

公的統計の総合的品質向上に向けて（仮称）
（構成案）

I はじめに

II 建設工事統計事案に係る分析と評価

- 1 建設工事統計事案の概要
- 2 統計作成における重大インシデントと建設工事統計事案の評価
- 3 建設工事統計事案についての分析と教訓
- 4 これまでの政府の取組との関係

III 統計作成プロセスにおけるリスクと取組の方向性

- 1 建設工事統計事案から抽出されたリスク
- 2 リスクをもたらす統計作成プロセスの特性
- 3 取組の方向性についての検討

IV 今後の取組

〈A：TQM（トータルクオリティマネジメント）の推進〉（仮題）

- 1 PDCAサイクルの確立と業務マニュアルの整備・共有の改善
- 2 業務マニュアルに記載のない事態が生じた場合の対応
- 3 変更管理の取組の導入
- 4 遅延調査票の取扱いの明確化

〈B：ガバナンスのための組織内外のコミュニケーション〉（仮題）

- 5 誤りの発見・発生時の適切対処の組織風土の定着、徹底、備え
- 6 地方公共団体や民間事業者との目的意識の共有と十分な意思疎通の確保

〈C：デジタル化による人間系ミスの低減〉（仮題）

- 7 デジタル化の推進

〈総合的取組：品質優先の組織風土のための基盤の整備・強化〉（仮題）

- 8 品質優先の組織風土の定着に向けたマネジメント能力の向上と人材育成
- 9 各府省の体制強化
- 10 中央統計機関の相談対応の充実と体制強化

※ これらの項目は、基本的に、①具体的な取組内容、②取組の必要性等及び③『点検・確認』からわかったこと、の順に記述することを想定

V 報告提出後の対応

VI おわりに

公的統計の総合的品質向上に向けて（仮称） 骨子等（素案）

（目次）【略】

I はじめに

※ 本報告の編集方針を簡潔に記載。

本報告はⅢまでで、基本的なメッセージ、事案及び統計プロセスの分析、対策とその必要性を記載。Ⅳで、対策の具体的内容など詳細な事項を記載している。

- 公的統計は、行政はもちろん、国民が合理的な意思決定を行うための重要な情報であることから、信頼性が確保されるように作成される必要がある。このような公的統計において、結果数値に重大な誤りや、数値誤りの継続により速やかな訂正ができない状況など、社会的に大きな影響を及ぼすような問題が発生し、公的統計に求められている役割を果たせなくなるような状況が発生する場合があります、このようなケースを「重大インシデント」と呼ぶ。建設工事統計事案における二重計上の問題は、この重大インシデントに当たり、また、調査票情報の集約・消去の結果、遡及訂正が困難となったことは、重大インシデントの状況を助長したものと言え、大変遺憾。
- 本事案から抽出したリスクは、多様な業務を含み、多くの人間が関与する統計作成プロセスの特性に起因。リスクに着目した対策に取り組むことが、公的統計全体における重大インシデントの発生の抑止に有効という観点から、点検・確認を行い、議論を深めた。
- 重大インシデントの発生抑止、公的統計の品質向上のためには、各府省のトップマネジメントの立場にある幹部職員の取り組みが不可欠。幹部職員には、多様な業務が複合し、多くの関係者が携わるため、様々な業務のステップにエラーにつながる可能性が潜んでいるという統計作成プロセスの特性を認識することが重要。その上で、エラーの発生を可能な限り防ぐとともに、仮に発生した場合であっても、まずは社会やユーザーへの影響を最小限とするため、状況を速やかに把握し、公表や訂正を行うことが重要であるとの意識を府省内に浸透させ、品質優先で風通しのよい組織風土を形成していただきたい。
- 公的統計の作成は、国民からいただいた情報を、有用な統計として国民にお返しする仕事であり、統計の品質向上は、情報を提供いただいた国民に対する責務である。

II 建設工事統計事案に係る分析と評価

1 建設工事統計事案の概要

- 建設工事受注動態統計調査の統計作成プロセスには、以下のような問題があった。
 - 1) 平成 12 年の調査開始当初から、国土交通省は、提出期限を過ぎた後に提出された調査票に記載された数値を、同月が提出期限である月に提出された調査票に記載された数値に合算して集計する「合算集計処理」を行っていた。平成 25 年からは、回収率の低下による精度低下を考慮し、回収率の逆数を乗じて推計する「欠測値補完処理」を採用した。

その際、プロセス全体への影響を確認していなかったため、合算集計処理と欠測値補完処理が併存する「二重計上」の問題が生じた。

- 2) 令和元年になって、国土交通省の担当者が二重計上を認識したにもかかわらず、その旨の公表、訂正等の対応を行わなかったという問題が生じた。特に、令和2年に、省内で「公表数値等の誤りに係る疑義及び誤り発見後の対応について」との文書を取りまとめ、誤りが発生し、あるいは発見された際の対応ルールを明確化した後も、当該ルールに沿った対応がなされなかったという問題が生じた。
- 3) なお、合算集計処理を行うに当たって、提出月の調査票に記入されていた数値を期限後提出調査票の数値との合計値に書き換え、元の数値を残していないという「調査票情報の集約・消去」の問題が生じた。

2 統計作成における重大インシデントと建設工事統計事案の評価

- 公的統計においては、結果数値の重大な誤りや、数値誤りの継続により速やかな訂正が出来ない状況など、社会的に大きな影響を及ぼすような問題が発生し、公的統計に求められている役割を果たせなくなるような状況が発生する場合があります、このようなケースを「重大インシデント」と呼ぶ。建設工事統計事案における二重計上の問題は、重大インシデントにあたり、また、調査票情報の集約・消去の結果、遡及訂正が困難となったことは、重大インシデントの状況を助長したものと言える。
- 公的統計関係者は重大インシデントの発生抑止のために最大限の努力を払う必要がある。そのためには、それに至る前のインシデント発覚時の対応など、平時からの統計作成プロセス改善のための継続的な活動の積み重ねが重要である。

3 建設工事統計事案についての分析と教訓

- 建設工事統計事案から分かったこととして、次のものが挙げられる。
 - ・統計作成プロセスの様々な段階で問題が発生しうること
 - ・業務プロセスの一部を変更する際には、他のプロセスへ影響し得ることを認識し、業務プロセスの全体像・手順の把握・確認が必要
 - ・数値の事後的な検証や、誤り数値があった場合の遡及改定のために、データ保存が重要
 - ・誤り発生時の的確な対応が重要

4 これまでの政府の取組との関係

- 毎月勤労統計事案を踏まえた令和元年の統計委員会建議を受けて開始された取組（マニュアルの整備、統計作成プロセスの適正化、誤り発生時を想定したデータの保存、誤り発見時の適切な対応）が、確実に実施されていれば、建設工事統計事案が重大インシデントとなることを防ぐ上で相当程度の効果はあったと考えられる。同建議で示された統計の品質管理の視点は、特別検討チームにおける構成員からの意見とも重なるものであり、今回の検討においても維持されるべきとされた。一方で、実際に、事案が発生してしまったのは、それらの取組は試行段階や浸透途上にあったこと、通常業務を並行して取組を行うためにはリソースの制約があったこと、誤りの公表には心理的ハードルがあったことも相ま

ったためと考えられる。

- 今回、業務プロセスの一部の変更が他の業務プロセスに影響することで引き起こされる問題も新たに認識されたところであり、これまでの取組の課題を踏まえたブラッシュアップに加え、新たに認識された問題への取組を行うことにより、重大インシデントの発生の抑止をさらに推し進める。

Ⅲ 統計作成プロセスにおけるリスクと取組の方向性

1 建設工事統計事案から抽出されたリスク

- これらの表面化した問題の背後には、次のようなリスクが潜んでいると考えられ、重大インシデントの発生を将来にわたって抑止するためには、表面化した問題への対応にとどまらず、問題発生の根源にあるリスクに遡って対応を検討する必要がある。

1) 統計調査においては、調査対象者からの報告誤り等を含め様々な誤りの要因が存在するので、誤りを皆無にすることは困難である。

むしろ、誤りが発生し得るという前提に立って、対策を講ずるべきである。こうした観点からは、今回の問題から抽出された、誤りにつながり得る次のようなリスクに対応すべきである。

- ①統計作成の様々なステップでヒューマンエラーが発生するリスク
- ②統計作成プロセスの一部を変更する際に、別のプロセスとの不整合を引き起こすリスク
- ③幹部が全体管理、業務マネジメント、問題発生時のマネジメントを誤るリスク
- ④問題の認識・対応体制まで含めた必要な職員体制や、専門性・熟練性を備えた体制を確保できないことに起因するリスク

2) また、前述のとおり、統計作成プロセスの特性から、様々な業務のステップに誤りが発生する可能性が潜んでいることを十分認識し、誤りの防止に取り組むとともに、仮に誤りが発生した場合には、まずは社会やユーザーへの影響を最小限とするとの観点から、数値誤りの公表や訂正はもちろん、公表していた作成方法との相違など統計の利用に影響し得る情報の提供などを行うことが不可欠である。こうした観点からは、今回の問題から抽出された以下のリスクに対応すべきである。

- ⑤職員が認識した問題・問題の可能性のあるものが迅速に幹部に報告されず、また、報告があっても組織として適切な対応が行われないリスク

3) さらに、「調査票情報の集約・消去」といった非効率で、かつ誤り発生時の遡及訂正に必要なデータが損なわれる処理が長く継続されていた今回の事案からは、以下のようなリスクも抽出された。

- ⑥過去に発生した誤りが継続し、時間が経過して遡及訂正が困難となるリスク

- ⑦社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

2 リスクをもたらす統計作成プロセスの特性

- 統計作成プロセスは、一般的には、以下のようなステップと業務で構成されている。
(ステップ) (主な業務内容の例示)
- | | | |
|----------|---|------------------------------|
| 企画 | : | 目的の明確化、調査事項等の設定、標本抽出方法の設計 |
| 実査（調査実施） | : | 調査対象の抽出、調査票の配布・回答依頼、調査票の回収 |
| 審査・集計 | : | 調査票データの入力、チェック・内容審査、集計処理 |
| 結果公表・提供 | : | 結果の確認、分析、結果報告書の公表 |
| 評価 | : | 実施結果の記録作成、成果物や業務記録の確認、調査の見直し |

- 建設工事統計事案から抽出されたリスクは、以下のとおり、統計業務の特性に由来。この特性は、他の統計調査にも共通するものであり、これらのリスクに公的統計全体を通じて対応することは、統計全体の品質を向上させるもの。

1) 統計の作成は、多様な種類の業務が複合し、多くの関係者が携わる「総合プロジェクト」

- i) 統計作成プロセスは、多様な業務が複合する多段階のステップで構成され、それぞれのステップに携わる者は多数にのぼり、その立場も、国の職員、地方公共団体の職員、民間企業の職員など多様である。
- ii) 業務ごとに、担当する者に求められる能力も多様である。例えば、
- ・ 標本論など専門性の高い統計学的な知見（調査対象の設定業務）
 - ・ システム設計・開発・管理の能力（審査・集計業務）
 - ・ 特性の異なるステップの全体を運営する能力（プロジェクト管理業務）
- など様々な能力が必要となる。

⇒上記1で挙げたリスクのうち、以下のものは、主にこの特性に由来

- ①統計作成の様々なステップでヒューマンエラーが発生するリスク
- ②統計作成プロセスの一部を変更する際に、別のプロセスとの不整合を引き起こすリスク
- ③幹部が全体管理、業務マネジメント、問題発生時のマネジメントを誤るリスク
- ④職員が認識した問題・問題の可能性のあるものが迅速に幹部に報告されないリスク
- ⑤問題の認識・対応体制まで含めた必要な職員体制や、専門性・熟練性を備えた体制を確保できないことに起因するリスク

