

# 水産普及の伸びしろ

－ 漁業・漁村における  
課題解決力の向上を目指して－

うみ・ひと企画

村 上 幸 二

第 **560** 号  
(第 48 卷 第 8 号)

編 集 一 般 財 団 法 人 東 京 水 産 振 興 会  
発 行

「水産振興」発刊の趣旨

日本漁業は、沿岸、沖合、沖合、そして遠洋の漁業といわれるが、われわれは、それぞれが調和のとれた振興があることを期待しておるので、その為には、それぞれの個別的な分析、乃至振興施策の必要性を、痛感するものである。坊間には、あまりにもそれぞれを代表する、いわゆる利益代表的見解が横行しすぎる嫌いがあるのである。われわれは、わが国民経済のなかにおける日本漁業を、近代産業として、より発展振興させることが要請されていると信ずるものである。

ここに、われわれは、日本水産業の個別的な分析の徹底につとめるとともに、その総合的視点からの研究、さらに、世界経済とともに発展振興する方策の樹立に一層精進を加えることを考えたものである。

この様な努力目標にむかつてわれわれの調査研究事業を発足させた次第で冊子の生れた処に、またこれへの奉仕の、ささやかな表われである。

昭和四十二年七月

財団法人 東京水産振興会  
(題字は井野碩哉元会長)

目次

水産普及の伸びしろ  
— 漁業・漁村における課題解決力の向上を目指して —  
第五六〇号

はじめに……………1

I. 水産普及と私……………4

一. 普及は苦手……………4

二. 普及はミツシヨンが大切……………6

三. 普及で苦心したこと……………9

四. 自発的動機レベルとその事例……………12

五. 組織運営問題は肝臓疾患……………39

六. 計画策定と行動開始……………44

七. 普及の支援者たち……………47

II. 水産普及の姿……………52

一. 水産普及の目的……………52

二. 普及手当は普及情熱発揮手当……………55

三. 水産普及体制の特性……………58

四. 水産普及職の多様性……………64

五. 深刻化している水産の普及課題……………68

III. 水産普及の伸びしろ……………74

一. 普及員としてほしかった力……………74

二. 普及の醍醐味……………79

三. 普及の可能性……………81

おわりに……………84

時事余聞 編集後記

村 上 幸 二  
かみ こう じ



略歴

△一九五三年 福岡県生まれ  
一九七六年 宮崎大学農学部水産増殖学  
科卒  
一九七八年 宮崎大学農学部大学院中退  
一九七八年 高知県庁入庁(水産技術職)  
水産部局で水産試験場(漁場環境改善  
試験、赤潮調査、広域栽培資源管理事業  
など)、内水漁業センター(養鰯水質管  
理指導、アユ人工種苗生産技術開発など、  
栽培漁業センター)マダイ、ヨシエビ、  
ヒラメ、クマエビの種苗生産など、漁業  
振興課(海面養殖指導、沿岸漁業改善事業、  
漁場造成など)、漁業管理課(漁業調整、  
漁業取締など)、漁船管理など)として漁業指  
導所を経験する  
二〇〇一年 産産振興推進部 地域産業  
振興監(地域の農林水産商工観光の振興  
など)  
二〇〇四年 高知県庁を定年退職  
(その他)年、 JICA「漁村のジェ  
ンダー化研修」講師  
二〇〇一年 全国水産業改良  
普及職員協議会会長  
二〇〇三年、全国水産業改良普及職員  
協議会顧問  
二〇〇二年、六次産業化ボランティア  
プランナー  
二〇一三、二〇一四年 地域活性化伝道  
師  
二〇一三、二〇一四年(独)水産研究セ  
ンター開発調査センター主催「沿岸域に  
おける漁船漁業ビジネスモデル研究会」  
幹事  
現在は個人事業として「うみ・ひと企画」  
を設立し、漁師見習いをしながら、漁  
村の特色や魅力の合意形成の手法や、漁  
村の特性や魅力をベースにした新しい漁  
村ビジネスモデルの組織の機能高度化  
を求むよう地域の基幹組織の改革など  
多くの人たちの協力を得て、みんなと  
楽しく取り組んでいる。

# 水産普及の伸びしろ

―漁業・漁村における

課題解決力の向上を目指して―

うみ・ひと企画

村 上 幸 二

はじめに

実はこの原稿執筆に取り組むかどうか、少なからず悩みました。

水産の普及は一九五三年に、漁業者たちに直接働きかける専門技術員が道府県の水産試験場に六九名配置されてから始まったとされています。一九五九年に初めて地方公務員として沿岸改良普及員（現在の普及指導員。以下「普及員」という）四八名が漁業の現場に配置されたのち、幾たびかの制度改革を経ながら現在に至っています。

「漁業経営まで突っ込んで話した結果、ある経営体はその漁業の規模拡大を、他の経営体は他の漁業への主力転換を、そして別の経営体は漁家民宿経営への重点化を実現した」

全国には素晴らしい水産の普及活動を行い、水産普及を隅々まで知り尽くした二〇年、三〇年の普及経験者がいます。

「漁業経営まで突っ込んで話した結果、ある経営体はその漁業の規模拡大を、他の経営体は他の漁業への主力転換を、そして別の経営体は漁家民宿経営への重点化を実現した」

この普及経験者のような話が、OBも含めると全国各地にたくさん埋もれているはず。ところが私の普及経験は三年間が二回、通算でわずか六年間しかありません。ずいぶん前に「普及について書いてみないか」と軽いお誘いを受けてから、普及を少しかじった程度の私が、何か言えるのだろうかと思いついていました。

しかし、みなさんのおかげで一普及員では、とてもできなかった貴重な経験をさせていただきました。全国水産業改良普及職員協議会（以下「全水普及協」）の会長、全国普及指導員研修会（水産庁主催）や漁村のジェンダー化研修（JICA）などの講師、「沿岸域における漁船漁業のビジネスモデル研究会」（独立行政法人水産総合研究センター開発調査センター主催）幹事など、「水産の普及」について考える機会を多くいただきました。そのうえ私の全水普及協会長就任直後に起きた東日本大震災では、東京水産振興会のご厚意で被災地の水産普及の懸命な活動の一端を知ることができました。

また私の会長時代にもよく話題になった「水産普及に関する情報発信の充実」につ

いては、発信されている情報のほとんどが普及対象の活動成果であり、実際に普及が現場で悩んでいること、つまり普及活動そのものの情報があまり発信されていないことに気がついていました。この普及そのものの情報は普及の発展にとっても重要ですが、このような情報は普及の黒子的役割や守秘義務などの理由で、私の経験からしても出しにくいものです。先に述べた東日本大震災被災地の普及状況調査報告（注1）では「情報の特定化」を避けることで、この問題の解消を試みました。

このようなことから、今回もこの問題との競り合いになりますが、私の普及経験や考えを少しでも多くの人に知っていただくことが、意義あることだと考えることにしました。このことが水産普及に対する理解の広がりや水産普及の進展、ひいては沿岸漁業の振興、漁村の活性化に少しでも貢献できれば幸いです。

私の普及経験や考えを少しでも多くの人に知っていただくことが、意義あることだと考える

注1 村上幸二「東日本大震災からの復興に取組む水産業改良普及事業の状況」（一

般財団法人東京水産振興会「漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に

関する調査研究 ―平成二五年度事業報告―」所収、平成二六年七月発行

## I. 水産普及と私

### 一・普及は苦手

そもそも私には「普及は苦手」という意識があります。私は普及に向いていないと。

「普及員は漁師の夫婦げんかの仲裁もしないといけないが、どうかね」

昭和五〇年、大分県水産業改良普及員資格試験での面接官の質問です。心が反射的に「無理!」と反応して、非常に消極的な答えをしました。

「お前は小さいころから全くものを言わず、声を出せない子だと思われていた」

よく祖母に言われたものです。三人兄弟の末っ子で上と年が離れていましたから、兄弟で遊んだ記憶がありません。小学校の通信簿にはいつも「依頼心が強い」と特記されてきました。きつと学年で一番幼く、小さかったため「自ら積極的に行動しない、人の後をついていく」という存在だったのでしょう。私は人の話のある言葉に意識が掴まり、そのことに考えが巡り、あとの言葉を聞きのがすことがあります。気を付けているのですが、油断すると今でもその状態になることがあります。それに私の勘違いも加わって「人の話を聞いていない」と厳しく指摘されます。少し能天気ですが、話下手で人見知りという自覚症状もあります。

普及を知る前から「普及は苦手だ」「自分は普及に向いていない」という意識が芽生えていた

こんな性格の私は普及を知る前から「普及は苦手だ」「自分は普及に向いていない」という意識が芽生えていました。このことは誰にも話していませんが、水産試験場をスタートに県庁生活前半の二三年間、七回の人事異動では幸か不幸か、普及職場への配属はありませんでした。しかし、県庁では普及経験者の職員が漁業者と実に親しく話す場面や、漁業調整で一緒に現場に行った上司が漁業者から「所長」と言われて、楽しみに際どい話をする場面に接して、普及経験者を羨ましく思い始めていました。また養殖指導担当のとき、新しい漁網防汚剤の効果判定テストを普及所が機動的に行ってくれたこともあり、私の中で普及に対する興味や関心が高まっていました。苦手意識は依然としてありましたが、そんな私の心境変化を見透かしたのか、平成一四年三月の異動で初めて普及所に配属されることになりました。この時四八歳、実に遅い普及デビューでした。

こんな私が普及業務に携わると、多くの人たちと出会い、様々な刺激を受けて、普及の「やりがい」や「大切さ」に気づくことになります。そして県庁を退職したままも「所長」と呼んでくれる市町村や漁協の職員、漁業者、漁村女性があります。こう呼ばれたとき、普及を担当して本当によかったと思うのです。

## 二・普及はミッションが大切

最初の普及職場を振り返ると上司から指示された「ミッション」が非常に重要だったと思います。当時、県庁では「ミッション」という言葉がよく使われていました。この「ミッション」は西も東も分かっていない私に普及で「目指す姿」「目指す方向」を示し、現場で優先すべき普及活動などの判断基準になりました。守備範囲が広い普及事業のなかで場当たり的にならなかつたのは、このミッションのおかげだと思っています。

初めての普及職場への異動発表の日、上司から「お前の普及ミッションはこれだ」と、「合併直後の漁協が目指している新市場整備を円滑に進めること」と「魚類養殖の振興策を検討すること」の二つのミッションを与えられました。この上司は普及も現地も知らない私を心配してくれたのでしょうか（と思いたいものです）。異動のときにその職務の具体的なミッションを与えられたのは、後にも先にもこの時だけです。私は単身赴任でしたので期間を三年間として、その間で一定の前進を達成するために、この二つのミッションを同時に進められる効率的なアプローチはないものかと考えました。

「」の二つのミッションのそもそもの課題は何だろう」

最初のミッションである「合併漁協の新市場整備」を成功させるためには水揚げを集中させる必要があります。当時はその主力漁業である中型まき網船団の半分が隣接漁協の市場に、半分が県外の市場に水揚げしていました。この主力漁業の水揚げを新しい市場に集中させることがカギであり、このためには「主力漁業の中型まき網の振興」と関連して「合併直後の漁協の機能強化、組織体制強化、指導力・求心力の向上」が必要だと考えました。

後者「養殖業の振興策」ミッションの背景には、新しい効果的な養殖振興策が見当たらないなか、この普及所の管内が県下最大の魚類養殖地帯で、この合併漁協も県下有数の魚類養殖漁協になっていることがありました。しかし、養殖魚の販売は漁協・産地市場を通らず、漁協に依存しない独立性の強い養殖業者がほとんどでした。このため実効性の高い養殖振興策を展開するためには、養殖業者をまとめ、振興事業を企画・実行する組織として「漁協の体制強化や指導力・求心力向上」が必要だと考えました。以上のことから二つのミッションを効果的に進めるためには「合併漁協の体制・体質・機能強化と指導力・求心力の向上」が共通の基本課題だとして取り組むことにしました。

この「市場ミッション」については中型まき網振興の取組も動き出し、漁協のかかわりも増え、新しい中核市場整備に対する主力漁業者たちの関心が高まってきました。また漁協体制も新たな合併協議など様々な課題を乗り越えながら、時間の経過とともに

「合併直後の漁協が目指している新市場整備を円滑に進めること」と「魚類養殖の振興策を検討すること」の二つのミッション

二つのミッションを効果的に進めるためには「合併漁協の体制・体質・機能強化と指導力・求心力の向上」が共通の基本課題だとして取り組むことにした



に少しずつ固まりつつありました。新しい市場整備への取組はステップを踏むように、それなりに進んでいました。

上司の振った大ナタは漁協の  
一歩前進を引き出し、ミッシヨ  
ン達成への新しい切り口をつ  
つた

しかし、「養殖ミッション」のほうは、この普及所事業の大きな柱が養殖指導・魚病診断であるにかかわらず、漁協指導力等の充実に関する切り口がなかなか見つけられませんでした。私の普及所二年目が終わるころ、この状況を見ていた「ミッション」上司が大ナタを振りました。このときの人事異動で、この普及所で養殖指導・魚病診断を担当していたベテラン普及員が魚病を全く知らない新採の職員に代わることになったのです。「普及所のあり方を変える」という理由をこの上司から伝えられたときは本当に驚きました。異動発表からその体制となるまで一週間程度しかありません。さつそく、漁協に行つて事情を説明し、漁協職員の魚類防疫士資格取得と漁協の魚病診断業務の意義などについて提案をしました。当初予算措置はすでに終わつており、使えそうな支援策についても県や市に相談をしました。同時に日常的な魚病診断や養殖指導については一三〇km離れた水産試験場の全面的なバックアップを受けることになりました。水産試験場もこの異動発表をみて心配してくれていたのです。結果的には漁協が考えている方向であり、その支援策も見えたことから、漁協の養殖指導力強化を目指した漁協職員の魚類防疫士育成という新しいステージが始まり、二つ目のミッションの歩みも大きく動き始めたのです。この大ナタは漁協の一歩前進を引き出し、ミッション達成への新しい切り口をつくりました。

それまでの私は担当業務を好きになるように努めていただけでしたが、ミッションが目指す姿（ビジョン）を明らかにし、日々の活動の物差し、コンパスになったこの経験から、ミッションを与えられなかったその後も、自分なりの三年間ミッションを設定するようになりました。二度目の普及所の管内は小規模漁業者が多い地域で、外から見ていると静かな地域でした。このため自分に与えたミッションは「地域が何やら動き出しそうな雰囲気を作ること」として「漁業者や漁村女性たちの活動グループを三つ以上誕生させること」を指標目標にしました。この間、自分ミッションどころではなかった職場もありますが、ミッションの重要性を、最初の普及職場で身をもって知ることができたことは私の大きな財産となりました。

### 三．普及で苦心したこと

普及現場で活動して一番苦心したの  
たのは、その当事者である漁協  
役員や漁業者、漁村女性たち  
が「自分のこと」として「自ら  
やりたい」「やろう」とする意  
識になってもらうこと、つまり、  
当事者意識を強くしてもらうこ  
とだった

普及現場で活動して一番苦心したのは、その当事者である漁協役員や漁業者、漁村女性たちが「自分のこと」として「自らやりたい」「やろう」とする意識になってもらうこと、つまり、当事者意識を強くしてもらうことでした。この「自らやろう」とする意識は「自発的動機」とも言われています。資源管理、鮮度管理、流通改善、加工、経営改善など様々な振興事業の普及・支援に取り組むと必ずこの問題に直面することになりました。大震災被災地の普及でもこの基本的ともいえる課題に直面して

いたようでした。

自発的動機はそもそも人が自分の中で、自ら芽生えさせて成長させていくものです。どんなふうになれば、人や組織が自ら自発的動機を芽生えさせ、成長させていくのか、最初は全く雲をつかむような話でした。ただ「人が自発的動機を芽生えさせ、成長させていくには、何らかの刺激が必要」ということは、私自身を考えて思っていました。「このままではいけない」と危機感をもって、自ら行動を起こす人には、情報を提供していけば、自分で前に進んでいきます。しかし、普及で対象としたほとんどの人たちは、不満や不安を抱えているものの、何をどうしたらいいのか分からないといった人たちでした。なかには諦めに近い想いを持った人たちもいました。このような人たちに対して、最初のころは私なりの考えを漁業者に伝えるだけでしたが、それだけではとても「自発的動機の芽生え」を促す刺激にはなりませんでした。最初は話のきっかけさえも掴めませんでした。

