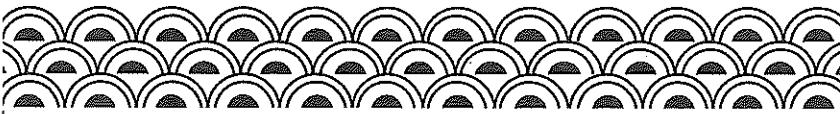


# All over the 協同組合 オール・オーバー・ザ



【新連載】

## 北都留森林組合 「協同組合内の2つの集団」

農林中金総合研究所 田口 さつき

協同組合の統治は、①総代など組合員を代表する集団と理事会で選ばれた②管理職と職員の集団という2つの異なる集団によって行われる<sup>\*1</sup>。レイドロー報告は、この点について、「企業は強い権力を持った個人に率いられる少数の経営者集団による一本化した経営と指導という傾向が強い」(A. F. レイドロー(1989))のに対し、協同組合の際立った特徴と指摘する。

この2つの集団の意見調整は、協同組合の運営において重要な要素である。特に2つの集団の長である組合長と参事の考え方の摺合せは組合のあり方に大きな影響を与える。なかでも、従来とは違う考え方を組合長または参事が持っている場合、事業活動にどのように反映していくのだろうか。

以下では、北都留森林組合（山梨県）の歩みから、2つの集団の長である組合長と参事の軌跡をたどってみたい。

\*1 レイドロー報告では、①を「laymen 総代（組合員）」②を「technocrats（事務方）」としている。

### 解散寸前だった森林組合

北都留森林組合は、管内に多摩川、相模川の源流があることを活かし、

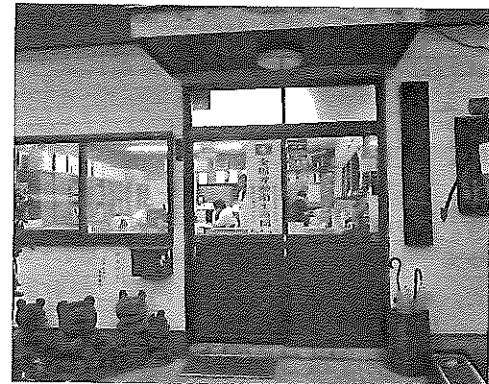
#### 北都留森林組合の概要

本店所在地	山梨県上野原市上野原5273-2
創立	昭和59年（1984年）7月
出資金	41百万円
組合員数	1923人（うち、正組合員 1876人 準組合員47人）
役職員数	役員20人 職員22人（うち、事務3人、技能17人 臨時職員2人）
事業総収益	244百万円 (2016年3月末現在)

「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」を活動理念とする。職員の労働環境改善やモチベーションの向上のため、「能力評価システム等導入支援事業」の先進事例になるなど、新しい取組みを進めている。

なお、森林組合は、森林施業等を協同で行う団体組織である。森林組合の事業内容（取扱高）は、2014年度の森林組合統計によれば、日本全体で5割が森林整備部門<sup>\*2</sup>、3割が販売部門<sup>\*3</sup>、1割が加工部門<sup>\*4</sup>という構成になっており、事業総利益の7割が森林整備部門による。森林整備部門は、組合員たる森林所有者から受託され、主に組合が雇用した労働者が作業に当たる。組合員からみると、森林整備に関する作業を組合から共同購入しているといえる。当組合の職員は、正規職員が20人、臨時職員が2人である。

管内は、昭和初期は炭づくりが盛んな地域だった。しかし、電力化とともに炭の需要も減少し、代わりに建築現場の足場作りに丸太を供給していたが、それも鉄パイプに変わった。その後、間伐した木々を山に残す切捨間伐で森林を維持してきた。また、特に組合員の所有林の整備の



