平成16年度総務省政策評価会（第2回）議事録

- 1 日時：平成16年6月24日（木）10：00～11：55
- 2 場所：総務省8階第1特別会議室
- 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
 - 上山 信一 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
 - 海老澤順三 北海道上磯町長
 - 小澤 浩子 赤羽消防団団本部分団長
 - 北大路信郷 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授
 - 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
 - 多賀谷一照 千葉大学学長補佐兼法経学部教授
 - 滝澤 光樹 株式会社インテック常務取締役技術本部長情報セキュリティ担当
 - 武田 安正 アクセンチュア株式会社統括パートナー

【総務省出席者】

平井大臣官房長、笹本大臣官房政策評価審議官、戸塚大臣官房参事官、
吉良大臣官房会計課長、田中大臣官房企画課長、
滝本大臣官房政策評価広報課長、後藤大臣官房政策評価広報課企画官

- 4 議事概要：
 - (1) 笹本大臣官房政策評価審議官挨拶
 - (2) 事務局から説明
 - ・平成16年度実績評価書（案）について
 - ・総務省における政策評価の活用について
 - ・職員の意識改革の進展を中心とした評価の導入効果の調査（案）について
 - (3) 質疑応答
 - (4) 事務局から今後の予定について説明
 - (5) 平井大臣官房長挨拶
- 5 議事録：

滝本政策課長 では、時間もまいりましたので評価会を始めさせていただきます。

本日は、大変お忙しい中をお集まりいただきまして、ありがとうございます。
今回の評価会には、官房総務課から戸塚参事官、会計課から吉良課長、企画課から田中課長が出席しておりますので、ご紹介を申し上げます。

会議に先立ちまして、笹本政策評価審議官から一言ご挨拶を申し上げます。

笹本政策評価審議官 本日は大変お忙しい中、また、きょうは大変暑い中がございますお時間をいただきまして、誠にありがとうございます。

今年度の第1回の評価会を6月4日開催させていただきました。その際、多岐にわたるご意見をいただきましたものを本日の評価書(案)の中に組み込ませていただきました。お手元に配付させていただいておるかと思っております。本日、引き続きご審議をいただければと思っております。前回の第1回の評価会で、大変重要なご指摘をいただきました。

1点は活用策でございます。本日、資料のほうで活用策につきます説明をさせていただければと思っております。本日、冒頭ご紹介申し上げましたように、官房の課長さん、参事官ご出席いただいておりますので、まさに活用させていただけるということでございます。後ほど図によりましてご説明させていただければと思っております。

もう1点は、その導入の効果でございます。これは大変難しい問題でございます。我々は個人的には大変政策評価を導入する中で、これは活用しなければいけないと思っておりますけれども、それを数量的に把握するということのご提案でございました。きょうも、その関係の調査の案をご提案させていただいております。霞が関の中では、まだこの導入の効果の調査ということはないようでございます。そういう意味で全く新たな調査でございます各先生方にはご専門のそれぞれの知見に基づきますご意見をいただければと思っております。

そこで、本日また限られた時間ではございますが、各先生方の忌憚のないご意見をいただければということをお願い申し上げます。簡単ではございますが、挨拶にかえさせていただきます。よろしくお願いいたします。

滝本政策評価課長 それでは、座長よろしくお願いいたします。

中邨座長 おはようございます。中邨でございます。本日、また暑い中たくさんの委員の方にお集まりをいただきまして、ただいまから議事次第に従いまして、本日は大体3つくらい大きな議事がございますが、それに従いまして議事を進めていこうと思っております。

その前に、前回の会議の議事にかかわりましては、簡単な要旨を出席委員のご確認の上、事務局で現在まとめておられるそうでございます。ご確認をいただいた後、確定しましてから公表することになっておりますので、ひとつよろしくお願いをいたします。本日の議事録につきましても、同様、出席された方々のお目通しをいただいた上で公表するつもりでございますので、よろしくお願いいたします。

それでは、議事に入りたいと思っておりますが、まず、事務局から「平成16年度実績評価書(案)等について」ご説明をお願いいたします。

後藤企画官 企画官の後藤でございます。長時間ではないと思っておりますけれども、座ってご説明させていただきます。

資料の1から3をまとめてご説明をさせていただきます。

まず、資料1でございます。「平成16年度実績評価書 総論(案)」という資料でございます。これにつきましては、前回、スケルトンと申しますか骨子

の形で、本当に概略ですけれども、ご説明をさせていただきました。途中抜けているところや、「・」しか付いてないところが多々ございましたので、簡単に全体をなぞってご説明をさせていただきます。基本的には、前回ご説明しました骨子案に基づきまして、肉付けを行なったというものでございます。

最初に書いてあります1は、政策評価の意義でございます。このあたりはちょっとはしよらせていただきまして、3ページぐらいから、2「平成16年度実績評価の実施方針」が2行目辺りからございます。ここで16年度の実績評価における課題と対応といったようなものが書かれているわけでございますが、その趣旨は、本年度から2億円以上の新規事業等につきまして、事前の事業評価を施行するという、さらに、この実施に伴いまして、実績評価との役割分担を明確にしていきたいというようなことを書かせていただいているところでございます。対象施策の状況とか、指標の設定状況とかは、前回から数字が変わっている箇所もありますが、基本的にそのままでございます。

6～7ページ、3として「政策評価の活用についての基本的な考え方」というところですが、本日、後ほどの議題で出てまいります、政策評価の活用の在り方といったものについて記述をさせていただいているところでございます。端的に申し上げて、政策評価の結果というものを政策の企画立案の作業、政策のマネジメントサイクルの中で各部局と官房各課が、重点施策、概算要求や機構・定員の要求等に活用しておるということでございます。

それから8ページ、「平成16年度政策評価の結果について」ですが、平成16年度の評価結果の概要ということで掲げさせていただいております。端的な結論で類型ごとの数字でございます。ここの数字が、前回ご報告した数字よりは変動がございまして、精査したところ、課題があったり、なかったりというような変動がございまして、後ほどご説明させていただきたいと思っております。それから、もちろん前回の評価会の主なご意見ということで掲げさせていただいているところもでございます。それは10ページでございまして、評価会での指摘のあった事項につきまして、箇条書きしているところでございます。また、10ページの真ん中で、本日頂戴したご意見についても、改めてここに書き込んでまいりたいと考えているところでございます。

あと ですが、平成17年度の政策評価に向けての取り組みということで、17年度以降の基本計画における主な課題と、その対応、取り組みといったようなことについて書かせていただいております。基本的には、前回、ご報告、ご説明した骨子の段階と変わっているところではございません。この資料の最後ですけれども、13ページの末の行から、これも後ほどの議題と関わる話でありますけれども、14年度から16年度までの現行の基本計画の期間が終了するということがありまして、この3年間の政策評価の実施・実態を踏まえて、職員の意識はどのように変化したのかということを中心に振り返って、さらなる政策評価の充実に資していきたいというようなことを書かせていただいているところでござい

ます。

資料1で挙げられております平成16年度実績評価書の総論につきましては、以上のとおりでございます。

続きまして、評価書本体でございますが、前回お示したのものからの変更につきまして、簡潔にご説明をさせていただきたいと思っております。基本的に、前回いろいろご意見を頂戴しましたので、それを極力原局とも相談をしつつ反映をさせていこうということで取り組んだものでございます。時間的な制約等がある、なかなか十分意を尽くせてないところもあるかと思っておりますけれどもご容赦いただければと思います。

まず、共通的な事項であります。実績評価書の中で学識経験を有する方々の知見の活用について触れることとなっているわけでありまして、これを評価のプロセスのどの過程、どの部分で活用させていただいたのかということがわかりにくいというご指摘がございました。そういうことで、例えば、厚手の資料、資料2の実績評価書の本体7ページをご覧くださいますと、これはアの-1「国の行政組織等の減量・効率化」という政策目標に対する7の欄で、(1)「学識経験を有する者の知見の活用」です。その中で「評価結果に活用」ということと、それから「政策の課題の把握に活用」ということで、その内容を分けまして、具体的に書くように改めてございます。これは、この政策に限らず、すべての政策につきまして同様の指示をして、書き直させているところでございます。目標の設定に活用したのか、あるいは政策の背景や課題等の把握に活用したのか、評価結果に活用したのかということとを区別して記述することにいたしました。

それから同じページをご覧くださいと、7の(2)で「評価に使用した資料等」がございまして、これも前回、ホームページのアドレスがあれば、URLをちゃんと記述する方がよいというご指摘がございましたので、この上でいきますと、総務省のホームページのアドレスを書いてございます。ほかの資料等につきましても、URLがわかっているものに関しては書き込むようにいたしました。

それから政策評価の結果の課題の欄が、予算・制度・その他というような簡単過ぎてわかりにくいというご指摘もございました。これの例ですと同じページで、予算について検討をするのか、制度改正について検討をするのか、その他の事務改善等について検討をするのかということとを、6の「政策評価の結果」の中の後半部分の箱の中に少し詳しく書きました。これは、資料3「要旨」につきましても同様に修正をしているところでございます。

