

平成21年6月29日  
農林水産省改革推進室

### 本部等での指摘事項に対する各局庁の取組事例

- 1 農林水産省改革は、毎月開催している農林水産省改革推進本部（以下「本部」という。）において、取組状況を検証し、課題やその対応方向等を明らかにしつつ、取組を進めている。現在、省改革の具体的な成果を求めて、4月に取組の実践段階に入ってから約3ヵ月が経過し、また、今後は、9月の国民視点確認月間に向けた十分な準備が求められている。
- 2 その前提として、現時点までの取組状況を確認するため、組織全体の模範となるべき本省の各部局から省改革の取組状況について、6月中旬に随時ヒアリングを行った。（ヒアリング対象は、国際部、統計部、協同組合検査部、総合食料局、消費・安全局、生産局、経営局、農村振興局、農林水産技術会議事務局、林野庁及び水産庁）
- 3 その結果、各部局では、それぞれの工夫の下で取組が進められていることが明らかとなった。このうち特に、各部局の取組に参考となると思われる事項について、別紙のとおり取りまとめた。

## 1. 各局庁の省改革の推進体制

本省・地方出先機関における省改革の推進体制を検証し、十分な体制がとられていない場合には、その構築を求める。また、各部局ごとの推進体制と本省改革推進室との間で、頻繁な情報交換、改革手法・成果の検証手法の共有等を通じ、省改革の推進に係る密接な連携体制を構築する。

《第4回農林水産省改革推進本部 資料1 2(3)より抜粋》

- ・ 部議メンバーから構成される部内改革推進本部を設置し、改革の取り組みの進行管理、改革の基本方針の検討を行っている。また、その下に各課課長補佐以下をメンバーとする改革推進チームを設置し、そのチームが中心となって部内の改革を推進している。《国》
- ・ 省改革関連情報は、毎週月曜日の部議（課長補佐以上がメンバー）等で周知・徹底を図り、職員に対しては各班長等から部議の内容を周知している。このうち、特に、全職員に対して速やかに周知徹底すべき事項は、必要に応じて全検査部職員に対して課長が直接職員に説明を行う会議又はメールによる対応を行っている。《検》
- ・ 省改革推進体制は、総務課が各課の総括ラインを通じて、各職員に情報提供及び進捗状況の確認を行うとともに、局幹部を一堂に集めて方針決定することを基本としている。また、局独自の「農林水産省改革工程表における進捗状況について」を作成し、改革の進捗状況及び課題の整理・チェックを行っている。《総》
- ・ 若手職員の間では、各課総括ラインを中心として、定期的に意見交換の場を設け、総務課からの作業依頼についての改善方策を話し合うほか、政策外交の取組を検討し、実施した。《消》
- ・ 局議等の場において、省改革の推進体制を構築するように局長から各課長に指示するとともに、教訓とすべき BSE、事故米の業務から離れている局だからこそ、特に気を引き締めて改革を進めていくべきという局長の意識を共有した。また、局内総括会議においても、同趣旨を各課総括に指示した。《経》  
このような指示を踏まえ、
  - ① 団体指導のあり方、国民目線のあり方等を課内で議論するとともに、現地情報の共有に向けた出張報告会を開催、《経・協同組織課》
  - ② 5月に BSE、事故米の教訓を学ぶための課内勉強会を実施し、教訓から何を学んだかの意見交換し、代表が課内会議で発表《経・総務課》  
といった取組を実施した。
- ・ 課題の棚卸しと共有を図るため、毎月1回、庁内幹部会の際に林野庁各課の未決の懸案事項を幹部に報告する機会を設けている。《林》

