

4 手続の DX 推進のための組織体制の状況

農林水産省においては、中長期計画において、「令和7年度までに行政手続のオンライン利用率を60%とする」との目標を掲げて、eMAFFの利用推進に取り組んできた。具体的な取組としては本省（大臣官房デジタル戦略グループ）が主体となって地方農政局（企画調整室及び地域拠点）を通じて eMAFF アカウント取得方法等の共通的な部分を担い、本省（制度所管部門）が主体となって地方農政局（各制度担当）を通じて各制度における eMAFF の利用方法等の個別・具体的な部分を担うという役割分担の下、全国の都道府県及び市町村に対して、eMAFF の概要資料の配布や、eMAFF セミナー等を通じて操作方法の説明等を実施してきている。

上記2のとおり、制度別の取組状況については、年度別の目標を掲げて進捗状況を確認して取り組んでいる制度もあれば、開始当初の一般的な周知にとどまっている制度もあるなど、一様ではない状況であるが、ユーザーと関わる地方農政局における取組状況については、以下のとおり利用推進のための組織的な取組が実施できていない状況が確認できた。

(1) 普及啓発の取組状況

今般の調査対象とした地方農政局（6）においては、令和5年度まで、本省（大臣官房デジタル戦略グループ）の方針に基づき、eMAFF アカウント取得方法等の共通的な取組を実施していたことが確認できた。しかしながら、各地方農政局管内における都道府県、市町村等の現状について、eMAFF の利用に必要なアカウントの取得状況を把握している地方農政局は一部にとどまり、いずれの地方農政局においても、eMAFF による申請状況までは把握していない実態が確認できた。

これについては、eMAFF とは別に、オンライン申請の実装・運用に必要な情報の連携・共有及びスケジュール管理を目的とした専用ツール（eMAFF 営業支援ツール）が提供されているものの、地方農政局によれば、「当該ツールは、eMAFF アカウント等の簡易的な情報を確認することしかできず、手続別の利用状況は把握できない」とのことであった。

このため、今般の調査対象とした地方農政局の地域拠点からは、「毎年、市町村から、eMAFF 組織アカウントの取得状況を聴取して把握している。しかし、各制度の審査者アカウントの取得状況や利用状況までは把握しておらず、一般的な周知にならざるを得ない」との意見が聴かれた。

(2) 利用推進のための進捗管理状況

今般の調査において、上記目標（令和7年度までにオンライン利用率60%）に向けて、年度別・制度別の目標や、本省、地方農政局双方の具体的な取組を定めた、利用推進に係る進捗管理を行うために必要な計画は確認できなかった。なお、今般の調査対象とした地方農政局の中には、各部局内の組織目標（半期ごと）において、数値目標などの取組内容を掲げている地方農政局もあったが、数値目標は必ずしも実

態を踏まえたものではなく、かつフォローアップも実施されていない状況であった。このため、本省、地方農政局及び地域拠点それぞれにおいて、利用推進に向けた意識統一がされていない。

また、地方農政局の実務担当者によれば、「本省から地方農政局に対しては、全体的に利用推進を図る以上に、具体的な数値目標もなく、進捗管理も求められていない」とのことであり、具体的な取組は地方農政局に任されているともいえるものの、各地方農政局管内における制度別の利用状況を進捗確認している状況は認められなかった。さらに、地方農政局における利用推進のための取組について、効果があるとする地方農政局もあったが、内容は eMAFF の利用に必要なアカウントの取得状況の把握にとどまり、利用状況の把握までは確認できなかった。

これらの状況を踏まえれば、オンライン申請システムによって実現しようとする目的・目標について、各制度・各地域における目的・目標にまで落とし込まれていなかったことから、制度所管部門（本省）及び業務実施部門（地方農政局等）において認識共有・浸透が十分図られず、目標達成に対する関与が明確にならなかったと考えられる。また、これらの状況が、結果として、各制度における既存の業務の見直し（BPR）やオンライン申請の利用推進につながらなかった一因であったことがうかがわれた。

