

● DXの推進に関する取組事例

令和 7 年 4 月15日 独立行政法人評価制度委員会資料

■ 事業の改善や新たな価値実現を果たすDX推進の重要性

- 独立行政法人（以下「法人」という。）をとりまく環境の変化は激しく、政策課題が多様化・複雑化するしていく一方、急激な人口減少による担い手不足に直面する可能性がある。
- 各法人が、こうした大きな変化の中で、それぞれの使命を果たし、質の高いサービスを継続的に提供していくためには、**デジタル技術の利活用や保有するデータの連携・活用により、事業の改善や新たな価値実現を果たすデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進など、組織として変革し続けていくことが肝要**
- 「独立行政法人の業務管理及び内部管理について」※¹においても、主務大臣・法人に対し、**この趣旨に留意した目標・計画の策定、評価、平素からの業務運営の見直し・改善を期待する**旨を述べているところ。

※1 令和4年4月8日独立行政法人評価制度委員会決定。令和6年11月21日一部改定

■ DX推進に向けた法人の事例を紹介

- 各法人におけるDX推進のファーストステップとして参考となるよう、様々な取組に関する事例※²を紹介。本事例集をヒントとして、DXの更なる推進につながることを期待する。

※2 次期目標策定の議論にも資するよう、令和7年度において目標の見直しを行う法人を中心に取組事例を収集

組織全体でDXの推進に取り組んでいる事例

0 1	機構の運営方針を明確化し、業務効率化の取組を進めている事例	海洋研究開発機構（JAMSTEC）	P 6
	キーワード： マニフェスト 業務改革タスクフォース ミニマムスタート		
0 2	検討から実行に至るまで、業務見直しに向けた取組を段階的に実施している事例	国際農林水産業研究センター（国際農研）	P 9
	キーワード： ワーキンググループ D X 推進基本方針 実行体制の整備		
0 3	長期的なロードマップを策定・公表し、法人全体で取り組んでいる事例	水資源機構	P12
	キーワード： 水資源機構 D X プロジェクト ロードマップ 体制整備		

個別の課題の解決に当たって工夫している事例

0 4	システム間のセキュリティ水準のバラツキ等を課題と捉え、本部・各施設間の連携により、システム統合等を継続的に実施している事例	国立文化財機構（NICH）	P16
0 5		国立公文書館	P17
0 6	外部から専門人材を招聘している事例	日本高速道路保有・債務返済機構（高速道路機構）	P18
0 7		自動車技術総合機構（NALTEC）	P19
0 8	現場の課題を踏まえ、業務改善のためのツールを導入、ツールの利用を促す工夫を行っている事例	農林水産消費安全技術センター（FAMIC）	P20

過去に独立行政法人シンポジウム等で紹介した事例

09	BPR室を設置し、バックオフィス業務の業務改革を実施した事例	医薬品医療機器総合機構（PMDA）	P22
	キーワード： 情報化統括推進室 B P R ・ D X 推進室		
10	デジタル人材の確保・育成を行っている事例	製品評価技術基盤機構（NITE）	P25
	キーワード： 役職員全員のデジタルリテラシーの向上 N I T E に必要なデジタル人材のスキルマップ		
11	トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例	情報通信研究機構（NICT）	P29
	キーワード： N I C T - D X 全員参加型の D X 体制整備		

各事例のポイント

組織全体の戦略を策定

- ◆ 理事長が法人の運営方針としてマニフェストを提示、全職員に説明 **【01 JAMSTEC】**
- ◆ 理事長指示により、理事をトップ、各部署代表で構成するワーキンググループを設置。そこでの議論を基に、DX推進に関する基本方針を策定 **【02 国際農研】**
- ◆ 法人の業務や組織あらゆる分野で変革を図るための方針及び長期的ロードマップを策定・公表 **【03 水資源機構】**
- ◆ 中長期計画でNICT-DXを表明 **【11 NICT】**

デジタルリテラシーの向上

- ◆ DXリテラシー講座及び施策立案ワークショップを開催、ICT相談員制度を創設 **【01 JAMSTEC】**
- ◆ 役職員全員のデジタルリテラシー向上に向け、国家資格（ITパスポート等）を活用。資格取得率の定量目標を設定するとともに、目標達成に向けた学習支援、手続支援を実施 **【10 NITE】**

専門人材の確保・育成

- ◆ 外部から専門人材を招聘 **【02 国際農研】**
【05 国立公文書館】 **【06 高速道路機構】**
- ◆ デジタル専門人材に求められる専門性や技術レベルに合わせたスキルを整理したスキルマップを独自に策定 **【10 NITE】**

法人内の連携強化

- ◆ 本部・各施設間での密なやりとりを行いながら、システム統合・クラウド化を継続的に実施 **【04 国立文化財機構】**

実行に向けた体制の整備

- ◆ 経営管理担当の理事をトップとする業務改革タスフォースを設置 **【01 JAMSTEC】**
- ◆ 部署横断的なチームを編成 **【02 国際農研】**
- ◆ 理事長をトップとするDXプロジェクト推進委員会、一般事務DX推進部会、現場技術DX推進部会を発足 **【03 水資源機構】**
- ◆ 組織のシステム化、DX推進に関し、それぞれの専任組織を設置 **【09 PMDA】**
- ◆ 「全員参加型のDX」をスローガンに、トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制を整備 **【11 NICT】**

法人内の機運の醸成

- ◆ 法人役員が意欲的に現場に赴き、職員からの意見を吸い上げ、業務改善を促進 **【07 NALTEC】**

既存のICTツールの活用

- ◆ 会議のオンライン化、チャットやGoogle workspaceによるスケジューリングなどのツールの活用を推奨 **【01 JAMSTEC】**
- ◆ 新たなアプリの導入に当たり、活用方法を全職員向けに周知し、スムーズな移行と活用を促進 **【03 水資源機構】**

新たなシステムやアプリの構築

- ◆ 検査業務に必要な検査基準の検索システムを構築 **【07 NALTEC】**
- ◆ クラウド型業務アプリ開発ツールを活用し、独自のアプリを開発 **【08 FAMIC】**

組織全体でDXの推進に取り組んでいる事例

01 機構の運営方針を明確化し、業務効率化の取組を進めている事例【海洋研究開発機構（JAMSTEC）】

背景

- 大和理事長は、令和4年の就任直後から、現場職員との意見交換等を通じ、機構の課題として、機構全体の将来像を描き、それに向けて必要な研究・技術開発を進める思考が必要と認識
- また、そのような研究開発等の推進に当たっては、外部インターフェース（機構内各部署が外部（政策立案者、市民、産業）とのつながりを持ち、影響を与えること）を強化する必要があるが、この強化に当たって必要となる業務時間が不足していることから、**ICTを活用した事務部門の業務効率化が必要**との認識

海洋研究開発機構
（JAMSTEC）

- 研究開発法人
- 常勤職員数：938名（R6.4.1現在）
- 中長期目標期間（H31年度～R7年度）
- 拠点数：6

大和理事長によるトップマネジメント

- **大和理事長（令和4年度～）がマニフェストを提示**（令和5年4月。非公表）

◎機構の運営方針を明確にし、これを実現するためのメカニズムを整理

- ・大方針：研究、技術、経営管理部門の**三者の協働の強化**
- ・研究開発推進のための手段：**ICTの活用で業務効率化（令和10年度までに事務業務の時間を20%削減）**により、捻出した業務時間を外部インターフェースの強化などの業務に充てる

◎マニフェスト実現のための理事長の取組

- ・理事長自ら全職員にマニフェストの内容を説明（対面（横須賀本部＋横浜研究所）※オンライン併用の説明会実施）
- ・複数の**タスクフォース**を設置し、実行体制を整備
- ・機構全体のICTリテラシー向上を重要課題として、リテラシー向上のための方策検討を指示
- ・マニフェストに沿った取組に対する**理事長裁量経費**を措置

※取組全体として原則年間1億円程度（運営費交付金の0.3%程度）のうち、DX分は令和5年度：3,600万円、令和6年度：400万円

※理事長裁量費が措置された例：次期会計システム検討のための委託経費（令和5年度：2,000万円）

タレントマネジメントシステム導入経費（令和5年度：800万円）

施策立案ワークショップで企画されたアイデアの検証経費（令和6年度：400万円） 等

◎業務改革に当たっての理事長のマインド

- ・とにかくできるところから
- ・失敗すればやり直せばいい

= ミニマムスタート（既存ツールの最大活用、身近な業務から改善）

01 機構の運営方針を明確化し、業務効率化の取組を進めている事例【海洋研究開発機構（JAMSTEC）】

業務効率化のための体制整備

➤ 業務改革タスクフォースの設置（令和5年度）

◎**事務業務の時間20%削減**に向け、業務改革案の審議・検討、全体調整を行うもの

- ・経営管理担当理事（CIO）による統括の下、一部研究部門の部門長及び事務系部長級等（情報セキュリティ・システム部長、研究推進部長、経営企画部長、総務部長等、設置当初13名）をメンバーとし、理事長も会合に参加することで、機構経営に直結

業務改革タスクフォースによる取組

➤ 取組方針の明確化のため、**事務業務のガイドライン**の策定（令和5年度。非公表）

◎事務業務全般の合理化・効率化及び業務時間削減のため、機構全体で統一化を推奨する※¹既存ツールや手順を明文化

ミニマムスタートが業務改革の近道ということを組織内の共通認識とし、業務上の各場面で推奨されるツールの活用方法等※²を案内

※1：各業務内容に応じて効率的な方法を選択して活用すれば良いとの考えから、あくまで方法は「推奨」という位置づけ

※2：チャット活用、会議のオンライン化、Google workspaceによるスケジューリング、無駄会議・無駄参加削減、
資料は原則電子化、議事録作成は最小限 等

