

第 10 回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 令和 2 年 9 月 9 日 (水) 午前 9 時 00 分～11 時 00 分

県庁 第三応接室 (WEB 会議)

(構成員) 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 (委員長)

向山 孝一 KOA(株)取締役会長

○ あいさつ

(井出林務部長)

皆さんおはようございます。林務部長の井出でございます。お忙しい中、第 10 回林務部改革推進委員会にご出席をいただきましてありがとうございます。

新型コロナウイルス感染症が全国規模で拡大しておりまして、社会、経済に影響を及ぼしております。

林務関係でも、木材需要の減少や価格の下落への対応が必要となってきておりまして、県民の求めるところも日々変化している状況でございます。

これまで当たり前だった対面での打ち合わせが、web や TV 会議になるなど、働き方も変化しております。そうした中でも、適切に業務を推進していくことが重要になってまいります。この会議を通じまして、そういった点にもご意見をいただければありがたいと思っております。

本日の委員会では 3 つの項目について、ご議論をいただく予定でございます。

1 つ目は、林務部のコンプライアンス推進の取組状況ということで、今年度から取組を始めました行動計画の進捗状況と林務部改革プロジェクトチームの活動報告をさせていただきたいと思っております。

2 つ目は、大北森林組合との民事調停についてでございます。県としての調停案の考え方について、ご説明をさせていただきます。

3 つ目は、大北森林組合に対する県の指導・支援の状況についてでございます。令和元年度の決算におきましては、平成 29 年の事業経営計画策定の後、初めて事業利益が黒字になりました。経営の立て直しが一定程度進んできております。その状況についてご説明をさせていただきます。

林務部からの説明はコンパクトにさせていただきます。議論の時間を確保し、3 項目について幅広い観点からご意見をいただければと思っております。

本日はどうぞよろしくお願いたします。

○ 議事

(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の第 10 回目の委員会となります。

昨年 10 月の台風 19 号災害による被災地の復旧・復興の取組が進められる中で、年明けから新型コロナウイルス感染症の拡大が起こって、その対策によって著しい経済の収縮を招く事態となっております。

このような状況にある中で、この委員会のご準備をいただき、また、本日の委員会にご参加いただき誠にありがとうございます。

本年度は、林務部コンプライアンス行動計画に基づいて様々な取組がされ、また、林務部改革プロジェクトチームの活動も充実・発展されてきたと思いますので、そのご報告を受けるとともに、行動計画の取組や活動などについて忌憚のない意見をいただきたいと思います。

コンプライアンスの一層の推進を図って、県民の信頼と期待に応えられる県行政の一助になればと思っております。

本日も、新型コロナウイルス対応でweb会議となりますが、よろしくお願いいたします。

それでは早速会議事項に入りたいと思います。初めに、林務部のコンプライアンスの取組状況についてご説明をお願いいたします。

○ 林務部コンプライアンス行動計画の進捗状況

資料1に基づき説明

(高橋委員長)

それでは、引き続き林務部改革プロジェクトチームの活動報告についてお願いいたします。

○ 林務部改革プロジェクトチームの活動報告

資料2に基づき説明

(高橋委員長)

はい。ありがとうございました。ただ今の説明内容について、質問、意見をいただきたいと思いますがけれども、委員の皆様いかがでしょうか。

(高橋委員長)

向山委員、どうぞ。

(向山委員)

はい。説明ありがとうございました。まず、最初の林務部コンプライアンス行動計画の進捗状況について質問をさせてください。

4本の柱と具体的な取組内容ということで、詳しい説明があったわけですがけれども、進捗管理をどのようにしているかということで心配になった点が一つあります。結局この仕組みというものを作るにあたって、今説明があった資料の中にはないものが実はあります。それは何かというと、誰が、いつ、どのような形でチェックをしていくのか、どういう評価が、どういう問題点があるのか、どのように対応していくのか。こういう点について、組織の誰が責任を取って、いつ、どの項目をチェックするのか。会社の組織で置き換えて言えば、例えば担当役員あるいは担当部長、林務部で言えば井出部長はじめ今日もそこにいらっしゃる高橋課長や西沢課長。こういう皆さんが、どういう役割でこれを推進し、チェックして、そこでの問題を把握して議論し、どのような次の行動、改善に移していくのかという、それぞれの部長、課長の役割というのが資料の中にはありません。組織管理そして仕組みを作ることになると、重要な項目あるいはポイントがありますけれども、これは誰が責任を取ってチェックし、これをどういう期間、ター

ムでやっていくのかという時間軸と責任者というのが見えませんが、そういった点は現在どのような状況になっているのか教えてください。

(西沢森林政策課長)

