

持続可能な森林経営研究会
第18回セミナー
2009年8月4日
議事概要

「今後の森林組合はいかにあるべきか」

※この議事概要は、事務局でとりまとめたものであり、発言によっては、趣旨を取り違えていることもありえますので御容赦下さい。

1. 要旨

今後の森林組合はいかにあるべきか

2009. 8. 4

－地域森林管理の担い手を目指して－

長野県 飯伊森林組合
代表理事・組合長 林 和弘

1. はじめに

長野県南部に位置する飯田市・下伊那郡 13 市町村をエリアとする組合であり、昭和 51 年設立。組合員数 10,682 名、所有面積 82,202 h a の規模である。

2. 森林組合の実態と問題点（私見）

地域事情が異なるが、一般的に見て組合改革の成果はまだ見えてこない。

(1) 合併の問題

単なる組合統合か。更に系統組織の改革も連動すべき。組合力に欠けている。

(2) 運営の問題

組合運営の基本は組合員のためにある。減量化が運営体制を縮小している。

(3) 経営の課題

組合トップは経営を担っているか。組合事業の企画・構想力に欠けている。

3. どのように対応すべきか

組合員の世代交代期にあわせた組合運営、人材養成を図ること。他事業体との競争力を高める必要がある。

4. 飯伊森林組合の運営ビジョン

森林管理と林業の再生を目指している。

組合員の現状

組合員の減少、近隣都市への転出による不在村化、後継者は森林に無関心など、森林が管理されない状況を生んでいる。組合員の世代交代期にあり森林所有者としての管理義務を説く必要がある。

5. 森林管理の担い手を目指して

(1) 森林管理委託事業の取組と課題

組合員が管理できない森林を組合が管理を代行する制度。組合員サービスの本質を追求したい。この業務から、施業提案により林業基盤整備を推進して、やがて所有と経営を分離した経営委託事業に向けて発展させたい。経営委託林を確保して、南信州木づかいネットワークにより地域材利用における需給バランスをとって経営する構想を描いている。

(2) 山村集落の維持に関わる組合の役割

山村における雇用主体として技能職員を雇用し、山村集落の住民として受け

入りたい。山村集落の維持保全に関わることにより、行政の支援を得て、組合業務による報酬と合わせて一定の所得が得られるように提言したい。

6. まとめ

森林組合活動は地域事情によって様々な取組がある。基本は森林所有者である組合員のために如何に活動するかにある。現状を見据えると零細な森林所有者の森林を森林組合が管理・経営を代行していくべきではないか。併せて山村集落を維持する主体となって、災害等発生予防の役割を担うことが必要となる。森林組合は、森林管理と林業再生の主体となる覚悟を持つ。

2. 講演



今後の森林組合はいかにあるべきか

—地域森林管理の担い手を目指して—

長野県 飯伊森林組合
林 和弘

1. はじめに

飯伊森林組合の紹介

- 設立 昭和51年3月1日 18組合が合併
- 組合員数 10,682名
- 組合員所有面積 82,202ha(地区内農森林の65%)
- 職員数 事務職員69名・技能職員125名
- 事業取扱高 2,067千円(平成20年実績)
- 組合運営理念 現場第一主義
(組合員の立場に立って考え、判断してサービスに努める)
- 組織体制 13市町村に5方面支所(18事務所)

2. 森林組合の実態と問題点(私見)

- 地域事情が異なる中で、一般的な実態として次の点を指摘したい。
- (1) 合併の問題
森林組合改革の中心課題である。合併により組合力は高まっているだろうか。
- (2) 運営の問題
組合員のための組合運営ができていだろうか。
- (3) 経営の問題
組合トップは真に経営を担っているだろうか。

(1) 合併の問題

- 組合員のための合併であるか疑問。
単に組合組織の拡大に終わっているのではないか。
- 単組の合併は、同時に県森連の改革と連動すべき。
実態は県森連の動きがない。
- 合併しても経営力・組合力のレベルが一定水準に達していない。
人材養成が課題。

