

平成 25 年における行政事業レビューの取組と今後の課題について

(案)

平成 26 年 1 月 20 日  
行政改革推進会議

[目次]

1. 本資料について	1
2. 平成25年に実施された主な取組	1
3. 各府省における取組状況について	3
(1) 行政事業レビュー推進チームの設置	3
(2) 行動計画の策定	3
(3) 行政事業レビューシートを作成・公表	3
(4) レビューシートの記載状況	4
(5) 外部有識者による点検	5
(6) 公開プロセス	7
(7) 行政事業レビュー推進チームによる点検及び概算要求等への反映	9
4. 行政改革推進会議による点検等について	10
5. 政策評価との連携について	12
6. 基金シートの充実について	13
7. 行政事業レビューに関する外部有識者のアンケート調査について	14
8. 平成26年の取組に向けた課題と対応の方向性	26
(1) 各府省における取組体制	26
(2) 外部有識者の点検	26
(3) レビューシートの記載	26
(4) 公開プロセスの取組	27
(5) 行政改革推進会議による点検	27
(6) 基金シートの充実	28
(7) レビューシート等の作成・公表	28
(8) レビューの取組の基盤強化	28
9. 反映状況調（総括表）について	30
10. 関係資料一覧について	31

## 1. 本資料について

行政事業レビューは、各府省自らが、外部性・公開性を確保しながら、全ての事業について予算の執行状況を点検し、その結果を事業見直しに反映させることで、予算のPDCA サイクル（Plan：企画・立案、Do：執行、Check：評価・検証、Action：反映）の強化を図る取組であり、平成 22 年から実施されている。

行政事業レビューでは、各府省において事業ごとに「行政事業レビューシート」を作成・公表しており、このレビューシートには、事業の目的や内容、成果目標、予算額・執行額、資金の流れ等に加え、概算要求に向けた自己点検の結果や一部事業については外部有識者の所見が記載されており、事業の実態のみならず、予算の要求段階における検討過程が国民に明らかにされている。

平成 25 年 1 月 29 日に、内閣に行政改革推進本部が設置され、その下で開催される行政改革推進会議において、同年 2 月末から 4 月初旬にかけて、行政事業レビューの実施方法等の改善策の検討が行われた。

行政改革推進会議における検討を踏まえ、政府において、平成 25 年 4 月 5 日に「行政事業レビューの実施等について」が閣議決定され、平成 25 年以降の行政事業レビューの基本方針が定められるとともに、その実施要領が各府省に示された（関係資料一覧 1 及び 2 参照）。

その後、各府省や行政改革推進会議等において各般の取組が進められてきたところであるが、こうした取組が一順したことから、本資料では、平成 25 年の行政事業レビューを検証し、今後の課題、更には対応の方向性の案について整理する。

## 2. 平成 25 年に実施された主な取組

平成 25 年の行政事業レビューに関する主な会合・取組等は、以下の日程により実施された。

- 1 月 ○「行政改革推進本部の設置について」閣議決定(29 日)
  - 第 1 回行政改革推進本部の開催(29 日)
    - ・行政改革推進会議の開催の決定
    - ・平成 25 年度入替要求による新規事業のレビューシートの作成
- 2 月 ○第 1 回行政改革推進会議の開催(27 日)
  - ・行政事業レビューの改善策の検討
- 4 月 ○第 2 回行政改革推進会議の開催(2 日)
  - ・「今後の行政事業レビューの実施等について」のとりまとめ

- 「行政事業レビューの実施等について」閣議決定(5日)
- 第2回行政改革推進本部の開催(5日)
  - ・行政事業レビューの実施等について
- 各府省における行動計画の策定・公表、行政事業レビュー推進チームの設置(4月下旬)
- 5月 ○第1回行政改革推進会議有識者議員懇談会の開催(7日)
  - ・無駄の撲滅を含め幅広い視点から行政改革について自由討議
- 6月 ○第3回行政改革推進会議の開催(5日)
  - ・公開プロセスの外部有識者(歳出改革ワーキンググループ)の了承及び対象事業の報告
- 行政事業レビューの公開プロセスの実施について(閣僚懇談会)(7日)
- 各府省における公開プロセスの実施(10日~28日)
  - ・計14府省の66事業を公開の場で点検
- 7月 ○行政事業レビューシートの中間公表(6月末~7月上旬)
- 行政事業レビューの着実な実施について(閣僚懇談会)(2日)
- 8月 ○第4回行政改革推進会議の開催(持ち回り)(6日)
  - ・「行政事業レビューにおける事業の点検・見直しの視点」のとりまとめ
- 9月 ○行政事業レビューシート最終公表(8月末~9月上旬)
- 10月 ○平成26年度予算概算要求への反映状況の公表(4日)
- 第2回行政改革推進会議有識者議員懇談会の開催(15日)
  - ・秋の行政事業レビューの進め方について
- 11月 ○第6回行政改革推進会議の開催(6日)
  - ・行政事業レビューシート最終公表後の点検について(「秋のレビュー」の実施、対象事業及び外部有識者(歳出改革ワーキンググループ)等の承認)
- 「秋のレビュー」の実施(13日~15日)
- 第7回行政改革推進会議の開催(20日)
  - ・「秋のレビュー」のとりまとめ
- 「秋のレビュー」のとりまとめ結果の予算への反映等について(閣僚懇談会)(22日)
  - ・「秋のレビュー」のフォローアップの実施
- 行政事業レビュー推進チーム統括責任者会議の開催(22日)

### 3. 各府省における取組状況について

#### (1) 行政事業レビュー推進チームの設置

平成 25 年の行政事業レビューにおいては、各府省の職員による責任ある事業の点検が行われるよう、各府省は、官房長（官房長のない省庁にあっては総括審議官等同等クラス）を統括責任者、会計課長及び政策評価担当課長を副統括責任者、各局総務課長等をメンバーとする「行政事業レビュー推進チーム」（以下「チーム」という。）を設置し、行政事業レビュー（以下「レビュー」という。）の着実な推進を図ることとされた。各府省において 18 のチームが設置され、レビューの取組が推進された。

#### (2) 行動計画の策定

4 月 5 日の閣議決定以降、各府省において行動計画の策定作業が行われ、4 月 19 日から 5 月 30 日にかけて、各府省においてその策定・公表が行われた。

ほとんどの府省では、行政事業レビュー実施要領に即した行動計画となっており、実施要領の内容に加えて、レビューの実効性向上のための自主的な取組を積極的に記載している府省は見受けられなかった。

##### 【制度の概要】

各府省は、毎年、4 月上旬（平成 25 年においては 4 月下旬）までに、当該年におけるレビューの行動計画を策定し、公表するものとし、行動計画には、当該府省におけるレビューの取組体制、取組の進め方、スケジュール等を定めるものとされている。

#### (3) 行政事業レビューシートの作成・公表

平成 25 年のレビューにおいては、平成 24 年度実施事業については、19 府省庁において 4,906 事業の行政事業レビューシート（以下「レビューシート」という。）が、平成 25 年度新規事業については、17 府省庁において 532 事業のレビューシートが、平成 26 年度新規要求事業については、16 府省庁において 494 事業のレビューシートが作成・公表された。

##### 【制度の概要】

各府省は、事業単位ごとに、レビューシートを作成し、事業の目的、概要、各年度の執行額、成果目標、事業所管部局による点検結果、資金の流れ、費目・使途、支出先上位 10 者リストなどを記入の上、公開プロセスの対象となる事業に係るものについては原則として公開プロセスの開始日の 10 日前までに、その他の事業に係るものについては原則 6 月末、遅くとも 7 月上旬までに、各府省のホームページにおいて中間公表を行うこととされている。

その後、各府省は、チームによる点検、その点検を踏まえた事業所管部局における事業の改善を行い、これらの結果と翌年度予算概算要求における要求額等を記入したレビューシートを、概算要求の提出期限までに公表するものとされている。

#### (4) レビューシートの記載状況

レビューシートの作成に際して、行政事業レビュー実施要領において、特に留意するものとされた「成果指標、活動指標」、「類似事業」、「基金・交付金の使途」の記載状況は次のとおりである。

- ① 成果指標、活動指標については、外部有識者の指摘事項を踏まえ、新たに成果指標を追加した事例があった（経済産業省、農林水産省等）。一方、外部有識者より、「定量的な成果目標及び実績の設定」を求められ、役所側の事業担当部局は「関連施策において適切に対応する」旨回答していたが、当該事業の後継事業において成果目標等を記載していない事例があった。
- ② 類似事業については、記載のあったレビューシートは429であった。一方で、外部有識者のアンケート調査では、類似事業の記載が不十分であるとの指摘も見られた。
- ③ 基金・交付金の使途については、次のように、記載の充実を図っている事例が見られた。（関係資料一覧3参照）
  - ・ 地域自殺対策緊急強化事業（地域自殺対策緊急強化基金）（内閣府）については、レビューシートにおいて、各都道府県における交付先数、執行額、基金残高が記載されている。
  - ・ 沖縄振興交付金事業推進費（内閣府）については、レビューシートの備考欄に記載されたホームページにおいて、交付金により実施された事業の成果目標、事業計画、事後評価がわかるようになっており、事後評価では、資金の流れが詳細に記載されている。
  - ・ 森林整備地域活動支援交付金（農林水産省）については、レビューシートにおいて、44道府県に設置された基金全体の執行額、基金残高等が記載され、最終的な支出先（上位10者）についても記載されている。

#### 【制度の概要】

レビューシートについて、行政事業レビュー実施要領では、以下の点を踏まえて作成するものとされている。

- ① 成果目標及び成果実績(アウトカム)並びに活動指標及び活動実績(アウトプット)の記載に際しては、記載内容の客観性を維持するため、可能な限り具体的かつ定量的な数値を記載する。
- ② 類似の事業がある場合は、「重複排除」欄に、その事業名、所管府省、所管部局名等を記載するとともに、当該事業と類似事業の役割分担の具体的な内容を記載する。この際、類似事業を可能な限り幅広い範囲で捉え、積極的に国民に対する説明責任を果たしていくものとする。
- ③ 予算に関する透明性を確保するため、予算の支出先やその費目・使途については、十分な把握を行うとともに、最終的な資金の受け手や予算の具体的な使途がわかるよう記載する。特に、補助金等の交付により造成された基金や交付金については、これを徹底する必要がある。

