

第3回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 平成29年2月14日(火) 午前9時～11時

県庁西庁舎301号会議室

(出席者) 【委員】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

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)

○あいさつ(林務部長)

委員の皆様には大変お忙しいなか、第3回林務部改革推進委員会にご出席いただき誠にありがとうございます。第2回委員会以降の取組状況ですが、大北森林組合等に対する補助金返還請求については、昨年12月に市町村を通じた間接補助について請求を行ない、法的に可能なものについてすべて請求を終えたところです。大北森林組合に対しては、委員の皆様からのご助言を踏まえながら、補助金返還計画等の見直しを指導し、1月31日に見直された計画が提出されたところです。

また、林務部コンプライアンス推進行動計画に基づく取組についても、今年度の重点事項であるしごと改革を中心に取組を進めてきたところです。テレビ会議を通じた議論や幹部職員がすべての現地機関を訪問し職員と意見交換を行うとともに、頑張った職員やきらりと光る取り組みへの表彰など徹底した対話による組織風土の改革にも努めてまいりました。取組状況の詳細については、この後担当からご説明いたします。ご指導、ご助言等よろしくお願いいたします。

○委員長あいさつ

平成28年度の林務部改革推進委員会は本日で3回目になります。本年度最後の委員会になるかと思えます。本日は、平成28年度版林務部コンプライアンス行動計画に基づく林務部の取組、1月31日に大北森林組合から提出された事業経営計画、補助金返還計画等について、忌憚のないご意見をいただきたいと思えます。県全体でコンプライアンスの推進を図り、県民の信頼を一日も早く取り戻すことが重要だと考えています。本日はよろしくお願いいたします。

○大北森林組合補助金不適正受給事案等にかかる取組状況について

資料に基づき説明

(委員)

林務部改革推進委員会は、林務部コンプライアンス推進行動計画の進捗状況等について助言することが目的なので、大北森林組合の事業経営計画そのものについて議論するのは、適切かどうかわからないが、今回事案の反省として、大北森林組合の現実、実状について十分な調査や把握が出来ていなかったことが反省としてあげられていることから、林務部改革を進めるうえでも必要という観点で大北森林組合が提出した事業経営計画について教えてもらいたい。

民間企業の事業経営計画とかなり違い、売上げや利益といった損益計算、必要な投資、投資に対する資金手当てなどが見当たらない。投資とリターンとキャッシュフローを明らかにすることでバランスシートの科目で大きな変化がわかる。数字を押えていくうえで基本となるが、手元にキャッシュフローもBS(貸借対照表)もないので、経営全体の状況がどうなっているのかわからない。

そういう中でも新規事業を行う時に、一番わからないのは、15ページに組織図があり、16ペー

【議事要旨公表用】

ジに指導事業、販売事業、加工事業、森林整備事業がある。どの部署の誰が責任を持って事業にあたるのか関連性がわからない。誰が責任を持って、いつまでにどのような成果を上げるのか。組織としての責任の所在が明確になっていない。民間企業は組織として、担当役員、部長、課長などの個人名が事業経営計画に記載され、責任区分が明確になっている。組織図でもマーケット、市場や顧客に対する調査、マーケティング、流通をどの部署が担うのかわからない。生産を主体とした事業計画になっているが、収益をあげるには、市場の開拓や顧客をきちんと把握できるか、競合に対してどのような優位性を持って事業を推進していけるのか、他の森林組合と違って、広葉樹が占める割合が高いという森林資源の特性を活かしていくのは、どの部署の誰が責任を持つのか。

その辺について、林務部はどのように進めていくのか。

(事務局)

今までは一部の職員に任せっきりで役員が個別の経営に参画していない状況で、組合役員が組合でどのような取り組みが行われているか分からない状況でした。反省を踏まえ、大北森林組合理事会では、事業担当を決め、個別事業ごとに責任者を配置する人選を進めていると聞いている。個別の体制については、職員数が少ないこともあり、今まで利用係、販・購買係など担当が明確になっていなかった反省も踏まえ、責任者を配置する改善をすると聞いている。

(委員)

