

森林組合の賃上げと人材確保の持続可能性

——第38回森林組合アンケート調査と時系列分析に見る現状と展望——

主任研究員 安藤範親

〔要 旨〕

森林組合における賃上げと人材確保の持続性を検討するため、2026年3月に実施した第38回森林組合アンケート調査と、過去10年間の時系列データを分析した。

組合の事業利益率はウッドショックの一巡によりコロナ禍前の水準へ戻った。加工部門を持つ組合では利益の減少が大きく、持たない組合でも事業管理費の増加が収益を圧迫している。過去3年間に約9割の組合が毎年賃上げを実施し、取扱高の拡大などで原資を確保してきたが、利益率は低下傾向にあり、採用者数が離職者数を下回っている。

持続的な賃上げには、部門別の採算管理に加え、人件費や資材費の上昇分を森林整備の受託単価や補助事業の設計単価に適切に反映させることが必要である。組合の規模や事業構成に配慮しつつ、現場業務のDX、通年雇用、計画的な休日確保、資格・技能を処遇に反映させる人事制度の整備を進め、系統団体や行政の支援を通じて収益基盤と雇用環境を一体的に改善することが求められる。

目 次

はじめに

1 収益構造の変化

- (1) 利益水準はコロナ禍前の水準へ回帰
- (2) 収益悪化の要因
——事業管理費の増加と加工部門の不振——
- (3) 規模別に異なる利益減少と費用の動向

2 賃上げと収益性・離職の関係

- (1) 賃上げの継続と増収の関係

- (2) 採用・離職の推移と賃上げの継続

3 素材生産の動向と業務効率化

- (1) 素材生産量と職員1人当たり指標の推移
- (2) 業務効率化・DXの導入状況
- (3) 働き方の見直しと人材定着
- (4) 小括

おわりに

はじめに

当研究所では、森林組合（以下、組合）の事業・経営動向や当面の課題を的確に把握し、組合系統の事業展開に資することを目的として、全国約100組合を対象としたアンケート調査を定期的実施している。

近年、物価上昇が続くなかで春季労使交渉における賃上げが定着しつつあり、最低賃金も引き上げられている。一方で、幅広い産業で人手不足が深刻化しており、林業においても従事者の減少傾向に歯止めがかかっていない。こうしたなか、組合が「伐^きって、使^きって、植える」循環型林業の中核的な担い手であり続けるためには、人材の確保と、安心して就業を継続できる処遇や労働環境の整備が課題となっている。しかし、賃上げを実行・維持するためには相応の原資が必要であるものの、足元では木材需要の低迷や各種コストの上昇により組合の収益基盤は圧迫されている。賃上げと人材確保を持続可能なものとするためには、組合の収益基盤の現状を精査するとともに、賃上げを継続できている組合の特徴を把握する必要がある。

そこで本稿では、2026年3月に実施した「第38回森林組合アンケート調査」の結果（注1）および過去10年間の時系列データを用いて、収益構造の変化、賃上げと収益性・離職率の関係、素材生産体制、ならびに業務効率化・DXの推進状況について検討する。収益面では加工部門の有無や組合

員所有森林面積による規模区分に着目し、雇用面では同じ規模区分に加えて賃上げの実施状況別の差異を分析する。さらに、採用・離職の動向については第33～37回調査も参照し、ヒアリング調査から得られた現場の知見を交えながら今後の取組みを展望する。

（注1）本調査に回答した100組合の平均値は、管内森林面積53,696ha（うち組合員所有林24,036ha）、正組合員3,741人、内勤職員18人、直接雇用の現業職員29人であり、林野庁「森林組合一斉調査」における全国の組合平均の1.3～1.6倍程度である。また、年間素材生産量が1万㎡を超える組合が回答組合の66%（全国平均は41%）を占めており、回答組合には比較的規模の大きい組合が多い点に留意が必要である。なお、本文中のn値は組合数を示すが、設問別の有効回答数、損益データとの照合対象、時系列の継続回答対象により異なるため、各箇所に明記した。

1 収益構造の変化

（1）利益水準はコロナ禍前の水準へ回帰

15～24年度の10年間すべてにおいて損益の回答が得られた85組合の平均値の推移をみると（第1表）、事業利益率（対取扱高）は15～19年度にかけて1.7～2.5%で推移していた。その後、ウッドショックによる木材価格高騰を背景に21年度には6.0%へ急上昇したものの、24年度には2.5%まで低下し、コロナ禍前の水準へと戻った。経常利益も21年度の5,411万円から24年度には2,589万円へと半減している。