## (5) 外部有識者による点検

### ① 点検体制

#### ア 外部有識者の状況

各府省においては、2～7名の外部有識者が指名されているが、十分な外部有識者数が確保されていないと考えられる府省も見られた。

#### 【府省（対象事業数）ごとの外部有識者の指名数】

事業数	～100	100～200	200～300	300～400	400～500	500～
府省数	7	3	1	2	3	2
外部有識者の指名人数	2人(2省)、 3人(4省)、 4人(1省)	3人(1省)、 5人(2省)	4人(1省)	3人(1省)、 6人(1省)	2人(1省)、 5人(1省)、 6人(1省)	2人(1省)、 7人(1省)

#### 【制度の概要】

各府省は、チームとは独立して、外部有識者による事業の効率的・効果的なチェックができるよう体制整備を行うこととされ、

- 予算の実際の使われ方など予算執行の現場に知見を有する者
- 行政全般、個別の行政分野の在り方等に識見を有する者
- 独立行政法人や公益法人の仕組み、実態、問題等に知見を有する者
- 民間取引の実態や、地域や現場で生じている問題等に知見を有する者

のいずれかの要件を満たす者の中から、過去の実績、職歴等を勘案して複数名指名するものとされている。

#### イ 外部有識者会合の状況

外部有識者会合の開催並びに議事概要及び資料の公表の状況をみると、例えば原子力規制委員会では、特に行政事業レビュー実施要領で求められてはいないが、外部有識者会合において10事業を対象に公開検証が行われ、ホームページでその映像の視聴が可能となっている。他方、府省の半分弱において外部有識者会合の議事概要等の公表がなされていない。

#### 【外部有識者会合の公表状況】

内閣官房・内閣府等（公表なし）、公正取引委員会（8月1日開催）、警察庁（公表なし）、金融庁（6月26日開催）、消費者庁（公表なし）、復興庁（公表なし）、総務省（5月31日、8月7日開催）、法務省（公表なし）、外務省（公表なし）、財務省（8月7日開催）、文部科学省（7月2日、7月4日開催）厚生労働省（6月28日開催）、農林水産省（8月20日開催）、経済産業省（7月22日開催）、国土交通省（公表なし）、環境省（公表なし）、原子力規制委員会（7月22日、8月9日開催）、防衛省（6月4日開催）

【制度の概要】

各府省は、指名した外部有識者によって構成される「行政事業レビュー外部有識者会合」を設置することとされ、外部有識者それぞれの特性や専門性を十分に活用しつつ、

- 外部有識者による事業の効率的・効果的な点検のための調整
- 当該府省におけるレビューの取組状況の随時点検、必要に応じた意見の提出
- 当該府省におけるレビューの取組を踏まえた、翌年以降の取組に向けた改善点に関する意見の提出（レビューシート最終公表後）

といった取組を行うこととされている。

また、外部有識者会合の議事概要及び資料は、事後に公表するものとされている。

## ② 対象事業

平成 25 年のレビューにおいては、外部有識者による事業点検が、より効果的・効率的に行われるよう、外部有識者は全てのレビューシートをチェックするのではなく、チェック対象を重点化した。具体的には、

- ・前年度に新規に開始し、当該年度が点検初年度の事業（382 事業）
- ・当該年度に事業の最終実施年度又は最終目標年度を迎えるため、事業の終了又は継続等を判断する必要がある事業（146 事業）

について点検するとともに、

- ・事業の実施期限がないものや期限途中で事業内容の大幅な見直しを行ったもの等（567 事業）

について点検を行い、平成 24 年度実施事業 4,906 事業のうち外部有識者チェックが行われた事業は、1,095 事業となった。

【外部チェック事業数（カッコ内は全事業数）】

内閣官房等：9(21)、内閣府：45(150)、公正取引委員会：1(5)、警察庁：27(83)、金融庁：1(6)、消費者庁：4(17)、復興庁：51(198)、総務省：45(181)、法務省：14(90)、外務省：53(284)、財務省：8(48)、文部科学省：77(450)、厚生労働省：217(963)、農林水産省：70(385)、経済産業省：140(639)、国土交通省：109(497)、環境省：84(336)、原子力規制委員会：10(61)、防衛省：130(492)

## ③ 外部有識者所見欄への記入状況

外部有識者の指摘事項の多くは具体的な改善を指摘するものとなっている。他方、一部府省の外部有識者の指摘においては、

- ア 十分な検証をせずに「特に問題なし」としていると思われる事例や、
- イ 「引き続き適正執行に努めること」といった同じ指摘を多数の事業にしている事例、
- ウ 多くの事業において事業の必要性について言及することがパターン化している事例



等、外部検証として必ずしも十分とは言い難いものも見受けられた。

また、レビューシートのチームの所見欄や所見を踏まえた改善点欄において、外部有識者の指摘事項について対応した形跡が見られないものもあった。

## (6) 公開プロセス

### ① 対象事業の選定

ア 平成 25 年 6 月 10 日から 28 日まで、14 府省 66 事業を対象として公開プロセスが実施された。66 事業のうち、約半数に当たる 31 事業が、重点的に外部チェックの対象とされている「前年度新規事業（18 事業）」又は「今年度終了予定事業（14 事業。うち 1 事業は新規事業と重複）」となっている。残りの 35 事業については、次頁の「制度の仕組み」の a～e のうち、a に該当するものが 14 事業、b が 17 事業、c が 1 事業、d が 1 事業、e が 2 事業となっている。

また、各府省においては、それぞれ 2 事業から 8 事業が選定されており、概ね、各府省の外部有識者による点検の対象事業数の多寡等を踏まえて選定されている。

【公開プロセス対象事業数（カッコ内は外部チェック事業数）】

内閣府：5(45)、警察庁：2(27)、復興庁：6(51)、総務省：3(45)、法務省：2(14)、外務省：3(53)、財務省：2(8)、文部科学省：7(77)、厚生労働省：8(217)、農林水産省：7(70)、経済産業省：7(140)、国土交通省：7(109)、環境省：3(84)、防衛省：4(130)

イ 公開プロセス対象事業の事業規模を見ると、1 億円以上 5 億円未満が 27 事業と一番多く、次いで 5 億円以上 10 億円未満が 13 事業となっている。

【事業規模別に見た公開プロセス対象事業数】

事業規模	～1 億円	1～5 億円	5～10 億円	10～15 億円	15～20 億円	20～30 億円	30～50 億円	50 億円～
事業数	2	27	13	4	7	5	3	5

【制度の概要】

公開プロセスの対象事業は、(5)の②の外部有識者による点検の対象事業のうち、次の基準のいずれかに該当するものを選定することとされている。

- a 事業の規模が大きく、又は政策の優先度の高いもの
- b 長期的又は継続的に取り組んでいる事業等で、執行方法、制度等の改善の余地が大きいと考えられるもの
- c 事業の執行に関して、会計検査院、総務省行政評価局、マスコミなど内外から問題点を指摘されたもの
- d 当該年度に政策評価における実績評価の対象となる施策に関連するもの（複数も可）
- e その他公開の場で外部の視点による検証を行うことが有効と判断されるもの

また、公開プロセスを効果的かつ効率的に実施するため、原則として、事業単位で 1 億円未満のものについては対象としないものとされており、各府省は、対象事業の数を当該府省の外部有識者による点検の対象事業数の多寡等を踏まえて判断することとされている。

## ② 外部有識者の選定、事前勉強会の開催等

ア 各府省においては、(5)の①に示した外部有識者を公開プロセスの外部有識者としており、3名に足りない府省においては、外部有識者を追加して対応を行った。

行政改革推進本部事務局（以下「事務局」という。）が選定する外部有識者については、第3回行政改革推進会議（平成25年6月5日開催）において、レビューや調達改善等の歳出改革についてより具体的かつ個別的な調査審議等を行うため、同会議の下に「歳出改革ワーキンググループ」を立ち上げることとされ、当該グループの中から選定された。

とりまとめ役については、各府省においては、各府省が選定した3名の中から指名されており、全ての事業について同じ外部有識者がとりまとめを行った府省と、事業によってとりまとめ役を替えて実施した府省が見られた。

### 【制度の概要】

公開プロセスに参加する外部有識者は6名とされ、各府省が3名を選定し、行政改革推進会議の意見を踏まえて事務局が3名を選定することとされている。また、各府省は、外部有識者からとりまとめ役を指名することとされている。

イ また、5月末から公開プロセスの開催前までにかけて、全ての府省において事前勉強会が実施されるとともに、12府省において現地ヒアリングが実施された。

### 【制度の概要】

各府省は、公開プロセスの実施に先立ち、外部有識者に対し、対象事業に係る事前勉強会及び現地ヒアリングの機会を随時提供するとともに、外部有識者から資料の提供、現地ヒアリングの実施等の要請があった場合には、誠実かつ迅速に対応するものとされている。

## ③ 議論のとりまとめ

ア 議論の結果は、

- 「事業全体の抜本的改善」：28事業、
- 「事業内容の改善」：22事業、
- 「現状通り」：1事業、
- 票数の分布の紹介（両論併記）：15事業

であった。抜本的改善及び内容の改善となったものが50事業(75.8%)となり、両論併記となった事業についても、そのすべてにおいて改善を求めるものとなっている。

また、インターネットによる視聴者数は、約3.8万人であった。（関係資料一覧4参照）

イ 対象事業の約半数が「前年度新規事業」及び「今年度終了予定事業」であったが、抜本的改善と判定された事業の中でこれらの事業の割合(57%)が高かった。

特に「前年度新規事業」について抜本的改善と判定された割合(61%)が他の事業

と比べて高く、外部チェックを重点化した意義が見られた。

ウ 実際の議論では、

- ・ とりまとめ役である外部有識者から提示されたとりまとめ案について、他の外部有識者が意見を述べ、それも踏まえてとりまとめが行われる事例や、
- ・ 今回の公開プロセスでは「廃止」という選択肢を設けていないが、外部有識者のコメントの中で「廃止」について言及されているものが約 20 事業あり、このような「廃止すべき」との意見があった場合に、その旨をとりまとめコメントの中に位置づけている事例も見受けられた。

