

オーストラリア
クィーンズランド州及びニューサウスウェールズ州
における
政策評価及び食品安全に関する取組み状況

平成 15 年 12 月

(財) 農 林 水 産 奨 励 会
農林水産政策情報センター

目 次

はじめに.....	1
要 約.....	3
1. ニューサウスウェールズ州の「政府コスト品質委員会」の活動.....	7
1-1 政府コスト品質委員会の概要.....	7
1-2 評価サイクルの考え方と評価対象エイジェンシーの選定.....	9
1-3 評価の6つの段階と10の成果物.....	10
1-4 成果物.....	10
1-5 評価結果と機密事項扱い.....	19
2. クイーンズランド州政府における戦略計画の策定と利用.....	21
2-1 第一次産業省食料繊維科学局の活動.....	21
2-2 戦略計画の策定と利用.....	23
参考資料：農業システム研究所(Farming System Institute;FSI)戦略プラン 2002 年～2005 年...	28
3. クイーンズランド州における食品安全に関する取組み.....	34
3-1 Safe Food Queensland の取組み.....	34
3-2 Food Risk Management Team の活動.....	37
4. 食生活の改善への取組み — Eat Well Queensland —.....	39
4-1 クイーンズランド公衆衛生フォーラムの構成.....	39
4-2 オーストラリア全土とクイーンズランドでの運動展開.....	41
4-3 Eat Well Queensland の活動.....	43
4-4 Eat Well Queensland が取り組む栄養改善.....	43
4-5 他機関等との関係.....	47
5. クイーンズランド州第一次産業省コールセンター.....	48
5-1 コールセンターの発足.....	48
5-2 コールセンターのオペレーターの稼働.....	49
5-3 問合せ状況.....	49
5-4 オペレーターの評価.....	50
5-5 オペレーターの評価項目.....	59
参考資料：コールセンターの PR に添付されたメッセージ.....	60

はじめに

オーストラリアは連邦制を採用しており、各州は二院制の議会を持ち（ただし、クイーンズランドは二院制を廃止し、現在は一院制）、大きな権限を持つ州政府を持っている。連邦の対象は、外交、国防、貿易、通貨などの分野に限定され、州内の経済活動、教育、農業、保健などに関する政策は州の権限に属するとされる。

調査テーマの一つである食品の安全性に関しては、輸出に関する事項は、連邦の対象であり、国内流通に関する事項は、州の対象ということになるが、食品のリスクアセスメントを実施し、その結果を受けて基準を設定し、リスクを軽減するための対策を講じて行くリスクマネジメントは、連邦と州の関係を従前のままで済ますことが出来なくなってきた。オーストラリアは、州の権限を巡って連邦政府と州政府が対立することがしばしば起こっているといわれるが、その対立を未然に減らそうとする動きが食品の安全対策や食生活の改善への取り組みでみられる。

もう一つのテーマである政策評価については、経済活動や農業に関する政策は州の権限とされていることから、この分野の政策評価については州政府における取り組みを見ないことには片手落ちということになる。

調査対象としてクイーンズランド州とニューサウスウェールズ州を選んだ。選定には、調査日程が大きく影響しているが、両州とも農業生産活動が活発であることが大きな理由である。

両州について概要をみると、

クイーンズランド州は、オーストラリアの北東部に位置し、温帯地域から熱帯へと広がっている。北端のヨーク岬とパプアニューギニアの間にはトレス諸島があり、島民は本土のアボリジニーとともにオーストラリアにおける社会経済的弱者として位置づけられ、近年アボリジニーとトレス諸島民に対して「和解」対策が講じられている。東岸沿いには 2000 キロ以上にわたってグレートバリアリーフの珊瑚礁が続き、環境保全問題が提起されるようになっている。州の人口は 373 万人（2002 年 9 月現在）である。

ニューサウスウェールズ州は、オーストラリア東南部に位置し、北部の亜熱帯から南部の冷涼地帯まで各種の作物が栽培されている。オーストラリアでは、最も人口規模（650 万人）の大きい州で、州都のシドニーは、商工業が盛んである。

この報告書は、オーストラリアにおける政策評価と食品の安全性問題への取り組み状況を把握するために、当センター調査部長谷口敏彦が本年 7 月下旬にオーストラリア連邦政府、

全国団体、クーンズランド州、ニューサウスウェールズ州、及びニュージーランドを訪問し聞き取り調査したものの中から、クーンズランド州及びニューサウスウェールズ州について取りまとめたものである。連邦政府と全国団体については、政策レポート 070「オーストラリアにおける食品安全等に関する取組み」として、また、ニュージーランドについては、同レポート 072「ニュージーランドにおける食品の安全性等に関する取組み」として取りまとめている。

今回の調査に当たっては、在ブリスベン領事館の須田善也副領事、シドニー領事館の大谷浩司副領事には、日程調整、各種の便宜供与で大変お世話になったこと対して感謝したい。

平成 15 年 12 月
農林水産政策情報センター

要 約

1. ニューサウスウェールズ州政府コスト品質委員会

ニューサウスウェールズ州の「政府コスト品質委員会」は、州政府の機関の一つで、州政府の局長、民間の CEO 等 11 名で構成され、毎年度、「業績評価」(performance review)と業績測定に相当する「サービス概観」(Overview of Services)を出している。同委員会は、業務の遂行に当たって「協力的作業」(collaborative arrangement)を採用している。つまり、業績評価とサービス概観の業務を行う際に、政府コスト品質委員会のメンバーがプロジェクトの責任者になるが、評価対象エイジェンシーのほか、他のエイジェンシーも参加して実施しており、一方的に評価するのではない。

エイジェンシーの業績評価を実施する場合、評価チームが結成され、エイジェンシープロフィール、評価計画、診断的評価（文書と現地調査＋分析）、課題ペーパー、SWOT 分析、業績格づけ、業績結果、プレゼンテーション及び提言、エイジェンシー行動計画、追跡調査報告の順序で作業が進められている。

この一連の作業の中で中心をなすものは、業績格づけで、65 のカテゴリーについて 0 から 5 までの星で評価される。ホテルの格づけを意識して策定されており、首相や大臣は、すぐに大勢を把握できるようになっている。格づけされた一覧表には、エイジェンシー名は、秘密事項とされ、明らかにしていない。

秘密事項扱いは、英国の内閣運営方式に倣っている。州民から批判はないとのことで、州首相は、エイジェンシーの業績や活動について項目ごとに把握することができ、エイジェンシーの長に対して改善事項を指摘しているといわれる。

2. クイーンズランド州政府における戦略計画の策定と利用

クイーンズランド州政府では、各部局に対して「戦略計画」の策定を求めている。戦略計画は、予算要求と密接に結びついており、戦略計画に記載のない事項の予算要求は認められない。

第一次産業省食料繊維科学局では、各グループ（研究所）ごとに 5 年から 6 年間の戦略計画を策定している。戦略計画の策定に当たっては、消費等に関する傾向分析が実施され、業界団体を巻き込んだワークショップが開催されている。ワークショップにおける意見交換を基に、予算編成サイクルに合わせて、必要性、実施方法を検討し、更に年次報告書でどのような結果が得られたかを明らかにすることになっている。

戦略計画と予算は、密接にリンクしているが、業績評価と年次報告書に記される達成度の結果が翌年の予算に影響することはあまりない。

農業システム研究所の戦略計画を例にみると、同計画は5年間の計画として作成されている。構成は、我々のビジョン、我々の役割、事業方針、価値観、望ましい将来像、ドライビング・ホース、指標、競争上の優位性、戦略的課題、製品のカスタマイゼーションとイノベーション、革新的科学と未来技術、持続可能な生産と環境システムとなっている。例えば、望ましい将来像では、「2020年までに、農業システム研究所は、次のことを実現する」とし、「我々は科学と技術革新を通じて、コミュニティを向上させる」など7つの将来像を明らかにしている。また、指標の課題領域の一つである「遺伝子組換え体」については、「消費者の食品分野における遺伝子組換え体の許容度」を上げている。

3. クイーンズランド州における食品安全対策に関する取り組み

クイーンズランド州において、食品の安全対策に責任を持っているのは、“Food Safe Queensland”（クイーンズランド州食品安全局）である。設立された背景は、連邦政府で全国共通のコードが作られ、コードの実施は州政府の責任であるとの合意が1999年9月、連邦政府と各州・準政府の間で成立したことによる。クイーンズランド州では、この合意の実施に当たって、一次製品の生産に焦点を当てた「食品生産法」と小売から消費の部分に関する法律「食品法」を定めた。Food Safe Queenslandは「食品生産法」で規定されている。

クイーンズランドでは、「柔軟な対応」が取られている。これは、クイーンズランド州ではすべてコーデックスのリスクアナリシスをベースにしているが、第一次産業の中には小企業から大企業まであり、また内容も様々であることから、一律に実施方法を定めるのではなく、すべての関係者が遵守しなければならない最低限の基準を設けて、後はアウトカム（結果）をみる手法が採られている。

クイーンズランド州には、Food Safe QueenslandのCEO、保健省と第一次産業省のDirector Generalに加えて、クイーンズランド大学の教授が入った「食品安全諮問委員会」が設置され、食品の安全性に関して意見交換がなされている。現在のところ、消費者代表は入っていないが、将来は入れていく予定である。また、安全基準が確立されればその方面の専門家も入る予定である。食品安全諮問委員会のサブコミッティについては、業界の代表者に議長を依頼することが検討されている。これは、業界に自分達の委員会であるということを認識してもらうこと、そのことによって規制遵守を達成していこうとする考えである。

4. 食生活の改善への取組み

1999 年からオーストラリア全土で、“Eat Well Australia”（オーストラリア食生活改善運動）が展開されている。運動は、全国民を対象として、今後数年間に亘ってオーストラリア国内の食品と栄養に関する状況を改善するための戦略的パートナーシップの構築と戦略の策定を目的としている。

Eat Well Australia は、2001 年 8 月にオーストラリア保健閣僚会議で承認され、同年 10 月に実施された。同閣僚会議は、以降 5 年間、小児の栄養摂取の改善（特に母乳による育児の増加と幼児や貧困家庭に生まれた小児の栄養状態の質向上）、一般国民の青果物の摂取量を増やす、アボリジニーとトレス諸島民の栄養状態の改善を重点分野として支援することとしている。

Eat Well Australia を受けて、クイーンズランド州では、“Eat Well Queensland”（クイーンズランド食生活改善運動）が展開されている。Eat Well Australia との関係をみると、Eat Well Queensland は、食品や栄養に関する問題に取り組み、全州民にアプローチする包括的な戦略であるとされ、Eat Well Australia が国内すべての州及び準州に対応するのに対して、Eat Well Queensland は、州独自の問題への対応や、改善の必要な政策に地方色を反映させるためのものである。

クイーンズランド州における具体的な問題は、次の 3 つとなっている。

- ① 食料供給の問題（国内における野菜と果物の最大供給州の 1 つとして）
- ② 先住民問題
- ③ 栄養摂取の促進と改善、慢性病の予防

このように、Eat Well Queensland は、野菜と果物の供給を図ることを第一に掲げ、州独自の項目としている。しかし、基本的には、栄養摂取の改善を目指していることには変わりはない。

Eat Well Queensland を展開する母体は、「クイーンズランド公衆衛生フォーラム」である。クイーンズランド州保健省が設立に当たって中心的役割を果たし、現在の運営においても中心になっており、事務局を務めている。関係省庁、大学、団体等は、平等なパートナーとして参加できるようになっている。資金の負担割合は、州政府が 6 割、連邦政府が 3 割、他のメンバーが 1 割である。

5. クイーンズランド州第一次産業省コールセンター

クイーンズランド州第一次産業省では、コールセンター（DPI Call Centre）を設置している。オーストラリアに限らず、政府機関が無料電話相談を設置して国民や州民からの問合せに応じているケースが少なくない。コールセンターを設置する前は、第一次産業省に来

た問合せはタライ回しにされることがしばしば起こっていたとのことである。コールセンターの設置によって、一般的な質問はコールセンターの担当者が回答し、専門的な質問については直接の専門家に回し、タライ回しは生じていないとのことである。

わが国の公的機関においても問合せ回答の必要性が認識されるようになってきている。電話のタライ回しは、その機関のイメージや評価を著しく低下させることは、古今東西を問わない。対象分野は、畜産、食品、水産、林業などで、10名の職員（オペレーター8名のほか、チームリーダーとマネージャー）が対応に当たっている。1週間に受ける電話は平均2,500本である。

ここでは、8名のオペレーターが回答に当たっており、回答した内容はテープに収録されるだけでなく、質問者に回答内容について意見を求め、管理職が個々人の回答内容の評価している。評価に当たってウェイトが大きいのは正確な情報を提供したかどうかであるが、コミュニケーションスキル等も重要な評価要素となっている。

オペレーターの評価項目は、①コミュニケーションスキルでは、挨拶、相手の名前、言語に関するマナー、言葉の選択、積極的な提案、明瞭性、音量、速度、終わり方について、②態度・口調・礼儀では、焦点、問題点、共感、口調、忍耐力、礼儀作法、自信、親密感、行動を言葉で表現について、③コール・マネジメントでは、コール・コントロール、イニシアティブ、自己主張、保留の理由、保留から復帰までの時間、通話時間について、④応答手順では、聞き取り、聞いていることの確認、電話番号の確認、質問、理解、問題解決、確認について、⑤期待では、知識に対する期待、マナーに対する期待について、最後に⑥成果について、100%、50%、0%という評点づけがチームリーダーとマネージャーによって行われている。

8名のオペレーターの総合的な評価は、一覧表に整理され、それぞれ、知らされている。単調な作業に加えて、ストレスの溜まる業務であることから、勤務は3年を限度としているとされる。

1. ニューサウスウェールズ州の「政府コスト品質委員会」の活動

ニューサウスウェールズ州では、1995年にオーストラリア労働党政権が成立している。1995年に同党が政権に就くと、新たに常設委員会を設置して、政策の実施や変更の可能性について監督させることになった。また、それだけではなく、業績評価（performance review）に関する定期的なプログラムを実施することになり、手始めに、「政府コスト委員会」（Council on the Cost of Government；CCG）が設立された。その業務は、特定の分野を検討し、揺さぶりをかけるということである。政府コスト委員会は、1999年5月にいったん廃止されたが、首相のメモランダムによって2000年から新しく「政府コスト品質委員会」（Council on the Cost and Quality of Government；CCQG）として再発足した。

なお、現政権が成立する以前の1995年までは、政府コスト委員会や政府コスト品質委員会のような組織はなかったとのことである。

今回、ニューサウスウェールズ州における政策評価として政府コスト品質委員会の活動を取り上げるのは、評価に当たって評価対象エイジェンシー¹以外のディレクター（Director、課長又は部長）と対象エイジェンシーの担当者が作業チームに加わるピアレビュー（peer review）が採られていること、評価の方式が分かりやすいこと、業績の格づけが実施されていること、エイジェンシー名が伏せられ、評価対象エイジェンシーとしても受け入れやすい方式となっていること、評価結果は首相をはじめ閣僚に分かりやすい形で提示されていること、である。各項目について格づけされた表を基に首相からエイジェンシーの長に対して改善の指示があるとのことである。

評価結果を予算査定に直に結びつけ、また、A、B、Cといった格づけが政策評価であると考えられがちなわが国とは異なっている。ニューサウスウェールズ州の取組みは、何のために評価を実施するのかを考えさせられる事例である。

