

平成 28 年度版  
林務部コンプライアンス推進行動計画

平成 28 年 4 月 15 日

林務部コンプライアンス推進本部

## 林務部コンプライアンス推進行動計画（目次）

はじめに	1
再発防止に向けた行動と取組のあり方	2
長野県行政経営理念	4
平成 27 年度取組評価と平成 28 年度重点取組事項	5
I 二度と不祥事を“起こさない”人と組織づくり	8
1 職員の資質向上とコンプライアンス意識の改革	
① 林務部職員一人ひとりの業務に向かう姿勢の学び直し	9
② 日常業務を通じたコンプライアンス意識の向上への取組	10
③ 職員間のコミュニケーションを活性化し、県民起点で議論する組織づくり	11
2 組織として不祥事を防止するための仕組みづくり	
① 再発防止に向けた体制の整備	12
② 林務部の業務におけるけん制体制の強化	13
③ 業務の執行状況の把握・点検	14
④ 問題を早期発見・対応する仕組みづくり	15
⑤ 業務量に応じた柔軟な業務体制の変更、応援体制の整備	16
II 二度と不祥事が“起きない”事務事業の仕組みの構築	
3 県民起点で現場実態を踏まえた計画づくりと予算執行	17
① 森林づくりアクションプランの H28 以降の目標の設定	18
② 県民目線での適切な予算の執行	19
4 造林補助事業での不適正申請を許さない仕組みの構築	20
① 造林補助事業の要領等に沿った運用の徹底	21
② 補助申請者による自己チェックの強化と書類調査の厳格化	22
③ 現地調査の形骸化防止・けん制体制強化	23
④ 実態に即した予算執行に向けた予算編成・配分の見直し	24
⑤ 現地調査が困難な年度末申請の見直し	25
5 不適正受給が判明した事業における再発防止	26
① 地域で進める里山集約化事業実施の適正化	27
② 森林整備地域活動支援事業（交付金）の適正な事業実施の徹底	28
③ 森林づくり推進支援金における嵩上げ補助の適正化	29
④ 林内路網関係補助事業の事業実施の適正化	30
III 二度と不祥事を“起こさせない”ための森林組合の指導監督	31
6 森林組合の内部管理体制整備の促進	
① 県と県森連が連携した森林組合の内部管理体制の整備促進	32
② 森林組合に対する県の指導力の強化	33
③ 県の森林組合常例検査の実施体制の強化	34

## はじめに

平成 19 年度から 25 年度にかけて、大北森林組合が、造林関係補助事業を中心とした複数の事業において、合計 14 億円を超える補助金を不適正に受給するという事案が発生しました。

平成 27 年 7 月 28 日に「大北森林組合補助金不正受給等検証委員会」から提出された報告書においては、補助金の不適正な受給を主体的・能動的に行ってきたのは大北森林組合であると評価されたものの、事案の契機に北安曇地方事務所林務課の行き過ぎた助言などがあり、その後も組織として長期にわたって防ぐことができておりませんでした。

また、不適正に受給された補助金は貴重な税金を原資としたものであり、その中には、県民の皆様から間伐等の森林づくりに必要な財源として追加的にご負担をいただいている長野県森林づくり県民税を財源としたものが約 2 億円含まれていました。このような事案の発生により、県民の皆様の林務行政に対する信頼を大きく裏切る結果となりましたことを、深く反省しております。

私たち、長野県林務部は、平成 27 年 8 月 7 日に林務部コンプライアンス推進本部を設置し、「大北森林組合補助金不正受給等検証委員会」からいただいたご提言や今回の事案の反省を踏まえ、事案の再発防止に向けた検討を進めてまいりました。

この行動計画は、「県民からの信頼回復に向けて、今後の林務行政はどうあるべきか」という観点で行ってきたこれまでの推進本部での議論や現地機関の職員との意見交換を踏まえ、今後、再発防止に向けて取り組む項目についてとりまとめたものです。

行動計画では、「二度とこのような事案を起こさない」との強い決意の下、次ページの「再発防止に向けた行動のあり方」を基本方針として、林務部職員が一丸となって県民の皆様からの信頼回復に向けて取り組みます。

行動計画に沿った取組状況については、「コンプライアンス推進・フォローアップ委員会」に報告するとともに、県民の皆様に公表します。

また、取組の実施状況の検証を行うとともに、その結果に応じて順次計画を見直すなど、PDCA サイクルにより取組の充実に努めてまいります。

## 再発防止に向けた行動と取組のあり方

今回の事案を踏まえ、私たち林務部は、大きく分けて次の4つの過ちについて反省しなくてはなりません。

一つには、目標達成や地域要望への対応等のため、北安曇地方事務所林務課において、不適切な手段・方法を選択してしまったこと

二つには、不適切な手段・方法が選択されたことに対して、組織として防ぐための手だてを長期にわたり講じられず、不適切な事案を一部把握した際にも適切な対応がとれなかったこと

三つには、地域の実情を十分考慮せず目標を設定し、その達成に向けて現地実態を十分に把握しきれないまま事業を推進してしまったこと

四つには、従来の森林組合に対する指導監督では事案を抑止することができなかったこと

私たち林務部は、これらのことを真摯に反省し、これまでの検証を踏まえた再発防止に向けて、自分たちの業務を、次のとおり徹底的に改善する取組を進めます。

一つには、職員の資質向上とコンプライアンス（※）意識改革を進めることです。

業務遂行にあたり、不適切な手段・方法を選択することのないよう、コンプライアンス意識の醸成を中心とした様々な研修を徹底的に行うとともに、一人ひとりの職員が、常にそのことを意識して業務に取り組めるよう、職場での取組を進めます。

二つには、組織として不適正な行為を未然に防止するためのチェック体制を構築するとともに、不適正な事案が発生した際の組織的な対応を徹底することです。

業務の遂行についてのチェックや事案が発生した際の対応を、担当者個人あるいは担当する課・係だけに任せず、組織として情報共有し、複数の人や組織がチェック・対応する体制を作ることで、常に適切な業務が行われるよう改善します。

三つには、地域の実情を踏まえた目標の見直しと事務事業の適正化を行うことです。

目標を、各地域の実績や取組状況を踏まえて見直すとともに、その達成に向けた予算執行においても無理な押し付けなどが生ずることのないよう、業務のあり方について改善します。

特に、これまで長野県が実施してきた造林関係事業については、いくつかの現行の制度及び運用上の問題が指摘されており、そのことが今回の事案を許す結果につながったと考えられることから、その制度及び運用について徹底的に見直し、今後、二度とこのような不適正受給を許さない制度に改革します。

四つには、森林組合への検査強化と森林組合による自主的な取組を促すことです。

森林組合への検査について、県の実施体制を強化するとともに、その後の改善のチェックを確実に実施します。また、県森林組合連合会と連携し、森林組合の内部統制の整備を促進するためのガイドラインを整備します。

※ ここでのコンプライアンスとは、単に「法令を遵守する」ということではなく、「社会からの要請を常に真摯に捉え、思考・議論した上で自らの業務に取り込んでいく」とことという意味で用いています。

これらの取組の推進に当たっては、「県民に信頼され、期待に応えられる県行政を目指します。」「職員が高い志と仕事への情熱をもって活躍する県組織を目指します。」という長野県行政経営理念に掲げられたビジョンを常に意識し、具体的には、この「林務部コンプライアンス推進行動計画」を着実に実施することで、このような事案の再発を徹底的に防止し、県民の皆様から信頼される長野県林務部として再生していくことを誓います。

このことを具体的に示すため、長野県林務部独自の取組として、長野県行政経営理念の「価値観・行動の指針(バリュー)」に次の項目を追加し、再発防止に向けた行動の指針とします。

「私たちは、自らの業務が適切か常に点検・議論し、行動します。」

# 長野県行政経営理念

県の行政経営に当たり、これまで当たり前のこととして明確に意識してこなかった私たちの組織の「使命・目的（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、価値観・行動の指針（バリュー）」について、新たに「行政経営理念」として定めます。

## 【使命・目的（ミッション）】

最高品質の行政サービスを提供し、  
ふるさと長野県の発展と県民の幸福しあわせの実現に貢献します。

## 【目指す姿（ビジョン）】

県民に信頼され、期待に応えられる県行政を目指します。  
職員が高い志と仕事への情熱を持って活躍する県組織を目指します。

## 【価値観・行動の指針（バリュー）】

- 私たちは、県民起点で真摯に行動します。
- 私たちは、様々な組織と協働します。
- 私たちは、成果をあげることにこだわりを持ちます。
- 私たちは、平均ではなく最高を目指します。
- 私たちは、変化を恐れず挑戦します。
- 私たちは、責任感を持って主体的に行動します。
- 私たちは、チームとして協力し合います。
- 私たちは、自らの業務が適切か常に点検・議論し、行動します。

\* 上記に加え、各職場にふさわしい指針を定め、自分たちのものとして取り組みます。

## 平成 27 年度の取組評価と平成 28 年度の取組方針

### 1 はじめに

私たち長野県林務部は、昨年 10 月 27 日に「林務部コンプライアンス推進行動計画」を策定し、今回の事案の反省を踏まえ、二度とこのような事案を起こさないという決意の下、再発防止に向けて業務の改善に着手しました。

再発防止に向けた取組の推進に当たっては、コンプライアンスの推進を、単に「法令を遵守する」ということではなく、「社会からの要請を常に真摯に捉え、思考・議論した上で自らの業務に取り込んでいく」ことと考え、「自らの業務が適切か常に点検・議論し、行動すること」を行動の指針としてまいりました。

### 2 平成 27 年度の取組評価

#### (1) 平成 27 年度の取組状況

- ① 職員の資質向上とコンプライアンス意識の改革を進めるため、車座集会やワークショップの開催と通じて、林務部の全職員が事案について考える取組や管理監督者向けの研修等を実施しました。
- ② 組織として不適正な行為を未然に防止するためのチェック体制の構築や林務部の組織風土の改革に向け、職場内検討会の定期的な開催や林務部への林業職以外の職員の配置拡大などに取り組みました。
- ③ 事務事業の適正化に向け、造林補助事業をはじめとする不適正受給が確認された事業において再発防止のため制度や運用の見直しを図りました。
- ④ 常例検査実施体制の見直し、森林組合指導方針の改正のほか、長野県森林組合連合会と連携してガイドライン作成や役員研修会を実施しました。

#### (2) 平成 27 年度の取組評価

平成 27 年度は、取組の初年度として、林務部職員のコンプライアンス意識の改革に向けて事案の「自分事化」に取り組むとともに、これまでの造林補助事業等の運用や森林組合の指導監督の見直しについて方向付けができたものと考えております。

一方で、地域の実情を踏まえたものとなるよう取り組んでいた「長野県森林づくりアクションプラン」の平成 28 年度以降の目標設定については、地域毎の実行能力の把握等に時間を要するなど、行動計画のスケジュールから遅れを生じている項目も存在しています。

### 3 平成 28 年度の取組事項

平成 27 年度の取組評価を踏まえ、行動計画の改定を行いました。

計画の改定に当たっては、これまでの計画が多岐にわたる改善点を均等に取り組むこととしており、限られた時間と職員数の中で、より効果的に取り組みを進める必要があることを踏まえ、次の項目を重点取組として明示し、メリハリのある取組を進めることとしました。

#### 【平成 28 年度の重点取組事項】

##### ①林務行政の信頼回復に向けた林務部改革の推進

林務部の事務事業全般に対象を拡げ、不要不急の業務や非効率な業務の進め方の見直しなど、県民の皆様からの期待に応えるものとなるよう林務部の仕事改革に取り組みます。

##### ②二度と不祥事が起きない事務事業の仕組みの定着

・造林補助事業等の運用改善の定着・普及

2 人体制での現地調査の実施や施工地毎の写真添付の義務化などについて、研修会やチェックリストを活用し、県職員や森林組合等への定着・普及に取り組みます。

・「長野県森林づくりアクションプラン」の目標設定

地域毎の実行能力やこれまでの目標と実績の乖離の原因等を踏まえ、現地機関と目標案を作成し、市町村、関係団体等からの意見聴取を経て、実効性の高い目標を設定します。

##### ③森林組合の内部管理体制の整備促進

組合員のための真の協同組織として、その負託に応え得る経営に向けた組合自らが行う取組を促進するため、新たなガイドライン及び指導方針を活用し、森林組合に対して検査・指導を実施します。

こうした取組を通じ、「県民の皆様からの期待に応えられる林務行政とは何かを常に点検・議論し、行動する長野県林務部」へと再生できるよう、平成 28 年度も引き続き全力で取り組んでまいります。

