

行政改革推進会議（第57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57回）

議 事 次 第

日 時 令和6年6月27日（木）12:00～13:00

場 所 中央合同庁舎第8号館8階特別中会議室

1. 開 会

2. 議 事

（1）レビューの下でのEBPMの推進

（2）基金の点検

（3）RSシステム（レビューシートシステム）

3. 閉 会

○柴田次長 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第57回「行政改革推進会議」を開催させていただきます。

河野大臣は所用で若干遅れて御到着でございます。また、筒井委員も、今、こちらに向かっておられるということで間もなく御到着の予定ということでございます。

本日進行をさせていただきます、行革事務局次長の柴田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、6名の有識者の方の御出席をいただいております。島田委員と土居委員におかれましてはオンラインでの御出席をいただいているところでございます。

本日の議事はお手元の議事次第にあるとおりでございますが、議事に入る前に、私のほうから簡単に最近のデジタル行財政改革会議の動きなどについて御紹介させていただきたいと思っております。

お手元の一番上にあります「参考資料集」と表紙に書いてある資料の束です。右肩に「参考資料1」と書いてあるもの、こちらを御覧いただければと思います。

1枚おめくりいただきまして、まず1ページでございますけれども、これは6月18日のデジタル行財政改革会議の際の総理発言でございます。行革会議との関係では、中ほどにあります「1,323のシステム経費の見える化」といったくだりとか、最後のパラグラフにあります、レビューシートシステムによる行政事業の見える化の充実・強化、こういった内容が盛り込まれているところでございます。

続きまして、資料の2ページで、これは、デジタル行財政改革会議当日の河野大臣の御説明資料からの抜粋ですが、先ほど申し上げたシステム経費の見える化の新たな取組として、これまではデジタル庁に一括して予算計上されていたシステム全体で1つのレビューシートが作成されていたということでございますが、経費が10億円以上の既存システムと新規のシステムにつきましては、今後は個別にレビューシートを作成するというので、これを8月末までに公表するとされたところでございます。

それから、3ページから7ページまでが、デジタル行財政改革会議で決定された「取りまとめ2024」から、関連部分を抜粋したものでございます。

これは事前に御説明させていただいておりますので、詳細の御説明は割愛いたしますけれども、ざっと御紹介しますと、4ページの一番下のパラグラフのところでは、本年9月から一般公開を予定しておりますレビューシートシステムの機能に関する記述などがなされております。

また、おめくりいただきまして5ページの一番上、冒頭のところ、今後も予算関連情報の見える化や、データ利活用についての改善方策を検討していく、こういった旨が記載されているところでございます。

それから、同じく5ページの中ほど以下のところで、行革事務局を含む各部局でのEBPMの推進とか、EBPMの推進を担う人材育成、こうしたものに関する記述。

また、5ページの一番下のところから7ページにかけては、基金全体の点検・見直

しということで、行革会議で御決定いただきました「横断的な方針」及び点検・見直しの結果の概要が、改めてここに掲載をされているところでございます。

資料の8ページ目以降が、6月21日に閣議決定されました、いわゆる骨太の方針からの抜粋でございます。

関連部分をざっと御紹介いたしますと、8ページの一番下のところ、下から4行目辺りですが、基金の見直しを引き続き進めてEBPMの手法を前提としたPDCAの取組を推進するといった内容。それから、次の9ページの中ほどのパラグラフでは、レビューシートシステムを予算編成過程で活用して全ての予算事業でEBPMを推進すること。また、最後、10ページの一冊下でございますけれども、来年度、令和7年度の予算編成に当たりましてもEBPMを推進していくことなど、様々なところで関連する記載がなされているということでございますので、ここで簡単に御紹介させていただきたいと思っております。

それでは、これから議事に入らせていただきたいと思います。お手元の議事①から③につきまして、事務局から順次御説明させていただきまして、後ほど、全体まとめて委員の皆様から御意見等をいただきたいと思いますと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、事務局から説明させていただきます。

○藤野参事官 それでは、資料1「EBPMの推進に関する取組状況」について御説明いたします。

1枚目ですが、行政事業レビューの年間スケジュールということでございまして、今、新しい行政事業レビューシートを各省作成するに当たりまして、各省における自己点検というのを行っております、特に今月6月ですと、公開プロセスという公開の場で有識者の皆様からいろいろな御議論をいただいているということを行っております。こうした御議論を踏まえまして、各省庁で、今後、レビューシートを新しく作っていきまして、概算要求の翌日までに、今年からは新しいレビューシステムで公開していくということを予定しております。

各省庁が新しく作られましたレビューシートを、今度は私たち行革事務局のほうでも点検していきまして、例年11月に予定しています秋のレビューに向けまして、どういうテーマでやっていくのかなどを考えていきまして、最終的にはこの会議の場でもテーマを決定いただきまして、秋のレビューを行っていきたくと考えております。

