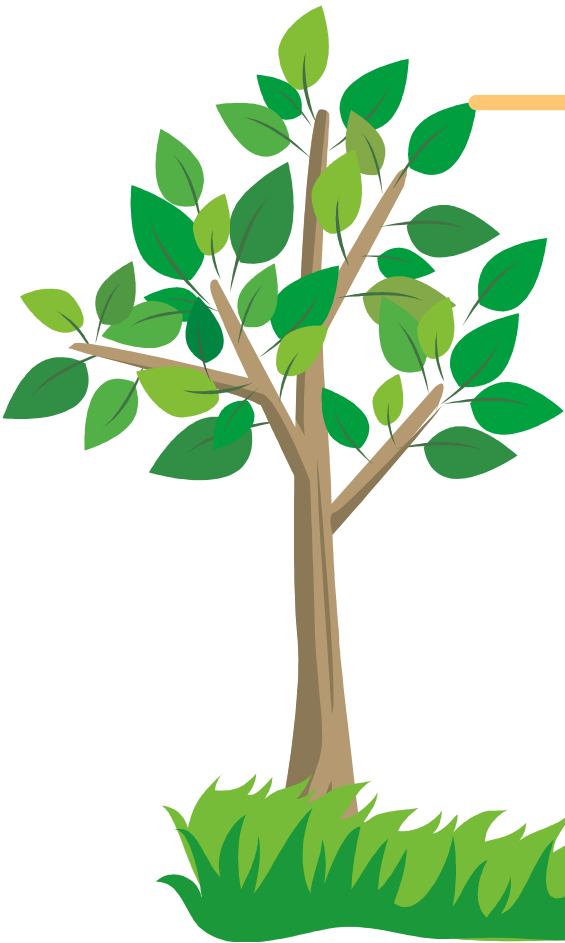


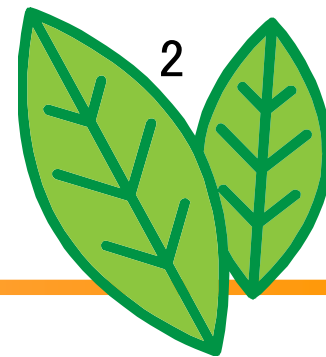
「緑の雇用」事業の展開過程 と今後の課題



「緑の雇用」事業創設20周年シンポジウム
2023年2月21日（東京神田／オンライン）

こうろき

興梠 克久（筑波大学 生命環境系）



自己紹介

◆ 興 梶 克 久 (こうろき かつひさ)

- 1968年 宮崎県高千穂町生まれ、実家は**小規模自伐林家**
- 1997年 九州大学 大学院博士課程修了・学位取得
- 1997～2005年 (財)林政総合調査研究所・研究員
- 2005～10年 九州大学 森林政策学・助教
- 2010年7月～ 筑波大学 森林資源社会学・准教授

◆ 専門・研究テーマ: **林政学**

◆ 「緑の雇用」との関わり

- 「緑の雇用」事業推進委員会委員
- 「緑の雇用」事業評価調査委員会事務局 (2003年～)

※お問い合わせ先・資料請求先

kohroki.Katsuhisa.gu@u.tsukubai.ac.jp





報告内容

- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - 定着問題
 - 職業適性の判断と強化
 - 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - 能力評価
 - 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に❌印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。

報告内容

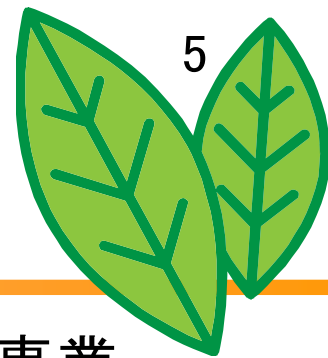


- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。



1990年代以降の林業労働政策



1991年・林業労働対策室設置，厚労省・林業雇用改善事業

- 政策課題：林業の雇用改善
- 林業の雇用条件を改善して，人々の職業選択の中に林業が入るようにする



1996年・林業労働力確保促進法制定，全国に労働センター※設置

- 政策課題：労働市場サービス(マッチング)の充実
- 林業経験のない若年層(1ターン含む)の新規採用→林業労働の若返り



※林業労働力確保支援センター

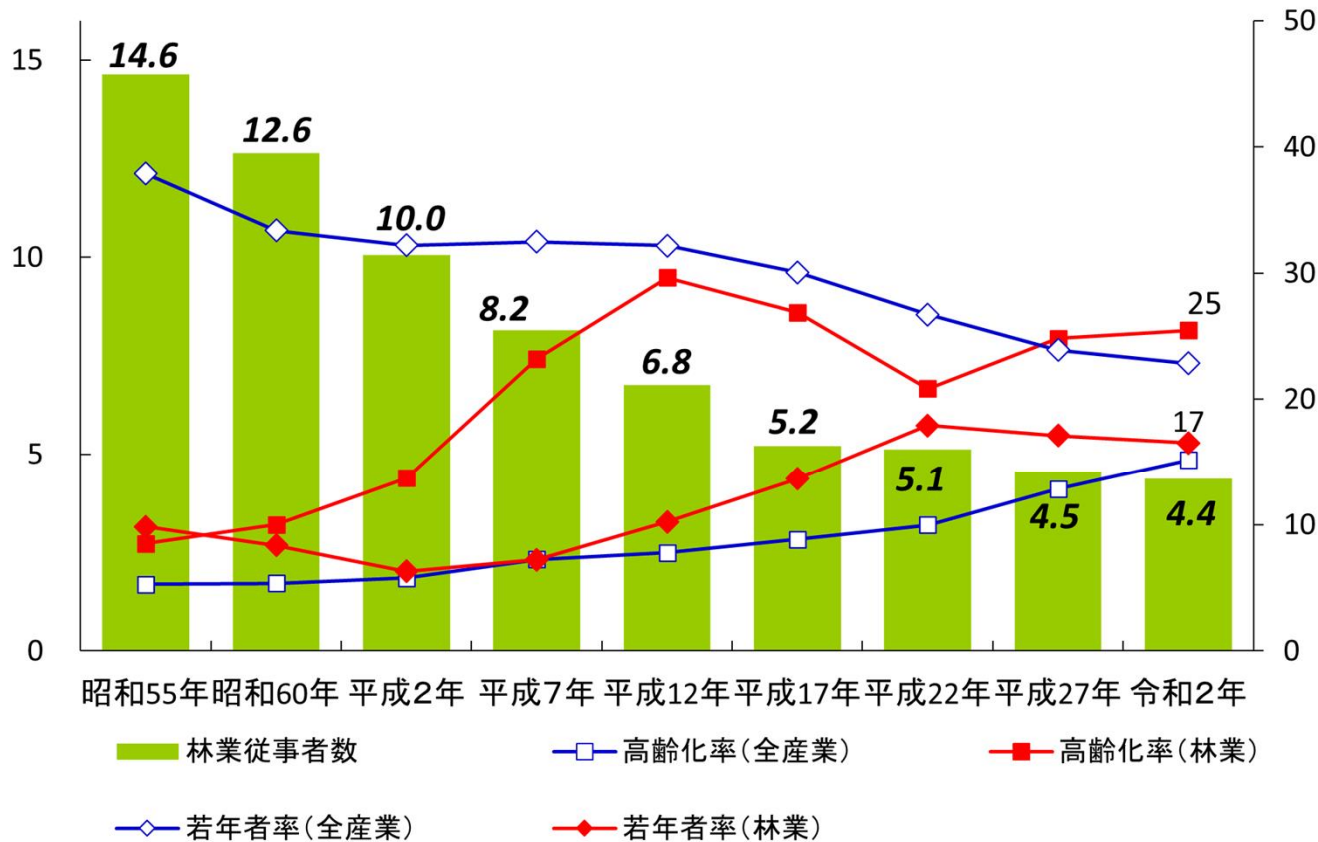
2003年・「緑の雇用」事業スタート

- 政策課題：失業対策→初期教育の標準化→キャリア形成支援
- 新規林業就業者に技術者として早期に育成し，キャリア形成を支援、その後も林業に定着してもらう。2003～10年「緑の雇用」：初期教育、2011年以降の「緑の雇用」：キャリア形成支援

林業従事者数の推移

(万人)

(%)



資料: 総務省「国勢調査」

注: 高齢化率とは、総数に占める65歳以上の割合
若年者率とは、総数に占める35歳未満の割合

出所: 林野庁ホームページ

常用の山林現場従業員年齢構成



調査 年次	常用(150日～)山林現場従業員の 年齢構成 (%)							合計 (人)	有効 回答数 (事業体)
	19歳 以下	20代	30代	40代	50代	60～ 64歳	65歳 以上		
2007	0.6	12.8	17.7	17.8	30.2	14.4	12.3	9,384	691
2010	0.5	12.9	18.9	17.6	27.4	14.1	8.4	13,276	872
2013	0.6	12.7	23.0	20.7	22.3	13.2	7.5	10,130	841
2017	1.4	13.0	24.8	23.1	18.9	10.8	8.0	10,092	745

資料：各年のデータ出所は以下の通り。

2007年：林野庁『平成19年度 林業事業体経営実態調査報告書』，2010年：全国森林組合連合会・林政総合調査研究所『平成22年度「林業事業体就業環境改善対策」に係る調査報告書』，2013年：全国森林組合連合会『平成25年度「緑の雇用」現場技能者育成対策事業の評価等に関する調査報告書』，2017年：全国森林組合連合会『平成29年度「緑の雇用」事業の評価に関する調査報告書』。