平成 28 年 4 月 15 日 林務部コンプライアンス推進本部



## はじめに

- 私たち林務部は、昨年10月27日に「**林務部コンプライアンス推進行動計画**」を策定し、大北森林組合の補助金不適正受給事案の反省を踏まえ、二度とこのような事案を起こさないという決意の下、**再発防止に向けて業務の改善に着手**しました。
- 再発防止に向けた取組の推進に当たっては、コンプライアンスの推進を、単に「法令を遵守する」ということだけでなく、「**社会からの要請を常に真摯に捉え、思考・議論した上で自らの業務に取り込んでいく**」ことと考え、「**自らの業務が適切か常に点検・議論し、行動する**」を行動の指針としてまいりました。

## 平成27年度取組評価

### 1 平成27年度の取組状況

#### ①職員の資質向上とコンプライアンス意識の改革

車座集会やワークショップの開催を通じて、林務部全職員が事案について考える取組や管理監督者向けの研修等を実施

#### ②組織として不適正な行為を未然に防止するためのチェック体制の構築や林務部の組織風土の改革

職場内検討会の定期的な開催や林務部への林業職以外の職員の配置拡大

#### ③事務事業の適正化

造林補助事業をはじめとする不適正受給が確認された事業において再発防止のため制度や運用を見直し

#### ④森林組合の内部管理体制整備を促進するための指導監督の強化

常例検査実施体制の見直し、森林組合指導方針の改正のほか、長野県森林組合連合会と連携してガイドライン作成や役員研修会を実施

### 2 平成27年度の取組評価

平成27年度は、取組の初年度として、**林務部職員のコンプライアンス意識改革に向けて事案の「自分事化」に取り組み、造林補助事業等の制度運用や森林組合指導監督の見直しの方向付け**ができた

一方で「長野県森林づくりアクションプラン」の平成28年度以降の目標設定は、地域毎の実行能力の把握等に時間を要するなど、**行動計画の当初スケジュールから遅れている取組項目も存在**

## 平成28年度重点取組事項

### 3 平成28年度の重点取組事項

#### ①林務行政の信頼回復に向けた林務部改革の推進

林務部の事務事業全般を対象を挙げ、不要不急の業務や非効率な業務の進め方の見直しなど、県民の皆様からの期待に応えるものとなるよう林務部の仕事改革に取り組む

#### ②二度と不祥事が起きない事務事業の仕組みの定着

##### ・造林補助事業等の運用改善の定着・普及

2人体制での現地調査の実施や施工地毎の写真添付の義務化などについて、研修会やチェックリストを活用し、県職員や森林組合等への定着・普及に取り組む

##### ・「長野県森林づくりアクションプラン」の目標設定

地域毎の実行能力やこれまでの目標と実績の乖離の原因等を踏まえ、現地機関と目標案を作成し、市町村、関係団体等からの意見聴取を経て、実効性の高い目標を設定する

#### ③森林組合の内部管理体制の整備促進

組合員のための真の協同組織として、その負託に応え得る経営に向けた組合自らが行う取組を促進するため、新たなガイドライン及び指導方針を活用し、森林組合に対して検査・指導を実施する

## 推進体制の強化

「コンプライアンス推進・フォローアップ委員会」

「林務部改革推進委員会（仮称）」に拡充改組

## 目指す姿

- こうした取組を通じ、「**県民の皆様からの期待に応えられる林務行政とは何かを常に点検・議論し、行動する長野県林務部**」へと再生できるよう、平成28年度も引き続き全力で取り組んでまいります。

# I 二度と不祥事を“起こさない”人と組織づくり 1 職員の資質向上とコンプライアンス意識の改革

## 2 組織として不祥事を防止するための仕組みづくりの概要

### 本事業の課題（背景・問題点）

- 目標達成や地域要望対応のための不適切な対応の選択
  - ・ルールの徹底よりも目標達成や地域要望への対応を優先する意識の存在【意識の改革が必要】
  - 予算消化のための未完了事業等の申請容認
  - 補助金交付にあたっての現地調査の軽視
  - 県単独事業における補助要綱等に沿わない流用
- 不適切な対応についての不十分な管理監督
  - ・北安曇地方事務所林務課の課長は、自ら県単独事業の流用を指示していたケース等を除き、不適切な事務処理の状況を把握できていなかった。
  - ・造林関係事業を身近で把握しているはずの普及林産係長も係員の業務を把握していたとはいえない状況であった。
  - ・補助金交付要件等の専門的知識が不十分であり、一部の精通した担当者任せになっていた。
  - 【管理監督者の能力向上、コミュニケーションの活性化が必要】
- H26.4現地からの未完了事業の報告に対し、本庁では組織的対応が不十分で、結果的に問題発覚が遅延
  - ・問題のある情報が一部の者に留まり、いち早く報告し、組織的に共有・対応するという認識が不足
  - ・本庁・現地間において現場の声に真摯に向き合う意識が不十分
  - 【意識の改革、コミュニケーションの活性化が必要】

### 行動計画の取組事項

#### 1 職員の資質向上とコンプライアンス意識の改革

- ①林務部職員一人ひとりの業務に向かう姿勢の学び直し
  - 今回の事案の反省を踏まえた林務部の仕事改革の推進
  - 規範意識の醸成を図るための職場内研修会の実施
  - 基本に立ち返り学ぶため管理監督者向けリーダー養成研修を積極的に受講
  - 必要な知識や技術の習得を図る林務部専門研修を実施
- ②日常業務を通じたコンプライアンス意識の向上への取組
  - 林務部独自の行動指針を追加した長野県行政経営理念の職場掲示
  - 全職員が記載したレポート(今回の事案を今後どう活かすか)の内容を着実に推進
  - 自分がコンプライアンスに取り組む事項を名札や名刺に記載し常に意識
  - 業績評価においてコンプライアンスの視点を踏まえた業務目標を設定
- ③職員間のコミュニケーションを活性化し、県民起点で議論する組織づくり
  - 所属長が自らのメッセージや各所属での取組等を情報発信
  - 各所属の実情に応じ職場内検討会を開催し係横断的な課題に対し連携
  - テレビ会議システムの活用などにより本庁・現地間の打ち合せの機会を増加
  - 年1回以上、全ての現地機関を林務部幹部が訪問して直接課題を議論

### 再発防止に向けて【検証委員会報告書】

- コンプライアンス体制の整備**
  - ・コンプライアンス意識を醸成するために、行動規範の策定、コンプライアンス研修、意識啓発のための取組(注意喚起のメール等)、職員の意識調査の実施等について、幹部職員も含め、職階別かつ年間を通じた計画的な取り組みを策定し、職員・事業者双方がコンプライアンス意識の醸成を促す仕組み作りを推進する。
- 地方事務所の管理監督の見直し**
  - ・管理者研修を見直して管理監督者である林務課長や中間管理者である係長の職場におけるマネジメント能力の向上・養成を図る必要がある。

- 不適切な事務処理の選択に対する牽制体制が不足
  - ・組織内の全員が無責任な行動を取っていた結果、チェック機能が発揮されなかった。
  - ・特定の係(普及林産係)で業務が完結しており、他の係による牽制が働いていなかった。
  - ・地方事務所林務課では、そのほとんどを林業職の技術職員が占めており、牽制が働きづらい状況となっていた。
  - 【体制の見直しが必要】
- 組織として実態を把握できておらず 長期にわたり不適切な取扱いを見逃し
  - ・本庁林務部において、自ら策定したアクションプランや配分した予算が現地でのように執行されていたのか把握・点検ができていなかった。
  - ・北安曇地方事務所林務課の業務量の増大は把握していたものの、増員の必要があることまでは認識せず、対応がとれなかった。
  - ・北安曇地方事務所林務課では、普及林産係の担当者任せになっており、組織として業務の執行状況を把握し、点検するしくみができていなかった。
  - 【仕組みの見直しが必要】
- H26.4現地からの未完了事業の報告に対し、本庁では組織的対応が不十分で、結果的に問題発覚が遅延
  - ・不適切な問題に対する対応のルールが明確ではなかった。【仕組みの見直しが必要】

#### 2 組織として不祥事を防止する仕組みづくり

- ①再発防止に向けた体制の整備
  - コンプライアンス推進本部、コンプライアンス推進会議において、行動計画に基づく取組の進捗管理、効果の評価を実施
  - コンプライアンス推進担当を中心に職場における取組の着実な実行を推進
  - コンプライアンス推進・フォローアップ委員会を拡充改組
  - 林務部職員に対する意識調査(第2回)を実施
  - 再発防止に向けた取組・検証結果等をHP等により広く情報開示
- ②林務部の業務におけるけん制体制の強化
  - 補助金執行における推進担当と検査担当を区分けする方向で見直し
  - 地方事務所林務課に林業職以外の職員配置の拡大を検討
  - 業務に関するメールは所属メールアドレスで行うことを徹底
  - 引継書を係内で供覧し組織として引継ぎ内容を共有化
- ③業務の執行状況の把握・点検
  - 係内の業務を点検しあい課題の洗い出しを行う係会を各職場の実態に応じ開催
  - 地域の事業者や地方事務所の能力を考慮した予算の執行計画を作成し、執行状況を定期的に把握
  - 毎年度、目標に対する実績の評価を実施
- ④問題を早期発見・対応する仕組みづくり
  - 法令違反に限らず、業務推進上の懸案等、幅広く受け付ける「気軽に相談できる窓口」の設置
  - 公益通報制度(グリーンホイッスル)について周知し、活用を促進
  - 不適切な事案発生時に組織的かつ迅速的確に対応できる仕組みを整備
- ⑤業務量に応じた柔軟な業務体制の変更、応援体制の整備
  - 各所属の実態やニーズの確実な把握
  - 災害時を参考に災害以外の業務でも対応可能となるよう応援要領を整備

- コンプライアンス体制の整備**
  - ・コンプライアンスを推進するための体制として、コンプライアンス推進の実行責任者を明確にすることで、実効性を担保するほか、各地方事務所にもコンプライアンス担当者を定め、コンプライアンス意識の普及啓発に取り組める体制を作る必要がある。
- 林務課内のけん制体制の強化に向けて**
  - ・一般的に執行と検査が同一係であることは、けん制効果が働きにくい。(中略)できるだけ同一係以外の目を入れた対応ができる組織体制に見直しが求められる。
- 不適切な事案発生時における相談窓口の設置**
  - ・不適正な疑いのある事案の報告は、不利益を生じるものではなく、むしろ問題解決につながるものである。県では「グリーンホイッスル」を設けており、こうした制度の趣旨等について、関係職員に改めて周知を行う必要がある。また、県本庁にちょっとしたことでも気軽に相談できる窓口を設置し、相談しやすい風土を醸成する必要がある。
- 業務量の急増に対する柔軟な業務分担の変更、応援体制の構築等**
  - ・本庁林務部や人事課においても、地方事務所の業務量の把握手法を見直し、所属内で対応できない場合の他所からの応援職員の配置など、より柔軟に検討できる方策を検討すべきである。

**I-1-① 林務部職員一人ひとりの業務に向かう姿勢の学び直し**

**【これまでの経過】**

- 北安曇地方事務所林務課では予算消化のための未完了事業の申請容認や補助金交付にあたっての現地調査の軽視、県単独事業の流用等を行っていた。
- 自らが県単独事業の流用を指示していた場合を除き、北安曇地方事務所林務課長は不適正な事務処理が行われていた状況を把握できていなかった。また普及林産係長も係員の状況を把握していたとはいえない状況であった。
- 本庁林務部では、地域の事業体や地方事務所の能力や執行実態の十分な把握を怠り、長期にわたる不適正な補助金受給を防げなかった。

**【原因の考察】**

- 公務員としての基本となる法令、ルールの徹底よりも目標達成や地域要望への対応を優先し、不適切な手段・方法を選択してしまうなどコンプライアンスに対する意識が低かった。
- 課長・係長とも部下の業務を十分に把握しておらず、管理監督者による的確な業務量の把握やマネジメントが不十分であった。
- 補助金の交付要件等の専門的知識が不十分であり、制度に対する相談などは一部の精通した職員に任せきりになっていた。

**【取組の方向性、目的】**

- 今回の事案について林務部全職員の理解を深め自らのこととして考えるとともに、林務部職員（公務員）としての基本に立ち返り学ぶことで職員の規範意識や資質向上を図る。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

