をそのままだらだらと継続していたのでは必ず何時かは落伍するといふことは、科学的経営が進歩すればするほどその危険は大きくなる。だから家族的温情主義で、最少限度この思想は抜けれんとしても可能な範囲において長を取り短を捨てることを忘れてはならない。

ただし如何に科学的経営をしたからといって絶対成功するとは限らない。これはいふまでもなく勉強したから成功するとは限らないのと同じことでもあります。しかし勉強しなければ尚更成功しない。だからこれは日本の特殊性において外部的事情、内部的事業といふものがあつて、必ずしもそれが成功するとは限らないけれども、しかしこれをやって尚

失敗し、落伍するといふなれば、これはもうあきらめもつくのではないだろうかと思ひます。

いづれに致しましても今日日本の家族的経営には、この取るべき長所は多々あり、これを忘れては今後の経営というものが実に危険なものであるということが御理解願えれば結構かと思ひのであります。

即ち今日、やれ預金の争奪だとか或は購買、販賣の面とかいうことでいろいろ商人、銀行等と競争をして

おられますけれども、その問題の前に先ず経営基盤の確立、これがなければこういつた競争も結局地に浮いたような競争にしかならない。この点を理解して今後の運営に当られますれば、多少でも裨益するところがあるのではなからうかと思ひのであります。

大変くだらぬことを長時間申上げましたが、何かの御参考になれば光榮と存する次第であります。

(終)

分科会報告

塩崎義民

一、販売事業について

販売事業につきましては昨年の決議事項もあり、いろいろ検討したのでありますが、遺憾ながらあまり進んでいくところが少なかったと思うのであります。そこでこのたび協議致しました結果、皆さんの御意見に従ひまして

1 県当局や漁連におきまして、魚食を奨励するようなPR、つまり宣伝をしていただきたい。また魚を食べる、魚を利用すると言った上において高度利用の方法を研究願いたいのであります。

2 次にイワシやイカナゴは常に大漁貧乏で価額の低下により非常に困っている、それがために貯蔵或は冷凍設備と言ったものについては各組合において設備をなし、県当局におかれてもこうした面については特に御高配をお願いしたい。

3 水揚げ金の当日払は極力廃止し、五日払以上に支払を延期し、貯金奨励とタイアップするようにした

い。

4 それから仲買の不払については強固な処置として売止めをするような方法をと、仲買人については常に保証人とか担保の差入れ或は仲買人の連帯保証等保証の強化を計り売掛金が固定化しないよう各組合において考慮する。

最近仲買人の思想が相当悪化してきて、甲の組合で買入金金の支払が出来なくなると、乙の組合え買に行くようなものがまあり、これに対してはその地区の組合で申合せ等により、こうした悪質な仲買人に対して一切どの組合も取引をしないと言ったような申合せをする。

二、購買事業について

購買事業については今更強調するまでもありませんが系統機関の利用強化、それから振興資金制度の拡大を計り又各組合におきましてもこれを利用して、生産事業に有利に発展するように考慮する。

三、信用事業について

組合大会に於ける 緊急動議事項

提案者 塩崎義民

沿岸漁業振興法による事業 の県費助成について

開会の挨拶におきまして三浦会長より、沿岸漁業の振興については政府もこれに相当力を入れておられるとお話がありましたが、御承知のように沿岸漁業振興法が出来まして、これが生産に要するところの施設に対しては三分の一の助成をすると言ふことになっておりますが、これがゆ

まずまっているところの沿岸漁業者と致しましては到底その恩恵によろしがたいと思ひます。どうか県費助成も三分の一願ひたい。こう言つた点をこの組合大会で満場一致の決議を以て、県当局にお願ひしたい。この動議を提出致します。

御賛成の方は拍手をもってお答え下さいますようお願い致します(満場一致拍手)

閉会の辞

大会副会長 西上重弼

信用事業については水揚貯金の励行、これが出来ない場合は端数貯金等からでも貯金の励行をしていたいただきたい。次に転貸資金のために目的貯金をする。早い話が漁船建造や機関損装をする場合にはそれに相当するような目的貯金をさせ、組合において転貸しこうしたことがしやすいように組合員に利用していただく、こう言うような施策を講じていただきたい。

