

**滋賀県における新たな森林組合のあり方
(滋賀県森林組合変革プラン)**

令和4年7月22日 変更

滋賀県森林組合変革プラン推進会議

目 次

はじめに

第1章 プランの目的、他計画との関係および計画期間

第2章 滋賀県の森林組合の現状と課題

第3章 滋賀県の森林組合のあるべき姿（森林組合「三方よし」）

第4章 滋賀県の森林組合が目指すべき方向

第5章 改革の具体的取組

第6章 改革のための組織・体制のあり方

第7章 プランの推進、取組の進行管理および目標の達成状況の評価

第8章 取組のロードマップ

はじめに

- これまで県内の森林組合は県下1組合への合併を目指して取り組んできたが、各森林組合の個別事情や森林組合間の意見の相違により果たすことができていない。
- 県内森林組合の業務は集約化による木材の生産販売が中心となっているが、施業地の奥地化や境界明確化等の事務負担増などから行き詰まりを見せている。今後は主伐・再造林など新たな事業展開が必要となってきたが、県内森林組合はいずれもこれらに十分な対応ができていない。
- 木材が広域かつ大量に流通し、滋賀県のような規模では単一の森林組合だけで対応することが困難な状況にあるにもかかわらず、県下森林組合が一丸となって取り組んでいけるような体制にはなっていない。
- また、旧態依然とした組織運営や経営体質から脱却できずに森林組合の経営状況が厳しさを増してきており、従来の仕事の進め方や組織・体制では健全な経営が難しくなっている。
- このように県内の森林組合の危機感が高まる中、令和元年10月に「県内森林組合広域合併検討会」が設置され、森林組合のあり方について検討を行い、改革に向けた取組やそれを進めるにふさわしい組織・体制への改編に向けた議論が展開されている。
- 検討会の議論において、これまでのように各森林組合の個別事情のみが優先されたり、過去の経緯に固執したり、それらに伴う感情的な議論が先行したのでは、これまでの結果を繰り返すばかりになる。
- 本プランは県内の森林組合の現状と課題を客観的に洗い出し、それらを踏まえて森林組合のあるべき姿や目指すべき方向性を描くとともに、これらを実現するための具体的取組を実行するためにふさわしい組織・体制に変革するための方策などについて規定し、今後、森林組合がその使命や役割を果たしていくための計画とする。
- なお、本プランに掲げる具体的取組の進捗、滋賀県森林組合変革プラン推進会議における議論の進展、および組織体制のあり方についての大筋合意などの状況を受け、本プランの計画期間の中間年となる令和4年7月にプランの見直しを行うこととした。

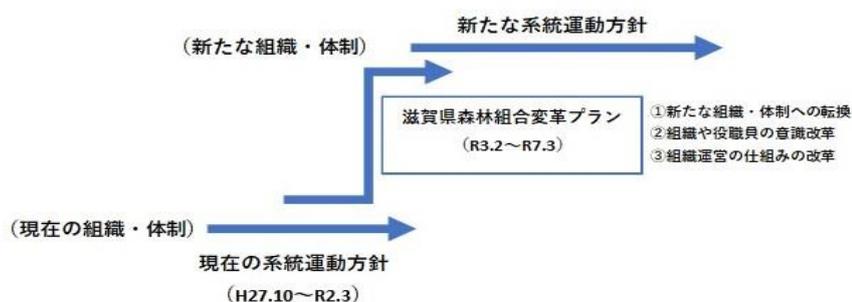
第1章 プランの目的、他計画との関係および計画期間

1 プランの目的

- 本プランは、滋賀県の森林組合が現状の組織・体制で抱える様々な課題を解決し、その使命を果たしていくため、①新たな組織・体制への転換、②組織や役職員の意識改革、③組織運営の仕組みの改革、を一体的に進めることを主目的として策定するものである。

2 他計画との関係

- 「森林・林業・山村未来創造運動」(平成27年10月 全国森林組合連合会)に基づき滋賀県森林組合連合会が平成29年8月に策定した「滋賀県森林組合系統運動方針・目標 (以下「系統運動方針」という。)」は、現状の組織・体制のもとで滋賀県の森林組合が共通の考え方のもとに取り組むべき方針や目標を定めたものである。
- 一方、本プランは、滋賀県の森林組合が現状の組織・体制から新たな組織・体制へ転換し、改革の取組を進めていくための計画として定めたものである。
- 本プランの着実な実行および新たな組織・体制への転換に伴い、本プランの趣旨にふさわしい新たな系統運動方針を策定することとする。



滋賀県森林組合変革プランのイメージ

3 計画期間

- 本プランの計画期間は、滋賀県の森林組合が新たな組織・体制に移行し、改革のための取組が軌道に乗るまでの期間として、令和3年2月から令和7年3月31日までとする。
- 計画期間中における諸情勢の変化などにより必要が生じた場合は、適宜、本プランの見直しを行うものとする。

