

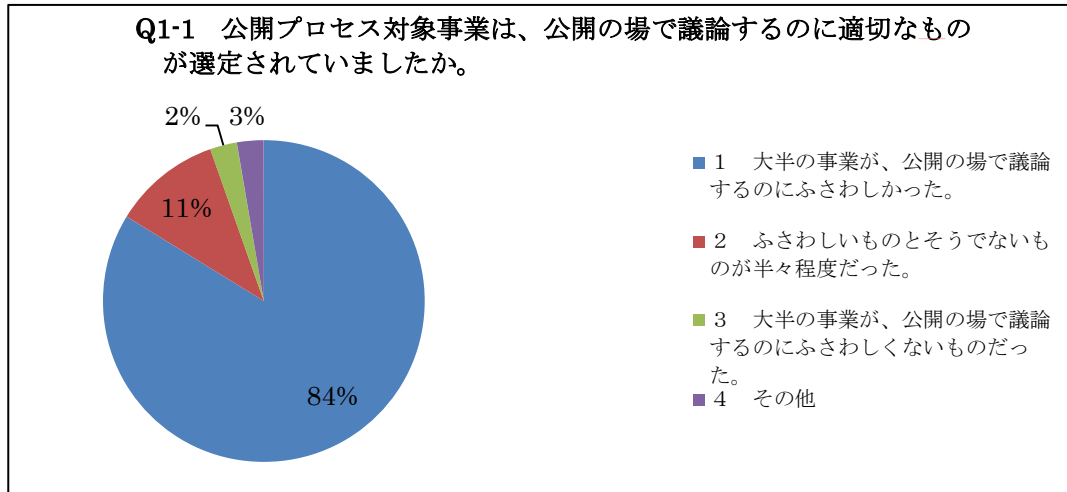
平成 26 年行政事業レビュー公開プロセスに関する  
アンケート調査結果について（速報版）

平成 26 年 8 月 8 日

- 平成 26 年 6 月 10 日から同月 30 日の間、15 府省において、66 事業を対象に行政事業レビュー公開プロセスを実施した。
- 行政改革推進本部事務局においても、P D C A サイクルを活用して行政事業レビューの不断の見直し・改善を進めることが重要である。行政改革推進本部事務局においては、先般実施された公開プロセスについて、対象事業の選定、議事運営やとりまとめなどの運営全般にわたって、成果や問題点を把握するため、公開プロセスに参加した外部有識者（行政改革推進本部事務局選定及び各府省選定）を対象にアンケート調査を実施した（79 人中 37 人回答）。
- アンケート結果は以下のとおり（下線は事務局が付した。）。

## 公開プロセスアンケート調査結果について

### ① 公開プロセス対象事業の選定について



平成 26 年公開プロセス対象事業については、客観性を向上させ、公開検証が望ましいと判断されるものが国民の視点で選定されるよう、外部有識者会合を活用し、外部有識者から意見聴取等を行った上で選定を行うこととした。

ア 公開プロセス対象事業について、公開の場で議論するのに適切なものが選定されていたと回答する外部有識者が 8 割を超えた。

その一方で、

- 「行政執行」的な事業の典型で、事業の執行方法に公開の場で議論するに値するような工夫の余地があまりないように感じました。
- 案件の抽出が議論の対象になりにくいものばかりだった。もう少し、削減余地や非効率なことが明らかな業務に正面から向き合うべきだったのではないかと感じる。
- 内容的には、議論の対象とするに適した事業でしたが、事業年度が平成 26 年度までのものが、7 件中 4 件ありましたので、今年度で終了する事業に対する意見が、今後、どのように反映されるのか疑問に思いました。などの意見も見られた。

