

令和5年（2023年）度 政策評価・行政事業レビュー報告

令和5年（2023年）8月8日
デジタル庁政策評価・行政事業レビュー有識者会議

1 はじめに

1.1 政府内の動き

昨年12月から、政策評価、行政事業レビューについては、政府内での大きな見直しの動きが見られた。

政策評価については、有効性を重視する観点から、現在の状況から政策目的の達成までの道のりを、目的地に赴く航路とたとえ、進捗状況を把握して、航路のズレを起動修正のように、政策に応じ、機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われることにより、社会経済の変化に対応できる行政の実現を目指している。

他方、行政事業レビューについては、行政事業レビューをEBPMの普及の起点とすべく、行政事業レビューを一層活用するため、予算編成プロセスに組み入れることなどの見直しが見直しがなされている。

1.2 デジタル庁における課題

デジタル庁においても、政策評価・行政事業レビューについては主に次の課題があり、上記の見直しの動きをにらみながら、政策評価・行政事業レビューの見直しを図ることとなった。

1) タイミングの良くない実施時期

デジタル社会形成基本法等に基づく「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（以下「重点計画」という。必要に応じて年度を記載する。）については、デジタル庁が中心に取りまとめているところ、その策定・改定及びその計画を踏まえた予算のとりまとめの佳境になる6月のタイミング以降に、政策評価有識者会議とりまとめや行政事業レビュー外部会合の公開プロセスを実施していたため、評価等の結果を、計画等に反映するための時間とそのための体制が十分ではなかった。

2) デジタル庁内の作業との重複感

政策評価と行政事業レビューの重複感はもとより、デジタル庁では一定の情報システムに係るプロジェクトについて、その進捗を確認するとともに、進捗に応じたレビューを行うこととしているが、この作業と政策評価及び行政事業レビューの作業が類似しており、これらの重複感もあって、原課においては負担感が生じていた。

3) 関係者の行動経済

関係者にヒアリングをしたところ、評価・検証される側である原課の担当者からは、政策評価・行政事業レビューについて、メリットが見いだせないことや、どのような指摘をされるかわからないなどという心理的な背景から、前向きな気持ちで作業に取り組みづらい状況であった。

また、当会議の前身の政策評価有識者会議の委員からは、自分たちの審議をデジタル庁において有効活用してほしいといった指摘があった。

1.3 見直し

上記の課題に対し、当会議においては、次の試みを実施することとした。

1) 実施時期の前倒しとピーク分散

デジタル庁内において、重点計画の策定・改定、予算の大枠の調整状況が佳境になる前に、有識者会議を開催することとし、その評価結果を反映してもらえるように、当会議座長からデジタル監へ要請をすることとした。

また、ピークが重なっていた公開プロセスの実施時期についても、内閣官房行政改革推進事務局と調整し、ピークを避けた形で実施することができる見通しとなった。

2) 重複感からくる負担感の抑制

当会議においては、審議対象の絞り込みを行った。すなわち、デジタル庁内において日常的に行われている各種検証・レビューの結果を尊重し、その上で、デジタル庁側において、①計画の進捗が思わしくないもの、②成果が思わしくなく他の政策方法の方がより効果を上げられると考えられるものなど、当会議で取り上げ、審議するに適した政策等をその対象とすることとした。

また、作業の重複感から来る担当者の負担感を軽減するため、審議のための資料については既存の資料を極力活用する方針とし、必要があれば、座長を通じて、デジタル庁側に追加資料等を要求する形とした。

3) フレームワークによる審議

審議について、M E C E（Mutually：互いに、相互に、Exclusive：重複せず、被らず、Collectively：まとめて、全体に、Exhaustive：漏れなく）を意識して、審議するためのフレームワークを導入した。政策目的、目標設定、アプローチ（政策手段）、期日・期間、予算・体制、ステークホルダ、管理プロセスの7つの項目に対し、課題、その発生原因とその対策を考える。フレー

