

検討の結論・成案等が 得られた事項説明資料

平成 2 1 年 3 月 3 1 日

農林水産省

目 次

1 政策運営に関するもの

- ・ 政策決定プロセスの検証について (2P)
- ・ 政策説明会の検証及び改善について (3P)
- ・ 自発的・積極的な外部説明の方策について (4P)
- ・ 「政策外交員」について (5P)
- ・ 業務再点検の結果について (6P)

2 リスク管理等に関するもの

- ・ 国民視点に立った情報提供について (8P)
- ・ 「省内目安箱」の設置を含めた内部通報ルールの整備について (9P)
- ・ リスク管理・危機管理について (10P)
- ・ ヒヤリ・ハット事例収集について (11P)
- ・ 外部からの提供情報の管理について (12P)
- ・ 失敗・反省を組織として継承するための取組について (13P)

3 人事や人材育成に関するもの

- ・ 接遇レベルアップについて (15P)
- ・ 職員の研修・人材育成について (16P)
- ・ 人事運営等に関する基本方針と各部局等による行動計画の策定について (17P)
- ・ 新たな人事評価制度の運用について (18P)
- ・ 省内有志の自主的プロジェクト活動の推奨について (19P)
- ・ 新たな表彰制度について (20P)

4 組織の円滑な運営に関するもの

- ・ 行動規範プロジェクトチーム原案について (22P)
- ・ 地方ホットラインについて (23P)
- ・ IT技術を活用した会議システムの導入 (24P)
- ・ 農林水産省機構改革の基本方針について (25P)
- ・ 労使慣行の点検状況について (26P)

1 政策運営に関するもの

政策決定プロセスの検証について

・最近の主要な政策決定プロセスについて、調査等を行ったところである。

①今後各局庁の幹部職員が、5月末までに政策決定プロセスの改善策について作成

②8月末までに政策課が、第三者の意見を参照しつつ、結論を得る。

政策課題の選定

政策手法の検証

政策決定の手続き

フォローアップ

政策決定に至るまでのプロセス

○課題の選定や政策手法の検証の段階においては、**国民のニーズ**を踏まえるとともに、公的なデータや統計資料に基づくことにより、**客観性を確保**することが重要。

○政策決定の段階においては、外部有識者からなる**審議会等の答申・建議**を踏まえた**政策決定**が重要。

○政策決定後は、関係者はもとより国民からの**質問やクレームへの対応**を通じたフォローアップが重要。

(国民への対応)

意見聴取

外部説明

現時点での反省点

○直接的な利害関係者との調整に重きを置くあまり、国民負担、納税者負担が生ずるにも関わらず、**農業以外の産業との公平性や政策の効率性**等についての検証を行った上で、**国民参加型プロセスを構築する努力が決定的に不足**。

○行政的に専門性が高い、緊急を要するなどの理由をもって、**一般国民から意見を十分に伺っていない**。

○意見を伺うに当たって前提となる**政策に関する説明が不足**。

○政策決定の内容**説明が直接的な利害関係者に限られ**、国民に広く行われていない。

○末端組織に**政策内容を周知するのに長い期間**を要している。

○情報発信が必要最低限にとどまっており、政策の効果が向上するような**きめ細かな情報提供・相談業務が少ない**。

○政策決定後の**情報収集ルートが地方農政局等**に限られている。

政策説明会の検証及び改善について

各局庁・各地方組織において、これまで行ってきた政策説明会を検証し、参加者の本当の意見を引き出し、今後の政策に反映するとともに、幅広い国民各層を対象に、適時・適切に分かりやすい政策説明が行えるよう、政策の説明方法を改善。今後も、企画(Plan)→実施(Do)→検証(Check)→行動(Action)のサイクルにより、説明会を充実化。

これまで説明会の問題点

- ・難解な行政用語が多用された資料を使用
- ・一方的な説明、少ない質疑時間により理解が深められない
- ・個別政策の詳細、担当分野以外の政策の説明能力が不足
- ・国民の関心の高いテーマが取り上げられる機会が少ない
- ・説明会の回数が少なく、行政関係者中心のものが多い

参加者に政策を十分理解してもらえず、納得感がない。また、消費者をはじめとする一部の国民は説明会に参加しづらい。

改善策(主な例)