新しい行動計画を回す仕組みがどのようになっているのかというご質問かと思えます。

説明が足りませんでしたけれども、今回12の項目ごとに評価項目ですとかそれをチェックする者、報告の時期、報告方法を定めております。その報告を森林政策課、私の方で取りまとめ確認の上、部長へ報告する仕組みとなっております。最終的には先ほども申し上げましたが、年度末の林務部コンプライアンス推進本部において一年の取組の評価を行いまして、その結果を林務部改革推進委員会の皆様へご説明し、翌年度以降への取組に向けての指導・助言をいただくという一連の流れとなります。

(向山委員)

そういうことを、取組の実施内容の点検と報告に部長職とか課長職とか個人の名前が出ないと駄目です。誰が責任を持ってチェックし、誰に報告するのか。それが3カ月ごとなのか半年なのか毎月なのかという時間軸と責任者の役割、分担がここに書かれていませんよね。それはそういう仕組みが決まっていますか。

(西沢森林政策課長)

はい。それぞれのチェックする時期、間隔とか誰がチェックするのか、どういう項目をチェックするのは決めてございます。資料の方へ落とし込んでいなくて分かりづらかったですが。

(向山委員)

いずれにしても、仕組みを作って仕組みがちゃんと動いているかどうかということ、例えば井出部長が管理するとなると、先月はこの課長がこの項目をきちんとチェックすることになっているよね、やっているよね、というこういった会話ができるはず。そういった一覧表が各部署に貼ってあれば、どの部長が、どの課長が、どの係長がどの項目あるいはこの何か月間何をするかになっていますよね、こういうことがきちんと決まる仕組みになっていればみんなが分かるわけですよね。

(西沢森林政策課長)

ご指摘を踏まえまして、チェックあるいは計画を回していく仕組みを関係者できちんと共有して随時チェックができるように改善してまいりたいと思います。ありがとうございます。

(向山委員)

参考になればと思えますけれども、民間には当たり前全部人の名前が入ります。誰が責任を持ってやる、そしてチェックは誰がやる、それはいつするか。その表を全部みんなが持っています。ですから、項目をやり忘れたとか、チェックをし忘れたとかがないような仕組みになっています。ところが県には今まで何度も言っていますが、役職個人名や誰が責任を持ってやるのだとか、ほとんど僕ら見ていませんよね。ですから、そういったことはやっていますよと言っていますけれども、コンプライアンスをきちんとやるには、全員がどの項目の事項については誰が責任を持って実施し、それは誰に報告をして、何ができ

ているかできていないかをチェックして、これを井出部長にきちんといつまでに上げるということがちゃんと一覧表になっているというのが仕組みです。そういうのが無いと言った言わない、聞いている聞いていないとなってしまういろいろな食い違いが起きる元になってしまいます。ですから、ぜひそういった形で改善することを提案します。以上です。

(高橋委員長)

はい。どうもありがとうございます。ご検討いただいて、できれば資料として配布いただければと思います。向山委員から前から何度か指摘がある事項でもあるので、民間と行政の違いはあるのだろうと思っていますので、またご検討いただいて、できればどんな進捗管理表なのかというのを見させていただければ、積極的な意見をいただけるのではと思いますのでよろしく願いいたします。

(向山委員)

改革プロジェクトチームについてよろしいですか。素晴らしい活動報告を聞きしました。大変良いと思います。一つ思うのが、結局林務部が掲げた事業を実施するのは、現場の皆さんが如何に実施できるかどうかにかかっているかと思えます。要は、そこで一体どのような問題に直面しているのか、それをどのような形で解決するのか、森林組合で解決できるのか、あるいは、振興局ができるのか、県の林務部が関わらなければならないのか、そういうことを林務部の皆さんは本当は現地に行って確認するということは業務であると僕は思っています。そういった意味で今回プロジェクトチームの皆さんが現場に行って事態をきちんと把握しながら、どういうコミュニケーションが取れているか、また、取るにあたって何が問題なのか、そして振興局、県の林務部との間にどのようなコミュニケーションが必要なのかということを感じられたと思えます。ですから、問題を解決する鍵は全て現場にありますから、これからも改革プロジェクトチームの皆さんは、各森林組合へ足を運んで現場でどのような解決を皆さんがしてきたのか、その上でどのようなことに困ったのか、そういうことの把握に努めながら次の改善課題を見つけてもらいたいと思います。素晴らしい活動報告だと思えます。以上です。

(高橋委員長)

はい。どうもありがとうございます。他の委員の皆様からございますか。植木委員よろしいですか。

(植木委員)

ご説明ありがとうございました。私からも1点ですね、林務部コンプライアンス行動計画の進捗状況ということで確認と質問になりますが、4ページに進捗状況の組織的な把握を通じたマネジメントの確立とあります。今回大きく変わったというのが、取組項目の設定方法で、従来は部の推進本部が設定して実施項目としてやられていたわけですね。今回は各部署がこれに代わって、言うなれば項目を設定するというような大きな変化があったと確認しております。まずそれでよろしいのかどうかということ。

そうした場合に、取組項目の設定について、各部署が決めた場合に推進本部の役割はどうなるかということですか。進捗管理の方法について各部署が進捗管理をしていくということですか。十分に理解できなかったものですから説明をお願いします。

