2020.7.25
2020基礎研№.1

総 研 レ ポ ー ト

北都留森林組合の取組み
～超一流の林業プロ集団を目指す～

北都留森林組合
中田無双参事講演録

農林中金総合研究所

〔解題〕講演録「北都留森林組合の取組み」の刊行に寄せて

森林は日本の国土面積の3分の2を占め、水源涵養、国土保全、地球温暖化防止、生物多様性保全、保健・レクリエーション、防災・減災といった多面的機能（公益的機能）を有し、様々な恩恵を我々にもたらしている。それら公益的機能から”森”と聞くと、都市住民の多くは豊かな”自然”のイメージを抱くのではないだろうか。

実は日本の森林の4割は人工林である。人が作った森林は継続的に人が手を入れてこそ健全に保たれる。往時は木材生産活動が継続して行われることで森林に間伐など人の手が入り、結果、公益的機能がおのずと発揮されるといった予定調和があった。しかし、現在は長期にわたる木材価格の低迷と後継者不足等により、その前提となる木材生産活動が停滞し手入れが進まず、森林のもつ公益的機能が損なわれようとしている。

普段、我々が何気なく見ている自然の風景は決して自然のまま放置（放棄）した状態ではなく、人の手が入っていることを忘れてはならない。それは長い歴史のなかで繰り返されてきた営みであり、自然に対峙し土地に根ざして人々の暮らしを支えてきた。それが今、危機にあえいでいる。

農林中金総合研究所では 2018 年に「森海川の協同組合連携勉強会」を立ち上げ、森川海といった自然環境のつながりのなかで地域と懸命に向き合いながら生きる人々をお招きし、そこから生み出される言葉に真摯に向き合うことを始めた。一連の講演会の内容は『農林金融』（20 年3月号―農林中金総合研究所設立 30 周年記念号―）に「〈講演録〉森海川に生きる人々のことば」として編纂しているのでご覧いただきたいが、今回はその中で中田無双氏〈北都留森林組合参事〉に講演いただいた内容（18 年 11 月 27 日）の全文を収録したものである。

本講演録は『農林金融』では紹介しきれなかった林業の未来を担う人材育成の取組みについて紙幅を割いている。元気な森には元気な山村が必要であり、元気な山村には元気な林業が必要であり、その林業を元気にするためにも人が元気になることが必要だ。それに向けた数多くの苦闘の歴史とアイデアが詰まっている。また、その実現には「流域連携」というかたちで流域全体が一丸となることの重要性の示唆も貴重である。

近時、「働き方改革」の機運が高まる中で「健康経営」という言葉が注目されるが、ここでいう「健康」（Well-being）とは単に「病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」（WHO 憲章・前文）をいう。現場の安全第一や経済面での所得確保は言うまでもないが、精神的にも、また社会的にも文化的にも、そこで働く人たちが自己実現に向けて高いモチベーションで仕事に取り組めるようサポートしていく。本稿は、そのことを先取りして取り組まれてきた努力の軌跡でもある。

「ドイツの子供たちの間では、プロのサッカー選手になるか、フォレスターという林業家になるかというくらい、子供たちの憧れの職業になっている」という。日本でもそうなることを夢で終わらせてはいけない。

農林中金総合研究所
森海川の協同組合連携勉強会
（解題：河原林孝由基、 講演録文責：田口さつき）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

―― 目次 ――

１　林業の世界に飛び込んでみて ……1

２　急斜面の山々という作業環境 ……4

３　現場で働く人の所得確保という難題 ……7

４　つながりの強化にむけて ……10

５　働き方を変える ……12

６　安全対策が生産性向上に ……20

７　目指す林業 ……23

８　流域とのつながり ……24

９　森林環境税は都市と山村の連携が鍵 ……28

【質疑応答】 ……31

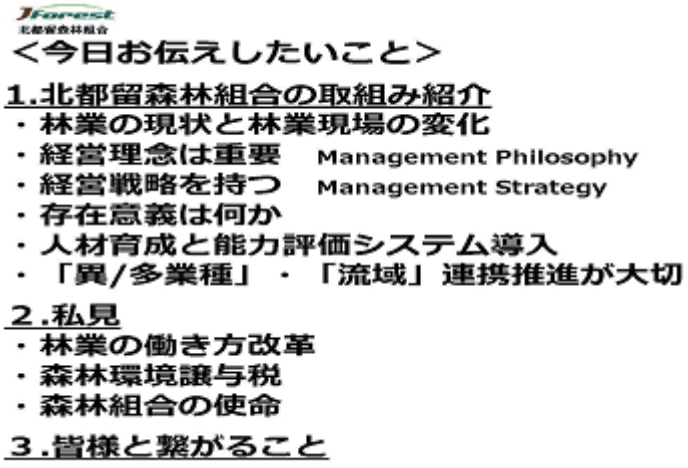
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

１、林業の世界に飛び込んでみて

ただいまご紹介いただきました、北都留森林組合の参事をしております中田無双（むそう）と申します。本日は、まず、北都留森林組合の取組み紹介をさせていただきます。日本の林業の現状と、現場でどんな変化が起きているのか、お話しします。私どもの北都留森林組合は、昔、大変な経営危機を迎え、その後、ずっと立て直しをしてきました。その中で経営理念が大事だったことをお伝えしたいと思います。経営戦略、それから何のために森林組合があるのかという話を、役職員一同でしました。そして、山の価値ももちろん、人の問題が一番大事だと気づきました。そこで、わが組合がどういう人材育成の方法を取組んでいるかということも紹介いたします。林野庁補助事業で能力評価システム導入支援事業というものがあり、それに当組合は、いち早く手を挙げて取組んでいます。また、当組合ではいろんな取組みをしていまして、連携を推進することが非常に大事だと感じています。先月「共創の日 2018」が東京フォーラムで開催されました。これは、農林水産業、それに商工会、いろんな団体で、みんなで力をあわせて地方を元気にしましょうという集まりでした。私も参加させてもらい、可能性を感じました。「流域」というキーワードの中で、様々な可能性があると思っています。

次に私は、働き方改革（注 1）という林野庁で進めている中の委員を拝命していまして、そこでの議論を紹介いたします。来年から、森林環境譲与税制度が始まるのですが、それに関してお話します。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

私は今、森林組合が存続の危機に立っているのではないかという危機感を持っていまして、「森林組合の使命」とは何かという話もいたします。

皆さんとこうしてご縁があってつながることができました。今日が最初の一歩ということで、これをきっかけに皆さんと今後も何らかの形でつながっていくことができればありがたいと考え、山梨のほうから上京した次第です。

最初に自己紹介をさせてください。名前はナカダムソウといいます。2つと無いと書いてムソウと

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

読みます。オンリーワンという意味で親がつけました。今は、北都留森林組合の参事として仕事をさせていただいていますが、入組当時は、現場の技能職員です。チェーンソーを持って、山で木を切らせていただいていました。

もともとは、東京の足立区で生まれ育ち、2002 年にIターンで山梨へ行ったのです。きっかけは、その前の年に森林・林業ガイドスクールという全国森林組合連合会が主催したイベントがありまして、それに一般参加者として参加しており、たまたま、北都留森林組合が、そこのホストをやっていました。そのときは、2泊3日で毎晩宴会がある楽しい会で、林業は楽しいなと思いました。

今思い出すと私は生意気でした。そのときに、いろんなことを言ってしまったみたいでして、「林業は何もやっていないではないか、ああでもない、こうでもない、こういうことをやったほうがいい、あれもいいのではないか」と、当時の参事さんに酔っ払って絡んだそうです。すると、「お前、おもしろいな。では、うちに来てそれをやってみろ、実現してみろ、やりたいことがあるのだったらやってみればいいではないか」と返されました。売り言葉に買い言葉みたいな感じで、次の年に入組してしまいました。かなり勢いです。

最初の就職先は、本が好きだから本屋に入りました。しかし、本屋に入ったら本が読めないのです。本を売るのが仕事だと怒られました。当時、年間6万点くらいの新書が毎年発行されるのですが、読み切れないです。毎年6万点を一生懸命売っていました。当時、私立大学がどんどん新しい学部をつくっており、そこへの営業を任され地方を転々としていました。当時名刺1枚でいろんな大学や研究所の先生とお会いして、仕事自体は非常に楽しかったのです。

しかし、非常に忙しかったです。こういう暮らしはどうなのかと上司に相談した ら、サラリーマンはしょうがないと言われたときに、自分の中に消化し切れなかった部分があったのです。

中田参事は、JOLA2018 優秀賞を受賞

しょうがないのかなと。何となく自然と共に生きる暮らしに憧れていました。都会で生まれ育った部分もあると思うのですが、小学校の林間学校のときのキャンプファイヤーが楽しかったという思い出もどこかでありました。それが、今、森林組合で働いている動機にもなったのだと思います。

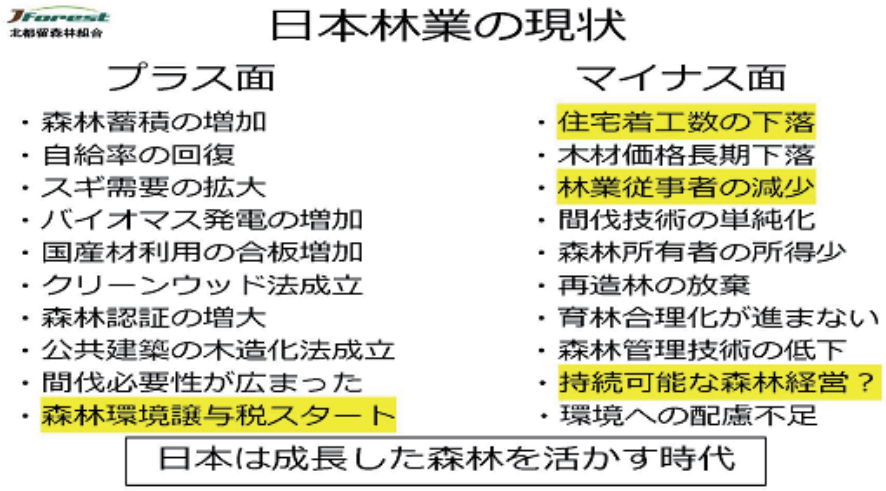
そして現在、林野庁の林業・木材産業、働き方改革に関する検討会の委員を拝命しています。後で話しますが、国民森

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

林会議（注 2）は、藤森隆郎先生という林野庁のOBが会長をされており、その会議の末席でいろいろ勉強をさせていただいています。また、私は、森林インストラクターという資格を持っています。JOLA（注 3）、正式名は Japan Outdoor Leaders Award 2018 の優秀賞を林業界初で頂戴しました。

まず、本題に入る前に日本の林業の現状を紹介します。プラス面とマイナス面を箇条書きに示してみました。林業の現状のマイナス面は、当たり前ですけど、人口が減っているので家を建てる件数が減ってしまって、木材需要がどんどん減少し、今後、かなり厳しくなると思われます。木材価格はずっと低迷しています。外国の木材との価格競争が、関税廃止後何 10 年も続いています。それから、山で働く人がどんどん減っているという問題があります。これは個人的な考え方ですけれども、山から丸太の量産をしてスケールメリットを出して生産コストを下げていく林業だけでは、持続可能な森林経営が本当にできるかと心配しています。

プラス面でいきますと、バイオマス発電（注 4）が挙げられます。今までは、建築用材、つまり家の材料にならないものは、みんなお金になりませんでした。山から木を出す費用とその木が売れる値段とが逆鞘になってしまうので、伐った木を山へ捨てるしかありませんでした。マグロで言えば、大トロの部分しかお金にしないで、あとはみんな捨ててきてしまうのが日本の林業だったのですが、木質バイオマス発電所が近くにできたことでこれからは骨も皮も全部お金に変えることができるようになったことがプラス面です。細かいことがいろいろ書いてありますが、森林環境譲与税が 2019 年からいよいよ始まることは、追い風だと捉えています。一言で言えば、これからの日本の林業は、成長した木材・森林を生かす時代に入ったと認識しております。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

今、全ての林業関係者が「林業の成長産業化」に向かって、自分たちの立ち位置で何ができるかを一生懸命考えています。要は成長産業化を実現し、林業で雇用を創出することによって、地方が創生するというものをどう達成するか、「地方創生＝林業の成長産業化」という位置づけでしょう。何しろ国土の7割が森林です。山がお金にならないのであれば、地方の山村は絶対に元気にならないわけで、それをどうやって実現させるか、これからが頭の使いようというところです。

ところで、ニホンカモシカは国の特別天然記念物かつ、絶滅危惧種で、大体 10～20 万頭くらい全国に生息しているようです。一方、日本の林業従事者は、2015 年の林野庁の統計でいきますと4万 5,000 人です。もしニホンカモシカが絶滅危惧種ならば、我々は何と言ったらいいのでしょうか。あまりにも減り過ぎてしまっているのではないかと思っています。同じ第一次産業でも農業は 170 万人、漁業は 14 万人くらいの人々が従事しています。林業が一番少ないため、何とかせねばいかんと危機感を持っています。戦後すぐの頃は、統計上では 25 万人くらいだったのですが、大幅に減少しました。仕事はあるのです。

(注 1)林野庁「林業の「働き方改革」検討会」は、2018 年 10 月に発足。

(注 2)国民森林会議は森林・林業に鋭い関心を持つ幅広い会員で構成される任意団体。

(注 3)JOLA、 JAPAN OUTDOOR LEADERS AWARD「ジャパンアウトドアリーダーズアワード」のこと。2016 年 1 月設立。山や川や海、田畑や森林など多様な野外教育で、体験を大切にした人づくりを実践する方の功績をたたえ表彰する。

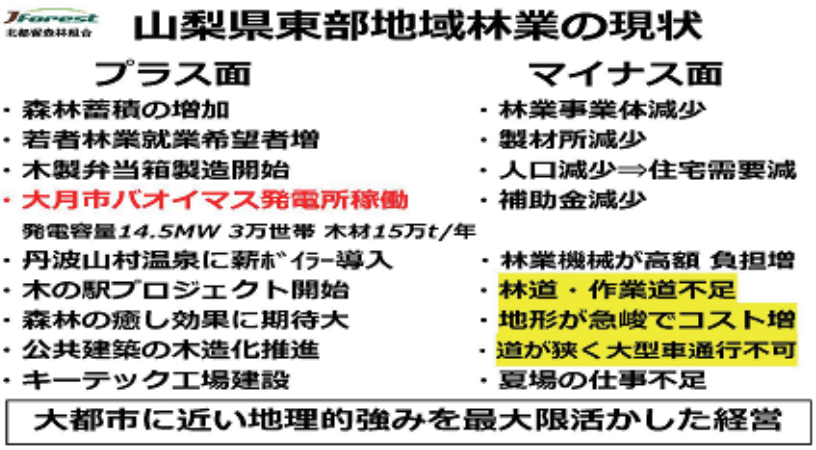
(注 4)動植物などから生まれた生物資源を利用した発電。

２、急斜面の山々という作業環境

私共管内の山梨県東部の林業の現状でいきますと、全国とマイナス面はほとんど変わりませんが、さらに困ったことに林道、作業道がほとんど入っていません。山梨県の場合、林道は市町村が予算を組んで通してもらうのですが、ほとんどの市町村が赤字を抱えていてお金がありません。私の知る限り、もう 15 年くらい、上野原市で新しい林道は1本も通っていません。ヘクタール当たりに何メートル道が入っているかが1つの指標ですけど、上野原はヘクタール当たり4～5メートルしか入っていません。1ヘクタール、100 メートル×100 メートルの山の中に約5メートルしか道が入っていなくて、どうやって木を出せるのでしょうか。

行政にお願いしても、予算がないため、森林組合みずから、山の道をつける土木の仕事も始めました。ただ、地形が非常に急峻です。後ほど説明しますが、源流域にあたるものですから、山がひだだらけで切り立った場所で林業をしているもので経費が割増で掛かります。この道の持ち出

