

令和 6 年 5 月 22 日
環境省 地球環境局
地球温暖化対策課
地球温暖化対策事業室

民間競争入札実施事業
「地球温暖化対策ナレッジマネジメント事業委託業務」の
実施状況報告

基本方針に基づく標記事業の実施状況は以下のとおり。

1. 事業の概要等

事項	内容
事業概要	本件は、職員の業務支援等を内容とするナレッジマネジメント業務高度化支援業務、及び、「働き方改革」の取組に関する検討・支援等を内容とするカーボンニュートラルな働き方改革実行支援業務であり、概要は以下のとおりである。 1 ナレッジマネジメント業務高度化支援業務 (i) ナレッジ共有高度化及びデータマネジメント運用方針策定支援 令和 4 年度に検討した、職員が業務上作成、閲覧等している各種ナレッジ（知見・情報）をより効率的な方法で管理・運用することが可能な情報管理の在り方（特に、職員に追加負担なく必要なナレッジを必要なときに活用できる管理・運用）について、職員が実際に実施した際の結果も考慮し、省内他局等に展開できるようとりまとめること (ii) 政策説明資料の作成及び運用効率化支援 省内の各担当・課室の資料等のリメイク（資料様式の統一、読み手により伝わりやすい資料の加工・修正）を行うこと 2 カーボンニュートラルな働き方改革実行支援業務 (i) 施策の効果測定と見直し支援 業務効率化を含む働き方改革の効果、二酸化炭素削減効果等に関する効果測定を行うこと (ii) 働き方改革による CO₂ 削減効果の算定方法のとりまとめ 過年度に検討した働き方改革の手法及び実行による二酸化炭素削減効果について、他業種と環境省の働き方の違いを考慮した上でとりまとめ、他業種がカーボンニュートラルな働き方改革を実行するにあたって参考となる資料を作成すること
実施期間	令和 5 年 4 月 5 日から令和 6 年 3 月 29 日まで
受託事業者	デロイトトーマツコンサルティング合同会社

契約金額（税抜）	42,000,000 円
入札の状況	1 者応札（説明会参加：2 者／予定価格内：1 者）
事業の目的	本業務では、環境省内におけるナレッジ（知・情報）の収集整理・蓄積、省内共有や、外部へ向けた発信に係る作業の効率化・高度化を図ることで、職員がより付加価値の高い調査分析や企画立案を行い、時代の潮流と常に対応した地球温暖化対策の推進を可能とするとともに、あらゆる分野や地域の事業者・自治体等のより多くの人々が脱炭素化に資する行動へと舵を切ることを促進することを目的とする。
選定の経緯	本事業については、競争性の確保に課題（1 者応札）があったことから、公共サービス改革基本方針（令和 4 年 7 月 5 日閣議決定）別表において、新規事業として選定されたものの。
特記事項 （改善指示・法令違反行為等の有無）	特になし

2. 確保されるべき質の達成状況及び評価

（1）確保されるべき質

「地球温暖化対策ナレッジマネジメント事業委託業務の実施要項」（以下「実施要項」という。）において、業務遂行にあたり確保されるべき質として求められるものとした委嘱及び仕様実施状況は次のとおりである。

「令和 5 年度 地球温暖化対策ナレッジマネジメント事業委託業務」仕様書※に示す運用業務を適切に実施すること。

- ・環境省担当官と協議の上、データマネジメント運用における実務効率化に向けたマネジメントルールを策定すること。
- ・政策説明資料の作成及び運用効率化支援業務においては、仕様書のとおり実施すること。
- ・長時間労働・残業の是正等に向けた職員の行動変容施策の検討・職員への実施手法の周知支援を行うこと。また、他省庁や他部局への水平展開を行うこと。

※仕様書項目

- ・ナレッジマネジメント業務高度化支援業務
 - ナレッジ共有高度化及びデータマネジメント運用方針策定支援
 - 政策説明資料の作成及び運用効率化支援
- ・カーボンニュートラルな働き方改革実行支援
 - 施策の効果測定と見直し支援
 - 働き方改革による CO2 削減効果の算定方法のとりまとめ

