

森林組合職員の業務分担と組織運営

都築伸行 (森林総研)

要旨：近年、森林・林業再生プランや各提言等において、森林組合は改革の必要性が強く望まれるとともに、今後の地域林業コーディネーターとしての役割が期待されている。これまでの森林組合研究では、地域林業生産構造分析と併せて森林組合が造林や素材生産をどの程度担うのかといった生産構造論的分析が多かったが、組合内部の組織運営に着目し、実際に誰がどのような業務を担っているのかなどの分析事例は、藤掛一郎の研究(1)があるが、蓄積は少ない。本報告では、アンケート分析をもとに、職員の業務分担の実態と組織運営との関係、またそれが森林組合の事業展開とどのような関係性を持つかについて考察した。その結果、職階別に組織運営の業務分担をみると「経営方針・理念の決定」または「雇用・人材育成戦略の作成」、「事業計画の作成」といった決定事項に関しては、中心的に担うのは組合長または参事が担い、「事業確保」、「補助・入札書類作成」といった営業的な業務においては、課長が担当するケースが多いことなどが明らかとなった。また、集約化を専属的に担当する職員が居る組合は全国で3割程度であった。

キーワード：森林組合、組織運営、業務分担、事業展開

I はじめに

林業事業体における雇用改善対策は「緑の雇用担い手対策事業」等の林業労働力確保対策によって、新規就業者の確保は概ね達成され、「定着・キャリア形成をいかに図れるかが問われる段階に移行」している(2)。森林組合を地域森林管理の担い手の1つと策定するならば、経営体としての安定性が必要不可欠となり、そのためには生産構造論的な視点からの事業動向の把握とともに、外部からの影響で急速に変化する経営環境に対して、経営体内部での組織運営がどのように分担されているかを解明する必要があると考えられる。

現在、森林組合ほか林業事業体を取り巻く環境は、森林資源の造成段階から利用段階に移行し、国公有林や旧公団・公社からの随意契約により、これまで比較的安定であった事業確保は、入札制度の導入に伴い流動的となるなど、静的で単純な状態から動的で複雑な状態に移行しつつあると考えられる(3)。

森林組合の事業動向や組織運営の状態を全国森林組合統計等の既存統計から分析する場合、全国的な動向や地域性の分析は行うことができるが、統計対象が県単位であるため、単位組合の個別の実態を把握することはできない。一方で、訪問調査等によって得られる個別組合の事業動向や組織・経営実態は、全国的な位置づけが困難であるため、全国の森林組合に対して全数のアンケート調査を行い、全国的動向と個別事例が比較可能となるアプローチを試みることにした。

II アンケート調査方法及び回収結果

本アンケート調査では、全国の森林組合を対象とした組織運営実態と事業動向を把握するための、①「森林組合の組織運営と事業動向に関する調査(以下、事業動向調査と略)」と、福島県・岐阜県・高知県の3県における全森林組合(65組合)の常勤役職員・従業員個人を対象にした、②「森林組合の組織運営と雇用改善に関する調査(以下、雇用改善調査と略)」の2種類を郵送で行った。全国の森林組合住所は2009年9月現在の各県森連等のホームページ等から把握し、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、配布及び回収を依頼した。発送・回収の期間は2009年10月15日から10月末日である。

回収率は、事業動向調査が50%、雇用改善調査は、未回収組合にFAXによる督促状を1回送付し、3県65組合のうち47組合からの返送があり72%であった(表1)。また、雇用改善調査から役職員・従業員の職階及び性別については表2の通りである。

2007(平成19)年度森林組合統計とアンケート結果を比較すると、組合員所有森林面積別組合数では、アンケート結果で2万ha以上の大規模層の割合が高い傾向で、常勤役職員数でも10人以上の組合でアンケート結果が高い割合であり、25人以上の層が特に多く、払込済み出資金でも5,000万円以上の割合が高い傾向にあった。

Nobuyuki TSUZUKI (Forestry and Forest Products Research Institute, Matsunosato 1, Tsukuba, Ibaraki 305-8687)

Management and partiality for responsibility of Forest owners' cooperatives

表-1. アンケート概要

	対象 (配布数)	回収	回収率
「事業動向」調査	全国698組合	350組合	50%
「雇用改善」調査	福島 (20)、岐阜 (20)、高知 (25) の計65組合の全役職員・従業員に対して4,100部配布	47組合	72%
		1,131名	45% ^(注)

資料：アンケート結果 (2009) 注：2007 (平成19) 年度全国森林組合統計によれば、3県森林組合の全常勤役職員・従業員数の合計は2,517名であり、調査時の母数と同じとして推計した場合の回収率。

