

## 第5回 経済・財政一体改革推進委員会 議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：2015年12月16日（水） 13:00～15:00
2. 場 所：中央合同庁舎第8号館 8階特別大会議室
3. 出席委員等

|    |       |                                 |
|----|-------|---------------------------------|
| 会長 | 新浪剛史  | サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長        |
|    | 伊藤元重  | 東京大学大学院経済学研究科教授                 |
|    | 伊藤由希子 | 東京学芸大学人文社会科学系経済学分野准教授           |
|    | 大橋 弘  | 東京大学大学院経済学研究科教授                 |
|    | 佐藤主光  | 一橋大学経済学研究科・政策大学院教授              |
|    | 鈴木 準  | 株式会社大和総研主席研究員                   |
|    | 高橋 進  | 日本総合研究所理事長                      |
|    | 羽藤英二  | 東京大学大学院工学系研究科教授                 |
|    | 古井祐司  | 東京大学政策ビジョン研究センター特任助教            |
|    | 牧野光朗  | 長野県飯田市市長                        |
|    | 松田晋哉  | 産業医科大学医学部教授                     |
|    | 山田大介  | 株式会社みずほ銀行常務執行役員                 |
|    | 甘利 明  | 内閣府特命担当大臣（経済財政政策）<br>兼 経済再生担当大臣 |
|    | 高鳥修一  | 内閣府副大臣（経済財政政策）                  |
|    | 高木宏壽  | 内閣府大臣政務官（経済財政政策）                |

### (議事次第)

1. 開会
2. 議事
  - (1) 経済・財政再生アクション・プログラム（案）について
  - (2) 実効的なPDCAサイクルの構築に向けて
  - (3) 自由討議
3. 閉会

### (配布資料)

- |        |                       |      |
|--------|-----------------------|------|
| 資料 1-1 | 経済・財政再生アクション・プログラム（案） | 文章編  |
| 資料 1-2 | 経済・財政再生アクション・プログラム（案） | 工程表編 |
| 資料 1-3 | 経済・財政再生アクション・プログラム（案） | -概要- |

資料 2-1 行政事業レビューの取組について

資料 2-2 政策評価の取組状況

資料 2-3 政策評価の事前分析表、行政事業レビューシートの例

---

(概要)

(新浪会長) 只今より「経済・財政一体改革推進委員会」を開催する。委員の皆様におかれては、大変お忙しい中御出席いただき、感謝申し上げます。本日の会議は、まず経済・財政再生アクション・プログラム(案)の調整状況について事務局から報告を受け、今後の実効的なPDCAサイクルの構築に向けた議論をさせていただく。

議事(1)経済・財政再生アクション・プログラム(案)について、事務局から説明をお願いします。

○経済・財政再生アクション・プログラム(案)について、資料1-1に沿って事務局より説明。

(新浪会長) 只今の説明に対して、御意見、御質問をお願いします。

(牧野委員) 自治体の頑張りをどう評価するかはなかなか難しいと思っている。確かに賃金上昇率や設備投資増加率等の指標も参考になると思うが、例えば今、私たちの自治体の中で人口ビジョンや総合戦略を考える中で、端的に言うと、人口を増加に持っていき、社会増減の減少を食いとめてプラスに持ってくる、あるいは社人研の減少率に対して、それを上回るように歯止めをかけていく、こういったことをどのように実現していくかを盛んに議論している。こうした状況を踏まえると、自治体の立場から見て頑張っていると思うのは、例えば条件不利地域であっても人口が伸びている島根県海士町や、鹿児島県鹿屋市の柳谷地区のような農業を基盤にしながら実際に人口を増やしている地域があげられる。つまり、賃金上昇率や設備投資増加率といった指標が果たしてこういった観点の評価になじむかどうか、私自身はしっかりきているわけではない。そういった条件不利地域の頑張りをどう評価していくかを、ぜひこれからも念頭に置いて議論を進めてほしい。

(高橋委員) 今の点について、多分来年以降も議論しなくてはいけないことだが、時間軸の問題もあると思う。人口についての成果は、短期的には出ていなくても、中長期的に出てくると思うので、何をKPIにすべきか、何を指標とすべきかについては、これからもっともっと議論をしてよいものを見つけていかなければいけない。それこそがPDCAのプロセスだと思うので、来年以降も、ぜひそういう議論をしていきたい。

(羽藤委員) PDCAを着実に進めていくこと、省庁が自ら取り組んでいくということが文面の中によく際立っていると思う。しかし一般的に、PDCAを前面に出したときに、ゲーミングのようにKPIの目標値を達成したから、他はいいのだろうという作用が生ま

れてしまうことが、逆説的であるがよく言われている。計画本来の目的が形骸化してしまう懸念もあることが、こういった取組を先行して進めてきた諸外国で指摘されている。したがって、「躍動感のある」と書かれているが、「見える化」を通じて、自治体自身が自分たちの財政に責任感を持っていただき、その質を高めるように取り組んでいくことが最も重要。自治体だけでは取り組みがたい大きな制度設計や、省庁をまたぐような制度設計について、この委員会で考えるべきことなので、来年に向けて事務局等で検討してほしい。

(山田委員) 改革の効果を点検・検証して行く際には、ある程度は、数量的にどの程度の効果であるかについても見て行く必要があるのではないか。最終版へのその旨の記載をご検討頂きたい。

(佐藤委員) 自治体の頑張りによる経済効果の評価項目について、こういった経済指標は最終的には重要だと思う。ただし、この部分に対応する工程表は資料1-2の46ページあたりではないかと思うが、そのKPIに、こういったものが必ずしも反映されていない。高橋委員から指摘があったように、こういったものを候補にしながら、地方の頑張りによる経済効果を見ていくには何が一番よい指標なのかも含めて模索していくという位置づけなのだろうと思う。ただし、この段階ではKPIとしては明示的に入っていなかったと思うので、こういったことを指標にし、こういったものも候補にしながら評価していかなければいけないといった文脈でないと、つじつまが合わなくなる。