経常赤字を計上した組合数は、21年度の1組合から24年度には14組合へ増加した。ただし、これは17年度の13組合とほぼ同水

第1表 1組合あたり損益の長期推移(15～24年度に継続して回答のある85組合の平均)

(単位 千円、%、組合)

	15年度	18	21	22	23	24
取扱高	773,231	766,233	861,656	855,885	881,260	920,404
事業総利益	164,279	158,032	202,790	191,555	179,076	179,043
うち販売損益	42,509	46,970	65,314	59,634	53,476	57,528
加工損益	12,562	9,698	26,665	20,527	14,709	8,700
森林整備損益	109,388	101,157	109,949	111,071	110,932	113,266
事業管理費	145,225	145,260	151,507	155,529	155,456	156,209
事業利益	19,053	12,772	51,283	36,026	23,620	22,834
経常利益	22,593	15,223	54,109	40,818	28,714	25,891
事業利益率(対取扱高)	2.5	1.7	6.0	4.2	2.7	2.5
事業管理費／事業総利益	88.4	91.9	74.7	81.2	86.8	87.2
経常赤字組合数	7	11	1	4	8	14

資料 各組合の総代会資料等をもとに当研究所が整理した時系列データ

(注) 取扱高=指導・販売・加工・森林整備の各収益の合計。加工損益は加工部門のない組合を0として平均(このため加工部門を有する組合の損益水準を示すものではない)。

準であり、ウッドショック前の状態に戻ったと捉えることもできる。実際、過去10年間で一度も経常赤字を出していない組合は全体の60%（51組合）である。さらに、24年度に経常赤字であった14組合の内訳をみると、3期連続赤字は1組合、2期連続は5組合にとどまり、残る8組合は単年度の赤字であることから、現時点において赤字の常態化は限定的であるといえる。

(2) 収益悪化の要因

——事業管理費の増加と加工部門の不振——

過去10年間の収益動向をみると、15年度から24年度にかけて取扱高は19%、事業総利益は9%、事業管理費は8%増加した。事業総利益に占める事業管理費の割合は、15年度の88%に対し、24年度は87%とおおむね同水準である。一方、利益が大きく伸長した21年度には75%まで低下していた。

この比率の推移には、ウッドショック期の利益拡大とその後の一巡が反映されていると考えられる。

部門別の損益構成をみると、販売損益は4,251万円から5,753万円へと増加し、事業総利益に占める割合も26%から32%に高まった。森林整備損益は約1億1,000万円と堅調に

推移しており、24年度の構成比は63%と、引き続き組合経営を支える中核部門となっている。対照的に、加工損益は21年度の2,666万円から24年度には870万円へ急減し、15年度の水準を下回る結果となった。

近年の収益悪化の度合いは、加工部門の有無によって大きな違いがみられる（第2表）。22～24年度の損益データが得られた97組合のうち、加工部門を有する51組合では、事業総利益が同期間に11.0%減少し、経常利益は43.3%減少した。加工部門の損益率（加工損益／加工収益）は22年度の11.0%から24年度には5.7%へ半減し、9組合が加工部門で赤字に陥っている。一方、加工部門を持たない46組合では、事業総利益の減少は0.5%にとどまるものの、事業管理費が4.6%増加した影響で経常利益は28.6%減少した。このように、減少幅そのものは加工部門を持つ組合でより顕著であるものの、加工部門を持たない組合におい

第2表 加工部門の有無別・規模別にみた損益(24年度)

(単位 組合、千円、%)

	加工部門		組合員所有森林面積規模				全体
	加工あり	加工なし	1万ha未満	1～2万ha	2～3万ha	3万ha以上	
組合数	51	46	20	27	24	26	97
1組合平均事業総利益	211,302	128,639	88,752	147,427	150,095	282,153	172,101
事業利益率	2.5	2.7	1.3	3.3	2.3	2.8	2.6
事業赤字組合の割合	21.6	17.4	35.0	11.1	8.3	26.9	19.6
経常赤字組合の割合	19.6	13.0	30.0	7.4	8.3	23.1	16.5
事業総利益増減率(22年度→24年度)	△11.0	△0.5	△20.4	△1.9	△3.7	△8.6	△7.5
経常利益増減率(22年度→24年度)	△43.3	△28.6	△64.5	△21.0	△39.0	△39.7	△39.7
事業管理費増減率(22年度→24年度)	△0.4	4.6	△0.5	3.4	4.4	△0.8	1.3

