

第 3 1 回

公会計監査機関意見交換会議

— 議事録 —

データの利活用による検査・監査・評価の改善

開 催 日	令和元年 8 月 2 3 日 (金)
会 場	日 本 消 防 会 館 (ニッショーホール)

会 計 検 査 院

第31回公会計監査機関意見交換会議議事録	目次
	ページ
主催者挨拶	1
森田 祐司 (会計検査院長職務代行検査官)	
基調講演	3
「エビデンスを重視した政策立案が目指すものは何か」	
大橋 弘 (東京大学公共政策大学院副院長、 東京大学大学院経済学研究科教授)	
パネルディスカッション	17
「データの利活用による検査・監査・評価の改善」	
<パネリスト>	
砂山 裕 (総務省行政評価局 行政相談企画課長)	
野上 智行 (国立大学法人等監事協議会会長、 国立大学法人広島大学監事)	
山下 二郎 (大阪市行政委員会 事務局長)	
結城 秀彦 (日本公認会計士協会 常務理事 (監査・保証及びIT担当))	
篠原 栄作 (会計検査院 事務総長官房 総括審議官)	
<司会>	
川邊 桂太 (会計検査院 事務総長官房 能力開発官付 公会計監査連携室長)	
<総合進行>	
白川 哲也 (会計検査院 事務総長官房 能力開発官)	
質疑応答(紙上回答)	50

【総合進行】 大変長らくお待たせいたしました。ただ今より、第 31 回公会計監査機関意見交換会議を開催いたします。初めに、主催者を代表いたしまして、森田祐司会計検査院長職務代行検査官より御挨拶を申し上げます。

主 催 者 挨 拶

会計検査院長職務代行検査官 森田 祐 司

【森田院長職務代行検査官】 会計検査院長職務代行検査官の森田でございます。主催者を代表いたしまして、一言御挨拶申し上げます。

本日は処暑ということで、かつての酷暑も一段落かなと思っておりましたが、まだまだ暑い中、あるいは午前中からの雨模様にもかかわらず、また皆様大変御多用中のところ、大勢の皆様にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

会計検査院としては、公会計の検査・監査・評価に様々な立場から関与している各機関が、相互に情報を交換し、連携を図ることは、検査・監査・評価を効果的かつ効率的に行っていく上で極めて重要であると考えて、この会議を開催しているところでございます。

この意見交換会議は、昭和 63 年以来、今年で 31 回目を迎えました。このように長きにわたり継続して開催することができておりますのも、ひとえに関係者の皆様方の御協力と御理解によるものと厚く感謝申し上げます。

さて、昨年の本会議では、検査・監査・評価における IT 関連の取組とその可能性について御議論いただきました。本年は、ビッグデータの利活用を始めとするデータ利活用への関心のさらなる高まりや、EBPM といった統計等のデータを基に政策の企画立案過程を変革する取組が開始されたことを踏まえまして、更に IT 分野について深掘りするため、「データの利活用による検査・監査・評価の改善」をテーマとさせていただきます。



本日は、まず基調講演として、東京大学の橋先生から、「エビデンスを重視した政策立案が目指すものは何か」と題しまして、EBPMの現状や課題といったお話を伺えるものとお聞きしており、私自身も大変楽しみにしております。

その後、関係機関の皆様をパネリストとして、検査・監査・評価の様々な場面でのデータの利活用やEBPMの取組について、会場の皆様方の御質問、御意見も伺いながら、御議論いただきたいと存じます。

特に、パネリストの皆様は、様々な御経験をお持ちであり、最先端の事例や御知見、あるいは御苦労や課題を皆様と共有いただけるものと期待しております。

今回の会議を機会に、お集まりの皆様が、一層、交流と連携を深めていただき、公会計監査のさらなる発展に寄与することができましたら、主催者といたしましても誠に嬉しい限りでございます。

本日は限られた時間ではございますが、この意見交換会議が充実したものとなりますよう、御出席の皆様方の御協力をお願い申し上げまして、御挨拶に代えさせていただきます。ありがとうございました。

【総合進行】 申し遅れましたが、私は本日会議の進行を務めさせていただきます、会計検査院能力開発官の白川でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

ここで、本日のプログラムを御案内いたします。この後、まず東京大学公共政策大学院副院長の橋先生による基調講演がございます。その後、引き続きパネルディスカッションに入ります。途中、14時55分頃より20分程度の休憩を挟みますが、これらを合わせました本会議の所要時間は3時間となっております。全プログラムの終了は16時を予定しております。

基 調 講 演

「エビデンスを重視した政策立案が目指すものは何か」

東京大学公共政策大学院副院長

東京大学大学院経済学研究科教授

大 橋 弘

【総合進行】 それでは、大橋弘先生による基調講演に移ります。

大橋先生は、平成 12 年にノースウェスタン大学で経済学博士を取得され、ブリティッシュ・コロンビア大学経営・商学部助教授、東京大学大学院経済学研究科助教授、准教授を務められ、現在、東京大学公共政策大学院副院長、東京大学大学院経済学研究科教授でいらっしゃいます。

これまで、EBPM 推進委員会有識者委員を務められるなど、幅広く御活躍されております。

本日は、「エビデンスを重視した政策立案が目指すものは何か」というテーマで御講演いただきます。それでは、大橋先生、よろしくお願い申し上げます。

【大橋先生】 ただいま御紹介いただきました大橋と申します。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

冒頭の御挨拶で院長職務代行の森田検査官からお話がありましたが、本日は、EBPM ということで、タイトルがエビデンスを重視した政策立案、すなわち、EBPM が目指すものは何かということでお話をさせていただこうと思っております。

EBPM というのは、4 文字のローマ字で一般の人には非常に分かりづらいと思うのですが、最初にその背景のお話をさせていただいて、その後に、エビデンスを重視した政策立案とは一体何を指そうとしているのかというお話に入らせていただこうと思います。

そもそも経緯として、EBPM という言葉自体は、2011 年ぐらいから公式な文書には



少しずつ顔を出していたと思うのですが、直接のきっかけは、経済財政諮問会議で麻生大臣が GDP 統計について若干の疑義を挟まれたところから始まっており、そのような意味でいうと、議論は統計から始まっていると思います。その後、山本元行政改革担当大臣から、就任のときに EBPM をやるんだということでお話があり、統計改革がスタートしたということになります。最後、統計改革推進会議の取りまとめの中でどのような位置付けがされたかについてお話しします。GDP を含む経済統計を改善していこうという 1 つの取組は当然やっていくわけですが、なぜ統計を改善するのかというと、それは統計を何らかのために使うからです。統計のユーザーは、民間企業だったり、学者だったり、いろいろな方がいると思いますが、最大のユーザーは政府です。政府は、政策立案のために統計を使い、統計というエビデンスに基づいて政策を立案するということで、統計に基づく政策立案はこれまでできていたのか、そもそも統計の精度、あるいは整備が不完全であるとすれば、もしかすると政策立案はこれまできちんとしたエビデンスに基づいていなかったのではないかと、この際、きちんとエビデンスに基づく政策立案を併せて取り組むべきではないかと、それによって、統計改革がきちんとした形で進むことになるし、統計改革の出口としても押さえられることになる。よって、統計改革と EBPM の 2 つを車の両輪として、同時に推進していこうというのが、2017 年 5 月に取りまとめられた内容になります。そのときの基本方針が今に至るまでずっと守られていると私は理解しております。最終取りまとめの後、GDP 統計から始まり、毎勤の問題、あるいは賃金構造基本調査の統計などいろいろな形で統計の不備が見つかり、その不備を点検したと思いきや、その後点検漏れがあったということで、至る所で問題が出てきてしまい、本当は車の両輪のはずが、両輪の片輪のほうがほぼ脱輪しかけたというのが現状ではないかと思えます。そして、こちらの補修に随分時間をかけてしまい、本来統計を整備することが目的ではなく、政策の立案をするから、統計の整備が必要だという話なのですが、どちらかというところ、その目的にまで至っていないところで、EBPM の議論が十分なされているかどうかというおそれが若干あるというのが現在足元だと思います。ある意味、統計改革のほうがこうした残念な事件を通じて整備されてきており、ようやくこれから EBPM の話へ移ってきている素地ができたというのが今足元の位置付けだと思っております。この 8 月に統計改革推進会議が再び開催されて、そこにてこれまでの EBPM の取組がまとめられています。EBPM の実践というのは、各省で実践、総務省で実証的な共同研究、あるいは

は行政レビューの中で **EBPM** を実際に使ってみた試みが、ホームページで公開され、皆さんの目にも触れるようになり、**EBPM** という言葉が、統計改革推進会議の最終取りまとめ以降2年経って少しずつ広がってきた感じがしております。

このような内容を踏まえて、本日は3点お話をさせていただきたいと思っております。1点目は、2年余り統計の不備の不祥事があったわけですから、なかなか十分な取組ができているかどうかということはあるものの、これまでの取組の中で私自身が感じた気づきを少しお話しさせていただければと思います。2点目に、そのような気づきを踏まえて、**EBPM** のさらなる定着に向けてどのような取組が求められるのかについてお話しさせていただいて、3点目で、今日の趣旨だと思いますが、公会計において検査・監査・評価に対して **EBPM** が仮に何らかの貢献ができるのであればどのような貢献ができるのかについてお話をさせていただければと思っております。

まず、取組からお話をさせていただきます。これは大きいものから小さいものまで種々雑多あるのですが、大きく3つに分けるとすると次のようなものがあると思います。1つ目は、政策立案と統計等データとの関係です。これは車の両輪だと申し上げましたが、この2つの関係は実際にそうなっているのかということについての気づきです。2つ目は、各府省が取り組む政策分野というのは、実はいろいろ違うわけで、例えば、経済官庁がやっているクリエイティブな経済政策がある一方で、どちらかという規制的な政策もあるわけです。それらを十把一絡に **EBPM** として同じ手法で当てはめることができるのかということは当然考えなければいけない部分であって、そのような本質的な差をどのようにして踏まえていくかということです。3つ目は、実は **EBPM** という言葉を借りて、統計分析の話が随分表に出てきていると思うのです。皆さんお聞きになったか分かりませんが、**RCT**、あるいは **RDD** 等、英語の用語が結構飛び交っていて、それが **EBPM** だと主張される方もいらっしゃるわけですが、政策立案といわゆる学術研究との間の関係について幾つか気づきがあるのだと思います。今日は、この3つに触れさせていただこうと思うのですが、お時間の関係で、1を中心に論じ、2、3について少し言及させていただくという形をとらせていただければと思います。

政策立案と統計等データとの関係ですが、冒頭でお話ししたように、**EBPM** の誕生の経緯を考えると、統計等データ、統計というのは必須のように思われるかもしれませんが。統計改革推進会議の中で **EBPM** が位置付けられており、最初に当然統計が

あって、その上で **EBPM** があるというように見えるということだと思います。実際に統計等データが整備されるということは、**EBPM** にとって少なくともマイナスにはならないだろうと思います。他方で、統計が整備されれば、**EBPM** が実施されたことになるのかというと、先ほど申し上げたように、そのようなことはありません。統計は統計で整備されても、それを使わないとしょうがないわけで、当然それをどう使うのかそれなりの工夫が必要です。統計を強調し過ぎると、政策立案のために都合のよいエビデンスだけを集めてきて **Policy Based Evidence Making** みたいな珍妙なことが起こりかねないのです。重要なのは、そもそもデータありきではないということだと思います。何のためにデータを整備する必要があるのか、そのあたりを明確にしないと、使えないデータばかり集めてもしょうがないのです。そのような意味でいうと、何の目的にという話がない限りお話にならなくて、それは政策立案のためだというのであれば、政策立案で何をしたいのか、どのように使いたいのかということが明確にならないと、データの整備の話は完結しないということです。では、データを根拠にして何がやりたいのかということですが、それは政策の効果を明らかにすることで、より良い政策立案につなげたいというのが目標だと思うのです。これは先ほど申し上げた経済政策や規制政策に共通して当てはまることで、より良いものを作りたいという思いで我々はやっているのだということです。では、より良い政策立案につなげるためにはどうしたらよいのかということが問題になるわけです。1つの入り口として重要なのは、ロジックモデルを踏まえてデータの意義を考えることが有効なのではないかと考えています。

では、ロジックモデルとは何かということです。施策—ここでは事務事業も含めてこの用語を使ってしまいますが—には目的があるはずですが、その施策の目的を達成するに至るまでの効果の発露の経緯というのがどのようなメカニズムで達成されるのかということ、難しい言葉を使えば、一種の因果関係ともいうのでしょうか、その点を論理的に説明してくださいというのが1つあると思います。

まず、規制をするにせよ、あるいは経済施策を打つにせよ、最初に何らかの問題意識というのは当然あると思います。そのような問題意識と現状の認識の中から、何がやりたいのかという課題あるいは目的が設定されるべきで、では、その目的を達成するために何をするのか。これは、行革事務局を中心にインプット、アクティビティ、アウトプットというような箱を作っていました。この定義について、私はあま

り重要ではないと思っておりますが、いずれにしても目的があって、その目的が達成されるためのツールがあって、そのツールを通じてアウトカムとインパクトがどの程度生まれると政策担当者であるあなたは考えますかということはこの図の中でまず表現するということが、何のための目的で、どんな効果をもたらしたいがために何をやりたいのかということ論理的に見せる1つの方法ではないかと思えます。このような枠組みを作る理由は、これを作るのが目的ではなく、最後、施策をワンラウンド終えたときに、最初に目的としていたものが達成されたかどうか、達成されなかったのであれば、最初のインプットなり、アクティビティと書いてある施策のどこが問題だったのか、問題だったとすれば、次のラウンドのときにそこを変えればよいのです。こうした考え方を取り入れている政策担当部署は多くはないのではないかと思います。とりあえず前任者が過去にやってきたので同じ施策をやっているという部署は結構多いと思うのですが、それは若手の人たちからするとあまりモチベーションが湧かないのではないのでしょうか。なぜそのような施策をやっているのかということ根っこから考えた上で、本当にやっている意味があるのか、意味があるとするならば、今やることが本当に所期の目的である効果を達成しているのか、所期の目的である効果が達成できていないのであれば、前任者がやったことをどのように変えていけばよいのだろうかということ考えるきっかけを実はロジックモデルが与えているということだと思っております。後ほどもう少し詳しくお話はさせていただこうと思いますが、大きくはこのような役割をロジックモデルは持っているのだと思えます。

それぞれのインプットなり、裏付けとなる予算をどのような施策で支えるのかというアクティビティがあり、そのアクティビティが生み出すアウトプットなり、アウトカムがあるのだと思えます。それぞれの関係において、少なくとも論理的な結びつけができているかをチェックすると同時に、問題意識として持っていた、これを使えばこの問題が解決するはずだという仮説と、その仮説が本当に達成されたのかという検証を通じて、最初のラウンドで行ったものをどうやって次のラウンドで変えていったらよいのかというところで、実は統計の話というのは、仮説と妥当性の検証の部分にすぎないと思えます。実際に大きなフレームとしては、政策立案のプロセスとして、そもそも目的として達成したいものがあるはずで、それを明確にし、その効果は本当に発揮されているのかということきちんとしていかなければならないところをロジックモデルでPDCAを回していくのが目的ではないかと私は思っています。