◎ガイドラインの浸透、推進を促すための取組

- ・毎日の社内報メールや各種会議体の活用
- ・理事長が率先して各種ツールを活用、部署長に利用を促す

◎成果：・会議のオンライン化によって、議事録の代わりに録画データを残すことで省力化

- ・会議・委員会の統廃合、運営簡素化
- ・必ずしも実開催しなくて良い、不要な作業は削減して良いという職員の意識の変容
- ・アンケートに回答した職員のうち7割以上が業務のスピードアップを実感
- ・メールにファイルを添付する機会減少による情報セキュリティの向上

01 機構の運営方針を明確化し、業務効率化の取組を進めている事例【海洋研究開発機構（JAMSTEC）】

業務改革タスクフォースによる取組（つづき）

➤ 機構内リテラシー向上のため、DXリテラシー講座・施策立案ワークショップの開催（令和5年度のみ）

◎狙い：・DX推進に不可欠なマネジメントやアイデア創出方法の習得

- ・自らがやり遂げる実体験
- ・具体の成果出し（DX企画の実装）

◎内容：・参加者：部署・役職・勤務地を問わない希望者（参加人数 講座：70名、WS：23名）

- ・DXリテラシー講座：eラーニングで基本的な知識を学んだ上、DXに関するアイデア企画を作成
- ・施策立案ワークショップ：講座において実装可能性の高いアイデア企画を提案した者がオンラインで参加し、アイデアを企画書としてまとめ、役員と業務改革タスクフォースに提出し、査定を受ける

◎実施方法：外部委託（委託費用：770万円 **理事長裁量経費**で措置）

委託内容：講座とワークショップの開催及びアイデア企画の立案サポート

◎工夫：・企画立案サポートまでを条件に委託業者を選定

- ・施策立案ワークショップ参加者は、令和5年度中は、本来業務と兼務ながら、正式な業務として取り組めるよう、理事長から**DX推進チーム**員として指名を受け、企画書の完成までを実施
- ・委託期間終了後の令和6年度以降は、**業務改革タスクフォース**のメンバー（本来業務と兼務）として、企画実装に取り組んだ
- ・地方拠点職員もオンラインで参加

◎成果：検証を行っているDXアイデア企画（令和6年度まで）

小規模実験的に取り組みやすく、かつ、自らの困り事がデジタル技術で改善される実体験が得られるもの（ミニマムスタートの一環）

- ①生成AI活用した職員のための対話型相談窓口（内部用のチャットボット）の開設
- ②人事系の応募資料の自動作成ツールの構築
- ③RFID（電子タグ）による機構資産（研究機材）の管理システムの構築

※取組の効果等については、令和7年度中に行う上記アイデア企画の検証を踏まえ、費用対効果等を含め、総合的に判断する予定

課題・対応方針

- ミニマムスタートの取組の結果、個別にシステムが運用されている状況。また、これまで運用している基幹システム（人給システムや入構管理システム等）も、各担当部署で管理・運用されている状況。このため、まずは組織全体のシステムの状況を把握した上で、整理・統合等により業務効率化・コスト削減を図る必要（基幹システムの再整理については令和7年度より検討開始予定）

02 検討から実行に至るまで、業務見直しに向けた取組を段階的に実施している事例

【国際農林水産業研究センター（国際農研）】

背景	国際農林水産業研究センター（国際農研） ○国立研究開発法人 ○常勤職員数：179名（R7.1.1現在） ○中長期目標期間（R3年度～R7年度） ○拠点数：2（このほか、東南アジア連絡拠点有。共同研究を実施している国・地域も多数）
➢ 比較的小規模の法人であることから、今後、人数を維持しながら既存・新規業務に安定的に取り組むためには、内部統制のほか各種業務の高度化・効率化が急務であると認識 →DXの推進が必要 ➢ 第5期中長期目標（令和3年度～7年度）に、DXによる内部統制の仕組みの高度化及び業務運営の効率化の推進の内容を盛り込まれた。	ワーキンググループ（第1期）メンバー 理事（主査）、企画連携部長、総務部長、企画管理室長、庶務課長、財務課長、監査室長、研究基盤室長、リスク管理室長 ワーキンググループ（第2期）メンバー 理事（主査）、企画連携部長、総務部長、企画管理室長、庶務課長、財務課長、監査室長、研究基盤室長、リスク管理室長、研究支援室長
取組	
○ワーキンググループ設置（令和3年5月（第1期）、令和4年4月（第2期）） ◎中長期目標の達成に向けて、小山理事長（令和3年度～）のトップダウンにより設置 ・狙い：各職員が業務の問題点を発見し解決策を提案することで、問題解決の迅速化が図られること、DXによる新しい方法や横串の連携に対し、柔軟に対応 理事をトップに据え、各部署の代表により構成（第1期：9名、第2期：10名。右記メンバー構成参照）することで、法人全体として取り組むべき事項について部署横断的に精査・検討 ・活動内容： 【令和3年度（第1期）】 ・法人内規程の体系を整理 →規程が散在していることで、上下関係やほかの規程との関係が不明確 規程分類を業務種別と目的レベルで体系的に整理し、規程間の縦の関係と横の関係を明確に ・農水省所管の他法人におけるDX取組状況をリサーチし、自法人の足りない点を確認 →DXによる業務効率化には各部署の業務内容や業務フローに基づく分析が必要、クラウドなどのサービスを利用していない。 【令和4年度（第2期）】 ・法人内規程の体系整理結果をどのようにDXに生かしていくか検討 →規程類データベース構築の構想を練る。 ・法人内業務の現状把握やDXによる業務改善の可能性を探るため、業務の棚卸しを行い、DXの効果が比較的高いと考えられる19業務（勤務時間管理・賃金給与計算業務等）について業務フローを作成。一つ一つの作業工程において、担当者、作業の発生時期、作業時間等を洗い出すとともに、業務の棚卸しを通じて、異なる部署間での連携・連絡が効率的でない点があることを把握	第2期ワーキンググループでは、業務棚卸しや業務フローの改善方針を議題とする予定だったため、予算、公的研究費、外国出張に関する事務を担当する研究支援室長をメンバーに追加

02 検討から実行に至るまで、業務見直しに向けた取組を段階的に実施している事例 【国際農林水産業研究センター（国際農研）】

○取組内容の明確化（DX推進基本方針 非公表）

当面の間（令和9年までをめど※）、以下に取り組むこととした。

※方針は現行目標及び計画に基づいて検討、策定されたため、現行目標期間中は変更予定はないものの、次期目標及び計画に対応する必要がある場合はそれに合わせ内容を変更予定

<基本方針の内容>

- ・法人内全在籍者等の一元管理のためのデータベース構築
- ・コンプライアンスに関する研修等の受講管理や研究業績等のデータベース構築
- ・法人内の各種届出等のワークフロー化と部署間の情報伝達、職員への通知等の仕組み構築
- ・コミュニケーションツールの活用及びグループウェア機能の更新
- ・IoT及び各種AI技術を活用した研究活動等の高度化 など

○組織一体的な取組の推進（組織内の意識を醸成）

部署横断的なチーム編成

DXは特定部署のみの取組ではなく、部署横断的な取組となることから、法人内の合意形成を丁寧に実施する必要

→各部署の代表などにより構成される必要なチームを組織

→クラウドサービスなど新しいシステムの法人内展開に当たっては、都度、職員へのマニュアル配布や講習会の開催などを通じ、組織内の理解と協力が得られるよう努めた。

ワーキンググループで検討した内容を踏まえた基本方針

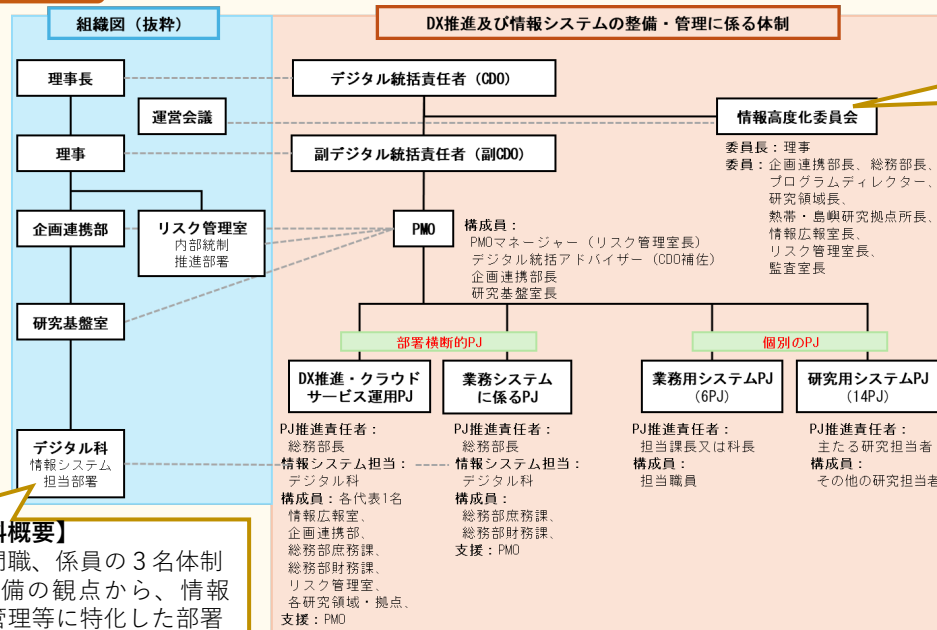
→DXに関する法人内の合意事項との位置付け

→後述のDX推進に係る各プロジェクト（チーム）の役割や責任が明確に



DX取組の推進力強化に寄与

参考（体制図）



【情報高度化委員会概要】

DXを活用し法人全体に関わる新規事項に取り組む際や、導入するシステムが大幅に変わるといった重要事項がある場合、委員会を開催
※PMOが企画した案件について、デジタル統括責任者（理事長）と相談。統括責任者が必要と判断した場合、委員会を開催するという流れ

