

第12回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 令和4年5月11日(水) 午前9時00分～11時00分

県庁議会増築棟第1特別会議室

(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株式会社取締役会長

○ あいさつ

(吉沢林務部長)

皆さん、改めまして、おはようございます。

ただいま紹介のありました、私、この4月に林務部に参りました吉沢正と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

委員の皆様方には大変お忙しい中、また、早い時間から本日の改革推進委員会にご出席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につきましては、全国、また本県の感染状況、新規陽性者は、ひと頃よりやや低くなり、今年は行動制限のない大型連休となりましたけれども、連休明けには再び増加傾向がみられまして、人の移動の影響がどのようになるのか注視していくことが必要な状況でありまして、先ほど申し上げたとおり、本日の会議もウェブとの併用とさせていただきます。

本日の委員会ですけれども、大きく2点についてご意見等をお願いできればと考えております。

まず1点目ですけれども、北アルプス森林組合、令和3年度に大北から北アルプス森林組合に名称が変更になっておりますけれども、これに対する指導・支援の状況等についてです。

このあと報告をさせていただきますけれども、組合は令和3年度からの5年間、経営安定期間と位置付けまして、組織体制の強化であるとか、あるいは木質チップの生産・供給などの新しい事業にも着手しております。単年度の経常利益は元年度から黒字に転換しておりますけれども、さらに安定的な事業運営、また計画に沿った返還等がなされますよう、県としても引き続き取り組んでまいりたいと考えております。

大きな2点目は、林務部のコンプライアンス推進の取組についてでございます。

これまでも、部のコンプライアンス行動計画に基づく業務の改善やモチベーション向上につながる組織づくりであるとか、あるいは業務の進捗管理、職員の育成などに取り組み、追って3年度の状況も紹介をさせていただきますけれども、実績を重ねてまいりました。

しかしながら、先日、情報提供もさせていただきましたが、部内において昨年度、事務処

理における不適切な事案が判明をいたしました。これまで、部を挙げてコンプライアンスを推進している中で、こうした事案が発生したことは大変遺憾なことをごさいます、何のためにコンプライアンス推進に取り組むのかといった基本的な部分について、職員・私共改めて考えて、再発防止に向けて取り組むことが必要だと強く感じております。

本日は事案の状況、あるいは先日開催した部のコンプライアンス推進本部での意見などにつきまして説明させていただき、それぞれ専門的なお立場からご指導・ご意見をいただければありがたいと思っております。

本日は限られた時間ではありますが、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、第12回目の委員会になります。だいぶ数を重ねましたけれども、よろしくお願いたします。

新型コロナウイルス感染症が収束しないということで、本日もウェブ会議になりますが、皆様ご多忙のところご参加いただき誠にありがとうございます。

林務部では、林務部コンプライアンス行動計画に基づいて、様々な取り組みをされてきたと思いますので、その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、忌憚のないご意見をいただきたいと思っております。

また、不適切な事務処理が発生したということでもありますので、その原因分析や改善策についても併せて忌憚のないご意見をいただきたいと思っております。

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ので、よろしくお願いたします。簡単ですが挨拶とさせていただきます。

それでは、会議事項に入りたいと思っております。初めに、北アルプス森林組合に対する県の指導・支援の状況についてご説明をお願いたします。

○ 北アルプス森林組合に対する県の指導・支援の状況について

資料1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。ただ今の説明内容について、ご質問・ご意見を願いたしたいと思います。いかがでしょうか。

まず植木委員から願ってよろしいでしょうか。

(植木委員)

植木です。よろしくお願いたします。

どうもありがとうございました。1年ぶりの委員会ですので確認させてください。

一つは、技術職員や採用人員も含めて、このあたりがある程度確保できなければ事業の拡大は難しいと思っているのですが、先ほどの説明の資料の5ページのところで、令和3年・令和4年に新規採用ということになっているのですが、現段階で総職員数と総現場の職員・技能職員が何名になられたか教えていただきたいというのが一つ。

それからもう1点ですが、この事業実施状況を見ますと、販売部門でかなり伸びていると。令和2年からの実績を見ると前年度に比べて大きくなってきているということですが、多分令和2年の後半あたりから木材価格の高騰が続いているのかなと。その影響はこれに出ているのでしょうかということですが。もし従来どおりの木材価格であれば、木材の販売額はまだ低いと考えれば、この実績額というのをどう判断したらいいか気になると思います。ただ、令和2年度の後半ですから、それほど影響受けていないのかもしれないかもしれませんが、そのあたりの分析をされていたらお願いしたいと思います。