(事務局) 資料1-2、61ページが資料1-1、15ページに対応しており、ご指摘の点についてはこちらに記載している。自治体の頑張りによる経済効果の評価するためのいろいろな指標については、来年にかけてきちんと詰めていきたい。

(新浪会長)

私はこだわるのだが、資料1-2、46ページの工程表と、資料1-1、15ページの「自治体の頑張りによる経済効果の評価項目」に関する記載は、ぜひとも今後マッチングするようにしてもらいたい。牧野委員のご指摘をどう考えて取り組んでいくかは、いい事例がどんどん世の中に出てくることによって、人々にわかってもらって「見える化」して、世論を形成することだと思う。したがって、余り知られていない事実がもっとも知られていく、いわゆる「見える化」によってわかってもらうことがすごく重要で、それを目指すようにぜひ切磋琢磨していただきたい。この際に、地方の頑張りとは何なのか、こういったことも、今後ぜひ俎上に上げていかなければいけないと思う。まして、他と比較して突出した事例は発信していかなければいけない。そういう意味では、広報活動も非常に重要で、ネガティブよりもポジティブなところに、頑張っている自治体に光を当てていくべきである。しかし、頑張っている自治体にも実は課題があって、なかなか環境が厳しい中でやっている。一方で、環境がいいのに成果を挙げられていない自治体も実はある。したがって、このようなコミュニケーションを、誤解をされないように、もっとしっかりとしていくべきである。

資料1-2、24ページのかかりつけ薬局推進についての工程表は、あれだけ委員から指摘があっても、取組の時期が2020年度以降までになっているということはいかかなものかと思う。要は、患者さん、また社会が受ける便益が本当かなというクエスチョンがついているのに、どうして工程表が2020年度以降にもなってしまうのか。かかりつけ薬局そのものが患者のためというのが本当なのか。あれだけクリアに出ているのに、どうしてこうなったのか背景の説明が必要ではないかと思う。やはり集中改革期間が2018年度までなので、これに向けて、患者さんにとってどのようなメリットがあるか明確にし、集中改革期間に患者本位の医薬分業を実現してほしい。また、調剤技術料で1.8兆円も使っているの、これはあり得ないと思っており、明確に2018年度までにきちっとするという、そうならないければ削るということ明確に書くべきである。当委員会としては、あれだけしっかりと皆さんからデータとして示されて、非常にわかりやすい「見える化」を行って、明らかになっているものが何でこうなってしまうのか。変に妥協する必要は全くないと思うので、ぜひここは直してもらいたいと思うので、よろしく願います。

(古井委員) 資料1-1、8ページ、「医療法人による医療・健康関連サービスの実施」という記載について、医療法人自らがサービスを実施してももちろんいいのだが、「及びサービス導入の起点となる」とか、「動線となる」といった旨の記述を追加してはどうか。つまり、医療機関や調剤も含めて、そういった機関が民間サービスへの動線を引いてあげることも大事だと思う。また、医療法人という限定されてしまうので、医療関連機関などと表現し、調剤も含めて、幅広い機関が担うという表現を検討してほしい。

(松田委員) 社会保障分野に限らず、いろいろな分野において情報が複雑であり標準化されていないため、「見える化」をしようと思ったときに、くっつけられない情報がかなりあると思う。「情報の標準化と簡素化」という旨の記載も追加してほしい。

(新浪会長) 委員の皆様から頂戴した御指摘は、今後の委員会の運営に活かしてまいる。申し上げたいことは、様々な政策の効果にあれだけの差があって、それぞれの政策に本当に意味があるのであれば、お金を使えばいいということ。そのことがすなわちワイズ・スペンディングであるということ。本当に意味がある政策であれば、地方自治体だってお金を使うべきであるし、使うなど言っている話では全くない。ただし、本当にワイズに使われているかどうかを検証した結果、ワイズではないと結論付けられるのであれば直すべきである。すぐできることはすぐにやるという、いわゆる「クイックイン」をすべきである。そういう意味では、これまでに示された情報があるわけなので、ぜひクイックインをお願いしたい。また、経済・財政一体改革推進委員会としての経済・財政再生アクション・プログラムの取りまとめについて、私に御一任いただきたいが、よろしいか。

(一同) 異議なし。

(新浪会長) ご一任いただき、感謝申し上げます。委員の皆様からいただいたご意見を、しっかりと反映したい。本アクション・プログラムについては、近日開催される経済財政諮問会議に報告することとする。

続いて、議題(2)実効的なPDCAサイクルの構築に向けた議論をさせていただく。本日は内閣官房行政改革推進本部事務局と総務省行政評価局にお越しいただいている。各種の施策、事務・事業の点検・評価のために行われている行政事業レビューと政策評価の現状について説明を聞いた上で議論を進めたい。行政改革推進本部事務局から説明をお願いします。

○行政事業レビューの取組について、資料2-1に沿って内閣官房行政改革推進本部事務局より説明。行政事業レビューと経済・財政再生アクション・プログラムの連携についての言及は以下のとおり。

(内閣官房行政改革推進本部事務局) 事業のより効率的・効果的な実施を目指す行政事業レビューは、経済・財政再生アクション・プログラムのいうワイズ・スペンディングと、目指す方向性について軌を一にしているといえる。そうした中、経済・財政再生アクション・プログラムの工程表やKPIと、行政事業レビューの対象である5,000事業がどういう関係にあるのか、リンクづけ、タグづけということをきちんとやっていかなければいけないと思う。また、どういう事業単位で見ていくことがより適切なのかということもあろうかと思うが、そういったことも含めて、内閣府の事務局とよく連携をとり、行政事業レビューの実施要領の改善につなげていきたい。来年、引き続き連携をとらせていただきたい。

○政策評価の取組状況について、資料2-2に沿って総務省行政評価局より説明。政策評価と経済・財政再生アクション・プログラムの連携についての言及は以下のとおり。

(総務省行政評価局) 経済・財政一体改革推進委員会における取組と政策評価の取組が補完し合いながら、実効性あるPDCAを回していくというのが極めて重要と考えているので、引き続き両者の連携等について検討していきたいと考えている。