2) 統計の作成は、長期的かつ反復継続的な業務（統計作成プロセスが一度設定されると、持続的に継続されやすい）

i) 統計は時系列比較による活用が行われることを念頭に、継続的に作成されるものであり、時系列比較にできるだけ支障が生じないように作成する必要がある。一般的に統計作成プロセスの変更は、比較可能性が低下する恐れがあるため、比較可能性の維持を重視する視点からは、特段の問題が生じない限り、統計作成プロセスを変更せず継続的に実施される傾向が見られる。

ii) その一方、統計作成プロセスの各々の業務を支える様々な関係者については、長い期間に渡って統計が作成され続ける間は、事業者の交代や人事異動があるのが通常であり、時間の経過とともに、個々の処理を行うこととしたそもそもの趣旨が忘れられ、業務の目的や意義に対する意識が低下してルーティン化し、さらには、システムもブラックボックス化する恐れがある。

⇒上記1で述べたリスクのうち、以下のものは、主にこの特性に由来

⑥過去に発生した誤りが継続し、時間が経過して遡及訂正が困難となるリスク

⑦社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

3 取組の方向性についての検討

○ 重大インシデントの抑止のためには、統計作成プロセスの特性からもたらされるリスクを顕在化させないことが必要。そのために、今後の取組を以下の10項目に整理。これらの観点から各府省に対し、現状について『点検・確認』を実施した上で、その結果を踏まえつつ、取組内容を具体化（取組内容は次章に詳述。）。

○ 10項目の取組が共通して目指すことは、各府省の統計作成において、統計の品質を最優先に位置付ける組織風土を定着させ、それを確実に実行に移すことである。以下では、これらの取組を次のように区分・配列して各取組の意義を説明する。

<A：TQM（トータルクオリティマネジメント）の推進>（仮題）

- 1) PDCAサイクルの確立と業務マニュアルの整備・共有の改善
- 2) 業務マニュアルに記載のない事態が生じた場合の対応
- 3) 変更管理の取組の導入
- 4) 遅延調査票の取扱いの明確化

<B：ガバナンスのための組織内外のコミュニケーション>（仮題）

- 5) 誤りの発見・発生時の適切対処の組織風土の定着、徹底、備え
- 6) 地方公共団体や民間事業者との目的意識の共有と十分な意思疎通の確保

<C：デジタル化による人間系ミスの低減>（仮題）

- 7) デジタル化の推進

<総合的取組：品質優先の組織風土のための基盤の整備・強化>（仮題）

- 8) 品質優先の組織風土の定着に向けたマネジメント能力の向上と人材育成
- 9) 各府省の体制強化
- 10) 中央統計機関の相談対応の充実と体制強化

1 PDCAサイクルの確立と業務マニュアルの整備・共有の改善

【関連リスク】

- ① 統計作成の様々なステップでヒューマンエラーが発生するリスク
- ② 統計作成プロセスの一部を変更する際に、別のプロセスとの不整合を引き起こすリスク
- ⑤ 問題の認識・対応体制まで含めた必要な職員体制や、専門性・熟練性を備えた体制を確保できないことに起因するリスク
- ⑦ 社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

【取組の意義】

- ・ 統計作成プロセスは、様々な業務プロセスから構成され、かつ、多数の関係者が携わるものとなっている。その中で、業務マニュアル※●を整備し、組織として共有することは統計を適切に作成し続けるために重要な意義を持つものである。

※● 業務マニュアルとは、本来、単に作業の手順を示すだけではなく、それぞれの業務の意義や全体の中での位置付けを認識できるよう明確に記述したものである。業務マニュアルは、適切に業務遂行を行うための知恵と経験が詰め込まれた汗と努力の結晶であり、事業を継続することで磨き上げられた組織の重要な資産と位置付けられるべきものである。また、業務マニュアルには、それまでに発生した失敗の中から得られた教訓も含めるべきものであり、失敗があれば、むしろそれを改善の種としてその整備・更新を進め、それを業務に適切に活用することが、より品質の高い統計を提供することにつながる。

- ・ また、「総合プロジェクト」である統計の作成では、例えば、新たに発生した課題に対して、異なる業務プロセス間における連携不足により、結果的に誤りが生じることもあり、個々の担当だけでは防ぐことが困難な事案についても、適切な対処が行えるようにしておく必要がある。
- ・ このため、個々の業務の目的、内容、役割分担（担当者）、スケジュールなどを業務マニュアルとして可視化し、幹部職員も含め関係者全体で共有するとともに、実際に行った業務の記録や成果物を残すことによって、一人一人が幅広い視点から組織的に業務を遂行できるようにすることが重要である。こうした取組は、担当者が交代した場合においても継続的に業務の品質を確保するために必須であると考えられる。さらに、業務マニュアルが整備されることにより、管理的立場にある者が、統計作成プロセスの全体管理や業務マネジメントを的確に行うことができるようにすることが重要である。
- ・ さらに、同じプロセスの反復継続となりやすい統計作成プロセスについて、調査環境の悪化など社会・環境の変化に対応し、デジタル化を含めた新たな技術を取り入れたものにしていくためには、使用する調査手法や情報技術等を絶えず見直ししていく必要がある。このためには、調査完了時などのタイミングで、見直し・改善を行う現行のPDCAサイクルを活性化・本格化させること※●が必要である。

※● その際には、上記の業務マニュアルに基づく業務実績の振り返りや改善も行うようにすることが効果的である。

2 業務マニュアルに記載のない事態が生じた場合の対応

【関連リスク】

- ① 統計作成の様々なステップでヒューマンエラーが発生するリスク
- ② 統計作成プロセスの一部を変更する際に、別のプロセスとの不整合を引き起こすリスク
- ⑦ 社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

【取組の意義】

- ・ 想定外の事態が発生し、業務マニュアルに沿った対応が困難な状況になることは稀ではない。そのような場合には、例外的な処理を行うなどにより、まずは問題を解消することが重要である。その上で、そのような状況が発生し、例外的な処理を行うといった経験は、社会、環境の変化に応じた統計作成プロセスや業務マニュアルの見直しのヒントになるものと認識すべきである。
- ・ このため、例外的な処理を行った場合には、これを確実に記録に残し、統計作成プロセスや業務マニュアルの見直しに活かすことが重要である。このような積み重ねによって業務マニュアルに知恵と経験が蓄積され、より品質の高い統計を世の中に提供することにつながっていく。

3 変更管理の取組の導入

【関連リスク】

- ② 統計作成プロセスの一部を変更する際に、別のプロセスとの不整合を引き起こすリスク
- ③ 幹部が全体管理、業務マネジメント、問題発生時のマネジメントを誤るリスク
- ⑥ 過去に発生した誤りが継続し、時間が経過して遡及訂正が困難となるリスク

【取組の意義】

- ・ 一般的に、重大インシデントは、3H（変化、初めて、久しぶり）のタイミングで発生しやすいとされている。特に「変化」に関しては、部分的な変化や変更が他のプロセスに影響を及ぼし、インシデントを引き起こす懸念があることから、変化や変更が及ぼす影響を事前に確認し、誤りの未然防止を図る「変更管理」が品質管理の上では重要である。
- ・ 統計作成プロセスは、様々な業務プロセスから構成されており、かつ、多数の関係者が関与するものとなっている。また、調査の企画段階である調査対象者の抽出方法の選定が、審査・集計段階である集計処理の方法に影響するなど、個々の業務プロセスが他の業務プロセスと密接に影響し合う関係にある。
- ・ こうした統計作成プロセスの特性を踏まえると、統計作成プロセスの一部の変更を行う場合には、この変更管理の考え方を取り入れ、他のプロセスへの影響の有無を確認する取組を定着、浸透させることが、重大インシデントの発生を防ぐために効果的である。

4 遅延調査票の取扱いの明確化

【関連リスク】

- ① 統計作成の様々なステップでヒューマンエラーが発生するリスク
- ⑦ 社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

【取組の意義】

- ・ 各府省が月次・四半期の周期で行う統計調査では、調査票の提出の遅延が発生することは避けがたいのが実情である。また、現時点では発生していなくても、今後、調査環境の悪化などにより、遅延が増加することは十分想定される。
しかし、遅延調査票の取扱いについては、個々の統計作成者が、統計精度の改善の可能性、

結果公表の遅延の可能性、審査・集計処理における対応可能性や適切性などの要素を考慮しつつ、個別に判断しており、個々の統計でどのような取扱いが行われているかについては、統計ユーザーからはわかりにくい状況にある。

- ・ このため、今後発生する遅延調査票について、公的統計の作成における取扱い方針を明確化するとともに、統計ユーザーへの情報提供が適切に行われるようにする必要がある。

5 誤りの発見・発生時の適切対処の組織風土の定着、徹底、備え

【関連リスク】

- ③ 幹部が全体管理、業務マネジメント、問題発生時のマネジメントを誤るリスク
- ④ 職員が認識した問題・問題の可能性のあるものが迅速に幹部に報告されないリスク
- ⑥ 過去に発生した誤りが継続し、時間が経過して遡及訂正が困難となるリスク

【取組の意義】

- ・ 統計作成において、誤りの発生を最小限とする努力は不可欠である。しかし、統計作成プロセスは、性質の異なる多様な業務から成り立っており、各過程において、当該統計所管部署の職員だけでなく、調査票の配布・収集等の調査実務を担う地方公共団体の職員、委託先企業の職員、調査に回答する者など、多くの人に関係していることから、プロセスの様々な箇所、事故のような事案も含め様々な理由により誤りが生じ得るのが実情であり、誤りが発生し得ることを前提に対応することが必要である。
- ・ その際、社会やユーザーの立場に立って、誤りが疑われるような事案に気付いたときには、誤りと確定していない場合でも、社会やユーザーへの悪影響をできるだけ抑えるように速やかに確認等を行い、数値誤りが確認された場合には、それを速やかに公表した上で是正すべきであり、それが着実に実行されるためには、誤りやその端緒の発見者が高く評価されるようにする必要がある。それだけではなく、統計が、公表されている方法とは異なる方法で作成されているなど利用に影響のある取扱いが確認された場合にも、速やかにその旨の情報提供を行うとともに、適切な方法となるよう改善を行う必要がある。公表や情報提供の遅れは、社会やユーザーへの悪影響が拡大する結果となることを肝に銘ずるべきである。組織として、誤りはどこで生じてもおかしくないものであるということを自覚し、誤りが疑われるものを確認した段階から、まずは何よりも、統計ユーザーの立場に立って対処を始めることが重要である。
- ・ こうした対応が的確に行われるためには、幹部のリーダーシップが重要である。必要な情報が確実に幹部に上がる、上がってきた情報に基づき幹部が的確な指示を行う、という組織としての行動が確保されるよう、幹部の問題事案に対するマネジメント能力の向上を図り、品質優先の組織風土の確立に取り組み、幹部が率先して風通しのよい職場作りを進めることが不可欠である。

6 地方公共団体や民間事業者との目的意識の共有と十分な意思疎通の確保

【関連リスク】

- ② 統計作成プロセスの一部を変更する際に、別のプロセスとの不整合を引き起こすリスク
- ③ 幹部が全体管理、業務マネジメント、問題発生時のマネジメントを誤るリスク
- ⑦ 社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

【取組の意義】

- ・ 地方公共団体や民間事業者は、多くの場合、実査（実地調査）、調査票データの入力、チェック・内容審査、集計データの作成などの業務プロセスを担当している。

- ・ これらのプロセスで発生しやすい調査票の未回収、回答内容の誤りなどは頻繁に発生しうるリスク要因であり、これらの業務プロセスで適切に処理を行わないとインシデントに発展しやすい。
- ・ このようリスク要因に適切に対応するためには、地方公共団体や民間事業者の納得を得て、目的意識を共有することが必要不可欠である。
- ・ このため、地方公共団体や民間事業者と意見交換等を行い、平素から意思疎通を図ることを通じ、現場でどのような問題が発生しているかを早期に発見し、重大インシデントに至る前に未然の対策を講じるようにすることが重要である。