要旨につきましては、欄外に課題の欄の書き方、なのかなのかということについて注釈をしておりましたが、この部分の日本語がわかりにくいというご指摘もございましたので、書き直しをしております。要旨の下のところですが、取組の改善や新たな対策の検討を必要とする課題があるものについては、「課題」欄の該当欄に印を記載。また、継続的な予算が必要なものは、「予算について

検討」欄に 印を記載、と書き直しをしております。

それから指標につきまして、アウトカム指標なのかアウトプット指標なのかかわからないので、マーキングすべきであるというご指摘を頂戴しております。評価書本体の中で各種の指標、目標が出てまいりまして、その中に個々に記述をしていくということが、分量的にも技術的にもなかなか難しい感じがしておりましたので、資料編の451ページ以下、「平成16年度において実績評価方式により評価しようとする総務省の政策等について」という横長の資料の右から3番目の欄の点線の右側の部分、「P」と付してございますが、指標又は参考となる指標等がアウトプット指標である場合は「P」と、アウトカム指標である場合は「C」と区分して表示するようにいたしましたので、ここで一覧表的にご覧いただけるということでございます。共通的な事項は以上でございます。

先ほど総論のところでも申し上げましたが、評価結果の類型について精査した結果、さらに目標の達成状況等分析を続けた結果、新たに課題が判明したというようなものにつきましては、「端的な結論」の第2の類型から、課題があるという第3の類型に変更したものがございます。どういうものがあるかと申しますと、ア-2「行政改革大綱等に基づく行政改革の推進」8ページでございますが、目標の達成状況の分析のところが書き直されておまして、課題があると結論が変わっております、これに伴い、課題欄につきましても、制度改正について検討、その他事務改善等について検討のそれぞれの欄で「-」だったものがに変更されております。

同様に、201ページ、サ-4「情報通信による沖縄振興を通じた沖縄経済の自立化」につきましても課題があると結論を変えてございます。

サ-5「新たな電波利用システムの導入」につきましても、課題がないとされておりましたが、課題があるということで結論を変えております。

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」、268ページ以下でございますが、これにつきましても、課題があると結論を変えております。

タ-2「電気通信利用に関する施策の推進」、292ページ以下ですが、課題があるということに結論を変えております、「今後の課題」欄に具体的に書かれているところでございます。

一方、前回以降の精査の結果、課題ありとされていたものの中でも、基本的にこれまでと同じ取組を継続すべきであるということで、類型の3から類型の2に変更になったものが2つございました。

ソ-3「情報通信利用の裾野の拡大」、283ページにつきましては、予算について が付いておりましたが、再度精査しました結果、予算についての検討がということで、継続していくということに結論を変えてございます。

それからヌ-4「統計に関する国際協力の推進」、419ページ以下でございますが、課題ありとされておりましたが、これまでの取組を継続するというふう

に結論を変えてございます。類型の変更は以上でございます。

そのほか個別のご指摘を踏まえ、記述等を変えたものが幾つかございます。これは個別に先生方に確認をさせていただきながら、記述についても吟味をしたところでありまして、まだ、オン・ゴーイングでやっている最中でございますが、幾つか申し上げますと、セ - 1「情報通信利用の適正化、情報セキュリティ対策及び電気通信機器の安全・信頼性の向上」の264ページ「今後の課題」でございますが、迷惑メールの改善に向けた一層の取組及びそのための体制の強化が必要、あるいはその最後で、格別の措置の実施等に向けた体制の強化が必要というようなことを書き足しておりますし、また、次のページですが、「今後の課題」の最後の2行ぐらいにおいて、「さらに、今後、コンピュータウィルスをはじめとする脅威に対して諸外国等との連携を図ることが必要である」というようなことが新たに書き足されているところではございます。こうした結果、予算について検討というところが から に変更されているということでございます。

それからソ - 1「情報通信分野の人材育成」、297ページ以下、「その他（事務改善等）について」のところで、 をしておったのですけれども、「 - 」に変えております。基本的に今までと同じ取組をすべきだということに変えたということがございます。

それからチ - 5「情報通信に関する標準化の推進」、今までと同じ取組ということでございますが、「予算について検討」に を付けていたところを に変えたということがございます。

ツ - 4「情報バリアフリー環境の整備」につきましても、地上デジタル放送の開始に伴うデータ放送と新サービスの展開に伴う障害者の方が利用可能な新たな技術的課題の検討が必要だというようなことがございまして、 としていた課題を に変更してございますし、「今後の課題」の辺りでも記述を追加したところでございます。

それからナ - 4「郵政事業の適正かつ確実な実施の確保」ですが、ユニバーサルサービスについて市町村に1局とかではなくて、きめ細かい分析が必要ではないか、面積による分析が必要ではないかというご指摘がございまして、これにつきましては、参考として、公表されているものですが、平成15年12月末で、郵便局までの平均距離が約1.1kmであるという数値を掲げさせていただきました。目標等の設定といったようなことにつきましては、今後の課題として考えさせていただきたいということでございます。354ページの真ん中辺りにも、その記述を増やしてございます。各公的機関までの平均距離が1.1km。

ナ - 5「国際郵便分野における国際協調の推進」ですが、単に会議に何回出たというようなことで政策の目標として適当なのかというご指摘がございまして、（参考）としまして、国際調整をいかに実施したのか、いかに我が国の主張というものを実現したのかということを具体的に記述するようにいたしました。会議の出席状況だけでなく、国際調整の実施状況の記述を充実させ、より細かな分析

に資するというような形をとったところでございます。

ニ - 1「消防の対応力（防災力）の強化」でございますが、これは前回、小澤先生からご指摘をいただきましたので、その辺りの記述を充実させていただいているところでございます。

ニ - 2「火災予防対策の推進」につきましても、アの「住宅防火対策の推進」、エの「危険物事故防止対策の充実・強化」で、ご指摘を踏まえ、アウトプットの具体的なことなのかアウトカム的な数字なのか、あるいは外部環境的な原因によるものなのかというようなことを、その記述を充実させております。

シ - 1「各府省における行政情報化の推進」ですが、「学識経験を有する者の知見の活用等」の（２）の下のところ、「IT戦略本部評価専門調査会中間報告書（平成16年3月）」を追加してございます。これは、ご案内のとおり、府省横断的なIT戦略本部が内閣に設けられておりまして、ここに評価専門調査会がございまして、IT戦略の推進状況、IT分野における評価を専門に行なっている委員会があります、その中間報告書が、各省における行政情報化の推進だけではなく、例えばシ - 3「地方公共団体の情報化の推進」、ソ - 1「情報通信分野の人材育成」、ソ - 3「情報通信分野の裾野の拡大」といったところにかかわってくるわけですが、これらについて横断的に行なわれた評価専門調査会中間報告書をこの資料のところに記載することで整理してございます。

以上、前回資料からの主な変更点につきまして、ご説明をさせていただきました。

中邨座長 ありがとうございます。

前は、相当長時間にわたりまして、詳しくご説明をいただきました。本日は大変割愛をした部分があったかと思いますが、そういうことで、本日はご参加になられた皆さんには、若干わからなかった部分もあったかと思いますが、その点も含めまして、どなたかご意見がありましたら、お聞かせをいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

北大路委員 この実績評価書を、一般の方が初めてご覧になったときに、読み方がわからないところがないかと考えたときに、何かまだまだもっと親切にするというのは大変かもしれないんですが、特にこの項目にはどういうことが書いてあるというような最初のページにマニュアルのようなものがあった方がいいのかなという気がしました。組立とか、こういうことが書いてあるよというようなことがあった方がいいのかなという気がしました。

もう一つ、それに類することなのですが、例えば7ページ、先ほど例としてご説明になっていらっしゃいました「学識経験を有する者の知見の活用」という欄ですが、1つは、アの「評価結果に活用」という表現がどういう意味なのかなというのはちょっとわかりにくいんじゃないかなと。特に、「分析に」とか、「把握に」という動詞だと活用したというのがわかるんですが、「結果に活用する」というのが、何となく言葉として、何に使うというときに、動詞で、分析に使っ

たとか、何かに、例えば評価に使ったというのはわかると思うんですが、「評価結果に活用」というのがどういう意味なのかなというのがわかりにくい。

もう一つは、気になったのは、全ての政策に同じ文言として、「政策評価会16年6月」と入ってますが、これは確かに大変長時間に説明はいただいたのですが、全部の項目について何か意見が出たわけでは全然ないなという気がします。出なかったから、別に問題なかったと言われればそうかもしれないのですが、あのときというか、きょうもそうなんです、個々の評価結果を議論するというよりは、むしろ、全体の評価の仕方についての議論が非常に多かったのかなと。個々の評価も役割だったのかもしれないんですが、少なくともそうだったんじゃないかなと思って、ここはもうちょっと何か全部を精査したような雰囲気、横に見ちゃうと、全部のページに同じものが出てきますので、すべてにわたって精査したというようなことがあると、ちょっと言い過ぎなのかなというような気がいたしました。何かうまい表現の仕方がないかなというような感じがしました。

上山委員 私も実は今北大路先生がおっしゃった最後のポイントが気になります。削除すべきだと思います。すべての個票を、例えば2ヶ月前から渡して、AさんとBさんは何ページから何ページまでチェックするなどのホームワークを経た上であればいいですけれども、個表は議論していないはず。私は、これはそれぞれのページに書くのはおかしいと思います。報告書の中で、どこかで繰り返し何回かそういう記述が出てくるのはいいと思うのですけれども、この個票を見る人は、自分の興味のある個票だけを見る傾向があるので、やはり誤解を招く可能性があると思う。