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

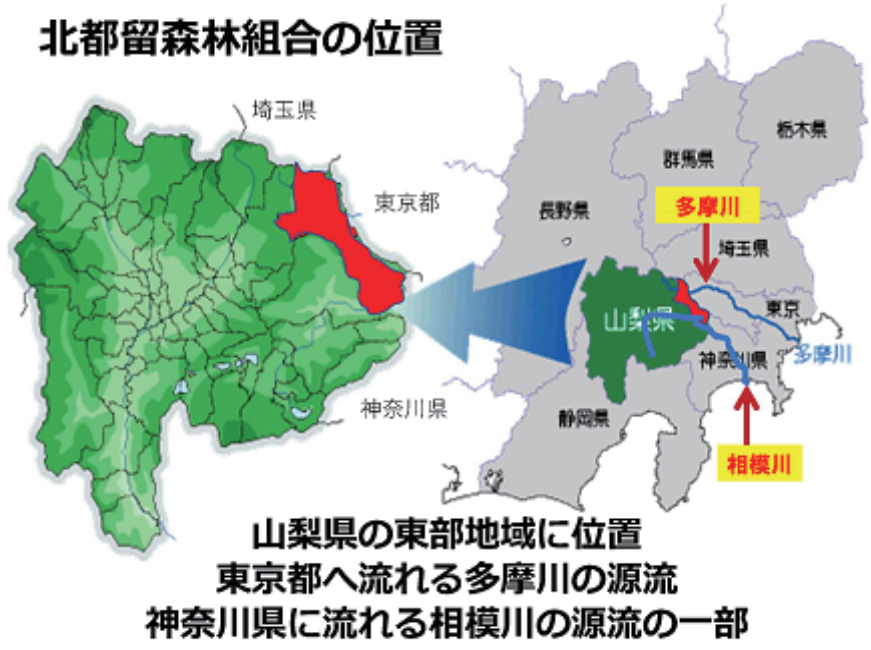
し分をどうやって小さくするかが、今の悩みの種です。あと、木は太くて重くてかさばるものですから、それをいかに効率的に市場まで丸太を運ぶかという運搬部分の経費の圧縮も課題です。トラックを購入するにも1台 1,000～2,000 万円かかります。なかなか小さな森林組合でそれを買い支えることができないので外注しますが、丸太は重く荷台が痛むということで運んでくれる運送会社は限られており、山梨にはほとんどありません。栃木県、群馬県、埼玉県の運送業者に、我々が伐った丸太を市場まで運んでもらうのですがその費用も大きな負担となっています。

プラス面で言いますと、先ほど言ったバイオマス発電が、すぐ隣の町である大月市にできました。それは日本最大級のバイオマス発電所で何と 14.5 メガワット、3万世帯の電気を1日で発電してしまうそうです。何と1年間で 15 万トンの木材を燃して発電します。これからは、この発電所へ今までお金にならなかった木を上手に売っていくことで収益を増やしていきたいと考えています。

近年の変化として丹波山村の日帰り温泉のボイラーを、今まで重油を燃していたのをまきでお湯を沸かそうという動きが出ています。更に、千葉の木更津にある合板会社が木をかつらむきにして張り合わせる板をつくる技術を持っていて、その会社が山梨に出店されるそうです。同社が毎月1万立方、1年間で 12 万立方の木を使うと言ってくださりました。丸太の消費先が今まで近くになかったのですけど、足元にこういう会社がどんどんできたということは、非常に大きな追い風だと思っています。今後、そことどういうふうにつながっていくかが、1つの大きな戦略になっていくと思っています。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

北都留森林組合の概要は、1市2村、上野原市、小菅村、丹波山村が管内で、東京を流れる多摩川の正に源流と、神奈川に流れる相模川の源流の一部が含まれています。面積は2万 5,000 ヘクタールです。日本の森林面積は 2,500 万ヘクタールなので、その 0.1%です。あんなに広い山が日本では 0.1%かと、日本の森林の広さを痛感しながら仕事をさせてもらっています。自分たちの強みとしては、山梨県の一番東に位置し、大都市に近接しているので、その地理的な強みをどのように生かした経営ができるかが、重要と思っています。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

今、私が住んでいる小菅村では、急峻な山にへばりつくようにその谷の沢沿いに集落があります。あとは人が住めるところはないです。そこから先は、人家が1つもない。ここで人口 700 人くらいが生活しています。山は、人工林と言って人が杉とかヒノキを植えた山です。この山の木をいかに出すか、とても大変です。道はここしか通っていないものですから、あのてっぺんの木をどうやって出したらいいのだろうかと思います。

高知大学の後藤純一先生が、管内の山を分析してくれました。地形指数というもので測定すると、全ての山が急なのだそうです。普通に考えると、長距離架線と言って山に架線を張って木を出すことが必要な地形ですが、架線は非常にお金がかかるのです。ひと張りするのに 100～200 万円

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

もかかってしまって、それを1つの現場で2回も3回も張っていると、丸太の売り上げがみんな架線代に消えてしまいます。検討した結果、一番安く、低コストで山から木を出す方法は、自分たちで道をつけて、つくった道から切った木を出すことでした。これが自分たちで出した答えです。それをやっていくしかない。そうは言っても、全部が全部カバーし切れないので、どうしても道が入らないところは、架線という方法で木を出すしかないと悩んでいるところです。

３、現場で働く人の所得確保という難題

わが組合の組合員数は、2,000 人弱います。3つの組合が合併して北都留森林組合をつくった関係で理事が 20 人いましたが多すぎるということで、来年 12 人まで減らします。なぜ 12 人かと言うと、旧村、昔の村が 12 個あったそうです。組合員から、やっぱり村から1人ずつは出したいという意見があって、12 まで減らしました。スリム化によりフットワークの軽い組合経営と言うか、理事会運営を目指そうということが決まっております。

北都留森林組合の組合員の構成

正組合員	准組合員	合計
1,871	47	1,918

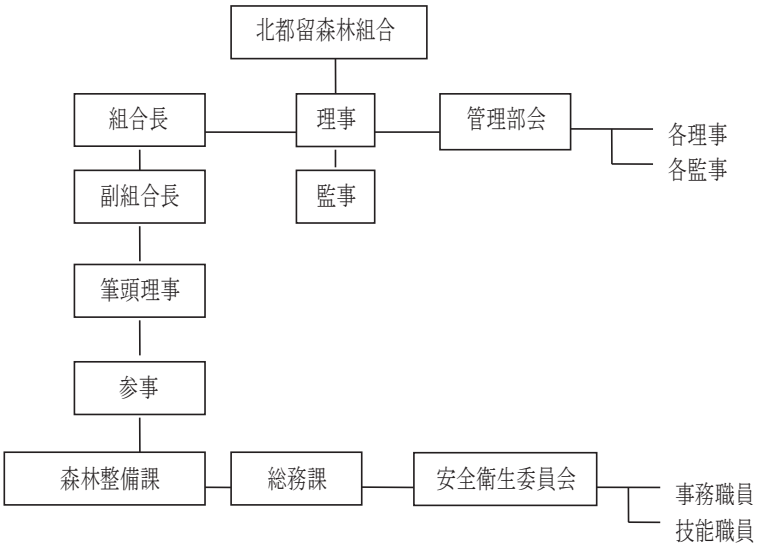
（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

特徴的なところは、全職員が月給制です。林業の場合、ホワイトカラーとブルーカラーを分けて、中で事務をやる人は月給制ですが、現場で働く人たちは、みんな日給制であることが一般的です。いずれにしても何で差があるのでしょうか。それは、第一次産業はおてんとうさまと一緒の仕事なので、雪が降ったり風が吹いたりすると現場で仕事ができない。月給制にした場合、計算すると、現場で働く人と中で働く人の働ける日数が年間 20～30 日、違ってきてしまうのです。だから月に2～3日は、雨や雪や風で、現場で仕事ができないことが一番苦しいところです。

その働けない日数のところを、どうやって給料をつくっていくか、今、一番頭が痛いところです。現場の職員とよく話しているんですが、例えば、ボーナスは月給の4カ月分ほしいと彼らは思っています。そうしたら、1年 12 カ月で、4カ月引いて、8カ月で 12 カ月分の稼ぎをしないと、ボーナス出せないことを伝えます。平均して有給が 20 日発生します。すると、有給を全部消化するのだったら、7カ月で 12 カ月分稼ぐにはどうしたらいいかという発想し、生産性を上げていこうという話をみんなとしています。お金は湧いてくるものではないので、自分たちが動いた結果、収益が上がってくるものですから、労働と給料の関係について職員とよく議論しています。賞与を出すということは大変です。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

北都留森林組合の機構



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

当組合の取組みとしては、県境にあり近隣の関係者との流域連携に、力を入れています。神奈川県の津久井森林組合とは 2004 年 10 月から業務提携を結んでいまして、去年1年間で山から木を出す間伐である搬出間伐で面積として4ヘクタール、約 500 立方の木を切り出しました。津久井森林組合の要請で、私どもの職員が整備した作業道は約 800 メートルです。それに付随して、今、国の造林補助金は、木を出さないともらえないという仕組みになっていて、出した材積に合わせて切捨間伐の補助金ももらえるんですが、プラス9ヘクタールをやっていました。東京都とも同じく業務提携を結んでいまして、そこは 10 町分近くの切捨間伐を去年はしました。

わが組合と農林中央金庫との関係を少しご紹介しますと、2012 年に FRONT80（注 5）という助成をいただいております。当時組合の経営が大変厳しいときにご支援いただき、それがきっかけでV字回復の一歩を踏み出せたということがあります。ほとんど切捨間伐しかやってこなかった森林組合でしたが、国の「育った木を何とか出しなさい」という方向に我々も挑戦したい、ついてはさっき言った道づくりをとにかく学びたいと手を挙げたら、農林中央金庫が応援をしてくれました。とにかくひたすら1年間、道づくりをしました。一生懸命、全国の一流の道づくりの専門家たちに、いろんな地形とか地質・条件の中で道をつくることを直接指導してもらう大変貴重な機会をいただき、道づくりを覚えさせてもらいました。

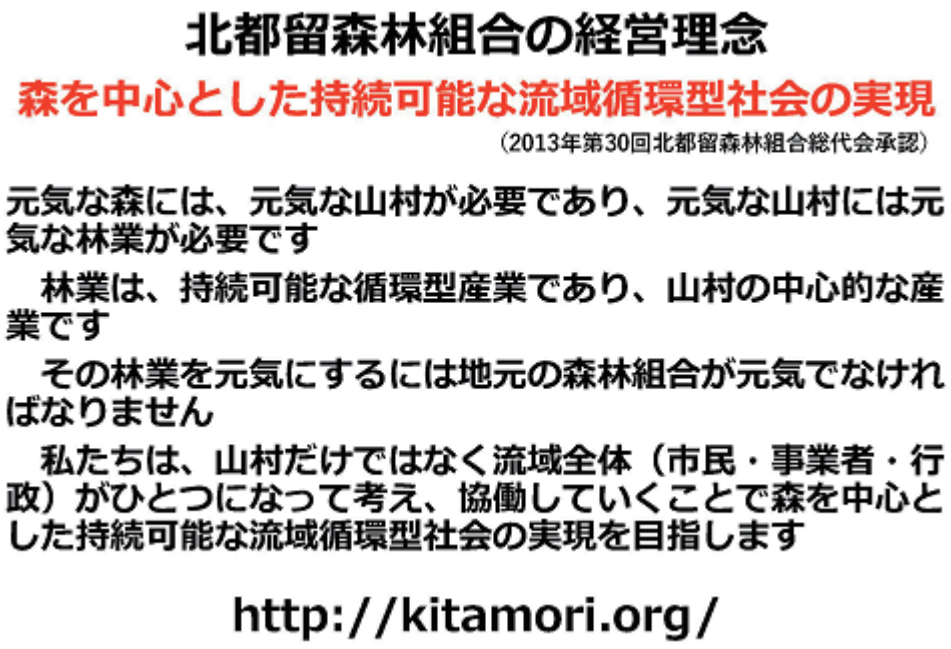
次に、農中森力基金（注 6）に対し、2016 年に架線を使った集材をやってみたいと作文を書いたら、採択され、やったことがない架線系の集材など、いろんなものに挑戦させていただきました。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

そのときに経験した知識が自分たちの血肉になって、今の林業経営にプラスになっています。非常にありがたく思っています。

ちょうど 2008 年ころから、経営が右肩上がりになり始めました。何で急に上がったかというと、マジックがあるのです。働いている職員は、決して変わっていないのです。今までずっと赤字をつくっていた職員と、入れかわりはほとんどないのですけど、いろんなことに挑戦した結果、会社経営がうまく回り始めました。

まず、最初に取組んだのは、経営理念づくりです。とにかくこれが大事だ、最初の一歩だと僕らは思っています。自分たちは自分たちで話し合った結果、こういう理念を掲げてやっていきたいとまとまりました。そして、2013 年総代会ではじめて経営理念「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」が承認されました。この経営理念は元気な森には、元気な山村が必要であり、元気な山村には、元気な林業が必要であり、その林業を元気にするために北都留森林組合は森林整備を積極的に行いながら山村地域活性化のけん引役として常に持続・自立可能な新しい山村産業の創出を目指し経営していきたいとの思いで創られました。それを実現していくためには流域連携というかたちで自分たちだけではなく流域全体が一丸となり、市民、事業者、行政がひとつとなり協働していくことが大切だと考えています。経営理念は、自分たちは何のために存在し何を目指すのかを明確にすることであり、組合員や役職員のモチベーションアップのためにもとても大事だと考えました。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

北都留森林組合事務所に掲げられた経営理念

(注 5)FRONT80 とは、森林再生基金(「公益信託　農林中金 80 周年森林再生基金」の通称。国内の荒廃した森林の再生が，森林の多面的機能の持続的な発揮につながるよう，2005 年 3 月，創立 80 周年を機に森林再生基金(FRONT80)を創設。

(注 6)農中森力(もりぢから)基金とは、「公益信託　農林中金森林再生基金」の通称。国内の荒廃した民有林の再生により、森林の公益性を発揮させることを目指した活動に対して助成し、もって森林の多面的機能が持続的に発揮されることを目的としている。2014 年度から FRONT80 を継続する形で設立。

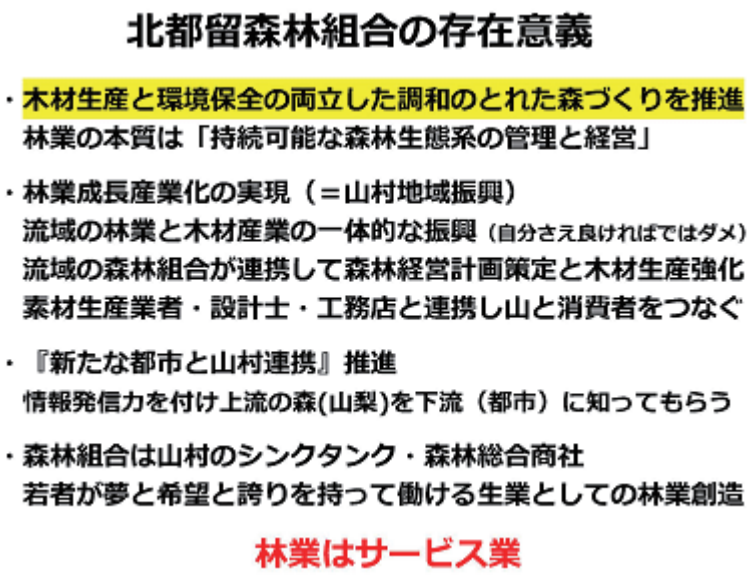
４、つながりの強化にむけて

これは私の個人的な意見ですけど、日本の林業の改善点として、よその人の助けを求めることが挙げられます。林業は 1 から 10 までごく一部の関係者だけで考えて、それをやろうとしていたのではと反省しています。やはりそれぞれ得意分野があると思うのです。ですから、ある分野の得意な人といかに手を組むかというのが、成功の秘訣だと思っています。

林業は、ふだん顔を合わせる人はみんな同じ人間で、同じ知恵と言うか同じ仲間ばかりで、全く刺激がありません。どうしようかと話し合っても、なかなか新しいアイデアは出てこず、堂々めぐりを繰り返していました。それであれば、よその人の助けを求めることは、非常に大事ではないかと今回、経営危機を迎えたときに感じたのです。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

