令和７年（2025 年）　政策評価・行政事業レビュー報告

（暫定版）

たたき台

令和７年（2025 年）Ｘ月Ｘ日
デジタル庁政策評価・行政事業レビュー有識者会議

１　はじめに

政府内の政策評価・行政事業レビューに関する動き

2022 年 12 月から、政策評価、行政事業レビューについては、政府内での大きな見直しの動きが見られた。

政策評価については、有効性を重視する観点から、現在の状況から政策目的の達成までの道のりを、目的地に赴く航路にたとえ、進捗状況を把握して、航路のズレを軌道修正するように、政策に応じ、機動的かつ柔軟に政策の見直し・改善が行われることにより、社会経済の変化に対応できる行政の実現を目指している。

他方、行政事業レビューについては、EBPM の考え方を行政事業レビューシートに加える見直しなどを行い、予算編成プロセスなどで積極的にレビューシートを活用することで、EBPM の普及を図ることとしている。

デジタル庁政策評価・行政事業レビュー有識者会議の方針

1)　有識者会議の役割

デジタル庁政策評価・行政事業レビュー有識者会議開催要綱（令和５年３月 14 日付デジタル監決定）により、外部の視点から、デジタル庁が行っている政策・施策・事務・事業のうち、審議対象として選定されたものについて、検証・点検し、評価・レビューを行い、その評価結果が予算要求等に反映されるように、当会議座長からデジタル監へ要請を行うとともに、反映状況の確認等を実施していく。

2)　重複感からくる負担感の抑制

当会議においては、審議対象の絞り込みを行う。すなわち、デジタル庁内において日常的に行われている各種検証・レビューの結果を尊重し、その上で、デジタル庁側において、デジタル庁の中でも重要なものと位置付けられている施策や予算規模が大きい施策、計画の進捗に向けて課題がある施策など、当会議で取り上げ、審議するに適した政策等をその対象とする。

また、作業の重複感から来る担当者の負担感を軽減するため、審議のための資料については既存の資料を極力活用する方針とし、必要があれば、座長を通じて、デジタル庁側に追加資料等を要求する形とする。

3)　フレームワークによる審議

審議について、ＭＥＣＥ（Mutually Exclusive：互いに重複せず、Collectively Exhaustive：全体として漏れなく）を意識して、審議するためのフレームワークを導入する。政策目的、目標設定、アプローチ（政策手段）、期日・期間、予算・体制、ステークホルダ、管理プロセスの７つの項目に対し、課題、その発生原因とその対策を考える。フレームワークを意識して、その事業の議論に適したものを活用した審議をすることで、論点の抜け漏れを防ぎ、議論と改善提案をしやすくすることを目的としている。特に、事業を実施する担当者は、事業を成功に導くためには、①何のためにやっているのか、②その前提条件や制約は本当なのか、そういった疑問を常に持っている必要があるが、それを実践するのは難しいこともあり、本会議でもそういった視点での議論を心掛けたい。

4)　評価される側、する側がともにWin-Winを目指す会議運営

評価される側を配慮しすぎて、評価すれば、お手盛り評価との誹りを受けるおそれがある一方で、評価される側の状況を踏まえずに、思いのままに意見をすれば、評価される側から当会議は、粗を探しているように受け止められ、おそらく敬遠されるだろう。これでは当会議の存在意義を果たせない。

上記を踏まえ、当会議は、評価される側である原課が提示した課題に対し、対話を通じて、改善策の提案を行う形式を基本とする。このように、評価される側、する側が、建設的な対話を通じ、ともにWin-Winを目指す会議運営を心掛けたい。

２　審議対象

審議対象

今年度の審議対象については、会議事務局が１．２　2)の観点から候補を推薦後、有識者会議座長が最終的に以下の２つに決定した。

（１）統括・監理支援システム
（２）電子決裁システム（EASY）

公開プロセス対象事業

審議対象となった事業等の中から、国民への説明責任の観点から行われる公開プロセスに適した次の事業等を公開プロセス対象事業とした。

○　ｘｘｘ

公開プロセス対象事業については、公開プロセス後に改めて評価の結論を得て、本報告書を最終確定する。

３　評価結果

当会議では、検証時間が短期間の中、それぞれ審議対象となった事業に対し、7 つのフレームワークから各事業の議論に適した項目を活用して、次の観点を中心に審議し、その改善策について、次のとおり、結論を得た。

統括・監理支援システム

1)　事業概要

デジタル庁は、各府省が行う情報システムの整備又は管理に関する事業について、全プロセスを総合的に監理するものとされ、各府省は、個別のプロジェクト（情報システム）について PJMO が構築・運用を担い、各府省の PMO が PJMO に対するガバナンスを担うこととされている。こうした国の情報システムの統括・監理において、システムに関する情報をわかりやすく可視化することなどにより、一元的なプロジェクト監理を効果的に推進する観点から、デジタル庁では統括・監理支援システムを整備・運用している。