**◎今回の事案の反省を踏まえた林務部の仕事改革の推進**

- ・知事等と職員が直接、意見交換する車座集会を9月から12月に3回開催。車座集会を実施後、少人数で事案を議論し自分事化するワークショップを12月から1月に10回開催した。
- ・車座集会、ワークショップで出された意見については、行動計画の改定に活用した。特に、「仕事改革」については多くの意見が出されたことから、全庁的な「平成28年度コンプライアンス推進取組方針」と連携しつつ、車座集会やワークショップを引き続き実施する。

**◎規範意識の醸成を図るための職場内研修会の実施**

- ・コンプライアンスや公務員倫理を学び規範意識の醸成を図るため、本庁・現地の全職場で職場内研修を実施する。
- ・職員研修は、職員個々の規範意識の向上のため、継続した取組が必要であることから、継続的に実施する。

**◎基本に立ち返り学ぶため管理監督者向けリーダー養成研修を積極的に受講**

- ・本庁林務部及び地方事務所林務課の全課長、新任の課長補佐等が、マネジメント能力の向上を図るため、管理監督者向けリーダー養成研修を受講する。
- ・引き続き、未受講者についてキャリア開発センターの研修受講を促すとともに、部独自の研修実施を検討する。

**◎必要な知識や技術の習得を図る林務部専門研修を実施**

- ・林務部の専門研修において、法令や制度、業務の進め方など、必要な知識や技術の習得が図れるよう、既存の研修の棚卸しを実施し、その結果を踏まえ、平成28年度の林務部専門研修計画を作成。同計画に基づき研修を実施する。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容		「仕事改革」をテーマとした車座集会・ワークショップの実施		出された意見を反映し見直し検討	(28年度と同じ)	(28年度と同じ)
		管理監督者向け研修		次年度行動計画の検討		
	職場内研修会（各職場で順次実施）					
	新課程による専門研修の実施					

(担当課・係)

長野県林務部森林政策課総務係

(連絡先)

026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp

**I-1-② 日常業務を通じたコンプライアンス意識の向上への取組**

**【これまでの経過】**

- 北安曇地方事務所林務課では予算消化のための未完了事業の申請容認や補助金交付にあたっての現地調査の軽視、県単独事業の流用等を行っていた。
- 本庁林務部では、地域の事業体や地方事務所の能力や執行実態の十分な把握を怠り、長期にわたる不適正な補助金受給を防げなかった。

**【原因の考察】**

- 目標達成や地域要望への対応を優先するあまり、現地調査の軽視や県単独事業の流用など、不適切な手段・方法を選択してしまった。
- 上司の制度に対する理解不足により行われた誤った提案が、コンプライアンス意識の低い対応を開始させ、担当者任せにする姿勢が不適切な対応を継続させた。
- 本庁において、事案の初期における北安曇地事の実績の急激な伸びに違和感を持つ者もいたが、実績の確保が求められる中で、要因の分析等が行われなかった。
- 本庁・現地間においては、現場からの声に真摯に向き合う意識が不足していたことから、そこに生じていた課題の把握や解決につながらなかった。

**【取組の方向性、目的】**

- 自らの業務においてコンプライアンスを考え行動することで林務部全職員のコンプライアンス意識の向上を図る。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- 再発防止に向けた林務部独自の行動指針を追加した長野県行政経営理念の職場掲示
  - ・11月2日に所属において行動指針の掲示依頼を通知し、全ての職場で掲示を行った。
  - ・今後も掲示を継続し、職員の意識改革を促すとともに、適時職場内や会議等で確認を行うなど常に意識していく。
- 全職員が記載したレポート(今回の事案を今後どう活かすか)の内容を着実に推進
  - ・林務部全職員が今回の事案の分析や反省を行い、今後どう活かすかレポートを作成し、業務に対する姿勢を自ら確認した。
  - ・コンプライアンス推進担当及び所属長はレポートを共有し、当該職員のコンプライアンスに関する認識や取組状況を把握した上で、日常業務における指導に活用する。
- 自分がコンプライアンスに取り組む事項を名札又は名刺に記載し常に意識
  - ・レポート作成とあわせ、自分がコンプライアンスの視点で取り組む姿勢を名札又は名刺に記載した。引き続き、個々の職員がコンプライアンスを意識して業務に取り組む。
- 業績評価においてコンプライアンスの視点を踏まえた業務目標を設定
  - ・10月13日に各所属あて林務部における人事評価制度の業績評価について、後期からコンプライアンスの視点を意識した目標を設定し、業務を通じたコンプライアンス意識の向上を図った。
  - ・業務に取り組む上でコンプライアンスを意識する機会として、取組を継続する。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	長野県行政経営理念の掲示、全庁的見直し議論への積極的参画 (4月～)				(28年度と同じ)	(28年度と同じ)
	職員レポートの職員指導への積極的活用、名札又は名刺に各自の取組を記載 (4月～)					
	前期業績評価での目標設定	目標に基づく取組実施	前期目標の確認・評価	後期業績評価での目標設定		

(担当課・係) 長野県林務部森林政策課総務係

(連絡先) 026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp



## I-2-① 再発防止に向けた体制の整備

### 【これまでの経過】

- 平成19年度から25年度にかけて、大北森林組合が、造林関係補助事業を中心とした複数の事業において多額の補助金を不適正に受給するという事案が発生した。
- 事案発生の際として北安曇地方事務所林務課の行き過ぎた助言などがあり、その後も組織として長期にわたって防ぐことができなかった。

### 【原因の考察】

- 林務部として実施している業務について、その業務が適切か自ら常に点検・議論し、行動できる体制が十分でなかった。
- 悪い情報ほどいち早く上司や本庁に報告し組織的に解決するという認識が不足していた。
- 業務多忙を理由に、担当者段階では検査を省略したり、管理職段階では、制度の不勉強、部下への誤った指示、「部下を信用して」自ら確認することなく決裁するなど、組織内の全員が無責任な行動を取っていた結果、チェック機能が発揮されなかった。

### 【取組の方向性、目的】

- 二度と不祥事を起こさないよう、再発防止に向け、自らの業務が適切か常に点検・議論し、行動できる体制を整備する。

### 【具体的な行動計画】

#### ◎重点取組事項

- コンプライアンス推進本部、コンプライアンス推進会議において、行動計画に基づく取組の進捗管理、効果の評価を実施**
  - ・本庁に林務部及び人事課、会計課で構成するコンプライアンス推進本部（平成27年8月7日設置済）、現地機関では副所長及び林務課、地域政策課、会計センター等で構成するコンプライアンス推進会議（平成27年11月30日までに設置済）において、再発防止の取組が着実に実施されているか定期的に進捗管理等を行うとともに、効果の評価した。なお、全庁的な取組である「平成28年度コンプライアンス推進取組方針」を踏まえた取組となるよう必要に応じて見直しを図る。
- コンプライアンス推進担当を中心に各職場において取組を推進（年度当初に各所属で推進担当を指名）**
  - ・林務部各課室及び林務部現地機関にはコンプライアンスに関する実務担当者であるコンプライアンス推進担当（平成27年11月30日までに設置済）を置き、職場における取組を推進する。
- コンプライアンス推進・フォローアップ委員会を拡充改組**
  - ・外部有識者で構成するコンプライアンス推進・フォローアップ委員会（平成27年8月7日設置済）を「林務部改革推進委員会（仮称）」に拡充改組、客観的かつ専門的な立場から助言をいただき、意識改革、組織風土改革、しごと改革に向けて、さらなる取組の充実を図る。
- 林務部職員に対する意識調査（第2回）を実施**
  - ・継続して職員の意識調査を実施し、意識の変化を把握、意識改革の効果測定として分析・検証し、計画の見直しに反映。着実かつ効果的に取組を推進する。
- 再発防止に向けた取組・検証結果等をHP等により広く情報開示**
  - ・再発防止に向けた行動計画、取組状況の評価・検証結果をHP等により広く情報開示する。

### 【取組のスケジュール】

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	コンプライアンス推進会議 ▲	推進会議 (6. 8. 10. 12月) ▲	推進会議 ▲	の取組等, 2月評価) ▲	コンプライアンス推進会議 ▲▲▲▲▲	コンプライアンス推進会議 ▲▲▲▲▲
	コンプライアンス推進本部会議 ●	推進本部会議 (定期的開催) ●	推進本部会議 ●	推進本部会議 ●	コンプライアンス推進本部会議 ●●●●●	コンプライアンス推進本部会議 ●●●●●
	外部有識者委員会 (第4回) ○	外部有識者委員会 (第4回) ○	外部有識者委員会 (第5回) ○	外部有識者委員会 (第5回) ○	外部有識者委員会 ○	外部有識者委員会 ○
	◎意識調査 (第2回) ↔	◎意識調査 (第2回) ↔	◎意識調査 (第2回) ↔	◎意識調査 (第2回) ↔	◎意識調査 (第3回) ↔	◎意識調査 (第4回) ↔
	行動計画の見直し ↔	行動計画の見直し ↔	行動計画の見直し ↔	行動計画の見直し ↔	行動計画の見直し ↔	行動計画の見直し ↔

(担当課・係)

長野県林務部森林政策課総務係, 企画係

(連絡先)

026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp

**I-2-② 林務部の業務におけるけん制体制の強化**

**【これまでの経過】**

- 北安曇地方事務所林務課及び普及林産係では、予算消化のための未完了事業の申請容認や補助金交付にあたっての現地調査の軽視、県単独事業の流用等を行っていた。
- 長野県では、所属全員が共有する所属メールアドレスと、個人メールアドレスが使用されているが、北安曇地方事務所林務課では上記の不適正な事務処理に関する森林組合とのやりとりが個人メールアドレスでおこなわれていた。
- 未完了事業の事後検査の依頼など不適切な事務処理が引継がれていた例があったが、組織として把握できていなかった。

**【原因の考察】**

- 特定の係内（普及林産係）で業務が完結しており、上司や他の係によるけん制が働いていなかった。
- 地方事務所林務課では、事務職は1、2名であり、ほとんどを林業職の技術職員が占めており、内部けん制が働きにくかった。
- 業務を進めるうえで個人メールでやりとりをしていたことにより、係長や他の係員がチェックできなかった。
- 引継書の取扱いに関するルールが明確でなく、組織として職員間の引継内容を把握できていなかった。

**【取組の方向性、目的】**

- 職員が不適切な事務処理等を選択しないよう組織としてけん制体制を強化する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- 補助金執行における推進担当と検査担当を区分けする方向で見直し
  - ・普及林産係のあり方については、全庁的な現地機関の見直しの議論が進められていることも踏まえ、平成29年4月の組織改正に向けて、引き続き、検討する。
- 地方事務所林務課に林業職以外の職員配置の拡大
  - ・平成28年度には、林務部内に林業技術職以外の職員の配置を増やした。引き続き、他部局との人事異動等による内部牽制体制の強化や林業職員の多様な職務経験の推進する。
- 業務に関するメールは所属メールアドレスで行うことを徹底
  - ・本計画に基づき、所属メールアドレスを用いることを徹底しており、所属内の情報共有や複数チェックに有効なことから、継続する。
  - ・今後、希望する所属には係毎のメールアドレスを設定するとともに、運用上の疑義については、庁内担当課と相談して解決する。
- 引継書を係内で供覧し組織として引継ぎ内容を共有化
  - ・引継書を個人間ではなく係内で(係長においては課長へ)供覧とし、文書として保存区分を明確にする等、組織として引継内容を共有できるように林務部におけるルールを整理した。確実な引継の実施に向け、職員への定着を図る。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	普及林産係のあり方、林業職以外の職員配置の拡大等、29.4.1以降の組織定数のあり方等を検討(4月～)	業務量調査・定数要望照会(8月中)	調査等を踏まえた配置案の検討(9～10月)	組織定数の全庁的検討(11月)	29年度組織定数の決定・配置(3月)	29.4.1に係る組織定数の見直し(点線)以外は、28年度と同じ。
	現地ヒアリング等を通じた各所属の課題把握(5月～)					29.4.1に係る組織定数の見直し(点線)以外は、28年度と同じ。
	希望所属の係単位でのメールアドレスの設定(4月～)					
	(H28.3～)引継書の文書管理ルール周知、事務引継、情報共有					
		運用上の疑義は庁内担当課と相談して解決(4月～)				