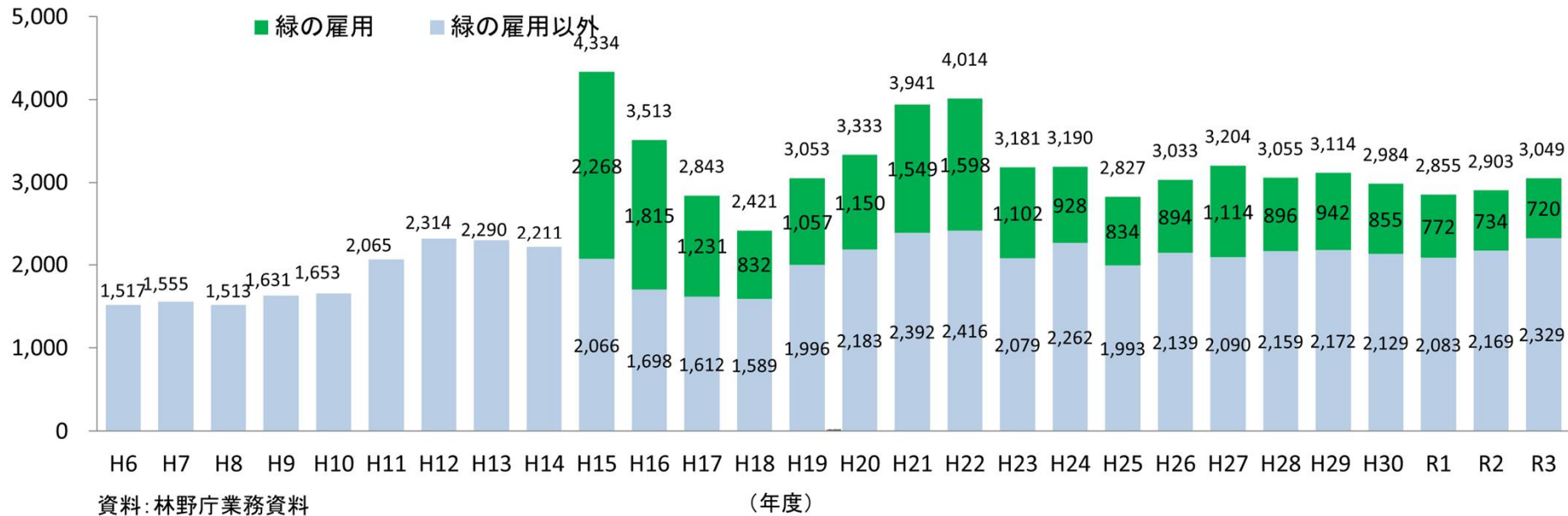
注：2007年・2010年・2013年は認定林業事業体＋国有林関連事業体，2017年は「緑の雇用」活用事業体に対するアンケート調査の結果。

林業新規就業者数



8

(人)



出所: 林野庁ホームページ

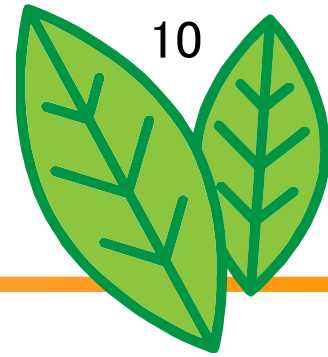
報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感（一人親方、外国人雇用を含む）
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略（後でご参照下さい）。





「林業マン」の育成制度

- ◆ 各県の林業大学校, 林業アカデミー(就業前学校教育)
- ◆ 「緑の雇用」(現場系人材)での研修・・・国の補助金→全森連→各県
 - ・ トライアル雇用(お試し期間)
 - ・ **フォレスト・ワーカー(林業作業士)**
 - ・ フォレスト・リーダー(現場監督責任者)
 - ・ フォレスト・マネージャー(統括現場管理責任者)
- ◆ 森林施業プランナー(企画営業系人材)・・・林業中央団体による研修
- ◆ 森林経営プランナー(経営系人材)・・・同上
- ◆ フォレスター＝森林総合監理士(コンサル系人材)
 - ・・・国による研修, 主に行政・業界団体人対象

林業経営体



林業における様々な人材

(興梠, 2015)

①国や自治体職員，民間人の中から
資格試験認定を受けて…

フォレスター

作成支援
事務関与

②市町村

市町村森林整備計画の作成

指導・助言

森林経営
計画の認定

③森林所有者

経営，施業
の長期委託

④林業経営体（森林組合，その他の林業事業体，
林業経営を行う森林所有者）

森林経営プランナー（事業体経営）
森林施業プランナー（山林事業計画）

⑤林業労働者

フォレストマネージャー
フォレストリーダー
フォレストワーカー

計画に基づく
施工管理

注：林野庁業務資料
を加工して作成。

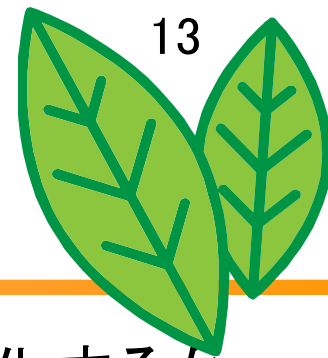
報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。





林業における人的資源管理の課題

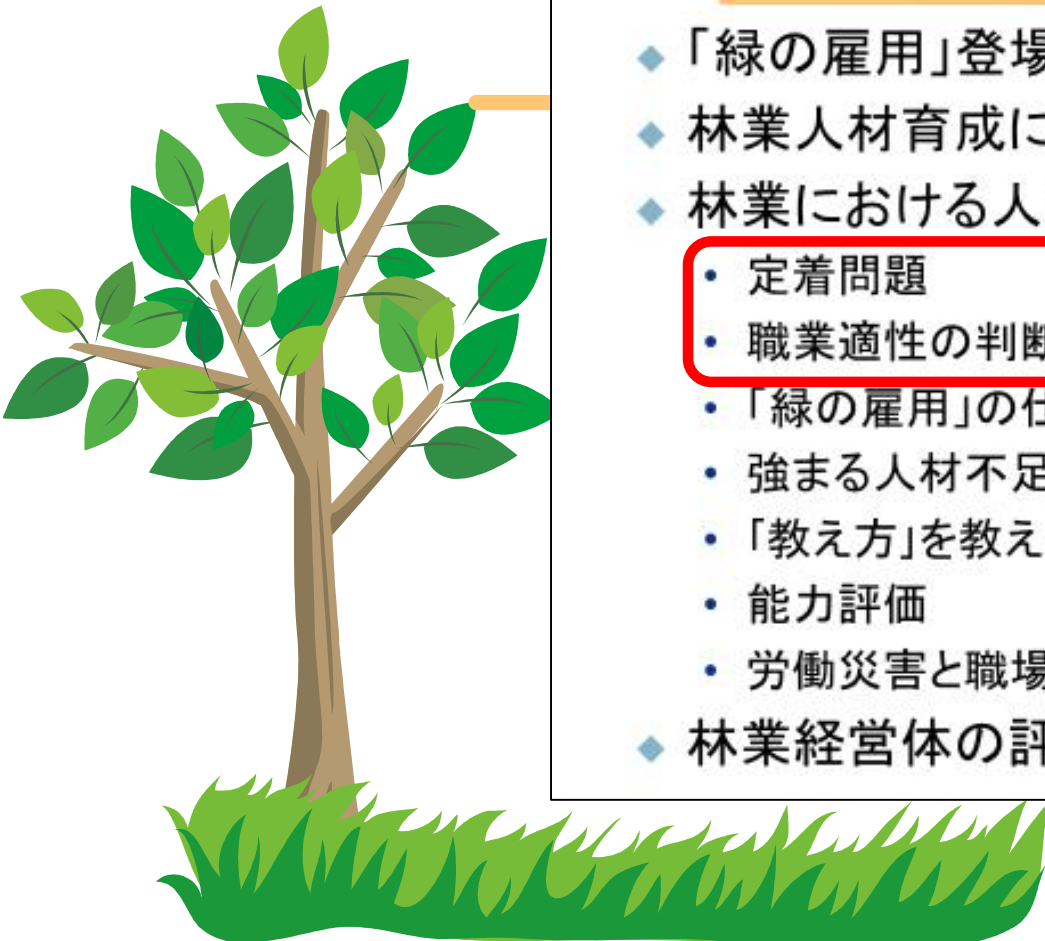
- ★ ◆ 新規就業者の**林業への適性**をどう見抜くか、どう強化するか
→ **定着**に直結、「緑の雇用」の役割大
- ★ ◆ 強まる**人手不足感**→中途採用から新卒採用へ、外国人雇用の問題、請負労働力の活用、女性の雇用
- ◆ 現場技能習得の**客観的な評価**→技能検定制度創設、「緑の雇用」共通テキスト作成
- ★ ◆ 言葉で技能を教えるスキルの向上（**言語化**トレーニング）→水野雅夫氏の取り組み
- ★ ◆ 開発された職業能力をいかに評価し、待遇などの面で反映させるか（**能力評価**）→副産物として、作業班間の技能平準化、班単位の工程管理から人・機械単位の工程管理へ
- ◆ 人的資源管理が林業経営体の**経営成績**にどう表れるか？
（農業経営学・林業経営学の課題→「研修転移」）

