

「第21回独立行政法人農畜産業振興機構評価委員会」議事要旨

- 1 日時：令和5年6月16日（金）10：00から12：00まで
- 2 場所：独立行政法人農畜産業振興機構 北館6階大会議室
- 3 議題：（1）令和4年度業務実績について
（2）第4期（平成30～令和4年度）中期目標期間における業務実績について
（3）第5期（令和5～9年度）中期計画のポイントについて
（4）その他
- 4 出席委員：梅澤委員、北井委員、讃岐委員、高橋委員、徳田委員、廣岡委員、牧野委員
- 5 農林水産省出席者：畜産局総務課機構班 大島課長補佐、鹿島係員、畜産局企画課 春名調査官、企画班 金子課長補佐、農産局園芸作物課価格班 石井係員、農産局地域作物課加工第1班 平木係員
- 6 役職員出席者：天羽理事長、庄司副理事長、瀬島総括理事、本田総括理事、菅宮理事、藤野理事、上大田理事、森田理事、守山監事、矢島監事ほか
- 7 開会、理事長挨拶等
荒木企画調整部長が開会を宣言した。
次に、天羽理事長が挨拶し、最近の機構業務をめぐる情勢等について説明した。
評価委員会設置要領第5条第2項の規定に基づき、委員の互選により、廣岡委員が委員長に選任された。
廣岡委員長は、委員会の終了後、委員の了承を得た上で、ホームページに委員会の議事録要旨を公開したい旨を提案し、各委員の了解を得た。

8 議事

瀬島総括理事から議題（１）の「令和４年度業務実績について」、（２）の「第４期（平成30～令和４年度）中期目標期間における業務実績について」及び（３）の「第５期（令和５～９年度）中期計画のポイントについて」を、資料に基づいて説明し、質疑応答を行った。

<質疑応答>

[議題（１）令和４年度業務実績について]

○第１ 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

（牧野委員）

alicセミナーの「豪州におけるWagyuの位置付けと改良の実態」に少し興味を持った。豪州でWagyuが多く生産されていることについて意外な印象を受けた。豪州では赤身肉が中心で、脂肪が入っている和牛のようなタイプの肉はあまり豪州の人は慣れていないように思う。その一方で多くの方が動画を視聴されているが、霜降り肉のようなものを豪州に輸出して需要があるのかお聞きしたい。

（藤野理事）

今、日本では和牛の輸出に一生懸命取り組んでいるが、実はその前から豪州からWagyuが随分海外に輸出されており、委員指摘のように、豪州で売れるかということ、なかなか厳しいのが現実だと認識している。

豪州の場合は、国内消費より、輸出の方が多く、輸出戦略として、色々な肉牛を生産する過程の中でWagyuの生産が行われている。日本の和牛は、今、豪州で解禁になっているが、現実的には、豪州の場合は人口も少なく、ハンバーガーや赤身肉のステーキ類がメインであるため、豪州に和牛を戦略的に輸出するところまでにはっていないというのが現状だと考えている。

（廣岡委員長）

補足すると、東南アジアで「ワギユウ」と言ったときに、残念ながら日本の和牛ではなく、豪州のWagyuのことだと思い込んでいる節がある。そのため、豪州としては、むしろ東南アジアに売っている。日本から今度輸出しようとするときに、どうしても豪州や米国のWagyuとの競合になるので、国内の生産者や関係者が興味を持って動画を見ているのではないかと思う。

もう一つ、欧州は昔、脂肪というのを嫌っており、赤身肉が中心だったが、数年前に、欧州の畜産学会で霜降り肉の発表が大変話題になっていた。そういう意味では、和牛が日本の宝としてこれから重要になってくると感じている。

（徳田委員）

２点、伺いたい。１点目は、畜産関係でa評価としている、緊急対策を迅速に行ったという点について、これ自体は評価したいが、基本的に今回、飼料価格の

高騰等、非常に厳しい経営環境の中で、政府としてもそれに対応する対策ということで進められたものであり、これは機構の評価というよりも、今後政府としてもこういう新たな情勢の中での緊急対策自体を評価することがこれから行われていくものと理解している。そのようなものに関しても、機構で実際、事業を現場で行われた立場から、農林水産省自体の評価等において積極的に情報を提供していただければと感じている。

