HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	林業労働者の定着率向上を図る就業環境の整備方策
著者	早尻，正宏；HAYAJIRI，Masahiro
引用	季刊北海学園大学経済論集，67(3)：53-81
発行日	2019-12-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

林業労働者の定着率向上を図る就業環境の整備方策

早　尻　正　宏

はじめに

都市から農村に移り住む「田園回帰」に関心が集まっている[1]［小田切，2014；藤山，2015］。他方で，「回帰」先における安定的な所得の確保はとりわけ若者にとって切実な課題であり，それは先進諸国が共通して抱えるものでもある。

例えば，カウンターアーバニゼーション（counterurbanization，逆都市化）と呼ばれる，私たちの国よりも長い歴史をもち，かつ，より規模の大きな「田園回帰」を経験してきた英国においても，移住者の所得をどのように確保していくかが課題となっている［Department for Environment, Food & Rural Affairs, 2019；早尻，2019；木下，2017］。

筆者は 2012 年度から，国（林野庁）の林業労働対策の一つである「緑の雇用」の一環として，林業事業体の雇用管理に関する調査事業に携わり，北海道，福島県，山形県で聞き取り調査を重ねてきた（表-1）。このほかにもさまざまな機会を得て，鳥取県，島根県，高知県，大分県で林業事業体への聞き取り調査に取り組むなど，冒頭で触れた「田園回帰」の情勢を念頭に置きながら，国内各地でフィールドワークを続けている。

本稿の目的は，中山間地域における有力な就労先の一つと目される林業に着目して，これまでに筆者が実施してきた事業体調査の結果の中から，積極的に就業環境の整備に努める四つの事例を選び，その実例紹介を行うことにある[2]。叙述に際しては，就業環境の整備を可能とする事業経営の在り方にも丁寧に目を配り，できるだけリアリティをもった事例紹介を行い，より実効性を備えた林業労働対策の確立に資する基礎資料を提供したい。

次章からの事例紹介に先立ち，今日における林業労働力の存在形態と，1990 年代以降の林業労働政策の変遷について簡単にまとめておこう。

林業経済学の興梠克久の整理によれば，「新規林業労働者の性格が半農半労 → 土地持ち労働者 → 無産労働者へと移る中で」［興梠，2015：84］，1990 年代以降の林業労働対策は無産労働者を主体とした「近代的な雇用労働力」を対象に展開してきた。そして，

[1]「田園回帰」については，2016 年 10 月に刊行された『シリーズ　田園回帰』（農山漁村文化協会，全 8 巻）が国内外の情勢を詳細に伝えており，現状と課題を知る上で有意義である。

[2] ただし，本稿で取り上げる四つの事例は必ずしも最先端の取り組みというわけではない。それらは，本文でこれから詳しくみていく「経営的な条件」が揃いさえすれば，ほかの林業事業体でも導入可能であるように思われる。なお，林業労働者のキャリアアップを下支えする職業能力の「見える化」や能力評価システムといった雇用管理の最先端に関する事例については興梠［2015］を参照してほしい。

表-1　林業労働者の就業環境に関する現地訪問調査先の一覧（2012～2018 年度）

年月	道県	市町村	事業体名	主な事業種	林業労働者数
2012 年 9 月	北海道	音更町	十勝大雪森林組合	造林，素材生産	2 人
		様似町	ひだか南森林組合	造林，素材生産	38 人
		上士幌町	株式会社内海林業	造林，素材生産	30 人
		陸別町	新栄緑化株式会社	造林，素材生産	18 人
2013 年 4 月	福島県	田村市	田村森林組合*	造林，素材生産	下記参照
		〃	ふくしま中央森林組合*	造林，素材生産	98 人
		〃	双葉地方森林組合	造林，素材生産	10 人
2013 年 8 月	福島県	福島市	飯舘村森林組合	造林，素材生産	15 人
		〃	福島県北森林組合	造林，素材生産	109 人
		南相馬市	相馬地方森林組合	造林，素材生産	14 人
2013 年 9 月	北海道	網走市	網走地区森林組合	造林，素材生産	0 人
		北見市	北見広域森林組合	造林，素材生産	0 人
		置戸町	新生紀森林組合	造林，素材生産	0 人
		〃	株式会社遠藤組	造林，素材生産	18 人
		津別町	国安産業株式会社	造林，素材生産	25 人
		斜里町	株式会社佐藤製材工場	造林，素材生産	18 人
2014 年 8 月	北海道	栗山町	栗山町森林組合（現・南空知森林組合）	造林	6 人
		三笠市	堀川林業株式会社	造林，素材生産	39 人
2015 年 10 月	福島県	いわき市	いわき市森林組合	造林，素材生産	12 人
		平田村	有限会社松﨑産業	素材生産	8 人
2015 年 11 月	北海道	むかわ町	苫小牧広域森林組合	造林，素材生産	0 人
		倶知安町	千歳林業株式会社	造林，素材生産	46 人
		厚真町	有限会社丹羽林業	素材生産	6 人
2015 年 12 月	北海道	南富良野町	南富良野町森林組合	造林，素材生産	9 人
2016 年 6 月	島根県	益田市	高津川森林組合	造林，素材生産	21 人
		〃	伸共木材協同組合*	素材生産	下記参照
2016 年 11 月	高知県	大豊町	大豊町森林組合	造林，素材生産	10 人
		〃	株式会社とされいほく	素材生産	18 人
2016 年 12 月	福島県	いわき市	有限会社平子商店	造林，素材生産	14 人
2017 年 7 月	北海道	当麻町	当麻町森林組合*	造林，素材生産	下記参照
2017 年 11 月	北海道	当麻町	当麻町森林組合*	上記参照	11 人
2017 年 12 月	山形県	鶴岡市	温海町森林組合*	造林，素材生産	下記参照
2018 年 8 月	福島県	田村市	ふくしま中央森林組合*	上記参照	上記参照
2018 年 9 月	山形県	鶴岡市	温海町森林組合*	上記参照	14 人
		〃	出羽庄内森林組合	造林，素材生産	43 人
		新庄市	マルカ林業株式会社	造林，素材生産	10 人
	大分県	豊後高田市	西高森林組合	造林，素材生産	10 人
2018 年 10 月	鳥取県	鳥取市	鳥取県東部森林組合	造林，素材生産	50 人
2018 年 10 月	島根県	益田市	伸共木材協同組合*	上記参照	20 人
2018 年 11 月	鳥取県	智頭町	智頭町森林組合	造林，素材生産	16 人
		〃	株式会社サングリーン智頭	造林，素材生産	5 人
2019 年 1 月	福島県	田村市	田村森林組合*	造林，素材生産	18 人

出所：筆者聞き取り調査結果。上記の調査結果の一部を，『平成 24 年度「緑の雇用」現場技能者育成対策事業の評価に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2013 年 2 月），『平成 25 年度「緑の雇用」現場技能者育成対策の評価等に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2014 年 2 月），『平成 26 年度「緑の雇用」現場技能者育成対策の評価等に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2015 年 2 月），『平成 27 年度「緑の雇用」現場技能者育成対策の評価等に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2016 年 2 月），『平成 28 年度「緑の雇用」事業の評価に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2017 年 2 月），『平成 29 年度「緑の雇用」事業の評価に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2018 年 2 月），『平成 30 年度「緑の雇用」事業の評価に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2019 年 2 月），および早尻［2014］に掲載している。

注：1．「林業事業体」とは造林と素材（木材）生産のどちらか，またはその両方を営む森林組合や民間会社のことをいう。この中には製材工場やチップ製造工場を営む「林業事業体」も含まれる。訪問回数が 2 回の「林業事業体」には事業体名の右横上に「*」を付したが，「ふくしま中央森林組合」については 2013 年 4 月の 1 回目の訪問以来，直近の 2018 年 8 月までに複数回（10 回前後）にわたり現地取材を行っている。なお，各事業体の立地する道県庁とその出先機関，市町村役場，林業関係の各種団体，製材会社，チップ製造会社，木質バイオマス発電所でも取材を実施しているが，煩雑を避けるため，表には記載していない。

2．「双葉地方森林組合」と「飯舘村森林組合」については，取材当時，東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う避難指示が出ていたため，本来の所在地から離れた場所に設けられた暫定事務所にて取材を行った。なお，「飯舘村森林組合」は避難指示の解除に伴い飯舘村に戻ったが，避難指示が解除されていない「双葉地方森林組合」は引き続き暫定事務所にとどまっている（2019 年 9 月時点）。

3．「林業労働者数」には，取材時点における常用雇用に臨時雇用を加えた人数を記載した。表中に計上したのは各事業体が直接雇用する労働者のみであり，グループ会社の労働者や一人親方等の請負労働者は含まない。なお，「林業労働者数」が 2 人の「十勝大雪森林組合」と，同 0 人の「北見広域森林組合」，「網走地区森林組合」，「新生紀森林組合」，「苫小牧広域森林組合」は請負事業体を全面的に活用している。

1990 年代前半には雇用条件（就労条件，作業環境）の改善を通した職業としての魅力向上，1990 年代後半以降には未経験者の就業促進による若返りを意識した労働市場サービス（マッチング）支援，そして 2000 年代以降には「緑の雇用」による新規就業者の体系的教育・キャリア形成の支援による定着率向上が，林業労働対策の中心となってきた［同上］。

ここでいう「近代的な雇用労働力」とは，人里離れた林地内を移動しながら「組」単位で集団作業を行い，また，天候や季節に左右され休日や労働時間が厳密に規定しがたい，という林業労働に特有の性質[3]も相まって歴史的に形成されてきた請負関係，あるいは請負か雇用かが曖昧な関係を脱した，完全な雇用関係の下にある林業労働者を指す。その特徴は「定額ベースの賃金制（日給，月給）であること，労働・社会保険に完全加入していること，彼らを雇用する森林組合・民間林業事業体による新規就業者の募集・教育が行われていること」［同上：177］にある。

これからみていく林業事業体の就業環境の改善事例はこの「近代的な雇用労働力」を対象としており，その中心に座るのが「緑の雇用」である。「緑の雇用」については各事例の紹介に当たっても密接に関わってくることから，ここで若干の説明を加えておきたい。

「緑の雇用」とは 2002 年度補正予算により始まった林業労働者のキャリアアップを支援する林野庁の事業であり，2016 年度から第 4 期施策がスタートしている[4]。その主眼は，林業事業体に新規で採用された人に対して，OJT（On the Job Training，職場内育成研修）と Off-JT（Off the Job Training，集合研修）により林業労働に必要な基本技能を習得させることにある。

「緑の雇用」を利用できるのは，林業労働力の確保の促進に関する法律（1996 年法律第 45 号）に基づき都道府県知事の認定を受けた林業事業体に限られ，利用事業体には技術習得推進費など研修に必要な経費が支給される[5]。

「緑の雇用」の開始以来，新規林業就業者数は着実に増加してきた。新規就業者数は「緑の雇用」の開始前（1994～2002 年度）は年間 1,513～2,314 人だったが，2013 年度以降（～2017 年度）は年間 2,421～4,334 人である［林野庁，2019］。2013 年度からの 5 年間では「緑の雇用」が全新規就業者の 37.1%（18,120 人）を占めている［同上］。

現行の事業は，試用期間という位置付けの「トライアル雇用研修」，新規就業者向けの「林業作業士（フォレストワーカー）研修」，就業経験 5 年以上を対象とした「現場管理責任者（フォレストリーダー）研修」，同じく 10 年以上を対象とした「統括現場管理責任

[3] 林業経済学の小池正雄は，林業労働論の先行研究をレビューする中で，森林という「自然」と直接的に対峙する林業労働の特殊性として，①集団的協業労働であること，②移動的労働であること，③熟練労働であること，④危険かつ過激な労働であること，⑤休日及び労働時間等について厳密には規定しがたい労働であること，⑥雇用関係は断続的かつ当座的であること ── を挙げている［小池，1999］。

[4] 「緑の雇用」の事業内容や運用実態，利用状況などについては詳しくは興梠［2015］を参照してほしい。

[5] 例えば，「林業作業士（フォレストワーカー）研修」では，研修生 1 人当たり月額 9 万円，最大 8 ヵ月の技術習得推進費のほか，労災保険料（技術習得推進費に保険料率を乗じた額），指導費（研修生への指導を行うための経費），研修業務管理費（研修業務の管理に必要な経費），雇用促進支援費（住宅手当の経費，1 年目に限る），就業環境整備費，社会保険料等の事業主負担分，資材費（研修等に使用する資材等の経費，1 回に限る），研修準備費（研修等に使用する林業用の機械用具等の経費，1 年目に限る），安全向上対策費（研修等に使用する最先端の安全装備等の経費），研修環境整備費が利用事業体に支給される。

者（フォレストマネージャー）研修」で構成される（図-1）。なかでも中心となるのが，林業労働に必要な資格類の取得に加え，安全かつ効率的な森林施業に必要な知識・技能を実地で習得する 3 年間の「林業作業士（フォレストワーカー）研修」であり，事例として取り上げる四つの林業事業体の全てが利用している。