報告内容

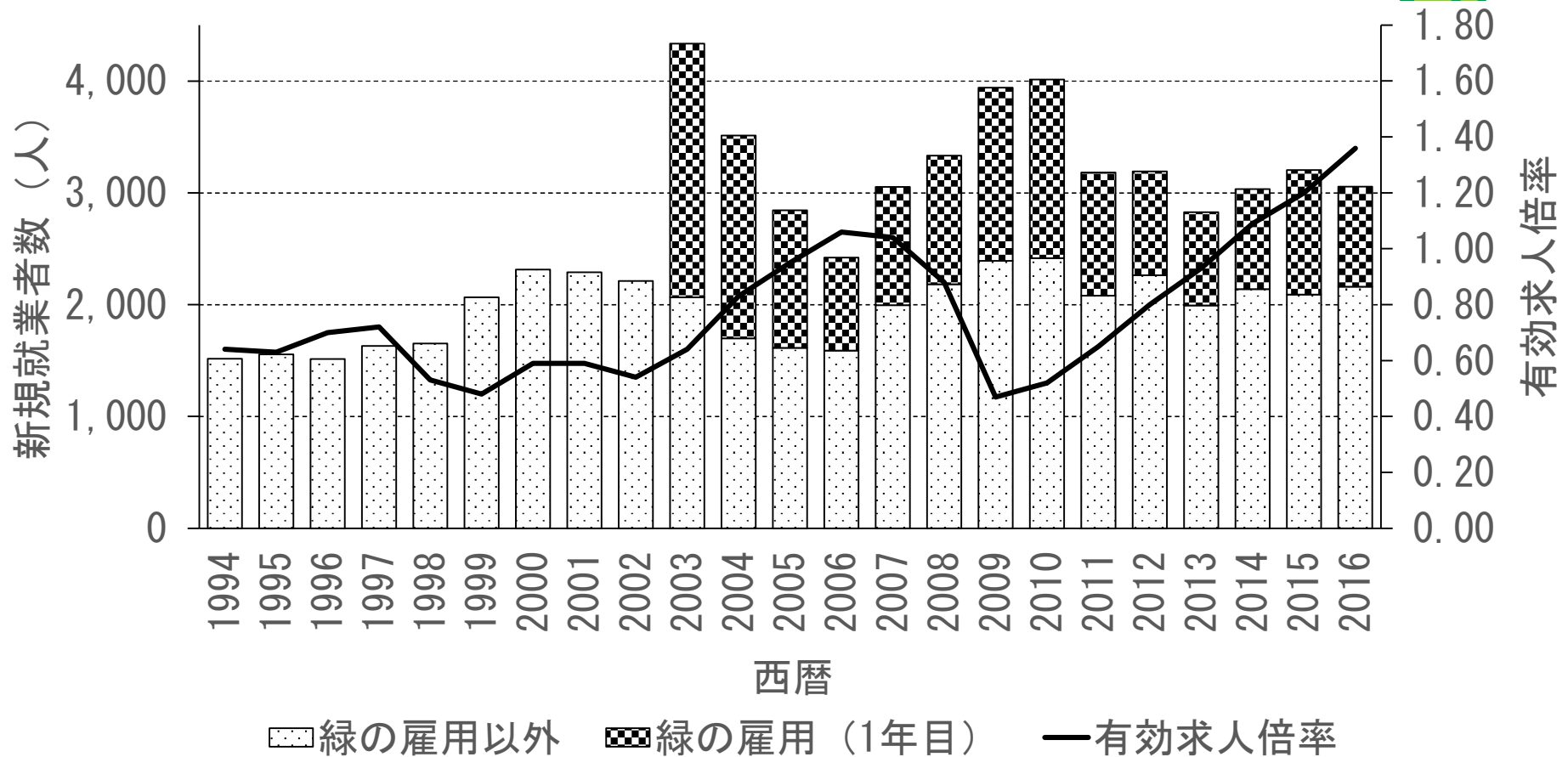


- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - 定着問題
 - 職業適性の判断と強化
 - 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - 能力評価
 - 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。

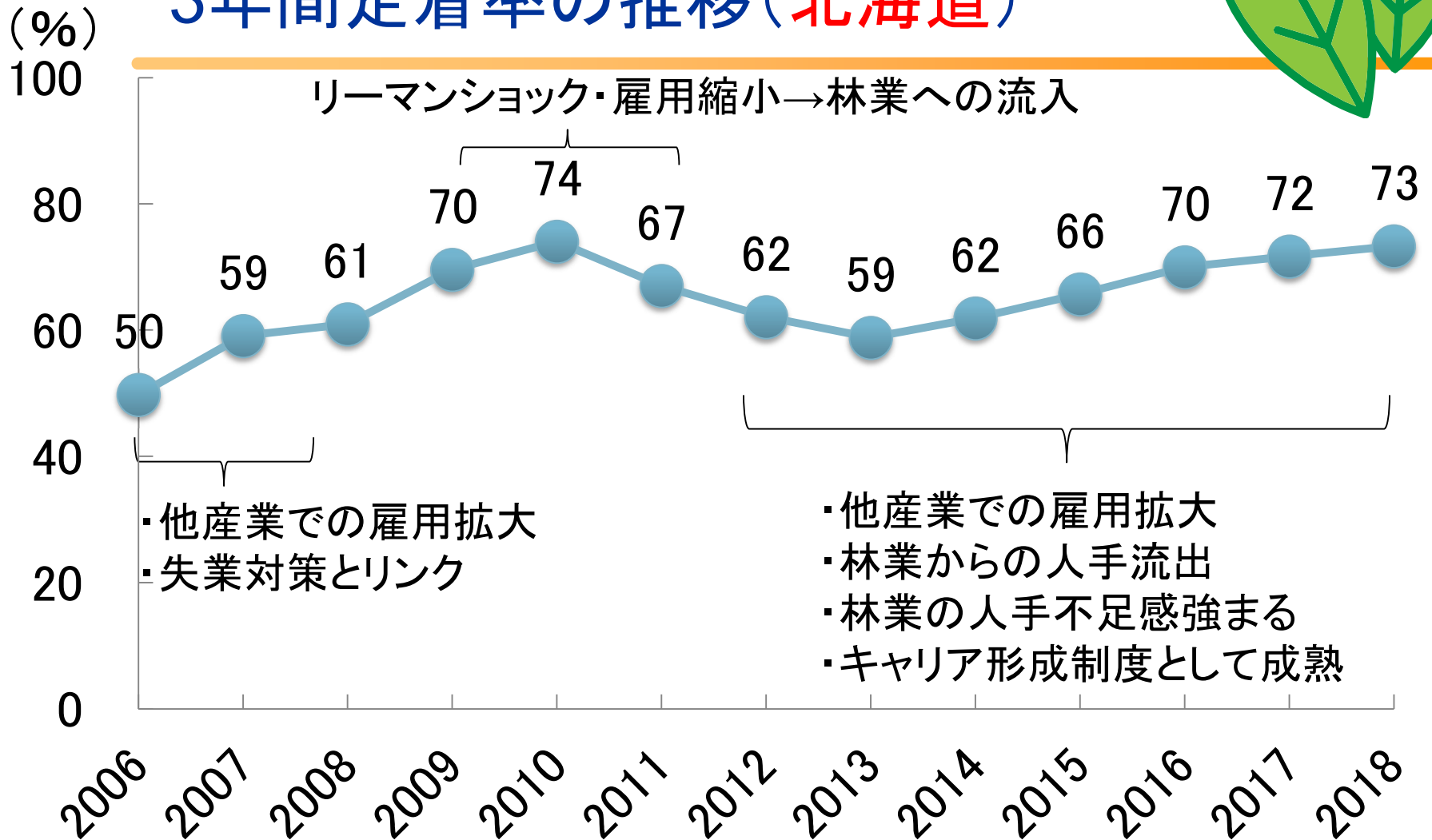


林業新規就業者数と有効求人倍率



資料：林野庁業務資料，厚生労働省「一般職業紹介状況」

「緑の雇用」研修生(FW1年生)の 3年間定着率の推移(北海道)



資料:「緑の雇用」研修生定着一覧表(全森連業務資料)より作成。

注:「定着率」とは、過去3年間の就業者が、4月1日現在も同じ事業体に在籍している者の割合。

FW研修生の就業年度別にみた定着率(北海道)

資料:「緑の雇用」研修生定着一覧表(全森連業務資料)より作成。



残存率(%)

就業年度

2003 2004 2005 2006
2007 2008 2009 2010
2011 2012 2013 2014
2015 2016 2017 2018

100

80

60

40

20

0

第2期(2006~10)

第1期(2003~05)

