

森林組合の組織運営と事業展開に関する研究

—林産事業における職階別職務分担を中心に—

2014年1月

都築 伸行

森林組合の組織運営と事業展開に関する研究

— 林産事業における職階別職務分担を中心に —

筑波大学大学院

生命環境科学研究科

国際地縁技術開発科学専攻

博士（農学）学位論文

都築 伸行

目次

序章 本論の課題と研究方法

1. 背景と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
2. 先行研究と分析視点・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
3. 研究方法と本論の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

第1章 森林組合の組織と事業の動向

第1節 林政の展開と森林組合

1. 組織体制確立期・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
2. 基本法林政期・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
3. 森林・林業基本政策期・・・・・・・・・・・・・・・・・・15

第2節 組織体制の強化と雇用改善

1. 系統運動による組織体制の強化・・・・・・・・・・16
2. 広域合併の進展と経営規模の拡大・・・・・・・・・・17
3. 雇用労働者の専門化・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

第3節 森林組合事業の動向

1. 森林整備事業の動向・・・・・・・・・・・・・・・・・・22
2. 林産事業の規模拡大と間伐比率の増加・・・・・・・・・・25
3. 地域における素材生産シェア・・・・・・・・・・・・・・・・・・27

第2章 林産事業の実行過程と地域性

第1節 間伐推進施策と林産事業の実行過程

1. 間伐推進に関連する施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・31
2. 林産事業の実行過程と職務内容の変化・・・・・・・・・・32

第2節 事業展開の類型化と事業動向

1. 県別の素材生産と林産事業の動向・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
2. 事業展開の類型化と調査対象県の選定・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
3. 調査対象県の事業動向・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 39

第3節 林産事業の地域性分析

1. 地域における森林組合の素材生産シェア・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
2. 総損益に占める販売部門損益の割合・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44

第3章 職階別の意思決定と職務分担

第1節 各職階が担う意思決定

1. 森林組合における意思決定の階層区分・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 49
2. 役員・幹部職員による経営・雇用戦略の決定・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 50
3. 事業確保や作業システムの決定を担う職階・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

第2節 利用間伐期における林産事業の運営体制

1. 利用間伐期の事業体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 53
2. 団地化・集約化への取組と組織運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
3. 担当職員の配置と運営体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 55

第3節 職階別の職務分担

1. 事例組合の選定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 58
2. 役職員・従業員の属性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 60
3. 組織と経営に対する意向・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 62
4. 営業活動に従事する就労時間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 63
5. 事例組合の職階別職務分担状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 65

第4章 組織運営と林産事業展開の関係性

第1節 事例組合の事業展開と組織体制

1. 設立、合併の経緯と事業展開・・・・・・・・・・・・・・・・・・69
2. 植林から林産事業への転換・・・・・・・・・・・・・・・・・・71
3. 現段階における組織体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・73

第2節 林産事業未展開地域（福島県東白川郡森林組合）

1. 福島県における公的森林整備事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・76
2. 外部委託による林産事業の展開・・・・・・・・・・・・・・・・・・77
3. 経営トップの牽引による団地化の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・79

第3節 林産・森林整備事業両立地域（岐阜県東白川村森林組合）

1. 岐阜県における新生産システム事業への対応・・・・・・・・・・・・・・・・・・79
2. FSC 森林認証取得と択伐によるヒノキブランド材生産・・・・・・・・・・・・・・・・・・80
3. 経営トップの戦略と地域に密着した職員・・・・・・・・・・・・・・・・・・82

第4節 利用間伐先進地域（高知県香美森林組合）

1. 高知県における先駆的な団地化推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・83
2. スギ並材の低コスト生産に向けた取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・84
3. 利用間伐推進過程における職階間の有機的結合・・・・・・・・・・・・・・・・・・85

終章 利用間伐期における組織運営と職階間の有機的結合

1. 森林組合組織と林産事業の地域性・・・・・・・・・・・・・・・・・・88
2. 利用間伐期における森林組合の組織運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・89
3. 組織の発展段階と職階間の有機的結合・・・・・・・・・・・・・・・・・・91

参考文献一覧・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・96～105

参考資料 アンケート調査票・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・106～117

謝辞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・118

図表一覧

- 図序-1 本論の研究範囲
 - 図序-2 研究方法と本論の構成
 - 図 2-1 森林組合の素材生産シェアと販売部門割合
 - 図 2-2 素材生産シェアの推移
 - 図 2-3 販売部門割合の推移
 - 図 2-4 林産事業における利用間伐の動向
 - 図 3-1 事例組合の販売部門割合と単位面積当たり林産事業量
 - 図 3-2 職階別職務分担の概念図
 - 図 4-1 事例組合の植林面積の推移
 - 図 4-2 事例組合の林産事業量の推移
 - 図 4-3 東白川郡森林組合組織図
 - 図 4-4 東白川村森林組合組織図
 - 図 4-5 香美森林組合組織図
 - 図 4-6 東白川郡森林組合林産事業量の推移
 - 図 4-7 東白川村森林組合林産事業量の推移
 - 図 4-8 香美森林組合林産事業量の推移
 - 図終-1 組織の発展段階モデル（ライフサイクル・モデル）
 - 図終-2 事例組合の組織規模と下位職階への権限委譲
-
- 表 1-1 森林組合に関わる主な政策と系統運動
 - 表 1-2 組合員所有面積と組合員数
 - 表 1-3 組合員所有面積と払込済出資金の規模別組合数（2010 年度）
 - 表 1-4 常勤役員・専従職員の人数別組合数
 - 表 1-5 雇用日数別労働者数
 - 表 1-6 給与形態別雇用労働者数（2010 年度）
 - 表 1-7 主要部門別損益と総損益に占める割合
 - 表 1-8 新植の依頼者別内訳
 - 表 1-9 保育の依頼者別内訳

- 表 1-10 林産事業の森林所有者別内訳
- 表 1-11 主伐・間伐別林産事業量
- 表 1-12 林産事業規模別組合数
- 表 1-13 森林組合の素材生産シェア
- 表 2-1 県別素材生産量ランク
- 表 2-2 森林組合事業展開類型のまとめ
- 表 2-3 調査対象県の森林資源概況
- 表 2-4 森林組合統計とアンケート結果比較
- 表 2-5 森林組合の素材生産シェア
- 表 2-6 総損益に占める販売部門損益の割合
- 表 2-7 林産事業規模
- 表 2-8 単位面積当たり林産事業量
- 表 3-1 経営方針・理念の決定
- 表 3-2 事業確保（所有者の説得、団地化・集約化推進）
- 表 3-3 補助申請・入札書類の作成
- 表 3-4 伐出システムの決定
- 表 3-5 団地設定面積
- 表 3-6 専属的集約化担当職員の有無
- 表 3-7 団地担当職員の有無
- 表 3-8 林産事業展開と組織運営の関係性
- 表 3-9 調査対象森林組合の概況
- 表 3-10 役職員・従業員の属性
- 表 3-11 経営と組織に対する意向
- 表 3-12 職階別の各作業への年間就労時間配分
- 表 3-13 職階別職務の分担状況
- 表 4-1 事例組合の主要年表
- 表 4-2 事例組合の専従職員数と雇用労働者数

序章 本論の課題と研究方法

1. 背景と課題

本論では、利用間伐による林産事業の推進が課題となっている現段階の森林組合における職階別の職務分担状況と事業展開の関係性について検討する。

我が国の人工林資源の多くは皆伐可能な林齢に達しているが、森林組合の林産事業は、北海道や南九州で皆伐を中心とする組合がみられるものの、その他の地域においては利用間伐が中心となっている。これは、温暖化対策や森林環境税により森林組合を中心に間伐が推進されていることや木材価格の低迷により、皆伐後に再造林をした場合、森林所有者に立木収入が残らず、森林所有者が皆伐を敬遠するためである¹⁾。

利用間伐は、皆伐に比べ生産される木材の量がまとまらず、近年、設立が進む大型国産材工場への木材安定供給は難しい。利用間伐により木材安定供給を可能とし、生産コストを削減するためには、団地化・集約化が必要である²⁾。このため、「森林・林業再生プラン」において、森林組合は、その中心的役割を担うことが求められており³⁾、森林組合がどのような条件を整えれば団地化・集約化の拡大と利用間伐の推進を実現できるかに関して、実態に即した臨床的な研究が必要である⁴⁾。

戦後、GHQ によって民主的組織に改革された森林組合は、1964 年の林業基本法制定以降、林業構造改善事業の主要な実施主体として、主に植林や保育作業の受託による森林整備事業を中心に展開し、作業班の組織化を進めてきた。1960 年代には市町村合併の進展とともに森林組合の合併も促進され、1970 年代以降には複数の市町村を管轄とする広域合併が促進された。2010 年度現在、管轄面積が 10 万 ha を超える広域合併森林組合が存在する一方で、市町村合併を行っていない単独市町村のみを管轄とする数 1,000ha 規模の組合が併存している。

森林組合の事業は、地域の木材流通や林業構造、地方自治体の独自施策、地域の産業構造や労働市場といった様々な外部環境の影響を受け、異なった展開をしている。団地化・集約化に関する「全国一律のモデルや処方箋は存在しない」との指摘があるように、地域の特性を踏まえずに、森林組合の事業展開を論ずることはできない⁵⁾。

これまで、森林組合について、その基本的性格と地域林業構造や労働市場との関係に関する分析が、多数の研究者によって行われている⁶⁾。しかし、同じ地域において外部環境がほぼ同じ条件下でも、団地化・集約化を推進し、利用間伐によって林産事業を拡大し、組合員への利益還元を図る組合がある一方で、機関造林や補助金に過度に依存した組合がみられるように、事業展開が大きく異なる場合がある。このため、事業展開の地域性を外部環境との関連性のみで論ずるのは方法的な限界がある。

外部環境がほぼ同じ条件下でも、その事業展開に違いがみられるのは、森林組合の組織内部での人事管理や処遇、意思決定過程といった組織運営の違いが影響していると考えられる。経営学における組織論では、こうした課題に対して様々な角度からの分析が行われており、伝統的組織論において環境に対して閉じている「クローズド・システム」として捉えられていた組織を、近代組織論においては「オープン・システム」として取り扱い、経営の外部環境と組織内の相互関係について、多数の研究が進められている⁷⁾。

本論の課題は、森林組合の利用間伐による林産事業に着目し、現段階における林産事業展開の地域性と森林組合の「組織マネジメント」において最も基礎的な課題である職階別職務分担の関係に注目し、各職階における意思決定や現場管理と事業展開の関係性を明らかにすることである。

2. 先行研究と分析視点

戦後の森林組合研究の主なものを挙げれば、農業協同組合論を規範とし、協同組合としてあるべき森林組合の組織を論じた笠原義人の研究⁸⁾、地域林業構造のなかでの機能に着

目して組合の事業展開と組織の性格を論じた森田学の研究⁹⁾、ヨーロッパの森林所有者共同組織の分析から我が国の森林組合の組織的特徴を論じた志賀和人の研究¹⁰⁾、などである。

志賀は1990年代までの森林組合研究をそれぞれの分析視角から、①農業協同組合論を規範とした分析、②経済構造や林業政策との関連を軸とした分析、③林業における地域協同組合資本としての性格に注目した分析、④森林組合の土地組合的性格を重視する見解、⑤森林組合が地域構造において、どのような客観的な機能を果たしているかに注目した「機能論的研究」の5タイプに大別し、それぞれの評価と不足している視点を指摘した¹¹⁾。志賀は、⑤「機能論的研究」については、代表的な研究として森田学の『森林組合論—戦後森林組合の機能論的研究』を挙げ、「森田が実体としての組合展開を具体的に分析することを重視した点は、高く評価しなければならない」としたが、同時に地域林業における特殊な「素材業資本」としてのみ性格規定を行ったために、「実体の把握をゆがめる作用をしている」と指摘している¹²⁾。

これまでの森林組合研究では、森林組合の性格や組織としての“あり方”について、地域林業構造との関連や制度論的な分析が主体であり、組織論的分析としては農業協同組合の圧力団体としての側面を分析した石田雄や森林組合系統組織の政治的機能に関する山本真嗣の社会システムにおける機能分析は行われているが^{13, 14)}、森林組合組織の内部構造や運営実態から事業展開のあり方を実証的に分析した研究は少ない。

森林資源が保育段階から利用段階に移った現在、素材生産を行う林業事業体の組織運営体制を論じる意義が増しているが、森林組合の現状や地域林業構造との関係を踏まえて、組織運営と事業展開の関係を明らかにした研究は限定される。これまでの森林組合研究で論じられてきた政策・制度との関連での「あるべき」組織の姿や労働力問題における作業班の組織化に関する組織論のみでは、外部経営環境と森林組合組織の関係性分析には限界があり、現段階における実体としての森林組合を事業と組織の両面から正確に把握し、分析する必要がある。

これまでの森林組合研究における組織内での業務分担やキャリア形成、意思決定に関する分析は、森林組合と民間事業者の内業・外業の分担や給与体系を比較した藤掛一郎の研究が挙げられる¹⁵⁾。藤掛は、森林組合では「課長以下の内勤従業員が現場での森林調査や現場監督など、森林管理に関わり重要な役割を担う立場にあること」や「現業従業員と内勤従業員の分業が民間事業者と比べてより明確であること」、また「現業・内勤従業員の賃金カーブには少なからぬ格差があること」など意義のある指摘を行っているが、静岡県と山梨県の2県を対象とした調査であり、全国における相対的な位置づけは明らかとなっていない。このため全国の森林組合を対象として、事業展開の地域性を考慮した組織運営分析が必要である。

森林組合は、地域森林管理において重要な役割を期待されており、先行研究による「組合のあり方」や地域林業資本としての機能論、労働力の組織化論に加えて、組織運営にあたってトップ・ミドル・ローワーといったそれぞれの職階が、経営の範囲や方向性など経営戦略に関わる意思決定から現場での技術的な判断をどのように分担しているのかといった森林組合の組織運営と事業展開に関する組織論的分析が必要となる。

経営学において組織のマネジメントは、指摘されている経営の外部環境への対応としての「環境（外向き）のマネジメント」と組織運営や組織構造のデザインなど「組織（内向き）のマネジメント」に分けられており、両者の矛盾と相反する要請に応えるべく「矛盾と発展のマネジメント」によって発展が生まれるとされている¹⁶⁾。森林組合に関して、経営の外部環境、すなわち外向きの「環境のマネジメント」としては、木材市場の変化に対応した原木の販売戦略、政策転換に対応した補助事業の選択、地域の労働市場に対応した労働力確保戦略などが挙げられる。

経営学では、経営外部の環境と組織内部での対応について、例えば、ダンカンによるフレームワークが紹介されており、不確実性を「環境の複雑性」と「環境変化の動態性」の2軸により4タイプに分類し、あらゆる環境に適した「唯一絶対の組織」を求めるのでは

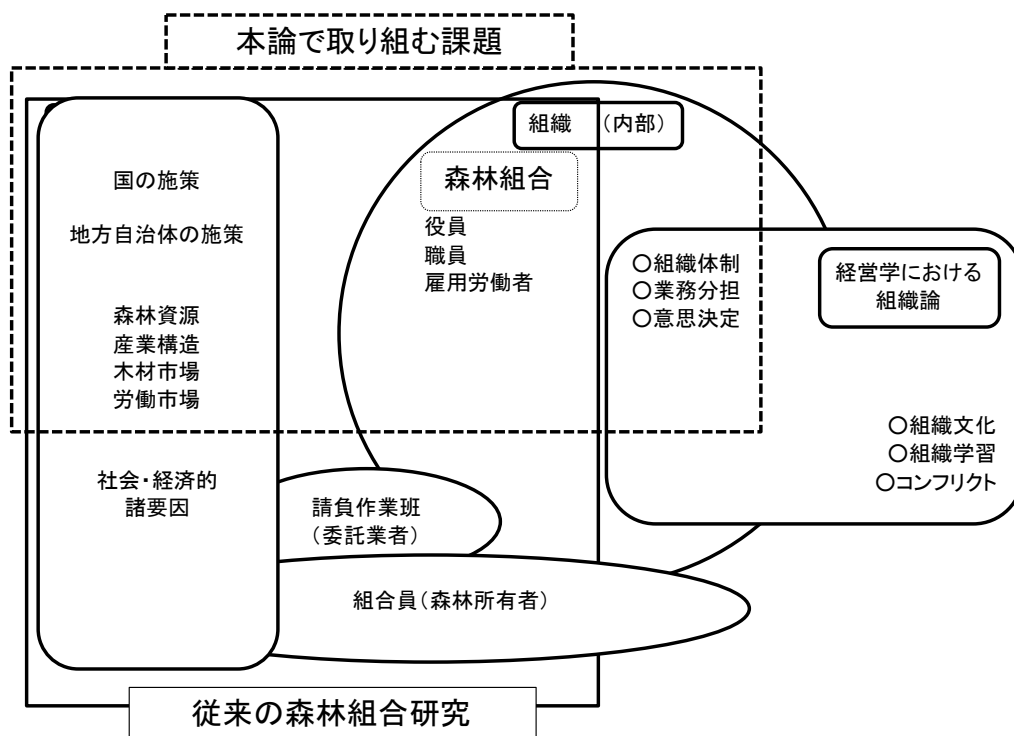
なく、それぞれの環境に適した組織の条件を探る「条件適合理論（コンティンジェンシー・アプローチ）」が展開されている¹⁷⁾。

また、バーンズ・ストーカーは、組織のタイプを高度に専門化され分業が進み意思決定はトップダウンによる「機械的（官僚的）組織」と職務の境界が不明確で責任の所在は組織内に分散し、比較的下位の職階にも権限が委譲されている「有機的組織」の大きく2つに特徴づけたうえで、環境の不確実性の度合いに対してどちらが好ましい組織であるかを検証する研究を行った¹⁸⁾。この研究結果によれば、「外部環境が比較的安定しているような状況では、機械的組織が有効であり、逆に、外部環境が不安定で不確実性が高まるような場合には、有機的組織が有効になる」としている。経営学における組織論では、これらの先駆的研究による理論的枠組みに対して多くの研究によって検証結果が蓄積されており、研究対象は大企業から非営利組織にまで広がっている。

3. 研究方法と本論の構成

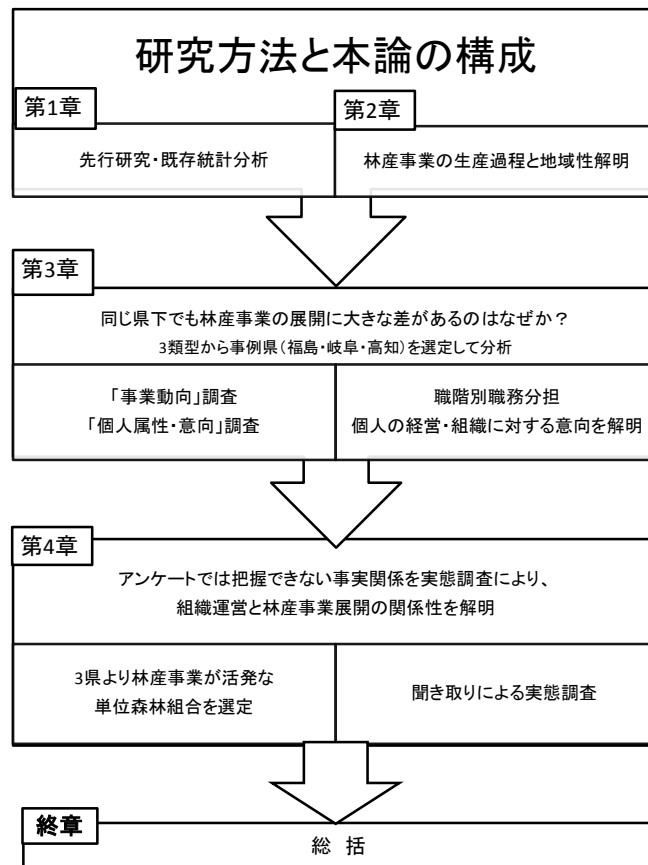
本論では、図序-1のように、従来の森林組合研究で取り組まれてきた林業施策や地域の林業構造と森林組合の事業構造の分析に加え、森林組合内部の組織構造や業務分担、意思決定がどのように行われているかを研究対象とし、役職員・従業員による「組織のマネジメント」を中心的に取り上げる。従来取り組まれてきた作業班員（雇用労働者）については、専属的に常勤として雇用されている者に限り、特に作業班長などの管理的決定や業務的決定に関わっている者を分析の対象とする。

事業動向や組織の変容については、県単位の『森林組合統計』各年度版の分析に加え、全国の森林組合を対象としたアンケート調査（「組織運営と事業動向に関するアンケート調査」以下、「事業動向調査」）によって、森林組合組織における職階別の職務分担状況を把握する（図序-2）。



図序-1 本論の研究範囲

また、森林組合組織内部における役職員・従業員の個人属性と職務分担、年間の就労時間配分について明らかにするため、『森林組合統計』における林産事業の動向や先行研究を踏まえ、林産事業の地域性を代表しうる3県（福島県、岐阜県、高知県）を選定し、各県の森林組合役職員・従業員全数を対象にしたアンケート調査（「組織運営と雇用改善に関するアンケート調査」以下、「雇用改善調査」）を行った。また、各県から林産事業が活発な3森林組合（福島県東白川郡森林組合、岐阜県東白川村森林組合、高知県香美森林組合）を選定し、聞き取り調査を行い、前述の2つのアンケート調査の分析結果を検証する。



図序-2 研究方法と本論の構成

アンケート調査は、以下の要領で行った。「事業動向調査」に関しては、森林組合の住所を2009年9月現在の各都道府県森林組合連合会のホームページ等から把握し、郵送により回収した。「雇用改善調査」については、福島県、岐阜県、高知県の過去の統計書や単位組合の事業報告書等から全役職員・従業員数を推計し、各森林組合に一括送付し、配布と回収を森林組合に依頼し、発送・回収を2009年10月15日から10月末日に実施した。

「事業動向調査」は、699組合に発送し、回収は350組合で、回収率は50%であった。「雇用改善調査」は、3県65組合に発送し、常勤の役職員・従業員に配布し組合単位にまとめて返送して貰い、47組合、1,131人から回答があった。2009年度森林組合統計から3県の常勤労働者数は2,228人であるため、回収率は51%と推定できる。

本論の構成は、以下の通りである。

第1章では、戦後林政との関連で森林組合の事業と組織がどのように変容してきたか分析する。時代区分を、①組織体制確立期、②基本法林政期、③森林・林業基本法政策期の3つに区分し、主要事業の動向と合併による組織基盤の拡充、労働者の雇用改善について全国的な動向を『森林組合統計』から分析する。特に広域合併の進展による管轄面積や組合員数の規模拡大や役職員の専門化、従業員の雇用改善の状況について分析する。

第2章では、森林組合の林産事業に影響を与えてきた間伐施策を分析し、団地化・集約化を必要とする利用間伐段階において林産事業の実行過程がどのように変化したか明らかにする。林産事業の地域性は、県単位での類型化を行い、代表事例として福島県、岐阜県、高知県の3県を分析対象とする。分析の指標として、林産事業が活発な組合と不活発な組合、地域林業生産構造において中心的な存在か否かで組織運営に大きな差があるため、森林組合の事業構造における林産事業のウエイトを示す「総損益に占める販売部門損益の割合」（以下、販売部門割合）と地域林業における森林組合の位置づけを示す「地域素材生産量に占める林産事業の割合（以下：素材生産シェア）」を用いる。

第3章では、事例とした福島県、岐阜県、高知県の全ての役所員・従業員を対象としたアンケート調査（雇用改善調査）から、各役職員・従業員個人が意思決定をどのように分担し、それぞれの業務にどれだけ従事しているか、特に団地化・集約化業務を担当する職階や職員の年間従事状況を明らかにし、事業展開と組織運営の関係性を分析する。さらに各県のなかで林産事業が比較的活発な森林組合を選定し、選定した事例組合について、個別の森林組合の事業動向と職階別職務分担の関係性について明らかにする。また、全国の森林組合を対象としたアンケート調査（事業動向調査）により、林産事業の動向を明らかにし、県下で林産事業が活発な組合の特徴を把握し、事業展開と組織運営の関係性を分析する。

第4章では、第3章までの統計分析とアンケート分析から得られた事業展開を組織運営

の関係性を検証するために、事例とした森林組合の実態調査からアンケートでは把握できない具体的な職務分担や職階間での意思疎通や協力関係について分析する。

終章では第1～4章の分析を踏まえ、組織運営と事業展開の関係性を考察する。

注及び引用文献

- 1) 堺正紘 (2003) 森林資源の社会化. 九州大学出版会 : 18-24
- 2) 本論では、「団地化・集約化」を、森林施業計画及び森林経営計画樹立や路網整備のための団地設定と、効率的な施業のための施業集約化を含んだ意味で使用する。
- 3) 林野庁 (2000) 森林林業再生プラン検討委員会「最終とりまとめ、改革の姿」. 林野庁 : 10-12
- 4) 森田学 (1977) 森林組合論. 地球社 : 1-9
- 5) 志賀和人 (2008) 森林組合組織論と林業就業者問題. 森林組合 460 : 18-21
- 6) 戦後の代表的な森林組合研究を挙げると、船越昭治 (1975) 森林組合制度と組合事業の展開. 森林組合の展開と地域林業 (船越昭治編) 日本林業調査会 : 13-54、笠原義人 (1975) 現代日本森林組合論序説. 九州大学農学部演習林報告 49 : 1-106、森田学 (1977) 前掲4)、奥地正 (1978) 森林組合事業の展開と民有林業の再編成. 日本経済と林業・山村問題 (林業構造研究会編) 東京大学出版会 : 238-268、田中茂 (1982) 日本林業の発展と森林組合—林業生産力の展開と組織化—. 日本林業調査会、鈴木尚夫 (1987) 森林組合とは何ぞや—スフィンクスの謎への挑戦— (1) ~ (3). 林業経済 459 : 11-30、志賀和人 (1995) 民有林の生産構造と森林組合. 日本林業調査会、などである。
- 7) 松下一紀 (2010) オープン・システム. よくわかる組織論 (田尾雅夫編著) ミネルヴァ書房 : 19
- 8) 笠原義人、前掲6)
- 9) 森田学、前掲4)
- 10) 志賀和人、前掲6)
- 11) 志賀和人、前掲6) : 18-47
- 12) 志賀和人、前掲6) : 18-47
- 13) 石田雄 (1961) 現代組織論. 岩波書店 : 103-156
- 14) 山本真嗣 (2005) 森林組合の政治的機能研究に関する一考察. 林業経済研究 51 (3) : 38-45
- 15) 藤掛一郎 (2010) 森林組合における内勤従業員の勤務と処遇—民間事業者従業員と現業従業員との比較において—. 林業経済 743 : 1-14
- 16) 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) ゼミナール経営学入門第3版. 日本経済新聞出版社 : 6-17
- 17) 山田敏之 (2006) 環境適応と組織能力. 経営学イノベーション3 経営組織論 (十川廣國編著) 中央経済社 : 135-140
- 18) 山田敏之、前掲17) : 135-140

第1章 森林組合の組織と事業の動向

第1節 林政の展開と森林組合

1. 組織体制確立期

森林組合に関連する政策は、我が国の民有林政策のなかで大きな役割を果たしてきた。林政と森林組合の展開過程に関し、以下のように4つの時代区分を行った（表1-1）。

- ①組織体制確立期 1907年～1963年
- ②基本法林政期 1964年～2000年
- ③森林・林業基本政策期 2001年～現在

森林組合制度は1907年の森林法改正に始まり、任意設立、強制加入とされた。属地的な土地組合としての性格を重視し、森林資源の確保・保全を主な目的とし、「造林組合」、「施業組合」、「土工組合」、「保護組合」の4種類の森林組合が設置された^{1, 2)}。

その後、1911年の森林組合設立奨励規則といった奨励施策により設立が促進され、1927年度には、729組合が存在し、以後、土工組合を中心に増加し、1939年度には2,663組合が設立され、私有林の2割に当たる200万haの森林所有者が組合員となった^{3, 4)}。

ここまでの森林組合設立は国主導によるもので、実際に活発な活動をする組合は少なく、施業案のない施業組合や林道開設が終了すると同時に休眠状態となる土工組合も存在した。戦前の森林組合組織は、国土保全と森林資源の培養を主な目的とした行政の末端組織としての性格が強く、経済事業を行う組織としての基礎は未だ構築されていなかった。戦前の森林組合は島田錦蔵が指摘するように「対物的集団」としての土地管理組合としての意味合いが強く、協同組合として経済事業を優先する組合は少なかった⁵⁾。

表 1-1 森林組合に関わる主な政策と系統運動

区分	西暦	法制度・主要施策・社会	系統運動
組織体制確立期	1907	森林法改正 森林組合制度の創設 4種組合	県森林組合連合会24県で設立 全国森林組合連合会法制化 第1回森林組合連合会協議会開催 第2次森林組合振興3カ年計画
	1937	日中戦争	
	1939	第2次大戦、森林法改正 森林組合は強制設立・強制加入	
	1945	終戦	
	1947	林政統一（国有林野事業特別会計法制定）	
	1951	森林法改正 森林組合は協同組合として民主的運営、森林計画制度、伐採許可制度、国有林野法制定	
	1955	林業の基本問題と基本対策答申（家族経営的林業）	
	1960	林業の基本問題と基本対策答申（家族経営的林業）	
	1961	森林法改正（全国森林計画、地域森林計画の新設）、林業協業促進対策事業（協業の担い手として森林組合）	
	1962	森林法改正（全国森林計画、地域森林計画の新設）、林業協業促進対策事業（協業の担い手として森林組合）	
1963	森林組合格併助成法制定		
基本法林政期	1964	林業基本法制定、林業構造改善事業、木材輸入自由化	森林組合拡充強化5カ年計画 森林組合協業体制確立運動 国際協同組合同盟（ICA）加盟 森林組合新生10カ年運動 森林組合格併助成法制定（森林法から独立） 森林総合整備事業 間伐促進総合対策 森林法改正（森林整備計画制度の創設等） プラザ合意 森林組合体制刷新運動 森林と人いきいき運動 第2次森林と人いきいき運動 林業労働力の確保の促進に関する法律 森林組合格併助成法の一部改正 森林組合活動21世紀ビジョン
	1968	森林法改正（森林施業計画制度の創設）	
	1970		
	1974	森林法改正（団地共同森林施業計画制度）	
	1975		
	1978	森林組合格併助成法制定（森林法から独立）	
	1979	森林総合整備事業	
	1981	間伐促進総合対策	
	1983	森林法改正（森林整備計画制度の創設等）	
	1985	プラザ合意	
	1990		
	1995		
	1996	林業労働力の確保の促進に関する法律	
1997	森林組合格併助成法の一部改正		
1999			
森林・林業基本政策期	2001	森林・林業基本法、森林法改正 地域森林整備活動支援交付金	森林組合改革プラン 環境と暮らしを支える森林・林業・山村再生運動 施業プランナー研修 国産材の利用拡大と森林・林業再生運動
	2002	温暖化対策間伐推進 新流通・加工システム事業	
	2003	「緑の雇用」事業 第一期開始	
	2006		
	2007	新生産システム事業	
	2009	民主党に政権交代 森林・林業再生プラン	
	2010		
	2011	森林経営計画制度	
	2012	自民党に再び政権交代	
	2013	国有林一般会計化	

資料：林野庁経営課資料、全国森林組合連合会資料、肘黒直次（2012）森林組合、『改訂現在森林政策学』（遠藤日雄編著）日本林業調査会：255～274、及び小川三四郎（2007）『森林組合論』日本林業調査会、をもとに作成。

戦時下の1939年森林法改正では、軍用物資需要に対して安定的に木材を供給することが最優先とされた。林産物の計画的生産が必要となり私有林に対する施業案監督制度が創設され、森林組合には施業案を編成する義務が生じた。同時に出資制が認められ、出資による組合では組合員から生産された林産物販売及び林業用物資の供給などの経済事業の実施が認められることとなり、現在の森林組合組織体制の基礎が確立された。

