【参考資料５】

「林務部コンプライアンス推進行動計画」見直しの方向性

林務部改革プロジェクトチーム

１　経過、現状評価

林務部コンプライアンス推進行動計画は、平成 27 年 10 月に策定し、平成 30 年３月に３度目の点検（C）・評価（A）の時期を迎え、平成 30 年度版に向けた見直し作業を行う予定。

この間、コンプライアンス推進本部（本庁）やコンプライアンス推進会議（現地）の設置等を通じて、意識改革の取組を進めるとともに、現地機関をはじめとする職員の努力もあり、事務事業の適正化に向け、予算編成の見直し、造林事業をはじめとした補助事業のチェック体制の強化、森林組合に対する指導監督の強化等に取り組み、一定の改善がみられている。

２　見直しの方向性

⑴ H29 行動計画の課題、問題点を改善するため、取組項目の内容（やり方）を見直す

⑵ 基本的な計画の枠組みは出来ているので、主に行動計画の運用方法を見直す

⑶ 見直しに向けた主な提案

【「県民起点」の意識改革】

①職員自ら取り組むための仕掛けづくり

・各所属でワークショップ等により取組項目を選択し、星取表を作成して共有する

・星取表を用いて、部単位で年１回、課単位で半年に１回、係単位で３ヶ月に１回に PDCA（取組期限の確認、進捗管理）を行う

【風通しの良い対話にあふれた組織づくり】

②広報・情報発信の充実

・ＳＮＳ(フェイスブック)を活用

③ワークショップ形式によるリスクアセスメントの実施

・各所属で突発事案に関する対応等を話し合うワークショップを開催（リスク確認、リスク対応の共有）

④コミュニケーション機会の増大による柔軟な職場内応援体制の整備

・猫の手マークの表示(“手伝ってください“のような意思表示ボードを机上に掲示)

・「褒め当番」（仮）の実施(所属内での良い取組を褒める。１週間交代の当番制)

【しごと改革（しごとの質と生産性の向上)】

⑤さらなるしごと改革、業務改善（実務的な問題への対処）

・業務改善提案（組織・個人問わず）の実施と優良事例の表彰⇒H29 から実施済

・現地機関同士の技術交流、情報共有（オープンミーティングの積極的な開催）

・誰が、いつ、何をするというワークフローの作成や一問一答のような事例集の作成

⑥事業実施者・市町村・県が適正に実行管理を行っていく体制・仕組みづくり

・市町村との関わり方を考える場を設ける

・各段階におけるチェック項目の明確化や執行管理ツールの作成する

【コンプライアンス推進に向けた体制・運用】

⑦内部けん制による行動計画の改善

・林務部改革プロジェクトチームを来年度以降も継続し、行動計画の見直しを検討

⑷ 全庁で進める行動計画策定と整合を図る

・リスク評価に基づく行動計画の策定

３　課題、問題点

【林務部改革PTメンバーの意見】（H29.11.7 林務部改革 PT 第１回会議 KOA 訪問）

No	現状・課題・問題点	あるべき姿・ 期待する効果	見直しの方向性・具体的な内容
1	職員一人一人が、コンプライアンス行動計画を把握していない。具体的になにするべきかわからない。	職員一人一人がコンプライアンス行動計画を意識し、それぞれの項目において、自分が何をすべきかを理解し、所属単位(係、課)で PDCA サイクルが回っていく。	○現在のコンプライアンス行動計画は、大きな指針として残し、各所属単位(係、課)で具体的な行動計画を年度当初に作成(ワークショップ形式)し、共有する。行動計画に対し、それぞれの項目ごとにチェックする間隔、担当者を定め、見直し等を行う。 ○行動計画の小冊子を作成し、職員一人一人が携帯する。小冊子には、行動計画のほか、職員個人が担当する業務が行動計画にどうかかわるかを自ら記載する箇所を設ける。 ○どの項目のどの箇所が本庁、現地機関どちらが行い、役割を明確化する。（星取表の作成）
2	業務の棚卸しについて、法定事務など、省略不可能な業務が多いため、今後は、業務をいかに効率的に行うかが求められる。	職員自ら業務改善を実践し、取組成果を職員間で共有することで、他事務所で同様の業務を行っている職員も業務改善が可能となる。 業務改善の優良事例は、年度ごとに表彰し、業績評価でのインセンティブが与えられることにより職員のモチベーションの向上や、職場でのコミュニケーションの活性化が期待できる。	○KOA 式業務改善提案の実施。 職員が自ら実践し、成果を上げた業務改善の取組を所属に提案し、提案された業務改善は所属から本庁に集約し分類したあと、本庁から林務部全機関に共有する。優良事例については、部長表彰を行い、業績評価におけるインセンティブとする。また、多くの改善提案が出された所属に対しても表彰を行い、改善提案が多く出るマネジメント手法の共有などで改善意識の向上を図る。 きらりと光る取り組みについては、この取り組みに取り入れて継続する。
3	業務の組織的なマネジメントとして、具体的な目標の設定、そこに向けてのプロセスが見えにくく、組織として、誰が何をしているか把握できていない。	組織(係単位)としての具体的な目標を持ち、そこに向けてのプロセスを全員で共有することで、個人が行う業務の進捗管理が容易となり、組織的なフォローアップを行うことが可能となる。 個人が行う業務について、見える化が可能となるため、職場でのコミュニケーションの活性化が期待できる。	○業務におけるリスクアセスメントを半年に1度(又は必要に応じて)実施。係単位で具体的な長期目標(半年)、中期目標(3 か月)、短期目標(1 か月)を設定し、そこに向かう具体的なプロセス、それに伴うリスクなどを確認して、係で共有を行い、それぞれの業務の見える化を実施する。 業務的な負担として増えるものの、それぞれやることがはっきりするため、結果的に業務の効率化につながるものと考える。
4	広報・情報発信について、ブログでは、見られる人(アクセス数が少ない)が限られたり、原稿作成が業務負担につながる。	誰もが気軽に情報を確認でき、不特定多数の人に情報が発信され、業務の取組状況や、成果などを広く県民に知ってもらう。ブログに比べ、発信方法が容易。（県 HP 管理システムなどを使用しないため）	○SNS(Facebook 等)を活用し、より広範囲に情報を発信する。 Instagram などで、写真(特に自然に関する写真)等で信州の魅力発信につなげる。 マニュアル化が必要。（仮想デスクトップからでは接続できない？）

