

行政改革推進会議有識者議員懇談会（第6回） 議事要旨

【開催日時】

平成27年2月25日（水）17：30～18：40

【場所】

合同庁舎4号館第2特別会議室

【出席者】

副議長	有村 治子	行政改革担当大臣
	赤澤 亮正	内閣府副大臣
構成員	大塚 陸毅	東日本旅客鉄道株式会社相談役
	加藤 淳子	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	田中 弥生	独立行政法人大学評価・学位授与機構教授
	土居 文朗	慶應義塾大学経済学部教授
	畠中 誠二郎	中央大学総合政策学部教授
	渡 文明	JXホールディングス株式会社名誉顧問
参考人	河村 小百合	（株）日本総合研究所調査部上席主任研究員
	永久 寿夫	株式会社PHP研究所専務取締役
	吉田 誠	三菱商事株式会社生活原料本部農産油脂部 シニアアドバイザー

【議事次第】

- 1 開会
- 2 有村大臣挨拶
- 3 議題
 - (1) 27年度の行政事業レビューの実施に向けた改善の方向性について
 - (2) 国・行政のあり方に関する懇談会の取りまとめの普及・展開活動について
 - (3) 今後の行政事業レビューについて
- 4 閉会

【配布資料】

- 資料1-1 27年度の行政事業レビューの実施に向けた改善の方向性について（案）
（概要版）
- 資料1-2 27年度の行政事業レビューの実施に向けた改善の方向性について（案）
参考資料 平成26年度の行政事業レビューの公開検証に関するアンケート調査結果について
- 資料2 国・行政のあり方に関する懇談会の取りまとめの普及・展開活動（報告）
- 資料3-1 今後の「行政事業レビュー」について（土居議員提出資料）
- 資料3-2 「今後の行政事業レビューについて」の進め方に係る論点整理

【議事の経過】

- はじめに、有村行政改革担当大臣から挨拶があった。

（有村行政改革担当大臣）

- ・ 去年の「秋のレビュー」は、建設的な「知の格闘」の結果、27年度当初予算は概算要求から1,000億円程度の削減、基金は3,000億円を超える国庫返納の確保など、大きな成果を上げることができた。
 - ・ 金額のみならず、国会でも、安倍総理が施政方針演説で行政改革を断行すると表明、麻生副総理や甘利大臣も答弁で行政事業レビューに言及するなど、行政事業レビューが、省庁の枠を超えて浸透、定着し進化していると、身をもって痛感している。
 - ・ 今後も、引き続き税金の無駄遣いの排除に努めるとともに、このような取組の意義と成果を、国民の皆様に御理解いただけるよう、しっかり説明責任を果たし、行政事業レビューの信用力を高めていくことが必要である。
 - ・ 行政事業レビューの取組を通じ、行政の効果的な運営という意味での目利きを育て、こうした人達が将来部局のトップになっていくことを考えれば、人材育成の場にもなる。
 - ・ また、そうした人材を適切に評価するよう求めていくことも大事。内閣官房・内閣府には多くの出向者がいるが、事務局側で行政事業レビューを頑張ると、出身省庁に対して厳しい質問、要求をすることもあるが、その職員が親元の省庁でも本来の職責を全うしているという意味で評価されて初めて、組織全体に取組が広がる。
 - ・ 本日は、実際に「秋のレビュー」等に参加された評価者にも加わっていただき、更なる改善に向けて議論を深めていきたい。
- 次に、資料1-1及び資料1-2に沿って、27年度の行政事業レビューの実施に向けた改善の方向性について、行政改革推進本部事務局より説明を行った。続いて、資料2に沿って、国・行政のあり方に関する懇談会の取りまとめの普及・展開活動について、行政改革推進本部事務局より報告を行った。続いて、資料3-1に沿って、今後の行政事業レビューについて、土居議員から提案があった。その後、議論に移った。
 - 前半は、27年度の行政事業レビューの実施に向けた改善の方向性（議題1）について議論を行った。

