

「選択と集中」

～社会変革のための環境省改革～

令和2年8月3日

環境省「選択と集中」実行本部

目 次

第1章 選択と集中のねらい

第2章 コロナショックが浮き彫りにした課題と今後の対応の方向

1. リーマンショックを上回る世界的景気後退
2. 急速なデジタル化の進展と対応の遅れ
3. 新たな日常（New Normal）の始まり
4. 二酸化炭素排出量の減少とリバウンドの懸念
5. 大都市への人口集中・一極集中の脆弱性
6. グローバル社会の脆弱性

第3章 環境省の政策・事業の選択と集中

1. 選択と集中の重点化の視点：社会変革の加速化に向けたリデザイン
 - (1) リーマンショックの轍を踏まない：脱炭素社会への移行の加速化
 - (2) 国土・地域のリデザイン：自立・分散・ネットワーク型の地域づくり
 - (3) 巨大リスクへの備え：気候変動×防災
 - (4) ESG金融やナッジを活用した社会変革
 - (5) 環境外交の強化
2. 集中のためのリソース創出
 - (1) 予算の合理化・効率化
 - (2) 業務の合理化・効率化
 - (3) リソース創出のための仕組みづくり

第4章 社会変革のための環境省のリデザイン

1. 働き方改革
 - (1) テレワーク・Web会議の戦略的活用～コロナショックでの特例措置を標準化～
 - (2) 個々の職員の意欲とポテンシャルの開放～ティール型組織への転換～
 - (3) 継続的な働き方改革推進の仕組み化
2. 組織体制の強化
 - (1) 社会変革に向けた推進体制の強化
 - (2) 戦略的広報の強化
 - (3) 本省と地方環境事務所の一体化による現場主義の徹底
 - (4) 地域環境ビジネスのワンストップ・サービスの展開
 - (5) 危機管理対応の強化
 - (6) 戦略的環境外交の展開
 - (7) 化学物質対策の充実強化

第5章 残された課題：環境省の更なるリデザインに向けて

第1章 選択と集中のねらい

- 激甚化・頻発化する気象災害により、気候変動はもはや気候危機とも言われる状況となっている。これに加え、資源循環、生物多様性の問題など、環境問題は深刻さを増しており、かつ、経済・社会的諸課題とも密接に関わり合っている。この解決のためには、従来の取組の延長ではない大胆なイノベーションにより、経済社会システムを大きく変革していくことが求められている。この社会変革に向けて環境省自身も自己変革を進め、従来の延長線上の取組にとどまることなく、真に必要なかつ効果的な分野へ大胆に政策資源の選択と集中を進めていかなければならない。
- こうした問題意識の下、本年1月に環境大臣直属の「『選択と集中』実行本部」を立ち上げ、環境省が「社会変革担当省」として、環境政策だけにとどまらず、社会全体の持続可能性を高め、新たな地平を切り拓いていくための議論を行った。特に今回の新型コロナウイルス感染症の影響（以下「コロナショック」という。）は、これからの環境省のあるべき姿を考える上で、数多くの示唆を与えるものとなった。特に、科学的知見の重要性、被害の未然防止と予防的対応・初動対応、国際協調の重要性等を浮き彫りにした。
- 一方、気候変動は、グローバルな経済社会の隅々にまで影響が及ぶ甚大なものであるという点ではコロナショックと同様であるが、そのメカニズムが複雑で、激甚な被害が生じるおそれがあること、人間社会に直接影響を与えるだけでなく生態系を通じて間接的にも影響が及ぶこと、その影響は不可逆的かつ長期に及ぶこと、そして、特効薬やワクチンの開発等によって収束するわけではないことから、コロナショック以上に深刻となり得るものである。さらに、「グリーンズワン」という言葉に象徴されるように、金融市場に与える影響もリーマンショックやコロナショック以上に深刻となりうるものである。こうした気候危機への取組とコロナ危機への取組とを両立していかなければならない。
- 気候危機の時代において、ウイズコロナ・ポストコロナの社会も見据え、今後の環境省のあるべき姿を明確にし、未来のために必要な新たな挑戦に取り組み、「社会変革」のための「環境省改革」を実行する。これが「選択と集中」のねらいである。

第2章 コロナショックが浮き彫りにした課題と今後の対応の方向

1. リーマンショックを上回る世界的景気後退

- 新型コロナウイルス感染症のパンデミックが世界を大きく揺るがせている。感染防止措置として、世界各国で外出自粛や経済活動の制限などが行われ、人・モノ・カネの動きが止まり、需要と供給が同時に縮小した。パンデミックは未だ収束しておらず、世界経済はリーマンショックを上回る規模の不況に直面することも懸念されている¹。
- 我が国でもコロナショックによる経済への影響は甚大であり、これまで経験したことのない、まさに国難と言うべき局面に直面した。今後の景気回復に向けた取組に当たっては、従来の経済社会の仕組みを前提とするのではなく、コロナショックによる非連続的な変化が既に起きつつあることを踏まえ、新たな成長の原動力となる社会経済改革を一気に進めることが重要である。

2. 急速なデジタル化の進展と対応の遅れ

- コロナショックによってデジタルシフトが急速に進展している。一部の人々の取組であったテレワークが一挙に広がり、オンライン会議も急速に普及した。デジタル化の流れは、学校教育分野（オンライン教育）から医療分野（オンライン診療）、生活様式（宅配サービスの利用の増加等）にまで広がり、さらには働き方や働く場所に対する価値観にまで影響を及ぼしつつある。
- その一方で、特に行政分野を中心として我が国でのデジタル化の遅れが明らかになった。テレワーク環境やペーパーレス化が不十分なため出勤せざるを得ない場合も多く、書面・押印・対面を前提とした我が国の制度・慣行も見直していかなければならない。
- デジタル化の加速は、利便性や生産性の向上にとどまらず、環境問題をはじめ、私たちが直面する様々な経済・社会的課題の解決に向けた社会変革の原動力にもなる。コロナショックへの対応を機に、官民挙げて我が国のデジタル化を進めるべきである。

¹ 世界銀行の予測によると、コロナショックの結果、第二次世界大戦後で最悪の景気後退になるとされており、2020年の世界の経済成長率はマイナス5.2%、日本の経済成長率はそれを上回るマイナス6.1%と見込まれ、感染収束が遅れば、更なる下振れリスクがあるとされている。

3. 新たな日常 (New Normal) の始まり

- デジタル化の進展と対をなす形で、社会的距離をとることを基本とする、「新たな日常」(New Normal)が始まっている。ビジネスにおいても非接触型、遠隔型を基本とする新しいビジネスモデルが広がりつつある。いずれ感染が収束し、感染拡大の不安が一定程度払拭されるとしても、今回生じた変化の一部は定着していくと考えられる。
- こうした「新たな日常」は、脱炭素社会への道筋にも大きな影響を与えるものである。テレワークやオンライン会議等の活用による交通需要の減少を通じて二酸化炭素の排出削減に寄与する面がある一方、デジタル機器やデータセンターの消費電力量の増大、在宅時間の増加に伴う住宅の空調・照明等のエネルギー消費量の増大、公共交通機関から自家用車へのシフトや宅配サービス、持ち帰りサービスの増加等により二酸化炭素排出の増加要因となる面もある。こうした両面をにらんで、「新たな日常」を脱炭素に向けた行動変容へとつなげていかなければならない。

