

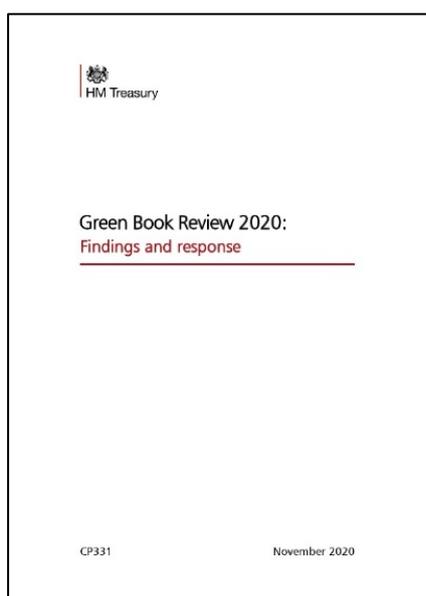
グリーンブックレビュー2020

調査結果と対応

未定稿

女王陛下の命により財務省主席秘書官が議会に提出

2020年11月



グリーンブックレビュー2020の全文を建設コンサルタンツ協会インフラストラクチャー研究所で翻訳したものです。グリーンブックは、政策、プログラム、プロジェクトの審査方法について英国財務省が発行しているガイダンスで、実施前・実施中・実施後のモニタリングや審査等についても述べています。英国の国家インフラ戦略(2020年6月)でグリーンブックの改訂が語られており、2020年11月にグリーンブックレビュー2020が議会に提出されました。

原文は次のURLにあります。

<https://www.gov.uk/government/publications/final-report-of-the-2020-green-book-review>

目次

第1章 はじめにと要旨.....	3
レビューの背景と範囲.....	3
プロセス.....	3
調査結果の概要.....	4
財務省の対応の概要.....	6
変更の目的.....	8
第2章 グリーンブックの変更点.....	9
バランスの取れた審査のための貨幣的価値の定義.....	9
戦略的成果を達成するための目的の特定.....	12
変革の影響.....	14
地域及びローカルな影響の分析を改善.....	15
第3章 環境影響の審査.....	17
グリーンブックと補足ガイダンスを用いた環境政策の審査.....	17
ネットゼロに向けた政策の審査.....	17
環境への影響を長期的に評価するツール.....	18
環境影響の割引率と外部審査の範囲.....	18
第4章 グリーンブックの変更を審査と意思決定に反映させる.....	20
インセンティブと構造-支出レビューとその後.....	20
能力の向上.....	21
透明性の向上.....	22
今後の更新.....	23
脚注).....	24

第1章 はじめにと要旨

レビューの背景と範囲

- 1.1 政府は、グリーンブックを変更し、審査を改善するための追加措置を講じている。これは、2020年予算で発表された、"政府の投資が英国全体に機会の広がることを確実にする"ためのレビューの完了を受けたものである [注 1-1.] (1)。
- 1.2 グリーンブックは、代替案審査に関する政府のガイダンスであり、公共支出、課税、規制の変更、既存の公的資産や資源の利用に関するすべての提案に適用され、政府の政策目標を達成し、かつ社会的な支払価値を提供する政策を設計するために不可欠なものである。公的資金が1ポンド使われるごとに、英国社会に経済的、社会的、環境的リターンを最大化するものである。本レビューは、その原則を反映したビジネスケースの開発に関する財務省の詳細なガイダンスと、各省庁の政策課題に特化したガイダンスによって支えられている。
- 1.3 このレビューは、政府の審査ガイダンスが英国の貧しい地域への投資を抑制し、これらの地域を「レベルアップ」するという政府の目標を損なうのではないかと懸念に対応するために作成された。しかし、今回の調査結果と政府の対応策の多くは、意思決定者の優先事項を実現するための審査方法に関連している。今回の変更により、グリーンブックは、政府の優先的な成果とより広範な公共価値の計画を推進するための重要なツールとなる。
- 1.4 英国が最近、2050年までに炭素排出量をネットゼロにすることを法的に要求していることや、「25年環境計画」(2018年)を踏まえ、レビューでは、環境影響の評価に関する2018年版グリーンブックに含まれるガイダンスも再検討した。さらに、政府はこの機会に、政策の平等への影響を評価する際の最良法に関するガイダンスを更新した。
- 1.5 今回のレビューでは、審査方法だけでなく、審査を取り巻くより広い文化、結果の提示方法、個々のビジネスケースの検討や支出レビューにおける投資決定のプロセスについても検討した。

プロセス

- 1.6 レビューが開始されて以来、財務省は、学者、国家監査院、国家インフラ委員会、分析専門家、ホワイトホールと派生行政機関、北方パワーハウス、地域・地方政府の両方におけるグリーンブックの利用者など、幅広い関係者と幅広く協議してきた。財務省は、代替案審査が現在どのように適用されているかを理解するために、過去のビジネスケースもレビューした。

調査結果の概要

- 1.7 我々の調査では、ステークホルダーがグリーンブックの機能について非常に異なった理解をしていることが明らかになった。したがって、重要な最初のステップは、グリーンブックの役割を明確にすることである。つまり、何をするもので、何をしないものなのかを明確にすることである。グリーンブックは、明確な政策目標を達成し、社会的価値を最大化する方法について、政府関係者が意思決定者に助言を与えることを目的とした技術ガイダンスである。グリーンブックは、費用と便益を比較検討し、重要な問題、不確実性、リスクを意思決定者に説明するための、厳密かつ実用的なアプローチを示している。