少し複雑にし過ぎたかもしれないので、ロジックモデルを取り組むに当たっての必要な観点を3つに分けてお話しします。観点の1つ目として、課題設定があります。課題設定するためには現状の認識がないといけないので、現状認識と課題設定というのは当然あって、それを踏まえた上で、その課題を解決するためにこういうことをやってみようというツールがあるのだと思います。観点の2つ目として、目標があって、その目標に遡ってどのような政策オプションがあるのかを考えてみると、1つだけではないと思うのです。恐らく幾つか政策オプションがあって、その幾つかのオプションが、法令や予算などで縛られてしまうと議論する方も結構いるのですが、そのあたりは縛られずに考えてみましょう。その上で観点の3つ目として、最後に考えついたもののロジックがきちんと積み重なっているかを見ていくことになります。これは、必要に応じて、実はロジックが詰まっていなかったということでCからBに戻るかもしれないし、あるいは政策の立案を考える時点で実は目標が間違っていたということで、そもそもの目標設定に戻るかもしれないし、必要に応じて視点A・B・Cというのは行きつ戻りつするのだと思いますが、そのような中で政策立案のプロセスは精緻化されます。3つの観点を行き戻りする中で、統計も使われる場面が出てきます。このように考えてみると、EBPMと統計との関係は一体何かということですが、統計というのは、過去のデータの羅列なのです。過去のことというのは死んだものなのですが、他方で基本的に死んだものを扱うのがアカデミックなわけですが、翻って、現実には生きており、施策というのは生きているものについて将来に向けて行うわけですから、どちらかという生き物を扱っているわけです。生き物を扱う世界には、アカデミックな統計分析のツールを使うという観点も重要かもしれませんが、それ以上に技能(アート)にすごく近い世界というのが存在するのだらうと思います。政策立案の経験が生きるというのは、まさにこのような場だと思います。基本的に学問は真理を追求するわけですが、やや極論でいえば、現実経済や現実社会に「真理」はないのです。ある意味、正しいものというのは、今あるもの、現実が正しいわけで、それというのは移り動いていくことだと思います。それに依って正しい施策というのはその時々で変わっていくということだと思います。よって、EBPMの担当者は、その時その時の生の情報、多種多様な情報を受け取りながら、様々なステークホルダーと情報交換をしつつ、コミュニケーションの仲介をしながら政策を立案していくというのが非常に大きな役割です。そのような中で、合理的な政策立案を、先ほど申し上げたロジックモ

デルを使いながら検証していく。あるいは仮説というのは最初の問題意識と目的が合っているかという話ですが、問題意識と目的との間を結びつけて、それを検証するためにデータが使える場面があり、他方で、それは定量的なデータである必要はなく、定性的なものも存在すると思います。そのような意味でいうと、政策立案の中で統計が占める部分というのは大きいかもしれませんが、全てではないと思います。

実際にロジットモデルを使って事例を考えてみようということを行革事務局と一緒にやったことがあります。やったのは、時差B i Zです。これは、東京都の職員がやる話だと思いますが、交通機関を使うときに時差通勤をしようというのが大きな話だと思います。例えばこの時差B i Zを取り上げたときに、これはロジットモデルを使ってどのように考えられるのだろうかということを行革事務局と一緒にやりました。よって、クレジット行革事務局、◎と書いてあるのはまさにそういうことで、以降の文章は全部私が書いているのですが、アイデアは彼らにクレジットをあげたいなと私は強く思っております。観点として、先ほど申し上げたように、現状認識なり、問題の設定は正しく捉えられているかということを考えてみたいのです。まず時差B i Zは何のためにやっているのかという観点から考えるわけですが、これは時差B i Zのためにやっているわけではないのです。時差B i Zは何かを達成するためにやっているのです。よって、政策立案を考えるときに、時差B i Zありきで考えるというのはおかしいわけで、時差B i Zは1つのツールにすぎないのです。そうすると、最初に入り口から考え方がちょっと広がると思います。時差B i Z担当になると、時差B i Zしか見えないわけですが、当然時差B i Zには大目標があって、大目標を達成するためのワンオブゼムなので、そのワンオブゼムを使うことが本当に合理的なのかという頭をまず持つことというのは、職員の訓練上も、意識のモチベーションを高める上でも重要だと思います。実際に「時差B i Zの」と言ってしまうと、これはもう時差B i Zを前提としてしまうので、ここから問題意識が広がることはあり得ないということになります。そもそも時差B i Zは何のためにやっているのかということをもっと明確にする必要があるでしょう。例えば1つは生産性が低いから、その生産性を高めるためにやるのだという問題意識を持つかもしれませんが、あるいは長時間労働が問題だから、時差B i Zを入れているというような問題意識かもしれませんが、そもそも大目標として何を達成したいのかということをも、まず時差B i Zの枠を超えて考えるというのがロジットモデルを考える上ではとても重要なことだと思います。なぜその

ようなことを考えることが重要かという、「時差B i Zの」と始まってしまうと、時差B i Zを変えることはできなくなってしまうからです。時差B i Zは制度として永遠に残ることを前提に政策立案をしてしまうのです。時差B i Zも例えば社会全体の生産性を高めるのだと見たときに、場合によっては、時差B i Zよりもっと良い効率的な方法が他にあるかもしれません。混雑を問題にするのであれば、混雑を解消するために時差B i Zが本当によいのでしょうかという話になるかもしれませんし、混雑が生産性の低下にどれだけ結びついているのでしょうかというところも当然裏付けをとる必要があると思います。結果として、実はテレワークをやったほうがよいのではないかという話になるかもしれません。いずれにしても何を目的にして、なぜ時差B i Zをやっているのかということを経済モデルに依拠して考えていくという中で施策の幾つかのオプションを作る。そして、そのオプションの中でなぜ時差B i Zを選んでいるのかということの立ち位置を考えてみる必要があります。次のラウンドのときに、もしかすると、結果として生産性の向上にそれほど資していないということであれば、時差B i Zをやめて、別のことをする。何が目標なのかという観点から施策を捉え直すことは非常に重要だと思います。次に、施策のオプションを洗い出そうという、観点Bに移ります。もう既に観点Aで若干申し上げてしまったので重複してしまうところがあり恐縮ですが、時差B i Zというのはあくまでツールで、目標で最適なリソースを使って施策を打っているのかという観点からすると、ツールから入るのは間違いだと思います。どうしてもツールから入ると、牽強附会になりがちだということです。そのツールを生かすために無理してロジックをこじつける必要が出てきます。風が吹けば桶屋が儲かるというのはまさにそうですが、最後、目標としては桶屋が儲かるということなので、別に風がある必要はないわけです。では、風を含めて他の手段がどうかということを経済ブレーンストーミングするというのは非常に意味があると思うのです。そのような中で、先ほどテレワーク、あるいは混雑が問題であれば、もしかすると車両や鉄道をどうにかするという話もあるのかもしれません。幾つか政策的なオプションがあり得る中で、どれをとるのが最適なのかということを経済1回白地で考えてみようということを経済EBPMは推奨しているのだと思います。例えば若い人がいろいろ持ってきたときに、「予算がないのだから、できるわけないだろう」、あるいは「政治家Aが言っているのだから、これにするしかないだろう」などと言いがちですが、それでは若い人のやる気もそぐと思いますし、政策立案能力を高めるこ

とにはならないと思います。もう少しきちんと考える訓練を若い人たちに与えてあげることがすごく重要だと思うし、そのようなプロフェッションを育てようというのが実は EBPM の大きな運動の目標だと私は捉えております。政策立案にもっと魅力を持ってもらうことで、このような分野に若い人に入ってきてもらいたいのです。結論を先に言ってしまっていますが、そのような中で、やはりこのようなことを考えていくことが重要だと思います。そうすることで、実はその施策の有効性、時差 B i Z の有効性とは何か、費用がどれだけかかるのか、そもそも時差 B i Z というのは強制するわけではなく、自発的に入ってもらうもので、本当に皆さんに取り組んでもらえるのですかという、ある意味施策を打つ側とは別の判断も当然誘因としてどう与えるかということも考えなければならないわけです。そのようなステークホルダーの意思決定もより明確に施策の判断要素に入れ込むことができるのではないかと思います。選択した政策が有効でなければ、次のラウンドでもう少し手直しをする、場合によっては抜本的に見直す、そのようなきっかけも与えてくれるのではないかと思います。そして、一通り、問題意識とそれを達成するツールを並べてみて、そのツールがきちんと目標につながっているということが確認されたのであれば、次にやることというのは、それぞれの問題意識、ツール、目標というもののロジックを深掘りしていくことです。当たりをつけた政策が本当に有効だろうか、あるいはもし有効でないとすれば、どこに問題があるのかということの判断のきっかけを与えてくれるのがロジットモデルだと思います。このロジットモデルは、先ほど御紹介した図ですが、行革事務局が指示をすると、インプットに予算額を入れて、アクティビティに施策を書いて、その1つの施策がどのようなアウトプットを生み出すかを書いて、そのアウトプットというのは例えば生産性を30%上げるなどこの空欄に一生懸命物事を埋め始めると思うのです。ただ、私はそのようなことをする意味はほとんどないのではないかと考えております。枠を埋めること自体には意味がない。それは結局、自己目的、正当化するための穴埋めにしかならないと思います。そのようなことをやりたいのではなく、とりあえずこのラベルは全部忘れてもらい、どのような施策のフローなのか、先ほど言ったような、ロジックを考えることが重要で、そのためには実は目的から考えるのが一番有効です。空欄を埋めるとき、最初インプットから埋め始めると思うのですが、物事を考えるときは後ろ向きに、目的から考えて、目的が達成されるために手段が何かというふうに考えるのです。そして、その手段が達成されるためにどれだけの予算

が必要かという話になるのです。だから、本当は後ろ向きに考えるのが正しくて、このインプット、アクティビティ、アウトプットというのも何を意味しているのかよく分からないので、全部欄は消してもらって、目的があって、政策の手段があって、政策の手段が効果を生み出すために幾つかのステップがあるのだと思います。ステップ1、2というような形で書いてもらって、そのためのロジックのフローをまず白地で書いてもらって、それを転記するということのほうが生産的な考え方ではないかと思います。そのような中で、風があって桶屋があるわけですが、風と桶屋との間に本当にきちんとしたロジックが詰まっているかどうかを見てもらう。ロジックだけ、定性的なものだけで、生産性を30%上げるかどうかということの裏をとるには、やはりある程度データを使う必要があります。例えば、時差B i Zに参加してくれる企業数がこのぐらいいないと生産性は30%上がらないとか、何かそのようなものがあるとすると、やはり数字と数字の間を、ステップと目標との間をつなぐための何らかのエビデンスが必要になってしまうのです。そのためのエビデンスとして統計等データを使うということではないかと思います。よって、ロジックモデルは何のために書いているかという、これは次のラウンドのために書いているのです。要するに、この施策のためにやっているというよりも、この施策が終わった後、次にどのようなところへ改善すればよいのかということ、施策の改善に結びつけるためにロジックモデルは書いていると思います。ある意味、政策立案は評価と一体ではないと、蓄積ができないと思います。毎回毎回スクラップアンドビルドをしていたのでは、ある意味、我々社会がどんどん良い方向に進む、あるいは知識が積み上がっていく中で、政策立案だけ知識が積み上がらないままずっと停滞しているのは、問題ではないでしょうか。そのような政策立案の知見はどのようにして積み上げたらよいのかということを考えてみると、1つのやり方として、このようなロジックモデルを練り上げていき、それを次の担当者に渡す中で、実は施策はより良いものになっていくのではないかと感じております。このように考えてみると、EBPM という用語ですが、エビデンスというのは、証拠といたり、客観的証拠といたりすると思いますが、エビデンスに基づく政策立案という、この言葉自体は誤解を与えるのではないかと、私は常々思っております。ある意味これは、エビデンスを自動販売機に入れてレバーをガチャッと引くと、政策立案がポコッと出てくるというような感じにも誤解を与えかねないのです。ですから、統計だけやっていたら政策立案は簡単にできるというような誤解を生みかねないのです。

実際そのように喧伝している書物が結構あります。先ほど申し上げたように、政策立案というのは、ロジックをきちんと積み上げていき、その中で必要な、ロジックとロジックの間をつなぐところだけにデータが必要なだけなのです。そのような意味でいうと、エビデンスを重視するぐらいがよいぐらいで、エピソードベースではよくないと言われますが、エビデンスに基づいて、それがないとできないという話では必ずしもないのかなと常々思っております。小括ですが、EBPM ってどうやって 100 点とったらよいですかというような話があるかもしれませんが、EBPM に恐らく 100 点はないと思います。ある意味、練り上げていき、その人にとって 100 点はあるかもしれませんが、別の人にとったら 80 点かもしれないのです。これは統計改革も同じだと思います。統計の精度も、これは 100%の精度というのではないと思います。ですから、統計改革も EBPM も実は 100 点満点は存在しない世界だと思います。先ほど EBPM はアートの世界、技能の世界だと申し上げましたが、これは実践の経験を積み重ねてより良いものになっていくということです。これは個人もそうですし、組織としてもそうだと思います。こうしたものをやっていくことで良いものができるという意味でいうと、どちらかという、統計学を頭で勉強するという話よりも体で覚えるところのほうが大きくて、私はプロフェッショナルな職だと考えております。つまり、これは政策立案のプロフェッションを作る仕事だと思います。政策立案のプロフェッショナルを育てるということ、そのような技能を身に付ける場として、中央官庁、自治体あるいはそれに準ずるいろいろなところがあり、職場を政策立案のプロフェッションを育てる場に変えていく必要があるのではないかと、そして、それを変える 1 つのきっかけが EBPM ではないかと強く思っております。ちなみに、私は産業組織が専門で、そもそも産業分野、経営などに近い人間ですが、経営でも同じツールが使えると思います。だから、経営戦略の話と政策立案の話はほぼほぼ同じだと感じております。逆に言うと、政策立案のレベルをもっと上げて経営戦略に近づけていくことや、そのような立案をする能力を高めていくということが求められているのではないかなという気がしております。EBPM は今後いろいろな形で、プロフェッショナルを是非育てていただきたいと思います。プロフェッションというのは、誰か他の人に認証を受けるという話ではなくて、神に対して告白するという話ですが、いわゆる自分自身がそのような意識を持つことが非常に重要な話だと思っております。

さはさりながら、実際に今、中央官庁でいうと、EBPM と似た制度が実はあります。

これはペーパーワークとしても結構大変だという話をしばしば耳にします。結局、このような EBPM の視点ということ自体は、別に政策評価や行政事業レビューというものと全く違う話ではないので、ある意味、EBPM の視点をこの中にどうやって入れ込んでいくかが求められているのではないかと感じております。ある種、省内の説明、あるいは予算査定のプロセスの中に EBPM をしっかり埋め込めるかどうかというところが重要だと思います。ちなみに、政策の最終判断者は政治なので、ある意味、EBPM をやったとしても、それがきちんと政策決定につながるかどうかというのは 100% 明らかではありません。それは経営でも同じだと思います。企画部門が作ったものが、最終的にそれが実現するかどうかというのはまた話が違ふと思うのと同様に、政策立案の EBPM というのはそのようなものだと思います。政治に上げるところの前の段階できちんと EBPM がなされて、ロジックが詰まっていて、それなりに第三者にも合理的に説明ができるというものをクオリティとして担保していくというのが、多分政策の民主的な議論を積み上げていくという意味で非常に重要なことだと私は考えます。省内の概算要求のプロセス、これは若干細かい話になってしまうかもしれませんが、こうした説明の中に EBPM の視点をうまく取り入れるようなことを制度的あるいは実務的にどのように担保していくのかということは今後是非考えていって欲しいし、考えていかなければいけないことだと思います。

統計等データについても若干書かせていただいたのですが、今日のお話は、EBPM と統計改革というのは違うものだというような観点でお話をさせていただいているので、あまり統計等データについてお話をすることはなかったのですが、さはさりながら、EBPM の中で必要なのにデータがありませんということはかなりの程度あり得るのかなと思っております。ある種、いろいろなデータがある中で、それを有機的に連携していくというのは重要で、行政的には、データを使い終わると、過去のものはいらないというような感じで破棄することはとても多いと思いますが、業務データを蓄積していくことの意味も、EBPM のサイクルを回すという意味では非常に意味があることだと思います。そのような意味でどのように使うのかということ各府省の研究所などで先端的な取組をしていただくというのも 1 つ有用なのではないかと思っております。いずれにしても、EBPM は始まったばかりで、よちよち歩きなのです。そのよちよち歩きの人にいきなり「20 歳の人はこちら振る舞うべきだ」と言ってもこれはあまり意味がある話ではなくて、成長過程に合わせた取り組みメニューを作っていく必要がある

のだと思います。そのようなことで考えてみると、組織内の人材育成と同様にこれは時間のかかる話だと思いますが、歩みは遅くとも、息長くやっけていかないとプロフェッションとしての確立はできないと思っておりますし、確立されることで、良い人材が政策立案の業界にもきちんと流れていくことがとても重要なことだと私は思っております。

