

## 第 57 回 行政改革推進会議 議事要旨

### 【開催日時】

令和 6 年 6 月 27 日（木）12:00～13:00

### 【場所】

合同庁舎 8 号館 8 階特別中会議室

### 【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                               |
| 構成員 | 大橋 弘   | 東京大学副学長・大学院経済学研究科教授<br>・公共政策大学院教授    |
|     | 金丸 恭文  | フューチャー株式会社 代表取締役会長<br>(兼) 社長 グループCEO |
|     | 亀井 善太郎 | PHP 総研主席研究員<br>立教大学大学院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                |
|     | 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  
レビューの下でのEBPMの推進  
基金の点検  
RSシステム（レビューシートシステム）
- 3 閉会

**【配布資料】**

- 資料1 レビューの下でのEBPMの推進
- 資料2 基金の点検
- 資料3 RSシステムについて
- 参考資料1 参考資料集
- 参考資料2 府省横断的ワークショップの結果報告
- 参考資料3 行政事業レビューシート作成ガイドブック
- 参考資料4 政策効果の測定のポイント～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、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。

(各有識者構成員の主な発言)

- ・ レビューシートシステムや基金の管理強化については、着実な一歩と評価できる。特に、政府の政策や財政運営について、これまで以上に説明責任が求められる現在の局面において、非常に有力な基盤が出来上がったと受け止めている。
- ・ 無駄の排除は重要なことだが、同時に政策目標や目標を実現するための方法、効果の測定方法について、PDCA サイクルを回していく、政策の効果を長期視点から高めていく仕組みとして、今後是非定着させていきたい。
- ・ 資源に制約がある中で実効的なレビューを行うためには、リスクベース・アプローチで、客観的な基準に基づきアセスメントを行った上でリスクの高いものから優先順位を付けて見ていくことが重要。
- ・ レビューの意義を理解・浸透させ、政策の実効性を高めるために、レビューに関わっている部門の人材育成やその後のキャリア形成に前向きに取り組んでいくことが重要。
- ・ 行政改革推進本部事務局が司令塔として、行政全体の透明性を上げ、政策の実効性の向上につなげるため、レビューの手法や好事例の取組、海外の先行事例を各府省に共有し、レビューシートシステムの公開により寄せられる外部の声を活かしながら、PDCA を回していくことも重要。
- ・ レビューシートの改善が着実に進められており、EBPM のマインドを各府省の担当者にもしっかり定着させていくことが重要。
- ・ レビューシートシステムは、ますます使い勝手が良くなっていくことを期待。一般公開されるのは大変良い取組。
- ・ 基金の点検は、昨年末に取りまとめでいただき、良い方向に向かっている。まだ、終期の設定など徹底できていない基金もあるが、今後新たに造成される基金については、行政改革推進会議で定められた基金の方針を徹底していただきたい。
- ・ 行政の職員は、政策・事業を通じて、国を良くしていきたいという思いで、行政官という職業を選んだのだと思う。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ではないか。レビューシートは批判にさらされやすいところもあるが、その中

で職員の心理的安全性を高めながら、施策が国民のために資しているかというところを、ワークショップなどの取組を通じて進めているのは、心強い。こうした取組が、霞が関の職員の心意気にも響き、長期的には職場の魅力を高める方向に進むことを期待。