- 1.8 グリーンブックは、政策目標の設定や、意思決定をするものではない。目的の設定と優先順位の決定、および意思決定は、いずれも選挙で選ばれた意思決定者が行うべき事柄であり、意思決定者はグリーンブックに準拠した審査に基づいて行われた助言に拘束されることはない [注 1-2.]。グリーンブックは、閣僚が目標を達成するための最善の方法を見極める手助けをするものである。
- 1.9 基本的な方法論自体は結果を歪めるものではなかったが、レビューでは、現在の審査実務は、段階的な改善がない限り、貧しい地域を「レベルアップ」し、他の戦略的目標を達成するという政府の目標を損なう危険性があると結論づけている。閣僚やその他の意思決定者が、「レベルアップ」やその他の政策優先事項を最も効果的に実現するためにはどのような投資が必要なのかを十分に理解できるようにするためには、グリーンブックとその審査方法の両方に大幅な変更が必要である。
- 1.10 レビューで確認された根本的な問題の一つとして、審査書を書く者が、その提案が置かれている戦略的文脈に適切に関与できないことがよくある。具体的には、ビジネスケースは以下の点について必要な理解を示していないことが多い。
- ・政府が意図する戦略目標（レベルアップやネットゼロなど）の実現に向けた提案の具体的な貢献度
 - ・各地の社会的・経済的特徴と、政策がそれらに与える影響
 - ・特定の地理的エリアを含め、政策が相互に影響し合う可能性のある他の戦略、プログラム、プロジェクト
- 1.11 その結果、審査やビジネスケース、さらには地方自治体が省庁の資金調達に応募する際のプロセスに重大な欠陥が生じている。戦略的な政策目標に対する提案の貢献度を十分に理解していないため、戦略論拠の作成というプロセスの最初のステップから戦略的な方向性を構築できないことになる。戦略論拠には、明確に定義された目標（大規模なプロジェクトの場合は、政府の戦略的政策の優先順位と明確にリンクしている必要がある）と、証拠に基づいて、政策がどのように目標達成に必要な変化をもたらすかのしっかりした説明が含まれねばならない。今回のレビューでは、提案の多くで戦略的論拠の弱いことが判明した。このことは、提案の目的を達成するための一連の代替案を特定するための代替案評価の最初のステップであるロングリスト化が根本的に損なわれていることを意味する。
- 1.12 戦略的方向性の欠如が審査プロセスに組み込まれたことで、最良のものとして提示される代替案の選択は、意思決定者の目的に沿っていない便益費用比（Benefit Cost Ratio : BCR） [注 1-3.] に大きく依存するようになった。BCR は、貨幣的価値をつけやすい便益に焦点を当てる。このことは、提案者が実現しそうな便益で BCR を人為的に高めようとする誘因となり、また、証拠に基づかない便益の価値を確実に示唆することにもなる。
- 1.13 つまり、このプロセスは、意思決定者が考慮すべき問題を明らかにするのではなく、「ブラックボックス」を作り出している。その結果、大臣は、その投資が目標を達成するかどうかバランスのとれた理解が得られないまま、ある提案に投資するかどうかを選択しなければならないことがある。
- 1.14 戦略的な検討が欠けていると、特定の場所を支援するための提案を作成する際に、特に問題が生じる。例えば、あるプロジェクトが、その場所に真の意味での変革をもたらすようなインパクトをもたらす可能性がある場合には、混乱が生じることになる。実際には、変革をもたらす効果はまれであり、プロジェクトやプログラムがそのような変化をもたらすように設計された一貫した戦略的ポートフォリオの一部である場合にのみ見られる。
- 1.15 また、中央政府の各省庁は、真に「場所に根ざした」戦略を開発、評価、実施するために、組織の

境界や環状の資金源を超えて協力することに失敗することが多い。これは、異なる省庁が所有する様々な政策の間の相互依存性や、政策が協力することで期待される場所への便益が適切に考慮されないことを意味する。

1.16 さらに、様々な場所での影響についてしっかりした分析を行えなかったり、関連がある場合でも意思決定において考慮できなかつたりすることが多い。

1.17 ビジネスケースの内容に関する問題に加えて、今回のレビューでは、審査と意思決定のプロセスにかなり改善余地のあることが明らかにされた。以下のとおりである。

- ・意思決定の方法についての透明性の欠如。ステークホルダーからは、ビジネスケースが承認される根拠が明確にされていないことが多いため、良いビジネスケースがどのようなものかを理解するのが難しいという指摘があった。また、起草者、審査者、意思決定者の説明責任も損なわれている。
- ・支出審査のプロセスは、BCR を不適切に重視することを助長していると批判されている。関係者の認識では、入札は純粋に BCR によってランク付けされ、そのランク付けの調整は不透明な方法で行われている。同様の批判は、各省庁の資金調達枠への入札プロセスにも向けられている。
- ・審査プロセス全体、特に技術的な側面に関与する能力が欠如している。地方自治体の多くの関係者は、包括的な審査の要件をすべて満たすだけのリソースがないと感じている。このようなコンサルタントは、審査の技術的な面では付加価値があるかもしれないが、政策の戦略的な背景には疎く、適切に包括的な審査ではなく、高い BCR を作成することを任されている可能性がある。また、コンサルタントを使うことで、職員の専門性がさらに低下する悪循環に陥ってしまう危険もある。また、ホワイトホール全体の能力にも問題があり、ビジネスケースを一貫して厳密に精査するのに必要な処理能力、理解、深い経験が不足している。
- ・厳格な事後審査への投資が不足しているため、現在の政策やプログラムの評価を支える効果的な証拠が不足していることが多い。
- ・公平性への影響は、審査プロセスに組み込まれることなく、後回しにされることが非常に多い。

財務省の対応の概要

1.18 財務省は、審査の質を一変させるため一連の活動を行っている。まず、グリーンブックに以下の変更を加えている。

- ・政策開発と審査プロセスの原動力となる明確な目的を最初から設定することを強く要求し、必要に応じ部門を超えた他部門の審査を行う。刷新されたグリーンブックには、経済、環境、社会など、政府の全体的な戦略的目標の実現を最も効果的に支援する方法で、適切なレベルの意思決定（戦略、プログラム、プロジェクト）において、適切な測定可能な目標を設定する方法に関する明確なガイダンスが含まれている。
- ・何が支払対価を構成するのか、どのように評価するのか、そして意思決定者にどのような情報を提供するのかについて、より強力で明確なアドバイスを提供する。これにより、考慮しなければならない要因が明らかになり、また、戦略的に優れた代替案のみを詳細な費用対効果分析のためにリストアップすることが求められる。BCR は、このテストに合格した代替案に対してのみ算出される。
- ・変革的な変化の審査に関する新しいガイダンス。これは、どのような場合に変革が必要となるか、既存のグリーンブックのアプローチの中で変革の可能性をどのように評価するか、また、このよう

な状況下で不確実性をどのように扱い提示するかをユーザーが特定するのに役立つ。

- ・政策の目的ではないプロジェクトやプログラムを含め、場所に起因する影響の分析を適切に重視する。重要である可能性が高い場合には、場所に基づく影響の差異の可能性と程度を審査しなければならない。そうでない場合には不要である理由の説明という新たな期待が生じることになる。新たなガイダンスでは、雇用効果を英国および場所ベースでの便益計算に含める方法とタイミングを明確にしている。
- ・差別的影響に関する分析を改善するための措置。これには、平等法の公共部門の平等義務に基づく評価や、政府の「家族テスト」に基づく評価が含まれる。
- ・環境影響に対する割引率の適用に関する専門家によるレビュー。これは、環境評価と割引に関する現行のガイダンスを精査し、生命と健康への影響の評価に現在適用されているのと同じ割引率を使用する論拠を調査するものである。