¹ NSW 政府サイト <http://www.directory.nsw.gov.au/about.asp#faq> のFAQによると、The term 'agency' refers to any type of Organisation, Statutory Body, Associated Body or Corporation that is part of a minister's portfolio. Most agencies comprise various 'business units', such as 'corporate services division' or 'western region office'となっている。省庁と訳すことは不適切とみられるので、エイジェンシーとした。ニューサウスウェールズ州政府の中に、多数のエイジェンシーあるとのことである。なお、NSW Agriculture(ニューサウスウェールズ州農業省)は、組織としては大きい、一つのエイジェンシーとのことである。

1-1 政府コスト品質委員会の概要

「政府コスト品質委員会」は、州政府の機関の一つで、諮問機関（consultancy group）であるとされている。政府コスト品質委員会の機能は、内閣の予算委員会のためにエイジェンシーの業績評価（performance reviews²）を実施することと、政府全体をカバーする「サービス概観」（Overview of Services）を毎年度実施することである。

なお、今回、「サービス概観」についても聞取ったが、これは毎年度報告書を作成することが主眼で、白書に近いものであると理解される。

政府コスト品質委員会の構成は、次のとおりである。

Prof. Percy Allan（議長）	Percy Allan and Associates Pty Ltd 代表
Dr Col Gellatly	首相府の CEO.
Ms Lisa Corbyn	環境保護局長
Ms Sue Holliday	計画局長
Mr Byram Johnston	IQ オーストラリア（IT のコンサルタント企業）
Prof. Elizabeth More	キャンベラ大学副総長代理
Dr Tom Parry	独立価格・規制審判所長
Mr Dick Persson	公共事業サービス局長
Dr John Pierce	財務省長官
Mr Warwick Watkins	情報技術・管理局代表
Mr Roger Wilkins	内閣事務局長

議長の Percy Allan 教授は、以前ニューサウスウェールズ州財務省長官を 10 年余り務めている。現在は多くの会社を経営しているほか、Macquarie 大学の経営学の客員教授でもある。同氏が委員会の責任者として、首相に報告することになっている。委員は、政府以外（民間、大学）が 3 名で、他の 8 人のメンバーは財務省、内閣府などの幹部である。

政府コスト品質委員会の「業績測定・評価課」（performance measurement and review division）の予算は 380 万ドル（3 億 1000 万円）、スタッフは 25 人で、特定のエイジェンシーを評価するプロジェクトを実施する場合、評価対象のエイジェンシーのほか、他のエイジェンシーからも出向者が来る。政府コスト品質委員会の業務は、内閣の予算委員会に報告書を提出することで、予算委員会を運営している 3 人の上級閣僚（senior ministers；首相、財務大臣、副首相）が最終決定を下すことになっている。

² この報告書では“review”を「レビュー」とせず、「評価」としている。これは、OECD やカナダ財政委員会、米国農務省などでも review と evaluation を区別できないとしていること、また、ニューサウスウェールズ州の review も evaluation と実質的に同じとみられることから「評価」とした。

政府コスト品質委員会では、業務の遂行に当たって「協力的作業」(collaborative arrangement) という形が取られている。業績評価と業績測定の2つの業務を行う際に、政府コスト品質委員会のメンバーがプロジェクトの責任者となるが、他のエイジェンシーと協力して実施することになっており、一方的に評価することにはなっていない。

1-2 評価サイクルの考え方と評価対象エイジェンシーの選定

評価 (review) の実施に当たっては、評価サイクル (cycle of reviews) が取られている。以前は、評価は、何か問題が起こったときに実施されていたが、現政権の方針で、業務改善 (good arrangement practice) の一環として日常的に評価を行うこととされた。評価は、業務を的確に管理するため、何度も繰り返し評価しなかなければならないとの考えに基づいている。そのため、業績の悪いエイジェンシーだけを評価するのではなく、良いエイジェンシーも評価することとされている。

しかし、サイクルを定めて機械的に実施されているのではない。

業績の良いエイジェンシーも評価対象にするという点では、サイクルの考えから来ているが、実際に評価の対象にするエイジェンシーは、交渉によって選定されるとのことである。いつ何を実行するかは、結局は政治的な判断による。政府が評価を行う分野について政策的な優先順位を決め、それを政府コスト品質委員会が実行する形が取られている。つまり長い間解決されないまま残っている問題があれば、それには高い優先順位がつけられることになる。また、何らかの調査報告によって、ある組織の効率が良くないとか、予算の使い過ぎ、経費が多い、業務情報の質が良くないなどの要因があることが分かった場合は、その組織が評価の対象とされる。政府コスト品質委員会では、大小のエイジェンシーの間で釣り合いをとるようにしたいと考えているとのことである。

最近、実施した評価対象エイジェンシーは、次のとおりである。さまざまなエイジェンシーが対象になっている。

- Agriculture(農業省)
- Anti Discrimination Board/Privacy NSW (反差別委員会/プライバシー)
- Asbestos Research Institute (アスベスト研究所)
- Central Corporate Services Unit (DPWS) (中央法人局)
- Corrective Services (矯正局)
- DPWS (Department of Public Works and Services) (公共事業省)
- Department for Women, Ethnic Affairs Commission (女性・倫理問題担当省)
- Heritage Office (文化遺産事務所)
- Protective Commissioner (保護委員会)
- Public Guardian (保護局)

- Public Trustee（管財局）
- SafeFood Production NSW（セーフフード・プロダクション）
- Sustainable Energy Development Authority（持続的エネルギー開発局）
- TestSafe Australia（爆発物試験場。鉱山爆発に係わる安全性を確保する）
- Tourism NSW（観光省）

1－3 評価の6つの段階と10の成果物

政府コスト品質委員会には、多くのプロジェクト・チームが設けられることがある。チームは運営委員会に報告する。運営委員会の議長は政府コスト品質委員会のメンバーが務めることになっている。また、政府コスト品質委員会が報告書を提出する先が内閣の予算委員会である。

政府コスト品質委員会では、初めの段階で、どのようなステップを踏んで評価するかという評価プロセスを関係者全員に知らせるようにしている。評価は、①評価の実施決定、②評価計画の立案、③評価の実施、④評価結果の報告、⑤勧告に対する実施、⑥追跡調査の6つのステップを踏んで行われる。

評価プロセスの6つの段階において、次の10の成果物がまとめられる。

- エイジェンシープロフィール(Agency Profile)
- 評価計画(Review Plan)
- 診断的評価(Diagnostic Review)（文書と現地調査＋分析）
- 課題ペーパー(Issue Paper)
- SWOT 分析 (SWOT Analysis)
- 業績格づけ(Performance Ratings)
- 業績結果(Performance Conclusions)
- プレゼンテーション及び提言(Presentation & Recommendations)
- エイジェンシー行動計画(Agency Action Plan)
- 追跡調査報告(Monitoring Report)

1－4 成果物

次に、成果物のうち、エイジェンシープロフィール、評価計画、診断的評価、SWOT 分析、業績格づけ、提言について、詳しく見ることにする。

<エイジェンシープロフィール>

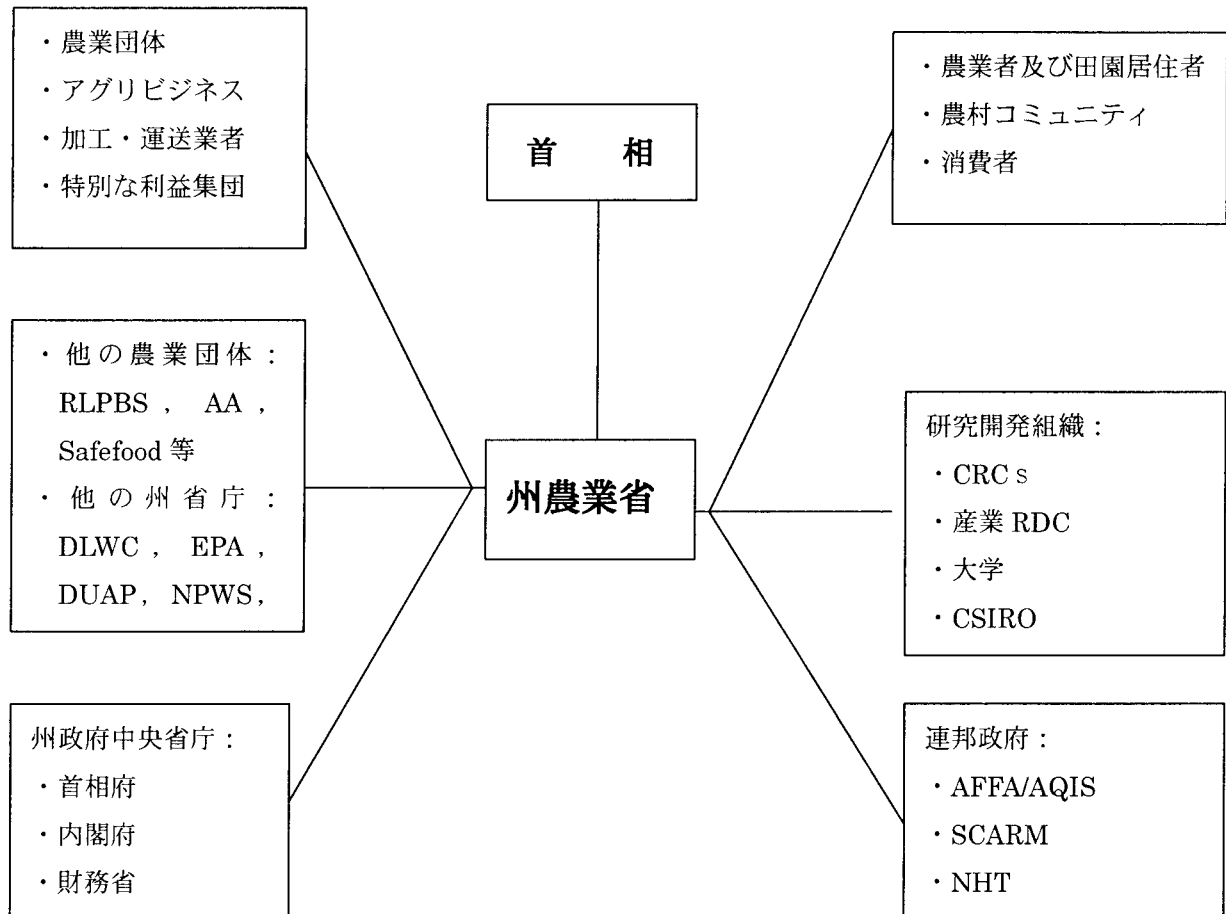
エイジェンシープロフィールでは、評価を開始するに当たって、年次報告書、ウェブサイトなど、文書として出されているものを検討する。政府コスト品質委員会には、このよ

うな資料を検討するチームがあり、チームは、他のエイジェンシーから出向して来ているディレクター、評価の対象となるエイジェンシーのスタッフと政府コスト品質委員会のスタッフの3者から構成される。つまり、ピアレビューのプロセスが取られる。必ずしも地位の高い人がなっているということではなく、また、3名ということでもない（調査時点で稼働しているのは8名からなるチームが1つとのことである）。プロジェクト・チームには、第三者のエイジェンシーから出向しているマネージャーがおり、それを政府コスト品質委員会のスタッフと評価対象のエイジェンシーからのスタッフが補佐している。この意味で、「協力的作業」と言われている。

このような協力的作業方式を採っているのは、評価対象エイジェンシーの考え方も理解しなければならないとされているからである。また、他のエイジェンシーからディレクターが来ていることで、マネジメントや評価について新しく教わることがある。評価対象エイジェンシーは問題があったことに気づいた場合、問題が表面化する前に対処するといったこともある。

エイジェンシープロフィールは、まず基礎的データに基づいて科学的な方法でプロフィールを作成し、対象エイジェンシー内の主たる評価対象を決める。次頁の図の「ステークホルダー図解」のニューサウスウェールズ州農業省のケースでは、主なステークホルダーとして、業界団体、農業団体、ニューサウスウェールズ政府のエイジェンシー、農家、農村コミュニティ、消費者、研究開発に携わる機関、連邦政府などをあげておき、どういった人を相手にしているのかを見極める。

ステークホルダー図解



「組織チャート」（省略）では，資源も検討項目の 1 つにされており，人材や資金をここ 2，3 年の間にどのように使ったかが検討される。また実施した業務内容を見て，それに関する傾向分析を行い，上向き，あるものは下向きになった理由を検討する。

また，業績については，政府資金によるものか，あるいはそれぞれのエイジェンシーが資金を調達したものかによって分類される。そのエイジェンシーの業務が政府に限定されたものであるか，あるいは民間と競合する業務かによっても分類される。そして活動内容について検討を加える。

<評価計画>

評価計画は，対象とするエイジェンシーと評価内容について契約を結ぶようなものとさ

れている。プロフィールの主要な情報を要約し、評価の範囲を定め、方法とプロセスを決定し、業務上の重要な問題を特定する。また、財務省や内閣府など中央のエイジェンシーに何を評価するかを質問することもある。反対に、何について評価して欲しいか質問することもある。

次に、時間枠を設定する。通常、スタッフについては、モデルや役割と責任を見る。評価を実施する前に様々な準備をし、しっかりとした計画を策定し、実施前に全員の合意が得られるようにする。

<診断的評価>

診断的評価は、組織の診断をすることである。医療システムで考えてみると、かかりつけの医者には、体温や血液検査などの基本的な検査をしてもらい、何か問題があれば専門医にかかるという仕組みになっているが、政府コスト品質委員会が行う診断的評価は、かかりつけの医者が行う診断のようなものである。

組織を診断する場合、戦略面と運営面の二つから検証する。評価には、12の項目が設けられている。戦略面では組織の外部を、運営面では組織の内部を見る。そして、その組織がこの12の項目について適切に業務を行っているかどうか確かめる。組織には、該当分野の業務内容を証明できる文書を提出するよう要請する。その文書があるかないかが証拠になる。しかし、文書があっても本棚の飾りになっているだけということもあるので、次の段階では、「活用されているか」どうかについて質問する。

各項目については、管理のあり方が改善されているかを検討する。例えば、環境の項目では、シナリオを策定しているか、SWOT分析(strength, opportunity and threat analysis)を実行しているか、PEES分析(political, economic, environmental, sociological and technological analysis)はどうかを評価する。これらは、いわば標準的な管理ツールとされるものである。他のカテゴリーについても同様に見ていくことになる。サービスの実施については、サービス・チャーターがあるか、サービスを第三者と比較しているか、コスト面はどうか、料金やアクセスに関する方針を定めているのか、などを見る。同様のことを運営面についても行う。

<SWOT分析>

12の主要な項目を検討した後、課題ペーパーを作成し、SWOT分析を行う。SWOT分析は、政府コスト品質委員会で行うが、エイジェンシーが自ら手がけることもある。

SWOT分析は、内部条件と外部条件についてプラス面とマイナス面をみる。ケーススタディを例にみると、内部条件のプラスとしてStrengthsのところにセクター間のバランスを取る能力、専門職員、リスクマネジメントが、Weaknessesとして地方部局長が持つ資

源が限られているなどがあげられている。外部条件のプラスとしては Opportunities のところにクライアントに肯定的イメージがある。マイナスとしては Threats には産業の生産性と環境の要求の衝突などがあげられている。

