

No.102

英国 環境・食料・農村地域省

DEFRA (Department for Environment Food and Rural Affairs)

持続可能な農業・食料戦略
評価とモニタリングの枠組み

Sustainable Farming and
Food Strategy : a framework for
evaluation and monitoring

(付録 コミュニケーション戦略抄)

平成 17 年 3 月

(財) 農林水産奨励会農林水産政策情報センター

感 謝

「持続可能な農業・食料戦略」は、DEFRA の行政の中核をなす戦略の 1 つであり、戦略、そのための実施計画が定められて、2002 年末にスタートした。

英国では、こうした重要な戦略を策定するに当たっては、平行して評価システムを構築し、それを戦略の一部としてビルトインするのが通常で、この、「持続可能な農業・食料戦略の評価の枠組み」は、そうした性格のものである。

わが国の各省庁に政策評価制度が導入されてから 4 年が経過し、そろそろ政策評価のあり方についてレビューを行うべき時期にさしかかっている。この「持続可能な農業・食料戦略の評価の枠組み」は、そうした検討を行う際に非常に参考になる資料であるので、英国環境・食料・農村地域省（Department for Environment, Food and Rural Affairs ; DEFRA）の了解を得て、翻訳することとした。

また、「持続可能な農業・食料戦略」には、併せて、「持続可能な農業・食料コミュニケーション戦略」も策定されることとなっており、DEFRA コミュニケーション部局のご好意によりその素案を入手できた。未だ内部資料であるので、その要点を抜粋、要約し、併せて載せることとした。

これらの資料が、政策評価やコミュニケーション担当者に大いなる参考となることを期待するものである。

終わりに、いつも当センターの調査にご協力いただいている DEFRA の方々、特に、翻訳の仲介の労をおとりいただいた、David Cawley 氏と Rosanna Salbashian 氏、コミュニケーション戦略に関する資料を提供していただいた Kelly Freeman 氏に、心から感謝の意を表したい。

農林水産政策情報センター

Acknowledgment

The Sustainable Farming and Food Strategy (SFFS) was published at the end of 2002 as one of the core strategies of the Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA).

It is a normal practice in the UK to have an evaluation system built in the process of developing an important public management strategy. The 'framework for evaluation and monitoring' for the SFFS was created in this light.

Four years have passed since the system of policy evaluation was introduced to Japanese governments both at central and regional levels. We need to review the system now in terms of how we can make it work more effectively. I believe DEFRA's guidance on the SFFS will provide a useful information source for conducting such a review in Japan. This is why we decided to translate the guidance into Japanese with the permission of the DEFRA copyright directorate.

Along with the 'framework for evaluation and monitoring', the work is underway by the DEFRA to develop the Sustainable Farming and Food Communications Strategy that comes under the umbrella of the SFFS. By courtesy of the DEFRA communications directorate, we could obtain the drafts of the strategy. Given that they are still confidential information for internal use, we have provided only the excerpts and summary of the strategy in this handbook.

I hope that policy evaluators and communications officials in our country will find these reference materials useful.

I would like to express appreciation from the bottom of my heart to DEFRA officials for their support for our overseas research activities, especially to Mr David Cawley of the Central Analytical Directorate and Ms Rosanna Salbashian of the CD, Electronic Publishing Management Unit for helping us obtain the translation permission, and Ms Kelly Freeman of the Communications Directorate for providing us documents relating to the SFFS communications strategy.

The Agriculture, Forestry and Fisheries Policy Research Institute

目 次

持続可能な農業・食料戦略の概要	1
持続可能な農業・食料戦略：評価とモニタリングの枠組み	5
A はじめに	5
B 評価の概要	7
C 戦略の目標とアウトカム	8
D パフォーマンス指標とデータの収集・分析	12
E 評価能力の育成とステークホルダーの関与	14
付録 アウトカムと指標	15
持続可能な農業・食料コミュニケーション戦略(抄)	45

持続可能な農業・食料戦略の概要

概観

「持続可能な農業・食料」は DEFRA の戦略的優先事項の 1 つであり、2002 年末にスタートした「持続可能な農業・食料戦略」において、政府のビジョンが述べられている。

BSE や口蹄疫の発生後、停滞気味に推移している農業・食料分野を、政府、産業界、消費者のパートナーシップのもとに活性化させようとするものである。

「持続可能な農業・食料戦略」のねらいは、次のとおりである。

- ・ 顧客とその他の食料チェーン (food chain) を再結合することによって、農家が農産物に付加価値をつけることを支援する。
- ・ 環境を保護し、環境によい製品を提供した農家に褒賞を与える。
- ・ 農業経営を発展させるため、農家が適切な研修と助言を得られるように支援する。
- ・ 官僚主義的手続きの負担を減らすための管理や法の整備に向けて、新たな、「ホール・ファーム(Whole Farm)」アプローチ (IT の枠組みで、全てのプログラムを一本化して、農家が DEFRA やその他の関係機関にアクセスできるようにしたもの) を策定する。

戦略と平行して実施計画が策定されている。実施計画は 10 の実務担当部門で構成され、しっかりと系統化されたプログラムに基づいて実行されている。各部門は、政策策定と新規または改善されたイニシアティブにより、この産業の全てにおいて改善が必要な分野で実施することを目的としている。

業績測定については、対象別の重要な基準が設定されている。

* 段階的实施

「持続可能な農業・食料戦略」を着実に実行するには、法律、法により定められた機関、経済機関、情報の提供、マーケティング、影響力のある戦略を組み合わせることで、最高の結果が達成可能であることが、「グリーン・アライアンス(Green Alliance: 環境保護団体)報告書」から認識されている。

以下のように、段階的な実施を図ることとなっている。

第 1 段階 (2001 - 2005)

目標達成に向けて、積極的な取り組みと有効性を最大限にするため、協議の上、政策と法の整備、SI's およびその他のイニシアティブを策定する。

アウトカム： 効果的な政策が策定され、ステークホルダーが関与し、情報が行き渡っている。 利害関係のある全てのステークホルダーからバランスの取れたインプットを得る。

第2段階 (2003 - 2005)

政策、法の整備、SI's が意図することについて教育し、認識と理解を喚起する。 農家やステークホルダーが、自分たちに直面する変化、さらに利用できる機会や支援に対応できるようにする。

アウトカム： 農家やステークホルダーは、SFFS の実施によって起きている変化や、自分達の経営や生計への影響について認識している。 支援や助言を求める場所についても知っている。 また、なすべきことも理解し、行動を起こす。

第3段階 (2005 - 2012)

農業および食料ビジネスと一般大衆の両方に刺激を与えて、認識を行動に変え、行動の変化に影響を与える。

アウトカム： SFFS の目標達成に役立つ「環境スチュワードシップ」などのスキームへの積極的な参加。成功とみなす基準と、実施されている継続的な改善のプロセスの観点における、現在進行中の業績測定。

* 「持続可能な農業・食料戦略」は、本省の他の5つの主要な優先事項全てにまたがっている。分野横断的なイニシアティブがこの戦略に盛り込まれていることを確実にするために、これらの優先事項の担当である「戦略コミュニケーションアドバイザー (the Strategic Communication Advisers)」との定期的会合や協議が行われる。 分野横断的な問題はこの戦略の本文に記してある。

* さらに、この戦略の達成に貢献する SFFS 局内の全てのコミュニケーション計画は、農村での実証を組み込んでいることを確認するためのチェックが行われるであろう。

* この戦略の実施において直面する主要な課題：

- ・ 全ての実務担当部門とその他の戦略分野の間で協同の計画を達成すること。
- ・ 有効性を測定するために、評価とモニタリングの原則を組み込むこと。
- ・ メッセージを理解できるように、複雑な情報を簡単な形にして提供すること。
- ・ 地方事務所との協同体制による仕事の効率化
- ・ 政策が策定されている時、 CD による早期の計画との関与を促すこと。

* この戦略を利用して達成すべき DEFRA の重要な目標、および PSA の目標：

目標Ⅲ： 消費者の要求に答えるための、持続可能で、競争力があり、且つ安全な食料供給チェーンの推進

目標Ⅳ： 国内外の活動を通して、持続可能で、多様性があり、近代的で、適応性のある農業の振興

PSA5： 顧客中心主義、競争力、持続可能性を強化した農業と食料産業を実現し、CAP（EU 共通農業政策）と WTO（世界貿易機関）による交渉を通して、CAP に基づく貿易を歪曲する補助金の削減が、確実に進展するよう努力する。

目標Ⅵ： 環境への影響と保健に関する国民の権利を護り、高水準の動物の保健と福祉を保証する。

PSA9： リスク管理を産業界と分担することにより、飼育されている動物の保健と福祉を向上し、動物の疾病の影響から社会を守る。下記の目標を含む。

- ・ 2010 年までにスクレイピーの感染率を 40% (0.33% から 0.20% に) 減少させる。
- ・ 受動的監視と積極的監視の両方によって検知される BSE (狂牛病) の発生件数を 2006 年までに 60 件以下に減少させ、2010 年までに BSE を撲滅する。
- ・ 牛の結核が確認された場合、その発生率を 2008 年末までに年間 17.5 件以下に抑制し他の地方への伝染を防ぐ。

なお、PSA9 は、DEFRA の重要な戦略の優先事項の多くを直接サポートしている。その中で主要なものは、以下の通りである：

持続可能な農業・食料部門

市場と環境に役立つ、持続可能な食料・農業の供給チェーンの構築への支援； 動物の疾病のリスク減少、病気発生の際の対応策の準備。これは、次の事項にも貢献している。

持続可能な消費と生産

経済成長と環境悪化、資源の使用の悪循環を、より持続可能な生産と消費のパターンを作ることで打ち壊す。

天然資源の保護

英国および世界の天然資源、生物多様性、保護継承物を大切にし、管理する。

持続可能な農村社会

強力な経済と共同体意識，また交通手段や住居，医療サービス，学校，情報技術への公平なアクセスを提供するために，他の機関と協力して，農村地域で働く人々のニーズに答える

