

マネジメントによる森林・林業再生プランの推進

青森県東青地域県民局地域農林水産部 主幹 吉岡昭浩

1. はじめに

林野庁で発表した「森林・林業再生プラン」により、森林・林業行政に大きな改革があり、それを推進するための担い手となる林業事業体（森林組合）は改革内容にほとんど関連しており、重要な役割となっています。

今年度からは本格的に森林経営計画作成を推進しないと、補助金を利用した集約化施業ができない状況になっています。その現状は、小規模森林所有者や不在村者が多い、また、委託契約できるところが分散しているように同意が得られないなど、課題が次々に発生している状況です。しかも広い森林組合の管轄で、他の業務を持った森林組合職員は、試行錯誤しながらの仕事で効率が悪い状況となりました。

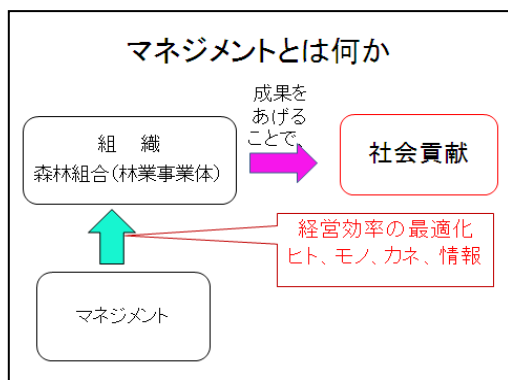
その要因として、これまでは職員が求めている情報や知識について、研修や個々の打合せにより対応してきましたが、職員全員の共通した知識になっていない、個々の理解度の違いを感じました。

このことから、業務改善の必要があり、どのような普及指導が良いのか思案した結果、地域に合った経営方針を森林組合に考えてもらう目的で、マネジメントの手法を用いた提案を改革の柱のひとつである森林経営計画を課題に実施しました。

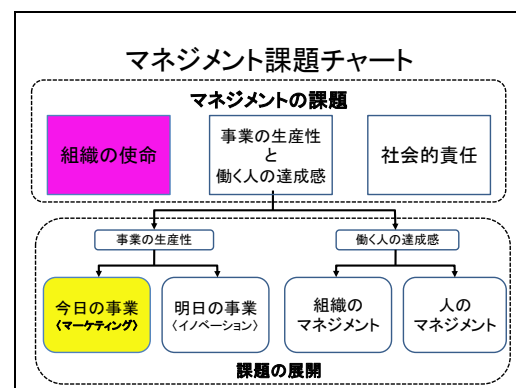
2. マネジメント手法定義の周知

(1) マネジメントの定義（図－1）

「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」を活用し、経営効率を最適化させ、それを管理するという意味があります。それらを取りまとめ、成果を森林組合という組織にあげさせるというものです。これにより社会に貢献できるという定義となっています。



図－1 マネジメントの定義



図－2 マネジメントの課題

(2) マネジメント課題（図－2）

マネジメントの課題は3つあると言われ、①組織の使命、②事業の生産性と働く人の達成感、③社会的責任があります。これらを全てマネジメントすることは不可能であり、組織の使命とは何か、今実施しなければならないマーケティングについて実施しました。

(3) 組織としての使命 (図-3)

マネジメントでは最初に必要なことは、組織としての使命が何かを知る必要があるとっています。内容は社会全体の中の組織として役割を知らないとならぬと成果をあげさせることができないという定義から、組合職員へ次の内容について周知しました。

組織とは、自分自身のために存在するのではなくて、ある特定の社会目的を実現し、社会、地域、個人に必要な特定のニーズを満たすために存在するとなっています。

森林組合でいう、ある特定の社会目的は林野庁で発表した「森林・林業再生プラン」であり、それが使命となり、森林所有者等を特定のニーズ者とすれば、そのニーズ者を満足させる組織が森林組合の業務目的となり、それを共有することが大事になります。

(4) 顧客への創造 (図-4)

ニーズ者を満足させることを「顧客の創造」と示し、その機能は短期的視野で考えるマーケティング(市場)と中・長期的視野で考えるイノベーション(革新)の2つがあると言っています。今やらなければならない「森林経営計画作成」や「集約化施業」等をマーケティングとすれば、森林経営計画は将来を視野にいたった計画であるからイノベーションとなります。森林組合はニーズ者を続けて満足させることを目指すべきものとしている。