四、組合の役職員について

先ほど岡本先生よりお聞きしましたように、やはり組合の役員にしましても責任と権限をもって、組合の運営の出来るような人を選んで組合の健全な発展に尽力していただく。

又組合の発展については優秀な職員が必要であります。ところが大きな組合はともかくとして、内海のような小さい組合にいたりましては、職員数の報給はいたって貧弱であり、お気毒である。それがために優秀な職員は組合の仕事をしやうと言うようなものが少なくなっているような状態であり、も少し組合の職員を優遇し、優秀な職員によって優秀なる組合員の養成を期することが、組合発展の根本であると考えるのであります。

本日兵庫県漁業協同組合連合会主催により、第七回兵庫県漁業協同組合大会を開催致しましたところ知事さんを始め、水産課の皆さん方、来賓の各位におかれましては何かと公私御多端の際にもかかわらず終始御熱心に御指導たまわり、主催者と致しまして感謝にたえない次第であります。ここにつしんで厚く御礼申し上げます。

尚会員の皆さん方も、午後になってから非常に人数も少なくなりまして、残っていたいただきました皆さん方には、非常に熱心に最後まで大会に列席していただきまして、その点厚く御礼申し上げます。いろいろ申上げたいと思つたのでありますが、非常に出席の方も減りまして何んだか拍子ぬけしたような感が致すのであります。

漁業協同組合大会も、組合長大会から組合大会に切りかえられまして今日で第七回の回を重ねてまいりましたのでございますが最近になりました漁協の婦人部大会であるとか、或は

漁村青年の改良普及研究発表大会などと言つた大会は年毎に盛会をきわめてまいりまして、全く他の県の模範と言つような線までまいつたのであります。この本家本元である漁業協同組合大会におきましては誠に心淋しい感があるのであります。一ばん根本、即ち幹になる漁業協同組合大会がすたれ、婦人部大会とか改良普及研究発表大会が盛んになる。

これは全く幹がかれて枝が栄えると言つような感があるのであります。

幹である漁業協同組合大会がこうした状態でありましては、やがて枝もかれるのではないかと申うような悲観的な考も浮かんで来るのであります。この大会の今後の問題につきましては又いろいろ検討を加えなければならぬのではないかと申う感をもつて本日は強く致したのであります。

この問題につきましては又当然検討が加えられると思つたのでございますが、吾々と致しましては県下の漁業の進展のために漁業協同組合の運

営を如何にすればよいかと言つたことにつきまして、勿論これに専念せなければならぬのであり、最もこれは重要な事項だと考えているのであります。各組合におかれましてもいろいろ事業運営の面につきまして御腐心なり困難な事情もございませうが、ひとつ組合員の一致協力の体制のもとにますます組合事業が進展してゆきますように一念致しまして、はなはだ簡単であります。閉会の言葉と致します。

④ 水産振興基金の

廃止について

(水産課)

昭和二十六年漁業制度改革に伴う漁業権補償金の一部県への寄附によって創設された兵庫県水産振興基金特別会計は爾來、水産業改良普及事業、漁船保険の加入促進、漁村における育英事業及び水産会館の建設等多大の業績を挙げたが、昨年五月に設立された水産業改良普及協会への残余基金の支出により今年度末をもって廃止することに去る三月の県議会において議決された。従つて同会計の調査審議機関である水産振興基金審議会も同様に廃止された。

聞きある記

(その10)

水産物を高値で

「イカナゴを餌料にまわす」
サバはね釣りの撒餌にも

兵庫県漁業協同組合連合会

会長・三浦清太郎氏の巻



春の軟風が、ひらひら散ってゆく桜の花片を、なだらかな浪のつらなりの上にふり撒き、ふくらみをもった明るい日日は、ピチピチ跳ねる魚の訪れを漁村のなかにすべりこませる。——瀬戸内海の春の漁況、それはイカナゴの優さ姿によって、広大な舞台の幕が開かれるのだ。閑漁期明けの収入源、イカナゴはいうまでもなく関係漁家の経営のカギを握るものの一つである。けれど※れば典型的な豊漁貧乏型魚種なのだ。水産物を高値で、漁家経営の合理化を目指す流通対策にとって、このような多獲魚の魚価安定が果して可能かどうか。されば漫坊もペンを担いで、まずその端緒をウカガわんとする次第である。