（有識者議員の主な発言内容）

- ・ 行政事業レビューを、より積極的に広報するなどして、もっと色々な方に関心を持っていただけるような一つのツールにしてはどうか。
- ・ 国民と行政の距離を近くするためには、もう少し国民に対してアピールすべき。それにより、国民の側から色々な意見が出てくるのではないか。
- ・ いかに社会的に注目してもらおうかが、行政事業レビューの取組を勢いづける大きなポ

イント。マスメディアからあまり取り上げられない場合は、例えばSNSなどを通じてより多くの人に知ってもらう努力が必要。

- ・ 行政事業レビューを、財政運営が厳しい中どのような政策がどのような目的で行われているのか、国民に直に知ってもらう機会にすることが大事。
その際、現役世代のみならず、将来負担を背負うこととなる学生にも参加してもらえば、若い世代の政府の政策運営に対する関心も高まるのではないかと。18歳以上に選挙権をとるという議論もある中で、わかりやすいプロモーション・マーケティングをしてほしい。
- ・ 秋のレビュー等の結果は箇条書きでHPに公表されているが、外部から見るとわかりづらい。もう少し文章化し、読み物として出していく努力が必要。それが例えば大学の教材になれば、学生の認識も高まっていくのではないかと。
- ・ 目標設定に関し、KPIとKGIを取り違えている部局がある。進捗状況を目標だと勘違いしている者もいるため、徹底すべき。
- ・ 定量的な成果目標の設定が困難な場合はまずない。解決すべき問題をブレイクダウンし具体化していくと、定量目標が複数出てくるので、その中から主要なものを目標に設定することが重要。ブレイクダウンしても定性的な目標しか設定できないのは、多分、①管理部門業務、②本来産業政策としてやってはいけない事業のいずれか。
- ・ レビューシートを、解決すべき課題ごとに体系化してほしい。これがあれば、ある事業が重複していないか、有機的に連携して効果を発揮しているかの議論にはなる。
体系化する際は是非市町村の目線でチェックしていただきたい。市町村では、1人の職員が解決すべき課題ごとに各省の施策を束ねて担当している。
- ・ 事業の検証は、個々のパフォーマンスだけでなく、事業の意義や位置付けを見極めることが大事。その意味で、施策や政策に遡った評価が重要であり、府省横断的・横串的に複数の事業を取り上げるのはよい取組み。その際、公開プロセスや秋のレビューにも総務省の政策評価等のデータ等をもっと活用してはどうか。
- ・ 「事業所管部局による点検・改善」欄中「評価に関する説明」欄の記載が抽象的で、定量化できていない。また、改善されたかどうか、定量的にフォローアップすべき。
- ・ 今夏までに財政健全化計画を策定することから、行政事業レビューの対象事業は同計画に連動したテーマを選定し、国民的な議論を喚起しながら、政府の財政健全化に対する姿勢・覚悟を深める必要があるのではないかと。
- ・ 基金シートを作らなくてもいいことになっている基金があるが、基金シートは一つに

並べてみることで分析が可能となるし、今まさに抜本的に改革しようとしているのであれば、そうした例外をつくらないようにしてはどうか。

- ・ 過去に造成した基金について問題視されることがあるが、蒸し返しの議論よりもむしろ、今後造成又は積み増しされる基金の当事者に対し、政策目的を持ち、かつ基金という政策手段を取ることが効果的だという選別を加えた上で造成又は積み増すことにしたということ、基金シートを作成するというを事前に告知し、それ以後疑義なく運営するよう周知することが重要。
- ・ 我が国は議院内閣制のため、与党にも政策体系を意識したレビューシートを政策審議の場で活用いただければよいのではないかと。与党でも御活用いただけるくらい活用しやすいようレビューシートを改めることで、内容がより洗練されていくのではないかと。
- ・ 全体の量が膨大ではあるものの、横断的に見るためにはデータベース化やタグの取組が必要。今後より使えるような形にするためには、改善の余地があるのではないかと。

