

農林水産省改革の ための緊急提言

平成 20 年 11 月 27 日
農林水産省改革チーム

農林水産省改革のための緊急提言 (目次)

緊急提言に当たって(基本的な認識)

1 提言に当たっての基本認識	1
2 農林水産省の抱える根本的な問題点	2
3 農林水産省を構成する要素すべての見直しの必要性	4

農林水産省改革の具体的内容

1 政策決定プロセスの改革	5
2 国民視点に立った政策・業務の実行の追求	7
3 リスク管理・危機管理の改革	9
4 業務内容の改革	12
5 従来 of 慣行にとらわれない国民視点での組織運営の実現	14
6 国民視点に立った行政を円滑に遂行するための機構改革	18
7 改革の効果が不可逆的に永続する取組	20

おわりに	22
------	----

<別紙>

1 「業務点検シート」の検討結果について	23
2 「職員アンケート」の結果について	34

農林水産省改革チームは、事故米問題を契機として、国民視点から農林水産省の業務・組織の見直しについて検討を行うために設置された。その使命は、当該問題発生の原因究明や直接的な再発防止策を策定するものではない。B S E 問題に続いて事故米問題を発生させた農林水産省が抱える根本的な問題点を洗い出し、それを払拭するための改革案を策定することがこの改革チームの使命である。

この使命の下、約 2 か月にわたる集中検討を経て、次のとおり緊急提言としてとりまとめた。

緊急提言に当たって（基本的な認識）

1 提言に当たっての基本認識

(1) 今回の事故米問題で農林水産省の信頼は完全に失墜した。

農林水産省は、国内 B S E 問題の反省に立ち、消費・安全局の設置や食糧庁の廃止などの大幅な機構改革を行った。また、その時、職員は消費者の視点、国民の健康を守る意識を最優先することを誓ったはずであった。

にもかかわらず今回の問題が発生した。この時点で、省としての使命を果たせない以上、農林水産省は廃止されて然るべきとの審判が国民から下されたと、職員一人一人が自覚するべきである。

農林水産省は、国民の視点に立った行政を行わなければならない。しかし、往々にして生産者サイドの視点に偏り、消費者視点をおろそかにしてきた結果、国民からの信頼は失墜したと深く反省する必要がある。我々が今後「国民視点に立つ」と言う時には、常にこの反省の上に立つべきである。

(2) 改革チームは、この認識の上に立って、農林水産省の業務について根本からの検証を行うとともに、政策決定プロセスのあり方や職員の意識改革のあり方など様々な角度から議論を行ってきた。

(3) 今回の事故米問題が発生した原因については、B S E 関係部局や新設された消費・安全局の職員が B S E の経験を踏まえて取組を行う一方で、他の部局の職員に食の安全の確保という目的意識が希薄であったこと、国民の視点に立った業務運営ができていなかったこと、業務の縦割り意識が強く組織一体となった行動がとれていなかったこと、業務にあたっての統一的なガイドラインが設けられていなかったこと、問題があるのに危機意識がなかったことなどが挙げられる。

これらの問題点について、農林水産省は深く反省し解決していかなければならない。その上で、改革チームはさらにその奥底に潜む根本的な問題点が解決されない限り、類似の問題が再び発生すると考え、その実態の洗い出しと解決策について議論を行った。

その中で浮き彫りになったのは、次のような実態が目につくことである。

それは、大多数の職員が今回の問題を他人事のように考えている実態、多くの地方出先機関が、何かにつけて本省の指示待ちであり自らの判断で行動することがない実態、縦割り意識の下で閉鎖的なグループが形成され各々独自のカルチャーを守り続けそれを融和させる努力がなされていない実態、省幹部職員も含めて特定の業界やグループに配慮し不透明な政策決定を行っている実態などである。

- (4) 今回の改革のポイントは、まさにこのような実態を根こそぎ改革できるかどうかにかかっている。

2 農林水産省の抱える根本的な問題点

本チームの検討過程においては、外部有識者との意見交換会、若手職員を対象とした「若手と語る場」を開催した。また、「課」という業務執行単位をユニットとして、業務の現状についての点検作業も依頼した。対象のユニットは2,000以上にも及んだ。加えて、全職員を対象に特定の事項についてアンケート調査も行った。

その結果、縦割意識の強さと横の連絡の悪さ、国民の意見を取り入れる姿勢の欠如、食の安全に係る体制の不備など様々な機会に指摘される組織欠陥の根底に、次のような問題が根深く横たわっているとの認識を持つに至った。

改革の内容は、これらの問題のすべてに処方箋を与えるものでなければならない。

(1) 国民のためにこそ存在するという使命感の欠如

かつての農林水産省は、農村からの貧困の追放と都市へのふんだんな食料供給という統一的な使命感の下に全職員が一丸となって職務にまい進していた。しかし、時代とともにそのような使命感が薄れ、誰のため、何のために仕事をしているのかという基本的な行動倫理が失われてしまった。

他方で、国民の食の安全の確保などの農林水産省の役割に対する期待が強まる中で、農林水産省は個々の組織、職員全員でそれに真剣に向き合う必要があった。にもかかわらず、職員はもとより、これを強いリーダーシップで率先して実行すべき省幹部職員自体にこのような使命感が欠如していた。幹部職員が短期間で異動するため、現場の実態を知ることなく、職員や地方出先機関との信頼関係が希薄になり、問題意識を持ち得ない場合すらある。このため、個別の業務において、目的意識を失った漫然とした対応が行われている。

この結果、業務の持つ本来の目的が不明確となり、検査で不正を見抜くなどの成果をあげる意欲と工夫がない、情熱が失われ国民のニーズが積極的に汲み上げられていない、定型業務を日々こなすだけで満足する、更に酷いケースでは上司と部下の間に適切な指示・復命さえないといった不適切な組織運営が蔓延しているなどの問題点が見られる。

(2) 事なかれ主義の調整型政策決定

かつての農林水産省は、世間の耳目も集めながら国民の期待や不安に応えるべく

政策決定を行っていたが、次第に国民生活に重大な影響が及ぶ政策さえ、国民の目の触れないところで決められるようになった。

これとともに、直接的な利害関係者と調整すれば事足りるといった自己防衛的な政策決定がはびこるようになり、国民や現場実態と行政が乖離していった。また、政策の裏付けとなる事実を大切にして客観的・科学的な政策決定を行い、それを継続的に検証する意識も低下していった。

この結果、関係する勢力の間で利害が対立し調整が困難な案件が先送りされる、特定の勢力の意向を強く反映した政策決定が行われる、政策の必要性や内容の妥当性について十分な説明や評価・検証が行われていない、真に国民や現場が求める政策ニーズに応えられていない、企画部門と執行部門の連携が機能せず現場の実態を政策にフィードバックすることができないなどの政策推進上の問題点が露呈している。

(3) 縄張り意識が強く、身内の秩序を優先する組織風土

農林水産省は、その使命を達成するため多岐にわたる業務を行ってきたが、その中で専門性の重要性を認識した上で、それぞれの持ち味を政策遂行に最大限発揮する組織風土の育成に努めてきた。その結果、等質性を大切にする複数の集団が生まれた。しかし、その伝統を守ることが逆に集団ごとの閉鎖的な縄張り意識をはびこらせ、小さな身内の秩序が国民の意識よりも優先される組織風土へと変化していく要因となった。農林水産省の幹部職員においては、そのような負の組織風土も含めて是認し、逆に称揚してきたきらいすらある。

この結果、他部局の事案を他人事として考え問題意識を持たない、間に落ちた問題は他部局に押しつける、本省と地方や部局間の縦横の連絡が悪く有効な情報が共有されない、国民全体の利益の追求よりも組織内で波風が立たないことを優先する、機動的に適材を適所に配置することが阻害されるばかりか、広域異動を制約する人事慣行を生むなどの問題点が発生している。

(4) 健全な組織内競争が機能せず、緊張感を生かせない組織運営

このような身内意識の下、成果主義に基づく健全な組織内競争を行わないまま、それぞれのグループごとに固定的ポストへの順送り人事や天下りが行われ、弛緩した組織運営が行われることとなった。幹部職員の人事も順送りの延長線上で行われ、このような問題をチェックする機能が存在していない。

この結果、成果を出すよりとりあえず実施することをもって良しとする、名ばかりの検査のため問題点を見過ごす、職員相互間の研鑽が行われず新しい知識や能力を身につける取組に乏しい、研修制度の効果が十全に発揮されないなどの弛んだ組織特有の問題点が露呈している。

(5) 攻めよりも守りを重視する消極的判断の横行

以上により、農林水産省が、使命感もなく、事なかれ主義や縄張り意識が蔓延し、組織内の競争もない組織となっていた結果、国民視点で果敢な政策を打ち出す人

材が育ちにくい環境が形成されている。

この結果、農林水産省においては今まで自分たちが行ってきた業務を守ることのみに力点が置かれ、自発的に改革に取り組む職員が阻害されることとなった。これは、組織内の無駄や非効率が温存される要因ともなっている。また、本省と地方出先機関の間の多くで過度の「上意下達システム」により、地方出先機関が独自で業務改善を行わなくなり、本省側も地方自らの発意による業務改善や提案に対して否定的な対応を取ってきた。さらに、外部からの意見、通報などを統一的に処理し、フィードバックする仕組みがないことから、職員の感度が鈍り、リスク軽減や危機管理にも対応できなくなっている。

3 農林水産省を構成する要素すべての見直しの必要性

このような根本的な問題のすべてに処方箋を与えるためには、農林水産省を構成する要素すべてについてそのあり方を検証し、改革内容を見極めていく必要がある。

省の構成要素としては、政策決定プロセス、政策実行のあり方、それに当たってのリスク管理・危機管理という省の政策運営に関する事項、省の業務内容に関する事項、人事、人材育成、組織管理などの省の組織運営に関する事項、省の組織の成り立ちそのものに関する事項が挙げられる。以下においては、これら各々について順次改革案を提示することとする。

農林水産省改革の具体的内容

1 政策決定プロセスの改革

- 調整型プロセスとの訣別と開放的な参加型プロセスへの移行
- 第三者の参画によるチェック機関の設置

政策は国民のためにある。したがって、政策を作り上げるプロセスも国民のためになければならない。国民に開かれた透明性の高いものでなければならぬ。国民が政策づくりに参画する機会を持つものでなければならぬ。