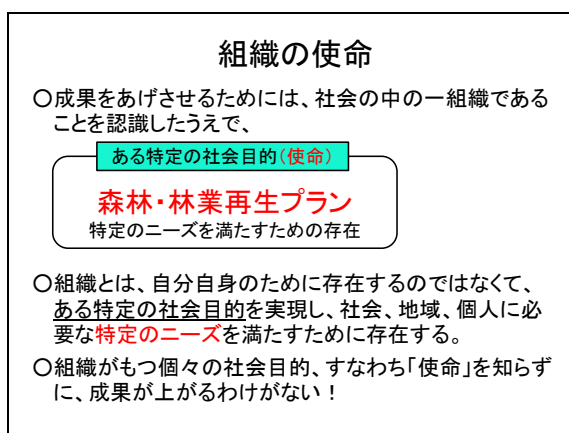


図-3 組織の使命

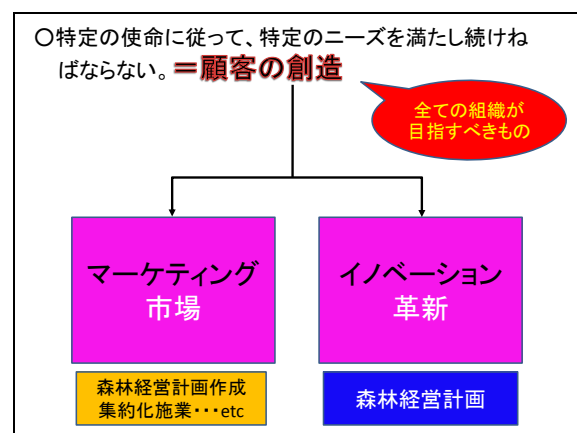
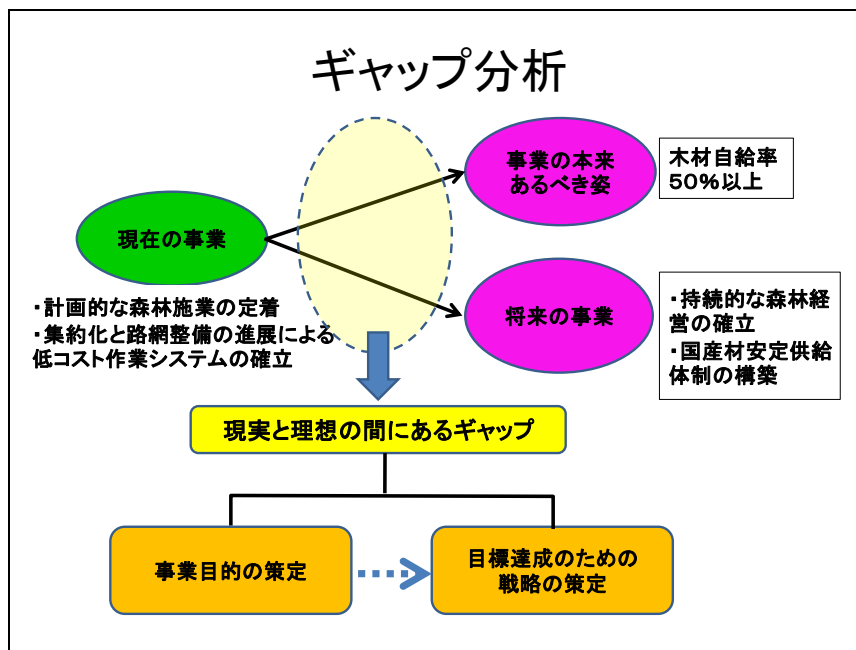


図-4 顧客への創造

(5) ギャップ分析 (図-5)

どの事業でも推進するためには目標や計画が必要であり、それを戦略するためには、現状と理想のギャップを明確にすることで、事業の目標や戦略を策定でき

るとされています。「現在の事業」が計画的な森林施業の定着、集約化と路網整備の進展による低コスト作業システムの確立に対し、「将来の事業」は持続的な森林経営の確立、国産材の安定供給体制の構築であり、最終目的である「あるべき事業の姿」は10年後の木材自給率50%以上となり、それらのギャップを捉える必要があります。



図－5 ギャップ分析

3. 森林経営計画作成の取組

(1) 森林経営計画作成が緊急を要することから、これをテーマにしたマネジメントを実施しました。

まずは、森林経営計画作成にあたり、現状と理想のギャップを明らかにすることにし、これを基本に事業の目標や戦略を策定しました。

- ① 長期契約による森林経営受託契約書の内容が森林所有者には理解できない。
- ② 森林所有者が森林経営に関心がない。
- ③ 財産区、共有地等があり所有形態が複雑。
- ④ 小規模森林所有者が多い。

以上の内容についてギャップがあると意見がありました。

(2) 課題シートの作成 (図－6)

これらのギャップを克服するためには、森林組合職員が現在抱えている森林経営計画を作成するにあたり疑問や問題点、改善点等について、どんな詳細な内容のものでも、このような課題シートで提出させました。

課題シートには、自分で判断させることを基本として、思っている疑問や問題点を提示させ、緊急性があるのかを判断させます。また対応の仕方も提示させることにより自主的な意見や考え方を記入するようにしました。