- 14組合の合併からスタートし、その後1組合ずつ4組合を吸収合併した。
- 飯田・下伊那郡は、香川県や大阪府に匹敵する広大な面積であり、そのうち86%が森林である。
- スライド中の事業取扱高は、20億6700万円の間違い。
- 事業管理費が事業収益の94.7%を占め、経営リスクが高い。原因は、人件費であるが、組合運営は人材が重要。
- 森林組合全てを一律に議論することは難しい。
- 組合員の組合への期待は弱ってきている。
- 森林組合は、組織として危機感を持つべきだが、できているかは疑問である。
- 合併前後で変わっていないように思う。
どういう組合を目指す、という題目は掲げながら、そのための方策に取り組めていない(組織体制、人材育成など)。
- 人材養成をだれが担うのか。→県森連や全国組織(全森連)に期待している。
“人こそ組織”である。
- 単組のことだけでなく新しい系統を作るという発想がいる。

(2) 運営の問題

- 組合員のための事業運営がなされているか。
組織生き残りの運営ではないか。
- 森林組合は森林整備の中心的担い手と言われて
いるが、果たして自覚しているか。
運営体制の整備が必要ではないか。
- 社会性が高められているか。
自己中心的運営に陥っているのではないか。
- 人材の育成、確保がなされているか。
教育がなされない。教育に当たる人材不足。

(3) 経営の問題

- 組合トップは真に経営を担っているか。
企業的センスと、協同組合センスが必要。
- 組合員のための経営がなされているか。
組合員の求める事業を実行すべき。
- 提案型事業は組合本来の事業。
なぜ今こんなに脚光を浴びるのか。
- 公共事業の受注競争に勝てるか。
組合の実力はそれほどではないと評価。

3. どのように対応すべきか

- 組合員の世代交代に併せて、組合運営を柔
軟にシフトすべき。組織の合理性のみ追求し
ても組合員の理解は得られない。
- 企業は人なり。組合こそ人なり。人材の育成・
確保を真剣に取組むべき。
- 組合本来の事業が、組合の将来を決定する。
他事業体に勝る技術力・能力を高めるべき。

4. 飯伊森林組合の運営ビジョン

ー森林管理と林業再生ー

- 森林管理に向けた取組
 - (1) 森林所有者の信頼を得て、組合が責任を持って
管理を代行する。
 - (2) 森林の維持管理を担う人材を育成確保する。
 - (3) 森林所有者の所有目的を確認して、森林育成の
修正も視野に、管理目標を定め実行する。
 - (4) 施業履歴、資源量を把握しデータベース化する。
 - (5) 野生獣の被害対策を目的とした狩猟チームを育
成する。

- 合併によりエリア拡大→事業体制を縮小、
という流れ。組合員のためになっている
のか。
- 社会性について。森林組合は、自身が社
会的にどう評価されているかに関心がな
い、そこが問題である。
- 組合トップがビジョンを持っているのか。
「トップはお飾り」という印象がある。
- 経営規模に対して役員報酬が少なく、ボ
ランティア活動のようになっている。こ
の部分は、もっと堂々とやるべき。
- 組合員の意識が離れており、組合に期待
していない。間伐遅れの現実があるのだ
から、組合は組合員に働きかけるべき。
- 企業に負けない経営づくりが求められて
いる。
- 組合は担い手と言われているが、組合の
実力はそれほどでもない、また、担い手
としての自覚すらない。
- 今は過渡期であり、75歳以上の方は後継
者へ世代交代して行く。
- 飯伊森林組合では、刺激策として林学修
士の女性を採用した。他の女性職員、若
い職員の刺激になった。また、フィンラ
ンド人も採用した。動物との共存などを
考えていく上でも、外国の知識が必要と
考える。
- 飯伊森林組合では、GIS はまだ走りの段
階で、コンサルを入れてデータ整備して
いる。
- シカ・イノシシ・サル・クマなどの狩猟
をかつて楽しみ&収入源としていた人が、
高齢化して狩りができなくなってきた。
組合職員の若手がかかわれるよう養成中
である。

5. 地域森林管理の担い手を目指して

(1) 森林管理委託事業の取組と課題

- 2005年創設。現在契約件数325件1,202ha及び飯田市4,809haがこの事業の対象。
- 事業内容
 - (1) 契約期間5年間 管理面積20ha以下は無料
 - (2) 森林の巡視、必要な施業の提案
 - (3) 所有目的に応じた施業計画作成
 - (4) 商談を持ち込まれた際の、諸手続きの代行

