

第9回国土交通省政策評価会 議事録

1. 日時：平成16年6月9日(水) 10:00～12:00

2. 場所：国土交通省4階特別会議室

3. 出席者

- 委員 -

(座長) 金本 良嗣 東京大学大学院経済学研究科教授

石田 東生 筑波大学社会工学系教授

上山 信一 慶応義塾大学教授(大学院 政策・メディア研究科)

工藤 裕子 早稲田大学教育学部助教授

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

- 事務局 -

山本政策統括官、与田政策評価官 他

4. 議題

平成15年度政策評価年次報告書、政策チェックアップ(業績測定)

政策レビュー(プログラム評価) 今後の課題について 等

開 会

金子政策評価企画官 それでは、定刻を若干過ぎたところでございますが、ただいまより第9回国土交通省政策評価会を開催させていただきたいと思っております。

本日は、ご多用中のところ、先生方にはご出席をいただきまして、まことにありがとうございます。

最初に、山本政策統括官からごあいさつを申し上げます。

政策統括官あいさつ

山本政策統括官 おはようございます。本日は、皆さん大変お忙しい中、第9回目の国土交通省政策評価会にご出席いただきまして、ほんとうにありがとうございます。

中央省庁改革が実施されてから3年半でございます。国土交通省ができます前から先生方のご指導で政策評価には当省としては積極的に取り組んできたつもりなのですが、3年半の間に実際にこの政策評価のツールを動かしてみまして、どういうところが足りないのか、どういうところに力を入れればいいのか、どういうところは効果的なのかということが少しずつ、実務を担当する者としてわかってきたような気がするわけでございます。きょうは平成16年度の第1回目の評価会ということで、過年度の状況などを整理いたします年次報告の骨格についてご審議いただきまして、業績測定、政策チェックアップの状況を報告いたします。それから、先行きの話としましては、今年度以降の政策レビュー、プログラムの総合評価ですが、そのテーマについて省内的にも一生懸命議論をいたしましたので、皆様方にもお諮りをしてご意見をいただいて、しっかり取り組んでまいりたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

議 事

- 1 平成15年度政策評価年次報告書案について
平成15年度における国土交通省の政策評価の更なる取組
- 2 平成16年度における新たな取組について
 - (1) 政策レビュー
 - (2) 規制影響分析
- 3 平成15年度政策チェックアップ等について
- 4 今後の課題
- 5 その他

金子政策評価企画官 それでは、議事に入らせていただきたいと思います。以後の議事進行は金本座長にお願いしたいと思っております。

よろしくお願ひ申し上げます。

金本座長 それでは、余計なことで時間を使わずに、早速、議事に入らせていただきました

いと思います。

きょうは、平成15年度(昨年度)の話と、平成16年度(今年度)の話と、その後、今後の話という3段階になっているようでございますので、この3つについてそれぞれ事務局からご説明いただいて、そのたびに少し議論をしていただく。そんな格好でお願いしたいと思います。

まず、1の議題、平成15年度政策評価年次報告書案について、事務局のほうからご説明をお願いいたします。

山崎企画専門官 では、議事次第の1でございます。平成15年度政策評価年次報告書案についてということでございますが、平成15年度、どういうことを国土交通省は政策評価でやってきたかという実績です。特に平成14年度との比較でどうバージョンアップしたかというあたりの総括をご説明するとともに、この年次報告書というのは私どもの政策評価基本計画に基づいて独自に内外にPRするという性格のもので、そのPRの工夫の仕方とかも含めまして、大所高所の観点からご意見、ご助言いただければ幸いです。

では、資料ですが、資料1は用語の確認でございまして、私どもの政策評価の3つの方式、個別公共事業・研究開発課題の評価とございますが、評価法の基本方針でいう事業評価に相当するのが政策アセスメント、基本方針でいう実績評価に当たるのが政策チェックアップ、基本方針でいう総合評価に相当するのが政策レビューといった形で、私どもでは言葉を使用しております。

次、資料2-1でございますが、平成14年度と比べて平成15年度はどうだったかというのを、年次報告書の目次といたしますが、骨子で比較表にしております。第1章、第2章、評価の目的とか、取り組みとか、制度論はそれほど、仕組みですから、変わってないところがございますが、第3章のところは、実際に政策評価をやって、平成14年度の実績、取り組みと比べて、平成15年度は中身の意味でもバージョンアップをしてきたのではないかとございます。

参考資料1のほうで年次報告書の総論部分をつけておりますが、ここでは資料2-2のほうで、その中でバージョンアップしたような実績とか取り組みをピックアップして簡潔にご説明いたします。

まず、政策のマネジメントサイクルということでありまして、政策チェックアップ(業績測定)と政策レビュー(総合評価)方式のテーマごとの評価といった事後評価の結果を

踏まえて新規の施策を展開する場合は事前評価である政策アセスメントを実施していくということで、事後評価と事前評価の連携を評価書の書きぶりも含めて意識的にしたというのが実績でございます。

ここにかいていますポンチ絵の例は都市の緑化ということでありまして、業績測定の結果としては、やはり都市部では用地買収などを伴うものについては公園の整備がおくれている。それについて課題を抽出いたしまして、新規施策としては、借地とか、立体公園の整備とか、民有緑地の活用だとか、そういったことを新規施策の展開の中で事前評価をしていく。実際に、下にございますけれども、幾つかの民有緑地を活用したりするような予算制度ですとか、今、法律案を国会に出しておりますけど、法改正を行うとか、そういった形でつなげたということでございます。

次でございますが、2つ目は、道路局のほうで道路行政マネジメントということで、国レベルだけではなくて、地域密着といいますが、現場主義での取り組みもやっているという例でございます。ここでは、大阪府と一緒に業績計画書というのをつくって大阪市内の渋滞原因というものを分析して、実際にその取り組みをやっていくというものを紹介しております。

次は、A3で2枚ありますけれども、成果目標別の予算を作成したということございまして、私どもの政策評価基本計画の27目標に対応する形で、いわば横割りの、どの施策・事業はどの目標のためにやっているのかということ意識して予算の整理をしたということでございます。A3の2枚目にあるのが従来型の、いわば縦割りといいますが、事業分野ごとのものだったということでございます。

次にまいりまして、社会資本整備重点計画を策定して、私どもの政策評価基本計画の指標・目標体系を変えたという、体系のバージョンアップも行ったということでございます。社会資本整備重点計画につきましては、5ページの真ん中辺にありますが、従来9つあった分野別の計画を一本化した。あと、横断的な重点目標とか指標の設定を行った。あとは、汚水処理人口普及率のように省もまたがったような事業連携を意識した目標・指標の設定を行ったということでございます。

次の6ページを見ていただきますと、実際に第2章のところで、従来は事業量、アウトプットの目標だったものを、指標を設定して、なるべくアウトカムの指標を設定したということでございます。参考資料のほうにはその第2章の抜粋を配付させていただいているところでございます。

これを受けまして、次のA3資料ですけれども、昨年の秋に私どもの政策評価基本計画、公共事業だけではなくて、住宅とか非公共分野も含めた、省全体の目標体系を社会資本整備重点計画との整合を考慮してバージョンアップしたところでございます。これに伴って社会資本整備重点計画第2章に載っている指標も、国土交通省所管のものは私どもの政策評価基本計画にすべて位置づけて計画の進捗状況をその指標ではかるということで、関連づけを強化したというところでございます。

以上が、駆け足ではございますが、平成15年度の実績であり、平成14年度と比べてもいろいろと努力をしてきたというふうに思っておりまして、そのあたりを年次報告書のほうでも工夫をしながらPRし、また、省内に対しては啓発をやっていきたいということでございます。

以上が、議事次第1の平成15年度の話に係るものでございます。

金本座長 それでは、年次報告書案の概要について、ご質問とかご意見、参考になる点があったら、お願いをいたします。

山本委員 よくまとめておられると思います。少しだけ気になった点だけ申し上げます。1点は、この案の21ページの「ある政策目的の意義がすでに失われていることが明らか～実務上はあまり有益ではないだろう」というくだりです。これはそのとおりなのですが、過去の国土交通省のいろいろな経緯等を見ますと、政策目的の意義が既に失われているにもかかわらず、なかなかそれをとめられなかったとか、あるいは改正できなかったということもあったわけです。したがって、この見直しのきっかけになる装置として評価システムを活用するというのも実務上は非常に有益なわけですね。この書き方自身は間違いではないと思うんですが、少なくともそういう含みはあるということは認識されておかれたほうがいいのではないかとというのが1点でございます。

