

第 54 回 行政改革推進会議 議事要旨

【開催日時】

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

【出席者】

副議長	河野 太郎	行政改革担当大臣
出席者	石川 昭政	内閣府副大臣
	土田 慎	内閣府大臣政務官
構成員	漆 紫穂子	品川女子学院理事長
	大橋 弘	東京大学副学長・公共政策大学院教授 ・大学院経済学研究科教授
	亀井 善太郎	PHP 総研主席研究員 立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科特任教授
	島田 由香	株式会社 YeeY 共同創業者 代表取締役
	武田 洋子	株式会社三菱総合研究所 執行役員 (兼) 研究理事 シンクタンク部門長
	筒井 義信	日本生命保険相互会社 代表取締役会長
	土居 丈朗	慶應義塾大学経済学部教授
事務局	横田 信孝	内閣官房行政改革推進本部事務局 局長
	柴田 智樹	内閣官房行政改革推進本部事務局 次長
	七條 浩二	内閣官房行政改革推進本部事務局 次長

【議事次第】

- 1 開会
- 2 議事
 - 秋の年次公開検証の結果について
 - 基金の見直し・点検について
 - EBPMの推進に関する取組状況について
 - レビューシートシステムについて
- 3 閉会

【配布資料】

- 資料 1 秋の行政事業レビューの結果
- 資料 2 令和5年度行政事業レビュー実施要領（抄）
- 資料 3 EBPMの推進に関する取組状況
- 資料 4 RSシステム（レビューシートシステム）について
- 資料 5 有識者構成員 事前提出意見
- 参考資料 1 令和5年秋の年次公開検証の取りまとめ
- 参考資料 2 EBPMガイドブック Ver1.2
- 参考資料 3 政策効果の測り方のポイント～アクティビティの特徴に応じた実践集～

【議事の経過】

- 事務局の司会により、議事が進行した。初めに、河野行政改革担当大臣から挨拶があった。

(河野行政改革担当大臣)

- ・ 今年の秋のレビューは、11月11日と12日の2日間、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いた。
 - ・ 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うので、これは全省庁の基金について横断的に取り上げていきたい。
 - ・ 今日は、レビュー、EBPM、基金について自由に御議論をいただき、御意見を賜りたい。
- 次に、石川内閣府副大臣から、以下のとおり発言があった。

(石川内閣府副大臣)

- ・ 本日の議題の一つである 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。
 - ・ 今年3月に政府内で EBPM を推進するという体制を整備し、行政事業レビューの枠組みの中で EBPM の取組を進めており、来年以降もこの流れが一層定着するよう、様々な御意見を賜りたい。
- 続いて、事務局から資料1～資料3について説明があり、有識者構成員から、以下のとおり発言があった。また、出席できなかった有識者構成員からの書面意見を、資料5として配布した。

(各有識者構成員の主な発言)

- ・ 秋のレビューで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た。一方で、事業の必要性やアウトカムの適切性、指標とアウトカムの関連性など、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疑問を感じるものもあった。例えば、予算を継続するために、プロジェクトの名前だけを変更する。複数年にわたるモデル事業で予算の用途変更ができない。テクノロジーの進化にも関わらず、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ることで、当初の目的が伝わらず、手段が目的化してしまう。これらに共通する課題は、EBPM の欠如。目的や費用対効果がないものを実施してきたことが不思議。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か。
- ・ 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い。基金によっては、ガバナンスが相当程度求められる部分があると思う。基金について、所管府省庁の中で

の管理が必要という点について、府省庁の中で専門的な人材育成にもつながっていくと考える。長期的視点で専門人材を育成するような人員配置も事業によっては考えていくべき。