第2章 滋賀県の森林組合の現状と課題

1 県内の森林組合が変革のために共有すべきプランがないこと

- 県内の森林組合が変革していくためのプランがなく、組織や役職員が課題解決に向けて一丸となって目指すべきものが共有されていない。
- 各森林組合がバラバラに取り組んでいるため、琵琶湖の保全・再生に資する森林整備や広域化する木材の生産・流通・販売などについて、統一的かつ効果的な取り組みが進められていない。
- 国や県の施策を実行することに精一杯で、先のことを考える余裕がない。また、職員に明確な目的意識がなく、仕事に対するモチベーションの低さが見られる。

2 経営・財務の状況が厳しさを増していること

- 県内森林組合の経営基盤は脆弱であり、総じて財務健全度が低い状況にある。
- 集約化による木材の生産販売を中心とする事業展開を図る中で、現場の労働生産性が低く、組織としての収益性が低い。
- 役職員の人件費の負担が重くなっている。
- 役職員や理事に経営感覚のある人が少ない。
- 近年は赤字決算を出す森林組合が増えてきており、組織としての先行きに不安があり、森林組合によっては将来の存亡にも関わる状況になっている。

3 組織が脆弱であり、人材が有効に活用されていないこと

- 森林組合の組織としての実施体制が弱く、業務執行能力が十分ではない。
- 職員の数に比べて役員の高比率が、組織としてのバランスが崩れてきている。
- 組織のリーダーとなるべき人材が不足している。また、その時々リーダーの資質や考え方によって組織としての健全性が左右されるケースが見られる。
- 職員の計画的な採用ができず、年齢構成がアンバランスな組織になっている。
- 計画的な人材育成ができていないため、職員の定着やキャリアアップが十分に図れていない。
- 組織が小さいため、適材適所の人員配置ができず、有能な人材が十分に活かされていない。
- 仕事をしていく上での知識・技術や経験が不足している。また、こうしたノウハウを持つベテラン職員の能力が次の世代に十分に引き継がれていない。

- 作業班の中には組織の方針や事業のねらいについての認識が十分ではないままに作業を進めた結果、仕事の効果性や効率性に課題が残り、生産能力が向上しないケースが見られる。
- 直営作業班を持つ森林組合、請負作業班を利用する森林組合、両者を兼用する森林組合が併存しており、作業班の活用についての方針が不明確である。
- 林業現場における職場環境が厳しいことや安定的な仕事の確保が難しいことなどから、作業班の社会的地位の向上や地域の雇用創出に結びついていない。
- 滋賀県森林組合連合会は他府県に比べて組織体制が極めて脆弱であり、会員である県内森林組合に対する指導、支援など本来の役割が果たせていない。

4 役職員のコンプライアンス意識が不十分であること

- 役職員のコンプライアンス意識が低く、不適切事案がたびたび発生している。
- 仕事の内容が担当にしかわからない状況（業務の属人化）が見られる。
- 上司と部下など職場の人間関係がうまくいっていないケースが見られ、また、部下が上司に気軽に相談できるような職場の雰囲気になっていない。
- 少人数の同じ顔ぶれが同じ職場で日々仕事をすることによる「なれあい体質」や「縦割り」の弊害が見られる。
- 職員の仕事の評価や給与に関する制度が十分に確立されていない。
- 仕事を進めていく上での意思決定や合意形成のルールが不明確であり、また、職場内での情報共有ができていないため、仕事の透明性、公正性や効率性に悪影響を及ぼしている。

5 業務改善が不十分で、森林資源が有効に活用されていないこと

- 保育や公共事業中心から木材の生産販売中心への業務転換が不十分である。
- 集約化が計画的に行われていないことや、集約化に手間がかかりすぎるなどにより事業量の確保が難しくなり、また高コスト体質になっている。
- 集約化による間伐材生産が可能な森林が減少し、これらの業務だけでは行き詰まりを見せる中、今後は主伐・再造林など新たな事業展開を図る必要があるが、その見通しが立っていない。
- 施行能力はあっても森林資源量が限られている森林組合と、豊富な森林資源があっても有効に活用されていない森林組合とが存在するなど、ちぐはぐな状況が見られる。
- 積極的な事業展開を図る意欲や、独自の取組に関するアイデアがありながら、組織・体制や財政基盤が十分ではないため、それを進めるだけの余力がない。

