

平成15年度総務省政策評価会（第2回）議事録

1 日時：平成15年6月24日（火）18:00～19:55

2 場所：法曹会館2階 高砂の間

3 出席者：

中邨 章 明治大学政治経済学部教授（座長）、荒巻 禎一 前京都府知事、有賀 正 長野県松本市長、大住 莊四郎 新潟大学経済学部教授、國井 秀子 株式会社リコー執行役員ソフトウェア研究開発本部本部長、武田 安正 アクセンチュア株式会社統括パートナー

【総務省側出席者】

瀧野大臣官房長、平井総括審議官、滝本政策評価広報課長、松林政策評価広報課企画官

4 議事：

- (1) 第1回政策評価会議事要旨確認
- (2) 事務局から配布資料について説明
- (3) 質疑応答
- (4) 事務局から今後の予定について説明

5 議事録：

滝本政策評価広報課長 そろそろ政策評価会を始めさせていただきたいと思います。

今回の評価会では、前回に引き続きまして、本年度の実績評価についてご議論をお願いしたいと存じます。詳細については、後ほど企画官からご説明を申し上げます。

前回の評価会におきますご意見などを踏まえまして、まず1つには、「端的な結論」の種類の整理をいたしました。それから短い文章での表現ということ、また、各評価書の記載内容の整理や充実などを図りました。

前回ご覧いただきました総論部分の骨子案を基に具体的に記載したものををご用意いたしております。

なお、本日出席予定の一力先生は、所用のため急遽欠席されるとのご連絡がございましたので、ご報告申し上げます。

それでは、中邨座長よろしくお願いたします。

中邨座長 ただいまから議事次第にしたがいまして評価会を進めていきたいと思ひます。

まず、議事に入ります前に、前回の評価会の議事要旨をご確認いただきたいと思います。前回、いろいろな意見が出ましたものを事務局でまとめていただきました。これを確定し、公表することにしておりますので、その点ご了承をいただければと思ひます。いかがでございませ

ようか。

なお、本日の議事録につきましても、ご出席の委員の皆様には、後ほどまた事務局で確定をした後公表する予定でございますので、その点についてもご理解をお願いいたします。

(「異議なし」と言う者あり)

それでは議事に入ります。企画官からご説明をお願いいたします。

松林政策評価広報課企画官 企画官の松林でございます。本日もよろしくをお願いいたします。

早速ご説明に入りたいと思います。

本日は2回目でございますので、前回、先生方にご議論をいただき、ご意見をいただきました点を踏まえまして、私どもで修正した点を中心に簡潔に説明を申し上げたいと思います。

第1点目でございますが、前回、いろいろご議論を賜りました「端的な結論」の4類型につきまして、先生方のわかりにくい等々のご意見を踏まえまして、なるべく国民にわかりやすくという趣旨で4類型に整理させていただきました。

要旨をご覧くださいますと、その最初のほうに総論を付けてございます。前回、骨子案でお示しいたしました部分についても記載の中身を充実して今回お出ししてございます。その総論の8ページをご覧くださいますと、その下の段に表が付いてございます。これが「端的な結論」ということで4類型に整理させていただいたものでございます。

「目標が達成され、政策としての役割を終えた」というもの。それから「目標達成に向けて成果が上がっている。政策の必要性、施策の有効性・効率性等が認められ、これまでの取組を継続すべき」、「目標達成に向けて成果が上がっている。政策の必要性はあるが、施策の有効性・効率性等に課題があり、取組の改善・新たな対策の検討が必要」、それから6類型の中に入ってございました「目標達成に向けて成果は上がっていないものの、当該政策は必要であり、取組を進めている」という類型は国民の誤解を招くというご意見を踏まえまして廃止いたしました。4つ目の類型といたしまして「目標達成に向けて成果は上がっていない。政策の必要性、効率性、有効性等について課題があり、政策・業務の見直しが必要」という類型を設けまして、前回の6類型の最後の「廃止を含めた抜本的な政策・業務の見直しが必要」というものを廃止し、こちらに統合させていただいてございます。以上が、類型の整理でございます。

続きまして、評価結果の類型の変更についてご説明申し上げます。これは、前回の第1回評価会以後、部局で精査をいたしまして、あるいは更なる検討をいたしまして、類型の変更をい

たしたものでございます。順にご説明申し上げます。

実績評価書本体でご説明申し上げます。

1点目が「コ - 2 辺地に係る財政上の特別措置の実施」、評価書の194ページでございます。これは辺地債の枠、総額の確保を課題として前回挙げてございましたが、取組の検討が必要な課題に該当するものではないという判断で、類型を3番目から2番目に、「引き続き、今後も取組を進めていく」という類型に修正をいたしております。

以下、ご紹介するものは、今度は逆に「取組を進めていくべき」という類型から3番目の「課題がある」という類型に直させていただくものでございます。その最初、分類番号「サ - 3 地域における情報化の推進」224ページでございます。これは課題といたしまして、インターネットに加入していない世帯や、パソコン操作になじめない高齢者などに対する地上デジタル放送の活用による行政サービスの提供が課題であるということが認識されましたので、このような類型に直させていただいているところでございます。

続きまして、「ス - 1 ブロードバンド・コンテンツの制作・流通の促進」295ページでございます。こちらにつきましては、教育用コンテンツなどに対して新たな予算措置が必要であるという課題が認識されておりました。これについて新たな課題ということで、2番目の類型から3番目の類型に変更させていただいております。

それから続きまして「ソ - 3 情報通信利用の裾野の拡大」352ページでございます。これにつきましては、大規模ネットワークの運用維持手法の研究について研究を終了する一方で、子供、高齢者、障害者を含む一般国民の情報通信技術利用の裾野の拡大など、新たに取り組むべき目標を広げる必要があるということを課題としておまして、このように直させていただきました。

続きまして「ツ - 1 民放テレビ・ラジオ放送の難視聴等の解消」441ページでございます。これにつきましては、難視聴地域の散在等、地域の実情を考慮した取組の改善、事業規模の精査、見直し等の検討が課題として挙げられておりますために、2番目の類型から3番目の類型に直させていただいたものでございます。

続きまして、「ツ - 2 電波利用環境の整備（移動鉄塔）」445ページでございます。こちらにつきましても同様、効果的な事業実施に向けた取組の改善、事業規模の精査ということが検討課題として挙げられておりますために、このように直させていただきました。

次の項目、「八 - 1 日本学術会議活動計画に示された課題の円滑かつ重点的な推進」でございます。こちらにつきましては、日本学術会議改革推進委員会における審議を踏まえた法改正等が必要な課題として認識されておりまして、このため2番目の類型から3番目の類型に直させていただきました。

以上が、評価結果の類型について、前回から変更させていただいた部分でございます。

次に、見直しをさせていただいた部分といたしましては、全政策を通じまして、文章が長過ぎる、あるいはもっと簡潔、明瞭に書きなさいという先生方のご指摘を踏まえまして、なるべく短い文章、それから改行、箇条書き等にできる限り修正させていただいております。

続きまして、個別の政策の記載等についても、先生方からご指摘を賜りました。それを踏まえまして、できる限りの修正をさせていただいております。これは主として7点ご紹介させていただきます。

1点目は、178ページ「ケ - 3 地方公共団体の国際化施策の推進」でございます。181ページの上の段、目標の達成状況という欄の一番最初の部分に、海外青年の招致人数等の累積数を用いている理由を追記させていただきました。

続きまして、「サ - 1 高速・超高速ネットワークインフラ整備」209ページでございます。その214ページをお開きいただきますと、目標の達成状況という欄がございます。この分析に、総務省の規制改革等による競争の進展等の市場メカニズムの視点からの記述を追記させていただいております。

それから、同じ項目の次のページでございます。その一番上の部分でございますが、電気通信事業における公正競争の促進及び利用者利益の増進ということで、DSL、FTTHユーザー数等について、諸外国との比較データを追加してございます。