持続可能な農業・食料戦略： 評価とモニタリングの枠組み

A はじめに

202. 評価とは、一つの政策もしくは政策グループによる予想外の副次的効果を含めた実際のアウトカムを、政策目標や想定したアウトカム、政策の実施に使う資源に照らして客観的に判断する手続きをいう（下図1参照）。この意味で、評価は戦略全体にとって不可欠な要素であり、評価計画の内容と範囲に戦略自身の概要を見ることができる。

203. 戦略の評価の枠組みを策定するときは、評価活動でおよそ共通項となる主要テーマがいくつかあり、この点を検討する必要がある。

- **関連性**— 戦略の取り組みの姿勢は、問題に適合しているか
- **効果**— 戦略目標はどの程度達成されたか
- **追加性と副次的効果**— 戦略のアウトカムはどのくらい実現されたのか、不測の副次的効果はないか
- **効率性**— 戦略目標の達成コストはどのくらいか（そして誰が負担するのか）、非効率な面があるとすれば何が原因なのか
- **一貫性**— 個々の政策・事業措置を融合し、より高次元の戦略目標を矛盾なく達成することができるか、複数の政策手段の間で相乗効果や矛盾する点はないか
- **耐久性**— 戦略のもたらす変化は長期間持続する自立的なものか、それとも政策介入を恒常的に必要とするものになりそうか

図1 戦略評価の概要

204. 重要なテーマに取り組むとき、どの評価活動でも有益な成果が出せるよう、いくつかの手順を押さえておく必要がある。

B 評価の概要

205. この「持続可能な農業・食料戦略（SFFS）」の評価は、3段階で行うものとする。

- ① ハイレベル戦略アウトカムの達成状況を、実現しようとする変革のさまざまな側面を表す指標群を用いて観察する。この指標群の下位に「ヘッドライン」指標を設定する。
- ② 戦略アウトカムは、各種の政策、制度、イニシアティブの効果が相まって達成されることから、「アウトプットからアウトカムまで」を視野に入れた評価を行い、戦略が初期段階でステークホルダーに与える影響を特定したり、アウトカム実現への貢献を評価したりできるようにする。
- ③ DEFRA の個々の制度やイニシアティブは、DEFRA の通常方式に則って評価する。

206. SFFS は DEFRA が主導するものの、これを成功させるには、他の省やエージェンシーはもとより、農家や業界、消費者の積極的な関与が必要になる。この意味で、評価の手続きに関してすべてのステークホルダーに役割があり、役割自体もアウトプットからアウトカムまでを検討するコンサルテーションを通じて発展していく。

207. 評価の構成要素は、変化のスピードの時間枠に合致させるようにする。新たにイニシアティブを導入した場合、成功の兆しがあるか、それとも変更の必要があるかを確認するため、早い段階で見直しを行うことがある。戦略アウトカムの指標に測定可能な動向が表れるまでには、長い時間を要するだろう。

208. SFFS に関する評価計画案は、「農村地域白書（Rural White Paper）」や「持続可能な農業（Sustainable Agriculture）」の指標、「持続可能な開発戦略（Sustainable Development Strategy）」、「イングランド農村地域振興計画（England Rural Development Programme）」に関する、現在進行中の作業と一致させる。そして、スコットランドやウェールズ、北アイルランドにおける同様のイニシアティブとも関連させるようにする。また、この戦略は開始後に政策を策定できるよう長期的な視点で作られていることを覚えておきたい。評価の手続きは、これに対応できるような優れた柔軟性を備えている必要がある。

C 戦略の目標とアウトカム

209. 指標は、国家統計情報に基づいて作成し、戦略アウトカムの達成状況を調べるのに使われるが、指標の値の変化には、SFFS より広い領域の要因が映し出されることがある。したがって、変化のどこまでをこの戦略の影響として捉えるのかを決定するため、さらに検討を行う余地がある。

210. どのような戦略でも、高次元の目標や包括的な目標の達成に向けて、多数の補完的な政策やプログラムが作られる。このため、個々の政策と、戦略の目標や想定するアウトカムとがどう関連するかを明確にしておく必要がある。戦略の評価を効果的に行えるよう、このような複雑性を検討調査することが必要であり、評価計画では「アウトプットからアウトカムまでの評価 (Output to Outcome Evaluation)」という手法を提唱するようにする。

211. この戦略のアウトプット・アウトカム評価について枠組みを明瞭に策定するには、期待する戦略アウトカム、及びそれらの政策や実施プログラムとの関係を明確化することが前提条件となる。また、この評価の枠組みと「戦略実施計画」が補完的な関係になるよう、両者の連携を深めることも重要である。

212. SFFS の評価活動で取り組む内容を決めるとき、多数のモデルを参考にすることができる。評価の枠組みは、持続可能な開発の 3 つの柱（経済、環境、社会の持続可能な開発）のほか、9 つの戦略目標や関連政策と実施制度、特定の政策手段や事業、もしくはこうした手法の組み合わせを基盤に構築すればよい。だが、持続可能な開発の 3 つの柱（特に経済と環境）には相反する問題があり、いずれの分野を検討する際も、3 つの分野すべてを取り上げるようにする。

213. 図 2 は、持続可能な開発の 3 つの柱に即して、戦略の 9 つの合意目標を縦列に、また戦略アウトカム実施に向けた諸政策を包括するものとして、9 つの政策グループを横列に示したものである。

214. 同図には合計 81 のセルがあるので、評価の枠組みを策定するときは、政策グループとアウトカムの相互作用が最大となる分野を選ぶようにする。政策グループとアウトカムの関連性の度合いを決めるために、以下のことが必要になる。

- 各政策グループにつき、そこに分類される政策／イニシアティブの中から選ぶようにする。
- その政策もしくはイニシアティブが、サービスの受け手や関連機関等のステークホルダー

一の行動や業務を、どう変えようとしているのか説明する。

- その政策もしくはイニシアティブによって、サービスの受け手や関連機関等のステークホルダーにどのようなアウトカムがもたらされるか、またこのアウトカムがハイレベルの戦略目標にどう関係しているのか見極める。

このように、個々の政策とイニシアティブ、ハイレベル戦略目標との間に、主軸となる関係を打ち立てておくようにする。ただし、評価活動は政策規模に見合ったものになるようにし、また政策によっては、相当量の新規データの収集や処理、分析が必要になることがあるが、その実際性やコスト効果は必ずしも高くないことを覚えておく必要がある。

215. この戦略の目的は、持続可能な開発の枠組みのもと、経済・環境・社会分野の各目標を達成することにあるため、戦略の評価計画は表縦列のアウトカムではなく、横列の政策グループを基準に構築する。「科学」と「技能と知識の習得」の二分野は、戦略アウトカム全般に関係するだろうが、それ以外の政策グループの政策や制度は、実現しようとするアウトカムにより近い位置に置かれるものと考えられる。ただし、政策グループを中心にみる評価では、持続可能な開発のあらゆる側面から影響を検討する。また、評価の枠組みに関しても、戦略アウトカムを全部達成しようとするとう無理が生じること、そして政策の影響はアウトカム全般についておしなべてプラスもしくはマイナスにはならないことを理解しておく必要がある。

216. 以上のように、DEFRA の個々の政策や制度は、DEFRA の通常の方式に従って評価するものとする。このような調査は、SFPS の評価プロセスに情報提供の面で資するものである。

図 2

実現しようとする戦略アウトカムと政策グループの位置関係

カントリーサイド等の周辺環境の保護・改善を促進し、すべての地域社会の安寧と繁栄に貢献できるような、効率的で競争力のある農業・食品業界づくりを推進することが最大の目標									
戦略アウトカム									
政策グループ	経済			環境			社会		
	市場志向型の農業部門。食作物及び非食作物の生産効率を高め、競争力のある農業ビジネスの所得引き上げを図る	フードチェーン全体の効率性向上	納税者及び経済全体への負担軽減	フードチェーンの環境コストを軽減	天然資源の利用改善	景観と生物多様性の改善	栄養状態や、職場の健康と安全性を改善するなとして、公衆衛生の向上を図る	動物の福祉を促進する	農村地域の団結力と生産性の向上
1. フードチェーン	√√	√√√√		√	√	√	√	√	
2. 環境保護			√	√√√√	√√	√	√		
3. 農環境・農村開発				√√	√√	√√√√			√

4.動物の健康 と福祉	√	√	√√					√	√√√	
5.食品安全			√	√			√	√√√		
6.技能と知識 の習得	√√	√√	√	√√	√		√	√	√	√
7.栄養			√				√	√√√		
8.科学	√√	√√	√	√√	√√	√√	√	√√	√√	√
9.農場包括的 アプローチ	√	√	√	√√	√		√	√	√	

√ 政策グループが戦略アウトカムの実現に関係すると思われる場合に付した。チェックの数は、その政策グループのアウトカムの実現に対する相対的な重要性を示す。黒く塗りつぶした部分は、評価活動の重点項目になると予想される分野。

D パフォーマンス指標とデータの収集・分析

217. ハイレベル戦略アウトカムのヘッドライン指標とコア指標は、初期段階の作成が終了しており、それを付録 A に示した。最終的にはステークホルダーとのコンサルテーションを経て完成させるが、指標はおよそ、食料・農業分野のしかるべき国家統計情報を基に作成する。指標は、「持続可能性」を測る総合的な物差しとするのではなく、一つ一つが持続可能な開発の各側面に対応したものとなるようにする。ただし、持続可能な開発の進捗状況を見るときは、指標を全体的に評価しなければならない。指標を全体として捉えると、経済・環境・社会という持続可能な開発の 3 分野における進捗状況が確実に分かるだけでなく、指標間のいかなる矛盾や対立をも見てとることができる。ヘッドライン指標は、数は少ないが、持続可能な開発の 3 つの分野に関して、戦略の全体的なパフォーマンスを簡潔に評価する基準として働く。