- 森林組合の業務に組合員や職員の意見・要望・提案などが反映されたものになっていないケースが見られる。

6 機械・設備が有効に活用されていないこと

- 計画的な機械・設備の導入ができておらず、せっかく整備した機械・設備が十分に稼働していないなど無駄が多い。
- 導入した機械・設備の償還や修理・維持管理にかかる経費が負担になっている。
- 木材の生産・流通部門と連携した製材加工施設の稼働が不十分である。
- 製材加工部門の収益性が低く、森林組合経営の重荷になっている。
- 全国的に製材加工施設の大型化、専門化が進む中、今後の森林組合の製材加工施設の整備や更新についての見通しが立ちにくい。

7 県内森林組合間の連携や一体的な取組の展開ができていないこと

- 木材の生産・販売を中心とする業務への転換が進む中、木材はより広域的に流通しており、単一の森林組合ではその対応が困難な状況にある。
- 滋賀県木材流通センターはLLP（有限責任事業組合）として運営され、本県の木材の生産・販売の中核を担っているが、一部の森林組合への依存や受益と負担の関係のアンバランスさが課題になっている。
- 木造建築やその資材供給に関するノウハウや実績を有する森林組合の力が十分に活かしていない。
- 県内森林組合間の連携や一体的な取組の展開を図る上において、滋賀県森林組合連合会にその要となるべき体制や機能が備わっていない。

第3章 滋賀県の森林組合のあるべき姿（森林組合「三方よし」）

滋賀県の森林組合は、おおむね10年後を見据えて次のようなあるべき姿を掲げ、その実現に向けて取り組むこととする。

1 森林よし

- 滋賀県の森林組合は、森林の適切な保全・整備や森林資源の有効利用を通じた地域の活性化を目指して共に取り組んでいる。
- 滋賀県の森林組合は、琵琶湖森林づくり基本計画の基本方向に掲げる「琵琶湖と人々の暮らしを支える森林づくりの推進」を目指し、琵琶湖の集水域としての森林の保全・整備に一体的に取り組んでいる。

2 組合員よし

- 滋賀県の森林組合は組合員を第一とし、組合員のためになる活動を常に行うよう努めている。
- 森林から得られる収益を組合員に還元するとともに、組合員から預かった森林を適切に保全・整備し、持続的に利用できるよう取り組んでいる。

3 組織よし

- 滋賀県の森林組合では、「森林よし」、「組合員よし」の使命を果たすため、森林組合で働く役職員が目的を持っていきいきと仕事をし、働きがいのある職場になっている。
- 森林組合の経営・財務基盤が安定し、併せて職員の安定的な仕事と身分が保証されることにより、組織の健全性が保たれている。

第4章 滋賀県の森林組合が目指すべき方向

滋賀県の森林組合は、次のような方向を共有しながら本プランを推進していくこととする。

1 県内の森林組合が変革のためのプランを共有し、一体となって取り組んでいくこと

- 県内の森林組合が変革していくための共通のプランを持つことにより、役職員が使命感や明確な目的意識を持ち、モチベーション高く仕事に取り組む姿勢を醸成する必要がある。
- 琵琶湖の集水域である森林を一体的に保全・再生するとともに、広域に流通する木材の生産・流通・販売体制を確立するため、県内の森林組合が変革のためのプランを策定し、これを共有しながらその実現に向かって一丸となって取り組んでいく必要がある。

2 健全な経営や財務を確立していくこと

- 集約化による木材の生産販売を中心とする業務に対応するとともに、今後は主伐・再造林など新たな事業にも積極的に取り組んでいくため、仕事の効率化を図るとともに収益性をより一層高めていく必要がある。
- 合併や業務連携により経営基盤を強化し、財務の健全度を高めていく必要がある。
- 合併や業務連携とともに、業務や経理の手順やルールの統一化・システム化を図り、効果的・効率的かつ透明性のある業務執行体制を確立する必要がある。
- 合併や業務連携にあたっては、経営感覚に優れた役職員を起用するとともに、管理部門の統廃合や業務部門の拡充などにより、経営の合理化を図る必要がある。

3 組織・体制の強化および人材の活用を図ること

- 合併による組織・体制の強化により適材適所の人事配置を行い、職員の能力が最大限発揮できる組織にしていく必要がある。
- ベテラン職員の知識、技術や経験を従来の組織の枠を超えて若手職員に引き継ぐことにより、組織力のアップにつなげていく必要がある。
- 従来の組織・体制は役員数と職員数とがアンバランスであり、実際の業務に