職員と理事、組合員と「自分たちの存在意義は何ぞや」ということも話し合いました。その結果、「木材生産と環境保全の両立した調和のとれた森づくりを推進していこうではないか。これが、北都留森林組合の存在意義だ。金もうけだけではない。」という結論に至りました。我々がやっている林業は、環境も守っていく使命を帯びているという大きな誇りを持って仕事をしようではないかということです。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

それを実現していくために、自分たちだけではなくて、木材産業、いわゆる売り手、買い手、両方ともハッピーな関係でないとうまくいかないという点を重視しました。流域の中に幾つもの森林組合があって、ふだんの仕事は自分たちだけで完結しているんですけれども、小さな単組の壁を越えて、みんなで力を合わせてたくさんの頭で考え、たくさんの目で見てやっていくことで、解決の方向に行くのではないかという考え方です。また、今までつながっていなかったのですけれども、森林組合、素材生産業者という民間の業者、家をつくる設計士、工務店とつながっていこうではないかと呼びかけています。

今の林業は、極めて単調です。我々が、市場に山から切った丸太を運びます。そうすると、誰が買ってくれてどこで使われたか全く追跡できないのです。売れたら、銀行口座にお金が振り込まれて、商売はおしまいとなります。それは、やっていてつまらないんです。この木はいい木だと思って、自分たちが自信を持って市場に届けるのですが、それが思ったより高く売れなくて、市場に事情を尋ねると、「木も見にこないでファックス入札だよ、木の太さと長さだけで買って行かれた。」という話がありました。今、顔の見える家づくりができず、何かつまらないです。野菜で言えば、おばちゃんがつくったトマトと言って、顔写真がついたものが、よくスーパーで並んでいます。丸太だって生産者の気持ちは一緒です。今度、私が切った木ですと顔写真をつけて並べようかと思っているんです。そういう売り方が、なぜ林業はできないのかと思っているんです。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

林野庁は今度の森林環境税に期待することの1つとして「新たな都市と山村の連携推進」を挙げてくれています。国がこういうものに期待しているのであれば、期待に応えてしまおうと、今我々が燃えています。

そのためには、情報の発信力の強化が必要です。今、インターネットが普及していますが、山側から生の声と言うか、情報がほとんど発信できていない。要は、山側が情報技術に弱いのでしょう。いいことをいっぱいやっていますが、それが下流とか都会の人に伝わっていないところは、反省点と思っています。今、SNS（ソーシャルネットワークサービス）といった無料で自分たちがやっていることを発信できる方法はたくさんあるので、それを一生懸命使っています。SNS に投稿すると反応が出てくるんです。応援していますとか、木を売ってくださいとか、キャッチボールができることがとてもうれしいです。ここに力を入れていくことが、大事ではないかと思っています。

森林組合という組織は、山村のシンクタンクという立ち位置です。ローカルの小さな村ですが、その中で抱えている問題をいろいろ解決していくために、どんなことでもやっていかなければいけないです。森林総合商社だとも思っています。

林業が若者たちの憧れの職業に、なりわいとなっていけるようにしていかなければだめだと考えています。林業をやりたいという夢を持ってもらうには、まずは働いている私たちが、林業に夢と希望と誇りを持っていないとだめでしょう。自分たちの後ろ姿がキラキラ輝いていないと、とても若者に入ってきてくれと言えない。自分たちが疲れ切っていたら、誰も入ってこないのは当たり前ではないか、もっと胸を張って仕事をしようとみんなで話しています。

林業は一次産業であるかもしれませんけど、サービス業です。組合員へ向けてのサービスもあります。また、素材として丸太を売っていますが、それに含まれる物語、全てを含めて、お客さんにサービスを提供しているという意識を常に持って仕事をしようと励ましあっています。

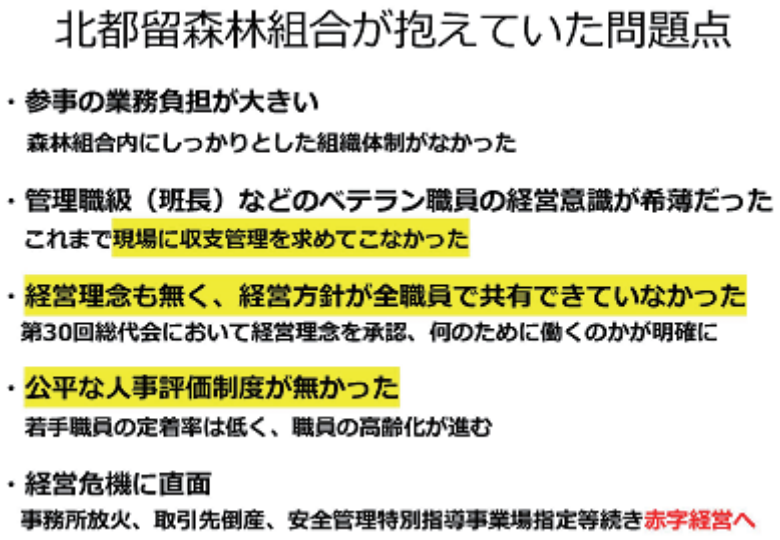
５、働き方を変える

組合の経営の立て直しから今に至るまで何があったか、深く入ってお話します。組合の経営が悪化した当時は、班長級の方が何人かいらっしゃったんですけど、経営意識が希薄でした。それは、余計なことを現場で働く職員には伝えなくていい、組合がもうかったとか損したというお金の話は一切しなくていいという考えから、彼らに経営意識を求めてこなかったんです。あっちに行け、こっちに行け、次はあの仕事をしろ、この仕事をしろという本部からの指示系統で動いてくれればいいと思っていました。「人工（にんく）」とは私の大嫌いな言葉ですけど、「当時何人工かかった」という言い方があり、現場の職員には「我々は牛や馬ではない、人間なんだぞ。」という思いがあったんです

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

けど、それで済まされ、楽だった部分もあるのです。言われたことだけやっていればいい、自分たちで考えなくていい、体だけあればいいという労働力としての職員のあり方でした。

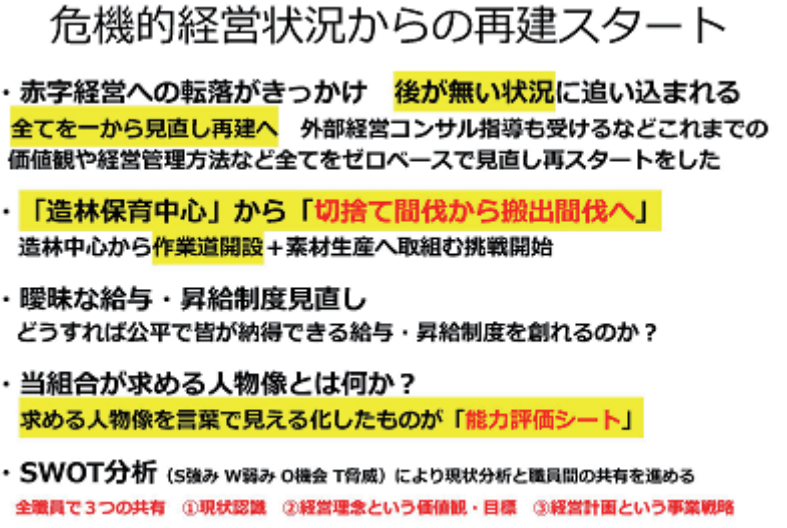
経営理念もなく、「自分たちはここを目指そう、ここに行こう」という方向性が全くない中で、みんなバラバラで、まとまれなかったんです。経営方針を共有していなかったものですから、何となく朝行ってという感じで、働いている職員の人たち何となくもやもやという感じでした。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

さらに、人事評価制度がありませんでした。現場の職員には、何で私の給料が上がったり下がったりするのかが不透明でした。それはおかしいと、ずっとみんな思っていて、そういうところを直すことにしました。

北都留森林組合は、経営危機が突然訪れました。事務所が突然放火されて、持っていた道具類がみんな燃えてしまいました。そして慌てて飛びついた仕事で、取引先がつぶれてしまって、1千数百万円もとりはぐれ、経営が焦げつきました。みんな慌てて仕事をするものですから、事故が多発し、労働局から、山梨県の林業で初めて安全管理特別指導事業場に指定され、改善を促された森林組合となり



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

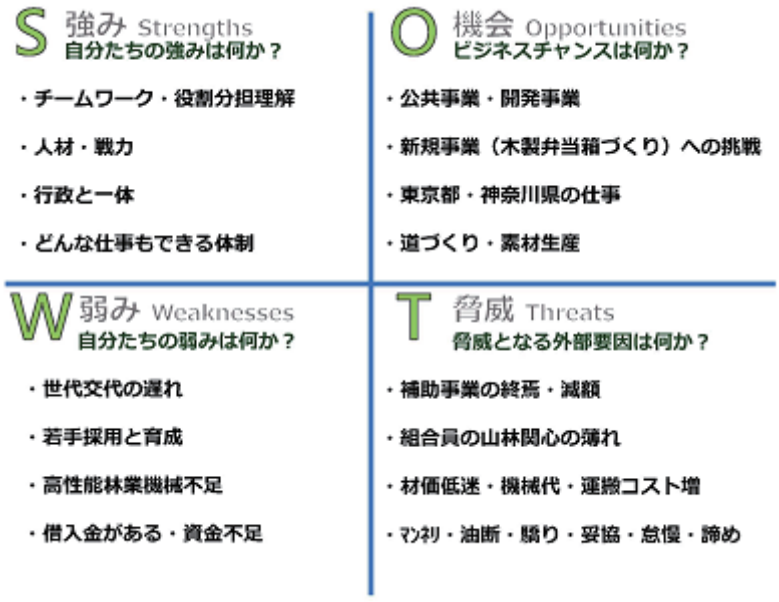
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ました。負の連鎖です。慌てて仕事をすれば、現場で怪我が出てということを繰り返して、とうとう赤字に陥りました。

それで、もうみんなに助けを乞いました。山梨県にも相談すると、外部コンサルを受けてみたらどうかと提案を受け、コンサルに来ていただいて、赤裸々に我々の業務を第3の目でチェックしていただきました。

次に、SWOT分析を行いました。自分たちの強みと弱み、今後も訪れるであろうビジネス機会・チャンス、それからどういう脅威が想定できるかという、英語の Strength，Weakness，Opportunity，Threat という頭文字を略してSWOTと言うそうですが、このSWOT分析が非常に有効でした。それは、「自分たちの組合はどんな組合か」と聞いたときに、職員、理事、みんなが違うことを考えていたんです。しかし、この分析で自分たちの立ち位置と言うか、今自分たちがいる場所はここだということを、みんなで共有、見える化できたのです。

SWOT分析の表をつくるために、当然何回も話し合いを繰り返すのです。「私はこう思っている」、「私はこうだ」とすり合わせていく作業ですけど、それをやることによって、今まで口に出さなかったこと、自分たちの頭の中にしかなかったものを、字にしてみました。そうすると何かすっきりして、「ああそうだ、自分たちの強みは何でもできる、でも弱みは若い子がいないことだ」と、気づいたことを整理したことが、最初の一歩として非常に効果的でした。そうでないと、「さあ、これから前に進むぞ」と言ったときに、自分たちがどこへ行こうとしているかわからずに一歩を踏み出すと、自分はこっちへ踏み出しているのに、ほかの職員は反対側へ行っていたとなります。それを今まで繰り返していたので、足並みをそろえることができたことはとても有効でした。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

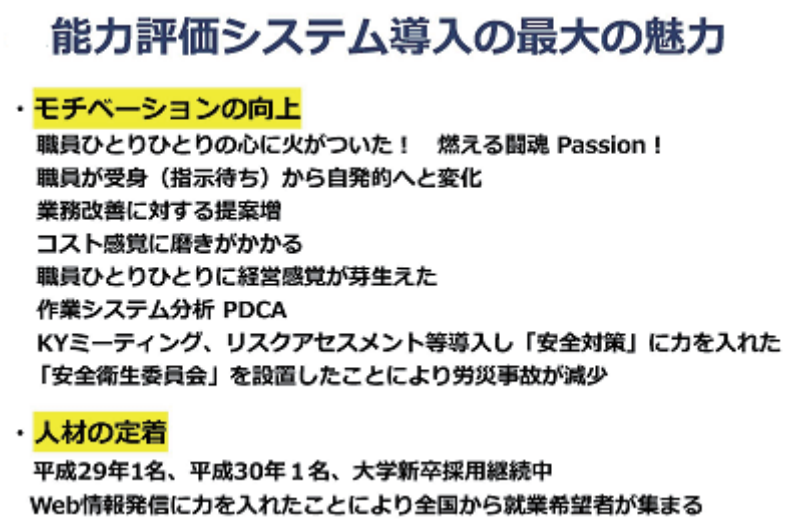
そして、能力評価システム、要は自分たちの手で自分たちの給与を決めましょうというルールを

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

つくりました。導入した結果、モチベーションの向上につながりました。「自分たちで」というところが、職員のやる気スイッチをオンにしたのです。今まで誰が決めていたかわからないところを、「自分たちでやろう、よしやろうではないか」という気持ちに向かわせました。まず職員が一人一人、非常に前向きな気持ちになって動き始めたのが、経営改善の1つの大きなターニングポイントだったと思います。能力評価システムの一段階として、面接と言うか職員と話す過程があり、情報共有することが可能になりました。それまで、あまり深く話す機会がなかったのです。山の仕事はルーチンワークが多くて、大体繰り返しの仕事が続きます。朝来て、おはよう、お疲れと言うぐらいだったのです。しかし、このような意見交換をする機会を設けることで、職員はふだんの仕事に対して意識が高くなってきました。「今日、現場でこういうことを思った」、「ここをこういうふうに変えたら、もっとうまくいく」という職員一人一人からの自発的な提言、つまり、「業務改善に対する提案」が増えたことが、大きな成果です。これは、ほかの業界にもお勧めする取組みの1つです。

先ほど言ったように、怪我がかなりふえてしまったので、安全対策に力を入れました。普通、安全対策はお金がかかります。防具の支給や、講習会に職員を参加させると現場がとまってしまいます。それは経営者の方々にとってみれば、できればやりたくない、現場に行って稼いでもらいたいという思いが多分強いと思います。

しかし、実は逆で、こういうことを一生懸命やることによって、現場の生産性が劇的によくなっていくんです。自分たちの経験として、これはやるべきことだと強く感じています。「森林組合は、自分たちの安全に対して本気なんだ」と職員が理解します。だから、最高の防具などを惜しみなく供給することによって、受け手側の気持ちをプラスに持っていくことができます。そういうことが今、起きています。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

能力評価システムの導入により人材も定着するようになりました。当組合では、新卒限定の採用を始めています。小さな森林組合なので、毎年3人、5人もとれませんが、とりあえず毎年1人ずつ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

採用することを目指しています。組織を安定させるためには、若い人の入組が必要です。とにかく年齢の若い人を中心に採用を進めているところです。ほとんどの希望者は、ホームページを見て面接に来てくれており、やはり情報発信に力を入れることは大事だと感じています。

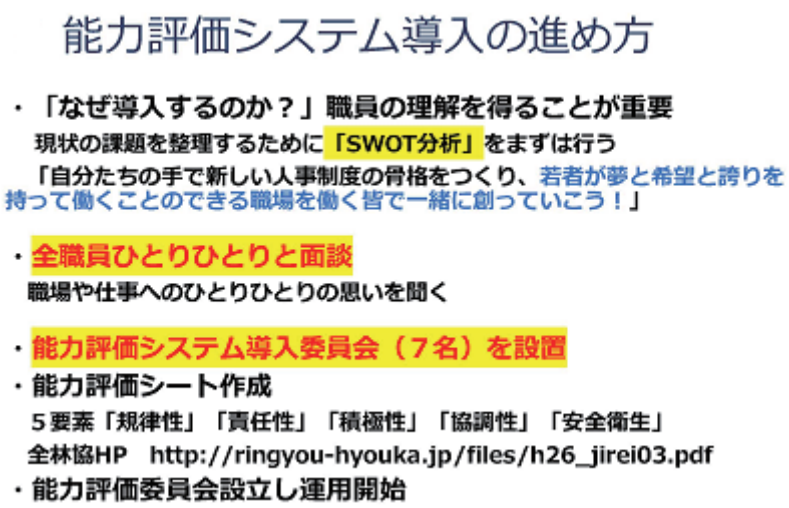
北都留森林組合の職員数の推移

	H25	H26	H27	H28	H29
職員数	24	23	23	21	23

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

能力評価システムの導入の進め方ですけど、まずSWOT分析を行ったことで、「自分たちの手で新しい人事制度の骨格をつくり、将来自分たちの組織に入ってくる若者たちが夢と希望と誇りを持って働くことのできる職場を、皆で一緒に創っていこう」と、みんなが燃えてくれたと思います。「私がつくったものに、みんな、乗っかってくれ」というやり方ではないのです。