この間に、これまで集落単位が多かった森林組合の範囲を、当時の市町村単位に拡大し、

森林組合は実際に施業案を編成し、それに基づき施業を実行する「施業直営組合」と、組合員施業の調整を行う「施業調整組合」の2種に再編された。また、任意設立・強制加入から設立・加入ともに強制とされ、急速に森林組合の設立が進められ、1951年の新制度移行時には全国で5,822に達し、組合員所有面積は1,274万町歩、組合員数は235万人と、組織率を飛躍的に向上させた。このように戦時下の木材供出をきっかけに、森林組合は「国単位の計画的生産」の実行機関として位置づけられ、森林組合の組織化と同時に民有林行政の全国展開が進んだ⁶⁾。

戦後、GHQによる民主化政策の一環として、1951年の森林法改正において、森林組合は任意設立とされ、加入・脱退は自由となる。ただし、GHQ内部では経済科学局と天然資源局の2つの異なった意見が存在しており、1950年の勧告の段階では、「1つは強制加入で政府の林業計画の樹立などに協力する公共性の強い組合、他の1つは協同組合原則に基づく経済行為を行なう森林所有者の団体にわけて組織されるべき」とされ、2つの別組織に分割すべきとの考え方が示された。しかし、日本政府側は現実的に簡便な方法として強制加入制の条項さえ削除修正すれば、林道・造林・伐採・販売など、どんな事業も行える単一組織であることを選択し、「森林所有者の協同組織であり、自由設立任意加入でありながら、公共性をもつ事業を必須とする、類例のない森林組合」となった⁷⁾。

この改正において国家単位での計画的生産遂行を狙った施業案制度は廃止され、代わりに森林計画制度が設立され、森林組合は計画編成責任者たる政府との「連絡機関」となりつつ、森林組合の経済事業は協同組合制度により行うとの2つの目的を持つとされた。1951年森林法における森林組合の位置づけは、「森林組合の公益的性格」と呼ばれる「森林施業の合理化と森林生産力の増進、すなわち森林の保続培養」が第一義とされ、「組合員の社会経済地位向上」はそれに付随する第二義的なものと解釈されていた。名称に「協同」の文字はなく「森林組合」となったが、「協同組合」として取り扱われつつ、政府が行う森林資源計画の末端下請けとしての性格も残るといった二面性を内包する組織としての原

型が形成された。これにより森林組合組織は、GHQによる改革により「公共性」を担保すべく半行政的な性格を持つ協同組合として経済事業を運営する半企業あるいは「非営利組織」的な運営を同時に求められることとなった⁸⁾。

2. 基本法林政期

1964年に制定された林業基本法は「森林資源の確保及び国土の保全」を前提としつつ、「林業の発展と林業従事者の地位向上」を目指すものであり、「森林法は林業基本法の下位立法である」とする見解や、「物」から「人」あるいは「資源政策」から「経済政策」への転換とする見方が示された⁹⁾。

林業基本法は1960年の農林業漁業基本問題調査会答申「林業の基本問題と基本政策」を受けたものであり、この答申において、主として育林過程を担当する「協業組織または協業経営としての家族経営的林業の小機能集団」と主として素材生産過程を担当する「協業組織としての施設組合の施業委託」の協業形態が2つ示された¹⁰⁾。しかし、「施策の実行過程においては、(中略)林業に関する協業の政策選択が森林組合を中心とする施業受託協業へ集約されることとなった¹¹⁾。このように森林組合による施業受託が推進された背景として、山村からの林業労働力流出や林家の就業構造の変化による自家労働力不足を補完する形で次第に森林組合作業班の組織化が進展したとされる¹²⁾。

1974年の森林法改正により、計画的・合理的な施業のため森林を30ha以上の団地にまとめ共同の施業計画を策定する団地共同森林施業計画制度(以下、団共計画)が森林組合事業に大きく関わってくる。団共計画に参画する大きなインセンティブは、植林、下草刈り、枝打ち、除間伐(切り捨て・保育間伐)といった各作業を行う際に補助金が支出され、更に計画が認定されていれば査定係数が高くなるために補助率が上がることである。我が国の民有林保有構造をみると、森林所有者の大半は1ha以下の零細所有や5haに満たない小規模所有である。彼らが個人的に団共に申請することは難しいため、組合員でもある彼

らは、森林組合に補助申請の代行を任せている。また、こうした小規模森林所有者は、かつては農閑期の余剰労働力を利用して植林や下刈りなどの作業を行っていたが、山村人口の過疎・高齢化が進むにつれ、次第に自家労働力では行えなくなり、森林組合に委託するようになった。こうして森林組合は、組合員の補助申請業務代行によって手数料を得るとともに、実際の造林作業を請け負うことで、森林整備事業を拡大した。

以上のように、林業基本法の施行と林業構造改善事業の開始により、森林組合の森林整備事業（旧森林造成事業）は大きく伸展した^{13, 14)}。こうした事業内容の変化は、合併とともに森林組合の組織体制に変化をもたらし、主として造林を行う作業班の組織化が進んだ。

森林組合の森林整備事業のなかでも特に間伐に関連する施策としては、1979年に森林総合整備事業、1981年に間伐促進総合対策が開始されるが、この点については第2章1節で詳しく分析する。

このほか、森林組合制度の変更点としては、1974年の森林組合制度改正において、戦後高度経済成長期と山村経済・社会の疲弊が進むに連れ、これまで第二義的とされていた組合員の「社会経済地位向上」は、「森林の保続培養」と同列の第一義に押し上げられ、1978年には単独立法として森林組合法が制定された。

1996年には林業労働力の確保の促進に関する法律（以下、労確法）が施行されると、各県に林業労働力確保支援センターが設立され、就労支援や雇用改善、事業の合理化に関する支援策が講じられた。具体的には森林整備担い手育成確保総合対策事業により、新規就業者の研修費用を無利子で貸し付ける林業就業促進資金の創設等への助成が行われた¹⁵⁾。労確法により、森林組合においても雇用改善が進み、後述する「緑の雇用」事業によってさらに進められ、作業班の専門化が促進された。

1997年の森林組合法及び森林組合合併助成法の一部を改正する法律では、望ましい組合の規模として、管轄面積は15,000ha以上、出資金は5,000万円以上、常勤役員は10名以上とされた。合併による組織基盤の確立は、常勤役員の設置や職員の専門職化とい

った組織運営の変化をもたらした。

3. 森林・林業基本政策期

2001年には、林業基本法が森林・林業基本法に改正され、それに伴い森林法も改正され、森林施業計画は、森林の機能区分別の認定基準が設けられたほか、森林所有者以外にも策定できるといった変更が加えられた^{16, 17)}。この変更に伴い、森林組合は森林所有者に変わって森林施業計画を策定する代行者の立場から、策定主体になり得ることとなった。新制度による森林施業計画策定の推進を図るため、地域森林整備活動支援交付金制度（以下、支援交付金制度）が創設され、既存の補助金制度とは異なり、直接支払い的な制度設計となった¹⁸⁾。支援交付金支給の要件としては、一体的かつ効率的な施業の実施が可能となる森林を30ha以上まとめ、5年間の森林施業計画を策定し、市町村長と実施協定を締結し、森林の見回りや草刈り、協会確認といった地域活動の対象行為を必ず行うこととされた。2001年以降の支援交付金制度による森林組合への影響は、第2章の第1節で詳しく分析する。

林野庁は、2004年から、曲がり材や間伐材（B・C材）の加工対策として新流通・加工システム事業の取組を開始し、続いて、2006年からは、全国11のモデル地域を対象に、国産材製材工場の整備と素材生産コスト削減や木材安定供給を実現するための新生産システム事業の取組を開始した。新生産システム事業に関連し、森林組合や素材生産事業体を対象に団地化・集約化による素材生産コストの削減と協定取引による木材安定供給体制を構築するための林業経営担い手モデル事業、高性能林業機械や新しい技術体系の導入により造林コストや素材生産コストの低減を図る革新的施業技術等取組支援事業が開始された。モデル地域に参画した森林組合は、民間事業体とともに事業主体となって団地化・集約化の推進や高性能林業機械の導入が進んだ。

2009年に農林水産省から「森林・林業再生プラン」が公表された。当プランは、2020

年までに木材自給率 50%達成を目標に掲げ、森林組合に対しては、民間事業者とのイコール・フットイングや会計の不透明性などの問題点の改善が求められながらも、団地化・集約化に大きな役割を果たすことが期待されている。

2011 年の森林法改正では、森林計画制度が変更され森林施業計画から森林経営計画に移行した。森林経営計画への大きな変更点としては、ha 当たり搬出間伐材積に応じて補助金額が変わることで、これまで植林・保育といった森林整備事業を中心に行ってきた森林組合にとっては、森林所有者に利用間伐を進める大きな転機となった。団共計画では民有林の 8 割をカバーしていたが¹⁹⁾、2001 年から始まった支援交付金制度では、対象行為を実施しなかった場合には補助金の返還もあるとされ、支援交付金制度のカバー率が大きく下がった。さらに森林経営計画では、現在運用上の見直しが検討されているものの、同一林班において面積で 50%以上の森林所有者が森林経営計画に参加しないと計画が認められないほか、地域森林整備計画に定められた伐期以下では 10 年に一回、伐期以上では 15 年に一回の間伐ノルマが課せられるなど厳しい認定条件となっている。

現局面では、森林組合の二面性のうち協同組合としての経済性の面が強く求められており、民間とのイコール・フットイングを拡大解釈すれば、一般企業並の経済性追求を求められているとも考えられる。また、次にみるように市町村の範囲を超える広域合併を行った組合が増加するなかで、単独市町村の組合も併存しており、森林組合の組織運営は事業展開の地域性とも関連し、多様化している。

第 2 節 組織体制の強化と雇用改善

1. 系統運動による組織体制の強化

戦後の森林組合は、全国森林組合連合会と各都道府県森林組合連合会による系統の運動によって、組織体制の強化が推進された。1957 年の森林組合振興 3 年計画では経営

基盤の確立や執行体制の整備が進められ、1964年の森林組合拡充強化5カ年計画では、林業基本法の成立と「協業の担い手」としての期待を受け、林業の産業的発展のみならず地域振興を図ることも基本方針に盛り込まれ、次期の1969年森林組合協業体制確立運動では、「山村振興の中核体」を目指すと考えられた。

1975年の森林組合新生10カ年運動では、基本スローガンとして「日本林業と山村を守り、新生させるのが森林組合の役割」とされ、協業の担い手から一気に山村振興の担い手を目指すのが系統運動の目標とされた。

1978年の単独立法後、プラザ合意後の円高によって外材輸入がさらに増加し、林業経営がますます厳しさを増すなか、1985年に森林組合体制刷新運動が開始され、ここでは「国産材の需要拡大」が掲げられた。1990年代には、森林と人いきいき運動が進められ、1980年代の延長上で山村振興と国産材振興が主な目的とされた。

2000年代からは、2000年に打ち出された森林組合活動21世紀ビジョンに基づき、2003年の森林組合改革プランでは都道府県連合会の機能強化が求められ、2006年の環境と暮らしを支える森林・林業・山村再生運動では、「施業の共同化」と「国産材安定供給」、「経営革新」の各プロジェクトが掲げられた。

2. 広域合併の進展と経営規模の拡大

森林組合数は、1950年代に4,500組合ほどであったが、1963年の森林組合合併助成法施行後、1960年代には3,000を下回り、1970年度には2,518組合となる。1974年には森林組合合併助成法が第2期目に入り、市町村単位への合併が促進され、1980年度には1,933組合、1990年度には1,642組合、2000年度には1,174組合と減少し、2010年度の設立数は679組合である（表1-2）。

2010年度の組合員数は准組合員を含めると157万人で、地区内森林所有者数の49%当たる。面積比での加入率は69%で、私有林の総面積1,425万haのうち1,095万haが組合員

所有の森林である。私有林の組合員所有面積のうち 137 万 ha は地区外居住者が所有する森林で 13%を占め、地区外に居住する組合員の数は 14 万人であり、総数の 9%を占めている。

森林組合の規模は広域合併の進展により管轄面積が 10 万 ha を超える組合から、数千 ha 規模の小規模組合まで様々となり、組織運営面でも大きな違いが生じている。

表 1-2 組合員所有面積と組合員数

単位：組合、ha、人

	設立 組合数	調査票 提出 組合数	組合員所有森林面積		組合員数	
			計	1組合 平均	計	1組合 平均
1970	2,518	2,440	11,698,417	4,794	1,767,457	724
1980	1,933	1,904	11,665,828	6,127	1,780,271	935
1990	1,642	1,606	11,527,887	7,178	1,750,799	1,090
2000	1,174	1,153	11,295,684	9,797	1,669,263	1,448
2010	679	676	10,952,197	16,201	1,566,729	2,318

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

次に、組合員所有面積及び払込済出資金別の組合数をみたものが、表 1-3 である。1960 年代には、組合員保有面積が 5,000ha 未満の組合がほとんどを占めていたが、2010 年度現在の規模別組合数をみると、2 万 ha 以上が最も高い割合の 28%を占め、1 万 ha 以上では 57%を占め、1 組合の平均面積は 1 万 5,953ha となる。

組合員からの出資金は、総計で 530 億円であり、1 組合あたりの平均は 7,474 万円、金額別では、5,000 万円を超える組合が 348 組合（51%）と過半を占める。森林組合合併助成法の合併に対する助成要件は、1997 年から、面積で 1 万 5,000ha 以上、払込済出資金では 5,000 万円以上、常勤役員と専従職員の合計が 10 人以上とされているが、現在、面積で 1 万 5,000ha 以上の要件を満たす組合は 260 組合で 38%を占め、資本金では 5,000 万円以上の 348 組合（51%）が要件を満たしている。ただし、資本金の規模も管轄面積と同様に、個別の組合

では大きな格差があり、単独で数万 m³以上の原木消費量がある大型の製材工場を運営する組合から、市町村役場の職員が森林組合職員を兼務するいわゆる「睡眠組合」と呼ばれる小規模な組合までが存在している。

表 1-3 組合員所有面積と払込済出資金の規模別組合数 (2010 年度)

		単位：組合、%					
組合員 所有 面積		計	5,000ha 未満	5,000～ 1万ha	1万～ 1万5,000ha	1万5,000～ 2万ha	2万ha 以上
	組合数	676	144	144	128	70	190
	構成比	100	21	21	19	10	28
払込済 出資金		計	500万円 未満	500～ 1,000万円	1,000～ 3,000万円	3,000～ 5,000万円	5,000万円 以上
	組合数	676	70	37	105	116	348
	構成比	100	10	5	16	17	51

資料：林野庁経営課『森林組合統計』2010年度版

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

3. 雇用労働者の専門化

常勤役員がいる組合数の推移をみると、1970年度には973（40%）であったが、2000年度以降、その割合を急速に増加させ2010年度には426となり63%を占めている（表1-4）。一方で、常勤役員と専従職員が共にいない組合数は23組合であり、3%を占めるに過ぎない。広域合併の進展により、専従役員がいない組合の減少が進み、常勤役員と専従職員数の人数規模別にみると、1970年度には1～3人の組合が50%を占めていたが、次第に人数規模は大きくなり、2010年度現在では、15人以上が164組合と25%を占め、1～3人は101組合（15%）となっている。1組合の常勤役員数は、合併の進展に伴い総じて大規模化の傾向にあるが、個別には50人を超える組合から数名程度の小規模な組合までと現在においても様々な規模の組合が存在しており、こうした役員数の違いは各職階の職務分担や裁量範囲に大きな違いを生じさせている。

表 1-4 常勤役員・専従職員の人数別組合数

単位：組合、%

		調査票 提出 組合数	常勤役員 の いる 組合数	常勤役員 が共に いない 組合数	常勤役員・専従職員の人数別組合数					
					計	1～ 3人	4～ 6人	7～ 9人	10～14 人	15人以 上
1970	組合数	2,440	973	577	1,863	938	925 (4人以上)			
	構成比	100	40	20	100	50	50			
1980	組合数	1,904	750	386	1,518	591	672 (4～9人)		159	96
	構成比	100	39	20	100	39	44		10	6
1990	組合数	1,606	621	246	1,360	478	396	210	173	103
	構成比	100	39	15	100	35	29	15	13	8
2000	組合数	1,153	464	149	1,004	284	236	162	163	159
	構成比	100	40	3	100	28	24	16	16	16
2010	組合数	676	426	23	653	101	147	111	130	164
	構成比	100	63	3	100	15	23	17	20	25

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版
注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

次に森林組合に雇用される労働者数の推移をみたのが表 1-5 である。1970 年度には 6 万 5,000 人を超えていたが次第に減少し、1990 年度には 4 万 2,000 人、2000 年度には 3 万人を下回った。2003 年度より開始された「緑の雇用」事業による新規就業者数が増加し、2010 年度には減少のスピードが遅くなり 2 万 6,000 人となっている。

年間の雇用日数別では、1970 年度には 149 日以下が 68%と大半を占めていたが、2000 年度までには年間雇用日数が多い者が増加する傾向となり季節雇用から専門化が進んだ。2010 年度には、210 以上が 43%を占め、59 日以下は 23%となった。59 日以下の割合が 2000 年度の 16%から 23%へと増加した背景には、先に述べた「緑の雇用」事業により緊急雇用対策として短期間森林組合に雇用された者が増加した影響が大きい。一方で、「緑の雇用」事業による研修を終え森林組合に専門的労働者として定着した作業班員が増加しており、2010 年度には 210 日以上の雇用労働者が 43%を占めている。

表 1-5 雇用日数別労働者数

単位：人、%

		計	59日以下	60～149日	150～209日	210日以上
1970	労働者数	65,375	19,922	25,036	12,765	7,652
	構成比	100	30	38	20	12
1980	労働者数	63,720	14,233	18,871	16,562	14,054
	構成比	100	22	30	26	22
1990	労働者数	42,686	7,566	10,920	11,197	13,003
	構成比	100	18	26	26	30
2000	労働者数	29,592	4,622	6,952	7,278	10,740
	構成比	100	16	23	25	36
2010	労働者数	26,055	6,024	4,742	4,127	11,162
	構成比	100	23	18	16	43

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

2010年度現在、森林組合は常勤の役職員が共々いない組合は減少し、市町村役場職員が兼務しているだけでほとんど活動を行っていない組合が減少し、「緑の雇用」事業によって従業員の雇用改善が進展した^{20, 21)}。

2010年度の主な作業別の割合をみると、伐出が18%、造林が60%、加工などに従事する「その他」22%である（表 1-6）。

給与形態別では、全体で日給制が58%と最も多くを占め、主な作業種別では「その他」と「造林」でこの割合が高く、「伐出」では45%と他に比べて低い。「伐出」では、日給制に次いで日給・出来高併用が多く22%となっている。月給制は「伐出」で15%、「その他」では23%だが、「造林」では6%と低く、全体では11%となっている。

表 1-6 給与形態別雇用労働者数（2010年度）

単位：人、%

		計	月給制	日給制	出来高	月給・ 出来高 併用	日給・ 出来高 併用	その他
伐出	労働者数	4,674	717	2,110	518	274	1,051	4
	構成比	100	15	45	11	6	22	0
造林	労働者数	15,614	872	9,250	899	624	3,873	96
	構成比	100	6	59	6	4	25	1
その他	労働者数	5,763	1,336	3,781	86	83	296	181
	構成比	100	23	66	1	1	5	3
計	労働者数	26,051	2,925	15,141	1,503	981	5,220	281
	構成比	100	11	58	6	4	20	1

資料：林野庁経営課『森林組合統計』2010年度版

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

雇用労働者については専門化が進むなか、個別に見れば数100人規模の組合から数名程度と大きな隔りがある。月給制の割合がやや増加している主に「伐出」作業に従事する者は、年間の雇用日数も増加する傾向にあるが、主に「造林」作業者は月給制が少ない。

雇用関係が完全に請負なのか専属的に雇用されている者がはっきりしない場合もあり、統計上の数値のみでは雇用労働者の実態については正確に把握できない²²⁾。

第3節 森林組合事業の動向

1. 森林整備事業の動向

ここでは、森林組合の主要事業部門である販売部門と森林整備（旧利用）部門の動向について、総損益（総収益－総費用）に占める各部門の損益の割合からみていく²³⁾。

表1-7のように、1970年度では森林整備部門が37%、販売部門が32%とほぼ同程度を占めていたが、新植・保育などの森林整備事業の増加に伴い総損益に占める割合を増加させ

2000年度以降は70%を超える水準で推移し、2010年度現在74%を占め、販売部門は22%となり、両者で総損益の96%を占めている。

表 1-7 主要部門別損益と総損益に占める割合

単位：百万円、%

		総損益	森林整備部門	販売部門	その他
1970	金額	9,116	3,329	2,898	2,890
	構成比	100	37	32	32
1980	金額	38,389	21,131	11,020	6,238
	構成比	100	55	29	16
1990	金額	55,052	33,561	16,641	4,850
	構成比	100	61	30	9
2000	金額	68,598	52,525	12,693	3,380
	構成比	100	77	19	5
2010	金額	54,472	40,173	11,851	2,449
	構成比	100	74	22	4

資料：林野庁経営課『森林組合統計』2009年度版
注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

次に、森林整備部門の森林整備事業のなかで、植林と保育について依頼者別の内訳をみていく（表 1-8、9）。1970年度では、新植の依頼者は個人等では49%であったが、この割合は増加傾向にあり、2010年度現在66%となった。新植の公団と公社の両者を合わせると1970年度では21%、1980年度から2000年度まで20～30%と4分の1程度を占めていたが2010年度現在は13%に減少している²⁴⁾。事業量では、1970年度では9万haを超えていたが、次第に減少し、2010年度では2万haを下回り、2010年度現在15,268haとなっている。

表 1-8 新植の依頼者別内訳

単位：ha、%

		計	個人等	公団	公社	市町村	財産区	県	国
1970	面積	91,119	44,891	7,536	12,032	11,019	2,741	7,670	5,230
	構成比	100	49	8	13	12	3	8	6
1980	面積	75,794	37,173	6,375	16,070	7,892	672	3,999	3,613
	構成比	100	49	8	21	10	1	5	5
1990	面積	45,417	23,968	4,038	8,357	4,542	310	2,437	1,765
	構成比	100	53	9	18	10	1	5	4
2000	面積	25,433	14,166	4,409	2,105	2,391	120	1,553	689
	構成比	100	56	17	8	9	0	6	3
2010	面積	15,268	10,055	1,733	301	1,577	120	808	674
	構成比	100	66	11	2	10	1	5	4

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

表 1-9 保育の依頼者別内訳

単位：ha、%

		計	個人等	公団	公社	市町村	財産区	県	国
1970	面積	393,473	144,644	41,678	45,266	83,857	13,707	40,405	23,916
	構成比	100	37	11	12	21	3	10	6
1980	面積	775,628	349,315	61,366	171,820	104,576	6,710	53,014	28,827
	構成比	100	45	8	22	13	1	7	4
1990	面積	765,573	388,113	51,886	152,682	97,331	6,480	50,766	18,315
	構成比	100	51	7	20	13	1	7	2
2000	面積	545,381	255,744	59,095	95,431	69,544	4,717	46,835	14,015
	構成比	100	47	11	17	13	1	9	3
2010	面積	366,707	198,447	31,354	36,345	42,333	3,723	39,553	14,952
	構成比	100	54	9	10	12	1	11	4

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

保育では、1970 年度に個人等が 37%であり、公団・公社の両者を合わせた割合が 23%で、その他では市町村が 21%と比較的高い割合を占めていた。その後個人等の割合を高め、2010 年度現在個人等が 54%を占めている。新植に比べて若干公社・公団の割合が高いが、1990 年度以降個人等が 50%前後を占めている。 植林・保育共に依頼者の内訳は国公有林

がやや減少し、個人等からの依頼が増加する傾向にある。私有林における個人等からの依頼は、待っていても依頼者から頼んでくる場合もあるが、近隣の所有者を取りまとめる団地化・集約化の際には森林組合からの勧誘などのいわゆる営業行為が必要となる。このため現段階における森林組合の組織運営を分析するには、公務員的な側面から一般企業的な面としての解釈も必要になる。

2. 林産事業の規模拡大と間伐比率の増加

林産事業は表 1-10 のように 1990 年度の 328 万 m³ をピークに 2000 年度の 283 万 m³ まで減少傾向にあったが、2010 年度は増加に転じて、360 万 m³ となっている。依頼者別では、組合員の私有林からの生産が常に 70% 前後を占めており、量的に若干の増加傾向にあるのは組合員以外の私有林からの生産で、2010 年度現在 40 万 m³ と総量の 11% を占めている。国有林からの生産は 1970 年度が最も多く 31 万 m³ と 15% を占めていたが、次第に生産量が減少し、2010 年度現在には 5% まで低下している。

表 1-10 林産事業の森林所有者別内訳

単位：m³、%

	計	私有林		市町村	財産区	県	国	
		組合員	員外					
1970	事業量	2,041,560	1,412,538	-	212,762	43,665	58,755	313,840
	構成比	100	69	-	10	2	3	15
1980	事業量	2,456,757	1,769,941	148,459	149,160	26,489	76,636	286,072
	構成比	100	72	6	6	1	3	12
1990	事業量	3,281,895	2,312,908	304,433	198,834	44,266	66,645	354,809
	構成比	100	70	9	6	1	2	11
2000	事業量	2,834,682	2,026,591	289,353	215,596	32,242	62,481	208,419
	構成比	100	71	10	8	11	2	7
2010	事業量	3,598,720	2,612,137	408,121	256,172	57,862	72,243	192,185
	構成比	100	73	11	7	2	2	5

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

次に、主間伐別で林産事業量の内訳をみたのが表 1-11 である。1990 年代に林産事業量に占める間伐比率は 40%前後であったが、2000 年代に入ると 50%を超え始め、2010 年度は 58%となっている。1990 年度との比較でそれぞれの生産量をみると、主伐は 1990 年代前半には増加傾向にあったが、2010 年度はその 7 割程度に減少している。間伐では、1990 年度との比較で 8 割程度の生産量であったが、2010 年度は 1990 年度の水準を超える量の生産が行われている。

表 1-11 主伐・間伐別林産事業量

単位：m³、%

	林産事業量		主伐		間伐		間伐比率
	生産量	指数	生産量	指数	生産量	指数	
1990	3,281,895	100	1,858,094	100	1,423,801	100	43
1995	3,088,377	94	1,780,575	96	1,307,802	92	42
2000	2,834,682	86	1,464,913	79	1,369,769	96	48
2005	2,817,707	86	1,490,626	80	1,327,081	93	47
2010	3,612,401	110	1,521,814	82	2,090,587	147	58

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版
注：指数は1990年の値を100としたもの。

表 1-12 から林産事業を実施していない組合数をみると、1970 年度では過半の組合が林産事業を行っていなかったが、実施組合の割合は増加し、2010 年度現在、林産事業を行っていない組合は 26%で、74%は林産事業を行っている。

表 1-12 林産事業規模別組合数

単位：組合、%

	調査票 提出 組合数	林産事業 なし		林産 事業 あり	500m ³	500～	1,000～	3,000～	5,000～	1万m ³	
		組合数	構成比		未満	1,000m ³	3,000m ³	5,000m ³	1万m ³	以上	
1971	組合数	2,410	1,339	56	1,071	354	161	342	117	70	27
	構成比					33	15	32	11	7	3
1980	組合数	1,904	914	48	990	255	137	322	148	99	29
	構成比					26	14	33	15	10	3
1990	組合数	1,606	631	39	975	227	136	262	138	147	65
	構成比					23	14	27	14	15	7
2000	組合数	1,153	470	41	683	163	85	177	83	105	70
	構成比					24	12	26	12	15	10
2010	組合数	679	177	26	502	75	48	101	75	95	108
	構成比					15	10	20	15	19	22

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版
注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

3. 地域における素材生産シェア

全国の素材生産量に占める森林組合の林産事業量の割合（以下、素材生産シェア）を（表 1-13）。全国の素材生産量は1970年度の4,535万m³から次第に減少し、2010年度現在は1,719万m³となった。

表 1-13 森林組合の素材生産シェア

単位：1,000m³、%

	素材生産量	森林組合 林産事業量	森林組合の シェア
1970	45,351	2,042	5
1980	34,051	2,179	6
1990	29,300	3,282	11
2000	17,987	2,835	16
2010	17,193	3,612	21

資料：林野庁『森林・林業統計要覧』及び林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

森林組合の林産事業量は1970年度の204万 m^3 から増加傾向にあり、2006年度以降300万 m^3 を超え、2010年度は361万 m^3 となっている。全国の素材生産量が減少するなか、森林組合の林産事業量は増加したため、素材生産に占めるシェアは増加しており、1970年度の5%から1990年度には11%、2010年度現在21%と、徐々に林業生産における森林組合の位置づけが高まっている。

以上、第1章では、森林・林業政策と森林組合の組織と事業の変容について、全国的な動向を分析した結果、次の2点が明らかとなった。

第1に、林業基本法のもと林業構造改善事業により森林整備事業が伸展し、広域合併により組織と経営の基盤を拡充させ、管轄する組合員所有森林面積は1組合平均で16,000haを超え、組合員数は2,300人を超えた。雇用労働者は、210日以上の雇用者が40%を超えるに至り、専門化が進んだ。

第2に、主要部門としては森林整備部門が総損益に占める割合で70%を超えており、依然として高い割合にあるが、事業量では、新植、保育ともに1980年代から1990年代にピークを迎え、2010年度現在では、新植で5分の1、保育では2分の1まで減少しているのに対して、林産事業は1990年代を境に減少傾向にあったが、2000年代になり増加に転じ、同時に間伐の比率を上げており、1万 m^3 以上の林産事業を行う組合が20%を超えて増加傾向にあり、素材生産シェアも20%を超えて増加傾向にあった。

第1章では全国値の分析を行ったが、森林組合の事業展開における林産事業のウエイトや地域における素材生産のシェアは、それぞれの地域で大きく異なっている。林産事業の地域性は、森林組合の組織運営に大きく影響しているため、第2章では、間伐に関する施策の詳しい分析と団地化・集約化が必要となる利用間伐における林産事業の実行過程を分析し、農業地域別と類型化による代表的な県としての福島県、岐阜県、高知県における林産事業の動向を分析する。

注及び引用文献

- 1) 全国森林組合連合会編、林野庁監修（1987）改訂 森林組合法の解説. 地球社：1-9
- 2) 森林組合制度研究会著、全国森林組合連合会編、林野庁監修（1976）改正森林組合制度の解説.
全国森林組合連合会：27-33
- 3) 全国森林組合連合会、前掲1)：1-9
- 4) 森林組合制度研究会著、前掲2)：27-33
- 5) 島田錦蔵（1931）森林組合論. 岩波書店：91-126
- 6) 全国森林組合連合会、前掲1)：1-9
- 7) 鈴木尚夫（1987）森林組合とは何ぞや（2）—スフィンクスの謎への挑戦—. 林業経済 463:22-29
- 8) 島田恒によれば、「非営利組織の定義や範囲は我が国においても定着していない」としているが、
経済企画庁（2000）国民生活白書 平成12年度版：130頁の図表を引用し、最狭義には「特定非
営利活動法人（NPO 法人）」のみとし、最広義には「協同組合」を含めた見解を紹介している。
島田恒（2003）非営利組織研究 その本質と管理. 文眞堂：49。このほか、非営利組織について
は、田尾雅夫・吉田忠彦（2009）非営利組織論. 有斐閣、P.F.ドラッカー著上田惇生訳（2007）非
営利組織の経営. ダイヤモンド社を参照。
- 9) 遠藤日雄（2008）日本の森林政策. 現代森林政策学（遠藤日雄編著）日本林業調査会：47-61
- 10) 篠浦光（1965）林業における協業の方向. 林業経済 205：7-23
- 11) 森田学（1977）森林組合論. 地球社：83-84
- 12) 堀靖人(2000)山村の保続と森林林業. 九州大学出版会：97-99
- 13) 笠原義人・加藤成一（1987）森林組合事業の展開. 第2次林業構造改善事業促進対策誌（林野
庁監修 全国林業構造改善協会編） 全国林業構造改善協会：274-275
- 14) 志賀和人（1995）民有林の生産構造と森林組合. 日本林業調査会：197-198
- 15) 柳幸広登・志賀和人編著（2005）構造不況下の林業労働問題—林業労働対策の展開と地域対応
—. 全国森林組合連合会：32-38
- 16) 佐藤宣子（2010）森林支援交付金制度の仕組みと全国動向. 日本型森林直接支払いに向けて—
支援交付金制度の検証—（佐藤宣子編著）日本林業調査会：17-43
- 17) 森林・林業基本政策研究会編（2002）新しい森林・林業基本政策について. 地球社：100-101
- 18) 佐藤宣子、前掲16)：17-43
- 19) 志賀和人（2000）森林管理問題と制度、施策. 現代日本の森林管理問題 地域森林管理と自治
体・森林組合（志賀和人・成田雅美編著）全国森林組合連合会：35-57
- 20) 柳幸広登・志賀和人、前掲15)

