

平成16年度総務省政策評価会（第3回）議事録

1 日時：平成16年11月29日（月）10:00～12:15

2 場所：総務省低層棟1階共用第3会議室

3 出席者：

中邨 章 明治大学政治経済学部教授（座長）

上山 信一 慶應義塾大学大学院政策メディア研究科教授

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

城山 英明 東京大学法学部助教授

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

【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

菅 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）平井大臣官房長挨拶

（2）事務局から説明

- ・次期総務省政策評価基本計画の概要及び次期基本計画における実績評価等の進め方について
- ・平成18年度に行う実績評価の対象とする政策及びその目標等について
- ・政策評価に関する職員アンケート調査について
- ・政策評価の取組のPR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）笹本大臣官房政策評価審議官挨拶

5 議事録：

菅政策評価広報課長 おはようございます。官房政策評価広報課長の菅でございます。本日は大変お忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。さて、城山委員がまだ見えられておりませんが定刻となりましたので、第3回総務省政策評価会を始めさせていただきますと思います。

会議に先立ちまして、平井官房長から一言ごあいさつ申し上げます。

平井大臣官房長 おはようございます。本日は大変お忙しい中御参集いただきまして、ありがとうございます。

先般の政策評価会は、もう大分前になろうかと思えますけれども、現行の基本計画の最終年度の実績評価ということで、大変貴重な御意見をたくさんいただきました、改めて厚く御礼申し上げたいと思えます。

さて、来年度から、これまでの取組における課題を踏まえまして、評価会の皆様に御意見をいただきまして策定いたしました次期総務省政策評価基本計画に基づき、評価を実施することになります。本年度から既に事前の事業評価の充実など、次期基本計画の内容を先取りして実施しておりますが、いよいよ本格的に実施するに当たり、その進め方等について御意見をいただきたく、多忙なところをお集まりいただいた次第でございます。

6月の評価会における御指摘も踏まえまして、評価のさらなる充実を図るため、私どもといたしましては、改めて各省の取組も調べ直しまして、よい点は積極的に取り入れたところでございます。さらに改善を進めていきたいと思っておりますので、皆様から御忌憚のない御意見をいただければと思っております。

今回、現行基本計画の終了が目前でございますけれども、この3年間の政策評価の取組によりまして当省の職員の意識の変化等につきまして調査を実施するものです。今後の政策評価の充実等を含めまして、当省の行政運営に活用して参りたいと考えております次第でございます。

また、この3年間の政策評価の取組の成果を、国民の皆様にはわかりやすくPRするための資料も作成したいと考えているところでございます。素案を作成いたしましたので、御助言、御指導をいただきたく存じます。

我々、政策評価とその活用につきまして改善に努めているところでございますが、非常に至らぬ点多々あるかと思えますので、引き続き先生方の御指導を仰ぎまして、より立派なものにしていきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

以上でございます。

菅政策評価広報課長 本日の評価会では、次期基本計画におきまして実績評価等の進め方、職員の意識改革の進展を中心とした政策評価の導入効果の調査の進め方等について御議論をお願いいたしたいと考えております。

それでは中邨座長、どうぞよろしく願いいたします。

中邨座長 おはようございます。ただいまから、本日の議事次第に従いまして評価会を進めたいと思えます。いろいろ御意見をちょうだいしながら、およそ12時頃終わりをめどに会議を進めて参りたいと思えます。どうぞよろしく願いをいたします。

まず事務局から、本日の議事次第の1番目について、本年3月31日に策定された次期総務省政策評価基本計画の概要につきまして、御説明をお願いします。

後藤企画官 それでは、資料1-1から1-5までにつきまして、まとめて御説明をさせていただきます。と存じます。

今、座長からお話ありましたように、平成17年度の実績評価の進め方、あるいはそれに用います評価書の様式について御説明する前に、新しい基本計画の内容、概要、また

これまでの経緯等につきまして、御説明をさせていただきたいと存じます。

資料1 - 1 をご覧下さい。何度かこの評価会のお示ししている資料でございますけれども、これまでの平成14年度から16年度までの現行の計画と、新しい次の計画との変更点を示したものであります。

左の方が現行計画でありまして、主要な政策につきまして、毎年度網羅的に実績評価を行って参りました。何度もお見せしてあれですけれども、結果的にこういう大部な評価書ができ上がったということでございます。

評価書の中では事務事業のレベルについても記載をしておりました。

一方、事業評価につきましては、法令で規定された事業につきまして、淡々と事前評価を行っていたものでございます。

総合評価については、「総務省の政策の協働促進」について実施したところでございます。

資料の真ん中ですが、これまで本評価会でも多々御意見をちょうだいして参りました、現行基本計画のもとでの課題となります。「政策の戦略体系の明確化が必要である」とか、「国民の方々理解しやすい簡潔な評価書の作成」というようなことを指摘されてきたところでございます。

こうした課題に答えるべく、次の基本計画におきましては、「政策の戦略体系の明確化」ということで、主要な政策として約80も出していたものに対して、重点5分野を中心に、主要政策を26に大きくくりいたしまして、その下にこれまで政策として掲げていたものの中のものも含めて整理をいたしまして、主要な施策として75設定いたしまして、それにつきましては業務目標を設けて、進行管理、事務改善に資するという形で進めることにいたしました。

事業評価につきましては、事前評価をさらに充実するというのと、一定規模以上の事業に対しては、事後の再評価も実施するというところで盛り込んでいただいております。

次に資料1 - 2、「主な改善点について」という資料をご覧下さい。

これは、次期基本計画の内容に盛り込まれました改善点及び、本日も御議論いただくような、実行上の改善の内容についてまとめたものでございます。

1枚めくっていただきまして、1「政策の戦略体系の明確化」、ただ今1枚ものの資料で申し上げました「戦略体系の明確化」というのはこういうことでありまして、総務省の重点的に推進して参ります5分野は、「行革の推進」、「地方分権の推進」、「IT社会の構築」、「郵政行政」そして「安全で安心な社会の実現」という大きな比較的わかりやすいタイトルになってございます。

その下に26の政策を掲げてございます。ここには例として5つしか掲げておりませんが、それぞれ行革、地方分権等につきまして、幾つかの大きくくりした政策を掲げております。

それぞれの政策がその実施手段としての施策を持っておりまして、これがトータルで

75 になります。行革で参りますと、政策のタイトルとしましては、「社会経済情勢の変化等に対応した行政改革の推進・行政管理の実施」がありまして、そのさらに一つ下の施策として、「国の行政組織等の減量・効率化」がございます。

それを実施する手段としまして、予算面、制度の企画立案、あるいは情報提供や指導・助言、計画・白書の作成とかいろいろあるわけですが、この中では制度の企画として、「機構の新設・改正・廃止、定員の設置・増減・廃止等の審査」というものを1つ掲げているところでございます。

この全体像につきましては、今は御説明いたしませんけれども、参考資料2として一番後ろにありますA3判の資料ですが、「平成16年度に総務省において実施する主要な政策・施策及びその実施手段の概要」ということで、これがその重点5分野26政策75施策についての全体像でございます。この場では先に進めさせていただきたいと存じます。

資料1-2の2枚目ですが、「国民にわかりやすい評価の推進」がございます。何度も申し上げておるように思いますが、79政策について、現行基本計画は対象としておりました。その評価書につきましては大部であるということもありましたけれども、本評価会での御指摘等を踏まえまして、評価書の改善には努めてまいったところでございます。具体的には、図表やグラフを活用して、わかりやすい、見やすいビジュアルなものにしていくという努力をしております。

結果として、15年度に700ページ以上ありました実績評価書が、16年度は520数ページで3分の2ぐらいになりましたが、内容的に圧縮したというよりは、重複した記述を整理したり、図表、グラフを活用することによって、より見やすくわかりやすくしたというものでございます。

また、全体が大部になりますので、総務省の評価の基本的な考え方、いわゆる総論部分につきましても作成して、それを評価書の冒頭に掲げるようにいたしました。

次の基本計画におきましては、先ほど来申し上げておりますように、評価対象の政策を26に大きくくりし、また、評価書のレベルでは、前年度の課題、それに対する反映の状況、対応の状況を記載して、経年的なマネジメントサイクルを追いかけることが、評価書のレベルでできるようにしたいと考えております。

後ほど評価書の様式自体をご覧いただきますが、その前に少しだけご覧いただきたいと存じます。資料1-4-1でございますが、実績評価書(様式案)というA4の1枚の表裏の資料がございます、裏面の一番上、(3)「前年度評価における主な課題と対応状況」ということで、これは17年度に行う評価でありますけれども、16年度の実績評価をした関係政策から主な課題を抜粋しております、5月時点というのは作成した時点ですが、主な対応状況を記載するというので、前年度どのような課題が出ており、それにどのように対応したのか、そして今年度はどうだったのかという話に続けていくということを考えているところでございます。

また、もう1つですが、今後の課題と取組の方向性との対応関係を明確化する

ということで、裏面の真ん中、5「目標の達成状況の分析」の(2)「今後の課題と取組の方向性」ということで、課題を個別的に列挙して、それぞれに対して予算面、制度面、その他の面でどういう取組の方向性があるのかということをもとめて書くという形の様式にいたしました。

様式につきましては、全体を通して後ほど改めて御説明をさせていただきたいと思えます。

さて、プレゼンテーションの資料の方に戻っていただきたいと存じます。こういう基本計画のもとでの政策の大きくくり化であるとか、評価書の様式の改善を行って参っているわけですし、これからまた進めて参るのですが、それだけにとどまらず、国民への積極的なPRが不足しているのではないかとということをも、これまで本評価会で御指摘をいただいているところがございますので、また、ちょうど前回の会合におきましても上山先生初め何人かの先生方から「不足している」という御指摘をいただいたところでありますので、他の機関の例、特殊法人、独立行政法人であるとか他省、地方団体といったようなものの先進事例も参考にさせていただいて、リーフレットを作成したいということであり、現在取り組みつつあるところがございます。

これまでの総務省としての3年間の政策評価の取組の成果を、わかりやすく説明するものにいたしたいということもございます。後ほどの議題でまとめて御議論いただくことでもありますので、ここではこの程度の御説明にさせていただきます。

1枚めくっていただきまして3番目に、「政策の企画立案に資する評価」でございます。トップ・マネジメントという点でいきますと、夏に開かれる概算要求重点施策のフリートキングを目的として開かれる省議の場に、評価情報を提供するというのをやって参りました。

また、業務の改善ということで、実績評価の中でも業務改善に役立つような業務指標を設定するように努めて参ったところであります。

新しい基本計画におきましては政策が大きくくり化されるということでもありますので、その実施手段というか下位の施策につきましては、各部局において業務目標を設定して進捗管理や業務改善をさらに推進していくこと、この業務改善運動に取り組むんだということをも基本計画の中で明確にしているところがございます。

それから事務レベルの企画立案という点では当然でありますけれども、政策評価の結果を予算要求であるとか、重点施策、機構定員の要求の際にその対応を明らかにしていくということで、官房各課と担当部局との間でやりとりがなれさるようになってきているところがございます。

さらにまた、最後の箱の部分であります。前回の評価会で非常に簡単なコンセプトペーパーのようなものをお示して、こういうことをやりたいのだという御説明をさせていただいたものと記憶しておりますが、職員の意識改革がどの程度進んだのか、進んでいないのかということをも調査した上で、政策評価に活用して参りたいということでもあります。

政策評価導入後の職員意識の変化を調査して、今後の政策評価の充実、行政運営の活用に資して参りたいということで、アンケート調査の実施について検討しております。これも後ほどの議題で出て参りますので、子細はそちらで説明させていただきます。

