

第6回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 平成30年9月11日(火)午後1時30分～午後3時30分
長野県林業センター 5階 会議室

(出席者) 【委員】 植木 達人 信州大学農学部 教授
高橋 聖明 弁護士
向山 孝一 KOA(株)代表取締役会長

○ あいさつ

(林務部長)

本日は大変お忙しい中、本委員会にお集まりいただきありがとうございます。

本日、大久保先生は業務が立て込んでおり御欠席ということですが、別途、御検討いただいておりますので、この後、御議論いただければと思います。

本日は、大きくわけて2点を御議論いただく予定でございます。一つは大北森林組合等の補助金不適正受給事案のその後の取組状況になります。県が請求すべきものについては、6月の時点ですべて請求行為は終わっております。一方、それぞれの主体ごとに事情がありますので、その状況等について逐一、御報告、御説明申し上げたいと思います。

また、林務部コンプライアンス推進行動計画につきましては、コンプライアンスには終わりはない。コンプライアンスは常に様々な視点を取り入れながら進化していきたいという考えの下で、今年度、新たな取組を進めてまいります。昨年、KOA(株)の会長である向山委員を訪問させていただいた際も、コンプライアンスという取組はネガティブではなく、ポジティブな取組であるということが若手職員にも伝わっておりますので、こうした取組をさらに本年度は加速化するよう進めているところでございます。

本日は、大変貴重な時間でございますが、多角的な観点から御議論賜りますよう、よろしくお願いいたします。

(委員長)

委員長の高橋でございます。本日は、皆さん御苦勞様です。本日は、第6回目の委員会となります。今年度は、財務省の公文書管理の問題に始まって、コンプライアンス違反の不祥事が相次いで報道されているという事態であります。

長野県林務部では先行して、コンプライアンスの推進をしてきたということになります。本年度も4月25日付けの平成30年度版コンプライアンス推進行動計画に基づいて取組を進められていると思います。この行動計画に基づく、現在の取組状況の報告を受けるとともに行動計画の内容、取組の内容について、委員の皆様から忌憚のない御意見をいただきたいと思っております。

長野県が国とか企業に先立って、コンプライアンスの一層の推進を図って、県民の信頼を得て、期待に応えられる行政ができるようになればと思います。

本日はよろしくお願い致します。

それでは、議題に入りたいと思います。まず、大北森林組合等補助金不適正受給事案に係る取組状況について、御説明をお願いします。

- 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

- 大久保委員からの事前意見について
資料に基づき説明

(委員)

今、説明を受けましたけれど、前回の3月にも話の中心になった一つが、平成30年度の事業が計画に対して数字の面でどのような進捗状況なのか。そこから見えてくる問題、課題が何で、それに対して今年度、何ができて、何ができていないのか。また、組合の役割や県の関わりについて具体的にアクションをとっていかないと、返済計画の実現は難しいのではないかと。

資料3ページ、平成30年度の事業について、指導、販売、加工、森林整備の4つの事業区分で29年度の実績について、30年度は予定として、伸び率が示されていますが、この場合の平成30年度の予想される最終的な収益はどのようになるのか教えてもらいたいと思います。

(事務局)

平成30年度の収益につきましては、資料1の参考資料の参考3のページに29年度の決算状況と30年度損益計画の資料がございます。

30年度の損益計画の概要でございますが、先程、御説明した事業に取組み、管理費の削減等に取組んだとしても、事業損失については828万円の赤字ということでございます。補助金返還については、計画どおりの100万円を予定しており、その他、元組合長からの損害賠償金の収入等を見込んでおりまして、最終決算額は表の当期剰余金の欄でございますが、黒字になるという状況を見込んでございます。

(委員)

平成30年度に立てた事業計画というのが、この損益計画ということですか。

(事務局)

そのとおりです。

(委員)

収益と費用というものがあって、4つの科目に分かれていて表の当期剰余金と税引前当期利益というものが、平成30年度の損益計画ということですよ。

それが、9月中旬に入るわけですが、どのような見込みになるということですか。

(事務局)

今は事業の途中でございまして、森林整備はこれから後半にかけて、本格的に行われることとなりますので、今の時点で損益がいくらになるのかということは、見込めないところでございます。

(委員)

計画に対して、どのタイミングで進捗管理をしているのか詳しくはわかりませんが、例えば4月から始まると9月末が6か月、前期の決算として、一つの見通しが示せますよね。企業、民間

【議事要旨】

は四半期決算ですから、7月に第一四半期として4～6月の結果が出るわけです。その時に7～9月の見込みも、ほぼわかるということです。

参考3に書いてある損益計画の概要を達成するために上半期4月～9月までは4つの事業の収益費用、その結果の損益がこのような状況になって、例えば、全体の50%が達成できるような計画であったものが、上半期は40%位の達成で、下半期で60%位を達成するという計画になっているのか。その進捗状況を今日現在、皆さんがどのように判断しているかということを経営に基づいての実績予想について聞かせてもらいたいという質問です。