(西沢森林政策課長)

今回の新たな行動計画では、先ほどご説明しましたとおり、大きい柱の3番は各所属において課題を設定していただく部分になりますが、それ以外の項目においても、各所属に取組をお願いする部分があります。例えば1の①の部分ですとか、こういった部分は各所属で進められますので、そういった部分については、各所属で進捗状況をきちんと取組が行われているのか、確認を行ってまいります。

林務部コンプライアンス推進本部の役割については、各所属で取組を進めていただいて、その状況を報告いただいとりまとめまして、きちんと回っているか確認を行って、必要なアドバイス、目線合わせ等をやっていくというのが基本的な枠組みでございます。

(植木委員)

これまでは推進本部の役割と、各所属の役割というのがあって、これでは推進本部の役割がみえてなくなっている。そここのところをきちんと整理してほしいと思います。

向山委員さんからも意見があったような進捗管理を誰がやるのかと、進捗管理を各部署がやるのかというところで、本部の方とは全く違う形でやるというように思わざるを得ないと感じます。そのような形でよろしいですね。

(西沢森林政策課長)

資料の表現の仕方がわかりづらかったところがありますが、各所属で進めていただいて、それをまた林務部コンプライアンス推進本部の方で確認していくという流れ自体は、これまでの計画と大きな変更はございません。

(植木委員)

わかりました。

従来どおり、林務部コンプライアンス推進本部の方では確認してチェックしていくということになるということですね。

(西沢森林政策課長)

はい。

(植木委員)

改革プロジェクトチームについてですが、なかなか集まらない大変な中で、よくやっていただいている感心しております。

ツイッターのオープンミーティングをやってみて、18名が参加したということで、18人というのはどうなのか、本当に関心があるのかという人数の問題ではないのですが、三浦さんどうですか。

(改革プロジェクトチーム 三浦)

改革プロジェクトチームの三浦です。

オープンミーティングをやると伝えてからあまり時間がなかったということがあって、多くのみなさんの時間の調整がすり合わなかったかなというところも実際にあります。実際の募集期間は1週間くら

いしかなかったので、それから考えると18名に集まっていたら、補佐級以上のみなさんにも集まっていたら、それについては逆に有意義であったものと考えています。

(植木委員)

募集期間が短期間であるにもかかわらず、集まったということですね。それは評価しているということですね。こういうことがもっと多くの職員のなかに関心が高まっていくのであれば、みなさんがそれぞれ関心をもって議論できて面白いのかなと、こういう取組は今後も続けてほしいと思います。

(大久保委員)

私が申し上げるのは批判より提案へという中で、ぜひ進化をしていただきたいという視点で申し上げます。

進化してほしいという視点から申し上げますと、向山委員と同じ意見で、3ページを見てもそうですが、結局何をやるのかということが非常に不明確です。何をやりたいかというゴールを明確にすべきではないかなと。KPIを作るべきだと思います。

例えば、職員同士でよい取組をほめあえる体制づくりを進めるということが、何を目的として何をやるのが特徴なのかがよくわからない。右側だけ見ると既存研修の活用とか業務の発信を、突然矮小化されたあまり意味のないような取組が書かれている訳ですね。資料の作りの問題があるかもしれないですが、中身が特徴的なものでない。

さすがに何年もやってくるとマンネリ化してきます。例えば、職員のモチベーションの確保を図る組織風土づくりについて管理職の再認識を図るって、これまったく意味が分からないですよ。何をやるべきかということ、わかりやすく具体的に絞り込んで、少しでも書いたらどうですか。

先ほどの向山委員の話に付け加えさせていただくと、最終的なゴールや何が特徴なのか、新しい取組で4本の柱と具体的な取組と言っているが具体性がない。ここを具体的にしてエッジを立てた先進的な取組、ただ先進的過ぎなくても良いです。何をすべきか、ということ、明確にすべきだと思います。

具体的に私が提案しますと、最近よく「潮目をよく読め」と申し上げています。トレンドを申し上げると、今、社会の大きなトレンドは、色々審査員やっていて聞きましたが、上司が部下への面談を大手企業だったかな、1週間で1回30分の1on1ミーティングをやっているそうですよ。30分の1on1ミーティングで何を話すのかということですが、業務の連絡とかだったら全く意味がない。いわゆるキャリアプランの説明をします。「あなたのこういう能力を伸ばしたら、こういう事がいいよ」とか、それを話していくうちに一人ひとりの状況が見えてきます。

大手銀行でも2週間に1回やっています。それが今、いわゆるダイバーシティにもなっていく。そうすると、実は育児を抱えている、介護だったりする、突然休んだ時もチームで何とか助けてあげようという連携が生まれてくる。これが最終的な究極のダイバーシティです。

