

平成21年6月29日
農林水産省改革推進室

過去の失敗から得られた教訓の業務への反映状況について

1 はじめに

BSE問題や事故米問題の教訓を職員で共有し組織的に継承されているかについて把握するため、「BSE問題で得られた教訓（平成21年3月。消費・安全局、生産局）及び「事故米の不正規流通問題に関する反省点と改善策」（平成21年3月31日。総合食料局）（以下「レポート」という。）について、平成21年5月14日～6月5日まで、職員への浸透及び業務への反映状況に関する調査を行った。

2 浸透状況

本省庁及び地方出先機関の全ての部署から、長期休暇等やむを得ない者を除いた全ての職員がレポートを既に読了しているとの報告があった。

3 各部署におけるレポートの周知に関する工夫

部署によっては、職員によるレポートの積極的な活用を促すため、例えば、

- ① 職員に読後アンケートを行い、レポートの理解度や教訓の活用度をチェック（大臣官房経理課、九州農政局佐賀中部農地防災事業所）
- ② レポートの理解度を測るとともに、積極的に教訓を活用することを促すため、各班ごとに読後のレポートを提出させた（総合食料局食糧部食糧貿易課）
- ③ レポートに関する部署内の意見交換会を行い、考えを共有した（経営局総務課、農林水産研修所）などの工夫した取組がみられた。

今後、その他の部署もこのような工夫をしながら、教訓の業務への反映に取り組む必要がある。

4 レポートの反映状況

(1) BSE問題の教訓の反映状況

主な教訓	所 属	業務への反映状況・成果
○ 国民の健康保護がもっとも重要であるという自覚・専門性向上の必要性	大臣官房経理課	<ul style="list-style-type: none"> 省改革の取組及び課としての取組の現状に関する説明会を通じ、課全職員を対象に経理課の業務においてもリスク管理の視点が重要であるという意識を徹底することにより、BSE問題や事故米問題は「自分の業務とは関係ない」との考えを払拭させ、リスク管理に対する意識の醸成を図った。職員からは、「当然のこととして行ってきた業務の方法等に盲点があると感じた」など、職員の危機意識の向上がみられた。
	総合食料局商品取引監理官	<ul style="list-style-type: none"> 職員が日々のリスクを意識して的確に管理するためには、管理すべき事項が具体的に明文化されている必要があることから、商品取引監理官室の危機管理対応マニュアルに「平時のリスク管理」という項目を新設した。
	北陸農政局	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスク管理を行うための専門性を向上させるため、食品安全行政に携わる者のための研修（トレーナーコース及び基礎コース）、出張講座の講師育成のための研修、外部の専門家等を講師とした部内研修等を実施している。このような研修を通じ、食の安全に対する考え方や問題意識をもって業務を遂行する職員が増えている。
○ リスクアナリシスの考え方の徹底及び国民の信頼が得られる制度設計	大臣官房環境バイオマス政策課	<ul style="list-style-type: none"> 課の政策決定プロセスの基本方針を全課員参加の会議で策定するとともに、HPで公表し国民から広く意見を募集している。また、業務経験が浅い係長・係員が各々の失敗談を持ち寄り、業務をいかに改善していくかを議論するとともに、課長を含め幹部とも失敗談を共有している。これらの失敗談を集約し、省の「ヒヤリ・ハット事例集」に登録するなど、省全体の業務改善にも活かしている。
	消費・安全局植物防疫課	<ul style="list-style-type: none"> アジア型マイマイガに関して、全国の港湾管理者を対象とした説明会を初めて開催し、米国・カナダの規制内容及び北米植物防疫機関（NAPPO）において検討されている地域基準案に対する我が国のコメント案について意見交換を行い、当該地域基準案に対する問題意識を把握することができた。 我が国未発生の病害虫について、植物に与える危険度を分析・評価する取組を行っている。また、国内で新たに発生した病害について、海外の文献調査等により、科学的リスクを評価・分析するとともに、そのリスク情報の局内における共有と意思決定を行っている。

