

林業経営者像

第1部 林業経営者の思想と行動

第2部 これからの林業経営者に望むもの

昭和41年4月



農林省林業試験場関西支場



02000-00130495-3

目 次

は じ め に	1 頁
才 1 部 林業経営者の思想と行動	
才 1 章 努力家である	5
才 2 章 創意工夫が考えられている	14
才 3 章 自然科学者である	21
才 4 章 生活の智恵が今日をあらしめた	30
才 5 章 人生観、社会観にすぐれている	39
才 6 章 高松宮賞に輝く2人の歩み—昭和38年度	
その 1 企業林業に生きる石原さんの歩み	62
その 2 地域林業の先達 入沢さんの歩み	91
才 2 部 これから林業経営者に望むもの	
緒 言	135
才 1 章 ほじい経営者意識	139
A 上手な経営の出来ない経営者	141
1)これまでの方法が一番良いと信じきっている	141
2)暇と金がない。本が読めないという人	142
3)作業の機械化、林道網の充実を怠つている	143
4)高い賃金は出せないと言つて	
労働者を安く酷使しようとしている	143
5)農山村には身分関係があると思つて	
その上にあぐらをかいている	144
6)忠告を受けても、そのようなことは	
できないと改善を怠つている	145
7)どうにかなると思つて楽観または放任している	145
B 伸びる経営者とは	
1)経営に生命づける労使の融合方式を作つている	146
2)世の中に一步先じた進歩をはかつている	148
3)経営の存続と発展策を具体化している	148

4) 福利厚生施設を漸次充実させている	149
5) 人の和づくりに成功している	150
第2章 経営を支えてくれる人々に対するあり方	152
1) 深い関心と愛情をもつこと	155
2) 家族や労働者の精神状態に敏感であること	156
3) 他人の仕事に対して全責任をとる	157
4) 適・材・適・所	157
5) 信頼して責任をもたせること	158
6) 努力に対して出来る限り報いる	159
7) 大きな視野で経営を見る	160
補 章 このごろの若い者について	163
1) 若い者の心理的位置づけ	163
2) 若い者の生い立ち	165
3) このごろの若い者の心理	168
4) おわりに	171
第3章 重荷を軽くする道	175
1) 重荷を軽くするための着眼点	176
2) 経営者は光に力を入れればよい	177
3) 信頼しうる人々から助言を求める必要がある	178
4) 反省は重荷を軽くする原動である	181
5) 重荷を軽くする実施可能な具体策	183
A 生産の実態を知る	183
B 計画を立てて仕事をする	196
わりに	200

はじめに

農山村より都市への労働人口の移動は急速に起りつゝあり、反面農林業生産部門と他産業部門との所得較差ならびに農山村と都市との地域偏差は益々拡大する気運になってきたことは周知の通りである。

この是正のための一翼を担つて、農業基本法、林業基本法、山村振興法が相い次いで成立をみたわけである。したがつてこの面での各種事業が今後益々活発となり、地域経済発展に大きな役目を果すことが期待されている。

しかし仮にこれら一連のキメの細かい施策が行なわれたとしても果して万全のものであろうか。私にはそうは思えない。なぜならば、立法の限界が器つくりにあるからである（もちろんそれでいいわけであるが）。つまり器を利用する、いな、活用するもの、それは人間である。この当たり前と思える問題を抜きにしては真の成果をもたらす道はほど遠いと思うわけである。つまりこれは車の両輪であつてどちらが欠けても満足とはいえない。つまりこれは車

ただ後者の問題は精神論の範疇として一笑に付されるかもしれない。ひとりの人間が、ひとりの価値判断で論ずる精神論は、学問的でないだけに、偏見とし、また暴論として、無価値に等しい評価しかされないかもしれない。

にもかかわらずあえて書こうと決意させたものは何か。それは篤林家といわれる先人の歩んだ道を知ると、それは月並みな努力や配慮でないことを知り得たからである。戦後めざましくのびた人工造林のなかには経営者にとっては、ムード的にすすめられてきたことがなかつたろうか。このため木は植えても、立派な林を作る意欲に欠けている方々も多いように思われる。さすればこのはね返りが将来の農林家の安定と発展に結びついているわけであるから。ために情熱をかり立てる必要を感じたこと。また、農業の近代化

がいわれ、山の荒れ果てたさまに対して、農業的利用を叫ぶ、ただこの場合にこれまで農家の生活上、林野利用と木材生産が、生活安定の緩衝部門として大きな役割を果たしてきたという事実を、農家の皆さんも謙虚に反省してもらいたいと思う。つまり農業的利用にだけ発展への道が残されているのではなくして林業生産の集約化により大いなる発展への路線が敷かれることがある。ただこれが所得実現までに長期間を要するだけに、林業生産が低く評価され、見向きもされないでしまうことが多いようにみうけられる。……しかし事実はどうであろうか。これらの事実を先人から大いに学んでもらいたいと考えてまとめたのがオ二の条件である。とはいながらここで取り上げた分析は精神的なきらいが強くその甘さが随所に目立つ。このようなもので果して経営問題、いな経営者問題の鍵が解けるとは決して思っていない。

さらにこのことを必要としない方も多いだろう。それはそれとして私の期待したいものは、先人の長年かかつてやりとげた非凡な部品を抜き出して、近代的な生産装置をもつた自動車……せめて子供の三輪車を生産する装置をもつ経営者に脱皮していただきたいと願うものである。ここで三輪車でもという意味は、それは子供の成育のある時期においては必需品であると考えるわけで決して意味のないことではないと考える。

ただ私はすべての林業経営者が三輪車を作れとか、乗れとかいうことを強制しているわけではない。ある時期においては自己の経営条件とにらみ合せて、この部品の1つでも自分のものとして消化して安定と発展の糸口を見つけていただきたいと思う。その努力がやがては経営者としての根性を作り上げ、行政立法の進展と共に己れの安定をもたらし、ひいては地域の発展に結びつくということである……。それは息の長い努力の積み重ねによって……。

なおオ1部は篤林家といわれる人々の歩みを、聞き取りしてまとめたものであ

り、5章よりなる。特にオ6章は石原さんと、入沢さんの人間像を堀り起すことに努めたわけであるが、成るべく本人の方言を尊重して記述した。この方がより読者に親近感をもつてもらえると考えたからである。オ2部は“これから”の林業経営者に望むものとして私なりのビジョンを整理してみたに過ぎない何らかの参考になれば幸である。

なお、本文をまとめるに際し多くの方々のご支援を得たことに対して心からお礼申し上げる次オである。

昭和41年4月

林業試験場関西支場育林部経営研究室

久 田 喜 二

第一 部

林業經營者の思想と行動

第ノ章 努力家である

本章であえて努力ということを述べてみたいと思う。多くの人々は至極あたりまえのことと一笑に付してしまう方も多いことであろう。筆者はここですぐれた経営者以外の方々が日頃努力を重ねていないというつもりは毛頭ない。かえつて多くの農林業経営者の方々は万全の努力をはらつていると考えている。しかし、ここであえて非礼をもかえりみず、この問題にふれるのは篤林家といわれる人々の精神的な支えは、単に努力の2字を言葉だけの理解でなしに、経営者自らが体得しているということであろう。1つのことを運ぶに当つて実態の把握と、緻密な配慮の上に立つて、しかも継続的な努力が成功への道を歩む基本的な要因の1つと考えられるからである。

多くの成功は、計画と実行、その成果という過程においていかに当初の計画が緻密で秀れていたとしても、実行の途上において不測の事態が次々に出現するのは避けることが出来ない。これをうまく乗りきることは、経営者の智恵ということになろうが、根本的にはたゆまざる努力がなければならないことはあきらかなことであろう。

例として適當ではないが、われわれが一年の計は元旦にありと心機一転して新しい金銭出納簿を購入し、貯蓄計画を立てても、年末に至つて計画通りにお金がたまることは、宝くじでも当たらない限り、まず当初の予定より下まわることになろう。これは単に緻密な貯蓄計画でなかつたから、あるいは達成すべく努力をしなかつたからというだけではない。親類でお祝があつたり、亡くなつたとかいうような予測することのできない幾多の出費をともなうものであるもちろん計画とはこんなものも含んで計画を立てる必要があるが決して算数通りに $1+1=2$ という答を求めるることはできない。

しかしながら、だからといって計画の不必要性をことさら強調するつもりは毛頭ない。このようなことから計画はばからしい、つまらないと思うことよりも、まず実行してから欠陥を是正し計画に乗るような努力を重ねるという前向きの姿勢がこの場合大切なことである。

同じように林業経営についても改善ないし計画を達成できなかつたことに対して色々のあい路があつたわけで、これをどのように調整してゆくかは経営者の技量と努力の集積にしか解決の道は開かれていない。

また私がここで努力ということを強く打ち出したのは、何も尊徳先生の勤労主義をそのままおう歌したり、P.Rしようと考えているわけではない。しかし私の意図をあながちそのように理解される方があつても、多くの篠林家の方々に接するにつけ、努力という2字の意味を強く認めざるを得なかつたわけである。要はこれらの確たる心がまえがない限り今日の篠林家にはなり得なかつたであろうという認識から出発しているためである。

ことに林木の成育期間の長期性という性格から判断しても決して忘れることのできないポイントである。またわが国の高度成長下の現代において、それが貿易の自由化、特に外材輸入の問題などをひかえて、自立できる経営体への脱皮は、経営者のみに荷せられた使命であると言い切るのは酷であろうが、経営者の努力に待つ点も多いと思われる。

これまでの話は一般論であるが、その事例として、まず、不遇にあえぎながらそれを努力によって乗りきつて、今日の安定した経営を実現した山田さん（北海道）の現在に至る血のにじむ努力の跡をたどつてみることにしよう。

山田さんの住んでいるところは、小説「石狩川」に登場してくる地帯であるそこに仙台から入植したのは明治20年頃といわれている。そして間もなく父は分家した。本家はかなりの資産をもつて来道し、140～150haの農用

地を買い生活は豊かであつたという。その間父は若干の農地（主として畑）をもらつて分家した。その後開拓の進行と共に大正2年石狩川からの灌漑溝が開設され、畑地の大部分は水田化されることになつた。このころから移住する人が急速に増えだし本家も町に出て荒物屋（雑貨屋）を始め、また山田さんの家も開墾地もふえ、どうにか生活に事欠くこともなく、若干の蓄材もできた。そこで大正3年頃現在の25haの山を本家から買い取つたのである。しかし本家では分家に売つたのだからと言つて直ぐは登記をしてくれなかつた。

こんなことをしているうちに、造田計画も進み、水田は5haくらいになり、やれやれと思っていたがこれも間もなく石狩川のはんらんで半分は流され、経営不安の状態に陥つた。なお悪いことには昭和に入つて本家の爺さんという人はソロバンがさつぱり分らない人で、その上飲兵衛だつたということで、朝から酒をたしなむような人だつた。当時の荒物屋は農家の間に合うようなものいろいろおいていたのだが、それが爺さんの勘定のなさから結局は穴をあけてしまつた。

そこで本家の百数十haの所有地は借金の担保になつていて人に取られてしまつた。もちろん山田家が本家から先に買い受けた25haの山林も移転登記をしておかなかつたので担保の中に含まれていたわけであるが、なお悪いことには本家のいたるところの借金に父がその連帯保証人になつていて、ひどいめにあつてしまつたということである。

その後の事情を山田さんは記憶を呼びもどすようにボツボツと語つてくれた「父も母も馬鹿正直な人でどこかに逃げようなんて思わない。この借金は返さなければ人様に顔むけができないのだから、お前達も働けといわれた。」「まったく連帯保証人になつてひどいめにあいました。その借金も帳消になつたのでなく永年かかつてやつと払いましたよ。。。もちろん当時の2町余反の

水田と山はそれぞれ 6000円余りだつたと思います。合せて 6000余円、それに利子は別ですからね。これを 10年がかりで毎年毎年利子をつけて返済したのですからね。。。。もちろん当時は両親、私達夫婦とそれに弟の5人の働き手がありましたけど。。。。。

「とはいひ 6000円の金に利子も加わり、さらに連帯保証関係の分もあつたのですから、私達にしてみるとどうやつて返したか今考えると一寸見当がつきませんなあ。。。。」と当時の悲痛に満ちた生活の一日一日の暗い努力の跡を夢みているように話をつづける。

「ボロの着物を着て、うまくないものを食べてね。。。。今のこじきの方がよっぽどうまいものを食べているでしようが、姿は同じようだつたと思います。地下タビなどは戦後配給になつてやつとはいた程度で農作業も素足が多かつたですね。。。。まあ他の家では食べないような、うまくないものを食い、ボロを着てでした。。。。」

「出稼ぎにも出ましたし、出面取り（賃労働）にも家の仕事の合間をみて出ましたよ。出面取りの合間に家の仕事をしたというくらいに。。。。全く生活にゆとりはなし借金を返すために、できた農産物全部を当てたのですが。。。。。全く暗い年月でしたなあ。。。。」と語る。

しかし、こんな家の中からも次のような明るい息吹きが芽生えてくる。

「そんなことをしているうちに、折々こんなことでは何時になつたら一人前の百姓になれるかわからない。それで山に一つ木でも植えようということになつた。当時木を植えておけば 1本 1円になる、1万本植えれば 1万円になると言つていたものでした」

「最初カラマツなら早く金になると言つて、札幌のある農園から直接苗を取りよせて植えましたがね。。。。しかしネズミに全部食われて見る影もなくなり

ました。それからトドマツが良いのではないかと山引苗を取つて試験的に植えてみました。なかなかうまくいかなかつたが、林を作らにやならんという気持で色々工夫したり指導を受けたりしているうち割合うまくゆくようになつたわけです。それは昭和 5年頃でしたか。。。。当時は道府の技師さんも、そんなものは駄目だと相手にしませんでしたが、これも 1本ずつ町寧に取扱つたのでもうまくゆきましたよ」

山田家のこうしたトドマツの造林は当時としては誰もやつていなかつたようである。「部落の人からはトドマツは 100年かかる。そんなもの植えてどうすると、良く言われたものでした。」と語る。

このことは負債におしつぶされた経営に、夢をもとうとする山田さんの止むに止まれぬ情熱のはけ口でもあつたろうが、それも近隣の批判に打ち勝つにかなりの努力があつたようだ。

「そして昭和 15年までには 3万本植えましたかな。もちろん借金が続いていたわけですからなかなかたいへんでしたよ。ですから木の手入れは雨の日にやるのです。ミノを着てボロを継いだタビをはいていつたものです。晴れた日は出面取（賃労働）ですから、晴れた日に鎌を持って山に行くなんて事はない。いつも雨の日に一家総出でした。。。。」

「借金は少しも負けてくれませんし、木を植えておけば何十年か経てば必ず負債は返せると思っていたからです」という。

氏自身が作つた借金でもなく、まして父が作つたものでもなく、血縁によつて生じた負債をキレイに精算し、夢のある経営者として脱皮しようとした涙ぐましき努力は、生きるためとは言うが、ことばではとても言いつくせないほどのイバラの道であつたことが想像される。それにつけても山田さんの父は養子だつたのだから、本家にそれほど律氣になることは無いはずであるが、そんな

不平は一口も言わずに連帯保証人としての責務を果したいということもまた見上げたものといわなければならない。

この山田家の暗黒時代にどうして植林に一脈の光明を見つける気持になれたのが不思議なことであるが、山田さんのお宅では、南面した縁先を改造したフレームに数十年を経た大絆球を含む数百のサボテンが育成され、見事な花をみるまでになっている。筆者もサボテンに興味をもつた事があつたが、温暖の地にあつても簡単なようにみえて管理はなかなかたいへんなものである。そしてその生長の遅々たることは樹木生育の比ではない。残念ながらサボテンを始めたその動機は聞きそびれたが、寒冷な北海道で、見事なサボテンの花を見て、黙々努力するこの意志、この努力の変型が氏の根性であり、不遇を脱皮し、今日あらしめた大いなる姿の片鱗を見た思いがした。

このように形は變つていてもたゆまざる努力の継続こそ、これが林業経営者にも求めなければならない姿ということができよう。

「25町歩のうち現在15町歩くらい造林しましたが……。まあうちの山にはどこでも植えられるところは植えております……。しかし昔は“植える手先に月影さして、なんて言つたものでしたよ。まあ今でも6時前から始めて夕刻の6時過ぎまで、正味たつぱり10時間は働きます。」

「私は考えるのですが、農家林業程度の規模なら自家労働でやつてゆけます。そう植えるということは難しくありません。要は根気と計画と持つてやれば可能です。大体計画がないと駄目です。ちゃんとこれは何時まで手入をするんだ雪の上に木が伸びて、雪の上からつるを切り取るようにするのだという氣でやらなければいけないと思います。」と氏はいとも簡単に話してくれた。しかしこれも色々のことを試みると共に不遇に屈する事なく一本立ちしようという夢を木づくりに専念した鬪魂というか、経験というか努力の結晶を今日みている

ために言い得る言葉であつて決して生やさしい努力ではなかつたにちがいない今日でいうとたかだか6000円に過ぎない借財も、昭和の初めの当時では農家にとつては大へんな大金であつた。（いまのカネにすれば600万円に近い）完済も一家が総力をあげてこれに当つたということである。

氏は謙遜とも思えるようにこう語る。「木を植えるのは親の意志を継いだことになります。途中で止めなかつたことが、我が家の安泰を導いているということです。つまりたゆまぬ努力ということでしょうね。今のところ水田が4町畠5反で農業からの収入は一応必要経費などを差引いて120万円です。それにボチボチ間伐収入も入るようになり、ここ数年10万円くらいは得ております。まあこれでも上の部でしようが、孫の代のこれからが楽しみですよ」と目を輝かせながら話ははずむ。「残念ながら新しく山を買い入れてやつていく元気はもうないが（氏は60才になるがこれまでの生活に肉体的にも精神的にも疲れ果てたという風に理解したが……）今の25町歩の山を手入れをして良くしていきたい。私は50年計画（伐期50年と理解）で毎年50分の1（年伐面積5反歩）ずつ伐つていきたい。切つた跡は必ず植林する。そうすれば、いつも山が坊主になることもないし、安定した収入が得られる。50年には5反で300本になる。1年に200本伐ると600石位になる。600石なら少なくとも100万円にはなる。山から毎年100万というのは大きいです。」と自信を持つて答える。

「この家も私が入つてから50年以上たちますがもう傾いていますよ。開拓当時は、古い材料を持つてきて、最後まで住む気でなく建てたらしい。私もやがて立派な山ができたら自分の用材で家を建てたいと楽しみにしています。」とこう語つてくれた。このことはあまりにも長かつたきびしい北国の冬を追いはらうべく血のにじむ努力を重ねてきた山田さんの心中としては至極のこと

であるだけに筆者の胸に強くおしよせてくる感情を制することはできなかつたこの類似のケースは少なくないであろう。現今日進月歩の世の中で、農民に課せられた国家的な使命と経営者としての発展への命題は好むと好まざるにかかわらず解決していかなければならないわけであつて、時代は変つてもやはり努力は重視したいと思うわけで、その意味で山田さんを紹介したわけであるところで、努力ということと裏腹の関係にあるのが、情熱であると思う。では情熱の源泉は何か。それは経営者がビジョンをもつことではなかろうか。ビジョンの無い経営者は努力につながる情熱を注ぎこむことができないと考えるのは間違いであろうか。

山田さんにも農業生産だけでこれから長い間に借金を返済するのであれば、家族の者は果して力を合せて今日の山田家をあらしめたであろうか。疑問とするところがはなはだ多いと思われる。少なくとも1本1円になる、1万本植えておけば1万円の蓄財ができるというところに着眼した経営者としての勘のよさ、それを受け止めて将来に対するビジョンとし、一家中がひしひしを感じたればこそ、粗食に甘んじボロを着ても耐えしのぶことができたということである。ただここで断つておかなければならないことは、ビジョンは単なる夢ではない。現実に実施可能な、緻密な計画のうえに立つたものでなければならないことは、山田さんの話からも知ることができよう。

もちろん幾多の不測の事態は好むと好まざると拘らず起るわけであるから努力と表裏の関係にある耐えしのぶ精神力を問題にしなければならない。山田さんのそれも努力の陰には根強い精神力がともなつたからである。そこでそうした根強い精神力を発現させ、実践に結びつける体力が重視される。諺に"健全な精神は健全なる身体に宿る"と言われている。筆者も我が身の不注意から病床に伏した経験をもつてゐる。そこで療養中の精神状態は決して正常なもの

ではないし、これによつて家中までが灰色じみた状態になつてしまふ。まさに人間は体が唯一無二の資本であると考える。このことは何も私に限つたことではなく人間社会一般に言い得ることである。つまり日常生活を振り返つてみれば病人の出たことによる一家に及ぼす影響の如何に大きいことか。さらに社会保障制度が今ほど充実していなかつた戦前は、療養に多額のお金がかかつただけに、どのくらい多くの農家が、経営の不安定性をまねいたとかはかりしれないものがあつた。そして遂には脱落の痛々しい道を辿つた農家も少なくなかつたことだろう。

そこで人間として必ず成功できる秘訣は頭が良いだけでは駄目で、頭は多少よくないくらいはどうだつていい、頭が良くないと気付けば頭のよい人のやり方を見ならつたり、考えたりするようにすればよい。しかしながら体力と精神力は、どうしても自分自身のものでなければ役に立たない。借りものや間に合せものでは一時は成功したようにみえても決して最後の成功者にはなり得ないであろう。ことに林業生産においては、肉体的にかなりの苦痛をともなう労働と共に、産物の特性からみて長期的な配慮を必要とするから余計そのように言えそうである。

山田さんにも借金の返済期に働き手5人が健康状態にあつたからこそできたことである。山田さんも言う。「借金を返すのに一家中夢中で働きましたが、作もよかつたし、皆が丈夫だつたということでしょう。一口に言うと運が良かったのです。……」としみじみと述懐する。

このように健康の問題は経営を行う場合の重要な因子の一つとして考えられると共にビジョン、努力、精神力というものが、経営者根性の主要な要素であることをまず強調しておく次第である。

第2章 創意工夫が考えられている

篤林家といわれている人々のうちには、自然科学を中心とした山づくりのエキスパートは非常に多い。これらの人々の根底に根ざすものは愛林家的感觉の方も多いが、独創性というか、あるいはそこまで到達しないとしても创意工夫から出発して成功している経営者が極めて多いことも事実である。

これらの创意工夫の累積が林業技術の確立、新技術の開発に結びつく夢をもつ、まして収益の増大を指向する意欲的な経営を考えなければならぬとすれば問題は当然クローズアップしてこなければならない筈である。いわく林業の近代化、いわく林業生産の省力化等々、経営として多くの改善を計る事項があるから、これらの経営者にとつては頭の痛いこの種の問題が山積されていることであろう。

人生は解決しなければならない問題の連続であつて、しかもそのうち学校で得た知識、読書によつて得た知識で解決できる問題もあるが、こと重要な問題の解決は知識ではない智恵で解決しなければならない問題が多く残されていることである。しかしここでお断りしなければならないことは、毛頭知識を軽視しているわけではない。つまり豊富な知識あつて、はじめてすぐれた创意工夫が生れると理解しているわけであるから、両者は車の両輪のような役割をもつてゐる。しかし、知識にのみ頼る経営者でなくして、智恵を働かせる経営者に成長しなければ新しい発展の道はせばめられることになるよう思う。

しからばどうしたら创意工夫を生む経営者になり得るだろうか。このことはその時と所とねらいによつて異なるので一概には言えないが、まず問題の所在を発見する場合に経験とか、勘あるいは第六感が土台になって発想されることも事実であろう。しかし、おしなべて言うと创意工夫の母は想像であると思う。

これまで想像は空想と同じ意味に解して、学校教育では全然価値を認めなかつた。しかし両者は同一の発想から出発しているが、空想はあくまでも実行という最も大切なポイントが欠けていることである。それがために軽んぜられたということもあろう。よく聞くことであるが「あれは大風呂敷を広げるやつだ」とか「彼の言うことは夢物語さ」と一笑に付される人が村うちに一人や二人いることが多い。これらの人々は、ある場合においては非常に良いアイデアを呈示しているのかもしれないが、日頃の実行力の欠陥がその人の評価を低めていることも多いと思われる。また想像力は繰り返し練習することによつてある程度は身につくものであつて決して先天的に備わつたものでないことも知る必要があろう。

これまで農林業経営者にはこの観点がおろそかになつていたともみられる。ではどのようにしたら想像力や创意工夫というものが生れてくるであろうか。まず現状を正しきものあるいは動かすことのできないものとして考えずに疑問をなげかける態度で見ることである。

どんな事柄にしてもこれで良いのか、なぜこうなつてゐるのか、これは必要か、もつと便利にできないか、もつと良くはならないか、と経営者は何事に対しても常に疑問を発し、探求的な態度を身につけるくせをつけねばならないと思う。その疑問は何らかの解決がつくまでは集中的に考えることが必要となるそれと共にあくまでも放棄しない持続的態度をとることがコツということになる。

それでは次に問題の把握をどのように行つたらよいであろうか。まず一般には必要に迫られて解決を思ひたつということが先行するであろう。

①現状をみつめ現状に満足しない。どうしてこうなつたのか問題の所在を明らかにすることが必要になつてくる。それと共に経営のおかれている周囲

の条件を明らかにすることも忘れてはならない。

③満足に導びくよう改善をくわだてる。そこで次に解決のための創意工夫ができるだけたくさん集め、その集つた創意工夫のどれが最もよいかを評価し、その中から1つを選び出すことが必要になつてくる。もちろん農林業ことに林業については改善から結果を得るまでに長年月を要するので、選択に慎重を要することはもちろんあるが、自己の判断でつきにくい場合は、その道のベテランに経営者の考え方と、目標とを明らかにし資料を呈示して相談する態度も必要ということになろう。

④計画を必らず実行する。とり上げた1つの創意工夫を実施するために計画性は必要とするわけであるが、まず実地にテストしてみることが必要である。そのことはとり上げた創意工夫が問題なく実施できればよいが、不都合が生じた場合のことを考えてのことである。だからこれで満足が得られそうであれば最後に改善を進めていくということである。しかしこのような道行きは前にも述べたごとく、全部についてこうでなければなければならないということではない。しかし原則的にはこのような態度が必要であろう。この場合でも更に修正を加え続けることが必要となつてくる。

以上は創意工夫を生む3つの柱であるが、この間の考え方を論理的と独創的との違いを上野陽一氏は対比し整理した表を見てみよう。

	問題点	表現	方法	結論	正否	変更
論理的	観念的に作つたものが多	詳しくかつ正確である例 $1+2+3=?$	ちやんと一定している例 数学、実験	ただひとつに決つてい る $2+3=5$	そのひとつだけが正しい	将来ともかわらない
独創的	経験的に出あつたものである	きわめて一般的である例 これはなんとかならないか	一定していないいろいろな方法が沢山考えられる	いろんな結論が沢山出 てくる	どの結論も正しい その中のひとつがえら ばれる	さらに新しい結論が出 ることが多い

「独創性」より

この表でもわかるとおり独創にはいろいろな結論が出てくるし、いい思いつき、すぐれた計画も、いざ実行に移す段階になると、不可能な部分というものが必ずつきまとことになつてくる。そこで重要なことは、これを助けるには度胸（勇気）熱意（忍耐）というような精神的な力が必要になつてくる。何も精神主義をおう歌しようとは思はないが、これがやはり不可欠の要件ということになろう。どんなよい計画でも、実行に移してみて、成功してみなければよい計画であつたとはいえない。

ここで例をあげてみると、まず、石原さん（岐阜県・後出）であるが、氏は昭和25年から大がかりな造林を始めた。造林がすすむにつれて、下刈労務に不足をきたしていた折、たまたま集材機導入のことで、東京の機械屋へ行つたら、丁度火焔放射器がおいてあつた。これは焼土器として売り出していたものであるが、これを下刈に用いることができないかと思つて、早速買って帰つ

て試みたということである。この成果について息子さんはこう語る。「造林をしたけど下刈労務に不足しましてね。こりやあ面白いと思ってね……。成るべく燃さんようにやつたんですけど苗木まで燃えちやつて……。これは失敗しましたハッハッハ」という。まあ見事に失敗したわけであるが、その着眼と度胸は高く評価しても良いことであろう。

また石原さんの山の林道にはスイツチバツクがある。これについて息子さんは語る。「父が丁度下から道をついている。私と神田（妹婿）とが上方から勾配をほつてきた。そしたら、ある一線のところでどうしても喰いつかないです……。困りましてね。神田と二晩ばかりああでもない、こうでもないと……。そこでヘヤピンカープをとろうかとも思つたんですが、丁度ヒノキ林がありましてそれも困難ですし、そのとき丁度ブルトーザが来とつたもんですから、仮に落して故障しても10万円でまた直せるで、中央線にスイツチバツクがあるので、あれを試みてみようじやあないかということになつたわけですそれができましてね……。翌日トラックを入れるという前の日は2人ともよう寝れんですわ。心配でね……。当日トラックに乗つて運転していきましたが無事登るので、やれやれと思いました……。ですけどまあ窮余の一策ですから、本筋じやないです。」という。まさにひょうたんから駒が出たということであろうが、すぐれた勘とその実行力は推奨に値しよう。

また氏の特色とするのは全木集材であろう。これは今日では目新しいこともないが、氏のとり入れた動機について語つてもらおう。

「昭和33年の12月ですか、父が岐阜で朝日新聞を読んでいるのですが、夕刊に木曾で全木集材をやつているという写真入りの記事が出ました。父がうちでも検討してみいといわれて早速よしやろうということになつて始めたわけです。馴れるまでに3ヶ月くらいかかりました。その間にはこれは駄目だとかい

うようなことがありました、兎に角やれやれといつて続けたわけです……。まあうちの場合機械が良く消化されたというのは、昔の製材時代のハンドルマンがいたので幸いしたわけですよ。これは私の子供時分から来ている人で、どんな機械を扱つても、なんとかこなしてくれるんですね……。これがいたからですわ」という。

さらに林道網開設のためにブルトーザを入れて林道をha当たり50数mに充実して、林業生産上大きな能率（省力化）を上げているという石井林業（北海道）の度胸のよさが頗もしくみえるのも、立てた計画に実現の可能性があり、これを実行に移すのに入念な注意力が加わつていてある。度胸や勇気だけで物事は成功するものではない。それに加えて、役に立つ頭の働きがともなつてこそ、成功をもたらすのである。

これまで農林業経営者にはこの視点が非常に欠けた分野であつたと思う。空想好きの人間、想像好きの人間の話を聞いてみると、たいていの人が「そんな夢物語ができるわけがない」とか「大風呂敷を広げて気でも違つたのではないか」とけなすことが多い。このけなすことが賢い頭の働きぐらいに考えている農山村民は多い。なぜ古い慣習や形式がいつまでも改められないかというと、それを守る方が近隣の批判もなく、頭も使わずにすみ、楽だからである。（一概には言えないかもしれないが）このことは安易なナレアイ生活に甘んじてると頭は動かないですから新しい道は開けないことにもなろう。

また人間には同じことを繰り返しているとアキル性質もある。同じことでもなんとか変つた方法でやつてみたいという意欲がある。これは実に大切な創意工夫の根本であり、これあつてはじめて芽は引き出される。新しい創意工夫を生み出す人は形式や慣習を打ち破るのに勇敢である。若い人達がことに打ち破るのに勇敢であるのは才二部補章とも関連するけれども、それだけ創意工夫の

發展してくる余地のあることと知られよう。ただし古い型を打ち破ること、そのことが創意工夫であるとは考えてはいけない。ただ若いものは、慣習にとらわれることが少いから芽がのびやすいというだけである。人間の空想すること想像することは、いつか具体的に実現するものだという前提に立つて物事を考える必要がある。そのことによつて希望がわき熱意をともなうことになる。このような態度から策をみつけ伸すことになる。この継続的な心がまえがやがては自分の意志に合致した立派な経営体を作りあげることになる。我が国における篤林家は多かれ、少なかれこのような視角で努力した人、努力している人々であるといえる。

第3章 自然科学者である

多くの篤林家といわれている人々が、これまで実行してきたことは、林木生産を主なねらいとしてきたわけであるから、当然、自然を対象として、いかにしてそれに順応させるかに意を用いてきたといえる。そのためには現地においていろいろの失敗を重ねながら、そして現在の成功に辿りついたわけである。

そこでこれらの人々が自然科学者に成長する前提として、愛林家であるということが身についていた、つまり樹木を育てるに子供を育てるのと同様な愛情を注いだということ、これが根本的な態度であつた。

今日育種に始まる品種や精英樹の問題があたかも造林の救世主のごとく呼ばれているが、これらは、篤林家のなかから着目され実行されてきたものが非常に多い。この体系化の不備は別にしても、明治時代から各地でその萌芽があり決して目新しいことではない。その例が今日の立派な日田林業地の形成などにみられる。そこでこれから技術の源泉を単に試験場とか指導所に求めるだけでなく、むしろ実践的な技術は、農民自らの行動のなかにあるということにならう。

たとえば福田さん（栃木県）については、篤林家としてあまりにも有名であるからご存知のことと思うが、お父さんが明治末期からすでにはじめていたスギの優良品種の選抜固定の方法をひき続き実施してきた。現在数種の優良品種を固定している。この品種は日本晴、天心、相生深山、先達などを世に送つてきた。さらにその間、大正8年にスギの赤枯病が流行したときには、千葉県から山武スギのさし木苗をとりよせて植林を進め、これによつて原産地のものとは異なるたる耐寒性を新たに獲得して、北斗を選抜した。このように元来育種

という言葉はなくとも「良い種のものをつくれば生産力があがる」ということは言われていたことであり、お父さんはすでにこのことに着目していたわけである。このことを実らせたということは文字通り一朝一夕のものでなく、堅忍不拔というか、樹木を相手の根気の長い、しかも着実な努力が當々として積み重ねられ、それが止むことなくひきつがれてきた結果なのである。

また、福田さんがお父さんから山林の経営を受けついだのは戦後になってからであるが、そのとき氏は160haの経営山林について林分改良25年計画なるものを作つた。この計画は林分の再編成とその改良をねらつたもので、地形地味、搬出条件の似た場所ごとに適品種を植栽し、かつ生産目的に合つた集約的な保育ができるように計画をしたわけである。

このように林業家が生み出した新しい技術や施業方法が極めて多いと共に、これを生み出してゆく「力」が経営者にもあるということに自信をもつてもらいたいと考えている。

このように自然から学び実践に移した人は非常に多いが、その2, 3を紹介してみよう。

齊藤さん（栃木県）の山は関東ローム層に覆われ、林地の地質は決してよくない。それが現在では立派な山林に育てあげた。これには奥さんの言われるよう若い頃の齊藤さんは読書欲が強く、床に入つてもいろいろな本を読んだそうで、いつ寝たか奥さんには分らなかつたことがたびたびあつたとの事である。これには二宮尊徳先生の報徳思想の影響を強く受けっていたとみられ、今年74才になるが、今でもどんなことがあつても毎日山に3時間は出掛けていくという情熱の老人である。このような人であつたから、この辺の薪炭林は木だねが悪かつたのでその改良のためにクヌギを植えたことは、落葉の採取、あるいは

薪炭材の利用、養蚕などの関係があつたことであろう。ただこの場合、単にクヌギを造林するだけでは火山灰土の関係より成長が極めて悪かつた。そこで齊藤さんの特色とする開懇造林の技術が実行されることになる。それは開懇しては陸稻などをまきつけ、そして作物には過磷酸やしめかすなどを施した。その結果は林木にも非常に良い結果を生むことを自然から学んだ。そして山地の開懇は農閑期の冬の仕事だつた。落葉さらい、そだ拾い、わら細工なども冬の仕事だつたが、暇をみつけては冬の短かい日を暗くなるまで山を開懇するのが常だつた。当時、この地方ではこうしたことをやる人はなく、齊藤さんは尊敬と冷笑の入り交つた渦の中の人物であつたようだ。しかしそのような他人の批判に一切耳を貸さなかつた氏の根性もまた見上げたものであつたわけで、自然からの教えと勤労精神とを身につけたことができよう。そしてこれが現在のスギ林造成技術の中心となつてゐる。つまりスギにも同じように開懇をし、大豆やクローバーなどを播いたり、肥料のバラまきも行つてきたわけである。その結果は平均伐期20年で4寸角がとれ、氏の代になつてから3回も伐採したところがあるといわれる。

いま1つの特色は、齊藤さんが24～5才の大正6～7年頃から、造林を直ざしによつて行なつたことである。その動機は、当時買つた苗木が赤枯病にやられたためだそうであるが、こうした技術は当時としては、ここでは誰もやらなかつたので、たぶん本を読んで得たようである。しかも直ざしの技術を氏なりに研究し、自他共に認めるところとなり、方々から頼まれては随分さし歩いたという。当時は品種という考え方があまりなかつたが、それでも今日でいう精英樹の考え方にはあつたようである。つまり枝張りがよく、生育のよい木を選んで、それからさし穂をとつたという。

案内棒をさしたときの感じや、引き抜いたときに棒についている土を見れば

さし木の適地が分ると語ってくれた。これがずーと開拓造林と共に続くわけであるが、昭和25年に矢板林業事務所長よりさし木造林はとつてもよいことだが、直ざしは時代遅れだからさし木苗の養成をやつてはどうだと言われてスギの幼令林内の空間を利用したさし木苗養成をはじめるようになった。それと共に本格的な精英樹の選抜も行なつた。つまり自分の林内をくまなくさがして3本のすぐれた個体を見出しこれの増殖を続けているわけである。このため面積は小さいにもかかわらず短伐期で毎年収入をあげるまでになつてきた。

このように自然に学びつつ、山づくりに斎藤さんは最大の喜びを感じながら山の経営に専念しているわけである。

またアカマツの短伐期林業で有名な芦北の内山さん（熊本県）は典型的な自然に帰れの主唱者でもある。氏は今年80才になるが、今でも山仕事に携つてゐる。

内山さんの先代は分家で、分家をした当時は小作であつたのを一生懸命働いて自作になつた。当時父はもつぱら山の木を伐つては水田を買いこんだ。そして地主までになつたが、これも戦後の農地開放によつて失つてしまつた。そして先代が田に夢中になつていたとき内山さんは15才頃、子守をしながらアカマツの山引苗を山に植込んだそうである。これが今では20haに及ぶマツ、スギ、ヒノキの長伐期の美林をもつ、この芦北地方では珍しい林業家に育つ端緒となつたわけである。氏は山づくりの思想についてこんなことを語つてくれた。

「ある人が視察に見えて『こんな立派な山に内山さん入られてどんな気持がしますかと問うた』そこで私は幼稚園ですなあと、私が行くなら、木がジイサンお早ようとか、内山今日はとか言うような気がします。木と心が通じます。そ

して風が吹くなら一ぺん木がゆれますか、風がやまれば止りますから、ラジオ体操がよくできましたといつて手をたたいてやりますが……そこまで人間とつきあいするようにして木を育てんと駄目ですよ……これが私の山つくりの秘訣ですわ。」

「わたしや自然学校で卒業したばいね」とお国なまり丸出しにとうとうとまくしたてる。

「私の学校は宇宙自然です。私の先生は宇宙自然です。私の友達も宇宙自然です。私の一日の疲れをなぐさめてくれるものは自然より他に一物もありません春は花、秋は紅葉に色映えて宇宙自然の道ぞ尊し、吾れもまた宇宙自然を友にして務めはげまん命あるまで……私は仕事と思ったことがなく、一切の仕事は勤めと思っておりますばい。」と氏の表情は熱氣を帯びて生き生きと輝いてくる。

内山さんの住んでいるアカマツの短伐期地帯において、マツ4割、スギ、ヒノキ6割という、この地方では異常な樹種割合で、しかも大径木生産をめざしている経営はない。このような美林を形成した背後には、父が小作から自作→地主と展開していく田に対する異常な執念の変形が氏の尊敬する尊徳先生の勤労主義と相まって、額に汗しての山作りの執念が生じてきたことを見のがすことができない。

内山さんは古くから木場作（間作）をし、この導入をはかりつつ、山作りのヒントを得た。まずサクを作つてアワ、サツマイモ、バなどをマツ林の中に植付け、これらの作物のでき具合によつてスギやヒノキを入れていつた。たとえばサトイモのできるところにスギという風に……つまり作物が適地を教えてくれた。そんなことは誰も言わなかつたし、教えてくれなかつた。それは作物が教え、木が教えてくれたということである。つまり適地の検定を作物がやつ

てくれたと誇らしげに自信をもつて語ってくれた。

「またある時、九大のS博士が林業懇話会の講演会で『ある大きさに木が育つたら下刈の必要はなか、かえつて下刈をせんなら湿気を保つて、そつちの方が成績がよか』という話をしてくれた、翌日私の山に視察に見えたので、私の山は下刈を良くして草が無いのでこの点を聞いた」

