

【 提案型集約化施業 実践体制評価 】

審査基準・チェックポイント

◆体制評価の手法 （実施要領抜粋）

体制評価の手法

1 達成目標と評価基準及び採点基準

評価にあたっては、5つの達成目標を設定し、その達成目標ごとに評価基準を設定するとともに、採点基準を設けて評価する。

2 評価の採点方法

- (1) 現地審査チームの審査委員が合議の上、それぞれの評価基準について、0～5点の素点を仮決める。その後、運営委員会に置いて総合審査により素点を決定する。
- (2) それぞれの評価基準の素点を平均し、達成目標ごとの評点とする（端数は四捨五入）。
- (3) すべての達成目標の評点が4点以上であれば、認定とする。ただし、この場合、すべての評価基準の素点が3点以上であることを要件とする。（一つでも2点以下の評価基準であれば、認定しない）。

<素点設定の基本的な考え方>

素点	考え方
0	基準で示す事項に取り組んでいない、今後行う予定がない。
1	基準で示す事項に今後取り組む予定である。
2	基準で示す事項に取り組んでいるものの、内容が不十分／不適切である。
3	基準で示す事項に取り組んでおり、最低要件は満たしている。 課題が認識され、実行しながら改善の取組みを行っている。
4	3点の基準を満たすのと同時に、成果や課題が組織内で共有され、改善の仕組みが構築されている。
5	基準で示す事項が組織内で実現している。

< 各達成目標とその狙い・解説 >

達成目標 1：提案型集約化施業の実行のために必要な、組織の推進体制が構築されている。

第一に、提案型施業は、組織が地域森林管理の担い手として自らを位置づけ、その実現を目標として、具体的に行われる事業である。したがって、組織としての意思決定が不可欠であり、ここを出発点として、事業計画の策定、人員配置などが行われる。これらが全て整合的であり、しかも全職員が共通認識を持っていることが最も重視される。そこで必要な書類は、一部の者が形式的に作成するのではなく、職員間で話し合いながら作成するなどして、事業体内部で共有化を図ることが必要である。

なお、審査は主に書類ベースで行うが、関係職員にヒアリングを実施し、共通認識が得られているかどうかのチェックも行われる。

達成目標 2：実行可能で透明性の高い施業提案書及び完了報告書が作成されている。

施業提案書は、あくまでも所有者への営業・コミュニケーションツールであるが、基本的なポイントはもれなく押さえて作成される必要がある。特に、年間事業費と必要事業量と関係する工程別標準単価の設定は極めて重要である。

また、事業推進上のポイントとなるのは、コスト管理のプロセスを業務の中に組み込んでいるかどうかという点であり、常に（決算時前だけではなく）間伐コスト分析シート等を用いて、定期的に収支管理が行われていることが望ましい。

達成目標 3：長期的な視点に立った森林施業のあり方を検討しながら、施業技術の改善に常に取り組んでいる。

いくら立派な施業提案書を作っても、現場での施業が長期的な視点に立った合理的なものでなければ意味がない。そして、作業システムの継続的改善のためには、実際の利用間伐の経験の多寡が大きく影響する。したがって、経営上必要な生産性を 3 年後程度の目標とした上で、具体的な改善計画を示してもらい、この計画が筋の通った合理的なものであるかどうかをチェックすることにする。

また、本項目の大きな特徴は、現地審査によるチェックが大きなウェイトを占めることである。現地審査は、事業体全ての事業地について、同程度の技術レベルのパフォーマンスを示す必要がある。

達成目標 4：現場のマネジメント体制が整っている。

現場のマネジメント体制が適切なものでなければ、提案型集約化施業は適切に実施されない。特に、従来の保育作業と異なり、利用間伐は、選木から始まり、伐倒方向の決定、搬出の可否、造材寸法の判断など、現場での高度な判断が求められる。したがって、現場職員のモチベーションを高め、しかも安心して働くことができる労働環境を整備することが重要である。

また、審査は文書ベースでの確認だけではなく、ランダムに抽出した職員からヒアリングを行うため、日頃からマネジメント方針等について、日常的な労使間のコミュニケーションが必要になる。

達成目標 5：森林所有者との信頼関係、情報公開体制が確立されている。

達成目標 5 に関連する項目は、地域森林管理の担い手として、提案型集約化施業及び、主に所有者に対する活動が適切に行われているかをチェックするものである。これらの取組の積み重ねが、所有者と信頼関係を構築することに繋がるだろう。

基準 1-1. 提案型集約化施業への組織としての取組の基本方針・将来像が明らかになっている

点数	採 点 基 準	
0	基本方針・将来像が作成されていない（作成する予定もない）	
1	基本方針・将来像を今後作成する予定である	
2	基本方針・将来像が総代会資料等に明文化されているが内容が不十分である	
3	地域森林管理の方針	地域森林管理の担い手としての使命を認識している
		地域森林管理を実行する手段として提案型施業を取り入れている
	提案型集約化施業の取組み方針	職員が提案型施業を理解する機会（勉強会等）を設けている
		組織内での提案型施業の位置づけを明記している
4	組織内で基本方針・将来像が共有されている	事務職員内で内容が理解されている
		現場職員（または外注先組織）に内容が理解されている
5	他事業との相対的な関係も合理的である	提案型施業だけでなく他の主要事業の将来像がある
		提案型施業と他の事業の位置づけ・関係性が明確になっている。