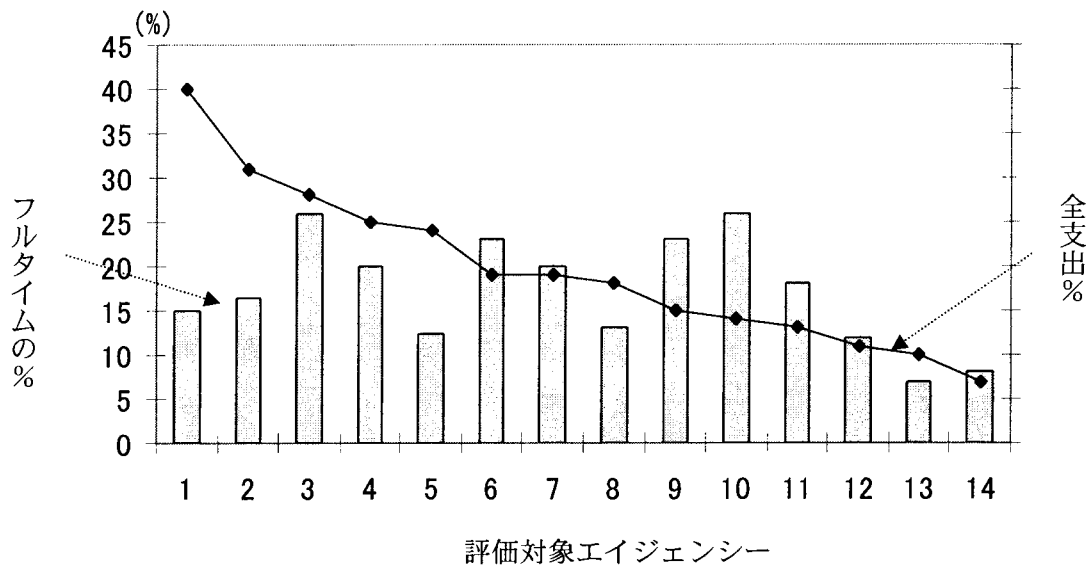
SWOT 分析（ケーススタディ）

内部条件	強み (Strengths) ・セクター間のバランスを取る能力 ・専門職員 ・強力な中央管理 ・良好なプロセスとシステム ・コスト見積もり手法 ・IT の活用 ・リスクマネジメント	弱み (Weaknesses) ・環境調査の記述が不十分 ・顧客ニーズが公式に評価されていない。 ・地方部局長が持つ資源が限られている。 ・公式のワークフォース計画がない。
外部条件	機会 (Opportunities) ・クライアントに肯定的イメージがある, ・熟練し, 実用的な研究組織 ・広範囲な活動 ・政府政策の遵守	脅威 (Threats) ・産業の生産性と環境の要求の衝突 ・特別な財政圧力: 研究, 給与の増大に対する外部資金依存 ・自然災害

<業績格づけ>

業績格づけでは、他のエイジェンシーの評価結果と比較し、ベンチマークする。次頁の図は、14 のエイジェンシーに対して評価した結果の比較である。評価対象となったエイジェンシーの組織の運営費として支出されたもの（公共サービスの使用したものを除く）の割合を他のエイジェンシーと比較している。全支出に対するフルタイム人件費の割合は、エイジェンシーの規模によるが、概してうまく回転している組織は 10～12% くらいである。

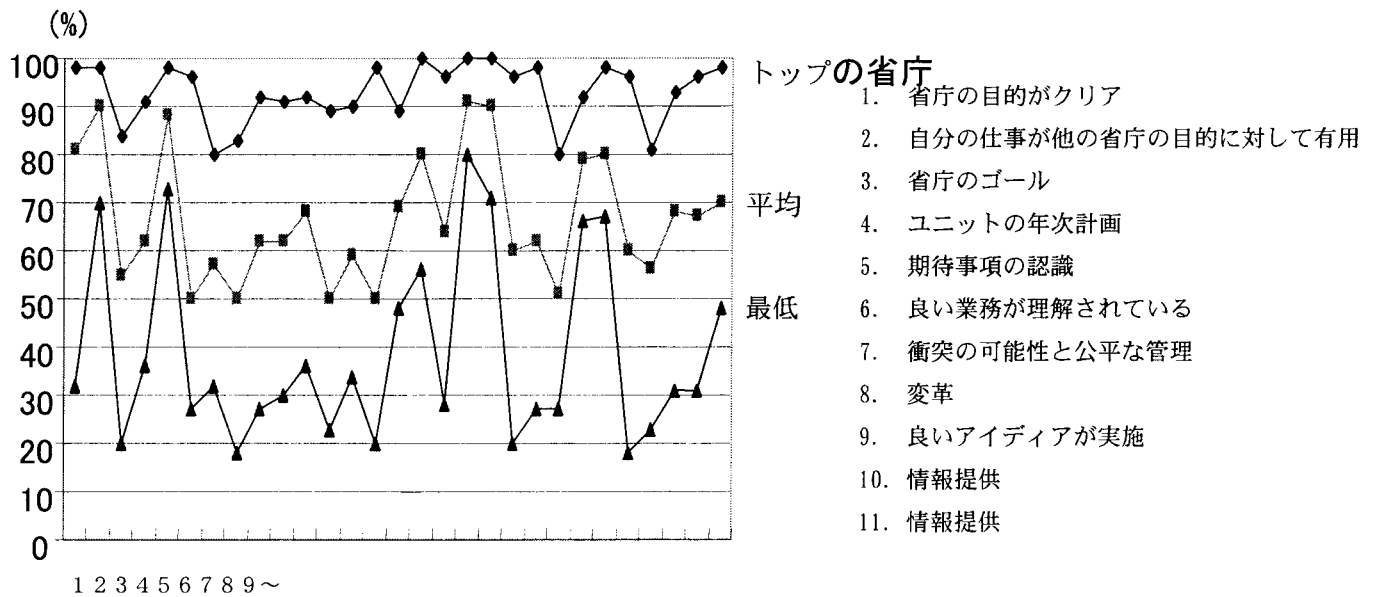
図 スタッフと支出の比較



政府コスト品質委員会では、各エイジェンシーの人材の配置についてクライアント、圧力団体、地域社会、政府エイジェンシーの職員、幹部と話し合いを行う。

また、評価を行う際には、職員に対して簡単な調査を実施する。次図は、各設問に対する最も良い回答、最も悪い回答、14 エイジェンシーの平均を示したものである。

職員調査結果



ゴール（目的又は目標）が明確に設定されているかの項目では、最も良いエイジェンシーは 98% で、このエイジェンシーのほとんどの人がゴールは明確であると考えたことになる。平均は 80~82 で、最も悪いエイジェンシーではゴールが明確に設定されていると考えているのは 30% しかない。

エイジェンシーのゴールのパーセントが低いことは、職員はどの方向に向かっているのかが分からないことを意味し、良い結果も得られにくいということになる。通常は、戦略計画や事業計画書、年次報告書などの文書の形で出されている。評価を開始する時点で、一連の書類に関するリストを提出させる。集まる書類は、60~100 点で、それがあるかなんかが証拠に関わってくる。その後、質について評価を行う。準備期間として対象エイジェンシーには 1 か月くらい前に言うようにしているとのことである。

倫理面については、ほとんどのエイジェンシーで倫理的であると評価されている。最低値は 80% で、平均は 90%、最高値は 100% になっている。

このように表することによって、評価対象となった組織がどこに位置するかが一目瞭然になる。

エイジェンシーの業績の格づけは、65 のカテゴリーについて 0 から 5 までの星で評価される。ホテルの格づけを意識して策定されており、内閣の大臣もすぐに大勢を把握できるようになっている。

次頁の図には、65 のカテゴリーのうち、12（2000-2001 年の評価では 13）を表示している。また、図の戦略番号は、評価したエイジェンシーを指している。この中には、農業省も含まれているが、エイジェンシー名は、秘密事項（Confidentiality³）であるので、明らかにしていない。

評価を実施した 15 のエイジェンシー間にバラツキが見られる。最近行った評価結果から合計点を出したもので、現在、どのような状態にあるかを知ることができる。「戦略及びレビュー」（Strategies & Review）や、「立法及び政策」（Legislation & Policy）、「プロセス及びシステム」（Processes & Systems）などは良いと評価されているが、人に関わる項目はあまりよくない。「人的資源」（Human Resource）や「ステークホルダー」（Stakeholders）、「サービスの実施」（Service Delivery）、「組織文化」（Culture）、「コミュニケーション」（Communications）、「クライアント」（Clients）などは芳しくない。物を扱う活動の方が良い評価を得ている。この評価を受けて首相から、「サービスの実施にもっと力を入れよう」という指示が出されたとのことである。

³ 秘密事項（Confidentiality）については、1 - 5 で説明している。

表 2002 年及び 2003 年に評価を実施した省庁のスコア

業績分野 戦略分野	2002-2003 年の評価						
	9	10	11	12	13	14	15
概況調査	☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
クライアント	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
ステークホルダー	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆
立法及び政策	☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
サービスの実施	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
戦略及びレビュー	☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
業務分野							
組織文化	☆	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
コミュニケーション	☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
組織構成	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
人的資源	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
プロセス及びシステム	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆
管理及び業績測定基準	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆	☆☆
合 計	21	27	28	30	35	36	37

表 2000 年及び 2001 年に評価を実施した省庁のスコア

業績分野 戦略分野	2000-2001 年の評価							
	1	2	3	4	5	6	7	8
概況調査	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆	☆	☆☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆☆
クライアント	－	☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
ステークホルダー	☆	☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
立法及びレビュー	－	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
政府政策	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
サービス及びアウト プット	☆☆	☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
提供者	☆	☆☆	☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
業務分野								
文化、コミュニケー ション	－	☆	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
戦略	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
組織構成	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
職員・技術	－	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
プロセス及びシス テム	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆
管理及び業績測定	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆
合計	22	24	29	32	39	45	46	55

<備考>

0	業績なし
☆	業績が貧弱
☆☆	業績がかなりある
☆☆☆	業績がよい
☆☆☆☆	業績が素晴らしい
☆☆☆☆☆	業績が飛び抜けてよい

<提言>

提言では、評価を基にどのような改善を行うべきかを戦略的な問題と運営面の問題についてそれぞれ提言としてまとめられる。以前は、戦略を考えていて、運用面に欠けているところがあったが、それをカバーするようにしているとのことである。更に、報告書は、2 ページに要約され、大臣、首相及び予算委員会に提出される。

評価が完了すると、予算委員会に報告書を提出し決定を求める。更に、首相は大臣宛てに実施しようとする事項を指示し、実施計画の作成を求めるレターを書く。大臣は、計画を練って首相に返書を書く。そして、政府コスト品質委員会が計画の妥当性を検討する。6～12 か月の間に評価を行い、政府が要請する場合は適宜変更を加える。

1－5 評価結果と機密事項扱い

予算委員会は、非常に高いレベルの委員会で、政府コスト品質委員会では、他のエイジェンシーと協力体制を築き、プロセスにも関わってもらうという協力的モデルを設けているが、これは、全員の合意を必要とするものでは必ずしもない。合意に達することよりは、それぞれの役割を明確にすることをねらっている。政府コスト品質委員会では、評価対象となる政府機関に対して、その透明なプロセスと明確な方法をもって行うことを約束している。評価の結果は、意見ではなく事実に基づいてまとめる。評価される側にも、意見提示の機会が与えられる。報告書は、予算委員会に提出されるが、機密事項 (confidentiality⁴) として公開されない。これは、Westminster 流の内閣運営方法である機密事項と関係している。

機密事項について、州内に異論がないか⁵といったことについて、電子メールで問合せたところ、次のような回答があったので、そのまま掲載する。

質問：機密事項とは、ウェストミンスター式の内閣運営方法であるという説明を受けたが、「機密事項」とは閣議における討論の中身を意味するのではないのか。業績評価の報告書の公表に当たって、「機密事項」を適用することについては何らかの批判や議論はないか。

⁴ “The Code of Conduct and Guidance on Procedure for Ministers ”

<http://www.saltireguide.co.uk/secure/sal10-8.htm>

Ministers and the Government (attendance at Privy Council meetings, the handling of Cabinet and ministerial committee business, the priority of Cabinet meetings, the circulation of Cabinet and ministerial committee minutes, the principle of collective responsibility and the confidentiality of Cabinet discussions).

⁵ 同じアングロサクソン系のニュージーランドでは、内閣の運営はすべて公開されており、現在では confidentiality にはなっている事項はないとのことである。

回答：業績評価の報告書は、内閣予算委員会から依頼され、内閣予算委員会に提出することから、「内閣の機密」とされている。

ウェストミンスター・システム（英国式議院内閣制）における内閣の慣行に照らすと、このことは、各種の評価文書や資料は公開されることはなく、政府内の関連する閣僚や主要な職員にのみ利用可能であることを意味する。

これにより、閣僚が問題や提案に対して自由で率直な評価を行うことが可能となっている。このプロセスには、エイジェンシーと閣僚が参加する。エイジェンシーの CEO が運営委員会の一員となることで、批判を減少させている。少数派の意見や提案は、運営委員会、評議会及び内閣に提出することが可能である。すなわち、意見はすべて合意が得られない場合に提出される。

質問：評価のサイクルという考え方と、政府コスト品質委員会が評価に関する政治的決定を行い、優先順位づけを行った後に評価を実施するという考え方は、両立しないように思うが、如何か。

回答：評価の「サイクル」という概念は、あらゆる政府エイジェンシーがいずれは評価の対象となるというものである。

今後、約一年間をかけて、どのエイジェンシーの、どの分野について評価をするのかについては、通常年に一度、内閣レベルで決定がなされる。この決定は、そのときどきのあらゆる政府の特定の優先事項や要求に左右されることになる。

ここで問題となるのは、エイジェンシーに対する評価が行われるかどうか、ではなく、いつ評価が行われるか、という点である。これは首相や上級閣僚によって、政治的なレベルで決定される。

また、政府コスト品質委員会が「実施」するのではない。むしろ、これは各々の閣僚の指示の下に各エイジェンシーが行う仕事である。政府コスト品質委員会は予算委員会の決定事項が実施されているかどうかをモニターすることである。

2. クイーンズランド州政府における戦略計画の策定と利用

2-1 戦略計画の策定と利用

クイーンズランド州政府では、各部局に対して「戦略計画」(strategic plan)の策定を求めている。戦略計画は予算要求と密接に結びづけられ、戦略計画に記載のない事項に関する予算要求は認められない。

第一次産業省食料繊維科学局 (Department of Primary Industries, Agency for Food and Fibre Sciences) では、各グループ (研究所) ごとに5年から6年間の戦略計画を策定している。戦略計画の策定に当たっては、消費動向等について傾向分析が実施され、業界団体を巻き込んだワークショップが開催される。食料の消費であれば、家族の小人数化、主婦の就業によって食品の購買行動がどのように変化して来ているかにいて意見交換が行われる。

これらの意見交換を基に、予算編成サイクルに合わせて、必要性、実施方針について検討し、更に、年次報告書でどのような結果が得られたかがを明かにすることになっている。

戦略計画の策定の手順を見ることにする。

<傾向分析の実施>

まず、消費動向に関する傾向分析が実施される。最近の消費者の購買行動には大きな変化が見られる。つまり、かつては食品の買い物は1週間か2週間に1回行っていたが、今日では3, 4日に1回行うようになったこと、人々がより新鮮で品質の高い商品を求めていること、世帯が小さくなっていることで食品のパッケージも小さくなっていること、時間がないので、少しでも安いものを求めて遠くまで行くということがなくなったこと、早く調理でき、加工済みのものを求めていること、高齢化の進行に伴って単にエネルギー摂取としての食事から長く健康でいられるための食事に変化していること、低農薬、無農薬の食品を希望する傾向が強くなっていることである。これらの変化は、研究開発テーマの設定に当たって大きな影響を持っている。

