

令和4年秋の年次公開検証（「秋のレビュー」）

（3日目）

今後の行政事業レビューの改善について

令和4年11月10日（木）

内閣官房 行政改革推進本部事務局

○出席者

司 会：湯下行政改革推進本部事務局次長

和田行政改革担当副大臣

有識者：土居丈朗委員（取りまとめ）、伊藤伸委員、伊藤由希子委員、

大橋弘委員、亀井善太郎委員、島田由香委員、鈴木亘委員

府省等：内閣府、総務省、財務省、独立行政法人経済産業研究所、長野県

○湯下次長 これより、行政事業レビュー、セッション2「今後の行政事業レビューの改善について」を始めます。

分かりやすい表現で申し上げれば、行政事業レビューをレビューするセッションだと御理解いただければと思います。

まず最初に、和田行革担当副大臣より御挨拶を賜ります。よろしくお願いいたします。

○和田行政改革担当副大臣 御参加の皆様、こんにちは。行政改革も担当しております内閣府の副大臣の和田義明でございます。本日の御参加、誠にありがとうございます。

セッション2の議論に当たりまして、一言御挨拶を申し上げたいと思います。

本年の秋のレビューは、EBPMの手法を各省に幅広く普及させるための基点と位置づけており、これまで各省との議論を実施してまいりました。私自身も幾つかの議論に参加をさせていただきましたけれども、取り上げた個別の事業の改善だけにとどまらず、政府の事業全体の質の向上を目指した議論がされていると感じてございます。これらの議論及び試行版行政事業レビューシートからのフィードバックを踏まえ、セッション2におきましては、今後の行政事業レビューの在り方について、委員の皆様方とともに議論をさせていただきたいと思います。

本日の議論を基に、行政事業レビューを政策をブラッシュアップするためのクリエイティブな活動にしたいと思っておりますし、また加えまして、職員のやりがいの向上にもつなげてまいりたいと思っております。活発な御議論をどうぞよろしくお願いいたします。

○湯下次長 ありがとうございます。

議論に先立ちまして、本テーマを御担当いただく有識者を御紹介させていただきます。

慶應義塾大学経済学部教授、土居丈朗様。

○土居委員 土居でございます。よろしくお願いいたします。

○湯下次長 政策シンクタンク構想日本総括ディレクター、伊藤伸様。

○伊藤（伸）委員 伊藤です。よろしくお願いいたします。

○湯下次長 津田塾大学総合政策学部教授、伊藤由希子様。

○伊藤（由）委員 同じく伊藤です。よろしくお願いいたします。

○湯下次長 東京大学副学長・公共政策大学院教授、大橋弘様。

○大橋委員 大橋でございます。よろしくお願いいたします。

○湯下次長 PHP総研主席研究員、立教大学大学院特任教授、亀井善太郎様。

○亀井委員 亀井です。よろしくお願いいたします。

○湯下次長 株式会社YeeY共同創業者代表取締役、島田由香様。

○島田委員 島田と申します。よろしくお願い申し上げます。

○湯下次長 学習院大学経済学部教授、鈴木亘様。

○鈴木委員 鈴木でございます。よろしくお願いいたします。

○湯下次長 なお、本テーマの取りまとめ及び議論の進行は土居先生にお願いしております。

本日出席いただいている方は、内閣府政策統括官（経済社会システム担当）、財務省主計局、総務省行政評価局、独立行政法人経済産業研究所の皆様にご出席いただいております。よろしくお願いいたします。また、自治体からは長野県にご出席いただいております。

ここからは、取りまとめの土居先生に司会進行していただきます。土居先生、よろしくお願いいたします。

○土居委員 それでは改めまして、慶應義塾大学の土居でございます。これまでセッション1でも評価者として議論に加わらせていただきまして、今回はセッション2ということでございます。

これまでの秋のレビューでは、主に事業そのものに課題があると考えられるものについて取り上げた上で、指摘を行い改善を求めてきたわけでありまして、しかし、今年の秋のレビューは、これまでのものと一転変わりをしまして、EBPM、証拠に基づく政策形成の手法を各省に幅広く普及していくための「起点」と位置づけまして、各省が幅広く参加する多様な

テーマを選定したほか、有識者と行革事務局が行政事業レビューの改善について議論を行うセッションを設けるなど、取り上げた事業の改善だけではなく、5,000事業全体の底上げをするということを念頭にアプローチしたということで、これまでと変えてきたところがあります。

先ほどまでのセッション1においては、EBPMの手法が政策の分野やスタイルによって異なることが想定されることを念頭に、事業の目的や資金の配り方などについて、様々なタイプのものを取り上げて議論をしてまいりました。

ここからのセッション2では、セッション1から得られた横展開に向けた示唆と、試行版レビューシート作成事業の分析結果を踏まえ、行革事務局が検討した行政事業レビューをEBPMの実践につなげていくための具体的方策について御議論いただくということにしたいと思えます。

それではまず、これより行革事務局から2つの資料について御説明をお願いいたします。

○湯下次長 事務局から御説明させていただきます。

まず、資料1を御覧ください。

まず、「行政事業レビュー」の課題と対応状況につきまして、3点御説明させていただきます。

1点目でございますが、そもそもどういうところから始まっているかということでございます。本年6月3日に開催されましたデジタル臨時行政調査会におきまして、岸田総理から、財政支出を伴う事務事業については定量的成果目標を設定し、効果検証を実施することが重要であることから、約5,000の事務事業のレビューの方法を順次見直し、EBPMの手法の実践につなげていくことで、事業効果の検証を行ってくださいと指示をいただいたところでございます。

これを踏まえまして、レビューシートの見直しを目的に、事務局において試行版行政事業レビューシートとなるものを使いまして、EBPM的な要素が多分に入ったレビューシートでございます。128シートで試行的に実験をしてきております。

2点目でございますが、本年6月7日に閣議決定されました骨太方針2022におきまして、EBPMの手法の実践に向け、行政事業レビューシートを順次見直し、予算編成プロセスでのプラットフォームとしての活用等を進める。あわせまして、記載事項検索のためのレビューシートデータシステム構築が進められております。

これを踏まえまして、レビューシートのシステム化を進めておりまして、システム化により職員の負担軽減はもとより、データの正確性向上、さらには国民の皆様に向けてデータの利活用を促進ということを図っていきたくと考えております。

3点目でございますが、従来から行政事業レビューと政策評価の重複負担が指摘されてきたところでございます。評価関連作業の一体化に向けまして、現在、総務省政策評価審議会において御審議いただいているところでございます。

以上の3点が行政事業レビューの課題と対応でございました。

続きまして、資料2を御覧ください。

こちらのほうで、先ほどまで行われていましたセッション1、そして、今御説明しました試行版行政事業レビューシート128からのフィードバックを私どものほうでまとめさせていただきます。

まず、先に実施しましたセッション1からのフィードバックでございます。EBPM手法の波及に向けて各省1テーマずつ選定、計11テーマの議論から具体的な提案及び横展開に向けた示唆を記載しております。

3ページにわたっておりますが、一部紹介させていただきますと、例えば、農林水産省所管事業の担い手への農地集積・集約のセッションでは、目標となる数字が法定・閣議決定されている事業等については、決定された数値を意識しつつも、個別の取組の効果が検証可能となるような成果指標の設定といったものが考えられるのではないかとこの示唆を受けております。

また、経済産業省所管の中小企業生産性革命推進事業でございますが、補助金事業については補助後の効果検証が難しいとされております。効果検証に必要なデータを事前に特定の上、補助対象者からデータを取得して分析しようという試みをしている事業でありまして、こういった試みは各省庁においてもぜひ参考にさせていただきたい事例でございます。

他方、この事業が完璧かと申し上げますと、そこは一部事業の効果発現に対して時間がかかると。事業の実施中に状況変化に対応した施策の見直しができるように、途中段階の実績値や1～2年前に実施した際の結果の実績値を成果指標として活用するといった改善策が考えられるのではないかとこのことを御意見でいただいております。

ほか、法務省所管事業の保護観察事業の実施では、性質の異なる複数のアクティビティがある事業は、個別のメニュー検証に限らず、事業全体に効果検証を広げていくという示唆を得ております。

続きまして、128の試行版レビューシートからのフィードバックでございます。4ページ目でございます。

こちらのほうでございますが、私どものほうで分析させていただいた結果、試行版レビューシートの記載レベルにはやはりばらつきが見られました。

この背景として一部紹介させていただきますと、例えば、レビューシートが何の役に立っているのか理解が浸透していないのではないかと。行政事業レビューの取組に係る共通の要因があるのではないかとこのことが考えられます。

さらに、事業の多様性に起因するものがあると考えておりまして、例えば、施設の建設だけが目的となっている一部の施設整備事業などは、政策実現経路がシンプルとならざるを得ない。そういったことで初期アウトカム、最終アウトカムというところまで書くのが難しかったということも考えられます。

次のページでございます。

こういったことを踏まえまして私どもとしましては、今後改善が必要と考えられる具体例をこちらのページに記載しております。

例えばでございますが、そもそも定量的な成果指標が記載されていないものがあったり、1つのレビューシートに異なる2つのアクティビティがあるものに対し、アウトプットから最終アウトカムまで全く同じ指標が設定されているものがございました。また、事業の進捗に伴って当然に達成される成果指標が設定されるなど、アクティビティ・アウトプットに相当するものを初期アウトカムとして設定しており、適切な効果検証ができていないものもございました。そのほか、適切な最終アウトカムの設定ができていないというものもありました。