従事する職員に比重を置いた組織にしていく必要がある。

- 計画的な職員の採用により年齢構成のアンバランスを解消するとともに、より有能な人材を集められるような魅力ある組織とする必要がある。
- 森林組合系統における人材育成方針を明確にするとともに、今後は滋賀もりづくりアカデミーと連携した研修の充実などによる職員の計画的なキャリアアップが求められる。
- 作業に対する意識改革や効率化を図るため、作業班の編成や作業員の育成・確保をより広域的な視点で計画的に行う必要がある。
- 請負作業班や民間林業事業者への発注の目的やルールを統一し、公正性、透明性を確保する必要がある。
- 労働安全衛生の改善や安定的な仕事の確保により、作業班の社会的地位の向上と地域の雇用創出を図る必要がある。
- 滋賀県森林組合連合会が本来の役割を果たせるよう、その組織体制の強化を図るとともに、そのあり方については合併や業務連携と一体的に検討し、結論を出していく必要がある。

4 役職員のコンプライアンス意識を高めていくこと

- 組織の統合・連携に伴う職場の刷新により職員同士が切磋琢磨し、共に成長していけるような職場風土にしていく必要がある。
- 監査体制の強化や公益通報制度の見直しを図るとともに、統一的な研修制度を充実させ、職員のコンプライアンス意識を高めることにより、不適切事案を繰り返さない職場風土を醸成していく必要がある。
- 適切な時期における人事異動により、「なれ合い体質」や「縦割り」による弊害から脱却することが必要である。
- 職員の評価や給与制度を統一し確立させることにより、職員のやりがいを高めていく必要がある。
- 仕事を進めていく上での「報連相（報告・連絡・相談）」や合意形成のルールを明確化し統一化することにより、組織としての透明性、公正性を確保する必要がある。

5 事業の計画性や効率性を高め、森林資源を有効活用すること

- 木材の生産・流通・加工・販売を個別の森林組合で対応することは難しく、合併や業務連携により全県エリアで効果的・効率的に展開する必要がある。
- 県全体の森林資源量を把握し、集約化計画をより大きなエリアで把握するこ

とにより、事業量の確保や計画的な事業の展開を可能とする必要がある。

- 今後は集約化による間伐材生産だけではなく、主伐・再造林や新技術の導入などについて、その課題解決を図りながら積極的に取り組むなど、森林資源を活用した多角的な業務を新たな発想で展開していく必要がある。
- 事業の繁閑に合わせて組織間で業務や人員の融通を行うことにより、事業の円滑な実施を図る必要がある。
- 合併による組織・体制の強化により管理部門の集中化と業務部門の拡充を図り、地域ごとに積極的かつ特色ある事業展開を進めていく必要がある。
- 合併による組織・体制の規模拡大などにより、滋賀県の森林・林業における発言力を高め、国、県、市町など行政に対して積極的な政策提言を行うことが求められる。

6 機械・設備の効果的・効率的な活用を図ること

- より広域的な視点で機械・設備の利用計画を策定し、計画的な導入を図るとともに互いに融通し合う体制を作り、効率的な利活用を図る必要がある。
- 森林組合の製材加工施設は、木材の生産・流通を担う滋賀県木材流通センターと連動させながら県全体でシステム化し、大型化や専門化にも対応できる体制を整備することにより、製材加工部門の稼働の円滑化を図る必要がある。

7 県内森林組合間の連携や一体的な取組の推進を図ること

- 木材の広域的な流通・販売を担う滋賀県木材流通センターの体制を強化し、受益と負担にアンバランスが生じることがなく、安定的に運営できるような仕組みを構築する必要がある。
- 県内全ての森林組合の生産情報や市場における需要情報の共有と一元的管理を図り、流通・販売の効率化、付加価値の向上、価格交渉力の強化に資する必要がある。
- 木造建築やその資材供給に関するノウハウや実績を有する森林組合の力を県内全ての森林組合に波及させるような仕組みを構築する必要がある。
- 滋賀県森林組合連合会内に森林組合間の連携や一体的取組の推進のための機能を拡充していく必要がある。

第5章 改革の具体的取組

1 滋賀県森林組合変革プランの策定と共有

- 滋賀県森林組合変革プランの策定および推進
- 滋賀県森林組合変革プランの取組の進行管理と目標の達成状況の評価

2 経営と財務の改善対策

- 統一的な業務・経理システムの導入
- 統一的な業務手順書の作成
- 会計処理と勘定科目の改善・見直し
- 規約・規則・規定等の見直し・統一
- 経営感覚の優れた役職員の起用
- 管理部門の集中化と業務部門の拡充

3 組織・体制の強化と人材活用対策

- 合併および森林組合間の連携体制の構築
- 役員数の削減
- 人事の一元化
- 計画的な職員の採用
- 人材育成基本方針の作成
- 県下全体を見通した作業班の再編および育成対策の強化
- 請負作業班や民間林業事業体への発注ルールの明確化・統一化
- 滋賀県森林組合連合会の組織体制の強化

4 コンプライアンス対策

- 監査体制の強化
- 公益通報制度の見直し
- 統一的な研修制度の創設
- 適切な時期における人事異動
- 職員の評価や給与制度の統一
- 「報連相（報告・連絡・相談）」や合意形成のルールの明確化・統一化