以上2点ですが、よろしくお願いいたします。

(千代課長)

2点ご質問いただきました。

一つ目でありまして、北アルプス森林組合の職員数でございます。5ページのところで、令和3年・令和4年の新たな人材育成のところで職員数を申し上げましたけれども、これは採用職員数であります。現在、令和4年度の当初ということでお聞きしております数字につきましては、臨時的な職員の数も含めての数字でありますけれども、事務職員が14名、それから作業員、技能職員が13名、合わせて27名とお聞きしております。

それから、木材の価格についてであります。植木委員がおっしゃるとおり、昨年度はウッドショックということで木材価格が上がっております。詳細の分析は北アルプス森林組合に限って行っているわけではございませんけれども、材木の価格、特に合板は、合板用のカラマツの価格も相当上がってきておりますので、そういったものが売りに上げにプラスの方に影響しているということは考えられると思います。原木の価格ですので、そうは言っても、例えば1.2倍とか1.3倍とかという市場の状況を見れば、それくらいの感じかなと思っています。

(植木委員)

ありがとうございます。

技能職員13名ということはかなり増えてきて、現場の機動力も高まりつつあると期待しますが、一概に言えませんが、例えば同規模の森林組合でみるならば、北アルプス森林組合はまだ少ないのかなと。例えば20人とか25、6人というのが北アルプス森林組合の規模としてはそのくらい欲しいと思っていますが、最終的な技能職員の人数をどれくらい想定されていますか。それに向けての努力が必要かなということ。それから、今回ウッドショックによってかなり経営が安定しそうな木材価格の上昇に伴って、黒字が見込まれるという状況。

この千載一遇のチャンスにおいて、それなりの戦略を検討すべきだと思っております。
以上です。よろしくお願いいたします。

(千代課長)

ありがとうございます。

職員の数につきましては、今回の問題が発生する前は技能職員の数が23名でありましたので、そこまでの数字を目指していくのかどうかも、取り扱いの状況を見ながら組合の方で今後もやっていくということでもあります。今回の5か年の計画の中では、技能職員数は令和7年が14名までということになっておりますので、徐々に確保していく必要があると考えているところでございます。

木材の価格につきましても、市場の状況を見ながら今後の経営の中でどのように判断していくかということも含めまして、状況判断していく必要があると思っております。

(植木委員)

ありがとうございました。

(高橋委員長)

向山委員いかがでしょうか。

(向山委員)

令和2年度・3年度についてもほぼ計画どおりに進んでいるという、非常に心強い報告をいただきましたので、名前も北アルプス森林組合に変えてそれもよかったのかなと思っております。

全ての産業においても、今二つの大きな課題に直面してしまして、一つはご存じのとおりパンデミック、そしてもう一つはロシアによるウクライナの武力侵略という二つによって、全ての産業、それから世界の人たちの生活が大きく影響を受けている中で、長野県の林務部についてもそれらの影響の中で事業を続けていかなければいけないという状況が続いているわけです。とりわけ、アメリカでの住宅の活況というようなことから、木材についての供給不足ということは植木先生から指摘がありましたのでよく分かりました。

僕の方から確認したいのは、大変恵まれた状況の中で、サントリープロダクツ株式会社の工場が稼働されているということによる、林務部あるいは北アルプス森林組合におけるプラスの影響も相当あると思うのですが、そこで一つ質問です。令和2年度あるいは令和3年度、あるいは新しく始まった令和4年度、サントリープロダクツ株式会社の新しい工場が稼働していることによる、北アルプス森林組合の売り上げやあるいは利益における比率、サントリープロダクツ株式会社向けの事業の比率はどのくらい今日現在になっているのか教えてもらえればと思いますので、よろしくお願いいたします。

(千代課長)