ことは、神戸市兵庫区の、中央卸売市場が見える一角、近代的な建築を誇る県立水産会館の一階、県漁連の事務室である。

応接椅子に深く腰をおろし、愛用のパイプからゆっくりと紫煙を立ちのぼらせながら、兵庫県の水産を代表する重厚な風格の三浦会長さんは

(漫坊)

「イカナゴは、本県内海漁業者にとって、その量からいっても、イワシと並んでまさに農業の米、麦に見なされるものなんだ。なにしろこの二つの魚種が、内海総水揚高のほぼ60%を占める現状から、その重要度というものは、直接漁家経営をゆさぶるから——。」

と、おだやかに話しを進められるのである。

「それにイワシでもそうだが、近頃は魚体の脂肪の量がずいぶん多くなったね。だから煮乾品にしてもカラツとした良いものが、次第にできなくなってきたようだな。これは大阪湾の栄養塩類に影響されるものと見込んでよさそうだ。しかしこれらの魚種は水揚高があまり減っていないので、その点はいいんだが——」

「ところで魚価の問題ですけど毎年ひどく下落するといわれますが」
「そうなんだよ。甚だしいときには三・七五kg(一貫匁)当り12円という値もしばしばある。シンコの小さい頃はそれでもかなり値がするの」
「五月から六月にかけて、まあ淡路では西浦、とくに育波浦を中心にして、そうだね、一貫当り二十五、六円以下になる数量がザッと三〇万

貫、それに明石、摂津のを加えると五〇万貫にのぼるだろう」

「それはみな煮乾品になるんですネ」

「煮乾品になるといっても、五月から六月になると肥餌料向けになるものが多い。それはいまいった脂肪量の関係で、たしか県水産試験場でも15%はあるということだよ」

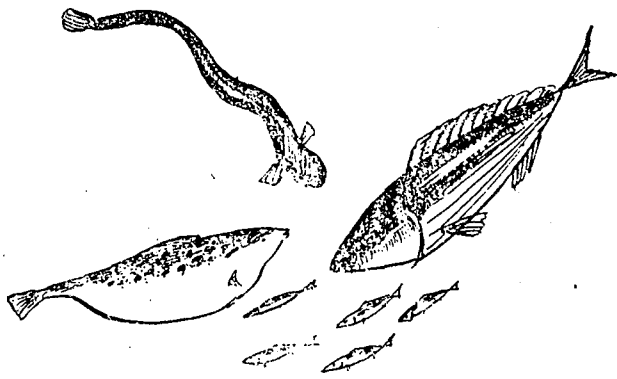
「それでは、イカナゴ対策としてはいったいどんなことをしたら？」

会長さんは煙草の灰を、しずかに灰皿におとすと、いくぶん身を乗り出すようにされて

「それはね——」

と、語調を強められるのであった

「イカナゴはだネ。これが問題点はどこにあるかといえば、それは集中的な漁獲にあるということ。これがまず第一点なんだ。すなわち需要と供給が釣り合って、それで経済が成り立っているのだから、あまり一時に多獲されるとだネ、処理に困るから、加工業者も手をあげて、これで値段が下ることになるワケだよ」
「なるほど、そうすると漁獲制限も考えられるんですナ」
「そんなふうというのはよくないよ。漁獲制限なんてことは、対策の



一番最後に行きつくことで、漁業者はだネ、魚をとることに全力を尽くす。これが漁業者の土精骨といえる。この気力なくして漁業は成立し得ない。寒い中でも、暑い日照りでも、この気迫で海に出てゆく者に漁獲制限をやらせる必要があるとしたら、それは一番最後の対策だから、初めからそんなように考えるのはいけな

