

森林組合事業展開の地域特性と組織運営

— 施業集約化に関する取組を中心に —

都築伸行 (森林総研)

要旨 : 森林組合の発展方向を考える際には全国一律の方策を求めるのではなく、それぞれの地域における事業展開特性を明らかにするとともに組織運営との関係を考慮する必要がある。本研究では、施業集約化への対応が必要な現段階において、森林組合林産事業の地域特性と組織運営がどう関係しているかを解明することを目的とし、全国の森林組合へのアンケート調査を行った。分析の結果、地域素材生産シェアの低い組合が多い福島県では、団地設定がほとんど進んでおらず、見積書作成やプランナー研修受講にも遅れがみられ、地域素材生産シェアは高いが総損益に占める販売部門割合は低い組合が多い岐阜県では、団地化は進んだものの、見積書の作成やプランナー研修ではやや遅れており、林産事業が活発で地域素材生産シェアの高い組合が多い高知県では、団地化、見積書の作成やプランナー研修ともに進んでいたことが明らかとなった。

キーワード : 森林組合, 地域特性, 組織運営, 施業集約化

Abstract : It is necessary for the autonomous reformation of the Forest Owners' Cooperatives (FOC), the regional business characteristics must be clarified and analyzed in terms of their relationship with organizational management. In this study, a questionnaire survey was conducted to understand how the regional characteristics of FOC and how the characteristics are related to organizational management. As the result, such as Fukushima Prefecture, where the regional share of the FOC logging business was inactive, logging estimate and the proposal coordination and consolidation of forestry practices is behind. And both of these, Kochi Prefecture are the most promising. Gifu Prefecture, logging estimate and the proposal is behind although ordination and consolidation of forestry practices followed.

Keywords : Forest Owners' Cooperatives, regional characteristic, organizational management, coordination and consolidation of forestry practices

I はじめに

2009年12月に公表された「森林・林業再生プラン」では、森林組合は、施業団地化・集約化を推進し、地域林業をコーディネートしつつ組合員への利益還元を図ることが求められている。多くの地域で森林資源が利用間伐から主伐の段階に移行した現在、これまで機関造林や補助金による切り捨て間伐などの森林造成事業を経営の中心としていた組合にとっては、大きな経営環境の変化であり、十分に対応できない場合もある。

こうした課題に対応するには、「全国一律のモデルや処方箋」に頼るのではなく(1)、それぞれの地域の森林資源、木材市場、労働市場などの特性を踏まえ、それに大きく依存する事業の歴史的展開を明らかにする必要がある。また、そうした事業展開がどのような組織運営に支えられており、これまでのように国有林や機関造林地における補助事業によって「静的で単純

であった経営の外部環境が、施業の集約化・団地化が必要となる私有林での利用間伐を中心とする「動的で複雑」な段階において、どのような課題が存在するか明らかにする必要がある。本報告では、全国の森林組合の役職員・従業員に行ったアンケート調査から事業展開と職員の勢力配分に関する分析を行った。

II 森林組合の事業動向と調査対象県の選定

近年の森林組合の組織と事業動向を概観すると、①合併により組合総数は減少し2010年には692となり、②雇用労働者の総数は減少を続け、ピーク時の約6万7,000人から約2万6,000人まで減少したが、210日以上常勤の割合は1970年の10%台から40%台まで増加したこと、③林産事業は1980年代に比べ金額ベースで半減し総数で約300億円になっているが、2000年以降、林産事業のうちパルプ・その他が横ばいであるの

Nobuyuki TSUZUKI(Forestry and Forest Products Research Institute, Matsunosato1, Tsukuba, Ibaraki 305-8687)

Regional characteristics of Forest Owners' Cooperatives business development and organizational management.

— Focusing on coordination and consolidation of forestry practices. —

に対し用材がやや増加していること、④伐採方法別では2000年以降利用間伐の割合が主伐を超えて過半を占めていること、⑤また林産事業量は2003年まで減少を続けたが、2004年度以降は増加傾向にあり2008年度実績では約347万m³で、全国の素材生産に占める割合は20%近くになったことなどが挙げられる(3)。

調査対象県の選定に当たっては先行研究を参考にしつつ(6, 7)、地域素材生産量に占める森林組合林産事業量(以下、地域素材生産シェア)と総損益に占める販売部門損益の割合(以下、販売部門割合)から、図-1のように、(ア)地域素材生産シェアが全国平均より低い福島県、(イ)地域素材生産シェアは高いが、販売部門割合の低い岐阜県、(ウ)地域素材生産シェアと販売部門割合が双方高い高知県を選定した。アンケート調査は全国の森林組合を対象にした「事業動向調査」と、調査対象に選んだ福島県、岐阜県、高知県の全役員・従業員に対して行った「雇用改善調査」の二種類である(4)。