#### 【制度の概要】

公開プロセスにおける点検・議論は、無駄の削減の観点だけでなく、より効果の高い事業に見直すとの観点から熟議型により行うこととされた。

外部有識者は、公開の場における事業所管部局との質疑及び意見交換を経た後、「事業全体の抜本的改善」、「事業内容の改善」又は「現状通り」の3つのいずれかに投票する。その後、とりまとめ役が、票数の分布、外部有識者のコメント、質疑及び議論の内容等を総合的に勘案して、評価結果及びとりまとめコメントの案を提示する。外部有識者は、提示された評価結果及びとりまとめコメントの案に対し意見を述べることとし、それらの意見を踏まえ、とりまとめ役は、必要な修正を加えた最終的な評価結果及びとりまとめコメントを公表することとされている。

また、評価結果は、外部有識者の評価において最も票数が多い選択肢とすることを基本とするが、票数の分布等に鑑みてそれが適当でない場合には、一致した評価結果を示さず、票数の分布を紹介することとして差し支えないこととされている。

#### (7) 行政事業レビュー推進チームによる点検及び概算要求等への反映

平成 24 年度実施事業 4,906 事業のうち、レビューの取組により、見直しがなされた事業は 1,994 事業（うち「廃止」：162、「段階的廃止」及び「縮減」：1,019、「執行等改善」：813）となっている。

各府省のチームの点検では、外部有識者の指摘事項も活用され、事業内容の見直しや予算額の縮減、今般公表されたレビューシートの改善につなげているものがある一方、

- 成果指標の設定等の必要性について外部有識者の指摘があるものの、対応した形跡が見られない事例、今後検討するとしている事例、検討したが困難としている事例
- 執行率の低さの検証等について外部有識者の指摘があるものの前年度より予算が増額されており、十分な検証がされたか確認が必要な事例なども見られた。

#### 【制度の概要】

① チームは、全ての事業について、事業所管部局の点検や事業見直しの状況についてチェックし、その結果を所見としてレビューシートに記入するものとされている。

各府省は、このチームの所見を翌年度予算の概算要求や予算執行等に的確に反映することとされ、国民への説明責任を果たす観点から、チーム所見を踏まえてどのように検証を行ったのか、どのように改善を行ったのかなど、その反映状況等について、レビューシートの所定の欄にわかりやすく記述するものとされている。

② また、「平成 26 年度予算の概算要求に当たっての基本的な方針について」（平成 25 年 8 月 8 日閣議了解）において、「各省大臣は、「行政事業レビューの実施等について」（平成 25 年 4 月 5 日閣議決定）に沿って、各府省庁における行政事業レビューの結果を反映し、実効性ある PDCA を推進する。具体的には、「事業全体の抜本的改善」や「事業内容の改善」と結論づけられた事業について、その結論を的確に反映するとともに、類似の事業を含め、他の事業についても、「行政事業レビューにおける事業の点検・見直しの視点」（平成 25 年 8 月 6 日行政改革推進会議とりまとめ）を踏まえ、既存事業の実績や効果を効率性、有効性等の観点から徹底検証して見直した上で要求を行う。」とされたところである。

## 4. 行政改革推進会議による点検等について

### (1) レビューにおける事業の点検・見直しの視点の取りまとめ

第 4 回行政改革推進会議（平成 25 年 8 月 6 日持ち回り開催）において、今後、レビューの対象となる全ての事業の点検・見直しがより効果的かつ的確に実施されるよう、平成 25 年の公開プロセスにおける外部有識者のコメントを踏まえつつ、これまでの公開プロセス等から導き出された事業の点検・見直しに当たっての視点について改めて整理を行い、「行政事業レビューにおける事業の点検・見直しの視点」を取りまとめた。

（関係資料一覧 5 参照）

この視点を活用し、各府省においては、改めて事業を担当する職員一人一人が、所管する事業の不断の見直しを進め、その結果を予算の概算要求や執行等に的確に反映させるとともに、行政改革推進会議においても、各府省の点検が十分なものとなっているか、点検結果が的確に概算要求に反映されているか等について精査を行い、その結果が予算編成過程で活用されるよう意見のとりまとめを行うこととされた。

この視点は、今後の公開プロセス等のレビューの取組を踏まえて充実させていくこととされた。

### (2) 事務局におけるレビューシートの点検

レビューシートの最終公表後、事務局において公表されたレビューシートの点検を行うとともに、平成 25 年 10 月 15 日に開催された行政改革推進会議有識者議員懇談会において、行政改革推進会議が行う点検・検証の具体的な方法が提案された。（関係資

料一覧 6 参照)

この提案を受け、第 6 回行政改革推進会議（平成 25 年 11 月 6 日開催）において、事業の目的や成果指標が明確でない事業や、執行状況の点検結果や外部有識者の指摘が的確に概算要求等に反映されていない事業など、事業の「PDCA サイクルの徹底」を進める観点から更に見直しの余地があると考えられる事業について、同月 13 日から 15 日までの間、「秋のレビュー」として、公開の場で外部の有識者と各府省の担当者の参加を得て検証を行うこととされた。（関係資料一覧 7 参照）

また、「秋のレビュー」の対象事業以外の事業についても、各府省の外部有識者の指摘等が十分に反映されていないなど、改めて外部有識者による点検を行うまでもなく、更に見直しの余地があると考えられる事例が 34 事業あり、これらの事業についても、関係府省・部局、財政当局において、平成 26 年度予算編成過程及び今後の事業の執行並びにその検証の中で、広く国民に対する説明責任を果たしつつ、適切な対応を行うこととされた。（関係資料一覧 7 参照）

【制度の概要】

行政事業レビュー実施要領において、行政改革推進会議は、各府省の点検が十分なものとなっているか、点検結果が的確に概算要求に反映されているか等についてチェックを行い、必要に応じ、チェックの結果が予算編成過程で活用されるよう意見を提出するものとされている。

### (3) 秋のレビューの実施

11 月 13 日～15 日に、17 テーマ、55 事業を対象に、外部有識者が参加して公開の事業検証（「秋のレビュー」）が行われた。その模様はインターネット中継され、全日程で約 23 万人の視聴があり、コメントは約 2.3 万件寄せられた。また、番組終了後のアンケートでは、良かったという人が約 85%（うち「とても良い」が約 65%）であった（データは中継を実施したニコニコ動画より）。他方、結果がどう反映されるのかを問う記事も見られた。

外部有識者からは、全てのテーマに関し、事業内容の今後の改善の方向性等に関する指摘がされた。（関係資料一覧 8 参照）

### (4) 秋のレビュー等の指摘事項に対する対応状況のフォローアップ

- ① 秋のレビューの結果については、第 7 回行政改革推進会議（平成 25 年 11 月 20 日開催）に報告され、行政改革推進会議としてとりまとめを行った（関係資料一覧 9 参照）。また、秋のレビューのとりまとめに関し、各府省と財務省で 1 つ 1 つ具体的な改善に向けた検討を進め、行政改革担当大臣もフォローを行い、しっかりと来年度予算に反映していくこととされた。
- ② また、「平成 26 年度予算編成の基本方針」（平成 25 年 12 月 12 日閣議決定）において、「『秋のレビュー』のとりまとめ」などの行政改革推進会議の指摘事項をもとに検討を行い、平成 26 年度予算に的確に反映するなど行政事業レビューの活用を進め、PDCA サイクルの徹底を図るとともに、政府調達の改善を推進する。また、各

府省において政策評価と行政事業レビューの連携強化を図り一体的に取り組むなど、実効性のあるPDCAを推進する」とされた。

- ③ 平成26年度予算概算決定は、平成25年12月24日に行われたが、それに合わせて、稲田行政改革担当大臣より、その時点での「秋のレビュー」のフォローアップの概況について公表が行われた。

各府省の対応については、各府省が今後具体化するとしている事項も少なからずあることから、事務局において、各府省における対応内容やその実施スケジュールについて更に精査し、実施状況についても引き続きフォローしていくこととされている。

## 5. 政策評価との連携について

政策評価との連携に関して、総務省、農林水産省、経済産業省では、レビューの外部有識者と政策評価の外部有識者との合同会合が実施されている。

また、各府省のホームページにおいて、政策体系に沿った施策に係る事業のレビューシートをまとめて公表するとともに、それぞれの施策に関する政策評価書へのリンクを掲載するなど関連する政策評価の情報に容易にアクセスすることが可能となっている。

政策評価においても、レビューの事業名と事業番号を共通化し、政策（政策評価）と事業（レビュー）の状況を一体的に把握できるようにし、政策の見直し・重点化や、双方の作業の共通基盤整備による事務負担軽減を図ることとされた。（関係資料一覧10参照）

### 【制度の概要】

レビューは、事業レベルでのPDCAサイクルの具体化を図る取組であり、政策・施策レベルにおけるPDCAサイクルの基盤である政策評価と連携して取り組むことにより、より効果的、効率的に推進していく必要がある。

このため、各府省は、以下のような取組を進めていくことが推奨されている。

- ① 合同のチームによるレビューと政策評価の一体的な推進
- ② レビューの外部有識者会合と、政策評価に関する外部の有識者によって構成される同種の会合の合同開催

また、レビューと政策評価の連携を確保するため、目標管理型の政策評価の対象となる施策と、当該施策を構成する事務事業に係るレビュー対象事業との対応関係を明記するとともに、レビューと政策評価の一覧性に留意して、国民にとって分かりやすい公表を行うものとされている。

## 6. 基金シートの充実について

- (1) 平成 25 年 8 月末までに各府省において、220 の基金事業に係る執行状況等が基金シート及びレビューシート（以下「基金シート等」という。）により公表された。

