

論文

鹿児島県内の森林組合における人事管理の現状*¹上栗慎吾*²・枚田邦宏*³・奥山洋一郎*³

上栗慎吾・枚田邦宏・奥山洋一郎：鹿児島県内の森林組合における人事管理の現状 九州森林研究 74：5－8，2021 林業での大きな課題として林業従事者の減少があり，その確保・定着が求められている。しかし現在日本全体の人口が減少しており，今後急激な従事者の増加は難しいと考えられる。そのため新規就業者の獲得と同時に，その定着を図っていくことが重要である。そのためには林業事業者の雇用管理や労働条件等がどうなっているのかを把握することが必要となってくる。そこで本研究は鹿児島県本土の森林組合を対象とし現在どのような雇用管理や労働条件となっているのかを調査した。その結果，過去10年間で月給制の普及が見られ，給与形態の改善が図られていることが明らかになった。また，従業員の給与を決定する上でその能力等を評価している組合は多かったが，評価規準については明確ではなく上司の感覚で決定しているところが多いことも分かった。そのため，従業員が自身の給与や待遇に不満を持つ可能性も示唆された。

キーワード：林業従事者，定着，給与形態，能力評価，森林組合

I. 背景と目的

現在我が国の林業における大きな課題として林業従事者の確保，定着がある。林業従事者の雇用動向は，昭和60年の約126,000人から平成17年には約52,000人さらに平成27年には約45,000人と減少を続けている。日本の人口が減少している中，直近30年で13%減少している。

林業従事者は日本標準職業分類において，「育林従事者」「伐木・造林・集材従事者」「その他の林業従事者」の三つに分けることができる。その中で「伐木・造林・集材事業者」と「その他の林業従事者」は若干の増加を見せる中，「育林従事者」は昭和60年の74,259人から平成27年の19,400人へと大きく減少している（林野庁，2018）。

そのような状況の中，平成15年から「緑の雇用」事業が始まり，林業への意欲を有する者を対象に，林業に必要な基本的技術の習得を支援する事業が実施されている。同事業では林業事業者へ新規就職した者を対象に実地研修や集合研修を行っている。同事業を活用し林業に就職した者は平成29年度まで累計で約18,000人となっている。同事業開始前の新規就業者数は年間約2,000人程度であったが，開始後は約3,300人に増加しており，新規就業者の確保に効果が出ている。新規就業者の大半は他産業からの転職者となっている。平成28年度における新規就業者数は3,055人となっており，平成23年以降3,000人前後で推移している（林野庁，2018）。そのため新規就業者の獲得の面では一筋の光明が見られる。しかし，日本全体の人口が減少している中，林業従事者の今後大幅な増加を見込むことは困難であると考えられる。そのため従事者の獲得を図ることも重要ではあるが，その定着を図ることが今後重要度を増していくだろう。例えば，明確な人事管理を通じて従業員の働く意欲を向上するために，その能力，業績を客観的に評価し，公正な待遇の導入等を目的とする

「能力評価システム」の導入支援事業が林野庁補助事業の一環として，すでに実施されている。

早尻（2019）は「林業労働者の定着率向上を図る就業環境の整備方針」にて雇用改善を行っているいくつかの事業者を対象に調査を行い，それらの事業者が雇用管理を整備するに至った理由ごとに異なる3タイプが存在していたと述べている。そこで本研究では木材生産が活発であり，海外輸出という新たな動きも起こっている鹿児島県を対象とし，そのような状況下で雇用管理についてどのような変化が起きているのかを調査し，定着率向上のために必要なこと等を明らかにすることを目的とする。

II. 方法

鹿児島県本土の10森林組合を対象に，人事管理の形態の現状について管理者から聞き取り調査を行った（図-1）。調査時期は2019年11月及び2020年10月である。調査内容は（1）労働条件（給与形態，休暇，勤務時間，保険等），（2）人事管理（緑の雇用等の研修制度，従業員の配置や異動，安全管理，昇給や昇格，



図-1. 調査森林組合所在地 資料：筆者作成

*¹ Kamikuri, S, Hirata, K, Okuyama, Y: Current status of personnel management in forestry associations in Kagoshima prefecture.