218. ヘッドライン指標もコア指標も、戦略のプログラムとアウトカムとを関連づける広い意味の評価にとって、重要な情報源となるものである。だが、戦略目標の達成は、戦略を構成する個々の制度やイニシアティブが成功して初めて可能になる。したがって、DEFRA の制度やイニシアティブは、DEFRA の慣例にならって個別に評価を行う。ただし、綿密な評価計画を完成させる前に、各制度や政策イニシアティブの評価に対する準備具合を確認しておくことが大切である。それには、次のような質問を検討する必要がある。

- その制度やイニシアティブには、明確な目標や期待するアウトカムがあるか
- ターゲットグループやサービスの受け手について明確な定義があるか
- アウトプットの明確な定義はあるか
- 目標／アウトカムやアウトプットを客観的に測定できる指標はあるか
- アウトカム指標と、戦略のヘッドライン指標もしくはコア指標の間に、論理的な関連性を見出せるか
- 制度／イニシアティブの責任者は誰か
- 予算はどうか
- 評価計画は策定されているか

219. 以上の分析によって、その制度やイニシアティブを、戦略アウトカムや指標とどの程度まで関連付けられるのか、評価の準備に穴はないか、ある場合はそれをどう埋められるかなどを把握することができる。図 2 に示した政策グループはそれぞれ、SFPS の複数の計画を統合して、一つ以上の政策アウトカムに取り組んでいる分野である。今後は、各政策グループにつき、ヘッドライン指標とコア指標をもとに、中間段階のアウトカムと関連指標を作成する予定である。ただし、必ずしもこの二つの指標に限定される訳ではなく、

また「戦略実施計画」との関連性をしっかり持たせるようにしたい。このような指標は、変化の兆候を早期に見極めたり、特定の制度や政策手段の利用性や理解、満足に関するステークホルダーの意見を確認したりする必要性を加味して作成する。指標はまた、戦略アウトカムの達成や問題の可能性について、早期に警戒情報を提供する役目も果たす。

220. 評価を成功させるには、ステークホルダーが評価計画の策定に積極的に参加することと、ステークホルダーのための参加型ワークショップやコンサルテーションなど、このプロセスを推進する多くの手法が必要である。代替手法はそれぞれ相容れないものではなく、部分的もしくは全体的に組み合わせることができる。この戦略では、関連する多くの制度が、主に他のエージェンシーや業界団体の管轄に帰属するため、これらの諸機関にも評価活動における主導的な役割が期待されている。諸機関には DEFRA の方針に従って、評価計画を策定することが求められる。手引きやサポートを用意して、エージェンシーや業界団体による評価能力の育成を支援し、これらの戦略評価プロセスへの自発的な参加を促すつもりである。

E 評価能力の育成とステークホルダーの関与

219. 現在、戦略の評価に必要と思われる資源（内部・外部とも）を検討しながら、戦略のパフォーマンス評価能力を育成する仕組みづくりを進めているところである。また、インターネットを利用した電子メディアなどの革新的な手法を使って、特定のステークホルダーや広く一般の国民を対象に、モニタリングや評価活動で得た情報を公開する仕組みも開発する予定である。DEFRA の通常の方式に則り、評価調査の結果は公に開示するものとし、また「政策所有者」には、評価の結論や提言に基づき、予定通りに行動計画を立てることが期待される。

付録

持続可能な農業・食料戦略（SFFS）－アウトカムと指標

220. 付録の表は、「持続可能な農業・食料戦略」の影響評価の指標（案）について、詳細を示したものである。この表は、経済、環境、社会で3つずつ、計9つのアウトカムで構成される。ヘッドライン指標は各アウトカムについて記した。ヘッドライン指標は、農地の野鳥など、複数のアウトカムにまたがるものもある。

221. この表には、11のヘッドライン指標と約80のコア指標がある。これに関連して、現行のPSA目標や、「持続可能な農業を目指して（Towards Sustainable Agriculture）」の試験指標、「Foundation For Our Future」の進捗状況を示す指標、カントリーサイド・エージェンシーの「カントリーサイドの状態（State of the Countryside）」や「生活の質（Quality of Life）」の指標などを適宜記載した。部分的または全体的に戦略の傘下に入る、様々な戦略（「動物の福祉」、「土壌戦略」、「イングランド生物多様性戦略」など）についても指標が作られており、「持続可能な農業・食料戦略」の指標は多くの場合、再度見直しが必要になるだろう。これらの指標には一貫性を持たせることが肝要である。

222. 各指標につき、「持続可能な農業・食料戦略」の指標への影響や、同戦略の政策措置に対する指標の反応速度、指標に関するデータの利用率について、評価を実施した（1～5段階）。この評価は当初段階の主観的なものであり、外部の意見や追加調査を参考に見直す必要がある。このうち、「持続可能な農業・食料戦略」の指標への影響については、特定の問題に対応する政策措置のレベルと、外部要因の指標に対する影響の両方を読み取ることができる。直ちに計算できる反応性に優れた指標を作成する上で、何が不足しているかが示されるだろう。

223. 表中の指標は、アウトカムとの関連性が高く、比較的ハイレベルにあるものを取り上げるようにした。多くの場合、指標が政策の進展を反映するまでに相当の時間がかかるものである。このため、第三の指標群層を設定し、個々の政策のアウトプットをより近い距離から測る指標を作成する必要がある。一部、これをコア指標の中から取り上げた例もあるが（アウトカムとの関連性が明確、もしくは他の指標が即座に利用できない場合）、大部分は新たに作成しなければならない。このような指標によって、各政策分野の進捗状況を測ったり、戦略全体の進捗状況も早期に目に見える形で確認したりすることが可能になる。

224. 「持続可能な農業・食料戦略」の指標は、同時進行で（もう少し余裕を持たせて）作成している「持続可能な食料戦略」の指標と統合するようにする。

持続可能な農業・食料戦略 (SFFS)

ヘッドライン指標

アウトカム	ヘッドライン指標	SFFSの影響	SFFSへの反応速度	既存のデータ	出典/備考
		1-低	反応速度	データ	
		5-高	1-遅い	1-なし	
			5-速い	5-良い	

経済アウトカム

1.市場志向型の農業部門。食用作物及び非食用作物の生産効率を高め、競争力のある農業ビジネスの所得引き上げを図る

農家が付加価値を高めて高水準の所得を維持できるようにし、その結果自信をつけて国際競争力を高め、補助金への依存度を減らすとともに、消費者の要望に一層耳を傾けられるようにする。

一人当たりの総付加価値。補助金の支給額を除く (EU15 カ国の平均と比較、為替変動の影響を調整) PSA

2 農業総勘定 (Aggregate Agricultural Account : UK) 一人当たりの総付加価値。

3 農業総勘定 (Aggregate Agricultural Account : UK) 一人当たりの総付加価値。

4 EC 統計局が同一条件でまとめた EU15 カ国の数字と比較。為替変動の影響の調整方法は、Inputs Task Force の分析に基づく。

アウトカム	ヘッドライン指標	SFFSの影響	SFFSへの反応速度	既存のデータ	出典/備考
		1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
2.フードチェーン全体の効率性向上					
農業とその他の部門との供給面での連携を強化し、フードチェーンの効率性を高める。	フードチェーン全体の生産性	2	2	3	開発の必要あり。 全要素生産性 (TFP) を使うのが望ましい。
					国家統計局 (Office for National Statistics : ONS) / 貿易産業省 (Department of Trade and Industry : DTI) の生産性調査は要検討。 生産性に関する間接・部分評価が必要になることもある。
3.納税者及び経済全体への負担軽減					
国家経済の生産性成長率の伸びをもたらず。CAP改革が食糧価格や納税者にもたらす消極的な影響や、家畜病の発生に伴う経済損失のリスクを軽減して実現する。栄養不足の対策コストや、農業・食糧部門に起因する公害の経済コストを低減する効果	生産補助金のコスト (PSA)。	5	3	4	

アウトカム	ヘッドライン指標	SFFSの影響	SFFSへの反応速度	既存のデータ	出典/備考
		1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
があり, アウトカム 4 と 7 にも関連。					
環境アウトカム					
4.フードチェーンの環境コスト軽減					
	食料・農業部門に起因する公害を減らし, 社会・環境に対する正確なコストと便益を提示する。	4	3	4	データの利用率は概ね良好だが, 専門的な指標の作成が必要。 農業に起因する水質汚染も利用可 (2001 年は最も水質汚染の深刻な第 1・2 種で, 農業は原因の 18% を占めた) ただし, 拡散性の汚染はこれに含まれない。 河川中の農薬など, 主要な汚染物質は適用できるが, その他の汚染物質は含まれない。
	食料・農業部門に起因する温室効果ガスの排出削減	4	3	3	PSA 目標 2 の下位項目。温室効果ガスの排出全体が対象。「フード・マイレージ」の影響も検討。

アウトカム	ヘッドライン指標	SFFSの影響	SFFSへの反応速度	既存のデータ	出典/備考
		1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
5.天然資源の利用改善					
食料・農業部門による天然資源の持続可能な活用。生命、生物多様性、経済活動を環境がどれだけ維持できるかを、今日及び将来の社会に正確に提示する。	土壌の栄養状態	4	2	4	基礎データの利用率は概ね良好だが、土壌中のリン濃度、窒素のバランス、有機物の含有量、微量元素を基に専門的なマリー指標を作成する必要がある。「土壌戦略」と関連させる。 ヘッドライン指標を約 10 個作成する予定。
6.景観と生物多様性の改善					
「カントリーサイドの公共財（countryside public goods）」(景観、野生生物の生息環境、自然遺産、人類の歴史的遺産の管理状況)を改善。（PSA, DEFRA 公共財とそのパブリックアクセスが（今日及び将来の）社会にもたらすコストと便益を完全に提示する。指標）。	農地における国家的に重要な野生生物の生息地の状態（PSA, DEFRA Foundations for our Future の下位指標）。	5	3	3	SSSI (Sites of Special Scientific Interest) の指定農地に限定。生息地の状態は English Nature が 1997 年より観察。 段階的な評価方式のため傾向の把握が困難。SSSI 全体を対象とする初めての最終評価が 2003 年に完了の予定。

