

第5回林務部改革推進委員会

(日時・場所) 平成30年3月14日(水) 午前10時~12時
県庁議会棟402号会議室

(出席者) 【委員】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

向山 孝一 KOA(株)代表取締役会長

【補助員】三枝 和臣 公認会計士(大久保委員補助員)

樋川 和広 弁護士(高橋委員補助員)

○あいさつ

(林務部長)

年度末のお忙しい中、お集まりいただき感謝。昨年9月1日に第4回林務部改革推進委員会を開催して様々なご指摘をいただいた。ご指摘を踏まえた改革、改善を実践し、新たな取組も追加して今日に至っている。大北森林組合補助金不適正受給事案等にかかる取組では、法的課題検討委員会の検討を踏まえ、9月12日に県としての対応方針を定め現在までに至っているところ。本日は、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、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ご審議いただきたい。

(委員長)

大北森林組合の不適正受給事案を受けて、林務部ではコンプライアンス推進行動計画を策定し、行動計画に基づいて取組を推進してきた。本委員会では行動計画の取組状況を評価、検証を行ってきており本日は5回目の委員会になる。本日は平成29年度の林務部コンプライアンス推進行動計画に基づく取組の報告を受けるとともに、取組状況について忌憚のないご意見をいただければと思う。コンプライアンスの一層の推進を図って、県民の信頼を回復するとともに県民の期待に応えられる県行政の一助になるようにと考えている。

○大北森林組合補助金不適正受給事案等にかかる取組状況について
資料に基づき説明

(委員)

平成29年度の大北森林組合事業実施状況について、収益については今日現在どのような状況で3月末の見込みはどうか。事業計画はどうなっているのか。

(事務局)

12月末の実施状況として報告があったもので、会計年度を締めるのが2月末ですので、数字が変わると思われるがそれまでに売れた素材の受託販売ですが、現実的には厳しい状況で多少の赤字となる見込みです。返済計画は100万円程プラスを見込んでいましたが、実際には昨年度からの累積赤字があり多少の赤字となり、今年度の総代会では110万円の赤字を見込んでおりました。

【議事要旨】

(委員)

経営感覚がある会社を経営している方が新しい組合長になったとのことだが、9億円余の返済をしていくためには、年度ごとに計画した数字を達成するようにしていかなければいけない。計画に対する実施状況を把握して経営改善が行われないと、目的である県が請求した9億円余の返済は達成されない。その前提となる組合の経営改善に向けた取り組みが大事になってくる。また、ひふみ林業は1500万円余の補助金返還請求となっており、代表者は大麻取締法違反で逮捕されている。このような事業体が造林事業に関わった経緯はわかっているのか。

(事務局)

ひふみ林業代表は地元の方で会社登記は池田町となっている。大北事案が始まった平成19年頃から北安曇地域の事業量が伸びていく中、当時の北安曇地方事務所林務課は様々な林業事業体の育成を目指していた。ひふみ林業は事務能力の高い事業体ではなかったが現場施業をする能力はあったため、補助事業を導入して育成しようと当時の北安曇地方事務所林務課が指導を行っていた経過がある。そのような中で補助金に対する感覚がしっかりしておらず、補助金を受給するにあたって求められる基準を満たすということが出来ていなかった。結果的には調査をしてみると返還を求めざる得ない内容のものが多くあった。県としては承知していなかったが、その内実は大麻取締法違反で有罪判決を受けるような状態になっていたようで、現状県内では仕事ができる状態ではない。県外で下請け、孫請けという形で仕事をしながら、なんとか会社として継続している。こうした実情を知ったり、見極められないまま大きな補助金を導入してしまった当時の対応には反省点もあるが、今は粘り強く対応していきたい。

(委員)

県から請け負って森林整備をやっていたのか。

(事務局)

県から直接請負った訳ではなく、ひふみ林業が森林所有者との契約に基づく事業の補助金を県が出していた。

(委員)

ひふみ林業と同じように育成する意味で他にも何社か同じようにお願いした林業事業体があるのか。

(事務局)

大北地域には何社か民間的林業事業体があり、調査をした中で少し問題がある部分もあったが、他の所については補助金返還を求めるような大きな問題にはなっていない。

(委員)

