

参考（１）

平成２２年９月３０日

行政刷新担当大臣

蓮 舫

平成２２年における「国丸ごと仕分け」（行政事業レビュー）の  
取組と今後の課題について

「国丸ごと仕分け」（行政事業レビュー。以下「レビュー」という。）  
は、第６回行政刷新会議（３月１１日）における決定に基づき開始され、  
ここまで、行政刷新会議の適切な関与の下で、各府省の取組が行われて  
きたところである。

レビューは、各府省が一斉に自らの所管事業を点検するという過去に  
例がない取組であることから、来年から本格実施することとし、本年は  
試行的な取組として実施してきた。

今般、各府省における今年の点検作業が終了し、その結果の平成２３  
年度予算概算要求への反映状況の公表も行われ、一連の取組に区切りを  
迎えたところである。このため、行政刷新会議として今年度の取組全体を  
振り返り、来年からのレビューの本格実施に向けた課題を整理すること  
としたい。

これを別添「平成２２年における『国丸ごと仕分け』（行政事業レビ  
ュー）の取組と今後の課題（案）」としてとりまとめたので、本日の本  
会議においてご審議の上、ご決定いただければ幸いである。

(別添)

平成22年における  
「国丸ごと仕分け」(行政事業レビュー)の取組と  
今後の課題

(案)

平成22年9月30日  
行政刷新会議

[目次]

1	はじめに	1
2	平成22年の取組の概要	2
	(1) 取組の流れ	2
	(2) 実施体制	3
	(3) 事業実態の把握（行政事業レビューシートの作成）	3
	(4) 外部の視点を活用した点検	4
	(5) 点検結果の平成23年度予算概算要求への反映	5
3	公開プロセス終了時点でのレビューに対する各府省及び外部有識者の評価	6
	(1) レビューの取組に対するチーム等の所見	6
	(2) 外部有識者へのアンケート結果	9
4	レビューの結果とその平成23年度予算概算要求への反映状況に関する論点	15
5	来年以降の本格実施に向けて取り組むべき課題	16
	(1) レビューシートについて	16
	(2) 公開プロセスについて	17
	(3) 公開プロセスの対象外の事業の点検について	19
	(4) 複数部局等にまたがる政策に関する事業のレビューについて	19
	(5) 政策評価との関係について	20
	(6) 再仕分けとの連動について	20
	(7) レビューの手法の新規事業への応用について	21
	(8) 情報公開の在り方について	21
6	おわりに	23

【参考資料】

各府省の行政事業レビュー点検結果の平成23年度概算要求への反映状況（集計表）

## 1 はじめに

(1) 国が企画立案する事業について、国民の税金が無駄なく効果的に使われているかを検証して問題点を炙り出し、早急に見直しを行っていくためには、各府省が所管する事業の執行実態を把握することが極めて重要である。しかしながら、昨年の事業仕分けの結果、全体的に各府省の把握は十分でないことが明らかになった。

実態把握が不十分なままで事業の検証が十分に行われることはない。このような状態で予算要求が行われるならば、非効率で効果の低い事業が温存されることになる。

(2) 我が国の逼迫した厳しい財政状況は、このような非効率・低効果の事業の温存を許さない。昨年11月に行われた事業仕分けにおいても、このような事業を見直すための厳しい議論が行われたが、第5回行政刷新会議（平成22年1月12日）において指摘があったように、予算要求の段階から十分な検討・見直しが行われていない場合、予算査定段階での削減努力には限界がある。

(3) 以上のような問題意識に立脚して、行政刷新会議は、その適切な関与の下で、

- ① 各府省自らが、自律的に、
- ② 予算要求前の段階において、
- ③ 原則全ての事業について、予算が最終的にどこに渡り（支出先）、何に使われているか（使途）といった実態を把握し、国民に明らかにした上で、
- ④ 事業仕分けの手法も用いながら事業の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映させる

取組である行政事業レビュー（以下「レビュー」という。）を本年から開始した。

この取組は、事業仕分けの内生化・定常化を図り、国の事業全体を仕分けることとなることから、「国丸ごと仕分け」とも言うべきものである。

また、各府省が自律的に行うこの取組を毎年徹底して繰り返すことにより、コストの削減や政策効果の高い事業の立案に向けた霞ヶ関の意識改革、すなわち「仕分けマインド」の定着につながることも期待される。

(4) レビューのように各府省が一斉に自らの所管事業を点検する取組は過去に例がないものであることから、本年を試行とし、来年から本格実施することとしている。本報告は、来年からの本格実施に向け、平成22年における今年のことまでの取組を振り返りながら、レビューの実効性を確保していくための課題と対応方向を整理したものである。

## 2 平成22年の取組の概要

### (1) 取組の流れ

平成22年のレビューは、概ね以下の日程により実施された。

3月 第6回行政刷新会議（11日）

（・レビューの実施を決定）

各府省において予算監視・効率化チームを設置（～4月上旬）

→行動計画の策定作業を開始するなどレビューの作業に着手

4月 第7回行政刷新会議（8日）

（・各府省の行動計画の報告、公開プロセスの基本的なルール了承）

第8回行政刷新会議（20日）

（・行政刷新会議が選定する外部有識者の選定基準了承）

5月 第9回行政刷新会議（18日）

（・各府省のレビューの取組状況の報告  
・公開プロセス対象事業の了承、外部有識者決定）

各府省における公開プロセスの実施（26日～6月15日）

6月 第10回行政刷新会議（15日）

（・公開プロセスの結果報告（6月8日時点）  
・レビューの取組状況（各府省所見）の報告）

各府省におけるレビューの中間取りまとめ（下旬）

（・これまでの取組の中間的総括  
・公開プロセスの結果を踏まえた横断的な見直しの視点の提示）

7月 行政事業レビューシートの公表（月上旬（一部中旬））

各府省における事業の最終的な点検作業（～8月下旬）

8月 行政事業レビューシート（最終版）の公表（下旬～9月上旬）

平成23年度予算概算要求への反映状況の公表 (下旬～9月上旬 (一部下旬))