いね」
「とすると？」
「問題点はいまいったように集中的な水揚げがあるので、まずこの漁獲物をいかにウマク捌くか、このふり向け方に着眼せんといかん」

会長さんは、沿岸漁業振興についての熱意を、その堂々たる体軀一杯にみながら、徐々に問題の中核に話しを持ってゆかれるのである。

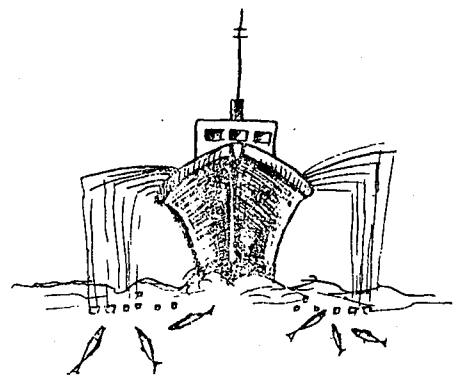
「それで、他に捌くといいますが？」

「それはあらゆる捌け口をみな利用すること、これが充分になされないといけない。もともとだネ、イカナゴは他の大きな魚の餌になるべき魚なんだ。君もよく知っていることと思うが、最近の養魚ブーム、いわゆる管理漁業が大きく前進してきて現在、瀬戸内海では百万尾以上のハマチ養魚計画が実施の段階に入っている。これの餌の量が約百二十万貫は必要だろう。その点イカナゴは餌として理想的な栄養をもっているの

で、値の下落するイカナゴをこへ指してふりむける。」
「なるほど、すると十萬、二十萬貫のイカナゴはカルく処理できるのですね」

「だから底値ができてくるワケだよ。県水産課の森沢課長さんも、いま係員を派遣して、需給の状態をくわしく調査されておられるし、まず対策の第一歩が踏み出されるという

ことになる。脂肪が多くなって値が安くなるイカナゴは立派に役に立つてくる」
「それでは、米、麦のように底値ができそうですね」
「そうそう、またイカナゴはサバのはね釣りの撒餌によいしね」
「イカナゴを撒餌に使った例があるんですか？」
「岡山県の漁業公社の吉備丸が持っているんですか？」
「岡山の漁業公社の吉備丸が持っているって、とても良かったという報告がきている」
「それはまたいいニュースですね」
「だから、養魚といい、サバはね釣り船の建造といい、これはみな一石二鳥の効果をネラッていることになる」
「ハハア、多獲魚対策をも立派に兼ねているんですね」



「そういうわけだね」
「いやまったく深慮遠謀ってところですか」

会長さんは、また新しい煙草に、ゆっくりと火を点けられるのであった。

「よくわかりましたが、餌料としては、ハマチとサバはね釣り以外にもありますか？」
それについて森沢課長さんは

「内水面漁業のニジマスにも充分利用できるし、ウナギにも行けそうだとおられる。この二つのものが年間消費する餌料が鮮魚（凍結魚を含んで）でナンと約一千五百万貫あるのだから——。」

「やはり高級魚への移行ですネ」
「食生活の安定を示すものだろうね。それで森沢課長さんの方では、すでにこの処理方策の手を敏速に打っておられるので、漁連としても大いに一つやっ行って行こうと私は思っている。この前、愛媛県へ森沢さんと一緒にね釣り船の件で出張したおりに、愛媛県の水産課長さんに、撒餌に、兵庫のイカナゴ、イワシを是非使ってください」と強く申入れをし「するともうすでに具体的に走り

出しているのですね」
「そう——。もう議論ではなくて実行の段階だね」

「それでは紙面の都合もありますので、最後に今後の進め方といったものを——。」

「結論的にいえば、この餌料向け対策にしても、或いは加工方法のやり方にしても、要するに単位の漁業協同組合における積極的な熱意というものがいるワケだ。もちろん現在でも充分やっていたらいいのだが、出荷の方法、凍結、代金の決済等、いずれもなかなか困難な点もあるだろうし、それらを取り切って行かねばだネ、沿岸漁業の振興はあり得ないのだからね」