○政策評価の事前分析表、行政事業レビューシートの例について、資料2-3に沿って事務局より説明。具体の説明内容は以下のとおり。

(事務局) 今回の工程表で取り上げている改革項目との関係で、政策評価及び行政事業レビューにおける評価が具体的にどのように行われているかイメージしてもらうための資料である。ここでは、医療保険費給付の国庫負担、後発医薬品の使用促進に関する評価シートを例示している。1～3ページがジェネリック医薬品に関する政策評価の事前分析表である。革新的な医療技術の実用化の促進、医薬品産業

等の振興を図るという施策目標のもと、具体的な施策としては、2～3ページに達成手段という形で各種事務事業が並べられているが、ジェネリック医薬品に関しては、(3)医薬品等産業振興費に係る事業として、広報活動を行うこと、あるいは都道府県において働きかけを行う事業が掲げられている。この事業に関して、近年は2億円ほどの予算が計上されていることが確認される。この施策に関する進捗管理がどのように行われているかは1ページの測定指標の欄に示されており、促進事業に取り組んでいる都道府県数が前年度以上に毎年度上がっていくことを目標として進捗管理されている。これに対応する行政事業レビューシートは4～7ページであり、事業名は医薬品等産業振興費である。この事業の成果、アウトカムの設定については4ページに示されており、ジェネリック医薬品のシェアが毎年上がっていくことを目標としている。平成29年度に市場シェア60%達成という目標に照らして、平成25年度の市場シェアの実績は46.9%であり、達成状況が78.2%と評価されている。また、この事業は、秋のレビューでも評価が行われており、その評価結果は7ページの備考欄に示している。その際に、従前の目標値を引き上げる、あるいは達成時期を前倒しするといった指摘が繰り返さされており、現在の当委員会での議論につながる指摘がなされていたと確認できる。

医療保険給付費の国庫負担に関しては、8ページ以降に示している。政策評価の事前分析表においては、適正、安定的、効率的な医療保険制度を構築するという政策目標のもとに、10ページ～14ページにかけて、具体的な事務事業が並べられていると確認できる。医療保険給付費の国庫負担金等に係る予算額は過去3年間で8兆8,000億、9兆1,000億、9兆3,000億というように毎年2,000億ぐらいずつ着実に増加している。これまでの議論を踏まえると、ここに決算の情報なども加えていくということが必要かもしれないが、現時点ではこういう形になっている。この施策に係る評価、進捗管理、測定がどういうようになされているについては、8ページに示しており、適正かつ安定的・効率的な医療保険制度の構築という目標に照らして、医療保険者ごとの財政状況がどうなっているか確認する指標として、各医療保険制度における保険料の収納率を進捗管理の指標にしていると確認できる。この施策に結びつく行政事業レビューについては15ページ以降に示している。医療保険給付費国庫負担金等に係る事業が評価対象にされている。この事業レビューのアウトカム指標は現時点で設定されておらず、その理由として、「法律に基づき負担する経費であり、定量的な目標設定は困難」とする旨が記載されている。この事業に関する秋のレビューにおける指摘を18ページ荷示している。26年度の秋のレビューにおいて「医療費の仕組み等々が国民に十分伝えられているとは言いがたいので、さらなる取組が必要」とす、現在の「見える化」につながる指摘がなされていると確認できる。

以上のように、改革項目によって政策評価や行政事業レビューでの扱い、あるいは留意すべき点などは、様々であると思われる。今後、分野別改革項目ごとにひも

付ける作業などを進め、委員会、ワーキング・グループにお諮りしながら、政策評価及び行政事業レビュー有効に連携できる方策を検討していきたい。

(新浪会長) 只今の説明を受け、皆様から御意見をいただきたい。

(伊藤由希子委員) 実際に行政事業レビューに出席してきたので、一言補足する。資料2-3の例えば15ページに象徴されるように、いわゆる義務的経費は「法律等に基づき一部を負担する経費であり、定量的な目標設定は困難」と位置づけられており、それゆえに、巨額であるにもかかわらず、「昨年これだけかかったから、今年もこのぐらい」とか、「過去3年の平均でこれだけかかったから、今年も大体これぐらい」といったような現状維持的な要求をせざるを得なくなっている。それに対して、「どうしても減らせないのか」とはなかなか言い難い法律手続きや合意形成の困難さがある。しかしながら、この委員会はワイズ・スペンディングを目指しており、義務的経費の見直しこそが委員会の役割であると報告してきた。「法律でこう決まっているから、支出する」ということではなくて、現状の仕組みの中で明らかに適切でない部分については指摘し続けていくことが、委員会の役割であると考えている。

(佐藤委員) 政策評価と行政事業レビューの関係は、先ほど説明があったとおり。政策評価は施策レベルで、行政事業レビューは事業単位だが、もう一つの大きな違いは、政策評価は、どちらかという内部評価なので、自分たちの自己点検のためのものになっている。一方、行政事業レビューについては、レビューシートはそれぞれの自己点検のためにあるが、その中の何枚かが抽出されて外部有識者による評価や、秋のレビューのような公開プロセスに入っていくため、内部評価と外部評価の2つの側面がある。当委員会は外部評価的な視点から、KPIが達成されているかどうかを、施策レベルや事業レベルで、チェックしていくことになると思う。ただし、そうは言っても、各省庁の自己点検の中に、今回設定したKPIをある程度組み込んでもらわないといけないと思う。そのため、省庁ごとに設けられている政策評価委員会において行政事業レビューはいろいろ実施されているので、特に今回の経済・財政一体改革で取り上げている事業については、政策評価においても、今回設定したKPIに基づくなどして自分たちの中でも自己点検をするようにしっかりと言わないと、何となく外部評価だけが上っ面になる恐れがある。外部評価は、内部評価とリンクしていないと、余り意味がないので、今後、各省庁に働きかけていかなければいけない。レビューシートについては、省庁によって出来、不出来があって、義務的経費は何となく法律に基づいて支出しているという話が多い。また、資料2-3、4ページの医薬品等産業振興費には、いろいろなものが含まれていて、ジェネリックの普及だけが事業に対応しているわけではないケースもあるので、その辺は政策評価体制の見直しか、あるいは少なくともレビューシートは、省庁ごとに工夫を続けてもらう必要があると思う。