4. 二酸化炭素排出量の減少とリバウンドの懸念

- コロナショックに伴う移動制限や生産活動の停止などにより、今年の世界全体の二酸化炭素排出量は前年比8%減少の見込みで、2009年のリーマンショック時の減少幅の6倍にも及ぶ²。しかしながら、リーマンショックの際には、世界全体の排出量は一時的に大きく減少したものの、その後の景気回復に伴い、排出量は再び元の水準に戻ったことを忘れてはならない。コロナショックへの対応を機に、社会変革を進め、脱炭素社会への移行を一気に加速させなければならない。
- また、今後のエネルギー需給の動向に影響を与える動きとして、原油価格が急落（一時WTIが史上初のマイナス価格を記録³）したとともに、LNGや石炭といった他の化石燃料価格も下落したことが挙げられ、今後の需要減の見通しの中で、この傾向は一定期間続くことも見込まれる。こうした中で、再エネ普及拡大に向けた投資が滞ることのないよう、再エネ主力電源化に向けた政策を一層強化しなければならない。

² IEA (2020), Global Energy Review 2020, IEA, Paris <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020>

³ 令和2年4月21日 日本経済新聞

5. 大都市への人口集中・一極集中の脆弱性

- コロナショックは、大都市への人口過密と一極集中が抱える脆弱性を顕わにした。感染拡大の中心となったのは、「三密」を避けることが困難な状態にある大都市圏であった。限られた地域に多くの人々が密集して暮らすと感染症が広がりやすいと指摘されており、日本においても、大都市圏で感染者数が急増した。
- 大都市への人口過密と一極集中は、感染症リスクのみならず、災害リスクも抱える。特に我が国においては、気候変動に伴い激甚化・頻発化する気象災害リスクに加え、首都直下型地震、南海トラフ地震、大規模噴火などの巨大リスクも指摘されている⁴。こうした点を踏まえると、感染症対策のみならず、気候変動への適応策、防災・危機管理といった幅広い観点からも、大都市への過度な人口集中を避け、自立・分散型の国土形成・地域づくりを進めていくことが重要である。

6. グローバル社会の脆弱性

- コロナショックの中で明らかになったことの一つがグローバル化のリスクである。大勢の人々と大量の物品が国境をまたいで世界中を行き来する中で、極めて短期間のうちに世界的なパンデミックを引き起こすに至った。そして、経済活動の自粛に伴い人・モノ・カネの世界的な流れが大きく制約され、サプライチェーンの寸断と需要急減によって各国経済が停滞する中で、自国中心主義・経済ナショナリズムの広がりがみられるとともに、国際協調の形骸化や国際的分断が進行するおそれが生じている。
- しかし、反グローバリズムは解ではない。世界が引き続き発展と繁栄を享受するためには、各国の連帯と協調の下での自由で効率的な経済環境が欠かせない。新型コロナウイルス感染症に対する治療薬・ワクチンの開発にとどまらず、気候変動問題を始めとするグローバルな問題への対応は、一国のみの対応では解決困難であり、むしろ国際協力、国際協調、国際連携の重要性が高まっている。こうした中で、我が国が主導的役割を發揮できるかが問われている。

⁴ 防災基本計画（令和2年5月中央防災会議決定）

第3章 環境省の政策・事業の選択と集中

1. 選択と集中の重点化の視点：社会変革の加速化に向けたリデザイン

- 気候危機への対応を見据えたウイズコロナ・ポストコロナ社会の環境省の政策・事業の「選択と集中」のキーワードは、「経済社会のリデザイン（再設計）」である。コロナショックの結果、非連続的な変化が既に起きつつあることを機に、より持続可能でレジリエントな方向への社会変革を目指す。
- 「環境と成長の好循環」の視点に立って、脱炭素社会への移行、循環経済への移行、分散型社会への移行という3つの移行を統合的に進めることにより、経済・社会の諸課題の解決（マイナスからゼロへ）にとどまらず、新たな価値観の下での人々の幸せへつながる、希望ある未来像（ゼロからプラスへ）を提示していく。

（1）リーマンショックの轍を踏まない：脱炭素社会への移行の加速化

- 気候変動がもたらす影響は、グローバルかつ経済社会の隅々にまで及ぶ甚大なものであるという点でコロナショックによる影響と同様であるのみならず、その影響は不可逆的かつ長期に及ぶものである。「グリーンスワン」という言葉に象徴されるように、金融市場に与える影響もリーマンショックやコロナショック以上に深刻となりうる。今後の経済回復に向けた取組と同時に、脱炭素社会への移行を加速化する社会経済改革を一気に進めることが重要である。
- コロナショック下で進んだデジタル社会への移行加速化は、気候変動対策という観点からは二面性を有するという点を念頭に置かなければならない。すなわち、テレワークやオンライン会議等の活用による人々の移動需要の減少を通じて二酸化炭素排出量の削減に寄与する面がある一方、デジタル機器・設備、データセンターの電力消費量の増大や、在宅率の上昇に伴う家庭のエネルギー消費量の増大を招くため、デジタル機器・設備や空調機器の省エネ化と電力の脱炭素を進めなければ、かえって排出量の増加を加速しかねない。また、「新たな日常」の下での新たな生活様式も、在宅勤務による家庭での電力消費量の増加、公共交通機関から自家用車への通勤シフト、宅配サービスの利用増等により排出量の増加要因となる面もある。
- コロナショックによる世界全体の二酸化炭素排出量の減少見込みは前年比8%程度とリーマンショック時を大幅に上回る削減幅だが、これは経済社会活動の停滞の

結果であり、望ましい形の「脱炭素化」ではない。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）⁵によれば、1.5℃目標の達成のためには2050年前後には世界全体の排出量を実質的にゼロにしなければならないとされている。このためには、UNEP（国連環境計画）⁶によれば、毎年7.6%ずつ排出量を減少させていく必要がある。このことは、今回の新型コロナウイルスの影響による排出減の推計と同規模の削減を毎年実現する必要があることを意味する。

- リーマンショック後、一旦大幅に減少した世界の二酸化炭素排出量が景気回復後に再び元の水準に戻ったことを踏まえると、コロナショックへの対応においても、旧来型の経済社会構造が維持されれば、景気回復後に再び排出量が増加することとなりかねない。このため、今後の経済回復に当たっては、従来の経済社会に戻るのではなく、脱炭素社会への移行を加速化し、持続可能でレジリエントなものへと変革していく、経済社会のリデザイン(再設計)が不可欠である。
- このため、デジタル化の加速に脱炭素を組み込み、ポスト・コロナを見据えた新たな日常の脱炭素を徹底し、脱炭素イノベーションを加速化するなど、コロナ後の経済復興において脱炭素社会への移行加速化を主軸に据え、景気回復のための新規投資を再エネや蓄電池などの技術開発や実用化に振り向けることで、景気回復の起爆剤とするとともに、地域のポテンシャルを見据えた再エネ導入の集中的支援等の脱炭素社会の早期実現に向けたリアリティのある取組を展開していく。

【新たなアクションの方向性】

- ・デジタル化の進展に伴い膨大な電力需要増が見込まれるデータセンター等を、再エネポテンシャルが豊富な寒冷地等へ立地誘導（寒冷地においてはデータセンターの冷却に要するエネルギー消費を削減可能）の上で超省エネAIと再エネの組合せにより脱炭素化
- ・ゼロカーボンシティを宣言した自治体を対象に、エネルギーの地産地消による地域の脱炭素、地域経済循環、防災性向上を図る自治体主導の再エネビジネスを集中的に支援
- ・ゼロエミッション火力発電を実現するための国際的な水素製造・輸送・貯蔵ネットワークの形成推進（水素キャリアとしてのアンモニア利用）
- ・特定の技術の開発を前提としない、民間の創意工夫を引き出すアワード型の技術開発実証による脱炭素イノベーションの推進