【各府省において公表された基金事業数】

内閣府：2、復興庁：7、総務省：2、外務省：4、財務省：2、文部科学省：8、厚生労働省：8、農林水産省：79、経済産業省：68、国土交通省：21、環境省：18、防衛省：1

【制度の概要】

平成 25 年度より、各府省は、補助金や出資等により造成された特定の基金（地方公共団体への補助金等により造成された基金を除く。）を活用し、特定の事業を実施している場合、当該基金の執行状況等について点検を行うとともに、基金シートを作成し、公表を行うこととされた。

なお、前年度に予算措置のある基金については、レビューシートを作成することから、基金シートの作成は要さないこととされている。

- (2) 基金シート等の公表を受けて、事務局において、記載内容が作成要領に沿ったものとなっているか等の観点からチェックを行うとともに、基金による事業が効率的に実施されているか等の観点から精査が進められた。

これらを踏まえ、「秋のレビュー」においても、基金に関する事業について検証が行われたところである。この「秋のレビュー」では、「各府省の基金に対する横串の視点」について指摘が行われ、

- 基金シートにアウトプット指標のみならずアウトカム指標を明記すべきではないか。
- 将来の収支見積もりを含め保有割合の算出根拠をより詳しく明らかにし、基金の規模の適正性を点検できるようにするべきではないか。
- 基金を設置した府省は自ら定期的に検査を行う等により、管理上の効率化も含め基金設置先における基金の安定性と適切な管理・執行を確保するとともにその結果を明らかにするよう努めるべきではないか。
- さらに、国からの交付金等により地方自治体に造成された基金についても、情報公開や点検のあり方を検討すべきではないか。

とのとりまとめが行われた。

## 7. 行政事業レビューに関する外部有識者のアンケート調査について

平成 25 年の取組の成果や問題点を把握し、今後のレビューの改善につなげていくため、事務局において、公開プロセスの終了後、公開プロセスに参加した外部有識者にレビューに関するアンケート調査（以下単に「アンケート調査」という。）を行った。

〔（注）アンケート調査については、各府省及び行政改革推進本部事務局が指名した外部有識者（延べ 110 名）を対象に実施し、延べ 60 名から回答があったところである。〕

### ① 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

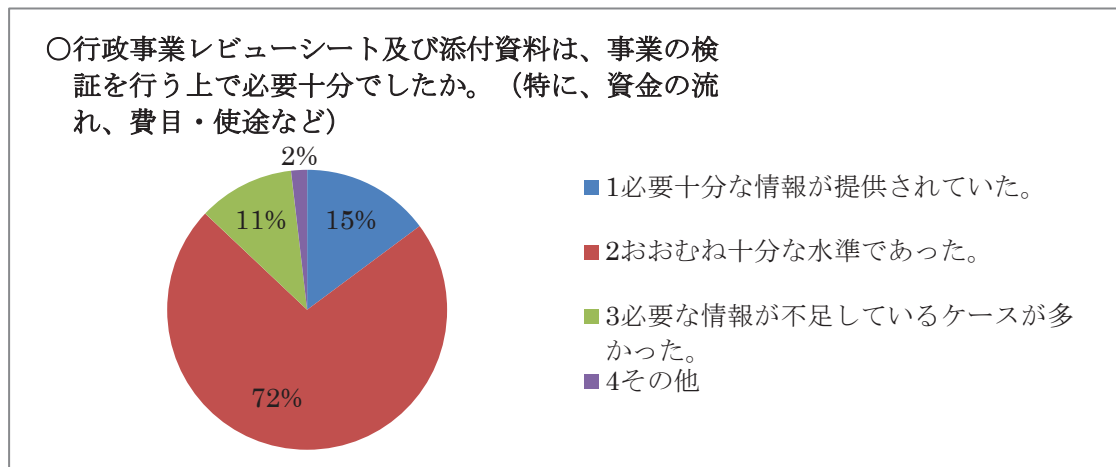
「事業を検証するに当たって、レビューシート及び添付資料の情報は必要十分なものであったか」を聞いたところ、「必要十分な情報が提供されていた」と回答した割合は 2 割弱となっている。

「おおむね十分な水準であった」、「必要な情報が不足しているケースが多かった」を選択した外部有識者の意見の中には、

- 明らかに数多くの類似事業があるにもかかわらず、重複事業の欄に該当なしと記載するなど、説明側の行政事業レビューに向き合う姿勢がいかがかと思わざるをえない仕上がりでした。
- レビューシートの重複排除欄の記入に問題があると思いました。担当部局としては、この欄の記入は避けたいところで、担当部局の解釈でもって、重複がないと判断し、記入していないと考えられます。しかし、レビューシートは広く国民に開示することが重要であり、国民目線で重複排除欄に記入すべきです。担当部局が記入を渋るならば、行政改革推進本部事務局が指摘し、記入を促してゆくことが必要だと思います。
- レビューシートの記載内容が十分とは言えない。実際に、業者に渡った資金の内訳も十分明らかとは言えなかった。
- 最終目標を念頭に置きながらも成果目標は具体的に記載すべき。成果目標と活動指標が密接にリンクしていることが必要。活動指標は、実際に補助等を行う際に成果目標の達成度が図れるものにすべき。
- 効果や実績、単位当たりコストの金額等は、単年度の数値の記載だけでなく、3 年程度の数値を記載しなければ、外部者が判断不可能。
- 複数案件を包含する事業については、記し方に工夫が必要かもしれない。
- 事業の政策評価票、同じ政策目的のための他の事業についての資料を事前に準備しておいてほしかった。
- 上位政策との関連をもう少し詳しく説明すると事業の位置づけがより明確になる。
- 特にレビューシート及び添付資料で問題点は感じなかったが、事業シートが国民の貴重な税金を使っているという目線で書かれていないことは相変わらずである。
- 判断にぜひ欲しいと思われる資料が不十分であったと感じた事業もありました。事業の目的が達成されたか否かと直接かかわる資料に絞って、かつ説得力のある資料を出していただきたいと感じました。



等の意見が見られた。



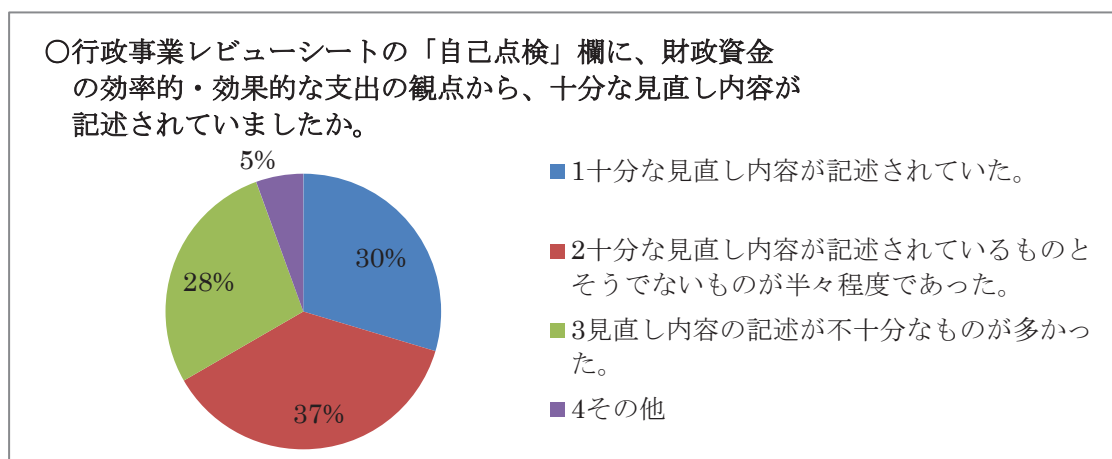
## ② レビューシートの「自己点検」欄の記載

「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3割、「十分なものとそうでないものが半々」が約4割、「不十分」が約3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、
- 事実関係の記述に終始し、点検になっていない。形式的な表現が多く、実態が分かりづらかった。
  - たんに、事業のメリットを述べたものが多い印象です。メリットは、それに対応するコストと比較衡量して評価されるべきで、コスト意識が希薄なことは大きな問題だと考えます。
  - そもそも「見直す」という視点から記入されてはいなかったように思う。特に「重複排除」欄は全件で「－」となっており大いに疑問。
  - アウトカム目標、指標の記述については、どれも記せておらず、空欄も目立った。この点については、本来、上位の政策とひも付けが正しくできていれば、政策評価書から転記すればよい。しかし、実際には政策評価と事業のひも付けができず、適正な政策体系が描けていないことに起因すると思われる。行政事業レビューと政策評価の連携が頻繁に言及されているが、それ以前に、政策評価体系の整備が必要である。そうでないと、対症療法的な連携に終わることが危惧される。
  - 効果の点において、第三者が納得できる評価指標に基づいて評価すべきと感じられる施策があった。
  - 金銭的な効果を明確に言えないものは、自己点検が難しいと思うが、できない話ではないので、さらなる工夫が必要。
  - 事業が十分実施されたかどうかの記載が不十分なため、財政資金の効率性が評価しにくいものがあった。
  - 随意契約等により委託先を選定しているものについてその必然性の記述が十分で

ないものが見受けられた。

- 少数ではありますが、過年度指摘事項がある場合、それに対してどのような対応を行っているのかについて、触れていないものがありましたので、その点にご留意する必要があります。
  - 自己点検の努力をしていることは理解するが、抜本的な改革の姿勢、柔軟な発想、組織横断的な視点などには欠ける場合があると思われる。
- 等の意見が見られた。



### ③ 外部チェック対象事業及び公開プロセス対象事業の選定

ア 外部チェック対象事業の重点化に関し、前年度新規事業、当該年度終了予定事業等を対象としたことについて理解を示す意見が多い中で、

- 対象事業の選定に外部有識者も関与した方が良いのではないか。
  - 国民の関心がある事業という視点も重要。
  - 国にとっての戦略的重要度の観点も取り込めると良い。
  - 予算規模が大きく、裁量の余地が大きい事業を対象とするのが基本。
  - 当該年度終了予定事業は、終了予定だから、チェック対象としてふさわしいといえない。
  - 複数年にわたって継続してレビューすることも必要ではないか。
- などの意見も見られた。