こんな時、漁村女性グループたちの素早い「組織化や行動開始」に接することができました。彼女たちには「やりたい」という自発的動機がすでにありましたが、その成長を促したのは多くの人たちとの出会いによる刺激でした。漁村の研究者などとの対話で自分たちの活動意義を確認し、活動意欲を高めていたのです。この自発的動機を持った漁村女性グループが速やかな活動を展開する一方で、対照的になかなか前に進まない漁協機能強化や漁業改善などの課題で「どうして、あの漁村女性グループの

漁村女性グループたちは「やりたい」という自発的動機がすでにあり、その成長を促したのは多くの人たちとの出会いによる刺激だった

ような意識になれないのだろうか」「どうしたら、あのような意識になるのだろうか」と考え始めました。とはいっても、これといった方法も見当たらず、とにかくやる気になってもらうために、漁業者たちの琴線に触れるような情報を漠然と探していました。この普及初期に、もつと効果的で積極的な働きかけができていれば、その時間も少しは短縮されたと思うのですが、当時はこれが精一杯でした。

また「支援をすればするほど頼られてしまい、当事者意識や主体性を損なってしまう。支援もほどほどに」という声を何度か聞きました。私も当時そのように考えていて、支援には一定の距離感を持つことが大切だと、意識的に遠ざかったこともありました。しかし、この考えは間違っていました。新しいことを始めれば、誰でも様々な不安や疑問が生まれてくるのは当然です。計画は未来のことですので、実際にやった現実が計画どおりになることはほとんどありません。「計画どおりにならなかった」場合、真剣に取り組めば取り組んだほど不安や疑問は大きくなるものです。実は、このことが新しいことに気づく土壌になるのですが、不安や疑問を感じた当事者が、身近な普及員を頼って様々な相談をするのは当然のことなのです。

問題は支援の「距離感」ではなくて、私の支援や対応のあり方によって、当事者の「自発的動機が芽生え、成長する方向に行く」のか「依存心を増大させ主体性を失わせる方向に行く」のかが決まっていたということです。悩みや疑問の相談を受けた時は願ってもない普及のチャンスだとすると、普及対象が「自立心」と「依存心」のどちらに

問題は支援の「距離感」ではなくて、私の支援や対応のあり方によって、当事者の「自発的動機が芽生え、成長する方向に行く」のか「依存心を増大させ主体性を失わせる方向に行く」のかが決まっていたということ



行くかは、支援している私のほうに問題があるかと考えるようになりました。ということから私自身が、いかなる場面においても、普及対象者に自発的動機の芽生えと成長を促すことができる視点と力（理論と技術）を持たなければならぬという結論に達しました。京都大学の内田准教授は「普及員は実践する社会心理学者」だといいます。この言葉に私は水産の普及の専門性の高さとその難しさを感じています。

#### 四・自発的動機レベルとその事例

自発的動機のレベルは大きく三つの段階に分けられる

私の少ない経験からですが、この自発的動機のレベルは大きく三つの段階に分けられるように思います。

レベル1（L1）は「このままではいけない」という漠然とした不安があるものの、行動しようとする意識にまで至っていない状態です。

レベル2（L2）は「このままではダメだ」という危機感と「何かをしなければ」「したい」という想いがあるものの、何をどうしたらいいのか分からない状態です。自発的動機の発芽前夜という感じです。

レベル3（L3）は危機感を切実に感じ、自ら行動するという自発的動機が芽生えている状態です。

主に普及対象になったのはレベル1か2の漁協役職員や漁業者、漁村女性たちでし

た。レベル3は普及にとつて一番ありがたい存在ですが、あまり出会うことがありませんでした。

事例が少なく一概には言えませんが、この自発的動機については漁協、漁業者、漁村女性それぞれに異なった特性があるようです。漁協には個人レベルとは異なる「協同組合組織」という特性が感じられました。また漁業者たちは総じて自発的動機の芽生えに慎重な姿勢が見られましたが、漁村女性たちは比較的速やかに自発的動機を芽生えさせ、行動していくという傾向がありました。

以下、時系列ではありませんが、私の普及経験を漁協、漁業者たち、漁村女性たちという対象分野別に分けて述べます。

##### （一）漁業協同組合

###### ①できなかったL1漁協の自発的動機

長い間に役職員間の関係性や慣習が深く沈着している漁協では、この関係性も変えうる「新たな取り組み」について「自発的動機の芽生えと成長」を促すことが大変難しかった

長い間に役職員間の関係性や慣習が深く沈着している漁協では、この関係性も変えうる「新たな取り組み」について「自発的動機の芽生えと成長」を促すことが、このやり方では大変難しかったという事例です。

ある小さな漁協です。この漁協経営が厳しい状況に至っているなか、漁業者の減少が水揚げの減少につながり、さらに産地市場の仲買人の高齢化など、このままではいつか、この産地市場が開設できなくなるだろうという漠然とした危機感が組合長や主だった組合員にありました。しかし、このために何かをしなければという意識は

見えませんでした。町は現状の打開策を探り、漁業者や漁協との話し合いの中から問題を整理して、地元漁業の再生、漁協経営の改善を目指した町単独一〇〇%補助の流通改善事業を思い切って新設しました。この事業は漁協による鮮魚出荷テストで漁業者の所得向上と漁協収入の増大効果を実証するためであり、漁協の経済的リスクは一つもありませんでした。

「理事になりたくてなったのではない。漁協が困るといっているので（理事に）なっただけだ」

滝壺に向かって流されているような漁協の状況、この事業の意義や仕組み、手順の説明で、私が漁協の将来に対する理事の責務に触れたときの理事の反応でした。このような意見が出た理事会でしたが、漁協の現状は誰の目にも明らかでしたので、事業実施の理事会決定が行われました。

この理事会にたどり着くまで、役場の職員や組合長も参加した主力漁業者たちとの話し合いを何度も重ねています。そして組合長とこの漁業者たちの「やる」という意思を確認した後での理事会でした。ところが、この理事会に理事として出席していた二名の主力漁業者は一言も発言しませんでした。このとき、私は少し違和感を持ちましたが、これで漁協としての意思決定が確実に行われたと、一つの山を越えたような気持ちになりました。

この理事会決定にもとづいて、組合長を中心に出荷先の消費地市場の調査や輸送手段の確保、消耗品等の購入と全ての準備が整い、いつでも漁協の出荷テストができる状態になりました。しかし、いつまでたっても漁協のテスト出荷が始まりません。組合長に聞くと「魚が少なかった」「魚が揚がらなかった」と繰り返し、漁期が終わりに近づくと「いろいろとあってね」とその具体的な理由を明らかにしてくれませんでした。結果的に最後まで漁協出荷テストは実施されませんでした。できなかった理由として、各地でよく聞かれる仲買人との軋轢問題は漁協入札実績が定着していたので考えられません。このほかに考えられる理由としては、漁協組織そのものの問題があります。つまり、新しく加わる漁協出荷作業に関する各作業や事務、管理負担に対する漁協職員や組合員の「他人事」意識です。この結果に町の担当者は上司や議会への説明などに苦勞をしましたが、その落胆ぶりもかなりのものでした。

この事例は、いわゆる「会議」的なものだけでは、漁協組織としての「具体的な危機感の醸成」や「自発的動機の芽生えと成長」が非常に難しいことを示したと考えています。当時は「できることはした」という気持ちになっていましたが、後で工夫の余地があったことに気がきました。つまり、組織機能そのものを向上させる組織の風土づくりです。実は漁業者や漁村女性たちの自発的動機の芽生えを促すために取り組んでいた「気楽な話し合い」の感触が組織の活力を引き出しそうだと感じていたのです。余談ですが、この経験を参考にして地域産業振興監の時に私たちが取り組んだ、ある農協の組織機能強化支援では職員のモチベーションが上がり、職員自ら新しい取

鋭い危機感が「困難なときでもとにかく前進していく」という漁協の力の源だと感じた事例

組を始めるなど、思った以上の手応えがありました。

## ②危機感が鋭いL3漁協は困難でも前進意欲

鋭い危機感が「困難なときでもとにかく前進していく」という漁協の力の源だと感じた事例です。「何を言っても、言われても、この大変な時を乗り越えて市場を作らなければ先がない」と、鋭い危機感を若い組合長や主だった中堅職員が明確にもっていました。

この合併間もない漁協の理事会ではいつも議論が錯綜し、本所には支所から日々さまざまな問題が持ち込まれていました。職員も遅くまで仕事をして中堅職員には疲労感が漂っていました。本所と支所の関係、職員間の関係はギクシャクしていました。合併間もない漁協体制の未熟さがあちらこちらに噴出していたのです。若い組合長も求められれば、夜昼の区別なく支所の話し合いなどに出席していました。

「辞めようと思ったが、自分が辞めたら自分を慕ってくれている若手たちも辞めてしまう。それは避けたい」

「辞めようと思ったが、自分が辞めたら自分を慕ってくれている若手たちも辞めてしまう。それは避けたい」と当時、力のある中堅職員が苦しい心境を話してくれました。私もそばで中堅職員たちの苦労を見ていましたので、返す言葉がありませんでした。

こんな状況でしたので、少しでも円滑な課題解消につなげるため、日々の問題と対処方向を確認・共有する「組合長、専務、総務課長」の早朝ミーティングを提案して、私も参加して行うことになりました。どのくらいの期間実施したかは忘れましたが、しばらくすると組織内の落ち着きが感じられるようになり、課題と意識を共有して対

応していくことの大切さが皆さんに認識されたように思います。その後、この漁協は漁協経営を職員が共有する会議の開催など、様々な会議を工夫して開催しています。中核市場を持たない漁協の悲願ともいえる市場整備計画検討はまだ始まったばかりでした。市場の規模や能力など、過去の日々の水揚げ資料や水使用量から、荷捌き形態、市場面積、製氷施設の規模・能力などを検討し、まき網の振興と併せて先進地視察に行ったりしていました。私はこれらのデータ整理や基本的な市場の性格付けなど、みなさんと一緒に取り組みました。コンサルタントの力も得て、これまで実績のない新しい中核市場の青写真が見えてきました。

同時に市場運営ノウハウの取得を目的にこの中核市場の前段として、小型まき網を対象とした小規模で簡易な市場整備が具体化されつつありました。その支援としても私は整備計画の進捗管理や関係漁業者へ説明や対話にも取り組んでいました。

「魚を揚げても仲買人が来ないので」と従来の水揚げ市場との関係を懸念する漁業者たちの不安に、「魚が集まれば仲買人が集まってくる。みなさんが一致団結して水揚げすることが大切」と説明していました。この小規模市場の開設日は予定よりも半年遅れましたが、開設当日から傘下の小型まき網全船がこの小さな市場に水揚げをしました。夜明け前の暗いなか、漁船が次々と入港し、組合長以下、職員のほぼ全員が参加して、漁船のとも綱を取ったり、魚を市場に運び入れたり、人力で氷を運び漁船に積んだり、初日から予想以上の活況を呈しました。特に開設してしばらくの間

は、札幌が読めないと仲買人が高い札を入れるなど価格の上昇もみられました。この小規模市場の活況は大変な漁協運営のなか、一つの具体的な成果として自他ともに認識され、職員の表情にも輝くものがありました。この実績は事業実施計画の策定段階に入った中核市場に対する漁協の自信となり、漁協が考える中核市場の姿をより鮮明にしたと思います。このあと、始まった新たな漁協合併の話で、この新市場と既存市場の機能分担の問題が発生しました。合併相手の漁協の市場がこれまでの主力まき網漁業の水揚げ地の一つだったのです。当初は漁業種類別、あるいは「鮮魚と加工」という魚の用途別の機能分担が考えられていました。それでは漁協職員が不足するばかりではなく、新市場の規模や機能にも影響してくることとなります。このため相談を受けた時には、新市場が「全まき網漁業が集中できる」市場としてその規模と機能が確保できるように、開設時間別の機能分担をそれとなく提案していました。

「所長、やっぱり開設時間別の機能分担が現実的だなあ」

合併相手の漁協参事の言葉です。合併協議の時間はかかりましたが、結果的に開設時間別の機能分担となりました。

この新しい中核市場が開設したのは、私がこの地を離れたあとでした。

今でも「現状が厳しいことには変わりはない。常に変化を求めていく」とこの組合長は言います。変動する漁獲量・市場手数料収入から脱却して漁業者の所得安定向上と漁協の安定経営を図るため、加工販売事業に参入もしています。まだ厳しいようです

「現状が厳しいことには変わりはない。常に変化を求めていく」

が、最近「加工品の新しい商談があり、目から鱗だった」と話す職員の顔は輝いています。また当時「漁協には人はいるが人材がない」と漁協職員の人材育成の必要性を主張していた中堅職員にその後聞くと、どんな資格でも職員が取得しようとする場合は漁協が支援しているようです。組合員だけでなく職員も大切にしている漁協に成長しています。

## (二) 漁業者たち

### ① 時間が必要だったL1漁業者組織の自発的動機の芽生え

まだ「自発的動機」という言葉を知らなかった最初の普及現場で「漁業者たちの自発的動機（やる気）を引き出すには、かなりの時間が必要だ」ということを経験した事例

まだ「自発的動機」という言葉を知らなかった最初の普及現場で「漁業者たちの自発的動機（やる気）を引き出すには、かなりの時間が必要だ」ということを経験した事例です。「自発的動機」の理論や技術のカケラどころか、その考えもなかったために時間がかかったともいえます。

漁業者たちの集まりに最初に参加して「魚の鮮度を上げる取り組みをして所得向上を図りましょう！ブランド化です！」と提案しました。

「所長、（知らんのか！）まき網で獲ったアジはどこでも同じだ」と漁業者の返しです。現状を知らないので反論ができません。それに加えて「安い！漁業は儲からない。もう辞めたい！」と若い漁業者が追い打ちをかけてきました。現場を分かっている者が「何を言うのか」と思われたようでした。その後、いくら考えても切り口が掴みず時間ばかりが経過しました。



そんなときある調査でまき網運搬船の魚槽底層水温が一〇度以上であったことを知りました。これは何かのきつかけになるかもしれないと藁にもすがる思いで、夜、運搬船に乗り込み、データ・ロガーで水温を測定し、朝の市場で選別を手伝い、職場に戻ってグラフ化を行い、出漁する夕方までには船主と船長に届けて話し合うことをできる限り行いました。

「村上よ。その時々で魚の大きさが違う。魚種も違う。量も違う。海水温も違う。混じりもある。マニュアルみたいのができるのかよ」

「うーん…、難しいですね…」

無駄かもしれないと思い始めたころ、この活動で市場の仲買人が話しかけてくれるようになっていた

こんな会話が船の上や漁業者の集まりで続いていました。無駄かもしれないと思い始めたころ、切り口は意外なところがありました。この活動で市場の仲買人が話しかけてくれるようになっていたのです。

「所長。もつと鮮度よくするように指導しろ」

「そうですね。知らないことばかりで……」

「この船はいつも鮮度がいい。魚槽をみる。きれいだろう」

市場の仲買人たちに船の評価を聞くと、その評価がほぼ固定化されていました。その評価を船ごとの年間の漁獲量当たりの金額と合わせるとほぼ一致したのです（漁獲魚種・銘柄組成は無視）。この評価の良い船はおそらく水をたくさん使っているのだらうと、年間の単位漁獲量当たりの水使用量をこの評価に重ねてみました。ところが

意外にも一番評価が高かったのは水使用量の多さが三番手だったのです。このことを漁業者の皆さんに話しました。

「わしらはポンプを入れて、下の水と上の水の入れ替えをやっている」

「氷、魚、水、魚と交互に入れている」

みなさん口々にこれまでの工夫を話してくれました。でも魚槽の底層水温は一〇度を超えていたのです。出口は見えていませんでしたが、年間の水代もかなりの金額でしたので漁業者の関心が集まってきこことを感じました。なんとなく私と漁業者の歯車がかみ合ってきたのです。