- ・豊富な事例を紹介するとともに、横文字・専門用語は極力避け、誰もが見ても分かりやすい資料を作成
- ・可能な限り少人数で開催するとともに、意見交換の時間を十分確保し、参加者の本音を把握
- ・省全体の政策説明や、関連する政策分野については、担当分野以外の内容でも説明者が対応できるよう準備
- ・一方的な議題設定ではなく、国民の関心の高いテーマを選定
- ・説明会の周知に当たって、積極的に開催希望を募る

参加者の関心に即した政策説明、一般の方も対象とした政策説明を充実させていく。

さらに

説明会後のフォローアップが不十分であったという反省に立ち

今後の実施に当たっての留意点

- ・参加者の関心事項、質問内容等を説明者間で共有し、踏み込んだ意見や事後の問い合わせに的確に対応
- ・政策説明会後のアンケート等で参加者の構成・理解度を検証し、対象、目的等に応じて運営手法を改善

自発的・積極的な外部説明の方策について

各局庁・各地方組織において、新たな政策に対する国民の理解・納得を十分に得るため、各々の業務の特性等を踏まえ、以下の事例をはじめとして、より自発的、積極的に外部への説明を行う取組を開始。今後も情報提供の対象を拡大するとともに、継続的なフォローアップを実施。

これまで外部説明の問題点

- ・行政機関、一部の事業者等政策に直接関わりがある者のみを対象
- ・説明資料は、行政の視点から関連する政策を取りまとめ
- ・主として事業・制度の創設・変更があったとき、関係者からの要請等に応じて実施
- ・一般国民向けにはホームページでの公開のみ

受身的姿勢の対応に止まり、新たな政策を一般の国民に積極的に説明し、理解・納得を得ようという姿勢が不十分。

改善策(主な例)

- ・政策の直接的な関係者となり得る民間企業や、幅広い国民への情報発信源となる報道関係者を対象として説明会等を開催
- ・担い手の類型毎に、それぞれのニーズに対応する支援策を取りまとめた冊子等、利用者の視点に立った資料を作成・配布
- ・水田・畑作経営所得安定対策の加入者を対象として、制度の理解促進、経営改善等のためのダイレクトメールを送付
- ・国際交渉等一般国民と直接関わる機会が少ない政策について、雑誌への掲載等マスコミを通じた情報発信により理解を促進

新たな政策への理解促進のため、あらゆる機会を活用し、国民各層に対し自発的・積極的に広く説明を行う。

さらに

こうした取組が永続的なものとなるよう担保するため

今後の実施に当たっての留意点

- ・資料、ホームページ等の随時更新、メールの定期的発信等により、これまで行った情報提供が単発的なものとならないよう、継続的なフォローアップを行う
- ・情報発信に当たっては、個人情報の取り扱い等に十分注意する

「政策外交員」について

- ・ 職員からの公募により編成された「政策外交員プロジェクトチーム」における、「政策外交員」の定着、職員能力の向上、活動支援等の議論を踏まえ、政策外交を実施。

政策外交のポイント

- 一. 農林水産省の「お客様」である国民に対し誠実であり、
- 二. 積極的に現場に赴き政策を相手の立場に立って分かりやすく説明・PRし、
- 三. 国民の質問・意見・批判に真摯に耳を傾け、汲み取るとともに、
- 四. それを担当部局に通知すると同時に改善策の策定に努め、
- 五. その結果を即座にかつ明確な形で国民にお知らせする。

農林水産省職員一人ひとりが、
これらの取組を「政策外交員」として実施

国民のニーズに
応えた政策づくりと
円滑な実行

本省・地方組織の
一体感の醸成と
職員の意識と
やりがいの向上

定着に関する主な議論

政策外交員を活用する

- 積極的に政策外交の場へ送り出せる職場環境づくりと「国民視点月間」である9月の業務再点検時におけるフォローアップ
- 政策を実際に企画する関係部局からの政策外交の要請と「政策外交員」に対する情報提供
- 「政策外交員」の存在・活動を国民に広くPRする、農林水産省サイトを活用するなどの仕組み

政策外交員を支える

- 政策外交を行う際に、職員一人ひとりが資料等を作成するに当たっての基礎となる基本政策の説明資料・説明振りの作成
- 省内オンラインによる、上記の説明資料・説明振り、国民からの質問やそれに対する回答、活動予定及び報告、政策の最新情報の職員間での共有