以上が128シートからのフィードバックでございます。

○土居委員 ありがとうございます。

ここで一旦まず、セッション1に御参加いただいております有識者の先生方に、セッション1の議論についての御感想、特に強く印象に残られたことなどをお伺いしたいと思うのですけれども、先生方、いかがでしょうか。

では、伊藤由希子先生。

○伊藤（由）委員 3日間、視聴いたしましたり参加いたしましたりしましたけれども、全体を通して、先ほど土居先生からお話があったとおり、事業そのものの課題を突きつけて勝負したり対立したりというものではなくて、どちらかという、決着がつかないEBPM問題集を解くような感じで、解けるか解けないか分からないけれどもやってみようというところで、結論としては落ち着いたものが多かったように思います。視聴者の方にはちょっと分かりにくかった面はあったのかなと。つまり、決着つけてくれみたいなところはあったかもしれませんが、メディアで取り上げられるような激しい発言の応酬というものはあまりなかったので、そういう意味ではちょっと捉えどころがなく終わった部分もあるかもしれませんが、私はそれはよいことだと思っています。

といいますのも、今まではどうしても対立色があると失敗できないと。少なくとも失敗したということをこういうお白洲の場にはさせないという不要のプレッシャーがあって、成功したことにしないといけないと。そのようなプレッシャーがあったかと思います。そうすると、結局不都合な真実は隠されてしまうと。そのツケはやはり結局国民に回るといって国民の不利益になってしまうので、こういった場で成果をアピールしようとするがあまり大事な真実を見落としてしまうのは結局よくないわけだから、行政官も私たちも一緒になって考えようということはとてもよかったかと思います。

○土居委員 ありがとうございます。

まさに過ちては改むるにしくはなしというのが、これがまさにEBPMの真骨頂ということ

は言えるのだと思います。

では、亀井先生、お願いします。

○亀井委員 ありがとうございます。

私もセッション1でいろいろと議論、取りまとめもさせていただいて感じたのは、一番出てきた言葉は効果発現の経路というのは何なのかというところを、役所の皆さんといろいろとお話をさせていただく中で、ややもすると内閣主導で政治側から下りてきた課題に対して何をするのかというところで、きちんと短く刻んでまずはどういう効果が出て、その後、その政策の対象である主体において望ましい変化がどんなふう起きていくのかというその経路のイメージというものをきちんと各省が出していただくことが大変重要なかなと改めて感じました。まだこれについては課題も、今、まとめていただいたとおりであるわけでありまして、こういったところをしっかりとやっていくことでその施策の効果というか有効性みたいなところをしっかりと議論できるような場にしていけると非常に有意義なのではないかと思いました。

以上です。

○土居委員 ありがとうございます。

では、島田先生。そして、伊藤先生。

○島田委員 ありがとうございます。

私は2事業を担当させていただきまして、その議論から非常に多くのことを学ばせていただいたのですが、共通していたなと思うのは、各事業のやはり目的が何なのかというところが明確ではないなと感じることが正直ありました。そこがもう少し明確にあると良いと思います。要は、このEBPMのKPIが明確になってこれが起きたらいいなというもっと先にあるものですね。この事業がなぜ存在するのかというところまでお考えになられてこれが発生しているのかどうかというところが、私はとても共通してもっと改善できる場所ではないかなと感じました。

それから、先生方もおっしゃっていただきましたけれども、効果をどう計測していくのかというところ。目的が明確になればなるほど、どんなふうに効果、何の効果をどんなふうに測るのかというのがより明確になってくると思うので、EBPMというのが来たからEBPMのことが分かっているなければいけないのだというふうによりなるとは思っていないで、これは手法にすぎないから、考え方とそのプロセスのところを皆さんに明確になって、これをやってくださる方の負担がもっと減っていくというふうになったらいいと思いました。

それから、最後になりますけれども、やはり今年が起点になっているというのはすごくいいと思っていて、これが駄目であれが駄目だというよりは、このEBPMはしっかりと

エビデンスベーストでやっていくのだと未来につながるところが良いと感じています。今回は今年のこの動きでどのように今後の事業の効果がより明確になってきたのかというところが見られていくと思いますので、前向きな議論がよりできたのかなと感じております。以上になります。

○土居委員 それでは、伊藤伸先生、お願いします。

○伊藤（伸）委員 伊藤です。

私も2つの事業の取りまとめをさせていただいたのですが、EBPMって何かと考えたら、シンプルにいくと目的があって、その目的を達成するための目指す姿があって、そのために手段があって、アクティビティがあって、その間に初期アウトカム、中期アウトカムという、まさにこれがロジックモデルというものになるのかなと思うのですが、初期アウトカムとインパクトにずれがあったりとか、この手段がうまくいったといっても最終アウトカムがうまくつながらないなというものが私が担当した中にもあったなと思っています。今まではその事業一個一個どうだという話をしてきたような気はするのですが、多分この後やっていくものというのは、このロジックモデルに合わせていく中で、このロジックモデルがきれいにつながらなかつたらやはりどこかに課題があるのではないかなというのが見えてくるのが1つと、もう一つは、そのロジックモデルで考えていくと、必然的に今やっていることが効果があるかないかということも見えてくるので、やはりこの何が成果で、そもそも何を目指しているのかというところを個々の事業ごとに考えていくのは大切だなと改めて感じました。

○土居委員 では、この後またありますので、ぜひそのときに続けてお願いしたいと思います。

ひとまず、行革事務局からの残り2つの資料について御説明をお願いしたいと思います。

○湯下次長 続きまして、資料3について説明いたします。

先ほど資料2では、現状の取組にばらつきが見られるということを申し上げました。なかなか一朝一夕にはEBPM、きちんとしたロジックモデルをつくるのは難しいというところはあるということを理解した上で、あと、仮説がかなり入りますけれども、私ども事務局なりにこの128シートを分析させていただきまして、どう次のステップを進んでいくべきかということを考えさせていただいた資料でございます。大部でありますので簡潔に説明させていただきます。

まず、7ページ目でございます。アクティビティについての考え方と書いております。ここにありますように、ちょっと基本的なことで恐縮ですが、視聴者の皆様にも理解していただきたいので丁寧に説明させていただきます。

アクティビティというのは、政策の具体的な活動、当該事業は誰を対象に行うのか、そういうところがスタートのところの部分でございます。

それがアウトプットというところでアクティビティがどれだけ実施するか／したかについての目標・実績。

続きまして、初期アウトカムです。アウトプットを通じて望まれる、一番最初という言い方をよくしますが、1～2年では正直出たかかないと炭鉱のカナリアという成果が得られないという議論がありました。そういった部分が初期アウトカムです。

そして最終的に、このアウトプットを通じて何が望まれるのかというのが最終アウトカムということになっております。

もちろんEBPMを本来やっていく上におきましては、このアクティビティの活動からスタートするというアウトプットというふうにして見ていく見方、そして、本当であれば最終アウトカム、最終的な目的からむしろ遡ってアクティビティを考える動き、これを本当は右に左に行ったり来たりするというのが基本でございますが、右側に行けば行くほど抽象度が上がるとか、現場の霞が関の職員がまずやって目の前で見ているものというのは、今やっている政策アクティビティでありますので、今回は一つの考え方として私どもはアクティビティを中心に頭の整理をしてみました。

次のページでございます。

アクティビティを中心にどういう頭の整理をしたかということでございますが、今申し上げましたように、アクティビティというのは何を行政がそこでするかということでございます。介入手段というのは様々なものがあり様々な分け方があると思いますが、簡潔に申し上げますと、今回私どもは、情報、ヒト、モノ、カネ、この分かりやすい3例で全体を分析してみました。

そして、ここの星印が書いてあるものが、特にこの後、詳しくに分析したところですので、これからちょっと簡単に御紹介させていただきたいと思っております。

まず、情報というところに入っている広報・啓発活動につきましては、12ページを御覧ください。

広報・啓発活動は、国民に対して行政が情報を発信する、訴えかけていく系の事業でございます。こういったものにつきましては、今回、様々な皆さんが設定された指標を分析いたしますと、企画展示や動画配信の情報発信のアクティビティは、実施回数や配信数を指標として設定するものが多くあります。ただ本来は、需要側がどう行動変容するかということが重要でありまして、供給側の実績を見るだけでは効果を測定するには十分ではありません。府省の事例に当たりますと、情報を受容する側の理解度、満足度をアンケート調査などで行っているものがあります。

ですので、このステップ2なら駄目でステップ4ならいいとか、ステップ1は駄目だとかそういうつもりはありません。それぞれの皆さんが行っている事業の中で、今、自分ならステップ2ならやれるのではないとか、さらにステップ2ができればステップ3に行

けるのではないかという使い方をしていただければと思います。

長くなって恐縮です。すみません。19ページをお開けください。

先ほどは政府から国民に対する能動的な行動でしたが、むしろ国民のほうから政府のほうを受動的に行動を受け取るという、窓口相談というものが典型的な例ですが、そういった事例につきまして検討しております。こちらはむしろ相談者が来訪しないとサービスが始まらないという側面がありますので、相談件数の大小だけで効果を測定するというのはちょっと難しいのではないかと考えています。