常勤は18名しかいない。理事が14名のうち常勤が1名だけで職員が11名、技能職員が6名。非常勤理事にも経営責任を持たせ、担当を持たせるということか。

(事務局)

非常勤理事にも参画いただきたいと組合では考えている。

(委員)

組織図の三つの係、その上の業務課長、参与、専務理事、その他13名の非常勤理事が、指導事業、販売事業、加工事業、森林整備事業の各区分に、どの部署の誰が責任を持って推進するというのはいつ決まるのか。今までは責任者を決めていなかった。

(事務局)

理事会で協議しているところで、遅くとも5月末の総代会までには、理事会で決定したいという組合の意向。

(委員)

県林務部、北安曇地方事務所は、大北森林組合の新しい組織体制や事業計画が現実味のあるものかチェックする責任がある。この事業経営計画で林務部はどうやって把握するのか心配している。

(事務局)

組合として、外部有識者による再生本部を設置してアドバイスを踏まえながら、取り組みを進めていく体制をとっている。委員ご指摘のとおり、具体的事業の推進体制が明確でない点はしっかり調整してまいりたい。

(委員)

企業が新しく事業を始めたり、出直しをする時には、まず基本的に現状をきちんとみんなに理解してもらうことが必要。大北森林組合で言えば常勤の18名で現状、平成28年度の実績予想、平成29年度の事業計画を共有し、今までのやり方、能力で対応出来ること、今までのやり方ではできないこと。新たな能力が求められることを明確にし、研修や能力向上のための人材育成というプランが出来、足りないところは人を補充する、そのためのコストアップ分をどのように吸収するのかというマネジメントになるのだけれど、森林組合の経営は一般企業の経営と違うとは思いますが、基本的に誰が責任を持っていつまでにどういう成果を出すのか、明らかにしながら進めていただきたい。あとは新たな投資が発生すると思うが、投資計画はないのか。森林組合では、BS（貸借対照表）、PL（損益計算書）、CF（キャッシュフロー計算書）を作らないものなのか。違う方法で把握しているのか。組合長や理事はどうやって、組合の財務状況、資産内容を把握しているのか。

(事務局)

事業経営計画の補助金等返還前の当期剰余金に組合が考えている設備投資の計画として、保冷库、薪プロセッサ、フォワーダ、スイングヤードなどが投資額ともに年度別に導入施設の欄に記載されている。

(委員)

例えば平成32年度に70万円、これが全体の必要な設備投資額か。設備投資の他にいいのか。

(事務局)

新しい取り組みについては、組合員の力を借りながら委託事業で行うので、組合としての投資は基本的には設備投資のみ。建物など大きな投資の予定はない。

(事務局)

CF（キャッシュフロー計算書）などの観点で事業経営計画が整備されていないので、しっかり組合に確認してまいりたい。

(委員)

県下18森林組合はそういった運営をしているのか。

(事務局)

これだけの長期計画は持っていない。短期計画では毎年のバランスシートを対比しながら、運営している。

(委員)

毎年決算が終わるとBS（貸借対照表）、PL（損益計算書）、CF（キャッシュフロー計算書）が出てくるのか。

(事務局)

通常1月、2月が決算月で、バランスシートが出てくる。

(委員)

BS（貸借対照表）を見て、キャッシュや資金、財務内容を把握しているということか。

(事務局)

そうです。

(委員)

バランスシートからキャッシュフローを読み取るのは不可能。きちんと公認会計士に入ってもらって事業経営計画を作られた方がいい。一般社会常識から見れば当然のことで、少なくとも収支計画としては意味不明でパズルのようなものになっている。事業計画とは何なのか、ブレークダウンしたものを民間の常識範囲のなかで作る必要がある。ただ、方向性としての内容は良いのではないか。そのうえで、少なくとも資金管理はきちんとやっつけていかなければいけない。ストック、フローの概念が整理されていないと事業計画にならない。

(事務局)

計画の細かい内容については県として、大北森林組合に対して、ヒアリングを続けている段階。委員ご指摘の点についても、我々の知識として足りない部分があれば専門の方に力を借りて、良く聞くなり、整理させるなりしていきたい。

(委員)

