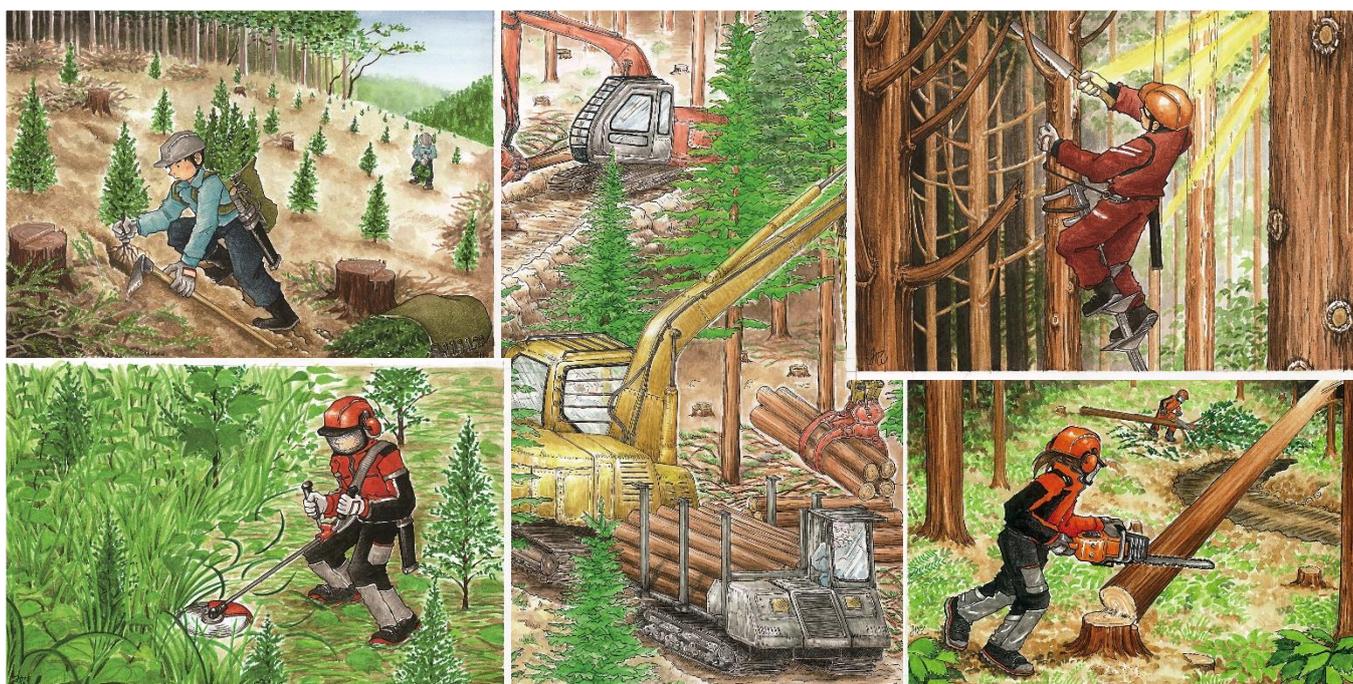


林業における「働き方改革」の実現に向けて — 林業経営者向けの手引き —



2019年3月

林野庁

林業及び木材産業における「働き方改革」に関する検討会

< 目 次 >

本手引きの概要

1. はじめに.....	1
2. 「働き方改革」の手順.....	3
3. 「働き方改革」をめぐる主な課題.....	4
3.1 課題その1：働く環境の基礎整備.....	4
3.2 課題その2：労働安全の確保.....	5
3.3 課題その3：労働力の確保.....	6
3.4 課題その4：能力に応じた賃金制度の構築.....	6
3.5 課題その5：雇用の改善.....	7
4. 課題解決のヒント.....	8
5. 取組事例集.....	20
付録1：セルフチェックの具体的なポイント.....	37
付録2：「働き方改革」のお役立ち情報.....	40
付録3：就業規則のポイント.....	42
付録4：作業請負契約書のひな型の例.....	43
付録5：能力評価シートの例.....	44

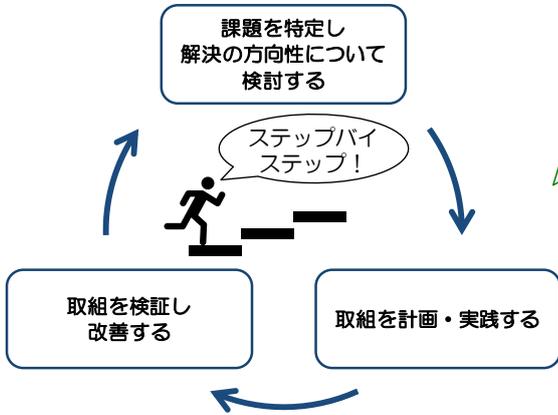
< 本手引きの概要 >

「働き方改革」に取り組む林業経営者のために 手引きを作成しました

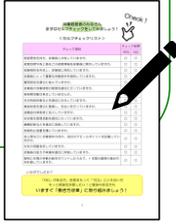
経営者の「働き方改革ってなに？なぜ必要なの？」、「経営者の役割は？」、「どんな課題があるの？」、「どのように取り組めばいいんだろう？」といった疑問の解消につながるヒントがあります。

手引きには 3 つの特徴があります

Point 01 「働き方改革」はステップバイステップで！



林業経営の実態を踏まえた「働き方改革」の手順をご紹介します。経営者のふり返りをサポートするためのセルフチェックリストのほか、支援策などのお役立ち情報も掲載！



Point 02 課題ごとに解決のヒントを紹介！

課題ごとに経営者への問いかけと課題解決のヒントをご紹介します。ヒントは実際に行われている取組。課題解決に向けて考えるうえでの気づきになります。

働く環境の基礎整備 ① 経営を「見える化」する

経営者への問いかけ
 ・従業員は自社の経営方針、経営の考え方や目標を共有しているか？
 ・従業員は労働条件を把握しているか？

課題解決のヒント

- ①-a 経営目標や方針を共有しているか？
- ①-b 就業規則を作成しているか？
- ①-c 従業員を採用時に就業規則を提示しているか？
- ①-d 請負契約の締結時に就業規則を提示しているか？
- ①-e 労働時間の管理を徹底しているか？

【ポイント】
 ・社内ルールを明確化するために就業規則を作成。自社の特徴にマッチしたものとするため、職員みんなで話し合いながら独自の内容を盛り込んだ。
 ・「みんなで作った約束ごと」として従業員に浸透。対外的にも「就業規則をきっちり作っている会社」と見られるようになり、就職希望者の不安を取り除く効果も得られた。
 ・東京チェンソーズでは、従前から職員の間で共有されているルールがあり、それをきっちりと紙に落とし込む必要があったと考えた。そこで、当時の職員数は10人に満たなかったが、将来の人員拡大も見ず、東京都の「経営革新計画」の申請を機に就業規則の作成に着手した。
 ・はじめは一般的な就業規則の様式を用いて作業を進めた。しかし、そのままでは事業実態に十分マッチせず、特徴も出せないため、職員みんなで話し合いながら独自の内容を盛り込むことにした。

Point 03 取組事例を豊富に掲載！

「働き方改革」の取組事例を多数掲載。これからの取組の参考に！

経営者のちょっとした経験談もつぶやきとしてご紹介！

<求人サイトを活用して従業員を確保>
 インターネットの求人サイトはスマホなどからアクセスできるため、若者の目に触れやすいという利点があります。このサイトに広告を掲載したところ、2名を採用できました。そのほか、コインランドリーに農業用機械を納め、女性のパート採用に成功したこともあります。「どこで求人するの？」も重要なポイントです。

<地方暮らしを望む若者の可能性>
 最近、山村地域に移住してくる若者が増えており、「農業は林業をやりたい」という声を聞くようになりました。複数の業種を掛け持つことで安定して暮らせるだけのお金を稼ぐ新たな地方暮らしのモデルです。こうした若者は各種の研修セミナーなどで山村地域での仕事を考えることが多いため、これらの若者に林業の仕事を紹介することも有効です。

就業規則
 ・就業規則の完成後も新たな規則が必要になった時は、その都度職員で話し合ってお知らせする。例えば、女性従業員が産後を迎える時に産休・育休関連の規則がなかったため、その女性従業員自身が「どのような規則があれば働きやすいか」を考えながら規則の草案を作成し、就業規則に追加した。
 ・「みんなで作った約束ごと」として明文化した結果、就業規則が従業員に浸透しやすくなった。
 ・就業規則を作成したことで、職員に組織に属しているという意識が芽生えた。また、就業規則を作成している同業他社が少ないなかで、「きっちり作っている会社」と見られるようになり、就職希望者の不安を取り除く効果も得られた。



なぜ「働き方改革」
が必要なの？

1. はじめに

「働き方改革」は経営を変えるチャンスです！

「働き方改革」とは、働く人々が個々の事情に応じて多様で柔軟な働き方を自分で選択できる社会を実現し、よりよい将来の展望を持てるようにすることを目指した取組です。

林業の分野にも、人手が足りない、日給制のため収入が不安定、休みがとれない、重労働で災害リスクも高いなど、働き方をめぐって様々な課題があります。そして、これらの課題は林業経営を左右します。つまり、「働き方改革」は経営を変えるチャンスでもあります。

【「働き方改革」の前】

- 退職者がでた。募集しても人が集まらない。このままでは、経営が維持できない。
- 稼げる時に稼がないといけないので休みをあげられない。従業員が疲れている。
- 重労働が多く、災害リスクと経営のリスクも高い。

【「働き方改革」の後】

- 「働き方改革」で会社のイメージがアップ。応募者が増加！
- 週休二日制を導入し、生産性も向上！
- 作業マニュアルの徹底で安全意識が改善！作業も効率化！

「働き方改革関連法」が2019年4月から順次施行されます

2018年6月に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（働き方改革関連法）が成立し、2019年4月から順次施行されることになりました。今後経営者と従業員は一体となって働き方の見直しに取り組む必要があります。

表 1 主な法律改正事項と施行時期

主な法律改正事項	大企業	中小企業
時間外労働の制限（残業時間の上限規制）	2019年4月	2020年4月
全ての労働者の労働時間把握	2019年4月	2019年4月
年次有給休暇の確実な取得	2019年4月	2019年4月
正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の禁止	2020年4月	2021年4月

林業経営者のみなさん
まずはセルフチェックをしてみましょう！



<セルフチェックリスト>

主な課題	チェック項目	チェック結果	
		YES	NO
働く環境の 基礎整備	経営理念を持ち、従業員と共有していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	経営目標や売上高などの経営情報を従業員に開示していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	就業規則を作成し、従業員に周知していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	従業員にとって重要な労働条件を通知していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	雇用契約を適切に結んでいますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	従業員の労働時間の管理を適切に行っていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	長時間労働は発生していませんか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	年次有給休暇などを適切に付与していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	賃金制度を適切に整備し、支払いを行っていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	退職金共済制度に加入していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
労働安全の 確保	安全衛生管理活動を適切に行っていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	健康診断などを適切に実施していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	危険防止措置を講じていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
労働力の確 保	求人票などに労働条件のほか、自社のアピールポイントを記載していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	女性の活躍を促していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
能力に応じた賃金制度の構築	従業員の能力や実績を適切に評価していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
雇用の改善	期初に年間の労働日数をカウントした上で、1年間の業務の進め方を計画していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

いかがでしたか？

「NO」がある方、自信をもって「YES」といえない方
もっと経営を改善したい！と意欲のある方も
いますぐ「働き方改革」に取り組みましょう！

どのように取組を進めればいいのか？

2. 「働き方改革」の手順

「働き方改革」は経営者が従業員と一緒に取組むものです。何をどうすればいいかわからないと不安を感じる経営者のために支援策などのお役立ち情報も用意されています。以下のステップをサイクルのようにくり返し、「働き方改革」を進めましょう。

表 2 「働き方改革」のステップ

ステップ	経営者がやるべきこと
課題を特定し 解決の方向性について 検討する	<ul style="list-style-type: none">・セルフチェックリスト（2頁）を活用しながら自社のふり返しを行う。・課題を特定する。・課題解決の方向性について検討する。<ul style="list-style-type: none">⇒ 課題解決のヒントは 8 頁へ！⇒ 具体的な取組事例は 20 頁へ！⇒ セルフチェックをもっと具体的に行いたい方は 37 頁へ！⇒ 支援策などのお役立ち情報は 40 頁へ！
取組を計画・実践する	<ul style="list-style-type: none">・働き手のための対策を具体的に講じる。
取組を検証し 改善する	<ul style="list-style-type: none">・定期的に取り組の進捗や効果を確認する。・必要に応じて取組の見直しを行う。

