

## 第4回国土交通省政策評価会 議事録

- 1.日時 : 平成14年6月18日(火)10:00~13:00
- 2.場所 : 国土交通省特別会議室(中央合同庁舎3号館11階)
- 3.出席者 :

- 委員 -

- 石田 東生 筑波大学社会工学系教授  
上山 信一 ジョージタウン大学研究教授  
(座長)金本 良嗣 東京大学大学院経済学研究科教授  
田辺 国昭 東京大学大学院法学政治学研究科教授  
松田 美幸 麻生総研ディレクター  
森田 祐司 監査法人トーマツ パートナー(公認会計士)  
山本 清 国立学校財務センター研究部教授  
(工藤 裕子 早稲田大学教育学部専任講師 は欠席)

- 事務局 -

吉井政策統括官、影山政策評価官、他

### 4.議 題

国土交通省政策評価年次報告書について

各部局の取組事例報告

- ・大臣官房官庁営繕部 ~ マネジメント改革案について ~
- ・海上保安庁 ~ 業務遂行計画、業績目標について ~

その他

---

---

## 開 会

渋谷政策評価企画官 それでは、ただいまから第4回国土交通省政策評価会を開催させていただきます。本日はお集まりいただきましてありがとうございます。

## あ い さ つ

渋谷政策評価企画官 初めに吉井政策統括官からごあいさつを申し上げます。

吉井政策統括官 おはようございます。政策統括官の吉井でございます。

本日は御多用のところを御出席いただきまして、まことにありがとうございました。また、昨年国土

交通省が発足して以来、新しい政策評価の体系を導入するということでさまざまな取り組みをしてまいりましたが、この間、委員の先生方に大変御指導いただきまして、ありがとうございます。このような席で恐縮でございますが、心から感謝申し上げさせていただきます。

本日もいろいろ事例報告等の議題も用意しておりますが、私どもから年次報告書の御報告をさせていただきたいと思っております。御案内のとおり、行政機関が行う政策の評価に関する法律が4月から施行され、今後実施いたします評価、評価書の作成、あるいは政策の反映状況の報告等は法律に基づき公表することが義務づけられておりますが、実は年次報告書のようなものは各省庁には義務づけられておりません。ただ、私どもといたしましては、個別の評価書等をインターネット等で公表するのは当然でございますが、そのほかにどのような考えで政策評価をやっており、またどのような方向を目指しているのかということを書きのような形で明らかにしていくことが非常に重要なことだと思ひまして、このような年次報告書つくることにしたわけでございます。

もちろん年次報告書は国土交通省として公表するものでございますが、実は実際の執筆に当たりましたのは担当の中でも特に若い、実際に仕事を担当して各省、各庁、内部、外部の折衝等も行っております若手の職員でありまして、言ってみれば今後とも国土交通省の政策評価を担っていく若手の職員の熱い思いが込められていると思っております。よろしくお願ひしたいと思ひます。特に、今後の方向性ということを書きした部分もあるわけですが、これまでの当評価会の御議論も踏まえながら、多少間口を広げたような記述になっているところもございませう。この点につきまして、今後のマネジメント改革ということで非常に重要な部分だと思ひますので、ぜひ委員の先生方からも御意見を承れればと思ひ次第でございます。

先ほども申しましたように、法律が施行になりまして、今後は法律に基づく評価を実施していくこととなります。例えば評価についても、評価会での御意見を踏まえ「第三者の知見の活用に関する事項」ということも公表していかなければならないことになるわけでありまして、今回の報告書で平成13年度に実施いたしました事前評価書、あるいはプログラム評価の実施状況等も紹介しておりますので、いわば実践面でも、今後私どもが留意すべき点等について御意見を承れれば幸いでございませう。今後ともよろしく御指導をお願ひいたしましてごあいさつにかえさせていただきます。きょうはどうもありがとうございます。

渋谷政策評価企画官 それでは、議事進行を金本座長にお願ひしたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

#### 国土交通省政策評価年次報告書（素案）等について

金本座長 おはようございませう。早速でございますが、あいさつ抜きで始めさせていただきますと思ひます。きょうはたくさんの委員にお集まりいただいておりますので、事務局側も気合いが入っております。活発な御議論をお願ひしたいと思ひます。

きょうは昨年度の評価状況についての書きのようなものの案がメインですが、そのほかにも先行的な取り組みとか、今後のこの評価会の運営についてということていろいろな議題が用意されております。よろしくお願ひいたします。

議事に入る前に議事録の公表の問題ですが、後で「その他」のところて御議論いただきますが、既に総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会は議事録をすべて公開されておりますし、パブリックコメ

ントでも議事録を公開してほしいという御意見もあったようでありますので、委員の方々に御異論がないようでしたら公開の方向で行きたいと思えます。そうしますと、なるべく早くということできょうの議事録から公開ということになるかと思えますので、いやだということがなければ、それを御念頭に置いて発言していただきたいと思えます。

よろしいでしょうか。

それでは議事に入ります。まず の年次報告書ですが、これは別に義務づけられているわけではないんですが、積極的に国土交通省のスタンス、考え方を打ち出していきたいということでおまとめいただいたものかと思えます。最初のものでありますので、積極的な御意見をお願いしたいと思えます。

それでは事務局から簡単に御説明をお願いしたいと思えます。大部なものですので 部、 部に分けて、ごく簡単に御説明をお願いしたいと思えます。

渋谷政策評価企画官 それでは御説明いたします。資料 1 - 1 と資料 1 - 2、1 - 2 が非常に厚いものになっておりますが、1 - 2 が各論編で、1 - 1 が総論編という形になります。まず資料 1 - 1 の総論編から、トータル 5 分ぐらいで御説明させていただきたいと思えますが、事前説明をさせていただきまして、なおかつ、これに近い最新版のものをメールで送付させていただいておりますので、簡単に御説明をさせていただきます。

資料 1 - 1。表紙をめくっていただきまして目次がございますが、全体構成を御説明いたしますと、第 部、総説～行政のマネジメント改革を目指して～ということで、政策評価の考え方、進め方、公共事業評価の取り組み、現在の国土交通省の政策評価システム、ある意味では、旧 4 省庁時代、平成 12 年に設置いたしました国土交通省の政策評価のあり方を考える懇談会以降、私どもが先生方の御指導をいただきながら検討、勉強してきたことのエッセンスをまとめたものでございます。第 6 章の真のマネジメント改革を目指してという部分が今回かなり書き下ろしをしたもので、後ほど図で御説明いたしますが、この部分が今後の検討課題という形になります。目次の 2 枚目は第 部ということで、これは各論編になります。1 ページ、「はじめに」とございますが、年次報告書、白書の趣旨、目的等を記載しております。第 1 段落ですが、「国土交通省政策評価基本計画」に基づいて毎年、各年度の実施状況等を取りまとめて公表することになっているものでございます。これは法律で義務づけられてはおりませんが、とりあえずこういうのを基本計画に位置づけているのは私どもぐらいではないかと思っております。

3 ページ目でございますが、第 部では政策評価にどのように取り組み、どのように改革に生かそうとしているかを取りまとめました。特に最終章、第 6 章では、私たちが目指すべき真のマネジメント改革に向けて今後の取り組みの方向性を示したものだ。過去、この評価会でいろいろ御意見をいただいた内容も、すべてではございませんが、今後の課題として方向性の中に取り入れさせていただいているものが多々ございます。

それから第 部では、既に去年の夏に事前評価書の一部を御審議いただいたわけですが、平成 13 年度中に実施したものについて個票をすべて取りまとめております。ただし、この夏以降に実施する評価は法律に基づく評価になりますので、法律に基づく様式に従ってやることになりますので、若干これと違う体裁になることがございますが、それも含めて各論の部分で御意見をいただければありがたいと思っております。

最後の段落でございますが、国土交通省の政策評価は評価票も含めてすべてホームページで公表しておりますが、ただホームページで公表するだけではなくて、こういう形で冊子で取りまとめて幅広く配

布するという形で、情報公開をさらに進めるという意味では意義があるのではないかという趣旨でございます。

第部の第1章以下の総説は割愛いたしまして、いきなり最後に参ります。37ページでございますが、今後の方向性を2枚の絵であらわしております。図6-2というのが37ページでございますが、マネジメントシステムと評価ということで、政策目標から政策評価、施策、事業、この縦系列がいわゆる政策評価になりますが、これを両方の方向に広げようということで、1つが右の方向、内部環境と書いてありますが、マネジメント、予算・組織・人事といった業務運営面。現在の法律は政策の評価であって、行政活動全般、マネジメントも含めた評価にはなっていないわけですが、最終的には行政評価、マネジメント面も含めた総合的な評価というものを目指していきたいと。この委員会でも多々御意見がございまして、予算とのリンケージもこういった中で解決していくべき問題というふうに認識しております。それから左の国民とのコミュニケーションですが、政策評価をやっていく過程で目標そのものの見直しが当然出てくるわけで、その中では国民とのコミュニケーション、参加型ということが大事になってくる。両方の側面の発展形でございます。

これは政策評価を軸にした発展というイメージですが、これをもうちょっと大きな視点で見たのが38ページの図6-3でございまして、政策評価というより、むしろ戦略というものを軸にして考えてみようということで、今戦略があるかというのはさて置き、戦略をまず策定して政策目標を明らかにして、そこから政策評価が始まるわけですが、右の方へ行きますと業務運営面の改革。これはTQMのようなことをどんどんやっていって本当の意味で戦略経営、corporate management strategy というものを確立して、それで初めて業績評価というものができのではないかと、こういう流れでございます。戦略経営的な management strategy を確立して、その上でマネジメント面も含めた業績指標、目標、予算とのリンケージ、職員の学習と成長、こういった面も含めて総合的な業績の評価というものをしていく。例えばバランススコアカードのようなものをイメージしておりますが、そういうものにつなげていく。さらにそれを国民にフィードバックするわけですが、業績の評価をして、それを踏まえて個々の施策、事務事業を1個1個見直すというよりは、全体最適を考えて業務自体を再整理する。静岡県庁は「棚卸し」と呼んでおりますが、そういう形で全体の作戦自体を見直して、その上で国民にフィードバックして、最後に目標自体の見直しをする。参加型と書いてございますが、欧米で参加型評価とかエンパワーメント評価といわれているようなもの、ここで戦略の見直しにつなげていくというダイナミックな戦略の進化というものを将来的には目指していきたいと。これがマネジメント改革ではないかと述べているわけでございます。