皆さんとの話し合いで鮮度管理への意識が高まってきたころ「やる気」をより強くしてもらうため、女性グループの経験をもとに支援事業で船上海水冷却装置の導入を提案した

皆さんとの話し合いで鮮度管理への意識が高まってきたころ「やる気」をより強くしてもらうため、女性グループの経験をもとに支援事業（中核的漁業者協業体等取組支援事業）による船上海水冷却装置の導入を提案しました。この事業には協業体の組織化とその代表者の年齢制限、資源管理や流通改善まで含めた事業計画が必要でした。メーカーから機器類の能力や経費、ランニングコストなどを教えてもらって試算などをしながら、漁協の担当者や地元市・町の担当者も含めて漁業者たちと話し合いを重ねました。この取り組みは「市場ミッション」に深く関連しているという意識が私にありましたので、先にこの事業を導入していた隣の普及所から情報を収集し、漁業者への戸別訪問などとして、計画のフレーム案をつくり、漁業者の合意形成と「やる気」を大きくすることに懸命になりました。

「所長、お前から母船長に話してくれ。わしらが言っても聞かん」

ある船主からこう言われてホイホイと船に乗り込み説明しましたが、ここでは自発的動機を強くしてもらうために遠回りでも皆さんに集まってもらい、事業内容をみなさんがもつと腹に入れるという支援が大切でした。しかし当時はこの事業申請を実現することで私の心はいっぱいでした。ようやく申請に漕ぎつけたあと、採択までに審査機関から疑問点が指摘され、これに対する漁業者の話し合いを何度か行いました。その詳細は省きますが、この疑問点への対応協議は漁業者自身が計画をより理解し、当事者意識をさらに強くする場として、非常に効果的でした。この後、ようやく採択され、その年度末に機器類の整備が完了しています。

最初に鮮度向上の話をしてから一年後に自己資金の手当てが可能になる船が集まって、協業体事業に取り組むことが決まり、二年目に事業が採択・実施され、三年目から船上海水冷却装置を整備した船の水揚げが始まった

最初に鮮度向上の話をしてから一年後に自己資金の手当てが可能になる船が集まって、協業体事業に取り組むことが決まり、二年目に事業が採択・実施され、三年目から船上海水冷却装置を整備した船の水揚げが始まりました。このころになると、私としては整備した自己資金に見合うだけの収益が上がるかどうかがとても気になり始めました。もし投資額に見合う収益増が無ければ、この事業導入は結果として漁業の経営体力を消耗させることになるからです。協業体船と非協業体船の同日、同一魚種、同一銘柄の市場単価を調べる日が続きました。結果は協業体船の単価が、少しずつ上昇する傾向が見られ、遠くの消費地市場から「最近、この産地市場からくるサバの品質が良くなった」という思いがけない情報も得られました。このように取り組みの具体

的成果が現れだしてくると、皆さんは次のステージに向かい始めました。中核的協業体の事業計画にも位置付けていた流通改善です。「漁業を辞めたい」と言っていた若い漁業者が蓄養販売に取り組み始め、「所長、漁業は面白いなあ！」と現場で笑いながら言ってくれた時には、この事業を「勧めてよかった」と心から思いました。また、この三年目後半から共同出荷組合の設立を協業体の会議で話題にしていました。私は各船団が得意としている魚種の鮮魚や蓄養魚、冷凍魚の小さな共同販売事業を想定していました。事務局を持つ漁協組織まで関連しますので、私の任期中にはそこまでの意思決定はされませんでした。私がこの地を離れて数か月後に、後任普及員の努力により、私の想定外だった市場入札権も取得した共同出荷組合の設立が漁協理事会の承認も得て実現しました。最初に鮮度向上を提案してから実に三年を越えていました。

## ② 漁村女性が加速したL1漁業者たちの自発的動機

ある事情から漁業者の話し合いに漁村女性の参加を促したところ、漁村女性が漁業者たちの自発的動機の芽生えを加速させて、比較的速やかに実現したという経験

ある事情から漁業者の話し合いに漁村女性の参加を促したところ、漁村女性が漁業者たちの自発的動機の芽生えを加速させて、比較的速やかに実現したという経験

「地元漁業を何とかしたい。町もやるから普及所も一緒にやってほしい」。

ある町の水産担当課長が普及所に来て私に要請しました。その後、この町課長の強い要請を受けた漁協・漁業者たちが有志として地元量販店の前で魚のイベント販売を始めました。しかし、魚価をあげるためには、恒常的な取り組みが必要です。このイ



ベント販売に顔を出して漁業者たちと話しながら、キーマンになりそうな漁業者を探しました。そのなかに、かつて漁業調整の場で私に厳しく詰め寄った漁業者の姿を見つけてました。

「あのときはいろいろいってすまんかったのう。県も苦しかったらう」

「いやあ、こちらこそ……」

こんなふうに笑いながら話せたとき、この漁業者がキーマンになるのではと感じました。それからこの漁業者の船に乗せてもらって漁業の操業状況を知ることになりました。自宅を午前二時前に出てこの漁港に四時過ぎに着くのです。最初は漁港で仮眠を取っていましたが、気の毒に思った町課長が自宅に泊めてくれたりもしました。しばらくして、この漁業者の家で昼ご飯を食べさせてもらうようになり、ある時は泊めてもらって漁協組合長や他の漁業者と酒を飲み、比較的スムーズに親しく皆さんと話ができるようになりました。

この時すでに町と進め方も検討していました。漁業者たちの「やる気」が芽生えるきっかけにしようと申請した国事業は不採択となりました。余談ですが、この「不採択」は結果的に良かったのです。不採択のおかげで「地域協議会をつくる」という、ちょっと背伸び気味の計画を「しなければならぬ」という負担から解放されたうえに、この申請時の整理のおかげで町と私のそれぞれの役割と方向、目指す姿が確認でき、お互いに「あ、うん」の呼吸で機動的に支援活動ができるようになったのです。このこ

国事業の申請は「不採択」となったが、お互いに「あ、うん」の呼吸で機動的に支援活動ができるようになり、結果的に良かった

とはこの取組みを進めていくうえでとても大きかったと感じています。

漁業者たちの視察には町のバスを活用しました。ある時には町の課長自らが運転してくれました。集会所や漁協事務所での話し合いのほかに、バスの中でも視察目的の確認、帰りにはその成果の確認など、機会を見つけては話し合いをしました。

「いいことだが、遅いときは漁から戻って加工できない」

「やれたらいいけど、いつも魚が獲れるわけではない」

「誰かにやってもらえらるなら、いいけど」

話し合いを何度持っても、どうしてもこの「難しい」というステージを越えられませんでした。

このとき私たち支援側にはある期限が迫っていました。当時から始まった「県産業振興計画」担当セクションから、次年度の支援体制を整えるために実施組織や事業内容など具体的な姿を求められていたのです。このためある民間企業も訪問して、その企業の経営理念を確認し、漁業者の加工活動と協働できる可能性を事前に見出していました。しかし、あくまでも漁業者たちの自主的な意思決定を待っていましたので、何とか漁業者自身が自らこのステージを速やかに乗り越えてもらえるような手立てはないものかと考えていました。

こんなとき漁村女性たちの総論賛成・即行動というパターンを思い出して、この話し合いに漁村女性の参加を求めました。漁村女性がこの流れを変えてくれるのではと

漁村女性たちの総論賛成・即行動というパターンを思い出して、この話し合いに漁村女性の参加を求めた

いう漠然とした期待を持ったのです。漁協からも女性の参加を呼びかけてもらいました。ところが、なかなか実現しませんでした。おそらく男性漁業者の話し合いの中に、漁村女性が入ることに何らかの抵抗感があったものと思います。何回目かの会議で、ようやく少ないものの漁村女性の参加が実現しました。実は漁村女性が参加しやすいような視察企画にして、その視察の帰りの途中で水産試験場の会議室に寄って、予定外の話し合いをしたのです。

「やる前からいろいろ言っても、やってみなければ分からないんじゃない。やってダメだったら、そのとき工夫したらいいんじゃないの？」

前述のような皆さんの意見をしばらく黙って聞いていた女性が静かに言ったのです。この一言でその場が「そうだなあ。そのとおりだ」という雰囲気になりました。

これから漁協を中心に漁業者主体の加工活動に向けて具体的な組織化への検討が始まったのです。この組織化には主力漁業者の参加表明がなかったりして、一度はつぶれるなど紆余曲折がありました。それを乗り越えてキーマンの呼びかけにより「主力漁業者たち十漁村女性」のグループができました。このグループ活動（協働企業との連携）により一定の資金ができて、遊休施設であった漁協倉庫を自分たちの加工所に改修しました。また町からの強い支援もあって、取り組み始めてから一年後に、この漁業者たちと漁村女性を構成メンバーとした法人を設立しました。このとき、代表の漁業者が「なにか動けば、運がついてくるものだ」と言った笑顔が思い出されます。

### ③自ら行動するL3漁業者

L3の漁業者はあまり普及や行政を頼ることをしませんが、情報収集には熱心です。このような自発的動機の強い漁業者の考え方や活動事例は、持続的な漁船漁業の新しいビジネスモデルとして、今後、注目していく必要があると考えています。

「自分で始めたきっかけかあ。ある研修会である人と出会ったことだなあ。」

漁獲時の魚の前処理をきちんとして築地市場に直接送り、高価格化を実現するとともに、会員制のネット販売を自分で開拓して、小さな漁村でもゆとりをもって漁業を行っている漁業者です。全国で同じような活動をしている漁業者とのネットワークも作っています。ある人物との出会いが、彼の「自発的動機」を芽生えさせたのです。この事業スタイルを築くに当たって、彼は漁協も普及所も行政も頼っていませんでした。彼が自ら人脈を開拓し、必要な知恵と技術を獲得していったのです。

私が知っている漁業者にこのような人がもう一人います。

沿岸小型カツオ一本釣り漁業者です。漁業者を父に持つ彼は小さいときから漁師になるものと思っていたそうです。しかし、父親の反対と学校の先生の勧めもあって専門学校に行き、民間企業に入ります。でも四〇歳になったら漁業をやるかと決めていたそうです。

その夢を実現した彼との出会いは、若者を雇うための支援策はないかという相談で普及所を訪ねたことから始まります。この話は消極的な漁協のために実現しませんでした。

L3の漁業者はあまり普及や行政を頼ることをしませんが、情報収集には熱心

「単に魚を獲ることだけではダメだ。船の操船・メンテナンス、海上での作業・安全確保など、海の上で必要となる全ての技能・センスを持たなければならぬ」

したが、彼は若者を雇って、五年計画で一人前にしようと取り組んでいます。この漁業後継者となる乗組員の育成についても「単に魚を獲ることだけではダメだ。船の操船・メンテナンス、海上での作業・安全確保など、海の上で必要となる全ての技能・センスを持たなければならない」と成長に応じた責務を与え、船頭を目指して「汗をかき」喜びを持たせるなど、人材育成に信念を持っています。

「海や魚の状況は常に変化しており、これが常に正解というものがなく、その場面に最も適した選択をするためには、多くの経験知を持つ必要がある」が、「漁師の減少とともにこの経験知が失われている」と彼は危機感を持ってベテラン漁業者の話も積極的に収集しています。

「先頭に立つものは、いま追い風か向かい風かがよくわかるものだ。今は追い風だ」自信をもって話す彼は漁業だけでなく、ホエールウォッシングや洋上施設の各種作業など「洋上のことはすべて任せろ」という「海のプロ集団」を目指しています。また事業拡大にも熱意を持っていて、乗組員が成長して船頭を任せられるようになれば二隻操業体制にするという計画も持っています。

このような漁業者には漁協に対する冷やかさ、あるいは批判的な目線があるようです。彼らから漁協の対応などを聞くと無理もないと思われそうですが、お互いに腹を割って話したことはないようです。いまの漁業や漁村の現状を見ると漁協と漁業者、漁村女性たち、みんなの総力が必要になっていると思っていますので、このような状況は

とても残念です。

いずれにしてもこのような漁業者の話を知ると、漁村や漁業には大きな可能性が感じられます。普及が丁寧な探せば、このような漁業者やその卵はもつとたくさん発掘できると考えています。

### (三) 漁村女性たち

#### ①消えたL1漁村女性グループの自発的動機

このケースは自発的動機が十分に成長していないのに、そのグループの身の丈を超えた支援・指導が自発的動機を消滅させてしまったという私の苦い貴重な経験です。

漁業振興策に悩んでいる市の担当者がいました。相談に乗っているなかで漁村の新しい取組みをする地元組織づくりに取り組むことになり、この担当者と一緒に漁協支所から、漁業者たち、そして漁村女性たちを訪問して、「このままいけば、どうなる？」という話し合いを重ねました。話し合いを盛り上げるため、私の経験談だけでなく、漁村研究者からも全国的な活動事例の話をしてもらいました。その結果「このまま終わりにたくない」「もう、ひと花咲かせたい」と比較的早く漁村女性グループが結成され、同時に所管・サポート機関として漁協支所と漁業者代表による地区の振興協議会も誕生しました。

働きかけた結果の「自発的動機の芽生え」であり、漁村女性グループとしてもメンバー同士の信頼感が今一つといった状態で、側から見てもまだ確固としたものではあ

このケースは自発的動機が十分に成長していないのに、そのグループの身の丈を超えた支援・指導が自発的動機を消滅させてしまったという私の苦い貴重な経験

りませんでした。しかし、彼女たちは専門家の指導による加工研修などを重ねるたびに、表情が輝きはじめ、「これなら少々の壁は乗り越えられる」と感じられるようになりました。

この取組みも最初から市担当者とは相談していましたが、ここでも「自発的動機の成長」を促すために、国の支援事業の導入を考えていました。専門家のアドバイスを受けて、地域の優位性を活かす計画を協議会や漁村女性グループと話し合いながら形にしていきました。多少、背伸びした計画でしたが、この事業が皆さんにも了承され、さらに採択されたことが市担当者自身の「やる気」を大きくしました。この市担当者は、事業の成功に向けて、公私にわたり一所懸命にこの漁村女性グループの支援に取り組んだのです。

しかし、いつの間にか、この市担当者が求める活動レベルが漁村女性グループたちの「自発的動機」レベルを超えてしまったようです。この市担当者の思いがグループに伝わらなかったこともあり、この女性グループは「やらされ感」を感じるようになり、自分たちの「活動の喜び・やりがい」を見失ってしまいました。この結果、この漁村女性グループは事業が一段落したことをきっかけとして解散しました。

私はこの間、この市担当者の相談者の立場になっていましたので、結果は同じだったかもしれませんが、もう少し親身になれていたらと反省をしています。この事例は支援のあり方や支援をする時の実施者目線の重要性を学んだ貴重な経験です。このように「自発的意欲の芽生えと成長」支援は実施組織の主体性を尊重して、実施主体の前というより、少し遅れて寄り添うような意識も大切だと思いました。

## ② 即行動のL2漁村女性グループの自発的意欲

レベル2の漁村女性たちの行動は驚くほど実に素早いという二つの事例です。何かのきっかけで道が見えると「仲間を集めて、グループ組織をつくり、とにかくできることを始めていく」という行動力にはとても感心させられました。このような素早い行動展開が、例えば組織や活動が小さくても、マスコミなどに取り上げられるなど際立ち、周囲の注目を集め、ひいては地域全体の雰囲気を変えていくことを知りました。(ケース1)

漁業者に船上選別など魚価の向上策を考えてもらうためにお宅に伺ったときです。「私も何かしたい。どうしたらできるようになるのか。でも前の二つのグループと同じことはできないし。何をしたらいいのかわからない」

この漁業者の奥さんが他地域で活発に動き出した二つの漁村女性グループの噂を聞きつけていました。自発的動機が芽生えかけていたのです。

まず同じように「何かをしたい」と思っている仲間を集めること、次にみんなで「やりたいこと」を探すことを勧めました。「やりたいこと」については、他のグループと同じ加工品づくりでも問題なく、「自分たちでできること」を探すことが大切だと話しました。また管轄外で特異的な行商販売を行っている漁村女性たちの姿を現地に

レベル2の漁村女性たちの行動は驚くほど実に素早いという二つの事例

まず同じように「何かをしたい」と思っている仲間を集めること、次にみんなで「やりたいこと」を探すことを勧めた



案内して紹介しました。同時に、この動きを漁協や地元市、県にも連絡し、円滑な活動スタートができるよう、このグループの形に合った支援策も探して、関係機関の連絡調整に当たりました。

「都会に住んでいる子供が帰りたいと言っている。しかし、ここには仕事がない。仕事があったら帰ってこられる。だから仕事を作りたい」という仲間を集めて、三か月後には五名のグループが結成されました。これも一步を踏み出していったのです。