アウトカム	ヘッドライン指標	SFFSの影響	SFFSへの反応速度	既存のデータ	出典/備考
		1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
	農地の野鳥 PSA	4	2	5	(アウトカム 4 と 5 にも関連) Quality of Life Counts 及び DEFRA Foundations for our Future の指標。
社会アウトカム					
7. 栄養状態や、職場の健康と安全性を改善するなどして、公衆衛生の向上を図る					
消費者が健康な食生活を心がけることと、心臓病やその他の食事が原因となる病気を減らす。	果物と野菜の消費量	2	3	5	支出と食料に関する調査 (Expenditure and Food Survey)。 保健省の指標及び PSA 目標と関連付ける。
食中毒を減らし、農業の安全性と福利水準を高める。					DEFRA Foundations for our Future の指標。
8. 動物の福祉を促進する					
家畜の福祉に関する法規定に則った生産システムの導入を推進し、動物を不必要な苦痛から保護するとともに	農地や動物の輸送、福祉に関する裁判の解決に要する時	4	4	5	アウトカムよりも事務的処理を測る指標。 記録としての裁判件数には必ずしも事

アウトカム	ヘッドライン指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
	1-低 5-高		1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
に、健康と福祉の考え方を普及させ間を短縮。					
る。					
9.農村地域の団結力と生産性の向上					
活力の低い農村地域の生産性と英国平均との格差を縮減し、農村地域の経済活動を活性化して繁栄をもたらす。	2006年までに活力の低い農村地域の生産性と英国平均との格差を縮減し、農村地域住民へのサービスの利用性を高める。	2	3	4	SFFSの影響は目標設定の水準による。
昨年 の Pre Budget 報告書の地域経済に関する調査を受け、政府は均衡のとれた成長を目指す戦略を取っており、生産性の最も低い地域分野で引き上げを図り国の経済成長を促進するとしている。					
地域住民へのサービスの利用性を高め、開かれた地域社会に向けた取り組みを進めることもこのアウトカムに含まれる。					

経済アウトカムのコア指標

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
1.市場志向型の農業部門。食用作物及び非食用作物の生産効率を高め、競争力のある農業ビジネスの所得引き上げを図る 全要素生産性 (TFP)	1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	農業総勘定 (Aggregate Agricultural Account : AAA)。 海外の事業者と比較して評価。
専業農家一人当たりの総所得	2	2	5	為替レート等の外部要因に大きく影響される。
農種別の純利益				為替レート等の外部要因に大きく影響される。
生産性の最も低い地域と英国平均の差	3	2	5	農業ビジネス調査 (Farm Business Survey : FBS)。 アウトプットとインプットの価値比率。 ある時点の分布を示す。分布状況の変化を測定できる。
部門別の生産性評価	3	2	4	FBS が典拠。現在価格でのアウトプットとインプット

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1ー低	1ー速い	1ーなし	の比率（全経済コスト）を利用できるが、外部要因の影響がある。 生産性／効率性を一定価格で測る物差しがあると理想的。 これについては、生産性関連事業で何らかの分析がなされると思われる。 ベンチマーキングや派生的な評価との関連付けも可能。
	5ー高	5ー速い	5ー良い	
部門別の労働生産性	3	2	4	農場類型の国際的なベンチマーキング。Farm Accountancy Data Network (FADN) のマイクログレータを分析する。
農業への設備投資	3	2	5	AAA の貸借対照表から選定。
平均収穫高（牛乳，穀物など） 飼料転換の割合	3	2	5	インプットや大規模生産への移行を想定していないため，単純にすぎる嫌いがある。 国際比較用のデータの質は良好。

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
市販農産物の質（部位の分類など）	3	2	3	部位の分類など、品質に関する多くの情報を提供。食肉畜産委員会 (Meat and Livestock Commission : MLC), HGCA (Home-Grown Cereals Authority), HMI (Horticulture Marketing Inspectorate) と合同で指標を作る必要がある。スーパーへの直販関連のデータがな いのが問題か？
農場における多角化事業の数（及びその価値）	3	3	3	「農場の多角化」に関する ERDP (England Rural Development Programme) の基本調査。FBS, 6月の農業基本調査。
付加価値化に関する農業ビジネス	3	3	3	上記多角化の下位項目
農外雇用による農家の所得	2	3	3	農業ビジネス調査 (Farm Business Survey : FBS), 個人所得調査 (Survey of Personal Incomes)。多角化事業, 農外雇用による所得を含む。
家計の食物支出における農家の割合	3	2	4	AAA。生産物の市場価値及び消費者の推定支出額に関する

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1-低	1-遅い	1-なし	<p>る項。</p> <p>2と関連。同じく変動性の問題がある。</p> <p>食料部門で全体的に加工の割合が増えているという問題もある。</p> <p>RASE (the Royal Agricultural Society of England) ベンチマーキング事業の DEFRA 出資部分は、小売販売に占める農家の割合を 1% (5 億ポンド) 増やすことが目標。</p>
	5-高	5-速い	5-良い	
農協経由で販売する商品の割合	3	2	3	Plunkett Foundation
試験農場への訪問	5	5	1	収集の必要あり
インターネットの利用	3	4	4	ADAS Farmers Voice (回答率の低さが問題) もしくは特別調査／研究
農家・農場労働者の技能レベル	3	3	2	各種調査が典拠。FBS, 6月の農業基本調査, 労働調査も利用可。

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
技術革新，技術の進歩，技術移転に関する指標	2	2	2	データソースに制約あり。特別調査。特許情報？
農業に対する農家の姿勢（積極的に取り組んでいる割合など）	2	3	3	ADAS Farmers Voice（回答率の低さが問題）もしくは特別調査／研究
2.フードチェーン全体の効率性向上				
産地以降のフードチェーンの生産性（海外の事業者との差を縮小）	2	2	3	産地以降のデータのデータに制約あり。 DTI／ONS の分析を検討。 当初は，労働（食品業界はパート勤務が多く，労働時間に関するデータが少ないのが問題）や資本ストック（ONS が最近推定額の見直しを実施）など，生産性に関する部分的な評価を利用する必要も。 国際比較や反事実について特別調査を行うとよい。
食料の実質価格	2	2	5	食料の実質価格は生産性を示す間接指標となる。 産地以降ではなく，フードチェーン全体が対象。 外部要因の影響がある。外部要因は，政府の政策や EU 委員会の規制が原因となる場合もある。

コア指標

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1-低	1-速い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
産地以降のフードチェーンにおける一人当たりの総付加価値（専業農家）	2	2	3	包装や廃棄物への課税や規制が食料価格の上昇を招くこともある。 消費者需要の変化も一因となる。このため、この指標はこうした外部要因を踏まえて解釈する必要がある。 動向分析でも産地価格の影響が検討されていることがある。
国際貿易（付加価値加工製品の輸出など）	2	2	5	DEFRA の Foundations for our Future の指標。
フードチェーン全体のベンチマーキング。流通網の長さを評価するなど。	2	2	2	所得の測定基準になる。パート勤務が多く、労働量の測定が実質的に困難。 国際貿易統計。 為替レートなどの外部要因の影響が問題。
飲食品加工業の労働者一人当たりの資本ストック	1	2	3	データのソースに制約あり。特別調査。

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
	1-低	1-速い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
ク				
飲食品加工業者の技能レベル	1	2	2	データソースに制約あり。特別調査。
自動化の水準等，技術革新や技術進歩に関する指標	1	2	2	データソースに制約あり。特別調査。
3.納税者及び経済全体への負担軽減				
動植物病の対策コスト	4	2	3	疫病の発生時に特別調査。極めて流動的。
食肉の不正輸入	4	4	2	押収件数ではなく，実際の発生件数の推定。数値化は困難。
飲料水中の農薬や肥料の除去費用	4	3	2	およその推定値は利用できる。水道業界のデータを収集する必要あり。水道技術の向上でコストが下がる可能性も。
CTS の費用回収，疫病対策税など	5	5	5	納税者から生産者へのコスト移転で経済全体にメリッ

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
	1-低	1-遅い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
				ト。
牛肺結核の発生	4	2	5	口蹄疫の検査への影響があったが、一貫性は回復。

環境アウトカムのコア指標

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1-低	1-遅い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
4. フードチェーンの環境コストを軽減				
河川や地下水中の農薬（試験）	4	3	5	飲料水中の農薬は別途特定
生物学的に見た河川の質	2	2	4	イングランド生物多様性戦略（England Biodiversity Strategy）、Quality Of Life Counts、DEFRA Foundations for our Future の指標。 食料・農業セクターによる影響は要検討。
使用した農薬の有効成分の量と散布地域（試験）	4	3	5	農薬利用調査（Pesticide Usage Survey）
肥料の利用	3	3	5	肥料散布状況調査（Survey of Fertiliser Practice）
農業による窒素、リン酸の流出（試験）	4	2	2	研究開発事業。モデリングで推定値を算出。
農地表土中のリン酸量（試験）	4	1	2	National Soils Inventory。 アウトカム6の範囲とみることできる。

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1-低	1-遅い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
土壌の継続利用など，地質が原因となる部分もある。				
表土中の重金属（試験）	4	1	2	National Soils Inventory。 アウトカム 6 の範囲とみることできる。 土壌の継続利用など，地質が原因となる部分もある。
堆肥の管理（試験）	4	4	3	1997 年の特別調査を再度実施する必要がある。
アンモニアの排出	4	4	3	IGER (the Institute of Grassland and Environmental Research), 研究開発事業。
農業によるメタンと一酸化二窒素の排出（試験）	3	3	3	Greenhouse Gas Emission Inventory。 データモデル。 温室効果ガス排出にまつわる PSA 目標との関連。
農業による水質汚染（カテゴリー1及び2）	4	4	5	発生件数管理データ。
農業による河川のアムモニア汚染	3	3	3	淡水魚に関する指令 (Freshwater Fish Directive) につ