先ほど申し上げたように、EBPMの方というのは、経済官庁と規制官庁では違うと思います。規制官庁でEBPMが使いづらいという話がよくよく聞かれます。条約、あるいは法律の要請で来ている場合、その背景にある問題意識は何か。法律で決められているからやるという話になると、得てして思考停止に陥ってしまうのです。何のための法律かということ問い直す作業をする必要があると思います。ゼロか1かの判断、例えばこの施策の目的は不正を100%防止することだと言ってしまうと、もはやその先はないのです。どちらかという、実際には100%に減らせるわけではないですし、リソースにも制約があるので、費用対効果を天秤にかけたときに、リスクをどの程度許容するか、あるいはそのような視点は実務上持たざるを得ないと思うのです。法律に別に楯突く必要はないのですが、実際の運用のところはやはり柔軟に構える必要があるので、そこにEBPMを使うことは可能だと思っております。

これは御参考ですが、公会計におけるデータ活用ということで、今後AIやいろいろな技術が入ってくると思いますが、基本的には現場の業務のやり方あるいは現場の思考を変えていかないと本質的に物事は変わらないと思います。EBPMというのも、政策立案の担当者の思考回路を変えないと、これは定着しないし、プロフェッションにもならないと思います。そのような観点で公会計におけるデータ活用も考えていかないといけないと思います。

最後に、私は経済学者ですが、なぜ経済学者がEBPMの話をしているのかということをおし上げて終わりにさせていただきたいと思っております。そもそもEBPMの経済学側面は、申し上げているように、統計の話をするのではなくて、どちらかという、政策の発現プロセスの背景にあるロジックを詰めていくというところに私はあると思っております。そもそもインプットとかアクティビティとかそのようなラベルは私はあまり重要だとは思っておらず、政策のフローをしっかりと書いて、その裏付けを論理的、あるいは定量的に押さえていくということが非常に重要だと考えております。

実はこのような考えに賛同してくれる現役の役人の方が何人かいて、一緒に本を書

いていて、年度内目途で東大出版から『EBPMの経済学』が出ます。買っていただく必要はないのですが、今日お話しした内容を、ただ、言葉だと全部散ってしまうので、きちんと書きとめておこうと思って書いたものでございます。

以上、EBPMでかなり私見が混ざっていたと思いますが、現在の取組の御紹介と、私自身がどのような思いでやっているのかということを僭越ながらお話しさせていただきました。御清聴いただきまして、ありがとうございました。

【総合進行】 大橋先生、どうもありがとうございました。

それでは、この後、パネルディスカッションを行いますので、準備が整いますまで、しばらくお待ちください。

パネルディスカッション

「データの利活用による検査・監査・評価の改善」

<パネリスト>

砂山 裕 (総務省行政評価局 行政相談企画課長)

野上 智行 (国立大学法人等監事協議会会長、
国立大学法人広島大学監事)

山下 二郎 (大阪市行政委員会 事務局長)

結城 秀彦 (日本公認会計士協会
常務理事 (監査・保証及び IT 担当))

篠原 栄作 (会計検査院 事務総長官房 総括審議官)

<司 会>

川邊 桂太 (会計検査院 事務総長官房 能力開発官付
公会計監査連携室長)



【総合進行】 これより、パネルディスカッションを開始いたします。パネルディスカッションの司会は、川邊桂太会計検査院公会計監査連携室長にお願いいたします。

【川邊連携室長】 ただいま御紹介いただきました会計検査院の川邊でございます。本日はあいにくの天気の中、また遠方より本会議にお越しいただき、改めまして感謝申し上げます。不慣れな司会ではございますが、最後までお付き合いのほどよろしくお願いいたします。それでは、ここからは着席して司会を進行させていただきます。

今回のパネルディスカッションは、「データの利活用による検査・監査・評価の改善」をテーマとして討議を行っていただくことになっております。

5名のパネリストの方々を御紹介させていただきます。私のお隣の方が、総務省行政評価局行政相談企画課長の砂山裕さんです。砂山さんは、政策評価に係る業務を担っておられまして、その立場から御出席いただいております。そして、そのお隣の方が、国立大学法人等監事協議会会長、国立大学法人広島大学監事の野上智行さんです。野上さんは、国立大学法人の監査を担っておられる立場から御出席いただいております。続いて、向かい側のテーブルでございますが、皆様から見て一番左側の方が、大阪市行政委員会事務局長の山下二郎さんです。山下さんは、地方公共団体の監査機関の立場から御出席いただいております。そのお隣の方が、日本公認会計士協会の監査・保証及びIT担当の常務理事でございます結城秀彦さんです。結城さんは、政府出資法人、地方公共団体等の会計監査人の立場から御出席いただいております。最後に、一番右手が、会計検査院総括審議官の篠原栄作さんです。篠原さんは、国等の会計検査機関の立場から出席しております。

早速ではございますが、パネリストの方々に11分を目途に、プレゼンテーションを行っていただきます。その後、休憩をとりますので、その間に、皆様に事前にお渡しした質問用紙に御質問を御記入いただきまして、後半ではそちらにもお答えしていきたいと思います。また、各パネリストの本日の発表、発言はそれぞれの組織における御経験等に基づくものと思われませんが、組織を離れた個人的な見解という位置付けでございますので、皆様にもそのように御理解いただきますようお願いいたします。

それでは、初めに砂山さんより御発表いただきます。砂山さん、よろしく願いたします。

[総務省における EBPM の取組]

【砂山行政相談企画課長】 総務省行政評価局の砂山でございます。先ほど大橋先生から EBPM に関する基本的な考え方について詳しいお話がございましたので、私のほうは、総務省における EBPM の取組ということで、大橋先生の基調講演を受けて、実例を御紹介できればと思っております。



初めに、EBPM に関する実証的共同研究ということで御紹介させていただきますが、エビデンスとは何なのかという明確な定義が実は政府の中でまだございません。政策手段と政策効果の因果関係に関する客観的・合理的根拠ぐらゐの意味合いで使われているということで、その方法論については諸説あるということでございます。

政府は今、一生懸命いろいろな取組をしておりますが、EBPM ということに関して大きく2つの要素が重要であると思っております。その1つがロジックモデルの作成ということで、先ほど大橋先生の御講演にもありましたとおりです。もう1つは、政策効果に関する因果関係の検証ということで、因果推論など様々な方法で検証していくことです。この2点に焦点が当たっております。

川邊連携室長の御紹介にもありましたとおり、総務省行政評価局は、政策評価制度を制度官庁という立場から EBPM を推進しております。これまで EBPM に関する有識者の方々にお集まりいただき、考え方の整理をさせていただきました。また、各府省と共同で実証的な共同研究をやっており、現在、実例を発信していくというフェーズに入っているということでございます。このいずれも大橋先生には御指導いただいております。

平成30年度の EBPM 実証的共同研究のテーマは、女性活躍推進施策、IoT サービス創出支援事業、競争政策広報、それから、訪日インバウンド施策の4つです。実証的共同研究の全体像ということで、その4つのテーマそれぞれについて、まず政策のロジックを整理してみました。ここで大事なことは、大橋先生の御講演にもありましたが、きれいなロジックモデルを作ること自体が目的ではなくて、政策効果の発現メカニズムを構造化・視覚化し、分析の目的・枠組み・重点ポイントを明確にすることが主眼であるということです。ですから、きれいなモデルを作ることよりも、

政策ロジックのどの部分に焦点を当てて分析するのかを見極めるということがまず大事となります。

スライドの5では、4つのテーマごとに、分析目的、分析手法、結果の活用を整理しております。とかく **EBPM** と言いますと、分析手法、例えば **RCT**、あるいは差の差分析といったツールに目が行きがちですが、そうした分析ツールから入らないことが大事です。分析の目的、つまり、政策をどのように改善したいのか、そのためにはどのような情報が必要かという分析の目的を最初に明らかにすることが大事です。その上で、分析の結果をどう活用していくのかということをセットで考えて、それにあわせて、どのような分析手法を使うのかを検討する。**RCT** のようなやり方がよいのか、場合によっては定性的な方法でも構わないと考えております。

具体的な例ということで、IoT（モノのインターネット）サービス創出支援事業について御紹介いたします。これは言わばモデル事業になっておりまして、モノのインターネットをうまく活用して、地域の課題を解決していこうという政策であります。最初にロジックを整理するわけですが、先ほどの大橋先生の御講演にもありましたが、とりあえずインプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムという形に整理してみました。この政策の特徴は、34の事業それぞれが独立した政策を形成しており、それぞれの政策ロジックがあるというタイプのものです。「入れ子構造」と表現しておりますが、このような構造をしているということ踏まえた上で、個別のモデル事業単位で行う分析と、全体を俯瞰して行う分析との2つの局面があると捉えました。さらに、一番のポイントは、アウトプットがアウトカムにきちんとつながっているかどうか、まさにそこがきちんと検証できてエビデンスが得られれば、ロジックが最終アウトカムまで流れていくという想定の下、その部分に焦点を当ててデータ分析をやっていくということにしております。

モデル事業の1つを御覧いただきますと、認知症対応型IoTサービスがございます。これはIoTのセンサーを使ってプロアクティブなケアをすることで、認知症の症状が改善されるかどうかポイントで、解決したい最終的な地域課題は介護者の負担の軽減です。スライドの8の赤い点線で囲った部分について、データに基づく介護を行った結果、認知症の発症が緩和あるいは減少するというエビデンスが得られれば、一連のロジックが最後までつながっていくであろうという見立てであります。実際にプロアクティブな介護を受ける方と受けない方をランダムに振り分けして、**BPSD**（認

知症行動・心理症状) が一定期間経過後に消えた割合を見ますと、IoT を使ったプロアクティブな介護を受けた方のほうが消失割合が大きかったということで、これは明確なエビデンスありということになります。

そして、スライドの 9 は、万歩計のような IoT 機器を使いまして、運動量を IoT で把握して、歩数が多くなるなど健康管理が向上するとそれだけポイントがたまるというインセンティブをつけて、そのようなサービスに参加した方の医療費の伸びを比べてみた事例です。ここでは、医療費の伸びが抑制されていれば効果ありということになります。こちらは高齢者を対象にしておりまして、サービスに参加しない方は 2 年間で医療費が 11.3 万円ぐらい伸びていくのですが、このサービスに参加すると 6.3 万円で済んだということで、その差 5 万円ほどの医療費が抑制されたということです。これもエビデンスありということで、この赤い点線のところにつながり、ロジックが最後までつながっていくという分析をしております。

スライドの 10 は、ビッグデータの活用についてです。これは訪日インバウンド施策ということで、地域の観光を広報することによって、外国人の旅行客が増えるかどうか、購買額が増えるかどうかということを検証するために、Wi-Fi のアクセスポイントのデータ、あるいはクレジットカードの購買データなどのビッグデータを使って、果たして広報を打つ前と打った後で違いが出たかどうかというのを検証しようと考えたのですが、当然ながら、このような民間のデータは政策のために集められたデータではありませんので、意外に使い勝手がよろしくないということがあります。難点としては、生のデータの入手が実は困難でありまして、ある程度大きくくり化されたデータしか入手ができない。そして、ビッグデータとは言うものの、エリアを細かく分けていくと実はデータが数件しかない、あるいは、統計的な分析には使えないということがあります。ですから、ビッグデータは何か魔法のつえのような言われ方をしておりますが、使われる前にはよくよく有用性なりを検証する必要がある、ビッグデータだからといってやみくもに飛びつかないことが大事だと思っております。

続きまして、スライドの 11 からは行政評価局調査における EBPM 的アプローチについて御紹介させていただきます。総務省行政評価局は、それ自体が調査機関でありまして、自前で分析をいろいろやっております。今回は EBPM 的なアプローチを行ったもの 2 件、「年金業務の運営に関する行政評価・監視」と「ワーク・ライフ・バランスの推進に関する政策評価」について御紹介させていただきます。

まず年金業務の運営に関する行政評価・監視です。これは平成30年に公表された報告書ですが、いろいろな分析や指摘をしている中の1つとして、「国民年金保険料の収納対策として口座振替の推進が有効なのではないか」という仮説を立てまして、これを検証するためのデータ分析を行っております。全国の45年金事務所からデータを集めまして、保険料の口座振替率と納付率の関係をプロットしたものがスライドの14の右側のグラフです。横軸が口座振替実施率、縦軸が納付率で、シンプルな回帰分析を行うとグラフのような形になります。これは何を意味しているかというと、口座振替実施率が1%高い事務所は、他の事務所と比べて納付率が0.84%ほど高いという相関関係があるということで、口座振替を進めると納付率が高くなりそうだという示唆であります。加えて、単なる机上のデータの分析だけではなくて、その45事務所について事例分析を行いました。1つ1つ足で稼ぐということでもあります。その結果、データ分析からの示唆を裏付けるような状況が見られましたので、最終的に「口座振替を推進すべし」という趣旨の勧告を出しているということでございます。

もう1つが、ワーク・ライフ・バランスの推進に関する政策評価です。これは平成25年の調査でありまして、ロジックモデルと統計分析と事例研究を一通りやってみたというものであります。その中で一つ事例を御紹介しますと、自己啓発を実施する労働者の割合を上昇させるための施策がありまして、これについてロジックモデルを作ってみて、キャリア・コンサルティングが有効かどうかというのを検証したものであります。そのデータ分析の結果がスライドの19の表です。御覧いただきますと、キャリア・コンサルティングを受けた経験があると自己啓発の実施に結びつきやすいという結果が得られました。このようにデータ分析をしながら、報告書をまとめたという事例であります。

最後にまとめでございます。今、政府全体でEBPMの取組が進んでおります。これからは実例、これを創出していくということが重要な局面になっております。総務省としては、引き続きそうした面での共同研究や行政評価局調査に取り組んでまいりたいと思っております。私からは以上です。

【川邊連携室長】 砂山さん、ありがとうございました。

続きまして、野上さんより御発表いただきます。よろしく願いいたします。

[国立大学法人における EBPM のプロセスに着目した監事監査 —国立大学法人広島大学監事の場合—]

【野上監事】 広島大学監事の野上でございます。私のほうからは、現在の国立大学法人等監事協議会会長という立場もできるだけ踏まえてお話をさせていただきたいと思います。国立大学法人等監事協議会は、86 の国立大学法人と 4 つの大学共同利用機関法人を合わせて 90 の法人にそれぞれ 2 名ずつ監事が任命されていることから、総勢 180 名からなる組織体でございます。その会長という立場も踏まえながら、EBPM のプロセスに注目した大学としての監事監査の状況についてお話をさせていただきます。砂山課長のお話の中で位置付ければ、リアルな現場での状況、現場での悩みと苦悩等のお話をさせていただくことになると思います。



大きく 3 つに分けてお話をさせていただきます。1 点目は、国立大学法人における監事の役割について、2 点目は、EBPM の視点から、国立大学法人監事として特に私が意識していることについて、3 点目は、監事として最も関心を持っている事項、これはまさに EBPM プロセスですが、それについてお話をさせていただこうと思っております。

国立大学法人の監事の役割を皆さんに簡単にお話をさせていただきます。国立大学法人の業務には、教育研究、病院があれば診療、社会貢献もあります。非常に多様な業務を担っておりますが、その業務を監査することが監事の役割ということになります。

スライドの 2 を御覧ください。国立大学法人法第 11 条 5 項で、監事は、いつでも、役員及び職員に対して事務及び事業の報告を求め、又は国立大学法人の業務及び財産の状況の調査をすることができますとしています。9 項を見ていただきますと、監査の結果に基づいて、必要があると認めるときは、学長又は文部科学大臣に意見を提出することができますとされ、さらに、報告義務が第 11 条の 2 に位置付けられておりまして、役員が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又はこの法律若しくは他の法令に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を学長に報告するとともに、文部科学大臣に報告しなければ

ならいと規定されております。このような法のもとに監事は業務を行っております。

スライドの3は、私が現在の国立大学法人のガバナンス構造を絵にしてみたものです。基本的には文部科学省等が作成している資料をベースにしておりますが、国立大学法人の現在のガバナンス構造はこのようになっていると理解しております。特に国立大学法人のガバナンスの評価については、国立大学法人評価委員会が責任を持ってやっておられます。そして、教育、研究等の評価については、大学改革支援・学位授与機構のもとで行われまして、その結果を国立大学法人評価委員会が尊重するという立場です。その結果を総務省あるいは文部科学省に報告するとともに公表するということになっております。この図を見ていただきますと、学長は、経営協議会、教育研究評議会、そして、役員会の長であります。理事長でもあり、学長でもあるということで、相当な権限を持っております。その意味で、学長のガバナンス力が強く問われている状況であります。このようなガバナンス構造で、監事というのは、学長と同じように文部科学大臣任命であります。監事は、役員会や経営協議会などの会議での意思決定プロセスが適切であるかどうか、業務執行状況は適切に行われているかということを見ており、必要がある場合には、資料の提出を求めたり、現場の視察を行ったりしています。