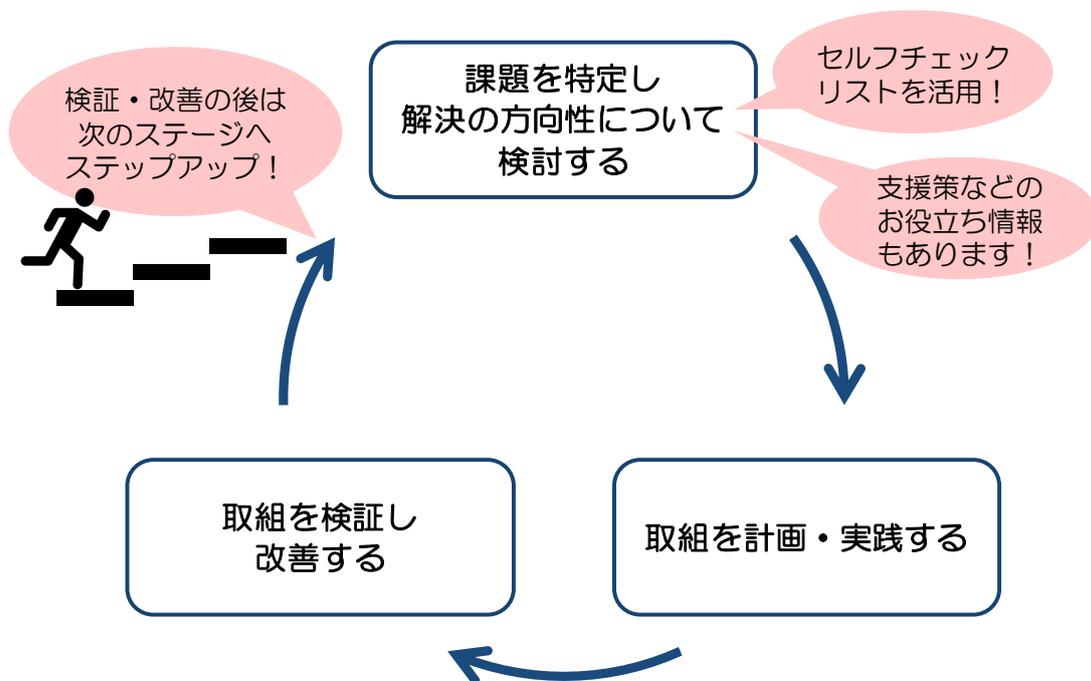
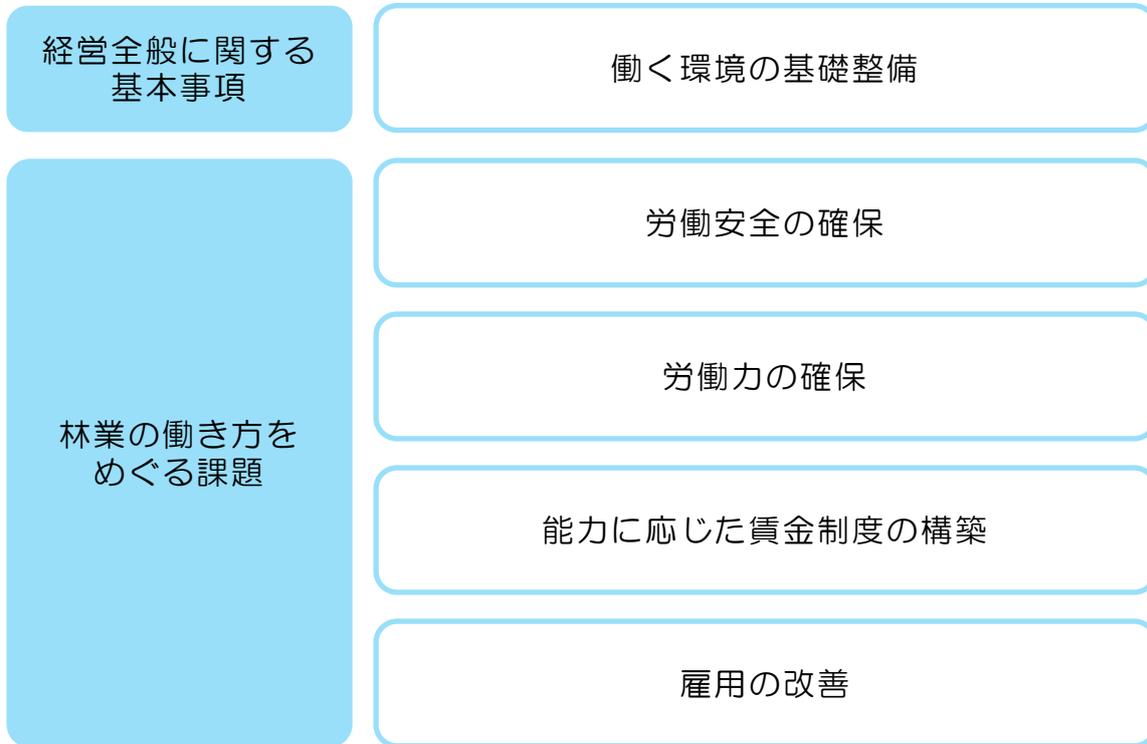


図 1 「働き方改革」のサイクル

どんな課題があるんだろう？

3. 「働き方改革」をめぐる主な課題

林業における「働き方改革」の課題は主に5つあります。取り組める項目からはじめましょう。



3.1 課題その1：働く環境の基礎整備

- ・「働き方改革」を始めるにあたっては、経営全般に関する基本のふり返りが大切です。
⇒ セルフチェックリスト（2頁）で確認！

経営に関する情報や考え方を従業員にしっかり伝える、社内ルールを明文化するといった取組は、経営者と従業員の認識を共有し、社内の風通しをよくし、働きやすい環境を整備する上で基本となる取組です。

「働き方改革」は各事業者が自社の事業環境に応じ、創意工夫をしながら実施するものですが、まずは基本のふり返しを行い、課題に気づくことが大切です。

3.2 課題その2：労働安全の確保

・ 林業における死傷者数は徐々に減少していますが、死傷年千人率で見ると他産業の値を大きく上回っています。

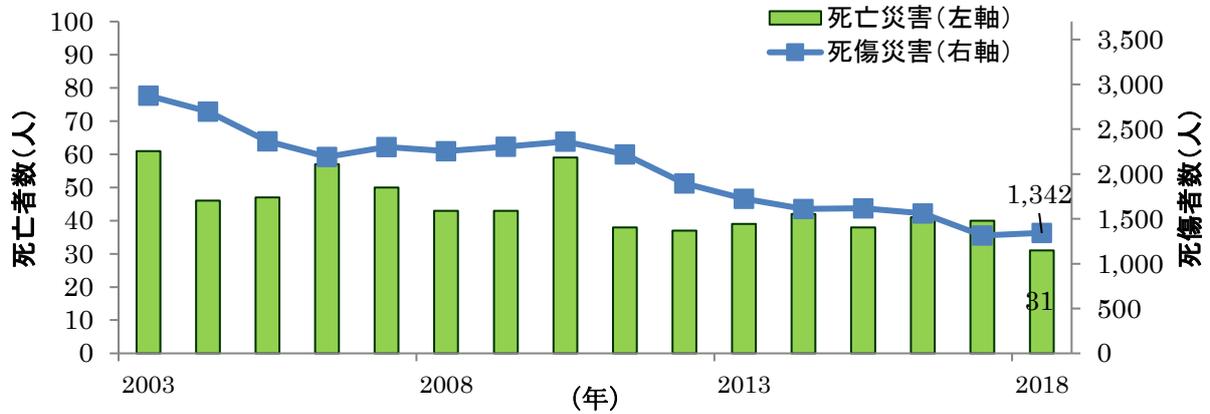


図 2 林業における死傷者数と死亡者数の推移

資料) 厚生労働省「労働者死傷病報告」、「死亡災害報告」

注) 平成 23 (2011) 年については、東日本大震災を原因とするものを除く。

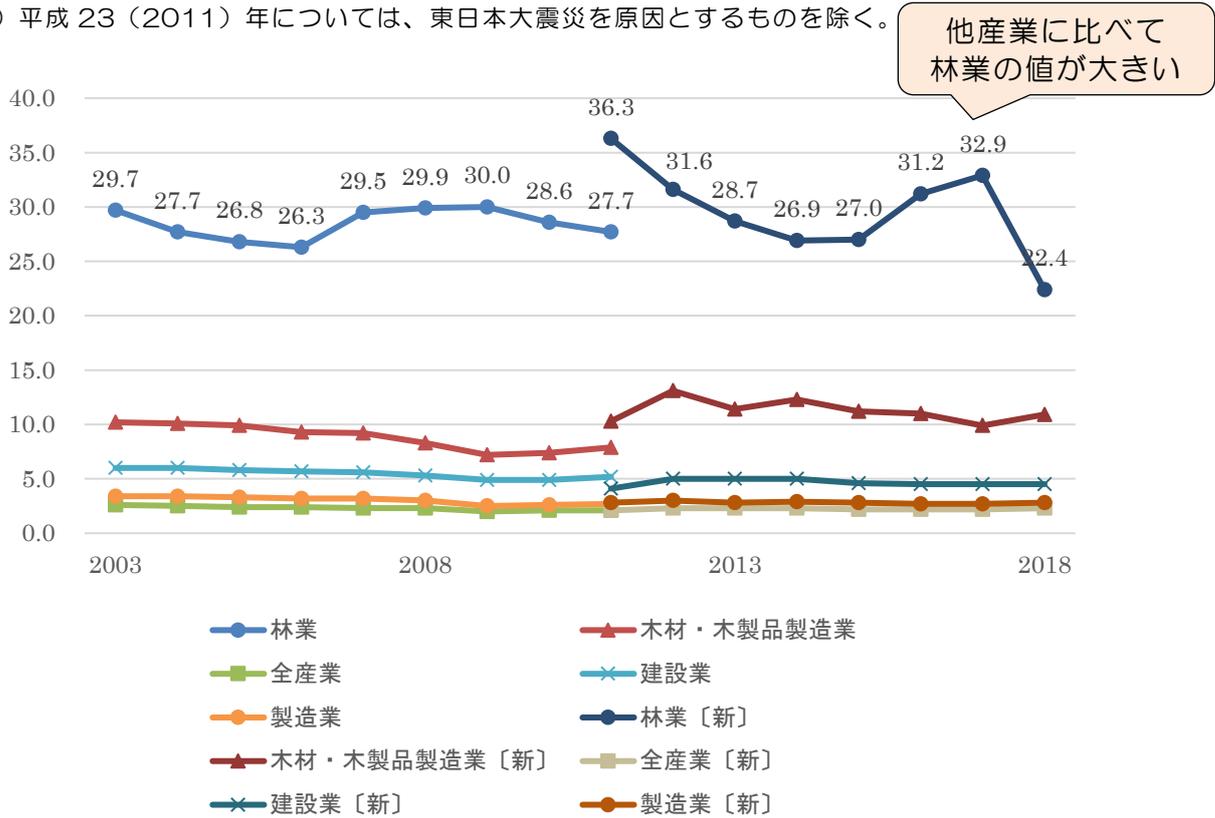


図 3 死傷年千人率の推移

資料) 厚生労働省「業種別死傷年千人率」

注 1) 死傷年千人率とは、労働者 1,000 人あたり 1 年間に発生する死傷者数 (休業 4 日以上)。

注 2) 平成 24 年より算定基礎を「労働者災害補償保険事業年報」及び「労災保険給付データ」から「労働者死傷病報告書」及び「総務省労働力調査」に変更。

3.3 課題その3：労働力の確保

- ・有効求人倍率は全産業的に年々高まっており、他産業との人材確保の競争が激化しています。

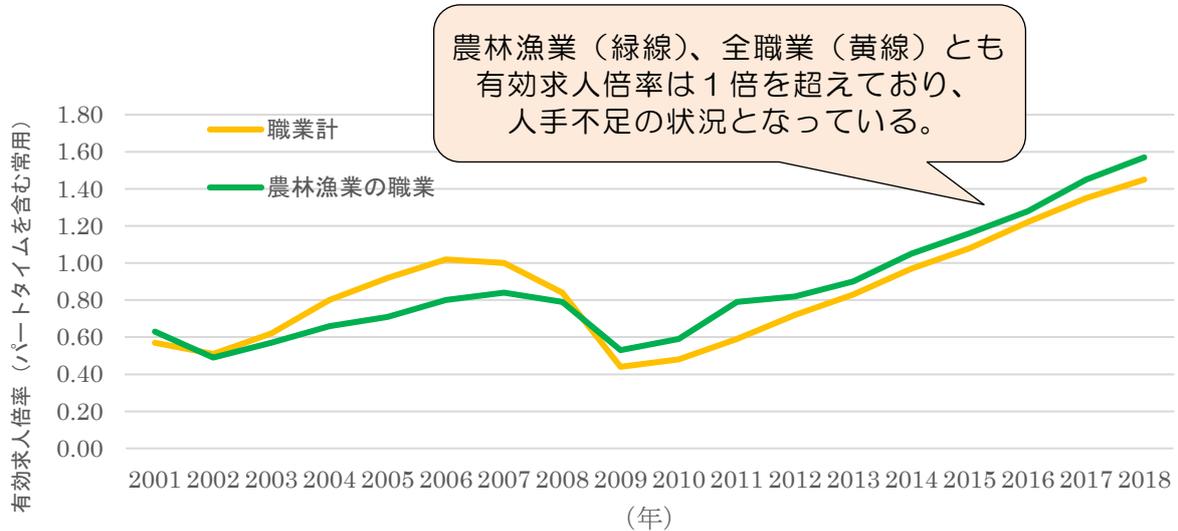


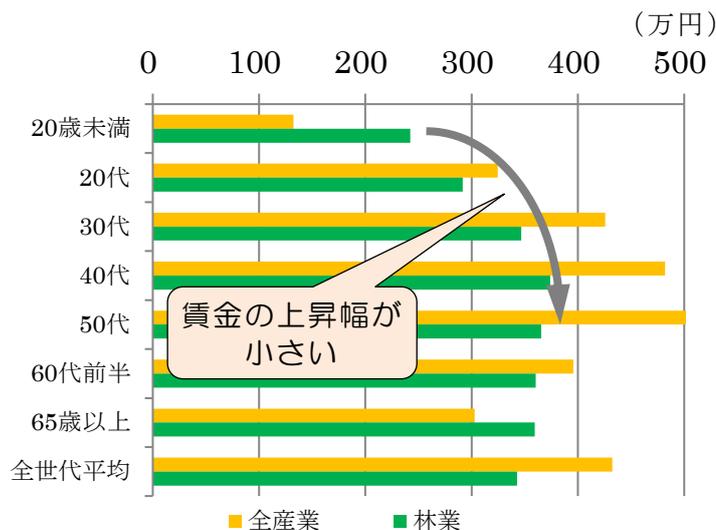
図 4 有効求人倍率の推移

資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

注) 有効求人倍率とは、求職者数に対する求人数の割合。

3.4 課題その4：能力に応じた賃金制度の構築

- ・賃金は年代が高くなるにつれて上昇していますが、林業は他産業に比べて賃金の上昇幅が小さい状況です。



資料) 国税庁「民間給与実態統計調査(平成29年分)」

林野庁業務資料。

注) 全産業のデータは1年を通じて勤務した給与所得者の年間の平均給与。林業は平成30年度アンケート調査結果における年間就業日数210日以上の者について、年齢別、給与(H29)別回答者数により試算された値。

図 5 年代別の年間平均給与

課題その5：雇用の改善

- ・ 正規雇用者数が増えるなか、年間就業日数が 200 日未満の林業雇用者の数は年々減少しています。しかし、割合で見ると他産業よりも高い水準にあります。
- ・ 日給制または出来高制で雇用されている林業労働者の割合も減少傾向にありますが、実態として全体の約4分の3を占めています。