「私の考えは全然反対です。生けとし生けるものに空気と日光と水と三つの一つを欠けては何物も成長できんと、それでキレイに刈払うと空気を透すことになる。空気の中にはどれほど窒素分があるかわからぬ……空気を吸うことが木も非常に楽しみだと言つたら大笑いでしたが………また間伐をして日光を透す日光いるなら下刈をする、それで私の山があんまり下刈が過ぎて成長が悪ければ、下刈の多かれ成長が悪かれということになるが、手入すれば手入れするほど木の成長率が良かもんですから……もう良か木の出来るということは良いのじやないか、と思いまして、なるたけ根元まで空気さあてるようにしています」「昔は鳥足ができたら木は太らんと言われたけれども、理屈から言えば木が太なれば根張がでるのがあたりまえで、木が太なれば上さ根が出る。それは空気と日光が消耗するから上さ根が出るのだ……木という字を書いてみましょう。
木
枝 これは|（縦棒のこと）ですなあ……これはエダ、—（横棒のこと）でなあ……これはトリアシ、ノヽ（斜め棒のこと）を打つ
鳥足 たじやなかろうか。この鳥足が悪いということになれば、そんなもんは竹ちう字になりますよ。木を植えるなれば、木という字に作るのが必要じやあなかろうか。」という。この見解に関してはいろいろの問題を含んでいるにしても、芦北という一地域での自然から学んだ、氏なりの山作りの方式と根性は高く評価しても差支えあるまい。

私もお伺いして叱られたうちの1人であるが、氏は言う「私のところに来る

のに多くの人は車で来ました、バスできました、汽車できましたという人は多いが、空気のお蔭で来ましたという人は1人もおりません。」と淋しそうに言う。このことは苦笑を禁じ得ない人もあると思うが、氏がそれほど自然の恩恵を深く感謝しているという証さであろうということは理解できよう。

また氏は地球を楽しみに私は研究するのだ、そして私は天の道にかなうように働いているとも言う。「おまえが貧乏だから八時間しか光をやらん七時間しかやらんとは決していいつていい。人生は上手に12時間の間を有効に使つた者が成功しているのだ」と人生観にも及んでいる。

数年前の勅題「光」に氏の応募した作が新家の床の間に軸になって下つている。『時くれば螢の光窓の雪

まわるうき世の姿ながめん

このように林木の生産行為を通じて自然に対する恩恵と、撲滅を中心として学び、これを実行に移し成功した篤林家は枚挙にいとまがないであろう。

次に自然的見方より出発した寄木さん（広島県）の択伐林経営も取りあげてみることにしよう。氏は自然条件の良くない山陽筋の土壤のもとで長年月かかって択伐し、大径優良木を生産している人である。氏の択伐は樹木の陽性と陰性、オクテ、早生というものを個々に考え、自然力を媒介として行うという。

ところで氏が択伐林をやるようになつたきっかけは次章でふれることにして択伐林経営に関する氏の信念の一部を農民らしくボクトツとして話される言葉の中から引用してみよう。

「私達みたいな小所有のものは択伐林というものがよいですね。ということは今度少し金が必要だと思えば山に入ることになり、まあ持ち山を見るということになりますからね。つるもからんでいれば伐りますしね。どこにどういうも

のあるかということを、まあ頭の中に記憶するような気持でね……それからどこがどうゆう状態にあるかということを自然に見るということが必要なんじやないかね。とにかく……生態学とかいうようなことがまああります、自然の姿をよく観察して、そしてその造林を、造林の技術を考察するとか、いうことが必要なんじやないかと思うわけです。まあなんでしょうね、造林ということを考えた場合には、おそらく自然の力がある程度利用するといいますか自然のままでということが最も必要なんじやないかと、私は思つてゐるわけです」という。

それから一斉林に対しては自然観察から見て氏はこのような見解をもつてゐる。

「全林一斉林の場合に林がうつ閉するということは、私は考えるんですが、それは山全体としての成長量は劣るものじやないかもしませんが、どうも下枝がずうつと無くなつて、先の方に一寸ついて完全にうつ閉するほど、成長量の劣る率が高くなるのですが、養われる幹の部分が多くなつて、養う部分がなお減つてくるということになつてくる。そうするとその木は若い木であつても老衰するような形になるが、択伐林のような形をとればそういうことにならんじやないか。」「そこでいま短伐期と言われているけれども、この地方では30年や35年ではろくなものがとれないから択伐林は抜き伐りを行つて、役に立つ材を作るということになると、まあ全体としての成長量がかりに増えなくとも、その利用できる材の価値が高まるということになるから決して損でない」と言う。「そしてできることなら広葉樹の混交林にする。広葉樹の有用な材をとる、材をとるということは有用な樹種を入れるということが必要になつてくる。広葉樹でも良いものであれば値段が良いであろうし、かつ肥料分関係もよくなる」と氏なりの自然から学んだ経験を通じて語る。

「それでこのような、まあ一般の人は余り考えないようなことを山の経営としてやつてゐるわけです。」

以上にあげた自然に学ぶ人に対する見方はそれぞれ異なるかもしれない。じかしその土地にあつた生産方式ならびに自然から吸収した技術は、体系化されているとかいないとかの問題でなく、徹底的に自然から学び、それを信念をもつて実行したという態度は高く評価して差支えあるまい。

第4章 生活の智恵が今日をあらしめた

前章まで述べてきたことは、多くの経営者は、樹木を観察し、自然から学び創意工夫を豊かにして山づくりに情熱をこめてとりくんだということであつたが、これだけが総てとは言えない。あえて言うならばこれらの人々が考える農民でなければならなかつた事情、たくえつした行動を身につけざるを得ない事情があつたと推量される。それは家族扶養という一家の経済問題から端を発している人が多いと考えられる。より平易に言えば、生活のためということになり、農山村社会に於ける一種の生活の智恵ということになろう。しかしこれら一連の行動様式が基になって、林業生産に多くの関心と期待を寄せ、この努力が積み上げられて篤林家といわれるほどの成功をみせたといふことがいえよう。

しかし、この見解は大規模山林所有者というよりは、農家林業的な小規模の方々に多く見受けられることは当然のことと言うことができる。そのことは現在の農家林業においては、山林に対するもろもろの改善策は多く家計充足的意義において問題にされてきていることからも判断されよう。

では生活の智恵に関する先人の歩みを見ることにしよう。

山根さん（島根県）の薪炭林の伐採経営についてみよう。これは50年の長い歴史を有するわけだが、氏をして今日あらしめたものは果して何であつたろうか。その発心にふれてみよう。氏の住んでいる所は部落でも山奥というよりも一番高いところにある。そのためか小字の名は「空田山」というところだ。そして字の意味するよう山合の溪流を利用しての棚田が並んでいる。こんなところであるからその条件が悪く反収も少ない。そのうえ耕地面積も小さく自給に足りないほどである。そこでこのような不便な山村であつたため部落の者は

山の木を炭に焼いて運ぶより仕方がなかつた。山根さんもまた同じ運命にあつたわけである。

学校を終えると長男であつた氏は家業を継ぐことになる。炭を焼きながら山根さんは考えた「何とかうちの持山だけで炭焼きができないものだろうか。現にこの山の木だつて、やつと手に入つたんだが、500俵も焼けばおしまいだ……これからどうなるだろう。炭焼き仲間は多いし、原木材は少いし、製炭で生きていくことは容易じやない……」「といつて牛飼百姓、代々引き続いてやつているものの、こんな相場師みたいなものはオレの性に合わん。バクローの食いものになるだけだ。学校の帰りに本家に米を借りにやらされた時のあのいやな気持ち、もうあんなことはコリゴリだ。オレが学校を出て、炭焼きを始めてから、そんなことはなくなつたが……。今度は原木問題だ。」時は第一次大戦の好況に酔う大正5年ごろ、しかし島根県の山村では、それとは全く無関係に生活の貧困が氏を悩し続けていた。「うちでは毎年700～800俵の炭を焼かないと生活がもたん。原木材にして毎年1～1.5町歩くらいにあたる伐つてからまた次に伐れるようになるには、少なくとも20年位かかるから、20～30町歩の山林がいる勘定だ。うちの持山7町歩では、到底間に合わない。原木の自給なんて全くできない相談なんだろうが……だがさてよ、この辺ではカシ炭とざつ炭とでは倍以上も値開きがある。だから全部がカシ炭ならばこの半分の面積で足りるではないか。ともかくシラカシの山にもつていくことは必要だ。それにはどうしたらよいだろうか……」「それから同じところがもつともつと短期間に伐れるようにならないだろうか。炭焼きを始めた時、親父に聞いたことだが、目立つて太くて大きい木は、前の伐採の時の“残し木”だそうだが、残し木とそうでない木との差があまりにも大きすぎるような気がするがどうだろうか。最初の20年よりも、あの20年の方が目立つてよ

く成長するならば、結局それだけ期間をかけても得にならないだろうか」「木炭の品質改良で2倍、原木材の成長量増加で2倍の効果があがるとすれば $\frac{1}{4}$ の面積で炭材を自給することができそうだ。そうすれば手持の山林でも何とかやつていける計算になるが、果してそんなうまいことができるものかしら……」こう若い山根さんは生活不安の中で解決の糸口を探し求めるのであつた。

「山根さんを今日あらしめた三段林択伐経営もはじめからこのような型ができていたわけではない。一家の生活を支えるために長い長い経験と努力の結晶であつてこれこそ「生活の智恵」ということになろう。しかしながらこれは単に生活の智恵とのみいえない山根さん自身として与えられたものの中で考える手だてを知つた人、つまり勝れた生活を営み得るということであつたろう。

注。本文の要旨は林業農家への旅30～31ページ

前章で述べた寄木さん（広島県）の場合も自然から学んだということであつたけれども、氏が篤林家になりおわせた動機ははたして何であつたろうか。それは一口で言えば生活問題から発していると言える。いまこの点の事情について考察を加えることにしよう。

氏の現在所有している土地は、耕地が田83a、畠20a、このうち貸付地が28aで差引75a、それに借地が15aで実際の耕作地90aである。また山林（台帳）は21haであるが、このうち約1haは岩石の急傾斜地であるので針広混交林になっているが、そのほかは全部針葉樹の混交択伐林になっている。このような林にもつてきたのは、この地方が瀬戸内海方面の雨の少ない花崗岩を主とした土地の悪いところに住んでいることもあるが、氏の言う「私の家は昭和15年頃まで常時12人位の家族がずっとおりました。いわば昔の農村にはありふれたことかもしれません、今の時代では考えられないことでし

よう。ことに大正6年頃と昭和21年頃には15人にもなつたことがありますその時の事を思うと現在の5人は夢のようなことです。」と言う。そして「これら大家族を養うのには初代の人が木炭問屋をして金も貯め、耕地は4町歩ほどにしていたので問題はなかつたのですが、その後、父の叔父にあたる人が山師（材木屋）をやつていたわけですが、これが破産したためその保証人になつていた父は山を伐つて支払いにあてたこともありました。そのあと一時は手も足も出なくなりました」と言う。「また15人も家族がいますと病気や他人には言えないようなこともいろいろありますと、全く生きるのにやつとの時もありました」「こんなとき山からどんどん抜き切りをしたのですが、一口に言うと山があつたためどれほど助けになつたかということをじつり考えてみたわけです。ですから私が大正15年頃から集約な択伐を始めるまでは良い木だけを抜き伐りした粗放な林でしかなかつたわけです。」

この荒れはてた山を再び家計を支えるような林に変えようするために幾多の障害を乗り越えて、改善に意を注ぐことになる。その結果が今日の氏をして小規模経営者の施業仕組として択伐林経営の評価となつている。

では寄木さんの思想を端的に示していると考えられる。択伐林型は次の資料からうかがうことができよう。（これは才20林班の小班の固定試験地1haの状態である）

図-Aからみると針葉樹を主とした択伐林であることが分る。また図-Bのごとく径級は1尺（30cm）以下が多いがそれでも1尺4寸（42cm）位までのものがある。

このように氏の施業は針葉樹を主体とした択伐林である。このようないろいろの樹種が混生する氏の根本的な考え方は次の言葉で明らかであろう。「私の山にはモミが相当入っています。いまではモミは価格が安い（他の木の値段が

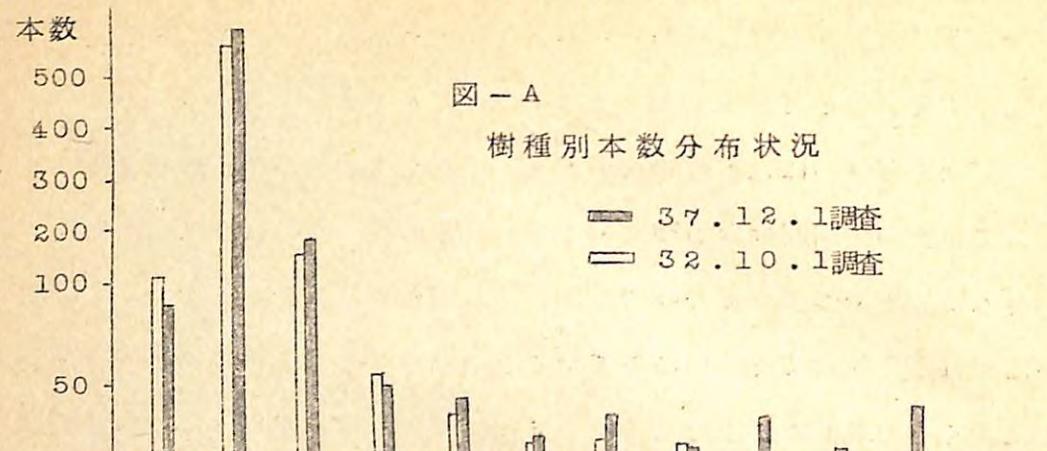


図-A
樹種別本数分布状況

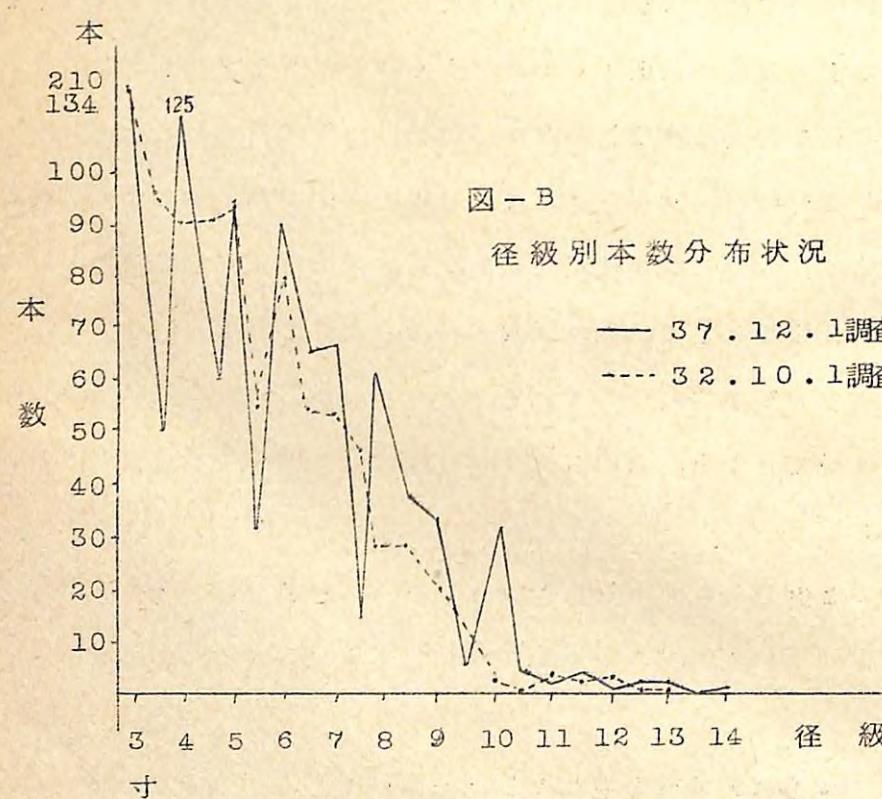


図-B
径級別本数分布状況

高いのだと氏は言う)ので、問題にされませんが私は決して損なものだと思つていません。なにせ成長量が多いわけですから、私は単価が安くても成長すれば良いと思つている。」と言う。

また氏の場合の択伐林は、同一樹種であつても40年から80年の差があるが、何れも有用材で価値の高いものを生産するように心掛けていることである

所有山林 (二一町歩) からの伐採 量と処分額ならびに造成費	年次 伐採材 量 (石)	年次 伐採材 処分額 (万円)	年次 伐採材 造成費 (万円)	一ヶ年平均 (注・物価修正はしていない)	
				三十六年	三十五年
	三七五	一四九	一〇七	三五三	三五三
	四七六	二六六	二〇九	五二五	五二二
	八四	九〇	八五	八九	八一

この表の年次別処分額からも、寄木さんが大家族をかかえて乗りきつてこれたのも、それは山あればこそということが推察されよう。このように家計を支えているものは林業部門であることは明らかである。またその事によつて林木の育成に異常な執念と努力を重ねていることも事実である。

「要するに素性の良いものは、1本でも2本でも良い値段で売れるわけだからそれを残すこと、それに伐るということが手入だともいう。」このことは芦北の内山さんの足型林業に通じるものがあるが、それだけに山の撫育や管理が十分行なわれるという面があるということである。「また択伐することによつて

無地小節が3割位はでるから、これは値段が良い。だからうちの木は同じ太さのものでも他の人のより、1割は少なくとも良い。」と自信をもつて答える。

また寄木さんは一斉造林の他人の山を見て「どのようなつもりかしれないが30年でこんな太さですからねえ……この土地では40年から50年以上おかないと小角材にはならないでしようなあ……」さらに単純林の皆伐作業について「こんな林は大面積に伐るわけだから一番悪い……皆伐してもかまわないと、小面積の皆伐さえすればよい。たとえ1反でも1畝でも良い。」「つまりいつぶんに金をとるということは一番悪いですからね。とにかく家族全体がせいたくなる。そして一度にたくさん手に入れたゼニは、大体は農民は上手に使えないもんですよ。」と言う。「支那の古書にあるように肉買う金がなかつたら、ネギだけで生活するようなことは日本人にできん」と声を張つて言う。そのためにも生活と結びついた択伐林が氏の理想とする経済的林業であり、農家林業の在り方というべきであろう。また氏は最近造林を始めた人々に対する不満も語る。「私は楽しみながら林業をやつているが、今の若いものは一寸でも余計本数を植えようと思つて他人との境界ぎりぎりに苗木を植える。外に向けてはせりあつても、中は（手入のこと）どうにもしやせんハツハツハ……」と淋しそうに語る。

次に肥培管理で15年伐期林業を完成した湯之原さん（鹿児島県）の林業経営についてふれてみよう。氏の住んでいるところは県の中央部で鹿児島市から20キロ余り離れているが、ここは今から300年前、つまり藩制時代に時の領主が恵まれた山と清い川の水を生かす以外に領民の栄える道がないことに着目し、領民と共に研究してスギ造林と製紙業を興したという。このようなことから県のスギ発祥地として有名である。ここは険しい山の間を流れる二筋の主

流があり、これからたくさん的小支流が分かれているが、この流れに沿つて岩の崩れた土がつもり、スギ造林に一番適した地形を形づくつている。このため植林と川を利用した材の運搬とによつて昔の人はこの恵まれた地形を利用し、サツマメアサの直ざしによる林業を気長にやつて生活してきたわけである。

湯之原さんはこの恵まれた環境と祖先伝来の植林技術を身に受けて育つてきた。現在の山林は祖父の時代にベンガラ山や冷泉（鉱泉）などを経営するかたわら買入れたものがはじまりであるが、これを父の時代になつて山林を主にして経営し、山も買入れた。氏は学校を卒業した16才頃から父と一緒に山に出ては下刈などを熱心に行つたという。そしてかなりの良い林を持つようになつたといわれている。しかしこれも長くは続かなかつた。そしてこの事情が飛躍の転機になるわけである。それは氏が林業経営に発奮し今日あらしめたものは、その後家庭を襲つた病魔である。家族が次から次へと病床に伏し、長い間療養に多くの支出を要した。それまでなかば無意識的に造林を行つていたがこの山の蓄積が氏の家計の大きな支えとなり、耐え抜く力を与えた。

「私は山があつたために助かつた。まつたく山のおかげで今日まで生きてきたということでしょうね。それがきっかけとなつて山に感謝するとともに关心を強めたということでしょう。まつたくあの当時山の木を伐るということは身を切られるような気がしましたが、しかしそのことができたればこそ生きてきたですから、山は有難いものですよ。」と氏は当時を夢見るまなざしで語つてくれた。「それからというものは私の経営は法正林というか成るべく異令の林を持つように心掛けてきました。その方が経営としては一番安定するんじやないかと悟つたわけです。私の山は30町歩くらいの所有ですが、いろいろのところにあつて筆数は150筆にも分れているのが難ですがそれがかえつて小面積に分かれていることがあつて都合がよいとも言えそうです。（この点に関し

ては問題があるが)で私の山では林令を5段階に分けているのです。1~10年40%、11~20年22%、21~30年25%、31~40年23%、40年以上8%という風にです。」(次表参照のこと)

森林の構成

	0	1~5	6~10	11~15	16~20	21~25	26~30	31~35	36~40	41~45	46以上	計
スギ	0.35	183	160	293	185	421	154	350	175	148	0.36	2105
マツ		0.74	0.26									100
ヒノキ		0.28			0.28			0.04				0.60
ザツ		0.30		0.90	0.10					0.20		1.50
竹林												0.20
計	0.35	315	186	383	223	421	154	354	175	168	0.36	2435

注。他に部分林 133ha あり

氏のこのような考え方を生んだものは、生活不安からもたらされた体験を通じての結論ということにもなろう。現実には法正林ではないが、法正林的經營にもつていこうとする意欲は過去の氏がいろいろな不測の状態に陥りながらそれを成るべく切りくずさない形で維持しようとした努力の結果であることは明らかであろう。

近代的な工場では生産はオートメーション化され、人はただメーターを見守るだけで生産物が流れ出る仕組になつてゐるが、氏の法正林では長い期間のあいだに産みだした余剰や、節約した生活費の余剰が積み上つてできたものというべきであろう。そしてその反面林業で生きる農民の止むに止まれない自己防衛の道をみつけたということであろう。

第5章 人生観、社会観にすぐれている

多くの篠林家の群像のなかには、多かれ少なかれ前章までに述べたような努力や創意工夫自然学者、あるいは家の生活上からくる問題と、人によつて強弱はあつても身につけていたということができよう。さらに人生観や社会観、ひいては国家的見方に立つて山林の經營に精進していることがわかる。

ともあれ人によつて視点の相違はあるけれども、自分一個人のために林業生産という経済行為をやつているのではないということはいずれの人も考えているようである。いま、この例を2,3の人の生き方から学ぶことにしよう。

ここに出てくる人達はどちらかというと老年層に片寄つてゐるが、それだけに何も林業が老人の趣味、嗜好と合致しているからということではなく、それだけの理由のあることとして理解して戴きたいものである。

では林業にこれから最大の生き甲斐を感じここ12年くらい前から林地を購入し林を造りつつある井元さんにふれることにしよう。

井元さんは北海道のやや中央に位置する栗沢町に住む農家である。氏は明治36年生れであるというから今年63才になり3代目である。父は(当時18才)明治32年兵庫県から父の両親と一緒に3人で渡道した。父の渡道当時は今のような水田などなく木がうつそうと繁つていたそうである。これを開拓してはトウモロコシ、ナタネ、エンバクを作つていた。その後昭和2年、氏が25才のときに灌漑溝ができ畑地が水田化された。入植のとき大体一戸分(5haのことをいう)単位に区分けしていたわけである、水田が43ha位あとは畑と宅地ということに整然と矩形に区画されているのがこの地方の特色である。

この期間の生活は開拓者としての苦労の連続であつただろうけれども、お母さんが48歳で亡くなり、その時は家内をもらつたばかりであつた。そしてこの時から4年間は氏にとつて一つの転機となつたのである。「私は25歳で家内を貰いました。当時は父親はまだ健康でしたが、経済を任せられました。その秋に家が焼けたり、4年間ほどの間に3人も4人も病気になり死ぬという不幸ばかりが続きました。今と違つて当時は医者だ薬だと金のいることばかりで、借財に追われてどうしてよいかわかりませんでした……とうとう栗沢で私達は村一番の貧乏になりました。納税滞納処分も受けたことがあります。」と当時の苦しかつた時代を振り返るようにしみじみと語る。傍の奥さんが口をはさむ。「私達は何とかして人並になりたい、千両箱を持たなければ死ねないと思いました……あちこちに借金しましたからね……」と感慨をこめて補足する「そこで私は一生名誉よりもお金、つまり経済に生きよう決意しました。」「そしてこの苦境を挽回するのに農業だけでは駄目だ。私にできることは畜産だというのでバクローを選びました。」「しかし私は畜産をしていて、世間の人からあまりに惨めに言われるのが嫌いでした。」「バクローというものは今の人々は道楽か何かと思うかもしれないが、当時は、『生き馬の目を抜く』と言われたくらいで、気張つて（一生懸命）やらなければ成功できないものでした。それだけ精神的に気を張るので疲れる。それで酒など派手に飲んだりする。まあこのようなこともありましたが……そのお蔭で経済的には豊かになり借金も返すことができました」「その後馬をやつている時友人が『生き物はいつ変動するか分らない、安定が大切だ。馬の育成に一等賞を続けると人間はうぬぼれる』と忠告してくれました。」と言う。なるほど部屋の中には地域内の馬匹改良品評会で入賞した額がピッシリと掲げてある。これを見ても氏が並々ならぬ決意と努力を傾注したこと伺い知ることができる。つまり物事に異常な努

力を重ねる人であることが推察される。

「またバクローなどという世間の人から惨めに言われる商売は自分は苦境を乗りきるためにとつた便法であつたし、いくら一生懸命にやついても、あれはバクローだといわれる。それを子孫に伝えてはいけないと思うようになりました。」「そうこう思つているうちに私が岡山まで馬を輸送して行つたことがあります。その時、山を眺めて、土地の人には立派な山ですね、と言うとその人が『北海道のお客さん、山は宝ですよ、伐つてもあと植えれば、何十年か後には、こんな立派な山になるのです。この土地で山を持つている人は金持ちだが、あとは全部貧乏です』と言つたのです。もつと聞くと『山は頭でなく、働くことだ。山を持つている人は実によく働く』という。それなら私もまだ50だからやってみようかと考えたわけです」と林業経営にふみ込んだ発心にふれる。

井元さんは、不幸の連続によって生じた借財を名誉よりも経済に生きるのだと金もうけに専念したわけであるが、これが満たされると、バクローという商売に対して気を使うようになる。この惨めな気持を子孫にまで伝えたくないということ、この心理的変化は何人にも起ることであろう。

ここで大きく井元さんの稻作専業の経営方針は変わることになる。「12年前に私は才二の人生を送りたいと思い、息子に農業の方をすつかり任せて、山に入りました」と語る。「私のところは山はこれまで全然なくて、山を26年に4町2反を16万円で買いボチボチ植えたものです。そしたら木がすくすく伸びまして……嬉しかつたですね……。でも人間は欲が出るものですね、植林するところがなくなると、また物足りなくなつて買い足したくなる。買いたずらに100町にしたいと思うようになり、馬の育成などで儲けたお金などもとにして、毎年徐々に買い増してここ10年で100町にしました。もちろ

ん馬は止めてしましましたよ………」と明るく語る。「私の当時の心境としては林業をやるからには一生懸命、ただ働くと決心した。そのためには農業と林業とをやるということは難しいので農業の方は息子に任せました。その方が息子も欲を出して責任をもつて経済を考えながらやると考えたわけです。もちろん家内などから子供が多いから息子に任せるのは早い………と言いましたがねでも結果としては良かったと思います。」

奥さんはこうつけ加えてくれた。「お父さんが息子に財布を渡すと言うの子供も多いし一時はどうしようかと寝れないぐらい考えました。でも、お父さんがそういうのなら、私も鶏ぐらいを飼つて小遣い位は稼いでお父さんと一緒に持になろうと思いました。」と傍からつけ加える。(井元さんの子供さんは長男→農業、次・三・四男 サラリーマン、五男→高校生、女子については不明?)

氏は現在の心境をこう話してくれた。「たまに 60 にもなつて山に行くのは馬鹿らしくないかと聞く人がいます。私は健康で働くのが人生の一番の楽しみと思っています。山の青い木の下で働いて良い空気を吸つて夜に晩酌をして、こうすれば食べるものの飲むもの、おいしく誰に気兼ねもなく、これから的人生を楽しく暮せると思う。昔もこの部落は公徳部落と言われて、開拓当時は皆よく働いたものでした。二宮先生の『今植えた木は小さくても末には大木になる』というのが私の心の支えとなり夢中で働きました。」「山づくりを決めたときの 1 つの考えは、木を植えたのは利潤がどうだからというのではなく、子孫に残すには金で残すと、すぐ使うから、山で残したらいいだろうと考えたためです。」「私の子孫は勤労生活者が多いから、普段は食うに困ることはないでしょう。だからこの 100 町歩の山も学資がいるとか、嫁を貰うとか、特に入用時にだけ使うようにすれば良いのです。この山も分割するとかいうことより 1

つにしておいて兄弟仲良く、今年はオレの所は沢山いるから欲しいが、その代り来年は減らしてくれというようにできる………こんな風に使つてほしいと思っている。」「子供がこの山を有効に使つてくれれば、良い事をしたと思うし、うやむやに使えば馬鹿なことをしたことになる。その辺が心配です。」

全く経営装置を苦労しながら作りあげた氏にとつては有効に活用されなければ、ここまでやつてきた甲斐がないということであろう。

以上は一人の人間が歩んできた道を足早に述べたにすぎない。しかし人生観を通して 家計をみつめ、其の時宜に則した行動は高く評価しても良いようである。それは運が良かったとかいう、単なるメロドラマの範疇では決してあるまい。徐々に経営装置の作り方を目ざとく行なつて来た現れであるということができるよう。その証拠には同じ地域の農家の持ち山は雑木林が大部分を占めているし、かつ、先祖の持ち山を減らした人も多いというから、月並みな人生観をもつた井元さんでないことは確かなことであろう。

次に野村さん(岐阜県)について簡単に紹介してみよう。

野村さんは 250 余 ha の山林を持ち、うち 200 ha は林地肥培を行い、近年になつて林業経営に意欲を注ぎ、幼令林が多いがすばらしくゆきとどいた管理をしている人である。私は、所有山林の 8 割の大面積にわたつて肥培林業をやっている方は野村さん以外には知らない。

野村さんがなぜこんな経営をするようになつたか、その動機と経過をうかがつてみよう。「私で 4 代目ですが、父は昭和 17 年に死んで、その時山は 80 町歩ほど相続しました。その当時のうちの商売は百姓と片手間に酒の販売をやっていたわけです………山林経営ということは昔はなかつたですね。財産としてもつて木はちつとも伐らんと、そうゆうようなふうで、100 年から 150 年

位の木もその時分まで、だいぶんあつたですわ……これらは戦時中から戦後にかけて、強制伐採やなんかで伐つたですわ。それでちょっと金が入つたものですから、その金で裸山などを少々買い入れたりしました……」

「そうこうしているうちに昭和24年から旅館をはじめたんです。そして昭和27年には造つたばかりのものを焼いたんです。その時分にはまあ負債もありませんし、割合にこたえなんだです。またすぐ造りました。そしたら初めの火災から2年経つた30年の3月に泊り客の放火でね……造つたばかりのものを焼いちやつたです。その時は2度目ですからね、僅かの期間に……矢張り相当な負債もありますし、世間の信用ちうか……。銀行あたりも田舎ですし、わしら業種は丙種で、なかなか融資してくれませんし……今度はようやるまいと……田舎ですから、狭いものですから評判だつたようですね」と当時の心労を思い起すように語つてくれた。

「そこで、いま居るところに35年生という木があつたんです。あのときで700石の木があつたんですわ。うちではそこだけにしか金になるのは残つていなかつた。それを30年に伐つたんです。それでまあ復活したです……。結構その山があつたお蔭ですね。あれが無けりやどうなつたかわかりませんわ……そこでこれは山へ返さにやいかんということで、もう商売と同時に意欲を起して一生懸命にやつたわけです」と積極的に林業経営に取り組んだ発心を語つてくれた。

「そこで伐つてしまつたわけだから早速植えたわけですが、植えたときに県の肥培試験地になつて肥料を4反歩やつたわけです。そしたらその結果が良いのですね。それで、これだと感じましてね。伊勢湾台風の年から全面的に肥培をやりだしたわけです……。確かにちょっと見て戴ければ分りますけど、生長率は普通の倍以上でしょうね。確かりしたデータとかは取つていませんが、大体

私の勘で計算しても絶対得ですね。まあ目が荒いで値が安いかもしませんけど、しかし早くから枝打ちしますので、小節の良材が出ると思いますのでそう損はない筈です。」

「今は幼令林ばかりですからね……令級が若いだけに早く太することは、うちの場合大切だと思いますね」と経営者として早く安定した装置を作りあげる近道を肥培林業で補おうとしていることが分る。

「うちは粒状肥料のバラ蒔です。人によつては穴を堀つてやるといいと言いますが、手間のこともありますが、肥料やつて直接植栽木を大きくするというよりも、下草をよく生やして、もう一度肥料にするという間接効果をねらつてゐるといえましょう。ですから幼令林の下刈は年2度やります……そのためには幼令林でも早くから枝打をして、光線を透して、下草を生やすようにしているわけです」と語る。なるほど腰をかがめてみると木の間の見透しがよく手入のゆき届いていることが一目瞭然とする。

「私は思うんですが、面積ばかりでは木は取れんということを考えている。畠や田んぼの耕作でも同じですけど、やはり狭場で収穫あげるちうことは手入せねば何にもならん。ほつておれば、こんだけの伸びはないですね。今年1m50は伸びていますね。」と言う。これは樹種や自然条件等によって、肥料のよくきくところとききの悪いところがあるが、野村さんの持山は肥培効果の上の条件にあるとしても、経営者の熱意を読みとることが、保育の状態からも判断できる。

「私が本格的に林業経営に取り組んだことは、山にある程度材積があつたお蔭で火災のあと伐つた……直ぐ復興できたということから直観してやつたわけです……。木を育てて人生に感ずることは多いです……この辺でもゴルフ場もできましたけど、そのようなことより、山つくりの方が自分の趣味でもある

し、また運動にもなるし……。われわれの商売でいいますと、ちょっと儲かつても設備だとか、何とかいつて出る一方ですわ。ある程度の利益が出ても、貯金なんて言うものは、わしらではできるものではありません。儲けは設備やなんかの帳面では出でますけど、実際の、さあ、というときには間に合いませんわ……。ですからわしらの現在やつてある職業と正反対のことをやつておかねばならんと思つております。つまり旅館は一日一日が身を切られるような渦中ですし消費事業ですわ。それに対して山の方はどうちらかというと、のんびりとした生産事業ですから……。大きいことを言うわけじやないですが、日本の経済基盤からみて山林面積は多いわけですから、そうゆう土地を利用して、収入を得るようにしとかなければやしようがないですが……。年々田んぼや畑に米とつたり、野菜とつたりするのに肥料くれて生長させるのと、山に肥料くれて生長させるのも、ことは同じですわ……それで年限を短縮して、倍以上にして、しかも材積をそれと同じものをとるということを考えたら、矢張り肥培管理なんかして、早く生長させることでないかと思つります……。まあ土地の生産力をフルに發揮させることが必要なんじやあないですか。国のためにも……わしらそう想つて200町歩も全面肥培して、集約な取り扱いしとるわけですが、これは山持ちの社会的な貢献と思つります。」と自信に満ちて語つてくれた。

ただ野村さんの経営については、これから難問にぶつかる可能性が予測されるが、氏はその壁を打ち破つていく熱意が読みとれた。私は氏が集約的生産技術体系の地域のサンプルとして、立派になしとげることを確信しつゝ別れを告げた。

再び内山さん（熊本県）に登場してもらおう。氏については先述（第3章）

の通り、老骨ながら壯者をしのぐ気迫と能弁にして詩人的農民であるが、ある営林署長が氏の山を視察に来られて、「内山さん、こんな立派な山を持ついたらさぞ楽しみでしようなあ……」と問い合わせがありましたから、「署長さん違います。私も担当区ですよ……。私の財産というのは、日本にはこれから先（人さし指を示して）もありません。私は死んでいつたときの、一錢か五厘か……持つて行くのが私の財産で皆んな国家社会に残しておくですよ……。と言つたら、やられたあと言つてガンクビ（くびすじ）に手をかけなすつた。」「そこば（ま）で行かんば駄目ですよ。自分の植えた木を自分が面倒見て伸してやるという気持は日本人のうちに欠けちやならんもんね……。」「自分が食うだけはネコもイヌも食うわけだが人間と生れさしてもらつた以上は、50年でも60年でもしやばにお世話になつたかわり、宿錢におきますよ。山の木は宿錢ですよ。そこから今木を伐らしてもらつてるのは宿錢の金利ですが。ハツハツハア」と淡々と語る。

「オラが山自分の仕事などと思つちやあいません。そういうことは絶対我が心が許しません。」「いま内閣の方で人造りとか、家作りとかいろいろ言われていますが、やつぱり林業も人から先造らんと……。」人造り論に一矢を報いることも忘れない。

「ある視察者が『内山さんは相当の山持ちですなあ』と言われたけれど私は山持ちでなく木持ちですよと答えた。私達は木持ちでなければ駄目だ。」また博士が見えて『芦北の短伐期林業、坑木林業といつて全国に非常に名を売つていますが、あなたの経営は一寸異つてゐるようじやが、どんな気持で山を仕立てていますか』と言わられたので」「小学校の1年から大学まで画をかかん生徒は1人もおりませんが、よその方のお座敷とか、お客様に掲げる画をかく人は日本にはたくさんいません。そして坑木林というのは誰でも作りますから、これ

は1年生の画と同じです。願わくば私は東京港の2兆何千億かの予算の埋立のクイギに使つてもらつたら、日本のお座敷に掲げた林業家じやなかろうかと申しましたら……『おそれいりました』と〇博士はガンクビに手を掛けなすつたハツハツハア」「早ようひつきつたら（伐つたら）どげん（どのように）技術が進んだつて良かきん山（良き山）にならんでしょうが……」とギヨロリとにらみつけられたようで身が縮む。「私の林業は足型林業、愛林林業、愛國林業思想林業、経済林業といつてこれらを全部兼ね備えている。」と胸を張つて答える。

「経済林業とは＝山作つて損したということを絶対せんことば私の山作りですよ。損する仕事は人さんにお見掛けもならんが、また損する仕事は人さんに奨めたこともない。世の中は持ちつ持たれつださかい、うんと儲けないまでもチツトずつみんなが儲けることを考えてやらなければならない。」と地域としての山持ちの在り方にも深い示唆を与える。「また下刈は1年越しに払うがこれは他人が1反払ううちに、うちは5反払う。これが手がからず経済林業だ」とも言う。

「足型林業とは＝山になん回でも何十ペんでも行き、足の型を山に残すということ。つるも切れば、かずらも切り、せん定もしてくるので足型林業という十ペんより二十ペん山に行つてたらどうしてくれと、木が教えますがなあ……」と自信をもつて語る。

「愛林林業とは＝山を愛すること、山を愛して立派な山を作ること。」「試験場から来られた方が『内山さんとても成績が良いようですが肥料を使うか』という問い合わせがありましたから、肥料は使いません。木を見て相談しますがなあと答えましたら、『何んと相談するかねえ……相談したら木が太りますか』つて言つたから、そりやあ太なるといつた。松の木よ早く太なれ我が國は物資不

足で汽車は走らんといつた。松の木よお前達が一日も早く大きくなつてくれねば、坑木が不足して炭（石炭）が堀れんなら、日本の産業は困るだし、と相談すれば、そうすると松の木が答えに『今までにお国の役に立つのなら、冬や寒さはいとやしません』と冬でもなんでも育つてくれますと言つたら大笑いでしたよ、ハツハツハ』

この背後にある氏の考え方は森林の取扱は自然に教わるということと共に1本1本の木の立場に育成者は熱意をもつて行なうと木でも必ず応じてくれるということを言つているわけで、木と結びついた育成者の熱意ということになる。反面後半は才1次産業従事者の反骨を、歌つづりに表しているということ、山作りに強固な精神を持しているということになろうか。

「愛國林業とは＝よか木を作つて、國の宝にしてもらおうかというと、そこで自分が伐つて、うまかもの食べようとは思いませんよ。國に捧げるつもりでやるのであつて、皆さんと対照的に違うことは乱伐をしませんよ。それが今は木材が不足しているから、金があつて、山があつて、伐らぬものは富裕税でも掛けようかといつていると税務署から話がありましたもんなあ……。私はそうとなれば富裕税も受けます。私達林野庁が提めて下さつた国土保全、国土緑化治山治水、こういうことを目標に進めておるので、ただ錢とるばかりは私や進めちやおらん。」と胸を張つて言いきる。全く不動の社会的使命觀をもつてゐるといえる。