続いて、2ページ目をお願いいたします。

私たち事務局の取組ということで、EBPMをどのように進めていくのかということで、具体的には、私たち事務局と各省庁の会計課とかEBPM担当との事務的な勉強会などをやっております、例えば今年の2月3月ですと、関係省とワークショップを開きまして、外務省等から、例えば分担金と拠出金についてのレビューシートを書くのが難しいみたいな話がありましたので、具体例などを交えながら、このように書けば書けるのではないかなど、そういったような勉強会を開催しております。

さらに、今年の5月、全省庁に向けてですけれども、こうしたワークショップの結果の

報告、共有をしたり、あとは昨年からレビューシートを予算編成過程でも積極的に使うということを申し上げていますので、実際に予算査定の財務省の担当の方にも来ていただきまして、このように使いましたといった話を各省庁に情報共有するという勉強会なども開いております。

3 ページをお願いします。

このほか、では、実際にどうレビューシートを書いていくのかという参考にとということで、私たちのほうでガイドブックを作っております、各具体事例などを分かりやすく書いたものを各省庁に配付しております。

また、配付するだけでなく、例えば今年の4月に人事異動がありましたので、このガイドブックを使いまして、研修という形で動画で配信いたしまして、各省庁にこのように使うんだという話を御説明したり、こうした動画というのをいつでも見られるようにアーカイブ化などといった取組を私たちは行っております。

資料1につきましては以上でございます。

○山田参事官 では、議事2つ目の基金の点検に移らせていただきます。

お手元の資料、1枚目につきましては、4月のこの行革推進会議でお決めいただいたことですので詳細は割愛させていただきますが、基金全体の点検・見直しの結果の概要になっております。

今回の点検・見直しによりまして、全ての事業について定量的な成果目標を設定するとともに、原則として10年以内の終了予定時期を設定したということで、全ての基金事業について、成果検証のサイクルを確立したということが大きな意義を持っていると考えております。

他方で、上の青い箱にございますけれども、今回の点検・見直しで終わりということではなく、不断に点検・検証を行い、使用見込みのない資金の返納や十分な効果を上げていない基金については在り方を見直すことが重要だと考えているところです。

続いて、2ページになりますが、こちらは「基金点検の進め方」ということでございます。

行政事業レビューの年間スケジュールと若干重複になりますが、4月から各省庁において基金シートの作成という取組の中で自己点検をしていただき、外部有識者にもしっかり点検をいただいています。

その中で、適切な事業を進められているかや、余剰な保有資金を持っていないか、基金の補助金の審査等が外注されていないかといった観点での自己点検をしていただいて、その結果を基金シートに反映させて9月に公表いただくというところがございます。

行革としても自己点検の内容が適切であるかというところを、9月の公表以降しっかり確認をして、例年11月に行っています秋のレビューで検証を行うというサイクルになっています。

3 ページ目以降は参考資料になりますが、成果目標を含め基金シートの改善を各省でや

っていただくに当たり、我々として改善のヒントのようなものを取りまとめたものを各省に示しており、その一部を抜粋しております。

今回、2つの事例を挙げております。

1つ目は、ムーンショット型研究開発プログラムというもので、最近、基金の中で、研究開発、科学技術振興を目的とする基金のウエートが高まっていますので、そのような基金を所管している省庁の参考になればというところでも取り上げております。

左側が、昨年9月に公表された基金シートと点検・見直しを経て今年4月に公表された基金シートでの改善の前後を示しておりますけれども、それに対して右端で、我々としての気づきのようなものを示しております。

ここで示したものの以上の改善の余地がないというわけではないですが、こういう視点で取り組んだことでよくなったとか、あるいは、青い箱にありますけれども、もっとこうすれば改善されるというところを書いております。

1枚目で内容を紹介しますと、研究開発は、基金で行っている事業もあれば、単年度予算で行っているものもある中で、なぜ基金でやる必要があるのかというところを、研究活動の内容等を踏まえて、より明確に書いたほうが説得力を増すのではないかということ、さらなる改善のヒントとして示しているところでございます。

3枚おめくりいただいて、もう一つの例として石綿健康被害救済基金を挙げています。法律に基づいて被害者救済を行うための基金というのが一つの大きなウエートを占めており、それについて、同じような取組、ヒントを示しているところでございます。

こちらについても簡単に紹介しますと、これは法律に基づいて行っている基金でありますけれども、法律がどういう背景でできたのかというような背景事情をもう少し書けば、この事業の必要性であったり、その結果として、点検の視点というのが、より浮き彫りになってくるのではというヒントを示しているところでございます。

基金の点検についての説明は以上になります。

○高橋参事官 では、続きまして、議事の3つ目、RSシステム（レビューシートシステム）について御説明いたします。

説明資料としては、資料3を配付していますが、今日は、実際に、4月から稼働しているシステムを動かしながら説明したいと思いますので、中央のスクリーンを御覧いただけますと幸いです。もし、スクリーンが見にくい場合は、お手元のスクリーン画像をプリントアウトした資料を御覧ください。