5 事業の見直しと計画的・効率的な執行

- 滋賀県木材流通センターの執行体制の見直し

- 県全体での森林資源量の把握と集約化計画の策定
- 主伐・再造林など新たな事業の展開
- 事業の繁閑に合わせた組織間の業務と人員の融通
- 地域ごとに特色ある取組の推進
- 国、県、市町など行政に対する政策提言

6 機械・設備の効果的・効率的な活用

- 統一的な機械・設備導入および利用計画の策定
- 滋賀県木材流通センターと連動した製材・加工部門の一元化・システム化

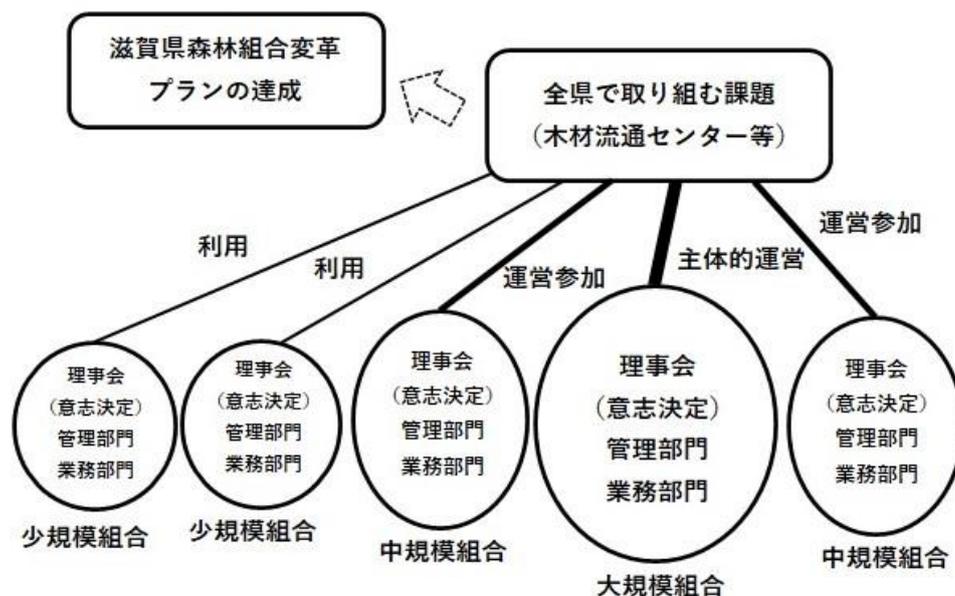
7 県内森林組合間の連携や一体的な取り組みの推進

- 滋賀県木材流通センターの体制強化および安定的な運営が可能な仕組みの構築
- 全県をエリアとする需給情報の共有・一元管理
- 木造建築や資材供給にかかるノウハウの波及による木材利用の推進
- 滋賀県森林組合連合会内に森林組合間の連携や一体的取組の推進のための機能の拡充

第6章 改革のための組織・体制のあり方

1 現状の組織・体制の問題点

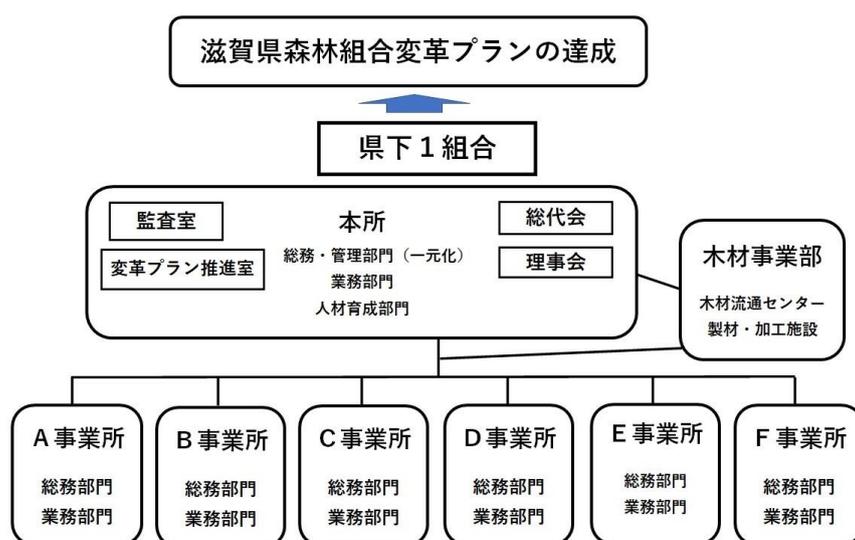
- 琵琶湖の保全・再生に資する森林整備や木材の生産・流通・加工・販売など全県で広域的かつ一体的に取り組むべき課題や事業が増加する中で、現状のように大中小規模の森林組合が併存する状況では、十分な対応が困難な時代になってきている。
- 広域的かつ一体的に取り組むべき課題の解決や、森林組合の改革に向けた取組を確実に実行する上で、県下の森林組合それぞれの理事会や管理部門を通していたのでは、迅速かつ適切な合意形成や意志決定が難しい。
- 中小規模の森林組合では森林資源量が限られていること、財政基盤や執行体制が脆弱なことなどから安定的な経営が困難となりつつある。
- 集約化による間伐材生産が行き詰まりを見せる中、今後は主伐・再造林など新たな事業展開が求められているが、それらを確実に実行できる組織体制にはない。
- 滋賀県木材流通センターの運営において、一部の森林組合への依存や受益と負担の公平性が保たれていないなど、県下森林組合が一丸となって取り組める組織・体制となっていない。



