

林業働き方改革検討会

—取り組み事例—

株式会社 東京チェーンズ

東京チェンソーズのご紹介



経営理念

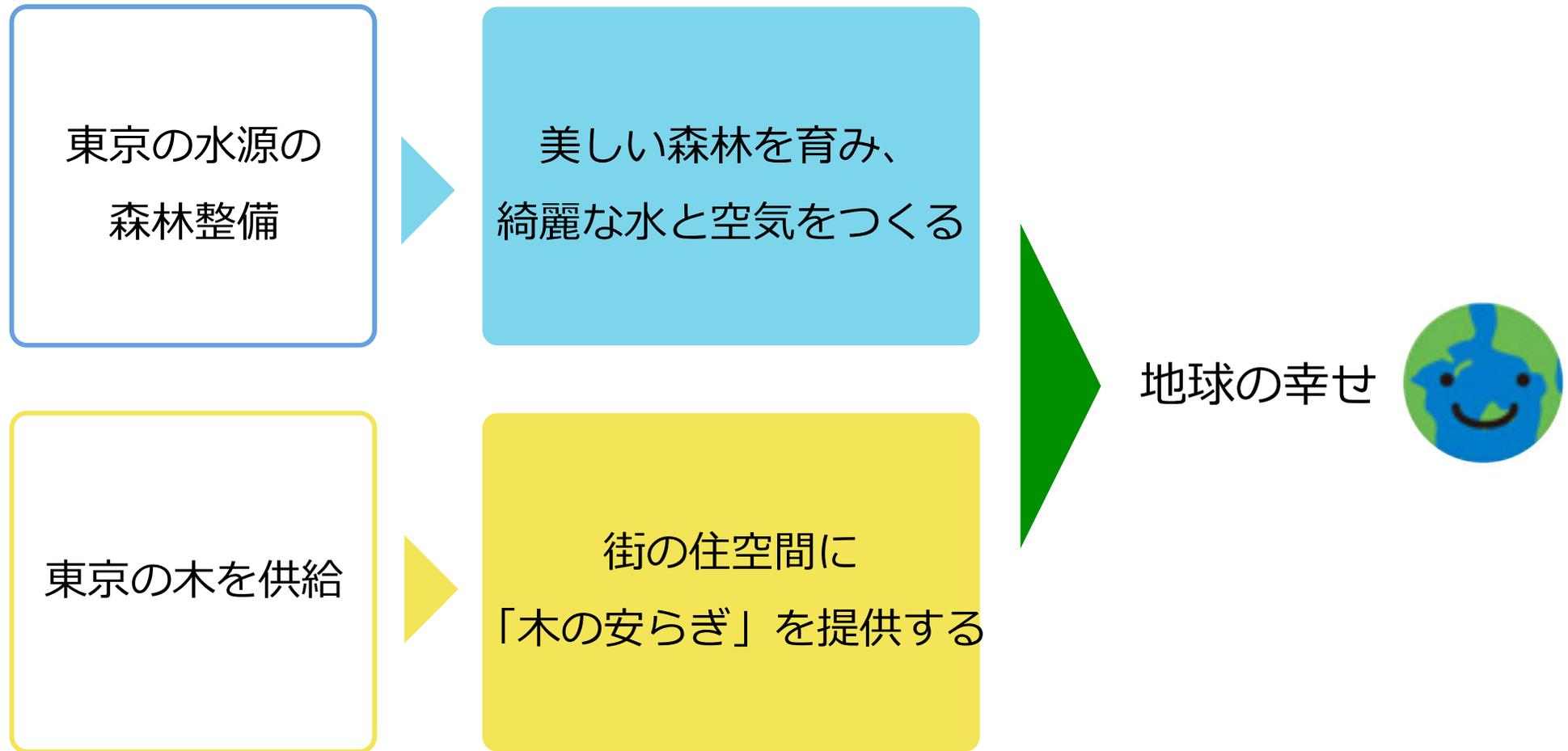
東京の木の下で

地球の幸せのために

山のいまを伝え

美しい森林を育み、活かし、届けます。

会社が目指しているのは・・・



山仕事承ります

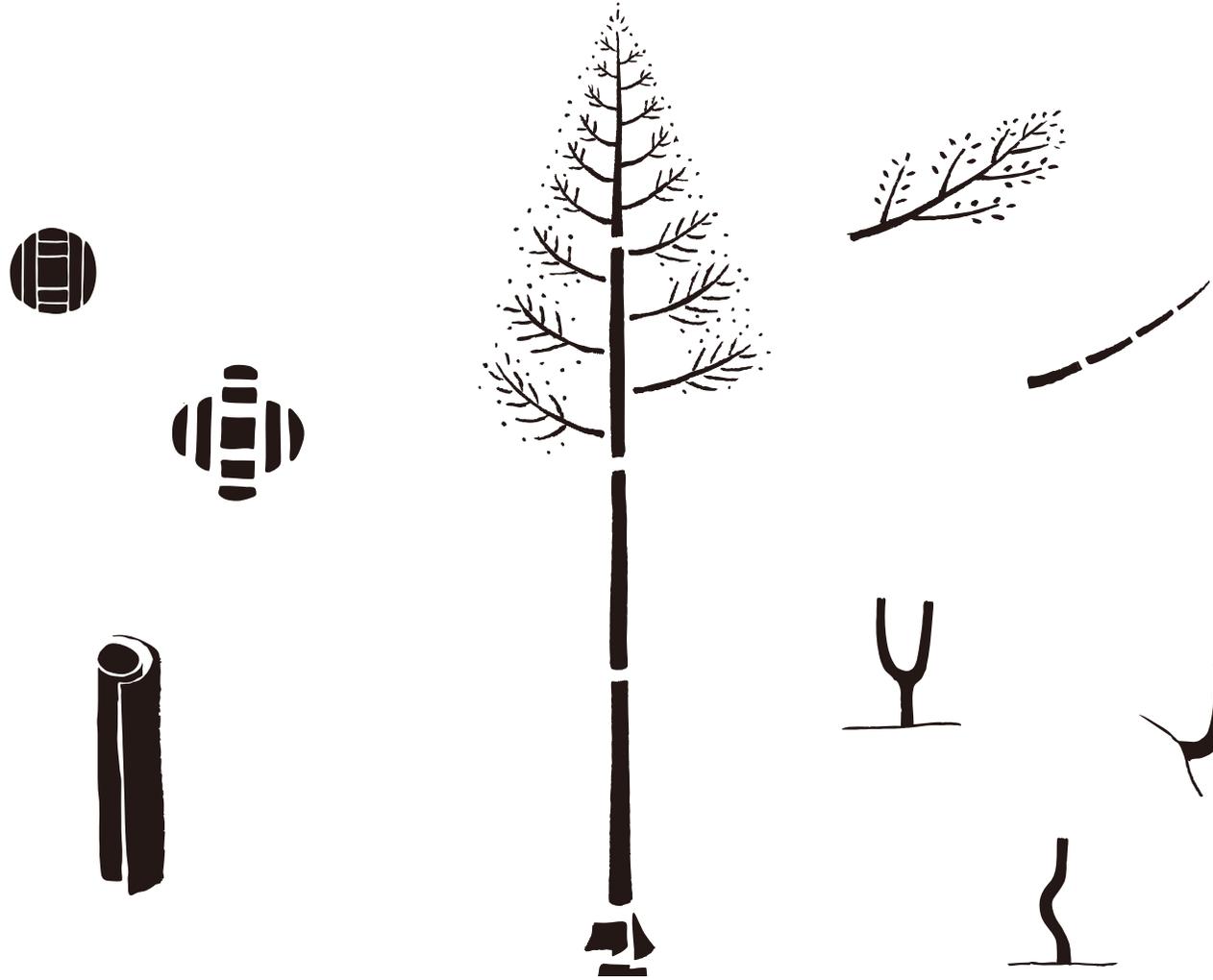
森林サービス事業
売上9000万円