政策外交員の能力を高める

- 職員一人ひとりが積極的に現場に赴くことによる実地における訓練
- 政策外交員としての意識向上や最低限の説明能力、マナーの習得を目的とする全員参加の研修
- 職場内における職員同士の切磋琢磨やディスカッション、並びに業務時間外における自主的な説明・意見交換などの日頃の訓練

業務再点検の結果について

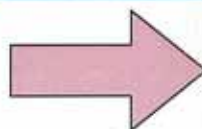
- ・昨年11月に行われた農林水産省の業務の総点検により、大部分の部署が、国民視点という観点から様々な問題を抱えていることが判明。このため、各組織の部署(課)ごとに、全職員の参画を得て、組織の内外から寄せられた意見も踏まえつつ、再度、総点検を実施。
- ・再点検の結果から明らかとなった改善すべき事項を順次見直していくとともに、今後の業務運営に第三者の意見を伺う取組を導入。

業務再点検の主な視点

- ・政策説明、業務運営、意見への対応が、親切、丁寧、正直なものとなっているか
- ・業の利益と消費者の利益が一致しないという認識で業務を行っているか
- ・業務と食の安全との関係を十分に認識して業務を行っているか

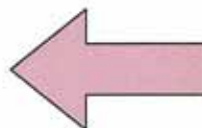
部署(課)ごとに、部署内全職員の参加を得て、議論により認識を共有しつつ、業務を点検

内外からの意見



職場での議論

さらなる 取組として



定期的に点検

点検結果を踏まえた改善すべき事項(事例)

- ・出口調査・アンケートによる説明会の効果検証の強化
- ・国民からの苦情や情報提供に対する課内ルールの整備
- ・業と消費者の利害の一致しない点について、課内で議論し、認識を共有
- ・生産基盤の整備等はフードチェーンの川上に立つとの認識の下、食の安全関連の科学的知見の習得を強化

第三者の意見を得た業務運営に向けて

- ・会議等で意見を伺う方を、業務内容を踏まえつつ、消費者・国民視点から選定
- ・第三者の意見を的確に把握するためのコミュニケーション重視の会議、会場の立地等参加しやすい会議
- ・投稿者視点に立った見やすいホームページ構成、募集する意見の丁寧な説明 など
(各部署の状況を踏まえ、必要な取組を実施)

2 リスク管理等に関するもの

国民視点に立った情報提供について

【緊急提言】 ○ 都合の悪い情報こそ公開する組織風土の形成

○ 危機発生時に国民への的確な情報提供

【現状】 ○ 国民への情報提供に際し、職員全員が共有すべき基本的な
取組指針が徹底されず。

○ 危機発生時における体制整備が不十分。

国民への的確かつ適正な情報提供を実践するため、情報提供に関する「5つの基本」を策定。

◆ 国民への情報提供「5つの基本」◆

政策に関連する
情報は国民のもの

国民視点・国民ニーズに
適合した情報の提供

タイムリーな情報提供

危機発生時にこそ
確実な対応

農林水産省職員の
「基本姿勢」に沿った対応

1 報道マニュアルの改訂

○ 報道対応の基本姿勢

都合の悪い情報こそ隠さず正確に伝える。

○ 危機発生時の対応

①災害、事件等、②国民生活の安全に関わる事項の対応を明確化。

○ 部局間の連携

地方組織を含めた関連部局間の適切な連絡・調整を明記。

2 プレスリリースマニュアルの改訂

○ 危機発生時の対応

各局庁に報道責任者を設置し、まず、公表対応に向けた方針を政策報道官との間で調整するよう徹底。

○ プレスリリース案のチェック体制

政策報道官が指名する部局又は職員が参画し、内容が科学的な知見を踏まえたものか、読者に誤解を与えないか等の観点に立って、説明ぶりや個別の文言、図表等の適正化に向けて調整。

関係マニュアル・要領の改訂

3 ホームページ運営要領の改訂

○ 重要・緊急な案件への対応

・災害や事件等、国民の生命、財産に大きな影響を及ぼす案件等については、単なるお知らせではなく、重要案件又は緊急案件として掲載する。
・特に、分かりやすいQ&A等資料も併せて掲載する。