1.19 第二に、このレビューから得られた教訓を十分に生かすため、ビジネスケースの開発に関わる承認と意思決定のプロセスと文化を強化するための措置を講じる。

- ・このレビューの結果を反映した支出審査プロセスの新しいアプローチ。グリーンブックレビューの初期の知見は、支出レビュー2020のプロセスに取り入れられた。エビデンスに基づいた資本の見直しの一環として、各省庁は、それぞれの資本案について、明確な目的と強固な戦略的論拠を、場所に応じた影響とともに明示するよう求められた。これは2021年の支出レビューでも適用され、各省庁は刷新されたグリーンブックのガイダンスに従って提案を練り上げることが求められる。
- ・重要な門番としてのビジネスケースレビューの役割を新たに強調する。財務省は、省庁内（特に投資委員会）と財務省の支出チームの両方で、ビジネスケースをレビューし、精査する人の役割について期待する事を再設定する。現在のレビュー担当者の研修の活用を強化する。財務省やホワイトホール全体の審査官は、ビジネスケースや審査に建設的に異議を唱え、承認前のプロセスの各段階であるスキーム提案者と協力して必要な水準に引き上げるための権限と能力を与えられる。
- ・グリーンブックの利用者に対する、より広範で柔軟な支援を行う。これには、よりアクセスしやすいオンラインでの、手法の特定の事柄に関する一口サイズの研修や、地方自治体や地域政府を含むグリーンブックを使用する人々を支援する活発なネットワークの構築が含まれる。
- ・ビジネスケースの最終承認から4ヶ月以内にビジネスケースの概要を公表するという新たな義務を課すことで、透明性を高める。これは、政府の主要プロジェクト・ポートフォリオに含まれるすべてのインフラ・プロジェクトおよびプログラムを対象に、2021年4月から開始される。
- ・高品質を維持するためにビジネスケースの監査とレビューに継続的に取り組み、弱点があればそれを特定し、必要に応じて実務、ガイダンス、研修のさらなる変更による対処計画を策定する。

1.20 財務省が行っているグリーンブックと審査プロセスの変更は、一般的な政府目標の達成と、特にレベルアップ支援を目的とした、ホワイトホール全体の仕事からのより広い文脈の中で検討されるべきである。これには、2020年の支出レビューで発表された、各部門の優先的な成果の合意も含まれる。これらの成果の中には、政府のレベルアップ計画の支援と密接に関連するものがあり、その多くは地域や地方レベルでモニタリングができる。これらの成果の実現は、来年の支出レビューで検討される重要な要素であり、各部門は事業計画プロセスの一環として、これらの成果を実現するための戦

略の発表が求められる。

1.21 アウトカム重視の一環として、政府は、何が効果的かを理解するために重要な、質の高い評価をより重視している。2020年の支出レビューに向けて、各省庁はエビデンスベースと評価計画の概要を詳細に説明し、それが政府の決定に反映されている。今回の支出レビュー期間中に、何が本当に市民のためになるのかの、新しい評価タスクフォースに支えられた知識の向上が、今後の選択を後押しする。

変更の目的

1.22 政府は、今回の変更により、ビジネスケースの開発と提供のプロセス全体の改善を期待している。支出レビューのプロセス、政府のすべてのレベルによる個々の提案の決定、地方自治体による資金調達のための競争入札の評価に適用することで、以下のことが可能になる。

- ・政策立案者が、エビデンスに基づいて、レベルアップを含む戦略的目標の達成を明確に支援する政策や代替案を開発する方法を理解する助けとなる。計画推進者が、これらの目標を最初から適切にバランスのとれた審査に組み込むためのインセンティブと支援を提供する。
- ・計画推進者が、特定の場所、環境、保護された特性を持つ人を含む個人のグループへの影響を含む、より広い戦略的文脈における提案の影響をよりよく理解できるようにする。
- ・ビジネスケースを精査し、適切なデータ、証拠、分析を提供していない提案や、政策目標に合致していない提案に建設的に異議を唱えることができるよう、審査員の能力を高め、権限を与える。
- ・レベルアップやその他の政策目標を達成するための最善の方法を決定する際に、意思決定者が受け取るアドバイスの正確性、明確性、妥当性を向上させる。

1.23 最終的には、明確に表現された政策目標に沿ってより良い意思決定を行い、そのプロセスに対する国民の信頼を向上させられるはずである。これまで「取り残されている」と考えられてきた地域を含む変革の可能性をより堅実に分析し、地域や地元の影響をより一般的に分析するなど、本報告書で示された変更の結果、政府は将来の投資が国のレベルアップという目標により沿ったものになることを期待している。

1.24 以下の章では、提案されている変更点とその影響について、グリーンブックのテキストの変更から始まり、これらの変更点が審査文化と意思決定プロセスにどのように組み込まれるかを説明している。

第2章 グリーンブックの変更点

バランスの取れた審査のための貨幣的価値の定義

2.1 レビューの中心的な発見は、ビジネスケースの中には強力な戦略的論拠を持たないものがあるということである。政策のための強力な理論的根拠、政府の優先事項に沿った明確な目的、政策を行うための様々な選択肢がどのようにその目的を推進するかについての強固な証拠と分析（「論理的な変化のプロセス」）が欠けている場合がある。その結果、プロジェクトを正当化するために、説得力のある戦略的論拠とは無関係な BCR（便益費用比）に大きく依存する審査アドバイスや決定がなされる

ことがある。

- 2.2 BCR は、定量化可能な費用と便益を把握するための有用な指標である一方で、BCR を不適切に重視する傾向がある。つまり、BCR が一定の任意の閾値を超える案件は、費用パフォーマンスに優れているとみなされ、逆に閾値を下回る案件は、費用パフォーマンスに優れていないとみなされるのである。BCR を「高める」ためにかなりの時間と労力が費やされるが、ビジネスケースの他の要素（戦略的な一貫性、リスク管理、数値化できない重要な要素の影響など）の開発やテストに費やすべきです。承認プロセスは、最良の費用対効果をもたらす方法で政策目標を達成する方法についての建設的な会話ではなく、提案者と承認者の間で政策に資金を提供すべきか否かについての敵対的な議論になってしまう可能性がある。
- 2.3 多くの関係者は、このような文化は財務省の姿勢が一因であると考えている。彼らは、過去の支出審査プロセスにおいて、入札がもたらす成果を考慮する透明なプロセスを経ずに、BCR による単純な順位付けを過度に重視していると批判している。財務省は、2020 年の支出レビューにおいて、提案を BCR でランク付けるのではなく、政府目標との戦略的整合性、場所に応じた影響、実現可能性を含むより幅広い関連事項に焦点を当て、より幅広いアプローチを取っている。財務省は、段落 4.3～4.6 に記載されているように、2021 年の支出レビューでもこのアプローチを継続する。
- 2.4 これは重要な問題である。BCR は、ショートリストの段階で代替案の選択を知らせるための貴重なツールであり、政策の目的の達成が社会にとって生涯の総費用に見合うかどうかを確認するためのものである。しかし、戦略的論拠を参照せずに開発された単一の、そしてしばしば見せかけの正確な BCR は、政策によって提供される社会的価値の包括的な見解を与えるものではなく、代替案を評価する際の唯一の決定的な要因となってはならない。特に、以下のようなリスクがある。
- ・ 実現の可能性が低い偽りの便益の貨幣化。
 - ・ 優れた証拠があっても、貨幣化が困難または不可能な費用や便益の無視。
 - ・ 費用と便益の見積もりの確実性と正確性の度合いについて、誤解を招く印象を与える。
 - ・ リスクを適切に考慮していない。
 - ・ 誰が便益を得て、誰が費用を負担するのかの問題を無視している。
- 基本的には、投資の意思決定を戦略的な文脈から外している。そうすることで、意思決定者が、どの代替案が目的を達成するのに最も適しているかについて、十分な情報を得た上で意思決定を行うことができなくなり、最終的には目的を達成する能力が損なわれる危険がある。