次は、政策名の変更でございますが、「セ - 2」という項目でございます。これは第1回目のときに、「電波の有効利用の推進及び電波利用環境の整備」ということでご紹介をさせていただいております。これと「タ - 3」という分類、こちらが第1回目のときは「電波の有効利用の促進」でございました。この2つが同じ「電波の有効利用」ということでダブっておりまして、わかりにくいのではないかとご指摘を踏まえまして、「セ - 2 電波を有効に、また、安心・安全に利用するための環境整備」に直しました。また、「タ - 3」を「迅速な周波数の再配分の実現等による電波の有効利用の推進」に、少し長くなりましたが、わかりやす

く記載を直させていただいてございます。

続きまして、「セ - 3 電子商取引の普及発展」でございます。項目といたしましては、331ページになります。その335ページをお開きください。「政策評価の結果」という欄の「ア」に、電子署名・認証業務についてユーザーの意見も踏まえて、普及に向けた取組を行う旨、追記させていただいております。

続きまして、「ソ - 1 情報通信分野の人材育成」でございます。項目といたしまして、339ページでございます。こちらの343ページをご覧ください。目標の達成状況の欄「ア」の後半部分でございます。こちらにIT分野の技術者の育成について、電気通信システムに係るプログラムの設計・運用などの人材に関する記載を追記させていただいております。

それから最後の消防でございますが、ニ - 1 から 4 という分類でございます。こちらは、添付データの整理・選別が必要ではないかというご指摘を踏まえまして、それぞれ必要なデータの選別・整理、本文に入れ込んで説明しているところもございますし、不要なものを削除させていただいたところがございます。消防の対応力の強化、それから火災予防対策の推進、災害に強いまちづくりの推進、救急業務の高度化といった項目につきまして、それぞれデータを整理させていただいております。

今ご案内いたしました修正に当たりましては、学識経験者の知見の活用の欄に、ご指摘いただいた方のお名前とご意見の概要を記載させていただいております。

それから、総論にお戻りいただきたいと思っております。要旨の最初の方に付けてございます。

まず、要旨の6ページをお開きいただきますと、その一番上に表が付いてございます。これは前回修正が間に合っておらず、お付けいたしておりませんでした。前年度と今年度におきまして、それぞれアウトカム指標等のある政策数、それからアウトカム指標の数、数値目標について政策数と指標数とそれぞれ記載してございます。アウトカム、数値目標共に増えてございます。

次のページでございます。その「イ」の部分に、本年度の評価会の主なご意見ということで追記させていただいております。

それから要旨の8ページをお開きいただきますと、これは先ほどご覧いただきましたように「端的な結論」を4つに分類させていただき、また、ただいまご紹介させていただきましたように、分類の変更に伴いまして、2番目の類型と3番目の類型それぞれ5つずつ前回と変わっ

てございます。

要旨の9ページでございます。その2つ黒枠で囲っております表でございます。政策数45となっておりますが、これは施策の有効性・効率性等について課題があり、取組の改善、新たな対策の検討が必要とされた政策数で、その内訳といたしまして、制度改正で対応するもの、予算の見直しで対応するもの、それから事務改善で対応するものといった数を記載させていただいております。

大体修正いたしました主な点についてご説明申し上げます。

なお、本日ご出席いただいております城山先生から、評価に必要なデータ収集に伴う予算確保等についてご意見をお預かりしておりますので、お手元に配付させていただいております。私からのご説明は以上でございます。

中邨座長 どうもありがとうございました。

それでは、今ご説明を頂戴いたしましたが、それらを踏まえて、あるいはそれらを含めて、今回もまた、評価書の記載等々について先生方からご意見がありましたらお聞きしたいと思いますが、どなたか。

大住委員 小さい点から申し上げたいのですけれども、8ページの「端的な結論」の整理の部分なのですけれども、前回といたしますか、昨年度の結論ですと、6つあったものを4つにしたということで、前回のこの評価会の意見を反映した形になっているのですが、小さな話なのですけれども、上から3番目で「目標達成に向けて成果が上がっている。政策の必要性はあるが、施策の有効性・効率性等に問題があり」とあるのですけれども、この場合の「有効性」はどういう意味で使われているのでしょうか。といいますのは、成果が上がっているというふうに書かれていますので、仮に効率性という点で問題があるというご指摘ならわかるのですけれども、有効性といいますと、これは成果が上がっていないのではないかと、直感的ですが、その点はどういうふうに整理をされているのか、これは質問です。

少し大きい話ですけれども、前回この評価会でも若干申し上げたのですが、この実績評価書、政策評価の結果をどう活用しているのか。これは非常に重要な課題です。これは昨年度からの大きなテーマだったと思うのですけれども。その活用方法で、今回評価書の提出、公表時期を変えて、概算要求の時期に間に合うようにという工夫をされたということですね。これはある意味で画期的だと思うのですけれども、そのことが逆に予算要求へつなげるための論理構成に

走り過ぎていないか、こういうご指摘を申し上げたのです。

どうしてそうなったのかということをお少し考えてみますと、個々の施策レベルの評価書を直接予算要求につなげるというプロセスになりますとどうしてもそうなるのだと思うのですね。おそらくワンクッション必要なのだらうと思います。それは、局レベルがいいかどうかは議論の余地はありますけれども、例えば局の単位で何を局として重要視すべきなのか、局の重点事項として何を考えるのか、そういう重点事項を導き出すための素材として、この政策評価を使っていいのではないかと、こういうことを昨年度お話し申し上げたつもりなのです。おそらくそのプロセスが必ずしも十分ではなかったために、ややもするとほとんどすべての評価書で引き続き予算的な措置が必要というような結論になりがちであるということだと思えます。おそらく個々の評価書を直接予算編成につなげていくということではなくて、その前段階で前さばきのようなものをしていただく必要があったのだらうと思っています。

具体的に言いますと、昨年度申し上げたことと関連するのですが、個々の施策レベルだけで言いますと、おそらく書かれたご担当の方は、ご自身の施策内容について熟知されているはずで、そうしますと、やはり必要であるという結論に走りがちです。個々の施策レベルで見ましてもそうなるのは当然です。今回の評価書の結論の部分で、少なくとも個々の施策の必要性についての認識は非常に明確に示されている。これはいた仕方ないことだと思うのです。

ところが、必要なことがさらに2つあると思われるのですが、これは前回の政策評価会で申し上げていたのですけれども、個々の施策をもう少し客観的に分析する必要があるのではないかと、という点です。

客観的にというのは何なのだと、ということですが、それは前回申し上げましたが、例えば海外との比較、今日も修正をしていただいております、前回の私の申し上げた意見を採り入れていただいているのですけれども、例えば海外との比較でいいだろうか。海外との比較が難しければ、時系列の比較はどうか。10年前と比べてどうか、3年前と比べてどうか、時系列の比較ができるでしょう。

さらにこれは何を言いたいのかと言いますと、個々の施策の強み、弱みを分析する。内部分析をすることです。これがまずきちっとする必要があるのだらうと思います。すべてにわたってやらなければならないかと言われると、私もやや疑問ですが、できるだけそういう努力をしていただきたい。これが第1点です。

それからもう1点。実は個々の施策レベルで強み、弱みが導かれました。例えば、ある施策ですと、こんなに課題があります、課題を克服するために、例えばこういった予算措置が必要です、こういう結論は簡単に導けると思うのですね。ところが、ある施策ですと、国際的に見て優位に立っている。確かに日本は隣の韓国に比べて優位に立っている、あるいはアメリカ合衆国に比べて優位に立っている。優位に立っているからといって、政府は何もする必要はないかと言われますと、そうではないのですね。優位性を、強みをさらに伸ばしていくべきである。こういう推論も成り立つのですね。ですから、強み、弱みを客観的に分析することで、その施策を伸ばすのか、あるいはちょっと待ってもらうのか、振り分けの根拠には必ずしもならないですね。今回の政策評価書できていない点、これはたぶん、なかなか実際には難しいという点があるかと思いますが、その振り分け作業を何らかの形でやる必要があると思うのです。