あとは、私前回出席していなかったのですが、その場の雰囲気はよくわからないのですが、6月4日の議事要旨を見ると、これも非常に細かい個別の案件について、いろいろな議論をされたように見えている。そもそもこの評価会の趣旨は、個別案件とか、個別の事務事業に関し第三者的な意見を述べるものではなかったはず。政策評価という制度、あるいはアカウンタビリティという観点から見て、この制度がうまく育っていくかどうか、一緒に試行錯誤をしようという場として設定したもの。期待していただいている分にはありがたいのですが、個別判断はちょっと荷が重いんじゃないかと思うんですね。ここは個別案件のオーソライゼーションのようなことをやる機関ではないというのを確認すべきです。さっきの個表の問題とこの会議の性格のことは併せて、年度のまだ初めの時期なので、改めてちょっと確認しておきたい。

今申し上げた2つの点と重なって、これは今後の課題でもあるのですが、これだけ膨大な作業、特に総務省の場合は事務方の方も非常に事務・事業の数も多くなってきた大変だと思うのです。これくらい膨大な作業になると、会計監査法人のような人たちに、外注をしてはどうですか。イギリスでは、外部の監査の専門の部隊がいて、その人たちがかなり第三者的なスタンスからこの個票レベルのところまで入って意見を述べる。それをやった上で、このような会議をやっ

ているというのが海外の普通の姿かと思う。

もう一つは形式主義の問題、これは総務省だけでもないし、日本全国の問題で、特に独法の評価委員会などが非常に大きな問題だと思う。どういうことかという
と、第三者の学識経験者などを集めて、ものすごく分厚い資料を一気に渡して、
そこで議論をして、第三者のチェックを得たということにする - そういう形式主
義でよいのか。第三者の討議で、本当に個別の案件まで見るのか、もしくは、そ
のような作業は別の機関をつくってやるか、どちらかという岐路にそろそろ来て
いる。例えば独法評価委員会などは、あれは評価委員が自ら評価をする。となる
と、個別案件の中身まで見ないと一切作業は進まない委員の先生たちは大変な思
いをしてやっておられる。そういった制度の問題もある。やはり第三者性とか、
客観性をどういうふうに担保するのか、そろそろ見直すべき時期かと思うので
すね。

いろいろなことを申し上げましたけれども、個別の話を一箇ずつ追いかけてい
ってもきりがないなというのが私の印象であります。

中邨座長 大変重要なご指摘でございまして、ありがとうございます。

ほかにどなたか。

小澤委員 一市民の立場で、先ほど北大路先生が一般の人がこれを見た場合にど
のようにわかるのかなというようなことをおっしゃいましたが、一般の私たちが
本当に興味のあるところでしたらじっくり拝見しますが、これだけ膨大な資料を
全部目を通すということはまずないと思います。

そして、この政策に関して評価はどうだったのかということが一番あらわれて
いるのが、6番の「政策評価の結果」を見ると、その政策がこの1年間どうだ
ったということがまとめて書かれているわけですね。その中の課題のところは表が
ありまして、「予算について」「制度について」「その他検討」に が付いて、
ああ、なるほど、この政策は今後予算の検討が必要なのかというようなことがわ
かるんですが。

例えば私は昨日またこの資料を見ていましてね。私は消防団員なので、防災関
係のところはどうしても見やすいので、そこを拝見しますと、367ページの二
- 1、この評価の文章はとてもわかりやすく箇条書きで書かれていまして。

(3)「政策の背景及び課題等」のイ「課題」に、(ア)(イ)(ウ)(エ)
(オ)というふうに課題が大変わかりやすく書かれています。私はそこを見まし
て、例えば予算について検討をするのは、課題の(ア)と(エ)の部分とか、制
度改正について例えば検討をするのは、課題の(イ)の部分とかというちょっと
記述があれば、もっとわかりやすいかなと思ったのですが、今朝また、この資料
をパッと拝見しますと、全部が同じ書き方でもないので、課題が(ア)(イ)
(ウ)(エ)(オ)と分かれている政策と、それから課題として文章で課題の書
かれているものもあるので、そのへんは難しいかなと思ったんですが、この表を
見て、何となく課題の結果というところを見て、内容までもう少し見えるような

記述の工夫があれば、もっとわかりやすいなと思いました。これは素人の意見です。

中邨座長 大変重要なご意見だと思います。

ほかに、何かございますか。

荒巻委員 私、この前は欠席しておりまして、そのへんの事情はわかりませんが、前期ずっと何回か参加させていただいて、その推移を見ておりましたところ、大体皆さん方のいろいろな意見を集約してきて固まってきたなと感じを持って、今回の評価書も見せていただきました。プラン・ドゥ・シーであれば、もうドゥの段階に入ってきているなという感じがしておりますので、これは制度を早く定着させて継続させることと、職員意識を深めるという深化のそういう調査もやっておられるようですから、それも参考にしながらやっていくという、そういうことがいいんじゃないかなと思います。

上山先生の、あるいは今小澤さんもおっしゃいましたけど、これが膨大になっていく、あるいは一つ一つを全部この評価会でやるかどうかという問題は、常に最初から感じておりますけれども、ずっとほかの、例えば今までの情報公開が問題になっていろいろ言われるようになったときの各団体、府県なり国の対応ですね。あるいは、環境アセスメントの騒ぎになったときの問題とか、いろいろ見てくる中で、今回の政策評価とか実績評価がこれだけ大きな課題になってきたのは、一つは公共事業をはじめ費用対効果について役所の意識は薄いんじゃないかと、こういうふうな国民の不信といいますか、国民からの信頼性の薄さと、そういうことを解決するためにこの制度が政策として、国、各団体で取り上げられてきたと、こういうふうに見ますと、最初マスコミも含めてワーワーとなってきたときは、かなり問題が残っているけれども、だんだんとそのうちに鎮静化してきて、そうすると、それは後退したのかと言えば、別に後退したんじゃないかと、制度が定着した。国民も、全部自分で読まないけれども、何かやってくれているという安心感がある、そういう段階に入っていく流れじゃないかなと思っていますので、これも、この厚いのを全部国民に読めと言っても、これは無理ですし、先ほどから関心のあるところだけ見るというこれが普通だと思います。常にこれが国民の目に触れることができる、あるいは役所もそれを頭に置いて仕事をしていると、こういうことがあればそれでいいんじゃないかなという感じをしております。

特に情報公開なんか、あんなものを全部読んでいる人はいませんので、何か自分が問題を感じたときに、これをちょっと調べたいと、公開してくれと、こういう形の中からいろいろ住民の行動が始まってきますので、そういう意味ではこれをつくって置いておくということも一つの意味がある、価値があるのかなという感じがいたして、そういうことでちょっと分厚過ぎるなという問題については私は納得をしています。各省が出してきた白書でも、あれを全部読んでいる人といったら、まずつくった人ぐらいしかいないんじゃないかなと思ひまして、やはり関心がある人、あるいは、どうかと思うときに、それを見て、行政の課題なり、あ

るいはやったことについて判断していく、そういう担保があれば、民主主義の担保は少し金がかかりますけど、まあ仕方がないということかなと、このように思っております。

そういうことで、今後は職員の意識の深化ということが非常に大きな課題になってきますので、それが進んでいけば、様式ややり方としては、だんだんともう継続していくことが中心の段階に入ったと、こんな理解であります。

中邨座長 どうもありがとうございました。

ほかに。

多賀谷委員 451ページからの横長の表で、アウトプットとアウトカムとについてPとCを付けられて、それから を付けられたり、それをざっと見ていきますと、総務省の場合には、アウトプットかアウトカムという議論が、何かちょっとすっきりしないなという感じがします。概ね言うと、旧自治省関係の場合においては、自治体がどの程度その政策に協力したかということが何かアウトカムになっているようなところがあって、旧郵政省関係だと、通信事業者とかその関係に対しての影響という形になっています。通常言うアウトカムの議論とは、特に旧自治省関係だと、どうも横並びにはできないんじゃないかと思います。今年度は無理だろうと思うんですけども、指標のあり方については、現業に直接関わっているような省庁とは違うわけですので、何かそこらへんをただ単にアウトプットとかアウトカムの議論を適用するのは無理なんじゃないかという気が前からしていました。これは私は専門家じゃないので、北大路先生かどなたかがこれについて何かご意見をいただければ、来年に向けて、こういう場合はどうしたらいいのかということについて検討をしていただければと思います。意見ということでございます。

中邨座長 わかりました。

ほかに。

滝澤委員 きょうこの場で少し感じたことですので、また、来期なりにつないで検討をいただければと思うんですが、特に私が関与している情報通信の分野は、国際的に、国民から見て、日本はどんなポジションにあるのだろうという、非常にある意味では一つ関心事かと思うんですね。それぞれの政策の中では、おそらく検討をされる中で、日本は今国際的にこんな位置付けがあって、非常に先進的なのか、あるいは後を追いかけているのか、そんな評価もしながら、政策の具体化をされていると思うので、このそれぞれの評価書の中に書ける部分は、国際的に日本が先進的にやっているんだとか、少し遅れているんだとか、何か少し国際的な視線での記述をどこかに評価の中に含めたいかがかなというふうにちょっと感じました。それだけ、ちょっとコメントです。