・事業のねらい

- (1) 森林所有者としての管理責任が保たれ、地域の荒廃を防ぐことができる。
- (2) 次世代組合員と組合との信頼関係が構築でき組合利用の存続が保たれる。
- (3) 職員が積極的に組合員と関わることにより現場第一主義の理念が徹底できる。
- (4) 管理巡視により、必要な施業を提案して事業開拓に結びつける。
- (5) 境界不明箇所が明らかになる。

・事業の展望

- (1) 管理委託から経営委託へ移行して、組合主体で経営できる事業に発展させる。
- (2) 経営委託により南信州木づかいネットワークの運営において、需給バランスをとって木材生産を実行する。
- (3) 適地適木、経営環境面から森林の見直しを行い管理手法を再構築する。
- (4) 員外者の山林も視野に入れ事業推進する。
- (5) 行政関係者の理解と協調を保って事業展開する。

(2) 山村集落の維持に関わる組合の役割

- 積極的にIターン者の雇用を図る。
- 集落の新しい住民として技能職員の活躍の場としたい。
- 集落の人工物(道路、橋、側溝など)の維持管理を担うことにより、災害を未然に防ぐ。
- 野生獣害を防ぐため、個体数調整のための狩猟に関わる人材の養成を図る。
- 行政の支援(所得補償など)を働きかける。

・事業内容(1)は、組合で行っているサービスである。

・事業内容(4)について、悪徳業者に対処している。

・境界不明箇所さえわかっていないという問題がある。

・長期受委託を進め、経営委託まで行きたい。

・山に住むことは子供の教育等のため二重生活になり、経済的負担が大きい。

6. まとめ

森林組合の役割と覚悟

- 広大な森林の所有形態は、20ha以下の所有者が97%。しかし所有面積はわずか31%。この零細所有者をまとめるのが森林組合。
- 零細所有林を管理・経営する役割が森林組合にある。
- 山村集落を維持し、防災的観点から周囲の状況を観察する役割を森林組合が担いたい。
- 森林組合は上記役割を担うためには、経営の安定が必要。行政の理解と行政との協調が必要。
- 地域内連携を主眼に、独善的にならないよう、林業関係者等との協調を保つ必要がある。

- 森林を見て木を考える、地球を見て森林を考えることが必要。



3. アドバイザーによる意見書

2009年8月3日

(内容については省略)

4. ディスカッション

(発言者の表記について： 説明者→説、委員→委、アドバイザー→ア)

委：アドバイザーから提出された意見書について、どうか。

説：皆もこういった議論をまさしくしたかったのではないか。合併して組織、規模が大きくなったが人的資源がない。組織が経営できているから食べていける、ではなくて、組合員のための事業をすべきである。公共事業だけでなく、木材の委託販売をやるとか。合併してエリアが大きくなって組織が弱体化している→公共事業だけで経営が成り立つ→新事業を開拓しない、というのが現在の森林組合の大きな問題。

プロフェッショナルが殆どいない、という事について。組合としても、不況の中で林業に参入したい若者がいるが、素人を採用することは経営リスクが高いので難しい。ある程度教育した所で逃げられてしまう、などの可能性がある。林業では建築のような実務を学ぶ場がない。そういう所から雇えば経営リスクが少なくて良いのだが。理事会が経営陣としての機能を果たしていないことについて。高齢化というのも 1 つの原因である。新たなビジョンを考えるには、高齢者はあまりに世の中を知り過ぎて慎重になってしまう。

合併の理念がない、というのはおっしゃる通り。

職員の年収については、経営があってその中で人件費としてこれだけ払える、というのが。たくさん欲しければ、事業開拓をして事業を増やそう、というのが自分の考え。長野県は全国でも、賃金水準が低い。それでもやってくれている職員がいる。それに甘えてしまっているのはいけないが、経営が成り立てば還元するようにしている。経営あつての人件費である。