ムワークを意識して、審議をすることで、論点の抜け漏れを防ぎ、議論と改善提案をしやすくした。特に、事業を実施する担当者は、事業を成功に導くためには、①何のためにやっているのか、②その前提条件や制約は本当なのか、そういった疑問を常に持っている必要があるが、それを実践するのは難しいこともあり、本会議でもそういった視点での議論を心掛けたい。

4) 評価される側、する側がともに Win-Win を目指す会議運営

最後に、評価される側、する側の心理を踏まえて、当会議の運営をどうするのかについて、検討しなければならなかった。

評価される側を配慮しすぎて、評価すれば、お手盛り評価との誹りを受けるおそれがあるだろう。一方で、評価される側の状況を踏まえずに、思いのままに意見をすれば、評価される側から当会議は、粗を探しているように受け止められ、おそらく敬遠されるだろう。これでは当会議の存在意義を果たせない。

上記を踏まえ、当会議は、評価される側である原課が提示した課題に対し、対話を通じて、改善策の提案を行う形式とする。このように、評価される側、する側が、建設的な対話を通じ、ともに Win-Win を目指す会議運営を心掛けたい。

2 審議対象

2.1 審議対象

今年度の審議対象については、会議事務局から、次の事業等を提示された。会議事務局からは、デジタル監及びデジタル審議官により、1. 3 2)の観点から候補を選出後、デジタル大臣が最終的に 4 つに決めた経緯を踏まえ、提示された事業等を審議対象とすることとした。

- ① 政府共通ウェブサイト（1事業）
- ② 旅費等内部管理業務共通システム（SEABIS）（1事業）
- ③ 人事・給与関係業務情報システム（1事業）
- ④ 職員認証サービス（GIMA）、政府職員等属性情報管理基盤（2事業）

2.2 公開プロセス対象事業

審議対象となった事業等の中から、国民への説明責任の観点から行われる公開プロセスに適した次の事業等を公開プロセス対象事業とした。

○ 政府共通ウェブサイト

公開プロセス対象事業については、公開プロセス後に改めて評価の結論を得て、本報告書を最終確定する。

3 評価結果

当会議では、検証時間が短期間の中、それぞれ審議対象となった事業に対し、7つのフレームワークを用いて、次の観点を中心に審議し、その改善策について、次のとおり、結論を得た。

3.1 政府共通ウェブサイト

1) 事業概要

現在、各府省では個別にウェブサイトの整備・運用を行っているため、UI/UXに一貫性がなく、類似する内容が複数のウェブサイトに散在している事例もある。そのため、サービス受益者である国民視点では、求める情報の検索容易性、情報内容自体の分かりやすさ、情報を利活用する際の利便性等の観点から課題が存在している。加えて、各府省のウェブサイトに用いるシステム基盤やコンテンツ管理システムは組織ごとに整備・運用されているため、コストや人的リソースの効率性の観点から課題が存在している状況にある。

このような課題に対して、UI/UX改善及びシステム整備・運用の標準化を行い、利用者中心の行政サービスの実現並びに行政運営の簡素化及び効率化の実現を目指す。

2) 改善提案

ア 政策目的

検証結果 1

政策目的と現状のアプローチに合致させるよう、重点計画の記載の「標準化・統一化」の文章を見直すべきである。

[考察]

政府共通ウェブサイトは、重点計画 2022 (※) においては、「政府機関が提供する情報に誰もが素早くアクセスできるように[目的]、各府省庁のウェブサイトのデザインやコンテンツ構成等の標準化・統一化を図る[アプローチ]」とし、「標準化・統一化のための原則・ルール等をまとめた「デザイン

