

第13回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 令和5年6月14日(水) 15時30分～17時15分

県庁議会増築棟403号会議室

(構成員) 植木 達人 信州大学農学部教授

大久保 和孝 公認会計士

高橋 聖明 弁護士(委員長)

向山 孝一 KOA株式会社取締役会長

○ あいさつ

(須藤林務部長)

大北森林組合等による補助金不適正受給事案に対しては、事案の徹底的な検証、大北森林組合等への補助金の返還請求、損害賠償請求の実行や県職員に対する懲戒処分等、事案への直接の対応を進めるとともに、再発防止に向け、林務部の意識改革、組織風土改革など、コンプライアンスの推進に取り組んできた。

しかし、このような中、一昨年度、補助金の補助申請書類の職員による偽造という不適切な事務処理が行われた事実が判明し、昨年5月のこの林務部改革推進委員会において委員各位からも様々な御意見をいただいた。

それらをもとに、林務部コンプライアンス行動計画を全面的に見直し、改めて原点に立ち返り、何のためにコンプライアンス推進に取り組むのかということをみんなで考え、再発防止に向け、部を上げて取り組んできた。

時代に合った新しい働き方へと社会全体が変化をしている中であっても上司と部下が協力しながら業務を推進するためには、コンプライアンス行動計画の日頃の取組がこれまで以上に重要になる。

○ 議事

(高橋委員長)

昨年5月の委員会では委員の皆さまに大変貴重な意見をいただいた。それを受けて昨年7月に林務部コンプライアンス行動計画が大幅に改訂された。これまで改訂された行動計画に従ってされてきたいろいろな取組について、その報告を受けるとともに行動計画の内容、計画に基づいた取組などについて、委員の意見をいただきたい。県民の信頼と期待に応えられる県行政の一助になればと思う。

○ 林務部におけるコンプライアンスの取組状況について

資料1に基づき説明

(須藤林務部長)

自己評価でBとなっている取組については、部として意識して取り組んでまいりたい。

「行政経営理念・林務部ビジョンの浸透」で、現地機関の長との対話のところにBとついているが、現場で起こっていることを本庁の管理職もきちんと認識する必要があるので、こまめにやっていきたい。

「自由闊達な対話や協力できる風土の醸成」で、これまでの取組により一定程度の効果は上がっていると思うが、本当に困った時に相談できるような職員が身近にいるあるいは組織としても気付いていくというレベルまで引き上げていくことが課題。

「誠実さによる信頼確立、挑戦する人材・職場づくり」で、提案をする職員に偏りがあるという話もあるので、組織全体へいかに広げていくかがカギ。改善提案の成果を目に見えるようなかたちで職員へフィードバックしていくことが大事で、その中で表彰や褒めるということを連動していくことが必要。

「リスクリテラシーの向上」で、自分ごととして捉えてもらうためには、具体的な事例の共有が有効。加えて世の中の動きに敏感になる必要があるし、情報共有や研修の仕方もさらに工夫していく必要がある。

- 林務部リスク・コンプライアンスビジョン及び林務部コンプライアンス行動計画の見直しについて
資料2に基づき説明

(須藤林務部長)

資料2の最後のページに5月に開催した林務部コンプライアンス推進本部会議における議論についてまとめている。

管理職も悩みながら、コンプライアンスの一連の流れの中で、積み重ねてきたものを活かして職務に当たっている。

(向山委員)

1年前に4名の委員からそれぞれ意見、提案を出しているが、それぞれの意見、提案が1年間どのようなかたちで反映されるようにしてきたか、またこのようなかたちで仕組み作りや運用に活かしてきた、あるいはこれは出来なかったという説明をしていただきたい。

(小林森林政策課長)

昨年、それぞれの委員のご意見を踏まえ、コンプライアンス行動計画の最後のページに、「各取組項目における評価について」という項目を新たに追加した。

具体的な取組における確認者と評価を行う者の役割分担を明確にし、特に部として

重点的な取組に関しては部長、次長、課長、係長などの各層で業績評価とも連動させ、進捗把握と評価ができるように工夫した。

この表を踏まえ、自己評価を行い、「部長と課室長・現地機関の長との対話」の評価はB。

(向山委員)