こちらの左上からの「課題が発生する」から「課題が解決する」まで、どこにボトルネックがあるのかという形で段階に応じて指標設定をしていったらいいのではないかとということで御活用いただければと思います。

最後に補助金のところでございます。24ページを御覧ください。

補助金の交付につきまして、補助金というものは、何とか道路を造ったら2分の1とかもう決まったものに何分の1充てるというふうに非常に裁量が乏しい補助金から、一括交付金のようにさらに補助金を出した相手方に裁量があるものまで非常に多くのものがございます。

ただ、ここで重要なのは、アクティビティの直接の実施主体に国がならないということでございますので、特に裁量の強いときには交付先で実施されるアクティビティの効果を把握すると。そういうことをさらに意識していただくということが重要かと思っております。そういったことで国と交付先との役割分担を意識しつつ、交付先での効果検証の実施や補助事業全体の効果検証に必要なデータの提供といったものをあらかじめ交付要綱等に定めておく、そういったところからスタートしていただければいいのではないかと考えております。

こういった資料を行革事務局としてはさらにブラッシュアップさせて、皆様のお役に立つようにしていきたいと思っております。

さらに、資料4を御覧ください。

以上を踏まえまして、行革事務局私どもが行っています「今後の行政事業レビューの改善について」ということを考えさせていただいております。

1枚目をおめくりいただきまして、まず、先ほど申し上げましたEBPM的検証のレベル感・重点化というところでございます。①から③までが1つの塊でございますが、①ですが、政策実現経路のつながり、適切な初期アウトカム・指標の設定など、EBPMの「基礎レベル」をクリアし、個別案件や事業のタイプに応じて、先ほど資料3で御説明しこちらの資料⑧にも記載しておりますアクティビティの特徴に応じた政策効果の測定のポイントという私どもの資料をきちんと更新していきたい。また、⑨に記載してありますEBPM補佐官制度や政策設計ラボの取組を通じて、さらに高いレベルを目指していきたいということでございます。

②でございますが、新規事業など、こちらは初期アウトカムというのをしっかり意識し

ていただきたいと。

③でございますが、最終アウトカムにおきましては、適切に設定し、目的を達成し続けているかどうかを確認していただきたいと。特に新規ではない既存事業などが念頭に置かれております。

続きまして、＜事業の多様性に応じた対応＞でございます。こちらが④から⑧の5点でございます。

④でございますが、事業設計と同時に事業の効果を適切に評価できる評価設計の仕組みをあらかじめ準備し、特に補助金や交付金などの間接経費については、あらかじめ効果検証に必要なデータを特定の上、対象者に報告を求めるべきではないか。

⑤の、モデル事業は速やかに効果検証を行い、展開の有無を含めて継続の可否を判断すべきではないか。

⑥、情報保全を要するような事業は、無理に定量的な指標を記載するのではなく、定性的な説明も許容してよいのではないか。

また、⑦のところでございますが、政策実現経路がシンプルな事業は、アウトカムを1つにすることなくアウトプットまでの記載でよいとするということも、事業の内容を十分精査してその適否を判断することが重要ではないかということが考えられます。

そして、先ほど資料3で説明させていただきました、⑧の政策効果の測定のポイントなどを、これからも各省のフィードバックを受けながら常に更新させていくべきではないかといったことも考えております。

続きまして、高度な分析が必要なEBPMを実践していただく事業でございますが、⑨の、EBPM補佐官派遣制度や、政策設計ラボなどの取組を通じて、高度なEBPM的手法の実践や難易度が高い分析を要する事業について支援すべきではないかと考えております。

最後になりますが、行革事務局の今後の取組でございます。⑩から⑯のところでございます。

⑩でございますが、レビューシート記入が単なる作業ではなく作成工程がEBPMの実践そのもの、すなわち意思決定そのものとなるよう、効果測定・分析・評価・改善に関する記述の充実を図る一方で、全体として作業の「簡素化」を図る視点も重要ではないかと。

⑪でございますが、独立行政法人評価や、研究開発評価等のように、より詳細・高度な別途のスキームでの分析・評価・改善が行われている事業は、一覧性を確保しつつ、それらを活用できるようレビューシートを見直すべきではないか。

⑫でございますが、使いやすいレビューシートの単位を検討すべきではないか。

⑬でございますが、試行版128シートについて、来年度のレビューシートで改善を求めているかどうか。

最後になりますが、⑭から⑯でございます。今後の事務局としてどう取り組んでいくかということでございます。

5,000事業の底上げを図るということは一朝一夕に成るものではないと考えております。

各省の事業の中には、準備時間が必要となる事業もあることが想定されるため、計画的に進める必要があると考えております。

具体的には、令和5年度からEBPMの手法の実践。今回は128シートでやりましたが、これを5,000事業全体に広げていく。そして、令和6年度から、一番最初に申し上げましたが、レビューシートのシステム化が本格起動するという予定で現在進めておりますので、まず、令和5年度には、試行版128シートについてしっかり改善を図って確認すると。加えて、今申し上げました約5,000事業全体のほうですけれども、適切な成果指標の設定に十分な時間を要する事業というのは、準備期間として、令和6年度から約5,000事業でしっかり整理されたレビューシートを提出していただくというのではどうかと考えております。

各省の行政事業レビュー推進チームが約5,000事業の品質管理の役割を担うとともに、行革事務局は、行政評価局や経済産業研究所等と連携し、各省のサポートや知見の提供等により支援を行っていくべきではないかと考えております。

以上でございます。

○土居委員 ありがとうございます。

それでは、有識者の先生から御意見をいただく前に、本日御出席をいただいております総務省行政評価局、それから、経済産業研究所からも御発言をいただきたいと思っております。資料も御用意いただいておりますので、まずは総務省行政評価局からお願いいたします。

○総務省 本日は貴重な機会をいただきましてありがとうございます。

行政評価局におきましては、かねてから各省の業務の実施状況の調査を行っておりますけれども、指摘をすることには意味がなく改善につなげることが重要と認識しております。また、各省が行う政策評価につきましても、形式面ではなく政策効果が説明できることが重要だと認識しております。従いまして、局として政策効果やその検証の重視にかじを切っております、本年8月からは局内にもタスクフォースを設けて、若手職員を中心にスキルの向上の取組も開始しております。

今日の行革の先ほどの資料3ですね。アクティビティの特徴に応じて効果の発現に至るロジックやその留意点の整理をされていますけれども、私どもがこれまでの業務を通じて各省の業務、あるいはレビューシートを見て感じたところも同じでございます。

本日御用意しました資料につきましてですけれども、例えば、1つ目の事例なのですが、今日の資料の3の窓口相談業務に該当するある省の相談支援事業の事例についての我々の気づきでございます。レビューシート上、相談対応件数というアウトカム指標が全国値のみで記載されているのですけれども、実際に見てみますと、この事業の実施地域が県域単位の場合、地域単位で指標を見ていくことでこの特異値というのが分かる場合がございます。よい事例であれば業務の改善のヒントが得られますし、悪い事例であれば早急に手を打つ必要があると。実際は本当のそのデータの基になっている個別の相談事例ま

で確かめて分析しないと確たることは言えないのですけれども、同様に、行政相談業務というのを行政評価局がやっておりますけれども、こういった特異値の着目というのは恥ずかしながらまだできていませんで、早速自らも見直しをすべきではないかということで着手しているところでございます。

それから、その下の2の事例ですけれども、特定の自治体を実施するアクティビティを個別に検証したものでございます。事業を実施した場合としない場合とを比較する必要があるのですけれども、しない場合のデータというのは存在しませんので、実施自治体と人口や環境が類似している団体を幾つかピックアップして、それらのデータを合成したもので比較分析をしてみました。なかなか個別の自治体のデータというのは分からないものなのですけれども、国が充実した全国データを保有していましたので、我々でも試行的にやってみることができました。やはりデータの入手が大事だなと思った次第です。

こういった分析指標というのは多々ありまして、次のページの3とか4ですね。昨年度までに各省と総務省が共同して、各省の統計を活用させていただいて行った取組でございます。

この3についてだけ説明いたしますと、これは全国展開に向けて取り組んでいる事業でして、いち早く取り組んだ地域について速やかに効果検証を行うことが重要なものでございました。

この右の表を見ていただくと、政策効果が確認できたブルーで塗っている地域もあるのですけれども、逆に一部の県において赤字になっていきますようにマイナスの効果が出たものもございました。この場合に何らかの外部要因が考えられるのですけれども、詳細はちょっとよく分からなかったのですが、なかなか想定どおりの分析とはいかないものだなと思ったところでもございます。

このように行政評価局におきましては、現場の職員が実践できることを視野に入れた取組というのを始めていまして、各省のレビューシートの見直しだとか政策評価の実施に当たっても、どのようにデータを入手するのか、どういったデータ分析ができるのか、同じ職員の立場から各省のお話もよくお聞きして、無理なく一緒になって考える、そんな貢献ができるのではないかと考えてございます。