*² 鹿児島大学院農林水産学研究所 Grad. Sch. Agric., Kagoshima Univ., Kagoshima 890-0065, Japan

*³ 鹿児島大学農学部 Fac. Agric., Kagoshima Univ., Kagoshima 890-0065, Japan

評価制度の活用状況等), (3) 人材確保の方法 (求人, 広報等) である。得られたデータを基に鹿児島県本土の森林組合の雇用管理等の状況を把握し, その課題の考察を行った。

Ⅲ. 結果

現地調査の結果は表1にまとめた。以下詳細について説明する。

1. 月給制について

給与形態については, 月給制を導入しているところが多く, 導入の理由は「従事者の給与面での安定や確保」(A, B, C, D, F, G, H, I, J 森林組合)であった。月給制に対する管理者の肯定的な意見として, 「賞与, 能力給等で給与を上げやすい」(A 森林組合), 「給与が安定し従業員の反応もいい」, 「安定した給与形態の構築や職場環境の改善 (休みを取りやすい等) につながる」(F, C, J, I 森林組合), 「今まで休みにしてきた悪天候時にも仕事を行う必要性が出てきて, 雨天時にも行える仕事を考えたり, 仕事に対し従業員が能動的に動いたり, 出勤率上昇につながり, 組合の利益にもなる」(F 森林組合) などが見られた。月給制に対する管理者の否定的な意見として, 「月給制にすると作業の能率や効率が悪くなる」(I 森林組合), 「出来高よりは支給額が下がるので従業員は望まない」(G 森林組合), 「働いた分だけほしいという要望がある」(G 森林組合), 「組合として収益性が低下しないようにする必要がある」(I 森林組合), 「従業員は他業種との兼業が多く時間に自由度がある方が良い」(J 森林組合) 等があげられた。まとめると, 管理者の意見としては, 肯定的な意見は従業員の職場環境改善を行い新規就業者の獲得や従事者の定着に資するとしたものが多く, 否定的な意見は従業員の仕事に対する意欲の低下や日給制や出来高制時と比較すると出勤日数が給与にあまり影響しないため従業員のモチベーションが下がり, 離職につながるのではないかと懸念が多かった。また, 月給制の導入時期は2010年以降が多く, 日給制や出来高制からの転換が進んでいる状況も確認できた。

2. 昇給の方法について

昇給の方法については大きく2つに分類できた。1つ目は給与の中に能力給, 技術手当等があり, 従業員の能力を給与に反映し

ているものである。今回の調査対象のうち7組合 (A, B, D, E, F, H, J 森林組合) で見られたが, 従業員の能力評価について明確な評価基準を定めている組合は少なく, 導入している場合も出勤日数等の簡易的な指標であった。

2つ目は個人の能力等は加味せず俸給表等に従い昇給していく方法である。この方法は月給制の組合で多く導入されていたが, 従業員が給与や評価に不満を持ち退職したという事例もあるとのことだった。

3. 昇進について

現場作業員にも昇進, 役職等の制度が存在している組合もあり, 上司による評価が実施されていた。ただし, 昇進時の評価についても明確な基準による評価を実施しているところは3組合 (C, G, H 森林組合) あったが, 出勤日数等 (勤務態度, 自己管理能力) の簡易的なものを評価基準としていた。その他の4組合 (A, B, D, F 森林組合) については上司が昇進対象者の技能やコミュニケーション能力等を日常業務から判断して, 昇進の可否を決定していた。なお, 本項目における昇進とは従業員の責任の増加や立場が上がることを意味しており, 必ずしも給与の増減には関わりはない。

4. 評価基準を明確にすることの是非

従業員の能力評価に対し明確な基準 (例えば, 「能力評価システム」等) を定めることについては課題を感じている組合が多かった。複数の組合からあげられた意見として, 作業内容や現場の環境等の違いを考慮する必要性, その評価の困難さがあげられた。現場の違いが個人もしくは作業班の作業結果に影響を与えるため, 客観的な評価規準を作成することが難しいとのことである。また, 評価する際に個人の感情が入らないようにし, 適切な判断ができる評価者の育成も課題となっていた。さらに, 明確な基準による評価を行うことで職場の雰囲気にも悪影響が及ぶとの懸念の声も聞かれた。