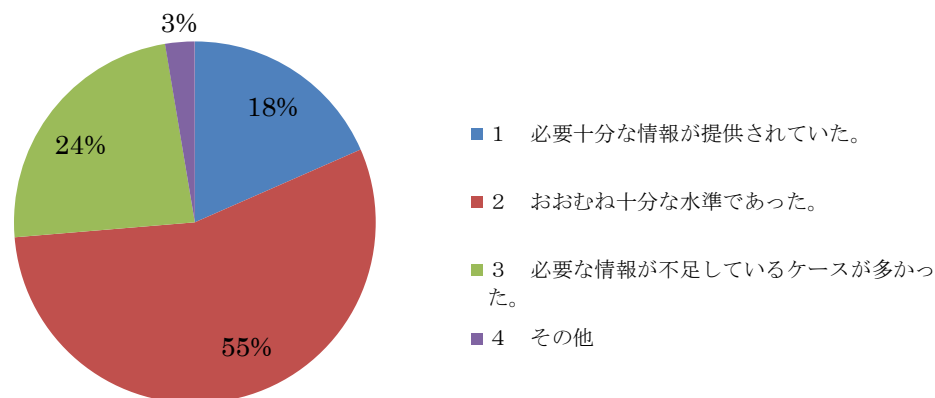
イ 公開プロセス対象事業の選定の方法については、

- 客観性、国民の視点を考慮した選定は評価できる。
- 前もって選定基準とそれに基づいた対象事業が示され、意見があれば、連絡することとなっていた。特に問題点はない。
- 事前に選定された事案とその理由について、選定されなかった事案と併

- せて説明を聞いた。やり方としては適切だったと思われる。  
などの肯定的な意見があった一方で、
- 非常に多数の事業のすべてを詳細に検討する時間がない中であっては、やや形式的に終わったように思われました。最終的に4件選ぶとして、事務局で10件名ほどの候補件名をあげていただき、それらについて詳細に検討して絞り込むというあたりが対応可能なやりかたのように思います。
  - 所管する事業は全体が良く見えなかったので今後の事業選定においては、全体との関連において選定すべき。
  - 事業選定にかかわる場合は、関係省庁の大まかな事業区分を紹介していただき近年行われたレビュー対象と本年度候補を挙げていただければ選定がしやすい（民間企業で活用する組織図のようなツリー図で事業の俯瞰図を示していただけるとありがたい。）。
- などの意見も見られた。

## ② 公開プロセス対象事業のレビューシート及び添付資料の情報について

Q2-1 行政事業レビューシート及び添付資料は、事業の検証を行う上で必要十分でしたか。（特に、資金の流れ、費目・使途など）



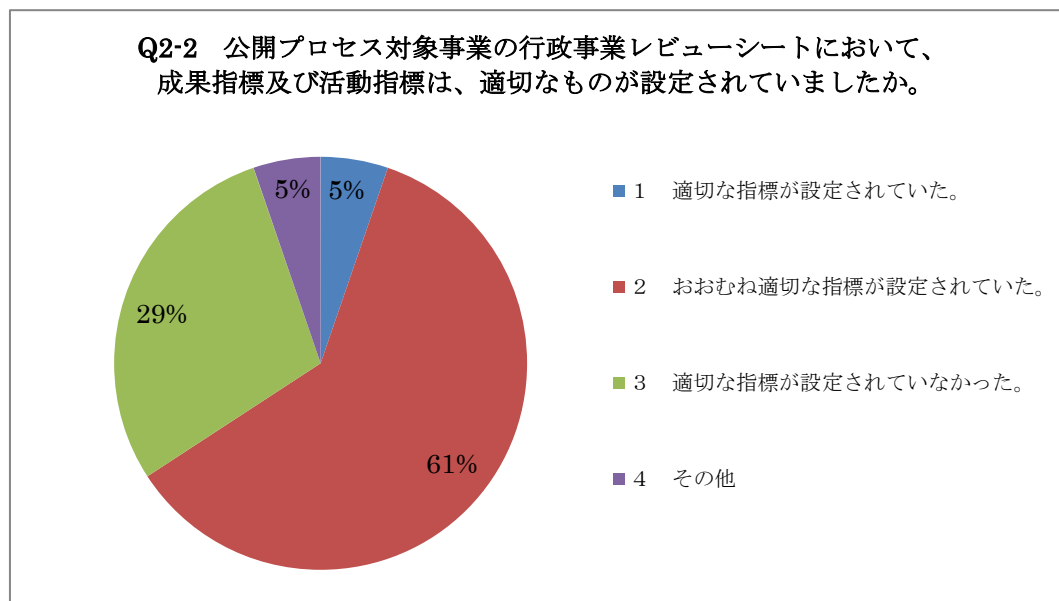
「事業を検証するに当たって、レビューシート及び添付資料の情報は必要十分なものであったか」を聞いたところ、「必要十分な情報が提供されていた」及び「おおむね十分な水準であった」と回答した割合は約7割となっている。