県と行政の関係については、後程、冷静に話したい。

組合を一律に論じられない。組合として、最低備えるべき基準が必要。森林組合と準森林組合を区別するといったアイデアなど。

外注対応の問題について。現在は、うちは 160 名規模の人材を抱えながら忙しい時期は外注を 30 件くらい抱える。事業が増えるのは間伐が行われるこれからの時期。年間通して平準化した仕事がないために、難しい。将来の構想の中で経営委託林というアイデアを話したが、そこに独立して作業員を派遣したい。森林組合の山づくりと企業経営のための山づくりはちがう。森林組合は経済行為だけでなく森を良くしていこうということがあるべき。そこは丁寧に教えていかないと。

委：森林組合改革に関しては、平成 13 年の森林組合制度検討会で自己改革をしたらどうかとアイデアを出して改革を考えてきた。徐々に良くなってきたが、非常に難しい問題が残っている。私の感じていることをいくつか述べたい。

森林組合の現状の背景には、林氏が述べたこと以外にも、今の組合長の年代（70 歳過

ぎ)が第一線で活躍していた時代の感覚に頼っていて、経済規模が大きくなってきたからそれでやってこれた、という成功体験があってそれに頼ってしまっている。昔の、木の値段が高かったというイメージから抜け切れていなくてこのような結果になっている、というのもあると感じている。

行政の話について。都道府県市町村といった行政が、地域にきちんとした役割分担ができていない。森林組合に、どこを責任持ってやらせ、その分行政がどこを頑張る、というのが不明瞭。地方によって程度の差はあるが。その結果が、現在の問題につながっていると理解している。

委：林氏に質問。県森連、全森連に動きがないとの話だったが、期待される働きとは何か。

説：県森連に期待することについて。広域合併した10組合で意見交換の協議会を開きそこで議論している中で県森連を批判する意見が出てきたので、県森連を巻き込んで協議している。まず不満なのは、合併に対し意欲は持っているが具体的にどうすべきかのコンサルティングを示してくれていない点。ただの合併、寄せ集めになってしまう。県森連が存在するいちばんの収益源は木材市場だと考えている。それに対して、うちは単組で市場をやっており、そうすると、うちには県森連の情報が流れてこない。県森連は単組と同じ事をするのではなく、単組がどうあるべきかを考えて欲しい。本来の単組である組合員が望んでいることは、人材養成と指導部門（経営処理、規定規約など）で、そこをきちんと受け持ってほしい。あと、現在はトラブルが発生しやすい。労使間の問題など。そこで弁護士とかそういった役割をやって欲しい。我々が望むことの事業に特化して欲しい。今のスタンスは、我々と同じような単組の取り組みを県森連がやってしまっている。組織力を活かすには、周辺の県森連の合併によってもう1つ規模を大きくして単組が困っている問題に取り組んで欲しい。その位のステイタスを持って欲しい。

委：今日のセミナーで、森林組合はこう向いていかなければいけない、という方向が分かった気がする。森林組合に何故さがるかという、組合が補助金の受け皿だからである。どんな組合でも、補助金さえ扱ってくればいいや、と考える組合員もいるのではないか。定額でお金が出るような話になると、ますます組合にそこを頼るのでは。アドバイザーの意見書にも組合はどんどん淘汰されて良いとあるが、そうなった時に補助金の受け皿をどうするのが問題になる。だったら、いい組合と合併してそこに組合が存在し続けるのが大事なのでは。組合経営の話もあるが、所有者と深く結び付いている補助金の問題もあると感じた。

もう1点。まだ組合の数は多いのではないかと、思っている。数流域をまとめたくらいの規模で木材生産を考えて大きな木材加工施設とのリンクをして行くべきでは。それぞれの森林組合が単独で動いてシェアを分け合っていく、という時代ではない気が

する。県森連単位の合併も当然あっていいと思う。

組合員は、森林組合を選べない。どんなに組合に期待していても、管轄外の組合に移れない。近くにいい組合があればそっちにお願いしたい人もいるはずで、所有者が組合を選ぶことができてもいいのでは。今の組合の管轄組織に対して、どうかとも思う。

委：現在、別の組合にたのんでもいいということになってはいるが、なかなか進んでいない。

補助金の問題はかなり重要。補助金と森林組合の関係はかなり密接であった。補助金自体の在り方を考え直さなければならぬし、それが変わった時にどう変わって行くかも含めて考える必要がある。