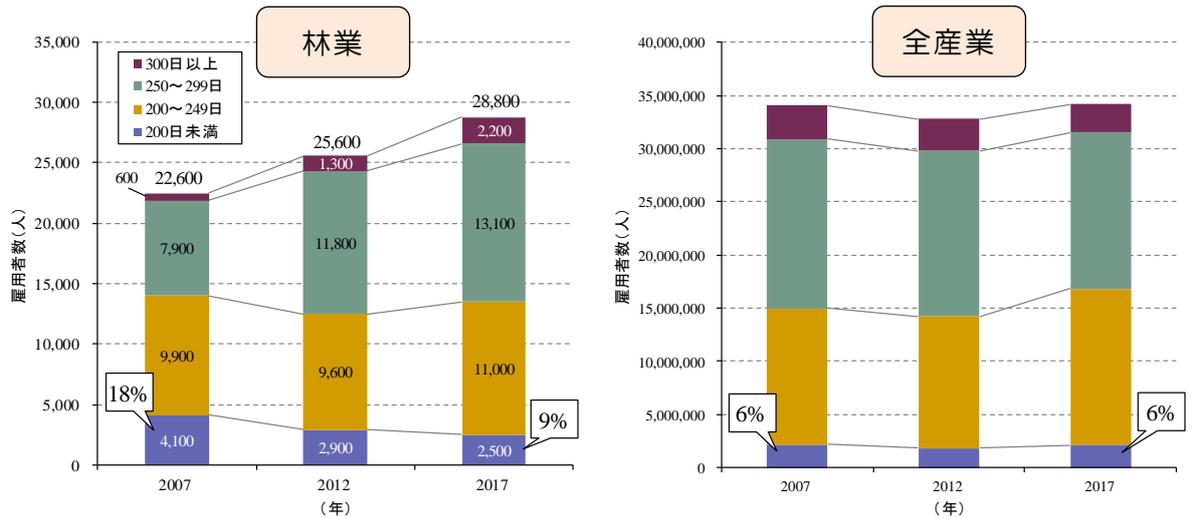


図 6 労働日数別の雇用者数の推移（左：林業、右：全産業）

資料）総務省「就業構造基本調査」

注）集計対象は正規雇用者（非正規雇用者は含めていない）。

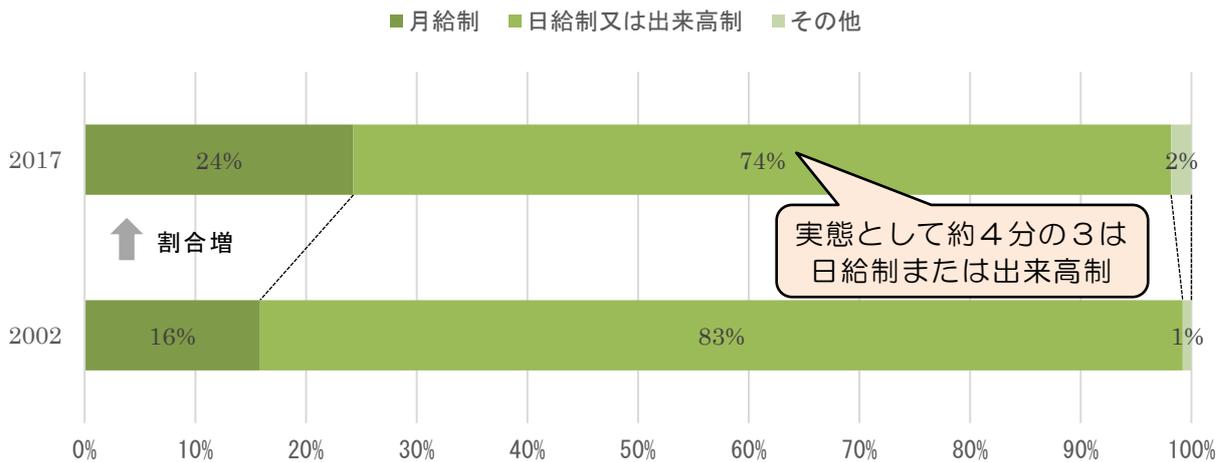


図 7 森林組合の雇用労働者の賃金制度別割合の推移

資料）林野庁「森林組合統計」

注）「月給制」には月給・出来高給併用を、「日給制または出来高給」には日給・出来高給併用を含む。

どうやって課題を解決すればいいの？

4. 課題解決のヒント

4 頁に示した 5 つの課題のなかには、解決までに相当の時間を要するもの、自社の努力だけでは対処困難なものもあります。しかし、先進的な事業者は取組に着手し、着実に成果を上げています。ここでは、既の実施されている取組をベースとして、課題解決のヒントを紹介します。「ワンポイントアドバイス」(☆印) や「経営者のつぶやき」(💡印)、取組事例集 (20 頁～) も参考に、課題解決の方向性について検討しましょう。

働く環境の
基礎整備

① 経営を「見える化」する

? 経営者への問いかけ

- 従業員は自社の経営状況を十分に知っていますか。
- 経営の考え方や目標を従業員に伝え、共有していますか。
- 従業員は労働条件を十分に理解した上で働いていますか。

💡 課題解決のヒント

①-a	経営目標や売上高などの経営情報を従業員に開示する。
①-b	就業規則を作成し、従業員に周知する。作成後も見直しを行う。 ☆ 就業規則を作ってリーダーシップを発揮! 事例 1: 就業規則をみんなで作る (21 頁)
①-c	従業員を採用し労働条件通知書を交付する際、賃金や労働時間などに加え、従業員にとって重要な労働条件をできる限り明示する。
①-d	請負契約の締結にあたり、契約内容を契約書に明文化する。 請負契約書のひな型を作ると便利
①-e	労働時間の管理を適切に行い、従業員の働き方を把握する。 スマホを使って業務管理

取組イメージ



課題の特定
解決の方向性
に関する検討

- 今後の人員増を見すえ、就業規則の作成が課題。
- しかし、一般的な就業規則の様式では当社にマッチしない。



取組の
計画・実践

- 職員みんなで話し合いながら就業規則を作成!
- 労働災害に関する規則を新たに追加!



取組の
検証・改善

- 従業員に会社に対する帰属意識が芽生えた。就業に対する不安も解消!
- 一方、産休・育休に関する規定の欠如が課題に。課題を踏まえ、女性従業員自らが産休・育休の規定を作成!

ヒント①-bの場合

【就業規則を作ってリーダーシップを発揮！】

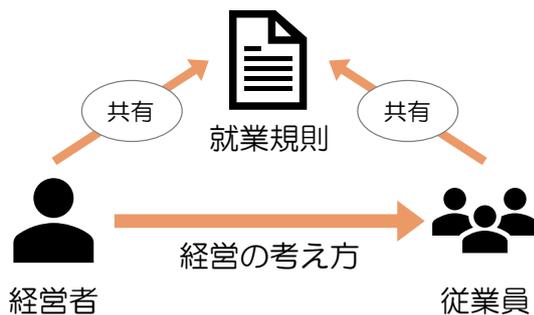
常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、所管の労働基準監督署長に届け出る必要があります（労働基準法第 89 条）。林業は小規模・零細の経営体が多く、就業規則の作成義務の対象外になることもありますが、就業規則を作成するメリットは少なくありません。例えば、従業員が就業時間中に業務外のことをしたり無断欠勤したりということがないよう職場ルールを確立することができます。また、従業員の労働条件を統一的に処理することで、労働条件の安定と経営の安定を図ることもできます。従業員にとっても、守るべきルールが明確になり、

安心して働くことができるメリットがあります。

就業規則は経営の考え方を従業員に浸透させるためのツールです。就業規則を積極的に作成し、リーダーシップを発揮しましょう。

⇒ モデル就業規則（40 頁参照）

⇒ 就業規則のポイント（42 頁参照）



<請負契約書のひな型を作ると便利>

作業請負契約を締結する際、発注者と請負者の間で対等な関係を築かなければなりません。労働者なのか請負者なのかを判断しづらい一人親方と契約する場合は、発注者と請負者のどちらが労災保険をかけるのかを事前に明確にしておく必要があります。当社は請負契約の際に使用する契約書のひな型を準備しています。現場名と納期などの項目を記入するだけで、手軽に漏れなく契約書を作成できます。

⇒ 作業請負契約書のひな型の例（43 頁参照）

<スマホを使って業務管理>

従来、当社の作業員は現場に入る前に会社でミーティングを行い、会社から現場に出勤していました。また、現場を上がった後は会社に戻り、作業状況を記入・入力することに時間を費やしていました。

現在は、作業員に現場からスマホを使って作業時間、機械稼働時間、出荷量、写真などの業務管理に必要な情報を入力してもらい、専用のサーバーで一元的に管理するシステムを導入しています。これによって作業員は現場での日報入力などが可能となり、自宅から現場への直行・直帰が可能となりました。

参考) 小峰正之「ICT を活用した業務管理効率化の取組み - 弦間林業有限会社による Forest Mobile の活用について -」（機械化林業、No. 782）

② 基本的な安全衛生管理活動を徹底する

? 経営者への問いかけ

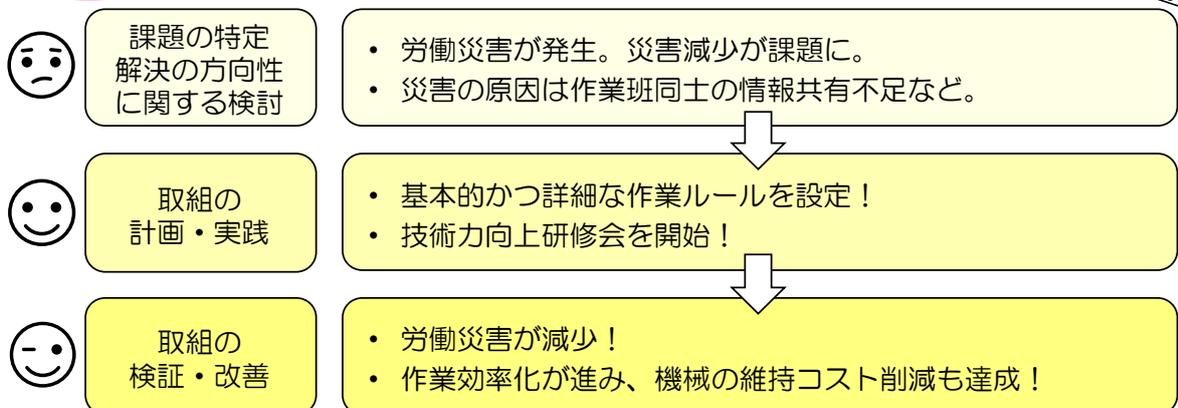
- 従業員の安全を第一に考え、従業員とその家族、会社を守っていますか。
- 労働災害リスクを低減する取組を日頃から徹底していますか。

💡 課題解決のヒント

②-a	従業員の採用時や作業内容の変更時に安全衛生教育を実施する。
②-b	職員全員が労働安全について考える。 👉 事例 2：労働安全や作業場の危険について話し合い (22 頁)
②-c	作業をルール化し、作業手順の使用を徹底する。 👉 ☆ リスクをもっと減らそう 👉 事例 3：統一的な作業ルールで災害減と作業効率化を達成 (23 頁)
②-d	安全装備を充実させ、労働災害を防止する(お金で買える安全は買う)。 👉 ☆ 労働災害対策で経営を守る
②-e	機械化を進め、労働負担を軽減する。 👉 事例 4：自社開発の機械で安全性確保と収益源確保を達成 (24 頁)



取組イメージ



【リスクをもっと減らそう】

林業事業体を対象に実施された安全診断では、作業手順書や作業計画、リスクアセスメントについて問題があると指摘を受けた事業体の割合が高くなっています。日頃から従業員一人一人が安全に作業できるよう事前に危険要因を洗い出し、それに基づく措置を講じ、災害の芽を摘みましょう。

表 3 安全診断において指摘が多かったチェック項目

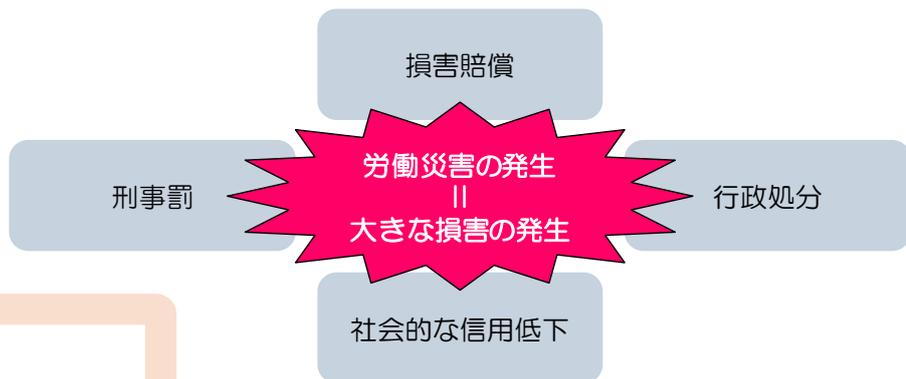
チェック項目	指摘を受けた事業体の比率
<u>作業手順書の作成・使用</u>	<u>58%</u>
<u>リスクアセスメントの実施</u>	<u>52%</u>
点検記録の保存	46%
<u>作業計画の立案と周知</u>	<u>44%</u>
KY、ヒヤリハット、TBMの実施	43%
<u>作業手順書の改善</u>	<u>40%</u>

資料) 全国素材生産業協同組合連合会「林業事業体安全診断報告書」に基づき、林野庁作成。

【労働災害対策で経営を守る】

コストを理由に労働災害対策に及び腰になっている経営者も少なくないのではないのでしょうか。対策を怠り労働災害が発生してしまうと、損害賠償、刑事罰、

行政処分など様々な社会的制裁が加えられるほか、信用が低下して取引停止や売上減少につながる可能性があります。経営への影響の大きさは計り知れません。労働災害対策を進めることは、従業員を守るだけでなく、結果的に経営を守ることを思い起こす必要があります。



参考) 小林繁男・広部伸二編著「林業労働安全衛生推進テキスト」(全国林業改良普及協会)