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1-低	1-速い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
淡水・海水の富栄養化	2	3	4	<p>いて、実施面での課題となるか。</p> <p>農業の富栄養化に対する影響を特定する必要がある。</p>
食品加工・小売で出される廃棄物	3	3	3	英国食品・飲料連盟 (Food and Drink Federation: FDF) の指標。
5.天然資源の利用改善				
エネルギーの直接利用 (試験)	2	2	3	<p>各種エネルギー源 (AUK 表 10.1 参照) を活用した研究開発事業。</p> <p>省エネ技術の活用と温室効果ガスに関する PSA 目標に関連する。</p>
エネルギーの間接利用 (肥料, 農薬, 家畜飼料 など) (試験)	1	1	3	<p>各種エネルギー源 (AUK 表 10.1 参照) を活用した研究開発事業。</p> <p>省エネ技術の活用と温室効果ガスに関する PSA 目標に関連する。</p>
農業バイオマスによるエネルギー	4	2	4	各種エネルギー源 (AUK 表 10.1 参照) を活用した研究

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
	1-低	1-速い	1-なし	
	5-高	5-速い	5-良い	
表土の有機物含有量	4	1	3	National Soil Inventory 開発事業。再生可能エネルギー源によるエネルギー10%という政府目標に関連する。
土壌戦略の行動計画ヘッドライン指標の選定	?	?	?	土壌戦略 (Soil Strategy) と関連させる必要がある。このヘッドライン指標は約 10 個とし、さらに下位指標を選ぶ。
灌漑用水の活用 (試験)	2	4	3	灌漑調査 (95 年が最後)
有機農業の地域	5	4	5	6 月の農業基本調査。認定機関。
製品 1 トンあたりの包装	3	3	3	英国食品・飲料連盟の指標。
6.景観と生物多様性の向上				
環境保全の対象地域。数段階の階層 (試験) と	5	4	5	イングランド生物多様性戦略 (England Biodiversity Strategy) のヘッドライン指標 (2002 年 10 月公表予定)

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典／備考
	1ー低 5ー高	1ー遅い 5ー速い	1ーなし 5ー良い	
様性戦略J) で分ける。				
環境管理下にある休耕地 (試験)	5	4	5	英国生物多様性行動計画 (UK Biodiversity Action Plan) の設定目標。質的ではなく量的に測るだけなので、イングランド生物多様性戦略の指標にはなっていない。
半自然牧草地帯 (試験)	5	3	3	英国生物多様性行動計画の設定目標。質的ではなく量的に測るだけなので、イングランド生物多様性戦略の指標にはなっていない。
作物の多様性と休耕地の状態	5	2	2	イングランド生物多様性戦略 (2002 年 10 月公表予定) のコア指標。 グレートブリテンのデータは公表済み。 イングランドのデータには詳しい分析が必要。
農地の特徴 (池, 生垣等) (試験)	5	2	2	カントリーサイド調査 (Countryside Survey) その他の特別調査。

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
	1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
有機農耕地帯	5	4	5	イングランド生物多様性戦略 (2002年10月公表予定) のコア指標。
LEAF (Linking Environment And Farming) の監査対象農家戸数, 農家保証基準 (Assured Farm Standards) を満たす農家の戸数	5	5	5	イングランド生物多様性戦略 (2002年10月公表予定) のコア指標。
「生物多様性行動計画」。公表・実施されているもの	5	5	5	DEFRA Foundations for our Future の指標。アウトカムよりもプロセスを測定する指標。
歩道の状態 (カンントリーサイドの管理区域)	3	3	3	約5年ごとに管理区域調査。
休日の来訪者数 (カンントリーサイドの管理区域)	3	2	3	約5年ごとに管理区域調査。
山, 湿原, 荒野, 高原地, 登録共有地へのアクセス (PSA)。アクセス自主協定の対象地域など。	3	4	5	
氾濫源の管理区域	4	4	4	

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
農作業による史跡破損の件数	4	4	4	
環境保護及び景観・生息地の再生に取り組む農家への公的助成金。	4	4	4	「環境と生活の質に対する国民の姿勢」に関する DEFRA の調査 (DEFRA Survey of Public Attitudes towards the Environment and to Quality of Life) (約 4 年ごとに実施)
農業に対する政府の姿勢 (カンントリーサイドの管理区域)	4	3	3	約 5 年ごとに管理区域調査。

社会アウトカムのコア指標

コア指標	SFFSの 影響	SFFSへの反 応速度	既存のデ ータ	出典／備考
	1-低 5-高	1-遅い 5-速い	1-なし 5-良い	
7.公衆衛生の向上				
脂肪エネルギーの割合 (%)	1	3	5	支出と食料に関する調査 (Expenditure and Food Survey)。 保健省 (Department of Health : DoH) の指標と関連付ける必要あり。 食品メーカーが健康的な食生活にどう貢献しているかを見るため、加工食品の栄養成分を検討するのによい。
栄養表示のある加工食品の割合	1	3	3	食品表示行動計画 (Food Labeling Action Plan) の FSA 指標に関連。
所得層別の食費の割合	1	3	3	支出と食料に関する調査。「食料砂漠」の影響も含む。
食品中の残留農薬 (試験) 及び残留重金属	4	3	5	最小リスクレベルを上回るケース。

コア指標	SFFS の影響	SFFS への反応速度	既存のデータ	出典/備考
農薬, 肥料, 遺伝子組換え作物の利用に対する懸念	3	4	4	「環境と生活の質」に対する国民の姿勢」に関する DEFRA の調査 (約 4 年ごと)。環境アウトカム 5 と 6 に関連。
飲料水の質	5	3	5	
食物由来の病気 (食中毒) (FSA の指標)	2	4	3	2006 年までの 5 年間で英国の食物由来の疾病 (食中毒) を 20%減らすため, FSA は食物由来の疾病戦略を策定している。実際の発生件数ではなく, 報告件数。
BSE の発生 (PSA)	4	2	5	
ストレス性疾患の相対発症率	2	4	3	情報源を探す必要がある。
農家・農業労働者の自殺率	2	4	4	保健省の PSA 目標に関連。
平均失業期間	2	3	3	国のデータソースで, 農村地域一般ではなく, 農業労働者や農家に関するデータを提供できるのか不明。

コア指標	SFFSの 影響	SFFSへの反 応速度	既存のデ ータ	出典／備考
農場での致命傷や重傷。他部門と比較	3	3	4	
8.動物の福祉を推進する				
家畜の健康に関する指標	4	3	1	動物の健康戦略（Animal Health Strategy）が完了し次第作成。DEFRA Foundations for our Future の指標。
「福祉志向の」生産システムの導入状況	4	3	3	家畜の種類に応じて作成することも。規制の導入・改正の影響を調査するのに情報が必要。
家畜の福祉への対応が遅れている事例の件数	3	3	5	獣医。実態と記録の食い違いという問題があるため、へ
飼育方法に対する懸念	4	4	4	（報告件数）遅れているという基準が定まらないという問題もある。DEFRA の調査（約4年ごと）
保証制度のもと販売される食料の割合	3	3	2	「環境と生活の質に対する国民の姿勢」に関するアウトカム1, 5, 6, 8にも関わりがある。DEFRA の調査（約4年ごと）
				DEFRA の調査（約4年ごと）
				アウトカム1, 5, 6, 8にも関わりがある。
				推奨値もあるが、FBS か 6 月の農業基本調査から収集

コア指標	影響	SFFS の 応速度	SFFS への反 応速度	既存のデ ータ	出典／備考
	1-低	1-遅い	1-なし		
	5-高	5-速い	5-良い		
<p>9.農村地域の団結力と生産性の向上</p>					
Rural Enterprise Scheme の各活動分野への 助成	5	5	3		活力の乏しい地域が助成対象とされる場合は妥当。支出の地理的分類を行うことが当面の実務課題。
各種サービスの利用推進計画に対する ERDP (England Rural Development Programme) の助成金	5	5	5		左記のような計画が対象となる場合のみ妥当。

2002年12月 発行

Printed in the UK

発行 英国 環境・食料・農村地域省

Department for Environment, Food and Rural Affairs

Nobel House

17 Smith Square

London SW1P 3JR

ウェブサイト: www.defra.gov.uk

持続可能な農業・食料 コミュニケーション戦略（抄）

1 概要

1.1 この戦略の目的

この戦略の目的は、「持続可能な農業、食料、漁業局(Sustainable Farming, Food and Fisheries Directorate ; SFFF 局)」と「持続可能な食料・農業戦略 (Sustainable Food and Farming Strategy ; SFFS)プログラムにコミュニケーション開発における方向性を示すことである。 コミュニケーションによって、重要な問題や政策の変更、また食料と農産業に関連し、変化する政策から生じる機会について、ステークホルダーが関与、理解し行動の変化が起きる。 そのための要件は下記の通りである：

- ・ コミュニケーションに関してステークホルダーとの関係を強化する。
- ・ SFFS 全ての実務担当部門（work streams）と政策チーム間のコミュニケーションにおける協力を強化する。
- ・ 他の SCA と CD において同様な業務の担当者との緊密な連繋により、資源と労力を効率化する。
- ・ SFFF 局および「SFFS 実施プログラム」との間に業務上の緊密な連携を図る。
- ・ 地方政府や部局が実施する地域のコミュニケーション活動をよく知り、協調体制を強化する。

1.2 既存の研究

農家がどのようなコミュニケーション手段を好むかについては、ある程度の研究が行われてきた。 この研究は、環境・食料・農村地域省（Department for Environment, Food and Rural Affairs ; DEFRA）の向上に何が必要であるかを探るための出発点として役立つことが証明され、本年の既存のコミュニケーション活動の多くに取り入れられてきた。