資料 第38回森林組合アンケート調査および各組合の総代会資料等

(注) 1 3か年とも事業総利益の回答があった97組合。規模は組合員所有森林面積(24年度)による区分。

2 事業利益率および増減率は区分内の合計額をもとに算出。加工部門あり=24年度に加工収益が計上されている組合。

ても管理費の増加が着実に収益を圧迫している状況がうかがえる。

なお、加工部門を10年間継続している43組合の合計値をみると、24年度の加工収益はウッドショック前の19年度比で2%増加したのに対し、加工費用は4%増加しており、加工損益率は6.3%から4.9%へと低下した。加工収益の伸びを上回るペースで加工費用が増加したことが採算悪化につながっているが、その背景には製材品の需要・販売数量の変動に加え、人件費や機械修繕費等の上昇が影響していると考えられる。

(3) 規模別に異なる利益減少と費用の動向

組合員所有森林面積に基づく規模別4区分で比較すると(損益データ対象の97組合)、22～24年度の事業総利益の減少率は、1万ha未満(n=20)で20.4%、1万～2万ha未満(n=27)で1.9%、2万～3万ha未満(n=24)で3.7%、3万ha以上(n=26)で

8.6%であった。経常利益の減少率は、それぞれ64.5%、21.0%、39.0%、39.7%となり、1万ha未満の区分で最も大きい。また、事業赤字を計上した組合の割合は、小さい区分から順に35.0%、11.1%、8.3%、26.9%となっており、1万ha未満と3万ha以上の区分で高い(第2表)。

1万ha未満の区分では加工部門を有する組合が70%を占め、24年度の事業利益率は1.3%と4区分で最も低い。この区分では加工部門を有する組合の割合が高く、加工部門の採算悪化が収益の減少に影響した可能性がある。また、事業総利益が20.4%縮小したのに対し、事業管理費の削減は0.5%にとどまっており、事業縮小に対して費用の削減調整が追いついていない。3万ha以上の大規模層でも加工部門を有する組合が69%を占め、赤字組合の割合は26.9%と高水準にある。他方、加工部門を有する組合の割合が4割弱である1万～3万ha未満の2区分では、赤字組合の割合は1割前後に

とどまった。このように、規模別にみた収益動向には加工部門の有無など事業構成の違いも影響していると考えられ、森林面積の大小だけで経営の安定性を一律に説明することは難しい。各組合の事業構成や地域的な特性を併せて評価することが重要である。

2 賃上げと収益性・離職の関係

(1) 賃上げの継続と増収の関係

過去3年間（23～25事業年度）において、常勤職員の賃上げを「毎年実施した」組合は89%、「一部の年度で実施した」は9%であり、両者を合わせると回答組合全体の98%に達している（n=100）。賃上げを実施した背景としては、「人材確保・定着のための経営判断」82%が突出して多く、「物価上昇への対応」58%、「最低賃金の引上げへの対応」44%が続いた（n=98、複数回

答）。また、今後1～2年についても全回答組合の63%が「引上げる予定がある」と回答している（n=100）。過去3年間に毎年賃上げを実施した組合の割合を組合員所有森林面積の規模別にみると、1万～2万ha未満で96%、2万～3万ha未満で100%、3万ha以上で89%であるのに対し、1万ha未満では65%にとどまっており、前述のとおり、この区分では事業総利益も大幅に縮小している。こうした状況を踏まえると、小規模層では賃上げを継続するための原資の確保が課題となる。

アンケート回答と22～24年度の損益動向を照合した（第3表）。取扱高、事業総利益、事業管理費の増減率と職員1人当たり事業総利益は、組合間のばらつきが大きく、一部の組合の値が平均値に強く影響するため、中央値で比較した。その結果、毎年賃上げを実施した組合（n=86）の24年度事業利益率は平均2.5%、同期間の取扱高増

第3表 賃上げの実施状況・賃上げ率別にみた収益性

(単位 組合、%、千円)