1．当麻町森林組合（北海道当麻町）

(1) 管理運営・事業経営の概要と「長期ビジョン」

当麻町森林組合は北海道のほぼ中央，上川地方の当麻町を組合地区とする，森林整備，素材（木材）生産，木材加工を手掛ける中核森林組合[6]である。組合員数は 2016 年 3 月末時点で 261 人（准組合員 14 人を含む）となっている。

組合地区の森林面積は 13,405 ha であり，その約 3 分の 1 を町有林が占める（2015 年世界農林業センサス）。町内の私有林面積 2,753 ha のうち組合員所有分は 1,421 ha であり，組合員所有森林面積はそれに当麻町有林の 4,258 ha と旭川市有林の 1,371 ha を加えた 7,050 ha となる（当麻町森林組合業務資料）。

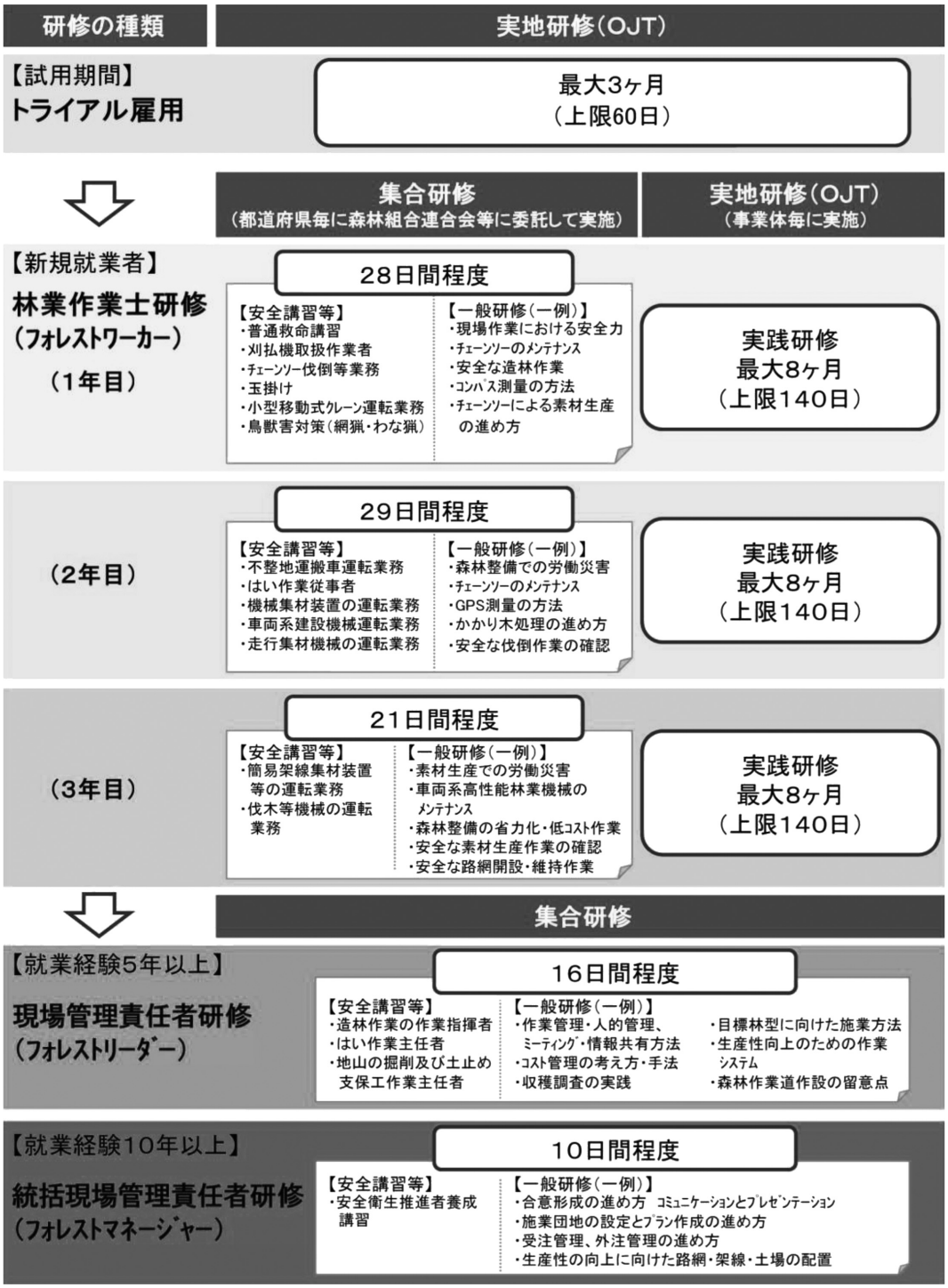
私有林・町有林・市有林（計 8,382 ha）の人工林率は 47.9％であり，樹種別ではトドマツが最も広く 2,310 ha を占め，カラマツ 954 ha，その他 750 ha と続く（「当麻町有林の概要」（当麻町業務資料））。町有林面積のおよそ半分を占めるトドマツ・カラマツ人工林の約 8 割は 9 齢級以上となっており（同上），高齢林分に偏った人工林が町内全域に広がっている。

当麻町では，まちづくりの基本方針の一つとして林業振興を強く意識した「木育」[7]を推進する中で，2010 年代以降，公共建築物の木造化や民間木造住宅への建築助成を通して町産材需要の拡大を図ってきた。当麻町森林組合は，町の行政区域と組合地区が一致する「一町一組合」体制に加え，町内には民間の林業事業体や木材加工施設がないことも相まって，こうした町の林業・木材産業の振興施策の実行役として存在感を示してきた。

町と当麻町森林組合の結び付きの強さを物語るのが，当麻町農林業合同事務所への組合事務所の移転である。JR 当麻駅前の JA 当麻ビルの 2 階に設けられた当麻町農林業合同事務所には，町の農業委員会，農業振興課，林業活性課，農林業団体の上川中央農業共済組合，当麻土地改良区，そして当麻町森林組合という，町内の農林業に関わる行政部局や各種団体が一堂に会する。町が音頭を取って関係諸機関を一ヵ所に集約した狙いは，基盤産業である農林業の振興に官民を挙げて取り

[6] 2018 年 6 月時点の道内の森林組合数は 79 組合であり，そのうち 48 組合が中核森林組合として認定されている。その認定基準は，①的確な経営判断能力を有する常勤理事が配置されていること，②適正な事業実施に必要な常勤役職員が 6 名以上配置されていること，③累積欠損金等が生じていないか，または累積欠損金等がある場合にはその解消が確実に見込まれること，④健全な財務基盤に資する自己資本として 3,500 万円以上の払込済出資金，または 8 千万円以上の自己資本を確保していること，⑤事業管理費が事業総利益の範囲内であること ── である（「北海道森林組合育成指導方針」（(2013 年 4 月 14 日制定，2018 年 3 月 29 日一部改正)）。

[7]「木育」とは 2004 年に北海道内で使われるようになった比較的新しい教育用語であり，現在では一般にも広く普及している。北海道庁によれば，その定義は，「子どもをはじめとするすべての人が『木とふれあい，木に学び，木と生きる』取組で〔…中略…〕子どもの頃から木を身近に使っていくことを通じて，人と，木や森との関わりを主体的に考えられる豊かな心を育むこと」（『平成 16 年度協働型政策検討システム推進事業報告書』（北海道木育推進プロジェクトチーム，2015 年 3 月）3 頁）とされている。



出所：林野庁ウェブサイト（http://www.rinya.maff.go.jp/j/routai/koyou/03.html, 2019 年 9 月 20 日取得）。

図-1 「緑の雇用」の研修体系と助成期間

組むこと，農業と林業の連携を強化することにあった。

当麻町森林組合の常勤役職員数は 47 人，その内訳は常務理事が 1 人，従業員は事務部門が 15 人，加工部門が 18 人，森林整備・輸送部門が 13 人である。森林整備・輸送部門に所属する林業労働者（作業班員）数は 11 人で全員男性，うち通年雇用が 9 人，季節雇用が 2 人，このほかに短期の女性アルバイトが 10 人いる。作業班員の年齢構成は 10 歳代が 2 人，20 歳代が 1 人，30 歳代が 3 人，40 歳代が 1 人，60 歳代が 4 人である。同森林組合では近年，人員増に着手しており，林業労働者の若返りが進んでいる。

2016 年度の事業総収益は 7 億 8,000 万円である。事業総収益に占める事業部門別の比率は，加工部門が 60.5％と最も高く，販売部門が 29.6％，森林整備部門が 9.5％とそれに続く。

各種事業の取扱数量の推移をみると，森林整備面積が減少傾向にあることが分かる（表-2）。伐期を迎えた人工林の主伐（皆伐）の増加に合わせて再造林（植栽）の面積が増えつつあるが，それを上回るスピードで下刈と除間伐が減少している。林産事業の取扱数量は年次変動が大きく，1 万 m^3 を割り込む年もあるが，最近 2 年間は 1 万 4,000 m^3 前後で推移する（表-3）。なお，林産事業（素材生産）の対象林分は町有林と私有林であり，国有林と道有林の事業は手掛けていない。当麻町森林組合では高性能林業機械を積極的に取り入れ，ハーベスタ 2 台，フェラーバンチャ 1 台，フォワーダ 2 台を稼動させている。

当麻町森林組合の事業経営の特徴は加工部門が中核を占めるという点にある。木材加工の主力製品は梱包材であり，このほかに建築用材，ラミナ，チップを生産する。2014 年度には町の補助を受けて中・大径木を挽くことのできる木材加工装置を導入したほか，チップ・鋸屑ヤードを新築した。以来，販売数量は製材品，チップともに増加傾向にある。同森林組合では木材加工施設で消費する原料は基本的に直営作業班が生産したもので賄っている。製材工場の原木消費量はリーマン・ショックの影響を受けた 2009 年度に急減したが，それ以降は 2 万 m^3 前後で推移し，2016 年度は 2 万 9,000 m^3 に達した（表-4）。

当麻町森林組合は 2014 年 6 月，前述した当麻町の「木育」施策に応えるべく，循環型林業を推進するための指針として「長期ビ

表-2　当麻町森林組合の森林整備面積の推移

（単位：ha）

年次	植栽	下刈	枝打	除間伐	計
2004 年度	10	205	6	177	398
2005 年度	45	220	0	84	349
2006 年度	23	251	0	119	393
2007 年度	11	173	16	106	306
2008 年度	11	156	41	97	305
2009 年度	12	98	35	217	362
2010 年度	10	95	17	227	349
2011 年度	10	96	0	202	308
2012 年度	6	90	0	163	259
2013 年度	13	76	54	100	243
2014 年度	16	97	0	61	174
2015 年度	24	78	0	82	184
2016 年度	32	81	0	33	146

出所：当麻町森林組合業務資料。

表-3　当麻町森林組合の林産事業取扱数量の推移

（単位：m^3）

年次	買取林産事業	請負林産事業	計
2004 年度	4,121	9,106	13,227
2005 年度	3,473	10,838	14,311
2006 年度	5,272	5,779	11,051
2007 年度	4,073	7,350	11,423
2008 年度	5,962	6,462	12,424
2009 年度	2,566	6,182	8,748
2010 年度	2,112	5,373	7,485
2011 年度	4,510	9,444	13,954
2012 年度	214	7,985	8,199
2013 年度	4,758	11,783	16,541
2014 年度	1,325	7,172	8,497
2015 年度	0	13,810	13,810
2016 年度	0	14,340	14,340

出所：表-2 に同じ。

表-4　当麻町森林組合の製材工場の原木消費数量の推移

（単位：m^3）

年次	計
2004 年度	20,509
2005 年度	21,678
2006 年度	24,221
2007 年度	24,220
2008 年度	21,082
2009 年度	15,843
2010 年度	21,249
2011 年度	22,635
2012 年度	21,901
2013 年度	24,244
2014 年度	19,135
2015 年度	26,599
2016 年度	29,069

出所：表-2 に同じ。

ジョン」（「50 年ビジョン」ともいう）を策定した。当麻町森林組合では「長期ビジョン」を一組合の経営計画にとどめず，地域林業の振興計画として位置付けている。同町も，町長が 2017 年 3 月に同森林組合の「長期ビジョン」に即して循環型林業を推進する旨を施政方針の中で表明するなど，同森林組合の取り組みを後押しする。

「長期ビジョン」は「不明森林所有者等に関する取組」と「皆伐・再造林へ向けた取組」からなるが，同ビジョンが特に重きを置くのが後者である。その狙いは，主力の間伐事業が一段落する中で，成熟期を迎えた人工林資源の有効利用を図り，現在の偏った齢級構成を平準化することにある。

具体的には，事業経営の基盤となる私有林と町有林の人工林面積を合計した 3,200 ha について，50 年後には 1 齢級（林齢を 5 年の幅で括った単位）当たり 320 ha に平準化することを目標に，2016 年度から年間 64 ha を皆伐し，2 年以内に再造林するという内容である。