2点目、野菜関係でa評価にされている情報発信について、積極的に様々な形で情報を発信したとのことだが、これがどういう形で、どの程度消費者や関係者に受け入れられたのか具体的に教えてほしい。

(瀬島総括理事)

1点目については、委員からエールを頂いたと受け止めたい。

2点目について、年度末に近いところで動画が出来上がったこともあり、具体的な反響についてはこれからだが、今年度に発行を予定している「野菜ブック」と連動し、その中にQRコードを付け、当該動画を見られるようにしていく。今後、教育現場等での展開も期待できると考えている。

(上大田理事)

年度末に出来上がったこともあり、これからではあるが、再生回数について、ネギは650回以上、それ以外も100回以上閲覧頂いている。

情報発信については、まず、ホームページからアクセスが可能ということに加え、消費者団体や生産者団体などが構成員で機構が事務局となっている野菜需給協議会においても紹介しており、広く情報提供しているということでa評価としている。動画の効果がすぐに表れるということではないが、このように幅広い情報発信をしておき、共通認識の醸成が図られてきているのではないかと考えている。

(北井委員)

今回、s評価とした部分について、a評価あるいはそれ以下の評価との違いを補足的に説明願いたい。

(菅宮理事)

明確に数字で表現できないが、aは「非常に頑張った」、sは「異常に頑張った」と考えている。

毎年度、情報利用者等の参画を得て開催する情報検討委員会において、調査の重点テーマを決めている。昨年4月に入ってから、ウクライナ問題を調べるよう当時の理事長から指示を受けたが、既に重点テーマに従って割り振りや出張等が決まっていたため、調査テーマを柔軟に設定できる契約をしているコンサルに調べさせたり、昨年5月から職員の出張を開始し、ヨーロッパの国際会議に出席して情報を収集したりした。

国際会議に出席した際、関係者にウクライナの影響について聴取し、あるいは、

JETROブリュッセル事務所の調査員にオントップでウクライナ関係の情報を特別に調べてもらったりした。加えて、ウクライナ政府の農業政策食料省のホームページや、国連のホームページなどにも手を伸ばし、新たなオントップの仕事が加わったので、陣容も厳しい中、ウクライナ問題を手厚く調査できるような体制で対応した。

結果、かなりの情報を収集できた。まず、情報誌の中で通常の記事の中にウクライナ関係の情報を盛り込んだ。特に、飼料、トウモロコシの需給動向については、毎回ウクライナが関係している。さらに、情報誌とは別にホームページで日々トピックを紹介している「海外情報」において、令和4年度の165件の記事のうち26件のウクライナ関係の記事を提供した。通常「海外情報」のアクセス件数は平均230件程度だが、このウクライナ関係は非常にアクセス数が高く、例えば「ウクライナ産トウモロコシをめぐる情勢」の最初の記事は、1,057件アクセスがあり、黒海ルートの再開に向けた記事は443件、輸出再開の記事は680件となるなど、平均で300件と普通の「海外情報」のアクセス数よりも多い。それだけ関心も高く、出回っている情報も少なかったから重宝されたのではないかと考えている。以上をもって、異常に頑張ったと考えている。

(梅澤委員)

中国の需給動向、重要性に関して、他国と比較した場合、情報収集の難しさや、違いとして、どのようなものがあつたのか。

(菅宮理事)

中国は政府の体制の違いに加え、昨今の国際情勢では日本から調査のために職員を派遣するのが難しいところだと考えている。今までのところは伝手をたどって政府系の大学の先生と継続的に毎年1回、委託調査契約をして、そちらから情報をもたらしているところ。

そのような中において、香港までは現地調査に行けた。中国の規模が、世界市場における輸入も輸出も大きいので、その動向が我が国の輸入・輸出にも関係してくるので重要だが、欧州、米国のようには情報が取りにくいということで、今のところはこの大学の先生からの情報を得て、職員の出張も慎重に行っているところだが、これを今後どう拡大していくか、検討しているところである。