	賃上げの実施状況		賃上げ率(ベースアップ)			全体
	毎年実施	一部の年度	ベア 1～3%	ベア 3～5%	ベア 5%以上	
組合数	86	9	25	23	10	97
事業利益率(24年度)	2.5	△0.1	1.4	2.9	2.5	2.1
経常利益率(24年度)	2.8	1.3	1.4	3.5	4.0	2.6
経常利益率(22年度)	5.1	5.3	4.7	5.6	6.5	5.1
経常赤字組合の割合(24年度)	14.0	33.3	32.0	13.0	0.0	16.5
取扱高増減率(22年度→24年度)	4.1	△10.9	4.7	1.6	△2.3	3.7
事業総利益増減率(22年度→24年度)	0.7	△7.1	△11.1	△0.1	△3.2	△0.3
事業管理費増減率(22年度→24年度)	4.2	△4.0	1.2	3.7	6.0	3.6
職員1人当たり事業総利益(24年度)	3,997	2,863	3,107	4,900	5,257	3,845

資料 第2表に同じ

(注) 1 賃上げの実施状況は過去3年間(23～25事業年度)の常勤職員に対する賃上げ、賃上げ率はベースアップを実施した組合の直近の率を示す。「実施していない」2組合は表示を省略。

2 利益率は各組合の比率(対取扱高)の単純平均、増減率および職員1人当たり事業総利益は中央値。職員数=内勤職員+直接雇用現業職員。

加率は中央値4.1%増であった。これに対し、一部の年度のみ実施した組合（n=9）では、事業利益率は平均マイナス0.1%、取扱高、事業総利益、事業管理費の増減率の中央値は、それぞれ10.9%減、7.1%減、4.0%減であった。すなわち、賃上げを継続した組合では取扱高の拡大（増収）がみられる一方、一部年度にとどまった組合では事業総利益と事業管理費がともに縮小している。ただし、後者は9組合と少なく、取扱高の増減率は平均値でみると増加となるなど組合間の差が大きいため、区分内のばらつきを踏まえて慎重に解釈する必要がある。

ヒアリング調査においても、人件費の増加に対しては木材取扱量の拡大による増収で対応したとする事例が聞かれた。ただし、増収に伴う追加コストや最終的な利益への貢献度までは把握できておらず、増収分がそのまま賃上げ原資として純増したと単純に解釈することはできない。

ベースアップを実施した組合における直近の引上げ率は、「1%以上3%未満」が43%、「3%以上5%未満」が39%、「5%以上」が16%であった（n=61）。損益データと照合可能な組合で職員1人当たり事業総利益の中央値を比較すると、引上げ率の低い区分から順に311万円、490万円、526万円となっており、1人当たりの稼ぐ力が高い組合ほど高い引上げ率を設定できている傾向がみられる。

もっとも、対象97組合全体の平均経常利益率は22年度の5.1%から24年度の2.6%へ低下しており、毎年賃上げを実施した区分

でも同様に5.1%から2.8%へ低下している。利益の一部を人件費の上昇分で吸収している可能性は推察されるものの、木材市況の悪化要因と人件費増加の影響度を厳密に切り分けることは難しい。引き上げた賃金水準を翌年度以降も維持するためには、取扱量の拡大のみに依存するのではなく、部門ごとの粗利益管理を徹底し、事業単価の見直しや業務効率化を通じて安定的・構造的な原資を確保することが求められる。

なお、林野庁『森林・林業統計要覧2025』に掲載された全国農業会議所の調査によれば、24年の日給は造林が1万5,031円、伐出が1万5,828円であり、前年比でそれぞれ3.7%、2.1%上昇している（注2）。本アンケートでもベースアップ実施組合の55%が3%以上の引上げを行っており、林業全体の日給上昇率と同等以上の改定を行う組合が多くみられた。しかし、本調査では実際の支給給与額までは把握していないため、賃上げ後の賃金水準や他産業との処遇格差がどの程度是正されたかについては、慎重に評価する必要がある。

（注2）林野庁『森林・林業統計要覧2025』第68表「農村の農外諸賃金及び農業臨時雇賃金」（全国農業会議所「農作業料金・農業労賃に関する調査結果」）による。23年の日給は造林1万4,495円、伐出1万5,498円である。