◆解説

- ・提案型集約化施業の出発点は、組織としての基本方針や、将来像が明らかになっていることである。
- ・特に森林組合の場合は、組合員のサービスという観点から、自らのミッションを再構築する契機としてもらいたい。
- ・提案型施業の考え方については、プランナーはもちろん、組織全体で理解している必要がある。

◆チェックポイント：提案型集約化施業への組織としての取組の基本方針・将来像の明確化

- ・地域の森林管理の担い手としての使命（ミッション）を認識し、同時にその実現手段としての提案型集約化施業への基本的な取組方針が明らかになっていること。
- ・現時点では地域森林管理の役割を十分に果たしていない事業者が多いと思われるため、現時点での組織的な意思決定と、10年程度（数年先）の組織の将来像が提示されていること。
- ・その際、組織の将来像と、地域森林の将来ビジョン（木材生産林と環境林との区分の基本的な考え方、それに合わせた路網整備イメージ、将来的な施業方法）が整合していること。
- ・また、将来像の中で、提案型集約化施業だけでなく他の主要事業も含め組織全体として、その実施体制が合理的なものになっていること。

◆必要書類（例）

- ・経営理念
- ・提案型集約化施業の基本的な取組方針
- ・組織の将来像（ビジョン）等々…

◆審査方法

- ・書類審査、常勤役員、プランナー、担当及び一般職員へのヒアリング

基準 1-2. 提案型集約化施業を含む3～5年程度の中期事業計画及び、当年度の年間事業計画が策定されている

点数	採 点 基 準	
0	中期事業計画及び、当年度の年間事業計画が策定されていない（策定する予定もない）	
1	中期事業計画及び、当年度の年間事業計画を今後策定する予定である	
2	中期事業計画及び、当年度の年間事業計画が策定されているが内容が不十分である	
3	必要な事業量が見積もられている	事業量（施業面積・搬出材積）が計画されている
		計画した事業量が実行可能なものになっている
4	当年度計画の実行性	具体的な施業地を選定している
		計画した事業量を実行するため、おおよその年間スケジュールが作成・適宜修正されている
5	次年度以降の実行性	次年度以降の具体的な施業地を選定している
		次年度以降の事業量が計画されている
		向こう3年程度で現場チームの年間事業費を賄える計画をしている
	次年度以降の実行体制	保育事業と林産事業との連携に向けた戦略がある
		次年度以降の事業計画を実行できる現場体制を計画している

◆解説

- 一連の研修では3年を目処に、特に現場での作業システムの構築・体制づくりの完成を行うことを目標としており、中長期計画についてもそれに沿った内容であることが望ましい。

◆チェックポイント：組織の将来像、中期計画、年間事業計画の策定と実行性

- 10年後程度の組織の将来像（基準1-1 関連）に到達するための、3～5年間の中期事業計画及び、当年度の年間事業計画が策定されていること。
- 提案型集約化施業については、事業体の取組の進捗によるが、少なくとも向こう3年程度で専従の現場チームの年間事業費をまかなうだけの必要な事業量（施業面積・搬出材積）が計画の中で見積もられていること。
- 切捨て間伐等の森林整備事業と、利用間伐を中心とした提案型集約化施業の連携のための戦略が明らかになっていること。（保育事業と林産事業の連携・戦略がある。）
- 直近の年間事業計画については、必ずしも提案型集約化施業のみで、現場チームの年間事業量が確保されることを求めないが、3～5年後を見据えた現時点での適切な事業量となっていることに加え、具体的な施業地の確定や、年間スケジュールの具体化が行われていること。

◆必要書類（例）

- 提案型集約化施業を含む3～5年程度の中期事業計画
- 提案型集約化施業を含む当年度の事業計画 等々…

◆審査方法

- 書類審査、常勤役員、プランナー、担当及び一般職員へのヒアリング

基準 1-3. 提案型集約化施業の実行に必要な、組織内の役割分担・指示命令系統が整備され、同時に必要な人材配置が行われている

点数	採 点 基 準	
0	組織内の役割分担・指示命令系統が整備されていない（整備する予定もない）	
1	組織内の役割分担・指示命令系統を今後整備する予定である	
2	組織内の役割分担・指示命令系統が整備されているが内容が不十分である	
3	組織内の役割分担	プランナーの役割が明確になっている
		現場職員（または外注先）の役割が明確になっている
4	指示命令系統の整備	経営・マネジメント層と担当者間の指示命令系統が整備されている プランナーと現場職員（または外注先）との間に施業の指示命令系統が整備されている
	人材の配置	役割や業務量に見合った人員が配置されている 各担当が納得してその任にあたっている
5	配置の見直し	業務量の変化に応じて人員の配置を定期的に見直している
		業務量の変化に応じて役割分担を定期的に見直している

◆解説

- ・基本となるのは役割分担の明確化であり、実行上、最も大切なことはその役割分担が組織内でしっかりと共有されていることである。そうすれば、組織内の意思伝達は上手くいくはずである。