⁵ IPCC special report on the impacts of global warming of 1.5 ° C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty

⁶ UNEP Emissions Gap Report 2019

(2) 国土・地域のリデザイン：自立・分散・ネットワーク型の地域づくり

- 日本では少子高齢化と人口減少が進む中、東京への一極集中が更に加速している。こうした中で、コロナショックは都市への人口集中の脆弱性を改めて見せつけた。感染症や災害のリスクに対処するための基本は分散化である。そのための大きな推進力となるのが、コロナショックによるテレワーク・リモートワークの爆発的な普及拡大である。そして、分散化の前提として必要なことは、地下資源依存から脱却し、持続可能で地域に特徴的な「地上資源」を活かして地域の自立を進めていくこと（オーナーシップ）と、地域間で相互補完するためのネットワーク化である。
- コロナショックは、自然共生の在り方を考え直す必要性も突き付けている。新型コロナウイルス感染症だけでなく、近年、SARS や MERS、エボラ出血熱などの動物由来感染症拡大の背景には、世界的なタンパク源としての動物需要の増加や、急速な都市化等の土地利用変化による野生生物の生息地消失などによる人間と野生生物の適切な距離の喪失がある。人間と野生生物との適切な距離の確保という観点からも、バッファゾーンとしての里山の価値を再評価し、自然資源を次世代につなぐ国土全体のリデザインを行うとともに、自然と共生する地域づくりを進めていくことが重要である。
- こうした認識に立って、ウイズコロナ・ポストコロナの社会において、それぞれの地域のニーズに応じて、地域の自立（オーナーシップ）をベースとする「地域循環共生圏」の実現に向けた取組を一層強化・拡充する。特に、福島においては、地域の強みを創造・再発見する復興の新たなステージに向けた未来志向の取組を、地域循環共生圏の全国モデルとして強力に後押しする。
- また、自立・分散・ネットワーク型のランドデザインを推進する上で重要なのは、メリハリの効いた新たな均衡モデルへの転換である。こうした観点から、老朽化した社会資本については更新・建替、長寿命化、解体・撤去等の幅広い選択肢を検討することが必要である。

【新たなアクションの方向性】

- ・ゼロカーボンシティを宣言した自治体を対象に、エネルギーの地産地消による地域の脱炭素、地域経済循環、防災性向上を図る自治体主導の再エネビジネスを集中的に支援【再掲】
- ・地域の暮らしを大きく変える屋外照明のスマート化・ネットワーク化
- ・ESG 地域金融の普及展開に向けた新たな「共通ビジョン」の策定

- ・ 国立公園の豊かな自然の魅力を活かした新たなワークスタイル・ライフスタイルの展開
- ・ 地産地消を基盤とする「里山未来拠点」の展開
- ・ 暑さに負けないまち・地域づくり
- ・ 海洋プラスチックごみ削減に向けた地域の新規ビジネス支援
- ・ 福島における「脱炭素×復興まちづくり」の加速化
- ・ 老朽化した社会資本の解体・撤去等と組み合わせた地域再生
- ・ これらのアクションを支える地域の人材育成

(3) 巨大リスクへの備え：気候変動×防災

- 新型コロナウイルス感染症のリスクに加え、眼前のリスクとして危惧されるのは、気候変動リスクである。今後、強力に気候変動対策を進めたとしても、これまでの人為起源の温室効果ガスの累積排出量の影響のため、一定の平均気温の上昇は覚悟せざるを得ず⁷、今後、気象災害のリスクがさらに高まると予測されているなど、気候変動の影響はより深刻なものとなる。さらに、感染症と自然災害が重なる複合災害への備えも求められる。災害の際の避難所におけるいわゆる「3密」の回避など、ウィズコロナの社会での自然災害への備えも急ぐ必要がある。
- 気候変動というファクターを防災に取り入れることがもはや必然となったことを受け、「気候変動×防災」という相乗効果を発揮させる視点に立つことが必要である。平時の脱炭素と災害時の安全・安心の確保の両面、言い換えれば、緩和策（排出削減対策）と適応策（気候変動の影響による被害の防止・軽減）の同時実現に資するための設備・システムの普及を進める。
- また、気象災害が頻発化・激甚化する中で、被災した地域を元に戻す「原形復旧」の発想に捉われず、自然の性質を活かして災害をいなしてきた古来の知恵にも学びつつ、地域の特性を把握して、「危ない土地には住まない」といった土地利用のコントロールも含め、気候変動への適応を進めていく「適応復興」という新たな考え方を今後の政策に反映していく。
- さらに、感染症対策の観点も含めて、環境省の災害対応力を拡充・強化する。

⁷ IPCCの第5次評価報告書においては、温室効果ガスの排出を大幅かつ持続的に削減する必要があることが示されると同時に、将来、温室効果ガスの排出量がどのようなシナリオをとったとしても、世界の平均気温は上昇し、21世紀末に向けて気候変動の影響のリスクが高くなると予測されている。こうした中でパリ協定においては、世界共通の長期目標として、産業革命前からの地球の平均気温上昇を2℃より十分下方に抑えるとともに、1.5℃に抑える努力を継続することなどが設定されている。

【新たなアクションの方向性】

- ・ 平時にも災害時にも切れ目なく対応できる「フェーズフリー」技術の社会実装
（例えば、平時には二酸化炭素の排出削減に貢献しつつ、災害時にもエネルギー供給可能な ZEB・ZEH、災害時に防災拠点・エネルギーセンターとして活用可能な EV 主体の物流システム、防災貯留インフラによる空調省エネ等への活用）
- ・ 災害にも強い分散型エネルギーシステムの普及
- ・ 廃棄物処理施設を地域のエネルギーセンターとして活用し、地域の脱炭素の役割を果たすとともに、災害時には地域にエネルギー供給
- ・ 生態系機能が防災・減災に貢献した事例と要因を把握するとともに、流域全体での遊水機能等の強化と生物多様性の保全・再生に向けた生態系機能ポテンシャルマップを作成（令和2年度から着手済）
- ・ 各地域の将来の気候変動予測に基づく効果的な気候変動適応の推進
- ・ 「熱中症警戒アラート」（令和2年7月試行開始、令和3年度本格実施予定）の活用を中心とする熱中症対策の抜本的強化
- ・ ごみ収集の自動化による非接触型のごみ処理体制を構築

（４） ESG金融やナッジを活用した社会変革

- 脱炭素社会、循環経済、分散型社会への3つの移行を加速するためには、コロナショック後の景気回復に向けた資金の流れを、旧来型の経済社会構造への回帰に振り向けるのではなく、社会変革の加速化の方向へ誘導し、さらにその流れを太くしていかなければならない。こうした観点から、従来の ESG 金融の促進からさらに踏み込んで、ESG 金融の発展形である「インパクトファイナンス」（環境・社会・経済へのポジティブなインパクトを追求する投融資）を強力に後押しするための新たな取組を開始する。
- また、ウイズコロナ・ポストコロナの社会における「新たな日常」の下での行動変容や新たなビジネスモデルを単なる感染防止のみならず、社会変革に沿った方向へとつなげていくことが重要である。このため、環境省の幅広い施策へナッジの手法を積極的に活用し、社会変革に向けた施策の効果の最大化を目指すとともに、環境分野のスタートアップ企業を支援し、埋もれた技術や人材を発掘していく。
- さらに、環境省自身ひいては政府全体の政策も変えていく。環境政策を通じて、経済・社会的課題の解決にも寄与するという視点をあらゆる政策に組み込み、強化していくを通じ、霞が関全体における課題の同時解決の視点のビルドインに先