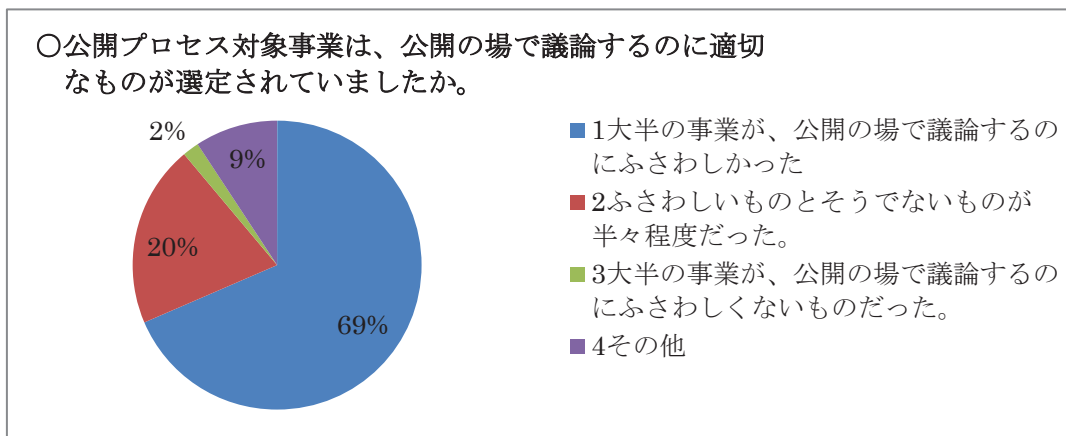
イ 公開プロセス対象事業について、公開の場で議論するのに適切なものが選定されていたとする外部有識者が約7割となっており、

- 国の事業として戦略的に重要で、国民の関心も高いと思われる事業が選ばれていた。
  - 対象事業がバラエティに富んでいて良かった。
  - 事業規模が小さくとも他の事業にレビューに応用できる事業が選定されていた。
- と評価する意見がある一方で、
- 国民と密接するテーマ、予算額が大きく、レビューすることによって、効果が

見えるもののほうがよかった。

- 対象事業が選定された理由が明確に示された方がよいと思う。
- 専門性の高い論点を含む事業は不適當。

等の意見もあった。



#### ④ 公開プロセスの運営

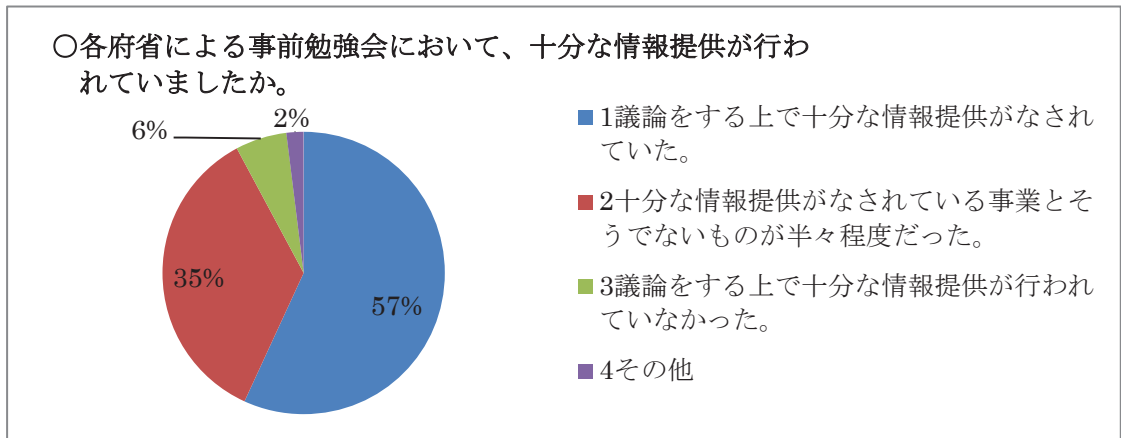
##### ア 事前勉強会における情報提供

各府省によ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」との回答が約6割となった。

一方で、

- 事業のメリットを強調するために「いいとこ取り」をした資料を作成することには問題があります。
- 議論をあいまいな表現や言い訳で、煙にまかれないようにするためには、科学的なデータやファクトに基づき議論する必要がある。しかし、こうした取り組みを積極的に行わないことが多く、都合の悪い案件についてはなおさらその傾向が強い。行革事務局、委員から積極的にこうしたデータを求める必要があるだろう。
- 現場の状況を確認せず、与えられた情報や机上の議論のみでは、結論を導くのは限界があるとも考えています。
- 政策評価の情報をもっと活用するべきだし、政策評価関係者と連携を図るべき。
- どのような事業が提出され、それぞれの委員がどのような基準で評価するか、具体的なレビューの進め方など、資料提供だけでなく、ポイントについての説明をいただきたいかと思えます。
- 勉強会では、委員は詰問をするのではなく、事実関係について情報提供を求めるような運営が必要と思いました。
- 多くの委員が同時に事前勉強会に参加していれば予め知識や知見を共有するチャンスが増える。

などの意見も見られた。



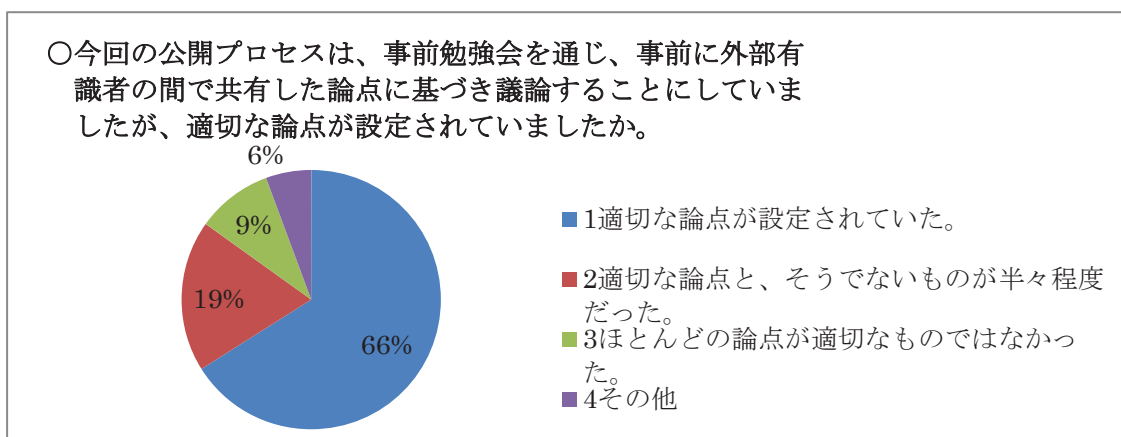
## イ 論点の設定

事前勉強会を通じ、事前に外部有識者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7割弱であった。

一方で、

- 事業を批判されたくない現場サイドからすれば、一番のポイントとなる論点を提示するインセンティブに欠けることになる。強い批判が予想されるものであるほどそうである。
- おおむね適切な論点が設定されたが、やや財政資金の効率的な支出という側面に絞られすぎているという印象もあった。事業のそもそもの意義の是非を議論する必要性も感じた。
- 真の論点が設定されていない場合もあった。
- 事業の目的合致性について、外部有識者間で異なる認識が存在し、議論がかみ合わない点があった。
- 事前勉強会が、各府省選定の外部有識者と、行革事務局選定の外部有識者とに分けて行われたため、この両方で事前に論点の共有をすることはできなかった。
- 数人の間では論点について共通認識を事前勉強会で得ることができたが、事前勉強会でご一緒でなかった方々とは共有化できていない部分もあった。

などの意見も見られた。



## ウ 議事運営

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、「外部有識者の事業検証の姿勢」や「進行役の議事運営」などに関して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)

- 省庁側の外部有識者は、明らかに省庁に有利な発言・判定をする傾向が例年より強いように思いました。
- 甘い結論を出すことを前提に、議論にのぞむ識者がおり、不誠実であった。納税者に対しても不誠実であるという自覚がないのだろう。
- 一人の発言が長い傾向があり、万遍なく議論が行えない傾向があった。

### (進行役について)

- 議事運営が淡泊だったと思います。論点を明確化する発言があってもよかったです。
- 説明側が中身の薄い説明を延々と続け、時間を消費しているときに、進行役がこれを遮って適正化することがほとんどありませんでした。したがって、実質的な討議時間は、昨年までの半分以下だと思います。
- 進行役は議論進行のコーディネイトまでは行わなかったもので、論点が飛ぶなどの議論のつめにロスがみられた。