第6章では、短期に取り組むべきこと、すぐできること、すぐやるべきことと、長期に考えていかなければいけないことを分けて書いてございます。後ほど御意見をいただければと思います。

分厚い方の資料1-2でございますが、230ページありまして、これを数分で説明することになりますが、まず1ページ目、事前評価書をざっと書いてあります。事前評価は国土交通省の政策アセスメントですが、新規に導入する施策、予算とか法令とか税制について、要求段階で事前評価書を作成しております。昨年の夏に大まかな説明はさせていただきましたが、3ページ目にそのリストが載っております。

2ページは本日初めてお出しいたしますが、政策への反映状況報告、13年度ですからガイドラインに基づくものというふうに理解しておりますが、反映状況報告というものもあわせて作成する必要がございます。政策への反映状況報告をどういうふうを書くべきかというのは各省とも悩んでいるようで、総

務省からも様式も一切示されておりませんが、私どもなりの解釈として、評価というものは客観的な分析であって、政策への反映状況というのは客観的な分析結果を踏まえてどのような政策判断をしたのか、その部分を書くのかなと考えております。したがって意思決定の根拠を書くことに意を用いたわけでございます。事前評価書と反映状況報告とセットで見て初めて国民は意思決定過程がわかると、こういうことをイメージしております。

例えばですが、38 ページを見ていただきますと、事前評価票の 19 番。去年の夏に見ていただいたものですが、建築基準の見直し等によるシックハウス対策の強化ということで、既に別途、省全体で設定している業績指標の中で関連する目標を挙げておりまして、目標と現状のギャップ分析から始めて、何が課題か、何が原因かということ进行分析をして、よってこういう規制等が必要だと。これは全く客観的な分析で、ロジカル・フレームワークと呼んでいる、いわゆる論理分析をしているわけでございます。

これに対応する反映状況報告が 111 ページで、措置状況報告票と言っておりますが、事前評価をした結果を踏まえて法律案を国会に提出して予算要求を行ったと。これが措置ということになります。住宅局としてそういう判断を行った理由として、ここは措置状況報告、政策の判断ですから、係長さんがやるような客観的な分析というものではなく、むしろ局長さんがどう判断したかということが書かれるわけですが、政策判断の理由として、12 年度の実態調査の結果が非常によくないと。国民的関心も非常に高い。国土交通省の重点施策にも位置づけられているということで緊急性、優先度が高いと判断をしたと。具体的には、現在国会で法律案が審議中で、予算は認められたということが書いてあるわけでございます。

以下、45 個の新規施策について同様でございます。

それから 143 ページ、政策レビュー（プログラム評価）ですが、現在 11 のテーマについて今年度中に結論を出すべく各局で作業中でございます。その取り組み状況について 144 ページ以降に御紹介しております。

148 ページ以降は個別公共事業の評価で、平成 13 年度中に実施した新規事業採択時評価と再評価の結果について、個別事業をすべて挙げています。

226 ページが第 6 章でございますが、政策評価の推進ということで、本評価会でいろいろ御検討いただいたこととか、アメリカに調査に行きましたとか、出前講座をしましたとか、いろいろなことが書いてありまして、私どもの日常活動の一端をあらわしたということでございます。以上でございます。

金本座長 要領のいい説明、ありがとうございました。

これについて御自由に御議論をお願いしたいんですが、まず 部について御議論をいただいて、その後 部に行くというぐあいに分けたいと思います。 部については、6 章を除いては既に御議論いただいたり、大分前からホームページに出ているといったもので皆様御存じかと思っておりますので、6 章を中心に御議論をいただければと思います。何でも結構でございますので、よろしく願いいたします。

上山委員 非常に大部にわたるので、詳細まで、特に第 部は読み込めていないのですが、非常によく整理されている。過去の経緯、理論的な内容、それから実際にそれを国土交通省にあてはめたからわかったことなども含めて、実務的な視点がよく入った理論的な整理だと思えます。第 部はまさにやったことそのまま、ファクトであるということで、初回のこの手の白書としてはいいと思います。

ただし、これを作るだけで今年は精いっぱいでしょう。今後に向けてのことをちょっと議論しておきたい。すると、これの出し方とか使い方が変わってくるのではないかと思う。どういうことかといいま

すと、今年度は政策評価が何であって、国土交通省が何をやっているのかということの説明だけでいい。しかし来年度以降は第三者性が欲しい。例えばこの委員会など正式に位置づけられた機関ではないけれども、第三者的な人たちが国土交通省の評価の実施状況はここはいい、ここは課題であるというような整理をやっていく。もちろん国土交通省自身がやってきたことを述べ、それに対して若干コメントを述べるという形でもいい。

さらに、その手前にある話ですが、このレポートも恐らく大臣が国民に出すという形式はとると思うんですが、海外の例なんかを見ていますと、自治体であれば首長、政府全体であれば大統領とか総理、トップが国民に対して、自分の部下である各セクションはこのような評価作業やっていると報告する。こういうものの出し方、出すまでの経緯にも第三者性というのが入ってくる。1つのアイデアですが、例えば評価の実施状況に関して局別に幾つかのチェックポイントみたいなものを設ける。透明性は高いかとか、国民に対して説明する努力をしているかとか、予算要求の作業にうまく生かしているかとか、局別に、x、をつける。アメリカの連邦政府の場合、GAOが各省庁の行政評価の実施状況に点数をつけている同じように、各局の実施状況の点数を政策統括官と委員会をつけていくというような展望も将来はあると思います。

金本座長 大学でいうとこれは自己評価に類するもので、外部評価もいろいろなものがありますが、大学がお願いした方による外部評価と、そうじゃない、何らかの権限を持った人の外部評価とあるんですが、いろいろな類のものが必要なんだろうと思います。ただ、私に分厚い評価報告書を書けと言われてもちょっと大変かなという気はいたしますので、どういうのが一番合理的かということは考える必要があるかと思えます。

そのほか何かございますでしょうか。

石田委員 非常にいいものじゃないかなと思います。吉井統括官が最初におっしゃったように、若手の人の熱い思いが、特に第 部については出ているようで、非常に意欲的な、いいレポートじゃないかなと思います。しかも、こういうことは義務づけられてはいないけれども姿勢を示すんだという方向性も非常に高く評価したいと思います。

ただ、ちょっと気になりますのは、第 部と第 部である種のギャップとありますが、温度差が感じられるというのがありました。第 部は高いところを目指して頑張るんだという思いが非常によく出て、いいな、やる気だなと思うんですが、第 部の方は若干淡々とし過ぎているんじゃないかという気がしました。こういう評価をされるときに、内部的に多分いろいろな議論、こういう指標をどう計測するんだとか、そのことについてのコスト、いろいろなコストがあると思いますが、どうするんだとか、あるいは事前評価に関する政策判断等でも随分いろいろな議論があったと思うんですが、全部をさらけ出すということでもないんですが、高い目標から見て反省すべき点とか解決すべき課題というのは結構あったんじゃないかなと思うんですが、そういうところがもうちょっと書き込まれてもいいのかなという気がしました。

先ほど金本先生、あるいは上山さんがおっしゃいましたように、第1回ということで時間がなかったのかなと思いますが、次年度からはぜひその辺にも目配りしていただければ、さらによくなるなという感想であります。以上です。

松田委員 先に今の石田先生のお話に加えたいと思うんですが、私もプログラム評価の、政策レビューの1つのチームに入って見ていますと、皆さんすごく悩んでいらっしゃるんですね。既に行われている政策に対して後づけの評価なので、現実とのギャップだとか、変化した環境に対してどうやって評価

していけばいいとか、すごく悩みを持っていらっしゃるのに、それぞれの取り組み状況が委員会をつくってちゃんとやっていますだけで終わってしまっているのは皆さんの悩みが次の課題に生かされないのもったいないかなと思いましたが、つけ加えさせていただきます。

あと、私が感じましたのは、とてもわかりやすくまとめていただいている、私にとっても非常に勉強になるんですが、例えばこのパンフレット、これも非常にわかりやすくまとめられているんですが、「国民」といったときにどういう方を想定してこれをおつくりになっていらっしゃるのか教えていただければと思います。中央の省庁が国民とコミュニケーションをするといったときに、余りにも多様な方々がいらっちゃって、ある程度ターゲットセグメントを決めないと全員にわかりやすいというのは難しいと思いますので、どの辺を設定していらっしゃるのか教えていただきたいというのが1つあります。

それから、もともと政策評価のねらいはマネジメント改革であるというところで、マネジメント改革そのものの達成度をどのようにはかっているのか、今後の課題だと思えますが、どのようにお考えになっているのかというのが1点と、こういう取り組みは、これだけの方々とそれぞれの部署の方々の大変なエネルギーをかけていらして、いわゆるマネジメントコストがかかる作業だと思えます。言いかえると、経営品質を上げていく取り組みですから、どんな組織でも経営の品質を上げていく、クオリティを高めるための取り組みにはそれなりの投資をしていくわけですが、どのぐらいが妥当だということを見出すような発想、あるいはお取り組みがあるのかどうか、特に職員の方々への教育、啓蒙だとか、局別に取り組み状況を出していこうとなりますと、各局ごとの研修だとか、能力を上げていくためのさまざまな取り組みが必要になってくると思いますので、マネジメント改革にどれぐらいコストをかけていくのかというあたりも、どのようにお考えなのか知りたいなと思っております。