<ワークショップの開催>

戦略計画を策定するに当たって業界等から意見を集めるためにワークショップが開催される。ワークショップは、通常、1, 2日かけて3, 4年に1回開催されている。ワークショップは外部の経営コンサルタントが進行役を務めることが多いが、職員が務めることもある。まず最初に参加者がそれぞれ食品と繊維関係に新しく出てきている傾向変化を出し合う。次に5, 6の戦略 (Strategy) を立て、起こっている変化に対応するためのビジネスの原動力となるものを出す。ワークショップに参加している団体では戦略計画を作っ

ているので、それを出してもらおう。政府がプライオリティがあると考えている項目については、政府から発表される。

ワークショップの結果を基に省にとって重要となる項目を明らかにするが、この手法は一般的で、ワークショップに参加する各研究機関（水産業や林業、畜産業）も同様の手法で決定している。また、政府も独自の優先項目を発表する。これらを基に戦略計画を作成し、それを持ち寄り各業界で重要と考える項目を出し、課徴金から成る資金を出し合って研究開発を実施する。

＜戦略計画の要件＞

戦略は、①オーストラリアの農業、水産業の生産者に係わる産業を発展させるものでなければならない、②政府が掲げているプライオリティを満足させるものでなければならない、③資金提供団体が掲げている戦略を満たすものでなければならない、を満たさなければならない。この段階の戦略は素案である。

次の段階では、戦略はどのようなことが達成されれば成功であるといえるかを考える。この段階で業績指標とターゲットが満たされれば、成功したということになるのかを検討する。これらが毎年財務省に報告しなければならないアイテムとなる。業績指標が戦略計画の中にも財務省に対して承認を得る予算書の中にも記されている。毎年掲げた目標に対して近づいていることを証明しなければならない。政府の予算にはサイクルがあるが、第一段階は、戦略計画で、今後5、6年でどのようなことを行うか、どのようなニーズがあるかを明らかにし、第2段階では、今年何をするか、ビジネスプランや予算で、どのように実施していくか、プログラムとコストを検討する。3段階では、今年何をしたか、それがどうであったか、それが成功したかを証明する年次報告書を作成する。業績指標が含まれている。

戦略計画は、産業を成長させ、政府の優先項目に取り組み、かつ資金を拠出する関係団体を満足させるものであることが必要である。

例えば、小麦の生産量を上げる研究があり、第一次産業省の研究者と業界がこの研究を支援していたとする。しかし、この研究は土壌への負担が大きすぎるため政府からの予算が得られない、となった場合、ここにあげた3つの条件を満たしていないことになる。

＜戦略計画と予算＞

戦略計画は、財務省へ報告する義務があるため毎年発行され、発行年から4～5年分の計画を記載することになっている。しかし、内容に大きな変更はないため、義務でなければ毎年発行する必要はないと多くのエイジェンシーでは受け取られている。ただし、最近

では政府がグレートバリアリーフの保護を奨励する政策を決めるなど、政府の新政策が出た場合にはそれに合わせて更新する必要があった。

政府がグレートバリアリーフの保護を打ち出したが、それに対応して戦略計画を修正した。オーストラリアの会計年度は7月から6月であるが、2月に翌年の戦略を策定し、予算案を作成し、6月には印刷に回せるようにしなければならない。同時に6月には終わった前年の年次報告を作成している。

戦略計画と予算は密接にリンクしているが、業績評価と年次報告書に記される達成度の結果が翌年の予算に影響するということはあまりないとされる。例外として、特定の目的のために充てられた予算が、その目的を達成できなかった場合に回収されることはあり得る（例：一定地域における漁業を減らす場合、漁業ライセンスの買い取り資金が予算として与えられ場合、買い取りを達成できなかったときは、その予算は回収される）。

＜農業サイドの予算＞

農業サイドが減少した予算をカバーできる力を持っていると判断されている。クイーンズランドの農業者は、国からの予算がないような状況で世界市場で競争していかなければならない。政府からサポートがあるとすれば、研究だけである。また、業界から資金を得、それに州が資金を足すということであるが、研究でも州政府の資金が減じられている。研究開発を開始する場合は、業界と相談しており、研究者がかってに開始するということはない。研究テーマが農産パネルに承認されなければならず、また同時に政府の方針を満たしていなければならない。

＜持続的農業と生産性の両立＞

持続的農業と生産性の両立について可能であるとの回答をインタビューで得た。そのための手法としてあげられたのがバイオテクノロジーである（例：クイーンズランド州のマングロー）。今後は、すべての生産物が低資源で高品質であるべきであり、そのためには科学者達のクリエイティブな発想と生産者の関与が不可欠である。研究プロジェクトの選定に当たっては、生産者も巻き込むようにしている。現在では、研究用農地（research plot）で実験をし、その後実際に生産者の土地で実験を行う。成功すれば他の生産者を集めて紹介し、少ない資源で高い生産性の実現が可能であることを見せるという手法を採っている。

2-2 戦略計画と業績指標

まず、戦略計画には、6つの課題として、①位置づけ、②関係及びネットワーク、③変化の管理、④政策とプロセスの管理、⑤科学と技術革新に対する我々のアプローチ、⑥人的資源管理をあげている。

戦略と業績指標の関係がどのように表現されているかを、農業システム研究所の⑤の「科学と技術革新に対する我々のアプローチ」を例にみると、戦略では、「熱帯及び亜熱帯農業における応用科学と技術革新に対する我々のシステム・アプローチの開発を続ける。この集約的アプローチには、次の農業システム研究所の明確な位置づけを確立することも含まれる」とし、具体的な取組みとして、持続可能性と資源利用の効率性（土地、水資源、及び廃棄物）、我々の作業に対する知識集約的アプローチ、バイオテクノロジー（これが関連するあらゆる研究と技術革新の領域で活用されるようにする）、IT 及び通信技術（これらは我々の中核的な研究・革新・普及活動に付加価値を与えてくれる）、精密農業のコンセプトとその生産品、気候変動、特に、地球規模の変動などをあげている。

これに対応して、業績指標では、「我々の活動のアウトカムは、クイーンズランド州の農業の生産性と持続可能性に強い肯定的な影響を有するようになっている、我々は熱帯・亜熱帯農業における科学と技術革新に対するシステム・アプローチの分野では世界のリーダーと目されるようになっている」とし、主要な業績指標として、「我々は共同研究プロジェクトの望ましいパートナーとして常に求められている、国際的に認知されている、海外の協力者とプロジェクトを行い、コミュニケーションをしている、農業システム研究所のスタッフは、ピアレビューが行われる発表の場で積極的にその成果を発表している、農業システム研究所のウェブサイトが顧客に意思決定のための参考情報源として頻繁に利用されている、我々のスタッフが代表的な会議に議長として定期的に招待されている、我々が実施するプロジェクトの一部分は学際的アプローチによるものである」をあげ、これらの達成状況をみようとしている。

なお、目標の水準の設定については、クイーンズランド州においても難しい課題であるとのことである。例えば保健省で手術の待ち時間が長いということが問題になっているが、これを短縮するよう予算が割り当てられてターゲットが決められた。大きな圧力がかかっているが、達成するのが難しい状況にあるといわれる。

最終決定は内閣予算評価委員会（財務大臣などで構成）で、年次報告が出され、来年度何をするかが出されるが、そこでは有権者にどれだけアピールできるかが大きな要素になる。保健、警察、家族の問題が有権者にとって関心と呼ぶ。農業予算は関心と呼ばないということもあって予算額は下降しているとのことである。

クイーンズランドは税が安い州で宣伝されており、州の予算が伸びているということはない。プライオリティを決める場合、農業は業界が負担できるということが関係している。したがって、戦略計画を立てる段階で業界と相談しながら作っていくことになる。オーストラリアでも水産養殖が20億ドル産業であるとニュースになると、予算額は、政治的に決められ、それを達成するよう省は求められる。省では既存予算の中からそれを達成する

ための予算を捻出しなければならない。成熟産業である肉用牛関係の予算を養殖の振興にまわさなければならないということが起こっているとのことである。

戦略及び業績指標は、次表のように整理されている。

＜課題＞	＜戦 略＞	＜業 績 指 標＞
1. 位置づけ	我々の位置づけに関する明確な声明を策定し、位置づけとその結果としてあらゆるステークホルダー団体に対してもたらされる利益を配分する。	意識調査では、我々の位置づけに対して肯定的な姿勢が見受けられる。 我々は国民から常に肯定的な反応を得ている。 我々は研究開発の提供者として、また、協力者として望ましい存在である。 我々の位置づけは農業システム研究所のスタッフによって支えられる。
2. 関係及びネットワーク	関係を発展又は強化するため、重要な人やステークホルダーを対象とする。 農業システム研究所のあらゆるレベルにおいて、こうした関係の重要性に対する認識を維持する。 関連するマネジメントに関する訓練や開発の機会を提供する。	ステークホルダーからの肯定的なフィードバックがある。 我々は望ましい技術や IP に対してアクセスを有している。 資金提供団体やパートナー、顧客と反復継続してビジネスを享受している。 農業システム研究所は協力の相手先あるいは雇用者として積極的に求められている。 我々は「気づかずに」いることにより、窮地に立たされることはない。
3. 変化の管理	内部及び外部の環境を継続的に走査し、戦略の前提条件の変化や機会の変化を探知して、機会の利益が速やかに得られるように動く。 農業システム研究所のあらゆるレベルでリーダーを育成し、自信を持たせる。 農業システム研究所がその活動を取り巻く環境とダイナミックな調和を保つ	環境の新たな変化に関するレポートを年2回発行する。 環境走査の結果、特定された機会に対して、組織的な対応がなされたという証拠がある。 組織のあらゆるレベルで効果的なリーダーシップの発揮が見られる。

	ことができるようにする、組織的なプロセスを確立する。	
4. 政策とプロセスの管理	戦略を達成できるように、十分な資源を呼び込む。 第一次産業省やその他の主要なパートナーの政策の策定に、ポジティブな影響を与える。 我々の戦略の達成を支援する、適切で効果的なビジネス・システムを開発する。	一定期間にわたり予め合意された金額の資金を獲得する。 国内外の顧客の満足度に関する傾向分析を行う。 我々のビジネス・システムが管理者に対し、意思決定支援情報をタイムリーに提供する。 政府や重要な党の政策の策定プロセスにおいて、農業システム研究所のインプットが求められる。
5. 科学と技術革新に対する我々のアプローチ	熱帯及び亜熱帯農業における応用科学と技術革新に対する我々のシステム・アプローチの開発を続ける。この集約的アプローチには、次の農業システム研究所の明確な位置づけを確立することも含まれる。 ・ 持続可能性と資源利用の効率性（土地、水資源、及び廃棄物） ・ 我々の作業に対する知識集約的アプローチ ・ バイオテクノロジー。これが関連するあらゆる研究と技術革新の領域で活用されるようにする。 ・ IT 及び通信技術。これらは我々の中核的な研究・技術革新・普及活動に付加価値を与えてくれる。 ・ 精密農業のコンセプトとその生産品。 ・ 気候変動。特に、地球規模の変動。 ・ 我々の顧客や消費者のニーズに関連する市場調査。 ・ 戦略的に重要な「ブルー・スカイ・リサーチ」を実施し得る能力を維持する。	我々の活動のアウトカムは、クイーンズランド州の農業の生産性と持続可能性に強い肯定的な影響を有するようになっている。 我々は熱帯・亜熱帯農業における科学と技術革新に対するシステム・アプローチの分野では世界のリーダーと目されるようになっている。 この面における我々の成功を測定する主要な指標は、次のとおりである。 ・ 我々は共同研究プロジェクトの望ましいパートナーとして常に求められている。 ・ 国際的に認知されている。海外の協力者とプロジェクトを実施し、コミュニケーションをしている。 ・ 農業システム研究所のスタッフは、ピアレビューが行われる発表の場で積極的にその成果を発表している。 ・ 農業システム研究所のウェブサイトが顧客に意思決定のための参考情報源として頻繁に利用されている。

	・ 強固で批判に耐え得る活動の優先順位づけシステムを確立し、我々の活動が戦略的に重要な分野に集中され、新たな問題の発生に対応できる柔軟性が維持されるようにする。 ・ 効果的な事業開発戦略とプロセスを確立する。	・ 我々のスタッフが代表的な会議に議長として定期的に招待されている。 ・ 我々が実施するプロジェクトの一部分は学際的アプローチによるものである。 我々の活動は、次の特徴を備えている。 ・ 最終利用者のニーズを強く意識している。 ・ 消費者の認識を明確に理解している。 ・ 画期的な技術を効果的に利用している。
6. 人的資源 管理	・ 我々の戦略にかなう卓越した人材を雇用し、維持する。 ・ 我々のスタッフが自らの潜在的能力を十分に発揮できるように育成・訓練する。 ・ 組織として戦略目標の達成に専念できるようにするための業績マネジメントと評価システムを確立する。 ・ 業績マネジメント・システムを支える認定・報奨システムを確立する。 ・ 我々の能力ベースを、新しい戦略目標に合致したものとするよう、開発し、再編成する。	・ すべてのポジションが適切な資質・能力を有した人材でカバーされている。 ・ スタッフが、自分たちのやっている仕事はやり甲斐のある仕事であると報告しており、農業システム研究所は彼らの能力を発揮する上で十分な機会を提供してくれていると報告している。 ・ 人々は農業システム研究所を望ましい雇用者であると考えている。 ・ 業績評価システムは、農業システム研究所の全体に広く適用され、支持されている。

(参考資料)

農業システム研究所 (Farming System Institute) 戦略プラン 2002 年～2005 年
(作成 2000 年 3 月)

我々のビジョン

科学と技術革新を通じてコミュニティを向上させる。

我々の役割

科学やシステム、プロセスを活用して、食品及び繊維のチェーンに対し、生産者はもとより、消費者やコミュニティの経済面、社会面及び環境面での持続可能性に対する期待に応え得るような技術革新的で力強い解決策を提供する。

事業方針

- 市場の要求に適合し、環境に優しく、倫理にかなって生産され、高品質で、安全かつ魅力的な食品及び繊維製品を提供できるクイーンズランド州の能力を構築する。
- 最先端の研究・開発及び普及の新しい機会を明らかにし、それらを活用して、食品及び繊維チェーンに技術革新的な解決策を提供する。
- 個別の価値チェーンの中で、生産品を消費者の期待に合わせ、生態学的に持続可能な生産システムの開発を促進する。
- クイーンズランド州の競争上の優位性を高めるため、知的資本を創出し、知的所有権の商品化を図る。
- 対象とする分野及び能力には、食品、繊維、動物用飼料、環境と天然資源の管理、持続可能な生産、付加価値、コミュニティや消費者の期待が含まれる。また、これらよりレベルが低い、化学療法、アメニティ及びマーケティングも対象として含まれる。
- この戦略を実施するため、資金提供者やその他の支援提供者とパートナーシップを組む。

価値観

我々の行動の指針となるのは、次の基本的価値観である。

「やれば出来る」精神	我々はアウトカム第一主義で、目的志向であり、我々の活動はビジョンに関連している。
技術革新	我々の活動のあらゆるレベルにおいて、技術革新を尊重し、支援する。
チームワーク	我々の作業は、パートナーシップへの取組みに基づいている。これには、他者への敬意、アウトカムの共有、他者の取扱いの公正さが含まれる。

誠実さ	我々の活動は、倫理にかなった行動と科学的な誠実さという特徴を持つ。我々は、自分達の行動に対する責任を負う。
信頼性	我々が行うあらゆる事柄において、我々は信頼されるにふさわしく、志を同じくする人々や組織とのパートナーシップを追求する。
収益性	我々は、経済的、社会的かつ環境的に持続可能なアウトカムを通じて、コミュニティに利益をもたらす。