2.5 これらの問題は、政府のレベルアップ目標やその他の優先事項の達成を妨げる可能性がある。これらの問題は、後述する変革の可能性と場所に根ざした影響の適切な検討に関連して、レビューが利害関係者から聞いた広範な批判の核心をなすものである。

Box 2.A: ロングリストとショートリストにおける戦略論拠、経済論拠、BCR（便益費用比）のそれぞれの役割

BCR は審査に不可欠な要素であるが、適切な場所での検討が重要である。このボックスでは、提案された政策の目的を実現する一連のオプションを特定し、それらがより広い社会的価値をどの程度提供しているかを評価するために、戦略的論拠、経済全体論拠、BCR をプロセスの様々な段階でどのように採用すべきかを説明する。

1) 戦略的論拠の準備。これには以下が必要である。

- 提案された政策が政府の戦略的目標やその他の政策に適合しているかどうかの戦略的評価で、支援するもの、対立するもの、政府の行動に対する制約によって制限されるものを強調している。(例えば、ネットゼロカーボン排出目標のような法的制約)。
- 変革の論拠を作る-現状と通常状態 (BAU) を定量化して理解し、政策の目的を特定し (以下の 2.8~2.10 を参照)、政策が目的を実現するために必要な BAU からの変革をどのように生み出すかを論理的に説明し、明確に証明する。

2) ロングリスト分析では、変革のための論拠で設定された目的を達成するための最善の方法を検討する。グリーンブックのフレームワーク・フィルターを使って幅広い可能性を検討し、さらに詳細な審査を行うための実行可能なショートリストを特定する。このプロセスは、政策の目標を達成するという点で期待に近い結果をもたらす可能性のある、最適な費用対効果のある提案を開発するための鍵となる。

3) ショートリストの審査では、社会的に予想される費用と便益を推定し、リスクとトレードオフを検討する。5つの状況モデルの5側面 (戦略、経済、商業、財務、経営) すべてが、反復的なプロセスに関与する。経済的側面では、社会的費用対効果が審査される。多くの場合、社会的費用便益分析を使用し、BCR を通じて重要な貨幣化可能な費用と便益を考慮するが、重要なのは、戦略的論拠で強調された要因に関連する貨幣化できない費用と便益、およびその他の重要な数値化できない影響を考慮することである。経済的論拠は、社会福祉の価値に関わるものである。これは純粋に経済的な効果の検討に限定されるものではなく、社会的及び環境的な影響も考慮しなければならない。

2.6 グリーンブックは、バランスのとれた審査プロセスの一環として、適切な時点で BCR を検討すべきことを明確化するために改訂され、改訂グリーンブックは、以下のことを明確にしている。

- ・審査プロセスは、意思決定アルゴリズムではなく、その目的は、様々な選択肢の戦略的適合性、費用、便益、リスク、不確実性に関する情報や証拠を提供し、意思決定者を支援することである。

- ・支払対価の価値評価は、BCR だけではなく、より幅広いものである。狭義の経済的なものだけでなく、社会に関連するすべての費用と便益を評価する必要がある。ビジネスケースの他のすべての側面からの顕著なポイントが組み込まれるべきであり、特に、代替案が政策の意図された目的をどの程度実現するか、実現リスクを考慮する必要がある。
- ・これに関連して、戦略的審査の一環として、客観的に基づいた論理的な変化のプロセスとともに、すべての政策について明確な目標と成功指標を設定する必要がある。戦略的に関連性があり、適切で、SMART な目的を設定するための指針が強化されている（パラグラフ 2.8～2.10 参照）。
- ・すべての選択肢は、これらの目的に照らして評価されなければならない、それらを実現するものだけがショートリストに掲載されるべきである。目的を達成していない選択肢は、BCR に関わらず、費用対効果があるとは言えない。
- ・レビューアは「門番」として重要な役割を担っており、グリーンブックに記載されている基準を満たさないビジネスケースには異議を唱えるべきである。特に、政策のための明確な目的と、これらの目的をどのように実現するかを示す、客観的に基づいた論理的な変化のプロセスが含まれていないビジネスケースは却下されるべきである。逆に、評価された代替案と比較して、その代替案が政策の目的を達成するために必要な政策を行うための最良の費用パフォーマンスの方法である場合には、BCR が低いプロジェクトのビジネスケースであっても、レビューアは受け入れるべきである。そして、その目的の達成が財務にとって費用に見合うかどうかは、意思決定者が判断することになる。

2.7 これらの変更は、審査人や審査官が、効果的な支払対価の評価にあたり全体的な性質を理解するのに役立つ。これにより、意思決定者が、社会全体へのより広範な影響を考慮しつつ、目的を達成する可能性が最も高い選択肢について、適切な情報に基づいた選択を行うことのできるビジネスケースの開発が可能になる。

戦略的成果を達成するための目的の特定

2.8 このような状況において、審査を成功させるための最も基本的な要素の一つは、適切なレベルで適切な目標を設定することである。グリーンブック改訂版には、社会や個人の福祉のために望ましい戦略的成果を得るために、審査を効果的に行う方法についてのガイダンスが記載される。

2.9 基本的には、審査人は、関連する戦略的成果の実現に向けて、特定の政策がどのように貢献するかを明確に理解する必要がある。提案が戦略的ポートフォリオ内のプログラムであっても、プログラム内のプロジェクトであっても、その目的は、その提案が含まれるより広範な政策グループに対する個々の貢献という観点から理解される必要がある。このような連携と支援の連続性は、「ゴールデン・スレッド（金の糸）」と呼ばれることもあり、実際には、次のことを意味する。

- ・政府の戦略的成果を実現するためには、戦略的ポートフォリオにまとめられた関連プログラムからなる戦略が必要である。
- ・プログラムの目的は、そのプログラムが属する戦略ポートフォリオの目的に対する具体的な貢献度により定義されるべきである。
- ・プロジェクトの目的は、そのプロジェクトが属するプログラムへの具体的な貢献により定義されるべきである。

Box 2.B: 2050年までに正味の炭素排出量ゼロを達成するための政策の目的の例示的ヒエラルキー

戦略的目標：2050年に温室効果ガスの排出を正味ゼロにする

戦略的ポートフォリオ：英国の電力セクターの排出強度の削減

プログラム：洋上風力発電容量の増加

プロジェクト：2030年までに〇〇GWの容量を提供する新しい洋上風力発電所

2.10 適切で測定可能な SMART 目標の選択には、政策が階層のどの位置にあるかを明確に理解していることが不可欠である。この認識がないと、個々のプロジェクトの目的を戦略的な成果に直結させるような、過度に野心的な主張がなされ、実際には実現できない可能性があるため、政府の計画に対するプロジェクトの貢献度を誇張して考えてしまう恐れがある。この問題は、特に変革的便益の検討と実現に関連する（2.21 項参照）。