いずれにしても、今後も育成する意味で中小規模的林業事業体をお願いしていくことは続けていくということでしょうか。

(事務局)

林業事業体は比較的に規模の小さいところが多くあり、基本的には皆さん適切に規程に沿って事業を実施しているので、支援を続けていきたい。

(委員)

選定基準など、予め受託者となる会社内容の評価を詰めていかないと、同じような事案が発生する可能性がある。

(事務局)

県では、補助金を支出する際に経営状態よりも作業実態を重視している。行政上の指導権限といった問題もある中で、経営状況等をどこまで見ていけるか考えていかなければいけないと思う。

(委員)

今の説明は不適正受給が起こる前のひふみ林業の話で、ある程度の地元での評判はあったようだが大麻所持までは県もわからない。外部監査で見ていると中小企業の難しさとして、地方では赤字で補助金がないと回っていかないような会社しかないような現状の中で経営状況だけで判断はできない。また、経営者の誠実性を見ても客観的な評価はできない。国の政策でもあるが、今後はこうした事業者を評価して、しっかりと見て行かないといけない。現状、ひふみ林業には返済能力はないのではないかと。

(事務局)

きちっとした報告がされておらず、楽観はできる状態ではない。

(委員)

本人に税務申告書を提出するように言えばいい。

(事務局)

税務署に出したものの写しを提出するように指導している。

(委員)

県内森林組合の上部団体で経営のチェックや助言をする組織があると聞いたことがあるが、経営の支援や指導をしていないのか。

(事務局)

長野県森林組合連合会という県下 18 の森林組合をまとめる上部団体で、経営支援事業として公認会計士等を派遣して、経営の透明性を確保している。組合とは常に直結して運営しており、フォレスター、森林総合監理士がしっかりと経営面でも支援している。

(事務局)

長野県森林組合連合会には大北森林組合の経営指導に配慮いただいております、公認会計士の派遣だけでなく、詳しい知識を持った職員が大北森林組合に通って指導している。森林組合系統の中で技術的な支援をするために、近隣の森林組合から定期的に森林施業や森林所有者に対する説明のできる方に入ってもらい一緒に資料を作るなどしている。森林施業をするプランである森林経営計画では所有者を回って合意形成するなど実績が出てきている。今年は当初の計画に比べると森林所有者の理解が進まなかったのは残念であるが、少しずつやり方や森林所有者の理解も広がってきている。県でも出来る限りの指導をして、組合には必死になって取り組んでもらい、来年

度は経営改善を加速させていきたい。

(委員)

わかっていると思うが、要は公認会計士など経営指導する方が大北森林組合に行って、組合長はじめ組合幹部とどういう会話をし、どのような指摘をし、どのような計画を立てたか。それが何回行われ、3か月、6か月後にどういう効果を上げているか。現場に行かないとどうしても把握できないことがある。どこまで林務部が関与すべきかよくわからないが、9億円余を回収するためには大北森林組合の経営が軌道に乗って、収益的に見ても計画が達成できる状態にもっていくことができないと補助金返還請求はしても返還されない事態になる。現場で指導が本当に経営改善に繋がっているのか林務部としても把握した方がいい。公認会計士は財務面の助言はするが経営をする訳ではない。実際に経営するのは組合長や組合幹部であり、その経営のやり方で計画どおりの経営改善が行われているか現場を見ないと把握できない。

(林務部長)

大北森林組合理事会にオブザーバー参加しながら常に経営状況を把握しており、定期的に報告させている。今年度は補助事業を行うにも季節等の制約がある中でなかなか実績に結びつかず、その部分の損益が大きかった。少しずつ改善してきており、この春からは通常ベースに近づいていけると考えている。

(委員)

大北森林組合の経営状況について議論されているが、昨年度はもっと厳しい状況であり、今年は多少改善されてきた気はするが、計画に対する実績があまりにも低いというのはどう見たらよいのか。特に素材の受託販売や森林整備の受託、請負は極めて重要な部分、一番重要な部分がこれほど低いというのは、果たして経営指導がきちんとされているのか疑わざるを得ない。前から言っているが、県森連は一体何をやっているのか。県では説明されているが本当なのか。森林組合は独自の立場で経営を行っていきつつも、しかし法律上、県森連の指導、支援が重要な位置としてある。これは緊急事態であるにも関わらず、年間計画を立ててこのぶざまな状況であり、言い過ぎかもしれないが県森連の指導力を疑わざるを得ない。昨年度も今年度もこの様な状態で、しかも森林経営計画が来年度2団地しかないのか、今年度は森林経営計画策定をいくつやったのか。