システム」を策定」するとしている。

しかしながら、実際に行われているアプローチは、ウェブサイト構築の手法、ノウハウ、ベストプラクティスの検証、蓄積とその普及である。これらのアプローチは、ウェブサイトの改善に当たって、大変意義があると思われるが、性別、年齢、障害の状況などが一様でない利用者に対して、届ける情報も伝え方もベストな方法を模索していく必要がある中で、「各府省庁のウェブサイトのデザインやコンテンツ構成等の標準化・統一化を図る」とするのは、目的に対して手段が妥当でないし、また、実際のアプローチとも乖離してきている。標準化・統一化という手法が強調された形で、アプローチが進められると、各府省に対して、無理に標準化・統一化を強要させることになり、つじつまを合わせた手法に陥る可能性もある。重点計画の記載を含めて見直しが見られる。

※「政策評価・行政事業レビュー報告暫定報告書 2023（令和5）年4月27日」の指摘を踏まえ、重点計画 2023 では修正済み。

イ 目標設定

検証結果 2

政策目的の見直しとともに、目標設定を見直すべきである。

[考察]

検証結果 1 の政策目的と手法の方法の整理に併せて、ロジックモデルに沿って、アプローチを行うことによって、政策目的の実現に、近づいているのか把握できるよう適切な目標を設定する必要がある。

ウ アプローチ（政策手段） 1

検証結果 3

ウェブアクセシビリティ導入ガイドブックらについては、ウェブサイトガイドブックの改定に併せて、標準ガイドライン群に位置付けるべきである。また、ウェブサイトの構造や消費者の購買行動モデルなども参考にウェブサイトの在り方についても、各府省等の担当者の参考となる考え方を提示することも視野に入れるべきである。

[考察]

政府共通ウェブサイトに係る事業において実際に行われているアプローチは、デジタル社会推進標準ガイドライン群の Informative に当たるドキュメ

ントの整備と整理することができるものの、ウェブサイト上も独立して掲載されており、現在どのようなドキュメントの位置づけとして整理されているのか、各府省の担当者から、わかりづらい状況であると予想されるため、明確に標準ガイドライン群のドキュメントとして位置づけるべきと考える。

また、ウェブサイトが検索サイトから発見しやすくしたり、ウェブサイトを移行したりする際に、URLのリンク切れなど構造が問題になることもある。このため、行政機関のウェブサイトは、持続的な情報の提供が求められるとともに、将来のアーカイブ化されることも想定しておくことが望まれる。

さらに、マーケティングで用いられる消費者の購買行動モデルなどは、行政サービスだけでなく、政策全般の促進などに有益であると考えられるため、ウェブサイトのノウハウの蓄積等においては、こういった論点をスコープとして視野に入れるべきである。

エ アプローチ（政策手段） 2

検証結果 4

ウェブサイトに関する人材育成については、伴走型支援も視野に入れるべき。

[考察]

ラーニングピラミッドを踏まえると、オンライン研修といった講義型の研修の場合、記憶の定着はもとより、実作業での知見の活用という点では、課題があるものと推察される。

人的リソースの問題はあるが、各府省等のウェブサイトの担当者が知見を実践できるよう、アクティブラーニングの要素も取り入れた伴走型支援も必要と考える。

オ 体制

検証結果 5

ウェブサイトのノウハウ等の蓄積及びその普及について、現状の兼務で数名の体制で目的を達成するのは困難であるため、体制を強化する、体制に見合った事業内容を検討する必要がある。

[考察]

現状、兼務かつ数名の体制では、各府省、さらには各府省が整備・管理するウェブサイト系の情報システム向けのすべてを網羅的に普及させる方法は限られるものと考えられる。

まずは、体制の増強を行うことが必要だと考えられるが、その上で、普及先について、ターゲットを絞り込んだ個別支援をするという方法も考えられる。いずれにしても、現状では成果を出すことは難しいと考えられることから、体制を増強する、体制に見合った事業内容に検討する必要がある。

カ ステークホルダ

検証結果 6

ステークホルダである各府省とのコミュニケーションについては、各府省と連絡調整している既存の枠組みを活用し、又は配慮すべきである。

[考察]