(2) 評価

「個別業務の質」について報告書の内容から、仕様書に記載のある、ナレッジマネジメントの高度化支援、ナレッジマネジメントルールの策定、政策説明資料の作成及び他部局等への普及展開が認められる。

以上のことから、いずれの項目も確実かつ適切に実施されたと認められ、確保されるべき質は達成されたと評価できる。

評価事項	内容
(1) ナレッジマネジメント業務高度化支援業務 (i) ナレッジ共有高度化及びデータマネジメント運用方針策定支援	【評価】 ・省内他局等への展開を見据えた基本的な考え方・ルールの位置づけとして、共有フォルダにおいて組織的に共有・利用されている行政文書を対象に、より効率的な方法で管理・運用するマネジメントルールである「ナレッジ管理・運用方針」を策定した。 ・方針策定直後である8月に地球環境局総務課内にて本方針に基づき「文書整理月間」を実施し、その後に各課室に展開したほか、文書管理者・文書管理担当者・職員をコアとした推進体制を構築し、PMOが関連ドキュメントの整備といった各種調整の支援を実施する運用体制を整備した。 以上により、確保されるべき質は確保されている。
(1) ナレッジマネジメント業務高度化支援業務 (ii) 政策説明資料の作成及び運用効率化支援	【評価】 ・政策説明資料の作成及び運用の効率化の支援として、リメイク作業については、資料センターを活用するなど、職員からの相談・依頼に柔軟に対応し、迅速かつ的確に資料の既存・新規を問わず仕様書に定め想定のページ数のリメイクを実施した。 ・リメイク依頼の内容については、体裁を整える程度の簡易スピードリメイク（レベル1）が大きく減少し、より高度なデザインリメイク（レベル2, 3）が増えた結果、時間創出効果は（1,790時間）となり、職員一人ひとりの資料作成時の時間短縮に寄与した。 以上により、確保されるべき質は確保されている。
(2) カーボンニュートラルな働き方改革実行支援 (i) 施策の効果測定と見直し支援	【評価】 ・長時間労働や残業の是正等に向けた職員の行動変容となる働き方改革については、職員アンケートにより、将来のあるべき働き方・職場環境に向けた施策の浸透度を調査し、その結果を踏まえた施策内容・運用ルールの見直しを実施した。 - また、職員への実施手法の周知支援のため、オフィスリニューアルやICTツール・インフラなど5部構成による地球環境局働き方ガイドブックの更新等を実施した。 ・施策におけるCO2削減効果を試算し、カーボンニュートラルなオフィスの実現に向け、地球環境局内での前後比較及び環境省全体と地球環境局とのベースライン比較により、電気、勤務時間、コピー枚数、通勤時間等によりCO2削減アクションの見直しを行った。また、これらの浸透度に応じて地球環境局（所管部局）以外の省内外の部局への横展開を実施した。 以上により、確保されるべき質は確保されている。

(2) カーボンニュートラルな働き方改革実行支援 (ii) 働き方改革によるCO2削減効果の算定方法のとりまとめ	【評価】 ・CO2削減の実現に向けては、省内外に加え、他業種のCO2削減アクションについて、製造、物流、廃棄物、エネルギーの4部門を選定し、各アクションが影響する排出源（諸元）ごとにCO2削減効果の算定の方法論を策定した。 ・他業種において実施可能なCO2削減アクションを短期・中期・長期の時間軸でとりまとめたほか、他業種に対して効果的に情報を発信するための活用可能なチャネルを整理することで、カーボンニュートラルな働き方の他業種に向けた浸透に寄与した。 以上により、確保されるべき質は確保されている。
--	--

※業務実績の詳細については別紙参照

3. 実施経費についての評価

本事業における経費の比較を以下表のとおり示す。市場化テスト実施前の令和4年度においては99,500千円の経費を要し、令和5年度においては42,000千円の経費を要した。令和4年度業務と比較し、情報基盤の在り方の策定やカーボンニュートラルな働き方改革の他主体への拡大展開支援などの業務を削減し、約30,000千円減の業務内容であったが、入札説明会に2者参加したこともあり、更なる経費削減が図られた。