しかし、ステークホルダー（特に、農家）の次の事項についての認識や理解、心構えを確かめる必要がある。

- ・ 「持続可能な農業・食料戦略」とは何か、またこの戦略で何を実施しようとするのか。
- ・ CAP 改革の影響はどうか、特に、農業経営への影響はどうか。
- ・ SFFS の実施において、自己の役割が何だと考えるか。
- ・ 農家、産業界、一般国民にとっての利益が何だと考えるか。
- ・ さらに多くの支援や情報をどこで入手するか知っているか。

これを支援するために、DEFRA は次の三つの重要な問題をしっかり把握する必要がある。

- ① CAP 改革と SFFS の実施において、農家は直面している変化について**知識があり理解しているか？**
- ② 農家は経営方法におけるこの変化に対処する**能力、技術、情報**があるか？
- ③ 農家は経営方法を転換したり、変化に適応することに**意欲的**か？

農家の変化を起こすことに対して意欲的でなければ、コミュニケーションのみで行動の変化をもたらすことはほぼ不可能である。そのためには、DEFRA が変化のために重要な原動力を確立すること、またコミュニケーションや活動の優先的対象者を定めることが不可欠である。

量と質（追跡調査と 1 回限りの調査）の研究プログラムは、何をなすべきかを突き止め、この産業の中のどの部門／農家を対象としているかを特定するのに役立つであろう。

2. リスク

DEFRA は農家と共にリサーチを行い、試験的な Farming Link 新聞のようなルートで公表している。これは、農家およびこの産業とのコミュニケーションと関係構築の方法を改善することが目的である。

DEFRA のコミュニケーション方法に関しては、顧客の満足度を高めるためになすべきことを、リサーチのフィードバックが明確に示している。現在公表されているこれらの改善点を実施できなければ、DEFRA の行政的評判に悪影響を及ぼすであろう。

このため、効果的なコンサルテーションやフィードバックを通じて、ステークホルダーに、政策策定の初期段階で積極的に関与してもらうことが必要になる。顧客やステークホルダーが最も適切な方法で常に情報が入手できるように、コミュニケーションを全ての政策策定に不可欠なものとするべきである。これが不可能であれば、ステークホルダーは離反し、DEFRA が表明する事項の実施能力への批判が高まり、究極的には政策策定のプロセスの有効性が減少するであろう。

中途半端な計画に基づくコミュニケーション戦略は、本省への批判を招くことになるであろう。堅実なコミュニケーション計画を立てて、実行すれば、以下のリスクを回避することに役立つであろう。

- ・ ステークホルダー／顧客への過重な負担
- ・ 取り組みの重複
- ・ 一貫性のないメッセージ
- ・ 不適切、または非効果的なタイミングにおける施策の実施
- ・ 「本省の独断的な目標」
- ・ 早めに対処しておけば生じなかった問題／批判に対応しなければならないこと

注目を浴びている SFFS の特定の政策分野において、この戦略の中で考慮すべきものは以下の通りで、今後コミュニケーション活動に対する徹底したリスク評価が必要となるであろう。

- ・ 「CAP 改革」と「単一支払いスキーム」－ 実施 [RPA(Rural Payment Agency: 農村支払いエージェンシー)の役割と責任を含む]
- ・ 「環境スチュワードシップ・スキーム」－ 開始と実施
- ・ 「食料産業の持続可能性戦略(Food Industry Sustainability Strategy)」－ 開始と実施
- ・ 「減少した農家の所得(Reduced Farm Incomes)」－ 本省における農業の重要性
- ・ 農家による市場との再結合 － 期待、支援、国民の認知
- ・ 農産業と改正された補助金システムについての世論 － 農家は、地方の土地管理以外ほとんど何もしていないのに補助金をもらうという認識－公共財に対する公的資金の価値

2.1 主要な課題

- ① 健全なコミュニケーション計画が主要な分野で策定され、リスク評価が各分野で継続的に更新されるようにする。
- ② 多くの政策分野にまたがるコミュニケーションは、顧客のために、協調体制の下で計画し、実施する。
- ③ コミュニケーションのメッセージや活動、 タイミングの証拠を確保するために定期的に調査を行う。
- ④ 顧客の要求が、全ての政策策定とコミュニケーションの早期計画段階において状況に応じて考慮されるようにする。

- ⑤ 政策の計画立案には十分な時間をとり、効果的で必要なステークホルダー／顧客の参加とコミュニケーションが確実に行われるようにする。
- ⑥ 地方と国の間のコミュニケーションメッセージと伝達について協力体制を強化。 双方向から進捗状況の報告やフィードバックを行うなど。
- ⑦ 農村地域におけるイントラネットと IT の利用とアクセス、特に、農業界内部のユーザーの特定に不確実性が残る。
- ⑧ 情報の受信者は、難しいテーマのメッセージを理解するために、シンプルな形で提供されることを望み、また必要としている。
- ⑨ 情報受信者の現在の業務管理方法に対する知識や、技術、学習意欲について、資料や情報がまだ比較的少ない。
- ⑩ コミュニケーションに関する進行中の評価が SFFF 局全体で行われ、その所見が周知されるようにする。

2.2 この政策に関する分野

環境保護

「キャッチメント・センシティブ・ファーミング」に関して、規制または経済的手段をとる決定が延期されるということは、自主的行動プログラムの有効性を早急に証明する必要があり、また、コミュニケーション計画でこれを促進するだけでなく、フィードバックを得て、進捗状況をモニターするという点からもこの計画は策定する必要があることを意味する。

新たな市場と新たな技術

非食料作物戦略の進展に役立つコミュニケーションは、対象となる情報受信者の意識と行動を向上させる上で重要なものとなるであろう。それには、任務を課すことに責任を負う他省との緊密な連絡体制を構築することが必要となるであろう。さらに教育目的から、また達成できるように設定された現実的な目標が農業界で実施されることも必要である。コミュニケーションは、この政策目標の達成に重要な役割を果たすであろう。

健康に対する消費者のニーズ

メッセージの一貫性を最大限にし、対象となる情報受信者を適切に選択するために、保健省の「公衆衛生白書（Public Health White Paper）」の栄養に関する保健政策に基づい

たコミュニケーション、および「食料と保健行動計画(the Food and Health Action Plan)」の発表において現在同省と協力体制を取っているが、今後も必要となるであろう。また、「公的部門食料調達(Public Sector Food Procurement)」部門との連携もできる限り活用すべきである。

農業分野の規制

規制と農業への戦略的アプローチに関する作業は2005年の最優先事項となるであろう。官僚主義的手続きと増加する規制に対する農家の反応は、拒否的である。規制を行う理由、および規制から生じる利益に関して、正しいメッセージが確実に農業界に伝わるようにするため、この分野の作業には、熟慮と、体系的なコミュニケーション計画が必要となるであろう。

食料チェーン

カリイ卿が率いる組織が再編成されてできた四つの主な組織、RMIF、FCC、EFFP および AFS は、それぞれのビジネス上の目標に基づいたコミュニケーション活動を組み入れている。協調的で一貫性のあるメッセージを、対象となる情報受信者に伝え、作業の重複を避けるために、一貫性があり補完的なコミュニケーション活動を、農家の情報受信者に対して行えるよう、DEFRA と上記の四つの組織が、緊密に連携することが、2005年の重要項目となるであろう。

地方における実施

地方が2005年に受け入れを求められているMRDP活動の量の多さを考えると、最大限の効果をもたらすために、コミュニケーションメッセージとその活動を優先分野に集中して行い、地方全域でコミュニケーションが計画され、調整されることが不可欠になるであろう。そこで、問題が明らかになった時点で既に何らかの手段が常に講じられているようにするため、地方と中央との間で定期的なフィードバックを行う必要がある。

3. 成功のもたらす未来像

CAP改革の結果生じた変化を農家やその他のステークホルダーは認識し、理解していて、経営への影響を理解し、適応するための手段を講じている。

CAP改革がもたらす新たなビジネスの機会を、農家は認識し、理解しており、何ができるかを探するための手段を講じている。

農家は情報の入手先を知っており、質問がある時にDEFRAの水準の高い顧客サービス

を受けることができる。

農業は自然環境と資源を保護し改善する。この事実は一般国民とステークホルダーが認め、感謝している。

農家とその他のステークホルダーは、農業、食料、およびそれらに関連した問題に関する DEFRA からのコミュニケーションについて、内容が妥当で、時宜を得ており、適切に実行され、自分たちにとって有益であると思っている。

資格のある農家全てが、「単一支払い」に期限までに登録申込を済ませている。DEFRA も RPA も、予定通りに顧客の要求に応えるように努めている。

DEFRA は顧客の期待と要求に対して情報を提供し、指導を行っている。

農家は市場と再結合され、消費者の需要の変化に対応する生産物とサービスを提供することに努力している。

農家は協力体制を取り、ビジネス、生産物、サービスに付加価値をつける。

農家が農場内への投資に対する農場外投資の比率を高める。

農家は収益増加のために、市場と供給のチェーンを重視した戦略を策定する。

英国の動物の健康と福祉は世界で最もレベルが高い。

農家は 2007 年までに、EU のコンプライアンス (European Compliance) の要件を満たす。

国民は、農業と食料産業から価値のある生産物とサービスを、公的資金の見返りとして手に入れていると考えている。

SFFS の各実務担当部門、SFFF 局、DEFRA、およびその他の政府の広範囲に及ぶ省庁との間で、コミュニケーションが統一されている。

ステークホルダーは、DEFRA とのコンサルテーションに参加することが有益であると信じている。

4. コミュニケーションの目標

戦略目標

(1) SFFS

「持続可能な食料・農業戦略」と、その意図したアウトカムへの意識と理解を高める。また、農家、ステークホルダー、食料と農産業、政府の他の省庁、公共団体、将来の農業就業者、および一般国民の関与により、効果的で時宜を得た方法で、食料と農産業内における行動の変化に影響を与える。 第1第2段階

(2) CAP 改革のその後

CAP 改革によって提示された変化とビジネス機会についての意識を高める。さらに、CAP 改革の実施中および実施後のビジネス戦略としての選択肢を、農家が積極的に考えるように促す。 第2第3段階