以上のように課題は多くあるが, 将来的には明確な評価基準の導入を検討している組合もあった。期待される効果として, 適切な方法で評価を行うことで従業員の意欲の維持や能力向上を促したり, 管理職と従業員とのコミュニケーション機会が増えたりすることで職場環境の改善に対する意見が得られて, 不満を早期に

表-1. 調査結果

組合名	A 森林組合	B 森林組合	C 森林組合	D 森林組合	E 森林組合	F 森林組合	G 森林組合	H 森林組合	I 森林組合	J 森林組合
作業員数	18名	14名	12名	38名	19名	30名	33名	88名	25名	31名
給与形態	月給制	日給月給制	月給制	月給制, 日給制, 出来高制	日給 + 能力給	月給制	月給制, 日給制, 出来高制	月給制	月給制	月給制, 日給制
昇給方法	能力給有り	能力給有り	能力等加味しない	能力給有り	能力給有り	能力給有り	能力等加味しない	明確な評価基準	能力等加味しない	明確な評価基準
昇進方法	上司の判断	上司の判断	明確な評価基準	上司の判断	(不明)	上司の判断	明確な評価基準	明確な評価基準	(不明)	(不明)

資料: 筆者聞き取り調査結果より作成

把握できるとの意見があった。

5. 従業員の離職理由

離職理由について調査したところ、多くみられたのは雇用条件に不満を持ち、他産業もしくは他の事業体に異動するケースであった。管理者側の悩みとして、特に年齢の若い従業員は雇用条件を給与額のみで判断する傾向があり、月給制で給与が安定している、日給制で支給額の多い他事業体に魅力を感じて離職してしまうことがあった。他に多い例としては、職場内の人間関係悪化や林業に合わないため離職してしまうとのことだった。

6. 従業員が定着するために必要なこと

定着のために必要なこととして、多くの組合では職場の雰囲気の改善や、相互のコミュニケーションを積極的にとることを重要と考えており、経営に影響を与えずに改善できる点として雰囲気やコミュニケーションの改善から取り組もうという組合があった(A, C, E, J 森林組合)。管理者の実感としても雰囲気が良ければ、その職場に愛着が生じ定着するという意見があった。実際の取組事例としては、レクリエーション等で従業員とふれあう機会を増やしている組合(D 森林組合)があり、このような機会を通して従業員の意見を把握することを目指していた。他にも、必要なこととしてあげられたのは、給与面の改善(B, I 森林組合)や高性能林業機械の導入(B 森林組合)、休日固定化する(J 森林組合)といった意見があった。給与面の改善については、日給制から月給制に切り替えることで生活が安定して、定着率向上に繋がるという意見があった。また、高性能林業機械の導入により作業が安全になり労働負荷も下がることが期待されていた。

IV. 考察

以上の結果を踏まえて、鹿児島県内の森林組合が人事管理において抱えている課題と解決の方向について考察する。木材生産が活発になる中で鹿児島県では10年前から月給制が増加しており、新規就業者の獲得や従業員の給与安定化を図る組合が増加している。この方向性は今後も堅持されるべきであろう。一方で、月給制に対しては課題が何点か指摘された。

特に大きな課題は出来高・日給制よりも勤務日数によっては支給額が下がること、昇給の基準がわからないため、従業員の不満が高まる可能性があるという点である。そのため、月給制の導入は明確な評価基準の導入と一体で考えられるべきであろう。今回、鹿児島県内の森林組合で明確な評価基準を設けた能力評価をおこなっている組合はあったが(A, B, D, E, F, H, J 森林組合)、出勤日数等の簡易的な指標による評価が実施されているのみであり、「能力評価システム」の導入を行っている組合はなかった。「能力評価システム」の導入にあたっての課題として、①明確な基準の作成が難しい、②評価者の私情が入り正確な評価が行えない、③評価者の育成を行う必要がある、④職場の雰囲気に悪影響を及ぼす可能性、が指摘された。