木材生産事業 FSC認証林50m³
売上1350万円 (目標5000万円)



小さくて強い林業



住宅

製材品販売 立米120,000円～



原木販売 立米12,000円～



捨てられる素材の可能性を探る



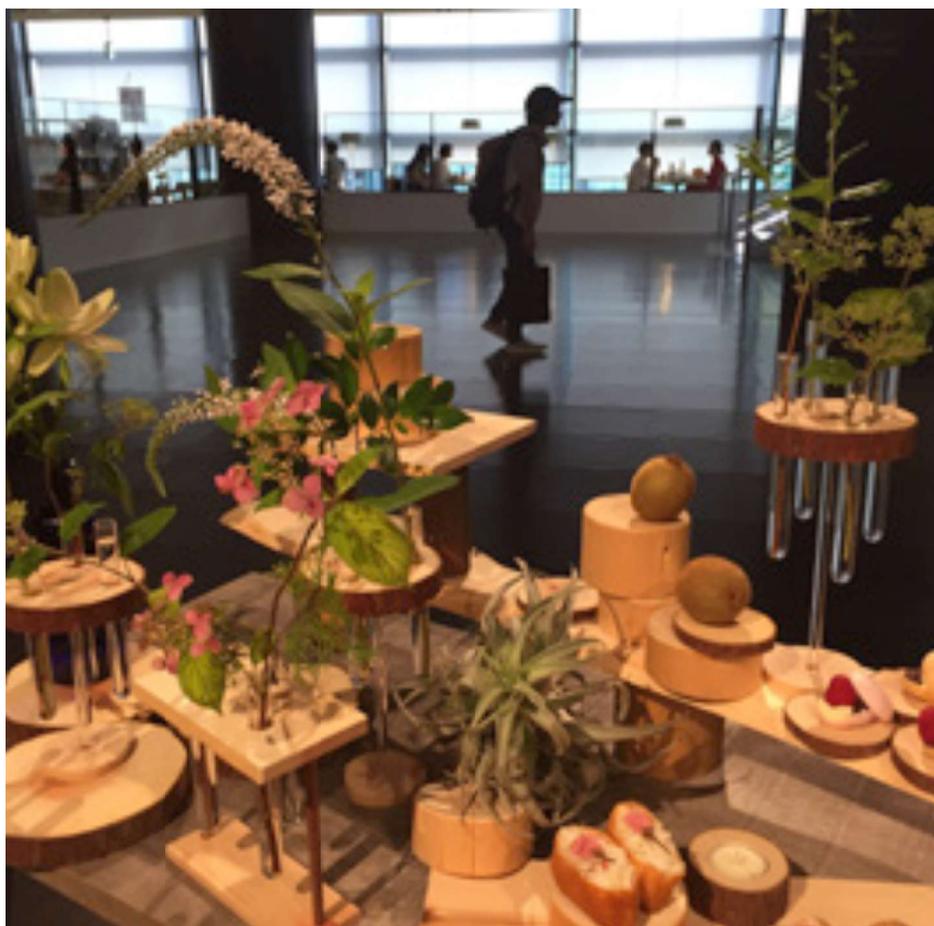
森デリバリー

～山から街へ～



木の個性を活かす

渋谷ヒカリエ（空間）



いっぽんまるごと積み木



都会の農園 (屋上緑化)