「どうもいろいろ御多忙のなかを有難うございました」
「いやどうも——。」

お茶を飲むことを忘れてメモを取っていた漫坊、ホッととして、いくぶん冷えたのを口につけながら、忙しそうに事務をとっていられる県漁連の井上さん、県改良普及協会の林さんの方を眺めるのだった。

会長さんは、明るい陽光の彼方をじっと見やうと、しばし黙々と、思慮をめぐらされておられる様子に漫坊はやがてそっと席を立った。

話にならないお話？

—山上 健蔵—

クスリと笑って人の世の悲しみが胸に迫り、涙をたたえてプツとふき出すことがある。そのむかし

天照大神が天の岩戸におかくれになった。

その時よりも現在の漁業というものが暗澹たる様相を呈してきたように思える。

魚が減った

魚がない

まるでメタンガスでも帯びたような漁民の青息吐息が未来の夢と希望をまではき出しているようにさえ思える。

私は従来から「科学や文化が発達すれば生物が減少する」という定理というのか、法則というのか、そんなものを私なりに持っていたが、最近そんな考えでアッサリと処理できる問題ではないように思えてきた。

(水産資源論や水産動物学の無智な私に関する分野ではないにしろ子には親に理解できぬ子としての考えをもっているという私の考えだけのこと)。

去年私が鱧の料理をしたがその卵をこと新しく眺め、こんな数知れぬ

卵が全部成魚になるものならば鱧は幾ら獲ってる減るものではないと我ながらいじらしい考え方をしたものだ。

東海道は五十三次弥次喜多道中時代とミサイル時代といわれる現今の漁場環境は言わずもがな……このとだが近來大阪湾に出入する海運界の盛況は船型を大型化し科学の発達によって汚水の流入が激しくなり魚の成育状況には非常に有害だと思えるフシが数多く出来てきた。今は亡き私の祖父もボラのトアミ打ちが好きで、子供の頃は内海のコカシコや入江につれて行かれたものだ。そんな頃にはよくボラがかかったものだが、今では非常に少なくなった。あの頃にくらべると、この内海の早くなつたテンポにかされる。

夏も冬も——夜もも一トン足らずの船でさえ艦から電着と動力化しボラの為にも噪音防止法を適用さしてやりたい位だ。

そこで一息入れて再び考える。魚の卵が孵って成魚になるまでの段階がどうもクサイ。

漁民が獲る。魚群内の生存競争や外敵の襲撃による減少はサテ置いて

船舶が流す油槽や都市のし尿や科学薬品や農村の農薬や……による魚類の成長期に与える被害をもっと漁民自体が真剣に考える必要があるかもしれないだろうか。同じ一ツ家のものが食うや食わずで争っていたことが実は他人の仕業が原因であったと気づいた時の馬鹿らしさを、落語で聞いたことがあるが、もし漁村がこんな状態で争っているのであればこれはただごとでは済まされまい。

漁業の調整が漁業と漁業以外の調整に発展してゆく時期がきている。

又漁村には豊かな天然美を資本に観光一面に力を注ぐ傾向が現われ始め中には漁業不振のピンチヒッターにと呼ぶ御人の話も承わることが、これらをも含め、他産業の発展に伴って漁業も上昇線をたどるといっているのであればしのび得るが漁業を踏み台にして、彼等がともかく伸びようとすることであれば堪え難い。

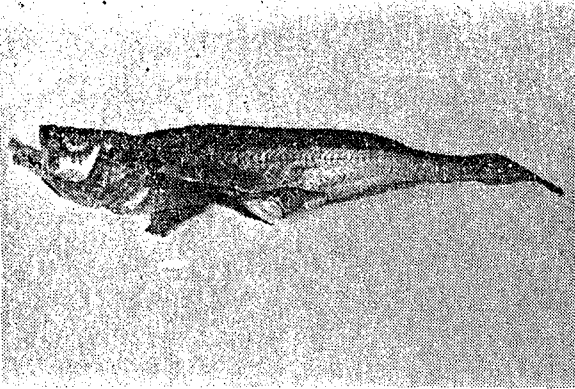
天の岩戸をコジ明けるミスターは手力男命プラス湯川秀樹博士でありたい。

三月十八日淡路水交会連合会の主催で、沿岸漁業の不振とその対策について青年の意見交換研究会が開催されたがその際出席して私の感じたこと。

“ 神 鳴 魚 ”