◆チェックポイント：組織の役割分担、指示命令系統の整備

- ・事業体の経営・マネジメント層と森林施業プランナーとの関係、またプランナーと現場作業チームとの関係において、各人の期待される役割及びその分担が明確になっていること。
- ・それと同時に、その役割分担を担保する仕組みとして指示命令系統が明らかになっていること。また、その内容が組織内で共有されていること。
- ・与えられた役割・業務量に見合った人材が配置されているか。また、本人は納得しているか。
- ・なお、現場作業を外注している事業体もあると思われるが、その場合は外注先との役割分担が明確になっていること（基準 4-1 参照：「現場のマネジメント体制が整っているか」）。

◆必要書類（例）

- ・人事配置図（役割分担、指示命令系統が分かるもの）
- ・明文化された役割分担表（期待役割が明確化されたもの） 等々…

◆審査方法

- ・書類審査、常勤役員、プランナー、担当及び一般職員へのヒアリング

基準 2-1. 必要事項を満たした施業提案書が作成され、適切な単価設定が行われている。

点数	採 点 基 準	
0	施業提案書を作成していない（作成する予定もない）	
1	施業提案書を今後作成する予定である	
2	施業提案書を作成しているが内容が不十分である	
3	記載事項 (施業内容)	地番や担当者名などの基本情報が明記されている
		立木本数や樹種・林齢などの森林現況が明記されている
		間伐率や搬出材積などの施業提案内容が明記されている
	記載事項 (見積り)	現場作業費が明記されている
		諸経費や手数料が明記されている
		想定される補助金や木材売り上げが明記されている
4	単価の妥当性	返却予定金・負担金が明記されている
		工程別標準単価が設定されている
		これまでの実績や、素材生産の計画数量を反映した単価設定になっている
		プランナー経費や事業管理費に見合った諸経費や手数料率の検討がされている
5	施業提案	外注先へ発注する場合、事業費が適正か検討されている
		所有者が理解しやすいように図面・写真の添付など工夫をしている
		施業提案書の様式を定期的に見直している
		所有者からの依頼が得やすい提案の方法を実践している

◆解説

- ・提案型施業では工程別標準単価方式での見積もりを基本としている。ただし、施業提案書上の表記については、地域の慣習等やむをえないと認められる場合については、この限りではない。
- ・工程間のボトルネックを解消し、工程管理を行っていくことで、コスト削減が可能になることから「工程別」でコスト構造を理解していることが必要である。なお事業体によっては、施業を全て外注し、伐倒から集材までの全ての工程を材積あたりの単価で発注している場合でも、発注側がコストの妥当性を認識しておく必要がある。

◆チェックポイント：施業提案書及び完了報告の作成

- ・見積り部分については、工程別標準単価方式により必要な経費が見積もられているか。施業の外注化の場合、工程ごとのおおよその生産性、コストが把握できているか。
- ・プランナー経費や事業管理費などが、調査・企画費や諸経費・手数料などにより、適切に見積もられているか（地域によって受入れられにくい場合は、次善の策はあるか）。
- ・また、設定された単価がコスト分析結果と大幅に乖離していないか（基準 2-3 関連）

◆必要書類（例）

- ・施業提案書（実績分）
- ・単価設定の算出根拠一式（年間事業費、コスト分析事例）

◆審査方法

- ・書類確認、プランナー・担当者へのヒアリング

基準 2-2. 施業を依頼した森林所有者に対して、完了報告書に基づき、適切に精算が行われている。

点数	採 点 基 準	
0	完了報告書を作成していない（作成する予定もない）	
1	完了報告書を今後作成する予定である	
2	完了報告書を作成しているが内容が不十分である	
3	記載事項	施業提案書の項目を反映した完了報告書になっている
4	精算の透明性	工程別標準単価に基づいて精算がされている
		木材売り上げが実費に基づいて精算されている
	精算業務	補助金精算後に遅滞なく精算を行っている
5	完了報告書の様式	完了報告書が所有者にとって見やすい様式になっている
		完了報告書の様式を定期的に見直し工夫を行っている
	販売努力	木材販路の開拓を行っている
		市況に応じて販路を選択している

◆解説

- ・都道府県により補助金の精算時期・回数が違うが、補助金精算後できるだけ速やかに精算を行うことが望ましい。
- ・また、協定取引等により木材をより有利に販売するための取組を行っている場合は、より高い評価を受けることができる。

◆チェックポイント：森林所有者への適切な精算報告

- ・事業費部分は工程別標準単価方式により精算し、木材価格や補助金などは実費で精算するなど、適切な精算が行われているかどうか。
- ・実際の精算業務は、滞りなくスムーズに行われており、問題がないか。
- ・所有者に提示している完了報告書は、分かりやすい内容になっており、所有者に対して説明可能なものか。

◆必要書類（例）

- ・完了報告書（実績分）
- ・木材売上、補助金額の証明ができる証跡

◆審査方法

- ・書類確認、プランナー・担当者へのヒアリング

基準 2-3. 施業地ごとのコスト把握が行われ、収支の管理や工程別標準単価の見直しに活用されている。

点数	採 点 基 準	
0	施業地ごとのコスト把握による収支管理を行っていない（実施する予定もない）	
1	施業地ごとのコスト把握による収支管理を今後実施する予定である	
2	施業地ごとのコスト把握による収支管理を実施しているが内容が不十分である	
3	作業日報	施業地ごとに集計されている
		従事した作業内容（工程）を記入する様式になっている
		作業量（伐倒本数や運搬回数など）を記入する様式になっている
	機械日報	機械日報を記録している
		使用燃料や運転時間を記入する様式になっている
	施業結果の把握	作業日報を基に工程ごとにかかった人工数や機械の使用日数などを集計している
間伐生産性・コスト分析シート等を活用し、施業地の生産性・コストを把握している		
4	施業結果の共有	プランナーが施業結果を数値で示せる
		施業結果を現場職員と共有している
5	単価の見直し	複数事業地の施業結果からコスト分析を行っている
		分析結果を基に工程別標準単価の定期的な見直しを行っている
	改善への取組み	分析結果からコスト削減に向けた努力を行っている