この度のサントリープロダクツ株式会社の天然水の工場が大町市にできて稼働したことよっての効果、森林組合の経営にどれくらい影響しているかというご質問でございます。

全体の事業の取扱額の中でどれくらいのパーセンテージを占めるかというところは、今手元にございませので調査が必要かなと思っております。例えば令和2年度の事業を細かく載せておりますのは4ページでございますけれども、年間取扱の実績の中では、森林整備部門の利用事業の中で、サントリープロダクツ株式会社の工場を整備する段階で、林地で伐採をして工場を新しく作っておりますので、そういったところの伐採事業を請け負っており、こうしたものがこの中に入っていると考えております。それから今後について、令和4年度以降でありますけれども、先ほどもご説明させていただきましたが、木質バイオマスセンターの方でチップを3,850トン年間生産するという計画で、これのほとんどの部分をサントリープロダクツ株式会社の天然水の工場でのボトルの殺菌用等に使います熱の熱源でありますバイオマスボイラーに木質チップを供給することになっておりますので、今後はこうした加工して販売していくような事業に影響してくるかと考えておりますし、また天然水の水源の森の整備というようなこともサントリープロダクツ株式会社の方では計画されておりますので、こういったところにビジネスチャンスが今後出てくると考えております。

以上でございます。

(向山委員)

ありがとうございました。

そうすると、北アルプス森林組合にとってもこれから、サントリープロダクツ株式会社の工場のこれからの人員戦略、経営目標に対していかにそのニーズに対してきちんとした対応ができるかという、言ってみればしっかりとしたマーケティング活動、そして顧客のニーズに対しての量と質の両面での顧客満足を得られるようなサービスをいかに展開できるかという、一顧客に対する非常に満足度の高いサービスをこれから継続していくことが大切になると思っておりますので、その辺のサントリープロダクツ株式会社との連携、意見交換、ニーズの確認という大事な関係プレーが必要となってきます。そういったことは今まであまりやっていなかったらと思うし、意思疎通をしっかりしてもらおうということが大きな課題になると思います。

それともう一点は、人員的にもだいぶ充実してきているという話がありましたので、これも量と質の問題があると思います。質の問題は、それぞれ働いている皆さんの技能、技量をどうやって上げていくかということもありますし、働き方改革の中でこれからいろいろな課題が出てくると思いますので、そのあたりの量の問題と同時に働いてくれる皆さんの質の問題、こういうところも是非林務部としても森林組合と一緒に取り組んでいただ

きたいと思います。

以上です。

(高橋委員長)

どうもありがとうございました。

何かございますか。

(千代信州の木活用課長)

ありがとうございます。

引き続き、おっしゃるような形で、例えばマーケティングや顧客満足度を上げていくということ、それから人材についてはスキルアップや働き方改革と、こういったところのご意見を参考に今後も支援、助言してまいりたいと考えております。

よろしく願いいたします。

(向山委員)

ありがとうございます。

よろしく。

(高橋委員長)

次に、大久保委員いかがでしょうか。

(大久保委員)

ご説明ありがとうございました。

全体として進んでおられるので良いのではないかと思います。向山委員がおっしゃられるのと同じように、KPI をもう少し具体的にしていってほしいと思います。このあたりのもう少し細かいKPIがあるのかという質問にもなりますが、KPI で大事な視点は、マーケティング、売上目標、どんな事業をどれくらいやっていくのかということはどう考えていくのか。それに対してどうKPIを設定していくのかということ、4ページにもう少し落とし込んでいく。

それとももちろん市場規模も見なければいけない。それからいわゆる他産業との連携。他産業とは何かと言うと、地域創生だとかいろいろとセットでどうしていくのかということもすごく重要になるかと思います。もともと、サントリーホールディングス株式会社の鳥井さんをご紹介したわけですが、サントリーホールディングス株式会社としてもっと地域と連携していくということで当初話していたと思うんですが、私はあまり進んでいるとは感じないのですが、サントリーホールディングス株式会社が頑張っているのは知っていますが、県と市が連携しながらどういうふうに行っているのかというのが

あります。

そして、やはり企業の経営をしていて感じるのは、うまくいく企業とそうではない会社があって、大会社はわかりませんがこういうベンチャーみたいな会社の場合、人の育成のところの KPI というのが重要で、どうやって人を育て上げていく仕組みができていくということが重要で、方向感として人材育成をしてくださいというのは簡単ですが、現実的にはそうはできないので、どういう育成体制をとっていくのかご説明いただくとともに、こういったところにフォーカスをしていかないと、持続的に伸びていく事業にはならないのではと聞いていて思いました。

マイナスがゼロに来たと見ていると思いますが、ここからどうプラスに転じていくのか、お答えいただきながら、結論はきちんと KPI を可視化して付加価値をもって進めるということなので、今後提示いただければよいと思いました。