鞭をつける。特に、今般のコロナショックを受け、失業率が上昇していることを踏まえ、地域における雇用の創出に重点を置いた政策を展開していく。

【新たなアクションの方向性】

- ・「インパクトファイナンスの基本的考え方」（令和2年7月発表）に基づき、ESG金融の発展形としての「インパクトファイナンス」を推進
- ・ESG 地域金融の普及展開に向けた新たな「共通ビジョン」の策定（再掲）
- ・気候変動対策のみならず、幅広い政策分野においてナッジの手法を活用した行動変容を促進
- ・イノベーションの創出に向けた環境スタートアップ支援パッケージ
- ・環境省の施策・事業について、SDGs の観点から PDCA サイクルを回す新たな仕組みの導入（令和2年度から試行）
- ・国立公園への誘客促進事業において、新型コロナウイルス感染症の収束までの間の雇用の維持・確保のための事業を追加（令和2年度1次補正で実施済。環境省として雇用の維持・確保を位置付けた事業は初。）

（５） 環境外交の強化

- コロナショックの結果、自国中心主義・経済ナショナリズムの広がりも見られるが、グローバルな問題への対応は、グローバルな協調を確固たるものとするのが鍵となる。我が国の環境分野の技術や政策経験について絶えず分析・評価を行いながら、国際的なルール・基準づくりを主導し、新たな技術の発掘やビジネス創出を官民挙げて推進することにより、世界の脱炭素社会、循環経済への移行に貢献していく。
- 2020年11月に開催予定だったCOP26も2021年11月まで延期されたが、これによって気候変動問題への国際的なモメンタムが失われることがあってはならない。COP26では、パリ協定の実行に関する各国の進捗状況を確認することとされており、各国においてコロナショックを機に脱炭素への取組が大きく前進したことを確認する場としていかなければならない。本年9月に世界各国のコロナ復興と気候変動対策を共有するための「オンライン・プラットフォーム」を開催することを始め、国際協調・連携の旗振り役を務めていく。
- また、2021年5月には、生物多様性COP15が開催され、2030年に向けた新たな生物多様性の世界目標が決定される見込みである。これまで我が国が推進してきたSATOYAMAイニシアティブの取組を発展させつつ、動物由来感染症への対応も念頭に置きながら、国際的な人と自然との新たな共生の取組推進に向けて貢献していく。

【新たなアクションの方向性】

- ・気候変動に関するオンライン・プラットフォームを開催（令和2年9月）し、ウイズコロナ・ポストコロナの世界における脱炭素に向けた国際連携を主導
- ・2021年に開催される生物多様性条約締約国会議（COP15）において自然を基盤とした解決策の主流化を図るとともに、SATOYAMA イニシアティブを次のステージへ
- ・イノベーションの創出に向けた環境スタートアップ支援パッケージ（再掲）
- ・JCM プロジェクトの実施・分析・評価を通じ、これまでの成果に基づき途上国の脱炭素社会への移行を支援
- ・我が国の経験を応用したフロン類回収・破壊対策の国際展開
- ・大阪ブルー・オーシャン・ビジョンの一層の共有拡大
- ・ASEAN を中心とする途上国の海洋プラスチックごみ対策に係る行動計画策定支援等によるアジアモデル構築

2. 集中のためのリソース創出

- 未来のために必要な新たな挑戦に向けて選択と集中を大胆に進めるためには、環境省のリソース、すなわち人材や予算を前述の重点化の視点に基づく施策にシフトすることが不可欠である。
- しかしながら、環境省に国民から与えられたリソースは有限である。選択と集中を効果的に進めるためには、集中すべき分野の検討と並行して、施策・事業の廃止・見直しについても検討の上、道筋を付けていかなければならない。そうしなければ、各職員が抱える業務が雪だるま式に増え、従来 of 施策・事業にリソースがとられ、社会変革を実現するための新しい業務に十分に取り組めない結果となりかねない。
- このため、①予算の合理化・効率化、②業務の合理化・効率化、③リソース創出のための仕組みづくりを行い、より少ないインプットでより大きな成果（アウトカム）を目指す。

(1) 予算の合理化・効率化

①継続事業の大胆な合理化・効率化

【主なアクション】

- ・モデル事業等で原則として5年以上継続して実施している事業は、令和2年度限りで廃止・見直しを行う（※）。
- ・これにより、
 - － エネルギー対策特別会計予算事業の予算総額 1,700 億円のうち約 450 億円について、廃止・見直しを検討。
 - － 一般会計予算事業のうち 20 事業について廃止・見直しを検討。
- ・その上で、ウイズコロナ・ポストコロナの社会も踏まえ、「選択と集中実行本部取りまとめ」、「経済財政運営と改革の基本方針 2020」等の新たな視点から予算の重点化を9月末までに検討する。

※以下の見直しも実施

- ・相互に密接に関連する予算事業については、より少ないインプットで同等の成果を得られるようそれぞれの事業内容を合理化・重点化
- ・成果目標の達成のために真に必要な事業内容へ合理化・重点化
- ・自治体等においても実施している事業について、国と自治体等の役割分担を整理

の上、事業を合理化・重点化

②デジタル化、オンライン化の推進による予算事業の合理化・効率化

【主なアクション】

(見直し前)

- ・個別の予算事業の積算に当たって、依然として紙媒体での会議資料や報告書の作成、対面式の検討会やセミナー等の開催が前提となっており、デジタル化・オンライン化の推進による合理化・効率化の観点が希薄。

(見直し後)

- ・会議資料の電子化、検討会の Web 開催など、デジタル化、オンライン化の積極的な活用を踏まえた積算へと見直し、個別の予算事業の合理化・効率化を進める。

③ナッジを活用した「戦略的な広報・普及啓発」への転換

【主なアクション】

(見直し前)

- ・環境省の広報・普及啓発事業は、成果・効果の検証がなされていない事業が多いとの指摘を受けるなど、内容や質に対する課題がしばしば指摘されてきた一方、環境省がこれまで磨いてきたナッジの手法を十分に活用できていない。

(見直し後)

- ・意識改革や行動変容を後押しするため、広報・普及啓発を行う予算事業におけるナッジの活用や、ナッジの活用を含む予算内容の調整を進めるなど、実効性を高めた広報・普及啓発に転換する。
- ・このため、ナッジの活用を省内全体で推進する体制を構築し、大局的な全体方針の策定、効果検証の方法や意識改革・行動変容の方策における課題の検討などを通じた各普及啓発事業への支援を行い、広報・普及啓発を行う予算事業の効果の最大化を図る。
- ・加えて、ナッジ以外の手法による効果的な広報・普及啓発事業についてもその効果検証の方法とともに検討を進める。

※ナッジ (nudge : そつと後押しする) とは、行動科学の知見の活用により、「人々が自分自身にとってより良い選択を自発的に取れるように手助けする政策手法」のこと。

④地域循環共生圏／環境インフラに関連する予算事業の連携強化

【主なアクション】

(見直し前)

- ・地域循環共生圏、環境インフラに関する予算事業においては、共通のプラットフォーム（※）の傘下で関連事業が連携して取り組んでいるところだが、関連する事業の中でも、当該プラットフォームとの連携を行わずに個別に実施している事業があるなど、連携が一部の事業に留まっている。

※関連事業全体の管理や情報集約、枠組み作りなどを行う統括的な事業や、当該事業により運営される情報集約のためのウェブサイト等

(見直し後)

- ・関連する全ての予算事業の取組状況に関する情報を共通のプラットフォームに集約・整理・発信することで、関連事業間の情報共有・相互連携を強化し、予算の合理化・効率化を図る。