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和６年６月 21 日閣議決定）等を踏まえた政府全体の情報システムの統括監理を実施するためには、予算等限りある資源を戦略的に配分することが必要であり、統括・監理支援システムを効果的に活用することが求められている。

2)　改善提案

ア　アプローチ（政策手段）１

検証結果１ 統括・監理支援システムに格納されている各情報システムの各種の情報は、原則として年に１回の更新にとどまっており、情報の鮮度が低いため、更新の頻度を高めるための措置が取られるべきである。

［考察］

現行の統括・監理支援システムは、その仕様上、一年度に一レコードのデータしか保持できず、各府省の PMO 及び PJMO によるデータ更新は、年一回に

限られている。このため、年度途中でシステムに係る契約変更があった場合でも、当該契約に関する情報（契約金額等）がシステムに反映されるのは年度末を待たねばならないといった状況となっている。こうした状況では、たとえばデジタル庁の統括・監理担当がシステムの直近の状況を知ろうとした場合でも、結局、その都度各府省に照会しなければならず、情報を一元的に集約し、効率的かつ効果的にプロジェクト監理を行うという目的も達成されないこととなる。

このため、各情報システムの各種情報の随時更新を可能とするようなデータベース設計に改善し、デジタル庁の担当者や各府省 PMO 等が常に最新の情報を閲覧できるようにする必要があると考えられる。

イ　アプローチ（政策手段）２

検証結果２ 　予算要求等レビューの中でデジタル庁と各府省との間のコミュニケーションについて、統括・監理支援システムの中で完結するようシステム設計を行うべきである。

［考察］

デジタル庁が予算要求や執行段階において個別のプロジェクト（情報システム）に対するレビューを行う際、レビューに必要な情報が統括・監理支援システム上やプロジェクト計画書上にあるなど、情報が散在しているのが現状である。予算要求レビューを例に取ると、プロジェクト計画書等の必要なドキュメント提出を主にメールで求めた上で、各情報システムの過年度の情報等を得る上での補助的な手段として統括・監理支援システムが利用されているのが実態である。

このような状況では、レビューを行うデジタル庁、レビューを受ける各府省ともに非効率な書面のやり取りを強いられるほか、レビューに必要な情報を二重に提出することにつながるなど、事務負担が大きく本来のレビュー活動それ自体に支障を来すおそれがある。

そのため、レビューに必要な情報をシステム内に一元的に集約し、情報のやり取りもシステムを通じて行うことで、効率的に事務を行うことが可能になる。また、これにより、機械可読性が向上し、レビューに際して AI 等を活用することも可能になると考えられる。

ウ　アプローチ（政策手段）３

検証結果３

統括・監理支援システムは政府情報システムの機微な情報も取り扱うため、セキュリティ管理等には万全の対策が講じられるべきである。

［考察］

統括・監理支援システムは、政府情報システムのソフトウェア等の情報、セキュリティ対応状況等を集約して行政機関のセキュリティ部門に提供し、インシデント対応の迅速化を実現している。

今後はガバメントクラウド上での運用が想定されるところ、ガバメントクラウドが提供する高い水準のセキュリティ環境の下で運用されることが期待される一方、権限管理については、現在、必要なユーザーが必要なだけの情報にアクセスできるよう細かなアクセス権限設定が行われており、今後も現在と同等の水準での権限設定を行えるような対策が講じられるべきである。

エ　予算・体制

検証結果４ 事業の目的を達成可能なシステムを構築するために必要な予算の確保に努めるべきである。

［考察］

統括・監理支援システムは、国の情報システムに関する情報を集約し、可視化することにより、デジタル庁の所掌事務であるシステムの統括・監理の高度化と、各府省の PMO 管理業務等の高度化に寄与することを目標として運用されている。しかしながら、これらの目標の達成のためには、統括・監理支援システムの抜本的改善（ゼロベースの刷新）が必要である。

そのため、必要な予算を確実に確保できるよう、必要な調整期間も含めたスケジュールの設定を行い、デジタル庁の予算担当や財政当局と意思疎通を図った上で、予算の確保に努めることが重要である。

オ　ステークホルダ

検証結果５ デジタル庁と各府省との間のコミュニケーションを統括・監理支援システムの中で完結させることを目指す場合、やり取りする情報の形式の統一等に過度な負担が生じないようにするなど、各府省の各種コストにも留意するべきである。

［考察］

統括・監理支援システムのステークホルダには各府省 PMO や PJMO も含まれることから、業務負荷の軽減もシステムの見直しの大きな目的のひとつである点について理解が得られるよう丁寧に説明していく必要があるとともに、ユーザーである各府省の意見も踏まえながら要件定義や画面設計を行っていく必要があると考えられる。