## 2. 各部署の幹部が率先して取り組んでいる事項

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

《農林水産省改革の工程表（平成20年12月24日省議決定） 5の(1)より抜粋》

- 職員一人一人に意識改革を徹底するよう、部独自のステートメントを決定し、職員に周知。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、意識改革の浸透を図っている。《国》
- 外部から寄せられる違法行為及び食の安全を脅かす情報を受け付けた場合は、「疑義情報管理システム」への登録の有無にかかわらず、速やかに直接局幹部へ伝達し、処理方針を共有している。《総》
- 新たに局に配置された全ての職員を対象とした研修を開催し、各課長から各々の業務に関する講義を実施している。また、局内において特に専門的知見を必要とする者や意欲ある者に対しては、より高度な知見を修得させるため、審議官が自ら講師を務める勉強会を開催している。その他、食品安全に関する秘書課の研修を消費・安全局で実施している。《消》
- 審議官、総務課長が、マスコミに対して食品安全等について定期的に勉強会を開催している。また、その会に局内若手を同席させることで、マスコミとのコミュニケーションの行い方について学ぶ機会としている。《消》
- 課長が、課の日頃の業務取組や、海外の家畜衛生情報等を自発的に外部へ情報発信するため、毎月1回のペースで動物衛生ニュース（A4一枚）「月間 ○○ ○○（※課長名）」を発刊している。《消・動物衛生課》
- 複数の課において、日頃の心がけとして「課訓」を定め、科学に基づき施策を講じ、その内容はわかりやすく国民に説明するなど重要な心構えを共有している。なお、「課訓」は必要に応じて点検し、見直すこととしている。《消・畜水産安全管理課、農産安全管理課》
- 全課長が、自らの所掌分野における政策決定プロセスについて評価・検証し、レポートを作成した。そのうち、特に共有すべき事案については局長以下幹部全員で議論した。《生》
- 局長の指示により、平成21年度当初及び補正予算の内容を生産者に周知するため、普及指導員向けのメールマガジンで予算事業の概要、Q&A、分かりやすいパンフレットを配信した。その際、全事業について、担当課長からのメッセージを掲載した。《生》

- ・ 日頃の業務の中で誰にでも起こり得る事案を局長自身が経験した事案を、局長自らヒヤリ・ハット事例として登録した。《生》
- ・ 大きな異動の機会等、概ね2ヶ月に1度程度、課内全員が参加するフリーディスカッションを実施し、職員全員で意識や情報を共有している。《生・畜産振興課》
- ・ 課長自らが課の改革取組方針の原案を作成の上、課として定め、課員に周知した。《生・農業環境対策課》
- ・ 執務を行う際に特に気を付けるべき留意事項を「執務5原則」として課内で共有している。《生・食肉鶏卵課》
- ・ 新たに導入された地方組織とのテレビ会議を率先して活用することとし、生産局長と生産経営流通部長等の間で平成21年度補正予算の推進に係る取組状況に関する意見交換会を6/23（火）に利用第1号として実施した。《生》
- ・ 各課長と都道府県の担当課長との間でメールネットワークを構築し、補正予算や平成21年度当初予算の詳しい説明を送り、意見交換等に活用する取組を進めている。《林》

### 3. 業務の合理化・見直し及び平準化

各部局・部署の幹部は、業務が過重となっている職員の業務の平準化に取り組む必要がある

《第3回農林水産省改革推進本部 資料2 3(2)より抜粋》

- ・ 統計部長の指示の下、各課室長は、課室内の業務状況を把握し、必要に応じて業務を調整するとともに、特に、係長等が一人で業務を抱えすぎているかなどに目配りをしつつ、随時相談に応じ、基本的な方針（方向性）を早めに共有することなどに取り組んでいる。《統》
- ・ 課長は、各班ごとに2カ月先の業務計画を作成させて面談を行い、その結果を踏まえて、必要に応じて班を超えて人員を融通するなどの課内業務の平準化に取り組んだ結果、課員一人当たりの残業時間は減少傾向で推移している。《総・食品産業企画課》
- ・ 食糧業務の全ての「通知」について、事故米問題を受け、食品安全の確保が業務の最重要ポイントであるという点の徹底、業務を体系的に分かりやすくすること、文章を簡潔にし、誰にもすぐ理解し実行できるものとすること等を旨として全面的に見直しを行った。この結果、食糧部関係通知を買入から販売まで一連で制定することにより、業務全般が見渡せるようになった。《総・食糧部》
- ・ 所掌を固定した班を廃止し、課長の判断で個別に業務を割り振る体制（スタッフ制）の導入を検討し、組織改正要求を行う。これに合わせ、22年度予算要求は、経営政策課・構造改善課等が一体的に行うなど課の壁を作らず、政策目的に照らした体制で検討している。《経》
- ・ 大きな政策課題について一つの課に業務が集中しそうな場合にはバックアップの課を設けた。また、大量の国会答弁作成業務の発生時は、幹部が局長室に集まって答弁作成に対応することで、効率化を図っている。《農》
- ・ 一時的に担当者の業務量が増大した際、研究開発官室において、室を越えて研究課題の担当を弾力的に変更し、業務配分の見直しを行った。《技》