③ 従業員の募集・採用方法を見直す

? 経営者への問いかけ

- 従業員の募集にあたり、自社の特徴や魅力をしっかりとアピールしていますか。
- 求人像や求人方法について、従来の固定観念にとらわれていませんか。

💡 課題解決のヒント

③-a	<p>求人票の書き方などを見直す。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 ☆ 求人票を上手に書けていますか？ 👉 事例 5：企業表彰制度に参加して他社との違いをアピール（25 頁）
③-b	<p>ターゲット人材の目に触れやすい場所に求人情報を掲載する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 💡 求人サイトを活用して従業員を確保
③-c	<p>採用前に自社の仕事ぶりを見てもらう。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 6：現場見学でイメージギャップを解消（26 頁） 👉 ☆ 採用前の適正判断や採用後の技能習得の教育が重要
③-d	<p>多様な働き方のニーズを受け入れる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 7：自由な働き方にマッチした経営モデルを確立（27 頁） 👉 💡 地方暮らしを望む若者の可能性



取組イメージ



課題の特定
解決の方向性
に関する検討

- 高い離職率が経営課題に。
- 採用時のイメージギャップが原因と判明。



取組の
計画・実践

- 採用面接時に現場見学を実施！



取組の
検証・改善

- 従業員の定着率が改善！
- 技術力の向上が進み、生産も安定！
- 次のステップとして週休二日制の導入にチャレンジ！

ヒント③-cの場合

【求人票を上手に書けていますか？】

従業員の採用にあたって重要なのが求人票です。求人票に書かれた情報が採用の成否を左右するといっても過言ではありません。実際、求人票を魅力的なものにするために「働き方改革」に取り組んでいる事業者もいます。

ところが、せっかく週休制の導入や賃金アップを実現しても、それを求人票に書いていない事業者が散見されます。従業員を確保するためには労働条件の改善努力に加え、求人票でアピールすることも必要です。経営者は「選んでもらう」意識を持たなければなりません。

こんな情報を書いていますか？

- 事業内容や特長（アピールポイント）
- 各種保険制度や退職金などの情報
- 会社のホームページのURL / など

書き方は適切ですか？

- 仕事内容や職場環境を具体的にイメージできる表現になっていますか？
- 未経験者応募可の場合、専門用語を使用していますか？
- 地図は目印などがあって分かりやすいですか？
- コンパクトにまとまっていますか？
- 他の従業員や第三者に見てもらい、印象をチェックしましたか？

参考) 厚生労働省職業安定局、都道府県労働局、ハローワーク「求人申込書の書き方」

【採用前の適正判断や採用後の技能習得の教育が重要】

従業員を採用する際、林業への適性をいかに見極めるかが重要であり、現場見学や就業体験などはそれを判断する上で有効な方法です。一方、採用後に技能習得の教育を行うことで、林業への適性を高めることも重視する必要があります。「緑の雇用」新規就業者育成推進事業などを活用しながら、従業員の育成を図りましょう。

経営者のつぶやき

<求人サイトを活用して従業員を確保>

インターネットの求人サイトはスマホなどからアクセスできるため、若者の目に触れやすいという利点があります。このサイトに広告を掲載したところ、2名を採用できました。そのほか、コインランドリーに募集用紙を貼り出し、女性のパート採用に成功したこともあります。「どこで求人するか？」も重要なポイントです。



<地方暮らしを望む若者の可能性>

最近、山村地域に移住してくる若者が増えており、「夏は農業、冬は林業をやりたい」という声を聞くようになりました。複数の業種を掛け持つことで安定して暮らせるだけのお金を稼ぐ新たな地方暮らしのモデルです。こうした若者は各種の移住セミナーなどで山村地域での仕事を考えることが多いため、これらの若者に林業の仕事を紹介することも有効です。

④ 柔軟な働き方を実現しやすい職場をつくる

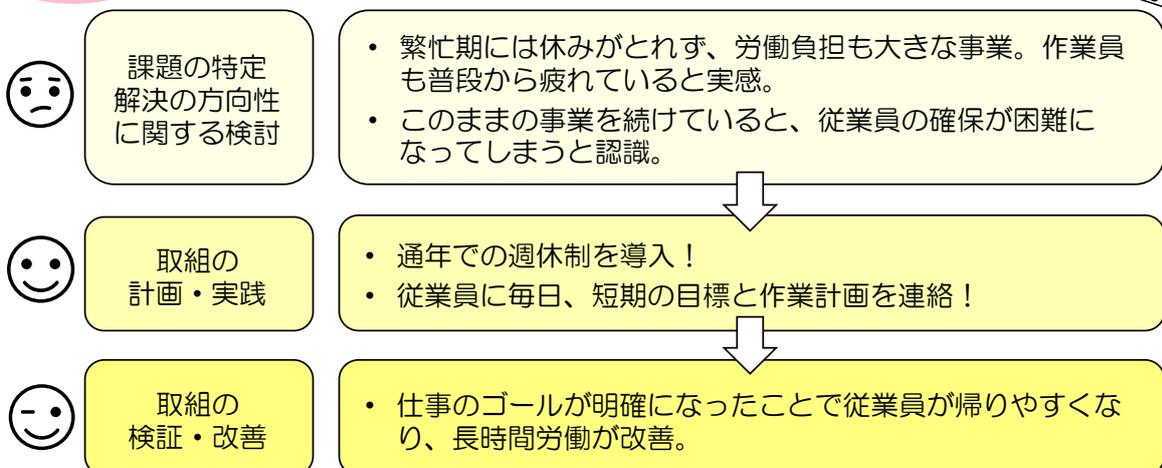
? 経営者への問いかけ

- 従業員に無理な働き方をさせていませんか。
- 産休や育休、介護休暇などの制度が利用されていますか。
- 復帰後の従業員が心的負担を感じないようにサポートしていますか。
- 仕事をお互いに融通し合えるような雰囲気が職場にありますか。

💡 課題解決のヒント

④-a	<p>労働時間を短縮するための目標設定や制度導入を行う（週休制、フレックスタイム制、短時間勤務制度など）。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 8：従業員の目的意識を改革して週休制を実現（28 頁） 👉 ☆ 若者にとって大切な「自由時間」 👉 🗨️ 天気予報を見ながら仕事を調整
④-b	<p>産休や育休、介護休暇などの制度の利用を促す。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 5：産休・育休制度で人材流出をストップ（25 頁） 👉 ☆ 経営者の声かけで制度利用を促進
④-c	<p>コミュニケーションを促進するための機会を創出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 9：職員全員で山の手入れ作業を実施（29 頁） 👉 🗨️ 対話のきっかけ作りは難しい？

🚩 取組イメージ



【若者にとって大切な「自由時間」】

若者の8割以上は、仕事を選択する際に、「安定していて長く続けられること」、「収入が多いこと」などに加えて「自由な時間が多いこと」が「とても重要」または「まあ重要」と考えています。就職を目指す若者にとって労働時間は大きな関心事です。経営者は労働時間の短縮を必須要件ととらえる必要があります。

参考) 内閣府「平成 29 年度 子ども・若者の状況及び子ども・若者育成支援施策の実施状況」

【経営者の声がけで制度利用を促進】

産休や育休、介護休暇制度が整備されていても、1人だけ休業に入るのは精神的に負担がかかるものです。そのため、制度を実際に利用してもらうための取組も重要です。例えば、育休期間中の代替要員を確保する、休業中の社員に情報提供する、仕事と家庭を両立できる短時間勤務制度を導入するなどの対策が考えられます。また、経営者が直接「休んでいい」と伝える工夫も大切です。

経営者のつぶやき

<天気予報を見ながら仕事を調整>

週休二日制を導入すると、いかに効率的に仕事を進められるかが重要となります。当社の社員は雨の日でも働けるよう、天気予報を見ながら事前に仕事を調整し、雨の日は高性能林業機械を使って集材や玉切りなどを行うようにしています。



<対話のきっかけ作りは難しい?>

当社では数年前に従業員一人一人と面談する機会を設けました。しかし、多忙を理由に参加しない従業員もあり、自然消滅してしまいました。その反省を踏まえ、今は気づいた時に従業員に声をかけるようにしています。

最近では、当社専務理事主催の勉強会も開催しています(月1回、終業後1時間)。当初は義務参加とし、給与の支払いも考えましたが、役員などの賛同が得られなかったため任意参加の形にしました。それでも従業員は参加してくれています。毎回テーマを設定しますが(「木について」、「流通について」など)、従業員が口を開くきっかけ作りであり、あくまでも従業員との対話を目的にしています。経営者自らが対話しやすい雰囲気をつくることが重要です。

⑤ 女性も働きやすく能力を発揮できる環境を作る

? 経営者への問いかけ

- 「林業は男性仕事」という固定観念にとらわれていませんか。
- 女性の目線に立って職場環境を考えていますか。

💡 課題解決のヒント

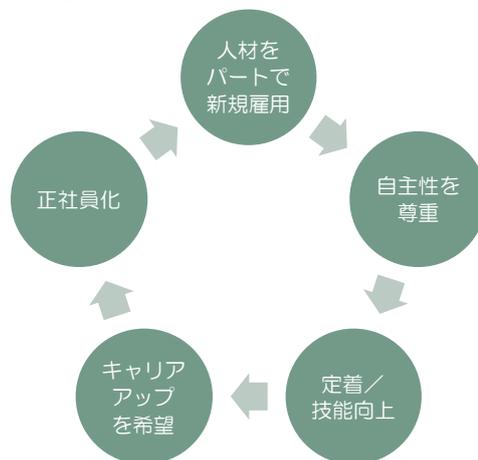
⑤-a	女性も働きやすい職場環境（トイレ、更衣室など）を整備する。
⑤-b	男女ともに能力を発揮できるよう配置を工夫する。 ➡ 事例 10：女性が担う作業を職員の話し合いで抽出（30 頁） ➡ 事例 11：男女とも能力を発揮できるよう作業や配置を決定（31 頁） ➡ 女性の自主性を尊重して生み出す好循環 ☆ 従業員のニーズも様々です

経営者のつぶやき

<女性の自主性を尊重して生み出す好循環>

当社（木材産業）では塗装作業をパート雇用の女性職員に担当してもらっており、リーダー的存在のパート女性職員が業務調整まで自発的に担ってくれています。パート女性職員たちだけで仕事を融通し合う働き方は柔軟性が高く、大変喜ばれています。

子供の手が離れキャリアアップを目指すパート女性職員を正社員に転換する取組も進めています。その分パート職員の数が減りますが、評判のよい仕事なので、比較的スムーズに新規雇用できています。結果、採用⇒定着⇒育成の好循環が生まれています。



ワンポイントアドバイス!

【従業員のニーズも様々です】

経営者として従業員が働きやすい職場づくりを目指すことは重要ですが、個人の希望を丁寧に把握する必要もあります。ある現場作業員が子育て期を終えて職場復帰したところ、別の業務を勧められ、それが理由で退職してしまった事例もあります。従業員のやりたい仕事、キャリアアップに向けた意欲、家庭の事情などを丁寧に把握するように心がけましょう。

⑥ 能力に応じて従業員の配置と評価を行う

? 経営者への問いかけ

- 経営者がどのような能力やスキルを求めているかを従業員は理解していますか。
- 従業員は成長意欲をもって仕事に取り組んでいますか。
- 従業員の働きぶりについてふり返る機会を設けていますか。
- 従業員の能力や実績を適正に評価し、昇給や給与に反映していますか。

💡 課題解決のヒント

⑥-a	従業員と対話し、仕事への満足度や希望する職種、キャリアプランなどを把握する。
⑥-b	<p>従業員の能力や実績を適正に評価し、それに応じて昇級や給与を決定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 12：能力評価システムで意識改革と経営改善を実現（32 頁） 👉 事例 13：従業員の成果に応じて賞与を支給（33 頁） 👉 ☆ 対話促進ツールとしての能力評価システム 👉 🧠 能力評価と業績評価の結果を給与に反映 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 能力評価システム導入支援事業（40 頁参照） ⇒ 能力評価シートの例（44 頁参照）

ワンポイント
アドバイス!

【対話促進ツールとしての能力評価システム】

静岡県の引佐町（いなさちょう）森林組合は、従業員個人の思いの吸い上げや意識改革、人材育成に活用することを目的に能力評価システムを導入しました。

システム導入後、自分の思いが経営者まで伝わることを従業員が実感できるようになり、仲間や上司にもものをいえる雰囲気醸成されました。経営者と従業員の会話も増え、日頃から「こういう機材が欲しい」、「ここの現場ではこういうことがやりたい」といった会話が交わされるようになりました。

能力評価システムは使い方次第で様々な効果を得ることができます。自社の経営課題にあった使い方について考えてみましょう。

参考）全国森林組合連合会「能力評価システム導入事例集」（平成 29 年 7 月）

＜能力評価と業績評価の結果を給与に反映＞

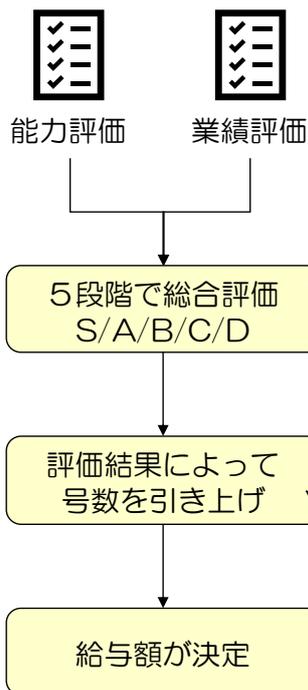
当組合では、能力評価と業績評価の結果を賃金や一時金に反映しています。能力評価では、「林業の社会的責任と関係者との協働」、「無災害の推進」、「チームワークとコミュニケーション」、「業務効率化の推進」、「技能の習熟度」といった所定の5項目を対象に評価します。一方、業績評価では、組合の中期計画を念頭に、「生産性

(売上、仕事の質など)」、「量的な目標(伐採本数など)」、「チーム業績への貢献(皆勤、安全確保など)」、「その他」の4項目について各職員が班長と話し合って自身の目標を設定し、その目標に沿って評価を行います。