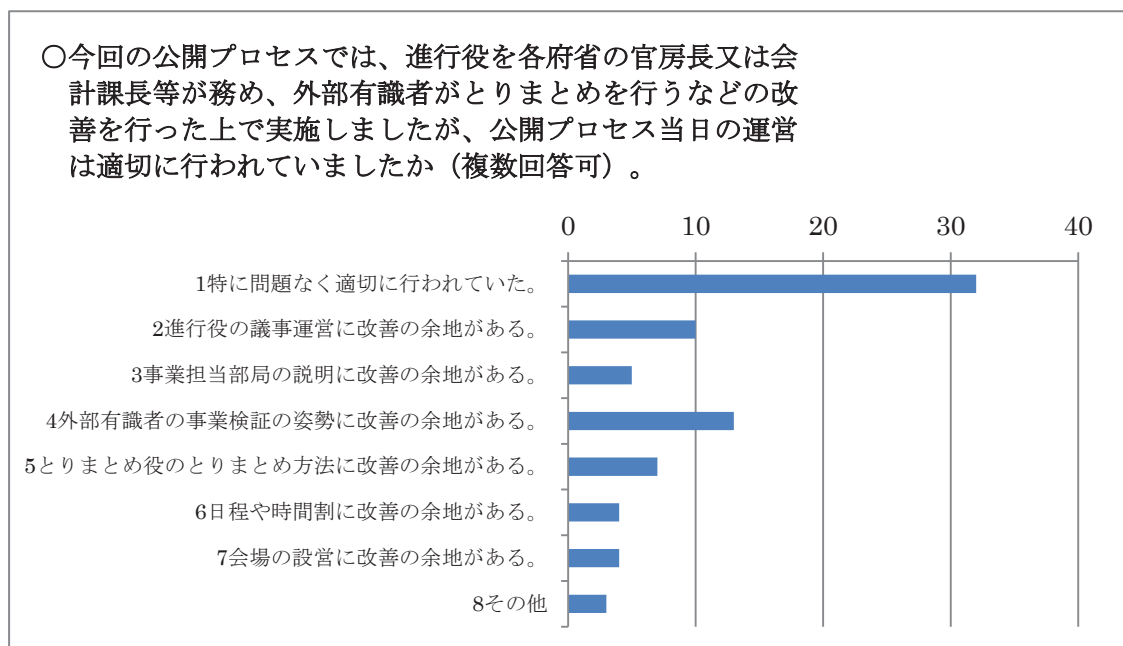
### (とりまとめ役について)

- とりまとめ役は、明らかに省庁に甘い判定をする傾向があり、省庁側選定の外部有識者にとりまとめをお願いすることには大きな問題があると考えます。少なくとも、行革側の外部有識者にすべきでしょう。
- 府省が選定した識者が取りまとめ役を行うというのは、フェアでない。
- 外部有識者がとりまとめを行うことと、部内の方がとりまとめを行うことは意味が異なると思います。それぞれにメリットもデメリットもあるかと思いますが、この点は引き続き検討していくべき論点を含んでいると思います。
- 評価できる。「政治判断」によって委員の多数意見とは異なる結論に至ることもあった前回と比較すると、格段の改善がなされたといえよう。
- 「抜本的改善」という結論なのに、改善の方向性に具体性が欠ける纏め方をしたケースがあった。
- 今回は、とりまとめ役のリーダーシップが若干不足していたように感じる。
- 前年度よりはずいぶんと改善されたといえる。とりまとめに十分な時間が与えられていないので、取りまとめ役は難しいかじ取りが要求される。熟議とはいいますが、委員間での討論がないので、調整に苦勞する。

- 委員によって判断が異なる事業もありましたが、敢えてまとめようとはせず、それぞれの意見を尊重して中立的な取りまとめをされていたと思います。
- 運営に問題なかったと思います。ただし、有識者側でとりまとめ者を設けましたが、あまり意味があったように思えません。
- 有識者の誰がコメントをとりまとめるかを定めるプロセスには再考の余地があると思います。
- 取りまとめ役の負担はそれほど多くない。
- 府省側の対応の方向性を明確にすべきであったと思う。

(議論の時間配分等について)

- 問題点があればそれを具体的に指摘して、「今後はこのように見直すべき」で論点を終了して、新たな論点に移れば良いと思うのですが、一つの問題点を延々と追及していく（問い詰めていく）傾向があった印象です。それはそれで意義のあることなのかもしれませんが、限られた時間の中で議論を進めていくうえでは効率的ではないなと感じました。
- 一事業あたりの時間にもう少し（30分位）余裕があった方がよい。
- 議事運営の時間割の面では、コメント記入の時間が十分に確保されていなかったように感じられた。
- 事前勉強会での共有した論点での適切な論議が設定されていたのであるが、コメントシートを書くのが前半のみの意見だけに左右されやすいなどがあると感じる。
- 出席している有識者の発言時間については、なるべく平等に時間配分をしていたらと思います。発言が少ない委員が消極的ということではなく、発言時間がなくなってしまった、というのが率直な感想です。



## ウ 議論のとりまとめ

### a 「廃止」の選択肢について

今回の公開プロセスでは、「廃止」の選択肢をなくし、「事業全体の抜本的改善」「事業内容の改善」「現状通り」のうち、最も票数が多い選択肢とすることを基本とした。

外部有識者の意見の中には、「廃止」の選択肢があると、廃止するべきなのかが議論のポイントとなってしまうなどの課題もあることから、「廃止」の選択肢をなくしたことを評価する意見が多く見られた。

- 「廃止」の選択肢を入れてしまうと、廃止するべきなのかが議論のポイントとなってしまう印象がありました。事業の問題点とその改善策を議論していくことが有意義であると感じており、その意味では、「廃止」の選択肢をなくして、事業存続の是非を前提としなかったことはよかったですと思います。
- 廃止という選択肢がなくなったのは大変よかったですと思いますが、どのような施策でも改善は必要です。改善せずに「現状の通り」と評価されることが優れた施策であるような評価の尺度自体が公共経営の考え方に反します。
- 「廃止」をなくしたのは改善。議論の中身からおのずと求めるところはわかるはず。
- 「廃止」の選択肢をなくしたことは問題ありません。但し、実際には「廃止」とした委員もいることにより、議論の中身より結論が重視される議論を行うという趣旨の周知は、今後も継続した努力が必要と考えます。
- 「廃止」は、マスコミ的なインパクトがあったが、「廃止」には、いろいろな解釈があり、「廃止」と「抜本的改善」の内容の差について精査も必要であった。今回「廃止」がなくなったことで、この問題は少なくなった。
- 「廃止」の選択肢をなくし、熟議により各事業においてより良い方向性を打ち出すという今回のやり方に賛同する。「事業全体の抜本的改善」のコメント記述において「廃止を含む」抜本的改善と記述可能であったことから、今回のやり方がもっともスマートであった。
- 「廃止」の選択肢をなくしても、「事業全体の抜本的改善」という選択肢があれば、問題はないと思う。
- 外部有識者の立場で「廃止」にまで踏み込むのは行きすぎではないかと考えるので今回の選択区分で良かったと思う。
- 担当側にまだまだ適切に外部有識者に情報を伝達していないケースがあった。事前勉強会があるので事前に勉強できるが、政策・施策の全体像が見えないことから廃止の決定を行わないことは良いかもしれない。

他方、外部有識者からは、「廃止」と言わざるを得ない事業も見受けられたことなどから、「廃止」の選択肢が必要であるとの主張も多く見られた。

- 「廃止」判定をなくしたのが致命的でした。もともと行政事業レビューの結果には拘束力はありませんが、「廃止」判定を覆すためにはかなり説得的な立論が必要であり、「廃止」判定を覆すほどの事業は、本質的に重要な事業が多かったように思います。しかし「抜本的改善」では、本当に抜本的に改善されるケースは少ないでしょう。少し改善しておいて「抜本的改善」をしたと主張することは容易です。「廃止」判定を復活させ、とりまとめ役にはとりまとめ内容について責任を感じていただく必要があります。
- 「廃止」をはっきり打ち出した方が良いのではないかと。国民に対する公開プロセスの意思表示として。非常に生温い印象。
- 議論としては「廃止」への傾斜もあったかと思えます。「廃止」の選択肢はあってもよいかもしれませんが、ただし、重要なのは「有効性」と「効率性」の説明水準の引き上げをどうするかという点の方にあると感じています。結論よりも説明の合理性を引き上げることが優先すべき課題だと思っております。
- 公開プロセスは最終決定の場ではないという認識に立てば、「廃止」の選択肢はあってもよいように思われる。限られた時間の議論の中ではあっても、「廃止」としか言いようのない事業はあった。
- 「廃止」は復活させるべきではないか。予想以上に、顕著あるいは深刻な問題を孕んだ事業があることがわかり、「抜本的な改善」と判断を下した。しかし、これでは継続を前提としたことになる。深刻な問題があるものについては、一旦廃止し、その内容の改善が確認されたところで、再開するのが筋であろう。
- 「廃止」の選択肢も、残してもよかったのではないかと。また票数の分布は、評価結果にかかわらず、示すようにする方がよいのではないかと。そうでないと、いわば「死に票」が出てしまうように感じられた。
- 抜本的改善についても、廃止に近い表現ができる工夫が必要だと思われます。
- 外部環境の変化に対応して、場合によっては廃止を検討することも必要なので、「廃止も含めて事業全体の抜本的見直し」としてはいかがでしょうか。この場合、直近の経済性のみでなく、戦略的、方針的重要性にも重きをおいて判断する。さらに廃止する場合のリスクについても評価することが必要。

#### b 最も票数が多い選択肢を基本とすること及び両論併記について

判定を一つにすることについて評価する外部有識者や、最も票数の多い選択肢を基本とすることについて問題提起する外部有識者が見られた。

- やはりひとつの決断を下すことは大事だと思います。
- 判定は、必ず一種類にすべきです。複数の選択肢を示すことを許したため、とりまとめ役が判定結果に責任を持たなくて済むことになり、全体として甘めの判定となったように思います。
- 府省にとっては分散した評価結果は今後の政策決定の参考に留まるように思う。



- 単純に多数決で結果を出すことがレビューの目的ではないと思います。有識者の観点もいろいろあり、それを業務実施者がどのように受け止め改善するかが重要です。
- 最も票数の多い選択肢を選ぶというルールは問題がある。仮に抜本的改善が3、改善が2、現状通りが1だとすれば、最も票数が大きいという理由で抜本的改善を選択すべきではない。逆に抜本的改善1、改善2、現状維持3だとしても現状維持を選択すべきでない。この点は明記すべき。
- 意見が割れた場合に「現状通り」「事業内容の改善」が合わせて3人、「抜本的改善」が3人の場合、ルールでは、「抜本的改善」というとりまとめになるが、本当にそれで良いのか？疑問に感じる。