組合の数がまだ多いのではという話について。意見書でも管理に特化すべきという話だったし、林氏の話でも事業によって作業員を独立させる話が出た。将来的にそうなった時に、森林組合としてはどうか。木材流通の管理規模を大きくするといった話だったが、木材生産の過程で現在集約化が進められている。集約化の議論をした時に、組合が大きくなっても集約化をちゃんと担ってくれるのか。

説：集約化ないし管理を中心にした時に、経営が成り立つのか、が厳しい話である。これからの森林を考えると、誰が管理していくか、は森林組合であって欲しいしそうありたい。管理費用を考えると、公的資金が必要になる、そういう意味で支援いただければ。今の戦力がいらなくなってくる。データベースがそろえば人員の縮小が可能で、しかし大量のデータを所有できていることになる。コンパクトな経営体制が作れる。そこに期待したい。組合からは言えなくて、行政など施策的な所から論じられるべきだと思うのだが。

委：管理できる大きさは。

説：流域を視野に置いている。

委：地域森林計画で言えば、158 流域ということになる。今は 900 くらいあるが、200~300 流域というイメージか。

説：提案型を進める上で管理委託に進んでいる。職員からは、それでは食べていけないと不満が出ている。管理委託は、事業開拓と結びつけることが必要。

委：今の補助金を見ていると、ハードに付く形で組合が管理費をまかなっている。補助金の体系をソフト部分とハード部分に分類すれば済む話ではないのか。きちんと集約化していかないと将来につながっていかないから、そこは管理費として計上し、あとは現場の直接経費、と分けると言ったアイディアは。

説：集約化を行う過程で、管理費としての計上はない。集約化の人件費はないのである。補助金の体系の中に直接費と間接費が明確に分かれるというのは、我々も望むところである。

委：昔は材価が高かったから所有者が管理して、組合や業者に手入れを委託した。現在は、不在村が増えたり後継者がいなくなっていて、誰かが管理をしないといけない、組合に任

せたいけどお金がない、というのが実情である。いくら資本主義社会とはいえ、森は50~100年間かかって材を生産するものであるから、世の中が変わったからと言って農業のように毎年作物を変えるわけにはいかない。ある程度計画的にしておいて、状況によって変えられるアウトレーンが必要。どうもっていくか、というのが次の話。

委：林氏が言われた中ではっきりしてきているのは、補助金が今の体系であって、組合が何とか回っているのであれば管理の話に特化する動きが生じないとのことだった。そこを直していかなければ。他の組合もそういう方向が正しいとすれば、全体をどういう風に変化させていくかという議論をする必要があるのでは。いろいろ選べる中で公共事業が安定しているとあれば、やはりそれが選ばれてしまう。今の補助金の中で両方に含まれているという形はとれないのではないか。もう少し明確に違う用途できちんと補助していかないと。

委：森林組合の競争の話。なかなか進まないし、あったとしても近隣でしか委託はできないわけで、あまり機能しないだろう。本来、それぞれの森林組合を一定基準以上にするのがあるべき姿では。森林管理は土着というかその地について長年居て初めてきちんと管理ができるのであるから、競争原理が機能しにくい分野。だからこそ、森林管理の専門家は一定レベル以上が求められて、ヨーロッパではその考えに基づいて人材育成を行っている。フィンランドが日本に近い管理形態だが、統合をして森林組合数を半分にしている、理念を聞くと、最低限のサービスを供給できるようにするため、という事であった。小さい所ができる範囲が少なく提供できないサービスがある、というのはいけない→合併して一定レベル以上のサービスを提供できるようにした、そういう考え方が日本でも大事。森林管理は素人には無理だから、地に足をつけて着実にやっていかないとだめな部分かと思う。

説：行政の果たすべき役割がなかなか議論されない。不在村者、高齢者、放置森林、放置家屋などの問題が生じている。残されたまま人がいなくなって、そこに行政が何も取り組みをしない。組合員がいなくなると困るから作業してくれと説き伏せるけどやぱりやめていく。行政と森林組合が一緒になって地域森林を管理していく必要がある。それをやっていかないと悲惨な状態の村が生まれてしまう。森林管理＝地域管理＝行政の仕事、というところをきちんと認識しないと。私は組合を通してそれを訴えている。