（2）採用・離職の推移と賃上げの継続

第33～38回調査の個票から、直接雇用の現業職員数、採用者数、離職者数（定年退職を除く）の3項目が揃う組合を集計したところ（第4表）、19～24年度の離職率は6.2%～8.7%の間で推移しており、一貫した

第4表 直接雇用現業職員の採用・離職の推移

(単位 組合、人、%)

事業年度	調査回	有効組合数	現業職員数	採用者数	離職者数	採用率	離職率
2019	33	92	3,253	192	202	5.9	6.2
20	34	97	3,324	217	250	6.5	7.5
21	35	99	3,355	225	246	6.7	7.3
22	36	96	3,046	197	191	6.5	6.3
23	37	89	3,074	168	267	5.5	8.7
24	38	100	2,863	158	217	5.5	7.6

資料 第33～38回アンケート個票を集計

(注) 職員数・採用者数・離職者数の3項目が数値でそろった組合を各回で集計。19年度は回答97組合中92組合、20年度は98組合中97組合。他年度は全回答を使用。各率は人数の合計同士の比率。離職は定年退職を除く。回答組合は各回で異なり、同一組合を追跡した値ではない点に留意。

上昇傾向にあるわけではない。しかし、採用率は21年度の6.7%から23・24年度には5.5%へと低下しており、直近2年間は採用者数が離職者数を下回る「離職超過」が続いている。各回

で回答組合が異なるため厳密な追跡比較ではないものの、採用による補充が追いつかない実態が浮き彫りとなっている。

24年度の数値(100組合)をみると、現業職員2,863人に対して採用158人、離職217人であり、定年退職を除いたベースでも59人の離職超過となった。全回答組合の33%が離職超過に陥っている。規模別の離職率は、組合員所有森林面積1万ha未満で6.1%、1万～2万ha未満で7.3%、2万～3万ha未満で6.2%、3万ha以上で8.6%であり、大規模組合においても人材

の定着に苦慮している実態がうかがえる(第5表)。

賃上げの実施状況別に24年度の離職率をみると、毎年実施した組合(n=89)の6.6%に対し、一部年度で実施した組合(n=9)は13.3%と高かった。ただし、後者の区分では1組合の離職者(33人)が区分全体の約6割を占めており、この突出した1組合を除いた8組合の離職率は9.5%となる。回答期間のずれや離職理由の詳細が特定できないことも考慮すると、この数値差のみから、「賃上げの中断

職率は9.5%となる。回答期間のずれや離職理由の詳細が特定できないことも考慮すると、この数値差のみから、「賃上げの中断

第5表 直接雇用現業職員の採用・離職状況(24年度)

(単位 組合、人、%)

区分	組合数	現業職員数	採用者数	離職者数	離職率	離職超過組合の割合
《組合員所有森林面積》						
1万ha未満	20	375	17	23	6.1	35.0
1～2万ha	28	546	34	40	7.3	35.7
2～3万ha	24	565	34	35	6.2	20.8
3万ha以上	28	1,377	73	119	8.6	39.3
《地域》						
北海道	10	125	6	13	10.4	30.0
東北	15	276	15	19	6.9	33.3
関東・東山	9	250	10	13	5.2	33.3
北陸	7	133	4	5	3.8	28.6
東海	5	100	2	5	5.0	60.0
近畿	14	284	21	24	8.5	35.7
中国	11	442	26	20	4.5	27.3
四国	10	342	21	34	9.9	50.0
九州	19	911	53	84	9.2	21.1
《賃上げの実施状況》						
毎年実施	89	2,435	132	161	6.6	30.3
一部の年度で実施	9	398	25	53	13.3	55.6
全体	100	2,863	158	217	7.6	33.0

資料 第38回森林組合アンケート調査

(注) 離職者数は定年退職を除く。離職率=区分内の離職者数合計÷現業職員数合計。離職超過組合=離職者数が採用者数を上回る組合。「実施していない」2組合は表示を省略。

が離職につながった」とみることはできない。各組合の個別事情を踏まえた分析が必要である。

自由記述の意見では、木材価格が低迷するなかで公的な補助金や設計単価の改定が実勢のコスト上昇に追いついておらず賃上げ原資を捻出できないとの声や、一般企業の初任給引き上げのペースに対応しきれないとの声が寄せられた。これらは、個別の組合による増収努力にとどまらず、現場の実勢労務費等を適切に反映する設計単価の見直しを行政・業界全体で検討する必要性を示唆している。