#### c 選択肢について

「事業全体の抜本的改善」「事業内容の改善」「現状通り」という選択肢についても様々な意見が見られた。

- 表現は適切と思います。いずれの表現でも担当局は真摯に受け止め、さまざまな局面で事業に反映されると信じています。
- 特に、「当該年度終了予定事業」については、「現状通り」という選択肢について、若干違和感・抵抗を覚える。十分な成果を修めた事業であっても、その成果や経験に基づいた「さらなる改善」というニュアンスが含められた項目が、「現状通り」の代わりにあってもいいのではないか。
- 言葉のニュアンスなどを考えると、「抜本的改善」と「改善」「現状通り」との間には大きな隔たりがあると思う（実際に自分の場合は「抜本的改善」ではなく「改善」か「現状通り」かで迷ったケースが圧倒的に多い）ので、単純な票数の分布にすると「改善」と「現状通り」の票は同じ程度の評価をしている者の中で割れてしまい、3つの中で「抜本的改善」が一番多くなる。常に、「一致した評価結果を示さず、票数の分布を紹介」することにするか、3つの選択肢のレベル感を評価者間で共有する必要がある。
- 行政事業レビューの特性上、致し方ないとは思われるが、用意されている選択肢が「事業全体の抜本的改善」「事業内容の改善」「現状通り」のみの縮小報告の評価のみである。十分な成果を上げ、更に需要のある事業について「拡大」する方向の選択肢の導入が検討されなければ、バランスを欠くように思われる。
- 対象となった事業が新しいものであるため、どうしてもうまくいかない部分が目につきやすくなる傾向がある。選択肢においても細かい評価を準備する必要性があるのではないか。
- 「抜本的改善」「改善」「現状通り」の分類の基準は、あいまいだし、いわんや、その票数に特別の意味はないのではないか。

#### d とりまとめの時間について

とりまとめ役が、全ての外部有識者の意見をチェックし、とりまとめ案を考え、

外部有識者に提示した上で、外部有識者間で議論を行うには時間が十分でないという意見が多く見られた。

- とりまとめの時間が少なく、もう少し時間が欲しい。
- 会議の最後の場面で各委員の意見に目を通し、ほとんど「ノータイム」で評価結果と「とりまとめコメント」をその場で発表するのにはややリスクを感じた。公開「生」中継とはいえ、事業の説明者にその場で「言い渡す」ことにそれほどの意味はないように思われ、むしろ説明者退場後に若干の時間をとって、各委員の意見を再確認したうえで「評価結果ととりまとめコメント」を発表することでよいように思った。
- 時間的な制約もあり、提示案を議論する時間が十分になかったと思う。幸い提示案に対する異論などは出なかったので問題にはならなかったが、可能であればもう少し時間的な余裕がほしい。
- 有識者間の議論は、当日時間もないし、十分には出来なかった。コメントを無理にまとめる必要もないのではないか。
- 時間の都合上、有識者間だけで議論し、一致したとりまとめを行うプロセスが十分ではないと感じられた。個々の施策の評価を有識者間だけで議論する時間が必要ではないだろうか。

#### e 外部有識者間の議論

外部有識者間での議論が十分ではなかったとの意見が少なからず見られた。

- 取りまとめ役が主体的に最終コメントを取りまとめるという場面はなかった。つまり、最後のコメントは併記に近いものであり、集約されたものとはいえない。最後に時間をとって、有識者間で意見交換を行い、最終コメントを取りまとめるということも考えてはどうか。
- 委員が大変協力的でとりまとめも円滑にできました。ただし、有識者間での議論は皆無でした。お互いに議論、特に批判的な意見を述べることを差し控えるのが常識だと思いますので、同じ方式では有識者間の議論は今後も起こらないと思います。
- はたして有識者間での議論が「熟議」と言えるものになっていたかは疑問。
- 有識者間の議論にもう少し時間が欲しかった。(例えば、事前勉強会の席でも有識者間の議論の場を提供する等の対策を講じる)
- 今回のようなとりまとめ方法をとる場合には、とりまとめ役に相当な能力とリーダーシップが必要で、普通の方には難しいと思います。

#### f その他

上記以外にも議論のとりまとめに関し、以下のような意見があった。

- 結論の出し方に異議はないが、その結論を得て、最終的にどう判断するかのプロセス（理由や議論）と結果を明らかにしてほしい。
- 票数の分布という結果を見て、担当部署がどのような対応をされたのか関心

があります。

- 迎合的な投票が多過ぎると思う。
- 事業全体の抜本的改善という結果が出たものについては、そもそも事業が開始した経緯についても検証すべきである。
- 委員の中には、「抜本的改善」が最多票とならないよう、敢えて評価結果を分散させるよう結果を記入している例があった。
- 政策評価との連携が強く言われ、府省のマネジメントが強調されるなら、府省の内部での検証機能も強化する必要があります。外部有識者が外部から意見をいうことは、府省のマネジメントの強化とイコールではありません。今年のような方法論であれば、別の議論として府省のマネジメントの強化策を補強していただくことも検討の余地があるように感じます。

## 8. 平成 26 年の取組に向けた課題と対応の方向性

以上の平成 25 年の取組の検証を踏まえ、次に掲げる事項について今後更なる検討を行い、その結果を平成 26 年の取組に反映させることとする。

### (1) 各府省における取組体制

レビューの取組により事業の PDCA サイクルを進めるに当たって、チームや事業担当部局の対応が十分でない事例も見られたことから、チーム自らが中心となって厳格な点検・指摘を行うことが必要ではないか。

このため、各府省の行動計画において、外部有識者の点検の強化、レビューシートの記載の充実など、チームが中心となった厳格な点検のための具体的な取組について明確に位置づけ、改善を確実なものとするべきではないか。

### (2) 外部有識者の点検

① 外部有識者の指摘事項の多くは具体的な改善を求めるものとなっていたが、一部府省においては、外部検証として必ずしも十分とは言えないものも見られた。

チームにおいて、外部有識者会合を活用し、外部有識者に期待される役割（同じ予算でより多くの成果を引き出す工夫はないか、より少ない予算で同等以上の成果を引き出す工夫はないかといった観点からの点検）の明確化・徹底を図るとともに、外部有識者間で点検作業の分担を適切に図る必要があるのではないか。

また、外部チェック対象事業数に応じて、効果的・効率的な点検を十分に行うことが可能な外部有識者数を確保するなど体制の充実が必要ではないか。

② 外部有識者の点検対象事業の選定については、外部有識者会合を活用して意見聴取を行うなど、選定の考え方について外部有識者の理解を得て行うべきではないか。

③ 外部有識者の指摘欄では、当該事業の課題や問題点のみならず、具体的な改善点や今後の方向性に関する意見・提案なども積極的に記載されるようにすべきではないか。

また、事業所管部局が外部有識者の指摘に的確に対応するよう、外部有識者の指摘事項についてチームが仲介・調整を行うべきではないか。

これら外部有識者の指摘事項に対してどのように対応したか、レビューシートにおいて具体的に明記することが必要ではないか。

### (3) レビューシートの記載

① アンケート調査では、成果指標・活動指標の欄、単位当たりコストの欄、類似事業の欄、基金・交付金の使途の記載について、依然として十分と言い難いとの指摘も多く見られたことから、引き続き記載の充実を図っていく必要があるのではないか。

特に、成果指標・活動指標については、事業のみならず、その上位概念の政策・

施策までスコープに入れて見直すことができているため、個々の事業の指標の適切な設定ができていないものも見られている。事業の目的や位置づけが政策・施策と整合的で、十分に具体的かつ明確になっているか点検を行った上で、何をどこまで達成すればよいのか検証できるような成果指標・活動指標を設定する必要があるのではないか。

- ② PDCA サイクルを回すに当たっては、事業を実施する前と後や、経年で比較してどのような変化があったかを検証するべきではないか。事業の効果や効率化がどの程度進んでいるかの検証結果について、レビューシートにわかりやすく記載することも重要ではないか。

#### (4) 公開プロセスの取組

- ① 対象事業については、(2)の②の外部有識者点検対象事業と同様、外部有識者会合を活用し、外部有識者からの意見聴取などを行い、公開の場で検証を行うことが有効と判断されるものが選定されるべきではないか。

また、対象事業に関する事務局の関与については、行政事業レビュー実施要領において、対象事業について「事務局が各府省に追加を求めることができる」とされているが、関与の程度を強める必要があるかどうか検討が必要ではないか。

- ② 平成 25 年の公開プロセスは、実施方法の改善後最初の取組であったことから、「外部有識者の事業検証の姿勢」や「進行役の議事運営」などに関して課題が見受けられた。

進行役は、特定の者が多く発言をすることのないよう、質問・議論がバランスよく進行するよう促すとともに、質問に説明者が十分答えていない場合には、再度回答を求め、議論がかみ合うようにすること、具体的かつ定量的で、的確な回答を促すことが重要ではないか。

- ③ 公開プロセスの選択肢や結果の出し方、外部有識者によるとりまとめの方法については、アンケート調査で様々な意見が示されたところであり、十分な検討が必要ではないか。

#### (5) 行政改革推進会議による点検

- ① 「秋のレビュー」等の指摘事項においては、平成 26 年度予算編成だけでなく、PDCA サイクルの徹底や予算の執行改善などに関する指摘も行われている。

このため、事務局において、今後とも、各府省の対応状況についてフォローアップを行い、進捗に応じその状況について取りまとめた上で行政改革推進会議に報告することで、国民への説明責任を果たすべきではないか。

また、フォローアップを行うに当たっては、公開プロセス対象事業の検討や、レビューシートの中間公表及び最終公表などの機会を捉えてフォローアップを行い、問題があると思われるものについては、行政改革推進会議への報告や同会議による点検などを行うことが必要ではないか。

- ② 行政改革推進会議では、各府省のレビューの取組を検証し、良い取組については積極的に評価を行うとともに、各府省に普及させていくことも必要ではないか。
- ③ 事務局では、各府省の取組を把握し、問題点や課題がある場合には改善を引き続き求めるとともに、必要に応じ、チームの責任者を集めた会合を開催し改善を要請すること等が必要ではないか。