【部署横断的プロジェクト】

DX推進・クラウドサービス運用プロジェクト…

法人内の各組織の事情に精通する人材として各組織代表により構成。グループウェアの更新やクラウドを活用したシステムの実装などDX推進に係る法人全体としての検討、実装を行う。

業務システムに係るプロジェクト…

庶務や財務等の管理部署担当者により構成。次期業務システムの検討などを行う。

【個別プロジェクト】

業務用システムプロジェクト…

現行の業務用システム（6種類）について、それぞれのシステムの管理運用等を実施。そのうち、人事給与、勤怠管理、財務会計の3システムについては、次期更新時（R8）に統合や連携を図るため部署横断的プロジェクトで在り方を検討

研究用システムプロジェクト…

現行の研究用システム（14種類）について、デジタル技術を活用した研究活動に関する企画やシステムの管理運用等を実施

【デジタル科概要】

- ・科長、専門職、係員の3名体制
- ・DX環境整備の観点から、情報システムの管理等に特化した部署

02 検討から実行に至るまで、業務見直しに向けた取組を段階的に実施している事例 【国際農林水産業研究センター（国際農研）】

取組の成果

○内部統制の観点

- ・クラウド導入による全職員IDの一元管理
→データベースを構築し各職員端末のログ監視、ファイル暗号化が可能となったことなどにより、情報漏えい対策が強化
- ・クラウドを活用したコンプライアンス研修の受講管理
→全職員受講必須のコンプライアンス研修について、理解度確認テストの正誤判定を紙からクラウドに置き換えたことで、確認の即時性が向上し、回答率が低い設問に対して迅速なフォローアップが可能に
- ・法人内規程類データベースの構築
→各種規程の体系的把握が可能となったことにより、規程の上下関係や他の規程との関係が明確に

○業務効率化の観点

- ・部署内外の情報共有等にクラウド上のコミュニケーションツールを活用
→業務効率化、ペーパーレス化を推進、印刷費は令和2年度比で9.8%削減（令和5年度実績）

○組織全体として

- ・各組織の代表からなるチームであるワーキンググループにおいて検討したことで、そこでの検討結果を組織全体の方針としてオーソライズできた。
- ・DX基本方針では、DX推進が法人全体の課題である旨を明確にし、役職員のレベルを問わずDXに取り組む意識を醸成
→DXに係る取組に対して、職員から提案が出てくるなど、法人全体の意識浸透のみならず、**ボトムアップの取組にもつながっている。**

【ボトムアップ取組例】

- ・各種申請や届出については、それぞれ定められたラインを通じて担当部署に提出されるが、申請や届出の種類によって誰が承認ラインに含まれるのかの判断は、各担当者がメール配信時に行うため、煩雑な作業となっていた。
- ・職員からその作業をフローに置き換えたいとの要望があったため、各担当部署において対応可能性を探り要望を反映させ、メールでの作業をクラウドサービスで構築した承認フローに置き換え、それぞれの申請や届出の種類によって自動的に承認フローが組み立てられ、クラウド上に承認の記録も残されるようにした。

課題・展望

- ・今後は、基本方針に示された「法人内の各種届出等のワークフロー化と部署間の情報伝達、職員への通知等の仕組み構築」や「IoT及び各種AI技術を活用した研究活動等の高度化」などの取組のほか、各種業務システムの更新に合わせ、クラウドとシステム間の連携を予定
- ・DXの更なる推進には、進捗評価も重要であることから、今後、評価指標や目標の検討・設定が必要と考えている。

03 長期的なロードマップを策定・公表し、法人全体で取り組んでいる事例【水資源機構】

背景

- ① 水資源機構において、従来よりICTを活用した建設現場の生産性向上を図る取組として「i-Construction & Management」※の取組を実施していたほか、国交省においてもDX推進に向けた取組が加速（「インフラ分野のDX推進本部」の設置（令和2年7月）など）
※ 調査・測量から設計、施工、検査、維持管理・更新までの全ての建設生産プロセスでICT等を活用し、建設現場の生産性向上を目指す取組
- ② 今後の人口減少・技術者不足が予測される中、また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、エッセンシャルワーカーである職員が同時に多数感染しないことが重要視されるなど、一層の業務効率化、業務継続性の向上や働き方改革の必要性の高まり

水資源機構

- 中期目標管理法人
- 常勤職員数：1,240名（R7.1.1現在）
- 第5期中長期目標期間（R4年度～R7年度）
- 7つの水系において建設した54施設（32ダム等）の管理、14の建設事業（改築などを含む）を実施
- 運営費交付金なし

取組

<独立行政法人水資源機構DX推進プロジェクト策定・公表（令和3年9月）>

業務や組織でのこれまでの当たり前を打破する意識改革や新たな発想、内外との連携・連結等により、業務や組織、職員の働き方等あらゆる分野で変革を図ることを目的として、令和3年9月に「独立行政法人水資源機構DX推進プロジェクト」を策定し、HPで公表した。

○DX推進のねらい

- ・ ICTの活用によって、従来以上に視覚的・直観的に施設の効果が分かるようになり、国民・利水者にとって生活・産業に必要な水の確保や、災害による被害の軽減などへの理解が広がることが期待できるほか、機構の職員にとっても、遠隔で効率的に業務を遂行できることに加え、従来以上に組織横断的な意思決定、対応が可能となることが期待できる。

○基本方針

- ・ あらゆる分野でICTを活用して国民・利水者への各種サービスの向上を図り、安全で良質な水の安定供給や、災害に強い安全で豊かな地域づくりにより一層貢献する。
- ・ テレワークの一層の推進を図るなど機構内の業務プロセス、働き方を変革し、職員の適切なワークライフバランスを実現しつつ、将来へ向けて担い手の確保を図る。

※ 従来の取組（ICTを活用したダム等建設及び施設管理、文書管理等のシステム導入による業務効率化、技術情報のデータベース化、遠隔化、自動化等のICTを活用した取組）を踏まえ、引き続き遠隔化、自動化といった観点に沿って取組を深化、拡大していくほか、従来以上に、情報処理技術に関する人材の確保・育成や機構職員全体のICTリテラシーの向上等を図っていくこととした。

03 長期的なロードマップを策定・公表し、法人全体で取り組んでいる事例【水資源機構】

<独立行政法人水資源機構DX推進プロジェクト策定・公表（続き）>

- ロードマップ**の策定
 - ・PhaseⅠ：第5期中期目標期間（令和4～7年度）
 - 「建設工事」「施設管理」「一般事務」「技術力向上」の4項目に分け、デジタル技術活用の深化を図りつつ、DXの体系化に向けての検討・試行を実施
 - ・PhaseⅡ：第6期中期目標期間（令和8～11年度）
 - PhaseⅠで実用化した技術の体系化を図り、職員がそれらを十分に使いこなすことで、組織全体のDXに関する意識改革が図られることを目指す。
 - ・PhaseⅢ：第7期中期目標期間（令和12～15年度）
 - 機構で培った体系化されたDX技術を国内外へ展開

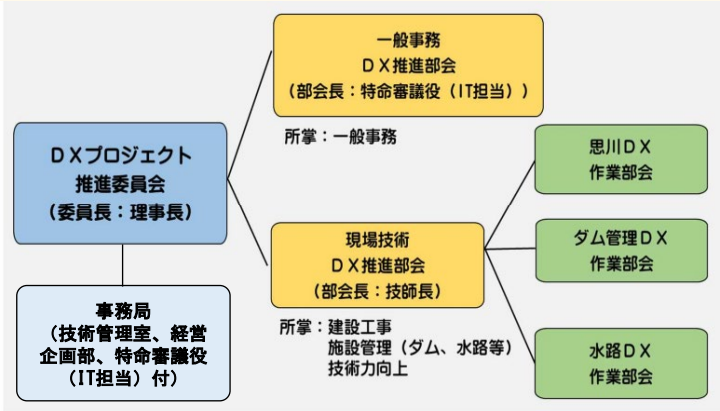
<DXプロジェクト推進のための体制整備>

- ・DXプロジェクトを着実に遂行するため、以下の体制を整備

○DXプロジェクト推進委員会

- ・理事長をトップとし、副理事長を副委員長、全本部長（5名）と技師長を委員（計8名）として、トップダウンで指示ができる体制を整備
- ・プロジェクトを遂行するための到達目標、スケジュール、実現可能性といった比較的大きなテーマについて議論する場として、年2回程度開催
- ・事務局としては、技術管理室、経営企画部、特命審議役（IT担当）付を配置。令和4年度に、上記に特命審議役（IT担当）を加えてそれぞれをPMOと位置付け、各部署のシステムの更新や統合等を推進