では、始めさせていただきます。

このシステムでございますけれども、参考情報として、レビューシートとセグメントシートにつきましては、2021年度から、また、基金シートにつきましては、2023年度からのシートが格納されています。

作成年度として、「2023」を選んでいただきますと、2023年度のレビューシートがざっと表示されます。それぞれの事業には予算事業IDが振られており、これがありますた

めに、過去の同じ事業のシートとちゃんとひもづけられているという仕組みになっております。

また、このシステムでは、レビューシート等の事業名や目的、概要あるいは現状と課題といった項目につきましては、キーワード検索が可能となっております。

例えば「デジタル」というものが事業名とか事業目的に入っているレビューシートを抽出しようとする、「デジタル」と入力して、「この条件で検索」を押していただくと、全部で499件のレビューシートが抽出される仕組みになっています。

さらに詳細条件を使って事業の絞り込みが可能になっておりまして、「詳細条件」を押していただいて、「カテゴリ」で「事業所管課室」を選択して、例えば「内閣官房」と入力していただくと、内閣官房でデジタルという名前や事業目的等がついた事業として7件のレビューシートが抽出される仕組みになっております。

さらに、数式条件でも絞り込みが可能でございまして、例えば数式条件で、「2023当初予算額」と入力して、「1億円以上」という形で数式を入力して、これで検索をかけますと、内閣官房のデジタルと名がつく予算で1億円以上のレビューシートが2件抽出されるという仕組みとなっております。

数式条件としましては、当初予算額以外にも、補正の予算額とか執行額、あるいは執行率による抽出が可能です。さらに、また別の切り口で、予算額の増減を設定することができます。

個々のレビューシートの詳細を見たい場合は、「詳細」というところを押していただくと個々のレビューシートの画面に移りまして、ここで上部には各年度の予算等の数字がずらっと並びます。この個別のシートが一番上にある「作成年度」を変えていただくことで過去のシートが簡単に見られます。

レビューシートは、基本情報とか予算、支出先といった情報の項目ごとにタブで整理しています。

例えば、効果発現経路を見たいときは、「効果発現経路」を押していただいて、「活動・成果目標等のつながり」をクリックしていただくと、こういった効果発現の経路図が見られます。

また、アクティビティーに関する成果目標を見たいときは、「アクティビティーからの発現経路」で、必要なところをクリックしていただくと、アクティビティーごとの活動目標、活動実績が見られます。

現在、各府省庁が、4月からこのシステム上でレビューシートや基金シート等を作成している状況です。9月からは、各府省庁のシートを一覧できるホームページを立ち上げ、一般公開する予定となっております。

私の説明は以上でございます。

○柴田次長 それでは、有識者委員の皆様から順次御意見等をいただければと思います。まず、最初に御質問がある委員の方がいらっしゃれば、先にお受けしたいと思いますけれ

ども、今の御説明に関して何か御質問がある方はいらっしゃいますでしょうか。

では、大橋委員、お願いします。

○大橋構成員 レビューシートシステム、大変興味深く伺ったのですが、検索のワードはどこで引かけるのですか。

○高橋参事官 検索ワードは完全一致でしか引かけられないので、例えば「デジタル」を検索すると、「デジタル」という4文字が事業名とか事業目的に入っているもののみをピックアップする仕組みです。揺らぎがあるものとか、ひらがなで「でじたる」となってしまうと検索では引かけられないという、今はそうしたスペックでございます。

○大橋構成員 今後、検索の拡張性とかはあり得るのですが。

○高橋参事官 はい。今後、開発業者とも検討しながら、必要な改修をニーズに合わせてやっていければよいなと思っております。

○柴田次長 よろしいでしょうか。

金丸委員、お願いします。

○金丸構成員 同じようにこのシステムのほうの話なのですが、これは、今、完成しているのですか。一応完成して動いています。

○高橋参事官 4月から、完成して入力作業はできますという形になっています。

○金丸構成員 データベースに入っていて、今後、それに基づいて解析をしていくということですか。

○高橋参事官 はい。9月からデータベース上の必要なレビューシートを、皆さんに見てもらえるよう、公開するところが9月から始まります。

○金丸構成員 その分析は人が見て分析をするのですか。

○高橋参事官 自分で見たい項目を抽出する形になります。

○金丸構成員 分かりました。

○柴田次長 ほかによろしいでしょうか。

それでは、皆様から、今ご質問のあったレビューシートシステムに限らず、EBPMの関係、基金の関係も含めまして、全体について、今後の取組なども含めて御意見を頂戴できればと思っております。

まず、筒井委員からお願いいたします。

○筒井構成員 筒井でございます。

拝見したレビューシートシステム、あるいは基金の管理強化、着実な一歩かなと評価できると思いました。特に、金融政策で、金利のある世界へ移行していく中で、政府の政策とか、あるいは財政運営も、これまで以上に説明責任が求められてくるという局面において、非常に有力な基盤が出来上がったものと受け止めております。