- 21) 興梶克久 (2011) 林業労働問題の現局面と課題 地域森林管理の主体形成と林業労働問題. (志賀和人・藤掛一郎・興梶克久編著) 日本林業調査会 : 46-58
- 22) 川崎章恵 (2010) 労災保険第二種特別加入制度に基づく一人親方団体の設立経緯にみる林業労働の課題. 林業経済 738 : 2-15
- 23) 2006 年度より『森林組合統計』では、旧販売部門から加工事業が独立し加工部門となり、旧利用部門は森林整備部門の利用他に計上されているが、本章では2005 年度以前との連続性を考慮し、2006 年度以降の販売部門は現加工部門を含み、利用部門は現森林整備部門の利用他の数値を使用した。
- 24) 公団とは旧森林開発公団→旧緑資源機構→現森林総合研究所森林整備センターを指す。

第2章 林産事業の実行過程と地域性

第1節 間伐推進施策と林産事業の実行過程

1. 間伐推進に関連する施策

森林組合の森林整備事業は、1964年の林業基本法施行以来、造林補助事業と林業構造改善事業によって支えられてきた。1970年代に入ると間伐推進に関する様々な施策が打ち出される。1971年には間伐事業対策及び1973年には林分改良開発事業が実施され、地方自治体による間伐実施計画と作業道開設への助成が始まった¹⁾。この時期は外材や代替材の普及、建設現場での足場及び電柱や線路の枕木、坑木などの間伐材需要が次第に減少したため、間伐材の加工・流通対策として、1977年に間伐材安定流通促進パイロット事業が始められた。その後、1979年には森林総合整備事業、1981年には間伐促進総合対策が開始され間伐の計画的な促進と加工・流通対策が行われた²⁾。

森林組合系統では林業構造改善事業を活用し、小径木加工処理工場を設立して間伐材の新たな需要を開拓し、間伐の促進を狙ったが小径木加工処理工場の経営が破綻する例もみられた。

2000年代には、地球温暖化対策の一環である二酸化炭素の吸収源対策としての間伐事業が推進される。京都議定書目標達成計画に基づき2007年度から2012年度までに330万haの間伐実施が計画され、森林の間伐等の実施の促進に関する特別措置法と2011年度に変更された森林・林業基本計画に基づき、2007年度から2011年度までの5年間で276万haの間伐が実施された³⁾。

これら一連の間伐推進施策は、多くの地域において森林組合が民間事業者よりも優先的

に採択されてきた⁴⁾。これは補助金支出要件として、第1章第1節で述べたように、森林経営計画（旧森林施業計画）の策定が前提となっていることや森林簿や課税台帳などの地方自治体が所有する森林所有者情報の取得に関して、森林組合が有利であったことが考えられる。国の間伐推進施策のもと林業構造改善事業や、2000年代には新流通システム及び新生産システム事業により、多くの地域において森林組合は保育間伐事業を進め、近年、利用間伐に次第にシフトし始めている。

2. 林産事業の実行過程と職務内容の変化

第1章3節でみたように、2001年以降の森林組合の林産事業は、主伐から次第に利用間伐の比率が増加し、地域における素材生産シェアも20%近くを占めるようになった。こうした変化は実行過程と職務分担にも影響を与えている。柿澤宏昭は、森林の「造成・育成段階」から「持続的資源管理・利用段階」に移行する際には、求められる施策を、森林の「造成・育成段階」においては、「技術のマニュアル化が可能であり、補助金を投下していればその目標を達成することが可能で、技術者よりも補助金を知悉している人材が必要とされていた。また目標は造林・保育・間伐量など単純な指標として設定でき」たが、「現段階—持続的森林管理・利用段階—では、大面積皆伐・伐採法規の問題に典型的に示されるように、以上のような仕組みが機能しなくなっている」と指摘している⁵⁾。

利用間伐による林産事業は、森林簿や施業履歴などの林分データから、利用間伐の対象となる林分の選定を行い、対象林分の森林所有者を特定する。その後、該当する補助金の申請するために、場合によっては森林経営計画（旧森林施業計画）を策定し、補助申請に必要なデータをそろえる。森林経営計画策定のためには、森林所有者の同意が必要であり計画的な間伐の実施と団地化が必須となる。2011年度から開始された森林経営計画制度のように補助体系が大きく変更された場合には、県や市町村と協力しながら組合員（森林所有者）への説明会の開催が必要となるほか、所有者の意向を把握するためにアンケート調

査が実施されることもある。

1974年からの団共計画では、計画変更の自由度が大きく、計画期間内に必ず間伐を実施しなければならないといった厳格な義務的行為が課されておらず、森林所有者から計画への参画意向は確認していても、いつまでに間伐を行うかというような具体的な作業実施に関して同意を得ていない場合もあり、計画通りに実施されない時には森林組合が計画を変更するなど計画の「形骸化」が指摘されている^{6,7)}。

2001年度以降、林業基本法の改定により森林・林業基本計画制度が策定され、支援交付金制度の支出対象として、①森林情報の収集、②森林調査、③合意形成活動、④境界の確認のいずれかの対象行為を実施する計画であれば交付金が支出されることとなった^{8,9)}。ただし、対象行為が実施されない場合は補助金返還の義務が生じることとなり、森林組合はこれまで所有者に変わって計画の樹立や補助申請を行う場合には、対象行為の実施について確実に同意を得る必要が出てきた。森林組合が補助金申請や対象行為の実施を受託して行う場合には、30ha以上の団地（車により1時間程度で移動可能な一体的な団地＝飛び地も可）の設定と森林所有者との施業協定が必要とされたが、この段階での対象行為は、山林の巡回を行って証拠となる写真を撮影すれば良く、比較的簡単に実施することができた。

2011年度より開始された現行の森林経営計画制度においては、5カ年の計画期間内に市町村森林整備計画で示される伐期以下の林齢では10年に1回、伐期以上の林齢では15年に1回、すなわち5カ年の計画期間内で伐期齢未満は2分の1、伐期齢以上は3分の1の面積を間伐する義務が課せられた（過去5年に間伐実績がある林分は除く）。同時に、ha当たり10m³以上の間伐材の搬出が義務づけられ、ha当たり搬出材積が多いほど補助率が高くなる仕組みも提示された。この制度改正によって、森林組合は間伐材の搬出、すなわち利用間伐を計画的に行う必要が生じ、当然ながら森林所有者にも計画に参画する際には計画期間内における間伐実施の同意を得る必要が出てきた。

保育間伐の際には、森林所有者からの費用負担が生じなければ、電話連絡のみで作業実施の同意が得られることもあったが、利用間伐では事前に事業収支を提示して森林所有者にどのくらいの収入が見込まれるかを周知しておくことが望ましい。これが日吉町森林組合などで進めている「提案型集約化施業」であり、日吉町森林組合では間伐後に森林の状態がどのように変化するかを示した「森林プラン」も同時に提示している。

こうした「提案型集約化施業」を森林組合等の林業事業者で実施するのが施業プランナーとされ、施業プランナーには、以下に述べるように、団地の設計から施業提案に関して、目標とする林型や間伐効果としての林木の成長、林道の設計、伐採搬出作業の収支、材の販売先や現在の需給動向など広範な知識が必要とされる¹⁰⁾。

間伐の実施にあたり高性能林業機械を導入する場合は、高規格で安定した林道・作業道の効率的な開設が必要となり、作業地や現在の木材需要を考慮した作業システムを検討する必要がある。また利用間伐は皆伐に比べて木材生産のロットが小さい場合が多い。近年、新流通システム事業や新生産システム事業によって整備された大型の国産材工場では、大ロットの安定した出材量が求められているために、これまでの系統共販所への出荷のように小ロットの出荷はしにくくなっている。

このため、森林組合職員は、安定した利用間伐による林産事業を推進しつつ、販売先を確保し、まとまった量を出荷できよう供給体制を確立するための管理業務も必要となる。このように、森林組合職員が施業プランナーとして活動する場合には、工程管理を踏まえたコスト管理や搬出される材積の把握など、これまでよりも高度な技術的知識を必要とする現場管理能力が必要となるとともに、民間の素材生産業者の動向や新たな木材の販売先といったこれまでに比べて「動的で複雑」な経営環境に対応する必要がある。また、新しい業務内容や作業量が増えれば、職員や従業員の計画的な確保と育成が必要となり、役員や幹部職員はこれらに関する戦略を中長期的に明確にする必要がある。このように林産事業が利用間伐にシフトする際には、資源量や施業履歴の正確な把握（GISの導入やIT化に

よる管理、森林所有者への事業確保のための営業、生産性やコストの管理と分析、また役員にとっては林産事業をどのように拡大するかといった事業ドメイン（範囲）の決定や計画的な人材の確保・育成策といった戦略を打ち出す必要があり、職員は、これまで通り補助金体系の把握とそれぞれの林分にあった補助制度の選択に加え、事業確保のためのいわゆる営業と販売先確保、安定供給にむけた労務管理業務などの強化が必要となる。以上の林産事業の実行過程分析から、利用間伐に対応している森林組合において、より組織運営が重要な課題となっていると考えられるため、本論では利用間伐を中心に林産事業を行っている組合を分析対象とする。

第2節 事業展開の類型化と事業動向

1. 県別の素材生産と林産事業の動向

表 2-1 は 2010 年度の都道府県別素材生産量の上位 16 道県を示したものである。最も素材生産量が多い北海道は 289 万 m^3 を生産し、全国シェアの 17% を占めている。素材生産量が 70 万 m^3 を超える北海道から福島県までの上位 7 県で 900 万 m^3 を超え、全国シェアの 52% と過半を占め、30 万 m^3 を超える岐阜県までの上位 16 道県で 1,300 万 m^3 と、全国シェアの 75% を占めている。

素材生産量 1 位と 2 位の北海道と宮崎県では、林産事業の間伐比率は 9% と 23% であり、全国平均に比べて極めて低く皆伐を中心に林産事業が行われている。素材生産量が 7 位で 71 万 m^3 を生産している福島県では、森林組合のシェアが 9% と低いのが特徴である。

表 2-1 県別素材生産量ランク

単位：1,000m³、%

	素材生産量	素材生産量の 全国シェア	森林組合林 産事業量	森林組合の 素材生産 シェア	森林組合林 産事業の 間伐比率
全国	17,193	100	3,612	21	58
北海道	2,890	17	622	22	9
宮崎	1,548	9	235	15	23
岩手	1,258	7	191	15	46
秋田	940	5	147	16	45
熊本	904	5	259	29	83
大分	752	4	257	34	54
福島	711	4	63	9	80
青森	601	3	142	24	61
鹿児島	580	3	125	22	80
愛媛	499	3	69	14	100
宮城	471	3	95	20	59
高知	404	2	97	24	85
栃木	400	2	112	28	86
岡山	333	2	67	20	91
島根	331	2	33	10	37
岐阜	325	2	115	35	93

資料：林野庁『森林・林業統計要覧』及び林野庁経営課『森林組合統計』2010年度版

2. 事業展開の類型化と調査対象県の選定

以下では、福島県、岐阜県、高知県を事例に森林組合の事業展開の地域性について分析を進める¹¹⁾。3県を分析対象としたのは、林産事業が不活発な組合が多い県と森林整備事業と林産事業が拮抗している組合が多い県、また林産事業が活発な組合が多い県の事例を選定したためである。

森林組合事業展開の地域性に関する主な先行研究としては、1960～1970年代の森田学による森林組合の事業展開類型と1970～1980年代の野田英志の研究が挙げられ、地域での林業生産活動のシェアや主要事業部門のウエイトに着目した類型化が行われている^{12, 13)}。森田は、地域における森林組合の素材生産シェアと造林シェアから代行機能に注目し、以下のA～Dに分類している。

A：林業生産部分代行機能型：素材生産の地域シェアが高い

B：林業生産全面代行機能を指向する型：素材生産・造林ともに地域シェアが高い高知県など

C：林業生産部分代行機能型：造林の地域シェアが高い岐阜県など

D：林業生産代行機能の乏しいもの：素材生産・造林ともに地域シェアが低い福島県など

野田は、林業地域を人工林資源（人工林率・31年生以上林分の割合）や地域林業構造と歴史的展開過程から、①先発地域、②中発地域、③後発地域に分類し、森林組合の事業を①販売進展型、②利用（造林）主軸型、③その他（未展開）に分類し、両者の対応関係から以下のA～Dの地域性を示した。

A：林業＝後発地域：「公的機関造林」進展地域、森林組合＝利用（造林）主軸型、福島県など

B：林業＝先発地域：「戦前・地主造林」展開地域、森林組合＝販売進展型、岐阜県など

C：林業＝先発地域：「戦前・地主造林」展開地域、森林組合＝その他（未展開）

D：林業＝中発地域：「農家自営造林」展開地域、森林組合＝販売進展型、高知県など

筆者は、地域における素材生産の位置づけとしての地域素材生産量に占める林産事業の割合（以下、「素材生産シェア」）と、森林組合事業展開のなかでの林産事業の位置づけとしての総損益に占める販売部門損益の割合（以下、「販売部門割合」）を基準に、図2-1のように、全国の平均値を基準に4事象に分類し、「素材生産シェア」と「販売部門割合」がともに低いグループを除き、以下のア～ウに分類した。

ア：「素材生産シェア」が低く、「販売部門割合」が高い県（福島県）

イ：「素材生産シェア」が高く、「販売部門割合」が低い県（岐阜県）

ウ：「素材生産シェア」が高く、「販売部門割合」も高い県（高知県）

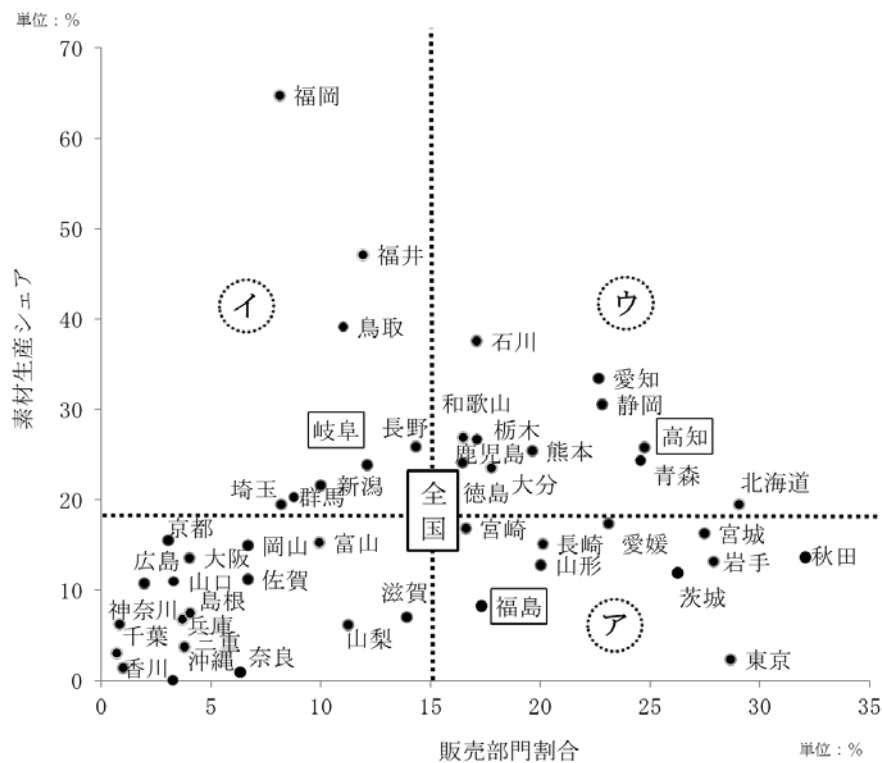


図 2-1 森林組合の素材生産シェアと販売部門割合

資料：林野庁『森林・林業統計要覧』及び林野庁経営課『森林組合統計』2008 年度版

野田と森田及び筆者のそれぞれの類型に区分されていた福島県、岐阜県、高知県の特徴をまとめたのが表 2-2 である。

福島県は林業後発地であり、民間事業体に比べて「素材生産シェア」は低く「林産事業未展開型」の組合が多い。岐阜県は林業先発地で森林組合の素材生産も比較的活発だが、森林整備事業などの森林整備部門も活発であり、「販売部門割合」はさほど高くない「林産・森林整備事業両立型」の組合が多い。高知県は林業中発地であるが、「素材生産シェア」と「販売部門割合」が高く、利用間伐を中心に林産事業と販売事業を展開している「利用間伐先進型」の組合が多い。

表 2-2 森林組合事業展開類型のまとめ

分類者 (指標)	森田学	野田英志	筆者
	(素材生産シェア /造林シェア)	(人工林率 /31年生以上林分割合)	(素材生産シェア /販売部門割合)
事例県			
福島県	林業生産代行 機能の乏しいもの (素材生産・造林 シェア共に低い)	林業＝後発 森林組合＝ 利用(造林) 主軸型	林産事業 未展開型
岐阜県	林業生産 部分代行機能型 (造林シェア のみ高い)	林業＝先発 森林組合＝ 販売進展型	林産・森林整備 事業両立型
高知県	林業生産 全面代行型 (素材生産・造林 シェア共に高い)	林業＝中発 森林組合＝ 販売進展型	利用間伐 先進型

資料：森田学（1977）森林組合論－戦後森林組合の機能論的研究－，地球社及び野田英志（1988）戦後における森林組合の展開と機能に関する研究－愛媛県を事例に－，愛媛大学演習林報告26を参照して作成。

3. 調査対象県の事業動向

表 2-3 のように、3 県の森林資源をみると、福島県では、人工林率が 36%と全国の 41% に比べてやや低く、国有林率は全国の 30%に対して、42%と高い割合である。

表 2-3 調査対象県の森林資源概況

単位：1,000ha、%、m³/ha

	森林 面積	人工林 率	国有林 率	単位森林 面積当たり 素材生産量
全国	25,097	41	30	0.7
福島	972	35	42	0.7
岐阜	866	45	20	0.3
高知	599	65	20	0.7

資料：林野庁『森林・林業統計要覧』2010年度版

岐阜県では人工林率が43%と全国よりも高く、国有林率は20%と低い割合である。高知県では、人工林率が65%と極めて高く、国有林率は20%と低い。

単位森林面積当たり素材生産量では、岐阜県は0.4m³/haと全国平均の2分の1程度の値であるのに対し、福島県と高知県は全国に近い値で約0.7m³/haである。

次に森林組合統計から調査対象とした3県の「素材生産シェア」と「販売部門割合」を時系列で分析する（図2-2、2-3）。「素材生産シェア」では、岐阜県は全国とほぼ同じ動向で、高知県は全国に比べ高い水準で、福島県は低いまま推移している。「販売部門割合」では、福島県が全国の動向に近く、高知県は高い割合で推移し、岐阜県は低く、全国平均に対する3県の相対的な位置づけは、1970年度以降ほぼ同じである。

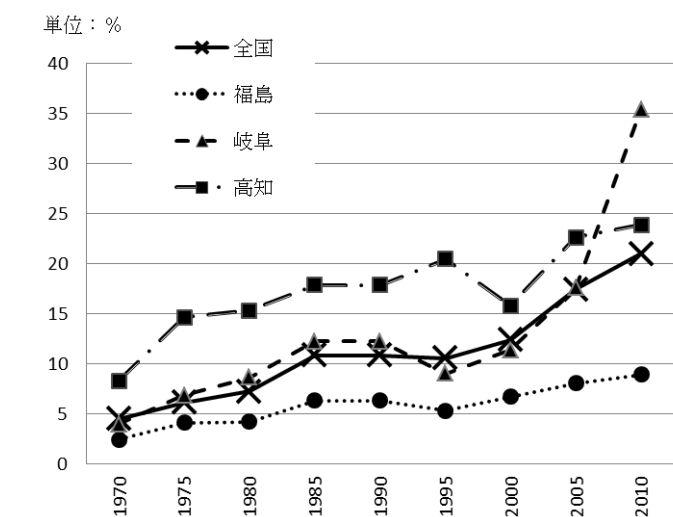


図2-2 素材生産シェアの推移

資料：林野庁『森林・林業統計要覧』及び林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

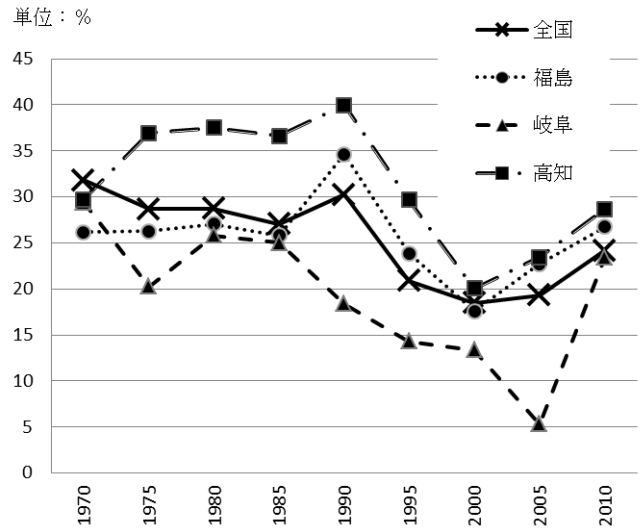


図2-3 販売部門割合の推移

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

調査対象とした3県の林産事業における利用間伐の動向は、図2-4の通りである。全国
 の林産事業に占める利用間伐の比率は、40%台から50%台へと増加する傾向にある。

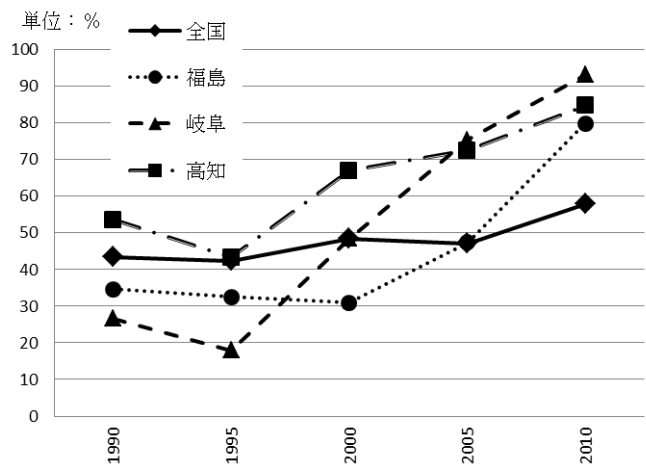


図2-4 林産事業における利用間伐の動向

資料：林野庁経営課『森林組合統計』各年度版

福島県も微増傾向にあり、2010年度は全国とほぼ同じ値となっている。岐阜県は1990年度の30%未満から2010年度は80%近くと急激に利用間伐の比率が伸びている。高知県は1990年度からもともと50%以上が利用間伐であったが、2000年度以降さらに割合が増加し2008年度末現在で約80%となっている。

森林組合は合併により組合数は減少しつつ、1組合当たり組合員所有面積や払込済出資金などの規模が拡大している。雇用労働者は2000年代まで減少を続けたが、「緑の雇用」事業やその他の労働力確保・育成策によって持ち直し、現在は増加傾向にある。雇用日数は、210日以上が40%台となる一方、給与形態では日給制が50%以上を占めている。植林や保育などの森林整備事業を含む森林整備部門は、森林組合損益の80%を占め、全国的には森林組合の中心的な事業であるが、地域的には、林産事業を軸に販売部門に重心を変えつつある地域もある。

福島県、岐阜県、高知県の事例からは、高知県で地域における素材生産シェアの割合が高く、福島県ではその対局にあり、民間の素材生産シェアが高い。

次節では、これら3つの調査対象県についてアンケート調査（「事業動向調査」）から、林産事業の地域性について、素材生産シェアや販売部門割合、利用間伐期における団地化・集約化への対応としての人的資源配分などの事業システムの現状について分析する。

第3節 林産事業の地域性分析

1. 地域における森林組合の素材生産シェア

以下では、アンケート調査（「事業動向調査」）に基づいて、森林組合林産事業の地域性について、「素材生産シェア」と「販売部門割合」からみていく。アンケートの回答が得られた森林組合が、母数のなかでどのような位置づけかを把握するため、2008年度森林組合統計で林産事業の規模別組合数を比較した（表2-4）。アンケート回答組合では1万 m^3 以上

の階層の割合が2008年度統計より高い。2008年度と比べて、2009年10月現在の時点では合併により大規模な組合が増加したことを差し引いても、アンケートに回答した組合は比較的大規模で林産事業が活発な組合が多い。

2.4 森林組合統計とアンケート結果比較

単位：組合、%

	2008年度 森林組合統計		アンケート結果	
	組合数	構成比	組合数	構成比
500m ³ 未満	86	17	42	15
500～1,000m ³	46	9	24	9
1,000～3,000m ³	107	21	55	20
3,000～5,000m ³	71	14	33	12
5,000～1万m ³	92	18	47	17
1万m ³ 以上	106	21	78	28
計	508	100	279	100
素材生産あり	508	72	279	82
素材生産なし	202	28	62	18
回収（提出）	710	100	341	100

資料：林野庁経営課『森林組合統計』2008年度版及びアンケート調査（2009年）

アンケート結果から農林業センサスにおける農業地域と、対象地として選定した福島県、岐阜県、高知県の3つの県について林産事業の地域性を分析する。アンケート結果を事例県と農業地域単位で分析する理由は、1つにはアンケートの回収率が47都道府県別でバラツキが大きく、都道府県での厳密な比較分析が困難なためである。また、センサスデータを用いた農業地域単位での分析が既に行われており¹⁴⁾、地域資源や林家、林業経営体データとの比較検討が可能となる。なお、農業地域14区分では南関東と沖縄の回答数が極めて少ないため、表中にデータは表記するが、分析の記述は省略する。

素材生産シェアについて、全国では5%未満層が25%を占めており、最も高い割合となっている（表2-5）。一方で、50～80%層が19%、80%以上層が15%を占めており、地域素材生産量の過半を超える組合は34%となり、全国的にみると「素材生産シェア」には大

きなバラツキがある。

表 2-5 森林組合の素材生産シェア

単位：組合、%

		計	5%未満	5%～ 10%	10%～ 20%	20%～ 50%	50%～ 80%	80% 以上
全 国	組合数	246	62	25	25	50	47	37
	構成比	100	25	10	10	20	19	15
農 業 地 域 区 分	北海道	29	7	3	2	6	6	5
	東北	32	8	8	1	10	3	2
	北関東	11	2	0	1	2	5	1
	南関東	2	2	0	0	0	0	0
	北陸	21	3	1	4	4	6	3
	東山	14	5	0	1	3	2	3
	東海	28	6	1	1	7	8	5
	近畿	32	12	4	5	5	0	6
	山陰	7	3	1	1	0	1	1
	山陽	13	2	1	4	3	3	0
	四国	23	4	3	3	3	5	5
	北九州	26	7	2	2	4	7	4
	南九州	8	1	1	0	3	1	2
	沖縄	0	0	0	0	0	0	0
県 別	福島	8	3	3	0	1	0	1
	岐阜	11	3	1	0	1	5	1
	高知	12	2	1	0	3	2	4

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

農業地域別では、北関東、北陸、東海、四国、北九州などで「素材生産シェア」が比較的高い組合が多い。これとは反対に、森林組合のシェアが低いのは、東北、近畿、山陰、山陽などであった。県別では、民間事業体に比べて森林組合の活動が不活発な福島県においては、5%未満層と5～10%層が多く、10%未満層が大半を占める。岐阜県では50～80%層が最も高く、高知県では80%以上層が最も多い。

2. 総損益に占める販売部門損益の割合

ここでは、森林組合事業における林産事業の位置づけをみるために、『森林組合統計』とアンケート調査結果から、総損益における販売部門損益の割合をみていく。

「販売部門割合」が50%以上の組合は、全国では7%で、北海道で比較的多い（表2-6）。

県別では、高知県や岐阜県で多く、福島県では50%を超えるとの回答はない。また、20%以上との回答は全国で30%であった。

表2-6 総損益に占める販売部門損益の割合

単位：組合、%

		計	5%未満	5%～ 10%	10%～ 20%	20%～ 50%	50%～ 80%	80% 以上
全 国	組合数	341	124	46	68	79	18	6
	構成比	100	36	14	20	23	5	2
農 業 地 域 区 分	北海道	41	9	3	8	11	8	2
	東北	44	8	3	10	21	1	1
	北関東	16	5	4	3	3	1	0
	南関東	3	2	1	0	0	0	0
	北陸	23	6	5	9	3	0	0
	東山	18	7	2	4	4	1	0
	東海	40	11	6	8	10	3	2
	近畿	52	40	3	5	2	1	1
	山陰	8	1	2	3	1	1	0
	山陽	21	12	6	2	1	0	0
	四国	26	6	6	6	6	2	0
	北九州	34	11	5	7	11	0	0
	南九州	12	3	0	3	6	0	0
	沖縄	3	3	0	0	0	0	0
	県 別	福島	9	3	0	3	3	0
岐阜		16	6	1	4	3	2	0
高知		14	2	3	3	4	2	0

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

林産事業の規模は、北海道と南九州で3万m³を超える組合が多く、特に南九州では1万m³以上層が67%を占めている（表2-7）。これらの地域は、従来から短伐期の皆伐が多い地域であり、森林組合の林産事業でも皆伐による素材生産が多い。「林産事業の実績がない」とした組合の割合が多いのは、南関東、近畿であった。

表 2-7 林産事業規模

単位：組合、%

	計	林産事	1～	500～	3,000～	5,000～	1万～	3万 ^m
		業なし	500 ^m	3,000 ^m	5,000 ^m	1万 ^m	3万 ^m	以上
全 組合数	342	76	29	79	33	46	66	13
国 構成比	100	22	9	23	10	14	19	4
農 業 地 域 区 分	北海道	42	9	2	3	7	5	9
	東北	44	6	3	8	5	8	14
	北関東	16	3	0	3	1	3	6
	南関東	3	1	2	0	0	0	0
	北陸	23	2	4	9	1	3	4
	東山	18	3	3	3	4	3	2
	東海	40	4	1	13	8	7	7
	近畿	52	29	5	11	1	4	2
	山陰	8	0	1	3	0	3	1
	山陽	21	4	2	9	1	2	3
	四国	26	3	0	11	1	6	5
	北九州	34	7	5	5	4	2	8
	南九州	12	2	1	1	0	0	5
	沖縄	3	3	0	0	0	0	0
県 別	福島	9	3	1	2	0	1	2
	岐阜	16	1	1	6	2	4	2
	高知	14	0	0	9	1	3	1

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

福島県では「林産事業なし」が3組合、1万^m以上層が1組合であった。高知県では、「林産事業なし」と「500^m未満」の組合はなく、1万^m以上層は1組合であった。単位面積当たり林産事業量では、1^m/ha以上との回答割合が高い地域は北海道、東北、北関東、北九州などであるが、0.5^m/ha以上の割合では南九州で多く、次に北関東や北九州が続いている。これらの地域では従来皆伐による短伐期施業の指向性があったことに加え、近年10万^mを超える大規模な国産材製材工場が立地しており、林産事業の拡大に繋がっている(表2-8)。

第2章では、森林組合の林産事業に大きな影響を与える間伐補助政策の分析と団地化・集約化が必要となる現段階の林産事業実行過程とそれに伴う組織運営への影響を分析し、都道府県別の類型化による代表事例としての分析対象県の林産事業動向を検討した。その結果、以下の2点が明らかとなった。

表 2-8 単位面積当たり林産事業量

単位：組合、%

		計	0.01 未満	0.01～ 0.05m ³ /ha	0.05～ 0.1m ³ /ha	0.1～ 0.5m ³ /ha	0.5～ 1m ³ /ha	1m ³ /ha 以上
全 国	組合数	332	89	54	36	114	27	12
	構成比	100	27	16	11	34	8	4
農 業 地 域 区 分	北海道	42	9	6	7	12	4	4
	東北	43	7	7	5	20	1	3
	北関東	16	3	1	0	8	3	1
	南関東	3	3	0	0	0	0	0
	北陸	21	5	5	4	6	1	0
	東山	17	5	7	3	2	0	0
	東海	40	4	8	5	17	5	1
	近畿	51	32	5	3	10	0	1
	山陰	8	1	1	3	3	0	0
	山陽	21	6	7	2	6	0	0
	四国	23	3	1	1	15	3	0
	北九州	34	8	5	2	11	6	2
	南九州	11	1	1	1	4	4	0
	沖縄	2	2	0	0	0	0	0
県 別	福島	9	4	1	1	2	1	0
	岐阜	16	1	5	2	7	1	0
	高知	12	0	1	0	10	1	0