課題シート(自由記入)		作成者	〇〇〇〇
		作成年月日	2012/8/24
課 題	森林所有者への委託契約のための普及活動		
緊 急 性	緊急	早急	普通 <input checked="" type="radio"/> ゆっくり <input type="radio"/> 戦略 <input type="radio"/> 要 <input type="radio"/> 否 <input type="radio"/>
場所(住所)	東津軽郡平内町全域		
氏 名	森林所有者		
問題点、疑問点、苦情、事故等記入欄			
<input type="checkbox"/> 森林経営計画に必要な森林経営委託契約を締結するにあたり、契約書の内容で説明を求められたがうまく回答できなかった。 <input type="checkbox"/> 今後同じような内容が想定されることから、説明できる自信がない。			
対応するための条件はありますか。(自己判断)			
<input type="checkbox"/> 森林経営委託契約に関する説明マニュアルを作成したらどうか。			

図-6 課題シート

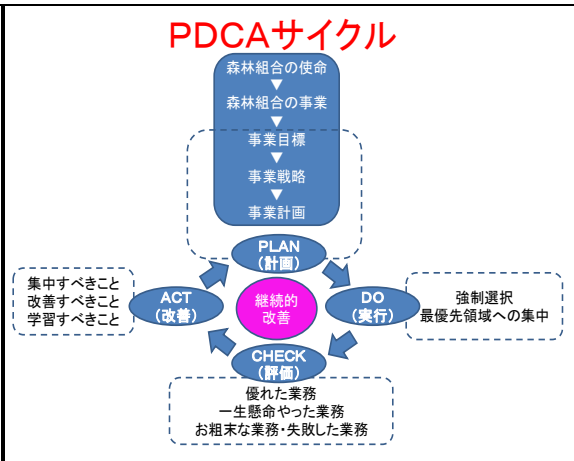


図-7 PDCAサイクル

(3) PDCAサイクルの応用 (図-7)

- ① 計画では事業目標を決めて、事業戦略を定める
 経営計画作成目標：今年度5地区で230ha、次年度を6地区300ha、将来の10年後を2,000haと目標値を定めました。
 事業戦略として、部落座談会や戸別訪問で実施することにした。
- ② 実行は、責任者を決めて集中的に業務の遂行するようにする。
 地域ごとに担当者を決め、責任者は個々に業務進捗から自己評価をするようにした。
- ③ 評価は事業戦略で実施した業務について、優れた業務、一生懸命やった業務、お粗末な業務がどれかを評価をして、優劣をつける。
 部落座談会では、全体通知者の20%くらいしか集まらない：劣。山林経営に関して興味を持った人が集まっている：優。戸別訪問では、夜でないと会うことができない：中。1日で回れる戸数は5・6件が限度：中。説明する内容が伝わりにくい：中。組合職員だけの訪問は怪しまれる：劣。訪問先での同意率が高かった：優。
- ④ 改善は評価の結果を踏まえて、何の業務をさらに集中させるか、良い評価や悪い評価でも何を改善できるのか、又は何を学習すべきかを考えるようにしました。
 評価で優と判定した内容を充実させ、部落座談会では出席率が悪く効率的でないため、部落代表や地区の理事、大規模な森林所有者を限定して参集させる方法としました。戸別訪問では、説明資料を改善し、集落代表者の同行のもとで訪問し、1日当たりの訪問件数を増加する改善策を考えてみました。このサイクルで継続的改善を図るものです。

4. 成果と課題

(1) 成果

社会における森林組合の使命を若手職員が認識し、仕事の目標が明確にできました。また、解決に向けた話し合いによる、問題点の共有や個人の発想の反映な

どにより、事業の負担が軽減されました。

(2) 課題

マネジメントが有意義であることは認識されましたが、今回の提案だけでも時間を要したことから、他の業務への支障があると危惧されました。

しかし、今後も取組みを継続することにより、マネジメントが森林組合という組織の財産となり、有力な業務改善手段となることが期待できるので、日常業務として定着するまで普及指導していく必要があります。

5. 考察

今後、マネジメント手法を導入すべきテーマとしては提案型集約化、低コスト作業システム・・・テーマは無尽蔵であり、緊急性があるテーマからマネジメントすることが組織としての財産、将来の森林経営の基礎、新たな仕事を創造できるものと思われれます。

マネジメントでは、従来の資本や労働力に代わって、専門的な知識を持った者が最も重要な生産手段となる「知識社会」が到来すると言われていています。森林組合職員には、林業分野の「知識労働者」として期待し、森林・林業の生産性向上を目指してほしい。

最後に、今回事例で説明した内容より、皆様にはマネジメントのプロセスを知っていただき、是非活用できたらと思っております。