また、1枚めくっていただきまして、「評価の質の向上」についてもしばしば言われておりまして、これまでも取り組んで参ったところでもあります。

これまでは、実績評価書の中で申し上げておりますが、総務省の主要な政策 79 を掲げましてその動向を国民の方々に提示をし、併せてその評価書の中で事務事業レベルについても検証するという事でデータブックとしては意味があるということは評価会でも肯定的な御意見としてちょうだいして参りましたが、全体として非常に分量が多く、読みこなすことが難しい詳細な評価書をつくって参ったということでもあります。

これに対して、新しい基本計画のもとでは、実績評価におきましては、総務省の大きくりにされた主要な政策 26 につきまして、その動向をわかりやすく、比較的コンパクトな形で示して参りたいと考えているところでございます。

その主要な政策の下にあります、その政策を構成するいくつかの主要な施策につきましては業務目標を設定して、各部局でその業務の進捗管理を行い、業務改善の運動に活用していくということを考えております。

また、事務事業につきまして、事業評価でございますけれども、これも現行の計画よりも充実させた形で取り組んで参りたいということでございまして、具体的には、事前の評価につきましては、2億円以上の新規の予算要求については原則として全て、それから5年間10億円以上の規模の継続的に行われている事業に関しては、事後の再評価も定期的に行っていくということを基本計画の中で盛り込んでいるところでございます。

さらに政策目標、あるいは指標のアウトカム化、数値化につきましても取り組んでまいったところでございます。下に表をつけてございますけれども、現行の基本計画の中でアウトカム指標等のある政策数は、41 から 53 に拡大しております。次期基本計画の中で、政策の単位が変わってまいりますので、単純に比較することは難しゅうございましてけれども、新しい計画のもとでは、約8割の政策がアウトカム指標等を持つこととなります。数値目標に関しては、約7割ということでございます。

この指標の数につきましては、オフィシャルなものがどこかにあるということではなくて、私どもの課で事務的に集計したものでございまして、政策の中に幾つもの指標があるような場合、そのうち一つでもアウトカム指標なり数値目標が設定されているのであればその政策はアウトカム指標等を持つとしてカウントしており、それぞれここでは多めに出ている分があるということは、御容赦いただきたいと思っております。

次期基本計画以外の部分についても、若干話が及んでしまいましたけれども、そうした基本計画のもとでの、平成17年度の政策評価の進め方ということで御説明させていただきます。資料1-3、横長のA4の1枚紙の色刷りの資料でございます。

これにつきましては、非常にいろいろなことがこの表の中には書かれておりますけれども、一番上の箱を横に見ていただきまして、「全省レベル」と書いてあるピンク色のと

ころに右に進んでいただきまして、緑の「総務省政策評価会（2回程度）」と書いてございますが、本年も同様でございましたが、来年度も5月末から6月ぐらいの時期に、評価会を2回程度開催させていただきまして、実績評価の内容を分析して評価書の内容を確定させて参りたいと考えております。また、実績評価書はそれを踏まえて公表するというところでございます。

これを、例年8月末の概算要求、あるいは省としての重点施策の取りまとめに反映させて参りたいと考えているところでございます。

その政策への反映状況の結果につきましては、9月末を目途として公表するというようなスケジュールで考えているところでございます。

今回は政策が26に大きくくりされてしまうということで、施策の部分はどうするのかということで、真ん中の欄を横に見ていただきますと、75の施策につきましては、既に業務目標と設定、公表されておるわけでございますけれども、これにつきましても政策レベルと同様に実績のデータの収集を進めまして、5月、6月の実績評価書の取りまとめ、公表の時期と、合わせまして施策実施状況調書を作成し、全体としての施策実施状況の内容を、評価書とあわせて公表して参るということを考えているところでございます。

また、この施策の実施状況に対する私どもの評価の内容というものは、重点施策や概算要求に同じように、政策評価、実績評価の内容と同様に反映させていきたいと考えているところでございます。

一番下の欄は事業評価のところでございますが、8月末、9月末、事業評価書公表ということで考えているところでございます。

こういったことで、来年の5～6月頃に、また新しい計画のもとでの新しい評価書をご覧いただくことになるわけでございます。

その様式につきましては、1-4-1、1-4-2という、次の資料をご覧いただきたく存じます。

1-4-1が実績評価書の様式です。先ほど少しご覧いただきましたところでございますが、これまでも毎年この評価書の様式については、評価会での御議論等を踏まえましてリバイスしてきているところであります。

今回は新しい基本計画のもとでの、新しい様式ということになりますが、基本的にはこれまで本評価会で御意見をいただき、改善を行ってきたものをベースにしております。

特に変わったところということでありますと、先ほどプレゼンテーション資料との関係で御説明した、裏面の上のところのマネジメントサイクルを明らかにするという点で、前年度評価における主な課題と対応状況をまとめて書く欄を設けたというあたりが大きな点でございます。また、今後の課題と取組の方向についても改善した点でございます。

引き続きにはなりますが、主な指標の状況等につきましては、目標の達成状況を表す指標について、グラフや図表の活用もさらに進めて参りたいということでございます。

この次にお示しする施策実施状況調書との関係がございまして、施策レベルに応じたものが多々ございますが、その施策と政策との関係を明らかにすべく、表面の一番下の

方ですが、4「政策の達成目標・関係する施策の状況」という欄の(2)「主な施策等の概要」ということで、その政策の実施状況が、この大きな上位目標たる政策目標の達成にどのように貢献しているのか、あるいはしていないのかということを簡潔に説明する欄を設けているところでございます。

ただ、あまりここで具体的詳細な記述をしてしまいますと全体が大部になってしまいますので、子細につきましては施策実施状況調書の方に譲るといふことにしたいと考えております。

施策実施状況調書ですが、次に1-4-2という紙をつけてございます。それぞれの施策について、実績評価書の様式にやや近いような形で実施状況の調書をつくりたいということで様式をつくったものでございます。

まず、施策につきましては、上位の政策とどのような関係があるのかということを最初に書いて、その実施状況、指標の状況あるいは施策の主な実施手段の状況というようなものを具体的に、できるだけ数字やデータで示していくということを考えているところでございます。

施策レベルの問題につきましても、可能な限り外部の知見を活用すること、そして適切に反映されることが重要だと考えております。下から2番目の欄でございますが、「関係施策に対する審議会や研究会等における意見、関係団体からの意見等、施策の実施状況の分析、改善をはじめ実施状況調書の作成に役立てた意見の概要を記載」ということを欄として設けているところでございます。

こういった様式を考えておまして、これをもとに各部局、原課が評価を行って参るといふことを考えているところでございます。

資料1-5につきましては、先ほど御説明いたしましたものの概要でございますので、ここでは割愛させていただければと存じます。

以上で説明を終わらせていただきます。

中邨座長 ありがとうございます。今後の17年度の政策評価の基本計画概要について御説明をちょうだいいたしました。何か御意見がありましたらお願いいたします。

上山委員 大変体系だった御説明をいただいて、たいへんよくわかりました。前回の会議以降の進捗も非常に目覚ましく、事務局の皆様におかれましては、非常に御苦労さまでした。

今日お聞きした話に関しましては、特段大きな違和感やコメントはありません、幾つか小さなことですが、今後に向けて考えてみる必要がある課題がありまして、それについてちょっとだけ問題提起だけしておきたいと思っております。

1つは、資料1-4-1の実績評価書、それから1-4-2もそうですが、この2つの資料について、例えば1-4-1ですと裏に5というのがあります、5(2)の中に「取組の方向性」、ここに「予算」、「制度」、「その他」という3分類があります、1-4-2の方にも、真ん中ぐらいのところに「施策の主な実施手段の状況」というのがありまして、同じように「予算」、「制度」、「情報提供等」となっていますが、こういうふう

に3分類になっていて、さらにその下の欄を見ると、「マル予」、「マル制」、「情」と書いてあってなかなかシステムチックでいいなとは思いますが、質問が2つあります。

第一にそもそも「予算」、「制度」、「その他」という順序でよいのか。日常の業務改善みたいなもの、あるいは発想の転換や行動変革がない。本当は行動変革が1番目にあって、2番目に予算への反映でしょう。また、この「予算」という言葉も結構微妙で、予算の執行への反映なのか、来年度の予算取りに向けて頑張ることを言っているのか、ちょっとよくわからない。

「制度」というのはある程度わかりますけれども、制度の運用なのか、それとも制度改革なのか、このあたりももうちょっと解説がいる。この紙に書くのか、マニュアルに書くのかわかりませんが、書き方を工夫する必要がある。

「その他」というのは、何かいかにも瑣末なことのような感じがする。事務改善とか業務改善というのは非常に瑣末なように見えるが、実は行動変革というのが一番大きくて、しかもすぐできることです。ましてや、この「予算」と「制度」を、下の6を見ると「制度改革」と書いています、そうすると、「予算について」と、「制度改革」という欄が2つあるのを見ると、これは遠い将来、もしくは来年度のことを言っているのではないかということになってしまう。

要するに、今年すぐできることについて言っているのか、来年度以降の提案について言っているのかをはっきりさせるとともに、「その他」とあいまいにしているのも消していったらどうかと。

この辺は、現場の人がどう受け取るかによって決めればいいわけで、別に私のコメントがすべてではないのですが、問題提起をしておきたい。

1 - 4 - 2も同じで、「予算」、「制度」、「情報」という3点セットをがちっと決めちゃうと、この3つだけが実施手段なのかということになってしまって、いかにも日常の業務は関係ないのかという感じが非常にする。この辺は、言い出せばきりもないことですが、職員の意識調査もされることだし、もう一回現場の人に悩ませるといって、考えさせる工夫を考えていただいたらどうかと思います。これが1点目。

それから第2に、「政策評価の進め方について」という資料1 - 3です。資料を捉えてあんまりワアワア言ってもしょうがないのですが、依然として主語が見えない。担当部門の人がこの制度をまじめに運用しようとする、あるいは書類を書かなきゃ始まらないという意味では、これは正しい。しかし、これをやれば総務省が政策評価をやっていることになるのか。

政策評価の実際の効果というのは、現場の人たちの頭の中で起きたり、日常の業務の中で起きるので、ここにはなかなか書けないわけですがけれども、せめて大臣とか局長とかの幹部の人たち、あるいは課長とかが、いったいどう参加するのかがわかるようにする。そうでないと、少なくとも局長とか課長というのは、これと自分の人生は関係ないと思っちゃう。

あるいは大臣もそうですよね。書類を見るという場面はあるかもしれないけど、自分

でこれに参加するという場面が全く見えない。これは、いつも言っている政策評価制度と法律自体の欠陥の問題なので、あまりこの紙について言ってもしょうがないんですけども、誰がどう参加するかをはっきりさせる。これは「全省レベル」、「各部局レベル」と書いていますが、抽象的な「全省」とか「部局」ではなくて、本当は「大臣」、「局長」、「課長」です。もしくは、「ミスター某」というのが、本来書かれるべきです。その仕掛けを引き続き考えていただきたい。どうしても書類と会議になっちゃうのはわかるのですけれども、何かないのかということですね。以上です。

中邨座長 どなたかほかにございますか。

北大路委員 プレゼン資料の中の1、2、3、4とありますけど、3が今回一番大躍進かなと思います。何のために評価をやるのかということが明快に示されたというので、良いなと思っているのですが。

あと、これはこういうことに資する評価なのか、要するに政策評価の評価というのですかね、資する評価になっているかどうかはどうやってわかるのかなという点が、今、上山さんがおっしゃったのと、非常に同じ側面なのかもしれませんが。

例えば、今おっしゃったような、カレンダーの上でそれぞれのポストがどういう役割をするのかという、それはシステムの問題だと思んですけど、これはどういう仕組みでこれが資するようになっているのかということ、例えば、スケジュール上で、組織図上で、あるいはそういうフローチャート上でみたいところで、ここでこういうふうにトップ・マネジメントに情報が提供されて、それが例えば方針が出てくるだとか、そういうようなことがあるのかなという。システムの問題とスケジュールの問題と、それから実際それがどれだけ役立ったかということの評価をどうやるのかなということが。