前回の4人の委員の各意見、提案に対してきちんと実施したという表をつけてもらえれば理解しやすい。

(小林森林政策課長)

そういった方向でやっていきたい。

(向山委員)

取組をやってきて今の林務部のコンプライアンスの仕組みは有効に機能しているという評価か。

(小林森林政策課長)

一昨年は事案が発生したが、見つけることができた。また去年は取組によって、不適切事案が部内では発生しなかったので、コンプライアンスの仕組みが機能していると考えている。

(向山委員)

現場の色々な課題も顕在化していると思うので、それが次の改善に繋がるように期待する。

(植木委員)

コンプライアンス行動計画が昨年の7月に全部改訂された。必要に応じて変えていくことは非常に大事で、評価したい。

不適切な事務処理事案が発生したということを契機に全部改訂したということは分かるが、これまでの行動計画のどこに問題があったのかを丁寧に説明する必要があるのではないか。

(田中森林政策課課長補佐兼総務係長)

鳥獣対策室における不適正な事務処理事案を踏まえた面が非常に大きかった。

困った時にすぐに相談ができる職場作りに重点を置いた。補助金執行の事務、財務関係の事務の一つ一つの規定に関する知識不足も大きかったので、実体的な正しさととも

に、手続的な正しさについても理解を深めるため、財務関係の研修を対象者全員が受けるといったものを重点的に記載した。

向山委員の意見をもとに、誰が責任を持って取り組んで誰が評価するか、という点に重点を置いて改訂した。

(植木委員)

今後こうしたことが起こらないよう、改訂理由がこの行動計画の最初の方で説明される必要がある。

資料1のリスクマップは、想定されるリスクの洗い出しをまずする必要がある。

これまでの具体的な事例のもとで、想定されるリスクというものを検討されたか。そこからどう学習効果を上げるのか、あるいは改善策をどう立てるのかということが、次のステップになると思う。

7ページのリスクに対する行動計画(財務事務)について、進捗管理表との関連性はあるか。

9ページ以降の林務部コンプライアンス行動計画の取組項目のうち、評価がなぜA評価、B評価になったのか、教えていただきたい。

(伊豫田森林政策課企画幹)

補助金の事務は、補助金の要綱を作るところから最後の支出をするところまで、様々な過程をたどる。その中で様々なチェック項目があり、それらの項目を想定されるリスクとして記載した。

林務部においては、令和3年度に鳥獣対策に係る補助金事務で、不適切な事務処理が起きたため、それを踏まえ、資料1 5ページの資料の左の方に「職員による書類の偽造」を想定されるリスクとして記載した。

あわせて、大北森林組合の不適正な事案についても、補助金の実績報告で不適切な履行確認が起きたという反省を踏まえて、想定されるリスクとして記載。

また、行動計画に評価項目としてそれぞれ基準を記載している。

それら行動計画の基準に照らしてそれぞれA、B、Cと評価した。

(植木委員)

「部長と課室長・現地機関の長との対話」の目的である「林務部ビジョンの理解を深めるとともに情報共有を図ること」の達成状況は資料のどこで分かるのか。

(小林森林政策課長)

資料1は実施した内容について記載があるが、それが行政経営理念あるいは林務部ビジョンの浸透に繋がっているかどうかの記載はないので、今後工夫する余地がある。

(植木委員)

行動計画と進捗管理表の違いを教えてください。

(田中森林政策課課長補佐兼総務係長)

内部統制のリスクに対する行動計画は、財務事務のうち抽出したリスクに対してどう取り組むのか記載したもの。

個々の事業の進捗管理表は、一つ一つの事務事業について、漏れがないかを係長、担当者あるいは同じ系の者が共有するための表と整理。

(植木委員)

リスクマップは何をどのように採用するかが重要と思っているので、質問させていただいた。

(大久保委員)

