

# 行政改革推進会議（第54回）

## 議 事 録

内閣官房行政改革推進本部事務局

# 行政改革推進会議（第54回）

## 議 事 次 第

日 時 令和5年12月12日（火）10:00～11:00

場 所 合同庁舎8号館8階特別大会議室

### 1. 開 会

### 2. 議 事

- (1) 秋の年次公開検証の結果について
- (2) 基金の見直し・点検について
- (3) EBPMの推進に関する取り組み状況について
- (4) レビューシートシステムについて

### 3. 閉 会

○柴田次長 それでは、時間となりましたので、ただいまから「行政改革推進会議」を開催させていただきます。

お忙しいところ御参集いただきまして、誠にありがとうございます。

本日、進行役でございます、行政改革推進本部事務局次長の柴田です。よろしくお願いいたします。

冒頭に河野大臣から一言御挨拶をお願いしたいと思います。

よろしくお願いいたします。

○河野行政改革担当大臣 おはようございます。

今日はお忙しい中、御出席いただきまして、ありがとうございます。

また、オンラインのお二人もありがとうございます。

今年の秋のレビューは、11月11日と12日の2日間、行革だけでなく、今年は予算事業に加えて、基金と、規制もひとつレビューをしていただきました。

御出席いただいて、御参加いただいた委員の皆様には厚く御礼申し上げたいと思います。

今日は、レビューであったり、EBPMであったり、あるいは基金であったり、御自由に御議論いただきたいと思っております。

特にこの20日に予定されているデジタル行財政改革会議で、総理から基金の見直しについて、具体的な指示が出されることになると思っていますので、これは各省全部横断的に基金として取り上げていこうということになっておりますので、基金について、特に皆様から御意見があれば、ぜひ今日は賜りたいと思っております。

どうぞよろしくお願いいたします。

○柴田次長 それでは、石川副大臣も一言お願いします。

○石川内閣府副大臣 本日は、足元の悪い中御参集いただき、また、オンラインで参加されている皆様も、お忙しい中御出席いただきまして、ありがとうございます。

河野大臣がおっしゃいましたが、本日の議題の一つでありますEBPMについては、政策をよりよいものとして国民に信頼される行政を実現するために不可欠でございます。

今年3月に政府内でEBPMを推進するという体制を整備いたしまして、行政事業レビューの枠組みの中でEBPMの取組を進めてまいりました。来年以降も、この流れを一層定着させるように、本日、有識者の皆様方から様々な御意見を賜りたいと思っております。

本日は闊達な御議論をどうぞよろしくお願い申し上げます。

○柴田次長 ありがとうございます。

本日は、7名の有識者委員の方に御出席いただいております、筒井委員、島田委員におかれましては、オンラインで御出席いただいておりますので、御承知おきいただければと思っております。

それでは、早速でございますが、議事に入らせていただきます。

議事は、お手元の議事次第に記載のとおりでございます。

初めに、議事①～③について御議論いただきたいと思っております、事務局から簡単

に御説明申し上げます。

最初に、①と②の関係で、私から簡単に御説明申し上げます。

資料1及び資料2を御覧いただければと思います。

事前に資料はお渡しさせていただいておりますので、本日はポイントを絞って、簡潔に御説明させていただきたいと思っております。

資料1ですが、先般、実施されました秋のレビューでの有識者委員の取りまとめのポイントをまとめて記載したものでございます。

当日は、先ほど河野大臣からもございましたが、予算事業で6テーマ。それが1ページ目でございます。

めくっていただいて、基金関係で3テーマ。

最後に、規制関係で1テーマと、全部で10テーマを取り上げて議論しております。

このうち、基金につきましては、先月の第2回「デジタル行財政改革会議」におきまして、総理から、秋のレビューにおける指摘に基づいて、具体的な基金の見直しの横断的な方針を年内にまとめるという御指示があったところでございます。

当行政改革推進会議として方針を御決定いただきたいと思いますので、本日は、基金のパーツに絞って簡単に御説明申し上げたいと思っております。

資料1の3ページ目を御覧いただきたいと思います。

基金の「Ⅱ 今後の基金全体の点検・見直しにあたっての検討」でございしますが、〇が6つ並んでおりまして、読み上げますと、まず、基金への新たな予算措置を検討する際には、各年度の所要額がおおむね予測可能なものについては、基金によらない通常の予算措置によるべき。

予算決定と同時に、短期（3年程度）のものも含めて、定量的な成果目標を策定・公表すべき。

基金への予算措置は、3年程度を目途として、成果目標の達成状況を見て、次の措置を検討すべき。

足元の執行状況を踏まえた合理的な事業見込みを算定し、保有資金規模が適正なものとなるよう、毎年度の基金シートにおける基金の点検を厳格に行うべき。

基金の終了期限については、当面具体的に見通せる成果目標を早期に検証する観点も含めて、具体的な期限設定を行うべき。

担当省庁及び基金を設置する法人において、補助金交付の基準策定や個々の補助金の審査がしっかりとできる体制を構築し、こうした根幹的な業務を民間企業に実質的に外注することは避けるべき。

こうした6項目が、今後、全体にある意味横串を入れる検討の視点ということで示されたところでございます。

続きまして、資料2でございしますが、こちらは、これまでに当行政改革推進会議で御決定いただいております行政事業レビュー実施要領でございしますが、その中の基金に関する

部分の抜粋でございます。

資料の3ページ目をおめぐりいただきまして、①、②に記載されている部分を中心に、基金の点検に当たっての考え方などが既に示されているところでございます。

今後の見直し・点検作業におきましては、ここに記載の内容もしっかりと踏まえていく必要があると考えているところでございます。

したがって、先ほど申し上げました、総理指示がございました基金の見直し・点検の横断的な方針を今後策定するに当たりましては、まずは、先ほど資料1で御紹介したように、秋のレビューで取りまとめられた各項目の考え方につきましては、しっかりと盛り込んでいく必要があるだろうというのが1点。