7 デジタル化の推進

【関連リスク】

- ① 統計作成の様々なステップでヒューマンエラーが発生するリスク
- ⑥ 過去に発生した誤りが継続し、時間が経過して遡及訂正が困難となるリスク
- ⑦ 社会、環境、技術の変化に対応した手法のチェック・見直し・改善が行われないリスク

【取組の意義】

- ・ 統計調査におけるデジタル化の推進は、これまでの長期的な課題である回収率の低下の問題、統計の品質向上、統計の作成・利用面での効率化・高度化など、統計業務の様々な側面の改善に寄与する重要な取組であり、政府全体のDX化の推進とも軌を一にするものである。
- ・ これまで政府の統計調査では、回答率の向上や正確な報告の確保に資するとともに、報告者負担の軽減を図る観点から、行政記録情報の活用、統計調査の重複是正、オンライン調査の導入を進めてきたが、建設工事統計事案の端緒の一つが、回収率の低下や回答の遅延が多い状況に対応するものであったことを踏まえると、より一層、負担なく回答しやすい環境を整備する必要があると考えられる。
- ・ 特にオンライン調査については、調査票等の運搬、保管、入力などを省力化・効率化するとともに、それらの業務の際に人手が加わらないことによるミスや事故のリスクの低減をもたらし、併せて記入漏れや記入誤りを防止するための機能も付与できることから、各府省は、オンライン回答に対応した統計調査数を大きく増やしてきたところであるが、実際には、オンライン回答率は伸び悩んでいる状況にある。
すなわち、単にオンライン調査を可能とするだけでは不十分であり、回答する企業等のセキュリティ上の制約への対応やシステムの使い勝手の向上を図るオンライン調査システムの改善・改修を行い、報告者が負担軽減と利便性向上を実感することができるようにすることで、オンライン回答率の向上を図る必要がある。
- ・ また、『点検・確認』の結果等によれば、統計調査における誤りには、各府省や委託先が作成した集計システム上のミスに起因する事例が相当数見られる。建設工事統計事案では、遅延調査票をシステム上で処理できるようにする改修が困難であったことが、書き換え処理を始めた一因となったところである。他の統計調査でも、システムのブラックボックス化が、調査手法等の柔軟な見直しの妨げとなった事例など、統計作成プロセス上の問題の原因になった事例が見受けられる。
こうした状況を回避するためには、その仕様が確認されており、ブラックボックス化することのない集計システムを確保することが重要である。また、そうすることによって手順の標準化が進み、集計等についてのさらなる改善も容易となる。
- ・ さらに、統計ユーザーに統計をこれまで以上に活用してもらうことができれば、統計ユーザーから改善のヒントとなる情報のフィードバックも期待できることから、利用面でのデジタル化の推進とその仕組みの改善・充実が必要である。

8 品質優先の組織風土の定着に向けたマネジメント能力の向上と人材育成

【関連リスク】

- ③ 幹部が全体管理、業務マネジメント、問題発生時のマネジメントを誤るリスク
- ④ 職員が認識した問題・問題の可能性のあるものが迅速に幹部に報告されないリスク
- ⑤ 問題の認識・対応体制まで含めた必要な職員体制や、専門性・熟練性を備えた体制を確保できないことに起因するリスク

【取組の意義】

- ・ 統計作成は、多様な業務プロセスから構成され、様々な関係者が関与するとともに、個々の業務プロセスに応じた様々な専門能力が必要とされる「総合プロジェクト」であることから、統計の品質向上を図っていくためには、幹部職員による全体管理、関係者の目的意識の共有、業務プロセス間の調整、適材適所な役割分担など適切なプロジェクトマネジメントを確保するとともに、幹部職員が率先して品質優先の組織風土の形成・定着を図っていくことが不可欠である。
- ・ また、こうした幹部職員の下で実務を担う職員についても、品質管理等の技術を中心にその専門性を高め、組織一体となって品質向上の取組を進める必要がある。

9 各府省の体制強化

【関連リスク】

- ⑤ 問題の認識・対応体制まで含めた必要な職員体制や、専門性・熟練性を備えた体制を確保できないことに起因するリスク

【取組の意義】

(未審議)

10 中央統計機関の相談対応の充実と体制強化

【関連リスク】

- ⑤ 問題の認識・対応体制まで含めた必要な職員体制や、専門性・熟練性を備えた体制を確保できないことに起因するリスク

【取組の意義】

(未審議)

IV 今後の取組

○ 以下、前述した10の対策について、具体的なアクションプランとして、関連する『点検・確認』結果とともに記述する。

※ 各対策に添付されている『点検・確認』の表等のデータは、報告書作成時には巻末に実際の点検票の順序でまとめて掲載

※ 担当者がこの部分を見ることで、何を行うのか分かるようにするとともに、なぜこのような対策を行うのか、取組の下に【個々の取組の必要性等】を掲載（一部の項目については、読者の理解に資するよう、Ⅲ-3と重複する内容が含まれる）

以下では、この建議において提案する10項目の取組を4つのグループに分けて説明する。これら10項目に通底するのは、各府省の統計作成・提供等の業務において、品質の確保・向上を最優先に位置付ける風土の定着を目標とすることである。これら項目は多岐にわたるが、これらの取組を進めるに当たっては、「木を見て森を見ず」となることのないよう、各組織において常に大きな目標を共有しながら進めることが必要である。

< A : 総合的品質管理（TQM）の推進 >

公的統計の品質の確保・向上に関しては、統計委員会建議「公的統計の総合的品質管理を目指した取組」（令和元年9月30日）に基づき一連の対策が進められてきた。これらの対策については、現在、普及・浸透の途上であり、十分な効果を見るに至っていない部分もあるが、その方向性は引き続き適切であると判断される。今後この取組を改善し、深化させるためには、以下の取組が必要である。

1 PDCAサイクルの確立と業務マニュアルの整備・共有の改善

i) 各府省は、「PDCAサイクル確立に向けた点検・評価ガイドライン」（令和2年7月30日 統計行政推進会議申合せ）（以下「点検・評価ガイドライン」という）に基づき、令和4年度後半に事後検証（自己点検）を実施する予定※●となっている基幹統計調査から順次、その業務マニュアルについて、

ア) 各業務プロセスの業務内容に対応した記載内容※●となっているか

イ) 業務マニュアルで作成を定めている成果物や業務記録が作成・保存されているか

ウ) 共有の範囲や方法は適切か

といった点について確認を行い、その結果を踏まえて、業務マニュアルの充実及び内容の改定を進める。

※● 「点検・評価ガイドライン」に基づき、いずれの統計調査についても、事後検証が概ね3年に1回の頻度で行われるよう、各府省においてあらかじめ実施時期を定めている。

※● 各業務プロセスにおける作業や手順の総論的な記載にとどまらず、プロセスで実施することが求められる個別の事項について、必要な記載が具体的に盛り込まれているか。例えば、審査プロセスであれば、求められる基礎的審査についての記載内容（表内検算、表間検算などを行うこと）、分析的審査についての記載内容（当該調査の過去の結果との比較、関連統計調査の結果や関連資料との比較、地域間での比較、社会経済情勢からみた妥当性などを行うこと）が盛り込まれているかなど。

ii) 総務省は、建設工事事案及び『点検・確認』の結果を踏まえ、まずは、建設工事統計及び建築着工統計に係る「統計作成プロセス診断」※●を令和4年度に先行実施することとし、国土交通省は、その結果も踏まえ、これらの統計調査の業務マニュアルの整備、共有を行う。

※● 統計作成プロセス診断とは、有識者からなるチームを総務省から派遣し、各府省の個々の統計の作成プロセスについて、業務マニュアルが整備されているか、業務マニュアルに沿った業務管理がなされているかといった観点を含め、統計委員会がとりまとめた「要求事項」に基づく第三者的な視点からの診断及びアドバイスを行い、改善を進める取組。

なお、この「要求事項」には、統計作成プロセス診断の基準となる事項（業務マニュアルの記載内容、必要な成果物や業務記録が残されているか等）が定められている。

- iii) 総務省は、上記 i) 及び ii) の結果を踏まえ、各府省における業務マニュアルの適切な整備を促し、統計調査の業務プロセスの標準化を進展させる観点から、業務マニュアルに記載すべき内容の目安を示す「統計作成ガイドブック」を策定する。また、事後検証（自己点検）や統計作成プロセス診断において、業務マニュアルの整備状況やこれに基づいて作成された成果物の状況などの確認・診断が的確に実施されるよう、「点検・評価ガイドライン」及び「統計作成プロセス診断の要求事項」の改定を行う。
- iv) 各府省は、iii) による改定後の「点検・評価ガイドライン」に基づく事後検証（自己点検）を行うとともに、策定された「統計作成ガイドブック」に沿って業務マニュアルの改定を行い、それに基づき業務を遂行し、成果物や業務記録の作成・保存を行う。その際、各府省の統計幹事は、業務マニュアルの整備・更新やPDCAサイクルの確立・定着についてリーダーシップを発揮し、業務マニュアルの整備・共有状況を確認し、担当者に必要な助言・指導を行うとともに、事後検証（自己点検）が的確に行われることを確保するため、検証の結果やそれを踏まえた対応の確認を行う。
- v) 総務省は、改定後の「点検・評価ガイドライン」に基づく事後検証（自己点検）が各府省において実施される際に、これと併せて、「統計作成プロセス診断」をすべての基幹統計調査を対象に計画的に行う。その際には、今回実施した「点検・確認」の結果も踏まえ、統計調査に応じて診断事項の重点化を行うなど、効果的かつ効率的な実施を図る。

【個々の取組の必要性等】

統計の作成・公表における重大インシデントを抑止するためには、業務を適切に実施するために必要かつ十分な内容が盛り込まれた業務マニュアルを整備し、組織として共有することはもちろん、事後検証（自己点検）等の機会を活用して、平素からその業務マニュアルを適切に更新していく必要がある。そして、誤りなどの問題が発生した場合には、それが、①業務マニュアルどおりに業務を実施しなかったために発生したものか、②業務マニュアルどおりに実施したにもかかわらず発生したものか、を峻別し、①の場合には、業務マニュアルから逸脱した業務が行われた原因を探って対策を講じ、②の場合には、業務マニュアルの見直しを行うなど、こうした問題が重大インシデントにつながらないようにする必要がある。

また、毎月勤労統計事案の発生以降、各種統計調査の「調査計画」については、申請方法及び事後確認のルール化、記載内容等の標準化が進められた。しかし、業務マニュアルについては、「調査計画」と同様、統計の精度に直結し、統計調査の成果物の品質を保つ上で必要不可欠であるにもかかわらず、これまで整備・更新のルール、事後確認のルール等が明確化されていなかったことから、今後、これらのルール等の明確化を行う必要がある。

【BOX1】業務マニュアルの整備と組織内での情報共有の不足による重大インシデント

今般の建設工事統計事案においては、業務マニュアルの整備及び組織内での共有が不十分であったため、①集計実務を担当する現場職員が回収率の逆数を乗じる推計方法と合算処理の不整合に気付かなかった、②推計方法の見直しの過程で、見直しを検討していた補佐以上と実務を担当する係長以下の間で情報が分断されていた、③そもそも統計作成プロセスを統合的に理解している職員がいなかった、といった状況が生じ、合算処理が行われている中で回収率の逆数を乗じる推計方法を導入したことで二重計上が発生し、その状況が長期的に継続するという重大インシデントに至ったものと考えられる。

『点検・確認』から分かったこと【精査中】

『点検・確認』で、個々の基幹統計調査の業務マニュアルの整備状況、組織内での共有状況を確認したところ、概ね全ての業務プロセスについて何らかのマニュアルが整備され、また、概ね全ての統計調査について組織内で業務マニュアルの共有がなされていた（表1-1）。

一方、例えば、月次・四半期の周期で行う基幹統計調査や全基幹統計調査の各業務プロセス別、業務マニュアルの頁数階級別の分布（表1-2、1-3）を確認したところ、業務マニュアルのボリュームには相当の違いが見られた。ボリュームのみでは判断できないものの、記載内容に粗密がある可能性が考えられる。また、業務マニュアルの共有の状況を見ると、52統計中19統計で、管理職には業務マニュアルが共有されていない何らかの業務プロセスがあることが確認された。さらに、マニュアルの改定時に管理職が加わって検討を行っている統計調査は52統計中28統計となっている（表1-4）。