政府共通ウェブサイトに係る事業において実際に行われているアプローチの一環として、デザインシステム等の普及が挙げられているが、各府省のPMO からの既存の会議体が存在している。また、事務的にはデジタル庁の統括監理の一環として位置づけ、統括監理にデザインシステムの視点を加えるなど、デジタル庁と各府省とのコミュニケーション方法を整理する必要がある。なお、各府省庁の作業負担の軽減を図るためのコミュニティ形成も重要である。

3.2 旅費等内部管理業務共通システム (SEABIS)

1) 事業の概要

旅費等内部管理業務共通システム (SEABIS) は、旅費、謝金・諸手当及び物品管理の3業務の簡素化・効率化を図るための府省共通システムである。

SEABIS は、既に全ての府省に導入されており、中央官署（主に本府省）における旅費件数の約90%において利用される（令和3年3月）など、各府省における旅費、謝金・諸手当及び物品管理業務の中核を担う、不可欠のシステムとなっている。

2) 改善提案

ア 目標設定

検証結果 1

稼働率等の客観的指標による目標値を示すことが求められるものの、導入・更新は投資であるため、投資によってもたらされる利用者に対するポ

ジティブな効果を評価するための指標も加えるべきである。

[考察]

情報システムの利用者に対して、安定稼働を保証し、当該システムの信頼度を高めるために、稼働率といったサービスレベルを定義することは当然である。

しかしながら、その投資が、利用者に対し、どのようなポジティブな効果、すなわち裨益をもたらすかという観点で、目標を考えることが望ましい。特に、情報システムの利活用が進むためにも、利用者に対して裨益的な目標を設定できるようにすることが強く望まれる。

そのため、今後、次期システムでは、利用者に対してポジティブな効果を評価するための裨益的な目標を考えるのが望ましい。

イ アプローチ（政策手段） 1

検証結果 2

サービスデザインを活用して、旅費業務等の標準化させようという施策に対して、作業現場では「運用に差が出る、複雑化する」根本原因を分析し、そのうえで対策を検討すべきである。

[考察]

かつて旅費業務の運用状況が標準化されていないことから、内閣官房が主導して、旅費業務に関する標準マニュアルを定め、業務方法の統一を推進していたと承知しているが、その実は、依然として、「現状では各府省・各官署での運用に差異があり、複雑化している」とのことであった。

制度が複雑で、細かな運用については現場の判断に任されているなどの要因が考えられるが、これまで標準化への取組は進められてきたが、いまだに官署ごとの差異や複雑な業務処理が残っていることから、利用者中心の行政サービスを提供するために必要となる心構えと視点をまとめた「サービス設計 12 箇条」を踏まえ、デジタル・ガバメント標準ガイドラインに定められているとおり、ユーザーフレンドリーになるように、サービスデザインを導入し、制度まで広げて、事実に基づき、現状の分析し、課題の発生要因を見出す必要がある。

このような取組をしない場合、どのような情報システムを導入したとしても、結局、現場では積極的に活用される可能性は低く、ルールだからと渋々利用するものと考えられる。

ウ アプローチ（政策手段） 2

検証結果 3

将来的なシステム刷新に当たっては、パッケージ利用の欠点を克服するシステム方式を検討すべきである。パッケージを利用する場合には、欠点が顕在化しないようパッケージのカスタマイズを最小にするよう、制度・業務を見直すべきである。

[考察]

パッケージをカスタマイズした情報システム開発は、一般に、初期開発の工期を短くし、費用を抑える効果があるものの、パッケージのカスタマイズ範囲が広い場合やカスタマイズし続けた場合には、スクラッチ開発した場合に比ベトータルの割高になるというデメリットが生じる場合がある。

当該パッケージの機能に、自らの業務を合わせるように見直すことよって、大きな効果をもたらすのが、パッケージ利用のベストプラクティスである。カスタマイズを繰り返す場合、パッケージのバージョンが上がり利用者にとって、便利な機能が追加されても、稼働の安定性を優先させ、旧バージョンのパッケージを使い続けるということも起こりえる。