当麻町森林組合では，この実現に向けて「造林事業等資金預り金制度」を立ち上げている。これは同森林組合が組合員からの「預り金」に基づき植栽から 10 年間にわたり森林整備を行うもので，2015 年 12 月に理事会の承認を受けて開始した。組合員は主伐時に伐採収入のおよそ 1 割に当たる 1 ha 当たり約 20 万円を同森林組合に預けて，組合は国の造林補助金とこの「預り金」を用いて再造林や下刈の経費に充てる。これまでのところ，同制度の対象者全員が利用しており，同森林組合では最大で 3,600 万円を預かり再造林放棄を防ぐべく造林保育に取り組んでいる。

こうした取り組みを通して，「長期ビジョン」では，現在，7 億円前後の事業総収益を 5 年後に 8 億円，最盛期には 10 億円とする目標を掲げる。この目標の達成に向けて同森林組合では作業班員の人員増を図るなど体制強化に努めている。

(2)　直営作業班の就業環境と労働力確保

当麻町森林組合の作業班員 11 人のうち，通年で造材作業に従事する 1 人と造林・造材の両作業を行う 2 人の計 3 人が冬山造材を担当している。残り 8 人は主に造林作業に従事し，6 人が通年雇用，残りの 2 人が季節雇用である。造林作業に従事する通年雇用者は冬期間，スノーシューを履いて調査事業（毎木調査）を行う。

当麻町森林組合の森林整備課長によれば，冬期の仕事の確保は難しく，仕事量は不足気味であるという。他方で 5 ～11 月にかけては，植栽，保育の作業を行う季節労働者に来てもらいたいのだが，なかなか人が集まらない。そこで，同森林組合では，冬期の仕事の確保に向けてスキー場の管理や除雪作業を請け負うことや，農閑期の農業労働力を造林事業に活用することができないかなどについて，町当局や当麻町農林合同事務所に同居する農業団体と検討を重ねているところである。

林業労働力の安定的な確保に向けて，当麻町森林組合では就業環境の改善を図ってきた。2013 年度に「給与規定」を一本化し，作業

班員を職員化して月給制を導入した。これにより内勤か外勤かを問わず全職員が同じ給与体系となった。現在は給与水準を役場レベルに引き上げることを目標に経営基盤の強化を進めている。

当麻町森林組合の給与表の等級は四つに区分されており，最上位が課長クラス（事務部門），２番目が課長補佐クラス（事務部門），３番目が係長クラス（事務部門）と班長クラス（作業班員の一部，加工部門），４番目が一般の職員（作業班員の大部分），となる。通年雇用の作業班員には原則，月給制が適用されているが，古参の通年雇用者の一部と季節雇用者については日給月給制となっている。高校新卒の初任給は 14 万 3,000 円，それに年 2 回の賞与を加えると入社 1 年目の年収は概ね 250 万円程度である。

作業班員の休日は第２，４土曜日と日曜日であり，年間就労日数はおよそ 260 日となる。勤務時間は 7 時 10 分から 16 時半，昼休みは 11 時半～12 時半の 1 時間，午前と午後にそれぞれ 10 分程度の小休止を挟み，実働 8 時間である。

当麻町森林組合の作業班員数は，2000 年代に退職者の補充をしなかったこともあり，2012 年には 7 人にまで減少した。森林整備課長によれば，2010 年代半ば以降，新規採用に着手したが，ベテランの作業班員が一斉に引退した時期と新規採用を始めた時期が重なり，技能継承をする機会を十分には設けることができかった。結果的に，人材育成を「ゼロ」から始めざるを得ず，現在もまだ新規就業者に対してきめの細かな指導ができているとは必ずしもいえないという。

ここで新規採用に関する最近の特徴について触れておきたい。当麻町森林組合は現在，高校新卒採用に力を入れており，北海道旭川農業高等学校森林科学科の出身者が増えつつある。

旭川農業高校森林科学科からの新卒採用が増えた背景には，当麻町森林組合が 3 年前から同校のインターンシップに協力したり，ハローワーク主催の企業説明会，同校主催の説明会に参加したり，旭川周辺地域林業担い手確保推進協議会（2016 年 6 月設置）[8] のインターンシップ事業で植林実習を担当したりすることで，両者の交流が密になったということがある。また，森林整備課長によれば，北海道森林整備担い手支援センター[9] が，農業高校森林科学科の生徒に対し林業の仕事に接する機会を設けてきたことも，林業就業に対する高校側の理解を深めることにつながっているという。

当麻町森林組合では，現業部門の採用に当たっては，森林整備部門と加工部門に分けて募集している。森林整備部門には 2017 年度（2017 年 4 月採用）は 5 人の応募があり，２人を採用した。加工部門には旭川農業高校森林科学科だけでなく，普通高校からも就職希望があり，2017 年度は 5 人の応募に対し旭川農業高校から 2 人（うち森林科学科は 1 人），普通高校から 1 人の計 3 人を新卒採用

[8] 北海道庁は 2016 年度から，林業の担い手確保に関する情報・課題の共有，新規就業者の確保に向けた通年雇用化，就業環境の改善などを促進するため，農業高校や大学，林業事業体，市町村などが参画する地域林業担い手確保推進協議会を道内各地で設立するよう促してきた。旭川周辺地域林業担い手確保推進協議会は 2016 年 6 月に設立され，旭川地方森林整備事業協同組合，上川中部森林整備事業協同組合，上川地区種苗協議会，上川地区森林組合振興会といった業界団体と旭川農業高校がメンバーとなっている。同協議会の事務局は北海道上川総合振興局産業振興部林務課に置かれている。

[9] 一般社団法人北海道造林協会内に設置されている林業労働力確保支援センターである。林業労働力確保支援センターとは，林業労働力の確保の促進に関する法律に基づき都道府県知事が指定する機関であり，就業希望者向けに情報提供や就業相談，就業体験を行ったり，林業事業体の経営合理化や雇用管理の改善を支援したりすることを通じて，林業労働力の安定的な確保・育成を推進している。

した。なお，2016 年度（2016 年 4 月採用）は事務職員として高校新卒で男性 1 人と女性 2 人の計 3 人を採用した。男性 1 人が旭川農業高校森林科学科，女性 2 人はいずれも商業高校の卒業生である。

⑶ 「緑の雇用」の利用状況と評価

当麻町森林組合では作業班員 11 人のうち，「林業作業士（フォレストワーカー）研修」（以下，フォレストワーカー研修という）の修了生と現役の研修生が 6 人と全体の半分以上を占める。同森林組合における「緑の雇用」の利用人数（2003 年度から現在までの 1 年目の研修生数）は 14 人であり，そのうち 6 人が定着している。

これまでの研修生数は 2003 年が 3 人（定着者数 1 人，以下カッコ内は同様），2004 年が 2 人（0 人）で，この時期の特徴として比較的年齢層が高かったことが挙げられる。その後は，2009 年が 4 人（1 人），2012 年が 1 人（1 人），2014 年が 1 人（0 人），2015 年が 1 人（1 人），2017 年が 2 人（2 人）となっている。この間，「緑の雇用」とは別枠で，2008 年に 2 人（0 人），2014 年に 2 人（2 人），2016 年に 1 人（1 人）の林業労働経験者を採用し，計 5 人のうち 3 人が定着している。

当麻町森林組合では，フォレストワーカー研修の利用に当たって，道内のほかの林業事業体にしばしばみられるように，各種資格を一通り取得できる 1 年間あるいは 2 年間のみ利用するという方針はとっていない。「緑の雇用」の趣旨に則り 3 年間の利用を徹底しており，今後もその方針に変わりはないという。なお，これまで「現場管理責任者（フォレストリーダー）研修」と「統括現場管理責任者（フォレストマネージャー）研修」を利用したことはないが，将来的には，作業班長を任せられるような班員を選抜し参加させたいと考えている。

「緑の雇用」について，森林整備課長は「仕事をしながら講習を受講したり資格を取得したりするのは難しい。『緑の雇用』なくして人材確保はできない」と述べるなど，高く評価している。他方で，集合研修（Off-JT）については，安全指導と基本動作の確認を引き続き徹底した上で，研修生の技能レベルが着実に上がるよう内容や進め方をもっと工夫してほしい，という指摘もみられた。

⑷ 新規林業就業者の仕事と生活

前述したように，当麻町森林組合には現在，フォレストワーカー研修生（1 年目）が 2 人所属する。この 2 人は旭川農業高校森林科学科の同級生であり，2017 年 4 月に同森林組合に新卒で採用された。

A 氏は当麻町出身の 19 歳である。当麻町森林組合の事務所近くの自宅から通う。親戚関係に林業関係者はおらず，高校での森林実習や重機操作の体験を通じ，林業の仕事に興味をもったという。2 年生と 3 年生のときに 2 回，自ら希望して当麻町森林組合でインターンシップをした。

インターンシップは 3 日間で，1 日目は事務所内でレクチャーを受け，2 日目は森林整備部門の仕事，3 日目は加工部門の仕事を体験した。同森林組合への就職に当たり，A 氏は，身体を動かすのが好きだったことから，森林整備部門を希望した。加工部門の作業は工場内での同じ動作の繰り返しで，自分の肌には合わないと感じたという。

B 氏は当麻町に隣接する旭川市の出身で 18 歳である。自宅のある同市内から自動車で通勤する。通勤時間は夏が 10 分，冬は 20 分程度である。B 氏もまた，2 年生と 3 年生のときに 2 回，当麻町森林組合でインターンシップをした。B 氏も A 氏と同様，親戚関係に林業関係者はいない。「高校で学んだことを活かせる」仕事を探していた B 氏は「インターンシップに参加して職場に魅力を

感じ」，同森林組合に応募し，採用された。なお，B 氏によれば，森林科学科の中で林業労働の仕事に就いた同級生は A 氏の他にはいないとのことだった。

取材時点（2017 年 11 月）で，A 氏と B 氏はともに 2 回の集合研修を終えていた。研修期間は就職間もない 2017 年 6 月 5 ～14 日と，就職後半年を経た 9 月 25 日～10 月 5 日であり，いずれも地方独立行政法人北海道立総合研究機構森林研究本部林業試験場（美唄市）で開催された。集合研修を終えて，2 人とも，座学については「初めて学ぶことが多く勉強になった」という。実地研修については，「測量は経験済みだった」，「高校ではチェーンソーで細い木を伐ったことはあったが，小径木や中径木を伐ったのは初めてだった」と話してくれた。なお，高校時代にチェーンソーと刈り払い機の技能講習は受講しており，資格関係で新たに学んだのは小型移動式クレーン運転と玉掛の技能講習のみである。

A 氏は，確かに夏場は肉体的にきついが，いまのところ体力面で問題はないという。休みの日は友人と遊んでいる。B 氏も夏場の下刈は肉体的にきついという。ただ，休みの日は A 氏と同様，外出することが多い。2 人とも，仕事で分からないことがあっても，先輩が丁寧に教えてくれるので，安心して仕事に取り組めているという。

同期の存在をどう考えているのか（加工部門にも森林科学科の同級生が 1 人いる）と問いかけたところ，2 人とも「仮に 1 人だったとしても，特に問題はないと思う」とのことだった。将来の仕事について，2 人とも，3 年間の研修を終えるまで分からないと前置きした上で，高性能林業機械のオペレーターをしてみたいという希望を語ってくれた。

(2017 年 7 月，11 月　当麻町森林組合取材)

2．温海町森林組合（山形県鶴岡市）

(1) 組織運営・事業経営の概要と主伐・再造林の推進策

温海町森林組合は，鶴岡市の温海地域（旧・温海町）を組合地区とし，森林整備，素材生産，木材加工を事業展開している。組合員数は 2018 年 3 月末時点で 1,557 人（准組合員 1 人を含む）である。

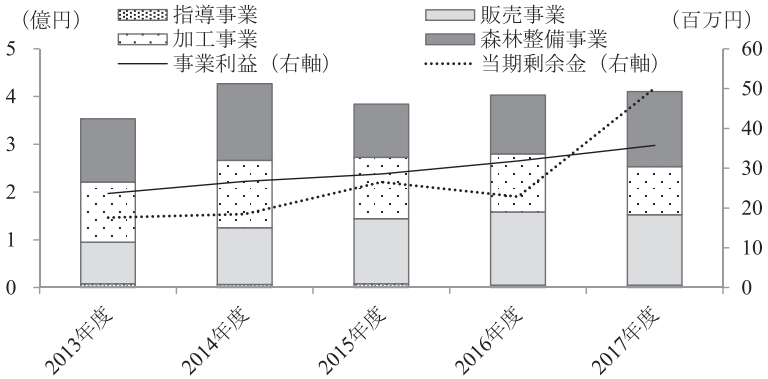
組合地区内の森林面積は 22,835 ha，そのうち国有林が 6,623 ha，民有林が 16,212 ha を占め，民有林の人工林率は 50.2%（8,143 ha）となっている（「第 2 次（2018～2022）中期『経営ビジョン・経営計画』」（温海町森林組合，2018 年 4 月））。民有林の人工林の樹種はスギが中心であり，10 齢級以上の林分が 8 割に上るなど収穫期を迎えている。