(事務局)

今年度は2団地の森林経営計画を策定した。その2団地を春から整備する。

(委員)

それが実績に入っているということか。

(事務局)

本年度は計画策定までで整備はしていない。実績の受託16haも経営計画に入っていないもの。2年間補助事業がストップしており、今年度は支障木伐採で得られたものを素材販売して1000m³くらいを見込んでいたが、受託による森林整備が面積的には6%くらいしかできなかった。森林経営計画が立てられていない森林のために補助率も低く、実際には経営を圧迫してしまう。

【議事要旨】

(委員)

以前から大北森林組合の経営力にはかなり疑問が投げかけられており、森林経営計画さえも自らまとめられないのではないかという話があり、県がかなり支援してきた。そのような状況の中でこのような事件が発生し、信頼を失い、信頼を回復していかなければいけない状況下で、森林経営計画をまとめるための職員研修等をきちんとやった上でこの程度なのか、もう少し県森連がてこ入れしなければいけないのではないか。

(事務局)

県森連にフォレスター資格を持った職員が週に1回大北森林組合に行き、経営計画の現地指導しており、なんとか2団地の森林経営計画がまとまった。

(委員)

そうすると、組合員や地域の信頼が十分に回復していないということか。

(事務局)

森林組合に森林整備をお願いしたいという組合員はたくさんいる。ただ、不適正事案のような事がないように説明を求められたりする場合があるが、十分に理解を得て進めている。

(委員長)

同意取得が進まないために森林整備が進まないとのことだが、不適正受給事案の背景に地方事務所で森林所有者のとりまとめをほとんどしてきたという話を聞いており、森林組合自体に森林所有者とりまとめのノウハウがないというのがあるのかもしれない。また、地域振興局で森林所有者とりまとめをしだすと本末転倒になるので、その辺の兼ね合いをどのように考えているのか。

(事務局)

平成20年頃の大北森林組合は確かに森林所有者とりまとめのノウハウがなかったが、集約化事業を進める中で、平成23年頃からは組合独自で集約化を進められるようになっていく。ノウハウを身につけた職員は残っているので、なんとなかると考えている。

(委員)

そもそも日本の林業は悲惨な状況にある。アドバイスできる人はいるのか。構造問題ではないか。素晴らしく収益性を高めるといえるのは短期的にはありえないと思う。日本全体がうまくいっていない。うまくいっているところはあるのか。

(委員)

森林組合だけで見ると差は激しいが、かなりの業績を上げて地域に根ざしてしっかりやっている森林組合が全国にたくさんある。

(委員)

北安曇地域のようにあまりまとまりがなく、難しい地域でもうまくいくのか。

(委員)

何とも言えないが、長い間で勝ち取った信頼関係がある。ずっと森林整備してきた森林組合で

【議事要旨】

なければできない地域もあり、国がある程度支援してきた。指導力、指導者の問題も含めて十分な信頼を勝ち取って実績を上げている組合はもちろんある。

(委員)

もともと林業地でいい材が出荷できる場所は強いと思うが、あまり恵まれていない地域でも信頼を勝ち得ていけば収益力は上げられるのか。

(委員)

収益を上げられると思う。森林組合の経営状況を見ると国のバックアップの元でやってきた。地域の環境の差よりも経営力だと思う。東北でも北海道でも十分できる。

(委員)

ということは、経営支援メンバーを選びなおして取り組まないと無理ではないか。

(委員)

そういう気はする。

(林務部長)

長野県の北信州森林組合は、20～30年前はあまり山とは向き合っておらずに、堤防の刈払いと除雪を主な仕事としていた組合であったが、広域合併をする中でIターンの方がまずは作業員で入り内部登用して職員となり、改革、改善が相当進み、今はICTを使って様々な業務を効率化しよう、生産性を向上させようという取り組み、日本のモデルになるようになってきている。こうした経営感覚をリーダーはもちろん持つ必要があるが、職員自らが地域を良くしようという気持ちに変わってこなければ、一気に収益力を上げるのは難しいと思っている。