水資源機構DX推進プロジェクト ロードマップ				
	既往	PhaseⅠ (第5期中期目標期間)	PhaseⅡ (第6期)	PhaseⅢ (第7期)
建設	ICT施工、CIM活用、 情報共有の効率化、 遠隔臨場、UAV三次 元測量 等	最後の新規建設フィールドの活用 改築事業等における推進	BIM・CIMの 体系化	機構DX技術 の外部展開 (国内外)
ダム		思川開発での幅広い先進的な取組 等		
水路		遠隔臨場 等		
管理		管理上の課題への対応技術の推進 省力化・効率化・高度化		
ダム	新技術の試行	管理CIM、UAV等活用した点検・調査・ 監視等、遠隔監視、遠隔操作、アンサン ブル予測を活用した事前放流の高度化、 統合ダム防災支援システム、AI予測精度 向上 等		
水路	AI、CIM、アンサン ブル降雨予測、管理 支援システム、 UAV・水中ドローン 活用、HMD 等	DB統合・拡充等による効率化・高度化、 ICT等活用した不可視部分機能診断調査、 UAV等活用した点検・調査・監視 等	施設管理全体の DX体系化	一般事務の業 務効率化のた めのDX体系化
共通		遠隔支援、移動設置型振動診断装置 等	DX活用スキル の向上	
一般事務	Web会議システム利 用推進、リモートデ スクトップ導入 等	業務継続・働き方改革推進への環境整備 各システム間の機能連携、働き方改革等 への環境整備、サテライトオフィス 等	組織全体の意 識改革	
技術力向上	情報収集整理・DB 構築、防災訓練シ ミュレーション開発 等	組織の技術力維持・向上（活用・習得・ 継承・育成） デジタル技術を活用した技術伝承 等		



03 長期的なロードマップを策定・公表し、法人全体で取り組んでいる事例【水資源機構】

<DXプロジェクト推進のための体制整備（続き）>

○DX推進部会（一般事務）

- ・ 特命審議役（IT担当）を部会長とし、各部室長（17名。うち10名が技術職）が出席
- ・ 一般事務に関する各種システムの課題への対応、通信環境整備に係る検討などを実施
- ・ グループウェアをOffice365（E1）へ移行（令和6年2月）。各機能の使い方について容易な解説（Outlook、Teams、OneDrive、OneNoteなどテーマ別）を全職員向けに配布・周知することで、スムーズな移行と活用促進を図った。

○DX推進部会（現場技術）

- ・ 技師長を部会長とし、各部室長（15名の技術職）が出席
- ・ 建設工事、施設管理（ダム、水路等）の分野においてDXに関する情報収集、整備に向けた検討、試行の評価を実施

- ・ プロジェクト推進に当たって、組織として情報が不足しているとの危機感から、IT担当のほか、従来の仕事のやり方や働き方を変えていきたいと考える総務課、企画課等の若手職員が、民間企業を訪問して取組を学んだり、行政機関の広報誌等でDX関連の記事を読んだりするなど、**職員が自発的に行動**するようになった。
- ・ 新しいことに抵抗があった職員を含め、DX推進にかかわる施策について、予算要求に当たって躊躇なく立案するなど、前向きな姿勢が見られるようになった。

課題・今後の方針

- 一般事務（人事・財務など）において、部署ごとにゼロからシステムを構築・運用していたが、その保守等で恒常的に費用が発生する。
 - 汎用ソフトウェアによる統一的な一般事務システムの構築、それに合わせた業務の整理・体系化を進めることが必要（現場組織の再編（各地事務所の一括化）に伴い、オンラインでの業務の実施など柔軟な働き方に対応できるよう、通信環境の向上も進めている。）
 - ICTスキルを持つ人材の確保に苦慮している一方、機構の業務は多岐にわたるため、外部人材に頼るだけでは業務への理解不足等の懸念があり、法人全体でDXを推進する点において不十分
 - 機構業務に精通したICT人材の獲得及び職員自身のICTスキル向上を両輪で進めていく必要
 - DXプロジェクト推進委員会において、金尾理事長（平成30年度～）から、何か分からないことがあればICT担当に任せるといったことではなく、**職員全員が「自分事」として取り組むようにという強いメッセージを発出**（令和6年3月）
- ⇒ 業務の体系化や職員のスキル向上等、引き続きロードマップに従って上記取組を進めていく方針

個別の課題の解決に当たって工夫している事例

04 システム間のセキュリティ水準のバラツキ等を課題と捉え、本部・各施設間の連携により、システム統合等を継続的に実施している事例【国立文化財機構（NICH）】

ポイント

- 機構の発足に伴う各施設の統合前は、施設単位でシステムを管理・運用していた経緯から、**システムのセキュリティ水準について、各施設システム間にバラツキが生じていること等を機構全体の課題と認識**
- システムの統合・クラウド化に当たり、**本部・各施設のシステム担当間の密なやりとりを行いながら、継続的な取組を実施**

背景（課題認識）

- 機構の発足に伴い各施設が統合される以前は、全ての情報システムが施設単位で管理・運用されていた経緯から、**セキュリティ対策等の水準にバラツキ**あり。また、セキュリティ・インシデント対応としてのEDR※¹導入は、施設単独では困難な状況
- いわゆる「ひとり情シス」※²の施設もある中、システム統合・クラウド化は、各施設の運用状況等について担当間で認識共有しながら進める必要

※1 EDR（Endpoint Detection and Response）：端末やサーバ装置（エンドポイント）における活動を可視化し、不正プログラムの検知や記録、攻撃遮断などの対処といった機能を提供するもの

※2 情報システムを担当する人が1人しかいない組織

体制

- 情報システム・セキュリティ委員会
（構成）委員長：総務担当理事・CIO、委員：本部事務局長・副CIO、機構内有識者・CIO補佐役、事務局職員(7)、施設職員(各施設1～3)
（主な役割）機構全体のシステム・セキュリティ方針に係る事項を審議・決定
- NICH-CERT連絡会
（構成）本部及び各施設のシステム管理者
（主な役割）共通セキュリティポリシーに基づく対応、機構共通システム運用に必要な各施設との調整、各施設システムの課題共有

取組・成果、今後の課題

- メールサーバーの統合・クラウド化、機構広域ネットワーク構築、財務会計システムのクラウド化・就業管理システムの導入、EDR導入など、**数力年をかけてシステム統合等を継続的に実施し、セキュリティの強化や業務の効率化・省力化に貢献**
- アプリやセキュリティソフトの**ライセンスを本部一括購入することで調達手続を一本化**。就業管理システムの導入により、職員が行う就業打刻や各種休暇申請、人事担当が行う各種勤怠の集計や休暇管理が自動化され、**勤怠管理業務全般が効率化・省力化**
- **NICH-CERT連絡会において、日頃からグループウェアやチャットツール等を活用し密なやりとりを行い、気軽に相談できる関係を構築して取組を継続。セキュリティポリシーの運用・解釈、ユーザー対応等の共有の場として、また、新システム導入に際しての担当者のスキルアップや導入のメリットの認識合わせの場として機能**
- 専門人材の確保や、クラウド費用等の価格上昇に対応できる予算の確保に苦慮。効率的な管理運用やランニングコストの低減にも留意し、限られた人員・予算の中にあっても必要な質を確保しつつ業務効率化も図られるよう取り組む。

国立文化財機構

- 中期目標管理法人
- 中期目標期間（R3年度～R7年度）
- 常勤職員数 432名（R6.3.31現在）
- 施設等 本部、国立博物館(5)、研究所等(3)
- DXの推進に係る取組の例
 - ・国立博物館と文化財研究所が所蔵する文化財のデータベース、デジタルアーカイブ等の公開
 - ・**各施設システムの機構共通システムへの統合**

05 外部から専門人材を招聘している事例【国立公文書館】

ポイント

- PMOの業務に関する専門的な事項について支援、助言等を行うため、**デジタル統括アドバイザーとして外部の専門家を委託**

背景（課題認識）

- 公文書館は、デジタルアーカイブ事業の展開、デジタル技術の利活用の推進、新たな公文書館に向けた業務・サービスの見直し※を進める必要 ※利用者サービスのオンライン化、資料管理のシステム化、デジタルアーカイブの強化 等
- 他方、館職員の大半は事務系で、最新のデジタル技術等の情報の入手や活用には不得手
- 従前から外部専門家をCIO補佐官として充てていた経緯あり

体制

- PMO
(構成) デジタル統括責任者：次長、副デジタル統括責任者：総務課長
デジタル統括アドバイザー(1)：専門的業務を担える事業者
(主な役割) 情報システムの整備及び管理を行い、ITガバナンスを機能させる
- デジタル推進室は、館のデジタル化推進に関する総括、企画立案、総合調整、システム整備・管理業務等を実施。**現場職員の問題意識をデジタル統括アドバイザーに伝え、システム面での改善を検討するなど現場との橋渡し役**としても機能

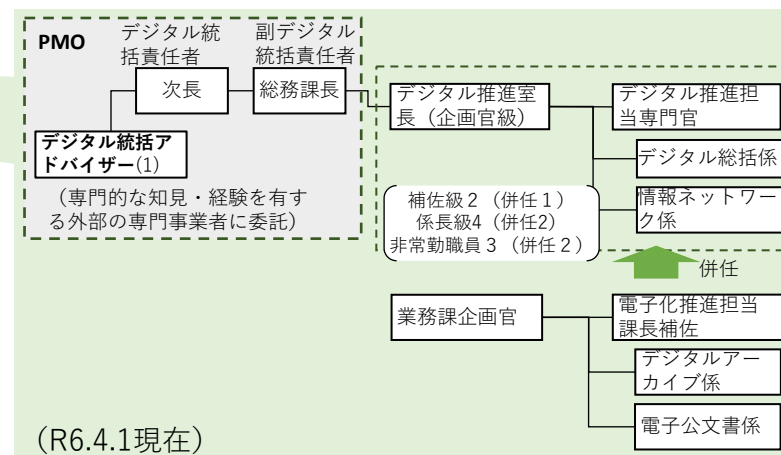
取組・成果、今後の課題

- 館の業務・サービスの見直しを進めるに当たり、デジタル統括アドバイザーは、**デジタル統括責任者を補佐し、PMOの業務に関する専門的な事項を支援・助言**
- アドバイザーの役割はあくまで支援・助言であり、それも踏まえ、企画、判断は館が行うといった役割分担を明確化**
- 業務・サービスの見直しやシステム導入の際の投資効果等に関して、必要なシステム構築の全体像も見極めながら検討していく。