武田委員 きょうこれを拝見しまして、昨年度からずっと見させていただいてる中で、政策評価の基本動作というものが職員の方に定着してきていると感じております。ただ、先生方が言われているように、やはり量が多いと思います。一

つの提案は、この要旨の方だけにしてしまう。本編の厚いほうは資料編という形で、図表等の部分と、現在の資料編には非常にわかりやすくまとめたものもありますから、それも含めて整理します。本編を今の要旨ぐらいの量にするのがちょうどいいという気がしております。要するに、2つはかなり重複していますから、うまく整理すると見やすくできると感じております。実際には、何をしたかという記述よりは、活動についてどのように各担当が考えているかということが重要なので、そういったところを中心に書くようにすれば、1つ1葉ぐらいでまとめられるのではないかと思います。

上山委員 実績評価書がきょうのメインの資料になっているのですが、私はさっき荒巻委員がおっしゃったように、これはデータベースとしてそれぞれの細かいところまで細かく全部とにかく出してしまうということ自体にやっぱりかなり意味があると思う。おそらく法律で定められたことをやって、その結果としてものを出すというときには、やはり本編は分厚くならざるを得ない。非常に電話帳みたいになって、誰が読むのかという議論は出るかもしれないが、やはりいざというときに、誰でもアクセスして見れるという状況にしておくことには意味がある。ですから、要旨だけでいいというのは一つの考え方けど、やはり正式なものとして、分厚い原票そのものをやっぱり出しちゃったほうがいい。その要旨があるというのはよい。

ただ、もう一つ別の観点から、国民に対する説明という意味での問題は、この実績評価書というのだけポンと出てきても、よくわからない。やはり総務省の政策評価の評価報告書というようなかなりわかりやすく、しかも、薄いものがおそらく必要です。そもそも政策評価とは何かとか、あるいは初年度はこんなことをやってきて、今までこういうふうに進化してきましたとか、あるいは実績評価というのはこういう意味なんだとか、評価体系がこうなっているとか、そういったものを出す。現に非常にいい数字が出ている。アウトカム指標の数が増えているとか、着実に進歩してきているので、そういったことなども含めて、うまくアピールするための冊子が必要な時期ではないか。例えば特殊法人の商工中金なんかは、政策評価説明ツールキットみたいなものをつくっている。3、4種類の資料がきれいに入って、不動産会社の会社案内みたいに美しい。いろいろなところに配付しておられる。あるいは、ほかの独立行政法人なんかを見ても、そもそも政策評価というのは何なの？というところから始まって説き起こして、うちは頑張っていますということを前向きにアピールしておられる。

そういう意味で言うと、私は、総務省の今の対外発表スタンスは中途半端だと思う。結構やっていますということをもっと言ってもいいだろうと思う。外には法律で決められたから渋々やっているんじゃないかと思う人も多いわけですがけれども、前向きに取り組んでおられる。そういう意味で、進歩もしたけど、新しい課題がたくさん出てきて大変だというような本音も書いてコミュニケーションをする仕組みを考えられたらいい。きょうの実績評価書をどうするかという議論と

は別の課題として、今後はぜひ考えていただきたい。それでなくても、総務省というのは巨大官庁でよくわからないわけです。白書が一応あるわけですが、一体何をやっているかという説明を政策評価の報告書でカバーする。そんな感じの使い方をされてもいいんじゃないか。

武田委員 ちょっと補足しますと、要旨だけでいいというのではなく、量が多くなるので、総量規制をかけたほうがいいのではないかという意図です。要するに、一つの政策に対して1葉か2葉に抑えるという意味です。本編が厚くなるというのは時には仕方ないと思いますが、逆に言うと、ここにある情報はすべてどこかほかにもあると思うんですね。どこかの白書に入っているとか、あるいはどこかの報告書に入っているとか。ですから、資料編でいいのではないかと申し上げたのは、結局、このためにつくった資料は少ないのではないかと考えたからです。重要だからあえてここに持ってきているのですが、続けていくうちに、本当にものすごい量になる可能性も含んでおるので、総量規制をかけたらどうでしょうという、そういう意図でした。

中邨座長 どうもありがとうございました。

私のほうから1つだけちょっとお伺いしたいんですが、実績評価書の95ページの「時代にふさわしい地方税体系の構築」というところでございますが。後ろのほうに膨大な資料がずっと続いていまして、私は個人的には、これは大変ありがたい。これはすぐに授業に使えるなと思ってさっきから見えていたんですが。しかし、ほかのところと比べてみると、ここだけ何か膨大な資料が付いていますので、ちょっと何か違和感を私個人的には感じます。個人的には、これは大変ありがたい資料であることは間違いありませんが、そういう意味で今後もう少し何か工夫をされたいのかなという気もいたしました。

それから、先ほど荒巻委員から大変重要なご指摘があったように思うんですが、現在、世界的に行政については大変な信頼度が低落をしているのは、これは世界的な傾向であります。今のところ、日本ではそういうことがない。ですから、以前にご紹介したかと思うんですが、国連は2006年を「行政の年」と決めぐらい、行政の評価が落ち込んでいるということでございます。そういう意味からすると、この日本の行政の評価が国民の間でそれほど落ちていないというのは、こういういろいろな仕組みを考えられて、特に透明度を上げようとか、アカウンタビリティをこれから伸ばそうとかいうふうなことに真剣に取り組んでおられる結果であろうと思うんですが。

ただ、今後につきましては、上山委員から大変重要なご注意のようなものがありました。一つには我々は各論ではなくて、むしろその全体像の方向性といいたましようか、政策評価の方向性についてこの委員会ではできれば考えてほしいというふうなお話があったかと思えます。

あるいはまた、多賀谷委員から、これも非常に重要なお話で、はたしてアウトプットとアウトカムをずっと羅列することについてのメリットについてというふ

うなお話でございますが、これはまた、次回に向けて、あるいは次年度に向けて、ひとつ考えていく必要があると思いました。

それから、国際的な視野からの国際的なインデックスもちょっとは考えはどうかという、滝澤委員の大変重要なお話もございましたが、そういうことも今後ひとつ、私はこれは大変重要な情報のストックがここにあるわけでございますので、これはこれとして、今後いろいろな形で私自身個人的にも活用させていただきたいと思っております。

ただ、数名の皆さんからは、これに付随するような、これはまた別の議題かわかりませんが、冊子のようなもので、私はその冊子のようなものには、4つぐらいの項目で簡単に、なぜ実績評価が総務省で必要とされるかというようなことをまとめられるのも一つの手かなと考えています。それは例えば実績評価というのは一体何かということとか、あるいは、なぜやるかということとか、あるいはどういうふうに来てきたかということ、そして最後には、やったからどうなるんだというふうな、この4つのポイントを何か別の形ででもおつくりになれば、さらに一層この大変重要な資料が活用されるかなという気がいたしました。これは私の個人的な考え方でございます。

先ほどの頂戴をいたしました各委員のご指摘を事務局のほうで精査をいただきまして、具体的にいろいろ調整をしながら、修正をしながら、今後さらに実績評価書の中身を高めていくということにさせていただければと思います。今後の具体的な、これをどういうふうに修正をしていくかということについては、座長の私にご一任をいただければと思います。

なお、名前等々記載をして、私はこういうことを言ったんだというようなことを記載をしてほしいという向きがございましたら、その点お申出をいただきたいということでございます。

では、この実績評価の取扱いについての今後のスケジュールについて、企画官お願いいたします。

後藤企画官 今後の予定でございますけれども、本日頂戴しましたご意見につきまして、さらに、時間は限られておりますけれども、調整できるところをどんどん調整させていただきたいと考えております。

来週の月曜日に省内委員会を開催しまして、所要の手続を経まして、評価書を省として決定をさせていただくと。7月2日(金)に印刷物の形で報道発表、記者クラブに配付をさせていただくとともに、総務省のホームページに掲載をすることを予定しております。また、各省から評価局に対して評価書を送付しますが、公表と同時に、送付したいと思っております。繰り返しになりますけれども、評価書の本体、要旨、あるいは総論部分につきましては、本日の頂戴したご意見を踏まえまして、必要な修正等をさせていただきたいと思っております。ということで、個別にご相談させていただく機会があるかと思っておりますけれども、よろしく願いいたします。

以上でございます。

中邨座長 ありがとうございます。

それでは、第2番目の議題は「総務省における政策評価の活用について」と、こういう問題に移りたいと思いますが、それではお願いいたします。

後藤企画官 資料4をご覧いただきたいと思います。クリップでとまっておりますが、最初にポンチ絵といいますか、色刷りの資料がございまして、基本的にはこれで、2ページ以下は参考資料でございます。政策評価の活用については、これまでもいろいろな形で断片的にご質問を賜り、または、断片的にご説明をさせていただく機会があったんですけども、きちとした形でその流れをご説明する機会が比較的なかったのではないかと存じます。ということで、一枚の資料をつくらせていただきました。