他方、意見の中には、

- 必要な情報が決定的に不足しているということはありません。しかしながら、とても分かりにくい資料が目立ちました。レビューを受ける側は、有識者というよりも国民に説明するためにはどのような工夫が必要かを考えて、準備することが求められていると思います。
- フォローする資料も用意いただき、資料としては十分だったのではないかと。ただ、もう少し、資料を裏付けるための数値による根拠があると、より具体的に踏み込んだ議論ができたのではないかと思う。

等の意見が見られた。

### ③ 公開プロセス対象事業の成果指標及び活動指標について



「レビューシートの「成果指標」及び「活動指標」欄に、適切な指標が記載されていたか」を聞いたところ、「適切な指標が設定されていた。」又は「おおむね適切な指標が設定されていた。」との回答は、7割弱であり、3割弱の外部有識者は、適切な指標が設定されていなかったと回答した。

外部有識者からは、

- 一部の事業に、「アウトプット」指標と、「アウトカム」指標を混同しておられるようにみられなくもない事業がありました。
- 指標が数値で示しがたい場合に、「示せない」で終わっているケースがあり、その場合には定性的な指標を具体的に説明すべきであると思う。
- 活動指標はある程度理解できたが、成果指標は理論的因果関係がわからないものが多かった。その意味でより適切な成果指標を設定するような努力が必要と考える。
- 何を目標とし、どのような上位目標の元にあるのかのかが、明確でないのですから、適切な指標が選定されている根拠が欠落していることを意味します。
- 各事業担当者は「アウトカム」の意味がわかっていないように思った。また、成果指標・目標は必ずしも一つである必要がないにもかかわらず、書式スペースから「1つ」と思い込んでいるようだった。
- 予算との密接な関係があるものについては、アウトカムは表現しにくく、結果的にアウトプットレベルの指標となりがちです。「アウトカム志向」は推奨されるべきですが、現実には「アウトプット」レベルの説明に留まることが少なくないというのが現実です。この点を踏まえれば、指標を複数なら

べたり、補足説明を積極的に行っていただくなどの対応が、説明責任の向上に資するのではないかと考えます。

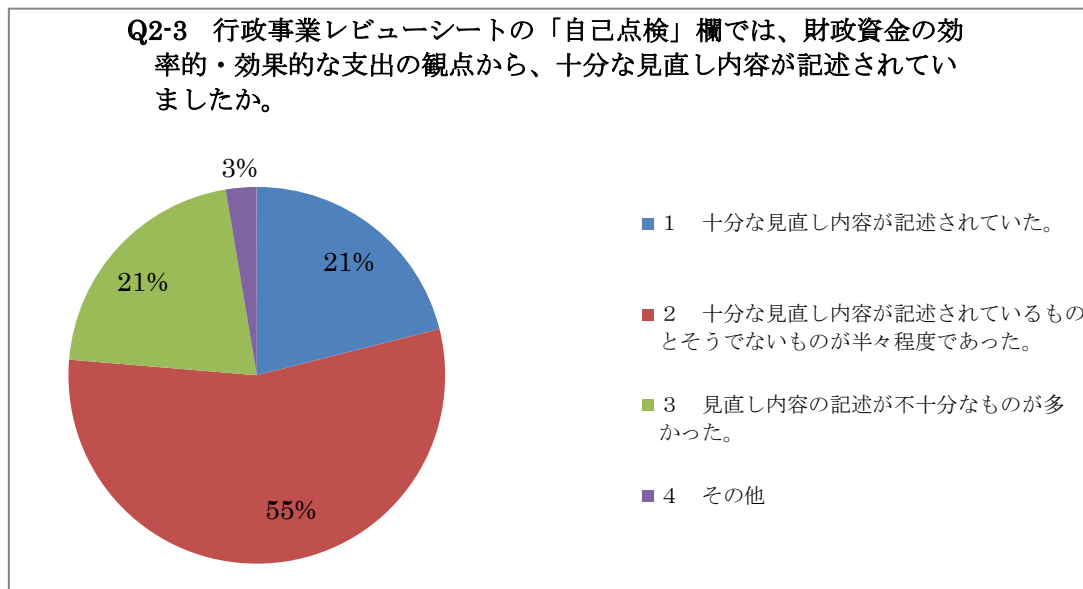
○ 事業目的の達成を目指した指標設定がなされていない。

- ・たとえば、不正受給がないことを成果目標としており、時短導入目標が企業のうち何割に達したらよいかという観点がない。
- ・モデル化事業を目的としているなら経年でのモデル化比率を目標とするなど