3 素材生産の動向と業務効率化

前章でみたとおり、賃上げを継続した組合では取扱高の拡大がみられる一方、現業職員全体では採用が離職に追いついていない。限られた人員で事業量と賃上げ原資を確保し続けるためには、業務を効率化するとともに、職員が長く働き続けられる職場をつくる必要がある。そこで本章では、まず（１）で素材生産量と職員１人当たり指標の推移から、生産体制の変化を確認する。次に（２）で事務・現場業務の効率化に向けたDXの導入状況を、（３）で人材の定着に関わる働き方の見直しと資格取得・処遇の状況を見る。

（１）素材生産量と職員１人当たり指標の推移

15～24年度の10年間継続して回答の得ら

れた51組合において、直接雇用の現業職員数は49.7人から32.5人へと35％減少した一方、素材生産量は15年度の約2万3,300㎥から24年度は約2万4,400㎥と微増し、水準がおおむね維持された。この結果、現業職員１人当たりの素材生産量は増加し、組合全体の職員１人当たり事業総利益も260万円から389万円へ49％伸長した。

ただし、これらの１人当たり指標の上昇は、森林の成長や高性能林業機械の導入による作業効率化の成果であると同時に、分母である職員数の減少や作業の「外注・請負化」の進展が複合的に影響している点に留意しなければならない。本データからは機械化による生産性向上分と請負化による影響を切り分けられないため、指標の上昇のみから素材生産全体の生産性が高まったと判断することは難しい。

また、素材生産量と販売収益を10年間比較できる79組合の動向をみると、１組合当たり素材生産量が約2万1,300㎥から24年度の約2万3,000㎥へ増加するなかで、販売収益は約2億1,300万円から約3億3,000万円へと大きく増加した。この間、主伐量は約9,000㎥から約1万4,500㎥へと大幅に拡大している。販売収益には購入原木や共販・市売の取扱いも含まれるため、収益の増加を評価する際には、単価要因に加えて主伐へのシフトや取扱事業の構成変化を勘案する必要がある。

（２）業務効率化・DXの導入状況

業務効率化およびDXツールの導入状況

(n=100) をみると、会計ソフト95%、給与計算ソフト84%、GIS・GPSによる施業管理81%など、基幹事務や業務管理における導入率は極めて高い。しかしその一方で、タブレット等による現場報告14%、ICTハーベスタによる生産管理10%といった山林現場業務のデジタル化は途上にある。

組合員所有森林面積の4区分でみた導入済み項目数の平均は、小さい区分から順に5.0、5.4、5.8、7.1項目であり、規模による導入格差が確認された。とくに3万ha以上の区分で導入項目数が多い。損益と照合した97組合において、導入項目が7項目以上の層(n=39)の事業利益率は平均3.1%であり、4項目以下の層(n=27)の1.0%を上回っていた。ただし、前者の事業規模は後者の約2倍である一方、事業管理費には大きな差がみられず、事業規模や費用構造の違いも利益率に影響している可能性がある。この比較だけでDXツールの導入による収益改善効果を判断することは難しい。導入のボトルネックとしては「導入・運用コストが高い」78%、「ITに詳しい人材がいない」50%が挙げられており、外部支援として「森林組合向けに特化したシステムの開発・提供」66%を求める声が多い。

ヒアリング調査からは、コロナ禍を機にリモート会議やクラウドストレージによる情報共有が定着した事例や、電子帳簿保存法対応を機に、決裁・起票事務を電子化し、若手職員からの業務改善提案が活発化した事例が確認された。他方で、山間部現場での通信環境の制約や、森林所有者に高齢者

が多く電子契約の普及が進みにくいといった特有の課題も指摘されており、対面コミュニケーションが不可欠な領域を見極めながら段階的に効率化を進める姿勢が求められる。

(3) 働き方の見直しと人材定着

働き方改革の取組みとしては、現業職員の通年雇用が67%、年次有給休暇の計画的付与制度の導入が49%、健康経営の推進が36%、男性の育児休業取得促進が35%であった(n=100、複数回答)。雇用の安定につながる通年雇用には約3分の2の組合が取り組んでいる。一方、年次有給休暇の計画的付与、健康経営、男性の育児休業取得促進に取り組む組合は、それぞれ3~5割にとどまり、これらの取組みを広げる余地がある。ヒアリング調査では、作業班に完全週休2日制を導入し、雨天などで山に入れない日は機械やチェーンソーの整備、打合せに充てることで、労働日と休日を計画的に管理している組合の事例がみられた。天候に左右される現場作業と整備・準備作業を組み合わせることは、安定して働ける職場づくりの一つの方法である。