表 従来経費及び実施経費の比較

(A) 従来経費	99,500,000 円
(B) 実施経費	42,000,000 円
(C) 業務内容の削減による減額分（補正）	－30,000,000 円
(D) 増減額 (B－C) －A	－27,500,000 円
増 減 率 (D) / (A)	－27.6%

4. 民間事業者からの改善提案による改善実施事項等

(1) 受託事業者からは、企画提案時及び業務を履行する中で、以下のようなサービス向上のための改善提案を受け、実施されている。

① ナレッジマネジメント業務高度化支援業務

より適切なデータ利活用を見据えたデータ品質の維持・向上に資するデータマネジメントの留意点（どのような収集手順を踏むか、データの利活用を見据えて同管理するか、等）をとりまとめた。

②政策説明資料の作成支援業務

依頼繁忙期（特にパンフレット等の大量スポット依頼時期）対応のための事前ヒアリング実施や、閑散期に本支援業務についての周知（メルマガ配信）を行うことにより資料作成支援依頼の分散を図るなど、より効率的な業務遂行を行った。

5. 評価のまとめ

(1) 評価の総括

2. のとおり、本事業の実施にあたり確保されるべき事業の質として設定された要求水準は満たしている。また、実施経費について、市場化テスト導入前の経費と比較すると、削減されていることが確認できる。さらに、競争性の確保については、1 者応札となったものの、入札説明会に2 者参加したことから競争性を意識した価格低減が図られたと考えられる。

(2) 今後の方針

本事業の市場化テストは、今期が第1 期目の事業実施であり、事業全体を通じての実施状況は以下のとおりである。

- ①事業実施期間中に、受託民間事業者が業務改善指示等を受け、業務に係る法令違反行為等がなかった。
- ②当省において、実施状況についての外部の有識者等によるチェックを受ける仕組み（物品・役務等に係る契約適正化監視等委員会）を備えている。
- ③入札に当たって、1 者が応札であったものの、競争性を意識した価格低減が図られた。
- ④対象公共サービスの確保されるべき質に係る達成目標について、目標を達成している。
- ⑤従来経費と契約金額とを比較して、経費削減の点で効果を上げている。

以上のことから、本事業については、良好な実施結果が得られている。また、本業務は、令和5 年度を持って終了する業務であり、今期をもって市場化テストを終了する。

地球温暖化対策ナレッジマネジメント事業委託業務
評価項目及び実績

評価項目 (実施要項仕様書)	実 績
(1) ナレッジマネジメント業務高度化支援業務	
(i) ナレッジ共有高度化及びデータマネジメント運用方針策定支援	
○令和4年度地球温暖化対策ナレッジマネジメント事業委託業務において検討した、職員が業務上作成、閲覧等を実施している各種ナレッジ（知見・情報などをまとめた資料等）をより効率的な方法で管理・運用することが可能な情報管理の在り方（特に、資料をすぐに検索できるよう資料作成の際に資料名を工夫するなど、職員に追加負担なく必要なナレッジを必要なときに活用できる管理・運用）を、職員が実際に実施した際の結果も考慮し、省内他局等に展開できるよう取りまとめること。 具体的には、令和4年度にとりまとめたフォルダやファイルの命名ルールなどを省内他局等にも普及できるように、展開を行うこと。	【ナレッジマネジメントルールの確立・定着化】 ・令和4年度の検討結果を踏まえて、ナレッジマネジメントルールの確立・定着化を図るため、「ナレッジ管理・運用方針」及び「更新版『働き方ガイドブック』」について①から④の4つの論点をもとに策定した。 ▶ナレッジ管理・運用方針（①～③） ①ナレッジを管理する際に考慮すべき要素は何か？ ＞行政文書の複製ルールや共有フォルダの構成や名称などについて、ルールの明文化や命名ルールを整理。 ・対象フォルダの階層別を区分 ・行政文書及び個人的執務参考資料を定義 ・検討中フォルダで作業を要するものを具体的に列挙 ②ナレッジ運用体制を構築するうえで考慮すべき要素は何か？ ＞共有フォルダの管理の役割について、文書管理者のほかPMO、文書管理担当者、LAN担当者、職員の役割を整理。 ・実施責任者、文書整理の支援者、実施監督者、フォルダ担当者といった役割を付与 ③データ利活用を促進するために考慮すべき要素は何か？ ＞EBPMやデータ利活用の効果的な実践のためのデータマネジメントについて、データ収集・管理の基本手順や留意事項を整理。 ・データ収集について、手順、目的・範囲の明確化、事業の効果検証に適した収集方法を例示。