これは次のステップかと思うのですが、あったらすごいなと。もちろん、今の段階かどうかは別ですが、次のステップの方でそういうのがあるといいなと。

特に、評価書の中ではそれは恐らく表現はかなり難しいと思うのですよね。これは、実際仕事はどう変わったかということはこれで読めると思うのですが、どのプロセスのためにどういうふうに変ったかが見えにくいと思いますので、恐らく違うセットのことなのかなと思いますけれども、少なくとも評価が非常に機能しているよということがわかるような情報のセットがあるといいなという気がしました。

それからもう1つ、同じことなのですが、パブリックコメントがスケジュール表に、17年度は1月と3月の間ぐらいに出てきます。パブリックコメントについて、恐らくこれからどんどん大事になっていくのかなという気がしています。

これがここに入っているということは、恐らく16年度もこれからこういうプロセスがあるのですよね。つまり、左側の方にも。

パブリックコメントというのが、ある一時期に、ある情報のセットに対して、例えばある期間行われるというものなのだろうと思うのですが、それだと恐らくもう少し幾つか反映できるステップがあってもいいのかなと。だんだん大変になってくるのですけれども、何かもう少しいろんなレベルでパブリックコメントがとれるようなシステムがあ

った方がいいのかなという気がしています。

たまたま新公共経営・政策評価フォーラムというのを何回かやっているのですけれども、昨日もシンポジウムをやったんですが、そのときも「パブリックコメントの機能、重要性をもう少し真剣にやっていった方がいいんじゃないか」という意見がありました。「パブリックコメントが少な過ぎる。期間が短いのではないか」とか、あるいはいつもこの時期にこういうことがあるとわかっていれば、つまりパブリックコメントがいつあるということが一般の方にわかれば、リピーターというんでしょうかね、そういう方も出てきて、いつもそこに意見を出してくるということが出来るのかなと。だから特別の、例えば規制とか、ある政策に対するパブリックコメントとは別に、こういうある程度定常的に確立されたプロセスがわかっているのであれば、何力所かで「こういうパブリックコメントができますよ」ということを、事前にやれるようなこともいいのかなという気がしています。

中邨座長 どうもありがとうございました。ほかに何かございましたら。

城山委員 基本的な方向としてはかなりわかりやすくなっていますし、それから評価項目数を減らすとか、ある程度大きくくりをしていく方向とかで、基本的にはすごくいいのではないかなと思います。

その上での若干のコメントですけれども、1つは、26でくくったときに、これ、もうちょっとちゃんと見てからお話した方がいいのかもしれませんが、そのぐらいくくったから出てくるアウトカム指標みたいなものが得られるというものがあるといいなという気がします。

つまり、お話の中にもあったのですが、その下が76ぐらいの施策に分かれて、その施策の中でそれなりに指標をとろうとしていて、そのうちのどれかがアウトカム指標だったら一応アウトカム指標して数えられる、多めに出ているということをおっしゃっていました。

そういう一部だけということとも絡んでくるのですが、多分、個々の細かくすると、事業のアウトカムではなくて、アウトプットでしかはかれないんだけど、少し大きくりにしたために、もうちょっと社会へのインパクトがダイレクトにはかれるというものが幾つか、これを一度に一気にやるのは相当難しいとは思いますが、何かそういうくくったことのメリットがわかるようなものがあるといいのかなと思いますので。

この中で1点、そういう形での候補になるようなものがあるのかとか、あるいは今後工夫されていく中で、もうちょっと違った、今のは76に引きずられたアウトカム指標だなというのは、ぱらっと見た感じで思いますので。

そして、全体のくくった上に見てとれるアウトカム指標みたいなものを探してきていただけるといいのかなという気がします。それが1つです。

それからもう1つは、これはむしろいいことだなということなのです。多分前も少し、何かの機会にお話をさせていただいたことがあると思うのですが、統合省で、ある意味で横断的な項目が立つといいということは申し上げていて、総合評価でもそういうこと

をやっていたと思うんですが、多分私の記憶が正確だとすると、例えば自治体のIT化みたいな話は、前は別立てて立てたという記憶があるんですが、今回の入れ方だと、一応「IT社会の実現」の頭のところに入っているのかなということなので、そういう意味では、ある意味では統合していただいたという感じでいいのかなという感じがしています。

ただ、見るとこの1項目だけのようなので、果たして今までやられてきたバランスで言うと、入れてはいるのだけれども、その相対的な位置づけは下がっているのかなという感じもするんです。

ただ、いずれにしろ、そういう形でくくるという方向はいいのではないかなという気がします。それが2点目です。

3点目は、これはあまり言ってもしょうがないのかもしれませんが、最後の「安心・安全」のところに統計が入っているという話はやっぱり違和感があるという感じがあって。あえて言えば、安心・安全を直接やるような消防とかそういう話と、それからもう少し基盤行政的な話がまざっているということなのだろうと思うので、そこはちょっと何らかの形で説明のときに、少しわかるような形がいいのかなという気がします。

恐らくこれは、総務省の中で言えば、比較的業務がはっきりしていて、定形的にルーティーンでやって、ある意味では比較的政策評価になじみやすいものという側面もあるのだろうと思います。あとの面はかなり制度環境的な業務に近いので。

そういう意味では、くくるということの合理性はそれなりに、全体の中で言えばあると思うので、あとちょっと説明の仕方というか、整理の仕方を少し考えていただいたらいいのかなと。

そういう意味で、安心・安全というのは、どこでもこういうのは出てきているので、安心・安全のどういう側面を総務省の業務は担っているのかみたいなことがわかるような表現が考えられれば、それが一番いいのかなという気がします。

以上、3点です。

中邨座長 滝澤委員、何かございましたらお願いします。

滝澤委員 先生方の御意見と少し関連するのですが、感じた点を1点だけ。

「国民にわかりやすい評価」という言葉が使われていて、先ほどのこの政策評価の進め方についてのアンケート、このスケジュール表の中で少し御意見あったものに加えて、「国民」という欄があって、国民とどう対話していくか。どのタイミングで、どういう情報を開示して、これから御議論されると思いますけど、リーフレットを作ったりとか、あるいはパブコメもあるでしょうし、公表された際には、多分総務省のホームページ等を使って、いろんな意見が飛び込んでくる可能性もある。

そういう国民とのコミュニケーションの部分がどういうタイミングで、どういうことが起きて、多分業務に落ちるか、最終的にはパブコメ等あると思うんですね。難しいかもしれませんが、そういったものが、どれだけ国民の意見を反映させて施策が動いているのだということがわかるような進め方みたいなものができれば、本当に国民にわか

りやすいという部分が、もっと充実してくるのかなという気がいたします。

特に最近、大学で先生方が学生に、関連する施策を、いわゆる担当の専門の分野のサブコメをどんどん出せと指導している大学もあるのをお聞きして驚いたのです。むしろ、行政への国民の参加みたいな部分に、選挙の投票率も上がっていくのかなという、非常に心強いお話を聞いたのですけれども、そういうものがどんどん回っていくような流れを、国民主体の部分をついて、こういうものが外に示される、そういう施策の回し方をさせていただくと、非常にうれしいなという気がいたしました。

中邨座長 ありがとうございます。小澤委員、いかがでございましょうか。

小澤委員 私も説明を伺いまして、私ども国民が関心の深い5つの分野にまず大きくくりをしていただいて、そして昨年の約80あった政策が26にまとめられたことというのは、大変見やすい、わかりやすいということで評価ができると思います。

また、関連資料の1-4-1の4(3) 昨年の評価がどのように反映されて、今どういう状況かということが書き込めるようなスペースがありますけれども、これも評価が実際どのように活用されていくのかという、大変重要な項目だと思います。

加えて今、ほかの委員の皆様、また滝澤委員からもありましたけれども、実際に市民の意見もどのように反映されていくのか、反映されてきたのかということが、わかりやすくどこかに示されればよいなと思いました。

以上です。

中邨座長 ありがとうございます。おおむね皆さんの御意見を聞いておりますと、今回の政策評価の基本計画につきましては、わかりやすいという指標と、それを政策評価に利用する指標という2つの大きな柱があると思うのですが、この2つにつきまして、相当皆さんの評価は高いと、私は理解をいたします。

まだほかにも3つ議題がございますので、とりあえずは第1の基本計画の概要につきましては、大体以上のような論議で終わりたいと思いますが、このことについて企画官からつけ加えていただくような点はございませんでしょうか。

後藤企画官 幾つかいただいた御指摘につきましては、部内でいろいろ検討させていただきまして、反映できるところは極力反映させて参りたいと考えております。

上山委員 一言だけいいですか。さっき私、「予算」、「制度」、「情報」、もしくは「予算」、「制度」、「その他」という3部類はどうかと言ったのですが、それ以後考えたので、それだけちょっとお話ししたい。

恐らく、総務省には、経済官庁的要素と政策官庁的要素がある。経済官庁的要素については、金と人の配分と使い方の問題で整理できる。

こうしてみるとここにはないのは、例えば人の配分についての話。予算に関しても配分と使い方の両方なのか一方なのか、それがあいまいである。要は人と金とにちょっと分解して考えていただく。

それから政策官庁的要素の方は、制度とコミュニケーションの2つでとらえる。制度に関してはよく書けている。しかし、コミュニケーションに関しては、1枚の方のシー

トにあるけどもう一方にはない。制度はコミュニケーションしないとパワーを発揮しないので、この2つはやっぱりセットだと思う。

ですから、総務省全体を考えると、「予算」、「制度」、「その他」ではなく、人と金、それから制度とコミュニケーションという4つの切り口で、もう少し考えていただいたらと思います。

中邨座長 引き続きまして2番目の、「平成18年度に行う実績評価の対象」につきまして、御説明をいただきたいと思います。

後藤企画官 資料2をご覧ください。「平成17年度に総務省において実施する主要な政策・施策及びその実施手段の概要(素案)」とタイトルでA3判、字が比較的小さい大部の資料でございます。

これは少し先のお話でございますけれども、平成18年度に行います実績評価の対象となる政策・施策、あるいはその実施手段、目標、指標でございます。

といいますのは、平成17年、明年4月からの年度におきまして、総務省として行います政策・施策・事務・事業につきまして、どういった体系で、どういう構造になっており、それぞれについてどういう目標、指標を持って評価をしていくのかということをおあらかじめ決めておきませんと、実施に当たって各部局でデータを収集するということもできにくくなるということでありまして、年度が始まる前にこういった体系を整理しておくことが必要なもので、若干早い時期にこういったものをお示しするという気はひける面もあるのですが、お示ししているものであります。

これはあらかじめお断りしなければいけないのですけれども、政策目標、あるいは業務目標、理由といったものについては、現在なお、これまでも事前にお手元に資料をお届けした段階以降も、各部局と調整をしておったりして、内容が変更されている部分もございまして、またこれから政府予算案の決定までの間に変わってくる部分もございまして。

ということでありまして、まだ変更があり得るものだということを、あらかじめ御了解いただきたいと思います。もちろん、本日御議論いただいて、また改めるべきところは改めさせていただきます、さらに予算等の確定を待って、内容を必要な修正を行い、年明けにもこれを確定させていきたいと思っております。

手続的には、先に申し上げますと、3月末までにはパブリックコメントを経まして省内的に決定し、対外的にも公表して参りたいと考えているところでございます。ちょっと前置きが長くなって恐縮でございました。

表の見方でございますが、左の方から、重点5分野と先ほど来申し上げておりますが、一番左の箱、1ページで見ますと「行政改革の推進」と縦に書いております。これが5分野のうちの第1番目、総務省の重点的な政策の分野の一つとなります。

それを構成する政策が幾つかございまして、その最初にございまして、その次の欄の一番上にあります、「社会経済情勢の変化等に対応した行政改革の推進・行政管理の実施」となっております。