(担当課・係) 長野県林務部森林政策課総務係

(連絡先) 026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp

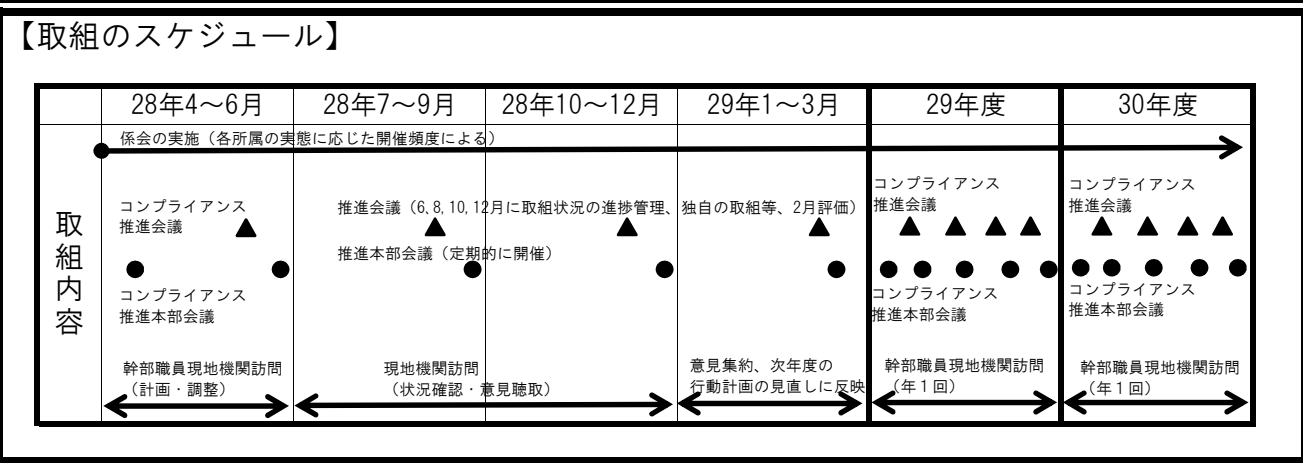
**I-2-③ 業務の執行状況の把握・点検**

**【これまでの経過】**  
 ○北安曇地方事務所林務課では、予算消化のための未完了事業の申請容認や県単独事業の流用等、不適正な事務処理が行われていたが、林務課長や係長、本庁担当係等で実状が十分共有されていなかった。

**【原因の考察】**  
 ○北安曇地方事務所林務課では、普及林産係の担当者任せになっており、業務実態を的確に把握できておらず、組織として業務の執行状況を把握し、点検するしくみができていなかった。  
 ○本庁林務部では、目標の達成状況については把握していたものの、規定に沿った検査等、執行実態について把握が行われていなかった。

**【取組の方向性、目的】**  
 ○業務の執行状況を確実に把握し、課題の早期発見・早期解決ができるしくみづくりを行う。

**【具体的な行動計画】** **◎重点取組事項**  
**◎係内の業務を点検しあい課題の洗い出しを行う係会を、各職場の実態に応じ開催**  
 ・11月12日に担当者打ち合わせ会議にて実施依頼し、曜日を設定した定期的な開催や形式及び回数に捉われない開催など、各職場・係で手法を検討・工夫しながら実施。今後は、各職場の実態に応じたものに見直すこととし、継続して実施。



(担当課・係) 長野県林務部森林政策課総務係  
 (連絡先) 026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp



**I-2-④ 問題を早期発見・対応する仕組みづくり**

**【これまでの経過】**

- 北安曇地方事務所林務課では、平成19年度以降、完了検査の未実施や未完了事業の申請容認など不適切な事務処理が行われていたが、一部の職員は、おかしさに気が付きながらも、組織的に共有されず効果的な対応を図ることができなかった。
- 本庁では、平成26年4月に現地機関から未完了事業の報告を受けたが、担当課内に情報をとどめ、補助金の交付決定の一部取消しや返還を求めず、組合に対し早期の事業完了を求める不適切な指導を行った。

**【原因の考察】**

- 長野県では内部通報制度を運用しているものの法令違反に限定されるなど、気軽に活用できるものではなく、不適切な情報を組織的に把握できなかった。
- 不適正な疑いがある事案に対応する手順が明確ではなく、問題のある情報が一部の者にとどまり情報共有すべき者へ報告されず組織的に対応できなかった。
- 悪い情報ほどいち早く上司や本庁に報告し組織的に解決するという認識が不足していた。

**【取組の方向性、目的】**

- 内部通報制度の周知と匿名でも相談できる窓口を設置し、職員が気軽に相談できる仕組みをつくる。
- 不適正事案が発生した場合、担当だけではなく、組織的に情報共有し対応を徹底する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- 法令違反に限らず、業務推進上の懸案等、幅広く受け付ける「気軽に相談できる窓口」の設置**
  - ・今後林務部内に「気軽に相談できる窓口」を設置。平成28年度に本格運用し効果検証を行う。
- 公益通報制度（グリーンホイッスル）について周知し、活用を促進**
  - ・現行制度について職場内研修会で伝達、課内掲示を行うなど周知を実施
  - ・全庁的にはコンプライアンス推進参与による外部相談窓口や、気軽に相談できる身近な相談窓口の設置など、公益通報制度の垣根を下げて通報しやすい制度に改善予定であり、これらの動きを踏まえながら部内周知等を継続して行ってゆく。
- 不適切な事案発生時に組織的かつ迅速的確に対応できる仕組を整備**
  - ・不適正な事案の疑いがある情報を入手した場合、真偽や詳細が不明な段階でも情報を一元化し、組織的に事案の調査と対応を行うため仕組みの設置要綱を策定し、平成28年度に本格運用し効果検証を行う。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	● (H28～) 「気軽に相談できる窓口」による相談受付・対応					
	● 全庁的な公益通報制度の見直しに呼応した部内周知の実施、活用（随時）					
	● (H28～) 不適正な事案発生時の対応要領に基づき対応					

（担当課・係）

長野県林務部森林政策課総務係

（連絡先）

026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp

**I-2-⑤ 業務量に応じた柔軟な業務体制の変更、応援体制の整備**

**【これまでの経過】**

- 北安曇地方事務所林務課普及林産係では、平成19年度以降、造林事業に係る業務が急増しており、多忙を理由に現地調査を軽視する対応が行われていた。
- 本庁林務部では北安地事林務課の業務量の増大について、増員の必要があるとまでの認識はなく、人員増等の対応をとることができなかった。

**【原因の考察】**

- 毎年地方事務所林務課に対し業務量調査を実施していたが、業務実態を十分に反映できているものではなく、増員要望に的確な判断ができなかった。
- 林務部では災害時における所属間の応援要領があるが、災害業務以外は明確ではなく北安曇地方事務所林務課の業務量増大に対する的確な対応をとることができなかった。
- 所属内において他の係員の応援も含め現地確認を実施する、予算要望を抑えるなど、組織として業務量急増に対応することができなかった。

**【取組の方向性、目的】**

- 職場実態をよりの確に把握し、職員配置に反映させるとともに、応援についてより柔軟に対応できるようにする。

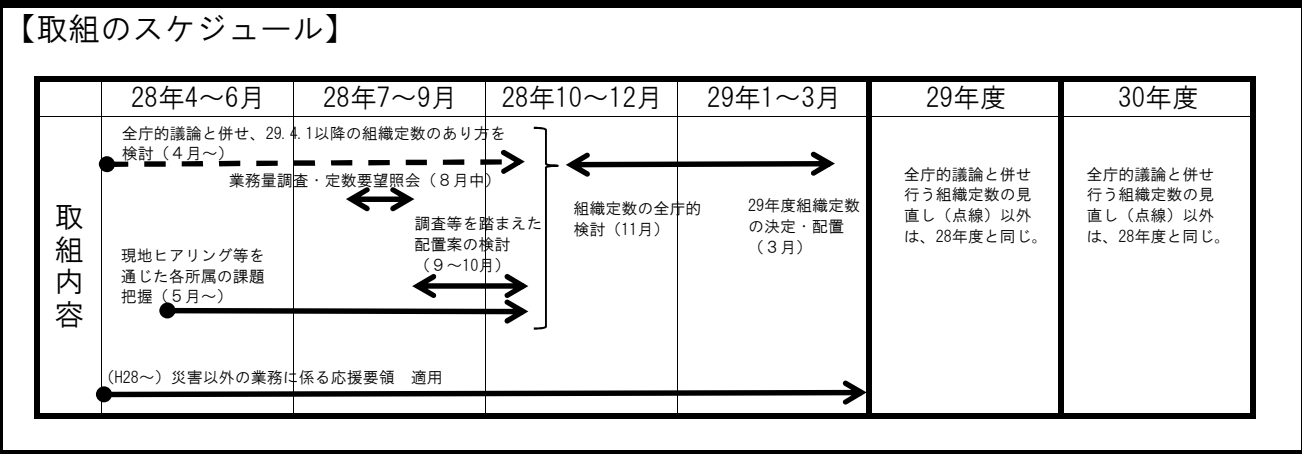
**【具体的な行動計画】** **◎重点取組事項**

**○各所属の実態やニーズの確実な把握**

- ・現地機関の翌年度の業務量をよりの確に把握するため、従来、照会を行っていなかった組織定数改正要望等についても10月30日に照会し、定数上の職場要望を把握するとともに、要望があった所属の関係する係長にヒアリングを行い、より詳細な職場状況を把握。また、従来実施していた業務量調査表の内容及び調査項目の見直しを行い、地方事務所へ意見照会、各所からの意見を整理。
- ・人事異動案の検討においても大変有益な情報であったことから、来年度以降においても引き続き実施。

**○災害時を参考に災害以外の業務でも対応可能となるよう応援要領を整備**

- ・平成27年4月の北安曇地事の現地確認に係る応援職員の派遣や平成28年1～3月の同所普及林産係の臨時的業務の増大に係る応援派遣等を踏まえ、現在の災害時の派遣に係る要領を参考に応援要領を策定する。



(担当課・係) 長野県林務部森林政策課総務係  
 (連絡先) 026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp

## II 二度と不祥事が“起きない”事務事業の仕組みの構築 3 県民起点で現場実態を踏まえた計画づくりと予算執行の概要

### 本事案の課題（背景・問題点）

#### ○地域の実情を考慮しない目標設定

・信州の森林づくりアクションプランの間伐目標値について、地域の実情等を考慮せずに設定したことから、地域によっては過重な計画であった。  
・平成23年度に策定した現行のアクションプランについて、本庁と現地機関で情報を共有して目標値を設定したが、地域ごとの評価・検証は十分でなく、地域の実態の反映が不十分であった。

#### ○年度内の予算消化のプレッシャー

・造林関係補助事業において、国からの配分を受けた予算について、可能な限り当年度の事業において活用するという方針がとられており、地方事務所職員からは必ず予算は執行しなければならないといった形で過度なプレッシャーとして受け止められていた。

#### ○事業体の施工能力を超えた予算措置

・毎年度の予算配分に当たっても、地域の実情を十分考慮せず、地域別の間伐目標を基に無理な予算執行を実施  
・組合に対し、施工能力等を超えた事業量が予算措置されていたことが、未完了事業の申請につながっている。

### 行動計画の取組事項

#### ① 森林づくりアクションプランのH28以降の目標の設定

・現行のアクションプランのこれまでの取組等について、地域ごとの評価・検証を行い、目標設定の考え方について現地機関を交えて議論を行うとともに、地域の実情を把握する。  
・現行のアクションプランの後半について、本庁と現地機関の合意の下、目標を作成する。

#### ② 県民目線での適正な予算執行

・地域の事業要望を予算要求額に反映させるための要望調査を前倒し  
・事業要望が、事業体の能力等に見合ったものであるか、事業担当だけでなく組織的にチェックを行う  
・事業の執行状況を定期的に把握し、当年度中の方針を組織的に判断し、予算の減額処理や繰り越し処理等を適切に実施する

### 再発防止に向けて【検証委員会報告書】

#### ○事業主体の運営実態に見合った予算措置

・事業主体・地事・県庁で、事業主体の予算や処理能力等の情報を共有し、これに応じた予算配分を検討できる仕組みを構築

#### ○慣行からの意識改革

・地事への予算配分に当たって、定員数に応じた実行可能性を把握

#### ○年度末の予算執行のあり方の見直し

・2月以降の補助申請について、繰越を容認するべく補助金制度の運用を見直す

## Ⅱ-3-① 森林づくりアクションプランのH28以降の目標の設定

### 【これまでの経過】

- 補助金不適正受給の発端として、北安曇地方事務所林務課における予算の無理な引き受けが指摘されており、この背景に「信州の森林づくりアクションプラン」達成のプレッシャーが影響したと考えられる。
- また、大北森林組合による不適正受給が継続した原因として、アクションプラン等の達成のため、北安曇地方事務所において、大北ルールの適用が引き継がれるとともに、年度末における間伐の着手・未完了申請等を依頼・黙認する取扱が引き継がれてきたことが挙げられる。