この資料、下のほうから時系列でいきますとご覧いただくこととなります。毎年の政策評価の結果が、どのように予算の概算要求とか、あるいは制度改正、重点施策とか、概算要求あるいは組織・定員の要求といったものに反映していくのかという、その省内の流れを書かせていただいたものでございます。一番最初、一番下の欄ということになりますけれども、大体毎年のスケジュールでいきますと、5月の下旬ぐらいから官房の各課、総務課、会計課、企画課といったようなところから、重点施策、概算要求、あるいは機構・定員要求について、今年はどうするのかという作業依頼の文書が出てまいります。

この参考資料でいきますと、2枚めくっていただきますと、今年の16年6月1日付けで大臣官房企画課から「平成17年度総務省重点施策に盛り込むべき施策について（照会）」という文書が出ております。これは重点施策についてでございます。また、2枚めくっていただきますと、16年5月18日付けで、官房会計課から「平成17年度予算概算要求新規・重要施策（案）の提出について」という文書が出ております。定員に関しても、また3枚めくっていただきますと、5月20日付けで大臣官房総務課長名で、各部局に対して「機構・定員要求提出案件について」という照会文書が出ているということでございます。

こうした文書の中で、文書そのものに書き込んでいるものもありますけれども、例えば2番目のこれでいくと、3ページと打ってありますでしょうか、5月18日付けの官房会計課名の文書でございますけれども、「記」の1「作成に当たっての留意事項」ということですが、（4）で「16年度実績評価の反映に留意願います。」と書いてございまして。実績評価の結果を踏まえて、今度の予算要求がどういう流れで、コンテキストで出てくるのかということを書きなさいということが書かれております。

その次のページが総括表ですが、その次の次のページに、個別の施策と要求額とか、施策の概要というようなものが書かれているフォーマットがございましてけれども、この表の下のほうでも、政策評価の実施の有無とか、注釈として、16年度実績評価書等々、その他必要に応じ参考資料を添付すること、というような

ことで、実績評価との関係付けについて説明をしていくことを要求しているところでございます。

この5月下旬からの官房各課からの照会を受けまして、各部局で6月ぐらいから、具体的に実績評価によって得られた課題等、そういった情報を活用しながらどういったことを要求していくのかということを検討することになります。今年からは、2億円以上の新規の予算要求事業についても、事前の事業評価を実施することにいたしましたので、この辺りについても新たに実施するということになっております。

これを期限に各部局から提出を受けました官房各課がとりまとめていくわけですが、この結果を受けまして、8月の初旬に省議、基本的には局長以上の方々、大臣を含めて出る省の幹部の会議でありますけれども、翌年度の重点施策、あるいは概算要求にどのようなことを要求していくかということについての主要事項について、フリートキングが行なわれます。この際には、当然ながら、概算要求として各部局からどういうものが要求事項として挙がっているのかということで、8ページ以下だと思いますけれども、これは端的に昨年このときのフリートキングのときの資料でありますけれども、「平成16年度総務省所管予算概算要求(案)」ということで、こういう資料をもとに大臣以下でご議論をいただくということになるわけですが、どういう事項について、どういう項目について、どういう金額が出ているのか、項目が出ているのかということであり、この際、この会議の場には、24ページ以下をちょっとご覧いただくと、私どもの課から「平成16年度予算概算要求(案)への政策評価結果の反映について」という資料を出しております。政策評価の結果との予算の主要事項との関係につきまして、課題ありとされていたのか、いや、そうではなくて、継続的な予算の取組が必要と考えられていたのか、あるいは実績評価対象外の新たに出てきた話なのかというようなことを区別して表示するようにいたしております。

一度8月の初旬にそういう省議でフリートキングを行ないまして、その後、また、各部局が持ち帰りまして、検討をして、さらにまた、官房各課がとりまとめた上で、8月の下旬に改めて省議を開き、その翌年度の重点施策、今年でいきますと、平成17年度の省の重点施策及び概算要求につきまして決定をすることになります。下のほうに小さな字で書いてありますけれども、機構・定員要求は基本的に予算等と連動いたしますので、これを踏まえて連携して、同じようなタイミングで出していくことになるわけでございます。

この後になりますが、政策評価の結果を踏まえて、予算なり重点施策というのが省の外に出ていくということになりますが、その後の段階で、この表でいきますと、一番左の一番上のところになりますが、政策への反映状況を毎年9月頃ですが、私どもの課で取りまとめて発表しております。この資料でいきますと、57ページに昨年の例が付けてございますが、15年9月29日付けの報道資料でございます。政策評価の結果をいかに政策に反映したかということを実例を

踏まえて説明した資料でございまして、これで発表したということでございます。

政策評価の結果が、重点施策、あるいは概算要求、機構・定員要求への活用のプロセスについて、簡単にご説明させていただきました。

中邨座長 今ご説明がございましたように、政策評価の成果を今度は予算要求の中に組み込んでいくというお話だったかと思いますが、何かこの点につきまして、お気づきのことがありましたら。

上山委員 今ご説明いただいた流れ、それからあとは、予算と機構・定員などに反映させていこうというのは大変結構だと思うんですね。ただ、他省庁がやろうとしているような動きに比べると、かなり形式的といいますか、まだ、必要最小限のことしか考えておられないという印象を持つわけです。これは、昨年度のこの会の場でも何度も申し上げたんですけれども、そもそも政策評価というものが、マネジメント、つまり、現場の各部局の日常の作業とか、意思決定の質を上げていくための触媒みたいなものだという根本的な認識がほしい。それに基づいた活用策というのをやはり考えていただきたい。

例えばとても単純なことを申し上げれば、例えば、部局長が、この評価報告書、今回の実績評価だけではなく、政策評価の結果を踏まえて、来年度はどういうふうに自分はしたいと思うのかといったようなステートメントを出していく。あるいは各課ごとに、評価結果報告を踏まえ、さらにいろいろなところからデータも集めて、課の運営に関してはこのようなところが今後の課題だと思うといった分析をしてもらう。予算が減っても、こういう形で効率化していきたいとか、民間企業とかNPOの協力を得て、もっとこういうことをやりたいとか、後ろ向きの効率化の話もあれば、前向きの政策、あるいは予算要求の話もあってもいいと思う。要は、現場で実際にやる人たちがどう使うのかというところに突き刺さっていくような活用策を考えないと困る。今日の資料だけを見るとどうも官房各課の書類書きに、この評価報告書という、また新しい書類をどういうふうにリンクさせるかということだけを考えているように見える。それでは、政策評価制度自体の費用対効果は極めて低いと言わざるを得ない。

書類と書類をドッキングさせるだけというのは、形式主義の極みですね。やはり現場の作業と政策評価のプロセス自体をリンクさせる仕組み、そこを考えていただかないと。これだけ膨大なエネルギーをかけてやっている以上、政策評価自体を徹底的に政策評価し直さないと割に合わないんじゃないかと思います。霞が関の制度の限界があるのはよくわかります。例えば「客観的かつ厳格な評価」とか間違った概念で法制化している。法律自体に根本的な欠陥があるというふうに前から思っているわけですが、それはそれとして、その中でも、国土交通省とか、財務省など、各省庁はかなり踏み込んだマネジメント改革と政策評価ということ自体を文言にして、外に対する報告書にも書いている。そういう状況に照らすと私は総務省は極めて遅れていると思う。

やや不思議なのは、昨年度のこの会では、かなりそういう前向きな議論をやっ

ていたし、担当の皆さんもそういう方向に行こうよということでよく理解されていた。ところが、何か今日の資料を見ると、一気にすごく後退しているなという印象を持つ。それは私が前回欠席したせいなのかもしれないんですけども、去年はせっかくいい議論をしていた。担当者が代わったせいなのでしょうが、よくわかりませんが、あれをきっちり引き継いで、形骸化しない形で現場の作業につなげていただきたいと思います。

中邨座長 大変難しい問題もあろうかと思いますが、何かほかにご意見がございましたら。

北大路委員 このスケジュール表なんですけど、実際には、3年分ぐらいがあると、1サイクルがわかるんですかね。今、一番下にある緑のところ、各部局で検討というのは、これは例えば今年で言いますと、平成15年の実績を検討すると。これの結果が17年の予算のほうに反映されるわけですよ、8月以降にですよ。平成16年は、その前のものが反映されているはずだという考え方ですよ。ですから、1年ラグが当然あるわけですよ。平成16年には直接は反映できていないわけですよ。平成15年は反映できてないわけですよ。

そうしますと、ずっと継続してやっていくようなプログラムであれば、あんまり問題はないと思うんですが、もうちょっとラディカルに変わるような場合、そのときにはどういうメカニズムが働くのかが、ちょっと私の頭の中でうまく想像ができないんですが。何か検討をしようとしていても、実際にはもうそんなものは縮小していこうとか、大幅に違うものやしていこうとかいう局面は政策によってはあるんじゃないかなと思うんですけども。そういうときに、どこでその議論が行なわれるのかなというのがちょっと見えなかったんです。カレンダーが3年度分ぐらいあるとわかりやすいなとか思ったんですけど。ちょっと教えていただけますか。