能力評価と業績評価の総合評価結果によって号数が引き上げられ、その分給与が高くなる仕組みです。

号数	指導が必要な若手作業員	一人で仕事できる作業員	他人を指導できる作業員	現場リーダー	管理職
1	185,000	207,000	241,000	292,000	355,000
2	186,400	208,500	243,000	294,200	357,500
3	187,800	210,000	245,000	296,400	360,000
4	189,200	211,500	247,000	298,600	362,500
5	190,600	213,000	249,000	300,800	365,000
6	192,000	214,500	251,000	303,000	367,500
7	193,400			305,200	370,000
8	194,800			307,400	372,500
9	196,200			309,600	375,000
10	197,600			311,800	377,500
11	199,000	222,000	261,000	314,000	380,000
12	200,400	223,500	263,000	316,200	382,500
13	201,800	225,000	265,000	318,400	385,000
14	203,200	226,500	267,000	320,600	387,500
15	204,600	228,000	269,000	322,800	390,000
16	206,000	229,500	271,000	325,000	392,500
17	207,400	231,000	273,000	327,200	395,000
18	208,800	232,500	275,000	329,400	397,500
19	210,200	234,000	277,000	331,600	400,000
20	211,600	235,500	279,000	333,800	402,500
21	213,000	237,000	281,000	336,000	405,000
22	214,400	238,500	283,000	338,200	407,500
23	215,800	240,000	285,000	340,400	410,000
24	217,200	241,500	287,000	342,600	412,500
25	218,600	243,000	289,000	344,800	415,000
26	220,000	244,500	291,000	347,000	417,500
27	221,400	246,000	293,000	349,200	420,000
28	222,800	247,500	295,000	351,400	422,500
29	224,200	249,000	297,000	353,600	425,000
30	225,600	250,500	299,000	355,800	427,500

賃金表 (イメージ)



＜総合評価の基準 (イメージ)＞

能力評価	業績評価
理解・行動ともに十分ではない	目標の水準が低く業績への貢献も小さい
上司の指示を受けて業務を遂行できる	適切な目標を立てて達成している
他の職員の模範になっている	挑戦的な目標を設定し達成している

＜号数の引き上げ幅 (イメージ)＞

評価結果	D	C	B	A	S
号数引き上げ	-	1	2	3	4

⑦ 通年で安定して働ける業務や体制をつくり出す

？ 経営者への問いかけ

- 林業は季節労働と割り切り、臨時的、間断的な労働を放置していませんか。

💡 課題解決のヒント

⑦-a	<p>期初に1年間の営業日カレンダーを作り、年間の労働日数をカウントした上で、業務の進め方を計画する。</p> <p>👉 営業日カレンダーで1年間の労働日数を「見える化」</p>
⑦-b	<p>組織を固定化せず、柔軟に組み替えられる体制を築く。</p> <p>👉 事例 14：受注した業務に応じて作業班を都度組成（34頁）</p>
⑦-c	<p>従業員が通年で取り組めるよう仕事の内容ややり方を変える。</p> <p>👉 事例 15：積雪の影響が大きい冬に事業を創出（35頁）</p> <p>👉 事例 16：露地苗とコンテナ苗を組み合わせる作業を通年化（36頁）</p> <p>👉 ☆ 月給制導入は必要か？</p>

ワンポイントアドバイス！

【月給制導入は必要か？】

他産業との従業員の獲得競争に負けないためには、技術の平準化やチームワークによって組織全体の生産性を向上させ、労働日数や天候に左右されない月給制の導入に取り組む必要があります。

月給制は月間の事業量の増減にかかわらず一定の支払いが必要となります。そのため、安定的な事業量の確保などに取り組み、月給制の導入とともに従業員の能力評価を行うなど、従業員の勤労意欲が維持される環境整備を進めましょう。

林業経営者は、若い林業従事者が希望ある将来設計を描くことができ、全従業員が夢と希望と誇りを持って働くことのできる職場をつくるための計画、戦略などをしっかりと持ちながら経営を行うことが重要です。

経営者のつぶやき

< 営業日カレンダーで1年間の労働日数を「見える化」 >

月給制を導入すると、月によって労働日数が違ってても従業員に毎月同じ賃金を支払わなければなりません。そのため、期初に営業日カレンダーを作成し、定休日や年末年始休暇、年次有給休暇などを除いた年間の労働日数を「見える化」しておく必要があります。営業日カレンダーを作ると業務の計画も立てやすくなります。

1月							2月			3月				
月	火	水	木	金	土	日	木	金	土	日	木	金	土	日
	1	2	3	4	5	6	1	2	3		1	2	3	
7	8	9	10	11	12	13	7	8	9	10	7	8	9	10
14	15	16	17	18	19	20	14	15	16	17	14	15	16	17
21	22	23	24	25	26	27	21	22	23	24	21	22	23	24
28	29	30	31				28				28	29	30	31

他の経営者は
どんなふうに
取り組んでいるの？

5. 取組事例集

< 取組事例一覧 >

主な課題	課題解決のヒント	事例		事業者	頁
働く環境の基礎整備	①経営を「見える化」する	1	就業規則をみんなで作る	株式会社東京チェーンソーズ（東京都）	21
労働安全の確保	②基本的な安全衛生管理活動を徹底する	2	労働安全や作業場の危険について話し合い	有限会社平子商店（福島県）	22
		3	統一的な作業ルールで災害減と作業効率化を達成	吾妻森林組合（群馬県）	23
		4	自社開発の機械で安全性確保と収益源確保を達成	株式会社大義林研（福井県）	24
労働力の確保	③従業員の募集・採用方法を見直す	5	企業表彰制度に参加して他社との違いをアピール	岡崎森林組合（愛知県）	25
		6	現場見学でイメージギャップを解消	有限会社丸大県北農林（岩手県）	26
		7	自由な働き方にマッチした経営モデルを確立	有限会社木成（静岡県）	27
	④柔軟な働き方を実現しやすい職場をつくる	8	従業員の目的意識を改革して週休制を実現	安藤山林緑化有限会社（北海道）	28
		5	産休・育休制度で人材流出をストップ	岡崎森林組合（愛知県）	25
		9	職員全員で山の手入れ作業を実施	曾於地区森林組合（鹿児島県）	29
	⑤女性も働きやすく能力を發揮できる環境を作る	10	女性が担う作業を職員の話し合いで抽出	株式会社大義林研（福井県）	30
11		男女とも能力を發揮できるように作業や配置を決定	株式会社神子沢林業（山梨県）	31	
能力に応じた賃金制度の構築	⑥能力に応じて従業員の配置と評価を行う	12	能力評価システムで意識改革と経営改善を実現	北都留森林組合（山梨県）	32
		13	従業員の成果に応じて賞与を支給	株式会社松田林業（宮崎県）	33
雇用の改善	⑦通年で安定して働ける業務や体制をつくり出す	14	受注した業務に応じて作業班を都度組成	岡崎森林組合（愛知県）	34
		15	積雪の影響が大きい冬に事業を創出	中越よつば森林組合（新潟県）	35
		16	露地苗とコンテナ苗を組み合わせて作業を通年化	林田農園（宮崎県）	36

1

就業規則をみんなで作る

事業者：株式会社東京チェンソーズ
所在地：東京都西多摩郡檜原村

業種：育林業、素材生産業、他
創業：2006年
職員数：14名

【ポイント】

- ・社内ルールを明文化するために就業規則を作成。自社の特徴にマッチしたものとするため、職員みんなで話し合いながら独自の内容を盛り込んだ。
- ・「みんなで作った約束ごと」として従業員に浸透。対外的にも「就業規則をきっちり作っている会社」と見られるようになり、就職希望者の不安を取り除く効果も得られた。

背景
課題

- ・東京チェンソーズでは、従前から職員の間で共有されているルールがあり、それをきっちりと紙に落とし込む必要があると考えた。そこで、当時の職員数は10人に満たず、就業規則の作成義務はなかったものの、将来の人員拡大も見すえ、東京都の「経営革新計画」の申請を機に就業規則の作成に着手した。
- ・はじめは一般的な就業規則の様式を用いて作業を進めた。しかし、そのままでは事業実態に十分マッチせず、特徴も出せないため、職員みんなで話し合っ独自の内容を盛り込むことにした。

取組
内容

- ・年次休暇やフレックス制、短時間勤務制度などの一般的な内容に加え、第1条に「心構え」という項目を設け、「安全を最優先」や「お客様に喜んでもらえる丁寧な仕事」といった職員の行動規範を盛り込んだ。また、労働安全に関する規則も追加した。
- ・就業規則の完成後も新たな規則が必要になった時は、その都度職員で話し合っ更新した。例えば、女性従業員が出産を迎える時に産休・育休関連の規則がなかったため、その女性従業員自らが「どのような規則があれば働きやすいか」を考えながら規則の素案を作成し、就業規則に追加した。



成果

- ・「みんなで作った約束ごと」として明文化した結果、就業規則が従業員に浸透しやすくなった。
- ・就業規則を作成したことで、職員に組織に属しているという意識が芽生えた。また、就業規則を作成している同業他社が少ないなかで、「きっちり作っている会社」と見られるようになり、就職希望者の不安を取り除く効果も得られた。

2

労働安全や作業場の危険について話し合い

事業者：有限会社^{ひらこ}平子商店
所在地：福島県いわき市遠野町

業種：素材生産業、育林業
創業：1998年
職員数：20名

【ポイント】

- ・ヒヤリハットの共有や毎日の作業前の打ち合わせで安全上の注意点を確認。また、現場毎にリスクアセスメントを徹底し、危険な作業にならないような作業計画、作業手順書を作成した。
- ・班長クラスの従業員に外部の研修を受講させる取組や班長経験者を増やす取組により、人材育成を推進した。

背景
課題

- ・平子商店では、全産業の中で林業の労働災害の発生率が高いことを踏まえ、安全第一、品質第二、能率第三を重要視して業務を遂行している。

取組
内容

- ・毎週月曜日の朝礼の際、ヒヤリハットや作業中に注意している事項などを職員が報告し、職員全員で共有している。また、全国の重大災害報告に基づく類似災害の注意喚起や今週の安全目標の確認なども行っている。
- ・経営者がリスクアセスメントの講師経験を有していることもあり、「緑の雇用」のリーダー研修、リスクアセスメントの講習などを班長クラスの従業員に積極的に受講させている。
- ・作業班毎に、毎日の作業開始前の打ち合わせで、事業の段取りと併せて安全上の注意点の確認を実施している。
- ・自分で考え行動する人材を育成するために、ある程度の現場経験者に班長を経験させている。作業の能率などは一時的に下がるが、作業のふり返りを通じ職員の成長を促している。
- ・新しい現場に入る前に、班長がリスクアセスメントを実施し、危険な作業にならないよう、人の配置も考慮した作業計画や作業手順を作成している。



成果

- ・班長の交代制により、労働安全と作業能率などを自ら考慮し事業を実施できる人材の育成が図られた。
- ・従業員一人一人が労働災害の未然防止に取り組み、作業手順を遵守する環境が整備された。

3

統一的な作業ルールで災害減と作業効率化を達成

事業者：^{あがつま}吾妻森林組合
所在地：群馬県吾妻郡

業種：育林業、素材生産業、他
創業：2005年（合併）
職員数：39名

【ポイント】

- ・労働災害の削減が必要とされるなか、安全対策のみを主張しても作業方法を統一できなければ対策はうまく進まない。また、作業を効率化しなければ経営改善にはつながらない。こうしたことを念頭に、安全対策、作業方法の統一、作業効率化を三位一体の改革と位置づけて取組を実施した。
- ・組合内の作業方法のルール化、技術力向上研修の実施を通じて、労働災害の減少と作業効率向上を達成した。

背景 課題

- ・吾妻森林組合は、労働災害が続き、2005年に群馬県労働局の指導対象となった。
- ・それまで作業班同士の交流が少なく現場作業の情報が共有されておらず、技術力の向上も重視されていなかった。

取組 内容

- ・労働災害の減少に向け、現場作業における基本的ルールを細かく設定。例えば、地拵え時に伐根を地表から10cm以下の高さに切り直す、下刈りでは地上10cmの位置で刈り取るなどのルールを定めた。
- ・十分な技術を有する現場の総括班長を講師として、職員全員が参加する技術力向上研修会を2009年から開催（年1回半日）。研修会では、チェーンソーの目立てといった基本的な技術の確認、組合で定めた作業ルールの周知・徹底、お互いの作業現場の視察、各職員が整備した機器の試用など、職員の意見を反映したテーマを取り扱っている。



成果

- ・伐根は地表10cm以下としているため、刈払機の刃に当たることがなくなった。また、下刈りの高さ10cmとすることにより、問題なく歩行できるようになり、また刈払機が地面近くの石に当たることもなく、刃を傷つけにくくなった。さらに、基本ルールの一つ一つが次の工程の作業効率化や機械維持コストの削減につながり、結果として体力的な負担も軽減、労働災害の減少にもつながった。
- ・互いに刺激し合う状況を生む研修メニューの実施により、自ら技術向上に努める風土が醸成された。

4

自社開発の機械で安全性確保と収益源確保を達成

事業者：株式会社大義林研
所在地：福井県福井市

業種：育林業、素材生産業
創業：2012年
職員数：4名

【ポイント】

- ・「林業は危険」というイメージが先行し、とくに女性現場職員の確保に苦勞した。そのため、まずは安全対策が必須であることを認識し、強固で安全な道づくりに着手した。
- ・作業道作設のための重機アタッチメントを独自開発して販売。安全な職場環境を整備しつつ、新たな収益源も確保した。

背景
課題

- ・大義林研では、働き手（とくに女性）の確保に苦勞。「林業は危険」というイメージが先行していることから、まずは安全対策を進めることにした。

取組
内容

- ・社長自ら、林業の安全性を高めるためには、土砂崩れや洪水などの自然災害に強く、現場まで安全に車両を進入させることができる作業道を作設する必要があると認識。路面に勾配を設けることによって流れ込んだ土砂や雨水が道路上に滞留せず、わきに流れ出やすくする工夫を行うなど、強固で安全な道づくりを進めるべきとの方針を打ち出した。
- ・福井森林組合と連携し、作業道の作設に使用できる重機アタッチメント「大義バケット」を開発した。「大義バケット」は、グループで掘んで用いる回転式のバケットであり、碎石の積み込み、水たまりの補修、タイヤ轍の補修、除雪作業、法面仕上げなどに用いることができる。

成果

- ・道づくりを通じて安全意識が職員の間で徐々に浸透。従業員確保につながる安全な職場環境づくりの一助となった。
- ・強固で安全な道は作設費用が通常よりも高いが、一方で壊れにくいため、結果的には修復・維持管理費用及び労力の削減にもつながった。
- ・林業のみならず機械の開発・販売を行うことで新たな収益源を創出した。
- ・国の助成制度を活用し、さらなる製品・システムの開発に取り組んでいる。現在、支障木を素早く安全に処理できるアタッチメントの実証実験を行っており、安全対策をより一層促進できる見込みである。