しかし、普及所は他の業務に加え、前にできた二つの漁村女性グループへの活動支援もあって、三つめのこのグループにあまり関わることができませんでした。このため主な支援は地域支援企画員（高知県制度…各市町村に基本一名の県職員を配置）や農業の女性普及員にお願いしました。特に農業の女性普及員は彼女たちの悩みを聞き、時に励まして、休日を利用してイベント活動に私的参加をするなど、このグループの自発的動機の成長を促しました。

このグループ活動はほかの二つの漁村女性グループ活動と相まって、地域が何やら動き出しそうな雰囲気を作ってくれたのです。特にこのグループはそれまで市の職員だけが行っていた催事のかなりの部分を引き受けるなど何でも取り組んだため、地元市の助役も大変喜んでいました。これらの三つの漁村女性グループたちの活動は地域の雰囲気を変えてくれただけでなく、漁協の宅配事業の品ぞろえなどを豊かにし、女性部の活動も活発化させるなど、他の普及活動テーマの進展にも大きく貢献してくれ

このグループ活動はほかの二つの漁村女性グループ活動と相まって、地域が何やら動き出しそうな雰囲気を作ってくれた

たと思っています。

（ケース2）

「何年も話し合うばかりで何も行動していない。もうそろそろ行動する時では？」

私がたまたま参加したある市主催の漁港利用会議で唯一の女性委員の発言です。しかし、この会議でこの発言が取り上げられることはありませんでした。

「行動するときと考えているのなら、自分たちでやってみませんか」

会議が終わった後、この女性委員に話しました。

さっそく四人の女性たちが集まり、話し合いが行われました。私はこれまでの事例やそのとき手元にあった全国の先進事例などを紹介しました。彼女たちも「跡継ぎの息子たちが豊かに暮らせるよう、漁業を支えられるような仕事ができれば」という希望を持っていました。そして三回目の話し合いでグループを設立することが決まり、すでに試作品を前にグループ名を考えていました。この間、わずか二か月も経過していません。効果的な漁業振興策が見えてなかった市も積極的にかかわり、細かいことを言われて断念した県の支援事業のかわりに、市の担当職員がポケットマネーを出しあって、旗やシール作成などの支援を行いました。この三人という小さな女性グループは静かな湖面に一石を投じ、周囲で話題になり続けました。

しかし三人の活動では商品の品目数も少なく、生産量も小さいため、売り上げがあまり期待できませんでした。そこである企業を紹介したところ、意気投合して「グルー

ある企業を紹介したところ、意気投合して「グループから企業に企業新商品の加工原料を提供する」「企業はグループにグループ仕様の商品を提供する」という、これまでにない相互補完の仕組みができた

プから企業に企業新商品の加工原料を提供する」「企業はグループにグループ仕様の商品を提供する」という、これまでにない相互補完の仕組みができました。こうして彼女たちはイベント販売の品ぞろえを豊かにし、自分たちの時間をあまり使わなくても、自分たちの商品をつくり、売り上げを伸ばしていくという新しい道を切り開いたのです。

このとき普及としてこの地域で別に働きかけていた加工事業構想が少し動き始めました。私はこの女性グループが地元催事のポスターになったり、マスコミで取り上げられたりして話題になったことが、この構想の動きが促されるような地域の雰囲気醸し出したと思っています。後日談ですが、先の加工事業構想が三年目にしていよいよ具体化しました。この事業審査会でたまたま出会った担当課長と担当係長から、当時よく提案してくれたと感謝されました。私は入口だけで具体化には後任者の努力があったのですが、当時、市として漁業振興策が見えなかったときのこの提案を高く評価してくれたものでした。これも地域の雰囲気を変えていくという漁村女性グループが持つ波及効果のおかげだと思っています。

### ③活動改善意欲が強いL3村女性グループ

すでに活動している漁村女性たちは「自分たちがしたいこと」が明確にあるために、事業導入意欲が高いという二つの事例です。この事業導入意欲は活動レベルをもう一段、引き上げたいという当事者の活動改善意欲ともいえるものです。

すでに活動している漁村女性たちは「自分たちがしたいこと」が明確にあるために、事業導入意欲が高いという二つの事例

### (ケース1)

私にとって最初の漁村女性グループの誕生の事例です。私が赴任した直後に役場の職員から相談を受けました。ある地区の女性部が長年の悲願として加工場を作ってほしいと活動し、地元町も漁協も了承して、県に補助事業の申請をしていました。ところが事業審査会で保留になり、町の職員が困っていたのです。

「おまえも知っているだろう!」

ミッション上司にこの理由を聞くと、これが最初の一言です。

「女性部は代表者が替わると活動が変わる」「今まで女性部に対して行った加工研修や整備した研修施設はどうなっているのか」ということが「待った」の理由でした。

(普及はもっとしつかりしろ!) この上司の言葉が私にはこう聞こえました。

このため私は加工事業体の方針や活動が変わらないように、女性部内公募の加工グループを作ることを地区女性部長と町担当者に提案しました。また加工場は経済事業の場ですので「赤字だからと言ってやめない」という覚悟を求めてしまいました。この「覚悟」を求めたことについては私自身が見極めるべきことで行き過ぎだったと反省をしています。このグループ活動は一〇年以上、今も続いています。この言葉を重く受け止めた代表者は今でも私に会うたびにこのことを言います。

今まで市場の片隅で寒風にさらされながら加工作業をしていた彼女たちは、速やかにグループを結成し「どんなことがあっても続けていく」と覚悟を示したのです。こ

今まで市場の片隅で寒風にさらされながら加工作業をしていた彼女たちは、速やかにグループを結成し「どんなことがあっても続けていく」と覚悟を示した



の結果、この事業が採択され動き始めました。最初に出会った漁村女性グループの誕生、これだけで終わっていれば、たぶん私はこの「自発的動機」の大切さに気づきませんでした。その後の漁村女性たちの「自発的動機」の連鎖反応と対象的な漁業者たちの慎重な姿勢に遭遇して「自発的動機づくり」を考えるようになったと思っています。

#### (ケース2)

ある漁業者に直接、話をするために漁村を歩いていると、突然、呼び止められました。「所長、どうしてあそこに加工場ができることになったの。私たちには出来ないの？」

先の加工場整備事業が動き出したことを察知した隣接地区の女性部長です。ここも先の地区女性部のようにイベントなどに手持ちの鍋釜ですり身加工をやっていたのです。簡単な経過を説明して、後日説明すると約束しました。

数日後、家事が終わった午後七時から十数人の漁村の女性たちが地区の集会所に集まりました。前述の経過の説明をできる限り詳しく行い、可能性のある支援事業の説明をしました。皆さんの目は真剣でした。実はこの説明の前に町担当者とも相談をしていました。町は降って湧いたような話に加えて、漁協も聞いていない話に事業支援は困難だという見解を示しました。このため説明したのは直接支援が受けられる国の事業の可能性についてだけでした。後日、結成されたグループの人数が国の事業基準に達していたため、みんなで計画を考えて申請することになりました。

この事業申請の検討作業を進めていると、それまで女性部として活用していた休園中の保育所の調理場、つまり加工場がこのグループでは利用できないということが分かりました。この施設を管理委託されている地区委員会が利益追求団体には貸せないと判断したのです。グループは女性部から独立しようとしてグループ代表が地区女性部長を退任していましたが、このためグループは改めて地区女性部との連携が必要になりました。このような様々な問題乗り越えて国の事業が採択となり、ここも一歩を踏み出したのです。

#### ④消えかかった自発的動機の復活

補助事業で設備を入れて活動を始めた漁村女性グループが消えかかった自発的動機を復活させた事例です。

「所長、人も少なくなつたし、辞めようかと思う」

この任地を離れて数年後、この代表者から電話がありました。辞めてもやむを得ないことですが、彼女がここでもし辞めれば、活動の教訓や成果も消えて「補助事業」が無駄になるだけでなく、みなさんの自己資金も消えただけになります。日を決めてとにかく一度会って話をするにしました。

この女性グループは女性部や漁協に依存せず、独立性が強く、そのため設立当時は様々な噂が立って、いろいろ悩み相談を受けていたグループでした。そんな漁村研究者や県・市の支援担当者など多くの人たちとのつながりが彼女たちの精神的な支

様々な問題乗り越えて、ここも一歩を踏み出した

えとなっていました。このグループ設立当時は私に「経営」という意識が薄く「安い魚を買って加工して売れば儲かる」とぐらいいしか思っていないませんでした。当時はこのグループの加工品が家庭料理的でしたので、とにかく加工技術の向上を目指して加工専門家を招いて研修をしてみようことに重点を置いていました。

「所長、一日働いて何百円しかならんやで……」

グループメンバーがポロリと溢こぼしたことを思い出します。

私はこれに真剣に対応せず、「ほかのグループも初めはそんなもんだ」みたいなことを言ったような気がします。この時すでにメンバーの最初の思いと活動のあり方が少しずれてきていたように思われます。今から思うとグループ設立当初の夢をどのようを実現していくかという事業計画や経営計画について、グループ内で話し合うことを支援すべきでした。

このグループは高齢化や結婚のために離脱者が出て、メンバー減少と高齢化による活動力の低下問題にも直面していました。このグループは著名な方からのお誘いもあって、都市部のイベントによく参加していましたが、足元の事業・経営体制が固まっていなかったのです。

「辞めたい」という相談に「それも一つの選択。でもきちんと経営計画を一度立ててみて、その可能性と気持ちがあれば（体制を整えて）雇用して続けるのも一つの選択。そのときは支援機関を紹介できる」

「辞めたい」という相談に「それも一つの選択。でもきちんと経営計画を一度立ててみて、その可能性と気持ちがあれば（体制を整えて）雇用して続けるのも一つの選択。そのときは支援機関を紹介できる」と加工場の椅子に座って答えました。同席してい

た加工専門アドバイザーもこれまでの開発商品が財産だという話をしていました。

おそらく、この代表はしばらく悶々と悩んでいたことと思います。活発で社交的な代表ですが、設立当初を知る県職員が異動して、近くに相談できる人が見当たらなかったのでしょう。

考え抜いた結果、彼女は支援機関に相談して法人設立を決意し、新たなスタートを切りました。消えそうだった自発的動機が復活したのです。この事例を考えるとグループが活動を始めたあとの事業・経営計画の持続的検討というフォロー支援の必要性を強く感じます。

この法人の商品は成熟して、いま周囲の注目を集めつつあります。

## 五．組織運営問題は肝臓疾患

小さな行き違いが積み重なり、抜き差しならない状態になって初めて表面化したことが何度かあった

この組織運営の問題は、普及にとって「痛いと言わない」肝臓疾患に似ているような印象を持っています。小さな行き違いが積み重なり、抜き差しならない状態になって初めて表面化したことが何度かありました。自主的な活動を促して、具体的な活動展開を支援していく過程で、漁協でも、漁業者たちでも、漁村女性たちでも、必ず組織運営に関する課題に遭遇します。組織運営の良し悪しは組織の活力レベルとして現れます。この問題が大きいほど、リーダーに大きな負担がかかってしまうという状況

も見てきました。被災地の普及でも似たような話を聞きました。これは一般的に組織内の意思疎通がうまくいっていない、意思疎通が図られる組織の風土ができていないことが大きな要因だと考えています。これからの普及は組織の風土を生き活きたものにしていけるような支援力の獲得が重要になっているように思います。

この組織運営の問題は他人事ではなく私の職場、普及所でも痛感したことがあります。

「やる前から、そんなにいろいろ言われるとやる気がなくなりますよ!」

「やった後でいろいろ言われても、どうしろというのですか!」

所長の私に対する普及員のギリギリの反論です。

そもそも目的・目標の共有が十分にできていなかったこと、つまり基本的なところで意思の疎通が不十分だったと、後になっ

て思った後でいろいろ言われるとやる気がなくなりますよ!」

当時、私は効果的な普及活動を目指して職場でよく話をしていて、うまくいっていると思っていました。あるとき普及員の不満が爆発しました。この時は「アドバイスのタイミングが難しい」と軽く考えていました。しかし、そもそも目的・目標の共有が十分にできていなかったこと、つまり基本的なところで意思の疎通が不十分だったと、後になつて気がつきました。このときは感情がぶつかり、三カ月間ほど口をきいてもらえなくなりました。これを見かねた町職員が間を取り持ってくれたおかげでこの後は、お互いに言いたいことを気楽に言える関係になっています。結果的に「雨降って地固まる」の典型となり幸いでしたが、当時の私は彼の信頼を得ていなかったと思っています。私は軽いつもりでも、つい「……べき」ときつい言葉を使ってしまう

います。私の不適切な言葉づかいのため、私の思いと違った理解をされ「あなたは信用できない」と言われたこともあります。今でも、自分の「伝える力」が乏しいことを思い知って、話せなくなることがあります。

話を戻しますと、漁協、漁業部会、漁業者グループ、漁協女性部、漁村女性グループですが、いずれも話し合いが少ないように思っています。会議も少ないのですが、本音が話し合える場はほとんどないのではと思われれます。ある漁協では様々な段階の会議を結構、頻繁に行っています。しかし、ほとんどの漁協では会議が少なく、あつてもその会議が決められた時間で何かを決めることに重点が置かれていて、話すことも結論も決まっている場合さえあります。お互いの本音を出し合うという場がほとんどないといつても過言ではないように思われます。

「会にも集まらない。ちゃんと前に話をしているのに聞いていないという」

「何を考えているのか分からない」

あるグループ代表の悩みです。

「会もやらないし、話も聞いていない。代表が勝手にいろいろとやる。俺たちはいらぬ」

グループを離脱した漁業者です。

「女性部のために頑張っているのに誰も協力してくれない」

「メンバーが言われたことをきちんとしない。何度言ってもできない」

代表にも、女性部員にも、メンバーにも、もつと言いたいことがあるはずだが、お互いにそのことを知り合える場がない

これは女性部長や女性グループ代表の言葉です。

きつと代表にも、女性部員にも、メンバーにも、もつと言いたいことがあるはずです。お互いにそのことを知り合える場がないというのが、この間の私の印象です。

ある女性部研修会で講師をしたとき「みなさん、最低月に一度は女性部の定例会を行っていますか。手を上げてください」と聞いてみましたが、一つも手が上がりませんでした。

あるグループは「ほぼ毎日加工所で楽しく話し合っているよ」と言いますが、それでも本音で自分たちのことや周りのことを、まじめに話し合うという場は少ないだろうと思います。

いま、本音で話し合うということ自体が大変難しいのですが、いわゆる「会議」といわれる場ではその何倍も難しいと考えています。本音を出し合うためには、お互いに信頼できる関係が必要です。そのための場（雰囲気）を作ること、そのための運営が必要なのです。これも女性部の研修会ですが、試しに四人一組になってやっていたできました。短い時間でしたが、一人ずつ一〇分間、何でもいいから話してもらいました。残りの三人には話し手が詰まったら質問してもらおうようにお願いしました。この結果、多くの参加者がお互いに新しく気づいたことに喜びを感じていました。このことが大切だと思います。

場づくりと運営支援は実際にとって見ると意外と難しいもの

私はみなさんに「定例会」を勧めてきました。その時に代表者の方々から「話し合

うことがない」ということをよく聞きました。「建前」では「ない」かもしれませんが、「本音」では「話したいこと」「聞きたいこと」が必ずあるはずです。普及が本音を出し合う「気楽でまじめな話し合い」の場（雰囲気）づくりや運営を支援する場合は、ある程度の勉強とある程度の実践経験が必要だと思っています。これがないと場づくりも十分にできませんし、できたとしても本音が出せる雰囲気を壊してしまうことがあります。私もやってしまったことがあります。これは本場に要注意なのですが、この場づくりと運営支援は実際にやってみると意外と難しいものなのです。

普及は自分たちも含めて漁協役員、漁業者、漁村女性たちの本音で話し合える場を一つでも多く作り、相互の信頼関係を広げ深めることが、その組織の運営支援として、とても大切なことだと考える

「人・もの・金」と言われる経営資源のなかで、一番重要な経営資源は「人」だと言われています。「もの」や「金」は誰が持つてもその価値は同じですが、「人」はそのモチベーション次第で「一」にも「一〇」にもなる存在です。その力は本音が話し合える組織の中から生まれてくると考えています。本音を出し合えるぐらいの信頼関係がなければ、自主活動組織としてリスクを伴う経済活動を共に行い、困難を乗り越え、持続して発展させることは非常に難しいだろうと思います。この点で「ちょっと」建前」的な色彩がある漁業部会や女性部では経済活動が難しいと思うところですが、それでも知恵を出せば全く不可能でもないはず。普及は自分たちも含めて漁協役員、漁業者、漁村女性たちの本音で話し合える場を一つでも多く作り、相互の信頼関係を広げ深めることが、その組織の運営（組織の風土が変わり、その機能を発揮させていく）支援として、とても大切なことだと考えています。



