

## 農林水産部 施策推進サイクルの導入・定着をめざして

### 『誰のために、何のために・・・』を500人に

農林水産部農政課

#### 【概要】

- 平成20年4月に本庁の部や課が再編を契機にされましたが、「農林水産部」の名称は「農林水産部」のままでした。しかし、新しい4つの課が部内にデビューしたこともあり、「従来のままの仕事をやってあげばいいや！」という職場風土を打破するとともに、仕事の進め方や目的を変えるには、今が大きなチャンスだと考えました。
- 具体的には、①行政経営品質の向上の観点から、ルールドライブからミッションドライブへ転換すること、②毎年策定する「運営目標」を活用し、PDCAにより管理する部独自の施策推進サイクルを導入することにしました。
- 2年が経過する中で、地域等との協働、異業種連携、農産物等を通じた循環、安心安全など、新たな施策も続々と生まれ、府議会での質問本数も増加するなど、府民の農林水産施策への関心も高まってきました。協働、連携、循環、安心・安全をキーワードとした施策展開を通じて府民サービスの向上を目指します。

#### 背景

- ◇平成20年4月に本庁の部や課が再編を契機にされましたが、その際、「農林水産部」の名称は「農林水産部」のままでした。  
しかしながら、時代の要請を受け農林水産施策を推進する上で必要となる、担い手支援課、食の安心・安全課、研究普及ブランド課、モデルフォレスト推進課という4つの新しい課が部内にデビューしました。
- ◇多くの職員は、「時代にマッチした新しい課ができた」とか「これまでの係が課に分かれた」など、「従来のままの仕事をやってあげばいいや！」というように捉えていました。
- ◇マンネリしそうなこの職場風土を打破しない限り、新しい時代の農林水産行政を展開するのは、ますます難しくなりそうだと不安感、危機感が募り、逆に、仕事の目的や進め方をガラリと変える（パラダイムシフト）には、今が大きなチャンスかもしれないと考えました。

## 課題

◇それまでの農林水産部で実際に遭遇した事例で見れば、

- ①生産対策に関する施策展開は一生懸命頑張るけど、流通や販売対策になると、「それは経済行為ですから……」と言って、手を出さない。出さなくてもきっと良いはず。
- ②各課には、ちゃんと決められた事務分担があるのだから、それぞれが頑張りさえすれば、全体で総合力を発揮出来るはず。
- ③常日頃から、府民の方には既に十分に情報を提供しています。農政に関心が低いのは、府民にそもそも関心が低いから……。自分たちはちゃんとやっているはず。

という状況が課題でした。

◇①については、生産対策という強み（得意分野）を知り、流通販売対策という弱み（苦手分野）を認めた上で、どうしたら、誰の力を借りたら克服できるのか……と気づきがあると、これまでになかった新しい道が開けてきます。

②については、事務分担でなく、各課の組織ミッションで考えたら、施策の領域が広がり、府民が行政に求めている領域まで仕事が拡大していきます。

③情報提供も府民目線で、情報を受け取る府民の立場でわかりやすく伝えていけば、賛否両論いろんな声もありますが、必ず反応があり、新たな発見に繋がります。

## 目的

「……のはず」から脱却し、「誰のために、何のために」を考える職場風土にチェンジしていくには

- 誰のためにする仕事か、何のためにする仕事かを常に意識する仕組みを作る
- 毎年同じ事を漫然と繰り返すことがないように、チェックをかける仕組みを導入する

## 取組

◇具体的には

- ①行政経営品質の向上の観点から、ルールドライブからミッションドライブへ転換

具体的には、組織が受け持ちたいと考える社会的存在意義（誰のために？何のために？を常に自問自答）として、部段階と各課に組織ミッションを策定しました。決められたルールや組織に従い整然と管理する行政スタイル（ルールドライブ）から、次々と発生する地域発の課題に、あるべき姿をめざして柔軟に変化しながら経営的な行政や地域を運営するミッションドライブを部内に周知し、徹底しました。

