

第7回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 平成31年3月25日(月)午前10時00分～正午

県庁議会棟 第1特別会議室

(出席者) 【委員】 大久保 和孝 公認会計士

高橋 聖明 弁護士

【委員補助員】 樋川 和広 弁護士

○ あいさつ

(山崎林務部長)

おはようございます。今日は年度末の大変慌ただしい中、御出席賜りましてありがとうございます。年度末ということもあって、今日は植木委員、向山委員は御欠席ということでございます。

ただし、事前にお伺いしてそれぞれ資料を御説明しながら、御意見を賜ってまいりましたので、後程、御紹介させていただければと思います。

今回で改革推進委員会は7回目となります。この間、いろいろと御指導賜りました部分を真摯に受け取りながら、林務部のコンプライアンス推進行動計画を策定し、その実行を重ねてまいりました。ただし、私としては、2年間取り組んできた今の時点で思うことは、まだまだ、職員のモチベーション向上について、更なる工夫をしながら改善が進むように取り組んでいく必要があるということと、多岐に渡って様々な取組をしていますが、それがともすれば形にはまって、形骸化してしまう危険を常に持っていて、そもそも物事、職員が働く環境といったものが良くなるために行っている話が、返って、マイナスにならないようにということだけは、最近、常々心配をしているところでございます。

そうした中で、過去のいろいろなしがらみにとらわれないで、自由闊達な目線から意見をもらい、それを職場に活かそうということで、若手職員による改革チームを編成いたしました。今日も出席いただき、後程、それぞれの目線で取り組んできたこと、あるいは、提案したいことの発表をいただく予定になっております。

私は彼ら、彼女らは林務部の希望だと思っています。そうした様々な御意見を受け入れながら、日常的な中でコンプライアンスの推進行動計画が形ではなくて、物事を改善する一つの手法として完全に定着する日が来るように、更なる取組を進めてまいりたいと思っておりますので、本日は様々な視点から、御指導賜りますようよろしくお願いいたします。

(高橋委員長)

皆さん、おはようございます。本日は林務部改革推進委員会、第7回目の委員会となります。大北森林組合の補助金不適正受給事案を受けて、林務部コンプライアンス推進行動計画を策定し、その取組を推進してきたというところで、本年度も昨年4月25日付けの平成30年度版林務部コンプライアンス推進行動計画に基づいて、取組を進めていただいております。

この行動計画に基づく、本年度の取組状況の御報告を受けるとともに、行動計画や取組について忌憚のない御意見をいただければと思います。コンプライアンスの一層の推進を図って、県民の信頼を回復し、県民の期待に応えられる県行政の一助になればと思います。

また、先程、林務部長からお話のありましたとおり、このコンプライアンスはともすれば、マイ

## 【議事要旨】

ナス面の改善のように思われがちですが、より積極的に捉えて、働き方改革もありますし、職員のモチベーションの向上につながるということも期待しております。本日はよろしくお願ひいたします。

それでは、議事に入りたいと思います。大北森林組合補助金不適正受給事案等に係る取組状況について、まず、御説明をお願いいたします。

### (山崎林務部長)

県の取組状況についてでございます。当事案の関係者に対する損害賠償請求につきましては、全て対象者への請求を完了しております。組合元専務理事につきましては、相手方から支払いの意思がないことを踏まえて、昨年9月の県議会で損害賠償請求額の支払いを求める訴えをお認めいただき、12月に訴えの提起を行なったところでございます。

大北森林組合に対しましては、補助金返還が確実に履行され、組合が地域の森林整備の重要な担い手として、再生されていくことが重要ですので、1月18日付けで林務部職員1名を北アルプス地域振興局への兼務内示を発令いたしまして、しっかり、大北森林組合の再生に向けた様々な事案に対しての指導・支援を行っている他、併せて、長野県森林組合連合会もこれに合わせる形で職員を派遣するような形の中で、体制の強化を図っているところでございます。いずれにしましても、地域の森は待たないという状況にあらうかと考えておりますので、しっかり役割を果たせるような組合に再生できるよう指導と支援の両面に対応を進めてまいります。

それぞれの取組の詳細につきましては、この後、担当課長から御説明を申し上げますので、よろしくお願ひいたします。

- 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1に基づき説明
- 欠席委員からの事前意見について  
資料3に基づき説明

### (高橋委員長)

はい、どうもありがとうございました。ただいまの説明内容について御意見、御質問いただきましたと思いますが、植木委員と向山委員からの御意見は先程、御説明していただいたとおりですが、大久保委員から何かございますか。

### (大久保委員)

はい、これはもう長い期間かけて粛々とやる以外にないものだろうと思います。体制もずいぶん強化されて、いろいろな形でチャレンジしていくということですが、あまりにもスパンが長すぎるので、どうやって持続的にそれを担保し続けられるかどうかということは、ぜひ、検討いただきたいと思います。

あとは、前から申し上げているように、やはり、林務部という枠組みの中だけでやろうとすることに無理があるような気がしますので、もう少し、例えば、観光部とかあるいは、今度できる営業本部等と連携していただいて、これはいつも申し上げているのですが、例えば、人手不足に悩む桃の農家が剪定作業を元々は作業員を雇用して行っていたものを、むしろ、楽しもうということで、参加者を募り、参加者一人から1,500円程集め作業を行なったところ、毎回100人の満員となり、