渋谷政策評価企画官 このパンフレットを説明しなかったんですが、「国土交通省の政策評価」ということで、今年の4月のはじめに取りまとめまして、前回の評価会には間に合いませんでしたが、本日配布させていただきました。左の方に国土交通省の政策評価の手法を書いて、右の方に海外事例を書いて、いかにも私どもの事例がグローバルスタンダードであるかのような雰囲気をかもし出すパンフレットでございます。これはかなりの部数を刷ってありまして、ホームページに載せているだけでは余り見ていただけないので、対外的には出前講座というのをばんばんやりまして、どういうところに一番行っているかといいますと自治体、国土交通省関係というより、自治体の行政評価で悩んでおられる、改革の同志みたいな感じですが、改革の同志の方々、市役所の係長さんの勉強会に呼ばれていったこともあります。我々は国土交通省で、彼らは全然違う福祉とかの仕事をしている場合もあるんですが、マネジメント改革を目指した評価という思いは一緒ですので、お互いに情報交換をしたりする際の1つのツールとして使わせていただいています。

2つ目が、大学に呼ばれて、専門的に評価を勉強されている方というより、例えば一昨年は東京大学の経済学部で3回ぐらい話をさせていただきましたが、若い学生さんたちに、いろいろ行政に批判があるけれども、こういう思いを持って着実にやっている面もぜひ見てほしいと。これは一種のPRになります。

それからもう1つ、対内的に省内の研修とかでも配ってありまして、今年も新規採用職員の研修で政策評価の講義のコマを設けていただきまして、こういった資料を使って説明をしたということと、定期的に係長レベル、補佐レベルで1週間ぐらい泊り込みの研修をするんですが、幾つか政策評価に特化したコースを設けてありまして、石田先生にもこの間来ていただきましたが、そういう場でも使っているということでございます。

職員のクオリティーをどうするかという話は、そういう研修はかなり力を入れてやっているということとは強調しておきたいと思いますが、マネジメントの達成目標等については、そもそもマネジメントに関する戦略というものが十分できていないというのがございまして、まずそこをやっていかないと難しいんですが、とりあえず本文に書いていますようにできるところから始めるということで、地方整備局とか、現場ではTQM的な取り組みがかなりありますので、そういったものの発掘から始めていって、徐々に省全体のマネジメント戦略づくりに高めていければいいなと思っているところです。

森田委員 前回欠席してしまいまして、今回の御説明を事前にいただいたときにも申し上げたんですが、前回のときにアニュアルレポートというか、「年次報告書」という言葉をお聞きしたときのイメージとしては、国土交通省さんがやっておられる政策を、政策評価というツールを使って、どういう意思決定でやっているんだ、その結果どうだったのだということを説明した報告書かなというイメージを持っていたんですが、でき上がったものはどちらかというと、こういうツールなんですよというツールの説明、もちろん経営品質といえばそういうことなのかもしれないんですが、そちらの方がメインになっていると。初年度はこういうものを行っているんですよという啓蒙の意味を込めて、今いろいろ御説明になったようなことで必要かと思うんですが、中期的といいますか、基本に立ち返ると、どういう仕事をどういう意思決定でやろうとして、その結果はどうだったのかということを説明されるツールとして政策評価のさまざまな仕組みを使っていく、そういう年次報告書の形が、必要なんじゃないかなと感じます。

それと、部ということだったんですが、部にも絡めて言いますと、御説明のところにもありましたが、非常にボリュームがあって、だれに読んでいただくのかという話はあるんですが、大多数の方がなかなか読めないんじゃないかなという部分があります。ですから、1ページというのは無理かもしれませんが、ビジュアルな感じで、こういう理由でやろうとしたんだけども政策判断のところではそれは優先順位が落ちましたよとか、そういう大きな動きのようなものがビジュアルにわかるような部分が前半についてもいいのかなという気がします。さらに、もう1つ靴の上から足をかいているというイメージがしますのは、お仕事の大きさが、施策等の概要のところでは予算額なんかが出ているんですが、ちょっとわかりにくい。今後の課題のところコストという問題を取り上げていただいているんですが、その辺をぜひ積極的に進めていただいて、大体どれぐらいのコストをかけてやっている仕事で、こういうことなんだよということがわかれば非常にいいのかなと思います。

金本座長 最初の点については、これはまだ事後評価が出ていないので、事後評価が出るようになると大分違うという状況ですね。

渋谷政策評価企画官 政策チェックアップ、業績測定（Performance Measurement）は14年度中に測定をいたしまして、来年の今ごろは最初の測定結果が出てきますので、GPR Aによるアニュアル・パフォーマンスレポートのようなものは来年の今ごろには……。来年の白書はアニュアル・パフォーマンスレポートみたいなものと、こういうことを言っているかわかりませんが、ここに「課題です」と書いてあることをどれだけ実現したかということが多分書かれるのではないかなと勝手に思っております。

山本委員 何点が気がついた点を申し上げますが、先ほどの御説明にもあって、私も事前に申し上げたんですが、国土交通省の政策評価の1つの売りがロジカル・フレームワークということであれば、第の総説の中に事例を入れられた方がより説得的ではないかという気がするんですね。というのは、目標と実績のギャップとか現状、これはORの流れと全く同じであって、ORの問題解決の手法とロジカ

ル・フレームワークというのはいかなる違いがあるのかというのは別の見方をすれば若干の論点でもありますものですから、せっかく事前評価でロジカル・フレームワークをおやりになっているわけですから、もう少し頑張ってお書きになってもいいのではないかという気がいたします。これは意見でございます。

それと、6章がきょうのテーマだということですが、35 ページあたりの国民は顧客であるというのは、そういう側面もあるということは私も賛同いたします。しかし、参加型評価ということをお書きになっておられ、国民が何ゆえに目標設定の段階から参加するのかというのは、顧客であるからというよりも、それが最終的には主権者であるということから出てくるわけだと思うんですね。そうすると顧客である側面は私は否定はいたしませんし、そういった側面はむしろ重視すべきであるんですが、論理的にこういった表現は弱いのではないかと思います。同時に目標設定からマネジメントサイクルの一連の過程に参加するということが参加型評価というエバリュエーションだけを指している概念ではないわけですから、せっかく国民とのコミュニケーションということをおっしゃるのであれば、もう少し広い意味合いでお使いいただいた方が、マネジメントの改革ということによりいいのではないかという気がしております。

それと、総説は非常によくできていて 37 ページのマネジメントシステムと評価について、もし踏み込むのであれば、「行政のマネジメント改革を目指して」というふうにさらに意欲的になされたわけですから、特に右側の業務運営面というのは、例えば第 部との絡みで具体的にどういうふうに活用していくかということについてお書きいただければという気がいたしました。これはコメントでございます。

上山委員 細かい話ですが、一般の人に見てもらうためには、分厚い方の 138 ページ、これが主役だと思う。我々は見なれているし、政策評価というのは典型的にはこれだとか、イメージがあるんですが、分厚いやつの 138 ページに急に出てきても、ここまでたどり着く国民はほとんどいない。出すときはぜひ工夫していただきたいと思います。

田辺委員 第 部も含めて 5 点ぐらい、感想を含めて申し上げます。第 1 点目は、ほかの省で同じような報告書を出しておりますが、それを見ると、実に各省ばらばらですばらしいなと思っております（笑）。政策とか組織が違えば当然ながら評価のしかたは異なってきます。ある意味ではそれに対応できるようなほんわりとした法律になっていきますので、そのもとでどうやるのかというのは各省の知恵の出どころであり、それが多様性となってあらわれてきたというのは非常にうれしいことだというのが 1 番目の感想です。

2 番目は、白書になるものと白書でないものとは次官会議の了解かなにかで定義があったような気がするんですが、国土交通省が一丸となって取り組んでいるということを行うためには、「はじめに」の前ぐらいに大臣のサイン入りの、A 4 の 1 枚紙ぐらいを入れますと、単に行政官の評価ではなくて、大臣、副大臣、政務官を含めた形で一丸となって取り組んでいるというスタンスが明らかになります。名前を見せる、顔を見せるような工夫もやっていただければというのが 2 番目です。

ここから細くなるんですが、これがガイドラインの中で行われている報告ですので、あそこで書かれている公表の基準というのが幾つかございますので、それから見るとこの辺が弱いのかなという点について第 3 に若干申し上げたいと思います。

1 つは、途中で出てきた意見、特にある種第三者性を持っている会議体としての意見というのをどこかで対抗させないと、自己評価だけでそのまま出ていくという感じがございますので、それは何らかの手当てが必要ではないか。また、パブリックコメント等を積極的にかけておりますので、それがどうい

う意見の配置になっていたのか、それに対してどういう形で対応したのかということも年次報告の中で見せる必要があるのではないかとということです。

それから、ガイドラインの中で2番目に出てきますのは、「結論」というのがございます。評価における結論というのは何だというのは明確ではないけれども、第 部を見ていきますと、事前評価の段階では出ているんだと思いますが、チェックアップになったときにどうなるのかわかりませんけれども、もう少し集約した形で、省としての結論というのがあるのもいいのかなという感じがします。

ガイドラインとの関係で3番目に問題になりそうなのは、どういうデータを使ってやったのか、データ本体にたどり着けるまでの道筋を見える形でできればお示しいただきたいということでありまして。今回の中では余り出ておりませんが、特にプログラム評価等になったときにはそういった工夫がより必要になるのかなということでありまして。

