

## 第1回林務部改革推進委員会

(日 時) 平成28年5月26日(木) 10時30分～11時15分

(場 所) 県庁西庁舎112号会議室

(出席者) 【委員】大久保和孝 公認会計士

高橋 聖明 弁護士

向山 孝一 KOA(株)代表取締役会長

【補助員】三枝 和臣 公認会計士(大久保委員補助員)

(議事要旨)

### ○あいさつ(林務部長)

高橋委員、大久保委員、向山委員、本日はご都合でご欠席ですが植木委員に、当委員会の委員にご就任いただきました。高橋委員、大久保委員、植木委員には、コンプライアンス推進・フォローアップ委員会に引き続いて、ご就任いただき、向山委員には、林務部の仕事改革を進める上で、KOA森林塾などで山づくりに取り組まれていることや民間経営の視点から指導・助言をいただくため、今回新たにご就任いただきました。皆様には、大変お忙しいところ、快くお引き受けいただき、感謝申し上げます。

林務部では、昨年10月に「林務部コンプライアンス推進行動計画」を策定し、今回の事案の反省を踏まえ、二度とこのような事案を起こさないという決意の下、再発防止に向けて業務の改善に着手してきました。今年度は、県庁全体としても、「コンプライアンス元年」と位置づけられていますが、林務部は取組の先頭に立っていく必要があります。本日は、平成28年度林務部コンプライアンス推進行動計画、また、仕事改革の取組についてご議論いただきたいと思います。ご意見、ご助言を賜り、行動計画の取組をより効果的なものとしてまいります。再発防止に向けて最大限の努力をいたしますので、よろしくお願いたします。

### ○委員長選出

高橋委員を委員長に選出。

### ○平成28年度林務部コンプライアンス推進行動計画について

資料2、2-2～2-3に基づき、「平成28年度林務部コンプライアンス推進行動計画について」説明  
植木委員からの意見報告。

### (植木委員の意見報告)

#### ①林務行政の信頼回復に向けた林務部改革の推進

「非効率な業務」をどのように定義づけるか議論が必要。林務部の仕事は山(自然)を相手にしていることから、Case-by-caseの現場対応がたびたび発生する。現場での非効率とは何か?の議論と共に、現場での的確な判断とその対応力を組織としていかに高めるかという議論も一方で必要。

かつて林業普及指導事業評価が第三者の参加のもと、現場の実施態勢、地域あるいは事業実行上の課題や問題点、改善策の提案等を事業現場で議論していた時期があります。このような「現地研修」は職員の知識や意識の「気づき」や向上、組織態勢の改善にとって大変有効であったと感じてお

ります。AGを外部の評価も含めて育てるという場があって良いと思います。再度その必要性を検討すべき。

## ②二度と不祥事が起きない事務事業の仕組みの定着

・造林補助事業等の運用改善の定着・普及

このような基本的なことを着実に進めるには、一人ひとりの職員が日常より山や森林のことを学び、より科学的な判断とそれにもとづく議論ができる、ということが大事。知識の集積は本人の自信に繋がり、仕事のやり甲斐にも通じる。不祥事の歯止めになるはず。多忙多忙といわれることも多いが、足繁く現場に通い、山の知識や森づくりの技術を高める姿勢、また地域住民と接し対話するような仕事スタイルが大事。そういうことが徐々に薄れてきているのではないか。

・「長野県森林づくりアクションプラン」の目標設定

昨年度から実施している地域の機械装備や労働力のチェック、地域の素材生産業者の力量を確認する調査結果を踏まえ、地域の目標値の再検討をおこない、積み上げ方式で案を作成して欲しい。是非とも進めてください。

## ③森林組合の内部管理体制の整備促進

ガイドラインや指導方針の基本理念がまずは大事であり、それにもとづく検査・指導を実施すべき。その事業運営上の基本的要件は、①環境保全に配慮する森林経営、②地域社会に貢献する森林経営、③補助金の必要性を最小限にとどめようとする自立的・持続的森林経営、④より科学的な森林経営、これらを森林組合の基本に据え、具体的なチェックリストによる検査・指導をおこなって欲しい。