(委員)

そうであれば、そうした優秀な職員を引っ張ってきてモデルにすべきではないか。人件費がかかっても9億返還されるようになればトータルでハッピーではないか。県の森林政策として、大北森林組合を位置づけてもっとサポートすべき。明確なメッセージを与えたほうがいい。

(委員)

いい事例があるのなら、林務部として分析、評価して、大北森林組合に当てはめていけばどういった指導や改善が考えられるかに繋げていかないと、1年1年の積み重ねがうまくいかない状況が続くと経営者の経営能力が問われる。大北森林組合を訪れた時に立派な広葉樹がたくさん置いてあったが、値決めの根拠が整理されておらず、販売活動がほとんどされていない。資産を持っていながら、売り上げや収益に結びつけることができている。係争中であつたのでそれどころではない状況ではあつたが、やりようはいくらでもある。出来る経営者がいいチームを組めば再建できるモデルになるのではないかという希望を持っている。

(委員)

外部委員からの要請ということで、9億を回収するのに6千万円かけてもいいと思う。優秀な人材を1千万円で6年間雇ってはどうか。それで9億回収できるのならこんなにいいことはない。自治体レベルの発想ではなかなか難しいと思うそれぐらいやるべき。民間の発想はそういうこと。

【議事要旨】

(委員)

民間の会社なら株主総会を開いて根本的な抜本策を提案する。不祥事を起こした大北森林組合を10年間で蘇らせませんかと経営者を募集する。ワクワクして人が集まるのではないか。

(委員)

商店街を復活させるのに、ある自治体は900万円3年間議会を通して、22店舗オープンさせた事例がある。それくらいやっても貸し倒れリスクを考えたら大したことではない。是非、外部委員からの要請ということで検討し、改革しようというのは外からの声でなければ難しいと思う。募集をかければ、Iターン、Uターンなど尖った人が来ると思う。公募しながらもちゃんと人材をピンポイントで見つけた方がいい。

(委員長)

職員有志による寄付は特定目的ではなくて一般の寄付ということでよいか。

(事務局)

使途に特定はありません。

(委員長)

職員への損害賠償請求については監査結果が報告され、おそらく前例がないこともあり心配している。モチベーションの低下が懸念されるが職員の様子はどうか。

(事務局)

対象職員には状況等をきちんと説明して見守っている。この後、賠償命令、賠償請求によって一定のけじめ、進展をみたことになると思うので、林務部一丸となって体制を整えていい方向に持っていきたい。

(委員)

補助金返還状況に損害賠償請求の金額も加えて、支払状況をホームページ等で開示していた方がいい。

(事務局)

年4回開かれる県議会には報告している。

(委員)

委員にも議会の都度メール連絡してほしい。

(事務局)

定期的に公表していくようにしていきたい。

○林務部コンプライアンス推進行動計画の取組状況について

資料に基づき説明

【議事要旨】

(委員)

全般的には素晴らしい、民間企業を訪問してコンプライアンスを学ぶ取組は私も勉強になるし、すごくいい取組で成果も出ている。情報発信については、誰を対象に何の情報を発信していきたいかを整理した方がいい。今、自治体がフェイスブックを使っているが無意味な投稿がほとんど。フェイスブックはまず面白くないと見ない、フローで流れていくので目に留まらない。フェイスブックで非常にリツイートが多いのはストーリー性のあるような情報発信。フェイスブックは残念ながら40代以上が中心で若い層は読んでいない。インスタグラムなどいろいろな方法があるので誰に何を訴えかけていきたいのかを整理して、その時の手段をツイッターなのか、フェイスブックなのか選択すればいい。波及効果はツイッターの方がはるかに大きい。リスクは方法論の話になるのでフェイスブックだけ出てくるとわかりにくいので、誰をターゲットに何をしたいかを整理して、ツールに合う発信内容にしていかないとあまり価値がないので検討してみるといいと思う。

(委員)

我が社を訪問してくれた若手職員による林務部改革プロジェクトチームは、来年度以降どのような位置付けで、どのような機能、役割となるのか。

(事務局)