北都留森林組合本所

ために補助金交付を受けて行う造林の事務手続きや作業の手数料が組合の主要な収益源となった。

しかし、政府の財政支出削減を受け、組合の事業収益は減少傾向を辿った。一方、近年、戦後に植えた木々が成長し、農業でいう収穫に当たる搬出間伐への転換が必要であり、実際にチップや薪向けの木材需要が伸びつつあった。しかし、搬出間伐はコストがかかり、同組合はこの追い風をつかむことを躊躇していた。組合は設立以来、赤字続きであり、搬出間伐のために新たに設備投資する余裕がなかった。

このようななか、組合は2011年にかつてない試練を迎えた。組合事務所が放火され、購入したばかりのトラックなどが被害にあったのだ。それだけではなく、取引先の倒産により、負債は7,500万円まで膨れ上がった。

※2 森林整備部門は、新植、保育（下刈、除伐、間伐等）、治山・林道工事、病虫害防除、各種調査・測量、購買（苗木、資材）等。

※3 林産物（丸太、きのこ類等）の生産・販売。

※4 林産物（丸太、きのこ類等）の加工・販売。

## 再建を請け負う組合長

このような崖っぷちのなか、組合の再建に心を碎いたのが波多野晃現組合長（2011年当時は理事、2013年6月に組合長就任）である。波多野氏は、油屋という屋号を持つ波多野家に生まれた。音響機器会社の経営を50年ほど行うかたわら、先祖から受け継いだ山林を守っていた。2007年から北都留森林組合の理事として経営に参画していた。

一人で山に入り、思索することが好きだった。鹿などが群れをなしているのを見て、「人間も一人でやることはしれている。しかし、個人が集まって事を成せば、一大事業だ。」と自然から教えられた。

理事時代には、話し合いが進まず、組合のあり方に疑問を持ち、「なくしてしまえ」などとも言っていた。組合は資金繰りを金融機関に打診したが断られたこともあり、「森林組合は法律で事業に規制がある。そのため、自由な経済活動ができないのに資金が必要なときに行政や金融

機関が融資してくれない」と、現実に怒りを覚え、自立した経営の重要性を噛みしめた。

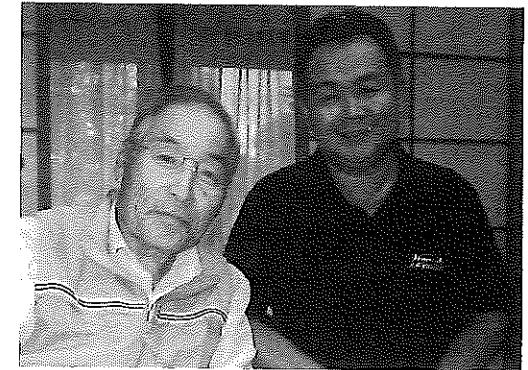
組合は、再建のために職員の基本給減額というリストラ策を取らざるを得なかった。しかし、前進するため、2012年に農林中央金庫の森林再生基金に応募し、採択される（「北都留森林組合森林・林業・山村再生プラン」（以下、再生プラン））。

また、2013年には、津久井郡森林組合（神奈川県）から国土交通省の「地域型住宅ブランド化事業」（以下、ブランド化事業）に地元の工務店と一緒に応募したいとの申し出を受けた。一連の新たな動きを捉えることに波多野氏は積極的に賛同した。

同じころ、波多野氏は役員たちから組合長就任を請われていた。未だ重くのしかかる負債を前に躊躇するどころか、「そこまで自分を信じ、組合の再建をまかせてくれるのか」と、組合長就任を承諾した。組合の再建を引き受ける際に、製造業の経営者として培った経験を組合経営に活かしたいと考えた。同時に、意見を提示しないと組合の話し合いは進まないため、責任を一手に引き受け、改革の方向性を指示することを決意した。職員はみな頼もしく、「きっと再建できる」と確信があった。なかでも、波多野氏が信頼を寄せたのは中田無双参事であった。