林務部として一生懸命頑張ろうとしていることが分かったが、やり方を考えた方がいいことがいくつかある。

1点目、リスクマップのリスクの評価が甘い。リスクマップの右上4-4以上へリスクを洗い出していないと何を問題意識としているかが見えない。県全体にその傾向があることは事実だが、横軸（マネジメントコントロール）がなぜ2や3になってしまうのか。全部リスクは解決しましたと表すことを想定した表ではない。

2点目、資料1の7ページにある行動計画の原因の深掘りが甘い。

例えば、行動計画で挙げられる「例規等の理解不足」について、理解をしようとしなかった職員の意識の根底はどこにあるのかももう一段深掘りして考えなければいけない。例えば、色々なルールを覚えなければいけない中で、重要性の認識が欠如しているケースもあるかもしれない。

他の項目も同様。「不十分なチェックリスト」も何故チェックリストが不十分なままやってきたのかを考えなければいけない。忙しくて後回しになっていた、経験値を持っている職員がいたのでチェックリストはいらなかったけれど、世代が変わったためにチェックリストが必要になってきたとか、もう一段掘り下げて考えないといけない。

また、県全体も同様だが、職員のどの階層にどんな教育をしているのかを整理し、可視化し、共有していくことが必要。今、コンプライアンス・行政経営課も整理しているので、同様に整理し、モデルの部局となっていただきたい。

もう一つ。対策をとることも大事だが、一つの物事を考え抜くという訓練を日々やるべきではないか。半年に1回、3時間、1つのテーマを徹底的に議論すべき。

県民のためということは、県民の要望をただ聞くことではなく、県民の半歩先、より先回りして対応することが本当の意味の県民のためではないか。その半歩先まで見る、潮目を見る力をどう養っていくか。愚直にやり続ける習慣づけが必要。そのやり方は県全体の「かえるプロジェクト」とセットで考えていただきたい。

(須藤林務部長)

一つの物事について、ある程度まとまった時間をとって考え抜くということを我々も実践しなければいけない。

県民の半歩先をいくのが大事という話をいただいた。社会の潮流を抜きにしては我々の仕事はできないと思う。

(高橋委員長)

長野県行政経営理念ではミッション・ビジョン・バリューと言うが、もう民間ではパーパス経営の言い方となって、パーパス・ドリーム・ビリーフと置き換えている。しばらく前まではCSR（企業の社会的責任）だったが、今はCSV（共有価値の創造）という相手と自分の共有価値を見つけて互いにwin-winでやっていくという感覚。

県も地方自治法が改正になって行政経営という観点では同じだと思うので、CSVに変わってきたことを心に留めていただきたい。

(向山委員)

マネジメントというガバナンスのシステムが行政にはないと思っている。

ISO14001のマネジメントシステムには行政のガバナンスに活用できることがあるはず。一つの目標をどのように達成していくか、それを組織としてどのようにマネジメントしていくかという仕組みがISO14001の中にある。参考になる。

○ 北アルプス森林組合に対する県の指導・支援の状況について

資料3に基づき説明

(須藤林務部長)

令和5年度に木質バイオマスセンターが本格稼働するということがポイントになる。

前倒しで確保した人材を有効に活用して、本来の事業である森林整備事業を通じて安定した収入の柱を育成していくことが大事になってくると認識。

こうしたことから、令和5年度は大事な年になるので、引き続き指導・支援をしていきたい。

(植木委員)

助走段階であり、今後いろいろと仕掛けができつつあり期待ができそうである。

資料3の5ページに出ている令和4年度の事業実施状況について、対前年度との実績比あるいは始まってからの時系列の実績変化に注目しているため、書き方を工夫してほしい。

販売部門が、令和3年が1億円を超えているが、令和4年の実績が5,000万と半分に落ちているのはなぜか。昨年度はまだウッドショックの影響があったのか、根本原因は何なのか。

森林整備が伸び悩んでいる。令和2年が5,000万ぐらい、令和3年の実績が3,500万、令和4年だと4,900万で、計画の1億1,700万は過大過ぎるのではないか。森林組合として最も大事な森林整備の受託請負収入があまりにも少ない。