4 メールマガジン発行要領の改訂

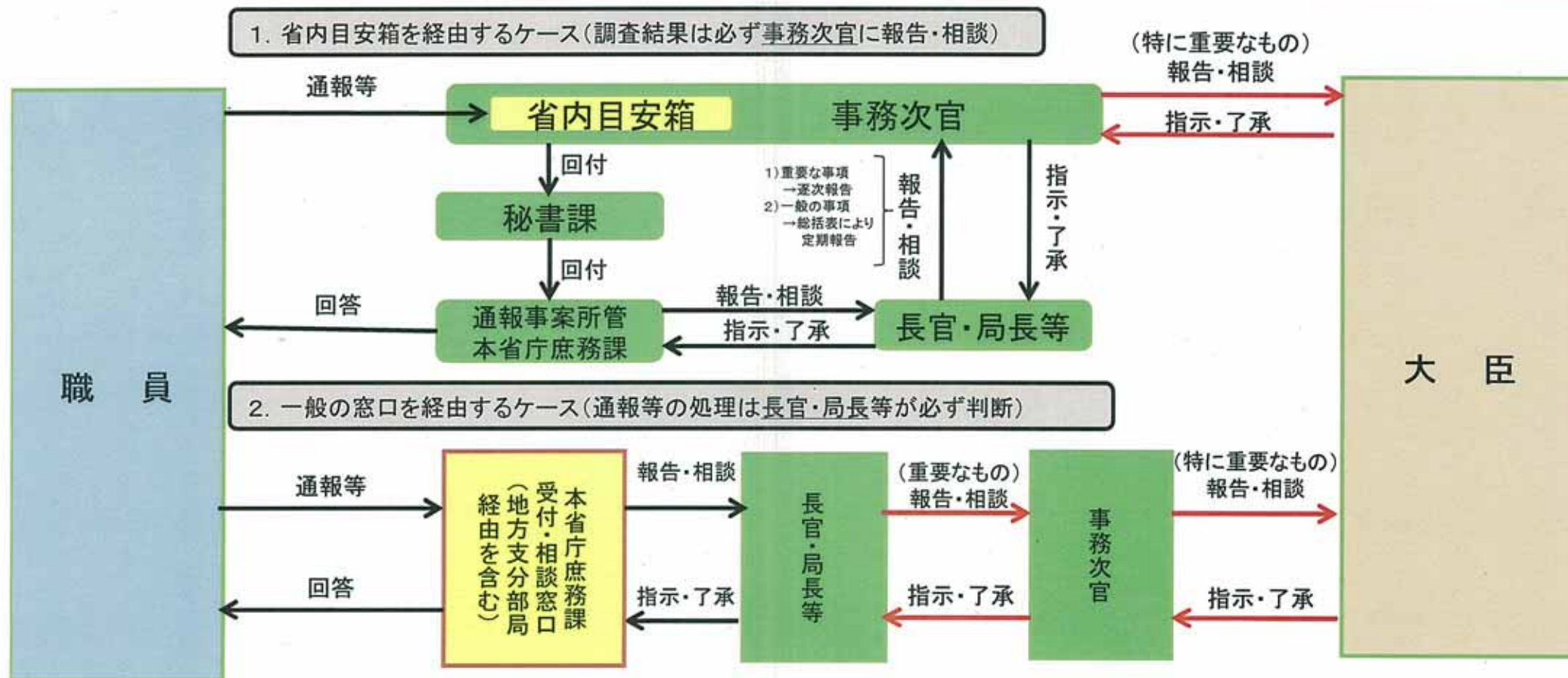
○ 重要・緊急な案件への対応

・災害や事件等、国民の生命、財産に大きな影響を及ぼす案件等については、重要案件又は緊急案件として掲載する。
・機動的な対応のため、情報評価課が重要・緊急な案件の選定を行う。

「5つの基本」とマニュアル・要領の周知徹底・職員向け研修の実施

「省内目安箱」の設置を含めた内部通報ルールの整備について

不祥事を未然に防止するとともに、透明で公正な行政運営を確立するため、事務次官自ら通報等を受け付ける「省内目安箱」を設置する。また、本省・出先機関に一般の受付・相談窓口を設置するとともに、外部に弁護士による受付窓口も設置する。併せて、通報等に係る責任の所在を明確化するとともに、迅速かつ確実な是正措置を確保するため、報告ルート及びルールを整備する。