## 【議事要旨】

参加者が剪定した枝でバーベキューをして、さらに商品まで買ってもらうというような取組の発想をいろいろな形で取り入れていかないと、多分、この収支ではなかなか雲を掴むような思いですので、例えば、森林を活かすような形でのエンターテイメントなどの発想もいると思いますけれど、長野県の場合、林業をどうやって活かしていくのかという根本的な問題も県全体の課題としてあるような感じもしますので、ここをベースに必要な規制緩和も含めて、新しいビジネスとしてのプラットフォームを作っていかなければいけないと思いますけれど、それが残念というか、この資料の中には全く垣間見えてこないです。

これはこれで良いです。粛々と本業として行わなければならないことは行っていただいて、それぞれ専門の先生方の御意見をいただきながら行えばよいのですが、少し、斬新なアイデアを来年度は検討していただきながら、焦る必要はないですが、しっかり着実にここが拠点やプラットフォームになっていくということで、もう少し、世の中に森林に興味を持たせるとか、ツアーを組むとかあると思いますので、そういったことを一つ一つ積み上げながら採算性を改善していくということはどうでしょうか。

以上です。

### （高橋委員長）

はい、ありがとうございます。今の久保委員のお話しあった営業本部、産業労働部を通じた県産品のPR等の連携はあるのでしょうか。

### （山崎林務部長）

当然、営業本部とは様々な面で、特に販路拡大部分では連携を取りながら進めていくつもりです。大北地域にある薪にもなる広葉樹資源というものは、実は都会ではピザ店等が通年で欲しがっているという事例もありますので、そういうところに結び付けていくつもりでおりますし、また、大町市に企業が進出して森林を使った大きな拠点を観光に活かそうという取組みを始めようとしております。

そういったところにしっかり関わりながら、森の良さを小さなビジネスに次々変えていくような仕組みを、ぜひ、展開していきたいということで、県も一緒になって今、始めようとしているところでございます。

### （高橋委員長）

はい、ありがとうございます。ぜひ、広めていただきたいと思います。

植木委員からの御意見の二つ目ですけれど、大北森林組合の経営状況そのものについては、この委員会としてどこまで関与していくかを考えるべきではないかという御意見をいただいている、これについてですが、久保委員から何かお考えございますでしょうか。

これは、あくまで林務部の改革推進ということで、植木委員の御趣旨が二行しか書いてないのですが、どこまで関与していくかということですが、もう少し趣旨を補足いただけますか。

### （福田林務参事兼森林政策課長）

はい、この点につきまして、私と城信州の木活用課長とでお伺いをしまして、御意見を承ってまいりました。その際に、やはり、今、委員長がおっしゃられたようにこの改革推進委員会、部としての取組ということについての御意見をいただくということをお願いをしているものでございます。

御承知のとおり、大北森林組合の経営状況につきましては、非常に厳しいところがあるというこ

## 【議事要旨】

とで、県として再生に向けた取組をしていく、その取組を御覧いただき、御意見をいただくということで、今まで御報告をさせていただいたところでございますが、反面、この組合がどうしていくべきかということにつきましては、この改革推進委員会の趣旨と直接結びつくものでは必ずしもないのではないかと御意見のようございまして、その部分につきましては、御意見として受け賜りましたので、今回、御説明をさせていただいたところでございます。

### （大久保委員）

それは、どういう意味で直接結びつかないということですか。

### （福田林務参事兼森林政策課長）

本来、大北森林組合がこれから再生をしていって、当然、補助金等の返還を確実にしていくということが大変、求められるところでございますが、その大北森林組合の取組に対して、直接的などのような取組みが望ましいのかということについては、当然、改革推進委員会として、直接意見を述べるということがどこまでできるのかと、当然、法人の経営状況について、林務部としてきちんと把握をして、さらに取組みをしなければならないわけでございますけれど、その部分について、どこまで改革推進委員会の立場でコミットしていくことが必要なのかという点で、御意見をいただいていたところでございます。

### （大久保委員）

そういった点では、これは明確かと思えます。今回、林務部の改革が必要だというきっかけというものは、大北森林組合に基づく事件を契機としていて、その体質の根底には林務部の組織風土の問題があるのではないかと御意見のようございまして、林務部全体の改革を合せて行いましょうということでスタートしたと思えます。

そういう中で、大北森林組合は補助金返還請求対象でもあるということもありますが、この林務部改革推進委員会が個々の組合の再生計画そのものに対して、助言・指導する立場には私はないと思えますけれど、モニタリングする立場には当然あって、それをどういった形で補っていくのか、更に言うならば県の林務部がそこにどう向き合っていて、どうモニタリングをして、きちんと再生計画をフォローアップしているかということに対して、検証していくということについての関わりだという理解をもっています。

そういう意味では、財務の詰めも甘いのではないかと、個別にはいろいろ言いたいこともありますが、この前、申し上げたから、今日はあまり申し上げませんけれど、やはり、モニタリングの手法も少し遠慮しすぎているのではないかと、これは前回まで、この委員会でも、ペーパーでもあらゆる場面で申し上げたとおりですので、これは、やはりモニタリングという体制の側面から見た時に林務部として、もう少しやるべきことがあるのではないですかという位置付けだと私は理解しています。委員長、どうですか。