昨年の本委員会のご意見を踏まえ、若手職員の感覚で様々な提案をしてもらうことを目的に立ち上げた。とりあえず、来年度の行動計画見直しに向けた提案を行うことが主目的であったが、2月に開催した林務部コンプライアンス推進本部でも質の高い報告があり、基本的には行動計画見直しに活かしていきたいと考えている。来年度以降もこうした取組は継続する必要があると考えており、進捗状況や改革状況を議論して提案してもらいたい。

(委員)

林務部改革プロジェクトチームは、来年度も継続した組織として運用していく理解でいいか。

(事務局)

はい。そう考えている。

(委員)

このチームが民間ではどのように業務改善を行い、業務改善が組織運営にどのような大きな役割を果たしているか実践窓口という位置付けをしたい。最低でも年1回は民間を訪問して林務部全体の改革状況や課題について、差し支えない範囲で民間と意見交換しながら、手法を学ぶ場を設けてもらえるとありがたい。行政と民間の違いがありかみ合わないことが時々あるが、民間で

【議事要旨】

は顧客があり、顧客の価値をどうやって創造するか、株主や働く人たちの価値をどうやって創造するか、そのためにニーズを掌握しながら、価値を創造することで個人の仕事がやりやすくなり、顧客や株主や経営者からも評価される。自分のためになるということに気がつく、ネガティブつまりやらされるのではなくて進んでやることによって、評価されて競合との差別化で比較優位に立ち、より注目を浴びて給与や待遇が良くなることに繋がる。そのチャンスとポジティブに前向きに捉えて取り組んだ方が意識改革していく。まずは、姿勢から学んでもらえばいい。こういった形でこれからやりやすくなる1歩を踏み出したと思う。マネジメントをする立場からすると、マネジメントのフレームワークが公の組織の場合どうやって動かしているか見えない。このチームが民間と最低でも年1回接すると組織を改善という切り口で動かしていくにはどのようなフレームワークが必要なのか。林務部の場合は100年後の長野県森林をどうしたいのかというビジョンに対して現状を把握し、そのギャップを10年、20年続けていく仕事で埋めていくには、何をどうすることが必要なのか。こういうマネジメントベースでの意見交換が出来るチームが誕生するのではないかと期待をしている。是非、このチームを継続していただきたい。窓口に位置づけてもらえば、そういう意識で接したりお互いに勉強しあうことができるのではないかと。

(事務局)

是非、継続していきたい。本当にいい経験をしたと参加者は話していたので、彼らの発想を活かしてさらに深めていく取り組みをしていきたいので、ご協力をお願いしたい。

(委員)

資料を見れば、凄い効果だと思います。

(委員)

歴史をもう一度見直して学ぶ中から、こういうチームが生まれたのは凄くいいことだと思うし、先人の皆さんが林務部の歴史を作ってきた訳で、森林組合にも歴史はあると思うので、評価しながら失敗事例や成功事例から学ぶことはいいことだと思う。

(委員)

県のコンプライアンス参与として、県として民間訪問研修をお願いできれば、別途ご相談させていただきたい。それぐらい良い取組だと思う。

(委員)

特に今年度の取組を評価している。よくこんなにもやっていると資料を見ながら感じる。この積み重ねが将来大きな財産となり本当に意識改革が出来ていくと思う。一方でモチベーションをどう持続させるかが非常に難しい。様々なコンプライアンスの研修や取組が負担感とならないよ

【議事要旨】

う気をつけてほしい。通常業務で多忙であることに加えて、組織を良くすることに後ろ向きになることはないが、様々な方がいる中で意識を維持し、負担感を出来るだけなくし、普段の取組に位置付けていくことが大事。話やすくなったとか組織の様子が変わってきているといい。意識調査など本心を言えるような職員へのフィードバックの手法があるといい。KOA(株)は人材育成に関してはトップクラスなので毎年訪問してもいいと思う。少しずつ頑張ってもらいたい。

(委員長)

働き方改革を国でも進めているが、長時間労働という問題がある中で、適正な労働時間がコンプライアンスの基本。万が一労災認定されるような方が出ると本末転倒になりかねない。ITの積極的活用等で効率的な業務をしていただきたいと思うが、時間管理と労務管理の実態はどうか。