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

第1に、森林組合は、団共計画から2000年代の支援交付金制度、現在の森林経営計画制度への移行に伴い、地域において、より実効性を伴った団地化・集約化の推進者としての役割が高まり、役職員は、これまでの補助金申請業務に加え、事業確保や木材の販売先の確保、作業現場の工程管理や労務管理、雇用戦略といった複雑な業務を分担する必要があり、組織運営における不確実性が高まっている。

第2に、県別統計とアンケート分析から、林産事業の中心が皆伐である北海道や南九州を除くと、既存統計と先行研究の分類から想定された「ア」～「ウ」の分類の通りに、「ア」の福島県では民間事業体が優位で林産事業が不活発であること、「イ」の岐阜県では素材生産シェアは比較的高いが「販売部門割合」は全国と同程度であること、「ウ」の高知県は、素材生産シェアが比較的高く、林産事業が活発であった。

第3章では、上記の林産事業展開の地域性が組織運営とどのような関係性にあるかについて、アンケート調査結果から分析を行う。

注及び引用文献

- 1) 枚田邦宏 (1990) 間伐生産の組織化と森林組合経営の展開に関する研究—三重県宮川村森林組合を事例として—, 京都大学農学部演習林報告 62 : 138-154
- 2) 枚田邦宏、前掲 1) : 138-154
- 3) 林野庁 (2013) 平成 25 年度版 森林・林業白書, 農林統計協会
- 4) 例えば堀靖人は、森林整備地域活動支援交付金制度に森林組合以外の民間素材生産業者が参入しにくかった点として「素材生産業者は森林施業計画を作成した経験がこれまでなかったため」や「森林施業計画の作成に当たり必要な森林簿、森林施業図は個人情報であることから、その利用には規制があること」を指摘している。堀靖人 (2008) 「森林施業計画制度と森林整備地域活動支援交付金制度に対する素材生産業者の対応—兵庫県旧山崎町の事例—」 林業経済研究 54(3) : 45-52
- 5) 柿澤宏昭 (2010) いまなぜ林政改革なのか, 山林 1510 : 28-35
- 6) 笠松浩樹・泉英二 (1992) 愛媛県西条市における「団共」の運営実態について—「森林施業の共同化」は可能か—, 日本林学会論文集 103 : 59-62
- 7) 笠松浩樹・泉英二 (1993) 愛媛県西条市における「団共」の運営実態について—「森林施業の共同化」は可能か— (2), 日本林学会論文集 104 : 133-136
- 8) 森林・林業基本政策研究会編 (2002) 新しい森林・林業基本政策について, 地球社 : 31-115
- 9) 森林・林業基本政策研究会編 (2002) 森林整備地域活動支援交付金制度の解説, 大成出版社 : 1-29
- 10) 全国森林組合連合会編 (2012) 森林施業プランナーテキスト基礎編, 森林施業プランナー協会 : 18-157
- 11) 都築伸行 (2012) 森林組合の事業展開と組織運営の地域特性-利用間伐期における林産事業の分析を中心に-, 林業経済研究 58 (3) : 1-11
- 12) 森田学 (1977) 森林組合論, 地球社 : 111-124
- 13) 野田英志 (1988) 戦後における森林組合の展開と機能に関する研究, 愛媛大学農学部演習林報告 26 : 1-113
- 14) 例えば、2005 年センサス分析では興梶克久と佐藤宣子によって、森林組合員の主要な構成員である家族林業経営体についての詳細な分析がある。興梶克久・佐藤宣子(2009)家族林業経営体の現状分析, 日本林業の構造変化とセンサス体型の再編—2005 年林業センサス分析— (餅田治之・志賀和人編著)農林統計協会 : 55-114

第3章 職階別の意思決定と職務分担

第1節 各職階が担う意思決定

1. 森林組合における意思決定の階層区分

十川廣國はアンゾフの意思決定階層の分類に従い、企業内の決定を①企業家的(戦略的)決定、②管理的決定、③業務的決定の3段階に分け、それぞれをトップ、ミドル、ローワーが担うとしている¹⁾。大企業のようにヒエラルキーがしっかりした組織では、このような区分が明確になるが、中小企業や森林組合など1人の役職員が様々な業務を担っている組織では、各決定段階を担う職階の階層が明確ではない。

森林組合では役職員の数が数名の規模から数十名までとバラツキは大きく、常勤役員が居ない組合もあり、実質的な経営のトップは組合長であったり、常勤の専務理事や常務理事といった役員であったり、職員のトップである参事が担っている場合がある。また、同じ「業務課長」という肩書きであっても戦略的決定に該当する経営戦略や雇用戦略の策定を中心的に担う者から、業務的決定に該当する現場作業の管理を中心的に担う者、それら全てを担っている者が存在しているため、役職名でどの階層の意思決定を担っているかを判断するのは難しいため、まず、各職階がどの階層の意思決定を中心的に担っているかについて、実態を把握する必要がある。

本章では、森林組合の役職員のどの職階がどの階層の意思決定を担っているかについて、アンケート結果から分析する。具体的には、戦略的決定の1つとして「経営方針・理念」をどの職階が担っているかを分析する。管理的決定と業務的決定に関しては、「事業確保(所有者の説得・団地化推進)」及び「補助申請・入札書類作成」、「伐出システムの決定」について、どの職階が担っているかを分析する。

2. 役員・幹部職員による経営・雇用戦略の決定

森林組合の戦略的決定のうち、最も重要な決定となる「経営方針・理念」の決定を実質的に主として担当するのは、全国的には79%の組合が「組合長」と回答しており、北海道や東北、東山、近畿ではほとんどが「組合長」と回答している。高知県・福島県では、「組合長」との回答が多いが、岐阜県では「専務・常務」、「参事」のほか「課長級以下」とする組合も存在した（表3-1）。

表3-1 経営方針・理念の決定

		単位：組合、%					
		計	組合長	専務・ 常務	参事	部長級	課長級 以下
全 国	組合数	284	225	28	21	0	10
	構成比	100	79	10	7	0	4
農 業 地 域 区 分	北海道	35	32	1	1	0	1
	東北	39	35	0	4	0	0
	北関東	15	9	4	2	0	0
	南関東	2	1	1	0	0	0
	北陸	21	17	3	1	0	0
	東山	17	15	1	1	0	0
	東海	31	22	3	2	0	4
	近畿	39	35	2	1	0	1
	山陰	8	5	3	0	0	0
	山陽	19	15	3	0	0	1
	四国	19	14	3	2	0	0
	北九州	25	16	2	5	0	2
	南九州	12	9	0	2	0	1
	沖縄	2	0	2	0	0	0
県 別	福島	7	7	0	0	0	0
	岐阜	13	7	2	2	0	3
	高知	8	6	0	2	0	0

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は位四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

このほか、アンケート結果から「雇用・人材育成戦略」に関しては、戦略的決定からやや管理的決定に近い決定の範疇であるが、「経営方針・理念」の決定と同様に、北海道で「組合長」の割合が高く、3県のなかでは岐阜県が「組合長」の割合が低い。

3. 事業確保や作業システムの決定を担う職階

一般的な企業では中間管理職などミドルから下位の職員が担う管理的決定及び業務的決定を森林組合ではどの職階が中心的に担っているかをみていく。事業確保についてみると全国では「課長級」が48%と最も高い割合を占め、農業地域別にみてもおおむねその傾向である。これに対し高知県では、「組合長」や「常務・専務」の役員、「参事」との回答が多い。所有者の説得や団地化・集約化の推進といった利用間伐への対応が重要な課題であり、これに経営トップ自らが担っていることが窺われる（表3-2）。

表3-2 事業確保（所有者の説得、団地化・集約化推進）

単位：組合、%

		計	組合長	常務・ 専務	参事	部長級	課長級	係長級 以下
全 国	組合数	267	20	12	47	21	129	38
	構成比	100	6	5	18	8	48	14
農 業 地 域 区 分	北海道	35	1	1	2	5	20	6
	東北	37	2	2	7	2	16	8
	北関東	13	0	2	4	0	7	0
	南関東	2	0	0	0	0	2	0
	北陸	20	1	1	5	2	9	2
	東山	17	3	0	3	0	9	2
	東海	29	1	2	5	4	14	3
	近畿	36	2	2	9	2	15	6
	山陰	7	1	0	0	0	5	1
	山陽	16	3	0	2	1	9	1
	四国	16	5	2	4	1	1	3
	北九州	26	1	0	5	1	14	5
	南九州	12	0	0	0	3	8	1
	沖縄	1	0	0	1	0	0	0
県 別	福島	6	0	1	2	1	2	0
	岐阜	12	0	1	3	1	5	2
	高知	8	3	2	2	0	0	1

資料：アンケート（事業動向）調査2009年

注：構成比は位四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

組合経営の安定化を図るためには、公共事業を確保する必要があり、「補助申請、入札書類作成」は重要な業務となっている。全国では課長級が51%と最も高い割合を占め、ほ

ば全国的にもその傾向である。高知県では「組合長」との回答が2組合、「係長級以下」が4組合と二極化しており、岐阜県では「係長以下」が8組合と最も多い(表3-3)。

表 3-3 補助申請、入札書類の作成

単位：組合、%

	計	組合長	常務・ 専務	参事	部長級	課長級	係長級 以下	
全国	組合数 265	6	3	29	15	135	77	
	構成比 100	2	1	11	6	51	29	
農業 地域 区分	北海道	34	0	1	3	3	22	5
	東北	37	1	1	4	1	18	12
	北関東	14	0	0	0	1	9	4
	南関東	2	0	0	0	0	2	0
	北陸	20	0	0	1	3	11	5
	東山	17	1	0	4	0	7	5
	東海	32	0	0	4	0	18	10
	近畿	36	1	1	6	2	12	14
	山陰	6	0	0	0	1	3	2
	山陽	15	1	0	1	0	7	6
	四国	16	2	0	2	0	5	7
	北九州	23	0	0	3	1	15	4
	南九州	12	0	0	0	3	6	3
沖縄	1	0	0	1	0	0	0	
県 別	福島	7	0	1	2	1	3	0
	岐阜	13	0	0	1	0	4	8
	高知	8	2	0	1	0	1	4

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は位四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

「伐出システムの決定」では、全国的には課長級が52%と最も高く、多くの地域でその傾向である。高知県では課長級と係長級が多く、岐阜県では係長級と作業班長との回答が多く、業務的決定はより現場に近い者が行っていた(表3-4)。同様に間伐率及び方法の決定でも、岐阜県では「作業班長以下」との回答が比較的多かった。

表 3-4 伐出システムの決定

単位：組合、%

		計	組合長	常務・ 専務	参事	部長級	課長級	係長級	作業班 長以下
全 国	組合数	253	6	4	21	11	131	51	29
	構成比	100	2	2	8	4	52	20	12
農 業 地 域 区 分	北海道	34	1	1	4	3	17	4	4
	東北	36	0	0	4	0	21	8	3
	北関東	12	1	0	1	0	7	3	0
	南関東	2	0	0	0	0	2	0	0
	北陸	19	0	1	2	1	9	3	3
	東山	15	1	0	0	0	9	3	2
	東海	33	1	0	1	2	19	5	5
	近畿	29	1	1	2	1	11	9	4
	山陰	7	0	0	0	1	3	3	0
	山陽	15	1	0	2	0	5	4	3
	四国	15	0	1	3	0	6	4	1
	北九州	24	0	0	1	1	16	2	4
	南九州	11	0	0	0	2	6	3	0
	沖縄	1	0	0	1	0	0	0	0
県 別	福島	6	0	0	2	0	3	1	0
	岐阜	14	0	0	0	1	6	3	4
	高知	8	0	1	2	0	3	2	0

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は位四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

第2節 利用間伐期における林産事業の運営体制

1. 利用間伐期の事業体制

現在、多くの森林組合は私有林を団地化・集約化したうえで、利用間伐を推進することが政策的に求められている。アンケートの回答からは、生産性向上及び伐出コスト削減に必要なこととして、「高性能機械の導入と作業システムの改善」に次いで、「団地化・集約化」が最も重要との回答が高い割合を占めている。しかし、団地化・集約化の重要性は認識されながらも、「実際には専従的に担当できる職員がいない」という指摘も多い²⁾。

「団地化・集約化の専属的担当職員がいる」との回答は3割にとどまり、7割の組合では、専属的に行える職員は「いない」との回答であった。また、担当職員がそれぞれの作

業に従事した年間延べ日数は、団地化・集約化で平均 115 人日、現場工程管理や伐出コスト計算で平均 109 人日との回答が得られ、最大では 600 人日と 807 人日の回答があり、年間 4~5 名の職員が団地化・集約化に専属的に従事する組合も存在した。

森林組合の事業展開は、前述のように地域の社会経済構造、特に木材市場や労働市場、都道府県や市町村独自の森林・林業政策によって大きく規定されている。しかし、同じ県下でも森林組合ごとに団地化・集約化による利用間伐や林産事業の展開には大きな違いがみられる。このような森林組合ごとの事業展開と組織運営の関係は、それぞれの組合について、歴史的展開を踏まえた詳細な分析を第 4 章で行い、本節では、事例とした県と農業地域単位での地域性について分析する。これにより森林組合の実態調査分析を行う際に、当該県や事例組合が全国的にどのような位置づけにあるか明確になると考える。

2. 団地化・集約化への取組と組織運営

林産事業の地域性を踏まえながら利用間伐期の組織運営に関して、特に重要となる団地化への取り組みと担当職員の有無、及び組織運営上の決定や業務分担に関する地域性を分析する。

まず団地設定については、「団地設定あり」との回答は全国で 49%と半数であるが、農業地域別では北海道と東北で団地を設定している組合が少ない。これらの地域では近年の合板需要に対応し、皆伐の多い地域であるため、利用間伐に向けた団地の設定が必要ないためと考えられる。団地化を進めている組合が多いのは、南九州や四国である（表 3-5）。南九州には、例えば南那珂森林組合のように、皆伐と同時に森林組合の事業確保と効率化のために団地化を進める組合もある³⁾。

県別では、岐阜県と高知県で多くの組合が団地を設定しており、岐阜県では、2007 年度より実施している健全で豊かな森林づくりプロジェクト（以下：森プロ）や林野庁の新生産システム事業に関連する経営担い手モデル事業の成果と考えられる。高知県では、1990

年代中盤から、全国的に団地化と利用間伐推進のモデルとなった森林資源高度モデル化事業が香美森林組合で取り組まれたほか、県の森林施業モデル団地事業や2004年度からは森の工場活性化対策事業によって県や流域林業活性化センターの指導のもと森林組合による団地化が進んだ⁴⁾。これに対して、福島県では「団地設定あり」との回答は1組合であった。このように各県の林業施策と関連して、団地化・集約化への取組状況は大きく異なり、それによって森林組合における組織運営も大きく異なっていることが考えられる。

表 3-5 団地設定面積

単位：組合、%

		計	団地 なし	1～ 500ha	500～ 1,000ha	1,000～ 3,000ha	3,000～ 5,000ha	5,000ha 以上
全 国	組合数	342	173	106	12	17	13	21
	構成比	100	51	31	4	5	4	6
農 業 地 域 区 分	北海道	42	31	6	0	2	1	2
	東北	44	28	13	2	0	0	1
	北関東	16	7	4	0	1	2	2
	南関東	3	3	0	0	0	0	0
	北陸	23	8	10	1	1	1	2
	東山	18	7	6	2	2	0	1
	東海	40	17	14	2	3	1	3
	近畿	52	32	16	0	2	0	2
	山陰	8	3	4	0	0	1	0
	山陽	21	8	6	1	1	3	2
	四国	26	8	9	1	5	1	2
	北九州	34	16	12	2	0	2	2
	南九州	12	2	6	1	0	1	2
沖縄	3	3	0	0	0	0	0	
県 別	福島	9	8	1	0	0	0	0
	岐阜	16	3	6	1	2	1	3
	高知	14	4	5	1	2	1	1

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

3. 担当職員の配置と運営体制

次に、団地化・集約化を担当する職員の配置と運営体制について分析する。専属的に団地化・集約化や森林所有者の説得などの業務を行う職員の有無について、全国では「いる」が33%で、農業地域別では、四国で「いる」との回答が多く、高知県では13組合のうち8

組合が「いる」と回答している。一方、福島県では「いる」との回答は1組合のみであった（表3-6）。

表 3-6 専属的団地化・集約化担当職員の有無

		単位：組合、%			
		計	いる	いない	
全 国	組合数	293	96	197	
	構成比	100	33	67	
農 業 地 域 区 分	北海道	37	6	31	
	東北	39	15	24	
	北関東	13	3	10	
	南関東	2	0	2	
	北陸	21	9	12	
	東山	17	3	14	
	東海	36	13	23	
	近畿	36	14	22	
	山陰	8	3	5	
	山陽	16	5	11	
	四国	22	13	9	
	北九州	33	8	25	
	南九州	12	4	8	
	沖縄	1	0	1	
	県 別	福島	8	1	7
		岐阜	16	5	11
高知		13	8	5	

資料：アンケート(事業動向)調査2009年

注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

また、団地が設定された場合、その団地に担当職員を配置するかとの設問に対しては、岐阜県で「決めている」との回答が多かった（表3-7）。例えば岐阜県の東白川村森林組合では、村・森林組合ともに広域合併は行っておらず、村全域に6つの団地を設定して担当職員を配置している⁵⁾。岐阜県では単に利用間伐による木材生産のみでなく、地域の森林管理をきめ細かく行おうとする森林組合の方針が窺うことができる。

表 3-7 団地担当職員の有無

単位：組合、%

		計	担当職員 を決めて いる	担当職員 は決めて いない	今後、担 当職員を 決めたい	
全 国	組合数	197	113	71	13	
	構成比	100	57	36	7	
農 業 地 域 区 分	北海道	15	8	7	0	
	東北	18	8	7	3	
	北関東	12	7	5	0	
	南関東	0	0	0	0	
	北陸	15	9	3	3	
	東山	12	10	2	0	
	東海	25	19	4	2	
	近畿	26	13	11	2	
	山陰	6	2	4	0	
	山陽	14	10	4	0	
	四国	19	11	6	2	
	北九州	24	10	13	1	
	南九州	11	6	5	0	
	沖縄	0	0	0	0	
	県 別	福島	2	0	0	2
		岐阜	14	12	2	0
高知		10	5	4	1	

資料：アンケート(事業動向)調査2009年
注：構成比は四捨五入のため合計が100にならない場合がある。

以上の分析から組織運営と分析対象とした県の林産事業の関係をみると、表 3-8 の通りである。

表 3-8 林産事業展開と組織運営の関係性

県	林産事業展開タイプ	事業展開の特性	組織運営タイプ
福島県	林産事業未展開地域	林産事業が不活発な組合が多く民間事業体が優位な地域	トップダウン型に近い組織運営
岐阜県	林産・森林整備両立地域	素材生産シェアが高いが販売部門割合がやや低く林産事業と森林整備事業が両立する地域	フラットな組織運営
高知県	利用間伐先進地域	林産事業が活発な組合が多い販売部門中心型地域	役員・幹部職員が現場管理に関与

福島県など森林組合の「素材生産シェア」が低い地域では、トップダウンによる組織運営を行う傾向がみられ、岐阜県など「素材生産シェア」は高いが「販売部門割合」が低い地域では、ミドルからローアの比較的下位の職員層が地域と密に関わり、高知県など林産事業が活発で「素材生産シェア」が高く「販売部門割合」の高い地域では、現場経験が豊富な役員や幹部職員が業務的決定を行っている。

第3節 職階別の職務分担

1. 事例組合の選定

第2章において、林産事業展開の地域性は統計上の制約から農業地域や県単位での分析を行ったが、「事業動向調査」による個別の森林組合へのアンケート結果から、同じ県下の森林組合でも事業展開には大きな違いがあることが明らかとなった。これは、それぞれの森林組合における組織運営の影響が大きいと考えられる。このため以下では、福島県、岐阜県、高知県から1森林組合を選定し、アンケート結果の個別組合単位での分析を加え、聞き取りによる実態調査を行い、林産事業の展開と職階別職務分担の関係について考察する。実態調査を行う個別の森林組合は、同じ県下において比較的林産事業が活発な組合を選定した(表3-9)。

林産事業が活発な組合では、それぞれの異なる経営環境下において組織を経営環境に適合させつつ、利用間伐の拡大のための団地化や提案型集約化施業への取組を通じて、職務分担などの組織運営にも何らかの変化があったと考えられる。林産事業が活発であるとす
る指標は、林産事業量及び「販売部門割合」、「主に伐出に従事する雇用労働者の割合」とし、「事業動向調査」から得られた個別組合のデータをもとに、『森林組合統計』による全国平均値(林産事業量 4,833m³、販売部門割合 16%、主に伐出に従事する雇用労働者の割合 17%)を超える組合を選定し、高知県は香美森林組合、岐阜県は東白川村森林組合、

福島県は東白川郡森林組合とした。

表 3-9 調査対象森林組合の概況

単位：ha、m³、人、%

	森林組合 管轄森林 面積	2008年度 林産 事業量	2003～ 2008 年度間の 林産事業 増加量	素材 生産 シェア	販売部 門割合	役職員		雇用労働者	
						常勤役 員数	専従職 員数	雇用労 働者数	うち主 に伐出 作業者 の割合
東白川郡	48,733	8,388	4,213	2	39	1	14	31	35
福島県	1	16,421	10,100	2,107	4	27	1	27	20
	2	70,224	-	-	1	0	0	2	12
	3	42,928	-	-	1	2	0	5	9
	4	65,237	878	-5,982	1	15	1	16	17
	5	33,767	110	110	2	2	1	15	47
	6	17,543	1,753	706	2	31	1	12	22
	7	84,499	10,525	合併	6	17	1	31	54
東白川村	7,861	7,127	-770	5	52	0	10	36	44
岐阜県	1	32,309	-	-	1	0	1	3	10
	2	22,955	259	259	1	2	1	4	13
	3	21,042	982	758	1	11	0	8	6
	4	25,078	2,000	2,000	2	-	0	4	16
	5	27,561	6,381	1,077	4	4	1	12	45
	6	47,781	2,161	-2,681	5	13	1	17	27
	7	10,674	4,263	1,410	5	14	1	32	11
	8	235,028	25,601	合併	5	20	1	41	137
	9	21,998	3,416	3,416	5	53	0	12	16
	10	92,613	14,053	4,423	6	6	1	31	103
香美	32,790	18,405	6,618	5	36	1	10	36	47
高知県	1	47,101	1,448	1,448	1	7	1	15	50
	2	11,921	1,764	560	1	17	0	8	17
	3	-	605	326	2	9	-	-	-
	4	18,244	6,106	-1,486	4	35	1	16	19
	5	18,325	2,088	-1,625	4	41	1	42	55
	6	17,903	2,667	1,415	4	52	1	6	15
	7	22,559	4,699	-69	5	29	1	11	63
	8	15,960	1,753	603	6	-	-	10	21
	9	8,870	1,906	1,045	6	5	1	9	6
	10	-	2,500	2,500	6	77	0	6	22

注1：「素材生産シェア」の凡例は、アンケート（「事業動向調査」）の選択式の設問から把握し、以下の通りである。1：5%未満、2：5～10%未満、3：10～20%未満、4：20～50%未満、5：50～80%未満、6：80%以上。

注2：高知県・岐阜県・福島県の65組合のうち、アンケートが回収できた47組合のなかから、林産事業量と雇用労働者に関する設問に有効回答があった30組合のみを選定対象とした。

注3：「-」は回答なし。

資料：2009年アンケート「事業動向調査」より作成。

図 3-1 は、アンケート調査に回答した森林組合の販売部門割合と単位面積当たり林産事業量である。東白川郡森林組合では、単位面積当たり林産事業量は全国平均とほぼ同水準であるが販売部門割合が高く、東白川村森林組合と香美森林組合では、どちらも全国平均より高い水準であり、地域において比較的林産事業が活発な組合といえる。以下では、このアンケート結果に基づき、これら 3 組合の分析を行う。

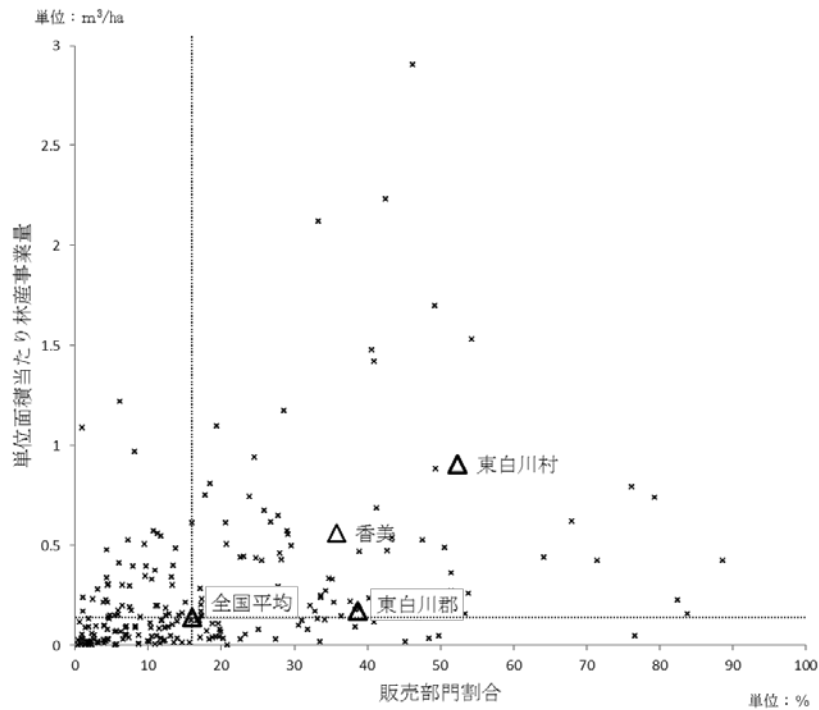


図 3-1 事例組合の販売部門割合と単位面積当たり林産事業量

資料：2009年アンケート「事業動向調査」

2. 役職員・従業員の属性

職階ごとの属性をみると、年収では、3 組合とも 200 万円未満層の割合は少ない（表 3-10）。特に東白川郡森林組合では、0%であり、3 事例のなかでも 500～600 万円層が 29% と高く、処遇面で最も恵まれている。香美森林組合では、平均よりも 200 万円未満層は少ないが、中心は 300～400 万円層で 47% を占めており、500 万円以上の割合でみると全体よりも低かった。東白川村森林組合では、300～400 万円層に 54% が集中しており、300 万円未満層と 400 万円以上層の割合は全体に比べて低く、年収の分散は小さい。IU ターンの割合は、東白川村森林組合で I ターンの割合が極めて高く 44% であり、香美森林組合ではこれに次いで 33% である。東白川郡森林組合では、地元の割合が唯一 50% を超えている。

表 3-10 役職員・従業員の属性

単位：人、%

	全体		東白川郡		東白川村		香美		
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	
年収	200万円未満	202	19	0	0	1	4	1	7
	200～300万円	323	30	4	29	5	18	4	27
	300～400万円	272	25	4	29	15	54	7	47
	400～500万円	178	17	2	14	5	18	2	13
	500～600万円	68	6	4	29	1	4	1	7
	600～700万円	21	2	0	0	1	4	0	0
	700万円以上	8	1	0	0	0	0	0	0
計	1,072	100	14	100	28	100	15	100	
I/U ターン	地元	426	40	6	55	8	30	4	27
	Uターン	470	44	5	46	7	26	6	40
	Iターン	183	17	0	0	12	44	5	33
	計	1,079	100	11	100	27	100	15	100
学歴	大学卒以上	84	9	3	21	5	18	3	21
	短大・高専卒	84	9	1	7	6	21	1	7
	専門学校卒	84	9	0	0	6	21	0	0
	高卒	521	53	10	71	9	32	9	64
	中卒	202	21	0	0	2	7	1	7
	計	975	100	14	100	28	100	14	100

注：「全体」は3県へのアンケート調査から回答が得られた結果の計。
資料：2009年アンケート「雇用改善調査」より作成。

学歴は、東白川村森林組合で専門学校以上の割合が高く、高卒と中卒の割合は 39%と全体や他の事例組合に比べて低い。東白川郡森林組合と香美森林組合は、大学卒以上の割合が両者とも 21%と全体より高い割合であるが、高卒・中卒の割合は 70%前後と大差はない。

以上のように、役職員・従業員の属性からは、東白川郡森林組合は、学歴で高卒に集中している割に、賃金では 400 万円以上層の割合が高い傾向にあり、部課長といった管理職の職員数が多かった。岐阜県東白川村では I/U ターン者が多く、それに伴い学歴もやや高い傾向にあり、賃金は 300 万円未満層の割合がやや少なく、300～400 万円層に過半が集中し、東白川郡森林組合と比べると部課長級職員が少なく、1 村 1 組合の小さな組合としてフラット組織であることが窺われる。香美森林組合は年収が他に比べて安く、学歴は高卒に集中しており、I ターン者の割合がやや高い傾向にあった。

3. 組織と経営に対する意向

次に組織運営において最も重要なことを聞いたところ、役員は自らが「経営理念を打ち出す」ことや「リーダーシップの発揮」と回答する割合が高く、職員も自らの「改革意識・能力向上」が最も高いのに対して、従業員では自らの「処遇改善」を要望する割合が高かった（表3-11）。

表3-11 経営と組織に対する意向

単位：人、%

	全体		職階別						組合別						
			役員		職員		従業員		東白川郡		東白川村		香美		
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	
組織運営において最も重要なこと	役員が、社会的ニーズを反映した明確な経営理念を打ち出す。	215	21	13	54	57	26	145	18	6	43	7	25	4	13
	役員が、経営改革を推進するため、リーダーシップを発揮する。	182	18	6	25	56	25	120	15	1	7	4	14	2	7
	職員・従業員の給与・処遇を改善し、意欲を高める。	286	28	1	4	25	11	260	33	4	29	2	7	1	3
	職階を超えたコミュニケーションを盛んにする。	60	6	0	0	7	3	53	7	0	0	2	7	0	0
	職員の改革意識を高め、営業・企画・管理等の能力を向上させる。	183	18	4	17	63	29	116	15	2	14	9	32	5	17
	従業員の技術を向上させ、生産性を高め・コストを削減する。	111	11	0	0	13	6	98	12	1	7	4	14	3	10
	その他	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	15	50
計	1,039	100	24	100	221	100	794	100	14	100	28	100	15	100	
森林組合の経営方針	地域森林管理の担い手として、利用間伐の推進や団地化に取り組む。	341	33	13	54	94	43	234	30	7	50	15	54	7	47
	組合員への利益還元を最優先とし、立木代の確保を実現する。	90	9	3	13	26	12	61	8	2	14	3	11	3	20
	環境関連の補助事業を活用し、森林整備事業の安定確保を実現する。	272	26	7	29	60	27	205	26	3	21	4	14	1	7
	従業員の雇用改善のため、安定した事業確保を行う。	262	25	1	4	28	13	233	30	2	14	5	18	1	7
	加工・流通事業を拡充し、木材の販路開拓及び付加価値化を実現する。	64	6	0	0	12	5	52	7	0	0	0	0	2	13
その他	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	4	1	7	
計	1,032	100	24	100	220	100	788	100	14	100	28	100	15	100	

注：「全体」は3県へのアンケート調査から回答が得られたものの計。
資料：2009年アンケート「雇用改善調査」より作成。

今後の森林組合の経営方針については、「地域森林管理の担い手として、利用間伐の推進や団地化に取り組む」を選択した者が各職階を通じて高い割合を占めた。また、「環境関連の補助事業を活用し、森林整備事業の安定確保を実現する」が続いて高い割合を占め

た。職階別では、特に従業員では自らの「雇用改善」を選択する割合が高く、先の回答からも従業員が雇用改善に対して、依然として強い要望を抱えていることが窺われた。

香美森林組合は「加工・流通による付加価値」の回答割合がやや高く、他の2組合では「地域森林管理の担い手」が50%を超えていた。「組織運営に重要なこと」は、東白川郡森林組合では「役員が明確な経営理念を打ち出す」ことに期待するとした回答が多く、東白川村森林組合と香美森林組合では、「職員の改革意識向上」や「従業員の技術向上」と回答する割合が高かった。