#### (6) 基金シートの充実

「秋のレビュー」において指摘がなされた、

- ① 基金シートにアウトプット指標のみならずアウトカム指標を明記すべきではないか
- ② 将来の収支見積もりを含め保有割合の算出根拠をより詳しく明らかにし、基金の規模の適正性を点検できるようにするべきではないか
- ③ 基金を設置した府省は自ら定期的に検査を行う等により、管理上の効率化も含め基金設置先における基金の安定性と適切な管理・執行を確保するとともにその結果を明らかにするよう努めるべきではないか
- ④ さらに、国からの交付金等により地方自治体に造成された基金についても、情報公開や点検のあり方を検討すべきではないか

との点について、平成 26 年の基金シートの改善に向けた具体化を進める必要があるのではないか。

#### (7) レビューシート等の作成・公表

- ① これまでレビューシートはエクセルファイルで作成し、公表は、平成 22 年の開始当初から、見やすさを重視し、PDF ファイルで実施してきた。平成 24 年の取組では、データの加工のしやすさも考慮し、PDF ファイル及びエクセルファイルの公表を各府省に要請し、一部府省を除いて対応が行われた。

平成 25 年には、各府省の事務負担を軽減する観点から、PDF ファイルをベースとした公表が行われた。

- ② 今後とも、レビューシートや基金シートの各府省における公表は、見やすさを重視して行うことが適当であるが、データ活用のニーズに対応するため、データの集計や分析など加工が行いやすいレビューシート等の作成・公表の手法を事務局において構築すべきではないか。

#### (8) レビューの取組の基盤強化

- ① PDCA サイクルを徹底させるためには、公務員 1 人 1 人が、担当する事業はどのような問題を解決しようとしているのか、どこまで目標を達成できたと評価しているのか、よりよくするには何を改善したらよいか、といったことを当たり前に考えられるように、予算に対する公務員の意識改革や政策立案能力の底上げを図ることが重要である。このため、若手職員の研修や、効果を出している優れた取組を積極的

に評価する方法について検討していく必要があるのではないか。

- ② レビューの取組が広く国民に知られるよう、引き続き、国民への意見募集などを通じ、効果的・効率的な周知・広報に努めるべきではないか。
- ③ 各府省の事務負担にも配慮しつつ、より効果的・効率的な取組となるよう、引き続き、積極的な改善に努めていくべきではないか。

9. 反映状況調 (総括表) について

行政事業レビュー一点検結果の平成26年度予算概算要求への反映状況 (集計表)

所 管	一般会計 + 特別会計										特 別 会 計																							
	平成24年度 歳入等 要項		「段階的廃止」及び 「削減」		「段階的廃止」及び 「削減」		「廃止」		平成24年度 歳入等 要項		「段階的廃止」及び 「削減」		「段階的廃止」及び 「削減」		「廃止」		平成25年度 歳入等 要項		「段階的廃止」及び 「削減」		「段階的廃止」及び 「削減」		「廃止」		平成26年度 歳入等 要項									
	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額	事業数	反映額						
	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316	1	▲110	26	▲1,316		
内閣官庁等	21	-	-	-	1	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
内閣府	150	1	▲110	26	▲1,316	16	133	1	▲110	26	▲1,316	27	▲1,426	16	383,415	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,759		
公正取引 委員会	5	-	1	▲0.2	-	5	-	1	▲0.2	-	1	▲0.2	1	▲0.2	144	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
警察庁	83	-	22	▲3,300	1	71	-	22	▲3,300	-	22	▲3,300	22	▲3,300	169,481	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
金融庁	6	-	2	▲387	1	6	-	2	▲387	-	2	▲387	2	▲387	1,325	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
消費者庁	17	-	6	▲36	-	17	-	6	▲36	-	6	▲36	6	▲36	5,431	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
復興庁	198	1	▲248	23	▲11,003	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	198	1	▲248	23	▲11,003	-	23	▲11,003	24	▲11,251	15	2,685,715	15	2,685,715	-	-	-	-	
総務省	181	-	20	▲1,886	64	174	-	20	▲1,886	1	▲26	19	▲1,860	20	▲1,886	639,321	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
法務省	90	-	59	▲6,560	1	78	-	59	▲6,560	-	59	▲6,560	59	▲6,560	234,165	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
外務省	284	6	▲83	92	▲33,635	-	277	6	▲83	92	▲33,635	98	▲33,717	517,649	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
財務省	48	-	31	▲4,029	11	43	-	30	▲2,759	-	30	▲2,759	30	▲2,759	390,591	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
文部科学省	450	21	▲19,942	172	▲23,197	87	407	21	▲19,942	166	▲23,145	187	▲43,087	5,641,333	44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
厚生労働省	963	13	▲8,937	197	▲120,838	24	676	3	▲329	117	▲22,465	120	▲22,794	18,029,082	317	10	▲8,608	84	▲98,373	-	84	▲98,373	94	▲106,981	3	59,816,500	3	59,816,500	-	-	-	-	-	
農林水産省	385	6	▲1,175	67	▲5,188	48	350	6	▲1,175	57	▲2,438	63	▲3,614	1,859,388	36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
経済産業省	639	61	▲34,455	68	▲10,629	63	334	38	▲23,592	33	▲2,846	71	▲26,438	314,841	305	23	▲10,863	35	▲7,783	1	34	▲7,783	58	▲18,646	30	1,236,985	30	1,236,985	-	-	-	-	-	
国土交通省	497	21	▲2,484	93	▲11,716	217	418	20	▲2,451	82	▲7,665	102	▲10,116	3,670,706	79	1	▲33	11	▲4,051	-	11	▲4,051	12	▲4,084	34	3,324,967	34	3,324,967	-	-	-	-	-	
環境省	336	29	▲557	88	▲2,021	20	290	21	▲280	86	▲843	107	▲1,123	298,925	46	8	▲277	2	▲1,178	1	▲178	1	▲1,455	7	139,456	7	139,456	-	-	-	-	-	-	
原子力規制 委員会	61	3	▲205	1	▲295	19	9	2	▲61	-	-	2	▲61	5,879	52	1	▲144	1	▲295	-	1	▲295	2	▲439	16	41,649	16	41,649	-	-	-	-	-	
防衛省	492	-	51	▲4,132	220	416	-	51	▲4,132	-	51	▲4,132	51	▲4,132	2,618,231	76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
合 計	4,906	162	▲68,196	1,019	▲240,168	813	3,722	118	▲48,023	850	▲113,413	968	▲161,436	34,858,613	1,220	44	▲20,173	173	▲126,754	3	▲593	170	▲146,927	122	68,803,661	122	68,803,661	-	-	-	-	-	-	

○ 上記の「事業数」及び「反映額」は、下記の整理に基づいて所管者の判断により区分、計算及び集計されたものである。  
 注1. 「行政事業レビュー一点検結果」は、平成24年度に実施した事業数であり、平成25年度から開始された事業（平成25年度新設事業）及び平成26年度新設事業（平成26年度新設事業）は含まれない。  
 注2. 「廃止」、「段階的廃止」、「削減」及び「執行等改善」の考え方は以下のとおりである。  
 「段階的廃止」：行政事業レビュー一点検の結果、事業を廃止し平成26年度予算概算要求において予算要求しないもの。（行政事業レビュー一点検以前に平成24年度までに廃止されたものは含まない。）  
 「削減」：行政事業レビュー一点検の結果、明確な削減年を決定するとともに平成26年度予算概算要求の金額に反映はするものの、予算要求をしないもの。  
 「執行等改善」：行政事業レビュー一点検の結果、何らかの削減が行われた平成26年度予算概算要求の金額に反映はしないもの、執行等の改善を行うもの。（削減要求事項を意思決定済み）又は「具体的な改善事項を意思決定済み」となるものに限る。（今後執行）や「～」に向けて努める」などのものについては含まない。）  
 注3. 「反映額」は、行政事業レビュー一点検の結果、平成26年度予算概算要求額との程度に反映された額を示すものである。  
 注4. 事業によっては、一般会計と特別会計の間から集計されているものがあり、一般会計と特別会計のそれぞれの集計額と合計額とが異なる場合がある。  
 注5. 「（参考）26年度歳入等要項」は、行政事業レビュー一点検の作成・公表の対象となる事業（平成24年度新設事業、平成25年度新設事業、平成26年度新設事業）の要求合計額である。



## 10. 関係資料一覧について

- 1 行政事業レビューの実施等について（平成 25 年 4 月 5 日閣議決定）  
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gyoukaku/pdf/kakugikettei.pdf>
- 2 行政事業レビュー実施要領  
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gyoukaku/pdf/jisshiyouryou25.pdf>
- 3 基金・交付金に関する行政事業レビューシートの例  
○地域自殺対策緊急強化事業(地域自殺対策緊急強化基金)（内閣府）  
[http://www.cao.go.jp/yosan/reviewlast/25\\_0091.pdf](http://www.cao.go.jp/yosan/reviewlast/25_0091.pdf)  
  
○沖縄振興交付金事業推進費（内閣府）  
[http://www.cao.go.jp/yosan/reviewlast/25\\_0055.pdf](http://www.cao.go.jp/yosan/reviewlast/25_0055.pdf)  
  
○森林整備地域活動支援交付金（農林水産省）  
[http://www.maff.go.jp/j/budget/review/h25/pdf/0186\\_sai.pdf](http://www.maff.go.jp/j/budget/review/h25/pdf/0186_sai.pdf)
- 4 行政事業レビュー公開プロセス特設ページ  
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gyoukaku/kokaiprocess/index.html>
- 5 行政事業レビューにおける事業の点検・見直しの視点  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/dai4/siryou1.pdf>
- 6 秋の行政事業レビューの進め方について  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/dai6/siryou1.pdf>
- 7 行政事業レビューシート最終公表後の点検について  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/dai6/siryou2.pdf>
- 8 「秋のレビュー」特設ページ  
[http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gyoukaku/h25\\_fall/index.html](http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/gyoukaku/h25_fall/index.html)
- 9 「秋のレビュー」のとりまとめ  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/gskaigi/dai7/siryou1.pdf>
- 10 政策評価ポータルサイト  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/seisaku\\_n/portal/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/portal/index.html)