#### 4. 本省と地方組織の連携

政策・事業の企画立案段階から現場のニーズを把握するために地方組織を参加させるべき

《地方農政局長会議（平成21年5月20日）での議論より抜粋》

##### 【省内外からの照会等に対する対応】

- ・ 地方組織から情報提供を求められた場合は、遅くとも1週間以内に回答するとともに、その内容を掲示板に掲載することで、担当者間のみならず、多くの職員と情報共有している。《統》
- ・ 経営局のHPに、国民からの意見を募集するリンクを作成し、当日中に返答することとして対応している。その際、他局所管の意見についても、担当者に対応をお願い等して全ての意見に対して回答している。《経》
- ・ 内外から寄せられる事務改善提案は、全ての提案に対し、本庁から回答するとともに、全地方組織で共有するとともに、良い提案は取り入れ全国的に実施している。《林》

##### 【地方組織の政策・事業の企画立案への参画】

- ・ 基幹となる経営統計、生産統計に係る実施方法の抜本的な見直しに向け、改正案を地方組織へ提示し、幅広く改善意見を求めた。得られた意見は、内容を検討して来年度以降の統計調査の実施方法に反映するとともに、それに見合う予算を編成する。《統》
- ・ 毎年度定める統一検査事項の策定に当たっては、地方組織との会議の場において、基本的な考え方について意見交換を行ったほか、案の作成に当たって地方組織に意見の提出を求め、当該意見を踏まえて作成をしている。《検》
- ・ 地方組織との会議の際に、現場情報を踏まえた卸売・仲卸業者に対する支援措置創設の要望が出されたことから、要望を検証し、平成22年度予算要求内容に反映することとしている。《総・流通課》
- ・ 地方組織の負担が大きいMA米の販売前のカビチェック作業について、各地の意見・要望・実情を踏まえ、従来どおりの安全性も確保した上で、作業方法を改善した。《総・消費流通課》
- ・ 動物検疫措置はリスク評価に基づいて措置する必要があることから、リスク評価の専門知識を有する動物検疫所の担当職員が参画して、検疫措置を立案している。  
この他にも、他分野でも地方組織の政策・事業へ参画を一層促すため、現場ならではの問題意識を吸い上げ、企画立案等に反映させるための仕組みを作る。《消》

- ・ 直接採択事業の再構築を検討するに当たり、平成 21 年 2 月から 3 月にかけて、地方組織、都道府県の立場から、直接採択事業に対する課題及びその改善策に関する意見を伺った。今後、事業の周知活動の円滑化の観点からも、可能な限り関係事業の統合・大括り化を進める。《生》
- ・ 現場情報の提供や現場の意見・要望に基づく提案を通じて、政策・事業の企画立案に地方組織の参画を促すため、平成 22 年度予算の企画・立案について、5 月連休明けより、各地方組織からのヒアリングを行うとともに、あらゆる出張の機会等も活用して、随時、打合せを行った。さらに、今後は、本省職員によるキャラバンを通じ地方組織及び現場の意見を汲み上げ、8 月の概算要求後の予算編成及び 12 月の概算要求決定後の要綱・要領の策定に反映させることとしている。これに加え、地方組織との意思疎通に十分な時間を確保するため、普段からの情報提供を強化し、問題意識を共有化しておくこととする。《農》
- ・ 本年 6 月地方組織の課室長を集め、平成 21 年度事業の執行及び平成 22 年度予算について意見交換等を実施した。《林》

#### 【本省と地方組織との情報共有】

- ・ 検査ノウハウを本省と地方組織で共有するため、本年度から、検査事例を元にした検査ノウハウの蓄積に取り組んでいる。《検》
- ・ 地方組織が閲覧できる部局独自の掲示板を整備し、情報提供や業務改善案等の意見交換を行う取組を始めた。また、報道発表等に関し、地方組織への情報提供の遅れが指摘されたことから、事前の情報提供に努めている。《総》
- ・ 平成 21 年度補正予算について、地方組織を行脚し、効果的な周知・浸透方法について相談を実施した。一方で、親切・丁寧な現場説明の観点からは、パンフレットの配布戦略等を現場に近い地方組織が自ら企画し、本省各部署の各事業を横断的に説明できる体制の構築を地方組織に求めていく。《経》