他方、令和2年7月17日に閣議決定された「規制改革実施計画」において、「個別分野におけるオンライン利用率の大胆な引上げ」に重点的に取り組むとされたことを受けて、各府省は取組対象事業ごとに基本計画を策定し、オンライン利用率の目標を設定することとされ、その後の令和4年6月7日に閣議決定された「規制改革実施計画」においても、引き続き「短い期間でPDCAを回してオンライン利用率を大胆に引き上げる取組を着実に推進するとともに、エンドツーエンドでのサービスのデジタル完結に向けた取組の更なる拡充・加速を図る。」とされている。

これを受けて、農林水産省においても、eMAFFを対象として、「農林水産省オンライン利用率引上げの基本計画」（令和3年4月農林水産省策定）を策定し、スコアカード（オンライン利用率目標を設定した主要手続について、計画の進捗状況を視覚化したもの）を作成して公表している。当該スコアカードは、計画の見直しに利用するために、原則、四半期ごとに更新して公表することとしていたものの、申請件数が想定よりも低調であったことなどから、令和3年4月1日時点を最後に更新されていない。

(3) ユーザーニーズの把握状況

今般の調査対象とした地方農政局においては、省内スキームとして、地域拠点における農業者との接触機会のほか、eMAFF セミナー等を通じて把握できた意見要望について、本省を含めた関係部局で共有していることが確認できた。しかしながら、地方農政局の地域拠点における利用推進のための取組が限られているため、eMAFFに関するものは少なく、その内容も、「ログインできない」、「使い勝手が悪い」など、

一般的な意見が多い状況がうかがわれた。

農林水産省においては、平成 27 年 10 月の組織再編により、農政を伝え、現場の声をくみ上げ、ともに解決するため、地方農政局に、都道府県単位を基本とする地域拠点が置かれており、いわゆる現場と農政との結節点としての機能を担っている。このため、各種の行政手続において、特に、従来の申請方式の転換（デジタル化）という局面においては、申請者はもとより、申請先である都道府県、市町村等の実務担当者に対して、システム利用のメリットも含めて丁寧かつ継続的な周知を図る（農政を伝える）とともに、現場のニーズを把握（現場の声をくみ上げ）して、負担軽減及び利便性向上につなげる（ともに解決する）ため、その取組の起点として、地域拠点を含めた地方農政局における取組が重要と考えられる。

(4) 地方農政局の推進体制の状況

各地方農政局においては、令和 6 年度に、デジタルツールを用いた業務改善や eMAFF 推進を主な業務として担う業務見直し担当として、デジタル変革推進専門官等¹⁴が置かれたところ、本省（大臣官房デジタル戦略グループ）担当者との定期的な会議を通じて、各部局に業務効率化に取り組んだ例を共有している。しかしながら、今般の調査対象とした地方農政局においては、体制構築後、現行の eMAFF が見直されることとなったこともあり、行政手続に係る業務見直しの取組は確認できなかった。

中長期計画等において、オンライン実装の前提として、業務の抜本見直し（BPR）は「全て一旦完了」したこととなっているが、本省（制度所管部門）の対応は一律でなく、本省（大臣官房デジタル戦略グループ）においても横断的なチェックが行われた状況は認められず、地方農政局の実務担当者からは、「システム実装に当たって、制度所管部門が現場の業務フローを正確に把握できていないため、実効的な業務改善にはつながっていない」、「システムの利用推進に当たっては、実装する本省、運用する現場、利用する農業者それぞれの目線に立って考える必要があるが、そういったことが全くできていなかったと感じる」といった意見も聴かれた。

また、当時の課題として、「業務見直しは、(略) 利便性の向上やデータ利活用に繋がるものであり、(略) 全職員に意識され組織全体として定着させていくことが必要」とされているにもかかわらず、今般の調査結果においても、システム化のメリットであるデータ蓄積・管理による利活用を見据えた利用推進が行われていない状況が確認できたほか、地方農政局の実務担当者から、「省内において、システム化についてのビジョンがそろっていないと感じる」との意見も聴かれた。