常勤役職員数は，代表理事組合長が 1 人，参事を含む一般職員が 10 人，技能職員が 21 人の計 32 人である[10]。一般職員は管理課（3 人）と事業課（6 人）に配属され，事業課の中に技能職員が所属する事業班がある。事業班は運輸班（1 人，一般職員が兼務），生産整備班（14 人），加工班（6 人）からなる。

2017 年度の事業総収益は 4 億 1,000 万円であり，近年は 4 億円前後で推移している（図-2）。事業総収益に占める事業部門別の比率は，森林整備部門が 38.3%（1 億 5,000 万円）と最も高く，販売部門が 35.9%（1 億 4,000 万円），加工部門が 24.5%（1 億円）と続く。温海町森林組合の経営的特徴は，森林整備部門に依存する経営から脱却すべく販売部門を強化してきた結果，収益源が特定の事業部門に偏っていないという点にある。

温海町森林組合の素材生産量は 2008 年度まで年間 5,000 m^3 未満で推移していた。こ

[10] 一般職と技能職を兼務する 1 人については一般職員として計上した。



出所：「通常総代会資料」（温海町森林組合，各年度版）。

図-2　温海町森林組合の事業収益と各種損益の推移

うした中で，とりわけ 2012 年度以降，提案型集約化施業による木材生産を軸とした事業体制に転換すべく，高性能林業機械と森林作業道開設による低コスト作業システムを導入した結果，素材生産量が急激に増加した。2013 年度には「中期『経営ビジョン・経営計画』」（計画期間：2013～2017 年度）を策定し，1 万 m^3 を突破している。

翌年度には「全木フル生産・フル活用」に本格的に着手し，温海町森林組合も出資する羽越木材協同組合の鶴岡工場（鶴岡市）に燃料材の納入を開始した。この燃料材は全量，羽越木材協同組合を経由して鶴岡バイオマス発電所（温海町森林組合も出資）に納入される。なお，羽越木材協同組合と鶴岡バイオマス発電所はともに大手国産材製材メーカーの株式会社トーセン（栃木県）のグループ会社である。

以上のように，温海町森林組合では，提案型集約化施業と低コスト作業システムの導入による供給力の拡大，そして，大手製材メーカーとの安定的な取引関係の構築による需要増という形で，木材の供給と需要の双方の拡充に努めた結果，2015 年度には素材生産量が 2 万 m^3 に到達し，2017 年度には 20,885 m^3 となった。

2018 年 5 月に策定した「第 2 次中期『経営ビジョン・経営計画』」（計画期間：2018～2022 年度）（以下，「第 2 次中期計画」という）では，2022 年度の素材生産量の目標を年間 2 万 5,000 m^3 に設定している。素材生産は現在，搬出間伐が中心であり，提案型集約化施業により年間 3，4 団地（120～130 ha）で行う。2017 年度の間伐面積（搬出分）は 152 ha，皆伐面積は 9 ha である。今後は主伐（皆伐）に本格的に取り組む予定であり，「第 2 次中期計画」では 2022 年度の間伐面積（搬出分）を 110 ha と控え目に見積もる一方で，皆伐面積を 20 ha に拡大させる目標を掲げている。

このように，温海町森林組合は 2010 年代に入り販売部門の事業拡大を進めてきた。同森林組合では国有林の関連事業は手掛けておらず，公的事業関連では，鶴岡市発注の森林整備事業（下刈，病害虫防除など）や公益財団法人山形県造林公社の搬出間伐を行う程度である。組合事業のほぼ全てを組合員所有林で展開するのも，同森林組合のもう一つの経営的特徴といえよう。なお，素材生産は組合直営の生産整備班が一手に引き受けており，外注はしていない。

加工部門については，製材工場で集成材の原料となるラミナ（長さ 2 m の小角材）を挽き，提携工場である羽越木材協同組合の新

潟工場（村上市）に全量を出荷する。同森林組合は 2010 年に羽越木材協同組合とラミナ材安定取引協定を締結し，これを機に，建築材等の一般製材からラミナ製材に転換した。一般製材については組合員の依頼で少量を賃挽きする程度であり，現在はラミナ製材にほぼ特化している。

温海町森林組合では，A 材（通直材）は羽越木材協同組合の新潟工場へ，B 材（やや曲がり材）は自社工場で消費しラミナに加工して同じく新潟工場へ納入する。また，C 材（曲がり材）やこれまで林地に捨てていた D 材（左記以外の低質材）や枝，伐根は羽越木材協同組合の鶴岡工場へ納入している。このように温海町森林組合では羽越木材協同組合と連携することにより，A～D 材の全ての販路を安定的に確保しており，前述したように，それが素材生産を軸とする近年の事業拡大の原動力となっている。

生産整備班の基本的な作業体系は，チェーンソーで伐倒 → グラップルで林道端に集材 → プロセッサで玉切り・はい積み → フォワーダで林道端まで運材，である。この作業体系に必須の高性能林業機械として，プロセッサ 2 台（山形県林業労働力確保支援センターの補助事業で導入した自己所有 1 台，同センターからのリース 1 台），フォワーダ 2 台（自己所有 1 台，民間会社からのレンタル 1 台），フェラーバンチャ 1 台（民間会社からのレンタル），グラップル 1 台（民間会社からのレンタル）を稼働させている。なお，フォワーダについては 2018 年度末に，民間会社からのレンタルを取りやめ，山形県林業労働力確保支援センターからのリースに切り替える予定である。

前述したように，「第 2 次中期計画」のポイントは主伐（皆伐）の拡大にあるが，そこでは再造林の推進も併せて強調されている。同計画では主伐面積と同じ規模の再造林を行うことを盛り込んでいるが，その背景には，森林組合が主伐を手掛けた林分であっても，森林所有者の意向により再造林ができていない現状に対する危機感がある。こうした事態に対処するため，温海町森林組合が 2016 年度から鶴岡市補助事業として始めたのが温海カブの栽培プロジェクトである。

温海カブの栽培プロジェクトとは，温海地域の特産品の一つである在来作物の温海カブの販売代金で地拵え，植栽，下刈にかかる 8 ～10 年分の費用を賄う事業である。具体的には，団地化（集約化）した 10 ha のうち，1 ha は皆伐して跡地に温海カブを栽培，残り 9 ha は間伐する。皆伐部分は所有者と 10 年間の管理委託契約を結ぶ。

同プロジェクトは温海町森林組合の提案型集約化施業の一環として行われ，鶴岡市は温海カブ栽培の人件費を助成するという仕組みである。これまでの 3 年間の実績は 3 ヵ所（3 ha）となっている。

事業の流れは次の通りである。

春先までにスギ林を伐採し，跡地には伐採木の枝葉を残しておく。お盆前に火入れし，温海カブの種をまく。間引き後，雪が降る前（10～11 月）に収穫する。収穫を終えたら，1 ha 当たり 2,500 本のスギ苗の植付を行う。植栽作業の効率化が期待できるコンテナ苗（容器育苗した根鉢付きの苗木）を 2,000 本，不足分は山行苗（根と培地が一体化していない苗木）を使うが，今後は全量をコンテナ苗で賄う予定である。

温海町森林組合では，主伐の推進と再造林の確実な実施，および伝統農法の継承と温海カブの栽培促進を図るべく，補助事業の完了後も同プロジェクトを継続する計画である。

⑵　生産整備班の就業環境と有給休暇の取得促進策

素材生産と造林保育を担う生産整備班（14 人）は全員男性，年齢構成は 30 歳以下が 4 人，31～40 歳が 8 人，41～50 歳が 1 人，60

表-5　温海町森林組合の正規職員の年代別構成（2018 年 9 月時点）　（単位：人）

		～30 歳	31～40 歳	41～50 歳	51～60 歳	61～65 歳	計
一般職員		2(1)	2(1)	2	2	1(1)	9(3)
技能職員	生産整備班	4	8	1	1	0	14
	加工班	0	2	1	4(2)	0	7(2)
計		6(1)	12(1)	4	7(2)	1(1)	30

出所：図-2 に同じ。
注：カッコ内は女性の内数。

歳代が 1 人である（表-5)。温海町森林組合では，生産整備班員と加工班員を技術作業員と呼称しており，一般職員とは異なる就業規則を整備している。

生産整備班は，生産班の A 班（5 人）と B 班（5 人)，整備班（4 人）からなる。このほかに一般職員が兼務する運輸班（1 人）もあるが，以下の記述では主に素材生産を担う生産班と造林保有が中心の整備班に限定する。

常用雇用の生産整備班員は 12 人で，その賃金形態は月給制である。温海町森林組合では，月給制を 10 年前に導入した。月給制は若者にとっては当たり前の賃金形態であること，また，日給月給だと収入が安定しないことがその理由である。なお，雇用期間が 1 年間の臨時雇用の 2 人については日給月給制が適用されている。

温海町森林組合の総務課長によれば，月給制や強制的な有休取得制度（後述）の導入に当たっては，コスト増という「不安」もあったが，このまま就業環境の改善を進めなければ，労働力の確保がますます難しくなり，また，採用しても定着しない恐れがあることから，「思い切って」決断したという。コストが上がるのではないかという当初の懸念に関しては，待遇改善により現場のモチベーションが上がり生産性が向上したことで，コスト増加分を十分に吸収する成果を得ているという。事実，温海町森林組合の収益は増加しており，最近では毎年 3 月に決算手当を出すことができるなど給与水準も上昇している。

温海町森林組合では，月給制の導入に併せて，山形県森林組合連合会を参考に 1 ～37 段階の給与表を整備した。賞与は夏，冬の 2 回と，業績に応じ決算手当を 3 月に支給している。昇給の機会は年に 1 回あるが，実施の可否は代表理事組合長が決める。チェーンソーと刈払い機は同森林組合が所有し，燃料費も組合が負担する。林業労働者の賃金は新規採用者で年間 300 万円，作業班長クラスで 500 万円程度である。

技術作業員と一般職員の定年はともに 60 歳で，いずれも 65 歳まで再任用が可能である。なお，温海町森林組合では，冬期は積雪の多い山間部から沿岸部に仕事の場所を移すことで，生産整備班員の通年雇用を実現している。

生産整備班員の勤務時間は作業現場を基準とし，8 ～17 時である。市街地にある事務所に集合し，解散する形をとり，ミーティングを出勤時と退勤時に行う。10 時と 15 時にそれぞれ 15 分間，12 時から 1 時間の休憩を設ける。なお，日没が早くなる 11 月から春先までは 7 時半から 16 時半の勤務時間となる。

温海町森林組合の常勤役職員の休日は第 2・第 4 土曜日，日曜日，祝日のほか，盆休み（8 月 13～16 日)，年末年始休業（12 月 31 日～ 1 月 5 日）である。

温海町森林組合では，有給休暇を着実に消化させるため，2016 年度に「温海町森林組合従業員年次有給休暇計画付表」を策定した。

これは，入社から 6 年半で 20 日間付与される有給休暇のうち，10 日間分を繁忙期や閑散期を考慮して年度当初に割り当てて，技術作業員に強制的に取得させるものである。

有給休暇の強制取得の計画作成は，休暇計画の叩き台を組合幹部がまず示し，それに対して各班から提案を受け付けるという流れで進められる。休暇の割り当て対象は土曜日であり，これにより 1 年単位でみれば月 3 回は週休 2 日を確保できる。小さな子どもがおり土曜日のイベントが多い若い技術作業員にとってメリットが大きい制度となっている。

なお，この制度の適用対象は一般職員と常用雇用の技術作業員であり，生産整備班員は班単位でまとまって休む。生産整備班の有給休暇については，繁忙期の 9 ～11 月はできるだけ取得を避けて，4 ～ 5 月と 12 月～翌年 3 月に集中的に取得するよう割り当てている。

⑶ 「緑の雇用」の利用状況と評価

生産整備班員は 14 人中 11 人が「緑の雇用」の修了生，または現役の研修生である。2018 年度はフォレストワーカー研修生（1 年目）が 2 人在籍している。いずれも通常のスケジュールから半期遅れて，2017 年度の後半から研修を受けており，2018 年 9 月までに一通りのカリキュラムを終える見込みである。

温海町森林組合では「緑の雇用」を 2003 年度から利用しており，研修修了生の定着率は 8 割以上と高い。近年は毎年 1 人程度をハローワークや山形県林業労働力確保支援センターを通し採用している。

直近 4 年間の採用状況をみると，2015 年度は 1 人（2018 年度にフォレストワーカー研修生（3 年目）となる予定），2016 年度は 0 人，2017 年度は 7 月に 30 歳代（フォレストワーカー研修生（1 年目）），9 月に 40 歳代（フォレストワーカー研修生（1 年目））の未経験者を採用した。2018 年 7 月には 50 歳代の林業労働経験者，8 月には 30 歳代の未経験者を採用している。30 歳代の未経験者は 2019 年度のフォレストワーカー研修生（1 年目）の候補である。なお，この男性にはチェーンソーと刈払機の取り扱いに関する講習を組合負担ですでに受講させている。