もう1点は、職員の方の意識等の調査をされたやに聞いているんですが、そこら辺はなかなか盛り込みにくいと思うんですが、マネジメントの改革ですから、職員の意識としてどういうふうな改善が見られたかどうかというようなことももし盛り込めるようであれば、ご検討いただければいいかと思えます。

3点目は、全くつまらん話なんですが、用語の例の3分類を先ほど資料1か何かでお示しなされたと思うんですが、この文章を見ていると、チェックアップのところ（業績測定）となっていたり、あるいは（行政評価）となっていたりですね。例えば10ページあたりですと業績評価となっていて、12ページあたりですと業績測定となっていますので、

用語の統一をお願いしたいと思います。

以上です。

山崎企画専門官 書きぶりについては工夫いたします。21ページの関係はおっしゃるとおりでありまして、当然、効果の有無の検証等を私どもは軽視するということではありません。それから、職員の意識については、網羅的なアンケート調査をとったことはないのですが、政策評価の進捗とか浸透の度合いというものをちゃんと検証していこうというふうには思っております。

金本座長 この前お伺いした感じだと、サンプルデザインをしてきちっとつくったものでもなさそうですので、公式なものに載せるというのはちょっと難しいかもしれません。

上山委員 全般に大変品質の高い報告書になってきたと思います。さっき政策統括官から3年半という言葉が出ましたけど、3年半を経て非常にいいところに上がってきたなと思います。継続は力という感じがします。

副題に「マネジメントサイクルの確立」というふうに明記してあるのもよい。他省庁の報告書には比較的、法律に書いてあるからやったという淡々としたものが多い。国土交通省の場合は法で定められたことをやりつつ、先回りして評価をして改革をするのだというところまで射程に取り込み、大変意欲的な報告書です。よそにありがちな単に法律で決められたから評価をやりゃいい、やった結果を出していますという感じは完全に脱却している。ある意味で行革白書みたいな感じもする。単に評価結果の報告ではないし、それから、評価活動に関しても踏み込んでいる。中身を具体的に見ていくと、国土交通省全体が非常に変わろうとしていることを国民にわかりやすく説明している。

さらに、予算と社会資本整備重点計画にも言及している。言った以上は、成果予算、あるいは社会資本整備重点計画への着実な反映というのをぜひお願いしたいと思います。

これは次の議題かと思いますが、各局のほうが具体的に日常の業務や、あるいは予算、人事で評価活動を経た経験をどう生かし初めているのか、局別の状況もぜひ収集をして、こういう報告書なり全体の活動に反映していただければいいと思います。きょうも政策課の方が来ておられて非常にいいですが、会計、政策課、それから、おそらく今後は人事あたりの足並みはそろっていることが感じられます。今後の課題は、各原局といいますが、事業部門、あるいは地方ですね。官邸のほうの行革などでは地方支分部局というところまでターゲットになってきていますので、そこにまで浸透させる努力をやっていただきたいと思います。

山崎企画専門官 ありがとうございます。

予算、社会資本整備重点計画の話は、今後の課題のところでもた触れたいと思っていたところでございます。

各局でも、評価法の評価に限らず、評価的活動に取り組んでいるところございまして、こういった評価会の場ですとか、昨年からはじめた懇談の場もありますので、いろんな機会でも原局と相談しながら、いろいろ積極的に頑張っているところをPRできればと思っております。あと、官房各課とか原局とは引き続き連携を図っていきたいと思っております。

金本座長 そうですね。わりといい例が出てくるようになったので、こういうものがだらだらと並んでいるということではなくて、ちょっと目を引くものが出てきているのかなという気がいたします。こういうのは、書き方に少し工夫していただいて、原局が書いたものそのままではなくて、もうちょっと外から見てアピールできる形に書き直すというサービスを提供するといったことも一つの役割だからという気がいたします。担当者が書きますと、それなりの意欲はあってそれなりにはできるんですが、意外に外から見ると、手前勝手だったり、ほんとうに知りたい情報はあまりなくて、知らなくていい情報がたくさんあって非常に長くなるとか、そういうことがありますので、エディトリアルサービスを提供するといった面もあるのかなという気がいたします。ちょっと余計なことですが。

山崎企画専門官 年次報告書の原稿は、うちである程度第一次案を書いて、コラム記事などは関係部局さんに見てもらったり、書き直してもらったりしましたが、私どもの若手の優秀な係長さんを中心に、毎年なんですけど、研修を兼ねて書いて、各局のほうにもそのプロセスの過程で大げさに言えば鍛練してもらおうという形にしておりますので、しばらくこういう形をやりつつ、紙作業でまとめるだけで嫌々原局とつくっているということではない形で年次報告書はまとめていきたいと思っております。

金本座長 そのほか何か。

石田委員 目標別の総括表という非常に大変な仕事をよくやられたなということで、ほんとうにご苦労さまでございますし、称賛したいと思います。これを拝見しますと、いろんなことが、今までわからなかったことが見えてきて、こういうのは非常にいいのかなというふうに思います。

ただ、これからいろんなところでコミュニケーションが始まると思うんですけども、そのことによって、どうも数字の上ではちょっと違うだけという、そういう事態がまま出てくると思うんですね。目標別の総括表というのは多分、最大シェアのところを全部

載っけられているという、そういう形でつくられていると思うので細かいことを言い出すと切りがないと思うんですけれども、変にファインチューニングしようというよりは、今の理屈のままで続けられて、どうなっていくかということを中心平らかにしてコミュニケーション、公表するほうがいいのかという気がしますので、しばらくこのままでやっていただくということと、これに対するレスポンスをさらにオープンにしていくという努力が必要だなというふうに思いました。

それと、今、山崎さんがおっしゃったことですね。訓練兼ねて積極的にそういう思いでやっているんだというのを、ぜひ来年の報告書にはコラムで書いていただければと思いました。

以上です。

山崎企画専門官 ありがとうございます。コラムについては、考えてみたいと思います。

予算の話は、実は今後の課題で私がちょっと言おうと思ったところを石田先生に先に言われちゃったという気もいたしますが、実際に昨年度は、大臣官房の会計課さんをはじめ予算部局のほうは、ふだんやったことのないことを、通常の予算の積み上げと別途これをやったということで、扇大臣以下、省としては縦割りではなくて横割りのなものもするんだということで大変なご苦勞を予算サイドのほうもしながら8月ごろにやったというのは事実でございます、それを続けるというだけでも大変なところはあるんですけど、そこら辺のところは続けるようなことに、私が言っちゃいけないんですけど、なるのかなという感じは思っております。今後の課題のところでもたお話しさせていただきたいと思えます。

金本座長 そのほか何かございますでしょうか。

よろしいでしょうか。

それでは、次のテーマでございます、2の平成16年度における新たな取り組みについて、事務局のほうからお願いいたします。

山崎企画専門官 平成16年度の話、取り組み方針とか、今やっているところの話です。恐縮ですが、3番も同じになりますので、2と3を一緒に説明させていただきます。

資料3-1でございます。政策レビュー、総合評価方式、テーマごとの評価というのをやっているんですけれども、これにつきましては、冒頭、政策統括官のほうからもお話がありました、テーマの設定とか、時期とか、戦略性を持って議論すべきでないかということちょっと省内でやったということでございます。

資料3 - 1が今現在の状況でありますけれども、一番下にあります水資源政策は昨年の3月に追加しましたが、残りの29テーマは平成13年に省が発足した直後に決めたという経緯があります。ただ、実際やってみて、このテーマの設定とか、時期とかいうのを、当時から議論はしているんですけど、今後、バージョンアップするためにはもっと議論をして、テーマを定めたり、時期を考えるべきじゃないかと。これは、事務次官以下、省の幹部の皆さんからもご指摘がありまして、資料3 - 2でございますけれども、そこに書いてありますように、まず今後の政策課題というものを各局に、局長さんまで上げていただいて、テーマを選ぶのではなくて、今後10年ぐらい各局はどういう課題があるんだろうというところを議論してもらった。それが次のA3の資料でございます。未定稿でございますけれども、こういったものを政策評価官室でたたきをつくって、ホームページとか既存資料でわかっている事実を書いて、各局からもファクトを載せてもらって、まずこれで国土交通省の役割、使命、今後のあり方というのを議論してもらいながら、その中で政策レビューとして、いつどういったことをやったらいいのだろうということを議論していただいたわけでございます。審議会なんかの審議、調査審議なども、第三者の知見を活用したり、それを踏まえてみずからが評価していくという面がありますので、そういったところも考慮した。国の関与のあり方など、社会・経済状況も十分考慮したということでございます。したがって、A3の資料でいきますと、例えば国土交通省の国土計画ですと、今、見直しの検討を国土審議会で行っております。あと、住宅の5カ年計画ですとか、物流の大綱ですとか、そういったものも、いつごろで期限が来るとか、そういったこと、北海道などもそうですが、そういったところがある程度わかっていくところがあったわけでございます。各局にとっても、省にとっても、いわば通常業務で行っている中にこそ評価的な活動があるはずでありまして、それを評価書に、戦略を持ってタイミングよくやるということが評価作業の負担軽減にもなりますし、評価する意味もあるというふうに考えたわけでございます。

