

**アラブ首長国連邦に向けて輸出された  
日本産牛肉に係る報告書**

平成21年8月

**佐 賀 県**

# アラブ首長国連邦に向けて輸出された日本産牛肉に係る報告書

## 目 次

はじめに.....	2
再調査の実施.....	2
再調査レポートの概要.....	4
再調査レポートの県としての受け止め.....	8
反省.....	9
再発防止に向けて.....	9
最後に.....	15

### 参考資料

- ・牛肉輸出問題再調査報告書（要旨）
- ・牛肉輸出問題再調査報告書

## はじめに

平成 20 年 9 月及び同年 11 月の 2 回にわたり、本県職員が、家畜伝染病予防法(昭和 26 年法律第 166 号)に基づく輸出検疫等の所要の手続を経ずに、牛肉をアラブ首長国連邦(UAE)に輸出した件につきましては、法令違反を行ったことを県として重く受け止め、深く反省をしております。

これまで、農林水産省をはじめ本県の中東輸出事業に御支援いただいた関係各位、本県を取り巻く多くの関係各位の信頼を大きく損ねる事態をまねいたことにつきましても、心よりお詫び申し上げます。

また、本件輸出に関し、農林水産省消費・安全局長から本県知事あてに出された通知(平成 21 年 3 月 30 日付け 20 消安第 13462 号)により、平成 21 年 2 月から 3 月にかけて本県が貴省へ報告した内容について、貴省において把握されている事実関係と異なる点があったとして御指摘を受けるとともに、事実関係等の再検証を行い、事実関係を徹底的に解明したうえで、具体的な再発防止策について、あらためて報告をするよう指示をいただいております。これまでに十分な報告ができていなかったことについても、県として恥ずべきことと受け止めております。

本報告書は、上記通知に対して報告を行うものですが、本県としては、今回明らかとなった事実関係を踏まえ、今後再発防止に向け全力で取り組んでまいります。

## 再調査の実施

### 1 再調査の手順

本報告書を作成するにあたっては、以下の手順により調査を実施しました。

より透明性の高い、県の立場から離れた公正中立な調査を行うため、外部の第三者をリーダーとする「再調査チーム」を設置し、事実関係の調査を実施する。

当該チームからの報告により得られた事実関係と検証結果を基に、改めて本県としての認識を確認する。

そのうえで、具体的な再発防止策について検討を行う。

これらの結果をとりまとめ、県の調査報告書(本報告書)とする。

### 2 再調査チームの設置

前記 のとおり、再調査を実施するにあたり、平成 21 年 4 月 13 日、外部の第三者をリーダーとする「牛肉輸出問題再調査チーム」(以下「再調査チーム」という。)

を設置しました。

同チームは、リーダー、サブリーダーをそれぞれ弁護士が務め、県職員が調査員としてこれを補助する体制としました。

また、その役割は、本県職員が家畜伝染病予防法に基づく輸出検疫等の所要の手続を経ずに、牛肉をアラブ首長国連邦（UAE）に輸出した件（以下「本件輸出」という。）について本県が農林水産省に対して行った一連の報告に関する事実関係の再調査及びその関連事項に係る事実関係の調査を行うこと、さらにその確認した事実を踏まえて、県職員の「法令違反の認識の有無」について検討を加えることにより、本件輸出の実態を明らかにし、その調査結果を知事へ提出することとしました。

（再調査チーム構成）

- ・リーダー　　：松尾弘志弁護士
- ・サブリーダー：大川正二郎弁護士
- ・調査員　　　：佐賀県統括本部政策監グループ広聴・調査担当

### 3 調査の手法

この調査においては、まず、

本件輸出当時の「日本国からアラブ首長国連邦に向けた牛肉の輸出手続」  
本件輸出の背景にあった「県の中東市場開拓推進事業の目的と推移」  
「本件輸出の目的とその方法」  
「県職員が本件輸出を行うまでの経緯」