この数字を皆さんが把握していないとマネジメントとしての経営を誰が林務部は見ているのかという話になって、森林組合にすべて任せていますということでは県の役割としての指導、あるいは支援というものが期間毎にどの程度やるか、やらないか、できているのか、できていないのかという関係性から言っても把握できていないのではないかと心配しているので、教えていただきたい。

(事務局)

この資料では、そこまでのものをお示ししていません。事業によって、1年を通じて着実に伸びていく事業と、一つできると非常に成果が上がるという事業もございまして、今、つまびらかに網羅的に御説明ができませんが、この4つの区分のうち、きのこ原木販売、木材チップ販売、支障木の整理というものは通年的に行われるもので、この進捗状況は計画どおり進んでいるということは把握しております。

一方で特に森林整備につきましては、後半に本格化するとはいえ、課題でもあります森林経営計画の作成と組合員からの合意を取得し、施業をするというところは様々な課題があり、進んでいないと把握しております。

そのためにも、人材の能力向上と人材の確保ということは非常に大きな課題と考えております。

(委員)

私が言っているのは、結果として皆さんが先程説明してくれた平成30年度の損益計画を何としても達成したいということですよ。それに対して今9月の中旬ですが、年間計画に対して、実施状況を説明していただきましたが、例えば、販売、加工、森林整備については年間計画に対して実施状況がこうなっている、あるいは、前年の実績と比べても予定はこれだけのことをしていきたいという、実施状況の〇〇m²、〇〇m³、〇〇ha、〇〇件というものを金額で表していただければわかるわけです。

この実施状況のそれぞれ単位のものが、年間計画とした事業の収益、つまり、損益とどのように結びついているかということ把握していないと、私の質問には答えられないはずですよ。指導は別ですが、販売から森林整備というのは金額ベースで表されるわけですよ。そうすると実施状況にも数値がでてきているのですから、それは損益に該当する概念の数字で言うとどの位の売り上げとか収益になっています、ということ把握していないと年度の達成状況は今はどうなっていると、数字面、金額面での説明ができないのではないですか。

(事務局)

現在の実施状況というものは把握しておりますが、それについて金額で考えると最終的な損益がどのような見込みになるのかということ、把握していませんでしたので、御指摘を踏まえて数字をどのように金額に換算できるかということについて、取り組んでいきたいと考えております。

(委員)

委員が言われた金額ベースでということは、私もずっと思っておりまして、それは是非お願いしたいと思います。

もう一つ、森林組合として最も収入源として大きい項目といえば、販売の中の素材の受託販売、森林整備かと思います。この部分は29年度の実績に対して30年度の予定が2倍から3倍ということが示されていますが、この根拠が示されないと納得いきません。29年度の計画として素材の受託販売が500m³位あり、その実績が23%しか達していないと、それから、森林整備も24%程度しか達していないわけですね。それを去年の実績を踏まえて、なぜこのような高い目標ができるのかということが示されないと、我々としてはどう理解すればよいのか。

このことが大北森林組合の力量と申しますか、事業体としての力がどの程度あるかということを含めてみないといけません。例えば、昨年から技能職員が増えたとか、高性能林業機械により効率が悪くなったとか、あるいは、森林所有者が非常に協力的で今後の伸びがよくなるとか、そういうものがなければこの数字というのは見えてこないですね。そういった点を示しておかないと納得いくものではないという気がします。

(事務局)

委員のおっしゃるとおりと思っております。逆の言い方になりますが、昨年、なぜできなかったのかという理由の一つは、受託にしても請負にしても補助事業とか、請負の入札について、一時停止になっていたという部分もありました。今年、それが解除されたのですが、そのことに対して森林所有者への説明が後手に回ってしまったということがございますが、今年はしっかり取り組むということで目標としてあげているところでございます。

もう一点は、これは解消できていないのですが、人的面での能力、人手が足りていないという状況でございまして、昨年もこのような状況だったということですので、早急に能力向上と人材の確保を行うための支援をしていきたいということでございまして、この部分に関しては、課題がございまして、そこをしっかりと支援をして、今年の事業量を達成できるようにしたいということでございます。

(委員)

昨年の状況はよくわかります。確かに停止状態であってそのスタートが遅れたということではありますが、その後の経験というものがあって、ある程度現状における森林組合の実力や、できるだけ科学的な視点からの判断、分析による提示というものは必要ではないですか。それがなければ、我々として、林務部は何をやっているのという話になってしまう。この表を表に出したら根拠は何。大北森林組合は本当にこれできているのという話になるのではないかと思います。

そこはきちんとした見通しと分析による計画方針を立てるべきだと思います。

(林務部長)

組合職員は現在6人にまで落ちている状況です。

(委員)

6人というのは技能職員ですか。

(林務部長)

業務として内業も現業も両方行う正規職員が6名ということでありまして。現場を回すことができる職員も若干減っている中、昨年度末にこれでは困るという話から、大北管内にある様々な林