別添で後ろに2枚つけておりますが、今月、幹部会を開いて、これを政策評価基本計画に位置づけようと、決定しようという感じで動いておりまして、細かくは申しませんが、環境・エネルギー関係の総合点検ですとか、河川法改正を受けた環境面の取り組みの総括、国土計画のあり方。あと、次の行政行動の改革というのは、先ほど山本先生が言われましたが、成果主義とか、住民参加とか、アカウンタビリティとか、局横断取り組み、いわば評価の評価でもあり、省としてどういうふうに浸透してきているのか。ここら辺は非常

に大変なことなんですけど、やるべきじゃないかという議論をしております。それから、まちづくりの支援措置の検証。それから、住宅の5カ年計画が平成17年度で切れますので、そのあり方。物流の大綱の見直しの時期もあります。あとは、港湾のワンストップですとか、喫緊の課題であるテロ対策とか、海上保安庁のふくそう海域の海難防止とか航行時間短縮、北海道総合開発計画の総合点検。そういったあたりを考えていくということでございます。

別添のほうの細かい議論もいただいても結構ですが、省の幹部交えてこういう方針で取り組んでいております。来年度以降もこういった取り組みをしたいと思っております。これについてのご意見をいただきたいというのが第1点でございます。

それから、平成16年度に取り組んでいる話で規制影響分析というのがございます。参考資料2で、規制改革・民間開放推進3か年計画というのを政府として3月に閣議決定しております。規制影響分析(RIA)というものは英米などで導入されておまして、規制の導入等の際にコストや便益、影響もはかって、また、規制を導入する過程(プロセス)をオープンにしていく。実はコンサルの方に連休前に勉強会、講演会でお話を聞いたんですが、コンサルテーションという形でいろいろ意見のやり取りもするというの聞いております。そういった中で、国としてもRIAの導入を検討すべきだということで、規制の3か年計画の3ページでございますが、平成16年度以降、まず各省庁で試行的にやってみましょうということになっているわけでございます。

国土交通省といたしましては、資料4でございますが、資料4の2枚目を見ていただきますと、事業評価方式であります政策アセスメント、事前評価であります。これにおいて、もともと新規施策ですので、規制であれ、予算であれ、税制であれ、概念上は入っていて、効率性とか、有効性とかいうのも事前チェックをして評価書をつくっていた。概念的にも入ってやっていたことになっております。したがって、そういう意味では先進的にやっていたと言えるわけでございますが、例えば、効率性で代替手段との比較とか、そこら辺は、規制については深掘りしてやってみる努力をしてみたらどうかということで、今、省内で調整をし、そういう方向でいこうよと。まず、もっと深掘りして、バージョンアップしてみようという話をしているわけでございます。こういう方針につきましても、皆様方のほうから、助言、ご指導とかいただければ幸いですと思っております。

あと、3番のほうですけど、こちらのほうは簡潔にご説明させていただきます。

資料5-1ですが、政策チェックアップ(業績測定)ということで、昨年度の実績評価

をするというところでございますけれども、資料5 - 1の2枚目を見ていただきますと、こういった個票で昨年もやっております。今年は社会資本整備重点計画に載っている指標というのも部分集合で入っておりますので、指標に関連する主な施策で重点計画に関連する施策はこういったものだとか、分析の際も重点計画の進捗状況の評価することになりますので、そこら辺も意識して分析してくださいよといったところをちょっと工夫しているということで作業をしているわけでございます。個票は分厚くて、これを一々細かく見ていただきたいとはあえて申しませんが、一応、こういったことを今作業しているのを付けております。

それから、状況報告的になりますが、資料5 - 2というのは、昨年度、目標年次に達した8指標についての状況というのを1ページ目でまとめております。電子入札とか、申請・届出等の手続のオンライン化率というのは目標をほぼ達しますので、指標を廃止するとかいうことを書いてございます。

あと、2ページ目にまいりますと、新たな指標で検討しているものとして、地下鉄の火災対策とか、再開発を進めるべき地区における建物の高度利用・不燃化に関する指標ですとか、今も指標はあるんですけど、歩行者頭部保護性能の要素も入れてバージョンアップして拡張する指標ですとか、あとは、電子国土などの地図情報とか、そういったIT関係の指標などを追加することとしております。

資料5 - 3、個別公共事業と研究開発課題につきましては、昨年度と同様、公共事業については、新規事業採択時評価、再評価、事業完了後の事後評価を実施していきたいと思っております。個別研究開発課題につきましても、事前評価、中間評価、終了後の事後評価を実施していきたいと思っております。

平成16年度の関係は以上でございます。特に、政策レビュー、規制影響分析のあたりでの私どもの取り組み方針などについて、専門家としてご助言、ご指導等いただければ幸いです。

金本座長 どうもありがとうございました。

それでは、今のご報告について、ご質問、ご意見ございましたら、お願いします。

工藤委員 何点かあるんですが、まず、政策レビューの新しいテーマの追加のほうで、事前の説明からいろいろとまた変わられてよかったと思うんですが、別添の資料のほうですね。特に計画系のものについてかなり意欲的に取り組まれているというのは、非常にいいことだと思います。計画自身の見直しとか、計画のあり方についてというのはかなり難

しいテーマだと思うんですけども、今までわりと1つ1つの個別の政策というのが多かったのに対して、計画自体を洗っていこうというのはすごく意欲的だと思いますし、それがすごく感じられるテーマ選定だと思います。ぜひアピールをしていただきたいなと思います。

それから、別添の3ページのほうの全省的な改革への取り組みということで、先ほど上山さんのほうからもありましたけれども、そもそも政策評価をやっているというよりは政策評価を通じて行革をやっているんだということをあえて正面から強調されていることがすごくあらわれているレビューの選び方だと思うんですね。だから、このあたりもやはり、難しいことは難しいと思うんですけども、ぜひアピールしていただきたいなというふうに思っております。

そういう意味では全体的に、これまでのわりと個別政策的な選び方というよりは、計画を中心に、あるいは総合的な全庁的な取り組みについてのレビューということで、ぜひその辺を強調していただくと、行革にこれだけ取り組んでいますという一つのアピールになるかなと思います。

2点目はR I Aのところ、R I Aは実は、今、山崎さんのほうのご説明にもあったように、基本的にやっていなかったわけではないわけですね。ただ、1つは、見方というか、切り口の問題で、私、アメリカのR I Aはあまりよく知らないというか、通り一遍にしか知らないんですけども、E U諸国の場合だと、構造基金とか、特に基金系をつけるときの一つの基準として既に義務化されていますから、要は2つ見方があって、規制緩和をするときに、規制緩和をしたらどれだけ市場活動が活発になるかという具体的な計算ということと、それから、規制を新たにかける場合に市場にどれだけのインパクトがあるかということだと思うんですね。そういう意味では今の規制緩和の流れの中で非常に重要になってくるんだと思いますし、また同時に、新たに規制をかけるときに市場にどれだけのインパクトがあるかということで、多分、今までやっていらっしゃることと基本的な発想は変わらないんだと思うんですが、やり方が若干違ってくるということと、それから見方だと思うので、この辺は、これからのことになるんだと思うんですが、先ほどもおっしゃっていたように、通常の業務の中で無理のない程度に、かつ評価をすることが次の政策立案に生かすような形でやっていただければいいのかなと思います。そういう意味で、別添についている案のところですけども、具体的には無理のない形で新しい制度ができるのかなというふうに思っておりますので、ぜひこれも強調していただきたいと思います。