現状の森林組合の組織・体制のイメージ

2 今後の森林組合のあるべき組織・体制

- 琵琶湖の保全・再生に資する森林整備や木材の生産・流通・加工・販売など全県で広域的かつ一体的に取り組むべき課題や事業が増加する中で、県下の森林組合が全県エリアで十分な連携のもとに一丸となって取り組めるような組織・体制に転換する必要がある。
- 本プランを着実に推進するため、理事会のスリム化や管理部門の統一などにより、迅速かつ適切な合意形成や意思決定を行えるような組織・体制に転換する必要がある。
- 財政基盤や執行体制を強化し、従来の集約化による間伐材生産に加えて今後は主伐・再造林など新たな事業を展開し、全県エリアで森林資源を有効に活用することにより経営の安定化が図れるような森林組合となることが求められる。
- 滋賀県木材流通センターの運営において、全ての森林組合の受益と負担の公平性が保てるような仕組みを構築するなど、県下森林組合が一丸となって取り組める組織・体制に転換する必要がある。
- 合併や業務連携にあたっては、環境や防災など地域ごとでのきめ細かな森林整備や地域の振興に寄与するような資源利用を図るため、組合員や地域団体、地域の行政機関との関係を維持発展させるなど「地域とのつながり」を重視した組織・体制とする必要がある。
- これらを着実に実行できる組織体制として、1県1組合合併を基本にそのあり方について早急に結論を出すこととする。



今後の森林組合のあるべき組織・体制のイメージ

第7章 プランの推進、取組の進行管理および目標の達成状況の評価

1 プランの推進

- 本プランは、県内森林組合合併検討会および滋賀県森林組合変革プラン推進会議を中心に推進することとする。また、推進会議のもとに経営・財務、組織・人事、コンプライアンス、業務執行、機械設備、連携・業務提携などの分野ごとに部会を設置し、改革の具体的取組を実効性ある形で推進することとする。
- 滋賀県森林組合変革プラン推進会議および部会では、テーマごとに課題を洗い出し、これらを解決するための具体策を検討・協議するとともに可能なものから実行していくこととする。

2 取組の進行管理

- 第5章に掲げる「改革の具体的取組」については、今後5年間の計画期間内に達成すべき目標を掲げて推進することとし、その進行管理は第8章の「取組のロードマップ」に基づいて行う。

3 目標の達成状況の評価

- 第3章に掲げる「滋賀県の森林組合のあるべき姿」は今後10年先を見据えた森林組合の姿とし、その達成状況について毎年評価を行う。
- 本プランの推進にあたっては、第3章に掲げる「滋賀県の森林組合が目指すべき方向」を共有しながら取り組んでいくこととし、その実施状況について毎年評価を行う。
- 第8章の「取組のロードマップ」の「目標(年度)」欄に掲げる目標の達成状況について毎年評価を行う。

4 進行管理および評価の方法

- 上記2の進行管理および3の目標の達成状況の評価は、上記1の滋賀県森林組合変革プラン推進会議が毎年実施するものとする。

第 8 章 取組のロードマップ

1 滋賀県森林組合変革プランの策定と共有

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標（年度）
○ 滋賀県森林組合変革プランの策定および推進	森林組合変革プラン推進会議	プランの策定・公表	プランの実行	プランの実行	プランの実行	プランの実行	プランの策定・公表（R2）
○ 滋賀県森林組合変革プランの取組の進行管理と目標の達成状況の評価	滋賀県森林組合変革プラン推進会議	滋賀県森林組合変革プラン推進会議の設置	進行管理と評価の実施	進行管理と評価の実施	進行管理と評価の実施	進行管理と評価の実施	滋賀県森林組合変革プラン推進会議の設置（R2） 進行管理と評価の実施（R3～）