しかしながら、前述のとおり、農林水産省の政策決定プロセスは、影響力を持つ勢力との円滑な調整に重きが置かれ、不透明で閉鎖的なものになっている。

今こそ、この改革を契機に、国民視点を無視し、直接的な利害関係者に対する、伝統的でなじみ深い調整型政策決定プロセスと訣別しなければならない。

(1) 開放的な参加型政策決定プロセスへの移行

ア 開放的な参加型プロセスの概要は、次のとおりである。

政策課題の選定が、国民視点に立ち国民のニーズに依拠している。

課題選定段階から国民に参加の機会が与えられる。

課題に対処する手法すなわち政策内容について、透明な手続きの下に、仮説の設定と有効性の検証が科学的、客観的に行われる。

この検証過程で、国民に参加の機会が与えられる。

最終的な政策決定手続きが透明に行われ、国民に対して十分な説明がなされる。

事後の説明が、親切、丁寧に行われ、クレームに対しては正直な対応が採られる。

イ 以上の観点に立って、幹部職員自らが、まず最近行われた主要な政策決定プロセスを評価・検証し、改善策を見出していくべきである。

ウ その改善策を第三者の目で評価し、その結果を、省内に浸透させるとともに、幹部職員の登用の際に必須的な課題として研修を行うべきである。

(2) 第三者の参画による政策決定プロセスのチェック機関の設置

ア 政策決定プロセスについては、「BSE問題に関する調査検討委員会報告」においても指摘されていたにもかかわらず、その後も伝統的な調整型プロセスが続けられてきた。これとの訣別は、提言だけをもってしては実現し、定着しないことが想定される。

イ このため、第三者の参画による政策決定プロセスに係るチェック機関を設置す

べきである。この機関は、個別の政策決定プロセスの実態に即して開放的な参加型プロセスを実現できているか、改革すべき点はないか、その後の決定に生かすべき点はないかなどについてチェックする。

ウ チェック機関は常設とし、チェックは事後を基本とするが、重要な政策課題については、進行中のプロセスについてもチェックし得ることとすべきである。

- 2 国民視点に立った政策・業務の実行の追求

 - 親切、丁寧、正直をモットーとする業務実行の徹底
 - 都合の悪い情報こそ公開する組織風土の形成
 - 第三者を長とする内部監査体制の構築
 - 「省内目安箱」の設置による内部通報の積極的活用

農林水産省にとって、最も多く国民の目に触れ、接触機会があるのは、具体的な政策・業務の実行においてである。いかに適切な業務内容であっても、いかに開かれた決定プロセスを採用しても、実行面において親切、丁寧、正直な運営が行われない限り、何ら国民の評価は得られないであろう。

前述のとおり様々な問題点を抱えるこの組織において、このような運営を定着していくことは焦眉の急である。

これを実現していくためには、職員一人一人が自覚を持ち、身近で地道な取組を息長く積み上げて行かなければならない。また、国民視点に立って情報公開を徹底することが必要である。

同時に、これらの取組が組織の隅々まで行き渡らざるを得なくしていくための手段として、内部監査体制の構築、内部通報の積極的活用を図ることが必要である。

(1) 親切、丁寧、正直をモットーとする業務実行の徹底

ア 前に述べた職場単位の業務再点検と同時に、次のようなすぐにでも実行できる身近な取組について、各職場ごとに実行状況を職員相互間で確認し合いながら、着実に積み上げていくべきである。

職場職員同士はもちろん、省を訪れる方に対して面識がなくても声をかけ、挨拶する習慣の徹底

接遇マニュアルの作成と職員への徹底

「お客様対応研修」の実施

これまで実施してきた業界関係者中心の政策説明会に関して、消費者も含めて幅広く参加を募った意見交換の推進

新たな政策については、ホームページに掲載することをもって満足せず、自発的、積極的に外部説明を行う対応の徹底

省全体の政策についてあらゆる機会を捉え、また積極的に機会を作って説明を行ういわゆる「政策外交員」の推進

イ この取組は、省幹部職員が自ら率先垂範し、リーダーシップを発揮して現場まで浸透させていくべきである。

ウ 外部の方への対応を改善するためには、省内においても平素から親切、丁寧、正直な対応を心がけておかなければならない。省内部局間、本省と地方出先機関

の間、前任と後任の間の引継において、これを心がけることにより、縦割りの弊害の排除、情報伝達ミスの撲滅、組織としての一体感の形成、継続的で一貫性のある業務遂行を図るべきである。

(2) 都合の悪い情報こそ公開する組織風土の形成

ア 国民視点に立った政策・業務の実行の基本は、ともすれば隠しがちになる都合の悪い情報の開示である。

イ そもそも政策に関連する情報は国民のものであるとの認識の下、研修、日々の業務運営、定期的な会議等あらゆる機会を捉えて、「都合の悪い情報こそ公開する組織風土」の形成を図るべきである。

(3) 第三者を長とする内部監査体制の構築

ア 以上の取組を組織内に確実に定着させていくため、各部局の「国民視点度」を評価する常設の内部監査体制を構築すべきである。

イ 内部監査体制の長は、第三者をもって充てることとし、各部局の業務運営について、次のようなチェックを行うべきである。

日頃の業務運営が、親切、丁寧、正直なものになっているか。

幹部職員が国民視点に立った業務運営を徹底するために指導力を発揮しているか。

情報開示が十分行われているか。

(4) 「省内目安箱」の設置による内部通報の積極的活用

ア 内部監査体制だけでは組織の隅々まで国民視点に立った業務運営を徹底することは難しい面があるため、民間の例に倣い、内部通報を積極的に活用すべきである。

イ 具体的には、「省内目安箱」を上記の内部監査体制と事務次官の下で2カ所に設置すべきである。内部監査体制に寄せられた内部通報は複数の職員の立ち会いの下で随時開封し、事務次官に寄せられた内部通報は事務次官のみが開封できるシステムを採用すべきである。

3 リスク管理・危機管理の改革

- リスク管理プロセスの省内への徹底
- 危機管理マニュアルの整備と模擬訓練の実施
- 危機管理情報のチェック体制の充実
- リスク管理・危機管理の常時チェック体制の構築

〔リスク管理〕

農林水産省は、食の安全の視点を最優先とする組織でなければならない。したがって、生産現場から食卓にわたって、食品の安全性を向上させるよう、関係省庁と連絡を密にしつつ、全省あげて取り組まなければならない。

また、リスク管理は、食品安全以外の分野でも重要である。にもかかわらず、職員の多くが、自らの業務に潜むリスクに気付いていない実情にある。常に国内外の知見等の情報収集・分析を効果的に行い、科学的知見その他の専門的知見をもとに適切な政策・措置の決定、実施、検証、見直しにより、農林水産分野におけるリスク軽減に努める必要がある。さらに、自律的に、かつ常時、このような管理システムが機能している組織となるべきである。消費者や利害関係者を対象に常時リスクコミュニケーションを実施し、その結果をリスク管理措置に反映する組織となるべきである。

〔危機管理〕

危機が発生した場合に、国民に混乱を与えてはならない。危機に直面した職員が右往左往し、混乱を拡大させてはならない。日頃のリスク管理を通じて、あらかじめ起こり得る危機を想定し、農林水産省として国民のために取るべき行動を明確化し、十分な準備を行う必要がある。

また、危機が発生した際は、省内の各部署から知見をもった職員を緊急に招集するなど、迅速で機動的な組織運営を図る必要がある。

〔リスク管理及び危機管理に関するコミュニケーション〕

国民にとって重大なリスク管理や危機管理の事案については、必要な情報をタイムリーに提供できなければ、国民にとって役に立つ行政とはいえない。このため、プレスリリース作成や国民への説明などを行う際には、国民に必要な情報が分かりやすく提供できるよう体制を整備しなければならない。

(1) リスク管理体制の省内への徹底

ア 食品安全分野では、国民のリスクを軽減するため、国際的な合意や食品安全委員会のリスク評価を踏まえ、標準手順書が作成されている。それに準拠し、その他の業務についても、リスク管理のプロセスについてのガイドラインを作成し、リスク管理についての知識を広く共有すべきである。

イ このガイドラインに基づき、国内外の知見や消費者・利害関係者からの情報収集・分析を効果的に行う体制を整備すべきである。また、業務を通じて得られた「ヒヤリ、ハット体験」を共有するとともに、実施したリスク管理措置については、定期的にモニタリングを行うべきである。

ウ 地方出先機関においては、リスク管理措置を普及するのに必要な意識及び知識の向上を図るための研修等を実施すべきである。

エ 外部からの情報提供が潜在的なリスクの発見の端緒になり得ることから、これらの情報を受け取り、管理する一元的な体制を整備すべきである。また、外部から受け取った情報を適切に処理するためのマニュアルを作成し、共有すべきである。

(2) 危機管理マニュアルの整備と模擬訓練の実施

ア 危機発生時に円滑な対応ができるようにするため、各部局において重大な事案の発生が想定される業務は、本省・地方を通じた危機管理体制や対応マニュアルを整備すべきである。

イ その上で、各部局は危機管理マニュアルに基づき定期的に模擬訓練等を実施すべきである。

(3) 危機管理情報のチェック体制の充実

ア 危機を予見する情報の提供があった際には、情報提供者の匿名性を守りながら、それに対する対応全体を責任を持って統括する部署を明確にすべきである。

イ 危機発生時に国民へ的確に情報提供できるようにするため、あらかじめ国民にどのように情報を提供するかについてのマニュアルを作成し、職員に周知すべきである。

ウ 国民への情報提供が正確で混乱を招かないようにするため、国民にとって重要な危機管理情報については、プレスリリース等の実施に当たり、科学的知見その他の専門的知見をもったスタッフがチェックを行う仕組みを設けるべきである。

(4) リスク管理・危機管理の常時チェック体制の構築

ア 以上の取組を組織内に確実に定着させていくため、各部局のリスク管理・危機管理対応を評価するとともに、リスク管理と危機管理を担当するハイレベルな常設スタッフと専属の組織を設けるべきである。