このため、今後、「統計作成プロセス診断」を活用し、業務プロセスの記載内容を具体的に確認するとともに、業務マニュアルに記載すべき水準を政府として示し、業務マニュアル整備における不備等に起因するリスク要因を低減していくことが必要と判断される。

なお、現状の基幹統計調査における「点検・評価ガイドライン」（令和2年10月施行）に基づく事後検証（自己点検）の実施済みの基幹統計調査は、施行後2年弱の間で52件中33件となっており、さらに、令和4年度に実施予定としているのは、15件となっていることを踏まえると、概ね3年で一巡するペースで自己点検が進められていると言える（表1-5）。

加えて、マニュアルの中に、調査票の記入内容が正しいにもかかわらず、集計システム上の都合などのために調査員、実施機関及び統計作成府省自らが調査票の内容を書き換える処理を指示する記載があるか確認したところ、1月26日の統計委員会で既に報告している毎月勤労統計調査について、該当する旨の報告※●があった。

※● 毎月勤労統計調査では、年2回（夏季賞与は6月～8月、年末賞与は、11月～翌年1月）の賞与を特別集計する際、当該期に提出された調査票を点検し、事業所に支給状況を確認して、調査票を訂正する。訂正は、賞与支給月の調査票の賞与を訂正することを基本とするが、その月の調査票が提出されていなかった場合には、当該額を賞与集計に反映させるため、集計対象最終月（夏季賞与：8月、年末賞与：1月）の調査票の備考欄に「●月分」と記載した上で、賞与欄に記載している。なお、毎月の結果には影響はない。

表 1-1 業務プロセス別、マニュアルの有無別 統計数

	プロセス有り				プロセス無し
	マニュアル有り		マニュアル無し		
	うち 組織で共有して いるマニュアル	うち 管理職まで共有 しているマニ ュアル			
総数	52				
名簿整備	48	46	34	0	4
調査対象の抽出	36	34	23	0	16
調査票の配布	49	49	40	1	2
調査票の取集・督促	50	50	37	1	1
実施機関チェック	46	46	34	1	5
受付・データ入力	50	48	39	1	1
調査票データの審査	51	49	36	1	0
集計データの作成・審査	51	49	39	1	0
公表準備・集計データの公表	51	51	32	1	0
調査票情報の管理・保存	51	49	39	1	0

注) プロセスごとに有無を確認し1統計1でカウント

表 1-2 月次・四半期の基幹統計調査の業務プロセス別、マニュアル頁数階級別
統計数、頁数の平均値・標準偏差・中央値 (22 統計調査)
(組織で未共有を含む)

項 目	プロセス有り統計数									(1統計当たり当該プロセスの 頁数)			
	総数	マニュアル頁数階級											
		0頁(プロ セス有 り)	0超~2頁 以下	2超~5頁 以下	5超~10 頁以下	10超~50 頁以下	50超~ 100頁 以下	100超~ 500頁 以下	500頁超	平均値	標準偏差	中央値	
総数	203									82.4	171.4	24.0	
実 数	名簿整備	19	0	4	4	1	2	6	2	0	36.8	42.6	15.0
	調査対象の抽出	13	0	3	1	1	3	2	2	1	105.0	216.3	20.0
	調査票の配布	20	0	5	4	5	2	3	1	0	26.4	41.5	5.8
	調査票の取集・督促	21	0	6	4	0	10	1	0	0	16.9	19.8	12.0
	実施機関チェック	20	0	5	0	1	9	3	2	0	42.9	71.3	18.5
	受付・データ入力	22	0	3	1	1	5	7	3	2	146.8	290.2	65.5
	調査票データの審査	22	0	2	1	3	4	5	4	3	173.2	270.9	53.0
	集計データの作成・審査	22	0	1	2	2	5	5	5	2	117.9	169.8	55.8
	公表準備・集計データの公表	22	0	0	1	1	6	9	4	1	107.9	143.9	56.1
	調査票情報の管理・保存	22	0	6	1	1	4	9	1	0	41.7	43.5	21.1
割 合 (%)	総数	100.0	0.0	21.1	21.1	5.3	10.5	31.6	10.5	0.0			
	名簿整備	100.0	0.0	23.1	7.7	7.7	23.1	15.4	15.4	7.7			
	調査対象の抽出	100.0	0.0	25.0	20.0	25.0	10.0	15.0	5.0	0.0			
	調査票の配布	100.0	0.0	28.6	19.0	0.0	47.6	4.8	0.0	0.0			
	調査票の取集・督促	100.0	0.0	25.0	0.0	5.0	45.0	15.0	10.0	0.0			
	実施機関チェック	100.0	0.0	13.6	4.5	4.5	22.7	31.8	13.6	9.1			
	受付・データ入力	100.0	0.0	9.1	4.5	13.6	18.2	22.7	18.2	13.6			
	調査票データの審査	100.0	0.0	4.5	9.1	9.1	22.7	22.7	22.7	9.1			
	集計データの作成・審査	100.0	0.0	0.0	4.5	4.5	27.3	40.9	18.2	4.5			
	公表準備・集計データの公表	100.0	0.0	27.3	4.5	4.5	18.2	40.9	4.5	0.0			
調査票情報の管理・保存	100.0	0.0	27.3	4.5	4.5	18.2	40.9	4.5	0.0				

表 1-3 全基幹統計調査の業務プロセス別、マニュアル頁数階級別統計数、頁数の
 平均値・標準偏差・中央値（52 統計調査）

項 目	プロセス有り統計数										(1 統計当たり当該プロセスの 頁数)		
	総数	マニュアル頁数階級											
		0頁(プロ セス有 り)	0超～2頁 以下	2超～5頁 以下	5超～10 頁以下	10超～50 頁以下	50超～ 100頁 以下	100超～ 500頁 以下	500頁超	平均値	標準偏差	中央値	
総数	491										117.8	288.2	27.0
実 数	名簿整備	48	0	10	7	4	11	9	6	1	55.0	103.4	15.5
	調査対象の抽出	36	0	6	4	4	7	6	8	1	82.5	147.0	22.0
	調査票の配布	50	1	10	10	8	7	12	2	0	28.9	36.8	6.5
	調査票の取集・督促	51	1	10	9	2	14	6	9	0	57.0	97.4	14.0
	実施機関チェック	47	1	10	3	4	14	8	7	0	59.7	99.6	19.0
	受付・データ入力	51	1	7	1	2	13	14	11	2	110.4	204.6	57.0
	調査票データの審査	52	1	2	2	5	8	9	15	10	334.4	634.5	96.5
	集計データの作成・審査	52	1	1	4	4	9	6	15	12	259.5	341.3	114.2
	公表準備・集計データの公表	52	1	3	4	3	15	14	8	4	135.0	290.2	49.1
	調査票情報の管理・保存	52	1	17	5	3	11	13	2	0	29.6	37.9	10.0
割 合 (%)	総数	100.0	0.0	20.8	14.6	8.3	22.9	18.8	12.5	2.1			
	名簿整備	100.0	0.0	16.7	11.1	11.1	19.4	16.7	22.2	2.8			
	調査対象の抽出	100.0	2.0	20.0	20.0	16.0	14.0	24.0	4.0	0.0			
	調査票の配布	100.0	2.0	19.6	17.6	3.9	27.5	11.8	17.6	0.0			
	調査票の取集・督促	100.0	2.1	21.3	6.4	8.5	29.8	17.0	14.9	0.0			
	実施機関チェック	100.0	2.0	13.7	2.0	3.9	25.5	27.5	21.6	3.9			
	受付・データ入力	100.0	1.9	3.8	3.8	9.6	15.4	17.3	28.8	19.2			
	調査票データの審査	100.0	1.9	1.9	7.7	7.7	17.3	11.5	28.8	23.1			
	集計データの作成・審査	100.0	1.9	5.8	7.7	5.8	28.8	26.9	15.4	7.7			
	公表準備・集計データの公表	100.0	1.9	32.7	9.6	5.8	21.2	25.0	3.8	0.0			

表 1-4 マニュアルの整備・改定状況別 統計数（52 統計調査）

	統計数					
	実数			割合 (%)		
	①	②	③	①	②	③
1) 内容の定期的な見直しと必要に応じた改訂	3	3	46	5.8	5.8	88.5
2) 対応しにくい事象が発見された後の内容の確認・追加	4	5	43	7.7	9.6	82.7
3) 改訂した場合の個々の調査担当の職員全員への改訂内容の周知	5	2	45	9.6	3.8	86.5
4) 改訂時の管理職が検討に加わっての業務の課題等の把握	6	18	28	11.5	34.6	53.8
5) 内容について、担当職員や調査実施者等からの課題や改善提案などの随時把握	6	3	43	11.5	5.8	82.7

注) 統計数の①②③は以下のとおり

①行っているマニュアルはない、②一部のマニュアルで行っている、③全マニュアルで行っている

表 1-5 点検評価が実施済又は実施予定の年度別統計数（52 統計調査）

項 目	総 数	点検・評価の実施（予定）時期						
		実施済			実施予定			
		令和 2 年度	3 年度	4 年度	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度
実数	52	11	20	2	15	2	1	1
割合 (%)	100.0	21.2	38.5	3.8	28.8	3.8	1.9	1.9

2 業務マニュアルに記載のない事態が生じた場合の対応

- i) 総務省は、「統計作成ガイドブック」において、各府省が業務を遂行する際に、業務マニュアルに記載されていない例外措置を行った場合又はその時々事情により業務マニュアルに記載された対応以外の対応を行った場合には、その記録を残すべき旨を盛り込む。
- ii) 各府省は、点検・評価ガイドラインに基づく事後検証（自己点検）などの機会に、i)の記録を活用し、業務マニュアルに例外事項を加えるかどうか、また、業務マニュアルの記載内容を見直すかどうかを検討する。

【個々の取組の必要性等】

例外的な処理を行った場合には、想定外の事態が発生したという事実と例外的な処理の内容を記録に残す必要がある。そして、そのような例外的な処理が度々発生する場合には、その発生の背景や原因を検討し、統計作成プロセスや業務マニュアルの変更を検討する必要がある。

なお、検討に当たっては、発生の背景や処理内容等についての専門知識を有している者と相談すべき内容なのかどうか判断しながら対応すること、想定外の事態に適切に対応できるよう、業務マニュアルの処理の内容・方法等（How）と当該処理の基準、考え方、理由等（Why）との関係が明確になることが望ましい。

（『点検・確認』から分かったこと）【精査中】

『点検・確認』において、各府省が、業務マニュアルの記述では対応しにくい事象が発見された際に、業務マニュアルの内容の確認・追加を行っているかどうかを調べたところ、52 統計中、全マニュアルで行っているとするものが 43 統計（82.7%）である一方、「行っていない」とするものが 4 統計（7.7%）確認された。（表 2-1）。

表 2-1 マニュアルの整備・改定状況別 統計数

	統計数					
	実数			割合 (%)		
	①	②	③	①	②	③
1) 内容の定期的な見直しと必要に応じた改訂	3	3	46	5.8	5.8	88.5
2) 対応しにくい事象が発見された後の内容の確認・追加	4	5	43	7.7	9.6	82.7
3) 改訂した場合の個々の調査担当の職員全員への改訂内容の周知	5	2	45	9.6	3.8	86.5
4) 改訂時の管理職が検討に加わっての業務の課題等の把握	6	18	28	11.5	34.6	53.8
5) 内容について、担当職員や調査実施者等からの課題や改善提案などの随時把握	6	3	43	11.5	5.8	82.7