この政策が達成されているのか、達成されていないのかということを見るための指標として、その次に「左記政策の主な指標」があります。最初に掲げる例として、これが適当かどうかというのがあるのですが、1行目なのでこれを読ませていただきますと、「毎年度の機構定員等の審査結果」が指標ということでありまして、この指標にかかる目標値は、10%の計画的削減ということでありまして、定員削減計画の後半5年分、18年度から22年度の計画の策定、したがって、22年度までの計画でありますので、22年度が目標年度ということで、次の欄に書いてございます。

その次に、ちょっと長うございますのは、政策の指標や目標をどうして設定したのかということ、簡単にまとめた理由であります。

この政策を構成する施策が3つございまして、次の欄であります。施策として、その1番が「国の行政組織等の減量・効率化」と同じようなことが出てきているわけです。もう1つが「行政改革の推進」、最後に「公益法人の適切な設立許可」が書いてございます。

「国の行政組織等の減量・効率化」という点で、この施策の実施状況を評価するに当たって掲げている指標が、毎年度の機構定員と審査の実施状況であります。それについてまた、指標にかかる目標値、目標年度ということで、左とほとんど同じようなことが書いているわけでありまして。

ということもございまして、この政策を最初に御披露することが適当かどうかということ、をちょっと申し上げたんですが、この場合はこういうことになっているということ、であります。

この施策につきまして、どのような実施手段があるのかということで、一番右に3つの欄がまとめてございまして、「予算」と「制度の企画等」と「情報提供その他」。先ほどの評価書の様式ともかかわる話で、上山先生からも御指摘いただいたんですが、この欄の順番であるとかタイトルの見出しのつけ方については、さらに検討して参りたいと思っておりますが、より適切な表現があれば、それに改めていきたいと思っております。

この予算でどういうことがあるかということの内容につきましては、ここではちょっと書いておりませんが、政府予算案の確定を待って、一定の予算がついたものに関しては、予算の項目は盛り込まれるということになります。

また、真ん中のラインの「制度の企画等」につきましては、ここでは「機構の新設・改正・廃止」ということで書いてありますが、そのほかにも法律であるとか政令であるとか省令であるとか、あるいは計画といったようなものの企画・策定・制定が入って参ります。

一番右に「情報提供その他」ということで、業界や地方団体等に対する助言であるとか、その他の措置、あるいは白書の作成・公表といったようなことが、この中では盛り込まれて参ります。

全体につきまして、1行目から全部読み上げるというのはいささか時間を要しますので、ここでは子細に逐一御説明をさせていただくのは省略させていただき、もし御質問

があれば、後ほど御説明をさせていただきたいと思えます。

全体像としましては、これまで重点5分野と申しておりましたけれども、平成17年度の予算要求に当たりまして、総務省は重点6分野を掲げることになりました。そういうこともございまして、こちらにつきましては、実はこれまでの重点5分野と申しておったものとの整合性であるとか、評価の継続性といった面も考慮しまして、これまでと同様の5分野の構成にしております。

話が飛んで恐縮ですけれども、先ほど城山先生の方から大きくくりにした結果、ITの中に地方の電子化といいますか、電子自治体といったようなものが入ってくるのではないかということをおっしゃっておられましたが、まさにそのとおりでありまして、これでいきますと、6ページの上ですが、省としましては3つ目の重点施策でありますユビキタスネット社会。これまで「日本発のIT社会の構築」というようなタイトルで重点分野を説明しておったのが、最近はやりの「ユビキタス」という言葉を使うようになりまして、「ユビキタスネット社会の実現」と。中身がそんなに変わっているわけじゃないと思うのです。

その最初の政策のところをご覧くださいますと、「利用者本位の行政サービスの提供及び簡素で効率的な政府の実現に向けた電子政府・電子自治体の推進」を入れてございます。

ということで、IT関係のものの中に、この5分野の整理の中では、電子政府・電子自治体という大きな取組を盛り込ませてあるということでございます。

これまでと若干文言が変わっておりますのは、「IT社会の構築」と言っていたものが、「ユビキタスネット社会の実現」となったものです。

戻りますが、2番目の重点でありました、ここでは「真の分権型社会の実現」という言葉になっておりますけれども、従前は「地方分権の推進」という非常にシンプルな表現になっておりました。それを来年度の重点施策の文言に改めております。

同様に、郵政行政、あるいは安全・安心に関しても若干文言が変わっておりますが、これは8月末に公表しました、来年度の総務省の重点施策の文言に倣ったものでございます。

その下の政策数につきましては、先ほど来申し上げている26。これは16年度に実施して17年度に行う評価と同様の数、26の政策数を掲げております。

施策の数につきましては、先ほど75と説明しておりましたが、17年度において実施して18年度に行う評価におきましては、この表では78になっております。3つ増えておまして、増えているところだけ申し上げますと、3ページの「行政改革の推進」の上の方の政策、「行政の透明性の向上と信頼性の確保」という箱の中の施策の2番目になりますが、「行政手続制度の適正かつ円滑な運用」というものが、前年度と比べて追加されたものでございます。

それからもう1つ、今度は2枚ぐらいいくっていただいて7ページ、「ユビキタスネット社会の実現」という重点分野におきます上の政策、「高度で利便性の高い多様な放送サ

ービスをどこでも利用できる社会の実現」という政策の中の施策の1番目、「地上デジタル放送の利活用の推進」が新たに加わっております。「携帯端末向け放送」とか「サーバー型放送」が新しく入ってきているということでもあります。

それからもう1つ、そのページの裏の8ページの上の政策の「社会・経済のIT化の推進及び安心・安全な利用環境の整備等によるIT利活用の促進」という政策の4番目の施策であります「テレワーク・SOHOの推進」が新たに加わっております。

この3つが加わったために、施策の数が16年度と比べまして3つ増加して、78施策になったということでございます。

先ほどもちょっと申し上げましたが、右の方に掲げております施策の実施手段、予算とか制度・企画等につきましては、概算要求の段階のものを記載しているということでございますので、今後、政府予算の確定を待って若干の修正をさせていただくこともあり得るということでございます。

時間の都合もありまして、全部を御紹介しないのは大変恐縮でございますけれども、表の見方と全体の変更点等につきましては以上でございます。

中邨座長 大変詳細な素案でございますが、何か御意見がございましたらよろしく願いたいします。

上山委員 まだ素案で、いろいろ中でも問題点は議論されていると思いますが、まず、分野の名前で例えば「行政改革の推進」というのがある。その上で政策のところに「地方行革の推進」と書いてあって、施策のところにまた「行政改革の推進」とか「地方行革の推進」と同じ言葉が書いてある。これは後でいろいろ工夫されるのだろうと思いますが、やはり掘り下げが足りない。

それから指標に関しては、これは毎度のことなのですが、例えば地方行革の行革大綱の策定率とか、地方公営企業の経営計画の策定率とか、この辺は計画を立てたから何かいいことが進んでいるというのは、ある程度は言えるけれども、もっとストレートに、債務超過に陥っている地方公営企業の比率とか出せないか。あるいは地方公共団体の行革の推進というのだったら、例えば公債費比率とか起債制限比率。世間の常識的から見て既に指標だとされているものがありますよね。「地方行革進んでいるのかな」と学生がゼミで何か調べようとなると、当然見るような数式。そういうものはどうか。

それはもちろん、目標指標として非常に掲げにくいというのはわかる。総務省の業務を書いているとそうなっちゃうんだと思う。やるのは自治体だし、自分たちじゃないしということもわかる。しかし、今のままのを公表するのはいかにも不親切というか、非常に誤解を招きやすい。かつ何かインパクトも薄い。

特に、行革関係がそういう性格が強い。旧郵政省の部分は割合自分でやっていたり、民間企業がやっていたりはまだいいところなのですが、行革のところに関しては、何か工夫が要る。

これはフォーマットの問題なのか、施策のとらえ方の問題なのか、ちょっとわからないのですが、あまりにも常識的理解と違ったものが書いてある。素人の人たちに、物す

ごい矮小化が起きていると思われてしまう。こうなってしまう理屈は、プロはプロなりにわかるのですけどね。

関心が非常に高い分野だから、ちょっと工夫が要るのではないかと思う。

中邨座長 小澤委員、何かございますか。

小澤委員 例えば施策の実施手段、「予算」、「制度」、「情報提供」という項目がありまして、「情報提供」というのが、先ほど上山委員からもいろいろ御意見があつて、そのときはあまりピンと来なかったのですが、この表を拝見すると、白書を公表したことが情報提供となっておりまして、ただ公表するのはもちろん大切なことなのですが、公表してさらにフォローできるようなこともここに書かれるといいかなと思いました。公表しただけですと、相手方がどれだけ受けとめて、それがどう活用できたのか、そこまでおしまいということではなくて、公表をした結果というのでしょうか、大変難しいんですが、どういうふうに言っているかわからないんですが、それだけでよしとしないということが大切かなと感じました。

以上です。

中邨座長 ありがとうございます。滝澤委員、何かございますでしょうか。

滝澤委員 拝見して1点だけですけれども、指標の部分、いろいろパーセンテージとか数値目標とか書かれているのですが、できれば現状はこのぐらいで、この間で目標が100%ですと、何かそういう対比の方が、効果を示すにはわかりやすいかなという気がいたしました。

あとはやはり施策の実施手段のところの分けの仕方が、先ほど上山先生からお話がありましたが、もう少し煮詰めないとわかりにくいかなという気がいたします。

以上です。

中邨座長 ありがとうございます。ほかに何かございますか。

城山委員 1点、先ほどの上山先生のやつの絡みで細かい点ですけれども、「予算」、「制度」、「情報提供その他」になっていて、多分先ほどの話で言うと、人のトレーニングみたいなやつは、これで見ていると予算に入っているんですね。講習会だとかセミナーとか。そういった一つの補助金みたいな話とか、モデル事業みたいな話が並んでいるので、その辺はこれを分けると先ほどの話になるのかなというのが1つ。

あと、情報提供の話が書いているのですが、場合によってはこういう施策を実施していく上で、どういう情報をとるかという話もまた別途あると思うんですね。情報をとれないと、そもそも行動のしようのないような分野もあるので。

「その他」というのは何でもいろいろ入り得るので、多分そういうところにも入り得るかと思えますけれども、場合によっては新たに情報をとらなければいけないというのが、むしろ先ほどの話ですが、今後の展開を考えてみるとあるかもしれないので、その点も少し考えていただければと思います。

北大路委員 今の点は、僕も議論を忘れちゃったのですけれども、みんなあとは「その他」にして、「予算」と「制度」は特別に出してやるのは大変だからですかね。予算をも

らうのは、自分じゃなかなかつらいです。

ほかのことは大体自前で何でもできるけど、制度変更と予算はほかがうんとかかわるから、御理解をいただけないとだめだという意識ですかね。

つまり、やらなきゃいけない手段をカテゴリー化するのだったら、上山先生、城山先生おっしゃったような、いろんな論理的な分類を考えなくちゃいけないんだけど、恐らくそういう発想でつくった欄ではないんじゃないかな。これがないとだめよみたいな、予算がないとやっていけないし、前提よとか、あるいは法改正が前提よとか、何かそういう自分だけの担当だけでは、ちょっと何ともしがたいというのは、そういう意味だったですかね。ごめんなさい、議論をしたかどうかさえ、あんまり覚えてないのですが。

城山委員 多分、何か一度した覚えがあります。

北大路委員 何かしたのですよね。

城山委員 要するに、予算と法令改正の話は、あるルーティーンのプロセスに乗せて、外へ出していかなきゃいけないのをまた繰り出したのだと思うんです。

だからこれは、逆に言うとこれは誰に見せるためのものなのということにかかわってくると思うので、国民にも出すということを考えれば、もうちょっと「その他」のところも広げておいた方がいいのかなという議論ではないかなと思いますが。

