

森林経営と目標の明確化

横井 秀一

岐阜県立森林文化アカデミー



この講義の目的・目標

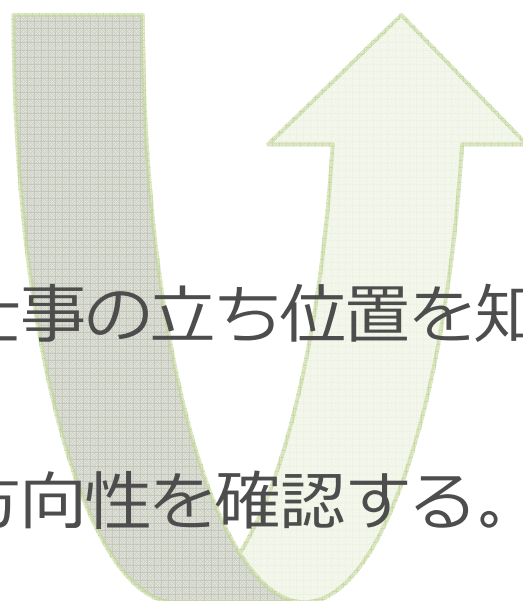
■ 知識・情報の習得 (→ 行動・態度の変容)

研修の目的

知識・情報の習得
技術・スキルの習得
問題解決能力の向上
行動・態度の変容

■ 自らの仕事の立ち位置を知る。

■ 仕事の方向性を確認する。



林木・森林・林業の特徴（農と比較して）

-
-
-
-

3

この講義での到達目標

- 提案しようとする（目の前の）作業の先には、大きな目的・目標がある。
- 施業プランを立てるには、目的と目標を明確にすることが大切である。
- 施業プランナーは、経営感覚を持つことが大切である。

ということに気づく。

4

森林施業プランナーの目的

- **顧客（森林所有者）に利益をもたらす。**
 - 森林の価値（資産価値・公益的機能価値）が高くなるよう管理する。
 - 森林から利益を生み出し、顧客に渡す。

- **組織（林業事業体）に利益をもたらす。**
 - 組織が存続するための信頼を顧客・地域社会から得る。
 - 組織が利益を上げる。

5

この講義の要点

- ① 施業プランナーの役割は、森林経営の肩代わり、もしくはそのお手伝い。
- ② 良い森林経営の実現は、目的と目標の明確化から。
- ③ 施業プランナーの仕事は、目の前の作業の提案だけではない。ベストな作業を提案するには、まず、長期的な視点で施業全体を考えることが必要。

6

- ① 施業プランナーの役割は、森林経営の肩代わり、もしくはそのお手伝い。
- ② 良い森林経営の実現は、目的と目標の明確化から。
- ③ 施業プランナーの仕事は、目の前の作業の提案だけではない。ベストな作業を提案するには、まず、長期的な視点で施業全体を考えることが必要。

山林所有者は経営主体か？

- 専業林家・自伐林家・山林経営会社

山林所有者 = 経営主体

- 意欲がある山林所有者

山林所有者 ≒ 経営主体

- ふつうの山林所有者

山林所有者 ≠ 経営主体

山林所有者は経営主体か？

- 専業林家・自伐林家・山林経営会社

山林所有者 = 経営主体

- 意欲がある山林所有者

山林所有者 ≒ 経営主体

- ふつうの山林所有者

山林所有者 ≠ 経営主体

施業プランナーの顧客

プランナーの顧客は「ふつうの所有者」

- 山林は所有しているが、経営はしていない。
- 自ら考えての施業はしていない。



放っておいてはいけないの？

-
-
-
-

来るべき主伐に向けて

- どのような木材を収穫するか
 - サイズ（とくに径級）
 - 品質（優良材／並材） ← 施業歴が反映
- いつ収穫するか

誰かが決めなければならない

**それを実現できるよう、
誰かが林を育てなければならない。**

誰が？ どうやって？

11

受託の形態の進化

- 作業の受託
- ↓
- 施業の受託（森林施業計画）
- ↓
- 経営の受託（森林経営計画）

経営 > 施業 > 作業

12

「森林組合の事業」にも謳われている

■ 森林組合は、次に掲げる事業の全部又は一部を行うものとする。

- 組合員の委託を受けて行う森林の施業又は経営
- 組合員の所有する森林の経営を目的とする信託の引受け

(森林組合法 第九条「事業の種類」抜粋)