注) 統計数の①②③は以下のとおり

①行っているマニュアルはない、②一部のマニュアルで行っている、③全マニュアルで行っている

3 変更管理の取組の導入

i) 各府省は、統計作成プロセスの変更時におけるリスクを低減するため、特に、統計作成プロセスの重要な変更を行う場合※●には、その変更内容が他の各業務プロセスに与える影響の有無について確認を行う取組（以下「変更管理」という。）を確実に実施する。

※● 当面、重要な変更としては、調査計画の見直し、実施主体の変更（各府省の直轄調査から民間委託への変更等）、母集団切替え、標本設計の見直し、推計式の見直し、調達を伴う審査・集計プログラムの修正、集計委託先の変更、調査・集計対象の変更を挙げる。ただし、それ以外にも影響度の大きい変更と考えられる場合には、「変更管理」を行うことが期待される。

ii) 総務省は、各府省における変更管理の取組を支援するため、特定の業務プロセスの変更が他の業務プロセスに影響を及ぼした事例、変更管理によって問題発生を未然に防いだ事例等を収集・整理し、各府省に提供する。

また、総務省は、収集・整理した事例の分析を踏まえて、「統計作成ガイドブック」に変更管理の手法や事例を掲載し、各府省は、その内容を踏まえ、所管する各統計調査の業務マニュアルについて必要な改定を行う。なお、総務省は、引き続き、事例の収集等を進め、統計作成ガイドブックの内容を充実させる。

さらに、総務省は、統計研究研修所における基礎・応用等の段階的に区分されたレベル別研修に、変更管理の手法等を順次盛り込む。

【個々の取組の必要性等】

統計作成プロセスの変更には、調査対象、抽出方法、調査事項、推計方法を一度に変更する大幅なものから1調査項目の審査の基準を微修正するという小幅なものまで種々あることから、統計作成プロセスの一部の変更が他の業務プロセスに与える影響の有無の確認は、変更の軽重に応じて重点的に取り組む必要がある。

その際、特に、当該業務プロセスの変更が調査結果全体に影響を及ぼし得る場合には、変更する箇所自体の対応が適切かを丁寧に確認するだけでなく、他の業務プロセスへの影響の有無を幅広く確認し、影響がある場合には、当該他のプロセスにも変更を加える等によりプロセス全体の整合性を確保しなければならない。このような業務プロセスの変更としては、例えば、標本設計、推計式、審査・集計の内容、調査・集計対象の範囲の変更などが挙げられる。

なお、この取組を進めるには、ある統計作成プロセスの変更が他のプロセスに影響するかどうかを正確に判断する必要があることから、統計作成プロセスを構成する業務全体の流れと内容が分かりやすく可視化されていることが必要である。そのため、変更管理の取組の導入と併せて、業務マニュアルの整備・更新を着実にを行うとともに、変更したマニュアルが参照している他の業務マニュアルについても、必要に応じて修正を行うことが重要である（「1」参照）。

【BOX2】 変更管理に関する過去の教訓

- ・ 毎月勤労統計事案では、従業者規模 500 人以上の事業所は、調査計画上、全数調査とされているところ、平成 16 年から、回収率の低下を踏まえて報告者負担を軽減するため、東京都については抽出調査に変更した。その際、集計プログラムの変更対応がなされず、抽出率に対応した母集団復元処理が行われなかった。その結果、結果数値は、本来推定される値より過小となった。この変更については、全数調査を標本調査に変更するのが最も適切な対応であるかといった検討にとどまらず、調査を抽出調査に変更したことに対応して、関係する他の業務プロセス（この場合、集計プログラムの処理内容）についてもその変更の影響はないか、影響がある場合には適切に対応しているか、などについて、あらかじめ十分検討しておけば、このような事態を防止できた可能性が高い。
- ・ 建設工事統計事案では、回収率の低下に対応するため、平成 25 年 4 月から、回収率の逆数を乗じるよう集計方法の変更（「補完処理」）を開始したが、その際、従前から行われていた遅延調査票の「合算処理」の存在が十分認識されていなかったため、「合算処理」と「補完処理」が相まって「二重計上」の問題が発生した。仮に「補完処理」を検討した際に、審査・集計の他の業務プロセスに影響はないか、影響があるとすれば適切に対応しているか、といった確認を行っていたら、「合算処理」により遅延調査票の「二重計上」の問題が生じることに気づくことが可能となり、この問題は防止できた可能性が高い。

（『点検・確認』から分かったこと）【精査中】

『点検・確認』では、「調査計画」の変更に係る総務省への承認申請を伴う業務プロセス変更※●を行った基幹統計調査について、当時、その変更が他の業務プロセスに与える影響について確認を行ったかどうかを把握したところ、変更があった 43 の基幹統計調査全てにおいて確認を行ったとの回答があった（表 3-1）。もっとも、プロセスの変更を行った業務の担当者が他のプロセスへの影響まで確認している場合もあれば、プロセスの変更を行った業務の担当者が、他の業務の担当者に変更箇所と変更内容の情報提供を行うにとどまっている場合もあるといった状況にあることが把握できた。

また、各府省からは、変更管理に関する取組事例等の紹介を希望する意見も寄せられた。

※● 平成 29 年以降の変更申請を伴うもの等であって、比較的大幅な業務プロセスの変更として『点検・確認』時に総務省で指定した変更

表 3-1 変更するプロセス以外のプロセスへの影響への確認状況別 統計数

		統計数
総数		52
変更あり（変更申請、推計方法及び補完方法）		43
1) 変更するプロセス以外のプロセスの検討・確認を実施		43
変更内容のホームページの記載	有り	38
	無し	5
	主に業務記録から変更内容を判断	5
	主に前任者からの聞き取り等から変更内容を判断	0
2) 変更するプロセス以外のプロセスの検討・確認を未実施		0
平成31年以降変更無し		9

4 遅延調査票の取扱いの明確化

- i) 各府省は、各統計調査の特性に応じ、以下の「遅延調査票への対処基準」に沿って、遅延調査票を処理する。

「遅延調査票への対処基準」

この「遅延調査票への対処基準」は、遅延調査票を集計に利用する場合の典型的な取扱いとして想定されるパターンを示したものであり、月次・四半期の周期で行う統計調査における遅延調査票の取扱いはこの基準に沿って行う。なお、四半期の周期で行う統計調査においては、「月」を「四半期」と読み替える。

I 定義

- 1) 遅延調査票とは、提出が回答期限に間に合わず、本来の集計対象月の月別集計に含めることのできなかつた調査票のことをいう。
- 2) 月別集計は、月別の統計のことをいう。速報や確報といった、複数の段階に分けて公表される月別集計はもとより、年別集計を行う際に併せて行われる月別集計も含まれる（ここでは、同一の集計対象月に係る値を更新していく場合を想定している。）。
- 3) 年別集計は、1年間又は1年度間の累積や平均などの集計のことをいう。

II 遅延調査票を集計に使用するパターン

- 1) 月別集計が速報、確報など複数の段階に分けて公表されるパターン
月別集計の公表が、迅速性を重視した速報、正確性を重視した確報など複数の段階に分けて行われる場合、速報集計では遅延調査票を使用しないが、確報集計ではその集計期限に間に合う遅延調査票を使用するパターン。なお、月別集計の確報は、年別集計の公表の際に公表される場合もある。
- 2) 暫定的に使用するパターン（今後、下記Ⅲ－2）及び3）の見直しが必要）
 - ア) 発生、廃止等の変化の報告を求める場合であって、遅延調査票を集計に加える必要があるパターン
発生、廃止等の変化の報告を求める場合であって、過去の報告値の累積として当月値を算出する場合、又は、前月値に当月分の報告結果を加えたものを当月値として算出するもので、遅延調査票を月別集計に即座に反映する必要があることから、遅延調査票を、提出された月の月別集計に使用するパターン
 - イ) 月別集計に確報がなく、年別集計に遅延調査票を反映するために簡便な方法をとるパターン
遅延調査票の情報を年別集計に可能な限り反映させる必要があるときに、その情報を、便宜提出された月の月別集計に使用するパターン（例えば、年別集計が月別集計の合計であり、特に年別集計の正確性が重視される統計など）

III 遅延調査票を使用する場合における留意点

- 1) 遅延調査票を集計に使用している場合には、その処理方法を公表資料に明示する。
- 2) 上記Ⅱ－2）－ア）のパターンについては、提出された月の月別集計に使用した遅延調査票を、事後に遡って反映する処理の導入や月別集計の廃止などを含め、月別集計のあり方を検討するとともに、遅延の原因を確認し、改善策等を検討する。
- 3) 上記Ⅱ－2）－イ）のパターンについては、月別集計に確報を導入や月別集計の廃止することなども含め、月別集計のあり方を検討するとともに、遅延の原因を確認し、改善策等を検討する。

- ii) 各府省は、業務マニュアルに遅延調査票の取扱いを記載し、その取扱いの適否について「点検・評価ガイドライン」に基づいて実施する事後検証（自己点検）において、定期的に確認を行う。

- iii) 総務省は、遅延調査票の取扱いが「遅延調査票への対処基準」に沿って確実に実行されるよう、遅延調査票の取扱いについて「統計作成ガイドブック」に記述する。

また、基幹統計調査については、総務省が行う「統計作成プロセス診断」において、「遅延調査票への対処基準」に沿った対応や業務管理が行われているかを確認する。

【個々の取組の必要性等】

月次・四半期の周期で行う統計調査において、遅延調査票が発生することは避けがたい。それを前提に、統計ユーザーが、遅延調査票への対処を含めた公的統計の作成方法を理解した上で、適切に利用することができるようにする必要がある。さらに、今後、調査環境が悪化し、遅延調査票が増える可能性もあることから、将来的に個別の統計作成における遅延調査票の取扱いに疑義が生じることのないようにする必要がある。このため、遅延調査票への対処基準を政府として明確化し、その徹底を図るとともに、各府省が実際に行った取扱いについては、その可視化を行う必要がある。

【BOX4】建設工事受注動態統計調査における遅延調査票の処理の経緯と評価

国土交通省報告書によれば、建設工事統計事案においては、過月分調査票を遡及的に当該月の集計に組み込むことが実務上困難な状況の下、集計業務担当者においては、これを集計に含める方が年間受注高はより正確になる、また、当該調査票を完全に排除すると、調査票裏面の個別工事の内訳情報が活用できなくなる、といった考え方から対応を判断し、同調査の前身の調査の段階から過月分の調査票を提出月の集計に含める処理が採用されていた。

同報告書では、これに関して、①国民の利用という視点からは、注記するなどすべきであったところ、公表なしに行われていた点、②調査票の書き換えによって収集された有用な情報の活用を損ねた点が不適切であったとしている。また、統計委員会精査 TF 報告書においては、様々な前提を置いた上で「期限後提出調査票の情報を提出月に計上することは、一つの簡便な集計方法としては考えられる。期限後提出調査票をより厳密に調査結果に反映するには、例えば、結果公表を速報・確報に分けて行い、速報は期限内に提出された調査票に限定した集計結果によることとし、確報では期限後提出調査票も含めて集計した結果を公表する等の対応がある。」などと報告されている。

（『点検・確認』から分かったこと）【精査中】

『点検・確認』では、月次・四半期の周期で行う基幹統計調査を対象として、遅延調査票の発生状況を把握した結果、遅延調査票は複数の基幹統計調査で発生しているが、遅延調査票に対する処理として、上記「遅延調査票への対処基準」のⅡ－１）のパターンに該当するものが10 統計調査、Ⅱ－２）－ア）のパターンに該当するものが1 統計調査※●であった。一方、Ⅱ－２）－イ）の処理を行っている統計調査は確認されなかった（表4－1、4－2）。

なお、二重計上が確認された事案はなかった。

※● 医療施設調査。同調査は、現状の医療施設数等を把握するため、自治体から提出される医療施設の開設・廃止等の情報を把握する調査であり、調査票の提出が遅延した場合、調査票の提出月から開設・廃止等の状況を即反映させることで、直近の施設数等を把握する対応をとっている。