- ・ EBPM の取組については、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、政策の意思決定の手段とする取組を着実に進めている点は、大変敬意を表したい。レビューシートは、予算を基に政策を実行した後に、政策を振り返るためのものにすべき。レビューシートの作成に当たり、その裏側にある政策のディスカッションの中で人材が磨かれ、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重要。また、レビューシートで政策を議論する際に、局をまたいだり、他府省の施策とのつながりに目配りしたりしながら、施策の単位としてどういう形で議論することがふさわしいのか御検討していただきたい。
- ・ 政府では、基礎的な EBPM の実践を各省庁に求めており、レビューシートを過去の事実の説明ではなく、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するよう指示をされていると承知。基金でも同様の取組を進めていくべきであり、今後策定される方針について、こうした考えを織り込んでほしい。EBPM の取組はまだ道半ばであり、現状では、無謬性という考え方から脱することができておらず、これを克服するために、かなり丁寧な対応が必要と思慮。基礎的な EBPM を各省で展開させるためには、政策立案・評価担当部局や会計課といったエバンジェリストとなる人たちの人材育成、意識改革に取り組むことが大変重要。さらに、政策の改善に生かす評価のための実態把握、モニタリングの実装に必要なデジタル化へのサポートも必要。また、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きたい。我が国の大きな将来に関わる官僚機構の意欲、能力を高めていく必要がある。
- ・ 民間の需要が乏しい中で、政府が支出してきたが、成長には結びついていない。これは、成長の源泉が民間の力、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。その原因は、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ことなどが背景にあるのではないか。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、アウトカムは何かを考えるようになり、政策の軌道修正や、必要な制度改革、場合によっては政策を止める決断も行いやすくなる。そのためには EBPM マインドを定着させることが重要。形式的にレビューシートを埋めるだけでは、事務作業だけが増え、レビューシートを埋めて満足することに陥りかねない。レビューシートの作成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。政策を中長期的にレビューシートでフォローすることで、政策の成果を、振り返ることができ、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、あるいは失敗した場合に修正するといった意識につながり、国の職員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。

- ・ 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、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。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共通の課題ではないか。
- ・ 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くことが必要ではないか。また、特別会計は、毎年国会での審議、議決を経ることが必要なのに対し、基金は国会の審議、議決を経ずに、基金設置法人で執行時期や金額等を決められることになっており、財政民主主義上、目の届きにくいものになっていることを懸念。
- ・ EBPMについて、予算を支出することが目的化し、成果の検証ができていないのではないか。EBPM的な発想を持って効果検証をする、今後効果検証をするという条件の下で予算要求をすることを各府省に定着させていっていただきたい。また、ゼロベースという言葉が形骸化しているが、真のゼロベースで予算を見直すことも、EBPMの発想の中には必要。
- ・ 基金であっても、その他行政の事業レビューであっても、目的意識が重要。
- ・ 本日の参考資料にあるEBPMガイドブックや、政策効果測定のポイントが作成されていることはよいこと。ただし、見るだけ、読むだけでは、なかなか定着しないため、ウェルビーイングという観点も含め、ワークショップをやってみるとか、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能力開発等の在り方が必要。また、EBPMを実践するに当たり、グループダイナミクスやモチベーション、マインドセット等の観点をぜひ一緒に改善、改革してほしい。
- ・ 個々の事業が具体的に何を指すのか、明快なKPIの設定が重要。この点が不明瞭だと、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やベクトルの共有が十分でない危険性が出てくると思慮。
- ・ PDCAサイクルについて、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危惧している。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る。ただし、行政改革は、非常に広範囲で大規模なものなので、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。したがって、徹底したデジタルの活用、チェック基準の標準化も重要になると思慮。

- ・ 事業撤退の判断が重要。一度始めた事業の撤退は、難しい判断だが、あらかじめ撤退基準を決めておくことも検討に値する。出口戦略を含めたロードマップの必要性については、説明責任の観点からも意味がある。
 - ・ 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、省庁内部で牽制やガバナンスが効いていくような仕組みづくりも重要。
- 次に、事務局から資料4について説明があった。
- 最後に、河野行政改革担当大臣から、以下のとおり発言があった。

（河野行政改革担当大臣）

- ・ 無謬性と決別すること、行政をアジャイルに進めていくためには、間違えたので修正するということが必要。間違えたら修正するという風に切り替えていくようにし、KPIが悪かったら、修正するということもやっていかないといけない。

（以上）

（文責：行政改革推進本部事務局 速報のため事後修正の可能性あり）