## 信頼を寄せる参事

中田氏は東京の大型書店で専門書を扱う仕事をしていたが、営業先の大学教授から日本の林業についての話を聞くうちに日本の民有林の再生に関心を持つようになった。現状を知っていくうちに、日本の民有林が再生するためには森林所有者が組合員の森林組合自身が変革しなければ



波多野組合長（左）と中田参事（右）

ならず、その一助になればという思いを強くした。2001年に全国森林組合連合会主催の「森林・林業ガイドスクール」に参加し、北都留森林組合がホスト役だった縁で、採用試験を受け、2002年に入組した。

当時、組合には転職で働いている同世代が多数いて、「この人達と一緒にならきっと日本の林業を変えることができる」という確信を持った。当初3年間ほど、技能職員として現場で経験を積み、その後、森林経営計画<sup>※5</sup>の策定を任せられ、2008年に参事に就任した。森林組合の仕事にも慣れ、個々の森林所有者をまとめる組合の重要性もより明確に認識するにつれ、林業の新たな潮流を組合が捉えきれていないことをもどかしく思っていた。中田参事が搬出間伐への転換など新しい事業の提案を組合長や理事会にしても時期尚早と受け入れてもらえたかった。組合は、組織活性化のためにIターン者など外部の人を採用することに熱心であったが、職員の発想を取りこみきれてなかった。

基本給の減額により、職場の仲間が去っていくなか、中田参事はそれでも入組のときの志を胸に仕事を黙々とこなした。

※5 一体的なまとまりのある森林を対象として、森林の施業及び保護について作成する5年を1期とする計画。「森林所有者」又は「森林の経営の委託を受けた者」が作成できる。計画が認定されると税制、金融面で優遇措置が受けられる。北都留森林組合は「森林の経営の委託を受けた者」として森林所有者から計画策定の代行を行っている。

## 歯車が合う

若いころ、何か言うと年長者から「あの小僧」と批判されていた波多野組合長は、中田参事の熱心さやアイディアを好ましく思った。波多野組合長も木を山から切ってきて製材所に出して売る時代ではないと考えており、中田参事と「夢物語のような」新規事業の展望について語り合うようになった。同時に、組合がこれまで職員の意見を取り上げていなかったことを重く受け止めていたので、波多野組合長は、新任の挨拶で、職員の前で組合について自分の思いを話し、「ぜひこの組合を立派にしてほしい」と訴えた。

もともと、気力、実行力があり、誠実であると中田参事を評価してい

た波多野組合長は、一緒に働いてみて、「たたけばたたくほど反応がある」とさらに信頼を寄せるようになった。波多野組合長は、経営とは①理念を作り②職員に浸透させ③具現化する様子を見守っていくこと、と考えている。この考え方は、中田参事への対応にも表れている。組合長は「参事は何事もきちんと報告してくれるので、まず、報告を聞いて熟考し回答すること」としている。そして、決断を行ったら、実行は参事に任せ、責任は自分がとるのだ。このような波多野組合長の対応を受け、中田参事は精神的に動きやすくなつたことを感じた。組合長と参事の歯車が合い、組合は改革へより積極的に進むこととなった。

すでに2013年5月に組合は、ブランド化事業での流域連携を受け、中田参事が考案した「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」を活動理念としていた。中田参事は、「森林整備は、水源涵養、森林の公益的・社会的機能の發揮に関わる大切な事業であり、山村だけではなく流域全体が一つになって協働していくことが大切」という思いを活動理念に込めた。

また、組合長のモットーである「無理、無駄、ムラをなくす」を合言葉とし、「山に入っていると命を失うこともある。真剣に取り組んでほしい」との指示も職員に出している。日々の業務において、安全性と効率性が相反するものであってはならないという考え方である。

2012年から開始した再生プランにより、作業道を整備し、施業地を集約化することが可能となった。これにより、作業の無駄やムラが抑えられた。また、路網整備<sup>※6</sup>を行い、高性能林業機械による搬出間伐を行い始めた。同時にデータを蓄積し、作業の効率化と低コスト化の分析を始めた。さらに、2013年からのブランド化事業では、2つの森林組合と地元工務店（山梨県2社、神奈川県12社）に加え、甲斐東部材原本市場などでネットワークを作り、木材の流通・加工を進めた。