(事務局)

平成 27 年度の時間外勤務は、林務部全体で年一人あたり 218.4 時間とかなり増えた時期があり、平成 28 年度は年一人あたり 173.2 時間、平成 29 年度は 2 月末までで一人あたり 146.3 時間で前年度比 89.6%と徐々に減少してきている。全体としては良い方向に向かっているが、反面、非常に業務が集中した場合に時間外勤務が多い職員が散見される。応援体制を組んだりしているが、業務の特殊性や職員のノウハウもあり、仕事出来る人に集中してしまうところがある。その点は所属長が状況をきちんと見て随時対応していく必要があり課題でもある。時間外勤務を申請しないということも問題があると思っており、全庁的には退庁時間と申告があった時間外勤務を照らし合わせて問題が起きないようにという取組が始まっている。今後とも労働時間の短縮、縮減に取り組んでいきたい。

(委員長)

職員のモチベーションの維持について、部長表彰やサンクスカード、業績評価で評価するというのがある。KOA(株)では賞金、賞品などのインセンティブというのがある。特に今の若手職員には目に見えるインセンティブが効果的だと思う。公務員なので難しいことは承知しているが、何か工夫していただきたい。賞与や昇給にできるだけ大きく積極的に反映していただくことが、インセンティブになり、モチベーションも上がるのではないかと。

(事務局)

業績評価ではA特に優秀、B優秀を合わせて所属 10%程度を評価する制度があり、勤勉手当の成績率に若干反映される仕組みになっているが 0.1 か月分くらいプラスになるケースもある。表彰も含めて積極的に行って、特に優れた業績を残した方をきちんと評価することは非常に重要だと思っており、その点含めて取り組んでいきたい。

(委員)

【議事要旨】

金銭的な事や処遇も大事だが、やはり知事や部長がみんなの前で感謝を伝える一言がものすごくモチベーションを上げる。是非、トップが声をかけて評価をみんなに知らしめる場を持つ事がとても大事。資料6の新聞報道についてはどのような意図か。

(事務局)

新聞報道された件については、コンプライアンス上の問題を含むため、職場討議、事例検討が必要ではないかということで、林務部コンプライアンス推進本部で意見交換したので報告させていただいた。

(委員)

森林所有者が自分の山は責任を持って手入れしていくよう、自分で出来ないのであれば責任を持って委託するなりすることの大切さを森林所有者や県民に訴えることが必要だと思う。マスコミにそういう記事をもっと書いてもらうような働きかけをした方がいい。

森林所有者が自己責任できちんと森林整備をしないとだめだろう、そういう事から民意を盛り上げていく、そのためにも森林組合の意識改革も必要、県内の森林組合の素晴らしい活動をしているところはある。森林所有者も素晴らしい手入れをしながら、公共的な意味でもちゃんと山を守っている方もいる記事をもっと働きかけたらどうか。森林整備のプラス面もいっぱいある。そういうことを書いてもらう働きかけができないものか。

(事務局)

ポジティブな取組の情報発信力が問われていると思う。努めてまいりたい。

(委員)

森林所有者、森林組合の素晴らしい取組、林務部における素晴らしい業務改善などを一方で取り上げながら、事案を乗り越えて、前向きな取組を応援しようという論調に持って行ってほしい。

(委員)

百条委員会設置は理解に苦しむ。一昨年11月には4時間に及ぶ記者会見を行っており、十分な説明をしてきているがマスコミの理解では根本原因の追究が足りず責任を明らかにしろということ。県議会でも議論され、議決された百条委員会不採択を記事にしている限りこの問題は次のステージに進めない。林務部は猛省しているが、さらに苦しみ潰したいという政策的な意図があるかもしれないがメディアのあり方としてはいかがなものか。検証委員会、検察、警察で調べ、司法の判断も出て、それでもわからない部分はある。物理的に不可能ではないか。報道機関には一定の目的があり主張するのはわかるが、社会正義としてやるのであればそこに合理がなければ

【議事要旨】

いけない。この問題をそろそろ次のステージに持って行っていただきたい。

(委員長)

ポジティブな取組を林務部で積極的に発信していただきたい。

(終)