ただ、1点、今後これで実際に評価をされていく中で問題が出てくるのかなと思っているのが、EUの開発基金の場合もそうなんですけれども、かなり長期的なプログラムとかで、先ほどA3の大きな資料で、社会、経済とか、政治とか、全体の今後の動きという、非常に意欲的な大変な表があるんですが、長期的なものについては、途中でどういうふうにRIA分析を変えていくとか、あるいは、どこでもう1回実施するかとか、多分その辺が問題になってくると思います。実際、EUの場合にもそうなんですけれども、かなり長期にわたる公共事業だと、最初の基金をつける時点でのRIAと、途中で、要するに再度デバイスをしていくのが結構ずれてくるんですね。だから、そういう意味で多分、今の段階では年次的なものだけに限られるんだと思うんですが、将来、これがかなり中長期的にわたるもの、それから、さっきのA3の表で言うと、いわゆる政治とか経済、財政のところ、相当これに影響を受けるような、そういった政策について、どういうふうに考えていくのかというのは、これから試行・検討されるといいんじゃないかなというふうに思います。

以上です。

山崎企画専門官 かつても計画についての評価のあり方は議論したことがあろうかと思っています。省内もいろいろ議論はあったんですけど、計画のあり方もそうですし、あと、計画を踏まえているんな施策とかやっている、そういったものを政策レビューというのを通じて、それは省のミッションにもかかわってくるわけなんですけれども、実際にそれが初期の効果を出しているのか、どうだったんだろうかという総括というのは政策レビューでもできるのではないかとといった議論などをいろいろして、今回入れたわけでございます。こちら辺をどうやっていくかというのは引き続き検討事項ではありますが、国土審議会をはじめ、いろんな審議会の場でも議論しているといったものも活用しつつ、みずからどういうふうに今後のあり方を考えるのか、その前提として、どういうふうに効果が上がっているのか、どういう成果があったのかという、総括をするということは大事だと思っております。

それから、行革をやっていくというのは、お金を減らすとか、人を減らすという行革という意味ではなくて、評価というのはまさに、行動様式というか、身にしみてやっていくものだと思いますので、そういったものを通じて、省としてどういうふうに変っていくのかということは今後とも意識していきたいと思っております。

あと、RIAのところは、私どももまだ不勉強のところもありますが、連休前に講演会・勉強会をやりまして、省内、七、八十人ぐらい来て、総務省さんともおつき合いがあり、

うちもおつき合いのあるコンサルタントの方を呼んで、英米の国土交通行政に係る住宅とか、交通の規制関係の個票の事例をちょっとしゃべってもらったりして、勉強を始めております。省としても規制関係は多いですので、政府全体の状況も見ながら、私ども率先して今ある評価方式を活用してやっていきたいと思っております。実際、どういう段階でRIAをやっていくのかとか、再レビューというか、レビューをやっていくのかという、そこら辺のところも重要な課題だと思っております。

以上です。

金本座長 ほかに何か。

松田委員 政策レビューの件で2点と、それから政策チェックアップの件で1点。

まず、大きなテーマの選択の、議論のやり方のところは、非常にチャレンジングですし、楽しみにしています。局長クラスの方が局の運営だけではなくて省の経営ということを考えていく、すごく大事なきっかけでしょうし、戦略的な発想になっていくという意味でも、まさしくマネジメント改革をしていく上でこの取り組みというのは、1つステップアップする大事なポイントじゃないかなと思います。

2点目の、追加のテーマの、先ほどもご説明があった行政行動の改革のところですけど、これはたしか前回の評価会でも、プログラム評価というとか、各原局がやっている1個1個のプログラムの評価にとらわれがちだけれども、そうじゃなくて、こういう横断的な、仕事のやり方自体を評価していくということも非常に重要だという意見を非常に積極的に取り入れられて取り組まれているということも、すごくすばらしいなと思っております。おっしゃったように経営改革の一つの手段だと思うので、まず、評価制度だとか、目標管理だとかというのが中心になってこういうことが出てくるんだと思うんですけども、経営改革をやっていく上にはそれだけでは多分難しく、今、課題になっている予算の問題だとか、それから、もっと難しい人事の問題だとか、監査の問題だとか、今後はもっといろんなテーマ、取り組むテーマが出てくると思いますけれども、まず第一に、今一番取り組まれている政策評価活動を中心に経営改革という視点で取り組まれるということも非常に楽しみなので、ぜひ政策評価のトップリーダーとしてやっていただいて、それが今後、ほかの省庁の取り組みへの参考にもなるといいのではないかなと思います。

それから、政策チェックアップのところなんですけれども、資料5 - 2の業績指標の追加とか廃止のところ、特に新たな業績指標を拝見しますと、顧客の視点というか、国民の視点というか、国民の方が敏感に感じているテーマに非常にスピーディーに反応してい

るという感じがしますし、指標の設定の仕方も顧客の側から見たらどうなのかというのが今まで以上に出てきているような気がしますので、そういう指標の質というか、とらえ方のレベルアップみたいなものもこれから皆さんがアピールしていかれることによって、原局の方々のそういう目標や指標のとらえ方がもっとシャープになっていくのではないかなというふうに感じました。

もう1つこの取り組みで重要なのは、これは結果指標がほとんどですから、実際にオペレーションしていかれる日常のマネジメントの中の先行指標的なもの、それぞれ各局でどんな指標を使って先行的にマネジメントされているのかというような例も、今年度は無理でも来年度以降はどんどん引き出していただくと、よりいいサイクルになっていくんじゃないかなと思います。

山崎企画専門官 政策レビューにつきましては、原局において、各局においてやる気を出してもらおうという必要も当然ございますし、省の幹部の方々からすると、部局横断的に省議にもかけて評価書をつくるわけですから、そういったテーマも選ぶべきではないかというご意見もあってこういった形でやってきているところであり、今後もそういったところを、評価作業の負担も考えながらやっていきたいと思えます。

それから、経営改革の手段ということはまさにそういう面があるわけでありまして、そういったところを意識したいと思えます。

あと、新しい指標は、細かいことを言うんじゃなくて、一般論としてまさに顧客、国民の視点ということは重要だと思っておりますし、安直に指標を増やすのではなくて、選ぶという必要は、省としてはあるだろうと思っております。マネジメントの事例を指標レベルで出していったらいいのか、それとも、指標をつくっても、評価書をつくる際に、指標の動向だけではなくて、そのオペレーションというかアウトカムの、そういった関連データも含めて分析をしないと評価は難しいんじゃないのと。特にアウトプットの指標はそうなんじゃないかというのは関係局には昨年も今年もずっと言っていて、徐々にそこら辺は浸透していただけるのではないかなと思っております。

石田委員 政策レビューのテーマの追加等を柔軟にやっていこうというのは大賛成でございます。大変な仕事が増えるわけですがけれども、ぜひ志を高く持って頑張ってくださいと思います。

その中で何点かお願いがありまして、1つは、行政行動の改革というのは非常に大事なことで、ぜひ取り組んでいただきたいんですけども、その中で例えば政策チェックアッ

ブの個票を拝見しますと、集計中というのがまだあったりするわけですね。月曜日に私、事前にお話を伺わせていただいたんですけれども、そのときから結構増えているんですね。相当の思いで集計されているんですけれども、始めましてもう3年半という話がございましたけれども、その辺の、ビジネスモデルとしてほんとうにどうなっているのか、無理なくできているような、そういうシステムが構築されつつあるのかとか、それに関連して、先ほども話題になりましたけれども、職員の方の意識がどういうふうになってきているのかということも非常に大きなコンポーネントだろうと思いますので、ぜひその辺もお忘れなくお願いしたいというお願いが1点でございます。

2番目でありますけれども、これはどこでどういう取り組みをするかという話はあるんでしょうけれども、同じく全省的な改革への取り組みの中でコスト縮減の話をどう考えるかというのは非常に大きな問題だろうと思うんですね。コスト縮減計画については延々つくられておられますけれども、ほんとうに達成しているのかどうかということの公表はあまり熱心にされていないんじゃないのかなというふうな印象を持っております。具体的に申し上げますと、道路公団の民営化の法案の審議のときにもコスト縮減というのは非常に大きな印象があったわけなんですけれども、じゃあ最近、コスト縮減はどれだけしているのというのをちょっと教えてよと言いましたら、出てこなかったです。個別のトンネルではこんなふうに下がりましたとか、そのレベルなんですね。そういったときにコスト縮減というのをどういった範囲で考えるか。規格の変更とか、やめちゃうとかというふうなところもあると思うんですけれども、そういう難しさがあってなかなか計測は難しいと思うんですけれども、政策レビューで新たなことにもチャレンジしたいという意欲をお示しになったわけですので、その辺も、担当の問題等、あるいはコストの定義の問題等あるかと思えますけれども、ぜひチャレンジしていただければなと思います。実際にいろんな努力がされて、それが実を結びつつあると思うんですけれども、なかなかクリアに見える形になってきていないというのが非常に残念に思います。