⑤概算要求プロセスでの効果検証の徹底

【主なアクション】

- 上記の見直し対象の既存事業に加え、令和3年度概算要求については、すべての新規事業及び5億円以上の継続事業についてEBPMの考え方に基づくロジック・モデルの提出を求め、代替手法の検討を含めて概算要求内容の見直しを行い、より少ないインプットでより大きな成果を目指す。

(2) 業務の合理化・効率化

- 職員一人ひとりの業務削減に向けて、環境省の既存業務を徹底的に合理化・効率化していく。このため、類似業務を集約化し、効率化を図るとともに、可能なものについてはアウトソーシングを検討する。
- また、国会対応業務については、デジタル化と併せて効率化を進める。

①類似業務の集約化・効率化による業務削減

【主なアクション】

(現状の課題)

- ・庶務・予算関係業務（勤怠管理、給与・共済、旅費・物品、契約事務等）については、各課室に担当が置かれるとともに、各課室が庶務・予算の全ての業務に精通すること（ジェネラリスト）が求められている。
- ・しかしながら、各課室の担当職員は1、2名であり、また全ての職員が庶務・予算関係の業務に必ずしも精通しているわけではない。このため、各課室レベルでみると庶務・予算関係業務に相当程度の時間がとられる結果となっている。

(速やかに実施)

- ・庶務・予算関係業務の知見を集約化し、業務の効率化・デジタル化を検討する。併せて、マクロやRPA (Robotic Process Automation) 等を活用した効率化を目指す。

②デジタル化による業務削減とBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）

【主なアクション】

(これまでの取組)

- ・安否確認システムにおける人事異動情報の反映について、RPA (Robotic Process Automation) を活用して効率化。

(速やかに実施)

- ・庶務関係業務、給与共済関係業務、会議ロジ業務等の業務を各課室から集約し、まとめてアウトソース化を検討。第一弾として、会計課給与係の業務の一部（年末調整事務）を令和2年度からアウトソース化。
- ・出退帳簿及び休暇簿等各種申請手続の押印省略・デジタル化（公印省略範囲拡充は実施済）
- ・会計手続における電子的手段の利活用の促進及び契約書を除く押印の見直し

(今後実施を検討)

- ・RPA の活用やアウトソーシングが可能な業務について全省的に調査を実施し、可能なものから順次RPA の導入やアウトソーシングを実施

③国会関係業務の効率化

【主なアクション】

(これまでの取組)

- ・一部国会議員への資料配付を、紙媒体からメールでの電子ファイル送付に変更（7

月 31 日時点で、衆・参環境委員会の所属議員等を中心に 65 名の議員に資料の電子ファイル送付を認めていただいている。）

- ・国会関係業務のマニュアル整備やメールでの官房総務課答弁クリアのルール化
- ・国会議員からの各種依頼について、国会控室からの連絡を FAX からメールに変更

(速やかに実施)

- ・問取り、問起こし、答弁作成・クリア等の国会答弁作成プロセスについて、それぞれの段階で記録を取り、プロセスの見える化を実施。その上で、時間がかかる箇所を特定し、その原因を分析。

(今後実施を検討)

- ・問取り、問起こし、過去答弁検索、答弁作成、答弁クリア、参考資料挿入、答弁責任者情報挿入、様式化、印刷等国会答弁作成プロセスで必要となる全ての作業を一元的に行う国会答弁作成・管理システムの導入の検討
- ・問取りを含む議員説明への Web 会議システムの積極的活用の働きかけ

④予算説明等のオンライン化

【主なアクション】

(速やかに実施)

- ・予算要求等の他省庁との相談や調整に当たって、課室長等の直接の説明者以外の参加人数の絞り込みや Web 会議によるオンラインでの参加を進め、往復の移動の負担軽減や、テレワーク環境下での対応を可能とする。

⑤組織のフラット化

【主なアクション】

(現状の課題)

- ・各部局における総合調整役としての総括課、とりわけ各部局法令ラインの総括窓口機能の在り方が問われている。具体的には、総括窓口が大臣官房各課から原課への「転送機能」となっている場合も多く、多忙であるものの付加価値を付けにくく、むしろ情報伝達や事務手続の遅延の要因となっている。

(今後実施を検討)

- ・各部局総括課法令ラインの総括窓口機能を原則廃止（部局全体の総合調整を行う機能のみ残置）し、大臣官房や発注部局が案件に応じて関係原課室に直接作業指示

する運用に変更することを検討する。このための試行的取組として、総合環境政策統括官グループの総括課である総合政策課法令ラインのグループ内の窓口機能を縮小し、省全体の窓口機能及び政策立案機能（第4章2.（1）で述べる「社会変革推進タスクフォース」の事務局機能等）の強化を図る。

（3） リソース創出のための仕組みづくり

- 大臣官房総合政策課及び企画評価・政策プロモーション室が主導する翌年度の重点施策の取りまとめのプロセスにおいて、新規・拡充すべき施策・事業だけでなく、廃止・縮小すべき施策・事業についても検討を行うことを各部局に指示することとし、部局外の関係者とも丁寧に調整を進めながら、毎年度、計画的に施策・事業の廃止・縮小を進めていく。
- 廃止・縮小すべき施策・事業については、トップダウンでその方向性を示すと同時に、担当課室において常日頃から議論して不断に見直しを行うボトムアップの取組も不可欠である。このため、管理職の人事評価において、予算の獲得額や執行率のみならず、廃止・合理化事業数や業務合理化の工夫と新規事業の組合せ、また、実施した事業の成果（どの程度施策目的に寄与したか、国民生活に寄与したか、等）を総合的に評価することを基本とする。

第4章 社会変革のための環境省のリデザイン

- 環境省のミッションは、脱炭素とSDGsの達成はもとより、日本と世界の人々が100年先、さらにはその先の未来も安心して豊かに暮らしていける社会を実現することである。そのために、高度成長期の激甚な公害が環境省の原点であることを胸に刻み、誰一人取り残さない社会の実現を目指し、全ての主体との対話・連携・協働の下、環境と経済・社会の諸課題を同時解決し、自然の豊かさを実感できる持続可能でレジリエントな社会への変革に、持てる力を集中投下し組織一丸となって取り組まなければならない。
- こうした認識の下、前述の「選択と集中」の視点に基づく施策を強力に進め、我が国及び世界の経済社会構造をより持続可能でレジリエントなものへ変革していくための基盤として、環境省の働き方改革と組織体制の強化を進める。

1. 働き方改革

- コロナショックがもたらした働き方の変革は、これまでの「働き方」の固定概念を覆した。毎日満員電車でオフィスに通勤することはおろか、東京に居を構える必要性すら見直される風潮にある。環境省としても、コロナショックを機にさらなる働き方改革に強力に取り組み、あらゆる角度から「働く」スタンダードを見つめ直すことで、環境政策の質と組織の持続可能性をより一層高めつつ、霞が関、ひいては日本全体の生産性を高めることに貢献する。
- 一昔前までの霞が関は、役所に籠もって長時間深夜まで働くことが常態化していた。そのような働き方でも役所の役割が発揮できる面があったのかもしれないが、それは錯覚であり、実際は個々の職員の創造性と生産性を大きく損なっていた面が大きいことを直視しなければならない。人々の価値観が多様化し、社会が複雑化し、将来の見通しを立てることが困難な現代においては、役所の外で様々なステークホルダーと対話・議論を行うことや、個々の職員の専門性を高めると同時に現場のリアルな感覚を得ることが、社会のニーズに応える政策の立案に欠かせない。また、国民の生活と密接に関わる環境政策だからこそ、多様な働き方を通じて、職員が地域や家庭など様々な社会との接点を持ち、現実味のある解決策を生み出していかなければならない。
- さらに、他省庁同様、環境省においても離職する若手職員が少なからず存在するこ