望ましい将来像

2020 年までに、農業システム研究所は、次のことを実現する。

- 我々は科学と技術革新を通じて、コミュニティを向上させる。
- 我々が選択した市場志向型の食品及び繊維の価値チェーンにおいて、次のことを通じて、システム・業績の向上を図ることを中核事業としている。
 - 知識の発見
 - 技術革新
 - 技術の応用
- 我々は、目標とするシステム分野で達成された経済的、環境的、社会的成果を顧客（政府、消費者、業界）に提供するに際して、十分に配慮された顧客第一主義の仕組みを有している。
- 我々は、人員の選択、業績・管理及び推進中の開発に対し、戦略的なアプローチをとることによって、活性化される。
- 我々は、自らの活動の社会的、経済的、環境的、倫理的インパクトとそのアウトカムを測定する効果的な方法確立することにより、自分たちの業績を評価する。
- 我々は、合意されたパラメーターの範囲内で事業活動を行う、柔軟性に富んだ、責任ある事業体となっている。
- 我々は、価値チェーンの全体にわたり、共通の関心やインプット、便益を認識しており、比較上の優位と貢献に対する適切な認識に基づいたパートナーシップを通じて積極的に協力する。

我々がこのビジョンを達成した暁には、

- 政府は、我々が期待に応え得る存在で、政府の投資に対して十分な利益を提供できる存在であることを実証していることから、我々を支援してくれるようになっている。
- 生産者は、我々を価値の高い、彼らの事業の中で「事業に不可欠な」パートナーと見なすようになっている。
- 我々は、科学と普及の管理において、手本と見なされるようになっている。
- スタッフは、自らを生産的であると感じ、農業システム研究所チームの一員であることに誇りを抱いている。

- 企業や産業界は、我々を有用で信頼に足るパートナーとして受け入れている。
- 利益団体は、我々のオープンで協議型のアプローチを高く評価し、我々が提供するアウトカムを尊重して、我々を支援するようになっている。
- クイーンズランド州民は、我々のサービスを必要不可欠のものと見なすようになっている。
- 国内外の消費者は、自分たちが求めるクリーンで環境に優しい製品やサービスを支える科学の貴重な供給源として、我々を見なすようになっている。
- 協力者は、技術革新的で信頼に足るパートナーとして我々を求める。
- 特別利益団体は、我々を信頼に足る存在であると考え、我々の活動を支援する価値があると思うようになっている。
- 資金提供団体は、我々を約束どおり、高品質の技術革新的なアウトカムを提供してくれる良い投資パートナーであると思うようになっている。
- 金融機関は、我々のアウトカムが彼らのビジネス・リスクを軽減するものであると考えようになり、我々を研究開発と普及のパートナーとして求めるようになっている。
- 農村コミュニティは、彼らの持続的な存続可能性に対する我々の貢献を評価するようになっている。

ドライビング・フォース

農業システム研究所の戦略的方向性を左右する主要なドライビング・フォースには、次のものがある。

<社会>

- 消費者の認識やライフスタイルは、天然物や安全な食品、健康製品に移行しつつある。
- 人口動態が変化している。特に都市化と人口の年齢構成の変化。
- 環境、農業が与えるインパクト、及び、例えば遺伝子組換え体などの新しい技術に対するコミュニティの認識や関心。

<知識>

- 新しい技術（例えば、バイオテクノロジー、精密農業、IT）によって、価値チェーンの全体にわたり、新しいプロセスや慣行が可能となっている。
- 通信革命がビジネスやマーケティングのシステムに変化をもたらしている。
- 新しい実現技術が価値チェーンの性格や作業の性質に変化をもたらしている。

<環境>

- 環境やコミュニティ、倫理に対する意識が高まってきている。
- 気候の変化が農業にインパクトを与えている。
- 利用可能な水資源の利用慣行に圧力が高まっている。
- 廃棄物の増加に伴い、資源の効率的利用を求める圧力が高まっている。

- 生産資源ベースが劣化している。

＜経済＞

- ビジネスの国際化が競争の性質を様変わりさせている。
- 富の国際的な分配が変わってきている。
- 国際市場アクセスのルールが変化してきている。
- 価値チェーンやネットワークがビジネス関係に変化をもたらしている。
- 農業ビジネスが規模と経済の両面で二極分化してきている。

＜政治と法律＞

- 都市化やその他の人口動態要因（例えば、高齢化や雇用状態）が、政治やコミュニティに対する人々の期待や態度に変化をもたらしている。

指標

農業システム研究所の活動に影響を与える重要な環境変化を示す指標として次のことが明らかにされている。我々は、それらの変化が与える戦略的インパクトを判定するために、これらの領域をモニターする。

＜課題領域＞	＜基準＞
遺伝子組換え体(GMO)	消費者の食品分野における GMO の許容度
継続的公的資金供与	主要な資金提供団体の農業に対する姿勢
気候変動	基礎的な気候データと農業への影響
実現技術へのアクセス	重要な技術や遺伝子に関わる所有権とアクセスの問題
市場アクセス	「公平な土俵」を作り出そうとする国際的取組みの傾向
価値チェーンと市場の国際化	食品及び繊維の価値チェーンに生じている傾向
世界の政治的安定性	特に、それが市場アクセスに及ぼす影響
Eコマース	我々自身と顧客の事業に与える影響

競争上の優位性

2020 年までに、我々は自らが持つ既存の強みを発展させ、次のことを含む持続可能な競争上の優位性を確立している。すなわち。

- 戦略的に選択された優先順位を重視する取組み
- 知識集約に対する学際的システム・アプローチと、農場全体及びコミュニティ・レベルでの持続可能な応用による商品とサービスの差別化
- 重要な顧客やサプライヤーとの「事業に不可欠な」関係
- 熱帯性及び亜熱帯性システムへの専門化
- 意欲的な環境を提供するための優れた人的資源管理

- 協力的で参加型の文化
- 適切で費用効果の高いインフラストラクチャーと、支援体制、又は支援プロセスへのアクセス
- 変化の予測と変化のマネジメントの遂行を習得

戦略的課題

我々は、次の戦略的問題に取り組むことによって、望ましい将来像を実現する。

- 位置づけ
- 関係及びネットワーク
- (外的及び内的) 変化に向けた管理
- 政策とプロセスの管理
- 科学と技術革新に対するアプローチ
- 人的資源管理

これらの戦略を達成するための行動計画は、農業システム研究所の作業チームによって策定される予定である。これによって、活動計画の戦略に対する適切性が保障され、これらの計画を自分たちのものとする感覚が高められる。これらの問題に対処するための戦略は、次のようにまとめられている。

製品のカスタマイゼーションとイノベーション

- 木材製品の工業生産用デザインの一部分としての木材の表面加工と曲げ加工に関する革新的技法。
- スマート・サイエンス、マーケット・リサーチ及び品質管理を通じて、国内及び海外市場向けの新しい品種のマンゴーを生産。
- 最高品質ウール及び高性能羊皮塗料、ローラー用の羊の品種。
- 品種の少ないマーコット・オレンジ。
- 新種のクイーンズランド種小麦を通じたアジアの中華麺市場における市場シェアの拡大。
- 食品科学分野における技術と専門知識を機能的ゲノム科学における技術・専門知識と統合。
- 食品の安全性とトレーサビリティを確保するため、牛肉を飼育場から食卓までモニタリング。
- 活エビの日本向け輸出のためのパッケージング・システム。
- 穀物の新しい処理方法と貯蔵方法、及び食品の安全性と品質を確保するための技法。
- 店舗リンク ― 牛肉の品質について取り上げ、市場が求める品質仕様や消費者の要求に対応する。
- アジア市場向けに高付加価値シーフードの水産養殖を拡大。

革新的科学と未来技術

- 地球規模の予測に適用可能で、世界的にも優れた統合気候モデルと収穫予想システム。
- 特定の商品と産業のニーズに応えるべく戦略的に設置された世界トップクラスのバイオテクノロジー研究所。
- 森林昆虫及び病害虫をコントロールするためのインフォケミカルの活用。
- 自然界に存在する動植物から抽出されたエキ스가持つ治療・健康増進の特質に着目した栄養補助食品の研究。
- 極めて傷みやすい果物や野菜の輸出のための貯蔵と輸送の改善を目的とした改良空気コントロール・システム。
- 主要なウイルスに対する耐性を持つレタスの品種を開発するためのバイオテクノロジーの適用。
- サトウモロコシの耐乾燥性に関する遺伝子マーカー。
- 市場に良質な製品を提供するためのクローン森林プログラム。
- カニの脱皮についての分析と操作を行うための分子ツール。

持続可能な生産と環境システム

- 牧草地の再生。
- 化学製品の使用を低減し、生物多様性を維持するための生物学的コントロール因子。
- 市街地におけるオープン・スペースの灌漑のための廃水の活用。
- 野生魚類資源のモニタリング。
- 悪臭の改善を目的とした養豚池における臭いの調査。
- 土壌の侵食と水質の問題に取り組むための持続可能な農業システム。
- 病害虫や疾病に対する耐性を有する遺伝子を持つ穀物を取り入れた総合病害虫マネジメントシステム。化学製品の使用をベースとするマネジメントの必要性を大幅に軽減する生物学的コントロール手法。
- 園芸作物の栽培における水使用の効率化。
- エビ養殖場からの排水のバイオ汚染除去。

3. クイーンズランド州における食品安全に関する取組み

3-1 Safe Food Queensland の取組み

＜Food Safe Queensland の設立＞

食品の生産・製造における安全性を所管する「Food Safe Queensland」（クイーンズランド州食品安全局）が設立された背景としては、連邦政府で全国共通のコードが作られ、実施は州政府の責任であるとの合意が連邦政府と各州・準政府の間で 1999 年 9 月に成立したことがある。クイーンズランド州では、この合意の実施に当たって、生産の部分に関して「食品生産法」（Food Production Act）と小売から消費の部分に関する法律「食品法」（Food Act）を定めたが、Food Safe Queensland は、「食品生産法」で規定されている。

食品法は、それ以前にもクイーンズランド州にはあり、同法の中で Food Safe Queensland の置付けをする選択肢もあったとのことであるが、新しい法律を制定した。新法は、食肉と乳製品の規制に関する 2 つ法律をまとめて一次製品の生産に焦点を当てたものである。

＜標準的な方法と柔軟な対応＞

クイーンズランド州では、「柔軟な対応」（a flexible approach）が取られている。これは、クイーンズランド州ではすべてコーデックスのリスクアナリシスをベースにしているとしているが、第一次産業の中には小企業から大企業まであり、また内容も様々であることから、一律に実施基準を課すのではなく、すべての関係者が遵守しなければならない最低限の実施基準を設けて、それをクリアするように指導している。ここでは、アウトカム（結果）が同じであれば、実施方法は異なる方法をとってもよいとされている。

Safe Food Queensland では、法律・規則を作る場合でも、一律に厳しく作るのではなく、事業者が柔軟に対応できるようにするとの考えに立っている。また、「柔軟な対応」を打ち出した背景には、職員の数が少ないことから、すべてを検査することは不可能であり、事業者責任ある管理をさせることが重要であるとの考えがある。

Safe Food Queensland の所管は、食肉と乳製品の規制で、これに関して加工業者と小売店向けにダイアリー（日誌）を作っている。ダイアリーには、モニターしていかなければならない事項が記されている。事業者は基準を満たしていることを証明するための標準的な方法としてダイアリーに記されていることをすべて満たしていくことが求められる。しかし、事業者はこれを使わなければならないということではない。他の方法を採用場合は、どのような方法で記録を取るかを Safe Food Queensland に提出する。それを評価し、

許可することになる。許可が降りなかった場合は標準的な方法に従うことになる。「柔軟な対応」措置を講じているが、ほとんどは標準的な方法を使っているとのことである。

標準的な方法を採用しない場合としては、供給者がグループを作って取り組むといった場合がある。乳製品加工業者が生産者を支援して共同でモニタリングを行っている例がある。このグループでは、これまでは生産者が一人一人で行っていたが、2003年からグループとして取り組むことになった。

<リスクコミュニケーター又はコミュニケーター>

Food Safe Queensland は、5 か年間のサーベイランス計画を作り、その中にリスクコミュニケーション計画が含まれ、また、この中でどのようにコミュニケーションを行っているかが定められる予定である。専門のリスクコミュニケーターもコミュニケーターいない。

Food Safe Queensland では、これまではクイーンズランドではリスクアセスメントや規制に重点を置いていたが、今後はリスクコミュニケーションに重点を置いていかなければならないと考え、計画中である。消費者にはリスクを正しく理解してもらわなければならない、プログラムを運営している人達、政府もリスクについて正しく理解していなければならないと考える、食品のリスクについては全国的な問題であることが多く、また輸出に関係する問題であれば、メッセージが正しく国際的に伝わっていかなければならない。このような作業は専門技術を要する作業であるので、専門家が実施する必要がある。保健省と連携しているが、保健省にはもっと努力して欲しいと考えている、この面の予算も増えてきている、とのことである。

リスクコミュニケーションについては、各州でバラバラにやるよりは、オーストラリア・ニュージーランド食品基準局（FSANZ）で実施するほうが効果的であると考えている。

<ニュースレターとインターネット>

ニュースレターとインターネットを組み合わせで広報、情報提供が行われている。ニュースレターには“Production Lines”は食肉・乳製品生産者向けで、“Harvester Highway”は食肉関係業者向けで、共通の記事も1部ある。インターネットが使えない人が多く、このようなニュースレターを発行してほしいという要望に応じて発行されている。インターネット上のニュースの更新が行われているが、より合理的に更新ができるように検討中で、将来はニュースレターの内容とも統合されたものになるようにするべきであると考えているとのことである。

インターネットの普及率は、全体では約60%とみられるのに対し、農家への普及率は30%程度と低い。

州職員が現場から情報を直接送れるようにするシステムを開発しており、いずれは農業者と情報の授受に使えるようにすることを考えている。現在開発中の機器は、コミュニケーションや、Safe Food Queensland のデータベースへのアクセスもでき、デジタル写真も送信できるようになっている。

<トレーニング>

トレーニングについては、外部でのトレーニングプログラムに職員が参加する方式が取られている。学位がとれるフォーマルなトレーニングから、交渉技術に関するトレーニングコースなど、さまざまなコースが用意されている。また、Food Safe Queensland の職員用にデザインされたコースもある。職員全員を対象とすることも、一部を対象とすることもある。

職員との間には、どの研修を受けなければならないかについて協定（agreement）が交わされている。協定では、能力を伸ばしていきたい分野を明かにし、受けるトレーニングを決めることになっている。今後は、リスクコミュニケーションや紛争解決に関するトレーニングを充実していく必要性が組織全体にあることから、その方向に重点が向けられると考える。これまでは規制を遵守しない人に対しては訴訟手段に訴えていたが、これからはそこまでいかずに紛争解決をしていくことが必要で、そのための技術が特に若い人達に求められている。協定は、職員の場合、直接のマネージャーと 1 対 1 で結び、マネージャーの場合は局長と結ぶ。一つのポストから次のポストに移る場合、トレーニングを受けたとか、学位を取得しているといったことが給与条件に反映される。