山崎企画専門官 データのとり方の問題は、今まさに各局も必死で集計中なんですけれども、未来形の前向きな議論としては、経営改革というか、仕事のやり方の問題として、今、現状がどうかという生のデータを常日ごろどうやってとっていくのかと。別に評価書をつくるとか、指標をつくる以前の問題ですね。そこら辺をどういうふうにとっていくのか。しかも国の情報だけではなくて、自治体とか、NPOとか、民間とか、アウトカムの分析をしたいと思えば思うほど、そういう関係主体との関係が出てくる。そこはどうい

うふうにつき合いつつ情報をとって、しかもそれを瞬時にとっていくかというのはやはり今後の課題であり、各局・各課も、我々は評価書の世界を中心にいますけど、身にしみて今やっておられるんだと思います。道路局などは、先ほどの現場主義みたいな中でITを駆使してプローブカーなんていう車を走らせて渋滞関係のデータをとるだとか、いろいろやっていますので、そういった現場レベルでやりやすい世界は実はあるでしょうけれども、逆に国レベルという大きい中でどういうふうなことをとってアンテナを張っていくかというのは、評価だけではなく、ただ、評価を通じて今後もずっと意識していくという問題だと思っております。

あと、コスト縮減のほうは、社会資本整備重点計画でもコスト縮減を行っていくとか書いておりますので、省としても大きい課題として思っていると思います。

金本座長 きょうは多分、担当の方はいらしてない。私もその関係の委員会にまだ入っているんじゃないかと思いますが、毎年ちゃんと計算をして公表されておられますので。

高橋室長 公共事業調査室の高橋でございます。

技術調査課と一緒にコスト構造改革を平成15年から新たにスタートしているわけでございますけれども、目標を定めて縮減するいろんな施策のパッケージを準備いたしまして、毎年、それぞれの施策でどれだけ縮減したかというのをフォローアップする体制をとっております。そういう意味で、実は昨年度の結果はまだ集計中でございますけれども、毎年、それらの結果につきましては、ある程度仮想設計も入るわけでございますけれども、施策効果の部分として何%縮減されたか、さらに物価の変動分としてどれくらいということを客観的なデータとして出しておりますが、先生ご指摘のとおり、まだまだPRが足りないということだろうと思っておりますので、そこら辺については持ち帰りまして……。

石田委員 最近のトピックで思いましたのは、戸倉ダムをやめられましたね。コストが結構下がると。補償等がありますけれども。でも、そのすぐ後に、八ッ場で2倍かかりますよというふうなニュースが出るわけですね。あれも当初の計画予算を積算するときの考え方が、僕、詳しいことはよくわかりませんが、いろんな難しい問題があるのかと思いますけれども、そういうことを市民・国民はどういう目で見ているかということなんかも含めて、コスト、これは政策評価そのもの、予算管理そのものだと思いますけれども、その辺まで踏み込んでいくようなことも必要かなという気がいたしましたものですから、あえて申し上げました。

山本政策統括官 目標は、事業種類別に出ているんですか。工事別に今立てている？

高橋室長 いえ、全体としての目標設定でございます。

山本政策統括官 ですから、直轄とか、各公団ごととか、事業主体ごとなんじゃないの。

高橋室長 いや、事業主体ではなくて、直轄と公団あわせまして。公団といいましょうか、独法です。

山本政策統括官 所管公共事業の目標をトータルで出している。

高橋室長 はい。それで15%というふうに目標設定をしております。

山本政策統括官 その辺がわかりにくいのかもしれんね。

高橋室長 ええ、それがさらにブレイクダウンしていいいけませんので。

金本座長 もともと、そういうものの計算の仕方自体、非常に難しく、わかりやすくするというのはほぼ不可能という感じがあるんですが、要するに毎年毎年やっている工事って違う工事なものですから、単に単価を計算してやってもだめですし、競争条件が厳しくなってくると自動的に下がるという面もありますので、その辺は、実際にはいろんな工夫によって積算ベースでコストが下がったものについて出してきて集計をして、これだけの努力でこれだけ下がりましたという計算が基本ですね。

山本政策統括官 さっきのハツ場なんかの例は、ハツ場の仕事と言っていますけれども、仕事をやってみると、例えば数量が変わるわけです。だから、同じハツ場の仕事といっても、仕事自体が変わっているからですね。去年の仕事と今年の仕事ですら比べられないというところがある。

田辺委員 規制インパクト分析のところについて若干コメントしたいと思います。規制改革会議のほうで導入せよということになったと思うんですけども、おそらく規制影響分析に関しましては、どういう情報を出していくのかという側面と、それから、これをどうプロセスとして運営していくのかという点があるかと思うんです。

初めの情報のほうですけども、最低限は、要するにこれをやったほうがいいかどうかということなんだろうと思います。その際に、規制というのは基本的に、法令を書いて、人々にこのとおりやってよということで、その分だけ、税金とか、お金とか使いませんので、そこを見えるようにするという点です。つまり、これだけ負担かけてこれだけの効果を出すんだよということで、その最低限の、要するにコンプライアンスコストの部分に関しましては社会にどれだけ負担をかけているんだということを明らかにするという点で、ここの定性的というのはちょっと望ましくなくて、最低限、この費用に関しては、積み上げのほうがおそらく正確だと思うんですけども、頑張っている代表例掛ける会社の数でも

構いませんけれども、それを数にするということは最低限必要なんだろうと思います。そこをもう少し頑張るんだったら、便益のほうも金銭換算して、これで費用と便益を見る。少なくとも次に導入しようというやつに関してそれをチェックするというのが2番目の段階で、最終段階は、いろんなオールドナティブ、例えば排出権取引みたいな形でやったほうがいいかもしれないし、補助金をつけたほうがいいかもしれないし、いろんな政策の代替案を見て、規制でやりましてこうなるというようなのがいくんですけれども、そのところは最終目標ではあるんですけど、初めからそこをねらうと一番初めのところの費用を明らかにするという部分もこけちゃう可能性があるんで、そこは戦略的に情報をつくり上げていくということはやっていただきたいと思います。

2番目は、一応これは政策アセスメントの中で行われていますけれども、概算要求のプロセスと Regulatory Impact Analysis の規制を入れるということの時間的なリンクというのはあまりない可能性が多いということなんです。それをどう処理していくのかということです。これは年1回、皆さん横並びで8月末に概算要求を省内でまとめますからという形のプロセスに乗せると思うんですけれども、それでいいのかどうかというのは、若干ご検討いただきたいと思います。

それから、プロセスに関しましては、コンサルテーションというのを入れるということと、それから、行政手続法がどう変わるかわかりませんが、パブリックコメントにかけるといふプロセスがありますので、比較的、要するに紙をつくるというだけではなくて、相手と接触しながら情報のクオリティーを上げていくという側面があって、これは思ったよりも時間がかかるということですので、その点は、平成17年度概算要求で今動いているところで、ほんとうにそれができるのかなということを含めて、頑張っていたきたいと思います。特にプロセスの管理というのは原課に任せますと紙づくりに終わっちゃいますので、プロセスをどこが管理するのか。例えば、局の総務課がちょっとかむとか、省全体で政策評価の担当室等々が絡むとか、いろんな仕掛けはあると思うんですけれども、プロセスの管理はどこかでやらないとこれは絶対こけますので、そこはご配慮願いたいと思います。これが2番目です。

最後に3番目ですけど、国土交通省に関しましてはおそらく安全基準と技術基準みたいなものがごまんとあると思うんですね。アメリカの Regulatory Impact Analysis を見ると、あれは大体、ほとんどはそれ関係で数千件というオーダーになっていますので、その処理をどうするのかなというのは、個別にお考えいただいたほうがいいと思います。全部同