無駄を排除するということが重要ではありますが、同時に、政策目標だとか、その実現のための方法とか、あるいは効果の測定方法、こういうものをしっかりPDCAサイクルとして回していく、そして、政策の効果を長期視点から高めていく仕組みとして、今

後、ぜひ定着をしていただきたいなと願っております。

その上で3点、簡潔に申し上げます。

1点目は、リスクベースのアプローチということであります。

実効的なレビューを行っていくためには、当然、客観的な基準に基づいてアセスメントを行っていく、これを全件を対象にするということが基本ではあると思います。しかし、その上で優先順位をつけていくということが大事だと思います。企業もそうですけれども、やはりかける資源にはおのずから制約がありますので、リスクの高いものから視点を据えていくということが合理的ですし、重要であると。そのように思っております。我々は、これをリスクベース・アプローチと呼んでおります。

2点目は、人材育成であります。

企業も、かつては、例えば内部監査という領域は、社内的に位置づけが必ずしも高くなかったのです。それが、近年、とみに様相を変えて高くなってきているわけですが、これは、やはり当該部門に行く人材を評価するとか、そういう部門の人間を育てるという取組をやることで位置づけが上がってきています。各省庁で、このレビューに関わっている方々の育成とか、あるいはその後のキャリア形成、こういうところに前向きに取り組んでいくということが重要であると思います。レビューの意義を理解、浸透させる。そして、政策の実効性を高めるためにも、人材ということが非常に重要であると考えております。

最後、3点目ですけれども、行政改革推進本部の事務局の役割についてであります。

まさに司令塔であり、極めて重要であると思います。レビューの手法とか各省庁の好取組事例、これを各省庁に伝播、共有していくということ。また、先行する事例が海外にあるのであれば、海外の動向の研究も必要であろうと思います。

さらに、レビューシートシステムで情報公開をされますが、これによって外部の声がこれまで以上に出てくるようになると思います。こういう外部の声を生かしながら、PDCAを回していくということも重要であると思います。このことが、行政全般の透明性を上げて、政策の実効性の向上につながり得ると考えるところです。

以上でございます。

○柴田次長 ありがとうございます。

続きまして、挙手されておりますオンラインの土居先生、お願いいたします。

○土居構成員 御説明、どうもありがとうございました。

これまでの行革事務局の取組が着々と前に進んでいるという実感がありまして、大変よかったですと思います。特に、レビューシートの改善を着々と進められていて、EBPMマインドを各府省の担当者の方々にもしっかりと植えつけていくということが大事で、もちろん、突然、豹変するかのようにEBPMが定着するということにはならないのかもしれませんが、一日一日、一步一步進めていくということが大事かなと思います。それから、レビューシートシステムも、網羅的に用いられて、ますます使い勝手がよくなっていくことが期待されます。これも一般公開されるということで、大変いい取組だなと思います。

それから、基金の点検につきましては、昨年末に取りまとめていただいて、いい方向に向かっていると思います。もちろん、まだまだ終期の設定とか、必ずしも、本当は、私の認識では、こういう基金でも終期が定められるのではないかなと思うようなものも、今回は設定し切れないというのが、昨年末の段階ということでしたので、今後は、新たに造成される基金については、ここで定められた基金の原則を徹底していただくという形でさらに進めていただきたいなと思います。

それから、官民ファンドが昨今話題になっていて、官民ファンドについては産業投資からの出資金というのがあって、私も委員をさせていただいておりますけれども、財政制度等審議会の財政投融资分科会で毎年毎年きちんとレビューをするということになっていて、そこで、官民ファンドの運用で毀損しないように、ないしは、毀損するとしても、少なくなるように運営されているかどうか確認するというのを、一生懸命、財政投融资分科会でもやっているということです。

最近、話題になった話で言うと、海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）の累計損失が大きくなってしまったと。大変残念なことではあるのですがけれども、もちろん、こういうところは、行革目線で、こういうよからぬことが前もって起こらないようにしっかり点検するということがとても大事なことではあると思います。これまで財政投融资分科会で、長年にわたり、官民ファンドが設立されてから10年近くたつわけですがけれども、毎年ないしは年度途中も、そのときそのときにしっかりと定期的に点検しているということがありますので、そういう財投分科会の議論というのも、しっかり踏まえていく必要があるのではないかなと思います。

私からは以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

続きまして、対面出席の委員の方から順次お願いしたいと思います。大橋委員、いかがでしょうか。

○大橋構成員 ありがとうございます。

3点ほど述べさせていただきます。

まず、レビューの下でのEBPMの推進ということで御報告いただきました。行政の職員として、どうして行政職員になったのかということ立ち返ってみたときに、私自身はやはり政策、事業を通じて国をよくしていきたいという思いの中で行政官を選ばれたのだと思うのです。そうした思いを形として世の中に示す一つの方法がレビューシートなのかなと思っています。