◆解説

- ・工程別標準単価方式による見積もり・精算では、施業地ごとにコスト分析を実施しなければ、事業体の収支を管理することができない。したがって、本基準は経営上、極めて重要な項目である。
- ・工程別標準単価はむやみに変えるべきものではないが、こうしたコスト分析の結果、必要があれば、年度の変わり目などに変えるのが望ましい。
- ・外注の場合は、提案型施業の作業現場については、作業システム上の課題を的確に把握した上で改善を行い、長期的にコスト削減を行っていく必要があることから、連携してコスト把握に努める必要がある。

◆チェックポイント：コスト分析

- ・人件費や機械経費等を稼動日数ベースで記録し、（提案型集約化施業の）施業地ごとのコスト把握が行われ、収支管理が行われているか。
- ・コスト分析結果を、森林施業プランナーだけではなく、経営・マネジメント層や現場職員などが共有し、改善に役立っているか。
- ・コスト分析の結果が、工程別標準単価の見直しに反映されているか。
- ・外注の場合は、連携してコスト分析を行っているか。

◆必要書類（例）

- ・作業日報、工程別の集計表からなるコスト分析結果（間伐コスト分析シート等）

◆審査方法

- ・書類確認、担当者へのヒアリング

**基準 3-1. 施業体系を十分に検討した上で将来を見据えた森林施業を実施し、かつその効果を検証し、
施業体系の見直しを行っている。**

点数	採 点 基 準		
0	施業体系の検討を行っていない（今後も実施する予定はない）		
1	施業体系の検討を今後行う予定である		
2	施業体系の検討を行っているが内容が不十分である		
3	管理理念	プランナーが施業方針を説明できる 次回の間伐までの間伐・搬出方法が具体的に決められている	
	長期的な利益への配慮	間伐の際に残存木の損傷がないよう配慮している その時点での収益を優先した間伐を行っていない 皆伐する場合は、その後に適切な更新が図られている	
4	施業体系の見直し	施業が原因と見られる気象災害が起きていないか確認をしている 施業後の林分情報（成立本数・蓄積など）をデータとして蓄積している 現地での仕上がりや林分情報データをもとに施業体系の改良につなげる仕組み（PDCAサイクル）がある	
5	施業体系の検討内容	施業体系（想定伐期や目標林型等）について、実際のデータや試験研究結果等に基づいて検討している 多様な林分状況に応じて個々に施業方法を検討している	
	組織内での共有	組織内の関係者が施業体系や施業結果を理解・共有している（施業を外注している場合、外注先も含む）	

◆解説

- ・現状では、これまでの研究が想定しなかったような手遅れ林分が増加し、これらの林分の施業について現実的な判断を迫られている。施業を提案する以上、その判断に責任を持つ必要があり、逆に言うとは十分な事前の検討が不可欠である。
- ・それ以上に大切なことは、施業の効果や問題点を把握し、改善に結びつけることである。
- ・なお、提案される施業の内容は、長期的な視点に立ち、公益的機能が高度に発揮されるとともに、森林所有者の利益が最大化されるものでなければならない。

◆チェックポイント：施業技術の改善

- ・少なくとも 10 年先程度の地域森林の将来ビジョン（木材生産林と環境林との区分の基本的な考え方、それに合わせた路網整備イメージ、将来的な施業方法）が明らかになっていること。
- ・施業体系（想定伐期や目標林型等）について、実際のデータや試験研究結果に基づき、組織内部で十分に検討を行っているか。
- ・その上で、間伐遅れの場合など多様な状況にある林分に対して、個々に施業方法を検討し、最も適していると思われる施業を実施しているか。
- ・残存木の損傷、後のことを考えない優勢木間伐、広すぎる伐開幅など、長期的な利益を明らかに損なうような施業が行われていないか。
- ・実施している施業の結果や効果を検証し、今後の施業体系の改良に繋げているか。もしくは、その仕組みを構築しているか。
- ・現場職員を含め全ての職員が、上記の施業体系及び現在の施業方法、効果の検証、改善という一連のプロセスを理解しているか。

◆必要書類（例）

- ・施業体系の検証に使った資料、もしくはそれらを取りまとめた資料
- ・現時点での施業体系、施業指針 等々…

◆審査方法

- ・書類の確認と現地での審査（複数箇所） ・現場担当のプランナー・現場技術者へのヒヤリング

基準 3-2. 地域に合った路網の考え方が十分に検討された上で、実際に丁寧で無理のない施工方法により安全な路網が開設されており、開設後も効率性や安全性の検証が行われている。