じウエートで法案つくるときと同じように考えていたら、ちょっと厳しいのかなという感じがしています。

以上、3点です。

山崎企画専門官 R I Aにつきましてですけど、おっしゃるとおり、どういう情報を出していくのか、プロセスはどうするのかというのは大変大事だと思っております、結局、先生おっしゃったような費用のクリアとか、社会的な相手の負担とか、そういったものを定性的に切り出すのはできるかもしれませんが、先ほどのデータの話と一緒に、それをどういうふうに入手していくのかと。総務省さんのほうで検査・検定の評価書を出したのも大がかりで、経済産業省、国土交通省も協力してやったと。あれをどういう形で通常業務の中で取り入れていくのか。膨大なものは不可能なわけですね。その中で、コンサルテーションとか、パブリックコメントとか、相手、ユーザーとか業界とのかかわり方の中でどういうふうにしていったデータをとっていくのか。そういったことに尽きてくるでしょうし、その仕事の仕方をどうするのかということだろうと、私どもも思っております。

あと、代替案の書き方というのはどういうふうにするのかということも課題でありまして、経済産業省さん、環境省さんの既存の例、あと、英米の例を見ても、なるべく定量的にと私ども思っておりますけど、定性的なことも含めていろいろ工夫はしていきたいということで、そこら辺の努力をしていくというのがあるかと思えます。

あと、確かに国土交通省は規制関係、特に安全の世界の基準はなかなか規制緩和って難しい面もありますので、そこら辺の膨大なものを先生おっしゃるようにどう処理していくかというのはこれからの課題だと思っております。

金本座長 R I Aに関しては私も個人的にいろいろ調べたことがあるので少しだけお話しさせていただきます。アメリカですと、この前亡くなりましたけれども、レーガンが大統領指令でやれと言って、可能な限り費用便益分析をやれということで、それ以後珍しく、大統領が変わっても、クリントンも同様な指令を出して、ブッシュもそれを踏襲しているということで、アメリカではもう十何年間の蓄積があって、これはある意味で実務者の間でかなり評判がいいと。実務者というのは、ほんとうの担当者に評判がいいかどうかはわかりませんが、実務関係の周りにいる人です。経済学者とか学者の方々は、費用便益分析ってまずいこともあるよねとか、等々の話があるんですが、実務で使うときに、特に規制関係、安全とか、環境とか、そういったものについて非常に使える、有効だというふうな意見が多いようです。

そのプロセスで何がわかったかという、安全とか、環境とかに関しては、それをやらなくて出てきた規制を見て、後から見直してみると、ものすごいコストが高いものがある。ばらつきがものすごい。便益コスト比が100倍とか1,000倍のオーダーでばらついていくというのがわかったということですね。それをある程度コントロールできるということだと思います。ただ、もちろん、これだけで決めるとか、そういう意思決定基準ではなくて、一つの情報として使う。情報として使うときの切れ味が非常にいいということです。これを実際にやろうと思いますと、いかに数字を出していくかということがキーポイントで、今までの事前評価の定性的なロジカルフレームだけつくるといったタイプを超えて、現場に負担がかからないと実は有効でないといったことだろうかと思います。今すぐ全部やれというのは無理ですけれども、それはやらないと意味がないということと、アメリカの例を見てみますと、無理なことはできない。数字がうまくつくれないところはかなり大胆につくっているのがありますし、大胆につくっているということは、わかるようにしているといったことになっています。見ていると、まともに取り組めばできないわけではないなという感じがしています。本来、規制関係をやる時は事前のいろんな人に対する説得のプロセスでそういう資料を出していくはずだったんだということも言えるかと思いますが、今までやってきた業務と違うんですが、本来業務の1つだというふうに、私自身は思っています。しばらく時間はかかると思いますが、アメリカだけじゃなくて、カナダ、イギリス等を見ておきますと、これは随分根づいちゃったなという感じがしておりますので、おくれませながらということで頑張らせていただきたいというふうに思っております。

山崎企画専門官 ありがとうございます。引き続き規制関係はいろいろご助言をいただきたいと思います。

山本政策統括官 質問があるんですけど、社会的規制についてですね。規制緩和はずっと一生懸命、政府としても努力してきているので、ぎりぎりの社会的規制、国土交通省も維持しているところは一生懸命やっているというんですけれども、例えば典型的に私たちが取り扱っている建築物の建築基準とか、交通関係の機材の安全基準とかというようなことを考えてみますと、政府がきちんとした規制の基準を持っているということは、経済主体がそういう新たな分野に参入しようとする際に、ミニマムの安全基準ですので、本来ですとサービスを提供するときにいろんな方々に迷惑をかけないように自分で情報を集めて、それでミニマムの安全性を確保しながら事業をやっていかなきゃいかん、一種の社会的なノウハウ。事業を進める上でもノウハウであるんですけれども、それを社会で共有するこ

とによって、新規参入者がマーケットで仕事をする際に一種のライフベストみたいに、これだけ守っていれば少なくともすっとんきょうなことにはならないというような部分があると思うんです。その部分の社会的なメリット、あるいは経済主体個々にとってのメリットというようなのは、先ほどのR I Aの議論の中で評価されているものなんでしょうか。定量的な分析の中で議論されているものなんでしょうか。

金本座長 通常、実務に耐えるものしかできないので、例えば法制度の仕組みは実とはつもない便益を我々に与えているんですが、これを評価しようとしても、実務的には非常に難しい。そういう大きなもの、評価しにくいものについては実務的にはあまりやられてなくて、実際のプロセスですと、規制を新しくかけると、この当該特殊な規制についてどれぐらいのコストが付加的に生じるか。どれぐらい安全性が高まって、そのことによって社会的にメリットがあるか。こういうのを予測して出す。そんな感じになりますね。

今おっしゃられたようなこともそのコンテキストである程度証拠をもって計算できれば出てくるんだとは思いますが、あまりないと思います。

山本政策統括官 私たちの持っている安全基準が最先端であれば、経済主体にとっても一番メリットがあるんじゃないかという気もするんです。

金本座長 それは当然です。つまらない例なんですけど、規制インパクト分析が非常に有効だということでよく言われる例というのは、アメリカですと車のブレーキランプは高い位置になきゃいけないという規制が大分前に導入されたんですね。こういった規制を入れるメリットがあるかどうかということについて実験をやったり、いろいろやって、事故がこれぐらい減るとかといって入れたというケースがあります。ですから、いろんな使われ方がされますけれども、新しい規制を入れるというのは当然、企業にとってそれだけ見るとコスト高になることが多いので、これを説得する材料として使われることが多いという感じですね。

あと、国土交通省の対象は一般消費者のものが多いんですが、企業相手のものについては、コンサルテーションのプロセスでR I Aのクオリティーがどんどん上がっていくという傾向があるようです。最初は役所側にはそんなに情報がないんですが、最初のごく粗いやつをばーんと出すと、反対する人たちがこれじゃいかんとかいって情報を集めてくるとか、こうやって計算しろとか出してきて、だんだん緻密なものになっていくという、そういうプロセスがあるようです。

山本政策統括官 人為的なプロセスですね。

金本座長 ええ。

そのほか何かございますでしょうか。

あと、私ばかり発言して恐縮ですが、政策レビューはもうたくさん出てきたので、少しこれをまとめて見ていただいて、例えば、政策へのインパクトがあったかどうかとか、外側の人が見て議論をしたかどうかとか、あるいは、分析自体、ほかにやってないようなものがあるとか、こういうのをちょっと整理していただいて、総合点をつけるというのは、つけてもいいんですが、ちょっと難しいかもしれないので、そういう側面ごとに目立った例を年次報告書等でご紹介いただいて、上山先生がよく使われていた、褒めるということではレベルアップを図るといったことをやっていただくといいような気がいたします。

山崎企画専門官 政策レビューも褒めて、そういった側面でそういったところを考えていきたいと思えます。

上山委員 政策レビューのテーマの選択もそうですし、業績指標の追加もそうなんですが、3年半を経て結構安定してきたので、そろそろ指標であるとかテーマ自体を少し統計的に整理してみてもどうかと思うんですね。例えば、すごく単純な作業ですけど、業績指標は全部で百十幾つでしたっけ？