面談は非常に大事です。職員は現場から疲れて帰ってくるものですから、1日1人ずつしか面接できず、20 人いると1カ月かかるんです。だけど、これを毎年繰り返してやっていきます。可能であれば年2回やるので、大変な手間と労力になります。しかし、全体会議だと、声の大きい人だけが発言します。では、黙っている人は何も考えていないかと言うと、そんなことは全くなく、無口だけど実はとても大事なこと、会社のことを一生懸命思ってくれている人が職員の中にたくさんいることに気づいたのです。この経験からマンツーマンで話を聞く機会が、大事だと思っています。



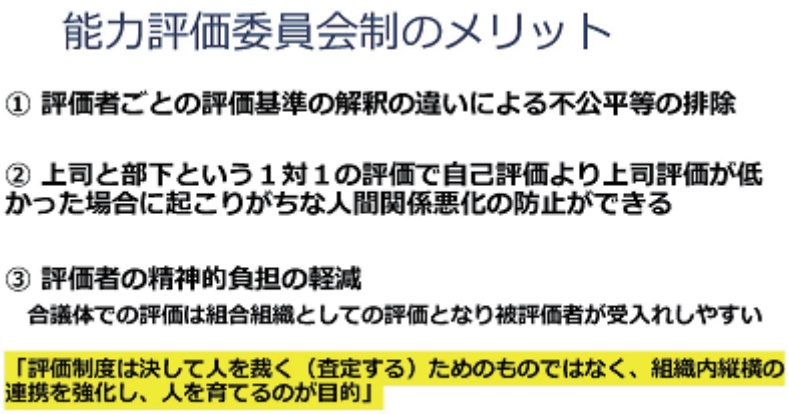
（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

また、野球と一緒で、やっぱり組織の中でキャッチャーをしているけど、本当は外野を守りたいとか、仕事への思いがあるのです。組織の中の今のポジションで満足しているかという話は面談で必ずします。意向を聞いた上でできる限り、その人がやりたいポジションにつけるように、意識して人事を行っています。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

それから、当組合は能力評価システム導入委員会をつくりました。委員は7奉行で、多数決がとれるように奇数にしてあります。私も委員です。また、それぞれのスペシャリスト、例えば、高性能林業機械のオペレーターとしてのスペシャリスト、森林プランナーというスペシャリストを委員にしています。要は、森林組合の各業務で、現在、最も秀でている者を集めまして、それぞれの目で1人の職員を評価しています。

能力評価を行う点は、大きく分けると5つの要素となり、能力評価シートに記入することで評価が行えるようになっています。具体的には規律性、責任性、積極性、協調性、安全衛生の5項目につき、本人と組合が能力評価シートに書き込みます。このうち、安全衛生は、森林組合で超一流の林業のプロを目指すのだったら、必須で、とにかく安全意識をしっかり持ってくださいということをあえて入れ、職員に意識してもらっています。他の能力評価システムをつくっている森林組合は、結構、技術論を入れています。例えば、木が上手に倒せる、重機のオペレート能力があるなどです。当組合は、それはできて当たり前として、あえて省きました。技術論が一切ない精神論ばかりですけど、「北都留森林組合の職員は、どんな職員ですか」と質問をされたときに、「我々が求めている人物像、当組合の職員の人物像は、この能力評価システムのシートにあります」と言っています。だから、新卒の学生の面接のときにも渡しています。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

能力評価制度で委員会制を取り入れたメリットは1対1だと何となくギクシャクする部分もあるのですけど、「組合の中であなたの評価を決めました」と客観性を保っていることです。「実際に現場のオペレーターとして高性能機械を乗り回せていない人に自分を評価されたくない」という気持ちが職員にはあると思うので、スペシャリストを含めた複数の人による評価を採用しました。それであれば、みんなで決めたとのので本人も納得しやすくなると思います。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

北都留森林組合の能力評価シート

能力評価シート（共通）

氏名	
対象期間	～

組合長	
参事	

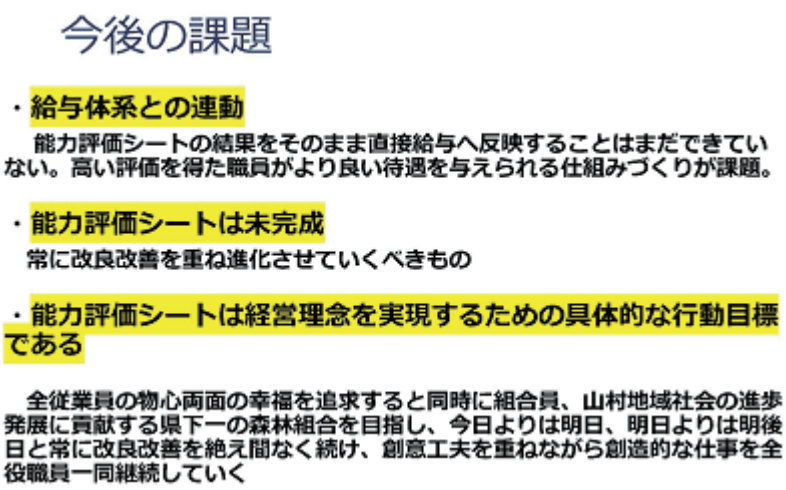
北都留森林組合経営理念「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」
・全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に組合員、山村地域社会の進歩発展に貢献します。
・今日より明日、明日よりは明後日と常に改良改善を絶え間なく続け、創意工夫を重ねながら創造的な仕事を継続していきます。
・森林整備を積極的に行いながら、山村地域活性化のけん引役として、常に持続・自立可能な新しい山村総合産業の創出を目指します。

要素	定義	評価項目	自己評価	組合評価
規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	1 就業時間をしっかり守ることができた		
		2 言葉づかい、あいさつ、マナーがきちんとできた		
		3 素直な心で上司の指示命令に対して的確な応答態度をとることができた		
		4 報告・連絡・相談、情報の共有を確実に行うことができた		
		5 業務に支障をきたさないよう、自己の体調管理ができた		
		6 法令や職場の規則を遵守することができた		
責任性	自分に与えられた職務を的確に遂行する能力	1 与えられた仕事を燃えるような熱意と情熱をもって、最後まで諦めずに粘り強くやり遂げることができた		
		2 指示されたことを忘れずに確実に遂行することができた		
		3 仕事を正しく理解するため、わからないときはすぐに確認し、しっかり遂行することができた		
		4 業務結果に責任を持ち、職務を仲間と一緒に最後まで遂行できた		
		5 所定の業務に対して、決められた期限、期日を確実に守ることができた		
積極性	創意工夫を持って常に改良改善をしながら業務を遂行する能力	1 新しいことや不慣れな業務に自らチャレンジ精神を持って挑戦することができた		
		2 業務の遂行に向け、自ら燃えながら率先して行動することができた		
		3 わからないことは自分で勉強したり、上司のアドバイスを受け、よく理解するよう努めることができた		
		4 常に創意工夫しながら新たな知識・技術の習得に努めることができた		
強調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力	1 孤立せずに他の職員と協力して職務を遂行することができた		
		2 人の意見をよく聞き、常に反省し、足りない部分を認め、そこから努力をするという謙虚な姿勢で仕事ができた		
		3 常に明るく前向きに感謝の気持ちを持ちながら皆と一緒に良い仕事ができた		
		4 同僚など仲間と工夫しながら効率的に仕事を進めることができた		
安全衛生	超一流のプロとして安全に全神経を集中しベストを尽くす能力	1 現場での事故・災害をあらかじめ防ぐ重要性を理解し、行動している		
		2 安全確保に関する方法を正しく理解し、行動している		
		3 安全衛生に関する経験を踏まえ、組合や仲間への積極的に安全にたいする提案や取り組みを具申している		
		4 日ごろより安全衛生活動の重要性を認識し、基本に忠実な作業を実施することができている		
出役日数	日		評価点	評価基準
今年の取組目標			5	期待を大きく上回った
			4	期待を上回った
			3	期待通りだった
			2	期待を下回った
			1	業務に支障を来した
達成状況				
コメント欄				

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

今後の課題ですけど、実は給与体系と完全連動はしていない点が挙げられます。能力評価システムは個人の能力を点数化します。例えば、あなたは 50 点満点で 40 点でしたという書き方をして、1 点違うと給与で1万円ほど差をつけるとします。すると、評価をする人はその1点の差に悩み、ついつい甘くなってしまうんです。給与表は点数と連動しなければならないのですが、今は参考資料にしている状況で、今後どのようにしていくか考えていきます。能力評価シート自体も未完成という認識があり、常に進化させ、中身を変えていくものだと我々は思っています。

総代会で「組合は組合員のためにあります」という経営理念を伝えるのが普通です。当組合では、毎回、総代会で「働いている人がまず幸せでなかったら、絶対に組合員を幸せにできません」と宣言し、組合員から承認していただいています。とにかく、働いている職員が幸せな職場をつくらせてくださいとお伝えしています。その上で、組合員や地域社会の進歩・発展に貢献する、立派な森林組合を経営したいと思っています。利益が出たら、まず職員のボーナスに払わせてくださいと了解をもらっているので、職員のやる気が違います。利益を出すぞと思っています。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

1億円近くの借金を返すために職員は必死にボーナスも昇給も我慢して頑張ってくれました。そこで、今は、新しいルールで利益配分しています。3分の1ルールと言うんですけど、例えば 900 万円利益が出たら、300 万円はみんなで山分けです。300 万円は、まだまだ欲しい重機があるので機械を買わせてください。残りの 300 万円は、内部留保にまわします。黒字にはなりましたが、まだ運転資金が必要です。

そんなやり方で、この何年かは頑張っているんです。職員への利益配分を優先することは、非常に大事と思います。どんなに会社にもうけが出て、組合員に配当を出したからと言って、そこで働いている人たちが幸せではない組織は、多分長続きしないと思っています。

なお、経営理念をつくった 2013 年から職場の中で、スローガン「超一流の林業のプロを目指す」を掲げました。最初、みんなは「恥ずかしい、一流ではなくて、超一流とは何だ」と言いました。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

しかし、言葉にして見えるところに貼ることは、極めて大事と思います。

北都留森林組合事務所に掲げられたスローガン

６、安全対策が生産性向上に

組合の経営が厳しいときに、外部の人に評価してもらったことは、有意義でした。だめな部分についてよその人に見られることは、抵抗がありますが、そんなことを言っている場合ではなくなってしまったのです。様々な人から「ここがおかしい、ここが甘い。」と言われました。銀行に行ってお金を借りようと思うと、自分たちがいかにいいかげんな甘い事業計画を立てていたかを痛感します。銀行はお金を貸してくれませんでした。給与の遅延が発生するなど、資金繰りが大変でした。どこでもいいから短期でお金を貸してくれるところに行くのですが、貸してくれませんでした。「どういう再建計画ですか」と突っ込まれると、しどろもどろになってしまう。それくらい甘かったこともあるんですけど、やはり外の人からだめだと言われると目がさめるんです。これは、大きな体験でした。

経営再建委員会も設置しました。組合長、副組合長、監事、参事が委員となり、再建計画を策定し、理事会で承認を受けました。みんなで本気になって経営改善に取組みました。

現在は、1）雇用改善、2）事業管理費削減、3）収益率向上、4）組織体制の見直しを遂行しています。

また、職員に向けては、安全衛生委員会をつくりました。今までの安全対策は、上の人が「けがは絶対するなよ。安全にやれよ」というかけ声だけで終わっていましたが、そうではなくて、「何をしなければいけないのかを自分たちで考えてくれ」と職員に伝えました。トップダウンではなく、ボトムアップで安全対策に取組みました。すると、「今、こんな高性能な防具が出ているから、これを身につけたい」など、様々な意見が出てきて、それらを実現させていきました。そうしたら、本当に怪我がほとんどなくなりました。怪我がなくなると現場の生産性は上がっていくのです。怪我ばかりしていると、現場はいつも止まり、スケジュールがどんどん遅れ、結果的には収拾がつかなくなってしまいます。怪我がないということは、現場の生産性も上がっていく、収益も上がっていくということで、いい循環ができました。

そこで、自分たちが取組んでよかった取組みをほかの森林組合など同業者たちにも伝えること

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

にしました。行政から安全対策をやりなさいと言われてやるのではなくて、自らやろうと、郡内 18 社に呼びかけました。どういう木の切り方が危険なのか、なぜそれが危険かを検証する勉強会「労働安全対策委員会」を自分たちで立ち上げ、今5年くらいになります。その結果、今年は何と郡内で休業 4 日以上の労働災害がまだ1件も発生していないという状況となっています。このような事故のない時が続くのはこの何 10 年間で初めてのことです。もし3月まで継続すれば、1年間労災事故ゼロという、本当にうれしい結果が待っています。ほかの 18 社と一生懸命、お互いに励ましあいながら、気持ちが切れないように、今、一生懸命やっているところです。

職員と接するときに意識しているのは「情報」と「技術」と「価値観」、この3つの共有が大事だと思っています。この3つのうちでは「価値観」を最も重視しています。「情報」は、本や回覧を読めばわかる。「技術」も、現場で場数を踏んでいけば、かなり向上する。だけど、何のために働いているか、なぜ、この仕事をしているかという価値観は、バラバラではまとまらないなと感じています。能力評価システムを導入した際、『超一流のプロとして安全に全神経を集中しベストを尽くす』ことを評価項目に入れ「安全衛生」能力を高め続けることを職員に課しました。超一流のプロは、安全に全神経を集中してベストを尽くさなければいけないとうるさいくらい言っていまして、みんなが「そらで

経営管理に関する取組の概要

経営管理の取組について

組合経営の悪化による先行きの見えない閉塞感のある雰囲気のなか、組合職員のモチベーション低下。このため、役員及び職員が一丸となって経営状況や組織風土を改善するため、経営改善計画を策定し取組を実施。
民間出身の組合長がこれまでの経験、知見を生かし、経営管理を改善するため、森林組合のガバナンス強化やコンプライアンス意識を醸成する仕組みを導入し経営改革を実践中。

1　経営層による経営管理の強化と健全な組織風土の醸成

・外部経営コンサルタントの指導を受け再建計画を策定し実践中
H25年度に山梨中銀経営コンサルタント㈱から1年間の経営指導を受け徹底的な現状分析と経営戦略を練り上げ、現在実践中

・経営理念策定
H25年度第30回総代会において北都留森林組合経営理念「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」を承認。組合員用広報誌などで常に告知するなど、全組合員、理事、職員の間で経営理念を共有し実現に向け一丸となり推進中

・経営再建委員会設置
組合長、副組合長、監事、参事が委員となり、再建計画を策定し、理事会で承認。現在は、1）雇用改善、2）事業管理費削減、3）収益率向上、4）組織体制の見直しを遂行中

2　役職員のコンプライアンス意識の強化、労働安全の取組

・コンプライアンス研修
山梨県森林組合連合会開催のコンプライアンス研修会に組合長、監事、参事が参加し知識の習得を行い、理事会で報告、共有を図りコンプライアンスの重要性を再認識中