(高橋委員) それぞれ切り口は違うが、基本的にワイズ・スペンディングという観点に立っており、3つのグループが、連携、補完、分担していくことは非常に重要である。当委員会で設定しているKPIなどについて、達成度合いのチェックをお願いしたいし、逆に行政事業レビューや政策評価で挙がってきている項目が、こちらにフィードバックされることによって、何をどう変えなくてはいけないかということにつながってくる。そういう意味で、連携の実を上げることが非常に重要である。例えば行政事業レビューでは5,000事業は内部点検としても、外部有識者による事業点検を行う1,000事業を選択するときは、各省庁が勝手に選ぶわけではなく、政府全体としてどこが重要かを考えて対象を絞り込まないといけないし、とりわけ秋のレビューなどでどういう事業を取り上げるかは、非常に重要だと思う。いずれにしても、これからどのように連携していくかについて事務局から考えを聞かせてほしい。

(事務局) 我々も今回が初めての取組なので、高橋委員のご指摘のとおり、連携の実をあげられるよう事務局でよく調整したい。

(鈴木委員) 今日の説明は、できるだけ連携していくという話だと理解している。行政事業レビューの5,000事業、政策評価の500施策、本委員会の80の改革項目について、ひもづけして連携していくことは、非常に大きな可能性を秘めているのではないかと思う。そこで2点、行革本部と総務省に教えていただきたい。個別の施策の積み上げという、この委員会の改革と非常に親和性のある取組をもとに行ってきたと思うが、これまでの取組が実績としてどう活かされたのかお尋ねする。行っていることの目的が違うという説明はあったが、当然予算的な課題を評価している側面もあり、着実に予算編成に反映させている、必要に応じて予算に活かしている、という説明もあった。予算に対してどういうふうに活かされたのかについての総括は何かされているのか。あるいは政策評価で言えば、達成度についての5区分の中で、目標達成割合が高いほうにシフトしてきているとか、全体的な総括があるのか教えてほしい。

2点目は、義務的経費について「義務なので支出せざるを得ない」という話がよくあるが、裁量的経費についてワイズ・スペンディングするのと同じように義務的経費についても工夫をして歳出を減らすことを目指している点が、この委員会の改革のまさに新しいところである。連携していく観点から、行政事業レビューと政策評価においては、義務的経費についてどのような問題意識があるのか教えてほしい。

(内閣官房行政改革推進本部事務局) 行政事業レビューは現在の安倍政権になってから3回目だが、大きく変わった点は、ワイズ・スペンディング、すなわちお金の使い方をより効果のあるものにしていくという観点が強まってきたこと。行政事業レビューのやり方について試行錯誤しつつ、昨年時点で、行政改革推進会議の有識者を中心に議論して、その改善点を踏まえて、今年度実施要領をつくった。その中で、国民にどう伝わっていくかという観点から広報の強化が課題だったが、それには



ある程度対応できたと考えている。一方で、統一的なフォーマットで行政事業レビューシートをつくり、各省にそれを改善してもらおう取組をずっと続けているが、その結果として、個々の事業がどの程度、どのように改善されたかという統一的な把握については、なかなか難しい面があり、そういう意味での全体的な総括、水準の測定はできていない。また、義務的な経費も行政事業レビューの対象となるが、法令で決まっているので、アウトカム指標の設定が困難なものが存在しているのは確かである。そういったものについても、いろんな改革の取組や目標が政府全体としてはあり得るので、そういったものとの関連づけをレビューシート上にはっきりさせる。それから、たとえ義務的経費であっても、それをよりよい執行の仕方にしてもらうことについて、行政事業レビューの取組として問題意識を持って、考えていく。特に秋のレビューは短期間で行うので、それ以外の場面も含めてどういう展開が可能なのか、今後も考えていかなければいけない。

(総務省行政評価局) 政策評価は基本的に内部評価なので、その成果を各府省がどう役立てるかが大事である。典型的には公共事業の評価が挙げられるが、未着手や未了の公共事業を再度評価する仕組みがある。その結果、事業を改善したり、中には、中止、休止したりすることがある。目標管理型の政策評価について、昨年度は300件ほど実施したが、そのうち60件ほどは施策の改善・見直しを実施し、250件ほどは予算要求に反映している。毎年の施策への反映状況は、政策評価の年次報告に記載してある。5区分については、昨年初めて標準化したので、まだ時系列的な評価はできない。ただし、一番上の判定となる方がいいのかというと、目標が甘過ぎた可能性もあるので、達成状況を目標の見直しにも反映していくことが大事だと考えている。

(羽藤委員) 私は若い頃、工場勤務の経験があり、そのときに改善担当の職員が近づいてきて、私の作業時間を測り始めた。その上で、「羽藤さん、何秒遅いです」と言われ、非常に暗い気持ちになったことがある。その後、QCサークルに取り組み、工程改善について発表したところ工場の中で表彰されて、非常にうれしかった思い出がある。レビューや政策評価に、苦勞して取り組んでいるのはわかるが、ややもするとマイナスを見つけることになる。これは必要なことではあるが、一方で、頑張っているケースもあるだろう。そういう場合、表彰によるインセンティブを出してはどうか。あるいは、ワイズ・スペンディングをうまくやっている自治体があれば、表彰する仕組みをぜひ考えてほしい。

(伊藤元重委員) 大きな話を1つだけ申し上げる。経済再生と財政健全化というときに、2つの異なった 이슈がある。1つは、個別の政策や事業において、無駄があったり、有効性がなかったりするときに、それをどこまで改善していくかということ。もう一つは、財政全体を見渡して、どこをもっと減らせて、どこを増やせるのかという、トレードオフみたいな話である。今、我々が議論している根っこのところに、2020年度ま