このような現状の課題を踏まえて、オンライン申請の利用推進を図るため必要と

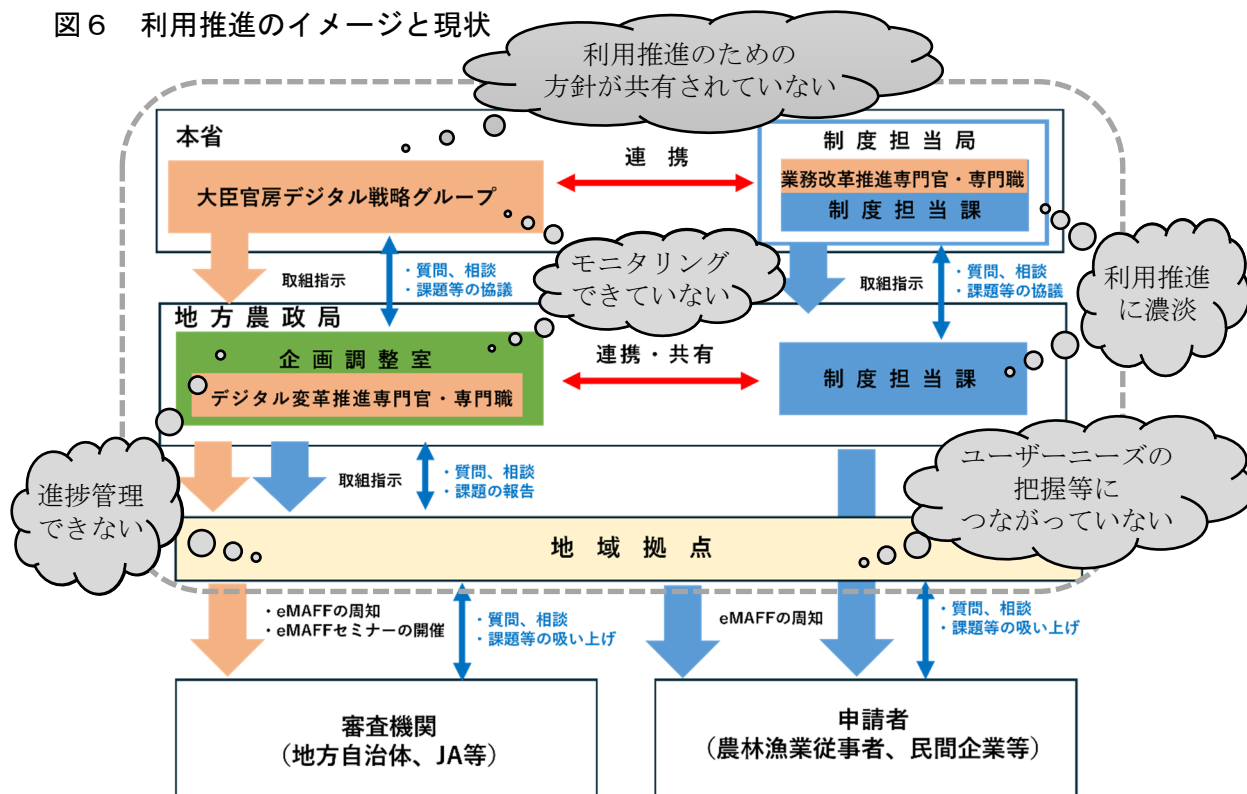
¹⁴ 農林水産省組織規則（平成 13 年農林水産省令第 1 号）第 160 条第 5 項において、「デジタル変革推進専門官は、地方農政局の所掌事務に関するデジタル技術の活用に関する専門の事項（データのマネジメント及び活用に関するものを含む。）並びにデジタル技術を活用した事務の運営の改善及び効率化に関する専門の事項についての企画、連絡調整及び指導に関する事務を行う。」とされている。