〔 弁護士による外部受付相談窓口も設置 〕

* 国民からの通報が上記窓口にあった場合も、これを受け付け、担当課に回付し、上記ルールと同様に適切に処理することとする。

リスク管理・危機管理について

国民の生命・財産や農林水産省の組織運営に重大な影響を及ぼすと考えられるリスクの管理や、それが実際に起こってしまった際の危機管理について、そのガイドライン、マニュアル及び管理体制のあり方に関する検討を行い結論を得た。

(主な結論)

食品安全

- 食品の安全性に関するリスク管理の標準手順書(SOP)の考え方に沿って、リスク管理の推進を生産資材分野についても展開中
- MA米の販売直前にカビの有無のチェックとカビ毒の分析を行い、問題のないもののみ販売する方法に関する手順書を作成・通知。

食料安全保障

- 「不測時の食料安全保障マニュアル」について 機動的に発動できるよう基準等を見直す必要性について結論。
- 新型インフルエンザについては、その「行動計画」の中にある、インフルエンザが発生した際の農林水産省の業務の継続に関する方針の原案を作成。

災害

- 「首都直下地震対策大綱」(平成17年9月中央防災会議決定)策定後の累次の議論を踏まえ作成された「農林水産省業務継続計画」(平成20年3月農林水産省)に基づき、首都直下地震を想定した災害応急業務等を行う職員のマニュアル(非常時対応計画)を作成。