4番目の意見ですが、紛れもなく国土交通省の最大の特徴は政策評価システムというのをマネジメントの道具として使うということなんだろうと思います。第6章に掲げられていることが省内でどのくらいコンセンサスが得られているのかよくわかりませんが、非常に野心的で、心強いものです。ただ、マネジメントをやっていく場合に、政策評価との兼ね合いで出てくる部分ですと、どういう障害があるのかという点についても若干触れていただく必要があるのではと思います。特に政府内部における規制というのが非常に日本の場合は多いわけで、パフォーマンスといったときに、手続きが残っていてそこで業績といわれるとがなじがらめになるだけでありますので、そういった障害というのが省内においてどういうふうに感じられているのかという点について書いていただければ方向が明確になったのではないかと。

5番目ですが、政策評価を今までやってきた中で、それをチェックしてどう対応してきたのかという、評価のアクティビティーをどう改善していったのかということについても若干触れていただきかけたという気がしております。例えば総務省等から指摘されてきたものなのかもしれませんが、行政監察等で需要の推定というのが余り精度が高くないと指摘されているわけです。それに対して国土交通省としてどういう対応をしてきたのか、まだしてないとするならばどういう改善があり得るのかということも、評価のアクティビティーの一環として年次報告の中に書いていただいた方が、アカウントビリティを高めることになるのではないかとということです。以上5点。

金本座長 たくさんありますが。

渋谷政策評価企画官 幾つかあった中で、パブリックコメント、確かに、せっかくかなり苦労してやったんで、もうちょっとその結果等も書き込んだ方がいいかなと思いました。

それから、評価会での御意見等でございますが、過去は制度設計に関していろいろ御意見をいただきましたので、割と一般的な課題についてということでございます。今年の夏以降、法律に基づいた評価書ということで意見をお聞きする形になります。その際には、評価書の作成の中で第三者の知見の活用状況を書く欄がございます。どういう形でまとめるかも含めていろいろ考えなければいけないんですが、先生方と御相談させていただきたいと思っております。

それから、評価における結論とかデータについてはおっしゃるとおりでございますが、去年やったのは事前評価だけで、しかも初年度なので、定量分析よりも、その前段としてのロジックに重点を置いたというのが去年の特徴ですので、そういう意味ではそういう部分がなかったんですが、おっしゃるようにこれから結論を出すに当たっては大事なポイントでございますので、そこは先生方から御指導いただきたいと思っております。

それから、マネジメントの障害については、去年は志を述べた段階でございまして、これからできるところから始めようということですので、障害というより、むしろできるところから始めたいというのが正直なポイントでございます。

吉井政策統括官 最後のマネジメントのところ、国土交通省全体としてどのぐらいのつもりだということでございますが、御案内のとおり中央省庁改革から国土交通省もいろいろな批判もございまして、全体として戦略性を持った仕事をしていかなければならないなということは共通の認識だろうと思えます。ただ、第6章で書いたような個別のツールが本当に合意を得ているかということは、若干提案の部分もございまして、これからやっていくような話だろうと思えます。

それと、どなたかの御意見でございましたが、政策評価の体系と、もう1つ、各省庁というか、特に国土交通省、その母体となった各省庁も含めまして、自分たちの政策を表に出す出し方、歴史的なツールを持っていまして、例えば国土交通白書以下いろいろな白書がございまして、予算時期を前にいたしました重点施策とか、概算要求とか、それとこういうもののリンケージみたいなことも考えていかなければいけない。特に戦略の表明みたいな話になりますと、白書ならどういう形になるのかなということも検討していかなければならないと思えます。田辺委員がおっしゃった白書の位置づけの話でございますが、これも国土交通省の省議という、大臣以下、副大臣、政務官、各局長等が出た最高意思決定機関がございまして、そこにかけた上で公表することになります。巻頭言みたいな形、どうしたらいいのかということも中でも若干議論していたんですが、国土交通省で出しております正式な国土交通省白書も大臣の巻頭言はなくて、白書によっていろいろありまして、確かに大臣の顔写真入りで何のだれべえと書いてあるのもございまして、そうじゃない形もございまして、とりあえず今回はこういう形かなと思って今のよう形にしております。アメリカなどの例は、ブッシュだとか、ミネタとか書いてあって、サインが書いてあります。いかにもトップマネジメントで出しているという形が見えてすばらしいなとは思いますが、日本の実態等の関係、周りの見方等もよく見ながら検討していきたいと思えます。

それと、やりづらい面も6章のあちこちにそれなりに書き込んであるつもりなんです。制度官庁、予算の面とか書いてあるつもりなんです。国土交通省として正式に発表するもので、どこまで書けるかということはあるかと思えます。

金本座長 私も一言二言は言っておかないとあれなんで……。

6章については、基本的には大変結構だと思いますが、戦略性を重視すると戦略の中身は何かということが大きな問題で、これだけ大きな組織で省としての戦略というのを書きますと、地域とか暮らしとかわけのわからん戦略になるということがありますので、これをどうやっていくかというのが一番大きな課題だと思います。私自身はどちらかという現場に近い方が好きなタイプですので、戦略を考えていくときには、課レベルで戦略をどうつくっていくかと。課の戦略をどういうふう書いて政策体系と結びつけていくかと。そこに企画立案機能の向上があるんだと思えますが、これを練習しないと、いきなり省全体の戦略といってもどうにもならないのかなという気がしております。

もう1つは、民間企業のお話を時々聞きますと、15年ぐらい前は会計システムが甚だ不備で、戦略的経営というのができない状況だったと。それがコンピューターシステム等を使った管理会計システムができ上がったので部門別のパフォーマンスがよくわかると。だからここは切れとかということが割と明確にできるということがあったと思えます。情報システムをどうするかということが戦略経営の基本だということがありますので、下からの情報が全く上がらない、上げたい情報しか来ないというときにトップの戦略があり得るかという、それはないんだと思えます。これは省内ということもありますが、も

う1つは中央省庁ですとその下に外部機関をたくさん抱えておりますし、地方自治体との関係もあります。それらとの間の情報のやりとりをどういうふうに仕組んでいくかということが戦略経営と絡むと。その辺のガバナンスを変えていく、形を変えていくというのは、一面は情報システムのあり方を変えていくことでもありますので、この辺がもう1つの突破口かなという気がしております。

それに関連しますが、業務運営のパフォーマンスというのは非常に重要なんですが、政策の企画立案におけるパフォーマンスを改善するための省内マネジメントをどうするかというのが一番大きな問題だという気がしております。政策目標、アウトカム目標等々をお出しになるのはいいことなんですが、それと具体的な政策ツールそれぞれがどう絡み合うのか、どの程度目標に貢献しているのかということと、もう1つは、当然何かをやると弊害が出てきますから、弊害はどこにあると。コストがかかりますから、コストはどうかと。こういうものをすべて組み合わせた政策体系の評価というのが必要なんだということだと思います。この辺をやっていくことが課題なんだろうという気がしております。

そのほか何かございますでしょうか。

森田委員 非常に細かいことで、さっき言うのを忘れちゃったんですけど、部の事前評価票と措置状況報告書が完全に分かれているんですが、読む立場からすれば1個1個ペアにして出されたらどうかと。そうすると事業担当者の方が書かれた判断と、先ほど御説明があった局長さんレベルでそれをどんなふうに考えて取り扱われたのか、その辺の際立ちも出てくるということもありますし、一緒にされたらどうかと。重複記述は省略されればより読みやすくなるのかなと思います。

田辺委員 1点だけ、今の関連ですが、恐らくこれは今年だけで、来年になりますと措置とか反映状況だけ総務省に行き、国会に行くと思いますので、事業評価票のナンバーを、措置のところ、名前だけ書いていますので、番号だけ入れていただければ前に戻ってすぐ読めるようになりますので、そのぐらいの手間隙をかけていただければと思います。

金本座長 部、部、既に入り乱れて御議論がありますが、部について何か……。

山本委員 質問と意見と混ざって恐縮なんですが、公共事業等の事前評価に係る部分について我々がコメントできるかどうかということなんですが、事前の事務局からのお話では、公共事業の評価手法についての検討の委員会はあるんだけど、事前評価そのものについての第三者的なチェックというのはまだ国土交通省では行っておられないということで、そういう意味では空白領域だろうと思うんですが、これを外部に発表された場合に必ず出てくることではあるんですが、169 ページあたりを見ますと費用便益比が1.0 ぐらいに張りついているのがかなりありまして、これは多分正しいんだろうと思うものの、かなりバイアスがかかった評価をしているのではないかとこの疑問は出てくると思うんですね。

私どもは政策評価会ですから、個別の事業についてチェックする責任はないと思うんですが、そういうことに対してどう客観性を担保し、正当性を担保するかということについては若干の疑問を私は持っておりますので、先ほど来あったように、例えば要約した格好で事業別に再集計されるとか、そういった格好で御報告されるのがいいのではないかと考えます。

森北環境安全技術調整官 事業評価の関係でございますので私どもからお答えさせていただきたいと思いますが、まず新規の評価に当たりましては、特に費用対効果分析等を中心とした評価手法について、評価手法そのものについて第三者の先生方の御指導とか知見を活用して手法の客観性を高め、それに基づいて実施しているということでございます。実際B/Cを出しておりますが、その精度そのものも必ずしも十分ではないということは私ども認識しているところでございまして、そういった点については先生方の御指導を得ながら精度向上を図っていくことにしているところでございます。そういうこ

とで手法の向上とか改善とかを図っていくということでございます。

金本座長 事前評価のチェックをどういう形でというのは、まだうまくでき上がっているとは言えませんが、ほかの省庁もあって、国土交通省だけ頑張っただけで厳格な評価をしても余り意味がないということはあるので、これから追々いろいろな格好のものが出てくるのではないかと思います。

あと何か。

上山委員 今から申し上げることは、来年の1月ぐらいにこの委員会で言えばいい話かもしれないんですが、海外在住で毎回出席できないので今申し上げます。来年以降、各局別の自己点検というのをやってみてはどうかでしょうか。各局が政策評価そのものをどれくらいできていると思うかというのを局長さんの名前で自己評価する。こういう宿題を出してみてもどうか。もう1つは、評価というものを使ってマネジメント改革にどのように取り組んでいるか、これも局長さんの名前で書いていただいてもどうか。この2つを束ねて各局の政策評価の自己点検結果という形で、政策評価の担当ラインで手を加えずに、そのものを並べて出したらどうでしょうか。