点数	採 点 基 準	
0	地域にあった路網の考え方の検討を行っていない（今後も実施する予定はない）	
1	地域にあった路網の考え方の検討を今後行う予定である	
2	地域にあった路網の考え方の検討を行っているが内容が不十分である	
3	設計理念	プランナーが設計理念を説明できる 費用対効果の観点から適切な路網密度で設計されている 伐開幅を必要以上に開けていない
	安全性・ 耐久性への 配慮	走行車両に適した幅員、縦断勾配で設計されている
		切り取り法面の高さや角度に基準がある
		保護対策として路肩に構造物を設ける基準がある 湧水や降雨水の排水処理が適切に行われている
4	開設基準の 明文化	路網開設基準をマニュアルとして明文化しているか、プランナーと現場職員間で作業方法・手順が共有されている 仕上がりをプランナー、現場責任者の双方で確認している
	開設基準の 見直し	作業道が壊れた際に、その原因の検証を行っている
		開設基準を見直す仕組み（PDCAサイクル）がある
5	施工方法の 選択・検討	現場の地形・土質や、気候条件に応じた工法や線形の選択を行っている 様々な工法を比較、検討している
	路網配置	基幹となる林道と支線としての作業道の組合せについて計画が立っている
	施工品質	路網開設基準に沿って丁寧な施工が行われている

◆解説

- ・路網は、地形・土質・気候条件・森林資源の状況など複合要因を総合的に勘案して決定される。
- ・特に、長伐期多間伐施業においては、路網は半永久的に用いられる重要なインフラであり、安全面での十分な配慮が不可欠である。
- ・ただし、この基準はあくまでも体制評価の一部であるため、満たすべき最低限の基準をチェックすることとどめ、同時に今後の改善の取組の仕組みが作られているかを確認する。

◆チェックポイント：路網開設

- ・基幹となる林道と支線の組み合わせについての考え方が、地域特性（地形、土質、気候など）や、10年後程度先の地域森林の将来ビジョン（木材生産林と環境林との区別の基本的な考え方、将来的な施業方法）に応じて、明確になっているか。
- ・路網の基本的な考え方と、作業システムとの整合性はあるか。
- ・路網を見回るなど適宜修復を行うのと同時に、必要であれば路網開設基準の見直しを行っているか。
- ・以上の基準が内部で文書化され、統一的基準となっており、現場職員がその内容を理解しているか。
- ・また、下記のような点で無理な施工になっておらず、周辺環境にも配慮しているか。
 - ①路網密度は適当で、適切な線形が選択されているか（道の間隔が費用対効果の観点から、過剰な量になっていないか）。
 - ②縦断勾配は、走行する車両等に適応したものか。
 - ③切り取り法面の高さや、路肩の保護方法、路面排水の配慮、伐開幅などが適当か。
 - ④カーブの半径のとり方、ヘアピンカーブの施工方法が適切か。
 - ⑤洗い越し、湧き水の処理など、水関連の施工方法が適切か。

◆必要書類（例）

- ・路網開設基準

◆審査方法

- ・書類の確認と現地での審査（複数箇所）
- ・現場担当のプランナー・現場技術者へのヒヤリング

基準 3-3. 地域に合った作業システムの考え方を十分に検討した上で、作業システムを構築し、更なる改善に取り組んでいる。

点数	採 点 基 準	
0	地域にあった作業システムの考え方の検討を行っていない（今後も実施する予定はない）	
1	地域にあった作業システムの考え方の検討を今後行う予定である	
2	地域にあった作業システムの検討を行っているが内容が不十分である	
3	全体設計	工程間の生産性格差やボトルネックとなっている工程など、現行の作業システムの課題が明らかになっている
		路網の幅員や線形に合った機械が使用されている
		機械のサイズや機種について、購入時に十分な検討がされている
		現在の作業システムでの年間必要事業量が試算されている
4	課題解決	生産性を向上させる方法を検討している
		年間必要事業量を達成するための作業システムの改善計画を作成している
	組織内での共有	プランナーと現場職員が課題を共有している
		改善計画に現場職員の意見が反映されている。 経営・マネジメント層が課題を認識している
5	システムの構築	地域の地形に合わせて作業システムの選択を行っている
		様々な作業システムを比較、検討している
		現場職員と連携し地域に合った作業システムを構築している
		複数の林産班や土木班の間で作業システムを検証する機会を設けている

◆解説

- ・地域の地形、土質、気候条件、森林資源の状況などの複合的な要因が、地域の路網のあり方を決定し（基準 3-3）、それを受けて作業システムが決定される。
- ・ただし、現状の日本の林業機械自体の問題や、すでに購入してしまった大型機械の償却の問題などを勘案すると、作業システムの抜本的な改善は、短期間では難しいケースもあることが想定される。
- ・そこで、経営上必要な生産性の達成を 3 年後程度の目標とした上で、作業システムの具体的な改善計画を示してもらい、この計画が筋の通った合理的なものであるかどうかをチェックする。

◆チェックポイント：作業システム

- ・地形に合った作業システムの種類が選択されているか（穏傾斜なのに架線を使っていないか。もしくは、急傾斜なのに高密度路網方式に拘っていないか等）。
- ・各工程間の生産性格差を解消するような取組がされているか。
- ・用いている林業機械は適当か（不必要に大きな機械を用いていないか等）。
- ・採算性の確保が可能な生産性を実現できるシステムであるか（年間の必要事業量を達成できる作業システムであるか）。
- ・残存木の損傷、後のことを考えない優勢木間伐、広すぎる伐開幅など、明らかに長期的な利益に繋がらない施業が行われていないか。
- ・作業システムの課題を的確に把握し、改善案を検討しているか。
- ・施業を外注している際も同様に、作業システムの課題を把握し、典型して改善に取り組んでいるか。