組合経営の方向性に関しては、どの組合も県下のトップランナーと言って良く、自らの処遇改善よりは、地域森林管理や組合員への利益還元を優先している傾向が強かった。また、森林環境税などの環境関連補助事業を中心に考えている割合は、全体平均より低く、特に香美森林組合で極めて低い割合であった。組織運営に関しては、東白川郡森林組合で役員が明確な経営理念を示すことに対する期待が多かった。

4. 営業活動に従事する就労時間

表3-12は、全職員に対して「書類作成・データ整理」及び「会議・連絡調整」の内業と内業・外業に関わる「事業確保・組合員対応など営業」、「現場監督・測量・完了検査」及び「現場作業」の外業それぞれの業務内容について、年間就労時間に対してどれだけ従事しているかを聞いたものである。

職員全体の平均では、内業が54%、営業（内業・外業）が15%、外業が41%という結果であった。特に、営業業務に関しては、年間を通じて全く従事しない0%との回答が35%を占め、25%以下従事を合わせると8割弱となり、ほとんどの職員が営業業務に関わっていない。年間就労時間の大半である75%以上を営業に費やしている職員は皆無であった。25%以上75%未満を営業にあてているのは、全体で23%であるが、職階別では、参事・部長の幹部職員と課長職級で、40%と係長以下職員の14%に比べて高い割合となっている。

る。利用間伐の効率的な推進には団地化が必須となるが、一部の幹部職員のみしか事業確保や組合員の対応に時間を割くことができていない。

表 3-12 職階別の各作業への年間就労時間配分

単位：人、%

	年間就労時間 に対する割合	内業		内業・外業		外業					
		書類作成・ データ整理		会議・ 連絡調整		事業確保・組合員 対応などの 営業活動		現場監督・ 測量・ 完了検査		現業作業	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
職員 全体	100%	20	7	0	0	0	0	1	0	6	2
	75-100%	47	15	0	0	0	0	2	1	6	2
	50-75%	50	16	4	1	19	6	43	14	7	2
	25-50%	105	35	20	7	51	17	77	25	24	8
	25%未満	65	21	186	61	128	42	65	21	74	24
	0%	17	6	94	31	106	35	116	38	187	62
	計	304	100	304	100	304	100	304	100	304	100
平均 (%)		45		9		15		21		10	
参事・ 部長級	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	75-100%	3	8	0	0	0	0	0	0	1	3
	50-75%	10	27	1	3	5	14	0	0	1	3
	25-50%	13	35	11	30	10	27	7	19	0	0
	25%未満	11	30	23	62	18	49	16	43	11	30
	0%	0	0	2	5	4	11	14	38	24	65
	計	37	100	37	100	37	100	37	100	37	100
平均 (%)		38		19		23		13		7	
課長級	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	75-100%	7	11	0	0	0	0	0	0	1	2
	50-75%	9	14	2	3	6	9	6	9	0	0
	25-50%	31	47	6	9	20	30	26	39	4	6
	25%未満	17	26	51	77	28	42	17	26	17	26
	0%	2	3	7	11	12	18	17	26	43	65
	計	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100
平均 (%)		37		12		22		22		7	
係長 以下	100%	20	10	0	0	0	0	1	0	5	2
	75-100%	37	18	0	0	0	0	2	1	4	2
	50-75%	31	15	1	0	8	4	37	18	6	3
	25-50%	61	30	3	1	21	10	44	22	20	10
	25%未満	37	18	112	56	82	41	32	16	46	23
	0%	15	7	85	42	90	45	85	42	120	60
	計	201	100	196	100	201	100	201	100	201	100
平均 (%)		49		6		11		22		12	

注1：「平均」は各職階の年間就労時間配分の平均値。

注2：「全体」は3県へのアンケート調査から回答が得られたものの計。ただし、本設問は専従職員のみを対象とした。

資料：2009年アンケート「雇用改善調査」より作成。

事例組合は、いずれも有効回答数が10を下回ったため集計表には出していないが、東白川郡森林組合では「事業確保・組合員対応」で、どの職階も0%との回答が多くみられ、営業活動を行う職員が限られていることが窺えた。同様に、東白川村森林組合では、0%と1~25%がほとんどを占めた。香美森林組合では、50%以上の年間就労時間を営業に充てるものが1人、50%以上が1人と、営業活動を重視していた。

5. 事例組合の職階別職務分担状況

常勤の組合長を設置しているのは香美森林組合のみで、東白川郡森林組合の常勤役員は常務理事のみである。東白川村森林組合では、常勤役員は置いていないが、参事が非常勤理事を兼務している。以下の表 3-13 は、森林組合の主要な職務の中心的担当者と分担者をアンケート調査から把握した結果である。

「経営方針・理念の決定」という組織の重要な戦略的決定については、香美森林組合と東白川郡森林組合で「組合長」と回答し、東白川村森林組合では「参事」と回答し、どの組合も実質的な経営トップが中心的担当者である。「事業計画の作成」や「雇用・人材育成戦略の決定」といった戦略的決定に関しては、香美森林組合と東白川村森林組合では「参事」が中心的に担当し、東白川郡森林組合では「組合長」と「専務・常務」がそれぞれ担当している。「事業確保」を中心的に担うのは、香美森林組合と東白川村森林組合が「課長級」であるのに対し、東白川郡森林組合では、「専務・常務」との回答であった。

業務的決定に関しては、「補助申請・入札書類の作成」は香美森林組合と東白川村森林組合が「係長級」であるのに対し、東白川郡森林組合では「専務・常務」とされ、前者と後者では職階に大きな開きがある。「素材販売先の選択」は、香美森林組合と東白川郡森林組合ではよりトップに近い職階が担当し、東白川村森林組合では「係長級」とされ、この職務を中心的に担う職階にも大きな差違があった。また、東白川村森林組合では、「現場技術指導」や「間伐率・間伐方法の決定」といった現場での重要な業務的決定が「作業班長」に任されているなど、比較的低い職階が業務的決定を中心的に担う傾向がみられた。

表 3-13 職階別職務の分担状況

	東白川郡		東白川村		香美	
	中心的担当者	分担者	中心的担当者	分担者	中心的担当者	分担者
経営方針・理念の決定	組合長	専務・常務、 部長級	参事	組合長、課長級	組合長	参事、課長級
事業計画の作成	組合長	組合長、参事、 部長級、課長級	参事	組合長、課長級	参事	課長級
雇用・人材育成戦略 の決定	専務・常務	組合長、参事、 部長級、課長級	参事	組合長、課長級	参事	—
素材販売先の選択	専務・常務	組合長、参事、 部長級、課長級、 係長級	係長級	参事、課長級	専務・常務	課長級
事業確保（所有者の説 得・団地化推進）	専務・常務	組合長、参事、 部長級、課長級、 係長級	課長級	参事、部長級、 係長級、職員、 作業班長	課長級	組合長、参事、 係長級
補助申請・入札書類作成	専務・常務	参事、部長級、 課長級、係長級	係長級	課長級	係長級	—
伐出システムの決定	参事	専務・常務、 部長級、課長級、 係長級	課長級	係長級、作業班長	課長級	参事、作業班長、 作業員
現場工程管理・生産性・ 生産コストの改善	課長級	専務・常務、 部長級、課長級、 係長級	課長級	作業班長	係長級	参事、作業員
現場技術指導	課長級	参事、係長級、 作業班長	作業班長	課長級	課長級	係長級、 作業班長
林道設計	—	—	係長級	課長級、職員、 作業班長	係長級	課長級、作業員
間伐率や間伐方法の決定	課長級	参事、係長級	作業班長	課長級、係長級	課長級	作業班長、 作業員

注：「—」は該当なし。
資料：2009年アンケート「事業動向調査」より3組合を抜粋して作成。

以上の結果から、職階別職務分担を概念図に示したものが図 3-2 である。3 組合とも戦略的決定はトップの職階が中心的に担っている点で共通しているが、東白川郡森林組合では、ローワーの職階では業務的決定も行っていない。対照的に、東白川村森林組合では、ローワーが管理的決定まで担っている。香美森林組合では、トップが戦略的決定、ミドルが管理的決定、ローワーが業務的決定とバランス良く分担されている。

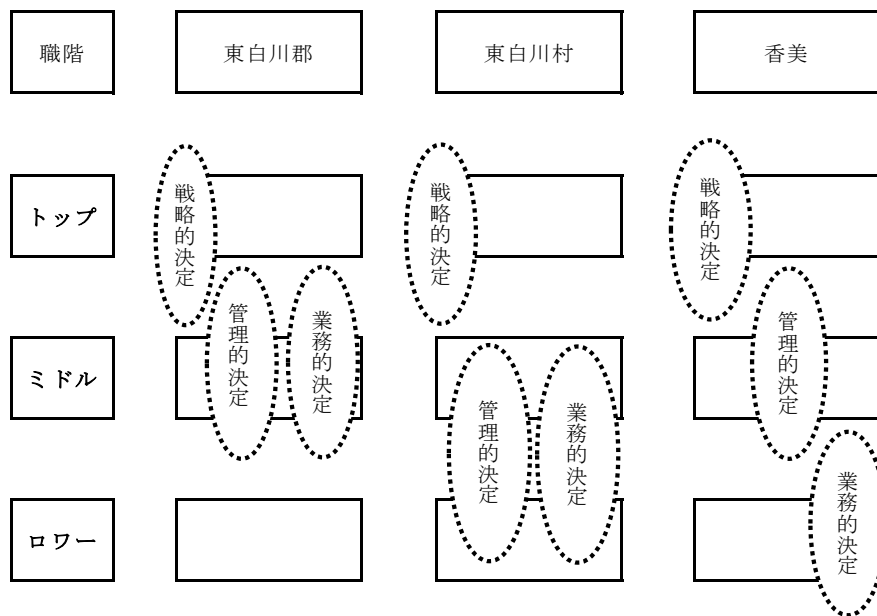


図 3-2 職階別職務分担の概念図

資料：アンケート(事業動向調査 2009 年結果より作成)

以上、第 3 章では、アンケート結果により、利用間伐による林産事業の展開と職階別の職務分担について分析した。その結果をまとめると以下の通りである。

福島県は、「素材生産シェア」が民間に比べて低い地域で、「林産事業未展開型」と位置づけられる。組織運営では、戦略的決定は組合長（トップ）が担当し、そのほかの意思決定は主として課長級（ミドル）が行い、係長以下（ロー）では業務的決定も担当していなかった。

岐阜県は、「素材生産シェア」が高く、林産事業は福島県ほど不活発ではないが、森林整備事業も実施されている「林産・森林整備事業両立型」と位置づけられる。組織運営では、戦略的決定をミドルやローが担当し、管理的決定や業務的決定では、係長や作業班長といった現場に近い職階が担当していた。

高知県では、福島県とは対照的に「素材生産シェア」が高く、林産事業が活発な「利用

間伐先進型」と位置づけられ、業務的決定において比較的トップに近い幹部職員が担当しているという特徴があった。

第4章では、3組合への実態調査から、林産事業と職階別職務分担の関係性について、各県の森林・林業施策の展開を踏まえたうえで分析する。

注及び引用文献

- 1) 十川廣國（2006）経営学イノベーション1 経営学入門. 中央経済社：75-76
- 2) 山田茂樹・鹿又秀聡・齋藤英樹・近藤洋史（2008）熊本県下の森林組合にみる団地化・施業集約化. 九州森林研究 61：9-13
- 3) 江藤祐樹（2009）宮崎県・南那珂森林組合一境界管理班を設立し GIS・GPS も駆使一. 森林の境界確認と団地化（志賀和人編著）全国林業改良普及協会：50-80
- 4) 栗栖祐子・依光良三（2008）香美森林組合における地域主体型団地化・集約化一「森の工場」の先駆的事例一. 「格差時代」の森林・林業と環境一苦難と工夫 高知県からの報告一（依光良三編著）日本林業調査会：28-34
- 5) 安江章吉（2009）岐阜県・東白川村森林組合一地域全体を考えた団地組織と事業展開一. 前掲2）：140-175

第4章 組織運営と林産事業展開の関係性

第1節 事例組合の事業展開と組織体制

1. 設立、合併の経緯と事業展開

ここでは、3組合の設立、合併の経緯と事業展開についてみていく。表4-1は、各組合の主要年表である。第1章で示した時代区分に従って、1950年代から2010年までの主な出来事をまとめた。

1963年までの「組織体制確立期」においては、全国の多くの組合が当時の市町村単位の合併を推進した。1951年度当時全国に5,822あった森林組合は、1962年度には3,541組合に減少した^{1,2)}。3組合も、この時期に合併を進め、東白川村森林組合は1951年に現在と同じ名称の1村1組合となり、香美森林組合は1963年に旧香北町の2つ組合が合併し、香北町森林組合となった。

東白川郡森林組合は、当時としては先駆的な広域合併を行っており、東白川郡の6組合が1967年に合併し、設立された。合併の契機は1963年の森林組合同併助成法の施行であり、合併の調整段階では本所をどの町村に設置するかについて綱引きが行われたが、当面、本支所体制による運営を行うとされ合意に至った³⁾。合併直後は本支所体制が維持されたものの、1980年代に入ると棚倉町の本所への機能集中が進められ、支所は廃止された。東白川郡森林組合の管轄地域は、阿武隈・八溝の両山系に挟まれ中央を久慈川が流れる奥久慈林業地であり、1940年代後半に内陸製材業地帯が形成された。当地域の国有林率は44%で、戦後から1970年代には自営林業者による活発な素材生産が行われた。森林組合は広域合併により資本力を増強させ、林業構造改善事業を活用して製材工場を開設するが、1980年代には経営不振により閉鎖に至っている。

表 4-1 事例組合の主要年表

時代区分	東白川郡	東白川村	香美
組織体制確 立期 以前 1963年	棚倉町、近津、埴町、笹原、矢祭町、 鮫川村の6つの森林組合	1951年、東白川村森林組合設立 1953年、造林面積100ha 1950年代、林道の新設、復旧工事	1950年代、香北森林組合
基本 法林 政期	1967年、6つの森林組合が合併 1968年、第1次林業構造改善事業実施 1973年、製材工場操業開始 1975年、第2次林業構造改善事業 1976年、中核林業振興地域育成特別対 策事業地域指定（4町村）	1960年代前半、森林害虫の防除 1970年、林産作業班編成 1973年、共販市場を開設 1976年、林産事業取組開始 1977年、造林面積が100haを下回る 1978年、第2次林業構造改善事業 1979年、間伐事業強化に向け小径木展 示場設置	1963年、香北、在所森林組合併し、 香北町森林組合設立、造林作業班編成 1970年、第1次林業構造改善事業 1972年、土佐山田町森林組合と合併 1978年、香我美町森林組合と合併
	1983年、奥久慈木材流通センターへ加 入し、職員出向 1984年、製材工場の操業停止 1988年、間伐促進総合対策事業実施 （4町村） 1989年、森林地域活性化緊急対策事 業、国産勢生産高度化促進モデル事業 実施	1981年、第2次林業構造改善事業によ り高度集約モデル団地を設定 1982年、後継者対策として、林業青 年隊設置集団間伐により間伐事業を強 化 1984年、村有林経営を受託する 1989年、共販所売上が3億円を超える	1982年、森林総合整備事業による集団 間伐1970年代から、材価低迷、造林意 欲低下など経営難 1986年、間伐促進総合対策事業実施
	1990年、山村林業構造改善事業実施 1993年、役員定数理事を21名から16名 に減らす 1995年、流域総合間伐対策事業実施 （4町村）	1993年、総合型林業構造改善事業実施 1994年、共販所売上が4億円を超える 1995年、県外（大阪）から1名を初採 用 1996年、ふるさと森林整備促進総合対 策事業により巡回指導車両を導入 1998年、県外（広島・宮城・愛知）か ら「森林技術員」を3名採用	1990年、夜須町森林組合と合併し、 香美森林組合設立 1994年、モデル団地構想架線系皆伐か ら道を作り車両・架線複合系利用間伐 へと野島組合長を中心に提案57団地が 団地共同施策計画に認定 1996年、隣接する物部村に山元貯木場 開設 1998年、国の森林資源整備高度化モデ ル事業により団地化を推進 1999年、県の施策モデル団地整備事業 により引き続き団地化に取り組む
森 林・ 林業 基本 政策 期 2000年 代	2004年、森林整備地域活動支援交付金 への取組開始 2006年、新生産システム事業により森 林整備革新的取組事業開始、強度間伐 により低コスト化に取り組む 2011年、森林経営計画に向けて 団地化意向調査実施 2012年に4,000ha以上の森林経営計画 2012年、直営班による林産事業活発化 に向け、高性能林業機械（グラッ ブル）導入	2001年、県外（愛知）からの森林技術 員として採用 2003年、村有林などを中心にFSC森林 認証（グループ認証）取得 2010年、J-VER取組開始 2011年、J-VER発行	2000年、団地推進協議会発足、団地推 進員配置 2001年、一筆地外注化事業が開始され 国土調査のE工程を請け負う 2002年、列状間伐開始 2006年、南国・国見森林組合と合併 2007年、組合長交代 （旧南国・国見森林組合長） 2009年、前組合長復帰 2010年、オーストリアフォレストア 視察・タフヤーダ導入

資料：福島県東白川郡森林組合、岐阜県東白川村森林組合、香美森林組合資料及び各組合への聞き取り調査より作成

1964年以降の「基本法林政期」に入ると、各組合で林業構造改善事業が実施され、森
林整備事業が活発化する。

造林の歴史が比較的長くヒノキの優良材を生産している東白川村森林組合では、1973
年に木材共販市場を開設した。これまで地域外を含めた素材生産業者に伐採から販売ま
でを委託していたが、ヒノキ価格が高騰するにつれ、森林所有者自らが森林組合を通じ
て販売し、地元の製材工場へ安定的な供給を実現したいとの要望が高まったためである。

共販市場はその後取扱高を増し、ピーク時の1994年度には4億円を超えた。ただし、取扱量は増加して現在1万から1万2,000m³の水準にあるもの、1970年代後半や1990年頃には1時期1m³当たり10万円を超えていた平均単価は下落を続け、2010年度以降には2万円を下回ることもあり、取扱高はピーク時の半分程度の2億円強となっている。

1990年代以降、全国的には戦後やや遅れて造林が始まった香美森林組合では、7～9齢級の間伐対象林分の増加とともに、1970年代から続く森林組合の経営不振が大きな課題となった。香美森林組合は、1963年に旧香北町で町内の合併を済ませた後、近隣市町村の小規模組合を吸収的に合併してきた。1990年に職員を経て専務理事となった現組合長が選任され、組合長自らによって、道作りによる低コスト間伐の必要性が提案された。その後、1994年から団地化への具体的な取組が始まり、2006年には南国・国見森林組合との合併に至る。

2. 植林から林産事業への転換

次に、植林面積と林産事業について、1970年代以降の推移を分析する。図4-1は3事例組合の植林面積の推移で、図4-2は林産事業量の推移である。

1970年代については、資料の制約のため植林面積の変化は不明であるが、東白川村森林組合については100ha以上の植林面積があったが、1980年代には100haを下回り、1990年代と2000年以降も減少傾向にある。同様に東白川郡森林組合でも1980年代に100haを下回ると減少を続け、2000年代には50haを下回り、2010年度現在は数haとなっている。香美森林組合は1980年代にやや増加傾向にあり、他の2つの組合とは違い植林のブームがやや遅かったことが窺われる。

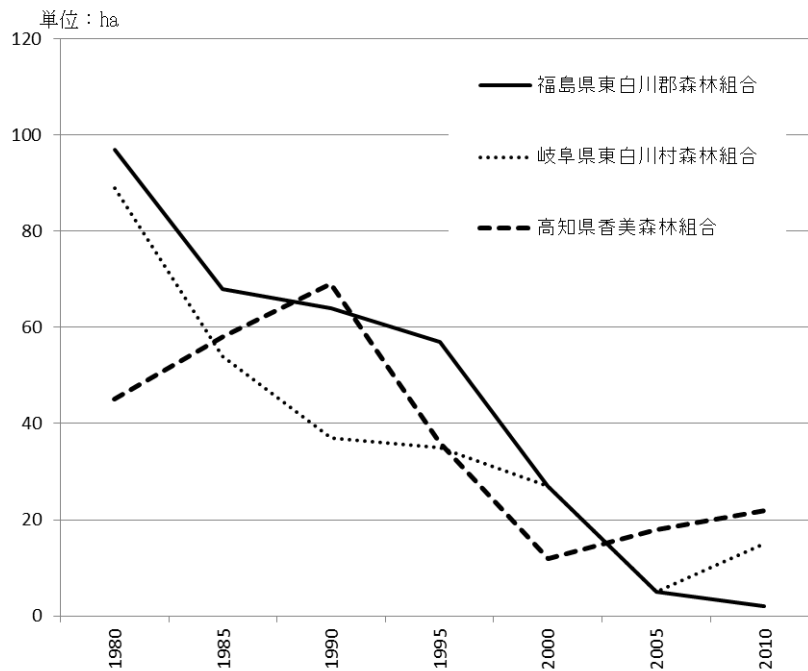


図 4-1 事例組合の植林面積の推移

資料：東白川郡森林組合資料、東白川村森林組合資料、香美森林組合資料

東白川郡森林組合では、1965年度から1975年度にかけて $2,000\text{m}^3$ 未満から $8,000\text{m}^3$ 近くまで生産量を伸ばし、その後増減を繰り返しながら2005年度以降増加傾向を保ち2010年度現在には $1\text{万}\text{m}^3$ を超えるに至っている。東白川村森林組合では1970年以降に林産事業が開始され1995年度まで少しずつ生産量を伸ばしたが、2000年度にはやや減少し $4,000\text{m}^3$ を下回る。その後2005年度にかけて生産量が倍増し $8,000\text{m}^3$ を超えたが、2010年度にはやや減少している。香美森林組合は1965年度から1985年度にかけてはやや減少する傾向にあつて $2,000\text{m}^3$ を一時期下回るが、1985年度から1995年度にかけてゆるやかに上昇し、1995年度に $4,000\text{m}^3$ となった。その後は急増し、2006年の広域合併以降は $1\text{万}\text{m}^3$ を超えて2010年度現在まで生産量を伸ばし続けている。



図 4-2 事例組合の林産事業量の推移

資料：東白川郡森林組合資料、東白川村森林組合資料、香美森林組合資料

3. 現段階における組織体制

事例組合の組織体制を把握するため、専従職員数と「職員1人当たり組合員数」及び雇用労働者数と「雇用労働者1人当たり組合員所有面積」を全国平均と比較したのが表4-2である。専従職員数は香美森林組合と東白川森林組合で10人と全国平均と同等であり、東白川郡森林組合は14人とやや多い。「職員1人当たり組合員数」で比べると、全国平均では、1職員に対して223人の組合員を担当しているが、香美森林組合では349人と全国平均の1.5倍である。これに対して、岐阜県東白川村では56人と全国平均の4分の1と少ない。東白川郡森林組合では、286人と全国平均よりやや多い組合員を担当している。

表 4-2 事例組合の専従職員数と雇用労働者数

単位：人、ha

	全国平均	東白川郡	東白川村	香美
専従職員数	10	14	10	10
職員1人当たり 組合員数	223	286	56	349
雇用労働者数	39	31	36	37
雇用労働者1人当たり 組合員所有面積	434	759	161	886

注：職員1人当たりの組合員数は組合員数を専従職員数で除したもの。雇用労働者1人当たり組合員所有面積はそれぞれの管轄内の組合員所有面積の計を雇用労働者数で除したもの。

資料：全国平均は、林野庁経営課『森林組合統計』2008年度版より作成。

各組合の数値は2009年アンケート「事業動向調査」より作成。

雇用労働者数では、香美森林組合が 37 人、東白川村森林組合が 36 人と全国平均の 39 人に近い値となっており、東白川郡森林組合では 31 人とやや少ない。「雇用労働者 1 人当たり組合員所有面積」では香美森林組合で 886ha と全国平均の 434ha に比べて 2 倍を超えており、東白川郡森林組合でも 759ha と 1.8 倍近い面積となっている。これに対して東白川村森林組合は、161ha と全国平均に比べて 3 分の 1 近くとなっている。東白川村森林組合では、職員 1 人当たり組合員数も少なく、雇用労働者 1 人当たり組合員所有面積も少ないことから、より密接な組合員との関係が可能となることが示唆されている。

次に事例組合の現在の組織体制を組織図からみていく（図 4-3～5）。

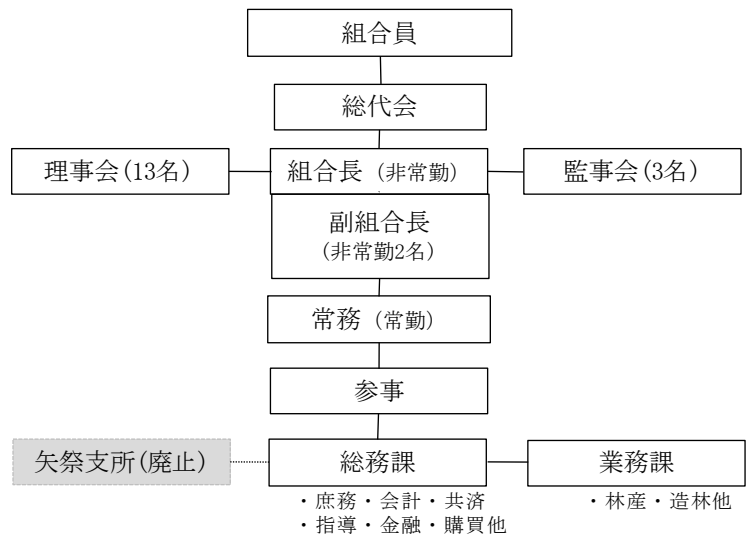


図 4-3 東白川郡森林組合組織図

資料：東白川郡森林組合資料より模式的に作成。

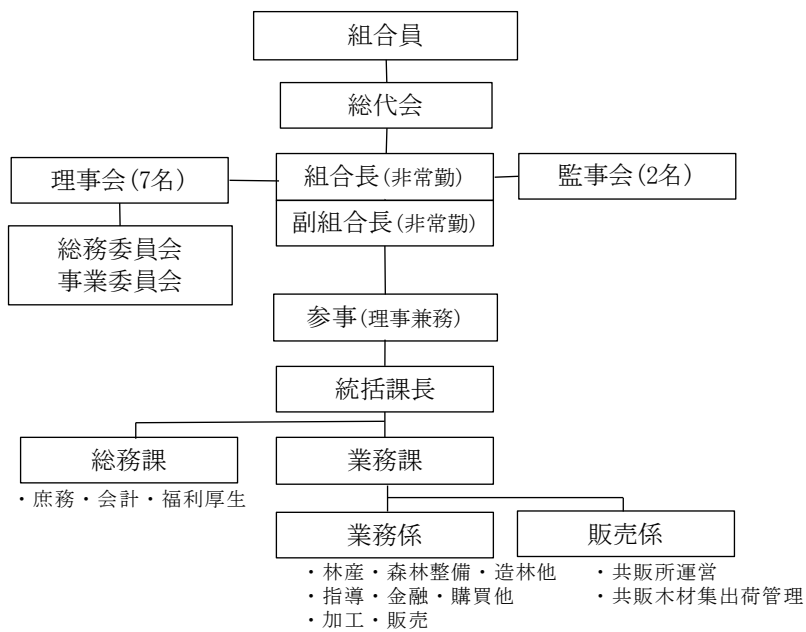


図 4-4 東白川村森林組合組織図

資料：東白川村森林組合資料より模式的に作成。

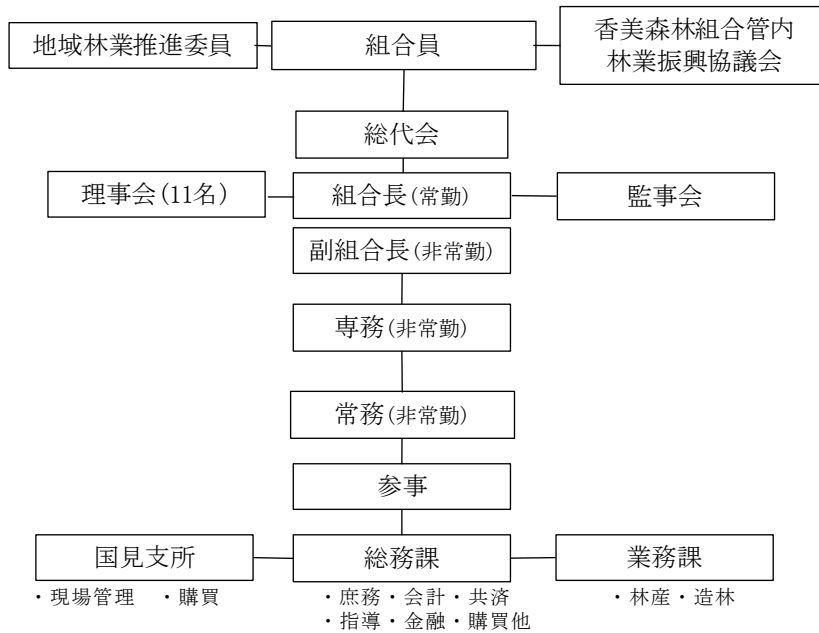


図 4-5 香美森林組合組織図

資料：香美森林組合資料より模式的に作成。

事例とした組合のうち常勤役員がいないのは、東白川村森林組合のみであり、常勤役員は置いていないが、参事が非常勤理事を兼務している。香美森林組合では代表理事組合長が、東白川郡森林組合では常務理事がそれぞれ常勤の役員として勤務している。支所があるのは、香美森林組合のみで、広域合併をしている東白川郡森林組合には現在はない。

第 2 節 林産事業未展開地域（福島県東白川郡森林組合）

1. 福島県における公的森林整備事業

福島県は、民間事業者の皆伐による素材生産が盛んであり、森林組合の素材生産シェアが低く、県素材生産量の 1 割を占めるに過ぎない。福島県下の多くの森林組合は、森林環

境税⁵⁾に依存する傾向が強い。福島県では、2006年度より森林環境税を導入し、2011年度には第1期の5年の課税期間が満了し、福島県森林審議会及び県議会で議論された結果、税率を引き継ぎ2011年3月から2016年3月までの5年間延長を決定している。森林環境税で行う間伐に関しては、搬出してもしなくても良いとされ、森林所有者に利益を還元しつつ事業体として採算を合わせることが難しい利用間伐にあえて挑戦する組合は少ない。福島県の森林組合は、これまで民有林の皆伐跡地や国有林、機関造林地への植林から保育作業を中心とする森林整備部門が大きなウエイトを占めてきた。このため、保育間伐を終えた森林資源が伐期を迎えているにもかかわらず、これまでと同様、多くの森林組合は利用間伐に目を向けてこなかった。ただし、事例とした東白川郡森林組合のように、いくつかの組合は次第に素材生産量を伸ばしており、同県でも個別の森林組合の事業展開に大きな違いが出ている。

森林環境税関連の森林整備事業を主に行っている組合では、公有林を主な事業地とし、毎年の予算に基づいて比較的安定した事業を確保することができる。この状態は、比較的静的で単純な外部環境であり、職務分担が細分化されてトップダウンによる官僚型組織が適しているといえる。これに対して、私有林を中心に団地化・集約化を推進し、利用間伐による林産事業を進めるためには、動的で複雑な木材市場や労働市場などの外部環境に対応する必要があり、官僚型組織では対応できない可能性がある。

2. 外部委託による林産事業の展開

東白川郡森林組合は2006年度以降の森林環境税関連の事業を行いながらも、2007年度以降間伐を中心に林産事業量を増加させている(図4-6)。管轄地域では、大型国産材工場である協和木材が組織する協栄会に所属する業者が多く、主に皆伐による活発な生産を行っている。森林組合は、民間業者が伐採しなかった比較的条件の悪い林分に対して、間伐事業を中心に林産事業を行ってきた。林産事業は、直営班を1班しか持たないため、林

産事業の9割以上が外部請負である。林産事業は、買取林産によるもので選木は森林組合職員が行っている。これは周辺民間業者が買取による素材生産が主であるため、買取林産でないと事業を確保できないためである。素材生産シェアが低いとはいえ、民間との競争にさらされて買取林産を行っている点からみると、生産コストに関する意識は低い。