この点は、戦略計画手法の冒頭で出てくる外部環境分析です。少なくとも国民のニーズはどういうところにあるのか、ニーズ分析は最低限必要でしょう。ニーズ分析とともに、日本に対する期待は何か、日本が果たすべき役割は何か、こういうことをきちんと導き出す必要があるのだらうと思います。外部環境分析がきちんとできて初めて、おそらく施策の振り分け、優先順位付けができるのだらうと思います。こういうことを昨年少少申し上げたのですけれども、今年度の評価書を見る限りですと、私が昨年度申し上げたことにさらに一步近づけたという印象を持っておりますが、そういう意味で来年度に向けての作業、あるいは宿題ということでお聞きいただきたいと思います。

この点に関連してなのですけれども、一言で言いますと、私が申し上げたいことは、政策評価を戦略計画化できないかということなのです。戦略計画、例えば、欧米の幾つかの先進事例について行われている政策評価は、一言で言いますと、戦略計画に該当するようなものです。そういったものに発展させられないかということの提案なのです。そういう形で発展させなければ、たぶんこの政策評価の使い途・活用方法が限られてくると思うのです。ところが、戦略計画化をするといいましても、1つ重大な問題がありまして、資源配分、予算配分の問題がかかわってきます。この点は、おそらく財務省、特に主計局だと思いますけれども、主計局とのご相談なくしては戦略計画化が難しいと思っておりますが、この点について、例えば主計局か何か逆にご相談というようなお話がないのだらうか、あるいは予算制度を現状のまま戦略計画化ができるのだらうか、何かご示唆をいただければと思います。

松林政策評価広報課企画官 最初にご質問いただいた点、施策の有効性の関係でございますが、これは一つの政策という大くくりの政策の中に幾つか施策がございます。そういった個々の施策についての戦略、大きくは選択なのでございますけれども、その施策自体の有効性、あるいはその施策の具体的に進める手順、方向等について何らかの問題がなかったかといったようなところでございます。要するに、政策全体としては、成果に向けて順調に進んでいるのだけれども、実際にその個々の施策に分解して見ると、それが必ずしも100パーセントうまくいっていない、その有効性を、力を最大限に発揮していくといったところがないといったような反省点がある場合だろうといったところが、この有効性といったことにかかっていくと思っております。

また、大住先生からいただいた「宿題」というお話でございますが、これは引き続き、私どもとしても勉強させていただきたいと思っておりますので、来年に向けての宿題にさせていただきたいと思っております。

予算の点につきましては、これは総務省の中でも概算要求の作業に向けて前倒しして作業してまいりましたし、そういう意味で前年度よりも、総務省全体として、あるいは政府全体として、予算要求作業の中で、どういった仕組みでこの政策評価を活かしていくかという点については、かなり意識が高まっておりますし、また、具体的な作業としても、そういったことで官房会計課と私どもの政策評価広報課の間で意思疎通をいたしまして、作業の見直しをやってまいりました。

財務省の主計局、これも政策評価をきちんと予算面に活かしていこう、査定に活かしていこうという意識はあります。ただ、これも何度かお話しさせていただいたかもしれませんが、具体的に各省がやっておりますいろいろな省での政策評価、もちろんそれは評価法の中でやっているものとやっていないものと実際でございます。そういったいろいろな省がある中で、財務省として予算を査定をする際に、実際にどういった評価内容あるいは形式的なことを申しますと、どういった様式で、どういった観点から、どういった項目を並べて評価書を予算査定に活かしていくのかといったところは、必ずしもまだ各省の間での、あるいは各省と財務省の間でも固めてないところがあると思います。そのへんのところを、総務省の中でまず予算としてまとめる場合に、私どもが今進めておりますような作業を活かして行って、それから、おっしゃるように、財務省の予算査定にも活かされていくというのが非常に望ましい姿であると

いうことは私も考えておりまして、また、それに向けて努力してまいりたいと思います。

瀧野大臣官房長 予算査定とどういうふうに結びつけていくというのは非常に難しい問題でありまして、当省の大臣は、できるだけ主計局と意思疎通をして新しい道を見つけていくべきじゃないかということをおっしゃっております。行政評価局が全体を統括していますから、行政評価局は主計局とも定期的に今ようやく話し合いをするという段階になっています。もう少し時間をいただければ、評価と予算とももう少し目に見えるような形であい携えていけるようになるのではないかと考えておりますので、もう少し見ていただきたいと思います。

中邨座長 荒巻先生、何か。

荒巻委員 今の話は、私も身につまされている話ですね。この評価制度だけではないのですけれども、府県の経験では、企画部門と予算・財政部門とが同じ部にある府県もあるのですけれども、大体において分かれていますよね。そうすると、総合開発計画とか、いろいろな総合計画を作った場合のそちらで重点化されたものがそのままズバリ財政当局が順位その他をちゃんとやってくれるかということでありまして、人間というのは自分の守備範囲の中ではなかなか自分の意見をまず優先させたりという気が働きまして、いつもそのへんのギャップで、結局、知事が調整に苦労するというようなことを随分しておりまして、その辺のすり合わせができるような仕組みを早く作り上げるなり、あるいはもう一元化したら、他の方はそれをそのまま登録するだけというような形になれば、それは一番理想的だと思います。常に完全にいかなくても、両方がそれを気にして努力していくという態勢と気持ちだけは続けていかなければいけないというふうな感じです。ずっとおりましたので、おそらく国でも同じではないかという感じがします。

中邨座長 ありがとうございます。どなたか、他にございますでしょうか。

國井委員 いかがでございますでしょうか。

國井委員 資料2の要旨の8ページの先ほどからご説明のある「端的な結論」のところの3番目のお話ですが、「目標達成に向けて成果が上がっている。政策の必要性はあるが、施策の有効性・効率性」云々というところで、情報システム分野というのは非常に進展が速いというか、いろいろ環境が変わっていきますので、そういう中でどうしてもそこを変えていく必要があるのが多いのではないかと思います。今ご説明を聞いておりますし、必ずしもここに入ることが悪いことではないかと思います。

松林政策評価広報課企画官 まったくおっしゃる通りだと思います。要するに、有効性とか効率性に課題があるというのは、その時代の進展に伴って見直すべきこと、あるいは先取りしていかなければいけないこと、そういった必要性が十分に認められるという課題がございますので、先生がおっしゃる通り、今日やったことが明日古くなる、極端な話、そういったことも起こり得るような通信分野については、ここに当然入ってくるだろうなというようなものも結構多いと思われまので、この課題というのは、むしろその分野によっては前向きに受けとめるべきではないかと思っております。

中邨座長 つまり、3番目の先ほど大住委員から、政策の必要性はあるが、施策の有効性云々について、この表現は、中身についてどうかというご質問があったことに対して、國井委員から、通信分野では当然こういうことは起こり得るのだと、こういうお話だったと思っております。

何か他に。いかがでございましょう、武田委員ひとつよろしく願いいたします。

武田委員 前は所用で欠席しまして、申し訳ございませんでした。

事前にご説明を受けたときにも申し上げたのですけれども、全体としては、昨年度よりも見やすくなったと思います。それから、数値的な目標化というものが進んだというところで、昨年と比べると内容も良くなっていると認識しております。