イ このチェック体制の長は、各部局の業務運営について、次のようなチェックを行うべきである。

生産から消費に至るフードチェーン全体を見渡した食品安全行政を含む農林水産行政全般について、国民の安全を脅かすリスクの把握・点検ができているのか。

農林水産省と関係省庁との間、消費・安全局と他部局との間、本省と地方出先機関との間で緊密な連携・協力ができているか。

危機発生の前兆に関する情報収集等が十分に行われているか。

リスク管理・危機管理に関する職員の啓蒙と資質向上が十分行われているか。

組織内外からの通報がきちんと報告されているか、報告された通報について適切に処理がなされているか。

4 業務内容の改革

- 年度末までの「国民視点に立った業務再点検運動」の実施
- 消費者を含めた第三者の意見の反映

事故米問題は、農林水産省の姿勢が国民に向いていないことを明らかにした。しかし、この事件の発生後に行った業務点検でも、大半の部署は今回の事件を他人事と受け止め、業務を見直そうとしていない。この姿勢は国民の意識と全く乖離しており、組織としての目的意識を見失っていると断ぜざるを得ない。

農林水産省のすべての部署は、事故米問題を農林水産省の再生のために与えられた最後の機会と真摯に受け止めるべきである。そして、再度「国民視点に立った業務再点検運動」を実施し、国民のための業務改革に取り組むべきである。

(1) 国民視点に立った業務再点検運動の実施

ア 農林水産省の業務を大別し、国民視点に立ったあり方を示すと次のとおりである。

規制業務

規制業務は、国民の権利義務に直結するため、規制内容について国民の意見を偏りなく聞いた上で決定すべきである。また、経済社会環境の変化を踏まえ、規制内容を一定期間ごとに検証し、必要な見直しを行うべきである。

さらに、規制に関する苦情処理については、不作為の発生防止措置を講じるとともに、国民に親切、丁寧、正直な対応となるための体制づくりをすべきである。

指導・助言、特定の行為の奨励に関する業務

指導・助言、特定の行為に関する奨励に関する業務は、不透明になりがちであるため、国民の意見を広く聞いた上で、指導等を行う場合の基準を明確に定めるべきである。また、その基準は定期的に検証すべきである。

市場介入・需給調整・価格支持に関する業務

生産調整に代表される市場介入、需給調整及び価格支持に関する業務は、国民の負担が伴い、市場からのメッセージを弱め、生産者に消費者のニーズを伝えにくくする欠点がある。したがって、基本的には市場介入等の業務を縮減する必要があるが、やむを得ず行う場合にも、国民に対して政策による便益が負担よりも大きいことをきちんと示すとともに、政策に国民の声が反映される仕組みを設けるべきである。また、その効果を検証すべきである。

経営支援に関する業務

経営支援に関する業務は、長期的に国民の利益に繋がることが理解されるように、制度内容を国民に分かりやすく説明すべきである。また、政策に国民の声が

反映される仕組みを設けるべきである。

さらに、政策運営のパートナーである地方公共団体等が制度内容を理解し、運用に齟齬を来していないかを確認すべきである。

情報の収集・分析・提供

情報の収集・分析・提供等の業務は、政策運営に効果的に活用されているか絶えず検証すべきである。また、諸外国の最新の知見を収集して、根拠に基づいた業務が行われるようにすべきである。

さらに、情報収集・分析の結果は、国民に公開して、政策決定における認識の共有化を図るべきである。

イ 以上の観点に立って、農林水産省内のすべての部署は、職員全員の参画を得て、「国民視点に立った業務再点検運動」を年度末までに実施すべきである。また、その結果は、各部署ごとに対外的に公表すべきである。

ウ 来年度以降は、毎年９月の「国民視点確認月間」に「国民視点に立った業務再点検運動」を実施すべきである。

(2) 消費者を含めた第三者の意見の反映

ア 各部局において消費者を含めた第三者の業務運営に関する意見に耳を傾けるべきである。

イ また、今回の農林水産省改革については、農林水産省のホームページや、省内掲示板に多くの意見が寄せられた。この中には、個別業務の見直しについての意見も含まれていた。このため、「国民視点に立った業務再点検運動」に併せ、こうした意見を担当部署が検証し、改善を行ったものについては公表すべきである。

- | |
|--|
| <p>5 従来の慣行にとらわれない国民視点での組織運営の実現</p> <ul style="list-style-type: none">- 幹部職員の陣頭指揮による意識改革の取組- 組織全体の国民視点度を高めるための人事改革- 食品安全業務の一斉研修など研修の強化による職員的能力・資質の向上- 縄張り意識により分断されたカルチャーの融合と共通の使命感の醸成- 地方出先機関と本省との迅速かつ的確な意思疎通の推進- 健全な労使関係構築のための工程表の作成と透明な実行・管理 |
|--|

事なかれ主義、縄張り意識、弛緩した組織運営などの農林水産省の根本的な問題は必ずや解消されなければならない。職員一人一人が意識を改革し、新たな組織の「器」に「魂」を込めなくてはならない。また、前述の政策決定プロセスの改革と併せ、人事、人材育成、組織管理などの組織運営面において、悪しき慣習をきちんと見直し、一つ一つ改善していくことが必須である。

このための取組は一見地味に見えるが、心の中の壁を取り去り、慣れ親しんだ事柄を一から見直す努力なしには達成できない。

(1) 幹部職員の陣頭指揮による意識改革の取組

ア 幹部職員が先頭に立って国民に省の改革姿勢を発信しつつ、職員一人一人の意識改革を促すべきである。

イ 職員に対して明確な「行動規範」を示し、農林水産省の使命を明らかにした「ビジョン・ステートメント」とともに、その遵守を徹底すべきである。

ウ この意識改革に当たっては、職員一人一人に、担当すべき業務内容とその遂行のための権限と責任の範囲を確実に認識させるべきである。

(2) 組織全体の国民視点度を高めるための人事改革

ア 平成21年度から導入される新たな人事評価において、「国民視点」に立った業務遂行姿勢の有無を評価の着眼点として盛り込むべきである。特に、政策立案等の点で大きな責任を有する幹部職員について、この点を重視した評価制度の運用を行うべきである。

イ 組織全体に緊張感を持たせ、また職員一人一人の意識改革を進めていくため、数値目標を持った行動計画を各部局等で策定することなどにより、人事交流を大幅に拡大すべきである。

各部局や専門グループごとに、本省と地方との交流、専門以外の分野との交流などの数値目標入り「人事交流拡大行動計画」を策定し、達成状況を点検しながら

ら実現を図るべきである。

その際、特に本省では、現場感覚を醸成するために、地方公共団体や出先機関との交流拡大に意を用いるべきである。

本省課長職への登用に当たっては、専門分野だけでなく、省の基本政策全般にわたる知見の有無も重視されるルールを設定すべきである。

ウ 国民のニーズを踏まえた科学的・客観的な政策判断を支える専門家の育成・確保を進めるべきである。

経験者採用、任期付き採用などの新しい枠組みを活用して各分野の専門家を確保すべきである。

業務の中核を担う課長補佐クラスを中心に在任期間を長期化すべきである。特に、食品安全、検査、国際交渉など深い知見と経験が必要な分野については、在任期間を原則３年以上とすべきである。

特定分野に長期間携わる人材を確保するための「専門スタッフ職制度」を積極的に活用すべきである。

エ 健全な組織内競争の力により緊張感を生む組織づくりを目指すべきである。このため、以下の人事登用の取組を進めるべきである。

新たな人事評価制度を十全に活用し、年功を重視する人事慣行から脱却して、専門性、職務効率、実績などの評価を重視した昇任等を徹底すべきである。その際、事務官・技官の固定的な人事配置も見直すべきである。

種、種職員の種登用について、毎年度の登用目標を定め、意欲と能力のある職員の発掘に努めるべきである。

本省管理職を含め人材の育成が急務な分野や海外派遣等に係るポストを中心に、公募制度を大幅に拡大すべきである。

(3) 食品安全業務の一斉研修など研修の強化

ア 農林水産省の職員がすべからく食品安全業務に関する最低限の知見を備える体制を構築するため、次のとおり研修を強化すべきである。

今年度中に、農林水産省の全職員に対して食品安全に係る基礎的な研修を一斉に実施すべきである。特に食品を取り扱う業務に従事している職員に対してはよりレベルの高い研修を実施し、来年度以降もその取組を継続すべきである。

全職員について、今後、昇任時には食品安全に係る講義を義務づけるべきである。

イ さらに、本省の課長職登用時には、このような食品安全に係る講義に加え、消費者視点の重視、政策決定プロセスの透明化、コミュニケーション能力の向上など本省幹部職員として必要な項目について研修を行うべきである。

ウ B S E や事故米の事例を教訓に、農林水産省の過去の失敗や反省を組織的に継承すべきである。

(4) 縄張り意識により分断されたカルチャーの融合と共通の使命感の醸成

ア 等質性を大切にする複数の集団の存在により形成された縄張り意識を打破し、農林水産省改革を達成するためには、組織共通の使命感を醸成することが不可欠である。

イ そのためには、上記の人事改革や研修強化と相まって、業務の遂行面においても次のようなこれまでにない取組が常に行われる組織風土を形成すべきである。

職員の行動規範など全省的に検討すべき事項、新しい国民ニーズに対応するために複数の部局が協調しなければならない事項などについて、省横断チームをその都度編成し、既存の概念にとらわれない論議を行う。

重要な政策テーマについて、担当部局以外からの提案を推奨する。

自由に意見を言える職場環境づくりを上司が率先して行う。

(5) 地方出先機関と本省との迅速かつ的確な意思疎通の推進

ア 地方出先機関が業務上の窓口である本省関係部局に対して質問、照会、意見具申、業務改善提言等を行っても明確な回答が得られない場合、地方出先機関から、直接、苦情を受け付けることができる地方ホットラインを官房に設けるべきである。

イ 地方ホットラインの担当となった官房部局は、地方出先機関から受け付けた苦情について、関係する部局に一定期間内に回答、説明、改善等を行うよう指示するとともに、関係部局の対応が適切でない場合は、内部監査に通報する仕組みとすべきである。

ウ この他、次のような取組により、幹部職員を含めた各レベルでの地方出先機関と本省との意思疎通の改善を進めるべきである。

I T 技術の活用により、本省と地方出先機関との会議の頻度を高める。これにより、現場実態と本省との意識のずれの早期発見、地方出先機関と本省幹部職員との問題認識の共有化を進める。

ホームページや省内掲示板の活用により、各種情報の共有化と業務改善に向けた提言の汲み上げを行っていく。

地方出先機関と本省との人事交流を積極的に進める。

(6) 健全な労使関係構築のための工程表の作成と透明な実行・管理

ア 国の組織の中であって、農林水産省の労働組合の組織率は特に高く、地方出先機

関における広域人事異動の運用に影響を与えるなど、組織運営面における慣行に様々な影響を与えている。農林水産省改革では、労使関係の問題についても、しっかりと見直していくべきである。