以上です。

(千代信州の木活用課長)

ありがとうございます。

KPI を具体的に可視化していくというお話でございます。本日の資料もシンプルなものに留めておりますので、細かい部分が出ていなくて申し訳ございません。2 ページの令和3年度からの事業経営計画に関しては、取扱額をそれぞれ記載しておりますけれども、計画の中で定めておりますので、わかりやすくチェック、管理できるように提示していく必要があると思っております。また人材の育成に関しても、先ほども令和7年で技能職員が14名と申し上げましたけれども、質をどうしていくかとの話もあります。森林施業プランナーですとか資格がございますので、人の数だけ見るのではなく、そういった資格をどれくらい取っていくのかということについても寄り添いながら資格を取るための人的支援についても引き続き県としては支援してまいります。

(大久保委員)

そこが説明でイマイチだと思います。

資格は手段であって目標にするものではないですよ。資格を取ったら優秀かと言ったらそうではなくて、会計士だって自分を含めて変な人はいっぱいいるわけです。そうではなくて、コンピテンシーを明確にして、コンピテンシーに対してどうやって育成していくのかというプロセスをきちんと明確にするべきだと思います。私は、農業法人の取締役もやっていますが、例えばコーヒー飲んで休憩している時間を1時間単位で付けていきます。例えば最低賃金だけ払って生産性が全部可視化されているので、夏のボーナスは収益が上がれば全部分配していきます。完全に出来上がっている。だからこそ長野県の農業大学校でやっている田中さんのところは全国に16か所作って更に拡大していっています。もっときめ細かく1年単位であなたはどこを目標にしますか、何を取得するのですか、こんなことも始まり

ますし、技術を習得するために私たちは政府の補助金をもらってやっていますが、農業でも成果は上がっていますが、経験値の可視化はAIを使って可視化していきますが、ICTのドローンを飛ばすというのは小学生でもできるプラモデルみたいな話だから、大した話ではありませんが、それよりもっと高度化してきたことがあるわけですね。私が言っているのは、県の補助金の中で政府とうまくやり取りしながら技術者を育成していくことをICTでやる。林業における経験値とはどこなのかというのは、林業をやっている方ならわかっていると思います。例えば農業の場合は、明確なのは、剪定をやるときに剪定する行為が技術者ではありません。その前に気付きがあります。ちょっと枝が折れているかなとか、ちょっとこうなっているかなと。経験のある人とそうでない人とでは歴然と差が出てきます。それを全部データで可視化してプログラム化したら、私は林業はあまりやっていないのでわかりませんが、農業や介護の現場では5年くらいかかって育つ熟練工が1年で育つといったことがどんどん起きているわけです。大会社からしてみればそんなことは当たり前だと思いますが、ベンチャーでは、特に第一次産業では当たり前ではなかったわけです。こんな話をしていった際に、要は全体の設計の中でどういう人材がどういうポジションにどう必要なのかということをしちっとやっていくということ、それを裏付けるようなデータ取りの動きをやっていくということを整理していかないと、聞いていると勘と経験のような話になっていってしまいます。従来 of 林業でやってきた延長になっておそらくこれ以上伸びることはないと思います。これを維持するために必死になってやっていく程度で県から補助もらって利益を出したように見せていくということにならざるを得ない。せっかくだからここから抜けてほしいということを前から言ってきたわけです。なので、厳しく言うと県庁の方に言っても仕方がないのですが、資格を取らせませすというような回答はないと思います。やはりギアを1段2段上げていくという経営努力が、世の中を見ていけば当たり前のことですが、なかなか自治体の方は知らないし、第一次産業については知りませんが、今とも変わってきていますから参考にすべきだと私は思います。

(千代信州の木活用課長)

ありがとうございます。

他産業の状況とかも参考にすべきだと思いますし、今までの延長線上でやってきたことだけでは、さらに飛躍できないということだと思いますので、ご指摘の点をよく吟味して今後の在り方ややっていき方を考えていきたいと思っています。

それから、先ほどのサントリーホールディングス株式会社との連携について、県としてですが、ご紹介いただきまして本当にありがとうございました。この3、4年で担当者の方と相当のやり取りをさせていただいて、先ほども申し上げました森の整備については工場の上流に大町市の市有林がございませす。その整備を一緒にやっていただくという形での大町市、それから私ども県も含めての連携というものも締結させていただいたところだす。また森林組合も紹介させていただく中で、今回のような木質バイオマスのところにもつなが