政策評価の意義に立ち返ってみますと、要旨の総論の頭にも書いてあるのですけれども、職員の意識の改革ということ、成果の重視ということ、そして、説明責任ということ、この3つがその意義になると思いますが、成果の重視という部分、それから説明責任という部分についてはかなり浸透しつつあると評価できます。職員の意識改革についても、非常に膨大な作業をしていただいているので、段々と高まってきていると思います。大住委員がお話されたように、局単位と申しますか、これは昨年度この評価の反省会みたいなことをしたときにも議論になったと思うのですけれども、局という単位でないと総務省の仕事はあまりにも多岐にわたっているのです、全体を一つとして考えるのは難しいでしょう。局の中での優先順位を意識する、それがとりもなおさず局の戦略になっていくのでしょう。政策評価のプロセスの中で、局の中で政策評価を全部集めて議論をするというステップを用いている府省があると認識しておりますが、今後は総務省の中でも、すぐに全体の会議に付すのではなくて、局という単位でまずこれを取り扱うような制度を持ち、それを何か見える形で表現できるとよりわかりやすいと思

ます。

予算との連携の話も、先ほど官房長のお話もありましたが、戦略というのは、限られた予算をどこに重点配分するかという考え方でもありますから、財務省との関係を長期的にやっていただくことは非常に重要だとは思いますが、今からでもできることはあるのではないかと考えております。

松林政策評価広報課企画官 ご指摘大変ありがとうございました。

政策評価といいますのは、事後評価を主眼としてございますので、それぞれの局でいかにこれを活用して、次に活かしていくかといったような取組がやはり一番大事なのではないかと思っております。総務省でも、そういったものをこれからやっていきたいと思っております。

一つご紹介でございますけれども、情報通信分野では、とりまとめの課が各課と対話しつつ、施策の評価を行って、ある程度の優先順位をつけて、この評価を利用する形で、そういった取組を予算へ反映するという形で利用しています。そういう面で取組を始めているということをご紹介させていただきたいと思えます。

有賀委員 ご苦勞をいただいておりますが、私ども現場にいますと、政策の評価、かつまた、予算の配分とか、そういうものを考えるものです。

ですから、早めの一つとして政策評価が出て、総務省各局でそれぞれ財政への反映との関係として戦略になるということ、もう一つは、あまりに具体的になって恐縮ですが、三位一体と、それからの改革と地方分権というようなものが、政策評価の中でどこまでいくかということが地方では一番知りたいところなのです。政策評価をして、今までのように流れが一定していれば、それはそれでいいのですが、そのどれが地方へ来て、我々は我々で要求はしている、各地方は地方で要求しているのですが、さて、落としどころがどうなっていくか。そしてまた、どういう段階を踏むかというプロセスがなかなか掴みにくくて、我々としても、今は変化期ですからね、それについていける自治体とついていけない自治体がある。

それからいま一つは、それに加えて、今は合併論議も始まっており、実績評価などは盛んに地方でやろうとしておりますから、その地方でやろうとしていることと国の行政というものがどうなるかということをお早めに知りたいというところでしょうか。

今まで自治体の中には、先見性を持ち政策評価をしているところもあるわけなのですが、それと国の動きとがどういうふうに整合するかという点を、総務省としてのお立場で、もっと端

的にわかりやすくということが求められているような気がするのですがね。

中邨座長 何か他にご意見はございますでしょうか。

荒巻委員 これも理想論かもわかりませんが、今の有賀委員との関係も若干あると思うのですけれども、まず総務省は膨大な分野にわたっての行政を担当しているし、部局も結構多いわけですから、それぞれ行政で必要ないというか、やたら悪いということはないのですね。最低ゼロで、マイナスというような仕事はまずやっていないわけですから、全部必要なんでしょうけれども、やっぱり国民なり国会なり、そういう方々がこういうものの情報公開等を通して関心を持ったり発言をするというのは、すべてにわたって関心を持ったり発言するというのは無理なんです。

今おっしゃったような三位一体の問題とか、そういう基本的な問題も含めてこの省で10の政策は重大政策だと、あるいは20だとか言って、人間がある程度目が届く範囲の数にしたものを、この中からまたダイジェストして、国民なり国会にドーンと訴えるというふうな仕掛けができれば、実際は、一番効果が上がるのではなかろうかと思います。

どれもこれも一つずつ全部読んで比較することは、なかなか人間というのはできるものではありませんので、そういう形にいずれそういうものも含めた形に昇華してくれば非常に効果が上がるのではないかと、こんな感じを持っております。

中邨座長 今、荒巻委員がご指摘になりましたお話は、おそらく先ほどの大住先生のお話とドッキングする部分が非常に多いのだらうと思います。大住先生は、これをできれば将来にわたって戦略計画に発展させていこうとおっしゃっています。今、荒巻先生のおっしゃったのも、おそらく趣旨は同じことだらうと思います。大住先生のご本を拝見しますと、戦略計画という言葉が出てくるのですが、先生、ご趣旨をもう少しご説明いただければ、少なくとも私はよく理解できるのですが、ちょっとご説明いただければと思います。

大住委員 戦略計画というのは、たぶん地方自治体レベルで私はお話することが多いのですけれども、総合計画に対比するような内容によってお話をしています。戦略計画といいますが、通常は、総務省なら総務省でもいいのですけれども、総務省の役割、ミッションをきちんと決めて、そのミッション、役割を活かして総務省は将来どういうふうにしたいのか、将来像を定義していく。まず、こういうところから始めていきます。

将来像を定義するとき、おそらく総務省にはいろいろなミッションがあると思いますけれ

ども、そのミッションの中で重要なもの、あるいは緊急性の高いものと、そうでなくて、やや緊急性の低いもの、重要性が低いもの、こういうものがあるとします。そうしましたら、優先度が高いもの、重要性の高いもの、緊急性の高いものを先にやるべきである。これは普通の組織マネジメントの世界ですと、常識的な判断だと思いますが、そういった価値判断を組み込んだ計画ということになるのではないかと思います。

政策評価がややもすれば総花的になっているのです。それは個々の個別の政策評価をしているからなのですが、その政策評価の結果を、例えば重点施策のような形で結びつけていく、あるいは次年度の概算要求、あるいは将来ひょっとすると複数年度予算に関するかもしれませんので、複数年を目標と予算を連携していくと、こういうふうになっていきますと、その大もとになる総務省なら総務省のビジョン、将来像をきちんと決めていく、設計をしていく作業が不可欠なのだろうと思います。そうなりますと、具体的にはどういう作業が必要かということなのですが、それが戦略計画手法といわれるものであります。総務省が目指すべき姿をきちんと定義するために、外部環境分析、内部要因分析をするということです。経営学でいうポジショニングをしていくということになります。伸ばすべき要因は何か、あるいは抑えるべきものは何か、あるいは撤退するべきものは何か、こういう振り分け作業をしていくことになります。

こういう説明になってしまうのですが、おそらく日本の自治体ですと、まだここまで極端なことを進められている例は少ないと思うのです。ただ、私が関与しているところだと、愛知県瀬戸市で総合計画を戦略計画化しようということで、作業に着手しています。戦略計画手法書を使い、外部環境分析、内部要因分析をして、ミッションの定義、ビジョン（将来像）を決めていく。将来像に沿った形で施策を連携させていく。そういう一連の作業です。

中邨座長 どうもありがとうございました。

瀧野大臣官房長 お聞きしていて、誠にそういう戦略計画ができると非常にいいと我々も思います。我々も全くその日暮らしの施策というだけでなく、今ちょっとお話がありましたけれども、概算要求する段階では、重点施策を作っております。その段階では、地方行政の分野ですと、2か月ぐらいは中でいろいろ上からも下の課長補佐クラスなどでもそれぞれブレインストーミングしまして、今後の地方行政の在り方はどういう方向がいいのか、そのためには、今の段階で何を重点にしていくべきかということ議論を詰めまして、何年度に向けての重点

項目はこういうものでいこうと、今であれば合併でいこうとか、あるいは今年になると三位一体が前に出てくるかもしれません。そういうものをある程度特化して施策の方向を決めて、それで概算要求に乗り出していくということをしています。