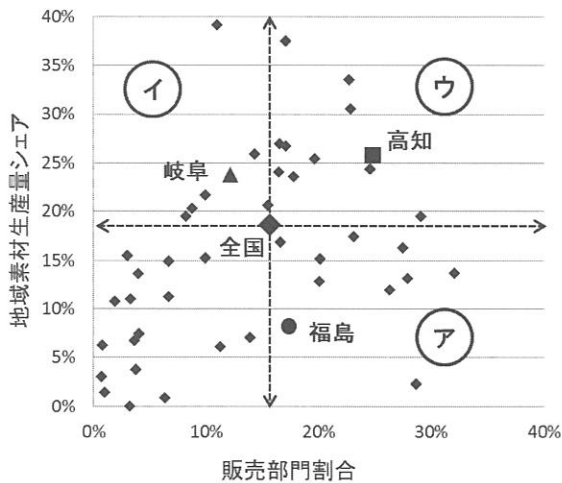


図-1. 地域素材生産シェアと販売部門損益割合
Fig.1 The regional logging share of FOC and logging and selling business units percentage of total income

資料：森林組合統計及び木材受給報告書

注：森林組合のシェアが40%を超える二つの県は図から除く。

III アンケート結果

1. 林産事業の地域特性 林産事業の動向については、表-1のように、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%層がいずれも39.5%であり、これを合わせた地域素材生産シェア10%未満層は75.0%と大半を占めており、全国の35.4%に比べると二倍以上を占めている。岐阜県では50~80%層が45.5%と最も高く、高知県では

80%以上層が33.3%と最も高い。

林産事業の規模をみると、福島県では「林産事業なし」が33.3%と最も高い一方で、1万m³以上層が22.2%を占める。高知県では、「林産事業なし」あるいは「500m³未満」の組合はなく、1万m³以上層は7.1%と少ない。

販売部門割合では、50%~80%とする回答が高知県14.3%、岐阜県12.5%と全国に比べて高く、福島県では10%未満とする回答が40%以上を占めており、全国平均よりも販売部門割合が低い組合が多い。尚、地域特性に関する詳細な分析は別の機会とする(5)。

表-1 森林組合の地域別事業展開特性

Table 1 Regional characteristic of FOC's logging business

地域素材生産シェア								単位：%
回答数(組合)	5%未満	5~10%	10~20%	20~50%	50~80%	80%以上	合計	
全国	246	25.2	10.2	10.2	20.3	19.1	15.0	100.0
福島	8	37.5	37.5	0.0	12.5	0.0	12.5	100.0
岐阜	11	27.3	9.1	0.0	9.1	45.5	9.1	100.0
高知	12	16.7	8.3	0.0	25.0	16.7	33.3	100.0

林産事業量								単位：%
回答数(組合)	林産事業なし	1~500m ³	500~3千m ³	3千~5千m ³	5千~1万m ³	1万m ³ 以上	合計	
全国	342	22.2	8.5	23.1	9.6	13.5	23.1	100.0
福島	9	33.3	11.1	22.2	0.0	11.1	22.2	100.0
岐阜	16	6.3	6.3	37.5	12.5	25.0	12.5	100.0
高知	14	0.0	0.0	64.3	7.1	21.4	7.1	100.0

販売部門割合								単位：%
回答数(組合)	5%未満	5~10%	10~20%	20~50%	50~80%	80%以上	合計	
全国	341	36.4	13.5	19.9	23.2	5.3	1.8	100.0
福島	9	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	100.0
岐阜	16	37.5	6.3	25.0	18.8	12.5	0.0	100.0
高知	14	14.3	21.4	21.4	28.6	14.3	0.0	100.0

資料：アンケート(事業動向)調査及び素材生産量は木材受給報告書

2. 各段階の意志決定の地域特性 次に、どの職階がどのような決定を行っているかについては表-2の通りで、「事業確保・組合員対応」をみると全国では課長級が48.3%と最も高い割合を占めており、高知県は37.5%が「組合長」としているほか、「常務・専務」との回答も25.0%と経営トップが対応する組合の割合が高いことがわかる(表-2)。

「補助申請・入札書類作成」といった公共事業的な仕事を確保し、経営の安定化を図るための業務では、全国では課長級が50.9%と最も高い割合を占めほぼ全国的にその傾向があるが、高知県では「組合長」が25.0%と係長以下が50.0%と二極化しており、岐阜県では係長以下が61.5%と最も高い。