金融

- 銀行等による保険販売の全面解禁等に伴い、保険契約者保護の観点から「預貯金等受入系統金融機関に係るマニュアル」を改正。

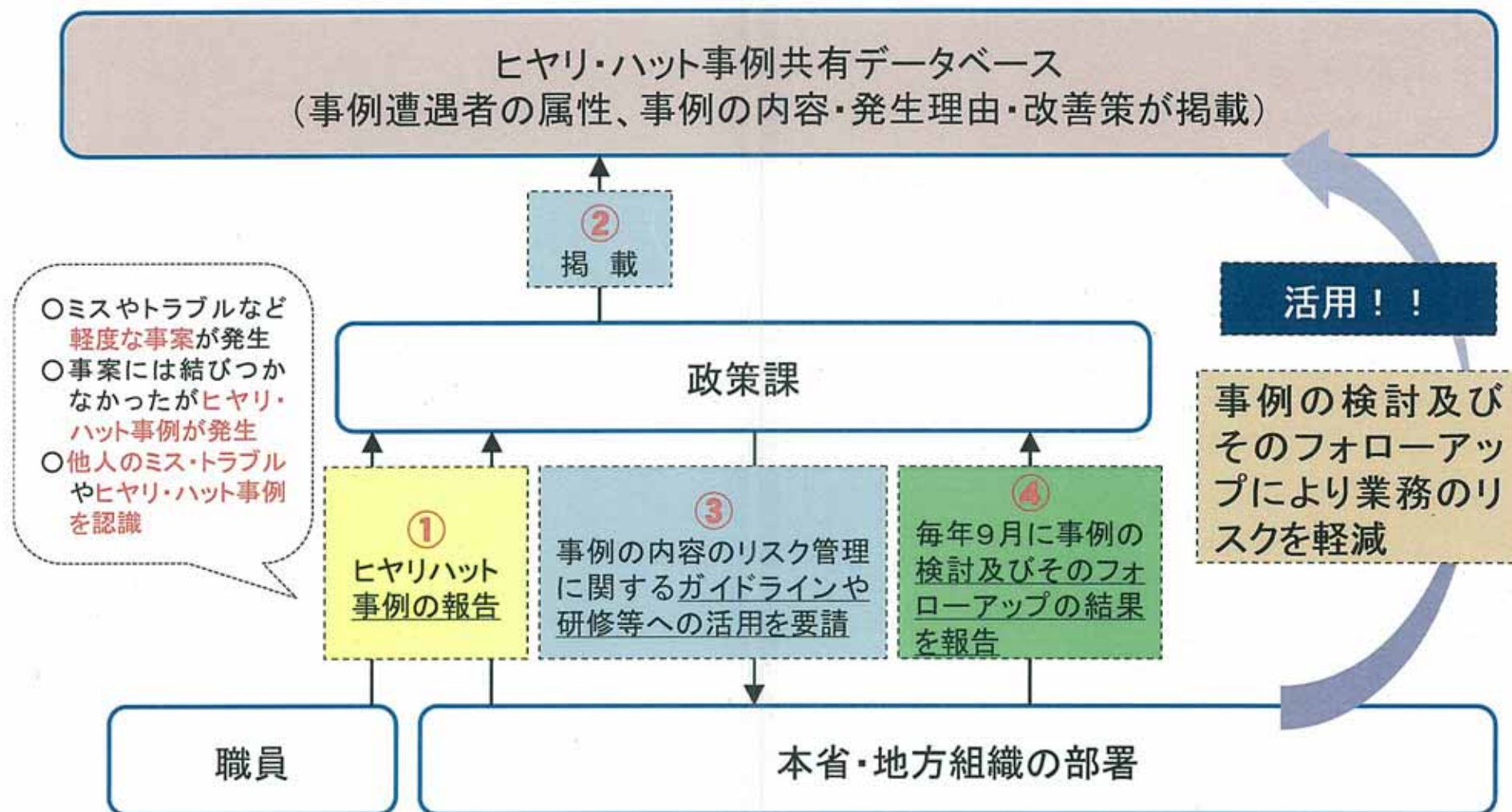
その他

- 食品安全に関するリスク分析の考え方を参考に、遺伝子組換え農作物等について、生物多様性影響を未然に防止するための審査等に関する標準手順書の原案を新たに作成。
- 「農林水産分野における個人情報保護に関するガイドライン」について、法の趣旨がより明確となるよう、法違反又はその恐れが発覚した場合の対応、勧告、命令等の考え方を記載する等の改正。(5月上旬告示予定)

上記の取組のほか、本年1月以降新たに、テロ、情報セキュリティ、公金支出等を含めた幅広い分野について、リスク管理・危機管理に関するガイドライン、マニュアル及び管理体制のあり方について点検を行い、結論を得ることとなった。

ヒヤリ・ハット事例収集について

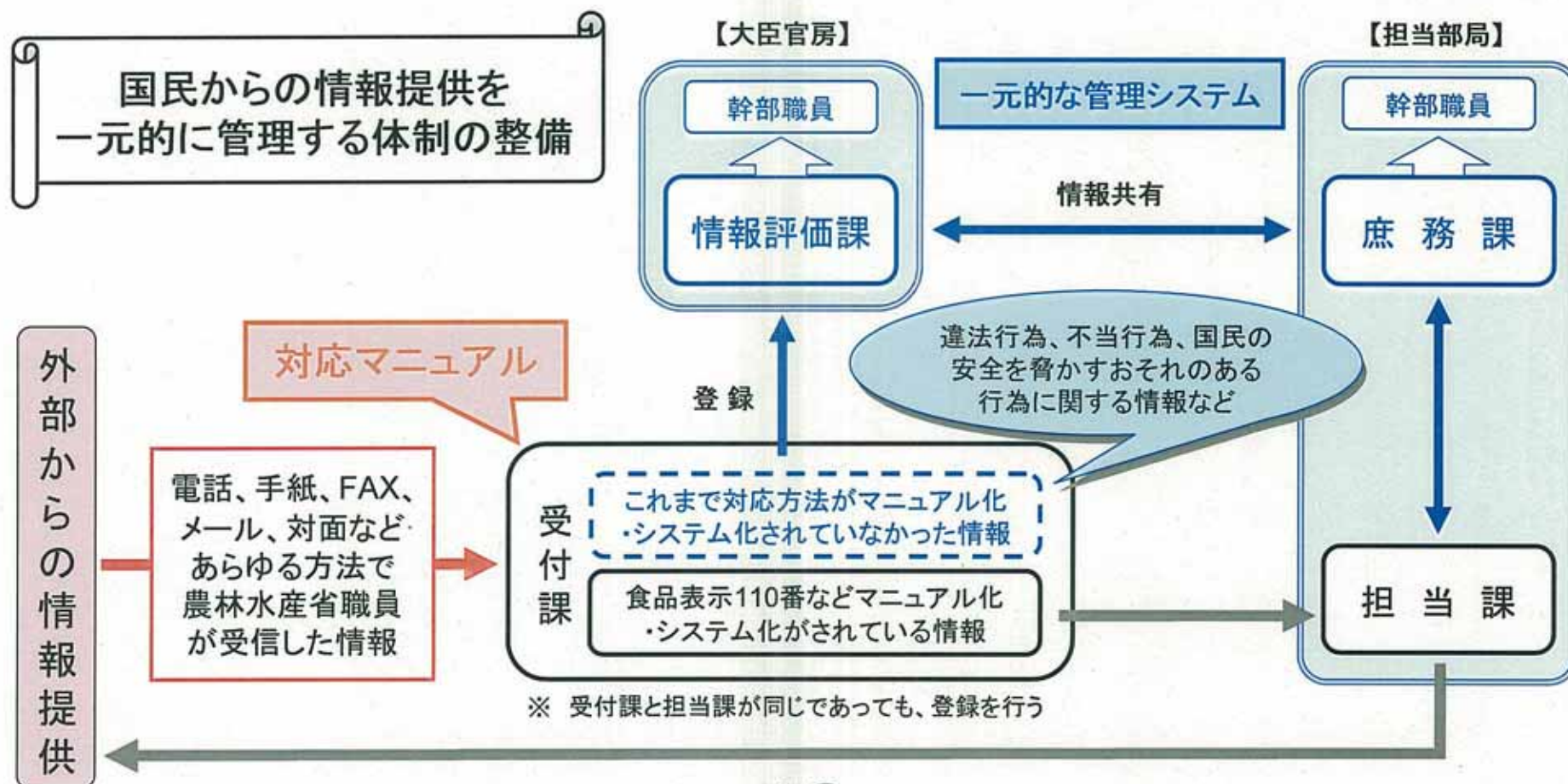
国民にとって大きな不利益を与える事案等には至らないものの、軽度な事案や、事案には結びつかなかったもののその可能性があると考えられる事例、いわゆる「ヒヤリ・ハット事例」を広く収集するとともに解決策を検討し、あわせて**職員のリスク管理意識を高め、もって重大事案につながることを防ぐ。**