成果目標が明示されていれば、終了年度をいつ目途にする事業なのか明確になる案件も増えると感じた。

などの意見もあった。

#### ④ レビューシートの「自己点検」欄の記載について



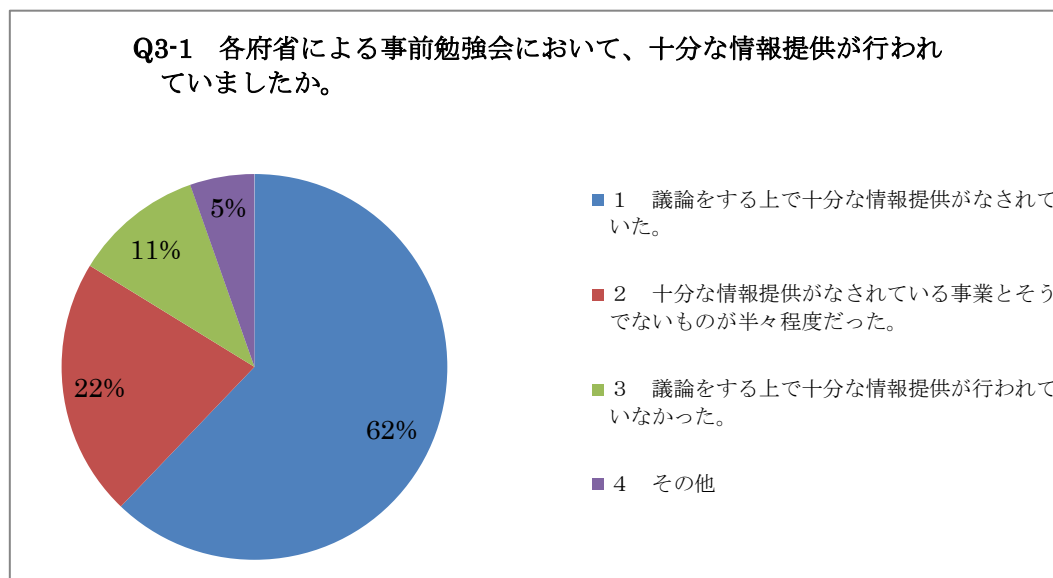
「レビューシートの「自己点検」欄に、財政資金の効率的・効果的な支出の観点から、十分な見直し内容が記述されていたか」を聞いたところ、「十分」が約2割、「十分なものとそうでないものが半々」が約6割、「不十分」が約2割と分かれた。

「十分なものとそうでないものが半々」、「不十分」を選択した外部有識者の中には、

- 見直し策に具体性が乏しく、努力するというコメントが多かった。法改正も含む、抜本的かつ具体的な解決策について踏み込んだ記述が期待される。
- 基本的に事業ありきの発想から書かれているような記述が多いと感じられた。国費である以上ある意味常にゼロベースの気持ちで見直す必要があると思うのだが。
- 各府省の「自己点検」では、「前例踏襲」的に同じ趣旨の事業がえんえんと続けられていることの問題点を認識できていないケースが多いように感じました。その意味でも、外部の眼による点検も必要になってくるのではないかと感じました。
- 最初から「事業の現状での存続ありき」という思いが伝わってくる。直接の担当者が最も個別事業の改善点・課題を理解しているはずなので、もっと自ら論点を明らかにして欲しい。などの意見があった。