本件の事案は、根拠法に準拠してカスタマイズした結果、このようなデメリットが具現化した典型的な事例であると推察される。こういった状況に陥った場合、①利用者が情報システムに積極的に利用しない、しづらい、②システムで処理できない、処理しにくい作業は個別なやり方が利用者間で発明され、広まる、そうするとますます利用されなくなり、これに困ったシステムオーナーはシステムを利用するように利用者に要請、推奨するといった、本来望ましくない状況が発生するおそれがある。

こういった状況を早期に解消するため、システム刷新に当たっては、システム的な観点から根拠法や業務における課題を分析し、将来の利用者拡大や利便性向上等を想定したシステム方式とすることが求められる。

なお、制度・業務の見直しについては、関係機関がプロジェクトに参画し、作業を分担することはもちろんのこと、将来的に、デジタル臨時調査会などでの議論を期待したい。

エ 体制

検証結果 4

大規模な情報システムであるにも関わらず、数名程度の体制では現状維持が精一杯と推測される。旅費法の改正の動きに際し、デジタル庁は旅費法の所管官庁に、当該システムの実現・提供の観点から意見を出すとともに

に、現状の業務・システムの刷新を早期に検討できる体制に強化すべきである。

[考察]

発注者側の情報システムの体制が何名であれば妥当であるかについては、プロジェクトの規模や複雑さ、スケジュール、予算、利用者の属性や規模などに依存するため、一概にはいえないが、プロジェクト管理、受注業者からの問合せ対応などが必要になると予想され、年間数百万件に及ぶ情報システムの利用規模からすれば、少なくとも担当者が3名の状態では、現状の業務・システムの刷新を検討することは困難なように思われる。

また、国家公務員等の旅費に関する法律の改正が見込まれると伺っているが、制度との一体的な情報システムの刷新は現状から脱却する好機となる。システムのライフサイクルを踏まえ、必要な人員・予算を投じた上で、根拠法改正に伴う業務の変化に対応することも重要である。

現状、人事的なリソースを調整するのは難しいかもしれないが、事業を運営するために恒常的に必要な人員と、改革などのために一時的に必要な人員に分け、一時的に必要な人員のピークの時期を計画立てて適切にコントロールしないと人手不足時期と人余り時期が生じるおそれがある。

オ ステークホルダ

検証結果5

制度所管部門、業務実施部門をステークホルダにとどめず、体制に組み入れるよう要請し、チームとして定義して、共同して事業に当たるべきである。

[考察]

関係法令を財務省、法令に基づく業務マニュアルを内閣官房が担っており、本情報システムの整備、運用・保守はデジタル庁の情報システム部門が担っている状況にある。見方を変えれば、情報システム部門であるデジタル庁は、財務省や内閣官房が決めたことに対し、情報システムを実装しているように感じられる。デジタル庁は政府のデジタル推進の司令塔として、政府情報システムを監理し、推進する立場にあり、作業の下請けと見えるような立場ではないことを強調しておく。

また、デジタル・ガバメント推進標準ガイドラインでは、「プロジェクトを通して把握した問題点等に基づいて制度及び業務の見直しを行うなど、プロジェクトを成功させる上で制度所管部門及び業務実施部門がプロジェクト

に主体的に参画することが不可欠であるため、情報システム部門のみによる P J M O の組成は行わないものとする。」とされているが、この考え方はプロジェクトの成功を意識したものであることから、同一省庁に閉じた話ではないと考えられる。

このガイドラインのオーナーであるデジタル庁が、率先してガイドラインを遵守することも重要である。

3.3 人事・給与関係業務情報システム

1) 事業の概要

人事・給与システムは、人事管理、給与管理、共済管理、職員からの届出・申請処理等の諸機能を一体化した、標準的なシステムとして開発・運用する、府省共通システムであるが、人事・給与システムを通じ、①人事・給与事務の簡素化・合理化、②システムの運用等に係る政府全体の経費の最小限化、③安全性・信頼性の確保及び個人情報の保護を図ることを基本理念としている。