山崎企画専門官 116です。

上山委員 116あるわけですね。バージョンアップしていくにつれて、数が増えているか、減っているか。局別に見ると幾つなのか。さっきの政策レビューのテーマと業績指標を対峙させるとどうなるのかとかね。それから、業績指標にも、インプット指標、アウトプット指標、アウトカム指標がある。アウトカム指標にも、中間的なものと最終的なアウトカム指標がありますね。それは分けて見るとどういう姿になっているか。そうすると、例えば何とか局というのは実はインプット指標とアウトプット指標ばかりでアウトカム指標はないなとかというようなものも出てきて、それを批判する必要はなくて、むしろよくやっているところだけを褒めると褒めてもらえなかったところは焦るとか、そういうような持っていく方はあるんじゃないかと思うんですね。

あと、情報ソースですね。稚拙だけれどもみんなでせっせと数字を集めてつくってきた数字もあるし、でき合いの何とか白書から単にとってきただけというものもあるし、そのあたりのソースなんかもちょうと見てみたらどうか。

あと、キーパフォーマンスインジケータというか、前もちょっと言ったことありますけど、民間企業なんかだと網羅的に指標をたくさんとらないで、管理会計をつくるときに、

3つとか、4つとか、絞っちゃうわけですね。ビジネスホテルの例を前言いましたけど、2週間前に予約が何割入っているか、前日のキャンセルが何%か、朝ご飯、晩ご飯、そこで食べてくれる人がお客の何割かとか、この辺だけぱっと見れば大体、そのホテルというのはうまくいっているか、いっていないかわかるとかですね。その種の業界特有の突き詰めた指標みたいやつがあるわけで、テーマによってはそのあたりがやっぱりあり得るんだと思うんですね。ですから、そこに向けたレベルアップみたいなのも少し誘導していかないと、今のところ、データをとるだけで大変とか、精度がどうのこうのっていうところで皆さん工夫されているのはよくわかるんですけど、リードする側としては、統計的な処理をしながら今のようなキーパフォーマンスインジケータに進化させていくような、そういう作業も要るかなと思うんですね。

もう1個大事なのは地域ですね。地域別対比。私は、局別、地域別というのは多分、今後のバージョンアップの大きな焦点になってくると思うし、政府全体の行革でもやはり、地方分権、あるいは地域への分権化、三位一体とも絡めて、地域と霞が関のかかわりというのは非常に大きな争点になってくるので、そのあたりも今から射程距離に入れていかなきゃいけないんじゃないかと思うんですね。

山崎企画専門官 統計的処理というか、いろんな切り口で整理するといったことをして、各局を査定するのではなく、それを評価の質の向上につなげていくような感じでやっていくという形で考えたいと思います。

あと、地域別、局別ですけど、いい意味で局間でも対抗意識を持ってやっていくという感じも出てきつつありますし、地域別については、社会資本整備重点計画とか国土計画なんかで、ブロック計画とか、いろんな議論があって、そこでも、これは業績指標なのか、社会指標なのか、いろんな議論がありますが、そういったものの議論もされておりますので、そういったところで、国レベルでも目標の立て方がなかなか難しいですから、逆に地域のほうがやりやすいんじゃないかという議論もありますし、そんなあたりを省として議論していきたいと思っております。

金本座長 そのほか何かございますでしょうか。

それでは、最後に今後の課題ということが残っていますので、これについてお願いいたします。

山崎企画専門官 資料はあまりありませんので恐縮ですが、資料6です。それと、参考資料5です。実は議事次第の1番で既に若干、ご意見、ご議論が出かかったんですけど

も、いろいろ課題はありますけど、ここでは2つ、社会資本整備重点計画と政策評価の基本計画などとの関係ということ。2点目は、参考資料5で、やはり予算との関係というあたり。評価制度と他の制度との関係を省としてもどうしていくのかという問題提起ぐらいでプレゼンは終わるかもしれませんが、説明させていただきます。

資料6のほうは、資料としては単純なものでありまして、社会資本整備重点計画に載っている指標の中で、一部、警察庁専管の指標が信号機などがありますが、それを除く国土交通省所管の指標が35あります。それを国土交通省全体の評価法に基づく政策評価基本計画では116指標に部分集合として取り入れているということでございます。よく地方公共団体さんのほうでも、体系づくりをして、総合計画みたいなものがあって、その下にいろいろとブレイクダウンしてピラミッド型で指標とか事業、施策がぶら下がるというのがありますが、社会資本整備重点計画ですから、公共事業系だけの、住宅も入っていない総合計画なんですけど、それとのリンクが図られたという意味で、今、政策チェックアップ（業績測定）もやっていますが、計画の部品、部品の施策の評価を毎年し、評価書で公表し、これは評価法に基づいて国会報告もされるということに今後なっていくわけであります。そういったところで大きい話としては、省内的にも、こういった社会資本整備重点計画という長期計画、公共事業の長期計画行政と評価部局との連携というのを、計画をつくるときも密にしておりましたけれども、実際に評価していくところで連携を密にしていきたいなというふうに思っている次第であります。

2点目は参考資料5です。恐縮でございます。6月4日にいわゆる骨太方針、経済財政諮問会議のほうで基本方針が出たところでありまして、参考資料5の(1)にありますように、予算制度改革ということで平成17年度予算から重点化する予算すべてに成果目標を明示するとか、予算・決算でも予算と成果を評価できるような予算・決算書の作成に向けて平成18年度までに整備を進めるとか、あと、モデル事業、政策群、特別会計改革など、決定されております。国土交通省としても積極的に成果目標別予算を提示したりとか、部局横断的な施策をやったりとかしているところでありまして、石田先生から最初にお話があったように骨太方針にも書いているような成果目標別予算を昨年度やっているんですけど、国の施策というのはある1つの目標のためでなくて、目標というか、多機能ですから、数字を入れると、オール・オア・ナッシングでどこかで入れるか、地域割りが分野割りで割り切るかとか、そういう技術的な問題もありますし、そもそも国の予算ってとてもでかいものですから、そこで、成果とは、目標とは何かといったところが、評価だけじ

やなくて予算との関係でうまく表示できるのかとか、そういったかなり大きな課題もあるところであります。

私のほうはこれくらいしか言えないというか、今後の課題としては何なんですけど、そういった評価制度と他との関係をどういうふうに省として連携しながらやるのか、ないしは別な世界は別かもしれませんし、評価制度が万能ということでもないでしょうが、そういったあたりをちょっとご指摘させていただいて、ご意見、ご助言とか、思いのほどを言っていたいただければ幸いです。

以上です。

金本座長 何かご意見等ございましたら。

日本の場合、評価制度が意思決定と政策企画の現場と少し離れた格好でたまたま出発したという経緯があって、それがいいのかどうかということもこれから議論になるんだと思います。アメリカ、イギリスですと、外側につくるという発想は、G P R Aの場合は少しあったかもしれませんが、ほかのものについてはほとんどなくて、どうやって使うかと使いたい人が仕組んでつくったという、そんな感じかと思います。いずれにせよ有効に使われなければ意味がないということで、特に評価部署が我々の専権でとって頑張る意味はあまりないのかなという気はいたします。特に社会資本整備関係の指標については、審議会等がいろいろあったり、ほかにいろんなものがあるって、そこでもその分野の専門家が議論をするということになりますので、複元的にとった格好でとりあえずいくのかなと思っていますけど。

上山委員 日本の政策評価はやっぱり、アカウンタビリティとか透明性というところから議論が盛り上がっていったあの法律ができていったという経緯がある。そういう意味で、どうしても国民に対する説明責任、とにかく説明することが大事というのが根っこにあるし、それから、法律の設計思想にもかなりそれがある。しかしそれを超えて改革しないとだめだからマネジメントサイクルということ掲げて国土交通省はすごく意欲的に頑張ってきたと思う。しかし頑張れば頑張るほど、外から見られている国土交通省の姿と実際の姿の間の乖離が大きくなる。フェース・ツー・フェースでこうやってつき合ったり、お話を聞いていると大変よくわかるのですが、メディアや、あるいは公式文書でご自身を説明するときの仕方とかいうのはすごくギャップがある。今この時期で政策評価の運用がここまでできたことをとらえ、むしろパブリシティのほうをバージョンアップする必要がある。これは法律自体がアカウンタビリティ、透明性ということを求めていたというこ

とに対する正面からの答えでもある。マネジメントに加え、コミュニケーションも重要な時期。公共事業批判であるとか、道路公団問題とか、個別の 이슈が争点を浴びているときはなかなか落ち着いたコミュニケーションはできないのですか、今は全体的に落ち着いたコミュニケーションができる。今回のこの報告書は大変質がよい。これをかなりわかりやすく外に説明していただきたい。白書とも、連携を図っていただきたい。