加えて、今申し上げた資料2の行政事業レビュー実施要領で示されている考え方も併せた形で全体をカバーするような形で作成していければと考えているところでございます。

こうした点も含めて、御意見をいただければと思っております。

資料1、資料2については以上です。

資料3について、七條次長からお願いします。

○七條次長 資料3は、EBPMの取組状況につきまして整理いたしております。

また、参考資料2として「EBPMガイドブック」、参考資料3として「行政事業レビューシート 政策効果の測定のポイント」を配付してございます。

事前に御説明しておりますので、簡潔に説明いたしたいと思っております。

資料3を御覧ください。

先ほど石川副大臣から御挨拶の中で言及されたように、3月、行革会議の下に、EBPM推進体制といたしまして、副長官補をヘッドに、各府省の政策立案総括審議官をメンバーとするEBPM推進委員会を整備いたしまして、4月、9月に会議を開催いたしまして、横断的な方針を示したり、あるいは優良事例の共有などの取組を進めてございます。

また、11月の秋のレビューで、評価者の皆様からデータの取り方とか、効果の測り方など、有益な意見をいただきました。

今後、そうした意見を踏まえまして、各府省における自律的なEBPMの実践に役立つような支援を進めてまいりたいと思っております。

有識者の皆様から引き続き御指導、御助言を賜ることができればと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

○柴田次長 そうしましたら、簡単ではございますが、議事①～③についての説明は、以上とさせていただきます。

それでは、有識者委員の皆様から順次、御意見を頂戴できればと思っております。

一応の目安として、おおむねお一人3分程度とあらかじめお伝えさせていただいているかと思いますが、よろしく願いしたいと思います。

それでは、大変恐縮ですが、座席順でお願いしたいと思います。

まず、漆委員からお願いいたします。

○漆構成員 品川女子学院の漆です。

テーマを絞らず、全体的なお話をさせていただきたいと思います。

レビューを担当いたしまして、進行している事業をピックアップして評価することの意義を感じました。

一方で、そもそもこの事業は必要だったのか、このアウトカムでよかったのか、指標はアウトカムと相関があるのかなど、予算要求の段階で目的、計画、指標、費用対効果などが明確だったのかと疑問を感じるものがありました。

そこで、行政改革推進会議では、こうした根本的な仕組みを見直せないものでしょうか。

これまで省庁の政策に関わる会議や補助金の審査に関わる委員会に出てまいりましたが、その経験から、仕組みを変えることで、限られた予算を効果的に使うことができるのではないかと感じるものがありました。

4つほど挙げますと、まず、予算を継続するために、プロジェクトの名前だけ時の政権の方針に合ったものに変更する。

複数年のモデル事業の初年度で効果が薄いと分かった手法を変更したくても、予算の用途変更ができない。

テクノロジーの進化でより費用対効果の高い機器が生まれても、公平性を重んじて当初に決めてあった古い機器を新規で導入し続ける。

プロジェクトの途中で担当者が全員入れ替わり、当初の目的が伝わらず、手段が目的化してしまうなどです。

この中には、現在のアジャイル型政策によって改善されつつあることもあるかと思いますが、これらに共通する課題は、EBPMの欠如と感じます。

EBPMのガイドを見ると、私のような初心者にもとても分かりやすいのですが、プライベートセクターの目から見ると、目的や費用対効果がないものをこれまでやってきたことが不思議です。レビューシートの前に、予算要求の段階でEBPMの考え方に沿った政策がつかれないものでしょうか。

以上、印象ですが、申し上げました。

以上です。

○柴田次長 続きまして、大橋委員、お願いします。

○大橋構成員 ありがとうございます。

まず、基金についてですが、今回、基金シートを使って、一定の標準の下で管理していく方向性は、よろしいかと思います。

基金も性格が違うものが相当数ありますが、特に性格によっては、ガバナンスが相当程度求められる部分があるのだと思います。

ここにも外注することを避けるべきといったようなものもあるのではないかと、きちんと府省の中で管理していくものが必要なのではないかといただきましたが、これはある意味、府省の中で専門的な人材を育てるようなことを考えていくことにもつながっていくの

だと思えます。

特に科技系に関する事業がそれに近いのではないかと考えているのですが、5年、10年かかるものについて、2年ごとに担当者が替わるということだと、対応する企業のほうも緩みが出る可能性があるのだと思えます。

ここの辺りは、長期のタームで専門人材を育てるような人の配置の在り方も、事業によっては考えていくべきではないかと思いました。

EBPMの取組についてですが、まずはこの1年間、レビューシートを単なるペーパーワークではなくて、政策の意思決定の一つとしてしっかりと埋め込んでいく地道な作業を着実にやっていただいている点は、私は大変に敬意を表したいと思えます。

伴走支援、あるいはガイドブック、測定のポイントを順次発信していただいて、これは完璧になってから発信するというと、時間的に相当遅れてしまうのですが、ある意味ベータ版でもいいから、まず見せて、意見をもらって、さらにアジャイルに直していくことは、これまでの行革さんの体制としてはすごく画期的なことだと思っていて、そういう意味で、私は、取組の方向性として大変すばらしいと思っています。

そうした観点を踏まえた上で、2点申し上げたいと思えます。

一つは、行政事業レビューにおけるレビューシートなのですが、これはある意味予算を取るためにやっているわけではなくて、予算を基に政策を実行した後に、レビューシートに立ち戻って、どこがよかったのか、悪かったのか、次の政策はどうしていこうかと、ある意味振り返りとして使えるものにすべきだと思えます。

