

栃木県内林業事業体における職場内コミュニケーションに見られる課題

Communications within workplaces of the forestry entities in Tochigi Prefecture

林宇一^{*1}・山室聡^{*2}Uichi HAYASHI^{*1} and Satoshi YAMAMURO^{*2}

* 1 宇都宮大学農学部

School of Agriculture, Utsunomiya Univ., Utsunomiya, Tochigi 321-8505

* 2 株式会社吉貞

Yoshisada, Sano, Tochigi 327-0041

要旨: 首都圏に近く林業が盛んな栃木県において、コミュニケーションへの認識と取り組みに関して林業事業体と作業員に聞き取り調査を実施した。対象となる事業体は森林組合4, 林業会社4の計8つ, 作業員は8人でうち7人が対象となった4森林組合に所属していた。作業員は事業体を通じた紹介を避けるため、栃木県の事業である人材育成事業である林業カレッジの研修生を対象とした。結果、事業体はコミュニケーション・人間関係の維持・形成を重視しており、森林組合では作業員は現場担当者との意思疎通を第一としつつも管理職員との直接連絡手段も用意されており、また林業会社では管理職員が積極的に声掛けなどを行っていた。しかしながら、森林組合の作業員は、管理職員とのコミュニケーションが取れているとは必ずしも認識していない。容易ではないと思われるが、改善に取り組む必要があるといえる。

キーワード: 作業員・担当職員・管理職員・意思疎通

Abstract: In Tochigi Prefecture, where the forestry is comparatively active and nearby the capital, understandings and efforts for encouraging the communication are researched to forestry entities. The objectives are 4 forest owners' cooperatives, 4 forestry companies, and 8 forestry laborers, 7 of whom belong to those 4 forest owners' cooperatives. To avoid the introduction from the objective entities, we choose the forestry laborers from "the forestry college" run by Tochigi Prefecture. We find the entities have concerns to the encouragement of communications and personal relationships. In the forest owners' cooperatives, forestry laborers firstly expect to communicate with their managers, and they can also take direct contacts with their directors. In the forestry companies, the directors try to contact directly with their laborers. However, the forestry laborers think the communications with their directors are not enough. It may not be easy for the directors to improve the communication levels with their laborers, but making the environment with more communications will be necessary.

Key-word: laborer, manager, director, communication

はじめに

林業では2003年より「緑の雇用」事業が実施され、新規採用はハローワークや支援センターなど公的機関を通じたものが増加している。また、林業の労働市場は開かれたものとなり、求職者にとっても林業は「仕事の一つ」となっている。栃木県では、川中となる製材工場・プレカット工場などでの設備の充実化が進み、これらでは価格・量・質に安定性があれば国産材を使っていきたいという意欲もみられた(筆者聞き取りより)。このような中、栃木県としても県産材の出材量の増加を企図するようになっており、作業員数の増加・定着への関心が高まって

きている。一方で、近年の栃木県における林業労働研究は、(1)などに限られ、複数の事業体および作業員を対象に栃木県の林業労働者の定着問題に取り組んだ研究は見られない。そこで本研究では、栃木県を対象として、定着の一つの鍵となる「職場内での意思疎通」に着目し、県内事業体がどのような対策を取り、また現場作業員がどのように受け止めているのかについて、把握を試みる。

対象と分析方法

まず、離職者の特徴について、事業体の担当者から聞き取りを行うことで把握を試みる。また、作業員にも同

様に聞き取りを実施し、同業者から見た離職者の特徴、また主な職業や所属事業体に対する不満について、把握を試みる。その際、雇用者を中心に構成される林業事業体が大きく分けて森林組合と林業会社（民間事業体）に二分されることから、森林組合4つ、林業会社4つの計8つの事業体を対象とした。

作業員の選出に関しては、林業カレッジ研修生の中から選出した。林業カレッジは、既に林業に就業している就業者を対象にグリーンマイスター（基幹林業技能士）の資格を1年で取得するために行われる研修（計84日程度だが、既取得資格科目については研修が免除される）のことで、栃木県単独で実施している。同事業は、1981年に開始された「基幹林業技能士」育成研修を前身として、名称を変更しつつ今に至っている。林業カレッジには、林家・林業事業体から研修生が派遣され、研修期間中の給与を林家・事業体は自ら工面しなければならない。このため、県からの参加者に払われる補助金額によって、参加人数・事業体は多少変化する。また、事業体は参加させる際の出費が少なくないため、入社後数年程度を経た将来を嘱望される人をカレッジに派遣する。