「思想林業とは＝終戦後間もなく共産主義になるとか、國家管理になるとか、5町歩制限とか言つたデマは、日本の土地から木がよそへ行くわけじやないでしようが。こりや天運に任せますよ……自分達じやそんことによつて山をどうこうするといふはてたことはせんじよつて、無駄な木は1本も伐らんじよつた。誰の手に渡そうと國の宝ですかなあ……」「金にほれちやいかん。

金にほれてもらわにやならん。金からほれてくる。値段が良いから今が伐り時今が売り時とか言つてゐるが、それが失敗する。そういうことを絶対しないことが思想林業だということだ。」

「日本にはいつまでたつても木がいらんとか、太か木がいらんとかいうことは絶対になかです。太い木は急に作るということはできませんから、経済の許す限り一本でも多くの大きな木を作ることがねらいですな」と山作りの憲法5ヶ条^クをよどみなく開陳する。

内山さんの林業に対する根本的な考え方は以上の5つであるが、筆者は思うほど整理することが不可能に近かつた。しかし氏の林業に対する熱烈な愛情はおよそ理解できたことであろう。氏が芦北というアカマツ短伐期地帯において長伐期で、かつ、スギ、ヒノキの大径材生産を実施していることは異例に属するわけであるが、しかし氏はこのような施業法についてあくまでも謙虚な態度をもつてゐる。それは「私のやり方に賛成なら、真似して下さい。人に強制したり断定したりしない。私のやり方はこのような状態の場合こうやりますということである。つまり信ずる、実行するということである」と。背後には勤労意欲と自然に立脚した独自の山の取扱いを身につけたことであろうか烈々たる根性も感じられることであろう。

また、次も林業経営者に期待している言葉であろう。

「錢にほれちやならん、錢からほれてもらえ。それからかみさん（奥さん）にほれちやならん、かみさんからほれてもらえ……」「一例をあぐるなら、日本の歴史でみると明智光秀は天下にほれたから、ああいうむほんをして失敗したが豊臣秀吉は如何にしたら主人公から自分が見込んでくれるかと忠義ばかり考えていた。それがために立派な天下がとれたでしようが……。それで立派な仕事ば作り上ぐることは、かみさんからほれてもらうこと、金からほれてもら

うこと……。頭から金にほれたら失敗を伴うことが多い。だから立派な木を作つておくと木の方からほれて金が入ることになる。そこまで行つたとき林業のありがたさがよく分る」と。ハささか哲学じみているが考え方の深さということでは一面の真理をついている。

次に、氏の山に生きる産業人として、とうとうと述べてくれた詩を紹介してみよう。

「人間の生れてから死ぬまでを山にたとえて、
人は生れしその日より、死して帰る夕べまで、木が迎えて木が送る。又、人生のそのうちは、家は申すに及ばぬが、お茶をわかすも、まま（飯）たくも、寝るも起きるも木の中ぞ。大海原は広けれど、尊いお山の木の船で、世界一周も出来ます。いかなる都市といつたとて、電信・電話・電気まで、そのほか橋や汽車までも、われらが山の生みしもの。世は文明を叫べども、国土不毛に落ち入らば、9000万のはらからは、飢餓のヤミ路を踏み迷う。再建いのる道もなく、それを防がんそのために、國をあげての愛林は、わが日本の再建を築くもといのよき日なり。築くもといのよき日なり。歌を実行に生かして行けば、國の力が備わつて、親という字はごらんのとおり、立木を見ると書いてある。」

このように一連の氏の人生観とみられるものは

「天は父、地は母なりと思うかな、天地をつなぐ天の河原に、地にはえて天のめぐみに人生を終えて帰らん母のみもとに」と氏をしていわしむれば「私が死んでもスギ、ヒノキ、マツの木の葉を仏壇に飾つてもらうだけでよい」と言う。まさに聖者の境地ということができようか……。

「おいしげる さやまの奥の うぐいすは

四季をしのんで わが世がおなし」

「朝の霧 晴れて見上げる大空に

誠の文字 一字あるのみ、

林業生産一筋に生きている内山さんの心情を吐露した句として味わうべきものが感ぜられる。

次は社会性に目覚めつつ、自分の老後の安住の地を山に求めて努力している石塚さん（宮城県）の例をとりあげてみよう。

石塚さんの父の代は登米郡のあるお寺の17代の住職であつたということだが、父は若くして脳溢血で死んでしまった。それで母ともどもお寺から追い出されてしまったという。このようなことがなければ氏は父の跡をつき坊さんとしての一生を送ることになるが、それは運命のいたずらというか、一転機を画することになるわけである。そのことは現在においてみれば幸福であつたかもしれないが、坊さんとしての平穏の人生であれば今日の山作りに関する情熱は生れてこなかつたであろう。

それでは氏の生い立ちを語つてもらうことにしよう。

「父の死とともに、着のみ着のままでお寺から出されたのです。それからは貧乏どころじやありませんでしたよ。それで居酒屋をやつたんです。8つのときから毎朝酒を卸しにいきました。私は長男で兄弟は全部で5人でした。それだけに長男だから一番働かなければならなかつた。毎朝米をザルで一升ずつ買ってきました。そうして育つたんです。私は……」「居酒屋だけでは兄弟食うこともできませんので農家の忙しいときには働きにいつたものです。子供ですから安かつたですね。でも水田の耕耘や代かきのとき馬だの牛だの鼻の先に棒をつけて回すのは結構良いお金になりました」「また子供のときマユの買入れもやりました。それもちゃんとしたマユでなくて、クズマユを買ってね……

それで最初の年で37円儲けました。大いに家計の足しになり母を喜ばしたものでした」「私は学校に駄菓子を持つて行つて売りましたよ。先生はそういうことをしてはいかんと言つたが、そうしないと生活できないと言つたら文句を言わなくなりました……」

このように氏は長男として母親の片腕になろうと努力した跡がうかがえる。これが小学校時代の氏の姿であつたようだしかし商才とも言うべき、あるいは図太いともいえる神経が幼き頃から芽生えつつあつたことは事実であろう。そして学校を卒業すると共に職業を転々と変えることになる。

「尋常高等小学校を出てから役場に入つたらよかろうというので役場に行つたあれは大正11年頃かなあ……月給は僅か4円40銭でした。こんな安いのでは嫁ももらえないと思って辞めました……19の時だと思います。」「それから私は代用教員の資格をもつていたので教員になりました。11円もらいましたよ……これも校長とケンカしましてね、えゝ、なにしろ唱歌をやらされましてね、音楽はどうしても駄目でしたよ、アハハ」とくつたくなく笑う。

「それから馬を買って馬車をひいたんです。当時馬と馬車で27円でしたよ。でもこの馬は安い馬なので人に喰いつくんですよ。まつたく危い馬でしたよ。アハハ……」「私がいたところは木炭の産地でしたので……当時の運賃は悪くてね。」「しかしそうこうしているうちに金も少したまつてきたので、木を買って売つたらよかろう、ということになつた。木を買って馬車で運んで自分で売る。こうすると馬車引きより値段がよく儲かりました。」つまり今日でいう伐出業者であつたようだ。

「しかしこれも買手の方が製材していたので、これじやあ駄目だというので資本を貯めました。そして製材まではじめたわけです。丁度22の時ですか。しかし製材したもののがなかなか売れなくてね……」「そこで木材の消費と関係

のある土建屋も始めたわけです。そして統制になる昭和16年まで土建屋をずっとやつていたんです。」「また戦争中は材木が統制になり、材木屋が会社（地木社）にみんな統合になりましたね。私の田舎の家に会社の事務所を出してもらいました。」「この間土建屋にしろ材木屋にしろ運搬にはトラックが必要だつたわけですね、何台も置きました。しかし田舎ですから修理に困つたわけです。当時修理は仙台まで持つて行かなければならなかつたので、これは不経済だということで自分で修理工場も営んだわけです」 」という。このように氏は次から次へと事業から学び、資本を蓄積しては関連部門を補うという行動をとつてきたことがわかる。それは必然的ななりゆきであつたにしても、極めておう勢な企業者意識に目覚めていたことは認められることであろう。

このように戦時中を通じて儲けた投資物件を戦後になつて一部整理した。この金で山を購入したわけで、それが今日の 1,000 ha 余の山林経営にのびる母体をなしている。

この間の事情を今少しのべてみよう。

氏が山林業にふみきつた動機はどんなことであつたろうか。その理由を氏はこういう「山林経営が面白い、やりがいがあるとは若い時はそうは思わなかつた。統制になつてから私も給料をもらうようになつたが、こんな給料をもらつてゐたのでは老後が暮せない。老後20年とみて収入がなくては困る。何か財産を残そうと思って、それには植林なんかがいいと思つた。戦後の物価変動などからみて山さえあれば貯金なんかより良いと考えるようになつた。」

「このように思つているときに終戦後22年に整理した家屋と営業権の売却代50万円を得た……。当時はご存知の通り預金封鎖の時代で貯金はあつても役に立たなかつた時ですから、50万の現金は使える金としては大金でした。これを大きな風呂敷包みにして木材統制会社になんの気なしに顔をだしましたら

丁度そこに300町、65万で山を売つても良いという人がいましてね……。この人は先祖からの山持ちでしたが財産税だとか山林解放とかでピクツイテいたのでしょうか……それで机の上に50万並べてこれで手を打つたわけです。結構な人工林の山でしたよ。まあそれがチャンスだつたわけですが……。その後買い増した山は全部あそこの立木を売払つて買つたわけですから、あれを買わなければや今の会社はありません」という。つまり山林経営にふみ込むチャンスとそれをもとにしての経営規模を拡大するということに対する氏の配慮は見事に成功したといえる。

このへんのコツについて、氏はこんなことも語つてくれた。

「私は思うです。経営者というのは肝心なのは度胸ですね。大きな仕事は必ずしもやらなければいけない。」「周到な計画と調査のもとでね、根拠がなければ駄目ですよ。」「しかしね、このチャンスをつかむのがそう誰にもできるものではありませんが………」と柔道5段、剣道3段の巨体の胸を張つて語る。

また終戦前のことに関して氏はこんなことも語つてくれた。

「戦争中でも統制のある時代というのは、何か後を追われているような気持でした。ちつとも楽しくなかつたんです。私は勉強が好きだつたんで……かえつて中途半端で本を読んだりしたから、悪いことも平氣でやりましたからね……土建屋なんていうのは買収の常習犯ですからね。監督を買収しない土建屋なんていうのは、いつでも損をしなければならないからね……。しかしこんな商売はどうも余りよいとは思わなくなりました。こんなことも山に向わせた1つの原因だつたと思います。」と当時の心境の一端をのぞかせてくれた。このことは単に年令のなせるわざかどうかは兎に角として、チャンスを度胸でつかんだ企業者の勘は当つたわけである。

そして、この時購入した山が大きな収入源となつて次々と山を買いたしてい

くことになるが、氏の場合林地の買入れ資金は最初の300haの山の立木売却代（かなり立派な植林地であつたという）で買入れているが、その後の収支は団地ごとに独立採算をモットーにしているという。

ではその後買入れた刈田郡七ヶ宿村西南部にある470haの山の山林利用・計画の一端にふれてみよう。

「このまま雑木林で置くよりも、漸次改植をしようと思つて施業案も作つてもらつたのです。到底雑木の立木だけでは計算してみて造林はできなかつたんですよ。そこでその足りない分の穴埋めと思つてナメコとシイタケを始めたわけで、最初はその収穫だけで十分やれる計画でやつたんですが、まあ、ナメコ、シイタケをやつて10年になりますが、最初やつたのは失敗してしまいましたね。かけた費用の一部はとつたのですが、ほとんど取れなかつたですよ。それが昨年あたりから取れ出しまして、キノコの収入が昨年は200万、その前は40～50万程度でした。本年は400万になりますし、昭和40年には500万位になるでしょう」

氏をしていわしむれば470haの購入山林はやつと当初の目的通り収益があがり、改植計画が軌道に乗りだしたということである。ただこの間に生産の苦労はいろいろあつたようであるが販売についてもいくつかのアイデアが散見される。

「ナメコは始めかん詰会社に、そのまま売つていたのですが、ストックが沢山できて売れなくなつてしまつたのです。それで東京に出荷しようとしたが、東京に出荷するには根を切つて洗なければならぬ。根を切るには日がかかるし洗うにも桶で洗うわけにはいかない、そこでこれをうまくやらなければ駄目だと考えて、いろいろ苦心の末考案しました。それは水でやるのですが小さなものから、大きいものに篩うのです。篩いに段をつけて水とナメコと流しこむの

ですよ。そうすると流れていつて大きさの順にたまるのです。これによつて大きさの選別と、ゴミがうんとついていてなかなか洗つても落ちないのがキレイに取れるようになりましたから、一石二鳥というか、非常に能率的な方法です」「それからポリエチレンの袋に入れるわけですが、何せ山奥のため電気がないので封をするコテが使えない。そこでプロパンガスを使ってはどうかと思つて電気ゴテを買つてきて分解し改良しようとしてみたがなかなかうまくいかないものです。そこでうちの嫁がハンダゴテを使うことを思いつき、うまくいきました。」「簡単なことでもなかなか思いつかないものです。」コロンブスの卵ではないが一寸した工夫のかげの苦心を語つてくれた。

また林業経営について氏は現在次のような評価をしている。

「多くの人は山というものは植林ばかりだと思つていて、30～40年しないと収入がないと思っているから駄目です。その間どうして暮したらいいか分らない。私は山は山なりに事業になると思う。山をやるとき同時に開墾して畑もやりました。苗畑は3年前からやつています。最近までは収入は経費の $\frac{1}{4}$ しかありませんでしたが、少し大面積にしたり、苗作りもうまくなりましたので苗の収入は41年から400万を計画しております。ですから農家にしても3反もあると2万5千本位出来ます。1本8～9円に売れますから20万円以上になります。植え替え地もいるのですが1反から10万円にはなりますよ」「百姓も土地と資本と技術が十分あればこれはちゃんと成り立ちます。」と自分の経営の経験から割り出した零細規模の山村民の生きる道にも目を向けている。

以上は林業経営にふみ込んだ動機と、その後の経営のあゆみを述べてきたわけであるが、最近になってやつと安定化への基礎固めが終つたという段階であろう。

次に全所有4団地、1000haの労務問題に関して、「経営もここまで軌道

に乗つてきましたら、後は従業員の問題だけですね。うちでは停年はありません。終身雇用です。ですから収益が上つて黒字になるようになつたら、現在の日本の財産での中流、つまり中産階級の財産を与えようと思っています。まあ数字の上からということになりますが。」「うちに現在常勤は全部で10名いますが、いまのところ土建時代からの古いのが3人います。この人達は山に来るようになつてから女房や子供と一緒に暮したのは一年のうちで30日位ですからね。まず憲法違反ですし、今ラジオのない所など少ないですが昨年ラジオを買つたという状態です。ですから事業所も文化的には最低の生活ということでしょうか。これも今のところどんどん投資するので給料を上げたり、設備を改良したりするには至つておりませんが、今しばらくの辛棒といつております」「まあこの人達が中心になつて労務者を指示しているわけですが、その後入つた者は働きをみてからですなあ……。私の田舎からも泊り込みで季節的には労務者は山に来ます。ですからどこの山も困るということはありません。」

「そうですね、内で働いているものは労務者というより私の共鳴者、まあ私の信者というわけですな。みんな食うに困らん者ですからまあ私の信者ですよ私の郷里に行くと私の信徒は5万位いますよ。」と胸を張つて答える。真偽の程はともかくとして労務者に困らないことは事実らしい。

これまで述べてきたように、氏の場合どちらかというと古くからの山林経営者でない。そのため林転にともなう多くの苦心を味わっているわけで、まさに卵からヒヨコの段階である。こういう点からみて氏はこんなことも言う。

「財のある人はいいが財のない我々は考えて決意をもつて実行しなければいけませんね。やはり周到な計画が必要です。無駄使いなどは一切いけない。経費も最小にするのです。いま、うちでは賃金は安いですけれどいたしかたないと思つております。また従業員に対しても将来は待遇を改善する約束がなければ

いけません。そうでないと誰も安心しませんよ。いま植林に入数が集まらないというのは待遇が悪いからです。待遇さえよければいくらでも人が集りますよしかしですね、結局は待遇が悪いのと、経営者が魅力がないのとによるのです」と断言する。「大将になる者にはやはり魅力がなければいけない。大統領にしたつてそうでしょう。その点、私は苦労も貧乏も知つてゐる。内ではむしろ労力は余つていますよ」と言う。結局経営者としての魅力と、熱意と、自己的責任において事を運ぶという自信であろうか。さらに氏はこうつけ加える。「私のところは社長命令一本ですが、損をするならオレが損をする。だからという気迫ですね。」「私は計画を立てれば必ず達成した、どういう仕事でもやろうと思えばやれると思つています。そういうことが一番大事なんです。」「自分を信用しなければいけない。ドンキホーテ的になつても困るが……。」と話は続く。「ということは、たとえ失敗しても、これだけやつてもできなかつたのだからという満足こそそれ、他人の責任にしたりしないわけです。出来なかつたら誰が悪いのでもないオレが悪いのだから、こういうものは総大将が責任を負わなければいけない。」「私はこれまで失敗もあるが、失敗を通して進歩しなければならないと思つている。私は失敗と思わないで、何回も改良してやつています。そういう訳でスギの植林を10年やつているが失敗といえば昨年までやつていたこと全部失敗と言わなければならない。というのは、植林では昨年より次の年の方が必ずしも成績も上がるし、労力も節約されるからです人間というものは失敗によつて成長しなければいかんと私は思つています。」かえつて失敗あつてこそ、経営の向上ありとする不屈の根性は事業家として、林業経営者として今日あらしめる姿であろうが、先述の氏の言われた従業員は私の信者であるというのも氏が大いなる構想をもつて着々と築きあげつつある実績をまのあたりに見ているからであろう。経営者は魅力がなければ駄目だと

言う氏の考え方もあながち独りよがりの自信でもないようである。

「まあ私が何んとかここまで辿りつき、これから次第によくなると思いますが今でも時々夢にまで見る一番、一番悔しかつたことは学校に行けなかつたことです。」と目をしばたきながら語る。「行きたかつたですよ。私は小学校を出たとき一番でしたから先生が上の学校を受けろと言うので、母にかくれて受けたわけですが合格してしまいましたね。先生は3人で学資を出してやると言われたけれども、母は他人の出資で行かすわけにはいかないと言つて駄目になりましたよ」「小学校のときのようなつもりで駄菓子を売つたり、今でいうアルバイトをすれば行けたのですが、まさかそうもいかないから止めました……」「その代りと言つては変ですけれども、私は19才の時から儲けた金で頭のよいのには学資を出してやりましたよ。」「今まで小学校を出てからすぐに金を出してやつて大学を出してやつたのが17人います。もちろん自分の家の者ではありませんよ……。高校を出したのは90人位いますよ。」と語る。

さらに氏はこんなことを今の経営について考えているようだ。「この470町歩は収入があがるようになつた場合は、どんとその金を育英資金にしたいと考えています。秀才が埋れるのは国家的損失ですからね。いまでもあの当時の上の学校に行けなかつた悲しさを思うと奨学金制度をもつことがこの年になつても夢に見ますからね……。」と昔を思い起すように、目をうるませながら話す。「また収入が毎年期待できるようになれば林業研究に出したいですね…最近は林業研究が活発になつてきたが、大体農業と林業の研究は一番遅れていますからね。こうやつて山林を経営していると、林業の研究はやはり大事だということがつくづく分りますからね」と言う。林業技術研究の重要さは立派な林を作ろうとするほど重要性が分つてきたということかもしれない。

「悔しいことの今1つはどもりです。県議に出て、それを止めたのもどもりだ

つたからですよ。今は大分いいですが、頭の中に言いたいことがあつても十分口に出て発表できない。これは人間にとつて非常に苦しいことです」と悲しそうに語る。「しかし私は政治家にはなれなかつたけれども、山を育てているのが一番楽しい。現在の心境が最高ですよ」と誇らしげに語る。

「私は苦労を苦労でなくしています。苦労を楽しみとしなければ、こういう仕事はやつていけませんね。楽しみと苦しみは通じるところがあるのです。山に来て眺める楽しみが大きいです。最近1ヶ月のうち $\frac{3}{4}$ は山に出掛けます。仙台には1週間位ですか。」「これまで植えた木も、もう5年もすれば見違えるほど青々とします。」「しかし収入がどんどん上るようになつたら従業員だけは生活の安定を与え、私の老後の生活分だけ残して後は先程も言つたように教育費にしたいと思つております。」「私はここまでやつてきて酒も飲んだし、遊んだし、うまいものはみんな食つてみたし、道楽の限りをつくしたし、乗用車は2500円の時から乗つております。だから未練はありませんよ。」「現在山は世の為に尽して立派にやつてゆきたい。」「郷里の私の信者は町長をやれと言われたが断つた。町長はいい仕事だが私には出来ません……。それは、町長はオレ以外の者でもやれるが、オレの今の仕事はオレ以外では出来ない」と言う。「私はうぬぼれかもしれないが、私は仕事に対して天才ですよ」と巨体をゆすつて言い切る。まさに山作りに専念する熱意は企業者根性の権化と言うも言い過ぎではないであろう。かえつてピツタリするような気分になつたのは薄暗い山小屋のせいばかりではあるまい。発言の中からそれだけの企業者としての魅力と実行力を感じとつたからであつて、氏は今後幾多の曲折をふみ越えて必ずや悲願を成就するであろう。またそうなることを祈りつつ夕日に輝く山を後にした。

第 6 章

高松宮賞に輝く2人の歩み

—昭和38年度—

その1 企業林業に生きる石原さんの歩み

その2 地域林業の先達 入沢さんの歩み

その1 企業林業に生きる石原さんの歩み

昭和38年度、林業経営推奨行事で高松宮賞を受けた石原乙市（岐阜県）さんは金山駅（高山線）から50数キロ離れたところに960haの1団地の山林を経営している方である。このあらましを県出版の日出雲林業から引用してみよう。

日出雲林業は森林経営面積が大きく一団地をなしており、導入された技術の一つの特徴である直挿造林をみても土壤、雨量等の立地条件に恵まれてこそ成立したものといえよう。しかしこれらの恵与の条件の活用が「日本の最もすぐれた企業林業としてのモデルケース」と今日評されるほどの林業経営を形づくつた要素のすべてでない。与えられた有利な条件を活用することは、いな、それを見出すことさえ容易でないにも拘らず、奥地からの伐採搬出、あるいは深刻な事情のもとでの労働力確保など不利な条件を克服し、みごとなまでに経営の統一をもたらした林業経営の執念というか、企業の意欲を見落すわけにはいかないと思う。

石原さんの企業意欲は経営の隅々にまできわめてバランスのとれた態になって表れている。なかでも、先達からの新しい知識や技術の吸収と開拓、それを支える企業への感覚、人をつくり動かす能力など高く評価して誤りがないと考える。

今後、日出雲林業の経営は育林が進むにつれて、ますます高度にかつ複雑化していくものと考えられるが、限りない夢とそれを実践するすばらしい企業性は、それをより高く近代化林業におりなしていくだろうし、それを希望してやまない……以下云々と書かれており日出雲林業の要点として、(1)企業化への意欲 (2)スギ直挿による省力育林 (3)ブルトーザによる省力集材 (4)機械化の拡

充 (5)労務管理 (6)従業員の福利施設 (7)林道網の拡充 (8)経営計画と通年作業 (9)大字・県・林試との連絡 (10)社令林の肥培 と書かれている。

これでも石原さんの林業経営のあらましはわかるが、もつとそのなかみに入つて石原さんが林業経営に発心し、すぐれた経営をやりとげつつある姿を浮きぼりにして、林業経営を志す人の参考に供しよう。

小僧時代

氏の生れは兵庫県播州である。18才のときに姫路の近くの製材所ができるそこへ（播磨新宿にあつた材木会社に）入つた。その後会社は大阪に店を出したのでそれについて出た。その当時店はかなり大きくなつていて、西に4支店あり、大阪だけでも店員は15人位いた。そして大正12年9月1日、丁度関東大震災の日は熊本の製材所へ転勤する辞令が出ていた。その日石原さんは荷物を送つて夜行に乗るつもりで寝たという。この折の事を石原さんはこう語る「そしたら12時58分、ぐらぐらつときた。そこで大変だと思って主人の所へ電話をした。一寸来いというので行つた……。晩になつたら、主人面白いことを言うんですよ、『新聞の報道というものは始め大きくパツと出て、後は段々小さくなるのが通例だと……今度の場合は後ほど段々大きくなつてくる。これはただ事ではないぞと言うんです……。こりや石原九州へ行くのを一寸待てと言うんです』それで足止めくつて、皆んな寄つて相談しあつたんです。そのときの結論は、木材一時は高なるけれどもその後は駄目だと。人が災難をうけている時に金儲けを考えちやあ駄目だということが一決した。だからこの際、持つているものは売つてしまえと、原木は買つちやあいけないと一応話は決つた……。そして一応手持ちのを売つたんですよ。ところがそのうちに儲かるのでもつと買いつけようという事になつた。そこで私も九州の中津へ行きました

まだどの業者も買いに入つていなかつた。そこである山持さんが材木を持つていて、現在の相場から2割高かつたら売ろうと言うのです……。それで買いましようということになつて材を見せてもらつたんです。そしたら間伐木を10年間積んでいるわけです。10年間伐つた木を大きな倉建てて、14尺に伐つて、1尺位は根ぐされしてましたが。そこでその山持さん言うんですね、『10年に一遍は2割から3割高いときが必ずある』といったですわ。」と言う。石原さんがここで受けた教えは後の事業にも生かされてくるわけであるが、それはさておいて、このように手分けして買いつけた材は横浜に船積みしたときには大暴落してしまつた。そして会社はつぶれはしなかつたが再建に大変苦しんだということである。

独立時代

石原さんは、大阪に出て25才のときに結婚をし、30才のとき長男誕生（昭和2年）その年独立したということである。氏は独立の経過を次のように語ってくれた。

「私は主人とも縁続きでありましたし、奥さんとは従姉の関係にあつたので奥さんに辞めようと思うんだと言うてくれと頼んだ。それで主人は『石原お前辞めるちうんじやけど金あるか』というんです。そりやあもう金のうても大阪では商売できると思いますんで、辞めさせて下さい、と言うた……。出来ても出来んでも辞めさしてほしいと言うた。そしたら主人は『うまく行かなんだらまた来るさ、若い者の思うようなわけにはいかんぞ』といった……。その当時は大阪では辞めて独立するのが不文律になつてゐた時代で、辞めるんだ頼むと言えば、よしよしという空氣があつた。お互に……一文も金もたなくとも品物出してくれて、これを他に売つて払うわけです。向うにとつては売子みたいなも

のです。今の言葉ではブローカーみたいですが、大変楽な時代でもあつた」と感慨深げに語る。

「そして独立しました日に材木組合長のところへ挨拶に行つた。丁度姫路の人でしてね……お前も播州だから確りやれ、と言われて……君の門出のはなむけに僕（森平）とこの家憲を教えてやろうと言うんですね。『森平の家憲は腐れを買うことだ』と教えられた。聞いた時は坊主と禪問答をした時のようにさつぱり要領を得なかつた。わかりやしませんが、とにかく有難うございますと言つて帰つてきた。後で考えても腐れの意味はようわからない。しかし腐れを買えつていうのだから森平にも何かある筈だと、フト思いついて、森平さんところへ行つて……。番頭さんに君とこの主人が腐れを買えつて言つたから君との腐れを買おうじやないかと言つた……。森平さんとこは当時内地材から外材の大問屋ですから……。番頭さん『おお今売れんで困つてゐるものに米檜があるわ……』ちうんです。そこでこれだと悟つたわけですわ。腐つてとるのはそれ以下に安くなりませんのでね、下りつこないですわ……。そこで君との土場に売れんで置いてあるのだから2ヶ月先の手形で呉れといつて……。店の者は困つてゐたので、よしよしということになつた……。さてそれで買うことにしたが、何にするかということになつた。ひよつと思いついたのがかまち材……。これまでヒノキ材で上松や岐阜から出てきていたわけですが、これに挽いてこしらえて、以前から私の受持区域であつた、岐阜—岡山—四国までの得意さんへ、独立してこんなものを作つたから売つてくれないかと頼んで歩いたです。米檜ではほかに類がないので、半小売屋（中小地方都市の卸問屋）さんも一車ぐらいいならいいだろうということで割合売れる。森平さんも喜ぶし、長い手形（60日）になるかと思っていたのが月末に支払ができるようになつた。

そのうち米檜の腐れがなおつて、今度は御料のヒノキが腐つてきた。森平さんが帝室林野局が困つているで、あれ何とかならないかと言われた、確か昭和3～4年頃の不況時代だつたと思います……。私は悪うなつたものを買えばいいんで、それを買ってやつた。その次がモミなんですよ。初めは四国のモミ、そのうち七宗（岐阜県）のモミが出てきて、これを買ってきて大阪で製材してこれを戸板に作つて売つた。この七宗の木は冬目が小さいのでヒノキみたいだといつて大変喜ばれた。

これを一年ほどやつているときに森平が倒産（森平は大鉄の重役で15銀行が倒産）した。そして、大阪、九州、四国、岐阜（七宗）の各工場も差押えを喰つた。ただ岐阜の分だけは差押えにきた時、これはもう石原に売り渡したと言うて差押えを逃れた。実のところはうちの材は3割くらいだつたんです。森平さんは、これを全部お前のところで買つてくれといつた。そして工場に一年分くらい挽く分が積んであるんですわ。ですから来てみて、何も大阪まで原木で持つて帰つて、大阪で製材して、大阪から和歌山へ積むことないですから、上麻生まで製材持つてきて、そこでこしらえて、和歌山へ積みこめばいいんですから、昭和7年に来て昭和8年に帰るという1年だけ岐阜へ来るというつもりが岐阜へ居をかまえるきつかけですわ。」といふ。

製材時代

「ところが来ましたら、モミに毛虫がどんどん入つて食い荒す、毎年毎年払下げがある。虫害にかかつたら一遍に伐つたんですわ。ですからあとからあとから原木が出てくる。初め1年で帰るつもりで単身であつたのを家内を呼んで、子供も上麻生で学校に上げることになつたわけです……。」

私は人間至るところに青山ありという句があるが、まさにそうだと思ひます

たまたま材が森平さんの上麻生の工場で、私の名になつていたということでね……」と岐阜県入りした理由を思い起すように語つてくれた。

「そしてモミを主体とした製材は続いたわけですが、昭和11年には原木不足ではたと困つてしまつてね。それでこれはいかんと、何か10年位の山（伐採して挽ける山）はないだろうかと思つた。それは前述の震災のときの中津のこと……10年には一遍勝負ができるということを思い出して、10年間仕事が続く山を捜した。岐阜はいうまでもありませんが、北陸から紀州、滋賀からずうつと歩いてみました……。雑木の山を。雑木の山なら10年位のを買うだけの資力があつた。潤葉樹の山なら腐つてゐるんだから、森平の腐れなら潤葉樹山だと10年間の腐れを買ってやろうとずうつと捜し回つたわけです。そして山元に製材所を据えるんだと……。

大体この当時潤葉樹の製材やつて儲けたことがないんです。潤葉樹山はもう身上潰すんだという定評があつたですわ……。その腐れがいいだろうと、その代り10年間は辛棒するんだと……10年に一遍は芽が出るんだと……。森平の家憲を実行するんだと。これまで裸一貫で森平の家憲通りに歩いて何とかやつてきたんだからと、真剣に捜しました。結局現在のこの山から2里ほど下にあつた村有林の立木を買つたわけです。そして道のないところをボイラーや製材機などをワインチなどで上げて製材を始めたわけです」と言う。ここで作つたものは下駄歯や、八ツ折（そりの下に2寸位の巾木をうつた下駄の一種）の材料を作つて、それを大阪に出したという。これでどうにか採算はとれていたわけであるが、16～7年頃になると木材の統制も段々厳しくなつて、耳付材が製品として通るようになり統制会社に売つたりした。そういううちに軍の管理工場に転身するきつかけをつかむことになる。

軍の管理工場時代

「昭和18年ですか、たまたま県庁へ行つた、その当時林務の木材係をしていた人が、私に誰か潤葉樹の製材をやつている人知らんだろうかと……。銃床（鉄砲の木部）で軍の方からやかましう言うから困るんだという話をしているところへ、軍から電話がありました。名古屋の造兵廠から……。そばで聞いていたら係の人は大変あやまつて誠に申訳ありません……もう一寸待つて下さいと言つて……ほろくそに言われたんでしよう、はいはいと言つていましたわ……私は目の前でこの様を見てこりやあ何とかせにやあかんぞと思ったですわ……本当に。それで係の人に銃床私がやりましょうつていつたんですわ。そしたらあんたにはやつてはもらえんちうんですわ。安いし、難しいし、誰がやつても皆んな尻を割るんだからと。それじやああんたにやつてもらえんちうたつて、誰かやらにやいかんじやないかと、国ためだからやると言つたですわ。本当にやるかと言つたから、本当にやる。損がいくがいいかと言つたから、損がいつてもやるといい切つた……まあこのようなりとりがあつて初めることにしたわけですわ。」「後日談ですけど係の人はどうせ尻を割ると思ったと言うんです。私の心情を察して、一時逃れに逃れて、一応やつて尻を割つてくれれば一応済むという気持でやつてくれたと思ったというんですわ。」「ただ私としては一つの魅力のあつたのは、統制が厳しくなりますし、こりやあ軍との関係があつた方が少々の損がついても得だという、秘かな打算があつたわけです……。いくら軍でも仕事の全部は持つていくとは思わなんだですね。ところが翌日は軍から技術者やなんか来て早速動き出す始末でしよう……初めはこりやあしもうたと思った。金山にいる舎弟などは怒つたですわ。半値で売るなんていうことがあるかと言つて……。結論から言うと良かつたんですね。同時に軍の関係ができた。それで信用ががらつと違つてきました……。それからもう終戦

当時などは値段はぐんと上げてくれましたし、物資はくれるし、労務者はありますし、銀行の信用はどんどん上りますし、管理工場はいいものだと思ったですね。このときの信用が現在のこの960haの山を買うことができた1番の原因ですわ」と幸運の糸口を話してくれた。

山林入手のいきさつ

「私が村有林の立木を買って雑木の製材を始めてから間もなく、この山（現経営地）でサワグルミやクリを少々分けてもらいましたがその後一山全部分けてくれんかと、毎年いつたんです……。しまいには向うは毎年いくんですから、もう来てくれるなつていつたです。売りやあへんので来てくれるなつていつたですわ。けど土地ぐるみ買うというつもりはなかつたです。その当時は……。山の立木だけ分けてくれというつもりだつたんです。幸い工場から2里くらいの場所ですからね。そりやあ当然目をつけたわけです……。ところで毎年毎年いつたんです。分けて下さいちうて……しまいには言うことないから放牧したいから放牧場に借してくれとか言つた……。そして丁度終戦の年に忘れもせん12月に大雪が降つたですわ。雪の降つた中を行きまして分けてもらいたいと言つたですわ……その時に、まあ値段によつてはわけんこともないという話があつたわけです……私は10年口説けばどんなことでも成るんだちうことを思つたですね……10年口説きました……。

この話が大体まとまりがつきそうになるのに21年一杯かかつたわけです。そして22年になつてからいよいよそれじやあ売ろうということになり、値段のことその他取引ということになつた。そしていよいよ買つたのは8月です。最後に金は175万円で……20万は表、つまり20万で売買と、20万は封鎖で下さい。そのあとの155万円はヤミで下さいと……。そんな大金ありつ

こないですか……。それでなかつたら売らんちゅうんですわ……話ができたがさて金……それから銀行へ飛んでいつたですわ、そしたら当時の副頭取が見ようじやあないかと言つて山へ見えて……僕はエエと思う……ちうんです。しめたと思いました。このときは副頭取が全く仮の顔にみえました……。これも銃床のお蔭で出来た信用だということだつたんですね……。まだ道は許可はおりていきましたがついておりませんし、22年ですから27年頃から出ますので払いますということになつた……。今でこそ155万円ですけど当時の155万円ですからね、大きいですよ……といつてもこの山担保に取つていませんよ。金出しても登記しておりませんでしたし……銀行はお金出しつぱなしですよ155万円……今は造林融資の担保に入つていますが、当時は入つていなかつたです……。そして始めは銀行にもそういう約束をしているから伐つて出すつもりでいたんです。それまで一文も払つていませんからね。昭和27年にいよいよ道が出来て、伐りましようという約束をしているからどこを伐つたらいいか重役さんをおよびしたわけですが、帰るときに今伐るのはもつたないから止めようじやないかと言うですわ。向うから……。そして林道融資で金借りて、それを回してくれればいいじやあないかというてね。だから思つてます。人間の信用なんていうものは担保とつて金貸すなんていうのは本当の信用じやないと思うんですね……。」

「金を貸してくれた副頭取は最近亡くなりましたが私のことを他の業者やなんかに自慢したようです……無担保で金貸して云々と……。私にも挨拶に行くとよく言つたです。『君あれをやつてくれたんで……僕は、あれは大きな賭けだつた。無担保で。あれは内部で問題になつとつたんだけど幸い良かった、僕は君のことについては鼻が高いんじやよ』と」こう語る。これを単なる幸運とのみいい切れようか。いくら軍の管理工場時代の信用があつたにしても、また副

頭取も偉かつたには違ひないが、石原さんにそれだけの企業者としての魅力があつたからであろう。

製材屋から林業経営への転換

1) 佐藤先生のこと

前述の通り山林の購入は22年の8月であつたが、その年若干闊葉林を伐採した石原さんはまず道をつけてヒノキを伐ることを考えた。（自家製材用として）。このことに関しては県の林務部長も係長も反対だつたようである。この間のいきさつについて

「県の係長が来てあの親父（石原さんのこと）ではとても私達の手におえんとすることを部長さんに話した。それで百瀬部長さん考へて、おれはヒノキを伐ることは反対だが、それでは佐藤先生に話して一度見ていただこう。ということでお3年の11月に佐藤先生がお出になつたと思つております」とこの間の事情を話す。

「そして佐藤先生山を見られて、帰りに『石原……部長がああ言つておるんだから、どうか僕の顔に免じてヒノキを伐ることを1年やめてくれんか』とこう言つて帰られたんですね……。で、結構ですちうて……1年くらいなんでもないと思つてね。ヘイヘイと言つたですわ……。そしてその翌年の5月と11月に先生来て下さつて、山をぐりつと見て、なんにもおつしやらんですわ……。それで帰るとおつしやるんですね……それで先生……ヒノキどこから伐つたらいいんでしようかと私言つたです……。そしたらそこで先生ぐつと開きなおつて『君はヒノキを伐るというが……あの山よく見たのか』と、こういう話ですわ……ところが私は話が違うんですね……1年待てとおつしやるから待つていたんですから当然伐らしてもらえると思つていたわけですから……何を言うこ

とじやろうと……。私はそのとき学者なんというものは、あてにならんもんだなあと、本当に約束も何も政治家よりひどいと、こう思つたですわ、本当に思つたです……約束をしながらひとの勘定もあることだし……こつちは 1 月が来たら伐れるんだと思って、そのつもりで手形もちやんと書いています……。今はもう先生に完全に洗脳されていますから、そんなこと思いませんよ……。しかしその当時ですから材木屋ですもの、馬鹿にしてると思った……。そしたら先生がこう言うんですよ『石原君な……自分の財布にな……いくら金があることも分らんと、金使う馬鹿があるか……。この日出雲の山の財布に、どれだけのものがあるかということを知らないような、そんな大馬鹿者が何をするんだ』と。こう言い出します。『君はな……一番手近なヒノキを伐る、ヒノキを伐ろうというんで、その奥に何があるか知らんだろうと。そんな馬鹿なことがあるかと、いや君だけじやないよ。今の日本の山持はみんなそうなんだけど、そりや間違つとるんだ、少なくとも山を何故見んかと……見んとつてヒノキを伐るとけしからん（？）要求をする。そんなことが通ずるか』と叱つたですわ……。通ずるかつて、そんな無茶を言われても……と私は思つたですわ……『ともかくそんな考えは駄目だ。一遍見なさい、これだけ大きい山だから何かある筈だ』と……。先生の方で自信あつたですね……実は暗示ですね、これはそもそも佐藤信者になつた……その一番の基はこれなんです。』

「ところであるかもしれんと言うだけなら、先生そんなこと言つてといつてケンカしたかもしれんですわ。ところが必ずあるから見てこいつて言うでしようそうするとあんな偉い人が必ずあると言う、だから……とこう思つたわけですわ……。それじや一遍見ますと言つたら、『そう見るといい、見ると必ずある』と言つて先生それから何にも言わずスープト帰つてしまつた。』