電子決裁システム(EASY)

1) 事業の概要

行政機関における決裁過程を電子化し（電子決裁機能)、公文書管理法に基づく行政文書ファイルの適切な管理を電子化する（文書管理機能）電子決裁システム（EASY）が運用され、令和７年度末時点で、各府省等の職員約 48 万人が業務に利用し、年間利用規模は、電子決裁件数が約 970 万件、行政文書ファイル登録数は約３千万件となっている。

「行政文書の電子的管理についての基本的な方針」（平成 31 年３月 25 日内閣総理大臣決定）等を踏まえ、デジタル庁においては、内閣府と連携し、公文書管理法に基づく行政文書の整理、保存、移管又は廃棄等をより確実かつ効率的に実施する観点から、一連の文書管理業務を一貫して電子的に処理可能とする新文書管理システムの整備を進めている。

2) 改善提案

ア　アプローチ（政策手段）１

検証結果１ 各府省における新文書管理システムの着実な利用を推進するための方策を幅広く検討し、実行すべきである。

[考察]

新文書管理システムは、たとえどれほど開発を進めても、対象ユーザーである各府省庁にその重要性や利便性が認識され、十分に活用されなければ意味がない。そのため、開発したシステムの操作方法の事前周知、利用者の研修への参加、利用開始後の不明点等の問合せに対する迅速な対応等を進め、利用者の目線で「使いやすい」システムであるとの認識を醸成することが求められる。

各府省への着実な展開を進めるに際しては、利用による効果の期待感の醸

成（前述）に加え、新文書管理システム導入の重要性が認識されることも必要であると考えられるところ、先ずは公文書管理制度を所管する内閣府と、システムの開発を担うデジタル庁から先行導入するべきである。

また、各府省への展開に当たっては、個々の職員の認識が追いつかない中で拙速に進めるのではなく、内閣府において、手堅く利用を推進するための計画を立案し、デジタル庁がシステム操作等に関して各府省への研修等を丁寧に行うなど、幅広い方策を講じて、利用の着実な推進を図っていくべきである。

イ　アプローチ（政策手段）２

検証結果２ 　新文書管理システムの開発、特にＵＩ/ＵＸ関連については、デジタル庁が自らの知見を活かし、主導していくべきである。

［考察］

現行の電子決裁システム（EASY）についても、整備当初からユーザーである各府省との意見交換を行い、その結果や専門家の知見を取り入れながら開発が行われてきた経緯がある。また、稼働開始後もユーザーへのインタビューを行うなど、ユーザビリティ（使いやすさ）の向上に向けた取組が進められてきたと認識している。

デジタル庁においては、「誰一人取り残されない」デジタル社会の実現に向けて、利用者のニーズを効果的かつ効率的に達成できる利用者中心（人間中心）の行政サービスデザインの構築に向けた取組がなされていると承知しているところ、新文書管理システムの開発に当たっては、後工程での手戻り等が発生することがないよう、制度官庁である内閣府と適切な意思疎通を図りながらも、公文書管理制度やシステムの整備目的の範囲内で、デジタル庁がこれまで蓄積したユーザビリティに関する知見を活かし、イニシアティブを発揮するべきである。

ウ　予算・体制　１

検証結果３ 　事業の目的を達成可能なシステムを構築するために必要な予算の確保に努めるべきである。

［考察］

デジタル庁は、公文書管理法に基づく文書管理業務をより確実かつ効率的に実施するという目的の達成に向け、内閣府及び公文書管理委員会から、新文書管理システムの整備及び同システムへの各省の移行を早期に行うよう要請を受けている。

一方で、これを実現するための予算については、十分に措置されているとは言い難く、予定されている機能開発についても、一度に実施することは現実的に困難な状況となっている。このため、開発する機能にあらかじめ優先順位を付け、整備を段階的に行っていくことを視野に入れつつも、先ずは、内閣府やデジタル庁の予算担当とも一層の意思疎通を図った上で、必要な予算の確保に努めることが重要である。

エ　予算・体制　２

検証結果４ 　予算の制約を免れない場合には、機能の重要性等を踏まえた優先順位を明確にした上で、段階的に整備を進めていくべきである。

［考察］

上記で考察したとおり、事業の目的を達成可能なシステムを構築するためには、デジタル庁内外の関係者と連携を図り、必要な予算の確保に務めることが重要である。

しかしながら、デジタル庁において予算の確保に努めた上で、なお十分な額の予算が措置されない場合には、たとえば、文書検索機能については開発時期を後ろ倒しにし、今後更なる技術向上が見込まれるＡＩを活用した仕様で開発することなどにより、予算の制約下での着実な開発と、先端技術の実装を両立させることが可能になると考えられる。