あえて海上保安庁はすごいとか、××局はおくれているとかいうことは言う必要なくて、ただ、それを全部並べてみると、ある種競争原理が働く。そうやって並べたものに対してこの政策評価会でこのような議論をすればいい。そうすると、この局は評価活動には取り組んでいるがマネジメント改革は全然やってないみたいだとか、この局はそもそも出している情報量が非常に少ないと。何もやっていないのではないとか、いろいろな議論が起きると思う。そのことが刺激を呼んで、各局がもっと真剣にやろうとか、具体的に何をやっているか細かいことを出していこうというふうになるのではないかと。それを受けて我が省の政策評価は単に評価をして国民に情報を出せばいいとは思っていない、マネジメント改革という視点でやっているということを出していかれてはどうかと思う。

私は今年のも非常に立派だと思うけど、さっき森田さんがおっしゃいましたが、政策評価というツールをいかに最大限使いこなして頑張っているかということを行っているだけであって、それを使って、実際にいろいろなところで何か起きてきているということはまだ触れていないし、その時期でもない。

それから、メタ評価という概念が最近あるのですが、評価そのものの実施状況の評価し、それを公開する。国土交通省が国民から評価される材料にもなるし、各局が大臣から評価されるといった、競争原理とか緊張感というものを醸し出していく。白書は改革のツールとしてどんどん工夫すれば、たかが白書であり、されど白書であって、いろいろな展開がある。後ろに座っておられる各局の皆さんは余り楽しそうな顔をされていませんが、私は局別というところに踏み込んでいかないとだめだと思います。

金本座長 評価担当の方はいろいろ御苦労が多いとは思いますが、いろいろな仕掛けをお考えいただければと思います。

そのほか何かございますでしょうか。

それでは、次の議題もでございますので、いわゆる白書についてはここまでとさせていただきます。きょういろいろ御議論が出ましたが、できるところは報告書に反映していただくことをお願いしたいと思います。ただ、この報告書は評価会が書くものではなくて、事務局が事務局の責任でお書きいただくものですから、そういうものとしてお聞き置きいただきたいということで。

各部局の取組事例報告

大臣官房官庁営繕部 ~ マネジメント改革案について ~

金本座長 それでは次の議題ですが、マネジメント改革についていろいろ取り組みがなされているということで、先進事例を幾つか御報告いただいて御議論いただきたいということです。

まず官庁営繕部からマネジメント改革について報告いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

野村管理課長 管理課長の野村でございます。ひとつよろしくお願いいたします。

官庁営繕のマネジメント改革ということで、昨年の10月に改革をやらなければいかんということを私が申し上げて営繕でやっているわけですが、なぜマネジメント改革をするようになったかという背景から簡単に御説明をさせていただきたいと思います。

実は私、官庁営繕部の勤務が2回目でございます、約20年ぶりに戻ってまいりました。戻ったその日から、何か昔とは違っている、何かおかしいと感じたわけでございます。そうこうしているうちに地方整備局の営繕部の方で、小さな事件でございますが、連続して発生してまいりました。どうも組織が疲弊しているのではないかというのがまず1つ頭に入ったわけでございます。それとともに、昨年の4月につくばの研究学園都市に官庁営繕が行っております施設整備の関係が大多数、独法化に変わったわけでございます。それと、皆様御案内のとおり昨年の6月に都市再生本部で文部科学省あるいは会計検査院の合同庁舎7号館のPFIでの建てかえという話が入ってまいりました。営繕を取り巻く環境が非常に変わったということで、これはマネジメント改革、ビジョンをつくらなければいかんということで昨年の10月にビジョンづくりに着手したわけでございます。

組織の将来を担うのは若手、中堅職員でございますので、今回のマネジメント改革におきましては各課の企画専門官、課長補佐を中心に検討の場を設けさせていただいたわけでございます。課長以上、審議官、部長の管理職になりますと組織の中での成功者でございます。成功者が自分の歩んだ道の反省あるいは改革というのはほぼ無理でございます(笑)。ということで若手職員を中心にマネジメント改革をスタートさせたわけでございます。

たまたま私どもの職員の弟さんに神田教授がおられまして、この方に本当にボランティアで四、五回指導を受けたわけでございます。ということで、役人の感覚では気づかなかった組織の課題、将来像が見えてきたわけでございます。きょう御発表させていただきますこの作業は、すべて若手、中堅職員が手作業でつくったものでございます。今後ミッション、ビジョンを全営繕職員に展開する上では非常によかったのではないかと考えているところでございます。

私どもの春田官庁営繕部長も、資料として添付してございますが、専門紙の取材に対して営繕はサービスマネジメントの役割を果たすんだという方向性を打ち出してきているわけでございます。春田部長みずから各地方整備局の幹部職員とメールで意見交換を開始しております。また、情報化戦略が一番重要な課題でございますが、これには先行して検討メンバーを立ち上げ検討を開始したところでございます。本日、各委員の御意見も参考にさせていただきながら、本マネジメント改革プランを営繕全職員、全国で約1,300名おりますが、提示し、幅広い意見を集約していかねばいかんと思っております。私どもの幹部職員にも、もう後退は許されないんだと。前進あるのみということ強く申し上げているところでございます。

それでは、マネジメント改革ビジョンについて精力的にやってくれました営繕計画課の川元企画専門官から御説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

川元企画専門官 それでは資料-2に基づきまして簡単に説明させていただきます。

まず1枚めくっていただきまして、塩野さんの文章から引いております。これは我々作業グループの

考え方を伝えるものです。すなわち、ものづくりに携わる者は経験や積み重ねを大切にすること、そしてよいものを見分け、選び、つくるべきである。そういう我々作業グループの考え方をメッセージとして込めております。

1枚めくっていただきまして全体構成です。3部でできております。第1に我々の根幹的使命。第2にこれからの方向性と核心的能力。第3にそれらを受けて我々のビジョンというものを明らかにしております。

1枚めくっていただきます。マネジメント改革の概要でございます。一番上に我々のミッションがあります。その実現のためには職員と組織が本来持つべき核心的能力を中核に据え、そこに我々の目標を定め、マネジメントサイクルによるスパイラルアップを図ると。そしてミッションの実現に向かっていくというものでございます。

1枚めくっていただきます。戦後から約50年間、官庁営繕が果たしてきた役割を述べております。我々のルーツは明治政府がつくった工部省というものです。西洋建築技術を導入していくというミッションのもとに国の建物をずっとつくってまいりました。それが戦後は建設省に移管されております。我々自身も思っていたことですが、官庁営繕はほとんど変化していないという印象があります。こうやって見てみると、その都度、時代の要請に応じて変化していることがわかります。例えば昭和50年代には国際障害者年とか第2次オイルショックを踏まえていち早く身障者対策や省エネ対策を始めております。また、先般の阪神・淡路大震災を受けて総合耐震計画基準等も策定しています。ここでは、変わらないミッションを果たしていくためには逆に時代の要請に対応して役割は常に変化しなければならないということを明らかにしました。

次のページ、上は我々のミッションです。国民の共有財産である官庁施設に関して、良質な施設及びサービスを効率的に提供する。そして公共建築分野において常に先導的な役割を果たすということでございます。下は近年の役割の変化です。建物に求められますのは、単につくるということから、地域・まちづくりとの連携。それから、つくることから活用すること。さらに先導的役割として、民間施設ではなかなかできない環境負荷低減に対応したグリーン庁舎というもの、それからISO9000シリーズを活用して新たな品質確認手法を開発するというようなこと、それから先ほど申し上げたPFI事業というものもございます。

次のページです。ここでは社会、行政の変化です。これはもう御案内のとおりのことです。こういう変化を受けて我々官庁営繕に対しても外部、内部環境の変化が生じているということでございます。

次のページ、SWOT分析です。本省200名の職員から400程度の意見を集めました。それを4つの分野に整理いたしました。本来、みずからの弱みや脅威を明らかにするというのはなかなか困難なことでもあります。しかしながら強みと弱みは見方を変えれば逆転するものでありますし、また、個々人で感じ方も違います。ここに掲げているのは組織全体としての統一的な見解ではございません。具体的には精査すべき内容も含まれているかと思えます。ここで我々が重視したいのは、職員一人一人がみずからの姿を鏡に映して、透明な目で客観的に見詰めようと努力したところにあると思えます。そのような問題意識を我々が共有し、それによって今後のビジョンを生み出すことができると考えました。

次のページ、我々のこれからの方向性でございます。アウトプットからアウトカムへという流れは全く共通なものです。それを官庁営繕に当てはめると、今までは量的な充足、それから発注者の視点に基づく設計。これは民間の建築家にも言えるかもしれません。供給サイドに立って設計者のコンセプトを実現していくという意識がなかったか、ということでございます。我々はアウトカムの視点から、「顧

客」とは一体何者だろうかということを中心に再定義していきたいと思ひます。従来は建物を管理する方、建物に入っておられる方、建物を使う方だけだったんですが、役割の変化に伴い地域住民、納税者へと拡大します。また、いろいろな発注機関、つくる立場へも顧客というものは広がっていくと思ひます。また、「良質さ」というものも時代に応じて変わります。今この時点での良質さとは一体何かということを中心に考えていく必要があると思ひます。