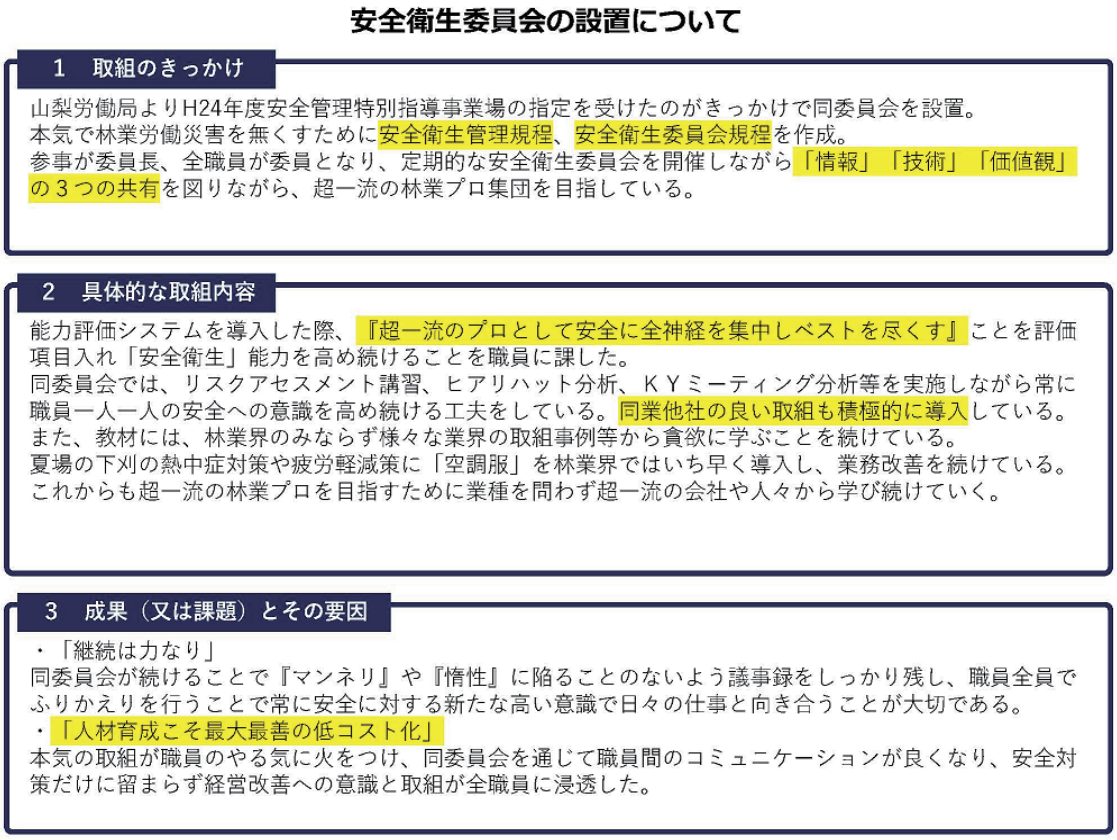
・安全衛生委員会の設置
全職員が委員となり同委員会を定期開催中。職員の安全と健康を保持すると共に災害及び事故を未然に防止すること、業務上順守すべき法令の確認や業務上発生するリスクの分析を行い、組合全体のコンプライアンス意識を強化中

3　組織内外からのけん制・チェック機能の強化

・労働安全対策委員会設置
当組合がH24年度安全管理特別指導事業場の指定を受けたことをきっかけに本気で林業労働災害を無くすために郡内地域の外の森林組合や林業事業体等全18社に呼び掛け、山梨県林業・木材製造労働災害防止協会内に同委員会を設立。当組合の安全対策や安全指導の方法等に労基署、山梨県、同業他社等からアドバイスを受けながら現地パトロール等を行い絶え間ない安全対策の改良改善を実施中。
この取組は、当組合だけでなく双方共に良い刺激となり、互いの課題を確認、改善することで更なる安全対策向上へ繋がり、今では郡内労災発生件数を減らすことに成功している。この自主的な安全への取組は、山梨県、労基署、林業労働センター等から高い評価を得ている。

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

言えるから勘弁してくれ」と言うくらい、繰り返し伝えています。

普段はよその人が仕事をしている現場を見る機会は全くないんです。そこで、年に1回くらいですが、ほかの会社の人にも見てもらったり、自分たちが行って見させてもらったりしています。回数は少ないですが、継続しています。他人に自分のやっている仕事を見てもらう機会は、我々の仕事はないので、刺激があるのです。いつも山に入れば、1人ずつ作業をすることが多いので、このような機会を設けることは非常に大事だと思います。

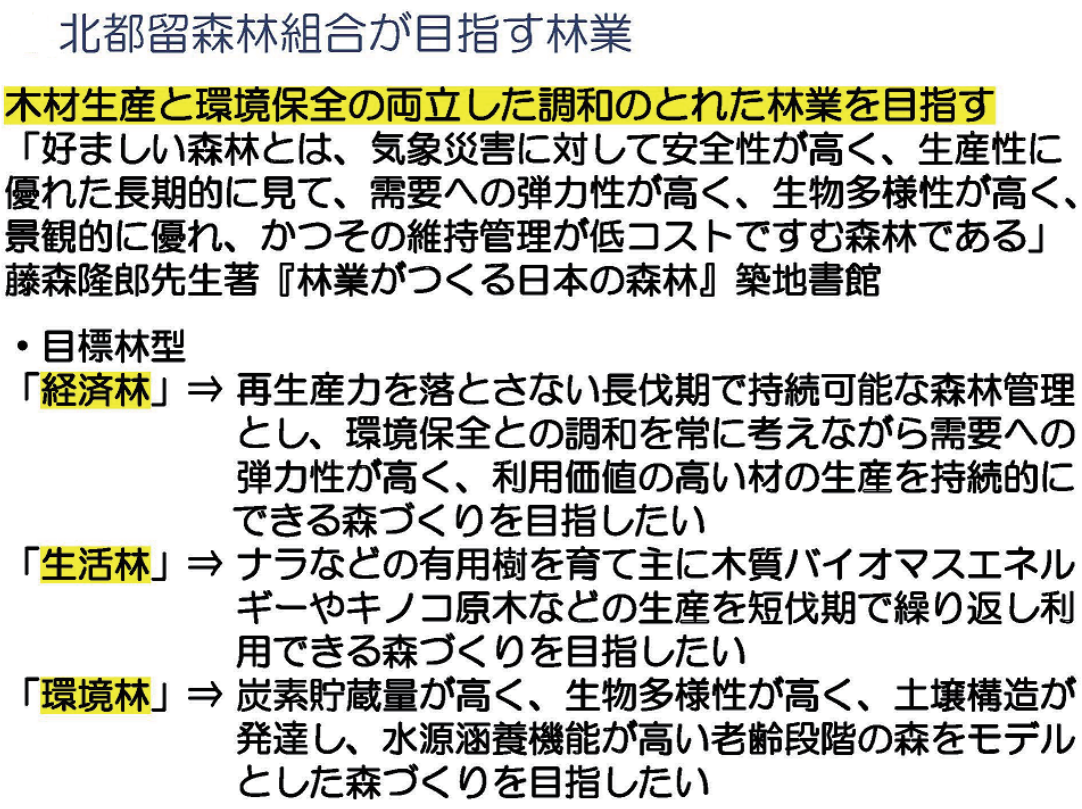
今、林業界で世界的な競技会があります。その競技は、誰が一番早く枝を落とせるか、木を正確に切ることができるかを競うものです。このような競技会出場を目指す職員を育てて、これからどんどん挑戦したいと思っています。

これまで取組んできた中で、一番思うことは、「人が育つことが、最大・最善の林業の低コスト化につながる」ということです。これは、間違いないです。どんなにいい道具を与えてもらえても、それを使いこなすのは人間です。ここに気づけたことはよかったと思います。とにかく人こそ全てということで、今、毎日仕事と向き合ってやっているところです。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

７、目指す林業

北都留森林組合が目指す林業について、藤森隆郎先生が2年前に出された「林業がつくる日本の森林」という大変すばらしい本をご紹介します。我々が、ふだん仕事をしながら悶々としていることを、言葉にしてくれたのが藤森先生の著書です。ここの文章、この一文に全て含まれていると思うのです。すばらしい森とは、「気象災害に対して安全性が高く、生産性に優れた長期的に見て需要への弾力性が高く、生物多様性が高く、景観的に優れ、かつその維持管理が低コストですむ森林である。」です。これを目指すのが林業のあるべき姿だと藤森先生はズバッとおっしゃっています。まさにそうだと思います。これをどうやって実現するかは、現場で働くフィールドプレーヤーである我々の使命だと思っています。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

我々は、大きく分けて3つの目標林型を目指しています。1つは「経済林」と言って、山を循環させて木材生産をメーンに考えていく山。それから「生活林」というのは、昔の里山ですが、要は人の生活の中で活用される広葉樹の山です。ナラとか広葉樹を中心に、シイタケの原木やまき需要に対応する森です。最後は「環境林」とでもいいますか、水源涵養機能の高い森です。この3つに分けて、ゾーニングしながら森づくりをしていきたいと思っています。

先生の文章で、大好きなので読ませてもらいますと、「これらの目標林型をしっかりと描き目標に

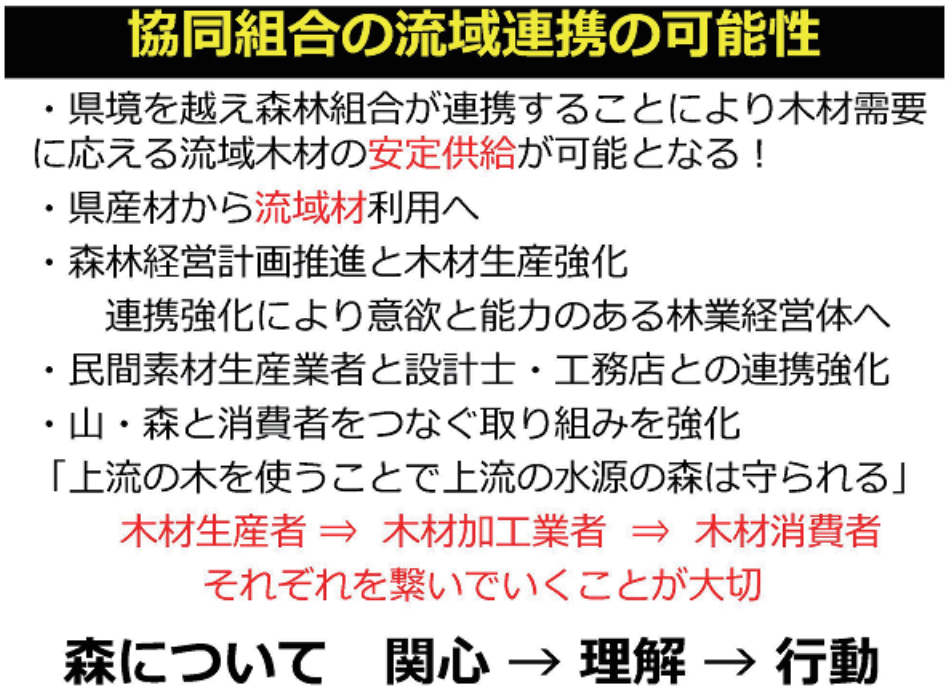
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

向かい正しい施業を行っていくためには、森林を良く知ることが大切であり、森林生態系の正しい知識を学び続けていく必要がある」。学び続けていくんです。「森づくりは、高い技術を要するものであり、そこには理論がなければならない。森林組合職員は、森という自然に人為を加えて人間生活に役立てるために開発された科学を応用する技術者である」。そうです、我々は、単なる牛や馬という肉体労働者ではない、技術者なんです。「その優れた技術者を多く育成していくことこそ最も大事な林業の低コスト化への道であり、持続可能な森林経営を実現するためにも力を入れて取組んでいただきたい」と、藤森先生はおっしゃっています。まさに、このとおりだと思って、今仕事をさせていただいています。

８、流域とのつながり

今、都道府県が「産材需要をふやしましょうとか、東京都で言えば、多摩産材の利用をどうやってふやすか」と政策を推進していますが、「もう少し広く、大きく流域材をやりましょう」ということが我々のメッセージです。山梨県の例で言うと、補助メニューはありますが、県産材を東京都の人が買ってくれても、県の補助金が使えません。県の税金でやっているものですから、県内で消費したものしか認めないのです。誰が買ってくれても、お客さんはお客さんだというのが僕らの思いです。

例えば、ふるさと納税のお礼として当組合の積み木とまな板が採用されています。年間 50 セットくらい発送しています。山梨県上野原市のふるさと納税のサイトでは、「多摩川の源流、相模川の



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

源流でつくった杉、ヒノキ」と掲載されています。上流の木を使うことが、水源を守るという意識の強い方、つまり、東京、神奈川の人がたくさん応募してくれました。おかげさまで、上野原市にも年間数百万円のふるさと納税が入り、我々の生産をする仕事で収益を得ることができました。先ほど言いましたように、雨や雪が降ってしまうと現場に行けないので、職員の月給をどこかで賄わなければいけない。木工品を1セット2万円で買ってもらえると、非常に助かります。

屋根があるところで、職員たちが愛情を込めて1個1個手作業をしています。よく見てもらうと、角も全部紙やすりでトゲトゲしないように、小さなお子様が口に入れてもけがをしないようにつくっています。

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

森林環境教育という言葉があります。去年私が JOLA に表彰されたのも森が大事ということを小さな子供たちに伝えてきたからです。森は楽しいという経験をしてもらう機会が少ないので、森の中に公園をつくってブランコで遊んでもらうなど様々な活動をしています。

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

森の幼稚園という活動もしました。私は子供たちに絵本を読み聞かせるのが好きなのでこのような活動をしています。しかし、我々も給料をもらわなければ生活できないので、これもボランティアではできないです。かと言って、この子たちから 1,000 円ずつ取り上げることもできません。林業には「緑の募金」制度（注 7）があって皆さんが寄付をしてくれたお金から森林整備等に係る自発的な活動等に助成が行われます。私も日当をもらいます。この子たちはただですけど、「緑の募金」から活動費をいただき、積木広場をやるなど、いろんなイベントに行っています。

現在、企業との森づくりに力を入れています。その歴史は古く、05 年から始まっています。自動車の本田技研工業株式会社、日本たばこ産業株式会社、サミット株式会社、株式会社 東急ホテルズ、株式会社LIXILグループと森林整備活動をしています。企業側からの「社会貢献活動、CSR活動として何か社会のためにできることないか」との相談を受け、当組合では「一緒に森づくりをしましょう」と提案しています。

例えば東京近郊でスーパーを展開するサミットは、「実は森だけではなくて畑も荒れています。遊休農地がたくさんあって困っています」と相談をしたら、遊休農地を全部借りてくれました。そこでつくった野菜をスーパーの店頭で売るようになり、生産が追いつかない状況です。村人が少な

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

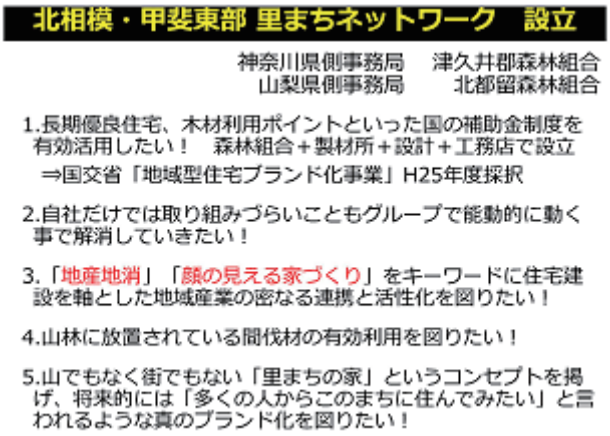
いものですから、企業が社員を送り込んできて、畑を耕すところまで踏み込んできてくれました。今、村と企業との関係が近くなり、いろんなアイデアが村側からも企業側からも出て、お互いに Win-Win の関係ができています。サミットは、店頭に置いてある牛乳パックや食品トレーの売り上げが、森づくりのお金につながるという仕組みができています。買い物客、市民の人たちも森づくりに参加しているという意識でつながって、何とイートインコーナーのテーブルやいすも、全部丹波山村の木でつくりましょうという話になっています。山に木を植えたい、植林をしたいが最初の一歩だったのですが、そこから広がって、おもしろい取組みがつながっています。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