イ 公務員も労働者であり、労働条件改善への取組は必要である。しかしながら、昨今、一部の官庁において、非効率な業務の容認などの馴れ合いによる不適切な労使慣行が明らかになった。このようなことは決して許されない。

ウ 民間であれば、労使の馴れ合いは経営を悪化させ、倒産という形で労使ともダメージを受けるが、国の場合、馴れ合いの代償を払わされるのは国民である。

エ したがって、国民視点に立ち、不適切な労使慣行がないか点検し、もしあれば、労使間で協議の上で、より健全な労使関係の構築に向けた工程表を作成すべきである。また、工程表に沿った改善過程については、国民に公表していくべきである。

- | |
|--|
| <p>6 国民視点に立った行政を円滑に遂行するための機構改革</p> <ul style="list-style-type: none">- 地方農政事務所の原則廃止と地方農政局、本省総合食料局のあり方の抜本的見直し- 平成22年度抜本的機構改革と国民視点に立つ組織への転換 |
|--|

民間においては、仕事は会社が与えるのではなく、お客様から与えられるという意識が徹底している。そうでなければ、会社は存続し得ない。

同様に、行政機構の仕事は国民から与えられるものであるとの意識を、農林水産省の職員すべてが持たなければならない。国民視点に合致しない組織は、厳しく見直されて然るべきである。また、既得権に安住せず、自らを律して見直していくことが求められる。

今回の事故米問題を契機に、農林水産省のあり方が根本的に問われている中で、その組織の大胆な見直しなしには、国民本位の農林水産行政は実現し得ない。

(1) 地方農政事務所の原則廃止と地方農政局、本省総合食料局のあり方の抜本的見直し

ア 今回の事故米問題により、地方農政事務所食糧部は、米麦の国家備蓄や国家貿易の一環とはいえ、食品の供給機能を担う組織としてふさわしくないことが明らかとなった。また、上部機関である地方農政局食糧部及び本省食糧部も、通常時の指揮監督のあり方、緊急時の国民への接し方などの面で根本的な問題があることが明らかとなった。

イ 今回の事態は、米麦という食生活上の最重要食品を供給する行政組織が自ら招いたものである。これにより、国の行政全体に対する国民の信頼は、計り知れないほど傷ついた。

このことを踏まえると、この組織に引き続き米麦供給機能を担わせ続けることは、国民の不信感を限りなく増幅させることになると判断せざるを得ない。

ウ 他方で、米麦の国家備蓄や国家貿易については、組織が不適切であることのみをもって廃止するわけにはいかない。組織の問題と切り離して、政策論としてそのあり方を、国民のニーズを踏まえて検討することが必要である。

仮に国民が行政に備蓄や国家貿易の機能を引き続き果たすことを求めるなら、行政はそのための実行組織を用意しなければならない。しかし、その組織は、本省及び地方出先機関の食糧担当部局の廃止を前提に検討しなければならない。

その際、米麦を直接売買する業務については、流通の監視や需給安定等の政策的業務と切り離し、例えば、組織が同一の目標を保有し、統一的な責任ある内部統治を行い得る経営体の業務として再編成することも考えられる。

エ 地方農政事務所については、その中核的業務がこのような取扱いになることに伴い、原則廃止が相当である。また、これに伴い、地方農政局及び本省総合食料局も

大幅な見直しを行うべきである。

オ 他方、地方農政事務所は、食品表示Gメンによる表示の監視、農業者の経営支援など、食糧業務以外の役割も担っている。それらについては、個々の業務の特性に応じ、引き続き国の業務として実施する、住民の身近な業務として都道府県に移管するなど、個別に十分な検討を行うべきである。

(2) 平成22年度抜本的機構改革と国民視点に立つ組織への転換

ア 今回の農林水産省改革は、この組織に根深く横たわる様々な課題のすべてに処方箋を与えるものである。この改革を推進し、後世まで定着させるためには、農林水産省の機構そのものを大胆に見直し、新たに生まれ変わる必要がある。

イ このため、平成22年度を改革の成果が結実する「農林水産省新生元年」とすべく、前述の見直しと併せて、国民視点に立った抜本的な機構改革を行うべきである。

ウ 抜本的改革は、以下の内容とすべきである。

「食の安全」の視点を最優先とする組織の実現

農林水産省の業務は、部局を問わず、生産から消費に至るフードチェーンとの関わりを持つものである。したがって、全部局において、「食の安全」の視点を最優先とする業務運営が行われる体制を整える必要がある。

国民のニーズの変化に即応した体制の構築

消費者や生産者、事業者等のニーズを踏まえ、農林水産省が今後力を入れて取り組むべき課題を明らかにした上で、それに適切に応え得る体制を構築する。その際、人材の集中的な投入を可能にし、国民に分かりやすい体制とするため、可能な限り一つの部署に集中させる。

利益相反部門の分離

米麦について、直接売買する業務と流通監視等の政策的業務を分離するのと同様、利益が相反する部門は極力分離していく必要がある。

このため、組織全体を点検し、振興と監視が同一部局に置かれている部門については、原則として分離すべきである。

農林水産省改革の実効を期し、その永続を担保する体制の構築

これまで述べてきた、政策決定プロセスのチェック(1の(2))、国民視点に立った政策・業務実行の内部監査(2の(3))、リスク管理・危機管理の常時チェック(3の(4))について、国民視点に立って整合性ある運営を行い得る独立した組織を整備する。

- 7 改革の効果が不可逆的に永続する取組
 - 「ビジョン・ステートメント」と「行動規範」の徹底
 - 改革推進のミッションを担う部署の設置
 - 毎年９月に「国民視点に立った業務再点検運動」を実施
 - 内部監査組織による定期的な意識改革のチェック
 - 職員のモチベーションの向上

前述したとおり、職員が常に国民視点でものごとを考え、実行し、親切、丁寧、正直に業務を進めていくことが必要である。そのための取組や改革が本省・地方を通じ、永続的なものとなるよう徹底する必要がある。今回の改革が色あせぬよう、以下の枠組みの下に将来にわたり改革の実践を続けるべきである。

(1) 「ビジョン・ステートメント」と「行動規範」の徹底

ア 農林水産省の使命を明らかにした「ビジョン・ステートメント」や「行動規範」は、全職員一人一人の行動の拠り所となるべきものである。

イ 様々な広報雑誌への掲載のみならず、職員が常時携帯が可能なものとし、その徹底・浸透を図るべきである。

(2) 改革推進のミッションを担う部署の設置

ア 本提言に盛り込まれた様々な改革の実行を、全省的にかつ継続的に進めていくためには、その推進役となる部署が必要になる。

イ このため、早急に「農林水産省改革推進室」を設置し、この提言の実現に向けた改革が省内で徹底されるよう監督させるべきである。

(3) 毎年９月に「国民視点に立った業務再点検運動」を実施

ア 業務改革運動が継続的に展開されるよう、ＢＳＥ問題、事故米問題が発覚した９月を「国民視点確認月間」とし、毎年、「国民視点に立った業務再点検運動」を実施するべきである。

イ また、「国民視点確認月間」では、職員一人一人に対して意識改革調査を行うなど、個々の職員レベルからの運動を展開していくべきである。

(4) 内部監査組織による定期的な意識改革のチェック

ア 業務運営をチェックする内部監査組織においては、組織運営の面においても各部署において改革が不可逆的に実施されているかチェックを行うべきである。

イ その際、管理職による指揮命令とその執行が適切に行われているかチェックを行うべきである。

ウ また、職員に対するヒアリングなどを通じ管理職が組織統率や人材育成についてその任務を十分果たしているかなどについてもチェックを行うべきである。

エ さらに、外部に対する評価調査などを実施し、国民的な視点から、農林水産省の業務・組織運営が改善されているかチェックを行うべきである。

(5) 職員のモチベーションの向上

ア 改革を持続するには、職員のモチベーションが重要である。

イ 職員のモチベーションを高めるため、政策の企画・立案や、業務運営の改善について、職員が積極的に提言できる仕組みを構築すべきである。また、国民と直接触れ合う機会が多い部署で様々な人材が活躍できる人事配置に心がけるべきである。

ウ 所掌や組織の単位を超え、組織横断的な人材・能力・知識の活用とチャレンジを引き出すため、自主的プロジェクト活動等を推奨すべきである。

エ 新規採用者等を指導するメンター制の導入やコーチング等人材育成手法についての研修を実施すべきである。また、若手職員を対象とした顕彰制度の創設や、実績・評価に基づく人事運営を徹底するべきである。

おわりに

- 1 農林水産省改革の成否は今後の農林水産省職員一人一人が国民を意識し、襟を正して業務の見直しを実現できるかにかかっている。我々は国民が農林水産省のあり方に不信感を持っており、農林水産省が自らの力で改革を果たせるのかが試されていることを忘れてはならない。
- 2 そのためにも、各部署で行われる「国民視点に立った業務再点検運動」を組織をあげて適確に実行することが不可欠である。その進捗状況や改革内容は国民の常識から外れたものであってはならない。また、今回の提言内容が確実に履行されるように確認をしていく必要がある。
- 3 なお、今回の提言に当たっては、省外からホームページに 69 件の意見が寄せられ、省内の掲示板には 523 件の意見が寄せられた。こうした意見を参考にしながら今回の提言がまとめられた。改革チームとしては、意見を寄せていただいた多くの方に感謝を申し上げたい。また、今回の提言は、民間企業の取組も参考にしている。各々の見直しを具体化するに当たっては、これまで及び将来の民間企業の取組もさらに詳しく研究し、有効と思われるものは取り入れる努力も継続していきたい。これを契機に今後は全職員が一丸となって農林水産省改革の輪を更に広げ、真に国民から信頼が得られるような農林水産省の再生に向けて全力を尽くしたいと考えている。
- 4 世界的な食料需給が中長期的に逼迫することが懸念される中、安全な食料をどのように安定的に供給していくのか、地球規模で資源問題、環境問題が深刻化する中、森林や海洋の恩恵をどのように後世に伝えていくのかなど、国民の農林水産行政に対する期待は大きい。

また、我が国農林水産業は、現在、生産額の減少や就業者の高齢化、農地・森林の荒廃など存亡の危機にあるが、一方で、限りない潜在力を秘めた我が国に残された数少ない成長産業でもあり、我が国のみならず世界的な視点に立って、我が国の農林水産業の発展を図っていかねばならない。