次のページでございます。ミッションを実現するために我々組織、職員にどのような核心的能力が必要なのかということでございます。これは職員からの意見をもとに因果関係マップを作成し、その分析などにより徹底的に議論いたしました。ただし、わかりやすくすることから、いろいろ細かい議論はあるわけですが、3つの軸を掲げております。すなわち行政機関として、技術集団として、それから国民の奉仕者という立場です。この3つから組織、職員の核心的能力を明らかにしました。特に職員につきましては、技術を持った方はたくさんおられますが、我々は公共的な立場から判断していくという能力が重要である。それから、技術部局として基礎的な技術を重視し、維持して、さらに新たな技術に挑戦する能力。最後にコミュニケーション能力です。ともすれば技術的な世界にこもってしまって、わかりやすい言葉でコミュニケーションしていないのではないかとということで、これを重視したいと考えております。続きまして目標に関する全体構成です。ミッションを受けまして、SWOT分析、我々の進むべき方向性から目標、基本戦略を明らかにいたしました。それで工程表をつくっていく予定にしております。

次のページです。それでは我々のビジョンとは何かということですが、目標としてはアウトカムの観点から官庁施設に関するサービス価値を最大化すること、それからその実現を確実なものにするために組織と職員の核心的能力を高めることにいたしました。4つの基本戦略は、最初の3つは業務に関することです。対象施設の満足度を最大化すること、プロセスを効率化すること、先導的役割を果たすことです。あとの1つは将来に向かう時間軸の概念を入れました。すなわち学習し、成長する組織と人づくりをするということです。この発想は今までの官庁営繕にはなかったもので、神田先生等の御指導の賜物だと考えております。

最後のページです。概略工程表といたしまして、今年度、これに基づいて具体的な行動計画、工程表を作成いたします。行動計画の作成に当たっては、選択と集中の観点から、本当に緊急に実施すべきものに集中して着実な実施を目指したいと考えております。できるものは今年度中にも率先実行して、来年度から本格的な実施に入りたいと考えております。

最後に後書きでございます。ここは、つくり手と使い手は本来緊張感のある関係であるべきである。両者が相互に切磋琢磨し合うことで良質なものが生まれてくるというメッセージを込めたものでございます。

以上でございます。

金本座長 どうもありがとうございました。

この御説明について何か御質問、御意見ございましたらお伺いしたいと思います。

山本委員 小さいことで恐縮なんですが、7ページ目の職員のパブリックサーバントとして、プロセス重視のマネジメント能力とお書きになっておられるんですが、パブリックだからプロセスも重視かなというようにも受け取るんですが、顧客のサービス価値の最大化というのは、どこかでお書きになっていますようにアウトプットなりアウトカムの最大化ということと、プロセスを重視するとコンフリクトが起こるもんですから、これはどういう意味にお考えか、もしわかれば教えていただきたいんですが。

川元企画専門官 そこは6月3日版では落としていたところで、プロセス重視、アウトカム重視ということを入れようと思っておりました。どちらかというアウトカム重視が本体になるかと思えます。

松田委員 今回の取り組みのプロセスは、今伺ってとてもすばらしいなと思っていますが、5ページのSWOT分析で、特に強みと弱みの分析を拝見すると、お気づきのように強みのところはどちらかというプロダクトアウト的なところで、弱みの方がマーケットインができていないところという、御認識はされているけれども、これを克服していくというのは非常に難しいと思うんですね。それを戦略、ビジョンに盛り込まれていらっしゃるんですが、現実にもそこを転換していく難しさとか、困難を克服していくための取り組みというのはどんなふうにご考えていらっしゃるか、教えていただければ……。

野村管理課長 先生がおっしゃいましたとおり、役所の中で弱みとか脅威というのは滅多に外には出さないわけでごさいます、今回の営繕のマネジメント改革、ビジョンでここまで出したというのは、幹部職員がノータッチだったから出せたんだろうと私は理解しているわけでごさいます。ですから、現状、SWOT分析を出しながら、例えば先生がおっしゃいました弱み、弱みというのは逆に言えば強みにもなるわけでごさいますし、脅威は機会にもなるわけでごさいます、これをもとにして、研修計画を含め、重点、予算要求、組織要求等々を含めてやっていかなければいかんかと思うしております。時間はかかるでしょうけれども、全職員にこれを早く周知徹底させていかなければいかんのかなと思っております。

石田委員 非常に斬新なレポートで、こういうのが出てくるなんてすばらしいなと思いましたが、非常に辛辣なことを言うかもわかりませんが、官庁の建物は官庁営繕がやるんだという大前提のもとにつくられているような気がするんですね。官庁あるいは公共建築物というのはそれなりの特殊性とか技術性によって官庁営繕部というのが存在するわけであって、そこのところはもうちょっと明確に出された方がいいんじゃないかという気がいたしました。僕はよくわかりませんが、例えばトヨタ自動車等で建築家集団を持っておられるかどうかということなんかとも関連しまして、その辺をどう位置づけるか、特徴づけるかということ、多分いっぱい議論されていると思うんですが、もうちょっと書き込まれている方がさらに熱さが伝わってくるのかなという気がしました。

川元企画専門官 そこは先生がおっしゃるとおりだと思います。歴史をひもとくしまして、我々も過去を見たわけですが、明治政府のときに西洋建築技術を導入するということから始まっているので、我々もDNA的にはプロダクターとしてのDNAがあることは否定できませんが、そのDNAを生かしつつ、どうしたら一番いいのかということは考えていけないと聞いております。

金本座長 そのほか何かございますでしょうか。

今の点は非常に重要で、なかなか難しい課題かと思いますが、みずからの経営資源が何かということ、どのマーケットセグメントをねらうかということが1つの基本的なスタンスで、これは自分たちだけで考えてもできない面がありますので、これからますます頑張ってくださいようお願いしたいと思います。

それでは、次の議題もございますので官庁営繕のことについてはこれまでにさせていただきたいと思っております。

#### 海上保安庁 ～業務遂行計画、業績目標について～

金本座長 次は海上保安庁から取り組み状況を御報告いただくことになっております。

福井専門官 海上保安庁政策評価広報室専門官の福井でございます。よろしくお願いたします。着席して説明させていただきます。

お手元の資料3 - 1からでございますが、最初に資料3 - 3を御説明したいと思ひます。テーマとしては海上保安庁の業務遂行計画、業績目標についてということで、遂行計画の策定と業績目標の設定の経緯から簡単に御説明をさせていただきますと思ひます。

まず経緯でございますが、21世紀の海上保安庁ということで、「海上保安業務遂行方針2001」というのを平成12年の12月に策定しております。海上保安庁の使命としては、治安の維持、海上交通の安全確保、海難救助、海上防災・海洋環境の保全という4つの分野と、これを実現するための国内外関係機関との連携・協力という5つで構成されております。海上保安庁としても開庁50周年を迎え、また21世紀を迎えるということで、社会情勢の大きな変化にどのように対応していくのかということで、平成11年度以降、長官以下幹部で約1年半検討を重ね、平成12年12月に策定した概要がこれでございます。

中身的には、取り組みの姿勢ということで職員がどのような姿勢で業務に臨んでいくのかという話と、各業務の重点化・方向性等を記しております。これは海上保安庁の全職員に配布しております。海上保安庁の場合、現場の実施というのが一番大きなところでございますので、本庁がつくりましたものを現場の巡視船艇乗組員等を含め各職員が認識していくことが必要ということで、周知しております。

その中で、1の取り組みの姿勢の2項目でございますが、個人から組織全体に至るまで「目標を設定した業務遂行」を念頭に置きという項目が入っております。これに基づき、具体的にどのように業務をやっていくのかということで海上保安業務遂行計画というものを策定しております。これは資料3 - 1でございます。

これにつきましては、平成12年度に入りまして海上保安庁の使命を達成するのにどのように業務を体系化し、達成すべき目標をどうしていくのかということで、課長級の検討委員会、部長以上の戦略会議を立ち上げており、それ以外に外部の有識者の先生を交えて政策評価手法検討会を開催して1年間検討して策定したものでございます。

中身的には、当庁の場合、米国の沿岸警備隊が非常に立派な戦略計画書をつくっており、その中で各種の数値目標を設定していたという経緯がありまして、それらを参考に課長級の政策評価検討委員会で数回にわたり、どのような目標が設定できるのかという議論をしております。たまたま平成12年度末に第7次の交通安全基本計画の策定がございまして、この中で陸上の交通事故については数値目標を設定しているということで、とりあえず数値目標をつくるのが可能と考えられる海難の部門から目標をつくってみようということでつくりましたのが200人という目標でございます。これについては資料3 - 2の9ページに設定の考え方を載せております。

目標の作り方でございますが、海上保安庁の使命として海難救助、海上交通の安全確保ということで、海上における死亡・行方不明者を減らすというのが国民のニーズだろうということで、これに対して海上保安庁が現在できることは何か、あとはどのような問題があって死亡・行方不明者が発生しているのかという分析から始めております。

具体的に申しますと、海難の95%は沿岸で発生しております。あと、海上保安庁の救助能力としてヘリコプターで沿岸から20海里、約40kmぐらひは90分で救助ができる。さらに海水温度15度の生存時間は4.5時間、生きた状態で浮いているということでございます。あと、ヘリコプターが現場に行って捜索して救助に約60分という時間がありますので、海上保安庁としては海に落ちた方が浮いて

いて海上保安庁に通報していただければ救助ができるのではないかとということに着目しまして、約4時間半という持ち時間のうち、ヘリコプターが現場に行く、または助けるという2.5時間を引いた約2時間以内に海上保安庁に通報があれば何とか助けることができるんじゃないかということで、2時間以内の関知率を上げよう。策定当時約60%で、ちょうど「118番」という制度の導入もございまして、これを80%にしよう。当時の伸び率から、約80%であれば5年間で可能じゃないかということから80%という目標を設定したものでございます。あと、ライフジャケットを着ていれば助かったであろう者がどれくらいいるのかということで、過去5年分のデータから手作業で死亡原因を拾いました。4日ほど徹夜で、関係係長以下が総動員でやったものでございますが、どれくらいを目標にすればいいかと。ここはいろいろ議論がありまして、理想としては70%にしようとか、100%を目指すべきではないかという話もございましたが、警察のシートベルトの着用事例、任意の場合70%で、法規制をかけてもうちょっと上がっておりますが、これらを参考に指導ベースでとりあえず始めて、50%を5年間ぐらいで目指そうということにしました。全体のトレンド予測値に加え、新規施策ということで2時間以内の関知率が80%に上がって、かつライフジャケットを50%が着た場合が新たに救助できる人数だろうということから引き算をしまして200人という目標を設定したものでございます。これにつきましても政策評価手法検討会で外部の先生方の御検討、あとは庁内の委員会なり長官以下の戦略会議、これは3回ほどやっております、1つの目標について海上保安庁で何ができるんだという具体的な話をもんだ結果策定させていただいたものでございます。