ですから、今後、こういう評価をどんどんやっていきますと、そういう重点施策をいろいろ議論をする上では、当然これが基礎になりますので、これからさらに積み上げをいたしまして、施策を絞り込んで、そして、施策の絞り込みといいますか、重点施策の絞り込みは別に近視眼的なものではなくて、もう少し長いスパンの考え方になりますので、その中から概算要求では、それではこういうところに特化していこうかというふうにしていかなければいけないと思えますし、今のお話で、もう少し我々も戦略計画を勉強していきたいと思っております。

有賀委員 素人めいたことを聞きますが、我々は遅れているのか進んでいるのかわかりませんが、13年度から行政評価をやり出したところなのですが、総務省自体はいつ頃からこれを行っているんですか。省として、こういう言葉自体を使ってやったのはいつからなのか。

瀧野大臣官房長 新しい法律ができたのは、今、市長さんがおっしゃいましたように13年度からですから、こういうきちんとした形でやり出したのは昨年からでございます。

それまでは、あまり手法が確立していなかった面もありますけれども、先ほどご説明しましたような重点施策といいますか、それぞれの中で従来の施策を省みて、それでは今までの政策の効果はこうだから、どういう重点的な施策でやっていくかということは議論してはいたけれども、こういうきちんとした形ではほとんどされていなかったと思います。

有賀委員 だから結局は、きれいなことを言っても、実績評価をして、実績で認められて評価できるものは伸ばして、予算化していくし、いけないものは淘汰していくということですね。

今まで、新しいものが入ってきた時、古いものを淘汰するという作業が、しがらみがあったり、要望があってもなかなかできないものですからね。ですから、第三者機関でこういうことをやっていただくと、あるいは我々も自らやると、しがらみがあったり要望があっても淘汰できるし、予算もつけなくていいということですから、我々としてはしがらみから抜け出すには非常にやりいいから、そのへんを率直に重点的にやって、それは次の事業を伸ばすことにもなるでしょうし、それからその予算づけになるわけですから、我々も取り組んでいくべきだと思っております。

中邨座長 ありがとうございます。

総論もさることながら、具体的に國井先生から通信等々で何かご意見がございましたら、お願いします。

國井委員 通信については、前回も申し上げたように、日本の場合は、まず人材育成が第一の課題だと思います。情報通信分野の人でも、本当に技術バックグラウンドがどのくらいあるのか疑問がある方もいます。といろいろな情報システムの中で今あちこち障害が出ていますけれど、技術のバックグラウンドがあって、ユーザーのニーズをよく把握できる方たちの育成ができていないということがありますので、これは前回申し上げて、さらに今年度の予算の中でそういう対応もぜひ図っていただきたいと思います。

それから、全然別の話なのですが、よろしいですか。

中邨座長 はい。

國井委員 私自分の分野ではないので、あまり発言させていただいていないのですが、全般的に見て幾つか施策の中で、例えば1つ例を取って申し上げますと、「ケ-2 過疎地域の自立促進」が要旨の56ページにありますよね。去年は申し上げたのですが、指標を明確にして、いろいろ改善するのが重要だというふうに述べさせていただきました。ここに出てくる数字を見ますと、箱ものが多いです。自立促進で、こういういろいろな施設ができて頻繁に利用されるものもあるでしょうが、過疎地域だったら、もっと情報通信をいかにうまく活用できるか、そういう教育とか、もう少しソフト的なものが重要じゃないかなと思うのですよね。情報通信が発達すればするほど、自宅でもいろいろできるという状況になりますし、過疎地域でもいろいろできるわけですが、必ずしもそういうものがあまりつながっていないと思います。ファイバだけ広がってきたとか、DSLも広がってきたという数字がありますけれど、片方でそれを利用する場面ですね、そこがなくて、せっかくそういうハードインフラができてきても、ソフトやコンテンツがない。そういうところこそ過疎地域は情報通信でいろいろな活動の自立ができるようにもっていくことが重要だと思うのです。それに沿った指標が上がってこない、実用につながらないと思います。今後の要望として、日本は箱ものは強いけれど、やはりソフトが弱いというのが、議論が飛んでいますけれど、現象として見られるというふうに思います。人が育っていないこともここにつながってきているのではないかなと思うのです。これはたまたま過疎地域の話なのですが、他の分野でも、せっかく情報通信のインフラが

できているけれど、それを教育して、アプリケーションとか、コンテンツを広げて、産業にもっと結びつくような形にできないかというふうに思います。

中邨座長 ありがとうございます。

どなたか他にご意見はございませんか。

大住委員 先ほどの補足を申し上げたいのですが、たぶん、これまでも重点施策の議論を毎年毎年してきたということなのですから、おそらくこれまでの予算の作り方が、増分主義に適應したやり方だったのだらうと思うのです。それは重点施策で新規要求を決めるということだと思えるのですけれども、それでしたら、今までやるという通常の普通の施策、これまでやってきた施策はどうするか、おそらくその議論はあまりしないし、する素材がなかったということだと思えるのです。今回こういう形で政策評価が進んでまいりますと、既存の政策についての見直しができるというメリットがあるのだらうと思うのです。そうしますと、役割を終えた施策とか、ある有効性にやや疑問がある施策等、言葉は悪いですが、整理をしていくことができます。整理をして、それに代わる新規の施策を立案する、再編につながるということなので、右肩上がり、予算が放っておいても増える、増分主義の時代でなくなっても仕事ができるような一つのツールになったということなのです。

ですから、戦略計画手法がどうして必要になってきたか。民間企業もそうなのですから、政府でも今後少なくとも予算が毎年毎年増える状況ではなくなりました。増分主義の時代ではなくて、逆にマイナスの時代になったということが背景にあります。そうしますと、厳しい価値観が求められるのです。何を伸ばすのか、逆に言いますと、何をやらないか、こういう厳しい価値の選択と判断を求められている訳です。その価値判断と選択、「選択と集中」という言葉もあるのですけれども、その価値判断を支える根拠としてこういう評価の仕組みがあるのだらうと思います。ですから、そういう意味で以前とは時代が変わっている、新しい時代に適應した仕組みを作っていくという意味だと思います。

瀧野大臣官房長 よくわかりました。今、お話を聞いて思ったのですけれども、今までは、予算査定というシーリングで、いずれにしても頭打ちがあるものですから、何かを伸ばすと何かをスクラップしなければいけないという形で、しょうがないからこれをやめるかという非常に消極的な対応だったものだと思います。今の先生のお話を聞いて、確かにちゃんとした政策評価があれば、そういうシーリングというような手法ではなくて、政策の見直しができる

くということだろうと思います。そういう意味では財政当局にとってもいいことなのだろうと思うのですね。限られた財源の中で予算査定をする、そのときにそちらの省の政策評価でもこういうことになっているのではないかということになって、お互いの対話も成立するわけでしょうから、そういう意味ではこういう政策評価をして、お互いにそれを土台として予算査定に臨んでいくということができるようになれば一番良い訳ですし、我々もそういう方向になりますように、財務省とよくお話をしていきたいと思います。

それから先ほど、過疎で非常にソフトが弱いというお話は、私もこれを見て、若干そういう感じがします。ここで出ているのは、過疎対策室という所管の課が所管している事業について特に評価しているようなことになっているようで、そういう点ではちょっと視野が狭いところもあるのかなと思いますので、今後十分気をつけるようにしたいと思います。

平井総括審議官 それと、情報通信に関しては、そういう過疎対策は、例えば山形県の白鳥町でモンゴル語の翻訳をオンラインでやるプロジェクトを結構やっているんですけど、この分類の中に入ってこないのですね。自治省の過疎対策の箱もの作りの他の施策で出てきているので、違う分類枠に出てきてしまうものですから、おそらく各自治体もみんなそうだと思いますね。結構あることはあるのですね。うまくいっているかどうかはわからない点はあるのですが、先生がおっしゃるような形で情報通信を過疎対策のソフト的なものをやりたいという試みは、結構予算も幾つか付いています。なかなかこの分類枠には入りにくいなという感じですね。