温海町森林組合では，造林保育から高性能林業機械による素材生産に至るまで，あらゆる林業作業を行うことができる多能工の育成を目指す。最終的には，個人の適性を見極め職種を固定することになるが，同森林組合では多能工集団を意識的に作り出すことが経営的にも重要であると捉えている。全作業員が多能工であれば，例えば，高性能林業機械のオペレーターが休んだとしても誰かが代役を務めることができるため，事業進捗の影響を最小限に食い止められるからである。

「現場管理責任者（フォレストリーダー）研修」（以下，フォレストリーダー研修という）の修了者数は 30 歳代の 2 人で，いずれも生産整備班の班長を務めている。それぞれ同研修を 2016 年度と 2017 年度に受講した。そのうち 1 人は，温海町森林組合における「緑の雇用」研修生の第 1 号（2003 年度）である。同森林組合がフォレストリーダー研修を利用する理由は，「コスト計算や進捗管理など経営的な視点をもって現場を動かしてもらいたい」（総務課長談）からである。なお，フォレストリーダー研修の修了生 2 人は現在，フォレストワーカー研修生の指導役として活躍している。

今回の聞き取り調査では，「緑の雇用」の評価をめぐって，「集合研修で基本技能を学ぶからこそ，OJT でしっかりと身に付けることができる」（総務課長談，以下同様），「集合研修の実習を担当する講師の育成が大切ではないか。現場感覚を身に付けた人が講師となってほしい」，「先輩の多くが研修生 OB であり，教える側に自己流の人はおらず，

スタンダードな技能を教えることができる体制になっている」という声が聞かれた。また，技能習得推進費や防護服等の購入費用の助成も経営的にメリットが大きい。さらに，近年では，刈払機やチェーンソーの購入費用も助成されるなど，「緑の雇用」の開始当初に比べ助成内容が手厚くなってきているという。

最後に，林業労働力の確保をめぐる情勢について触れておきたい。

以前は，募集を掛ければ確実に応募があったが，ここ４，５年は反応が薄い。景気がよくなり他産業に流れているのか，そもそも地域に人がいないのか，理由はよく分からないという。ただし，現在は新規募集を停止している状況にある。というのも，これから再造林に本腰を入れれば生産整備班の仕事が増えていくことは間違いないが，他方で人員をこれ以上増やすと冬期の事業確保が課題となる。本当は臨時雇用の形でカバーできればいいのだが，通年雇用が当たり前になる中でそれも難しいというのが現状である。

（2017 年 12 月，2018 年 9 月　温海町森林組合取材）

３．田村森林組合（福島県田村市）

⑴　組織運営・事業経営の概要

田村森林組合は，福島県田村市の一部（旧・船引町，旧・常葉町）と三春町をカバーする広域組合である。福島県内は大きく太平洋岸から内陸に向かって浜通り，中通り，会津のエリアに分かれるが，同森林組合の組合地区はそのうちの中通り地方に位置する。同森林組合は 1989 年に三春町を含む旧・船引町と，旧・常葉町に所在していた二つの森林組合の合併により設立され，2019 年 1 月に合併 30 周年を迎えた。

田村森林組合の 2019 年 3 月末時点の組合員数は 4,306 人（准組合員 313 人を含む）である。組合地区内の森林率は 51.8%，森林面積は 16,495 ha，そのうち国有林が 2,961 ha，民有林が 13,534 ha を占める（「合併 30 年のあゆみ」（田村森林組合，2019 年））。同森林組合の事業基盤となる組合員森林所有面積は 11,327 ha である（同上）。なお，組合地区内の森林全体の人工林率は約 4 割となっている。

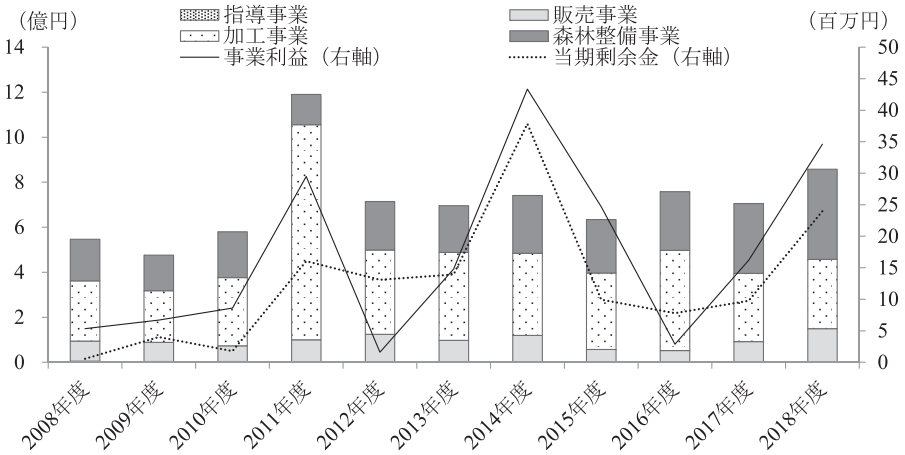
田村森林組合の常勤職員数は 44 人である[11]。この中には定年後に再雇用された木材加工センターの技師 3 人，同じく林業労働に従事する技術員 2 人の計 5 人が含まれる。同森林組合は総務課，森林経営課，森林資源課，加工課，生産技術課の部署からなり，技術員と呼ばれる林業労働者 16 人（全員男性）は生産技術課に籍を置く。このほかに他課所属で職員待遇のフォレストワーカー研修生（１年目）の女性が 2 人おり，彼女らを加えれば林業労働者数は 18 人となる。同森林組合では，以上の直用労働者と請負契約の一人親方（７人），市内外の協力事業者（３社）が林業労働に従事している。

2011 年 3 月に発生した東日本大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所（以下，福島第一原発という）の事故により，福島県内の森林は広範囲にわたり放射性物質に汚染された。田村森林組合の組合地区には，福島第一原発から 20～30 km 圏内が含まれ，組合地区の一部（田村市船引町，同常葉町）が緊急時避難準備区域に指定されたが，2011 年 9 月に解除されている。

田村森林組合では，近隣の森林組合が軒並み原発事故の影響により事業総収益を落ち込ませる中で，また，阿武隈高地の特産品の一つ，しいたけ原木が得られる広葉樹林の放射能汚染に見舞われつつも，以下に述べるように，組合経営は健全性を保ってきた（図-3）。

田村森林組合では，国産材製材加工施設として 1997 年に整備したウッドミル田村（田

[11] 常勤理事は代表理事組合長の１人である。



出所：「通常総代会提出議案」（田村森林組合，各年度版）。

図-3　田村森林組合の事業収益と各種損益の推移

村森林組合木材加工センター）の稼働以降，事業総収益は 1998 年度に 4 億円，2007 年度に 5 億円，2012 年度に 7 億円を超えるなど，おおむね上昇基調にある。2018 年度の事業総収益は 8 億 6,000 万円となり，仮設住宅用の部材生産や一時最大で 45 人を雇用した除染事業などの復旧・復興事業の受注により 2011 年度に記録した 11 億 9,000 万円に次ぐ規模となった。

2018 年度における事業総収益に占める事業部門別の比率は，森林整備部門が 46.6%（4 億円）と最も高く，加工部門が 36.0%（3 億 1,000 万円），販売部門が 17.2%（1 億 5,000 万円）と続く。年間原木消費量約 1.5 万 m^3 の製材工場には人工乾燥設備が備えられ，同森林組合の独自ブランドである「田村杉」の品質向上に力を入れている。事業総収益の 3 分の 1 を占めるまでに伸長した加工部門の積極的な事業展開が，森林整備部門や販売部門（素材生産）の拡大を後押しし，事業総収益の増大へと結び付いている（表-6）。

田村森林組合では，おおよそ 3 年後を目標に既存の木材加工センターの隣接地に製材工場を新設する計画である。この地域の森林の特徴として，スギの成長が早く 35 年程度で収穫が可能となる点が挙げられるが，現在のところ，伐採が追い付かず大径材化が進みつつある。だが，同森林組合の製材加工設備では直径 30 cm までしか挽くことができないため設備更新が必要となっている。

木材加工センターには現在，課長を含め 12 人が配置されているが，新工場の稼働時には 20 人程度を新たに雇用する予定である。また，現在の製材工場の原料は 40%が自賄い[12] だが，工場増設により年間原木消費量が 5 万 m^3 に増えるため，原料供給力を高めるべく技術員を 20 人程度（素材生産で 10 人，造林で 10 人）増員することも検討中である。

この計画に併せてチップ工場も増設する予定である。木質バイオマス発電所が 2020 年 3 月に田村森林組合から 10 km 圏内に完成する予定であり（2019 年 1 月着工済み），燃料用チップの需要増が見込まれている。

この木質バイオマス発電所の運営は，県外

[12] 田村森林組合が木材加工施設で消費する素材数量のうち同森林組合が自ら生産した割合を示す。自賄いの割合が高ければ高いほど，同森林組合が外部から調達する素材数量は減ることになる。

表-6　田村森林組合の森林整備，素材生産，加工各事業の取扱数量の推移（2009～2018 年度）

	森林整備（ha）				素材生産（m^3）	加工		
	全体	うち植栽	うち下刈	うち利用間伐		製材品等（m^3）	チップ（トン）	オガ・バーク（m^3）
2009 年度	394	8	27	21	9,884	3,661	824	3,858
2010 年度	421	16	76	31	8,704	5,257	998	4,100
2011 年度	315	19	87	0	8,344	6,520	1,050	5,200
2012 年度	316	15	110	14	8,143	4,561	1,330	3,800
2013 年度	210	8	95	33	9,832	5,728	1,372	4,200
2014 年度	321	21	132	32	4,752	4,277	1,108	4,256
2015 年度	232	20	67	14	4,846	4,634	1,350	1,100
2016 年度	247	17	61	61	11,268	6,044	1,345	5,085
2017 年度	284	8	56	71	7,779	4,500	1,380	4,475
2018 年度	268	23	45	49	13,520	4,691	1,394	4,800

出所：図-3 に同じ。

の事業者が田村市と共同で設立した会社が行う。発電出力は 7,050 kW，燃料は未利用間伐材等の県産材で全て賄い，年間原木消費量は 8 万 5,000 トンを見込む。2018 年 3 月には，急激に需要が拡大する燃料用チップの安定供給を図るため，田村森林組合が事務局となり田村バイオマス流通協議会が立ち上げられている。

こうした田村森林組合の事業経営の道しるべとなっているのが，2015 年 5 月に策定された「中・長期ビジョン ── ふるさとの森を元気に，人も元気に」（以下，「中・長期ビジョン」という）である。同指針の策定の背景には，市町村合併に伴う田村市の林政部局と同森林組合との関係性の希薄化，東日本大震災・原発事故の発生による森林汚染，歯止めの掛からない田村市内の人口減少，という地域林業の衰退傾向に拍車を掛けかねない事態に対する憂慮の一方で，収穫期を迎えたスギを中心とする戦後造林木の活用への期待があった。

「中・長期ビジョン」では，「地域森林と森林組合の未来像」として「地域の森林とその資源をベースに地域再生のトップランナーになる」ため，森林資源の育成（再造林の徹底，広葉樹林の管理徹底）と森林資源の活用（木材加工，チップ生産）を推進し，「ふるさとの復活」につなげていく決意が表明されている。その上で，「地域の森林資源の維持管理及び森林資源の活用によって，地域社会への経済的，文化的な貢献を果たす」ことを使命（ミッション）として掲げ，事業部門を横断する形で，①人材育成の強化，②林業再生，③組合員との絆づくり，④経営基盤の強化 ── に取り組むとしている。

例えば，「①人材育成の強化」では，若者の積極的な受け入れと技術の継承，「②林業再生」では，原子力災害からの「田村杉」ブランドの再生が，対処すべき課題として挙げられている。また，「③組合員との絆づくり」では，対話の機会を増やし組合事業に対する理解を広げていくこと，そして「④経営基盤の強化」では，活力ある職場づくりと財務基盤の充実が課題として示されている。

この中でも本稿のテーマに直接関連するのが，「①人材育成の強化」と「④経営基盤の強化」である。そこでは，I ターン者および U ターン者の積極的な受け入れによる有能な人材の確保，福利厚生の充実による就業環境の改善，生産技術・技能の習得，独立・起業化支援制度の創設[13]，労働生産性の向上に

[13] 田村森林組合では，林業労働者の独立起業を認めるなど，個々人の多様なキャリア形成を支援して

よる所得の拡大，などが実現すべき具体的な課題として設定されている。

⑵　生産技術課技術員の就業環境とその改善策

前述したように，田村森林組合において林業労働に従事するのは生産技術課に所属する技術員 16 人である。造林および素材生産事業を統括するのは生産技術課の課長（１人）と係長（１人）だが，この役職には職員待遇の主事または技師が充てられている。なお，同森林組合では，一般的には作業班長と呼ばれることの多い作業班のリーダーを主任と呼称しており，技術員から選ばれた４人の主任が各現場の責任者を務める。

技術員の年齢構成は 20 歳代が１人，30 歳代が５人，40 歳代が４人，50 歳代が３人，60 歳代が３人であり，若手から中堅，ベテランまでバランスよく揃う（表-7)。平均年齢は 30 歳代と比較的若い。田村森林組合では，技能の継承を着実に行うため，毎年１～２人を職種に関係なく新規採用するが，なかでも林業労働者についてはほぼ毎年１人は採用しているという。組合全体の定年は 60 歳で，その後の再雇用は 65 歳までだが，木材加工センターの技師と技術員に限っては 70 歳まで延長することができる。なお，技術員は全員，福島県内の出身者である。