表 4-1 月別・四半期別統計（22 統計）における遅延調査票の発生状況

	統計数
総数	22
発生無し	6
発生有り	16
数量を把握していない	4
数量を把握している	12
遅延率 ^(注) 1%未満	6
" 1~5%未満	1
" 5~10%未満	1
" 10~15%未満	2
" 15~20%未満	0
" 20%以上	2

注) 遅延率(%) = 遅延調査票数 / 調査票回収数 × 100

表 4-2 遅延調査票の処理方法別、同処理方法のホームページ掲載の有無別 統計数

	統計数	同処理方法の ホームページ掲載	
		有り	無し
総数	16	10	6
○ 遅延調査票を月（期）の集計に少しでも利用している	11	10	1
1) 本来の集計対象以外の月（期）の集計に組み入れている	0	0	0
2) 事後的に、本来の（過去の）集計対象月（期）の集計に遡って反映している	10	10	0
3) その他	1	0	1
○ 遅延調査票を月（期）の集計に全く利用していない	5	0	5
4) 月（期）の集計以外（年計など）に利用している	1	0	1
5) 集計の対象外として除外している	4	0	4

- 注) 1 「1) 本来の集計対象以外の月（期）の集計に少しでも利用している」は、上記「遅延調査票への対処基準」のⅡ-2) -イ) のパターンに該当するもの。今回の建設工事統計事案では、本処理と同様の処理を採用。
- 2 「2) 事後的に、本来の（過去の）集計対象月（期）の集計に遡って反映している」は、上記「遅延調査票への対処基準」のⅡ-1) のパターンに該当するもの。建設工事受注動態統計調査は、令和3年4月以降、本処理を採用。
- 3 「3) その他」の1統計は、医療施設調査が該当し、現状の病院数把握のため、開設・廃止を遅延報告月から反映させるものであり、上記「遅延調査票への対処基準」のⅡ-2) -ア) のパターンに該当するもの。

<B：ガバナンスのための組織内外のコミュニケーション>

統計業務においては、エラーを極小化する必要があるものの、それを皆無にすることは困難である。このため、業務においてエラーの発生しにくい仕組みや、万一のエラー発生時にそれが重大インシデントに至るのを防ぐ取組が必要とされる。そのためには、府省の統計組織内部はもとより、業務上関係する外部の組織との良好なコミュニケーションを確立することが有効である。

5 誤りの発見・発生時の適切対処の組織風土の定着、徹底、備え

(研修等)

- i) 各府省の統計幹事及び統計作成を統括する幹部・管理職員は、職員が誤りを認識した場合に、誤り発生時の対応ルール※●に沿って、速やかに適切に対応することができるよう、誤りが疑われる事案も含め、誤りの発見・報告及び対応を適切に行った職員を積極的に評価するような組織文化の確立を図る。

このような取組を促進するため、総務省は、各府省の統計幹事及び統計作成を統括する幹部・管理職員を対象としたマネジメント研修（「8-i」参照）等において、内閣人事局や統計・品質管理の専門家の協力を得て、こうした組織文化を確立するための技術指導等を行う。また、統計作成プロセス診断などの場を活用して、各府省における取組やヒヤリ・ハット事案の報告を受けて専門家の指導を受ける機会を設け、その結果を横展開する。

※● 誤り発生時の対応ルールとは、「各府省における公表数値等の誤りに係る疑義及び誤り発見後の対応に関する内閣官房の対応等について」（令和2年6月17日 内閣官房統計改革推進室）で示されたひな型を踏まえ、各府省が定めた公表数値等の誤りに係る疑義及び誤り発見後の対応に関するルールのことをいう。

- ii) 総務省及び各府省は、統計の作成を担当する職員に対し、誤り発生時の対応ルールの浸透を図るための研修を行う。

また、総務省は、各府省の統計関係職員（統計幹事、統計作成を統括する幹部・管理職員、統計を担当する一般職員等）が、誤り発生時に適切な対処を行ったかどうかについて、人事評価において評価が行われるよう努める。

(情報の保存、記録の作成)【作業中】

【個々の取組の必要性等】

統計作成においては、誤りの発生を可能な限り防ぐことが求められる。

しかし、統計作成プロセスは、多様な業務プロセスから構成されるとともに、報告者も含め様々な関係者が携わっている「総合プロジェクト」であるため、プロセスの様々な箇所、様々な理由によって誤りが生じ得るのが実情である。

そのため、誤りがいつ生じてもおかしくないとの前提に立って、誤りが疑われる事案については、迅速に確認等を行い、ユーザーの利用に影響を及ぼすと考えられる場合（数値の誤りだけでなく、公表している作成方法と異なる方法で統計を作成している、公表している作成方法に誤りがある等）には、ユーザーの立場に立って速やかに公表し、必要な是正を行うべきであ

る。このような対応は、統計が誤った状態のまま利用が進み、悪影響が拡大することを回避する意味でも重要である。

こうした統計ユーザーの立場に立った対応を確実に行うことができるようにするためには、誤りを発見することがユーザーのためになることであり、また、誤りの訂正・公表等を速やかに行うこともユーザーのためになることであるということ、組織全体の認識とすることにより、誤りにしっかり対処していく組織風土を定着させていく必要がある。

【BOX3】 誤りに関する情報開示及び遡及訂正の遅れの教訓

毎月勤労統計事案及び建設工事統計事案のいずれにおいても、組織として統計数値の誤りを認識して以降、その情報を開示するまでの間にかなりの時間を要したことから、各方面に影響を及ぼすとともに、強い批判を受ける結果となった。また、推計方法を是正して遡及改訂を行うために必要となる情報が十分に保存されていなかったため、遡及計算のために新たに特別な推計方法を開発して処理を行うなど、多大なコストと労力を投入せざるを得ない事態となった。

（『点検・確認』から分かったこと） 【精査中】

『点検・確認』では、基幹統計について、令和3年度中に統計幹事に報告された上で、訂正、公表されたものが60件あった。いずれも誤り対応ルールに沿って対処されており、重大インシデントにつながっていないことが確認された（表5-1）。

また、各府省からは、各府省の誤りを防止する取組のベストプラクティスの共有を求める意見があった。

さらに、各府省においては、誤り発生時の対応ルールを部内に周知する取組を始めているが、現時点ではまだ、取組の内容にばらつきがあることが確認された。

加えて、誤り事例の主な原因別件数はいくつかの原因が見られた（表5-2）。これらについては、PDCAサイクルを回すにあたり、“なぜ発生したか”を検討するとともに、これらの誤りが報告される前段階での発見されるべきステップとその方法が定まっていたか否か、定まっていたときはなぜ発見出来なかったか、定まっていなかったときはこれを定めること、即ち“なぜ発見出来なかったか”にも着目することが大切である。

なお、各府省からは、誤りを未然に防いだヒヤリ・ハット事案の情報提供もあった。

表5-1 誤り報告件数

誤り報告件数	うちルールに沿って	うちルール以外の方法
	対応	で対応
60件	60件	0件

表5-2 誤り事案の主な原因別件数

原因区分	件数	構成比
1 回答者の 記入誤り・事後訂正	21	35.0%
2 公表資料の作成誤り、登録誤り	25	41.7%
3 プログラム誤り、集計誤り	16	26.7%
計	60	100.0%

注) 1つの誤り事案で複数の原因があるものは、原因毎に1件とカウントしているため、原因区分の合計は、誤り事案の報告件数、構成比の計と一致しない。

6 地方公共団体や民間事業者との目的意識の共有と十分な意思疎通の確保

- i) 各府省は、一部の業務プロセスを地方公共団体や民間事業者に委託している統計調査の実施に当たっては、その準備段階から、地方公共団体や民間事業者との意思疎通を十分に行う。また、実施状況報告において改善提案を求める、点検・評価ガイドラインに基づく事後検証（自己点検）の機会に改善提案を求めるなど、地方公共団体や民間事業者からの意見聴取を行う。
- ii) 総務省は、各府省が行った意見聴取の実施状況を把握し、その結果に基づき、地方公共団体や民間事業者の意見を踏まえた統計作成プロセスの改善の好事例の横展開を図るとともに、統計作成ガイドブック、点検・評価ガイドライン、統計作成プロセス診断の要求事項の内容について、必要な改定を行う。

【個々の取組の必要性等】

実査（実地調査）などを委託等している地方公共団体や民間事業者との間では、事業の遂行に当たっての目的意識の共有を図ることが必要であることは言うまでもない。さらに、これらの者が、社会、環境の変化によって生じる調査対象者の反応や記入状況の変化についての情報、業務効率化のアイデアなどについて、多くの情報を持っていると考えられることから、定期的な意思疎通、意見交換の機会を確保することが望ましい。また、そのような機会を得られた知見は、各府省で共通して活用し得るものであると考えられることから、横展開を図ることが重要である。

なお、意思疎通、意見交換を行うに当たっては、目的意識の共有を行った上で、それぞれの立場、役割分担等を確認し、それを十分に踏まえて対応することが重要である。

< C : デジタル化による人間系ミスの低減 >

ヒューマンエラーを極小化する有力な方法の一つは、調査の企画・設計、実施、集計、結果提供の様々な段階において、人手による作業の負担軽減・効率化・誤り防止の観点から、デジタル化を進めることである。デジタル化の推進は、統計利用における利便性を高め、より高度な利用を可能とするものでもあることから、『統計』サービスの品質向上にも寄与するものである。

7 デジタル化の推進

- i) 総務省及び(独)統計センターは、調査対象者が e-Survey (各府省が共同で利用しているオンライン調査システム) を用いた回答を行う際の利便性を向上させるため、
- ・ 調査対象となった企業等の情報システム、セキュリティ、業務体制等に応じた柔軟な回答記入に対応できるよう、HTML形式、マクロ無しエクセル形式など、電子調査票の形式を多様化する。
 - ・ 調査対象者によるデータ入力の手間を軽減するためのファイル取込み機能を実装する。
 - ・ 現在、電話や電子メールで行われている、調査対象者に対する回答内容に係る疑義照会などを、オンライン調査システム内で行うことができるコミュニケーション機能を提供する。

などの検討に速やかに着手し、改修を進める。

- ii) 総務省及び(独)統計センターは、汎用的な集計ツールの開発について検討し、その成果を政府共同利用システム等を通じて各府省に提供する*。また、この提供に併せて、当該集計ツールの活用方法や、システム整備の外注管理等に関する研修を開始する。

また、デジタル技術を活用することにより、e-Stat に収録されている統計調査のデータベース化を推進するとともに、調査事項等のカタログ化を行うなど、統計ユーザーからのフィードバックも活用しつつ、結果データの検索・提供機能の充実を図る。

* 集計プロセスを「エラーチェック」「統計表編集」「統計表出力」等の細かいプロセスに分解し、各々のプロセスについて、各府省が様々な調査で自由に利用することができる汎用的な集計ツールの開発について検討し、その成果を政府統計共同利用システム等において順次提供する。

- iii) 各府省は、業務マニュアル等の整備を行う際に、集計システムの仕様について、担当者が現状の処理内容を理解できる文書とするなどの見える化を図る。また、ii) の汎用的な集計ツールなども活用し、集計システム全般を改善するとともに、システムを用いたエラーチェック等データ審査のデジタル化を推進する。

- iv) 総務省は、デジタル技術を活用した、業務マニュアルの更新状況の管理、効率的な更新・保存の在り方や、統計作成プロセスの標準化の推進、関係者間のコミュニケーションの効率化等について、引き続き技術的な検討を行う。

【個々の取組の必要性等】

統計調査のオンライン化については、調査票等の運搬、保管、入力など業務フロー全般にわたって省力化・効率化を可能とし、経費の低減をもたらすとともに、それらの業務の際に人手が加わらないことによるミスや事故のリスクの低減をもたらすことから、各府省は、オンライン回答に対応した統計調査数を大きく増やしてきたところである。また、オンライン調査は、システム上、記入漏れや誤りを防止・抑制するための機能を付与することも可能である。しかし、報告者からの実際のオンライン回答率は伸び悩んでいるのが実情である。