支援・助言の例	- デジタルアーカイブシステムの更改に係る、調達仕様書・要件定義書、投資対効果の妥当性に関するレビューの実施 クラウドサービス市場の動向や技術の変遷、政府のデジタル整備の動きなどの情報の収集・提供 - 館の業務システム構造や扱う業務情報の特性を踏まえ、現場の職員が理解しやすい事例を盛り込んだ情報セキュリティ研修を実施
アドバイザーの選定	令和11年度末の新館移転を見据え、中期的な観点から支援を受けられる体制とするため、約5年間契約で業務を委託（一般競争入札（総合評価方式）、契約額：1.5億円）。日常のやり取りはメール等で行うほか、月4回程度の会議や意見交換を実施 - 調達は総合評価落札方式とし、アドバイザーや補佐官としての実績に基づく、省庁・独立行政法人の具体的事例の把握、館の特性を踏まえた解決策提案能力などを評価基準とした。
関係構築の工夫等	どのような場面で、どこまでのデジタル化が最適かといった改善の枠組みについて、費用対効果、館の規模や業務特性、サービス・管理各部門の課題も踏まえ、業務委託開始時、開始後の定期会議などの各段階で認識を共有しながら実行

国立公文書館

- 行政執行人
- 常勤職員数 89名（R7.1.1現在）
- 拠点 本館、分館等(2)
- DXの推進に係る取組の例
 - ・国の行政文書の電子的管理に関する取組支援
 - ・利用者サービスのオンライン化
 - ・デジタルアーカイブ事業の強化



06 外部から専門人材を招聘している事例【日本高速道路保有・債務返済機構（高速道路機構）】

ポイント

- DX推進のため、**最高情報責任者の補佐官として外部の専門家を配置したPMO体制を構築**

背景（課題認識）

- **課ごとにシステムを構築・保有しており、機構として組織だった管理ができていない**
- **機構職員は国及び高速道路会社からの出向者のみで構成され、専門人材の継続的な確保・育成が困難**
- **機器の使用方法的な照会対応などを職員が対応し、業務負担が増加**

体制

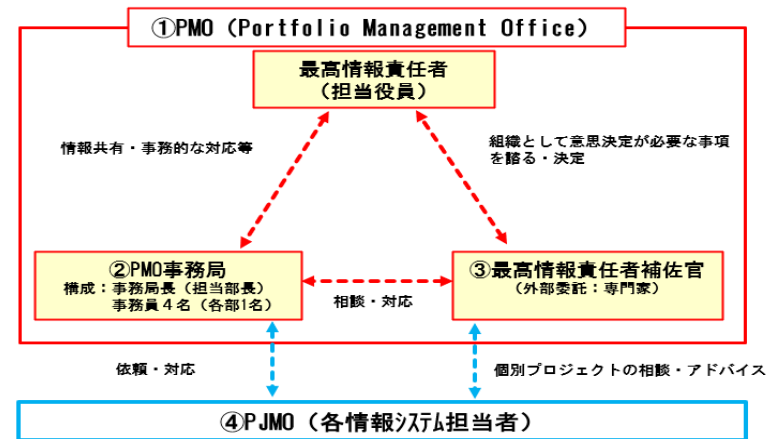
- PMO
（構成）最高情報責任者：担当役員
最高情報責任者補佐官(1)：外部の専門家
事務局長：担当部長
事務局員(4)：各業務の事情にも精通した組織構成となるよう、各部から職員を選定
（主な役割）各情報システムにおけるセキュリティ対策の強化・適正化

取組・成果、今後の課題

- 各課システムのネットワーク構成・セキュリティポリシー準拠状況等の確認、執るべき対策の優先順位付け、基幹LANシステム更新に係る事業者との打合せ等を最高情報責任者補佐官が支援
- 補佐官の知見も得ながら、PMOにおいて各課システムの一元管理を進め、機構全体として最適なシステム構成を検討・構築していく。
また、業務効率化に向け、AIの活用なども検討していく。

日本高速道路保有・債務返済機構（高速道路機構）

- 中期目標管理法人
- 中期目標期間（R4年度～R7年度）
- 常勤職員数 84名（R6.4.1現在）
- 拠点 横浜本部、関西業務部
- DXの推進に係る取組の例
・機構業務のデジタル化



支援・助言の例

- ・各課システムの現状把握のためのPJMOへのヒアリングに参画し、ネットワーク構成・稼働状況・セキュリティポリシー準拠状況等を確認し、執るべき**対策の優先順位**を整理。また、サイバーセキュリティ対策統一基準の改定に伴う**セキュリティポリシーの改正**を支援
- ・基幹LANシステム更新に向けての事業者からの提案に対し、職員が理解できるよう**専門用語を解説、必要な意見出し**
- ・ソフトウェア等の脆弱性情報の機構システムへの影響の有無や影響がある場合の**対処法の提案**

補佐官の選定

- ・他法人への事前の情報収集から、**専門家の雇用は報酬面で困難**と判断。一方、従前の**常駐しない形での支援に不足を感じた経験**から、週3日の**常駐形態**とした上、まずは**2年間契約**で業務を委託（一般競争入札（総合評価方式））

関係構築の工夫等

- ・PMOがシステム不具合や困りごとを受け付ける旨の機構内周知、補佐官の予定をグループウェアで共有すること及び週3日常駐していることで、職員と適時共通の課題認識を持つことができるようになった。

07 現場の課題を踏まえ、業務改善のためのツールを導入、ツールの利用を促す工夫【自動車技術総合機構（NALTEC）】

ポイント

- 日頃からの現場とのやりとりを通じ、業務の課題を把握。高度化・効率化のための解決策を検討
- ツール導入後も現場の利用体験から改善点の洗い出しを行い、アップデートを継続

背景（課題認識）

- 自動運転等の技術の進展により基準新設や改正が頻繁に行われており、また、自動車に適用される保安基準は自動車の製造年ごとに異なるため、適用判断が複雑化
- 現場では、1日当たり数百台、1台当たり数分で、質の高い検査を効率的に行う必要がある中、電話帳ほどの冊子から基準をひもとくのではなく、検査担当者が検査対象に応じた検査基準を的確かつ効率的に検索・確認できるような支援が必要

体制

- CIO（総務担当理事）をDX推進の責任者とし、企画部が舵取り役となって、個別の取組の内容に応じ、必要な関係部署と連携して取組を検討、実行（例）検索システム構築の場合：企画部(2～3人)、検査部(2～3人)でチーム編成

取組・成果、今後の課題

- 役員が全国の検査現場（事務所）に意欲的に赴き現場の声を吸い上げて企画部に伝達したり、検査部が検査基準改正の機会を活用して現場と検査のやり方について意見照会・議論するなどにより、業務改善に向けた現場の思いが本部に届きやすい環境、風土を形成。デジタルを使い慣れた若い世代から、業務効率化につながるDX推進を求める声も届いている。
- 主務省とコミュニケーションをとり、必要な取組を中期計画に盛り込み、取組の意義を説明して予算を獲得

取組 ※検討から運用開始までは概ね1年間		ポイント
step1	企画部・検査部合同でベンダーと打合せ（毎週1～2時間）	メンバーの現場経験を生かし、現場で使いづらいシステムにならないよう意識しながら検索要件定義の打合せを念入りに実施
step2	プレテスト。現場職員全員に実際に使ってもらい、意見をシステムに反映（2～3回）	ブロック機関単位で事務所の意見を段階的に集約する、想定外の意見にフォーカスして深掘りする、などの工夫により全国拠点の意見整理を効率化
step3	運用開始。その後も現場に使用感を照会。利用体験を踏まえて改善点を洗い出し、改修内容を検討（月1～2回）。アップデートを継続	・100点のシステム構築には時間を要するため、一部機能から運用を開始 ・システム導入の背景、必要性を現場に丁寧に説明 ・費用対効果が大きい改修から実施するなどコストとのバランスにも留意

- アナログ作業削減により、業務が効率化。役員の現場巡視時に、デジタル技術を活用した業務効率化の観点からの改善意見が寄せられるなど、現場職員の目線が変化
- コスト面からは全てのシステム化は難しいが、職員の負担軽減や働きやすい環境整備のため、バランスをとりながら進めていく。

自動車技術総合機構（NALTEC）

- 中期目標管理法人
- 中期目標期間（R3年度～R7年度）
- 常勤職員数 1,048名（R6.3.31現在）
- 拠点 本部、交通安全環境研究所、地方検査部等(93)
- DXの推進に係る取組の例
 - ・検査業務の支援のための検索システム構築
 - ・事務作業の品質向上のためのオンライン届出システム構築
 - ・機構内基盤システムの統合

08 現場の課題を踏まえ、業務改善のためのツールを導入、ツールの利用を促す工夫を行っている事例【農林水産消費安全技術センター（FAMIC）】

ポイント

- 業務の適切な進捗管理、期限内の報告を行うため、**ノーコードのアプリ開発ツール**を活用し、**独自にアプリを開発**
- 実際にツールを活用する**ユーザーとの事前調整**やマニュアル作成により、**ツールの使い勝手の向上**を図り、正確かつ確実な業務の執行に貢献

背景（課題認識）

- 立入検査、調査業務について、各業務の報告期限が年度目標で定められており、**業務の適切な進捗管理、期限内の報告を行う上で、業務ごとに異なる管理項目を担当が管理しやすい環境の構築**が必要
- 従来活用していたツールのサービス終了に伴い、改めて適当なツールを検討するタイミング

体制

- 従来ツールを活用していた**担当部署の各課から検討メンバー**を輩出（計8）

取組・成果、今後の課題

- 立入検査、調査業務の進捗管理やファイル共有を通じた**業務の効率化のためのツールとして、クラウド型業務アプリ開発ツール（Kintone）を導入**（契約額：約80万円/年。担当職員150名程度が当該アプリを活用）