今後とも行革事務局、有識者の皆様と連携しまして、EBPMの推進に取り組みたいと思っております。

以上でございます。

○土居委員 分かりやすい事例を御紹介いただきましてありがとうございました。

それでは、経済産業研究所、よろしく願いいたします。

○経済産業研究所 経済産業研究所でございます。私どものEBPMの取組について簡単に御紹介をしたいと思います。

お手元の資料の4ページをおめくりください。

私どもは2001年に設立以来、EBPMへの取組を進めておりまして、2018年に専門の政策エコノミスト、研究者の方を採用いたしまして「EBPMユニット」というのを設置しております。

それから、本年は「EBPMセンター」を設立しまして、私どものEBPMの取組を研究者の方、それから、政策現場の方と一緒に強化しているところでございます。

ページをおめくりください。5ページを御覧いただきますと、今年の4月に作りましたEBPMセンターです。これは具体的に何をするかというと、これまでのEBPMは、これまでやった政策の事後検証、いろいろな補助金ですとか、そういう事業の政策効果の研究と評価ということですが、今後新たに官民連携で実施する大規模なプロジェクト、これの単に事後ではなくてこれからその予測といいますかシミュレーション、実際に効果があるのだろうか。事業を始めるときにその評価をするということと、それから、そのために必要なデータのデザインについて政策の御当局にアドバイスするというところでございます。

6ページを御覧ください。

これまでやっておりました事後評価型のEBPMの御紹介ですが、例えば、具体的にやりましたのはJETROが行っております輸出展示会の事業は効果があったか、あるいは先ほどの中小企業の関連でございまして、ものづくり補助金、それから、なでしこ銘柄等、あるいは研究開発税制等について政策評価を行っております。

具体的にやっておりますのは、いろいろな政策の情報と統計のデータをリンクさせまして、標準的な計量経済学の統計的な手法を用いましてその因果関係を分析するというところでございます。

ページをおめくりいただきまして7ページを御覧いただきますと、今年から始めました新しい取組ということで、大規模なこれから行います政府のプロジェクトについてを対象に、その効果の分析、それから、データの集め方、そういうものについてアドバイスを行うということでございます。今日御出席の東京大学の橋先生をはじめ、御専門の先生方にも入っていただきまして、具体的な評価の仕組みをつくっているというところでございます。念頭に置いておりますのは半導体の製造基盤整備事業、それから、今後行いますグリーンイノベーション基金に関する取組ということでございます。

最後の8ページを御覧いただきますと、これまでやった例の御紹介でございまして、JETROが行います貿易展示会に参加された企業の輸出等に実際に効果があったかということを経済的に分析いたしました。この場合は、展示会の参加が企業の輸出にプラスの効果があったというのがこのケースの例でございまして、単に効果があったというだけではなくて、例えば、輸出先、アジアよりも欧州、米国への輸出がより伸びたとか、それから、細かい話ですが、下を御覧いただきますと、大企業よりも小さい企業への効果があったとかいろいろな政策的なインプリケーションが出てきているということであります。

私どもはこの行政事業レビューのプロセスにしっかりと貢献してまいりたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

○土居委員 御説明どうもありがとうございました。

経済産業省が営んでいる事業に関しての効果検証というのを担っておられるというところを、まさにリアルタイムでなさっておられるところの御紹介というところで、全ての省で同じような強力な研究、サポート体制があるというわけではないのが現状なので、ほかの省からすると羨ましいと思われる部分もあるのかもしれませんが、関わられておられる大橋先生、もし何か補足とかこれまで関わられたセッション1とかで何かあればいかがでしょうか。

○大橋委員 発言の機会をありがとうございます。

まずはEBPMについて一言だけ申し上げたいと思います。振り返ると、EBPMという言葉が霞が関の中で使われ始めたのはちょうど5年ぐらい前のことなのかなと。ちょうど5年たつということだと思います。その間、行政事業レビューでも模擬セッションを行っていたりとか、あるいはワークショップをやったりとか非常に地道な努力を事務局がされてきた中で、今回、EBPMを起点とした議論が、特定の府省ではなくてほぼ全府省で行われたというのは、これは相当画期的なことだなと私自身は受け止めていまして、まずは事務局をはじめ関係者の皆様に深くお礼申し上げたいと思っています。

EBPMは5年たって随分、EBPMの重要性が変わってきたという印象を持っています。これはコロナであり、あるいはウクライナ情勢が典型的ですけれども、その短期間で社会情勢が非常に大きく変化するという中で、一度政策を始めたらもう変えないということでは、その政策効果を届けるべき人に効果的に届けることはもはやできないという事態になってきたということなのだと思います。だからこそ、政策立案と評価をセットで考えるとEBPMが求められると理解をしています。

翻って逆の言い方をすると、政策評価もはやマル・バツをつけるのが目的ではなくて、その評価を立案につなげて次のよりよい政策の改善に遅滞なくつなげていくと。そうした形をシステム化する必要があって、そのために従来の政策評価の在り方、あるいはやり方を変えていくのだということが今回の事務局の御提案の中身なのかなと思っています。

2点申し上げますが、そもそも政策が改善されるためにあるということであるとすれば、政策を行う前に評価の仕組みを内在させていくというのは非常に自然な考え方だと思います。これが内在されるともはやその評価を年度末に行う、要するに予算消化後に行う必要はなくて、その事業に支障のない範囲で適宜年度内に見直しながらその評価を立案につなげていくということが可能ですし、そうした形で予算をより効率的に使っていくということも本来できるはずだと思います。

そういった意味で、政策の方向性を年度末を待たずに修正していくというのが1つEBPM

の、これは今後目指すべき方向性だと思います。

また、体制面も変わっていくのだと思います。これは従来、多分、政策評価部局は独立の存在で、ある意味、評価するための組織だったと思いますが、事業所管課はもとより企画課、あるいは会計課と一体となってチームとして行動する必要があるということだと思います。今回、そうした形で事業レビューを運営していただいたという認識でいまして、そういう意味で、こうした形をしっかりと取っていただく必要がありますし、また、今日だと法務省がおっしゃっていたと認識しているのですけれども、こうしたロジックモデルの空欄を埋めていくという作業ではなくて、これを政策立案につなげていくために自分なりにフォーマットを変えていくことだって当然いいはずで、ある意味、そうした形で評価を立案につなげていくというのは各省それぞれがしっかりと判断していただくべきことだと思います。

もう一つだけ言っていいですか。すみません。

もう一点だけ。行政評価局さんとRIETIさんのお話に関するコメントですが、恐らく政策評価はこれまでエビデンスとかサイエンス、いわゆるサイエンス系のその考え方があまりになさ過ぎたので、そうしたことについて、ある意味、評価局さんもRIETIさんも重きを置いて御発表いただいたということで、これは大変素晴らしいことだと思います。

他方で、その政策立案は、本来不確実な経済とか社会の動きの一步先を見据えてその手を打っていくということを考えていくと、サイエンスだけでは恐らく足りなくて、アートというかその政策立案の技能という側面、これは非認知の部分も含めてですけれども、そうしたものというのは相当程度重要ですし、また今後ますます求められるということだと思います。これは政策立案に生かすための評価ですので、評価手法がサイエンスだけで独立して存在するわけではなくて、その政策立案に腹落ちする形でサイエンスを生かすという視点がそもそも非常に重要だと思っています。そうした観点で今後の取組を進めていただくことが重要だなということだと思います。

すみません、以上です。ありがとうございます。

○土居委員 ありがとうございます。

先ほどすみません、遮ってしまったので、鈴木先生、まず最初にどうぞ。

○鈴木委員 ありがとうございます。

2点、このいろいろ御説明いただいた全体のレビューのこれからのやり方ということでコメントしたいのですが、1つは人材派遣をするということです。現実的に行政評価局とRIETIと行革本部で専門家としていろいろな省庁にアドバイスするという形は大変結構だと思うのですけれども、あまり何か専門家が重要ではないということをやっと言いたいという感じで、つまり、専門家も重要なものだけれども、本当にこのEBPMというのを霞が関に根づかせるためには、官僚EBPM人材というか、文系EBPM人材というか、官僚がEBPMを根

づかせるその統計技術とか、行政評価の専門家というよりもそれをいかにその政策プロセスの中で根づかせるために苦労した人とか政策過程そのものを変えるという話ですので、その実際の自分の原局の中でどうやってそれを根づかせるか苦労した、そういう経験を持つ人のほうがはるかに重要で、そういう人たちがアドバイスするほうがよほど重要だと私は思います。

ですので、初めは外部の専門家がアドバイスするというのは結構なのですが、できれば各省庁でそういう苦労をした人をほかの省庁にアドバイスさせると。やり方はいろいろあると思いますけれども、例えば、行革本部に兼任をかけてほかの省庁を見てもらうとか、そういう何かちゃんと苦労した人間がお互いの省庁に学び合いをするという、何かそんなことも将来的にはあってもいいのかなと思います。

つまりこれは、EBPMというのは決して政策評価の専門家とか政策評価技術の専門家の話ではなくて、極めて泥臭い内部の何か政策過程とか調整の話だということを、ちょっとこの人材派遣というところでは申し上げたいと思います。