東京美林倶楽部

～街から山へ（0.2haの再造林）～



●丸太の生産に掛かる費用の現状

60年生の丸太生産コストと補助金の関係

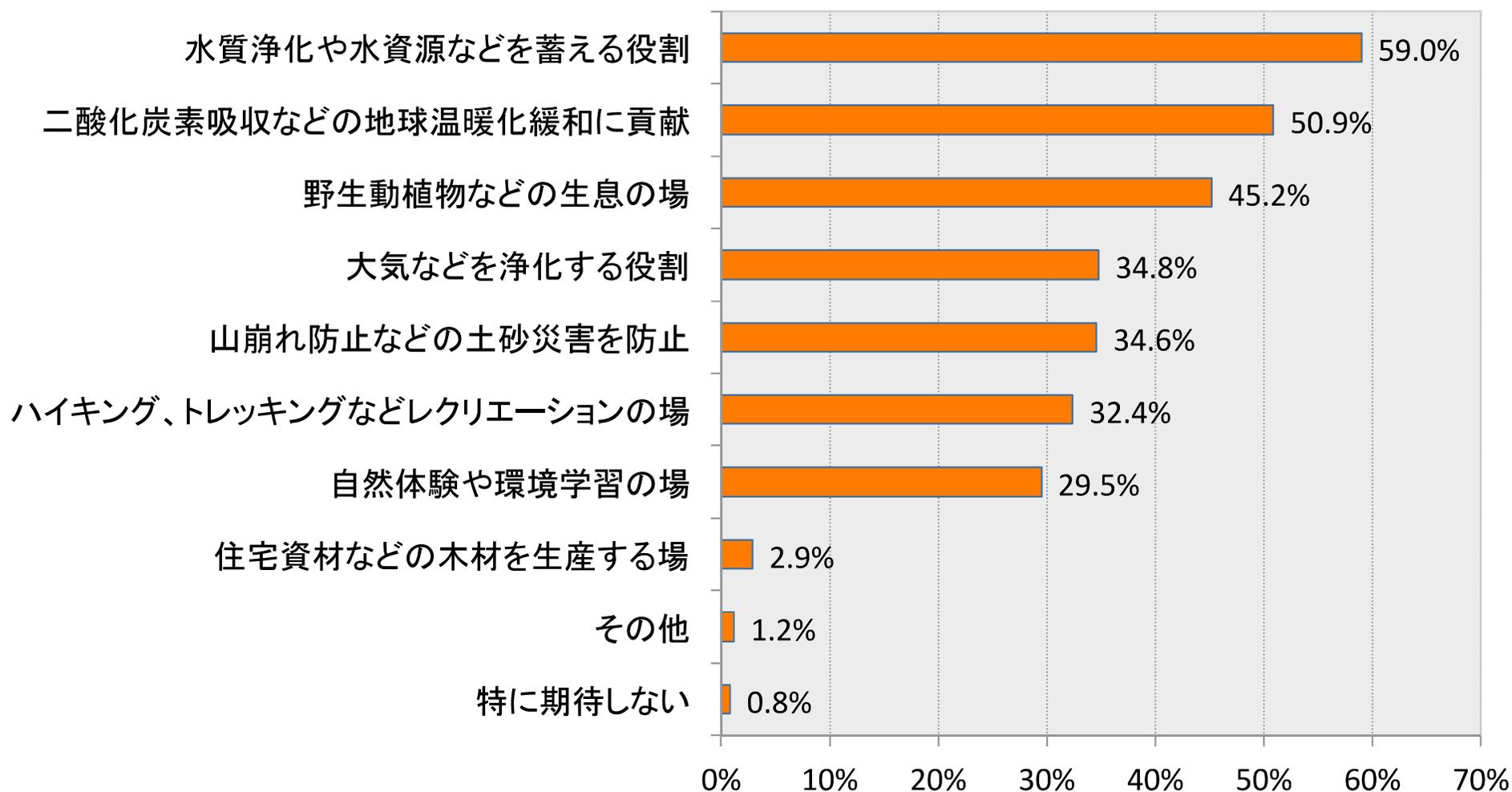
作業種	生産コスト	補助金	丸太売上	差額
地拵え	¥500,000			
苗木代	¥450,000			
植栽	¥375,000	¥630,000		
下刈り(1年目)	¥175,000	¥80,000		
補植苗木代	¥90,000			
補植	¥100,000			
下刈り(2年目)	¥350,000	¥160,000		
下刈り(3年目)	¥350,000	¥160,000		
下刈り(4年目)	¥350,000	¥160,000		
下刈り(5年目)	¥350,000	¥160,000		
下刈り(6年目)	¥350,000	¥160,000		
下刈り(7年目)	¥175,000	¥160,000		
根払い(1.5m)	¥1,250,000	¥400,000		
枝打ち(3.5m)	¥1,250,000	¥400,000		
間伐(25年目)	¥750,000	¥190,000		
枝打ち(5m)	¥1,250,000	¥300,000		
枝打ち(6.5m)	¥1,250,000	¥300,000		
間伐(35年目)	¥750,000	¥292,000	¥300,000	
間伐(50年目)	¥750,000	¥328,000	¥400,000	
作業道開設(250m)	¥2,000,000	¥1,000,000		
伐採・搬出(400m ³)	¥2,500,000		¥6,000,000	
	¥15,365,000	¥4,880,000	¥6,700,000	-¥3,785,000