9月 第11回行政刷新会議 (30日)

(・平成22年の取組と今後の課題の整理)

(2) 実施体制

レビューは、各府省の予算監視・効率化チーム（以下「チーム」という。）を中心に行われた。これは、「予算編成等の在り方の改革について」（平成21年10月23日閣議決定）及び「予算監視・効率化チームに関する指針」（平成22年3月31日内閣官房国家戦略室）に基づき各府省に置かれたものである。チームは副大臣をトップとし、外部有識者の参加も得ながら、各府省の大臣官房長、会計課長等をメンバーとして構成されるのが基本である。

(3) 事業実態の把握（行政事業レビューシートの作成）

① 各府省が事業の実態を十分に把握し、国民に対してわかりやすく示すため、行政刷新会議事務局（以下「事務局」という。）から提示した様式に従い、各府省において行政事業レビューシート（以下「レビューシート」という。）が作成された。

② レビューシートには、

ア 事業所管部局が、事業の概要や予算・執行額のほか、事業実態を十分把握することを前提に、自己点検の内容（支出先・使途の把握水準・状況、（当該事業の見直しの余地）、資金の流れ、費目・使途などを記載するとともに、

イ さらに、チームが、事業所管部局の自己点検の内容等を精査した上で、事業執行において見直すべき点や概算要求へ反映すべき内容等について所見を記載することとした。

このような手順を経ることで、府省内で事業に対して二重のチェックを実施した上で、最終的に当該事業の概算要求額を決定するようにした。

③ レビューシートの作成に当たっては、各府省において、今回の点検の対象となる事業単位の整理を行った。事業単位の整理は事業の執行実態の把握を前提に行うものであることから、把握できる直近の年度（本年であれば21年度）の事業について行った。この結果、人件費や庁費などの事務的経費、国債費、地方交付税交付金などを除き、最終的に合計5,383通のレビューシートが各府省において作成・公表された。

#### (4) 外部の視点を活用した点検

国の事業を客観的にチェックするため、公開プロセス、レビューシートの公表等を通じて、外部の視点を取り入れた事業の点検を実施した。これにより、これまで各府省内部で行われてきた予算要求の検討プロセスの透明性が画期的に高まった。

##### ① 公開プロセスの実施

ア 5月26日から6月15日にかけて、各府省において、合計169の事業について外部有識者による点検が公開の場で行われた（公開プロセス）。外部有識者は、対象事業について府省側の説明者と質疑を行い、その内容を踏まえて、「廃止」、「抜本的改善」、「一部改善」などの評価を評価シートに記入した。外部有識者の評価の集計の後、とりまとめ役として参加している当該府省の副大臣や大臣政務官（例外的に大臣官房長等）が最終的な評価結果のとりまとめを行った。

イ 公開プロセスの対象事業については、レビュー対象事業のうち、次の基準を考慮して各府省が選定した。（なお、公開プロセスの対象として相応しくないと判断された一部の事業については、事務局からの指摘で差し替えが行われた。）

- i) 事業の規模が大きく、または政策の優先度の高いもの
- ii) 長期的、継続的に取り組んでいる事業などで、執行方法や制度等に関して、改善の余地があるもの
- iii) 事業の執行に関して、過去に内外から問題等が指摘されているもの
- iv) 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

ウ 外部有識者については、そのおよそ半数を各府省のチームに参加する者とし、残りの半数及び議論のコーディネーターとなる者を行政刷新会議が指名する者とするにより、議論の外部性の確保に努めた。

エ 評価結果182（※）のうち、「廃止」が46、何らかの「改善」を求められたものが136となり、「現状通り」は0であった。

※ いくつかの事業でメニュー毎に細分化して評価を行ったため、事業数（169）を超える数となった。

##### ② 横断的な点検の実施

各府省のチームにおいて、公開プロセスの中で明らかとなった見直しの視点も活用しながら、公開プロセスの対象とならなかった他の事業の横断的な点検を実施し

た（おおむね7月～8月）。

③ 行政事業レビューシートの公表

ア レビューシートについては、各府省において、

- ・ 事業所管部局が自己点検欄まで記入した段階で一度公表し、国民からの意見募集を行った上で（おおむね6～7月）、
- ・ チームの所見及び翌年度要求額を記入したものを最終版として概算要求に際して公表した（8月下旬～9月上旬）。

イ このような手順を経ることにより、国民の視点も活用しながら事業の点検を行うことに努めた。

(5) 点検結果の平成23年度予算概算要求への反映

① レビューの点検結果を着実に来年度予算の概算要求に反映し、その結果を公表すべきとの行政刷新会議からの要請を踏まえ、各府省では概算要求に際して、行政事業レビューシートの最終版と「行政事業レビュー点検結果の平成23年度概算要求への反映状況について」を公表した。（8月下旬～9月上旬（一部下旬））