といった事項に重点を置き、本件輸出が行われるまでの事実関係を確認しました。

事実関係の確認にあたっては、県流通課等が保有する公文書等の他、本件輸出に関与した県職員各個人が管理する資料や業務用パソコン内の保存ファイル等の記録内容等の検証を基本とし、公文書等が存在しない事実については、県職員をはじめとした関係者に対して聴取を行い補完しました。また、本件輸出に関与した県職員によるインターネット閲覧記録（農林水産省関係のホームページに関するもの）を調査するとともに、牛肉の輸出ルートとなった福岡空港から関西国際空港までの現況を確認しました。

このようにして確認した事実関係をふまえ、本件輸出に関与した県職員の「法令違反の認識の有無」について検討を加えることにより、本件輸出の実態を明らかにすることとしました。

そして、これらの調査結果を取りまとめ、平成21年7月27日に再調査チームから本県知事に対して、「牛肉輸出問題再調査報告書」（以下「再調査レポート」という。）が提出されました。

## 再調査レポートの概要

再調査チームから提出された再調査レポートは、  
調査の目的及び手法について  
調査により確認した事実関係について  
事実関係の検討と結論

という構成になっています。このうち調査結果にあたる「調査により確認した事実関係」及び「事実関係の検討と結論」の概要は次のとおりです。

### 1 調査により確認した事実関係について

#### (1) 日本国からアラブ首長国連邦に向けた牛肉の輸出手続

本件輸出を検討する前提として、一般的に「ハンドキャリー」で牛肉を輸出する場合における、日本国内の法規制や、輸出検疫を含む具体的な輸出手順を確認した。

動物検疫を受ける必要がある牛肉の輸出のうち、輸出相手国がイスラム諸国である場合の受入条件となるハラール証明は、日本国内においても動物検疫の手続と結び付いており、ハラール証明のない牛肉は輸出が許可されない仕組みになっていた。

また、農林水産省が平成 19 年 3 月に公表した「我が国の農林水産物・食品輸出マニュアル アラブ首長国連邦編」において、動物検疫やハラールに関する情報が掲載されていたほか、動物検疫所のホームページにおいて、海外に肉製品を持っていく場合には輸出検疫を受ける必要がある旨の情報が掲載されていた。

#### (2) 県の中東市場開拓推進事業の目的と推移

海外市場における佐賀県産品の販路開拓、販路拡大のための県の取組の推移について確認した。

当時、「中東市場開拓推進事業」における当面の目的は、アラブ首長国連邦（以下「UAE」という。）に向けた牛肉の輸出を他に先駆けて実現すること（輸出第 1 号）であり、そのためにはハラール問題を解決することが重要課題であったことから、ハラール認証団体との関係構築やUAE当局による査察への対応などの取り組みがなされた。

また、現地においてレストラン等への売込みを図るなかで、流通課はサンプルの提供の必要性を考えるようになっていった。

#### (3) 本件輸出の目的とその方法

平成 20 年 9 月の輸出は、県がドバイで独自に開催した「試食会」へのサンプル提供を目的とするものであり、同年 11 月の輸出は在ドバイ日本国総領事館の開催するナショナルデーレセプションにおける牛肉の提供及び展示が目的であった。ま

た、いずれの場合も、流通課職員が国内便から国際便に乗り継いで出国するにあたり、牛肉をドバイ空港まで航空会社に預けて（受託手荷物）輸送しており、その際いずれも輸出検疫を受けていなかった。

また、9月に輸出された牛肉はハラール処理がされていないものであり、11月に輸出された牛肉については、流通課職員がハラール処理がなされたものであると説明しているものの、UAE向けの輸出条件を満たしたものではなかった（一部はハラール処理がされていないもの）ことから、本来UAEへの輸出ができないものであった。

#### （４）県職員が本件輸出を行うまでの経緯

平成19年12月にクウェートで開催された「ナショナルデーレセプション」を端緒として県の中東地域に向けた牛肉等の佐賀県産品の輸出が検討されるようになり、平成20年2月頃から、中東市場開拓への取組が本格的になっていった。