○過年度事業において作成された政策説明資料（業務開始後環境省担当官より提供する）及び下記（１）（ii）の業務で作成する資料を、有効なナレッジとして職員に活用してもらうため、職員への浸透促進や利便性向上に向けた取組について検討すること。検討を行う際には、過去の職員へのアンケート調査等で得られた知見（業務開始後環境省担当官より提供する）を活用し、現状の課題と課題に対する解決策を踏まえること。また、環境省担当官と相談のうえ、すぐに実施可能なものについては実行にうつすこと。	・データ管理について、フォルダ上の管理、データクレンジング処理等の手順、データの改ざん防止策の実装等を例示。 ▶更新版「働き方ガイドブック」（④） ④職員への効果的な周知はどのような方法か？ ＞地球環境局職員向けの働き方ガイドブック作成にあたり、ナレッジ管理・運用方針の内容の概要を反映。＜２（i）参照＞ ※ナレッジ管理・運用方針は、地球環境局以外の部署（大臣官房ほか７局）に対してより効率的方法での管理運用を促すことができるよう、省内全体向けの記載とした。また、ナレッジ管理・運用方針の適切な運用にあたり、方針の位置づけや行政文書の電子的管理との関係性など、17項目にわたるFAQ形式で整理し、職員の理解を深めた。 ○地球環境局において、過去の職員アンケート等からの知見に基づき、過年度事業の政策説明資料等の職員の活用に向けた取組として、文書管理を主として担当する職員だけでなく職員全体への発信・浸透などを検討するとともに、職員向けのメールは、施策の目的や実施メリット等を明確に記載すること、対象者・期限・実施方法等を記載する場合、短時間で理解できるよう記載すること、文書管理者・文書管理担当者・職員をコアとした文書管理の推進体制（上述）を構築することなど可能なものから実行に移した。職員への定着・浸透策の一つとしては、「文書整理月間」（８月）において、地球環境局内一律的な実施ではなく、ナレッジ管理・運用方針の管理者である地球環境局総務課から段階的に始めるなどして、実施可能性の高いところにターゲットを絞って実施した。
（ii）政策説明資料の作成及び運用効率化支援 ○省内の各担当・課室が既に有する資料、また職員が新規で作成する資	【資料のリメイク】

料（パワーポイントの講演資料、対外説明資料、政策説明チラシ、広報資料等）のリメイク（資料様式の統一、読み手により伝わりやすい資料の加工・修正）を行うこと。資料リメイクに付随する、アイコン・ピクトグラムなどデザイン素材の作成支援等も行うこと。また、リメイク業務の局内への浸透活動も必要に応じ、適宜実施すること。 リメイク作業量としてA4 用紙サイズの資料について月間 200 ページから 300 ページ程度とする。	○事業者が「資料センター」機能を設置し、職員から依頼された講演資料や説明資料、HP 公開資料等について、既に作成済みの資料は伝わりやすい体裁に加工編集、また、構想中・作成前の資料は新規に作成代行もしくはデザイン清書を施し、省内共有フォルダに整理。 ○リメイク業務の局内への浸透活動として、「知ってますか？資料リメイクサービス」と題したポスターを作製・掲示。また、併せて、地球温暖化対策課職員によるインタビュー記事配信、定期配信するメルマガのバナーの視認性向上等により、職員に身近に伝わるよう定期的な情宣活動をおしてリメイクの利用促進を図った。 ○リメイクのパターンを作業クオリティ別に 3 段階の作業工数に分類。 <u>レベル 1：簡易スピードリメイク</u> テンプレート統一、フォント・色、レイアウト微調整 <u>レベル 2：デザインブラッシュアップリメイク</u> 資料の読みやすさ、伝わりやすさ、デザイン向上 <u>レベル 3 は高度デザイン清書・翻訳リメイク</u> 手書きラフ原稿、複数原稿とりまとめ、翻訳、内容の摺り合せからの作成及び新規アイコン作成や標準外テンプレートでの作成 ○実績（令和 5 年 4 月 1 日～令和 6 年 1 月末日現在） ・月別作業数；最大 300 件、最小 209 件 ・ユニークユーザー数；153 名 ・クオリティレベル別作業実績（レベル 1 換算）；256 頁/月 ※英訳のリメイクを含む。 ・リメイクの前年比の傾向としては、レベル 1 の依頼が減少し、レベル 2，3 の依頼が増加傾向にあり、リメイク依頼による職員の時間創出効果は 1,790 時間となっている。その他、国際セミナーの資
--	---