## ⑤ 公開プロセスの運営について

### ア 事前勉強会における情報提供について



各府省における事前勉強会において、十分な情報提供が行われていたかを聞いたところ、「十分な情報提供がなされていた」との回答が6割を超えた。

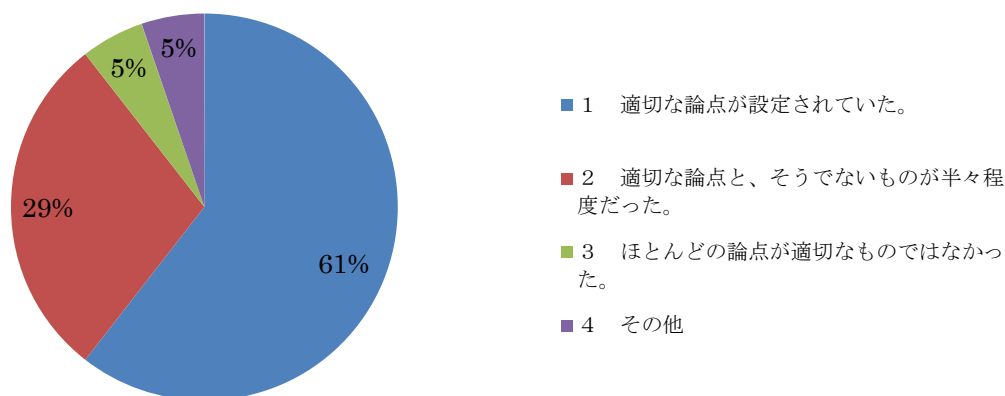
外部有識者からは、

- 事前の説明、勉強会に加え、質問事項に関する追加的な回答、及び他の委員の質問に関する情報共有も適切に実施された。事前の勉強会において、事業等の特徴をつかむことができましたし、例年以上に、よく対応していただいたものと認識しております。  
などと肯定的な意見があった一方で、
- 目的を一にする関連事業がある場合は、他事業との関係性・役割の違いを説明する資料を準備していただけると助かる。個別事業の必要性は理解できるが、関連事業との相対的關係性をみたら有効でないという判断もありえると感じた。
- 事業担当課の作成資料なのでやむを得ない面があるが、事業継続に不都合な資料は提出されない傾向にある。  
などの意見もあった。



## イ 論点の設定について

Q3-2 公開プロセスでは、事前勉強会を通じ、事前に外部有識者の間で共有した論点に基づき議論することにしていましたが、適切な論点が設定されていなかったか。



事前勉強会を通じ、事前に外部有識者の間で共有することとされた論点について、適切なものが設定されていたかを聞いたところ、「適切な論点が設定されていた」との回答が6割であった。

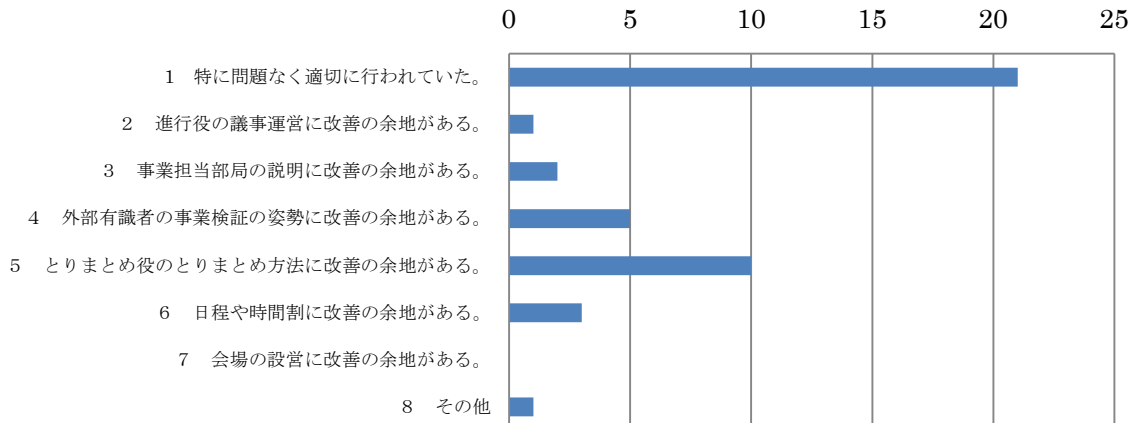
一方で、

- 事前勉強会の段階で提示された論点に関し、当方から拙見を申し上げさせていただいても、当日、提示された論点には、あまり変更が加えられていないケースが多かったように感じました。
- 事前に設定されていた論点は、表層的・形式的なものが多く、公開プロセス当日には、あまり意識することなく議論が進んだように思います。
- 論点は適切であったが、その論点は、どの事業にも通じるような「効果的・効率的にする」というようなものであり、より具体的な論点を省庁自らが提示するべきだと思う。