それから、もう一つはちょっと、割と何か荒唐無稽なことを言うような気がするのですが、今回はかなりこのレビューシートというのはデジタル化されておりまして、非常に簡素化もされていて定型化もされているのです。こういうものをAIを使わないのは本当にもったいないなというのが実感でありまして、ここまで提携されていて、そして、いろいろアドバイス、指摘事項なんていうのは、これは教師あり学習の典型的な使い道ですので、いろいろな方々がアドバイスしたり指摘したということが、どこが指摘されて何を指摘されたということをデータとして蓄積しておけば、新たなレビューが出てきたときに大体どこが指摘されるかというのが過去の経験から分かるわけですね。それをうまく使えば、全部AI化するというのは難しいと思いますけれども、5,000も事業がありますので前さばきというか、ある程度こことここはあらかじめ問題ですよというのが見えるということが重要で、そうすると、政策評価する側も作業が楽になるし、逆に政策評価される側もどこが大体言われるかというのが分かるわけですね。

なので、大分その働き方改革という意味では、AIを活用するというのはかなり重要なポイントになるので、始めはもちろん試行錯誤ですからそんなことはできないかもしれませんが、将来的にはこれにAIを活用するというのを視座に入れて、いろいろなその定型化するというのをするとすごく汎用性があるのではないかと。地方なんかもそれを活用できるかもしれませんので、そんなことをちょっと中期的には考えたらいいのではないかと思います。

以上でございます。

○土居委員 ありがとうございます。

それでは、ほかの委員。

亀井委員、お願いします。

○亀井委員 意見の表明の機会をいただいております。

先ほどの大橋先生のお話が私は大変大事だと思っていて、これは霞が関の皆さんとお話をしていると、評価とするとやはりややもするとスタティックな評価であって、事業をやった結果がどうであったかで、◎、○、△、×みたいなのがついたりだとか、昔の甲乙丙丁みたいなのがついたりだとか何かそういう話で、だからよかったですね、ここでも認められましたありがとうございますというふうに終わるのはかつてのレビュー、あるいは御指摘されたところが痛いところだみたいな話になるのですが、まさに大橋先生が先ほどおっしゃったとおり、その政策は大体立案した思惑どおりには社会が複雑だからなかなかうまくいかないという、今、私たちはこの社会に生きているというところが非常に大事なところで、そういう意味では、その立案と、これはちょうど今日の資料の3のところの3ページにも書いてあるのですけれども、EBPMの重要性に対する理解は広がっているが、多忙な担当者にとっては少々敷居が高い、何か難しそうだというふうに言われると。

だけれども、自分が担当している業務がどのような効果を上げているか、どうやったらよりよくできるかというのは、これは官僚機構の方が本来持っている一番最初に思っている、何か良心のようなものでありまして、まさにその観点に立ってEBPM、つまりMは政策立案であるというところをしっかりと徹底いただくということがとても大事なのではないかと思います。

考えてみますれば、このレビューは、今はちょうど11月に行っているわけですが、これはまさに来年度の予算の策定プロセスの中にあるわけでありまして、まさにそういう中で、今回、各省の会計課であるとか、あるいは評価担当部局であるとかそういったところ、EBPM担当部局の方にも御参加いただいたわけですが、いかに横展開していくのかというところはしっかりこれは取り組んでいただきたいし、そういう意味では、正直起点だというのがたしか、今回は起点だという話でありますから、道半ばのところをしっかりと進めていただければと思います。

そういう観点に立ったときに、今日お話があったことについてあと3点ほど申し上げたいのですが、1つは簡素化の議論であります。簡素化は極めて大事でありまして、今、鈴木先生からお話があったAIを使うとかそういうのもあるのですけれども、まずぜひやっていただきたいのは、春のプロセスを見直していただきたい。春のプロセスについては書面点検であるとか、誰も聞いてはいない指摘の書面点検であるとか、あるいは何かいろいろなプロセスの中でやはりかつてのレビューと似たような議論が依然として行われている省庁もある。そうでない省庁もあります。そういう中で、その春のレビューも含めた簡素化の在り方というところはぜひ考えていただきたいと思います。

それから2点目は、有識者の在り方です。レビューを今回やらせていただいて、いわゆる伴走型支援、私もEBPM補佐官としていろいろとやらせていただいておりますが、その伴走型支援としての有識者、専門家の在り方というのは、先ほど鈴木先生がおっしゃったとお

りであり、あるいは大橋先生がおっしゃったサイエンスとアートの間を行ったり来たりして、それこそ現場の役所の方々が腹落ちよく納得できるというのはとても大事なところがありますが、そういうことが今回のレビューに参加した有識者ができたのかなということをおし上げると、なかなか課題があったのかなと率直に思います。何か専門家として機能していたかという、何か国民目線という甘えた議論をしていたのも事実でありまして、これは事務局が書きにくいから、私はあえて外からの人間としてはっきり申し上げますけれども、有識者として失格の人間も結構あったのではないかなと率直に思います。

そう考えると、そもそも有識者のプールの在り方というのを、これはぜひ行革事務局でも考えていただきたいところでありまして、伴走型支援をしっかりとできる人材をどういうふうに求めるのか。先ほどお話がありましたけれども、役所の中で融通し合うという方法もあるかもしれませんし、あるいは今、役所を辞めた人間というのも出てきているわけで、そういった役所がやっていることの難しさということもよく分かった上で、今のその政策立案の難しさをよく分かった人間にしっかりと伴走支援してもらう必要があるのではないかと思います。

それから3点目ですけれども、やはり事業設計と評価調査設計をセットにして行うというのは極めて大事なところでありまして、これを各省庁しっかりやってほしいということでもあります。つまり何かお金を積み上げたら終わりではなくて、ちゃんとこれはこういうふうの実態を把握してよりよいものにしていくのですということと同時に言えるというのが政策立案であるということが霞が関の共通言語になる必要がある。そういう意味では、今日の資料3のある種のパターン化というのはとても面白い取組でありまして、このガイドのようなものがきちんと積み上がっていくということがとても大事だと思いますし、これそのものが官僚機構も専門性を高めていくことにつながっていくのだと思いますので、これはしっかり行革のほうでもやっていただきたいと思いますし、今日、関係部署がいろいろと参加されていますけれども、こういったものにいろいろなサポートをしていただきたいなと思います。

加えて申し上げますと、やはり今回、いろいろと効果発現の経路ということを見ていったときに、なかなか事後にどういうふうに効果が発生しましたかと。例えば、さっきの話ですと、相談窓口でいうと、相談に来た人が後どうだったかみたいなのところというのはなかなか分かりにくいというのは現実にあるわけでありまして、そういう意味では、実は政府全体で、一つはこういったものをどういうふうに調査していくといいのかみたいなノウハウをためていくということもあるのだと思うのですけれども、政府全体で例えば、パネル調査の仕組みをしっかりと整えていくであるとか、そういったある種の情報基盤のようなものをつくっていくということも考えていただいてもいいのではないかと思います。

長くなりましたが以上です。

○土居委員 ありがとうございます。

では、伊藤由希子委員、お願いします。

○伊藤（由）委員 1つだけ、これからのアクティビティという点で申し上げますと、できるだけ短い周期で測るということの一言に尽きるかと思います。今までは私自身の反省も含めて、1年に1回情報が出てくると、その統計をまとめると。そして、行政部局も1年に1回の予算要求に合わせて何か資料を作るかというふうに行っている。ということのサイクルではもう間に合わないぐらい、感染症にしろ国際関係にしろいろいろなことが起こるようになってしまった。そうすると、先ほど亀井さんもおっしゃっていましたが、うまくいかないこともある。失敗があると。つまり、ぼやで消せるはずのものを見過ごしていると、本当に大火事になってしまって救急車や消防車が何台も出動するような騒ぎになってしまうということだと思ふのです。

結局、チェックするサイクルを早くしないと、そういった結局は後処理で行政の負担が重くなってしまうと、それは行政にとっても国民にとってもマイナスであるということだと思います。よくビジネス界ではやっているスラングで、PDCAというのは、プラン、ディレイ、キャンセル、アポロジャイズだということをおっしゃっている方もいらっやして、結局間に合わない。つまり気づいたときにはもう手遅れになっていて、やめる。そして、その結果として謝るといったPDCAになってはいけなないので、それを防ぐ本当に唯一のすぐできることというのは、できるだけ短い周期で感度よくチェックをしていくと。それができるのは、先ほど鈴木先生もおっしゃったとおり、多分、身近な人。つまりぼやがありましたというのは専門家とか行政官、遠いところにいる行政官が気づくものではなくて、やはりその場の現場にいる人がすぐに気がつくものだと思いますし、そこで何かおかしいな事になっていると。その初動のときにやはり対応できるような形としてこういう失敗がありました、ヒヤリハットがありましたということが気づきにできることが大事だと思います。

そういう意味では、やはりEBPMは偉い人が考えるものだけではなくて、自分の頭で考えるというか、自分がやっていることで何か変なことが起きていないかどうかということを経営の業務の中で見ていくことにやはり正解があるのかなと思っております。

以上です。

○土居委員 それでは、伊藤伸先生。

○伊藤（伸）委員 私はふだんは地方自治体の事業評価を長くやってきましたので、自治体でも同じ課題があって、うまくいったこととというよりは失敗している事例のほうが多いなと自分で思っているのですが、先ほどの亀井さんの話につながる形になりますけれども、やはり今、僕らが地方自治体でやるときの1つのテーマは、いかにやらされ感にならないかということテーマにしていて、やはりどうしても事業評価とかをやると、評価