## 六．計画策定と行動開始

「計画づくりと行動開始と、どちらを優先したらいいのか」

「行動開始を優先する」

全国水産業普及指導員研修会での、会場からの質問と私の回答です。実はこれは悩ましい問題なのですが、私は実施組織の自発的動機という当事者意識を強くしてもらうという視点から、行動優先という考えをもっています。

「駿河の国に過ぎたるもの二つ、富士の山に原の白隠」と称される一六〇〇年代の高僧、白隠禅師は「動中ノ工夫ハ静中ニ勝ルコト百千億倍」と言っています。また同じ一六〇〇年代にイギリス人作家が作った「セレンディピティ」（思いがけない幸運に偶然、巡り合える能力）という言葉があります。この「セレンディピティ」を発揮するためには「まず行動すること、次に気づくこと……」と、脳科学者の茂木健一郎氏も「まず、行動する」ことを勧めています。

しかし、計画づくりも重要です。この計画を練るほど「何をどうすればいいか」が明確になってきますし、実行段階で多くのことに気がつきやすくなり、計画と異なる現実に遭遇した場合、より適切な対応がしやすくなります。計画の精度を高めるほど、その目的や目標に近づきやすくなるということです。話は逸れますが、もう一つ「気

行動優先という考えをもっているが、計画づくりも重要。この計画を練るほど「何をどうすればいいか」が明確になり、実行段階で多くのことに気がつきやすくなり、計画と異なる現実に遭遇した場合、より適切な対応がしやすくなる

づき」を多くする要素があります。それは実行段階で一所懸命にやることです。一所懸命になればなるほど、たくさんのことに気づくといわれています。

そもそも実施してみると計画どおりになることはほとんどありません。もし、計画どおりということがあれば、宝くじに当たったようなものです。この理由には二つのことが言われています。まず一つは計画をいくら練っても完璧な計画はできないということです。計画を作るには目的と顧客（市場）情報、競合情報、そして自分のことの四つの要素が必要だと言われています。考えてみると自身が定める目的以外はすべてを知り尽くすことができません。顧客（市場）、競合、そして自分は常に変化をしていますし、どんなに調べても調べつくすということができないのです。もしかしたら自分自身のことが一番分かっていないかもしれないかもしれません。二つ目は計画が「未来予測にすぎない」ということです。当たり前ですが、未来を見通すことができる人は一人としていません。

でも漁業者たちや漁村女性たちの活動グループを支援していくとき、計画の精度を上げる普及支援はどこでも取り組まれているはずで、では、どの時点で行動を起こし、どの程度の計画があればよいのでしょうか。支援者として計画の重要性を知れば知るほど本当に悩みます。結論を言うと、どんな計画であっても基本的に実施組織自身の主体的判断に委ねるべきです。ですから、私は計画の要素や関連情報は最初に言えるだけ言いますが、その結果、皆さんが作り上げた計画は尊重するようにしていま

どんな計画であっても基本的に実施組織自身の主体的判断に委ねるべき

基本的に普及はあらゆる段階で実施主体の自発的動機、当事者意識をより高めることを意識して、まずは実施組織が思ったとおりに行動を開始してもらい、その過程を細かに観察して計画見直しの気づきを促す助言をしながら、計画の精度を高めつつ、成果を際立たせて自発的動機をより大きくさせるという支援が大切

す。言い方が悪いかもかもしれませんが、どこかで行動を優先した見切り発車が必要だと考えているのです。そして実行段階で気づいてもらえるよう支援して、実行途中でもみなさんに計画を見直してもらおうように働きかけることにしました。ただし、補助事業導入を前提とした場合は異なります。計画の要点をできる限り、事前に詰めてもらいます。「なぜ、この事業をするのか」「目的・目標はどこか」「本当にこの方法で良いのか」「誰がいつどこで何をどうするのか」「計画どおりいかなかった場合はどうするのか」などを詰めて、実施主体の覚悟（自発的動機レベル）のほどを見極める必要があると考えています。この大筋が固まってから細部を考えていってもらいます。だから、実施主体が補助事業を導入したいというときは、事業採択基準の範囲内で計画をよく練ってもらえるチャンスなのです。この計画検討・策定の時に十分な時間があると良いのですが、多くの場合は申請締め切りに間に合わせるために、この肝心なことを忘れがちになります。特に普及とすれば少々無理をしても申請期限に間に合わせるというのが一つの成果として見られることもあります。しかし、とにかく計画を真剣に考えれば、例えば期限に間に合わなくても、不採択となったとしても、自分たちの目的が明確となったうえで改めて自分たちの計画を練り直す機会となるのです。そのなかには補助事業がなくても工夫してできることがあるはずですし、次の機会も必ずあります。当事者の自発的動機さえ持続すれば、不採択の場合は「計画どおり実施しなければならぬ」といった負担のようなものもなく、比較的身軽に実施結果から

計画の見直しができます。私は申請期限までに実施主体の自発的動機や計画の大筋が不十分だった場合、納得してもらって次の機会まで待つてもらったことが何度かあります。

以上のことから、補助事業関連では一定の枠組みがありますので、非常に気を使いますが、基本的に普及はあらゆる段階で実施主体の自発的動機、当事者意識をより高めることを意識して、まずは実施組織が思ったとおりに行動を開始してもらい、その過程を細かに観察して計画見直しの気づきを促す助言をしながら、計画の精度を高めつつ、成果を際立たせて自発的動機をより大きくさせるといふ支援が大切だと考えています。つまり、当事者がPDCAを回す支援を行うということです。この支援においては「経済は生き物だ」とよく言われるように、昨日の常識が今日の非常識になっていることに遭遇することがありますので、支援に当たっては、常に関連情報を広く集めるとともに柔軟な考えを持っていることも大切だと考えています。

## 七．普及の支援者たち

普及活動はよく普及員個人の力に依存していると言われる。このことを否定するつもりはありませんが、私は「個人の力」＋「支援者の力」＝「普及の力」だと思っています。この「支援者の力」は「個人の力」よりもはるかに大きいものがあります。

「個人の力」＋「支援者の力」  
＝「普及の力」



ただし、この「支援者の力」を発揮させるためには普及員「個人の力」が必要であり、「個人の力」の増大と「支援者の力」の増大は車の両輪のように密接な関係にあると考えています。

確かに現場での普及活動はほとんど単独です。しかし、現場の様々な問題に遭遇して、その解決の方法や新しい糸口をみつけると、自身の普及情熱を燃え上がらせるとき、様々な人たちの力を頂いているはず。このような普及の支援者には、普及対象の漁業者や漁村女性はもとより、漁協職員、普及仲間、区市町村の職員、大学の研究者、漁業や漁村の専門家、さらに志を共にできる民間企業の職員などがあります。

普及活動で信頼関係ができた漁業者や漁村女性たちは、私の消耗した姿を見て「漁に来んか」「魚を食べに来んか」とさりげなく誘って励ましてくれました。また漁業者との会議で孤立しそうな時に「所長のいうとおり」と支えてくれた漁業者、「退職したら一緒に漁業をやるう」と言ってくれた漁業者たちの顔を思い出すだけでも、力が湧いてきます。漁協職員も漁業者や市場仲買人への紹介や現場情報を気軽に提供してくれるなど普及活動の進展を助けてくれました。

普及仲間には同僚や全水普及協を通じて力を頂いた方がたくさんいます。会議の場で漁村女性グループの加工活動が「庭先加工じゃないか」と指摘されて、漁業振興との関連に悩んでいた時、「大丈夫。農業でも女性が元気になったところは、地域が元

気になっているんだから」とベテラン女性農業普及員が励ましてくれました。なかでも最初に「普及」のことを訪ねたB県のHさんは印象的です。彼はB県の水産普及の評価を引き上げたと言われている人です。

「こんなミッションを受けました。地域の状況はこんなです。Hさんならどうしますか」

その答えは「この秋の学会大会に出てこい」とだけでした。その大会に自費参加すると、大会の各個別報告に対するH氏の批評が私に普及の視点を教えてくれました。またこの会場となった大学の教官が「現場視点が大切。もっと多くの普及員に参加してもらいたい」と言ったことが、私の学会参加の動機となりました。そして、この経験に触発された活動がこの後の様々な出会いにつながったのです。

現場で漁村女性グループ活動の様々な問題がみえてきたころ、「漁村女性活動に関する報告」(学会中四国研究会)で当時の私の悩みを話したことが、この報告をした女性研究者の現地調査につながりました。

「たいへんだったんですね……」「……………」

家事が終わった午後七時から地区集会所での対談で一時間も経ったところです。驚きました。なんと集まった漁村女性たちが涙を流しているのです。見るとこの女性研究者も泣いていました。初めて会ってまだ一時間ぐらいいしかなかったのに漁村女性たちが本音で話しているのです。漁村女性たちはこれまで私が聞いていないことを

大会の各個別報告に対するH氏の批評が私に普及の視点を教えてくれた

次々と自分たちから話しました。

この女性研究者が提案してくれた「地域シンポジウム」に取り組むことにしました。講師に三人の女性漁村研究者が来てくれました。他部局職員の尽力で何とか旅費だけは捻出し、無償の会場提供、ボランティア送迎など市、町、漁協の協力によって実現した本当の手作りシンポジウムでした。夜の七時から九時の時間設定です。会場にほぼ満員になった漁村女性を前に全国の活動事例の紹介の後、会場とのやり取りが始まりました。すると会場から普段聞いたことがない漁村女性たちの声がどんどん引き出されてくるのです。「あのときのシンポジウム、楽しかったね」と、あれから一〇年もたっています。いまだに漁村女性たちからそんな話が聞かれます。

この後も研究者が行う漁業者や漁村女性たちとの対話は活動グループの場合、自らの活動意欲を再生・向上させた

この後も研究者が行う漁業者や漁村女性たちとの対話は活動グループの場合、自らの活動意欲を再生・向上させました。このような「本音の話合い」は漁業者や漁村女性たちの新しい側面を私に教えてくれました。さらにその場にいるだけの私も、その後では、とても親しく話ができるようになったのです。これらの経験は「対話が苦手」な私が「本音を引き出す、出し合う」ことを追及していくきっかけとなりました。本音を語る大切さを私に気づかせてくれた研究者や専門家のみなさんには、本当に感謝しきれないほどのものをいただきました。

「今度の学会大会で発表しませんか」

「事例報告とは違います。研究報告ですから事例から普遍的なものを見つけて」

研究者から現場の状況を学会で報告しないかと誘われ、「助言・指導」を条件にして取り組んだ

研究者から現場の状況を学会で報告しないかと誘われました。最初は否定的な私でしたが、話しているうちに自分のモヤモヤとしている考えがまとまるのではないかと思うようになりました。少し無謀でしたが、「助言・指導」を条件にして取り組みました。冷や汗ものだった発表はともかく、発表資料と原稿ができた時点で自分の考えをまとめられたという満足感がありました。この経験があつたからこそ、後に研修会の講師やパネラーを依頼されたとき、自分の考えをまとめられる絶好の機会だと考えられるようになったのです。こうして少しずつですが、自分の考えも単なる思いではなく、整理ができるようになりました。

企業のなかでも、自分の仕事で得られた知恵や情報を活かして、ボランティア的にかかわってくれる人たちに出会いました。彼らは私たちが知りえない業界情報を惜しげもなく提供してくれるだけでなく、その解決に向けた考え方ややり方を分かりやすく私たちに示してくれました。

私は普及初期のころ「私の限界」が「普及の限界」だと考えていました。しかし、多方面に幅広い見識を持っている支援者たちには限界がありません。こう考えると、普及そのものには限界がないことになります。漁業者や漁村女性たちと強い信頼関係を築くことができる普及員が、支援者の力を最大限に発揮できるように現場の条件を整えれば、普及の加速的な進展を図ることができるのです。もちろん、自然と普及員自身の成長も促されていくことになります。このことは今とても重要になってきてい

普及そのものには限界がない

るように思います。このようなことが現場の状況に応じてタイミングよく実現できる普及員こそ、本当の「普及のプロ」ではないかと思っています。

## Ⅱ. 水産普及の姿

ここでは間違っているかもしれませんが、私を感じ、考えた「水産普及の姿」についていくつか述べます。前に述べたとおり、私は普及に苦手意識があり、そのうえ普及デビューが遅かったため、水産の普及を全く知りませんでした。この「知らない」自分のために人に相談したり、教えていただいたりして「水産の普及」を考えていました。

### 一・水産普及の目的

「現状打開のための自主的活動を漁業者たちに促すこと」

水産の普及の目的を端的に言うところ「現状打開のための自主的活動を漁業者たちに促すこと」だと考えています。

水産普及の目的は水産業改良普及事業推進要綱（「水産業改良普及事業推進要綱等の制定について」平成一七年 農林水産事務次官通知）の第一「目的」に記載されていますが、最初に読んだとき、この文章はとても分かりにくいと感じました。

「沿岸漁業等の生産性の向上、経営の近代化及び沿岸漁業等の技術の改良を図るため、沿岸漁業等の従事者に沿岸漁業等に属する技術及び知識の普及教育を行い、その自主活動を促進し、もって、沿岸漁業等の合理的発展を期する」

読んで一瞬、「で、普及の目的は何？」と考えてしまいました。この文章からは水産の普及の目的が「沿岸漁業の合理的発展を期する」ことのようにみえますが、それでは「合理的発展」とは何かと疑問に思います。この疑問が解けなくても「沿岸漁業の合理的発展を期すること」が普及の目的だとすると、これは普及だけでなく、漁業調整や漁場造成、資源・漁業管理など水産行政全般がここを目指しているはずでは「普及だからこそ」がその任務として取り組むべき目的、核心的な目的といえるものは何なのでしょう。

広辞苑によると「もって」は「その結果」という意味で、この前で文意が切れていることを示しているようです。ついでに「期する」は「約束する」という意味だとあります。このことから、この文章の言葉を置き換えると、

「……を図るため、……を行い、その自主活動を促進すること。その結果、沿岸漁業等の合理的発展を約束する」というふうになります。

つまり、普及の核となる目的「漁業者の自主活動の促進」が結果として「漁業の合理的発展を約束」するとなるのです。

これは要綱の第二「方針」を読むと分かりやすくなります。

「水産業をとりまく新しい情勢変化に即応した水産業行政の方向に沿って、沿岸漁業等の経営の近代化を促進することに重点を置き、沿岸漁業等の従事者等が科学的知識及び技術に基づいて地域の特性に適應した合理的な漁業経営を行うように、その自主的な努力の助長を図るものとする」

「漁業者の自主活動を促すこと」が普及の核心的な目的だといえる

以上のことから、「漁業者の自主活動を促すこと」が普及の核心的な目的だといえるのです。

しかし、だからと言って資源管理、鮮度向上、流通加工、後継者育成、協業体の取組など、その時々課題をないがしろにすることではありません。現実には直面しているこれらの課題の解決は重要な普及のテーマです。しかし、その時々課題を解決しようとして普及活動を展開する根底には、常に普及の核となる「目的」を明確に持つておかななくてはならないといえます。

つまり日常的な普及活動において、その時々普及テーマが何であろうと常に漁業者の主体的活動を促す、つまり自発的動機の芽生えと成長を促すという意識と取組が必要だということです。私自身を振り返ってですが、この意識がもつと明確であったら、日々の普及活動や普及所の運営も少し変わっていたのではないかと思います。

このことを普及員各自が明確に持つていけば、例えば、普及員の異動により人脈が引き継げなかったとしても、普及活動のスタイルが異なつたとしても、普及実績が積み重なり大きな成果になってくると思います。かつて、全国青年・女性漁業者交流大会

で大臣賞を受賞した大分県臼杵のタチウオ共同出荷は普及員三代にわたって、実に一〇年という月日を重ねて確立された取り組みだと聞いています。普及員が普及の核心的目的を明確に持つてこそ、持続的・継続的な普及が可能になるように思われます。

## 二. 普及手当は普及情熱発揮手当

普及には普及手当というものがあります。この普及手当は普及を担う職員が強い情熱をもって活動することが当然視されている証であり、普及手当は普及情熱発揮手当だと私は考えています。