事務局 ご説明いたしますと、要するに、予算とか大きな枠は、これは国会の議決が必要でございますので、こういうサイクルになるんですが、15年度やったことについて、16年度評価をやって、例えば付いている予算であっても、執行上工夫ができることとかそういうものは当然ございますし、それから新たな法案をつくるにしても、来年考え出すわけではなくて、ここで課題が明らかになれば、もうそれへ向かって作業チームをつくったりして、準備を進めていくということで、実行できることはもうすでに実行していくという形に当然なっております。1年待って対応すると、そういうものばかりではございません。ここでは一応大きな流れを示してございます。

北大路委員 わかりました。そうしますと、私はこのサイクルが、一番下の緑から一番上のというか、結果は重点施策と概算要求というのは、これが出力というんでしょうかね、結果として出てきて、インプットのなものが一番下にあるような、そういうイメージでプロセスをずっと描いていたんですが。逆に言いますと、重点施策と概算要求というものだけが反映結果ではなくて、そのほか、もっと早

く反映できるものは、そういうステージがあるんだというようなことですよね。

それはもしかすると重要かもしれませんね、この絵に反映させるのは。あるいは、これを意図した絵ではないんでしょうけれども、私もこれは先ほど来、もう少し国民の方がどういうことをやっているかわかる、私は評価書の総論のところの情報、もっとかみ砕いてわかりやすくすればいいのかなと、あるいは、表の見方なんかもあればいいのかなとは思いますが、同時に、どういう動き方をする仕組みなんだということが、説明がこの図ではかなりわかると思っているんですね。その場合にも、当然誰でも今のような疑問に到達するのかなと思いますので、できれば、平成15年と16年と17年の関係をわかるようなチャートになさっていただくと。しかも、その間1年間ポーツとしているわけじゃなくて、今おっしゃったような、そういう考え方なんかちょっとわかるようなものがあるといいなという気がしました。

多賀谷委員 今の北大路先生の話で、私は実は総務省内部で政策をどのように展開されているかというのを横で見ている立場にあるわけですがけれども。例えば旧郵政省が放送行政において、デジタル化へ向けた政策転換を図った場合とか、あるいは旧自治省が地方分権に向けて大きな政策転換を図った場合とか、そのときにおいては、何か数値とか、あるいはこういう評価に基づかず決断がなされたり、あるいは政治的な全体の動きの中でそういう方向に向かってきたけれども、今後は、こういう政策評価の仕組みが、システムとして確立した場合には、そういう大きな政策転換は、こういう政策評価の観点からも説明する必要がある。あるいは政策評価も政策転換における重要な一つの判断要素として挙げられてこなければいけないだろうという感じがいたします。

それから、これからはおそらく政策評価を使って、重点政策にそれを反映させるという形になるわけですがけれども、その場合に、あらかじめ政策を決めていて、それを説明するためにこういう指標をつくるということだとすると、やっぱりちょっと浮き上がってしまうんじゃないかという感じがいたします。特に例えば電子政府・電子自治体の政策は、いろいろな形で基本的に電子政府・電子自治体を推進することについて、アウトカムみたいなものをつくっていくということになります、ただ、その場合、現実には電子政府・電子自治体を進めたとしても、笛は吹いても踊らないといいますが、実際には思うように市民の日常生活にそういう電子政府なり電子自治体に則したような電子化が及んでないというような批判もありますので、それを抜きにして、ただ単に上からこれはアウトカムだよと出すと、やはりそれは批判されると思うんですね。そこらへんは十分検討をしなければいけないだろうと思います。

中邨座長 ほかにどうぞ。

滝澤委員 今年度から参加させていただいたので、すでに議論はあるのかもしれませんが。もともとの目的の一つの国民への情報開示責任というか、そういうところもあるんだろうなと推察しますけれども、それをベースに考えると、ちょう

ど資料1の総論の13ページで、(2)で「国民への説明の徹底」という、ちょっと一般的に違和感があったのは、対話型のプロセスではないのかなと思ったんですね。説明だけすればいいのかという、ちょっときつ目の言葉で言いますと、そうではなくて、むしろ、この資料4の1ページの中にあらわれるとすれば、何となく私の個人的な案ですけれども、国民という枠があって、その政策評価広報課の方々が何らかホームページ等いろいろなものを通じて国民の声も聞いたものがこの政策に反映されると、何かそういう流れが意識としてあってもいいんじゃないか。むしろ、それは国民がこういうものを受け取ってどう感じているかという意見を、実際のところはたぶん吸収されているのだらうと思いますし、ホームページにどのくらいそういう意見がアクセスされるのか、私数字がわからないんですけれども、ちょっとそんな国民との対話というような意識も少し盛り込んだらいかがかなと思いました。

武田委員 資料4のポンチ絵を見せていただいて感じましたことを述べます。予算というのが総務省の活動すべてを表現していると理解しています。また、会計課からの通知も政策評価結果に留意願いますという形で、政策評価結果を十分に意識をされていることが見て取れます。しかしながら、政策評価とりまとめのタイミングと、概算要求新規・重点施策の提出期限6月14日というのを比較すると、ちょっと遅いと感じております。政策評価が終わってから予算要求が行なわれる方が、順序としてはいいと思います。これまでと比べて、今年は政策評価活動が非常にスピードアップをしていると理解しておりますが、来年度以降は、さらにこれをスピードアップして、5月末には全部終わるぐらいのスピード感があると、より政策評価と予算のサイクルが合うのではないかと考えます。

荒巻委員 各委員がおっしゃっている点は、私もよくわかるんですけど。私自身が府県でのやっていたときの経験からして、一つのこの制度ですべてタイムラグの問題も含めて解決するのはなかなか難しいなという感じを実感として持っております。決算も、府県では大体前年度の予算を次の年度の締切が大体5月末が出納閉鎖ですので、それから始めて整理していると、大体そのときの秋までかかって、秋は次の年度の予算要求の関係はもうかなり進んで、国のほうは8月末で一応済んでいますし、いろいろな形でなかなかすぐにその結果をボトムアップで上までという形でいくというのは非常に難しいシステムというか現状だなということはありません。

この前の前の会でも申し上げましたけど、何か事件があって急に起こってきたとか、政治的に急に国民の何か要求が出てきて、政策として対応しなければおさまらないとか、そういう問題については、このチャートみたいな形じゃないルートの、大臣が決断したり、局長が決断して、トップダウンの形の検討をさせて作業に入るといような、そういうルートも現にあるわけです。それを全部ここへ飲み込んでというのはちょっと無理かなという感じがいたしております、その意味では、職員の意識改革の深化をそういう形で、これは国民に対する説明責任

と、それから国民の行政に対する信頼を担保していく。こういう制度があるから、自分が非常に気になったら調べれば、ちゃんと費用対効果、その他の問題はチェックしながら進んでいるなという、そういう制度についての信頼感が必要だということからこの制度がもともと始まったし、そのへんのことを重点にしていくのが、この制度の私は主たる目的かなというふうな感じがしております。即効性とかそういう形はなかなか難しいなという感じがちょっといたします。

国会のほうなんか、決算委員会は何年かたってから、そんなものを調べたって後の祭だから、次の予算審議に間に合わせると、こういうことで何か随分議論になっているようですけども、実際のところ、8月に締め切って、政府原案を暮れにつくって、そして、国会を開いて予算審議という形では、ちょっと論理的にも実態的にも合わないような感じがしておりますので、そのへんが大きな組織の限界で、要は、国民がちゃんと自分たちが気になっていることをしてくれていると。それから、政治的には選挙があったり、あるいはマスコミ、その他事件に対するいろいろな対応の中から、即効的なものは即効的な別のルートで決めていかざるを得ないというのが現状かなと、私の経験からすると、何か行政の言い訳をしているみたいですけど、そんな感じがします。

上山委員 私も大昔役人をやっていたので、予算と人・組織の要求は、役所の中では非常に重要な作業だというのは、とてもよくわかる。しかし、現在の財政状況と、行革の大きな流れの中で、今やっている活動を100としますと、これではそれを101にするとか、102にするとかいうときの、その1とか2をどこにどう使うかというレベルのさまつな話でしかないと思う。もちろん増やすというときには、相当なアカウントビリティが要求されるので、そこに政策評価を活用するのは当然です。私はこの資料4に書いてあることはもう全く正しいし、ぜひやっていただきたいと思うが足りない。

タイムラグ問題に関しても、今、荒巻委員がおっしゃったとおり、人事・予算、制度そのもの、あちらの制度が変わらないと、なかなかこちらのほうでカバーできない。ましてや、総務省一つで変えられる問題ではないので、まあしょうがない。

ただ、この資料4のあえて言えば、タイトルが非常に問題です。総務省における政策評価の活用は、さっき申し上げた100は放っておいて、残りの1と2の部分だけなのかと言いたくなる。現在大変な人員と予算が動いているわけですから、その既存の部分に関してどのように活用するのかということを説明しない限り、活用しているとは到底言えない。職員の意識改革という言葉で済ませるような単純な話ではない。特に、「職員」という言葉は、現場の第一線の人たちが、もっとまじめにやれみたいな印象をどうしても受けちゃうんですが、そんなお手軽な話ではない。やはり局長、課長クラスの人たち、あるいは大臣、そのレベルの人たちがこれをどう使うのかという話です。例えばアンケートとかされるのであれば、管理職に対してもされるべきです。それを公開するとか、しないとかは、