滝本政策評価広報課長 別のところにちょっと書いてあるのですけどね。それをうまく統合しなければいけないと思います。

有賀委員 これはちょっと離れるのですが、今、大住先生がおっしゃるように、やめたいと思ったときに、評価書に基づいて評価いただいた結果がきちんと出てくると、これだったらやめるということが実際問題としてできます。今まで十何年やってきて、もうここまできたけれども、先ほど申したようにしがらみでやめられないのがこういう評価書によってやめることができるから、これは端的に非常に有効にですし、先ほどのお話にあるように、13年度から法律もでき、本市の取組も早いほうですからね。これは大いにこういうところで見本を示してやっていきたいと思います。

ただ、私が思うに、総務省から出てきているものばかりではなくて、これからの目標でやりたいものもどういうふうにやればいいのかという道筋を示す必要があると思います。例えば少子

高齢者対策は大切ですが、みんな従来の行政サービスでやればきりがいいものですから、サービスのあり方を考えて取り組まなければなりません。少子化対策はこれとは全く別の問題で、これは効果が上がっているものですから、これをどういうふうに展開していくかということも示していく必要があるのではないかと思います。

武田委員 個別の話ですが、最初から見ていったときに1つ疑問があったので伺いたいです。非常にわかりやすく書いてあるので。

達成状況の分析等というところで、平成12年度、平成13年度、そして目標値という形で書かれています。要旨の18ページで、評価書では23ページです。数字を見ますと、目標値は書かれているのですけれども、現状の評価というところで素人にはちょっとわかりにくい。何がどうなっているかという事実の部分に加え、それに対してそれをどう考えているかというところまで書き込むと、もう少しわかり易いと思います。

例えば「所管官庁出身理事数が理事総数の3分の1を超えている法人数」、平成12年度は国で10、地方で570とあります。平成13年度は、国が9で、地方は529で、減っているのですが、目標値を見るとゼロと書いてある。この9とか529からどうやってゼロに行くのか。平成12年度、平成13年度をずっと引き伸ばしてもゼロにはならない感じがして、何かきつと作戦がおりなのだと思って見ていたのですが。

こういう数字が出てくるのはわかり易い。こうして事実を書かれてある部分は、非常に国民にもわかり易いと思うのです。では、これをどういうふうに総務省として考えていくのか、今後についてどういうことだから大丈夫なのだ。平成18年度にはゼロになるのだ。というところまで踏み込んで書いていただくとわかり易いと思います。

中邨座長 この点、何か企画官からお答えございますか。

松林政策評価広報課企画官 ご指摘ありがとうございます。

この要旨は、どうしても国民が端的に見ることができるようということで、しかも、図等を活用せよということで作成したものですから、その間を埋める記述がどうしても少なくなってしまう。その点、若干わかりにくくなっているのかなという反省点がございます。他方、それを一つ一つ穴を埋めていきますと、今度は量が多くなりまして、端的に見えなくなってしまうというジレンマもございます。今度こちらでその辺がどうなっているのかというふうに調べる場合に、この評価書本体を活用していただくというふうな考え方の整理で私どもは

応進めてございます。

この部分について、もう少し基準とかいろいろ指標の情報とか、それから目標の達成状況とか、その辺でこれは一般論でございますけれども、この辺を読んでいただければ、そういう目標にいかにか近づいていくとか、あるいはこれまでの対策で、この辺はまだまだ力不足であるとか、そういったリーズニングがわかるような記述にするようにしておりますので、個々を具体的にお読みいただいて、ここがまだちょっと納得できないのではないかと、この説明が足りないのではないかとというご指摘を賜れば、そこは適宜修正させていただきたいと思えます。

瀧野大臣官房長 結局、役所の政策目標というのは、閣議決定なんかで一方向的にポーンと来てしまうのですね。ですから、ここは19がなぜゼロになるのかと、普通の感覚で言うと非常に難しいのではないかとお思いになるかも知れませんが、先に、3分の1以上の法人はゼロにしなければいけないだと、そういう閣議決定がありまして、それに向けて一步一步やっているということです。少なくともそのほうに向かっていきますねと、こういうことであります。最終年度に向けて、さらにこれは強力にやらなければいけないのだということがにじみ出ているわけですね。

武田委員 私はそれでいいと思うんですね。議論をすることに意味があると思えます。逆に言うと、この例はいい例だと思います。逆転ホームランがあると期待しています。

瀧野大臣官房長 一生懸命やります。

中邨座長 何か他にございますか。

私から2つほどちょっと感想のようなものを申し述べさせていただきたいと思えます。1つは、先ほどもお2人の先生から、ユーザーのニーズをこれからいろいろ計測をする必要があるだろうというお話がありました。ニーズ分析というふうなお話もございました。ただ、これはぜひ武田委員にもお聞きしたいのですが、ニーズというのは実際のところなかなか住民とか国民からは出てこない。実はニーズというのはこちらで作らないといけない。そうでないとニーズはわいてこない。そういう意味からしますと、ニーズ調査というのは極めて難しいと思えます。案外ニーズはないのだけれども、政策を作って、結局その政策の後からニーズができてきたと、そういうふうな政策もかなりあるように思えます。この点につきまして、武田委員は民間でいろいろお仕事をされておられて、どういうふうに感じられますでしょうか。ぜひお聞かせいただければと思えます。

武田委員 大変難しいお話だと思いますけれども、おっしゃる通りに、ただ単にニーズがあるかと聞いても答えが返ってこないことがほとんどだと思います。こういったものを国民に広く公開して初めて相手からのフィードバックを得られると思います。よくやられるのはモニター制度ですね。モニターになっていただいてそこから意見をいただく。国民の目から見てわかり易い必要があるだろうし、国民の目から見てその政策の有効性がわかる必要があるので、専門的な委員会だけではなくて、一般の人の目というものを取り込んでいくようなことがニーズの調査としてまず一つだと思います。

そのためには、先ほど荒巻委員も言われていましたけれども、非常に量が多いものをボンと渡してもだめなので、例えば今回の目玉はこれなのだと。先ほどから重点施策みたいな考えがありましたけれども、我々は例えば民間の企業に対して事業計画を作るお手伝いをするときでも、何を目玉とするかということは、全体をわかり易くするために有効です。メリハリを考えるとということだと考えています。

中邨座長 ありがとうございます。

何か他にご意見はございますか。

國井委員 ニーズ把握という話で、私は研究開発を担当していますので、その面からお話しますが、将来のニーズはお客様に聞いてもすぐは出てきません。そういう場合にはどういうふうにするかという、やっぱり何かプロトタイプシステムを作って、あるいはたたき台を作って、それを使っていただいて、フィードバックをもらって反映していきます。単に聞いても出てこないわけです。

今の光通信の中でどんなアプリケーションを作っていくかというのも、たぶんいろいろなものを作って、それからぶつけてみて、フィードバックをもらってスパイラルアップをしていかないと単純にはいかないと思うのです。そういうプロセスをぐるぐる回していく中で、これはやっぱりすごくニーズに合っている、これから需要が拡大するということが見えてくるといった状況かと思います。先のものについてはそういうところがあると思いますね。

現状の商品に対する、あるいは何かの制度に対する話だったら、改善点をいろいろ聞いていく中でわかると思うのですけれど、それだけだと、やっぱり新しいことはなかなか出てきませんので、そういうやり方をしております。

中邨座長 ありがとうございます。

確かに実績評価というのは大変貴重な資料で、過去を振り返るのに非常に重要なものだろうと思います。将来にわたりましては、何か別の仕掛けも必要だろうと思います。ですから、今お話しいただいたようなニーズを把握して、これから新しい、これとはまた別の新しい方向に向かう。それがさっきの戦略計画化になるのでしょうか、こういう話にもやはりニーズ調査が密接にして不可分であろうと思います。