◆必要書類（例）

- ・作業システムの現状分析と今後の改善計画

◆審査方法

- ・現地調査（複数箇所）現場担当のプランナー・現場技術者へのヒヤリング

《直営班の場合》

基準 4-1a. 施業指示書やスケジュール管理表など、現場のマネジメントに必要なツールが整備され、
実際に活用されている。

点数	採 点 基 準	
0	施業指示書やスケジュール管理表など現場のマネジメントに必要なツールが整備されていない (今後も整備する予定はない)	
1	施業指示書やスケジュール管理表など現場のマネジメントに必要なツールの整備を今後行う予定 である	
2	施業指示書やスケジュール管理表など現場のマネジメントに必要なツールの整備を行っているが 内容が不十分である	
3	施業指示書	作業種・面積・図面などの基本情報を記載している
		間伐率・選木基準・伐倒方法を記載している
		必要に応じて採材基準・仕分け方法を記載している
	スケジュール管理表	ホワイトボードなど関係者全体で確認できる仕組みがある 人員や機械の配置が工程ごとに管理されている
4	施業確認	施業指示書に沿って施業がされているか確認を行っている
		指示内容に問題点がなかったかを確認している
		問題発生時の連絡体制が整備されている
	工程管理	施業地やチーム間で連携して人員・機械の配置・調整を行っている
		現場の進捗状況により人員・機械の配置を見直している
		プランナーと現場職員が現場の進捗状況を共有している
5	現場管理の向上	見直しの結果から更なる改善に取り組んでいる

◆解説

- ・基本的で共通する事項については、すでに標準化され、特別な指示を出していないケースなども想定されるため、よく確認をし、柔軟に対応してよい。

◆チェックポイント：

- ・施業指示書は、選木の基準、伐倒方法、造材方法、仕分け方法、工期・作業手順、その他必要な事項など、工程ごとの作業が具体的に指示されているか。
- ・一方向の指示だけではなく、完了現場の確認を適切に行っており、現場で生じた問題点などが、指示した側にフィードバックされているか。
- ・スケジュール管理表は、工期を適切に管理し、人や機械の稼働率を高めることができるよう工夫されているか。

◆必要書類（例）

- ・施業指示書 ・作業日報
- ・間伐コスト分析シート ・スケジュール管理表 等々…

◆審査方法

- ・審査は、文書ベースでの確認とともに、ランダムに抽出したプランナー職員及び現場職員からヒアリングを行い、把握を行う。

基準 4-2a. 現場職員に対して目標とする技術レベルが管理者との間で共有され、教育訓練・能力開発の推進に取り組んでいる。

点数	採 点 基 準	
0	現場職員と管理者（主に事務所にいる管理者を想定）との話し合いが行われておらず、教育訓練・能力開発の推進も行われていない（行う予定もない）	
1	現場職員と管理者との話し合いや、教育訓練・能力開発の推進をこれから行う予定である	
2	現場職員と管理者との話し合いや、教育訓練・能力開発の推進を行っているが内容が不十分である	
3	目標とする技術レベルの設定	目標とする技術レベルが設定されている
		現場職員と管理者の間で目標が共有されている
4	目標とする技術レベルの明文化	期待される役割や水準が明文化されている
		必要な技術・能力（資格）の一覧が作成されている
	現場職員への教育訓練や能力開発の実施	研修会等へ積極的に参加させているか、または独自の研修を開催している
		業界の動向や最新情報を取得できるしくみがある
	育成計画	関連資格の取得助成や手当を設けている
事業計画に合わせて計画的に能力向上を行っている		
5	定期的な話し合いと目標の見直し	目標の見直しの為の話し合いが定期的に行われている
		話し合いの結果から目標を改訂している

◆解説

- ・提案型施業は、高度な専門性を必要とする付加価値の高い業務である。そのため、モチベーションを高め、積極的な創意工夫を引き出し、生産性を向上させることが大切である。
- ・目標とする技術レベルが、現場職員と管理者の間でよく話し合われた上で共有され、それに基づき、教育訓練や能力開発が行われることが、本人のモチベーションを引き出すことに繋がるだろう。

◆チェックポイント：技術レベルの向上（教育訓練・能力開発の推進）

- ・目標とする技術レベルが、現場職員と管理者（主に事務所にいる管理者を想定）の間で話し合われ、共有されているか。
- ・目標とする技術レベルに到達するために、必要な技術力向上・成長のための教育訓練や能力開発に取り組んでいるか。
- ・能力向上に合わせて、定期的に見直しのための話し合いを行う仕組みを構築しているか。