上記については各組合の事情に応じて段階的に解決されるべきと考えるが、①については不満が高まりやすい業績等の評価は行わず、従業員の職務態度等を中心に基準を設定することで摩擦を低減できよう。職務態度は評価項目としては一見不明瞭にも感じられるが、「就業規則を守ること」や「上司の指示に従う」、「挨拶

をしっかりと行える」等明確な基準を設定することは可能であると考えられる。また、一律の評価基準を設けるのではなく、従業員に期間目標を設けさせ、その達成率を評価するやり方も妥当である。②と③については既に評価者となっている現場管理者に評価者として研修機会を提供したり、能力評価システムなどの先進事例を参考とする方法がある。重要なこととしては、評価を決定する際に面談等のコミュニケーションを取り、評価結果を共有することが重要である。④については、短期的には新しい給与制度・評価により職場の雰囲気が悪化するかもしれない。しかし、問題の解決を回避したままでは従業員の生活を安定させることもできず、これまでと同じ雇用条件で離職率を改善させるのは難しいだろう。明確な評価基準の導入を従業員が望んでいない場合も、人事評価者と従業員の面談、意見交換の場は確保すべきである。これは月給、日給、出来高の給与制度に関わらず、人間関係等も含めて改善すべき点を早期に把握して、解決に繋げられる可能性がある。

早尻(2019)は調査した林業事業体を「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」である「事業拡充タイプ」、「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」である「体質改善タイプ」、「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」である「魅力向上タイプ」の3つに分類し、これまで調査してきた林業事業体は「事業拡充タイプ」が多かったことを述べている。一方で、本研究では月給制導入理由から考えると「体質改善タイプ」と「魅力向上タイプ」が多かった(A, B, C, D, F, G, H, I, J 森林組合)。この傾向は「従業員が定着するために必要なこと」への回答からも窺われ、職場の雰囲気と従業員とのコミュニケーションを重視している組合(A, C, D, E, J 森林組合)が1番多い結果となっている(表-1)。早尻(2019)と結果の違いが生じた理由については、早尻(2019)が対象とした事業体は就業環境と実際に改善した組合を対象に聞き取りを行っており、経営状況についても事業拡大を行える事業体が多かったためであると考えられる。本研究で対象とした組合は就業環境改善を行ったかどうかは重要視しておらず、そのため、事業拡大よりもまずは職場の雰囲気を改善・維持に力を入れている組合が多い結果になったものと思われる。

本研究が対象とした組合は、就業環境を変更していない組合も含まれるが、それらの組合も就業環境を改善するつもりがないわけではなく、従業員との話し合いや普段のコミュニケーション等をきっかけに現在の就業環境の形態をとっているところ(E, B 森林組合)もあり、それらの組合については月給制度や評価制度の導入は必ずしも必要ではないと考える。しかし、今後従業員の入替わりや考えの変化が生じる可能性もあるため、定期的な話し合いの場を設けるなど、従業員とのコミュニケーションを積極的に行ない、従業員の意見・考えを把握していくことが重要であろう。

今回は森林組合の管理者側に聞き取り調査を実施したが、従業員の感じている不満、要求については把握することができなかった。この点は今後の研究課題としたい。

謝辞

本研究は鹿児島県森林組合連合会及び鹿児島県各森林組合のご協力により行うことが出来ました。快く調査をお受けいただいた関係各位の皆様、大変お世話になりました。記して感謝申し上げます。

引用文献

早尻正宏 (2019) 経済論集 67 (3) : 53 - 81

一般社団法人全国林業改良普及協会 (2013) 能力評価システム導入支援事業

URL : <http://ringyou-hyouka.jp/> (2020年11月16日利用)

林野庁 (2018) 平成30年度 森林・林業白書, 一般財団法人農林統計協会, 東京, 23 - 31

(2020年11月10日受付; 2021年1月7日受理)