主な教訓	所 属	業務への反映状況・成果
	北陸農政局	<ul style="list-style-type: none"> 消費者等との意見交換会や交流会の開催、消費者等からの要望に応じて食品安全をテーマとした出張講座の開催等を通じ、日頃から国民に対してリスク情報の提供と国民目線に立った施策説明を行っている。これらの取組により、国民・地域住民に対する説明責任や地域住民と一体となった施策推進の重要性等について改めて認識している。
	中部森林管理局 東信森林管理署	<ul style="list-style-type: none"> 科学的知見に基づいたシカの食害対策を推進するため、今年度美ヶ原地域においてシカの行動調査を実施し、その調査データに基づく有効な食害対策の検討を行うこととした。
○ 流通実態等を踏まえたリスク管理の徹底及び関係省庁等との連携	生産局総務課	<ul style="list-style-type: none"> 局議後のミーティングの開催や局内担当者間での横断的なチームの編成、また、各課ごとの状況や課題について共有することを通じ、局内関係者間の連絡・報告や危機管理を徹底するとともに、関係業務の情報を共有し情報伝達の漏れを防止している。
	農村振興局農村政策部農村計画課	<ul style="list-style-type: none"> 担当者間の連絡の不手際による情報伝達・意思決定の遅れが生じたとの教訓について、電話連絡はお互いの「思いこみ」による業務停滞を生じる可能性があることから、個別業務に関する「指示・助言等」については、電話連絡のみでなくメールによるメモの活用なども併せて行っている。このような連絡・報告の徹底と情報の共有化により、個別案件の課題等の早期解決につながっている。
	北海道森林管理局日高北部森林管理署	<ul style="list-style-type: none"> 平成15年の台風被害では、地元自治体、関係機関、地元住民から厳しい目が向けられたが、山地災害等に対するリスク管理を行うため、関係機関等との連携を図り、山地の危険箇所の把握と治山対策の推進、危険箇所等の情報提供等に取り組んでいる。そのような取組により、地域の理解や地元住民との信頼関係が高まりつつある。

主な教訓	所 属	業務への反映状況・成果
○ 危機管理マニュアルの整備	大臣官房文書課	<ul style="list-style-type: none"> 法人関係業務（独立行政法人、公益法人、特殊法人）においては、これまで事例はないが、法人内部の者から直接文書課に告発があった場合に備え、対応マニュアルの作成に取り組んでいる（本年7月制定を目途）。
	総合食料局流通課	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生等によって卸売市場がダメージを受けた際、省としてどのような対応をするのか、災害発生時の市場機能の回復手順を定めた「卸売市場危機管理対応マニュアル」を作成した。今後、農政局レベルでもマニュアルを整備し同様の危機管理体制を構築していくため、マニュアルを整備するためのマニュアルの雛形を各農政局に示して早期作成を促している。マニュアルの整備により、新型インフルエンザが流行した際、食品流通業者の憶測による農産物の手控えに対する自重を促す対応ができ、風評拡大を防止することができた。
	中国四国農政局 中国土地改良調査管理事務所	<ul style="list-style-type: none"> 国民視点からリスク管理やリスクコミュニケーションの重要性を認識し、発生事象別（外部からの提供情報管理、国民保護措置等）に当所のリスク管理・危機管理マニュアルを改訂するとともに、危機発生時におけるクライシスコミュニケーションの実施について新たに記載し、所内の説明会等で繰り返し周知徹底した。こうしたマニュアルの整備等の取組を通じてリスク管理・危機管理の対応方針が明確化し、職員の危機管理意識も向上している。
	東北森林管理局 三陸中部森林管理署外多数	<ul style="list-style-type: none"> 多くの署等で、台風、山火事等により、緊急事態が発生した場合を想定した緊急連絡体制等に関する対応マニュアルが整備されており、初動体制の整備、関係機関との連携等について関係者間で共有されていることが報告されている。
○ 農林水産省内の危機管理体制の整備	生産局畜産部畜産振興課外多数	<ul style="list-style-type: none"> 多くの部署で、各々の業務に合わせた緊急時の連絡体制が整備されている。
	水産庁資源管理部沿岸沖合課外	<ul style="list-style-type: none"> 今回のBSE教訓レポートも踏まえ、一部の部署では、連絡体制の確認・見直しなどを行っている。
	大臣官房食料安全保障課外	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時の連絡体制については、土日・休日においても機能するように対処されており、例えば、休日時に国会や他省庁からの他律的業務が突発的に発生した場合であっても、省幹部を含めて連絡体制が機能していることが報告されている。