をしている1時間とか1時間半どうやり過ぎるか、何とかここを乗り切るかという考え方に担当課のほうがなくなってしまうと、これは先ほど伊藤由希子さんから最初にお話があったように対決型になってしまいかねないので、この対決ではなくていかに課題を共有して一緒に改善策を考えていくかという雰囲気をつくれるかというのが非常に重要だなというのを自治体でやりながらずっと感じています。

その中で、今までやらされ感が続くとうまくいくように見せたい、うまくいくように見せようとする、今回出しているこのレビューシートもできる限りうまくいっていますというふうに書こうとすると、アウトカムも空欄よりは何とかして埋めよう。そうすると、やはりロジックが破綻してしまって、逆に何だこのアウトカムはという状態になってしまったことが、これは政府の中でもこれまでであったなと思っていて、何でこういうふうになるかと考えると、やはりうまくいっていないことがうまくいっていないことをもって駄目だという判定をするのではなくて、どうやったらそれが改善できるかというところに議論ができるかということが大切なのかなと。多分これはずっと去年から行革事務局でもやられてきたアジャイル型政策立案というのは、いかに今やっていることが絶対正しいとか無謬性の考え方ではなくて、臨機応変に変えることができるのだということをどれだけ霞が関全体が、これは霞が関だけではなくて地方自治体全体の中でもこの考え方を浸透できるかということは非常に重要だなと感じています。

もう一点だけ。私は行政事業レビューシートを作るところから関わっていたこともありますが、このレビューシート自体もやはりやらされ感ですとどうにかして埋める、埋めることも負担になってくるころがあるのですが、今、千葉県である市で5年ぐらい前から、全ての事業でこういうレビューシートを作ろうと。ただ、これを作ろうとすると負担がかかってしまうので、あらゆる、例えば、財政課の査定であったりとか監査だったりとか決算だったりとか、全ての資料をこのレビューシートに統一しようという取組を5年前からやっています。最初のうちはそうはいいっても、書きたくないところも埋めなければいけないので担当課の不満はあったので、初年度はやはり戻してくれよと。それまでは似たような様式のシートを7種類書いていたのですけれども、7種類のほうがいいというぐらいでした。それは何でかという、コピーペーストして頭を使わなくていいからだったのですけれども、ただ、今5年たって改めて話を聞くと、よかったと。何でよかったかという、評価もやはり選択と集中で、負担が若干その瞬間はかかるのだけれども、そのときに一生懸命やれば、これが本当に財政のつながりとか事業の見直しにつながるというふうになったという意味でよかったという話を聞いています。財政課の査定の中でも今までは、去年に比べて来年が何でこう金額が出っ張っているのだというところだけがどちらかというこの査定の視点になっていたものが、同じ様式のシートを見ることができるので似たような目的のシートが複数あると、これは目的が似ているから統合したほうがより効率的になるのではないかとということを査定の中でも議論として論点として上がるようになってきた。こういうことも含めて改善が見られたということを知っていますので、何かそうい

うことがこのレビューシートとか行政事業レビューの中で使えて活用できるといいのかなと思いました。

以上です。

○土居委員 ありがとうございます。

島田先生、お願いします。

○島田委員 先生方のお話も聞いていてなるほどと思いながら、改めて、副大臣が冒頭におっしゃられたことがすごく重要だなと感じています。それはクリエイティブな活動というふうに御表現くださいましたし、それから、関わっていらっしゃる職員の皆さんのやりがいというものにもつながっていくと。これがやはり全てなのではないかと思えます。クリエイティブな活動ってどういうことかと。

私自身はビジネスのほう、民間のビジネスにずっといまして、人事ですとか組織ですとか、それから、関係性、組織風土、こういうようなところが自分の専門なので、そちらの観点から少し申し上げたいのですけれども、クリエイティビティというものが発揮される場がどういう場であるかといえば、まず確実に言えることは、いろいろな意見が言いやすいという心理的安全性があるということです。それができるには、やはり何を言っても大丈夫、何を言っても聞いてもらえるし、どんなことも言えるというふうにそこにいる全ての人が思っているということが条件になります。したがって、失敗という言葉がいか分らないけれども、ある意味失敗したとしてもそれは次の学びのチャンスだというふうに捉えていけるという状況です。

もしかするとこれまでというのは、何かしてしまったらそこを突き詰められて、君がやったのだよとかあなたなのねと責任を取らされるとか何かあったのかもしれませんけれども、今回のことを起点に、やはり行政改革なので、事業レビューが主体となりますけれども、やはり私たちは行政改革推進会議というものなので、自分たちから心理的安全性がある場を作る本当にいい機会なのではないかと思えます。

そのクリエイティビティというのは、実はいろいろな調査があって、御存じだったらうれしいのですけれども、実は人間はある状態のときに脳が物理的に拡張するということが分かっているのです。頭蓋骨の中で物理的に脳が拡張する。拡張するからいろいろなアイデアだとか関係性だとか新しいやり方、他人の意見の受入れ、このようなものが進むということが分かっています。英語で言うとbroaden-and-build theoryと言って、日本語にすると拡張形成理論といいます。バーバラ・フレドリクソンという科学者が98年に見つけた事実なのですけれども、では、どういうときか。どういうときだと思えますか。お考えのある方はいらっしゃいますか。何と、ポジティブな感情を感じているときということが分かっています。ということは、例えば、この会議の場もそうですし、行政で行う全ての会議の全ての会話も、何か話していたら楽しくなるとかうれしくなるとかよしやるぞとい

う気持ちになるとか、そんなようなものが起こるとすごくいいのではないかと。

逆にバーバラは、本当に逆のことも見つけていて、実は人間はネガティブな感情を感じているときに脳は収縮します。収縮すると当然視野は狭くなって視座が下がると。私はこのことを知って以来、より自分が関わる組織の中では、ポジティブ感情というのは感じ方が人それぞれなのですけれども、それをどんなふうリーダーとしてその場がつかれるかということ、つまりウェルビーイングということととても関わってくるので、政府も昨年からウェルビーイングというのはすごく力を入れていますが、今、特命委員会もできています。本当にいい機会なのではないかと思えます。さっき亀井先生が簡素化ということもおっしゃられました。それから、腹落ちという言葉も大橋先生からも出てきました。やりがいということにつなげるのであればやはりこれを書きながら、書くことが目的なのではなくて、この事業に関わっている、もしくは政策立案に関わっていることに使命感を感じて、なんてすてきなことなのだろうよしやろう、というふうに、もともと使命感の強い皆さんが公務員、官僚でいらっしゃると思うので、何かそのようなところを今回のプロセスを機に引き出してみんなで引き出していくということがあると、やはりその腹落ち感、つまり自分事になるということだと感じます。

ですので、ぜひ何かこの簡素化、それから、ポジティブな感情、クリエイティビティー、やりがい、腹落ち、自分事、何かこのようなキーワードがどこかで響いていただけたら、すごく今回のEBPMというものを中心とした議論というのが前向きになるのではないかと。なので、職員の方のやはり成長だとか育成であるとか、こういったところにもう少しお金をかけていただいてもいいのではないかと。例えば、事業自体のお金がどうこうということよりも、もう減らしましょうということよりも、そういうものはもう減らしていると思うので、より今回見て本当に結果が出るものが何なのか、そうではないものがあつたらやはりそのお金を、これだけ皆さんすごく頑張っているから、国の政策に関わっているから、そこに私は人事組織の立場としてリクエストになってしまうかもしれませんが、ぜひ力を入れていただけたらすばらしい国になると私は思っております。

以上です。ありがとうございます。

○土居委員 ありがとうございます。

では、亀井先生。

○亀井委員 今回の関連でぜひちょっと申し上げさせていたいただきたいのは、実はこうしたEBPMのワークショップみたいなことというのはこの夏もやらせていただきましたし、あるいはちょうど来週、実は人事院の研修でもやらせていただきます。そのときにやると、やっている人たちはみんな実は面白がって結構元気になるのです。今のまさに島田さんの話でいうと。それにもかかわらず、こういう場になるとなぜこう萎縮してしまうのかというところは、これは多分真剣に考えなければいけなくて、これはもともとこの場がなぜつく

られたかというのは、政権交代の前の民主党政権下において公開の場がつくられたということにもあるのですけれども、果たして公開の場が適切なのかどうかということも含めて、私はしっかり議論してもいいのではないかと率直に思います。これがまさにレビューに対するレビューであって、もちろん公開であるということによって、今もニコニコ動画でいろいろ御意見を書いてくださる方もいて、その意見もとてもいろいろな意味で参考にはなるのですけれども、公開の場が適しているものと、それから、公開の場が適していないものというのは必ずあるはずで、それが結果的に、さっきの脳が拡張する、萎縮するというのはよく分からないのですけれども、その拡張する、萎縮するということに影響があるのであれば、安全な場として実際にこれはアジャイル型政策形成で大橋先生や伊藤先生たちと一緒にまさに提言を書かせていただきましたけれども、その安全な場をどうつくっていくのかというのは極めて大事で、ここで果たすべき有識者の機能というのもとても大事になってくる。