我々は、農林水産省の職員としてこうした国民からの期待感を深く胸に刻み込み、全職員あげて農林水産省改革に取り組む必要がある。

< 別 紙 >

「業務点検シート」の検討結果について

農林水産省改革チームは、10月3日（金）に、「課」を単位として各局庁・各地方組織の合計2175の部署に対し「農林水産省の業務の総点検に係るアンケート」（以下「業務点検シート」）を発出し、10月24日（金）に回収した上で検証した。

その結果、例えば、消費・安全、環境バイオマス、中山間地域対策などの地域振興、森林づくり、海づくりの各部門など新しい分野、国民の参加を求める分野を担当する部署や、過去にBSE問題など国民の安全・安心を揺るがす事案を直接担当した部署においては、積極的に国民からの意見を吸い上げ、自らの創意工夫で精力的に業務を遂行しようとする動きも見られる。また、地方出先機関のうち、組織が比較的小さく小回りがきく部署においては、地域と密接な取組を行い、業務に活かしているところも見られた。

しかしながら、大部分の部署においては、国民の視点という観点からは、様々な問題を抱えていることが判明した。改革チームとしては、このような問題点を糊塗とすることなく省内外にさらけ出し、今後の省改革に役立てていくことが必要であると判断した。

具体的には、以下のとおり様々な問題点が摘出された。

1 国民からの苦情、要請、内部告発等への対応について

- 9割にあたる部署が、消費者、生産者、事業者など多様な国民各層からみて、丁寧・誠実・親切な対応がなされるよう、何らかの取組を行っているとしている。また、このような取組について、8割以上の部署が、国民から適切であるとの評価を受けているとしている。
- ほとんどの部署が、説明会や意見交換会において出された国民からの意見については、その対応を放置したり、不誠実との批判を受けたりすることがないとしている。

- (1) 国民は批判・苦情を表明しなくとも不満であるケースが多いにも関わらず、「問題がない」、「批判を受けたことがない」、「苦情がない」ことを国民から評価されている理由として挙げるなど、自己の業務を厳しくチェックしようとする姿勢が見受けられない。目的意識が明確でない組織の典型例とも言える。
- (2) 自分たちの部署は消費者、国民に直接接していないという理由で、苦情等への対応の必要性を感じていないケースや、国民からの苦情等への対応について部署間で業務・責任を押し付け合うケースがあり、農林水産省として国民とコミュニケーションをとるという意識が低い。
- (3) 苦情等を受けた場合、上司や上位部局への報告や苦情者への対応について、担当者による対応の格差を生じさせないための明確なルールが設けられていない。同時に、苦情等に際しどのように対応したかのフォローや、その情報公開に取り組む姿勢が見受けられない。
- (4) 苦情等への対応は上司や上位部局の問題であり、苦情等を受けた場合に、上司や上位部局に報告さえすれば適切に対応したという意識が蔓延している。

2 政策目的・効果の説明、意見交換及び国民の意見の施策への反映について

- 約 8 割の部署が、政策について国民との意見交換を適切に行い、その結果を施策に適切に反映するため、何らかの取組を行っているとしている。また、約 7 割の部署が、国民各層からそれらの取組が適切であるとの評価を受けているとしている。
- 約 8 割の部署が、現在の所管の業界の状況からみて消費者と業界の利害が一致するとしている。

- (1) パブリック・コメントなどの国民が意見の言える機会さえ設ければ、国民からの意見を聴取したとしているなど、丁寧・誠実・親切とは認められない対応も多い。また、今の法律や前例に従った国民への説明・意見交換のやり方に問題がないか検証しようとする意識がない。さらに、電話対応などの「丁寧さ」や「誠実さ」など、態度の問題だけに目を向き過ぎているケースがある。
- (2) 他課が主催する消費者懇談会等での説明の機会があるにもかかわらず、それを利用せずに特定の者からの意見聴取にとどまっている部署が多い。一部の声しか聞けていないという可能性、そのために判断に偏りができている可能性についての意識が低い。
- (3) 地方組織においては、「本省各局の事業の執行機関」という意識のせいで、本省から指示があってはじめて説明・意見交換を実施するなど、主体的に説明・意見交換の機会を確保し施策を改善するなどの取組が行われていない。本省もそのような主体的な取組を促しサポートする体制を整えていない。
- (4) 国民から寄せられた意見については、地方組織から本省等に伝えたとしても、地方組織は本省等でどのように施策に反映されたかは把握しフィードバックしていない。本省等においても、伝達された意見に対する対応が不明瞭で、地方組織にフィードバックしていないため、現場のモチベーションが上がらない。このように、本省・地方農政局と地方農政事務所の国民のニーズに関する連携が不十分。
- (5) 本省では、声を聞くべき「国民」の範囲については、一般的な消費者から施策の直接の対象者や国会議員まで、各課の業務によって様々なとらえ方がされており、どのような者にも説明できるよう常に意識を持って、政策を立案し執行していくという意識が欠けている。

3 食の安全に対する意識について

- 6割強の部署は、自らの業務のうち、食の安全業務に該当するものがないとしている。

本省・地方出先機関を通じて、農林水産省の大半の部署は、農林畜水産物、飲食料品の生産・加工・流通といったフードチェーンの各プロセスと多かれ少なかれ関連するはずであるのに、消費・安全局以外の部署では、自らの業務は食の安全とは関係ないとし、かつ本省からの見直しの指示を待つのみである回答が多く、食の安全に対する意識が極めて低い。

4 本省と地方出先機関の関係について

- (1) 本省は地方出先機関に対して十分な説明用の材料を提供しきれていないのみならず、現場の説明会では、本省決定事項のみであり、自らの意志で動くことが出来ないように縛ってきた現在の指示・命令系統システム（上意下達）に限界感がある。
- (2) 本省からは「建設的な意見や政策提言以外は報告するな」と言われ面倒な声は聞き入れられず、現場の声がシャットアウトされている。
- (3) 一部の地方出先機関では、国民の視点に立った有益な施策が実施されているにも関わらず、本省と出先機関、出先機関同士の間で情報交換・意思疎通が十分に行われていないため、そのような好例が組織全体に普及・浸透されていない。

5 職員・職場の意識改革について

- 9割にあたる部署が、消費者、生産者、事業者など多様な国民各層からみて、丁寧・誠実・親切な対応がなされるよう、何らかの取組を行っているとしている。また、このような取組について、8割以上の部署が、国民から適切であるとの評価を受けているとしている。(再掲)

- (1) リスク管理・危機管理等について職員一人一人が有益な意見を持っていたとしても、それを言わない、言えない、または組織の上下で認識が異なるなど、組織の風通しが悪い。
- (2) 職員による「たらい回し」についての国民からの批判があるにもかかわらず、ほとんどの部署で国民の意見に丁寧に対応していると回答するなど、課長等が職員の業務実態を把握した上で回答を行っているのか疑念がある。

6 今後の業務改善の予定について

- B S E 問題発生後に業務の見直しを行った部署は6割強にとどまっている。
- 今回の事故米問題を踏まえて、業務改善を行う予定のある部署は約半分にとどまっている。

- (1) 所管が異なることから、今回の事案を踏まえて改善は行わないとの回答が多い。今回の事案は、農林水産省の業務が国民視点からかけ離れていることに根本原因があるという認識が欠落していることが明らかである。
- (2) 国民の意見を直接聞くことのできる現場であるからこそ工夫できる業務があるにも関わらず、業務改善については出先機関に裁量がなく、単に改善要望を上伝するだけなど、上司や上位部局からの指示で初めて行うべきとの意識が見られる。

	「はい」と答えた 部署の割合	「いいえ」と答えた 部署の割合
１．基本的視点に関する点検		
（総論）		
消費者、生産者、事業者など多様な国民各層からみて、丁寧・誠実・親切的な対応がなされるよう、貴課の業務において何らかの取組を行っていますか。	８９．７％	１０．３％
国民各層からそれらの取組が適切であるとの評価を受けていますか。	８４．１％	１５．９％
（苦情、要請等への対応）		
国民からの苦情、要請、内部告発、その他の情報提供について、対応が放置されたり、不誠実との批判を受けた事例がありますか。	３．７％	９６．３％
苦情、要請、内部告発を受けた場合の対応の方法はルール化されていますか。	８１．９％	１８．１％
そのルールについて、改善すべきとの声は寄せられていますか。	２．３％	９７．７％
苦情、要請、内部告発への対応がルール化されていない場合、国民の苦情、要請への対応が公平になされているとお考えですか。	５７．８％	４２．２％
（政策の目的・効果に関する説明）		
国民に政策目的や政策効果の説明を適切に行い、その結果を施策に適切に反映するため、何らかの取組を行っていますか。	８４．０％	１６．０％

政策について国民との意見交換を適切に行い、その結果を施策に適切に反映するため、何らかの取組を行っていますか。	79.0%	21.0%
国民各層からそれらの取組が適切であるとの評価を受けていますか。	73.6%	26.4%
政策目的や政策効果の説明、意見交換の方法、その結果を施策に適切に反映する方法はルール化されていますか。	62.7%	37.3%
そのルールについて、改善すべきとの声は寄せられていますか。	4.6%	95.4%
政策目的や政策効果の説明、意見交換の方法、その結果を施策に適切に反映する方法はルール化されていない場合、国民全体の視点で見て、業務が公平に遂行され则认为ですか。	40.8%	59.2%
説明会や意見交換会において出された意見について、対応が放置されたり、不誠実との批判を受けた事例がありますか。	2.0%	98.0%
（業の振興と消費者の利益）		
貴課の業務において、特定の分野、団体の指導、監督業務、もしくは特定の分野、団体と深く関係する予算、税制等に該当する事項がありますか。	39.3%	60.7%
業の振興と消費者の利益が一致しないという認識に立ち、日々業務を行っていますか。	51.3%	48.7%
現在の所管の業界の状況からみて消費者と業界の利害が一致しないことはありますか。	31.9%	68.1%
（今後の業務改善）		
今回の事案を踏まえて、業務改善を行う予定はありますか。	52.5%	47.5%