「伐出システムの決定」では、全国的には課長級が51.8%と最も高く多くの地域でその傾向であるが、高知県では課長級が37.5%とやや低い分係長級が

25.0%と高い割合を占めており、岐阜県では係長級が21.4%とほかに比べて高いのに加え作業班長が28.6%と高く、業務的決定はより現場に近い者が行っていることがわかる。同様に間伐率・方法の決定においても、岐阜県では作業班長の割合が比較的高かった。

表-2. 森林組合の地域別組織運営特性

Table 2 Regional characteristic of FOC's organizational management

事業確保 (所有者の説得・団地化推進)							単位: %	
回答数 (組合)	合計	組合長	常務専務	参事	部長級	課長級	係長級	以下
全国	267	100.0	7.5	4.5	17.6	7.9	48.3	14.2
福島	6	100.0	0.0	16.7	33.3	16.7	33.3	0.0
岐阜	12	100.0	0.0	8.3	25.0	8.3	41.7	16.7
高知	8	100.0	37.5	25.0	25.0	0.0	0.0	12.5

補助申請・入札書類作成							単位: %	
回答数 (組合)	合計	組合長	常務専務	参事	部長級	課長級	係長級	以下
全国	265	100.0	2.3	1.1	10.9	5.7	50.9	29.0
福島	7	100.0	0.0	14.3	28.6	14.3	42.9	0.0
岐阜	13	100.0	0.0	0.0	7.7	0.0	30.8	61.5
高知	8	100.0	25.0	0.0	12.5	0.0	12.5	50.0

伐出システムの決定									単位: %	
回答数 (組合)	合計	組合長	常務専務	参事	部長級	課長級	係長級	作業班長	職員・作業員	計
全国	253	100.0	2.4	1.6	8.3	4.3	51.8	20.2	9.5	2.0
福島	6	100.0	0.0	0.0	33.3	0.0	50.0	16.7	0.0	0.0
岐阜	14	100.0	0.0	0.0	0.0	7.1	42.9	21.4	28.6	0.0
高知	8	100.0	0.0	12.5	25.0	0.0	37.5	25.0	0.0	0.0

資料: アンケート (事業動向) 調査

3. 職員の勢力配分及び作業システムの決定 次に、個人用に行った「雇用改善調査」の結果から、森林組合職員が、どのような業務にどのくらいの時間を割いているかについてと、作業システムの決定に関して意志決定の階層性がトップダウン的か否かについてみていく。職員の勢力配分については、表-3の通りである。今後「森林・林業再生プラン」に示されるように、集約化を進め組合員の保有する民有林の利用間伐を行うためには、事業地の取りまとめや2012年度に始まる「森林経営計画」の代理申請などを行う必要がある。現状では、森林組合職員は「書類作成・データ整理」に概ね40~50%時間を割いている。この割合が最も高かったのは高知県である。

表-3. 森林組合職員の業務時間配分

Table 3 Distribution of work time

回答数 (人)	内業					外業		計
	書類作成・データ整理	会議・連絡調整	事業確保・組合員対応など営業	現場監督・測量・完了検査	現場作業	計		
合計	297	45.0	9.1	14.5	21.3	10.2	100.0	
福島	96	40.8	8.8	12.5	23.3	14.6	100.0	
岐阜	126	43.9	9.6	17.4	21.4	7.7	100.0	
高知	75	52.1	8.5	12.0	18.3	9.0	100.0	

資料: アンケート (雇用改善) 調査

次に、作業員が伐出システムの決定に当たり、役員や職員の指示によるものか、班員相互の協議によるものかについて尋ねたところ、表-4のように、福島県では、「役員・職員の指示に従う」との回答が50.0%を占め、他県に比べて群を抜いて高い割合である。この割合が最も低いのは高知県で、19.2%であり、「班員で相談して決定」の割合が最も高く40.7%を占めた。

表-4. 森林組合作業員の作業システム決定

Table 4 Determination of logging system

回答数 (人)	単位: %						計	
	班長が一人で決定	班員で相談して決定	役員または職員に相談して決定	班員または職員が相談して決定	役員または職員が指示に従う	その他		
合計	622	6.8	35.2	6.4	19	29.1	3.5	100.0
福島	132	6.8	22.0	3.8	17.4	50.0	-	100.0
岐阜	318	7.2	37.7	6.3	19.2	25.8	3.8	100.0
高知	172	5.8	40.7	8.7	19.8	19.2	5.8	100.0

資料: アンケート (雇用改善) 調査

4. 施業集約化への取組 ここで、表-5のように施業集約化に関する取組についてみると、まず団地設定に関しては、福島県では「団地なし」との回答割合が極めて高く、9組合中8組合で88.9%を占め、団地設定ありとの回答はわずかに1組合のみであった。

表-5. 施業集約化への取組 (事業動向調査より)

Table 5 Efforts toward coordination and consolidation of forestry practices by FOC (Business trends Research)