っていると思っていますので、今後もコミュニケーションを大切にしながら進めさせていただければと思っています。

(高橋委員長)

ほかに何かございますでしょうか。

私からですが、3ページのところで令和7年に設備投資でフォワーダを購入するということですが、どういう投資なのか説明をお願いします。

(千代信州の木活用課長)

ご指摘のフォワーダの設備投資ということでありまして、このフォワーダという機械は、森林整備をして木材を伐採した際に丸太を林内から出してくる機械であります。荷台に丸太を積んで、丸太を掴む機械も付いているいわゆる高性能林業機械でありまして、こうした機械を駆使することによって効率的、安全に作業することができ、なおかつ生産量のアップにもつながれるということでありまして、これまでこの数年間、利用事業でありますとか、請負の事業を探してやってきてプラスに転じてきているわけですが、人材も充実してきますので、森林組合の本分である森林整備を徐々に増やしていくという計画になっています。こうした中では効率的に生産していくことが必要になってきますので、体力を付けつつ今回の5か年の後半のところでは設備投資もさせていただきながら、更に事業量を伸ばしていきたいと、次の令和8年度以降の事業量の拡大につなげていきたいという計画だと聞いています。

(高橋委員長)

ありがとうございます。

令和3年のチップの5,200万円というのは、先のサントリープロダクツ株式会社の関係だと思っておりますけれども、令和3年から令和7年の5年間の中期計画の投資計画や人材育成計画というのが多分あると思っておりますので、こういったものに関連させて、もう少しわかりやすい中期計画の人材育成、投資、営業や経営計画があり、更に先ほど大久保委員が言われたKPIが数値になっているとチェックがしやすいと思っておりますので、またご検討いただければと思います。

他に委員の皆様からありますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは北アルプス森林組合に対する県の指導・支援の状況については終了とさせていただきます。

次に、林務部のコンプライアンスの取組状況についてのうち、(1)林務部コンプライアンス行動計画の進捗状況について、説明をお願いします。

○ 林務部コンプライアンス推進の取組状況についてのうち(1)林務部コンプライアンス

行動計画の進捗状況について

資料2に基づき説明

(高橋委員長)

ただ今の説明内容について、ご質問、ご意見等あればお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

まず、植木委員いかがでしょうか。

(植木委員)

行動計画に基づく現状を見させていただきながら、それなりに実行されてきているというような気がしております。また、職員と実際に触れ合う中で、いろいろと話をしたりしますが、その中で意識改革というものが進んできているということがいたるところで聞いているということは、評価しても良いと思っております。

ただ、次の議題にもありますとおり、不適切な事務処理があつて、これは次の議題のときに発言しますが、基本的にはマンネリ化しないような仕組みというのはいかにすればよいのか。あるいは個人負担から組織がどのようにフォローできるか、それから上司と部下の関係性をある程度信頼関係の下に放置しない、あるいは、積極的に上司に働きかけるというようなことが日常の基本だろうと思えます。その中で、コンプライアンスがうまく機能していくと思っております。

不適切な事務処理の事案を除きまして、私自身からは、この状況の中で特に疑問を感じる場所はなかったというところ です。

以上です。

(高橋委員長)

ありがとうございます。

引き続き向山委員いかがでしょうか。

(向山委員)

いつも指摘していることですが、2ページのところに行動計画の概要という一覧表があります。そしてそれらを進めていく左下のところに具現化ということがあつて、仕組みづくりから始まって4つの大きな目標がある行動計画になっています。

民間の企業は、この1から4について、例えば令和2年度、1はどういった状況を1年間で達成する、あるいは、令和3年度末までにどういった状況を達成するかという、先のKPIの話もありましたけれども、具体的な1年後のありたい姿を目標値として設定します。そしてそれを1年経った時に振り返ってどこまでできたかできなかったか、できた理由は何なのか、できなかった理由は何なのか、それに対して次の年度への課題が出てくるわけです。