### （高橋委員長）

私も大久保委員と同じ考えでして、直接ということが目的かと言われると、これは委員会の設置要綱にはそこまでは書いてないですけど、今、大久保委員がおっしゃったとおり、元々、大北森林組合の事件がきっかけで、この改革を進めていきたいと思いますということになっていて、かつ、林務部は組合に対して請求するとともに、しっかりと経営状況が改善するためのモニタリングも必要だと、そのモニタリングの方法について、それぞれ、御専門の委員の方から、今までも適切で有効なアドバイスがあったと思えますが、これは、やはり必要だと思いますので、今後もこういった形で継続していった方がよかろうと私も考えております。ただし、直接介入はできないということで、

## 【議事要旨】

林務部の皆さんにアドバイスをして、皆さんがより効果的なモニタリングとか指導を組合にしていただけのようにと考えております。植木委員からの御意見はそのように思います。

向山委員から、決算状況や事業の進捗状況等を林務部がきちんと把握していることが必要ということで、これは再三の御意見ですので、今後も決算等が組合からありましたら、その数字をベースに具体的なモニタリングや指導等をしていただきたいと思いますので、また、よろしく願いいたします。

第1の議題についてはこの程度でよろしいでしょうか。御議論、ありがとうございました。

次に、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、御説明をお願いいたします。

### (山崎林務部長)

次にコンプライアンス推進行動計画の取組状況でございます。4月25日にコンプライアンス推進本部におきまして、平成30年度版の行動計画として改訂いたしまして、それに基づく取組、例えば、職場内研修ですとか、効果的な情報発信はどうするのかということや踏まえた取組ですとか、あるいは、自由な技術研鑽の場を設けて、活発な意見交換を行うというようなことを取り組んできたところでございます。

そうした中でも、冒頭、申し上げましたが、職員のモチベーションをさらに上げていく工夫が必要、あるいは、各種取組が形にはめることで形骸化してしまうということを私自身は非常に懸念しているところでございます。そうしたことに繋がらないように様々なしならみにとらわれない若手チームに改革、改善という視点でチェックをいただき、本日もこの後、様々な取組についての発表をいただく予定でございます。

コンプライアンスの個々の取組等につきましては、この後、担当課長からそれぞれ説明をいたしますので、よろしく願いいたします。

- 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2に基づき説明
- 欠席委員からの事前意見について  
資料3に基づき説明
- 「林務部コンプライアンス推進行動計画」の見直しについて（概要）  
資料4に基づき説明
- 林務部改革プロジェクトチーム活動報告及び次年度計画への提案  
資料5に基づき説明  
※ 林務部改革プロジェクトチームメンバーから発表

### (高橋委員長)

はい、御説明どうもありがとうございました。

ただいまの説明内容、あるいは林務部改革プロジェクトチームからの発表について、御意見や御質問をいただきたいと思います。

大久保委員いかがですか。

(大久保委員)

たくさん聞きたいことがあって、まず素晴らしい取組ですね。楽しかったですか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

職場を離れまして、いろいろな地域の方々と自由闊達に楽しい意見交換をして、もちろん、コンプライアンスという部に関わることに直接従事することができましたので、とても、皆さん明るく、楽しくできたものと感じております。

(大久保委員)

逆に言うところの事件がなかったら、こういう機会はなかったと捉えると良かったという面もあるのですか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

そうですね。なかなか前向きにと言いますか、こういう事件があって部全体として盛り上げていこう、若手も参加していこうという気持ちにはなれたので、そういう点では若手も関わるができる良い機会になったとは思っております。

(大久保委員)

上司もきちんとサポートされていたか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

はい、快く送り出させていただきました。

(大久保委員)

言質をとっておこうと思ひまして、いくつかある中で、KOA株式会社を御覧になられたのはすごく良いと思ひまして、林務部全体の問題は後で話をしたいと思ひますけれど、改革プロジェクトチームの取組で一つずつ聞きたいと思ひます。

一つはオープンミーティングについて、これは誰でも気軽に開催することが難しい状況と資料に書いてあるのですが、何が難しいのですか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

例えば、今回、きらりと光る取組として上げさせていただいている松本地域振興局林務課の森林GISのオープンミーティングです。これは全県を対象としたオープンミーティングになるのですが、例えば、開催者名を誰にするのかという点、実際に開催した松本地域振興局林務課長で良いのか、それとも、別の主体が良いのかといった細かいところから、実際にどのように運営していった良いのかわからない中、試行錯誤の中で何とかできたが、今後、開催していく上で同様のつまづきがあるのではないかと意見をいただきまして、例えば、今後、開催者はプロジェクトチームとし、それ以降は事務局を作っていくといった点などが開催しやすいということではないかと考えています。

(大久保委員)

民間から見ると、極めてロジ面でつまづいているわけですね。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

いかにも行政的な話かと思えます。

(大久保委員)