UAEにおいては、それまで県内外の民間団体や業者を含めて牛肉の輸出の実績がなかったことから、現地における市場調査や国内における輸出業者の選定といった取組から始めていく必要があった。県職員が現地での宣伝活動や情報収集を行っていく中で、現地のホテルやレストランの関係者らからのサンプルの要望に、提供の必要を意識するようになったものの、当初は「ハラールの関係で持ち込めない」と認識しており、平成20年7月に流通課職員を中心とする「中東輸出チーム」発足に伴い開かれた会議の資料にも、このことをうかがわせる記載が見られた。

流通課職員は、ドバイのレストランのシェフの提案から具体化した平成20年9月の試食会に提供することを目的として、ハンドキャリーにより牛肉を輸出するため、輸出方法についての検討を行った。また、流通課は、この時期の在ドバイ日本国総領事館との協議の中で、同領事館から、サンプルであればハラール処理のされていない牛肉を持ち込んでも構わないこと、持ち込みにあたってはUAEの税関において同領事館からの支援もあり得るといった説明を受けたとしている。

また、同年11月にドバイで開催される予定のナショナルデーレセプションに佐賀牛を出展するにあたり、国の「WASYOKU-Try Japan's Good Food 事業」に参加して行うのではなく、県が独自に行うものとして準備が進められた。

平成20年10月に実施されたUAE政府による日本国内の食肉加工施設に対する査察に向けた流通課の取組について確認した。

流通課は、佐賀県が査察対象施設としてエントリーした佐賀県食肉センターが、UAEにハラール処理施設として認定されることが、佐賀牛輸出におけるハラール問題を解決する上で重要であり、ナショナルデーレセプションに正式な形で牛肉を提供することができることになると考えていた。

その後、流通課は、UAEの査察結果として佐賀県食肉センターが認定されないとの情報を入手したものの、最終的にはナショナルデーレセプションでの出展を目的として佐賀牛を輸出することを決定した。

平成 20 年 10 月下旬から 11 月上旬にかけて、流通課職員は、動物検疫所関西空港支所へ、U A E に向けた牛肉の輸出に関する問い合わせを行った。(問い合わせを行った流通課職員による記録及び証言と、動物検疫所関西空港支所における記録及び担当官による証言をそれぞれ記載。)

11 月の輸出にあたり、流通課職員は 9 月の輸出と同じくハンドキャリーによる輸出方法の検討を行った。また、在ドバイ日本国総領事館との協議の中で、U A E への牛肉の持込みにあたり支援を受けることが期待できると考えていた。

## 2 事実関係の検討と結論

### ( 1 ) 本件輸出の法令違反の該当性についての検討

9 月の輸出と 11 月の輸出いずれの場合も、牛肉が、家畜伝染病予防法が動物検疫の対象としている「指定検疫物」にあたり、その持ち出しは同法がいう「輸出」にあたることから、輸出にあたって動物検疫を受け、かつ、輸出検疫証明書の交付を受けなければならなかったものであり、このような義務を履行しなかったこれらの輸出は、同法に違反している。

### ( 2 ) 県職員の動物検疫の認識についての検討

流通課の公文書等の中に動物検疫(輸出検疫)に関する記載があること、本件輸出が行われるまでの間に、農林水産省のホームページを通じて「動物検疫」に関する情報を得ていた事実(後述)また、流通課職員が動物検疫所から動物検疫に関する情報を直接得ていた事実があることなどから、流通課職員は、本件輸出を行うにあたって日本国内に牛肉の輸出を規制する制度として動物検疫があることを認識していた。

### ( 3 ) 県職員の法令違反の認識の有無についての検討

本件輸出についてはいずれの輸出の場合も、前回の県の報告書が「正式な輸出」と区別している「個人的に行う持ち出し」ということはできず、また、「商業ベース」と「サンプル・お土産」を区別している点についても、流通課職員は、実際にはサンプル提供のための輸出であっても業者に委託する場合には商業ベースの輸出と同じスキーム(検疫手続含む)で行うなど、必ずしもサンプルの提供を目的とする輸出であることをもって、その輸出手続を商業ベースの輸出手続と区別していたというわけではないことから、前回の県の報告書における説明は、いずれについても流通課職員に法令違反の認識がなかったとする理由にはならない。