取組		ポイント
step1	導入ツールの選定（候補のピックアップ、メリット・デメリットの整理）、導入スケジュールの検討（2年）	従来ツールで有用だった機能の維持、ツール販売元による使い方教示の支援の有無など、 新ツール導入で現場に混乱が生じないか、各担当の要望に柔軟に対応できるか、より作業を効率化できるか、などの観点からツールを選定
step2	・システムの理解を深めながらアプリを試作（1か月） ・試作アプリを現場に展開、 要望を吸い上げて改善 （2か月）	・自主的な情報収集や販売元からのアドバイスを受け、試作アプリを作成 ・現場の アプリ機能への理解なしには改善要望も出ないため、試作段階から棄損しても支障のないアプリとして現場に展開し実際の操作を促す
step3	運用開始後、職員が積極的にアプリを活用 現場からのアイデア を基に、 アプリ上に検査業務の疑問点を全国の担当者に質問できる「質問コーナー」を設置 、職員の 交流の場 として機能	・具体的な操作手順、画面遷移をマニュアルに整理 ・業務に活用可能な機能は積極的に提案

- 立入検査、調査など約1,500件（R6年度）について、**適切な進捗管理の下、期限内の報告が完了**
- **出向から戻った職員が出向先で得られた経験を踏まえ業務改善の提案をし、それを幹部が受けとめて改善の検討が始まる**などしている。

農林水産消費安全技術センター（FAMIC）

- 行政執行法人
- 常勤職員数 625名（R7.1.1現在）
- 拠点 本部（農業検査部、横浜事務所含む）、地域センター(5)
- DXの推進に係る取組の例
 - ・**検査部門におけるクラウド型業務アプリ開発ツールの導入**
 - ・法人文書管理システム、勤怠管理システムの導入

過去に独立行政法人シンポジウム等で紹介した事例

09 BPR室を設置し、バックオフィス業務の業務改革を実施した事例

【医薬品医療機器総合機構（PMDA）】（令和7年2月10日 独立行政法人シンポジウム）

[シンポジウム
再生リスト](#)[資料](#)

PMDAにおけるBPR/DXの実績例

○組織内部から外部へのペーパーレス推進

内部向け

2018年 ノートPC・無線LAN導入 >> 会議資料印刷の削減（導入4か月で半減）

2020年 複合機設置台数削減 >> 印刷行為自体の抑制

2023年 電子決裁システム・労務手続きの電子化導入 >> 添付資料印刷の削減

外部向け

2022年：BOX導入 >> 外部委員が参加する会議（110会議）資料印刷の削減

結果

2018年末:2,235,261枚/月 2019年4月:1,154,208枚/月 2023年12月:503,807枚/月

○市販パッケージやクラウドサービスの活用

人事給与・労務管理・財務会計・電子決裁等のバックオフィス業務システムの更新に伴い、カスタマイズを最小化するために業務標準手順書及び規程を見直し。「過去の経緯があるから」といった理由でのカスタマイズを抑制。

結果

業務標準手順書・規程見直しにより、業務負担感が15%低下。

更に新システム導入により、24%低下（全体で実施前比42%低下）

○薬事行政事務（申請・届出等）のオンライン化推進

2014年、医療用医薬品承認申請に用いる治験データ提出システムの開発着手。

この時点で国・機構・都道府県に対して行われる申請・届出手続きに応用可能なシステムとなるように設計を進めていた。

その後機能拡張を実施し、現在ほぼ全ての手続きがオンラインで可能。

直近のオンライン提出率（申請）は新医薬品は96.4% 全体では42.7%。

余談：コロナ禍においてもPMDAがワクチン・検査薬等の審査業務を円滑に進めることができた背景の一つに、この提出システムの存在があったと考えている。

09 BPR室を設置し、バックオフィス業務の業務改革を実施した事例

【医薬品医療機器総合機構（PMDA）】（令和7年2月10日 独立行政法人シンポジウム）

[シンポジウム
再生リスト](#)[資料](#)

システム化・BPR/DXそれぞれの専任組織設置

○情報化統括推進室

- ・ 情報システム業務のみを担当する専任部署として**2007年**に設置。
- ・ 他組織でのシステム業務経験者を20数名採用し、業務システムの企画・設計・プロジェクト運営等を担当。
- ・ システム導入の企画段階から参加することで、将来のシステム利用範囲拡大を想定し、拡張・改修しやすい設計を提案するなど、ベンダー任せの開発では得られない効果を発揮している。

○BPR・DX推進室

- ・ 業務改革を担当する専任部署として**2022年4月**設置。
- ・ 金融機関での業務改革経験者2名とプロパー事務系職員により構成され、昨年度までにバックオフィス業務の業務改革・新システム導入を実施。
- ・ 経験者の知見をプロパー職員（BPR・DX推進室及び各部室担当）が、業務改革・新システム導入プロジェクトで実践し経験値を高めた。
- ・ プロパー職員は順次異動させ、業務改革経験者を組織全体に浸透させることを計画している。

09 BPR室を設置し、バックオフィス業務の業務改革を実施した事例

【医薬品医療機器総合機構（PMDA）】（令和7年2月10日 独立行政法人シンポジウム）

[シンポジウム
再生リスト](#)[資料](#)

組織のシステム化・DX推進に必要と考えること

○情報システム・DXの専任部署を設置する

- ・ 業者任せや実務担当者の努力による解決ではなく、組織内に専門知識を有する職員を配置し、組織全体で対応。

○小さな改革を重ねた先のゴールイメージを備えた戦略をつくる

- ・ 改革は一過性のものではなく継続すべきもの
- ・ その結果到達すべきゴールを予め設定し組織で共有。

○業務担当者と小さな改革で得られるものを共有し、自分事と捉えてもらう

- ・ システム化やDX推進を『経営者に押し付けられて行うもの』ではなく、『来年の自分や後任のために行うもの』と理解してもらう。

○担当者が孤立しないように、経営幹部が全体をフォロー・サポートする

- ・ 各プロジェクトの進捗把握は当然だが、担当者だけでは解決・調整困難な課題（例えば複数部署に関係する規程改訂に係る調整）に対して、解決に必要な関係者働きかけを実施。
- ・ 更に、職員がシステム化・DX化を納得して進められるように会話の機会を増やし、闊達な意見交換ができる環境整備を心掛けた。

10 デジタル人材の確保・育成を行っている事例

【製品評価技術基盤機構（NITE）】（令和6年1月29日 独立行政法人シンポジウム）

シンポジウム
再生リスト



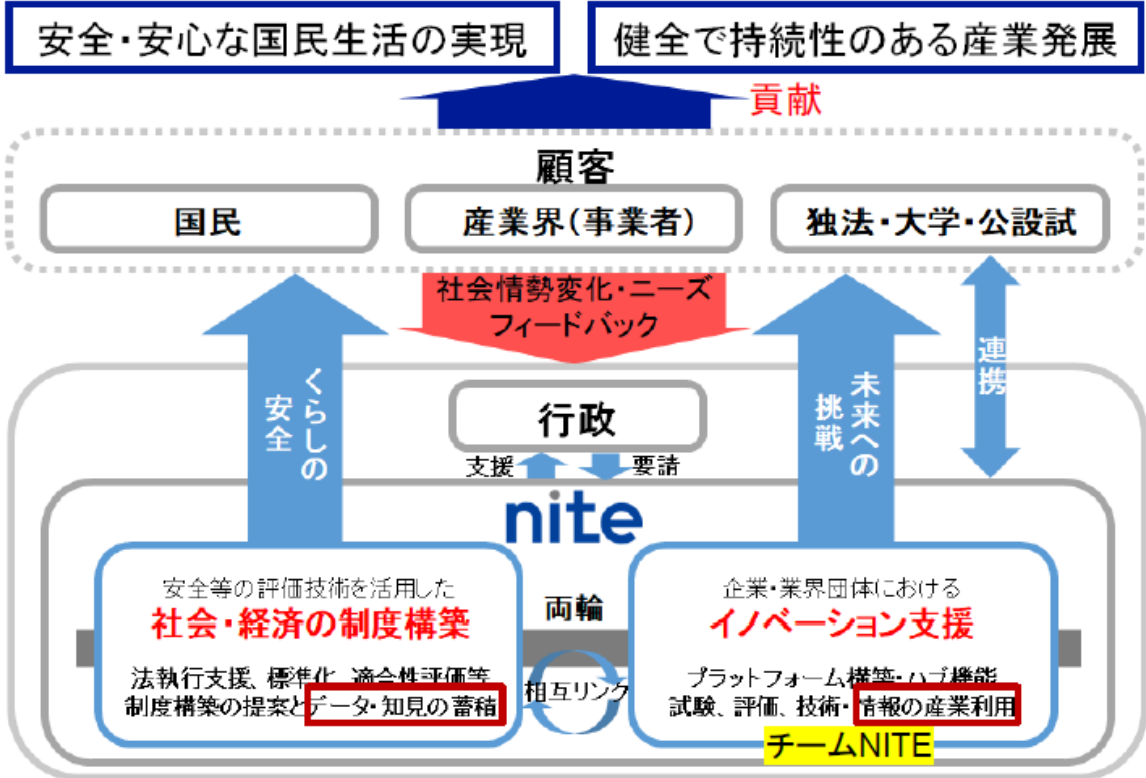
資料



NITEの概要（デジタルリテラシー向上の重要性）

5

NITEのビジネスモデル



工業製品等の品質に関する情報の収集、評価、整理及び提供等を行うこと。
(機構法第3条機構の目的から抜粋)