大北森林組合のコンサルタントは企業経営やビジネス経験がある方か。この事業経営計画がきちんとした形になるには、収益事業を誰が責任を持って推進するのか。その前提となる市場や顧客をどのように把握していくのか。現実的な話が現場で行われていると思う。コスト把握や棚卸資産の評価は今までの評価方法で通用するのか。素材、加工品等の販価、売価の決定が市場や顧客との間で決められているのか問題になってくると思う。昨年末、大北森林組合を訪問したが、在庫管理の

【議事要旨公表用】

評価が民間の感覚と全く違う。非常に良い広葉樹材が何十本と並べられており、評価額を聞いたが売価を組織的に決定していなかった。数年前の担当者が決めた売価がそのままであり、棚卸資産の収益性を持った資産管理をしていかないとコンサルタントとの会話が成立しないのではないかと、とても心配する。極論すると森林組合に経営をやった方がいないからこうなる。コンサルタントも大変ではないかと思う。現状をきちんと見て森林組合を管理する林務部として、どのように計画案具体化していくのか検討していかないと、大変なことになるのではないかと思う。

(委員)

経営的な観点から見れば、事業計画書としては中身が一般的には理解しづらいのが現実。今後、改善することを前提とし、県は、半年から3か月に1回くらいの頻度で大北森林組合から進捗状況について説明や報告を受け、進捗過程を評価することが必要。しっかりモニタリングしていくことを明確にしていきたい。県のモニタリングを前提に大北森林組合は掲げた計画を遂行していく、県の指導、監督のもと、透明性を確保し、失敗を糧に今まで実現できなかった取り組みを行ってもらいたい。ともするとこうした取り組みを一生懸命やろうとすると大北森林組合だけ肩入れして、補助金返還なのに資金繰りしているのではないかといった批判をする方がいるようだが、自力だけで再生することは不可能で、県は補助金返還を確実に実行させるために大北森林組合の再生に向け、誇り自負を持って指導していく必要がある。メディアや県民に対して説明し、大北森林組合の再生を支えていく。なかなか改変できなかった森林組合に対してひとつの実験台として再生に取り組む姿勢を明確にしてほしい。事業計画は採算のとれるしっかりした社会的説明のつくものをしっかり作って、きちんとした事業計画のもとに事業として採算をとっていく。そのために6次産業化など新しい再生プランを立て、新しい、面白い社会的関心を呼ぶような事業をどんどん生み出していく。それができなければどこかの段階で整理せざるを得ないと思うが、県のスタンスがぶれてしまうと非常に中途半端なものになってしまうことが最大の懸念。その点は強く申し上げておきたい。

(委員)

計画案を昨年度から見直しを進めるなかで、抽象的な話から徐々に具体化してきたと感じている。これまでの補助金漬けの体質から主体的にやっという姿勢が見られ、経営の自主性を再確認しようとする大北森林組合の姿勢については、理解を得るものになっていると思う。事業経営計画にどこまで盛り込むかは難しいが、気になるのは、大北地域の森林資源から広葉樹利用がかなり重要な役割を持つてくる。現在の広葉樹市場をもう一度確認しなければならないし、将来性をよく精査しなければ、主力となる広葉樹生産、販売が果たしてうまくいくかどうか。現在においても期待はされているが、恒常的な販売にはなっておらず、量的な問題もあり購入側が敬遠しがちというのが実状。どういうスタイルでシステムを作っていくかはよく検討してほしい。また、広葉樹生産における製材工場の役割を明確にする必要がある。多くの製材工場が不採算となっているなかで、一体的に直営で行う意図は何か。針葉樹に比べて製材するところが少ない広葉樹製材分野に切り込んでいくという挑戦的な製材工場なのか。他に広葉樹加工する場所がないからしかたなくやる程度

【議事要旨公表用】

のものなのか。主力となる広葉樹販売の個別具体的な部分をもう少し詰めてもらいたい。最後に、県森連の役割が見えてこない。単組の森林組合を束ねているのが県森連、役割として、指導、監督的な立場にあることを忘れないで欲しい。もっと積極的に大北森林組合の再生に関わるべき、大北森林組合を活かすための差別化等をしなければ浮上してこないのでは。連結しろとまでは言わないが、それに近い性格を持っている訳だから、上部組織として、財政的な支援や優遇措置も必要では。県森連と一体となって、県民に対しては33年より早い返還を目指す発想が必要ではないか。