そうしたプロセスに変えていくことは、すなわち何を言っているかということ、レビューシートは単なる紙なのですが、この後ろには相当の政策のディスカッションがあって、そうした中で人材がある意味磨かれて、霞が関という政策のプロフェッショナルをつくる本来の業務に立ち戻らせる形になっていくことがすごく重要だと思っています。

まさにこうした行政レビュー、あるいはレビューシート、あるいはそれにまつわる政策のディスカッションを省内でしっかりとしていくことで、霞が関の職場の魅力を高めていく形につなげていくことが重要だと思っていて、そうした観点で骨太の御議論をしっかりとさせていただく必要があると思えますし、今の方向性は、そのような点と整合的にやっていただいていると思っています。

2点目ですが、5,000の事務事業についてレビューシートを広げる取組をやっていただいて、これは相当の作業量になっているのだと思えます。

そうした中で感じるのは、政策立案とか評価をする単位は、事務事業の単位なのだろうかということでもあります。

この前の行政事業レビューのときは、私は介護DXを担当させていただき、厚労省からは2つのレビューシートが出てきたのですが、実はDXと言ったときには、2つのレビューシートで全部語れる話ではなくて、データを通じて介護システムをどう考えていくのかという相当大きな話をしないと、政策として切り取った議論はなかなかできないし、あまり

意味のある取組にならないと思うのです。

そういう意味で、レビューシートで考えるときの政策の球を各局、各課の事務事業ごとに短冊みたいに切っていくのが正しいのかと思います。政策単位で考えれば、局をまたぐこともあるでしょうし、場合によっては他府省の施策とつながるところもあると思いますが、そうしたところも目配りしながら、施策の単位として事務事業の単位にこだわることなく、どういう形が議論するにふさわしいのかというのはぜひ御検討していただくといいのかなと思っています。

以上です。

ありがとうございます。

○柴田次長 亀井委員、お願いします。

○亀井構成員 政府の各部門でEBPMの推進をお手伝いしてきた一人として少し申し上げたいと思います。

大切なことなので、改めてここで申し上げておきますと、政府では、基礎的なEBPMの実践を各省、各庁に求めているところだと承知しております。

これは、レビューシートを過去の事実の説明ではなくて、政策立案、予算要求という将来に向けての意思決定の一環として位置づけること、政策効果の発現経路と目標をロジカルに説明して、データに基づいて見直すというごく当たり前のことをレビューシートの中で明確にしてほしいという形で指示をされていると承知しています。

この点について、まず、基金について申し上げたいのですが、基金も同様の取組で進めていくべきで、今後、策定される方針においても、過去の事実の説明ではなく、意思決定の一環として位置づけてほしい。

さらには、政策効果の発現経路と目標をロジカルに説明し、データに基づいて見直すという当たり前のことを基金においてもきちんとやってほしい。これは、今後策定される方針について、しっかりと織り込んでほしいと思います。

今、大橋先生からもお話がありましたが、行革事務局、あるいは総務省行政評価局が着実に、またアジャイルに御努力を重ねていることについてはよく承知していて、これについては、私も評価したいと思っています。

また、私もかなりいろいろなことに巻き込まれておまして、ハンズオンで多くの伴走型支援に関わってきた経験を踏まえすと、関わるどころができたところについては、それなりの改善も見られるし、あるいは現場の反応もいいし、そういうことだったのですねという形で目からうろこでしたと、今頃何を言うのだという感じもあるのですが、そういう形で反応はいいのですが、いわゆる横展開はまだまだではないかと率直に思います。

実際、各省の公開プロセスにも参加しておりますし、あるいは先般の行政事業レビュー全般を見ておりましたが、さらには、一つ一つのレビューシートをピックアップして見ても、過去の事実の説明にすぎないですし、説明責任を果たすだけでいいのではないかと考えられているものが多くて、どうも意思決定の一環にはまだなっていない感じ。何よ



り、前提となります政策効果の発現経路と目標をロジカルに説明し、データに基づいて見直すことについては、まだまだ道半ばではないかと思えます。

こうした行政改革という流れの中で、率直に申し上げて、霞が関には、かつての仕分の記憶がまだ残っているところは否定できないところだろうと思えますし、さらには無謬性という変化の激しい現代社会においては考えにくい、そんなことにまだとらわれているのかなという考え方から脱することができていないのも事実で、これを克服するために、かなり丁寧な対応が必要であろうとは感じております。

行革事務局とか総務省行政評価局ではそれなりの知見も得ていて、例えば今日の参考資料3は、今までの知見をしっかりとためたものを見える化していただいて、これは大変歓迎されるもので、とにかく早く共有してほしいですし、あるいは今、参考資料2として、ガイドブックが共有されていますが、これも今、見直しをされていると承知していますので、これもとにかくアジャイルにどんどんやっていったらいいのではないかと思えます。

何より、基礎的なEBPMを各省で展開させるためには、エバンジェリストになるのが、恐らく、各省の政策立案・評価担当部局、あるいは会計課なのだと思うのですが、この人たちの人材育成、あるいは意識改革をしっかりとやっていくことが大変必要になってくるのではないかと思えますし、これはしっかりと具体的に進めていただきたいと思えますし、こうした啓蒙と能力開発は、先ほど予算編成のお話がありましたが、財務省主計局についても同様でありまして、これもしっかりと進めていただければと思えます。

さらには、これは大体各現場から言われるわけですが、政策の改善に生かす評価のための実態把握とか、モニタリングの実装。これは、デジタル化みたいなのところも関わってくると思うのですが、ここら辺もしっかりとサポートしていく必要があるのではないかと思えます。