また別の問題だと思うんですが。管理職の人たちがこれをどのように受けとめるかが大事ですね。報告書を読んで、ハッと閃いたとか、その程度でも大変に意味がある。だから、この「活用」という言葉の意味がこのような形式的なプロセスで片づけてはいけない。

前々回でしたか、私は局長別に評価報告書を受けたステートメントみたいなものを欧米のように出したらどうかなんていう案も出した。それは制度上難しいとかいうことになった。けれども、紙に書く、書かないは別として、各局レベルでちょっと半歩引いて、細かい指標とかはどうでもいいから、政策評価というものを受けて、俺たちの局は今後どういうふうにやっていくんだという前向きな議論をやるべきですね。政策評価は、別に、不正とか効率化とか、そういう意味のチェックではないのであって、前向きな政策立案にどういうふうこれをうまく使っていくかです。「活用」というからには、そのような議論をやるようなプロセスを設計していただきたいですね。

とにかくやっぱり他省庁のほうがすごく進んでいる。それはなぜかということはやっぱりちょっと研究するべきではないか。国交省なんかはものすごく進んでいますし、農水省なんかも進んでいる。国交省なんかは、こういう正式な評価会以外に懇談会をつくって、そこに各局の局長さんとか、評価の担当の人たちが来て、自分たちなりにやっている各局の自己点検レポートみたいなものを発表される。それは評価報告書とはちょっと別なんですけれども、その話を聞くと、政策評価というマインドがあちこちに浸透し始めているというのがよくわかる。正式な報告書、紙を書く作業は私は大事だし、ものすごくよくやっておられると思。けれども、活用と番外編の活動がどこへどういうふうに進んでいるのかというところが私はとても気になる。

北大路委員 今議論されているマネジメントのあらゆるレベルで評価情報を活用すべきだというのは、まさにそのとおりなんですけど、ちょっとしつこいようですけれども、何で3年分要るかというのだけちょっとご説明しますと、実は私どもの静岡で非常に切実な問題が発生したわけですね。というのは、昨年11月に行なわれている決算特別委員会で、評価結果をご報告する、審査していただくという仕組みをスタートしているんですけども。例えばその11月に議員さんたちに報告するのは、例えば今年の11月ですと、15年度の評価結果を報告するんですね。その場合に、当然ですが、16年はもうだいぶ進んで仕事をしちゃっているわけですね。16年度のは今実際に仕事をもうやっちゃっているわけなんですけど、その仕事はどの評価結果を反映してつくったかというのと、14年度の結果を反映してつくっているんですよ。

そうしますと、当然決算局の先生たちも、決算は決算なんだけど、来年に向かって、17年の予算編成に向かって、あるいは来年の政策に向かっていろいろ改善するのはわかるけど、今年のは一体どうなんだと、今年は大丈夫なのかと。この15年度でわかったことは、できるだけ即座に反映させるべきなんじゃないか

ということが必ず出てくるんです。何も民間企業のように、昨日出た情報をきょうの何か生産ラインの変更に使えとか言っているわけじゃなくて、あまりにも長いスパンで動いているものを、もうちょっと反映が早くできないのかと。あるいはしているのかということの説明を求められるわけですよ。

ですから、その仕組みの中にすでに実は平成14年の反映性のもとに、16年はもうこういうことをやっていますと。にもかかわらず、15年で新たにわかった問題はこういうことなのだと。ですから、17年に向けて、さらにこういう改善をしたいんだというようなことをどうしても説明せざるを得ない。基本的にはそういう仕組みになっていくんですね。だから、必ず多年度で物事を説明していくということが要求されるということをお願いしているだけなんです。少なくともこのチャートが政策の大半をこの評価結果が決めるとも思っていないし、さっきから申し上げているとおり、日々でのマネジメントレベルのいろいろなところでもってこの結果を使っていくことが大事だというのはそのとおりなんです。ただ、このチャートそのものも、基本的に動いていくわけですよ。そうすると、今のところ、これにはそういう1年の流れがあるだけで、実際にはこの流れだけでは押さえきれないということがどうも目に見えないなということをお願いしているだけで。それがこのフローがどれぐらい総務省の政策決定の中に影響力を持つのかという話になりますと、全く別の話だと思いますので、それは確かに限定的な、しかも、マクロの流れだろうと思いますけれども、ちょっとそういうことをご指摘したかったというだけあります。

多賀谷委員 先ほど、農水省とか国土交通省のほうが、評価のシステムがある意味でいろいろなことをやっているというか、私はそちらのほうで評価や何かについてやはり関わったことがありますけれども、これはある意味で当然なところでして。両省はそれぞれ事業官庁であって、もともと旧大蔵省に対して、公共事業を行う場合に、そのかけた経費、かけた公共事業費でどの程度の効果があるかということの説明しなければ、予算が取れないということで、1.0とか、1.5以上でなければという感じで、もともと数値化をしていたんですね。ただ、その場合の数値化に、定量的に容易に数値化できるものだけではありませんので、その場合に、CVM方式とか、代替法とか、いろいろなものを使って、かなり無理して数値化をするという、そういう努力を何十年もおやりになっているので、その点があるんですね。

これは事業評価の話なんですけれども、先ほど、旧郵政と旧自治省。旧郵政はそれなりにわかりやすい面があるんですけれども、旧自治省の場合では、やはり何らかの形で数値化の努力をしなければいけないんじゃないかなという気がいたします。それはなかなか難しいんですけれども、具体的に、端的に市町村行政に対して一定の施策を実現させるというだけではなくて、実際の住民の意見とか、いろいろな形である程度数値化の努力をされていくほうがいいんじゃないかという気がいたします、来年以降への提言ですけれども。

中邨座長 ありがとうございます。

基本的には、予算については、以前からインクリメンタリズムという言葉 皆さんご存じのとおりでございますが、なかなか予算は急激には変わらないというのが予算編成の一つの大きな特色かと思えますが。しかし、今、上山委員からもご指摘がありましたように、やや平常的な予算と、それから抜本的な予算の2つ、これは非常にルーチンできるものと、非ルーチン化したような予算を、どういうふうにかこの枠組みの中で取り入れるかということがこれから重要ではないかなという気がいたしました。

あるいはまた、先ほど滝澤委員からご指摘がございましたが、非常に重要なお話で、国民の声、国民という字が一切出てまいりませんけれども、その国民の声をどういうふうにか反映されているのかなど。当然反映されているわけですが、何かこの活用の中に1つでも2つでも文章として入ればというふうな気がいたします。

それから、先ほど北大路委員からお話がありましたように、予算編成のメカニズムにも当然大きな問題があるんですが、1つは総務省として、省庁から一歩でも二歩でも進んで、先ほどお話のような前年度、あるいは前年度予算等々から予算編成をこういう枠組みの中に取り入れるというふうな方法も、これからの課題ではないかなという気がした次第でございます。

ただ、時間もございませんので、最後になりましたが、先ほど上山委員からもお話がございましたが、職員の意識改革の進展、それを中心とした政策評価導入効果の調査、これについてお話をお願いいたします。

後藤企画官 一枚ものの資料5でございますが、先ほど来お話が出ておりますけれども、17年度以降の基本計画につきましては、これまで本評価会で承ったご意見、あるいは我々なりに検討をしてきた反省点といったものを踏まえて、ある程度そういった課題を検証した結果を反映した形で策定してきたというふうにか考えているわけでありまして、14年から16年の現行基本計画の下での実績がこちらでひとくくりということもございまして、さらに実態として政策評価を充実させていくために何をすべきかということ部内で検討いたしまして、職員の意識改革に重点を置いた政策評価自体の導入効果分析みたいなものができればということも考えてございまして。あくまで、今考えていることのアウトラインを示しただけの紙でございます。この場で、各先生からいろいろご意見を頂戴できればと考えているものでございまして。

その趣旨は、今も申し上げましたとおりですが、職員の意識改革の進展状況を中心としてこの政策評価を導入してきたこと、これによる効果がどういふところにかあらわれてきているのか、また、あらわれていないのかというようなことを調査して、今後の評価の充実を図っていきたいというものであります。どういふことを調査しようかということですが、政策目標をいかに達成するのかという、その目標への意識というものが、自分の仕事をしていく中で、どの程度認識され

ているのかということであるとか、それを達成するためのコストであるとか、時間といったもの、期限についての意識はどうなのかといったことであるとか、この横断的な政策がございますので、関連している政策への理解であるとか、各部署、他部署との連携といったものについて、どの程度進んできたのかということ。また、端的に、自らの目の前のものを中心としますが、事務・業務改善に向けて、政策評価というものがどの程度効果を及ぼしているのかということ。

また、成果は積極的に公表するということになっているわけでありまして。こういった積極的に公表されることが前提となってきたことで、業務の進め方などのような影響があったのかというようなことであるとか。また、評価をすることによって、職員の仕事をこなす上での満足度、評価について負担があるんですけども、一方でそれを結果として見ることで、それがいかに有益だったのかというようなこともあるわけでありまして。その負担感と満足度というものの関係についても見る事ができればなというようなことを考えております。