あと、政策チェックアップの表に関しては、ものすごくリッチなデータだと思う。個別の指標だけ見るとまだまだというものもありますが、文章を含めてトータルでボリュームを持ってこれだけのページのものをじっくり見ると迫力がある。国土交通省が何をやってきたのかとか、我が国はここまで来たのだとか、よくわかる。日本は停滞しているという話が多いけれども、着実に進歩している部分もあるというのが、わずか数字の1%ずつの毎年の上昇なんかを見てもわかる。ですから、これをもうちょっと活用する。これをもとに例えば省内の若手の人たちが議論をしてみる。ひょっとするとビジョンみたいなものも逆に出てくる。国土交通省というのはほんとうはこういうことをやるべきだったとか。ですからさっきの横断的テーマとか、あるいはプログラムとかいう軸をさらに超えて、そもそも国交省って一体何だったのかという煮詰めたものがこの個票をみんなで活用して議論するところから出てくると思う。そういうビジョンづくりや白書的なパブリシティの仕方は多分、政策評価官担当の仕事を超えているのですが、ここまでやったら、せっかくやった蓄積を120%生かしてほしい。とにかく動きが外に伝わらないと国土交通省も変わらない。

山崎企画専門官 ありがとうございます。

いろんなPRとかディスクロージャーというのはえてして、評価部局は評価書をつくってホームページに載せれば、記者発表したら、おしまいということがあって、ちょっとそのところの反省も含めて考えていきたいと思います。年次報告書をどういうふうに宣伝するかというのは確かにそうで、今までは配って終わりという感じもありました。

それから、政策チェックアップの個票というのは、作業中のところはありますけど、確かにすべての分野を指標がカバーしているわけではないんですけども、それなりの情報はありまして、作業中のこの情報も含めて、評価書になれば当然ですが、それをまさに活用していくということが大事だと思います。

前回の評価会でも申しましたけど、この政策チェックアップ(実績評価)というのはいわば時限爆弾でありまして、公共事業の長期計画をつくるときは、アウトプットにかわる

アウトカムだと、計画部署は思っていた可能性は高いんですけども、いざとなるとこれを評価すると。毎年、評価書で世の中に公表すると。社会資本整備重点計画というのは5年で大体切りかえということですから、1年目はまだしも、2年、3年、4年となると、先ほどビジョンと言われましたけど、公共事業、次の5年はどうするんだと。中期的にもそうですし、それが結局、省として、国として社会資本整備はどう考えたらいいのかという重要な素材になってくると非常に深刻かつ貴重な情報になってくるはずですので、そこら辺も省内関係部局と連携をとりながら、今年度も心してやっていきたいと思います。

金本座長 そのほか何かございますか。

山本委員 例の予算との絡みなんですけど、先ほど規制影響分析と国土交通省はおっしゃっていますが、難しいのは、結局、政策の主体というのと、事業主体というのと、予算の実際の額がかかっている、あるいは予算の責任をとる人、そして、経営主体というのは全部違うわけですね。その議論が全然ばらばらなんですけれども、ところが、骨太の方針も、あるいは威勢のいい議論というのはそこら辺がどうも混在しているわけです。そこは非常にまずいわけなんですけど、その整理が多分、国土交通省の社会資本整備重点計画、基本計画とかに基づくもの、あるいは国土交通省の予算への反映という場合に非常に重要になってくるわけですね。とりわけ政策チェックアップの場合でも、地方公共団体等との絡み、あるいは下水道ですと基本的に国は直接やらないわけですから、そういったもので国が例えば政策誘導していくとか、マネジメントを改革するといっても、国土交通省自身が何をやるかということ、非常に誘導的なものであるとか、間接的な指導になるわけですね。ですから、マネジメント改革といっても、政策を区分しないと、ここに書いてあるような予算・決算と成果目標をただ対応させて予算書をつくれれば世の中うまくいくものでもないわけで、そこがかなり難しいテーマなんです。ですから、これはまさしく経営改革だとおっしゃったんですが、難しいバージョンアップが実は必要なんです。それを一気にやるというのはちょっと難しいので、どこか試行的におやりになったほうがいいと思うんですね。国土交通省はフロントランナーですが、あまり頑張り過ぎてもちょっと大変なので、着実におやりいただければと思っております。

山本政策統括官 大変心強いお言葉です。というのは、今、参考資料5で諮問会議の当該部分をごらんいただいたのは、諮問会議の議論を仄聞していますと、公共事業についての予算がきちんと効率的でない一番の理由は、例えば、目標を立てないからだとか、目標を測定しないからだというふうに非常に単純……、私たちから見るとあまりにも単純過ぎ

る議論が行われているんじゃないかと。それをリードするために例えばモデル事業を用意したり、政策群というツールで重点化したりという議論がずっと行われていると思うんです。ですけれども、実際にはおっしゃったように事業主体も直轄というのは例外中の例外でして、ほとんど地方公共団体が社会資本整備でも実施されますし、国にかわって公団とか、特殊法人とか、独立行政法人とかありますけれども、それぞれ事業主体が区々です。

例えば政策群で重点化しようということで都市再生というテーマを選んだのでいきますと、普通の人たちが思う一番の指標、わかりやすい指標は何かというと、木造の建物が密集しているようなところが整理をされて六本木ヒルズになる。そういうのをどういうふうにしますかと、どういう目標を立ててどう追求しますかというようなことなんですけれども、現実にはああいうふうに二十何年もかけてやるのは希有ですし、実際に地方公共団体が取り組んでいるのは、太子堂なんかで建物が棄却された後の土地を買って小さな公園をつくるとか、わずかなところを建築のタイミングで道路をちょっと広げるというようなことがずっとじわじわ行われているわけですね。その世田谷区の現場で行われていることと国家の予算との関係をダイレクトに説明するような目標でなきゃ僕たちはわからないんだと言われると、非常につらいんです。ですから、ここに書いてあるようなレベルの目標というのは相当抽象的になるんですね。ならざるを得ないというのをご理解いただきたいというのが、私たちの悩みなんです。それだけで持っていくと、おまえらが言っていることはわからんと、こうなるんですね。それが非常に悩みの種なので、悩みを共有していただいていたありがたいなと思ったんです。(笑)

金本座長 そのほか何かございますでしょうか。

石田委員 おっしゃるとおりだと思うんですね。でも、非常に高く評価したいのは、そういう苦勞をしますよというふうな宣言をされているわけですね。その苦勞のプロセスというのをアピールするというのものはものすごく大事なことだと思いますので、そのことが1つ。

あと、上山さんがさっきおっしゃった、キーとなる指標というのを重点的に攻めるということが大事なかなと思います。イギリスの例なんかでいきますと、驚くほど少ないですね。DFTのスペンディングレビューと関連づけた指標なんか見えていますとね。ですから、ああいった割り切り方もある場合には必要かなという気もいたしますけれども、とにかく苦勞をいとわない、喜んでしますという姿勢をアピールされるということがものすごく大事なかなと思います。

金本座長 イギリスの指標が少ないというのはポリティカルなプロセスと関係があって、与党の選挙公約がベースで絞り込めるといのがあります。分権的に役所側から絞り込むとだれかに怒られるというのがある、実際にはやりにくいというのがたくさんあるんだと思うんですが。

ほかにございますでしょうか。

それでは、今出てきた議題以外で、この場でおっしゃいたいことがあったら、お願いいたします。特にございませんでしょうか。

それでは、少し時間が余っていますが、この辺で終わりたいと思います。

事務局から何かあれば、お願いします。

金子政策評価企画官 時間も近づいてまいりました。本日は貴重な多くのご意見を大変ありがとうございました。これからの政策評価の実施に生かしてまいりたいと考えております。

なお、本日配付した資料につきましては、取り扱い注意の扱いでよろしくお願いたししたいと思います。評価書等につきましては、今後、適宜見直しを行いまして、その上で今後公表することとしたいというふうに思っております。

また、本日の議事概要につきましては、速やかに当方の文責で作成の上、公表することとしております。また、議事録につきましても、先生方のご確認をいただいた上で公表することとしておりますので、よろしくお願ひ申し上げたいと思っております。

本日は、長時間にわたりまして密度の濃い貴重なご意見をいただきまして、大変ありがとうございました。これで本日の第9回政策評価会を終わりたいと思っております。

どうもありがとうございました。

閉 会