主な教訓	所 属	業務への反映状況・成果
	総合食料局総務課	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平時から業界との意思疎通を図り、食品工場の立地等業界の実情や要望を把握するとともに、緊急連絡網を整備していたことから、4月下旬に発生した新型インフルエンザの発生時の初動対応において、大きな混乱もなく対処できた。
	中国四国農政局 島根農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員一人ひとりが食品安全及び米の販売業者である組織との自覚をもち、政府米の品質管理の徹底や販売時においては複数体制で包装チェックをするとともに、食品の事案発生時には休日に関係なく対応できる体制を整備している。このような危機管理体制により、新型インフルエンザ発生時には、食肉販売店で豚肉の不適切な表示があった場合、担当課に連絡するよう全職員に情報提供の依頼をし、全職員体制で取り組むことができた。
	近畿中国森林管理局 三重森林管理署外多数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多くの署等で、災害発生時の危機管理体制が整備され、模擬訓練の実施による危機管理体制の検証、初動体制の整備、関係機関との連携による対応等により、休日・夜間等においても危機管理体制が機能していることが報告されている。

(2) 事故米問題の教訓の反映状況

主な教訓	所 属	業務への反映状況・成果
○ 米の需給・価格の安定が重視され、職員に食品行政に携わっているという自覚が不足	東北農政局青森農政事務所外多数	<ul style="list-style-type: none"> 食糧部門では、米という食品を扱っていることを再認識し、常に食品安全の確保を最優先に考える意識をもって立入検査等の業務に従事していることが報告されている。
	九州農政局長崎農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> 食糧部門では、毎月作成する「業務計画・進行管理表」を課共有ファイルに掲載し、各担当は業務計画を立てた時点でそれに記載するとともに、該当業務を国民視点（消費者効果、生産者効果）で5段階に評価し、食糧部門における担当全業務について国民のニーズに即したものになっているかを点検・検証している。
	北陸農政局富山農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> 食品安全の確保が最優先という意識を徹底し、消費者等からの食品由来の被害・苦情相談へ365日いつでも対応するという心構えを徹底するため、模擬訓練を通じて相談内容の聞き取り、情報伝達等の能力向上に取り組んでいる。また、担当業務だけでなくリスク管理に関する業務資料等についても課内閲覧を心がけている。
○ 昨今の組織改革による規模縮小（2部8課→1部3課）に応じた業務の見直し・改善が不十分であり、不適正な業務執行体制	農林水産技術会議事務局研究開発官(食の安全、基礎・基盤)	<ul style="list-style-type: none"> 各自の業務の進め方を改めて確認する観点から、平成21年度の業務目標を設定した。また、スタッフ制のメリットを生かして、業務配分を随時見直している。
	近畿農政局	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時及び人員不足への対応として、部内及び府下地域課食糧担当間の応援体制を整備し、4月以降対応している。
	北海道農政事務所外	<ul style="list-style-type: none"> 課を横断したグループ、チームを設置し業務を効率的に実施している。

主な教訓	所 属	業務への反映状況・成果
○ 本省が地方組織の実態を十分に踏まえ、指示を出したり、地方組織も本省の不十分な指示に意見することがない意思疎通が不十分な状態	大臣官房統計部 経営・構造統計課	<ul style="list-style-type: none"> これまでの会議では本省からの説明・指示を中心に行ってきたが、4月に開催した地方農政局担当課長等会議では現場の業務の実態を的確に把握するため、地方から現場の実態について発表し、その課題についての議論を行った。その結果、現場での問題点を明らかにするとともに、本省と地方双方の共通認識とすることができた。
	農村振興局整備 部防災課	<ul style="list-style-type: none"> 課内及び地方農政局等の意見を聞きながら、「本省と地方農政局等との円滑かつ活発なコミュニケーションの推進について」を取りまとめ(平成21年3月31日)、地方農政局防災課長会議等において、活発な意見・情報交換が行われている。
○ 食品安全の専門家を配置したり職員の専門的能力を高めるための対応が十分に採られず	東北農政局福島 農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> 職員一人ひとりが施策のPRマンという自覚を促すため、農業施策に関する説明会を月1回開催し、MA米の販売前のカビ毒や食の安全・安心に関する知識等、現在の担当業務以外の知識についても習得させながら、全職員の資質向上に向けて取り組んでいる。
	近畿農政局大阪 農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> 米麦流通監視チーム会議を定例化(毎月開催)し、年間の立入検査計画の策定、検査内容、今後の対応、検査方針等を協議し、検査対応の調整を実施している。検査担当職員に対しては、これまでの立入検査における内容、留意事項等について勉強会を開催し、情報共有、資質向上に努めている。今後、立入検査に近畿農政局検査課職員の応援を受け、更に職員のスキルアップを図る予定である。