「それから帰られてからシャクにさわるし……、必らずあるちうじやけど、無

かつたら承知せんというつもりもありましたし、ひよつとしたら有るかもしけんという……空頬みみたいなものもありまして山に入つたわけです……。そしたらね……サワグルミの大きいのがずうつと林立してあるんです……。約 3,000 石位あつたですか。沢に林立しているんです……。サワグルミはいつの時代でも大体スギと同じ値で売れるのです。出しの場所はいいものの、軽いでし、値段はいい……ハア、これは先生必らずあるちうたが成るほどと敬服したですわ』「初めこの山を買つた時にはヒノキ 1 本 5 円（植栽本数の）他の闊葉樹はお添えものにするからということで買つたんですからね。勘定に入れておりません。」

「それで 3,000 石あるんですわ…… 3,000 石あれば 1 年分ですわ。早速先生のところへ嬉しうて馳けつけて、先生有りましたと言つたです……。ほめてくれると思つたですわ、正直のところ……そしたら何んばあつたつていうから 3,000 石ありました。 3,000 石？ とこういつて……先生首かしげてね、何処にあつたと言われる……どこどこにありましたと申したら……そこだけ見たか、ほかは……ていわれるでしょう。ええそこだけ見ました……といつたら、馬鹿野郎……と怒られたですわ……。『君にはこないだは、山を皆見てこいと、財布の中を全部調べれと言つただろうが』と……今度は本気になつて怒つたですわ。先生ね……』「ほうほうのていで帰りまして、それから尻をすえてずうつと歩いたですわ……そしたら丁度 1 万 5 千石あつたですわ。ですから 3,000 石伐つて 5 年あつたです。5 年分…… 24 年から 28 年まで…… 1 万 5 千石が谷筋に、そりや見事なものです。良く伸びて、竹やぶに入つたようなものでしたよ……。それで私は本当に佐藤先生の身体から御光が射したようでした。偉いんだなあ……と思つたですね……それから佐藤信者になる一番の始めですね……。ですから先生のおつしやることは何でも聞いたらいい

んだという考えがこのとき心から起きたんですよ。」と語る。

(植林のことなど)

「そして 25 年になつても伐つたあとに植林せいつて一口も言わんです……23 年には 1 万 5 千石あるということは分つとるんですから……その伐りつけなしですからね。24 年にも来て見ているんですからね。ヒノキの間伐は県の人がしたらしいと言うんですけれど……先生はせいとも言われんですわ。間伐したら乱伐すると思ったんですね……。それで間伐せいとも言わんが、伐つた跡に植えなさいとも言わんですわ……こつちが気持悪なりましてね……25 年の年賀状の端に恐る恐るちうですか、お上手ちうんか、今年から植樹をチート始めようと思いますといつて書いといたですわ……そしたら手紙が来まして、『植樹を始めようと思うと書いてあるが、植樹は難かしいもんだぞ』といつてきました……ところが、こつちも言い出して、難かしいと言われて、そうですかと言つて引き込むわけにはいかへんですわ……私の生き方では……それでお伺いして何を植えたら良いでしようと聞きました。『そりや植えるならスギを植えたらいいな』と言われた……。それで 4 月に古川の県苗圃と、営林署の苗圃を見るということになり出掛けた……そして先生行くなり苗圃の主任さんにこの種はどこから取つてきたかと聞く。またこれと同じ質問を、実際に担当してやつている人に聞くんですわ……。そうすると同一の苗木が 3 人 3 様に違うんですね。私それだけ聞いとつて分らんですわ……それから宿に帰つて、私は素人なんだから叱られてもかまわんと思いまして、先生、私は今日見せてもらいましたけど、あんなスギは私は植えたくないと言つたですわ。なんとなればあれ 1 つのものを見て 3 人とも違つていた……ということは、どこのものか分らんということでしょうと、どこの牛の骨か分らんようなもの植えたら困ると思いますが、先生どうですかって言うたですわ。そしたら先生、『君の言う

通りあかんわ』つていつた。それから先生あかんとおつしやいますが、それは今年止めるんですか、ていつた（実は見た苗圃の中から良い品種をもらうつもりでいた）そしたら先生、いま母樹にしている木をみて『あの木をとつて直挿しにせい……昔やつたことがあるんじやから直挿がよかろう』と言われたですわ……。それで方々に挿してみたです。広葉樹の林の中なんか 5 ケ所くらい挿したです……そしたらそれがほとんど着いたんです。

そこで次の年思いきつて直挿をやつたわけですが、やるときに先生に直挿でいけるでこれこれですといつたわけです。そしたら先生『来年は失敗するぞ』といつて予言したですわ。ところが案の定ほとんどつかなかつたですわ……先生の言うことなすこと皆んないいんです。それで益々先生の信者になつたということですわ。」

このことに関して佐藤先生はこういう。「直挿は僕は出来ると思つた。畠に挿してできるものが山に挿して出来ないことがないと思つた。そして条件の良いところに細心の注意を払わせてやらした。これは初めが大切なので、最初の一発のとき間違うと意気喪失してしまうものだから……。ほとんど全部ついたそしたら石原は来年は大仕掛けにやりますと言つたが……失敗するよと言つた……これは初めは、言われた通り無心にやるが、2 年目は大事なところが抜けらるからです。」とこう失敗の原因について語られた。

しかし、「石原のいいところは、2 年目に失敗したが、何んで着かんか研究したことです。そして日出雲スギの直挿技術を自分のものにしたということです」と先生の評価は高い。

2) 百瀬林務部長のことなど

「ここ 10 年ほどですが、まだ今でも続けられております。この間行つたと

きも、もう止めたかな、今日は言わんなど思つとつたら、しまいには出るんですね……私は帰つたら用事がありませんから県庁へ行くんです。そしたら私の顔を見て、お早ようとも言わずに『何時帰つた』ちうんです。私の顔を見るなり。これは10年1日の如しですよ……昨日帰りましたちうたら、『あゝそつか……何時行く』ちうんです……。明日行きますちうたら、『そうか』ちうんです……。それからいろいろ仕事の話などするんです……。それからいつて、一昨日帰りましたと言つたら『昨日何しとつた』つていうんです……。ただ聞くだけで怒りはしない、しかしこれは帰つたらすぐ来いということですわ。それから明後日行きますちうたら『明日何する』ていうですよ……ということを裏をかえせば、お前は山に居るべきだというわけですね……。山にさえおればいいんだと、こりやあ私大事なことだと思います。山やる人間が山を離れちゃあいかん……と。」

「もう1人、岐阜の相当な雑物屋さんですが、私が金山と岐阜との丁度中間の上麻生に居たとき、製材も止めてましたし、私は色々の関係もあり、便利だで岐阜へ出ようと思うと相談にその人のところへ行つたです。そしたらその人が『それはお止めなさい。岐阜へ出るのは良うないです……岐阜へ出てきたら、岐阜に居つて山へ行かんようになります』よと言うから、いや僕は岐阜へ出てきても山へ行くつもりだと言つたら、『それなら約束しましよう。25日間は山へ行きなさい。これが出来ますか』と言うてくれました……。そりや25日位は行けましようて言つたんですわ。『山を離れたら、職場を離れたらあきません。岐阜へ来ると職場を離れるからこりや僕は反対だ。しかし色々の関係で岐阜の方がいいというなら、25日は山の方におられるなら来なさい』と、言うてくれた人があるのですわ。この人は自分の事業から得た教訓だつたわけでしょうが、部長さんも一緒ですね。山にさえ居りやいいんですわ。」と言う。

さらにこれまで述べてきたことを通じて、氏はすべて組合せが良かつたと言う。「私がこの山を作つた柱ちうんですか……それは人の連がり、つまり他人の力じやなかつたかと思うんです……。個々のそういう強い導き、強い洞察力ちうんですか、今でもそう思うります。で有難いなあ……と思うとるんです……すべての組合せが。」と言う。

見学者も経営を支えてくれる

「さらに私は林業経営については戦後のことですから、全くの素人ですよ。その素人を支えてくれたものは皆さんですよ」と言う。「つまり、ここへたくさんの人方がお出掛け下さるでしょう。私こうして居ながらにして勉強できるわけですわ……。いろいろの分野の大先生がここへお出て、他だつたら長時間にわたつて話を聞くということができない。ここだつたら山の話以外他に話がないのだからね。ここにおいてる間は2晩なら2晩はね、これは絶対買いきりですからね……本当に偉い先生方を一堂に集めて、1つの問題について、わんわん言わせるでしょう、黙つて聞いとりやいいんですからね私は……。ですからね、大先生にこちらから問題を提供して聞けば良いのであって、これは参考になりますよ」と見学者に対する期待も大きい。さらに次のような反省もしている。

「こんなこと本当に外ではありませんで……これ何時まで続くか知りませんと思う。これそつは長く続くとは思いませんよ。それで併に言うんですわ、こさせる術があるというんです。魅力をつけたら来てくれますもんね。お出てその人なりの意見をどつどといつてくれますよ。本当に有難いですよ。迷惑じや決してありません。従業員の人も張り合いがありますね。」

経営には打つ手が必らずある

「その意味でも私は幸運なんですね。誰かがなんとかしてくれるんですね。いよいよになつた時に、出来るんだなあという……出来ないことないんだあと、どこかにそんな……ですから今の直挿なんかも先生が言われて一応やつた。その後失敗した……けれども今まで通つてきた道でやろうとすれば…何とか出来るんだ……いよいよ行き詰つても決して行き詰らないんだ、道は開けるんだという、信念というか、なんか手がある。

それから私は碁を打ちます。碁のことでいつも思い出すんです。木谷九段の言われるよう^に1万時間欲しいといわれますが、そのぐらい手があるというんです。碁は絶対に手がありますもんね……。碁にはいろいろ手があるように、経営も碁と一緒にあるんでしょうと思うね……ですから行き詰まりはないんじゃないですか。」

「碁は私子供のときからやつていました。29年岐阜市へ出てから先生についてそれから強くなつたですね。もう30年間のうちにはほんの1寸しか進歩しなかつたのが、先生についてそれから3目くらい強くなつたですね。これがプロとアマの違いですね。先生に就くと就かないとの違いですね。林業もやはり先生に就かないと、こりやいけないと思うんです。碁でそう思いますから、矢張り本筋のプロについて、試験場なんかにも……いろいろの考え方を聞いてやらなければ、アマの考え方でやつておつたら10年1日の如じじやないかとこういう気が致します。これはもう絶対だと思つております。ちゃんと定石です。つまり定石を知つた人造林にも矢張り定石があるんだから、定石を極めた人に学ばなんだらいかんと思いますね……。ことさらに私等は素人ですから、造林には戦後派ですから私たちは。素人なるが故に直挿などもできたんだろうと思いますわ……これ私、長いこと造林やつとつたら、こんなことようやつとら

んかもしだりですね。外の人は今までのしきたりがあつたり、代人がいたりしましたからね……。私のところへ皆さんお出て仲々出来ないということは、昔からこれでよかつたんだと、これで出来たじやないか、いろいろのことが災いしているわけですね。しかし私も幸いに素人だから、新しいことをやるに何のこだわりもないですが、これも2代3代となれば同じようなことになる恐れが、私のところにもありますね。確かりしてもらわにやならんと思いますわ。」と今後の反省も忘れない。

ここで息子さんが言葉をはさむ「まあ段々やつてきて1つの作業形式ができます。それと共に壁にぶつかる。この場合私はそれをもう1つ破つて、行かんと駄目だと言うんです。つまり前向の対処がなければならないと考えているたえず従業員ともども素直に考えて行こうと言つているわけです。」と現状に満足しない気概をも読みとることが出来る。

これからの問題と夢は

現在植栽は直挿での目安はある程度着いたという。問題は下刈をどうやつて省力的にやつていくかということが石原さんの悩みの1つである。これに関して将来の夢を語つてもらおう。

「私のところの直挿は表芸ですね。これをはずすわけにはいかない……。苗圃に挿して植える必要はないですから、ですから植栽費を $\frac{1}{3}$ か $\frac{1}{5}$ にして下刈を他所では6年か7年やるのを2年で良いという風にもつていきたい。造林費も大分助かりますし、これをどこまでも貫いて行く、そして下刈費は零まで持つてゆきたい。そのためには大きいのを挿した方がいい、今は3mまで出来る。普通は2m50までは確実に着く」と言う。傍から息子さんが補足する。「3mやる夢は……伐採しますね……そうすると先端の3mはいらない。そした

らそのまま挿せる。挿木代も運搬費もいらないと……捨てるものを使うんだからこんな安いものはないという考えです。しかし 40 年生のもので発根率がいかどうかということは問題外として、やつてみたいと思っている。それともう 1 つは今年から haあたり 12,000 本挿して、それを 5,6 年のうちに 3,000 本にしてしまう。そうすると枯損木があるにしても、8,000 本くらいの挿木苗が取れるという考え方で始めました。この発想は以前 6,000 本挿して、それから毎年穂を取つた。そんな関係で除伐も行なわずに 12 年経つた樹高はまあまあとしても、本数が倍入つてるので直径が小さい。ですから売るには売れない……ということは密植造林が失敗したわけです。そこでこれを逆に考えてみたわけです。もう大苗の直挿には自信をつけましたから、現在大きい苗が欲しいですから……本当は 25,000 本位挿したいです……」「それからうちの場合労務が固定しますから、冬の間の作業として枝打をするわけです。この場合枝打を兼ねて採穂が出来ないものか、と思っているわけです。このため挿穂の貯蔵を現在研究中というところです。」とこう語る。

労務者と経営者は一身同体である

「先ほどの話に戻りますが下刈をネグレクトするのが現在の課題ですと申しましたが、30 年頃から下刈に困つたです。人を頼んでもなかなか出来ないし、ね……それが今年になってガラツと変つて人がたくさんあつて断るのに苦労しました……。この下から小川という部落です。外の人はそんなことあるかと言うんですが実際にあります。その場合私は成るべく固定した人だけでやる。それはここで自分の山をこしらえるんだという思想です。自分の山なんだと、自分の子孫もここで生活するんだと……。さすれば固定してもらわなければ私の方針として困るんですわ……というのは季節労務者というのは、ネコをね…

冬が来てネズミを取らないんだから、お前さん来年の 4 月が来て、暖かくなつて動けるまで、6 分か 7 分食べて、どこぞへ行つてきなさいと……そして来年の 4 月に帰りなさいという飼主があるとしたら、ネコは帰つてくるじやろうかと。イヌでもまたそうじやないかと……ところがイヌでもネコでもせんことを人間の世界で堂々とやつておられる……。それで作つている木に愛情を持てとおつしやつても、自分はその人間に、ネコよりもイヌよりも低い愛情で……やつておきながら……と言いたいんですわ。」

「それには労務者住宅を建てて、終年労務にして、そして冬は能率は下つていいですけど、下つているということを、こちら認めて、何でもいいんだということで仕事をあてがつてやつてているわけです。そうでなかつたら、これから技術の向上や助長など望めないじやないだろうか……そうでなければあの人らにチエンソーをどう使いなさい、木を植えるのにどうしなさいと言うても、その人等はやつてくれんのは本当じやないかと思うです。いくら言つてみても……。」「そこで佐藤先生おつしやるんですわ。『今までの山持ちは造林だけしちやつて、そして終りましたからといつて、自分本位の考え方で経営しちやあかん、ここに居る人のことを思つて仕事を切れんようにせい。そして針葉樹になれば材積も増えるんだから人も漸増のかつこうで持つて行け、これが一番大きな基本的な考え方だ』といふんです。」「それでご覧の通り住宅を建てたわけです……。1 戸が百万円、半分は会社が補助し半分は月賦で払つてもらつてはいるわけです……。労務管理からしますと、アパート式の方が好都合なわけですが離してあります。これはあまり近いと留守番の奥さんが井戸端会議になるんだと。そういう種々の問題から開放してやるため離してあります。これからは車の利用によつて少々の距離は問題にならないアメリカの農家のように……。」と言う。確かに近代的な集団住宅の利点は労務管理のみならずそのほ

か種々あることはわかるが、氏をして言わしむれば、個々の労務者にとつては家庭があるわけであるから基本的にそれを尊重していかなければならないという配慮であろう。そして石原さんは、「家庭において楽しい水入らずの団らんの場を持たせてやること、このはね返りが私の経営を支えてくれると思いますそういう連帯感が結局その地域におけるところの、山林をとりまく山持ちと、労務者の中に共通な流れとして浮び上つてこないかぎり発展はありませんね。」と断言する。

「丁度30年頃に佐藤先生がとにかく石原、農村は今ワケタ農業とやかましく言われるが、こりやお前のところの労務者も実収入のワケタを目標にせにやならんというお話があつたです。それには少くとも20年位はかかるだろうと……そんなことをそれとなしに労務者にも言つていたわけです。ですから将来はワケタを達成しようと。それには君らも愛情をもつてやつてもらつて。そうなればだね、昔は日出雲の子かといわれた、それくらい本村ではさいなまれた山の奥ですからね。本村の学校へは雨が降つてもゆけない、雪が降つても行けない、危いから……。ああ日出雲の子かちうてそのくらいにさいなまれた。ここに来た時部落に6戸あつた。その位言われた処だから、日出雲は良い処だと言うようにしていき度い……ということで言つておつたです。

ですから今の農地は解放して、家を建てさせて、誰も山で働くと、働く方がないんじやあないかと。山で働くと、雨の降る日も出て下さいと。そして仕事が出来ても出来んでも働くと。山へ行こう、山へ行こうと。ワケタだ、ワケタだと言つてきたんです。

ところがここ2,3年で早や100万という人があるんですね、1戸年間」「そうすると今下から働くと言つてくる人とは型が違うわけですね。こちらの固定の労務者は子孫まで山の恩恵で生きるんだから、それで行こうと

している。むこうの人は兼業ですから違うということは変則ですから、そのときどきの収入が問題になるだけで本質的に山に愛情は持てませんよ。前述のイヌネコ論ではないですが私の主義にも反しますしね。やはりここで固定して、同じ状態で公平な立場になれる人を成るべく求めているわけです。ですから、向うの人でもこちらに来て家を持つてやつてもらうんなら大歓迎ですよ。」とこう語る。さらに、「佐藤先生一言つたんですが、おい石原どうも1戸100万円はこりやもう具合が悪うなつたなと。1人100万円にしようじやないかと。目標を今から15年後、1人100万円、その代り奥さんはどうか御遠慮下さいと言うて、奥さんは家で家事やなんか十分やつてもらうことにして、そしたらまあ親子2人位ですから200万円位の収入ですね。それくらいにせんと一寸間違とつたなというわけですわ……。こんなに早く100万円くるとは思わなんだすものね。3人も4人もいたら100万円をとうに突破してますもんね。そうすると大学出たいものは大学出しても良いではないかというわけです。100万円渡して何でよそへ行つて、スマックの所で働くかねばならないのだと。同時に山も大学出の機能を働くかす様な山にせなけりやならんじやないかと思うわけです。」

「また200万もあれば皆さん自家用車持つでしょう。日曜日には岐阜や名古屋へ行つて遊んでお出でることも結構。だとすると何で山で働くたら悪いのだろうと思うんですわ。給与が今まで低かつたから問題で、給与が良ければこんないい所は無いんじやないかと思うんですわ。職場としてもいいんじやないかと。道路は良くなるし、空気は良いし、交通事故ありませんよ……。そのためには私等も努力しなければなりませんが……。」

傍から息子さんが補足する。「昨年の暮、40時間制ということを打ち出した。今直ぐ無理だけど、将来は40時間制で……目標として、そしたら皆考え

ていましてね。それから半月ほどしたら、そんなに休んじや困る、遊ぶことが無い。何か遊ぶことを考えてくれと言いましてね………」と楽しそうに笑う。石原さんが更に続ける。「まあ佐藤先生は大変な夢を持つていて、この向うに 8 反歩解放した田畠と荒地があるんですが、息子さんが 32 年に木馬で死にましてね（これで集材機を導入する決意をした）いま、じいさん、ばあさんが残っている苗圃 2 町歩持つてあるんですが、年ですし、やつていけんで、買ってくれと言うから買うことにしました。買つたです。それであれ買つたんですが先生どないにしましようと言つたんですわ。『あすこはな……… 8 反歩のうち 4 反歩はブルトーザで広くしてしまえと一応運動場こしらえとけと。冬のうちに』まあ公民館式のものとソフトボールやテニス、バレー等の施設を考えているわけです」という。このように氏の期待するのは月給制作業員であり、そこには従来の人夫も見当らず、みんな明るい家庭、生き甲斐ある人生を送つてくれる望んでいます。これが石原林業 1,000 ha の工場の原動力として、経営者と共に生きる、山作りに専念するサラリーマン作業員こそ期待しているわけであり、またそれに応えるべく努力を傾注している姿である。

一貫経営の理想は No man 製材

「私が製材を止めたのは 28 年………止めたのは山に専念しようと思ったわけですが、それには先生の教えに影響されるわけです。先生言つたのは『石原お前は製材業では出来そこないだ。お前出来そこなつてはいる。もうこれからお前が一生懸命やつてみても、とても岐阜一番の木材屋にも製材屋にもなれっこないんだ………。けども林業ならひよつとしたら………お前の心掛け次第で………岐阜で石原というものになれるかもしれない。或いは日本で誰それと石原ということにならんとも限らん………。だからもうやりそこなつたことは、きれいさつぱ

り諦めて、そうして、なれるかもしれんというのに専念してはどうか』という言葉があつたんですわ。」「もうその時は先生の信者ですからね。成るほどと思つて林業経営に発心したわけですわ。その点では先生小出しに読心術を心得て 抵抗なく受け入れる様に導いてくれるんですわ。」

「私の製材所に入った夢は、17, 8 才頃の事ですが、僕は兵庫県一の材木屋になるんだと。製材で暮すんだ、自分の工場の材は自分の山で材を作つてやることを當時夢みていた。今言う一貫経営ですか………。しかし、現在のように製品の価格の 8 割までが原木価格というのでは、工場の合理化も何も考えられません。そうすると市場の手数料や人件費や、掛け倒れのことを考えると、煩しくてやる気はしません。しかし、併の場合はそれがないですね。だからやつてみたい興味と意欲を持つていています」と言う。

「しかし私にしてもここが、15 年位経つて毎年主間伐材で 4 万 5 千石ですか、4 万 5 千石あれば工場はフルに回すことができる。そうなつたとき 18 才のときの夢を生かしてみたい………もう一遍やつてみたい。ですから決して製材を全部投げ打つてしまうというわけないです。ただ現在の製材業ではいけない………。しからばどんな製材を夢みるかと言うと、それはノーマン (no man) な………どこまでもノーマンな製材、そして製品は 3 寸 5 分角とか、3 寸 2 分角いうものだけ………そういうものだけ作る。そういうことは一遍やつてみたいと思つています。そしてあそこに池をこしらえて、水中貯木をして、水の中に機械をすえておいて、水力（水圧）で通して、ノーマンでいきます。それならいけるんじやないかと。ですけど製材はどこまでも独立採算性で、山は山で………。これは一緒にしては全然駄目だ。また木がなければ製材は休むんだということ、今のはどうしても製材が中心になるから駄目だ。これは労務の問題に 1 つの原因があるわけで、ノーマンであれば休んでも問題はない。」と氏の

夢は甚だ大きいと共に一面の合理性が伺える。

安く売ることは高く売ることに通ずる

また石原さんの息子さんは生産の現状について、こう語つてくれた。

「大筋としては広葉樹用材生産販売で毎月 1,000 石、パルプ（雑）800 石、これはあくまでもコンスタントな出荷を続ける。これは特定業者と契約している。製函材は金山の工場に出す。製函以上のよいものは名古屋市場に出す。でうちの全木集材の今的方式だと、新鮮材だけが出る。それは広葉樹を扱う点で大切なことだと思う。またチップ工場のことも考えているが、今のうちの材だけだと 1 ヶ月半で終つてしまうのでこの点が問題だが、冬期間の年寄や女の人の仕事にもなるので労働力の問題と考えて採算に合えばやつていきたい」と言う。ここで石原さんが言う。

「今うちで出材したものは時期時期によつて値段の交渉はしない。高く売るということは良くないことですね。物を高く売るということは一番悪いことです。高く売るから引つ掛けられるんですよ。安く売つとけやあ引つ掛けませんよ。安くさえ売つておけばその家が倒産しても一番安く買つてゐるところは迷惑は掛けないものです……。何となればその人はもう一遍立ち上がりたいですわ。その時安く売つてくれる人の物なら儲かるんですから魅力があるんですからその人に魅力あるようにしとけば大事にしてくれます。そうだと思いますわ。」

「それで私のところは売手一方です。もう全部送り状だけで請求書も書かないし、集金もしないし、値段の交渉もしません。全然しません。市場へ出すとか、パルプ会社へ出すとか、全然向う任せの値段です。この商売のやり方がいいか悪いかはいろいろ議論があります……ありますけれども、人はいりません

もんね……請求書書く人もいらんですし、集金する人もいらん。値段の交渉することもいらんですわ。ですから、倅値段の交渉で、1 杯飲むことは無いですわ……。これは値段の交渉で、例えば 2 分か 3 分高く売つても、交際費にかかってしまいます。そうするとそれが癖になつてですね、とんでもないことになることもあるし、それからそんなことで余り高う売りよると、掛け倒れになるんですね……。こりや私永年やつてきたですね、ですからこれはもう一番恐いことは掛け倒れが一番恐いですからね。安くさえ売つておけば、掛け倒れなどしませんものね。」と言う。

とにかく実行の人である

「私と面識のある、徳島の Y さんが来て曰く、おい 1,000 町歩の山で日本国中で山のコンクールをしたら、少なくとも君の山は入賞する山だらうんですね……僕もえいかげん山を見ているが 1,000 町歩まとまつた山でこれだけそつた無い山は無いと。それから名古屋という 3 大市場に連つて……これはど地味、地位とも良いところはない。そうした日本一の山を持つておつて、日本一の佐藤先生に指導してもらつて、この山をよう立派にこしらえなんだら日本一の大馬鹿者だと言われるという話だつたですわ。」

「そういわれるから、この間佐藤先生の所へ行つて、 Y さんが見えてこんなこと言われましたよといつたら、『今度 Y に会つたら言つておけ……、いくら日本一の山で日本一の先生がついていても、やらなんだら何もならんじやないかと……言うとけ』と言われました。」「それから Y さんに会つて、先生に言つたら……そんなことを言うが、一寸とも言うことを聞かんやつがあるので、そいつは仕様ないいわしたぜい、と伝えた。そしたら Y さん、そうか、けどな言つこと聞けんからな……ちうですね……。私そこで思うんですが、それは皆

さんお俐口だから、精があるから言うこと聞けんのだと……。私らみたいなほんくらだから、先生の智恵を借りなんなら、ものもよう言わんのだし、何もようせんのだから、これ先生の言うこと聞くんじやないでしようか」という。

この言葉を文字通りに理解すれば、石原さんの人間像はぼやけてくるかもしれない。しかし、そうであつたであろうか。今日、日出雲スギもすぐれた品種とはいえないと評価されている。これに対して、「私は日出雲スギのイボは問題としていない。短伐期で3寸2分角を生産するには十分であるし、造林融資を受けてるのでその返済のこともある。カラマツも同様です……。後悔してもしようがない。済んだことをくよくよ思い出すことは何にもならない。次に失敗しないことを考えれば良いという主義です……。たとえば病気した場合でも、あのとき酒を一杯余計のんだからというように何時までもくよくよするなと、これからどうしたらいいんだと……、前向きに考えることにしています」と言う。

このことは佐藤先生に「先生ここ10数年、毎年2回から3回、あの山道を1時間半も自動車にゆられて、お出掛けの様ですが、先生のファイトには敬服しました」と申しましたら、先生は『しそつちう来てくれと言つて引つ張りだすことは石原の偉いところだと思う……。行かねばならぬ様に仕向けてくる石原の方が僕以上に偉いんだよ』と語ってくれた。このことからも、山作りに生きようとする情熱と、もろもろの人々から教えられたことを消化し、自分のものとして経営に再現していこうとする根性は高く評価しても差支えないであろう。

おわりに

一口に言つて石原山林 1,000ha の好適な立地条件、そしてそこに直挿でき

るヒズモスギがあつたにしても、根性ある経営者が、そこに存在したから今日の石原林業が形成されたと言えよう。ただこのことに対して石原さんはこう語る。「よく人が見えて、苦労した話、つまり苦心談をしてくれと言われる。そこで先生に、私は苦心談せいといわれたとき、私は全然苦心なんかしたことがないですが……むしろ面白うてかなわんのですが、苦心ありませんと言えばキザに聞えるし、どう答えたらいいでしようと言つたですわ……そしたら先生、『そうだな、そんなキザなこと言わずに……それでは私の運が良かつた話をしましようということにして、運が良かつたということの方がいいな』とおつしやつたですわ。これまで述べてきたことからしても万事運がよかつたの一言に尽きるんじやないでしようか。」と悪びれもせず淡々と語る。

「さらにこれから問題としてはいろいろあります……。今後伴に望むのはどうか今のような状態ですね、崩さんようにしないと、人が来ないということは、淋しいですね。例えば今のように先生方が、やいのやいのと押しかけて下さる。この時は何も感じませんよ、或いは煩してと思うこともあるでしょう…ところがひとたび来て下さらなかつたら、淋しくてたまらんですよ。この時が一番危い時じやないかと思うわけですよ。ですからこれをずうつと続けるにはどうしたらいいんだと……。それにはいつまでも皆さんに魅力を与えておき、石原の山、日出雲の山の魅力ですね、これを失わんようにせんと、いかんのじやないかと……。それはあんた自身が困るんだよと、伴に何時も言つとるんですよ。こりや大事なことです。それで皆さん、大変お世話になるというんですそれで私は、とんでもないつて言うんですわ……。私はどうか来てやつて下さい、そうでないと出てしまうんすと。いくら私が言つても首に縄をつけておくわけにはいきません。それで先生方が来て下さることによつて居るんじやうと言つうんですわ……。

またこれが、私のところの従業者も何も言わなくとも良い仕事をしてくれます。色々の人が来るのでボヤボヤしとれません。一応出たデータをご覧になりますし、佐藤先生も皆に言うんですわ。君達のしていることを皆さんのが覧になるんだから、いいか、いいかよ、とおつしやるんですわ。」とこう語る。

このことは人の連がりを密接に持つということが、経営を支えてくれる一つの要因になるんだということ、個人で考えることは市の狭い範囲でしか動けない。それら専門にわたる人から部品を引きだして、自分の経営にあつたものに適用していく。このことがなければ魅力ある経営にもなり得ないし、また努力も薄れてくることを心配しているわけである。これにはこのすぐれた経営者の機能があつてこそ、技術の体系がなされ、将来の安定と発展に結びつくということ。このことを知り得た経営者、それが石原さんということができるよう

ここで紹介した石原さんも、根性いかんによつては、林業も立派に企業として経営できるということを知つてもらいたかつたからにはかならない。その意味で林業経営者全般のよき刺激剤の役目を果してもらいたいと願うものである

ただ経営全般の細部にわたつてふれておらないが、このことは一見は百聞にしかずで、それぞれ目的を持つた見学者自身が深めてもらう楽しみのために残されていることをお断りしておこう。

その2 地域林業の先達 入沢さんの歩み

では、締めくくりの意味で現代的経営者としてすぐれていることはもちろんであるが、特に山持ちとしての社会的使命觀において独自の農民指導に打ちこんできた篤林家を考察し結びにかえることにしよう。

その人は昭和38年度全国林業経営推奨行事で高松宮賞を受けた入沢仁さんである。氏の家は鳥取県日野郡日南町にある。

日南町は総面積3万4千haそのうち耕地5%（水田が大部分である）林野率9.1%で林野がほとんどを占め、町の様相は山村的性格である。しかし町内を山陽岡山市と山陰米子市（伯耆大山駅）と結ぶ伯備線が通り、町内の生山、上石見駅から米子まで1時間余りであるため給与所得者も割合多い。

また本町の農業経営面積は1ha未満6.6%、1~2ha3.4%といった構成比であるが農業の主体をしめる水田の反収は一般に低く、園芸、畜産等もあまり期待できない。従つて残るものは林業ということになるわけである。しかし山林の所有構造も他と同じように当町の場合も偏在し、1ha未満3.1%、1~3haが3.3%、3~5haが1.4%で5ha未満で8割弱を占め、10ha未満で9割強をしめている。100ha以上は3戸、200ha以上は1戸であつて入沢氏は本町内最大の山林所有者ということになる。

ところで本町私有林の人工林比率は2.1%で広葉樹天然林と原野が大部分であるが、入沢さんの居住地である旧日野上村地域は本町最大の人工林比率で60%を占めている。もちろん他地区には造林不適地の多いこともあるが、日野上を中心とする造林進行の基は、入沢家3代の指導が大きく、特に現当主仁さんの影響が強い。このように地元に対して大きな指導力をもつ入沢家の沿革（極く一部）にまずふれておく必要があろう。

現在日南町においては大所有者である入沢家の山林所有は鉄穴関係によつて形成されたものであるが、その入手過程は明らかにし得ない。ただ大庄屋の家柄であり、代々酒造業を営んでいたと言われるから、近在の大資産家であつたことは確かである。

ところが現当主仁さんの先々代格治氏（大正9年74才で没せられている）が青年の頃周囲の者に奨められて製鉄業（たたら）を始めたが、自分の持山から製炭用の炭を焼き、自分の鉄穴（かんな）から原料、砂鉄を探るなどの有利な条件にもかかわらず使用人にごまかされた等のことから経営に失敗し、所有山林の大半を手放したといわれている—このことが現当主仁さんの経営を支えるためには責任体制の確立と、入づくりに異常な熱意を注いだ発心であつたと思われる—そこで格治氏はこれを後悔し、祖先に報いようとされたといわれる一方当時氏は県会議員、地方森林会員であつて、当時やはり智頭林業の篤林家石谷源蔵氏など智頭、若桜の林業家諸氏と交際し、その影響をうけ造林に意を注いだ。

氏が造林を始めたのは明治21～22年頃といわれるがその造林地は当時薪炭林として重要視され、生山木炭として著名な地帯であつたため突飛なことと思われ、地元では半狂氣と尊されたという。このように当時この地方としては思いきつたことであつたが、氏は自信をもつて進められたようである。

しかし当時の造林はかなり苦労もあつたようで、種子は吉野から、スギ苗は広島郊外の己斐（当時種苗の産地として有名であつたといわれる）方面から數十里の道を馬車か大八車で運ぶという状態が2～3年続いた。また造林の手入れも極めて念入りに行なつた。このことを入沢さんは「昔の記録を見ると地拵など特にケツペキにやつていますね。中刈は年2回行ない、まつたくキレイにしたことが推察されます。」と語つてくれた。いずれにしろ相当な決心で始め

たことが読みとれる。ただ当時の育成林は枝打はよくやつたけれど間伐の研究が足らず、密林状態となり、肥大成長が不十分であつたが、個々の林木は伐期になつてから木材業者は無傷、無節、目細な良材として買付けを競争される材であつたといわれる。これには日野上地域が造林適地であり成長がよいこともかなり影響していると思われる。

ところで、このような林業経営の充実、発展への資金は、かつてに比べて減少したとはいえ、当時所有した山林からの薪炭収入、さらに80haほどの水田地主であつたため、その小作米収入によつていた。要は格治氏の熱意とともにこのような資金源を有していたから造林化への道を意欲的に歩むことができたといえよう。しかしこの造林は大正7年頃まで中絶し、次の開始期は昭和4～5年頃からとなる。これは先代廉氏は県森連、産業組合等の多くの公職につき多忙であつたことと、またこれらのため、多くの負債を作り資金的にも豊かでなかつたこと等に原因するとのことである。（しかし廉氏も林業に関しては熱意を持ち撫有は続けており、ただ、氏は主として地域のために、道路の開設、拡張など地元産業の生産基盤の充実に格段の努力を払つたようである）

このため昭和6年学業を終えて帰郷された現当主仁さん（11代）はかなりの整理を断行されている。当時を振り返つて、「うちの父は道を拓げたり、中学校（現在高校）を建てたりすることが好きでした。あんなことばかりしていました。私が戻つてみたら借銭ばかり残つていました」とこう述懐する。このため広島県にあつた山林1,000haと水田80ha弱を売却し住居に近い日野郡を中心とした林業経営への新発足を行つた。この当時水田を整理したということは氏の小作制度に対する不合理であるとの考えも大きく影響していたようで、当町の自作農創設資金によつて小作人に売却し、昭和10年頃に整理を完了している。

このような歩みを続けてきたが、本格的な入沢家林業経営の成立期はこの仁さんの代から始まるとも言える。

その第一歩として昭和7年に製材業を開始している。氏はこの動機を「戻つた当時には山の木が安すぎてね……これは商人の人に押えられていたからです……そこで自分で始めようとしたわけです。」と当時の心境を話してくれた。当時の製材工場は自己山林のみでなく他の山の買付けまでして手広く行なつていて、昭和17年地木社に吸収され（仁氏は根兩支店長）昭和21年地木社解散後、日野木材KKを設立する等の経過を経て、昭和22年末入沢林業KKを設立し、その製材部として現在に至つてはいる。その間25年頃からは規模を縮少し自己山林の製材のみで、他人山林の買付けは行わなくなつた。この理由について入沢さんは「私の経験からくるカンで製材所の見透しが駄目だと分つたから……それから製材というのは余程すぐれた人間でないと、これは経営できない。山持ちさんが製材と同時にやつて成功したためしがない」という。これは氏の長年の体験から得た教訓ともとれる言葉であろう。

しかし当初の氏は並々ならぬ決意で始めたということは次の言葉からもうかがえる。「私は始め大八車曳きから始めましてね。丸鋸でも帶鋸でも全部目立てできますよ。職工さんが出来るよりは少しましですわ。当時私が先に覚えてそれを教えてきたものですよ……とはいっても素人ですからね。私は鋸で指を切つています。実際危くて製材やると満足な手はありませんよ」という。なるほど入沢さんの指は満足なのは1本だけ残りの九本は製材工場で職工さん達の先頭になつて働いている時鋸にふれたり、山で作業中にケガをした名残りとのことである。さらに、「私は始めてから5年間一切の公職を離れてあそこ（住んでいる部落）から一歩もよそに出なかつたです。社会的なつきあいも何も……」という。このようなことは製材について徹底的に情熱を燃してとりく

んだことが推測されるが、それをしてなおかつ山持ちが製材所を兼ねることの難しさを知つたということであつて製材部門を縮少したということは、氏の能力の限界であるということにならないと思う。

この製材の縮少を転期として益々林業経営は熱を帯びてくる。

では入沢林業KKと入沢個人林業とはどんな関係に置かれているであろうか。会社は仁さんが社長であり、株式の80%ほどが社長及びその親族が、残り20%ほどが従業員が所有している。また会社は伐出製材部と特殊林産部に分れ前者の伐出製造部門は入沢さんの経営山林のみを扱うが、後者は広く育苗、しいたけ生産、試験研究等を行なつてはいる。従つて会社は育苗と終期の伐出、製材、販売を中心とするわけであり、入沢家の林業経営と合せてみれば一貫作業を行つてはいるわけである。ただ両者の経営は明確に区別され、会社は入沢家の経営に苗を売り、また入沢家から立木を買取るといった性格であり、同様に林業経営の造林人夫は自己が雇う。あるいは会社の人夫を使う場合は賃金を支払うといった形で、しゆん別され、それぞれ独立採算がとられている。

さて以上のように会社形態を併立し、それを一貫経営をなすものとして経営されている入沢家の林業経営はつぎのようなものである。入沢家の山林はほとんど日南町にあるが、その所有山林面積は415.52ヘクタールで他に共有林が40～50ヘクタールほどある。

この所有山林の樹種別面積は、表のごとくであつてスギ63%で主体をなしている。

樹種	面積(ha)	比率
スギ	260.63	62.7
ヒノキ	53.45	12.9
アカマツ	8.43	2.0
ザツ	93.01	22.4
合計	415.52	100.0

大部分林種転換が行なわれ、ザツ22%にすぎず、そのザツ林地もケヤキ、クリ林として残している。土地はすべて奥地の不便な土地であるからほとんど林地転換を終っているといえる。

用材林面積の令級構成

材種	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	合計
スギha	83.50	51.32	30.42	16.7	11.00	12.00	11.26	14.71	8.07	9.02	15.92	7.58	3.92 0.24
ヒノキha				15.4	20.5	6.65	9.36	3.00	13.44	2.93	9.89	4.46	0.13
アカマツha					0.76	0.08	1.05	3.80	1.33	1.30		0.11	8.43
計ha	83.50	51.32	30.42	32.1	13.05	18.65	21.38	17.79	22.56	15.75	27.14	13.34	3.92 0.37 0.11
比率	25.9	15.9	9.4	10	4.1	5.8	6.6	5.5	7.0	4.9	8.4	4.2	1 0 0