対象面積: 1ha
 収穫林齢: 60年生
 総収穫量: 470m³
 (約20棟分)
 想定材価:
 (間伐材=1万/m³)
 (主伐材=1.5万/m³)

東京の森林への期待

※H24都政モニターアンケートより抜粋

Q2. あなたは東京の森林にどのような機能や役割を期待しますか。次の中から3つまで選んでください。



東京美林倶楽部とは

30年間に及ぶ森林育成体験を通じて、
苗木の成長を楽しみながら、
東京に健全な森を再生するプロジェクトです。

入会資格は
美しい木や林に想いを馳せ、30年という時間を楽しめる方。

会員制

入会金 50,000円／一口（苗木3本）

年会費 1,000円／一口



安心して働ける改革

- ① 就業規則
- ② 能力評価
- ③ 柔軟な働き方(フレックス)
- ④ 産休・育休・介護休暇

株式会社東京チェーンソーズ

就業規則 東京チェーンソーズ7カ条

(心構え)

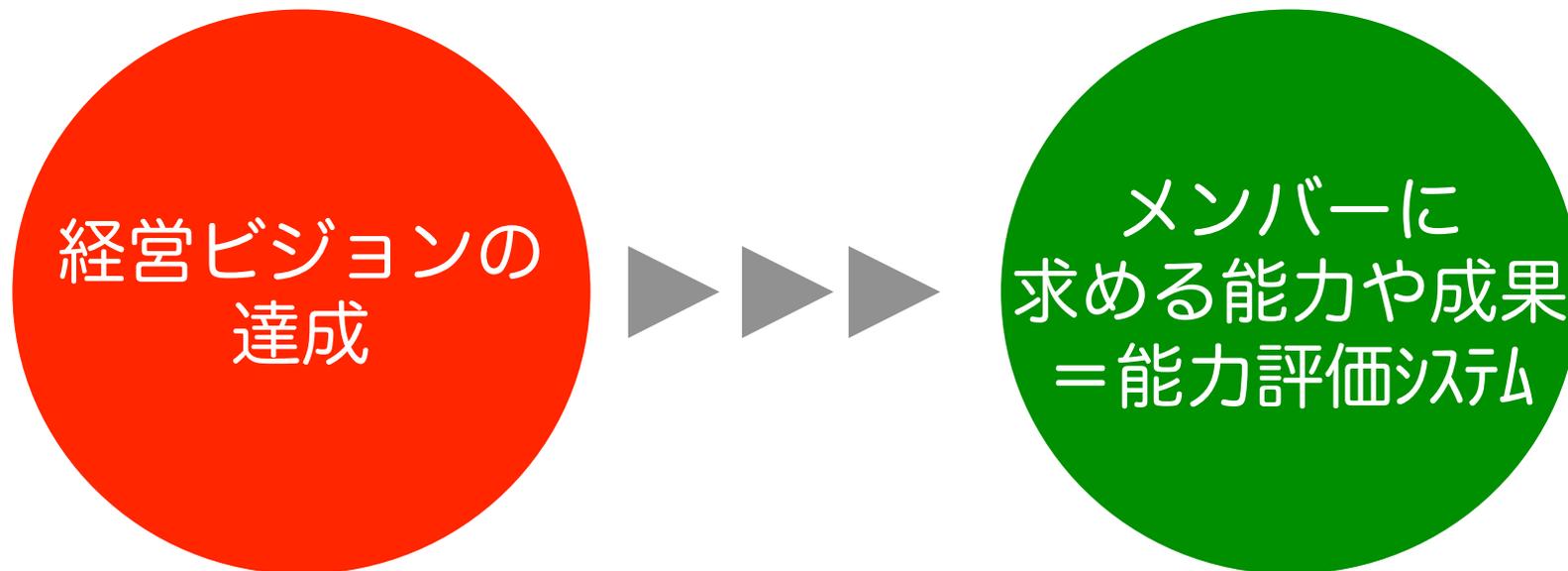
林業技術者としての誇りを持ち、気持ち良く働ける環境を創出する (目的)
ため、

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に東京の森林や林業の理解促進を図り、地域社会の発展、林業全体の啓蒙、木材利用の普及につとめること
- ⑦子供が憧れるカッコいい林業を目指し、服装や言動に留意すること

能力評価システムの意義と目的

能力評価システムは、会社の経営ビジョン実現とメンバーが働きやすい（モチベーションアップ）環境をつくるために設ける制度です。経営ビジョンを全員で共有し、会社の成長発展を全員で支えていくとともに、**明解で客観的な**評価方法を定めた内容とします。