ある意味、レビューシートというのは、批判にもさらされやすいところもあるわけですが、そうした中で、心理的安全性を高めてあげながら、どうやって分かりやすく、そして、施策が国民のために資しているのかということ、今回、ワークショップなど、様々な取組を通じて進めていただいているというのは、大変心強いことだなと思っています。こうしたことが、霞が関の職員の、心意気にもしっかりと響いていけばと思いますし、長期的に

は、職場の魅力を高めていくような方向にぜひ進んでいけばなと思っています。

同時に、今回、会計課も交えてレビューシートの予算過程での利活用にも、しっかり取組を進めていただいているということだと思います。これは、必要な施策にしっかりお金がつくということも重要ですし、だんだん世の中も変わってきますから、施策によっては統合したり、縮小したりというものもあるのだと思います。そうしたものをどう予算過程の中で実際にやっていくのかというのは、様々難しい問題があるのだと思いますが、ただ、これはいろいろな部局の方々が知恵を絞って考えていくことを継続していくことがまず重要だと思っていますので、いきなり答えは出ないのだと思いますが、ぜひ、この取組を進めていただければなというのが1点です。

2点目は、レビューシートシステムについてであります。

これは、同じ事業が各年度、過去の年度でつながることができたということは、私は一つ重要な意味があると思っています。我々はPDCAと言っていたわけですが、チェックは一生懸命やるのですが、それがどう次年度に、その先の年度につながったのかというのはこれまでよく分かっていなかったのだと思います。そういう意味で、今回、レビューシートのシステムで付番がついたということは、施策を一貫して見られるようになったということですので、どうアクションを。定型的な業務だから同じことやっているという話ではなくて、恐らく、定型的な業務にも、施策の質をどうやって高めていくのかという視点はすごく重要だと思っていて、そうしたことを今回見られる一つの入り口ができたのかなと思っています。

同時に、先ほど検索の質問をさせていただいたのですが、一見すると、各省で違う事業として、自らの事業を見ているもののなかに、横で見るとつながっている事業というのがあり得るのかなと思います。

例えば空き家対策の話と在宅医療とか、あるいは介護のステーションを設けるという話は、一見すると全然違う部局が違う政策としてやっているのですが、つなげられるところが地域によってはあるのだと思っています。そうしたところで、政策の質を、よりユーザ目線に持っていきながら高めることもできますし、重複的についている予算の効率化にも最終的にはつながっていくような取組というのが、RSシステムができたからこそ、今後、これは検索の精度と相当関わるところがあると思っていますが、そういう意味で、そういう入り口ができたので、今後、様々なニーズに合わせてアップデート、拡張をしていただければなと思っています。

いずれにしても、今回、このシステムを通じて、アクションをどうやってきているのかということがようやく見えるようになってきたという大変貴重な機会になっていると思いますので、ぜひこの機会をしっかりとつかんでいただければなと思っています。

3点目は、より中長期的な目線になります。

現在、事業で言うと5,000ほどの事業があって、基本的には、その5,000の事業を横並びにして進めてきたというのが、これまでのことだと思います。これは行革事務局の方々

も相当人的リソースを割いていただいていますし、また各省も、相応のリソースを割いて対応しているのだと思います。今後も、この事業負荷をこのまま継続していくのかというのは、いつかのタイミングで議論してもいいのかなと思います。

レビューシートというのは個別の事業単位の検討にとどまっていますが、実は、施策という区切りで見ると、事業を幾つかまとめて見て初めて意味がある議論になるようなこともあると思います。

これは、レビューの中でも、例えば介護とか、そういう政策のくくりで議論したこともあったと思いますけれども、事業単位を超えて、政策のくくりで議論をまとめられればこれは、究極的には行政職員の働き方にも資するところが私はあると思っています、いかにして大胆にやり方を見直しながら、業務の負担を軽減しつつ、行政や政策の質を高められるかという、ここの辺りは幾つか入り口はありそうだなという気がしています。働き方は相当重要な話なので、なるべく行政の質が下がらないで働き方改革ができるようなことが、この行政事業レビューのなかでもできれば、私はすばらしいことだと思っています。

最後なのですけれど、先ほど基金の話とかがありましたが、基金の中でも例えばイノベーションに関わる基金というのは相当増えているという認識でいます。イノベーションというのは、ある意味、失敗もすることがあるのだと思いますし、過去、失敗もあるのだと思うのです。ただ、実はその失敗が、どう次の経験に生かされているのかというのは、実はレビューシートからでは見て取れないところが多々あるのだと思います。ここの辺りを、レビューシートよりも長いスパンの話をしているのですけれど、どう学んでいけるのかなというのはあるのだと思います。

一例で言いますと、今、ペロブスカイト、太陽光発電がすごく話題になっていますが、我々、アモルファスとかシリコンで失敗していて、その失敗という意味は、国内産業を育成するという意味で失敗したわけですが、そこから何が学べるのかという議論も、私はしっかりしていくべきだと思うのですが、こういう議論をする場があまりないような気がしています。

ある意味、施策の質を高めていくという意味では、行革の一つの仕事にもなり得るのかもしれないと思います。業務を増やす気は全くないのですが、ただ政策の質を高めるという意味ではすごく重要だと思っています、そういうところも、中長期的な論点として思ったところです。