具体的に申し上げたいのは、キャリアプラン。「あなたはここの力を伸ばしていったらいいよ、どんなことに関心があるの」ということをやりながら、コミュニケーションでしっかりとやっていくということ。ここにキャリアアッププランというのがありますけど、強制的にいきなり1週間に30分は難しいでしょうけれど、もしここまでやるのであれば2週間に1回30分はそういうミーティングを、課長は補佐を、補佐は係長をとこのをやっていけば、マネジメントのコントロールとしては、現実的な部分としてできます。井出部長に全員分やってくださいということではないですけど。

この背景を申し上げると、民間企業の人事評価がどうなっているかということ、上10%と下10%というのは、はっきりしている。優秀なやつと、どうしようもないやつと。問題は真ん中のゾーンをどうするのかということが結構出てきていて、人事評価の査定で定量評価をやめるという方向です。ここはまったく人事評価をしません。しないけどします。

ということかということ、「あなたはA2です。B3です。」とはやりません。その代わり「あなたはこういうプランニングを目指して、こういうことをやったらいいですよ。」というキャリアプランみたいなことをやっている。こういうような世の中の背景がありつつ、こういうわかりやすく非常に具体的に変わっていくような、効果のある取組をいれたらどうかということを行っています。

もうひとつは管理職に関して、これは入れていただきたいなと思います。

いろんな企業でコロナ禍でもコンプライアンス研修は結構推進してやっている。長野県もZoomが入ったということで、しっかり計画していきたくて思いますが、要は管理職がコンプライアンスがどうして必要なかを語れますかということです。いじわるな質問をここでやることはしませんが、多分「あー、うー」となって、「県民の信頼は・・・」とかよくわからないことおっしゃると思いますが、要は部下が例えば「業務が忙しくてコンプライアンスどころではないです。」と、まさに仕事を優先しなければいけませんというときに「ほっといていい。」とは言わないと思いますけど、皆さんはどのように説得しますか。「大北森林組合の補助金不正があったからコンプライアンスを徹底しましょう。」なんてまさかそんなことは答えないですよ。要は、言語化して腹落ちを管理職自身がやらない限りは、組織にコンプライアンスは絶対浸透しません。

こういった青臭い議論をいくつかの上場企業のトップクラスの企業でやっても、最初は皆さんはにかんていますが、テレビ会議で顔が見えないからいざ始めてみると言葉が出てこないです。訓練されていない。それからなかなか腹落ちしていない人達が出てくる。

最終的には、「企業にとってコンプライアンスを取組むことは企業価値の向上に繋がる。」と、皆さん教科書みたいに言うわけですよ。なぜ、繋がるかということが語れるようになってくると、多分部下はついてきます。

恐らくこれからは、顧客の信頼確保だけでは企業の存続はあり得ないと思います。

いわゆる様々なステークホルダーに配慮し、信頼を得ていくというプロセスをやる。今は業務最優先よりも、適切なプロセスを踏んでお客さんに提供していく。スピードを落としてでもやる。これが中長期的な持続性。例えばこういう話しを自分自身がきちんと言語化してパッションを持って語れるかどうかです。

このトレーニングをコンプライアンス・行政経営課と相談の上、林務部で1回やっていただいたらどうかと。本当に語れるかどうか、そのサイクルをきちんと作っていかないと、今までは、大北森林組合の補助金の不正という十字架を背負ってここまで来ていますが、そろそろもういいじゃないかという雰囲気例えば出てきたときに、継続していくためには、こういったこともやっていった方がいいのではと思います。

何度も言いますが、管理職の行動と雰囲気で組織風土は全部決まりますから、その人たちが腹落ちしてなくて「いやいや、コンプライアンス・行政経営課から言われたから。」とか「いやいや、部長から言われているから。」とかそんなことを言った瞬間に全部終わりますよね。今いい時期なのでそれをやってください。具体的に入れていただきたい。

改革プロジェクトチームはすごくいいと思います。毎回見ていて。自発的な取組ということで。部長とも雑談をしました。

林務部はあらゆる産業の中で改革が遅れているとは言いませんが、進まない業界であると私もあらゆる産業をやっていますけど感じています。ただ、いろんなテクノロジーを活用してできる内容もあるので、もっともっと若い人の活力をとと思います。

2つポイントがあります。1つは、若い方であればいいというものではない。どうしてもみなさんの場合、長野県の中の限られた業務の中にいるので、圧倒的に情報量が少なすぎる。非常に前向きでやる気のある職員、若くなくても良いのですが、インプットをもう少しあげたほうがいい。「こんなテクノロジーがある。あんなテクノロジーがある。こんなやり方があるよ。」という情報をくみとってやるのが若い人たちの仕事だと思います。

今、この若い方達に全部勉強しろと言ってもそれは無理ですから、ぜひ産業労働部とか色々な情報を組み合わせながら、先端的なデジタル化していく過程の中における技術に関する情報を得て、それを現場に展開できるか、若い人に考えてもらうということが1つ。

もう1つは、オープンミーティングは役所のイベント系ですよ。ツイッターオープンミーティングはきっかけとしてはすごくいいと思います。でもイベントで終わってしまいます。役所は全部イベントで終わってしまう。持続性がないのは、もったいない。