② この資料等を基に事務局において集計したところ、点検対象となった平成21年度の事業5,383（レビューシート数の合計）のうち、「廃止」が471、「改善」が2,210であり、「廃止」・「改善」による平成23年度予算概算要求への反映額は約1.3兆円に上る。（※）

※1 「廃止」は、レビューの点検の結果、23年度概算要求において廃止されたものである。（レビューの点検以前に21年度末までに廃止されたものは含めていない。）

2 「改善」は、「廃止」以外でレビューの点検の結果、何らかの見直しが行われたものである。（各府省が「廃止」と結論付けていても、実際の廃止が数年後（段階的廃止）になるものについては、ここでは「改善」として整理している。また、執行面等の改善であったため、23年度概算要求の金額に反映がなされていないものを除いている。）

③ 行政刷新会議は、今後、各府省における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引き続きチェックを行い、更に見直しの余地があると考えられる事業については、事業仕分け第3弾（再仕分け）の対象とする。



### 3 公開プロセス終了時点でのレビューに対する各府省及び外部有識者の評価

今年度の取組の成果や問題点を客観的に把握し、来年以降のレビューの充実につなげていくため、公開プロセスを終えた時点において、事務局から、各府省のチーム又はチーム事務局の役割を担う会計課等にレビューの取組に関する所見を求めるとともに、行政刷新会議からの指名により各府省の公開プロセスに参加していただいた外部有識者にレビューに関するアンケートを行った。

#### (1) レビューの取組に関するチーム等の所見（所見の提出時期：6月上中旬）

- ① レビューの実施主体である各府省からは、取組の意義を積極的・肯定的に評価する見解が以下のように数多く寄せられた。

##### 【実態把握に関するもの】

- ・フロー図等により、これまで各担当者が把握していた資金の流れや用途が一目で把握できるようになった。
- ・可視化により、これまで必ずしも留意していなかった諸点について、認識が深まるとともに、その適正性等を判断する上で重要な材料となった。
- ・資金の流れ、費目・用途の実態把握により、契約方法の妥当性、目的達成のための手段としての適切性等の問題点がより明確化される。
- ・レビューシートを作成することによって、調達方法（競争入札・随意契約）の実態が明らかにされ、今後、事業の見直しをする際の参考になった。
- ・担当部局の把握水準が案件、部局、支出先の情報開示状況等によってまちまちであることが明らかになり、把握水準の改善を指摘されるケースも散見された。このことにより、担当部局が予算の支出先や用途等の把握に今まで以上に意を用いるようになり、更には効果的・効率的な予算執行に向けた不断の見直しを行うことが期待される。

##### 【公開プロセスに関するもの】

- ・従来はあまり外部の視点で検証されていなかった行政内部の業務について、外部の視点で検証する良い機会となった。
- ・それぞれの事業の在り方や予算の執行に関して、評価者の国民目線に立った率直な意見・提言を受けたことにより、今後の事業運営の在り方等を再検証するとともに、改善点等を洗い出すために有意義であった。
- ・予算執行の在り方、執行後の事業の効果等についても、説明責任が求められ、

国民の視線にさらされることを、すべての職員が改めて認識する契機となった。

- ・どのような方策を講じれば、より安価で効率的な予算が可能となるのか、国民目線に立った執行を強く認識することができた。
- ・公開プロセスの場において案件の説明を行うことにより、担当部局における担当案件についての把握水準が格段に向上している。

#### 【公開プロセスの対象とならなかった事業の見直しに関するもの】

- ・公開プロセスの対象とならなかった事業についても、チームにおいて、各局課室による実態把握についてのヒアリングを実施し、見直しを行う。
- ・「独立行政法人が行う事業の横断的な見直しについて」等を踏まえ、独立行政法人・公益法人向け支出について、レビューにおいて検証することとしている。

#### 【概算要求等への反映】

- ・庁内の予算要求ヒアリングにおいて、レビューの実施結果を踏まえて説明を行うよう指示するなど、レビュー結果の概算要求への反映を徹底して行う。
- ・公開プロセスで得られた各事業の見直しの視点については、公開プロセス対象事業に限らず全事業的に応用。
- ・公開プロセスにおける評価結果及び自己点検による見直しの結果について、本年度の執行にも可能な限り反映させることとしたい。
- ・レビューシートを概算要求用資料としてそのまま活用することにより、レビュー結果を確実に予算に反映する。
- ・事業の概算要求を検討する段階から、その事業を行った場合に期待される効果やその把握方法についても併せて検討する必要がある。

#### 【職員の意識改革】

- ・今般の取組を内生化・定常化すべく、概算要求を行うまでの一つのプロセスとして関係部署に広く理解を求めてまいりたい。
- ・今回の取組は、予算執行・予算要求に携わる者の意識改革を促すものであり、今後もこの意識改革が更に職員に浸透するよう努めたい。

#### 【その他】

- ・行政事業レビュー結果の政策評価への反映など、政策評価との連携を強化することとしている。
- ・政策のPDCAサイクルのアクション機能の強化に資するものと認識している。

② 一方で、レビューの充実に向けて、レビューシートの改善や公開プロセスの準備、職員の意識改革などに関し、次のような意見も寄せられたところである。

#### 【レビューシートの改善】

- ・行政事業レビューにより検証すべき点として「政策自体の必要性」や「政策実現手法の有効性・効率性」も排除しないのであれば、レビューシートに事業仕分けと同様に「成果目標」や「成果実績」についても記載してはどうか。
- ・使途・支出先の把握に加え、各事業の目標達成度合いについても十分把握していく必要がある。
- ・シート中に、当該事業の政策全体の中での位置付け等についても明記できれば、議論の出発点を共有できるのではないか。
- ・レビューを実施する事業に含まれる個別の事業について、サブシートを作成し、事業内容の把握、自己点検等をより詳細に行った。