そう考えると、その有識者というものが何を果たすのかというところの、さっき私が申し上げさせていただいた有識者をどうプールしていくのかということにもつながってくると思いますので、ぜひその観点も含めて、これからぜひ行革の事務局のほうには、今までやってきたことを前提としないでどうあるべきなのかというべき論に従って、ぜひ前例をちゅうちょすることなく考えていただけたらと思います。

以上です。

○土居委員 では、伊藤由希子先生。

○伊藤（由）委員 今の話に関連して、私の代わりにちょっとこれを映していただきたいのですけれども、『EBPMガイドブック』ですかね。ちょっと光が当たって見えないかもしれないのですけれども、こちらは11月7日に行革事務局のほうから出していただいたガイドブックで、これは何がいいかというと、コンサルに丸投げとかではなくて行政官自らが考えてまとめたもので、しかも永遠のβ版ですというふうに書いてあるのです。つまりこのガイドブック自体もどんどん見直していくのだけれども、やはり初めの一歩がないということで、行政官の自ら考えたその無謬性神話からの脱却といいますか、失敗を隠すために失敗したものをしなかったことにするためのEBPMではなくて、きちんとその失敗を改善して、本当に国の力になるためのEBPMをするということで出されたガイドブックで、これは大変読む価値があるといいますか、先ほど亀井さんもおっしゃっていたような、では何すればいいのというのがどの段階にいる行政官の方でも参照できるような形になっていますので、3日前に公開されたばかりですけれども、ぜひ積極的にダウンロードしてくださいと、ちょっと先ほど行革事務局から自らの御宣伝がなくて大変謙虚な感じでしたので、私のほうから代わりにお話ししたいと思います。

1点コメントがあって、減らすということは大事だなと思いつつ、過去25年の政府支出

というのを私、この前、大学生に教えていて確認したのですけれども、1995年は75兆円だったのが2020年には113兆円に拡張していて、何と48兆円も積み増ししているのです。つまり行政のやることは、もちろん地方も含めてですけれども予算額的には増えていると。でも、増えているのに、それこそ増えたといつて、私なんか例えば研究費が増えたとなつたらうれしいのですけれども、でも、多分増えたという人たちがあまり喜んでいないというのは結構残念なことだと思つていて、それだけ行政ができることがあるはずなのに満足感につながっていないのはなぜかということもやはり見直さなければいけないと。

そもそも、やはりコロナ対策にしろ、過去10年間のいわゆる拡張的と言われる財政政策にしろ、金融緩和にしろ、何のためにやってきたのかと考えると、さつき島田さんがおっしゃっていたように、結局、民間だけではできないことを政府が支援することで民間の力を引き出して行政が民間をアシストすると、そういうことのためにやってきたのに、どうも行政の支出ばかりが肥大化して事業が大きくなって減らせない事業まで出てきて、とはいえ新しい玉もどんどん出てきてやることばかり増えて、やりがいは下がるし失敗は増えるし批判は増えるしという、結構悪循環に陥っているように思うのです。

実際に国のGDP自体は、この25年間でGDPは63兆円増えているのですけれども、うち、政府支出の寄与度というのが38兆円で、要はGDPの増加の6割が政府支出だと。つまり政府支出がなくなるとこの国がしぼむみたいなそのような状況になっていて、ちょっとこういった財政支出の在り方自体も問題なのだろうなど。行政事業レビューはもともと行政の事業の予算の無駄をたたくところから入つて、たたき過ぎてよくなかつた部分もあるのですけれども、やはりこういったものが目的のために必要十分な政策手段を見極めて、できる限り予算を節約していくといひますか、インプットでかけなければいけないコストを減らして同じアウトプットをキープするのですとか、ないしインプットは同じだけれどもアウトプットをもっと高めるとか、そういった形での改善につなげていかなければと思ひました。

すみません、何かあまりポジティブな話ができなくて島田さんに申し訳ないと思ひつつ、思ひました。

以上です。

○土居委員 ありがとうございます。

私は取りまとめ役ですが、もちろんそれぞれの先生方の御意見は本当に至極ごもっともだと思つて聞いています。

御指摘のなかつたところで1つ指摘をさせていただくと、やはりここで取り上げたセッション1の事業というのは、各省それぞれEBPMに向いているものだから既にEBPM的な手法が取り入れられているものもあれば、まだ緒に就いたばかりで右も左も分からないとまで言うところちょっと言い過ぎだけれども、EBPMの右とか左ってどういうことなのだろうかといふところから始めますといふ事業もあつたと思ひますので、だからその出来不出来がある

ということをあげつらうというよりかは、むしろよちよち歩きからでもいいからまずは始めていただくということが大事だということで今回取り上げて、EBPMのレベルとしてはまだ未熟なのだけれども、やらないよりやったほうがもう100倍以上いいというぐらいの勢いで、ぜひこれから各省で取り組んでいただきたいということで、ここでセッション1で指摘されたからといって変に萎縮してもらっては困るわけで、むしろこれを起爆剤にして、今度こそもっといいものを出して見返してやるぞというぐらいの気持ちでそのEBPMに取り組んでいただくといいのではないかなというのが、私のセッション1に関する感想ということです。

では、伊藤伸先生、どうぞ。

○伊藤（伸）委員 先ほど伊藤由希子さんのお話を伺って思ったのですが、これもちょっと自治体の事例になってしまうのですが、この20年ぐらいで自治体の事業費の全体額ってそれほど変わっていない。事業の数、これの事業数って自治体によってレベル感が全然違うのでなかなか統計が取れないのですが、ざっくり調べてみると、事業の数でいくと1.7倍ぐらいになっているのです。でも、職員数は明確にこれは減っていった、どうしているかという、大体どこの自治体もシーリングをかけて一律何%かカットをしながら、ただ、新しいことをやりたいという要請、もしくは国や県から言われたもので新しく始めるものをやるので、結果的に一律にカットしたところから捻出はするのだけれども、1000万円の事業が500万円になったからといって職員の業務量が半分になるわけではなくて、一定量の業務量は残った状態で新しい事業もやらなければいけないので、結果的に職員の負担感というのはかなり高くなっているなというふうに実感をしています。

だからどうするかというのは非常に難しいところではあるのですが、これも最初の話に戻って、こういう評価って、本当はやっている職員の負担軽減が一番大きい目的につながればいいなと思っているのです。としたときに、もしかしたらこの事業を一旦止めたほうが逆に職員のためになるのではないかと。あとは、先ほど少し自治体の事例を紹介したように、似たような目的の事業を束ねることによって、今まで2人から3人でやっていた職員数を1.5人にできるとかということは少なくとも自治体の事例ではあるので、何かこれが見えてくるといいのかなと。

ただ、現状の政府の事業の中で見えにくいのは、省をまたぐと全く分からないということ、省の中でも部局が変わるとなかなかどういう事業をやっているかが分からない。これは先ほど湯下さんから御紹介いただいたように、この後データベース化を検討されているのでこうなってくると大分見えてくるのではないかなと。今、試行版として私がいる構想日本の中ではJUDGITというサイトを作って、検索をするとその名前が入っている事業名というのがぱっとレビューシートが引けるようにしているのですが、これだけでもやはり違うところがあるので、こういうのも全部最終的には、何か対決をするためではなくて、いい事業になる、いい職員の働き方になるということが目的になるといいなと感じま

した。

○土居委員 まさに今の御指摘は非常に重要なポイントだと思います。特に今は事業単位でのレビューシートの作成ということになっているのですけれども、それでいてそこにKPIも、その事業単位でKPIということを一応は設定しようとしているのだけれども、1つの事業だけでそのKPIが動かせるというほど大きい事業でもないものもあったりするし、似たような事業でその同じKPIをよくしようというふうに試みているということもあると。だけれどもそれが、たまたま部局が違っている、担当する部局が違っているということになるとすれば、場合によっては1つのKPIを複数の事業で追求すると、これをよくしようと追い求めるということも、今後、レビューシートの作り方だとかその事業の評価などでそういうところも考えていく必要があるかなというふうに思いました。

それでは、そろそろ時間が参りましたので、取りまとめのほうに移りたいと思いますので、マイクを事務局にお返ししたいと思います。

○湯下次長 ありがとうございます。

私のほうから意見を言うあれでもないのですけれども、まさに今、御指摘いただきましたシステム化のほうを今、私どもは考えております。まさに先ほど来、こちらのコメント欄でもちゃんと予算に使えるというメッセージも視聴者の方々からいただいていますし、まさにそういった意味で行政事業レビューシートをちゃんときちんと予算にも使えるようにする。そして、そのレビューシートをきちんと外部の方々にも検索いただいて、外部の方々ではなくても職員の方々も検索していただいて、確かにこれとこれは似てるよねとか、こういう政策だったらこういうやり方で手段があるよねということが一覧性を持って皆さんに検索していただいて、さらに各職員が政策をよくしていただけるようなツールにできればというふうに私どもも努力していきたいと思っております。

それでは、今回は地方からも参加していただいております。長野県から御参加いただいておりますが、本セッションにつきまして感想等コメントがあればよろしく願いいたします。

○長野県 長野県政策評価室のオガワと申します。聞こえますでしょうか。

本日は御参加させていただきまして、誠にありがとうございます。

本県においては、行政事業レビューシートに相当するものとして事業改善シートという、予算立案から事業点検まで一貫して使える点検用シートというものを設けてあります。来年度当初予算時からロジックモデルの考え方を取り入れて、一部レイアウトの見直しをすることを実施しております。ですが、本日の議論にありましたとおり、政策実現経路の整理ですとか、適切な成果指標の設定、こういったところには我々も大変苦慮しております、全く同様の悩みを抱えておるところでございます。