民間企業を見てみると、上場会社 2,500 から 3,000 億の売り上げ規模の企業でも会社の中のコミュニケーションツールとして Slack の導入が始まっています。

前回の会議でも Zoom で散々騒ぎましたけど、コミュニケーションツールを使ってデイリーにきちんとコミュニケーションをとれる体制を作っていくべきではないかと思います。

制約もあって難しいですけど、意欲的な職員を中心にコミュニティを作っていくって、その考え方を広げてあげて、実用化できるような仕組みをしっかりと作ってあげると、おそらく自発的な参加者が増えてきて、そこにいろんなアイデアを組み込んでいく。「こんなニュースがあるよ、こんなおもしろい情報があるよ。」と。そうするとそこで話題が増えてきてチャンネルを増やしていくと分科会ができて、たまにそれをリアルでやると非常に効果が出ます。ぜひ持続できる仕組みづくりを林務部としてやっていただいて、若い人の活力をどんどん引き上げてほしいと思います。

○ 大北森林組合との民事調停について

資料3に基づき説明

(高橋委員長)

ご説明ありがとうございました。

この件について、ご質問ご意見等ございますでしょうか。

補助金返還請求の8億7千9百万余の他に、6千7百万余の損害賠償請求しているところについて、2千833万5千円まで減額して、県議会の議決を受けて調停をまとめるということで、いずれにしてもその支払方法はまた別途協議ということになると思います。一つずつ解決をして先に進んでいく方が大事だと思いますので、私とすればこれで進めさせていただきたいと思いますが、他の委員からご意見がなければこの件はこれまでとします。

(大久保委員)

実態に合った請求をするという意味においては、減額というのは確かに時期等の誤りについての問題もあったと思いますので、私もこれは妥当ではないかと思います。

(高橋委員長)

いずれにしても金額を定めないと先へ進めないということで、後は支払方法とかは次の議題でも絡むと思いますので、先へ進めさせていただきます。

○ 大北森林組合に対する県の指導・支援について

資料4に基づき説明

(高橋委員長)

どうもありがとうございます。大北森林組合に対する県の指導・支援について、委員の皆様からご質問ご意見をいただきたいと思いますがいかがでしょうか。向山委員いかがでしょうか。

(向山委員)

最後のページの森林組合の再生に向けた支援のページについてです。よろしいでしょうか。

ここも先ほどと同じ提案になりますが、実施内容が指導・支援となっている。これもどなたがおやりになるのかいつやるのか。そして指導・実施を誰がすべきなのか。担当の部長なり、課長なり、係長なりの名前をぜひ入れてもらえませんか。そうすれば、進捗状況ができていないとすれば、どなたができていないのか、あるいはその報告を受けて誰がどういうことを決定するのかみんながわかります。

項目は立派なものがあるのですが、誰が責任をもって実施するのかということを書いてほしいと思います。難しいことですかね。ずっと数年間言っていますが。誰が担当するか、誰が推進するか責任者の名前がいつも出ない。県の組織の中ではそういうことを決めるということは難しい原因や理由がありますか。

(飯田信州の木活用課長)

特に書いたことについて誰も責任を持っていないということではございませんので、資料の作り方については工夫したいと思います。

(向山委員)

ぜひ、お願いします。それと大北の件とは別ですが、先ほど大久保委員が言ったことは大変重要なことだと思っています。すなわちプロジェクトチームの林務部の中での位置付けや目的や意義をみんなにきちんと共有して、ここから継続して改革プロジェクトチームが運営できるような仕組みを改革プロジェクトチームと一緒に作ってもらいたいと思います。そこから得られたいくつかの知見というのは、林務部としては有意義なものになります。大事な改革プロジェクトチームだと思っていますので、林務部の中あるいは県庁の中における位置付けとその意義をきちんと共有し、持続的にこれが続く仕組みをぜひ皆さんで考えてほしいと思います。

(植木委員)

気になるのは、職員・作業員がなかなか増えてこない中で、事業内容を見ると結構多方面にわたってやっている訳です。キノコの原木販売から薪販売など。

私も一度大北森林組合にも確認しようと思っているのですが、人員に対して事業量が適切なのかどうかということですよ。

例えば、私自身過去にも言いましたが、加工事業は大変厳しい状況にあるわけです。その中で、森林組合が加工事業をやっていることのメリットがどこにあるのか。常々他の森林組合も見ながら思っていますが、特に森林組合は組合員さんからの森林整備の受託事業がメインにならざるを得ない中で、サントリ一さんがいろんな仕事を提供してくれたことは非常にありがたいですが、一番肝心要の森林整備の受託事業が伸び悩んでいるのは、これはいかがなものかと。