回答数 (組合)	団地の有無			計
	団地あり	団地なし	計	
合計	342	49.4	50.6	100.0
福島	9	11.1	88.9	100.0
岐阜	16	81.2	18.8	100.0
高知	14	71.4	28.6	100.0

回答数 (組合)	団地設定規模						計
	1~500ha	500~1千ha	1千~3千ha	3千~5千ha	5千ha以上		
合計	169	7.4	51.8	59.2	0.0	0.0	100.0
福島	1	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0
岐阜	13	473.1	296.2	769.2	0.0	0.0	100.0
高知	10	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

回答数 (組合)	集約化担当職員の有無			計
	いる	いない	計	
全国	293	32.8	67.2	100.0
福島	8	12.5	87.5	100.0
岐阜	16	31.3	68.8	100.0
高知	13	61.5	38.5	100.0

資料: アンケート (事業動向) 調査

注: 団地とは施業計画団地のほか、国・県による集約化関連補助事業によって設定された団地を含む広義の意味。

岐阜県では、「団地設定あり」の組合が多く、80%を超えており、高知県では70%を超える。規模別では、岐阜県で5,000ha以上の実績がある組合が23.1%を占めるなど大規模団地設定の実績がある組合が多く、高知県は岐阜県よりやや小規模となるが1,000haを超える組合が40.0%を占める。集約化を専属的に担当する職員の配置に関して事業体として尋ねたところ、全国では「いる」との割合が32.8%であったが、高知県では極めて高く61.5%であった。また、岐阜県は全国平均並みであるが、福島県は12.5%と低い割合であった。

また、表-6のように、プランナー研修を受けたことがあると回答した職員は高知県で最も高い割合で37.3%が「受けた」と回答し、岐阜では22.2%、福島県では最も低く14.1%であった。同様に、見積書の作成では、高知県で多くの職員が作ったことがあると回答し、福島県では「見積書の作成及び事前説明をしたことがない」との回答が38.1%と高い割合を占めた。

表-6. 集約化施策への取組(雇用改善調査より)
Table 6 Efforts toward coordination and consolidation of forestry practices by FOC (Individuals Research)

	回答数(人)	受けた	受けていない	計
合計	236	23.3	76.7	100.0
福島	78	14.1	85.9	100.0
岐阜	99	22.2	77.8	100.0
高知	59	37.3	62.7	100.0

	回答数(人)	「日吉型」に習った見積書を作成	大まかな書面で見積書を作成	口頭でおよその見積額を伝える	見積書作成、口頭での事前説明をしていない	その他	計
合計	199	10.6	38.2	22.6	23.6	5.0	100.0
福島	63	7.9	41.3	12.7	38.1	-	100.0
岐阜	83	9.6	33.7	25.3	20.5	10.8	100.0
高知	53	15.1	41.5	30.2	11.3	1.9	100.0

資料：アンケート(雇用改善)調査

IV まとめ

地域素材生産シェアが民間に比べて低く森林造成事業を中心とした旧利用部門(現森林整備部門)事業が中心となっている福島県では、森林組合による施策団地化・集約化はほとんど進んでおらず、来年度の「森林経営計画」策定に向けて大きな課題が残っており、特にプランナーや見積書作成に関する知識を持つ職員も少ないようである。岐阜県では、団地化の進展はみられるものの、プランナーや見積書作成をこなせる職

員はまだ少ない。地域素材生産シェアが高く林産事業が活発な高知県では、県の補助事業などの助けもあり(2)、団地化とともに見積書作成やプランナーの育成が進んでいる。組織運営で特徴的であったのは高知県で、「事業確保・組合員対応」に組合長や専務・常務理事が対応する組合が多いのに対して、岐阜県では、比較的低い階層の職員が対応する組合が多かったことである。今後はこれら組織運営上の特性が地域の事業展開特性とどのような関係にあるのか、実態調査を踏まえてさらに分析を進める。

注及び引用文献

- (1) 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.
- (2) 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―依光良三編著『「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: 28-34.
- (3) 都築伸行(2009) 森林組合の組織と事業の変容. 餅田治之・志賀和人編著『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―』農林統計協会: 194-208.
- (4) 都築伸行(2011) 森林組合職員の業務分担と組織運営. 関東森林研究第62: 17-20.
本アンケート調査については、速報として、2010年に本森林学会関東支部会において報告した。また、全国の森林組合住所は2009年9月現在の各県森林組合連合会のホームページ等から把握し、個人用については、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。「事業動向調査」は699組合に発送し、回収は350組で、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、47組合から回収し回収率は72%であった。
- (5) 都築伸行(印刷中) 林業経済研究 58(3)
- (6) 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第26: 27-40.
- (7) 森田学(1977) 『森林組合論』地球社: 111-118.