そこで、本日のテーマであります大学の監事として大学の **Evidence Based Policy Making** を監事業務の中でどう位置付けるかです。このテーマをいただいたとき、正直、非常に戸惑いました。戸惑いの中で自分なりに整理した答えは、現在の自らの監事としてのスタンスで **EBPM** を解釈してみよう、というものです。**EBPM** の成立の前提となる大学の **Institutional Research** 機能、これが健全に機能できる体制になっているかどうか、大学経営陣の意思決定における **EBPM** のプロセスが健全であるかどうかという視点で監事業務を遂行していることから、このスタンスでお話をさせていただきます。

私は、法人化前の4年間と、法人化後の4年間、合計8年間、神戸大学の学長を勤めました。法人化の最初の年、英国のウォーリック大学の改革を成し遂げられたシャトック氏 (Prof. Michael Shattock) を新たに発足する法人の理事としてお迎えしました。就任依頼にロンドンを訪問したとき、彼は、「国立大学が法人化したということは、マネジメントが不適切であれば、国の支援には限界があり、破綻することもある。それが法人化したことの意味だ。」と私に強く自覚するよう求めました。

シャトック氏は、着任後、本日のテーマである **EBPM** が大学経営の基本であるということを法人化した大学の新任学長である私に言い聞かせました。まずは神戸大学の農学部を取り上げてやってみよう、と言うことで、農学部の社会的意義の証左となるエビデンス、農学部受験者の過去 10 年間の動向、農学部を卒業した全ての学生の卒業後の展開の状況、農学部運営にかかるコストの明示を求めてきました。彼にとっては、このようなエビデンスは把握されていて当然ということで、その証左を私に求めてきたのです。しかしながら、法人化前の神戸大学は、学生当たり積算公費、教員当たりの積算公費、要するに、学生数、教員数に応じて積算された国からの一定の大きさの資金を年度内にきちんと使いこなすというのがミッションでありましたから、およそシャトック理事が求めるようなエビデンスをすぐさま示すことはできませんでした。シャトック氏は、「これでは理事としての責務を果たせない」という理由で、辞任を申し出てきました。国立大学は法人化して初めて、本日のテーマである **EBPM** に意を注ぐことになったと言って過言ではありません。この状況は、神戸大学だけではなかったと思います。

スライドの 5 を見ていただけますでしょうか。法人化した国立大学には監査室が設けてあります。監査室は学長のもとに設置されているもので、学長の指示又は承認を得た事項の監査を行います。このことから、監事としての監査業務の一部として、この監査室の監査業務執行の状況を丁寧に見ることにしております。監査室による監査の一連の手順が内部構成員の理解あるいは協働のもとで適切に緊張感を持って運用されているかを特に注視しております。監査室によって改善事項等が指摘された場合、その指摘事項を大学執行部や関係部門が真摯に受け止めて、改善点を明示してアクションできているかをみています。

スライドの 6 を見ていただきましょう。国立大学は法人化以降、文部科学省の支援を得ながらですが、それぞれ独立して経営できる体力と組織を構築することを目指して努力を重ねてきました。今も、国家財政の基本的構造がもたらす課題を乗り越え、大学を取り巻く競争的な国際環境を勝ち抜き、各界からの国立大学への期待に十分応えることのできる経営体になるべく、懸命な努力を積み重ねています。国立大学への期待は、内閣府にある総合科学技術・イノベーション会議、経済財政諮問会議からの提言、内閣官房にある各種の官房本部の政策に現れています。これらの提言に基づく各種の国立大学法人への要請が、文部科学省経由だけでなく、結構ダイレクトに、強

く大学に影響するようになってきています。

また、図に示しておりますように、各種のファンディング機構がございますが、大学は、これらの機構の新たな取組にセンシティブであることが求められています。また、直近では高等教育の無償化に向けた政策の下に文部科学省によって国の奨学金を提供するにふさわしい大学であるかどうか、教育体制の整備状況に関する確認作業が行われています。監事としては、こういった高等教育に対する国民の期待に応えようとする国の政策に対して大学は適切な行動をとれる体制にあるか、また、迅速な活動を展開できているかも見ていく必要があると考えております。

今、EBPM プロセスで特に注視しているのは、スライドの9に示すように、大学の構成員の理解と協働を導く手順が健全であるかということです。広島大学が今挑戦しているのは、1人の教員・研究者の「教育へのコミット状況」、「研究の成果」、「社会貢献の状況」を、また医療系においては「診療へのコミット状況」について、あるいは、「学内マネジメントへのコミット状況」を数値化して、大学としての戦略的人員配置、目標管理をやろうということで大胆に進んでおります。これが実際に機能するためには、構成員のきちんとした十分な理解が必要であることと、それを可能にする意思決定のプロセスが適切であることが求められますが、この点を特に注視しているところです。

最後に、特に私が監事として監査をする最大の関心事項は、スライドの10に図示しておりますが、内部でのコミュニケーションの状況、そして、意思決定のプロセスです。それが内部だけではなく、中央政府とのコネクションの状況、海外大学や国際的な研究機関とのコネクションの状況、そして、地域とのコネクションの状況、そして、ここでの大学執行部のディシジョンメイキングが、EBPM プロセスに意を注いだものになっているかどうかです。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

【川邊連携室長】 野上さん、ありがとうございました。

続きまして、山下さんより御発表いただきます。よろしく願いいたします。

[データの利活用による検査・監査・評価の改善～大阪市行政委員会事務局の取組み～]

【山下事務局長】 大阪市行政委員会事務局長の山下でございます。私のほうからは、監査におけるデータの利活用について、大阪市の取組の現状と今後の展望について御説明させていただきます。

まず大阪市と市の監査体制についての御紹介です。大阪市は、人口約 270 万人、予算規模は、一般会計と特別会計合計で 3 兆 6,000 億円、職員数は 3 万 5,000 人となっております。監査体制ですが、監査委員が識見 2 名、議選 2 名の計 4 名、監査事務局は 31 名となっております。事務局体制の特徴といたしましては、内部統制監査担当、ICT 監査担当を設置していること、また、監査分野の資格保有者 5 名を任期付職員として採用していることなどがございます。



スライドの 4 の図は、大阪市における監査組織の位置付けを表したものです。監査事務局は、選挙管理委員会、人事委員会の事務局も務める行政委員会事務局内に監査部として設置されております。

それでは、本日のテーマであります監査におけるデータの利活用という点について、大阪市の取組を説明してまいります。スライドの 5 は、地方自治法 199 条に定める財務監査、行政監査、財政的援助団体等監査についての監査プロセスです。年度監査計画、個別監査計画、実地監査、監査報告、フォローアップという一般的なプロセスですが、データの利活用という点では、年度計画におけるリスク評価、個別監査計画における予備調査、実地監査における実査においてデータを活用しております。

次に、各段階でどのようにデータを利活用しているかについて御説明いたします。スライドの 6 は、監査の各段階におけるデータの利活用の概要を示したものでございます。まず年度計画段階では、リスク評価に基づき、監査対象として年間 25 から 30 程度の事務事業を選定いたしますが、このリスク評価の際、予算・決算データや、リスクの顕在化に係るデータなどを用いて分析し、いわゆるヒートマップを作成いたします。使用しているソフトウェアは、エクセルの表計算機能でございます。次に、個別監査の計画段階では、監査対象の事務事業を分析し、内在するリスクを把握いたします。その際、当該事務事業に係る財務会計データや各種統計データをエクセルのグ

グラフ機能等を用いてトレンド分析などを行います。実地監査段階においては、主に異常値を検出する目的で監査対象事務事業の会計データや被監査部門からの提供データをエクセルのピボットテーブルや様々な関数機能を用いて相関分析等を実施しております。

以上御説明した各段階におけるデータの活用につきまして、その具体例を御説明してまいります。まず年度計画段階ですが、各事務事業に関して固有リスクの評価を行い、スライドの7の右側のようなヒートマップを作成いたします。その際、縦軸の影響度については、事業規模を反映する予算や決算データを用いて判定いたします。また、横軸の発生可能性、つまり、頻度につきましては、各事業に係るリスク顕在化の統計データなどを用いて判定をしております。

次に、個別監査の計画段階では、監査対象事務事業に係る財務会計データや各種統計データをエクセルのグラフ機能等を用いてトレンド分析などを行い、事業の傾向や特徴を理解して、内在するリスクを把握いたします。具体例を2つ掲載しておりますが、まずスライドの8の左のグラフは、大阪市各区における地域活動支援事業についての監査において、過去数年分の決算データを用いて、各区の支援組織への委託費の推移をエクセルのグラフ機能を用いて可視化したものでございます。また、右の図は、大阪市各区における人事マネジメントについての監査において、各区の人口と区役所の職員数との関係を相関図で表したものです。個別監査計画段階では、このように各種データを収集・分析することにより、内在するリスクとその大きさを判断し、監査対象を絞り込んでまいります。

続いて、スライドの9は、実地監査におけるデータ利活用の具体例です。これは土地賃貸事業の監査において、約3,000件の土地賃貸契約データを分析して、異常値を検出したものです。左の図は、縦軸に貸付期間、横軸に契約番号で全契約データをグラフに表したものでございます。当市では、土地の貸付期間は構築する建物により30年または20年を上限と定めているため、本グラフからその上限を超える異常値が把握できます。また、右の図は、縦軸に賃料、横軸に土地面積として全契約データを相関図に表したものです。この分析からは、面積が少ないにもかかわらず賃料が高いもの、逆に面積が大きいにもかかわらず賃料が低いものが把握でき、詳細実査の対象を効率的に絞り込むことができました。本件は、サンプルベースではなく全件を監査対象として監査の精度を向上させ、同時に監査にかかる時間数も少なく抑えることがで

きた事例です。このようにデータを利活用することで、有効かつ効率的な監査を実施することができると言えます。

次に、監査におけるデータの利活用についての今後の展望についてお話をいたします。私は自治体職員になる前、米国に本社を置く多国籍金融機関で長く勤務してまいりましたが、私が監査に携わるようになった約 20 年前には、海外では CAAT、コンピューター支援監査技法の利用が一般的に行われておりました。私が勤務していた企業では、近年国内の企業でよく使われるようになってきた監査ツールを既に導入しており、会計データを分析して異常値を検出することを始めておりました。

昔の CAAT は、データを一定の条件で抽出して別ファイルにダウンロードして、監査ツールで分析するというものでしたが、最近では大容量のデータをそのまま高速に、かつ複雑な分析ができるデータ分析ツールに進化しております。今後は更に進んで、監査の領域でも AI あるいは RPA と言われる新技術の利用が進み、監査の自動化や継続的監査、ビッグデータを用いた高度なデータ分析が期待されております。

スライドの 11 は、内部監査分野の国際団体である IIA、内部監査人協会が実施した、内部監査におけるテクノロジーの利用状況についての実態調査からその結果を一部抜粋したものでございます。この調査は 2015 年に世界規模で民間、パブリックを問わずに行われたものです。左の図は、各種テクノロジーツールの利用状況を 10 年前と比較したものです。図が示すように、電子調書ツール、フローチャート等の作成ツール、データマイニング・データ分析ツールの利用は着実に増加しています。一方、コンピューター支援監査技法の利用は減少しているという結果になっておりますが、これはこの 10 年で CAAT というツール自体が、大容量のデータを高速かつ複雑に分析できる機能に進化していることから、データマイニング・データ分析ツールの利用へと移行したものと分析をされています。また、右の図は、近年のデータマイニング・データ分析ツールの利用状況について、世界と日本とを比較したものです。海外では母集団全件のテスト、リスクのモニタリング、不正の検出などの分野に積極的に利用されていることがうかがわれますが、日本では海外と比較すると、この分野での利用はまだ進んでいないという結果になっております。

次に、スライドの 12 で監査においてデータを利活用するために必要とされるスキルについてお話をいたします。この図は、当市 ICT 戦略室が本年まとめた「EBPM の実現に向けた人材育成方針（素案）」の中で示した、データ活用に必要な 3 つの力を示

すものですが、これは監査に携わる人材についても同様と考えております。すなわち、ビジネス力、データサイエンス力、データエンジニアリング力の3つのスキルが必要でございます。しかし、この中で基本となるのはあくまでもビジネス力です。すなわち、業務をよく理解した上で、その課題を整理し、解決する力です。その上で、データサイエンス力、すなわち、情報科学系の知識、そして、その知識を意味ある形で活用できるデータエンジニアリング力を伸ばしていくということが重要と考えております。

最後に、当市における EBPM の推進についてのフレームワークをスライドの 13 で御参考までに掲載しておきました。EBPM の本格的な取組はこれからですが、限られた財源と職員で多くの事業要請に応えていかなければならないという当市の課題を、事業の選択と集中、そして、政策効果の最大化によって対応していくために EBPM を推進するという位置付けをしております。

私の発表は以上でございます。御清聴ありがとうございました。

【川邊連携室長】 山下さん、ありがとうございました。

続きまして、結城さんより御発表いただきます。よろしくお願いいたします。

[データの利活用による監査の高度化に向けて]

【結城常務理事】 日本公認会計士協会から参りました、結城と申します。これから、データの利活用に関する監査の高度化について少しお話ししたいと思います。

まず公認会計士監査の領域で電子データに対する、あるいは電子データを利活用した監査の高度化、これはどのような状況で進められてきたかというところを簡単にスライドの 1 にまとめておきました。サンプリングからデータの利活用が始まり、先ほど山下局長の御説明の中でもありました CAAT に展開し、最近では、継続的監査、データ・アナリティクス、AI の活用というように、電子データ、これを前提にした監査が進められてきております。

この中で理解していただきたいのは、上から 3 つ目の継続的監査までが、どちらか



というと、電子データを対象として、その電子データの中から何かを抽出して監査を行っていくという方向でデータの活用が行われていたのですが、最近の動きとして、下の2つ、データ・アナリティクスあるいはAIの活用は、電子データに対する監査というよりは、電子データを利活用してそこから監査をしなければならない対象を識別していく、そのためにデータを利活用するという流れがあるということで、公認会計士の監査は行われております。

そして、もう1つお話をしておきたいのは、最近の動きとして、抽出の対象、これを識別するのに、あらかじめ条件を人間が考えて設定するというよりも、例えば複数の変数あるいは条件、こういったものの相関関係や因果関係を勘案して、正常値、正常な関係というのとは何か、そこから外れている状況を示すものは異常なものではないかということで電子データの利活用が進められており、そういった流れの中で、例えばデータ・アナリティクスやAIの活用は行われております。

特にデータ・アナリティクスは、先ほど山下局長から御紹介いただいた講演資料39ページ、スライドの8や40ページ、スライドの9で行われている、ある単年度の情報について複数の情報の分散、回帰、偏差を検討するという事で用いられており、AIにつきましては、もっと大量の過去のデータも使いながら、あるべき関係、相関関係や因果関係を識別して、そこから外れているものに注目して監査を行っていくというような取組が行われております。

ちなみに、今、AIの活用について、あるべき相関関係、あるべき因果関係というお話をしましたが、これは先ほどの大橋先生のお話で言えばロジックに該当し、恐らく砂山課長の説明で言えばエビデンスに該当してくる話ではないかと思っております。

このような取組を行っていて、さて、本日のお話ですが、通常ですと、例えばCAATではどのようなことをやっているのだろうか、継続的監査はどのようなことをやっているのだろうか、データ・アナリティクスはどのようなことをやっているのだろうかなどといったお話を期待される方もいらっしゃるかと思うのですが、いろいろなところでそのようなお話をさせていただいておりますので、今日はいたしません。私からは、このような将来志向の監査の技法を適用、推進していく上で克服しなければならない課題などをお話ししたいと思っております。