結果的には、森林経営計画を作るというところからしっかりやらなければ、森林所有者さんからの信頼は得られない。森林組合が独力でこれをやれる力量がまずあるのかということ。そういったことも考えて事業量もある程度精査して、厳しいものは厳しいとはっきり判断を下すということも大事ではないかなと思います。森林経営計画の作成をメインにして、更にそこから地域の森林整備をしてくのだという本来の森林組合の姿を中心に計画を練ってほしいと思います。

気になったのが職員の町村担当制から業務担当制に変えるということですが、これは職員というのは組合の職員のことですか。

(飯田信州の木活用課長)

組合の職員です。

(植木委員)

組合の職員ですね。どの組合もだいたい市町村担当制を敷きながら、市町村に密着しながらやっているという中で、今度は事業を担当制とした場合に、たくさんある事業に人を張り付けてやると、私自身イメージがわきませんが、これに代えるメリット、デメリットを教えてください。森林組合の問題ですから、県の方でどこまで説明できるかわかりませんが、以上でございます。

(高橋委員長)

はい。ありがとうございます。お答えできることがあればお願いいたします。

(飯田信州の木活用課長)

県の方でお答えできる範囲でお答えいたしますと、業務が人員に対して適切なのかということですが、昨年度は1,600万円の黒字、今年は1,200万円の黒字という計画でございます。事業量的には概ね当初の計画どおり1,200万円くらいということで、そんなに背伸びしていないという感触を受けております。実際できるかどうかは状況次第でありますし、山の状況も違いますし、コロナ禍での影響もございまして、開けてみないとわからない状況はありますが、計画を見ている限りではやっていただきたいと思っています。

加工事業は厳しい、メインは森林整備、という話がございました。植木委員がおっしゃるとおりで、我々も森林整備をメインにやっていただいて、地域の信頼を得ながら頼れる森林組合であってほしいと

ということで、そういった方向性で指導・支援をしてまいりたいと思っております。

加工部門は全国の森林組合を見てみても、加工は厳しいというのは傾向として見えておりまして、加工部門をやめるといふご提案等もしかと受け止めて、来年度以降、5か年計画を立てることになりますけれども考えていきたいと思っております。今は、付き合いで頼まれたものを挽いているという話も聞いておりますので、事業としてやっているというよりはその結果の量ではないかとの感覚を持っています。

もう一つの市町村担当制から事業担当制へ移行するメリット、デメリットについてですが、詳しくは聞いていませんが、デメリットとしては同じところで仕事が重なってしまったときに担当1人で持ちきれなくてどちらかの事業を諦めなくてはならないとか、どちらかの事業が大幅に遅れてしまうとか、せっかくの事業のチャンス、経営上でいえば利益のチャンスを逃してしまいますので、そういったところで担当制を敷いたらどうかということで現在組合内部で検討が進んでいると聞いています。

(高橋委員長)

植木委員よろしいでしょうか。

(植木委員)

音声途切れ途切れであったので十分に理解ができなかった部分もありますが、県の認識は理解できました。加工部門を決してやめろというわけではないのですが、中身を十分に精査してそれがどう貢献しているのか、経営に対して状況はどうなのかということをもっと調べていないものから、大北森林組合の場合は、それはそれで現場で見させてもらえれば私も具体的な意見を出せるのかと思っておりますけれども、とりあえず小規模であることからすると影響は少ないということは聞き取れました。基本は、経営計画をどうやって森林組合に作らせるかというのが県の役割として大事だと思います。その辺を中心に指導をしていくことが必要だと思います。どうもありがとうございました。

(高橋委員長)

はい。ありがとうございます。

(高橋委員長)

大久保委員からいかがでしょうか。

(大久保委員)

3ページの決算に関連して、特損とは何ですか。

(飯田信州の木活用課長)

特損は、県、市町村への返還金と資料3でご説明させていただいた調停の費用です。

(大久保委員)

これは、損益計算書ですよ。収支報告ではないですよ。返還金はキャッシュフローの話なので、特損にはならないですよ。

(湯本信州の木活用課企画幹)

県、市町村への補助金返還分については、本来貸借対照表上では掲載されますが、その年度ごとに費用を出して特損で計上するという方針になっています。

(大久保委員)

そうすると貸借対照表に掲載されていないということですね。注記もしていないですか。

(湯本信州の木活用課企画幹)

注記だけしてあります。

(飯田信州の木活用課長)

銀行への返済だけ貸借対照表で掲載しています。

(湯本信州の木活用課企画幹)

金融機関への返還は貸借対照表に掲載しています。

(大久保委員)

財務書類が何種類もあるのはおかしくないですか。というのは、税務署との話は税務の申告の話であって、銀行は正しい決算書を出すということで、誤解されているのではないかと思うのですが。

(湯本信州の木活用課企画幹)

会計士とも相談した上で、県、市町村への返還金については年度ごとに費用化しています。

(大久保委員)