ただ、こうした流れについては、レビューに参加した外部有識者の十分な理解も不可欠なのですが、これもまだまだそうではない部分もあると思えますし、さらには、これは率直に申し上げて、無謬性の脱却というところを申し上げると、公開の場では無理があるのかなと思うところもありまして、かつてアジャイルワーキングで大橋先生と御一緒させていただきましたが、アジャイルワーキングで議論したような政策改善のためのクローズな場、安全な場の設置も具体的に進めていただけたらありがたいと思っております。

率直に申し上げて、近年、専門性とか合理性に欠けた政策議論が政治や行政の場で目立つなと感じております。

また、とにかく官僚機構の意欲とか能力を高めていかないと、これは我が国の大きな将来に関わる話だと思いますので、以上、申し上げたことをしっかりと進めていただければと思えます。

どうぞよろしくお願いいたします。

○柴田次長 武田委員、お願いします。

○武田構成員 おはようございます。

三菱総合研究所の武田でございます。

本日は貴重な機会をいただき、ありがとうございます。

意見を2点、述べたいと思います。

1点目は、政策過程におけるEBPMの一層の徹底についてです。

今年4月に弊社で入社式を行いまして、そこで新入社員の代表者が最後に挨拶をするのですが、その場の最後の締め言葉が、私たちは日本を失われた40年にはしないと述べたのです。私は非常にどきっとしまして、上の世代の責任として失われた30年からはいいかげん脱却しなければいけない、そのように若い世代から見られているのだと感じました。

失われた30年の理由をここでは申し上げませんが、端的に分かるグラフが1枚あります。国内の、日本の貯蓄投資バランスを見ると明らかです。民間の貯蓄超過額が増える中で、政府の投資超過額が増えている、政府が財政赤字を続けてきている構図です。民間の需要が乏しい中で、政府が支出してきたにもかかわらず、成長に結びついていないという事実です。それは、成長の源泉は民間の力、民間のイノベーション力にあり、民間の力を引き出すように、政府の財政支出が使われてこなかったことを意味している可能性が高いということだと思います。

具体的に、なぜ効率的に使われてこなかったのかといえば、本日の本題である政策決定において、エビデンスに基づいた政策決定がなされてこなかった、あるいは、導入した後、数年経て、効果を上げていないにもかかわらず、政策を続けてきたことも背景にあるのではないかと思います。

そこでお願いしたいのが、せっかくEBPMレビューシートを広げたわけですので、これをしっかりと実装していただきたい、定着していただきたいというお願いでございます。

特にエビデンスに基づく政策形成を徹底すれば、政策を考える上で、アウトカムは何かという当たり前のことを考えるようになり、軌道修正や、必要な制度改革、あるいは、場合によっては止めるという決断も行いやすくなると思います。

それを実行するためには、皆さんもおっしゃいましたように、EBPMマインドを政府、各省庁に根づかせ、定着させていくということだと思います。

ペーパーワークで、形式的にレビューシートを埋めるだけでは、事務作業だけ増えて、取りあえず埋めて満足することに陥りかねません。

したがって、これをモチベーションにつなげるには、評価につなげていくことが重要ではないかと、長年申し上げております。

こういうことは、短期的には成果が見えにくく、中長期的に成果が見えることがあります。

皆さん異動されてしまうと、それきりということかもしれませんが、それを中長期的にしっかりとレビューシートでフォローすることで、どういう成果をもたらしているのか、振り返ることができますし、それが評価に蓄積されていくような仕組みを入れることができれば、政策に対する思いやモチベーション、あるいは失敗したらやり直す意識につなが

ります。現在、モチベーションが非常に難しい中で国のために頑張っている方々は、本来、そういう目的を持って入ってきていらっしゃるわけですので、そういう方々のモチベーションの向上にもつながっていくのではないかと感じております。

2点目は、基金に関するルールの確立についてです。

冒頭、大臣からは、今日は基金についてということでお話をいただきましたが、コロナ前は、毎回数兆円ぐらいの規模だった補正予算が、コロナを契機に30兆円というオーダーにまで膨れ上がっています。

様々な理由がありますが、背景の一つには、5年分、10年分をまとめて基金で獲得することがあると思います。

中期視点で必要な財源を確保することは、全てが無意味だとは思いません。

しかし、使い方を十分に検証せずに、5年、10年放置されることは大変危ないと思います。

本日のレビューの結果にも書いてございますが、基金への予算措置は3年程度を一つのめどにして、しっかりと成果を検証することを義務づけて、成果が見えれば、中長期的に考え、逆に成果が上がっていなければ、そこで終わりにする、一つの区切りをつける期間に設定するルールを確立してはどうかと考えます。

つまり、重要なことは、基金も、通常の予算も、政府が決める政策過程においても、エビデンスをベースに政策を議論する、そして、お金の使い方を見直していく、そうしたPDCAを根づかせることが1点目、2点目の共通の課題ではないかと思えます。

以上です。

○柴田次長 土居先生、お願いします。

○土居構成員 ありがとうございます。

土居でございます。

基金について2点、EBPMに関しても1点申し上げたいと思います。

まず、基金については、秋のレビューに私も関わらせていただいて、それなりに踏み込んだ議論ができたかなという意味では評価しております。

その上で、昨今の金融情勢を見ますと、国債金利がゼロではない時代に移り変わりつつあることを考えますと、基金が設置法人において現預金でそのまま留め置かれているということで果たしていいのだろうか。長期保有が見込まれる基金においては、安全性を前提に、債券などで運用するような工夫をして、少しでも資金が効率的に活用されるように工夫していただくことが必要になってくるのではないかと思います。