委：市町村合併が行われている仮定で、都道府県と市町村の果たすべき役割があいまいになってきている。現在の森林法の体系で行くと実行部門のほとんどは市町村だが、現実として市町村が実行できない、だから森林組合に丸投げしてしまっている。地域管理に本当に入ってくれる行政機関は何か。市町村が担えるのか、無理なら都道府県に戻ってしまうのか。総務省の調査会が出したところによると現在は市町村合併が一区切りの段階のようだから、この段階でいま市町村をどのように位置づけられるのか。

それにしても市町村のイメージが、非常にばらついている。とても大きくなった所もあれば、小さいまま残っている所もある。行政の議論も入ると話が混乱してくるが、そのことも考える必要がある。

委：世代交代が今後確実に進んでいく上で、後継者が森林所有者の責務を果たせていないとのことだったが、組合のビジョンとしては世代交代して、森林管理や経営に面的に貢献していくというのがあるのだと思うが。山には材として適齢に達した木がある。林業再生に関する取り組みの中で、南信州木づかいネットワークで地域一帯の木材利用、地産地消を進めていくという話があったが、その中で森林組合が地域の木材利用に対しどういう役割を担うのか、世代交代をして経営部分を森林組合が担っていた場合に、流域単位での流通管理といった話もあったし、木材供給に関して色々なことができるのではないかと。利用という点から考えると、面的な形で森林組合が貢献できるだろうし、跡地に関しても面的に森林を再生するために森林組合の働きができるのではないかと。今は70歳過ぎの方が現役でいらっしゃるが、世代交代した人が違う意識を持っていけば森林組合の役割は変わっていくのでは。木づかい運動も考えた運営を進めていける気がする。

説：次世代森林所有者と組合の関係で1つ提案したかった事がある。地産地消という考え方の中に、貨幣価値だけでなく環境的価値を見出していきたい、というコンセプトを設けている。環境的視点でものを分かってくれるのは若い世代である。次世代の森林所有者が森林を持っている意味を環境的視点から持って、保存だけでなく利用が重要だという理論で木づかい運動などを進めていきたい。考えていたことを地域に広げた形。環境面から森林を位置づけていきたい。次世代所有者に森林の意味を重要視させるために有効な方法だと考える。管理の面では、細かい面積を1つずつ管理するのは難しいから、次世代所有者の意識を改めさせて、地域を自分たちの山という風に面的に考えさせて1つまとまって里山・モザイク林として林業生産プラス環境に貢献するものだと認識させていきたい。貨幣価値でない木材利用、そこに環境的価値を見出してほしい。J-VARや排出権取引とか最近色々言われている。それが新しい所有者の所有意義にフィットするだろう、と考えている。皆さんの力をお借りして、そういう山の経済を考えたい。

委：森林組合はいかにあるべきか、を突き詰めて考えると、これから木材利用の時代になって、木材生産の担い手からどこまで管理に特化できるかという時代になってくると思う。意見書の最後に地域森林管理のランドデザインを描くとあったが、管理とマネジメントの中で人材養成を図ることとあるが、マネジメントの部分とオペレーターを両方育てることが重要。マネジメントの方はランドデザインを描けて地域管理が実行できているかチェックできる人材が必要で、オペレーターには高度な知識と技術

力が必要になってくる。県や行政との人事交流を進めていく必要性を感じる。個人情報なども問題となるので、情報管理、情報処理能力のある人、GISを扱える人などを育てることも大きな問題。

もう1点、木材生産について。意見書に、直庸班の設置の話があったが、技術を持っていないといけないから意義があると思うが、オペレーターの人材養成という点から言えば森林組合は助成を受けながら人材を育てて独立させて、その独立した人と共同で作業していくというのも考えられると思うのだが。公の部分と自分で食べていかなければいけない部分を兼ね備える必要がある。