いざ普及所で時間外勤務を管理する立場となつてみると、普及手当と時間外勤務手当がどんな関係にあるのか悩みました。取扱いがブレたこともありました。この普及手当の取り扱いが都道府県によつて異なっています。例えば、管理職手当と普及手当が重なつて支給されるところと一方だけというところがあります。これらは各道府県の手当に関する全体整理のあり方によるものです。県では行財政構造改革に沿つて、「手当」も県民に説明がつくものとして見直されました。初めて普及所に行ったとき、そつと人事担当職員に「普及手当は何が対象なのか。時間外との関係は？」と尋ねると「分からない」と率直に話をしてくれました。

普及員は現場の状況に応じて柔軟かつ機動的な活動をします。現場で漁業者との話

普及手当は普及を担う職員が強い情熱をもって活動することが当然視されている証



普及員は現場の状況に応じて柔軟かつ機動的な活動をし、現場で漁業者との話が続けているのに「時間ですから」と帰ってくることは、特別のことがない限りない

が続いているのに「時間ですから」と帰ってくることは、特別のことがない限りありません。遅く帰っても、それからデータ整理や報告書作成などをします。私の記憶ではこの程度では誰も時間外勤務命令を申請しませんでした。かろうじて土日の催事の支援活動に入るときは、時間外勤務命令の要請があったように記憶しています。

私も「船が入るぞ」と朝五時ごろ漁業者から連絡が入ると、急いで市場に出かけ、漁模様を聞き、一緒に魚を選別し、六時の市で価格をメモし、仲買人の話を聞いていましたが、時間外勤務の手続きはしませんでした。また、夜八時ごろから出漁するまき網運搬船に乗って鮮度管理実態調査をして朝帰りをした時もほとんど普及手当と考えていました。この調査はデータ・ロガーを魚槽に放り込んだあと、船で仮眠しながら漁労作業の時間をチェックするぐらいです。仮に時間外勤務の手続をしたとしても、果たしてその対象になるかどうか疑問でした。それよりも私の本当の狙いは運搬船の船長や漁業者との話の材料を収集すること、話の場と時間をつくることにありました。

そんなことでいいのかわれそうですが、普及員たちは自ら時間外勤務と普及手当に該当する普及活動をきちんと整理していたように思います。農業の普及員にも尋ねたことがあります。「現場から帰りが遅くなっても、現場のデータ整理で遅くなっても、それは普及手当、普及のために購入する文献費も普及手当、ただし、本課要請の資料作成のために遅くなる場合は時間外勤務」と同じようなことを言っていました。この普及員は普及のために、自費で自主企画の海外研修に行ったほどの普及情熱を持っていました。

あるとき私のこの悩みを聞いた当時の全水普及協の会長が過去の資料を送ってくれました。確か「普及は強度が強い仕事だから普及手当が措置されている」とあったように記憶しています。しかし「強度が強い」とは具体的にどういうことか、これが謎でした。

「あんな生活をしていたら、嫁さんが来るわけがない」と若かった普及員時代を振り返るある県の独身元普及員がいます。彼は七年間、同一地域の普及員として、その地域の漁業経営・事業の変革をもたらすという素晴らしい成果を上げています。漁業や漁村生活に密着してかなり深い信頼関係を築いていなければ、普及員のこんな話を漁業者たちがここまで真剣に受け止めるはずがありません。当時、彼は自分の私生活の大部分を普及活動に費やしたのではないかと想像されます。この話を聞いたとき「強度が強い」ということが腹に入ったようでした。

このような普及活動は通常の勤務時間や時間外勤務の制度では不十分であり、これを埋める普及活動は時間外勤務命令の対象になりにくいもののようにも思われます。だからこそ「強度が強い」とされ、普及手当が措置されているという私なりの結論にたどり着きました。つまり、普及には「公の勤務時間」と「私の自由時間」との間に「普及時間」という仕事のようで仕事ではない、普及員の情熱に基づく普及活動があった、これに手当が付いていると考えられるのです。この普及手当制度を作った人は「普

普及活動は通常の勤務時間や時間外勤務の制度では不十分であり、これを埋める普及活動は時間外勤務命令の対象になりにくいもののように思われる

及」というものを、かなり具体的に知り抜いた人だったであろうと想像しています。

### 三．水産普及体制の特性

#### (一) 水産普及は少数・小規模体制

私は水産の普及人員や組織がこれほど少数・小規模だとは思っていませんでした。農業普及活動研究大会に来賓として参加して控室でほかの来賓の皆さんと話をしたとき、農業の普及員はかつて全国に一万五千人ほどいたと聞いて言葉が出ませんでした。

二〇〇九年では全国の水産普及員四六七名は農業普及員七、六四六名の六％程度

二〇〇九年では全国の水産普及員四六七名は農業普及員七、六四六名の六％程度となっています（普及事業の新たな展開について）平成二三年八月二四日農林水産省資料）。水産の普及は極めて少人数・小規模体制だといえます。

「水産の普及はあの少数でよくやっていると思うよ」

県の水産振興部と農業振興部の両部長を務めた上司の言葉です。水産と農業の普及勢力を見れば当然の言葉だと思います。高知県を例に見ますと、水産普及人員は普及所長も含めて一四名ですが、農業は一五〇名ほどいます。課長など役付きを除いた普及事業の管理体制をみても、農業の場合は専技数名の集団体制ですが、水産の場合は事務職一人で行くつかの一業務として担当しています。この高知県の農業普及員数は北海道の水産普及員数とほぼ同じレベルですし、全国の水産普及員数は北海道の農

水産普及の全国組織は「全水普及協」だけ

業普及員とほぼ同じレベルです。これほど規模が異なる農業分野の普及では「全国農業改良普及職員協議会」のほか「全国農業改良普及主務課長会」「全国農業改良普及支援協議会」「全国農業改良普及OB会」「全国農業改良普及事業協議会」「農業普及学会」と多くの全国組織があります。私の知る限り、水産普及の全国組織は「全水普及協」だけです。

この組織規模の違いは今に始まったことではなく、いくら考えても仕方ありません。それよりも全体的な機能的なところが気になります。農業の普及では普及理論や技術を探究する場として農業普及学会が組織されています。また普及員による普及事例の発表交換の場として全国農業普及活動研究大会が開催されています。このほかにプログラム化された普及

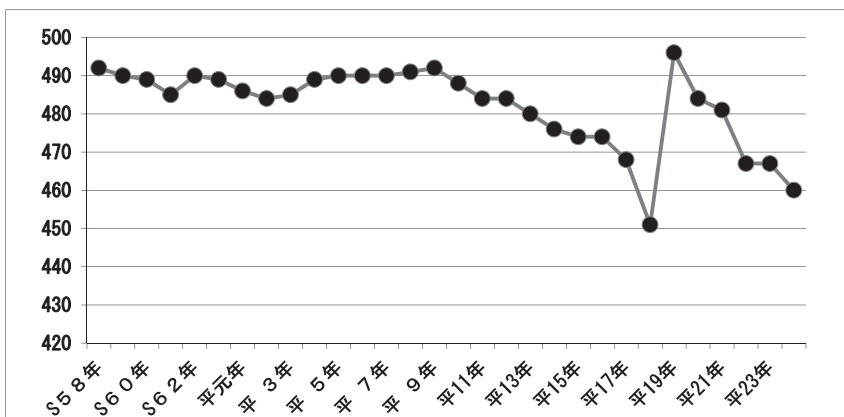


図1 全国水産業普及指導員の人数（水産庁提供）



水産では現場の普及員へのフォローやバックアップが心もとなく、本当に普及員の個人力だけに頼る状況におかれていると考えられる。

員研修制度があります。普及現場では普及事例などが掲載された全農普及協の機関誌が月刊誌として届けられ、県によって異なるかもしれませんが、高知県の農業普及の場合、新人普及員の指導体制、日常の普及活動に対する組織的フォローが充実しています。これに対して水産の普及員は「放し飼いの状態」とずいぶん前に言われたことがあります。水産では現場の普及員へのフォローやバックアップが心もとなく、本当に普及員の個人力だけに頼る状況におかれていると考えられます。水産の普及は農業の普及と同じ普及としての共通点もありますが、農村と漁村、農業と漁業の違いのように、その違いにも大きなものがあるはずですが。

後ほど述べますが、いま水産の普及員は普及課題が高度化し、複雑化し、範囲が広がっていると認識を持っています。水産の普及にも普及理論や技術を追求し、現場に還元するといった、現場の普及活動をバックアップできる独自のシステムが必要になってきているように思われます。これは農業普及体制を見習うとか、水産普及学会を設立するということではありません。小さい組織なら、その規模や現状に適した現場の普及活動のフォローやバックアップが可能な体制や仕組みがあるように思います。現場の課題意識の中にもこのような機能を望む声がありました。このことを具体的に考えるうえでどんな情報が必要なのか、そしてどんな仕組みや体制が現状で可能なのか、最近、設置された県域を越えて活動できる革新支援専門員制度を活用しても、全国レベルでの検討が始まってほしいと願っています。

## (二) 全水普及協は戦略的親睦団体

全水普及協は水産の普及の力を最大限に引き上げられる牽引組織として、「単なる」ではない「戦略的」親睦団体

全水普及協会長として二期二年間の経験から、私は全水普及協が水産の普及の力を最大限に引き上げられる牽引組織として、「単なる」ではない「戦略的」親睦団体だと考えています。

私が全水普及協の存在を知ったのは普及後半の四年目からです。その職が県の水産普及職員協議会の会長になっていたのです。その時すでに全水普及協の組織強化委員という役を持っていました。最初に出た役員会で何も知らず、ある議題について意思決定の手続きに関して疑義を表明しました。固いことをいう奴だと思われたはずですが。そのとき長年、事務局を担当していた全漁連の職員が「この普及協は普及員、皆さん自身の組織だ。誰にも不都合がなく、ためになることであれば柔軟に考えてもよいのでは」という主旨の答えをしてくれました。遅まきながら、この時初めてこの全水普及協が普及員自身の組織であること、「ため」であれば柔軟性を持ち得る組織であることを自覚しました。

この全水普及協の機関誌「漁民の友」第一号を読むと、水産普及員の全国組織が必要かつ重要だとして、この設立に取り組んだ先輩普及員たちの熱い想いを感じる事ができます。水産庁と協議し、各県の普及担当者と話をし、組織の性格付けを行い、さらに各県普及員に県水普及協の設立と全水普及協への参加を呼び掛けているのです。普及員の全国組織が普及現場に必要なものだからこそ、この熱い想いが生まれた

のだろうと思われるかもしれません。この熱い想いに全漁連も共感して事務局を受けてくれています。本当にありがたいことです。

この全水普及協は水産行政機関でおそらく「単なる」普及員の親睦団体だと認識されているように思われます。会長時代に水産普及の調査研究事業に取り組んだところ、ある行政職の方から「全水普及協は親睦団体だ。事業を止めたらどうか」と「単なる」親睦団体だというご指摘をいただきました。私は会長を務めた経験からつぎの二つのことを思っています。

第一に全水普及協は確かに普及員の親睦団体ですが「単なる」ではなく、「普及員の活力を生む場」になりうる親睦団体だということです。私は会長として参加した全国水産業普及指導員研修会で全国の多くの普及仲間と話し、全水普及協役員と親しく話したことで、多くの仲間が同じような悩みや課題に直面しているという一体感を持ち、全国の普及活動の前進のために何ができるのかを考えはじめました。前に述べましたが、普及の目的を達成するためには普及員自身の情熱が必要・不可欠なのです。この普及員の情熱には普及員同士の交流から生まれる刺激が一番効果的だと思っています。業務だけでは普及情熱は生まれにくいものなのです。

第二に「私的時間の普及活動」の重要性を考えたとき、行政組織でなく、また「単なる」親睦団体ではない普及協の存在・役割が、行政的にも非常に大きいのではないかということです。農業行政と普及協の関係をみて思いました。具体的な事例は挙げ

第一に全水普及協は確かに普及員の親睦団体だが「単なる」ではなく、「普及員の活力を生む場」になりうる親睦団体

第二に「私的時間の普及活動」の重要性を考えたとき、行政組織でなく、また「単なる」親睦団体ではない普及協の存在・役割が、行政的にも非常に大きい

られません。県普及協の事務局を持つ農業普及主管課の普及担当者や現場の農業振興センターの普及課長たちと話すと、車の両輪のように「行政と普及協がうまくやっている」ように感じられたのです。

全水普及協はさらに行政機関や水産関連機関との連携を深めることによって、その活動の範囲や水準を上げることが可能だと思われまます。予算面や全漁連が担っている事務局的制約はありますが、そのなかで全水普及協は大学や水産関係機関との連携で新しい道が切り開かれることを実証しました。前にも述べましたが、全水普及協と各会員との連携をもとに京都大学と東京水産振興会との共同、さらに水産庁や全漁連の協力を得て実現した「水産業普及指導員の普及行動に関する調査研究事業」(注2)は、その内容や手続きについて会員から様々な意見や質問がありました。この調査事業自体について否定的な意見は一つもありませんでした。小規模組織には大規模組織にはない機動力と柔軟性があります。設立主旨に則って全水普及協が「戦略的」親睦団体としてこの小規模特性を最大限に生かし、多方面との連携を広げ、全国の水産の普及活動の進展を目指して、行政機関と共に前進されることを期待しています。

注2 同事業の成果は、内田由紀子・竹村幸祐・福島慎太郎ほか「全国の水産業普及指導員の普及行動に関する調査研究報告書」および同「漁業者グループに関する

る調査研究報告書」（いずれも京都大学こころの未来研究センター、平成二六年三月）に取りまとめられている。

#### 四．水産普及職の多様性

水産の普及は農業以上に多様な職員形態があるため、その実勢力や現場の活動実態など全体像が、農業以上に見えにくいものとなっていると考えています。このような現状を十分に把握しきれていないことが、水産普及における機能の高度化検討を難しくしているように思われます。

水産の大部分は「水産技術職」として都府県に採用され、その後、辞令などにより一定期間、行政職や研究職、普及職につくので、水産技術職の採用試験の受験者には「普及員になる」という動機だけではない

農業の普及では全員が「普及員」として採用されますので、普及職採用試験の受験者には「普及員になる」という動機が最初からあります。水産の普及では「普及員」としての採用は北海道だけだと聞いています。大部分は「水産技術職」として都府県に採用され、その後、辞令などにより一定期間、行政職や研究職、普及職につきまです。ですから、水産技術職の採用試験の受験者には「普及員になる」という動機だけではありません。仮にあったとしても、普及職採用のように必ずなれるというものではありません。聞いた範囲では「研究職」動機が多くありました。このように最初のスタートラインから異なっているのが水産の大部分の普及職員だといえます。この水産技術職の期間限定と言える普及員には普及専属タイプと、「漁船検認業務」や「研

究業務」などの兼務タイプの二つに分かれています。また平成一七年から普及員資格試験が国によって行われることになり、受験資格に二年以上の実務経験が必要となったため、県によっては普及員資格を持たない新採職員を普及職場に配置するところも生まれています。さらに最近、普及事業の中に新たに革新支援専門員という制度も設定されています。加えて東京都のように「普及職」がなく、行政職の水産技術者が「普及業務」を担っているところもあります（表1）。

普及職員のタイプだけな

表1 水産普及活動従事職員の種類

形態採用	普及従事形態	特性の概要
普及職採用	通常 普及員	担当地域異動はあるが、基本的に採用時から定年時まで普及業務に従事。普及経験知の蓄積、普及理論や技術の追求が恒常的・継続的に可能。
		普及員資格のない普及職員 (実務経験2年未満の普及員など)
水産技術職採用	1. 期間限定 専任普及員	任命期間中の数年間、普及業務に従事。普及経験知の蓄積や理論技術の追求期間が限定される。
		普及員資格のない普及職員 (実務経験2年未満の普及員など)
	2. 期間限定 兼任普及員	任命期間中の数年間、普及業務に従事。ただし、漁船検認や研究業務などを兼務する。
普及員資格のない普及職員 (実務経験2年未満の普及員など)		
	3. 普及員ではない職種の普及	普及職に任命されていない、あるいは普及職自体がない。普及職ではない行政職又は研究職が普及を担っている。