5	近隣の現地機関同士で技術交流、情報共有について、やり方がわからない。どのレベルでやるべきかわからない。(係？担当者？)	近隣の現地機関同士での技術交流などで技術研鑽が図られ、業務の高度化、効率化が期待できる。	○技術交流の実践事例の集約(南信における治山技術交流など)、具体例を提示するなど、より分かりやすく、業務に位置付けた形での実施が必要。必要に応じて、マニュアル？要領？など整備。
6	担当業務・林務部業務以外のことについてのリスクに対して意識があまり高くないような・・・。リスクであると考えていないような・・・。	林務関係業務に付随する一般事務についてもより意識を高く持つべき。一般事務処理においても不祥事につながるということを認識する。	マニュアルは整備されているので、研修等なにか啓発する機会を設ける(？)
7	情報発信ができていない。(長野では、ブログ更新月1程度)	林務部がなにをしているのか、どのように取り組んでいるのかをPRする。	インスタ、ツイッター、フェイスブックのほうが、写真と一言コメント程度でよく、情報発信もブログほど大変ではないので、情報発信にはSNSを主軸にしてもよいのではないか。長野では上記3つのアカウントを取得済。(更新はいまのところゼロ。元々林務係業務発信のために取得したが、課全体で運用する形にしようか検討中。むしろ林務部全体で運用する形にしてもよいのでは)
8	コンプライアンスの取り組みに対するモチベーションが低い。	本来コンプライアンスを意識するのは組織を守るためにも自分を守るためにも必要なこと。	大北問題に関する研修などは、ネガティブになってしまうが不祥事に対する抑止力としてもちろん必要。それ以外に、より前向きになれる研修の開催(ワークショップ形式の研修の開催など？)。
9	研修等によって研鑽が図られる一方、実務的な問題の対処については示され難い。マニュアル等も分かりづらいものが多いほか、その更新頻度はどうしても低くなりがちで、かゆい箇所に手が届きにくい。	研修やマニュアル等により、事業が適切に執行されている。また、問題が生じた際には担当者以外が見ても問題があることが把握できる体制。	○いつ、誰が、何をするというワークフローや一問一答のような事例集の作成など、問題が生じた際に問題があるということが誰もが分かるような体制の整備。 ○マニュアルが適宜更新して使いやすいものになるよう、定期的な一問一答の蓄積や担当者同士がマニュアルの改訂を話し合う仕組みの整備。
10	説明会等も開催して市町村や事業体との連携強化を図ってはいるものの、一部の事業体担当者の意識不足や市町村のマンパワーが不足していることにより、事業の実行管理等で問題の発見が遅れがち。	事業実施者・市町村・県それぞれが、それぞれの段階で適正に実行管理を行っていく体制・仕組み	○事業者や市町村が問題を意識しやすくするため、負担を減らすため、各段階におけるチェック項目の明確化や執行管理ツールの作成。 ○ツール等を作成していくだけでなく、県職員それぞれが用いている実行管理ツールや資料等についても共有していくことで、業務の効率化や事業の透明化を図っていく。

【林務部改革推進委員会からの意見】（H29.9.1 第４回林務部改革推進委員会より）

○研修の枠組みはできたが、根本原因を解決するための内容になっているのか検証が必要。特に、専門外の人と専門性の高い人との対話の機会を、研修、あるいは、ディスカッションの場として用意すべき。結果としてできるのではなく、意図して計画する必要がある。