２．食の安全業務についての点検

（総論）

貴課の業務のうち、食の安全業務に該当するものがありますか。

35.9%

64.1%

（業務の見直し）

BSE 発生後業務の見直しを行いましたか。

63.8%

36.2%

見直した業務について、その後、定期的な検証を行いましたか。

83.1%

16.9%

現在、すべての業務が国民の健康を守ることが何よりも重要であるという意識を持って行われているといえますか（産業振興サイドに偏っていないといえますか）。

81.2%

18.8%

国民の健康への悪影響発生の未然防止の観点から行われていると言えますか（問題・事故が発生した後の被害拡大防止に偏っていませんか）。

79.6%

20.4%

その措置は科学的な知見や証拠に基づいて業務が行われているといえますか（根拠のない判断をしていませんか）。

95.2%

4.8%

フードチェーンの川下への影響を防ぐ観点からの措置はとられていますか。

71.5%

28.5%

その措置は科学的な知見や証拠に基づいて業務が行われているといえますか（根拠のない判断をしていませんか）。

95.9%

4.1%

他課の実施する食の安全業務について、おかしいと思う点がありますか。

8.5%

91.5%

おかしいと思う点がある場合、他の部局に対し何らかの働きかけを行っていますか。	44.6%	55.4%
第三者（マスコミ、消費者、他省庁等）から、貴課の行う食の安全業務と他の部署（省内、省外を問わず）が行う食の安全業務との連携ができていないと指摘されたことはありますか。	5.9%	94.1%
（今後の業務の改善等）		
今回の事案を踏まえて、業務改善を行う予定はありますか。	57.7%	42.3%
今回の事件に鑑み、食の安全に関する業務でないとされているものの中で、食の安全に影響を及ぼす可能性のある業務は本当にありませんか。	28.3%	71.7%

「職員アンケート」の結果について

農林水産省改革チームは、農林水産省の地方出先機関を含めた全職員（約26000人）に対し、「政策決定プロセスについて」、「職員の意識改革について」と題し、2回にわたり職員アンケートを実施した。

第1回の「政策決定プロセスについて」の質問内容は、政策決定プロセスの透明性、政策決定に当たっての国民視点の有無、前向きな提言が活かされる職場環境、関係部局間等の円滑な関係、情報提供や調整の公平性である。

第2回の「職員の意識改革について」の質問内容は、職員の意識改革の必要性、その理由、意識改革で必要となる観点、必要な取組内容、国民と役所の意識の乖離、職員のモチベーション、業務・組織改革の必要性である。

今回のそれぞれのアンケートによって浮かび上がった職員の意識のうち、特筆すべきは以下のような点である。

（回答率）

2回にわたる職員アンケートの回答率は、第1回が4割、第2回が5割となっており、職員の問題意識の低さが現れていると考えられる。

（政策決定プロセスについて）

政策決定プロセスの透明性、政策決定に当たっての国民視点の有無、前向きな提言が活かされる職場環境、関係部局間等の円滑な関係、情報提供や調整の公平性などの質問項目について、それぞれ7割以上が適当ではないとの回答となっている。

また、その理由について、現場の実態を把握していない、幹部職員で政策決定される、幹部職員の意識の低さ、業務が多忙、人事交流が少ない、制度的要因、行政批判を恐れる、情報開示ツールが整っていない等が挙げられている。

（職員の意識改革について）

職員の意識改革の必要性、業務・組織改革の必要性といった質問項目について、9割の職員が職員自身の意識改革が必要と回答し、8割の職員が意識改革に当たって、業務・組織改革が必要と回答している。

特に、業務・組織改革について、組織の縦割りを防ぐ情報共有の仕組み、方法論の共有化、業務改善を指導してくれる組織の存在、人事交流の活発化が必要としている。

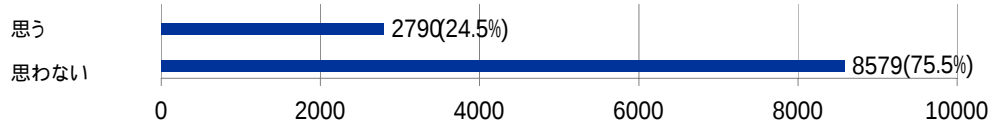
具体的なアンケートの内容及び結果は次ページ以降のとおりである。

第1回職員アンケート実施結果(11月25日現在) ～「政策決定プロセス」について～

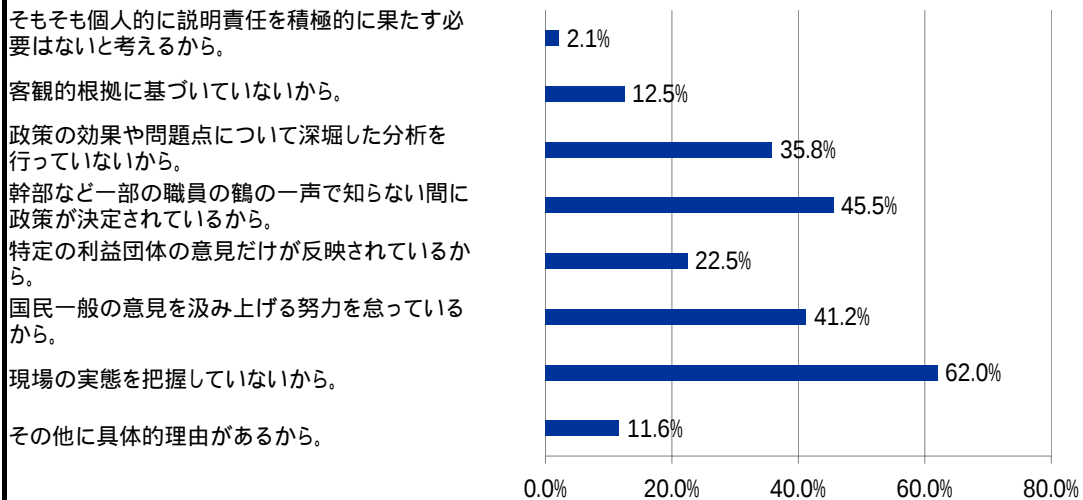
定員 26968人 (平成20年9月30日現在)
回答者数 11369人 (平成20年11月25日現在)
回答率 約42.2%

【政策決定プロセスの透明性】

(1) あなたは、現在の政策決定プロセスが国民への説明責任に耐えるものとなっていると思いますか。

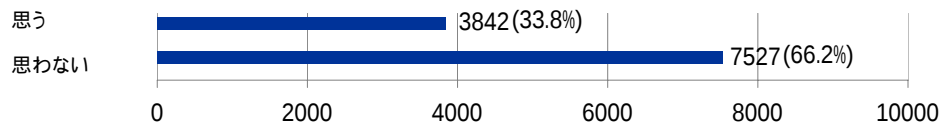


(2) そう思わない場合、それは何故ですか。(複数回答可)

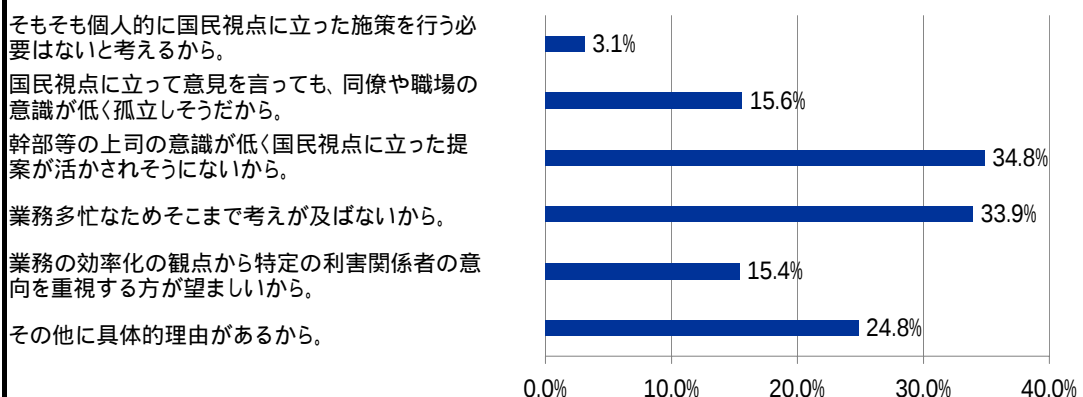


【政策決定に当たっての国民視点の有無】

(1) あなたは、政策決定にあたっては、特定の利害関係者への過度な配慮を廃し、国民視点が最優先になっていると思いますか。

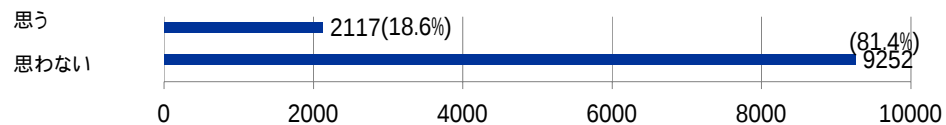


(2) そう思わない場合、それは何故ですか。(複数回答可)

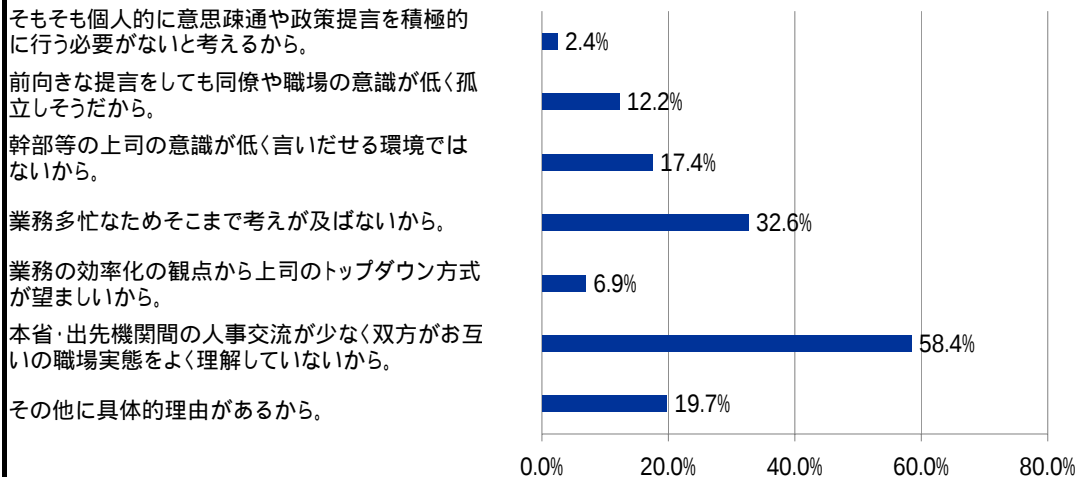


【前向きな提言が活かされる職場環境】

(1) あなたは、省幹部と職員、本省と出先機関の意思疎通が十分にできており、職員の国民の視点に立った前向きな提言が活かせる風通しのよい職場環境が整っていると思いますか。