オープンミーティングだけではなく、全ての業務にその学びがあると。そうすると、その部分に関しては、来年度はかなり進めることができますよね。

続いて、広報情報発信について、これはコメントですが、フェイスブック、ツイッターに関しては書く内容が大事なので、そういった中では読まれる情報をどう出していくのかを考えないと、全国自治体でフェイスブックを書いています、誰も読んでいないですよ。ですから、発信している側の自己満足にならないように、せつかく良い取組をされているわけですから、ストーリー性を持った良い話を出していくと、フェイスブックなどよく読まれている人の投稿を参考にするなど学ばれたり、そういった辺りのプロフェッショナルなことは、観光部がよく知っており、部長はよく知っているはずなので、そういう点からどのように情報発信していくのかということは確認されたらよいのではという気はします。

次に星取表ですが、私は、これはすごく良いと思って、県全体でも活用していきたいと思って聞いておりました。せつかく民間から学ばれて、林務部という限られた所属であっても、実践していかれて、このような取組を林務部だけで留めておくのはもったいないというのが私の立場なのですが、細かいこと聞いていくと、係ごとの課題を反映できなかつた資料に書いてありますが、これはどういう意味ですか。例えば、平成30年度の様式の中でも担当係や責任者という取組んでいるのですが、結局、どこの係がきちんと行っていなかったということが可視化できていなかったということにつきますのですか。それとも他にあるのでしょうか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

まず、コンプライアンスの目標というものが、係の横断的な対応というより、課や部といった全体としての取組という意味合いが強い部分があり、係としての課題という部分がなかなか反映できていないのではと感じておりました、また、担当者も課長補佐、係長といった方が担当している者が多くて、係員まで降りてこないという感じがしておりますので、係の目標というものを設定してはどうかということで提案をさせていただきました。

(大久保委員)

ちなみにどのような目標を設定すると、現場レベルまで降りていくのでしょうか。

当然、コンプライアンスは上からやりなさいと下へ降りてくるものですが、今、お聞きしたら、やはり、そうだったのかと思うのですが、今まで担当者まで降りてこないことが、担当者としたら自分ごと化がしにくいというのが実態かと思えますが、どの部分を改善すると、何が変わったか具体例みたいなものはありますか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

例えば、今回、私の所属、係で、実際に主担当となったものは、情報発信に関する取組です。例えば、月に1回ブログを更新するという目標を立てまして、月に1回、上半期ごとの設定をしていましたが、そういったものはコンプライアンス推進の中で、情報発信をもっと充実させていこうとは位置付けられておりますし、実際に行ってみまして、係長、係で話をした時にこの月はできていなかったというような話になりまして、それは具体的に現場に降りたものの事例になるのではないかと感じています。

(大久保委員)

具体的に係単位まで、施策を下していかないと、なかなか、自分ごと化しにくいということですか。参考になりました。他の部局にも影響するかもしれません。

来年度は県全体の計画もしっかり考えていかないといけないと思っています。

それから、資料に記載されていますが、コンプライアンス項目の目標としてとありますが、これはコンプライアンス項目の目標と業務改善というものは、今まで、どのように捉えられていたのですか。ここに様式の改良、見える化とあるのですが、コンプライアンスの推進と業務改善は表裏一体という認識のもとに進めてきたのですが、それが現場の皆さんに伝わっていないと思うのです。部局長会議等ではよく言っているのですが、すごく重要なコメントだと思うのですが、業務の改善との関係性はどうか必要であると感じたのでしょうか。様式上の話でも良いのですが。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

今回、意見照会というものは全県的に行わなかったのですが、何人かに声掛けをして、実際に星取表の取り組みはどうか伺いをした時に、こちらとしては、業務改善の目的として立てたのですが、すでにできるようなものを目標として設定してしまう、ですから、特に改善計画もないというようにお話をいただきまして、そこで、そもそも業務改善を目的としているのに、目標達成ができるだろうというものを設定している時点で、星取表の意味をなしていないとチームの中で検討をする中で、このような記載とさせていただいたところです。

(大久保委員)

いや、今、おっしゃられたことにはすごく大事なポイントがあって、私もいろいろな行政庁に行きますけれど、それができないですね、目先のできることしかしない。それに気がついたというのは皆さんレベルで実務を見たからということですか。なぜ、気がつけるのですか。

課長だけ集めてもそういうものはでてこないと思います。

資料には非常に具体的でわかりやすい項目が参考例として書いてあり、なぜ、気が付いたのですか。誰が気付いたのですか。みんなで話し合っただけで気が付いたのか。上に言われたことなのか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

特に上の方々から言われたことはなかったのですが、チームメンバー全員がチームの場ではコンプライアンスについて考えるメンバーですけれども、それと同時に自分の職場に行けば、自分の職場や現場のことが見える一係員になります。

そこで、自分が提案したコンプライアンスというものを現場としてどのように見ているのか、見たのかという視点から見た時に、私ごとになります。いつもはチームでコンプライアンスについて意識深く考えていますが、現場に降りた時に必ずしもうまくいかない、うまくいっていないという状況を見た時にギャップみたいなものを感じながら、少しずつ気づいていった。他のメンバーもそうではないかと考えております。

(大久保委員)

逆に言うと、なぜ、今までこういう取り組みがなかった、できなかったのですか。

これは、今回、プロジェクトについて部を上げて全部行きますということで、皆さん、いろいろな問題意識ができましたよね、もっと、前から取り組んでも良かったのではと思うのですが、そういう機会がなかった、そういう風土ではなかったということですか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