②毎年策定する「運営目標」を活用し、PDCAにより管理する部独自の施策推進サイクルを導入

具体的には、運営目標を活用したPDCAサイクルをうまく回すため、部として独自に、「前年度に達成できたこと・出来なかったこと」「所属の強み・弱み」「何を目指そうとするのか」などを、職場で対話しながら作成する「運営方針」を示しました。【様式1】

この「運営方針」の作成に先立って、前年の運営目標の知事協議等を踏まえ、年度末に部で開催の部課長公所長会議で組織・予算・施策の概要を記した「農林水産施策の展開方向」を提示します。【図1】

年度当初に部で開催の部課長公所長会議では、各課や公所ごとに作成された「運営方針」を報告し、所属長自らが仕事の立ち位置を他の職場と比較することで再確認します。

こうして作成した「運営方針」に基づき、新年度の運営目標を作成するので、単に前年度の時点修正ではすまなくなります。また、達成状況を見極めながら、部の目標から課の目標に変更するなど、枝葉の細かい目標から、幹に近い骨太の目標設定へ繋がるようにしました。

## 効果

◇「誰のための仕事なのか、何のためにするのか……」を常に自問自答し、また、強みを生かし、弱みを他の課の応援を得て克服するなど、ことあるごとに意識するよう繰り返してきました。2年が経過し、徐々にではありますが、「協働」「連携」「循環」「安心安全」をキーワードとする施策展開がいくつも生まれてくるようになりました。

具体的には

- 地域、大学、企業、NPOとの協働では、企業等と進めるモデルフォレスト運動、ふるさと共援活動、アジア初のMSC（海のエコラベル）認証取得、「共に育む命の里」事業による里力の再生
- 異業種や他の組織や機関との連携では、農業ビジネスセンター京都の設置、農商工連携フェアの開催、試験研究員と普及指導員によるタスクチームの結成、府県をまたがる有害鳥獣の捕獲
- 生産と消費との提携や農林産物を通じた循環では、えこふぁーまーファンクラブによる府庁マルシェの開催、子どもの学習環境での府内産木材を使った木製品活用

●府民とともに進める安心・安全では、部局を越えた食品表示パトロール、教育委員会と連携した食のスクラップコンクール開催など、農林水産部の単独の所属だけでは出来ない施策を進んで展開するような雰囲気職場に生まれてきました。

## 現 在

◇農林水産施策の展開が積極的になってきている状況は以下の数値に現れています。

- 農林水産部としての記者発表件数が、128件/年間(H17~19)だったが、186件/年間(H20~21)と1.5倍に拡大
- 府民の府政への関心を示す府議会での農林水産部関係の答弁数は、35件/年間(H17~19)だったが、56本/年間(H20~21)と1.6倍
- 試験研究機関が獲得した外部競争的資金の本数6本(H20実績)が、3.3倍増の20本(H21実績)となり、全国トップレベル
- 刊行物等への広告を提供いただいた企業数も、0社(H20まで)だったが、農林水産部全体で13社に拡大

## 振り返りと今後の課題

◇部の職員500名を巻き込んだ「仕事のプロセスを変える」取組は、まだまだ、道半ばですが、少しずつ考え方を共有出来る職員も増えてきています。

協働、連携、循環、安心安全といったキーワードをいつも胸にいただき、「誰のために、何のために」を考えながら仕事を進めるたくさんの職員で「食と環境」の側面から府民サービスを提供し、府民満足の向上を図っていきたいと考えます。

### 企画総務課コメント

危機をチャンスととらえ、得意分野・強みを知り苦手分野・弱みを認めることからスタートしています。ブレイクスルーのキーワードは、ルールからミッション、つまり事務分担や「・・・のはず」から脱却して、「誰のために、何のために」を考えることを繰り返すことで、「協働」「循環」などを特徴とする施策展開がいくつも生まれてきました。記者発表件数・議会答弁数・外部競争的資金獲得本数・広告提供企業数のような新しい指標を発見している点も『これまでにない』取組です。