### (委員)

森林組合の指導については、どのような工程で取り組むのか示していただきたい。

### (委員)

資料3「林務部の仕事改革の取組について」、今回の事案について林務部で反省するのは当然。個々の現場、林務部のそれぞれの職員がどのような課題を抱えているか。本庁なり林務部のトップが把握することが非常に大切。各係員や係から提案された課題、現場の課題、何で悩んでいるか。現場だけでは解決できない課題がどれだけ山積しているのかという現状把握を林務部職員に協力してもらい、林務部のトップ、県庁のトップが把握することがすごく大事。

優先順位の高いものから改善していくが、課題が解決されずに放置しておく、林務部全体や関係者との間に問題、課題が起きるのだというリスクから将来上がってくる事案事象を職員に分析してもらおう。それは現場の人たちがかかり把握していると思う。

そのリスクに対応するため、改善を組織で実行していく。改善に基づいた効果が継続して得られる形になっているか。現場でのPDCAをきちっと回していくことがすごく重要。本委員会では、しごと改革をするということで、制度ができ、制度がきちっと運用されて効果があがる形でマネジメントがされているかその辺を聞かせてもらいながら、適切なアドバイスをさせてもらいたい。

### (委員)

昨年度の意識改革の取組みを通じて感じたが、課長がもっと自分たちがやるのだという意識を持つことが重要。リーダーシップを誰がとっていくのかを明確にしていかないと、他人事のように捉える傾向が上位の役職になるほど強い。これは民間企業との決定的な差。民間企業の場合は、ま

ずトップが死ぬ気でやるという覚悟を示し、それを実行していくのがそれを支える部長であり課長。グループディスカッションでも課長の所が一番弱かったので、課長自身が本気でどうやっていくのか自分たちで考えるスキームをとっていくことが課題。こういう場でも直接、課長等から生の意見を出していただき、委員の理解をもらうことが必要。コンプライアンス推進・フォローアップ委員会から林務部改革推進委員会となった。林務部を本気で改革するという。改革にあたって大事なことは、結果がすべてですが、取り組むプロセス自体を県民に開示していかなければいけない、説明する義務を負っている。それが今、林務部の置かれている状況。結果だけでなく、プロセスの説明責任を強化し、実践していただきたい。そのためのガバナンス強化として、委員会が拡充・改組された。それが一点目。

二点目は、方向性についてはいいが、まだ抽象的。ビジョンをもっとフォーカスして具体的に、長野県の目指すべきものは何なのか。コンプライアンスの定義が書かれているが一般論はもういい。長野県林務部として、コンプライアンスの目指すべきビジョンをはっきり明確に。二度と不祥事を起こさないというような後ろ向きのビジョンではなくて、具体的な前向きなビジョンを示しつつ。同時にしごと改革のなかで大事なことは、明日の仕事で何が変わったのかということ職員が体感できるレベルで、小さいことでいいので3つくらいに絞り込んで、今まで出来なかったことを具体的にやっていくというのを示すことが大事。

例えば、課長が部下を見るレビューノートを義務付けさせる。サトウという会社が三行報告でやらせている。毎日、部下は必ず上司に報告し、上司は翌日には必ず返事をする。三行でいいが、毎日やるのは手間がかかって大変。その代わり部下とのコミュニケーションはきちっととれるようになってくる。ものすごく負担だが、効果がものすごくある。私も実践したことがある。こういうような抽象的な、一般論的な仕組み、施策ではない。何かわかりやすい職員の意識を変えていくような仕組み、施策をやっていかないと。この二点を強調しておきたい。

### (委員)

先ほどの改善をする時に、県にも目標管理というシステムがあると思うが、一番大事なことは、誰が、いつまでに、何をやって、その結果どういう成果があがる形にしていくのかという目標をきちんと公にすること。数字で表せる目標もあるし、言葉で表す目標もある。改善の実践責任者を明確にし、いつまでに、どういう状況ということで、3ヶ月、6ヶ月、1年きちんと目標を遂行するように組織として、管理、運営していくマネジメントがすごく大事。