就業

0~1年

1~2年

2~3年

3~4年

4~5年

5~6年

6~7年

7~8年

8~9年

9~10年

10~11年

11~12年

12~13年

13~14年

14~15年

15~16年

16~17年

就業後経過年数



職業適性の判断と強化

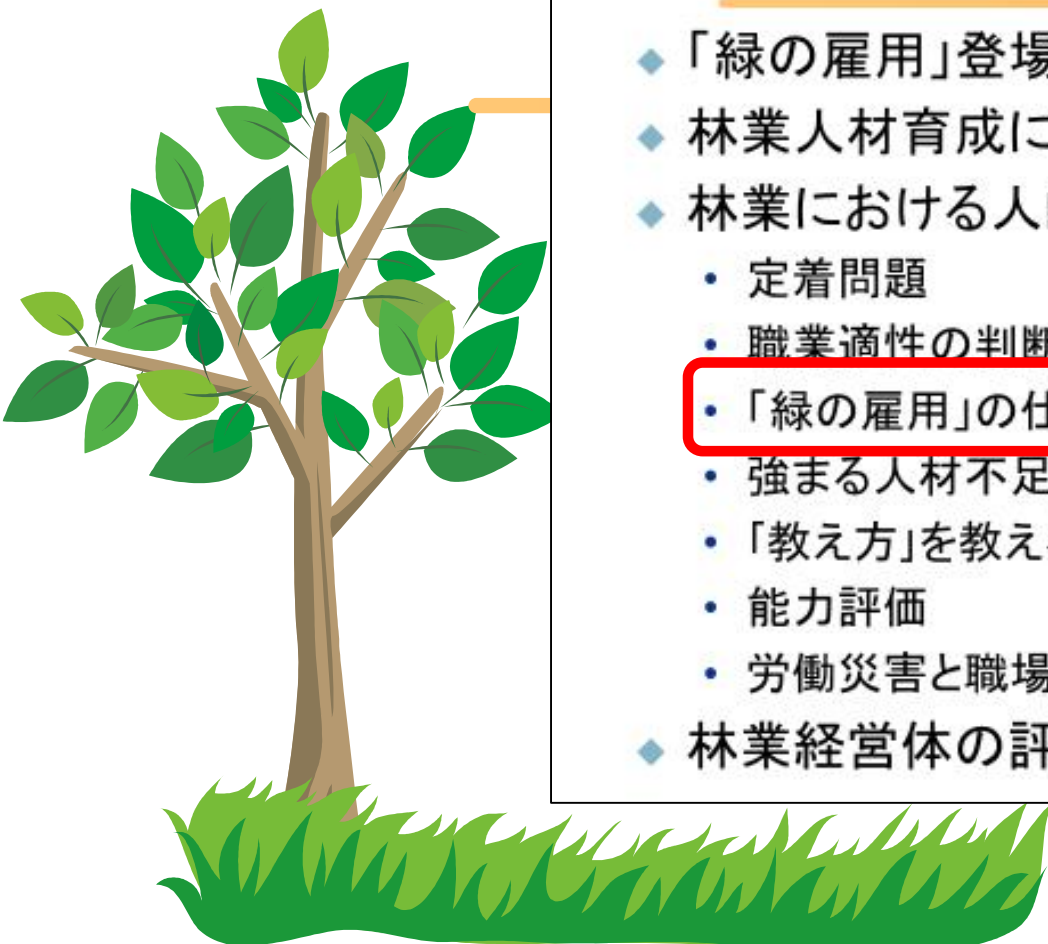
- ◆ 1990年前半
 - 雇用改善施策の前進（就業条件，作業環境の改善等）
- ◆ 1990年代後半以降
 - 労働市場サービス（マッチング）支援施策
 - 「職業適性の緩やかな判断と実践を伴った確認」
（藤原三夫ら，2011）
- ◆ 2000年代以降（「緑の雇用」）★
 - 新規就業者の初期教育の体系化・キャリア形成支援
 - 「職業適性の強化と実践的適用」（藤原ら，2011）

報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ◆ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

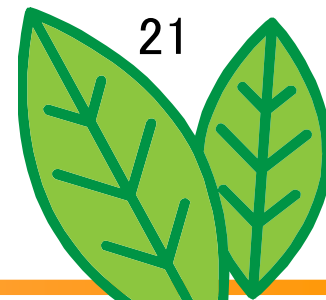
スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。





「緑の雇用」とは

- ◆ 新規就業者を対象として、**OJT**(On the Job Training, 職場内育成研修)と**Off-JT**(Off the Job Training, 集合研修・社外研修)によって林業の基本技術を学ぶ国の研修制度
- ◆ **初期教育の標準化**を確立した2003～10年, **キャリア形成支援**の制度に成熟した2011年以降の2つに大別。
- ◆ **FW研修**: 就業1～3年目の新人を対象として都道府県単位でFW(Forest Worker, 林業作業士)を育成
- ◆ **FL研修**: 就業5年以上の作業班長クラスを対象として都道府県単位(一部を除く)でFL(Forest Leader, 現場管理責任者)を育成
- ◆ **FM研修**: 就業10年以上の作業班長・幹部従業員を対象として全国森林組合連合会がFM(Forest Manager, 統括現場管理責任者)を育成



「緑の雇用」事業の仕組み

(興梠, 2015)

林業就業に意欲のある者

・・・林業に魅力, 自然が好き, 田舎へのあこがれ, 地元で働きたい, 他に適当な職がない, など)

「緑の雇用」事業

就業相談会・トライアル雇用(試用)

フォレストワーカー(FM)

・・・基本的な技術習得, 1～3年目,
OJT(実地研修)とOff-JT(集合研修)

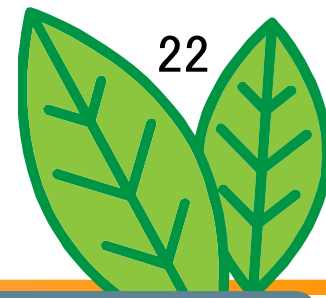
フォレストリーダー(FL)

・・・現場管理責任者の育成, 5年目,
Off-JTのみ

フォレストマネージャー(FM)

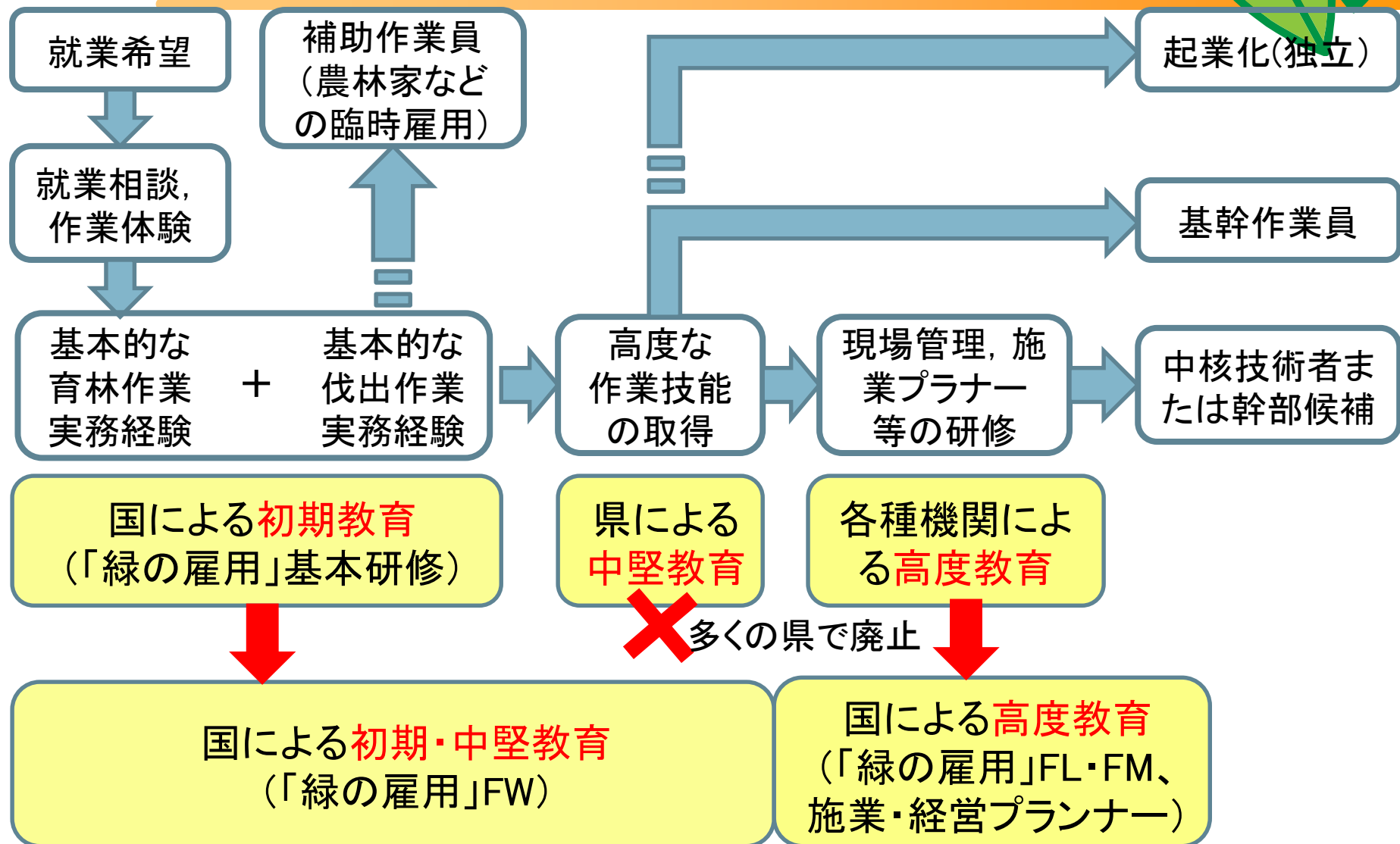
・・・複数の現場管理, 経営・企画力,
10年目, Off-JTのみ

地域に定着して林業に従事



キャリア形成と「緑の雇用」

(興梠、2015)