助 川 助 六

人間の社会ではカミナリが鳴るとおへソをとられるという昔からの言いつたえがある。今どきのお母さんでも「早く着ないとカミナリにおへソをとられる」と言っつて、はだかの子をおどかすらしい。カミナリはハ



今でも人工乾燥されているハタハタ

タタ神とも雷神ともいわれ、また雷公とも呼ばれるが、私は春の初雷、私の稲妻よりも落雷の多い夏の退雷の方に、おしげをふるって、カヤの中へ逃げこむ。ところが冬の雷も「鯛起し」と言っつて、夏のそれに負

けないほどはげしく鳴るらしい。そして冬のカミナリさまは、おへソをとることよりも魚をよせあつめることに興味をもつ様である。

日本海の冬は吹雪の日が多い。このころ雷鳴があるとカミナリウオと呼ぶ体長十八釐ぐらいの魚が沢山にとれる。つまり雷鳴のない日は水上に浮ばないという伝説である。したがって戸籍上では、魚へんに神というつくりを添え、ハタハタ(鯛)と名づけられているが、頭のひらたい眼の大きな人相ならぬ魚相がタマにキズであつて、とかく御婦人からは甘く見られがちである。

しかし食べなれたらやみつきとなつて、いちじに十尾二十尾とむさぼるのであろうし、塩焼によく、フライによく、魚田によく、またスシ(鮓)漬によく、ヌカ漬によい。殊に白焼にして卸し大根のつけ醤油で賞美するのが極上である。けだし、肉がしまり骨ばなれのよいのが特色とされる所以である。

産地に遠い地方では丸干が手に入るし、これがまた旨い。今までは生

鮮の色を保つ丸干が出来なかつたが科学の進歩はそれを可能なものにした。即ち兵水式魚類乾燥機で処理したものは生鮮のままの体色を保っている。

しかもそれは本県の但馬沿岸の漁村だけで出来る美容術である。私は店頭にたたずむ御婦人の方のハタハタに對する一目惚れを期待して、みずからもまたこよなくハタハタの肌を

漁 民 よ

自ら墓穴を掘るなかれ

(第七回県下漁協大会を顧みて)

西 上 重 式

三月二十五日 水産会館において、慣例の漁業協同組合大会が開催され、県下津々浦々の組合関係者が参集し、息づまる緊張と期待の中に午前十時過ぎ第七回大会の幕は切つて落された。

これより先礼は去る二月十六日東京で開かれた、水産業協同組合法施行十周年記念全国漁業協同組合大会に出席し、盛り上る漁民の真剣な迫力を眼の辺り親しく感得し、ここ十年間の漁民の成長振りに或は感嘆し、或は責任の重きを自覚したばかりであつたので、県下大会においても大いに期するところがあつた次第である。なお私は全国大会でいささか物足らなかつたことは、日程が僅か

いつくしむのである。

折にふれイカオゴヤタコなどの随筆を書いてきたが、灯台もと暗して、業者自身へのP・Rを忘れていた。そこで今度、さる醤油のP・R誌に雑文を依頼されたのをチャンスとし、それとなくハタハタの宣伝を試みたので、その一節をここに再録し業者間の認識をかりたて様とした次第である。一応念の為依而加件……………助六

一日であつたため、分科会が開かれず、発言は、提案理由説明者が殆んど独占していたことであつて、経費の都合もあつたであらうが、折角の機会であるので、出来るだけ多くの漁民に発言させることは分科会が一番良いことを痛感していたのである。幸い県大会においては、昨年の第六回に試みた分科会を今次大会にも用意されていたことは時宜を得たスケジュールであつた。