NITEの取組を分析すると、業務情報を収集解析し、提供することが全分野の共通要素技術になっている。

また、NITEは急激に変化する顧客ニーズに柔軟に応えることが必須。

NITEはDXと親和性がある。

組織力・人材力を強化し、デジタル技術等を活用した事業価値の向上を図るとともに、法執行支援・制度構築とイノベーション支援にバランス良く取り組む。

チームNITE: NITEの各事業分野・地域拠点の総合力を発揮して、中小企業・スタートアップのイノベーションを支援する取組。

10 デジタル人材の確保・育成を行っている事例

【製品評価技術基盤機構（NITE）】（令和6年1月29日 独立行政法人シンポジウム）

シンポジウム
再生リスト



資料



役職員全員のデジタルリテラシーの向上（1st step）⁷

- ・業務の効率化と生産性の向上のために、DXは経営の課題であり、かつ現場の課題。経営者である役員と現場の職員1人1人がデジタル活用のマインドを持つことがDX推進に不可欠。
- ・役職員全員がデジタル技術とデータを活用できる一定のスキルを持つことが効果的と想定。

取組

- 役職員全員にITパスポート試験合格の取得を推奨し、
- 事業計画において取得率に関する管理指標を、役員主導で設定

ITパスポート
試験
活用理由

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が、職業人として誰もが備えておくべきITに関する基礎的知識を測ることを目的として実施している国家試験。
ITに関する新技術や手法の概要に関する知識をはじめ、経営全般やプロジェクトマネジメントの基礎的知識など、デジタルを業務に活かすための情報が体系的に網羅されており、文系理系全体に親和性あり。

学習支援
（e-ラーニング、参考書の提供）

手続支援
（電子チケットの配布）

これらの取組みを令和3年度から継続して実施。

継続は
力なり

10 デジタル人材の確保・育成を行っている事例

【製品評価技術基盤機構（NITE）】（令和6年1月29日 独立行政法人シンポジウム）

[シンポジウム
再生リスト](#)[資料](#)デジタルリテラシー向上の成果（1st step成果） 8

成果

- 役職員のITパスポート試験等情報処理技術者試験の**取得率80%以上**を達成。
※令和4年度のITパスポート試験における社会人受験者全体の合格率は55%
- **業務効率化**や**新たな価値の創出**が促進。

- NITE**全体のリテラシーが底上げ**
- 職員が自らデジタルリテラシーを向上させる**行動変容**が発生
- 現場において業務運営や意思決定を**効率化・高度化**する動きが活発化

（例1）

バイオの微生物提供業務において、進捗状況の見える化ツールを**自発的**に作成。

- ・**自らの業務効率化**：時間外勤務を50%減少。
- ・**新たな価値の創出**：事業者の微生物受領までの所要日数を50%以上削減。

（例2）

国際の蓄電池試験業務において、データ解析システムを**自発的**に構築・運用。

- ・**自らの業務効率化**：データの解析時間を2日間から劇的に改善。
- ・**新たな価値の創出**：事業者へのデータ提供時間も数日間から即日お持ち帰りに。

（例3）

令和7年度に更新を予定している
NITE情報基盤システムについて、**職員**のデジタルリテラシーの向上を踏まえた大幅な要件見直しを行い、**相当のコストダウン**を実現見込み。

↓
働き方改革と顧客サービスの向上を同時に実現。

業務効率化

新たな
価値の創出

10 デジタル人材の確保・育成を行っている事例

【製品評価技術基盤機構（NITE）】（令和6年1月29日 独立行政法人シンポジウム）

シンポジウム
再生リスト

資料

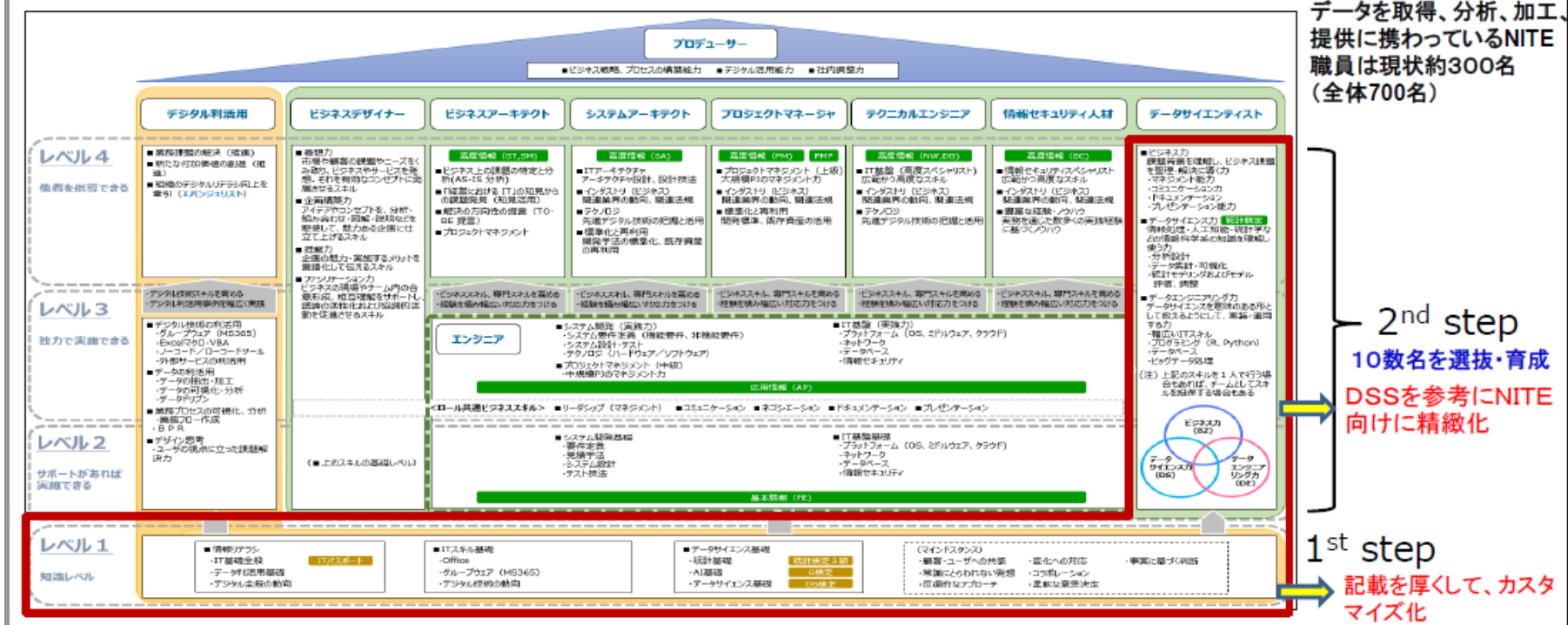
専門性の高いデジタル人材の確保・育成（2nd step） 10

情報システムを構築、運用する専門人材に加えて、デジタル技術とデータを「合理的な業務プロセスの提案」や「新しい価値の創出」に結びつけていく人材が必要。

取組

- デジタル専門人材に求められる専門性や技術レベルに合わせたスキルを整理した上で、「**NITEの業務執行に必要なとなるデジタル人材**」の育成を推進。
- 既にNITEに必要なデジタル人材のスキルマップを独自に策定済み。

※IPAの報告書（平成31年度）を参考にスキルマップを策定。さらにDSS（METI, IPA 令和4年末）を踏まえて改訂中。



11 トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例

【情報通信研究機構（NICT）】（令和5年4月13日 独立行政法人評価制度委員会）

[取組事例資料](#) >



DXの推進に関する事例 ～ トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例～ 【情報通信研究機構】

背景

- 理事長の強いリーダーシップの下、第5期中長期計画（令和3年度～）において、機構の運営方針の中で新たに「**NICT-DX**」を打ち出し、**研究開発のDXと業務/組織のDXの強化を目指す**

NICT-DXの定義

NICTの研究開発のあり方、パブリックサービスの届け方、研究開発支援の方法、さらにはそれらを実現するための仕事や契約の進め方、働き方など、デジタルテクノロジーを活用して改革する中で、日々の業務・組織改革、新規研究開発プロジェクトや新規サービスを創造し、NICTと社会の持続的な発展に貢献すること

- NICT-DXを推進するため、機構のスローガンとして「**全員参加型のDX**」を打ち出した

取組

トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等の整備

トップダウンによる組織体制の整備

< 4 p 図参照 >

- **NICT-DX推進委員会を設置（委員長：総務系理事）し、トップマネジメントが働きやすい組織体制を整備。**
- NICT-DX推進委員会内に**NICT-DX企画推進ワーキンググループ（WG）を設置**。WG内の6つのプロジェクト（PJ）を中心にDXを推進
- 6つのPJは、各課題を解消するための4つの「個別型PJ」と個別型PJの作業が縦割りにならないよう2つの「横串型PJ」で構成
- 横串型PJのメンバー（主にDX企画推進室員）を各個別型PJに配置し、**個別型PJ及び横串型PJが相互に連携・調整・チェックするマトリックス体制を整備**

ボトムアップによる提案の実現を推進する仕組みの整備

- DX関係を含む業務運営等の改善に関して職員から意見や要望を募り、職員が提案した内容について機構内で検討し、良い内容の提案については、WG内のPJが支援するなどして、その実現に向けて推進する仕組みを整備