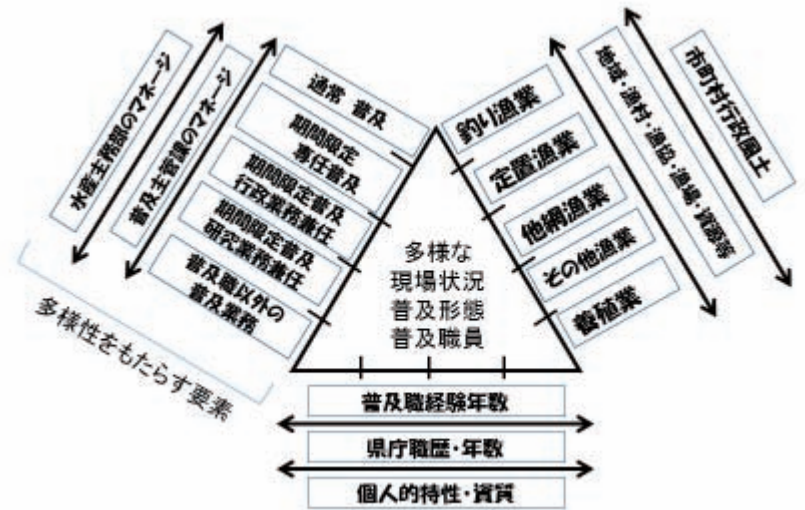


図2 水産普及の多様性のイメージ

所管する本課の体制でも本課直結や振興局など出先所属など違いがある

く、所管する本課の体制でも本課直結や振興局など出先所属など違いがあります。地方分権、行財政構造改革により、各地方自治体制の独自性が進んでいます。各地で漁業の状況や特性が異なり、都道府県の中での漁業の位置づけも異なっているために、この独自性は当然の結果だと思えます。この結果、そもそも「見えにくいと言われている普及」に加えて、水産の普及はY軸に普及従事職員のパターン、それに都道府県ごとの体制特性が重なり、X軸に普及員の経験年数に資質的なものが重なり、さらにZ軸として漁業特性や地域特性という、多重三次元的な多様な様相を呈して、ますます見えにくくなっていると感じています(図2)。

これまでにも国において水産普及の高度化を目指した検討が行われていますが、この多様な水産普及の全容を整理した資料はまだ見ていません。水産普及の高度化について、「普及事業の見直し結果(二三、八農林水産省)」では「普及組織の機能の改善・強化」が「国が強力に推進すべき全国的課題」とされ、同時に「県が力を入れて推進すべき課題」に位置づけられています(図3)。たぶん国は国、県は県で水産の普及機能の高度化が検討されていると思えますが、国・県の共同事業である水産の普及について、国と県が連携した本格的な検討はまだのようです。考えてみると、いまの社会情勢、地方自治体を取り巻く状況、そして漁業の現状など、世の中の変化がますます速く、広く複雑になりつつあるなかで、その現場で取り組む普及の機能高度化の検討が日常的に継続して行われたとしても、決して不思議ではないように思われます。

国・県の共同事業である水産の普及について、国と県が連携した本格的な検討はまだのようです

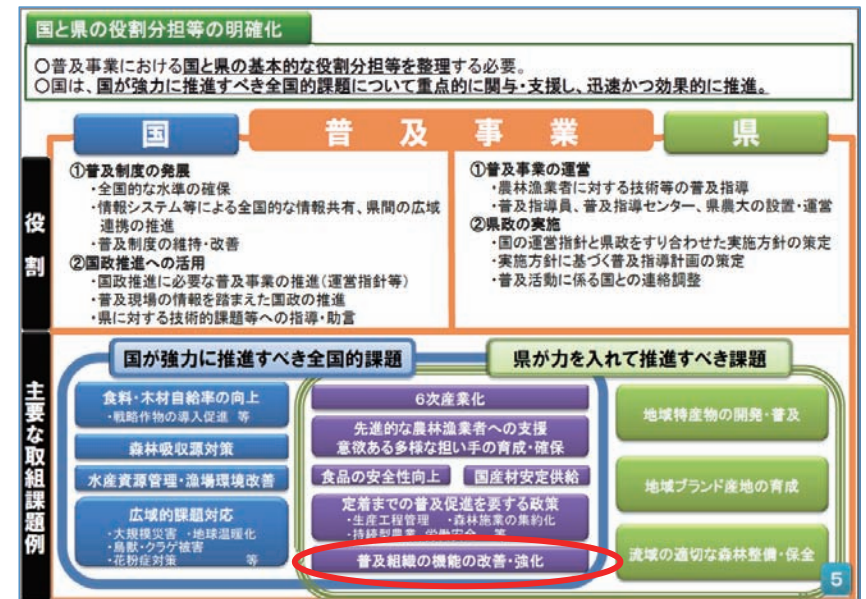


図3 普及事業の見直し結果(概要版)抜粋 平成23年 農林水産省

ところが、先に述べましたように、いま水産普及の機能高度化を検討する土台となるはずの水産普及の全容が最近、ますます見えにくくなってきているのです。この水産普及の全容を明らかにすることは、ほかの分野や普及対象のことではなく、普及自身のことなのです。調べようとすれば調べられることです。このような水産の普及の全容に迫ってこそ、時事的な課題だけでなく共通項的な基本的課題の研修も充実が可能となるはずです。特に水産普及が目的とする「漁業者の自主活動」を加速させる理論や技術は全ての普及現場で共通であり、水産普及の機能高度化においても重要な項目になると考えられます。この水産普及の全容把握は普及研修内容を充実させるだけでなく、水産普及の現場活動を支援する効果的な情報となり、ひいては普及マネージメントの向上など水産普及全体の質的な向上の土台になりうると考えています。

## 五．深刻化している水産の普及課題

水産の普及員が現場で直面する課題は年々、深刻化・多様化していると言われ、これに対する全国的なサポートシステムの必要性がますます増大している

水産の普及員が現場で直面する課題は年々、深刻化・多様化していると言われ、これに対する全国的なサポートシステムの必要性がますます増大していると考えられています。

表2は二〇一二年の全国水産普及指導員研修会の検討資料として、水産庁が提示

した各道府県普及機関の回答からキーワードを全水普及協が抽出し整理したもので、二〇一三年全水普及協役員会に提出されたものです。全部で六九件のキーワードが抽出され、それらが九項目に分類されました。

現場の課題として「一新たな課題、課題の高度化・多様化、拡大」にすることが最も多くて一五件、二二%を占めている

これをみると「一．新たな課題、課題の高度化・多様化、拡大」、「二．担い手の育成・確保」、「四．普及対象」、「八．流通・加工・販売」、「九．六次産業化」が普及現場の課題です。このなかで「一．新たな課題、課題の高度化・多様化・拡大」が全体の中でも最も多くて一五件、二二%を占

表2 普及員の現場課題認識 (2012年)

キーワード	件数(%)
1. 新たな課題・課題の高度化・多様化・広がり	15 (22)
2. 担い手の育成・確保	9 (13)
3. 予算・人員の削減	9 (13)
4. 普及対象	7 (10)
5. 普及の情報発信	6 (9)
6. 兼務普及	5 (7)
7. 普及の意義・存在感	5 (7)
8. 流通・加工・販売	4 (6)
9. 6次産業化	3 (4)
10. 普及員の定期異動	2 (3)
11. その他(普及員の能力向上)	4 (-)



めています。このほか「二・担い手育成・確保の困難性」が九件、「一三％」、「四・普及対象（地域や漁協）」が七件、「一〇％」、「八・流通・加工・販売」が四件、「六％」、「九・六次産業化」が三件、「四％と続いています。このように普及現場の課題が全体の半分以上の三八件、五五％を占めています。いかに水産の普及員が現場で悩んでいるかを象徴している数字だといえます。

つぎに「三・（普及）予算・人員の削減」九件、「二三％」、「五・普及情報の発信」六件、「九％」、「六・（普及員の）兼務業務」五件、「七％」、「七・普及の意義・存在感」五件、「七％」、「八・普及員の定期異動」二件、「三％は普及体制に関する課題意識です。この普及体制に関する課題が合計で二七件、「三九％と「現場の課題」に続いて大きなものになっています。体制的に普及活動を十分に行えないという普及員の悩み、逆に言えば工夫すれば「もつとできる」という普及員の意識が見えてきそうです。

「現場課題の困難さ」、「普及体制の問題」、「普及能力」とお互いに密接に関連しあっている

最後に（個人の）普及能力に関する意見を含む「一一・その他」はわずか四件しかありませんでした。これは「普及活動が個人に依存する」とよく言われていることから、もつと多いと想像していましたが、少々意外でした。しかし、考えてみると「現場課題の困難さ」、「普及体制の問題」、「普及能力」のそれぞれはお互いに表裏一体といえるほど、密接に関連しあっています。

そこでこれらの問題の構造、関連性を見てみました。

まず、左側から「普及事業の管理ブロック」×「普及事業の実践ブロック」×「普及対象・現場の状況ブロック」＝「普及の目的と成果」と整理しました（図4）。これを見ると、太枠で示したように普及課題が高度化すると見えにくい普及成果がさらに現れにくくなり、普及体制の中で普及の存在意義も薄くなっていくという悪循環のような関係が見えてきます。なお、ここで各項目枠内の小さな文字は回答文書にあった主な言葉を記載しています、ただし「普及力の不足」の枠内で（ ）の文字の「情熱・意欲」は私が付記したものです。

この相互連鎖的な関連をみると「普及力の不足」というところに矢印が集中して、ここが悪循環のような連鎖関係を断つための大きなポイント、そもその課題であることが分かります。これは決して今の普及力が低下しているということではなく、普及課題の高度化、深刻化、相互関連が進んでいるために、相対的に普及力の向上が求められているという状況を示していると考えられます。

「普及力の不足」というポイントを乗り越えるための三点

このポイントを乗り越えるためには、普及員の定期異動や期間限定、専属や兼務があることなどを前提に次の三点が考えられました。

第一に普及職員が漁業者たちの自発的動機の芽生え・成長を促す力を身に着けると

例えば「本音を聞き出す力」「気楽な話し合い場づくりの力」などですが、これは普及員の課題意識や成長レベルにあった研修を適宜受講できる仕組みが必要となります。具体的な課題がある普及現場でのサポートも考えられます。

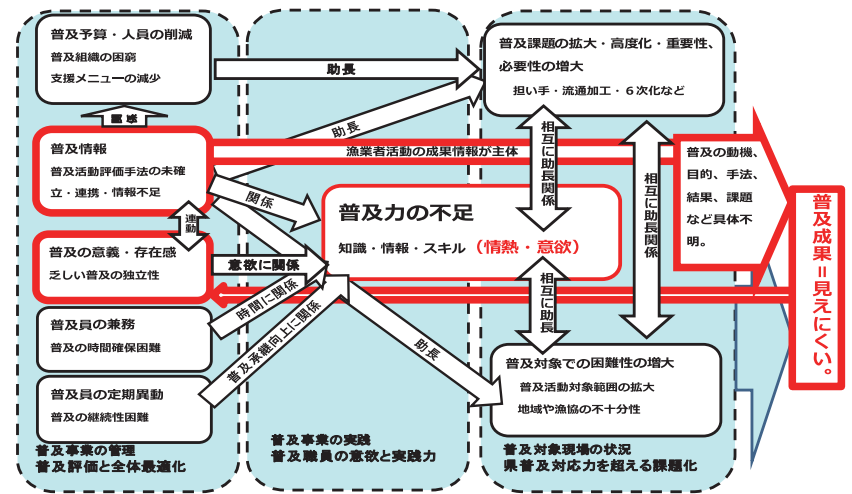


図4 普及員認識課題の構造

第二に普及の意義・成果を具体事例から整理して、意欲と理論・技術の向上を図ること

普及の意義を具体的な事例をもとに明らかにすることが「このアプローチをやってみよう」という意欲につながります。またこの具体事例の蓄積が水産に適した普及理論や技術の向上に役立つ情報になってきます。

第三に「第二」の成果を含めて、積極的に普及活動そのものの情報発信をすること  
 発信しにくい普及の現場生情報を普遍的な情報に変換して公表するのです。この情報は各道府県の普及所管機関や水産行政企画にとっても有益な情報となるだけでなく、より効果的な普及事業の展開に役立つと期待されます。これには生情報を発信可能な普遍的情報に変換する場とその管理が可能なセクションが必要となります。

具体的な仕組みや体制などは、各水産関連機関の知恵と力を集めればそれほど難しくはないと思っています。ただし、各道府県の普及事情がかなり異なっていますので、一気に全国横並びでというのは不可能だと思われれます。最初はこの必要性を感じる普及機関を中心に小規模で取り組んでみるのが、このシステムを考え、具体化していくうえで近道だと思います。

### Ⅲ. 水産普及の伸びしろ

#### 一・普及員としてほしかった力

普及活動をしてみると、私には備わっていない高い専門性と高度な技術の必要性を感じた

普及活動をしてみると、私には備わっていない高い専門性と高度な技術の必要性を感じました。私は普及員として何も勉強せず、何も訓練せず、普及現場に入りました。補助事業や漁業制度に関することはそれまでの職歴が役立ちましたが、「漁協役員や漁業者、漁村女性たちに自ら自主的な活動を始める気持ちになってもらう」ことは全く手探りでした。悩んで足が止まっていた時間がもつと短ければ、もつと効果的な方法を多く知っていれば、もつと密度が高い普及活動ができたのではないかと思っています。

以下、私が普及員として「もつとほしい」と思った「力」のなかで、特に強く思った二つを紹介します。

#### (一) 問題の根源を明らかにする力

「問題の根源を明らかにする力」は効果的な普及活動の展開だけでなく、普及活動の原動力ともなる「普及情熱の持続化」に密接に関係していると考えられるほど、普及にとって重要な力

この「問題の根源を明らかにする力」は効果的な普及活動の展開だけでなく、普及活動の原動力ともなる「普及情熱の持続化」に密接に関係していると考えられるほど、普及にとって重要な力だと考えています。

普及情熱が萎えたときを考えてみると、明確だと思っていたビジョンが曖昧となり、ビジョンに向かうアプローチが無くなり、「できることは全部した」と思いこんだ時でした。このビジョンを明確に描き、多様なアプローチを浮かび上がらせるためには、見逃している現場の問題を発見し、掘り下げ、構造的に把握して、根源的な問題を明らかにする必要があります。

しかし、最初から全ての問題を構造的に把握でき、問題の根源が明らかにできるかというと、現実的には不可能です。というのは表面に現れている問題は氷山の一角であり、多くの問題が海面下にあつて見えていないからです。この根源的な問題は「恥ずかしがり屋」だと言われるほど、簡単に見つかるものではないようです。普及活動をしているとその過程でいろいろな問題に遭遇しますが、そんな問題が最初から現れることはありません。現場で当たり前のように行われていたりするなかにも、問題が隠れていることがあります。例えば、どんなにたくさん氷を使つたとしても、一定以上の魚が入ると魚槽の底層水温が一〇度を超えてしまうということを私は思いもしませんでした。漁業者の方も魚槽の表面には大量の水があつて、最善を尽くしているという意識から、まさかこの温度レベルだとは思っていませんでした。また人は往々にして最初から「できない」と決めてしまいがちで、その結果「不可能」のままです。従前のやり方では、条件が変わると「できる」ことがあります。従前のやり方では

常に柔軟な思考をもって現場の問題を探し続け、掘り下げ、問題の構造をリニューアルしながら、ビジョンを更新し、新たなアプローチを見出していくという現在進行形が求められる。

これ以上の鮮度管理ができないから「できない」という答えが返ってきますが、冷海水装置を付ければ、魚槽底層水温を10度以下にコントロールすることが可能になるのです。このように問題を掘り下げるためには人が「思い込みの不可能」に気がつけるよう、客観的な事実と質の高い対話、本音を出し合う「気楽な話し合い」が必要になると考えています。

以上のことから、どこまで行っても、見えていない問題があり得ますので、根源的な問題を明らかにする力は「常に発揮しておかなければならない」ということになりました。常に柔軟な思考をもって現場の問題を探し続け、掘り下げ、問題の構造をリニューアルしながら、ビジョンを更新し、新たなアプローチを見出していくという現在進行形が求められます。しかし私はこれに気がつかず、一度ビジョンとアプローチを描くとそれを更新することなく、壁に当たりアプローチが見えなくなると、普及情熱が萎えて閉塞感を感じていたのです。この「根源的な問題に迫る力」には、見逃している現場の問題に敏感に気づく力、人や物事を固定的に見ない柔軟な発想力、人の本音を引き出す質の高い対話力、「思い込みの不可能」に気づかせる「気楽な話し合い」を行う力、これらの問題を構造的に把握する力（ビジョン・アプローチのデザイン力）、これらの力を意識しなくても日常的に発揮する力などが含まれているのです。私にはどれも大きく不足していました。いまだにこの思いを抱えています。この力を獲得するためには、これらの力に対する考え方（理論）と実践的な訓練が必要だと考えています。