#### 【公開プロセスの準備】

- ・事前の勉強会については、日程がタイトとなり、必ずしも十分な時間をとることができなかった。当省としては、外部有識者の事前勉強会は、当該事業の理解を深める意味でも、極めて重要と考えており、この点について、早期に外部有識者を選定するなど、改善してまいりたい。

#### 【職員の意識の向上】

- ・自律的な改革のプロセスを定着させるためには、職員の認識や意欲の喚起を更に求めていく必要があると考えられる。

#### 【その他】

- ・本年度のレビューは、試行として実施したところであり、手さぐりの状況で作業を行わざるを得ず、レビューの実施に伴う事務作業が過大となったこと等も踏まえ、来年度以降については、実施方法についての工夫等、事務作業の効率化についても検討していく必要があると思われる。

## (2) 外部有識者へのアンケート結果

行政刷新会議の指名により各府省の公開プロセスに参加していただいた外部有識者の方（延べ63人）に、公開プロセスを中心とした各府省のレビューへの取組についてのアンケートの回答を依頼したところ（回答期間：7月23日～8月5日）、41通の回答が寄せられた。回答結果と主な御意見は以下のとおり。

Q1 公開プロセス対象事業は、公開の場で議論するのに適切なものが選定されていたか。

### 【回答結果】

- 1 大半の事業が、公開の場で議論するのにふさわしかった。・・・ 23人
- 2 ふさわしいものとそうでないものが半々程度だった。・・・ 12人
- 3 大半の事業が、公開の場で議論するのにふさわしくないものだった。・・・ 3人
- 4 その他・・・ 3人

このように回答者の過半数（23人）の方から、対象事業の大半が公開チェックにふさわしいものであったとの回答が寄せられた。

一方で、

- ・果たして1時間かけて議論するだけの価値があるのかどうかというものはあった
  - ・インパクト（支出額や社会的な効果）が小さなものが多く、このために多くの人が準備をし議論するのはもったいない
- といった意見が寄せられた府省があった。

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

### 【回答結果】

- 1 必要十分な情報が提供されていた。・・・ 2人
- 2 おおむね十分な水準であった。・・・ 15人
- 3 必要な情報が不足しているケースが多かった。・・・ 22人
- 4 その他・・・ 2人

「必要十分」、「おおむね十分」と回答した方も多くいた（合計17人）が、過半数

(22人)の方が「必要な情報が不足」と回答した。これに関連して、いくつかの府省に対し、

- ・形式的な情報のみであり、検証を行うための情報が大幅に不足
- ・事業の具体的中身や客観的外部評価などの情報が不足
- ・添付資料は一般的な事業概要のものばかりで、その事業に関わる費用対効果についての客観的数値が載っていないものがほとんど
- ・どの事業も政策目標に対して成果がどのような形で得られているのか（定性的でも定量的でも）の報告が明確でなかった
- ・繰り返し行われる定型的な質問に対する答えをあらかじめ書いておくと時間の節約になるのでは

といった改善を求める意見が数多く寄せられている。

Q3 行政事業レビューシートの『自己点検』欄では、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。

【回答結果】

- 1 十分な見直し内容が記述されていた。・・・・・・・・・・3人
- 2 十分な見直し内容が記述されているものとそうでないものが半々程度であった。  
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14人
- 3 見直し内容の記述が不十分なものが多かった。・・・・・・・・・・23人
- 4 その他・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・0人

過半数（23人）の方から、「見直し内容の記述が不十分なものが多かった」との回答が寄せられた。これに関連して、

- ・何故、これを予算化し、実施しなければならないかについて、十分な説明とは思えないものが多い。一度、予算化するとその正当性を書いているような感じがする
- ・十分な検討・準備の上で記述されていたようには思われない
- ・効率的・効果的な取り組みへの視点は示されていたが、あらゆる角度からの考察ではないように思えた

との意見が寄せられた府省があった。

一方で、

- ・当初想定していた以上に、問題点が上げられ、その見直し内容が記載されていたと思われる
- ・この程度のものが提出されていれば、それを前提に、さらなる見直しの議論が可能

となる

との肯定的な意見が寄せられた省（厚生労働省）もあった。

Q 4 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。

【回答結果】

- 1 議論をする上で十分な情報提供がなされていた。・・・・・・・・・・5人
- 2 十分な情報提供がなされている事業とそうでないものが半々程度だった。  
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11人
- 3 議論をする上で十分な情報提供が行われていなかった。・・・・・・・・・・7人
- 4 その他・・・・・・・・・・・・・・・・・・5人

事前勉強会に出席された方（延べ28人）のうち、11人が「十分な情報提供がなされている事業とそうでないものが半々程度」、7人が「議論をする上で十分な情報提供が行われていなかった」と回答している。これに関連して、少数の府省についてはあるが、

- ・一方的に事業の必要性だけを訴えるケースが多く、現状についての問題意識が全く示されない事業が多かった
- ・勉強会の途中で、会計課長（事務局注：チーム事務局の実質的な責任者）が事業の必要性を説明するなど、何のための事前勉強会か理解できなかった。同省の官房自体が、行政事業レビューの意味を理解していないのではないかとの厳しい意見が寄せられている。