2.11 このプロセスは、政府の成果重視の姿勢を改善するために財務省と内閣府が共同で進めている広範な作業との関連で捉えられるべきである。この課題の一環として、今年の支出審査では、各省庁は、割り当てられた公的資金で実現する 3~4 の優先的な成果を特定した。これらの成果は、政府の支出と活動をその戦略的目標に合わせる役割を果たし、戦略的プログラムのポートフォリオの SMART 目標を設定するための枠組みを形成する。これにより、経済・社会・環境など、政府の最優先事項を支援するための政策の設計に明確な方向付けが与えられる。これは、マイケル・バーバー卿と共に開発された公共価値枠組み [注 2-1.] に直接基づいている。

2.12 優先的な成果の中には、レベルアップに強く焦点を当てたものがあり、来年の歳出見直しにおける支出の配分に反映される（以下の 4.3~4.6 を参照）。その中には以下がある。

- ・生産性を向上させ、すべての人がレベルアップの恩恵を受けられる場を提供するための成果
- ・教育水準を向上させる成果：全国各地の子どもと若者が必要な知識・技能・資格を身につけられるようにする。
- ・Covid-19 後の経済回復のために、国内での雇用を最大化する。

2.13 戦略、プログラム、プロジェクトの目標を策定する際に、これらの優先的な成果から戦略的な整合性の「金の糸」を維持することは、財務省と連携してインフラストラクチャ・プロジェクト・オーソリティ（IPA）が開発したプロジェクト・スコアカードの導入によって支援される。このスコアカードは、優先的な成果の実現に向けた個々のプロジェクトの貢献度を理解し、提示するための明確な枠組みを設定するとともに、さまざまな投資代替案がどの程度目的を達成しているかについて、意思決定者により良い情報を提供するものである。スコアカードは、2021年に政府の主要プロジェクト・ポートフォリオ全体に導入される予定で、ガイダンス、テンプレート、研修などが公開されるのに先立ち、今年中に試行が開始される予定である。

2.14 急速に変化する状況に対応する必要がある場合など、詳細な費用対効果の分析を行う前に、プロジェクトを進めるという明確な選択がなされることがある。場合によっては、プロジェクトを支援するために費用対効果分析を「後付け」することもあるが、その場合、費用対効果を発揮する方法につい

での有益な情報はほとんど得られていない。アウトプットが既に決定されている状況では、改訂グリーンブックでは、審査人が費用対効果分析 [注 2-2.] と整備の課題に焦点を当てることを奨励している。このアプローチは、費用対効果の最大化という点でリスクがないわけではなく、このような事態が発生した場合、推進者は将来の教訓を引き出すための適切なレビューと評価について財務省と合意する必要がある。

2.15 ビジネスケースの最初の段階で戦略的適合性を確立することは、レベルアップを含む政府の戦略的目標の実現を支援する代替案を開発するために不可欠であり、レビュー担当者がこれをしっかりと精査することが重要である。また、政府のより広範な戦略的目標に照らし合わせて政策を検討する必要がある。これらの目標は、政策の期間中に変化する可能性があり、改訂グリーンブック改訂では、ショートリスト段階での戦略的な整合性の再検討が求められている。より広範な政府目標との緊張関係や、当初は政策の実施に関連するものとして認識されていなかった他の目標を支援する機会があれば、それを認識する必要がある。

2.16 政策の各レベルにおける戦略的一貫性と目的の明確化は、以下で議論するように、政策による変革への潜在力を評価する上でも重要である。

変革の影響

2.17 多くの利害関係者は、グリーンブックは限定的な変化をもたらす選択肢を審査するための健全な基盤とはなるが、変革をもたらす可能性のある変化にはあまり役に立たず、結果的にそのような計画の効果が過小評価されることがあると主張している。政策が地域に変革をもたらそうとしている場合、これはレベルアップに関連する可能性があるが、このような効果は「取り残された」場所に限定されるものではない。また、環境システムや技術に関連して、技術革新が真の意味での変革をもたらす場合には、より広く適用される。

2.18 最新のグリーンブックには、技術専門家とのワークショップを経て作成された新しい付属書が含まれており、グリーンブックの枠組みの中で、変革的な影響をどのように評価すべきか示している。

2.19 最初のステップとして、「変革(transformational)」という言葉の定義が必要があるが、この言葉は様々な意味で使われている。この言葉は、何が変革されるのか、なぜそのような変革が起こるのかについての明確な議論なしに、大規模なプロジェクトを説明するために使われることが多い。改訂グリーンブックでは、「変革」を次のように定義している。

- ・変革の対象となるものの性質が根本的に構造的に変化すること。変化の規模だけでは決定的な特徴とは言えない。
- ・実質的に不可逆的であること。言い換えれば、政策を解除してもシステムが元の状態に戻ることはない。

2.20 変革をもたらす変化は、ティッピングポイント（比較的小規模な政策が変化のきっかけとなる場合）とレバレッジポイント（政策がシステムの挙動に最も影響を与える可能性が高いシステムの重要な節点）の両方によって特徴付けられる。これは、本質的に不確実であることを意味し、審査は主要なパラメータと依存関係を特定するのに役立つが、影響を高い精度で予測することはできない。

2.21 変革を成功させる可能性は、首尾一貫した戦略を通じて提供される場合に最大となり、その戦略は戦略ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトによって支えられる。個々のプロジェクトやプログ

ラムは、通常、それだけでは変革をもたらすことはない。このことを踏まえ、パラグラフ 2.8～2.10 で示された原則に沿って、変革的な変化は戦略のレベルで評価・報告されるべきである。一方、ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトの審査では、その具体的なアウトプットが戦略の変革的な目的を実現するためにどのように必要であるかを示すべきである。改訂ガイダンスには、他の政策や介入への依存性を理解する必要性が含まれている。

2.22 改訂グリーンブックは、変革的影響の正確な評価を行うための段階的な方法を提供していない。そのようなツールは存在せず、これらのプロセスに固有の不確実性を考慮すると、開発される可能性は低い。モデルは、変革に必要な状況や条件を特定する上で価値があるが、影響を正確に定量化する上ではあまり役立たないことが多い。複雑なモデルから生成された数値よりも、堅牢で十分な証拠に基づいた論理的な変化のプロセスの方が一般的に有用である。

地域及びローカルな影響の分析を改善

2.23 今回のレビューでは、様々な地理的地域に対する潜在的な影響を審査する方法と、これらの影響を意思決定者に提示する方法に一貫性がないことがわかった。一部の利害関係者は、地域や地元の影響を提示することが許されるのかどうかさえわからなかった。審査人が英国レベルの BCR に焦点を当てたことで、地元、地域、サブ UK の戦略的目標や影響に対するプロジェクトの貢献を適切に検討することなく、英国全体の貨幣化可能な便益を評価することが奨励されていた。さらに、場所ベースの分析には時間と専門知識が必要であり、審査人は、特異な影響の可能性を考慮せずに国の政策が「場所を選ばない」と考えていることが多い。