現在，技術員の中には，「緑の雇用」のフォレストワーカー研修生（２年目）の４人が含まれる。加えて，前述したように，職員待遇の主事補と技師補の女性２人がフォレストワーカー研修生（１年目）となっている。彼女らの研修の目的は，林業労働力の育成というよりは，主事や技師にも現場経験を積ませるという意味合いが強い。同森林組合としても初の試みだが，今後も継続する方向で検討している。

田村森林組合では，2017 年４月に新しい人事制度を導入した。新制度導入のポイントは，職制を改めたこと，月給制の適用と完全週休二日制の導入により林業労働者と職員層の就労条件を統一したことにある。順にみていこう。

一つ目の職制の見直しについては，主事，技師，技能職（木材加工センター，林業労働）という従来の職制を改め，主事（デスクワーク），技師（現場監督，測量調査，木材加工センター），技術員（林業労働）に再編した。

これに併せて就業規則を改定し，職員（主事，技師），木材加工センターの技能職，林業労働の技能職という従来の三つの規則を形式的には引き継ぎつつも，職員と木材加工センター技師についてはその内容を事実上一本化した。技術員の就業規則も他の二つとほぼ同じ内容だが，日給制の再雇用者を対象とした項目が含まれる点に相違がある。

二つ目が，全職種での月給制の導入と賞与の支給である。技術員にも賞与を年２回と年度末の決算手当の支給を開始した。

それまで主事と技師，木材加工センターの技能職は月給制，林業労働の技能職は日給制であり，また，林業労働者に賞与はなく，就労日数に応じた「奨励金」をのし袋で出すのみだった。新代表理事組合長の就任に合わせて 2016 年６月に着任した事務方トップの参事によれば，こうした状況では収入が安定せず，若年労働者の退職が相次ぐ理由の一つとなっていた。

なお，今後は再雇用者についても月給制の導入を検討中である。また，この月給制の導入に並行して，田村市役所を参考にしていた給与規程の見直しも行い，給与表を全職種で一本化している（表-8)。

三つ目が，全職種での完全週休二日制の適用である。

いる。実際，これまでに一人が独立し，一人親方として活躍している。

表-7　田村森林組合の正規職員の年代別構成（2019 年 1 月時点）　（単位：人）

	10 歳代	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代	計
主事，技師，技術員	1	10	7	12	8	6	44
うち技術員	0	1	5	4	3	3	16

出所：筆者聞き取り調査結果。

表-8　田村森林組合の給与表の構成

職務の級				
1	2	3	4	5
主事，技師	主任（主事，技師）	課長補佐，係長	課長	参事
技術員	主任（技術員）	−	−	−

出所：筆者聞き取り調査結果。
注：「主事」，「技師」，「技術員」は職名，「主任」，「係長」，「課長補佐」，「課長」，「参事」は役職名である。現場系職員の「職務の級」の上昇は，木材加工センター（技師）が 3 号俸まで，森林現場（技術員）は 2 号俸までとなっている。

主事と技師，木材加工センターの技能職についてはすでに完全週休二日制を適用しており，その年間就労日数は 245 日間だった。それに対し，林業の技能職は土曜日を隔週で休む 4 週 6 休制であり，年間就労日数は 268 日間となっていた。また，林業労働者は日給制ゆえ就労日数に自ら制限を掛けにくい状況にあり，なかには年間 300 日間働く者もいたという。このまま「事実上，誰も管理していない」（参事談）状態が続けば，例えば，労災事故が起きた際の対応にも問題が生じる恐れがあった。

就業環境の改善を図る新制度の導入を推し進めてきた参事によれば，改革の発端は「（年間 300 日間も働かせる）日給制は本当に生産性が高いのか？」（参事談，カッコ内筆者注）という疑問をもったことにあった。働き方改革の必要性を認識した参事は，出社さえすれば日当がもらえる「手弁当」ではなく，労働生産性を意識したマネジメントが必要ではないか，という考えを持つに至る。

確かに，一昔前の林業労働者は兼業農家がほとんどであり，農作業の繁閑に応じて就労日数を調整しやすい日給制にもメリットがあった。だが，現在では，森林組合の賃金のみで生計を立てる者 —— 本稿の「はじめに」で触れたように，無産労働者を主体とした「近代的な雇用労働力」—— が大部分を占めている。こうした中で，働き手の「（生活を安定させる）『責任』を誰が引き受けるのか」（参事談，カッコ内筆者注）という問題が浮上してきた。

田村森林組合では，この「責任」を雇用側が負うことを明確に認識した上で，上記したような新制度の導入に踏み切った。ちなみに，参事によれば，月給制と完全週休二日制の導入に際し林業労働者にはこれまでの支給総額と変わらない賃金水準を提示したものの，当初は戸惑う者も少なくなかったという。

こうした従来よりもコストの掛かる新制度を維持するためには，収益の向上が不可避となる。そこでは特に素材生産において原価を意識した林業労働者の育成が必要である。森林現場で働く一人一人にマネジメント能力（コスト意識）をもたせる取り組みを，就業環境の改善に合わせて進めなければならない。参事は，そのためにもまずは「標準事業費」の数値化，すなわち，作業工数を明らかにし，一日当たり作業コストを「見える化」する必要があると指摘している。

田村森林組合では，上記のほかにも，『人事考課の手引き』を独力で作成している。先行事例を参照しながら参事が中心となり作り上げた非常にボリューム感のある『人事考課の手引き』だが，これに基づく雇用管理が2017 年度から開始されている。現在は，職務遂行基準 534 項目を記載した業務評価シートに全職員がそれぞれ自己評価を記入し，取りまとめ担当の各課長がその結果を集約した業績評価書を作成している段階である。これまでのところ，業績評価書に基づく人事考課を行い得る状況にはないが，参事は，いずれ昇給などで活用したいと考えている。なお，職務遂行基準については項目数が多いため，整理する必要があるとも指摘している。

田村森林組合は，「中・長期ビジョン」にもあるように，地域林業を担う人材育成に注力しているが，近年，労働力確保が難しくなってきているという。ハローワークに求人を出しても，ここ 4，5 年は反応が薄い。地元の福島県立の船引高等学校や田村高等学校(三春町)，小野高等学校にも新卒求人を出すが，応募はない。大学等新卒の合同説明会にも年 4 回（8 月，12 月，2 月，3 月）参加しているが，そもそも参加者があまりいないという。

こうした中で，2019 年 4 月には新卒者 2 人を採用することができた。一人は地元出身の船引高校の男子生徒で木材加工センターに勤務，もう一人は会津地方出身の群馬県立農林大学校の新卒男性で林業労働に従事させる予定である。

(2012 年 9 月，2019 年 1 月　田村森林組合取材)

4．A 木材協同組合（島根県益田市）

⑴　事業経営の概要

A 木材協同組合は島根県の西部，益田市にある素材生産事業体である。同組合は 1984 年，県内有数の木質チップ製造会社である B 株式会社（以下，B 社という）と，同社にチップ材を納入する林業事業体 4 社の出資により設立された。

A 木材協同組合は事実上 B 社のグループ会社であり，同組合の経営を司る代表理事は B 社の代表取締役が務めている。同組合と B 社は事務所を共有し，同組合の経理事務や労務管理は B 社が受け持つ。また，B 社が購入した林業機械を同組合に対して比較的安価にリースしたり，事業地は全て B 社が購入し同組合に引き渡したりするなど事業上のつながりも深い。そこで以下では，A 木材協同組合の親会社ともいうべき B 社の事業概要をまず確認しておきたい。

B 社は，旧・山陽国策パルプ株式会社（現・日本製紙株式会社）に製紙用チップを納入する素材生産事業体およびチップ製造業者として 1972 年に創業した。2018 年 10 月時点の社員数は 33 人，部課別の内訳は役員が 3 人，企画部が 1 人，総務部が 1 人，経理部が 4 人，製造部（チップ工場）が 7 人，運送部が 14 人，山林部が 3 人となっている。このほか，運送部関係で同社専属の請負労働者が 7 人，山林部関係で同社専属の伐採請負班の作業班員数が 31 人（9 班）いる。

B 社グループ（同社と A 木材協同組合）の売上高は約 15 億円である。近年の業績は好調で，材価低迷で 5 億円を割り込んだ 2000 年次から 20 年間で 3 倍に増えた。売上高の構成比は製紙用チップ，燃料用チップ，用材（A 材，合板向け B 材）が三分の一ずつとなっている。燃料用チップの生産と販売を手掛ける以前の売上構成比は，製紙用チップと用材で半々だったという。

2017 年度における B 社グループの素材生産量は 63,200 m^3，その内訳は針葉樹用材が 28,800 m^3，同パルプ材が 11,900 m^3，広葉樹用材が 200 m^3，同パルプ材が 22,300 m^3 となっている。素材販売量は建築用材が

7,800 m^3，合板用材が 14,500 m^3 であり，チップ製造販売量は製紙用が 17,200 トン，燃料用が 41,500 トンである。同社グループの素材生産量は島根県内の生産量約 60 万 m^3 の約 1 割を占めている。

針葉樹の A 材と B 材は島根県森林組合連合会の益田木材共販市場に出荷し，同市場が選木を行う。B 材は大手合板メーカー，日新ホールディングス株式会社のグループ会社である島根合板株式会社の浜田針葉樹合板工場に納入している。針葉樹の C 材については自社のチップ工場で加工した上で，主に燃料用チップとして販売するが，一部は日本製紙の岩国工場や江津工場に出荷する。広葉樹材は本社工場で全量をチップ化している。年間生産量は 1 万 7,000 トンで製紙会社に納入しているが，近年，製紙用チップの需要は落ち着いているという。

木質バイオマス発電所向けの燃料用チップは，同社が 2014 年に新設した製造施設，臨空ファクトリー（石見臨空ファクトリーパーク内）で加工する。臨空ファクトリーでは林地残材もチップ化している。生産能力は山陰地方で最大規模となる年間 4 万トンである。

出荷先は 2 社で，メインとなる合同会社しまね森林発電（江津市，2015 年 7 月操業，12,700 kW，PKS（パーム椰子殻）併用）には 1 日当たり 120～130 トン，松江バイオマス発電株式会社（松江市，2015 年 6 月操業，6,250 kW）には 1 日当たり 20 トンを出荷している。なお，2011～2014 年の 4 年間にわたり，中国電力株式会社の三隅火力発電所（2011 年 2 月に石炭と木材の混焼実験を開始）には A 木材協同組合から直接，針葉樹と広葉樹のチップ材を出荷していた。

木質バイオマス発電所に燃料用チップを納入するには，素材生産の事業地が国の造林補助事業等の各種支援措置の要件となる森林経営計画の対象林分となっていなければならない。再生エネルギー電気の固定価格買取制度に対する消費者の信頼を得るため，事業者より供給されるチップが，間伐材等由来の木質バイオマスであることを証明する必要があるからだ。そこで，B 社グループでは，同グループの事業地の森林経営計画を策定している高津川森林組合との関係強化を図っている。同社では 3，4 年前から，同森林組合に対し植林基金として出荷材積量 1 トン当たり 100 円を寄付するなど，両者の協力関係が深まりつつある。

このほか，B 社では 2004 年から中国を皮切りに輸出にも取り組む。2005 年にはベトナム，2006 年には韓国への輸出を始めた。中国には広葉樹材，韓国にはヒノキを輸出しているが，取扱数量は近年低迷している。

B 社では，主に一般の森林所有者から立木を購入し，それを同社の専属伐採請負班と A 木材協同組合の直営伐採班が伐採，搬出する生産体制をとっている。同社の山林部は営業と現場管理を行う部署であり，同社に直用の林業労働者はいない。

B 社は専属伐採請負班と同組合に対し事業地を通年で提供しているが，最近では，所有者や境界が判明している「条件」のよい森林の伐採が進み，事業地の確保が難しくなってきているという。国有林や県有林，市町村有林，公社造林地からも立木購入を行うが，1 年に 1，2 件程度と件数はまだ少なく，今後増やしていくことを検討中である。なお，同社では原木供給の協力会社（約 5 社）からも年間 5,000 m^3 ほど素材購入を行っている。

一般に，素材生産業者やチップ製造業者の事業エリアは，流通コストの面で自ずと限定される。したがって，この業界では地域に根差した資源循環型の事業展開をできるかどうかが，経営のカギを握ることとなる。前述した高津川森林組合の植林基金への協力行為は，こうした B 社の経営姿勢を示すものとして捉えることができる。なお，A 木材協同組合では出材数量を増加させたいという意欲は