林業カレッジでは、異なる事業体・林家に所属する作業員が会しての受講となるため、事業体間の意見交換の場、情報交換の場ともなる。本研究では、この林業カレッジ研修生のうち、事業体に所属する方を聞き取り対象に選定した。理由としては、まず事業体の紹介を通じない形で、現場作業員に接触することができること、次に入社後数年を経ており、職場について比較的理解が進んでいることによる。対象となった作業員はすべて森林組合所属であり、対象となった事業体との関係について述べると、8名中7名がそれらの事業体に所属していた。

各林業事業体への聞き取り内容は、事業体の概要や給与について、作業班について、採用のシステムについて、また職場内での意思疎通は定着に少なからぬ影響を及ぼすという判断から、コミュニケーションをどの程度図っているかを尋ねた。また林業カレッジ研修生に対しては、事業体に対する満足点・不満点や改善してほしい点、コミュニケーションについて、周りでの離職者の離職理由などとなる。

調査結果

1. 事業体

表 - 1. 作業班編成

Table 1. Combination of working groups

組織	内容
森組	異動は頻繁には行わない

森組	人間関係による異動希望は認めていない
会社	以前班長同士でけんかとなり、以後社長の独断で決めている
会社	現場を確認し、必要な人数をその場で割り振る
会社	合わない作業員同士はなるべく同じ班にしないようにしている
会社	従業員同士での好き嫌いはあり、現場作業で二人きりにはしないなどの工夫をしている

異動に関しては、作業班を持つすべての森林組合で頻繁に行なわないとする一方、林業会社では比較的頻繁に行ない、その際の編成は社長の判断による形としているところが多かった（表 - 1）。

表 - 2. 採用における注意点

Table 2. Attentions in adoption

組織	内容
森組	元気さと運動経験の有無
森組	山が好き、個人が重要という認識の有無
森組	地元在住者、コミュニケーションが取れる、メンタルが強い
会社	目標の有無、社長と経営方針の方向性の近さの確認
会社	林業への適性（伐採時の判断力など）の必要性を伝える

採用に際しては、やる気がある、山好き、運動経験があるなどが挙げられると同時に、最低限のコミュニケーションや人間関係を築くための人間性があることの大切さを指摘する事業体が2つあった（表 - 2）。また、一緒に仕事する仲間として、考えの方向が社長と同じかどうかを見極めている、とする事業体もあった。

表 - 3. 定着する人間のタイプ・理由

Table 3. Characteristics and reasons of a person not resigned

組織	内容
森組	やる気がある、人間関係をつまく調整できる、ストレス発散法を持っている、危険への判断力がある
会社	諸条件の中で対応できる者
会社	向上心があり、健康管理ができる
会社	真面目な者
会社	山全体を考えて仕事ができる者、自然を相手にして仕事をしたいと思っている者、自分から学ぶ姿勢がある者、楽しんで仕事ができる者、コミュニケーションが取れる者
会社	（高性能林業）機械が入れない場所で、人力による作業に耐えられる者

表 - 4. 事業体から見た離職者のタイプ・理由

Table 4. Characteristics and reasons of a resigned person from a entity's viewpoint

組織	内容
森組	内向的な者、冷静な議論が出来ない者
森組	精神的に病んでしまっている場合、仕事を続けられない
会社	短気な者、目的がない者
会社	遠い所から通っている者
会社	人間関係
会社	高卒から20歳頃までの若年層の定着が悪い

定着するタイプとしては、やる気や向上心がある、自己管理ができるという指摘のほか、コミュニケーションをうまく取れること、協調性があること、真面目であることが挙げられており、一方の離職しやすいタイプとしては短気な性格や人間関係をうまく醸成できない点が挙げられていた（表 - 3）。離職の理由としては給与の低さ

の他、人間関係のこじれが指摘されており、人間関係を円滑に維持することの大切さが示唆されている(表 - 4)。

表 - 5. コミュニケーション醸成への取組み

Table 5. Efforts to encourage the communications

組織	内容
森組 会社	毎月の安全講習会で全員が参加する
森組	時間外に若手職員・作業員を併せる形でスポーツをし、慰安旅行・懇親会も実施している
森組	担当職員が作業員全員に声をかける
森組	年度初めに組合長が全員と面談(生活や親, 人間関係の相談あり)
森組	課長への直接電話, 組合長・副組合長への直接相談あり
会社	社長が一人一人と親身に相談
会社	作業前に現場へ数名で行き, 共通認識をもって作業に臨む
会社	地域スポーツ活動への参加, 懇親会への参加などの交流を実施
会社	管理職が直接話を聞くようにしている
会社	雨天時には集会を開催し, その際にコミュニケーションを図っている