2) 改善提案

ア 政策目的

検証結果 1

情報システムを刷新する際は、本事業のスコープを見直すべきである。

[考察]

現在の人事・給与関係業務情報システムは、人事発令に関する機能や給与計算機能を主要機能とした情報システムとなっている。

民間の同種のシステムでは、人事情報管理、勤怠管理、給与計算、労務管理、人事評価・昇格・異動管理、職員自己申告情報管理、給与明細、年末調整書などの報告書生成、健康管理・労働環境管理、福利厚生・手当管理、レポーティング・分析機能などの利便性の高い機能が提供されている。人事・給与関係業務情報システムを府省に導入を進めるためにスコープを限定した経緯、給与の支払いや法律準拠が絶対的に重要であるということは理解しつつも、民間で広く実装されている機能を提供できていない。

一方で、人事・給与関係業務情報システムで提供されていないこれらの人事的な機能については、内閣人事局では勤務時間管理システムの開発を、人事評価についてはそれぞれの府省においてスプレッドシートなどで個別に運

用をしている状況もあると伺っている。

このままの状況が進むとサイロ型の情報システム開発が起こるおそれがある。人事・給与関係業務情報システムを刷新する際は、既存のシステム化のスコップを見直し、民間が提供するサービスらを取り込むか、別システムとして切り出した上で、データ連携するかなどを検討すべきである。民間が提供するサービスを取り込むのであれば、現状とのフィット・ギャップ分析などを実施し、業務を大胆に見直す必要がある。

将来的に、制度・業務の見直しについては、関係機関がプロジェクトに参画し、作業を分担することはもちろんのこと、デジタル臨時調査会などでの議論を期待したい。

イ 目標設定

検証結果 2

各府省の要望に早急に対応すべきである。また、職員認証とのデータ連携に向けて協力し合うべきである。

[考察]

各府省からの改善要望が 600 近くある状況から推察するに、よく利用されている表れであるとも言えるものの、利用者にとって満足度が高い情報システム、サービスであるとは言い難い。政府共通の業務システムの使い勝手をよりよくすることは、業務効率化にも直結するものと考えられるため、利用者の満足度を高めるために利用者の声を聞き、満足度を高めることを最優先にして、しっかりと対応していくことが重要である。

また、後述の職員認証サービス（GIMA）が人事データを基礎にして、データを連携しているのであれば、両システム間の連携を進めるべきである。いずれもデジタル庁内の情報システムであり、相互に依存する情報システムの利活用をそれぞれの担当で協力し合うべきである。なお、両システムが扱う人事データは重複があるものの完全に一致していないが、今後の検討においては、現在連携している共通項目に限らず、必要に応じて多様な項目を対象にしておくべきである。

ウ アプローチ（政策手段）

検証結果 3

なぜ現場では使われないのか、使いづらいのかについて、根本原因をデータやログに基づいて調査・探求し、その解決を図るべきである。なお、その際には、サービスデザインといった推奨された手法を用いて、対策を

検討すべきである。

[考察]

発生している課題に対処しようとしているが根本原因にまで深掘した分析をしなければ、問題は繰り返される。デジタル・ガバメント標準ガイドラインに定められているとおり、ユーザーフレンドリーになるように、サービスデザインを導入して、場合によっては制度設計まで広げて、分析と対策を検討することが必要である。

エ 体制

検証結果 4

スコープの見直しに合わせて、体制、役割分担を見直し、新たな課題に対応すべきである。

[考察]

体制は管理職を含め、21名程度である。

体制における適正な人数は算出しにくいものの、オのステークホルダに記載のとおり、ステークホルダを巻き込んだ後、役割分担を見直すことにより、新たな課題に対応すべきである。特に、プロジェクトが長期にわたって継続し、担当者の入れ替わりが頻繁に行われる体制の場合には、惰性に陥るおそれもあり、定期的に、何のためにこのプロジェクトがあるのか、原点から振り返ることが重要である。