それから、東急ホテルズは、アメニティーグッズを使わないと、その使わなかった分のお金を利用者に返さないで山に回すグリーンコイン制度をつくっています。例えば、シャンプーは使わなくてもよいという泊まり客の人が、カウンターで精算をするときにグリーンコインを渡すと、その分が我々の森づくりの基金になるという仕組みです。関係者みんなでかかわる森づくりを意識し、ノベリティーなど記念品のキーホルダーも当然丹波山村の木を使って作っています。社員が、毎年何百人と山梨県丹波山村に来るんです。そうすると必ず地元の旅館でお弁当を買い、日帰り温泉には入り、おみやげも買うということで、何百万円もの経済効果が発生します。

日本たばこ産業株式会社は、森の中の木を切って広場をつくりました。こういう人が集う場が生まれますと、そこで村人と企業の人が腰かけると話が始まるんです。山登りみたいに通過してしまうと、なかなか話が発展しませんが、こういう場が1つできると、化学反応が起き、いろんなことが生まれてくるなと感じています。

「顔の見える家づくり」について説明します。木材利用ポイント（注 8）は、2012 年に国土交通省でつくった制度で、一棟 100 万円も助成があります。大体 100 万円の助成があると、木材の3分の1くらいは賄えます。そこで、外国の木材で家を建てようと思っていた人が、国産材の利用も検討してくれます。国交省の地域型住宅ブランド化事業（注 9）により、光栄なことに顔の見える家づくりにかかわることができました。「里まちネットワーク」という地元の工務店や設計者の組織に加わり、地域の木材を使った家づくりに関わりました。年間数棟なので売り上げ規模でいけば年間何百万円の売上ですが、楽しいので、継続していきたいと思っています。とにかく、家を建てた人がよかったと直接言ってくれる喜びはかえがたいものがあります。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

また、上野原で経木・折箱の協同組合「協同組合上野原経木折箱研究所」を立ち上げました。折箱は、日本の伝統産業です。漫画のサザエさんのなかでお父さんが箱に入ったお寿司を買って帰りますね。その使い捨ての容器は、プラスチックのお弁当箱がなかった時代は 100%、この経木という薄くスライスした木で箱をつくっていたのです。現在、全国にある折箱会社がどんどん潰れています。しかし、これは何としても守らなければいけない日本の伝統産業であるという思いで、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

北都留森林組合が一部出資してこの会社を立ち上げました。現在、上野原の町で生産を始めています。

さらに、相模川の最下流の平塚漁業協同組合と、上流の我々北都留森林組合と何かできないかと話し合いをしています。去年トライアルでいかだレースを漁港でやろうと思って、うちから丸太を持って行って浮かべてみたら、生の木だったものですから沈んでしまい、いかだレースが中止になりました。

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

（注 7）　国土緑化推進委員会（現在は「公益社団法人 国土緑化推進機構」）が 1950 年から緑化運動のための緑の羽根募金運動を開始。1995 年に「緑の募金法」が制定され、「緑の募金」を通じたボランティアによる森林づくりの財源となっている。

（注 8）　木材利用ポイントとは、木材利用ポイント事業により、地域材需要を大きく喚起する対策として、地域材を利用した木造住宅の新築等、内装・外装の木質化工事、木材製品及び木質ペレットストーブ・薪ストーブの購入に対して付与されたポイント。ポイントを付与された者は地域の農林水産品等と交換できた。対象となる工事着手期間及び製品購入期間は 2014 年 9 月 30 日までで終了。発行されたポイントの商品等への交換申請についても 2015 年 10 月 31 日で終了。

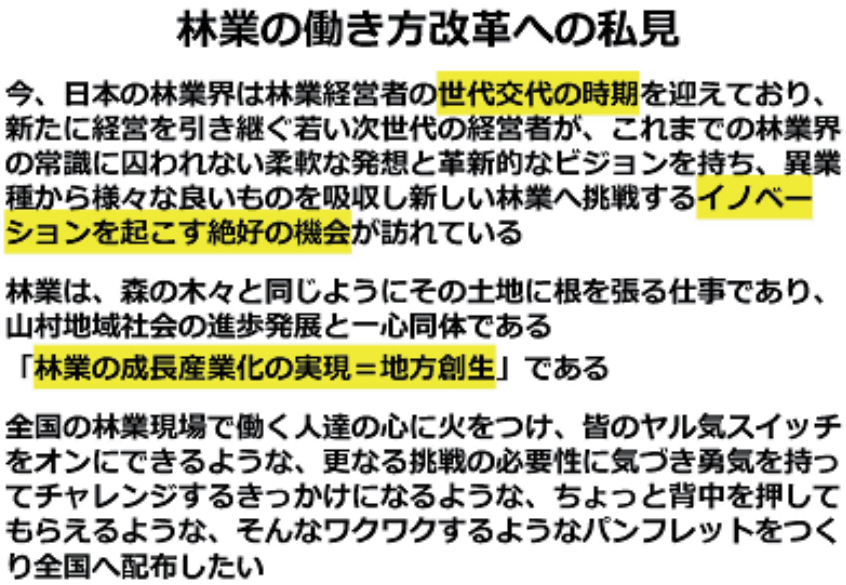
（注 9）　地域型住宅ブランド化事業とは、1 事業者当たりの補助限度戸数を引き上げるとともに、認定低炭素建築物など一定の良質な木造建築物の整備について新たに補助対象とし、緊急的に支援を行うことで、中小工務店を中心とした地域の木造住宅生産体制の強化を図ることを目的とした事業。2014 年度をもって終了。

９、森林環境税は都市と山村の連携が鍵

私は林野庁「林業・木材産業における働き方改革に関する検討会」の委員を拝命しており、思うことを皆さんにお伝えしたいと思います。現在、林業界は世代交代の時代を迎えています。参事が定年を間近に迎えている組合が増えていて、次の若い世代に引き継ぐタイミングを迎えています。これはチャンスだと私は思っています。これまでにない、常識にとらわれない柔軟な発想と革新的なビジョンを持って、異業種からもさまざま学んで吸収して、新しい林業に挑戦する、機会だ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

と思っています。今、委員会で冊子を作成しています。来年の春にそれを全国に配布することを目指しています。その冊子を読んだ人が、「よし俺もやってみようか」と思えるようなものにしたいと思っています。みんなの心に火をつけて、やる気スイッチをオンにできる、勇気をもらえる、チャレンジするきっかけになる、ワクワクするパンフレット（注 10）をつくって全国に配りたいと思っています。



（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

森林環境譲与税（注 11）についてお話しします。実際にスタートしますのは 2024 年、まだ7年先です。そんなに待っていられないから、前借りで 2019 年から 200 億円ずつくらい都道府県に譲与しましょうという法律が通りました。これをどうやって使っていくかが地方で議論が始まっています。

この譲与額は、私有林人工林面積、林業就業者数及び人口という基準で按分されます。山梨県の場合は、私有林が面積割で 10 分の5であり、県有林は対象外です。そして、市町村の人口が 10 分の3となります。山梨全体では 80 万人しかいないものですから、この人口割の部分も低い。そして林業従業就労者も 10 分の2ということで、山梨で働いている人も少ない。結果的に今試算しますと、全体で1％しか山梨には助成されない見込みです。これでは、8割近く山を持っている山梨としては、森を守るための活動を継続するのが難しく、何とかしなければいけないと思っています。そこで「流域で一緒に森林環境譲与税からの助成分を使いませんか」と、私どもは呼びかけたいと思います。山が1つもない都市部に金が行く仕組みになっています。放っておくと、そのお金が都市部の中だけで留まってしまうものですから、森の防災面や水源の涵養等で恩恵を受けているであろう流域の都市部とどうやってつながることができるかという点で、仕組みが必要ではない

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

かと思っています。東京都森林組合は、東京都の中での活用が見込まれるので慌てていないと思います。しかし、山梨県側は、案じています。木を使うことにお金が使われていくと思いますが、森林環境教育活動などに活用できないかなど、税の有効利用をこれからみんなで議論したいです。

とにかく、県境を越えて流域が1つになって水や空気や文化、産物、人、そして木もお金も循環する社会をこれから目指していきたいと思っておりますので、何とぞよろしくお願いします。

これが我々のメンバーです。この仲間たちと一緒に、これからもいろんな活動をしていきたいと思っています。

北都留森林組合 職員一同

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

最後に、森信三さんという哲学者がいて、その方の言葉で大好きな言葉があるんですけど、人間というのは、会うべき人に必ず出会えるそうです。しかも一瞬も早過ぎず、一瞬も遅過ぎないときにという有名な言葉があるんですけど、僕は今まで生きてきて、この言葉を実感しています。多分、今日もこうして皆さんにお会いできたのは、会うべくして会えたと思っていますので、この後のお時間の中で、ぜひ、有意義な意見交換会ができれば、ありがたいと思っております。御清聴ありがとうございました。

(注 10)「林業経営者向けの手引き」として 2019 年3月に発刊。
https://www.rinya.maff.go.jp/j/routai/hatarakikata/attach/pdf/ringyou-32.pdf

(注 11)森林整備等に必要な地方財源を安定的に確保する観点から、森林環境税が創設され、2024 年度から個人住民税均等割の枠組みを用いて、国税として 1 人年額 1,000 円を市町村が賦課徴収。一方、「森林環境譲与税」は、喫緊の課題である森林整備に対応するため、交付税及び譲与税配付金特別会計における借入金を原資に、2019 年度から譲与が開始された。同税は、市町村や都道府県に対して、私有林人工林面積、林業就業者数及び人口による客観的な基準で按分される。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

【質疑応答】

参加者 1:でも、森林環境譲与税の1%ですか。

中田参事:全体でね。そうです。山梨、少ないでしょう。

参加者 1:おかしいですね。

参加者 2:日本の森林の面積の 1000 分の1を北都留森林組合が管理していますね。

中田参事:そうです。47 都道府県に分けて、そのうちの1%が見込まれています。税金を出した人が大勢いるところは、それなりに配分するという考え方です。

参加者 2:でも、カーボン・オフセットみたいな思想のほうが、いいのではないかと思います。

中田参事:現在、都市部と山村の姉妹都市による森林環境譲与税の活用が検討されています。

参加者 3:組合員と組合の関係を教えてください。組合員であれば、山の持ち主ですね。その人たちも、人を雇って間伐して木を育てる。組合も技術職員を雇って、ここで言われます搬出間伐、切捨間伐という作業をやって、それで一定の、いわば持ち主さんからお金をいただいて売ったりする形になるのですよね。だから、山の持ち主の組合員と、組合の事業がよくわかりませんでした。

中田参事:うちの組合は、約 2,000 人の組合員がいて、上野原市、小菅村、丹波山村という3つ、1市2村の山林所有者がお金を出し合って組合を設立しています。カバー率は、ちょっと正確な数字が頭に入っていないですけど、恐らく6割です。山を持っているけど組合員になっていない人が、多分3割か4割ぐらいいます。おかげさまで、うちは当初設立したときから組合員の数は減ってはいないのです。というのは世代交代をしたときに、相続していただいた息子さん、娘さんたちが、名義変更をして組合員を継続してくれています。全体数としては微減で年に5〜10 人、相続する人がいなくなって山を売り払ったので、組合員の資格がなくなり脱退する方がいます。森林組合は、大体年に2億円くらいの仕事をコンスタントにしているのですが、そのうちの約7割は組合員の山の仕事です。

組合の経営改善ができた大きな要因の1つは、ちょうど 2013 年から、山梨県で森林環境税という県単独で県民1人あたり 500 円のお金を集めて、山の手入れに助成しましょうという事業がスタートしたのです。簡単に言うと、これまで山の仕事である間伐をする場合、例えば査定 100 万円の仕事は 68%分の 68 万円だけ補助金が頂け、残りの 32%分、32 万円は森林所有者が負担しなければなりませんでした。それが 2013 年から山梨県の森林環境税を原資とした支援がはじまり、森林所有者が負担することなく 100%補助金で間伐を進めることができるようになりました。その32%がかなり大きかったです。年間にすると、今までと同じ仕事をすれば、2億のうちの 3,000 万

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

円くらい余分にいただけるようになりました。これが経営改善に寄与したことは間違いないです。組合員の山の手入れをする、搬出間伐も切捨間伐も山の手入れですけど、そのお金は、今は組合員からは1銭ももらっていないです。全部補助金で賄っているのが、今の林業の現状です。

参加者 3:先ほどの搬出間伐というのは、間引きした木を売るのですか？

中田参事:売りますが、売上は組合員に渡ります。あくまでも森林組合は補助事業の中で、搬出するまでの費用を県や国からいただいて仕事をしています。抜いた木は組合員の所有物です。森林組合自身は、山を1つも所有していないのです。2,000 人の山を管理する立場なので、立っている木は全部山主さんのものなのです。それらを出すまでが我々の仕事で、売れたお金は山主に渡しています。ただ、山から運び出す運賃は、その売れた代金から差し引かなければいけないですし、市場の手数料で1割くらい支払い、いろいろな経費が引かれていくと、1立方あたり山主さんに大体 2,000～3,000 円の金額が渡せるかなというところです。去年だけで 500～600 万円ほど、組合員に渡せたと思います。2,000 人の組合員は、一切、自分で木を切ったりしないです。山を持っている所有者です。その仕事を我々18 人の職員が、代わりに切っています。

参加者 3:そうすると、森林組合の職員さんのほうが、実は山のことをよくわかっているということでもありますね。こういうふうに手入れをしたらいいとか、そういうことがわかっていらっしゃるということですね。

中田参事:そうです。

参加者 3:山主さんもだんだん減ってきて、山が誰の所有かわからなくなっています。やはり山は安いですね。では、誰が山を買うかと言ったら、外資ではないかと言われます。それは、木を買うのではなくて、山を買えば水を買う形になるらしいですね。水はかなりグローバル商品として重要視されています。山そのものが、表面ではなくて地下まで所有が行き渡るので、非常に危険だなと思います。

中田参事:山梨県では、ちょうど 10 年くらい前に中国系の会社が山を買いたい、幾らでもいいという問い合わせが、森林組合に毎日かかってきました。山梨県は、ミネラルウォーターの生産量が日本一で約4割を占めています。現在は、条例を変えて、山を売買するときは必ず県にも届出をするようにしました(注 12)。

すると、急にその問い合わせが減ったのです。今は、表向きはそういう問い合わせは、一切森林組合に来なくなりました。

参加者 3:だけどわからないらしいですね。

中田参事:そうです。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

参加者 4:転売するときにも、それが山の状態で転売するのであれば、それは届出の対象になるのです。ですから、買って開発してしまって、山の状態ではなくしてしまえば、その後転売するとわからなくなることはあります。

中田参事:今のところ山梨県内で、大きな問題になっているという話はあまり聞かないです。一時はとても心配したのです。ある日、山を購入した会社が来て、どんどん水を吸い上げてしまうのではないかと。小菅村に住む我々は沢の水を飲料水として使っていますから、それが枯れる、あるいは、おかしな廃液が流れてしまったら、生活そのものが成り立たなくなってしまいます。

うちの管内は、山梨県ですけど東京都が所有者になっている土地が3分の1を占めます。100 年も前から東京都の水がめとして、我々の管内の山を買い続けています。毎年 100 ヘクタールくらいずつ山を買っています。この勢いでいくと、あと 20〜30 年で私どもの山は、全部東京都が所有者になりそうな勢いです。今の林業は、山を買ってもお金にならないので、誰も買いたがりません。東京都が買う目的は、木材ではなくて、水源地を確保するためです。ここが特異な場所であることは間違いない。ちなみに、今言ったように森林環境譲与税は、県有林や東京都有林は対象外なのです。私どもの試算でいくと、来年度小菅村に 200 万円くらい助成があるかどうかで、人1人生活できない状況です。

参加者 5:今、おっしゃった水の恩恵と言いますのは、それこそ流域全体、下流の都市圏も含めて恩恵を受けているはずです。大都会は全て安定化されてしまって、川・流域という意識なり一体感が、今はほとんどない環境の状態の中で、流域連携を試行されていることについて大変感銘を受けました。一方で、消費者はどこの山のどの木を使ったかは、追跡できないそうですね。顔の見える木材であれば、これは自分たちの流域の木材ということで関心を持つ人もでるのではないでしょうか。流域の住民が顔の見える木材を入手するには、現状どういう仕組みがあるのでしょうか。