Q 5 各府省が選定した外部有識者の方々には、事業を適切に検証する姿勢が見られたか。

【回答結果】

- 1 行政刷新会議側と同じかそれ以上に積極的に検証を行う姿勢を見せていた。  
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18人
- 2 一部に、事業の検証に消極的な姿勢を示す有識者がいた。・・・・・・・・・・13人
- 3 ほとんどが、事業の検証に消極的な姿勢を示す有識者であった。・・・・・・・・5人
- 4 その他・・・・・・・・・・・・・・・・・・5人

「行政刷新会議側と同じかそれ以上に積極的に検証を行う姿勢を見せていた」と回答した方が18人だった一方で、「一部に、事業の検証に消極的な姿勢を示す有識者がいた」、「ほとんどが、事業の検証に消極的な姿勢を示す有識者であった」と回答した方が合計18人いた。これに関連し、特定の省について、

- ・明らかに特定事業の関係者と思われる方もおられた。その問題点は、その事業の評価にバイアスがかかるだけでなく、大体がワン・イシューの方なので他事業についてはほとんどコメントがない（関心が持てない）ことだと思ふとの指摘があった。

Q6 公開プロセスの対象事業について、評価結果取りまとめは適切に行われていたか。

【回答結果】

- 1 議論と評決を踏まえて、結論が明確に示されていた。・・・26人
- 2 議論や評決の内容に照らして、結論が不明確な場合があった。・・・8人
- 3 議論や評決を十分に踏まえず、取りまとめ役の判断による取りまとめが行われるケースがあった。・・・7人
- 4 その他（評価シートの在り方など）・・・0人

大多数の方（26人）が「議論と評決を踏まえて、結論が明確に示されていた」と回答されたが、一方で、「議論や評決の内容に照らして、結論が不明確な場合があった」（8人）、「議論や評決を十分に踏まえず、取りまとめ役の判断による取りまとめが行われるケースがあった」（7人）と回答された方もいた。これに関連して、少数の府省ではあるが、

- ・事業の廃止が多数を占めているにもかかわらず、その結果を選ばないケースがあった
  - ・多数決で結果を決めるというルールをどこまで徹底するべきであるのかなど、今後の課題が残った
- との意見が寄せられている。

Q7 公開プロセス当日の運営は適切に行われていたか。

【回答結果】

- 1 特に問題なく適切に行われていた。・・・・・・・・・・・・・・・・・・32人
- 2 日程や時間割に改善の余地がある。・・・・・・・・・・・・・・・・・・4人
- 3 会場の設営に改善の余地がある。・・・・・・・・・・・・・・・・・・6人
- 4 その他・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2人

大多数（32人）の方が、「特に問題なく適切に行われていた」と回答されている。

その他寄せられた御意見

上記のほか、各府省のレビューについて数多くの貴重な御意見が寄せられているが、そのうち、全府省に共通するものとして注目すべき指摘は以下のとおり。

【全体の中での事業の位置づけの明確化】

- ・（公開プロセスの対象事業の選定の妥当性に関し）全事業を提示いただいた上で対象事業を議論したわけではないので、率直なところ分からない。ただし、少なくとも、全予算がどのような事業に割り振られているのか、そうしたマクロ的な図表があれば、個別事業の評価にもより適切な判断が可能になると思った。
- ・全体的な制度設計の一翼を構成する事業を、個別の事業単位で規模の妥当性・実施の是非を議論することに難しさを感じた。これに類似する問題として、担当課単位でレビューを実施し、何らかの指摘を行ったとしても、当該担当課だけでは判断・決定できない事項が多く、その点も今後の課題となると感じた。
- ・全省を通じて、予算全体のマスタープランや各省横断的に類似の事業があるや否やのチェックリストなどが存在しない、あるいはリクエストしても作成しないのには、ショックであった。

【質疑の工夫】

- ・質問する評価者の側には、①自分の意見を述べず、質問に徹すること、②事業目的の当否は問わず、目的達成の手段としての妥当性を論じるのだということを徹底するとよくなる。他方、説明者の側は、「はい」か「いいえ」で答えられる質問に対して無関係な回答を続け、結局、最終的に「はい」か「いいえ」かわからないケースが散見されたので、こういうことのないように徹底すべき。

【対象事業の選定】

- ・そもそも出す側もやめるべきと思っているような事業は、評価する側も時間の無駄



を感じてしまうので、極力避けた方がいいように思う。インパクトが大きく、判断としては止めさせるべきだが、世論ないしは利権団体の反対が強いようなものに限って、議題に載せるのがよいように思う。

- ・複数省庁にまたがっているプロジェクト（予算）があるが、これは1つのプロジェクト（省庁横断）でやらないと意味がないのでは？省庁内でのプロジェクトについても同様で、一つ一つを取り出すのではなく、可能な限り関連したものをまとめてレビューしないと、効果が半減するのではないかと思われる。

#### 【評価シートへの記入方法】

- ・評価シートの作成方法及び記入方法に工夫が必要。特に、事業評価の冒頭において、コーディネーターは、評価シートの判断項目のそれぞれの意味を再確認すべきではないか。

#### 【評価結果のフォローアップ】

- ・（事業仕分けやレビューにより評価した）事業のその後が気にかかる。国民としても知る必要があることなので、事業評価が次年度予算に生かされているかどうか、内閣府（行政刷新会議事務局）として分かりやすい形で公表すべき。