2.24 様々な対策がこれらの問題に対処するため、提案の審査者は、異なる場所への特異な影響と、英国レベルあるいはより地域的な他の関連戦略との相互作用を考慮しなければならないことになる。これにより、取り残された場所をどのようにレベルアップするかは焦点が当てられ、意思決定者は、様々な選択肢が特定の地理的エリアに及ぼすであろう影響を確認できる。

2.25 上述の通り、新グリーンブックでは、審査は BCR を超えて、特に政策が政府の目的にどのように貢献するかを検討しなければならないことが明確になっている。政策が、特定の場所にレベルアップの成果をもたらすためのより広範な戦略の一部である場合、審査者は、その成果をもたらすための役割を検討する方法を認識し、それに応じて政策の目的を定義しなければならない。これらの目的は、戦略の基礎となり、どの代替案がロングリストからショートリストの段階に進むかを決定する重要な要素となる（上記ボックス 2.A 参照）。

2.26 さらに、ビジネスケースは、関連する地域戦略やその地域の主要な政策と整合するよう開発されねばならない。依存関係は可能な限り早い段階で特定し、理解し、考慮されねばならない。これは、多くの地域や地元の政策が、英国全体やサブ UK のレベルで設定されたより広範な戦略と相互作用する、との認識である。

2.27 改訂グリーンブックには、場所ベースの分析に関する新しいガイダンスが含まれている。政策の目的が地理的に定義されている場合には、全国レベルの分析とは別に、これを分析の主な参照枠とする必要がある。特定の場所への影響が必ずしも明確な目的ではない場合であっても、場所に基づく影響の差異の可能性を考慮するか、またはこの分析が適切でないか、または比例しない理由を説明することが新たな要件となっている。

- 2.28 新しいガイドンスでは、審査において地域の雇用効果をどのように考慮するか、また、周辺地域への潜在的な影響をどのように評価すべきかを明確にしている。場所ベースの分析を行う際、審査人は地域の影響を推定するために新しい雇用乗数を使用できる。財務省は、地域の雇用効果の分析をさらに改善する可能性があると考えており、英国政府を横断した新しいワーキンググループがこれを推進するための代替案を検討する予定である。
- 2.29 レベルアップの観点から、審査者は、政策の対象地域内の様々な人々がどのような影響を受けるか検討すべきであり、新しいガイドンスでは、ビジネスケースが関連するグループにかかる費用と便益を特定すべきことを明確にしている。この影響が大きい場合、注意して活用する必要があるが、貧しい世帯への追加所得のより大きな価値を反映するために、分配加重を使用できる。所得が関連する考慮事項であり、費用と便益が発生する世帯タイプについて高い信頼性がある場合には、ウェイトを適用できる。
- 2.30 さらに、すべての提案は、平等の影響を考慮しなければならない。公共部門の平等義務(Public Sector Equality Duty: PSED) は、公共部門の組織が保護特性を持つ人々の機会の平等、差別の排除、保護グループとその他の人々との良好な関係の醸成を十分に考慮することを求めている。また、意思決定の際に家族への影響の考慮も求めている。新グリーンブックでは、これらの要求事項への言及が強化され、特異な影響に関するエビデンスベースに大きな不確実性やギャップがある場合には、実験と評価の価値が強調されている。

第3章 環境影響の審査

グリーンブックと補足ガイダンスを用いた環境政策の審査

- 3.1 ここ数年、政府は、英国のネットゼロ・コミットメントや25年環境計画など、環境政策におけるいくつかの追加的な法律上のコミットメントを導入した。また、グリーンブックレビューの一環として、政府の環境目的を達成するという観点から、グリーンブックガイダンスを精査した。
- 3.2 2018年、刷新されたグリーンブックは、自然環境への影響の評価と価値付けに関する政策立案者への最新のガイダンスを提供した。自然資本のストックと排出量を適切に説明する方法に関するガイダンスは、補足ガイダンスから本文に移された。また、この更新されたガイダンスでは、評価の際にこれらの要素が省略されないように、単純化できない費用と便益を審査する方法をより明確にしている。
- 3.3 今年、DEFRA（環境・食糧・農村地域省：Department for Environment, Food and Rural Affairs）は、政策審査における自然資本アプローチの適用と定着の方法〔注3-1.〕と、気候変動の影響の会計処理に関する追加の補足ガイダンスを発表した。これらの最新情報を総合すると、環境影響を審査に取り入れる上で大きな前進となる。
- 3.4 このガイダンスに基づき、2020年版グリーンブックでは、環境プロジェクトや環境影響を伴う政策の審査に適用すべきツールを強調し、明確にしている。

ネットゼロに向けた政策の審査

- 3.5 2050年までに炭素排出量をネットゼロにするという英国の公約は、気候変動に取り組むための戦略や、新グリーンブックのガイダンスを用いて評価できるポートフォリオ、プログラム、プロジェクトを開発するための、明確に定義された戦略目標を提供している。パラグラフ2.6-2.10に記載されている変更点（および後述の第4章に記載されている審査に組み込むための活動）は、ネットゼロの実現にもレベルアップにも関連している。したがって、これらは、英国をネットゼロ目標に向けて前進させることを目的とした政策が、まずその目標への貢献度と、より広い費用対効果をもたらすかという観点からの評価を保証するのに役立つ。
- 3.6 さらに、ネットゼロ目標の達成が提案の主要な目的ではない場合でも、審査者は、ボックス2.Aで強調されているように、それが関連する制約として作用するかどうかを検討すべきである。環境または炭素排出の影響は、経済的論拠の中で捉えられるべきである。
- 3.7 炭素排出量は、BEIS Carbon Values〔注3-2.〕に示されたアプローチを用いて評価されるべきである。この値は、英国の法的目標を達成するための排出経路に合わせて、大気中から追加的に1トンの排出物を除去するための費用として計算される。今年後半、BEISは、パリ協定および気候変動法（2008年）の下での英国の最新の公約と一致する、最新の炭素価値を発表する予定である。
- 3.8 春には、財務省のネットゼロ・レビュー最終報告書が発表され、ネットゼロへの移行に必要な資金をどのように調達し、どこに費用をかけるかが示される。最終報告書では、さまざまな状況で使用する適切な政策手段を検討し、家計、企業、セクターへの影響を管理するための枠組みが示される。

環境への影響を長期的に評価するツール

- 3.9 グリーンブックは、非貨幣的・貨幣的の両方で、環境影響と非環境影響を評価し比較するための包括的な枠組みを定めており、これを各省庁のガイダンスで補完している。その後、将来発生する影響を現在発生する影響と比較するために、価値の割引きを行う。割引は、長期にわたることが多く、時には指数関数的な性質を持つ環境影響に特に関連する。ほとんどの場合、グリーンブックでは、3.5%の社会的割引率の使用を推奨している。場合によっては、より低い割引率が適用されることもある。
- 3.10 健康や生命への影響がある場合、これらの影響にはより低い割引率を適用すべきである。多くの場合、環境上の成果に影響を与える政策は、健康や生命の成果にも影響を与える可能性がある。このような場合、グリーンブックでは、関連する健康や生命への影響に限って1.5%の低い割引率を適用すべきだとしている。これは、社会が豊かになっても、社会が健康に置く価値は時間とともに減少しないという原則を反映している。
- 3.11 政策が世代間に影響を与える場合、より低い割引率を適用できる。環境破壊や気候変動の影響は、将来の世代に大きな、しばしば不可逆的な影響を与える。この場合、グリーンブックでは、社会が将来の世代の福祉に等しく重きを置くことを反映して、感度分析を行うために低い割引率（3%、健康への影響は1%）の使用を勧めている。