	料や補助金の宣伝ポスターなどデザイン素材の活用に係る助言を受けた。 ○リメイク作業には、エネルギー対策特別会計における補助・委託事業を紹介するパンフレットに使用する、各補助・委託事業の説明資料やエネルギー対策特別会計の活用事例を紹介する資料のリメイクも含む計413頁のリメイクを行った。 R5_11tougour.pdf (env.go.jp)。 さらには、予算閣議決定後に86頁の資料を作成した。 enetoku-pamph-2024.pdf (env.go.jp) ○リメイク作業の依頼は、pdfデータの原稿課からの相談など、依頼者が資料センターを活用してリメイクに関してメールや電話に打ち合わせを行った。なお、相談件数は月2～3件程度であった。 ○リメイク作業はレベル1からレベル3までの作業工数を踏まえて、優先順位を考慮して納期の確認を行うなど、職員（依頼者）からリメイク作業へ直接依頼できるフローに一部変更する「即応可能な体制」を構築した。これにより、資料作成支援作業を担ってきた専任担当者1名＋統括責任者を配置し、月間作業工数として1.2人工を確保する等、特に作業量の多かった5～6月においても円滑にリメイク対応ができ、従来より利便性と効率性が向上、且つ窓口担当職員の負担減を図ることができた。
(2) カーボンニュートラルな働き方改革実行支援	
(i) 施策の効果測定と見直し支援	
○業務効率化を含む働き方改革の効果、CO₂削減効果等に関する効果測定（アンケート等）を行うこと。効果測定に当たっては、適切な効果測定指標を提案すること。また、職員の繁忙や業務スケジュールを考慮した上で最適な方法で行うこと。 効果測定結果を踏まえて、施策の更なる浸透や職員における活用・効果実感に向けた周知方法や管理方法の	【2050年カーボンニュートラルの実現】 2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、将来の職場環境要件を実現するための働き方改革の一環として、「施策の効果測定と見直し支援」及び「働き方改革によるCO₂削減効果の算定方法のとりまとめ」を実施した。 ○CO₂削減効果等に関する効果測定は、職員アンケートにより実態把握を行った。職員アンケートは、地球環境局223名の職員

見直し、更なる二酸化炭素削減につながる取組について検討し、必要な施策についてはガイドブックの更新や効果的な新しい方法を検討し実行すること。 具体的には、残業を減らすことによる節電や、オンライン会議の普及による紙の使用の削減など、働き方改革におけるCO₂削減について検討、実行を行うこと。	に対して実施したところ、142名から回答があった（回答率64%・前年度55%）。効果測定に当たっては、カーボンニュートラルな働き方の支援のため、アンケート内容をとおして、働き方改革に関連するオフィス改革やナレッジ・資料整理、各種ツールの活用など、15施策42項目に精査した適切な効果測定の指標を提案した。アンケートの実施状況としては、繁忙期等職務スケジュールを考慮した上で、令和5年6月12日～23日の12日間、MS Formsを使用して実施された。また、その結果に基づき、施策の認知度・実行度、効果実感のほか、働き方改善のための要望や改善点など、職員のCO₂削減の認識や意識など実態把握をとおして、これまでの施策の効果測定を行った。 ○CO₂削減効果の測定方法としては、①地球環境局内での前後比較、環境省全体等のベースラインを設定し地球環境局との比較（ベースライン比較）により、電気使用量全体と照明・PC・複合機などの排出源ごとに、「電気使用量×電力排出係数」や「定格電力×勤務時間×電力排出係数×人数×出勤日数」、「コピー枚数×1カウント当たりのCO₂排出量」、「通勤距離×電車利用時の1km当たりのCO₂排出量×出勤日数」等といった計算式で算出した。 ○これらの測定結果をもとに、職員のCO₂削減に向けた働き方改革として、各測定項目である照明利用時間からは就労スペース合理化を、勤務時間からは就労時間の短縮を、コピー枚数からはペーパーレス化を、通勤距離からはテレワーク環境の整備を促すためのCO₂削減につなげる分析・検討を行った。 具体的には、これらの分析・検討を受けて、浸透度に応じて、浸透度に課題がない施策については、地球環境局外（他部局や他省庁・民間事業者等）への横展開を実施した。一方、浸透度に課題がある施策については、施策内容の見直し等を検討した。個々の取組としては、例えば、スタンディ
--	---