今回、資料3でアクティビティごとにこの課題解決までのフローと対応する成果指標の例というものをお示しいただきましたことは大変参考になり、地方にとってもありがたいことであったと思います。ただ、地方においては専門的な知識を持つ職員も少なく、そういった点で困難を抱えておるところでございます。

政府部内におかれましてもEBPMの取組というのが端緒についたところかと思えますけれども、鈴木先生から先ほど議論の中でも御発言がありましたとおり、AIの深層学習等でそういったパターン化をする等の成果がもし出ましたら地方にも横展開してほしいと考えておりますし、何らかの地方への支援のスキームというものを構築していただければ、政府部内だけではなく地方にもEBPMが波及していくと思えますので、そういった点でも御配慮いただけるとありがたいなと思っておるところでございます。

以上です。ありがとうございました。

○湯下次長 どうもありがとうございました。

それではまた、本日御出席いただいております内閣府政策統括官（経済社会システム担当）、財務省主計局、総務省行政評価局、独立行政法人経済産業研究所の方々から何か御意見ございますでしょうか。

では、内閣府からお願いいたします。

○内閣府 内閣府経済社会システム担当です。

本日は初めて参加させていただきまして、大変参考になりましてありがとうございます。内閣府では、いわゆる骨太の方針に盛り込まれた改革事項の工程を具体化した改革工程表というものを毎年策定しておりまして、伊藤先生、大橋先生にも御参加いただいて経済財政一体改革推進委員会というところで、改革の進捗の点検、評価、見直しについて御議論いただいております。この改革工程表についてはEBPMの観点からの改善を重視しておりまして、エビデンスを踏まえたKPIの見直しですとか、政策目標とKPIの関係の改定などについてを進めております。経済財政一体改革推進の観点からこの取組を進めていきます。それから、関係省庁とも連携してEBPMの普及に努めてまいりたいと思います。よろしく願いします。

○湯下次長 それでは、財務省からよろしくお願いいたします。

○財務省 財務省です。一言だけ恐縮です。

非常に参考になる御議論をありがとうございました。政府の方針として予算編成プロセスのプラットフォームとしてこの行政事業レビューシートの活用を進めるということですので、しっかり活用させていただきたいと思っております。ただ、今回は試行ということで、ロジックモデルですとかEBPMとかそういう観点からいろいろ改善を重ねていくという

ことで、これは予算編成プロセスで使うということに非常に沿ったものとなっておりますが、一方でまだ適切な指標の設定ですとか、それから、システムの構築もこれからということですので、こういったことも併せて改善を進めていくことによってより予算編成で活用しやすいものになると思いますので、行革事務局との意見交換をさせていただきながら連携してこの議論に財務省としても貢献してまいりたいと思います。

○湯下次長 どうもありがとうございます。

それでは、和田副大臣、よろしく願いいたします。

○和田行政改革担当副大臣 委員の先生方、そして、御参加の皆様、今日は本当にありがとうございました。御苦労さまでございます。大変すばらしい御議論をいただいて、いいレビューになったと考えております。

目的やゴールをしっかりと磨いていくこと、政策実現経路をしっかりと磨いていくこと、やはりEBPMに基づいてやることで、いろいろなことを全て明らかにして、そして、やはり議論をしていくのが大変大事なことだなと痛感いたしました。そして、こういったレビューが、将来の結果につなげていくのだという決意や、あと、その調整に結びついていくとさらにいいなと思っております、このレビューを引き続きしっかりとやって、そして、いろいろな方々からの御意見を頂戴していい形にしていきたいと思っております。

あと、とかくいろいろな施策が、事業がパッチワーク的になってしまう。目の前のものを何とかしなければいけないということで短期的なものになりがちなのですが、こういうレビューにおいてもやはり国家ビジョン的なものをちゃんと見ながら、今は何合目にいるのかということを確認しながら、自分の足元を確認しながらやはり進めていくということも大事だと思っております。この国家ビジョンづくりということも必要になってくると思いますので、引き続き皆様方のお力、お知恵を頂戴できればと思います。

本日は、誠にありがとうございました。

○土居委員 セッション2、皆様からいろいろと御議論がいただけたので大変有意義で非常に充実した内容となったと思っております。

少し長くなりますけれども、取りまとめをさせていただきたいと思っております。

社会が複雑化し、環境変化が速く大きい現代社会では、政策が実際に広く国民や社会のために役立っているかを常に確認しつつ、必要な場合には迅速に改善することが求められる。EBPMの手法を各省に波及させていく起点と位置づけた今回の秋のレビューの検証や、試行版レビューシートの実験結果を横展開し、レビューシートを単に埋めるだけの作業ではなく、作成工程がEBPMの実践そのものとなるよう、予算編成プロセスなどで活用されるようなものとしていくべきであります。

また、政策評価との作業の一体化も進めつつ、引き続きレビューシートの見直しを進め

るべきであります。その際、各省でのシート作成においても、事業効果の向上に資する議論に集中できるよう、大胆に簡素化を図る視点も必要であります。こうしたクリエイティブな活動によって、政府の政策の質の向上につなげていくだけではなく、このような取組に若手職員が直接携わることで、ひいては仕事のやりがいの向上にも資するものとするべきであります。

本日、皆様からいただいた議論を整理すると、以下のとおりになるのではないかと考えられますのでまとめさせていただきます。

まず、各省の効果検証を事業所管部局において適切に行う文化を根づかせる必要があります。事業の目的を明確にするとともに、事業設計と同時に事業の効果はどう測定するか、アクティビティ、アウトプットからアウトカムへのつながり、適切に設定するKPIを意識しながら、そのために必要な情報をどう取得するかなど、事業の効果を適切に評価できる評価設計の仕組みをあらかじめ準備しておくことが重要であります。

特に、後からではデータの取得が困難となる補助金等の間接経費や、早急な効果検証を行い継続の判断が必要となるモデル事業などでは、そうした準備が重要であります。補助金等の交付先には、交付要綱等において効果検証に資するデータの提供を求めることも検討すべきであります。

所管部局が異なる複数の事業で同じKPIやアウトカムを追求しているものがあれば、事業や部局横断的な効果測定や評価を行うことも考えられ、今後の検討課題となろう。

さらに、担当部局が発注する委託調査などでの効果検証の品質管理も重要との観点から、各省においてEBPMについて検討する体制構築や人材育成をするべきであります。

また、政策決定過程で、政策現場においてEBPMに直接携わった経験のある職員にもEBPMの普及定着に活用することが今後期待される。

加えて、各省でデータの収集を行う体制を構築することや、長期的な効果を見るためには、パネル調査を行うことも有効という意見がありました。

自治体の中には、全事業についてレビューシートを作ってそれを使って予算や決算の説明をしているところもあるので参考になるのではないかと御意見がありました。

それから、予算編成と決算の関係から、事業内容について年度末を待たずに検証し改善を図るとすることも重要との御意見もありました。

EBPMについて、5,000事業を統一的に点検することは体制的にも困難であることから、行革事務局と各省の行政事業レビュー推進チームの役割分担が重要であります。政策を把握している各省チームが、データの収集、分析などの一次的な品質管理やEBPMの実践に必要な知識を持った人材を省内で育成する役割を担うとともに、行革事務局は各省チームの取組に資するよう、総務省行政評価局、それから、経済産業研究所などと連携し、高度なレベルのサポートを行うなど、品質管理の品質管理のための取組に注力すべきであります。

また、そのために必要に応じてEBPM補佐官派遣制度や、伴走型支援ネットワークの構築等に資する外部有識者のプールや活用も検討すべきであります。

5,000事業の底上げを図る取組はすぐに完成度が高まる取組ではなく、試行錯誤も含め根気強く計画的に進めることが必要であります。

まず、試行的行政事業レビューシート、128シートについてしっかり確認するべきであります。

加えて、無理に既存の成果指標を用いて記載されるレビューシートでは事業の正確な分析ができなくなる上、次年度以降もその指標に固定されてしまい、適切な事業の効果の把握ができなくなることから、5,000事業のうち適切な成果指標の設定などに十分な検討を要する事業については、令和5年度は、令和6年度に整理されたレビューシートを記載するための準備期間とするなど段階的に進めるべきであります。

EBPMの手法を活用する事業については、行ったアクティビティは全てうまくいったと説明するのではなく、行政の無謬性神話にとらわれずに、過ちでは改むるにしくはなしという姿勢で事業の改善につなげていくことを期待したい。

以上を踏まえまして、行革事務局から示されました「今後の行政事業レビューの改善について」という資料につきましては、この資料に記載されているとおり、EBPMの取組をしっかり進めていただきたい。その上で12月には、行政改革推進会議に本日の議論の内容を踏まえた今後の方針を御報告させていただきたいと思っております。

私からは以上です。

○湯下次長 土居先生、どうもありがとうございます。

ほかに何かないようでしたら、以上をもちまして、セッション2「今後の行政事業レビューの改善について」のテーマを終了します。皆様、どうもありがとうございました。