これによると I 令級から XII (70年) 令級まで各令級に分布しており、このうち35年未満は7割ほどを占めている。これは伐期の問題とも関連するが、今のところ幼令林の多いヤヤ法正状態の令級配置ということができよう。また最近の針葉樹の皆伐面積は2~5ヘクタールくらい毎年伐採しているが、この背後には法正林經營に導くための配慮が強く働いている結果であろう。氏のこの思想は後述する造林組合の展開と関連して林業生産の基本原理として理解し、実行しようと心掛けている。

以上は入沢さんの林業經營の大要であるが、成立要因を整理してみると次のようなことがいい得る。1つは現在のような林業經營の実態は親子3代にわたる積み重ねの結果ではあるが、体制的に確立するのは仁さんの代に至つた昭和6年以降ということができる。ことに入沢林業KKを設立し、個人林業經營との体制をしゆん別しながら、両者は車の両輪のごとく巧みに結びつけ、今日の発展をみていることである。2つは林業經營の中心である旧日野上村は土質および雨量その他からみてスギの生育に適していたこと。3つは優良樹種の固定化による生産力の増大であろう。氏は、私のところでは樹幹分析からみると、経済伐期は3.0年位になる品種もあると言つた。4つは耕地を保有する地主であつたことなどから、育林費や雇用労働を得やすかつたこと。5つは現在の仁さんの経営能力が優れており、学問的知識も深く、また木材業の経験も豊富であつたこと。ざつと以上のようなことが平板的に言いうると思う。

なお付言すれば所有林地の実測および蓄積査定も終了しており、經營計画も樹立している。また整備してある帳簿類を参考までにあげると、立木調査簿、山林台帳（地籍台帳、所有林実測図）植栽記録簿、労務者賃金簿、素材販売簿、山林經營原簿（立木伐採関係）精英樹候補木調査表、精英樹台帳、試験研究記録簿、苗木生産記録簿、經營関係記録簿などである。

ところで、入沢林業の今日の発展のレールは過去3代ということがいわれるわけであるが、先にも述べたように今日あらしめた人は仁さんその人であると断言して差支えないであろう。仁さんの着想と実行が如何に緻密なものであつたかは一口で言い尽すことはできない。それは経営者として、社会人として、地域に関する産業振興のため指導者として、ほぼ完成に近い人間像を示していくことである。

いまこの仁さんの足跡を多くは氏の言葉を以て綴つてみたいと思う。

前に述べたように、仁さんは昭和6年学業を終えると家に戻つて父の跡目をつぐことになる。そして早速製材工場を始めたわけであるが、地元に対してはまず若い人達を集めて夜学をやつたようである。氏はこの当時を想い出しながら語る。「冬になると青年の夜学を……公会堂に集めてね。年に關係なく頭の出来によつてAクラス、Bクラスに分けてね。10年位続けました。若い時でしたから辛棒してやりましたよ……」という。また、「ここでは今から25、6年前から金銭出納簿をつけて、エンゲル係数がどうのこうのと言つて、皆でつけあつて一年間の収支の良し悪しの研究会をずうつとやつていました。」ともいう。当時の農村ではこんな学習からでも目安を得なければ農民に改善する意欲と夢を育てあげることができなかつたからかもしれない。このことは「考える農民」への道行きをいろいろと試みたことの1つであつて、氏の地域に対する止むに止まれぬ行動であつたと思われる。

これと共に入沢さんは自分の林業経営に対する改善策を試みることになる。その発想はおじいさんが、たたら業で失敗した教訓を生かしての従業員に対する教育である。

つまり今日でいう経営者としての人づくりである。これに関して氏はこう語ってくれた。「うちもオジイサンの時に失敗しましたからね……それで事業は

人なりと悟つたわけですわ。自分だけではどうしようもありませんから。」「いま農協と森林組合の組合長をやつていますが、このため農協は週に5日、森林組合は1日くらい。だからうちの仕事は夜と日曜日ばかりです。これでうちの仕事がどうにかもつてゐるということは従業員が確かりしているからです」と言う。「うちの労務者は長いのは30年、短いのだつて15年から17年になります。」「もう学校を出たとたんからたたき上げてるんですわ……技術のことも何も」「従業員は1通りは前の大きな家（現在公民館）ですが寝泊りさせていたんです……私の家へ。」「そうしますと、私の長所と欠点が全部分かる。そういう意味で2人から3人、ずうつと寝泊りさせました……。家の中に戻つてまでよそ顔しとれませんでしたからね。こちらの欠点を知つとつたうえで働いてもらわんと長続きしません。だからそういうことをして鍛え上げた者ばかりですから、今うちの仕事を投げておいてもその点は大丈夫です」と言う。さらに、「その代り厳しく訓練しましたよ。家内をもらつて子供ができるからも夜はうちに寝泊りさせて本を読ませましたから……。私は大変厳しい流儀でしてね、うちの職員はどんな若い者でも昼の間に本を読むということはしないです。昼の間はミツチリ働かせる。それで夜勉強せんのは落ちたつて仕様がないと厳しくやらせています……。まあ人権問題かもしれません……このくらいにして人間同志が信頼し合つて事を運ぶことが必要です。ことに幹部はそうしなければできないと思います……。山の仕事は特に地味だからお互の欠点と長所を良くわかりきつてしまわないと、これは長続きしないと思います」とヤツト労務に関する願望を達したということを胸を張つて語る。

「うちにはフリーの労務者はいなくて固定しています。山の管理をする者も労務者でも古い連中が入れて良いか悪いかを討議して、承諾のない限り私は入れないようにしている。この点は幹部に任せてあります……。この辺のことは

全部信頼して任せてあります。」と言ひきる。この言葉から察するに責任体制の確立と権限の移譲を極めて明確にし、従業員に対して働き甲斐のある労務管理を行つているように認められるわけである。もちろん幹部はそれぞれに適材適所で配置されていることは、お互の欠点と長所を熟知しているだけに当然のことであろう。

また入沢さんはこのように言う。「うちの連中は東京に出張するにも何も地下タビで行きますよ」と誇らしげに、いたずらっぽく笑う。これはどういうことかと言うと、土いじる人間がその位の自信と誇りを持たなければならぬという事と共に、またそれだけ自信の持つた技術と熟意がなければならぬということかと氏の言葉から推察された。

いずれにしても、徹底的な幹部養成を、極めて重視してきたことが祖父の失敗から学んだにしても、立派であると共に、今日の安泰の基礎固めに大きな役割を果してきたと認められ、その識見と実行力を高く評価して差支えないと思う。

また氏は優良樹種の固定化による生産力の増加を図つたということである。これに着目したことを氏はこう語る。「品種試験地を置いたということは、学生時代に造林を専攻したからです。好きだつた……昔から」と淡々と語る。

「私は若い時は日本中の山をガラガラ歩きました。私の家の山にも古いもので秋田スギの40年生ぐらいのはありますよ」という。氏はこの地方の気象条件、地質などに適した品種の固定、さらにその改良を図つている。品種は裏日本で耐寒性、耐雪性のもの、すなわち沖の山系、田浪系、中国山地にある天然スギを選抜したもの、および秋田系を選んで養苗している。

このため早成品種及び晚成品種を全国から150品種ほど選定し（全国有名林業地はほとんど調査し可能性のあるものはすべて持ち帰つて）昭和28

年以降品種改良のため精英樹の植栽試験地50ha（3ヶ所）を作り、また選抜も大々的に行つてゐる。またこれら記録は極めてよく整理され、大きな風呂敷に包みきれないほどで、一寸した研究所以上のものであつた。

「早生系統では25年で連年成長と平均成長のクロスする品種もある。」といふ。「ここらのお百姓さん連中は平均成長100石（主間伐）の山が作れますよ。私のところではいいもので70石くらいですが。」「これは樹幹解から見たものです。私は昭和3年頃から始めています。あれは基準をみると一番よいものですから……一番ウソを言わんです。」と学究はだを丸出しに話を続けてくれた。

氏の所在する日野上が、木材の成育に極めて恵まれた自然条件にあるとしても、好きだつたからということで始められた品種に関するこれら研究の成果が今日の経営をあらしめたと言えようし、あのキッチンと整理された資料を見て今後の発展を約束していると、いうことでもあろう。しかし今日では氏はかく言う。「これからは労賃も上つてきますし、また上げなければ労働者も困るわけですが……そうしないと居つきませんよ。それに対処するためにも品種問題は一番大切なことだと思います。それは省力化ということもありますが、われわれ程度の規模では生産力で対抗するのが林業の本命じやないですか………」と語つてくれた。このことは経営者としての氏なりの考え方は林業家としての1つの的を射ていると思うわけである。

さらに氏は学究的はだの人であることは次のことがらによつても知られよう
「私は試験することが好きでして、若い衆がつぎつぎと勉強するのも兼ねデータは一切こしらえて持つております」「除草剤も鳥取県では一番早くからやりましたし、発根促進などもやりました。林地肥培も固型肥料をつては県下で早かつたでしような。」

「肥料は 15 年前くらいから随分使いました……沢山沢山、そして試験も 30 社くらいのをやりました。あらゆる比率にして……大抵腹に入りました。畑も山もまたみんなにもさせとります。その面積は何百町歩かやつています。」「それで私は施肥のことで言うです……少なくともわしやあ 15 年間あらゆるパーセンテージのものをやつてみたつもりです。その効果も上げています。ところが他の人がおやりになつてゐる試験は、1ヶ所、2ヶ所、3反、5反調べて、その結果云々いわれても、わしやあ信用しないとこう言つてますよ。N 先生に叱られもつて、かくれてずうつとやつたです……」。

「私のところでは固型肥料の機械も作つて、製造したこともあります。それは肥料屋さんには失礼だけども、絶対これだけの成分がある、これだけの混合比だという保証は誰もつかんというんです……わしやあ……それから値段が高い。私のところでは単肥を山に持つて腐葉土を入れたり、有機質を入れたりして、安くよく効くように成分を配合できます……。一時は面白がつてばあつと山ほど作つたこともありますよ。ハツハ……」とクツタクなく笑う。

「それで各人試験をやるんだつたら、間違ひのない、自分の目で確かめてやつた方が良い……これが私の主義ですよ……」「話はそれますが、私は品種など、つまり木も現場へ行つて、自分が持つて戻らん限りは信用しない。その場所で自分が腹に入れて持つて戻つたもの以外は信用しない。これが私の流儀です。どんな懇意の人だつて話は話、自分の目で確かめたものでなければ本物でないという、至つてガシ固な考え方をもつてゐる。うちでは私の行かんときは関係の職員を行かせている。そうしませんと他の人には信用されませんよ。」と研究家としての良心をのぞかせる。

また先程の肥料に対する経営者としての評価は「長年肥料をやつてみて思うわけですが、M 先生にも言つたんですわ……10 年間ではこれだけの成長をす

る。けどもう 10 年経つた時に同じ成長をしますかと……この保証がついたならば施肥の問題を議論しましよう。そうでなかつたらおかしいじやないかというわけです……。こう言つては失礼ですが、林地肥培雑誌に出てゐるぐらいいは、うちの山では肥料をやらなくても生育すると。皆が笑うんですよハツハ……。精英樹だと 3 年で 4 メートルくらいはありますし、私のはようこしらえんけど、百姓さんのは作られている。これは 10 年経つても 20 年経つても同じ生長をする、ということになると……、その方が林業の意味としては正しいのではないかと。そう言つたわけです。」

「ただ鋸屑堆肥は私はいいと思います。というのは今からざつと 24, 5 年前に山で移動製材をやつたことがあるわけですが、その時鋸屑を林の中へまいて、そのあとへ硫安水をふつたわけです。その木が今すばらしくなつています始めは酸が多くて出来ませんが、腐つてくると良いと思います……。今でも息子が U 先生の所へ勉強に行つた時教わつたので、鋸屑堆肥を作つていますが、手間がかかつて、良いには違ひないけど閉口しますわ……」と、そう困つたというほどではなく、息子に対する期待を夢みるかのように語つてくれた。

以上は主として入沢林業に関する仁氏の動きの 2, 3 を紹介したに過ぎないが、氏をして今日あらしめたものは地域社会に関する氏の卓越した識見と地域全体の生活向上に貢献した実行力である。いまこれについてふれることにしよう。

氏は戦争が済んでから公職追放に該当しなかつた関係で 36 才の若さで県会に出たわけである。このことを氏は、「これは偉い人が皆公職追放になつたから出ただけです」とさりげなく言う。しかし聞くところによると支援団体は保守から革新まで非常に巾の広い支持層を得たようである。

このことは氏の郷里に戻つてからの地元に対する多くの業績が農民に評価さ

れたということであろう。これらの点については、これから断片的に述べる点からくみ取つていただきたい。（この県会議員も一期で下野したわけであるがこの理由は後に述べることにして………）

村に戻つた入沢さん（旧日野上村時代）は森林組合と農協の組合長の椅子についた。近年日南町として合併発足して以降も、この種の公職に引き続きついている。

「このような関係から、旧日野上村についてはどの山も、どの田圃も、どの家も全部知っています。農家の労働力も調査して全部知つてゐる。また農家に肥料設計も全部やらせている………1人ずつに………エー、もうそうしませんとしつかりした農家はできませんでね………」と言う。このことは農家一戸一戸の土地所有現況から作目別面積、労力配分、金の出し入れなど、経営全般について調査を進め、それに基いて、それぞれの農家に適した規模で、適したもの経営に取り入れるように指導したということである。

「終戦後のこの当時は米が高かつたです。いわゆる闇米時代だつたです。そこで農家の闇米のあがりだけを押えちやつたんです。それはほとんど生活水準を上げないことにして………つまり実質的にエンゲル係数の低下を図つて、これを全部農林業の再生産につぎこんだわけです。そのことを合併後の日南町にあてはめているだけです」と、この動きは農民と共に生きた氏の止むに止まれぬ指導方針であつたわけである。

そして農協の運営に関しても特異の体制を確立することになる。

「ここの農協の一番の特徴は部門別、縦割方式ということで、指導方針と責任体制をとつてることです。」「これは弱いところでは専門農協にするのは危険です。いろいろ弊害があります。だから専門農協に近いやり方、総合農協の特徴を生かしていくというやり方をしなければいけない。その意味からいう

と縦割方式は一種の専門農協の形で、これらを総合してやつて行くわけです」「だから私は専務以下全部ノルマということで勤務評定です。そうしませんと間に合わんですからね………一年間にこれだけは増していく、これはこれだけの計画でという形にしている。これを縦割方式にして稻作でこれを主体にして生活している農家がそれにつく。乳牛は乳牛でこれでほとんど生活の主体にして行くんだという農家がそれにつく。繁殖牛はこのねらいでというように、3つも4つも兼ねていこうということは許さない。とは言つても農家はどうしても複合という形になります。しかしそのため家の中で奥さんはこれを担当するとか、若い衆はこれを担当するとか、ということは良いけれども親父さんが全部持つてゐるのは、これを止めさせる。これを厳しくやつとるわけです………3つも4つも親父さんが出てきたのは全然相手にせん。また跡取りのおらん百姓は相手にせん。それから息子によう物の言えん百姓は馬鹿だから相手にせん………そう言つて厳しくやるもんだから、皆さん閉口ですがなあハツハ………」と朗らかに笑う。

このことは如何にも理不尽のように思われるけれども氏をして言わしめればこれから農家は生半可な考え方では生活できないという決意を植付けているわけであつて、意欲に燃えたリーダーとしての1つのポイントの置きどころをとらえているとみても差支えないだろう。

さらに、「米作り農家は哀れです。この辺の私の計算では肥料や農器具の費用に45%も使われているから、残り55%しかないですよ………。家族労賃を含めた総収入は反当1万7千円余りです。これが農協の組合長から見た実態ですわ。」「わしやあ、こういう計算が好きですから、生産部門ごとに計算したものをたくさん持つています。そして農家に聞かせるわけです。そうしませんとね、腹に入らんですわ………お百姓さんわ」という。氏はこのように収支計算

を通じ各部門、各作目ごとに多くの資料をならべて比較検討を加えて、農民に接しているわけである。

次に、この地域に関する氏の活動として、多くの地元の人々に高く評価されている造林組合に関することを記してみよう。

この発足もこれまでの経営者としての氏の経験と思想からくる問題として認めてよい点があるようだ。

「こういう造林組合という組織として固めたのは私が固めてしまつた」「うちに縁があつてきとつてね……。10年も20年もおつて、役人しとつたり、他のことをしておつたりする人より割が悪いようなことがあつては、私自身の生き方、考え方としては困るんですわ……大体ね」「だから戦争が済むまでは全部退職金制度のもとで積みたてをしとつたわけです。しかしインフレで貨幣価値の下落をみましたでしょう。それで戦後はあれだけでは駄目だと考えて、造林組合形式というのに変えてしまつたんです。そして山を持たせたんです。まあよそさんで居るよりは他の倍になるようにしておかんと、なかなか人といふものは来ないものです。」「だからまあ、一代勤めてもらえさえすれば、その次の代には企業家としてやれる様に……。山の無い従業員の方にも山を持たせて、権利を持たしていくように指導したわけです。」「うちの労務も今のところ差支えありません……いまは幹部だけを月給制にしています。けど若い人が段々切れますから学校を出て良さそうなのを目をつけて、もう初めから月給制にしてしまうと思っています。月給制にすれば退職金も定款でキチンとしておりますから……うちの規定はそう悪くない筈です。」

「何かこの退職金に見合つた形で、その山を何人かに作らせる山持ちがいますがあれはごまかしになりますね……ほどほどと思います。退職金は退職金で規定によつて150万や200万を支払つてやらにやあいけんと思います

というのは、段々割りきつた若い人が出来るに従つて、そんなことを嫌うに決つとる。それはもつとも造林する意志のないものに造林せいやうたつて仕様がないでしよう……とは言つてもうちの方では今後益々増えるでしよう。」

「わしやあ、条件の良い山を世話してやることは考えますが、それに要する費用は、自分のもらつた給料から出すのが一番いいね。」と語る。この造林組合形式ということを思いついたのは、入沢さん自身の経営の運営からヒントを得たということであろうが……。

農家で山持ちは問題ないとしても、氏の経営と関係のない者でも、多くの土地を持たない人々が村うちに居るわけで、これらの人にも同じような考えで指導したわけである。氏はこう言う

「農家は土地を持つてゐるでしよう。だからそれに造林しても良いのです…その連中には植えることを教えさえすれば良いわけです。土地のない者はどうしますか……。次男、三男というのは土地ひとつ持たないでしよう。そこでこれらの人 начи始めたのが造林組合というやつです。」

「まあこのことは、私のアイデアということでしょうが、こうしたことより彼等に夢を持たせることができたわけです。」「つまり、そうしませんと、この辺でやつとる労務者の人は都市ほど生活水準が高くないでしよう。それとチヤント安心した気持で働いてもらいたいです。何時までも使用人では暮れですよ。自分の代は使用人でもいいが、子供の代には経営者企業家になりたいですよ。これは人間の夢ですよ。夢がない農村は何にもならないでよ、そういう意味ですよ。私の作らしたのは……」と氣力をこめて語る。このことは、為政者のいう農村にビジョンをよく言われているが、この点に関して、氏なりに実行したその農民の指導者としての実行力には感服せざるを得ないものがあるさらに続ける。「古いのは昭和27年からです。これから以後沢山、沢山あり

ますよ。月給とりとか、労働者のとか、部落のとか、婦人会で造林したりしています。」

「隣保班のは税金の取扱いで完納奨励金などを費用にぶちこんでやつていま
す……。部落費を出すのも大儀になりますからね。その代りここを出たら権利
を失います。つまり今まで掛けたものを失うわけです……ということをはつき
りうたつてあります。そうしませんとね、入会権のごたごたと同じ結果をまね
きますからね。それから収入の使途をチャント決めてあります。私的なものに
分配するようなことはしない。公けのものに使うとね。道を補修するとか、電
灯をつけるとかいうような公的なものにだけです。」「このように色々の組合
が色々の目的によって、色々の仕方によつて山を作つてゐるわけです。」

「この対象になる山は、なにも私の山だけではなくて、どこの山でも構わない。山を造林していない人から土地を借りてやる。つまり地上権設定でやると、造林組合が土地を買ってやる場合とありますよ。」『大きいのは40町歩大体20町歩くらいのが多いようです。というのは才1回は私がこしらえました。その後は私が全部入っているかというとそうではない。私が入ったのは、ある面積を借りて行う場合、口数との関係で希望を募っても満ぱいにならないときに……。つまり資金が足りない場合に仲間に入つたものです。その代り途中で欲しい人があればやるという主義です。わし自身が組合山や共同造林しなければならないということはないでしょう……。だから入つた方が皆が都合が良いという時に入るだけです。』「最初は地上権の設定まで交渉してやつたが今では訓練ができて皆がやります」と語る。

この辺のキメの細かさはさすがである。またこのような造林組合の進展が部落の入会山にも及ぶことになる。氏はこのことをこう語る。

「実のところ入会山ですが、これは牛を放します関係もありますから、いま

「これも日野上では農作業の共同ができたからでしょう。耕耘機の利用も、田植なんかもみな共同ですよ。稲の品種なども大体チャンと揃えてある。だから仕事も早いし時間が余つたらすぐ山へ行つてしまうやり方をしています。」

では造林組合はどのような運営をやつているであろうか。これらのことについて氏は、「初めは、こういう考え方で、定款の作り方、それから株券なんかも、いまの株式会社と同じように作りました。それから予算、決算をキチンとして、役員を置き監査をし総会を開いてやるんですよ。こりやき帳面なものですよ。」

「また予算については、その組合によつて異なります。一例として申しますと、ある組合は1株につき月掛けいくらという風に、その年の造林資金を貯うわけです。予算を立てて大体このくらいということで……。その決つた現金を月々農協に払い込むわけです。つまり500円とか600円とかいう切符がきますから、それで税金を払うような調子で農協へ払い込むと、加入している造

林組合の口座へ入るわけです。」「これが造林や保育などの費用にあてるわけです。そこで事業を進めて行くわけですが、まず組合員の中で必要な作業についての競争入札をさせるわけです。このとき組合員が非常に高いことを言うとよそから入れるわけです。そこで下刈賃などを落すわけです。それで落札者に自分が入れば事実払つた金の倍も3倍も懐に入れてしまうわけです。だから払いの専門家もあれば、労力がある、金がないという人は、もつぱら仕事に出るということになります。ただしこれは請負なんです。だから仲間のだからと言つて負けたりしないで入札制でドライにしてあるのです」と言う。

「こういうことを私が指導してきたということも山持ちの責任と思います。そうしませんとね、わしや思つたんですわ。今度西ドイツへM先生と行つてみたときピツクリしたんです。あの戦争が済んだ今日でもほとんど乱伐の跡もなく立派な山を作つてゐることですわ。それと山林の所有制限が取り沙汰されたとき、ほとんど決つていたのを国民が全部こぞつて反対して制限なしにしたんです。それほどヨーロッパではどこへ行つても山の連中が一般国民に信頼受けとるんですわ……。受けとるには受けとるようなことを山持ちがしているからなんですわ。ところが日本の場合は農地解放で山が残つたのはけしからんなんて、陰口をたたかれるでしよう。あれはね、日本の国民も悪いかもしねないけども、山持つてる者もいけんですわ……。それは役に立つようにしとらんからだと思いますわ。」と言う。氏の言われることもなるほどという方も多いかと思うが、この言葉の底に流れる思想を筆者なりに理解すれば、国土の合理的利用による生産力の向上と、土地所有者としての地域社会に貢献する実行力の欠陥ということ、裏をかえせば地域全体の繁栄に主点を置いた大山持さんの方の自覚が足りないという意味の指摘と思われる。

では前述の造林組合の推進と関連して、農家で土地を持つている人にはどんな考え方で指導を進めたであろうか。氏も言うように戦後のインフレ時代にヤミ米で得た収入を、生活水準を上げないでそれを再生産に向けるように指導したということである。このことの農業としての面は先にふれたので林業振興についてはどうであつたか。氏はこんなような説得の仕方であつたようである。

「最初はまず毎年3反歩の造林を進めることにした。6年やると1町8反（下刈だけ）になりますよ。この辺がまず農家の仕事の限界だとわかる。だから最初は最高3町くらいにしたいということで、それが10年くらい続いたのです。一応これ以上は植えんように制限したんです……というのは、始めからそうしませんと、折角元気出して植えてみても途中で手入が行き届かなかつたり他人に渡すようになりますからね。それじや困ります。そういう意味で制限しとつたわけです。」

「また自分が持つとる山は全部植えてから議論する。頭から無いからというて植えんということは許されない。というのは村の連中も自分の山の実態をつかんでいる人間はいなかつたです。私のところは、ひとりたりと間違ひなしに調べとりますが、他の地区の人は良く知りません。同じように日野上の連中も私が撻めた時分は、誰も山は持たんつもりだつたです。誰も。ところが良く調べてみたら組合山やなんかいろいろあつた。それを合せてみたら、なんぼ少なくともね、1戸当り1町5反なりと持つとるわけです。だからそれへ先に植えさせたわけです。足らんところは造林組合なり、買い入れたりして1町5反の者が7町、8町にもしたわけです。だから他の地区の者には、まず自分の持つとる山を完全に植えきつてしまえど。植えれん人があつたら相談にきなさい、こちらで考えましようと言つとるわけです。つまり植えこんでしまつた、手入れもできるということになつたならば、どんな方法でもこちらで考えてあげます

といつとるわけです。」

「そして農家の人にこんな話をするわけですよ」「この辺でスギを植えて平均生長量が50石として40年伐期で2,000石（主間伐合せて）これが普通の生長です。それで農業所得と林業所得とを比較してやるわけです……。いつも水田が3町歩ですと農業所得がどのくらい費用がかかつて、どうなるかと比較してやるんです……。それで大体3町歩で73万円、雇用労賃引くと65万円（自家労賃込み）しかありません。それに対して10町歩のスギ山を持つていたら120万円はとれるのではないか。だから山をやりなさいと……。それで手をかけるほど山は良くなりますから、手入れをやかましく言うわけです。2,000石くらいの造林はできるから、これより少なくてはしようがないと、よくやっている連中は80石（年平均生長）にもしとるんだと。これだと話にならん収入になるんじやあないかと………」

「家によつては植林本数も経費も変えなさいと、早く伐りたかつたら早く伐れるものを何町か作れ。早くお金がほしかつたら間伐のできるものを作れ。それはそういう品種を植え、そういう植え方をし、そういう手入の仕方をすればしほるわけです。だから財産林でやるものと、経営林業でいくものと、いろいろ分れることが必要なわけです。変えない者には実地で、山で手をとつて教えるわけです。ハツハー、苗もこちらの指定した苗を持つていつて植え付けさせそれも此方から眺めていて、上は何本、中どころは、傾斜のところは何本、下はどうのと……。ですから間伐の指示から全部私がするわけですよ。」

「金の出し入れまで保証して、考えとつてね。ですから林転資金は絶対条件として勝手に自分で出すことができないです。一応農協の当座へ全部入れさせます。私が判を押さなんだら払い出せんようにしてある。だから間伐とか苗と絶対これに結びついているわけです。無駄な金は一銭も使わせません。生活費

なんていう貸し出しには、いちいち文句を言うですからね。それは目も当てられないですよ、ハツハー。やられる方のお百姓さんもかなわんけども、やる方のこつちも何んば気に入られんがつらいですよハツハー。」

「私のところでは、これで大分出来上つてきましたから、今は10町歩の法正林農家を単位としてものを考えて行く。10町の農家だつたら大いぱりで食つて行ける。だから10町歩の山でよろしいと。30町も50町もいらない。10町の山を皆さんを作りなさい。こういう考え方です。3反歩ずつ植え、3反歩ずつ伐つて行けるような経営に持つて行く考え方が大切です。」

「日南町3万町歩ある中に造林地は僅かに7,500町歩。そのうち町内の人気が持つているのが合せて6,200町歩……。これだけじやあ困るんで、とりあえず1万町歩にしてもらわなければいけんで。そこで一年間に造林する量をチヤンと決めてあるわけですよ。この部落は今年はこれだけという風に…」

「ですけど林業というものは汗と油で立派な林が出来上がるんだから、今10町歩ないとすれば、段々に労力やお金をつぎこんで作つて行くんですわ。」

「とは言つても、ヤミ米時代は良くしましたが、いま借銭を背負つている農家ではようしませんね。しかし、ひどいところでも1年間に100本ずつ植えなさいと言つて指導している農家もあります。100本なら君らどんなに忙がしうても、どんなに恐くても植えることができるだろうと……、ひどい所は最低100本植えておけと……。わたしのやつていることは八百屋ですよハツハ一」といかにも面白そうに笑う。

「もう町の現状を考えると仕様がありませんからね。貧弱なものですから1日も早くさせにやあならん。もう無茶苦茶と思われても皆のことを考えると、そうしなければ駄目なんですね。」

「日野上というところは農業所得の占める割合は25%くらいですが………

ところがね、よその地区のひどいところは米だけで80%くらいですから米の悪いときは大変ですよ。日野上は大体牛とか米とか合せて25%くらい、あとは賃金とか山林収入ということです。これがどんどんかわりますね。もう10年もすると農業は10%以下になるでしょう。もちろん耕地も少ないですが。それで日野上は今平均50万円くらい、もう5,6年すると7,80万円には十分いく。もう10年すれば100万円じやあきかないですね……。それだけの素地は皆んなこさえましたから……。林業経営としては一応ね、下が150万ということを、上は200万も250万も越すでしょう……。」

氏の表情は、こと日野上に関しては極めて明るい。日南町全体については、一日でも早く日野上程度に持つていきたいと努力しているわけであるが、全体に及ぼそうとする氏の努力と計画はきつと明るい豊かな社会を作りあげることを念じたい。

では、氏は森林組合の活動をどのようにして地域住民と結びつけて考えているのであろうか。いまこれについて伺うことにしよう。

「この土地に合つた品種の解決は私のところでやる。百姓さんの山は丁寧に地ごしらえをし、もらつた苗を言われた通りに植えて、それを自分の目的によつて何年で間伐して何年で伐るということを考えて、その間は非常に大事に仕上げよう努力してやつていく。できたものは森林組合に委託して販売するということだと思います。ですから伐採までの植付保育の作業を山持がするのだとこと、これが一般の家族的な経営林業者だと思います……。ほかのところへ頭を使うのじやあなくて全力をそこへ注ぐというのが私の考え方です。」

「いまいい苗は試験で大分出来上つたでしょう。だからそれを自分で挿せというんです私は……。自分の植える苗を、苗屋とか森林組合から買うという考

え方が気にいらんというのが私の生き方です。まあ森林組合の収入からみるとそりやあ有難い。ただ森林組合の組合員が他人さんに挿してもらうような根性では駄目だという……。もう間違いのない精英樹をみつけたので、それを挿してさえすればよい。だから皆さんは自家養苗のかなり進んだのをどんどん進めています。ただ実生の方は会社の特殊林産部でやるとか、森林組合でやるとかいうことです。これは消毒も再三しなければならないから、一年生を買つて自分の所へ持つて行つて植えたら一番よいです。これはうちとしてはサービスなんです。苗で儲けるという意志は森林組合としてはないです。間伐の手数料でかなり入りますから、エエかげんもらつても結構商人に売るより儲けがよいから皆んな押すな押すなで……。」

「間伐と主伐の一部はこれは森林組合の委託生産です。」「ただ、これまで日野上が中心でしたが、日南町と森林組合が合併してまだ1年しか経つておりませんからね。指しすは当分の間私がやつております。わたしやあ材木屋ですから何でも知つていますから、ここ2,3年して職員がうまくなりましたら、それにさせます。当分は私が売り場所、売り先も全部決めてしまつて握っています。」

「そこで組合員が売りたいという時には、主伐については森林組合で最低値段を決めてかかります。これだけ以上に売れるときは売つてよし、売れなんなら森林組合で処分してやる。といつてやつていますが、これが段々増えて、手数料の収入も上るようになつてきましたよ。」このあたりのコツもまたすばらしい。

また組合には労務班を置いているが、この辺の事情については、「木曳きさんは財産が少ない人が多いですから、なかなか生活がやれんでしょう。それでも安心して働いてもらわにやあ困ります。その意味で労務班を組織したわけで

す。また働きたい労務者も一年中通しているでしょう。だから一層のこと森林組合に話をしておきさえすれば働けるということで、日野上でやつていたのを徹底したわけです。そして他の人の山で仕事のないときには、私の山で使うようにしておるわけですよ。そうしませんとね、これから労務の確保がうまくいきませんでね。でも森林組合の労務班はまだたいしたことはありません。これからというところです。」「しかしこのことは考えねばいけんことです。若い人が居らんようになりますね、これはかなり本腰を入れてさせにや、いかんと思つてます。それには将来、森林組合に労働組合を作らせて労務のあつせんをさせようと思います。そうすると色々と身分的な保障がともないますし、安定すると思います……。これは吉野の川上でやつているようなことですが、賃金の決定まで指導していきたいと思つています。そうしますと、どうしても賃金が上るでしようが、また上げてやらにやあ労務者も食べていけず、ここには居つきませんよ……。この辺のことは持ちつ持たれつの世の中ですから、考えねばならないことだと思いますわ。」

「それと私などが、森林組合の職員や普及の A G さんに注意することは、新しい品種だとか特産だとかいうことが、直接に農家に入つてしまつことについてです……。こりやあ考えてもらわなくてはいけんことだと思いますわ。例えていうとデータマツとか、なんでございますとか言つて……特産はリンゴを植えなさい、クリを植えなさいとかいつて色々やつている。わたしやあ積極的にやつちやあいけんと、やかましく言つて止めとるわけです。」「クリというの御存知の通りクリの木が大きくなるということと、実が大きくなるということとは全然別の問題なのです。この辺は空中湿度が高いからスギ、ヒノキができるわけです。言いかえると、実には不適当なのです……。病虫害が付き易い

から、そのところでクリの木が育つということとクリの実ができるということとは別ですから余程考え方をしつかりしてやつてくれというとるわけです。」

「台湾ギリにしろ、ユーカリにしろ、メタセコイヤーの導入にしろ、私等のところでは、誰がなんと言おうと、こちらが納得のつかんことは寄せつけんという方針をとつとりますからねえ。うちの山に植えてあるのも、つまらぬものの証拠のために植えてありますわ。」

「A G さんにしよつちゅう言つですよ。君等先ばつかり追つかけるな……バスに乗り遅れるなということがあるが、ああいことは百年したつて害だけしか残らせん。だから絶対間違いのないというもの以外はしちやあいけない。大体試験場というのは国にあつて、どんなこんなという基本研究は国の試験場がやるんだと。それを鳥取県の風土とか、土地とか、気象条件とかいうことをどういう具合に合せて行くかという仕事を県の試験場がやることで、それで答が出て、そのものから君等が始めて普及するという形であつて、君等がなんば宣伝しても百姓にやらせるつもりはないから。わしやあ片つ端からたたきに行くから……だから間違いのないことだけをやれと言うとるわけですわ。」

「もしそれでもと言うのなら、私が自分の山で 1 町でも 10 町でも試植してみようと言つて、これまでやつてきたわけですわ。毒味役ですわ。大体失敗です。失敗の展示林ですわ。」「こうするのも私のところくらいの規模になると試験だ研究だといつて 10 町や 20 町失敗してもどうということはないけれども、お百姓さんがネコの額ほどの面積のうちに 1 反歩でも植えて失敗すれば屋台骨にひびきますから……。これはもろにひびかなくとも精出してやりだしていける農家にとつてはこれは大問題ですから……。考えてもらわなければいけんことです。」

「そのためには森林組合が技術の面でも確かりしてもらわなければいけない

……ということは、職員が勉強して農民の頼りになるように実力をつけてもらわにやあいけない」と断言する。

ではここでさらに氏自身が地区の人に対してどのような動きを示したかを聞いてみよう。

「私が戻つてきた昭和6年当時、お百姓さんが疲へいしていて、特売山（入会林）の権利の8割くらいはうちが持っていました。それが終戦後に私の家が住むのに直接の関係以外の分は、戦争に敗けた記念に土地の人に皆んなやつてしまつたですわ。ところが面倒がおきました時の仲裁役にということで1口宛は残つていますけど。」「これは戦争に負けたからですわ。ご破算にして考え方を変えようと思ったわけです。戦死したものもたくさんおりますからね。生き残つただけでも幸いと思いましてね。」

「また以前から住んでいた大きな家は村の公民館に寄付しました。私は家とか墓とかは資産につり合つたものでなければならないと思ってます。それに小作米やなんかで建てた家ですから元へ戻しておいた方が良いのではないかと思ったわけです。そうすりやあお百姓さん方の為にもなりますし、亡くなつたお爺さんも喜ぶと思いまして……」と極めて淡々と話すけれども、その内容は驚くほどの深さを持つ。

「その後大分解放しましたよ。まあ面積で100町歩になりますか。大体今後もするつもりです。」「わしの考えは無いもので植えたい者がありやあ、やるというのが私の方針です。ここに住んでいて山無しでは生きて行けないでしよう。私のところは離れたところでも、まとめて買つても引き合うでしよう。ところが近いところで自分の家族労働でやつていこうという者には、わしやあやることにしている。お百姓さんが遠くへ1反や2反持つても仕様がないです

からね。近くの私の土地を与えているわけですよ。」「その代りよく手入れするとかという条件をつけてあるわけです。権利はそう高くなくやる。その代りこれだけのことをやる。でなかつたら私が引き取るぞ、その代金を払つてまた買い戻すと言つている。条件をちやんと付けている。折角する以上確かりやつてもらわなければ、こちらはめんつが丸つぶれですからね。」

「いまの住いの前の山も与えましたよ。私はここが他人の山とか、ここが自分の山とか、あまり興味がないんですわ。何処のでも良く育てばいいんですわこれは私の流儀でしてねえ……昔から……だから庭はあまり好きでないですわしになつてからどちらかというと荒れていますわ……。うちの二階に上つてみて、まわりが全部庭のつもりですからハツハ……」

「自分の持ち分であろうとなかろうと、そんなことはお構いなしです。山を立派に育ててくれればそれでいいということです。」

「また農地解放みたいなことが林業に起らんという、わしやあ保証がつきますかと言うのです。今から30年40年先にどのように社会が変るかわかりますか。わからんでしょうが。それであつて山に木を植えるというのは余程別の考えがなければいけんです。」「わしやあ山持ちが木を植えるということは、どんな政治に变ろうと、どんな社会になろうと、役に立つことは間違いないわけでしょう。限られた日本の土地で最大の生産力を上げてくれれば良いわけです。だから誰が使つてもいいんですよ。木というものは土地に合つた樹種の、良い品種を植えて、良く手入をして早く大きくする……これがわれわれの仕事じやあないですか。」

「この辺の百姓さんは下刈は何年たつてもやる。まつたくけつべきすぎますよ。なかにはひどいのは鍬で打つんですよ。つまり林内の全面耕転ですわ。」「こちらのお百姓さん達のやつていることは坪単位です。畝ではないです。坪

単位で分けて精出して植えているわけです。まああれだけ熱心にやつていれば山もやりたいですよ。」

「わしやあ山というものは、その土地から最も高い経済効果を引き出す経営能力のある人に使ってもらるべきだと考えますね。家族の力で山林を経営している農家はこれにピッタリです。どんな風に世の中が変つても農家林業は生き残りますね。」

「そこで私の言いたいのは東京に住んどつて山を何千町歩もつとつて、自分自身の生活と税金のことだけ議論しとれる人もあれば、本当に無いネコの額ほど持つてあがいてる……どつちが日本のためにいいだろうということを、しよつちゅう思います。でねえ、政府が公団で造林させる。ああいう考え方は、わしや無くした方がよいと思います。いわゆる山だけ持つていて、のほほんと他で暮らしどと、あれの救済策以外の何物でもないと思う。だから公団造林が民有林の進歩を阻害していると思う。ああいう考え方は林業発展のブレーキになるといいたい。この政策は一種の被圧迫民族的ですよ。やはり一種の民族主義を中心に、その地区の教育を通じて、それと結びつけていかないと、百姓は伸びないです。ですから所有権と处分権を分離せいで、わしやあ言つとるわけす。木の植わる山があるでしょう。これを国が決めて何多くらいの分収でやれということで、そこに住んでいる人間に優先的に造林させることだと思いますわ。」と氏なりの農民教育を通じて学んだビジョンと、林政に対する憤まんをぶちまける。

さらに続けて、「小さい面積を持つている人に造林補助金を出すことは良いけれども、林業経営して、それで生活して行く人間が補助金をもらつて木を植えるというのは、わしやあ間違つとると思う。まあ少々の融資はやつても良いこれも必要な融資ですなあ……。人によつては林業融資もらつて会社の方へ投

じたようなのがかなりある。ああいうことを止めさせにやあ林業というものは発展せんと思いますわ。」

「また農産物にしても畜産にしても、消費者の値段と生産者の値段とは開いておりますわ。なお悪いことは変動が激しいですわ。それに自由化とか言って外国とは大きな差がありますからね。余程しつかりやらんと望みはもてませんわ。」「それに比べると林業は他の地域に負けんような立派な木を作れば十分やれると思う……。しかも林業は輸入される木材の値段が分つてゐるから、そう目安をつけるのに苦労する必要がない。だから家族林業だつて早く法正林状態にもつて行けば安定して伸びますよ。農業よりははるかに有利だ。だから家族経営的林業はどんどん進めていこうと思うんです。」