独立行政法人には類例があつて、国債、地方債、政府保証債などに運用してよいということになっていることを考えると、基金は、独法にないものも多くあるわけですが、それに準ずる形で、もちろん、毀損してはいけませんので、安全性を前提にしてということですが、こういう工夫も必要なのではないかと。

それから、それを見直し方針に盛り込んでいただくか否かはおまかせいたしますが、そ

ういう意味では、少しでも効率的な制度にするような見直し方針にさせていただけるといいかなと私自身は思っております。

2点目は、結局のところ、なぜ基金という方法を取ったのか。

第2次安倍内閣以降、特別会計改革、独立行政法人改革がそれなりにうまくいったことがあった。

うまくいったという意味は、不必要な独立行政法人、不必要な特別会計はなくすという意味でうまくいったというものはあるのですが、逆にいじりにくくなった面もある。つまり、特会を新設するという大胆な方法はなかなかやりにくくなったと。

今までは、公共事業はそれぞれの公共事業ごとに特別会計があったけれども、それは全部やめて、一般会計で経理することにして、それはそれでよかったと思うのですが、逆に何か新しいものをつくるという話になると、今度「こども金庫」ができるとはいえ、それは簡単に言ってしまうえば、ほかの2つの特別会計にあったそれぞれの勘定を統合するみたいなもので、本当に新設しているわけではない。

何を申し上げたいかという、基金と特別会計を考えると、特別会計は、毎年国会で予算を審議し、議決されなければ予算執行できないことと、特別会計は繰越明許をしなくても、事実上、繰越しのようなものができるということなのだけれども、基金は、似たようなことをやっているけれども、実は国会の審議、議決を経ずに、基金設置法人で執行時期や金額とかを決められることになっているという意味において、財政民主主義上、目の届きにくいものになっているのではないかという気がしています。

確かに、不必要に特別会計をつくったり、独法をつくったりすることはないとは思っているのですが、基金でいいのかと言われると、基金も基金で問題があるということが今回、明らかになった。ということなので、来年、再来年にすぐに結論が出るものではないにしても、もう少し財政民主主義の目が届きやすいところに、基金という3年以上運用することになるであろう資金を置いておくことを考える必要もあるのかなと思った次第です。

それから、EBPMに関してです。大学で教授会に出席するだけで、今日は大きな仕事をしたと勘違いする教授がいるのですが、それを笑ってられないのではないかな。

つまり、行政も、予算を支出しただけで仕事したと思っ込んでしまっ、成果が出るか、出ないかは、野となれ山となれとなっているような仕事の仕方になってはいないか。そういうところは、今回のEBPMの議論でもそういうところが浮き彫りになっていて、そういうところはぜひ改めていただきたいと思う次第であります。

ないしは、インプットをするだけで、それで仕事をしたと思っているということでは、それは違いますということだと思います。

乱暴な言い方をすると、効果検証なくして予算要求なしというぐらいの勢いで、きちんと予算要求するからには、これまでにこういう効果が出ています、ないしはこういう効果が今年度こそ続ければ出てくるのですというような迫力がない中で予算要求をすると、ただでさえ根拠がなく予算要求しているということであるがゆえに、レビューシート

を作ったところで、形骸的なものになってしまうのはあると思います。

もう一つは、残念ながら、最近、予算要求で事項要求が多いのもこれに拍車をかけているのではないかと大変深く憂慮しているわけであります。事項要求が全く駄目だとは言わないけれども、しっかりとした事業の企画を練っていただく中で、EBPM的な発想を持って効果検証をする、ないしは今後するから予算要求をする。そういうことを各府省に定着させていっていただきたいと思います。

もう一つは、ゼロベースという言葉が形骸化しているというか、ゼロベース予算という言葉は、実は20世紀からある言葉ではあるのですが、本当にゼロベースになっているのかというと、一旦予算がついたら引き続きということになりがちになっている。これは漆さんもおっしゃったと思いますが、結局、いかにもゼロベース風に見えるけれども、実は看板をかけ替えただけだったということもあるということです。そういう意味では、真のゼロベースで見直すことも、EBPMの発想の中には必要になるのではないかと思います。

私からは以上です。

○柴田次長 オンラインの島田委員、お願いします。

○島田構成員 ありがとうございます。

島田でございます。よろしく願いいたします。

これまでほかの先生方がおっしゃったことに、本当にそうだと思いながら、私のほうで幾つか申し上げたいと思っているのが、全体的に通して、基金であっても、その他行政の事業レビューであっても、例えばこのミーティングであっても、何のためにやっているのかという点です。

これが最終的にはアウトカムにつながってくるのですが、私たち企業サイドで言うと、パーパスという言い方をよくしますが、何のためにやっているのかというところをEBPMのプロセスでも、誰かが必ずリマインドするような関係性、そういう仕事の仕方ができるようになると、今までやってこられていることの実績は素晴らしいとっていて、それがさらに日々のことにきちんと生かされるのではないかと思います。

したがって、目的意識を本当にしっかりと持つこと。これがまず、私がお伝えしたいことです。

これまで言われてきていることの中でも、今日の参考資料にあるガイドや、政策効果測定のポイントとか、しっかりとこういったものが作られていて、アクションが確実に広がっていていることはとてもよいと思っています。

同時に、見るだけ、読むだけでは、なかなか人は定着しなくて、私の専門分野でもありますが、いかに本当の学びを行動に起こしていくのかとなってくると、体験していく、実際にやっていくことが非常に必要ですから、先ほど亀井先生もおっしゃいましたが、例えば人材育成や意識改革とかに関わる職員の皆さん、大臣ももちろんそうですし、ここにいらっしゃる全ての皆さんがいい状態である、ウェルビーイングという観点も含めて、どのように人が育まれていくのか。このプロセス全部で行政、啓蒙活動、能力開発をしていく