中田参事:1つは森林認証制度です。どこの木が、誰を経由して、どういうふうに最終商品として使われたか、みんなで検証しましょうという制度です。山梨県の県有林、県の約半分近く、40 何%あるのですけれども、この県有林は日本最大の FSC®森林管理認証(注 13)を取得し、その面積は 14 万ヘクタールあります。

そこから出てきた木は認証材として最終商品となります。今回の国立競技場の木材に3万立方が使われました。公共施設で使う木材は、認証材を使うことを義務付け、認証材に付加価値をつけています。残念ながら、山梨県内でごく一部の民有林以外は、認証材を取得していないのです。それは、認証を得るための費用がかかるからです。私どもの管内2万 5,000 ヘクタールについて、一度見積もりをとったことがありますが、年間数千万円のお金が必要だという試算結果をFSCから

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

受けとりました。とても、それだけの価格で売る見込みがない費用なので、認証制度の利用は諦めました。認証をとるために費用が発生するところが1つネックで、民有林ではなかなか取得が進められないのです。

その中で、山梨県庁は、県産認証という制度を進めています。山梨県木材協会が認定します。県ではなく、第3者機関が県産材の証明書を発行し、消費者に渡す制度です。先ほどの家づくりのときも、県産材の使用書がないと、補助金対象にしないことで普及をはかっています。

参加者 4:県とか地域レベルで、グループ・ブランドとして認証を活用しようという動きは、結構自治体で制度が起こっているみたいです。

中田参事:多摩産材は、工務店、設計士を含めてグループで家づくりをする体制が整っています。

参加者 4:私の印象だと、それをいろいろなところでやっています。そのため、昔からの森林ではない地域で、例えばヒノキを売り出そうとしても、それがブランドになるかどうかは、かなり厳しいです。昔から言う尾鷲ヒノキ、秋田杉でも、そのブランドが本当に流通の中でどのくらい価値を持っているか不明です。中田さんのプレゼンにもありましたけれども、必ずしも、いい、すばらしい木だから高く売れるわけではないという状況から言うと、ブランド価値を確立するのは難しいです。だからFSC認証とか、PEFCという認証制度は、日本で価値がなかなか認められません。ヨーロッパだと、公共の建物はFSCのマークがついていて、当たり前になっています。ロンドンオリンピックもほぼ全てがそういう材を利用していました。一方、日本は同じような形では認証材が使われていません。

中田参事:足踏みしていますね。

参加者 4:若干、変わってきている感じはします。いかにコストを下げて、地元の木を使いましょうという政策は少しずつ浸透してきていると思います。

中田参事:私は、応援団がふえている手応えはあります。しかし、その人に最終製品を手渡しできるかと言うと、我々は丸太でその人の玄関まで持っていくことはできるのですけれども、その人は持って来られても困るわけです。町中のホームセンターとかDIYコーナーで、常に身軽に地域材が手に入る仕組みが何とかつくれないかと思っています。いまだに、某有名なホームセンターに行っても外材がズラッと並んでいます。なかなか、地域材に触れ、目にする機会がありません。

その原因は、流通がうまくできていないのです。丸太を市場に届けて、それを製材して乾燥して最終製品にしてホームセンターに渡すまでの間をつないでくれる人がいないことが、一番大きな問題です。森林組合にはそれができない、人材もいないので誰かと手を組まないといけないのです。しかし、なかなか組める相手がいません。それをつないでくれる人が現れてくれると、助かります。決して高くはないのです。ただ、手に入り難いから普及しないと思っているのです。いつも下

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

流に住むお母さま方からも、応援してあげたいのだけど買えないという意見があります。今、我々が小菅村でやろうとしているのは、村の中の道の駅に木材を並べて、都内へは届けられないけど、小菅に遊びに来てくれれば、板などの材が手に入りますと、お示しすることです。うまくつなげる方法があるといいのですが・・・。

多摩産材は、奥多摩町までで、小菅村は含まれません。何度もお願いに行っているのですが、断られています。我々の出荷する木材に多摩産材のシールは貼れません。

要は県境の壁です。いろんな制度をつくるのに県の税金、都の税金が使われているのでしょう。「山梨の業者が、たとえ流域で一緒にしましょう」と言っても多摩産材から排除されます。山から下へ流れる、川の流れと同じように木材も流れるはずなのです。県境の壁が林業の一番大きな足かせになっている気がします。

流域というのは、わかりやすいまとまりだと思うのです。消費者にとって目に見える形で、「この水系の中で、うまく循環型社会をつくりましょう」というのは、何か説得力があると思っています。

参加者 3:漁協を中心に漁業者が、山に木を植えようと活動しています。やはり山があって川があって海がある、山の栄養が川をわたって海に来る、それで魚が育つという循環の中で、海で働く人たちも、魚の栄養源は山に頼っている。それが川を通じて海に来るということで、毎年1回くらいだと思うのですけれども植林活動をやっている。北海道も、鮭という資源は川にもとがあるわけですから、川をきれいにしていく。漁師が山であり川であり、そこら辺のつながりをどうやって持っていくか、これから非常に重要になっていくと思います。山があって川があって海があるという物質循環の中で、どうやってそれぞれ意識をして手をつないでいくかということが重要だと思います。

参加者 5:そういうつなぎ役が、不在であることが問題です。森林組合の方も単協だと、なかなか会う機会がありません。中田参事の場合は、神奈川の協同の集いでお話されていますが、森林組合と漁協が会う機会が、あまりないんです。

中田参事:全く接点がありません。

参加者 5:例えば、多摩川流域で皆さんが集まる機会を、1回つくってみたらおもしろいだろうなと思います。

中田参事:神奈川県では、今から何年も前から協同組合の集いということで、漁協、農協、森林組合、生協コープが、みんなで年に1回集まって、何か一緒にできないかという、非常に前向きな集まりを開催しています。非常にいいなと思います。早く山梨県でもそういう運動を呼びかけ、発起人になって、まずは協同組合で一緒にできないかなと思っているのです。場があると、そこで出会いがあって話ができて、行動に移せる最初の一歩が踏み出せるのです。会ったことも聞いたことも

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ない人に、いきなり電話をしていろいろ教えてくださいと言っても、警戒されてしまうと思うのです。何かそういう場をつくれるといいですね。

平塚漁協におもしろい職員の方がいらっしゃるのですけど、関係者だけではなくて消費者の人も巻き込んでイベントをやりたいという思いが共通しています。それが、先ほどのいかだレース失敗第1号です。身内だけから、もう一歩踏み込んで、消費者の人も巻き込んだ形で何かできないかなと思っています。

今回の資料にはなかったのですが、私どもの流域では、相模川流域協議会という組織があります。山梨は相模川を桂川と言います。相模川流域協議会は、今から 20 年前に発足されています。これは何かと言うと、行政、流域の全市町村が必ず会員に入っていて、なおかつ事業者、山も漁協も農業・農協も入っています。最初は、川の問題だったのです。

流域計画か何かのきっかけで、最初は行政に対する圧力団体だったのです。行政の監視役として発足しましたが、とてもすばらしい組織です。全国でも、行政と事業者と市民が1つのテーブルについて、いろんな問題を話し合う場は多分ほかにないと思います。この流域の中では貴重で、大事にしたい組織だと思っています。私も 17 年前からずっとかかわり続けていて、これをうまく活用しながら、第一次産業が抱えているさまざまな問題を突破していくきっかけにしたいと考えています。この組織をもっと活用していけば、いろんな展開ができると思っています。今度の森林環境譲与税というお金も、市町村にお金が入る仕組みですけど、その市町村が全員会員になっています。

参加者 4:流域でまとまったほうが、話がしやすいのは確かにそうです。下流でも、上流のどこか特定の市町村だけ相手にするわけにはいかないから、流域でまとまったほうが話はしやすいです。ただそうすると、市町村の自主性が問われてくる。やっぱり市町村にまずお金が来るから、市町村がそのお金をこういうふうに使うとまず考えなければいけない。これが原則です。下流側も基本的にはそうです。下流側の市町村も、自分のところに来たお金をどういうふうに使うのか、まずそこで考えなければいけない。個々の市町村で話をした上で、では、これは流域でまとまって使ったほうがいいということであれば、そうするべきだと思います。最初から流域でこれを使いましょうという話にしてしまうと、それはそれで今度市町村の自主性を押さえつけてしまうから、難しいところです。まず山側で、それをこういうふうに使いますという提案がないといけないと私は個人的に思っています。下流のほうにお金をくださいと言うのではなくて、こういうことをやりますから、お金をくださいという提案はいいと思います。その辺がまだちょっと、お金のほうにばかり目が行ってしまっていて、具体的に何をやるかがまだ見えていません。どこの市町村も、それを一生懸命考えている段階で

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

す。

中田参事:時間がないのですね。

参加者 4:ちょっとまだその話をするのは、私は個人的には早いと思っている。

中田参事:もうちょっと煮詰めてからですね。

参加者 4:ただ、動き出しているところがあると聞いています。やっぱり人員が整っていて実行力がある市町村は、下流の市町村に話をしてということは確かに考えています。しかし、林政課を持っている市町村は多くはありません。小さい市町村は、農業や観光と兼務をしており、「林業でお金が来るから、それをどうしたらいいか」と言っても、模索している段階です。だから、下流まで行って、お金をもっと上流に使わせてくださいとお願いをするところまで、まだお金も体制も整っていません。

中田参事:わかります。正直、私の管内の市町村でも、最初から無理、こんなお金をもらっても困るから、県に返したいという市町村も出てきています。実際問題、そういう状況です。せっかくもらえるものを要らないと言い始めている市町村もいるくらいなので、使いこなせないのです。

参加者 4:本当に、「何に使ったらいいですか」と市町村が森林組合にまず聞きに行くという状態です。あくまでそこを自分が考えられるようにならないと、本当はいけないのです。

中田参事:でも現実問題は、農林水産観光担当みたいな人が1人いるだけで、体1つで余計な仕事は何もできないのが、今の市町村の現状です。役場に行っても、その人は飛び歩いているから、とにかく話ができません。

参加者 5:個人的には、極端に言うと、日本は明治以降、特に戦後は、つらい悲し農林水産業はやめて、生産性の高い、みんなが幸福になる工業に特化してやってきたのだけど、もうこの考え方、ビジネスモデルはバブルのときに壊れている。今の政府は、工業界にお金をどんどんつぎ込んで生き延びようと考えているのだけど、世界的にはそんなことはあり得ない。そういうことを考えていくと、本当に農林水産業の人に頑張ってもらうしかない。国も細々といろいろな法案をつくって、成長産業化とか勝手なことを言っているけど、言っているだけです。家族農業の 10 年と最近言われていて、家族農業の人を大切にするべきですが、政府は逆にそういうものを潰しています。企業化すれば、もっと上手になると企業化を推進しているけど、そんなことできるわけがないとつくづく感じます。最初に、林業も悲しいという話だったけど、全然そうではないと僕は思っているので、ぜひ、頑張ってほしいです。

中田参事:僕は、もともと東京で生まれ育った人間ですけど、小菅村に住んで 17 年ですが、こういうふうに考えているのです。いろんな収入源、例えば林業で 500 万円稼ぐのは大変かもしれないけど、200 万円なら稼げるかもしれない。それから観光業を村の中でやって 100 万円は稼げる

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

かもしれない。畑が忙しければ、畑を手伝って 50 万円稼げるかもしれない。炭焼きも実は売れたりするのです。そういうものを組み合わせながら、トータルでいろいろな収入源からお金……ポケットをいっぱい持とうと言っています。そうやっていろんなことをやりながら生きてきたのが、実は山村の暮らしの歴史です。林業で飯食うぞと言っても、過去の歴史を見ても、我々の林業は炭焼きだったのです。木材生産をして、それを売ってお金にしたことは一度もないのです。昭和の 40 年代くらいまで炭焼きがメーンだった。炭焼きをやる人のことを林業と言っていたくらいです。そう考えると、とても気が楽になりまして、林業で 500 万円の収益を上げるのは大変だけど、これと、これと、これを組み合わせれば、500 万円くらい稼げるということが何となく今、見えてきました。

私は、森林組合の参事のポジションで、それを実践できないので、村に移り住んできた若者たちに、こういうふうにやってみろと言っています。例えば獣害対策でイノシシやシカを駆除しなければいけないのですけど、その駆除した肉をジビエ料理として提供する一方、フランス料理店に卸す会社を起こした若者が出てきています。山梨には、インデンというシカ皮で有名な高級なブランドがあるのですけど、そこへも卸しています。田舎の山村の暮らしは、1つの会社で 100 人を雇用することは無理でも、1～2人は食べていけるニッチな産業、収益を上げる仕事は幾らでもつくれるような気がします。そういう人がたくさんいれば、村は元気になっていくのではないかと思って、ずっと村で生活をしています。

おかげさまで小菅村は、去年、人口が増えたのです。少子高齢化で人口がどんどん減っていく中で、自然減で減っていく人よりも、外から入ってくる人のほうが多かったのです。既存の産業はないです。林業は、そんなに雇用はふやせないので、新たな産業として観光業に今、力を入れています。最近はインバウンド、いわゆる外国人観光客も大分ふえてきて、通訳をつけて村の中を案内するという。だから語学ができる若者が移り住んできて、その子にはいわゆる旅行業の資格をとらせて、村でツアーがつくれるように準備しています。東京駅からバスをチャーターするパッケージ旅行まで企画しています。インフラは、田舎でも通信環境は非常に整っているものですから、小さな 700 人の村で都会の仕事を村の中で請け負って、パソコンでデータを入力し、ホームページをつくることもしています。いろんな作業をしながら外貨を稼ぐという言い方をしているのですけれども、村の外からお金をとりながら、生活をしている人が何人も出てきていることは、とても楽しみだと思っているんです。その子は、IT系の仕事をしながら稼ぐし、村の漁業……ヤマメの養殖を日本で初めてやったのは小菅村なのです。小菅村にヤマメの養殖場が5軒くらいあるのですけど、忙しいときはそこを手伝って、えさやりや、出荷でキャンプ場へニジマス、ヤマメを運ぶこともしています。そうやってアルバイトをしながら、かけ持ちして食べていく生き方を実践している若者が、少しずつ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ふえてきているのが……未来、明るい山村と言うか、可能性があると思っているのです。

後は、先ほどの企業とのコラボレーションで、大手資本と組んで村の付加価値を高めていくことに、非常に可能性を感じているのです。これから商品開発もやろうという話も出てきています。そういうものが世に出ていけば、お金を得る道をふやしていくことができるのではないかと思います。自分たちの力で販路を開拓して売っていくことはかなり大変ですけど、既に持っていらっしゃる販路に相乗りと言うか、うまく手を組めれば、おもしろいと思っています。

参加者 5:例えば、私が北都留森林組合のサポーターとして、木材を売りたいと思っても木材を売ることはできないのですけど、折箱とか名刺だったら紹介できそうな気がします。

中田参事:年明けくらいに大々的にホームページもつくってという段階です。

参加者 5:これは、職員の方が、雨の日にやるお仕事ですか。

中田参事:いや、これは会社でやります。社員が1名、パートを今4人雇ってつくっています。月産で5万箱の折箱はつくっていますが、もうちょっと腕をふやしていかないと採算分岐点を超えないくらい薄利です。1個つくって何円という世界なので。

参加者 5:そうすると、目標としてはどれくらいですか。

中田参事:10 万箱までいけば、黒字が出せそうです。

参加者 5:こちらで買えば、北都留森林組合の管内の木ということを 100%証明できますね。

中田参事:そうです。やりたいことは、ご当地、木をそのまま預かって、林野庁だったら国有林の木で名刺をつくりませんかとか、県の人の名刺は県有林の木でつくりませんかという形をつけて、納めたいと思っているのです。

今、神社仏閣を狙っています。お札箱とか、いろいろ売っているのですけれども、その木が実は外国の木です。であれば神社は社有林を持っているわけですから、ご利益がもっと高くなるでしょうという提案、営業を始めています。お寺や神社で売る木は、自分の寺社で持っている木でやりましょうという提案をしています。