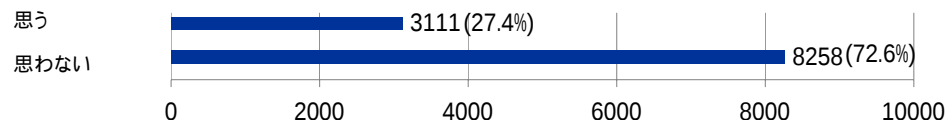


(2) そう思わない場合、それは何故ですか。(複数回答可)

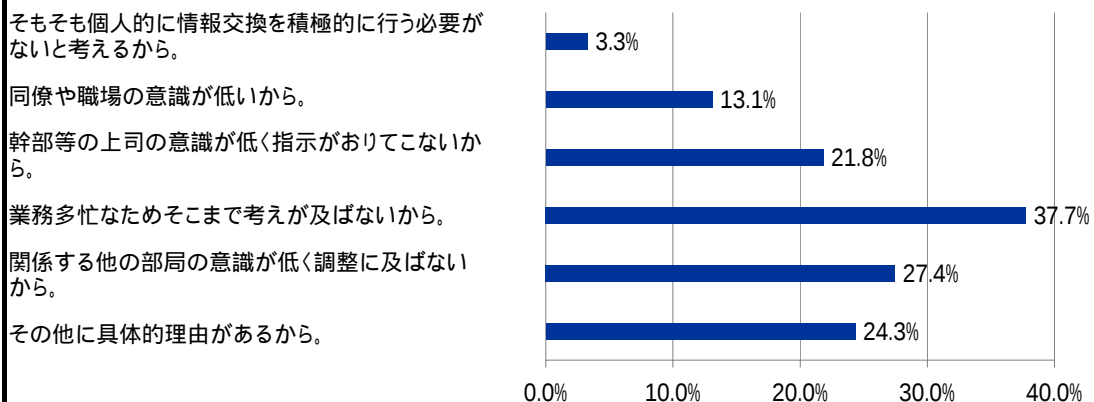


【関係部局間等の円滑な関係】

(1) あなたは関係部局間、本省と出先機関間で普段から情報交換が十分になされており、意見が対立したときにおいても円滑に調整される環境が整っていると思いますか。

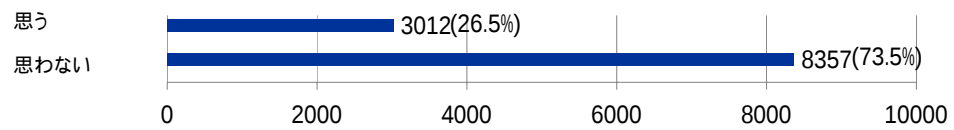


(2) そう思わない場合、それは何故ですか。(複数回答可)

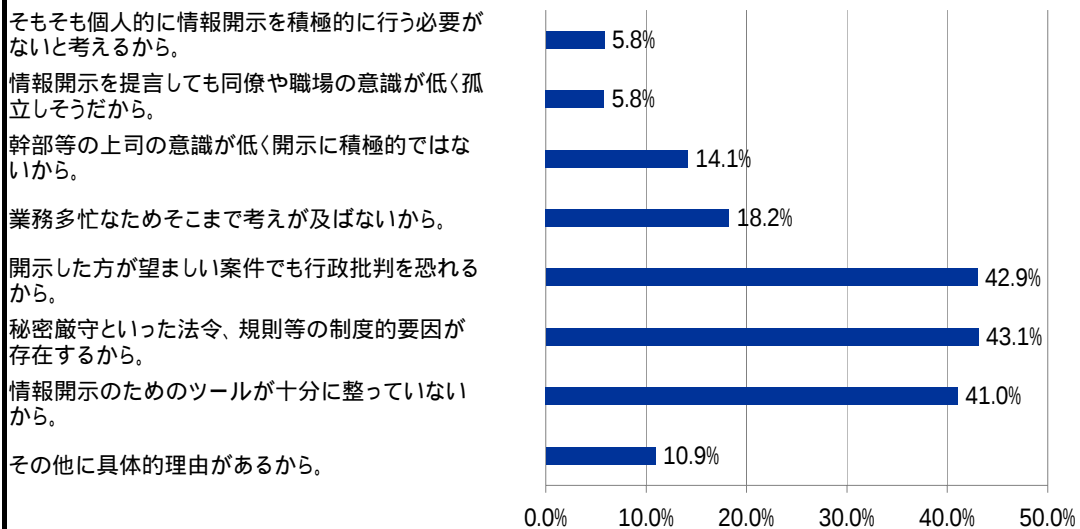


【情報提供や調整の公平性】

(1) あなたは、行政批判も恐れず、消費者などに情報開示を十分に行い、団体や集団に関係なく情報提供や調整が公平に行われていると思いますか。



(2) そう思わない場合、それは何故ですか。(複数回答可)

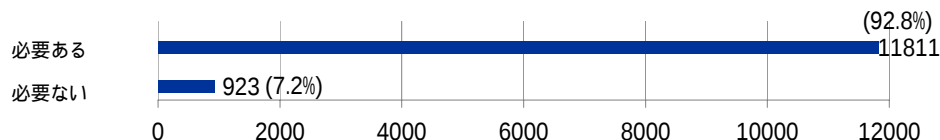


第2回職員アンケート実施結果(11月25日現在) ～「職員の意識改革」について～

定員 26968人 (平成20年9月30日現在)
回答者数 12734人 (平成20年11月25日現在)
回答率 約47.2%

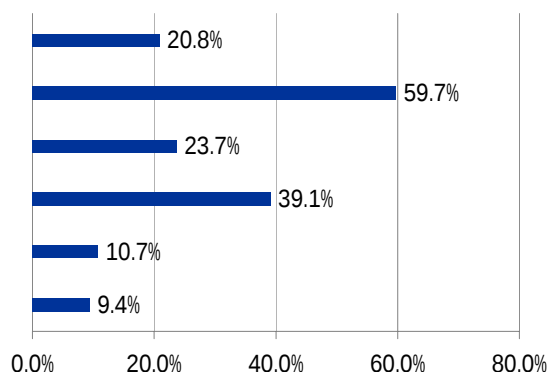
【職員の意識改革の必要性】

(1) あなたは職員の意識改革が必要であると考えますか。



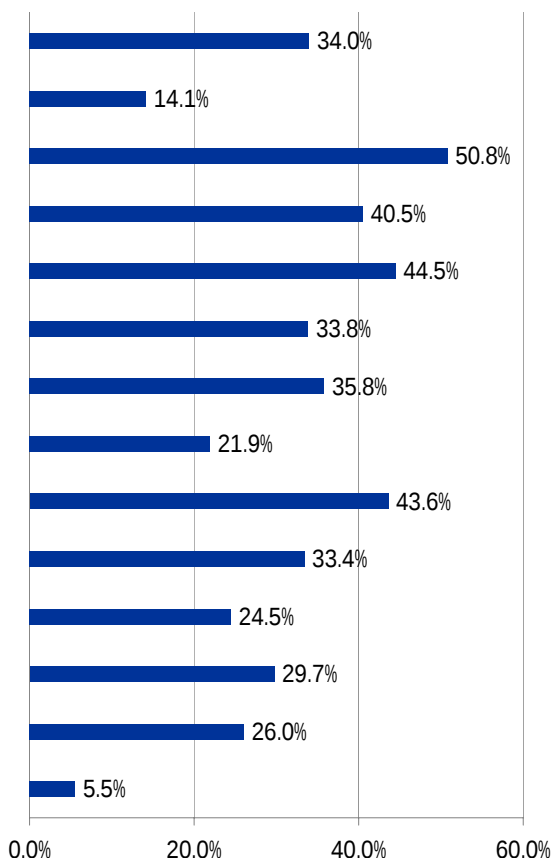
(2) 意識改革が必要であると考える場合、それは何故ですか。(複数回答可)

そもそも職員が消費者に対する配慮等に消極的であるなど、意識が非常に低いから。
職員のさらなる意識改革が伴わなければ、業務・組織改革をいくら行っても無駄だから。
今回の事故米穀事件のような重大な問題が発生する主たる原因は職員の意識にあるから。
以前から職員は意識改革に取り組んではいらぬものの、さらなる工夫が必要だから。
自分は強い意識をもって仕事しているが、幹部等他の人間が必ずしもそうでないから。
その他の具体的な理由

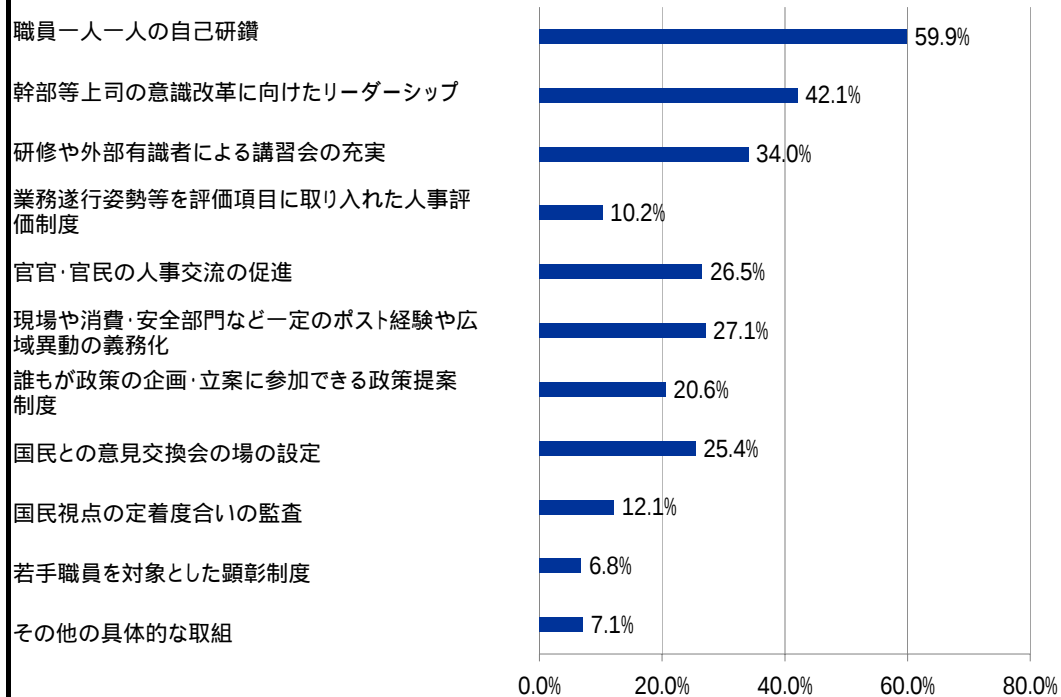


(3) 意識改革が必要であると考える場合、どのような観点からの改革が必要であると考えますか。(複数回答可)