【議事要旨】

業事業体と連携・協力体制をとりまして、10社程と協力関係が構築できましたので、仕事のとれれば仕事ができる体制にはなったと、それを踏まえた数字として出していただいたものがこの数字です。

一方で、委員がおっしゃったように四半期が終わった段階でどこまでの達成状況かということをも極細かく見たいという話をする中で、9月末の段階でしっかり示すことができるということですので、そこでしっかり分析をした上で、打つべき手は打っていきたいと考えております。その取組が委員も遅すぎるといふ話かと思っておりますので、組合に対してしっかり指導、監督をしていきたいと考えております。

(委員)

わかりました。では、そういうことをきちんと説明した上でこの数値はこういう性格を持っているというような説明をしてほしいということです。

それから、そのために以前も同じような議論をしたと思いますが、県森連の役割とは一体何なのかと、この辺が全然見えてこないですね。県森連と大北森林組合との関係はよくわかりませんが、やはり、県森連、単組森林組合それから全国森林組合という経営の中で指導関係がある中で、県森連が全然見えてきませんが、どのように考えているのかということが非常に気になります。

(林務部長)

県の森林組合連合会は森林組合の上部団体で賦課金をいただいて指導する立場にありますので、当然、存亡の危機に至るようなときには率先垂範して様々な行動してもらいたいということが私共の願いです。

一方、過去からの経過の中では、いろいろな問題があるのかと感じておりますが、県森連も今回の事案を自分事として、自ら対策を考えていただいております。例えば、関連する近隣の組合と連携して指導するような体制がとれないか、あるいは、県森連の職員自らが出向く中で体制を確保することができないかといったことを悠長な話ではなく、検討いただいておりますので、一刻も早く具現化してまいりたいと考えております。

(委員)

大変遅いです。

(委員)

先程から、こう言っているのはこのCSRを林務部としてどういうように進めていくかという時に、大北森林組合で起きた事案についての林務部のスタンスや責任、こういった形での役割を今後のCSRを通じて、改善に繋げていきたいという意味で、私達もアドバイスできることを述べたり、そのために必要な情報を聞かせてもらいたいわけです。

私が言っていることはそんなに難しいことではなく、大北森林組合や林務部やあるいは組合員や県民の皆さんに約束した平成30年度はこういう計画を立てて、経営計画を何としても実現したいと、それに対して監督する立場や指導する立場の林務部が経営状況を把握していますよね。ということを行っているわけです。

その経営状況を把握する上の手段として、大事なことのいくつかとして、指導、販売、加工、森林整備が経営計画の中核になっているので、この中で金額に置き換えられるものがありますよね。民間の例でいうと今月の販売計画、売上計画に対して月末になれば、だいたいわかるわけです。3か月では四半期がわかる。皆さん達も30年度の事業計画として、売上が157,756千円と

【議事要旨】

いう収益面での計画を立てています。ただし、残念ながら事業による利益はどうかという、10,000千円の経常損失という、これは年々改善されているわけですね。これを抑えようという計画で進めていますと、そして、それぞれの事業の進捗率がこのような状況であると把握できると損益計算まではできなくても、売上がそれぞれ半年経つとこれだけの売り上げを見込んでいたのが今の進捗率、例えば50%にいつているのか40%なのか、加工部門は100%の目標に対して、半年経った段階で50%になっているのか、70%なのか40%なのかということが金額でわかるはずで。

その把握をしていないと経營業況の把握ができないですね。今、そのことをどのように把握しているのかということ为先程から聞いているのですが、極端な話、民間は1か月単位でそれを行なっているわけですね。ですから、販売、加工、森林整備に分けて積上げた数字が157,756千円になっているはずですね。4月から6月までの実績、7月、8月も実績がでていいます。そういうことで今日時点は計画した数字で進んでいますか。達成できない状況かを数字を根拠にして、答えていただきたいということ为先程から尋ねているところです。

今、わからないということであれば、結構ですけど、本当はその把握をしていないと経営実態を県としても把握できないですよと言っているわけですね。

9月の実績がわかるのはもっと先ですね。我々が集まるのは来年になるわけですから、実態がわかっているならば、もっと私達がアドバイスしたり、もっとこういう形で改善したらどうかということ9月の時点で言えたことが、2月、3月になって、時間の過ぎた段階では間に合わないですね、もったいないことだと思います。

(事務局)

御指摘のとおりですので、事業量でしか数字を把握していない部分もあることから、早急に改善していきたいと考えております。

(委員長)