## 【議事要旨】

おっしゃられたとおり、もちろん、早くから取り組んでいけばという部分はあったかと思いますが、長野県は広く、全県に散らばっている中で若手が集まる機会が作れなかったこともあると思います。今回は、上司の方が快く送り出していただいています、なかなか、上司の理解が得られない地域振興局もあるのではないかとということもあり、なかなか、進んでこなかったのではないかと感じております。

### （大久保委員）

これは参考にすべき点でありまして、逆に言うとこれは林務部としては、そこが非常に大きく前進された、不祥事をきっかけとした良い面かと思っておりますので、それはそれで評価として反論はしませんけれども。

それから皆さんの発表でDMA I C、これはロジカルに物事を考えていく、整理するという手法がいろいろある中で、KOA株式会社で実際に見られたということで、資料7ページに記載がありますが、なぜ行政分野に必ずしも効果的ではないと思われたのですか。

目標設定、管理ということは行政分野では、むしろ、やりやすいのではないかと思うのですよね。民間の場合では売上げというものは、市況等いろいろなものに左右されますけれど、行政は目的がはっきりしていますよね、どこが、実際に導入しづらいのですか。

### （林務部改革プロジェクトチームメンバー）

私達、KOA株式会社で学ばせていただいたのですが、DMI ACについて深く理解していない部分が正直あります。その中で提案をして、部にこれを行ないましょうと言ってもうまく説明できなかったり、運用を進めていく中で、質問がきた際にうまく答えられないおそれもあります。

ですので、もう一度、このDMA I Cを学んだ上で、中途半端な状態で落とし込むのではなく、しっかり基盤を作った上で落とし込むということで、効果的な運用を図っていくということで書かせていただきました。

### （大久保委員）

なるほど、これは私としては応援したいですし、実際、行っていくとしたら一つ一つの業務単位で行っていかないと、いきなり、部全体でというのは無理だということは良くわかりますが、管理職の方がしっかり関わる必要があると思うので、皆さんが説明しても管理職の理解は進まないと思うので、まずは管理職の方々が学んでいただくことが先ではないかと思えます。

取組を進めた時には受け皿としてプロジェクトチームの皆さんが実際に対応できると思うので、これはプロジェクトチームよりはむしろ、幹部職員が自ら検討していくような手法だと思います。

私は、これはすごく良いと思って見ていたので、ぜひ、進めていっていただきたいと思えます。

今までの行政というセーフティネットとしての役割が強かったものが、今、いろいろなことで地方創生、地域振興といったものを行政が担っていくことで、社会から期待される役割が大きく変わってきている。企業とのコラボレーションも始まろうとしている中で、目標設定管理をしていかないと企業との付き合いすら、できなくなっていくでしょうし、ぜひ、こういったものを行政の中でどう入れ込んでいくのかということで、この部分に関しては県庁内でうまくPRしていただいて、向山委員の意見にあるように知事の前でも発表いただき、非常に良い効果ツールだということは知事も関心を持っていらっしゃるはずなので、陰ながらサポートさせていただきますので、きちんと県としての取組を、モデルを作っていただいて、他の部局から問い合わせがある位のもので、今年1年間あればできると思えますので、まずは身近な業務から成功例を積上げていくということで、最優先で行っていただくことをお勧めしたいと思います。

県全体に関しては、資料2の3、4ページに大量の項目があるのですが、以前、申し上げたとお

## 【議事要旨】

り3年経過したので、意識調査をして本当に意識が変わったのか、他にもありましたけれど、テレビ電話で会議したとありましたけれど、相手方にとっては県庁側の自己満足ではないかという意見もあったりしたケースもありましたので、きちんと県が取り組んでいるものが現地機関も含めて意味があるものなのか研究をしていくと、今日のお話を聞く限りでは若手チームのやる気はあるので、安心しましたけれど、それを確認していく。

もう一つは、これだけ細かく細分化された項目が33にも渡っていますが、もう1回整理して、私は5項目位に絞ることができれば良いと思っています。その理由はなぜかというともはや危機感を感じ取る時期が過ぎていき、定着させなければいけない時期に入ってきていると思います。マンネリ化するという声もありますが、それより持続的に取組をきちんと残していくために取捨選択をしっかりと行っていかなければならなくて、細かく見ていくと手段と目的の話が混在化しているわけです。

例えば取組項目の必須の5に長野県行政経営理念、方針の理解・定着がありますが、これの手段としてでてくるのが、星取表、オープンミーティングや各所属のコンプライアンス推進担当の指名であったりという話になるわけです。

そういう中で、項目を1回きちんと整理していくことが大事であるということと、何のためにやっているかという本質的な原因、例えば、行政経営理念の徹底は何のために行うのかということとを1回、立ち返ってみると、本当にここに書いてあることを全部行う必要があるのかということとは私は別であると思います。手段というものは変わっていくものですから、そこをきちんと議論できるように今年も総括の年として、項目を整理して、簡素化して持続的に行えるように体制づくりをしていく年ではないかと思っています。

この3年間はきちんと取り組んできていると思いますので、来年度はそこにかけていただいて、今後5年、10年のプランを来年度1年掛けて作っていただくのと同時に大北森林組合の再生を含めて考えていくということではいかがでしょうか。