「わしのような企業林業というのは、余程勉強しないとできんと思いますので、それには良い品種とか労務とか、機械利用とか大いに考えていくうと思つています。」

「だから教員しながら山のやるやる、役場へ出ながら山をやる。これは間違つとる と思うんです……。それは立派な教員になり、立派な役人になり、立派な技術者になつてそれで食つていくようなことをしなければならんと思う。」

「山をやるのは農山村にいる、そこにいる人間が、山をより収益の上る、山の経営をし、収益の高い農業や畜産をやることを考えなければ日本の農業とか林業とかいうのは救えないと思うんです。つまり農民は生きられないと思いますわ。」

「そのためには山の無い人にはやつてもいいわけです。山村の山持ちがあまり細かいこと言つていたら仕様がないですわ。山というものは少しのんびりやらなければいけんと思いますがなあ……」

「そうしませんとね、私のところだつて息子の代に変るかもしれないし、ま

して孫のなら違つてくるかもしれない。まったく分らないですわ。直接うちの系統で続していくもんか、誰か続けていくもんか分りません。しかしそんなことはどうでもいいことであつて、この地域に立派な林が出来、職場が出来ますわ。まあ山ちうものはそんなもんじやあないですか。」

「私はドイツの連中が片意地に山を守つているのを見て感心したんです。」「ですけどね、若い人がおらんということは一番つらいです。年輩の人は動脈硬化になつとつてなかなか頭に入りにくいですわ。それに今の移り変りについて行けないですわ。」

「それにも増して困ることは、中国が解放になる前のマーフアーズ（没法子）という感情が……。一種の虚無的な感情が、若い人を出して残つた人にかなりある……こりやあ恐いことだと思いますね……戦前は無かつたんですけどね……ニヒルの感情が日本の農山村に段々広がつてきましたね。このことは政治をする人が余程考えてもらわにやあいけんです……。困つた現象だと思います」と憂いを含んで力強く語つてくれた。

氏は終戦後、県会議員の職にあつたわけであるが、1期だけでやめてほつた理由を次のように語つてくれた。

「理由の1つは、親せきで代りに出る人がいたからですわ。もう1つは、県会議員より山に木を植えたり、みんなに木を植えさせた方が、余計役に立つよな気がしたからです。」「それで若い人にも良く話をするんですよ。君等どのくらい山に対して深さを持つているかと言うのです。時には農協の理事に出なけりやあならんこともある。ただこの場合、山よりかフラフラ遊び歩く方が面白いという気持になるようだつたら、山持ちとして値打ちがない。林業経営者としては落才だと言うのですよ。だから一時は離れても、いつでも元の巣に

帰れるだけの山に対する深さを作つておけと、こういうんです。そう言えば変ですが、私は山の方が魅力もあつたし、社会に対して役立つような気がしたから止めたわけです。」

「だからそこまでの深さを、こしらえとかにやあいかんじやあないかと思います。町会に推されて出て、一時山の手入が遅れてもいいですわ。止むを得んと思う。けどまた戻つて林業に対する魅力ができとらんといかんと思いますわ出ると止めどもなくに出て歩く、それだつたら山に対する始めの入り込み方がわしやあ足らんと思うんです。真の林業家じやあないと思うんです。」「わしやあ、うちの息子にもそういうつもりでいます。皆から推されて引張り出されりやあ一期なりと県会議員を務めにやあならん。それは社会人として必要なことです。」「人間ですからいろいろの運命がある。失意の時代もあるし、得意の時代もあるし、どんなことがあるか分らんけど、公共的なものに出てやあいかん。その時避けるわけにはいけんです。社会人として……。」「けど、いつでもこちらに戻れるという自信というか、信念というか、そのことは大小に拘らず持つておらんと、林業経営者とも農民ともいえないと思う……。こりやあ私の考え方ですがね……。」

氏はまた、われわれ役人に対して、いいづらそうに、次のようなことも話してくれた。

「私は気に入つた役人さんには、もつぱら悪口を言うんですよ。あんたら役人止めてしまつたらどこへ居るかと……。役人で居るとき自分は10の働き、能力を持つていると思っても、本当は5なのかもしだれん。だから役人やつてゐる間に勉強しなさいと、やかましく言うのですよ。オ一線に立つてゐる時は奉りますからね。実力がないと辞めたとき、ひどくなりますからね……。晩年に

なつてからさみしい思いをするからいけんでえつて言うんですよ。」

「でも鳥取県の林務の役人さんは割合真面目ですよ。普及の AGさんも、初めから入つてきている連中はいいけれども、現場で年令のいつたのを採用したのが一番の欠点ですなあ……。本人が努力するといつても歳がいつとるしね。頭の方が堅いからなかなかですよ。だが、この 2 年ぐらいになつて農業の AG に大分追いついた。そうですね、もう 1~2 年すると負けないくらいになります。始めは段違いの差だつたです。これは農業の AG は農家出身でしよう。だから大なり、小なり、体験したり、見聞してきたことが参考になつてゐるから強いです。ところが同じ農家出身でも林業の方は農家もあまり関心がなかつたことと、山の利用が不徹底だつたでしよう。それと山持ちが限られた人間であるために、えらいやかましう言わん。お上品な人が多いですから。」「また林野関係は他と違つて、御料林もあり、国有林もあり、一寸上から下へ見おろす形態になつてきたでしよう。ああいう欠点がある。それから AG として伸びないことにもなる。」

「それでね、個別経営計画をやりだしてから以後ぐんと伸びてきたです。私はこれには本気でかかりましたからね。元来わしやあ百姓さんが良くなりさえすりやあいいんで、家族的な林業経営が出来さえすれば良いんで、あとは何も要求するわけじやあない。だから一向お構いなしに町の仕事であろうと、県の仕事であろうと、平気で横取りしてやるんですよ。ここで皆なが良くなれば、何でも良いと義理も何もあつたものではないですわ。もう無茶苦茶の部類ですわハツハツ」「初めは、会議を何べんもして討論してやるですからね。欠点を指摘し、質問をし合つてやつたわけです。林業の AG は農業の方はよう分らんから、その分はこちらが指摘して、これはこのくらい、あれはこのくらいに計画を樹てたらよいだろうということで進むわけです。これと林業のとを合せて

行くわけです。だから 1 人が 1 軒の家に 20 回も 30 回も行くわけです。そして 3 回くらい検討会をして、それで答が出てくる。その答を持つて足を運んで指導して行くという形をとつてゐる。」

「これをしてから林業の AG は力がつきましたね。あれで一体山の役人というものがどんなものかということが、ようやく腹に入つたらしい。それまではクリはクリ、しいたけはしいたけというようなことをしていたから農家を見る総合制に欠けていたわけです。それが造林の AG にしろ特林の AG にしろ、牛のこと、稻のこと、機械のことなど、相互の関連性が分つてきただので大分目の玉が光り出してきたですわ。」と個別経営計画に関する氏なりの評価も高い。

また現在農山村は、嫁不足で問題になつてゐるがこの点に関して氏は村のことをこう見ているようである。

「ここは人を何十人役と頼む家でも、若嫁さんは必ず暇をみて稼ぎに出します。それはどういうことかというと、暮しの楽な家とそうでない家とあるでしょう。いい家だつたら自分の家のことだけしか分らん。そうすると我がままも出ます。またこの家ではどのような仕事の段取りで、どんな経営をしているかということが分るでしょう。さらに嫁さんの長所や欠点も人に知つてもらうということもありまして、親父さんが頼んで働かせてもらうわけですよ。」

「この村で嫁いびりなどということは全然ありません。そんなことをすると嫁の方が飛び出ます。今ではお嫁さんをどうして迎えてこようかと思って難儀している。」

「しかし、日野上ではよそより暮しがいいでしよう。だから嫁さんの心配はありません。」「変な話ですけど関係があろうとなかろうと、嫁さんをよこす先が、むこさんの様子を私のところに聞きに来るんですよ……。私が若い者を

訓練していますからね……。私はいかんことはいかんというたちですから……この人はこういう長所と短所があると言つてしましますので……平氣で。」

「それと木を植える関係で来るですね……先が楽しみでね……。ここは早くから嫁さんをもらいますよ。日野上では嫁さんの心配はいらないです。けどよその遅れているところは嫁さんもらうのに苦労していますわ。」「こんなことじやあ君だめではないかと、わしやあやかましく言つている。これじやあ嫁もらつたつて安定せんじやあないかと……。」

「いまお嫁さんが来るところは山をやつているところが一番きやすい。だから山は百姓にとつては御の字です……。確実に普通の経済と同じように伸びていますからね。けど所得が100万円あつて100万円使うのは馬鹿ですからね。そんなことはしませんがね。多くてまあ6掛け以下に押えてしましますけど……。」「日野上の貯貸率（貯金に対する貸付率）は50%以下ですからねところが日南町全体では大方100%でした。貯貸率を下げるのに大変苦労しました。昨年は90%、今年は80%におさえようとしているんですよ……何とかして……もう農家の経営指導には絶対条件として貯貸率というのを基本ですから指導しているわけです。」

「私は思うんですけど、山は時間と少し手間がかかるようですが、この辺じやあ徹底的にやらなければ駄目です。これも最初が大変ですけれど、ある程度のところまで行きますと、こちらで指導しなくともどんどん自分で判断するようになりますし、植えていくようになります。そこまで行くのは一寸かかります。」「農家所得50万円位の線までは私が持つて行くかもしれませんが……にぶん25万円くらいだつたからね……。年々少しづつ上げてきてているわけですが、農協を通じて50万円まで持つて行くまでが、私の任期中で精いつぱいですね。私がやれる範囲は……。」

「しかし森林組合の方はもう少しやれるうちはやつてやろうと思つてます。これ自分の商売ですから。特に変なことを私がすると、子供達にも影響しますからね。ただ森林組合もある程度職員組織が出来上るまでです。しかし合併して間もなくですし、今年や昨年新たに入れたのをたたき直さなければものになりますからね。そうしますと6~7年かかります。名実共に農民のためになる組合まで成長するには……。」

「まあこんな状態では温室をこしらえて交配までゆきたいと思つていましたがね。これも歳ですし、公職がある以上やりにくくなつてきました。つらいですよ。あきらめるより仕方ないでしようなあ……私も頭も精神力もにぶくなつてきたから仕様ないですわ。これは、あとバトンを受けとつた者がやつてくれる筈です。」

「品種のことは皆さんよく分つていますが育種ということは一般の人にはよく分らんですわ……。こんなものをいじくるよりは、百姓が食われんのにその世話せいやつていうですわ。ところが私にしてみれば、うちの先祖が地主だつたですから、入さんの汗と油の結果の半分くらい、小作料だといつて頭げずつてね……。それでいて学校へ行つたり、それから山買つたりしてきておるでしょう。頭からけるわけにはいかんです……。私の時代は仕様がないですわ。こつちの方が面白いと思ったつて、百姓でなくともお百姓さんに世話になつたるわけですから仕方ないですわ。まあなるべく農協の組合長だけは早く止めさせてもらつて、森林組合は自分の商売のことなので、止めるわけにはいかんからこれ1本にしてくれと頼んでいるわけです……。しかし農民は慣習を好みますからね……。」

一かいの旅人にしか過ぎない筆者にこれほど開けつびろげに話をする人に出会つたことがない。これも氏が現在の生き方に自信を持つてゐるからであろう

「こんなような状態ですから、うちの方のことも横着になつて山は知りませんよ。ただ、うちの連中が皆詳しくなりまして、かなわんようになりましたよまあどうにか人様について行くだけですよ。うちは息子が戻らにやあ山は伸びませんよ……。」「息子を目黒の試験場や大学でいろいろ勉強させてもらつては、1つ面白いのがあります。息子がM先生について伊勢神宮の風倒木の調査を行つたですわ。その時、風倒木の孫を取つて帰つてきて300本ほど水の中につけてありますね……まあ学生だつたせいか無茶苦茶ですわ。われわれだつたら馬鹿くさくてね、600年も経つた木を構う者はいないです。若い者はヤケクソですわ……理屈ではないむちやでしよう……。折角もつてきたので赤土に挿したが…… 良い悪いは別ですよ。けどねあれを見てわしやあ、ああいうことは必要なもんだなあ……、われわれだつたら馬鹿くさくて出来ないと始めからガチヤンと決めこんでしまう……若い者はその点フランクです。結果の良し悪しだけでなくてこういう試みようということが林業でも大切なことだなあと思いました。若い連中にはかなわないですわ……大体に。」

また氏は戦後になつて造林組合を作らせたわけであるが、そのとき一般の株式と同じような株券を作らせた。これに対する考え方は、

「私は造林組合を作らせて、株券なども作つて各人持つているとお話しましたが、こりやあ、かちんと良いものを作つておくほどよいと思います。ああいうことは自分のものと、人のものとをキチツトさせておく。農村ではああいうことがふやふやになりがちでしよう……。」という。これは氏が農村で生活し、農民と接してきた体験から割りだしたものであろう。また一面から見るとキチツトした株券形式は、それだけに貯蓄と同じような意味で1枚が2枚になりしていく資産の蓄積過程が農民のはだに感じさせる効果も大きいと思う。こ

のような1つの権利の株券形式も良い意味での人間の心理をつく効用はあるようと思われる。

また農民に合理主義の思想を注入しようとしての氏の面白い動きの一面を語つてもらおう。

「私は戦争がすんでから、この間まで無神論者で通しました。もう42の厄払いとか、年男とか、あらゆるこれまでの習慣を全部止めたです。そのため宮へも寺へも1度も参らなんだ。」「というのは、農民は合理主義者になつてもらいたいということです。」「農作業の忌日を調べてみると、田圃にかかるのでも、十二支のうち11までは日本国中忌日である。そうすると田植できんということになります。だから子の日はどうだとか、三りんぼうはどうだとか、そのようなことを言つとつたら仕様がないでしよう。いっぱいあるから……。なんでも私がその年その時に当つたときに壊すことにした。三りんぼうでも私は家を建ててやつたハツハーハ」「皆さんも仕方なしに、こわごわついてきました。」「法事にしろ坊さんを呼んでご馳走作つて散財するよりも、そのような金があれば再生産に投ずる方が余程生きた経済人だといつてね……。だからそんな無駄な法事をすることより墓に行つて拝めばいいって言つてね……。坊主がクリスチヤンネームみたいに生れた子供に、何の誰兵衛と名をつけるんならこりやあ分かる。しかし死んでから寄進の多寡によつて儲けようと思つて良い名をつけたり、悪い名をつけたものを有難がつて、名前のお位はいさんを拝んでいても仕様がない……。そういうへ理屈いいましてね、戦争が済んでから止めちやつたんですよ、ハツハーハ」「そうしませんとね、農村は貧乏神から抜け出すことはできませんよ。」「もう皆の先頭に立つてやつたから自覚しました……まあ合理的な農民への脱皮と申しますか、生活の近代化ということでしょうが……。」「こういうものは一手段だと割りきつていますから……。木

は良い品種を植えれば、誰かれの区別なく大きくなりますし……平氣なんです」「もう村の皆さんも卒業しましたから、余分な見えつぱりはありませんよ」「そこで今年から始めたんです。今年からはお寺の植徒さんです……ハツハツ」と大口を開けていかにもおかしそうに腹から笑う。一寸煙にまかれたような気がするが農村の指導者として、情勢を適確に判断するすぐれた片鱗を感じさせるものがあつた。

さて氏はこれまで農民教育と産業振興に異常とも思われる執念で成果をもたらしてきているわけである。ことに農家林業の育成助長と造林組合の推進は地元住民に大きな貢献をしたことはこれまで述べてきたところである。

しかし氏にも今後これらのことに関して問題がないわけではない。いまこれについてふれることにしよう。

「山に農民の生きるべき方向を結びつけたということ……これはまあまあというところです。しかしこの次の代が問題です。いくらえらくとも、物を生みだすという、つまりプロデュウスということ、これは夢が持つてますからね。これは誰でも出来るんですわ。ところが今度伐れるようになつて伐るというのは破壊でしょう、だから余程若い者が確かりさせとかんと困る。こりやあ破壊というのは虚無に通ずるわけですからね……。これが大切なんで……若い人間に……これが一番恐ろしいことです。こりやあ僕の力では出来ない……まあ村の皆さん手をつないで何とかしてもらわなくては困ると言つとるわけです。」「山作るところまでは誰でも出来るんです。大変だ、えらいと言つても夢があるうちは出来るんです。伐れるようになつてからが問題なんです。これからです……。これから今までの作るときの頭の何倍もしつかりしとかなければいけないです。」

「その意味でやはり一町山持つとる人が⁵反かりに伐つたとすれば、少なくとも⁶反か⁷反……少しなりと拡大していく。このことより外には方法がないと思う。1町伐つて1町植えたのでは、自然にだれてしまう。だから1町伐つたら2町植えるとか、そういうことでやつて行かなければ駄目です。」

「生きた感情を持つとる生身の人間ですから、1町伐つて1町植えてたんじやあ敗北です。そんな考えでは山というものはやれんです。1町伐つたら、せめて1町の上に2反でもよけいに植えなければ林業経営は駄目になる。」

「これは林業の長所でもあるけれど大きな欠点である。6年なら6年間、7年なら7年間すれば後はほとんど手がかかる。今度は伐る一方です。こういうことは大変人間を駄目にすることになる。だからやはり法正林というものが必要になる。伐期を上げて法正林にもつてゆく規模がどうであろうと、法正林という型をくずしたり、必要ないというのは私は間違ひだと思う。」

「そいつをくずすような政策を国がとられることは大変いけんことだと思います。今の相続税とか、贈与税とか、わしらの欲得じやあない、真自目な人間がやつて行けることをこわすわけで、せめて政府は民間に手伝わしてもらわんでもよい。われわれは……。」

「新聞、雑誌を読めば百姓が親代々から苦労して集めた、雲とおしだらうなんであろうと、日本の品種というのは皆な百姓が見つけだしたものを学者や役人が集められただけじやあないです……。作つたのは誰が作つたのか、われわれが作つたんです。いまも作りつつあるんです。そいつはわしらは、たいへんに誇りに思つとるです。その代り確実なエリートとか何とか言えんです。それは1つの個体と言い切れない遺伝のことやなんか、そういうところは出来ておらんでも、わたしや立派なものだと思います。日本民族のうちの山やつてきたものはねえ。日本民族の中の1人として結構立派なものだと思う。今後も

立派にやつて行くと思います。」「だからお役人は利用します。けど頼るかというと頼りません。参考に利用はします。しかしそして邪魔だけはしてもらいたくない。補助金だなんだと言つて企業林業 するのに補助金を出すなんちゅうことは言語道断です。事業するのに入から錢出してもらつてしまふなんと思うことがどうかしている。あれは止めるべきです。補助金の金だけありやあ贈与税なんか低くすべきです。」「所得税でとられる分には仕様がないけど、無いものから取つていく……いわゆる法正林を破壊するようなことは、いたつて腹が立ちます。ハツハーライイにくいことを………」と度の強い眼鏡を光らせていたすらつぼく笑う。

「私は百姓さんには、胸を張つて歩けというのです。遠慮なしにね……結構君らはやれるんだから……。どんなすぐれた馬だつて大川へ連れて行つて、全部の馬が水を飲むかというと飲みはせんと。のむ気がなければ飲みやあせん。こちらがいくら造林を奨めても、現に植えておらんものもたくさんおるですかね……。だけど君等は実行したのだから結構なもんだ。大いぱりで胸を張つて歩け、ペコペコ人に頭を下げるなと言うんですよハツハーハー」

「年寄りの人にも言うんですよ。君達は今のうちに立派な墓を作つておけとね……。立派な林を作つておけば、息子や孫たちが手入れだとかなんだとか言ってあいにきてくれて感謝されますわ。それがその家の経済にも役立つわけですから立派なもんです。まさに一石二鳥ということですわ。立派な林は家の生きた墓ですよハツハーハー」

「まあこの辺の問題点は先程言いました。これから一度に伐れるようになつたとき、その時伐つて結構。必要があつたら、需要があつたら、経済と合せて伐つてよろしい。だが次の者が更に植えて拡大再生産の夢を持ち続けなければならぬと思う。この思想は私の手掛けた若い者がたくさんいる……。林業研

究会のグループに何とかして残したいと、それだけはいつの会でも頼む。」「これは私にはできんことです。もう発言権はなくなりますからね。生きとつても活動しとる最中でないと人は言うことを聞きませんからね。隠居になつてからのは、寝言ですからね、しやあないです。」という。

これほど己を知り、人を知り地域発展の先達として淡々と語る人を筆者は知らない。

要するに入沢さんは、大山持ちでありながら、自分の経営の殻の中から一步先んじて、地域全体の生活向上に貢献したということである。親味になつて指導者として、よき相談相手として、村うちの農家であろうと労働者であろうと自立できる家としての基盤を、それらは単に生きるためというよりは発展へのビジョンを導入したという功績は高く評価できるであろう。まさに現代の二宮尊徳といつても決して過言ではあるまい。やがてはこの社会的使命觀に生きた先達によつて日野林業という一大生産地域圏をかたちづくり脚光を浴びる日もそう遠くはないだろうし、必ずそうなることを期待して止まない。

オ 1 部 の む す び

以上は、つとめて篤林家の経営者意識を素直に表現したつもりであるが、しかし、私自身の評価をともなつたところも隨所に目立つことであろう。この点に関しては、折角ご協力をいただいた方方にご迷惑を掛けた結果になつたようと思われるが、若輩の暴走とお許をお願いいたしたい。

第 2 部

これからの林業経営者に望むもの

緒 言

1) ここで述べようとする林業経営者の問題の対象は、所有面積の大きいものとか小さいものとかいうことはあまり問題としていない。しかし実態は農家林業のような零細規模のものから数千ヘクタールに及ぶ大規模なものまでの巾があるわけであるから、それぞれの経営としての歩む道は自から異なるべき筈のものであり、また異つていいのが実情であろう。しかしここではどちらかというと単独経営として行い得る程度の規模以上に主点をおいている。ただこれからの新しい経営者という、それもどちらかというと経営者の在り方というか精神面でのことを問題にする立場からすると、あながち大経営者のみに主点があるばかりでなく、小規模な農家林業経営者にも参考になる点が多いと思われる。その意味でこのレポートは今のところ巾の広い規模を対象にしているわけであるが、今後出来ることなら分けてそれぞれの経営者としての根性を浮きぼりにじたいと考えていることを理解していただければ幸いである。

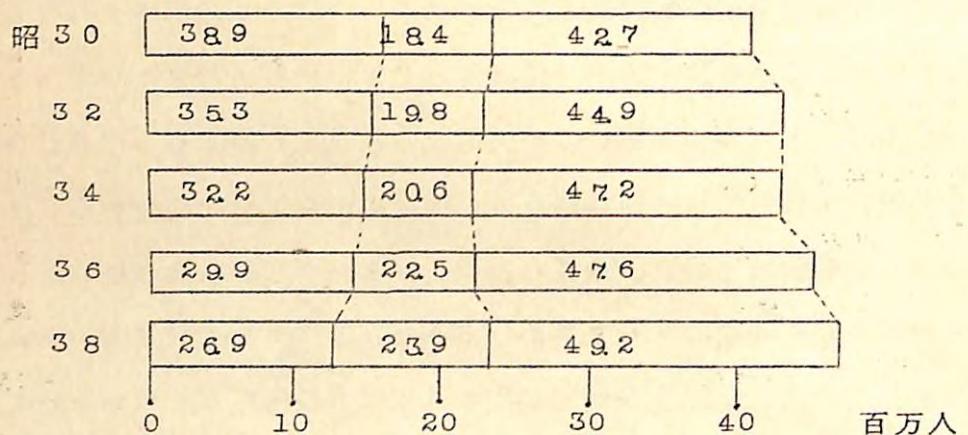
2) 自由化の進行について農林業はどう変化して行くであろうか。ここ数年来生産性の向上は各産業間に強く叫ばれ、また第一次産業としての農林業と他産業との所得較差はますます開く一方である。まさに曲り角ということになる。しかし国家的にみると、我が国の78%の土地と $\frac{1}{3}$ の労働、其の他資本という諸外国に比して乏しい貴重財を農林部門が費消し生産活動を行なつてゐるのが現状である。だから社会的にみると、好むと好まざるに拘らず意識の高揚が農林業経営者に期待され義務づけられていると理解しても差支えないであろう。

また最近言われている農山村からの労働力の都市への流出、ことに中学卒程度の若年労働力のそれは地すべり的移動と表現され、農山村においては跡取り

を含めて労働力不足は深刻化している。

産業別就業人口割合のうつりかわり

農林業 工業 その他



このことは資本主義経済の下で、農林業政策がいかに適切に打ち出されようとも、水の流れを変えぬことのできないことと同じように、どうにもならない問題であるかもしれない。まさに「自由」の代償として自然淘汰の荒波がおしよせたということかもしれない。

しかし本当にそう諦めて良いであろうか。諦める前に今一度振り返つてみることが本人自身にも、またそれらを取りまく人々にも残されているのではなかろうか。私はここでは後者について問題を考えてみたいと思う。昔から農は国の本なりということで農業の保護政策として明治維新以来色々の手が打たれてきた。最近についてみると今次大戦中及びその後の食糧の欠乏時代は食糧自給ということで手厚く保護されていたが、それも峠を越すと敗戦に伴う復興賠償等々が問題になり、それには工鉱業生産の飛躍的増大を計り、我が国の経済の

安定と成長が促進されるような政策の転換を余儀なくされてきたと思われる。

この結果これら産業の回復発展は目覚しいものがあり、高度の成長をとげているわけである。これらは当然企業の拡大と合理化が起つたわけである。しかしいかにオートメ化されようとも労働力の需要もまた急増してきたわけである。それに加えて才三次産業も活発な動きを示すことになり、農林業の生産性の停滞は才二次、才三次産業との所得較差をますます開くこととなり、農山村から都会への労働力の移動が顕著に出現してきたわけである。

それに加えて文化水準の上昇、マスコミの活動は顕著となり、見る、聞く、読むということが農山村と都会とを強く結びつけ、農村でも都会生活に対する判断の目がこえてきたわけである。つまり都会と比較して農村は所得水準の較差、雇用条件、労働の場所などの悪条件が直接把握できる状況になつてきたわけである。さらに農山村社会の慣習とか半封建性の介在や土地面積の狭少さ、さらに生産性の停滞、有力産業の欠乏等の不利な点があるわけであつて、このようなもろもろのことが因となり果となつて労働者の排出が起つていると思われる。

そこで、上述から意識的にふれなかつたことであるが、これまで農山村において真の意味での経営者という意識に目覚めた人が少なかつたのではなかろうか。この辺で反省してみることが必要になつてくるのである。

とどのつまり、経営者は現実を直視し、経営体の維持発展を家族のためにも労働者のためにも全力をあげてぶつかつて行くしか仕方がない、という根性、まさに「あすなろ精神」を大いに意識的に發揮し、漫然たる経営者から脱皮しなければ現下のめまぐるしく変る社会について行けないと思うわけである。

この望みをかけて、これから農林業経営者の心構えというか、その近道をやや一般的立場から考えてみたいと思う。このこと自体は全く馬鹿げた独善と

いうか、岡目八目という事であろうが、生き永らえるための明日への糧の重要な課題の一つであると考える経営者が生まれ、発奮の契機ともなればそれは筆者にとって望外の喜びである。

第ノ章 ほしい経営者意識

経営者という人々は自分自身の責任ある立場と、その努力とによつて、経営を維持して行くことが、当然のことと言える。しかしこの意味を真から理解している経営者は、失礼な見方かもしれないが少ないのでなかろうか。この言葉はなにも今に始まつた珍らしいことではなく、昔からの我国農業の保護政策の所産であつたと考えられる。けれども現状に至つてさえ、農林業経営にとつて経営者意識の喪失というか、背骨が一本欠けているというか、何かというと農林省とか県とかに頼ろうとする依頼心が経営者には強いのではないだろうかもちろん行政府の果たす役割は低生産水準の農林業にはことに大きく、また、絶対に欠くことのできない必要条件ともいえるので認めないわけではない。また、これらの機関がこれまで真に農民のために十分にして適切な施策をやつてきたと言い切れないことも理解している。だから現在でもなおかつ必要なのだということが言い得るかもしれない。

しかしこれら補助政策を認めた上でもあえて経営者意識の高揚を呼びたいと思う。その理由はいろいろあるけれども次の二言を知つていただきたい。つまり他力本願には限度があるということである。経営者としての自主性の精神がないところには、経営に対する真の愛着も改善の熱意、努力も生れてこないというのが実状であろう。なんとかなろうという無気力な精神よりも、なんとかしようという精神の持ち主がいかに必要であるかということをまず強調したい。

私が農林業者の経営について実態調査をやり、経営についての色々の問題をお聞きしているうちに、好ましい見方でないかもしれないが、どうも「うちは規模が小さいから……」という頼りない気持が、たえず背後にひそんでいるよ

うな応答をする方が多い。もちろん謙遜の気持も多分にあるだろう。あるいは言われる通りの何とも手の打ちようのない経営の現状かもしれない。というのは、農業にしろ林業経営にしろ経営面積の大小が直接所得に結びつく関係を現実は往往にしてもつだけに、大所有者に対する劣等感と羨望、ひいては自嘲の弁解とも受けとれる……といった印象の強い場合が多い。極端に言うと、面積は多々益々便ずるというのがこの道における一半の姿であるからであろう。しかしこのことは理解できるとしても、なおかつ経営者が「宿命論的な考え方」に陥ることは、経営意欲を殺ぐことになり、このことはやがて厭世感にも通ずることになる。このような道行きは経営者にとつては決してプラスには作用しない筈である。現に上部でふれた限られた人だけの在り方を見ても、それぞれ経営の組み立て方と、力の入れどころの違いはあつても、経営者意識の貫徹があつてこそ始めて篤林家に成り得たと認めることができるであろう。だから大規模経営から零細経営にわたるすべての経営者に、ややもすれば欠けている経営者意識の高揚を訴えたい。

つまり農林業生産を通じて国家社会に貢献するということは、規模からもたらされる生産量の多いか少ないかという問題ではなく、いかに考える農民となり生産性の向上に尽しているかということが経営者に対する価値尺度となるであろう。ここで零細所有の農林業家も経営者であるということを肝に銘じていただきたいということである。つまり規模に関係なく経営者は社会的責任を負っているということである。

では農林業経営の社会的責任というのは一体どういうことを意味するであろうか。それは「土地生産性の最高度の發揮と調和ある繁栄によって、社会構成の一員である労働者とその家族の生計を立派に保護すること」と考えられよう換言すれば国家的には土地利用経営として最大の生産性向上に結びつく生産方

式と、個別経営としては拡大再生産方式により達成できる永続条件との調和ある繁栄により、さらに経営者個人の利益だけでなく、そこで働く人達のためにも、存続を要求されること、これが社会的責任であろう。このことを十分認識してほしいということである。このことは単に土地を非生産的に利用しているとかいうことに止まらず、社会的にみて経営者の責任の重大さをも倍加させるものであり、さらにつきつめてゆけば、農山村の古い社会的諸条件の中で新しい人間関係、労使関係の自覚発見にもつながるものであり、共共に生きることが基盤になって経営の存続発展が可能になるという、奪い合いの社会でない、持ちつ持たれつの社会、これが共存共栄の道である点を確と認識する必要があるということである。

A 上手な経営の出来ない経営者

これまで経営の実態調査に回つてみて、どうもあまりうまく行なわれていな経営について考えてみると、経営者自身の考え方によることが多いようである。そこでこれら経営者はどんな考え方を持って経営を行なつてゐるか一般論として整理してみたわけである。

1) これまでの方法が一番良いと信じきつてゐる。

これは農林業経営について習慣づけられた現在ある姿をそのまま最善の方法であると信じ切つてゐる経営者である。もちろん非常に良いことも多く有るわけで全部否定しきるわけではない。ただ現方式が頭から最善の方法であると思ふこむ態度をとる経営者がいるわけである。このような考え方ではこれから進歩とか発展とかいうことは期待できない。かりにあつたにしても例外に属すると認識する必要があるということである。

経営というものには絶対的な方法というものはない。つまりより良く個別に適合したやり方を次々と考えて改善していく態度がどうしても必要になってくるわけである。そのためには経営者は、柔軟性に富んだ頭脳が必要であるということであろう。それだけに広い知識と深い経験とをいかに生かすか、こゝに優劣の発する源がある。その張りのある行動のうちにこそ経営者としての真の生き甲斐があり、安定に導くものであると思うわけである。

2) 暇と金がない。本が読めないという人

一般に農民向けの本の数が少ないということにも原因はあると思う。けれども積極的に読書を通じて知り、実地に試みるということが少ないように思われる。もちろん、朝に霜をふみ夕べに星をいたいた勤勉な農民にとっては、それすらの心の余裕と肉体的な余裕を持つことが不可能であつたことも分らないわけではない。また作つたものが問題なく売れるという時代には農民の関心はいかにして多収穫を上げるかということが、ひいては家計を賄う重大事であつたからでもある。また昔は農民が本を読むことをまるで怠け者の代名詞みたいに、つまり遊んでいるかのごとき評価しかしなかつたことが多かつたが、これは少なくなつたのではなかろうか。しかしそれにしてもまだまだ読んで知識を得るということに対しては関心が薄いように考えられる。このことは将来の発展を望む場合問題が残るであろう。いわく自由化、いわく代替品の進出等々決して安心した条件下に農林業はなさそうに思われる。単に作つたものを売るといった考え方よりも、いかに儲かるように作つて買ってもらうかというように変つてきているように思われる。それには知識欲を旺盛にして、ち密な計算の上で工夫をし、さらに余暇を巧みに利用して経営を充実していくことがどうしても必要となるであろう。

また本を買う金がないからという人が極めて多い。家によつてはそのよう

余裕のないことは事実であるが、このような態度は一文おしみの何とやら、で経営者としては十分な成果を上げる筋道でないことを知る必要があるよう思うわけである。

つまり知る、聞く、見る、このことが経営を支える原動力であることを認め充実を心掛ける必要があるということである。

3) 作業の機械化、林道網の充実を怠つてゐる

農林業の機械の普及と発展は最近目覚しいものがあるが、機械利用が能率とか価格とからみてすべて好ましい段階まで進歩しているとは思つてない。ただ昨今の労働力の流出にともなう絶対的労務不足や、賃金の上昇傾向からみて能率の向上が機械化の導入により解決しなければならないであろうということである。

また機械の導入という道行に通ずるものは林道網の整備拡充ということが1つの視点となつてくるであろう。つまり管理と施業、または伐出ということを有利な条件下で行なうということは、省力化の問題と関連して林道網の充実がどうしても経営者として取られるべき筋道であると考える。

4) 高い賃金は出せないと言つて労働者を安く酷使しようとしている

農山村における労賃には地場賃金という標準がどの地域にもある。この賃金の決定はまちまちであるが、概ね農山村における水田地帯の賃金、公共事業の賃金（電源開発、道路工事、河川工事等）隣接の通勤工場賃金、あるいはその地域の相対的労働力の多寡など、いろいろの事情の相対的反映において、さらに労使の力関係によつても決まると考えられる。

われわれが農山村を歩くと、経営者は労賃が高くなつて、とてもこれではやつていけないとしばしば聞かされる。現実にそのことは従前に比べて確かにい

いうるわけであるから、あながち否定することもできないであろう。しかし今一步ふみこんで経営者はこの問題について前向きの形で考慮する必要があるのではないだろうか。

我が国高度成長にともなつた物価ならびに賃金水準の上昇は、家計費の上昇をともない、かつ都市と農山村の所得較差はますます開きつつある。さらに労働者層はどちらかというと農山村において生存基盤の安定した恵まれた人達だけでは決してないわけであるから、正当な労働報酬を支払うという気持がどうしても地域の上層階級には必要なのではなかろうか。つまりいかに機械化が推進されようとも労働力なしで経営が維持発展できないということは自明のことであるから、共に生きるためのこの配慮が経営者に必要とされるわけであろう。われも人ならば彼もまた人なりの人間関係が理解できれば、労賃は安く、労働者を酷使しようという考え方自から是正されることになるのではあるまいか。それは自己の経営を維持し生きるためにも、同胞の立場からも再考すべき事柄である。また安く労働者を得ようとすればするほど賃労働者層の跡つぎはどんどん農山村を離れて行くことは火を見るよりも明らかである。こうなつた場合の将来はどうなるかは推察することができるであろう。

5) 農山村には身分関係があると思って、そのうえにあぐらをかいているこれは誠に申しわけない見方であるけれども、過去の地主と小作人という関係において労務者を雇用し、その上に立つて経営している林業家がかなりあるのではないかということである。これは恩情あふれる経営者と表裏の関係をなすこともあるので、あながち否定できない場合も多い。しかし往往にして古い身分関係の上にあぐらをかいている経営者も少なくはないであろう。また村落共同体にまつわる歴史的な身分関係が強く反映していくいかに実力があつてもどうしても浮び上がることのできない人人も多いわけである。

このようなことが時代の流れとともに若手労働者が農山村に労働の場がありながら魅力なき職場として映ることも由なきことでないことは理解される。

農山村においてもこれまでと異つた新しい農民像が内発的にしろ外発的にしろ起りつつあるという現実を経営者は直視し、より近代的な感覚、つまり人間尊重の理念から出発した経営に脱皮するようつとめて心掛け、努力する必要があるのではなかろうか。そのことが将来の自らの繁栄にも通ずることを知る必要があると思うわけである。

6) 忠告を受けても、そのようなことは出来ないと改善を怠つている

もし部分的な個々の技術について、あるいは広く経営問題について、こんなこと、こんなふうに経営者が取り入れて実行すればプラスになるというようなことを才三者から提案があつた場合に、うるさいことだ、自尊心を傷つけられたと一考もしない。あるいは反対はしないまでも実行できないとして頭から無視しようとする経営者である。つまり馬の耳に念佛型の人々である。しかしこのような態度からは決してすぐれた経営者に脱皮するにはほど遠いのではないだろうか。他人の忠告に対しては、素直に耳を傾けると共に、考えて実行に移してみることがこれから経営者の在り方として好ましい態度であろう。頭から無理だ理屈だと思い込まない態度を常に必要とし、やがて提案者の意見の採用ということになり、提案者が認められたという自信を通じて人間関係を良くすることの一つの道であろう。さらにこのことの繰り返しの反映が長い目で見ると経営を支えてくれる原動力の一つであると思うわけである。

7) どうにかなると思って楽観または放任している

経営者のうちには、どう考えてもどうにもならないのだ、宿命的なんだということで諦めを持ち、なんとかなるだろうという楽観論の経営者がいる。本人

にとつては考えてもできないことをクヨクヨするよりは、精神衛生からみるとはるかに好ましいということかもしれない。しかし考えないで投げやりのどちらかというと自己の経営に熱意を注がない経営者には問題があろう。

ことに林業生産については林木の成育期間の長期性からみて、改善の策は速かに効果を発揮しないだけにそれほど切実さに欠ける場合も多かろう。さらに農家林業いどの規模においては、林業部門が副次的意味しかないだけにこの感を強く受けることとなろう。しかし楽観や放任は家計の比重が高いとか低いとか、あるいは現在収益が上るとか上らないとかの問題でなく、生活基盤としての経営体の維持ということを中心に考えるならば当然問題としなければならない筋である。

総合化された魅力ある経営体それには規模の大小の問題でなくて経営者の態度にすべての責任があると見るは酷であろうか。この意味でも楽観と放任は経営にとつて厳にいましむべき要件の一つであろう。

以上は失敗さす経営者のもろもろの条件についてふれてみたわけであるが、これ以外にも多くの原因が数えきれないほどあろう。

では伸びる経営者というのはどんな人であろうか。これを一口で表現すれば経営を停滞や失敗さす経営者の欠点を補つて余りある人ということにならうがこれを補つた主な点を摘記すれば次のような事柄であろう。

B 伸 び る 経 営 者 と は

1) 経営に生命づける労使の融合方式を作つて いる

このことは単に高賃金であり、労務者の生活そのものを見ているから経営者はこれで良いのだということでなく、経営者のみならず労務者にも張りのある

関係を作つてゐる経営者である。近代的には金銭関係で割りきれる姿が望ましいとする見方があるとしても、林業経営については共に生きるという見方をこれから経営者は身につけておかないと労務事情の悪化した昨今、経営問題の解決にはならないであろう。

それにはいろいろのやり方があるが、根本的には労働者も立派な山があるということによつて生活できるのだという連帯感、つまり所有権はなくともオラが山という意識をもたせるやり方である。この場合労務者の個人差や地域における慣習の差はあるにしても、労務者対経営者というどちらかというと対立関係でなしに、共に生き、共に働くことに希望を持つような労使の融合方式ということである。多くの林業経営は経営者と働く人の立場がすべての点で歴然と分離しているのが実態であるが、これをある点で一致せしめることができないものかということである。そのことによつて労務者にも希望をもたせてゆけるような方式である。