表-2. 雇用改善 (個人) 回収結果

職階	回答数	構成比
役員 組合長	14	1%
26名 専務理事	8	1%
(2.3%) 常務理事	4	0%
参事	22	2%
職員 部長	20	2%
342名 課長	75	7%
(30.3%) 係長	44	4%
係員	181	16%
従業員 現業職員	108	10%
760名 班員・従業員	512	45%
(67.4%) 作業班長	140	12%
計(有効回答数)	1,128	100%
性別	回答数	構成比
男性	951	90%
女性	104	10%
計(有効回答数)	1,055	100%

資料：アンケート結果 (2009)

同様に、林産事業の規模で比べると、アンケート回答組合では1万m³以上の階層の割合が高い。2007年度に比べて、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大規模層に多い。

III 分析結果

1. 個人属性と処遇

表-2のように、雇用改善調査 (個人向け) 回答者のうち、常勤役員の組合長・専務理事・参事は26名(2.3%)、常勤職員は342名(30.3%)、常勤で主に現業を行う従業員は760名(67.4%)であった。男女比では、男性90%に対し女性10%であった。

表-3から、職階別に各属性をみると、年齢構成では50歳代が最も多く26%を占めるが、20歳代も14%を占め、役員に高齢者の割合が多く、従業員はやや若い世代が多い傾向にあり、従業員では40歳未満の若年層が40%近くを占めている。これは「緑の雇用担い手対策事業」をはじめ、一連の労働力確保対策の効果といえよう。

学歴では高卒がどの職階も5割と共通して多数を占め

るが、従業員では中卒の割合が26%と高い。一方で、従業員の中には大卒以上の高学歴者が7%を占めていることは、これまでにない特徴である。また、I/Uターナーの割合では、従業員が地元からの採用が最も少なく、Iターナーの割合が20%と最も高いなど、現場作業員として地域外からの就職が比較的多い。

年収では、役員で300万円未満との回答が7名だが非常勤役員である可能性がある。職員では300万円~500万円との回答が58%と過半を占め、従業員では300万円未満が56%を占めていた。

表-3. 職階別の個人属性

(年齢・学歴・I/Uターナー・年収)

年齢	全体		役員		職員		従業員	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
19歳以下	4	0%	0	0%	0	0%	4	0%
20歳代	154	14%	0	0%	16	7%	138	16%
30歳代	253	23%	0	0%	53	24%	200	23%
40歳代	248	22%	1	4%	78	35%	169	19%
50歳代	297	26%	7	28%	73	32%	217	25%
60歳代	141	13%	10	40%	5	2%	126	14%
70歳以上	24	2%	7	28%	0	0%	17	2%
計(有効回答数)	1,121	100%	25	100%	225	100%	871	100%

学歴	全体		役員		職員		従業員	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
大学卒以上	86	9%	3	15%	28	14%	55	7%
短大・高専卒	84	9%	3	15%	33	17%	48	6%
専門学校卒	86	9%	2	10%	13	7%	71	9%
高卒	522	53%	10	50%	119	60%	393	51%
中卒	204	21%	2	10%	4	2%	198	26%
その他	3	0%	0	0%	0	0%	3	0%
計(有効回答数)	985	100%	20	100%	197	100%	768	100%

I/Uターナー	全体		役員		職員		従業員	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
地元	437	40%	10	45%	119	54%	308	36%
Iターナー	475	43%	10	45%	88	40%	377	44%
Uターナー	186	17%	2	9%	14	6%	170	20%
計(有効回答数)	1,098	100%	22	100%	221	100%	855	100%

年収	全体		役員		職員		従業員	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
200万円未満	212	19%	4	17%	10	4%	198	23%
200~300万円	327	30%	3	13%	47	21%	277	33%
300~400万円	273	25%	2	8%	71	32%	200	24%
400~500万円	179	16%	2	8%	58	26%	119	14%
500~600万円	70	6%	6	25%	26	12%	38	4%
600~700万円	23	2%	5	21%	7	3%	11	1%
700万円以上	8	1%	2	8%	4	2%	2	0%
計(有効回答数)	1,092	100%	24	100%	223	100%	845	100%

資料：アンケート結果 (2009)