以上です。ありがとうございます。

○柴田次長 では、亀井委員、お願いします。

○亀井構成員 今、大橋先生がお話しされたところと問題意識が大変重なるところがありましたので、手を挙げさせていただいた次第です。

今の大橋先生のお話につながるところだと思うのですが、そもそも行政改革というのは何が目的なのだというところで、私の考えを申し上げれば、基本的には、霞が関の仕事の質を高めて、もって霞が関の人材のやる気と能力を高めるということなのだと思います。

これは、恐らく行政改革という言葉が始まったときから何ら変わっていない。ただ、その間、いろいろな手法が様々な形で繰り返されてきたということだと思います。では、現状はどうかというお話を少しさせていただきたいと思います。

ここから3つぐらいお話をさせていただくと、まず、1点目なのですが、レビューシートについては、今の大橋先生のお話を伺いながら改めて思ったのですが、ぜひ今後、政策立案のイノベーションに使ったら面白いのではないかなと思っています。もちろん、失敗しても構わないので、このレビューシートシステムは今までエクセルシートで分散していたわけですね。全体を見ることはできなかつた。全体を俯瞰して見る事ができたときに、何ができそうなのかという、これは公募をしても私は構わないと思うのですけれども、中堅・若手を集めたようなプロジェクトでやってみたらいかかかなと思います。

これは失敗しても構わないと。だけれども、こんなことができそう、あんなことができそうというような、いろいろな知恵を引き出す形のプロジェクトをぜひ始められたらどうかと思いました。これが1点目です。

それから、2点目は、これまでの1年間ぐらいの事務局での動きを振り返らせていただくと、私もいろいろな形で関わらせていただきましたけれども、ワークショップもそうですし、様々な形で行政評価局の協力も得ながら一緒にやってみる、やって見せると、「ああなるほど、そうやればいいんだ」という形で、担当部局の人たちの顔が明るくなる。これは確かに政策がよくなりますね、事業がよくなりますねと。あと、書き方はこうすればいいんだというのが見えてくる。そこで分かってきたことをマニュアルにまとめる。これをまた共有していくという形で、非常によい回転ができたのではないかなと率直に思います。

この間の具体的な伴走型の進め方と、それを横に展開していくというところについては、事務局の皆さん、なかなか褒められることはないかもしれませんが、これはぜひ、幹部の皆さんが、部下の方々をぜひ褒めていただきたいなという話であります。これは本当にうまく回せたのではないかなと思います。

実際のところ、ちょうど今、各省のレビューの公開プロセスに私も参加させていただきましたけれども、新しく始まったこども家庭庁も含めてですが、そういった経験を踏まえて、会計担当部局の方々、あるいは評価担当部局の方々が、非常にうまく回せていらっしやったのかなと思っています、こちら辺はよい流れができつつあるなと思っています。

先ほど来申し上げているとおり、これはもともとの行政改革の大きな流れで言うと、一旦、事業仕分けという、かつての政権のところで記憶が、霞が関には傷として残っている。ややもすると説明責任を求められるということがあって、これは大橋先生が最初にお話しされた言葉ですけれども、スタティックなEBPM、説明責任を果たせばいいのであるというようなEBPMになりがちで、本来目指すべきは、政策効果をより高めていくダイナミックなEBPMをやっていくのだと。

だんだんよくなっていくという、そのPDCAをちゃんと回していくという、ダイナミ

ックなEBPMに回していくところについて、やはりどうしても、「私どもはきちんとやっています」というようなスタティックなEBPMでとどまってしまう多くの役所が多い中で、どうしていくといいのかという中で、今回、恐らく見えてきたヒントが2つあります。1つは、レビューのときの論点の設定をしっかりとしましょうという話で、論点を前向きにする。

これは、各省、できていたところと、できていなかったところがまだまだあったなと思います。ぜひ、事務局の皆さんにお願いしたいのは、それぞれのレビューで、どういう論点が設定されて、論点は結局、アカデミアの世界で言えば、要は研究テーマを決めるのと同じですし、政策でも、政策は何やるか決めるという話で、これは一番知恵を使わなくてはいけないところなのですが、案外、霞が関は、ここに知恵を使えていないのではないかと。

この論点をどう設定するかというところについて、うまく知恵を使えたところと、そうではないところで随分違いが出てきていて、そこら辺はぜひ、各省に対していろいろ御指導いただきたいと思います。