考えられる方策について、地方農政局の実務担当者に聴取したところ、以下のとおり、具体的な推進方法の情報共有や進捗管理が可能となる環境整備を求める意見が聴かれた。

- ・ オンラインの推進については、本省において、具体的な推進方策に係る指針を決めた上で、全ての地方農政局において同様の取組が行われるよう指示を出すべきである。
- ・ 現場において全体の状況を把握して、どのように進めるべきか、どのように取り組むべきかなど、進捗管理を行う体制を整える必要がある。
- ・ オンライン申請が全国的に多い手続名が分かれば、地域拠点が進捗する際の後押しになる。また、本省から効果的な推進方法（好事例）を提供してもらい、横展開を行うことも、地域拠点における推進活動の後押しとなり得るのではないか。
- ・ 今後、地方農政局（地域拠点を含む。）において進捗管理等を行うに当たっては、業務見直し担当たるデジタル変革推進専門官等に対して、オンライン申請の利用実態の把握のため、システム上の権限を付与するほか、システム上で実態把握・要因分析のためのデータが視覚的に分かりやすく表示されるサポートツール等が必要である。

（注）当省の調査結果による。

図6 利用推進のイメージと現状



(注) 農林水産省の資料に基づき当省が作成した。吹き出しは当省が付したものの。

(5) プロジェクト監理

「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン」(令和7年5月27日デジタル社会推進会議幹事会決定。以下「標準ガイドライン」という。)において、政府情報システムを整備して行うサービス・業務を単位としたプロジェクトの立ち上げに当たっては、実施している業務の状況を詳細に把握した上で、国民や職員等の利用者視点から十分に効果を実感できるものとするよう留意して、その目標を明確に定めることとされ、あらかじめプロジェクト計画書等を作成し、プロジェクトのライフサイクルを通じて達成すべき成果を明確にするなど、プロジェクト本来の目的に対して最大の成果を発揮することを目指すこととされている。これらを実現するため、「プロジェクトの目標が達成されているかを判断するために実施する継続的モニタリングの方法について記載する」とし、継続的・定期的にモニタリングを行うこととされている。

(プロジェクトの現状)

これについて、農林水産省が作成した eMAFF に関するプロジェクト計画書についてみると、令和4年度版において、その目的は、「農林水産業の実情を踏まえ、農林漁業者等の利便性向上、申請データの利活用促進等を図る」こととされ、以下のとおり目標等が掲げられている。

表9 オンライン化率等の達成目標

指標設定の視点	指標	達成年度	達成目標
オンライン化率	全体の手続のうち、オンライン化した手続の割合	令和4年度	100%
オンライン利用率	全体の申請のうち、オンライン申請の割合	令和7年度	60%

(注) 農林水産省の資料に基づき当省が作成した。

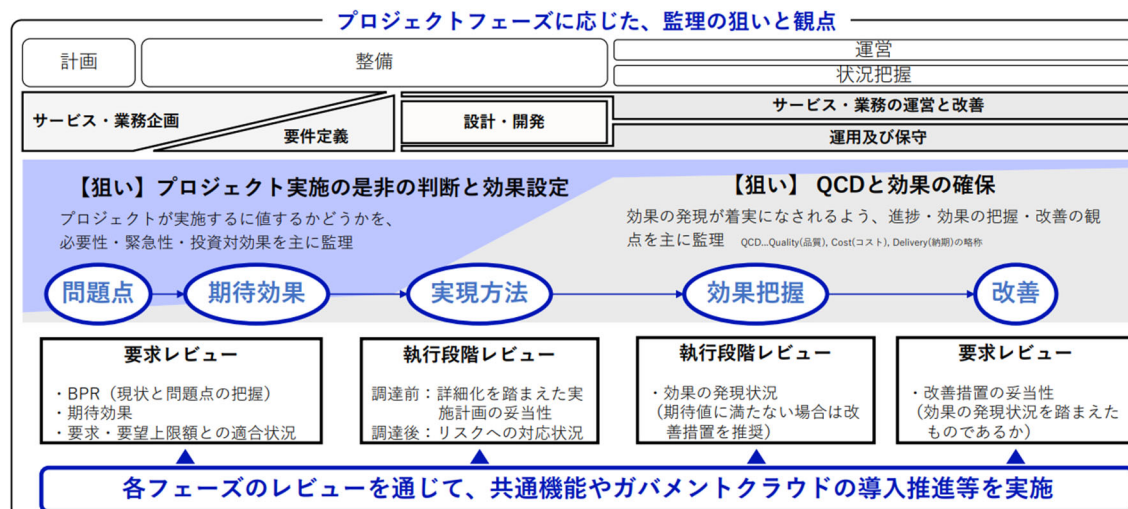
現状、オンライン化率は、令和4年度に、農林水産省が所管する約3,300の手続についてオンライン化が完了している一方、オンライン利用率は、参考として掲げた申請件数は伸びているものの、「集計方法を含め検討中」として具体的なデータが取得できていない状況が確認できた。なお、オンライン利用率の年度別の達成目標は、令和5年度のみ設定されている。