私も前回の委員会の時に委員からお話があったとおり、民間の経営管理の手法を是非取り入れて、皆さんが森林組合の進捗管理をしてもらいたいと考えています。

まず、資料の作り方から変えていただきたい。事業計画として平成30年が記載されていますよね、29年度の実績がでていますが、前年の計画が出ていないですね。前年の計画を立て、実績が達成できなかったらできないで良いのですが、今度、計画を立てる時に対前年の計画と今年の計画があるだろうし、少なくとも2期、28年度からの計画、実績で比較できるようにしていただきたい。数字が動く場合は、その理由が必要ですので、計画より実績が下回ったということで御説明いただいておりますが、どこを改善して、次の計画があるのか、委員も言われているとおり数値管理をすべきだと思います。

先程来、委員も言われていますけれども、売上を立てる時の内訳が販売、加工、森林整備で m^3 、 m^2 、 ha で記載されており、それを実施すると一体いくらになるのかということがわからないと数値管理にならないですね。

それについても昨年の計画と実績と今年の計画ということで説明していただかないと、例えば森林整備ですと昨年の計画は596 ha で実績が146 ha で、今年は306 ha の計画になると思いますが、昨年は計画が遅かったといった原因分析をされて実績が足りませんでした。ところが、今年はカバーできるようになりましたといった時に、昨年の596 ha が306 ha の2分に1になってしまうのはなぜかという説明がないと、どういう計画なのかこちらもチェックのしようがないと思います。

そのようなことがわかると、委員は具体的なアドバイスができると思いますので、この資料を

【議事要旨】

みても民間の方の進捗管理の手法とは全く違うので、月毎は難しくても四半期のところでは、出してもらいたいと思います。少なくとも9月で出せるということですので、9月の段階では、民間が行っている表など作っていただいて下半期に向けて数値管理をしっかりしていただき、事業計画を達成してもらいたいと思います。

私が見ている民間企業の財務等と比べても異質なもののような気がしますので、委員の御意見を聞いて管理手法を考えていただかないと、結局は皆さんが森林組合を指導、管理していないということになりかねないと思いますので、森林組合の事業計画や実施の指導になると思いますが、ぜひ、お願いしたいと思います。

(委員)

皆さんが今日、私たちに出してくれた損益計画書や事業状況はこういうシート、仕分けで管理をしているのですか。

これでは経営の管理ができないですね。わかりやすくいうと資料3ページの大北森林組合の平成30年度の事業について1から4までの事業区分があり、29年度も実績があります。実績の中で2から4はそれぞれが科目ごとに事業売上がいくらあったと数値が載るわけです。次に平成30年度は2の販売、素材の受託販売が3,350m³を行うと金額で言うといくらの計画になっているということが載ってくるわけです。その合計が先程の157,756千円になるはずですよ。

それが4月から9月までの上半期でこれだけ達成できていなければいけない計画になっているが、今日現在の見込みではそれぞれがこういう状況ですよという把握ができていなければ、管理のしようがないということです。

これはその数字から読み取れる計画に対してうまくいっていることとうまくいっていない理由があるとすれば、林務部としてどういう支援や指導をしなければいけないかということがここにいる皆さんがわかっていて、それに対する支援の投入として、林務部が行なう支援と森林組合が行う支援、先程言った上部団体が行う支援とその役割がここに書かれているという報告を私達にしていただき、その上で何か指導がありますか、アドバイスがありますかということでない、この会合の時間が生産的でなくなってしまう。つまり、いただいた資料だけでは私達は大北森林組合の経営状況を数的に把握できていませんということになります。

その質問を最初からしていますが、今日ではできないということですが、こういう管理手法では林務部としても適切な時期での森林組合への指導や助言、支援ができなのではないかと心配します。

(林務部長)

おっしゃるとおりだと思います。9月末の時点で締めたものをしっかり分析した上で、各委員さんの基に早い段階で御覧いただく形をとって、次の対策にしっかりつながるような手を打っていきたくて考えております。

(委員)

資料4ページの県の指導・支援ですが、これもどのようにコメントして良いかわからない。森林整備に向けた条件整備の支援とあり、ここに森林調査や森林経営計画の作成を支援するとか、広葉樹の活用のための広葉樹資源調査、市場関係者との検討等あり、支援のためのいくつかの項目はあるのですが、一体、大北森林組合は何ができて何ができないのか、どういうレベルなのかということが見えてこない、どうアドバイスしてよいかわからないということが正直なところです。

この点をもう少し具体的に、森林経営計画がまだできなければ、何がネックになっているのか、

【議事要旨】

どこが弱点なのかというようなことがある程度分析されなければ、こちらからのアドバイスが言えないですね。広葉樹も昨年からずっと言っている話であって、将来的には重要、貴重な資源として見直されてくるだろうと思います。そのための準備、計画、具体策を今から行っておく必要があります、もちろん、すぐには収益に結びつかない、山の作業というものはそういうものですから。

ただし、一歩先んじて何か行っておくということが大事であり、そのために大北森林組合は何ができるのだろうか、あるいは、何もできないのだろうか、という点がある程度示していただかないと言いがたいということです。

(林務部長)