表-9　A 木材協同組合の林業労働者と素材生産をめぐる動向

年次	採用人数（人）	退職人数（うち定年）（人）	現場従業員数（人）	平均年齢（歳）	班数（班）	素材生産量（m^3）
2007 年	6	1	15	49.2	2 → 3	10,965
2008 年	10	5	20	43.7	3 → 4	14,665
2009 年	5	1	24	42.3	4	16,623
2010 年	7	6	25	43.6	4	15,994
2011 年	4	10(1)	19	40.2	4	14,354
2012 年	10	6	23	36.9	4	17,229
2013 年	5	2	26	35.8	4 → 5 → 4	17,688
2014 年	2	3(1)	25	37.5	4	19,191
2015 年	2	5(2)	22	33.2	4 → 5	19,510
2016 年	3	0	25	33.7	5	24,214
2017 年	1	4	22	34.8	5 → 4	21,662
2018 年	1	1	22	34.8	4 → 5	−

出所：A 木材協同組合業務資料。
注：2018 年 8 月時点のデータに基づき作成したため，2018 年の素材生産量は未確定となっている。

あるものの，現行の生産体制やチップの生産能力を踏まえれば，現状維持が望ましいと考えている。

以上のような B 社の事業量増に併せて，A 木材協同組合の素材生産量も年々増加してきている。2007 年に 10,965 m^3 だった素材生産量はこの 10 年間で 21,662 m^3（2017 年）と倍増した（表-9）。素材生産量が急激に増大した背景には，島根県内における木質バイオマス燃料材の大幅な需要増がある。

B 社では，前述したように，2011 年から三隅火力発電所（浜田市）にバイオマス燃料材の納入を開始し（2014 年で終了），2014 年には燃料用チップの製造工場が稼働，2015 年以降は合同会社しまね森林発電と松江バイオマス発電株式会社への燃料用チップの供給を開始している。また，この間，合板工場への出荷量も増えてきた。同社では，同社から片道 2 時間のエリアに製紙会社，木質バイオマス発電所，合板工場，木材市場が立地しており，A～C 材の販路が確保できている。A 木材協同組合はこうした需要増の追い風を受け，素材生産量を着実に増加させてきた。

A 木材協同組合では造林事業は手掛けず，素材生産事業に特化している。同組合の直営伐採班と B 社の専属伐採請負班を合わせた年間の伐採面積は 200～250 ha，樹種構成では価格の高い広葉樹の方が多いが，針葉樹（主にスギ）も増えつつある。スギは 1 ha 当たりの蓄積量が多く，燃料用チップに向いているという。

A 木材協同組合の特徴として，架線集材に対する強いこだわりがある。高性能林業機械化も補助事業を使い進めているが，架線集材を中心とする方針に変わりはないという。なお，高性能林業機械はスイングヤーダ 1 台，ハーベスタ 2 台，フォワーダ 2 台，プロセッサ 1 台を保有している。

(2)　直営伐採班の就業環境と雇用管理の沿革

B 社グループでは，同社の専属伐採請負班の 9 班・34 人[14]，A 木材協同組合の直営伐採

[14] 専属伐採請負班の作業班員の平均年齢は 60 歳と総じて高い。なお，その中には自分たちの代で閉じることを考えている班がある一方で，新規就業者を確保して生産力を高めている班もあるなど，運営の実態はさまざまである。

班の5班・20人の計14班・54人の体制で素材生産を行っている。作業班員は全員男性である。以下では，A木材協同組合の就業環境とその改善に向けた雇用管理の展開過程を整理していきたい。

A木材協同組合の作業班員の賃金形態は日給月給制で，一月当たりの就労日数は22～23日間である。同組合では，月給制の導入も視野に入れているものの，事実上，月給制に近い状態にあることから，現在のところ導入の必要性は薄いと考えている。というのも，月ごとの就労日数のばらつきを抑えるため雨天の日でも仕事をするなど，一月当たりの就労日数を平準化しているからである。また，自然災害等の突発的事象で年間7，8日休むことになったとしても，振替で就労日数を確保するようにしている。作業班員は通年雇用されており，夏期は奥山，奥山が雪で覆われる冬期は里山で働く。

作業班員の賃金額は代表理事が決定する。勤続年数が長ければ会社への貢献度が高いとみなす仕組みをとり，作業班員の賃金水準（賞与を含む）は事実上，勤続年数に比例する形となっている。他社での林業労働経験や熟練度合いが問われることはあまりない。賞与は年3回（夏，冬，年度末）で，この10年間は支給することができている。A木材協同組合では賃金水準を全産業の平均に近付ける目標を掲げているが，まだその水準には達していないという。

日曜日と祝祭日は年間計画に即して確実に休日としている。これが組合内に浸透するまで10年ほどかかったという。また，有給休暇もできるだけ消化するよう指導している。有給休暇は班単位ではなく個人単位で取得する。各班の間で人員を融通し合う仕組みができたことで，取得日数は増えつつある。作業班員は班ごとに7時頃に町場にある事務所に集合し，揃い次第，人員輸送車に乗り換え現場へ向かい，17時には全員が事務所に戻り解散する。一番遠い現場で片道1時間以上かかり，1日の実働時間は6～7時間程度である。

作業班員の定年は65歳だが，最大70歳まで延長可能である。かつては年金制度や退職金制度などが十分に整備されていなかったため，定年は設定しておらず，なかには70歳代半ばまで従事する班員もいた。作業能力が劣ってきたり，労働安全に問題があったりする場合でも，本人の申し出がない限りは働き続けられる状況にあったという。

以上のように，A木材協同組合では就業環境の整備を順次進めてきたが，その取り組みの背景には，退職者が相次ぎ，定着率が一向に上がらない状況に対する危機感があった（表-9）。

1998年頃は直営伐採班の規模も小さく，現場作業は専属請負業者（一人親方）に依存していた。ただ，専属請負伐採班に後継者を育てるという雰囲気がなかったため，B社ではA木材協同組合の直営伐採班の拡充に乗り出すこととなった。当時は主力の製紙用チップの価格下落が続いており，同社の経営は決して楽ではなかったという。他社のチップ工場では伐採・搬出作業を下請けに出したり，素材生産事業体の廃業が相次いだりしていた。他方で，同社周辺エリアにおける素材生産業の縮小は同社のチップ工場への素材入荷を滞らせることになり，その結果，同組合の直営伐採班への期待が高まることとなった。

A木材協同組合では2005年頃から，小泉純一郎政権による公共事業削減の影響もあり，土木建設業など異業種からの新規参入者が増えてきた。当時は「来るものは拒まず」という姿勢で受け入れ，地元（旧・益田市内）出身者を中心に20～60歳代まで幅広い年齢層を採用していた。3分の1が知人の紹介等による採用，残りがハローワークや島根県林業労働力確保支援センター経由の採用だった。なかには関東地方や沖縄県から来たIターン

表-10　A 木材協同組合の退職者の勤続年数

（単位：人）

年次	1 年未満	1～2 年	3～5 年	5 年以上	計
2007 年	1				1
2008 年	5				5
2009 年	1				1
2010 年	4		1	1	6
2011 年	3	1	3	3	10
2012 年	4		1	1	6
2013 年		1		1	2
2014 年	1	1		1	3
2015 年	1	2		2	5
2016 年					0
2017 年		2		2	4
2018 年			1		1

出所：表-9 に同じ。

者も 4，5 人いたが，現在は全員が退職している。短期間での出入りが激しく，なかには 3 日で辞める人もいたという（表-10）。

A 木材協同組合における雇用管理改革の旗振り役である理事（以下，理事という）は，新規就業者の育成をめぐって組合内の統一方針がなく，体系的な人材育成ができていなかったことや新規就業者のケアが十分ではなかったことが，退職者が相次いだ理由ではないかと指摘している[15]。

こうした中で 2011 年に死亡災害が発生し，翌年にも重大事故が起きた。理事もこの時期，労働災害にあった。労働安全衛生をめぐるこうした一連の出来事が林業労働力の育成を意識的に推進する重要な契機となり，2013 年から特に安全管理を徹底するようになった。

また，理事は作業班員をしていたときに，若手が「周辺的な仕事」ばかりで伐採作業などをなかなか任せてもらえず，モチベーションを失い辞めていく姿を間近でみてきた。作業班員として働いた理事の経験も就業環境の改善に着手する原動力の一つとなった。

同年，理事の考えに理解を示す班長の一人が 65 歳の定年を迎えるに当たり，林業労働の経験年数が 3 年程度の 20 歳代後半の班員を後継者として指名，2014 年には 40 歳代の中堅班員を全班長のリーダーとするなど，従来とは異なる動きが出てきた。ただし，この間にも，ベテランとの人間関係に悩んだ班長が異動を申し出たり，退職者が相次いだりする状況は続いていた。

しかしながら，職場の雰囲気は着実に変わり始め，2015 年には 2011 年に退職し漁師となっていた 2 人が A 木材協同組合の作業班に戻ってきた。いずれも 4 年程度の林業労働経験があり，これにより中間層を確保することができた。理事によれば，彼らは再入社後，「職場の雰囲気や安全対策が昔とずいぶん変わった」という感想を漏らしていたという。

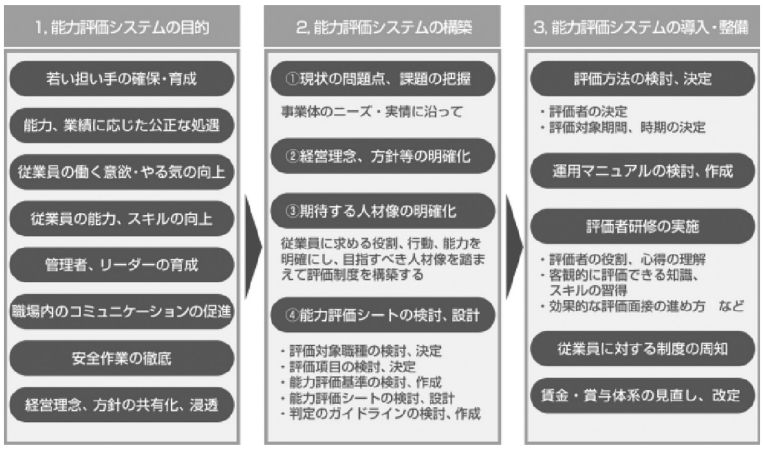
(3)　能力評価システム導入支援事業による雇用管理の改革推進

A 木材協同組合では 2015 年に，2024 年度までに 10 班体制に拡充する計画を策定した。その実現には，これまで以上に林業労働力の確保・育成を進め，定着率を向上することが求められた。こうした中で，同組合は 2017 年度に就業環境の改善に向けた取り組みを加速化すべく，林野庁補助事業の能力評価システム導入支援事業[16] を実施した。

能力評価システムとは，林業の担い手の確

[15] A 木材協同組合の雇用管理を統括する理事（40 歳代，男性）は松江市内の民間企業に勤めた後，叔父にあたる B 社の代表取締役（同組合代表理事）に請われ 1998 年に入社した。当時は人手不足下にあり，重機を操作したり，土場で玉切りをしたり，トラック運材をしたり，さまざまな作業に従事していた。ただ，素材生産のコアとなる伐採作業には班の方針で携わることができなかったという。理事は 2005 年頃に森林現場から離れ，現在のポジションに異動した。

[16] 2013 年度から始まった能力評価システム導入支援事業の導入事例は年々増加し，2018 年度時点で民間事業体 74 事業体，森林組合等 71 事業体の 145 事業体が導入している。



出所：一般社団法人全国林業改良普及協会ウェブページ（http://ringyou-hyouka.jp/flow.html，2019 年 9 月 20 日取得）

図-4　能力評価システムの導入の流れ

保・育成・定着が林業事業体の経営を左右する重要な課題となる中で，従事者の働く意欲，働き甲斐を向上させるため，彼／彼女らの能力や業績を客観的に評価し，公正な処遇を実現する仕組みである。その狙いは，林業事業体の能力評価制度の構築を支援し，従業員の職場定着と，スキルアップ，労使間での経営理念・方針の共有化を実現することにある（図-4）。

A 木材協同組合が能力評価システムを導入したのは，ベテランが引退していき若手が大勢を占める中でどのように技能を継承していくか，という問題意識からである。コンサルタントの助言を得ながら能力評価システム導入支援事業に取り組む中で，同社の中で明らかになった人材育成の課題は次の 3 点である［全国森林組合連合会，2017］。

一つ目が，技能の継承が進んでいないことである。勤続年数が 3 年以下の社員が半数を占める中で，技能継承を意識的に進めていく必要がある。二つ目が，素材生産事業の正確なコスト計算ができていないことである。そのため，たとえ能力評価を実施したとしても，その結果を賃金に反映することが難しい。三つ目が，経営組織としての一体感の不足である。親会社というべき立ち位置にある B 社と A 木材協同組合との区分が不明瞭で，作業班員の帰属意識が薄い。

検証作業を進める中で洗い出された上記の課題に対して，コンサルタントは，能力評価システムを構築する前に取り組むべきこととして，三つ目の課題，すなわち作業班員が A 木材協同組合の一員であるという自覚を促すべきであると提起した。具体的には，理事が中心となって，作業班員の確保・育成・定着の年次ごとの状況を「会社ストーリー」として詳細にまとめることになった。