北大路委員 だから「予算」と「制度」があること自体は、委員の方々も全然異論はないのだけど、「その他」がぼこっと入れちゃうと、それだけで話が済むように外から見えちゃうと、それがすごい気になるんでしょうね。私も何かそう思いますけど。

だから、論理的に全部きれいに網羅しろとか、手段の性格いろいろありますからわからないんでしょうけども、ただ、何かちょっと「その他」が大き過ぎるのじゃないのみたいな話ですかね。

済みません、中で整理がついたら後で教えていただければ。

もう1つぜひ知りたいのは、難しいのしょうけども、施策レベルは、恐らく担当の方がはっきりしていると思うんですが、政策レベルの指標を何にするかとか、説明を何にするかというのは、大体どこかそういう取りまとめの方が決まっているんですかね、各部局で。

例えば消防関係とか安全の関係なんかは、いわゆる目的手段関係になっているじゃないですか。前も同じことを申し上げて恐縮なんですけども、例えば11ページの一番上を見ると、「発生件数、死者数」という非常にマクロな指標を使ってあって、それを今度施策レベルでは同じものを出さずに、今度手段レベルでとらえていますよね、違反率とか何とか。だから、目的手段関係がきちっと指標の上で出てくるのだけども、それは実はこの部分と、あと、あれもそうなんです、郵政の中の全部じゃなくて幾つか。

ただ、そうでない部分というのは、いわゆる特出ししてあるというのですか、施策レベルの重立ったやつを拾ってくるというやり方で同じものになるというやり方になっていきますよね。それは別に両方あるのは仕方ないと思うのだけども、もしかすると、各取りまとめていらっしゃる方たちの考え方で、目的手段関係にしなくてもいいと思ってい

る人と、しなきゃいけないと思っている人がいるのかなと思って。違うのですかね。
事務局 御説明します。昨年度策定しているときにも御説明したのですが、北大路先生が御指摘のように、施策レベルは業務目標を設定し、より大きな政策はなるべくアウトカムのものを立てると、この原則は省内で徹底しています。上山先生からも御指摘があった、例えば行革の分野の地方行革で申し上げますと、ここで地方公務員の数とか、これがどうなっているかという傾向値はある程度分析はできるのですが、政策評価は、特に実績評価はなるべく数値目標の具体的な目標を立てるということですので、地方分権のように制度の状況を分析するしか方法がないものは目標値を置かず、参考となる指標の分析を行って評価していますが、行革の分野は、具体的に何をやったかということ、なるべく数値目標を持って設定すべきということもございまして、このような設定になっています。例えば、地方公務員の数値目標などは、国の政府では設定できないこともあって。

北大路委員 じゃあ、理解は共有されているわけですね。

事務局 それで一応こういうような形で、数値目標となるとこういう形でやるしかないのかなと。そこは中でも議論をいたしました。

参考となる指標による分析をした方がいいという議論もあったのですが、こういう目標を置くことの意味をきちっと説明することとしています。現在の案は説明不足かもしれませんが。

北大路委員 いえ、わかりました。理解が共通なら全然構わないのですが。

あと、先ほど滝澤先生の、実績と目標と並べた方がいいとおっしゃったけども、この目標というのは結構 100 というのが多いのですが、これは何か理想をねらっている 100 なのか、それとも簡単にできる 100 なのかという、何かよくわからない。

例えば、1 番目だと下から 3 つ目の施策に「公営企業」とありますが、右から 4 つ目の細かい指針の中に、「平成 16 年度現在 13%」と書いてある。13 を平成 20 年で 100 にするって結構すごいのかななんて。実態は全くわからないのですが、これ物すごいチャレンジングな目標なのですかね、これは。

事務局 地方公営企業の場合、これはそれぞれの団体が策定するので、こんなものは必要じゃないと思うところは、つくらないところも当然あります。

そうは言っても、こういうものをつくって、住民の目の前に経営目標を出してチェックを進める仕組みをつくるのが非常に重要だという考えのもとで。

北大路委員 じゃあ要するにこれ、かなり難しいですね。

事務局 これはかなり難しい目標だと思います。このようなものは必要ないからやらないというところもありますから。

北大路委員 そのときの考え方は、各御担当で決めちゃっていいわけですね。つまり、物すごく簡単だから 100 なのか。

例えばここの中で、毎回公表するなんていうのはずうっとやってきたことで、必ず公表するのだから 100 にするという 100 もありますよね。

それから今みたいに、あるべき姿みたいなので 100 だと言っているのもありますよね。事務局 例えば行政の中には、必ずここまでやると、できて当たり前のことで、非常に重要なものもございいますから、そういう面ではおっしゃるように、できて当たり前のもので重要なものはそのまま 100 に入っているものもあれば、理想として 100 にいくものとあります。

北大路委員 それはそれぞれのところでそういう議論をされて。

事務局 方向性のある程度示してやる部分と、きちんとやらなきゃいけないものというものは、業務の性質もありますので、その辺はどうしても混在しています。

北大路委員 端から見たときに、随分大変なのかという、要するに、100 というのが、理念を掲げているのか、本気で達成しようとしているのかとか、それもちょうと。

上山委員 これがたたき台で、ここから出発するのはいいと思うのだけど、前年度に比べると毎年進化しなくちゃいけない。その進化の方法論が見えていないような感じがする。

英語で言う「カリブレーション」という作業だと思うのだけど、「同じ 100 とか同じ 80 でも、おれのところの部門とお前のところの部門ではちょっと違うじゃないか。これは随分不公平だよ」みたいなことを当事者同士でぐじゃぐじゃ議論していくうちに、レベルが合っていく。それで、高く設定し過ぎた人は低くし、低過ぎた人は上げていく。

だから、当事者同士の葛藤の中でだんだん練り上げていかないと、担当セクションの人が神様のように算定しようと思っても、これは明らかに協力的な部門と、抵抗勢力が非常にはっきり、これを見ると色分けが出ている。

この数字の出し方をみていると行政評価局なんかはすごく協力的ですよ。なのに、1 ページの地方行革とか、このあたりは極めておざなりに資料を書いている。局の姿勢が如実に表れますよね。

要は、各局の担当者は皆さん悩んでいる。だから、他人の局の悩みをお互い聞き合い、こうしたらどう、ああしたらどうというというアドバイスみたいな勉強会をやらないと、この質は上がっていかない。

我々外の人間が限られた時間内でコメント言っても足りない。やっぱり当事者が自分たちで考え、工夫していかないとだめで、編集プロセスそのものの抜本的刷新が要る。

それからアウトカムに関しては、真ん中の施策のところのアウトカム指標をみるとアウトカムの整理がまだ理解ができていない人たちがいると思う。

例えば、「国家公務員の健康管理・安全管理」なんて、講習会に参加したとか何か、要するにやっている作業のアウトカムばかり書いてあるのだけど、自殺者が何%とか、あるいは早期退職にしたって、早期退職が何割とか、要するに国民から見たアウトカムの視点で全然書かれていない。

最大限国民の視点から見たアウトカムを努力して書いてくれという。すると原局は、そこまで書けないといって戻してくる。そこでまた議論するというやりとりの作業のプ

ロセスが存在しないのが問題。最初から自分のやっている業務に関して、「書類を書きました、ホームページに載せました、出しました。それで 100%、はい、終わり」では困る。そもそも悩んでないのがだめだと思うのですよ。悩んだ末に出せてないのだったらいいけど。悩みのプロセスが全く見えない。

ですから私は、17年度、18年度に向けては問題外という評価。現状は、私はいいと思いますよ。でも、同じレベルで毎年やっていてもしょろがない。

中邨座長 おっしゃっているのは、素案に現状の政策を1つでも2つでも向上させるという姿勢といいましょうか、中身がなかなか見えてこない。今のところでは、どうやら現状をそのまま書いたようなものが多いというふうな御指摘だろうと思うのですが、これはまた、この後我々の方にもう一度本日の議論を踏まえて送っていただけるということになっておりますので、またそのときに我々の方からいろいろ御意見を出すということではいかかと思えます。

実は私もいろいろ意見はあるのですが、時間の都合で1点だけ。2番目の政策分野で、「真の分権型社会の実現」と書いてありますが、これは現状の分権型社会は偽物だという話になりますので、「真の」というのは、僕はとった方がいいと思います。「分権型社会の拡大」とか何かにされた方が。総務省自らが、今の分権は偽物だと言っているような。これは言葉の話だけでございますが、ちょっとお考えいただければと思います。

企画官、それでよろしゅうございましょうか。何かほかに。

後藤企画官 編集プロセスの問題を含めまして、また見直していきたいと思っております。低きにならうのでなく、高きにそろえていくように努力して参りたいと思っております。

手順につきましては、先ほど座長からおっしゃっていただきましたとおり、当然予算との関係等で変更もございまして、またこれからの部内での調整等を踏まえて改善したものを、年明け早々にはお手元に送らせていただきますので、また書面等で御意見をちょうだいできればと思っております。お忙しい時期に多分お送りすることになると思いますが、よろしく願います。

中邨座長 それでは3つ目の課題でございます。これは今、上山委員から、あるいはほかの委員からも御指摘がございましたように、1つはやはり職員の皆さんの意識の問題が非常に大きくかかわっているということでございまして、3番目に「政策評価に関する職員アンケート調査」のやり方等々について御説明をお願いいたします。

後藤企画官 それでは、資料3をご覧いただきたいと存じます。

もう大分前になってしまいましたけど、前回の評価会で「こういうことをやりたいのだ」ということで、非常に簡単な1枚物のペーパーをお示しいたしました。いわばコンセプトペーパーのようなものをお示して、御意見をちょうだいしたところでございます。

その際にも、「漠然と政策評価についてどうかという聞き方ではいけない」という御指摘であるとか、「管理職を含めて聞かなきゃいけない。担当者だけに聞いてもだめ」とい

う御意見とか、あるいは「経年的な変化を追うようなアンケートが必要ではないか」と、いろいろ御意見をちょうだいしたところでございます。

その後、部内でいろいろ御意見も踏まえ、また何度も検討を重ねて参りました。それから、この手のアンケートの設計についてもプロジェクトチームをつくって、部内で検討して議論を重ねてまいったところでございます。

現時点でこのようなアンケート調査ができればということで、その下にアンケートの調査票そのもののイメージもつけてございます。

実は、あまりにも実際やったらだめだったということがあってはいけないということで、この評価会に先立ちまして、この調査票そのものを使ったわけではなくて、パイロット的に、いろんなレベルの人に、数名ですけれどもインタビュー調査を行って、それほど無意味な聞きにくい質問はないということは確認しているところでございます。

では、資料3の概要ペーパーであります、「調査の趣旨・目的」から読ませていただきます。これは前回に申し上げたところとほとんど変わらないわけですが、この3年間、現在の基本計画に基づいて、総務省として政策評価をやってきた。その取組は、職員の意識にどの程度影響を及ぼしてきているのだろうか。現状はどうなのだろうかということを確認、検証してみたいということであります。

ここでその結果を分析することによって課題を見出しまして、それを踏まえて次の新しい基本計画のもとでの政策評価の実施、運用に反映させて、その改善につなげていきたいと考えているところでございます。

「調査対象」としましては、前回の御議論を踏まえまして、局長以下といたしました。端的に外れているのは、大臣、副大臣。ここが問題だと、おっしゃられるかもしれませんが。

上山委員 あと、次官。

後藤企画官 大臣、副大臣、次官といったレベルを外して、あと外局長官クラスまで含めて外しました。地方機関もここでは入っておりません。あまりに最初に手を広げてはということと、実施コスト的なものを考えて、この範囲にしているところでございます。

「調査項目とそのねらい」であります、これは具体的に下のペーパーを見ていただければよろしいのですけれども、端的に言いますと、政策評価に対する認知度はどうか、それをどのように活用されているのか、目標に対する意識はどうか、コストや効率性に対する意識はどうか、業務改善についてはつながっているのかどうかということが、主なところでございます。