それ以外に今年度新たに3つぐらい数値目標をつくっております。海上保安庁におきましては現場が活動するために何ができるんだ、どうしていくんだというのが本庁のメイン業務と考えております。本庁の作成した業務遂行計画及び年次計画に基づいて、各管区本部、保安部署等がそれぞれの地域特性等を考慮した現場活動を実施しています。

簡単ではございますが、以上でございます。

金本座長 どうもありがとうございました。

何か御質問、御意見ございましたらお願いいたします。

上山委員 最後に説明していただいた資料3-2の救命胴衣の目標率だと事故発生2時間以内、死亡者数200、こういった具体的な数値目標まで挙げられているというのはすばらしいと思います。過去のデータをまさにちゃんと分析して、そこから目標数値を出されている。人の命にかかわる数値なので、いいかげんな目標値は立てられないし、達成できなかった場合、日本の風土からすると保安庁の責任みたいな世論の反応もあると思うので、そういう中でここまであえて出されたというのは非常にすばらしいと思います。アメリカのコストガードを参考にされたということですが、日本でもやればできる。政策評価の最先端モデルがここに出てきていると思います。

これを見た後で最初の議題の白書を見ちゃうと、どうも精彩を欠くなという感じがして、保安庁はこんなにすばらしいのに、残りの国土交通省の各局は一体どうなっているのかという気もしますが、今後ぜひ国土交通省の中の局ごとにお互いに相互学習していただく必要があると思うわけです。例えば道路なんか、同じようなことができる。保安庁の場合は直営事業で、科学的なメソッドが使いやすいという事情はあると思いますが、旧建設省の技術屋さんなどは、こういうエンジニアリング的な発想法というのは非常に親しみがあると思うので、各局にこういう手法を普及させていけば全体のレベルが上がるんじゃないかと思うんですね。

ということで、きょうは非常に感動しました。

松田委員 ヨットに乗る国民の一人として伺っていたんですが、先ほどから国民とのコミュニケーションのお話がありましたが、救命胴衣着用率の目標値だとか、2時間以内の数値の目標値をこういう形でお示しいただくと、私たち国民もその目標の意味とか、「118番」の意味とかがすごくよくわかるんですね。ですから、目標数値を設定していったり、それを達成していく各局が触れていくときも、そこにどう国民がかかわっていくか、今回の例は非常にわかりやすい例だと思うんですが、こういう政策目標は官庁側が幾ら頑張っても達成できないことはたくさんありますので、チャレンジングではあるけれども、あえて数値化していただいたことで国民にもメッセージが伝わりやすいかなと思いました。

頑張って「118」を使います。(笑)

金本座長 そういう副次的な効果もあるということで……。

そのほか何かございますでしょうか。

私のコメントなんですが、目標はよくわかるんですが、それと施策との関係について、すべての施策の効果によって達成としかこれには書いてないんですが、個々の施策がどうなっていて、その相対的な効き方はどうで、ここにもうちょっとお金を使うべきだというふうな議論についてはどの程度までおやりでしょうか。

福井専門官 個々の施策につきましては、単独施策でどれくらい減らせるというのがなかなか統計的にはじけないということで、例えばライフジャケットの着用率を向上させるために、キャンペーン、今年海事局の方で法改正等、幾つかの施策をやっておりますが、その全般をもって着ていただけたのかなぐらいしかわからないという形でございますので、目標を達成するために必要ないろいろな施策を本編の方には書き込んでおまして、毎年の年次計画においてはもう少し細かく出しております。

例えば今年出した年次計画では年次目標というのをつくってしまっていて、200人というのが17年までで、平成13年度の目標が290人以下という形でしたが、去年は320人ということで、全体としては11名減ったんですが、目標には30人オーバーしてしまっただけで、何が問題なのかという分析をしまして、やっぱりライフジャケットの着用率が低いのと、沿岸海域での事故が多いということが原因ということで、海上保安庁としては組織整備的にはマリパトロール・ステーションというのを配置していこうという施策と、自己救命策としてライフジャケットの着用促進という施策を行うこととし、現在、着用推進モデル漁協の拡充等を実施しています。これは、漁船の海難が結構ありますので、漁協ぐるみでライフジャケットを着ていただくというもので、ある管区の部署が発案されたものを本庁で採用して、今年から全国展開を始めたものでございますが、何をすれば着ていただけるんだということを毎年考えながらやっていくということで、具体的に個別の施策はどれが効くかという点非常に難しい点があると思います。ある程度の施策の固まりとして、通報時間が80%になったのは幾つかの施策をやった結果だろうという感じでの分析をしております。

金本座長 そのほか何かございますでしょうか。

森田委員

今、目標値のお話がいろいろ出て、目標値を出す過程がありますので、それが達成できたとき、できなかったときの次の改革・改善というところにうまく結びついていくところが、非常にすばらしいなと感じました。

さらにこれを国民に見せるときの効果ということを考えますと、例えば先ほど出た「118番」1回当たりのコスト、救助1回当たりのコストみたいなところを出して、結局は国民の皆さんの負担なんですと。そういう意味で例えば救命胴衣の着用率を上げるとか、出港前の検査を充実させることによっ

て回避するとか、啓蒙という面での広報もされていったらいいかなと思います。

上山委員 事務局の方に質問なんですが、資料3 - 1の業務遂行計画、名前はかたいんですが、要するに戦略計画、ストラテジックプランだと思うのですが、ほかの局はこういうものをつくりつつあるのでしょうか。実態を教えてください。

渋谷政策評価企画官 公共事業系の部局におきましては、長期計画、いわゆる5カ年計画というのが既にございまして、その改定時期を迎えておりまして、どういう形になるかわかりませんが、各長期計画も今後のあり方について審議会等で御検討いただいているところでございます。その中で目標、指標を明示していこうという方向性で検討はしております。

上山委員 さらにお聞きしたいのですが、今おっしゃった例えば道路整備五箇年計画のようなものは、私は業務遂行計画ではないと思う。全く別のものだと思います。現場の製造計画、つまり今年ウオークマンをいくつ作るかという計画でしかなくて、戦略計画とは全く別のものだと思う。国土交通省はマネジメント改革を目指した政策評価をやるという以上、業務遂行計画が存在しなければマネジメント改革そのものがあり得ない。この点については、は引き続き検討いただきたいと思いますが、いかがでしょう。

吉井政策統括官 各公共事業系の長期計画も、確かに上山先生がおっしゃったようなところがあるんですが、これまでの長期計画と同じではいけないんじゃないかということで各局ともいろいろ議論しております。途中経過でどんなふうになるかはわかりませんが、少なくともウオークマン何個という形ではなくて、別の切り口ができないかと各局で議論しているところと承知しております。

先ほどもちょっと申しましたが、国土交通省全体の重点施策みたいなものを毎年つくっているんですが、もう少し戦略みたいなことをきちんと考えたらどうだという議論もございまして、6章に書いてあった話ですが、そこがどのくらい実現できるかというのはこれから考えていかなければいけないことだと思います。ぜひ御指導、御支援をお願いしたいと思います。

金本座長 執行部門については割とイメージがあると思うんですが、企画立案部門について業務執行計画をどういうふうにつくるかについては、上山先生からアイデアを出していただかないとなかなか進まないのではないかという気がいたしております。よろしく願いいたします。

大分時間が超過しておりますので、海上保安庁の新しい取り組みについてはこの程度にさせていただきますと思います。

どうもありがとうございました。

## そ の 他

金本座長 それでは次ですが、上山委員から、4月に衆議院の決算行政監視委員会で参考人質疑をしていただきましたので、それについて御報告をしていただくということで、お願いいたします。

上山委員 ごく手短に、5分でお話をしたいと思います。

4月24日に決算行政監視委員会から今後の政策評価のあり方について広く考えたいということで参考人と呼ばれました。参考人は私と、ここにおられます田辺先生、東洋大学の竹内先生、3人が呼ばれて、割合幅広いテーマについて我々が意見を述べて、議員さんたちが質問をされたということでありませぬ。

冒頭の私のプレゼンテーションと、以後の議員さんとのやりとりを全部足して、要点だけここで御報

告しておきたいんですが、私が申し上げたのは、1点目は、全体に政策評価は実際にやっていく中で浸透しつつあるんだけど、いま一つ、なかなか業務の中身に突き刺さっていかないということ。国土交通省でいいますと業績測定、総務省の言葉だと実績評価ですが、省全体を50や100の指標でカバーすること自体、かなり無理があるんじゃないか。できるだけ局別に業績測定はやっていった方が現実的ではないのかということをお願いしました。

もう一つは、経営評価委員会のようなものを各省庁が中であつてはどうかと提案しました。これはどういうことかといいますと、大臣その他、政務官とか副大臣とか、政治家の方も交えて、各局長も全員出て、そこで四半期ごとが隔月ぐらいに政策評価に関して実際のデータを出しながら議論をしていく。そのときのベースになるものとしては各局別の業績測定が必要という、制度変更の提案を申し上げたわけなんです。