○各種会議の運営方法がどうなっているか。相互に質問を中心とした会議の運営になっているか。資料ではそこが見えない。伝達と多少の意見交換があっても、適切な質問ができるような場になっていないと効果がない。それとセットになるが、根本原因を探求する習慣がついているか、それを検証するようなことができているか。大事なことは会議体の設定ではなく、その運用がどうなっているか。

○各種会議の課題設定等が適切になされているか。報告事項を少なくし、議論の時間をきちんとつくっているか。議事要旨（議事録は不要）をとるなどして、検証する仕組みが必要。

○今の林務部に必要なのは、一通り形ができてきたが、その運用が本当に効果のあるものなのか。また、効果のあるようなしかけができているのか。そのあたりを具体的に説明頂くとともに、できていなければ、そこを中心に行うべき。形だけ作っても意識が変わらなければなにもかわらない。

○言語化された明確なビジョンができているか。各職場（課）レベルでも必要。部長の考えるビジョンも明示頂きたい。そのビジョンとは、どのような職場にしたいのかというのを具体的に言語化したもの。働き方改革、組織風土などを具体的にビジョンとして示すもの。

○県が推進しているリスクマネジメントの資料がはいっていない。具体的なリスクとそれのマトリックス、などを提示すべき。また、三行報告は、林務部が率先してお願いしたい。

○行動計画の取組について、３か月ごとに林務部や林務部長がどのようにＰＤＣＡを回しているのかがわかりにくい。ＰＤＣＡをこのように回しているという写真や２～３分のビデオで、この課題についてはこういう風に実践している、林務部のコンプライアンスを実際に運営していくやり方であると、何かそういうものがあれば、非常にわかりやすい。ＰＤＣＡのあり方、リスク管理のやり方、人材育成に結びつけるやり方、マネジメント全体が見える。何か具体的な事例があると、評価がしやすい。

○四半期ごと（７～９月）に具体的な改善目標を掲げた工程表はないのか。ここには、無理だとしても、それぞれの現場で改善目標を達成するためにどう取り組むか。

○抽象的な計画なので、どのように運営されているかがわからない。到達すべき、達成すべき成果としてのありたい姿が、それぞれの間に工程表としてなければいけない。それがないと評価しようがない。つまりＰＤＣＡのＰは計画に書いてあるが、それを具体的に運用するルート別の工程表を作り、ありたい姿を明示し、部長以下本庁林務部は何をするのか、振興局は何をするのか、大北森林組合は何をするのか、三者に共通するコミュニケーションはこういう風な成果として、よりよいコミュニケーションがとれるように、お互いがすべきことが個人名まで書かれ、やったか、やらなかったか、どこまでやったか、これが、民間が行うＰＤＣＡであり、そこから生まれる問題、課題に対しては、きちんと歯止めをし、継続するための仕組みとして、山﨑部長がやることは何で、振興局長がやることは何で、大北森林組合長や責任者がやることは何で、それがやってあるのか、やってないのか。それをチェックする。それをやってみた６か月間の中で、いろんな次への改善へのヒントが出てきたとか。それを次の計画に落とし込んでいく。こういうやり方をしている。

○四半期ごとにありたい姿、達成目標を明示したものはないか。そこまで落とし込むと、誰が何をすべきか、わかりやすくなる。

○具体的な達成状況のありたい姿をお互いが共通の目標にして、９月までにどういうことができたか、できなかったか、そこで良かったこと。次に、継続するためにどのような改善が必要か。こうしないと、具体的な改善が実際の成果に結びつかないし、評価もできない。そういうやり方をしていないのであれば、もったいない。

○具体的にどんな改善をすれば、そういう達成状況が得られるのか、各地域でこうしようと考える。そうした地域ごとの計画でＰＤＣＡを回すのが民間では普通だが、この計画だけで出来るか心配であり、わからないから評価しようがない。

○コンプライアンス推進行動計画の工程表からすれば、四半期ごとにＰＤＣＡを回していくということ自体はよいか。林務部改革推進委員会からは年度末評価で指導、助言をする形になっているが、年度評価は年度評価でよいが、四半期ごとの目標を設定して、チェックをして、次に回していくという運用をやらないと、なかなか１年でまとめてとなると、プロセス管理としてよくわからない。

○28 年度の取り組みは評価するが、それを 29 年度どのように展開していくか。連結がうまくいったかが気になる。例えば、しごと改革ではまた今年度棚卸しをやることになっている。前回、28 年度に 311 件の棚卸しをやっておきながら、また行うというのはなぜだろうと思う。納得いかない部分があるので理由を丁寧に書きこんでほしい。また、職員の負担になるのではないかと思う。どうしてだろうという疑問点が出てくるのは、具体的な説明がやや不足しており、抽象的な部分に陥っているから、そういった落とし込みが反映されていなくて、どう評価していいのか苦しむ。新たに課題を設定して、また職員が負担感を持つようなことはないようにしてほしい。