などの意見もあった。

## ウ 議事運営について

Q4 公開プロセスでは、進行役を各府省の官房長又は会計課長等が務め、外部有識者がとりまとめを行うこととしておりましたが、公開プロセス当日の運営は適切に行われていましたか（複数回答可）。



当日の運営は適切に行われていたかを聞いたところ、「特に問題なく適切に行われていた」との回答が一番多かった。

一方で、「とりまとめ役のとりまとめ方法」や「外部有識者の事業検証の姿勢」などに関して、下記のとおり改善の余地があるとの指摘も多く見られた。

（外部有識者について）

- 省庁側の有識者が決して「廃止」に投票することなく、省庁側が選任した外部有識者が決して「廃止」を選ばないという現象が見受けられました。
- それぞれの想い、任命された背景に差があるため、「立場」でものを言う委員が少なからずいた。それは必要なのかも知れないが、客観性に欠ける可能性がある。
- 外部有識者の中には、個人プレーとも取れるような一方的な物言いをする方がいて、自らの質問に即答できない場合に心証を悪くして、「廃止」を主張されるなどという場面があり、外部有識者の知見を使って事業を良いものにしたいという官房長や会計課長の趣旨が実現されないケースが見られたのは残念であった。
- 意見が同数で2つに割れた際に、取りまとめ役が苦勞されている場面があった。多数決で行うことが良いかどうかというのもあるが、外部有識者の数は奇数である方がやり易いのではないだろうか。

(とりまとめ役について)

- 討議の参加者以外から選ぶ方法もあると思う。
- 省から推薦された方と行革から推薦された方との意見がどうしても対立構図のようになってしまう傾向があります。とりまとめ役の資質如何ですが、とりまとめ役はまた別の第3者にお任せしてもよいのではないかと思います（他省庁のレビュー担当者・有識者など）。

(議論の時間配分について)

- 事前の準備さえしっかりしておくことができれば、1事業あたり1時間という配分で、集中した議論をするのには、ちょうど適切なであろうと感じました。ネット中継等でご覧下さる方々にとってのわかりやすさの面からも、1事業あたりこれくらいの時間配分がちょうどよいのではないかと感じました。
- 今回は、時間管理も適切で、各コマが有効に活用されていたと感じました。
- 有識者意見を取りまとめたからの、再度の調整の時間をもう少し確保していただきたい。時間の関係からとりまとめ者の見解で、最終案をまとめ急いだ感もある。
- 質疑応答でカバーできることではあるが、事業担当部局の説明に設定された時間10分は短すぎると思う。

(進行役について)

- 会計課長が進行役を務めるのは、非常に良かった。

## エ 評価結果について

平成 26 年公開プロセスにおいては、評価結果の選択肢に新たに「廃止」を追加した。廃止の選択肢を追加したことについては、肯定的な意見が多かった。その一方で、廃止を含めた各選択肢の選択基準に関する外部有識者間での共通認識の不存在を指摘する意見や、しっかりとした議論を求める意見も多かった。

(選択肢に廃止を加えたことについて)

- 事業の「廃止」という選択肢はあってしかるべきである。廃止は、おもとにある政策目的まで否定するものではないにもかかわらず、府省側の評価者には政策目的や府省の存在意義まで否定されるものとの誤解に基づくアレルギーがあったように思う。『政策目的は有意義かどうか』という点と、『政策目的を達成するうえで本事業が有効かどうか』(有効だけれど改善が必要、或いは他の方法を探るべき等)と分けるのも一つの方法だと思う。
- 「廃止」の項目を入れたことは良かったと思う。ただ、廃止の持つイメージが統一されていなかったように感じる。