企業行動指針

<社員の安全・健康第一>

- 社員の安全と健康を優先した経営を心がけ、社員とその家族の幸せに貢献します。

<利益ある成長>

- 先人の経験や知識から学び、林業の粋にとらわれることなく挑戦し続け、利益ある成長を目指します。

<開かれた経営>

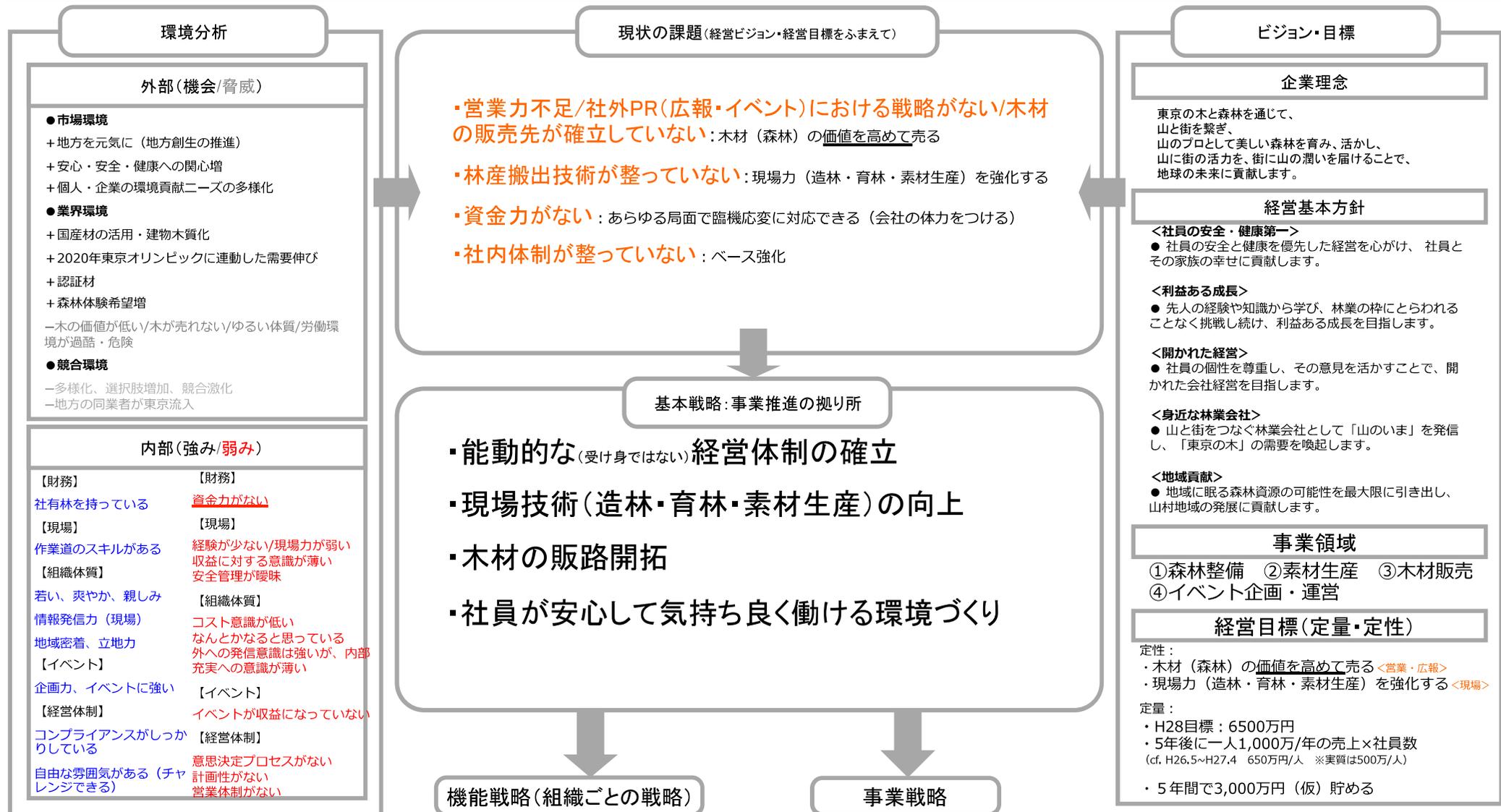
- 社員の個性を尊重し、その意見を活かすことで、開かれた会社経営を目指します。

<身近な林業会社>

- 山と街をつなぐ林業会社として「山のいま」を発信し、「東京の木」の需要を喚起します。

<地域貢献>

- 地域に眠る森林資源の可能性を最大限に引き出し、山村地域の発展に貢献します。



環境分析

外部(機会/脅威)

- 市場環境
 - + 地方を元気に(地方創生の推進)
 - + 安心・安全・健康への関心増
 - + 個人・企業の環境貢献ニーズの多様化
- 業界環境
 - + 国産材の活用・建物木質化
 - + 2020年東京オリンピックに連動した需要伸び
 - + 認証材
 - + 森林体験希望増
 - 木の価値が低い/木が売れない/ゆるい体質/労働環境が過酷・危険
- 競合環境
 - 多様化、選択肢増加、競合激化
 - 地方の同業者が東京流入

内部(強み/弱み)

- | | |
|------------------------------|--|
| 【財務】
社有林を持っている | 【財務】
資金力がない |
| 【現場】
作業道のスキルがある | 【現場】
経験が少ない/現場力が弱い
収益に対する意識が薄い
安全管理が曖昧 |
| 【組織体質】
若い、爽やか、親しみ | 【組織体質】
コスト意識が低い
なんとなくかなと思っている
外への発信意識は強いが、内部
充実への意識が薄い |
| 【イベント】
企画力、イベントに強い | 【イベント】
イベントが収益になっていない |
| 【経営体制】
コンプライアンスがしっかりしている | 【経営体制】
意思決定プロセスがない
計画性がない
営業体制がない |
| 【その他】
自由な雰囲気がある(チャレンジできる) | |

現状の課題(経営ビジョン・経営目標をふまえて)

- ・営業力不足/社外PR(広報・イベント)における戦略がない/木材の販売先が確立していない: 木材(森林)の価値を高めて売る
- ・林産搬出技術が整っていない: 現場力(造林・育林・素材生産)を強化する
- ・資金力がない: あらゆる局面で臨機応変に対応できる(会社の体力をつける)
- ・社内体制が整っていない: ベース強化

基本戦略: 事業推進の拠り所

- ・能動的な(受け身ではない)経営体制の確立
- ・現場技術(造林・育林・素材生産)の向上
- ・木材の販路開拓
- ・社員が安心して気持ち良く働ける環境づくり