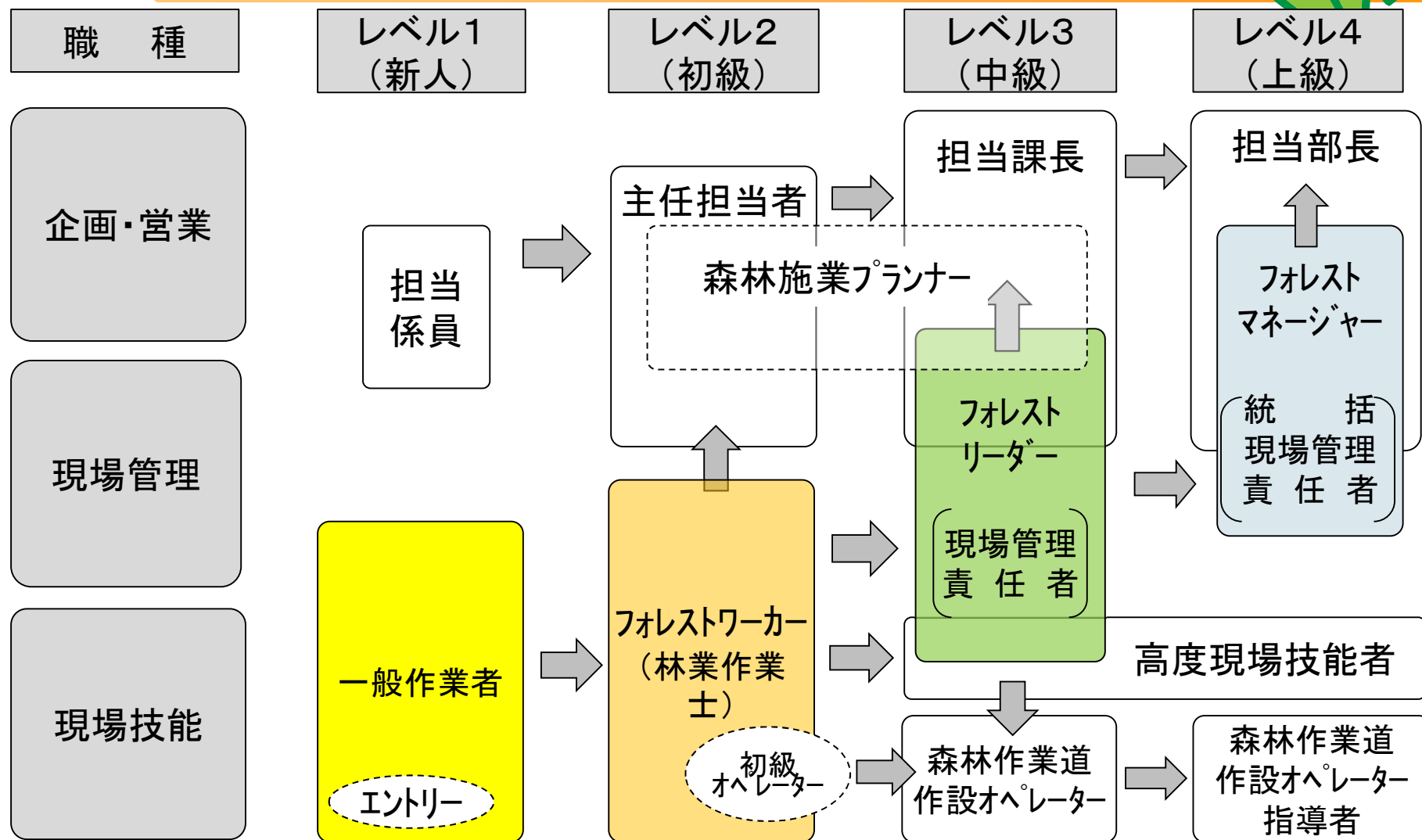




23

林業におけるキャリア形成

(全森連, 2012)





「緑の雇用」の意義

- ◆ 林業労働者は、かつては中高年の農林家余剰労働力が中心であったが、現在では林業の経験がなく農林家でもない若い人や新規学卒などの**林業未経験者を雇いやすくなった**。
- ◆ 初期教育から中堅教育を体系的に実施し、就業者の**キャリア形成**を支援する制度に変化。
 - ステップ1: 「**職業適性**の緩やかな**判断**機会」の確保(林業体験会や会社説明会などの開催)。
 - ステップ2: 「職業適性の実践を伴った**確認**機会」の確保(就業前研修や試用期間の設定など)。
 - ステップ3: 就業後の技術研修(初級→中級→上級の各研修)を通じて「職業適性の**強化**」(実践的適用)を図る。



「緑の雇用」の性格

産業政策

- 人材教育投資を行うだけの経営体力に乏しい零細企業に対する研修の共同化，能力開発による生産力高度化，生産基盤支援（機械，装備等）

地域政策（社会政策）

- 若者が農山村に定住または移住（Uターン）する条件整備

資源政策

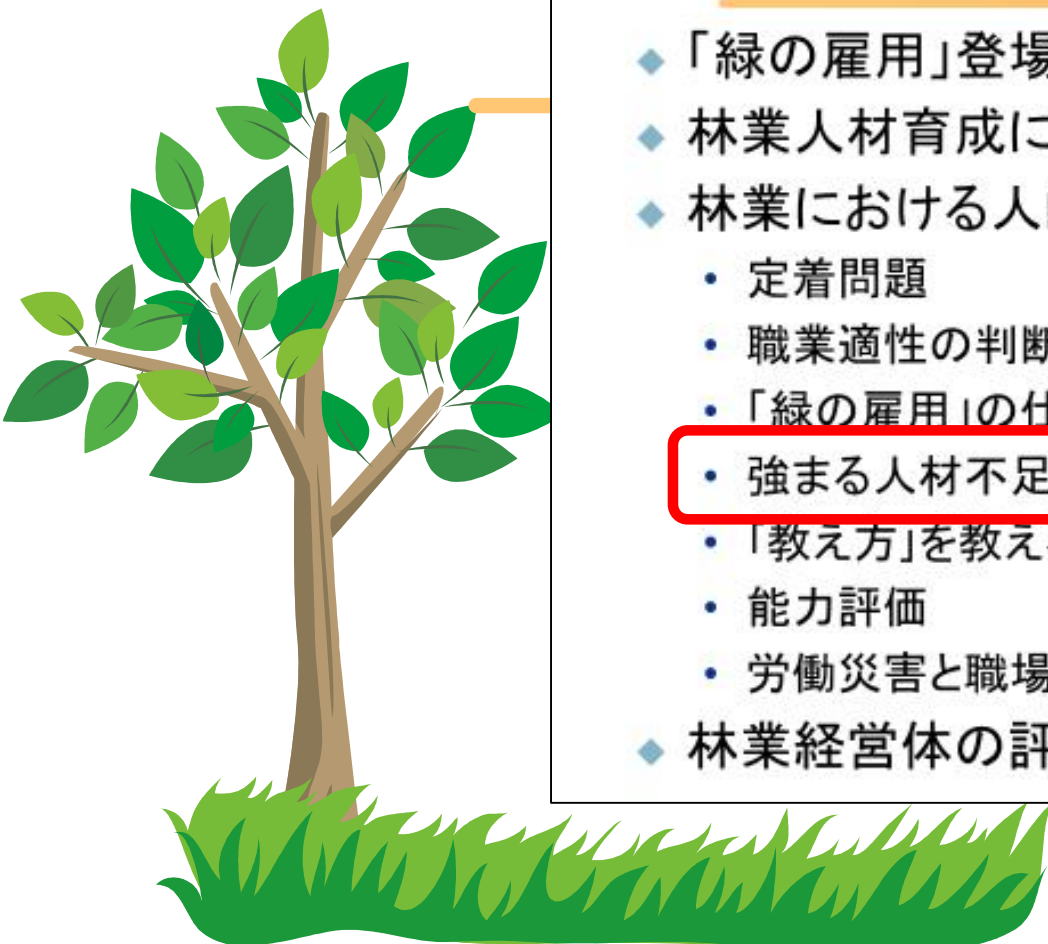
- 森林整備の担い手を確保し，森林資源の保続を図る基盤を作る

報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。



山林現場従業員の求人・求職の状況



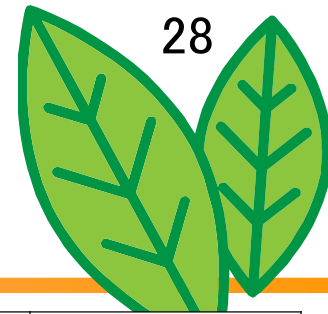
調査 年次	山林現場従業員の求人・求職の状況(%)								有効 回答数 (事業体)
	応募は 求人を 下回る	ほぼ求 人程度 の応募	求人を 上回る 応募が あった	緑の雇 用で募 集せず 採用	縁故採 用等で 募集せ ず採用	採用予 定がなく 募集せ ず	募集し たが応 募なし	分か らない	
1999	5.0	15.3	19.4	※	35.7	20.4	4.1	※	1,038
2004	3.3	15.0	33.2	11.8	17.7	11.9	2.0	5.1	798
2007	21.0	24.8	9.5	9.0	15.3	12.1	3.9	4.4	634
2010	5.6	24.8	34.1	8.8	15.1	7.1	1.6	2.9	821
2013	14.3	29.3	21.0	4.9	12.1	10.2	3.9	4.3	861
2017	43.3	30.2	10.8	※	9.5	※	※	6.2	739
2018	42.8	27.1	8.6	※	9.7	7.8	※	4.1	617

資料：全国森林組合連合会(2019)「『緑の雇用』事業の評価に関する調査報告書」, 234頁

注：※印は選択肢が用意されていないことを示す。

- 雇用情勢が好転した時期(表中では2007年と2013年以降)には求職数が求人数を下回る(求人に出しても応募がなかなか来ない)という回答が増えている。

林業事業量と新規採用の関係



調査 年次	事業量と新規採用の関係(%)					有効 回答数 (事業体)
	人手不足な ので新規採 用	人手不足 を請負わ せで対応	人手不足を 事業量で調 整	人手に見 合った事業 量	人手は十 分で事業 量が不足	
1999	6.5	13.8	4.4	47.0	28.2	904
2004	8.2	13.0	14.4	29.6	34.9	855
2007	15.3	14.2	21.6	35.4	13.5	667
2013	22.2	19.0	18.5	32.4	7.9	888
2017	39.1	27.0	15.6	14.9	3.5	745
2018	35.8	24.7	16.5	20.1	2.9	623