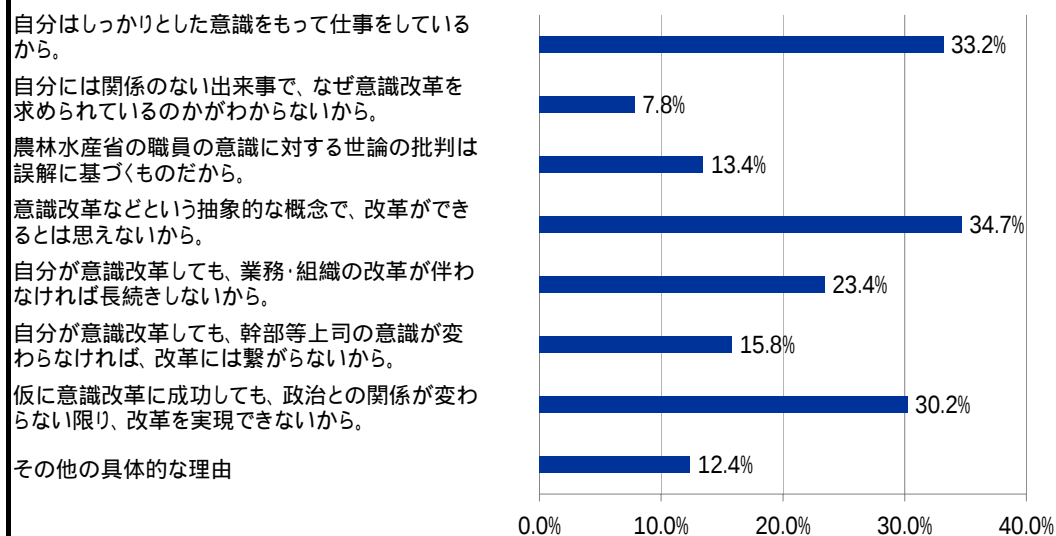
生産者目線をもつ。
業界目線をもつ。
消費者目線をもつ。
農林水産省の各職員が省を代表して国民に対応しているという責任感をもつ。
自らの職務の責任の内容・範囲を十分に理解し、国民への説明責任を果たす。
「指示待ち」ではなく、自ら問題意識をもって業務に取り組む。
組織内の他の部署との連携を強める。
上司・部下のコミュニケーションを深める。
本省と地方出先機関、又は地方出先機関間のコミュニケーションを深める。
専門知識とともに、農林水産行政に関する幅広い知識を深める。
業務の効果・結果に目を向ける。
国民への説明、国民からの意見の汲み上げに力を入れる。
国民に奉仕するという使命感をもつ。
その他の具体的な観点



(4) 意識改革が必要であると考える場合、それを進めるにあたりどのような取組が重要であると考えますか。(複数回答可)

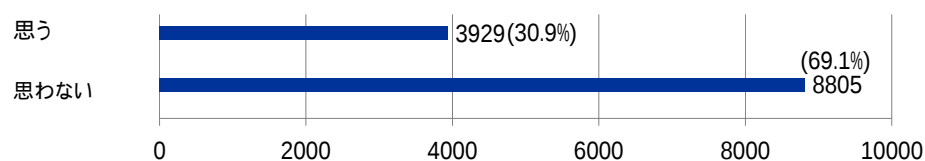


(5) 意識改革が必要でないと考える場合、それは何故ですか。(複数回答可)



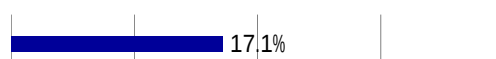
【国民と役所の意識の乖離】

(1) あなたは担当業務遂行に際し、国民の意識と役所の意識が概ね一致していると思いますか。



(2) 国民の意識と役所の意識が一致していると思わない場合、そのギャップを解消できない理由は何だと考えますか。(複数回答可)

そもそも、国民の求める仕事と自分が考える仕事にギャップがあるのは当然だから。



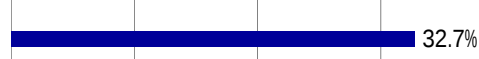
国民が求める内容が理想的すぎて、業務としては実現できないと思うから。



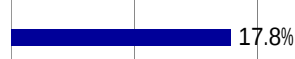
国民が求める内容の次元が異なるため、業務として実現する必要性を感じられないから。



国民が求めることを実現するには、省内・省外のハードルが高すぎるから。



国民が求めることを実現するのは政治であり、役所では実現できないから。



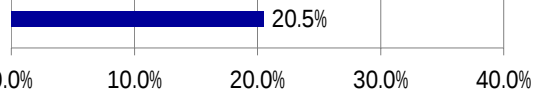
国民の求めることに共感できず、自分の仕事として実現する必要性を感じないから。



国民の意識がどのようなものかわからない。

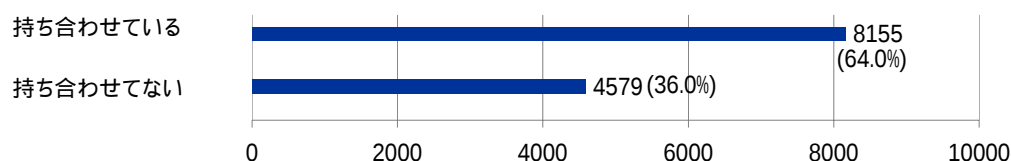


その他の具体的な理由

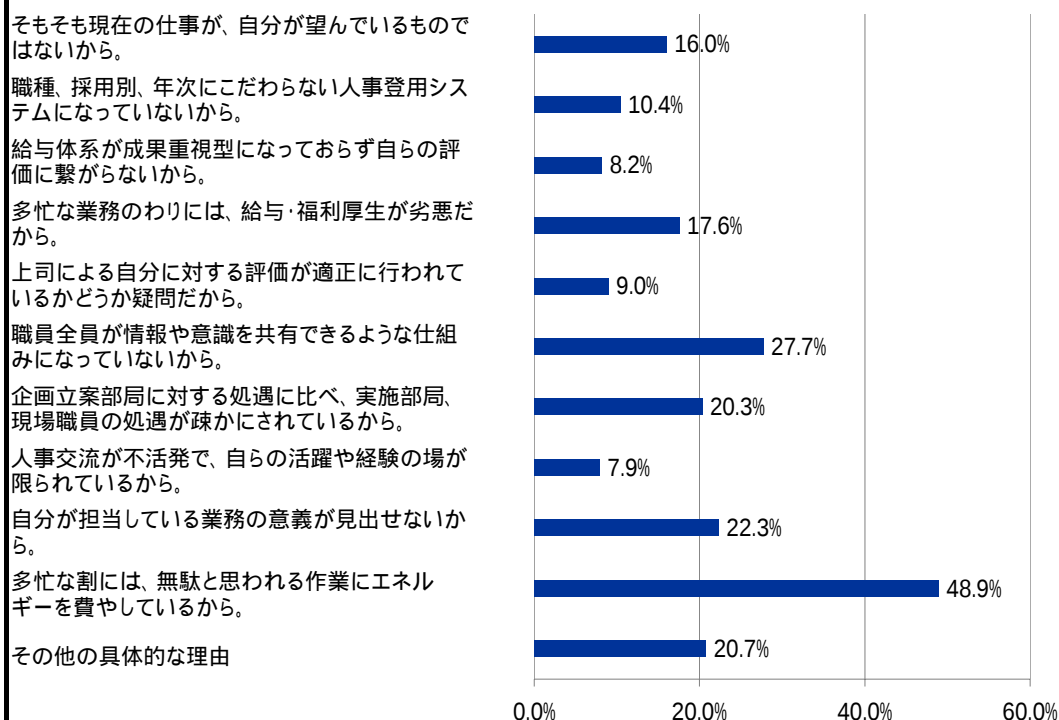


【職員のモチベーション】

(1) あなたは自分の仕事を全うするモチベーションを十分に持ち合わせていますか。

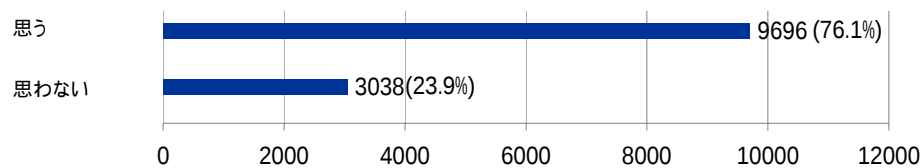


(2) モチベーションを持ち合わせていない場合、それは何故ですか。(複数回答可)

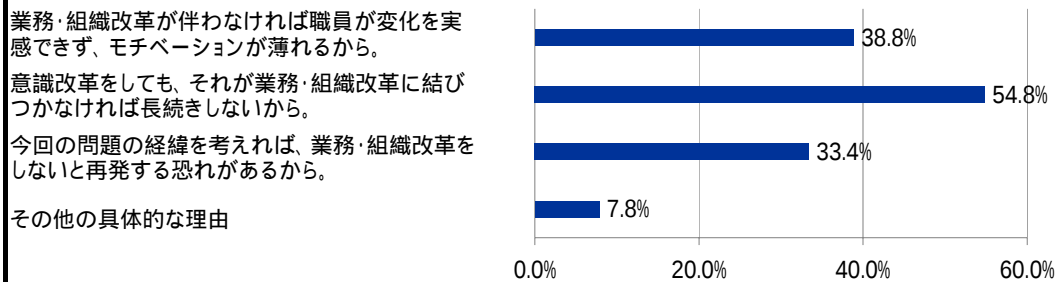


【業務・組織改革の必要性】

(1) 職員の意識改革を実行し持続させるためには、業務・組織改革が不可欠であると思いますか。



(2) 業務・組織改革が不可欠であると思う場合、なぜそう思いますか。(複数回答可)



(3) 業務・組織改革が不可欠であると思う場合、どのような仕組みが必要であると考えますか。(複数回答可)