こうした状況について、企業等を対象とする調査において、オンライン回答を行わなかった事業者からは、

- ・ 会社の情報システムのセキュリティの関係上、特定種類の電子調査票に対応できない
- ・ 事業者内で回答を作成する担当が多数となる場合、システム上で作業が完結せず、個々の回答を集約してシステムにデータ入力する手間がかかる

といった問題点が指摘されている。

このような実情を踏まえると、オンライン回答率の向上を図り、今般の事案につながる遠因となった未回答や遅延の調査票の発生を抑制していくためには、企業側のシステム上の制約や条件に対処するとともに、調査票の入力の手間を軽減していくことが必要である。

また、集計システムにおけるプログラム誤り、処理のミス等を防ぐとともに、システムがブラックボックス化しないようにするためには、品質が保証され、仕様が明確となっている汎用システムを各府省共通的に整備し、使用することができるようにすることが効果的である。

なお、こうした対応は、各府省における集計プロセスの標準化にも資すると考えられる。

さらに、統計ユーザーに統計をこれまで以上に活用してもらうことで、統計ユーザーから改善のヒントの情報もフィードバックも期待できることから、デジタル技術を活用し、e-Statのデータベース化、調査事項等のカタログ化により結果データの検索・提供機能の充実を図ることで、より利便性が高く、使いやすいシステムを構築する。

（『点検・確認』から分かったこと）【精査中】

『点検・確認』では、令和3年度中に統計幹事に対する誤り報告が行われその誤りが公表された基幹統計について、その誤り原因の確認を行ったところ、全60件の誤り報告のうち、回答者の報告誤り・報告訂正が原因となったものが21件、プログラム誤り・集計誤りが原因となったものが16件となっている（表7-1）。

表7-1 誤り事案の主な原因別件数

原因区分	件数	構成比
1 回答者の 記入誤り・事後訂正	21	35.0%
2 公表資料の作成誤り、登録誤り	25	41.7%
3 プログラム誤り、集計誤り	16	26.7%
計	60	100.0%

注) 1つの誤り事案で複数の原因があるものは、原因毎に1件とカウントしているため、原因区分の合計は、誤り事案の報告件数、構成比の計と一致しない。

＜総合的取組：品質優先の組織風土のための基盤の整備・強化＞

これまで述べてきた取組を実現するには、「掛け声倒れ」に終わることのないよう、その推進のための基盤を整備・強化することが不可欠である。特に重要なのは、これらの取組が形骸化することのないよう、各府省において品質を最優先する風土を定着させることである。これには、幹部職員を中心としたマネジメント層の積極的な取組が必要である。また、これらの取組を実行するには、組織体制・人材等のリソースによる裏打ちが必要である。このようなマネジメント面を中心とした基盤の整備・強化は、これまで述べてきた取組が着実に実行されるための必須条件である。

8 品質優先の組織風土の定着に向けたマネジメント能力の向上と職員の人材育成

＜品質優先の組織風土の定着に向けたマネジメント能力の向上に関する取組＞

i) 各府省の統計幹事や統計作成を統括する幹部・管理職員は、品質を優先する組織文化や風通しのよい職場環境を形成するとともに、誤りの発見・報告及び対応を適切に行った職員を積極的に評価するものとする。

こうした取組を推進するため、総務省は、各府省の統計幹事に期待される役割をわかりやすく整理して示すとともに、学識経験者や統計・品質管理の専門家などの協力を得て、統計幹事や統計作成を統括する幹部・管理職員を対象とした、統計作成プロセスの特性に即したマネジメント研修を開発し、異動時期に開催するなど効果的に実施する。

ii) 総務省は、各府省の統計幹事や統計作成を統括する幹部・管理職員の人事評価について、統計の品質管理のための取組の状況、誤り発生時における対応の状況、部下職員の能力向上のための取組の状況などを評価対象に加えるよう努める。

iii) 各府省の統計部局以外の幹部・管理職員についても、統計の重要性や統計に誤り等があった場合に生じる問題、統計作成のマネジメントの必要性や手法などの基本的事項を学ぶことができるよう、総務省は、各府省の幹部・管理職員を対象として行われている既存の各種研修などに対し、必要な情報や事例などコンテンツの提供を行う。

＜職員の人材育成に関する取組＞

iv) 総務省は、各府省における統計の専門知識を有する人材の計画的な活用・育成を図るため、統計業務の経験や研修の受講状況、統計データアナリスト、アナリスト補の資格取得状況などの情報管理のあり方を検討する。また、統計データアナリスト、アナリスト補の取得者へのメリット付与など、取得促進のための方策を検討する。

v) 総務省は、以下のア)～エ)の内容を盛り込んだ、各府省の職員に対するレベル別研修を行うとともに、各府省が統計職員の研修に活用可能な教材やコンテンツを充実する。また、その際、地方支分部局や地方公共団体の職員も含め、より多くの者が受講できるよう、オンライン研修を充実する。

ア) 業務マニュアルの整備や品質管理の重要性、P D C Aサイクルの実践のための技術など品質管理の基本的事項

イ) 変更管理の重要性や手法

ウ) 問題の早期発見・早期対処の重要性や、誤り発見後の対応ルールの内容

エ) 統計に関する優良事例やヒヤリ・ハット事例

vi) 各府省は、職員に対する研修（統計部局以外の部局の職員に対するものを含む。）において、統計の品質管理の重要性、統計法令や誤り発生時の対応ルールの概要などの基本的な内容を盛り込む。

【個々の取組の必要性等】

統計作成は、多様な業務プロセスから構成され、様々な関係者が関与するとともに、個々の業務プロセスに応じた様々な専門能力が必要とされる「総合プロジェクト」であることから、統計幹事や統計作成を統括する幹部・管理職員による全体管理、関係者の目的意識の共有、業務プロセス間の調整、適材適所な役割分担など適切なプロジェクトマネジメントの能力向上を図ることが重要である。また、統計作成プロセスのマネジメントを的確に行うためには、プロセスの特性を踏まえる必要もある。

このため、こうした特性に即したマネジメント研修を開発するとともに、これらの者のマネジメントの実践について、人事評価を通じて、定着と改善を図っていく必要がある。

さらに、こうした幹部の下で、統計の作成や品質の向上に携わる職員については、現状では、経験年数や知識にばらつきがある上、日常業務に追われて研修の受講や資格取得に意欲的に取り組むことが困難な側面もある。

このため、個々の専門性に即した研修や教材を整備するとともに、研修への参加を容易にしたり、資格取得のインセンティブを高めたりするといった工夫を行い、その能力の向上を図っていくことが重要である。

加えて、公的統計は各府省の統計部局以外の原課で作成されることも多いため、統計部局以外の幹部・管理職員、一般職員についても、統計の品質管理の重要性などの基本的事項を身につけさせる必要がある。

（『点検・確認』から分かったこと）【精査中】

『点検・確認』において、基幹統計の作成体制に対する責任者の意向を確認したところ、表8-1のとおり、責任者から延べ58件の回答があり、このうち、「組織マネジメントの強化」との回答が延べ45件（78%）、「職員能力の向上」との回答が43件（74%）であった（複数回答）。

また、各基幹統計の担当職員について、「統計データアナリスト」及び「統計データアナリスト補」の両方が配置されているものは9件（16%）、「統計データアナリスト」のみ配置されているものは9件（16%）、「統計データアナリスト補」のみ配置されているものは5件（9%）となっており、着実に配置が進んでいるものの、両方配置がないものは35件（60%）であった（表8-2）。これらの資格について、各府省からは一定の評価が寄せられる一方、それらを取

得するための研修への参加や取得に係るインセンティブなどについての課題も指摘されている。

表 8-1 現状の職員体制に対する責任者の今後の意向（複数回答）

	回答数	割合
延べ数	58	100%
人員増	45	78%
組織マネジメントの強化	45	78%
職員能力の向上	43	74%
業務プロセスの見直し	40	69%
その他	5	9%

注) 基幹統計調査のみならず、統計調査によらない基幹統計の責任者の回答

表 8-2 統計データアナリスト及び統計データアナリスト補の配置数

	回答数	割合
延べ数	58	100%
アナリスト・アナリスト補を両方配置	9	16%
アナリストのみ配置	9	16%
アナリスト補のみ配置	5	9%
アナリスト・アナリスト補の両方配置なし	35	60%

注) 基幹統計調査のみならず、統計調査によらない基幹統計の責任者の回答

9 各府省の体制強化

※以下は、これまでの特別検討チーム会合における議論、関係する資料を掲げたもの

【第8回会合（7/22） 資料1-1】

■ 国交省の信頼回復のためのリソース支援が必要

- ・ 今回の点検・確認の契機は国土交通省の不適切処理事案であり、この信頼回復のために早急に改善を図っていくことになるが、通常業務を行う中で新しい見直し加わると、通常業務でまたミスが発生する可能性があり、これを防ぐためには、そのための財政的・人的支援が特に必要である。データサイエンスを教える側として、人間と機械がどう分業していくのかを考えているが、対策案として検討している集計システムに関する汎用パッケージができれば改善するかもしれないが、その移行のためには時間も人もかかる。このように機械が全てやるのではなく、人もやるべきことがあり、新たに必要な専門性が増えることもある。そのようなことも考慮して新たなミスが起こらないように様々な対応をする必要がある。

【第8回会合（7/22） 資料2-2】

■ 研修の充実等に加え、職場経験を通じた専門人材の育成にもつながるような取組が必要

- ⇒ **1各府省のマネジメント層に対する要請として、統計部門に従事する職員の経験（年数）の蓄積に配慮した、計画的な人事運用や体制整備を行うこと。**
- 2毎月勤労統計調査の事案発生後に創設した、統計データアナリスト、アナリスト補について、その取組を着実に定着させるため、確保・育成に必要な研修やOJTの場の確保を行うこと。**
- 3統計業務の経験を積んだ職員の技能が失われないよう、国家公務員の定年延長の機会も活用し、経験を積んだ職員を若手の指導役とするなど、その継承を確実に行うことができるような体制上の工夫を行うこと。**
- 4各府省の職員の統計業務への経験の蓄積に資するため、中央統計機関（総務省統計局・政策統括官（統計制度担当）・統計研究研修所、独立行政法人統計センター）に各省職員を受け入れるためのポストの整備、経験者の各省への派遣など、中央統計機関と各府省の統計部局間の人的交流を促進すること。**

- #### ■ 統計分析審査官は短期間で配置されたため、担当職員の能力差、活用体制等に府省間で落差があり、これをより有効に機能させるために改善が必要。統計作成プロセス診断（試行）においては有効に活用されている良好な事例も見られることから、そのような事例を参考に改善を進めることが必要

- ⇒ **・統計分析審査官の研修の加速化、良好な事例を府省間で共有**

【第8回会合（7/22） 統計分析審査官についての議論における座長取りまとめ】

- #### ■ P D C A サイクルを定着させるためには、実施部門となるD（Do）の要員を確保するだけでは不十分であって、C A P（キャップ）、つまり、C（Check）、A（Act）、P（Plan）、といった品質管理に携わる人材確保が必要。
- ・ C A Pの活動を着実に定着させるため、統計分析審査官は、公表前の審査の改善や誤り発見時の対応にとどまらず、統計の品質管理全般の中核となるような体制へと大幅に見直し・強化する。
 - ・ P D C A サイクルを支える統計分析審査官を専門技術の面から支えるため、学識経験者、民間の統計や品質管理等の専門家を統計分析審査官の技術的顧問・アドバイザーとして活用する。
 - ・ 分析審査官には一定の能力のある人材が必要。可能な限り統計データアナリスト・統計データアナリスト補の取得者を着任させる。それが難しい場合であっても、統計分析審査官ポスト在職中に統計データアナリスト・統計データアナリスト補の資格取得に必要な研修を確実に受講することが可能となるようにする。
 - ・ 各府省の人材を政府全体で育成。そのために、研修の充実、優良事例の共有、人事交流、実務経験を通じた研鑽の機会の付与などを行う。
 - ・ 分析審査官は、①品質管理等の研修を受けやすく、②品質管理の技術的顧問・アドバイザーから頻繁にアドバイスを受けやすい位置づけとし、例えば統計研究研修所に所属し各府省で業務遂行することが望ましい。
 - ・ 品質管理は各府省で個々に行うこととなるが、品質管理の顧問・アドバイザーは例えば統計研究研修所に置いて、各府省を支援することが望ましい。