でプライマリーバランスを黒字化する、あるいは2018年度までにGDP比1%まで赤字を減らすという大きな目標があって、そのためにどこに取り組んだら最も有効か比較しながら見ていくのだと思う。そういう視点は個々の事業や政策を評価するときは直接活きにくい、どこかの根っこで、それをきちっとやらないといけないと思う。両者をできるだけ比較して議論すると同時に、個々の事業や施策が行政事業レビューや政策評価によって、今後さらに改善していく際に、当委員会で取り組んでいることを反映していただけるような取組は必要だと思う。

(大橋委員) 3点だけ申し上げる。1点目は、行政事業レビューと政策評価はともに、継続性に欠けているところに問題があると感じている。事前に目標設定をしているが、その目標を振り返って、どうして達成できたのか、あるいは達成できなかったのかというサイクルが回っていない。これが大きな問題であり、ここでの会議体と連携することで、うまく回せるような仕組みをつくれるとよいのではないかと。また、頑張ったところが、ばかを見るようなシステムになっている感があって、頑張ると予算を減らされて、翌年はもう一回頑張れという状況になっている。すなわち、ちょっとずつ小出しにした方がいいというインセンティブを与えてしまっている。したがって、褒めるという、先ほどの羽藤委員の指摘は重要な点だと思う。最後に、政策を実施している省庁が自らを評価することは、難しい問題を内在していると思う。内部評価をしても、それが何につながるのかが必ずしも見えないので、お手盛りにならざるを得ないというインセンティブがかなり働いてしまっていると懸念している。

(佐藤委員) 政策評価であれ、行政事業レビューであれ、フォローアップがすごく大事である。政策評価においては、例えば総務省が省庁横断型の事業、施策などの評価を実施して、フォローアップを実施しているはずなので、追いかけていくことが大事だということである。行政事業レビューシートの肝は、余り使われていないが、類似事業はありませんか、関連事業はありませんかということを知っていることである。ほとんどの省庁は書かないが、必ず類似事業はある。若年者雇用といったら、関連する事業が幾つあるかわからない。そうすると、重複感はありませんかと言えるので、同じ目的を達成するには、どの事業に重点化したらいいか見えてくることがある。そういう意味で、横ぐしを刺して異なる事業間で比較することが1つの肝になってくると思う。

また、行政事業レビューと政策評価いずれにしても、予算の単位とうまく合っていないという問題がある。例えばジェネリックについては、資料2-3により紹介された医薬品等産業振興費の一部でしかない。したがって、本来、プッシュしなければいけないことと、予算単位になっている事業がうまく合っているのかということは、いつも問題になる。政策評価でも予算が出ているが、各省庁は施策単位で予算を要求しているの、事業単位で予算を要求しているの、せつかく施策の中で、この事業にもっとウェイトを置いたほうがいいのかという評価が出てきたとしても、それが予算に自動

的に反映される仕組みになっていないことが、問題である。また、もっと褒めたほうがいいのではないかという話、行政事業レビューでも何度か出てきており、モデルケースの紹介のようなことは積極的に実施していくべきだと思う。

(新浪会長) これまでの議論を踏まえると、政策の点検は随分されているものの、実態として、それが十分に実っていないという事実は間違いないだろうと思う。今回、実効的なPDCAサイクルを構築しようということなので、関係者がコラボレーションしてもらい、今までの積み上げにどのようにアプローチしていったらよいかも含めて、ぜひとも内閣府でまとめてもらいたい。また、伊藤元重委員の指摘のとおり、目標に向けての方向性が取り組む主体によりやや相違があると思うので、目標に向けてのアプローチの方法論として、今までやられてきたことをきちっとまとめて、うまく活用して、経済・財政一体改革を実現していくべきである。一方で、行政改革も必要だと感じている。結果が出ないのであれば、逆に結果を出すために、もうひと踏ん張りしていただくには、お互いどういうふうにしていったらいいか検討を続けてまいりたい。

只今の議論も踏まえて、今後も、PDCAサイクルの構築に向けて検討を進めてまいりたい。続いて、甘利大臣より御挨拶をいただきたい。よろしく願います。

(甘利大臣) 新浪会長を始めとする委員の皆様には大変な御努力をいただき、過去にない成果を上げていただいた。あるいは、これからも含めて上げていただきつつあるのだと思う。過去に財政再建には何度も取り組んだが、その取組が成長を犠牲にするのではないかといった議論があった。財政の再建が経済成長に資する、経済成長が財政再建をさらに加速できる、従来、考えたことがないようなことを、当委員会にはやっていた。従来は、無理矢理に歳出をカットして、そのしわ寄せが何年後かに必ずやってきていた。コストの構造は変えずに上からカットしていくと、単価に響いていって、どこかが泣きを見て、いつまで耐えられるかだけの勝負になる。

しかし今回の取組は、構造から考え直していって、工夫の改革を実現しようということ。それによって財政の生産性が上がり効率がよくなるため、誰も困らないし、経済成長は加速するという、相互補完関係ができないかということで、皆さんに大変な御努力をいただいている。新浪会長のお話に度々出てくるように、とにかく「見える化」をすれば、明確に比較ができる。そうすると、片方ではうまくいっているのに、片方ではうまくいっていない理由は何なのだろうか。そこを解き明かしていくとベストプラクティスの共有ができるという工夫の改革によって、ちっとも困る人が出なくて、日本全体としては、すごくよいことを行ったということになる。生産性という言葉が、成長力の議論の中でよく使われるが、財政にも生産性があるのではないか。財政の最高の生産性を日本が築いてみようではないかという取組なのだと思う。先ほど来、委員の皆さんから、一生懸命やったら、結局予算が効率化されて、削られて、何もやっていないところは増えたまま、頑張ったら、いいことが何もないというのは、確か

に頑張る気力を失わせる。褒めるということは、とても大事なことだと思う。褒めて育てるということ、どう形にしていくか、これから興味深く伺いたいと思っている。今回の改革は過去に日本がやったことのない改革である。力づくでカットしていくやり方ではなく、予算の生産性を上げて誰も困らない改革をやっていこうという、史上初めての取組であり、チャレンジである。この改革が構造的な設計として根づけば、安倍内閣が終わった先でも、これが位置づけられるので、皆様には歴史に残る仕事をさせていただいているのだと思う。ぜひ後世へ、このメンバーがいたから日本が健全財政と、成長を誇っていると書いていただけるように、引き続き御尽力をお願いする。