11 トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例

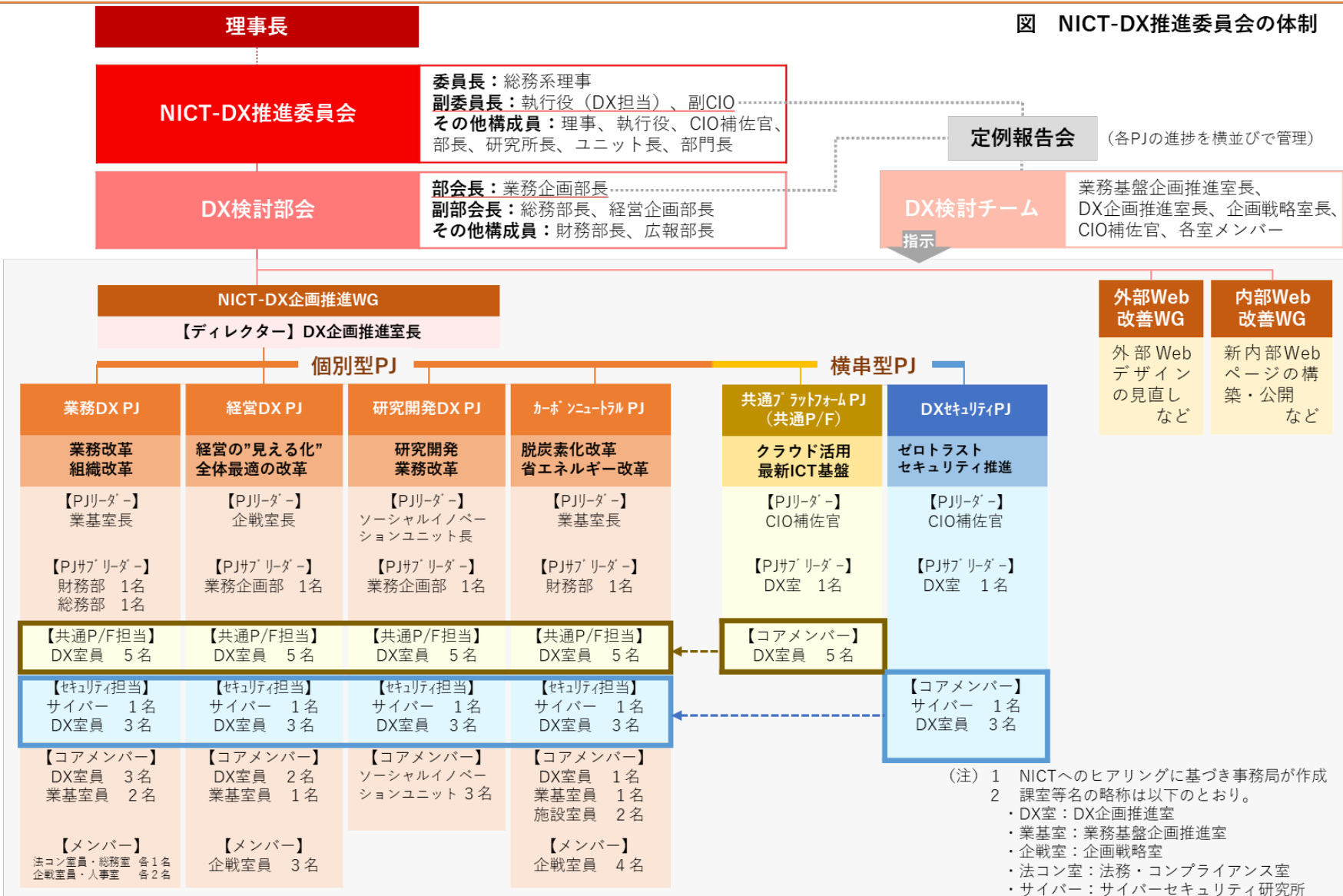
【情報通信研究機構（NICT）】（令和5年4月13日 独立行政法人評価制度委員会）

[取組事例資料](#) >



DXの推進に関する事例 ～ トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例～（つづき）

図 NICT-DX推進委員会の体制



11 トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例

【情報通信研究機構（NICT）】（令和5年4月13日 独立行政法人評価制度委員会）

[取組事例資料](#) >



DXの推進に関する事例 ～ トップマネジメントとボトムアップが相互に作用する組織体制等を整備した事例～（つづき）

課 題	対 応
➢ DX担当者と原課担当者で業務に関する知識・理解度が異なり、会話がかみ合わないなど意思疎通が図りにくく、なかなか作業が進捗しないPJもあり ➢ 業務企画部及びDX企画推進室は新設部署であったため、発足当初、DXを推進する専従スタッフが不足	➢ 各PJにおいて、定期的に課題に応じた関係部署との定例打合せを開催し、丁寧に説明等を繰り返すことで意思疎通を図り、着手可能な作業から順次取組を開始 ➢ 公募による採用の実施や民間企業からの出向者等により人材確保を行い、体制を整備

成 果

- トップダウンで整備された組織の活躍による成果
- 業務DXPJ・・・機構内対象手続きの電子化による業務効率化（手続きのうち81.9%を電子化、87.7%で押印廃止）（注）
 - 研究開発DXPJ・・・NICT共用施設運営業務のワンストップサービス化
（Beyond5G委託事業者向けのNICT施設利用案内サイトの整備公開、Web入力フォーム稼働開始）
 - 共通プラットフォームPJ・・・Microsoft Teamsの機構内一斉導入により、機構内作業や意思疎通の迅速化・簡素化
（約80%の職員がコミュニケーションツールとして使用）
- ボトムアップ（職員からの提案）による成果
- イベント時の来場者アンケートを実施するアンケートフォームを運用し、集計を自動化（リアルタイム集計が可能）
 - 入札資格等申請の電子化により、利用者の利便性向上、職員の業務効率化（参加事業者からも利用しやすくなったとの声）
 - 電子契約システムの導入により、手続きの簡素化（契約に要する期間を約2週間から1日程度に短縮）

（注）押印廃止や電子化ができなかった手続は、他制度等との関係で押印廃止や電子化ができなかった手続

今後の展望

- スキルレベルに応じた人材の認定制度など、他法人のDX関連人材育成制度に関する情報を収集するなどにより、外部人材の登用だけでなく内部人材の育成制度の整備について検討
- 業務プロセスの見直しまで含めてDXを推進するためには、各現場のメンバーが積極的に関与する必要があることから、職員の知恵を拾い上げる工夫を広げることを含めて、「全員参加型のDX」を更に推し進めていく

「独立行政法人の業務管理及び内部管理について」 (令和4年4月8日独立行政法人評価制度委員会決定。令和6年11月21日一部改定) (抄)

1. 業務の効率化や新たな価値実現につながるデジタル対応
 - ① 新型コロナウイルス感染症の感染拡大を含めた様々な環境変化を契機として、法人のサービスの受け手となる国民に新たな価値をもたらすとともに、法人の役職員が効率的・効果的に働けるようにするため、**業務手法等を不断に見直すよう促すこと。**
 - ② 見直しに当たっては、**デジタル技術の利活用を、それぞれの法人の現状と目指すべき姿を整理したうえで積極的に検討するよう促すこと。**その際、単に業務手法にデジタル技術を導入するだけにとどまることなく、**デジタル技術の利活用や、保有するデータの連携・活用により、事業の改善や新たな価値実現を果たすデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する**とともに、デジタル技術を活用する**人間の立場に立ったデジタル化**を促すこと。
4. 限られた資源を最大限活用するための資源配分の重点化(メリハリ付け)
 - ① 政策課題等の複雑困難化や人的資源の制約が顕在化する中、法人が、国の政策における重点分野や法人に強みのある分野にその資源を重点配分するよう、環境変化を踏まえて、法人の業務の重み付けを適切に行うとともに、上述1.のとおり**DXの推進等による業務の効率化を促した上で、必要なリソースの確保を通じて、法人が質の高いサービスを継続的に提供できるようにすること。**

独立行政法人のデジタル化の取組について

令和3年2月18日第29回独立行政法人評価制度委員会 野路委員長提出資料を基に作成

一般に、「デジタル化」と言われる取組は、3つに分かれる。その実をしっかりとあげるため、各法人が**個々の取組は3つの中の何をしようとしているものであるかを明確に意識**した上で対応することが必要

1

仕事のプロセス(やり方)をデジタル化し、システム化を図って業務を効率化

旧来の仕事のやり方を単にデジタル化しても生産性向上にはつながらず、**仕事のプロセス(やり方)を改革した上で、デジタル化を進める**ことが必要

2

デジタル技術を活用して、技術、モノ、サービスを創造し、これまでになかった「新しい価値」を見出す

社会や国民に、例えば手続の革新的な利便性向上やその中で得られたデータを活用したサービスの創出といった**新しい付加価値を提供**することが重要

3

デジタル技術を活用して、各法人の枠を超えて「新しい価値」を創造し、社会的課題の解決を進める

プラットフォーム化を進め、情報や成果を社会にオープンにすることで外部のIoTパートナーやソリューションパートナーと連携し、エコシステムを構築し、**スピード感を持って社会的課題の解決に努める**ことが重要

【本調査研究事業の成果物・特徴】



行政職員自らが

- ・ 変革の**進め方**が分かる
- ・ **変革手法の使い方**が分かる

⇒**変革を自ら実践できる**

「業務量調査」と「業務標準ガイドライン」による業務量の削減（抜粋）

何故その変革を行
うことになったの
かという背景から
掲載

変革を実行していくために留意した点、実践から得られた教訓を掲載

...

変革の実行時にそのまま活用できるワークシートと利用時のポイントを記載（ワークシートのファイルもダウンロード可能）

これらの成果物は **総務省ウェブサイト** (https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/gyokaku_01.html) 及び **課題解決ツールボックス－公的機関の課題解決フレームワーク・実践事例集－** (<https://www.gov-toolbox.jp/>) (※) から閲覧・利用が可能

※公開された総務省調査研究成果物を一部活用して運用されている外部サイト（運営：一般社団法人行政情報システム研究所）