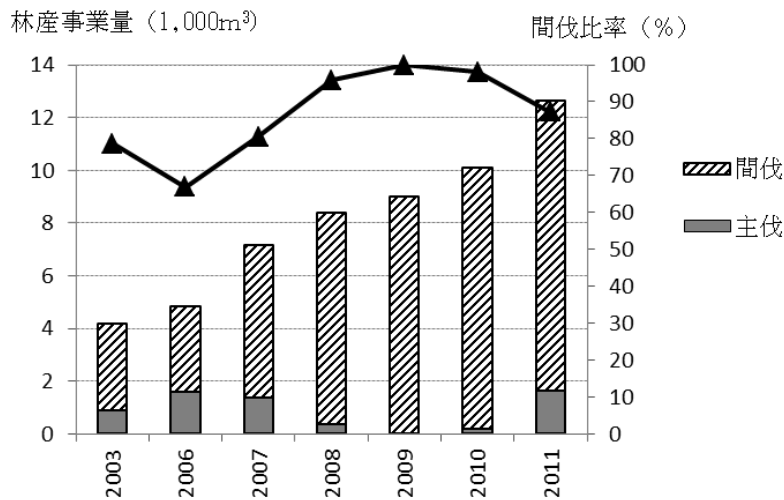


図4-6 東白川郡森林組合林産事業量の推移

資料：東白川郡森林組合資料

林産事業は、2000年代以降増加傾向にあるが、管内で収穫期を迎えた林分に対して十分な生産があるとはいえ、地域の素材生産の中心は民間の素材生産業者である。当組合では、林産事業の実行部隊が組織内部の作業班ではなく、外部業者への委託となっている。すなわち組織運営面では、トップの意向・指示は職員まで到達すれば良く、現場作業員まで伝わらなくとも問題は少ないと考えられ、これまでの公共事業型森林整備事業段階では官僚型組織による運営が適していたといえる。

3. 経営トップの牽引による団地化の推進

森林施業計画に関する取組では、2001年度以降、補助体系の変更に伴ってカバー率は低下し、2011年度までは管内民有林面積のわずか数%の800haであった。しかし、2011年の森林管理・環境保全直接支払制度の施業集約化促進対策事業を活用し、2012年度からの森林経営計画締結に向け、郵送によって同意書を回収し、管内でこれまでの10倍にあたる8,000haを超える同意を得ることに成功した。

福島県では、官僚型組織によるトップダウンの組織運営が特徴的な森林組合が多いと考えられるが、東白川郡森林組合では、実質の経営トップと言える参事の指示のもと極めて迅速な政策への対応が行われている。ただし、現在は計画中の段階であり、今後の利用間伐実行には、所有者が間伐時期を承認しないなどの様々な困難が予想される。書類作成と申請段階では官僚型組織が適していたといえるが、今後は作業を請け負う業者の管理を含めた組織運営が課題である。

第3節 林産・森林整備事業両立地域（岐阜県東白川村森林組合）

1. 岐阜県における新生産システム事業への対応

岐阜県は、2007年度より前述の「森プロ」を実施しており、林野庁の新生産システム事業と県の施策を連携させながら団地化・集約化の導入を図っている。具体的には、団地化・集約化を進めるための林業経営担い手モデル事業や造林・伐出コストの削減を図る革新的取組事業などの新生産システム推進事業と、木材安定供給体制構築を図るための流通コーディネート事業といった事業である。生産段階では、高性能機械の効率的な組み合わせと疎植による造林コストの削減、流通段階では、三重県の西村木材への木材安定供給を目指し、岐阜県森林組合連合会によるシステム販売や中間土場の開設による流通コスト削減、加工段階では、既存工場の生産能力向上と中核的な存在として飛騨高山森林組合の製

材工場（2007年度設立、原木消費量年間2万2,000m³目標）による効率的な加工と販売の促進に取り組んでいる。

岐阜県の「森プロ」は、高知県の森の工場活性化対策事業を参考にした山元での団地形成と低コスト化及び木材安定供給体制の構築に向けた取組である。「森プロ」の特徴として、①現場林業事業者から提案を公募する形でのボトムアップ、②各事業者からの提案を5つの評価基準（経済性、確実性、独自性、安全性、持続性）によるコンペティションを経て選定する方式、③森林組合と民間事業者の共同体（ジョイントベンチャー）を対象に加える、などが挙げられる。事業の発端となったのは、2004年に開催された水環境づくり日本一・ぎふ推進会議である。この会議には地域住民や産業界から事業者等の県民の利害関係者に加え有識者と行政が参加し、岐阜県の水環境づくりに関して知事に提言がなされ、具体的な提案として森林管理のシステム化が盛り込まれていた。そこでの提案が議論され、具体的には競争的事業推進制度の導入となり、「森プロ」として実現された⁵⁾。

岐阜県は、これまでの分析から素材生産シェアは高いが販売部門の割合が低いことがわかっている。林産事業が次に述べる福島県ほど不活発ではないが、その他の事業の割合も高いため販売部門の割合が比較的低くなっている。ただし、これは県全体の傾向であり、個別の森林組合で見れば、間伐を中心とした林産事業を拡大し販売部門の割合が高い組合も存在しており、事業展開には大きな差が出ている。現状では販売部門の林産事業と森林整備部門の森林整備事業が均衡している組合が多い地域であるが、今後、より団地化・集約化への取組が活発になれば、動的で複雑な環境に対応した組織運営が必要となる。

2. FSC 森林認証取得と択伐によるヒノキブランド材生産

東白川村は現在の下呂市と中津川市に挟まれた岐阜県の東南部に位置している。平成の市町村合併は行わず、岐阜県内では世界遺産に認定された白川郷を有する飛騨郡白川村に次ぐ人口の少ない村である。同県統計書によれば、管轄する村内森林面積は7,845ha

で森林率は90%と高い。村内には400haを越える大規模所有者1名と100haを越える所有者が2名、50haから100haの者が数名存在するが、多くは5ha以下の小規模所有者である。国有林は村内に404ha(5%)のみであり民有林が95%を占めている。民有林7,441haのうち私有林は7,079haで、そのうち個人所有は6,495ha、ほかには公社造林が328ha存在するのみで、森林組合事業の中心は個人所有の私有林である。当組合は、林産事業で生産されたヒノキを地域の小規模製材工場に安定的に供給するため原木市場を開設したほか、FSC森林認証を取得するなどの様々な事業部門で活発な動きを見せている。

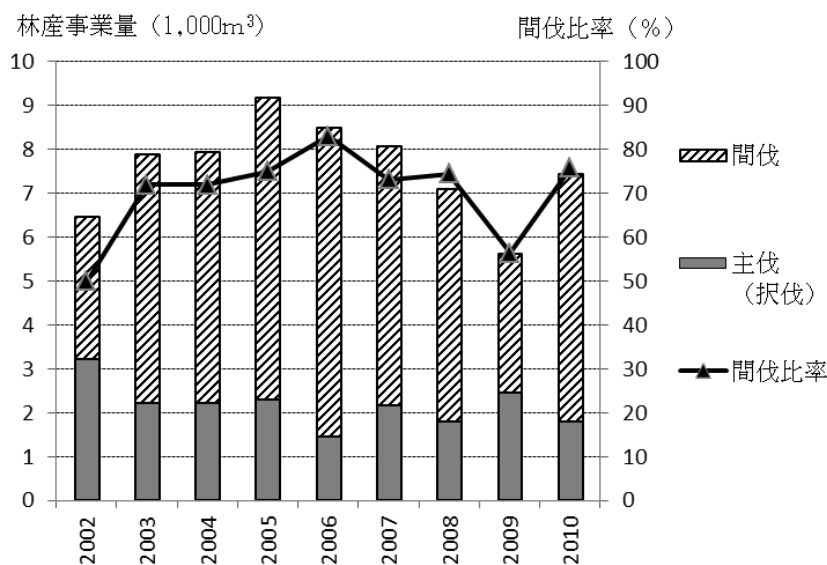


図4-7 東白川村森林組合林産事業量の推移

資料：東白川村森林組合資料

林産事業の主体は間伐による生産であり、図4-7に示すようにヒノキ高齢級林分での主伐(択伐)も行われている。2009年度はリーマンショックの影響から木材需要が減少し、ヒノキ価格の急落によって森林所有者が伐採を敬遠し、減産に転じたが、翌年には回復している。

当組合では、材に傷がついて価格が下がることを嫌う所有者が多いために、高性能林業機械による造材・集材は敬遠されており、林内作業車による集材が主流で全体の 60%を占めている。樹種ではヒノキが 82%と大半を占め、スギは 14%、その他 4%である。村内の素材生産業者は 1970 年代には森林組合との競争相手として活躍していたが、現在は廃業に追い込まれ、森林組合の素材生産シェアは 70%以上を占める。村内で生産された木材のほとんどは森林組合が運営する東白川村木材市場を経由し、4 割が村内の製材業者、6 割が村外の業者によって加工される。

また、東白川村森林組合は 2003 年に FSC 森林認証を取得している。岐阜県の後押しによるところが大きく、県有林と東白川村有林、村内組合員所有を合わせた 2,289ha が認証森林とされ、その森林管理者となっている。CoC 認証（流通・加工の認証）取得は村内の木彩工房ネットワークなどが取得しているが、主要製品であるヒノキ製材加工業者への CoC 認証拡大は今後の課題であり、宣伝効果を活用し木材販売チャンネルを増やすなど実質的なメリットを生み出していくことが期待される。

3. 経営トップの戦略と地域に密着した職員

新生産システム事業に関連した経営担い手モデル事業では、6 つの大団地を設定している。それぞれの大団地内には 4 から 6 の小団地が設定され、実際の施業にあたっては小団地単位で行われる。森林施業計画の団地設定単位はもう少し小さく、村内 24 団地で計画を樹立していた。大団地には団地管理組織を設定し、戦前から林道を地域で管理するために設立されていた「林道愛護会」の役員や森林組合、役場の退職者などが管理組織の責任者を兼務している。基本的にはこれら団地管理組織に団地の運営を任せるが、森林組合では団地毎に職員の担当を決め、サポートに努めている。また 2008 年度は森林境界の明確化に取り組み、地籍調査に先行して立会・杭打ち・測量作業を行い、地籍調査の E 行程一筆地調査については、町から事業を受託し、毎年 100ha の森林境界確定作業を行っている

る。団地化・集約化に関しては、各団地に担当職員を配置し、アンケート結果から明らかになったように係長級や作業班長といった比較的下位の職員にも現場作業システムの決定や素材販売先の決定を任せたフラットな組織運営を行っている。

第4節 利用間伐先進地域（高知県香美森林組合）

1. 高知県における先駆的な団地化推進

高知県は急峻な地形が多いことから架線系の集材が多く、架設費を負担できる面的なまとまりが必要であるため、全国的にみて団地化・集約化に先駆的に取り組んできた。

1995年度からは、県単独の補助事業である森林施業モデル団地事業により、当時6カ所あった各林業事務所単位にモデル的な団地設定を開始し、当時の林業改良普及員が森林組合や流域林業活性化センターと一体となり、森林所有者の把握や境界測量、図面作成などソフト事業に取り組んだ。設定された団地には、国や県の林道開設や間伐に関する補助事業を集中的に投下し、利用間伐による生産を拡大した。

この事業は、2004年度から高知県森の工場活性化対策事業へと引き継がれ、実際に、モデル団地内で木材生産による収益を得た所有者からのロコミが誘因となり、団地拡大が進んだ。森の工場活性化対策事業は、森林施業モデル団地事業と同じく、認定を受けた事業体に対して、搬出間伐支援や作業道整備、新しい生産システムの導入に関する各種補助金の集中的な投下を行うものであり、2006年度以降は、新生産システムの各種事業と連携させ、香美森林組合のように森林現況や境界、所有者情報の把握に関するソフト事業と高性能機械による新作業システムを導入した組合がいくつかみられるようになった。

2. スギ並材の低コスト生産に向けた取組

香美森林組合は、1990年に旧香北町森林組合が夜須町森林組合と合併して設立された。その後2006年には、旧香北町と隣接する旧土佐山田町と旧物部村が市町村合併を行って香美市となり、香美森林組合も同年に南国・国見森林組合と合併を行った。管轄市町村は、香美市（旧物部村を除く）と土佐町の一部及び香南市と南国市である。管内は、中央を物部川が流れており、総面積4万9,301haのうち林野面積は3万3,470haであり、林野率68%、人工林率69%と、急峻な山地に囲まれスギ、ヒノキの人工林化が進んだ地域である。保有形態別にみると国有林野は2,395haと管内林野面積の7%であり、ほとんどが民有林で占められている。新生産システム事業では、高知中央・東部モデル地域に選定されており、2006年度には革新的施業技術等取組支援事業を受け、小型プロセッサによる搬出作業の省スペースと省力化に取り組んでいる。また提案型集約化施業関連では、2007年度より施業集約化・供給情報集積事業においてモデル組合として指定された全国12森林組合の1つであり、施業プランナー研修の現地研修などを行っている。このほか2012年度からは、森林・林業再生プラン実践事業を活用し、諸外国先進林業機械の導入による生産性向上と集材範囲の拡大を狙いとして、オーストリア製牽引式タワーヤーダの試験的導入が進められた。

次に、林産事業量の推移をみると、団地化・集約化への取組が始まるまでの1992年度から1996年度の林産事業量は3,000～4,000m³であったが、団地が設定され利用間伐が進み出した1997年度には林産事業量が5,000m³を超え、2005年度には1万m³を超えるに至っている（図4-8）。

1990年代前半までほとんどが皆伐による生産であったが、団地化・集約化への取組が本格化した1990年代後半より間伐の比率が次第に増加し、間伐材の占める比率は70%となっている。2000年代には既に団地化された事業地での列状間伐が本格的に始まり、利用間伐量の増加により林産事業量が拡大し、合併後の2006年度以降は、間伐による素材

生産がほぼ 100%であり、事業量は 1 万 5,000~1 万 8,000m³である。

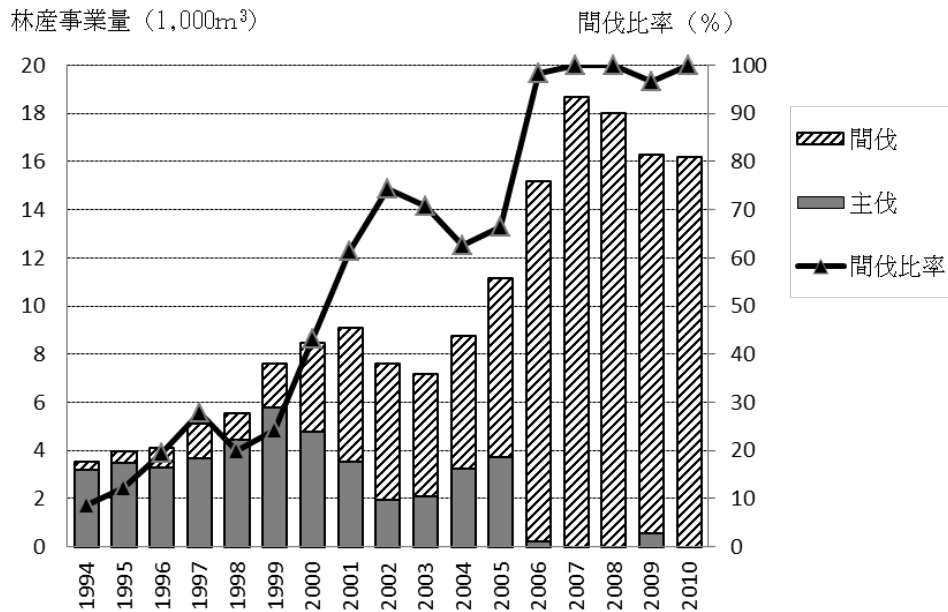


図 4-8 香美森林組合林産事業量の推移

資料：香美森林組合通常総代会資料

3. 利用間伐推進過程における職階間の有機的結合

当組合における団地化・集約化への取り組みは、1990年代にから組合長を中心とした林産事業の伐出方法の見直しを契機に開始された。戦後造林した人工林資源が次第に保育間伐から利用間伐が可能となるなか、森林所有者に利益を還元しつつ、森林組合経営を安定化させるためには林産事業のコストダウンが重要とされ、これまで急峻な地形のため集材機による架線集材が主流であったが、この伐出方法から作業道開設と高性能機械の導入へと改善する方法が議論された。1995年には、「考えるより組合員に実例を見せよう」との発想から「モデル団地」設置計画が進められた。まず、林道が既に整備されている比較的條件が良く、まとまった面積を保有する所有者を核に「モデル団地」を設定し、これ

までより生産性の高い伐出作業を実践し、所有者への利益還元を実現した。それを目の当たりにした周辺所有者からの合意を得るという狙いがあった。1995年には「モデル団地」として管内322人、911haの森林を対象に、高密度作業道の開設とスイングヤードを活用した列状間伐が実践された。

こうした実践は1998年に全国で3カ所実施された国庫補助事業の森林資源高度モデル化事業に繋がった。当組合の先進的取り組みが国の施策を動かし、さらに県単独の事業である施業モデル団地事業に繋がり、2004年度から既存の団地の拡大を図り、2009年度には4,700haを越す団地が設定された。

団地化推進にあたり森林の現況と現地森林の所有界の把握、それらのデータベース化が必須と考え、2000年より旧香北町地籍調査事業を進めるための一筆地調査外注化事業を受託している⁹⁾。山林の境界や所有者情報を持つ森林組合と町との協力により地籍調査を進めるだけでなく、森林組合にとっては間伐が必要な箇所や森林の境界、所有者の情報など、団地設定とその後の施業や作業道開設の際に必要なデータの収集とデータベース化が可能となった。団地化・集約化にあたっては、各団地に団地協議会を設定し、それぞれ役員と団地推進委員を決め、推進委員は座談会に出席できない不在村所有者への説明を行っている。

素材の出荷先は、従来は系統の県森連共販所に出荷していたが、香美市内(旧物部村)に中間土場(ストックヤード)が設立されて以来、そこへの出荷が主流となった。一時期は、関連企業である合板工場への木材安定供給を目的とした民間が運営する中間土場への出荷も行っていたが、こちらの中間土場は合板工場の生産調整により閉鎖され、現在は出荷を止めている。

以上、香美森林組合は全国に先駆けた団地化・集約化に取り組み、高密路網の導入と列状間伐を主体とした利用間伐によって、組合員への利益還元を実践して見せることで団地化のメリット普及と団地面積の拡大を図ってきた。団地化・集約化への取組が先進

的であったのは、国有林率が比較的低く、早い段階で民有林、特に組合員への利益還元
に森林組合経営の重点を移した組合長の指導力が発揮されたことや、その戦略のもと県
の森林・林業技術センターの協力を得つつ、技術的サポートを実現した民間業者での経
験がある業務課長、膨大な事務処理と事業の調整を行った総務課長といったミドルの働
きに大きく支えられていた。

注及び引用文献

- 1) 全国森林組合（1987）改訂森林組合法の解説．林野庁森林組合課監修、地球社：1-16
- 2) 岩川尚美（2008）森林組合．現代森林政策学（遠藤日雄編著）日本林業調査会：187-198
- 3) 佐々木孝昭・海沼武一（1975）広域合併組合における地域林業資本型展開－福島県東白川郡森
林組合－．森林組合の展開と地域林業（船越昭治編著）日本林業調査会：137-192
- 4) 福島県森林環境税の課税方法は、県民税均等割の超過課税方式とし、納税義務者は県内に住所、
家屋敷等を有する個人と法人で、個人は年額1,000円とし、法人は法人県民税均等割額の10%
相当額とし、資本金等の額によって区分され資本金50億円を超える法人では最高額の8万円、
10億円～50億円では5万4,000円、1億～10億円では1万3,000円、1,000万～1億円では5,000
円、1,000万円以下は2,000円とされている。税の使い道としては、①森林環境の適正な保全、
②水源地域の森林の整備、③里山など身近な森林の整備が目標とされ、具体的な補助対象の活
動としては、森林資源の利用促進として間伐材の利用促進や公共施設等における木材利用促進、
森林環境学習の推進や森林ボランティア活動の支援を通じて県民の森林保全への参画促進、市
町村が行う森林づくり推進としている。
- 5) 中村幹広（2008）林業が地域社会を変えていく 健全で豊かな森林づくりプロジェクト、現代
林業10月号：14-27
- 6) 一筆地調査外注化事業とは、「地籍調査のうち一筆地調査（地籍調査作業工程のE工程）の一
筆ごとの土地について所有者、所在、地番、地目、境界を調べ、特に境界については所有者立
ち会いのもとに筆界杭を打つ。）について、これまで市町村等の事業実施主体に外注化し地籍
調査の促進を図ろうとするもので2000年度から実施されている。山本伸幸（2005）地籍調査
一筆地調査外注化と森林管理、日本林学会関東支部会論文集（56）：55-58

終章 利用間伐期における組織運営と職階間の有機的結合

1. 森林組合組織と林産事業の地域性

森林組合は、1907年の森林法により法的な位置づけが始まり、1939年の森林法改正により全国的に設立が進められ、戦後、1951年の森林法改正により民主的な組織へと改革された。1964年の林業基本法施行後は、林業構造改善事業や間伐関連の補助施策により、植林・保育作業の受託を主体とした森林整備事業を拡大し、作業班の組織化を進めるとともに、合併により経営基盤と事業規模を拡充した。2001年の森林・林業基本法施行後は、森林計画制度における団地化・集約化による間伐の担い手としての役割がより重視されるようになり、2009年の「森林・林業再生プラン」以降は、特に利用間伐の推進による林産事業の活性化が期待されている。

利用間伐への移行により、林産事業の実行過程は大きく変化し、組織運営に関しては、間伐材の販売先や作業の機械化、工程管理、労務管理、雇用戦略に関する高度な専門知識が必要となる。

現段階における林産事業の地域性をまとめると以下の4点である。

①林産事業の規模では、皆伐による生産が中心である北海道と南九州で3万 m^3 を超える組合が存在している。

②「素材生産シェア」では南九州で80%以上との回答が多く、県別では高知県で比較的シェアの高い組合が多い。シェアが50%以上の割合で見れば、岐阜県は過半を超えており、全国平均より高い割合となる。福島県は10%未満の割合がほとんどを占めている。

③単位面積当たり林産事業量では、北海道、北関東、北九州、南九州などの地域で高く、事例3県では大差がない。

④「販売部門割合」では、①から③でみた林産事業が活発な北海道、東北、南九州などの地域で高い割合の組合が多く、県別では福島県がやや低い割合であった。

以上のように、森林組合の林産事業は、北海道と南九州を除くと利用間伐が中心であり、「販売部門割合」と「素材生産シェア」は地域によって大きな格差があり、これらは組織運営のあり方に大きな影響を及ぼしている。

2. 利用間伐期における森林組合の組織運営

利用間伐に対応するための組織運営に関する動きとして、団地設定に関しては、林産事業が活発であっても皆伐が中心である北海道では「団地設定あり」の組合は少なく、対照的に南九州では皆伐が比較的多くても事業地確保のために団地設定が進んでいた。

3 県の事例からは岐阜県・高知県では多くの組合で団地化・集約化が進められているのに対して、福島県ではごく一部の組合しか取り込まれていなかった。集約化担当・伐出コスト計算担当職員では、集約化の進んでいない北海道などで「いない」と回答する割合が高く、高知など団地化が進んでいる地域では「いる」との回答が多かった。ただし、岐阜県では比較的団地設定が進んでいるにもかかわらず、専属的な推進担当や伐出コスト計算担当を置く組合は少なく、その代わり個別の団地に対して責任を持って担当する職員を配置する割合が高いことが示された。

経営組織論における先行研究から、経営環境の分類とそれぞれの環境に適した組織タイプを挙げると、山田敏之は、ダンカンによる経営環境の不確実性の分類とバーンズ/ストーカーによる組織構造の特性に関する研究を引用し、「外部環境が比較的安定しているような状況では、機械的組織が有効であり、逆に、外部環境が不安定で不確実性が高くなるような場合には、有機的組織が有効になる」としている¹⁾。福島県下の森林組合のように静的で単純な経営環境が安定的に続くのであれば、組合員の森林資源整備と組合自身の経営安定化を考えた場合、補助事業を確保し、トップダウンによる機械的（官僚的）な組

組織運営²⁾が適していると考えられる。

こうした観点から分析結果を読み取ると、福島県では、全国的な傾向に近い部分も多いが、経営理念・方針といった最も重要な戦略的決定は「組合長」が行うとした回答が多く、そのほかでは、課長級に業務が集中し、係長以下では業務的決定すら任されていない組合が多い。福島県は森林組合の「素材生産シェア」が民間に比べて低い地域であり、今のところ植林・保育の森林整備事業を中心とした森林整備部門が主要な事業となっている。しかし、今後は「森林・林業再生プラン」に示されているように、森林組合は、本来の業務とされる小規模零細所有者の取りまとめや林道・作業道の計画的開設などの集約化施策の推進や木材安定供給のコーディネートを求められている。これらの実現には、地域の産業、木材市場、労働市場など複雑で動的に変化する環境への対応が必要となり、有機的組織への変革が必要となる。

岐阜県では、一般的にトップが担うケースが多い戦略的決定をミドルやローに該当する職員が担当し、管理的決定や業務的決定においてはより現場に近い職階が担当していた。「素材生産シェア」が比較的高く、福島県のように林産事業が民間に比べて不活発ではないが、従来の造林補助に加え「森プロ」のような国や県の競争的な補助金で賄われる森林整備事業のウエイトも低くない。また個別の団地を担当する職員が比較的多く存在し、ミドルからローに位置する比較的下位の職員・従業員が地域と密に関わりながら森林管理を行っている。先進林業県であり東濃ヒノキのような優良材生産地のある岐阜県では、森林管理に対する森林所有者の意識が高く、組合員への営業や工程管理を行う職員は現場での早い判断を求められたためである。

高知県では、福島県とは対照的に「素材生産シェア」が高く、林産事業が活発な地域である。組織運営では、業務的決定において比較的トップに近い幹部職員が担当していた。利用間伐期にある現在のような動的で複雑な経営環境下において、業務的決定を行うためには、現場作業や監督などの経験が豊富でないと素材の販売先の選択や工程管理が行えな

いと考えられる。例えば、現場作業経験のない「天下り」が役員や幹部職員となってトップダウンによる官僚的組織運営を行った場合、素材の販売先や事業地の確保、伐出システムの選択など経営を左右する重要な業務的決定を誤る恐れがある。高知県は後発林業地であり、戦後造林された並材生産が中心の高知県では、団地化・集約化による利用間伐の推進が 1990 年代後半に他の地域より早い段階で進められており、こうした組織体制は利用間伐推進を契機に形成されてきた。

3. 組織の発展段階と職階間の有機的結合

事例とした森林組合の林産事業の展開と職階別職務分担に関して、アンケート調査及び実態調査から以下の 3 点が明らかとなった。

①東白川郡森林組合では、民間の素材生産事業体が優位にある地域のなかで、森林経営計画の策定を積極的に推進し、林産事業を拡大している。組織運営では、トップとミドルにより各段階の意思決定が担当され、ローワーでは業務的決定を分担していなかった。これは、これまで森林整備事業のウエイトが高かったために、官僚的組織に近い運営体制を残しつつ、比較的単純な目標である森林経営計画の設立にトップダウン型の組織体制が適していたためである。

②東白川村森林組合では、先進林業地において森林所有者と地域の製材工場との密接な関係を保ちつつ林産事業量を維持してきた。組織運営では、管理的決定をミドルの職階とともに一部のローワーが分担しており、業務的決定でもローワーとともにミドルが分担していた。これは、ブランド材生産のために、林業への意識が高い森林所有者に対して森林整備事業や林産事業の営業活動を行ってきた結果であり、FSC 森林認証取得や支援交付金制度への取組を通じて、地域密着型の運営体制が実現された。

③香美森林組合では、並材の低コスト生産に向け早い段階から団地化・集約化を推進し、林産事業量を 2000 年代に飛躍的に増大してきた。組織運営では、戦略決定、管理的決定、

業務的決定をトップ、ミドル、ローアのそれぞれの職階が分担していた。こうした組織運営は、国有林に関連する事業が少なく、民有林の低コスト並材生産に対する危機感を 1990 年代から持っており、組合長の牽引のもと、団地化・集約化に早い段階から取り組んできたために形成された。

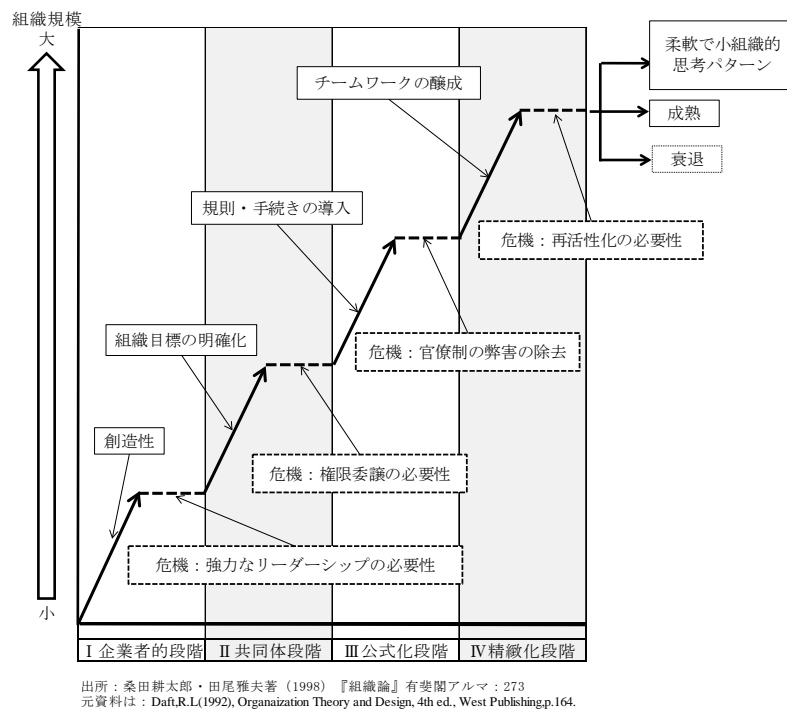
東白川郡森林組合では、近隣の民間素材生産事業体の活発な生産活動を横目に、これまで森林環境税などの補助事業に依存しながら森林整備事業を中心に展開してきた。しかし、2011 年を境に森林経営計画に向けた取組を活発に行い、計画団地設定に向けて大きく前進した。今回の森林経営計画策定という比較的単純な目標については、効果的に取り組んでいる。

東白川村森林組合は、ブランド材生産に向け、市場経営と中小製材工場への共同出荷により組合の存在意義を示してきた。また、FSC 取得や施業計画団地を網羅的に設定することにも成功している。FSC 森林認証取得への取組や 2001 年以降の支援交付金制度を伴う森林施業計画樹立に向けて、村内を 6 つの小団地に分割し、きめの細かい地域に密着した森林管理体制を整え、各団地に担当職員を配置し、地域住民との密接な連携によりこの体制を維持してきた。組織運営では、指導力のある参事（理事兼務）のもと、各職階への権限委譲によるフラットな組織的対応があった。

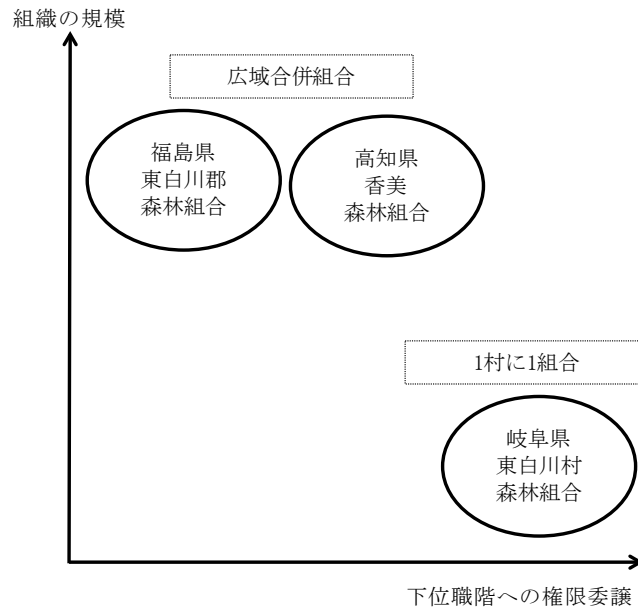
香美森林組合では、事業確保や組合員への対応が活発であることと、経営方針に関しては環境関連の森林整備事業よりも川下対策や販売部門重視の傾向が他の 2 組合に比べて強いことが明らかとなった。香美森林組合では、「たたき上げ」の現組合長の強力なリーダーシップのもと、1990 年代半ばより必要に迫られた施業団地の設定と利用間伐を推進してきた。合併後の混乱も収束させ、現在、実質的な利用間伐推進の全国モデルとなっている。組合長は現場作業に詳しいうえに地域住民からの信頼も厚い。このような組織運営体制の構築は、組合長の真摯な経営姿勢とリーダーを信頼する有能な部下によって支えられている。