(3) 産業と消費者を再結合する

農業界と消費者の再結合を、国家と地方両方のレベルから支援、促進する。 第3段階

(4) 自然環境

自然環境と資源を保護し、改善する一方で、食料と農業部門の持続可能な開発を促進する政府と産業界の活動を支援、促進する。 第2第3段階

(5) 行政的評判

行政的評判を保護、改善するためのコミュニケーションの実施によるリスク管理において本省を支援する。 第1第2第3段階

(6) ステークホルダーへの働きかけ

ステークホルダーに影響を与える可能性のある全ての政策策定に関して、協議によって食料と農産業に関与するようにタイムリーに働きかけ、情報を伝達する。 第1第2第3段階

(7) 動物の健康と福祉

「動物の健康と福祉戦略」、その経過やアウトプット（例： 実施規約、進捗度を示す指標、会議や報告書）を明確に説明する。

この戦略による利益と影響への意識およびコミットメントを高め、変化がどの程度であってもその期待に答える。

運営上の目標

(8) 省全体のコミュニケーション計画

コミュニケーションの計画策定における助言や、協調体制を促進するほか、早期の政策策定段階でコミュニケーション局 (Communications Directorate) の介入を促すことなどによって、DEFRE の様々なプログラムの実務担当部門全体に渡り、コミュニケーション計画を改善する。 第1第2段階

(9) 国家／地域的計画を促進する

最も顧客にやさしく効率的な方法で中央・地方政府のメッセージを伝えるために、中央と地方の協調と統一化（地域の政策実施パートナーを含む）を行う。 第2段階

(10) よりよい情報

さらに効率的および効果的に、農家や生産者の絞り込みを行えるようにするツールを開発する。 第2段階

5. 主要なメッセージ

目標（1）に関して

- ① 農業は、生き残り、繁栄し、時代に適応し、持続可能な将来を享受してほしい重要な分野である。
- ② 政府、産業界、および国民は、収益性や競争力があり、効率的な農業と食料部門—地方を保護改善し、消費者が価値を評価し、入手可能な食料を生産する一を、協力して設立しなければならない。
- ③ 「ホール・ファーム・アプローチ」の導入のねらいは、農業規制に関連した農家の事務処理の負担を軽減することである。この手法によって、農家は DEFRA や国と地方政府の省庁へのアクセスが一本化するので、手続きが簡素化するであろう。

目標（2）に関して

- ① 産業界、消費者、および政府の協力体制の下で、我国の農産業は：
 - ・ 収益性をあげる方法として競争力を高める。
 - ・ 食料チェーン全体との強固な連携により、市場に再結合される。
 - ・ 生産に基づいた補助金には依存せず、その代わりに継続的な国民の支援が、国民の利益のために確実に農業に生かされるようにする。
 - ・ 景観や天然資源を保護する方法で営農する。
 - ・ 環境への悪影響を最小限に留める。
- ② 農家は自分自身で機会を捉えることができ、またそうすべきである。
- ③ 農家は、競争力をつけるために協調体制をとらなければならない。 そのためには、

長期に渡り、相互に依存した、食料と農産業のタテヨコ両方の協力関係の要素がますます必要となるであろう。

- ④ 農家は、農場内および農場外投資について大きな方針変更を行い、投資したものが直接利益として戻ってくることはない可能性があることを理解する必要があるであろう。
- ⑤ 農業は他の産業と同様に平等に扱われるであろう。これは高い基準の環境ステークホルダーシップの推進を目的とした「汚染者による負担(polluter pays)」原則によって実証されている。すなわち、負担は国民が行い、利益を受け取るのも国民であるということである。

目標（3）に関して

- ① 農家と食料生産者は、常に変化している消費者の市場を理解し、適応し、サービス提供を行わなければならない。
- ② 農家と食料生産者は、供給している市場とのつながりを強化し、経営に関わる市場の駆動力が何かを理解しなければならない。
- ③ 農家は、経費節減に専念するだけでなく、価値の高い作物生産に移行しなければならない。
- ④ 農家は増収のため、市場と供給チェーン重視の戦略をさらに多く策定しなければならない。

目標（4）に関して

- ① 土地管理者と生産者は、農業による水質汚染の拡散、および使用された肥料からのアンモニアの排出を減少するといったような、環境汚染を最小限にする農業を行う責任を負うべきである。
- ② 農業には、景観と天然資源を保護することによる褒賞があるであろう。
- ③ 広範囲の農村開発と環境目標は、新たな「単一支払いスキーム」によって支えられている。
- ④ 政府と公的部門は、栄養価が高く、価格の割には高品質で、可能な限り環境に悪影響を及ぼさない方法で供給された食料を調達するよう積極的に努める。

目標（5）に関して

- ① 目標を絞り、効果的でタイムリーなコミュニケーションによって、行政的評判を傷つけるリスクを軽減できる。
- ② リスク評価は全てのコミュニケーション計画策定に不可欠である。すなわち、コミュニケーションを行うリスクに対して、それを行わないリスクを考慮すべきである。

目標（6）に関して

- ① DEFRA は、ステークホルダーとパートナーシップを結び、効果的な政策を策定する義務がある。
- ② イングランドの農業は、EU や外国の取引所では強力で競争力があり、国家的産業として、国際的な農業問題や世界貿易の交渉に積極的に、効果的に参加することができる。
- ③ DEFRA は、可能な限り全てのステークホルダーへの、バランスの取れた、公正なインプットを行った上で政策が策定されるよう、連絡をとるのが難しいステークホルダーに対する新たな連絡方法を探すことになる。

目標（7）に関して

- ① 英国の動物の保健と福祉を世界の最高水準にすることを旨とする。
- ② 農家が 2007 年に「EU のコンプライアンス」の要件を満たすことを支援したい。
- ③ 「EU のコンプライアンス」は、我国の動物と動物製品を世界中で販売する障壁を最小限にするであろう。一般的に消費者は、我国の食料が、十分な世話をされた健康な動物から安全に生産されていることを認識するであろう。
- ④ 疾病による緊急事態は、いかなる場合も迅速且つ効果的に処理されるであろう。
- ⑤ 家畜の保健と福祉を維持・向上するコストは、産業界と納税者の間で公平に分担されるであろう。
- ⑥ この戦略は、農場、厩舎、動物園、または家庭のいずれであっても、英国の動物の保健と福祉を向上するための新たな方向を示している。その鍵となるのは動物の飼い主と、獣医および政府の間の効果的なパートナーシップである。
- ⑦ 動物の保健と福祉を向上することは、飼い主にとって経済上のみならずその他の利益もある。つまり、疾病を予防し、その勃発に効果的に対処すること、高品質の家畜の生産物を提供し、ペットを長生きさせることが可能になることである。

目標（8）に関して

- ① コミュニケーション局は、コミュニケーションの要件と効果的な解決法を見つける事に役立つ政策策定プロセスに、早期にとりかかるべきである。
- ② 全てのコミュニケーション計画は、メッセージの一貫性を保ち業務の重複をなくすために、その他の SFFS プログラム全てとの連繋を探る必要がある。

目標（9）に関して

- ① コミュニケーション計画には、地域のコミュニケーションの達成方法、および主要なメッセージの伝達方法を盛り込む必要がある。

目標 (10) に関して

- ① コミュニケーション局は、政策チームと協力し、ステークホルダーの目標を絞ること、および管理ツールがコミュニケーション活動の計画と実施に役立つように開発されていることを確実にする。
- ② ステークホルダーの特定、マッピングおよび目標を絞ることはコミュニケーション計画全般に取り入れるべきである。

7. アプローチの概要

7.1 総論

全てのコミュニケーション計画は、DEFRA の行政的目標 (corporate objectives) と戦略的コミュニケーションの目標の達成に貢献するものである。調査を委託するのは、状況を把握しバランスをとり、証拠に基づいた計画であることを明確にするためである。コミュニケーション計画の改善には、ステークホルダーの区分化や目標の絞り込みを用いる。コミュニケーション局と「食料と農業」政策策定チームは、コミュニケーション計画の一貫性と質を確保するため、標準テンプレートとプロセスを採用するようにする。さらにこれらの計画では、前途にあるリスクや障壁、およびそれらに対処する適切な戦略も特定する。コミュニケーション計画では、SMART の目標に対する有効性を測定するために、利用可能な評価方法を決定するレビューを行う。

7.2 コミュニケーションの原則

SFPS 関係の全てのコミュニケーションにおいて厳守すべきこと：

- ・ 先見性を持つ—主要なメッセージを繰り返すために全ての機会を利用し、説明のための最良の実践例を探し、奨励する。
- ・ コンサルテーションを行い、意見を聞く—国家、地域、地方レベルで、継続的、革新的なステークホルダーのコンサルテーションを利用する。
- ・ 知る—提案は、フィードバックに基づいて調整が行われているとステークホルダーが考えているかを判断するため、その関与を評価する。
- ・ オープンで正確に—誤解は正確な情報をもって速やかに対処し、広報活動を行うべきである。
- ・ ノーサプライズ(No surprises)—DEFRA の全ての関係者、関係団体に、情報が徹底的に行き渡るようにして、「ノーサプライズ (驚くことなど全くない)」という気風を培う。

7.3 コミュニケーションルート

目標達成のため、対象となる情報受信者にとって適切であり、広範囲に渡るコミュニケ

ーションルートを利用する。メッセージの伝達をより効果的に行う重要なルートとしては、同じような業務を行っているグループや諮問機関を利用することが挙げられる。また、テキストング(texting)や携帯電話のメール利用のような新しいコミュニケーション方法を今後調査することになる。他の組織や地方の団体によって有用なコミュニケーションルートやモデルが開発されれば、そのノウハウを入手することを目指す。