(委員補助員)

平成28年度から平成32年度までの集中取組期間で、平成33年度以降の事業計画にどう繋げていくか見えてこない。集中取組期間にどう取り組むか整理が必要。

(委員)

林務部改革推進委員会と大北森林組合の再生は悩ましい問題だが、林務部の業務改革の一環として、大北森林組合をしっかりとモニタリングしていかなければいけない。結果管理も大事だが、数値管理、プロセス管理が必要。経営管理できる組織にはなっていない。財務諸表がしっかりと整備されていなくては数値化できずモニタリングもできない。組織、責任者を事業別に年度ごとに明確しなければプロセス管理できずモニタリングもできない。県のモニタリングと大北森林組合の経営管理は相当一致しているのではないかと思う。決して、大北森林組合の中に入って経営改善するというのではなく、県としてモニタリングできるようにするために内部管理体制を整えるというスタンスで課題は多いが検討をしていただきたい。今日の段階では、今までと比べて、一定の進展は見られるという評価で、さらに踏み込んでご検討いただきたい。

○ひふみ林業への対応について

(委員)

ひふみ林業に対して、財務諸表の提出を要求しているのか。税務申告書で確認できないか。

(事務局)

税務申告書にも不明な点がたくさんあり確認を進めているが、回答をいただいていない。

(委員)

弁護士を立てて請求するなど法的措置を講じるべき。早く資産等を抑えるべき。

(委員)

県として、ひふみ林業に対して何もしない訳にはいかない。県民の理解が得られない。なるべくコストをかけずに、支払督促など、法的手続きをしていくことは可能。

(委員)

今も仕事をしている事業体か。

(事務局)

ひとり親方という形態で不定住。主に国有林事業の孫請けなどを行ってきた。民間消費者金融にも借金があり、税金滞納もある。資産はほぼない状況で債権回収は難しい状況。

(委員)

回収見込みが厳しいからといって放っておくという訳にはいかない。ローコストな方法で対応を進めていく必要がある。

○林務部コンプライアンス推進行動計画の取組状況について

資料に基づき説明

(委員)

大北事案を受けて、県職員のモラルダウン、モチベーション低下を心配していたが、これだけの改革、改善の提案が組織的に出てきていることは評価できる。改革、改善を進めて行く時に、課題となるのが、どれだけ多くの人たちが参加してくれるかということ。一部の人たちだけが参加して、周りは見ているだけ、自分は無関係である、自分のことではないというギャップがどのような組織でも必ず生じる。その時に組織管理として行うのが、サンクスカードのような、改革、改善の取り組みを行った職員に対し、評価、表彰をきちんと行うこと。動機付けが非常に重要になる。小さな改革、改善であっても新しい一歩を自ら進んで自主的自発的に行動を起こしたことを組織がきちんと評価する。みんなで同じ方向を向いて、課題を解決する組織風土を作るになる契機になるので、できればトップ自ら直接、評価、表彰をして握手で改革への思いを伝えてもらいたい。また、改革、改善の事例発表会を定期的に行うことも効果がある。職員に熱意を伝えることも大切であるし、様々な改革、改善手法、周囲の反応、協力状況などを組織的に共有することで、今まで参加していなかった人が改革、改善に取り組むきっかけとなり、取り組みを展開していく大きなきっかけにもなる。組織的に改革、改善に取り組んだ職員を評価、表彰する仕組みを作ると、全体が同じ方向を向いて、自分の事として取り組むことにメリットを感じるようになる。改革、改善意識を持って、必要な勉強をすることで、仕事もやりやすくなるし、職場の雰囲気も良くなる。抱えている問題や課題をみんなで解決しようという雰囲気が広がっていくと思うので、是非、続けてもらいたい。

(委員)