### (福田林務参事兼森林政策課長)

御指摘ありがとうございました。

今、御覧いただいたとおり33項目ございますが、我々、普段意識しているかと言いますと、意識できていないような項目が多くなってきているのかと率直に申し上げてあるかと思っています。ぜひ、どういったところに集中していくべきか、全職員がきちんと意識を向けて取り組んで行けるように整理を図ってまいりたいと思いますし、特に意識調査の話につきましては、昨年度は全庁的に行いましたけれど、林務部内においてどの位の定着が図られているかということは重要な観点でありますので、来年度になりましたら、取り組みたいと思っております。

また、項目その他について、御指導いただければと思っております。ありがとうございました。

### (大久保委員)

福田課長の今の本音はすごく良いと思います。一つ一つの項目を意識していないものがあると、意識して取り組まなければならないのかというものが結構あって、なぜ、チェックリスト型のようにならなければならないのか、自然とでてくる仕組みをどうするのかということが、次の段階であると思います。

細かいことを申し上げると、宴会等の開催案内の冒頭のあいさつで注意喚起がありますが、これはある意味、社会常識ではありますが、これが慣れてくるとおかしな方向になってくる。もちろん、林務部の過去の経過の中で重要だからということでこういう項目があがってきていますが、それが全体として、風土として定着していくような仕組みになっていければ、このチェックリストみたいに行う必要はないと思います。ですから、元々、皆さんしっかりしている方なので、それが風土と

## 【議事要旨】

して定着していった、当然のように展開されていくような、例えば、上司と部下のコミュニケーションとか、よい取組を褒める当番を実施といったものは、定着させていく時期に来ていると思いますので、良いことがあったら褒めるということは普通の行為ですよね、普通にできないから大変ではありますが、そういったことをチェックリストの項目に入れるのではなくて、むしろ、定着させていく。これが形骸化され、できないようであれば第2、第3レベルとしてのチェックリストで入れるということはあるのかと思います。

手段として継続させていく、この方法では足りないということであれば、さらに考えていけばよいと、その辺は若手チームに任せの方がよいかもしれないですね。

やはり、自分ごと化していくために現場の人達がどう動くかということが重要なので、その点も整理していった方がよいのではないかと、来年は大変ですけど、もう1回、本質に立ち返っていくということを幹部中心に議論・整理していただくと、総括ができると思いますし、何のために行っているのかを思い出していただかないと、人事異動で人も入れ替わっているので、背景がだんだん消えていくわけですよね。もう1回、人事異動すると完全に形骸化すると思いますので、ここでリマインドしていきながら、部全体で引き継いでいくということをお願いできればよいのではないかと思います。

### (高橋委員長)

ありがとうございました。

植木委員の意見にある、意識調査については大久保委員からの発案で実際に、来年度早々に行っていたことになりましたので、ぜひ、お願いしたいのですが、意識調査は以前もしましたよね。

### (福田林務参事兼森林政策課長)

平成27年度は林務部で実施し、28、29年度は全庁的な調査の一環として行っております。

### (高橋委員長)

意識調査の項目については、定点観測ができるように共通的な項目の変化が見えるように統計的に意味のある調査をしていただきたいと思います。

林務部改革プロジェクトチームの報告は、本委員会では初めてですが、非常に素晴らしい取組だと思います。私や幹部世代の年代で法律を学んだ人は、法律の留保というものを必ずして、法律にないものはやってはいけないということで、「すぐやる課」というものはダメというようなお勉強をして育ってきていると思います。そこが一番、民間と行政の法的な違い、制度の違い、意識の違いでもあると思います。

ただし、今、産業振興といったもの自体が目的となって、それに基づいて法律・条例があるという中で、過去のような考え方からは大きく変えていかなければならないといけないのだろうと思っています。

今回のプロジェクトチームの報告といったものは、昔の殻を被っていないので、非常に新鮮なのではないかと、どこかの法律に根拠があるとかないとかいう問題ではなくて、行政の活性化といった点から解きほぐしてくるということは非常に柔軟で、学ぶべきものがあると思いました。

それから、プロジェクトチームの報告の中でコンプライアンス項目に業務改善項目を加えるという点ですが、コンプライアンスというものは法令遵守と訳されることがままあって、元々、大北森林組合の不正事案を受けての林務部の改善ですので、より法令遵守項目がメインとなっているものと思いますが、本来のコンプライアンスは以前の資料にもありましたが、フルセットコンプライアンスという理解ですから、法令遵守は極めて小さいところですから、林務部としての目標を共有化して、効率的に実現をしていくというものは本来のコンプライアンスだと思いますので、業務改善

## 【議事要旨】

項目とコンプライアンス項目とを一緒にしていただいて、大久保委員が言われたとおり、取捨選択をして、業務の改善、本日の資料2の1ページにある林務部の目指す姿、ビジョンを共有して、これを適法に効率的に具体化していくということが、コンプライアンスだと思いますので、そういう視点でプロジェクトチームの方は、ぜひ、自信を持って進めていって、ベテランと若手の意識の融合、共通化をしていっていただきたいと思います。

### (樋川委員補助員)

プロジェクトチームの皆さんの報告を私も初めてお聞きして、非常に活発に1年間活動されていたのが、素晴らしいと感じました。

1点、補足いただければと思うのが、新しい視点としての「信州森林(もり)のお宝図鑑」ですが、これはデータベース化し作っていくというのは、おもしろそうだと思って聞いておりました。