環境影響の割引率と外部審査の範囲

- 3.12 政府は、環境影響を審査するための英国の方法が、国際的な最良法の最前線にあり続けることを約束している。これは、枠組みと方法論の両方が、最新の経験的・学術的証拠に裏打ちされ、現実の政策に実践的に適用できることを一貫して保証することを意味する。上記のガイダンスに基づき、また内部検討の結果、健康影響に適用される1.5%という低い割引率を環境影響にも適用する論拠を検討した。
- 3.13 割引率は、異なる期間の価値を比較するための標準化ツールである。グリーンブックの社会的時間選好割引率は、社会が将来と比較して現在に価値を置く割合を測定し、審査の際に費用と便益に適用される割引係数の時系列を提供する。英国の社会的割引率へのアプローチと3.5%のヘッドラインレートとの較正は、2018年に学術的なレビュー [3-3.]を受けた。このレビューでは、グリーンブックのヘッドライン割引率は、社会の時間的な選好を測定するための様々な理論的・経験的アプローチによって正当化される範囲内にあると結論付けられた。
- 3.14 社会が環境に置く価値を時間経過を考慮して測定することは、天然資源の希少性が増し、近い代替物がないため複雑である。社会的時間選好率には富の要素が含まれており、時間とともに社会の富が増加することを勘案している。これは、社会がより豊かになり、より多くの財を消費できるようになると、特定の財の消費に置かれる厚生価値が減少すると仮定している。これが環境の消費に当てはまるかどうかは明らかではない。代替物が限られており、自然資産に希少性があるため、社会がより多く消費すると、将来の消費のために残されるものが少なくなる。この場合、社会が環境の消費と交換したいと思う他の消費の価値は、時間の経過とともに増加すると考えられる。
- 3.15 富の要素を取り除くことで、環境便益の割引率を下げられるという理論的に正当な論拠が存在する。グリーンブックでは、人の健康は希少資源であり、他の購入可能な便益と容易に代替できないという理由で、健康への影響に対して1.5%の割引率を適用している前例がある。上に説明したように、同

じ論理が環境にも適用できる。

- 3.16 割引については、割引係数が適用される価値と切り離して考えることはできない。割引と評価は、将来発生する影響に対する現在価値を提供するために連動している。場合によっては、環境財の相対価格の上昇を反映して、環境価値が時間の経過とともに引き上げられることもある。
- 3.17 財務省は、専門家による外部レビューを主導し、評価アプローチとの相互作用を考慮しながら、環境影響に対する割引率の適用を検討する。このレビューは来年終了し、割引率の変更はグリーンブックの今後の更新に反映される。

第4章 グリーンブックの変更を審査と意思決定に反映させる

- 4.1 これまでの章では、政府がグリーンブックに加えようとしている変更点を説明してきた。しかし、ガイダンスの改訂だけでは、優れた実践を定着させるのに十分ではなく、グリーンブックを使用している人々は、文化とプロセスの重要性を強調している。政府は、審査の実施方法にこれらの変化を定着させるために、さらなる行動を起こす。そのために、以下のことに重点的に取り組む。
- ・適切なインセンティブと体制を整える
 - ・ホワイトホール（政府機関）内外での能力の向上
 - ・審査と意思決定のプロセスの透明性を高める。

インセンティブと構造-支出レビューとその後

- 4.2 多くの利害関係者は、過去の支出審査プロセスには問題があったと主張している。BCR による入札の単純な順位付けが重視されすぎているという認識や、政府の様々な戦略的目標がどのように考慮されているかの透明性が欠如しているという認識である。このことが、2.3 項で述べた過度に BCR を重視する文化の主要な要因となっていると考えられる。
- 4.3 この問題に対処するために、2020 年の支出レビューの資本プロセスでは、戦略的な論拠と、提案がレベルアップやその他の主要な政府目標とどのように適合するかを一層強調している。各省庁は、優先的な成果を設定し、入札がこれらの目標の達成にどのように貢献するかについて、確固たる変化の論理を示すよう求められた。入札には、国、準国、地域、地方レベルでの影響を把握するための場所に基づいた分析が組み込まれていた。この分析は、技術評価パネルによる追加的な精査を経て、証拠に基づいた資本の見直しの一部として審査され、入札は純粹に BCR だけでランク付けされたわけではない。
- 4.4 財務省は、2021 年の支出レビューにおいて、2020 年の支出レビューからの教訓を踏まえ、各省が刷新されたグリーンブックの新しいガイダンスと原則に沿って入札を行うよう、プロセスを構築する。特に、各省庁は、関連する専門家（チーフ・アナリスト、チーフ・エコノミスト、上級責任者（SRO）など）から各提案に対する承認を得ることが求められ、財務省は、関連する承認を得ていない提案や不完全な提案を返却する権利を有する。
- 4.5 これは、審査プロセスが、政府の明確な政策目標に対する入札の貢献度に明確に焦点を当て、純粹に経済的で貨幣化可能な便益には重点を置かないことを意味している。
- 4.6 支出レビューの配分プロセスは、それによって資金提供されるプログラムやプロジェクトにおいて、レベルアップなどの戦略的成果の実現をより重視するための最初のステップである。各省庁への配分を定めた決済書には、影響に関するデータの改善（地域別を含む）や評価要件に関する条件が付けられている。マニフェスト公約などの既存の支出決定を含め、2020 年の支出レビューで資金提供されるプログラムやプロジェクトのビジネスケース書はすべて、新グリーンブックに基づいて作成されねばならない。財務省の担当者は、これらの投資対効果を検討し、認可について大臣に助言する際に、新ガイダンスの使用が求められる。
- 4.7 審査と政府目標の実現との間の整合性を改善し、ホワイトホール全体でグリーンブックを支持する

ために、各省庁は、SRO を支援し、財務省の望ましいビジネスケース手法の実務者レベルでの訓練を受け、認定され、関連する政策分野とより広い戦略的背景をよく理解している職員を任命することが期待されている。SRO は、ビジネスケース全体を監督し、ビジネスケース全体の戦略的一貫性を維持し、支出チームの単一の連絡先として機能しなければならない。投資委員会には、関連するすべての職種の代表者の参加が期待される。