しつこくマスコミに取り上げられることで緊張感を持って取り組めたことが良かった。県コンプライアンス推進参与としての立場から見ても、林務部の取組は行政としては非常に良い取組事例が出来たと考えている。今後は緊張感の持続が課題となるが、再発防止としては評価でき、実績も出てきているので、ひとつの成果として胸を張っていただいていい。林務部として何をすべきかメリハリをつけて、債務処理と組合再生に取り組みながら、モチベーションを高く、継続的に改革、改善を進めていってほしい。できれば、県全体の取り組みに広げていきたいと考えている。

(委員)

様々な方面から点検、チェックご苦労様でした。県として残念な事態があり、自ら変えていこうという強い意志を発信しているのだと思う。是非、良い組織にしてほしい。他県も改革には注目しており、範となる組織に作り上げてほしい。大変よく頑張っている。改善に取り組むことで新たな課題も明確になってきた段階。次のステップに向けて新たな課題解決を原動力にしなければいけない。現場が困窮、委縮することのないようにしてほしい。例えば、現場でのチェック、調査体制が負担との声に対して、早急に検討しなければいけない。林業は国の成長戦略のひとつに位置づけられているので、今後、ますます林業の仕事量あるいは期待は膨らんでくると見ている。仕事の内容と適正な人員配置については議論が必要。より現場を重視した人員配置を行って、本庁からではなく現場から情報発信するくらいの気持ちがあつていい。行動計画を実行する中で、新たな課題も見えてきているので、課題解決に取り組んでほしい。

(委員補助員)

非常にしっかりと取り組んでいる。今後も継続してやっていただきたい。しごと改革の業務棚卸しなど現場から意見を吸い上げていると思うが、結果を現場へフィードバックしていただくといったことが放置されないところまでフォローしていただきたい。

(委員)

調査2人体制が負担となっているので、来年度から推進担当と検査担当を分けて、チェックするという方向か。

(事務局)

今回事案のなかで北安曇地方事務所については、普及林産係という一つの係の中で補助金の執行と検査を行っていたことがあり、けん制の観点から問題があったというのが一つの反省としてある。他の比較的大きな事務所だと普及係と林産係が分かれていて一定のけん制効果がある状況であったので、小規模な5つの林務課では役割分担、担当業務、人員配置の見直しを行う。調査2人体制については、今年の実施状況を見て今後検討していかなければいけないと思っているが、現場では負担感もあるが、OJT効果などメリットもある。応援体制やアウトソーシングなど総合的に手立てを考えていきたい。

(委員)

一生懸命取り組んでいただいている。よりポジティブな方針に見直していただいて、職員のモチベーション向上に繋がると思うので、様々な手段、方法で対外的に積極的にポジティブな情報発信に取り組んでほしい。

○その他

(委員)

大北森林組合の事業経営計画は誰が書いたのか。

(事務局)

大北森林組合の専務理事が中心となり、業務課長、組合長も一緒になって書いており、さらに、5～6名の職員も関わっている。基本的に今まで取り組んできたベースもありますが、県としてもアドバイスしている。

(委員)

民間企業の事業経営計画とは、だいぶ体裁も異なっており内容も違う。民間企業の年次事業計画などを参考にしているかどうか。一覧化されプロセス管理できる計画なら、委員会でも議論しやすい。

(委員)

農政部の事業計画書ともレベルが全く違う。他を参考にすべき。農業大学校の財務会計塾を受けただけでも全然違う。中身があまりなく、ここから生み出す計画書になってない。

(事務局)

組合としては、臨時総代会にも諮って決定しているもの。基本的な方向は変わらないが、細かい資金の流れやスケジュール、責任者の明確化については、追加の資料など組合に求めるなどして、中身がしっかりとした計画になるよう県としてチェックしていく。

(委員)

すぐにやっていただきたいのは、キャッシュフロー計画書を作らないと見えてこない。単価、数量見込の根拠の補足説明を付けていただかないと説明が成り立たない。また、価格変動リスク、災害リスクなどどうコントロールしていくのが経営。イロハのイが抜けていると思う。

(委員)

県下18森林組合は補助金前提の事業計画を作っているのか。どこかひとつでも、補助金がなくてもやっていけるという森林組合はないのか。

(委員)