林務部の業務内容を見せてもらったが、長野県の森林をどうしていくか、一手に引き受けている非常に大切な部であるし、大きな仕事を請け負っていると思う。長野県の森林に関して、歴史、物語があると思う。企業でいうと創業者がどういう目的で会社を作ったか。創業精神とか理念とか。企業文化と呼ばれるもの。おそらく林務部にも歴史があって、先輩の皆さんが大変苦勞して、今の長野県の森林が整備されてきた歴史や物語があると思う。歴史を事実として学ぶことが、林務部職員のモラルアップにすごく繋がると思う。今を生きる責任として、先輩の皆さんが作り上げてきた業務や業績を引き継いで、新たな価値をつけていく。林務部の歴史や長野県の森林整備に県が関わった物語を学び直しながら、先人の皆さんたちが苦勞しながら、いろんな問題、課題が発生したのをどう乗り越えてきたか。要は今回の事案で林務部職員がモラルダウンすることが怖いので、我々が長野県の森林を守り、健全なものにしていく当事者なのだという形で是非、元気になってもらいたい。今回事案も10後、20年後に林務部に入ってくる職員にとってもきちんと学んで、新しい発展、価値づくりのために、活かしていくことも大事なので、検討していただきたい。

**(委員補助員)**

しごと改革の取組では、横の連携もしっかり図れるような体制を作っていたいただきたい。同じような課題が出てくると思うので、そういう時に協力して、課題解決できるような仕組みを作っていたいただきたい。

**(委員)**

目標管理に関して、数値管理はしやすいが、こういうことは数値で把握できないので、プロセス管理が非常に大事。プロセスを管理して結果を県民に報告することが大事。

植木委員がガイドラインや指導方針の基本的要件を4つあげていますが、大事なのは自立的・持続的な森林経営をさせるということ。行動計画のなかで、常例検査を毎年行うとか、検査項目を強化するというのがあるので、県下18森林組合の常例検査の結果を本委員会に報告いただきたい。植木委員が指摘されている自立的・持続的な森林経営がなされているかという視点で報告を。

向山委員のおっしゃられた林務部の歴史これは非常に大事。今回事案も、一生懸命に森林整備をやるという一環のなかでコンプライアンスがルーズになったということ。森林整備をしっかりとやるというところは変わらない。今後も一生懸命やってもらいたい。今、現場は委縮していると思う。全然思いつかなかったが、さすが向山委員。肯定感を高め、今後に向かって頑張ろうということで、これまでの歴史、物語を学び直すことは非常に大事。

**(委員)**

二度と不祥事を起こさないというのはやめたらどうか。何を目指すのかビジョンにしないと。反省ではなく言い訳みたいなので、どんな人と組織づくりをするかというビジョンに切り替えていく。それに向かって、改革していく。次の資料からやめませんか。そこで明確なビジョンを示していく。これは、運営の仕方になるが、トップのリーダーシップがすごく大事。この委員会の説明を部長にさせていただいたらどうか。絞っていただいてもいい。部長の思いだけでいい。部長自ら説明する運営方法に変えていくということを提案させていただく。

**(委員)**

うちの企業の場合もコーポレートガバナンス（企業統治）で取締役の責任義務がある。そのなかのひとつにコンプライアンス委員会がある。コンプライアンス委員会の委員長はナンバー3の常務取締役がやっている。そこに各取締役、各部署を代表する人たちでリスク管理、目標管理をやっている。トップの人たちが率先垂範して、コンプライアンスを県の風土にしていくのだという意味で、大久保委員の意見に賛成。その時に、二度と不祥事を起こさないというのは、組織である限り、いろんなリスクが起きる。人のやることなので、間違いが起きることは前提にせざるを得ない。起きてもいいという話ではなく、起きるものだというリスクをいつも考えながら、それに対してどうするかということ。これから、いろいろないい改善や報告を聞きたいので、組織として実践した職員にきちんと評価をしてあげることが重要。その辺を併せて実施していただければ効果がでると思う。

**(林務部長)**

本日は、大変貴重なご意見、ご提言ありがとうございました。林務部職員現地機関を含めまして、300名を超える職員がおります。先ほどご提言ございましたように、現地、現場の職員の声、地域

住民の皆様の声、いち早く取り込み、皆で共有して、トップがリーダーシップをとって組織として対応することが非常に重要なことだと考えております。

それから、検討のプロセスをいかに県民の皆様にご理解いただくか、これを見える化していく。大変重要だと思っています。

それから、全国に二つしかない林務部でございます。今までの長野県林務部の歴史、森林・林業の素晴らしさを職員、地域住民の皆様が共有の理念として持てるように、歴史、これまでの取組を皆様にわかっていただく努力をしていかなければいけないと考えております。

引き続き、皆様方にご助言いただきながら、新しい林務部として進んでまいりたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。