2 経営と財務の改善対策

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標（年度）
○ 統一的な業務・経理システムの導入	県内森林組合合併検討会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議	システム検討	システム検討	システムの設計・試行	システムの本格導入	システムの運用	システムの本格導入（R5）
○ 統一的な業務手順書の作成	滋賀県森林組合変革プラン推進会議	—	既存の手順書やチェック表の研究	手順書の作成	手順書の運用	手順書の運用	手順書の作成（R4）
○ 会計処理と勘定科目の改善・見直し	滋賀県森林組合変革プラン推進会議	—	ワーキンググループ立ち上げ、勉強会の実施	改善・見直し	運用	運用	改善・見直し（R4）
○ 規約・規則・規定等の見直し・統一	滋賀県森林組合変革プラン推進会議	—	既存の規約・規則・規定等の研究	見直し・統一	運用	運用	見直し・統一（R4）

○ 経営感覚の優れた役職員の起用	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会議	人材発掘	人材発掘	起用法の検討	経営感覚の優 れた役職員の 起用	経営感覚の優 れた役職員の 起用	経営感覚の優れた役職員の起 用（R5）
○ 管理部門の集中化と業 務部門の拡充	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会議	手法検討	手法検討	制度設計	管理部門の集 中化と業務部 門の拡充	集中化と拡充 による業務の 実行	管理部門の集中化と業務部門 の拡充（R5）

3 組織・体制の強化と人材活用対策

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標（年度）
○ 合併および森林組合間 の連携体制の構築	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会議 森林組合長懇談会 合併協議会等	県内森林組合 合併検討会に よる統廃合・ 連携体制の検 討	推進会議等 による統廃合・ 連携体制の検 討	合併検討会等 による合併お よび森林組合 間の連携体制 の検討	合併および森 林組合間の連 携体制の構築	新体制による 運営	合併および森林組合間の連携 体制の構築（R5）
○ 役員の削減	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	手法の検討	手法の検討	制度設計	役員の削減	新体制による 運営	役員の削減（R5）
○ 人事の一元化	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会	人事制度の検 討	人事制度の検 討	人事制度の設 計	人事制度の確 立と一元化	新制度による 運用	人事制度の確立と一元化（R 5）

	議 合併協議会等						
○ 計画的な職員の採用	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	仕組みの検討	仕組みの検討	職員の採用計 画の策定	計画に基づく 採用	計画に基づく 採用	職員の採用計画の策定（R 4）
○ 人材育成基本方針の作 成	滋賀県森林組合変 革プラン推進会議	—	既存方針書の 研究、策定項 目の検討	人材育成基本 方針の作成	方針に基づく 人材育成の推 進	方針に基づく 人材育成の推 進	人材育成基本方針の作成（R 4）
○ 県下全体を見通した作 業班の再編および育成 対策の強化	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	仕組みの検討	仕組みの検討	作業班の再編 および育成方 針の策定	方針に基づく 再編および育 成	方針に基づく 再編および育 成	作業班の再編および育成方針 の策定（R4）
○ 請負作業班や民間林業 事業体への発注ルール の明確化・統一化	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	発注ルールの 検討	発注ルールの 検討	発注ルールの 策定	ルールに基づ く実行	ルールに基づ く実行	発注ルールの策定（R4）

○ 滋賀県森林組合連合会の組織体制の強化	滋賀県森林組合変革プラン推進会議 合併協議会等	—	—	森林組合変革プラン推進室の設置 組織体制の強化の検討	組織体制の強化の検討	組織体制の強化 (県下1組合実現の場合は削除)	森林組合変革プラン推進室の設置 (R4) 組織体制の強化 (R6) (県下1組合実現の場合、R6は削除)
----------------------	----------------------------	---	---	-------------------------------	------------	----------------------------	--

4 コンプライアンス対策

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標 (年度)
○ 監査体制の強化	県内森林組合 滋賀県森林組合連合会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議	県森連における監査体制の検討	県森連に内部監査室開設 新たな監査体制の検討	内部監査室による監査の実施 新たな監査体制の検討	新たな監査体制の確立	新たな監査体制による監査の実施	新たな監査体制の確立 (R5)
○ 公益通報制度の見直し	滋賀県森林組合変革プラン推進会議	—	見直し案の提示	公益通報制度の見直し	見直しに基づく運用	見直しに基づく運用	公益通報制度の見直し (R4)
○ 統一的な研修制度の創設	県内森林組合合併検討会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議 合併協議会等	統一的な研修制度の検討	統一的な研修制度の検討	統一的な研修制度の設計	統一的な研修制度の創設	統一的な研修制度の実施	統一的な研修制度の創設 (R5)
○ 適切な時期における人事異動	県内森林組合合併検討会	人事制度の検討	人事制度の検討	人事制度の試行	人事制度の確立	新制度による運用	人事制度の確立 (R5)

	滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等						
○ 職員の評価や給与制度 の統一	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	人事制度の検 討	人事制度の検 討	新たな人事制 度による評価 と給与制度の 試行	新たな人事制 度による評価 と給与制度の 確立	新制度による 運用	新たな人事制度による評価と 給与制度の確立（R5）
○ 「報連相（報告・連 絡・相談）」や合意形 成のルールの明確化・ 統一化	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	合意形成のル ールの検討	合意形成のル ールの検討	合意形成のル ールの試行	合意形成のル ールの確立	新たなルール による運用	合意形成のルールの確立（R 5）

5 事業の見直しと計画的・効率的な執行

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標（年度）
○ 滋賀県木材流通センタ ーの執行体制の見直し	L L P(有限責任 組 合) 県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	令和3年6月 以降の体制構 築	令和3年6月 以降の体制に よる運 営 新たな組織・ 体制における 運営体制の検 討	新たな組織・ 体制における 運営体制の検 討	木材流通セン ターの新体制 の確立	新体制による 運営	木材流通センターの新体制の 確立（R5）

○ 県全体での森林資源量の把握と集約化計画の策定	県内森林組合合併検討会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議 合併協議会等	手法の検討	手法の検討	県全体での集約化計画の策定	新たな集約化計画に基づく実行	新たな集約化計画に基づく実行	県全体での集約化計画の策定 (R4)
○ 主伐・再造林など新たな事業の展開	滋賀県森林組合変革プラン推進会議	—	—	主伐・再造林基金の造成 仕組み、手法の検討	主伐・再造林基金の運営・拡充 仕組み、手法の検討	主伐・再造林基金の運営 仕組み、手法の確立	主伐・再造林基金の造成 (R4) 主伐・再造林の仕組み、手法の確立 (R6)
○ 事業の繁閑に合わせた組織間の業務と人員の融通	県内森林組合合併検討会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議 合併協議会等	手法の検討	手法の検討	業務と人員の融通の制度設計	業務と人員の融通の実施	業務と人員の融通の実施	業務と人員の融通の実施 (R5～)
○ 地域ごとに特色ある取組の推進	県内森林組合 滋賀県森林組合変革プラン推進会議		推進策の検討	取組の提案・採用	地域独自の取組の推進	取組の推進	地域独自の取組の推進 (R5)
○ 国、県、市町など行政に対する政策提言	滋賀県森林組合変革プラン推進会議		提言すべき政策研究	提言すべき政策研究	政策提言の実施	政策提言の実施	政策提言の実施 (R5～)

6 機械・設備の効果的・効率的な活用

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標（年度）
○ 統一的な機械・設備導入および利用計画の策定	県内森林組合 県内森林組合合併検討会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議 合併協議会等	利用状況の調査	利用計画の検討	利用計画の策定	利用計画に基づく実行	利用計画に基づく実行	利用計画の策定（R4）
○ 滋賀県木材流通センターと連動した製材・加工部門の一元化・システム化	LLP(有限責任組合) 県内森林組合合併検討会 滋賀県森林組合変革プラン推進会議 合併協議会等	利用状況の調査	一元化・システム化の検討	一元化・システム化の検討	一元化・システム化	新たなシステムによる運用	一元化・システム化（R5）

7 県内森林組合間の連携や一体的な取り組みの推進

具体的取組	取組主体	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	目標（年度）
○ 滋賀県木材流通センターの体制強化および安定的な運営が可能な仕組みの構築	LLP(有限責任組 合) 県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	令和3年6月 以降の運営の 仕組み検討	令和3年6月 以降の体制に よる運 営 新たな組織・ 体制における 運営の仕組み 検討	新たな組織・ 体制における 運営の仕組み 検討	木材流通セン ターの新たな 運営手法の確 立	新たな手法に よる運営	木材流通センターの新たな運 営手法の確立（R5）
○ 全県をエリアとする需 給情報の共有・一元管 理	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	手法の検討	手法の検討	全県での需給 情報の一元化 の制度設計	全県での需給 情報の一元化	一元管理の実 行	全県での需給情報の一元化 （R5）
○ 木造建築や資材供給に かかるノウハウの波及 による木材利用の推進	県内森林組合合併 検討会 滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	ノウハウの蓄 積	ノウハウの蓄 積	積極的な営業 活動	積極的な営業 活動	木造建築への 木材の供給	木造建築への木材の供給（R 6）
○ 滋賀県森林組合連合会 内に森林組合間の連携 や一体的取組の推進の ための機能の拡充	滋賀県森林組合変 革プラン推進会 議 合併協議会等	—	—	森林組合変革 プラン推進室 の設置	推進室による プランの推進	推進室による プランの推進	森林組合変革プラン推進室の 設置（R4）再掲