本年 6 月 17 日に実施された新労使協定は、業績重視の協定になっており、組織として目指していこうとすること、組織の目的をどれだけサポートできる人材であるかが評価される。組織自体で主な業績指標（key performance indecator）を定めているが、これは個人ごとに当てはめるのではない。職員がそれをどうサポートできるかが評価の基準となる。以前はサポートできない人は批判の対象であったが、今後は、能力を開発していくことにし、業績の悪い職員には、モチベーションをあげていくことが主眼であるとされている。

<食品安全諮問委員会>

食品の安全性問題を検討する「食品安全諮問委員会」（Food Safety Advisory Committee）には、Food Safe Queensland の局長、保健省と 第一次産業省の Director General に加えて、クイーンズランド大学の教授が入っている。今後は消費者団体の代表者も入れ、また基準が確立されれば、その方面の専門家も入る予定である。しかし、消費者の代表を見つけることは困難であるとのことで、これには、同州には消費者運動に携わ

っている人は少ないことが原因となっているようである。

食品安全諮問委員会のサブコミッティの議長は、業界の代表者になっている。これは、業界に自分達の委員会であるということを自覚してもらうことで、自分達の委員会であると受け止めてもらうことによって、規制遵守を推進するという考えに立っている。

また、サブコミッティでは、職員がクライアントからどう評価されているかを聞いている。今後もスタッフを奨励していくためのツールとして使うとのことである。

<事業原則>

「事業原則」(Business Principles)は、組織全体のものは Performance measures として財務省に提出するが、公表はされていない。グローバルな目標に数値はないが、具体的なものもある。

また、局長は、四半期ごとに第一次産業省大臣に食品安全諮問委員会にも報告する義務がある。

<FSANZ と Food Safe Queensland との関係>

オーストラリア・ニュージーランド食品基準局 (FSANZ) には、現在 26 委員会があり、委員会の中で作業チームを作って、問題を検討しているが、全国的な食肉基準を設定する作業チームの議長に Food Safe Queensland の局長が議長になっている。FSANZ の内部だけでは必ずしもすべて分野で人がそろっているわけではないので、各州からその分野に強い人がリーダーシップをとって実施する方式が採られている。FSANZ には、ANZFA のときから人の健康に関する基準の設定は長年実施してきているが、第一次産品の基準の設定については、経験がないので、Food Safe Queensland の専門知識が必要ということになった。

<州間の協力>

ニューサウスウェールズ州とは、共同でウェブに載せる情報を作っていた。これはニューサウスウェールズ州に Food Safe Queensland と同じ組織があったから可能になったが、現在、同州では保健面が加わったので組織所管の内容が変わり、これから協力関係が維持できるか微妙な段階にある。

3-2 食品リスクマネジメントチームの活動

第一次産業省には、「食品リスクマネジメントチーム」(Food Risk Management Team)が設置されている。チームメンバーは9名で、研修(Training)、コンサルティング(Consulting)、食品の安全検査(Auditing)の3つを有料ベースで実施している。このような事業を実施するようになったのは、80年代後半に実施された「規制緩和」政策であ

るとのことである。食品リスクマネジメントチームは、第一次産業省に属しているが、財源的には、全く独立している。

研修は、食品産業界に対して実施するもので、一般的な研修コースのほかに各会社の必要に合わせた研修も実施されている。食品リスクマネジメントチームでは、食品加工、食品サービス、施設園芸、飼料貯蔵、輸送、シーフードの各産業組織に対して研修ニーズの評価、特別研修の勧告と実施設計を行っている。

コンサルティングは、企業の品質管理、食品安全システムの開発、書類作成、実施に当たって専門的なアドバイスや指導、支援を行うものである。料金はコンサルティングに要した時間をベースにしている。

食品の安全検査は、企業の食品安全基準に関して独立し、技術的で、専門の第三者監査（second-party audit）を実施するものである。技術的に正しく、公平で、詳細な検査を食品産業全般にわたって提供できるとしている。なお、Inspector は、規制、警察的なイメージが残ることから避けており、Auditor としているとのことである。

これらの事業を有料で食品リスクマネジメントチームが実施することは、民業圧迫ではないかとの懸念が持たれるが、これに関しては、民間は1、2名しかいない会社が多いようで、実質的には、民間では本格的な研修を実施することは困難であろう。民間と競争していることを肯定的に受け取っている。また、第一次産業省に留まっていることについては、信用力がつくからとのことであった。

4. 食生活の改善への取組み — Eat Well Queensland —

4-1 クイーンズランド公衆衛生フォーラムの構成

Eat Well Queensland を展開する母体は、「クイーンズランド公衆衛生フォーラム」(Queensland Public Health Forum) である。クイーンズランド州保健省 (Queensland Health) が設立に当たって中心的役割を果たし、現在の運営においても中心になっており、事務局を務めている。関係省庁、大学、団体等は、平等なパートナーとして参加できるようになっている。資金の負担割合は、州政府が 6 割、連邦政府が 3 割、他の 18 メンバーが 1 割である。他のメンバーの負担が少ないように見えるが、政府がイニシアティブを取っていることを示す必要があること、メンバーの財政基盤を考えると現実的な負担割合であるとのことで、負担割合が変わることはないとのことである。

フォーラムの構成メンバーは、次のとおりである⁶。

クイーンズランド保健省

オーストラリア公衆衛生医療教職会クイーンズランド支部

オーストラリア健康増進協会クイーンズランド支部

オーストラリア環境保健研究所クイーンズランド支部

オーストラリア保健高齢者福祉省クイーンズランド地方局

アボリジニー・ドレード諸島政策省

家庭省

オーストラリア糖尿病協会クイーンズランド支部

クイーンズランド教育省

ジェームスクック大学

クイーンズランド地域政府協会 (=市町村協会)

全国心臓財団クイーンズランド支部

オーストラリア公衆衛生協会クイーンズランド支部

クイーンズランド州アボリジニー・諸島健康フォーラム

クイーンズランド州がん基金

クイーンズランド公衆衛生センター

クイーンズランド社会サービス委員会

一般行動協会クイーンズランド支部

⁶ 野菜、果実の生産を所管するクイーンズランド州第一次産業省は、メンバーになっていない。このことについて、クイーンズランド公衆衛生フォーラムでは、メンバーについては公衆衛生問題であるので第一次産業省はメンバーになっていないと説明している。食品栄養作業グループに第一次産業省の職員が参加しているので、フォーラムのメンバーになる必要はないとのことである。

開業医協会クイーンズランド支部
専門アドバイザー
Robert Bush^{準教授}

また、フォーラムの委員は、次のとおりである。

Mr. Vicki Murphy（議長）	オーストラリア保健高齢者福祉省クイーンズランド地方局 保健サービス局長
Mr. Peter Abernethy	全国心臓財団心臓血管プログラム長
Ms Fiona McGrath	開業医協会クイーンズランド支部
Mr. Peter Howard	オーストラリア公衆衛生医療教職会クイーンズランド支部
Mr. Barb Tasker	オーストラリア糖尿病協会クイーンズランド支部
Mr. Martin Webb ⁷	クイーンズランド公衆衛生フォーラム事務局長

クイーンズランド公衆衛生フォーラムには、4 つ作業グループが設置されている。フォーラムの活動の概要を見ることができる。

食料供給に関する作業グループ
保健に関する社会的決定要因に関する作業グループ
健康に関する作業グループ
研究に関する作業グループ

食料供給に関する作業グループを例に、構成メンバーみると、次のようになっており、関係省庁だけでなく、大学、関係団体が幅広く入っている。

Dr. Amanda Lee ⁸ （議長）	クイーンズランド州保健省公衆衛生局
Ms Sandra Capra	クイーンズランド技術大学公衆衛生学部 准教授
Dr. Terry Coyne	クイーンズランド大学保健学部栄養プログラム
Dr. Shawn Somerset	グリフィス大学保健科学学部
Ms Wendy Foley	クイーンズランド大学保健学部健康食品プログラム
Dr. Susan Ash	クイーンズランド州保健省
Mr. Nick Weinert	クイーンズランド第一次産業省
Ms Ellen Buckle	同
Ms Christina Stubbs	クイーンズランド州保健省公衆衛生局上級プロジェクト官
Ms Bronwyn Ashton	全国心臓財団
Ms Maria Leone	オーストラリア糖尿病協会

⁷ 面会者

⁸ 面会者

Ms Claire Harrison	オーストラリア栄養協会
Ms Jane Welsh	全国心臓財団クイーンズランド支部
Ms Rachelle Foreman	オーストラリア健康増進協会クイーンズランド支部
Ms Marina Koutsoukos	全国心臓財団クイーンズランド支部
Ms Susan Chisholm	クイーンズランド公衆衛生フォーラム上級プロジェクト官

4-2 オーストラリア全土とクイーンズランドでの展開

オーストラリア全土で、“Eat Well Australia”（オーストラリア食生活改善運動）が展開されている。これは、「公衆衛生栄養行動アジェンダ 2000-2010」（An Agenda For Action For Public Health Nutrition 2000-2010）に基づき、「全国公衆衛生パートナーシップ」（National Public Health Partnership）が 1999 年から 2000 年にかけて、「戦略的政府間栄養協力」（Strategic Intergovernmental Nutrition Alliance: SIGNAL）によって策定されたものである。Eat Well Australia は、全国民にアプローチするものであり、今後数年間にわたってオーストラリア国内の食品と栄養に関する状況を改善するための戦略的パートナーシップの構築と戦略の策定を目的としている。

Eat Well Australia と全国公衆衛生パートナーシップは、2001 年 8 月にオーストラリア保健閣僚会議（Australian Health Ministers Council）で承認され、同年 10 月に実施された。同閣僚会議は、以降 5 年間、次の 3 つを重点分野として支援することを約束している。

- ① 小児の栄養摂取を改善する（特に母乳による育児の増加と幼児や貧困家庭に生まれた小児の栄養状態の質向上）。
- ② 一般国民による青果物の摂取量を増やす。
- ③ アボリジニーとトレス諸島民の栄養状態を改善する。

Eat Well Australia を受けて、クイーンズランドでは、“Eat Well Queensland”（クイーンズランド食生活改善運動）が展開されている。Eat Well Australia との関係を見ると、Eat Well Queensland は、クイーンズランド州における食品や栄養に関する問題に取り組む全州民にアプローチする包括的な戦略であるとされている。Eat Well Australia が国内すべての州及び準州に対応するのに対して、Eat Well Queensland は、州独自の問題への州レベルでの対応や、改善の必要な政策に地方色を反映させるためのものである。クイーンズランド州における具体的な問題は次の 3 つとなっている。

- ① 食料供給の問題（国内における野菜と果物の最大供給州の 1 つとして）
- ② 先住民問題
- ③ 栄養摂取の促進と改善、慢性病の予防

①にみられるように、Eat Well Queensland は、クイーンズランド州独自の事項を掲げていることが分かる。野菜と果物の供給を図ることを第一に掲げているが、基本的には、

栄養摂取の改善を目指していることには変わりはない。

Eat Well Queensland を推進しているクイーンズランド公衆衛生フォーラムでは、Eat Well Queensland の問題として第 1 に食料供給の問題をあげたのは、クイーンズランドは果樹、野菜の大供給地であることが理由であるとしている。特に慢性病の発生は、野菜、果実の摂取量が大きく関係していることから重視された。

クイーンズランド公衆衛生フォーラムの責任者は、食品の安全性と食事の栄養バランスのいずれに重点を置くかについては、食品の安全性も食事の栄養バランスも重視することである。これまでは食品の安全性を重視し、栄養面の安全が置き去りになっていたが、後れている部分を追いつかせようとしているのが現在の取組み姿勢であるとのことである。しかし、食品の安全性については、食品の安全性に関する事件があったことから、観光面や輸出面でも影響が出て来るので重要との認識から取組んでいるとのことである。

なお、クイーンズランド公衆衛生フォーラムは、設立か 4 年の間、社会要因、研究、公衆衛生に関する政策に係わってきたとし、州政府に対して政策について意見を述べるとともに、キャンペーンも実施してきている。キャンペーンで最も成果を上げたのは、直射日光を浴びると皮膚癌になりやすいことを知らせるキャンペーンであるとのことである。

クイーンズランド公衆衛生フォーラムでは、コンサルテーションを重視しているが、これは、州内の人々を幅広く参画させることによって、州民が作成した戦略であること、誇りに思うことができることが重要であるとの考えに立っている。政府が作ったものではないことを認識してもらうことを目的にしている。このため、コンサルテーションの一環としてクイーンズランド州内 10 都市でワークショップが開催されている。

ワークショップやコンサルテーションを効果的に実施するための参考資料として「コミュニケーション戦略の評価」(Evaluation of the Communication Strategy) が本年 11 月に実施される。これは、今後コンサルテーションの障害となっているものは何か、そのためにはどうすればよいかという内部のレビューである。

なお、同フォーラムでは、食品安全週間といった消費者教育を続けていくことを打ち出し、消費者教育の重点事項を明らかにするメカニズムの開発や、プログラムの開発において健康に関する社会的決定要素を織込む、NPO やボランティアグループに対するガイドラインを推進する、食品媒介疾病の影響を明らかにする、などを行っている。

4－3 Eat Well Queensland の活動

Eat Well Queensland は、取り組むべき優先活動分野の主な課題を次のように整理している。

- ① 食料供給問題への取り組み
 - ・コストと利用可能性
 - ・公平の問題
 - ・食品の安全性と基準
 - ・食品サービスの設定
 - ・遠隔地、農村部の問題
- ② 健康的な食生活の促進（健康的な食品への需要を増やす）
 - ・一貫したメッセージによる働きかけ
 - ・ソーシャルマーケティングと宣伝
- ③ 青果物の摂取量を増やす
 - ・供給問題
 - ・需要を促す
- ④ 母親と幼児、小児の健康増進
 - ・栄養状態の良好な母親と幼児
 - ・母乳による育児の奨励
 - ・幼児の健康的な成長と発達
- ⑤ 健康な体重の実現と維持
 - ・食事のエネルギー密度を軽減
 - ・運動量の増加
- ⑥ 構造基盤と能力開発
 - ・運営、実施、評価
 - ・研究開発
 - ・人的資源と財源

4－4 Eat Well Queensland が取り組む栄養改善

オーストラリア国民の栄養素の摂取状態については、

- ・最も不足しがちなのは鉄分で、少女、高齢者に多いが、小児や先住民の小児にも鉄分の不足が見られる。
- ・ビタミン C 不足は、オーストラリアではあまりみられない。
- ・ヨウ素やビタミン D 不足は、クイーンズランド州では問題になっていない。

とされ、社会的・経済的弱者や栄養状態の悪い小児に問題が現れている。

オーストラリア国内における太りすぎや肥満者の数は増加しており、その原因は運動量

の低下とエネルギー摂取量の増加にあることを指摘し、幼い頃から太りすぎ、又は肥満である場合、その後慢性病を発症する可能性が高いとしている。

つまり、栄養不足やエネルギーの過剰摂取を防ぐために、バランスの取れた健康的な食生活により慢性病や肥満を予防することで、それらが引き起こす冠状動脈性心臓病や脳梗塞、高血圧、糖尿病、癌や喘息といった病気のリスクを軽減することが可能であるとしている。

また、虫歯や痴呆（ビタミン B12 や B6、葉酸、ビタミン C や E などの抗酸化ビタミン、カロチノイド等の不足や高血清コレステロール等が原因となり得る）、失明の原因となる加齢性黄斑変性症（酸化防止剤や亜鉛が原因となり得る）の予防にもつながる。こうした慢性病の要因に取り組むには、栄養学的介入（nutrition intervention）プログラムが効果的であるとしている。