森林管理委託事業については、資源があるから、大きなビジネスチャンスになって、ここで森林組合が健全な経営に持っていくチャンスであると思う。

委：育成した人材を独立させる話について。10余年現場でやっているが、独立という話になると、仕事をやるかやらないか、現場の工程管理ができるかできないかといった問題とは少し違う、責任を取るというか腹が座っているというか、そういう人が必要。堂々とリーダーシップを発揮できる人がいるかいらないか、という問題がある。責任持って、仕事を切らさないように経営できるのか、といった点もある。仕事を切らすと自分の収入に響く、外注だと経営リスクは低くなる。そういう事業体が治山事業の公共事業に入って地方で活躍して行って欲しい。そういう展開が考えられると思う。マクロ的には同意するが、具体的に取り組む時に考えることがある。

面白い実例を1つ。組合員の中に、他の地域からうちをやってくれてと言われたことがある者がいる。だが、隣が進出してくると自分の所の仕事がなくなるという危惧を抱いたのか、当該地域の組合からやるのをやめてくれ、ということと言われたことがあった。管轄外の組合が出てくると補助金付かないこともある。今のままで他の森林組合への依頼をすんなりできるかというとなかなか難しい、全国的にも同様だろう。

ア：林氏に質問。合併の弊害について、組織が大きくなると上層部が厚くなって若手の意見が上にあがらなくなるといった話があったが、これは世代交代して行く上で大きな問題だと思う。一方で、人材を育てる必要もあるが、こういった状況では若手に企業センスや協同組合センスを身につけさせるのがより難しいと思うのだが、システムチックに世代交代する方策があれば教えて頂きたい。組合に定年制を設けるなどのアイデアに可能性はあるのか。

説：合併すると母体が大きくなるかどうかは、千差万別である。コンパクトな経営組織になっている場合も多い。ただし、年配で相当な権威を持った人が理事にいる。ある組合ではなかなか若手の意見が聞き入れられず改革に前向きになってくれない、といった職員の不満が出ている。定年制というアイデアについて。企業にも公務員にも定年があるが、田舎に置き換えると、60~70歳が働き世代だから難しい。主力部隊が65~70歳な所で定年制を設けると、人材不足になる。しかし、そこが主力だと改革が

進まない、というジレンマもある。自分は組合長として、マスコミを通じてあるべき森林組合像をアピールするようにしている。するとそれを見た他の森林組合の組合員が、このままではいけないと奮起してくれる場合がある。そういう動きを側面から進めている。組合を早く底上げして、自分の所と一緒にやって行ける組合を増やしたい。65歳という年齢で切るのではなくて、安定化志向に陥ったら自ら辞めるべき。そういう人はなかなかいないだろうけども。定年制も1つの方法ではあるかと思うが。

委：自分のところの森林組合で2つの試みをしたことがある。人数を減らそう、というのが1つ。組合員が900人しかいないのに18人の理事がいた。10人くらいにしようとしたが、否決された。もう1つの試みであった定年制も、否決された。理事会で否決されている限り、赤字にもなっていないし、断行できない。

森林組合の合併が、合併になっていない、合体でしかない。機械が余っているところがあるのに他では足りなくてレンタルしている事例があった。交流ができていない。格だけで理事に座っている人がいる。そういう人は、経営や人材については考えない。これでは収拾がつかない。この実態に対してどうすればいいのかは、分からない。自分の所はそういう合併はしないでおこう、と考えている。

委：今の協同組合組織の在り方で今後も大丈夫なのか、という問題がある。他の組織形態のアイデアはないのだが、考えるべき事だと思う。本来はつきりすべきは、行政の役割と森林組合の役割。今日の議論でも収れんしていない。例えば、地域森林管理のランドデザインは行政と森林組合どちらの仕事か。森林組合に任せるのは酷な話で、行政に取り組んでほしい。ただそれだけではなく森林組合や森林所有者、林業会社も巻き込んでいくべき。行政の取り組みとしてもう1つ、公共事業の発注方法がある。公共事業を森林組合が引き受けること自体、筋が通らない。公共事業の発注者が設計・指示・監督するのが筋で、そうすれば直接経費しかかからないはずである。なのに、そこを森林組合に任せているから、間接経費が発生する。また今後、直接支払いになった時に、森林組合から補助金の手数料という事がなくなってくると森林組合の経営は苦しくなるように思う。代わりに事務手続きをやるのは行政になってくるかと思う。やるべきことを整理して、現状と比較し、あるべき姿にどう近づいて行くか、というふうアプローチしないと議論が収れんしない。