この心は、企業の役員会と同じでありまして、社長＝大臣が司会者になって、執行取締役である各局長の自己点検結果をみんなで聞く。場合によっては、ここの委員会のような第三者が社外役員みたいな形に入っていい。やはり各省のトップマネジメントの中に評価の仕組みというものを連携させていかなければ、なかなか機能しない。こういうことを申し上げたわけなんです。要は、局長さんと大臣の間の契約関係のような考え方を色濃く出していくべきではないかというのが私の考え方です。

3点目は、総務省、特に行政評価局のあり方ですが、私が申し上げたのは、総務省といえども各省庁と同格の一省庁にすぎない。そこが二次評価的なことをやるというのは構造的に無理があるのではないかとということです。本来は、総理のスタッフとして行政評価の進捗状況を監視するという意味で内閣に機能を移すべきではないかと申し上げたわけなんです。同様に総務省の委員会に関しても同じような位置づけ、ある意味ではもっと格上げをするべきではないかとお願いしました。

最後に行政評価法自体、附則で3年後に改正すると。もう2年後になっちゃいましたが、改正の余地がありますので、そのときにはぜひ現場の経験を踏まえて改正を考えていただきたいと申し上げたわけなんです。以上、御報告です。

金本座長 どうもありがとうございます。

何か御質問とか御意見ございますでしょうか。

動き出したばかりで、まだどうなるかよくわからない状況ですが、いろいろな問題がこれから明らかになってくると思いますので、そのときには今の上山先生の御意見が重要になってくるかと思っております。

それでは、評価会の今後の運営のあり方について事務局から御提案があるということで、よろしくお願ひします。

渋谷政策評価企画官 それでは、資料5、1枚紙でございますが、3つございまして、1つがメーリング・リストの開設でございます。既に試験的に立ち上げておりまして、皆様方のもとにメーリング・リスト開設のお知らせが行っているかと思っております。まだどなたも書き込みをされておらず、非常に寂しいのでございますが、ぜひ書き込みをお願いしたいと思います。

趣旨は、事務連絡の円滑化ということと、委員同士のコミュニケーションの推進といたしまして、各委員から御意見なり、評価会の運営について御提案があった場合に、事務局が介在するのではなくて、皆さんで直接一次情報としてシェアしていただくということで議論をしていただければ、評価会が、皆様方の御都合、あるいは私の方の都合があつてそんなにたくさん開けるものではないという状況がありますので、日常的にML上で御意見をいただく体制をつくっていきたいということでございます。将来的には各局の担当者も含めてもうちょっとオープンな形にすることも 各局の意見をまだ聞いており

ませんので、とりあえず事務局との間でMLを試験的に執行させていただいて、御意見を伺いながら考えていきたいと思っております。

2つ目が開催時期でございますが、定例の開催時期として、毎年3月の下旬に基本計画の改定と、毎年度の事後評価の実施計画の策定について御意見を伺う機会がございます。それから6月、来年以降のこの時期は非常に重たくなりまして、プログラム評価の結果も出ますし、業績測定の結果も出ますし、反映状況報告もつくるし、きょうのような年次報告書もあるということで、かなりヘビーなものになるかと思えます。8月中・下旬は、毎年度、予算要求に当たっての事前評価ということで、この3つは私どもからお願いしたい開催時期でございますが、そうしますと8月から3月の間がシーズンオフっぽくなっておりますので、この間、皆さん方からML等を通じて議題等を御提案いただければ、必要に応じて開催を検討したいと考えております。

最後に、冒頭座長からございましたが、評価会の議事録の公開でございまして、昨年5月の第1回の評価会でどうしましょうかと御相談いたしまして、公開するべきじゃないかという御意見もかなりあったわけでございますが、正直言いまして、省内、政策評価導入に当たってかなり不安視する者もあったもので、とりあえず議事要旨の公表にとどめて、各省の動向を見ながらという形で御返答申し上げた記憶がございます。

その後、各省の状況を見てみますと、ホームページを公表している15省庁、行政評価局を除きまして政策所管省としての15省庁を見てみますと、委員会の情報が全くないのが9省庁ございまして、委員会そのものについて何がしか書いてあるのが6省庁、そのうち1省は議事要旨すら公表していないということですが、5省庁は、国土交通省も含めて議事要旨を公表しております。財務省と文部科学省は議事録まで公表しております。それとは別に、行政評価局は議事録も公表しております。ということで、私どもも本日の評価会から、その都度御異論等がなければ、議事録の公表という形で措置させていただきたいと思っておりますが、速記録ができました段階で委員の方々には送付申し上げて、チェックをしていただいて、御了解をいただいた上で公表という形をとらせていただきたいと思います。

会議自体はどの役所も非公開となっております、特段の必要性がない限りそういう扱いにさせていただければと思います。

それから資料の取り扱いでございますが、本日の白書も含めて、評価会開催後おおむね1週間程度で省議にかけて公表という手はずになっておりますので、今直ちにこれを渡すよりも、正式に大臣なりから公表するタイミングを重視したいと思っております。事後的に情報開示請求があった場合は、評価会に出した資料は当然開示にはなるんですが、資料の公表のタイミングは、そういうことで直ちにの公表はちょっと難しいと判断しております。この辺は、すぐ公表できるものとそうじゃないものと、個別に判断させていただければと思っております。以上でございます。

金本座長 以上のような御提案ですが、これでよろしいでしょうか。

田辺委員 全体としては異論ないんですが、プログラム・エバリュエーションに関しては時を見てタイミングよく公表することが必要になってきますので、別に6月に、まとめるのは構いませんが、出すのは波乗りの、ベストの波を選んで出していただければと思います。それはこの評価会を経なくても構わないことだと思いますけれど。

金本座長 それはよろしいですね。評価会で出すわけではないので。

渋谷政策評価企画官 はい。もし先に出るものがあれば……。ただ、現実問題としてはみんな締め切りぎりぎりに……。(笑)

上山委員 事務局の提案は私はこれでいいと思うし、メーリング・リストも非常にいいと思うんですが、マネジメント改革という広がりを考えるのであれば、例えば予算が終わった時期に、いつをもって終わったというかは別として、予算編成の作業が1山終わった時期に、今年の予算に政策評価の結果はどのように生かされたのか検証すべきだと思います。削ったからいいとか、増えたからいいという問題ではなくて、施行プロセスです。政策評価がどのように生かされたかという点検を、何回も言いますが、各局長がみずからやって、その結果をここに報告していただく。マネジメントの改革というのは、書類をつくるからその前にあわててやるというものではなくて、定期的にやる。理想形をいえば、マネジメント改革ということを中心に議論するのであれば四半期ごとにこのような委員会を開く。事務局が政策評価絡みの作業をやるから開くんじゃなくて、そういう作業があろうがなかろうがマネジメント改革はずっと各現場でやっているわけであって、現場の進捗状況をこの場をかりて報告していただくというのが理想だろうと思う。

会議のやり方も、例えば主計官にきてもらい、今年の政策評価の結果を自分たちはこういうふうに使ったとか、まだこういうデータがないから、来年はこういうデータをつくったらどうかとか、意見を聞く。いろいろな人がここに来て意見を述べて帰るという場にしていっての方がいいと思う。最終的な理想形は、さっき申し上げたとおり、この会が発展的に解消して、各局長さんと大臣が集まって政策評価、というよりももっと幅広く戦略計画の遂行状況に関して議論をする。そこに第三者も入っているという自己完結的な発展モデルを遠くかなたに、本当は2年ぐらい先にやってもらいたいんですが、ともかくそこに置く。そこから逆算するとこの会議のやり方も、従来の第三者によるチェックだとか審議会じゃなくて、もうちょっとバリエーションが出てくるんじゃないかと思う。

この会議自体、かなりやわらかくなっているし、オープンな議論ができていていいと思うのですが、評価評価という発想よりも、外とのインタラクションの場は現場をほめるためとか、牽制のためとか、局間の競争原理を働かせるために使う。マネジメント改革の手段として考えていただければ、私は1週間に1回開いても議題はいっぱいあると思います。

金本座長 役員会的なものをどこに、どういう形で置くかというのはなかなか悩ましい問題でありまして、日本の役所の分権構造から見ると障害はたくさんあるような気がいたしますが、何らかの形でいい運営ができるように…… どうぞ。

松田委員 後でMLでと思ったんですが、今の局単位の戦略計画の取り組み等のイメージをもう少しわかりやすくするために2つ例を御紹介したいと思います。

1つは、今、福岡市が各局ごとに局長を中心に局の戦略計画づくりをやっていまして、この秋の予算申請に向けてそこから取り組んでいこうと。その後に評価がついてくるんだという考え方で取り組んでいると。

それから、三重県は行政経営品質の取り組みをずっとやっていっていますが、今年はそれを戦略経営に生かしていこうということで、各局の中に行政経営品質のアセッサーをたくさん養成していまして、局ごとにアセスをするんですが、そこに他の局の人も必ず入って、他の局の目も入れてアセスしたものを知事と局長に報告をして、お互いに行政経営品質を高めていくというマネジメント改革に取り組んでいらっしゃる。どちらも国内の自治体の例ではあります。政策評価のツールをマネジメント改革に生かしているという意味では参考になるのではないかと思います。

金本座長 いろいろな例がございますが、国の局の役割というのは都道府県の局の役割と大分様相が違っておりますので、どういう仕組みがうまく機能するかということについてはなかなか難しいところ

がございますが、いろいろお考えいただいて、上山先生等、いろいろなアイデアを出していただくということをお願いをしたいと思います。

ということで、きょうの議題はこれで一応終了ということですが、こんなところで閉会にしてよろしいでしょうか。

では、長らくありがとうございました。

渋谷政策評価企画官 ありがとうございました。

次回でございますが、上山委員から毎週とかいう話もございましたが（笑）、8月の中旬ないし下旬にお集まりいただきまして、来年度の予算概算要求に係る事前評価書の内容について御審議いただきたいと思っております。日程は別途調整をさせていただきます。また、他に議題等がございましたら御提案いただければと思います。

閉 会