スライドの2で御紹介しておりますが、私ども公認会計士協会では研究報告を公表しておりますので、詳細は後ほど御覧いただければと思っております。ここに挙げておりま

す6つの論点について少しお話をしたいと思います。

まずデータの標準化でございます。今紹介した CAAT であれ、データ・アナリティクスであれ、分析用のツールにデータを適用して何かを分析しようとするとき必ず問題になるのが、データが標準化されていないために正しく分析ができないということです。スライドの3の吹き出しに書いてあるような状況が生じます。例えば2019年6月11日というのいろいろな表現の仕方があるので、これが機械上はばらばらに捉えられてしまうといった課題がございます。これにつきましては、現在、ISO でデータのフォーマットの標準化、特に出力仕様の標準化についての取組がされております。こういったところも踏まえながら、今後データの標準化については私ども公認会計士協会としても検討を続けていきたいと考えている課題の1つでございます。

次に、データの信頼性でございます。先ほど、データ・アナリティクスあるいは AI の活用で複数の変数の関係を分析するというお話をしましたが、その分析の対象となっているデータが元々正しいものでなければ、結局分析してもその分析結果は誤ったものになってしまいます。この分析の対象になるデータの信頼性をどのように確保するのか、これが1つの課題になってくると思います。そのような意味で我々は、データを分析する前に、分析の対象になっているデータについても何かしらの手続を実施しなければならないということも昨今要請されるようになってきております。

そして1つのお話としましては、データのセキュリティ、これを注意深く確保しなければならないということです。電子データを活用した監査を行うと、必ず監査の対象となる主体からデータをお借りして、受渡しをして監査を行うわけですが、このときにセキュリティを確保して情報が漏えいしないようにどのような対応をしていくか、これが私どもにとって、また1つの課題となっているところでございます。このようなところを配慮すると、例えば USB でデータの受渡しをすると、USB を紛失してしまったとか、PC をなくしてしまったとか、そのようなことも起きるので、それらを防ぐために、例えばデータの格納庫などを整備するということも考えられるわけです。

ただ、最近の動向としましては、監査の対象になる主体がお持ちの情報システムとデータの連携を行う、あるいは、情報システムの中に何かしら私ども監査人としての分析機能を組み込ませていただいて、極端に言えば、24 時間分析の機能を動かして、先ほど申し上げたような異常値、特定の条件に合致しないものを抽出してくるというような継続的監査も検討されております。技術的には十分実行が可能な状況になって

いるかと思しますので、今後このような対応で、セキュリティを確保しながら監査も進めていこうというところがございます。

また、先ほど AI を活用して今後監査を行っていくと申し上げましたが、要は、正常な相関関係や因果関係をまず把握して、そこから外れるものを異常値として取り扱っていく場合には、正常な相関関係や正常な因果関係を AI に学習させる必要があるわけですが、実はこの学習用のデータが不足しているということがございます。例えば不正な会計処理のデータを集めようとしても、そのようなものは、世間一般に広く転がっているわけではないですよね。では、不正な会計データというのは、どのような条件がそろって不正な会計が行われるのか、そういったデータを大量に探すのはなかなか難しいという側面がありまして、これも AI を活用した監査を行う上で、越えなければならないハードルの 1 つだと考えられておりまして、苦心しているところです。

最後に、データの利活用については、データを元々の目的とは異なる二次活用をする、特に個人情報の取扱いその他については十分な配慮が必要であり、このあたりについても十分配慮をして監査を進めることが私どもに、求められるようになっているというところがございます。

以上が私がお話をさせていただきたいところでございます。

【川邊連携室長】 結城さん、ありがとうございました。

続きまして、篠原さんより御発表いただきます。よろしく願いいたします。

[データの利活用による検査と今後の課題]

【篠原総括審議官】 会計検査院で総括審議官をしております篠原です。皆様には日頃から会計検査院への御理解・御協力に感謝申し上げます。本日はどうぞよろしく願いいたします。

会計検査院におきましても、事実関係や発生原因などを把握するために、データ、特に最近は電子データを活用することが重要となってきております。本日は、会計検査を実施する立場から、データをどのように入手しているか、そして、利活用しているかなどについてお話ししたいと思います。



会計検査院の検査は、在庁して行う書面検査と、職員を派遣して行う実地検査があります。スライドの2にありますように、在庁して行う決算の確認や書面検査のためのデータとして、会計検査院法や計算証明規則により提出が義務づけられた計算書や証拠書類などがあります。また、(2)にありますように、実地検査時に検査に必要なデータを入手する場合もございます。最近はこれらを電子データで入手することが増えてきています。

スライドの3で少し決算確認システムについて説明します。このシステムは、国の決算の計数の正確性を判定する検査に主に活用されています。大きい赤丸で囲ってありますように、官庁会計システムなどから会計検査院の決算確認システムにデータが来る仕組みとなっております。

具体的には、スライドの4の中ほどの歳入徴収官や支出官などからネットワーク経由で支出や歳入などの実績を計数で表示した計算書の電子データが、灰色で色づけされている決算確認システムに格納され、これらを用いて効率的な検査に取り組んでおります。

スライドの5では、各システムの概要を示しています。一番下の電子証拠書類等管理システムは、会計経理の実績の裏付けとなる証拠書類のうち電子的に提出されたデータを格納しているもので、効率的な証拠書類の検索・管理に役立っています。

スライドの6及び7では、計算書や証拠書類の電子化について定めている会計検査院法と計算証明規則を記載しておりますが、説明は省略します。

スライドの8からは、実際の検査の現場で電子データをどのように利活用しているかについて、記載の事例などを御紹介したいと思います。会計検査院のいわゆるITに関する検査ですが、スライドの9の中ほどにございますように、平成21年にITに関する横断検査を担当する情報通信検査課を設置するなど、検査体制を整えてきているところです。

また、スライドの10では、電子データを活用した検査の経緯を簡単に整理しています。スライドの一番下になりますが、効率的な検査を行うために、近年ではいわゆる監査支援ツールも活用しております。この監査支援ツールを利用した事例として、平成21年度決算検査報告の「都道府県等における国庫補助事業に係る事務費等の経理について」を説明します。これはいわゆる預け金などの不適正な経理処理についての指摘ですが、スライドの11の中ほどの①、②、③にありますように、監査支援ツールは

大量のデータで、かつデータが標準化されている場合に有用です。また、元データに編集を加えることなく、分析過程・結果が自動的に記録され、別のデータについても同じ分析が可能であるなどの長所があります。

スライドの 12 では、検査における監査支援ツールの利活用の例として 2 つ挙げておきます。1 つは、データをクロス集計して、検査箇所の選定に活用するものです。もう 1 つは、重複するデータを検出する機能を使用して、具体的な検査のターゲットを絞っていくというものです。

まず、スライドの 13 でクロス集計の例を説明します。多数の事務所があり、また、対象となる取引の件数が数万件であるなどの場合に、数ある現場のどこに問題がありそうかをあぶり出す分析です。

上の表は、縦が取引業者、横が取引年度で、その取引額を集計したものです。吹き出しに有りますように、この事務所では、A 商会との取引が、合計欄のとおり 6,200 万円と、2 位の 1,500 万円の 4 倍以上であるとともに、年度別で見ますと、2005 年度の取引が 1,900 万円と他の年度に比べて突出しています。ここから 2005 年度の A 商会との取引は通常と異なると気がつきます。

また、下の表は、A 商会の取引のうち、この事務所のどこの支所に問題がありそうかという分析になります。縦が支所別、横が年度別の A 商会との取引の状況です。吹き出しに有りますように、2005 年度の B と C の両支所の取引額が突出しておりまして、この 2 つの支所を実地で徹底的に調べる必要があると判断されます。

次に、重複するデータを検出する機能を使った例として、東京電力が支払った個人への賠償金の支払についての検査を説明します。これは平成 24 年 8 月に参議院からの検査の要請を受けた検査の結果の一部となります。

スライドの 15 ですが、重複するデータを検出する機能を活用して、登録した約 200 万件のデータを対象に、賠償金の請求者名・生年月日・賠償項目等が同一の請求者に係る支払を抽出し、ここをターゲットにその実態を確認したところ、右の箱に記載の重複している事態が判明したというものです。

さて、監査支援ツールの活用から少し話が変わりますが、政策立案の根拠となるデータの分析でも、検査・監査・評価のためのデータの分析であっても、エビデンスとなるデータを作成するシステムが機能しなくてはうまくいきません。ここでは、会計検査院のシステムに係るこれまでの検査結果のうち、システムに収集・保存されてい

る多数のデータの突合ができない状況となっていてシステムの運用がうまくいって
なかったという事例を紹介します。

スライドの 16 の NDB システムは、医療費の明細を明らかにした診療報酬明細書、
いわゆるレセプトと特定健診のデータにそれぞれ含まれる被保険者の個人情報
を匿名化して突合するなどして、生活習慣病予防対策が医療費適正化に及ぼす影
響を評価するなどの分析を行うものです。

スライドの 17 をお願いします。このシステムでは、左にありますレセプトデータと、
右の特定健診データを個人が分からないように匿名化して突合することとしていま
した。しかし、実際は、匿名化する前のそれぞれのデータに含まれる被保険者の個人
情報について、全角と半角、左詰めと右詰め、漢字とカナのように、レセプトデータと
特定健診データで入力形式に違いがあったため、匿名化処理をしても、それぞれ異な
った値が生成されてしまい、同一の被保険者とは認識されず、突合できない状況であ
ったというものです。

もう 1 つ事例を紹介します。会計検査においては、根拠となるデータが妥当かどう
か、現場においてデータと異なる実態となっていないか確認するというところはこれま
でも力を入れて行ってきたところですが、EBPM に基づく事務事業などを
検査することになった場合には、これまで以上にこの部分が重要になってくるので
はないかと思えます。

スライドの 19 は、費用対効果分析の算定が誤っていたという事例です。スライドの
「費用対効果分析とは」にある事業採択の根拠となる投資効率の算定において、効果
に含めてはいけないものを含めて効果を大きく算定したり、費用に入れるべきもの
を入れずに費用を少なく算定したりして、投資効率が本来よりも誤った高い値とな
っているのに事業採択が行われていた事態について改善を求めたというものです。

最後は、今後の課題と展望です。スライドの 21 に書いてありますが、AI やビッグ
データなどについては、検査対象機関における導入状況や活用の状況に対応できるよ
う、検査手法について研究していく必要がありますし、また、検査の現場では IT 機器
などを活用する場面がこれまで以上に多くなることが想定されます。

その際には、スライドの 22 になりますけれども、データを受け入れ、取り扱う場面
が一層増加していくことになるので、これまでの皆様のお話に出ていますように、セ
キュリティの確保が一層重要となります。また、電子データやシステム、AI が検査の

対象として出てきても慌てることなくしっかり検査できるための人材育成や研修に着手に取り組んでいく必要があると考えております。

スライドの 23 は参考ですけれども、会計検査院の特徴的な研修である IT スキルアップ研修の概要について説明しております。

簡単ですが、説明は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

【川邊連携室長】 皆様、ありがとうございました。

それでは、これでパネリストの発表が終了いたしましたので、ここで、休憩を挟ませていただきます。先ほど御説明させていただきました質問用紙につきましては、係の者にお渡し願います。引き続き、後半の部をよろしく願います。

<休憩>

【川邊連携室長】 それでは、お時間となりましたので、パネルディスカッションを再開させていただきます。

おかげさまで、会場の皆様からたくさんの御質問をいただきまして、ありがとうございます。早速、パネリストの皆様聞いていきたいと思っております。

まず、今後求められるスキルについて共通の質問が、砂山さん、山下さん、結城さん、篠原さんに来ておりますので、読み上げさせていただきます。「検査・監査・評価を支える IT 環境や監査技法が変化していく中で、質の高い検査等を行っていくために、今後それぞれの組織で必要とされるスキルについて御教示ください」との御質問です。まず、砂山さんから御回答のほどよろしくお願いいたします。



【砂山行政相談企画課長】 御質問ありがとうございます。今後必要とされるスキルということですが、本日のテーマであるデータの利活用ということからいたしますと、やはり「統計リテラシー」が大事で、これから必須のスキルだと思っております。つまり、データを活用していくに当たって、そのデータが何を意味している

のか、どのような情報が読み取れるのかということを中心に把握をする必要があります。できたら、データを自ら分析ができるというところまで行ければよいのですが、最低限、出てきたデータが何を意味しているのか、どのような解釈ができるのかということを理解できるリテラシーが必要だと思います。そしてそれ以上に、冒頭の大橋先生の基調講演にもございましたが、政策のロジックをきちんと考える、つまり、「論理的思考力」が大事だと思います。データをやみくもに使う、あるいは都合のよいデータだけをかき集めるというのが大事なのではなくて、本当に政策をどのように改善したいのか、質を向上させるためにどのような情報が必要なのか、このような論理的な思考力、これが大事だろうと思います。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。続きまして、山下さんお願いいたします。

【山下事務局長】 私は先ほどのプレゼンテーションの中で3つの力を申し上げ、繰り返しになりますが、その中であくまでもビジネス力、業務をよく理解した上で課題を整理し解決する力、これが基本であると思います。その上で、情報科学系の知識、そして、その知識を活用する力を伸ばしていくことが必要だと考えております。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。続きまして、結城さんお願いいたします。

【結城常務理事】 私が先ほど申し上げたお話と少し関連づけてお話ししますと、まずは、情報処理のシステムの中に格納されている情報が、本当にそのまま信頼して使えるのかどうか、さらに、何か別の情報なり証拠なりと突合しないと使えないのか、その証拠力を判断する能力が恐らく求められてくると思います。

そして、異常なものを抽出するというお話をしましたが、何が異常なのか、どのような状況を示すと異常だということになるのか、その条件の定義ができるように、複数の要因の因果関係、矛盾などに基づいて条件設定を適切に実施できる能力が必要だと思います。また、先ほど統計リテラシー、統計や確率論、このようなものに対する知識が必要だと砂山さんからお話がございましたが、まさにそのとおりだと思ってお

ります。最後に、先ほど AI のお話をしましたが、AI が導入されれば AI が全て何もかも判断してくれるというわけではないと考えております。AI はあくまで複数の要因の相関関係、これとこれが何か関係してそうですよという相関関係を提示してくれるにすぎないわけであって、その相関関係の意味、相関関係がなぜそうなるのかという因果関係を読み解く能力と、先ほど砂山さんがおっしゃられたような論理的な思考力が恐らく求められてくるのではないかと考えております。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。続きまして、篠原さんお願いいたします。

【篠原総括審議官】 いわゆる IT 環境が変化していく中であっても、会計検査の目的自体は変わらないと考えております。それは検査によって問題を発見し、その原因を究明し、改善を促していくという、会計経理の監督をすることです。ですから、これまで培ってきた会計検査の能力・スキルが前提となるということをまず確認しておきたいと思います。

その上で、本日お話にも出てきました EBPM あるいは AI などの環境の変化に対応していくために、IT の技術的動向や、私どもで言えば、検査対象機関の業務がどのように変化していくかということのを的確に把握して、会計検査を行う上で必要となるデータやシステムなどについての知識や、先ほど、少し御説明いたしました監査支援ツールの活用など、いわゆる情報リテラシーを身に付けるために、研修、外部人材の確保、あるいは機器等の整備を継続的に行っていくことが大切ではないかと考えております。

このような取組を進めることによって、これまでの能力・スキルに新たな知識や分析手法が加わり、新しい分野への検査、あるいはより深い広い分析に基づく検査結果が出てくることが期待されるところです。

【川邊連携室長】 皆様、ありがとうございます。

続きまして、野上さんに、これまでの御経験に基づきました御質問が来ております。「大学の学長や独立行政法人の機構長をされていたときと比較して、EBPM の観点に変化はありましたでしょうか。あった場合は、具体的な変化について教えてください」