ですから、県庁の皆さんは PDCA という言葉をたくさん使いますが、私たち民間の PDCA の進め方と同じとは思えません。今日の資料もそういった PDCA に沿った資料になっていません。大変重要な内容、目指す姿とかが書かれていますが、1 から 4 の項目の例えば 1 の適正な事務事業の確保、業務の改善というのは、どういう目標値を年度末に達成できていればよかったのかということに対して、できたかできなかったかという報告を私たちに聞かせていただければわかりやすいと思います。令和 3 年度も終わったわけですから、令和 3 年度の年度末の目標はこの 1 の項目はどういった状況になっていなければならなかったのかという目標を掲げました、それに対して今日現在 3 月末ではどういう状態になっていますか、できたこと、できなかったこと、できた理由、できなかった理由というのが、そうすると令和 4 年度につながっていきます。その時に、部長はじめ課長、担当課長それぞれ令和 4 年度に達成するための役割分担、自分のやるべきことは何なのか。それが 3 か月単位、6 か月単位、あるいは 1 年単位で自分の行動計画に落とし込まれるわけです。それをどういうタイミングで皆さんきちんとフィードバックしてチェックしているのか。チェックする人は誰なのか。こういうのがここにおける仕組みづくりではないかと思いますが、どうしても民間で進めるマネジメントの PDCA と県が進める PDCA とは合致しないのが私の印象です。だから、大切なことが書かれた資料ですが、仕事の進め方、つまりマネジメントの進め方をやはり改善していく必要があるということを感じています。

以上です。

(高橋委員長)

どうもありがとうございます。
事務局いかがでしょうか。

(柳原森林政策課長)

ご指摘ありがとうございます。おっしゃるとおりでございます。

特に去年のいろいろな報告を私が受けて聞いた中では、計画のところ非常に時間がかかって、この PDCA を回すところ自体の経験も県職員は非常に少ない未熟な部分もあると思いますが、こういうところを変えていかなければいけないというのは認識しております。どうやるのかは林務部の中、あるいは県全体でも考えていかなければならないと思っておりますので、参考に真剣に考えていきたいと思っております。

(向山委員)

結局、また重複しますが、この仕組みづくりの 1 番の適正な事務事業の確保、業務の改善のために令和 3 年度が終わったわけですから、令和 3 年度末にはどういった状況になっているという目標が決まっていたのかどうなのか。もし決まっていたとすれば、できたのかできなかったのか。さらに大事なことは、目標を達成するために吉沢部長がすることは何だっ

たのか。それができましたかできませんでしたか。そして坪井次長、村井課長、柳原課長、西川企画幹が何をするようになっていましたか。それができましたかできませんでしたか。こういう報告を普通経営は民間ではやります。ですが、皆さんはこういう目標計画があっても部長のする仕事は何ですか、課長はどういった役割でどういう成果を出すことが年度末の目標ですかという人に落とし込まれていません。ですから、責任と役割分担が明確になっておらず、言葉が並べてあるけれども、では一体部長の仕事は何ですか、課長の仕事は何ですかという個人の役割と責任と業務と達成というのがきちんと私たちに伝わるようなマネジメントの仕方をしないと、こういうものはだいたい絵に描いた餅に終わってしまうのが通常です。誰がやるかが書かれていないからです。

そういうことをずっと言っているんですが、なかなか県では、あるいは役所では難しいのかなと思っています。

以上です。

(高橋委員長)

ありがとうございます。

これはずっと言い続けているところで、私も民間との違いというところは感じているところですので、引き続いて検討いただきたいと思います。

大久保委員いかがでしょうか。

(大久保委員)

コンプライアンスの全体会議では話していて、部長はお聞きになっていると思いますが、画面共有をします。

いろいろな取組みをしてきて、一方でこの後の議題で議論するようなことが起きていて、この後の事案はたまたま起きた事故とも思えず、意識が低いなと感じざるを得ない事案なわけです。

コンプライアンスは、これまで不正があってから相当頑張って取り組んできたことは間違いなく事実ですし、改善してきたことも事実です。しかし従来のものを毎年ロールフォワードしているだけでは多分限界にきていて、結局これ以上どうやったらいいのかという議論がされていないと思います。前任者から引き継いで、そのままやればいいと。普通は、これだけ人が変わった以上は、ゼロベースでやり方を見直すということがあってもいいのではないかと思います。3年おきくらいにやってきているわけですから。

そういう中で、具体的にどうしたらよいかという話をしたいと思います。

まず、大事なのはコンプライアンスとは何なのかという整理をもう1回再確認いただきたいと思います。今日は部長以外の方もおられる良い機会なのでお聞きいただきたいです。

日本の現場力というものは、素晴らしいと私は思います。県庁職員の方は自頭が良い方達

がたくさんいるわけです。長野県の中で優秀な方を上位から順番に銀行と県庁が吸い上げていくわけですから。そういう自頭が良い方達がなぜこういう不祥事やミスを起こすのかということです。これは、私から言わせると一言で言うと世の中の変化に疎いということです。林務部の事案はまさにそうだったわけです。