機能戦略(組織ごとの戦略)

事業戦略

ビジョン・目標

企業理念

東京の木と森林を通じて、山と街を繋ぎ、山のプロとして美しい森林を育み、活かし、山に街の活力を、街に山の潤いを届けることで、地球の未来に貢献します。

経営基本方針

- <社員の安全・健康第一>
 - 社員の安全と健康を優先した経営を心がけ、社員とその家族の幸せに貢献します。
- <利益ある成長>
 - 先人の経験や知識から学び、林業の枠にとらわれることなく挑戦し続け、利益ある成長を目指します。
- <開かれた経営>
 - 社員の個性を尊重し、その意見を活かすことで、開かれた会社経営を目指します。
- <身近な林業会社>
 - 山と街をつなぐ林業会社として「山のいま」を発信し、「東京の木」の需要を喚起します。
- <地域貢献>
 - 地域に眠る森林資源の可能性を最大限に引き出し、山村地域の発展に貢献します。

事業領域

- ①森林整備 ②素材生産 ③木材販売 ④イベント企画・運営

経営目標(定量・定性)

- 定性:
- ・木材(森林)の価値を高めて売る <営業・広報>
 - ・現場力(造林・育林・素材生産)を強化する <現場>
- 定量:
- ・H28目標: 6500万円
 - ・5年後に一人1,000万/年の売上×社員数 (cf. H26.5~H27.4 650万円/人 ※実質は500万/人)
 - ・5年間で3,000万円(仮)貯める

- <現場> 成長を見越した上での実現可能な施業計画(1年毎)
- <広報> 販路拡大につながる広報戦略
- <営業> 木材の新規販路獲得、森林整備事業における既存の顧客との仕事量調整
- <人事> 評価制度の確立、役割分担(責任所在)の明確化、体制図を作る、会社の拡大に見合った採用計画
- <労務> 労務環境整備、安全に対する体制の確立
- <財務> 現状の見える化、資金を貯める、健全な財務体制のための財務計画

- ・林業(花粉対策、再生、Tokyo Wood)
: 森林整備事業の継続、木材生産・販売
- ・情報発信、イベント
: 東京の木のファンづくり→東京の木の販売・利活用につなげる
- ・新規事業(美林、おもちゃ、枝葉)
: 木材の立米単価を上げるもの
: 東京の木の販売・利活用につながるもの を選択して実行
: 余す所なく活用

東京チェンソーズ人材像

- 既成概念に捕われない柔軟な発想と行動力のある人材
- 現場での技術と知識を磨き、その経験を会社事業に活かせる人材
- 常に地域社会に貢献する意欲を持って活動できる人材



現行制度課題と対策

現行制度の課題	今後の対応	アウトプット・対策
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級レベルが4段階しかない(=昇給に時間がかかる) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現状組織で適切なレベル分けの判断。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級基準が曖昧(=各レベルで期待される役割が不明確) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇給基準及び期待される役割の見直し。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1)職務基準表
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理職・技術職など職種毎の分け方が曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 選択式進路の詳細再定義。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 属人要素(年齢・勤続年数)の要・不要判断 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。属人要素導入の良い点・悪い点の整理実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2)賃金体系図 <small>(必要に応じて更新)</small>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果が曖昧(「なんとなく」で評価されている、公平且つ透明性の高い査定が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価シート記述内容の見直し(実施済み) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3)能力評価シート運用方法改善
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級のつながりがない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級についての議論 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 評価委員会がオープン過ぎてネガティブな意見が出にくい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 共通的な人事評価(仕事に対しての基本的姿勢、意識、遂行力、実行力等)を閉じた環境で別途実施する。(アンケート方式など) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4)共通人事評価シート
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果と賞与の増減幅が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。増減幅を増やすか否か。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5)評価賞与制度見直し

課題と対策（1年目）

現行制度の課題	今後の対応	アウトプット・対策
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級レベルが4段階しかない(=昇給に時間がかかる) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現状組織で適切なレベル分けの判断。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級基準が曖昧(=各レベルで期待される役割が不明確) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇給基準及び期待される役割の見直し。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1)職務基準表
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理職・技術職など職種毎の分け方が曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 選択式進路の詳細再定義。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 属人要素(年齢・勤続年数)の要・不要判断 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。属人要素導入の良い点・悪い点の整理実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2)賃金体系図 <small>(必要に応じて更新)</small>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果が曖昧(「なんとなく」で評価されている、公平且つ透明性の高い査定が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価シート記述内容の見直し(実施済み) 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級のつながりがない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級についての議論 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3)能力評価シート運用方法改善
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 評価委員会がオープン過ぎてネガティブな意見が出にくい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 共通的な人事評価(仕事に対しての基本的姿勢、意識、遂行力、実行力等)を閉じた環境で別途実施する。(アンケート方式など) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4)共通人事評価シート
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果と賞与の増減幅が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。増減幅を増やすか否か。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5)評価賞与制度見直し