もう一つは、有識者の在り方。

有識者の在り方は、かねがねから申し上げていますが、一生懸命事務局が準備しても、そこに、「お前たち何やっているんだ」とか「これはきちんとできているのですか」という形になってしまう。もちろん、そういうことも大事なのですけれども、駄目出し型、監査型というか監視型というか、駄目、駄目ばかりということで、「じゃあ、どうしたらいいのですか」というと、そこには全く知恵が出てこないというのだと、これでは、やはり役所側は冷えてしまうというところがありますので、「どうしていくといいのかね」とか、あるいは、先ほどPDCAの「A」のお話が出てきましたけれども、「A」を一連のプロセスの公開以前の事前の勉強会の中で促し、出てきたものを、「それならいいんじゃないですか」と言ってあげるみたいなのところも含めて、何か具体的なアイデアを引き出すような、伴走型の有識者というものをいかに増やしていくのかというところは、しっかり考えていかなければいけないのではないかなと思います。

これはなかなか簡単なことではないかもしれませんが、民間を探しても、金丸さんのほうが多分お詳しいと思うのですけれども、それができる人というところは、ある特定の分野にはいるのだと思うのですが、なかなかいないところではありますが、ぜひ行政のほうでも、そういった有識者を増やしていくというところも、ぜひ考えていただけたらいかかなと思います。

私からは以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

続きまして、金丸委員、お願いします。

○金丸構成員 ありがとうございます。

まずは、基金全体の点検を今回してくださって、2年度にわたって5000億円を超える金額の国庫返納予定額の成果を生み出したということは、まず高く評価できると思います。

次のページに書いてあるところで、各省による自己点検という言葉があるのですけれども、ぜひとも各府省における自己点検レベルがスマートに、しかも、効率よくアップできるようなシートであってほしいと思いますので、そういう注力をぜひお願いしたいと思います。

今度、行革サイドの方々がやるべきこと、やっていただきたいことはいっぱいあるので、我々自身がボトルネックにならないように、フロントで、ぜひ自己点検レベルが上がるようにしていただきたいと思います。それには、各省とこのテーマについては共有することが重要ではないかと思いました。よろしくお願いします。

それから、今回、大きなターニングポイントになるのは、やはり予算のIDを振るということだと思います。IDを振ることに関連して、これは、RSシステムの資料3の最終ページに「データ構造の工夫」と書いてあります。「情報の単位を小さくし」と書いてありますので、その最小の情報単位は何かという定義と、全体をコード体系の絵にしていれば、より分かりやすいのではないかと思いました。

このデータベースが出来上がったら行革の皆さんはデータベースからデータを参照して、解析をしていかれると思うのですけれども、このプロセスの中に、人で見るというノウハウを、生成AIなども使っていただいてハイブリッドで分析をして、ともに人間のレベルも上がるし、AIのレベルも上がるというようなアプローチをしていただくと、もっとすっきりいくのではないかと思います。

行革本部でレビューができるレベルに上がったら、それをそっくりフロントに返して、各部署に返しておく、もっと深い分析は我々のほうでやっていくことになって、先ほど亀井先生もおっしゃった、次の政策につなげるほうに注力ができる余力ができるのではないかなと思いました。

今回、脱エクセルというか、霞が関で驚いたのは、どの府省にいてもどの部局に行ってもエクセルの山なのです。「データを下さい」と言うとエクセルで出てくるので、それは再利用しづらいです。縦に切られているので。

我々がお手伝いしたダイヤモンド・プリンセスのときの、乗客の方々の毎日のデータが手書きで来るものを、それをエクセルに入れて、エクセルに入れたはいいのだけれども、例えば糖尿病の方があと何日で薬が切れるんだと言われたり、男性が何人とか、年齢が幾つぐらいの人がどれぐらいいると言われたら、それは検索不能なので、結局どうしたかという、全員で電卓をはじいて目検で見て、そうやっていて、厚労省の皆さんは、もう当然ですけれども疲弊して疲れてしまうと。

我々は、「応援してください」と言われて3日ぐらいでデータベースを作ったのですけれども、その程度でできてしまう。基本的には、エクセルは、その瞬間は楽なのですけれども、その後が辛いので、クオリティーの高いデータベースづくりが、今後も引き続きテーマになると思いますので、その予算を決してけちらさないで、適切な予算をかけて進化をぜひしていただきたいと思います。

以上です。

○柴田次長 ありがとうございます。

オンラインの島田委員、お願いいたします。

○島田構成員 ありがとうございます。島田でございます。

今回のいろいろな進捗、進化を見ていまして、本当に進んでいるなというのが、まず一言でございます。私は、特に、人、組織、組織風土という観点から意見をさせていただきたいと思うのですが、このEBPMやレビューシートを含めて、これだけ確実に進んでいるということは、そこに従事されている皆さん、先ほど先生もおっしゃられていたけれども、認めて褒めるというところは、すごくあっていいのではないかなと感じます。

同時に、やったださる方たちの、皆さんもですけれども、ウェルビーイングというのがすごくパフォーマンスには響きますので、その点を考えられたファシリテーションとか、事業をしていく上でも目的が何なのか、こういったところを考えられる、スキルのみ集中してしまうのではなくて、ソフト面、その人の在り方、そういったところも考慮された人材育成というのが本当に必要なのではないかなと改めて思いました。