## （二）人と人（組織）をつなぐ力

「人と人をつなぐ力」は普及活動の質・量を押しあげ、普及活動の原動力となる普及情熱を増大させ、普及成果の早期発現や拡大をもたらす重要な力

この「人と人をつなぐ」という私の課題意識を時系列的に整理すると、最初は①私と普及対象である漁協役員、漁業者、漁村女性たちとの「つながり」づくり、つぎに②漁村研究者や行政職員といった普及の支援者と私の「つながり」づくり、そして③普及対象と支援者たちの「つながり」づくり、最後に④漁業者、漁村女性たち、漁協のなかの「つながり」づくりとなってきました。また漁協やグループ活動支援の過程で漁村の活性化・持続化といった⑤地域のなかの「つながり」づくりも意識するようになりました。

活動グループとして共通目標に向かって力を合わせて取り組もうとすると、それまでと違った関係性（つながり）が必要になってくる

①～③まではゼロから新たな「つながり」づくりですが、④、⑤はすでにある「つながり」に新たな「つながり」、つまり新しい関係性を築くということです。漁業者や漁村女性たちにはある関係性がすでにできています。しかし、活動グループとして共通目標に向かって力を合わせて取り組もうとすると、それまでと違った関係性（つながり）が必要になってきます。それまでは単なる友人・知人がリーダーとメンバーという関係になったりします。また漁協組織やグループ組織のなかでも新しいことに

取り組もうとするとき、従来の関係性のままで行くと意思の疎通がうまくいかず、組織としての機能が発揮されないうところか低下することがあります。漁村の場合も同じだと考えています。それまでのご近所が、ある時から目的に向かって、役割分担をして取り組んでいくという新しい関係性ができてきます。

①③の新しい「つながり」は話が下手で人見知りする私にとっては大変な課題ですが、一般的には「ゼロ」からの出発で比較的取り組みやすい課題だと考えられます。しかし、④、⑤のほうは長年の関係性が深く沈着していて「あの人はこんな人だ」「これはこうだ」という固定的な評価（認識）が出来上がっています。このような性格を持つ漁村や漁協組織、そして一定期間が経過した活動グループにおいて意欲と機能の向上により、現状打開を促そうとすれば、従来の関係性を乗り越えた、これまでにない関係性「つながり」が必要だと感じています。これは一般的にも、私の経験からしても非常に難度の高い課題だと思っています。

六年程度の私の普及経験ではこのような経験が少なく、この障壁の高い課題を効果的に乗り越えていく手法などを個人的に探究することには限界があります。結局は手探りの繰り返しと時間切れになってしまいました。しかし、全国的に戦略的に取り組んでいけば、多くの事例から水産の普及における「人と人をつなぐ力」を明らかにすることができ、漁業関係組織や漁村地域の活性化、ひいては地域漁業の振興に、今まで以上に歯車がかみ合った普及活動が効果的に展開できると考えられます。つまり全

全国の水産普及の現場から、「人と人をつながり」づくりに関する様々な事例を集め整理するとともに、これを目指した実践から検証し、この理論と技術を見出して普及現場に還元していく

全国の水産普及の現場から、「人と人をつながり」づくりに関する様々な事例を集め整理するとともに、これを目指した実践から検証し、この理論と技術を見出して普及現場に還元していくのです。縦横の関係性が強い企業組織では、組織機能の高度化を目指した理論や技術が考えられ、すでにその実践成果も上がっているようです。このような企業界における理論や技術を漁業や漁村に応用するにしても、縦・横だけでなく斜めの関係もあつて複雑な漁業や漁村の特性から、その理論と技術にはかなりの改良・改善が必要になると考えられます。場合によっては新しい理論と技術が必要になるかもしれません。

## 二．普及の醍醐味

普及の醍醐味は自分も含めて「人が変わることを促していくこと」であり、その結果として漁業や地域が変わっていくことだと考えています。

「人は変わる」と「人は変わらない」、どちらも言われます。これは人が「変われるところ」と「変わらないところ」を持っているからかもしれませんが、地域や漁業の振興に携わる立場としては「人は変わる」と思わなければ、「できないこと」を「やろう」としていることになり、自己矛盾を抱えてしまうことになると考えています。

「人は変わらん。自分がそうだから」



「人が変わらなければ、現状を打開する新しいことなんかできるはずがない」

ある協議の場でこう断言した職員がいました。  
「人が変わらなければ、現状を打開する新しいことなんかできるはずがない」  
思わず声が大きくなりました。

「人は自分と未来は変えることができるが、他人と過去は変えられない」と言われています。確かにそう思われますが、「他人」はその人から見たら「自分」なのです。そして普及が取り組んでいるのは未来のことです。「他人」が未来において「自ら変わる」ように働きかけることは可能であり、普及の重要な視点だとも考えています。

また世の中には三つのタイプの人が存在するともいわれます。「常に自分で変化しようとする自燃性の人」「何かの刺激で変化する可燃性の人」「湿った炭のようにどうしても燃えない不燃性の人」です。経済界では可燃性の人を対象に様々な変革に取り組む話が多くあります。しかし普及としては不燃性と思われる人も燃え上がらせようという気持ちを持ちたいものです。やって見なければ、その人が可燃性か不燃性かが分からないからです。実は可燃性なのに、それまでのやり方に問題があったために不燃性だとみられているのかもしれませんが。

人が変わってくると、地域が変わってくるような印象を持ちます。漁村女性たちが動き出し、漁業者が動き出し、漁協が動き出すと、それはその地域の水産業だけでなく、農業や商工業の動きにまで波及しているように思われるのです。私は最初の普及経験で漁村女性たちの活動が起点となって地域が活発になってきた印象を持ちました。し

かし、周囲は「たまたまだ」という評価をしました。それぞれの動きを促した要因やその因果関係などが分かりませんので、無理もない評価だと思います。しかし、私は「女性たちが元気になると、地域が元気になる」と言ったベテラン女性農業普及員の言葉が思い出されて、彼女たちの活動が周りの人たちを刺激して、地域が変わっていったように思われるのです。

普及対象がなかなか変わらない時、自分の方法がまだ十分ではないと思うことが、次の手を考え、開発することにつながる

普及対象がなかなか変わらない時、自分の方法がまだ十分ではないと思うことが、次の手を考え、開発することにつながります。時として脱力感を味わうことになるかもしれませんが、普及の情熱がこれ乗り越えさせるはずです。実は普及員の情熱が漁業者たちの自発的動機の芽生えや成長を促す一番の刺激なのかもしれません。漁業者や漁村女性が「漁師や奥さん」から「リーダー」に、「リーダー」から「経営者」に転身していく姿や漁協職員やメンバーの表情が明るくゆとりあるものになるといった、「人が変わった」と感じる経験は、これを促した普及員自身の大きな「やりがい」や「情熱」、つまり普及の醍醐味となり、普及をさらに進展させる力になっていくのです。

### 三．普及の可能性

水産の普及は大きな進展の可能性を秘めていると考えています。「全国の水産業普

「水産の普及には伸びしろがある」

及指導員の普及行動に関する調査研究」(前出の注2参照)を実施していただいた京都大学こころの未来研究センターの内田准教授は「水産の普及には伸びしろがある」と知らせてくれました。この報告書を読んでいると、水産の普及は自分たちの姿を客観的に振り返り、「今はどんな姿で、将来はどんな姿が望ましいのか、その道筋はどれか」といったことを、しばらく考えなかったのではと思ってしまいました。この京都大学の水産普及の調査研究を貴重な一步として、いま改めて自分たちの姿を客観的に見つめることが、水産の普及のつぎの飛躍につながると思われれます。

普及活動は「走る」ことによく似ていると思っています。特段の事情がなければ、大概の人は走ろうと思えば走れます。魚病診断など資格があることもありませんが、通常では何も訓練されなくても、普及を知らなくても、水産技術者なら私みたいに誰でも何とかできる普及活動があります。しかし、目標を決めて一定の距離を定められた時間で走ろうとすれば、必ずある程度の訓練が必要だと思います。走ることも何度も走っていると一定のところまでは速く遠く走れるようになります。普及も経験すれば一定の普及力を身に付けていきます。

しかし、それ以上に遠く速く、楽に走ろうとすれば、基礎的な筋肉を鍛え、フォームを理想的に改造していくという練習と実践が必要になります。普及が一定期間で普及の目的である漁業者たちの自主活動をより効果的に促していくためには、それなりの高度な専門的理論や技術の習得が必要だと思います。私はあるとき肩を痛めて走れなくなりました。そんなとき偶然「走るとき肩は動かさない」という本を見つけました。その本をすぐに買ってフォームを変えていきました。すると同じ距離を同じ力加減で走ると、以前よりも速く楽に走れたのです。

また、大震災の被災地における普及のように厳しい普及活動であればあるほど、普及の支援者たちの存在が大きいと思っています。多くの普及支援者がいるほど、困難な普及の課題も何とか前に進めることができると思っています。私は下り坂を走っていると膝が耐えられないほど痛くなることがあります。こんなとき一人では歩いてしまいますが、レースでは支援者と言える伴走者や応援者がいてくれるので、何とか走り続けられるのです。

水産の普及はまだ本格的な調査研究の対象とはなっていないませんが、京都大学の調査研究や水産研究機関の研究活動における普及を柱とした専門部会の設置など、いくつかの動きがあります。このことは今置かれている日本の社会、漁業界の状況が今以上の高度な普及活動を求めていると感じられてなりません。水産の普及力向上には普及員自身の姿勢がもつとも大切ですが、それだけでは自ずと限界があります。普及の質的向上は普及員個人だけの問題ではないのです。

全国的な水産の普及理論や普及技術の探求と普及現場へのフィードバックはこれまでに取り組んだことがなく、だからこそ水産の普及を想像できないほど向上させる可能性を秘めていると考えています。水産普及の「伸びしろ」は大きいと思われるので

大震災の被災地における普及のように厳しい普及活動であればあるほど、普及の支援者たちの存在が大きい

まずは、水産普及の進展という志を持つ全水普及協を中心にな学や水産関係機関が幅広く連携して、水産の普及の高度化を目指して行動を起こしてほしい

す。まずは、水産普及の進展という志を持つ全水普及協を中心に大学や水産関係機関が幅広く連携して、水産の普及の高度化を目指して行動を起こしてほしいと願っています。白隠禅師の言葉、セレンディピティです。立ち上がった漁業者、漁村女性たちの自主的な活動はこのことを実証しているのです。

## おわりに

自発的動機が芽生えた後の経過、及び担い手育成や流通加工、魚価の向上など普及が現場で直面するその時々課題など、書ききれなかったことや書けないことが、まだたくさんあります。これは普及の守備範囲が広く深いかということを物語っています。今回は普及の基本だと考えている「漁業者等の自主活動の促進」（自発的動機の芽生えと成長）に焦点を絞りました。ただ一〇年以上も前のことを含めても書いていますので、当時の資料を振り返ったものの、思い違いや無意識の脚色は否定できません。しかし、できる限り記憶をたどり、私の普及経験と考えを素直に述べました。皆様の何かの役にたつことがあればと思っています。

私は水産の普及とその後の「地域の農・林・水産・商工・観光の振興」を担う地域産業振興監として、多くの方々に現状打開への一歩を踏み出す意思と行動を勧めてきました。稚拙な私の考えに共鳴して、具体的な一歩を踏み出した方々が少なからず現

れました。あるところではとても感謝されていますが、一方では厳しい評価も受けています。「村上は突っ走るから気をつける」と注意された人がいました。この人は笑ってくれましたが、この評価があったということも事実です。私は普及（地域産業振興監）の仕事をするなかで、私自身の欠陥も含めて多くのことを気づかせてもらい、学ばせていただきました。ここに来るまで、多くの漁業者や漁村女性、漁協職員、職場の仲間そして大学や民間企業の志を共にする方々が、折れそうな心を何度も支えてくれました。言葉ではとても言い尽くせませんが、心から感謝しています。

県庁を退職したいま、私は「漁師見習い」として小さな漁村で持続可能な漁業、漁村の姿を目指して、漁村にある友人の実家に居候しながら、その可能性や手段を探っています。この三年間に自分に課したミッションは、この漁村集落の持続化に貢献できる地域漁業の仕組みを一つ確立することです。すでにこの漁村でも顔なじみが増え、小さいけど貴重な地域資源を使った新しいビジネスの可能性がいくつか示唆されています。まだ始めたばかりで道も見えず、不安もありますが、これからもたくさんの人と出会って刺激を受けて、この不安を楽しみに変換したいと思っています。

この私の活動状況（大したことありませんが）は、コミュニティFacebook「うみ・ひと企画」で、できるかぎり紹介しています。どなたでも閲覧可能ですので、よろしければネットで検索していただいて、できればご意見などをいただければ幸いです。

## 時事余聞

◇：十二号に続き十一号台風が本土を襲い、日本は随所で土砂崩れや突風、竜巻などで大きな被害を受けた。特に雷を伴った大雨により床上浸水や二階の人の腰の高さまで浸水した。昔は雷が発生すると女性は陰部を男性はへそをかすようにうつ伏せになっていれば雷が打たれないといわれた。このことが雷が嫁を取るかへそを取るといふ説にかわり、その後雷のへそとり説が一般に広くいわれるようになった。

◇：へそは母の胎内にある時は、へその緒で栄養を吸収して育って、外に出るとそのへその緒を切った痕跡がへそになる。親の精神・文化を受け継ぎ遺伝と歴史の象徴といえる。イギリスの歴史学者パーカーは「その国の偉大さを語るものは領土や資源や貿易ではなく、国民の能力と精神、特に精神の問題である」と説く。◇：徳川幕府が長く続いたのは徳川護持の精神に徹した優秀な人材を地方に配置したのが原因。親藩を紀州、尾張、水戸に、更に松平藩という親

藩をあちこちに置き人材を据えた。これが世界でも例が少ない三世紀近くも政権を維持した所以である。それに妻や娘の女子教育を大事にし力を入れた点である。陽明学者安岡正篤先生はこう述べている。最近安倍首相も財相官との接触の機会をとらえては女子職員の積極的登用を吹聴している。

◇：安倍首相は九月には内閣改造、党役員人事の刷新を行う腹構え。それというのも「政高党低」とも揶揄される党運営体制をテコ入れする狙いがある。閣僚の顔ぶれも半数以上変える意向が強いようで、かなり大幅な入れ替えとなる。当然のことながら女性の入閣も間違いないさそうだ。首相は「男性、女性、老壮青、自民党にはたくさんの人材が雲霞のごとくいる。適材適所で活用していきたい」と語っている。このところ首相の在任はほぼ一年が相場とされてきたが、安倍政権は長期政権の様相を次第に濃くしている。日本を取り巻く国際情勢はいよいよ厳しさを加えているが、どう踏み切っていくか、成り行きが注目。(K)

## 編集後記

県職員として普及職場へ配属され、担ったミッションは「合併直後の漁協が目指している新市場整備を円滑に進めること」と「魚類養殖の振興策を検討する」ことだった。成功の鍵は漁協の機能強化だと考えた。筆者が関わった普及事例も踏まえ、水産業改良普及事業の重要性や課題、発展性等を詳細かつ具体的にまとめて頂きました。水産普及は重要性が高いにも関わらず、大きく取り上げられる機会は少なく、貴重な論稿だと思いません。深くお礼申し上げます。

### 「水産振興」第五六〇号

平成二十六年八月一日発行

(非売品)

編集兼  
発行人 井上恒夫

発行所

〒104-0055 東京都中央区豊海町五番一  
豊海センタービル七階

一般財団法人 東京水産振興会

電話 ☎ 三五三三八二一一

FAX ☎ 三五三三八二一六

印刷所 (株)連合印刷センター

(本稿記事の無断転載を禁じます)

ご意見・ご感想をホームページよりお寄せ下さい。

URL <http://www.suisan-shinkou.or.jp/>

平成二十六年八月一日発行（毎月一回一日発行）五六〇号（第四十八卷八号）