(新浪会長) 続いて、高鳥副大臣からも御挨拶をいただく。よろしく願います。

(高鳥副大臣) 大臣がすばらしい御挨拶をされたので、私は何も申し上げることはないが、新浪会長を始め委員の皆様には、まさに歴史に残るすばらしい仕事をしていただき、そして、委員会報告書を取りまとめていただいたことに、まずもって心から感謝申し上げます。副大臣に就任した10月9日以降、ワーキング・グループに9回、委員会に2回出席させていただいた。大臣のお話にあったとおり、誰も困らない工夫の改革というのはすばらしいことであり、一律の歳出カットではなく構造を変えていくことによって結果的に歳出改革につながる仕組みを構築するために、丁寧な御議論をいただけたと思っている。あとは、経済再生と財政健全化を同時に達成するという成果に結びつけることである。ここが最も大事なことなので、引き続きの御指導、御鞭撻をお願いする。

(新浪会長) ここからは自由討議の時間とさせていただきます。これまでの委員会、各ワーキング・グループでの取組を振り返り、あるいは今後の課題などについて、甘利大臣、高鳥副大臣のお話も踏まえながら、御自由に御発言をいただければと思う。

(伊藤由希子委員) 予算編成の中で非常に大きい割合を占めるのは、先ほども議論に出ていた義務的経費の部分である。医薬品等産業振興費は2億円だが、医療保険には総額10兆円かかっている。つまり10兆円の義務的経費に全く手をつけず、2億円、3億円の事業ばかりを議論していても、どこかを潰しても、どこかが出てくるといふモグラたたきみたいなことになりかねない。義務的経費の中で、特に私が担当した、医療、社会保障の分野は、医療保険、介護保険、雇用保険といった社会保険にともなう義務的経費があり、殊に額の大きい医療については診療報酬体系という1つのルールがある。1つルールを決めることは、行政として効率的な面がある。昨今の軽減税率のように2つのルールの線引きのために政治的にもめるよりも、1つのルールを決めたほうが、行政上効率的である。しかし、その1つのルールを1つの会議で始めから終わりまで決めればいいのかというと、決してそうではないと思う。例えば、診療報酬は中医協が決めているが、中医協の中で議論に参加している関係者は限られており、国民全体で40兆円も費やしているサービスでありながら我々はその価格を所与としなければならない。そのような決定システムだといつまでも義務

的経費は減らず、いわゆる本丸の部分が手つかずのまま進んでしまうのではないかと危惧している。既に社会保障に関しては、どのような方法論がいいのかある程度出尽くしている。あとは、仕組みとして、多数の関係者が関わる必要がある。さらに、単なる意見ではなく、エビデンスデータが活かされる必要がある。そのためにKPIや工程表がある。それらの役割を担う関係者として、この委員会があると考えている。

(山田委員) 2点お話をさせていただく。1点目はデータの見える化について。これまでに「見える化」について様々な形で例示頂き、各種レーダーチャートなど大変興味深く拝見した。これらのデータは、加工する前の形、即ち原データも例えば総務省のホームページに掲載してはいかがかなと思う。地方公共団体の方もこれをご覧になって、自分の市町村がどんな位置にあるか分析される方がいるかもしれない。また、原データを公開することで、シンクタンクの方や研究者も、広くオープンイノベーションのような形で地方行財政の分析に参加して頂き、新しい発見がなされるように取り組んではどうか。

2点目は、仕事柄、地銀や第二地銀の頭取や役員とお話をさせていただく機会が非常に多く、どの地域金融機関の役員の方も、地方財政、地方創生、行政改革には、非常に強い関心を持っている。恐らく地方行財政改革を進める上で、地域金融機関が果たすべき役割は非常に大きいのではないかなと思う。公企業会計やIT化の推進など、多分地方公共団体の方々は地域金融機関と議論するケースが多いのではないかなと思う。したがって、もし可能であれば、地域金融機関を巻き込んで、国や地方公共団体などと一緒に議論できるような枠組みを作ってはどうか。もちろん総務省や自治体の頑張りもあるのだろうが、改革に向けたうねりを民間で推し進めるような、改革が自発的に回っていく仕組みができるのではないかなと思う。私も地域金融機関の方々と議論させていただきたいと思うので、ご協力をお願いします。

(牧野委員) この委員会では経済・財政一体改革ということで、経済再生と財政健全化を一体で実現していこうという崇高な理念のもと、真剣な議論をさせていただいたと思っている。ただ、議論の過程で感じたことを正直に申し上げると、財政健全化の話と比べて、経済再生の部分はまだまだこれからだと思う。やはり、地方の頑張りやどう評価し、どう頑張りやを引っ張り出すかという議論は、新たなワーキング・グループをつくってでも、もう少し突っ込んでいいのではないかなというのが率直な印象である。山田委員から言及のあった地域金融機関の頑張りを引き出すためのことも含めて、まさに経済再生にかかわる部分の深堀を、次回以降、進めていくことができればと思っている。