ことは非常に重要なことだと思うので、ワークショップをやってみるとか、少しトレーニングをしてみるといった形で、文字だけ、紙だけで終わらせないことが必要なのではないかと思います。

その点では、亀井先生は財務省のことをおっしゃってくださいましたが、私は人事院もすごく大事なのではないかと考えております。

昨今、リーダーシップ研修等もすごく頑張っていることは私自身も知っていますし、そういった観点で広がりがあったらいいなと。これがまず大きく申し上げたいところです。

2つ目としまして、多少ウェルビーイングに関わるのですが、いずれにしても、人がやっていることだから、レビューシートだけを書くことにフォーカスしないことは当然なのですが、どんな関係性の中でEBPMを回されていくのか、どんな毎日のコミュニケーションがあるのか、私たちは心理的なものに本当に左右されますので、グループダイナミクスとかモチベーション、マインドセットといった観点をぜひ一緒に改善、改革していきながら実行いただけるのがよいのではないかと。

先ほど武田先生が民間のイノベーションの力とおっしゃって、私は本当にそう思いますし、同時に関わっている職員の皆さん、政府の皆さんのイノベーションもすごく大事だと思うのです。

最後に申し上げますが、今、ウェルビーイング、ポジティブ心理学などの様々な科学的な研究でも分かっていることですが、私たち人間は、ポジティブな感情を感じているときに、脳が物理的に広がるということが分かっている、広がるだけではなくて、広がるから新しいことができるとか、関係性、アイデアが浮かんでくるのがバーバラ・フレデリクソンという人の1998年の研究の結果、分かっています。

それはすごく大事だと思っているので、いかにポジティブな状態、いい状態、ウェルビーイングであるかということも、ぜひこのプロセスを広げていく、進めていくところで意識していただければいいのではないかと考えております。

以上になります。

ありがとうございます。

○柴田次長 それでは、オンラインの筒井委員、お願いします。

○筒井構成員 日本生命の筒井でございます。

全般を通じて、企業が目線から簡潔に4点コメントしたいと思います。

1点目は、個々の事業が具体的に何を指すのか、明快なKPIの設定がまずもって重要だと思います。

この点が不明瞭になりますと、どれだけ費用をかけて、どれだけ成果を見込んでいるのかという費用対効果の分析が十分でない危険性、あるいは担当する省庁の一体感とかベクトルの共有が十分でない危険性が出てくると思います。

2点目は、進捗状況のチェックです。いわゆるPDCAサイクルです。

年に1回のチェックでは、かなり手遅れになっているということが起こりかねないと思っていて、民間では四半期ごとといった一定の頻度でチェックする仕組みを持っています。

ただ、行政改革は、非常に広範囲で大規模なものですので、チェックそのものの負荷が過大にならないようにすることも重要です。

したがって、徹底したデジタルの活用、また、チェック基準の標準化も重要になると考えます。

3点目は、事業撤退の判断であります。

一度始めた事業の撤退は、我々も本当に難しい判断ですが、あらかじめ撤退基準を決めておくことも検討に値するのではないかと思います。

実際に基準にヒットしたからといって、即撤退するのか、あるいは別の判断もあり得るかと思えます。

いずれにしても、出口戦略を含めたロードマップの必要性。これは、説明責任の観点からも意味があると思えます。

最後に、4点目は、我々はよくスリーラインディフェンスというモデルを使って、このことをしばしば応用しています。

1線が現業当事者、2線が管理部門、3線が内部監査というスリーラインですが、このように現業当事者以外に第三者、この第三者は、決して外部でなくてもいいので、省庁内部で牽制とかガバナンスが効いていくような仕組みづくりも重要だと考えます。

以上です。

ありがとうございました。

○柴田次長 ありがとうございました。

以上で、御出席の委員一巡の皆様全員からコメントをいただきました。

時間の関係もありますので、簡単にコメントさせていただきますと、各委員の皆様から、共通の意識としては、基本的に今進めているEBPMの取組とかレビューシート、あるいは基金シートを活用した取組は、こういう方向でしっかりと進めてほしいというお話だと思えます。

5,000事業に広げてやっていくという話。

それから、レビューシートにしっかりとロジックモデルを書いてくださいということで、具体的なアウトプット、アウトカムをしっかりと書かせて、その論理的なつながりもしっかりと書いてもらう取組も最近始めておりますし、それは基金シートも同じで、基金シートに関しても、今年度からロジックモデルをしっかりと書いてくださいということでやっております。

それを言わば紙上だけのものに終わらせずに、しっかりと行動を伴うように、実践につながっていくようにということもしっかりとやっていくようにというのが皆さん共通したコメントだったのかなと思っておりますので、ある意味私どもに対する激励と受け止めさせ

ていただきたいと思っております。

それが全体的なコメントでございまして、私から基金に関して、個別に御指摘のあった点について簡単に申し上げますと、まず、亀井先生から、しっかりと意思決定に使えるようにしていくべきだというのは、今申し上げたように、基金シートでロジックモデルもしっかりと書かせるようにしておりますので、そういう方向で、まさに今後の使い方の問題だと思いますので、そこは先ほど申し上げたように、紙に書いて終わりということではないようにしていく必要があるということだと思っております。

それから、武田委員からお話がありました予算措置3年のお話に関しては、先ほどお示しした秋のレビューの結果の中にも、しっかりと有識者の取りまとめで入っておりますので、今後取りまとめる予定の方針の中でも、そこはしっかりと位置づけていく必要があると思っております。