これらを踏まえ、令和7年度版においては、「eMAFFの利用実績が見込みに比べて低調であり、また、eMAFFによるオンライン申請を実施しても行政手続の負担軽減効果が十分に発揮できていない実態が明らかになった」とされ、8年度稼働をめどに、次期オンライン申請システムの構築が進められている。

(制度的な枠組み)

デジタル庁及び各府省は、利用者目線での行政サービスの改革と情報システムの改革を一体的に推進するため、予算要求段階から執行の段階まで年間を通じたプロジェクト監理（一元的なプロジェクト監理）を行うものとされている。また、各府省システムのうち特に重要なプロジェクトその他のデジタル庁が特に重要と認めるプロジェクトについては、デジタル庁によるレビューを行うこととされている。

図7 プロジェクトフェーズに応じた、監理の狙いと視点



（注）デジタル庁提出資料（令和6年度行政事業レビューの秋の年次公開検証（秋のレビュー）資料）から引用した。

具体的には、情報システムの整備及び管理の基本的な方針において、デジタル庁は、「実施段階である予算執行段階においては、各府省 PMO と連携し、プロジェクトが着実に実施され所期の効果を得られるものとなっているかを検証する」とこととされ、「レビューにおける指摘事項等の対応状況、プロジェクトの進捗状況の確認等を行い、プロジェクトの適切な推進を図るとともに、プロジェクトの是正・停止の要否等を判断する」とこととされている。

デジタル庁においては、一元的なプロジェクト監理におけるレビューの中で、「オンライン化した約 3,300 の手続に係るオンライン利用率の実績を把握し、その利用実績を踏まえて必要性・効果を確認・整理するとともに、利用実績が低調な手続についてはフォローすること」などの課題を指摘しており、eMAFF に関するプロジェクト計画についても、農林水産省に対して、目標に対する実績把握について改善指導等を行っていたとしているが、結果として実績把握が行われないまま、次期オンライン申請システムの構築が進められている状況にある。なお、政府情報システムの整備・運用等のプロジェクト推進に当たっては、各府省等の職員だけの体制では、知見や経験の観点から十分な対応が難しいため、デジタル庁は、各府省等の状況に応じて専門性の高い民間人材を派遣して伴走型支援を行っている。

このような状況を踏まえれば、オンライン申請システムとして構築された eMAFF は、農林水産省所管の全ての行政手続（地方公共団体の事務も含む。）を対象としたものであるがゆえに、それぞれの制度によって必要とする機能が異なるなど、システム上の課題のほか、申請者も審査者も異なるなど多様な主体が関わることによる制度そのものの煩雑さにおいて特殊性を有している。したがって、その実績把握に当たっては、あらかじめ統一的な把握方法まで含めて共通認識を持つ必要があることが示唆される。

また、標準ガイドラインでは、多数の外部関係者が存在するプロジェクトにおいては、その計画内容、全体スケジュール、進捗状況及び目標の達成状況について、関係者に対し、適時の情報共有に努めることとされている。

（認められた実態と課題）

地方農政局（企画調整室及び地域拠点）においても、オンライン申請の利用推進のための独自の取組はほぼ確認できず、制度別・地域別の利用状況も十分把握されていないため、課題として、具体的な推進方法の情報共有や、進捗管理が可能となる環境整備を求める意見が聴かれた。