○第2 業務運営の効率化に関する事項～第8 その他主務省令で定める業務運営に関する事項

(徳田委員)

情報システムについて、これは評価の考え方ということにもなるかもしれないが、様々な形の情報システムを作ることによって、個々の事業の対象となる方に、結果的に利便性を提供したということになると思うが、今回s評価やa評価とし

ているところは、情報システムや情報発信、緊急対策のところ、いわゆる一般的なルーティンワークのところは、結局なかなか a 評価にならない。これ自体はそういう制度かとは思いますが、逆に言うと、何か緊急事態が起きないと s 評価や a 評価がほとんど出てこないというのは、いかがかと感じる。そういう意味で、このような情報システムの成果として、ルーティンのところで申請する人たちから今後出てくるであろう利便性等に対する評価は反映されないのか。あるいは、今回作ったシステムについて、来年度以降、実際に全面的に利用される中で、来年度以降そういうところにも反映されるということなのか。

(瀬島総括理事)

評価に関しては、他の委員からも同様のご意見を頂いている。理事長からももっと何か日頃職員たちが頑張っているところをもう少し反映できないのかというご指摘も頂いている。

中期目標を大臣から指示されて、それを受けて私どもが中期計画を策定して毎年、年度計画にブレイクダウンしていくスキームの中で、何ををもって評価するかといえば、それぞれの評価指標で行っている。「国民に対して提供するサービス」が主な対象になっていくと思う。しかし、例えば、牛マルキンや豚マルキンであれば、それぞれの書類を頂いてから何業務日以内に的確に交付していきますというような、私どもの業務の一部のところでの評価という、そういうスキームになっているため、日頃の取り組みを全て凝縮してそれを評価につなげていくのは限界があると考えている。その中でもできるだけ工夫をして、いい評価、あるいは場合によっては悪い評価として反映していきたいと考えているが、この評価という仕組みの中では一定程度の制約が出てくると認識している。

評価の考え方としては、結果ももちろんのこと、取り組んできたその過程を大切にしたいと考えている。

(天羽理事長)

私どもは独立行政法人で国の政策の実施機関であるという建て付けの中で、今、委員からご指摘を頂いたルーティン、日常業務的なところはきちんとやって当たり前、それで評価基準、文言上の評価基準はきちんと出来たら b 評価ということになっており、非常に頑張った、異常に頑張ったというところにはなかなかたどり着けない。しかし、大きな建て付けはそうだとすると、何かもっと工夫ができないかとの問題意識を持って、機構としてしっかり取り組んでいるところをアピールし、評価サイドからも、「そうだね」や、「それはちょっと違うのではないか」というようにご評価いただくことができればと思っている。頂きましたご指摘については、来年度以降の肥やしにさせていただきたい。

(讃岐委員)

ICTの活用による業務の効率化について、都道府県団体がオンラインで登録できるようにしたことは、非常に大きな改革だと思う。生産者団体や都道府県団

体による入力から一括してオンラインで処理できると、非常に業務の効率化、あるいはサービスの向上になると思うが、それについてはどうか。

(藤野理事)

牛マルキンの制度は平成13年から始まっており、当初は各47都道府県団体にサーバを置いて、農協や生産者からメールや紙で来たデータも含め、県団体に全て入力していた。これが、今では、家畜改良センターが提供しているトレーサビリティ情報を使って処理をしている。全ての牛に、ユニークな個体識別番号が付いているため、この番号を元に家畜改良センターのデータから取ると、生年月日や、品種、性別が全て分かる。

今まで県ごとにサーバを置いて、機構にデータを送ってもらっていたものを、全てクラウド化すれば、コスト面だけでなく、データも皆さんがシェアできる。そこに家畜改良センターの情報も取り込めるようにした上で、皆さんの利便性を高めようということで、全てクラウド化を目標にまずサーバをWeb化して、昨年からスタートした。

(讃岐委員)