大北森林組合の今一番やるべきことは、森林組合は組合員の協同組織であり、いかに組合員のため、組合員の森林を集約化し、様々な方策を入れながら整備に繋げていく、これが組合のやるべき仕事です。これが受託事業になりますが、この部分がほぼできていない。その部分が過去はできていなかったから、局の職員が飛び込んで、代行して、全てを行っていたことであるような問題につながったという部分があります。

一方で、再びリセットして、立ち上がるには、まずは、そこから始めるしかなく、受託事業のノウハウをきちんと行うための研修会を昨年度は行いました。今度はそれを具体的に実践して団地化をして、その中で事業を受託しながら、補助金の活用や様々な事業を展開していくレベルまでできているのですが、まだ、その一歩が踏み出せないということがあって、その部分を集中的に指導して、組合たる目的に沿った活動ができるようにしていくべきだと現在は指導をしているところでございます。

(委員)

基本中の基本が確立されていない。実力がそこまで備わっていないという理解でよろしいのですか。

(林務部長)

一方で、林業事業者が少ない地域ですので、支障木の処理ですとか小口の依頼はたくさんありますが、本来、組合としてあるべき姿は組合員のため、地域の森林をしっかり整備する中で、収益を上げるということが柱ですので、そこをしっかりルーチン化させようと、今、取り組んでおります。

(委員長)

9月末で第2クォーター、中間決算として管理されるということですので、その段階で、先程の委員の意見を入れていただいて、販売、加工、森林整備のところを金額に置き換えていただいて、進捗率等わかりやすい資料にして、御報告いただくと助かります。

皆さんが事業をしているわけではないので、御苦労されているのは重々承知していますが、しっかりと進捗管理をするということが、林務部の皆さんの活動になっていきますので、組合の専務等とよく打ち合わせをした上で、管理をしていただくようお願いしたいと思います。

質問ですが、組合員一人から1万円の出資を募るという話がありましたけれど、今、組合員は何人位いるのですか。

(林務部長)

4,500人程です。

(委員長)

わかりました。

大久保委員からの御意見等に関してですが、委員が言われたことと、相当重複する部分があると思います。スピード感の問題ですとか、数値目標、数値管理の問題ですとか共通していますので、先程の9月末の決算でまとめられたものを各委員に報告していただきたいと思いますが、大久保委員からの年内に委員会を開催することを提案したいということですが、年内は日程調整が難しいということですので、9月が終わった段階での報告を個別に報告していただいて、次回の委員会はできるだけ年度内の早いうちに開催するよう調整していただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

(事務局)

はい、大久保委員からもいただきましたとおり、今もお話ございました数値的な管理の問題、さらには部長からお話ししましたとおり、本来、森林組合として重点をおいて進めるべき森林整備の部分、特に受託事業、森林経営計画を立ててしっかりとやっていくという部分が、残念ながら今の組合の体制ではなかなか、改革をしきれていないという状況がございまして、人的な支援等にも早急に取り掛からなければならないとは認識をしているところではございます。

今の問題を含めまして、緊急的な取組、経営状況の把握等をさせていただいて、数値等について委員の皆様にご説明をさせていただければと思っておりますが、もう少し、お時間をいただいて、改めて、御意見をいただければと思っております。

よろしく願いいたします。

(委員長)

第一の議題については、議論はこれでよろしいでしょうか。はい、ありがとうございました。それでは、次の議題になります、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、御説明をお願いします。

○ 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

○ 大久保委員からの事前意見について
資料に基づき説明

(委員)

前回は確認させてもらったことの 하나가、この林務部改革プロジェクトチーム。意欲ある人達が手を上げてくれて、モデルになるような推進行動をやってみますという決意で29年度動き出して、30年度もその組織が継続しますという返事もらったので、私は非常に期待をしております。

この前は、民間に足を運んでもらって、まず精神面、望む姿勢を民間ではこのように取り組んでいますよと、初期の意識付けの段階のところを限られた時間ですが見ていただいたわけですが、それで、前々から私が皆さんと話をしていても、よくわからないということはどういうことかということ、私の見解ではこういったプロジェクトチームを推進するための経営の仕組みがおそらく、県にはないと思います。経営の仕組み、これを推進していくための仕組み、これはきちんとマニュアルになっていないといけないのです。例えば、県や県庁はISO14001を取得していますよね。

(事務局)

一時期取得をしていたことはあります。

(委員)

I SO14001などは、わかりやすい仕組みになります。目的があつて、県はなぜこれに取り組んで、その手法をきちんと実践することによって、どういう成果を誰のために上げるのか。そのために仕組みを動かして、その責任者はトップ、知事から始まって部長クラスが1か月に1回、3ヶ月、半年に1回、このことがきちんとできているかどうか根拠を出してもらいながらチェックして、できている、できていない、このままいく、いかないということの判断を1年間継続することで、ようやくI SO14001が動いているということが実証され、継続してよろしい、ということを取得した際にやったかと思えます。これが私の言うわかりやすい管理の手法になります。