課題と対策（2年目）

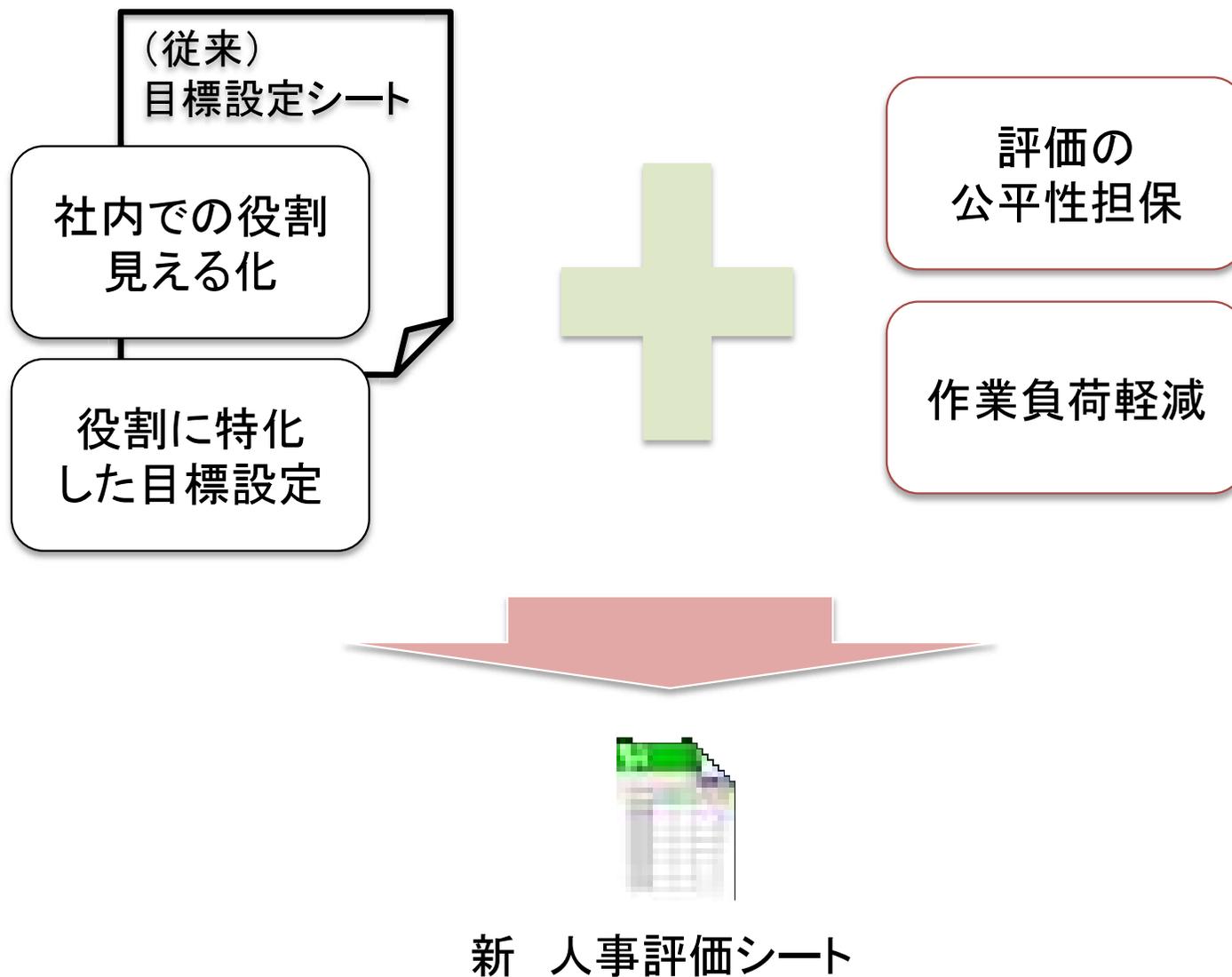
現行制度の課題	今後の対応	アウトプット・対策
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級レベルが4段階しかない(=昇給に時間がかかる) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現状組織で適切なレベル分けの判断。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級基準が曖昧(=各レベルで期待される役割が不明確) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇給基準及び期待される役割の見直し。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1)職務基準表
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理職・技術職など職種毎の分け方が曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 選択式進路の詳細再定義。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 属人要素(年齢・勤続年数)の要・不要判断 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。属人要素導入の良い点・悪い点の整理実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2)賃金体系図 <small>(必要に応じて更新)</small>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果が曖昧(「なんとなく」で評価されている、公平且つ透明性の高い査定が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価シート記述内容の見直し(実施済み) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3)能力評価シート運用方法改善
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級のつながりがない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級についての議論 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 評価委員会がオープン過ぎてネガティブな意見が出にくい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 共通的な人事評価(仕事に対しての基本的姿勢、意識、遂行力、実行力等)を閉じた環境で別途実施する。(アンケート方式など) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4)共通人事評価シート
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果と賞与の増減幅が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。増減幅を増やすか否か。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5)評価賞与制度見直し