機構は非常に真面目に時間内、何日以内にしっかりと交付金を交付するということが法人の大きな目的となっている。そのような業務執行型である以上、その執行をしっかりと行うことが第一になるため、そこにあまり裁量の余地や、もっと早く交付したとしても、正確性が欠ければ、それは逆評価になってしまう。先ほどのウクライナの話や、あるいは、様々な動画を作ってアピールしているといった、裁量が利くような仕事で非常に頑張ったということ、評価を通じて世の中にもアピールしていくことが重要と感じた。ウクライナの情報収集について、どれだけ各国の様々な機関等に浸透しながら情報を取ってきたのか、あるいは副次的な目的がどのようなインパクトを与えたのか、などをもう少し踏み込んで評価書の中で書いていくことで今後にもつながり、世の中に対しても機構が本当に社会にどれだけ役に立って貢献したのかということが分かるのではないかと感じた。

(高橋委員)

機構の場合、様々な交付金の交付があり、件数そのものも業務によってまちまちだが、例えば、指定野菜の価格安定対策事業1,632件のうち1件でも11業務日以内に交付できなければ、c評価となるのか。天候不順であったり、状況により一気に申請が集まったりしたときなど、この交付作業はとても大変ではないか。

(瀬島総括理事)

野菜に限らず、この何業務日以内に交付という目標はほぼ共通しており、1件でも超過すると、この仕組み上はc評価になるというのは確かにありうる。

そのため、この何業務日以内という目標設定が非常に重要になる。この目標を置くときは過去の実績、トレンドを見て検討しているが、その中で、後ほど説明する第5期中期目標において、酪農セグメントと、野菜セグメントについて、そ

の実績を見て、もう少し業務日数を短縮できる目途がついたものについては、少しでも前倒しをし、皆様には、その利便性を高めるようにできたとうたっている。実務的にそこまで短縮しても支障がないということを確認した上で設定している。

[議題（2）第4期（平成30～令和4年度）中期目標期間における業務実績について]

（廣岡委員長）

これまで、機構があまり知られていないことにずっと不満を持っていたが、今回、広報やシステムの部分が大きく変わっていったことについて、大変よかったと評価したい。

[議題（3）第5期（令和5～9年度）中期計画のポイントについて]

（北井委員）

この機構においても大事にしていきたいのが「職員の人事に関する計画」である。職員が働きやすい環境、働きがいを持てる組織という点に配慮することが一番大事である。人口減少社会の中でこれからますます優秀な人材は取り合いになってきており、せっかく入っていただいた職員に長い期間、機嫌よく勤めていただいて、組織の価値を高める、あるいは組織の生産性を上げることが大事。この機構においても、まさに同じ課題を持つのではないかと思っている。

そのようなことを心がける中で、できれば、この間接部門、人事関係においてもa以上の評価が取れるようチャレンジするなど、今後、第5期以降、令和5年度以降も、そういう工夫を含めて色々とお取組を頂きたい。

（瀬島総括理事）

人材育成、それから人材確保は非常に悩ましい問題であり、機構においても、新規採用募集で集まる人数は減ってきており、離職者も一定程度は発生している。その中で、どうやって活気ある、働きがいのある、楽しく働いて過ごせる職場にしていくのかというのは非常に重要なポイントだと思っている。

この新しい中期計画の中で、人材育成については様々な取組にチャレンジしていく計画を立てているが、その中で、今までの縦と横、階層別の横、それから部門別の縦の研修に加えて、中期目標で指示されたデジタル人材についても、簡単に育成できるものではないが、地道にコツコツとやっっていこうと1つ柱立てしている。加えて、女性活躍推進として、くるみん認定や、えるぼし認定の取得についても取り組みたいと計画の中で明記しており、取得を目指して具体的に情報収

集から始めていきたいと考えている。数値目標については、この中期計画の中では明記していないが、次世代育成支援対策推進法と、女性活躍推進法、それぞれの法律に基づく行動計画を作成し、その中で、年休の取得日数や女性の管理職割合についての数値目標を掲げており、それを目指して取り組んでまいりたい。

(徳田委員)

大学などにおける中期目標、中期計画で掲げている数値目標は、一般的に最後の年度までにその目標を達成しようという形になっているが、第5期中期目標期間において見直された業務日数の短縮は、令和5年度から達成を目指すというものか。