9 月の輸出については、流通課の公文書等からは、当時、流通課職員に法令違反の認識があったということとはできないものの、流通課職員のうち本件輸出を担当した職員の業務用パソコンについて、農林水産省のホームページに関するインターネ

ットの閲覧記録を検証した結果、動物検疫所のホームページが閲覧されていた事実が認められたことから、輸出を担当した流通課職員は、同ホームページの情報に接することにより、サンプルの提供を目的とする少量の牛肉の輸出であっても動物検疫を受ける必要があることを認識することになったというべきであり、動物検疫を受けずに輸出を行った流通課職員らには、法令違反の認識があった。

ただし、9月の輸出を担当した流通課職員が当該法令違反を行うことを思い止まろうとの意識は希薄であり、法令違反の認識の程度としては、「事実上問題になることはない」との認識に止まっていた。

なお、このときに、サンプルの提供を目的とする比較的少量の牛肉の輸出であっても動物検疫を受ける必要があるとの情報が、他の流通課職員の間において共有されていたとみることはできない。

11月の輸出については、流通課の公文書等には、動物検疫や法令違反について記載されたものは少ないものの、それらの資料から流通課職員が日本国内における法令違反を問題にしていたことを否定することはできない。

また、流通課職員は、動物検疫所に問い合わせを行うことにより、ハラール証明がなければUAEに向けた牛肉の輸出は許可されないことを認識することになった。そして、この時に動物検疫所から得られた情報は流通課職員の間で共有されたものとみることができる。

また、11月の輸出の直前に流通課で作成された想定問答の中に11月の輸出が「違法」になるとの認識が示されていることや、11月の輸出について公表を断念している事実を合わせ考えると、流通課職員の法令違反の認識の程度は、9月の輸出の場合と異なり、輸出を行うことについて「問題になるかもしれない」との認識があった。

#### (4) 県職員が法令違反を行うことになった事情についての検討

9月の輸出と11月の輸出は、いずれも比較的少量の牛肉をハンドキャリーという簡易な方法で輸出しており、輸出数量や輸出方法の点で格別の違いはないものの、9月の場合が、レストランという閉ざされた会場で牛肉を提供することを目的としていたのに対し、11月の場合には、ナショナルデーレセプションという開かれた会場で牛肉を出展することを目的としていたという点で違いがあり、この他、輸出が行われるにあたって流通課職員がおかれていた事情も異なっていた(9月の輸出が現地活動におけるサンプル提供であったのに対し、11月の輸出が輸出促進事業の当面の目的である「輸出第1号」の実現を目指したものであったことなど)。

9月の輸出にあたり、流通課職員は、ハラールの問題についても、日本国内の法令違反についても、「事実上問題になることはない」との認識に止まっていたことから、事業の推進を優先することに躊躇がなく、法令違反となる輸出を思い止まることができなかつた。一方、11月の輸出の場合には、流通課職員には、輸出を行うことについて、「問題になるかもしれない」との認識があったにも関わらず、事業の

推進を優先するあまり、法令違反となる輸出を思い止まることができなかった。

なお、本件輸出はいずれも、U A Eにおける佐賀牛の販路開拓事業に必要なものとして行われたものであり、流通課職員が輸出自体に経済的利益等の何らかの利益を求めて行ったものでも、私的な目的をもって行ったものでもなかった。

#### ( 5 ) 県職員の法令違反の認識についての結論

流通課職員は、本件輸出のいずれの場合も、動物検疫を受ける必要があるのに、これを受けずに牛肉を輸出することを認識していたというべきであり、法令違反の認識があった。

ただし、違反の認識の程度については前記のとおり 9 月の輸出と 11 月の輸出とは違いがあり、9 月の輸出では、流通課職員に一樣に法令違反の認識があったということはできず、その認識があったと認められる職員についても「事実上問題になることはない」との認識にとどまっていたものであり、これに対して 11 月の輸出では、輸出を行うことが「問題になるかもしれない」との認識があった。