課題と対策（3年目）

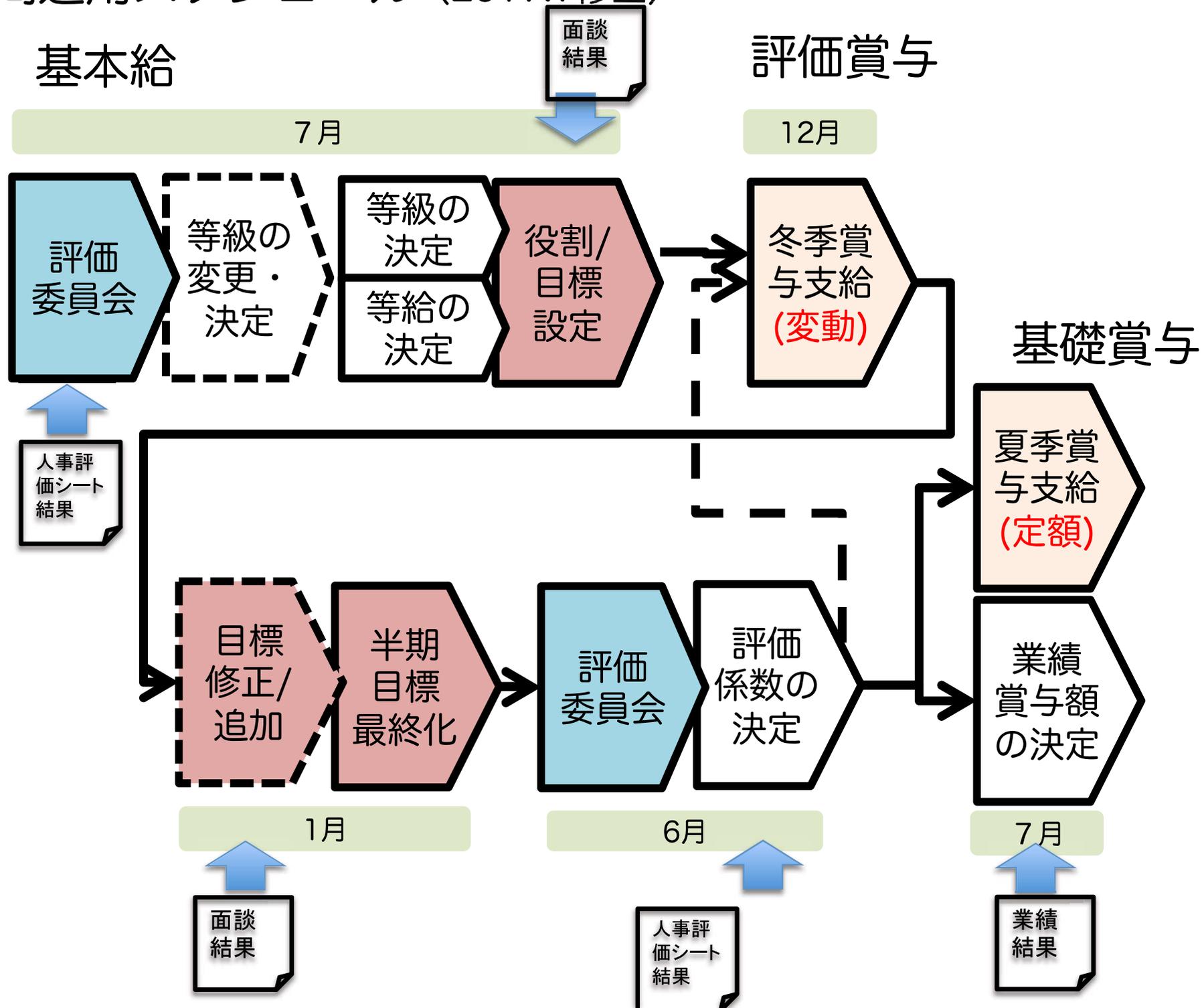
現行制度の課題	今後の対応	アウトプット・対策
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級レベルが4段階しかない(=昇給に時間がかかる) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現状組織で適切なレベル分けの判断。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇級基準が曖昧(=各レベルで期待される役割が不明確) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昇給基準及び期待される役割の見直し。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1)職務基準表
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理職・技術職など職種毎の分け方が曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 選択式進路の詳細再定義。 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 属人要素(年齢・勤続年数)の要・不要判断 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。属人要素導入の良い点・悪い点の整理実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2)賃金体系図 <small>(必要に応じて更新)</small>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果が曖昧(「なんとなく」で評価されている、公平且つ透明性の高い査定が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価シート記述内容の見直し(実施済み) ➤ 能力評価結果と昇級についての議論 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3)能力評価シート運用方法改善
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力評価結果と昇級のつながりがない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 共通的な人事評価(仕事に対しての基本的姿勢、意識、遂行力、実行力等)を閉じた環境で別途実施する。(アンケート方式など) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4)共通人事評価シート
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 評価委員会がオープン過ぎてネガティブな意見が出にくい 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 査定結果と賞与の増減幅が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 要議論。増減幅を増やすか否か。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5)評価賞与制度見直し

人事評価方法

- ✓ 共通の人事評価シート(アンケート形式)と既存の目標設定シートを一枚のシートに合わせ、評価を行うことで公平性の担保と作業負荷の軽減を実現する。



年間運用スケジュール (2017.7修正)



柔軟な働き方について

背景①現場スタッフ

- 安定して働くために月給制とした
- 現場スタッフは雨天により平日と休日の振替えが必要

→ 「一年単位の变形労働時間制」 にすることで、1年間の中で「勤務日数」を調整できるようにした

背景②現場スタッフ

- 現場スタッフは現場の状況次第で早上がりや残業をすることがある
- 毎月残業時間を計算して給与に反映させる事務手間を簡略化したい

※固定残業時間21時間をオーバーした分は
残業代を支払う

背景③事務/イベントスタッフ

- 事務/イベントスタッフは雨でも休みにならない(する必要がない)
- 土日勤務することがある
- 毎月残業時間を計算して給与に反映させる事務手間を簡略化したい
- 時短勤務するスタッフもいる

→フレックス制とすることで柔軟な働き方とする、
一年間の変形労働時間制を取る必要はない

変更点

- フレックス制を希望する場合は毎月の決められた勤務時間（〇〇時間＋固定残業時間〇〇時間*）に応じて働く
- 固定残業時間を含めて超過した場合は残業代が発生
- 勤務時間が足りない分については欠勤扱い（時間給を引く）

その他

- 産休と育休
産休育休は現時点で 3 人取得
今秋、初めて男性社員が取得予定
- 介護休暇
- 有給の取得率向上が課題