13

そもそも、経営ってどういうこと？

■ **事業目的**を達成するために、**継続的・計画的**に意思決定を行って実行に移し、**事業を管理・遂行**すること。【デジタル大辞泉】

■ **規模・方針**などを定めて、（経済的にうまく行くように）**事業を行う**こと。【新明解国語辞典】

計画性がある。
実行が伴う。
継続性がある。

14

(森林) 経営のキモ

計 画 性

実 行 性

継 続 性

15

当たり前のことではあるが

森林施業プランナーは

林業のプロフェッショナル

プロの自覚を持って、
プロの仕事をする。

16

- ① 施業プランナーの役割は、森林経営の肩代わり、もしくははそのお手伝い。
- ② **良い森林経営の実現は、目的と目標の明確化から。**
- ③ 施業プランナーの仕事は、目の前の作業の提案だけではない。ベストな作業を提案するには、まず、長期的な視点で施業全体を考えることが必要。

17

正しい意志決定 と 3つの合理性（階層）

1. 価値合理性

- なぜその行為を行うのか、その行為によって実現したい行動目的の正当性・合理性

2. 行動方針（戦略）の合理性

- 採択された行動目的を達成するための行動方針の合理性・妥当性
- 価値合理性の枠組みを決め、戦術を展開するための戦略の合理性

3. 行動手順（戦術）の合理性

- 行動方針（戦略）を具体化した実施細目の合理性・効率性

3つの合理性と森林施業

1. 価値合理性

経営理念（森づくりの理念）の合理性

2. 行動方針（戦略）の合理性

森林施業／目標林型の合理性

3. 行動手順（戦術）の合理性

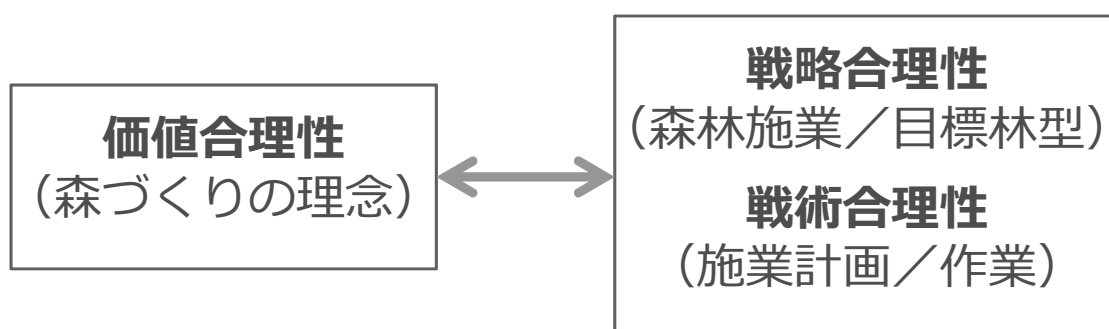
施業計画／作業の合理性

19

価値合理性と戦略・戦術合理性

**理念なき行動（技術）は凶器であり、
行動（技術）なき理念は無価値である。**

[本田宗一郎]



20

林業の現場に“エビデンス”を

エビデンス (evidence) 科学的根拠

第1段階 目の前の現象を科学的に説明

第2段階 行為と結果の関係を科学的に説明

第3段階 科学的根拠に基づいて行為を決定

科学的根拠 → 技術的合理性

21

忘れちゃいけない もう一つの視点

経済的合理性 も必要

ただし

技術的合理性 > 経済的合理性

22

目的から目標、手段への落とし込み

- 1. 目的の明確化**：施業の目的を明らかにする。
- 2. 目標林型の設定**：目的を達成するにはどんな森林を目指すとよいかを決める。
 - ✓ 現存林分から到達可能なこと。
- 3. 施業計画の立案**：目標に到達するにはどのような施業を実施すればよいかを決める。
 - ✓ 技術的合理性・経済的合理性を持っていること。

23

目的は一つ、目標は複数から選択

- 目的はぶれない。
- ふつう、目的を達成できる目標は複数ある。
 - 複数の中から、最適な目標を選択。
 - 目標は途中で変更してもよい。ただし、新しい目標は、その時点で目指せるものであること。