◆必要書類（例）

- ・（上司との間で共有されている）期待役割・水準の一覧
- ・教育訓練・能力開発計画
- ・人事規程

◆審査方法

- ・審査は、文書ベースでの確認とともに、人事管理部門の管理者等、ランダムに抽出した職員からヒアリングを行い、把握を行う。

基準 4-3a. 就業規則の提示、社会保険の加入の促進、労働災害防止の取組など労働環境が整備されている。

点数	採 点 基 準	
0	※本基準は、法律で定められた事項であり、法律を順守していれば、「採点基準3」はクリアできるため、あえて「採点基準0～2」については記載していない。	
1		
2		
3	就業規則の整備	就業規則を提示している
	福利厚生の整備	雇用保険・労災保険等社会保険に加入している
	労働災害防止	新規参入者への安全教育を行っている
		定期的に安全会議を行っている
事故発生時の緊急連絡体制を整備している		
4	安全衛生	作業前ミーティング（KY活動など）を行っている
		災害防止対策をリスクアセスメント等により検討している
		災害発生状況と防止対策を組織内で共有している
		定期健康診断・特殊健康診断を行っている
5	法定外福利厚生の整備	退職金制度（中退共・林退共など）に加入している
		独自にレクリエーション支援や見舞金などの制度を設けている
		職員との話し合いにより制度の見直しを行っている

◆解説

- ・全ての事業体が、前提として満たしているべき項目であるが、外すことのできない重要な事項であるため、本体制評価スキームの中でも確認を行う。
- ・各種作業者に必要な免許・資格や講習の一例として以下のものが想定される。（参考）

作業種	資格、講習等
伐倒作業	伐木等業務（チェーンソー） 刈払い機取扱作業者
機械オペレーター	車両系建設機械 林内作業車
架線作業 （スイングヤーダ含）	林業架線作業主任者 玉掛け
市場・加工	小型移動式クレーン運転 フォークリフト運転 はい作業主任者

◆チェックポイント：労働環境

- ・必要な免許・資格を有しているか。必要な講習を受講しているか。
- ・労働災害防止のために、ストレス管理等、更なる取組を行っているか。
- ・労働環境を向上させるような特別な取組を行っているか。

◆必要書類（例）

- ・就業規則 ・社会保険加入状況一覧表 ・労働災害防止の取組

◆審査方法

- ・審査は、文書ベースでの確認とともに、人事管理部門の管理者、ランダムに抽出した職員からヒアリングを行い、把握を行う。

《外注の場合》

基準 4-1b. 外注先を適切にマネジメントし、所有者に対して責任の持てる業務プロセスを実行している。

点数	採 点 基 準	
0	契約関連書類が適切に取り交わされていない（取り交わす予定もない）	
1	契約関連書類をこれから取り交わす予定である	
2	契約関連書類を取り交わしているが内容が不十分である	
3	契約関連書類	契約書面で作業内容や事業費（請負単価）を明示している
		図面・仕様書を提示している
		入場者名簿を提出させている
		所持資格・免許の確認を行っている
施工管理	仕様書に基づき完成検査を行っている	
4	現場作業の指示	間伐率や選木基準を示している
		路網開設の基準を示している
		採材や仕分けの基準を示している
	役割分担の明確化	発注者と受注者の役割が明確になっている
施業に対する責任の範囲が明確になっている		
品質の向上	完成検査だけでなく中間検査など施業中の確認を行っている	
5	効率の向上	作業時間など作業日報で提出を求めている
		コスト分析を連携して取組んでいる
	契約の透明性	契約金額・工期など契約内容の妥当性を検討している
		コスト分析の結果から契約内容の見直しをしている

◆解説

- ・施業を外注している事業体のケースは、なおさら的確な施業指示書等の現場管理が求められる。なお、工程管理自体は監督側が行う場合と、施業を受託した事業体が行う場合の 2 パターンが考えられる。
- ・長期的な所有者の利益を考えて施業を行う場合は、監督者（森林施業プランナーのいる事業体）が、施業の指示をできるだけ具体的に、明確に提示する必要がある。仕事を請け負った森林所有者に対して、現場の仕上りの責任を負っているのは、あくまでも施業を受託した事業体であることを忘れてはならない。
- ・他方で、外注先とWin-Win の関係を構築しなければ、持続的に地域の森林管理を行うことはできない。そのため、発注側は所有者と外注先の利益を適切に分配するため、契約金額や工期等、契約内容の妥当性について検討を行い、理解を深める必要がある。

基準 5-1. 提案型集約化施業における所有者への契約方法や PR 方法等、対応の仕方が適切である。

点数	採 点 基 準	
0	必要な契約書等を取り交わしていない（今後も取り交わす予定はない）	
1	必要な契約書等をこれから取り交わす予定である	
2	必要な契約書等を取り交わしているが内容が不十分である	
3	契約書類	受託造林時に受委託契約書を取り交わしている 長期施業受委託契約書を取り交わしている
	PR・推進活動	ダイレクトメールや広報誌等で情報を発信している
4	説明責任	森林・林業の現状や動向を所有者に説明している
		提案型施業の趣旨や特徴を説明している
		木材価格の変動リスクなどデメリットまできちんと説明している
	PR・推進活動	電話での説明を行っている 個別訪問や座談会など直接説明をしている
5	PR・推進活動	理事や地域の代表者など外部からの協力を得て推進している
		市町村や県の広報誌等で広く情報を発信している