#### 【情報提供の強化】

- ・ 現場での影響が大きな施策等を中心として、検討中の情報や取扱注意の情報等の提供範囲を拡大した。《生》
- ・ 局独自に構築した「本省と地方との連携情報ネットワーク掲示板」を用いて、法改正に関する国会議事録等の本省で得られた情報を積極的に地方に配信している。《経》

### 【地方に出向いた説明等】

- 平成 21 年度補正予算により措置された事業について、本省担当者が直接説明する都道府県段階担当者を対象とした全国会議、地域段階担当者を対象としたブロック会議を開催する等、地方組織、都道府県段階の担当者の負担軽減に配慮した周知活動を進めている。《生》
- 国有林野事業について、局の担当者等も参画し、政策説明会において民有林政策と一体的な説明、各地方組織において、当年度の主要事業について記者発表等に取り組んだ。また、きめ細やかな情報提供を行うため、地方自治体等の広報誌の活用や地方組織の広報誌等の廃止を受けて新たなメルマガの発行等に取り組んだ。《林》

## 5. その他各局庁において重点的に取り組んでいる事項

### 【親切、丁寧、正直をモットーとする業務実行】

- ・ 外部向け資料が国民視点に立って作成されていることをチェックする体制を部内に整備した。《国》
- ・ 「消費者等との意見交換マニュアル」等を作成し、国際部職員全員が国民との意見交換の場に出て行くことを計画的に実施している。これにより一部職員が自ら意見交換会を企画するようになるという成果が得られた。《国》
- ・ 統計結果の作成・公表に当たっては、複数の者によるチェックシートを用いた作成過程のチェック体制を強化するとともに、国民にわかりやすい結果の提供等を心がけている。《統》
- ・ 現場の職員や関係者の方々などに施策をより良く理解してもらえるよう、通知等を発出する際に、施策の背景、目的等を簡潔にまとめたポイント版を添付している。《総》
- ・ 森林所有者を対象とする林野庁の施策を横断的に説明する意見交換会を全国7ブロックで実施するとともに、会議後にアンケートに記載された質問・意見に対して電話やメールで回答を行っている。《林》
- ・ 新たに漁業調整事務所の参画を得つつ、全国7ブロックで漁業者等を対象とする平成21年度補正予算に関する各事業共同の説明会を開催した。説明者から聴取した感想等を取りまとめ、質問等については所管課から電話等で直接回答した。追加で説明の希望があった都道府県に対しては、個別に説明会を開催する。《水》

### 【リスク管理体制の徹底】

- ・ 統計調査の取りまとめ・公表に当たっては、これまでも適切な実施に努めてきたところだが、他部署の教訓を踏まえ、更なる適正な統計調査の実施やチェック体制の徹底を図ったことで、職員の意識が高まっている。《統》
- ・ 検査において食の安全や消費者の信頼確保等にかかわる問題事案を検出した場合に、速やかに消費・安全局等の関係部局に連絡するルールを整備し、地方組織を含めた検査担当職員全員に周知した。《検》

### 【失敗や反省の組織的な継承】

- ・ 食糧業務の全ての「通知」について、事故米問題を受け、食品安全の確保が業務の最重要ポイントであるという点の徹底、業務を体系的に分かりやすくすること、文章を簡潔にし、誰にもすぐ理解し実行できるものとすること等を旨として全面的に見直しを行った。この結果、食糧部関係通知を買入から販売まで一連で制定することにより、業務全般が見渡せるようになった。《総・食糧部》<再掲>

### 【本省と地方組織の意思疎通】

- ・ 地方組織から出された意見・要望等は担当ベースでのやり取りに留まっていたケースが多かったが、統計部長からの提案により掲示板等で内容を公開することで、迅速に末端の職員まで情報が共有されるとともに、本省と地方組織との一体感が生まれつつある。今後、本省・地方組織の意思疎通を一層高め、全職員が同じ目標・意識を持って業務にあたるために、職員の意見交換の機会をさらに頻繁に設けていく。その際、幹部職員等が自ら直接地方組織へ出向き、職員との対面での意見交換を行うことにも取り組んでいく。《統》
- ・ 地方組織が閲覧できる部局独自の掲示板を整備し、情報提供や業務改善案等の意見交換を行う取組を始めた。《総》<再掲>
- ・ 農業者等へ正確な情報を提供することを目的に、本省で企画した事業等に関する情報を、ノーツの掲示板、電話、FAX、メール等を活用して地方組織に迅速に正しく伝達できるルートを構築した。《経》