「廃止」は、「今の状態では廃止、一から見直す」という意味だが、「廃止＝関連事業は今後一切しない」というイメージに捉えられていた場合もあった。「抜本的改善」も、「抜本的改善をするほうが良い」という意味とともに、「抜本的改善をしなければ、事業を継続すべきではない」という意味も伝えておくなど、意味を徹底することが求められるように感じた。
- 過去に公開プロセスで「廃止」としても結果として廃止にならない例や「抜本的改善」としても内容や予算にほとんど変更がない例などが多々あることから、外部有識者の中では、「廃止」にしないと事業改善はほとんど行われなとの認識がある。「廃止」は「廃止」、「抜本的改善」は「抜本的改善」をちゃんと実施して頂ければ、「廃止」は基本的に無くても良いと思う。(現状では無理だと思うが)
- 「廃止」がもたらす警鐘(効果)はやはり必要であるように思う。ただし、大きな判断を下すためには、論点を絞り込み議論を集中させる必要があるが、行政事業レビューでは、複数の委員が異なる視点、異なる点について一斉に話し出している格好になっているため、大きな判断を下すまでに議論が練られていないような印象を与えている。
- 評価結果に「廃止」を設けたことは、メリハリをつけるという意味でよかったと思うが、本来、行政事業レビューはPDCAサイクルに重点が

おかれるべきであることを考えれば、より建設的な議論をうながす仕組みづくりは必要になってくるように思えた。

- 事前ヒアリングや視察があるとはいえ、1時間弱という短い期間で「廃止」という判断するのは違和感を覚える。外部有識者の中には廃止を何度も主張される方がいたが、多くの場合には説明下手な説明者に対する心象に基づいたものが多く、行政事業レビューの観点からとは言い難いと思った。外部有識者の判断に「廃止」を設けるのは、適切とは言えないと思う。
- 「廃止」を復活させたことにより報道が「廃止」中心となる傾向がありました。コントロールの必要性はもちろんありませんが、報道に際し、「廃止」がつよい関心と呼ぶものであること、また行政事業レビューが「廃止」のための議論であるかのような報道側の認識があることを十分に認識し、踏まえておく必要があると考えます。

(選択肢に対する有識者間の認識について)

- 各評価の意味合いについて、評価者によって受け止め方が異なる場合があります、記入する前に、どれがどういう意味になるのかを確認すべきであったかもしれない。
- 取りまとめの段階で紛糾するケースが多くそれに時間がかなり費やされたが、あまり有意義な議論ではなかったように思う。評価者各人が述べているコメントはさほど大差はないが、結果選ばれた選択肢が異なる現象はよく見られた。評価者の真意を汲み取って取りまとめが行われるよう改善が求められる。
- 慣れの問題かもしれないが、「一部改善」「抜本的改善」「廃止」などの評価の意味するところを十分に理解していないケースがあったかもしれないように思われる。
- 「廃止」と「抜本的改善」の境界が難しかった。これ以上選択肢を多くすると票が割れるので、新たな選択肢を設定する必要はないと思うが、「一度事業を休止して、事業全体の在り方を見直したうえで継続」のような場合は、どの評価項目にすべきか迷った。「廃止」に「一時休止して見直すことを含む」を入れると「廃止」のトーンが弱くなるし、評価項目は現状のままで、とりまとめコメントでフォローするしかないのかもしれない。
- 廃止、抜本的改善、一部改善の考え方に差を感じたため目線あわせが必要。廃止の追加は明確ではよいと思うが、事業自体に必要性がないのか、事業の必要性はあるがゼロベースでより有効な方法を模索すべきな

のかにも大きな意味の違いがある。

## オ とりまとめ方法について

平成 26 年公開プロセスからは、一致した評価結果及びとりまとめコメントを目指すこととし、外部有識者間で議論を行うこととした。

とりまとめ方法について、外部有識者からは以下のような意見があった。

(とりまとめ案に対する議論について)