と、また、職員採用プロセスにおける官庁訪問の訪問人数が減少傾向にあることを重く受けとめなければならない。多様な働き方を通じて、職員一人ひとりがより良い将来の展望を持つことのできる環境を創り上げる必要がある。また、働き方改革は、組織に今ある人材の能力を最大限に発揮するためのみならず、環境省を「魅力的な職場」に変え、新卒・中途採用・任期付き職員・障害のある職員等雇用形態に関わらず、優秀な人材を継続的に確保するために、必須な取組であると認識し断行することが重要である。

- 環境省は、働き方改革を進め、働き方を多様化させることで、徹底した「現場主義」、「共創文化」を貫くことを目指す。それを追求するためには、働き方に関するルールやツールを改善し、デジタル化を最大限推進することはもちろんのこと、個々の職員の意欲とポテンシャルを最大限生かせるよう、これまで以上に組織をあげて人材育成に取り組む必要がある。
- 職員の働き方が多様化するという視点から、マネジメントの向上にも力を入れる。また、よりフラットな組織で、誰もが必要ときに臆することなく自由に意見が言える風通しの良さを確保することで、単に合理化だけでない質の向上を図る。これらの人材・組織両面からのアプローチによって、感染症に限らず震災や風雨災害を含めた非常時でもフェーズフリーとなる強靱な組織を作る。
- このような新しい働き方を通じて、社会が求めている政策をタイムリーに打ち出すことができる機動力のある組織を作るとともに、自立・分散型の自然と共生する社会の実現を牽引する組織になることを目指す。

(1) テレワーク・Web 会議の戦略的活用～コロナショックでの特例措置を標準化～

- 環境省では以前からテレワーク等を推進してきたが、コロナショックの前までは、育児・介護等を理由に使いたい人が月に数日使う制度という意識が強かった。このため、テレワークの実施はごく一部の職員の例外的な取組にとどまり、Web 会議に関しては大多数の職員が全く使ったことがないという状態であった。
- しかしながら、小泉大臣の産休・育休取得、及び、その後生じたコロナショックを機に、環境省でもテレワークや Web 会議の活用が一挙に進んだ。例えば、緊急事態宣言の期間中、本省職員のテレワーク等による出勤回避率が約 8 割に達し、Web 会議を活用した大臣ブリーフが当たり前になるなど、霞が関でもトップクラスの水準を達成した。多くの職員がテレワークや Web 会議を経験し、実際にやってみるとそれほどハードルは高くないこと、そして多くのメリットがあることを実感することとな

った⁸。その一方で、これらの手段は緊急事態における特別なものという感覚も根強く残っており、また、使い勝手にも改善の余地が多く残されていることから、今回の取組が一時的な取組で終わってしまうおそれもある。

- このため、働き方の変化を逆戻りさせないためにテレワーク等の手法を改善し標準化する。テレワークの形態の1つであるワーケーションは、余暇を楽しみながら仕事をする、ということにとどまらず、現地の自然とのふれあいや滞在先・コワーキングスペース等での生活者・事業者との交流によって、よりクリエイティブな政策立案に必要な感覚を養う機会となる。このように、個々のライフスタイルに応じた多様な働き方の実現とクリエイティブな政策の実現という2つの目的を達成するための働き方として、戦略的にテレワーク・Web会議を活用する。

①テレワーク・Web会議の戦略的活用のためのルール・体制づくり

【主なアクション】

(従来の取組)

- ・終日のテレワークのみならず、部分的な時間のテレワークも可能とする運用を実施
- ・テレワークに係る事前の登録及び事後の報告様式を大幅に簡略化
- ・大臣ブリーフにおけるWeb会議併用の原則化

(コロナ対応として実施済)

- ・テレワークに係る事前の登録及び事後の報告様式を一時的にさらに簡略化し、テレワークの開始・終了のメール連絡等も一時的に簡略化
- ・テレワークの対象者を一時的に常勤職員以外の職員にも拡大
- ・テレワークの実施頻度の制限(週4.5日まで)を一時的に撤廃
- ・時差出勤の段階を一時的に5段階から10段階に拡充した上で、時差出勤の申請手続を簡素化

(今後速やかに実施)

- ・コロナ対応として一時的に措置されているテレワークの対象者の拡大や実施頻度の制限の撤廃、テレワークの事前の登録及び事後の報告様式の簡略化や開始・終了のメール連絡等の不要化を、現行の運用を点検し適切なルールとした上で恒久化
- ・テレワークの実施場所に係る制限が緩和され、自宅や実家以外のホテル等でもテレワークが可能になり、ワーケーションの基盤が整ったことを踏まえ、実際に行った事例紹介等を通じて、職員のワーケーションを後押し

⁸ 例えば、育児や介護等との仕事の両立が可能になったこと、会議の調整コストが軽減されたこと、Web会議にだれでも参加できるので、意思決定プロセスの透明性が増したこと等が挙げられている。

- ・ 10 段階の時差出勤と時差出勤の申請手続の簡素化を、現行の運用を点検し適切なルールとした上で恒久化
- ・ 可能な限り全ての審議会、幹部説明、打合せ等について、Web 会議の活用を検討し、対面で行う場合であっても Web 会議を併用することをルール化
- ・ 多様な働き方を前提に、組織内での情報共有、進捗管理、コミュニケーションを円滑に行うための仕組みの導入の検討

②デジタル化・ペーパーレス化の更なる徹底

【主なアクション】

(従来 of 取組)

- ・ オフィスにおけるデスクのフリーアドレス化の一部実施 (大臣官房総務課)
- ・ 政務を含む全ての幹部部屋と大規模会議室に大型ディスプレイと無線 LAN 導入
- ・ 中小規模会議室に大型ディスプレイを導入
- ・ 希望する職員に外付けディスプレイを配布

(コロナ対応として実施済)

- ・ 会計処理手続のペーパーレス化の推進 (押印なしの請求書での支払、書面による証憑類の後日提出等)
- ・ 大臣印等の公印を省略できる範囲の拡充及び明確化

(今後速やかに実施)

- ・ フリーアドレスやグループアドレス等の多様な働き方を可能とする次世代型オフィスの拡大 (令和 2 年度中に大臣官房会計課及び地球環境局において段階的にフリーアドレス化等のオフィス改革を実施)
- ・ 出退帳簿及び休暇簿等各種申請手続の押印省略・デジタル化 (再掲)
- ・ 会計手続における電子的手段の利活用の促進及び契約書を除く押印の見直し (再掲)

(今後実施を検討)

- ・ 省内における書面手続の完全デジタル化
- ・ 令和 7 年度に予定されている庁舎移転に当たっては、フリーアドレスやグループアドレス等の多様な働き方を可能とする次世代型オフィスを整備し、併せて全館に無線 LAN、クラウド PBX による IP 電話等を導入