資料：全国森林組合連合会(2019)「『緑の雇用』事業の評価に関する調査報告書」, 235頁

- かつての林業事業体は、人手は十分であるとの回答が6割を超えていたが、最近では**人手不足感**が強まり、他産業の雇用情勢の好転に関係なく新規採用に積極的になり、また新規採用が難しい場合に請け負わせや事業量の調整で対応するという次善の策をとる事業体も増えている。



今後の林業一人親方

◆ 直接雇用化を図る

- 効率的雇用管理体制とコスト増を吸収できる経営体力
- 請負班的存在から一気に直用化は多くの困難(特に人事考課面)。**作業班の独立性を一定程度生かしながら事業体による緩やかな直接雇用管理**

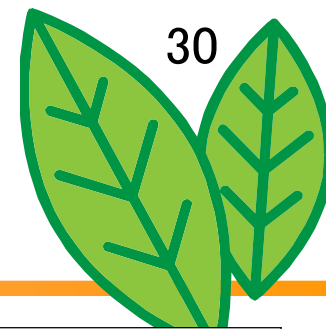
◆ 請負事業体として育てる

- 例えば, 森林組合請負作業班または一人親方が発注元の林業事業体の支援を受けて**事業体として独立**(大分・日田市森組, 熊本・菊池森組など)

◆ 一人親方として存在

- 事業体と一人親方のの確保。
- **自営林家の自家労働部分の労災対応として本制度を広く活用**→しかし, この目的のために設立された一人親方団体は全国にまだ1つしかない(宮崎・耳川広域森組では組合員サービスとして, 自伐林家の労災加入をすすめるために一人親方団体を組合内に設置)。

外国人採用についての 林業事業体の意見



区分	外国人の受け入れの必要性						
	合計	日本人を募集しても集まらないため必要	将来(5年以内)には必要	現在受け入れている	人材不足でないので不必要	人材不足だが受入に不安あるので不必要	不明
全国	687	75	90	9	81	364	68
(構成比)		12.1%	14.5%	1.5%	13.1%	58.8%	—

資料: 全国森林組合連合会(2019)「『緑の雇用』事業の評価に関する調査報告書」, 237頁

- 2018年1月より愛媛県「林業担い手外国人受入れモデル事業」～ベトナム人年5人, 1年間, 造林・保育中心
- 外国人の雇用→**就業条件の低位固定化, 安全確保(協調性, コミュニケーション等), 生活適応など懸念材料が多い。日本人労働者の雇用改善が先。単なる低賃金労働力の短期就業→熟練技術の蓄積ができない。**
- 日系人の出稼ぎ, 日本語の話せる外国からの移住者などの事例はよくみられる。

報告内容



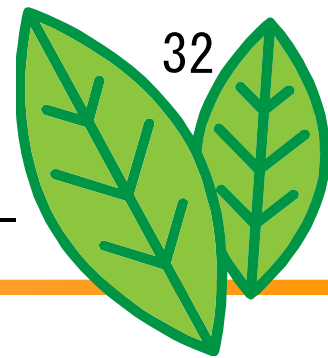
- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。



どんな人が教えてくれるのか？

— 無口な職人だったらどうする？ —



◆ 集合研修の講師

- 県下で有名な林業事業体の社長または部・課長クラス 32%
 - 県下で有名な林業事業体の作業班長クラス 20%
 - 林業団体職員（県森連など） 17%
 - 行政（県庁職員など） 10%
 - 林業機械メーカーの社員 5%
- ※2016年度緑の雇用アンケート結果より

◆ 現場研修(OJT)の指導者 ★

- 作業班長や作業班の先輩・・・最も多いケース，教え方（言葉で）が上手な人
「緑の雇用」出身者の割合が増えてきた
- 作業班OBのレジェンド職人・・・（×）背中で語る寡黙なレジェンド
（○）言葉で伝えるのが上手なレジェンド
- 事務所勤務の担当部課長・主任または社長・・・現場技能を持っている人もおり，実際に現場指導する人のサポートに回る人もいる

「新人への教え方を教える」ことの大変さと副産物



- ◆ 以前の林野庁「高い技能を持った人が指導者にふさわしいのだ。」
- ◆ Woodsman Workshop 水野雅夫氏（『森林技術』誌に連載中）
 - 「名選手が名監督（指導者）になるとは限らない。**教え方**が上手いかどうかだ。」
 - 「教え方がうまい、とは、一連の作業を一つ一つの動作に細かく分解して**言語化**し、順序立てて言葉で分かりやすく伝えるということだ。」
- ◆ スポーツ科学の知見
 - 「高い技能を持った人が上手に教えることによって**自分の技能がさらに高まる。**」



言語化と技術の成長

— 熟達者はどうやってスランプから抜け出す？ —



ラケットの変化＝**新しい要因**

自身の技術に対しての**言語化**

- ・ ボールを下からとらえる
- ・ 体を平行に保つ など

理解が深まり**技術が成長**

技術の本質に気づく



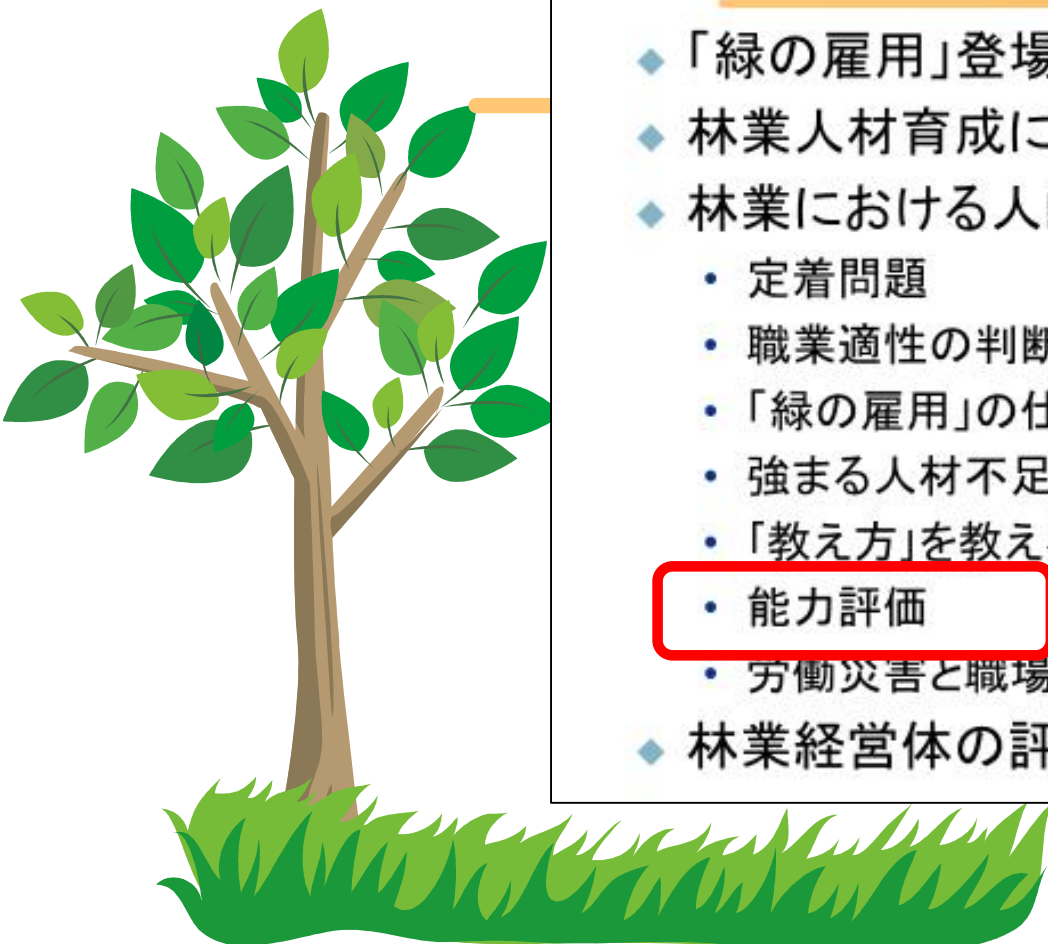
資料：興梠・伊藤（2016、森林学会大会報告資料）より。

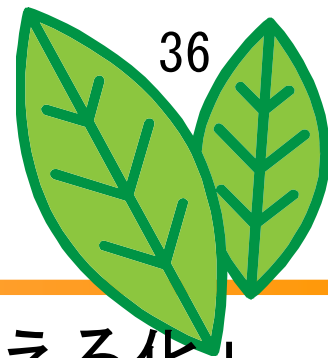
報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

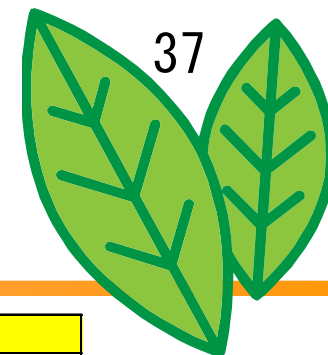
スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。





職業能力の「見える化」

- ◆ キャリア形成支援に不可欠な、職業能力の「見える化」
 - **仕事の明確化**（職業能力体系を表す職務構成表の作成）
 - **能力開発の明確化**（仕事ごとの難易度に基づいた研修体系）
- ◆ 他産業における職業能力の「見える化」の取り組み
 - 2006年以降に厚生労働省による支援を受け、**中央能力開発協会**が職業能力評価基準とその活用ツールを提供
(<http://www.hyouka.javada.or.jp/>)
- ◆ 林業における職業能力の「見える化」の取り組み
 - 2010年度以降、職業能力の「見える」化に向けた取り組みが加速化
 - **人材育成**及び**人事管理面**にいかにして活用するか検討