- 4.8 また、各省庁はビジネスケースの開発の初期段階で財務省支出チームとの連携が求められる。特に、政策論拠とその目的、必要なビジネスケースのタイプに同意し、ビジネスケースの議論が、最大の社会的価値を提供する政策の実現方法に焦点を当てた建設的な対話となるようにする必要がある。支出チームは、明確な目的と説得力のある変化の論理を持たないビジネスケースや、新グリーンブックに記載されている要件を満たしていないビジネスケースに異議を唱える権限を与えられる。

能力の向上

- 4.9 新グリーンブックは、能力向上のための施策によって支えられる。既存の望ましいビジネスケース及びレビュー・コースをベースに、新たな特別研修を提供する。更新された研修は、まず、財務省の支出チームと、ビジネスケースに署名する省庁の投資委員会の関係者に焦点を当てる。これは、レビューの結果を反映したもので、提案を作成しビジネスケースを書く人をどのように支援し、どのように挑戦すべきか、またビジネスケースの重要な側面についてどのように大臣に助言すべきかを示している。2021 年に行われる次回の支出レビューまでに、こうしたスタッフ全員がこの研修を修了することが期待されている。また、上級公務員を対象としたカスタマイズされた研修も用意されている。プロジェクトやプログラムの上級責任者（SRO）は、それまでに適切なグリーンブック研修を受けていない場合、着任時にこの研修を完了していることが期待される。
- 4.10 グリーンブック研修を、内閣府が開発中の新しい公務員コア・カリキュラムに統合する作業が進行中である。さらに、財務省は、グリーンブックとレビューから得られた主要テーマを閣僚研修に組み込むことを検討している。
- 4.11 さらに、審査の個々の側面に関する「一口サイズ」のセッションや、オンラインの FAQ や論拠スタディなど、より多くのデジタル・グリーンブック・コンテンツが提供される。
- 4.12 英国内のグリーンブック・ユーザーの新しいネットワークが設立された。このネットワークは、継続的な学習と開発を促進し、ユーザーがピアサポートを提供しやすくし、財務省とグリーンブックを使用する人々との間のより強いつながりを確立する。このネットワークは、財務省の全面的な協力を得て、地域のユーザーが主導し、強化されたデジタルプレゼンスによって支えられる。このネットワークは、地域経済向上のための働きセンター（What Works Centre for Local Economic Growth : WWG）と協力して、高品質の関連するエビデンスの審査で使用を進める。
- 4.13 新しい研修と支援では、平等な影響を早期に検討し、プロセスに不可欠なものとすることが重要性である。この変化をさらに支援するために、将来的には、特別委員が、財務省評価プロセスに持ち込まれた提案について、平等性の影響に異議を唱え、検証する責任を負うことになる。
- 4.14 財務省のグリーンブック・チームは、必要な研修を提供し、財務省の支出チームやホワイトホール全体でビジネスケースを審査・検討する人々を直接支援するために拡大されている。改善の文化を促進するために、財務省と各省庁のレビュー担当者は、ビジネスケースが成功したかどうかに関わら

ず、審査担当者にフィードバックを与えることが期待されている。グリーンブック・チームは、ビジネスケースのサンプルの監査を含め、本報告書に記載された活動の有効性をモニタリングし、必要に応じてグリーンブックの変更を現場の審査プロセスに組み込むためのさらなる計画を策定する。

透明性の向上

4.15 一部の利害関係者は、審査と意思決定のプロセスでの透明性の欠如を批判している。良いプラクティスの論拠スタディを含む透明性の向上は、以下のような効果がある。

- ・「良いこと」がどのようなものかを示すことで、審査能力の開発を支援する。
- ・プロジェクトやプログラムの効果的な評価を支援し、「何が効果的か」を学ぶために「何が有効か」の学習を支援する
- ・プロジェクトのスポンサーや SRO の説明責任を高める。
- ・意思決定者の公的な説明責任を高める。

4.16 国家インフラ委員会 (National Infrastructure Commission) は、国家インフラ評価 (National Infrastructure Assessment) [4-1.] の中で、「すべての政府省庁は、主要インフラ・プロジェクトの費用と便益の見積もりと実績を収集して公表すべきである」と提言している。政府はこの提案に同意しており、2020 年の支出レビューと同時に発表される国家インフラ戦略 (National Infrastructure Strategy) [4-2.] の中で、ビジネスケースの公開と透明性の向上に関する新たな要件を定める予定である。

今後の更新

4.17 グリーンブックは、財務省のビジネスケースガイダンスと併せて使用されており、すでに新グリーンブックはそれらと完全に一致している。

4.18 グリーンブックは、「多基準意思決定分析」、「楽観バイアス」、「評価」に関する新規または更新されたガイダンスを反映して改訂されている。

4.19 グリーンブックは、各省庁に関連する審査問題の詳細を定めた補足ガイダンスによって支えられている。すべての新しいガイダンスは、グリーンブックの補足ガイダンスとして承認される前に、確立されたピアレビューのプロセスを経ねばならない。現在、楽観バイアス、不動産維持管理の評価、レガシーIT システムとリスクの評価、ウェルビーイングの評価、生物多様性の評価に関する新しいガイダンスが作成されており、今後 1 年間で発行される予定である。

4.20 既存の補足ガイダンスがグリーンブック改訂版との整合性を確保するために、チーフ・エコノミスト審査グループを通じてレビューが調整され、ピアレビューが行われる。

脚注)

第1章

- ・1-1. Budget 2020,
<https://www.gov.uk/government/publications/budget-2020-documents/budget-2020>
- ・1-2. 大臣が、会計担当者が助言したコースを続行すると決定した場合、会計担当者は、続行するための正式な指示書を求めるべきである。
- ・1-3. 貨幣化可能な便益の合計を関連費用の合計で割ったもの。

第2章

- ・2-1. 公共価値枠組みと補足ガイダンス：
<https://www.gov.uk/government/publications/public-value-framework-and-supplementary-guidance>
- ・2-2. 費用対効果分析では、同一または類似のアウトプットを生み出す代替法の費用を比較する。

第3章

- ・3-1. 自然資本アプローチを可能にする：ガイダンス
<https://www.gov.uk/guidance/enabling-a-natural-capital-approach-enca>
- ・3-2. グリーンブック補足ガイダンス：審査のためのエネルギー使用量と温室効果ガス排出量の審査
<https://www.gov.uk/government/publications/valuation-of-energy-use-and-greenhouse-gas-emissions-for-appraisal>
BEIS(ビジネス・エネルギー・産業戦略省: Department for Business, Energy and Industrial Strategy)
- ・3-3.費用便益分析のための社会的割引率、財務省への報告書
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685904/Social_Discount_Rates_for_Cost-Benefit_Analysis_A_Report_for_HM_Treasury.pdf

第4章

- ・4-1. 国家インフラ評価、
<https://www.nic.org.uk/assessment/national-infrastructure-assessment/>
- ・4-2. 国家インフラ戦略
<https://www.gov.uk/government/publications/national-infrastructure-strategy>

用語一覧：

Business case: ビジネスケース：プロジェクトまたはタスクを開始する理由の論理的な説明のこと。

Value for money: 支払対価、金額に見合った価値