(鈴木委員) 成長に結びつける歳出の構造改革であるということを中心に据えてこれまで議論を続けてきたと思うし、今後も続けていく必要があると思う。牧野委員から、成長についてまだ議論の余地が相当あるという指摘があったが、財政についても、まだまだ議論すべき余地があると思う。従来、財政健全化に際しては“Pay as you

go”という原則が重要とされてきた。求められている政策はたくさんあるが、新しい政策を実施するには、歳出削減なり、負担増なりで、財源を調達して行うという考え方である。今回の経済・財政一体改革においては、歳出改革をすれば、他の歳出の財源を賄えることになるという意味で、“Pay as you go”という考え方がインセンティブとして機能するのではないか。ただし、これまでも繰り返し申し上げてきたが、80の改革を実行して工夫による合理的な歳出削減を行い、あるいは経済成長を実現して税収を上振れさせたとしても、その全額を新しい他の歳出に使ってしまったら收支が変わらないという問題がある。頑張っている人が損をする仕組みでは当然ワークしないので、全額という訳にはいかないとしても、経済・財政一体改革の成果のできるだけ多くの部分を毎年の財政赤字の解消に充てる方針が必要ではないか。政府の様々な基本計画や予算枠の中での用途の変更に終わってしまうと、この改革の成果として十分ではないということを、現時点でも懸念している。“Pay as you go”の考え方にプラスアルファが必要であり、今、申し上げたような考え方のバランスのとり方などについても、引き続き、御指導、御指示を、大臣、副大臣からいただければと思う。

(大橋委員) 今回、KPIを設定することによって、いかに政策の費用対効果を高めるかという議論を実質的にしていたのだと思う。費用対効果とは、同じ効果があるものならばいかに安くできるか、同じコストであればいかにその効果を高められるかということである。そういう意味では、歳出削減にも資するし、経済成長にも資するという、両面の議論ができたと思う。とりわけここでの議論で重要だったことは、第三者がいろんな形で財務省や他の省の間に入ることによって、評価の客観性の担保を一定程度できたことであり、これを継続していくことが非常に重要である。そのために考えなければいけないことは、KPIやアウトカム指標はいろいろ設定したが、アウトカムの単位と予算の単位が恐らく合っていない点なのではと思う。ここをきちっとひもづけておくと継続性が出てくるのではないか。要するにアウトカムの議論をしていることが、すなわち予算の話になるように、今後また検討しなければいけない。

(佐藤委員) 今回の議論の中で、特に教育の分野ではよく言われていたと思うが、エビデンスに基づいて政策を立てましょうということ。効果とコストを正しく検証しましょうということ。これまでの経緯や、過去こうだったからとか、ある政治家がこう言っているからとか、そういう論理ではなく、成果、アウトカムに基づいて、科学的に政策を打つ。同じアウトカムを実現するならば、もっと安い方法、もっと上手い方法が他にあるのではないかと問いかけていく、そういったある程度の緊張関係を官庁との間で持てるのが大事だし、そのための指針が恐らくKPIのようなものである。

また、「見える化」については、各自治体や各保険者、病院などの取組の差を見せていくということだと思う。そこで悩ましいことは、既存の予算制度の中で、予算の単位と政策評価の単位が必ずしも合致していないこと。これは予算制度の問題であ

る。さらに、予算には人件費や共通経費は全く入っていないためフルコストではなく、我々は正しい事業コストを見ているわけではない。これは公会計の問題であり、企業会計ではあり得ないことである。事実上、予算はトップダウンで決まるので、先ほど鈴木委員から懸念があったように、ボトムアップで歳出の効率化が図られても、トップダウンでこれだけ補正がつかました、これだけ予算が拡大しましたと言われたら、何の意味もない。確かに今回は上から枠をはめることはしていないが、ボトムアップの成果を確実に反映できるような予算との連携を、今後、意識していく必要がある。

最後に、地方財政を専門とする立場から、これから問題になるであろうことを予想すると、1,700ある地方自体の間で進捗状況にかなりばらつきが出てくると思う。それは財政力の多寡とは関係なく、問題意識を持って一生懸命取り組んでいる自治体もあるし、取り残される自治体も出てくると思う。そのようなばらつきが出てきたときの1つのやり方としては、トップランナーやモデル事業をより一層全国展開していくことが考えられる。できていないところに対して戦略的に底上げを図っていかないと、全体としてKPIの達成にはならないと思う。相手は1,700ある自治体なので、進捗状況にかなりの差が出るだろうことは、予見しておいたほうがよいと思う。

(羽藤委員) 2点申し上げる。大橋委員が言われたように、KPIを設定して、財政、経済、この両方を回していく。戦前・戦後から、Plan・Do型ばかりに着目した施策に対して、21世紀になって、Check・Action型という、新しいやり方が、これを機会に生まれそうだという気がして、前向きに取り組めたと思う。同時に研究者個人としては、エビデンスベースで施策をやっていかなければいけないということで、施策の効果をしっかりと見極める意味でも、我々にもレスポンスビリティが求められていると感じている。しかしながら、これまでの議論の過程で限界があると感じたことは、例えば厚労省と国交省の間というように省庁をまたぐ話である。しつこく言わせていただいたが、健康医療福祉都市といったように、歩くことで健康になる、健康になるから医療費が安くなる、こういった省庁をまたぐような制度設計が挙げられる。また、都市計画に関することであれば、人口減少時代に、どのように都市をたたんでいくかという時代なので、農水省と国交省が組んだような形で、1919年以来の法律である都市計画法をどういうふうに改善していくか。また、自動運転のような新しい技術であれば、経産省と国交省、このあたりをまたぐ形で、新しい法制度を打ち出していく。こういったところに関して、今回のCheck・Action型を超える、大きな構想が求められる。それによって、初めて次世代の夢のある施策が実現できるのではないか。財政と経済を連動させていく大きな仕組みも考えていきたい。

(高橋委員) 総務省の政策評価の枠組みは、政策目的があって、施策があって、事業レベルにおりてくるという意味では、今、おっしゃったことができる。ただし、この問題点は、各省庁が内部で実施しており、省庁間の横ぐしが刺されていないことだと思う。そういう意味では、このような意識をもって、政策目的に合わせて政策体

系図をつくっていく。各省全部に横ぐしを刺した体系図をつくっていくことが、全ての出発点になるのではないかと思う。総務省と行革事務局がそのような体系図を作ってくれれば、いろんなことに使えるのではないかと思う。

(古井委員) 医療、介護にコストがかかることに関して、その構造を考えてみると2つある。1つ目は、病気の発症、コストの発生、特に病気の発症をなるべく加速度がつく前にとめることが重要だということ。例えば男性は30代、女性は40代あたりから徐々に加速度がつくが、残念ながら、その年代では健康は二の次なので、職場や健診機関、かかりつけ医から動線を引いてもらうことも必要であると改めて感じた。