37

林業の職務構成表

全森連(2012)を一部改変

共通	能力ユニット名
共通	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
	組織と人のマネジメント
	損益マネジメント

企画営業	能力ユニット名
森林管理方針	森林管理の実施体制整備
	森林管理目標の設定
	森林保護対策計画
	森林認証
	生物多様性の配慮
施業提案	集約化
	提案・契約
	森林経営計画作成
	完了報告
受注管理	受注管理
外注管理	外注管理
素材販売	営業・販売企画
	卸売市場営業(市場営業)
	大口流通・契約販売(市場外流通)
	出材計画
	運送管理システム(ロジスティック)

現場管理	能力ユニット名
作業システム設計	作業システムの選択
	コスト管理
	作業システムの設計
現場作業管理	販売製品の設定
	工程管理
	作業計画作成
品質管理	仕様書確認
	品質管理
	環境配備
安全衛生	安全衛生管理
資材設備管理	維持管理
	調達管理
	在庫管理

現場技能	能力ユニット名
森林調査	森林調査
	測量
森林整備 現場到達	人員・車両・機械の配置
造林	地拵え・植付け
育林	下刈り・除伐
	雪起こし
	枝打ち
	伐り捨て間伐
森林保護	森林保護対策
修景・天然林改良	天然林改良施業
修景施業	修景施業
素材生産 現場到達	人員・車両・機械の配置
伐倒	チェーンソー伐倒
造材	チェーンソー造材
	高性能林業機械による伐木・造材
集材	木寄せ
	架線集材
	車両集材
土場管理	土場管理
	輸送体制の手配
	輸送作業
作業道	森林作業道ルートを選定
	森林作業道開設
	森林作業道維持管理



職業能力「見える化」のさらにその先へ

◆ 人材育成面への活用

- 2010年度に**集合研修の全国統一カリキュラム**，OJT評価ツールの開発→翌年度の第3期「緑の雇用」に一部反映
- 集合研修に関してはカリキュラム設計上の問題点の所在が一定程度明らかとなる
- OJT評価ツールの活用状況は十分な調査が行われていない

◆ 人事管理面への活用

- 2011年度に「人事管理とキャリア形成の手引き」を作成
(<http://www.rinya.maff.go.jp/j/routai/roudou/tebiki.html>)
- 人事考課の一部をなす**能力評価基準**作成への活用を想定
- 今後は「手引き」の活用ツールの充実化(活用事例の提供等)によりその普及を図ることが課題

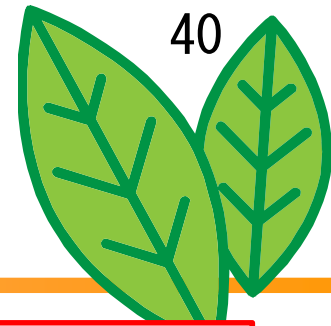


体系立った能力評価のねらい

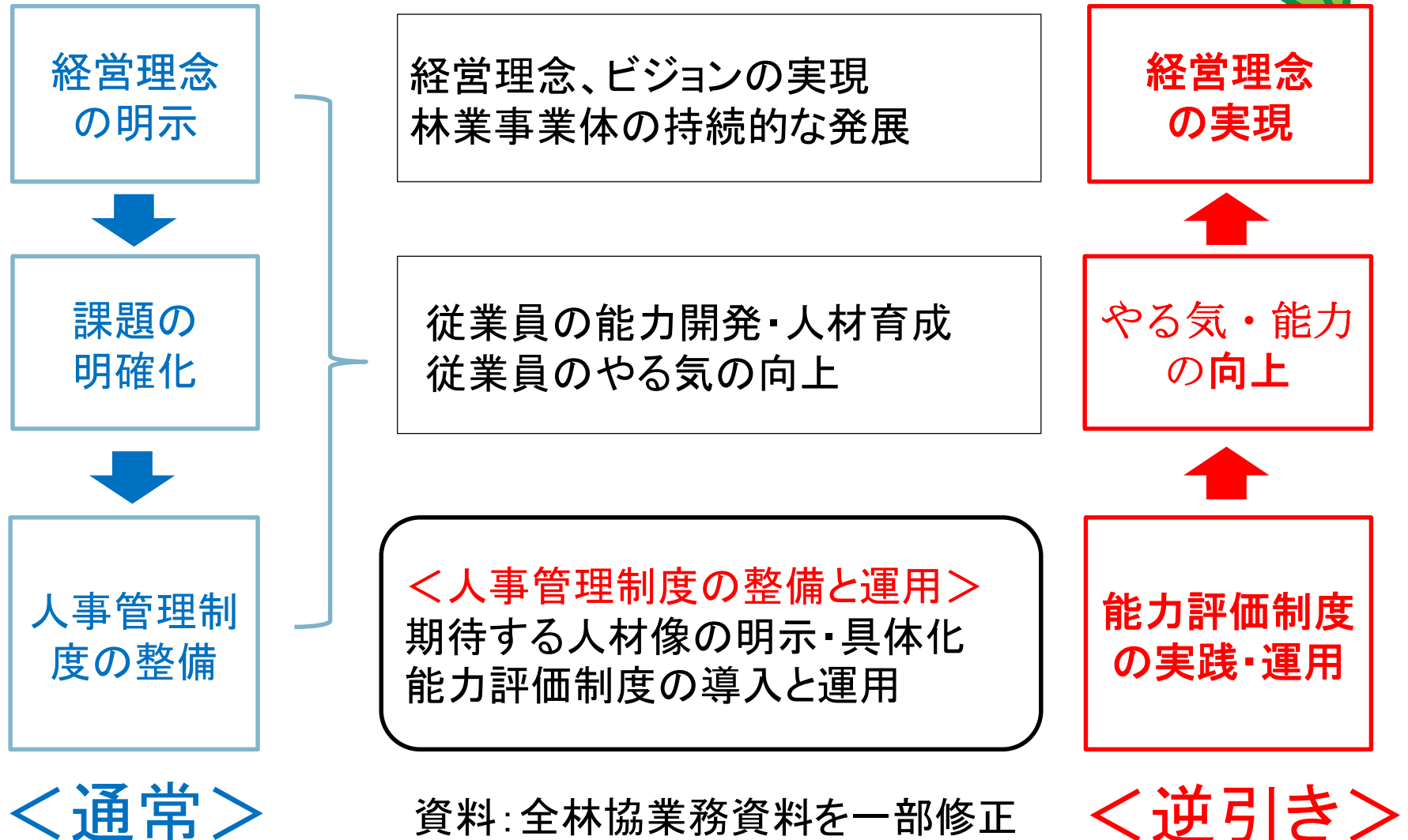
- ◆ 少人数体制→経営陣が全従業員の就業状況を十分に直接把握→敢えて体系だった人事考課は不必要
- ◆ 第三セクター林業会社(※自治体が出資する株式会社等)や森林組合現業職員の中には公務員に準じた年功序列型賃金制度をとっているケースも多い
- ◆ 小規模事業体や三セク、現業職員がいる森林組合の中にも体系的な評価基準を導入→**経営改善の取り組みのツールとしての能力評価**
 - 年功序列型月給制従業員の生産現場での生産性低下
 - 従業員の**モチベーション**の向上
 - (閉鎖的作業班体制下で)**技能水準の平準化**による経営安定化
 - 生産体系の転換(流れ作業的分業体制から**多能工育成**へ)
 - 班単位の工程管理から**ヒト・機械単位のネットワーク型工程管理**へ

逆引き※能力評価

40



※ 普通は経営理念の明確化→課題明確化→諸制度整備だが、林業では
営理念が明確でない経営体も多く、**能力評価制度導入の取り組みを通じ
て経営理念の明確化と従業員への浸透を図る**、という経営指導もありうる。





賃金査定(人事考課)は, 様々な基準 の総合判断が理想

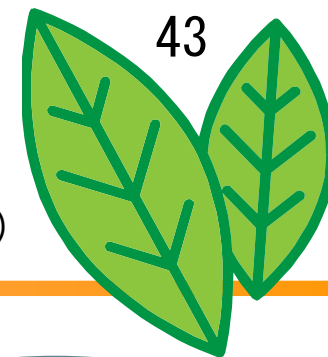
賃金査定項目の分類

インプット	①能力評価	年功
		職務能力
		学歴 etc.
	②情意評価	勤務態度・やる気
		職場風土
		人間関係・協調性
		人柄・人望
		安全作業の徹底
		家族構成
		生活水準
		地域社会への貢献度 etc.
アウトプット	③業績評価	業績のみの評価
		目標管理評価による業績評価



多様な評価基準

- ◆ 一般には**情意評価**と**能力評価**，**業績評価**を総合的に判断することが理想
- ◆ **アウトプット偏重**だと労働意欲と長期人材育成が阻害されやすいが，**インプット偏重**だと生産性を高めようとするインセンティブが働きにくい
- ◆ 小規模事業体では，**経営の安定性確保**が最優先事項で，人事考課の整備が後回し（評価基準すら作成していない小規模事業体多数）
- ◆ **林業特有の基準**も存在（チームワーク貢献，生活水準の維持，安全作業の徹底，地域社会への貢献度など）
- ◆ **年功序列賃金制**も存在。現業職員部門をもつ一部の森林組合や三セク。能力評価や業績評価の加味が検討されている。
- ◆ 業績評価は，業績のみの評価ではなく，各人が設定した目標との関係性で評価した方がよい（＝**目標管理評価による業績評価**）