	ングテーブルの設置や集中ブースの整備、WEB 会議ブースの導入は浸透度に課題がないとして横展開した。また、働き方改革ガイドブックやリメイクサービスは引き続き取組み、更なる実行率向上に向けた取組を継続している)。 ○地球環境局働き方ガイドブックには、①局の基本情報のほか、②オフィスリニューアル、③ICT ツール・インフラ、④各種情報管理、⑤ペーパーレス推進等、効果測定結果を踏まえ、関連する各章で CO2 削減の働き方を案内した。なお、施策の更なる浸透や職員における更なる活用に向けて、ガイドブックの分冊化を実施した。
(ii) 働き方改革による CO2 削減効果の算定方法のとりまとめ	
○過年度の地球温暖化対策ナレッジマネジメント事業委託業務で検討してきた働き方改革の手法及び実行することによる二酸化炭素削減効果について、他業種と環境省の働き方の違いを考慮した上でとりまとめ、他業種がカーボンニュートラルな働き方改革を実行するにあたって参考となる資料を作成すること。 その際、一般的な削減効果を示すだけでなく、各主体がそれぞれの諸元に合わせて二酸化炭素削減効果を算定できるように方法論もあわせて示すこと。	【他業種における実施可能な CO2 削減】 ○CO2 削減に向けた「代表的ワークシーン・ステークホルダーの整理」、「効果的な発信方法等の整理」の視点から、「カーボンニュートラルな働き方改革の導入量×排出原単位＝CO2 排出量の削減量」という考え方をベースに、CO2 削減アクションなどを取りまとめた。 ○他業種となるステークホルダーは、部門別 CO2 排出量（令和 2 年度調査）、エネ特予算における執行団体の実績（令和 2 年度～4 年度）から、製造（産業部門）、物流（運輸部門）、廃棄物（業務その他部門）、エネルギー（エネルギー転換部門）の 4 つを選定した。 ○他業種における働き方改革に伴う CO2 削減の推進にあたっては、CO2 排出については環境省が主にオフィス内だったのに対して、他業種はこれに加えて物資調達から製品の製造・販売等のオフィス外の企業活動を想定している。このため、建築・製造、資材調達や物流、製品の加工・使用・廃棄といった排出源（諸元）ごとに、例えば、建築・製造については、「設備製造量×単位当たりの排出量」、物流（輸送・配送）については、「燃料使用量×単位使用量当たりの

	排出量」、事業から出る廃棄物については、「廃棄物量（廃棄物処理量）×単位焼却量当たりの排出量」などの算定の方法論を示すとともに、業界特性（CO2 排出量の大きさ）と成果創出までの所要工数（短期～長期）を見極めて横展開の優先度を踏まえて、各 CO2 排出源及び排出源に紐づく働き方改革の取組を取りまとめた。 ○他業種への効果的な発信として、ホームページ、シンポジウム、委員会、各種 SNS 等の既存のチャンネルと意見交換会といった新規のものなど、5つのチャンネル（省内発信も含めると 12 のチャンネル）を整理した。
--	---