この結果、組合は県外の新たな顧客の獲得に結び付いただけでなく、住宅購入希望者との接点ができた。このような取組みが奏功し、販売事業と加工事業が拡大した結果、2013年度の当期純利益は黒字となった。また、搬出間伐が可能になったことで組合員に販売代金を渡すことがで

き、「いただいたお金で海外旅行にいったよ」と喜ばれた。

※6 路網は林道・作業道・作業路から構成される林業の基盤。

## さらなる飛躍に向けた準備

中田参事は、さらに改革を進めるうえで職員に新しい取組みにチャレンジしてほしいと考えたが、挑戦意欲を正しく評価する制度がなかった。また、採用抑制などにより、職員の年齢分布がいびつになっていた。そこで新規採用の再開にあたり、組合がどのような人材を望むか明確にする必要があった。

組合は2014年に林野庁「能力評価システム等導入支援事業」に応募し、コンサルタントの横山繁樹氏の紹介を受けた。中田参事と横山氏が組合の課題について洗い出し、①赤字からの脱却、②計画的な若手幹部候補の採用、③組織改革、④絶え間ない改良改善と創意工夫の4点に整理した。その後、両者が職員と個別面談し、組合への思い、職場環境、あるべき姿などを聞き取り、面談後に職員の意見に対する所感をまとめ、職員に配布した。中田参事は、声の大きい人だけでなく、小さい人も含め、全職員の声を生かしたいという思いから丁寧に意見を吸い上げ、全職員に能力評価システム導入の必要性を説明した。

そして職員の代表（6人）、横山氏及び中田参事で「能力評価システム導入検討委員会」を結成した。中田参事は検討会での議論のために、人事評価のポイントを「規律性」「責任制」「積極性」「協調性」「安全衛生」の5要素に絞り込み、その定義や具体的な評価項目を書き込んだ能力評価シートの原案を作成した。

現在、人事考課において、職員が自己評価を書き込んだうえで、個人面談により組合評価をつける。このときの面談は前述の検討委員会から移行した「能力評価委員会」が担当する。さらに同委員会は評価システムの運用は適性かどうか、改善点などを検討している。これにより、中田参事の負担が軽減できるだけでなく、組織としてムラのない人事評価が可能となる。

中田参事は自身を「職員をひっぱっていくタイプではなく、現場のみ

図表1 能力評価シート（共通）

氏名		組合員	
刈谷組合	～	会員	

北部田森林組合経営理念「森を中心とした持続可能な流域循環型社会の実現」

- ・全従業員の核心向面の升格を追求すると同時に組合員、山村地が社会の進歩発展に貢献します。
- ・今日より明日、明日よりは明日日と常に改良改善を絶え間なく続け、創意工夫を重ねながら創造的な仕事を継続していきます。
- ・森林整備を積極的に行いながら、山村地域活性化のけん引役として、常に持続・自立可能な新しい山村総合産業の創出を目指します。

要素	定義	評価項目	自己評価	組合評価
規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	1 就業時間はしっかりとることができた 2 会議に参加し、あいさつ、マナーをきちんとできました 3 朝礼を中心として上司の指示命令に対して的確な返答態度をとることができた 4 報告・連絡・機械・情報の共有を頻繁に行なうことができた 5 組織に支障をきたさないよう、自己の修身錦鏡ができた 6 法令や職場の規律を守ることなどでできた		

能力評価シート（抜粋）

んなが輝くのを手助けするタイプ」と分析する。この能力評価シートの導入により、職員の関心事を把握することができるようになった。例えば、作業道の勉強をしたいという職員に対しては、研修にできるだけ参加できるようにやりくりしている。また、全ての職員の意見をくみ上げ、目標を共有できるようになった。職員は、河口域に組合の木材で海の家を建ててみたいなど、夢を語るようになった。