もう一つは、今回、大変立派な資料が作られまして、これはいろいろな形で予算の編成とか、あるいは今後の局単位での活動の整理等々に大変貴重な資料になろうかと思えます。これもまた、将来のことになろうかと思えますが、ひとつ全部この枠組みを取っ払いまして、例えば総務とか管理とか官房、こういうふうな機能別の枠組みで考えてみる。つまり、これまでの分析枠組みを麻雀で言うとパイをもう一度かき回すというような話になるかも知れませんが、そういうふうなサービス部門と総務・官房部門といったような分け方をしてみてもどうか。そうすると総務省という役所の性格が別の形で出てくるのではないかと思います。

私だけの意見でございます。何か他にございますか。

大住委員 先ほど話題になっていましたニーズ分析ですけれども、私はニーズのとらえ方という点でちょっと申し上げたいことがございます。これは自治体の場合も同じことがあります。おそらく日本の政府の場合も同じことが言えようかと思います。国民、市民が政府に求めるニーズ、つまり公共サービスを求めるという意味でのニーズ、こういう側面があります。

もう一つありますのは、当然国ですと、総務省はそうですが、産業政策のようなものを所管されていますので、その産業政策を通じて日本が供給者としての役割を果たす、つまり世界に対してどういう役割を果たすのか、こういう点でのニーズがあるのです。これは世界が日本に期待するニーズ、自治体ですと非常にわかりやすいのです。例えば、東京都ですと、東京都民が東京都庁に期待するニーズ、こういうサービスを提供してほしいことと、東京都が日本に対して果たすニーズ、東京都というのは東京都庁という意味ではありませんで、自治体としての東京都ですけれども、東京都が供給者として日本に果たすべき、あるいは世界に果たすべき役割、この2つの尺度がたぶん重要なだろうと思います。尺度があるということ認識することが重要なだろうと思います。

これはたぶん民間企業ではあり得ないことで、民間企業ですと顧客は一つなのですけれども、おそらく政府は2つの視点から見たニーズを把握することが必要である。前者、国民や市民が

お役所に対して期待するニーズ、これを市民や国民の皆さんに聞けば、例えばアンケート調査などができます、ある程度把握ができます。ところが、後者、日本が世界に果たしていくべき役割、こんなことはおそらく一般のアンケート調査みたいなことをやっても拾えないのですね。これは別の形で把握していかないとはいけません。有識者ヒアリングをすとか、別の作業が必要になってきます。

私は自治体で戦略計画をつくるときに、当然市場調査、ニーズ調査が必要ですねということをお願いしていますが、ニーズ調査といっても、2つのニーズがあります、このニーズは別個として考えてくださいということを最初にきちんと整理して、ご説明申し上げて、作業に入りました。本当にきちんとやろうとすると、そういうことが求められるだろうと思います。

中邨座長 他に何かございますか。

有賀委員 日本が戦後というか、今ニーズということになると、だんだん個人主義化というか、比較的日本人は団体で動くのが大半だったのですが、それが個人、家族単位になったんですね。ですから、そういうのを的確にとらえてやっていかなければいけない。例えば、老健施設等の居室でも、昔は大勢で4人か5人ぐらいでもいいのが、今ですと、せいぜいいても2人くらい、できたら個人の部屋、さりとて、あまり個人だけになってしまうといけなから、食事なんかはみんなでフロアでやるようにすとか。ですから、個人の中で団体との関わり合いをどうするかという時代の、戦後教育を受けた者と戦時中に受けた者との早く言えばニーズはずっと変わってきていると思うのですね。それを自治体がとらえなければいけない。

それからいま一つは、国民があるいは市民が、自治体には非常に甘えるというか、こんなことを提供、サービスをやるべきであるという欲求が強い。その個人意識が非常に強く働くようになってきていると思います。だから、そういう点もやはり的確に対応してやらなければなりません。その人たちがだんだん老後になってきて、今のままのサービスでは物足りなさを感じたり、何か不満で社会が混乱してしまうというような、そういう時代に今は大きく変わるときに来ているのではないかと思うのですよ。先生どんなふうにとらえていらっしゃるでしょうか。

大住委員 たぶん世代によってニーズがどんどん変わってくるということだろうと思いますけれども、おそらく政府が市民や国民のニーズを把握するといひましても、ある意味での民主主義ではありませんが、ひょっとすると過剰に反応したりしますと、政府にほんの些細なことでも要求する、こんなことになりかねないわけですね。民主主義の悪い側面をできるだけ出さ

ないようにするためには、コストを対比させていく。これが必要なだろう、費用対効果を見せていく。こういうことが不可欠だろうと思います。あるサービスにはこれだけコストがかかっている、それでもやりますか、こういうような問いかけをしていかなければいけないだろうと思います。

そういう情報がたぶん自治体の行政評価には求められているのですけれども、国の政策評価になりますと、私が最初に申し上げたことなのですが、会計あるいは予算制度が政策評価にリンクしていませんので、少なくともこれは成果や効果は見えるのですけれども、そのためにどれだけコストがかかっているか、コストが透けて見えてこないのですね。そうなりますと、単なる成果、効果だけで政策判断をしていいのかということになるのですね。おそらく裏側になっているのが透けて見えるコストが本来あるはずで、それをセットで示していかないと本当の意味での政策の精査はできないだろうと思います。

これが最初に申し上げた予算制度との連携であって、当然、こういうことができますと、財務省はある意味で喜ぶのですね、査定のとくに使えると。ただ、そういう小さい意味だけではなくて、変な意味での悪い民主主義的な要求を阻む一つの材料としても使えますので、そういう意味で選択と集中というような使い方、戦略計画の基礎資料として使っていくという活用方法を考えますならば、おそらく有効性あるいは成果だけの評価書ですと、不十分ですので、何らかの形で予算あるいは会計情報とリンクさせていく、こういう工夫が必要なだろうと思います。

中邨座長 ありがとうございます。何か他に。

國井委員 今のお話で一つ心配なのは、費用対効果は確かに重要だと思うのですが、国家とか地方自治体は弱者に対していかにいろいろな対応をしていくかというミッションがあり、また文化のバロメーターだと思うのですね。そういうところをどういうふうな指標で見っていくかというのも入れないといけない。単に費用対効果だけですと、それぞれの施策がいかに効率よくやられているかというところの一つの指標としてはいいのですが、それだけでは危険だと思います。

大住委員 その点につきましては、おそらく達成目標の部分で、公共性を重視する施策であれば、それを明示し、数値目標でも取れるならそういったものを置くべきだと思います。その公平性を確保するという成果や効果に対して費用がどのくらいかかっているか、この視点で評

働書ができ上がってれば、ある程度ですけれども、完璧ではないのですが、ある程度克服できると思っています。

有賀委員 話が変わる方へいって、もしいけないようであれば、また元へ返してもいいのですが、ちょっと私はお聞きしたいと思つています。国なりがどういふ方向に日本を持っていきたいと、今のニーズからやや発展ですが、そういうような施策とか方向性も、今の円熟した時代になってその辺はどうなのですか。

ということは、私はこれからは中国を抜きにして日本の在り方はないと思つています。日本は今、アメリカ、ヨーロッパを真似して追いついてきていると思つているのですが、中国はやっぱり賢い国で、4千年の歴史で、中国の今の政治体系というものは、ある意味においては共産主義をからめておいて、それからもう一つは、賃金を非常に抑えることができ、そして、方向性を決めて、その中で今度は、世界競争だ何だということから言うと、日本が一番近いだけに無視はできなくて、中国はしづといなということだと思つているんですね。そういうことで今まではアメリカ、ヨーロッパの政治なり生活様式なりということなのですから、やっぱり21世紀は中国を無視できないでしょうし、それは念頭に置いて日本がどうするかということをししないと、私は単なる国民が望むからこうやろうということであるかもしれないけれども、日本全体のこれからの生き方ということになるとちょっと不安を感じる、ちょっとどころじゃない、うんと不安に感じるのですが、どんなものなのでしょうか。これは私のほうで質問しちゃうとおかしいことことになるかもしれませんが。