◆解説

- ・提案型施業は、適切に実行されれば、所有者にとってもメリットの大きいものである。しかし、事業者が事業量を確保するために、適切でない方法で PR を行ったりすることは好ましくない。
- ・長期施業受委託契約にあたっては以下の点が留意されている。
 - ①受委託契約等が森林施業計画（経営計画）の計画期間中（5年以上）継続して有効であること
 - ②受委託契約等において、個々の森林の施業の必要性及びその時期等の判断が、契約時に森林所有者との間で合意した経営方針の範囲内で受託者に委ねられている。
 - ③立木竹の所有権の帰属、森林施業に係る費用の負担方法、受託者への報酬の支払い方法、路網その他の林内施設の利用権限等の契約内容が明確で、森林施業計画に従った施業が円滑に実施されていると判断できるものであること。

◆チェックポイント

- ・長期施業受委託契約書等や、受託造林時の受委託契約書等、必要な契約書等を取り交わしているか。
- ・契約時に、提案型集約化施業の趣旨や特徴などを正確に伝達しているか。
- ・また、地域森林の的確な管理という観点からは、所有者に対する積極的な事業の働きかけも必要であることから、このような PR 活動を積極的かつ適切に行っているか。

◆必要書類（例）

- ・長期施業受委託契約書 ・受委託契約書
- ・施業提案書、完了報告書 ・提案型集約化施業の PR 書類

◆審査方法

- ・審査は書類ベースでの確認とともに、提案型集約化施業の PR 活動について、常勤役員、プランナー・担当者へヒアリング

基準 5-2. 施業履歴等の森林情報が適切に整理されているのと同時に、境界確定など、地域の森林管理に繋がる取組が行われている。

点数	採 点 基 準	
0	森林情報も適切に管理されておらず、境界確定のための取組も行われていない（今後も実施の予定なし）	
1	森林情報の管理及び、境界確定のための取組もこれから行う予定である	
2	森林情報の管理及び、境界確定のための取組を始めているが内容が不十分である	
3	森林情報の管理	樹種・林齢・所有者などの基本情報を網羅している
		施業時の胸高直径や樹高などの数値をデータに残している
		施業完了後、速やかに施業履歴を更新している
	森林情報の活用	蓄積した森林情報を基に地域森林の管理計画を策定している
		蓄積した森林情報を基に団地設定を行っている
4	境界確定の取組み	施業にあたり確認した境界に半永久的に残る目印を入れている
		複数の所有者を集め、境界確認を行う機会を設けている
5	データでの管理	必要な情報がすぐに確認できる仕組みがある
		GIS を活用し、森林情報の管理を行っている
		境界確認時に GPS で数値に残している

◆解説

- ・境界確定は、地域森林管理の上では極めて重要であり、早急に対策を講じる必要がある。境界確定のためには膨大な労力が必要となることから、提案型施業を含めた日常業務の中で、分かるところから確認・記録していくことが必要である。
- ・また、地域森林管理のためには、いわゆる切捨間伐の森林整備事業についても、確実に将来の集約化・利用間伐に繋げるため、施業履歴等の情報が適切に管理される必要がある。情報の管理は、GIS 上で行われるのが効率的であるが、紙ベースの媒体でも適切に管理が行われていれば問題はない。

◆チェックポイント：地域の森林管理状況

- ・施業履歴等の情報が適切に管理され、地域森林の管理計画、施業集約化の実行計画に反映されているか（基準 1-2「中期事業計画、年間事業計画」と関連）。
- ・境界確定の問題を解決するための具体的な取組が行われているか。

◆必要書類（例）

- ・境界確定の現状と今後の計画
- ・施業履歴等の森林情報の管理状況

◆審査方法

- ・書類の確認と常勤役員、プランナー・担当者へのヒアリング

基準 5-3. 策定された長期目標や事業計画、及び実績や経営状況が適切に情報公開されている。

点数	採 点 基 準	
0	情報公開を行っていない（今後も行わない予定はない）	
1	情報公開をこれから行う予定である	
2	情報公開を行っている。が内容が不十分である	
3	決算資料の整備	決算報告・事業計画が掲載されている
		決算報告に提案型施業の実績数値が記載されている
		事業計画に提案型施業の予定数値が記載されている
		関係者が閲覧可能な状態にしている
4	情報の発信	森林所有者や協力事業体などに、組織の実績や事業計画等を発信している。
		森林所有者や協力事業体などに、組織としての経営理念や提案型施業の取組み方針を発信している。
5	情報公開の工夫	インターネットなどを活用し、組織としての方針を積極的に発信している

◆解説

- ・提案型施業について策定された長期目標や事業計画、実績及び経営状況などは、適切に公開されなければならない。
- ・その理由は、事業体育成及び事業実施のために公的な資金が投入されていること、特に森林組合は公的な要素が強く、組合員や地域社会コミュニティーなど多様なステークホルダー（利害関係者）に対して積極的に情報公開していくのが当然である。
- ・また、基準 1-1 及び 1-2 において作成されるこれらの書類は、積極的に公開することによって、支持を得て、また組織のモチベーション向上に繋がるものである。したがって、公開方法は、総代会資料だけではなく、インターネット等で広く公開されることが望ましい。

◆チェックポイント

- ・幅広いステークホルダーに策定した長期目標や事業計画、及び実績や経営状況が、各種の媒体を用いて、積極的に情報公開されているか。

◆必要書類（例）

- ・公開中の長期目標や事業計画など取組の方針や、実績及び経営状況

◆審査方法

- ・書類の確認と常勤役員・プランナーへのヒアリング