ところが、皆さんにはこれを運営する仕組みがない。仕組みがないから資料のような書き方になってしまう。例えば資料10ページ、若手の人達がやろうとしているこの3つの深掘りとして、林業遺産や効果的な情報発信、新たな森林管理体制について、これを例題として深掘りをして推進をしていきたいと思いますという事は良いと思いますが、林業遺産について深掘りする、これの目的な何ですかということができていませんよね。そこに理由があるわけです。何十年の歴史で長野県林務部がこれだけのことをしたということをお次の世代にバトンタッチしていきたいと、そこに先輩達がいろいろな困難に直面したり、新たな歴史を作ってきたこれを自分達の歴史として学び、次の世代に伝えていくことが県民や長野県の森林に役立つといった目的があるわけですよね。

それを1年間で上げていきたい成果というものがでてくるわけですよね。目的を達成するために今できていないことを12か月後にはこういうことができるように達成しようという目標ができるわけです。今度はその目標を達成するためにA、B、Cという手段をとって、誰が責任を持って、誰がチェックして、どういう根拠に基づいたチェックを誰がするのか、誰に報告して決裁を仰いで、進んでいる、いないという一連の仕組みがないと思われる。ですから、出てくる資料が何を具体的にやるのかさっぱりわからない。

誰がチェックして、チェックする根拠となる事実は誰がどこで確認をするかをI SO14001の時はやったはずですが。そうでなければ継続審査がとおりませんから、ですから、参考になるのは国際標準I SO、これを皆さんの中で自分がやったよと人がいれば、その人を中心として、このプロジェクトを推進する仕組みを作らないと、仕組みがなくてこれをやろうと思っても非常に難しいことであり、的外れなことで時間を使ってしまうという、効率が上がらない作業になってしまう、つまり生産性の上がない推進計画を、一生懸命時間を掛けてやってしまうということをお心配するわけです。

以前にも話をしたように最低年に1回は民間を訪問したいということであれば、民間企業が当たり前前に運用している仕組みがありますから、その仕組みを一緒になって体験してもらおうということで、また、来てもらえれば私達はいくらでも開示するし、民間はこうにやっていますよと、その仕組みをこのプロジェクトの人達が本当は作って、完璧なものでなくて良いのでこの仕組みを運用しましょうと、そこには、知事の役割、部長の役割が入ってきて、各課長は1か月に1回何をすべきか、ということで名前が全て入ります。その人達がきちんとやっていることに対して、ここにいるメンバーがちゃんとできている、できていない、何が問題なのかということをおようやく、助言、アドバイスできるようになるわけです。

こういう形でやっていますといっても、何ができていないからどうやって、どういう成果を求めようとしているのかが書かれていなのでわからないですよね。大変かもしれないけれど仕組みを作りながら、このプロジェクトが県の中で良いモデルを創ってもらえればありがたいと思います。

(事務局)

ありがとうございます。昨年、プロジェクトチームのメンバーでKOA（株）様を訪問させていただき、いろいろな事例を学ばせていただきました。私共としても、若手職員が実際に見せていただいたということは大変ありがたいと思っておりますし、是非、今年度も引き続き、学ばせていただきたいと思っております。

また、今のお話はそのとおりかと思っておりますが、例えば資料11ページにあります星取表を作って実践を少し始めたところでございます。現状としてよいかどうかということは検討の余地がありますが、まさに現場で学ばせていただいたことを少し踏まえて、自分達の身近なところで開始してみようという取組を始めたところでございます。そういったいろいろな取組を今御指摘いただいたとおり、どのような形で進め、いつまでに何をやるのか、誰がチェックするのかという形でもっと深めていく必要があるのかと思っておりますので、そのような取組もできるだけわかりやすくお示しすることができるように整理をさせていただきたいと思っておりますし、今後も引き続き勉強していきたいと考えております。

(委員)

今の説明、資料を見させていただいて、継続は力なりですから、今後もずっと続けていくと思いますが、マンネリ化にならないような何らかの工夫が必要なのではないかと思っておりますが、気になるのは、コンプライアンスを自分事として考えていくということがありますが、その自覚がどこまでできているのかということが、傍から見て気になるところです。

自分事として自覚できているかどうかを計る指標としてどのような方法があるのかとずっと考えていましたが、なかなか難しい、定性的な話になってくると評価方法は難しいのかなと、この分野の先生はいるかと思いますが、コンプライアンスを自分事として自覚できるという一定の指標として見ることができればよいのかなと思っており、これが基本だと思います。自分事として思うことが資料にも書いてありますが、県民目線、県民ニーズというものに敏感に reacting、真摯に受け止めていく、その中で自分がやっていることが適正に働いているのかという視点ですよね。そのようなことが自分の中で解釈できて、自分の中で改善できていくのかという能力が日常的に鍛えられていくのかということが大事だろうと思っております。