【個々の取組の必要性等】

（『点検・確認』から分かったこと）【精査中】

表 基幹統計別、統計作成に従事する職員数

府省名	基幹統計名	業務プロセス実施機関（本府省分）								業務量を按分した実員相当数	実員	従事する職員の数			
		企画	標本抽出	実査	入力	符号付け	審査	集計	公表			統計業務経験			
												うち10年以上	うち5～10年	うち2～5年	うち2年未満
内閣府	国民経済計算	—	—	—	—	—	—	—	—	55.0	55	15	10	14	16
総務省	国勢統計	●	—	▲	—	—	—	▲	●	22.0	22	10	5	4	3
	住宅・土地統計	●	●	▲	—	—	—	▲	●	5.0	5	3	1	1	0
	労働力統計	●	●	▲	—	—	—	▲	●	17.0	17	8	5	1	3
	小売物価統計	●	●	▲	●	—	—	●	●	46.0	46	27	11	6	2
	家計統計	●	●	▲	—	—	—	▲	●	14.5	15	6	4	4	1
	個人企業経済統計	●	●	▲	—	—	—	—	●	4.0	4	1	2	0	1
	科学技術研究統計	●	●	▲	—	—	—	—	●	4.0	4	1	2	0	1
	地方公務員給与実態統計	●	●	●	—	—	—	●	●	2.0	3	0	0	0	3
	就業構造基本統計	●	●	▲	—	—	—	—	●	10.0	10	0	3	6	1
	全国家計構造統計	●	●	▲	—	—	—	—	●	6.0	6	3	2	0	1
社会生活基本統計	●	●	▲	—	—	—	—	●	5.0	5	1	4	0	0	
人口推計	—	—	—	—	—	—	—	—	3.5	4	2	1	1	0	
経済構造統計（基礎調査）	●	—	▲	▲	▲	▲	▲	●	11.0	12	3	3	2	4	
総務省（経産省共管）	経済構造統計（活動調査）	●	—	▲	—	—	—	●	36.0	38	22	4	8	4	
総務省（10府省共管）	経済構造統計（経済構造実態調査）	●	—	▲	—	—	—	●	17.0	20	9	3	5	3	
財務省	産業連関表	—	—	—	—	—	—	—	—	25.0	45	16	3	8	18
	法人企業統計	●	●	●	▲	—	—	▲	●	4.0	4	0	1	0	3
文部科学省	民間給与実態統計	●	●	—	—	—	—	—	●	4.3	6	0	1	1	4
	学校基本統計	●	—	●	●	—	—	●	●	3.6	6	1	1	1	3
	学校保健統計	●	●	●	●	—	—	●	●	1.2	5	0	1	1	3
	学校教員統計	●	●	●	●	—	—	●	●	1.2	5	0	1	1	3
厚生労働省	社会教育統計	●	—	●	—	—	—	●	●	1.2	5	0	1	1	3
	人口動態統計	●	—	●	●	●	—	●	●	30.5	42	26	6	2	8
	毎月勤労統計	●	●	●	●	—	—	●	●	14.7	22	11	3	3	5
	業事工業生産動態統計	●	—	●	—	—	—	●	●	2.3	3	0	0	1	2
	医療施設統計	●	—	●	—	—	—	●	●	3.8	7	5	1	0	1
	患者統計	●	●	●	—	—	—	●	●	4.2	8	5	1	0	2
	賃金構造基本統計	●	●	●	—	—	—	●	●	9.9	16	7	3	2	4
	国民生活基礎統計	●	●	●	—	—	—	●	●	11.1	14	7	2	2	3
生命表	—	—	—	—	—	—	—	—	1.1	7	3	1	1	2	
社会保障費用統計	—	—	—	—	—	—	—	—	2.3	5	1	1	0	3	
農林水産省	農林業構造統計	●	—	●	—	—	—	●	●	16.8	38	27	2	2	7
	牛乳乳製品統計	●	—	●	—	—	—	●	●	2.6	29	20	1	2	6
	作物統計	●	—	—	—	—	—	●	●	21.6	49	34	1	4	10
	海面漁業生産統計	●	—	—	—	—	—	●	●	3.3	29	20	1	2	6
	漁業構造統計	●	—	●	—	—	—	●	●	5.8	32	22	2	1	7
	木材統計	●	●	—	—	—	—	●	●	3.3	29	20	1	2	6
	農業経営統計	●	—	—	—	—	—	●	●	23.3	51	37	1	4	9
経済産業省	経済産業省生産動態統計	●	—	●	—	—	—	●	●	35.3	52	32	10	5	5
	ガス事業生産動態統計	●	—	●	—	—	—	●	●	1.2	3	0	0	0	3
	石油製品需給動態統計	●	—	●	—	—	—	●	●	1.0	2	0	0	2	0
	商業動態統計	●	●	—	—	—	—	—	●	7.8	24	13	2	4	5
	経済産業省特定業種石油等消費統計	●	—	—	—	—	—	—	●	3.8	20	13	2	2	3
	経済産業省企業活動基本統計	●	—	—	—	—	—	—	●	3.8	20	13	1	3	3
	鉱工業指数	—	—	—	—	—	—	—	—	5.6	22	15	1	3	3
国土交通省	港湾統計	●	—	—	—	—	—	●	●	1.5	4	0	2	1	1
	造船機統計	●	—	●	▲	●	—	●	●	1.0	4	0	3	0	1
	建築着工統計 (建築物着工統計調査/住宅着工統計調査)	●	—	▲	●	—	—	●	●	2.1	4	0	1	1	2
	建築着工統計(建築工事費調査)	●	●	●	▲	—	—	●	●	0.6	4	0	1	1	2
	鉄道車両等生産動態統計	●	—	●	●	●	—	●	●	1.2	3	0	1	0	2
	建設工事統計 (建設工事受注動態統計調査)	●	●	▲	●	—	—	●	●	1.3	3	0	0	1	2
	建設工事統計 (建設工事施工統計調査)	●	●	▲	—	—	—	●	●	1.1	3	0	0	1	2
	建設工事統計 (大手50社調査)	●	●	●	●	—	—	●	●	0.5	2	0	0	1	1
	船員労働統計	●	●	●	—	—	—	▲	●	1.0	4	0	3	0	1
	自動車輸送統計	●	●	●	—	—	—	●	●	4.5	6	0	3	1	2
	内航船舶輸送統計	●	●	▲	▲	▲	—	▲	●	1.1	4	0	3	0	1
	法人土地・建物基本統計	●	▲	●	—	—	—	▲	●	2.1	3	1	0	0	2

注) 1 「統計作成に従事する職員数」は、省令職以上を除いてカウントしている。
 2 「業務プロセス実施機関（本府省分）」は、本府省が企画から公表までの一連の業務のうち、実施している調査関係業務の欄を「●」とする。ただし、同一の調査関係業務において、主体的に実施している機関と補助的に実施している機関がある場合には、後者の実施機関等の欄は「▲」とする。
 3 「業務量を按分した実員相当数」は、職員が経常的に本統計に係る業務に専ら従事している場合は「1.0人」とカウントし、職員が本統計業務以外の業務や本統計以外の統計に係る業務を兼務している等の場合は、その従事状況を適宜勘案して業務量を按分し「1.0人未満」の適宜の数字でカウントすることとし、これらの按分後の職員数の合計を記載している。
 4 「従事する職員の数（実員）」は、上記1の按分を行う前の本統計に従事する職員数を記載している。
 5 「統計業務経験」は、本統計に従事する職員が、現在及び過去に統計業務に従事した期間を含めた延べ従事期間別の人数を記載している。

10 中央統計機関の相談対応の充実と体制強化

※以下は、これまでの特別検討チームにおける議論、関係する資料を掲げたもの

【第8回会合（7/22） 資料2-2】

- 問題発生の未然防止・早期発見の観点から、各府省の日常業務で発生した疑問・懸念等をすみやかに解決できるよう、専門的知見を有する者と気軽に相談ができる環境・体制の充実と、それに関する周知が必要
 - ⇒ ・**相談体制のさらなる強化、周知・普及**
 - ・**統計業務相談に寄せられた相談内容の事例集を作成**
- 総務省・統計委員会における承認申請時の標本設計、推計方法の取扱いを検討することが必要
 - ※第7回特別検討チーム会合（7/5）資料1より
 - ⇒ ・**総務省と統計委員会が適宜連携しつつ、当分の間、今般の点検の結果や、統計作成プロセス診断等の結果、標本設計や推計方法を含め課題等が把握されたものを中心に、統計調査の審査に当たって、当該統計の審査・集計プロセスについても各府省に確認し、必要に応じ意見を述べる**
 - ・**この取組で、統計調査の承認そのものが遅延することのないよう、総務省で承認を行う審査担当部署と統計研究研修所は連携をすることとし、審査官室と統計研究研修所に必要な体制を確保**

【第8回会合（7/22） 座長取りまとめ】

- ・ 各府省にPDCAサイクルを支える体制の整備が必要と整理（「9」参照）
- ・ 各府省のPDCAサイクルの運営を支援する専門家・学識者等のアドバイザーや顧問が必要と整理。こ
分析審査官の取組とも関係しますが、総務省に措置することが必要と整理
- ・ 総務省はPDCAサイクル以外にも相談対応がある。この相談対応や研修を充実させるための、専門家・
学識者等のアドバイザーや顧問が必要と整理
- ・ デジタル化の取組に係る、予算等のリソース措置がこの取組を進める総務省や統計センターに必要
と整理
- ・ 総務省側の統計作成プロセス診断の体制、ガイドブックの体制は、専任体制との意見もあったが、総務
省と相談の上、これらは兼務体制であるため内部努力で対応し、優先度が高い、PDCA等の相談のアド
バイザー対応、デジタル化対応、審査官室と統計研究研修所の体制強化を特に報告書で指摘

V 報告提出後の対応【作業中】

- IVの対策については、統計ユーザーの立場に立って品質の向上を図るという観点から、政府において速やかにロードマップとマイルストーンを定め、取組の効果を着実に発揮していくことを求める。また、令和5年度以降の実施となる取組は、今年度末に決定が予定されている「公的統計の整備に関する基本的な計画」に盛り込む。
- その際、現行の計画に盛り込まれている毎月勤労統計事案を踏まえた対策についても、公的統計の品質向上のための取組の効果的な実施の観点から、引き続き実施するもの、本報告書に盛り込まれた取組と一体的に実施するもの、取組を見直すもの、取組が終了したものの等の精査を行い、新たな計画に反映する。
- 統計委員会としては、今回の対策の効果の発揮状況を踏まえて、必要に応じた見直しを行うことを含め、対策のPDCAサイクルを回していく。その際、対策の効果を把握するため、今回の『点検・確認』の結果を踏まえたアウトカム指標を定め、モニタリングを行う。

VI おわりに【作業中】

- この報告書は、建設工事統計事案を契機として、統計作成プロセスに焦点を当てて対応策をまとめたものであり、着実かつ効果的な取組を求める。
- この報告書では、統計ユーザーの立場に立って、行政機関が担う統計作成プロセスにおけるリスクの対応に視点を置いた対策を中心に提案。もっとも、公的統計の品質向上のためには、このような取組に加えて、ユーザーのニーズに適うものとなるような調査事項や調査対象範囲の見直し、回収率の向上のための取組、代替的な情報源の開発などの取組が必要。そのため、今後、こうした取組の全体について、「公的統計の整備に関する基本的な計画」の審議において引き続き検討を行うとともに、調査研究なども行いつつ、継続的に議論を進める。
- 国民の負託に応えられるよう関係者の取り組みを期待。