との御質問でございます。

【野上監事】 御質問ありがとうございます。学長のときは、まさに EBPM を責任を持ってアクトする立場であって、その結果も受け入れる責任も持ちます。

大学評価・学位授与機構（現在は、大学改革支援・学位授与機構）の機構長のときは、各大学法人の EBPM の結果としての状況、あるいはそのプロセスが適切に機能していたかどうかを把握させていただき、改善すべき点を明確にさせていただくという立場にありました。国立大学は法人化の前後でマネジメントのスタンスが大きく変わったわけですが、大学の現場はそれほど容易くは変わりません。法人化後は、教育研究活動や社会活動、あるいは診療活動に関する取組に関するエビデンスを明確にし、そのエビデンスに対する解釈、評価、改善活動を積み重ねることが必然となったわけですが、なかなかそれまでの風土、あるいは文化を変えることは困難な状況にありました。この状況を打破することを目標として、大学改革支援・学位授与機構の前身である大学評価・学位授与機構は評価文化の育成を掲げて地道な活動を展開してきました。

大学人は、学生を評価することは当然の責務としてやっていたのですが、自らの活動を評価対象とし、活動の証左を評価・吟味し、改善していくということの習慣は身につけておりませんでした。国立大学法人のそれぞれが、国立大学法人としての活動の質を問い、国民の負託に応えることのできる経営体になれるよう、それを支援することが機構としての役割でした。

監事になった今は、EBPM のプロセスが、健全な形で機能しているかどうかをみています。監査を行う前提として、IR (Institutional Research) 機能が健全に保たれているか、あるいは機能できる状況になっているかは特に注視しているところです。

今、国立大学法人には、教育研究の成果の見える化、コストの見える化が強く求められてきております。これらは、法人化後すぐに大学に求められていたことでもあるのです。コストの見える化は何も国立大学法人だけに求められていることではなく、どのような設置形態であっても必要とされていることであり、とりわけ、国民の税金が投下されている事業体には強く求められていることです。監事としてはこの点に関する大学の経営判断のプロセスを注視しています。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

続きまして、山下さんにも、民間企業での御経験を踏まえた御質問が来ております。「山下局長は、これまで民間企業においても監査業務に従事されるなど、豊富な監査の御経験をお持ちですが、民間部門と比較して公的部門における監査の課題、特に公的部門特有の課題は何でしょうか」との御質問でございます。

【山下事務局長】 私は自治体の監査に携わる前、多国籍金融機関で長く監査業務に携わってまいりました。その経験から、民間とパブリックの相違の前提として、海外、特にアメリカ、イギリスと日本の間では大きな違いがあると考えております。

私が民間で監査に携わるようになった 20 年前、民間でも海外と日本の内部監査には大きな違いがございました。例えば監査の機能については、海外であれば、英語で恐縮ですが、Assurance、日本語にすると保証ですね。ところが、日本では Inspection、検査ということですね。当時、民間のそのような監査部門は、名前が監査部ではなくて、金融機関だと検査部ということで、要するに、不正や不備を摘発するような機能であったと思います。

また、監査の基準という意味では、海外では統一的な監査基準は既にあったのですが、日本では当時、そのような基準がありませんでした。また、監査に携わる人間ですが、海外の監査部門には最初から専門家を採用するという取組があったのですが、日本では組織内部での人事ローテーションで人が配属されるというような違いがありました。

民間では、グローバル化の進展ということもあり、外国人投資家から信頼をしてもらわないといけないということもあって海外の監査の考え方を積極的に導入していくという動きがありまして、この 20 年間でかなり海外の監査に近づいてきたと思います。監査におけるデータの利活用という面もその 1 つだと思います。

しかし、公的部門では、グローバル化という海外のプレッシャーもありません。ただし、地方公共団体は、自治法改正で内部統制の評価制度、あるいは監査基準策定の義務化が定められて変化はありますが、まだまだ海外の監査を研究して、その優れた点を導入していくというような積極的な動きが見られないと感じております。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

続きまして、**EBPM** と政策評価の関係についての御質問が砂山さんに来ております。「**EBPM** が推進される前から政策評価制度が導入されておりますが、両者の関連性について御教示ください。また、**EBPM** を更に推進していく上での障壁や課題についても併せて御教示ください」との御質問でございます。

【砂山行政相談企画課長】 **EBPM** と政策評価制度との関係ということですが、これは、よく聞かれる質問です。1つ誤解があるかもしれないこととして、政策評価制度は評価だけの仕組みだと思われているかもしれませんが、実は、評価はやりっ放しではなくて、評価した結果を政策立案に反映させるというところまでがセットになっております。この政策の企画立案への反映という部分についてはまさに政策立案とオーバーラップする部分がございます。そのような意味では、大橋先生の基調講演にもありましたとおり、**EBPM** と政策評価が一体のものであるというのは、おっしゃるとおりだと思っております。

他方、**EBPM** というのは、**EBPM** 制度という独立した制度があるわけではございませんので、政策評価制度の観点から見ると、政策評価の取組の質の向上を図る1つの運動論というものとして捉えて、政策評価制度の中うまく取り込んでいくことが重要だと思っております。と申しますのは、政策評価制度は法律に基づく仕組みで非常に安定的な仕組みでありますので、それに加えて何か新しい「**EBPM** 制度」という屋上屋を重ねるようなことをするよりは、今の安定的な制度の中うまく取り込んで、評価の質の向上あるいは取組の高度化を図っていくということに活用できればと思っております。

障壁や課題というお話もございましたが、これは政策評価制度にしても、行政事業レビューにしても、**EBPM** にしても同じなのですが、最後はやはり政策マネジメントに従事する職員の皆さん一人一人のマインドを変えていくということ、そして、組織文化を変えていくところまで行かないと、本当の意味での取組の改善にはつながりません。これは一朝一夕には実現できず、非常に時間がかかることだと思います。ただ、種を植えないと決して芽は出ないとも思っておりますので、地道な努力を続けていくしかないと思っております。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

野上さんにも、EBPMに関連した御質問が来ております。「プレゼンテーションの中で監事の権限について御説明がありましたが、EBPMの観点からの監査を実現する上での制度上又は実務上の課題にはどのようなものがありますでしょうか」との御質問でございます。

【野上監事】 国立大学法人等の監事は2名となっておりますが、常勤監事2名が配置されているのは東京大学だけです。あとは、常勤監事が1名、そして、非常勤監事が1名というのが47大学で、残りの38大学は全員非常勤の皆様方でやっておられます。そのような中で、監事が国立大学法人の業務を監査するという位置付けにあるわけです。国立大学法人等監事協議会としては、監事監査の実効性をより高めるためにも、少なくとも監事の常勤化を図っていただきたいということを各大学法人にお願いをしているところであります。

国立大学法人の監事の役割は、会社法等における監査役の役割も参考にして規定されたもののようですが、大学の業務内容の多様性を思慮すると、まだまだ多くの課題を孕んでいます。EBPMにかかる課題について本日各界の皆様から示唆を得たところですが、国立大学法人等監事協議会としては今後も研鑽の機会を充実させていきたいと考えています。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

続きまして、結城さんに、監査証拠の電子化に関する御質問が来ております。「以前にも増して監査証拠の中で電子データがその比重を高めておりますが、監査手法への影響、監査証拠に関する考え方などについて御見解をお聞かせください」とのことです。

【結城常務理事】 基本的には、監査証拠が電子化されればされるほど、監査は効率的に、かつ有効に進められるというのが基本的な考え方ですが、先ほどデータの標準化が課題だという話をいたしました。もう1つ、監査証拠の電子化に関する課題がございます。それは、企業の外部から入手する情報がなかなか電子化されていないことです。我々、公認会計士監査の中で、例えば商品売り上げました。その場合に出荷されたエビデンスとして出荷の送り状を見たいというときに、大体出荷の送り状は、紙

媒体でしか残っていないのです。そうすると、紙媒体のものを企業の中にある情報処理システムの中の電子データと突合しなければならず、それは人間が一々目検で行わなければいけないのです。したがって、今後の課題としては、外部証拠をいかに電子化できるか、それは企業自身がそういった外部から入手する情報を電子的な媒体なり電子的な形式で入手していただかないと、我々の監査も効率化されないという話がありまして、企業が元々入手する情報をいかに電子化していただけるかが、今後我々が行う監査を有効かつ効率的に進めるための課題だと思っております。

そして、もう1つ申し上げますと、そのような情報の電子化が進むと、その電子化された情報を誰が作ったか、正当な権限がある人が作ったのではなくて、ひょっとすると何かの都合で数値を歪曲化するために他の誰かが不当にその情報を電子化された形式で作ったのではないかという、なりすましのリスクや否認のリスクが高まってきます。一看すると、誰が作ったか分かりません。紙媒体ならば分かるような情報が、電子化されてしまうと消えてしまう可能性があります。そうすると、要するに、正しいのかどうかが一見して見分けがつかなくなってしまうという監査リスクが高まるということもありますので、このようななりすましのリスクや否認リスクを低めながら、どのように証拠を入手して監査していくかというのが今後課題になっていくと考えております。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

篠原さんに、電子データを活用していくための採用や人材育成についての御質問が来ております。「近年、証拠書類や各種文書の電子化が進み、検査などを担当する職員は大量の電子データを検査などに活用する機会が増加してきており、以前にも増してITや分析スキルなどの高度な専門性が必要とされると思います。そこで、会計検査院で採用や人材育成の面で工夫されている点について教えてください」との御質問でございます。

【篠原総括審議官】 会計検査院の人材育成についての取組には、先ほど説明させていただいたITや情報リテラシーに関する研修がまず挙げられます。新採用職員を対象とした研修から管理者を対象とした研修に至るまでのほぼ全ての研修、職員研修にITに関する科目を設けております。また、講演資料61ページ、スライドの23で御紹介

しております、職員研修の枠外になりますが、情報技術（IT）検査スキルアップ研修も行っています。この研修は平成 17 年から実施しており、研修の修了者が職員研修の講師となったり、あるいは研修内容の見直しや新たな研修の企画立案に参画したりしています。これらの研修の中には、先ほど御説明させていただきました監査支援ツールを実際を使用して行う研修なども含まれております。

もう 1 点挙げられますのは、外部の人材を活用したり、職員に他の組織を経験させたりすることによって、求められる専門性への対応を図っているという点です。

まず外部の人材の採用に関しましては、専門的な知見を有する方に任期付職員あるいは非常勤職員として来ていただく、あるいは府省からの出向、官民人事交流という制度を活用して、必要な人材の受入れを行っているところです。これらの職員は、その専門的知見を必要とする検査課で実際に検査に従事したり、あるいは IT に関する助言を行ったりして活躍していただいています。

また、会計検査院職員の育成の観点から、出向や官民人事交流制度を活用して、府省や、IT 関係の企業などに職員を派遣することなどにより職員の専門性を高める取組も行っているところです。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

続きまして、砂山さんに、地方公共団体におけます EBPM についての御質問が来ております。「地方公共団体においても、データを活用する取組や対応を進めることが求められてきていると理解しておりますが、地方公共団体における EBPM の取組状況について御教示ください」との御質問でございます。

【砂山行政相談企画課長】 私は必ずしも全てを承知しているわけではありませんが、現時点では、EBPM に取組む自治体はそれほど多くなく、ごく一部だと認識しております。他方、既に取り組んでおられる自治体は大変意欲的、積極的だという印象を持っております。データをうまく政策立案のプロセスの中に組み込んで、全体をシステムティックに制度として構築しようとしておられるところもありますし、とにかくデータを使って様々な世の中の実態を暴き出していくのだというデータドリブン型の自治体もあります。

いずれにせよ、国にしても地方にしても、政策あるいは行政運営の質を向上させる

という意味では EBPM は非常に重要な取組だと思っております、それぞれの自治体において地域のニーズや実情に合った取組をしていくことが重要だと思います。繰り返しになりますが、今後大事になってくるのは、実例です。とにかく試行錯誤でよいからやってみて、それを発信、共有して、良いところがあれば取り入れるということで、地方と国で相互に発展していけばよいのではないかと考えております。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

続きまして、山下さんへの御質問で、「自治体の監査業務において、監査ツールを導入するに際しての課題にはどのようなものがあるか」という御質問でございます。

【山下事務局長】 近年の監査ツールはほとんどがクラウドを用いたものになっております。そして、有効なツールは、海外にデータセンターが設置されているということで、データのセキュリティ上の課題がございます。自治体で導入を検討する際に具体的にネックとなるのは2点であると思います。まず1点目は、自治体職員が検査等でデータセンターに立ち入って、セキュリティの状況を確認するということができない可能性があるということです。2点目は、他国の法制で、データの保護やアクセス制限が確保できないおそれがあるということです。その他、セキュリティ以外にも、監査ツールの効果を上げるために従来の監査手順や手続の変更等が必要となる、また監査スキルの習得や予算の確保などの課題もございます。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

続きまして、野上さんに「公的制度による評価と、その他の国際ランキングなどによる評価からもたらされるレピュテーションにはどのような違いがあるのか御教示ください。また、違いがある場合、国立大学法人としては、経営資源に限りがある中でどちらを重視して配分していくべきであると考えますか」との御質問でございます。

【野上監事】 これは説明を割愛したところです。講演資料 31 ページ、スライドの 7 に書いてありますが、公的制度による評価は、これまで2つの基本的なスタンスを意識してやってきました。1つは、国立大学法人は、歴史、規模、ミッションにおいて大きく異なることから、それぞれの法人の特徴を生かした、それぞれの法人ごとの中

期目標・計画を掲げて、その達成度を評価しようとしてきたのです。もう1つは、大学は、教育、研究、診療、社会貢献という大学固有のミッションを持ち、それは大学人でないとなかなか評価がしづらいというのもあって、大学関係者、そのフィールドに近い方を中心としたピアレビューをベースにやってきました。

講演資料 29 ページ、スライドの 3 を見ていただきますと、このような評価方法では大学間の達成度に差をつけることができず、国の限られた予算を投入する上で重点的な支援を実現する指標にならないのではないかという声が強くなって、大学のミッションを大きく 3 つに分類して、大学が自主的にそのうちの 1 つを選択して、それぞれのカテゴリーごとに大学を同一の評価指標で評価し、資源配分をするという仕組みが導入されております。

本年度は、この仕組みで提供される国からの予算の割合は全体予算の 10% 程度となっております。それを更に拡大して、大学のそれぞれの機能を強化しようという動きがあるのですが、果たしてそのような方策が適切なのかどうか。大学の現場では若い先生方を任用できなかつたり、研究者への道を選ぼうと思っても、先輩たちが生活できない、あるいは就職できない、研究者になれない状況を見ていると、大学院の博士課程に行く学生たちがどんどん減ってきたりしており、大変厳しい状況になっております。

そのようなことを考えると、大学には一定規模の安定的な財源が確保されていなければならないと考えます。国立大学法人予算は 1 兆円規模になっていますが、それを切り込んで、毎年度競争的に仕分けをするという考え方では、安定的な若手の育成や国家としての高等教育機関の育成には不適切な状況ではないかというのが私の考えです。現在の 1 兆円規模をベースにして新たに必要な財源を、国民を説得して、国立大学が各地域で基幹的なコアになってアクションすることによって、日本の国力がこうなって、地域にとってこういうメリットが生まれるということを今以上に積極的に説明していく努力を積み重ねることの必要性を痛感しております。

大学の国際ランキングというものがありますが、国際ランキングのスコアは、海外からやって来る留学生たちはそれを指標としておりますので、悔むことはできません。大学の選択にはいわゆる社会的評判、レピュテーションが大きな影響を与えています。レピュテーションといっても様々なものがありますが、大学の経営陣はそれらを経営判断にどのように生かしておられるかも気にしているところです。

【川邊連携室長】 ありがとうございます。

議論は尽きませんが、そろそろお時間が来てしまいました。いただいた御質問に全てお答えできず申し訳ございません。お答えできなかった分につきましては、後日、可能な範囲で、会計検査院のウェブサイトにて回答を掲載させていただきますので、何とぞ御容赦ください。

最後に、簡単に私からコメントをさせていただいて、パネルディスカッションを終わりにしたいと思います。

近年、ビッグデータの利活用を始めとして、社会におけるデータの利活用への関心は高まっていて、政府全体でもデータを政策の企画立案に活かそうとする EBPM の取組が開始される中、今回の会議では、公会計の検査・監査・評価に携わる各機関が、データをどのように検査等の現場で利活用しているか、また今後どのように利活用すべきかなどの点について議論していただきました。

まず基調講演においては、大橋先生から、EBPM という近年関心が高まっている概念について、現状や EBPM におけるデータの利活用の意義、さらに、EBPM の今後の課題について貴重なお話をいただくことができ、その後のパネルディスカッションにも大きく貢献いただきました。