2. 業務分担

表-4のように、森林組合役職員のどの職階が、どのような業務を分担しているかみると、組合の経営戦略に関わる「経営方針・理念の決定」または「雇用・人材育成戦略の作成」、「事業計画の作成」といった重要な意思決定事項に関しては、中心的に担うのは組合長または参事との回答が多く、担当する職階としては、部長級・課長級の回答が多かった。「経営方針・理念の決定」に比べ、「雇用・人材戦略」または「事業計画」といった具体的な業務になるほど組合長よりも参事・部長など幹部職員が中心となり、担当も幹部職員と回答する割合が高い傾向にある。次に、「事業確保」以下、「補助・入札書類作

成」といった営業的な業務においては、課長が中心または担当するとの回答が最も多く、次いで参事または係長であった。以下、「伐出システムの選択」・「コスト・工程管理」・「現場技術指導」といった現場監督的業務については、中心的または担当者として課長と係長との回答が大半を占めている。「素材販売先の選択」は、組合経営の重要な決定事項であり、営業・現場監督業務に比べて中心的職階の回答には、参事・部長といった幹部職員の割合が多い傾向にあった。

表-4. 森林組合における業務分担

	経営方針・理念の決定		事業計画の作成				雇用・人材育成戦略の作成					
	中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する	
	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率
組合長	219	80%	41	18%	63	24%	23	10%	112	42%	34	14%
専務理事	28	10%	74	32%	34	13%	49	21%	32	12%	47	20%
参事	21	8%	79	34%	103	39%	42	18%	74	28%	58	24%
部長級	0	0%	83	36%	12	5%	124	52%	10	4%	89	37%
課長級	7	3%	68	30%	47	18%	136	57%	40	15%	106	44%
係長級	0	0%	2	1%	6	2%	26	11%	0	0%	20	8%
作業班長	0	0%	5	2%	0	0%	13	5%	0	0%	6	2%
現業職員	0	0%	0	0%	0	0%	9	4%	0	0%	3	1%
作業員	0	0%	1	0%	0	0%	6	3%	0	0%	3	1%
計(有効回答数)	275	100%	229	-	265	100%	237	-	268	100%	241	-

	事業確保		補助申請・入札書類作成				伐出システムの選択					
	中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する	
	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率
組合長	20	8%	24	10%	5	2%	10	4%	5	2%	9	4%
専務理事	11	4%	63	26%	3	1%	36	15%	4	2%	30	12%
参事	46	18%	27	11%	25	10%	32	13%	21	8%	26	11%
部長級	18	7%	76	31%	14	5%	49	20%	10	4%	45	19%
課長級	124	48%	122	50%	133	52%	105	42%	131	53%	109	45%
係長級	34	13%	72	30%	66	26%	84	34%	48	19%	110	46%
作業班長	0	0%	28	12%	3	1%	20	8%	24	10%	58	24%
現業職員	3	1%	15	6%	7	3%	17	7%	5	2%	30	12%
作業員	0	0%	11	5%	0	0%	3	1%	0	0%	22	9%
計(有効回答数)	256	100%	243	-	256	100%	248	-	248	100%	241	-

	素材販売先の選択		現場工程管理及び生産性・コスト改善				現場技術指導					
	中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する	
	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率
組合長	20	8%	15	7%	5	2%	12	5%	1	0%	5	2%
専務理事	11	4%	36	17%	7	3%	44	18%	3	1%	40	16%
参事	53	21%	27	13%	37	15%	30	12%	21	8%	21	8%
部長級	21	8%	58	27%	14	6%	57	23%	13	5%	60	24%
課長級	111	45%	104	48%	135	53%	115	46%	119	46%	117	46%
係長級	27	11%	67	31%	45	18%	109	44%	56	22%	118	46%
作業班長	2	1%	15	7%	7	3%	56	22%	38	15%	68	27%
現業職員	3	1%	9	4%	4	2%	24	10%	9	3%	28	11%
作業員	0	0%	1	0%	0	0%	17	7%	0	0%	17	7%
計(有効回答数)	248	100%	215	-	254	100%	249	-	260	100%	254	-

	林道設計		間伐率や間伐方法の決定					
	中心的に担当		担当する		中心的に担当		担当する	
	回答数	構成比	回答数	選択率	回答数	構成比	回答数	選択率
組合長	0	0%	4	2%	2	1%	3	1%
専務理事	2	1%	14	7%	3	1%	26	10%
参事	19	9%	15	7%	15	6%	19	8%
部長級	16	7%	36	17%	10	4%	52	21%
課長級	98	45%	77	37%	121	47%	98	39%
係長級	70	32%	91	44%	85	33%	125	50%
作業班長	3	1%	37	18%	14	5%	75	30%
現業職員	9	4%	20	10%	10	4%	42	17%
作業員	0	0%	5	2%	0	0%	21	8%
計(有効回答数)	217	100%	209	-	260	100%	252	-