24

- ① 施業プランナーの役割は、森林経営の肩代わり、もしくはそのお手伝い。
- ② 良い森林経営の実現は、目的と目標の明確化から。
- ③ **施業プランナーの仕事は、目の前の作業の提案だけではない。ベストな作業を提案するには、まず、長期的な視点で施業全体を考えることが必要。**

(森林) 施業とは

- 森林を維持造成するための伐採、造林、保育などの**諸行為を適正に組み合わせ、目的に応じた**森林の取り扱いをすること。広くは禁伐なども含める。【森林・林業・木材辞典】
- **目的とする森林を育成するために**行う造林、保育、伐採等の**一連の森林に対する人為的**行為を実施すること。【コトバンク】

施業という概念 – 作業とは違う

- 施業は、目的を持って行われる、一連の行為。
- その目的を達成するのにふさわしい最終形がある。それが、**目標林型**。
- 作業は、施業における、一つ一つの行為。
- 作業は、施業を構成する要素。
- 一つ一つの作業にも、それぞれ目的がある。
 - 保育作業・整備作業 ← 目標林型に到達させる。
 - 収穫作業 ← 施業目的を達成する。

27

施業が作業の積み重ねということの確認

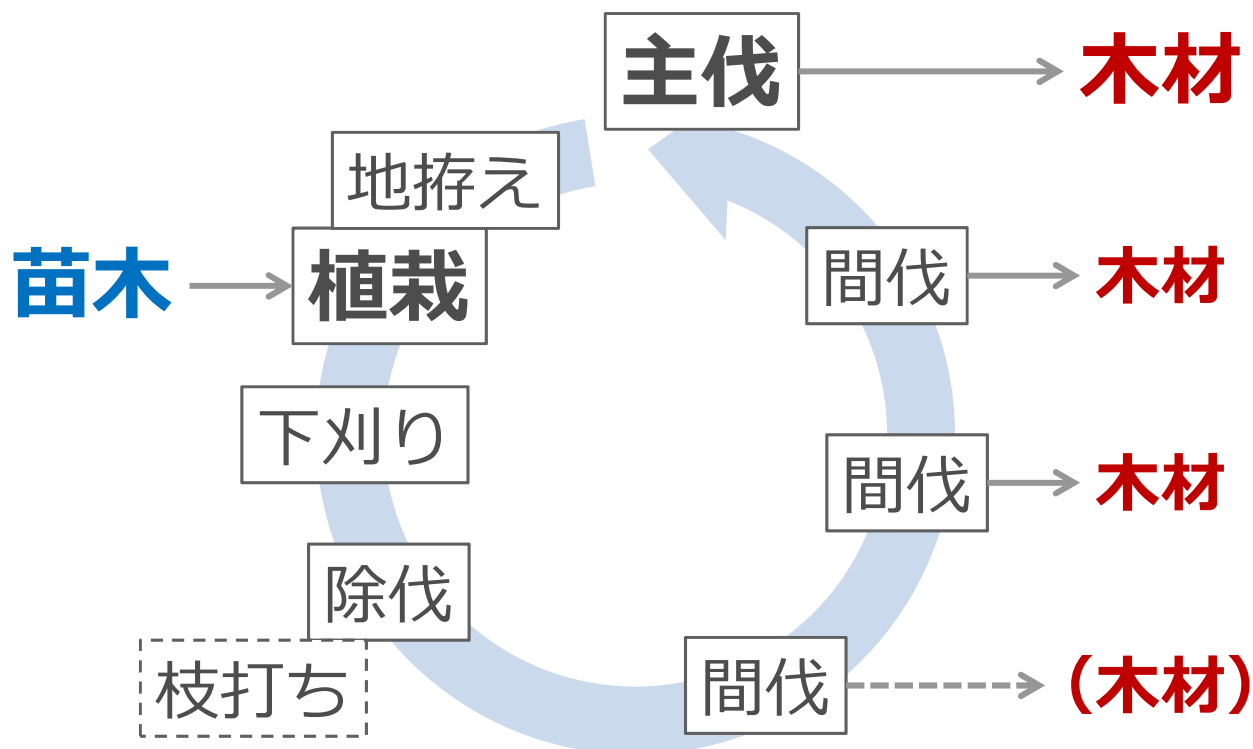
■ 針葉樹人工林施業を考えてみる

- 前生林分を伐採する
- 地拵えをする
- ○○を植栽する
- 下刈りをする
- 除伐をする
- 枝打ちをする
- 間伐をする
- 主伐をする



28

林業のサイクル



29

見据える時間と目標林型

■ 近い将来の目標林型

□ 現存する森林の世代で到達させる姿。

■ もっと近い将来の目標林型

□ 近い将来の目標林型に至る、途中途中の姿。

□ 途中の目標が達成できないなら、戦略か戦術が間違っている可能性大。

■ 遠い将来の目標林型

□ 森林の世代を重ねながら到達させる姿。

30

目標：例えばこんなヒノキ林？



目標：例えばこんなヒノキ林？