評価作業について改善の余地がないかどうかということぐらいについてでございますが、時期的には年末になりますと予算の関係等ありますので、来年早々ぐらいに調査を実施して回答を取りまとめ、3月末ぐらいまでにその結果を分析して、公表して参りたいと考えているところでございます。

それでは調査票(イメージ)次にとじてあるものをご覧いただきたいと思います。最

初に、「あなた自身のことについて」ということで、回答者の属性についての設問を用意してあります。

最初が、1、2、3、4とありますのは、局長、次長級、室長級、補佐級、係長級となっております。一般の係員クラスを外してありますが、非常に実務経験がない人たちについて、またそのアンケートをすることも意味がないと言うつもりもないのですけれども、ある程度実務経験のある人を、今回は対象として考えているということでございます。

それから1 - として所属ということ、官房と各部局を挙げてございます。

それから1 - で職務の種類ということ、これは制度の企画立案に当たるようなところであるとか、法人の監督、業務の監督をしているところ、あるいは総務課的などところで総合調整をやっているところ、見方に違いが出てくるのではないかとということで、職務の種類で回答者をカテゴライズしようということなのですが、なかなかそのカテゴリーを設定するのが難しゅうございまして、ここも何度か部内で議論しているいろいろ行ったり来たりしているんですけども、大きくこのように分けてみました。

制度の企画立案を行っている部署、その運用を行っている部署、調整を行っている部署、監督を行っている部署、それから庶務その他という部署に分けております。

それだけだと恐らく、自分はどこなのだろうということで回答者が迷ってしまうだろうということで、総務省の業務に関して、具体例を幾つか掲げるようにいたしました。例えば、制度の企画立案というところで言いますと、地方税に関する制度の企画立案とか、情報通信的なものの制度の企画立案というふうにしておりますし、制度の運用という点でいけば、情報公開、相談の受付、統計の実施ということで具体的に書いて、何となく自分はこれに近いかなということがイメージできるようにしたところでございます。

裏面に回っていただきまして、「政策評価の実務経験はどれくらいありますか」ということを、設問として設けております。

2番目が、認知度に関する設問のシリーズでございます。質問2 - ですが、「担当する業務に関する政策評価の内容・結果を知っていますか」ということから始まりまして、「知らない」ということであるとすると、「なぜなのか」ということで、設問からツリーのように分かれて、派生して質問が分かれていくような仕組みも若干取り入れてございます。

3番目が活用についての設問でありまして、「自分の担当業務に関して予算要求に活用したか」ということ。あるいは「機構定員要求に活用したか」ということを端的に聞いております。「参考にした」のか、「意識しなかった」、あるいは「作業そのものにかかわっていないか」ということでございます。

3ページですが、「制度の検討・見直しに評価結果を活用したか」ということで、同じように聞いてございます。

そのほか事務改善ですが、「予算であるとか機構定員の要求、制度の見直しといったものの以外で活用したことがあるか、参考にしたことがあるか」ということも、あわせて聞

いております。

それから、「目標に対する意識」が4番目でございます、「政策のアウトカムを意識しているか」。優等生的にはみんな「意識している」という回答になってしまうかもしれませんが、そういう設問です。「意識していない」という人に関しては「なぜなのか」と。それだけではなくて、「日々の業務において、短期・中長期の目標を立てて計画的に仕事をしているのか」ということも、あわせて聞くようにいたしております。

まためくっていただきまして5番目が、コストや効率性に関する意識でありまして、意識しているかどうか。「意識していない」としたら、「それはなぜなのか」ということを聞いてございます。

6番目が「業務改善」でございます、日常の業務改善に政策評価というもの、あるいは政策評価の業務、事務にかかわることというのはどう影響するのかということを知りたいということでもあります。

業務に優先順位をつけるようになったか、つけているのかということを知り、1番目に聞き、業務改善についての取組の姿勢を2番目に聞いてございます。

3番目が、情報収集をしているのかということについて。部内での他部局との連携といったものについて4番目に聞き、一般国民の方々向けのPRについて5番目。6番目は、専門家や政策の直接の対象者、総務省は直接国民だけでなく、いろいろなもの、いろいろな地方団体を含めて政策の受け手があるわけですけれども、これらに対してどのような情報提供ができていないのか、できていないのかということを知りたいというところでございます。

まためくっていただきまして最後のページですが、評価作業が改善の余地があるだろうか。当然あると思っておりますけれども、複数回答という形で、「記述項目が多過ぎる」とか、「データの収集が難しい」とか、「時間的な余裕がない」ということを書かせたいということでもあります。

そのほか、評価作業、政策評価について自由に記述できる欄を設けておりますけれども、ここは書く人はたくさん書くでしょうし、なかなか消極的な人は有為な記述が見出しがたい場合もあるのかなと思っておりますのでございます。

全体として、あまりにも設問が増えてしまいますと、恐らくは回答者のインセンティブというか、意欲が非常に下がってしまうだろうということで、全体としてある程度コンパクトな形にしたいということで、項目、設問を絞った形で、今のところつくっているところでございます。

以上です。

中邨座長 アンケートにつきまして何かございますか。

上山委員 それでは、時間がないので簡潔に。

作りは割とよくなってきていると思うのですが、これを受け取った人へのインパクトはもうちょっと考える必要がある。単に調査だから書けというだけではなくて、これ自体がすごく大きなメッセージでもあります。

そもそもなぜ今これをやるのか、あるいはこれをやった結果どうしたいのかということを変えないと、そもそも政策評価について知らないような人がいるかもしれない。政策評価に関するアンケートと言われても、どうやって答えていいかわからないという人もかなりいると思う。

ですから、そういう意味では、最初に前文みたいなものが必要です。政策評価制度がいろいろ進んできました。とりあえず国民に対する情報公開が非常に重要だったけれども、その中の業務改革とかお金の使い方についても、そろそろもっと考えていきたいと宣言する。つまり、その上でなぜこういうことをやるのか。なぜ皆さんの意見を聞かなくちゃいけないのかというのを最初に少し書かないと、どういうつもりで書いているのかよくわからない。前文が必要ですね。

それから順序ですけれども、私は構成を変えた方が良いのじゃないかと思う。4の「目標に対する意識」とか、あと6の「業務改善」の設問自体はまあまあいいと思うんですけども、こういうことをもし、政策評価のアンケートで、ここまで踏み込んで聞くと決めたのであれば、最初に皆さんの問題意識を聞きたいというセクションが、どんとあった方がいいと思うのですね。

ですから順序的には、1はいいですね、「あなた自身のことについて」ですから。

その次が、今6になっているやつが、むしろ2になる。「業務改善について」と書いてあるからちょっと変なんですけど、「日常業務についてあなたはどのように思っていますか」ということを2として聞けばいい。

その次に、5の「コスト及び効率性」の話が来るのじゃないかと思います。

それからあと、「目標に対する意識」ですよ。以上が意識調査。第1部、意識調査。そういうふうに明記するかどうかは、作戦上よく考えて下さい。しない方がいいかもしれませんから。

第2部が、「政策評価についての認知度」だと思っております。今の2とか3あたりだと思います。

最後の第3部が、「制度運用についての話」で、そのあと最後のページの7「評価作業について」。こういった感じだと思うんですね。

意識調査まで踏み込むというのは、私はとてもいいことだと思うんですね。だから、もしそう決断されたのであれば、政策評価の話をもっと最初にせずに、皆さんの意識を単に、まず聞いて、「ところで、政策評価について、皆さん知っていますか、どう思っていますか」という話に移ればどうかと思います。

以上です。

中邨座長 どなたかほかにございますか。

北大路委員 今の「業務改善」と言われている6番ですが、この調査のねらいですが、もしこれ、今の現時点でのこういう業務の側面に関して、絶対的な状態はつかめるわけですよ。ほとんど優先順位なんて考えずにやっている人が、大半いたということとかがわかるわけですけども。それを今回知りたい理由なのですね。

政策評価という仕組みが始まって3年たったインパクトのことを知りたいのであれば、比べないと意味がないので、毎年ある程度、今後続けて同じ質問をしていかないと、変化がわからないのですが、そのときでも、それが政策評価制度のインパクトなのかどうかかわからない。つまり、ほかの環境が変わったかもしれないし、大臣が変わったからかもしれないので、それがわかる仕組みにしないと、つまりそういう設計をしておかないと、これは生きないのですよね。

単純に今回こういう優先順位とか、あるいは情報収集に関して全体の状態を知りたいというのであれば、こういうスタイルでできると思いますが、もし政策評価に関係して何かのインパクトを知りたいというのであれば、ちょっと工夫が要るなと思います。

例えば、変化したかどうかを聞くということをしなない限りは1発では聞けない、わからない。2発、3発やらないとわからない。しかも、それが政策評価という仕組みのインパクトかどうかを割り出せないというところがあるかなと思います。

それからあと1つは、個々の方に「目標を意識しているか」とか、そういうことを聞いていらっしゃるけれども、答えは返ってくると思うのですが、「目標を意識していない」、「効率も意識していない」とか答えるのはなかなかつらいです。だから結構、建前論的な返事が返ってくるのを織り込まないといけないなと思うのですが。

私どもで、静岡県でこの手のものを行ったときに1つ行ったのは、「あなたは」じゃなくて、「あなた」と同時に「あなたの職場では」とか、「目的について、アウトカムについて、成果について議論することが多くなったか」とか、「次の事業の企画を考えるときに、コストと成果のことを随分議論する場が増えたのか」というやり方で聞いたりしたことがあって、それは結構出てきたものですから、そんなようなやり方もいいのかなと。

設問を増やしたくないという気持ちはわかりますけれども、何かそういうのがあった方が、答えが出やすいのかなという気がしたりしています。すいません、言い始めるときっとたくさんあると思いますが。

城山委員 今の点と絡むのですが、私も業務改善、意識調査というか、業務の話は入った方がいいと思うんですが、そのときに今、北大路先生が言われた点で言うと、そうすると政策評価がどういうインパクトがあったのかを知りたいということになると、政策評価の活用のところと、多分リンクして考える必要があるのだと思うのです。

例えば質問3 - は、「政策評価を事務改善に活用しましたか」。事務改善と業務改善ってどういう概念なのかということもあると思うのですが、恐らくここでは利用の仕方でもうちょっといろんなものがあるんだと思うんですね。

先ほどの「制度」と「予算」の話に特化しているのと同じで、ここはむしろその他のいろんな使い方を知りたいということがあるのだとすれば、質問3 - の事務改善と書いているところ、あまり量を増やしたくないという一方の事情もわかるのですけれども、多少もうちょっとここを幅のある話にして、どういう使われ方をしたのかというのを聞けた方がいいんじゃないか。

それが、6で聞いている中の一部ですね。例えば優先順位づけだとか、他局との連携

だとか、あるいはPRのあり方の変化とか、そういうところにリンクしているかどうかということが聞けると、その2つがうまくつながってくるのかなと思います。

それから、順序の話は上山先生言われたとおり、ちょっと変えた方がいいかなという気がします。

中邨座長 滝澤委員、いかがでございますでしょうか。

滝澤委員 私も皆さんと同じ意見で、政策評価の評価というくりにしたらどうか、要は、ここの3番の活用の部分、言い方を変えると、政策評価を導入しなかった前と現状を比べたときに、普段の業務の活動の中でどう変わっていったんだという質問項目というところで、こういう予算要求に活用したとか、機構定員要求に活用したとか、そういう項目を並べて、「政策評価を導入したことの効果をどこに一番見出しているのか」という聞き方がいいかなという感じを受けました。