コミュニケーション醸成への取組みとしては、月1回開催される安全衛生会議を通じて図っていると回答する事業体が多い一方、時間外のスポーツ課外活動、年に1, 2回開催される慰安旅行や飲み会を通じて親睦を図る努力をしている事業体も少なくない(表 - 5)。また相談相手としては、森林組合では担当職員が主に相談相手となりつつ、組合長と年1回の面接の実施、課長の電話への直接連絡など、管理職との直接連絡する方法が用意されている形となるのに対し、林業会社では管理職が直接一人一人と話をするように自ら務めている事業体が多い。

2. 作業員

表 - 6. 職場でのコミュニケーションへの認識

Table 6. Recognitions for communications in the entities

内容
時間外にスポーツ活動を実施しており、30歳前後の作業員・職員の仲がいい。一方で、年配の方との意思疎通が不十分で、若手と年配の橋渡しを30歳前後が行なっている
造林班は固定だが、林産班は流動的となっており、仲間意識が醸成されにくい
新人に対しては、他の産業同様に人相手であり、コミュニケーションの大切さを伝えている
作業手順で職員との同意がとりにくい場合があり、職員もまた管理職の意図を汲みかねているときがある
悩み事は自分の班以外の班員や林業カレッジ仲間と相談している
森林組合に全体としての理念や方針がなく、仕事への目的意識がない。一つの企業体としてまとめるのは難しい
情報の筋が(管理職から作業員に)一本取れていない(原文ママ)
自分の班の班員、担当職員とのコミュニケーションはうまくいっている
組合長に要望を出してもあまり実現されず、管理職とのコミュニケーションは整っていない
組合全体として意見を出し合うことはできている

作業員への聞き取りからは、スポーツ課外活動を実施している森林組合において、この課外活動に参加する同年代の別班となる作業班員同士、もしくは職員も参加しており、ざっくばらんな意見交換ができる場が醸成されているといえる(表 - 6)。一方で、この事業体では飲み

会や慰安旅行を実施しているものの、この課外活動に参加している30代を中心とした世代間ではコミュニケーションが取れているものの、彼らと年配世代、さらに若い20代と年配世代の作業員の方との意思疎通はそこまで十分でない、との認識であり、世代間での意思疎通は相対的にはあるが十分ではないといえる。また、造林は班編成を固定化している反面、林産の班編成は流動的にしている森林組合では、固定的であれば人間関係をうまくやる努力をする必要性が出てくるが、流動的であるがゆえに人間関係の醸成が難しいことへの言及もあった。

森林組合では、各作業班に担当の職員が就き、作業班と管理職との橋渡しを行なう場合が多い。このような運営体制を踏まえ、担当となる職員との意思疎通が十分に取れていないとの認識の他、担当職員と管理職員との意思疎通が不十分で、担当職員も管理職員の意図を図りかねているケースがあること、職員との意思疎通が難しい場合があるのに加え、決定権は(現場の担当職員ではなく)管理職が持っているために話が聞き入れられにくいと認識していることが窺えた。これは、組合長との直接のコンタクトが可能となっても同様であり、管理職員との直接連絡の手段が設けられていながら要望が聞き入れられにくいと考えており、管理職員との直接連絡手段は有効と必ずしも考えていないことを示唆させる。

表 - 7. 職場への要望

Table 7. Requests to the entities

内容
職員はお互いの仕事への尊敬・尊重の念を持ってほしい
林産班が固定でないために、「あの人と組みたくない」という意見がまかり通る場合がある
自分の伐採した木の売り先、使われ方、山主の反応が一切伝わってこず、「どうやってお金を稼いでいるのかわからない」
現場作業員にもう少し目を向けてほしい、必要とされる実感、言葉がけて作業員の心持は全然変わると思う
有給休暇や福利厚生、給与形態に改善を求めたい
作業員と職員の待遇格差
管理職員が現場を見に来ない
給与が低く、組合長に直接伝えたが、「難しい」といわれてしまった
今後の生活を考えると、とにかく給与を改善してほしい

職場への要望においても、意思疎通に起因する課題が見られる。「コミュニケーションの醸成」において林産班を流動的に編成していることで、仲間意識の醸成が難しいとの指摘があったが、加えて人間関係を理由として班が編成される場合もあることが窺える(表 - 7)。また、森林組合は担当職員が橋渡しとなり管理職と作業員が連絡を取り合い、結果として管理職が直接現場に赴かなくてもよいことになる。これを受けて、管理職員が現場に来ることが少なく、また自分の伐採した木がその後どのようになっているのか不明なことから、自分の仕事の価値を見出しにくくなっているとの意見もあった。