パネルディスカッションでは、パネリストの皆様が様々な御経歴をお持ちであることから、多くの論点が挙げられたかと思いますが、その中でも幾つかの共通点が見えてきたかと思います。ここでは、私が気がついた点について、3点ほど挙げさせていただきます。

まず1点目としまして、基調講演で大橋先生からもお話がありましたが、データの利活用について重要なのは、データありきではなく、何の目的でデータを活用するのか明確にしなければならないという点でございます。総務省の砂山さんからも、データをかき集めて定量的な分析を行ったりすることそのものが重要なのではなく、政策のロジックを踏まえ、政策実現のために真に何を知りたいのかを明らかにした上で、合目的的に分析を行うことが重要であるとのお話があり、まさに、大阪市の山下さんからも、今後求められるスキルとして、課題背景を理解した上で解決する力であるとの御発言がありました。また、広島大学の野上さんも、EBPM 成立の前提となる大学の IR 機能の健全性について述べられましたが、大学として何を課題として設定してマネジメントにあたらなないといけないのかという御示唆であったかと思えます。会計検

査におきましても、データの利活用は、分析自体を目的とするのではなく、課題背景を把握し、有益な検査結果を得るための効果的な手段としていく必要があると私も実感したところでございます。

2点目としまして、日本公認会計士協会の結城さんからは、データの利活用に当たって想定される重要な論点を幾つか取り上げていただきました。その中でも、例えばデータの標準化については、会計検査院の篠原さんからデータの標準化を指摘した事例について発表があり、まさに大きな論点の1つであると認識したところでございます。

3点目としまして、総務省による行政評価局調査、会計検査院による検査ともに、政府による施策や事務・事業の根拠となったデータ等のエビデンスが妥当かどうかというアプローチを行っておりまして、今後政府においてEBPMの取組が進む中で、両者が果たしていく役割がますます大きくなっていくものと実感しました。大阪市、そして、多くの地方自治体の監査の御担当者様にとっても、このような役割を果たしていかれることが期待されているかと思えます。

以上、非常に拙いまとめでございましたが、熱心に御議論いただきましたパネリストの皆様、全国からお集まりいただきました会場の皆様に感謝を申し上げまして、パネルディスカッションを終了させていただきたいと思えます。ありがとうございました。

それでは、総合進行にマイクを渡したいと思えます。各パネリストは、ここで退場させていただきます。ありがとうございました。

【総合進行】 皆様、本日は御来場、誠にありがとうございました。

本会議には、例年を上回る多くの参加申込みをいただきましたが、ホールの座席数に限りがありますことから、一部の方々には建物内の別室におきましてスクリーンで御視聴いただきました。何かと御不便をおかけした点があったことと存じますが、御容赦のほどをお願い申し上げます。本会議に御参加いただきました皆様、心より御礼を申し上げます。

これをもちまして第31回公会計監査機関意見交換会議を閉会いたします。ありがとうございました。（拍手）

質疑応答（紙上回答）

当日、会場の方々から多数の御質問をいただきましたが、時間の都合で全ての質問を議論することはできませんでした。

そこで、このような質問のうち、今回のテーマに合うもの、より深く掘り下げるようなものについて、各パネリストに回答していただきましたので、御紹介します。

なお、当日の御発言と同様、この回答は各パネリスト個人の見解・意見であり、所属する各団体等の見解・意見を述べたものではありません。

問1 [定性的データの活用]

講演資料18ページ、スライド5の分析手法の御説明の中で、「定性的データも活用する」とのことでしたが、その具体例を御教示ください。例えば、住民の満足度や負担の軽減について尺度を示してもらおうということでしょうか。

また、人の主観に係るデータは、客観性に欠くことが多いと思われませんが、そのようなデータをどのように分析されているのか御教示ください。

（砂山 裕 総務省行政評価局 行政相談企画課長に対する質問）

<回答>

IoTサービス創出支援事業における定性的分析の例としては、政策現場の実態把握（①IoTを活用した減災推進事業の中で、データ解析に基づいて提示された最適避難方法が実際に避難計画に反映されたか否か、②IoTを活用して抽出された最適なブドウ栽培情報が実際に農家に活用されたか否か）が該当します。詳しくは、プレゼンテーションの中で紹介した「政策効果の把握・分析手法の実証的共同研究」の報告書総論本体 P.45～46を御参照ください。

問2 [人の感情・意思が働く業務や施策に対する EBPM の工夫]

人の感情・意思が働く業務や施策も多いと思われます。例えば、住民等へのアンケートや CS、ステークホルダーへのアンケート・ヒアリングは、「客観的でない」、「限定数である」等から、EBPM になじまないという声も聞かれます。そのようなケースにおける工夫や留意点などについて御教示ください。

(野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問)

(山下 二郎 大阪市行政委員会 事務局長に対する質問)

<回答(野上監事)>

国立大学法人の課題の一つに、地方自治体との関係があります。特に首長と学長の関係は大学の機能を発揮する上で大きな影響力を持ちます。そのような状況の中で、エビデンスは重要な役割を果たすこととなります。一つの事例として、監事は、総務省統計による人口動態調査を分析し、東広島市における広島大学の影響を図表として学長に示したことがあります。これは、広島大学が所在することによって、多くの若者が東広島に流入していること、とりわけ、留学生の増加が大きな影響をもたらしていること、を数値として示すものです。統計データは、その限界を認識した上で活用すべきものですが、何よりも、総務省等の公的データの信頼性が前提となります。

<回答(山下事務局長)>

当市でも様々な調査やアンケートを実施し、各種事務事業の方針策定や評価の参考にしています。ただし、それらによって得られたデータを直接の根拠として政策判断するには、統計学的理論に基づく調査の実施とデータの検証が求められると考えます。

問3 [公的部門における意思決定プロセスの評価]

民間企業では、ガバナンス、意見決定のプロセスの重要性が高くなっていることと比較すると、大学、地方自治体などの公的部門では依然として、検査・監査主体であり「なぜこの事業にこの予算を配分するのか」などのガバナンス、意思決定のプロセスの適切性が明確でない傾向が見受けられると思いますが、現状どのようにお考えでしょうか。また、意思決定プロセスの評価と、その為のEBPMの活用状況はいかがでしょうか。

(野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問)

(山下 二郎 大阪市行政委員会 事務局長に対する質問)

<回答(野上監事)>

国立大学が法人化するまでは、学生当たり積算校費、教官当たり積算校費を年度末までに綺麗に使い切ることが大学経営の基本でした。このことから、事業計画があって、予算が措置されるという認識はありませんでした。法人化された現在、国立大学法人においては、中期目標・計画で約束した事業の達成に必要な予算という考え方が成立します。その財源は、国からの運営費交付金、授業料等の学生納付金、大学の研究等に基づいた事業による収入、寄付金等で構成されます。大学の事業の基本は教育と研究です。教育は学部、あるいは研究科が一つの事業体として目標を掲げ、授業料を設定し、必要な予算を得て、効果的な執行を目指す必要があります。監事には、その活動に対する監査活動が存在すると思います。大学における研究は基本的に、研究者個人に委ねられた事業という構図があります。そこにおける監事監査は、研究者に委ねられた責務は十全に果たされているか、研究の活動に対する大学のガバナンスは適切であるか、といった側面に向けられます。このように、大学における監査は民間企業や地方自治体とはおのずと異なった特徴も持つものだと考えています。大学には、どのような教育分野に重点を置くか、どのような研究分野に投資すべきか、という大学経営陣の経営判断、意思決定が必要です。国立大学法人においては、6年間の中期目標・計画を設計する段階でその種の経営判断や意思決定がなされる構造になっていました。しかしながら、現在は毎年度の活動実績評価によって国からの支援金額が変動する状況となっています。ここにおいて大学におけるEBPMは監事の最重要関心事項となります。監事としての活動がどのようなものであるべきかについては、国立大学法人における監事監査の具体的課題であり、国立大学法人等監事協議会として継続的・計画的な研修の機会を持って、相互の研鑽を深めているところです。

<回答（山下事務局長）>

民間における内部監査と比較すると、地方公共団体における監査委員監査は、合規性を中心に不備を発見、指摘するという検査の性質が強い傾向にあると感じます。事業への予算配分に関して、その意思決定プロセスや客観的なデータに基づく合理的な根拠に基づいているかなどについて、公監査においても対象とすることが望ましいと思います。ただし、民間でも同様ですが、そのような意思決定の適否については経営者、自治体であれば首長や議会の裁量権との関係で、監査の評価対象とするには一定の限界があると考えます。

問4 [アウトカムの把握と成果の出し方]

行政の場合、アウトカムを達成するための施策は複数あることが多く、EBPM の概念を導入しても、一つずつの施策の効果測定は難しいのではないのでしょうか。例えばインバウンドで外国人旅行者の増加をアウトカムと捉える場合、国・県・市町村がそれぞれの立場でいろいろな施策を展開しており、個々の施策の評価は困難に思えます。その場合、それぞれの立場で評価すると（複数の施策の成果であるにもかかわらず）自らの成果として過大評価されるリスクがあると思いますが、どのようにお考えでしょうか。

（砂山 裕 総務省行政評価局 行政相談企画課長に対する質問）

<回答>

国の政策は、一つの目的を実現するために多様な政策手段が講じられ、外部要因である社会経済情勢の影響なども無数に作用することが通例です。そのため、政策手段と政策効果の間の因果関係を厳密に測定することは極めて困難であり、行政実務としてのEBPM ではもとより想定もしていません。

しかしだからと言って、EBPM の取組が無意味ということにはなりません。政策のロジックを一度立ち止まって考えるとともにできる限りエビデンスを収集し、よりの確な判断材料に基づく政策立案を行うことで、政策の質を高め、かつ、その説得力・納得感を向上させようという営み自体は大変重要です。EBPM の行政実務的な主眼は、政策に関する因果関係の学問的追究を目指すということではなく、行政機関における政策立案能力の向上にあるものと言えます。

問5 [EBPMを活用した監査]

EBPMを活用した監査を基に学長等へ意見を提出された例があれば御教示ください。

(野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問)

<回答>

広島大学の監事は、基本的に週に一度、学長とのランチミーティングの機会を持つこととしています。この時間は高等教育にかかる国内外の課題、内閣府や文部科学省等の発する情報、あるいはマスコミ等の日本の高等教育に関する報道等に関して意見交換し、広島大学のあるべき姿を考える場となっています。EBPMのケースになるかどうか分かりませんが、具体的に学長に意見として提出したものとしては、広島大学が擁している多くの研究センターの監事による現地調査(4か月)の結果から、センター機能の価値の確認、安全確保や研究環境の整備、人的配置の課題、等を取りまとめ、速やかな対応を求めるものと、大学として戦略的に対応すべき事、等を意見として提出しました。この意見に対して、学長は速やかな対応をされました。

問6 [年金業務運営及びロジックモデルの作成]

「年金業務運営」の事例分析において、45年金事務所の精査(裏付け調査)は、どのような方法で行われたのでしょうか。また、国保の口座振替の有効性は、本市の監査でも指摘し、一層の推進を要望していますが、口座振替の増加数が伸び悩んでいます。推進の事例があれば、御教示ください。

行政評価における「年金業務運営」の仮説(P.22)や「ワーク・ライフ・バランス」のロジック・モデル(P.24)は、どのようにして立案されるのでしょうか。

(砂山 裕 総務省行政評価局 行政相談企画課長に対する質問)

<回答>

裏付け調査としては、45年金事務所から個別に入手したデータを基に、口座振替利用者だけを抽出した納付率と全体の納付率の比較、納付意識が低いと推定される者の口座振替開始後の納付率の把握を行っています。また、口座振替の推進事例としては、国民健康保険条例施行規則等への明記による口座振替の原則化、口座振替申込みのオンライ

ン化などの例があります。詳しくは、プレゼンテーションの中で紹介した平成 30 年 12 月の「年金業務の運営に関する行政評価・監視」の報告書本文 P. 52～53、P. 78、P. 80～83 を御参照ください。

なお、ロジックモデルの作成について定型的な方法があるわけではありませんが、一例として、総務省のように政策所管省庁とは異なる立場からアプローチする際の手順としては、まず法令や閣議決定・各種計画などのオーソライズされている文書から政策の目的・手段とのその論理的関係などを抽出しモデル案を構築した上で政策所管省庁と議論し、ブラッシュアップしていきます。最終的に有権解釈権のある担当省庁と合意できればそれが成案となります。

問 7 [教育、研究と数値化]

広島大学が取り組まれている目標管理の中での数値化ですが、どのような要素を数値化するのでしょうか。研究の成果などは構成要素のウエイトの置き方によっては評価に差は出ないのでしょうか。例えば大学のランキングを上げるための観点から目標設定ができれば、数値を上げるため、教育や研究にゆがみが出るリスクはないのでしょうか。

(野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問)

<回答>

御質問にある懸念事項は、広島大学での検討事項の焦点となっています。監事は、想定される懸念事項について構成員が十分に議論し、意見交換をする機会が保証されているか、意思決定のプロセスは透明性を保ち、大学の定めた意思決定プロセスにのっとっているか、を注視しています。監事としては、どのような決定であっても改廃のプロセスが担保されていることを重視しています。

問 8 [データの形式の統一・標準化（NDB システム）]

多くのデータがあるにもかかわらず、不突合になってしまい、正確なデータにならないのはもったいないと考えますが、改善方法はあるのでしょうか。

（篠原 栄作 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問）

<回答>

会計検査院の指摘後の厚生労働省の対応状況を検査したところ、厚生労働省は、指摘の趣旨に沿い、平成 27 年度に、特定健診等データとレセプトデータの不突合の原因等を踏まえて、今後 NDB システムに収集され保存される両データ及び既に NDB システムに収集され保存されている両データについて、被保険者の個人情報を入力形式等が異なるなどしている場合であっても突合できるようにするための改修を行うなどの処置を講じ、改善を図っていることを確認しています。

問 9 [会計システムのデータフォーマットの世界標準化によるデータ利活用の可能性]

会計システム、ソフトウェアごとにバラバラとなっているデータのフォーマットについて、各監査法人では CSV 形式などにして取り込んでデータ分析しているところ、フォーマットを世界標準（ISO）化して、会計システムの差異にかかわらず生データのまま取り込んで分析できるようにする作業が進められていると聞いています。データの利活用による監査の高度化に向けて、非常に大きな影響があると考えますが、今後の可能性について見解をお聞かせください。

（結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事（監査・保証及び IT 担当）に対する質問）

<回答>

御質問いただいた内容は、ISO/PC295 Audit Data Collection における取組と理解しました。本件については、日本公認会計士協会においても重要な取組と理解しており、本件に関する国内審議委員会にも委員を派遣し、状況を注視しております。本規格が実装された会計システムが普及した場合、監査人側にとってデータ入手に係る作業負担の軽減といったメリットがあるほか、被監査会社側にとっても、管理会計上のメリットがあり、データ駆動型社会における重要なインフラの一つになると認識しています。

問 10 [監査の高度化の実現時期]

御提示いただいた問題点は、社会、制度に原因があるものも多いように思え、解決には相当程度の時間を要するようにも思えます。結城さんの見立て（見解）としては、高度化された監査が実現するのは当分先で、現状の監査が短期にドラスティックに変わる見込みはなさそうでしょうか。

（結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事（監査・保証及び IT 担当）に対する質問）

<回答>

御指摘いただいたとおり、継続的監査のような監査手法を実現させるためには、標準化されたデータフォーマットや、企業のデータに対するアクセスの仕方の変革に関するコンセンサスが必要になるなど、短期的には実現が難しいかもしれません。ただし、デジタル化に伴う企業の意識の変化を通じて、漸進的に監査環境の高度化はなされていくものと考えています。

問 11 [データの利活用による効果や改善]

データを利活用することによって、どのような効果や改善が見込まれるか御教示ください。

（野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問）

<回答>

国立大学法人は国の資金による運営費交付金を基礎財源として運営しております。運営費交付金の配分に当たっては、大学としての基礎的要件を満たしていること（認証評価）は当然ながら、各法人ごとの中期目標・計画が期待されるレベルで達成（毎年度の評価、中間評価、6年目の最終評価）されていることの証明が求められております。現在は、これに加えて、運営費交付金の一部は、毎年度の評価によって配分額が決定されております。これは、各法人が国の提示した国立大学法人の3つの機能（①地域のニーズに応える人材育成・研究を推進(55大学)、②分野ごとの優れた教育研究拠点やネットワークの形成を推進(15大学)、③世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進(16大学)）のうちの一つを選択して、毎年度の事業の達成状況を報告し、その評価結果によって配分されます。