それは損益計算書とは呼ばないですよ。それは返済計画書と呼びます。そこらへんはややもするとミスリードさせる可能性がありますよね。

そういう意味で、さきほどから特損を除いた経常利益のところ頑張っているという話ですね。わかりました。

それはそれで、開示の財務書類は考えたほうが良いと思いますし、会計士だから大丈夫というわけではなくて、会計はきちんとしたルールがあるので、目的に基づいて歪められるのは僕はおかしいと思います。

それはいいとして、1,000万円返して行って90年かかりますよね。返済計画でいくと。要は何が言いたいかというと、8ページの計画が大北森林組合が本気で県にお金を返そうというのであれば、事業自体を変えたらいいのではないのでしょうか。変えないと無理だと思います。例えば何を言っているかと言うと、ドローンを飛ばしたり、スマホで研修しますと言っても、他人様の技術を持ってきて、それを使う実験場としても何ら付加価値を生まないの、例えばもう少しやっていただくとすると、コスト削減とか効果を出すためにはどの作業プロセスがどれだけ工数がかかっていて、どこを削減したら費用対効果が大きいかという説明がないと、思い付きでここに羅列しているようにも見えてしまいます。少なくとも90年の返済計画を20年に繰り上げて頑張ろうとすると、普通の考え方では無理なので、そこはもう一度口

ジカルに整理いただいて、売り上げですよ、事業別の種類×単価×数量から原価を引いて一般管理費を引いていくわけですよ。ここに作業コストがどこにかかっている、どう削減するとどれだけ付加価値を生み出すかということの構造的な分析をいただきたいので、もしおありでしたら別途後で送っていただきたいです。どの部分で付加価値を出して収益を高めていこうとしているのかという事業戦略をきちんと持っていないと、これだけ羅列していてもよくわからないというのが1つです。

2つ目は、その中で例えばスマート林業がありますが、今こういう事業体が生き残っていくためには、ベンチャー企業とは言いませんが、画像解析のソフトウェア開発をしている大学なんかと連携してソフトウェア開発をして、長野県は膨大なデータがあるのでそのデータで開発したソフトを売却するとか、それくらいやらないと9億という数字は返せないと思います。

私が何を言いたいかというと、視点を変えて抜本的な事業戦略の在り方を役所的なフォアキャストで積み重ねていくという発想は無理だと思います。9億を返すということは、ここにいるメンバーが全員死んでから後の祭りですとやるのであればいいですよ。ドロンパするというのであれば、でもこれだけ表に出ているものをドロンパするというのはできないですよ。ひふみ林業が返していないのはけしからんと、資料を見ていて思いました。なんで返さないのですかね、お金がないからですか。それはそうですよね。納得していないのではないのですか彼らは。散々儲けていたので。それはいいです。個別の話はここではやめておきますけれども、いずれにしても、県ができる役割、県の職員を派遣するとかやってもいいですけれども、県の職員がビジネスできないですよ。皆さんの能力が無いと言っているのではなくて、もともとそういった訓練をされてきた人達ではないですよ。それは民じゃないと無理です。私は民間になってわかりましたけれども、ビジネスは役所とやるのは絶対やめたほうがいいということがよくわかりました。まったく成り立たない。やっていることを世の中に広めるということは役所はすごい効果がありますが、役所の補助金を当てにしてやっている事業で成功した事例はほぼ無いですね。周りを見ていて。何が言いたいかというと、役人がいくら出て行ってもこれは無理です。座組みを作るのは役所はプロです。良い人を集めてきて仕組み化していく。ですからコーディネーションは皆さんは向いているわけですから、林務部だけではなくてそれこそ産業労働部なんかと組んで、東京の面白いテクノロジー会社と信州大学の植木委員もおられるので、ここと組み合わせて新しい開発をやってしまうわけです。

今、世の中は社会実装になっています。私が関わっている研究でも億単位の予算が付いていますけれども、年内に社会実装しろとか、世の中の動きが基礎研究から社会実装になってきてものすごい短期タームになってきているので、これはもう少し2、3年かけても良いと思います。画像診断で新たなものを判別するというのは、だいたい1ソフト4、5千万円くらいで、工期が8カ月くらいです。例えばドローンを飛ばして自動診断、画像処理技術をやっていくと。せつかく県がいるので知恵を絞っていただいて、国のIT関連の補助金は、デジタル指標を作ればわずかでも予算が出てくると思うので、そこをきちんと狙いに行って、それを誰が開発するかという事業者を組み込むわけですけれども、事業者だけだとあまり良くないので、信州大学の良さそうな先生を見つけてきてそこで座組みを組んで、研究してできたソフトや著作権をここが持つんです。なぜ持てるかというと、現場を持っているからです。

ベンチャーが上手くいかない理由が最近わかってきましたが、抽象的なことを言っても皆さんに伝わらないと思って長々と説明して具体的なことを言っていますが、ここまで言わないと皆さんも何を言っているのかわからないと思うから言っていますが、ベンチャーが上手くいかない最大の原因は現場を持っていないからです。でも大企業は思想が固いから上手くいかないのですが、現場をものすごく持っています。県とか行政というのは現場がものすごくあります。これは死ぬほどみんなデータを欲しがっていま