それから、土居先生からお話のあった資金運用のお話ですが、基金の中には、取崩し型だけではなくて、既に運用型という形で、元本は取り崩さずに、運用益を活用して事業をする形のものもありますので、今でもできないということではなくて、できる形になっておりますので、先生もおっしゃいましたが、今回のいわゆる方針に必ずしも書く必要があるのかどうかという問題はあるかと思いますが、いずれにしても、今後の点検作業の中で、各省庁には検討を促していきたいと思っております。

それから、基金と特会のお話もありましたが、特会との関係はなかなか難しいこともあると思いますが、いずれにしても、基金をつくるときには、しっかりと必要性なり、何なりを精査して吟味しろというのが多分根本だと思っておりますので、そうしたところもしっかりと見ていきたいと思っております。

基金に関しては、以上です。

○七條次長 EBPMの関係でございまして、貴重な御意見をありがとうございました。

おっしゃっていただいたように、まさに各府省におけるEBPMの実践をいかに根づかせるかが非常に重要だと思っております。そのためには、我々行革事務局としても、各省庁のニーズとか要望がいかに応えていくのか、そんな支援がいかにできるかということが重要だと思っております。

その意味で、今日は参考資料を2つ配りましたが、例えば、まずEBPMとは何かから入ってくるような職員もいれば、事例から入ってくるような職員もいて、両方のニーズにある意味応えるような形で、こういったものを我々として整備したものでございます。

参考資料3は、基本解説書というよりは、より実践的なテキストとして、事業によって行う活動のある程度類型化して、例えば広報・普及啓発であればこういうこと、研修・人材育成であればこういうことという形で、それぞれのアクティビティーの特徴に応じて、どう政策効果を測定するかについて、レビューシートの様式に記載した事例をベースにしてまとめてございまして、そういった意味では非常に実践的なものと我々としては思っておりますが、大橋先生からいただいたように、これ自体もどんどんアジャイルに見直して



いけばいいと。左上に「未定稿」と大きく書いておりますが、これは「本資料の位置付け」に書いておりますとおり「政策をより効果的なものにするための検討に終わりではなく、更なる工夫をすることは可能であり、進化を続けていくものであることから、本資料の事例に留まることがないようにとの意味を込めて未定稿とする」ということでございます。つまり、これを単に真似されても困るのです。それぞれの事業担当課でしっかりと議論した上で、効果設定をしてもらいたい。そのための参考にしてもらいたいという位置づけでこの資料を作っております。

もう一点、資料3の3月の行革推進会議の一番下に「29テーマを重点フォローアップ対象事業として選定（伴走支援の実施）」と記載してございますが、いわゆる伴走支援といったしまして、各省庁それぞれ1～2つ事業を選定して、行革事務局と事業の担当課で個々の事業ごとに、例えばどんな成果目標が考えられるか、いわばハンズオンで議論していく取組を行ってございまして、まさにペーパーだけではなくて、我々も実際のディスカッションにも参画した形で支援の取組を行ってございます。

加えまして、11月の課長補佐級行政研修ということで、毎年秋、人事院の研修で、お手数ですが、亀井先生にはまさにワークショップ形式での研修も実施していただいております。このような取組をさらにいろいろな工夫をしながら続けていきたいと思っております。

以上でございます。

○柴田次長 それでは、時間も近づいてまいりましたので、最後の議事でございます、レビューシートシステムについての説明に移らせていただきたいと思います。

高橋参事官からお願いします。

○高橋参事官

現在、各省庁の職員がエクセルで入力しているレビューシートの作成作業等をシステム化していくため、レビューシートシステムを開発中です。

今御覧いただいているのが、開発中の画面でございます。事務局からこちらのデモンストラクションを実施したいと思います。

○事務局 レビューシートシステムの説明をさせていただきます。

よろしく願いいたします。

まず、今見ていただいているのが、まさに開発中のレビューシートシステムでございまして、国民の方がアクセスしたときに、最初にこの画面を見ていただくのをイメージしていただければと思います。

今はデモデータなので、28事業しか入っていないのですが、実際に国民の方がアクセスしたときは、5,000事業がずらっと並ぶような状況でございます。

そのため5,000事業から自分の見たい事業を抽出する検索という機能は非常に重要だと思いますので、検索の機能を御説明いたします。

例えば厚生労働省の医政局の地域医療計画課で絞り込み検索をかけていくことができま

す。

28事業のうち、3つの事業がこの組織の事業、ということでございます。

さらに、数値的な検索もできまして、2022年度の全体の当初予算額が1億以上の事業は何ですかという形で、絞り込みをかけていくことができます。

一覧で特徴的なのが、この予算のグラフです。は、このグラフがオレンジ色であると、予算が低下傾向にある、ということが一目で把握できるような仕組みにしております。

さらにレビューシートの中に入っていきます。

実際に今までエクセルで見ていたデータがどう見えるかという観点で見てください。

これは厚労省の事業ですが、データに関しては、2018年度から全てのデータをひもづけて移行させます。年度を切り替えれば、その年度に作成したレビューシートの確認が可能です。

さらに、レビューシートの上部には、表形式で予算額、執行額を出しております。グラフとの切替えもできます。

数字は、予算書を意識して1,000円単位に変更しますということと、大きく変わったのが要求額でございます。

例えば要求額335百万円が、予算査定プロセスを経て、当初予算額300百万円になっている、ことが目に見えて分かります。

あと、重要なのが予算事業IDです。

事業を一意に特定するIDを付与し、この予算ID上で事業の情報をメンテナンスしていただくことで、自動的にひもづいたデータが更新されていきます。

また、レビューシートは目次がなかったところが問題点だったと思っていますので、今回は「基本情報」「予算」「KPI」「点検評価」「支出先」という5つの目次ごとに情報を入力し、閲覧もできる形になります。

特徴的なデータの見せ方として「KPI」ですが、ロジックモデルのように発現経路を描けるようになっております。また、今のレビューシートのように、読み物として確認することも可能になっております。