目標：例えばこんなヒノキ林？



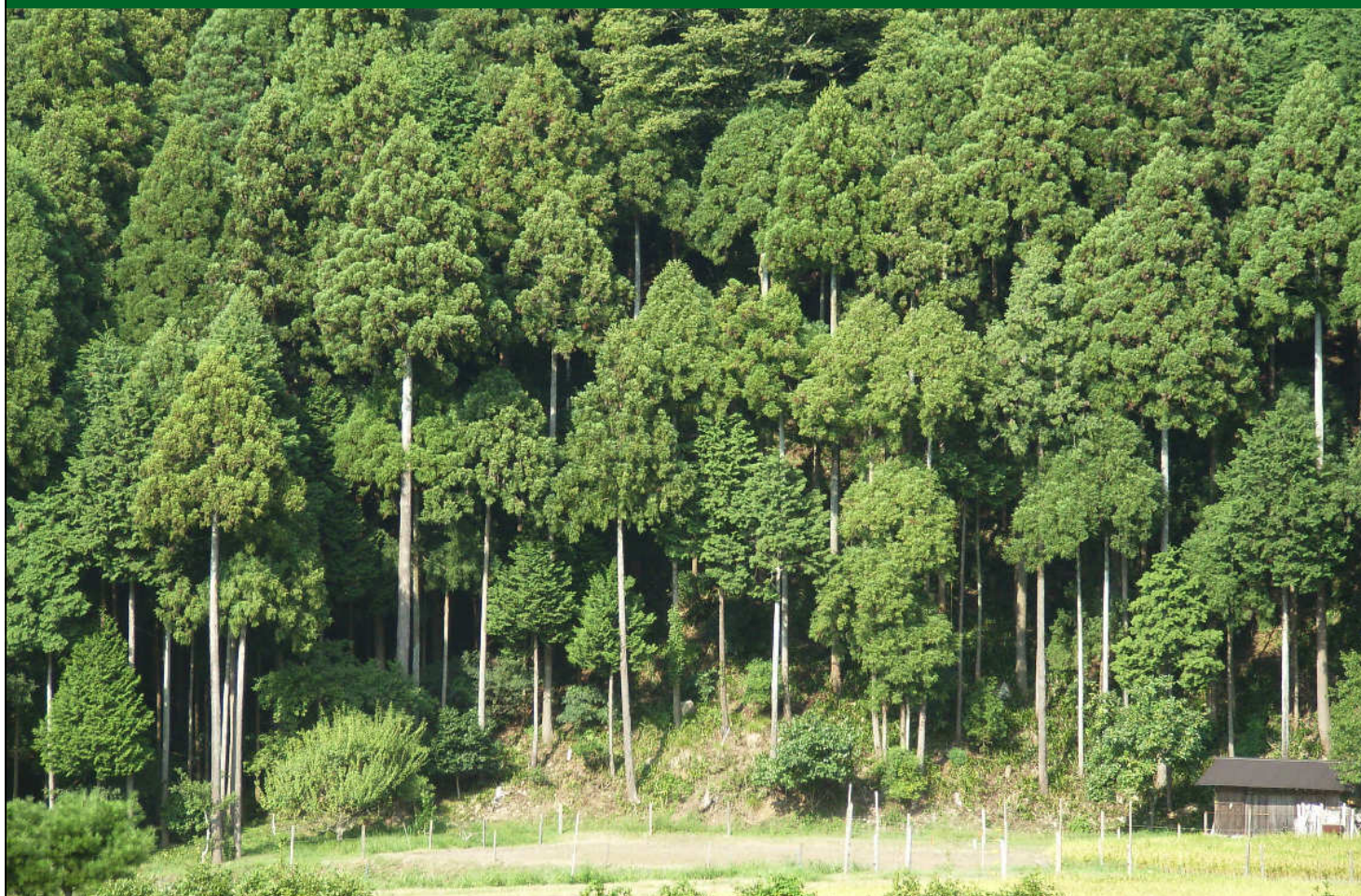
目標：例えばこんなスギ林？



目標：例えばこんなスギ林？



目標：例えばこんな択伐林？



目標が設定されていないと

- 行き当たりばったりの作業、その場しのぎの作業（のくり返し）になりやすい。
- 間伐と称しながら、**収奪的な伐採**に陥る危険性がある。
- 次回以降の間伐（収穫）計画が立てられない。



- **森林経営が成り立たない。**

どんな山にして、何を達成したいのか？



どんな山にして、何を達成したいのか？



どんな山にして、何を達成したいのか？



森林施業は逆算方式で考える

■逆算方式：到着点を起点として考える

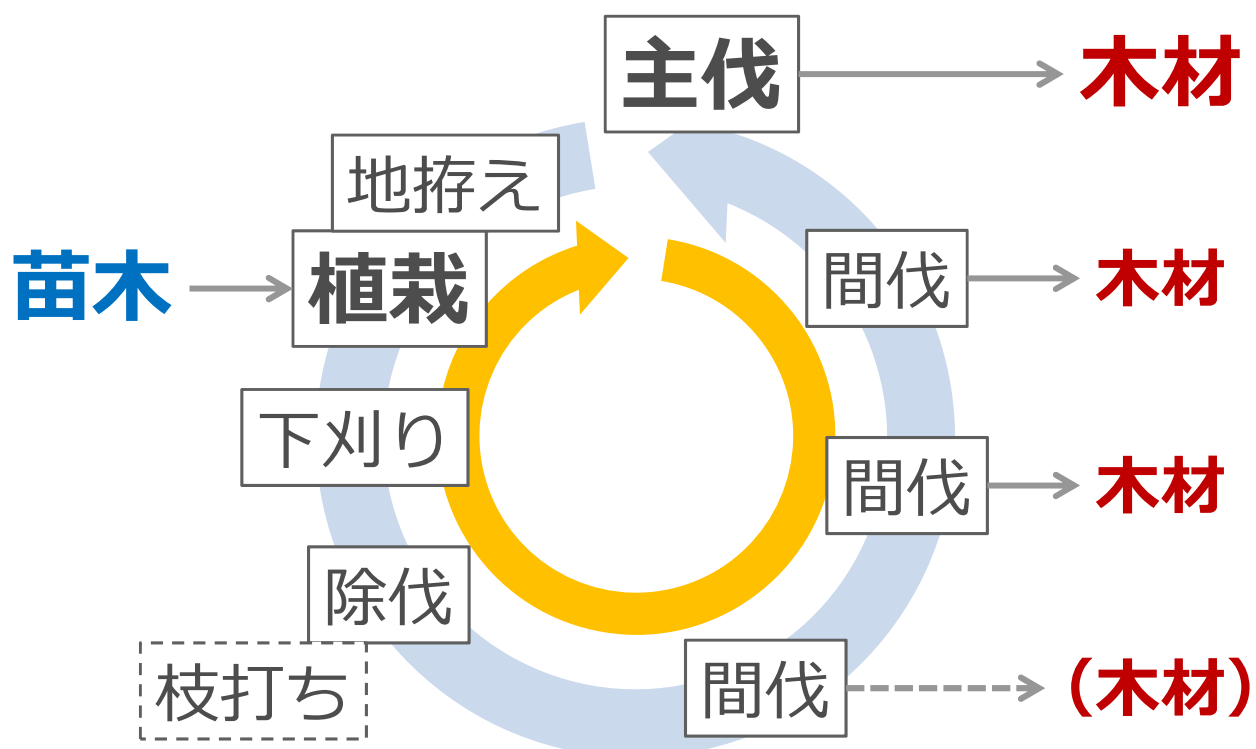
- まず、ゴールがどこかを考える（確認する）。
- ゴールまでの道筋を考える。
- 逆算して、今、何をするのがベストか考える。