さて大会は大々々長三浦漁連会長の挨拶に始まり、永年勤続者に対する表彰、優良研究グループに対する選彰も型通り行われ、午前中の重要行事である講演に移つた。講演半ばに知事がかけつけて挨拶を行った

ことも、この阪本知事が初の会合において、原稿を持たずに当意即妙の演説をやる人だけに、かえってよかつた様に思われた。だからと云って私は知事が時間外れに来ることを歓迎するものではない。知事は極めて多忙であつて、漁民がこれを独占することは許されぬが、やはり多忙を割いてせめて半日位はじっくり腰を落着けて、漁民の声を聞くだけの差繰りはしてもらいたいものである。

公認会計士、岡本丸夫先生の講演は、たしかに傾聴に値するものがあった。あの話は組合長、専務など常勤役員クラスには勿論必要であるが、ともすれば平素世間を知らずして、組合長のアラを探してトツチメルことに得意になり勝な多くの非常勤の役員にも亦大いに聞いてもらいたかつた。と思つたのは只単に私ばかりではなかつたと考える。岡本先生の講演は近頃になく有益な話であつたが、妄評を許されるなら、一にも営利二にも営利の商事会社と異なり非営利の事業を相当の比重でやらざるを得ない、漁業組合としては、如何に営業採算面と、非営利損失面をマッチさせるかについて今少し具体的に教示していただきたかつたと思つた。しかしこれは悠な考えであつた。話により我々は大いに得る処があつて、これをプランメイクした大会事務当局に対しては深甚の敬意を表するものである。

所に分れて開かれた分科会には集つた人がウンと減つてしまつた。勿論大会出席は各組合共組合長只一人のところもあつたであらうが、二人以上出席した組合も多かつた筈である。分科会出席は一組合一人以上出たらいけない様な感違ひの人もあつたかも知れない。しかし人数が減つたことはたしかであつた。なお分科会における発言は案外低調であつた様に見受けられた。分科会ではもつと自由奔ボウの意見開陳が行われてもよろしい筈である。しかしこれはテーマの適不適、司会者のリードの仕方等に左右せられることも多いので、あなたがち出席者の熱意不足と断ずることは出来ないと思つるが、やはりもつと突込んだ意見を述べべきである。例えば多年の懸案である、販売代金決済を毎日決済から各旬又は半月決済に改める問題、販売代金の貯金振替の問題等その実現をばむ隘路には、もつと深刻な原因がある筈であるから、それ等をはばからず開陳して多くの人々によつて共に検討、よい智恵を借りるということが必要でないかと考える。要するに遠慮は禁物である。

さて三つの分科会は一応熱心に行つて、いよいよ結論協議に移つたとき、各分科会出席即当日の大会出席者は本会議場に戻つて、結論の発表を聞くべき責務がある。そこで大会事務局は映画を用意し時間をつなぐことも実行したにもかかわらず、本会議場に戻つた人数は殆んど無かつたというのがまことに残念なから今次大会の実際の姿であつた。大会は委員長による分科会結論報告、宣言決議という重大な行事が残されていくにもかかわらず、あの広い大会議室には数える程の人しか戻つて来なかつた。私は思わず長嘆息した。沿岸漁業の危機が叫ばれ、漁民を自滅から救うために、水産業界は挙げて之が対策に苦慮し、呻吟し、政府県、市町村等各級行政当局と必死のわたり合いをして、いき、漁民を代表し、その浦、その浜の盛衰をかけて日夜身を挺して活動することを任務とする、漁協の幹部が、自分が真剣に討議した分科会の結論も聞かず、自らの決意を表明する宣言決議に参加せずして、何の漁村の振興ぞや!

数年前から漁村振興策の一環として取り上げられた青少年クラブによる技術改良運動、漁協婦人部による様々の活動は、当事者の自覚、関係者の熱意漸く実を結んで年毎に隆昌に赴きつつある。しかしこれは例えば漁村運動を一本の大きな樹木にたとえれば、枝葉が榮えているということであつて、漁業協同組合という幹がしつかりしての枝葉の榮えなければならぬ。幹がすくすくと太りつつ伸びるのにマッチして枝を榮え