＊ 内部のコミュニケーション

内部のステークホルダーとのコミュニケーションは以下の原則に従って管理する：

- ・ 職員は、外部への発表以前、または議会の規約に従いその発表と同時に、重要な進展について通知を受ける。
- ・ DEFRA および関連機関の人々は、地方のニーズに合わせた、一貫性のあるコミュニケーションにより情報を得る。
- ・ 政策チームは政策策定と実施部門の職員にふさわしく、必要に応じ積極的な取り組みと認知を確実にすることに最大の努力を払う。

本省内全部のステークホルダーのために、下記の既存のルートが利用され、その適切さが認められるであろう。

- ・ DEFRA Family Communications Group
- ・ 内部の定期刊行物
- ・ イン트라ネットサイト
- ・ インターネットサイト
- ・ オフィスの掲示 (Office Notices)
- ・ Click and Tell
- ・ 昼休みのセミナー
- ・ DEFRA Dialogue [および DEFRA とその関係組織において、トップから下のレベルへと順次情報を伝えて行くカスケードシステム(cascade systems)]
- ・ 電子掲示板
- ・ 電話会議
- ・ フェイス・トゥー・フェイスの会議と説明会
- ・ ヘルプライン

7.4 メディア

7.4.1 全国的メディア

対象となるステークホルダーに重要な発表に関するメッセージを伝達するのに、全国的な展開することが適切である場合、業界用と消費者用の全国的メディアを使用する。

国益のからむ分野横断的な省の問題がある場合、および国民全体へのメッセージが必要とされる場合、すなわち持続可能な農業と食料の国家的戦略の進捗状況を発表するには、この方法が最適であろう。

7.4.2 地域のメディア

地域的な話題は「政府ニュースネットワーク (Government News Network)」や「政府農政事務所 (Government Office Rural Directors)」と協力して各地域で発表する。可能な場合どこでも、常に地域の施設、スポークスマン、撮影の機会を探し出して利用し、地域レベルでこの国家的戦略を実現する。

7.4.3 専門家向けのメディア

定期刊行物やニュースレターなどのような専門家向けのメディアは、ステークホルダーの関与する計画を支援するのに適切である場合、次の関係者に向けて利用される。

- ・ 特別な利害のある直接の顧客、
- ・ 特別な利害のある末端の顧客とその代表する組織
- ・ パートナーと実施担当部局
- ・ その他の利害のある組織とステークホルダー

このような刊行物には、政策コミュニケーション計画の対象となる情報受信者に適合する読者層のプロファイルのあるものが含まれる。Public Service Director, Local Government Chronicle, その他これらの部門の幹部や職員が読むことになる公的部門、地方自治体の刊行物 (Public Sector Food Procurement, Healthy Eating and Food Industry Sustainability Strategies), 農業と教育の刊行物 (Entrance into farming) などがある。

7.5 電子コミュニケーション

SFFS の実務担当部門のコミュニケーション計画全般に関して、電子コミュニケーションの利用を考慮する。重要なメッセージを伝達しコミュニケーションをとる際、できる限り電子ルートを検討に入れるようにする。以下の電子ルートは、実務担当部門コミュニケーション計画の電子コミュニケーションルート戦略の一部として検討できるものである。

- ・ DEFRA のウェブサイト
- ・ ステークホルダーとその他の関連するウェブサイトへのリンク
- ・ コミュニケーション用印刷物にウェブサイトアドレスとリンクを掲載する。
- ・ 電子メール受信トレイ
- ・ オンライン・コンサルテーション

7.6 マーケティングコミュニケーション

有料のマーケティング活動，例えば刊行物，ポスター，宣伝広告などは適切であり，特定の情報受信者に情報を発信するという明確なニーズであると認められて予算がつけば，利用できる。

DEFRA のコミュニケーション予算を通して資金を獲得するには，十分に練り上げたコミュニケーション戦略が必要で，毎年行われる「省コミュニケーション予算獲得のための入札(Departmental Communications Bid Trawl)」プロセスの一部として考慮するよう提案しなければならない。全ての活動は，中心的な戦略の優先事項に従わなければならない。

7.7 協力体制

コミュニケーションの目標達成のために，DEFRA 全体とパートナーの協力体制が不可欠になる。DEFRA は，明確で対象を絞ったコミュニケーション目標の設定等，政策プログラムや計画の初期段階で政策チームがコミュニケーション計画を立てることをすすめたい。さらに政策チームと共に，政策策定がコンサルテーションに基づく双方向的なもので，ステークホルダーの意見を聞き，理解した上で確実に行われるように努める。

コミュニケーション立案プロセスの一部として，重複を減らし，適切な場合には時期を調整して協同で活動を行うために，他の実務担当部門と DEFRA の戦略全ての連携を特定することを目指す。

食料チェーン組織をはじめとするステークホルダーは，コミュニケーションの目標達成の協力者として重要な役割を担う。ステークホルダーの立場をもっとよく理解し，DEFRA のために彼らがコミュニケーションにどう関われるかを学ぶため，有力なステークホルダーとの強固な関係を構築する。コミュニケーション目標の原案と計画を，早期に地域の実施担当パートナーと組織に通知することは，健全で妥当，且つ効果的な実施に役立つであろう。

8 役割と責任

コミュニケーション戦略は，「農業と食料担当戦略的コミュニケーションアドバイザー(Strategic Communications Adviser, Farming and Food) によって策定され，更新される。

SFFS を構成する政策分野に関するコミュニケーションの下位戦略や計画は、SCA Farming and Food やその他コミュニケーション局職員の指導と支援を適宜得ながら、各政策分野について策定する。

DEFRA 関連機関、実施庁(Executive Agencies)、NDPB(Non-departmental Public Bodies: 非省公共団体)やその他のステークホルダーは、堅実なコミュニケーション計画の策定に適宜参加して助言を行う。これにより、必要に応じて専門知識や専門性、信用とプロ意識がもたらせ、コミュニケーションを DEFRA の顧客とステークホルダーにとって妥当で、効果的、且つ信頼性の高いものにする上で役に立つものと思われる。

9 評価

質的評価： 対象となる産業界の部門における、質的追跡調査フォーカスグループ。年4回実施される。

面接調査。

量的評価： 対象となる産業界部門の年4回の巡回。

電話による聞き取り調査、

Farmers Weekly Interactive, DEFRA, その他の専門家組織など、適切なウェブサイト上のオンラインアンケート。

- ・ 農家に変化に対する知識や変化への対応能力があるか、また現在のビジネス戦略と慣行を変える気があるか確かめる。
- ・ SFFS への理解と関与のレベル、および農家に影響を与え、行動的变化を起こすためのコミュニケーション戦略策定を支援するという、SFFS の意図するアウトカムについてもレベルを測定する。
- ・ この戦略の結果として農家に変化があれば、それは何か、またその理由を突き止める。
- ・ 農家は、SFFS を実施する上で自分たちの役割をどう受け止めているか、またどのような利益を得るかを明確にする。
- ・ 農家の意思決定と行動に影響を与えているのは何で、誰であるかを明確にする。
- ・ 希望通りに SFFS がアウトカムを達成するにあたって、農家が存在すると思う障壁を明確にする。
- ・ この変化に対応するために、農家は必要な技術や知識があるかどうかを明確にする。
- ・ 農家にとって必要な情報がさらに多くあれば、それが何かを明確にする。
- ・ 最も効果的で適切なコミュニケーションルートを特定する。

ステークホルダーの区分

- C1 ダイレクト・カスタマー
- C2 最終消費者
- I 関連団体・個人
- P パートナー
- D 実施機関
- S DEFRA/エージェンシーの職員

- 0 反対
- 1 分からない/知らない
- 2 知っている
- 3 理解している
- 4 賛成/積極的に関与している
- 5 所有している

ステークホルダー	カテゴリー			優先度 H=高 M=中 L=低	政策案の ステークホルダー への影響	ステークホルダー 期待/関心	現状 0 1 2 3 4 5	望ましいアウトカム 0 1 2 3 4 5	方法
	C1	C2	I D S						

C1 ダイレクト・カスタマー：補助金を受け取るなど、直接的な関係を有するものをいう。農家、生産者、土地所有者、獣医師、畜産・ペット業界関係者、農業コンサルタントなど。

注記

このステークホルダー区分表は、ステークホルダーに関する重要な情報が一目で分かるようにするもので、これを活用して政策の目標設定や評価を効果的に行うことができる。また、ステークホルダーがそれぞれ政策・事業にどのような影響や利害関係を持っているか、現状はどうか、各ステークホルダーにどのようなアウトカムが望ましいかを考える上でも役に立つ。影響や関心の度合いを考慮することで、望ましいアウトカムの特定もしやすくなるだろう。

当然ながら、ステークホルダーによっては、政策や事業に複数の利害関係を有しており、望ましいアウトカムも様々に想定されることがある。その場合は、別々の欄に情報を記入するようにする。

すべてのステークホルダーにまつわる情報を網羅することはできないかもしれないが、最初にできるだけ多くの情報を記入し、主たる区分作業が終わったら、必要に応じて追加情報を採すようにする。

現状／望ましいアウトカムの定義

- 0 反対。ステークホルダーが当該政策や事業の策定に積極的に反対している場合。
- 1 分からない／知らない。ステークホルダーの現在の立場や、望ましいアウトカムがよく分からない場合。
- 2 知っている。ステークホルダーが当該政策や事業の存在を知っているが、その政策や事業には関与していない、もしくはその目的への理解や支持が必ずしもない場合。
- 3 理解している。ステークホルダーが政策や事業の目的を理解しているが、支持しているかどうかは分からない場合。
- 4 賛成している／積極的に関与している。ステークホルダーが当該政策や事業を承知しており、そのおよその目的を支持していたり、立案に積極的に取り組んだりしている場合。ただし、いかなる政策・事業のアウトカムの実現にも責任を持たず、その政策や事業を「所有している」とは考えていない。
- 5 所有している。ステークホルダーが当該政策や事業措置の策定に深く関与しており、政策・事業のアウトカムの実現に責任を負っている場合。事業やその目的を所有しているという意識がある。