そういった点を上手く、方向性をつけて行える仕組みというものが欲しいと思っております。

それから、モチベーションの向上と前から言っているのですが、一時、林務部に行くと言っていたのですが、このモチベーションをどう上げていくかということはすごく大事で、資料1-2の12ページに職員のモチベーションの向上があり、選択、必須があり、私の経験でしか言えないのですが、例えば⑩の「頑張った」あるいは「きらりと光る」取組の収集・発信。これはすごく大事と思っております。これが選択になっているのが少々残念ですが、私は必須でも良いのかと思っております。やはり、人間褒められることによって自信がつき、そして、さらにやろうとする、これがチームワークにも繋がっていくわけで、いくなれば褒められて生かされるという話ですよね。

これが基本であって、これが大きな枠組みの二つ目の「風通しのよい対話にあふれた組織づくり」に繋がっていくものだし、さらにはしごと改革のオープンミーティングについても、褒められることにより、やる気が起きていく、モチベーションが上がっていくということが成果にも繋がっていく、そこは切り離せない問題だろう、根本的な問題だろうと思うと、やはり、モチベーションの向上の選択⑩は、褒めようではないかと、褒めてどんどんやらせよう、そのことがチーム全体を引き上げる原動力になっていくのだろうという気がしています。

こういう点は、もっと前面に出しても良いのではないかと思っております。

(委員)

先程から話がでているプロジェクトチームのメンバーはこの委員会にいますか。

(事務局)

今日は来ておりません。

(委員)

メンバーの出席についても配慮をしていただけると、具体的なことが言えるわけです。一人でも二人でも良いので、この場に来てもらえるとそのプロジェクトのメンバーに私の言わんとしていることが直接、伝えられるわけです。例えば、皆さんがやろうとしている中に、風通しのよい、コミュニケーションの活発化というものがありますよね、資料に現地機関を訪問した際、現地から主な意見をもらいましたという中にも、市町村との連携・協力であったり、訪問をしてもらって若手の人達とも交流をしたいとありますよね、そうすると先程から言っている目的の問題設定をコミュニケーションでは、林務部の皆さんともっと交流をして意見を戦わせたいという声が現地機関の若手の中にあるけれど、部課長が来るとなかなかそのことが伝えにくいと、だから、県からも同じ若手の人に来て大事な項目について意思疎通ができるような形を1年以内に作っていきたいということ改善テーマにおくわけです。そこになぜという理由があるわけです。それをするためにどういう手法を使って、今できていない、こういうことをやればそれが実現できるよね、これを12か月間で実施しましょう、実施する県側の対象者はこのプロジェクトメンバー9名のうち何名、松本であれ、伊那であれ、この何名かが担当して12か月掛って、こういうモデルを創ってみましょうという計画ができるわけ、それを実施する、こういう形で順序立ったものを一つ行なえば、そのための仕組みがここにあるということが非常にわかるわけです。

ここにプロジェクトメンバーが来ていけば、そういう話ができるのでと思ったけれど、ここに来ている人たちは皆、部課長クラスと思いますが、プロジェクトチームのメンバーが1人でも来ていけば、もっと有益な会話ができるかと思いました。一度、うちの企業でも良いですから、是非、来てもらって一歩踏み出すような勉強会を一緒に開いてもらえれば、役に立つと思います。

(事務局)

また、いろいろと御指摘に沿った配慮をさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

(委員長)

大久保委員からの御意見ですが、広報に関する御意見とか若手職員の意見を聞く、対話の機会を設けるといのは、今の林務部改革プロジェクトチームの議論とほぼ同じだと思いますので、そちらで検討していただき、先程、委員からの仕組みの点も含めて検討して、その結果を報告してもらえれば答えになると思います。

大久保委員からの御意見の下二つ、災害との関係です。森林資源の広報との関係では、なかなか、数値化するの難しいかもしれないですが、災害予防効果があるということは間違いのないことですので、そういった情報発信等も広報の中に取り入れていただくということだと思います。

もう一つ、ヒヤリ・ハット情報の関しての趣旨はわかりますか。

(林務部長)

地域には蛇抜沢と呼ばれている沢があったり、字名や沢の名前に過去の災害履歴が残っているものがあったり、神社やお寺の位置が地域の安全な所にあたりと崩れやすい場所の情報が地域の中

【議事要旨】

で共有されている、また、古老の皆さんが情報を持っていますので、そういう情報をしっかり集めた方がよいというアドバイスかと思っております。

私共、航空レーザ測量を県下全域で実施しまして、崩れやすい場所が科学的にわかってきました。それをGISで見えるようにして、市町村の皆さんに提供してあります。それをベースにしながら、あるいは、大久保先生が言われるような昔の記憶も含めて、どこをしっかりと防災対策として取り組んでいくべきか、どこの森林整備を優先させるべきか、ということに役立てようということでご取組を始めていますので、この取組はこの委員会の中で報告できると思っております。

(委員長)

市町村のハザードマップとかありますよね、そこに情報を提供するという形になるわけですね。ぜひ、災害が続いていますので、いつ何時ということもありますので、有効に活用していただきたいと思えます。