たとえば入沢さん（鳥取県）の造林組合の推進とか、梅津さん（山形県）の労務者との苗畑の委託事業とか、そのほか多くの人がやつてゐるが、これら一連のものは1つの便法であろう。

また社会保障的なやり方の独自な林業版を導入することや、労使の経営協議体を作り上げることも一つの便法であろう。しかし究極的には利益（伐採収入）分配に預り得るような制度の確立が好ましいのではなかろうか。このことについては梅津さん（山形県）の次の言葉は参考にならう。

「形の上で労務者住宅を作つたとしても都会や農村の家と比べれば山村のこんな労務者住宅は魅力のないものでしよう。それで労務者が得やすいというのは何か私と労務者との間に人間的に触れあうものがあるからでしよう。」「私は何人でも家族的にやつています。山を売つて金が入れば皆に賞与をやります

やはりこんな気持ちが大切なではないでしょうか。」という。

2) 世の中に一步先んじた進歩をはかつている

これまで林業については経営ということよりも所有という価値感が経営者には強かつたと認められるであろう。いいかえると備蓄的とか、財産保持的とかいうことである。もちろん、林木生産の長期性からみてこのような所有者の対応は否定できない一面をもつている。しかしそれで良いのだと言い切れない多くの問題を国民経済よりみて持つていよう。1つはこのような所有という見方から積極的な経営に脱皮することが不可能とも言い得ようし、また新技術の導入、開発という地域に則した前向きの芽は生じてこない。一部で述べた人々はどちらかというと生産技術に關した面が強かつたが、しかしこのような経営者として物を見る態度が、ひいては生産性を高め、経営らしい経営者に脱皮する道行きのある段階ではなかろうか。その創意工夫が試行錯誤の連続であつたとしても大きな意味をもち今後の経営改善に進み得る一里塚として高く評価してしかるべきだと思う。

3) 経営の存続と発展策を具体化している

これには色々の角度からの発展策、またそれについての具体的対策は多いわけであるが、経営内における林業の存続と発展を昔から法正林思想や保続性原則から、経営の物的組織づけとして展開してきた。これは現代の一般企業が経営の維持発展ということから如何にコンスタントな生産と販売を持続するかという至上命令にも合致することになる。これを林業は古くから経営原則としていたと考えられる。古いといわれていた森林の物的組織づけは経営維持の原則からして必要条件の一つとして今日的意義は失われるどころか脚光を浴び

てきたと認識してよい点であろう。

このように継続生産の可能な物的生産の組織づけは、労務者の終身雇用という形で意義を生ずることも考えられるし、また規模の零細だといわれている農家林的規模においても寄木さん（広島県）の実行している折伏経営は地域的に適用の限界はあるとしても、経営の発展策を農家経営の中における林業部門として位置づけている。つまり連年収入の得られるよう配慮されておるということであつて、物的組織づけの巧みな事例として特筆に値するであろう。

このほかいろいろの発展策が考えられるわけであるが、これはレポートの全体を通じてくみ取つていただきたいことである。

4) 福利厚生施設を漸次充実させている

近頃農山村にもラジオ、テレビなどの視聴覚によるマスコミの影響で都会と農村の文化の水準が次第に平準化される傾向は前に述べたところであるが、こと衣食住に関しては地域差もあるが一般にいまだしの感があると認めてよいだろう。特に山間部については所得水準も他と比較して低いからこの感は深い。これは経営規模の零細性や兼業部門の狭少からみて当然のことと認められる。つまり零細所有のもとでの所得ではこれら住民の力でもつて、生活環境を文化水準の高いものに改善できる余力は少なく、失礼な言い方だが食べることに精一杯なのが現状ではなかろうか。もちろん国民は平等に文化水準を享受されるということを憲法で保証されてはいるが、その実態は農民の良く知るところである。だとすると農山村というオ一次産業地域においてはどうしても経営規模の相対的に大きい高所得層に奮起していただきなければならない。ということが地域社会集団の発展のために必要になつてくると思われる。もちろんこれまで農山村における有力者がこのことに関して等閑視していたというのではなく

て、これまで以上にこの事に思いを豊かにしていただきたいということである。このことに関しては例えば入沢さん（91ページ参照）や福田さん（栃木県）の部落に対しての公共施設の援助等や、また石原さん（62ページ参照）のように部落全員の生活の向上のために色々な地元対策を講じ、山林労務者に対しては宿泊設備の完備などがある。これら類似のケースは多くの大規模所有者が近年になって急速に進めてきたわけで、見聞するところである。

以上のこのような事例は労務者と共に生きる経営者の姿であろうと思うし、このような行動は高く評価できよう。

5) 人の和づくりに成功している

われわれが経営の実態調査に回つて感ずる点は、経営者と労働者の関係がうまくいっているような経営と、問題がありそうな経営とはなんとなく分かりそうな気がする。もちろん単に旅人の境をでないよそ者にとつては本質的に見分けがつくと思つてもいないし、こう考えることは思い上りもはなはだしいと思う。しかしそれにしても経営者が人の和づくりに成功しているように見うけられる経営はなんとなくはだに感ぜられるものである。

ある経営者はこんなことを話してくれた。

「経営も要は人（経営者）の問題ですね。自分1人ではどうしようもありません。多くの労働者にやる気になつてもらわなくてはうまくやれませんよ。それには経営者は魅力です。魅力が大切ですね。」と事もなげに語つてくれた。

人づくりに大切な経営者の魅力とは果して何んであろうか。そのことは具体的には何んなことであろうか。あれこれ話題を提供してもらおうとしたが失敗してしまつた。しかしなんとなく分るような気がする。その一つは経営者が夢を持ちながら着々と実行してゆくこのよだな姿が労務者から見ると魅力ある姿

として映るのではなかろうか。このほかいろいろなことがある。いずれにしても経営者にとつてはまず魅力ある姿勢というものが人使いのコツである。しかし人間関係というものは極めてデリケートであろう。それだけにコツをつかまるとその成果は極めて大きいと認めなければならないだろう。また単に経営者対労務者でなく人間対人間ということで、経営者が態度を低く変えることあるいは変えようとしただけでもこれまで以上の信頼感が相互の間に生じ好結果を生むであろうと考えられるがいかがであろうか。これを詭弁とみるか、素直に試みようとするか、この辺が鍵と思う。

このことに関して、若くして父から山の管理を任せられている梅津さん（山形県）の労務に関してこんなことを話してくれた。

「こんなことを言うと自慢話にとられるかもしれません、終戦後グレた者が大分いたです。そういう者を親父さんに頼まれて山で使つてはいるうちにグレたのが直つたりして他所から来た連中より今ではかえつていいです。これは私が若い経営者だから若い者の気持が良くわかると思いませんが、働く人にやつてみよう、面白いやり甲斐があると思わせるように心掛けることが大切なんではないでしょうか」と言う。 「まあ人を使って一番難しいのは、仲間同志のいざこざですね。仲間の間のやきもちが一番困ります。それから古くからいる者が新しく来た者を余計に働かすことです。自分は楽をし、新しい者を使おうとする。こんなときは、そういうのはそういうのでまとめてしまう。同じ能率の者同志に班を作らせたり、年寄りほど新しい者と一緒にしてしまう。」とこんな人使いの氏なりのコツを語つてくれた。

以上は望ましい経営者意識として一般論的に述べたわけである。しかしこのことは理想を追いすぎて、至るところでボロを出しているように考えているしこれだけがすべてでないこともまた事実である。

要は経営者意識に目覚める一助になればという、はかない望みを託してみようとしただけにすぎない。

第2章 経営を支えてくれる人々に対するあり方

先年、農業基本法の成立をみ、最近は林業基本法ならびに山村振興法と農山に関する新しい立法化はなされたわけである。これら一連のものは現在構造改善事業などの施策をもつて遂行されつつあることは、周知のとおりである。これは我が国農林業の将来を展望した場合に必要欠くべからざるものと認識して差支えないわけであるが、しかしこれのみで安定的発展を計ることが可能であるかというと疑問が残る。もちろんこれら一連の施策を通じて農山村に住み、生活している人間そのものの所得の向上に最終目的があることは理解される。ただこのような道行きと共に、いま一つは経営の安定的発展も幸福な家庭を作ることも結局は人が問題になつてくるという認識である。つまり経営者自身とそれらをとりまく人々が共通の目的をもつて事に当つてくれない限り、最終目的たる経営体の維持発展も、ひいては地域産業の発展ということも難しいということになる。ことわざに「仏つくつて魂入れず」ということがあるが、これから述べようとしてもおこがましいことであるが、この魂の部面に関する事である。ところでこれら経営を支えてくれる人々の人間はそれぞれ個性をもつていて、労働の場と所を得れば極めて優秀なエネルギーの発源体であるこの発源体をどのようにうまく利用するか、この辺が経営者のコツということになろう。

現在一般企業でいわれているように、現代のオートメ化された企業では単純作業から生ずるストレスの解消が重要な課題になつている。つまり生産性向上のためにはこれら労務者が日々快適に労作業のできるような条件に、どうしてもつていくかということである。これと同じように農林業経営の発展を考えた場合にも注目しなければならないことであり、これを上手にやるかどうかとい

うことは、安定経営に脱皮できるかどうかの大切な鍵の一つと認めているものである。

とにかく経営者は規模の大きなものは労務者の恒常的確保という点で、農家林業の規模では家族の融和という面で、これら人人に対する接し方を身につけなければならない。このことは自らの経営維持のためにも、さらに発展のためにも必要なことであると思う。しかしこのようなことをすでに卒業し立派な後継者と、安定した労務者を具備し、成果を上げている経営者も多い。その意味ではすでに必要としない人がたくさんいられることと思う。しかし顧みて参考になる方もまた多いのではないかと考えられるので、あえてふれることにしたわけである。

ここで本論に入る前に経営者自身としてどんな反省を必要とするか。この点を少し述べてみることにしよう。

とかく経営者は自分の現在と他人とを比較して不足感や、不満感を抱いていることが多い。これは生身の人間として無理からぬことであるけれども、現在自分に与えられている貴重な生産財、これの利用また家族や社会などからの恩恵について静かに思いをよせるとき、過去、現在を通じて非常に多くの恵みを受けていることをしみじみ感ずることができよう。

しかしこのようなことを単なる宿命論として理解していただいては甚だ迷惑なことである。この場合多くの考える経営者は満たされない欲望という認識がなければ向上への努力も生れず発展に結びつかないわけであつて尊い感情である。ただ大きな不幸の中の小さな幸福をじつと見つめて豊かに暮している人々も世間にはたくさんいるということである。それだけに自分の仕事に感謝をし明るい部面に力を入れて進むことが、どれほど経営者にとってプラスに作用す

るかということを知らなければならないということである。

昔のことわざの「上を見るにきりなし、下を見るにきりなし」ということであろうが、自分の置かれた環境に対する恩恵は決して少なくない筈である。

では経営者はこれら経営を支えてくれる人々に対して、どんな態度で接したらよいであろうか。このことを非常に難しいことだと諦める感情でなしに、人間同志のつき合いとして政策的なゴマカシやハツタリのない自ら努力をしなければならないと決意することを必要としよう。つまり一つ一つの誠実の積み重ねが大切だということである。誰でも先天的に人づくりのコツが備わっているわけではない。努力と熱意があれば必ず自分のものになるわけである。それは日常の生活のうちに意識的に努力してくり返し、くり返し試みることが大切なことである。習字にしても、そろばんにあつてもみんな努力の結晶として上達するわけであつて、これと全く同じものであることを強調したい。

それでは具体的にどんなことを心掛け、どんなことを生活の中で試したらよいであろうか。この点について述べよう。

1) 深い関心と愛情をもつこと

家族や労務者の一人一人に絶えず深い思いやりと愛情を傾けはじめると、次第に人間性について限りない面白さを発見し、職場のみならず家庭のことや、人間そのもののすべてを理解しようという強い意欲が沸くのを覚えるようになつてくるであろう。

この場合すべての出発を、みせかけの関心や愛情ではなく、真にその人の立場になつて考えてみると、ということに視点を置くことが大切であろう。こうすることによつて人間尊重の融和ある関係を築くことが出来るようと思われる。し

かしこれには多くの忍耐を要するが、くじけずコツコツと積み上げることが大切であろう。

2) 家族や労働者の精神状態に敏感であること

私ども社会や労働者の内には扱いにくい人間が多い。それは家族であるかもしないし、あるいは他人であるかもしない。とにかくそれら扱いにくい人の武装を解きほぐし、彼らの傷ついた心をいかにして生れ変った本来の姿に正してゆくためには、かわらぬ愛情と忍耐、そして真心が根本的には必要であろう。そして職場での人間関係、家庭生活などで満足な生活ができるよう常に愛情をもつて導き援助することが必要であろう。そうでなければ心に感じる正しいことが勇気をもつて実行できなくなり、本人自身が不幸になつてしまうであろう。

しかも経営者は同時に彼らを変えてゆく方法を学ぶことも忘れてはならないであろう。そのためにはまず友情をもち自ら汗を流すことであろう。大きなきわだつた親切よりも、むしろ小さくてもコンスタントな親切がより必要とされるであろう。

次に人間は誰でも“よさ”をもつていよう。本人自身はあるいはそれに気付いていないかもしれないが、それを経営者は敏感に学びとることが大切であろう。できれば相手が自分自身の“よさ”に気付くように、「あんたからこんなことを教えられたよ」と感謝をこめて伝えることが必要であろう。その結果は深い信頼がお互の間に生まれ、お互の心と心に連結された信頼のパイプによつて相手を効果的に変えることが出来るであろう。

また家族や他人の、気付いて忠告してくれた言葉、新しいアイデア。それらがもし自分の心に思い当ることであれば率直に受けいれて反省し、改めて後日

その結果について相手に感謝の意を表わす。そのことによつて相手はまず「素直に受け入れること」を学び、次にこちらの言葉を素直に受けってくれるように変わるであろう。このような気持でたえず人と人が接することが、お互に信頼し合うオ一步であり、愛情を生む秘訣でもあろう。

3) 他人や仕事に対して全責任をとる

経営者がこの決心を持つことによつて考え方が創造的、建設的になり、何ごとにつけても批判のみに走つて実行の伴わぬことがいかに馬鹿らしい無責任な自己防衛であるかということが自覚されると思う。経営を動かす者は自分であるという自覚と共に、もし計画に不都合が生じた場合でも全責任をとるという態度を堅持するということが大切なのではなかろうか。そのためには、経営者は家族や労働者に対して仕事の内容を充分に知らせて理解させることがまず必要となつてこよう。しかもこのような態度から人間関係をより密にする結果が生れることであろう。

4) 適 材 適 所

林業には古くから適地適木ということがいわれている。これは自然科学的な見方からすると真理であろう。これと同じように経営についても各人が仕事の所を得て、いきいきと各自の最大能力を発揮するような適材適所という考え方が必要であろう。その結果は必ず好結果を生むことは理解できることである。一方これを誤つてしまえば貴重な人材は枯死ないし不平不満の発するところとなり決して良い結果を生むことはないであろう。ただ日々食わんがためにのみ働くという極めて消極的態度に陥り、仕事に対するモラール（士気）は沈滞してしまうことになろう。つまり、人間は一人一人何らかの欲求をもつており、

この欲求にピッタリくるような刺戟を与えて、その結果として良い仕事が出来るようになることが大切であろう。その意味でも経営者は個人に適した仕事、つまり好みと能力とを把握する努力が必要ということになろう。

5) 信頼して責任をもたせること

多くの人間は全面的に信頼され責任を与えられると、金銭的な報酬を度外視しても、自己の責任と義務を果すために最大の努力を發揮すると考えてよいであろう。よしんば他の人から見れば最善のものでないとしても、その人にとっては能力を傾けて努力することになる。このような結果の累積は信頼されたという自信が支えとなつて各人には生き甲斐を植えつけることとなるであろう。このような動きは経営にとつてはプラスに作用する筈であろう。一方経営者にとつては荷が軽くなり、経営をより広い立場から観察する余裕が生じてくると思う。まさに一石三鳥にもなるということであろう。

以上4) 5) の関係を巧みに行つている神田さん（埼玉県）の例を紹介しよう。氏の家の経済は、年間3000俵に達する製炭部門、仔豚200頭以上を生産する養豚部門および年間500～600キログラム以上の収穫になる養蚕部門の三本柱によつて支えられ、自給生産部門の耕種部門がそれぞれの部門の基礎を形づくつている。まさに安定的農家である。その氏が語る生産部門と責任体制の確立について、「私のところでは3つの柱、どれもこれも一人前にできています。この辺の普通の農家なら3戸分以上集つたかたちです。これができるのは、家族がそれぞれ内部で分担し合つてゐるからです。親父は体が弱くて手伝い程度ですが、オフクロは養蚕の係長です。カイコの時期は家族と雇人はすべてオフクロの指揮下に入ります。豚は家内が責任者です。はじめはいろいろ不安がありましたが、やらしてみたら結構できるものです。家内はまた大蔵

大臣として家政を一切担任しています。私は木炭生産と経営全体を監督しています……。このように初めは私以外誰も出来そうありませんでしたが、オフクロも家内も仕事に張りが出来たといつて熱心に責任をもつてやつてくれるのをそれで助かつているのですよ。1人ではなかなか細かく目が届かないものですから、うちもこうしてから成績もグンと良くなりましたよ。」という。

注・神田さんの要旨は「林業農家への旅」76～77ページ

6) 努力に対して出来る限り報いる

もちろん十分な金銭的な裏付けが人間関係を悪化しないで実現できればそれにこしたことはない。しかしそれ以上にその人の尊い努力が実るような一寸した心づかいか、思いやりのある一言がとても大切であるということである。そのことを経営者は負担だと考えるよりも、人間同志のあり方として至極あたりまえのことだと考えていただきたいものである。みぞれ降る冬の日に事務所にたどりついた労務者に「ご苦労さん」はもちろんあるが、熱いお茶を入れてやる思いやりの気持ちがどれほど経営者に対する信頼感を増すことであろうか……。これはほんの一例にすぎないがこのようなことは現場の日常にはいろいろと沢山あることであろう。その一つ一つは極めて大切なものを経営者は知る必要があろうということである。

以上あげた程度のことでも今からすぐ試してみれば、その効果は極めて大きいと思い込むのは筆者の思い上がりであろうか。自分の汗と努力によって人々が生れ変り、彼等の中に埋れていた能力を自ら発見してゆく姿を見ると、人間として本当の喜びを感じるのではないだろうか。そして経営者のこのような態度が、人づくりにも通じ経営発展の原動力に自らなり得るということでもある。これら一連のものに今一つ大切なことは、経営者自身が大きな視野で経

営を見ることが必要になるということである。以下これについて若干述べることにしよう。

7) 大きな視野で経営を見る

経営者が仕事に熱中することは非常に良いことであるが、その反面視野が狭くなりがちのようである。つまり林業の将来あるいは他の産業との関連において自己の経営を見直すという思考に欠けたところがあるのではないかということである。

我が国の木材需給の動向、構造材の変化、木材輸入と材種の問題、代替品の進出、建築様式の変化等々、数えあげれば切りがないほどあり、これらは将来の木材価格を左右する要因であるだけにいずれも重要な課題といわなければならない。

しかしながら、これはいずれも外部与件であつて経営者個人で動かせる簡単なものではない。ただこれらに関しては努めて知識を深めて、将来計画に対するビジョンを描くことが必要であるということである。つまり林業経営をとりまく他の産業や外部与件のことを考えて行動することが現代では常識になってきたということである。

次に経営にとつて解決しなければならないことは沢山あるがこのうち最も恐いことは視野の小さい家父長や経営者によつて、若い優秀な人材を他に逃がしてしまった結果を招くことである。このことは外部与件とも関連はあるが、ある程度内部で解決できることであろう。つまり大きい規模の経営や地域の経営集團をもつて解決できることであるかもしれない。いな、しなければならないと思うものである。

近年の農山村人口の急速な移動現象は前にあれたところでもあるが、次三男

のそれのみに止まらず長男層にまで及んでいるといわれている。経営体の永続的発展に、労働力を失つては（機械の進歩発展があり、より省力化されるとしても）、生産を行なうことが不可能視されることになろうから、労働力の安定は、かなり積極的に図らねばならないことであろう。もちろん今すぐ労働の欠乏を訴える地域のみではないかも知れない。しかしそれは現在壮老年労働者に依存しているから問題が顕現化されないのであつて、長い目で見ると若手労働者の補充を今考えておかないと経営を維持存続させることが難しくなると考えているが思い過ぎであろうか。

そこで補章で「このごろの若い者」の考え方の一部をふれることにしたが、経営者にとつてなんらかの参考になれば望外の喜びである。

以上本章で述べた人づくりの7項目はそれぞれ関連しているが、経営者のこれらの実行について、次第に自分の心の中に起る不思議な変化を気付くことであろう。物の見方や行動力などすべて積極的かつ創造的になり、新しい世界が目の前に開けてくるよう感ずるであろう。すなわち、古い堅い自己というカラからの解放、そして利己心という重い鉄鎖からの自由であろう。同時に経営に対する新しいビジョンと愛情をひしひしと身近に感ずることになろう。

こうした体験を重ねることによって社会や家庭、労働者との複雑な人間関係悩み、失望、反感あるいは不平不満にとり囲まれて暗い日々を送つている人達の姿がちょうどスモッグが晴れ渡るように経営者としての自分の中に浮び上がってくるようになろう。そして7項目によつて得た体験を通じてこの人達をどのように導いたらよいかの秘訣を見出すことであろう。

しかし7項目を実行してみようと決心するに当つてはそれぞれ抵抗を感じることも多いことであろうが、しかしその結果なり成果なりを見ると、それが

いかに安い代価であつたかを悟ることができよう。何ごとも犠牲を払わずに入手することができないと思うが言い過ぎであろうか。

補 章 このごろの若い者について

ここでふれようすることは先に述べたようにこの頃の若い者の人間像を知ることが、これから経営者にとって役立つことが多いと思われるので記してみたわけである。

1) 若い者の心理的位置づけ

青年とは、心理学では人生の過渡期として位置づけられると考えられる。精神的に完成された発達の前の段階として、極めて動搖の多い不安定な時期として特徴づけられていよう。つまり子供の世界から、大人の世界へという未知の世界に突入するために好奇心と期待と不安の入りまじつた中で、これから的人生の準備に大わらわな時代が若い者の心理的位置づけであろう。

しかし普通には人間の発達の過程には、その時その時によつて自発的にめざましい発達を遂げる心理的特徴が、人により速いか遅いかの差はあつても、自から形成されるということが起つてくる。そこで教育とか指導とかいうことはこうした人々の発達の潮どきを巧みにとらえて、その動きをスムーズにひきだすところに、その本質があるのではなかろうか。たとえばヒナが卵の中からコツコツと口ばしで合図をするのと同時に親ドリが外から殻を叩き割つてやる。こうして始めて立派なヒナがかえると同じように、教育とか指導とかいうものは、個人の発達の段階に応じて、このようなひき出し方をしなければ、無理に外から押しつけたり、強制したりすることになつて、その結果は実り豊かにならぬであろう。

この例をすりかえて考えると、大人の行動が社会における最終的発達の段階であるとするならば、若い者たちは人生のさまざまな活動に備えて、発達の未

完成な段階でのいろいろの予行演習をやつているのだといえそうである。つまり大人の世界で演じなければならぬ役割に習熟するために不安と期待に心をふるわせながらいろいろの事を試みているのだといえそうである。

このような行動が大人たちの側から見れば現在の環境から見て、より新鮮な活動形態を示すだけに反抗しているように映ることになる。つまり、青年が社会的自我にめざめたという発達的な特徴が、成人権の主張に基く種々なる行動を示すことになる。これが周囲の大人たちは、これまでの児童期の頃の行動とは違つて反抗しているように見受けられるのである。だから青年たちは、成人権としての自己主張や、精神的自由、自尊心などの他からの妨害に対して敏感に反応するような反抗期的行動で「もう一人前になつたのだから子供あつかいを止めてほしい」というサインを周囲に送つているのである。このことを家父長も経営者もわきまえて若い者の立場を理解する必要があろう。

また親と行動を共にする依存的生活から離れて、同じような年輩の者たちとグループを組み、それら集団の約束に従つて生活することに無上の喜びを感じる時期の來たことを行動的に表現する時期でもある。このような現象の反映は家庭にはいろいろ起つていよう。たとえば幼年期までは両親と行動を共にして町へ行くとか、映画や芝居に行くときなどは、夜もねむられないほど楽しいことであつたのが、中学生のころになつてくると、両親と行動することを、わざと用事をつくつて避けるようになり、自分の仲間と行動を共にするために、家の団らんを無視したりするようになつてくる。以上のような行動のあらわしが、青年期に入つたサインとして周囲の大人たちに出されるであろう。

このサインを確実に受けとめて、どう対処するかの適確さで、青年たちの反応もまたずい分違つたものになつてくると考えられる。しかしどうも大人たちはこの種のサインを見逃しやすかつたり、惑つたりして、依然として子供扱い

を押しつけることが多いと思われる。その結果は子供との関係を対立的なものとしやすいことになるであろう。だから大人たちもこの点を見極めて頭ごなしの教育や指導でなくて子供の年代に戻つた立場で反省してみることが必要であろう。

2) 若い者の生いたち

このごろの若い者は、という言葉を頻繁に耳にするであろう。これは前に考えてきた青年の位置づけが、これから考察するような、さまざまな条件でとくに異つた青年期特有の症状を出させるために、これが大人たちとの違和感を生じ、心理的な断層をますます大きくしていることにもよると考えられよう。本来、青年心理は複雑であるのに、青年をとりまく社会的環境が、現代の大人たちの青年期のそれとは一変し、大人の生活経験ではどうしても理解できない現代青年像をつくり上げて、お互いに通じ合わなくなつてしまつたのである。そのためこのごろの若い者は……という言葉には、大人たちの理解できないもどかしさと、自嘲と、自分たちの思考の型にはまらない、憤まん、いらだしさとの実に複雑なひびきと意味がこめられているとみられる。

それなら一体どうしてこのごろの若い者が現在の大人たちの時代と異つた行動様式をとるようになつたのであろうか。

まずオ¹にこの頃の若い者を形づくる特徴は、心理学者たちによつて盛んに言われている発達の加速現象による特徴であろう。社会的、文化的刺激の水準が戦前と比較して急激な変化をとげたわけである。その結果は従来の年令に比較して、よりませた子供たちがどんどん出てくるということである。つまり身体的発達は驚くほど進んだけれども、精神的な発達が往々にしてともなはず、

身体的発達に見合うだけの社会的技術も知識も満足に得られなかつたために、ませた特徴だけが、ときどき露骨に行動にあらわれてくることになるからである。

オの特徴は、現代の若い者の受けた教育が、敗戦前の教育と全く異つており、ために従来の日本的な人間像とは異質な青年たちができ上がつてくるということであろう。

敗戦前までの教育を一言でいえば、没個性的な型はめ教育であつたと認めてよいであろう。ところが戦後のアメリカナイズされた民主教育は型破りの教育とでも言おうか、個性をゆがめることのないよう、それぞれ十分にひき出してやるところに特色があると認められよう。従来の教育が日本人としての考え方や感じ方、行動のとり方にいろいろのモデルを置き、このモデルに権威を認めて、いかにそれを遵奉するか、追隨するかに価値を置いてきたとは異つて、現代では、個性的なバライティを互いに尊重しあい、しかもその中で納得のいくような話し合いやルールに権威と価値を置いているのである。言いたいことはどんどん口に出し、思つたことを積極的に行動に移す。これに対して大人たちの昔式のモデルに従うことにきゆうきゆうとして、人並みはずれることに神経を使う憶病などは極めて少ないのであろう。まさしく、この個性の信奉と、上からの権威の軽視が新しい教育によつて身につきつつあるということであろう。

次いでオの特徴は、このごろの若い者の育つてきた戦後の生活環境、つまり、開放とマスコミの氾らんで特徴づけられる環境の中に育つことによるものであろう。敗戦前の青年は極めて多くの生活の場で「……すべからず」という禁句や拘束の中に育つてきたといえよう。しかし、戦後の若者たちは、これと全く対照的に自由と開放の中で、人生の最も大事な青年期の精神形成の時期を送つているわけである。そして先に述べた大人たちの時代感のずれが卑屈な

もどかしさを生み放任に輪をかけて、青年たちを奔放に追いやつているとも思われよう。

そのうえ、マスコミの氾らんは、現代的トピックスとして、こうした青年の行動を必要以上に誇張して面白おかしく取り上げている。極端に言うと青年に怨みでもあるように限られたある一部の青年の行動を誇張して描き続けてきたと認めてよいであろう。このように、マスコミの中で作られた青年像は、ある意味では一つの小さな媒体の中だけの存在でしかなかつたのに、それを見たり読んだら、聞いたりした人々には、あたかも一般社会に多く実在するかのごとく認識してきたのではなかろうか。

このため青年達の方では、マスコミにおどらされて、いよいよ本当にそのような行動をとることが現代青年像であるとの錯覚におちいり、流行したということであろう。一方大人たちは「なるほどこのごろの若い者はこんななのかな」という誤った見方や固定的イメージをつくり上げさせることになつてしまつたと思われる。つまり、青年はマスコミによって形づくられ、大人はマスコミによって青年を固定的に見ることとなつたのである。このような事情が、自分たちの青年時代に比べて、比較にならぬほどの自由と開放とを受けている現代青年を、腹の中ではにがにがしく感じていた大人たちに、青年を一層対立的に眺めさせるようになつてきたのであろう。

しかしながら、先に述べたような現代青年の特徴は決してみせかけの虚像ではない。それは、わが国のあらゆる地域に遍在し始めてきたわけである。戦後マスコミの浸透といろいろの交通網の発達はローカリティを徐々に打ちくだことになり、どこへ行つても、同じような服装をし、食物を食べ、同じような遊びが普及し、同じ流行や、はやり言葉を追つかけ、同じ青年向きの生き方に夢中になる。このごろの若い者の実像をつくり上げつつあると認められるであ

ろう。しかば、かれらの共通の心理的特徴とは一体どんなことであろうか。

3) このごろの若い者の心理

イ) レジャー主義

これまでの我が國の大人たちは、どちらかというと、節約と勤勉の道徳性ともいすべき生活信条をもつていたと認められよう。このことは山あれば谷ありで幸福の裏には不幸が住みついているということを人生での消極的な実感に裏づけていた。つまり良いことばかりは決して長続きしないものであるということである。であるから世の中とは不平不満を我慢し、苦労してこそ始めて身につくものであるといわれ、そう考えてきた。

幸福などは危険なつかの間のもので、必ずその後に不幸がおしよせてくる前ぶれである。だから一生懸命働いていさえすれば、神も仏もほつておかないとどう。したがつて勿体ない、罰が当たることを恐れて遊ぶこと、食べることは腹八分で我慢し、仕事に全てをかける生活態度こそが、恩ゆかしい、すぐれた人物の特徴とされたのである。またこうした心掛けでなければ農山村民の生産基盤の脆弱性をのりこえて一部の人を除いて生活を維持することができなかつたこともまた事実であろう。「働くけど暮し楽にならざり、じつと手を見る」とうたつた石川啄木のそれは農民に実感として迫つたことも故なきことではあるまい。

ところが、現代の若者たちの生活態度は、一般的にはこれとおよそ対照的な消費と享楽で特徴づけられているのではなかろうか。

極端に言えば仕事は金をもらうところ、人生は稼いだ金でいかに楽しく要領よく過すかに価値があると考えているともいえる。つまり人生そのものが1つの消費なのだと考えて、現実の中でその時その時の楽しさや、喜びを最高に

味わおうとする態度が強いのである。これも上すべりに考えると問題があると思われるが、しかし地についた思考を伴うならば、それは乏しさのうちにも豊かさに連なる光を農家にもたらすことになると思うので、あながち無視されるべきことではあるまい。

ロ) やつてみなければわからない主義

青年たちに何かをたずねると「やつてみなければわからない」と答えることが極めて多い。しかし、これは「やらないのに大きなことは言えません」という謙遜の表現には遠く、このごろの若者たちに共通な「場あたり主義」を意味することが多いようである。昔の人は考えてから行動するといわれているように、行動する前に綿密な分析に基く計画をたて、これによつて事を意図通りに運ぼうと積極的な努力を払おうとする傾向が一般的であつた。憶病なくらいの慎重熟慮する思考型の人も多かつた。今の青年は考えるさきに行動するという行動型のタイプで、しかもあまりあとさきを考えずにその時のムードにひきづられて行動する。たとえばどうあろうとやつてみなければ分らないのであり、失敗にしても案外ケロリとしているものが多いであろう。しかしこのような青年の行動力は全部が全部否定されるべきものでない。過去の大人たちの熟慮断行は極く限られた人であつて、大多数のそれは保守性の中にあぐらをかいたとみるがいかがであろうか。保守的な動きからは経営の発展や、農山村社会の進歩を生むことが少ないと考えるわけで、現代の青年の行動力に思考が伴うならばそれはよりすぐれたものに脱皮する原動力になり得ると考えるわけである。要は慎重熟慮プラス行動こそ現代の青年に望みたいものである。

ハ) 抵抗主義

これまでの日本人は型はめ教育によつて、報恩追隨思想をたたきこまれてきた。長いものにはまかれよ、自分の主張が正しいと思つても、上の人には黙つて従うことが美德と考えられてきたであろう。ところが現代の若者たちは、上からの一方的な権威や押しつけには激しく抵抗する。これは戦後の教育の所産ともいいくべきであろうが、若い人が自由の影響を受けて、個性的になつてきただ ciò ことであろう。昔であれば職業の選択も、仕事の指示も家父長や経営者の権威で行われ、これに対して盲従する。いや従わざるを得ないような権威を認めていたのである。しかし現代の若者たちは自分の承認し納得した権威でないとなかなか服じようとしてしない。不平不満があつたら、それは黙つて我慢するのではなく、父であつても先生であつても堂々とぶつつかつて行く。そして上の人があつても不平不満をどのように処理するか、その腕まえをみて、なるほどと合点がいつたら従つてやろうという態度をとるようになつてきた。それだけに最近の跡つぎまでを含めての農山村の労働事情の悪化に対する大人たちの悩みはより深刻だと言わねばならない、それは限られた一部の人々を除いては農林業に対する適確な安定と発展への経営のメドが立たないということであろう。それだけにこれら不安定な経営層については後継者に対する指導力の欠陥ということにもなろうが……… この場合も留まるべきか去るべきか、家という全体を通じて検討され決定されなければならないということになると思うわけである。

ニ) わりきり主義

このごろの若い者はドライだといわれている。仕事は仕事、遊びは遊びと割りきつて、その状況に応じて丁度カメレオンのように色を変えて適応してゆく昔の人々がやれ人情だ、やれ義理だ、世間体がどうのとわりきれないでオロオロ

しているのを見ると、若い者は同情するどころかかえつて軽べつする。農山村ではそれほどまでないにしても、このようなことが新規労働者の都会への移動に拍車をかけている1つの原因とは認められないものだろうか。

また昔式の優柔不断は、ある意味では思慮分別、あるいは慎重熟慮といひ面で、行動と結びついたが、このごろの若い者は慎重熟慮とは、おく病の別名だと考えている者が多いのではなかろうか。考えてあれこれ思い悩むことより、行動的にスート入つて行き、そのことに関連をもつて他に及ぼす影響や結果などは全く別問題であつてこれを考えにいれないのを上分別だと考えているようである。しかもその1つのことに全力を傾けて、事の成否を問うのではなく、全力をつくしたことに満足を感じるというのではなく「あれはあれ」「これはこれ」という態度ではなかろうか。その結果はこれらの関係づけを無視することになり「なるようになるだろう」と、複雑さをさけようとする態度におちいつてしまうことになろう。しかしこれら若者も成人し、やがては家庭を築くことになるわけだから現実を受けとめて次第に改変されて行くことも事実であり、農山村にはこれらに対する壁は簡単につき破れることと思うが徐々に浸透してゆくこともまた推測されることであろう。

4) おわりに

これまで極く簡単にこのごろの青年の特徴にふれてきたのであるが、もちろんこれだけにつくるものではなく、理屈、知性化などの多様な特徴が挙げることができるであろう。

しかし、このごろの若い者を、古い世代との対比において眺めるときは、やはり現代社会の中でもつともぴつたりするような生き方を選んでいるのであり戦後の社会変革に人生の重大な人格形成期を過した青年たちが、その世の中に

生きてゆくために必然的に身につけていかざるを得なかつた生活態度やスタイルなのだと考えざるを得ないであろう。

しかし、一見自由でのびのびとしているように見うけられる現代青年たちに粗野で荒けずりでしかもタガのゆるんだ半面が感じとられるようである。極端に言えば戦後の教育が人間の1本のスジを通すという大事な点を軽視したのではないかと考えられるであろう。

しかし、反面新しい世の中に最もピッタリする洋服を身につけた若者たちを敗戦前の古くなつてくれたびれた生き方の衣を身につけた中年者以上が、自己卑下とやきもち半分から、青年たちに「このごろの若い者は……」とケチをつけているのではないかと思われる点もまた多いと思われるのである。

ことに農山村という半封建的と思われる社会集団において、古い習慣や結合関係が、いかに若い者にしつこくとして介在し、一部の人々を除いては、まさに住みにくい社会になつていた事もまた事実であろう。

農山村から都会への地すべり的移動は戦後日本経済の高度成長を背景に経済成長の二重構造はますます両極分解を伴うことになり、オニシ、オニミ三次産業の発展と共に労働力の相対不足はますますおびただしくなり、少なくとも雇用条件の良い都会へと移動することになろう。この一半の責めは農山村における家父長や知識層、学校教育などにあると思われる。しかしながら大勢は農山村の生存基盤や古さなどの社会的問題だけに責任はあるのではなく、若者たちが都会にひきつけられる都會としての魅力があると思わないわけではない。しからば都會の良さは一体何に起因するのであるか。これについては清水助教授（千葉大）の見解にふれてみよう。

オニ都会には人間解放があるということ。

人間解放は、自然解放、歴史解放、地域解放の3つに分れるとし、

自然解放とは、天然自然に左右されない生活ができるということ。

つまり農山村のそのごとく厳しい自然を都會では人為的に住み易く変えることが可能であるということ。農山村にはそのようなことが極めて難しく、労働の条件が極めて悪いということである。

歴史解放とは、田舎の因習にとらわれることなく生活できるということ。

田舎における生活に足かせ手かせとなつてゐる因習は数えあげれば切りがないが、例えば、風呂に入るには嫁は一番あとであるとか、部落民との婚姻関係は結ばないとか、嫁さんの荷物開き等があるが都會にはこのようなことが余り重んぜられないから、自然住み易い社会ということができる。

地域解放とは、隣近所など、社会など、社会集団の束縛を脱けること。

都會には戦時中向う三軒両隣りということでかなり普及したが、どちらかというと「隣りは何をする人ぞ」ということで知らないことが多い。だから尋ねる家を聞いても田舎とは大違ひなことは経験したところであろう。それだけに田舎では隣近所や部落、血縁関係などは複雑であり、因習ともみられるくらいに束縛されることが多いがこれが都會ではほとんどないということであろう。

これらがあるので都會が魅力的に感じられるることは理解できよう。

オニの魅力は、ゴチャゴチャした雑踏の魅力、どこにでも隠れることで生きる魅力、他人のことには構わずにひとりで考えたり行動できる、「ひとりぼっち」の魅力であろう。

オニの魅力は、人間の集積による利益が都會にあること。つまり沢山の人間が生活していることによつて、文化、経済社会などの利益が農山村に比して極めて豊かであるということであろう。

才4の魅力は、チャンスがあるということ。つまり、家柄とか、学歴とかいうことを乗り越えて、チャンスが都会にはあるということであろう。もちろん、努力とか実力というものが伴なわなければならないと思うけれども、農山村には古い身分関係が多く、このことがいかに若者たちが実力を持つても桎梏となり、希望を失なわせていることが多いと思われるであろう。

これら4つの魅力が相乗効果となつて、人々を都会へと誘う原因の大きな元になつていると認めることができるのではなかろうか。またこのほか我が国経済の高度成長下の昨今、農山村の生活基盤のせい弱性などが原因となり都会へ向わなければならぬ実状もわからないわけでもない。しかし都会の陽の当ることのみが先輩や同郷人あるいはマスコミを通じて強調されているのではないかということも知らなければならぬであろう。

しかしながら、それにしても家父長や経営者も都会の良さを直視して反省する必要があるのではなかろうか。つまり農林業経営の維持発展ということを考えると、どうしても都会の良さを身につけて、農山村を魅力ある職場に脱皮させる努力が残された道ということになろう。それはイバラの道であると共に一次産業の低い生産性を認識するときほど遠い夢であるかもしれない……