■積み上げ方式：今を起点として考える

- その場その場で、ベストを尽くすことを考える。
- どこに向かうのか（目標）が見えない。
- 本来の目的を見失う恐れがある。

41

ゴール（目標）から遡る意識を持つ



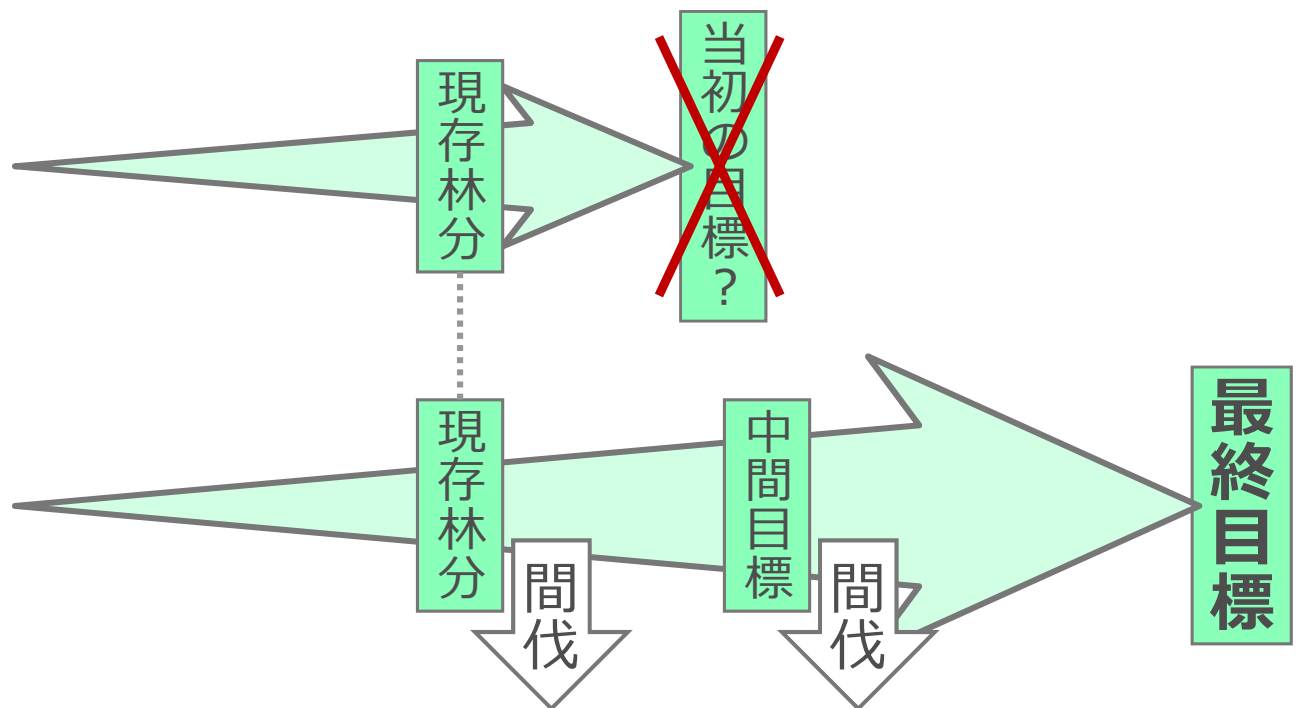
42

林業技術の大半は「引き算の技術」

- 唯一の足し算が植栽。
- 育林作業は、すべて引き算。
- 育林作業は、育て上げたい林木が**この先の時間を過ごす環境を整えること**。
 - できることは、不要なものを取り除くこと。
 - 幸い、その不要なものも人にとっては資源。

43

新たな目標を持って臨む



新たな目標に向け間伐によって林型を整えていく

44

作業後の林分は未来へのスタートの姿

現存林分－間伐木＝残された林分

ではなく

これから育てる林分＝現存林分－間伐木

プランナーはこう考えて、
顧客に提案してほしい。

45

森林経営・森林施業の基本原則

■ 合自然性の原則

□自然に反する林業は行わない。

■ 持続可能性の原則

□収穫の保続性を維持する。

□公益的機能を継続的・恒常的に維持する。

□土地の生産力を低下させない。

■ 経済性の原則

□コストパフォーマンスを考えた施業を行う。

■ 生物多様性保全の原則

□経済活動を犠牲にしても、生物多様性の保全には配慮しなければならないことがある。

46