驚くべきことだが、企業でも補助金に依存している所は補助金から逆算して収支を作っている。

(委員)

普通、補助金の概念は、最悪の場合は補助金があるから事業継続するためのひとつの担保にとっておく、非常事態の時に使うという考えだが。

(事務局)

森林組合という団体の性格上、経済団体ではあるが、自助共助という制約をかけている位置づけがあり、一方で制約をかけ、補助という両輪を使い分けながら育成してきた長い経過がある。委員のご指摘のように補助金漬けという中で、自立意識に欠けるという弊害が少しずつ出てきているところもある。

(委員)

元々、根底に流れている補助金に依存するという体質がある。補助金に依存する人たちが行政の周りにたかってきており、地方行政の補助金が一番酷い。補助金をもらう分しか努力しないという森林組合側の意識そのものを変えてもらわないといけない。民間の発想と違う。努力があつたうえでどうしても足りない部分に補助金を充てるというのが民間の考え方。この事業経営計画のなかで厳しく指摘、精査して指導することが必要。先進的な取り組みをしないと納得されない。

(委員)

民間事業に比べて、森林事業は様々な制約が多いという訳か。自由に誰にどういう条件で売ってもいいという自由度はないのか。

(事務局)

制度上、組合員のためにしか利益をあげてはならないという規定がある。

(委員)

組合員のために森林整備し、歩道整備することで原木なども出てくる。そこに観光客が来てもらうなどする。北安曇地域の組合員の資産活用することが前提になっているが、ビジネスをする上でやってはいけないという制約はいくつかあるのか。

(事務局)

利益のみを追求するというのではないだけで、基本的に組合員のために地域の資産を活用していくことは妨げられていない。

(委員)

大北森林組合は、今後、補助金なしで事業をやっていくということを構築する上で、ものすごくいいポジションにいると思う。だが、現場に行つて話をすると、まず補助金ありき。補助金が絶対的な存在で無ければ事業が成り立たない。補助金が無ければ森林組合の経営は立ち行かないということが前提の会話になってしまう。

(事務局)

林務部としては補助金からの脱却を目指さなければならないが、非常に残念なことに、森林組合に限らず、山を育てて、伐つて、木材を売るという林業の経営サイクルが補助金無しでは回らないというのが日本全国の現状。

(委員)

現場を見てそうは感じなかった。だって資産管理をしていないのだから。売り方さえちゃんとすれば、百万円でも売れそうな木材が数年前に伐つた当時の担当者が決めた価格のままになっている。仮に、大北森林組合を経営するとするならばまず製材所をピカピカする。見学者や子供たちに来てもらって、地域の森林から伐り出された木はここへ来て、ピカピカの製材所で、ピカピカの作業着を着て、みんな笑顔で作業している。中学を卒業したらもう森林組合に来ないか。高校に行ったら、こういう勉強をしておいでよと言うくらい魅力的な職場にする。ところが、現状は製材の木屑で埋まっている。現場を徹底的にきれいにするので、いつお客さんが来ても構わない。こういう現場ならお任せできるとお客さんを取り込める。常に新入社員がこの現場に入りたいと思うようにする。

【議事要旨公表用】

他がやっていないのなら、日本で一番きれいな大北森林組合、それだけで評判になると思う。地域のホテルなどの玄関ホールにきれいな製材のピカピカのものがドーンと50万円ですと置いてあれば、多くの旅行者の目に留まる。いくらでもやりがいはあるし、きちんと顧客を掴むようなマーケティングと販売手法をとれば、補助金なしでもやっていけるのではないかと感じた。そのためには、自己資金を出してでも、私がやりますという人がいればいいと思う。補助金が無ければ成り立たないとは思わなかった。逆に補助金があるからその範囲のなかでなんとかしようと、新しい発想とか挑戦を出来なくしているのかなと思った。1組合くらい補助金からの脱却を目指してもよいのでは。

(委員)