参加者 5:北都留森林組合の顔の見える家づくりの中で、大黒柱を自分で決めて切るというセレモニーもしていますね。

中田参事:そういうイベントもやっています。家を建てる施主さんが、自分で切った木の大黒柱の家を立てるというものです。山まで家族で来てもらって木を切って、それを持って帰って建てるという家づくりが、とても喜ばれています。自分の山を持っている人は、おじいさんが植えた木で孫が新しい家を建てるとか、これはとても喜ばれます。そんなにもうからないのですけど、大変ですけど、やっていて楽しい。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

参加者 6:山のことを何も知らないので、大変勉強になりました。ありがとうございます。経済林、生活林、環境林から成る目標林型についてお尋ねします。生活林は里山ですから集落の周辺にあって、その向こうに経済林があって、奥のほうは環境林というイメージでいいのでしょうか。

中田参事:そうですね。家の裏山が里山と経済林で、一番奥山のほうが環境林のようなイメージです。ただ、それぞれの地域の特性があるので一概には言えません。

参加者6:杉、ヒノキ、いわゆる経済林から切り出すのは大変なのですね。切り出した後は、環境林になるのでしょうか。持ち主さんの意向もあるのでしょうが、どうなっていますか。

中田参事:おもしろいことに、田舎の集落は必ず峠道があるのです。都市、都会へ行くのに峠を越えないと行けないのですけれども、そうすると尾根に道があるのです。尾根に林道をつくりますと、山の上のほうの木は実は出せたりするのです。尾根林道は尾根の既存の道につなげるつくり方をします。集落から遠いところは、必ずしも環境林かと言うと、実はそうではなかったりして、おもしろいです。

100 ヘクタールあれば 100 ヘクタールの山の中をどういうふうに林業経営していくか、森林組合がプランニングをするんです。最初の5年間はこの地域をやって、20 年後にはあの辺をやって、50 年でこの山は回していくとか、そういう事業計画を立てるところが、森林組合の主要な仕事になると思うんです。山のファイナンシャルプランナーと言うのでしょうか。要はこの資産をどういうふうに回していったら、一番高付加価値を生み出すことができるのかということは、腕の見せ所です。1円でも高く木をお金に換える方法を森林組合が考えなければいけない仕事の1つだと思います。ここを全部出せなくはないです。1番高いところは 2,000 メートルの場所に木が植わっています。

参加者6:企業の森ではどのあたりにどんな木を植えているんでしょうか。全然組合員さんは関与しないのですか。

中田参事:企業によってバラバラです。基本的には、当組合と一緒に森づくりを行っている企業は公有林、いわゆる丹波山村、小菅村が持っている村有林をやっています。上場企業が、個人の山の手入れをするのはいかがなものかという

企業の森による森林整備活動の紹介（小菅村）

- ホンダの森（小菅村）2005年3月～
- ＪＴの森（小菅村）　2006年3月～
- サミットの森（丹波山村）2006年5月～
- 東急ホテルズの森（丹波山村）2007年9月～
- リクシルの森（上野原市）2016年4月～

（資料）北都留森林組合　中田無双参事作成資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

考えがあったようです。しかし、リクシルに関しては、民有林です。民有林の山の手入れに協力してくれているのですけれども、必ず行政、市町村、上野原市が協定に入ってもらう。仲人と言うか、企業と直接個人が協定を結ぶのではなくて、市が地主さん、所有者さんと協定を結んで、市に1回経営権とでもいうようなものを預けて、市が企業と手を結ぶやり方をしていて。

皆伐して放ったらかしの山があるのです。地主さんが、「杉はもう植えられない、山にならないような山に木を植えてください」という山がありました。ホンダは、その山に「どうせ植えるのだったら水源の山なので広葉樹を植えさせてください」と申し出て、実際に植えています。JTは、カラマツという木の一斉林だったのですけど、森林組合側から「針葉樹と広葉樹が両方元気な森を今までつくったことがないので、ここで針葉樹と広葉樹、針広混交造林に挑戦させてほしい」と提案しました。この針広混交造林は、非常に難しい森づくりで、国から補助金が出ないのです。国の補助金は、人工林をつくるのか、広葉樹林をつくるのか、どちらかにしなさいということで、中途半端な両方つくる森は、補助金のメニューにないのです。だからJTの森では 100%JT のお金で、針広混交造林づくりを行いました。カラマツを強間伐と言って半分以上切ってしまって、切ったところに広葉樹を植えて、大きな針葉樹と中くらいの広葉樹、下層植生を生やして、豊かな森林生態系の森をつくることに挑戦しました。これが、JTの森です。また、森林環境教育ができる森として、かなり歩道を整備してもらい、環境教育用の看板も立て、広場をつくっています。

要はいろいろです。本当にそれぞれの現場によって、森づくりは一律ではないんです。ただ、企業が最初に求めるのは、木を植えたい、植林をしたいということです。それは、断らないで植えてもらいます。その一方で、日本の山は植えることよりも切るほうが今は必要で、これについても協力してもらっています。切るお金が足りないと言うと、間伐のお金が補助されていました。間伐した木を捨ててはもったいないから、搬送のための道がないから道をつくるというと、企業が資金面で協力してくれます。また、木が高く売れないと言うと、企業が高く買ってくれます。そういう関係が、だんだん発展してくることが、やっていておもしろい。企業との関係が、どんどん、どんどん強く深くなっていくことが、長年やっていて非常におもしろい。気心が知れてくると、やっぱり一緒に考えてくれるんです。どうやったら林業が元気になるか。

今、おもしろいのは、ここに書いてある以外に、全国の企業が 20 社くらい自主的に勉強会を始めたのです。何の勉強会かと言うと、今、日本の林業が一番抱えている問題は、皆伐した後、木を植えてつくる再造林が獣害にあっていることです。鹿に全部苗が食われてしまうのです。その苗を食われないために、防御ネットを張るには、莫大なお金がかかります。それが原因で、余計に木が切れないということが発生しています。では、どうやったら木が食べられないように守ることができる

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

か、今、企業間連携で、研究を持ち寄って話しています。プラスチックに強い企業、いろいろ生態系を勉強しているサントリーなど。管内では、サントリーの森づくりも始まっています。みんなでお互いの強みを出しあって、林業が抱えている課題を解決してやろうという勉強会が始まっているのです。私も講師で呼ばれ、現場で今困っていることを話しました。「こういうところに困っています、こういうことを助けてくれると助かるのです」と訴えると、反応があり、いい関係が動き始めている気がします。

いつか新しい商品が開発されて、救世主のように、林業が抱えている問題が、ある日突然、企業達が解決してくれるのではないかと思います。当然、林野庁や環境省とも企業はつながっていますので、そこで霞ヶ関の人たちとも一緒になって今、いろんな勉強会が立ち上がっています。

参加者6：関連して、企業の植樹にお聞きします。例えば北海道漁協女性部連絡協議会は、100年かけて 100 年前の浜を取り戻そうと、もう四半世紀、植樹を継続しています。それで道内に 100 万本を植えたのです。ところが、ある企業が数年前に 1,000 万本植えたと宣伝しているのです。もちろん数ではないですが。漁業者の場合は、何で漁師が山に登るかと言うと、海との関係で、自分たちのためです。例えば、企業が 1,000 万本植えたとなると、どのくらいの従業員の人が山に上がっていて、その人々が年次有給休暇で来ているのか、ボランティアなのか、業務命令で行っているのでしょうか。企業は、CSRで企業価値を高めるという大きな目的があって、それは明確で見通しもいいと思います。実際に木を植えた社員の方々の気持ちの変化があるのでしょうか。

中田参事：基本的には、企業の社員の皆様は土日にボランティアで来ます。大概年に2回くらい、春の季節のいいときと、秋の季節のいいときに、観光がてらいらっしゃいます。当然、年2回の活動ではやり切れないです。そのやり切れない部分は、我々の仕事として企業に対価を払っていただいて、植え切れなかったところは我々が苗を植えますし、夏場の下刈りと言って、植えた木の回りを刈ったりする仕事も行います。企業の社長と話す機会があると、「企業は大きくなって何万人社員を抱えると、社員同士のコミュニケーションがとれない。」とおっしゃります。いろんな部署の人間が、このボランティアで初めて顔をあわせて、名刺交換をやっているんです。そういうコミュニケーションの場が、オフィスの中ではなくて自然の中でやると、とてもフレンドリーな関係ができるので企業の方からは好評です。家族で参加する企業が結構多くて、お子さんや奥さんを連れてきて、お父さんが働いている職場がどういう職場でとか、家族コミュニケーションの場になっています。

参加者6：社員の皆さんも、レクリエーションみたいな感じで、喜んで、いい仕事をしたという感じですか。

中田参事：基本的には、お昼前に着いて、1時間か2時間、ちょっと手伝って、お昼からはレクレー

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ション、温泉に入って、飲んで帰るというパターンがほとんどです。

参加者6：下草刈りとか枝打ちとか、最後のしめは森林組合さんのほうで、プロが行うのですね。

中田参事：雪が降って倒れた苗の雪起しは、我々が仕事でやるんです。それはそれでちゃんと対価をいただいて、お仕事としてやらせていただいているので、一生懸命森林組合が山守として維持管理をさせていただいている感じです。この企業の森は、1つ決まれば、年間数百万円から数千万円の仕事になります。うちの2億円の仕事のうち 1,000 万円くらいには間違いなくなっています。数千万円の収益を毎年確実に得ることができます。サントリーはなんと 30 年間契約です。これで 30 年安定収入が確保できます。言葉は悪いですけれども、林業には、そういう安心してできる仕事はないんです。今年は2億円の仕事ができたからと言って、来年はわかりません。また新しい仕事をつくらないといけません。同じ山の仕事をするときは、10 年後、20 年後なので、常に新しい仕事を探して歩くのが林業です。

参加者6:20 年、30 年契約があるのですね。

中田参事:ほとんどは5年です。そんな先まで、企業の経営はわからない。だから、サントリーが特例で 30 年契約です。5年で見直しですが、契約を更新してくれています。すでに 10 年以上たっていますけど、まだ続いています。

参加者 6：流域連携で、流域の一体感を醸成していかないといけないと思います。特に、都会の人間だと川がどこに流れているのかわからないです。ただ、上流の木を使うことについて、漠然と国産材を使うのではなくて、自分たちが恵を受けているその川の上流、流域の木を使うことを何とか確保・訴求をして、流域として一体感を持たせていく方法はないのかなと思っております。例えば、生協だとSDGsではないにしろエシカルな仕事を重視していて、こういう意味があって、物語があって、こういうことでやっておりますと組合員である消費者に商品の説明をして販売しています。その流域の生協と組むやり方については、いかがでしょうか。

中田参事：うちの組合はまだですが、隣の組合は、コープ山梨の配達カタログに積み木を掲載してもらって、それを納めることを、おととしからやり始めました。先ほどの桂川の、相模川流域協議会の中の下の住民たちが、コンポストという生ゴミをつくる箱を注文してくれました。それを我々が作って納めています。また、下流域の相模原市は、商店街でプランターカバーを上流の木でつくってくれと注文してくれました。10 万円とか 20 万円の売り上げにしかならないですけど、そういう目につくところで木を使っていきましょうという流れは、だんだん広がってきています。それを継続していくことで、普及していってほしいと思います。

参加者 6：生協ももちろん協同組合ですので、協同組合運動から申し上げれば、組合員にきちん

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

と知らしめていく役割をやっているのでしょう。その流域の持つ価値を、商品などを使用することによってうまく訴求していく仕組みが協同組合間連携の中でできればいいなと思いました。

参加者 5:本日のお話で協同組合共通の関心事は、職員のやる気をどう引き出すかという点だと思います。職員も経営に参加するという意識のつけ方や、自分を評価する仕組みを自分でつくっていく。そういうことは非常に大事だと思っています。この人事評価の仕組みは、2年かけてつくられたのでしょうか。

中田参事:そうですね。2年くらいです。

参加者 5:安全を一番大事にされ、安全にお金をかけてみたら、逆に生産性が上がったということでした。これは動線を見直すとか、使う機械のメンテナンスをこまめに行う、そういうことも入っての安全ということですか。

中田参事:全部、最初はデータからとるのです。自分が1日に何本木を切っているか、1日どういう作業をしたのか、時間単位でつけていくのです。そうすると、無駄が見えてきます。「同じ作業をしているのに、この人はこれだけ時間がかかって、この人はこれだけ、なぜだろうか」と疑問が出ます。それをチェックし始めます。安全に作業をするということは、結局無駄な動きがないのです。そうすると、現場で身のこなしが、余計な一歩、半歩を減らそうということになって行きます。そういうものの積み重ねです。結局、経営は1つ1つの現場の積み上げしかなくて、1つ1つの現場は、1日1日、1分1分の積み重ねしかないということを、当たり前のことですけど、全職員が気づいたのです。そうやって1個1個無駄を省いていく、生産性を上げていく。

よく、林野庁の働き方改革でも議論したのですけど、生産性を上げることはもちろん大事です。低コスト化と言うのですけど、これだけ人件費率の高い第一次産業で、人件費を下げるのが低コスト化への一番の近道になってしまうのです。最初、緑の雇用制度とか現場の職員の技術力を上げることを林野庁が一生懸命やってくれもちろんありがたいですけど、国として林業経営者の質を上げて行きましょうと私は訴えています。なぜかと言うと、思考停止になってしまうのです。この仕事をしていると、自分から、みずからアンテナを張って、自分で外の世界を見に行かないと、毎日同じ人間、同じ仕事の繰り返しになるのです。すると、成長がとまってしまうのです。そういう人たちに常に刺激を与えていく、仕組みをつくらないと、何とか黒字が出たからこれでいいと満足してしまいます。林業会社、森林組合は単年度黒字ですけど、職員の定期昇給ができない、賞与が出せないことは、経営ではないことに気づいてもらわないといけません。異業種やほかの業界は、もっと工夫をしているし、もっと挑戦しているということを、林業経営者の人たちに常に刺激を与える仕組みを国としてつくれないかと、働き方改革で提案しているのです。どんな冊子になるかわからないで

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

すけど、やる気のある中小の林業経営者をターゲットにしています。林業経営者を底上げすることによって、林業界全体がもっと魅力的な職場になっていくのではないかと思っています。

参加者 5:民間の林業会社の経営者の方の感覚を鋭くしようというお考えですね。

中田参事:そうです。従業員はずっと固定給で昇給は 1 度もない、家族が養えないで本当にいいのですかということです。森林組合も定期昇給が必要です。

参加者 5:そこを変えていかないと、という形ですね。

中田参事:そうです。そのためには、毎年1割、給料を上げていくのだったら、それだけの収益を毎年積み上げていかないと組合経営は成り立たないではないですか。それだけ経営改善を続けていかないと、ボーナスだって世間並みに4カ月、5カ月分が払えません。これで魅力ある職場と若者たちに言えるかと言ったら、言えません。今、同業種だけではなくて異業種との人物のとりあいが始まっているわけで、たくさんある職種の中で林業を選んでもらうためには、やっぱり林業にお金の面でもある程度の魅力が必要です。ドイツの林業は、今時給 5,000 円以上です。それだけ生産性が違う。日本と比べたら、5～6倍、ドイツの林業は生産性が高いのです。変な話、半日働いたら、日本と同じくらいの収入が得られてしまうのが、今のドイツの林業らしいです。やっぱりそれを目指したいです。何しろドイツの子供たちは、プロのサッカー選手になるか、フォレスターという林業家になるかというくらい、子供たちの憧れの職業になっているらしいです。日本もそうなりたいです。それには、それなりの収入をちゃんと確保できる産業にしていかないといけないです。

司会　ありがとうございます。おうかがいしたいことはつきませんけれども、そろそろお時間になりました。本日は、大変貴重な機会をありがとうございました。大変多くの気づきが得られたと思っております。それでは最後に、中田参事に皆さん拍手をお願いします。

中田参事:最後までおつきあいいただいて、ありがとうございました。

(注 12)山を売買するときは、市町村に届け出を出す。

(注 13)FSC とは Forest Stewardship Council の略。日本語で森林管理協議会。同協議会は、国際的な森林認証制度を行なう第三者機関のひとつ。

＜参考文献＞

藤森隆郎(2016)『林業がつくる日本の森林』築地書館

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

総研レポート　2020基礎研№.1

発　行　㈱農林中金総合研究所　基礎研究部

〒151－0051　東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11

電　話　03-6362-7731