### 【原因の考察】

- 平成16年度を始期とする「信州の森林づくりアクションプラン」の間伐面積の目標値については、森林資源の状況（森林簿データ）から機械的に抽出した情報をもとに設定しており、地域の実情等を考慮せずに設定したことから、地域によっては過重な計画であった。
- 平成23年度に策定した現行のアクションプランについては、本庁と現地機関との意見交換を行い、情報を共有して地域ごとの間伐面積の目標数値を設定する形に改善した。
- 一方で、現行のアクションプランの策定に当たって、それまでの目標に対する実績について、県全体での評価・検証を行ったものの、地域ごとの評価・検証は十分実施しておらず、林業事業者の能力など地域の実態の反映が不十分であった。

### 【取組の方向性、目的】

- 現行の「長野県森林づくりアクションプラン」については、平成27年度が後半5年間の目標設定の時期となっていることから、これまでの反省を踏まえ、地域ごとの実績の評価を行うとともに地域の林業労働力など地域の実行能力の把握を行った上で、より実効性の高い目標となるよう検討を行う。

### 【具体的な行動計画】

### ◎重点取組事項

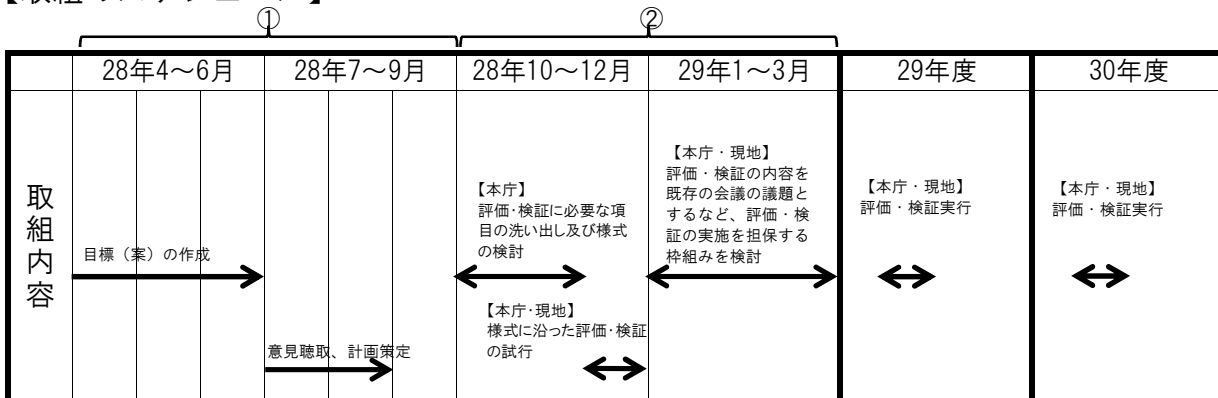
#### ◎森林づくりアクションプランのH28以降の目標の設定（①）

- ・第2期アクションプラン前半の評価・検証や地域の実情把握を踏まえ、後半の目標について、本庁と現地機関の合意の下、目標（案）を作成する。
- ・目標（案）について、市町村、関係団体等の意見を聴き、最終的に目標を決定する。

#### ◎森林づくりアクションプランの毎年度の評価・検証の仕組みの構築（②）

- ・決定したH28以降の後半5年間の目標（実行計画）について、1「実績の把握」、2「評価の実施（課題の抽出）」、3「改善策の検討」、4「必要に応じ次年度以降の実行計画の修正」の一連の評価・検証の仕組みを構築するため、その手法等について検討する。なお、検討に当たっては、本庁（事務局：企画係）がたたき台を作成して、現地機関に意見照会することを基本に進め、必要に応じて打ち合わせの機会を設定する。
- ・1～4それぞれについて、必要な項目の洗い出しを行い、様式を設定する。
- ・毎年度の評価・検証の内容を既存の会議等の議題とするなど、評価・検証の実施を担保する枠組みを検討する。

### 【取組のスケジュール】



（担当課・係） 長野県林務部森林政策課企画係

（連絡先） 026-236-7261 rinsei@pref.nagano.lg.jp

## Ⅱ-3-② 県民目線での適正な予算執行

### 【これまでの経過】

- 大北森林組合に対し、施工能力等を超えた事業量が予算措置されていたことが、未完了間伐等の申請につながっていた。
- 北安曇地方事務所林務課では、年度末においても、予算の有効活用のため、翌年度早期に完了させることを前提に、未完了事業の申請を依頼する対応が行われていた。

### 【原因の考察】

- 造林事業については、事業要望の取りまとめが予算編成作業の後に行われるなど、地域の事業者の事業要望等を予算に反映させるスケジュールとなっていなかった。
- 地方事務所ごとの予算配分額について、地域の事業者や地方事務所の能力を考慮した適切なものであるかどうかの本庁事業担当だけで判断され、組織的にチェックする仕組みがなかった。
- 組織として事業の執行状況が共有されず、当年度中にどこまで執行するか判断が本庁事業担当のみでなされていた。

### 【取組の方向性、目的】

- 造林事業だけでなく林務部全事業において、予算計上額や地方事務所ごとの配分額の決定に当たり、地域の事業者の要望等が的確に反映されるとともに、本庁事業担当だけでなく経理担当等も含め組織的な決定が行われる仕組みを構築する。
- 事業の執行状況の定期的な把握により、年度内執行量を本庁事業担当だけでなく経理担当等も含め、組織的に判断する仕組みを構築する。

### 【具体的な行動計画】

#### ◎重点取組事項

年間を通した予算編成・執行のスケジュール等について、次のとおり見直す。

#### ○地域の事業要望を予算要求額に反映させるための要望調査の前倒し

- ・全事業において、地域の要望を適切に予算要求額に反映させるため、9～10月に各事業担当が現地機関に対して要望把握を実施。地域の事業者や地方事務所の能力を考慮した適切な事業要望であるかについて、事業担当課内で検証及び総務係経理担当においても予算編成作業過程で確認。

#### ○予算執行の進捗状況の把握

- ・国費の配分予定等の決定後執行計画を作成し、地域の事業者や地方事務所の能力を考慮した適切なものであるかについて、改めてチェックする。
- ・平成27年度予算に係る補助金等の執行状況を把握するため、調査要領等を定めて平成28年1月15日付で実施通知を送付。
- ・平成28年度は、現地機関のコンプライアンス推進会議で業務の執行状況の把握を行い、コンプライアンス本部会議において県全体として業務の執行状況を把握していく。

#### ○執行状況を踏まえた事業執行方針の作成

- ・今年度は各事業課から提出のあった補正予算案、次年度への繰越議案の内容を例年と同様の手法により確認し、2月県議会に提出したが、来年度は早めに執行状況を確実に把握し、当年度中の方針を組織的に判断して、予算の減額や繰越処理を適切に実施する。

### 【取組のスケジュール】

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	(N年度 執行関係) 執行計画作成・進捗状況の把握			事業執行方針の作成	(28年度と同じ)	(28年度と同じ)
		コンプラ推進会議 本部で予算進捗状況把握 (年4回)		予算減額・繰越処理		
	(N+1年度 執行関係)	要望調査の実施	要望量の検証・確認の上、要求	予算成立		

(担当課・係) 長野県林務部森林政策課総務係

(連絡先) 026-236-7262 rinsei@pref.nagano.lg.jp

II 二度と不祥事が“起きない”事務事業の仕組みの構築 4 造林補助事業での不適正申請を許さない仕組みの構築 の概要

本事業の課題（背景・問題点）

○造林事業の不明確な運用  
 ・実施要領等の分かりづらさや職員の未習熟により、補助要件の不統一な運用 【ルールの徹底不足】  
 ・地事が独自に補助要件を解釈し、規定に適合しない施業へ補助金を交付 【ルールの徹底不足、運用の確認不足】  
 → 整理伐の伐採率が不統一  
 → 有用萌芽を残さない不用萌芽除去（大北ルール）  
 → 既設道の改良を開設として申請

○不十分な申請書類と書類調査  
 ・申請者が要領等を十分理解しておらず、補助金申請時に必要な書類が適切に作成されていない 【ルールの徹底不足】  
 ・添付された写真が申請箇所を確認できるものではなかった 【ルールの見直しが必要、ルールの徹底不足】  
 ・調査内規が分かりづらく、地事でも規定に沿った書類調査が行われていない 【ルールの徹底不足】  
 ・施工地の管理が十分行われておらず、重複した申請に対して補助金を交付 【ルールの徹底不足】

○現地調査の軽視  
 ・調査内規の分かりづらさや未習熟により、調査内容が不統一  
 ・現地調査箇所の無作為抽出が徹底されていなかった 【ルールの徹底不足】  
 ・業務多忙等の理由により調査内規に基づく現地調査が未実施 【運用の確認不足】  
 ・事業担当者や担当普及員が1人で現地調査を実施し、けん制効果が機能していなかった 【運用の確認不足】  
 ・管理監督者や本庁が状況を把握していなかった 【運用の確認不足】

○無理な予算執行  
 ・本庁が事業体や地事の事業計画（予定量）を十分考慮せず、間伐目標面積により予算編成・配分を設定し、年度内の予算執行を依頼 【制度の見直しが必要】  
 ・国への概算払請求（2/20）の執行見込額に決算額を合わせる事務処理の執行 【制度の見直しが必要】  
 → 未着手・完了約束申請や着手・未完了申請の発生

○現地調査が困難な積雪期の申請受付  
 ・中小事業体の資金繰りを考慮して、積雪期の申請を受け付け、申請が年度末に集中して業務量が膨大になり、調査が疎かに 【制度の見直しが必要】  
 ・第6回申請の受付により、国への概算払請求以降に執行額が確定するため、予算の進捗管理が困難 【制度の見直しが必要】

行動計画の取組事項

① 造林補助事業の要領等に沿った運用の徹底

- ◇ 国の要領等の内容を組み込んで県の実施要領を改正
- ◇ 要綱・要領の簡易版をweb形式で作成し、リアルタイムで更新
- ◇ 本庁と地方事務所で運用解釈を共有する仕組みづくり
  - ・毎年度当初、造林担当者の研修会を開催
  - ・地域特有の課題に対応した要件解釈の集約と解決
  - ・補助要件の解釈の具体例を蓄積し、地事と共有（Q&A式）
  - ・本庁が定期的に地事の運用実態を把握・協議

ルールの徹底  
運用の確認

② 補助申請者による自己チェックの強化と書類調査の厳格化

- ◇ 実施要領や調査内規を見直し、申請時に必要な書類を明確化
- ◇ チェックリストによるセルフチェックと地事の確認
- ◇ 作業内容を確実に確認できる写真の添付を義務化
  - ・施業前後の状況、施工看板を撮影
  - ・申請地内の施工状況がくまなく確認できる写真
  - ・GPS機能付きカメラによる撮影
- ◇ 申請者自らが管理用プロットを設定するよう義務付け
- ◇ 森林GISと造林補助システムを活用した施工地台帳の整備
- ◇ 調査プロセスチェックリストによる複数職員の確認
- ◇ コンプライアンス推進会議による調査内容の確認

ルールの徹底  
ルール見直し  
運用の確認

③ 現地調査の形骸化防止・けん制体制強化

- ◇ 調査内規の見直しと調査レベルの平準化
  - ・調査内容や方法の具体化、数値化
  - ・造林担当者の研修会を開催
  - ・調査用チェックリストにより調査基準を統一
- ◇ 申請者の設定した管理プロットを現地調査で確認
- ◇ 現地調査箇所の無作為抽出に乱数表等を活用
- ◇ けん制効果を高めるため、原則2人で現地調査を実施
  - ・普及業務担当市町村以外の箇所を調査
  - ・OJTによるレベルの向上、アウトソーシングの検討
- ◇ コンプライアンス推進会議による現地調査の実施
- ◇ 本庁職員による現地調査調書確認と調査実態の把握
- ◇ 不適正支給が発覚した場合は、該当事業体の現地調査を厳格化する

ルールの徹底  
ルール見直し  
運用の確認

④ 実態に即した予算執行に向けた予算編成・配分の見直し

- ◇ 前年9月に概算計画量を調査して当初予算に反映
- ◇ 1月の予定量調査で、年間事業量と申請回ごとの計画量を調査
- ◇ 4月以降、申請回ごとの執行状況を把握して年間執行見込みを推測
- ◇ 国への概算払請求期限（2/20）までに執行見込額を精査し、不用額の引上げ、繰越及び減額補正の予算措置を実施