5

企業表彰制度に参加して他社との違いをアピール／ 産休・育休制度で人材流出をストップ

事業者：岡崎森林組合
所在地：愛知県岡崎市

業種：育林業、素材生産業、他
創業：2008年（合併年）
職員数：33名

【ポイント】

- ・ 出産後も現場職員として働きたいと希望する女性のために産休・育休制度を整備した。
- ・ 取組を踏まえ、他の事業者に先んじて「働き方改革」に着手したことを対外的にアピール。他の事業者と差別化を図り、従業員採用の場面で有利になった。

背景 課題

- ・ 岡崎森林組合では、2017年、岡崎市の支援事業を活用し、社会保険労務士の助言の下、就業規則を改定しつつ、他の林業事業体に先んじて「働き方改革」に着手した。
- ・ そうした中で、女性の現場職員が出産することになったが、出産後も現場で働き続けることを希望。組合として産休・育休制度に関する検討が必要な状況に直面した。

取組 内容

- ・ 対象となる女性現場職員の希望を反映しながら産休・育休制度を整えた。
- ・ 子育て支援の仕組みをはじめ、介護休暇制度や有給休暇取得推奨などに取り組んでいる企業であることをアピールするため、愛知県のファミリーフレンドリー企業に登録した。

成果

- ・ 出産を控えた女性現場職員は出産を機に退職することも考えていたが、産休・育休制度を整備したことに加えて、他の職員の助言もあって、退職を撤回。結果的に有望な人材を留めることができた。
- ・ 現在は、産休中の職員に代わり、他の職員が現場作業を補っている。復帰後の働き方については、他社の事例（休職明けの職員の担当業務について本人の希望をどのように反映したかなど）も見ながら対応する予定。
- ・ 「働き方改革」に先行的に取り組んでいるという点で他の林業事業体と差別化を図ることができ、就職説明ガイダンスなどの場でアピールできている。その結果、近年は募集すれば問題なく応募が来るようになった。

6

現場見学でイメージギャップを解消

事業所：有限会社丸大県北農林
所在地：岩手県九戸郡洋野町

業種：育林業、素材生産業
創業：1977年
職員数：17名

【ポイント】

- ・ 就職希望者が持つ会社へのイメージと勤務実態のギャップを埋めるため、面接の際に現場見学を行うようにした。
- ・ この取組によって新入職員の定着が進み、生産が安定した。そのため、次のステップとして職員の労働環境改善に着手することもできた。現在は週休二日制の導入に向けて取組を進めている。

背景
課題

- ・ 丸大県北農林では、離職率の高さを経営課題として認識。その原因について分析したところ、就職希望者が持つ会社へのイメージと実際に入社してからの勤務実態にギャップが生じていることが背景にあると特定された。
- ・ 新入職員が定着しなければ、技術力の向上などが進まず生産性が上がらない、その結果、ベテラン職員が事業量確保のために生産活動に追われ、新入職員の育成がさらにおろそかになるという負の循環に陥る懸念があった。

取組
内容

- ・ 上記の課題への対策が必要との声が現場から上がったことを受け、採用方法を見直した。現場のアイデアを踏まえ、採用面接時に現場見学の時間を設け、業務内容を理解してもらった上で入社するかどうかを考えてもらう方式とした。
- ・ この取組によって新入職員の定着が進み、生産が安定したため、次のステップとして労働環境改善に着手。現在、週休二日制の導入に向けた取組を進めている（週2日休む回数を徐々に増やしている）。
- ・ 2018年からは、有給休暇の消化率向上の取組として、3日前までに申請しなければ有給休暇を取得できないという制度を変更。より柔軟に有給休暇を取得できるように改めた。

成果

- ・ 採用時のギャップを埋めることができ、職員が定着・増加した。
- ・ 従前は週休1日（日曜日）であったが、2017年には月1回、2018年は月2回、土曜日にも休みにする取組も進めている。生産が安定したこともあり、徐々に職員の休暇は増えている。

7

自由な働き方にマッチした経営モデルを確立

事業者：有限会社木成^{もくせい}
所在地：静岡県富士宮市

業種：林業、漁業、アウトドアなど
創業：1994年
職員数：5名

【ポイント】

- ・ 林業だけを自社事業とするのではなく、自然に関わる様々な事業を展開（漁業、アウトドア事業など）。それぞれの事業は季節労働であっても、それらを組み合わせることで会社として通年業務を実現した。

背景
課題

- ・ 木成は、5代にわたって林業を営んできたが、現社長の経歴（ウィンドサーフィンの元プロ選手）や考え方もあり、林業だけではなく自然に関わる様々な事業にチャレンジしている。
- ・ 働き手のニーズも変化。最近は、通年ではなく特定の期間だけ働き、残りの期間は趣味を楽しみたいという若者が増えてきた。

取組
内容

- ・ 地元のニーズや知り合いのツテなどをきっかけに、ガイドやインストラクターなどのアウトドア事業、サクラエビをはじめとする漁業を開始。多角経営に移行した。
- ・ アウトドア事業は夏～秋、漁業は春と秋だけの季節労働であるが、特定の期間だけ働きたい働き手のニーズとマッチングさせ、柔軟に人員を配置しながら対応している。また、登録型のアウトドアインストラクターなども活用している。
- ・ 林業でも、これまでは荒廃した森林の間伐作業を中心に事業を展開してきたが、木造の小さな家（タイニーハウス）の制作・製作や薪ストーブの販売・設置などの事業も試みている。

成果

- ・ 新たな働き手のニーズと季節労働を柔軟に組み合わせたビジネススタイルを実現した。
- ・ 多角経営を20年近く続けるなかで、事業を任せられる「番頭」が育成された。最近は既存事業を番頭に任せ、社長は新たな自然ビジネスにチャレンジすることができている。
- ・ 職員は働き方に対する考え方を共有できている。そのため、個人ごとに稼働時期などの希望がありつつも、互いに融通し合い、結果的に会社全体の事業を運営できている。

8

従業員の目的意識を改革して週体制を実現

事業者：安藤山林緑化有限会社
所在地：北海道空知郡中富良野町

業種：山林種苗生産業
創業：1918年
職員数：18名

【ポイント】

- ・ 休みがとれず、労働負担も大きな事業を続けていると、いずれ人から選ばれない会社になってしまうという危機感を持った。
- ・ そこで、社長自身が通年での週体制を率先して導入。その後、従業員にも展開した。柔軟な勤務体系も導入し、働く時間を選べるようにした。

背景
課題

- ・ 安藤山林緑化では、地域や業界で一番の会社を目指す目標を立てるとともに、その目標を達成するためには働く人が充実していなければならないと認識。
- ・ 繁忙期に休みがとれず、労働負担も大きな事業をこのまま続けていると、いずれ人から選ばれない会社になってしまい、人材確保が困難になってしまうため、今のうちに業務効率を改善して稼げる会社に変えていかなければならないと考えた。

取組
内容

- ・ 社長自身が通年での週体制を率先して導入し、その後、従業員に展開していった。一年を通じて日曜日を定休日にするためには、それまで繁忙期に週7日間で行っていった仕事を6日間で仕上げることがあることから、社長と従業員と毎日10分程度のミーティングを行い、作業進捗などの確認・報告を行うこととした。また、どこまで仕事をすれば終わりなのか明確にするため、日単位、週単位、月単位で目標と計画を示すようにした。
- ・ これと併せ、柔軟な勤務体系も導入し、勤務時間を選べるようにした。具体的には、前日遅くまで残業した場合、翌日の出社を遅くすることができる制度とし、その者に社長自らが明確に伝えるよう努めた。



成果

- ・ 短い単位での目標と計画を明確にした結果、それまではどこまで仕事をすればよいのか分からずに長時間働いていた従業員が短時間で仕事を終えるようになった。従業員からは「遊びやすくなった」、「仕事のリフレッシュできる」と好評を得ている。
- ・ 長年作業を続けてきた従業員にとって作業方法の変更は決して容易ではなく、最初は抵抗もあった。しかし、従業員も内心で休みたいと思っていたようであり、徐々に週体制が定着していった。

9

職員全員で山の手入れ作業を実施

事業者：曾於地区森林組合
所在地：鹿児島県志布志市

業種：育林業、素材生産業、他
創業：1977年
職員数：55名

【ポイント】

- ・ 組合の経営基盤を強化するためには、職員間のコミュニケーションを促すことによって職員全員が働きやすい職場をつくり、従業員の定着を図る必要があった。
- ・ そこで、周辺の山林を購入し始めたことを契機に、役員や事務職員も参加しながら山の手入れを行う機会を創出。お互いの仕事を理解し合うとともに、役職を越えた交流を促した。

背景
課題

- ・ 曾於地区森林組合では、現在の森林を次の世代に引き継いでいくためには長期の視点で森林整備を行わなければならないと認識。そのためにも、職員間のコミュニケーションを促し、働きやすい雰囲気を醸成することによって採用後の定着を図り、組合の経営基盤を強化する必要があると考えた。
- ・ 採用後半年ほどで離職する人もおり、人材の損失に危機感を抱いた。

取組
内容

- ・ 地域の森林所有者の多くが後継者不足に悩んでおり、森林を手放そうと考える所有者も現れ始めた。一方、組合としては、今後も引き続き事業量を確保したいとの思いがあった。そこで、15年ほど前から、森林所有者の依頼に応じて森林を購入するようになった。
- ・ これまで組合が手を入れていた森林をその所有者から購入したことで、組合内では「自分の山」になったという意識が拡がり、役員や事務職員を含めた職員全員で植林や下草刈りなどを行うようになった。



成果

- ・ これまで事務職員は山に入ったことがなく、現場の仕事についてよく知らなかった。しかし、一緒に作業を行ったことを機に、他の従業員の働く姿に接することができた。
- ・ 役員と若い現場作業者のコミュニケーション機会も増えた。役員「頑張っているね」との声がけで現場作業者のヤル気も高まり、職員間の距離が縮まった。
- ・ 購入した森林は若い従業員が林業を勉強するためのフィールドとしても活用。人材育成面でもメリットを得た。

10

女性が担う作業を職員の話し合いで抽出

事業者：株式会社大義林研
所在地：福井県福井市

業種：育林業、素材生産業
創業：2012年
職員数：4名

【ポイント】

- ・ 女性現場職員の入社をきっかけに女性の受け入れ体制を整備。現場の作業を分析し、女性が担うのに適した作業の抽出を行った。また、女性を含め職員全員にとって働きやすい清潔な環境づくりにも着手した。
- ・ 女性職員を受け入れるための準備活動に職員全員で取り組むことで、受け入れ側の心構えもできた。

背景
課題

- ・ 大義林研では、女性を現場職員として採用したことをきっかけに、女性にとって働きやすい環境の整備に取り組む必要性が生じた。

取組
内容

- ・ 女性職員に担ってもらふべき作業を抽出するため、社長の発案の下、職員同士で話し合いを行った。議論には、女性職員の入社前から現場作業を担っている社長夫人も参加。その結果、機械操作、運搬、測量などの作業を女性職員に担当してもらうこととした。
- ・ 林業の現場では職員が離れた場所で作業を行うことが多いが、女性職員に対しては他の職員の目が届く範囲で作業してもらうなどの配慮も行った。
- ・ 女性の入社にあわせて、働く環境をきれいにすることにもチャレンジ。毎日の作業開始前5分間を林業機械などの清掃時間とした。

成果

- ・ 現場作業を見直す中で、女性職員が担うことができる作業が明確になり、女性を積極的に受け入れることができる林業事業体の実現に向けて前進した。
- ・ 清掃活動の結果、林業機械などの職場全体がきれいに保たれるようになり、職員全員にとっても気持ちのよい作業環境となった。

11

男女とも能力を発揮できるよう作業や配置を決定

事業者：株式会社神子沢^{みこざわ}林業
所在地：山梨県山梨市

業種：育林業、素材生産業
創業：1984年
職員数：29名

【ポイント】

- ・女性の採用後、都度生じる課題に経営者が迅速に対応。本人や同僚の意見を細やかに把握し、不安のうちに意見を聞き取り、不満に至らないように対応することで、新しい働き方を受け止められる職場環境につながっている。
- ・性別によらずに能力を発揮できるように、既存業務の配置を柔軟に調整しているほか、時には従業員の適性に合った業務を創出して、長く勤務できるように留意している。

背景
課題

- ・神子沢林業では、親族経営から脱却して業務拡大を図るため、2010年頃、社長が外部人材の雇用を決断。ハローワークなどで求人募集をしたものの、意欲ある応募者がなかなか集まらなかったため、女性も募集対象としたところ、2018年までに作業班スタッフとして4人の女性を採用できた。

取組
内容

- ・作業班を固定せず、各メンバーができる業務や本人の適性を踏まえながら、その日の業務内容や現場に応じて臨機応変に対応する体制をとっている。
- ・女性職員のライフスタイルに応じる形で、産休制度を導入。
- ・性別に関わらず、全ての職員ができるだけ能力を発揮できるように、業務の配置の調整や作業の進め方の変更に加えて、時には従業員の適性に合った業務を新たに創出している。
- ・社長は、職員の離職を防ぐには職員の話聞くことが最も重要であると認識。作業前・作業後に事務所に集合した機会などを利用して職員とコミュニケーションをとりつつ、職員の不安などに即座に対応し、不安が不満につながらないように努めている。

成果

- ・近年は、女性を含め毎年4～5名程度の採用に成功。
- ・労働力が確保できたことで、以前は断っていた業務を受けることができるようになり、売上増につながった。

12

能力評価システムで意識改革と経営改善を実現

事業者：北都留^{きたつる}森林組合
所在地：山梨県上野原市

業種：育林業、素材生産業、他
創業：1984年（合併年）
職員数：25名

【ポイント】

- ・赤字経営から脱却するため、林野庁の補助事業を活用しつつ、能力評価システムを導入した。
- ・システムを導入した結果、職員個々人が経営感覚を持つようになり、生産性が倍増。従業員の定着も進んだ。
- ・全職員がシステム構築のプロセス（SWOT分析などによる課題や目標の共有）を経験したことも職員の意識改革に役立った。