表 - 8. 離職者の傾向

Table 8. Characteristics of a resigned person from a laborer's viewpoint

内 容
給与、上司との仕事の行き違い、独立が挙げられ、プライドが高く、技術力があつたものの、孤立して辞める
夢を追いかけたい、体力的についていけない、職場の人間関係、給料が安く生活が成り立たない
人間関係が原因と考えている
林業は危険であり選ばれない
・会社の理念を示すことで、離職者は減るのではないかと
予想以上に厳しい仕事であること、(給与が低すぎて)結婚できないことなどが多い
収入が少ない点が一番大きく、コミュニケーションが取りにくい人とは一緒にやりたくない

離職者の傾向としては、給料、体力が理由として挙げられており、併せて意思疎通を図らないことによって職場で孤立していくこと、または人間関係に起因する離職が少なくないことを示唆させる(表 - 8)。また、森林組合全体としての目標・方針が見えないことによって職場での一体感の醸成がされにくいこと、それが離職につながっていることへの指摘も見られた。

まとめと考察

本研究では、事業体は運営上で人間関係をどのようにとらえ、配慮しているか、およびこれらに対して作業員はどのような捉え方及び意思疎通面での課題があると考えているのかについて、把握を試みた。

その結果、定着する人の特徴に人間関係をうまく調整できコミュニケーションが採れる、ストレスの発散方法を知っていること、逆に離職しやすい人に短気や内向的な傾向があること、また辞める理由として人間関係が関わってくることがある、という認識があることが分かった。また、採用時には最低限のコミュニケーション力の有無を見ること、班編成時には作業員の人間関係に配慮する、などのほか、慰安旅行・懇親会の定期的な開催や森林組合における担当職員の声掛けの奨励、管理職員との直接連絡手段の形成、林業会社では管理職からの積極的な声掛けと現場訪問などを行っていた。多くの事業体が意思疎通は重要と認識し、コミュニケーション力が一定程度はある人材が欲しいことに加え、職場内での意思疎通を深める努力を少なからずしていることが窺えた。

また、作業員への聞き取りでは、比較的意思疎通が図られていると考えている作業員のいる事業体では、むしろ仕事外時間での、班をまたいで職員も含めたスポーツ活動が大きく作用していること、一方で年配層との意思疎通には課題が残っていることが指摘されていた。また、担当職員との意思疎通は最も重要であり、不十分であれ

ば改善すべきであるが、加えて担当職員と管理職員との意思疎通が不十分なケースがありうること、管理職員との直接交渉の機会が与えられても、あまり有効には機能しないとの認識があること、管理職員が現場に来ることがあまりなく、自分の仕事がどのような評価を市場や林家などの世間で得ているのかなどの情報が伝わってこないこと、森林組合全体としての目標・方針が不明瞭でまともに欠けるとの認識があることなどが指摘された。

以上より、事業体としてコミュニケーションや人間関係を重視していること、森林組合では現場作業員との意思疎通は主に担当職員が実施し、併せて管理職員との直接連絡手段も形成されていること、一方の林業会社では社長などの管理職員からの現場作業員への積極的な声掛けがあること、ただし、これらを実践する事業体でも、直接の連絡手段がありつつも、実際には管理職員とのコミュニケーションに課題が少なくないことが示唆された。

森林組合の場合、近年合併によって広域化が進んでおり、50人以上の作業員が所属する場合も少なくない。このような場合、4~5人が1現場として実際に常時現場数は10を超える。管理職員としても、自らが行わなければならないデスクワークもあり、いずれの現場との接点も一定水準以上で維持することは簡単ではないだろう。このため、10人前後の従業員で構成される林業会社とはやや状況は異なるかもしれない。しかしながら、現場の作業員が管理職員との意思疎通の改善を望んでいることもまた事実と思われるので、改善のための努力は必要といえる。今回の調査では、対象となった作業員は全員森林組合に所属しており、林業会社所属者からの聞き取りはできなかった。今後、林業会社所属の作業員からも話を伺い、現状への認識の把握を行う必要がある。これは今後の課題といえる。

付記: 本論文は、山室聡の平成27年度宇都宮大学農学部森林科学科卒業論文「栃木県における林業労働者の定着要因の検討」を加筆修正したものである。協力いただいた栃木県林業労働力確保支援センターには厚く謝意を述べたい。

引用文献

- (1) 都築伸行(2015)第2章第5節 現場技術に詳しい講師陣による実践研修 栃木県(2012年度調査). (興相克久編著、「緑の雇用」のすべて、J-FIC、東京): 56-61