環境変化に応じていく、世の中の変化に合わせていく、意識を合わせるのがコンプライアンスです。これは体系的に整理してみると、意識の部分を変えていくのがコンプライアンスであり、それを仕組みで担保していくのがリスクマネジメントということで、内部統制含めて県でもやってきたわけですが、コンプライアンスは意識を変革させることだということを書いてきたわけです。ではどう変革させるのかということをもう1回を考えていかなければならなくて、先に出てきたプログラムが本当に意識を変革させるために十分足り得たのかどうか。もちろん一生懸命やってきたということは認めますし、一定の成果を上げたと思いますけれども、限界がきている中でどうすればよいか、もう少しそのあたりを模索している声が聞こえないというのが印象です。

私はまず、短期と中期に分けて考えたらよいと思います。

中期の中で一番大切なことは、内発的動機付けをもたらすような仕組みづくり。先の対話だとか集会だとかいろいろな勉強会とかは構わないですが、見ている限りでは一般的に考えても内発的動機付けにはつながりません。そういう中で世の中では最近パーパス経営という言葉が使われています。これはぜひやっていただきたいくて、林務部の幹部職員は全員見ていただきたいのですが、昨年10月23日か24日くらいにGLOBIS知見録というのがあって、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社の島田由香氏が対談していて1時間を超えますが、すごく良いです。パーパス経営は流行り言葉ではないかと言われるかもしれませんが、改めて長年経営をやってこられた方にとっては何だこれかと思うかもしれませんが、ゼロベースで見直すにはすごく良いです。要は何かというと、私が今林務部の職員にやっていただきたいのは、自分とは何者なのか、自分はなぜこの仕事をやっているのか、ここにたどり着いて仕事を考えていくのが一番内発的動機付けになります。内発的動機付けができた会社や社員は変な不祥事とか今回のこの後に議論するということは起きないと思います。私は見たことがありません。大会社で内発的動機付けがなくてどこの企業とは言いませんが、ブランドの会社に入ったことに誇りに思うような社員がいると、そういう変な輩が出てきますが。京セラ株式会社の稲盛社長はすごくわかりやすいです。良いか悪いかは別としてもフィロソフィーというものを徹底する。それは自分の存在意義とイコールとなってくる。そういったものをどう考えていくのか。長野県は他の都道府県にはない知事が作っている行政経営理念というものが存在します。これをベースに林務部における哲学・思想というものをもう1回再構築していくということが、実は中期ではとても効いてきます。不祥事から数年経ってもなお十分できているとは思えないので、もう1回見直していただくと思います。

それからもう一つ大事なのは、リテラシー教育をどう考えていくのかというところがや

はり見えてきません。

世の中はとにかく変化しています。動物実験云々の話は、部長の皆さんにはしたと思いますので部長にお聞きいただければと思いますが、今回の動物実験の問題についてもそうですが、世の中の変化、高橋先生が以前おっしゃったことが印象的ですが、動物も権利の主体となってきたと、言われてみてなるほどと思ったのですが、常識ですが、言われてみるとなるほどと思うわけです。そういうような変化に気が付いて行動していかないと、自分たちがどういう立場に立たされているか、気が付けば、県の職員の方たちは優秀ですから絶対間違いなくしっかりできます。その認識が甘いからこういうことが起きるわけです。あるいは世の中の変化より今までどおりでいいじゃないかと。そこをどう強化していくのかという強弱のポイントがイマイチなのではないかと。それを部長の皆様にお配りして説明して今年のコンプライアンス行政をしようということをしていますけれど、要は何を目指したいかというコンプライアンスのゴール設定を明確にさせていただいて、それに対して、今まで執ってきた施策について整理してみてください。県全体でやったときもスカスカでした。部長はお分かりになるとは思いますけれど。たしかに1個1個やってきたけれども目的に対しての実現の手段がはっきりとしていたのかどうかというと、必ずしもそうではない。長野県で言えばバランスボールを使って職員同士で対話する自由トークの場を作ってみました。誰も利用者がいなかった。なぜそうだったのか、反省とか振り返りが無い。これは向山委員が先ほど言われた意見と同じだと思いますが、いわゆる施策に対して振り返りをしながらどこが足りなかったのかというところを補足、補完していく、それが経営なわけです。具体的にPDCAをどう回していったらいいのかというのは私は画面の図で整理していて、そうすると林務部で今どこが欠けているのか、例えば自由闊達な風土といっても随分1on1ミーティングは進んできました。ただそれだけで本当に足りるのか。例えば高圧的な上司がいなくなったのであればよいのですが、まだいるのであれば上司の教育が必要です。定期的な1on1ミーティングは必要ですが、1on1ミーティングだけでは人間なかなかコミュニケーションはとれません。そうするとSNSなどを使いながら日々のコミュニケーションを補完していく。特に林務部はエリアが広いわけですから1日朝から晩までいる部局とは本来的には違います。そういうことを議論していったときにどんな施策が足りないのかこれまでどんなことをやってきたのか、そういったことを振り返って考えてみたらよいのではないかと思います。