(3) その他

	所 属	業務への反映状況・成果
○ 組織のリスク管理や職員の意識改革に関する取組	大臣官房国際部	<ul style="list-style-type: none"> 「国民目線に立つ」、「報告・連絡・相談を徹底する」等の内容を含む部独自のステートメントを決定し、各課内班長会議等を通じて職員に周知徹底している。また、ステートメントに基づいた自己点検票により自己評価を毎月実施していることにより、職員が改革の意識を継続してもち、業務に取り組んでいる。
	水産庁増殖推進部栽培養殖課	<ul style="list-style-type: none"> 課長及び課長補佐クラスが毎週出席して行う課内会議において、外部からの指摘等とそれに対する対応・経過を報告し検証することにより、各職員の直接の担当以外の案件についても問題意識、処理能力の向上を高めるよう努めている。
	東北農政局総務部	<ul style="list-style-type: none"> 報告・連絡・相談の重要性を再認識し、問題・課題等が生じた場合には可能な限り経緯等を記載したペーパーで上司に報告している。その結果、同一の情報を共有することが可能となり、効率的に問題を解決することができるようになった。
	東北農政局福島農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> 本省、地方農政局、地方農政事務所です承・決定された改革事項について三段表形式でチェックリストを作成し、各職員が定期的に進捗状況を確認している。確認結果は集計の上、取組の遅い事項については更なる注意喚起や改善方策を検討している。このような改革の取組状況について職員一人ひとりに確認をさせたことにより意識改革が進み、業務遂行が図られている。
	関東農政局両総農業水利事業所	<ul style="list-style-type: none"> 課内の打合せ等において、各職員の業務分担を把握させ、業務執行の目標を認識させている。また、事業に関する苦情処理に際しては、相手の意思を漏らさず理解するため、可能な限り二人以上で対応し、内部に対しても報告がおろそかにならないよう行っている。また、管理職は何でも気軽に相談できる職場環境づくりに努め、報告・連絡・相談等を徹底するよう指導している。このような取組により、これまで当たり前と思っていたことが、「何故、何のため」など、原点に戻って考える習慣が身につく、ケアレスミスも少なくなっている。
	関東農政局北総中央農業水利事業所	<ul style="list-style-type: none"> ワンデーレスポンス強化の観点から、「工事等の監督日誌」を活用し作業指示について担当職員以外の職員からの確かつ迅速なアドバイスが受けられるよう、事業所のサーバへワンデーレスポンスのフォルダを設け速やかな対応が図れるよう取り組んでいる。

	所 属	業務への反映状況・成果
	東海農政局宮川 用水第二期農業 水利事業所	<ul style="list-style-type: none"> 所内全体会議において、所長から改革について説明を行い、今後の取組として5項目の「職員行動宣言(案)」を職員の了解を得て成案とし、職員全員で意識の共有を図った。また、所全体の目標を明確にした「平成21年度事業執行方針」を決定し、その目標達成のため、全職員が業務に邁進している。
	近畿農政局奈良 農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> 消費・安全部長が毎日始業時において、消費生活課、表示・規格課及び安全管理課の各課長に対しその日の新聞、テレビ等で報道されているタイムリーな話題について記事等のスクラップ及び資料を基にレクチャーを行っている。またその後、各課業務の進捗状況及び課題等について聴取し、各課長はこれをベースに課内ミーティングを実施してハウレンソウの徹底により「思い込み」を防止するとともに、情報の共有化と意識改革の徹底を図っている。
	中国四国農政局 広島農政事務所	<ul style="list-style-type: none"> BSEの教訓及び事故米の問題の反省等を踏まえ、全職員を対象にヒヤリ及びハットした体験の共有化を図り、今後の業務に対する職員の意識改革を促すため、少人数での意見交換会（ヒヤリ・ハット、フリー・トーク）を複数回実施した。