なお、本調査は、法令違反の認識がありながら本件輸出を行うことになった流通課職員の個々の心情までを明らかにするものではないが、中東地域に向けた牛肉の輸出を実現する取組の中で流通課職員をはじめとする県職員に私利私欲があったことは認められず、本件は、県が公益を求めるための取組を行っていく中で、県職員が法令違反を行ったというものであるから、今後、県において再発防止策を検討するにあたっては、本件輸出に関して、県職員が業務に積極的に取り組んでいく中で法令違反が行われることになったという事情があったことを重くみる必要がある。

### 再調査レポートの県としての受け止め

今回、この再調査においては、客観的資料や関係者からの聴取調査、状況の確認、インターネット閲覧記録等、つぶさに事実が検証され、その事実認定を基に、きわめて慎重に検討が加えられたうえで結論が導き出されました。

このため、県としても、この再調査レポートによる調査結果を重く受け止めており、この結果をそのまま受け入れ、県の調査結果として取り扱います。

また、今回の事態について深く反省するとともに、本レポートで明らかになった事実を基に、本件輸出が行われることとなった原因及び本件輸出について平成 21 年 2 月から 3 月にかけて本県が農林水産省へ行った報告が事実と異なることとなった原因を解明し、これを踏まえて、再発防止に向けて取り組んでまいります。

## 反省

このたびの事案について、県として、深く反省をしております。

まず、今回の調査により、平成 20 年 9 月及び同年 11 月の 2 回にわたり、佐賀県職員が家畜伝染病予防法に関して、法令違反の認識がありながら、動物検疫を受けないで牛肉の輸出を行ったことが明らかとなりました。

このことは、認識がありながら行った法令違反という重大な事実に加え、輸出事業で生じた問題が相手国との信頼関係に影響を及ぼし国際問題にも発展しかねない危険性を孕んでいることから、誠に深刻な問題として受け止めております。本来、関連の法令を率先して守るべき立場にある本県が今回こうした事態を引き起こしたことについて、改めて深く反省しております。

また、本件輸出事案の発覚後、農林水産省より度重なる御指導をいただいたにもかかわらず、先に県から国へ行った一連の報告において、「輸出検疫が必要と認識していなかった」としてきたことについて、今回、事実と異なった報告であったことが明らかとなりました。こうした正しくない報告を行ってきたことにつきましては、全く申し訳の立たないことであり、恥ずべきことと深く反省しております。

県としては、これらの事態を深く反省するとともに、今回の調査により明らかになった職員のコンプライアンスの問題や組織の問題などを踏まえ、今後、再発防止に向けて次のとおり取り組んでまいります。

## 再発防止に向けて

県として、今後、今回のようなことが二度とないよう、上記の反省を踏まえ、本事案が生じた原因を次のように分析するとともに、後述のとおり具体的な再発防止策を策定し、確実に実施します。

### 1 本事案に係る原因分析

#### (1) 本件輸出に係る主因分析

##### 法令遵守意識の欠如

そもそも公務において法律に違反する行為を行うことは、それ自体あってはならないことであり、違法性を認識した時点でこれを行わないことは当然のことであって、違法行為の結果が問題になるかならないかで可否を判断するものではありません。

しかしながら、本事案においては職員にそのような意識が欠如しており、違法性の認識がありながら事業の実施を優先し、未検疫での牛肉持ち出しを決行したことは大きな問題であると認識しています。

また、法の趣旨をきちんと受け止めず、動物検疫を、輸出入を行うための単なる事務手続といった程度でしか捉えていませんでした。

#### 独善的な理屈立て

また、違法性を認識しながらも、流通課では「お土産・サンプルの場合は検疫の必要はない。」など、自らに都合のいい理屈を立て、これに頼って行動し、終始これを改めることがなかったことも問題でした。

特に11月の輸出においては、事前に動物検疫所への問い合わせを行い、この輸出が許可されないものであることをわかっていたにもかかわらず、課内で十分な議論をすることなく、輸出を取りやめようとしませんでした。

### (2) 前回の県報告が事実と異なるものになったことに関する主因分析

前回の報告を行うにあたり、本件輸出を行った当事者である流通課が報告書案を作成したことから、自分たちの都合のよい情報のみを重用する一方、不利益な情報を議論の俎上に載せようとするのではなく、また、農林水産商工本部としてもそれを詰めることなく、「輸出目的が商売ベースの場合に限り動物検疫が必要と思いついていた。」といった事実と異なる説明をした報告書としてしまいました。