能力評価システムとは一見関係がないようにみえる「会社ストーリー」を作成する狙いについて，コンサルタントは「若い従業員は，自分がいなかった時代の職場のできごとは知らない。だからこそ，歴史を共有することで，組織への愛着や一体感が従業員から生まれてくることを期待した」［同上：30］と説明している。こうした問題意識に基づき，理事が苦心して作り上げたのが，「A STORY」（A の部分は社名の英語表記）である。

表紙に作業班員の集合写真を配した全 15

頁の小冊子には，「どん底」の 1998 年から直近の 2016 年度までの事業経営の推移と，実名入りで作業班員をめぐる状況（入退職，労働災害など）が詳細に示されている。一般の社史のような固い表現ではなく，写真なども随時盛り込みながら，理事の思いが直接伝わるよう工夫されており，誰が読んでも A 木材協同組合の歴史と到達点が一目で分かる構成となっている。

例えば，年次ごとのタイトルは次の通りである（筆者一部改変）。

「平成 10 年・11 年のどん底」，「平成 12 年・13 年　人手不足」，「平成 14 年・15 年光さす」，「平成 16 年　大量納材，でも…そして！」，「平成 17 年～19 年　ウェルカム」，「平成 20 年　風向きが変わる！」，「平成 21 年，22 年　また危機か！」，「平成 23 年　立ち直れない…」，「平成 24 年　先はどうなる」，「平成 25 年　育成が大事」，「平成 26 年　育成　トライ」，「平成 27 年　業界に追い風」，「平成 28 年度へ向けて　再びチャレンジ」，「平成 28 年度　改善と成長」であり，それぞれの年次の出来事が半頁から 1 頁程度にまとめられている。

その内容が実名表記であることも相まって，読み手は実感をもってページを繰ることができる。そして，冊子の最後には，高性能林業機械化が全盛の素材生産の中で，A 木材協同組合が強いこだわりをみせる「大規模架線」を「高度な技，山師としての誇り」に事業推進を図るという決意が示されている[17]。

能力評価システム導入支援事業の要となる能力評価システムの構築については，同事業で作成した評価シートを用いて，理事が全作業班員と一人当たり 30 分の面談を行う取り組みを開始している。一人一人との面談は，技能レベル，職場関係，生活状況を詳しく知る重要な機会となっている。他方で，作業班員の中には，理事をはじめとする事務方に作業班内で生じている問題の解決を委ねようとする「受け身」の姿勢もみられるという。こうした状況を受けて，理事は，事務方の「上」からの指示ではなく，班員全員で問題解決を図るシステムを導入する必要があると考えている。

A 木材協同組合では，評価シートに基づく能力評価の結果を当初は賃金の決定に活用しようとしていたが，現段階では行っていない。今後も活用する予定はないという。というのも，評価シートに以前記入した内容を把握できていない者がいるなど，自身の技能の習熟度を確かめるという能力評価の狙いが，作業班員の中にまだ浸透しているとはいえないからである。

以上の能力評価システム導入支援事業の実施成果を次のようにまとめることができる。

一つ目が，作業班間の情報共有が進み班同士の協力関係が生まれたことである。次週の予定を確認する毎週 1 回の班長会議の中で，「伐採面積が広く人手が必要である」，「有給取得者がおり人手が足りない」といった情報の交換が自主的に行われるようになり，繁閑に応じて作業班間で人員を融通し合う動きが出てきている。また，重機の貸し借りも日常的に行われるようになった。こうした調整は統括班長が主導して行っており，理事をはじめとする事務方は関与していない。他班には関与せずというかつての雰囲気は一掃され，各班の間でのコミュニケーションが活発となってきた。

二つ目が業績の向上である。A 木材協同組合では，個別面談の前に年度方針を作業班員に周知し，事業目標の共有を図る取り組みを始めた。前述したように，作業班間で協力関係が構築され，事業目標を一丸となって達成する雰囲気が醸成される中で，効率的な生

[17] 冊子の最後には「感謝して世に貢献す」，「和をもちて尊し」，「成すは志なし」という A 木材協同組合の経営理念も明記されている。

産体制が組まれるようになった。その結果，必ずしも人員増が進んでいない中でも，素材生産量は増加基調にある。

⑷　林業労働力の確保・育成・定着に向けて

A 木材協同組合では，作業班員が同組合の専属請負伐採班として独立することを認めている。この方針に基づき，2017 年には同組合を退職した 3 人が専属請負伐採班を立ち上げた。現在は個人事業主として営業しているが，2019 年には合同会社として法人化する予定である。なお，独立と同時に同組合の組合員にもなっている。

一般に，請負班の収入は直営班のときよりも増える傾向にある。B 社グループでは，専属請負伐採班に対し重機と集材機を提供しており，値が張る架線集材の主索本線も低料金で貸し出している。したがって，請負班の立ち上げに際しては，自動車，チェーンソー，ワイヤー，滑車などの消耗品に掛かる費用を負担すればよい。理事によれば，請負班の立ち上げ費用は 300 万円ほどではないかという。

A 木材協同組合から独立した専属請負伐採班に対して，同組合では経営が軌道に乗るまでアドバイスやサポートをしている。例えば，税理士や社会保険労務士と日常的に連絡を取って経営感覚を培うことの大切さ，などを伝えている。もちろん，事業量を安定的に確保することも同組合の重要な役割である。理事によれば，独立の成否を握るのは中心人物のリーダーシップであり，具体的には，確定申告なども含め経理は人任せにせず，リーダーが自ら手掛けることが必要である，と指摘している。

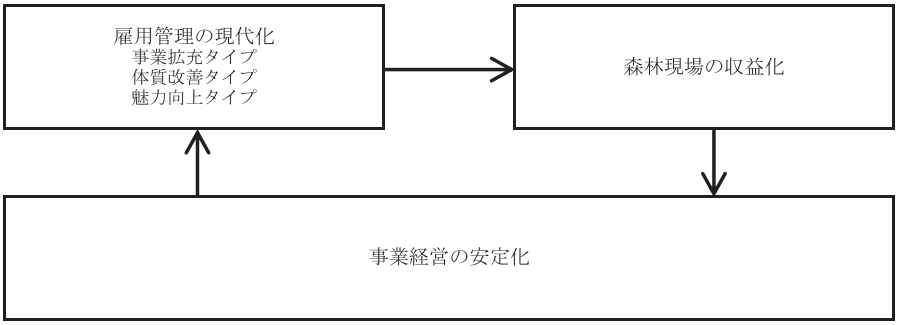
こうした独立の動きが今後も広がる可能性があると理事はみている。というのも，安定した事業量の受注が期待できる A 木材協同組合の専属であること，素材生産という事業自体がシンプルであるからである。取引業者は同組合だけであり営業行為は必要ない。また，商品は素材（丸太）の一種類のみで，収支状況もつかみやすい。さらに，作業班員の中には 30 歳代半ばで住宅を新築する者も少なくなく，よりよい所得を求めて独立を考える人が続く可能性がある。こうした状況を受けて，理事は，島根県に対して独立支援に関する研修の開催を要望しているところである。

「緑の雇用」についても触れておこう。A 木材協同組合ではこれまで「緑の雇用」を積極的には利用してこなかった。というのも，新規就業者の育成は各直営伐採班に任せており，そこでは「背中をみて覚える」という雰囲気が強く残る中で，事業体内においても体系的な研修の実施を求める「緑の雇用」の利用は事実上，難しかったからである。

ただ，近年の雇用改革により就業環境の改善が進んだことで，近年は利用が増えつつある。2014～2018 年度の 5 年間の利用実績はトライアル雇用が 4 人，フォレストワーカー研修（1 年目）が 1 人，フォレストワーカー研修（2 年目）が 1 人，フォレストワーカー研修（3 年目）が 1 人となっている。2018 年 9 月に採用した林業労働未経験者（1 人）についてはフォレストワーカー研修（1 年目）を 2019 年度に受講させる予定である。

A 木材協同組合における林業労働力の確保・育成・定着の取り組みは新しい段階に入ってきている。同組合ではホームページ，SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス），ハローワーク，ジョブカフェ島根，就職情報支援サイトなど，さまざまなチャンネルを通して採用活動を進めている。

2018 年度には同組合として初めてとなる新卒採用を行った。採用人数は 2 人で，1 人は島根大学生物資源学部，もう 1 人は島根農林大学校の卒業予定者である。2 人とも同組合でのインターンシップの経験者である。大卒者については 2019 年度のフォレストワーカー研修（1 年目）を受講させる予定となっている。



出所：筆者作成。

図-5　事業経営の安定化と雇用管理の現代化をめぐる構図

(2016 年 6 月，2018 年 10 月　A 木材協同組合取材)

まとめにかえて

本稿で紹介した事例も含めて，これまでの調査結果に基づけば，雇用管理と事業経営の関係性をめぐって次のような林業事業体の類型化が可能であるように思われる。①事業拡充タイプ，②体質改善タイプ，③魅力向上タイプ —— の三つである（図-5)。

「①事業拡充タイプ」とは，収益向上策の一環として雇用管理の在り方を見直す事業体群であり，本稿の事例では当麻町森林組合や温海町森林組合がこれに該当する。これまでに調査してきた林業事業体の中でも，最も多くがこのタイプにカテゴライズされるように思われる。

「②体質改善タイプ」とは，働き方に関する林業事業体の雰囲気，あるいは「風土」を変えるため，一人一人の能力向上を見据え客観的な技能評価に基づく処遇を行う事業体群を指す。本稿では A 木材協同組合がこれに該当するだろう。

「③魅力向上タイプ」とは，人手不足に対処するため，他職種に劣らぬ就業環境の整備に力を尽くす事業体群を指す。本稿では，田村森林組合がこれに当たる。

上記 3 類型に共通するのは，事業経営の基盤確立に力を注ぎ，就業環境の改善に向けた雇用管理の改革を行い得る経営的な余地を切り開いてきた，という点である。

林業・木材産業の振興に熱心な町行政の後押しを受ける当麻町森林組合，大手国産材製材メーカーと安定した取引関係を結ぶ温海町森林組合，東日本大震災の復興需要を取り込みつつ木材製品のブランド化を進め，それを素材需要に結び付ける田村森林組合，木質バイオマス発電所や外材から国産材に原料をシフトした合板メーカーの需要に積極的に応える A 木材協同組合 —— いずれの事業体も 2010 年代の林業情勢に積極的に対応し，経営基盤を強化してきた。

林業労働力の確保・育成・定着を推進すべく就業環境を改善する雇用管理の取り組みが，生産力の拡大と事業経営の安定化につながり，それがまた森林現場で働く人々の処遇改善を後押しする。雇用管理の革新が先か，それとも経営基盤の強化が先か，については議論の余地が残るものの，雇用管理と事業経営をつなぐ「輪」の存在をここに見いだすことができよう。こうした個々の林業事業体による地道な取り組みの積み重ねが，とりわけ雇用機会の乏しい中山間地域の「田園回帰」を支えてきているのである。

もちろん，各タイプの境界線は必ずしも明

確ではなく，中間に位置するケースも出てこよう。また，事例調査を積み重ねれば，異なるタイプを新たに設定する必要が生じるかもしれない。その意味で，この類型化は中間段階の仮説にとどまる。雇用管理と事業経営の「輪」をめぐるモデルの精緻化に向けては，引き続き事例の蓄積を進めるとともに，研究者および実践者の知見を共有していく必要があろう。

〈付　　記〉

本稿は，第 1 章が『平成 29 年度「緑の雇用」事業の評価に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2018 年 2 月），第 2 章が『平成 30 年度「緑の雇用」事業の評価に関する調査報告書』（全国森林組合連合会編，2019 年 2 月）に収録した原稿を大幅に加筆・修正したもの，それ以外はすべて書き下ろしである。

なお，本研究は JSPS 科研費 JP16K07888 の助成を受けたものである。

〈参 考 文 献〉

Department for Environment, Food & Rural Affairs, 2019, *Rural population and migration*. Department for Environment, Food & Rural Affairs (United Kingdom).

藤山　浩，2015，『田園回帰 1 % 戦略 ── 地元に人と仕事を取り戻す』農山漁村文化協会

早尻正宏，2014，「原発事故・放射能汚染と森林組合の経営対応 ── 福島県内の「被災組合」の事例分析」『林業経済研究』60 (3)：13–24.

早尻正宏，2019，「英国における衰退地域の再開発と社会的企業の事業展開」『経済論集』67 (2)：17–51.

木下　剛，2017，「英国編　田園回帰による田園らしさの喪失をいかに回避するか」大森彌・小田切徳美・藤山浩編著『世界の田園回帰 ── 11ヵ国の動向と日本の展望』農山漁村文化協会

興梠克久編，2015，『「緑の雇用」のすべて』日本林業調査会

小池正雄，1999，「林業労働問題・林業労働力論」船越昭治編著『森林・林業・山村問題研究入門』地球社

小田切徳美，2014，『農山村は消滅しない』岩波書店

林野庁編，2019，『令和元年版　森林・林業白書』農林統計協会

全国林業改良普及協会，2017，『林業事業体の経営力・組織力・人材力を高める能力評価システム導入事例集』全国森林組合連合会