また、デジタル庁及び各府省が行う一元的なプロジェクト監理において、プロジェクトの目的を実現するために必要な利用推進に係る取組状況について、デジタル庁からの実績把握に係る助言等にも未対応であるなど、農林水産省における実状を踏まえれば、ユーザーニーズの把握を含め、組織的に、統一的・継続的に取組が行われているとはいえず、その進捗管理が行われていない実態が認められた。

このため、農林水産省は、オンライン申請も含めて、行政手続に係る DX 推進を組織的に、統一的・継続的に行うため、適切なプロジェクト監理のための環境整備を図る必要がある。あわせて、デジタル庁は、その環境整備を支援するとともに、その進捗状況に応じて必要な見直しがなされるよう確認等を行う必要があるものと考えられる。

（所見）

上記のような現状を踏まえれば、まずは、デジタル化自体が目的化してしまわないよう、農林水産省においては、申請者・審査者の利便性向上及び業務負担の軽減の観点から、現場の業務フローを踏まえて、業務実施部門（地方農政局（地域拠点を含む。））とも連携して、デジタル化の有無にかかわらず、制度・手続の見直しも視野に入れて業務改革（BPR）に取り組むことが求められる。

また、プロジェクトの推進に当たっては、制度・手続の利用者がオンライン化による効果を十分に実感できるよう、その目標を明確に定め、継続的・定期的に運用実態を把握して、ユーザーニーズに基づき必要な見直しを行うことにより、適切な推進を図ることが重要である。このため、農林水産省及びデジタル庁は、以下の措置を講ずる必要がある。

- ① 農林水産省は、本調査結果から導出された「見直しが期待される事例」を踏まえ、既存制度を前提とせず、制度ごとに、デジタル化によるデータ利活用により期待できる効果を明らかにし、行政手続そのものの見直しも含めて業務改革（BPR）に取り組むこと。
- ② 農林水産省は、次期オンライン申請システムの構築・運用に当たっては、適切なプロジェクト監理のための環境整備として、以下の措置を講ずること。
 - ・ 制度・手続の利用者がオンライン化による効果を十分に実感することにつながるような達成目標（各年度の達成目標を含む。以下同じ。）を設定すること。
 - ・ 達成目標の達成に向けては、本調査結果により制度別に明らかになった課題も参考として、制度所管部門（本省）において、それぞれの制度の状況に応じた制度別の達成目標の設定や、業務実施部門（地方農政局（地域拠点を含む。））において、それぞれの地域の状況に応じた地域別の達成目標の設定など、オンライン申請システムの特性を踏まえた進捗状況の確認等が可能となるような利用推進のための計画を作成すること。
 - ・ 特に、地域拠点においては、その現地性を重視して、申請者等の実状に応じた普及啓発のほか、ユーザーニーズの具体的なくみ取りも含めて利用推進のための取組を行うこと。
 - ・ その際、制度所管部門（本省）及び業務実施部門（地方農政局（地域拠点を含む。））において、システム上の権限設定又は制度の所管にかかわらず、各制度の横断的な利用状況を把握可能にすること。
 - ・ 複数の制度を対象とし、申請者・審査者も多数に及ぶプロジェクトについては、その計画内容、全体スケジュール、進捗状況、目標の達成状況など主要な情報を、制度所管部門（本省）及び業務実施部門（地方農政局（地域拠点を含む。））を通じて関係者と共有するよう努めること。

③ デジタル庁は、農林水産省において②に掲げる適切なプロジェクト監理のための環境整備が図られるよう、他府省庁における取組の成果や知見を提供等して支援するとともに、その状況に応じて目標等の見直しなど必要な措置が講じられているかどうか確認等を行い、プロジェクト本来の目的に対して最大の効果が発揮されるよう、多数の制度・手続の集合体であり多様な主体が関わるというプロジェクトの特性にも留意して、引き続き、具体的な取組を促すこと。