制度見直し  
運用の確認

⑤ 現地調査が困難な年度末申請の見直し

- ◇ 第6回申請（2/20期限）を原則として廃止（事業体の意向確認と申請期限の周知）
- ◇ 事前計画で確認でき、1月末に事業が完了し、かつ、2月10日までに現地調査が可能な場合に限り、第6回申請を受付ける（申請期限1/31）

制度見直し

再発防止に向けて 【検証委員会報告書】

○制度の運用解釈の手続明確化と実態に合ったルール整備  
 ・予算執行のルール変更については、本庁等と相談し組織的に決定することを明確にし、徹底する意識・体制づくり  
 ・ルールが実態に合わない場合について、本庁と相談しやすい体制をつくる  
 ・林務部が主体となって状況を的確に判断し、実情に沿った事務処理マニュアルにするなど、運用の柔軟性に配慮する  
 ・林務部が主導して地域の特性を踏まえたルール整備を行い、必要に応じて補助制度の改正等を検討

○慣行からの意識改革  
 ・補助事業の制度の趣旨や関係規定について再度周知することで、不適正な慣行を明確に否定  
 ・申請書類への完了写真の添付を徹底させたり、書類調査に対するダブルチェックの導入等  
 ○事業主体の運営実態に見合った予算措置  
 ・森林整備の推進に当たっての組合の指導について、過度な関係とならないよう適切な教育体制ができる体制づくり

○現地調査の形骸化防止  
 ・徹底した現地調査による確認  
 ・書類確認・現地調査に伴うチェック項目のリスト化  
 ・調査職員以外の者による調査箇所の選定  
 ・予算執行者と調査担当者の区分け  
 ・適時に調査内容や結果を公表するなど手続きをマニュアル化  
 ○林務課内のけん制体制の強化  
 ・一定数の現地調査を普及林産係以外の者や本庁職員、外部の者に確認させる

○事業主体の運営実態に見合った予算措置  
 ・事業主体・地事・県庁で、事業主体の予算や処理能力等の情報を共有し、これに応じた予算配分を検討できる仕組みを構築  
 ○慣行からの意識改革  
 ・地事への予算配分に当たって、定員数に応じた実行可能性を把握  
 ○年度末の予算執行のあり方の見直し  
 ・2月以降の補助申請について、繰越を容認するべく補助金制度の運用を見直す

○年度末の予算執行のあり方の見直し  
 ・2月以降の補助申請について、この時期の交付の廃止を含めた検討（地域条件で通年作業可能な場合を除く）

**Ⅱ-4-① 造林補助事業の要領等に沿った運用の徹底**

**【これまでの経過】**

- 職員間、地方事務所間で実施要領等の解釈に不統一な部分があり、補助要件に適合しない施業へ補助金が交付されていた。
  - ◀例▶ ・整理伐の伐採率や不用萌芽除去の萌芽全刈り（いわゆる大北ルール）について独自に解釈していた。
  - ・既設作業道の「改良」を「開設」として認めていた。

**【原因の考察】**

- 補助対象事業や手続きが国と県の実施要領及び運用に細分化されており、分かりづらさや職員の未習熟による解釈の不統一があった。
- 判断に迷う事案が生じたときに本庁と地方事務所で解釈を共有するような仕組みがなく地方事務所が独自に補助要件を解釈して運用していた。
- 現地調査で疑義が生じてても、職員間で情報共有がされず、個々の判断で運用していた。
- 地方事務所の運用実態を本庁が把握しておらず、運用解釈に差が生じていることを認識できていなかった。

**【取組の方向性、目的】**

- 造林補助制度の運用に関して、解釈の統一化を図る。
- 地方事務所において事業執行（補助金交付）に疑義が生じた事例については、本庁と情報を共有し、統一的な解釈を行う。
- 本庁が地域特有の課題を把握し、適切な補助事業の相談や検討を行う。

**【具体的な行動計画】**

◎重点取組事項

- ◎**県の実施要領を見直し、国の実施要領等の内容を組み込む形（一元化）で改正**
  - ・現地機関の職員への定着や森林組合等の林業事業者への普及に取り組む。
- ◎**要綱・要領の簡易版をWeb形式で作成し、リアルタイムで更新**
- ◎**本庁と地方事務所造林補助制度の運用解釈を共有**
  - ・毎年度当初、造林担当者の研修会（造林事業研修会）を開催する。
  - ・地域特有の課題に対応した要件解釈について問題点を集約し、地方事務所と本庁で共有して解決する。
  - ・補助要件の解釈の具体例を蓄積し、Q&A形式により地方事務所と共有する。
- ◎**本庁が地方事務所の実施要領等の運用実態を定期的に把握（各所年1回以上）**

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	新要領運用					
	担当者会議				●	●
	● 造林事業研修会 (現場含む) ※4～5月想定				● 造林事業研修会	● 造林事業研修会
	――― 解釈の具体例を蓄積・共有					
	ヒアリング結果をQ&Aに反映					
	本庁による地事ヒアリング（各所年1回以上）					

(担当課・係) 長野県林務部森林づくり推進課造林緑化係  
 (連絡先) 026-235-7270 sinrin@pref.nagano.lg.jp

**Ⅱ-4-② 補助申請者による自己チェックの強化と書類調査の厳格化**

**【これまでの経過】**

- 申請者が実施要領等を十分理解しておらず、申請書に必要な書類（写真、位置図等）が添付されていなかった。
- 添付写真が他の現場の使い回しであったり、申請箇所が確認できるものではなかった。
- 申請者が標準単価の適用因子を確認するために必要となる書類を理解しておらず、書類の是正に時間を要していた。
- 地方事務所において、調査内規に沿った書類調査を行なっていなかった。
- 過去に申請された案件との重複申請の確認ができていなかった。

**【原因の考察】**

- 実施要領等が複雑な上、申請時の添付書類等が明確になっていなかった。
- 実施した施業内容をしっかりと判断できるような現地写真の添付を指導していなかった。
- 調査内規の内容が分かりづらく地方事務所による必要書類の調査や指導が統一されていなかった。

**【取組の方向性、目的】**

- 申請者が補助金申請時に必要な書類を適切に作成できるようにする。
- 地方事務所が書類調査を厳密かつ円滑に行える仕組みを構築する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

◎平成27年度に実施要領等を改正し明確化した補助金申請書や作成・提出を義務化したチェックリストの林業事業体への周知・定着

○作業内容が明確に確認できる写真の添付を義務化（実施要領改正）

- ・施業前後の状況、施工看板を撮影した写真を添付。
- ・申請地内の施業状況をくまなく確認できる写真（例えば1haごとに1枚）を添付。
- ・撮影日時や場所が確認できるGPS機能付きカメラで撮影。（義務化の時期は平成29年度）

○申請者自らが管理用プロットを設定し、伐採率等を管理するよう義務付け。

○事業施工地台帳の整備を徹底

- ・森林GISと造林補助システムを併用して申請データを蓄積・整備し、重複申請を排除。
- ・市町村へ施工地台帳を送付し、情報を共有。

○調査プロセスチェックリストを作成し、決裁回議時に複数の職員（係員及び上司）が確認

○コンプライアンス推進会議構成員（副所長等）により書類調査内容を確認

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	← チェックリスト活用 →				逐次改修	→
	自主管理プロット義務化への移行期間				自主管理プロット義務化	→
	GPS機能付きカメラ使用への移行期間				原則GPS機能付きカメラ使用	→
	造林補助システム改修		H28版稼働		逐次改修	→

（担当課・係）

長野県林務部森林づくり推進課造林緑化係

（連絡先）

026-235-7270 sinrin@pref.nagano.lg.jp



**Ⅱ-4-③ 現地調査の形骸化防止・けん制体制強化**

**【これまでの経過】**

- 現地調査を行う場合の抽出方法や現地調査の内容等について、不統一であった。
- 業務の多忙や積雪期の申請といった理由から、調査内規に基づく現地調査を実施しない事務処理が常態化していた。(北安曇地方事務所)
- 現地調査における牽制効果が希薄で、「着手・未完了申請」等を認める運用が継続して行われており、現地調査をしていない現場においても実施した旨の記載を行っていた。(北安曇地方事務所)

**【原因の考察】**

- 調査内規の分かりづらさや職員の未習熟により、現地調査箇所の無作為抽出が徹底されていなかった。
- 業務の多忙や積雪期の申請で調査していない現場について、予算執行を優先し、調査を実施したようにつじつまを合わせていた。《行動計画Ⅱ-4-④, ⑤》
- 事業担当者や市町村担当普及員が1名で現地調査を実施し、内部けん制が機能していなかった。また、管理監督者や本庁において、調査の実態を把握していなかった。

**【取組の方向性、目的】**

- 適切な現地調査実施のため、調査内規の見直しを行い、調査員の質的向上を図る。
- 現地調査箇所の無作為抽出を徹底するとともに、現地調査や書類調査へのけん制機能を強化する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- 調査内規の見直しと調査員ごとの調査レベルの平準化
  - ・調査内容や方法を具体化、数値化。
  - ・造林担当者等の研修会を開催(Ⅱ-4-①)し、必要な現地調査の内容を再度周知する。
  - ・調査用チェックリスト(Ⅱ-4-②)を定め、調査基準を統一する。
- 申請者に管理プロットの設定を義務付け(再掲)、現地調査の際に確認
- 間伐等の調査箇所の無作為抽出に当たり、乱数表等を活用
  - ・森林作業道については、引き続き全箇所調査対象であることを周知・徹底する。
  - ・抽出調査で不合格だった場合、省略箇所の再抽出調査を徹底する。
- ◎けん制効果を高めるために、他係の応援も含め、原則2人で現地調査を実施
  - ・調査員は普及業務担当市町村以外の箇所を調査する。
  - ・担当経験の浅い職員はOJTを活用して調査レベルの向上を図る。
  - ・2人体制の調査を確実に実施するため、アウトソーシングを検討する。
- 調査結果のホームページへの公表などけん制効果の一層の向上を検討
- コンプライアンス推進会議構成員(副所長等)による現地調査の実施(年1回以上)
- 間伐キャラバンやSP巡回指導を利用し、本庁職員(造林緑化係以外の職員を含む)による現地調査調書の確認を行い、調査実態の把握と問題点の解決
- 万が一、不適正な受給が発覚した場合、該当事業体からの申請を受け付けないなど、対応を厳格化

**【取組のスケジュール】**

	28年4~6月	28年7~9月	28年10~12月	29年1~3月	29年度	30年度
取組内容	新要領運用				→	→
	自主管理プロット義務化に向けた移行期間				→	→
	2人体制での調査実施				→	→
	推進会議構成員の現地調査同行(年1回)				→	→
	本庁が今年度実施した現地調査を再確認(無作為抽出の実施等についても調)	←				↔

(担当課・係)

長野県林務部森林づくり推進課造林緑化係

(連絡先)

026-235-7270 sinrin@pref.nagano.lg.jp



**Ⅱ-4-⑤ 現地調査が困難な年度末申請の見直し**

**【これまでの経過】**

- 補助金の申請が年度末に集中することが多く、担当係の業務が膨大になり、書類調査や現地確認が疎かになっていた。
- 積雪期の第6回申請（提出期限：2月20日）以降において、現地調査が困難であるにもかかわらず、申請を受け付けていた。
- 国への概算払請求（2月20日）以降に事務処理を行う第6回、第7回申請の受付により執行見込額の調整が煩雑となっていた。

**【原因の考察】**

- 間伐の適期が秋冬であり、年度末に補助金申請が集中しやすい。
- 中小事業体の資金繰りを考慮し、積雪期においても申請を受け付けていた。
- 実績補助方式のため、申請受付・調査後の交付決定まで補助金額が正確に把握できず、予算の進捗管理が困難であった。
- 国への概算払請求（2月20日期限）以降に精算額が変わる場合、事業費等の支払期限が4月10日に前倒しとなり執行が困難なことから、概算払請求の執行見込額に決算額を合わせる事務処理を行っていた。