このため、Eat Well Queensland では、次のことに取り組んでいる。

- ① 食料供給問題への取り組み
- ② 健康的な食生活：健康的な食料に対する需要を増やす。
- ③ 青果物の摂取量を増やす。
- ④ 母親や幼児、小児の健康増進
- ⑤ 健康的な体重の実現と維持
- ⑥ 構造基盤と能力開発

①から⑥について、可能な行動を列挙しているの、各項目ごとに見ることにする。

<食料供給問題への取り組み>

まず、食品の安全性に関して次のように述べている。

食物が原因となる病気は、健康、特に妊婦や高齢者、幼児や免疫システムの弱い人の健康へ深刻な影響を与えることがあるため、食品の安全性は非常に重要である。食品の安全性を最大限に引き出すには、購入や運送、保存、調理、料理、給仕、片づけといった「食品チェーン」におけるすべての段階において注意が必要である。オーストラリア食品安全基準は食品企業に、次のことを要求している。

- ① 食品の取扱い、洗浄、消毒に関して規定の手順を踏むこと、また食品が安全で適合していることを保証するための個人的衛生管理（personal hygiene）
- ② 食品取扱業者とその監督者が食品の安全性に対する技術と知識を有していること、その業務に適した衛生状態

オーストラリア国内における食物が原因となる病気の主な原因として、次のことをあげている。

- ① 生肉の不十分な調理
- ② 不適切な温度での管理
- ③ 汚れた調理器具
- ④ 安全でない食品の購入
- ⑤ 低質な個人的衛生管理
- ⑥ 調理せずに食する生青果物の不十分な洗い方

そして、次の4つの可能な行動をあげている。

- ① 規則による食品供給の改善 例：加工食品のナトリウム含有量の規制，加工食品のトランス型脂肪酸含有量の規制，フライ用油の飽和脂肪酸比の規制
- ② 地域政府，地域社会，主要なステークホルダーとの協力による水道水へのフッ素添加の推進と拡大
- ③ 遠隔地，農村部，都市部に住む先住民及び貧しい人々の食品へのアクセスに対する障害への取組みと投資支援を目的に，食品価格を変えるための財政政策オプションの調査
- ④ 安全で健康的な食品の障害となるものに取り組む地域の解決策とプログラムを作るため，公衆栄養学の専門家やステークホルダー，地域社会との間でパートナーシップを構築
 - ・成功しているプロジェクトへの支援の継続
 - ・遠隔地の非政府系小売店に，DATSIP 店のようなイニシアティブを取るよう働きかける。
 - ・小売業者や運送業者，製造業者，政府・非政府組織の健康的な選択の利用機会を増やす動機を与えるための再認案の作成

＜健康的な食生活の促進＞

「健康的な食生活の促進」では，次の6つの可能な行動をあげている。

- ① 改訂された NHMRC 食事指針シリーズ（Dietary Guideline series）の宣伝
- ② 食品に関する子供向けの宣伝が，より一貫した健康的な食品指針となることを保証するための国家的な行動への提言
- ③ 「クイーンズランド州アボリジニーとトレス諸島民の食品と栄養戦略（Queensland Aboriginal and Torres Strait Islander Food and Nutrition Strategy: QATSIFS）」実施状況の見直し
- ④ 様々な環境下での青果物のソーシャルマーケティング及び宣伝の実施
- ⑤ 州内全域における「より健康的なクイーンズランド州作り」（Creating a healthier Queensland）ワークショップの実施
- ⑥ プレスリリースや対応を目的とした主要な栄養問題についての一連のファクトシートの作成

＜青果物の摂取量を増やす＞

「青果物の摂取量を増やす」では、次の可能な行動をあげている。

「クイーンズランド州青果物奨励行動計画案」(Draft Queensland Vegetables and Fruit Promotion Action Plan)に記されている数々の介入プログラムを実施する。

プロジェクトは、ソーシャルマーケティング（メディア広告、店頭でのプロモーション、宣伝活動を含む）、食品供給イニシアティブ、地域社会、学校や保育園、保健部門、非政府組織に分類されている。フレームワークは、SIGNAL と全国公衆衛生パートナーシップ（National Public Health Partnership）による青果物奨励の全国的なフレームワークを採用する。

＜母親や幼児、小児の健康増進＞

「母親や幼児、小児の健康増進」では、次の可能な行動をあげている。

母親や小児、幼児の栄養摂取に関係するそれぞれのセクターと組織が協力することによる影響や責任、機会を意識するよう、母親や小児、幼児の栄養摂取に関する行動を統合する。

＜健康的な体重の実現と維持＞

「健康的な体重の実現と維持」では、次の 4 つの可能な行動をあげている。

- ① 食品に関する子供向けの宣伝がより一貫して健康的な食事を推奨することを保証するために、国内の支援運動をサポート。
- ② 「2002-2007 年クイーンズランド州体育活動戦略」(Queensland Physical Activity Strategy 2002-2007)」の実施。
- ③ 特に子供の太りすぎと肥満を監視・観察する継続可能なシステムの開発と実施。
- ④ 「より健康的なクイーンズランド州作り」ワークショップの実施

＜構造基盤と能力開発＞

「構造基盤と能力の開発」では、5 つの可能な行動をあげている。

- ① 戦略的管理とリーダーシップ、調整とコミュニケーション、資金運用、部門間イニシアティブの情報提供場所としての役割を果たし、Eat Well Queensland の評価を請け負う Eat Well Queensland 財団法人、又は Eat Well Queensland 実施チームの設立。
- ② QATSIFNS 実施について評価。
- ③ 州の評価をサポートするよう一貫して調整された全国的な栄養の監視・観察システムへの提言。
- ④ 公衆衛生及び公衆栄養学に携わる人材、公衆栄養学イニシアティブの指揮、実施に対する投資強化への提言。
- ⑤ 州内全域における「より健康的なクイーンズランド州作り」ワークショップの実施

4－5 他機関等との関係

- オーストラリア・ニュージーランド食品安全基準局（FSANZ）は、クイーンズランド州保健省と係わっている。将来、クイーンズランド公衆衛生フォーラムは、基準ができると何らかの係わりが出てくることも考えられるが、現在のところ FSANZ とは直接の関係はない。FSANZ の交渉の場では、各州間は、敵対意識を持ったアプローチが取られることが見られるのは、残念なことである。
- SIGNAL は、オーストラリアの栄養師のグループがあり、FSANZ はそのメンバーでもある。SIGNAL は、Eat Well Queensland に貢献しているが、食品基準を決定する上でも多くの情報提供をしている。今後表示の問題でもサプリメントの問題でも多く情報提供することが期待されている。
- 地域政府は、フォーラムに代表として参加している。特に将来戦略の決定においては重要な役割が期待されている。
- クイーンズランド州には、クイーンズランド公衆衛生フォーラムのほか、「食品安全性ステークホルダーフォーラム」（Food Safety Stakeholders Forum）がある。同フォーラムは、保健省に対して助言するためのフォーラムで、メンバーは、ステークホルダーである。州内での食品安全に対する幅広い政策的枠組みを説明する「リスク基盤食品安全管理システムフレームワーク」（Risk Based Food Safety Management System Framework）を策定している。

Eat Well Queenslandを開始するときに同フォーラムに協力を呼びかけ、Food Safety Stakeholder Forumが以前に行った研究の成果の提供を受けた。これを基に供給食品は一応安全であるが、今度長期的にバランスよく食べる必要があるとする考え方をとる基礎になった。

5. クイーンズランド州第一次産業省コールセンター

5-1 コールセンターの発足

クイーンズランド州第一次産業省では、コールセンター（DPI Call Centre）を設置している。オーストラリアに限らず、政府機関が無料電話相談を設置して国民や州民からの問合せに応じているケースが少なくない⁹。農業従事者は首都圏以外が多いので不利にならないようにとの意見が省内外からあり、無料電話になっている。

コールセンターは、第一次産業省の中の Client Information Service の事業グループに属している。その中には DPI Web Service、出版部、DPI メディア、info-research がある。例えば、口蹄疫が発生した場合は、最初に info-research に対して調査するようとの指示が出る。調査の内容をニュースリリースとして発表すると同時にコールセンターに対して調査内容が送られる。それによって質問に対応する。同じ情報がウェブサイトにも載せられ、また出版部に送られる。

相談の対象分野は、畜産、食品、水産、林業などで、10名の職員（オペレーター8名のほか、チームリーダーとマネージャー）が対応に当たっている。1週間に受ける電話は平均2,500本である。

このコールセンターの特徴は、オペレーターの8名の一人ひとりの電話対応が評価されていることにある。評価に当たってウェイトが大きいのは正確な情報を提供したかどうかであるが、コミュニケーションスキルなども重要な評価対象になっている。

現在、コールセンターの認知度は高く、また信頼のおける情報源として省内外から評価されているようで、大臣、次官も高く評価しているという。

5-2 コールセンターのオペレーターの稼働

コールセンターの運営時間は、月曜日から金曜日までの8時から18時までで、8人のオペレーターの勤務時間に、次の5つのシフトが取られている。なお、オペレーターは、2週間の間に9日間が出勤日となっている。

⁹ ニュージーランドの Meat New Zealand(ニュージーランド食肉公社)でも無料相談電話を設置しているので、その運営状況について聞く機会があった。この無料相談電話は設置して4,5年経つが、農家の評判がよく、ニュージーランド食肉公社の評価を高める上で大きな貢献をしているとのことである。なお、農家の信任がえられなかった場合は、同公社の幹部は退任することになっているとのこと、無料電話相談を重視している。

- ① 8:00～17:00（昼食 12:00～13:00）
- ② 8:15～17:15（昼食 12:15～13:15）
- ③ 8:30～17:30（昼食 12:30～13:30）
- ④ 8:45～17:45（昼食 12:45～13:45）
- ⑤ 9:00～18:00（昼食 13:00～14:00）

5－3 問合せ状況

2003 年 1 月から 6 月までの 6 か月間の第一次産業省コールセンターを利用状況は、次のとおりである。

- (1) 問合せ総数は 64, 425 件,
- (2) 問合せしてきた者の内訳は, 主婦からが 25, 368 件(39.4%), 第一次産業生産者からが 18, 977 件(29.5%), 企業からが 11, 537 件(17.9%),
- (3) 問合せ内容の内訳は, 作物に関するものが 14, 322 件(22.2%), AAA¹⁰に関するものが 11, 331(17.6%), 家畜に関するものが 9, 373 件(14.5%), QFS¹¹に関するものが 7, 593 件 (11.8%),
となっている。

5－4 オペレーターの評価

クイーンズランドでは, 民間企業を含めてコールセンターを設置することが一つの流行となっているとのことで, コールセンター設置に関するアドバイスを行う専門業者（コールセンター・コンサルタント）がかなりいるとされる。また, 州政府全体で実施しているコールセンターも専門業者からのソフトを導入しており, オペレーターの評価についてもそのソフトでなされている。しかし, 第一次産業省コールセンターは, 州政府では初めての試みであったこと, 規模が小さいことから, 専門業者の評価システムソフトを使用せず, 独自でオペレーターの評価を行っている。

オペレーターの評価は, マネージャーとチームリーダーが行う。二人は常にオペレーターをモニタリングしており, またすべての問合せのやりとりが録音され, その録音されたものの 5 %をランダムに抽出して評価の対象としている。大きな評価区分では, 生産性

¹⁰ AAA は, Agriculture - Advancing Australia のことで, 1997 年 9 月に連邦政府による市場条件の変化に対応できるよう農業者を支援するためのパッケージである。

¹¹ QFS は, Queensland Fisheries Service（クイーンズランド州漁業局）ことで, 問合せで多いのは, 漁業ルールに関するもの 2, 572 件(4.0%), 漁業免許が 1, 445 件(2.2%), 管理計画が 777 件(1.2%)が多い。

(productivity) と品質 (quality) に分かれており、生産性は2週間に1回、品質は月1回、マネージャーとチームリーダーによって評価されている。

評価の基準は、評価項目に基づいてなされ、それぞれ点数制となっており、2人がそれぞれ個別に8人を採点している。

評価された個人ごとの評価点は、PQ マトリックス (Productivity Quality Matrix) 上に表示され、評価結果が低かった者には、提示され、指導の資料として利用されている。なお、提示される PQ マトリックスには、本人以外の7名の者の評価については、氏名を明かにせず、単にプロットしたシートが用いられている。

コールセンターのマネージャーによると、コールセンターのオペレーターとしての勤務は、3年間限りで、それ以上の勤務は、無理とのことである。無事コールセンターの勤務を終えた職員については他の部局からの人事の引き合わせが多いとのこと、厳しい勤務と評価を経た者にはそれなりの人事上の処遇が用意されている。

なお、民間のコールセンターでは、勤務の厳しさから退職する者が少なくないとのことである。

5-5 オペレーターの評価項目

オペレーターの評価項目は、コミュニケーションをどのように行えばよいかを知る上でも貴重である。後に一覧表に整理しているが、要点をみることにする。

コミュニケーションスキルでは、挨拶、電話をかけてきた相手の名前、言語に関するマナー、言葉の選択、積極的な提案、明瞭性、会話の音量・速度・終り方を評価する。

態度・口調・礼儀では、焦点、問題点、共感、口調、忍耐力、礼儀作法、自信、親密感、言葉による表現力について評価する。

コール・マネジメントでは、コール・コントロール、イニシアティブ、自己主張力、保留、通話時間について評価する。

応答手順では、聞き取り、聞いていることの確認、質問、理解、問題解決、確認について評価する。

期待では、顧客の期待にどの程度応えているかについて評価する（知識及びマナー）。となっている。

A.. コミュニケーションスキル	挨拶, 電話をかけてきた相手の名前, 言語に関するマナー, 言葉の選択, 積極的な提案, 明瞭性, 会話の音量・速度・終り方を評価する。			(4)
1. 挨拶	オペレーターは正しい挨拶の言葉を使用したか。	「こんにちは、私は…です」、又は、「お待たせ致しました。私は…です。」	はい／いいえ	13
2. 相手の名前	相手が名乗った場合、オペレーターは相手の名前を使用したか。	告げられた名前を復唱する。ガイダンス：会話の最初と中盤、最後に相手の名前を使用する。名前が聞き取れなかった場合は、相手に繰り返すよう求める。	はい／いいえ／該当せず	10
3. 言語に関するマナー	オペレーターは相手が使用した言語を認識し、そうすることが適切である場合には、他の言語で代替したか。	相手の使用した言語がオペレーターの使用する言語と異なる場合、オペレーターはその旨を相手に伝え、代替言語を提供したか。あるいは、英語を使用しても構わないか、尋ねたか。	はい／50％／いいえ／該当せず	10
4. 言葉の選択	オペレーターの言葉の選択は、肯定的な印象を与えるものであったか。	「承知しました」、「素晴らしい」、「…させてください」、「はい」、「ご提案します、お勧めします」など。またスラングや専門用語は他の言葉に置き換える。	はい／50％／いいえ	13
5. 積極的な提案	オペレーターは相手に対して、どのようなことが可能であるか、積極的な態度で伝えたか。	自分達が出来ないのではなく、出来ることを伝える。 否定的な言葉を使わ	はい／50％／いいえ／該当せず	10