それから、これはアンケートの仕方だけの話なのですが、例えば4の「目標に対する意識」という聞き方をしたときに、「意識している」、「意識していない」とありますが、「意識していない」という答えだけをブレークダウンするのではなくて、「意識している」という部分では、特にどういうところを意識しているのか、そういうものが聞けるような。両方やるのであれば、それぞれの視点でのブレークダウンで聞かれた方が、より焦点が明らかになるのかなという気がいたしました。

中邨座長 小澤委員、いかがでございますでしょうか。

小澤委員 「政策評価の活用について」というところですが、私も3年間実施していて、今、職場がどういうふうに変わってきたかということも知りたいと思いますし、項目を増やしたくないというのは伺っているのですが、政策評価を意識していないという項目がありますね、それぞれ業務でも、定員要求とか予算要求に意識していない。なぜ、3年間やっているのに意識していないのかということを知ることによって、全職員の方の意識を高める方策が見つかると思いますので、どうして参考にしないのかというところを、聞いていただいたらいいかなと思います。

それから、「あなたのことに関して」ということで質問の1 - に、政策評価の実務経験について尋ねていて、これは統計をとるときに、やったことのある人、ない人ととりやすいのかもかもしれませんが、実際にやったことのある方に関しての質問が後ろの方に飛び地のように、評価作業のことが後ろの方に分かれて出ておりますので、「評価作業をしたことがありますか」というのは、くっつけて後ろに持っていかとか、少し工夫があったらいいかなと思いました。

中邨座長 ありがとうございます。このアンケート調査については、再度各委員に電子メールなどによりお知らせいただいてそれにコメントを出すのか、あるいはこのままということで進めるということなんでしょうか。

後藤企画官 時期的な問題も若干ございますが、この場に限らず、電子メール等で御意見をいただければと思っております。

中邨座長 そうですか。わかりました。私は個人的には、設問の長さはこれぐらいが一

番適当かなという気がいたしました。

ただしかし、皆さんが御指摘なのは、知識の部分と、それから現状を意識しているかどうかという部分と、将来について認識をしている部分が、やはりちょっとあっちにいたりこっちにいたりしているなという気がいたしましたので、その点一つ整理をいただければというのが、皆さんの一致した意見ではないかと思えます。

それからもう1つは、今、小澤委員からも御指摘ありましたように、例えばもしこれを事務次官なり大臣も含めるといことになりますと、「あなたの職場では」というのは、これは表現としてはいかがかと思えますので、「あなた（職場では）」という形にするのも一つの方法かなと思えます。

私の方からは以上でございますが、何かほかにございましたら。

上山委員 さっき北大路先生がおっしゃいましたけど、静岡県はやったし、三重県もやっているし、結構自治体はこの種の調査をみんなやっているんですね。ですから、それを集めて参考にされるとか、あとは企業でもよくやりますよね。世の中に例が山ほどあるので、よその例をバアーっと見ると皆さん大体、「ああ、こういう構造なのだ」というのはおわかりになる。

特にテクニカルな部分ですよ。「あなたは意識していますか」と聞いたら、みんな「意識しています」と答えるに決まっているとか、初歩的なミスという失礼ですけども、幾つかあるので、よその例を勉強したらいい。あるいはどこかコンサルタントの人に相談するとか、幾つか出来合いのノウハウを借りちゃった方が早いと思えます。自前主義でやっている大変じゃないかと思うのですけど。

中邨座長 そういう御意見もございましたので、ひとつ御参考にさせていただきまして、またそれ以降いろいろ御検討があるようでございましたら、またいろいろ御相談をするということにしたいと思えます。

菅政策評価広報課長 私どもアンケート調査というのはあまり慣れていませんので、実は北大路先生が静岡県でアンケート調査を実施していらっしゃいますので、北大路先生にいろいろとアドバイスをいただきまして、今後アンケートを進めて参りたいと考えております。先生方の御意見について全部取り入れられないかもしれませんが、できるだけ取り入れさせていただきまして、北大路先生の御指導の下に進めさせていただきたいと考えているところです、よろしく願います。

北大路委員 御相談があったので「いい」と申し上げたところです。そこで、委員長がおっしゃったとおり、期限を設定して、各委員から、改めてコメントがいただけるようでしたらいただいた方が良くと思えます。

後藤企画官 御欠席の先生方を含めて、改めて御意見をちょうだいするようにいたします。

北大路委員 あんまり先ではなくてもいいと思うのですが、期限を設定して、ぜひもっと御意見をいただきたいと。他のサンプルはこちらでも提供できますので。

後藤企画官 どうぞよろしくお願いいたします。

中邨座長 では、北大路委員にいろいろ御援助をいただくということでお願いします。最後に、「政策評価の取組のPRについて」、御説明をお願いします。

後藤企画官 それでは、簡単に御説明させていただきたいと思います。

資料4でございます。本日の評価会に、「印刷原稿」などのゲラ刷りのような資料を用意できればよかったです、「仕上がりイメージ」というものをつけて用意してございます、出来ばえとしては色刷りのパンフレットで、A3折り畳んでA4で8ページ程度のものを考えておりました、フォントなども揃え、本日用意いたしましたワープロでつくったパンフレットというよりは印刷業者さんにきちっと印刷をしてもらって見やすくしたいと考えております。本日の資料はあくまでそのコンテンツをワープロでつくったものというふうに御理解をいただきたいと思います。

1枚めくっていただきますと、「政策評価とは？」ということで書いてございまして、1ページから3ページは総論で、その後が具体例という構成にしております。

1ページは「政策評価とは？」ということで、政策評価とはどういうものですかと。それから、総務省としてどういう考え方でやっていますかということ、ちょっとだけ書いてございます。ここも政策評価そのものの広報的なものは、私どもの行政評価局でもやっておりますし、ましてフォーラム等もやっておるわけですが、ここは簡単に触れておかなければいけないのかなと。

あと、いわゆるマネジメントサイクルということで、循環しているような図はよく見かけるわけですが、ここではあえて企画、実施、評価を経て、新たな、よりすぐれたといえますか、より需要、ニーズに合った企画の実施、評価の繰り返しというイメージを、その図にしたものでございます。

2ページは、「総務省の政策評価 - いくつかの工夫」ということで、今日の冒頭にプレゼンテーション用の資料で若干御説明しましたが、これまでどういうところに腐心してきたのかということ、極めて簡単ですが、御披露しているものでございます。

3ページ、これもまた今日の冒頭に申し上げました、新たな基本計画での改善点を掲げてございます。政策体系の明確化とか、大きくくり化とか事業評価を、これまでよりも充実させますということで掲げておりますが、何分「実績評価」とか「事業評価」という言葉が出て参りますので、用語解説的なものも少し入れなければならぬかなということで、ここにはちょっと場所をとってございます。

4ページ以降が、ケーススタディのようなものであります。とかく、政策評価で何がよくなったのかとか、改善されたのか。国民の方々の暮らしにどう関係があるのかということが、総務省の場合特にということもないのでしようけれども、わかりづらいということもあるかもしれませんので、この資料の中ではそこに力を入れたいと思っております。

幾つか掲げておりますが、その1が「行政手続のオンライン化」ということで例を挙げてみました。これは（政策の目標）が上に掲げてありますように、インターネットを通じて自宅からでも24時間行政手続、申請・届出ができるようにするという目標であり

ます。

これについて、これまでも取り組んできているわけですが、まず第1にその指標として、15年度末までにほとんどすべての手続をオンライン化するという指標を掲げました。その結果、左下に掲げてありますが、赤字で「ほぼ完了」と書いてありますが、15年度には手続のオンライン化は96%に達したところであります。

さて、その進捗率96%で、この行政情報化の推進は終わりなのかということで、ここで右の方に分析した結果を書いてあります。結局、すべてオンライン化できるようになったけれども、利便性が向上していないじゃないか。それがオンライン手続の利用促進をもたらすきっかけになるのじゃないかということで、この上の方に上がって参りますけれども、利便性を向上させようということで、この課題への対応として、総合的なワンストップサービスを実現するというので、インターネット上の一つの窓口から複数の行政手続をまとめて行えるような、より利便性の高いシステムを構築しようではないかということで、予算要求につながってきているということでございます。

もし、こういうのが実現して参りますれば、右の方に書いてありますように、国民の利便性は、行政手続のオンライン化を通じて拡大してくるだろうと考えているわけでございます。

次のページでございますけれども、これは実績評価の反映事例の2つ目ですが、「消防の対応力（防災力）の強化」であります。最初に、消防庁の主な業務が出て参りますけれども、何分申しわけないのですが、一般の方々は総務省消防庁と東京消防庁の区別がおつきにならない。実際に消防、防災活動における総務省消防庁の役割は何なのかということ、若干でも説明せざるを得ないというところがございまして、こういうのが入れば入るほど、パンフレットの見やすさは低下するということはおよくわかっておるのですが、あえてここでは書いてございます。

「政策の企画・立案と実施」ということで、平成13年度の政策の実績の評価、左の方から始まって参りますけれども、14年度の評価結果として、大規模災害時、周辺自治体からの支援体制を整備することが必要という課題を抽出いたしました。

この課題が抽出されたところで、じゃあ、どうするかということで、真ん中の欄の一番左になりますけれども、「主な改善(平成15年度)」ということで、先般の中越地震等、あるいは台風災害時にも大変活躍しました、緊急消防援助隊という制度をつくらうではないかということで、法律改正をしたというのが15年度にございます。

これで法的な整備ができたということで、じゃあ、その実績評価ということで、今度は評価結果の2番目の平成15年度に参りますが、そうしますと次は今度、部隊を増強したり装備を充実させていかなきゃいけないということで、特殊ポンプ自動車などの資機材の整備であるとか、あるいは効率的な活動をさせるためには情報伝達の強化が必要だ。災害情報の迅速かつ適切な伝達が必要だということで、これを踏まえて今度は16年度の改善、赤い吹き出しの2番目のところになりますけれども、消防資機材に関する補助金の充実であるとか、市町村防災行政無線の機能向上が改善点として出てきたわけであり

ます。

さらに、平成 16 年度政策の課題として、今度は情報伝達というものも一定の成果を上げたけれども、さらに広域的な応援を円滑・効率的に行うために、消防庁長官の役割というのが緊急援助隊の制度の中でございますので、消防庁職員が迅速に災害現場に派遣して、情報収集なり、情報提供をしていかなきゃいけないということでありまして、ここから平成 17 年度の要求として、消防庁ヘリコプターの導入を、概算要求しているということでございます。

この図で、下の方に見えますけれども、例えば消防ポンプの自動車の数であるとか、出火件数であるとか、緊急消防援助隊の部隊数が増えているのかといった数字が背景に見えるようにしたいのですが、なかなかワープロ上でできないので、ちょっと見づらい資料になっていて申しわけございません。

消防庁のヘリコプターの導入に関しましては次のページで、事業評価、事前評価の事例として掲げてございます。これは有効性・効率性の観点から、こういったヘリコプターを消防庁が持つことが有益であるということを確認して、その事業評価の結果として 11 億円ですか、17 年度の概算要求として要求することになったということをお簡単にまとめてあるものです。

最後のページですが、政策評価結果の反映事例の 4 番目になります。事前評価、事業評価の 2 番目の例ということで、情報通信関係の研究開発を掲載しておりますが、非常に多数の研究開発のプロジェクトを動かしております、これまでユビキタスネットワークの技術の研究開発であるとか、準天頂衛星基盤システムなどが対象課題として書いてございます。

16 年度の評価としましても、ユビキタスセンサーネットワーク技術に関する研究開発を初めとして、5 課題について外部評価、これは情報通信技術の研究開発の評価に関する外部評価を行う有識者の会合を持っておりまして、そこで評価を実施した結果、有為とみなされたものについて予算要求に反映していくということをお、手順としてとっております。

評価の観点としては、必要性、有効性等のほか、標準化・相互接続性といったことであるとか、知的財産権に対する取組であるとか技術革新の対応とか、情報通信のジャンル特有のものも踏まえて評価をしているところでございます。