(瀬島総括理事)

機構における数値目標は、その最終到達というよりは、毎年度その目標を達成していきますという、フラットな位置づけになっており、5年後の姿を示すようなスキームではなく、毎年度達成していきますという形になっている。

(牧野委員)

職員の人事に関する計画におけるデジタル化人材の育成について、具体的にどの程度のレベルの人材を目標にしているのか。

(瀬島総括理事)

まず、私ども250人という規模の組織で、IT系に強い人材を特別に採用したり育成したりするところまでは難しく、人事ローテーションの中で、必要な知識を身につけてもらう形となる。その中で、デジタル人材の育成については、研修計画の中で、若手、管理職になる前までに、ITパスポートを取得する取り組みを始めているところである。

その次に、例えばPMOを置いているシステム部門に配属された職員に関しては、専門的な研修を受ける等、頑張ってもらいたいと考えている。

機構の場合、牛マルキンにしても豚マルキンにしても、それから砂糖・でん粉にしても、野菜にしても、どこに配属されてもそれなりのシステムを抱えて仕事をしていかななくてはいけないので、そのシステム開発自体は専門の事業者へ委託するが、その事業者と話ができるレベルには到達してもらわないと、こちらが求める仕事はそのシステムを介在してできないのではないかと考えている。

加えて、情報セキュリティについて、システム調整課を中心に行っているが、そこに関してはデジタル人材の育成に加えて、人材の確保ということで専門的な事業者へ委託して、その外部人材と協力してネットワークシステムを不審なものから守り、セキュリティを確保することを行っているので、そのような外部人材、外部の方と理解を一にして話ができるところまでは持っていきたいと考えている。

(天羽理事長)

今ご指摘をいただいている、デジタル化をどう推進していくのか、人材をどう確保していくのか、というのは大変大きな課題であると私も認識をしている。

今、瀬島総括理事から説明したとおりではあるが、現状、機構は年間何千億円もの国の予算から、生産者、事業者の皆さんへ交付する事務を行っており、それを、その部門ごとにシステムを持って行っている。以前と比べると格段に進んでいるのは間違いないと思うが、それぞれの部門で行っているICT化がこういう方向でいいのか、もっと申し上げると、機構全体としてどういう将来像を考えて、全体のデジタル化を考えていくのか、DXを考えていくのかというところについて、人の配置等含めて研修の在り方も、考えていく必要があると認識している。この組織には、修士課程を修了している職員、そして経験者採用の職員の中にも情報系の会社で仕事をしていたような職員もいる。研修の仕方も高度な研修を受けさせると費用も掛かるため悩みの種だが、しっかり考えて取り組まねばならないと思っているので、引き続きご指導願いたい。

(梅澤委員)

政府で「食料・農業・農村政策の新たな展開方向」がこの度決定されたが、第5期中期計画期間中に、機構の業務運営に国の政策がどのような影響を与え得るのか説明願いたい。

(瀬島総括理事)

今回決定されたものは、今、農水省で検討されている食料・農業・農村基本法の見直しに向けた一連のプロセスと承知している。私どもは、国の政策の執行機関であり、今のところは特にそのようなことは聞いていないが、仮に何か新たな方向性が示され、それに関連した施策として私どもが実施するとなった場合、同じ中期計画期間中であれば、まずは中期目標が見直されて、私どもに指示され、それを受けて私どもが新たにその政策を実行に移す、というような仕組みだが、現段階では、そのように行われるようにはなっていないと理解している。

(天羽理事長)

制度の仕組みを変えるようなことがあると、機構の業務にダイレクトに影響することになると思うが、大きな方向としては、農畜産業及び関連産業の振興という目で見ると、おそらく基本法の見直しの中でも大きく変わるということではないと思う。日々、毎年の業務をこれまでどおり工夫を凝らしながら改良・改善を積み上げていくということだと考えているが、そもそもの建て付けが変わってくるようなことがあれば、それは建て付けに合わせて業務を変えていくということだと考えている。

9 閉会