1960年代の木材自由化との兼ね合いで生産性が失われ、森林組合等に対する補助金が継続され、森林を守るという方向になっている。それを林務行政として担っている。長期わたり補助金に依存することで自主性等が失われたのだと思う。農業協同組合も自主的に頑張っているところと、そうでないところではだいぶ格差がある。森林組合も農業協同組合とは質が違うと思うが、それぞれの努力によって変わってくる。民間の手法を導入していただくなどして、大北森林組合には頑張りたい。

(事務局)

戦後一斉に伐採されて山が丸裸となり、非常に荒廃した状態を一生懸命に復興してきたのが森林組合には違いない。森林組合がなければ緑の国土が蘇りはしなかった。今、森林が成熟してくる中では森林資源を利用して自立型の林業構造に転換していく必要があるのは間違いない。そこを一気に大北森林組合で実現していくのは困難でまずは平準ベースに戻すことからやらないと厳しいが、少なくとも自立型の構造にもっていきたいというのは同じ思い、一生懸命頑張りたい。

(委員)

懸念としては、今の人材では限界があること。人の入れ替えをどうするか。大変恐縮ではあるが、職員の方々には相当の覚悟を持ってもらわなければならない。職員が思考停止では永遠の夢物語になってしまう。職員の意識改革とどれだけ強いリーダーシップを発揮できるかが重要。危機的局面では、朝6時くらいからトヨタの5S運動の基本的な教科書から読み上げていくようなスタンスで強いリーダーシップを発揮できる方がいないと改革は難しい。

(委員)

実質的な経営責任者に民間で事業をやった経験を持った人をお願いしていく考えはないのか。

(事務局)

県下18森林組合ある中で様々な改善すべき事項がある。そのなかに経営者の意識改革も必要。

(委員)

例外もあるかもしれないが、行政経験しかない方にいきなり経営をやれというのは難しい。理事長や副理事長のポストに事業を30年40年やってきた経験のある方に来てもらうと様々な事が進むような気がする。民間経営経験者などを入れてはいけない仕組みがあるのか。

(事務局)

できるだけ外部の民間経営経験者などを導入したいと考えている。

【議事要旨公表用】

(委員)

倒産企業をちゃんと立て直した経験のあるような方が森林組合の経営に関われば、面白い事例になると思うが。

(事務局)

大北森林組合の組合長は、現在、代表権を持っていますが建設会社を経営しておられる方。以前、非常勤理事で関わっておられましたが、その際には元専務理事が独断的に経営を行っていた経過があり、現在は一定の熱意を持って経営に参画していただいている。

(委員)

まだ、来たばかり。

(事務局)

新しい組合長は一昨年12月に副組合長から組合長になられた方で、経歴としては地元の建設業を長年営まれてきた方で、一生懸命に頑張っている。

(委員)

難しいところ。

(委員)

マネジメントを担当する方についても検討をしていただきたい。

(委員)

今後の林務部改革推進委員会の役割、頻度は。

(事務局)

来年度も引き続き、林務部の改革についてチェック、指導をお願いしたいと考えている。当面は、本日、委員の皆様から頂いたご指摘、ご助言を踏まえて、大北森林組合に対して確認を行ったうえで、委員個別にご報告させていただく。本年度の会議形式としては本日が最後となる。来年度は、頻度を下げて委員会を開催の予定。

(委員)

半年に1回程度か。

(事務局)

それくらいになると思う。

(委員)

林務部コンプライアンス推進本部に林務部改革推進委員会が外部委員として指導、助言するのは、何年間の計画か。

(事務局)

年度ごとをお願いしており、改善状況を見ながらお願いできれば。

(委員)

少なくとも委員任期（1年間）はあると思う。貴重な意見が出されたと思うので、是非、反映をお願いしたい。ありがとうございました。

(林務部長)

長時間にわたり、ありがとうございました。様々なご指摘いただきました。大北森林組合の事業経営計画については、精査、確認をしっかりとさせていただきたいと思います。

また、森林組合の今後のあり方も長期的な課題となるかもしれませんが、一生懸命取り組んでいきたいと考えております。

コンプライアンスの推進につきましては、引き続き、林務部職員一丸となって取り組んでまいりますので、ご助言をよろしくお願いたします。本日は、ありがとうございました。