ア：たくさんの山主の方の意見をまとめるのは大変だと思う。最近の動きとして、NGOや小回りのきく小さい企業が森林組合のように伐採の補助や地域振興、環境保護ということをやろうとしている所がちらほら見られる。そういった所は小回りもきくしやる気も満ちているし、森林組合と助け合ったり競争原理が働いたり刺激になるのでは、と思うが。

説：そういう人達を軽視している森林組合が多いことを危惧している。そういう人達が現れてきて、競争も生じるが仲間でもあるという意識をもって一緒に頑張っていきたい

のだが。公共事業の受注を彼らと競合する時には、人件費に影響しない競争原理を国にもお願いしたい。働く人たちにも負荷が出てしまうから。競争原理で彼らと渡り合うには、組織を成り立たせるための経費が我々は間接経費として必要なのに対し彼らは直接経費でできるから向こうが有利になってしまう。発展していくことを狙うならいいが、森林組合にちょっとしたことで競合して行くのではその団体に先はないと思う。

委：相模の NPO の話。80ha を集約化して事業をやろうとしている所がある。これだけでは広がりがないからもっと拡大したいが、そうしようとすると NPO には限界がある。もっと人を雇って、というのは難しい。NPO と一緒になって地域の森林組合が共同にやれるようになるといいのだが。当該地域の森林組合は、補助金手数料・公共事業だけに組み込んでおり、集約化や NPO との共同作業といったことに興味がない。

委：担い手は多様性があるはずである。

ア：日本の林業をこれから担って行く上で、森林組合は必要。今は森林組合法に基づいて運営されているし、森林組合がなくなることはない。森林組合の数について。全国森林計画、地域森林整備計画があって、市町村が複数またがるからそこは 1 つの森林組合が計画する。国有林・民有林関係なしに地域の森林であるから、ヨーロッパのように 2~3 人正式なフォレストラー（転勤なし）を配属させて、行政が地域整備計画を作って、森林所有者や組合が意見を述べていくのが良いと思う。正式な林業担当者がいない市町村が結構ある。森林組合は何をすべきかという、地域森林整備計画の実行プランナー、アドバイザーというか、地域森林全体の面倒を見る形にする。山での実際の仕事は森林組合でなくまた別。森林組合は、地域の管理の担い手であって、実際の仕事は別の事業体であるべき。

人材育成のもう 1 点の見方は、中山間地域で働く人の生活の安定基盤を築くことである。今は、それがない。これは、行政の縦割りが悪い。地域活性化協議会を林野庁だけの中だけではなく他省庁とも協力して（農業や建築など）、いかに地域を活性化してそこで働く人たちの生活を安定化するかが重要。季節性の問題もある。林業は夏場の仕事がない。枠を超えて、農協や国交省と一緒に雇を生むような取り組みが必要なのではないかと思う。

委：今日のセミナーでは、森林組合の果たすべき役割は、今まで通りではなくてもう少し管理に特化して行くべきでは、という話になったように思う。その中には森林施業だけではなく木材の扱いも含まれる。そういう形に森林組合がなっていく時に、人材育成や情報収集が足りないのでは、とあったが、他にも管理をきちんとやる上で今の森林組合に足りないものはあるか。

説：行政との連携である。公共事業の発注問題などで問題が生じている。管理はお互い共

通するものなのに、お互いに情報を遮断してしまっている。行政と森林組合が地域をどうもっていくかを濃密に話し合っって協調してやっていかなければいけないが、今はなかなかできていない。公共事業をやっている中で、逆に疎遠になってしまっている。

委：行政と森林組合がパートナーシップをとって責任を共有しあっていく時には、対等な立場である。一方、仕事を発注し受けるとなると上下関係になる。ある時はパートナーシップ、ある時は上下関係、となると、うまくいかない。どう接していいか分からなくなる。パートナーシップを組むのなら上下関係はない方がいい。

委：管理部門と現場は分離すべき。それが筋である。管理部門は長期的に森林管理を行って指示発注を出すところ、現場は指示に従って作業する。これを混同してしまうと短期的な所を優先しがちになってしまっていけない。世界的に見て、森林管理部門と木材生産を一緒にやっている小規模所有者はないはず。