また、その際に流通課が知事、副知事へ行った報告においても、このような説明がなされ、結果として、これを鵜呑みにしてしまい、そのまま県の判断としてしまったものです。

### (3) 組織上の問題

本件輸出時及び事実と異なる前回の報告時における共通の原因として、組織上の問題が挙げられます。

当時、流通課内においては、「UAEへの牛肉輸出第1号」を目標に、事業推進ムード一色であり、各担当が収集した情報を基に皆で慎重に議論を行うといったことがなく、事業の推進に対して慎重論を言い出しにくい状況であり、職員も疑義を差し挟むことはありませんでした。

また、前回の報告を県として取りまとめるにあたり、本部や県の段階においても、流通課が提示する情報について客観的な問題提起や検証が行われず、きちんとした議論がなされませんでした。

このように、組織として適切な意思決定ができていませんでした。

## 2 再発防止策

以上のような原因分析を踏まえた上で、再発防止策を講じることとします。

### (1) 法令遵守の徹底

#### 【法令違反をしないことの徹底】

① 佐賀県コンプライアンス基本方針の徹底

法令違反を許容しないことを公務遂行にあたっての絶対価値として佐賀県コンプライアンス基本方針に改めて明示し、徹底します。

）公益通報制度に対する理解の促進

佐賀県では、職員が仕事をするにあたって法令違反等の事実がある場合、これを知った職員が通報できる公益通報窓口を設けていますが、今回の事案では、この公益通報制度が活用されませんでした。

今後は、職員へ通報事例及び改善事例を紹介するなどのアナウンスを継続的に行うことにより、この制度が、県庁組織が自律的に問題解決を図り、健全な組織運営を実現する上で積極的に利用されるべきものあることの理解を促進し、意識づけを図ります。

）相談窓口の設置

公益通報を行うまでには違法行為等が顕在化していないまでも違法行為等に発展する恐れがあるようなケースや、行政課題等の解決にあたり、職員がその方策の検討の中で法令との調整に苦慮するケース等に備え、公益通報窓口とは別に、現場の職員が相談できる窓口を統括本部内に設け、当該問題を組織として受け止め対応します。

( 2 ) 法制度の把握・確認の徹底

法令を確認することの徹底

）関係法令のチェックの徹底

今回の案件は、法令の適用について、都合のよい情報に依存し、確認を怠り、安易な考えで自らの都合のいいように解釈を行ったことによりこのような事態になったことを踏まえ、専門的な視点で、法令の適用の有無について慎重に確認を行うことが必要です。

そこで、事業を実施するにあたっては、関係法令を把握するとともに、適用法令の解釈に疑義が生じた場合には、所管庁に問い合わせをしたり、複数の法律相談を行うなどにより、適切な解釈を行うこととします。

）法制担当員への情報共有の徹底

法適合性のチェックのため、具体的には( 3 ) )にて後述しますが、「貿易関係法令等リスト」及び「実務チェックシート」について、出張計画の時点から、課内に止まらず、本部企画・経営グループ( )に置いている法制担当員に共有( 決裁 )することとします。

本部長のマネジメントを補佐するため各本部に設置しているグループです。

）引継書への関係法令の記載

)により把握した関係法令については、引継書への記載を徹底し、後任者にもきちんと情報を伝えます。

### 専門家の活用

今回、県の職員が輸送・通関・検疫の専門業者に委ねることなく行った事案であることを踏まえ、今後は、予め定めておく専門業者に委託することとし、県職員自らの持ち込み行動は原則行わないこととします。もし万が一、現地や専門業者の状況により、県職員自ら持ち込みを行わないことが著しい損失を生じさせることが明らかな場合にあっては、動物検疫、植物検疫、関税手続等、所要の手続きを徹底します。

なお、中東地域がそうであったように、新規開拓を行う国や地域に精通した、日本の専門業者の数が少ない場合があり、ノウハウの蓄積がなされていない可能性があることから、特に留意することとし、実務としての輸出環境を含め、事前の現地調査を徹底させることとします。