**【取組の方向性、目的】**



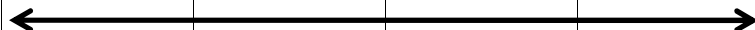

- 積雪期で現地調査が困難な第6回申請を原則廃止する。
- 補助金の年度末申請の集中傾向を解消し、平準化による適正な交付事務を実施する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- ◎年間の申請回数を5回（最終回12月）とする。ただし、確実に完了されており、適切に現地調査が可能な申請のみ受け付ける。
- 平成28年度から適用し、引き続き、適正な現地調査の実施を担保しつつ、円滑に補助事業が運用できるよう、林業事業体や現地機関での実態を把握する。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	 事業体へ周知			 事業体へ周知		
	 事前計画書に記載する申請時期との乖離していないか確認				 第6回申請	

（担当課・係） 長野県林務部森林づくり推進課造林緑化係  
 （連絡先） 026-235-7270 sinrin@pref.nagano.lg.jp

## Ⅱ 二度と不祥事が“起きない”事務事業の仕組みの構築

### 5 不適正受給が判明した事業の再発防止 の概要

#### 本事案の課題（背景・問題点）

##### ○地域で進める里山集約化事業での不適正受給

- ・事業終了年度の翌年度までに森林整備をすることが条件だが、事業実施主体が十分認識しておらず、的確な管理が実行されていなかった。

##### ○森林整備地域活動支援事業での不適正受給

- ・市町村及び林業事業体等に事業の内容が十分理解されていなかったため、採択要件に適合しない森林で交付を受けていたこと、交付後の条件である森林経営計画の策定や搬出間伐等の実施がされてこなかった。
- ・地方事務所と市町村の役割が曖昧になっていたことから、市町村では林業事業体等の実施内容が十分に確認されていなかった。また、地方事務所においても実施内容を十分に把握していなかった。

##### ○森林づくり推進支援金における不適正受給

- ・森林づくり推進支援金を活用し、市町村が実施していた造林補助事業の嵩上げについて、造林補助事業の実施に不適正なものが判明したことに伴い、嵩上げ補助についても不適正な受給と判定。

##### ○林業再生総合対策事業における不適正受給

- ・大北森林組合において、市町村道と認定されている路線に重複して作業道の開設を行った。
- ・大北森林組合では、市町村道との重複が補助対象外であることを認識しておらず、事業計画を作成する際に既設道の実態を十分調査せずに事務手続きを実施。

#### 行動計画の取組事項

##### ① 地域で進める里山集約化事業の適正化

- ・地方事務所及び事業主体に対し交付条件や事務手続きの留意点等について再周知を実施。  
[運用徹底]
- ・チェックシートを作成し、県庁、地方事務所、実施主体において、森林整備が実施されるまでチェックを実施。[運用確認]

##### ② 森林整備地域活動支援事業の適正化

- ・地方事務所林務課及び市町村並びに交付対象者に対して制度内容や事務手続きの留意点等について周知する。
- ・説明会を通じて、地方事務所、市町村の実施すべき内容の徹底を図る。
- ・県でチェックシートを作成し、地方事務所では交付決定時にシートを基に申請内容を確認するとともに、交付後の条件の実施状況を把握する。
- ・市町村、交付対象者にシートを配布し事業内容の確認を促す。

##### ③ 森林づくり推進支援金における嵩上げ補助の適正化

- ・造林事業本体の適正な実施を徹底。  
[運用徹底]
- ・市町村の嵩上げ補助における間接補助事業者からの提出書類や実績調査の規定について整理する。[運用確認]

##### ④ 林業再生総合対策事業の適正化

- ・事業主体に対し、確認表により事業箇所が市町村道等と重複していないかの事前確認を求める。
- ・事業主体から提出された事業計画の路線情報を関係市町村へ提供し、市町村道との重複の有無を確認。

**Ⅱ-5-① 地域で進める里山集約化事業実施の適正化**

**【これまでの経過】**

- 本事業は、市町村、区・集落などの自治会組織、森林所有者で構成する協議会等に対して、集約化や森林整備等を進めるために必要な森林の調査、森林所有者の同意取得を支援している。同事業では、「原則として事業終了年度の翌年度末までに間伐等の森林整備を実施すること」という条件を付して交付金を交付しており、現地調査等を実施した結果、翌年度中に実施すべき森林整備の一部又は全部が実施されておらず、交付金の支出が不適切と判断された。
- また、別の事業実施主体が取得した同意書を転用し、自らが行ったものとして補助金の交付を受けていたため、不適正と判断された。
- 地区協議会と地方事務所が協力して森林整備に関する同意の取得や補助事務を行っていたが、地方事務所の事業実施主体への調整が不十分であったため森林整備が実施されなかった。

**【原因の考察】**

- 年度当初には、事業実施主体へ事業等の説明を実施しているが、補助を受けるための要件や森林所有者の承諾の取得方法等の指導に重点をおいて実施しており、交付条件については当たり前のこととして、特に触れることなく対応した結果、事業主体の認識が甘くなっていた。
- 本事業は、事業終了年度の翌年度末までに間伐等の森林整備を実施することが交付の条件として付されていたにも関わらず、2カ年に渡っての進捗管理が徹底されていなかった。
- 補助金額の確定書に交付条件が未記載であったため、認識不足を招いた。
- 完了検査において、本物の同意書の確認や、申請区域との整合など不適正な事務処理が行われていないか確認する必要がある。
- 地方事務所林務課職員が事業実施主体との連絡調整を怠ったため申請に不備があった。

**【取組の方向性、目的】**

- 交付条件である「森林整備の実施」を期限内に確実にを行うため、県庁、地方事務所及び事業実施主体による適正な事務処理体制の執行を図る。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

**◎担当者会議の開催**

- ・改正した交付要綱・要領等についての理解を深めるため、担当者会議を年度当初に開催し、交付条件を徹底、適正な事務手続きを図る。

**◎チェック表の活用と進捗管理**

- ・実施チェック表を活用して、それぞれの担当者が事業要件を確認するとともに、事業実施主体は地方事務所林務課へ、地方事務所林務課は信州の木活用課経営普及係へ、事業の進捗状況等を半期ごとに報告し、確実に事業を実施するため進捗管理を行う。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	進捗報告 ●		進捗報告 ●		進捗報告 ● ●	
	担当者会議 ○				担当者会議 ○	
	← 事業執行チェック表を活用した事業執行			→		
	← 事業実施主体への説明（地事）			→		
				← 行動計画の見直し	→ 行動計画の見直し ↔	

(担当課・係)

長野県林務部信州の木活用課 経営普及係

(連絡先)

026-235-7267 ringyo@pref.nagano.lg.jp

**Ⅱ-5-② 森林整備地域活動支援事業（交付金）の適正な事業実施の徹底**

**【これまでの経過】**

○本事業は、林業事業者等（以下「交付対象者」という。）が、森林計画制度の実施のための「森林経営計画の作成促進」、効率的に搬出間伐等を推進するための「施業集約化の促進」、「作業路網の改良活動」に活用されていたが、交付要件に適合しない大企業が所有する森林や、地域活動を実施することについて森林所有者から書面による同意が得られていない森林などを対象に交付金を受けていた。また、交付後の次年度までに実施すべき要件となっている、森林経営計画の策定や搬出間伐等を実施せず、交付金の返還も行っていなかったことから、交付金の支出を不適切と判断した。

**【原因の考察】**

○説明会や通知等により、県、地方事務所から市町村及び交付対象者に対して、事業内容について周知していたが、十分に理解が得られていなかった。  
 ○地方事務所が、本来市町村を通して行うべき事業要望の徴取を、直接交付対象者から行っていたため、市町村は、地方事務所が交付対象者に本事業を適切に執行するように指導していたと思いい、交付対象者の実施内容を十分に確認していなかった。  
 ○地方事務所においても市町村の実施内容を把握し、間伐等の実施状況の確認等について注意喚起することが望ましかったが、県からの統一した指導がなく、十分に実施されていなかった。

**【取組の方向性、目的】**

○事業内容の説明方法の改善、実績報告時の確認の徹底により、採択要件に適合しない森林への交付、交付条件である経営計画の作成や搬出間伐等の実施がされないことを未然防止する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- ◎地方事務所で申請時及び実績報告時の確認並びに交付後の要件の実施状況把握に活用するためのチェックシートを一部見直した上で、平成28年度から正式に運用する。（平成28年3月に発出し、地方事務所、市町村、交付対象者において活用）
- 県から地方事務所への説明会を開催し、本事業の制度内容や事務手続きの留意点、県（地方事務所）と市町村の役割等について再度明確に説明するとともに、事業要望の徴取については必ず市町村を通すことを徹底する。また、地方事務所はそれを受けて、市町村担当者会議等で、市町村及び交付対象者に対して、市町村の実施内容、制度内容や留意点等の周知を徹底する。（地方事務所への説明は平成27年10月23日に実施済み、市町村、交付対象者への説明は各地方事務所において、集合説明、個別説明により実施済み）
- ◎9月と3月に交付後の要件である、森林経営計画の策定や間伐の実施状況をチェックシートを用いて確認する。また、地方事務所、市町村の担当者は交付後要件の実施が遅れている交付対象者に対して指導を行う。（前年度分の交付後要件の確認については平成27年11月18日通知済み）

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度	
取組内容	○地方事務所への説明会の開催 市町村等への説明会の開催		◎交付後要件の実施状況確認 市町村、交付対象者への指導			交付後要件の実施状況確認と適正な執行の確保	交付後要件の実施状況確認と適正な執行の確保
					行動計画の見直し	行動計画の見直し	行動計画の見直し

（担当課・係） 長野県林務部森林政策課森林計画係  
 （連絡先） 026-236-7269 rinsei@pref.nagano.lg.jp

**Ⅱ-5-③ 森林づくり推進支援金における嵩上げ補助の適正化**

**【これまでの経過】**

○森林づくり推進支援金の一部が、間伐補助事業における森林所有者負担の軽減を図るため、間伐の嵩上げ補助に活用されていたが、嵩上げた造林関係補助事業自体の実施が不適切であったことから、嵩上げ補助に充てられていた森林づくり推進支援金の支出が不適切と判断された。

**【原因の考察】**

○市町村による嵩上げ補助において、森林組合等の事業主体から市町村への提出書類が、地方事務所から通知された造林補助事業本体の交付決定通知及び箇所一覧程度となっており、事業主体による補助事業の実績証明が必ずしも十分ではなかった。  
 ○地方事務所による推進支援金の実績調査の際にも、市町村の交付要綱への位置づけの確認等が不十分であった。

**【取組の方向性、目的】**

○森林づくり推進支援金を活用した間伐補助事業の嵩上げ補助について、まずは、本体の信州の森林づくり事業の適正な実施を徹底することにより、不適正受給を根絶する。  
 ○あわせて、市町村の嵩上げ補助における補助金交付要綱等の規定を整理していただくことにより、さらにけん制機能を高める。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

- 平成27年度取組及び年度末の実績調査による課題の抽出。
- 課題の抽出により、必要に応じて、新たな取組の検討。
- 平成28年度に、新たに森林づくり推進支援金により嵩上げ補助を実施する市町村の補助金交付要綱等の規程を地方事務所において確認し、県の「信州の森林づくり事業」の位置づけ、間接補助事業者から提出される実績報告書の添付書類等の規定を確認し、必要に応じて規定を依頼する。

**【取組のスケジュール】**

	28年3月	28年4月	5月	6月	7～9月	10～12月	1～3月	29年度
取組内容	←→ (県要綱の位置づけ等の確認)		←→ 課題の抽出、取組の検討				←→ 取組の評価	

(担当課・係) 長野県林務部森林政策課企画係

(連絡先) 026-236-7261 rinsei@pref.nagano.lg.jp

**Ⅱ-5-④ 林内路網関係補助事業の事業実施の適正化**

**【これまでの経過】**

○大北森林組合が林業再生総合対策事業を活用し実施した中核作業道等の開設において、市町村道と認定されている路線で開設事業を実施していたことが確認されたことから、重複部分に充てられた補助金の支出が不適切と判断された。

**【原因の考察】**

○大北森林組合では、市町村道との重複が補助対象外であることを認識しておらず、中核作業道等の事業計画を作成する際に、既設道路の実態をよく調査せず事務手続きが進められた。  
 ○大北森林組合から市町村に的確な補助事業の実施情報が伝わっていなかったため、市町村道との重複を十分に確認することができず、対応が講じられなかった。  
 ○北安曇地方事務所林務課においても、開設箇所における既設道路に関する情報収集と十分な確認をしていなかったため、未然防止することができなかった。

**【取組の方向性、目的】**

○林業再生総合対策事業のみならず、林内路網の整備を行う林道補助事業、作業道整備事業においても、類似事例の再発防止を図るため、計画立案時（事前）に事業実施予定路線が補助対象となり得るかの確認を徹底する。