- ・ 同時に、レビューシートの予算過程での利活用も、しっかり取組を進めていると認識。難しい問題が多いが、まずは様々な部局が知恵を絞って考えていくことの継続が重要。
- ・ レビューシートシステムについて、同じ事業が各年度、過去の年度でつながることができたのは重要な意味があり、施策を一貫して見られるようになったということ。定型的な業務でも、施策の質をどう高めていくのかは重要であり、今回その入口ができた。また、一見すると異なる事業が、横串を通してみるとつながっているということもあり得る。政策の質をユーザー視点で高め、重複的な予算の効率化にもつながる取組であるので、今後検索の精度など、アップデートを進めていただきたい。
- ・ より中長期的な目線となるが、行政事業レビューの中で、個別の事業単位のみでなく、事業を幾つかまとめた施策単位で見ることにより、意味のある議論になるような場合もあり、究極的には、業務負担を軽減しつつ、行政や政策の質を高められ、行政職員の働き方改革にもつながるのではないか。
- ・ 基金の中にはイノベーションに関するものが相当増えているが、イノベーションというのは、ある意味失敗があるもの。このような失敗から学び、過去の失敗がどう次の経験に活かされているのかという議論をすることも、中長期的な論点として、政策の質を高める意味では重要。
- ・ 行政改革の目的は、霞が関の仕事の質を高め、もって霞が関の人材のやる気と能力を高めること。
- ・ レビューシートについて、政策立案のイノベーションに使うと面白いのではないか。レビューシートシステムによって、全体を俯瞰して見た時に何ができそうか、若手・中堅を集めたプロジェクトを始めてみてはどうか。
- ・ この1年間の動きを振り返ると、ワークショップ等で、総務省行政評価局の協力も得ながら、各府省の担当部局と一緒にやって見せると、何をすれば良いのかが伝わる。さらに、そこで分かったことをマニュアルにまとめ、共有していくという非常に良いサイクルができた。
- ・ 説明責任を果たせばいいというスタティックな EBPM になりがちなところ、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。ここを改善するには、レビュー

一の際の論点設定をしっかりと前向きなものにすることが重要。論点設定にうまく知恵を使えるよう、各府省に対し、指導いただきたい。また、有識者の在り方として、駄目出し型、監査型・監視型ではなく、PDCAの「A」の具体的なアイデアを引き出すような、伴走型の有識者を増やしていくことを考えていただきたい。

- ・ 基金全体の点検について、2年度にわたり、5000億円を超える国庫返納予定額という成果を生み出したことは、高く評価できる。各省による自己点検のレベルが上がるように注力いただきたい。
- ・ 予算事業にIDを附番するということが、大きなターニングポイントとなる。データベースを解析していくプロセスの中に、生成AIなども用いて人とハイブリッドで分析し、人間もAIもレベルが上がるようなアプローチをしていくと良い。行政改革推進本部事務局でレビューできるレベルが上がり、それを各部署に返していくというサイクルができると、次の政策につなげることに注力できるようになってくるのではないか。
- ・ 再利用しづらいエクセルではなく、脱エクセルをして、クオリティーの高いデータベースづくりが今後必要であるため、適切な予算をかけて進めていただきたい。
- ・ 組織風土の観点からは、職員のウェルビーイングがパフォーマンスに影響するため、スキルだけに集中するのではなく、事業を行う上で目的が何なのかを考えられる、ソフト面やその人の在り方も考慮した人材育成が必要。
- ・ 人間はポジティブな感情を感じている時に、アイデアや前向きな考えも蓄積されていくという研究がある。国の職員がウェルビーイングであり、ポジティブな感情が持てる場づくりができる人材が必要だと思っており、自身も貢献できるよう努めたい。

○ 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)

- ・ 政府の予算については、投資型と定型型の2つがあるかと思うが、定型型の予算についても、見える化をすることで、業務改善につながるのではないかということを感じた。
- ・ 政策決定や予算案は、与党との交渉の中で決定するものなので、与党との関係においても、レビューシートの重要なところはしっかりと説明し、次の施策に活かしていくということが重要となる。
- ・ レビューシート自体も、事業自体も、さらに質を高めていくという意味では、行政改革の対象だと思うので、今後出来上がったシステムを更にブラッシュアップしていく意味でも、今後とも先生方の御知見を賜りたい。

○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)

- ・ 金利のある世界に戻りつつある中で、予算編成についても、本当に効果のあるところに優先順位をつけていくことが必要になる。
- ・ 基金のレビューを実施したが、目的と評価が合っていないというもの等があったので、基金だけでなく予算事業も結果できちんと評価できるようにしていかなければならない。
- ・ レビューシートシステムができ、デジタル化の利点を最大限活用することで、ダイナミックなEBPMの素地ができた。
- ・ 脱エクセルという話があったが、無駄な作業が発生しないようにし、本当にやりたい業務に霞が関が専念できる環境を整えることが大事。

(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)