○ 関連して、赤澤内閣府副大臣より、以下の内容の発言があった。

(赤澤内閣府副大臣)

- ・ 去年の有識者懇談会でも、公開プロセスへの廃止判定の導入、優良改善事業の選定の開始など重要な御提言をいただき、本当に大きく前進させていただいたと承知。
- ・ 広報についての御指摘、腰を落ち着けた検証についての御提言等論点を漏らすことなく精査し、最終的に大臣の御判断を仰ぎ、来年度の改善にしっかり活かしてまいりたい。

○ 関連して、有村行政改革担当大臣より、以下の内容の発言があった。

(有村行政改革担当大臣)

- ・ 秋のレビューは、手作りでやっているためごつごつしているところはあるが、だからこそ、ノウハウは組織に残るので、皆様にはその点御容赦いただくとともに、それを見守る風土を私も政治家として担保したい。
- ・ インターネット動画中継に気が行くあまり、既存のメディアへの説明を疎かにしていたのではないかと。行政事業レビューの見所・要点がわかるようストーリーを2～3枚で示すべき。エンバーゴ付でもブリーフィングして、既存のメディアを動かしてこそ、SNSに繋がっていくと思う。既存のメディアをまずは大事にと、事務方に指示している。
- ・ 上位概念である戦略、運営方針との整合性をチェックすべきとの御指摘はごもっとも。他方、全体像としてその方向が的確かを行政事業レビューのスコープで議論できるか。国民的な議論に繋げるというのは考えるところが多い。
- ・ ①未来の有権者、②その道のプロを若い段階から育成するという観点からも、政治学や行政学を学ぶ学生をどんどん入れるべき。今年、来年度以降反映する努力を行い、ま

た、手作りで進めるなかでノウハウとネットワーク、人脈ができると思っている。

- 後半は、国・行政のあり方に関する懇談会の取りまとめの普及・展開活動（議題2）について及び今後の行政事業レビュー（議題3）について議論を行った。

（議題2についての有識者議員の主な発言内容）

- ・ 課題解決にあたっては、縦割りが障壁になるだろうから、本当に反映するのであれば、縦割りをいかに横に繋いだかという前例を作してほしい。
- ・ 興味深い議論が行われており、もっと充実させるべき。そこから知恵を借りて、具体的なものにすることが大事。次のステップに行くべき。
- ・ 現在の財政赤字問題に本当に直面するのは10代20代だが、彼らは何も知らないことから、単に情報を公開するだけでなく、今後は参加を促すような仕組みを考えるべき。例えばコンテストを行い、学生に課題解決型の行革の方法を提案してもらい、または地方の現場での先進的な事例を発表してもらい、良いものは表彰する、というのはどうか。

（議題3についての有識者議員の主な発言内容）

- ・ 行政改革の本丸は、①民でできるものは民でやる、②どうしても行政でやるものは徹底的に効率化してやる、という2点。この点、民間の活用を大に行うとともに、中央と地方の縦割りを壊す必要。もっと地方が権限を持って地方に合った政策を展開できるよう、地方の役割の再検討・見直しが必要。
- ・ これからの行政を考えるときに、民でできることは民で、行政でやらなければならないのは最終的に何か、その理由を追求していくことが、非常に大事。
- ・ 行政事業レビューを中央のみならず、地方公共団体などにどうやって広げていくかもあわせて考えるべき。
- ・ 実際の検証の際には、現場の実態を把握することも大事である。しかし、事務局には手足がないため、総務省の行政評価機能を活用することを検討してはどうか。
- ・ 行政事業レビューの更に上位の施策や政策は、政治家や大臣から出てきている。国民が一番知りたいのは、政治家や大臣が事業にどうつながっているのかということ。政治の意思決定に近いところで、戦略なり大きな政策の評価をする機能が必要になるのではないか。今後発展的議論をしてほしい。

（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）