#### 【継続的実施の必要性】

- ・今回は、初回、各省庁も慣れない部分があるように思えた。事業の精査はもちろん重要であるが、それ以上に、職員の意識改革の効果があったように思える。この意識の改革は、レビューを継続して実施することで、進展するものと思われる。
- ・事業仕分けを含め、回を重ねるごとに、（省庁側と外部有識者の）議論のずれ違いが少なくなってきたように思える。継続することが何よりも重要。

#### 4 レビューの結果とその平成23年度予算概算要求への反映状況に関する論点

現在、事務局において、各府省のレビューの結果とその平成23年度概算要求への反映状況についてチェックが行われているところである。今後、なお精査を要するが、少なくとも各府省は、以下の点について説明責任を十分果たす必要がある。

- (1) チームの所見において「一旦廃止して、必要性を検証すべき」のように結論づけられている事業について、類似のものが、23年度概算要求において、名称が異なる新規事業の一部として要求されている例がある。必要性の検証を十分行ったのか、従来事業とは何が違うのか等。
- (2) チームの所見において、「一旦廃止するが、政策目的はご理解いただいた」などと記述されている事業について、23年度概算要求において、別事業として要求されている例がある。政策目的達成のために真に効果的・効率的な事業に変わっているか等。
- (3) レビューの結果を踏まえ事業のメニューの一部を廃止・改善したとされている一方で、事業全体では23年度要求が大きく増加している例がある。何故、廃止や改善を反映した減額要求が行われなかったのか等。
- (4) 事業仕分けやレビューの公開プロセスにおいて、「他事業と再編・統合し、効率的な事業実施に努めるべき」と結論づけられた事業について、統合後の要求額が統合前の各事業の予算額の合計より増えている例がある。真に効率的な事業となっているか、「統合効果」をどのように発揮しようとしているのか等。
- (5) チームの所見において、「所期の目的を達成したため、22年度で廃止する」とされ、実際に廃止された事業について、どのような成果が上がったのか等がシート（「実施状況」欄や「自己点検」欄など）に記述されていない例がある。そもそも当該事業はどのような成果を見込んで開始され、それがどの程度達成されたのか（達成度）等。
- (6) 過去の事業仕分けや公開プロセスの対象となった事業について、仕分けの結果を十分踏まえた見直しが行われていないと考えられる事業がある。また、その他の事業について、行政刷新会議や各府省自らがレビューの中間とりまとめで示した横断的な見直しの基準に基づく点検を十分に行っていないと思われる事業がある。これらについて、何故十分な見直し・点検が行われていないのか等。

## 5 来年以降の本格実施に向けて取り組むべき課題

今年の試行的な取組は一定の成果を上げたものと考えられるが、一方で、来年からの本格実施に向け、レビューの実効性を更に確保する観点から解決すべき課題を、以下に掲げる。これらの課題への対応策については、今後、事務局において検討を行い、来年のレビューの作業が開始されるまでに結論を得ることとする。

### (1) レビューシートについて

#### ① レビューシートに盛り込むべき事項

ア 本年の試行に際しては、執行実態の把握を重視し、資金の流れ、費目・用途を各府省に詳細に記述してもらうことを優先したため、レビューシートに成果目標等に関する数値目標等に関する情報を記載する欄を設けなかったところである。

イ 一方で、レビューシートについては、更なる情報を追加する必要があること、特に政策目標やその達成度、費用対効果などに関するデータの必要性を指摘する意見が外部有識者からも寄せられているところである。

ウ 外部有識者の御指摘や、レビューの試行結果の評価も踏まえて、今後は、成果目標や達成度、費用対効果等のデータ、過去の事業仕分けやレビューの結果を踏まえて見直したとされている事業の予算の減額／増額要因などについても記載されたシートとすべきである。

エ また、総務省においては、シートに加え独自の「横断的点検シート」を別途作成し、事業所管部局が自ら事業のチェックを行えるような工夫を行っており、数多くある事業を効率的かつ自律的に点検するには有効な手法と考えられる。来年以降、さらに実効性のある自己点検を行うという観点から、総務省の取組を参考にしつつ、チェックリストの作成を検討すべきである。

#### ② レビューシート作成の範囲

ア 本年は、事業執行の実態を把握するため、把握可能な直近年度である平成21年度の事業を対象にレビューシートが作成された。

イ これにより、事業執行の実態は、以前と比べて相当明らかとなったが、例えば、「21年度限りで廃止した」とされている事業について、本当に「付け替え」や「看板の掛け替え」などが行われていないかについては、22年度に新規に措置された

事業に関する情報がないため、検証が困難であった。

ウ さらに、国民に対して国の事業の全体像を示すという観点からも、執行途上の事業であっても、できる限りシートを作成し、事業の存在を示すことが必要である。

エ このため、来年からは、執行実態を把握する対象となる年度の翌年度の新規事業についても、事業概要を中心に記入可能な情報をレビューシートに記入し、必要なチェックが行えるようにする必要がある。

### ③ レビューシートへの記載の充実

ア レビューは事業の執行実態の把握を前提に行われるものであり、把握した情報を端的に表すために「資金の流れ」欄と「費目・使途」欄が設けられたところである。

イ 特定の府省（農林水産省、経済産業省など）においては、この趣旨をよく理解し、非常に詳しく両欄の記入が行われた。一方で、他の府省においては、記入が必ずしも十分とは言い難いシートも多数見受けられたところである。（例えば、特段の理由なく支出先の個別名称が記載されていない例、事業のメニューごとに資金の流れが記載されていない例、入札方法等についての記入がない例、「複数支出先ブロック」の上位10者の資料の添付がない例、「費目・使途」欄で支出先で何に予算が使われたのかの記載がなかったり、あっても不十分な例など。）