以上、3組合の事例から現場の作業管理を業務課長などの職階が担う「ミドル」と現場作業員である「ロー」との連携が必要であり、それらを統括し、経営方針を定める業務を担う幹部職員や役員「トップ」は、これまでのような地域的調整や政治的活動のみではなく、利用間伐による林産事業を拡大するために生産性向上やコスト削減、木材の販売先などの現場管理に詳しい者がふさわしい。

企業の成長や規模拡大に応じて組織の戦略や行動パターンを包括的に捉えたモデルとして、桑田光太郎・田尾雅夫はクインとキャメロンの説を紹介し、組織の発展段階を①企業者の段階、②共同体段階、③公式化段階、④精巧化段階の4つのステージがあり、③公式化段階では「官僚制の逆機能」により規則を固守することが目標となる「目標の置換」現象が起こるとしている^{3,4)}。クインとキャメロンによる組織の発展段階は以下の図終-1の通りであるが、本論で事例とした3組合の事例から、組織の規模と下位の職階への権限委譲の状態から図終-2のように描くことができる。



図終-1 組織の発展段階モデル（ライフサイクル・モデル）



図終-2 事例組合の組織規模と下位職階への権限委譲

森林組合の林産事業の展開は、地域の林業構造や森林組合の事業構造とともに各森林組合の発展段階に対応した組織運営と職階別職務分担に規定され、東白川郡森林組合は、利用間伐による林産事業の拡大には、下位職階への権限移譲が必要な段階の組織であり、東白川村森林組合は、小規模だが岐阜県の東白川郡森林組合は、広域合併をしておらず規模は小さいが、下位職階に様々な意識決定を分担させ、組織としてより成熟した形に近い。香美森林組合は東白川村森林組合のような小機能集団として成熟しつつある段階と位置づけられる。

経営学における組織論では、あらゆる環境に適した組織化の「唯一最善の方法」は存在せず、様々な経営環境に適合させて組織が形成されるとする「条件適合理論」という考え方が支配的である⁵⁾。この考え方に基づけば、森林経営計画の策定は比較的単純な経営目標であり、こうした課題にうまく対応するためには「官僚制組織」に近い組織形態が適している。静的で単純な経営環境下では、「官僚制組織」のもとトップの強力な指導力が

必要だが、経営環境の不確実性が高まり動的で複雑になった場合、現場でのミドルやロー
ーによる判断や意思決定が重要になる。補助金による資源育成の段階を経て、利用間伐や
主伐による資源利用の段階では、現場管理を行う業務課長などの職階と現場作業員との連
携が必要となる。さらに、経営方針や雇用方針など戦略的決定を担う参事などの経営トッ
プは、これまでのような地域的調整や政治的活動に長けた資質に加え、生産性向上やコス
ト削減、木材販売先の選定などの様々な現場技能・技術を理解したうえで早い判断できる
能力が求められるようになる。

森林組合が利用間伐による林産事業を地域条件に対応して拡大するためには、森林組合
の事業構造に対応した現場の作業管理を行う職階と現場作業員との有機的結合やそれら
を統括する経営トップの専門知識に裏付けられた現場管理方針を明確に打ち出すことが
重要である。

注及び引用文献

- 1) 山田敏之（2006）環境適応と組織能力. 経営学イノベーション 3 経営組織論（十川廣國編著）
中央経済社：135-155
- 2) 官僚制組織」は、詳細な規則と職務の専門化により組織の合理性を追求したシステムであり、
経営環境が安定している際には有効な組織とされるが、経営環境が不安定で不確実性が高まる
段階では経営環境の変化に柔軟に対応できないという問題点が指摘されている。前掲 1)、及び
田尾雅夫編著（2010）よくわかる組織論. ミネルヴァ書房：4-5、132-133
- 3) 桑田耕太郎・田尾雅夫著（1998）組織論. 有斐閣アルマ：271-276
- 4) Daft,R..L.(1992), Organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing,p.164.
- 5) 前掲 3)：82-90

参考文献一覧

- Bernard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Duncan, R.B. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17 (3)
- Daft, R.L. (1992), *Organization Theory and Design*, 4th ed., West Publishing.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967) *Organization and Environment*. Harvard University Press.
- 青木昌彦 (1971) 組織と計画の経済理論. 岩波書店
- 青山喜宥 (1999) 今日の地域林業の現実と森林組合の役割—民有林の現場、天童林業地から—. *林業経済* 603 : 12-15
- 青山宏 (1972) 地域振興と森林組合. *林業経済* 286 : 37-43
- 青山宏 (1979) ある山村の革命—龍山村森林組合の記録—. 清文社
- 天田泰・宮林茂幸 (2001) 森林組合の広域合併と地域振興に関する一考察—群馬県利根沼田中部森林組合と川場村の地域振興事業の関係を中心に—. *林業経済研究* 144 : 17-24
- 安藤嘉友 (1989) 国産材産地体制の確立と森林組合の役割—「国産材流通システムの整備の方向」へどう対応するか—. *森林組合* 234 : 4-7
- 安藤嘉友 (1991) 自立的発展を目指す森林組合革新の途を問う—林業と山村の再建の担い手を目指して—. *森林組合* 254 : 4-9
- 安藤嘉友 (1991) 転換期の森林組合の性格と課題. *協同組合経営研究月報* 452 : 31-36
- 安藤嘉友 (1994) 国産材時代における森林組合の発展方向—森林組合事業の新たな展開と機能創出—. *森林組合* 290 : 9-12
- 飯田繁 (1988) 林地移動の現状と森林組合. *森林組合* 211 : 4-7
- 飯田繁 (1988) 不在村所有に対する組合の対応. *森林組合* 212 : 18-21
- 石井佳子 (1995) 森林組合事業の現段階と組合の類型—北海道を事例として—. *林業経済研究* 127 : 233-238
- 石田雄 (1961) 現代組織論. 岩波書店
- 石塚浩 (2009) 経営組織論—理論と実際—. 創成社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) *ゼミナール経営学入門*. 日本経済新聞出版社
- 稲葉元吉 (2010) 組織論の日本的発展—サイモン理論を基軸として—. 中央経済社

- 今田高俊 (1986) 自己組織性—社会理論の復活—. 創文社
- 今田高俊 (2005) 自己組織性と社会. 東京大学出版会
- 岩見尚 (2002) 第四世代の協同組合論—理論と方法—. 論創社
- 泉英二 (1990) 森林組合は林業労働力組織化の主体たりうるか—「新たな段階」への対応策の模索—. 森林組合 239 : 9-13
- 泉英二 (1995) 森林組合及び第三セクターの現段階—愛媛県の場合—. 林業経済 556 : 16-23
- 泉英二 (1999) 森林組合の現状と今後の在り方を考える. 林業経済 621 : 15-21
- 泉英二 (1999) 森林組合対策. 森林政策学 (堺正紘編) 日本林業調査会 : 211-222
- 泉英二 (2003) 今般の「林政改革」と森林組合. 林業経済研究 148 : 23-34
- 泉英二 (2003) 今後の森林組合の在り方について. 森林組合 394 : 26-30
- 岩川尚美 (1972) 森林組合制度の課題と改正の動き. 林業経済 286 : 1-9
- 岩川尚美 (1977) 協業により地域林業を支える森林組合. 林業経済研究会会報 91 : 32-43
- 岩川尚美 (2002) 民有林の再生とその担い手—森林整備・生産活動と国産材消費運動の連結—. 林業経済 641 : 18-24
- 岩野美穂 (1997) 耳川流域における森林組合の事業展開と林家との関係. 林業経済研究 131 : 43-48
- 江畑奈良男 (1960) 森林組合の分析 I. 林業試験場研究報告 121 : 1-109
- 江畑奈良男 (1960) 森林組合の本質論. 林業経済研究会々報 50 : 9-14
- 江畑奈良男 (1969) 森林組合の組織について—森林所有者の構成—. 林業経済 253 : 24-35
- 遠藤日雄 (1992) 「地域林業計画」と森林組合の役割. 森林組合 268 : 10-14
- 遠藤日雄 (1995) 木材生産・流通と東北地域の森林組合の役割. 林業経済 556 : 9-15
- 遠藤日雄 (2008) 日本の森林政策. 現代森林政策学 (遠藤日雄編著) : 47-61
- 大成浩市 (1996) 山村における森林組合の役割—富山県利賀村を事例として—. 林業経済研究 129 : 99-104
- 大山聡 (2004) 持続可能な森林組合経営のモデルづくり—富士森林再生プロジェクト—. 日本の森林を考える 22 : 25-33
- 岡勝男 (1988) 私の森林組合論. 森林組合 218 : 12-14
- 小川三四郎 (2000) 森林組合論—地域共同組合運動の展開と課題—. 日本林業調査会
- 小川誠 (1983) 森林組合の振興とは. 森林組合 151 : 16-23
- 奥地正 (1973) 森林組合労務班の現状と当面する諸問題. 林業経済研究会々報 82 : 14-23
- 奥地正 (1978) 森林組合事業の展開と民有林業の再編成. 日本経済と林業・山村問題 (林業構造研

- 研究会編) 東京大学出版会 : 238-268
- 奥地正 (1978) 森林組合. 日本経済と林業・山村問題 (林業構造研究会編) 東京大学出版会 : 287-302
- 甲斐原一朗 (1980) 重い頸木の軌跡—「森林組合制度史」を読んで. 森林組合 123 : 3-14
- 柿澤宏昭 (2010) いまなぜ林政改革なのか. 山林 1510 : 28-35
- 笠原義人 (1975) 現代日本森林組合論序説. 九州大学演習林報告 49 : 1-106
- 笠原義人 (1977) 森林組合の組織と運営に関する調査研究. 宇都宮大学林政学教室 : 1-48
- 笠原義人 (1982) 小規模林家に依拠した協同組合—私の森林組合論—. 森林組合 146 : 16-22
- 笠原義人 (1992) 1991 年森林法改正における森林組合の位置づけと森林組合システムの今後の課題. 林業経済 521 : 1-6
- 笠原義人 (1996) 森林組合研究の基本的視点と森林組合の展開方向. 林業経済 567 : 17-23
- 笠原義人 (2002) 森林組合システム組織・事業改革で欠落させてはならない視点—新基本法体制下の森林組合への期待—. 森林組合 388 : 4-7
- 笠原義人 (2004) これからの森林組合問題を考える. 山林 1441 : 2-9
- 笠松浩樹・泉英二 (1992) 愛媛県西条市における「団共」の運営実態について—「森林施業の共同化」は可能か—. 日本林学会論文集 103 : 59-62
- 笠松浩樹・泉英二 (1993) 愛媛県西条市における「団共」の運営実態について—「森林施業の共同化」は可能か— (2). 日本林学会論文集 104 : 133-136
- 風間徹治 (1980) 森林組合の受託造林事業の現状と課題. 農林金融 417 : 18-31
- 梶山恵司 (2003) 経済同友会の 21 世紀グリーンプランと近代森林経営システムの構築について. 山林 1434 : 10-19
- 加藤誠一 (1981) 戦時・戦後の森林法・森林組合制度の改正について—現代森林組合の基礎構築過程—. 林業経済研究 99 : 8-17
- 兼岩芳夫 (1958) 森林組の組織と経営. 林業経済 118 : 5-17
- 兼岩芳夫 (1964) 施設森林組合の問題について. 林業経済 118 : 26-31
- 鎌田藤一郎 (1985) 森林組合からみた林業労働問題. 林材安全 431 : 8-11
- 神沼公三郎 (1995) 北海道北部における森林組合活動の意義. 林業経済 555 : 12-20
- 唐沢昌敬 (2002) 創発型組織モデルの構築. 慶応義塾大学出版会
- 唐沢昌敬編 (2010) 現代の経営課題. 八千代出版
- 川崎章恵 (2010) 労災保険第二種特別加入制度に基づく一人親方団体の設立経緯にみる林業労働の課題. 林業経済 738 : 2-15

- 川田勲 (1995) 流域としての林業生産構造のシステム化に向けて. 森林組合 306 : 4-14
- 川村誠 (1995) 「流域林業」政策と森林組合問題—「地域システム」視点による再編. 林業経済 562 : 22-30
- 菊地泰次編 (1985) 農業経営学講座 4 農業経営の規模・集約度論. 地球社
- 岸田民樹 (2009) 組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—. 文眞堂
- 菊間満 (1983) 森林組合の近代化と民主化. 森林組合 152 : 16-26
- 北川泉 (1973) 森林法改正の焦点—今後の林業・林政問題を問う—. 現代林業 89 : 38-43
- 熊崎実 (1969) 森林組合に望む. 山林 1016 : 22-27
- 熊崎実 (1973) 森林組合事業の展開とその問題点. 林業経済研究会々報 82 : 14-23
- 栗栖祐子・依光良三 (2008) 香美森林組合における地域主体型団地化・集約化—「森の工場」の先駆的事例—. 「格差時代」の森林・林業と環境—苦難と工夫 高知県からの報告— (依光良三編著) 日本林業調査会 : 28-34
- 栗田慶直 (1989) 北海道森林組合系統をめぐる協同組合間提携について. 農林金融 525 : 50-53
- 黒瀧秀久 (1988) 森林組合事業経営の展開構造とその経済的性格に関する研究. 林業経済 476 : 1-24
- 小嶋睦雄 (1996) 流域林業の持続的発展と森林組合の事業・組織改革—静岡県下の実態—. 新原則時代の協同組合—持続的改革に向けて— (農林中金総合研究所編) 家の光協会 : 271-289
- 小松武夫 (1995) 天竜林業に於ける森林組合活動. 林業経済 560 : 17-28
- 興梠克久 (2004) 放置林の実態と企業等下流との連携による森林整備. 森林組合 405 : 13-21
- 興梠克久編著 (2013) 日本林業の構造変化と林業経営 2010 年林業センサス分析. 農林統計協会
- 斎藤仁 (1973) 昭和後期農業問題集②農業協同組合論. 農山漁村文化協会
- 堺正紘編 (2003) 森林資源管理の社会化. 九州大学出版会
- 堺正紘 (1993) 中小林家の活性化と森林組合活動. 九州大学演習林報告 69 : 55-73
- 堺正紘 (1995) 人工林資源の活用と新たな森林資源管理. 森林組合 300 : 8-12
- 佐々木孝昭・海沼武一 (1975) 広域合併組合における地域林業資本型展開. 森林組合の展開と地域林業 (船越昭治編著) 日本林業調査会 : 137-192
- 佐藤宣子編著 (2010) 日本型森林直接支払いに向けて—支援交付金制度の検証—. 日本林業調査会
- 塩谷勉 (1973) 林政学. 地球社
- 志賀和人 (1985) 森林組合林産事業の展開構造. 林業経済研究 107 : 75-80
- 志賀和人 (1989) 育林経営と素材生産の展開構造—80 年代における中小規模林家と森林組合の動向を中心に—. 林業経済研究 115 : 15-28

- 志賀和人（1990）協同組合間提携の現状と今後の課題－森林組合の取組み事例を中心に－. 森林組合 244 : 10-15
- 志賀和人（1991）森林組合の基本的性格と現段階. 林業経済 511 : 20-32
- 志賀和人（1993）協同組合間提携の現局面とその可能性－「協同組合間提携に関する調査」集計結果から－. 森林組合 279 : 10-14
- 志賀和人（1995）民有林の生産構造と森林組合－諸外国の林業共同組織と森林組合の展開過程－. 日本林業調査会
- 志賀和人（1996）森林所有者協同組合の成立基盤と森林組合の現段階的性格. 林業経済 567 : 24-30
- 志賀和人（2001）森林認証をめぐる動向と森林組合. 山林 : 1403 : 58-65
- 志賀和人・成田雅美編著（2000）現代日本の森林管理問題－地域森林管理と自治体・森林組合－. 全国森林組合連合会
- 志賀和人・藤掛一郎・興柁克久編著（2011）地域森林管理の主体形成と林業労働問題. 日本林業調査会
- 篠浦光（1965）林業における協業の方向. 林業経済 205 : 7-23
- 島田錦蔵（1950）日本森林法への反省. 林業経済 23 : 1-7
- 島田錦蔵（1961）林業の近代化と森林組合論. 農林金融 189 : 10-16
- 島田錦蔵（1984）「森林組合論」執筆のころ. 林業経済 423 : 17-21
- 島田錦蔵（1941）森林組合論－部落共有地の実相研究を基として－. 岩波書店
- 島田恒（2003）非営利組織研究－その本質と管理－. 文眞堂
- 島田恒（2009）新版非営利組織のマネジメント－使命・責任・成果－. 東洋経済新報社
- 白石正彦（1990）協同組合間提携の今日的意義と森林組合の役割. 森林組合 243 : 4-7
- 進藤眞理（1999）森林組合と森林組合法改正. 林業経済 603 : 2-11
- 森林組合制度研究会、全国森林組合連合会編、林野庁監修（1976）改正森林組合制度の解説.
全国森林組合連合会
- 森林総合研究編（2006）森林・林業・木材産業の将来予測－データ・理論・シミュレーション－.
日本林業調査会
- 森林総合研究所編（2012）改訂 森林・林業・木材産業の将来予測－データ・理論・シミュレーション－. 日本林業調査会
- 森林・林業基本政策研究会編（2002）新しい森林・林業基本政策について－森林・林業基本法
改正森林法 改正林業経営基盤法の解説－. 地球社

- 森林・林業基本政策研究会編（2002）森林・林業基本法解説. 大成出版社
- 森林・林業基本政策研究会編（2002）森林整備地域活動支援交付金制度の解説. 大成出版社
- 鈴木明（1998）森林組合の組織及び事業の動向と課題. 山林 1372 : 64-74
- 鈴木文熹・依光良三・川田勲・飯国芳明（1995）「国際化」時代の山村・農林業問題－
 再建への模索・高知県からの報告－. 高知市文化振興事業団
- 鈴木尚夫（1971）林業経済論序説. 東京大学出版会
- 鈴木喬（1985）我が国の素材生産と森林組合の位置づけ. 林業経済研究 107 : 68-74
- 鈴木喬（1995）森林組合の造林事業と地域の森林管理. 林業経済 563 : 24-32
- 鈴木喬（2004）森林組合の地域組織（地区委員）の現状と役割. 森林組合 405 : 4-13
- 鈴木了和（1980）森林組合労務班の現状. 林業経済研究 97 : 20-27
- 鈴木尚夫（1987）森林組合とは何ぞやースフィンクス之谜への挑戦－（1）. 林業経済 459 : 11-16
- 鈴木尚夫（1987）森林組合とは何ぞやースフィンクス之谜への挑戦－（2）. 林業経済 463 : 17-29
- 鈴木尚夫（1987）森林組合とは何ぞやースフィンクス之谜への挑戦－（3）. 林業経済 465 : 22-30
- 全国森林組合連合会（1973）森林組合制度史 I-IV
- 全国森林組合連合会編、林野庁監修（1987）改訂 森林組合法の解説. 地球社
- 全国森林組合連合会編（2012）森林施業プランナーテキスト 基礎編. 森林施業プランナー協会
- 十川廣國（2006）経営学イノベーション1 経営学入門. 中央経済社
- 十川廣國（2006）経営学イノベーション2 経営戦略論. 中央経済社
- 十川廣國（2006）経営学イノベーション3 経営組織論. 中央経済社
- 十川廣國（2009）マネジメント・イノベーション. 中央経済社
- 田尾雅夫（2003）非合理組織論の系譜. 文眞堂
- 田尾雅夫・吉田忠彦（2009）非営利組織論. 有斐閣
- 田尾雅夫（2010）よくわかる組織論. ミネルヴァ書房
- 高松和幸（2009）経営組織論の展開. 創成社
- 田中茂（1978）森林組合発展の展望をどう描くか－森田学「森林組合論」へのコメント－. 林業経済 353 : 1-6
- 田中茂（1982）日本林業の発展と森林組合－林業生産力の展開と組織化－. 日本林業調査会
- 田中茂（1984）森林組合研究の系譜と論点. 現代林業経済論－林業経済研究入門－（鈴木尚夫編）
 日本林業調査会 : 201-230

- 田中茂 (1993) 森林組合の地域展開と林業労働力. 転換期の東北林業・山村 (船越昭治編) 農林統計協会 : 160-171
- 田中茂 (1996) 森林組合の実務と研究の中で. 林業経済 567 : 9-16
- 田中茂 (1996) 森林組合. 林政学第二版 (半田良一編) 文永堂出版 : 181-190
- 田村早苗 (1996) 森林組合で働く都市生活経験者の現状—「都市生活経験者の林業就業に関する調査」結果から—. 林業経済 571 : 23-30
- 田村早苗 (2002) 森林組合作業班における新規就労者の労務管理と労働生産性—賃金形態による比較—. 林業経済 642 : 1-17
- 筒井迪夫 (1990) 森林組合講義. 全国森林組合連合会
- 都築伸行 (2012) 森林組合の事業展開と組織運営の地域特性-利用間伐期における林産事業の分析を中心に—. 林業経済研究 58 (3) : 1-11
- 谷口信和・李侖美 (2006) JA (農協) 出資農業生産法人—担い手問題への新たな挑戦—. 農山漁村文化協会
- 鶴見和子 (1996) 内発的発展論の展開. 筑摩書房
- 永田恵十郎 (1988) 食料・農業問題全集⑱地域資源の国民的利用. 農山漁村文化協会
- 日本農業経営学会編 (2011) 知識創造型農業経営組織のナレッジマネジメント. 農林統計出版
- 南石晃明 (2011) 農業におけるリスクと情報のマネジメント. 農林統計出版
- 西田尚彦 (1975) 国産材の販売体制確立に積極的にとりくもう. 森林組合 68 : 11-15
- 西田尚彦 (1986) 森林組合. 協同組合白書—87年版 (協同組合経営研究所編) 柏書房 : 97-107
- 西田尚彦 (1993) 国際森林組合フォーラムについて. 林業経済研究 123 : 31-37
- 西堀一夫 (1988) 森林組合活動の現状と展望—森林組合の活性化をめざして—. 農林金融 513 : 23-28
- 野口俊邦 (1974) 森林組合における労働・農民問題. 林業経済 312 : 1-12
- 野口俊邦 (1980) 林業労働者の組織化について—上矢作町森林組合労務班の事例を中心に—. 林業経済 376 : 13-18
- 野田英志 (1988) 戦後における森林組合の展開と機能に関する研究—愛媛県を事例に—. 愛媛大学演習林報告 26 : 1-113
- 野田英志 (1996) 木材流通・市場の変化と森林組合の新たな展開. 林業経済 571 : 15-22
- 野々村豊・山岸清隆 (1974) 森林組合における労務組織化の諸問題. 林業経済研究会々報 83 : 59-65
- 野辺忠光 (1962) 最近における森林組合の問題点—その基本的性格について触れながら—. 林業経済 154 : 3-7

- 野辺忠光（1962）森林組合に求められるもの—中央森林審議会の答申を中心に—。林業経済 169 : 32-44
- 半田良一（1965）協業と林業生産—とくに森林組合協業について—。林業経済 200 : 18-35
- 半田良一（2002）新しい林政と森林組合。森林組合 385 : 18-22
- 坂東忠明（1974）北海道における森林組合発展の一類型—石狩当別町森林組合の事例研究—。林業経済 : 313 : 12-22
- 脇黒直次（1992）欧州の林業、協同組合にふれて。森林組合 263 : 10-15
- 枚田邦宏（1988）後発人工林地帯の森林組合経営の展開—兵庫県の森林組合を事例として—。林業経済研究 113 : 66-72
- 枚田邦宏（1993）間伐の組織化における森林組合の役割分析—群馬県下仁田町森林組合を事例に—。国際化時代の森林資源問題（有木純善編）日本林業調査会 : 160-171
- 枚田邦宏（1996）森林組合による地域の森林管理に関する研究。林業経済研究 129 : 159-164
- 枚田邦宏・川村誠・有木純善（1989）森林組合経営展開の地域性—兵庫県の森林組合を事例にして—。京都大学演習林報告 61 : 150-164
- 枚田邦宏・藤原三夫（1990）間伐生産の組織化と森林組合経営の展開に関する研究—三重県宮川村森林組合を事例として—。京都大学演習林報告 62 : 138-154
- 深尾清造（1985）森林組合事業の本質。農林金融 477 : 9-8
- 深尾清造（1995）中山間地域における農林複合経営の形成と森林組合—宮崎県耳川流域を事例として—。森林・林業と中山間地域問題（北川泉編）日本林業調査会 : 175-194
- 福岡克也（1961）森林組合経営の整備に関する一考察—農協整備に関連して—。林業経済 154 : 22-36
- 福沢慎吾（1985）私有森林資源の現状と森林組合事業。農林金融 477 : 23-30
- 福島康記（1992）林政および林業生産力の現段階と担い手の動向・諸問題。林業経済研究 122 : 2-10
- 福島康記（2002）新たな林政と林業構造問題について。森林組合 386 : 12-16
- 福永義照（1972）戦後における森林組合事業の基本動向とその性格。林業経済 286 : 10-17
- 福永義照（1975）森林組合の広域化をめぐる諸問題。農林金融 357 : 21-27
- 藤田佳久（1998）画一的な森林組合広域化への疑問。林業経済 600 : 22-24
- 半田良一編著（1979）日本の林業問題。ミネルヴァ書房
- 半田良一編（1990）現代の林学1 林政学。文永堂出版
- 船越昭治・熊崎実・安永朝海（1964）後進地林業の諸問題。日本林業調査会
- 船越昭治（1973）森林組合政策の展開と制度問題の基調。林業経済研究会々報 82 : 1-13

- 船越昭治 (1975) 森林組合制度と組合事業の展開. 森林組合の展開と地域林業 (船越昭治編) 日本
林業調査会 : 13-54
- 船越昭治 (1976) 日本林業と森林組合. 林業技術 413 : 2-6
- 船越昭治 (1978) 森林組合法成立のあとに残されたもの. 農林金融 393 : 2-7
- 船越昭治 (1981) 日本の林政・林業. 農林統計協会
- 船越昭治 (1981) 林業基本法以降の森林組合とその制度問題. 林業経済研究 99 : 18-26
- 船越昭治 (1993) 転換期の東北林業・山村. 農林統計協会
- 船越昭治 (1996) 森林組合研究にとり残されたもの. 林業経済 567 : 2-8
- 保母武彦 (1996) 内発的発展と日本の農山村. 岩波書店
- 堀靖人 (1985) 森林組合による林産事業の展開と地域林業. 林業経済研究 107 : 81-83
- 堀靖人 (1990) 「ふるさと森林会議」と今後の課題—北海道から輪を広げる不在村者対策—. 森林
組合 240 : 4-8
- 堀靖人 (1996) 森林組合の最近の動向—「森林組合統計」をもとに—. 山林 1347 : 71-77
- 堀靖人 (2000) 山村の保続と森林・林業. 九州大学出版会
- 三国英実編著 (2000) 地域づくりと農協改革—新たな協同の世紀を求めて—. 農山漁村文化協会
- 三井昭二 (1986) 戦時期における素材生産政策の展開と森林組合・森林所有者の対応. 林業経済 457 :
15-32
- 宮川公男 (2005) 意思決定論. 中央経済社
- 桃野作次郎編 (1979) 農業経営学講座・3 農業経営要素論・組織論. 地球社
- 村寫由直 (1991) 地域林業の役割と森林組合の役割. 農林業問題研究 105 : 20-26
- 森田学 (1977) 森林組合論—戦後森林組合の機能論的研究—. 地球社
- 森田学 (1982) 森林組合機能の再検討—私の森林組合論—. 森林組合 : 148 : 16-21
- 森巖夫編著 (1983) 林業経済論. 農山漁村文化協会
- 餅田治之・志賀和人編著 (2009) 日本林業の構造変化とセンサス体系の再編—2005年林業センサス
分析—. 農林統計協会
- 山岸清隆 (1976) 森林組合の階層的性格. 林業経済研究会会報 89 : 50-62
- 山岸清隆 (1980) 理論化の時代・森林組合論. 林業経済 375 : 14-17
- 山岸清隆 (1988) 戦後森林組合の協同組合的性格. 戦後日本林業の展開過程 (有永明人・笠原義人
編) 筑波書房 : 101-122
- 山田茂樹 (1993) 森林組合事業の展開と森林施業計画—茨城県里美村森林組合を事例として—. 林

業経済研究 123 : 31-37

山田茂樹・鹿又秀聡・齋藤英樹・近藤洋史 (2008) 熊本県下の森林組合にみる団地化・施業集約化.
九州森林研究 61 : 9-13

山田敏之 (2006) 環境適応と組織能力. 経営学イノベーション 3 経営組織論 (十川廣國編著) 中
央経済社 : 135-140

山之口誠人 (1989) 中・小林家の経営と森林組合作業班について (1). 林業経済 488 : 1-15

山本真嗣 (2005) 森林組合の政治的機能研究に関する一考察. 林業経済研究 51 (3) : 38-45

山本美穂 (1999) 木材の産地形成における森林組合の役割. 流域林業の到達点と展開方向 (深尾清
造編) 九州大学出版会 : 55-79

山本美穂 (2000) 森林組合による共同伐採システム—住田町森林組合の「電話 1 本体制」. スギの
新戦略Ⅱ地域森林管理編 (遠藤日雄編) 日本林業調査会 : 165-177

山本伸幸 (2005) 地籍調査—筆地調査外注化と森林管理. 日本林学会関東支部会論文集 56 : 55-58

湯浅勲 (2000) 森林組合の現状と将来展望. 日本の森林を考える 6 : 4-17

湯浅勲 (2003) 森林組合改革プランへの期待と憂鬱. 日本の森林を考える 16 : 22-37

依光良三 (1999) 森と環境の世紀—住民参加型システムを考える—. 日本経済評論社

依光良三編著 (2008) 「格差時代」の森林・林業と環境—苦難と工夫高知県からの報告—. 日本林
業調査会

柳幸広登・志賀和人編著 (2005) 構造不況下の林業労働問題—林業労働対策の展開と地域対応—.
全国森林組合連合会

鷺尾良司・奥地正編著 (1983) 転換期の林業・山村問題. 新評論

渡辺昭治 (1999) 森林組合と今後の展開方向. 林業経済 : 603 : 16-25

参考資料 アンケート調査票

	県	組合
コード		

(この欄は記入しないでください)

森林組合の組織運営と事業動向に関する調査

組合名:	森林組合
------	------

連絡先 TEL _____

FAX _____

E-mail _____

記入者役職名	役員	組合長	専務理事	常務理事	
	職員	参事	部長	課長	係長

※補佐、並、心得等の場合は、先に付く職名

※ アンケートにお答えいただいた方の役職名に○をつけてください。

管轄市町村名	
--------	--

※管轄する市町村を全てご記入ください。

本アンケートは、厚生労働省から全国森林組合連合会が受託した「平成21年度 林業雇用改善促進事業」の一環として、森林組合の組織構造や運営の実態を把握し、その改善策に結びつけるための調査です。ご記入いただいた数値は、調査報告書作成と研究目的に使用するのみでございます。お忙しいところ、誠に恐縮ですが、何卒ご協力お願い申し上げます。

注意点等

※事業量等は平成20(2008)年度実績、組合員数等は平成21年3月31日現在の数値をご記入ください。

※基本属性や事業取扱高については、森林組合一斉調査の調査票に従ってご記入ください。

※平成15(2003)年度の数値に関して、平成15年以降合併された組合は、
合併前の全ての単組の合計値をご記入ください。

※ご記入いただいた調査票は、返信用封筒に入れて、10月末日までにご返送ください。

本調査に関するお問い合わせ先

独立行政法人 森林総合研究所
林業経営・政策研究領域 林業システム研究室 都築 伸行

住所: 〒305-8687 茨城県つくば市松の里1

電話: 029-829-8323

FAX: 029-873-3799

E-mail: nobyuki@ffpri.affrc.go.jp (エクセルファイルへの入力希望の方はご連絡ください)