その結果として、16 年度評価分としては、ユビキタスセンサーネットワーク技術等の研究開発等につきましては予算要求しております、ちょうど一番下の黄色い箱の中の最後になります、これは 15 年度の例になりましてバーチャルリアリティ・システムの研究開発につきましては、この評価の結果として予算要求を行わないということもしております。

実績評価、事業評価についての幾つかの例を掲げまして、これはまだポンチ絵とかデータとかがまだあまりうまく入っていない状態の原稿、コンテンツの羅列にすぎませんけれども、こういった内容を踏まえたパンフレットをつくって参りたいと考えていると

ころでございます。御意見、御指摘を賜れば幸いです。

中邨座長 皆さま、いかがでございますか。

北大路委員 3年間の歩みで、過去、現在、未来みたいな、そういうシナリオをもしお持ちなのだったら、「これから」というのは最後にして、今の4つの事例は、何か成果があったんだぞということがわかるようにした方がPRらしくて。PRはPRに徹した方がいいんじゃないかと思うんですが。「こんな効果があったぞ」というようなことがわかる方がいいのかなと思いました。

あと、この4つの事例が、説明されるとわかるのだけど、みんなスタイルが違ったり、みんな独特なので何が違うのか。事前評価であったり、実績評価であったり、その辺がよくわからないですね。

中邨座長 ほかにございませんか。

上山委員 これ、何というかちょっとまじめ過ぎるかもしれないですね、すごい力入っていて。特に後ろのケーススタディはかなり工夫している、どれを選ぶかとかされたのだと思うけど、やっぱりこれをそのまま外に見せると逆にインパクトが薄いと思うんですね。「しょせんは、予算を使う話ではないか」とか、あるいは「さらに何かをもっとやるという話じゃないか」と見られてしまうおそれがある。

国民が期待しているのは恐らく三位一体で、幾ら税源が移譲されましたとか、あるいはこれだけむだ削れましたとか、恐らく「評価」という言葉からして、ほとんどの人はそのようなものを期待する。

百歩譲って、同じテーマでも「最初は、こういう感じでお金を使おうと思っていたけれども、政策評価のおかげで中身が変わりました」とか。そのような、以前と以後の差がはっきり出るようなものがないと、「困っている人たちがいました」、「僕たちが出てきてサンダーバードのように助けました」みたいな話を並べてみても、受けが悪い。

私はこういう例を出すのだったらむしろ出さない方がいいと思う。出さないで、むしろ今回の3年間というのは、総務省に限らず各省庁みんな、要するに、何をやっているかわからない役所の実態が割と体系的に整理して外に向けて説明されたというところまでいい。そこどまりだと思う。その程度のことしか法がもともと要求していない。だから国民の皆さんに、一体何をやっているのが、ちゃんと説明責任が果たせるというところまでで私はいいと思う。

そういう意味では、政策評価制度の概要の説明はちょっとあって、それから実際のアウトプットやアウトカムの方のわかりやすい例とか、わかりやすい指標の例を幾つか出す。このような指標をとって無駄遣いの防止や仕事の質を上げる努力をしていますと述べる。数値による管理と情報公開をかなり徹底してやるようになったというまでではないかなと思う。

第3部の「今後に向けての課題」は、もちろんいっぱい書くことあると思うのだけでも、いろんなことを全部ここで伝えようとする、プロはいいけれども、初めてここに接触する人は悩んじゃう。そもそも国民の多くが期待していることは、政策評価制度だ

けではすくえないのですね。政治の問題であったり、あるいは政策評価じゃなくて、予算編成プロセスの見直しをしないといけないようなことも多い。

現実にこの制度でできることって、今は物すごく小さいから、「政策評価」という言葉にすごく大きく期待しちゃうエクスペクションとのギャップが問題になる。それをあまり大きくしない方がいい。

ちょっと矛盾したことを言っていますけれども、何でもどんどん出せという反面過剰な期待が世間にある。それをそのまま受けちゃうと、これをみて「全然やってないじゃないか。総務省っていいかげんだ」みたいな、かえって逆のサイクルに入っちゃう。結構私は、ここは注意深くやるべきだと思うんですね。

中邨座長 ほかに何かございましたらどうぞ。

滝澤委員 事例が若干やぶ蛇にならないかなという心配があります、「こんなこと、今までできてなかったの」というとらえ方をしがちな部分もあると思いますので、確かに非常に難しいなという感じがしています。もっと柔らかく、政策評価が果たす役割って何だということを示すくらいにとどめておいた方がいいのかなという気もしないでもなかったりしています。

菅政策評価広報課長 それですと、全く迫力もありませんし、実際数字を使っているというの、過去にはないのですよね。

ですからまさにこういう形で、業務改善というのは施策が前進しているということが重要だと思うのです。それを、言わないで、ただ、話をつぶしたとか、そういうことを期待されても、政策評価では無理なのではないか、自己評価なのでから。

ですから上山先生、そこはここのような形で書いてはいけないのでしょうか。

上山委員 それは、国民に聞いてみたらいいですよ。

菅政策評価広報課長 ですから、それがだめならば、システム全体の問題として行政評価局でとらえるべきであり、我々は総務省の中でやっているわけですから、それはこれでよろしいのではないのでしょうか。

上山委員 いや、私はこういうものを出すのは、かえって逆効果であると思うのです。要は私は、評価をしてつぶした事業の例を出せなんて、全然言ってない。現につぶしてないのだから。そのことを問題にしているのじゃなくて、こういうことを出すと、「評価をしてもまだ懲りずに、さらに金使ってやってるんか、お前らは」みたいな、そういうリアクションをかえって生むだけだ。出さない方がましだって言っているのですよ。

菅政策評価広報課長 でもそれは、実態がそうならば仕方がないのでは。

上山委員 いや、あえてそういうものを出す必要はないと思いますよ、私は。

菅政策評価広報課長 それはそれぞれの仕事を一生懸命やっているのですから。

上山委員 だってね、政策評価がなければ、絶対やらなかったって断言できますか。

菅政策評価広報課長 政策評価がなくてもやったでしょうね。

上山委員 政策評価もちょっとはヒントになったかもしれないけれども、現場の人たちが頑張って新しい政策をつくって、予算を要求してやってきたことなのですよ。政策評

価の実績だっという言い方もやっぱり変だと思うのですね。現場の実績ですよ、これは。
菅政策評価広報課長 現場の実績ですね。

上山委員 うん、だから、私は、ここでこれをあげるのはちょっと変だと思いますね。

滝澤委員 今のような観点で、私を書くとしたら7ページなんていうのは、効率化をこういうふうに進めることに役立ちました、その事例が1個だけじゃなくて、こんな細かく書かずに、例えばこういうところで1行ごとに3～4件、そういうものがあったとしたら並べるとか、何かそういう書きの方が良いと思います。主語は「効率化に資しました」と。

菅政策評価広報課長 ですから、そこで効率化に資したというよりも、現場の方で「Plan・Do・See」というマネジメントサイクルを活用して、説明責任を果たすようになったと。今まではこういうものも意識してなかったのですから。そこがわかればいいんじゃないですかね、現段階では。それ以上のものを期待されても、それは政策評価では無理だと思います。

現在、こういう資料ができてきていること自体は、現場の考え方がマネジメントサイクルに従ってきているんだということで、前進しているんだというのが、今回の3年間の一番の評価のポイントであって、現実これで物すごく何か改善されたかという、それほどはないですね、まだ。

上山委員 いや、だから出さなくていいって私、言っているのですよ。

菅政策評価広報課長 しかしそれだと、全く何も変わってないのじゃないかと言われる。

上山委員 そうかなあ、意識調査もされるわけですよ。

菅政策評価広報課長 そうです。

上山委員 だからそのデータも使えるし、さっきアウトカム指標の採用率が上がってきたなんていうのも前半の説明でありましたけれども、あれだって使えるし、それから例えば自治体の人に定性的なコメントかもしれないけど書いてもらってもいいし、私は幾らでも手法はあると思いますね。

これは筋が悪い。自殺行為と言うと言い過ぎですが、私はおっしゃっている感覚はわかるけど、それは世間の感覚と違う。だから逆に危険だと思いますね。国民も誤解するし、皆さんにとっても不幸です。

中邨座長 今回、消防の話が出ていますけど。

小澤委員 これは国民の中のどういう方を、全般を対象にしますと大変難しいんですが、簡単なわかりやすいパンフレットということですが、かなり意識の高い方でないと実際に全部読むところまではいかないのかなと思います。

今、座長からも御指摘があって、私も今、日本じゅうの人が一番心配しているのは災害ですよ、いつ、どこでも起きる可能性がある。そういう例として、5ページの評価がある程度取り入れられて、どんどん国民の安心・安全に向かっていろいろな改善がなされていますと、これは大変有効なページだと思うんですね、「ああ、こういうことをやってくれているのか」と。

ただ、全体に少し字が多いような気がいたしますので、こういうふうに国民の声も反映され、すべてが利便性のある暮らし、安心な暮らしにつながっているということが、パッと見てインプットされるような工夫があればというふうに思います。私は菅課長おっしゃるように、事例も幾つか必要だろうと思っております。

用語の解説に、「実績評価」、「事業評価」、「総合評価」とありますが、例えば実績評価ってこういうことですよという例として、3つぐらいのものを載せていただいたらどうかと思いましたし、最初に政策評価もそうなんですが、総務省はとても大きな省庁ですから、さっき5分野、あるいは6分野にくくりましたよね、「総務省ってというのは、こういうことをやっている役所です」というのがまずパッとわかって、そしてその中で政策評価ってというのはこういうことをしているというふうに進んでいくと、国民としてはよりわかりやすいかなと。

この例が防災のことでユビキタスですか、何か幾つか限られたところの例だけ出ていますので、表紙のところでもよろしいですが、総務省全体の取組もどこかでわかるような工夫があればなと思いました。

中邨座長 一番重要なことは、政策の紹介なのか、政策評価の紹介なのかということをはっきりと区別する必要があるだろうと思えます。

それともう1つは、上山委員のおっしゃっているのは、戦略の話だろうと思ひまして、この点につきましては、私は事例を載せていただくのは大変賛成ですが、今お話ししたように、政策なのか、政策評価なのかということとすると、アクセントはやっぱり政策評価ですから、どこかもう一つ、例えば5分野にわたって、それこそ一番自慢できるような、PRというぐらいですから、こちらから積極的に売り込むということを考えますと、今まで目でわかって、非常に簡単で、しかも総務省のやっておられる仕事わかるような、何か施策を抽出された方がいいのではないかなと。

いずれにしても事例の方については、まだちょっといろいろ御検討させていただいて、上山先生も私と課長それから企画官等々とまたお話をいたしまして、より充実したものにしていきたいと思ひます。

時間もございませんので、上山先生も何か御意見ありましたら、またお願いいたします。

上山委員 はい。

中邨座長 今日は最後の方でいろいろ難しい問題が出て参りましたが、本日の会合はこのあたりで終わりたいと思ひます。

最後に、笹本政策評価審議官からごあいさつがあるようでございます。どうぞよろしくお願ひします。

笹本政策評価審議官 限られた時間の中で集中的に忌憚のない御意見、またある意味では応援の御意見もあったかというふうに承知しております。

皆様御存じのとおり、役人は方向が決まれば、進む方向で着実にやるということがございます。ある意味では方法論といいましょうか、時間の意味も含めまして申し上げれ

ば、どうも役人というのは組織でやるものですから、主体あるいはプロセス、若干かけ違う面があるかもしれません。

本日の各先生方の御指摘も踏まえまして、限られた人間と予算でやっておりますので、そこは御容赦いただきながら、より一歩、二歩でも進める形で質の向上に努めて参りたいと思っておりますので、今後とも御指導いただければありがたいと思っております。

本日は大変ありがとうございました。

以上