群馬県内の素材生産業K社の給与表の例

※群馬県内の素材生産業者の事例(新人用)

◆ 期待成果

- 上司の指示を理解して正確, 安全な行動をする
- 作業時に分からないことがあれば積極的に質問する
- 日々目標を持って作業し, 他人の応援にも積極的

情意／業績
評価

◆ 重要業務

- 上司の指示に従い的確に動く
- ホウレンソウ(報告・相談・連絡)をきちんとやる
- 安全第一の作業を心がけている

情意評価

◆ 知識・技術

- 機械類の操作ができる
- 伐倒作業が基本通りでき, 使用道具を理解している
- 機械, 道具類のメンテナンスができる

能力評価

◆ 勤務態度

- 作業内容を理解し責任もってやり遂げる
- 規律を守り礼儀正しい
- 他の作業員とのコミュニケーションが十分とれ, 仲間付き合いも良い

情意評価



目標管理評価による業績評価

44



※ 「自分が立てた目標をクリアできたかどうか」だけで判断する業績評価では不十分で、「目標自体が自分に甘い目標なのか」「自分に厳しい目標なのか」ということも勘案しないといけない

		目標の達成度	
		(目標を達成できなかった)	(目標を達成した)
目標の難易度	能力以上の目標設定	C	A
	能力以下の目標設定	D	C

評価結果 = A > B > C > D

興梠(2012)



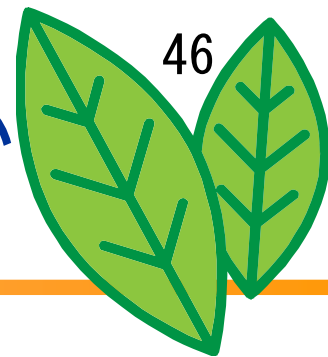
評価の公平性・透明性の評価者の資質

◆ 公平性・透明性

- 評価される側が納得できるかがポイント
- 評価時の面談の有無，評価基準の明示・公開の有無など透明性確保の取り組みなど

◆ 評価者の資質

- 小規模事業体では経営陣が評価者
- 大規模事業体では作業班長の班員を見る目が人事考課のポイントになっているケースが多い
- 評価者の達観がポイント～評価の達観者の育成または達観者でなくても評価可能な仕組み



請負班系譜の作業班をどう管理するか

<3タイプ>

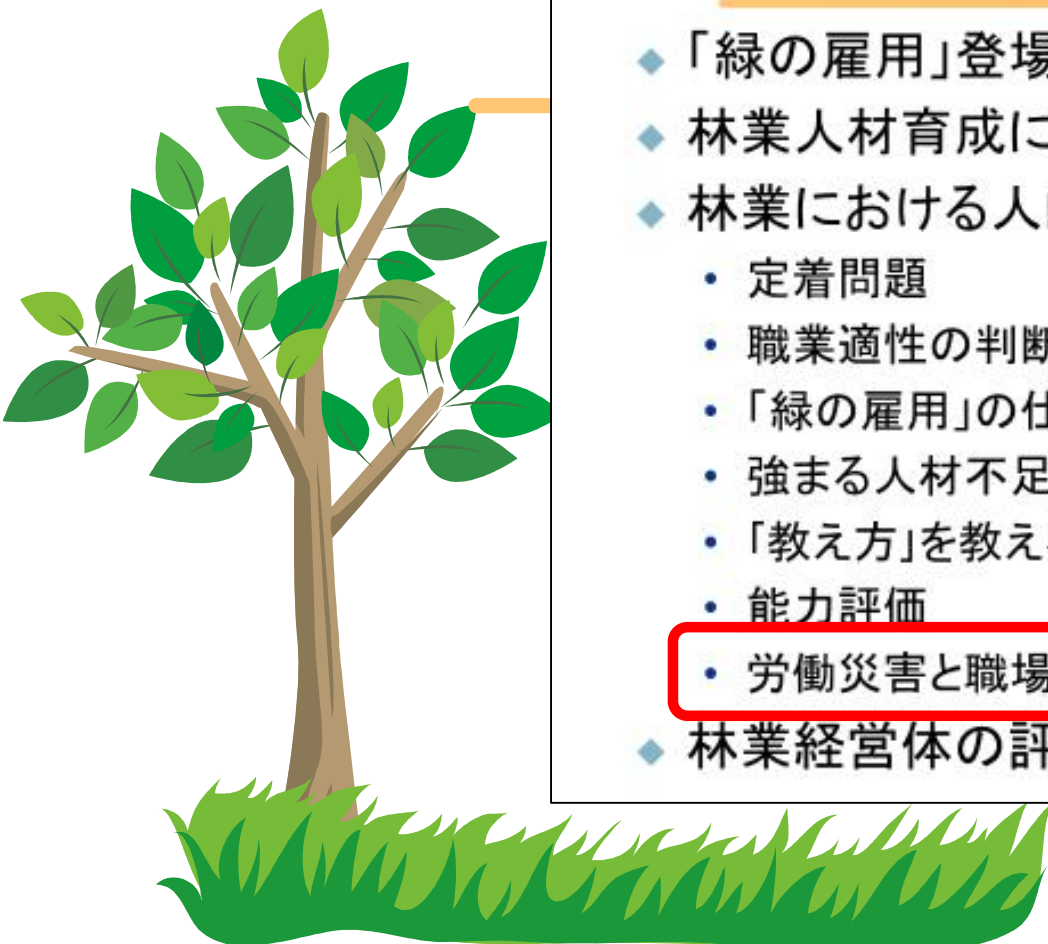
- ◆ 人事考課を**作業班長に丸投げ**(消極的)
- ◆ **日給・出来高給併用**の作業班員を能力評価と業績評価の組み合わせにより組合が作業班員を緩やかに直接管理(積極的)
- ◆ 作業班員に**互助会的組織**を作らせ、その組織に対して組合から評価基準・方法を案として提示し、諮問という形で作業班に自主的に評価してもらうという、組合が間接的に管理(中間的)

報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。



成長する企業の条件としての 「職場風土」

48



- 「従業員を大切する」と「絶え間ない改革、進化」を持続すること
- 従業員の**能力を十分引き出し**、のびのびと働いてもらうこと
 - 従業員の士気が低かったり、経営陣への不信感、不安、不満、怒りを抱えているとすれば100%の仕事を引き出すことは難しい
- 従業員の**モチベーション**の高い企業は業績も高く、逆にモチベーションの低い企業は業績が低い
- 従業員のモチベーションがかなり高い企業は**風通しのよい社内風土**づくり
 - ・何でもいえる組織風土づくり
 - ・経営方針が明確に従業員に示され、共有されている
 - ・話を聞いてくれる上司、経営者がいる

資料：全国林業改良普及協会編(2018)「感動経営林業版「人を幸せにする会社」―長寿企業に学ぶ持続法則―」より抜粋。



労災発生と関係が深い項目

◆ 安全衛生管理体制・活動

- 安全衛生教育～作業内容変更時の安全衛生教育、先進・優良事例視察
- 安全活動・制度～作業現場の管理、指差し呼称、TBM(ツールボックスミーティング)、リスクアセスメント、危険箇所への注意標識の設置、現場ごとに安全担当者の任命、安全活動内容の定期的見直し、作業危険度について作業者同士で話し合う公式の場、保護具・手工具等の定期点検・補修
- 労働環境改善～防護服等安全保護具の普及定着、現場作業の防寒対策、
- 高齢者対策～体の衰えを自覚させ無理をさせない、高齢者の視認性がよい大きめの表示

◆ 安全意識

- 作業で疑問が出たら仲間・上司に積極的に質問、各自で安全規則や作業手順を守る、各自が安全を確保するための工夫、安全が確認できないときは中断、仕事仲間が規則を守らないときは注意

◆ 職場風土

- 仕事場はオープンで楽しい雰囲気、職場の一体感が強い、事業体の方針(社訓等)を皆に徹底、職場の人間関係が良好、ミーティングを十分に行う、皆で知恵を出し合って問題解決、皆が仕事にやりがいを感じている、事故防止のための提案や改善意見はきちんと処理

報告内容



- ◆ 「緑の雇用」登場の背景
- ◆ 林業人材育成における「緑の雇用」の位置付け
- ◆ 林業における人的資源管理の課題
 - ・ 定着問題
 - ・ 職業適性の判断と強化
 - ・ 「緑の雇用」の仕組み・特徴と課題
 - ・ 強まる人材不足感(一人親方、外国人雇用を含む)
 - ・ 「教え方」を教えることの難しさと副産物
 - ・ 能力評価
 - ・ 労働災害と職場風土
- ◆ 林業経営体の評価基準

スライドの左上に※印があるものは説明省略(後でご参照下さい)。





林業経営体の評価基準

(林業担い手としての要件)

◆ 生産性

- ・ 生産規模・生産量推移、機械化・低コスト化

◆ (経営の) 持続性

- ・ 経営体の持続性（財務の健全性、独立性、効率的組織運営等）
- ・ 経営の戦略性（受注先開拓、多角化、協業化等の事業量確保）

◆ (二重の意味での) 社会性

- ・ コンプライアンス、製品性能（JAS）に加え環境性能（合法木材、森林認証、環境配慮型施業等）
- ・ 地域森林管理（長期施業受委託、集落営林）、地域貢献・社会貢献

◆ 労働安全衛生

- ・ 雇用改善・近代化、育成確保
- ・ 安全意識・行動、安全管理体制・安全教育、労働環境、職場風土