外部からの提供情報の管理について

外部の方から提供していただいた違法行為、不当行為、国民の安全を脅かすおそれのある行為に関する情報は、危機発生の前兆や潜在的なリスクの発見の端緒になり得ることから、職員がこれらの情報に接した場合の対応マニュアルを策定。

これにより、これまで対応がマニュアル化／システム化されていなかった情報についても、一元的な管理ができるシステムを構築。2月末から試行的な運用を開始、4月から本格始動。



失敗・反省を組織として継承するための取組について

- BSE問題や事故米問題の教訓を全職員で共有、未来に継承していくため、担当部局でレポートを作成。
- レポートの概要は以下のとおり。

BSE問題の主な教訓

- 我が国におけるBSEの発生リスクは的確に把握されられておらず、科学的知見に基づいたリスク管理の不徹底
 - リスクアナリシスの考え方にに基づき、リスク管理機関として科学的知見に基づいたリスク管理を徹底
- WHOの肉骨粉禁止勧告を受けながら行政指導での不使用要請に留めるなど、国民の健康に悪影響を及ぼすという最悪の事態を想定して措置をとると意識の欠如
 - 職員に対し食品安全の研修等を実施
- 消費者に安全な生産物を届けるには、厚労省等の関係府省と十分に連携し、フードチェーン全体を通じた管理が必要にもかかわらず、連携が不足
 - 食品安全委員会、厚労省等の関係府省との連携を強化
- 当時の家畜伝染病の危機管理対応においては、危機管理マニュアルが不整備
 - BSEも含めた危機管理マニュアルを整備
- BSE発生後しばらくは通常の人員体制で対応するなど、緊急時の人員配置が不適切
 - 危機発生時でも適切なリスク管理を実施するため、省内において、情報共有体制、意思決定体制の整備

事故米問題の主な教訓

- 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
 - 食品安全の確保を最優先に考えるよう、会議等ごとに徹底するとともに、消費・安全局と連携し食品安全研修を実施しているところ
- 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
 - 今後は、現行の員数・能力等を十分踏まえた業務となるよう、常時点検
- 本省が地方組織の実態を十分に踏まえず指示を出したり、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
 - 本省・地方組織の意思疎通の結節点となる通達の全面見直しに着手
- 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
 - 政府米のカビに関する科学委員会を設置したり、現場に食品衛生の専門家のアドバイスを受けられる体制を整備消費・安全局と連携し食品安全研修を実施しているところ

改革推進本部終了後、省改革掲示板や省改革DMを通じ全職員への浸透・徹底を図る。

「国民視点確認月間」(9月)における「国民視点に立った業務再点検運動」において過去の教訓が継承されているか確認。