資料：アンケート結果(2009)

3. 集約化・団地化の担当状況

現在、森林組合の多くは林産事業の中心を利用間伐に移しつつあり、特に地域素材生産シェアが高い地域では、地域林業をコーディネートしつつ、施業集約化や木材安定供給のための団地化に取り組む必要があり、「森林・林業再生プラン」においても森林組合改革と集約化の必要性が強く求められている。しかし、「実際には専断的に担当できる職員がいない」といった指摘も多い(4)。アンケート回答からは、表-5のように「団地化・集約化の専断的担当職員が居る」との回答は33%にとどまり、67%の組合では、専断的に行える職員は「いない」との回答であった。ただし、「いない」との回答は「専断的な職員を配置していない」との回答であり、集約化・団地化に全く取り組んでいないという意味ではない。担当職員を置いている組合での年間人工数は、団地化・集約化で平均115人日、現場工程管理やコスト計算で平均109人日との回答であり、最大ではそれぞれ600人日と807人日との回答があり、年間4~5名の職員が集約化・団地化に専断的に従事する組合も存在している。

表-5. 集約化担当職員

団地化・集約化及び工程管理・コスト計算を担当職員の有無と年間人工数

	団地化及び集約化			現場工程管理及びコスト計算		
	回答数	構成比	人工数平均(人日/年)	回答数	構成比	人工数平均(人日/年)
担当職員がいる	96	33%	115	83	29%	109
いない	196	67%	(MAX: 600人日)	202	71%	(MAX: 807人日)
計(有効回答数)	292	100%	-	285	100%	-

小団地を専断的に担当する職員の有無

	職員		作業班員	
	回答数	構成比	回答数	構成比
担当職員/作業班を決めている	112	57%	48	25%
担当職員/作業班を決めていない	71	36%	133	69%
今後、担当職員/作業班を決める予定	13	7%	13	7%
計(有効回答数)	196	100%	194	100%

資料：アンケート結果(2009)

4. 職階による属性及び経営意識の差異

組織運営において最も重要なことを聞いたところ(表-6)、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、職員でも自らの「改革意識・能力向上」との回答が最も高かったのに対して、従業員では自らの「処遇改善」を要望する割合が高かった。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」との回答が続いて高い割合を占めていた。職階による違いでは、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伝えていた。

表一 6. 職階別の組織運営・経営方針に関する意向

組織運営において最も重要なこと				
	全体 回答数 構成比	役員 回答数 構成比	職員 回答数 構成比	従業員 回答数 構成比
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%
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%
職員・従業員の給与・処遇を改善し、意欲を高める。	286 29%	1 4%	25 11%	260 33%
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%
職員の改善意識を高め、営業・企画・管理等の能力を向上させる。	183 18%	4 17%	63 29%	116 15%
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%
その他	2 0%	0 0%	0 0%	2 0%
計（有効回答数）	1,039 100%	24 100%	221 100%	794 100%

森林組合の経営方針				
	全体 回答数 構成比	役員 回答数 構成比	職員 回答数 構成比	従業員 回答数 構成比
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 32%	13 54%	94 42%	234 30%
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%
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%
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%
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%
その他	3 0%	0 0%	0 0%	3 0%
計（有効回答数）	1,032 100%	24 100%	220 100%	788 100%

資料：アンケート結果（2009）

IV 今後の課題

本報告では、アンケート結果の簡単な集計にとどまるが、今後は林産事業規模や利用間伐の割合、または総損益に占める販売部門の割合、国有林・機関造林への依存度あるいは森林造成事業・林産事業の中心的な依頼者などから森林組合の事業展開動向を類型化し、組織戦略や運営の分担状況など、様々な組織運営タイプとの関連を分析し、個別調査による実態の全国的な位置づけを行う予定である。

尚、本研究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」により実施した成果の一部である。

注および引用文献

- (1)藤掛一郎「森林組合における内勤従業員の勤務と処遇 -民間事業体従業員と現業従業員との比較において-」, 林業経済 No. 743, pp1-14. 2010 年
- (2)志賀和人「森林組合組織論と林業就業者問題」, 森林組合 No. 460, 2008 年
- (3)山田敏之はダンカン（1972年）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（1961年）による組織構造と特性に関する研究を引用し、「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。山田敏之「環境適応と組織能力」十川廣國編著『経営組織論』135～155, 2006年, 中央経済社
- (4)山田茂樹・鹿又秀聡・齋藤英樹・近藤洋史「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 No. 61, 2008 年