瀧野大臣官房長 本當にどこの地域でも、中国の脅威をひしひしと感じていると思つているんですね。それぞれの地域経済、また日本全体は非常に景気が悪いですが、東京で感じているよりは、地域へ行った方がもっと非常に大変な状況だというのは、国会議員の先生方も地方から戻って来ると必ずおっしゃいます。それはそれぞれの地域で産業を今までは活性化させた部分が、どんどん中国へ逃げていっていますので、どうしても地域に行けば、中国を意識せざるを得ない。その中でどうやって国際分業の中で日本が地域を活性化させて、全体としての日本の国力を維持していくかというのは、我が国にとって21世紀の最大の課題だと思つていますね。

ただ、そのときに、それでは日本が今までと同じような労働集約型の産業構造だけではなかなか伸びていかないだろうと思つています。もう少し中国と日本が分業できるような産業構造に持っていかなければいけないというのが大枠なのだろうと思つていますけれども、それでは、何をこ

れから我々日本としてターゲットの産業として持ってやっていくのか。日本の得意な分野はどこになるかということは、まだはっきりした方向が見えてないのかなというふうに思いますけれども、一部にはロボット産業とか、もちろんIT産業もそうだと思いますけれども、そういうものが出てきていると思いますけれども、そういうアジアの中での日本というものをどういうふうに位置付けていくかというのは当然重要だと思います。

そういう観点なり、あるいは先ほども市長さんがおっしゃいましたけれども、少子高齢化の問題でどんどん人口が減っていきますので、その中でどうやって国力を維持していくかという視点も重要ですから、そういうアジアの中でさらに日本として国力を今のような生活水準をどうやって維持していくかという見方で政策を立てていくことももちろん重要だと思います。非常に抽象的ですが、それは結局、我々霞が関にいる人間が考えることも重要ですが、実際のそういういろいろな政策課題は、地方でむしろ先鋭に生じているわけですから、そのところは中央と地方がお互いに問題を持ち合って、議論して日本という国をどういうふうにしていくかということを考えていくことじゃないかと思ったり、そのためにも地方分権をしていくことが必要だと思います。非常に抽象的で恐縮です。

中邨座長 本日は政策評価の会合でございますので、大変重要なお話であることはわかりますけれども、また別の会合で続けていただければ大変ありがたいと思います。

時間もそろそろやってまいりましたが、公務員の皆さんもほとんどご存じないのかなという気がするのですが、実は昨日6月23日は、国際連合が「公務員の日」と決めた日です。6月23日が世界的に「公務員の日」と決められ、世界各国で公務員を顕彰しようということになりました。行政につきまして世界的にもう一度高く評価しようではないか、こういう重要な日でございました。

なぜそういうことが起こってきたかという、日本を除きますと今、世界的に政府部門、パブリックセクターのイメージが非常に低下しております。公務員のなり手がいない。これは困ったというので、国連が先頭を切って公務員を顕彰し、公務員を評価するという日を6月23日に決めたわけです。

日本では公務員になろうという人がたくさんいます。おそらくは松本市でも公務員試験の競争率は100倍だろうと思います。なかなかない。これはやはり行政がそれだけ他の国に比べるときっちりしている。基盤もあって、大変な評価を受けているためだろうと思います。

そういうことからしますと、一方ではいろいろ批判もございますけれども、私はこれだけ大変重要な基礎資料が出てきた。先ほどから松本市長も、それから大住委員もおっしゃいましたように、これはおそらくこれから予算の厳しい査定が始まってきて、今度場合によっては政策を切らなければならない。このときの重要な基礎資料として住民なりあるいは他の関係部局にお示しいただく際の重要な資料になるのだらうと思います。

それからもう一つ、重要な話は、今後これをどういうふうに活かしていくかということが本日大きな話題になったかと思うのですが、1つは総務省の性格上、局単位でもう一度これを精査していただくことが必要だろうし、あるいは将来にわたってはニーズというものももう一度ご検討をいただく必要があるだらうと思います。おそらくこれを基本にして、今後総合評価に連なっていくのだらうと思いますが、そういう意味からしまして、皆さんの本日のご意見、私個人的には大変参考にさせていただくことが多かったように思いました。

そろそろ時間でもございますので、ご意見を拝聴する時間をこのあたりで切り上げたいと思いますが、お願いされていること3点を私から。1つ目は、本日のお話を念頭に置きながら、これをもう一度書き換えなければならないところがあるいろいろな箇所が出てまいります。それにつきましては、座長として私と事務局とご相談をしながら、できるだけこれを皆さんのご意見を反映するというにさせていただきたいと思いますが、よろしくご了解をいただきたいと思います。

それから2つ目に、もし評価書の中で、先生方の中でご自分のご意見とお名前をぜひ載せてほしいというご意見をお持ちでございましたら、ぜひお申出をいただければと思います。そしてまた、事務局で、ご発言されました内容にお名前を付けた方がいいという判断をした場合には、個別にその点を確認をさせていただくということでございます。その点もひとつ、後ほどご連絡することでございますが、よろしくご理解をいただきたいと思います。

私から申し上げるのは以上でございますが、何か企画官からお話がありますでしょうか。

松林政策評価広報課企画官 それでは、今後のスケジュールについてお話をいたします。月内に省内委員会を開きまして、正式に評価書案を決定したいと存じます。それまでに、ただいま中邨先生におっしゃっていただいた点、いろいろ作業を進めてまいりますので、先生方のご意見を反映する形でまとめさせていただきたいと思っております。

6月30日の週になりますが、その週の間で公表をしたいと考えております。これは印刷物

の記者クラブへの配布、それからホームページへの掲載という形で行いたいと思っております。公表と同時に、行政評価局に評価書等を送付いたします。

評価書、それから要旨、総論部分の修正につきましては、中邨座長と事務局で相談の上、評価会における意見を検討いたしまして、必要な修正を加えさせていただきます。併せて、学識経験を有する者の知見の活用欄に必要な記載を追加させていただきます。

今後の課題及びその対応策と評価結果の政策への反映方針といったものにつきましても、検討の進捗状況を踏まえて、なるべくこれを充実するような形で記載をいたしたいと考えております。本日いただきましたご意見につきまして、また、確認等のご連絡を申し上げることがあるかも知れませんが、その節はどうぞよろしくお願いいたします。

なお、先ほど座長からもございました、総合評価につきましては、これは部局を超えて横断的な政策について評価をするものでございますが、本年度末に向けまして取り組んでまいろうと考えております。こちらのほうも秋口ぐらいになるかと思っておりますけれども、先生方にご相談しながら進めさせていただきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。以上でございます。

中邨座長 どうもありがとうございました。

それでは、最後に城山委員からのご意見がございますが、これにつきましても、また、ご回答をいただければと思います。

松林政策評価広報課企画官 はい、わかりました。

中邨座長 それでは、長時間にわたりまして大変ありがとうございました。

最後に、官房長からご挨拶がございます。

瀧野大臣官房長 長時間にわたりありがとうございました。2回にわたりまして、いろいろなご意見をいただきましたので、これを踏まえまして、さらに充実したものにしていきたいと思っております。これが2回目ということで、座長からは、1回目よりはだいぶ良くなったのではないかというお言葉をいただきましたが、まだまだ不十分な点があるということは我々も自覚しておりますので、さらに充実したものにしていきたいと思っておりますので、今後ともご指導のほどよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

中邨座長 それでは、本日の評価会をこれで閉じたいと思います。どうもありがとうございました。

以上