**【具体的な行動計画】**

◎重点取組事項

◎信州の木活用課林道係において、平成27年度（平成27年10月28日付け）に発出した「事業実施の適正化について」の通知に基づき、地方事務所職員が自ら自覚し、森林組合等の事業主体に周知した、事前ヒアリングや事業計画書の提出時に市町村道等との重複防止に関する事前確認と「確認表」の提出を徹底する。（「確認表」の提出を義務付け）

※なお、上記「確認表」には、市町村道等との重複防止に関する確認以外にだけでなく、法令制限（保安林、自然公園、埋蔵文化財等）の有無等についても含んでいる盛り込む。

○事業主体が市町村以外の場合は、事業計画書の計画路線情報を地方事務所から関係市町村に報告し情報を共有するとともに、重複が認められた場合は報告を求める。

○市町村道等との重複が確認された場合は、事業主体に対し、事業計画の変更等の必要な手続きを求める。

○年度末に現場の声を踏まえて取組の評価を行い、必要に応じて改善するなど、この取組みをより効果的なものとするよう努める。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
取組内容	担当者会議で再度、事業の適正化を徹底		ヒアリング通知で事業の適正化の徹底	ヒアリングで市町村道等との重複防止に関する確認	ヒアリングや事業計画書の提出等で市町村道等との重複防止に関する確認	ヒアリングや事業計画書の提出等で市町村道等との重複防止に関する確認
	事業計画書の提出等で、随時、市町村道等との重複防止に関する確認					
				取組の評価	取組の評価	取組の評価

（担当課・係） 長野県林務部信州の木活用課林道係

（連絡先） 026-235-7268 ringyo@pref.nagano.lg.jp



### Ⅲ 二度と不祥事を“起こさせない”ための森林組合の指導監督 6 森林組合の内部管理体制整備の促進 の概要



**Ⅲ-6-① 県と県森連が連携した森林組合の内部管理体制の整備促進**

**【これまでの経過】**

- 森林組合指導は取組事項Ⅲ-6-②の県の指導のほか、森林組合法に基づき組合の系統上部団体である県森連が実施しており、併せて全組合に対して隔年で森林組合監査士監査を実施。
- 県森連の指導の一環として、全森連の統一的な規範に基づき平成22年にコンプライアンス・マニュアル（以下、「マニュアル」という。）を策定し、各組合は県森連の指導を受けてマニュアルを制定し、適正なコンプライアンス体制の確立に努めている。
- 一方で、大北森林組合においてもこのマニュアルは策定されていたものの、結果として不祥事案の発生を抑止することはできなかった。
- また、理事会及び監事監査で重要事項が十分に議論・指摘されていなかったことも不祥事案継続の一因として指摘されているところ。

**【原因の考察】**

- コンプライアンス体制推進の取組は各組合が自主的に実施すべきものであるが、マニュアルの内容の実行にあたり具体的な基準がなく、内容が遵守されない場合の県及び県森連の改善指導に強制力がない等、マニュアルの実効性に課題がある。
- 大北をはじめ不祥事案が発生した組合では、役員の責務、理事会及び監事監査が果たすべき役割等について十分な説明や理解がされないまま役員が職務を履行していた。

**【取組の方向性、目的】**

- 県と県森連が連携して、森林組合のコンプライアンス体制の推進、理事会・監事監査の適正実施による内部けん制機能の確保など、各組合の内部管理体制の整備促進に取り組む。また、組合役員の役割や責任を明確化し、役員及び職員の認識の強化を図るための取組を推進する。

**【具体的な行動計画】**

**◎重点取組事項**

**◎ガイドラインを活用した組合の役職員の自己点検の実施とガイドラインの内容改善**

- ・県森連が主体となりマニュアルの記載内容の実現に向けた具体的な取組と、各組合の役職員の自己点検に資するチェックリストを「コンプライアンス態勢構築のためのガイドライン」として作成し、平成28年3月に各組合に配布。県はその作成作業を支援。
- ・平成28年度からは、ガイドラインを活用した各組合の役職員の自己点検状況について県の常例検査の検査項目に追加し、各組合の内部管理体制整備の取組状況を確認し、県森連の指導と併せて改善指導。
- ・また、ガイドラインを活用した組合から意見をいただき、県森連においてガイドラインの内容の改善に努める。

**◎県森連が実施する組合の役職員研修に対する支援**

- ・県森連が継続的に実施している監事研修会・組合新任者研修に加え、各組合の理事も対象とした役員研修会を平成27年11月に新たに実施。
- ・県は上記研修の実施にあたり、講師協力するなど研修運営を支援。
- ・平成28年度以降は、これらの研修を継続実施して各組合の役職員の参加促進を図るとともに、参加者の研修に対する評価をアンケート等で把握して、県森連において研修内容の改善に努める。

**【取組のスケジュール】**

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
		○(県) ・常例検査の実施 自己点検状況の確認と改善指導		○(県森連) ・各組合へ意見照会 ・ガイドラインの改善	・ガイドラインに基づく自己点検の定着	
	○(県森連) 組合役職員への研修実施 ○(県) 研修への講師協力					
		○ 組合新任者研修会	○ 監事研修会	○ 役員研修会		
		(※いずれも研修時期は見込み)				
					(スケジュールはH28と同様)	

(担当課・係)

長野県林務部信州の木活用課担い手育成係

(連絡先)

026-236-7274 ringyo@pref.nagano.lg.jp

### Ⅲ-6-② 森林組合に対する県の指導力の強化

#### 【これまでの経過】

- 地方事務所林務課林務係が森林組合法に基づく組合への検査・指導を担当する一方、森林整備を推進するために行う森林経営計画策定、補助事業の執行等、実際の事業実行に係る指導は、各地域の課題に応じて普及(林産)係が実施。
- 森林組合については、他の林業事業者と同様に森林整備を担う一事業体という側面に加え、民有林の約7割を占める森林所有者が組合員という協同組織の側面から、県として「長野県森林組合指導方針」(以下、「指導方針」という。)に基づき、各組合の自主的な取組を指導している。
- 一方で、今回の不祥事案の背景には、アクションプランに基づく間伐の実行等について組合の業務遂行能力を十分考慮しない過度な指導があった。

#### 【原因の考察】

- 指導方針が策定以降改正されておらず林務部職員に対する周知も十分でないこと、近年地方事務所による常例検査や森林組合業務に関する県内部の研修を実施していない等の理由により、森林組合指導の位置付け・知識・手法等に関する職員の意識が希薄になっている。
- 取組事項Ⅲ-6-①における理事会・監事監査の機能不全の問題に関連して、専門的知見を有する外部の者の監事への登用等について、県が踏み込んだ指導をできなかった。

#### 【取組の方向性、目的】

- 今回の不祥事案をきっかけに、森林組合指導のあり方を林務部職員が再確認し、森林組合の計画的かつ適正な事業実行に必要な自主的な管理・経営体制の構築を的確に指導していくため、指導方針を改正するとともに組合指導担当者への研修等を通して、県の指導力を強化する。

#### 【具体的な行動計画】

#### ◎重点取組事項

##### ○指導方針の改正

- ・今回の不祥事案を踏まえた森林組合の内部管理体制整備の促進、最新の森林・林業の動向の反映等を基本的視点として、平成28年3月に指導方針を改正。
- ・改正後の指針については、県の組合指導担当者が森林組合指導のあり方を再確認し、今後の適切な指導の参考とするなど指導力の強化に活用するとともに、森林・林業に大きな情勢の変化があった場合など、機を逸さないよう適期に改正を行う。

##### ○森林組合指導担当者の資質向上

- ・組合指導担当者に対する県内部の研修を定期的の実施し、改正した指導方針も活用して担当者の資質や指導能力を向上。
- ・各地方事務所が実施している組合等に対する技術指導、各種研修を今後も積極的に企画して組合等の人材育成を支援し、OJTとして林務課職員の積極的な参加を促進。また、本庁等の林業専門技術員が研修実施や資料作成を支援。

##### ○森林組合の意見の定期的な把握

- ・本行動計画に基づき取り組む指導方針改正、常例検査実施体制強化等の県の取組について、平成28年2月に県内全組合と意見交換を行い、意見を指導方針改正等に反映。
- ・平成28年度以降は、本行動計画の中で森林組合に関連する項目(Ⅲ-6-①～③)の県の取組状況について、常例検査や組合職員会議等の機会にご意見を伺い、必要に応じて取組の改善に反映。

#### 【取組のスケジュール】

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
○組合指導担当者への研修実施	←			○	(スケジュールはH28と同様)	
○(随時)森林組合等への技術指導・各種研修の実施	←			→		
○組合との意見交換 ・常例検査・森林組合職員会議等での意見交換	←		←	→		
○組合職員会議	←	(※実施時期は見込み)		○		

(担当課・係)

長野県林務部信州の木活用課担い手育成係

(連絡先)

026-236-7274 ringyo@pref.nagano.lg.jp

Ⅲ-6-③ 県の森林組合常例検査の実施体制の強化

【これまでの経過】

- 常例検査は森林組合法に基づき県が森林組合の監督官庁の立場で行う検査で、現在は本庁の検査員が全組合に対し隔年で検査を実施。
- 検査指示事項については、組合に指示書を送付して回答書の提出を求め、改善を要する事項がある場合は継続的に指導を行っている。
- これまでの大北森林組合の検査では、造林補助事業や請負契約に関する書類整備・事務適正化等を指摘してきたが改善には至らず、補助金不適正受給を継続させる一因となった。

【原因の考察】

- 検査指示事項の改善に関する県の指導について、法令違反の場合を除き強制力がないこと、改善内容の実態確認が2年後の次回検査時になる等、実効性に問題があった。
- 従来の検査は組合の業務運営状況や資産・負債・損益の状況の確認が主眼であり、個別の補助事業の事務処理や経理について詳細に確認ができず、より具体的な指摘ができなかった。
- 地方事務所林務課において、森林組合法に基づく検査・指導を担当する林務係と、補助事業の実施等を指導する普及(林産)係との連携が不足している。

【取組の方向性、目的】

- 常例検査の実施体制・検査事項を見直すとともに、指示事項に対する改善を確実に促す指導体系を構築するなど、常例検査の実施体制を強化し、不祥事案の再発防止を図る。

【具体的な行動計画】

◎重点取組事項

◎見直し後の体制による常例検査の実施

- ・常例検査実施前の6月末までに昨年度から継続して検討している検査見直しの方向性を固め、下記のとおり見直しを予定している体制により全組合に対して検査を実施し、新たに検査員となった地方事務所担当者からの意見も踏まえ、次年度以降の検査体制を改善。

<主な見直し内容(案)>

・検査実施体制の強化

本庁に加え地方事務所担当者も検査員に任命し、本庁は「全面検査」、地方事務所は「事後確認検査」と「部分検査」を隔年交互に行い各組合に対して毎年検査を実施。  
また、公認会計士等に検査補助員として検査に同行いただく体制を試行。

・検査項目の見直し

個別の補助事業の事務処理・経理の流れの確認、取組事項Ⅲ-6-①におけるガイドラインに基づく各組合の自己点検状況の確認等を検査項目に追加。

・検査指示事項に対する改善指導の強化

検査指示事項に指導区分を設定し、法令違反ではないが組合経営等に影響が大きい重要事項が未改善の場合、森林組合法に基づく報告徴収、全面検査を毎年実施する等の改善指導を強化。

◎検査員の資質向上

- ・新たに検査員となる地方事務所担当者に対し、県内部の検査員研修を定期的実施し、専門家に研修講師を依頼するなど、担当者の経験や知識に応じた形で研修内容を検討。
- ・国や県森連等が主催する外部研修(Ⅲ-6-①)への参加を促進。

【取組のスケジュール】

	28年4～6月	28年7～9月	28年10～12月	29年1～3月	29年度	30年度
○常例検査の実施体制見直し	←			→	(スケジュールはH28と同様)	
○常例検査の実施		←		→		
○検査指示事項の改善指導		←		→		
○検査員研修の実施	←			→		
○国や県森連の研修への参加促進	←			→		
検査員基礎研修(国)	●					
検査員研修(県)		●				
組合初任者研修会(県森連)			●			
監事研修会(県森連)				●		
役員研修会(県森連)					●	
検査員研修(県)						●
(※いずれも研修時期は見込み)						

(担当課・係)

長野県林務部信州の木活用課担い手育成係

(連絡先)

026-236-7274 ringyo@pref.nagano.lg.jp