### 貿易関連法規の勉強会など実務研修の実施

貿易関連の知識・認識不足を解消するために、これらの専門家に話を聞くことにより、また、県職員に関連法規の勉強を徹底することにより、同様の問題の再発防止を図ります。

具体的には、専門家を招へいした研修会を行います。

特に今回は、幹部職員にまで貿易関係法令の周知がなされておらず、事態を未然に防ぐことに至らなかったことから、担当以外で特に幹部に理解を促進することのできる研修を実施します。具体的には、貿易関係の職務に関係し得る部署に着任した者について、着任研修として貿易関係、特に実務の流れ、法令理解を中心とした研修を行います。

### 貿易関連法令手続等のノウハウの蓄積

#### ）ノウハウの共有化

研修の成果を含め、法令手続の関係情報については、1つのファイルにまとめるなど情報の共有化に努めることにより、ノウハウを蓄積します。また、それらのノウハウについては、他から入手した文書という形ではなく、できる限り内部的に別途まとめることとし、実態に合った法令手続きへの解釈等を身につける仕組みを構築します。

蓄積したノウハウについては、引継を徹底します。

#### ）貿易関連法令手続等のエキスパートの育成

佐賀県貿易協会とも連携のうえ、法令手続等の知識を重点的に学び、それらを有効に生かすことのできる専門員（県職員）の育成を行います。具体的には、これまで輸出関係の業務に携わってきた者について、ある程度の年数、同業務に固定的に従事させることとします。

### (3) 輸出促進事業の見直し

#### 輸出促進協議会体制の刷新

本件の一連の問題は、輸出促進協議会において行われている事業の細部について、県幹部が把握できていなかったことも大きな要因であり、また、それによる初動の遅れがあったのも事実です。また、輸出促進事業で生じた問題が国際問題に発展する危険性を孕んでいることについての認識が欠けていました。

輸出促進事業の推進体制は輸出事業の進展とともに機動的に見直していく必要がありますが、今回の経験を反映したものとしていく必要があります。

そのため、現在の輸出促進協議会については、会長職を流通課長から農林水産商工本部長または主たる構成団体の主要役員に引き上げるとともに、現在、流通課副課長が就いている事務局長の職についても、客観的な視点を確保し、緊張関係を持たせるため、本部企画・経営グループ長が就くものとします。

#### 輸出促進協議会内部における監査体制の見直し

##### ) 監査回数の増加

監査の頻度を高めることとし、現在、年1回、決算の際に行っている監査について、年2回以上実施します。

##### ) 監査体制の強化

これまで輸出促進協議会の構成団体の委員2名が行ってきた監事の職務について、県の本部内における緊張関係を保つことを目的とし、本部企画・経営グループ副課長1名を加えることとします。

#### 輸出促進事業の仕事の「見える化」

##### ) 責任の所在の明確化と情報共有の徹底

輸出促進事業については、実務者としての輸出促進協議会という側面と、支援者としての県という側面の両面があり、これらは有効に機能する必要があります。

そのため、これらの責任の所在を明確にするために、決裁過程の明確化を図るとともに、幹部に対する事前協議を徹底します。なお、県としての判断を行う際には、知事をはじめとする上司からの指示、上司による確認事項等の重要事項について、文書にて保存・共有することとします。

また、メールで報告しているものが、明確に上司に伝わったかどうか不明瞭に終わっている場合も見受けられるため、組織として共有すべき重要な報告については、原則として、メールではなく電子決裁により行うことにより記録を残すようにします。

##### ) 貿易関係法令等リスト及び実務チェックシートの作成

前述のとおり、輸出関係の事務は、県庁における他の事務に比べ、特に国

際問題に発展する危険性を孕んでいることから、貿易関係法令等のリストを作成し、出張計画書を策定した段階で、各人が、そのリストに基づき、手続が必要となる法令等の確認を行うことにより、貿易関係法令等の遵守の徹底を図ります。