しかし、技術職員の増員は評価できる。

広葉樹利用の取組で、3Dのデータ作成・蓄積事業は、広葉樹利用の先駆けの可能性として高く評価する。今後の広葉樹の利用戦略をどう展望するか。北アルプス森林組合が管理する森林において広葉樹の資源量の基本的把握はどうか、3Dで個々の樹種の形状がわかって、それらがどこにあるのか、形状だけではなく形質はどうか、特に特殊な広葉樹や大径材はどこにあるのかというようなデータベース化が必要となる。また広葉樹は採材の仕方によって大きく材価が変わる。それを見極める力も必要になる。利用する段においては伐倒技術も習得しておく必要がある。それと広葉樹における市場調査も欠かせない。北アルプス森林組合が広葉樹材の重要な供給基地となるよう心から希望するが、そのためにも明確な展望と実効ある計画が必要。こういったことも含めて、将来的な戦略をより詰めてほしい。

サントリーの天然水の工場は大事にすべき。これから本格稼働して恒常的に収益は上がってくるだろうと思われる。同時に水源の森（天然水の森）の積極的な整備をサントリーと協働して進めていくことも大事。

そういったところを工夫しながら、黒字経営に転換し、軌道に乗せ、組合そのものが健全経営で進むことが最も大事。それに伴い組合の評価も高まり、さらに人材や様々な資源の利活用、市場への信頼が生まれてくる。ぜひ前へ進めてほしい。

（千代信州の木活用課長）

5ページの表、対前年との実績比は令和4年の売上実績の下にかっこ書きで前年実績を載せている。しかし、平成28年からのトータルは資料にはない。

販売部門で前年と比較して半分ということだが、ウッドショック後の材価の下がり具合ということはほとんど関係していない。記載のとおり工事用地の伐採等の受注、下の森林整備部門の利用事業のところにかかってくるが、この仕事が前年度は相当に大規模で特需であった。

当年度ではその分が減っている。そこから出てくる丸太等の木材の買取販売が影響。

3つ目、森林整備部門の中の森林整備事業の伸びていない理由だが、この計画の数字はあくまで5か年計画の数字で非常に高い数字。オーソドックスな森林整備の受託請負は前年よりも伸びていると認識。

5ページに記載のとおり数千万程度の治山事業が繰越となり、計上されていないことも響いている。

職員の増加に関しては、地域外あるいは都市部での声かけやいろんなイベントに顔を出して、組合の方で相当努力されたと聞いている。

大北森林組合から北アルプス森林組合に名称を変えたこともイメージアップにつながったのではないかと組合長から聞いている。

広葉樹の事業については、バックアップをしっかりとっていく。サントリーについても、組合のしっかりした営業活動が必要だという声があるので、県としても寄り添いながら成果を上げられるようにしていきたい。

広葉樹の戦略については、資源量全体は調べており、10広域の中では1番広葉樹資源が割合として充実。薪としては高値で流通している地域で、既に県の取組として実証しており、ビジネスに繋がるのではないかとという結果をもとにしたモデルである。地域振興局も一緒に取り組んでいきたい。

(植木委員)

広葉樹の資源量は全県で1番ということはデータで示されているが、こういう形状のものがどうあるかということが、広葉樹販売のポイントになってくるので、今後注目したい。

(向山委員)

7ページにいくつか写真が出ている。

ぜひここを訪れたお客様やここで将来働きたい人に対するおもてなしができるような綺麗な現場にしてもらいたい。お客様相手に説明をするときの立居振舞い、言葉遣いといった一つ一つが魅力のあるものに繋がっていく森林経営ができるようになればいい。

(千代信州の木活用課長)

この製材マルシェの開催自体がそういう意識を高める1つの大きな機会。

今後も機会を捉え、暮らしに密着した分かりやすい森林組合、暮らしに役立つ森林組合と実感してもらえよう、県としても支援していきたい。

(高橋委員長)

事業のため浮き沈みがあるので、やっていく方向性は委員から出されているとおりに間違っていないと思うので、今年度頑張っていたきたい。

貴重な意見があったと思うので、その意見を踏まえて検討、対応をお願いします。

(須藤林務部長)

いただいた御意見をどうかたちで生かしたのか、反映したのかということを委員の皆さま方へも報告させていただきたい。