背景
課題

- ・北都留森林組合は、経営が赤字に転落し、事業の見直しを余儀なくされた。
- ・公平な人事評価制度もなく、若手従業員の定着率が低下し、職員の高齢化が進んだ。

取組
内容

- ・経営改善に向けた施策の1つとして、能力評価システムの導入に取り組んだ。取組にあたっては、林野庁「能力評価システム等導入支援事業」を活用した。
- ・システム導入時は、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威の把握）を実施し、全職員が組合の課題や目指すべき姿、経営改善の意図を理解・共有しながら進めた。また、職員7名から構成される能力評価システム導入委員会を設置し、能力評価シートを作成した。評価項目では技術的な事項よりも、仕事に対する考え方や姿勢を重視した（規律性、責任性、積極性、協調性、安全衛生の5要素23項目）。
- ・併せて能力評価委員会も設置。評価を統一的に実施するほか、複数名で評価することによって評価者の負担軽減や被評価者との対立防止にも配慮した。

成果

- ・能力評価システムの導入によって、これまで受け身だった職員の勤務姿勢が変化し、個々人が経営感覚を持つようになった。この意識・姿勢の変化によって生産性は倍増し、経営改善（黒字化）を実現した。
- ・従業員が定着し経営が安定化したことで、平成29年度以降、年間1名の新卒職員を採用できるようになった。
- ・今後は、能力評価シートを改善するとともに、評価結果を給与に反映していく予定。

13

従業員の成果に応じて賞与を支給

事業者：株式会社松田林業
所在地：宮崎県えびの市

業種：育林業、素材生産業
創業：2008年
職員数：19名

【ポイント】

- ・ 組織基盤の充実を図るためには、職場の魅力を高め、技術力のある若い従業員に定着してもらう必要があると認識。そこで、職場の魅力を上げるために若手従業員の賃金上昇に取り組んだ。
- ・ また、職員の幸せを目指す経営目標の策定や経営情報の開示、職員の努力による成果を賞与として還元する仕組みの導入、週休二日制の導入などにも取り組んだ。

背景 課題

- ・ 松田林業は、林業従事者の処遇を他産業並みにし、若者が求める週休二日制を導入すれば、採用・定着を見込むことができると認識。
- ・ 社長が職員に対し、職員とその家族の幸せを一番に考えること、職員の平均年収を引き上げることを経営目標にすることを明らかにした。

取組 内容

- ・ 月給制を導入するとともに、技能手当や班長手当を基本給に付与する仕組みを整備。また、売上げを職員に「見える化」し、これに応じて年2回の賞与と決算手当も付与した。さらに、職場の魅力向上のため、若手職員の基本給を他社よりも高く設定した。
- ・ 年1回の昇給の際には、社長が職員と面接を実施。口頭で意見を主張することが得意ではない職員もいることから、面接前にアンケートを配布し、ヒト（作業班の構成）・モノ（必要な林業機械）・カネ（給与）についての要望をあらかじめ集める工夫を行った。面接における話し合いを踏まえ、職員も納得の上で給与額を決定することとした。
- ・ 週休二日制も導入。1ヵ月20日間労働を基本とし、有給休暇も整備した。

成果

- ・ 売上げの「見える化」により、生産性向上に向けた職員のモチベーションが維持されるようになった。
- ・ 週休二日制の導入後、社員自らが天気予報を見て作業を事前に調整。雨の日は、集材や玉切りなど、高性能林業機械でできる作業を行うようになった。
- ・ 賃金上昇によって新人の定着が図られた。今後段階的にベテラン層の賃金上昇にも取り組む予定。



14

受注した業務に応じて作業班を都度組成

事業者：岡崎森林組合
所在地：愛知県岡崎市

業種：育林業、素材生産業、他
創業：2008年（合併年）
職員数：33名

【ポイント】

- ・ 作業によって労力や所要時間が大きく異なるなか、作業班を固定して業務を行うと、現場職員の間で作業負担の差が大きくなる状況にあった。
- ・ そこで、作業班を固定せず、業務に応じて作業班を編成し現場職員を割り当てる体制を構築。職員の負担を平準化した。

背景 課題

- ・ 岡崎森林組合は、愛知県の森林組合の中でも最も都市部近くに位置しており、森林での作業だけではなく、企業の敷地内の樹木の手入れなども行っている。作業の多様化によって労力や所要時間が異なることとなり、結果、現場職員の負担に差が生じていた。

取組 内容

- ・ 作業負担の偏りを軽減するため、その時々業務に応じて作業班を編成する方式を採用した。
- ・ 現場職員は、作業予定などが書かれた掲示板の前に集合し、班ごとの当日の予定を確認した上で現場に移動、作業に従事している。



成果

- ・ 上記の取組の結果、現場職員の作業負担の平準化を実現した。

15

積雪の影響が大きい冬に事業を創出

事業者：中越よつば森林組合
所在地：新潟県長岡市

業種：育林業、素材生産業、請負工事、加工他
創業：2009年（合併年）
職員数：63名

【ポイント】

- ・ 森林組合の合併を機に月給制を導入。安定した事業量の確保が必要となった。
- ・ 経営の安定化に向けて、公共事業以外の受注を確保する必要性が生じたため、建設業許可を取得。併せて、積雪の少ない沿岸部での森林整備を冬季にも行うことで通年業務を可能とし、職員を流動的に配置する仕組みを整備した。

背景 課題

- ・ 2009年に4つの森林組合が広域合併。合併前は月給制を導入済みの組合と導入していない組合があったが、合併に際して月給制を统一的に導入することを決定した。
- ・ 月給制を維持するためには事業量を確保しなければならず、積雪の影響が大きい冬季の事業創出が課題となった。また、受注した事業に適切に対応するため、担当区域にとらわれずに現場対応ができるような業務体制を整備する必要があった。

取組 内容

- ・ 組合の事業のうち、大きなウエイトを占める請負工事（民間企業などから受注する土木工事関連の伐採準備工など）の受注を確保するため、平成28年度に建設業許可を取得。一定金額以上の工事でも下請受注できる体制を整備した。
- ・ 森林組合の複数の支所に配置されている職員を、担当区域外で柔軟に稼働させる体制も整備。冬季、比較的積雪量の少ない沿岸部での里山整備に各支所の職員に従事させる取組を実施した。
- ・ これらの取組の実施にあたっては、新たな月給制の給与表を職員に提示し、新給与表の水準まで給与を上げるためには職員の理解と協力が不可欠であることを説明した。

成果

- ・ 月給制の導入、事業量の確保、年間を通じた事業の実施により、合併当初赤字だった経営は合併から10年で黒字化した。現在、次の10年に向けて主伐・再造林事業にチャレンジするなど、さらなる事業拡大に取り組んでいる。
- ・ 職員の給与体系を一本化し、継続的に通年雇用を確保している。
- ・ 黒字化を実現できたことから、今後は休暇制度の充実、就労環境の整備に向けた雇用改善の取組を促進させる予定。

16

露地苗とコンテナ苗を組み合わせる作業を周年化

事業者：林田農園
所在地：宮崎県川南町

業種：種苗生産業
創業：1955年
職員数：9名

【ポイント】

- ・ 露地苗とコンテナ苗を組み合わせることで苗木の生産期間を拡大するとともに、取引先に事前に苗木の在庫情報を開示し、通年での作業の平準化を実現。事業規模を段階的に拡大する中で、作業を担う女性を増員し、徐々に生産体制の拡充を図ってきた。
- ・ 社外の目を従業員に意識させる機会づくりにも留意。作業の自主性を尊重することで、従業員のやりがい創出につなげている。

背景
課題

- ・ 長伐期化に伴う苗木需要の低迷から、県内の苗木生産者は減少傾向にあった。しかし20年程前から伐採が進み苗木不足が課題とされるようになり、苗木量産システムの確立が求められるようになった。
- ・ 苗木の露地栽培の作業は季節による増減が大きいことから、通年の雇用が困難。このため、1年を通じた作業体系の確立が求められるようになった。

取組
内容

- ・ コンテナ苗は生産作業が年間を通じて安定しており、軽労働が中心。このような特徴を活かし露地栽培と併せて通年での安定した作業体系を確立するため、20年前からコンテナ苗生産を開始した。苗木生産技術の確立と需要規模に応じ、女性の雇用を徐々に拡大しながら生産体制を拡充している。
- ・ 顧客や取引先の声を従業員に伝えたり、外部からの視察者が来訪した際に実際の作業現場を見学してもらうことで、他者からの評価が従業員に伝わるようにしている。これが従業員のモチベーション向上などにつながっている。
- ・ 従業員間のコミュニケーションの場には経営者はタッチしないよう留意している。また、従業員の作業をローテーションさせて全ての従業員が全ての作業をできるようにすることで、作業内容を相互に共有できるようにしている。苗木の品質管理は原則として従業員が実施し、経営者の関与は最低限としている。

成果

- ・ コンテナ苗生産システムを確立することで、収益が倍増した。苗木生産に対する意識が高まり、状況に応じて作業を分担しあう協調性や、自主的に判断できる対応力の向上につながっている。

下線：法定の重要事項

●：違反した場合に刑事罰も規定されている
法定事項

○：国の基準などが定められている事項

付録1：セルフチェックの具体的なポイント

主な課題	セルフチェック項目	チェックすべき具体的なポイント
働く環境の基礎整備	<p>【経営全般】</p> <p><input type="checkbox"/> 経営理念を持ち、従業員と共有していますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 経営目標や売上高などの経営情報を従業員に開示していますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 就業規則を作成し、従業員に周知していますか。</p>	<p><就業規則></p> <ul style="list-style-type: none"> ・就業規則を作成していますか。 ● <u>就業規則の記載事項は適切ですか（労働時間・賃金・退職に関する事項、苦情相談窓口など）。</u> ・<u>就業規則と法令、労働協約、労働契約との関係は適切ですか。</u> ● <u>就業規則などの規程類の届出を行うとともに、周知を図っていますか。</u> ・<u>就業規則の変更による労働条件不利益変更の手続きを適切に行っていますか。</u>
	<p>【採用】</p> <p><input type="checkbox"/> 従業員にとって重要な労働条件を通知していますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 雇用契約を適切に結んでいますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・応募者の適性や能力で採用可否を判断していますか。 ● <u>労働条件を書面で通知していますか。</u> ● <u>労働契約期間の上限（原則3年）を遵守していますか。</u> ○ 有期労働契約の締結にあたり契約の原則を遵守していますか（更新有無の明示など）。 ● <u>労働者名簿を事業場ごとに備えていますか。</u> ○ 請負契約を締結する場合、労働契約と明確に区分できる契約内容になっていますか。
	<p>【労働時間・休日・休暇】</p> <p><input type="checkbox"/> 従業員の労働時間の管理を適切に行っていますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 長時間労働は発生していませんか。</p> <p><input type="checkbox"/> 年次有給休暇などを適切に付与していますか。</p>	<p><労働時間></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>週40時間、1日8時間の法定労働時間を遵守していますか。</u> ・<u>変形労働時間制を採用する場合、適切に運用していますか。</u> ● <u>休憩時間を確保していますか。</u> ● <u>週1回の休日を確保していますか。</u> ● <u>振替休日や代休の処理を適正に行っていますか。</u> ● <u>時間外労働、休日労働を行う場合、36協定の締結及び届出を適切に行っていますか。</u> ● <u>労働時間を適切に記録し、3年間保存していますか。</u> <p><休日・休暇></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>年次有給休暇の付与・取得・管理方法を適切に整備・運用していますか。</u> ・<u>育児・介護休業などの制度を適切に整備・運用していますか。</u> ・<u>休業や休暇の種類、取得のルール、付与日数、賃金の扱いなどを定めていますか。</u>
	<p>【賃金・退職金制度】</p> <p><input type="checkbox"/> 賃金制度を適切に整備し、支払いを行っていますか。</p>	<p><賃金></p> <ul style="list-style-type: none"> ・賃金額の決定を適切に実施していますか。 ● <u>就業規則、または賃金規程に諸手当の支給基準などを明記していますか。</u>

主な課題	セルフチェック項目	チェックすべき具体的なポイント
	<input type="checkbox"/> 退職金共済制度に加入していますか。	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>最低賃金を下回る賃金額を支払っていませんか。</u> ● <u>出来高払い制で労働者を使用する場合、一定額の賃金の保障をしていますか。</u> ● <u>賃金支払い5原則を遵守していますか（通貨で、直接、全額を、毎月1回以上、一定期日に）。</u> ● <u>賃金の非常時支払いを実施していますか。</u> ● <u>休業手当を適切に支払っていますか。</u> ● <u>割増賃金を法定どおりに支払っていますか。</u> ● <u>賃金台帳を事業場ごとに備え、3年間保存していますか。</u>
労働安全の確保	<p>【安全衛生管理】</p> <input type="checkbox"/> 安全衛生管理活動を適切に行っていますか。	<p><安全衛生管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>安全衛生管理体制を整備していますか。</u> ● <u>入社時及び配置転換時に安全衛生教育を実施していますか。</u> ● <u>特定業務の就業制限について、現場入場者の免許、資格所持状況把握や作業主任者の選任を行っていますか。</u> <p><健康管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>常時使用する労働者を雇い入れる際、健康診断を行っていますか。</u> ● <u>健康診断を年1回（チェーンソー及び刈払機を使用する労働者は半年に1回）実施し、その記録を5年間保存していますか。</u> ・ <u>再検査などの受診指導を行っていますか。また、所見のある者に対して医師（産業医）の意見を聞いていますか。</u> ・ <u>法定時間外労働が1ヵ月当たり100時間を越える労働者からの申し出に対して、医師による面接指導を実施していますか。</u> ・ <u>常時雇用するパートタイマー（概ね1週間の所定労働時間が正社員の4分の3以上であるパート労働者）の健康診断を行っていますか。</u> <p><危険防止措置></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>伐木作業などにおける危険防止措置を講じていますか。</u> ● <u>機械集材装置及び運材索道の設置・作業における危険防止措置を講じていますか。</u> ○ <u>振動障害の防止対策を講じていますか。</u> ● <u>一定の機械について自主検査を行っていますか。</u>
労働力の確保	<p>【募集】</p> <input type="checkbox"/> 求人票などに労働条件のほか、自社のアピールポイントを記載していま	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>事前に要員計画を立てていますか。</u> ・ <u>求人票などに労働条件に関する必要情報を記載していますか。</u> ・ <u>求人票などに自社のアピールポイントを記載していますか（週休二日制の導入、女性用設備の</u>