(委員)

私、7、8年前に公共事業外部評価委員というものを2年やらしてもらったことがあり、その時にびっくりしたのですが、長野県で明治維新から150年間で起こった災害の記憶、記録はどこに行けばあるか確認したら県にはありませんと。では、どこに行ったらわかるか聞いたら新聞社と言われたわけです。要は災害の記録がないわけですよ、いつ、どこの河川でどの位の被害があつて、どういった状況になって、それに対しどのような手を打ち、それが50年経ってどのような効果を機能として持っているのかどうかという記録はありませんということで、私はびっくりしたわけです。今はハザードマップとかいろいろなものができてきているが、記録として残っている長野県の100年、150年のこんな災害が起きてしまいましたという記録が県にはないわけです。今もないですよ。それをこれから作っていこうという方向ではあるのですか。

(林務部長)

少なくとも科学的な知見を使用して客観的に地理、地形の危険箇所を抽出して地域住民と共有しながら、地域ぐるみの防災対策を進めようということは間違いのない方向です。委員のおっしゃるとおり明治以来、繰り返した災害があった箇所さえ把握しておけば、どこが危険箇所かわかるだろうということは確かにそのとおりです。

一方で戦前までは山というものは非常に過剰利用される歴史がありましたが、戦後は植栽保育を行う中で、山の状況が変わってきていますから、1945年以前と以降とでは状況が違うという感じはしています。

森林になった部分でも、今、きちんと手を入れないと根の張りが小さくて、結果として踏ん張れなかったというのは平成18年の岡谷の災害時に調査結果が出ていますので、森林があるからということではなくて、しっかり手を入れながら、危険箇所を共有し、様々な対策を講じていくことの流れは捉えて、しっかり進めていきたいと考えております。

(委員)

防災や過去の災害から学ぶ山づくりというのはどういう山づくりであればより安全なのかということと、きちんとした生産や収益が目的の山とは違うわけですよね。そういう情報を県が発していかないと木があれば大丈夫と思ったら大間違いで、結局そうした運営を林務部としても行っていかねばいけない時代になってきたのではないかと思います。

大変だと思うけれど、頑張ってください。

(委員長)

委員いかがですか。

(委員)

災害について、災害年表みたいなものはなかったですか。あるような気はしますけれど。

森林と災害についてはまだ、未解明な部分もありますが、部長が言われたように森林があるだけでは難しく、整備することによって、強靱な森林を造っていくということですが、最近の大雨による土砂災害というものは森林の力だけで対処するような状況ではなくなってきている。いわゆる、深層崩壊という下の方から抜ける状況であれば、いくら森林があってもそれは食い止められないと。どちらかというとも森林があることによって表層崩壊を抑えるかなり強い、森林以外にも笹のネットワークも非常に強いといわれていますが、森林そのものをきちんと整備した上で、危険箇所を把握しながら森林整備をしていくということは非常に重要であって、森林を整備していくことが将来的には経営的な問題にまで繋がっていくのだらうと思っています。

ですから、防災と森林経営という問題は表裏一体なものだと思っていますし、そのような森林づくり体制を作っていくことが大切だと思っています。

(委員長)

それが数値化されて、予算としてしっかりできればよいなと思います。科学的には難しいとは聞いていますが、いずれにしても防災というものは今、一番説得力のある目的になると思いますので、それを活かして先程の広報もしていただきたいと思います。

他によろしいでしょうか。はい、ありがとうございました。

事務局から何かありますか。

(事務局)

3人の先生に貴重な御意見をいただきました、県全体としても委員から言われた仕組みづくりというものを進めておりまして、コンプライアンスにつきまして、部長も午前中に行ってきたわけですが、原因と目的と対策に対する成果をどのようにしたらよいか、いつチェックするのか、時期をどうするか、担当者を誰にし、名前を入れてといくということで、リスクマネジメントを作り始めています。もう1年程かけて、林務部の先行事例を参考にしながら、考えているところでございます。

これだけモチベーションということで委員からも言われたのですが、林務部の皆さん、人がどんどん変わる中で、自分の仕事として自覚して、しっかりやっているとということで、全体としても先生方の御意見をいただきながら、少しずつ進めているところでございますので、今後とも御意見をいただきたいと思っております。よろしくお願いたします。

(委員長)

この林務部のコンプライアンスの議論を県全体に発展させて、良いものにしていただきたいと思っております。それと職員有志の方126名が総額849万円ですか、寄付いただいたということで本当にありがとうございます。報道はそんなに大きくなかったですが、報道もされまして、皆さんの気持ちもある程度、県民の皆さんに理解していただいたのではないかと思います。本当に御苦労さまでした。

それでは、これで終わります。ありがとうございました。本日の議事はすべて終了しましたが、何点か宿題という形でお願いしましたが、ぜひ、反映していただくようお願いいたします。

(終)