一方で、人材育成と処遇のつながりには課題が残されている。資格取得を推進するうえでの障壁として、「研修・講習に参加する時間の確保が困難」が64%、「資格取得が処遇に反映される仕組みがない」が30%であった(n=100、複数回答)。研修時間を確保する業務設計を行うとともに、取得した資格や技能を担当業務、役割、処遇

へ明確に反映させる人事制度の構築が、職員に長期的な就業展望を示し、定着を促すうえで極めて重要である。

(4) 小括

以上のように、現業職員が減少するなかで素材生産量はおおむね維持され、職員1人当たりの指標は上昇した。ただし、指標の上昇には機械化に加え、職員数の減少や請負化が影響している可能性がある。主伐へのシフトや取扱事業の構成変化もみられるため、指標の上昇をそのまま組合自身の生産性向上と捉えることはできない。業務効率化については、会計や給与計算などの事務部門でDXツールの導入が進んでいる一方、現場業務のデジタル化は途上であり、規模による導入格差もみられる。また、通年雇用に加え、休暇の計画的な取得や健康管理、育児との両立を支える取組を広げるとともに、資格・技能を処遇に反映させる仕組みを整えることも課題である。限られた人員で事業を担い続けるためには、外部委託への依存度を見極めつつ、現場業務の効率化と、職員が長く働き続けられる就業環境の整備を一体的に進めることが求められる。

おわりに

本調査の結果から、森林組合における賃上げや人材確保の持続性は、組合自身の収益基盤および事業構造と深く連動していることが明らかとなった。

第一に、組合の利益水準はウッドショック期の高水準が一巡し、コロナ禍前の平常水準へと戻った。加工部門を有する組合では市況悪化に伴う利益減少が著しく、持たない組合においても事業管理費の増加が利益を圧迫している。規模の大小を問わず赤字組合が発生しており、自組合の部門構成と固定費の推移を踏まえた、きめ細かな採算管理が不可欠である。

第二に、9割以上の組合が賃上げを実施し、取扱高を拡大させることなどによる原資の確保に努めてきたが、利益率そのものは低下傾向にある。また、採用率が離職率を下回る「離職超過」が常態化しつつあるなか、賃上げを翌年度以降も維持するためには、取扱量の拡大に加えて適正な事業単価の確保が欠かせない。現場の実勢労務費や資材高騰を反映した補助・設計単価への改定に向け、系統団体や行政へ実態を働きかけていくことが重要な課題となる。

第三に、現業職員が減少するなかで素材生産量がおおむね維持されている背景には、高性能林業機械の導入だけでなく、請負化の進展や主伐シフトが影響していると考えられる。見かけ上の1人当たり生産性にとらわれず、地域の森林資源の循環を将来にわたって支えるための持続可能な施業・雇用体制を見極める必要がある。

第四に、現場業務のDXや処遇改善には依然として改善の余地が大きい。事務負担の軽減や情報共有の円滑化を進めるとともに、通年雇用や計画的な休日確保、資格・技能と連動したキャリアパスの明示など、

賃金以外の就業条件を総合的に底上げしていくことが求められる。資金やIT人材に制約を抱える組合に対しても、系統内での成功事例の共有や共通システムの導入支援など、重層的なサポートが期待される。

地域の森林資源を適切に管理・循環さ

せ、組合経営を自立的・持続的に発展させていくために、本稿で整理した収益基盤と雇用環境の実態が、今後の事業戦略や政策議論を深める一助となれば幸いである。

(あんど う のりちか)

書籍案内

農林漁業金融統計2025

A4判 182頁
頒 価 2,000円(税込)

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

編 集…株式会社農林中金総合研究所
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11
E-mail toukei-jouhou@nochuri.co.jp
発 行…農林中央金庫
〒100-8155 東京都千代田区大手町1-2-1

〈発行〉 2026年1月