2016年度の採用活動では、全国から応募があり、手ごたえを感じている。そして、能力評価シートの導入・運営のもう一つの狙いである新規採用者の定着率向上も期待できる。

組合長は、このような職員の頑張りを特別報酬で報いた。現金を入れた茶封筒を職員一人一人に手渡しした。職員からは、「手渡しの前の組合長の演説は長くなるが嬉しい」と喜ばれた。さらに、組合長は職員から「山に入って毎日仕事をしているが、たまには旅行にいきたい」という意見を受け、大海原を見せようと全員参加の伊豆バス旅行を企画した。職員は自動車通勤をしており、普段は業後に酒を飲んで語らうことができないだけに、旅行のときには夜中まで語り合うそうである。

組合本所には「超一流の林業プロ集団を目指す」の文字が掲げられている。森林整備に関する作業は、同じ木が一本としてないだけに、高度な技術と経験が重要であることを世間ではあまり知られていない。この

ことをもっと訴え、職員の誇りを支えたいと波多野組合長と中田参事は考えている。

## 今後の方針と課題

2015年度に繰越欠損金が解消したが、今後の事業活動への緊張感も欠いていない。中田参事は、研究会や外部組織の会合

などで東京に出向き、情報収集と交流を進めながら、先進技術の導入を図ってきた。地元にとどまっていたら井の中の蛙になってしまうのではないかとの思いから、入組してからも外に目を向け続けたことが少しずつ実を結び、現在、NPOのK-BETS<sup>\*7</sup>が開発した集材システム機の実用化に同法人とともに取り組んでいる。この技術が実用化すれば、広域

搬出間伐を効率的に行うことが可能となり、よりコストが引き下げられる。

「流域循環型社会の実現」のためには、組合単独では難しく、幅広い組織との連携が必要になる。波多野組合長は、行政とスクラムを組む必要性を感じ、中田参事に名代として各種の会議に参加して経験を積んでもらっている。また、組合のサイトを立ち上げ、情報発信も継続しており、外部組



チェーン式集材システム（Kシステム実機）



本所に掲げられたスローガン

織から声掛けされれば地域活性化のイベントなども進んで協力する。

現在、残された課題は、組合員の代表である理事の育成である。つまり、しっかりととした経営意識を持った本物の林業経営者をどう育てていくかということである。現状では組合員が高齢化し、理事の成り手を探すのも難しい状況にある。先行き、相続人が管外に住み、意思決定が遅くなる可能性もある。この課題をどう克服するかという模索が続いている。組合員の森林の資産価値を高めることで、次世代が関心を持てばという願いも込めて、北都留森林組合を「山村地域のシンクタンク」とする波多野組合長と中田参事の挑戦は続く。

北都留森林組合の事例から、協同組合の中の2つの集団の一方だけが新しい創意を持っていても、もう一方の集団が共鳴しないと改革は進まないことがわかる。中田参事の想いを伝え続ける熱意と波多野組合長の職員に対する観察眼と責任を負う姿勢から学ぶことは多い。

※7 正式名は、蔵前バイオマスエネルギー技術ネットワークである。なお、この実証実験は農林中央金庫森林再生基金「農中森力基金」に採択された。

### 【参考文献】

- レイドロー (1989) 「西暦2000年における協同組合 [レイドロー報告]」(日本協同組合学会誌) 日本経済評論社, A. F. Laidlaw (1980), Co-operatives in the Year 2000.
- 中田無双 (2014) 「県境を超えた流域材の家づくり」『森林組合』No.534, 2014年12月, (13~17頁)
- 中田無双 (2016) 「能力評価システムについて」『林業やまなし』No.211, 2016年3月, (5~7頁)
- 全国森林組合連合会 (2015) 「能力評価システム導入事例集」2015年6月, (19~24頁)