その点では、社会保険診療報酬支払基金のところで関わらせていただいている、この基金の事例では、組織風土の改革といったところがすごく着実に改善に向けて進んでいるなと感じています。この基金の事例というのはほかのところにも使えるのではないかなと思いますので、人材とか組織といった点では、非常に進んでいるということをお伝えしたいなと思います。

最後になりますけれども、前にもお伝えしたのですが、私の専門の分野でもあるのですが、私たち人間がポジティブな感情を感じているときというのは、非常にアイデアも進みますし、それから、物事をどんどん決めて前向きに考えて蓄積していくことができるという研究があります。ですので、この場も含めてですけれども、国のこういった大事なことをされている皆さんが、いい状態であられる、ウェルビーイングであられる、ポジティブな感情が持てる、こういった場づくりができる人材というのがすごく必要だなと思っていますので、今後も、私もここで貢献できるように努めたいと思っています。

以上です。ありがとうございます。

○柴田次長 ありがとうございます。

以上で委員の皆様から御意見を一通り頂戴いたしましたけれども、時間があと5分ぐらい余裕があるのですけれども、何か追加でコメントがある方がいらっしゃればお願いしたいと思います。

よろしいでしょうか。

それでは、非常にたくさんの御意見を頂戴いたしまして、ありがとうございます。私どものこれまでのEBPMとか行政事業レビューの取組に対する一定の御評価もいただくとともに、今後の中長期的なことも含めて、様々な課題、もっとこうしたほうがいいんじゃないかというような御指摘もいただきました。働き方改革との関係にも留意すべしという

ようなこともいただきました。

それから、レビューシートシステムに関しましても、これから一般に公開していくわけですけれども、実際に使っていただいて、もっとどういう機能が必要なのかというようなことも、今後出てくるであろうと思いますので、そういった状況も見ながら、新たな利活用の方策といったものも検討していくことになるだろうと思っているところでございます。たくさんの御意見を頂戴いたしまして、本当にありがとうございました。

それでは、最後に、河野大臣、石川副大臣からコメントをいただければと思います。よろしく願いいたします。

○石川内閣府副大臣 有識者の先生方、今回のレビューシートに関する御意見、規制改革に関する有識者の御意見、誠にありがとうございました。

政府の予算につきましては、投資型と定型型の大きく分けて2つあるかと思えます。先ほど大橋先生がおっしゃってございましたけれども、定型型の予算につきましても見える化をすることで、いろいろな業務改善につながるのではないかというのは、お話を聞いていてなるほどなど、そのように感じたところでございます。

政策決定において、与党との交渉の中で予算案というものは決着してまいりますので、やはり与党との関係におきましても、このレビューシート、重要なところはしっかりと説明をして、次の施策に生かしていくというような、こういう手続というか、こういう関係性も踏まえた対応も重要になってくるのではないかなと思っております。

レビューシート自体も、その事業自体の質を高めていくという意味では、行政改革、こういったレビューの対象だと思っておりますので、今回出来上がったシステムをさらにブラッシュアップしていくという意味でも、今後とも先生方の御知見を賜ればと思っております。本日は誠にありがとうございます。

○河野行政改革担当大臣 お忙しい中、今日もありがとうございました。

土居先生、島田さん、どうもありがとうございます。

いよいよ金利のある世の中に戻りつつあって、1ドル160円ということになると、恐らく日銀もいろいろなことをやっていかないといけないということになると、当然、これは財政に大きく跳ね返ってくるということになりますので、今までと少しフェーズが明らかに変わってくる。

そういう中で、予算編成にしても、本当に効果のあるところにどうやって貼っていくかということと、やはり優先順位をつけて、優先順位の中で、ここまでは歳出できるよというところでやはり線を引かざるを得ないということになるのだと思います。

基金のレビューをやりましたけれども、結構ひどい。何の指標で評価をするのかがよく分からないとか、目的と評価が全然合っていないというようなものがありましたので、やはり基金だけではなく、予算の事業も、結果でちゃんと評価ができるようにしていかなければいけないということになってくると思います。

ようやくレビューシートもできましたので、デジタル化の利点を最大限使って、先ほど

ダイナミックなEBPMというお話がありましたが、ダイナミックのEBPMができるようなレビューをする体制はできました。このダイナミックなEBPMというのが、一つのこれからの行革のキーワードになっていくのかなと思います。

それから、脱エクセルという話が、ようやくフロッピーディスクを廃止したと思ったら、次なる敵が出てきたということで、今までは「ISMAPを取っていないからこのソフトは使えません」みたいなことで、かなり霞が関が面倒くさいことをやらされていたと思いますので、少なくとも霞が関で働く環境を、そういうところからもきっちりサポートをしてあげて、とにかく無駄な作業が発生しない、亀井さんの話にもありましたように、本当にやりたいと思って来た業務に霞が関が集中できるような環境をつくっていくというのも大事だと思っておりますので、そうしたことも含め、これから行革をしっかりやっていきたいと思っております。今日はいろいろ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。

それでは、以上をもちまして、本日の会議を終了させていただきます。どうもありがとうございました。