ウ このような不十分な記述は、執行実態を点検するというレビューの主旨を没却するものであることから、十分な記述ができていない府省に対しては、予算が最終的に誰に渡り（支出先）、どのように使われているか（使途・費目）を国民にわかりやすく示すよう求めるべきである。

## (2) 公開プロセスについて

### ① 公開プロセスの対象事業

ア 公開プロセスの対象事業については、外部有識者から、概ね公開の場で議論するのに相応しいものが選定されていたが、支出額や社会的な効果が小さなものが含まれており、原則1時間という議論の時間をもったいないとの指摘があった。

イ 一方で、いくつかの府省（農林水産省、国土交通省）においては、事業規模の大きいものや政策の優先度の高いもの、これまでオープンな場ではほとんど議論されてこなかったものなど、国民の目に直接触れる形で議論するのに相応しいも

のが選定され、実際の議論も充実したものとなった。

ウ 今後は、公開プロセスの場を十分活用できるよう、対象事業の選定に当たっては、2(4)①イの i) ~ iv) の基準に該当するもののうち、特に事業規模や社会的な効果の大きさに留意して選定を行うべきである。また、公開プロセスの対象として相応しいかどうか、引き続き事務局がチェックを行うべきである。

エ なお、多数の外部有識者による事業の点検が行われる公開プロセスの対象事業は、できる限り多い方が望ましいことはいうまでもない。一方で、前年度予算の執行額が概ね明らかになるのが5月中下旬以降であること、新規事業の検討にも時間を割く必要があること、概算要求組替え基準が出た後は取りまとめに向けた作業に集中せざるを得ないこと等から、公開プロセスが実施できる期間と対象事業の数には一定の制約がある。限られた時間を有効に活用する観点からも、公開プロセスの対象となる事業の選定に当たっては、十分な吟味が必要である。

## ② 各府省の外部有識者の選定方法

ア 今年のレビューにおいては、各府省のチームに参加している外部有識者の方を活用して事業のチェックが行われた。また、公開プロセスの実施に際し、多くの府省においてチームの外部有識者が追加されるとともに、行政刷新会議から指名された外部有識者も加わって議論が行われた。

イ しかしながら、各府省で選定された外部有識者の中には、もともと公開プロセスへの参加を念頭において指名されたのではない方や、長く当該府省の政策決定に携わってきた方、「仕分け」の趣旨の理解が十分でないと思われる方が含まれていたことから、府省によっては、議論そのものに戸惑っておられる方、政策論に力点を置いて議論を展開される方などが時に見受けられた。

ウ このため、来年以降は、各府省が外部有識者を選定するに当たっては、公開プロセスの場において外部の目で厳しく事業をチェックすべきことを事前に徹底する必要があるとともに、そもそも従来から当該府省の政策決定に携わる等の関わりがあった方ではなく、関わりがなかった方が選定されるようにすべきである。

また、一部の府省で、特定事業の関係者が公開プロセスの外部有識者に含まれていた(※)ことを踏まえ、事業の利害関係者となっていないかどうか、事前に各府省で慎重にチェックを行うよう求めるべきである。

※当該事業の質疑が始まる前に利害関係者であることが判明したため、質疑から外れ、また、

事業の評価にも参加していない。

③ 公開プロセスにおける評価結果のとりまとめの問題

ア 公開プロセスにおける評価結果のとりまとめは、外部有識者の評価結果や議論の内容を踏まえ、的確に行われなければならないことは言うまでもない。

イ しかしながら、稀なケースではあったが、とりまとめ役が、必ずしも評価結果等を十分反映したとりまとめを行わなかったとの指摘が外部有識者からなされている。

ウ とりまとめ役は外部有識者の評価結果を忠実に踏まえたとりまとめを行う必要があることを事前に徹底するとともに、万が一、外部有識者の評価結果と異なるとりまとめを行う場合には、何故そのような結論となるのかその場で十分に説明を行い、外部有識者からの合意を取り付けた上で結論付けが行われるようにすることが必要である。

(3) 公開プロセスの対象外の事業の点検について

① レビューの実効性を確保するには、公開プロセスの対象外の事業についてもしっかり点検を行う必要があることは言うまでもない。

② このため、各府省に対して、

ア 対象外の事業が多数あることを踏まえ、各府省が指名する外部有識者の数を増やす

イ 総務省の例を参考にして、今年のレビューの経験を踏まえ、事業横断的なチェックリストの作成を検討するなど、事業所管部局が自律的かつ効率的に事業の点検を行えるようにする

ウ 当年の公開プロセスの結果明らかにされた横断的な見直しの基準に基づく見直しを省内における検討の際に徹底する等の取組を求めることが必要である。

(4) 複数部局等にまたがる政策に関する事業のレビューについて

① 各府省のレビューシートがほぼ同時に出そろう結果、特定の政策テーマについて、府省内の複数の部局、さらには複数の府省がそれぞれの所掌事務に応じて事業を実施しているケースがあることがわかる。

- ② このようなケースにおいては、政策全体の中における当該事業の位置づけが必ずしも明らかになっておらず、外部有識者からも、これが議論をしにくくしているとの指摘があったところである。また、一部に事業内容の重複が疑われるケースもある。
- ③ このような事業の点検を行う場合には、当該政策分野の政策手段が一覧できる資料が関係部局・関係府省において作成され、レビューシートとともに公表されるようにすることが望ましい。