主な課題	セルフチェック項目	チェックすべき具体的なポイント
	<p>すか。</p>	<p>設置など)。 <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>募集ルートや情報提供媒体を適切に選択していますか。</u> ・ <u>年齢や性別によって差別的な扱いをしていませんか。</u> </p>
	<p>【女性】 <input type="checkbox"/> 女性の活躍を促していますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>産前産後休業など、妊産婦の健康管理に必要な措置を講じていますか。</u> ・ <u>昇給・昇格、配置・昇進、教育訓練などにおいて、性別による差別的な扱いをしていませんか。</u>
	<p>【高齢者などの雇用】 <input type="checkbox"/> 高齢者や年少者・未成年者を適切に雇用していますか。</p>	<p><高齢者></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>60歳を下回る定年を設定していませんか。</u> ・ <u>65歳までの雇用を確保していますか。</u> ・ <u>60歳以降に継続雇用する、または継続雇用を更新する際の基準は適当ですか。</u> <p><年少者・未成年者></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>満18歳に満たない年少者について、変形労働時間制による労働、時間外労働、休日労働をさせていませんか。</u> ・ <u>満18歳に満たない年少者について、危険有害業務をさせていませんか（運転中の機械の掃除・注油・検査・修繕、胸高直径35cm以上の立木の伐採など）。</u>
<p>能力に応じた賃金制度の構築</p>	<p>【能力評価】 <input type="checkbox"/> 従業員の能力や実績を適切に評価していますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念やビジョンを実現する人材像を明確にした上で、従業員に求める役割や行動を評価基準として示していますか。 ・ 評価基準は、自社の経営目標や業務内容と十分に整合していますか。 ・ 評価基準は、従業員にとって分かりやすく、納得できる表現になっていますか。 ・ 評価を定期的 to 実施していますか。 ・ 評価は事実に基づき、客観的で公正ですか。 ・ 評価結果を従業員に適切にフィードバックしていますか。
<p>雇用の改善</p>	<p>【業務計画】 <input type="checkbox"/> 期初に年間の労働日数をカウントした上で、1年間の業務の進め方を計画していますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期初に営業日カレンダーを作成していますか。 ・ 定休日や年末年始休暇、年次有給休暇などを除いた年間の労働日数を把握していますか。 ・ 労働日数から1年間の業務計画を立てていますか。

参考) 全国森林組合連合会「林業雇用管理改善のしおり」(2019年度版)

付録 2：「働き方改革」のお役だち情報

<「働き方改革」全般>

働き方・休み方 改善 ポータルサイト	厚生労働省が運営するポータルサイト。自己診断や取組事例の検索、日々更新される「働き方改革」関連情報の確認などに便利です。 【ホームページ】 https://work-holiday.mhlw.go.jp/
様式 ダウンロード	<p><u>モデル就業規則</u> 労働基準監督署に申請または届け出を行う際に使用する就業規則の様式をダウンロードできます。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html</p> <p><u>主要様式ダウンロードコーナー</u> 労働基準法に関する主要な様式をダウンロードできます。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoujouken01/</p> <p><u>ハローワークインターネットサービス</u> 雇用保険の申請に必要な帳票をダウンロードできます。 【ホームページ】 https://hoken.hellowork.go.jp/assist/600000.do?screenId=600000&action=initDisp</p>

<人材育成・キャリアアップ・人事評価>

「緑の雇用」 事業	審査により認められた森林組合などの林業事業体に採用された人に対し、同事業体を通じて講習や研修を行うことでキャリアアップを支援する制度です。 【ホームページ】 https://www.ringyou.net/
能力評価 システム 導入支援事業	能力評価システムの導入に向けて、能力評価基準や評価方法などの説明会を開催するほか、取組事例を紹介しています。 【ホームページ】 http://ringyou-hyouka.jp/
キャリアアップ 助成金	非正規雇用労働者の正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成する制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html
多様な人材活用 で輝く企業応援 サイト	人材の確保・定着やモチベーション向上を図るため、パート・契約社員・派遣社員の正社員化、処遇の改善、人材育成、多様な働き方の推進などに取り組む企業の事例を紹介しています。 【ホームページ】 https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/index.html

<雇用管理改善>

林業雇用改善 促進事業	<p><u>雇用管理改善に係る相談、助言、指導</u> 林業労働力確保支援センターや当該支援センターに配置された「林業就業支援地域アドバイザー」などが雇用管理研修会や雇用管理改善相談会を開催するほか、巡回相談を実施しています。 【ホームページ】 http://www.nw-mori.or.jp/ken-center/</p> <p><u>雇用改善に係る広報・啓発事業</u> 林業雇用管理改善のしおりを配布しています。 【ホームページ】 http://www.nw-mori.or.jp/koyou/</p>
----------------	--

時間外労働等 改善助成金 (職場意識改善 コース)	労働時間などの設定の改善により、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進などを図る中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成する制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/syokubaisiki.html
人材確保等支援 助成金 (雇用管理制度 助成コース)	事業主が雇用管理制度（評価・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度）の導入などによる雇用管理改善を行い、離職率の低下に取り組んだ場合に助成する制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/O000199292.html

<女性活躍推進>

女性活躍推進 ポータルサイト	従業員数 300 人以下の中小企業に対して、女性活躍推進法に基づく課題分析、行動計画策定、認定取得などを支援しています。 【ホームページ】 http://www.josei-suishin.mhlw.go.jp/
女性林業従事者 の雇用・定着 ガイド	女性林業従事者の雇用・定着のための経営者向けパンフレットです。 【パンフレット】 http://www.rinya.maff.go.jp/j/ken_sidou/fukyuu/attach/pdf/rinken-9.pdf

<労働安全>

講習・研修	林業、木材産業の安全で健康・快適な職場づくりを支援するため、安全衛生教育などを実施しています。 【ホームページ】 http://www.rinsaibou.or.jp/index.html
安全診断	林業経営体の自主的な安全活動を促進するため、労働安全の専門家による林業経営体の安全診断を支援しています。 相談窓口：林野庁林業労働対策室 労働安全衛生班 電話番号：03-3502-1629

<その他>

逆引き事典	林野庁が実施している補助金や融資などの検索サイトです。 【ホームページ】 https://www.gyakubiki.maff.go.jp/appmaff/input?domain=R
業務改善 助成金	中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援し、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）の上げを図るための制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/gyomukaizen/
所得拡大 促進税制	青色申告書を提出している中小企業者などが、一定の要件を満たした上で、前年度より給与などの支給額を増加させた場合、その増加額の一部を法人税から税額控除できる制度です。 【ホームページ】 http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai.html
ローカル ベンチマーク	企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、企業の経営者などや金融機関・支援機関などが企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みです。 【ホームページ】 http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

付録 3：就業規則のポイント

就業規則の一例として、株式会社東京チェーンソーズ就業規則のポイントを紹介いたします。同社は、就業規則の第 1 条に「心構え」という項目を設け、「安全を最優先」や「お客様に喜んでもらえる丁寧な仕事」といった職員の行動規範を盛り込んでいます。また、現場作業のルールや安全対策の手順などを定めた「労働安全指針」を別途作成し、就業規則に添付しています。

株式会社東京チェーンソーズ

就業規則

第 1 章 東京チェーンソーズ 7 カ条

(心構え)

第 1 条 林業技術者としての誇りを持ち、気持ち良く働ける環境を創出するため、以下の 7 項目を「東京チェーンソーズ 7 カ条」と定義する。

- ① 常に健康に留意し、知識と技術の向上に積極的につとめること
- ② 業務遂行上、次の優先事項において誠実につとめること
 1. 安全を最優先
 2. お客様に喜んでもらえる丁寧な仕事
 3. 上記二点を踏まえた上での、利益につながる効率的な仕事
- ③ 業務中は独断的な判断や行動をせず、他の社員との意思疎通を図り、協調性を持って業務遂行に務めること
- ④ 事業場では常に整理整頓につとめ、各自の責任において適切な道具の管理をすること
- ⑤ 社用車に乗務中は安全運転につとめ、会社の看板を背負っていること、自身の家族や他の社員に対する責任も負っていることを認識し、思いやりのある運転をすること
- ⑥ 常に消費者の目線で、メディアやホームページ等を通じ、多くの人へ東京の森林や

就業規則に添付される「労働安全指針」の記載内容

現場作業のルール
TBM-KY の実施
保護具
救急セット

安全対策の
検証・見直し

社内の安全体制
指導員の能力向上
安全意識の向上
など

具体的な
安全対策の手順

資料) 就業規則の写しは株式会社東京チェーンソーズ提供。「労働安全指針」の記載内容は、株式会社東京チェーンソーズ提供資料に基づき MURC 作成。(事例 1 で紹介)

付録 4：作業請負契約書のひな型の例

山林作業請負契約書

第 1 条 発注者（甲）、請負者（乙）は互いに協力し信義を守り誠実にこの契約を履行する。又、業務上知り得た秘密の漏洩その他甲の不利益になる行為をしない。

第 2 条 契約書及び作業発注書に基づき、乙は伐出を完了し、甲はその請負代金を支払う。

第 3 条 作業箇所については、別紙作業発注書のとおり

第 4 条 作業期間については、別紙作業発注書のとおり

第 5 条 請負代金については、別紙作業発注書のとおり

第 6 条 作業に必要な土地は甲が確保し、乙の使用に供する。

第 7 条 請負代金の支払いについて

1. 作業後、甲による検収入荷を確認した材積に対して月末締め翌月10日に支払う。ただし、金融機関の利用上10日が休日の場合は翌営業日とする。

(振込口座： 銀行・信金・農協 支店 普・当 口座番号)

第 8 条 乙は作業期間中、労働災害防止と第三者に対する損害防止のため必要な処置をする。

第 9 条 乙は作業にあたり、協栄会への加入及び林業一人親方労災保険に加入しなければならない。

第 10 条 甲の承諾を得なければ乙は作業を第三者に請け負わせてはならない。

第 11 条 乙は甲の承諾を得なければ作業期間中、他の業者等の伐採搬出に携わってはならない。

第 12 条 乙は伐採搬出した素材を甲に引渡すまで、管理の責任を負う。

第 13 条 甲からの支給品、貸与品等は十分注意して管理する。

第 14 条 造材は甲の指示により甲の仕様通り造材する。

第 15 条 作業現場では、山主はもちろん近隣住民からの苦情が発生しないよう十分注意して作業を行わなければならない。

第 16 条 甲または乙は、契約条項に違反した時は違約金を支払う。違約金は請負総額の10%以上30%以内の金額とする。また、天災その他不可抗力によって作業が完了できない場合は違約金は免除される。

第 17 条 甲または乙は、本契約に違反し、又は実施を怠って損害を与えた場合は、その賠償責任のあるものとする。

第 18 条 契約期間は、下記契約年月日から起算して、1年間とする。ただし、双方の申し出がない場合は、自動継続とする。

第 19 条 甲は、必要があるときは、本契約の有効期間中であっても、乙と協議のうえこの契約を解除することが出来る。

* 本契約の成立を証するため本書二通を作成して各自署捺印の上、各老通を保有するものとする。

平成 年 月 日

住 所
(甲)

〒 -
住 所
(乙)

氏 名

Ⓜ

電話番号 ()

付録 5：能力評価シートの例

評価点	5	基準をはるかに上回っていた
	4	完全にできた
	3	概ねできた（特段指導を要しない）
	2	少しできた（時々指導が必要）
	1	全くできなかった（早急な改善が必要）

44

要素	定義	評価項目	評価			配点
			本人	一次	二次	
規律性	社会規範や職場の規範を遵守する能力	言葉づかい、あいさつ、マナーがきちんとできた。				25%
		報告・連絡・相談が行われ、情報の共有を図ることができた。				
		業務に支障がきたさないよう、自己の体調管理ができた。				
		法令や職場の規則を遵守することができた。				
		5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）がきちんとできた。				
責任性	自分に与えられた職務を確実に遂行する能力	与えられた仕事を最後までやり遂げることができた。				15%
		上司が指示したことを忘れず遂行することができた。				
		上司の指示に対して、疑問な点は質問することができた。				
積極性	今まで以上を目指して業務を遂行する能力	事前に仕事の段取りを考え、準備、後片付けが適切にできた。				15%
		業務の遂行に向け、率先して行動することができた。				
		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、理解するよう努めることができた。				
協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力	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。				15%
		同僚とよくコミュニケーションがとれた。				
		上司の指示や指導に沿った行動をとることができた。				
知識・技術	職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力	業務に関する基本的な知識・技術を有している。				20%
		機械・器具について、適正に点検・整備、管理することができた。				
		事故・災害発生の危険性を予知し、安全に業務を遂行することができた。				
		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た。				
		研修・講習会に積極的に参加し、新たな資格取得に努めた。				
出役日数		日				10%

参考）全国森林組合連合会「能力評価システム導入事例集」（平成 28 年 7 月）、つくばね森林組合（茨城県）の評価シート

林業における「働き方改革」の実現に向けて —林業経営者向けの手引き—

平成31年 3月 初版 第1刷

令和元年10月 第2刷

◆ 本手引きは下記のホームページでダウンロードできます。

<http://www.rinya.maff.go.jp/j/routai/hatarakikata/ringyou.html>

◆ 本手引きの検討体制

林業及び木材産業における「働き方改革」に関する検討会

(検討会委員) ※五十音順、敬称略

青木 亮輔	株式会社東京チェーンソーズ 代表取締役
興梠 克久	筑波大学 生命環境系 森林資源社会学研究室 准教授
酒井 秀夫	東京大学 農学生命科学研究科 名誉教授
中田 無双	北都留森林組合 参事
広部 伸二	元独立行政法人森林総合研究所 企画部 研究協力科長
福田 数裕	社会保険労務士・行政書士事務所 福田 K&M

(事務局)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

◆ 本手引きや林業の「働き方改革」に関するお問い合わせ先

林野庁 林政部 経営課 林業労働対策室

03-3502-1629 (受付：平日9:30~17:30)

【著作権について】

「林業における「働き方改革」の実現に向けて —林業経営者向けの手引き—」に関する著作権は林野庁が有しています。本手引きの内容について転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め林野庁林政部経営課林業労働対策室（03-3502-1629）までご相談ください。

【免責事項】

本ハンドブックの掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、林野庁は利用者が本手引きの情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。