2つ目は、ある意味これだけのコストをかけているので、このコストを投資に変えていくことが重要である。「見える化」によって、予防に関してもエビデンスやノウハウを、ここからもっと抽出ができるのではないかと考えている。例えば、ジェネリック薬を利用するときは、コスト感度が上がっている状態なので、服薬の直後に間食しなければ、薬が効きやすい、さらに薬は増えないなど、そういうことを「見える化」といったシステムである。それから、医療費が増えるもっと手前で血圧が上がり始めることや、生産性には睡眠や職場でのコミュニケーション、仕事へのモチベーションが影響してくるなど、より感度の高い指標がこれからも見えてくるので、短期間で予防の取組のPDCAを回して、感度の高い指標でモニタリングできるのではないかと期待している。

(伊藤元重委員) 既に何人かの方から指摘があったが、広報というか、広く世の中に知らしめることは、非常に重要だと思う。少し変な言い方だが、当事者が問題に気づいて何とかすることも重要なのだが、もっと重要なことは、当事者が気づいていることに、他の人が気づくということである。例えば、地域によっていろんなデータを比較した「見える化」のデータがあったが、こういうものが研究者にどんどん提供されることによって、なぜそういうことが起こるかを当事者ではない人たちにも見せるとか、あるいは地域によって医療費が違うときに、当事者は自分の医療費が高いことはわかっているが、重要なことは、他の人が、あの地域では何であんなに高いのかということに気づくことである。いろいろな形で、専門家にも、一般の方にも、今、行われていることを発信できるように広報してもらえたらと思う。

(松田委員) KPIが予算の単位に合っていないという指摘はそのとおりだと思う。ただし、現時点で設定しているKPIは、本来あるべきものの代替変数に過ぎない。例えば医療で言えば、機能分化を進めることが本来の目的であるが、機能分化の度合いそのものはなかなか測れないので、その代わりに連携パスの利用率などを測っていくことになる。したがって、もう一度、KPIをストラクチャとプロセスとアウトカムにちゃんと置きかえていって、それぞれ何をはかっているのかを明確にし、その間の因果関係を意識するという作業をやるべきである。また、省庁をまたぐ施策の大きな絵を書くことは、非常に重要だと思う。私事で申し訳ないが、福岡でお酒づくりを健康づく



りに組み合わせた事業に取り組んでいる。何を行っているかという、特定保健指導の制度を活用して、酒米の田植えを行い、その酒米を使って地元の酒造業者にお酒を造ってもらい、適正飲酒や栄養指導を含めた健康教育を行っている。福岡に行って非常に気になっていたことは、地域間の交流がほとんどないこと。福岡の人たちは筑豊地区になかなか行こうとしない。しかし、将来何が起こるかという、筑豊地区では高齢者施設が余り、福岡地区では高齢者施設が足りなくなってくる。40代、50代のときに地域間で交流をしていないと、年をとってから福岡から筑豊地区に行くことはなかなか難しい。国全体のCCRCは難しいにしても、都道府県の中の小さなCCRCだったらあり得ると考えている。このような活動をしていると、省庁間のいろんな規制の枠にはまってしまって、先に進めないことが起こる。そういうことは、大きな構想をどのようにつくるかという視点で、これとは別に物を考えていただいたほうがいいと思う。そういう意味で、いろいろ議論してきたことを、市町村が策定する基本構想にどういうふうに反映させるかといういろいろな書き方などのノウハウについて、これは総務省の担当になると思うが、うまく指導してもらい、いいものをつくってもらえたらいいと思う。それに加えて、各市町村が基本構想をつくる時のデータ整備をお願いする。何かつくろうと思っても、データがないことがよくある。あるいはデータがあっても、市町村が使えないということがよく起こる。そういう意味で、基本構想と今回いろいろやっているものの整合性を考えながら、そこに活用できるデータを各市町村が使えるような体制をぜひつくってもらいたい。

(新浪会長) 今回、皆さんの御努力により、歴史に残る改革に向けて、スタートができたと思う。専門委員の皆様、各府省の皆様、本当に感謝申し上げます。しかし、ここからがスタートである。データが集まっても、それが空文化しないように、やると決めたことをやっていくということが重要である。また、今後はワイズ・スペンディングの実現について、皆さんと取り組んでいきたいと思う。そういった意味で、データの分析、また、トップランナー、現場を見に行く等々、これからも皆様に御協力いただかなければいけないことが、たくさん出てくるので、よろしく願い申し上げます。

経済財政諮問会議の民間議員に就任する前から、絶対に疾病予防は必要だと考えており、健康経営を実践してきた。しかし、その必要性がデータとして表れると、本当にやらなければと再認識する。7割の方は疾病予防に関心がないが、一旦、健康というものに気づき始めると、その重要さを認識できる。インセンティブを付与したり、仕組みを変えたりすることによって、健康を実現できるし、そのことによってQOLを上げることができる。今の点数制度や、社会保険の仕組みを見直すことによって、QOLが上がり、結果的に予防が民間投資を呼んでくるということが、データを見ると、わかりやすく示されており、やらなければいけないことにみんなが気づいてきた。データの分析、見える化、エビデンスがあって、納得して健康寿命を延ばす、これ自身が最終的にワイズ・スペンディングにもつながり、結果的にはQOLが上がる。これに

はお金を使う意味もある。そして、地域金融機関の皆さんも巻き込んでいければ、最終的に地域の健康にもつながっていく。このように、今回やらなければいけないことは、こういったお金の使われ方の変革である。さらに、その結果として民間からの投資が生まれてくるような、2018年にはそういう環境をつくっていくこと。これが使命であると思っている。また、今後、PPP/PFIにより民間の資金が入ってきて、最終的にはよりよいサービスが地域に展開されることにつながっていくことが、非常に重要である。まだまだこれからであるが、まずは何と言っても、皆さんの御協力で、今後の突破口ができたと思っている。今後も何卒よろしくお願いする。改めて感謝申し上げます。