直近では、高等教育にかかるコストが明確に見えない、という指摘を受け、国立大学法人自らがコストの見える化の努力を重ねております。このような環境に置かれた国立大学法人にとって、データは極めて重要であり、どのようなデータをどのように集積し、どのように利活用するかが法人経営の基本課題となっております。監事は、国立大学法人法において、「いつでも、役員（監事を除く。）及び職員に対して事務及び事業の報告を求め、又は国立大学法人の業務及び財産の状況の調査をすることができる。」とされており、監事がこの権限を執行するに当たっては、当該法人の立つ位置を明確に把握しておく必要があり、そのためには、真摯な研鑽を重ねていく必要があると考えます。

問 12 [クラウドの導入状況とデータセンターが海外に置かれている場合の課題]

クラウドによるデータ分析ソフトが主流になりつつありますが、監査法人での導入状況について御教示ください。

また、監査関連ソフトは海外の開発が多く、データセンターも海外に置かれている場合もあります。そこで、データセンターが国外に存在する場合、データセンターへの検査目的の立入りが困難であることに加え、データセンターがある国の法制次第でデータの取扱いが不安定となるリスクがあると考えますが、監査法人はこのような課題についてどのように対処しているのか御教示ください。

（結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事（監査・保証及び IT 担当）に対する質問）

<回答>

大手監査法人では、監査調書データや監査ソフトウェアは VDI（仮想デスクトップインフラ Virtual Desktop Infrastructure）を利用してクラウド環境でアクセスする仕組み（言い換えれば、自己の端末には電子データや基幹ソフトウェアが格納されない仕組み）が導入されています。その意味ではデータ分析のソフトウェア自体がクラウド対応であるかどうかを問わず、クラウド上でデータ分析が行われていると言えます。

加盟しているネットワークファームによっては、データセンターが国外に存在することがあり、監査人が自身の作成する監査調書データを保存したり、他国のネットワーク監査事務所のデータにアクセスしたりすることがあります。

国によっては、国内法令によって、監査人が作成した調書データの海外でのデータ保

存が認められていない場合があります、ネットワークファームのデータセンターが利用できず、自前でデータセンターを運営することが必要な場合があります。また、法令上、海外のデータセンターに保存されているデータに他国の監査人がアクセスできない、さらには他国の監査人は当該国で監査業務を実施してはならないといった国もあります。この場合、ネットワークファームに加盟する現地監査人が監査を実施し、他国の監査人は現地監査人への質問を通じて監査手続の実施結果の報告を受けて監査を実施することとなります。

問 13 [データの暗号化]

近年データの暗号化が進んでいますが、外部監査での対応について御教示ください。

(結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事(監査・保証及び IT 担当)に対する質問)

<回答>

監査人が監査事務所内又は外部に対してデータを送信する場合は、暗号化等のセキュリティ対策を施すことが IT 委員会実務指針第 4 号に示されています。

問 14 [情報セキュリティ水準の達成のための取組]

会計検査院は、多岐にわたる検査対象の情報を取り扱っており、高いレベルの情報セキュリティ対策が求められていると考えますが、情報セキュリティ水準の達成のための取組などについて御教示ください。

(篠原 栄作 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問)

<回答>

会計検査院では、情報セキュリティ対策を適切に実施するために「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準」に基づいた対策、具体的な例として、システムに対する対策としては、一般的に導入されているようなファイヤウォール、IPS に加えて、SIEM (シーム) といったものを導入するなどしています。

情報セキュリティ水準の向上のためには、職員に対する教育も大変重要であると考えております。このため、新規に採用された職員や情報セキュリティ対策上の役割や責任

を割り当てられた職員に対する研修を行っております。

そして、全職員に対しては、外部からお招きした専門的な知識及び経験を有した専門家である最高情報セキュリティアドバイザーによる研修を定期的に行っております。

また、日常業務の場においては、最新のセキュリティ状況に合わせた注意喚起を全職員に行い、セキュリティ事故を発生させないよう指導しているほか、全課室を対象として、計画に基づき情報セキュリティ監査を行っております。

このほか、本院では、情報セキュリティインシデントに対処するため CSIRT(シーサート)において、年2回の訓練を実施しています。

問 15 [信頼性]

EBPM に取り組むためには、(エビデンスの構築や) データの収集、活用が必須であると考えますが、データの信頼性確保や信頼性のあるデータを安定的に供給するための取組について御教示ください。

(砂山 裕 総務省行政評価局 行政相談企画課長に対する質問)

<回答>

EBPM を推進するに当たって、データの信頼性確保が重要であることは御指摘のとおりです。この点について、政府では、EBPM と統計改革を「車の両輪」として位置付け、両者を一体的に進めることとしておりましたが、昨年12月に毎月勤労統計調査の問題に端を発した統計不正問題が露呈しました。最近では報道で取り上げられることは少なくなってきましたが、現在、総務省の統計委員会を中心に政府全体で統計調査の点検・検証をはじめとした政府統計の改善に向けた取組が進められております。引き続きこうした改善努力が政府全体で進められることとなっており、当面はその動向を注視することが必要だと考えます。

問 16 [信頼性]

会計検査院が、国民から信頼される報告をするためには、正確性や、指摘の是非などについて厳しく審査する必要があると考えますが、それらに対する内部の取組について御教示ください。

(篠原 栄作 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問)

<回答>

検査担当課においては、発見した問題点について事実に基づき慎重に検討を重ねて報告案を作成しています。そして、これを検査報告とする意思決定は検査官会議が行いますが、検査官会議に提案するまでに、検査結果は、事務総局において次のような審議システムにより慎重に審議されます。

局段階（局検査報告委員会）、官房段階（検査報告調整委員会）、事務総長（総長審議）と重層的な審議を行い、各段階で事実関係、法令の適用関係、過去の経緯と客観情勢の変化、問題の所在、発生原因、提示する解決策などが多角的な視点から検証されています。そして、局検査報告委員会及び検査報告調整委員会では、判断の客観性と信頼性を確保するため、提案課以外の者が、第三者的な立場から、提案された案件の報告案や資料などをあらかじめチェックし、正確性に欠ける点はないか、指摘の論旨に問題はないかなどについて、厳格な審査を行い、委員として審査結果を委員会に報告する「覆審制度」を採用しています。

問 17 [監査コスト]

データの利活用による監査が進むことにより、効率化が期待できる一方、ツールの導入や専門化により、コストがかかることが考えられますが、コストが下がる要素、上がる要素についてそれぞれどのようにお考えでしょうか。

(山下 二郎 大阪市行政委員会 事務局長に対する質問)

(結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事（監査・保証及び IT 担当）に対する質問)

<回答（山下事務局長）>

近年有力な監査ツールの多くはクラウド型であり、そのコストは通常、「単価 × ユ

「一人当たり」で計算され、30名程度の監査部門であれば、毎年、中堅職員一人分程度のコストが発生すると理解しています。これに対し、ツールの導入によって、直ちに職員を一人減員できるなどの効果は期待できないと思います。ツールの導入効果は、コストの削減ではなく、監査の高度化や品質の向上であると考えべきでしょう。

<回答（結城常務理事）>

ツールの開発・導入に当たってのコスト増と代替される人間の活動に関連する人件費コスト減のトレードオフとなると考えます。

問 18 [ビッグデータや AI 化の進展]

受検庁において、今後ビッグデータや AI 化が進んでいくと、会計検査院の検査にはどのような影響があると思われるか御教示ください。

（篠原 栄作 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問）

<回答>

ビッグデータや AI 化によって、監査技術の進展と相まって、検査の手法として大量のデータを利用した高度な分析を行うことが可能になっていくと思いますが、会計経理の監督という本院の検査の目的そのものには影響はないと考えています。

パネルディスカッションの際にも申し上げましたように、今後、環境変化に対応していくためには、情報収集、人材育成、外部人材の活用、機器等の整備等の取組を進め、検査の現場等で日々工夫を重ね、新たな挑戦を続けていくことがより求められてくるのではないかと考えています。

問 19 [AI と会計人材の育成]

一般的に AI があれば、会計人材は今後不要になるかのような議論があります。一方で、本日のお話をお聞きしましたところ、AI の得意分野もありつつ、課題も、まだまだ多いようにも思えました。AI を導入しつつ、会計人材としてはどのような点が人間にしかできない分野であるか、御意見をお聞かせください。

(山下 二郎 大阪市行政委員会 事務局長に対する質問)

(結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事(監査・保証及び IT 担当)に対する質問)

<回答(山下事務局長)>

会計士が企業の計算書類の適正表示を証明する、いわゆる財務諸表監査においては、財務データを用いて実施する定型的監査手続のかなりの部分は AI で置き換えられると言われていています。しかし、経営層とのコミュニケーションや内部統制の有効性評価など、実証手続の前提となるリスクの把握のための非定型的な手続については、AI で置き換えることは難しいと思います。また、組織の内部監査部門で実施する業務監査については、監査対象が多種多様で、監査手続も定型化していない分野も多いことから、AI の適用は限定的になるのではないかと思います。いずれにせよ、これからの監査人には情報処理知識・技能が必要になりますが、監査業務にデータを有効に利活用するには、あくまでも業務課題を的確に把握・整理し、解決する力(ビジネス力)が基本であると考えます。

<回答(結城常務理事)>

AI の会計業務への適用については、例えばクラウド技術を利用した会計システムにおいて、AI を利用した自動仕訳機能が搭載されるなど、日々の定型的な仕訳入力といった経理業務の効率化が進んでいくのはほぼ確実だと考えられます。しかしながら、仕訳計上の当否に当たっての判断要件の全てを AI に学習させるには、中長期の時間が必要であり、人間が判断を行う余地は多分に残されるものと考えます。

問 20 [諸外国の会計検査の動向]

会計検査院では、IT化の進展（AIを含む）に伴う諸外国の会計検査の動向等についてどのように情報を収集しているのか御教示ください。

（篠原 栄作 会計検査院 事務総長官房 総括審議官に対する質問）

<回答>

会計検査院では、毎年 INTOSAI（最高会計検査機関国際組織）IT 検査ワーキンググループに参加し、各国会計検査院の IT 検査に関する知識及び経験を共有し、技能等の向上を図っているところです。

また、国内外の検査手法、検査事例、会計検査の前提となる公会計制度等について、専門家のノウハウを活用しながら幅広く情報収集を行うため、毎年、テーマを選定し、シンクタンク、監査法人等に研究業務を委託しております。平成 30 年度は、IT化の進展に伴う課題に対して、諸外国の会計検査院では、どのように検査を実施しているかなどについて有用な情報を得ることを目的に、「欧州主要国等における IT化の進展に対応した会計検査の状況に関する調査研究」を実施しました。これらの研究成果については、本院のホームページにおいて公表しています。

問 21 [人材育成]

行政評価局調査を行う人材の育成に関連して、

- ・統計的手法を用いることのできる
- ・ロジックモデルによる分析に熟達した

人材の育成に係る取組があれば、御紹介いただければと思います。

（砂山 裕 総務省行政評価局 行政相談企画課長に対する質問）

<回答>

講義による座学や研修だけではなかなか身に付かないというのが実感です。実際の政策・施策・事業を対象として自分でロジックモデルを作ってみる、現実のデータを用いて分析してみるという点が重要で、地道で即効性があるわけではありませんが、日々の行政実務を通じた実践的な習熟が必要です。

問 22 [人材確保と研修の実施状況]

広島大学における人材確保で工夫している点や育成のための研修の実施状況について御教示ください。

(野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問)

<回答>

国立大学法人等の監事は各大学の意向を踏まえた上で、文部科学大臣が任命しています。広島大学もこれにのっとっています。平成 28 年 3 月の「大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議」による審議まとめで、「学長のリーダーシップ強化に伴う監事等による学長の業務執行のチェック機能の確保について」が示され、監事の任命や研修等について次のような提言がなされています。⇒文部科学大臣の監事の任命に当たっては、各大学において経営協議会や学長選考会議の委員の活用も含め、監事を選考するための会議を設置し、各大学における監事の役割や求められる人材像を明確化した上で、透明性のあるプロセスによって選考を行うことが適切である。「監事同士の研鑽も重要であり、横の連携を強化することが必要である。そのため、文部科学省においても監事協議会等の協力を得ながら監事研修の充実を行うことが必要である。」このような提言を踏まえながら、監事協議会では文部科学省による研修の機会に加えて年に 1 回は監事全員が参加する勉強会を開催するとともに、9つの支部会において支部ごとの研修の機会を年に 2 回以上持つことにしています。さらに、監事が相互に協力して監査能力を高める活動として自主的な研究会を組織し、その研究成果を会員で共有する機会を持っています。

問 23 [採用と人材育成]

大阪市は地方自治体の中でも IT や分析スキルにおいて先進的な取組をされていると思いますが、今後の参考にしたいと思いますので、採用や人材育成の面で工夫されている点について御教示ください。

(山下 二郎 大阪市行政委員会 事務局長に対する質問)

<回答>

いろいろな工夫をしていますが、主なものを二つ御説明します。まず第一に、データ利活用のスキル・経験を有する専門人材を任期付職員として採用していることです。大阪市の事務局では現在、民間企業で内部監査の経験を有する者や監査法人で財務諸表監査の経験を有する公認会計士など、5名の専門家が在籍しています。第二には、監査法人等への外部委託があります。監査法人と職員とが共同作業を行う、コソーシングによって、職員がデータ利活用のスキルを吸収することが可能です。

問 24 [展望と課題]

広島大学における今後の検査・監査・評価の展望と課題について御見解をお聞かせください。

(野上 智行 国立大学法人等監事協議会会長、広島大学監事に対する質問)

<回答>

広島大学における今後の検査・監査・評価については、令和元年度に文部科学省が示した「国立大学の機能と役割」（・知識集約型社会において知をリードし、イノベーションを創出する知と人材の集積拠点・地域の教育研究拠点として、各地区のポテンシャルを引き出し、地方創生に貢献する役割）に注視して業務を行っています。今後ますます大学経営の見える化が求められ、コストの適切性が問われてくる環境の中にあって、監事には、所属する大学が掲げる目標・計画が国立大学法人に求められている社会的機能、学術的貢献機構、教育機能の側面から監査することのできる視野と見識が求められています。そのために、国立大学法人等監事協議会は、国立大学法人等の全ての監事が相互に研修し、研鑽する機会を計画的に持つとともに、文部科学省や大学改革支援・学位授与機構、国大協等との意見交換の機会を持つこととしています。

問 25 [展望と課題]

冒頭のプレゼンテーションで、データの標準化のお話がありましたが、その他の点で、次世代の監査を実施するに当たっての展望と課題について御教示ください。

(結城 秀彦 日本公認会計士協会 常務理事(監査・保証及び IT 担当)に対する質問)

<回答>

冒頭で紹介した「次世代の監査の展望と課題」では、データの標準化以外にも、以下の展望と課題が示されています。

- ・企業におけるブロックチェーンを活用した情報・業務管理の可能性
- ・企業及び監査人による AI(人工知能)の活用の可能性
- ・企業による RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)の活用の可能性
- ・企業及び監査人による継続的監査の実施の可能性
- ・監査業務における突合等の単純作業のデジタル・オートメーション化と監査人に求められる資質・能力の変容の可能性

この変容した資質・能力としては、例えば、デジタル化に伴い生ずる監査リスク・業務リスクの理解、統計・確率論の基礎的理解、異常を示す状況の想定・特定(プロファイリング)の能力、AI が提供する相関関係に関する情報から因果関係を読み解き意味を与える能力等が考えられます。

※ 本議事録及び当日配布資料は、会計検査院ホームページにも掲載しています。

ホームページアドレス <https://www.jbaudit.go.jp/>

発行者

会 計 検 査 院

事務総長官房能力開発官付公会計監査連携室

〒100-8941 東京都千代田区霞が関3-2-2

中央合同庁舎第7号館

TEL 03-3581-8450 (直通)