#### (5) 政策評価との関係について

- ① 無駄のない効果的な事業の実施を確保するためには、様々な手法で事業の点検を行うことが重要である。一方で、点検を行う手法が多岐にわたる場合、点検される側にとってはかなりの手間となることから負担感が重くなり、かえって仕分けマインドの定着には逆効果ともなりかねない。
- ② 特に、レビューと、成果目標に照らした政策の達成度をチェックする手法としての政策評価との関係については、本年のレビューの試行に際して、その重複が生じないよう役割分担を図ったところであるが、お互いの有機的な関連性まで踏み込んで役割分担を行う必要がある。
- ③ このため、来年の本格実施までに、政策評価を所管する総務省行政評価局と相談を行いながら、お互いの役割分担と連携の在り方、各府省の事務負担の軽減などについて検討を行い、来年のレビューまでに結論を得るべきである。

#### (6) 再仕分けとの連動について

- ① 4で述べたように、レビューの結果の平成23年度概算要求への反映状況のチェックの結果、事業の見直しが不十分で、各府省も十分な説明責任を果たしているとは考えられない例が見受けられたところである。
- ② このような見直し不十分な事業を放置することは、レビューの実効性を損なうことになると同時に、非効率で効果の低い事業の見直しに真摯に取り組んだ部局・職員のレビューに対する意欲を減じることとなることから、許されないことである。
- ③ このため、この秋に予定されている事業仕分け第3弾（再仕分け）に向け、行政刷新会議において反映状況についてのチェックを更に行い、問題があると考えられ

る事業については再仕分けの対象にする、財政当局に厳しい査定を求める、政策目標の達成度の厳しい検証を政策評価担当部局に求める等により、各府省が説明責任を果たせるようにする必要がある。

- ④ なお、事業の見直しが不十分な状況が来年以降も続く場合には、その程度に応じて、これを是正させるための措置を講じていく必要がある。

#### (7) レビューの手法の新規事業への応用について

① レビューは実態把握を行うことを前提に行われるものであり、点検の対象は執行を終えた年度の事業となることから、事後チェックとなる。チェックの結果は新規に立案する事業にも生かされる必要があるが、仮に、十分に生かされない場合、後で問題点の指摘があっても既に執行済みとなってしまうため、いわば「イタチごっこ」のような状態が続くことが懸念される。

② このような状態の発生を防ぐためには、新規の事業についてもレビューの手法を活用し、立案の過程において、客観的な視点で事業の点検を行えるような工夫を検討すべきである。

③ 例えば、

ア 新規に立案される事業であっても、レビューシートの記入項目のうち、事業目的、事業概要、要求額などを記述し、公表する

イ 政策課題の設定や実現手法の選択、過去の事業仕分けやレビューによる点検結果の反映等が適切になされているか、外部の目でチェックを行う等の取組の実施を検討すべきである。

#### (8) 情報公開の在り方について

① 今回、約5,400通のレビューシートが各府省のホームページなどで公開されたことにより国の事業の全体が明らかになったことは、画期的なことであった。

② 一方で、レビューシートのわかりやすさを優先した結果、予算書に掲載されている予算項目とレビューシートで整理された事業の単位が必ずしも一致していない、十分な検索システムが整備されていないといった問題が指摘できる。

③ レビューは、本来、国の事業の実態を国民に対しわかりやすく示すことに主眼を置いた取組であることからすれば、情報へのアクセスのしやすさを高めることは取



組の意義を高める上で重要な課題である。予算項目とレビューシートの単位をの整合性を取ることが必ずしも容易ではないなどの問題はあるが、各府省のホームページの充実と併せ、検索可能性の向上などを検討する必要がある。

## 6 おわりに

- (1) 国の事業については、各府省がP D C A (Plan (立案) -Do (実行) -Check (点検) -Action (改善)) のサイクルを適切に繰り返すことにより、非効率・低効果な事業が排除されることが期待されてきた。しかしながら、現実には、CとAが十分行われてきたとは言いがたい。これまでの事業仕分け、そして今回のレビューにおける外部の目による点検の結果を踏まえて廃止され、また、何らかの形で改善された事業が多数あったことは、その証左である。
- (2) また、非効率・低効果な事業が十分な点検・見直しが行われないうまま温存されてきたことは、国の行政機関に対する国民の不信の原因の一つになっているものと考えられる。多くの民間企業が厳しい経営環境の下で懸命なコスト縮減努力や事業の淘汰を行っているのに比べ、国民の税金を効率的かつ効果的に使うことに対する意識がまだ甘い部局がある。
- (3) 今回、レビューの取組により、各府省自らが、非効率・低効果な事業の存在を明らかにしたことは、このような意識を改めるための第一歩として評価されてしかるべきものと考えられる。

無論、各方面から指摘されているように、改善すべき点は少なくないが、今後も各府省が自律的に事業の厳しい点検を行い、点検結果を的確に事業に反映させるというレビューの取組を国民の目に見える形で毎年継続して行っていくことで、行政に対する国民の信頼が回復することが期待される。
- (4) また、レビューを各府省に定着させるためには、個々の職員のこの取組に対する意欲を喚起する必要がある。このため、各府省は、真摯に事業の点検や予算への反映に取り組んだ職員を人事評価等において積極的に評価することが重要である。
- (5) 行政刷新会議は、引き続きレビューの取組の定着による自律性のある国の行政運営の実現に取り組んでいく。