今お見せした資料の大半は、県全体のコンプライアンス会議で配っていますので、それをご覧いただければと思います。

以上です。

(高橋委員長)

ありがとうございました。ぜひご検討いただければと思います。

事務局は何かありますか。

(大久保委員)

部長から一言いただけないでしょうか。

(吉沢林務部長)

それぞれご指摘、ご意見いただきありがとうございます。

今委員からそれぞれお話しいただいたように、今回の委員会を開催するにあたっていろいろ話をする中で、行動計画に沿ってそれぞれ取組を進めてきていますが、それぞれ取組みをやっていることに留まっていて、コンプライアンスはなぜ必要なのかという基本的な認識とか意識付けとか、こういった部分に至っていないということが課題なのではないかと感じています。

何を目指してどこまでできたのか、何ができなかったのか。そもそもリスクコンプライアンスビジョンはあるのか。こういったところに立ち返って考えていく必要があるのではないかと感じておりますので、今後こういったところを考えて取り組んでまいりたいと思います。

(高橋委員長)

時間も押しておりますので、この議題については、ここでいったん閉じさせていただきたいと思います。御議論ありがとうございました。

次に、(2) 林務部で発生した不適切な事務処理について、事務局からご説明をお願いします。

- 林務部のコンプライアンス推進の取組状況についてのうち(2) 林務部で発生した不適切な事務処理について
資料3に基づき説明

(高橋委員長)

この後、この不適切な事務処理に係る経過および要因の分析等について議題を行う予定ですが、事前にお知らせしたとおり議論の中で個人に係る情報に触れる可能性が高いため、非公開の扱いで行いたいと思いますのでよろしく願いいたします。

【以下、非公開】

※委員からの意見の概要は以下のとおり

(植木委員)

・改革を進めてきたが、事案の大小ではなく出てしまったことを重く受け止めている。

・林務部のコンプライアンス行動計画については成果を出していると思うが、計画そのものを見直す必要がある。

(向山委員)

・リスク管理の規程に沿ってあるべきフローと今回の事案のどこが反っていて、どう対応すべきか確認できるようになっていることが求められる。

・民間企業では、コンプライアンス行動計画も、いつまでに(年度末)、誰が(部長、課長)、何をするか、管理監督者の責任と権限を明確にしてPDCAをしている。県もそのような仕事の進め方をしてはいかがか。

(大久保委員)

・大北事案を受けてコンプライアンスに取り組んできたが、意識が変わっていないと感じる。林務部として自分事としてどう考え、どうしていくかの決意を示す必要がある。

・フィロソフィー教育やパーパス経営などはゼロベースで見直す際に有効。

・コンプライアンスの中期的な取り組みとして、なぜ取り組むのかの「内発的動機付け」が重要。リスクリテラシー教育を含めて行動計画を見直す必要がある。

(高橋委員長)

・文書偽造は重大な不正。今回は対象者に損害を与えておらず「実体的な正義」は保たれているかもしれないが、公務員には信頼に直結する「手続きの正義」が求められる。

・今回は県の内部でチェックされたが、抵抗感なく行われると今後も同じことが繰り返されてしまう恐れがある。行動計画の見直しに当たっては、「手続きの正義の重大さ」も意識してもらおうようにしてほしい。

(西川森林政策課企画幹)

以上で、第12回林務部改革推進委員会を終了させていただきます。

本日はありがとうございました。