(2) 個々の職員の意欲とポテンシャルの開放～ティール型組織への転換～

- 「働き方の多様性」と「現場主義」を追求するためには、担い手となる個々の職員の意欲を最大化し、能力を伸ばし、未来社会の実現という環境省が目指す方向に合致する適切な現場判断を下せるようにしていかなければならない。
- これまでの環境省は、風通しの良い組織風土の中で、職員が自由に働き、機動的に課題解決を図る傾向が強かった反面、個々のアクションを組織の社会的な使命と結び付ける組織文化は弱かった。その結果として、個々の職員は一定の働きをして、一定の成長はするが、それが組織としての強さや成長につながりにくい構造だったと言える。
- 今後テレワークや Web 会議の標準化に伴い、職員のはますます多様になる。その多様性を組織の強みに変え、未来社会の実現に向けた自らの仕事の意義を明確に持ちながら、職員が互いの信頼と自律（セルフコントロール）の下で動く「ティール型組織」⁹へと転換していかなければならない。そのためには、職員一人ひとりが上司からの指示を待って動くのではなく、自らが環境政策のニーズは何かを自律的に考えて動くセルフマネジメントと、多様な職員の働き方にあわせるチームマネジメントが重要となる。また、年次や役職、働く場所にとらわれず、多様な考え方を認め、安心して意見を述べることができる風通しの良さは引き続き確保していく必要がある。
- そのためには、人材育成に主眼をおいた組織の形成と人事システムの構築をしなければならない。また、最初は痛みも伴うかもしれないが、マネジメント力の向上のために比較的若い年代から、周りから評価を受けることも必要である。併せて、助けを必要としている職員には組織として手を差し伸べられる、働き方だけではなく、生き方の多様性も受容できる組織になることで、個々の強さと組織の強さの双方を達成する。
- また、自治体や民間企業からの人事交流職員も含めて、多様なバックグラウンドを持つ職員が切磋琢磨し価値を生み出すいわば「道場」として、それぞれの職員がやりがいと成長を実感できる環境省を実現していく。

⁹ フレデリック・ラルー『ティール組織』（鈴木立哉訳）（英治出版、2018年）

①職員の成長意欲の最大化とマネジメント力の向上

【主なアクション】

(従来 of 取組)

- ・ 職員の有志が自発的に勉強会等を開催し、関係部署の政策にフィードバック（例：MOE ゼミ、コマンダラチーム、働き方改革推進協力チーム）
- ・ 当該職員の所属部署の業務に関わりなく、当該職員の強みや専門性を踏まえ、特命事項として特定の業務を属人的に割り当て

(速やかに実施)

- ・ 政策立案につながるヒントを様々な分野から得ながら、新しい環境政策分野等に職員自らの意志で参画できる環境を整備するため、所属長への事前の届出等のルールを整備・明確化した上で、職員の本来の担当業務ではないが、職員が取り組みたい仕事に職員の業務時間の 20%までを使うことができる仕組み、いわゆる霞が関版 20%ルールを導入。後述の社会変革推進タスクフォースの取組にもこの霞が関版 20%ルールを適用。

(今後実施を検討)

- ・ 民間企業や業界団体をより深く知り、ヒアリングだけでは分からないビジネスのリアルな感覚をつかみ戦略的かつ発展的な政策立案を行うため、官民交流人事を活性化
- ・ 管理職のみが現在対象となっている多面観察（360 度評価）について、長期的かつ組織的にリーダーシップ能力・マネジメント能力を育成する観点から、課長補佐級以上の幹部候補育成課程にある職員にも対象を拡大した上で、結果を本人に適切にフィードバックする仕組みを構築
- ・ 人事担当官（後述）の下、採用から人事配置まで一貫した人材育成を実現する観点から、職員研修を種類ごと（政策立案に関するもの、業務スキルの向上に関するもの、マネジメントに関するもの等）に整理し、研修の対象者、時期、期間等を見直し

②秘書課人事機能等の強化

【主なアクション】

(今後実施を検討)

- ・ 人事配置、研修等の人材育成、採用戦略等の人事計画を立案・実施する専任の人事担当官とその補佐（各職種ごとに 1 名ずつ）を秘書課に配置
- ・ 人事カード、人事評価等の情報を一元管理する職員情報データベースや人事動向

を分析するタレントマネジメントシステムを整備

- ・妊娠、出産、育児、介護、闘病等の事情を抱える職員が不安を払拭し、多様なキャリアパスを描けるよう、それらの経験者による相談制度を整備
- ・障害の内容や程度に十分配慮し、様々なポストを通じたキャリア形成を実施

③職種・年次・慣習の壁を超えた機動的な人事配置

【主なアクション】

(これまでの取組)

- ・職種間交流人事を一部実施し、これまで特定の職種が配属されていたポストに他職種を配置

(今後実施を検討)

- ・意欲と能力のある職員を職種・年次に関わらず活躍可能なポストに登用する、機動的な人事及び省内公募を実施
- ・管理職人事において、年功序列、横並び人事を廃止した上で、多面観察（360度評価）も考慮し、組織マネジメント能力を重点化
- ・スペシャリスト育成が必要な分野においては、職員の希望も踏まえつつ同種ポスト在任期間を長期化

④引継ぎ作業の円滑化

【主なアクション】

(速やかに実施)

- ・引継書のテンプレートを整備し、引継書の上司クリアをルール化

(今後実施を検討)

- ・人事異動内示については、勤務官署が異なる市町村であるか否かにかかわらず、原則2週間前に前倒し
- ・本省や地方環境事務所間の知見・優良事例等のナレッジシェアの場を創設

(3) 継続的な働き方改革推進の仕組み化

- 働き方改革については、霞が関が民間企業に後れをとっている現状がある。本文書取りまとめ後も、最新の知見を取り入れつつ、環境省職員が働き方改革を自分ごと化

して定着させられるような体制・仕組みを構築する。

【主なアクション】

(従来 of 取組)

- ・働き方改革推進協力チームが、大臣官房秘書課、総務課、環境情報室等、環境省の働き方改革を担うバックオフィス機能をサポートする仕組みを構築

(速やかに実施)

- ・本文書で今後実施を検討することとされた事項について、外部有識者を交えて検討する仕組みを構築
- ・環境省ポータルに働き方改革に関する省内目安箱を設置し、出向者や期間業務職員を含めた全ての職員から随時意見を収集。また、収集した意見について議論し、速やかに対応方針を決定・公表する仕組みを構築。

(今後実施を検討)

- ・官民交流等によりデジタル化を推進するための専門職を登用

2. 組織体制の強化

- ポスト・コロナ時代においては、組織のあり方も否応なく変革を求められる。これまでの延長線上での取組を前提とした組織ではなく、未来創成型（一歩先をゆく）官庁として、社会変革を強力に進めるための組織として環境省を強化していく。

（１） 社会変革に向けた推進体制の強化

- 来年で環境庁設立から 50 年、そして環境省設立から 20 年を迎え、環境行政が進展する一方で、ともすれば組織が縦割りに硬直化し、既存業務の延長線上の取組が優先されやすくなるおそれがある。その結果、新たな分野のチャレンジや各部局にまたがる分野横断的な取組、国内外の社会・経済情勢、研究・技術開発等のトレンドといった課題を先取りする取組みが後回しにされやすくなる懸念がある。
- このため、特に分野横断的な施策や個別の課室で取り組みにくい新分野については、大臣官房総合政策課を事務局とする「社会変革推進タスクフォース」を設け、省全体の戦略的方向性を踏まえて取り組むべきテーマを随時職員から公募し、採択したテーマについて省内公募のプロジェクト・チームを編成。検討結果を関係部局にフィードバックして、実施に移す仕組みを構築する。

（２） 戦略的広報の強化

- 社会変革を進めていくためには、国民、事業者、NGO、自治体、学識経験者などの幅広い関係者とビジョンを共有し、環境省の施策について理解と共感を幅広く獲得しておくことが重要である。また、環境問題に関心が高い関係者に加えて、これまで関心の薄かった方々も含めて広範囲に巻き込んでいく必要があり、これまでの広報戦略をより効果的なものへと見直していかなければならない。しかしながら、環境省の広報には、統一的な広報戦略が不足しており、民間の知見やノウハウも十分に活用できていない。
- このため、広報・普及啓発担当の関係課室からなる広報・普及啓発ユニットを新たに立ち上げる。外国プレスへの対応を含め、ユニット長の下に広報・普及啓発関係の予算、人員、情報を集約し、省全体として有機的な連携のとれた戦略的広報を展開する。また、民間の知見・ノウハウを活用するため、民間企業から専門の職員（広報専門官）を配置する（本年4月1日に配置済）とともに、アウトソーシング可能な業務がないか洗い出しを行う。