これは、データベース化しホームページで発信するところで終了なのか、その先の展望まであるのか。こういうものは作った人は思い入れもありますが、だんだんと作りっぱなしで、何年かすると活用されなくなるとなってしまうと、逆に言うと、これだけ素敵なものを作りながら非常にもったいないと思うので、何かのこの先の展望とこれに取り組もうとした目的との兼ね合いであればお聞きしたいと思います。

### (林務部改革プロジェクトチームメンバー)

私達で作って、何年かして全く更新されないと悲しいのですが、現段階ではデータベースを充実させているというところで、将来的な展望まで深く掘り下げられていないという現状です。

現段階ではホームページ等での発信という部分までで、何か将来的なものについて、御助言等をいただければと考えているところです。

### (樋川委員補助員)

はい、ありがとうございます。県全体として、こういうものはあるのですか。初めての試みですか。

### (林務部改革プロジェクトチームメンバー)

一部、土木・農政といった施設のマップ等は参考にさせていただきましたが、林務部ではこういった取組は初めてですし、土木等も施設のみの掲載ですので、林業に関わるもの全てとなると初めての取組ではないかと思っております。

### (樋川委員補助員)

非常に素晴らしい視点ですし、長野県の森林の魅力の発信になりますよね。例えば将来的に観光の面に繋げるためにデータベースにしたものを紙ベースの媒体にするとか、林務部から発信して観光に繋げるという視点もあるのかと思いますし、皆さんであれば、素敵なものができそうな気がしますので、その先の活用についても睨みつつ、何のために作るのかという終点を、今一度、議論して進めていただくとより、良いものになるのではないかと感じました。

### (高橋委員長)

私から、SNSを利用しての情報発信ですが、原則、自由投稿ということではできそうでしょうか。

### (林務部改革プロジェクトチームメンバー)

これから、検討していただければと考えているところです。

(高橋委員長)

この辺りもどこまで取り組むかというくくりが難しい議論だろうと思います。行政の中にいると一番大変だと思いますが、ぜひ、前向きにさせていただきたいと思います。

やはり、今、情報発信はペーパーレス化、若い人のほとんどは新聞を取っていないわけですし、仮に見るとしてもインターネットやSNSで見ているという時代になっていますし、より積極的かつ有効的にしていかないと情報発信にならないと思います。

とにかく、若い人を掴まないと車離れが危機的な状況ということと同じような状況の中で、情報発信の方法はできるだけ自由にできるように前向きに検討させていただきたいと思います。

(大久保委員)

ちなみに情報発信は誰を対象にどういう目的で何を発信していくのですか。

(林務部改革プロジェクトチームメンバー)

現在は業務の内容、森林税活用事業のPRであったり、各地域でイベント等の開催といった発信になっています。対象としては県民全体といいますか、来年度以降も若い世代だったらどういう発信が必要かといった世代にあわせて方法を検討していきたいと考えています。

(大久保委員)

これは林務部より観光部が勉強していると思いますので、見習っていただければ良いと思います。

信州森林(もり)のお宝図鑑もフェイスブックでの発信を想定されているということですが、行政が行う発信で失敗するのは、ターゲットが不明確だからです。ターゲットをきちんと定めて、ターゲットたちが見たい情報を出していかなければならないわけで、森林税を使った事業は誰も関心がないと思います。よほど、長野県が好き人やクレマーといった人達は見ていますけれど、普通の県民は見ないですよ。ただでさえ、フェイスブックの件数は多いですし、そうやってきた時に、今、おっしゃっていた地域のイベントといったものはターゲットを絞った内容を拡散できるよう方法、個人ベースで行っているケースもあると思いますし、そういったノウハウを持ち寄った方がよいですし、若い人を集めるならば、インスタグラムのほうがはるかに効果的です。林務部は現場を持っているので、長野県には素敵な自然もありますので、地域振興局から現場の写真を投稿してもらった方が効果的な部分もあると思います。

例えば、自然が素敵だとPRするのも良いですし、こんなに伐採が進んでいない森林があるといった問題を共有していくという方法もあると思います。その時に問題、問題と上げていくことが意味があるわけではなくて、最近、どこかの自治体が始めていますけれど、クラウドファンディングを導入したりして、荒れている森林を自治体を中心となって補助金とセットで手入れを進めたいといった人に訴えるようなものになると、多くの人達がどうなったのかと、クラウドファンダー達、お金を出している人達は経過を知りたいですから、それをフォローアップして経過を知らせることでリピーター達が集まってくると。

観光政策も、長野県は恵まれているから皆さんはピンときていませんが、30万人の観光客を呼ぶような広告を行うよりも、3,000人のリピーターを作った方が、はるかに経済効果が大きいと言われています。

長野県林務部の行動に関心がある人なんて世の中にほとんどいないと思いますが、彼らが誰にどういった関心を持ってもらうかという中で、世代ごとに使う情報ソースを分けていかないといけません。少なくともツイッターはほとんど見ないのではないですか。フェイスブックは40

## 【議事要旨】

代前後の世代は見ていますので、ストーリー作りをしていないといけない、20代ですとほとんどフェイスブックは見えていませんでInstagramにするとか、10代ではまた新しいアプリがあるということで、また、研究をしていくといったことをしていただくと良いのではないかと思います。