オ ステークホルダ

検証結果 5

制度所管部門、業務実施部門をステークホルダにとどめず、体制に組み入れるよう要請し、チームとして定義して、共同して事業に当たるべきである。

[考察]

以下で述べているとおり、制度所管部門、業務実施部門を体制内に取り込む必要がある。

頻繁な法令改正、それに対応した情報システムの改修、改修による不具合、それに伴う改善要望といった悪循環が頻繁な法令改正から出発しているように見られる。そもそも、制度所管部門が、こういった状況を念頭に、制度設計をしていないように思われ、その結果、ステークホルダとの調整コストが

多く発生していると考えられる。

このため、主要なステークホルダと考えられる、人事院や内閣人事局等を体制に組み入れ、制度所管部門からの上意下達ではなく、フラットな事業実施体制について検討すべきである。

3.4 職員認証サービス（GIMA）・政府職員等属性情報管理基盤

1) 事業の概要

職員認証サービス（GIMA）は、デジタル庁省庁業務サービスグループが運用する府省共通の職員等利用者認証基盤であり、国の行政機関の職員（以下「政府職員」という。）が業務システムにログインする際の認証等に利用されている。

他方、各府省での政府職員の基盤情報システムや職員認証サービス（GIMA）においては、政府職員を自然人として本人確認した情報や一意に識別する情報がなく、同一の自然人が異なる府省庁として複数のアカウントを保有している場合もある。

今後、政府情報システムの共通機能化や自治体システム統一化・標準化を想定した場合、政府職員だけに限定されずに自治体職員等に拡張可能な属性情報管理や認証機能の基盤について検討するもの。

2) 改善提案

ア アプローチ（政策手段）

検証結果 1

人事・給与関係業務情報システムの一層の連携をすべきである。

[考察]

人事・給与関係業務情報システムから抽出されたデータを目視で確認し、加工して、職員認証サービス（GIMA）に取り込むという方式は現時点では現実的ではあるものの、将来的には人事データを、API などを通じて、そのまま取り込んで職員認証をしていく方向で解消していく必要がある。

このため、職員認証サービス及び政府職員等属性情報管理基盤については、人事情報との一層のデータ共有が重要であることから、人事・給与関係業務情報システムとの連携について、検討すべきである。

イ アプローチ（政策手段）

検証結果 2

ゼロトラストの実現には、アクセス権及び本人確認が重要であり、運用を含めて実務で対応できるような仕組みの検討をすべきである。

[考察]

ゼロトラストアーキテクチャを採用するためにも、政府職員の ID はその基盤となりうるし、基盤となるためには、一人の者が複数の ID を持つことは避けるべきである。しかしながら、その者の業務内容やデータへのアクセス権の適切な設定とその実現、さらに本人の確認が必要となるが、これを誰が行うのかについて、現実的な解決策を模索していく必要がある。これらの運用が厳しければ業務が回らなくなり、緩ければ情報漏洩等につながるためである。

短期間の人事サイクル、国家公務員の中途採用の増加や官民、国地方の交流人事など、多様な者の出入りに対応できるための職員 ID と本人確認が重要になってくるため、その運用については、慎重に検討されたい。

ウ 期日・期間

検証結果 3

基盤となる情報システムにおいて、異なるアーキテクチャ間での移行については、特に、周到な計画を立ててから取り組むべきである。

[考察]

認証については、様々な情報システムにおいて機能を有していると推察されるが、投資の重複を避け、ID 管理の負担を減らし、セキュアにするためにも、職員認証機能の基盤を統合していくことが求められるものと考えられる。

しかしながら、異なるアーキテクチャ間でのシステム移行などについては難易度も高い一方で、移行を失敗した場合の影響も大きい。このように、基盤系の移行には高いリスクもあるため、民間の移行事例などを調査するとともに、体制、手順を明確にして、試行的・先行的移行を含めて、周到かつ万全な計画と準備を行うべきである。