- 国際広報に関しては、従来、地球環境局国際連携課が担ってきたが、今後、大臣官房総務課広報室において国内外の広報を一元的に取り扱う体制とすることを検討する。
- さらに、地球温暖化対策としてこれまで環境省が磨いてきたナッジの手法を省全体の広報・普及啓発に積極的に活用することとし、このための組織体制の強化を検討する。

(3) 本省と地方環境事務所の一体化による現場主義の徹底

- 環境省は、地域循環共生圏の理念の下、地域レベルでの社会変革を目指した取組を進めているが、本省と地方環境事務所との間での情報共有、意思疎通、連携が不十分であるため、現場主義が未だ徹底していない¹⁰。
- 現場主義を実践するためには、地域の現場に赴き、その現状を見て、地域の関係者の話を聞き、時間をかけて信頼関係を構築しながら共に考えていくという、一見、非効率と見えるが重要な働き方を、地方環境事務所等の地方の職場が中心となって実践していく必要がある。
- このため、Web 会議を最大限活用して本省と地方環境事務所との情報共有を徹底し、地方環境事務所に関係する案件については、本省での議論や意思決定プロセスに当該事務所の担当職員も参画することを標準化する。また、これまで定例的に対面集合の上で開催していた会議についても、必要な都度 Web 会議を開催することでタイムリーな議論等を行うことを原則とする。
- 地方環境事務所と本省の一体化及び若手職員の育成並びに地域を巻き込んだ事業展開促進のため、本省職員の各地方環境事務所への併任を積極的に検討する。その上で、当該職員は必要に応じ、一定期間（月に1～2週間程度を想定）、地方環境事務所において出張形式で勤務し、本省の業務はテレワーク・リモートワークで行いつつ、地方環境事務所職員とともに地域での事業展開活動に取り組むこととする（九州地方環境事務所での先行事例を横展開する）。また、地方創生及び BCP の観点から、将来的な本省の一部機能の地方移転も視野に、現場主義を徹底するための体制について検討を行う。

¹⁰ 例えば、①様々な地域のそれぞれ異なった実情の認識不足、②施策・事業の検討に当たって、住民目線・地域目線での現場ニーズに即したものとなっているかどうかの検討・検証不足、③自治体や地元企業、金融機関、NPO等の地域の様々なステークホルダーとの連携した取組が不十分といった指摘もなされている。

(4) 環境ビジネスのワンストップ・サービスの展開

- 環境ビジネスの推進に係る業務が省内関係部局に分散しており、省横断的にワンストップで事業者の相談を受け、環境ビジネスを推進するための体制が脆弱である。また、地方環境事務所には専任の担当者が置かれておらず、各地域で環境ビジネスを推進するための体制強化も課題である。
- このため、大臣官房環境経済課、地球環境局脱炭素ビジネス推進室、自然環境局生物多様性主流化室、環境再生・資源循環局循環型社会推進室などの関連課室からなる「環境ビジネス支援ユニット」を立ち上げ、省横断的なワンストップの相談窓口を新たに立ち上げる。また、各地域の事業者が地方環境事務所を来訪すれば、当該事務所の職員をリエゾンとして、Web 会議を活用して本省の環境ビジネス支援ユニットの担当者と直接相談できる体制を構築する。

(5) 危機管理対応の強化

- 今後、気候変動の進展に伴い、昨年の度重なる台風被害や令和2年7月豪雨で経験したような気象災害のリスクがさらに高まると予測されている。さらに、感染症への対応や首都圏直下型地震を始めとする巨大リスクへの対応も想定して、環境省の危機管理能力の一層の強化が必要である。しかしながら、現在の環境省大臣官房総務課の危機管理担当職員は2名体制であり、全国各地で複数の災害が同時に発生した場合などに24時間体制で迅速な対応ができる十分な体制が整っているとは言い難い。
- このため、危機管理に係る環境省の組織体制の強化を早急に検討する。また、内閣府防災担当部局との連携強化の観点から、環境省から内閣府防災に職員を出向させる（令和2年5月から実施済）。さらに、原子力災害との複合災害への備えとして、環境省の外局である原子力規制委員会、環境大臣が内閣府特命担当大臣を兼務している内閣府原子防災との連携をさらに強化する。

(6) 戦略的環境外交の展開

- 気候変動、資源循環、海洋プラスチック、生物多様性、水大気環境などの各案件は、相互に密接に関連しており、国際会議等の場においても一体的に議論されることが常態化している。
- こうした中でこれまで環境省においては、「国際展開ユニット会議」や「環境インフラ海外展開タスクフォース」を設置し、地球環境局国際連携課を中心として関係課室の連携を強化することにより、戦略的・横断的な取組を目指しているが、関係課室の担当職員の在任期間は通常2年である一方、外国政府や国際機関のカウンターパートはより長期にわたって国際交渉に従事しており、個人的な信頼関係に基づく戦略的な交渉を展開していくには限界がある。
- このため、国際交渉担当職員については、本人の希望も踏まえつつ、在任期間を長期化¹¹するとともに、担当を離れた後でも、引き続き国際交渉に業務として関わることができる仕組みを構築する。国際連携課国際協力・環境インフラ戦略室に各地域別の担当者を配置し、国ごとに横串で国際案件対応を行う体制を構築することを検討する。また、在外公館や国際機関等に出向している環境省職員との Web 会議での情報交換・情報共有を定例化するほか、通訳、ネイティブチェック、情報収集・分析等の交渉支援業務について利用可能な省外のリソースを最大限活用する。さらに、国内部門と国際部門の有機的連携を強化し、両部門が一体となって戦略的な環境外交を展開する。

(7) 化学物質対策の充実強化

- 水・大気環境局及び環境保健部が中心的に担う公害行政は、自治体との結びつきが強い点が強みであり、各自治体の取組の進展に伴ってこれまで一定の成果を出してきた。その一方で、化学物質による人の健康、生活環境への影響という観点から捉えた場合には、依然として多種多様な化学物質が大量に製造され、水、大気、土壌などの一般環境中に放出され続けており、対策の充実強化が大きな課題となっている。
- しかしながら、環境省においては、化学物質の管理を担う課室が環境保健部、水・大気環境局などの複数の部局に分かれており、関係部局の連携強化を一層深めていく必要がある。このため、水・大気環境局と環境保健部の化学物質の管理に関わる課室を中心に省横断的な環境リスク対策部門からなる化学物質ユニットを立ち上げ、関係部局での一体的な取組の展開を目指す。

¹¹ 途中で異動を挟みつつ、関連部署に複数回配属を繰り返すことを含む。

第5章 残された課題：環境省の更なるリデザインに向けて

- 本報告書を受けた取組の第一弾として、本年9月末に取りまとめる令和3年度重点、概算要求等において、具体的な取組を打ち出す予定である。
- また、本報告書において、速やかに実施するとされた項目は速やかに実施し、今後検討するとされた項目も速やかに検討に着手し、1年後に実施状況をフォローアップする。その結果を踏まえ、さらなる環境省改革につなげていく。
- なお、今回のプロセスでは、職員からの提案はあったが、報告書に盛り込みきれなかった項目も相当数ある。これらについても検討を重ね、結論を得たものについては実現させていく。