流通課においては、問題発生当時、口頭による了解及び上司への口頭報告の常態化、上司・同僚への相談・連絡があまり行われておらず、情報共有に必要な会議もほとんど開催されていない状況であったことから、また、輸出促進業務は一般的な行政の業務とは異なり、突発的な対応が求められることから、今後は、担当職員が輸出促進事務をそれに従えば適切に事務を進めていくことができるような「実務チェックシート」を作成するとともに、担当職員の仕事の進捗を「見える化」して、複数の目で事務管理を行っていくことができる仕組みを構築します。

#### ）関係省庁への相談

外国との輸出入については、国内法令による規制のほか、二国間の協定などに基づく決まりごとがある場合も想定されることから、上記 ) や ) において、手続等に少しでも疑義が生じた場合にあっては、関係省庁へ積極的に相談することにより、安易な判断の防止を図ります。また、それにより、( 2 ) ) における情報の適時更新も期待されます。

### ( 4 ) 組織マネジメントの向上

#### 所属長の役割を整理し、マネジメント力を向上

今回の事案においては、組織の中から多様な意見が出てこず議論が起こらなかったことが問題であり、この点、職員の力を引き出すための組織マネジメントが不十分であったと言えます。したがって、所属のマネジメントをきちんと機能させる必要があります。

このためには、まずは所属長の役割が重要であり、所属長の果たすべき役割を整理のうえ明示し、マネジメントが適切に行われているかどうかを、組織として把握していきます。

#### 失敗事例集の共有による組織の危機対応力の向上

今回の事案においては、失敗を失敗として認識できず、組織として自己批判や客観的な視点での問題提起ができなかったことに鑑み、これまでの県における危機事象への失敗事例を事例集としてとりまとめ、それを庁内で共有することで、どのような場合に失敗に陥るのかを職員が容易にイメージできるようにし、組織全体の危機対応力の向上を図ります。

#### 不祥事案における統括本部の関与

業務に関する不祥事案については、担当課、担当本部で対応すると、ややもすると特定の見方に囚われ、客観的な判断が担保できないことから、県の危機

管理を所管する統括本部が主導する形で対応します。

統括本部は、客観的な視点からの事案の検討や事実関係の調査などの対応を行い、不適切な報告や対応が行われることを防止します。

#### (5) 輸出促進事業に係る再発防止策の確認フォロー体制の構築

以上を踏まえ、今後の輸出促進事業については、2月の県議会産業常任委員会における附帯決議にあるように、慎重な姿勢で的確に行うこととし、本再発防止策の確認フォロー体制を構築します。

具体的には、当面、農林水産商工本部から統括本部に対し、3ヶ月ごとに経過報告を行うこととし、統括本部においては、再発防止策が実施されているか確認を行うこととし、もし仮に行われていない場合にあっては、確実な実施に向けて改善を指導するものとします。

## 最後に

本件輸出事案については、これまで本県の中東輸出に御支援いただいた農林水産省をはじめ多くの皆さまの信頼を大きく裏切るものとなりました。

農林水産省はじめ国の関係各省や関係事業者の皆さま、さらに本県を取り巻く多くの関係者の皆さまの信頼を大きく損ねたことにつきまして、あらためて心よりお詫び申し上げます。

また、これまで農林水産省からの度重なるご指導があったにもかかわらず、こうして実態を解明しご報告するまでに相当の期間を要したことにつきまして、重ねてお詫び申し上げます。

今回の再調査により、2回にわたる牛肉輸出のいずれの場合においても、本県職員に「法令違反の認識があった」ことが明らかとなりました。

県としてこれまでコンプライアンスの確立に向け取り組んできたものの、個々の職員レベルにおいても組織マネジメントレベルにおいても、最も基本的な「法令違反をしないこと」が徹底できていなかったといわざるを得ません。これまでの取組手法を見直し、もう一度基本に立ち返りコンプライアンスの確立に向け真摯に取り組んでいきたいと考えております。

佐賀県としては、今回の件を教訓として、今後、関係各位や県民の信頼を一日も早く回復するため、県組織を挙げて再発防止に向け徹底した取組を進め、県組織の質の向上に努めてまいります。