		ず、積極的な態度で、サービス・プロバイダーなどを紹介する。		
6. 明瞭性	オペレーターは明瞭かつ効果的に伝えたか。	言葉を明瞭に発音し、混ざらないようにする。	はい／50％／いいえ	10
7. 音量	オペレーターの声の大きさは適切であったか。	適切なピッチと調子を用いた程よいレベルであること。大き過ぎず、小さ過ぎないようにする。	はい／50％／いいえ	12
8. 速度	オペレーターの会話の速度は適切であったか。	相手の会話速度に合わせる。速過ぎず、遅過ぎないようにする。	はい／50％／いいえ	12
9. 終り方	オペレーターは、会話を効果的に終了したか。	友好的、肯定的、かつ、温かく－ 良い雰囲気ですべてを終了する。	はい／50％／いいえ	10
B. 態度、口調、礼儀	焦点、問題点、共感、口調、忍耐力、礼儀作法、自信、親密感、言葉による表現力を評価する。			(4)
1. 焦点	オペレーターは相手の関心事、不満、ニーズや問題点に焦点を絞っていたか。	積極的で、心配りのある問題解決を志向した思いやりのある態度であること。	はい／50％／いいえ	9
2. 問題点	オペレーターは相手が告げた問題すべてに対応していたか。	発言や問題点にはすべて対応しなければならない。見落としのないようにすること。否定的な発言には、心配りのきいた前向きな態度で対応する。	はい／50％／いいえ	13
3. 共感	オペレーターは相手への共感を言葉に出して表明していたか。	相手の感情を言葉で表現することによって理解する。次のような言	はい／50％／いいえ／該当せず	10

		葉が用いられているか、耳を傾けることー「それは申し訳ありません」、「分かります」、「…のようですね」、「お怒りになるのはごもっともです」、「…に落胆なされた気持ちは良く分かります」など。		
4. 口調	オペレーターは相手を勇気づけたり、熱心な姿勢を見せたり、友好的、支援的、かつ、専門家的口調で応対していたか。	会話のピッチと口調の変化に耳を傾けること。 生き生きとしていること、声が朗らかであること。	はい／50％／いいえ	13
5a. 忍耐力	オペレーターは忍耐強く、礼儀正しく、かつ、相手に対し敬意を払っていたか。	相手の話を <u>遮らない</u> 。 会話を始める際にも、終了する際にも、相手を <u>急がせるようなことがあってはならない</u> 。	はい／50％／いいえ	10
5b. 礼儀作法	オペレーターは適切な礼儀をわきまえ、相手の丁重さに感謝の意を表していたか。	礼儀に叶った適切な表現、例えば、「よろしければ、そちらの電話番号をお教え頂けますか」、「ありがとうございました」、「どういたしまして」、「恐れ入りますが、もう一度お願いします」などを使用する。 相手の丁重な態度にはそれに相応しい応答をし、お礼を述べる。感謝の言葉を述べ、祝福の言葉や健康について尋ねる言葉を返す。	はい／50％／いいえ	13

6. 自信	オペレーターは物事を良く知っており、自信を持っているように聞こえたか。	<u>自信に満ちた口調</u> で話しているか、また、場合によっては正直に「わかりませんので、調べてからお答えします」、あるいは、「そのご質問に対する回答は確認させて下さい」等、応答しているか、耳を傾けること。	はい／50％／いいえ	9
7. 親密感	オペレーターは適切なレベルで相手に感情移入し、コミュニケーションを取りながらも、信頼感を損なっていないかったか。	相手の話し方に同調すること。すなわち、肯定的な応答をし、適宜合わせながらも、プロ意識、信頼感を損なわないようにする。そのレベルにおいて、相手を感じさせる。	はい／50％／いいえ	13
8. 行動を言葉で表現する	オペレーターは、別のシステムを用いてチェックをする場合、行動を言葉で表現しながら、相手に話しかけたか。	相手のために絵を書く。相手が全体像を理解しやすいように例を用いる。行動を取るのに合わせて、それを言葉で表現する。相手に、自分も問題解決に参加しているのだと感じさせる。	はい／50％／いいえ／該当せず	10
C. コール・マネジメント	コール・コントロール、イニシアティブ、自己主張力、保留、通話時間を評価する。			(4)
1. コール・コントロール	オペレーターは会話をコントロールしていたか。	問題に焦点を絞ることにより会話をコントロールし、問題解決を進める。実際的な問題について話すようにし、	はい／50％／いいえ	14

		関連性の薄い話については話さないようにする。コントロールを失ってしまった場合は、再度コントロールを得るために質問をする。		
2. イニシアティブ	オペレーターは問題の解決や質問への回答にイニシアティブを発揮したか。	別の代替案を示す、提案をする。支援を申し出て、より適した選択肢について説明し、支援を提供できるのは誰か、その人物とはいつ、何処で、連絡を取ることができるのか、説明する。	はい／50％／いいえ	20
3. 自己主張力	オペレーターは必要に応じて自己主張を行ったか。	無茶な要求には前向きな態度できっぱりとした対応をする。内容を理解してもらえよう、一度与えた情報についてはそれを繰り返すとともに、別の言葉で言い換え、事実と感情を分別するように。ゆっくりとした低く太い声で話すこと。誠実であること。	はい／50％／いいえ／該当せず	13
4a. 保留－理由	オペレーターは電話を保留しなければならない理由とその必要性を相手に理解させたか。	「…する間、しばらくお待ち願えますか」と常に理由を述べる。必ずしも常に保留にする必要はない－繋いだまま、問題を解決するためにオペレーターが何を参照し、何を行っているのかを言葉で表現する。	はい／50％／いいえ／該当せず	20

4b. 保留 - 復帰 までの時間	オペレーターは相手が 許容し得る時間内に電 話に復帰したか。	復帰時間 - 20 秒後 には電話に戻るよう に努力する。相手に 待つこと、その忍耐 にお礼を述べ、進 展を説明する。もし 相手が電話を切り、 オペレーターに電話 番号が伝えられてい た場合には、必ず掛 け直す。	はい / 50% / い いえ / 該当せず	20
5. 通話時間	問題と相手のタイプ に対して、通話時間 は適切だったか。	オペレーターは問題 解決志向でなければ ならない。問題は できるだけ迅速かつ 効率的に解決しな ければならない。 電話を受ける前に、 あらゆる情報やシ ステムが 100%利 用可能であり準備 が整っていること を確認すること。 相手の時間を尊重 すること。	はい / 50% / い いえ	13
D. 応答手順	聞き取り、聞いている ことの確認、質問、理 解、問題解決、確認 を評価する。			4
1a. 聞き取り	オペレーターは提示 された問題、質問を すべて解決するため に、積極的に相手の 発言に耳を傾けた か。	注意散漫であって はならない。注意 深く、相手の話 に「ついていく」 こと。聞き取れ ないときには、 その旨を伝え て、繰り返して もらう。	はい / いいえ	15
1b. 聞いている ことの確認	オペレーターは相手 の発言を聞いている ことを言葉にして表 現したか。	「はい」、「その 通りです」、「な るほど」、「分か りました」などの 言葉を使って、 聞いていること	はい / いいえ	15

		を確認する。もし、相手がオペレーターを遮った場合には、オペレーターは中断し、相手の言葉に耳を傾けなければならない。		
2a. 電話番号の確認	オペレーターは電話番号を口頭で確認したか。	相手に口頭で電話番号を聞くことは非常に重要である。	はい／いいえ	14
2b. 質問	オペレーターは問題を解決するために、的を射た質問を十分に行ったか。	憶測は厳禁である。他の可能性をすべて排除するために、誰が、何を、どこで、いつ、といった関連のある質問を十分に直接相手に聞くこと。また、相手が見たり、聞いたり、体験したことに関する質問に焦点を絞ること。	はい／いいえ／該当せず	14
3. 理解	オペレーターは相手に対し、復唱することによって、問題に対する自分の理解を確認、検証したか。	オペレーターは相手に、自分の理解を確認させて欲しいと伝え、その上で自分の言葉で問題を復唱する。そして、問題の理解が正しいか、相手に確認する。	はい／いいえ／該当せず	14
4. 問題解決	オペレーターは相手が理解し「ついていく」ことができるような形で解決策を説明したか。	情報の塊を小さな断片にする。常に相手が説明に「ついてきている」か、確認を取る。相手に対し、情報をメモに取るよう勧めるのも良いだろう。	はい／いいえ	14
5. 確認	オペレーターは相手の解決策を理解したかどうか、確認したか。	オペレーターは相手の理解を確認するために、情報を復唱するよ	はい／いいえ／該当せず	14

		う求めることも良いだろう。相手が自信を持っているかどうか確認するため、相手の反応に耳を傾ける。		
E. 期待	顧客の期待にどの程度応えているかを評価する（知識及びマナー）。			(4)
1. 知識に対する期待	相手の知識に対する期待に応えていたか。	利用可能なあらゆる知識や情報源を用いて、相手が期待している正確な情報を提供する。	はい／50％／いいえ	50
2. マナーに対する期待	オペレーターのマナーに対する相手の期待は満たされたか。	オペレーターのマナーは、プロ意識を持った友好的なものであること。会話の終了時に相手がどのような <u>反応</u> や <u>口調</u> になっているかを聴き、それに応じて対応をする。	はい／50％／いいえ	50
F. 成果	オペレーターは問題を解決するために正確で完全な情報を提供したか。	関連情報を検証する－例えば、メールボックスに電話をする。確実に正しい解決法を得るため、レメディ、Isas、スイッチ、オンライン・ファイル、インフォメーション・ヘルプ・デスク、ブリッジを確認する。情報を正し、情報を完全にする。成果の過程にこだわる。もし電話が切れてしまい、電話番号が残されていた場合には、かけ直す。	100％／0％	80
合 計				(100)

5－6 FOODINFO との関係等

DPI コールセンターによると、有料情報提供プログラムや普及事業等との関係は、次のとおりである。

- ① 第一次産業省が有料で行っている FOODINFO との関係では、コールセンターではなくて回さないようにしている。政府の提供するサービスも有料化の方向にあるが、コールセンターはいまのところ有料化は現実的でないということになっている。しかし、電話代だけでも年間 14 万ドルを要しており、財政的に厳しくなると、有料化も仕方がないと思われる。すべて政府が第一次産業省に予算を配分するかどうかにかかっている。また、農業団体が負担する場合も考えられる。
- ② 技術の普及は、9 つの研究所が担当している。コールセンターにかかってきた電話を専門家に回し、専門家が訪問し新しい品種などに関する情報を伝える。またコミュニティ・ユニットが集会を開いている。ラジオで新しい品種が紹介されると問合せが急増する。
- ③ コールセンターの業務ではないが、5800 枚のファクトシートを集めて CD を作成した。これにはオーストラリアの農業関係の 15 の組織が係わり、情報を提供した。

参考資料：コールセンターの PR に添付されたメッセージ

コールセンターの PR パンフレットに次のようなメッセージがあったので、紹介する。第一次産業省の取組みを PR するものであるが、日本市場を重視した内容となっている。

「日本の消費者は、クイーンズランド州産の高品質で濃密な霜降り牛肉には喜んでそれに相応しい金額を支払っている。

霜降り肉は、脂肪が肉質全体に均等かつ緻密に分布しており、赤と白のまだら模様を作り出している。その味は万人に愛されるというものではないかもしれないが、アジア市場では霜降り肉への需要は高く、特に日本ではその完成された風味と柔らかさから高い需要がある。

第一次産業省の科学技術と技術革新を担当する部局である食品繊維科学庁は、オーストラリアの「肉牛及び食肉の品質に関する共同研究センター」の中心的メンバーである。

研究者たちは、霜降り肉を作り出す遺伝子を特定する作業に当たっている。この遺伝子を分離抽出することにより、研究者らはどの牛が霜降り肉で、どの牛はそうではないかを判定することができる。その後、この遺伝子を持つ肉牛を特別品種改良プログラムに投入し、日本市場が求める厳しい肉質仕様を満たす可能性がより高い肉牛を生産することができるようになる。

この点では既に顕著な変化が生じている。高品質の霜降り肉を供給していることで評判の良い生産者に対して、輸出加工業者は現在では割増金を支払うようになっている。

こうした活動や他の世界的レベルのバイオテクノロジー、第一次産業省が行っている研究開発によって、「オーストラリアのスマート・ステート」としてのクイーンズランド州の評判が確立されることになった。クイーンズランド州を一大バイオテクノロジー・ハブにしようとする州政府の積極的な 10 年戦略もこれに寄与した。

バイオテクノロジーは、クイーンズランド州の食品・繊維生産業者が長年にわたって取り組んできた問題に回答を与えてくれる可能性がある。長年の問題とは、即ち、製品の最適化、病害虫に対する耐性の変異、水の利用法、化学品の使用法、及び天然資源の持続可能な利用法である。

クイーンズランド州政府諸機関の中で、科学技術と技術革新に中核的能力を有する機関と

して、第一次産業省は、クイーンズランド州の食品・繊維産業の繁栄と持続可能性に密接な関連を持つ科学技術において、常に世界の最先端に立ち続けることを確約している。」

(参考) オーストラリア及びニュージーランド訪問機関別面会者

I. オーストラリア・クイーンズランド州 (平成 15 年 7 月 21 日～22 日)

1. 第一次産業省 (Department of Primary Industries)

1-1 食品技術センター (Centre for Food Technology)

Mr. Rossven Jerome Naido

1-2 食品情報サービスセンター (The Center's Food Information Services)

Mr. Denyse Corner

1-3 食品・繊維科学庁 (Agency for Food and Fibre Sciences)

Dr. Rosemary Clarkson

Ms Louise Morland

1-4 コールセンター・クイーンズランド (Call Centre Queensland)

Mr. Michael Brown 他

1-5 食品リスクマネジメントチーム (Food Risk Management Team)

Mr. Iran Miller の代理

1-6 フードセイフ・クイーンズランド (Safe Food Queensland)

Ms Barbara Wilson

Mr. Phil Pond

Mr. Peter Merrell

2. クイーンズランド州保健省公衆衛生フォーラム (Queensland Public Health Forum)

Mr. Martin Webb

Dr. Amanda Lee

II. キャンベラ (平成 15 年 7 月 23 日～25 日)

1. オーストラリア・ニュージーランド食品基準局 (Food Standards Australia New Zealand : FSANZ)

2. 食品安全情報会議 (Food Safety Information Council)

3. 農林水産省農村科学局農業食品科学課 (Department of Agriculture, Fisheries and Forestry -- Australia (AFFA), Bureau of Rural Sciences, Agriculture and Food Science)

4. 保健高齢者福祉省 (Food Policy Section , Health and Ageing)

5. セーフミート (SAFEMEAT)

6. オーストラリア動物衛生会議 (Australian Animal Health Council Limited , AAHC)

7. バイオテクノロジー・オーストラリア (Biotechnology Australia)

- 8. CSIRO Biotechnology
- 9. 食品雑貨協会食品科学局 (Food Science Bureau)
- 10. P J Dawson & Associates

Ⅲ. シドニー (平成 15 年 7 月 27 日)

- 1. ニュー・サウス・ウェールズ州政府内閣府
 - Mr. Peter Connelly
 - Mr. Laurie Young
- 2. 食肉・畜産事業団 (Meat & Livestock Australia ; MLA)
- 3. オーストラリア消費者協会 (Australian Consumers' Association ; ACA)
 - Ms Louise Sylvan

4. ニュージーランド (平成 15 年 7 月 29 日～8 月 1 日)

- 1. 農林省バイオセキュリティ局 (Ministry of Agriculture and Forestry Biosecurity Authority)
- 2. ニュージーランド食品安全局 (New Zealand Food Safety Authority ; NZFSA)
- 3. フードセイフ・パートナーシップ (Foodsafe Partnership)
- 4. FSANZウェリントン事務所 (FSANZ Wellington Office)
- 5. ミート・ニュージーランド (Meat New Zealand)
- 6. ニュージーランド消費者協会 (Consumer's Institute of New Zealand)