I 組合の規模及び役員・従業員数

問1から5について の中に数値を記入してください。
 ※2009年3月31日現在の数値でお答えください。
 ※森林組合一斉調査の調査票を参考にしてください。

【問1】 組合員数

区分	合計	正組合員	准組合員
組合員数	人	人	人

【問2】 地区内森林面積と組合員所有面積

区分	地区内森林面積	うち組合員所有面積
合計	ha	ha
私有林	ha	ha
県有林	ha	
市町村	ha	ha
財産区	ha	ha
国有林	ha	

【問3】 払込済出資金

<input type="text"/>	千円
----------------------	----

【問4】 役員・職員及び直接雇用者の人数を記入してください。

常勤役員数	人
専従職員数	人
うち現業職員数	人
現業従業員数	人
下請組織	人

※「現業職員」とは、事務員以外で待遇が職員並みの主に造林・伐出・加工など現場作業を行う者。

※「現業従業員」は、作業班員等の組合が直接雇用し現業作業を行う者で、現業職員以外の者で、一人親方や個人事業主など委託・請負関係にある者は「下請け組織」の人数としてカウントする。

【問5】 上の設問で、現業職員または現業従業員に区分される人が行う主な作業別及び雇用日数別人数と平均年齢を記入してください。

	59日以下	60-149日	150-209日	210以上	計	平均年齢
合計	人	人	人	人	人	才
主として伐出	人	人	人	人	人	才
主として造林	人	人	人	人	人	才
その他事業	人	人	人	人	人	才

II 事業動向

【問6】 各部門(事業)別の収益と費用について、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の収益(金額・・・千円)を記入してください。

2003年度			2008年度			
部門	収益	費用	部門	事業	収益	費用
合計	千円	千円	合計		千円	千円
指導	千円	千円	指導		千円	千円
販売	千円	千円	販売	販売他	千円	千円
				林産事業	千円	千円
				※原木仕入費		千円
			加工	加工事業	千円	千円
購買	千円	千円	森林整備	購買	千円	千円
利用	千円	千円		利用	千円	千円
金融	千円	千円		金融	千円	千円
林地処分	千円	千円	林地処分		千円	千円
森林経営	千円	千円	森林経営		千円	千円
信託	千円	千円	信託		千円	千円

【問7】 森林造成事業の区分ごとの取扱高について、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の収益(金額・・・千円)を記入してください。

区分	2003年度	2008年度
合計	千円	千円
造林	新植	千円
	その他	千円
保育	千円	千円
治山	千円	千円
林道	千円	千円
その他雑収入	千円	千円

【問8】新植・保育の依頼者別面積について、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の取扱高(面積・・・ha)を記入してください。

区分	新植		保育	
	2003年度	2008年度	2003年度	2008年度
合計	ha	ha	ha	ha
個人等	ha	ha	ha	ha
公団	ha	ha	ha	ha
公社	ha	ha	ha	ha
市町村	ha	ha	ha	ha
財産区	ha	ha	ha	ha
県	ha	ha	ha	ha
国	ha	ha	ha	ha

【問9】林産事業量について、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の事業量(・・・m³)を利用者別に記入してください。

林産事業量		2003年度	2008年度
合計		m ³	m ³
私有	組合員	m ³	m ³
	その他	m ³	m ³
市町村		m ³	m ³
財産区		m ³	m ³
県		m ³	m ³
国		m ³	m ³

【問10】地域(森林組合管轄市町村内)での、素材生産シェアはどのくらいですか
1つだけ○をつけてお答えください。(シェア=森林組合林産事業量/地域素材生産量)

1. 5%未満 2. 5~10%未満 3. 10~20%未満
4. 20~50%未満 5. 50~80%未満 6. 80%以上

県統計資料等によって、管轄地域の素材生産量合計(民間も含めた)がわかる場合には、ご記入ください。

地域素材生産量合計	m ³
-----------	----------------

【問11】林産事業の伐採方法(主伐/間伐)別に、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の事業量(・・・m³)を記入してください。

区分	2003年度		2008年度		
	面積	材積	面積	材積	
主伐	ha	m ³	ha	m ³	
間伐	計	ha	ha	m ³	
	うち利用間伐	ha	m ³	ha	m ³
	うち切捨間伐	ha		ha	

【問12】近年、林産事業に占める利用間伐の割合は、主伐に比べ増加傾向にありますか？

1. 利用間伐の割合が増加している 2. 主伐の割合が増加している 3. あまり変化はない

利用間伐の割合が増加傾向にある組合の方にお聞きします。増加要因について、最も影響のあった項目に◎を、影響のあった項目にすべてに○をつけてください。

項目	◎/○	例
1. 国有林の間伐請負事業が増加したため。		
2. 主伐を行いたいが、再造林されないと恐れ利用間伐を行うため。	◎	
3. 合板向けなど低質(B-C)材需要が増加し、利用間伐が増加したため。	○	
4. 木質バイオマス・エネルギー需要が増加し、利用間伐が増加したため。		
5. 所有者が皆伐ではなく、利用間伐を希望するため。		
6. 団地化や施業集約化への取組みが定着化したため。	○	
7. 二酸化炭素吸収源対策の間伐事業が増えたため。		
8. 森林環境税等の都道府県独自財源による間伐事業が増えたため。	○	
9. その他()		

【問13】 素材の出荷先について、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の実績(m³)を記入してください。

	2003年度	2008年度
合計	m ³	m ³
直営加工部門仕向け	m ³	m ³
自組合経営市場	m ³	m ³
県森連市場出荷	m ³	m ³
民間市場出荷	m ³	m ³
加工業者等への直送	m ³	m ³
中間土場	m ³	m ³
その他()	m ³	m ³

Ⅲ コスト削減と団地化・集約化

【問14】 利用間伐・主伐別の平均的な労働生産性と伐出コストについて、5年前(平成15=2003年度)と昨年度(平成20=2008年度)の値を記入してください。

※山土場まで(運賃別)。コストに一般管理費は含めず、機械損料・償却費を含めてお答えください。

2003年度		
	生産性	コスト
利用間伐	m ³ /人日	円/m ³
主伐	m ³ /人日	円/m ³

2008年度		
	生産性	コスト
利用間伐	m ³ /人日	円/m ³
主伐	m ³ /人日	円/m ³

【問15】 生産性向上やコスト削減に関して、最も重要と考える項目に◎を、2番目に重要と考える項目に○をつけてお答えください(2つ選択)。

◎/○

1. 事業地のロットの拡大や計画的推進のための団地化		例
2. 高性能機械の導入と作業システムの改善		
3. 作業日報による工程管理と無駄なコストの把握		○
4. 作業員のモチベーション(意欲)の向上		
5. 作業員のコミュニケーション(情報交換)の活発化		◎
6. その他()		

【問16】 団地化/集約化施業の推進、または現場行程管理やコスト計算に専属的に従事する職員・従業員は居ますか？ いる場合は職名と、年間その業務に関わる日数を記入してください。団地化/集約化の推進に専属的担当職員が

1. いる。 →

役職名		人工数	人日/年
-----	--	-----	------

2. いない。

現場工程管理/コスト計算を専属的に担当する職員が

1. いる。 →

役職名		人工数	人日/年
-----	--	-----	------

2. いない。

【問17】 私有林の利用間伐施業前に見積もり書を作成していますか？

1つだけ○をつけてお答えください。

- 日吉型森林プラン(係数、補助金を考慮した詳細な見積もり)を作成し、事前に提示する。
- およその金額を事前に書面で提示する。
- 口頭でおよその利益・負担額を事前に知らせる。
- 精算金額は事前に提示しない。
- その他()

【問18】 提示金額に対する精算はどのように行いますか？

1つだけ○をつけてお答えください。

- 見積もり書、口頭約束通りの精算を行う。収益は見積もり通り所有者に還元するが、赤字になった場合の負担(持ち出し)は組合が補填する。
- その他()

【問19】 保有する林業機械の台数と、1台目導入後の経過年数を記入してください。

高性能林業機械

従来型林業機械

	保有台数	経過年数
プロセッサ	台	年
ハーベスタ	台	年
フェアバンチャ	台	年
スイングヤーダ	台	年
タワーヤーダ	台	年
スキッダ	台	年

	保有台数
小型運材車	台
集材機	台
グラップルソー	台
バックホー	台

※ 所有台数と借り入れ台数の計を保有台数として記入。

【問20】 集材はどのようなシステムが主流ですか。1つだけ○をつけてお答えください

1. スイングヤーダによるランニング・スカイライン集材
2. スイングヤーダ等による単線地引集材
3. グラップル等による直接掴み集材
4. 従来型集材機による架線集材
5. 林内作業車等小型運材車による集材
6. タワーヤーダによる集材
7. その他()

【問21】 集約化施業(団地化と計画的施業)について、
2008年度までに設定された団地面積と所有者数を記入してください。
また、団地内における2008年度実績を記入してください。

※実績が無い場合は「0」と記入してください。

団地設定面積	ha
参加組合員数	人

2008年度実績	
素材生産量	m ³
間伐面積	ha
林道・作業道開設	m
境界明確化 面積	ha

※ここでの「団地」は、広義の意味で施業モデル団地、長期施業受託契約地または経営管理受託契約地等を含む。

※ 以下の【問22～23】は、団地設定の実績がある組合の方のみお答えください。

【問22】小団地(集落や字など)ごとに、職員・または従業員の担当を決めていますか？
また、所有者の代表として団地推進委員を任命していますか？
それぞれに、1つだけ○をつけてお答えください。

団地の 1. 担当職員を決めている。 2. 担当職員は決めていない。 3. 今後、担当職員を決めたい。

団地の 1. 担当作業班を決めている。 2. 担当作業班は決めていない。 3. 今後担当作業班を決めたい。

団地推進委員を 1. 任命している。 2. 任命していない。 3. 今後導入する予定。

【問23】 団地設定の明確な狙いと実際に得られた効果はありましたか？

1. 概ね狙い通りの効果があった。 2. 狙い通りではないが、効果はあった。
3. 狙った効果はほとんどなかった。 4. 当初から明確な狙いはなく、行政指導・系統運動に従った。

上【問23】で、1～3を選択した方へ、当初の狙いと、実際に得られた効果について、
最も当てはまる項目に◎を、2番目に当てはまるものに○を、それぞれ1つずつつけてお答えください。

(2つ選択)

例

項目	狙い	効果
1.事業ロットの拡大による伐出コスト削減。		
2.機械の効率的活用による生産性向上。		
3.所有者・施業履歴等の森林情報の効率的管理。		
4.事業量の安定確保と計画的実行。		
5.その他()		

狙い	効果
○	
	○
	◎
◎	

IV 雇用と経営戦略(合併・協業化・多角化)

【問24】 過去6年間(2003～2008年度)の新規採用者の人数を記入してください。

	採用数			現在の就業者		
	小計	うちUターン者	うちUターン者	小計	うちUターン者	うちUターン者
合計						
職員						
作業員						
(うち緑の雇用)						

【問25】 2000年以降、雇用労働者(作業班員)を現業職員とするなど職員並の処遇に改善したケースはありますか？ 1つだけ○をつけてお答えください。

1. 雇用労働者全員を職員並の処遇とした。
2. 雇用労働者の一部を職員並の処遇とした。
3. 雇用労働者から職員並の処遇に改善した者はいない。

【問26】 2000年以降、現業職員や作業班から個人事業主として独立したケースはありますか？ 1つだけ○をつけてお答えください。

1. 現業職員・作業班すべてが、個人事業主または一人親方等として独立した。
2. 現業職員・作業班の一部が個人事業主または一人親方等として独立した。
3. 独立した現業職員・作業班員はいない。

【問27】 民間事業者との協力関係・協業についてお答えください(複数選択可)。

1. 恒常的に下請けをする民間事業者(素材生産業者、企業組合)がある。
2. もと作業班が民間事業者となって、下請けを行っている。
3. JV(ジョイントベンチャー)として、協業関係にある業者がある。
4. その他()

【問28】 作業班の組み替えを定期的に行っていますか？

1. ほとんど行っていない
2. 数年に一度定期的に行う
3. 必要に応じて、不定期に行う
4. その他()

【問29】以下の業務内容について、どの役職の方が中心となって行っていますか？

責任者として、最も中心となって担当する役職名に◎を、
分担者として担当している役職名すべてに○をつけてお答えください。
(◎、○ともに複数選択可)

項目	役職名(1つだけ◎、参画するすべての職に○をつける)					
例	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	他()		
経営方針・理念の決定	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	他()		
事業計画の作成	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	他()		
雇用・人材育成戦略の作成	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	他()		
事業確保 (所有者の説得、団地化の推進等)	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	他()		
補助申請・入札書類作成	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		
伐出システムの選択 (使用機械・作業システム)	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		
素材販売先の選択	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		
現場工程管理／生産性・コストの改善	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		
現場技術指導	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		
林道設計	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		
間伐率や間伐方法の決定	組合長	専務・常務	参事	部長級	課長級	
	係長級	作業班長	現業職員	作業員		

【問30】 現在、森林組合と市町村との管轄地区は一致していますか？

1. 平成大合併後、市町村の管轄と一致している。
2. 平成大合併後、市町村の管轄とは一致していない。
3. 市町村、組合ともに合併せず、管轄は一致している。

【問31】 1992年4月1日(合併助成法第5期)以降、森林組合の合併をしていますか？

※合併がある組合は、西暦で年度を記入し、1.～3.を選択してください。

※一番新しい合併についてのみ、記入してください。

西暦

年に

1. 当時の市町村界をまたぐ広域合併を行った。
2. 当時の市町村内での合併を行った。
3. 1992年4月1日以降、合併は行っていない。

広域合併を実施した組合の方へ【問32-33】

【問32】 広域合併によって実際に実現された効果について、最も当てはまる項目に◎を1つ、当てはまる項目全てに○をつけてお答えください(◎1つ、○複数可)。

また、特に効果がなかった場合は「8.」に○をつけてください。

	◎/○
1. 生産性向上、コスト削減など経営体質改善。	
2. 事業量の安定確保。	
3. 林産事業の拡大。	
4. 加工事業の拡大。	
5. 資本力の増強。	
6. 非常勤役員の削減。	
7. その他()	
8. 合併による効果は特になかった。	

【問33】 広域合併による不利益は何ですか。最も当てはまる項目に◎を1つ、

当てはまる項目全てに○をつけてお答えください(◎1つ、○複数可)。

また、特に不利益がない場合は「7.」に○をつけてください。

	◎/○
1. 市町村との連携がうまくいかなかった。	
2. 組合員情報の把握(所在・山の場所や境界等)が難しくなった。	
3. 重点化すべき事業分野の選択など、経営戦略構築が難しくなった。	
4. 役員・幹部職員による職員・従業員の統率が難しくなった。	
5. 職員同士の意思疎通が難しくなった。	
6. その他()	
7. 不利益は特になかった。	

広域合併をしなかった組合の方へ【問34】

【問34】広域合併しなかった理由について、

当てはまる項目全てに○をつけてお答えください(◎1つ、○複数可)。

	◎/○
1. 市町村が合併せず、これまでのよう良好な関係を保てるため。	
2. 合併しない方が、組合員と良好な関係を保てるため。	
3. 事業規模が適切で、合併による規模拡大の必要を感じなかったため。	
4. 役員による職員・従業員の統率がうまくいくため。	
5. 職員同士の良好な関係が保てるため。	
6. 合併によるメリットを感じなかったため。	
7. その他()	

【問35】 環境・温暖化対策に伴う取り組みについてお答えください

当てはまるものに全て○をつけてください(複数選択可)。

1. 森林認証(SGECまたはFSC)を取得している。
2. 加工認証(CoC)を取得している。
3. 木質バイオマス利用施設がある。
4. 企業CSR活動受け入れに関連した森林整備を行っている。
5. 都道府県で徴収した森林環境税を財源とする事業を行っている。
6. その他()

**【問36】 今後の森林組合経営方針について、最も重要と考える選択肢に◎を
2番目に当てはまる選択肢に○をつけてお答えください。**

	項 目	◎/○	例
1.	地域全体の森林管理の担い手として、間伐の推進や団地化に取り組む。		
2.	組合員への利益還元を最優先とし、立木代の確保を実現する。		◎
3.	環境関連の補助事業を活用し、森林整備事業の安定確保を実現する。		○
4.	従業員の雇用改善のため、安定した事業確保を行う。		
5.	加工・流通事業を拡充し、木材の販路、付加価値化を実現する。		
6.	その他（ ）		

以上で設問は終わりです。ご協力，誠にありがとうございました。

今後の組合経営に関し、リーダーシップや職員と現業従業員の良好な関係など、組織のあり方についてお考えになることや行政への要望などございましたら、何でもご自由に記入してください。

森林組合の組織運営と雇用改善に関する調査

(個人用)

以下の【問1~10】までは、常勤の役員、職員、作業班長・班員、すべての方がお答えください。

※当てはまる選択肢がない場合、その他に○をつけ()内に具体的に記入してください。

県コード	組合コード

※この欄には記入しないでください。

【問1】あなたの現在の役職名と在職年数を記入してください。

役職名	在職年数	年

※役職名 例: 組合長, 専務理事, 支所長, 参事, 部長, 製材工場長, 課長, 係長, 係員, 技術職員, 作業班長, 作業班員

【問2】あなたの性別・年齢・最終学歴・また組合から得ている年間の給料に、○を1つだけつけてお答えください。

1. 男性 2. 女性
1. 19歳以下 2. 20歳代 3. 30歳代 4. 40歳代 5. 50歳代 6. 60歳代 7. 70歳以上
1. 大学卒以上 2. 短大・高専卒 3. 専門学校卒 4. 高卒 5. 中卒 6. その他()
1. 200万円未満 2. 200-300万円未満 3. 300-400未満 4. 400-500万未満
5. 500-600万円未満 6. 600-700万円未満 7. 700-800万円未満
8. 800-900万円未満 9. 900-1000万円未満 10. 1000万円以上

【問3】他の市町村での就業経験はありますか(Uターン/Iターン)。
○を1つだけつけてお答えください。

1. 地元で生まれ、他の市町村または県外での就業経験はない。
2. 地元で生まれ、他の市町村または県外での就業経験がある(Uターン者)。
3. 他の市町村または県外で生まれ、就業経験がある(Iターン者)。

【問4】森林組合に就職したきっかけは何でしたか。

当てはまるすべてに○をつけてお答えください(複数選択可)。

1. 家族や親類・縁者が森林組合で働いており、誘われたから。
2. 仕事内容に魅力を感じたから。
3. 給与・処遇面で魅力を感じたから。
4. 他に就職先が見つからなかったから。
5. 山村での生活に魅力を感じたから
6. 役員・幹部職員候補として誘われたから
7. その他()

【問5】森林組合に入る前の職業経験について、

経験した職種すべてに○をつけてお答えください(複数回答可)。

1. 公務員(国, 県, 市町村等)
2. 民間林業関連(素材業ほか)
3. 自営農林業
4. 自営業(農林業以外)
5. 臨時雇用
6. 恒常的勤務(サラリーマン)
7. その他()

【問6】組織の運営にあたり何が重要と考えますか、最も重要と考える項目に◎を1つ、2番目に重要と考える項目に○を1つだけつけてお答えください。

	◎/○	例
1. 役員が、社会的ニーズを反映した明確な経営理念を打ち出す。		
2. 役員が、経営改革を推進するため、リーダーシップを発揮する。	◎	◎
3. 職員・従業員の給与・処遇を改善し、意欲を高める。		
4. 職階を超えたコミュニケーションを盛んにする。	○	○
5. 職員の改革意識を高め、営業・企画・管理等の能力を向上させる。		
6. 従業員の技術を向上させ、生産性を高め・コストを削減する。		
7. その他()		

【問7】今後の森林組合経営方針について、最も当てはまる項目に◎を1つ、2番目に当てはまる項目に○を1つだけつけてお答えください。

	◎/○	例
1. 地域森林管理の担い手として、利用間伐の推進や団地化に取り組む。		◎
2. 組合員への利益還元を最優先とし、立木代の確保を実現する。		
3. 環境関連の補助事業を活用し、森林整備事業の安定確保を実現する。	○	○
4. 従業員の雇用改善のため、安定した事業確保を行う。		
5. 加工・流通事業を拡充し、木材の販路、付加価値化を実現する。		
6. その他()		

役員の方へは2ページ目に、

専従職員(現業職員以外)の方は3ページ目に、

現業職員・従業員(作業班長・班員)の方は4ページ目にお進みください。

○ 常勤役員の方へ（組合長 専務理事 理事） 2ページ

【問1】 現在行っている業務内容について、責任者として担当する項目に◎を、
分担者として担当する項目には○をつけてお答えください(◎/○ともに複数可)。

項目	◎/○	例
1. 経営方針・理念の決定		◎
2. 事業計画の作成		◎
3. 雇用・人事戦略の作成		◎
4. 事業確保(団地推進等の営業)		◎
5. 補助申請・入札書類作成		
6. 伐出システムの選択		
7. 素材販売先の選択		◎
8. 現場工程管理/生産性・コスト改善策の検討		
9. 現場技術指導		○
10. 林道設計		
11. 間伐率や間伐方法の決定		○
12. 造林/伐出/林道施工/加工など現業		
13. 経理・総務		
14. その他()		

【問2】 これまで森林組合で担当した業務について、
該当するすべてに○をつけてお答えください(複数選択可)。

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. 営業(事業確保) | 2. 企画(補助申請・入札書類作成) |
| 3. 経理・総務 | 4. 生産性/コスト計算(作業工程管理) |
| 5. 現場監督(作業システム・人員配置決定) | 6. 林道設計 |
| 7. 間伐木選木 | 8. 造林/伐出/加工等の現業作業 |
| 9. その他() | |

【問3】 地方自治体、他団体・会社の役員などの兼職はありますか？
ある方は職名を記入してください。

1. 有り 職名 2. 無し
- 例: 県職員, 市役所役員, 会社社長, 農協役員, 流域活性化協議会事務局長, 等

【問4】 ご自分で保有している山林面積について、1つ選んでお答えください。

- | | | | |
|---------------|----------------|--------------|------------------|
| 1. 0.1~3ha未満 | 2. 3~20ha未満 | 3. 20~50ha未満 | |
| 4. 50~100ha未満 | 5. 100~500ha未満 | 6. 500ha以上 | 7. 保有なし(0.1ha未満) |
- ※ご自身・ご家族が代表を務める会社の保有面積も合算してお答えください。

【問5】 新しい事業への取組や事業改革を決定する際に誰に相談しますか。
最も頻繁に相談する者に◎を、次に相談する者に○を1つずつ、つけてお答えください。

1. 県職員 2. 市町村職員 3. 他の役員 4. 参事 5. 課長・係長級職員
6. 一般職員 7. 作業班長 8. 作業班員 9. その他()

【問6】 職場内でのコミュニケーションは良好だと思いますか？

1. 非常に良好である 2. 概ね良好である 3. どちらでもない 4. やや悪い 5. 非常に悪い

【問7】 コミュニケーションがうまくいかない理由として、何が考えられますか？最も当てはまる項目に◎を、次に当てはまる項目に○を1つずつ、それぞれつけてお答えください(2つ選択)。

項目	◎/○
1. 上司のトップダウンによる指示が多く、下から意見を述べにくい。	
2. 役員と職員の間で、定期的に経営方針を協議する場や組織がない。	
3. 役員と職員の間で、経営理念に関する相違が大きい。	
4. 職員や作業班員の経営に対する意識が低く、意見を述べてこない。	
5. 職員と作業班長・班員の間で、施業方針やコスト意識に関する相違が大きい。	
6. 作業班同士の競争意識が高く、情報を共有しない。	
7. その他()	

以上で設問は終わりです。ご協力、誠にありがとうございました。

※ 最後の4ページ目に森林組合組織や雇用改善に関するご意見を記入していただく欄がありますので、ご意見のある方は、是非記入してください。

○ 専従職員の方へ(現業職員以外) 3ページ

【問1】 現在行っている業務内容について、責任者として担当する項目に◎を、
分担者として担当する項目には○をつけてお答えください(◎/○ともに複数可)。

	◎/○	例
1. 経営方針・理念の決定		○
2. 事業計画の作成		○
3. 雇用・人事戦略の作成		◎
4. 事業確保(所有者の説得, 団地化の推進等)		◎
5. 補助申請・入札書類作成		◎
6. 伐出システムの選択		○
7. 素材販売先の選択		◎
8. 現場工程管理/生産性・コストの改善		
9. 現場技術指導		○
10. 林道設計		現業を担当する方は, 主な 業種に1つ○をつけてください
11. 間伐率や間伐方法の決定		
12. 造林/伐出/林道施工/加工など現業		→ 1.造林 2.伐出 3.林道
13. 経理・総務		4.加工 5.木材市場
14. その他()		6.その他()

【問2】 年間の就業時間のうち、従事する各作業の割合(%)を記入してお答えください。

内業	書類作成・データ整理	%	20% ←例
	会議・連絡調整	%	10%
内・外	事業確保・組合員対応など営業活動	%	30%
外業	現場監督・測量・完了検査	%	30%
	現業作業	%	10%
計		100%	

【問3】 職場内でのコミュニケーションは良好だと思いますか？

1. 非常に良好である 2. 概ね良好である 3. どちらでもない 4. やや悪い 5. 非常に悪い

【問4】 コミュニケーションがうまくいかない理由として、何が考えられますか？最も当てはまる項目に◎を、次に当てはまる項目に○を1つずつ、それぞれつけてお答えください(2つ選択)。

項 目	◎/○	例
1.上司のトップダウンによる指示が多く、下から意見を述べにくい。		
2.役員と職員の間で、定期的に経営方針を協議する場や組織がない。		◎
3.役員と職員の間で、経営理念に関する相違が大きい。		
4.職員や作業班員の経営に対する意識が低く、意見を述べてこない。		
5.職員と作業班長・班員の間で、施業方針やコスト意識に関する相違が大きい。		○
6.作業班同士の競争意識が高く、情報を共有しない。		
7.その他()		

※【問1】で、現在行っている業務が「6.経理・総務」のみ方は、以上で回答を終了してください。

【問5】 私有林の利用間伐を進めるにあたり、

見積書の作成をしたことがありますか？1つだけ○をつけてお答えください。

1. 「日吉型 森林プラン」のような、補助金、各係数を考慮した詳細な見積もりを作成したことがある。
2. 大まかであるが、書面で見積もりを作成し、組合員に施業を勧めたことがある。
3. 口頭でおよその見積もり額を伝えて、施業を勧めたことはある。
4. 見積もり書作成、口頭での事前説明をしたことはない。
5. その他()

【問6】 施業プランナー研修を受けたことがありますか？ 1. ある 2. ない

【問7】 業務管理方針について、役員に意見を述べることがありますか？

1. 意見を述べ、採用されることが多い。 2. 意見を述べるが、採用されないことが多い。
3. 意見を述べようとするが、ほとんど聞いてくれない。 4. 意見を述べようとしていない。
5. その他()

【問8】 作業システムの決定・人員配置などについて、作業班員や作業班長の意見を採用しますか？

1. 作業班長に一任している。 2. 作業班長の意見を聞いて決定する。
3. 班長・班員の意見を聞いて決定する。 4. 班長・班員に意見を求めるが、ほとんど言っていない。
5. その他()

以上で設問は終わりです。ご協力、誠にありがとうございました。

※ 最後の4ページ目に森林組合組織や雇用改善に関するご意見を記入していただく欄がありますので、ご意見のある方は、是非記入してください。

○ 現業職員・従業員(直接雇用労働者)の方へ 4ページ

【問1】現在の給与制度について、1つだけ○をつけてお答えください。

1. 月給(定額) 2. 月給(定額)+出来高 3. 日給(定額)
4. 日給(日給月給)+出来高 5. 完全出来高制

【問2】将来、どのような給与制度を希望しますか？ 1つだけ○をつけてお答えください。

1. 月給(定額) 2. 月給(定額)+出来高 3. 日給(定額)
4. 日給(日給月給)+出来高 5. 完全出来高制

【問3】職場内でのコミュニケーションは良好だと思いますか？

1. 非常に良好である 2. 概ね良好である 3. どちらでもない 4. やや悪い 5. 非常に悪い

【問4】コミュニケーションがうまくいかない理由として、何が考えられますか？最も当てはまる項目に◎を、次に当てはまる項目に○を1つずつ、それぞれつけてお答えください(2つ選択)。

項 目	◎/○
1. 上司のトップダウンによる指示が多く、下から意見を述べにくい。	
2. 役員と職員の間で、定期的に経営方針を協議する場や組織がない。	◎
3. 役員と職員の間で、経営理念に関する相違が大きい。	
4. 職員や作業班員の経営に対する意識が低く、意見を述べてこない。	
5. 職員と作業班長・班員の間で、施業方針やコスト意識に関する相違が大きい。	○
6. 作業班同士の競争意識が高く、情報を共有しない。	
7. その他()	

【問5】現在の主な業種について、1つだけ○をつけてお答えください。

1. 伐出作業班長 2. 伐出作業班員 3. 造林作業班長 4. 造林作業班員 5. 林道施工
6. 木材市場現業 7. 加工現業 8. その他()

上の【問5】で、「6. 木材市場現業」または「7. 加工現業」を選択した方は、以上で回答を終了してください。

【問6】現在の作業班の組み替えを規模しますか？

1. 今すぐ希望する 2. 数年間はこのままで良い 3. 現在のままで、組み替えは希望しない
4. その他()

【問7】現在行っている業務内容について、責任者として担当する項目に◎を、分担者として担当する項目には○をつけてお答えください(◎/○ともに複数可)。

	◎/○	例
1. 事業確保(団地推進等の営業)		
2. 補助申請・入札書類作成		
3. 生産性・コスト計算		◎
4. 間伐率や間伐方法の決定		
5. 作業システム/人員配置決定(現場監督)		○
6. 高性能機械オペレータ		○
7. 林道設計		
8. その他()		

【問8】作業方針(伐出等の段取り、使用機械・システム等)は、誰がどのように決定しますか？
主なやり方を、1つだけ○をつけてお答えください。

1. 班長が自分だけで方針を決め、班員に指示を出す。
2. 班長が方針を決め、班員に相談してから決める。
3. 班長が方針を決め、役員や職員に相談してから決める。
4. 班長が方針を決め、班員にも、職員にも相談してから決める。
5. 役員・職員の指示に班長が従って、班員に指示を出す。
6. その他()

【問9】他の作業班と、事業地の調整や競合する機械使用の調整はどのように行いますか？

1. 調整を必要とする班長に1対1で直接連絡する事が多い。
2. ホワイトボードなどを利用し、できるだけ班長全員に対して連絡・調整する事が多い。
3. 職員が、各班長に割り振り、それに従う事が多い。
4. 特に調整はしていない。
5. その他()

以上で設問は終わりです。ご協力、誠にありがとうございました。

以下には、森林組合組織の改善や雇用環境改善に関するご意見をご自由にお書きください(全役職)

謝辞

本論は筑波大学生命環境科学研究科の志賀和人教授、興梠克久准教授、成田雅美元教授のご指導のもと作成した。先生方の厳しくも暖かいご指導がなければ、決して完遂できなかつたと思う。心より感謝の意をここに記したい。

副査を担当頂いた増田美砂教授と立花敏准教授には、大変お忙しいなか数々の重要な点をご指摘頂いた。論文の終盤戦において、叱咤激励の言葉を頂き、なんとか完成までたどり着くことができた。心よりお礼申し上げる。

職場の森林総合研究所では、堀靖人領域長を始め久保山裕史室長、野田英志元領域長、岡裕泰元室長ほか多数の上司の皆様から格別の配慮を頂き、論文執筆を完遂することができた。鹿又秀聡主任研究員ほか多くの同僚の方々には、現地調査に同行して頂くとともに、全国各地の最新情報を入れてくれた。また、四国支所を含め非常勤研究員の方々には、膨大な資料整理と統計資料やアンケート調査の入力をお手伝い頂いた。これら職場の皆さんのありがたい協力により、本論は完成することができた。ここに、改めてお礼申し上げる。

最後に、思うように研究が進まず、気分が落ち込んでいる時、いつも明るく励まし、心を癒やしてくれた妻と娘に、この場をお借りして感謝の意を表したい。

2014年1月
都築伸行