ただし、これを若手だけに任せるのではなくて、林務部全体で考えていただくことなので、少し、観光部と連携して、部長間でイニシアチブをつけていただいて、観光部のノウハウや人脈を参考に、課や部を越えての情報をもらいながら意見交換を進めてくと、先程、委員長もおっしゃった産業振興もあります、改革プロジェクトチームの皆さんは観光部とコラボしながら詰めていく、コンプライアンスの面では凄く進んでいますが、発信の面は弱いような感じがします、そういった点を補いながら取組んでいくと、観光部に対してもPRになり、良い形になっていくと思いますので、部長のイニシアチブをお願いしたいと思います。

### (山崎林務部長)

はい、すぐにでもできると思います。

### (林務部改革プロジェクトチームメンバー)

今のお話しに関してですが、実は年度当初からこの情報発信については私達も力を入れて議論してきました、年度当初は対象と男女の性別、イベント、森林税でどうやって効果的かという部分を考えて議論してきたところですが、実際にこの広報を行っていくという中で、例えば、テレビ、ラジオ、新聞広告というものを考えた時に金銭的なものや日常的に使うことが難しいものということで、今回、日常的に使えるものとしてSNSを重点的に考えて、提案をさせていただいているということがあります。

ですので、対象やこういったものを発信するのがよいのかということは、今後、発信する時に具体的に考えていく必要があると考えております。

### (大久保委員)

それは、すごく良いと思います。

みんなSNSを使っていると誰も見ないというケースもあるので、その中でどうサービス化をしていくかということで、私が先程言ったのは例えば、観光の集客の基本的な思考というのがあるのですよね、人は悩んだものに対して協力したくなるが、威張っている者にはついてこないといった、そうすると森林の場合は、整備が進んでいない、ひどい状況になっているといった悩みに、突如、協力したいといった人達が出てくると、先程の桃の農家の剪定の話もそうですが、手伝いたいと思う人は多くいるわけです。例えば、サッカーのボールボーイがいますよね、サッカー嫌いにとってはただの労働です。寒い中で立たされてボール拾いかと思います、サッカーファンは1万円を払ってでもボールボーイをやりたいでしょうね。

物の見方というのは立場によって変わってくるので、情報発信の仕方もそれぞれのニーズが誰なのか、その人達が何を望んでいるのかをきちんと捉えていく、実は巻き込んでいくことができる。今の長野県林務部にとって必要なことは、もの凄く拡散してPRするよりも地道に取組を支えていってくれる県民を一人でも増やしていくことだと思うのです。

もっと理想的なことを申し上げれば、地域単位で行っていかないと、それぞれの地域ごとにアカウントを取って、それぞれの地域がどんな活動をしているかということを地域の住民達にわかるようにしていく、わかるためのガイドラインみたいなものを林務部が作って、悩みを商品化しようというようなことを言ったりして、地域の現状や惨状も伝えながら、しかし、頑張っている姿を伝えていく、その時にはツイッター、フェイスブックやInstagramとユーチューブの合わせ技

## 【議事要旨】

ですよね、これはお金が掛からない話ですから、映像の編集も簡単にできますから、そういった中で、投稿しながら動画と静止画等を上手く組み合わせて、これは手段の話をしているわけであって、やはり、そこにはストーリーが必要なわけですよね。

皆さんが最初に議論しなければならないことは、5年後、10年後に長野県の森林をどうしたいのかという思いがそこにあって、そこに対して共感してくれる県民達を自分達のもとに集めていくというプロセスを作っていないと、これ以上は伸びないと思います。テレビ広告を打っても伸びないと思います。

1番、大事なことは自分達がターゲティングを発揮した中で、彼らのニーズと自分達がやりたいこと思い、手段ではなくて思いを一致させることが大切です。こういう話も観光部ではずっと勉強しているはずですので、私も何回も話をさせていただきましたし、そういったことをいろいろな部と連携して行っていくと、有識者に聞く前にまずは身近で聞き、そこで面白いと思える人がいたら話を聞きに行くといったことをしたら、どんどん、良いものができていくのではないのでしょうか。

林務部でそのような取組をしているところは他県ではないと思いますよ。どうでしょうか。

### (高橋委員長)

はい、ありがとうございます。情報発信では最近、しばらく前に封切されたウッドジョブという映画を見ましたが、あのような形でロケ地になるとか呼び込むとかいろいろな手法はあると思いますので、テレビよりもネット広告の方が、売り上げが多いような時代になって、これから大きく時代が変わっていき、情報発信とか広告も変わると思いますので、時代を先取りしていただきたいと思います。

ありがとうございました。

以上で、本日の議事はすべて終了しました議論の反映をぜひ、お願いいたします。

また、改革プロジェクトチームの皆さん、発表ありがとうございました。

## ○ あいさつ

### (山崎林務部長)

年度末の大変、慌ただしい中、様々な点から御指摘、御指導を賜りまして、大変、ありがとうございます。

承ったことは、早速、行動に移し、改善につなげてまいりたいと思いますので、引き続き、大所高所から御指導賜りますようよろしくお願いいたします。

本日は、どうもありがとうございました。

(終)