さらに職員へのアンケートという話をちょっと超えているんですけども、本評価会でも、いつもといいますか、何回かご意見を頂戴しておりますように、国民とか、関係団体、いわゆる総務省の政策の受け手、ユーザーの方々の満足度も何らかの形で調べることができればなというようなことで考えているところでございます。この点に関しては、事前に、本日欠席の城山先生のところに資料をお届けに上がった際にも、城山先生から、こういったアンケート調査を行なうのであれば、本当は総務省の政策のユーザーにアンケート調査を行なってやる方がいいだろうと。どこにその政策と民間の意識があるのかということを探るといいんだがと。だから、実際にはいろいろな政策分野について誰がユーザーであるのかわかりにくいというようなこともございますし、なかなか全般的、全面的に実施するのは難しいだろうなというご意見といたしますか、ご感想も頂戴しているところでございます。

以上、簡単でございますが、私どもが今考えている職員の意識調査を中心とした効果分析についてご説明いたしました。いろいろご意見を頂戴できればというふうに考えております。

中邨座長 職員の皆さんに調査をやられるということですが、この点につきましても、先ほど上山委員からお話がありましたので、まず、上山委員から何か。

上山委員 こういう調査されることは、私は大変いいと思います。いろいろな形式があるんですけども、自治体とか、あるいは他省庁が、同じような調査をやっているの、そういうものを見た経験で、ちょっと幾つかのご紹介をしたい。まず第1に、職員の意識そのものを職員に聞いても、なかなか調査できない。ちょっとパラドックスなんですけれども。例えばあんまり単純に聞いちゃうと、ちゃんとしたデータは取れない。「政策評価の導入についてどう思いますか」とか、例えば普通の職員に聞くと「紙を書くのは大変だから嫌だ」とか、あるいは「これをやっても、別に急に政策が変わったとは思えない」とか、「作業が大変だか

ら嫌だ」とか、制度を知らないから出てくるようなコメントなんかが集まったりして、しらける傾向がある。

第2に、非常によく頑張っている人がいるわけですね。制度に期待して、いろいろな改革なんかをやっている人たちがいるわけですがけれども、彼らも逆に期待が高いがゆえに、政策評価なんかやっても、実は大したことはないというようなことを書いたりします。これもまたバイアスですね。第3に、本来、予算・人事制度がおかしいのに、政策評価が初めて新しい制度としてスターのように出てきたものだから、それに過剰に期待して、役所に対するいろいろな問題とか不満をすべて「政策評価がだらしがないからできていない」という書き方になっちゃう。これも非常に大きなバイアスとして出てくる。

「政策評価についてどう思いますか」という聞き方はあまりする必要はない。むしろ、政策評価を導入することによって、あなたの課の仕事、あるいは郵政であれば、電波行政の大きな政策決定に何か影響、変化が出てきましたかを聞く。「あなたの意識は変わりましたか」とか、「あなたはどう思いますか」じゃなくて、やはり政策とか仕事のやり方が、周りを見て変わってきたと思いますかというような聞き方をすべきだと思う。

それからもう一つは、管理職にも聞くべき。政策評価の原点は、これは経営する側の経営責任を問うということです。現場で決められたことをきっちりやっている人たちがサボっていないかどうかというのをチェックするのは、これは行政監察の仕事。行政監察と政策評価を根本から混同すると、現場の職員をさらにチェックしようという発想になっちゃう。政策評価というのは、まさに管理職が気づくのを促すというところに本旨があるのであって、課長以上、特に局長級の人たちの率直な問題意識を聞く。意識調査というよりも、政策評価に対する期待とか不満とか、いろいろなものをヒアリングでも何でもいいから、ぜひ収集されるべきだと思うんです。そちらのほうがずっと大事だと思います。

中邨座長 ありがとうございます。

ほかにどなたか。國井さんいかがでしょうか。

國井委員 評価というのは、私たちも会社の中でもやっているんですけど、多面的にやるのがいいと思うんですね。もちろんおっしゃったように管理職に聞くというのが一つ重要だと思いますけれど、あと、周りからどういう影響があったかというのを聞くのが一つ全体像を明らかにしていくにはいいかと思うんですけど。それが、今回、どういうところに聞けばいいのかというのは、ちょっとよくわかっていないところがあります。その点を検討されて、関係のところから、横からも上からもいろいろ聞いていただくのがいいかと思います。

先ほど、広いからだと思うんですけど、顧客というのは明瞭でないので、そうなると、どこから聞いたらいいかというのが難しいというお話になるかと思うのですが、単純なアンケートも、それだけでも結構私は意識改革につながる部分はあると思っています。どこに聞くかというのを、もう少し検討されるといいか

なというふうに思います。

海老沢委員 先ほど上山先生から、総務省のほうで宣伝がちょっと足りないんじゃないかと。パンフレットでもつくってというふうなことをおっしゃっていましたが、我々町村の方へは結構来ているんです。地方分権、合併、さらに地方財政、そういうようなことでどんどんやっているんですけれども、ただ、総務省は事業官庁ではないですから、先ほどおっしゃったように、国交省とか農水省のようなわけにはいかないんじゃないかなと、こう思っています。まあ、一生懸命そのへんはやっていただきたいと思います。

この意識改革ですけれども、これは非常に面倒だと思っています。私たち町村でも、とにかく意識改革しなければならないということで、合言葉のように、意識改革、意識改革というようなことを言っていますので、職員はもう意識改革しなければならないと、そういう気持ちでいっぱいです。ただ、その具現の方法、表現の方法といえますか、そういうようなものが非常に組織の中においては面倒な部分があると、このように思っていますので、組織そのものが職員の意識改革を表現できるような、具現できるようなといえますか、そういう体制、整備というようなのが必要かなと思っています。この表題は、政策評価の導入効果の調査ということですが、そういうようなことが結び合って、こういう結果が導かれてくるのかなと、このように思っています。

小澤委員 大変な労力で、素晴らしい資料ができて、政策評価を実施しているわけですが、そのことに関して、本当に職員の方の意識を高める上でアンケートを実施するのは、大変有効なことだと思います。アンケートの実施も、その内容によっては、また膨大な作業になって、集計等が大変な結果になる場合もあるかと思うんですが、一回アンケートをやるだけではなくて、また、年を経て、意識が変わっていく様子が見えるようなアンケートの取り方も工夫していただけたらいいかなと思いますし、上山委員がおっしゃったように、職員というのがどこからどこまでが職員というのかよくわからないんですが、いわゆる管理職の方も含めて、皆さんのご意見が聴けるようなアンケートを実施していただけたらと思います。

中邨座長 そろそろご意見が出尽くしたかと思しますので、本日、大変いろいろご意見を頂戴いたしました。時間もそろそろまいりましたので、このあたりで本日の会議を終えたいと思いますが、議事録とか、議事要旨が今後出てまいりますけれども、これにつきましては、また、事務局のほうで各委員にご確認の上、公表をするということになっております。

最後に、平井官房長からご挨拶があるそうでございます。よろしくお願いいたします。

平井官房長 官房長の平井でございます。

本日は、大変長時間にわたりまして、ご議論をありがとうございました。また、大変厳しいご指摘をたくさんいただきまして、私も3年前からこれに参加してお

り、少しは進歩があるのかなと思ったら、どうもあんまりほとんど進歩がないんじゃないかなという印象さえ正直受けております。

1つは、他省庁との比較において、非常に遅れているんじゃないかというご指摘がございましたので、これについては早急に検討をいたしまして、途中経過にはなろうと思いますが、今回の報告は大変スケジュールが混んでおりまして、これには直接的にはどれほど間に合うかどうかというのは疑問でございますが、できるだけ早く、その点も含めて、我々自身の中で総括する必要があるんじゃないかと、大変強く感じております。

それから、今、試行錯誤というか、3回目の評価書ということでございまして。そういう点で、どの程度の部分について個別に改良をできていたのか、あるいはできていないのかと。あるいは袋小路をグルグル回っていたのか等々もあるんじゃないかと思っておりますので、そのへんもご意見をぜひいただきたいなと思っております。必要な部分については、先ほど法律自身に問題があるんじゃないかというご指摘もございましたが、そういう点については、行政評価局を当省内に抱えておりますので、行政評価局にも、法律全体の問題としてこういうご指摘があったというのはぜひ伝えさせていただきたいと考えております。

大変長時間、この暑い中、熱心にご議論をいただきまして、大変ありがとうございました。我々といたしましては、この法律がある中で、一步でも半歩でも前に進んで、国民の皆さんのご期待に応えられるよう努力したいと思っておりますので、引き続き委員の先生方にも忌憚のないご意見をいただければ大変幸いです。

大変どうもありがとうございました。

中邨座長 それでは、平井官房長のお話ございましたが、私もこの会合には、最初から関わっておりまして、4年ぐらいになりましょうか。4年前から比べますと、特段大変な進歩をしておられるようでございますので、我々は厳しいことを言っておりますが、決して全部否定しているわけでは当然ございませんで、大変著しい発展に心から敬意を表しているところでございます。そのあたり、どうぞお間違えのないようお願いしたいと思います。

それでは、長時間にわたりましたが、このあたりで本日の会議を終わりたいと思います。ありがとうございました。

以上