- 今回から、意見が割れた場合に、単に多数の票を得たものではなく、調整することにしたのは良かった。これまでは、票が割れることもらみながら採点する場合もあったので、今回からはより適正な評価が出来たと思う。
- 評価結果についての認識の相違について議論することは好ましいと思います。 同じ問題認識を持ちながらも、異なるメッセージをもち、その結果、異なる結論に至る場合もあります。
- 安易に両論併記とするのではなくもっと議論してまとめるべきだったと思います。
- 有識者は各自の立場から意見を述べており、それぞれの意見に相応の価値がある。重要なのは各有識者の指摘を事案に反映させることであり、あえて、「一致した評価結果」を求める必要はない。
- 有識者意見を取りまとめたからの、再度の調整の時間をもう少し確保していただきたい。 時間の関係から取りまとめ者の見解で、最終案をまとめ急いだ感もある。
- とりまとめの際に、とりまとめの評価結果が、個々の評価結果の平均を反映しないケースもあった。何らかの圧力がかかっていると国民が誤解しないよう、とりまとめについては、想定されるケースを考えつつ、ある程度のルール設定は不可欠である。
- 票が割れるケースでの取り扱いにやや府省よりになるケースがあった。
- とりまとめについては、ほとんどの場合、各府省側の評価者と行革担当側の評価者との間で、大きな評価のずれはなかったが、一部では両者の評価が真っ二つに分かれ、とりまとめ結果が、府省側の評価者の評価に傾いたケースがいくつかあったように思われる。評価が割れた場合のとりまとめ方法に改善の余地がある。
- 自分ではないが、少数意見として全体と異なる意見を述べていた方もいたように思いますが、少数意見記載もあってもよいのではないかと。

(その他)

- 公開プロセスにおいては、単純な結論ではなく、条件、改善点、将来

への視点が重要である。

- 行政がやっているものの多くは不可欠なものが多く、止めることよりも改善することのほうが大切である点を考えると、改善方法を踏み込んだ記述ができるといいと思います。



カ 公開性の担保について

平成 26 年公開プロセスにおいては、一般傍聴までは要しないものの、インターネット中継（録画を含む）等により公開性を担保することとした。

公開性の担保について、有識者からは、

- 出来る限り国民の目に触れるようにすべきであり、ネット中継を継続するのが適当である。
- ネット中継は、必要な最小ラインということで、可能であれば、事前申し込み方式にして人数を限ってでも、一般の方々にも傍聴をお願いするとか、各府省の記者クラブを通じて呼びかけて、もう少しマスコミの方々にも傍聴していただくようにすれば、当日の緊張感がもっと増すうえ、広報効果も高まると考えられるため、よいのではないかと感じられます。
- リアルタイムの公開がない省庁が多く、これが国民の関心を失わせる理由にもなったように思います。一般傍聴を認め、リアルタイムでインターネット中継することの意義は大きいと考えます。
- 今回の公開方法で良いと思うが、インターネット中継が有料であったとすれば、その点は改善の余地ありと思う。

## ⑥ その他

上記以外にも公開プロセスに関し、以下のような意見があった。

- 前政権時代の「仕分け」と「行政事業レビュー」と、大きくその性格が変わったことが、委員の間でどこまで共有されているのかは疑問。すなわち、「叩く行革」のみならず、「褒めて伸ばす行革」の双方から、自発的な改善を促すことを目指す現行制度と、無駄を洗い出して叩くことに主眼をおいていた前政権の「仕分け」とは似て非なるものであるが、この点を理解されている委員とそうでない委員がいるのではないか。
- 公開プロセスについて、単に、「対象事業のうちのいくつに『廃止』判定がされたのか」といった表面的な結果だけでなく、各府省の政策の設計や実際の運営に、どのような問題があるのか、その背後にこの国が抱える問題にはどのようなものがあるのか、といった点に関する情報を、国民が共有できる手がかりとなるように、せっかくのこの公開プロセスに関する広報活動に、もう少し力を入れてもよいのではないでしょうか。
- 今後の課題は、公開プロセスで指摘されたのと同様の問題を抱えている事業は、同一府省内にいくつもあるケースがあるはずで、それらに、この公開プロセスの成果をいかに波及させていくかではないかと感じました。
- 公開プロセスで批判を受けた点が、他の事業にも潜んでいないか、いわば「マイナスの水平展開」を行う必要があるのではないか。公開プロセスが「モグラたたき」にならないために。
- 公開プロセスであがった委員の改善の方向性の提示や指摘は非常に有益なものが多かったため、抜本的改善が求められた事業の改善案は早々に意見を反映して対応策をまとめて公表していただきたい。
- 調達制度の見直しなどの踏み込んだ議論をしていただきたい。いつまでたっても同じような問題を指摘するにとどまり、進歩がないようにも感じる。