「支出先」でございますが、リストとして「支出先」のデータは、手入力にはなるのですが、資金の流れと全く同じ形で出すこともできます。

次にデータの見える化のところを簡単に御説明いたします。

職員の皆様方、国民の皆様方にもデータをどんどん見ていただきたいと思っており、例えば厚労省の事業について、2019～2022年の要求額の推移を見ると、例えば、グラフ上で、このような形で推移していることがわかります。2022年はちょっと多いですね。さらに、分析軸に組織の情報を入れて、どこが増えたのかも確認できます。

医政局が増えているなどと思ったら、クリックすれば、ドリルダウンでデータを確認することが可能になります。

「支出先」の情報とかも非常に重要な情報だと思っていますので、ランキング形式で2023

年度、どういう企業に資金が流れていったかも一目で確認できます。

最後に、職員の皆様は、レビューシートを書くのに相当負荷がかかっておりますので、入力機能を簡単に御紹介いたします。基本的には手入力をできるだけ抑制する方向で考えており、例えば、府省庁名も選択形式としています。

事業の開始年度、終了年度についてもできるだけ手入力を抑制してまいります。

政策、施策に関しても、マスターとして情報を保持しておりますので、選択形式で入れることができます。

根拠法令は「e-Gov法令検索」という政府のシステムと連携しております。マスターを保持する、周りから正しいデータを持ってくるというコンセプトで作っております。負荷軽減にも大きく寄与できるかと考えております。

簡単ではございますが、以上でございます。

○柴田次長 今のシステムの関係で、委員の先生から何か御意見、御質問などがあれば、よろしいですか。

では、武田委員。

○武田構成員 すばらしいシステムの御説明をいただきまして、本当にありがとうございます。

予算の状況は非常によくわかると思いますが、アウトカムにどれだけ近づいているか数字だけでなく、グラフなどでビジュアルに見せる機能はありますか。

○事務局 ビジュアル面はまだ作り込めていないのですが、目標値と実績をグラフで表現しようとは思っています。

当初見込みに対して、実績が上回っていますとか、グラフでお見せしようかと思っています。

○武田構成員 ありがとうございます。

○柴田次長 では、土居委員。

○土居構成員 大変すばらしいと思いました。

1点、今、KPIの話が出たので、アジャイルという話との関連で言うと、KPIをアジャイルに変えるかもしれないことが今後、起こり得て、去年までは別のKPIでルーズに使っていたのだけれども、これを改めましたという場合は、どんな感じになりそうなのでしょうか。

○事務局 新規で作り変えになります。

去年作っていただいたデータはそのまま残りますが、連続したデータとしては見えなくなってしまうかなと思います。

○柴田次長 では、漆委員、お願いします。

○漆構成員 大変すばらしいものだと思います。

2点質問なのですが、活用を促進するために、使い勝手は、ここからまた完成していくと思うのですが、全く素人の人がテストに加わることはあるのか。

ユーザーエクスペリエンスとかをよくするための作成過程において、むしろ使えない人

が使って参加できるのかどうかというチェックは、どのような方法で。

アプリとかだったら、一般企業では当たり前やることなので、それについて一つ。

あと、これの活用の費用対効果を考えるために、閲覧の件数とか、そういうものを蓄積してみるようなことはできるのでしょうか。

○事務局 1点目ですが、開発期間は1年間であり、かなり限られた時間の中での開発となるため、全くの素人の方に触っていただくところは考えていませんでしたが、御意見を踏まえて検討したいと思います。

2024年4月の稼働時には、アクセス履歴は取れないのですが、当然、必要な情報だと思いますので、機能をアップしていく中で備えていこうと思っています。

○漆構成員 ありがとうございます。

○柴田次長 ありがとうございます。

それでは時間が参りましたので、この辺りで当会議を終了させていただきたいと思いません。

最後に、河野大臣からコメントをお願いいたします。

○河野行政改革担当大臣 ありがとうございます。

お話にありました、そろそろ無謬性と決別しなくてはいけないというのは、まさにそのとおりで、行政をアジャイルにやっっていこうと思ったら、間違えたので修正しますというのはやらなくてはいけないと思いますし、マイナンバーカードなどもミスが8,000件で、8,000件はとんでもないと言うけれども、8000万件の中の8,000件で、1万件に1件です。これはゼロにはなりませんというのは、ゼロにはなりませんから、どっちにしろ言わなくてはいけない。

行政は間違えます、でも、間違えたら直すからねと、そこに切り替えていかないと何事も進んでいかないですし、KPIが悪かったら直しますというのも、それはやっていかなくてはいけないので、そういう中でどうアジャイルにやっっていけるかというのがすごく大事なのだと思います。そこはしっかりとやってまいりたいと思います。

今日は本当にお忙しい中、お集まりいただきましたが、いつも霞が関の会議は、時間がないから3分をお願いしますとか、そういうものばかりですから、どこかでもうちょっとたっぷりと御議論していただく時間を取りたいのと、会議で言い足りなかったことは、ぜひメモのような形でお出しただいて、我々はそれを参考にしていきたいと思しますので、お時間のあるときに皆さんの御意見をまとめていただけたらと思います。

今日は本当にありがとうございました。

○柴田次長 ありがとうございます。

それでは、最後に、事務局から連絡事項が1点ございます。

次回の行政改革推進会議におきましては、本日御議論いただいた基金の見直し・点検の方針を議題として、持ち回りの形で開催させていただきたいと思っております。御承知おきいただければと思います。

日程につきましては、別途事務局から御連絡させていただきます。

以上でございます。

本日は、お忙しい中御出席いただきまして、誠にありがとうございました。