しかしここで述べたことも現代の若者たちを理解する努力、農山村社会をより住み易くする努力、これらが非常に大切だということを再認識していただきたいためにあえて筆を加えたものである。

第3章 重荷を軽くする道

林業経営者は、身近には家族とか労働者、社会的には国の少ない富を活用しているわけであるから責任を感じつづ経営の継続性に対して全力を傾注する必要があると思われる。このためには、経営内のもうもうの事情や、各生産部門についての大要をつかみ、総合調整にあたらねばならないという重荷を感じられるであろう。

経営者は村会のときの議長のように、多数決にしたがつて、経営を動かすわけには行かないことは御存知の通りである。しかも農林業経営者は農山村という古い殻の中で、生産基盤という与えられた条件下において、時間的、経済的にきびしい制約を受けながら、運営しなければならないので、心の中では秘かに、誰かに相談したいようなさみしさを持つていられることであろう。というのは経営者が農家の中で家族という一家の生計を預かり、統制したり、組織したりして行くための中心になるわけであるから、たえず1人で悩むことが多いのではなかろうか。

これらの重荷を取り去るためには、経営者は不完全な人々と喜んでくみしきを捨て、新しきを勇敢にとり入れてゆき、楽観的、積極的、合理的な人になるように体質改善される必要があろう。こう言うと古い修身の教科書的においが強い。それは青い鳥を求めるに似ていて、おろかなことゝ言えるかもしれない。また仮に発憤してもそのようにゆかぬのが現実の経営者であり、人間というものであろう。つまり決意しても経営者の周囲には、余りにも多くの問題が山積されている。したがつて経営者は雑事に自主性を奪われ、なかなか実行できないのが現状である。

そこでこの雑事を整理してみることがどうしても必要になつてこよう。また

余分の知識が余りにも沢山頭に入り過ぎているということかもしれない。このことはかえつて害をなす結果となろう。そこで極めてありふれた改善策を捉えて、これを整理し、くり返し、くり返し根強く実行することがまず必要になつてこよう。

メーテルリンクの“青い鳥”という童話でチルチル、ミチルの兄妹が、青い鳥を探すために旅に出て、幸福の何たるかを教えられ、それが案外自分たちの身近にあることを知つた、という話がある。経営者の探し求める幸福の青い鳥はどこにいるのであろうか。それは絶えざる努力、誠実、和というようなものの満ち満ちた自分の心の中にいると認識すべきではないだろうか。この心構えが家庭にも経営にも、すべてのことにわたつて必要と思われるわけである。

1) 重荷を軽くするための着眼点

われわれが重荷を軽くする目のつけどころとして次のことを知ることが出来ないものだろうか。それはまず第一に経営の急所はそれは経営者自身にあるということを知る必要があろう。

経営が永続的な経営体として維持される限り、それは他から見ると誰でも“経営の安定”が得られているとみられがちであろう。ところが、これとは逆に経営が不安定に陥つても、経営者が良く落ち着いて、客観的に判断できる余裕つまり心を充実して対策を考え、努力が積み重なると、自然に経営が安定に向うものであろう。それは一息では達成できないまでも、可能性は大きいと考えられよう。

仮に経営を安定させようと色々あせつてみても、心の充実することを忘れておつたのでは、安定した経営は生れてこないと認めてよいであろう。豊かな気持の持ち合せは貧乏していてもあるわけで、つまり、物や金の有るか無いかと

いうようなことよりも、もつと基本的には心の受けとり方に支配されることに目をつけることが大切なことであろう。

つまり気分の安定から経営の安定が生れるという、心の持ち方が身についたときに、始めて勝れた経営者に脱皮できる足がかりをつかんだということになる。たとえば農林業という職業に携る場合に、いろいろの点を考慮し、天地自然の満ち溢れた恵みを感じ、これで成し遂げるのだという、気持の安定がつかみ得れば、職業としての農林業従事とは目的が一致するわけであろう。つまり職業の目的と自己の目的が一致して始めて経営の安定がもたらされるということであろう。そうでなければ医者は病人のたくさん出ることを欲し、消防夫は火災の多く発生することを欲するようなことになるであろう。

このようにもし安定した気持がなければ、経営の安定が不足という立場からもろもろの対策をたてるので、目標というものは多くをつかむという奪い合いの競争となつて、共に生きるという助け合いの経営者にはならないであろう。

経営が良くなれば働く人が幸福になれるのではなく、働く人が良くなれば、経営がよくなるのであるということであろう。つまり働く人が良くなるためには、まず経営者自身が精神的に気分の安定から出発するよう心掛けることが大切であろう。これまでクドく述べてきたことも要は、経営の急所は経営者、経営者の急所の急所は働く人、働く人の急所は経営者の物の考え方ということになり、循環論となりいずれが欠けても経営となり得ないことを知る必要がある。

2) 経営者は光に力を入れればよい

すべての明るい面、積極的な面、すなわち光の面に経営者は力を入れると、重荷を軽くすることが出来よう。これには熱意と誠実と努力とが大切であろう

が、とりもなおさず毎日の生活の充実から生れると考えられよう。この点に注目し経営の光の面に中心を置くことは極めて大切なことであろう。

逆境からのが上つた経営者は、ともすると労務者や家族に対して、その暗い陰をみつめ、自分の過去の苦労と比べて、もろもろの行動を批判することが多い。しかし、これら暗い面を批判していても、なんの進歩もなく、なおかえつてお互いの間に対立を生ずることになろう。

人間は、神のような崇高な気持から動物に近い感情までの広い変動性の気分の持ち主であつて、相手の出方、雰囲気などにより、そのときどきの本性を現わすものであろう。修養の本はある意味では、直立不動の姿勢から出発しているので、神の気持に近づこうとする人間の一つの理想の形を教えた一部にすぎないであろう。だからこれのみに頼つて、すべてを処理することは無理でありまた危険でもある。

一般に人間の暗い面も、明かるい面も共に真実であつて肯定して行く必要はあるが、暗い面に力を入れることは大変なエネルギーを投じた割合に、ほとんど効果が上がらないとみてよいであろう。これに比して明かるい面を追求しながら一生を送る人は、最少のエネルギーで、最大の効果が最も容易に、しかも早く得られると思うがいかがであろうか。このことは暗い面に対して目をつぶつてしまふことではなしに、明るい面にまず努力と熱意を集中し、一歩一歩解決の糸口をみつけて成果を積み上げて行くということである。このような実行力がひいては暗いと思われていた面に一すじの光明を映すことになり、暗さを明るさに変ずる可能性は多くなるということを知る必要があろう。

③ 信頼しうる人々から助言を求める必要がある

マネージメント関係の書物に『よき経営の条件』がいろいろと書かれている

が、すべての良い特性を具備している経営者を求めるることは困難である。そこで経営者としては、自分に関係のある、信頼しうる人々を一切否定し、自分の欠点を補うように、経営者が進んで助言を求めて補強工作を行うことが大切になつてくるであろう。このような急所を積極的に押し進められる経営者は、楽な気分で自分の長所を最大限に活用することができるようになろう。しかし経営者の最も得意とする長所といえども、自からの長所のみに頼ることなく、他のすぐれた農林業経営について長所を発揮している人々から助言を求め、これを自分の経営に活用することの方がてつとり早く、自分の能力の数倍の成果を発揮しうるであろう。また家族にしても、労務者にしてもそれぞれのすぐれたものを引き出せる余地は十分あるわけであるから、信頼し助言を受けるには大切な相手であることを知らなければならないであろう。ただ己を低くして助言を求めなければ、これらの人々から助言はでき難いことも知つておく必要があろう。

このように経営者が暇と金をつぎこみ、非能率な助言を求めるがゆえに非能率となるよりも、適当な助言をかえりみないために非能率となることの方が、はるかに大きい損失をもたらすことを知る必要があるのではないかろうか。

他人の尊い経験は、なすべきこと、およびなすべき方法を教えてくれる最も最易、最速の道であることを認める必要があろう。

適当な助言を得る方法としては観察、相談指導、読書、研究などがあるが、経営者にとつて最も入り易いものから機会を積極的にみつけて行なつてはいかがであろうか。ただ専門家の知識を求めるときは、狭く深いために、時には彼の偏見を許すだけの度量をもつて、常識と広い気持で判断することを注意する必要があろう。

要するに経営者として、いろいろ複雑な改善や仕事というものは、ひとりで

学び尽すことはなかなか出来難いものであり、その一つに才三者の知識と体験を通じてこそ最良の活路であることを知る必要があろうということである。非常に巧みに経営をやつている篤林家の人人や地区ごとに経営者の身近に駐在する林業改良指導員（A・G）、県庁の林業専門技術員（S・P）などにお聞きするが好都合であろう。また少し離れては、県の林業試験場（指導所・普及センター）ならびに林業試験場（東京目黒）とその支分場の利用や大学の先生に尋ねることもできる。また民間としては最近はコンサルタントの活動が二、三起りつつあるので、これを利用すると林業経営全般にわたつて、かなり適確な指針が得られるであろう。この場合は、診断を依頼する目的を明らかにして頼むことが必要となる。それには、（イ）専門家に特殊問題を研究してもらう…たとえば、地域における特性をわきまえて、技術問題、組織のあり方、経営の長期と短期計画、労務管理のあり方、また会計経理と税務関係（すでに公認会計士制度がある）などの事柄を検討してもらう。（ロ）特定な問題に新しい思考や手法を導入してもらう……たとえば、苗畑管理について、林道開設、機械導入について、など問題解決法を導入してもらう。（ハ）新しい技法を実施する自信をつけてもらう……問題の解決に当つて、コンサルタントも技術者も扱う技法は同一であろう。異なるのはコンサルタントは依頼者つまり経営者に取り上げた問題は経営者のやるべき問題であり、また、それを経営者が実施する資格があるという自信を植えつけてもらうことであろう。（ニ）コンサルタントの接触を通じ、人間関係を密にし、コンサルタントの持つている技術を植えつけていくつてもらうことであろう。

要するに経営者は、生活体としての農林業経営の安定と発展に目標を置き、このためにはどのような悩みがあり、これに対してどんな助言を求めて、広汎な知識を身につけてその助言を吟味し実行に一つずつ移せば大きな誤りを犯さ

ないで成果を上げることが可能になるのではないかと思われる。このような態度が経営者にとって重荷を軽くすると共に欠くべからざるものと考えられる。このことのたび重なる繰り返しによつて、多くの人人と心からのつながりを持つことができるということである。極言するならば、経営の最後の勝利は、経営を支持してくれる多くの人人の心からのつながりを持つことではないだろうか。

4) 反省は、重荷を軽くする原動力である

4-1) 経営者の欲望こそ生命である

すべての経営者は、自分自身に対して、極めて強い関心を持ち、自分はいずれ安定した基盤の上に立ち、しかも世の中に何か意味ある仕事を達成したいという、強い念願をもつていられることであろう。

すなわち、経営者も人間である以上、正しいことをしたいと思う道徳心、日進月歩の向上心、新しいことを生みだして行きたいという創造心は十分持ち合せているであろう。

さらに経営者の欲求を、別の角度から分析してみれば、生存欲求、所有欲求、権力欲求、認識欲求、成功欲求などに分けられる。しかし、いろいろの欲求のうち、事業を経営する以上、経営者の欲望の最大のものは、才一に正しい報酬（収益）であろう。

額に汗して得た収益は、社会に対する奉仕の表彰状と考えられるであろう。また努力に対して報いられた収益は、経営者を上へ上へと向上させる魔力でもある。つまり経営者は、努力に対して収益を得たときの満足感を想像することにより、収益への努力が一層切実なものとなり、希望や欲求とならんで感情をたかめ、意志を鼓舞して行動させることになろう。

逆に正当な収益に対する薄弱な欲望は、経営者をして精神的、肉体的に無気力にすることになる。その意味では自家用菜園的な考え方農林業にとって経営にはプラスに作用しないはずである。だから生産したものは必ず売るという行為が基本的に欲求を生み、より良き経営に発展させるカギである。人間から欲望と理想とを取り去れば、人類の進歩は望めえないであろう。

我が国の農林業経営者は、日本のうちでかけがえのない大切な土地を占有し貴重な労働力や材料などを使用しているのである。したがつて経営者は社会に対して意味ある仕事をなしつつ収益を上げ、国家に対して税金を収めることは國家が国民に有意義な諸政策の実行ができることがある。したがつて賢明な欲望は正当なものであり、また必要なものであることも大切であろう。経営者は、この点を割り切つて、正しい収益のために努力すべく踏みきり、正しい欲望を勇敢に育てるよう努力することも大切であろう。ただし経営者自身が正当な収益を得るために、経営を支えてくれる周囲の人々が同様に利益を得られるようでなければならないことに気づかなければならないであろう。

4-2) 経営者は理想をもつことが生命である。

経営者が、これまでの仕事に対してこうしようという理想を持つことは大きな合理化であり、その結果ムダが排除できるであろう。

経営者の頭の中には、夢と願望、衝動と欲求、あこがれと抱負などが混在しているが、経営者が、はつきりした理想をもつたとき始めてこれらの混乱を統一することができ、価値ある実行に移り、成果を上げることができるということであろう。

4-3) 経営者は持ちつ持たれつの精神こそ生命である

この世の中では、いずれの経営も単純に存在することは許されない。それは測り知れない多くの人々の援助によって生きているのである。したがつて社会の多くの人々も経営者に対して、何んらかの援助や利益を希望することは明らかであるから、経営者が愛情の精神に徹せられれば、労務者も素直な気持でついてくるであろう。経営者が余り自分中心に考えず、恩にきせるということのない、助け合いの考え方へ進むことこそ大切なのはなかろうか。経営者と労務者の集りは、年令も思想も異なる多くの人々が、お互に縁あつて一緒に共通の利益のために持ちつ持たれつ溶けあつて行く道ずれの集りであると考えられるわけである。だからどちらか一方が欠けてしまつたのでは仕事の存在はあり得ないし、生活までおびやかされることになる。

つまり経営とは、現在と将来の調和ということであり、また一面から考えれば金と物と人との調和ということになる。そしてこの調和をする人は経営者であるということである。すなわち、経営の一切の根源が自分であることに気がつけば、経営者自身、忍耐強くなり、勇気を生じ、無理せず自分自身を客観的に反省し、調和に重点を置いた経営に導くことになる。それが経営発展の底力を有するということになるであろうと思うわけである。

5) 重荷を軽くする実施可能な具体策

A 林業生産の実態を知る

A-1) 林木の評価をやつてみては

農林業家の方々は現在あるものを、つまり土地とか労働力とかいう生産手段をどのように巧みに活用し組織するかということに、これからは主眼があるのであるから、今さらそのようなことを調べてみても仕方がないかといわれるかと思

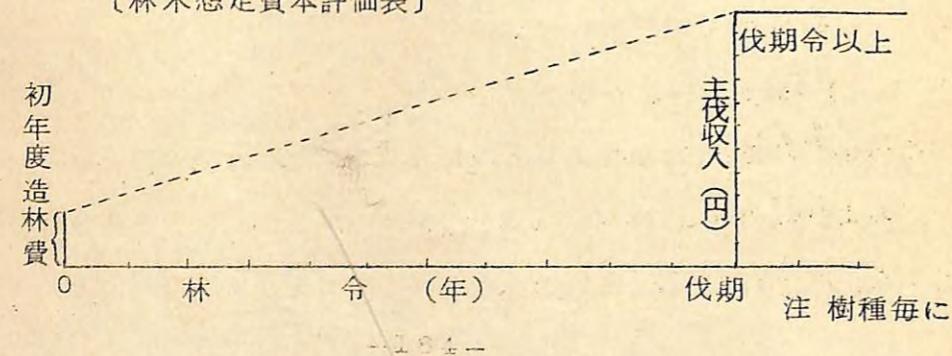
う。しかしあれわれが社会生活を営んでいる限り、誰でも金銭、物財を離れて暮すことができないであろう。また自分の財産がどのくらいあるかということは知つておいてしかるべきであろう。つまり一家の財産状態を時折はつきり知ることは、農林業生産を、ひいては生活を安定させるうえにも非常に大切なことである。まして農山村からの若手労働者の地すべり的移動は特に後継者に対する留まるべきか、去るべきかの判断の目安をつける重要な因子であると考えるわけである。だから少なくとも経営者がこれら判断すべき材料を整えない限り、先に述べた近頃の若い者の感覚からして親父さんの評価にも連なり、お互いの意志決定に迫力を欠くことになり、決して好ましい事ではあるまい。

以上のような立場からすると全財産、つまり土地、林木、生産財、家屋ということになろうが、ここでは林木の評価のみに留めることにしたい。（これ以外のものは必要があれば算出してもらえば良い）

そこでわが国の林業は多く造林過程にあるので、林木資産の評価法を山林所有者に興味をもたせるという意味で初步的な評価法を採用することにした。

従来林木の評価法としては、イ) 伐採価（市場逆算式）による方法 ロ) 費用価式を用いる方法 ハ) 期望価による方法 ニ) 費用価と期望価の折衷法などが主なものであるがここでは簡単に、造林初年度の費用額とある伐期における立木価格と直線で結んで、それぞれの年令における立木価格として見積ることにした。

〔林木想定資本評価表〕



たとえば、造林費用が 1 ha 当り初年度 20 万円、伐期 35 年としてそのときの立木価格が 250 万円とすれば 20 と 250 を結ぶ直線を引き、現在所有している林分の年令ごと価格を読み、面積を乗ずればその林分の評価額となる。

この手法は多くの問題があるが、にもかかわらず本法を採用したということは、1) 余件の変動に対して、極めて簡便に修正して評価できるということである。このことは林家にとって自己資産の評価が簡単にできるということである。2) 経営体の維持ということからして現在所有の林地林木が、将来とも変わることなく持ち続けるという認識に立っているからである。だから投入した資本が時間の経過と共に将来において価値を生むわけであり、育成途上で林地林木の売却がない限り、所有者にとって、その価値は時間の経過と共に直線を推移すると判断しても誤りとはいい切れないであろう。3) 如何なる計算法によつても将来を適確に予測することが困難であり、かつ、現時点での評価もそれほど確かでないということである。

以上の 3 点からこの評価法程度のものであつても十分の意義を経営者にもたらすものと考えている。

また林木想定資本評価と名付けた意味もこの辺の事情によるわけである。

ところで以上の計算で所有林木の評価はできるわけであるが折角ここまでしたのであるから次のようなことからあなたの家の林業の生産構造の現状を分析してはどうであろうか。この場合の考え方としては経営体の維持原則からみて林木資本の充実がまず発展への尺度になるという認識から出発している。そして個々の経営にとって林木資本充実の進度を核として、それに応じた産出と投入のバランスが、経営のいずれの発展段階においても保たなければならない鉄則であるとの考え方である。その意味でも前述の林木資本の把握を重視してい

るわけである。

では、具体的な作業について記述することにしよう。

まず、林木想定資本の積算額は計算したわけであるから、次に標準算出額を計算してみるわけである。先に述べたごとく林木資本に見合つた産出ということが保続原則として認めなければならないということであつたから、たとえば経営者が30年を人工林の伐期とした場合、林木想定資本総額の30分の1としたものが年年的好ましい産出額となるわけである。この考え方からすると林業資本を減ずることなく経営は永遠に安泰であるということが分つてくるであろう。

さらに標準的投入額は、ある金額を伐期を期間とする複利（利率6分といどが好ましいであろう）、つまり元利合計によつて生れたものとする。そうするとこの標準的投入額を生む元金が、林業生産に最低限投入されなければ経営の存立を不安定にするということになろう。

つまりこの一連の分析方式は、林木資本に見合つた現在の産出額、その算出額を将来生むための現在の投入額を必要とするという、資本維持を中心に理論化したものであつて、この三者のバランスの現状を知ることが経営者にとつて今後の計画ないし林業部門の組織化に参考になることが多いと考えているわけである。

これに関する手法を例示すれば次のようになる。

林木想定資本総額(A)→標準算出額(B)→標準投入額(C)

例 900万円 → 30万円 → 5万円

(Aの $\frac{1}{30}$ が伐期) (B×0.174→Bの前価係数利年6分)

注・前価係数 伐期30年とした場合は0.174、35年は0.13、40

年は0.097

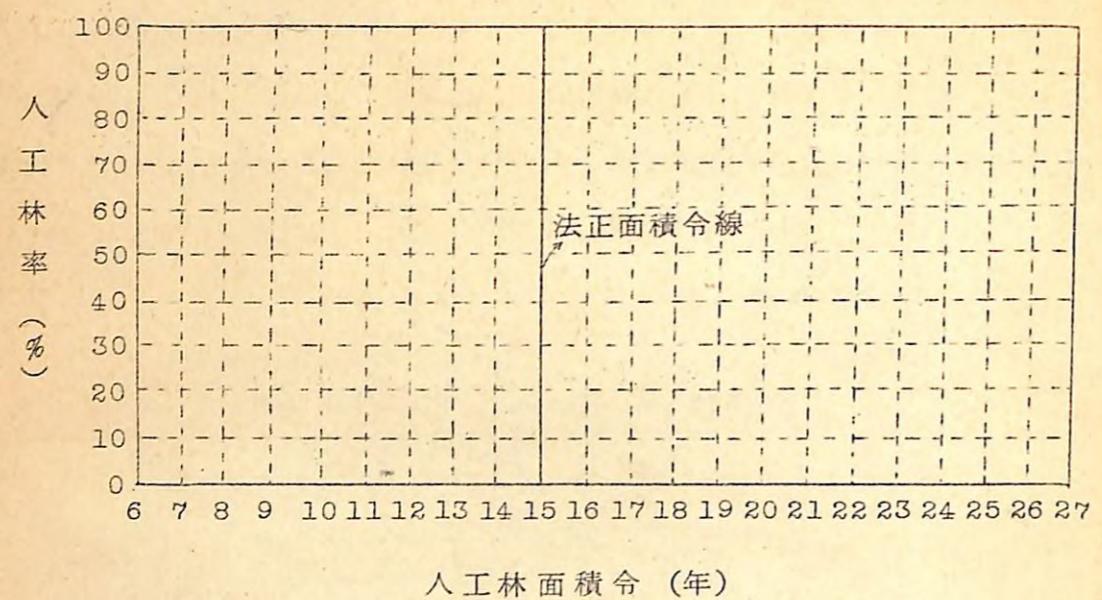
以上のように林木想定資本総額を把握すればあなたの経営の最も好ましい経営のあり方がわかる。これとこれまでの実際に行なつてきた産出（伐採収入など）と投入（造林、保育費など）とを計算し、比較してみると、あなたの経営のとつてゐる現状を知ることができる。この組合せは9通りあるが三者が二で結ばれている状態が好ましい姿ということができよう。

離の組合せ表

(標準投入額)		=	(標準産出額)
<	林	<	
>	木	>	現
=	想	<	実
=	定	>	産
>	資	=	出
<	本	=	額
>	額	<	額
<		>	

また人工林率と人工林面積令との関係において林木資本の充実度を判断することも経営者にとつては現状が視角に映ずるだけに経営意欲をもりあげる効果が大きいと思われる。

林木蓄積進展図



注 1 人工林率 =
$$\frac{\text{人工林面積}}{\text{林転可能面積} + \text{人工林面積}}$$

2 人工林面積令 =
$$\frac{(\text{林令} \times \text{面積}) + (\text{林令} \times \text{面積}) + \dots}{\Sigma \text{面積}}$$

3 法正面積令線 =
$$\frac{\text{経営者が望む伐期令ないし地域の慣行的伐期令}}{2}$$

上図より、ある経営の交点が決まるわけであるが、より高次の発展方向は人工林率の上昇（上方への移動）と共に人工林面積令の上昇（右方への移動）であることはおわかりのことであろう。

以上は林業の生産構造の実態が把握できるが、このような簡単な計算を試みるにしても記録ということが大切になると思われる。つまり何年生の樹種がどのくらいの面積があるか、どのくらいの生産量があり、どのくらいの経費をつ

ぎ込んだかということが必要になるからである。

A - 2 有効な記録を作れば重荷は軽くなる。

われわれが農山村へ調査に伺うと、よく生字引といわれるほど昔の出来事に詳しく、また正確に記憶している古老に行き当る。しかし、そのような人はそうざらに居るわけでないことも知られよう。またそれが記憶であるだけに正確であるという保証もないのが実状であろう。だとすると記録したもの、つまり書き止めておいたものが一番正しいということが客観的に認めることができよう。

時間の経過は、どんな人であつてもその流れを止めることも、また逆流させることもできないのである。今日行なつた事実は永久に変わらない事実である。これを後世の人が事実として認めるかどうかは、記録以外にその道はないのではないかだろうか。こう考えてくると記録がいかに大切であるかが、おぼろげながら分ってきたことと思われる。では正しい記録にはどんな利点があるであろうか。

(ア) 過去を呼び戻し将来に希望の光を与える。

(イ) 進歩をはかり方針を示す。

(ウ) 悪い方法、まずい方法、非能率な方法などのやり方に注意を与え、また極端に走るのを防ぐ。

(エ) 無駄な所在を発見する。

(オ) 将来の仕事、能率に対し基本になる。

(カ) 努力の誘因となる。

では記録としてはどんなものが考えられるか。まずオ一に考えられるのは、「農家簿記」であろう。これには大槻博士の考へた自計式農家経済簿を原本に

したものが多いが、これも完全な成果と普及をとげていないことも事実であろう。また我が国で言い古されてきたことであるが家計と経営とのドンブリ勘定ということであろう。これは記載の面倒さとか、記帳の目的があやふやであつたとかいうことのみならず根本的には、経営規模の零細性が、記帳をもつてしまつてもどうすることもできないという現状認識の反映ともとれよう。しかし最近になって法人化、青色申告制度のもとでは記帳が普及してきたことを否定するものではない。しかも部門簿記（畜産、養蚕、果樹、蔬菜作など）は経営規模の大小ということではなく普及してきたことも事実であろう。

これを林業経営についてみると法人化への道や、経営改善のためにも重要視されてきたことである。この場合農家林的規模の場合は農家経済の他部門を調整することに重点が置かれていると認められるので、これを満足するような記録が必要となろう。一方自立経営になり得る規模の場合には記録を単に実行の経過の内部記録にのみとどめず、経営環境が経営運営に影響を与えるものを洩らさず記録しておく必要がある。

しかし林業経営は自分の記憶と経験に基づいて仕事の段取りを立てても十分であると考えている人には複雑な記録簿は無用の長物になるだけであるかもしれない。しかしながら林業生産は長期間を要するから、植林から伐採までにいろいろの変化が経営に及ぼすであろう。たとえば経営主の代がわりをすることもある。また経営主に先立たれ妻子が残ることもある。この場合に自分の山林の位置や境界、権利関係などわからず困ることもある。又どんな目的と方針でこれまでやつてきたのかということがわからなければ今後の取扱いに迷うことになる。このためにも記録は必要だということになろう。

わが国の林業税制は5分5乗法が採用されており、多くはこの適用を受けている人が多いが、これも林業経営だけ行なえうるような規模になると、連年

にわたる保続生産が可能となるであろうから、法人化の道を歩む経営も出てこようし、完全な記録がどうしても必要となろう。またわが国で行われている青色申告などは異色あるやり方とみられる。ことに農家経営の一部門として毎年林業収入がある場合、たとえば苗木生産や、しいたけ生産があるときは、青色申告が好ましい場合が多いのではないだろうか。そのためにも正しい記帳を行なつた方が、結局は税金が安くなるという考え方ができるのではなかろうか。またこのことはどこの国でも普遍化してきているようである。これは税務署のトラの巻がますます詳細にして有効なものになつてきているからであろう。

経営者が「税金をなんとかごまかそう」と思つて消極的なものより、「もつと税金を払うくらいに立派な山を作り、もうけてやろう」と思つてはいる経営者の方が伸びて行くとある人が語つてくれたが、傾聴に値する考え方といえよう。

この意味で林地面積の確定をともなつた投入と产出の正しい記録は、経営者にとっては、林分相互間の生産性や投資効果などの比較計算にとつても有効な道を教えてくれることであろう。また林木生産の長期性からみて、植栽から伐採までの間に貨幣価値（物価水準）の変動を伴なつたとしても、物的計算としては充分林業税制の在り方に答えてくれる資料として意義をもつであろう。私は経営者のこれら正しい記録の蒐集によつて、理論的税制問題の解明に足掛りをつかみ度いと思うものである。

要するに世の中のあらゆるものは正しい記録によつて進歩する。正しい記録は人類の活動において一番適合した科学的なムチの役目を果してくれることを理解していただきたいものである。

では林業における記帳として最小限つぎのようなものが必要となるであろう

A - 3 林業記録簿

(a) 作業記録 (仕事の日記帳とも称すべきものであろう)

これから林業部門の仕事をしたら必ずこのような作業記録をつけたらどうであろうか。この程度のことはやる気があれば簡単なものであろう。しかし、このようなものでも記録しておくと、次第に次年度以降の計画の大きな参考になり、技術過程を通じて改善の足がかりになろう。

この表は、投下労働量の記録が中心となつてゐる。この場合労働の投入する時期や配分上の問題ばかりでなく、投入された技術内容もある程度記録されなければならない。

このように記録されたものを森林台帳に毎年まとめて転記し、これを長期に保存することが必要である。

(b) 森林台帳 (林分ごとの台帳)

自己の森林の林地別台帳を備えて、森林の現況や、これまでのいろいろな作業、収穫物、その他森林被害の状況などを記録にとどめておく。これを作業記録簿から整理記帳し永久保存にする。このように記録しておくことによつて、1伐採期間に、その林地にどのような労働力や資材が投下されて、その結果どのような生産物があつたか、またこの間にどのような条件のうえで推移し、その結果はどうであつたかなどが分る。

作業記録(記載例)

作業した日 年 月 日	林地番号 (俗称)	作業名	作業量	自家労働		雇用		資材又は生産物			備考
				名前	人数	人數	金額	品名	数量	金額	
39 3 10	25 (大頭山)	地拵	1.0 ha	太郎三郎	2	8	4,000	—	—	—	
" 4 9	"	植付	0.5 ha (2,000本植付)	太郎三郎	2	8	4,000	スギ苗木	2,000本	15,000円	スギ苗は徒長苗が多いのでていねいにうえるよう特に使用人に注意した
" " 10	"	"	0.5 ha ("")	"	2	7	3,500	"	2,000	15,000	沢近く土壤軟かく、能率があがつた
" 8 15	"	下刈	0.3 ha	太郎二郎	2	3	1,500	下刈鎌	2丁	1,000	ササ多く、能率があがらない
" " 16	"	"	0.3 ha	"	2	3	1,500				同上
" " 17	"	"	0.4 ha	"	2	3	1,500				ササ少ない 相当枯れている 補植する必要がある

注 林業経営改善の手びきより

森林台帳(記載例)

名 称	太 郎 山	地 番	下 沢 1350	面 積	台 帳	8反3畝26歩	実 测 (見込)	10反0畝00歩	所有沿革	1963年 購 入	
地況林況の概況	南面緩斜地味肥沃、スギ適地、中央に太郎沢あり小峰筋は乾燥しがち									(其の他) 地価 1963年120,000円(ha当たり)	
いまでの利用 状況その他	購入前スギの植栽地で、1960年頃伐採され、現在伐採跡地となつていてスギ2,000石の収量があつたという										
今後の施業計画	1964年4月 スギ造林の計画										

施業の記録

年 月 日	摘要	収 入	支 出	記 事	年 度			材 木 費 用 價
1964 3 10	地拵 山本外9人 人夫賃500円		5,000円		1964			
4 10	スギ新植4,000本 山本外延18人 苗木1本当75円 人夫賃500円		39,500	森苗木商より購入やや徒長苗、岩石 多く功程わるく植栽後日でりつづく				
8 17	下刈費用山本外延14人 8月15日～8月17日		8,500	仕事の都合で1回刈でやめる 沢す じは特に2回刈の必要性あり				
12 31	本年度管理費用(土地資本利子を含む)		10,000					
	小 計		63,000					

注 林業経営改善の手びきより

(C) 樹種別、年令別面積一覧表

これは樹種別、令級別の面積台帳である。これは前二者に比べると無くともよいものであるが、林業生産の保続性を重視したりする場合、あるいは本項1) で述べた自己有山林の評価をする場合に好都合であろう。

個別林業経営ではまず興味を持つことが大切なことであり、これに答えてくれるものは収入があがるということと共に自己の所有山林がどれだけ価値をもつているかということにも造林投資の視点があるのではないだろうか。つまり増殖にともなう資産の所有欲が明らかになることは経営者をより奮起させ、高次の生産行為へ向かわせる大きな要因であると考える。

樹種別年令別面積一覧表

50 49 48 47 46 45 44 43 42 41	年号(昭和)	40 39 38 37 36 35 34 33 32 31 30 29 28 27...
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	経過(年)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14..
	スギ	02 05 03 03 02 01 01 05
	ヒノキ	01 01 02 01
	小計	03 01 05 03 04 03 02 01 01 05..
	林転可能面積	32 35 36 41 43 47 47 50 52 52 53 53 54 54 59
	岩石等の余地	1.2

この表で現在自己の所有している山の現況が大方明らかになるし、またこれからでも良いから毎年森林簿から転記しておくとよい。ただ現在古い林の状態がわかれればこれに記入し、わからない場合でも、この記録が何十年か積み重なると山の樹種構成や林令配置の状況が一覧できる。だからこれは巻物様式で方眼紙などを用いて作つておくとよい。

ただ植林について記入した面積も、完全な不成績造林地は下欄を用いて修正することが必要であろう。

また本表の左欄については当面の植栽計画を記入して計画と実行との照査も可能な利点がある。

B 計画をたてて仕事をする

B-1) 経営の実態を明らかに知ることが大切である

つまり経営が、現在どんな状態におかれているかをはつきり認識することであろう。この場合外部要因はとに角として、経営の内部問題をどうとらえるかということを知る必要がある。それにはどんなことが挙げられるであろうかこれを表に表わせば次の通りであろう。

現 状	将 来	経済的 指点
その一 経営における主要部門の収益の現状	所得並に収益の動向	農家経済としての問題の検討
その二 生産に要する家族労働力と雇用労働力の現状	安定性と地域住民の所得性	林業部門における問題の検討
その三 森林踏査による現況と実面積の把握	保続性と収益性	

なお現状の把握などに関しては、坂本博編著・林業経営改善の手びき、日本林業調査会刊、紙野伸二著・農家林業の経営・地球出版、大内晃・小菅久・私有林経営計画に関する研究……才1報才2報。林業試験場研究報告、林野庁研究普及課編集・新しい林業経営の計画書。全国林業普及協会刊、などを参考にしていただきたい。

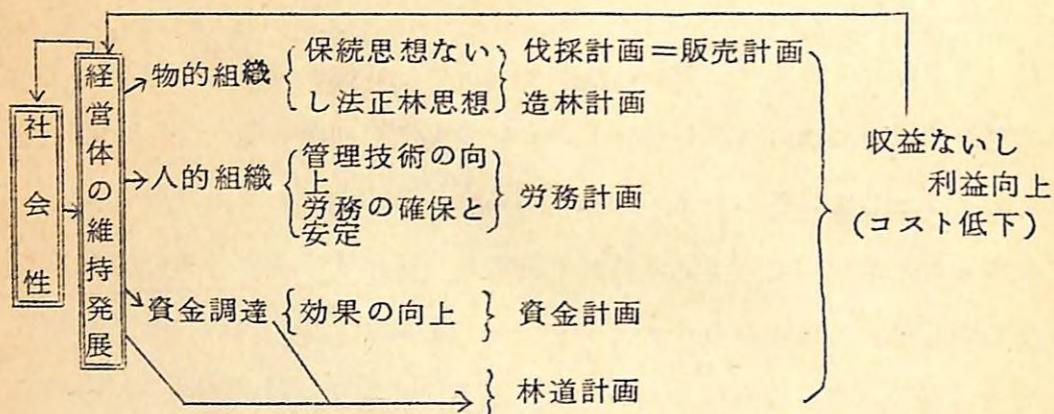
このようにして実態を把握し、それを見て何が生にピンとくるかを整理し、当面する問題を如何に解決してゆくかということが問題になろう。すなわち何を求めるようとしているか、その理由はどこにあるのかというようなことはつきりすることが大切である。これは経営者自身に関することが多いであろう。であるから経営者はこれらイメージを理想の形に変えて、実施可能な具体策を立てる必要がある。経営によく調和し、現実的で自分の要望することを表わしていることが大切であろう。

経営のイメージが漠然として不確実なときは、すべての指示は極めて非能率的となり重荷から逃れることは困難とみなければならない。また現状を把握することに責任を果さなければそれは浮き上つたものになり、役に立たないものになるであろうことを知る必要があろう。

B-2) 計画のたて方はどのようにするか

経営の計画というものは、簡単なように見られながら実状は極めて難しいものであることは衆知のことであろう。しかし、経営者にとって無計画のために失う損失と、計画のために得た利益とを比較すれば、その差は測りしれない大きなものであることを知る必要があろう。しかしこれが実際にどれ程であるかということは一朝一夕で評価することはできないが、少なくとも計画を立てて実行することが極めて大切であることは理解されると思うがいかがであろうか

なお計画の立て方については前掲 B-1) の各書、特に坂本博編著、林業経営改善の手びきを参考にしていただくと計画を作る手順と基本線、経営計画の立て方などがくわしく書かれている。そこで参考書を見ていただくことにして、つぎは自立経営体として計画できる規模についてその大要を記してみたい。



ここに示した図は経営の維持と発展という見地から模式化したものであるがここでは計画問題を取扱っているわけであるから必要のない事柄であるかもしれない。しかし筆者に大所有の計画を究めたこともないので、多くの誤りを犯しているよう、このような見方で経営計画を立てて経営の組織化を考えたらどうであろうかということを単に提示したにすぎない。そこで要はこのような問題点の提示から自己の経営のあり方をみつめる視角を身につけていただきたいということを言いたかつたからに過ぎない。

本章は経営者の重荷を軽くする着眼点ということで述べてみたわけであるがその目的を達していないように思われてならない。つまり重荷を軽くするということではなく逆に重荷になってしまったということであるかもしれない。その責は筆者の未熟さのなせることと思うので誠に申しわけない。しかし、これらの農林業経営者は土地所有者ではないということを新たに認識していただ

きたい。とすると好むと好まざると拘らず、これらのこととは理解し、どうしても経営の中で試みてもらいたい経営者の態度ということになるかと思うが、余計なことであろうか。

オ二部の終りに

ここでは、各所に重複したような言葉でくり返し述べていることが極めて多いし整序されたものでもない。これを多くの人々は精神的訓話と理解することであろう。私自身が人間として多くの欠陥を持つているだけに、そのことには反論をさしはさまないし、批判は甘んじて受けたい。何故ならば未完の人間としてわれ若し経営者なりせば、こんな欠点がありはしないかという自己ざんげでもあり、いま一つは経営者としての夢を追いたかつたということでもある

しかし美しき目標、経営者の在り方というものは決して平坦な真直な道ではない。現実には所かわれば品かわるでいろいろな道があるわけであるからそれを否定しているわけでは決してない。

しかしながら、多くの経営者はぞんがい、平凡なこと、当然なことは、それがややもすると当然なことだけに、これを行なうに軽視したり、忘れたりしがちなものであろう。そこで常に当然と思われること、なすべきことを、もくもくやるという仕事ぶり、また着々となすべきことを積み重ねていくという境地から、はじめて眞の成果が生まれ、経営の安定が得られるということになるのであろう。

これらのこととは、1つの見方から経営者として理想の型を追いすぎたくらいはあるけれども、しかしこのようなことを単に出来得ない理想像とし、頭から否定するのではなく、いくつかでも試みようとする意志が経営者としての根性を作りあげる足がかりになると思うし、これから経営の生きる道でもあると

思うが……これが単に夢物語に終るかどうかは経営者の皆さん、どう自から
意義づけし、実行に移すかにかかつていると思うが言い過ぎであろうか……

おわりに

このまとめは「林業農家への旅」で取材中から問題にしていてことであつた
それだけに助力いただきながら、数年間発表の機会を失したことは申し訳ない
ことである。そのうえ筆者のべつ見によつて曲解した箇所も多いことゝ思う。
合せてお許し願わなければならぬ。

さらに、ご登場願えなかつたすぐれた経営者も多いわけで、本文に収録した
ものは、その九牛の一毛にしか過ぎない。いずれ機会を見て経営者像の勉強を
続けたいと思う。

しかし自己のキャリアの不足を、これほど痛感したことはなかつた。その意
味では私にとつて非常に勉強になつたことは確かである。それと共によくも大
それたことをしたものだというざんきの念がつきまとう。

おそらく、徳本関西支場長や本場の大内経営科長、紙野経営室長、舟山・中
村両技官のご指導と、またこれらの方々や私の部屋の岩水技官などのご支援が
なければ、この取りまとめは完結しなかつたことと思う。心からお礼申し上げ
たい。

最後に、いろいろの文献を参考にさせていただいたが、取りまとめが学術的
でないので、その出所は割愛させていただいたが、ここに著者にお礼申し上げ
たい。