す。問題はデータを吸収していく仕組みのところコストと時間がかかるわけですよ。ここを国からの補助金をうまく使って、研究費、開発費でやり、それをビジネス化していくと収入が入りますよね。例えばこんな仕組みを考えたらどうですかということを行っているわけですね。という発想を持ってやらない限りは多分これは無理だと僕は思います。以上です。

(高橋委員長)

時間も迫って来ておりますが、大北森林組合に対する指導・支援に関して何かございますか。

(向山委員)

特にありませんが、全体を通して提案がありますがよろしいでしょうか。

(高橋委員長)

はい。どうぞ。

(向山委員)

この委員会に出させていただいてもう4年になりますが、1つどうしても印象として僕ら構成員の提案やあるいはアドバイスがいくつかあったわけですが、全体として僕が持っているイメージとしては、提案しっぱなし、指導しっぱなし、言いつぱなしという傾向が強い。もちろん改革プロジェクトチームが発足したりとか、改善に向けた動きが顕著になっている例も一方であります。一方では言いつぱなしになってしまっているものもいくつかあると思います。いつもこういった委員会が終わると詳細まで記した議事録が配布されますが、僕ら委員からあった提案やアドバイスを県のどの部署やどこの課が誰が責任を持って検討しますというのが一切そこには書かれていません。そうすると、どうしても僕からすると言いつぱなし、提案しっぱなし、アドバイスしっぱなしになっているという、こういうイメージを僕は4年間持っています。ですから、先ほど高橋委員長や大久保委員や植木委員からもいくつかの素晴らしい提案、あるいはアドバイスがありましたけれども、それは、どの部署がどの課や誰が責任を持って検討します、こういうことまできちんと委員会が終わったら林務部内で話し合ってもらいたいと思います。そして3カ月、半年、1年後に半年前に指摘された件ですけども私の方から説明しますというような仕組みになっていけば、ものすごく委員からの提案が活かされるのではないかと思います。いつも議事録だけは立派ですけども、僕らの提案に対しての検討責任者、責任する部署が書かれていないというのを是非検討して改善していただけないでしょうか。お願いします。以上です。

(高橋委員長)

はい。ありがとうございます。ご検討いただけますか。

その他のところに入りたいと思います。

向山委員からご意見いただきましたけれども、他にございますか。植木委員いかがですか。

(植木委員)

特にございません。

(高橋委員長)

大久保委員はいかがですか。

(大久保委員)

向山委員の意見に賛成です。

(高橋委員長)

はい。時間になりましたけれども、私の方からもですね、向山委員が言われたことは今日初めてということではなくて、向山委員は後からですが委員として参画してからずっと4年間言ってもらったことです。行政の組織、民間の組織というのは全く異なるというのは私は実感していますが、この件に関しては大北森林組合が絡んでいて、行政だけの考えでは対応できない問題だということを理解いただいて、今日何度か出ていますけれども、今日のことに関して言いますと議事録を作成していただいて、できれば提案項目を箇条書きにでもして、今日も貴重な意見があったと思いますので、議事録の後にでも、少し何項目かにまとめて書いていただいて、担当セクションとか担当者までメモ書きがあったものを委員の方に確認いただくとより良いかなと思いますので、ご検討いただきたいと思います。

今日向山委員から行動計画の取組と森林組合の指導について、進捗管理表、いつ、誰が、何をチェックするのかというところが出たと思いますのでその辺と、進捗管理の目標としては、向山委員が言われるように具体的なものをできるだけ設定していただきたいということなどを項目にさせていただいて、対応をどのようにできるかということがわかると良いなと思います。

私からの感想ですけれども、林務部改革プロジェクトチームですね、素晴らしい活動で、私はコミュニケーションの1つの意味合いがあると思っています。若手を中心だと思いますけれども、それが管理者にいろいろな提案をしていくという意味合いもあると思いますので、ぜひ位置付けをしていただいて、コミュニケーションを作るという風通しの良い組織を作る一環としても位置付けていただきたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

長くなってしまいましたが、本日の会議事項を終了いたします。それでは進行を事務局へお戻しします。

(坂爪森林政策課企画幹)

部長から一言お願いいたします。

(井出林務部長)

本日は様々なご意見・ご指導ありがとうございました。

今後の進め方についても、確かに向山委員がおっしゃるとおり、言いつばなしになっていたという部分があったということは確かかと思います。100%できることばかりではないのは確かですが、どんな検討をしてどんな対応をするのかということを明らかにしていきたいと思っています。

もう1点、大北森林組合との民事調停について、ご賛同いただきましてありがとうございます。県議会の議決が必要な案件でございますので、県議会のご理解を得るべく私共も丁寧な説明をしていきたいと考えております。

本日は誠にありがとうございました。

(坂爪森林政策課企画幹)

以上で委員会を終了させていただきます。ありがとうございました。