

第4回 EBPMアドバイザリーボード 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2021年11月2日（火）9:00～11:00
2. 場 所：オンライン開催
3. 出席委員等

主査	星 岳雄	東京大学大学院経済学研究科教授
委員	赤井厚雄	株式会社ナウキャスト取締役会長
同	大橋 弘	東京大学大学院経済学研究科教授
同	小塩隆士	一橋大学経済研究所教授
同	西内 啓	株式会社データビークル代表取締役
オブザーバー	古井祐司	東京大学ビジョン研究センター特任教授

(概要)

<地方行財政分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告①-1自治体の業務改革>

○委員 エビデンスを見つけようという努力が進んでいるようで何よりだと思ふ。

1つ、エビデンス構築の体制について聞きたいのだが、EBPMアドバイザリーボードの委員のほかに、外部の人と議論などを行っているのか。

○総務省 この会議に先立ち、2回ほどEBPMアドバイザリーボードの担当委員から御示唆を頂く形で検討を進めてきたものであるが、検討を進めるに当たっては、先進的な取組を行っている自治体とも議論しながら、検討を深めてきた。

○委員 今のところ、ほかの研究者あるいは地方行財政改革の研究や実践をしている人と議論はしていないということか。

○総務省 EBPMアドバイザリーボードを中心に議論を進めることが基本と認識しており、その他の研究者等と議論は行っていない。

○委員 EBPMに沿って各自治体で取組が行われているということはよく分かった。今、紹介いただいた窓口業務の効率化は、非常によく分かる数量化しやすい例だと思ふのだが、そのほか数量化できる取組は何かあるのか。

○総務省 自治体の業務改革は、KPIで窓口業務のアウトソーシング、総合窓口を導入した自治体数を設定しており、ここの中でBPRによる取組をどのように広げていくのかという観点で検討を進めてきた。

効果指標を設定するというのが非常に難しい点であると思っていたところ、いろいろと御議論いただく中で、委員の方から住民に目に見えるメリットのあるような効果指標を検討できないのかというご意見をいただき、その中で手続時間の削減、住民の待ち時間の削減といったところが非常に分かりやすく見えるのではないかとのご示唆を賜り、このような形で現状取りまとめさせていただいた。

○委員 2点あり、1点目は資料1-1の窓口業務の効果の概要に書かれている効果について。参考事例として挙げられている3つの市を比べても、それぞれ取っている尺度が若干異なっていると感じる。時間が減ったと捉えている場合や、件数でそれを表現されている場合など。あるいは、窓口業務の質的な中身が異なっていたりする。自治体間で比較がしづらいような取り方をしているのは、恐らく各自治体にて自発的に取組を行っているからなのだと思うが、ある程度総務省のほうで取り方の尺度の標準化を考えてもいいのかなと思う。

2点目は、これはやはり自治体に進めていただかなければいけないという観点で言うと、住民に対してサービスがどれだけ付加価値として提供されているのかということと同時に、進める上で自治体にもメリットがあるのだということ、エビデンスとして見せられればいいのかと思う。場合によると質的な話になってしまうかもしれないが、こうした取組により、どれだけ働き方がよくなったのかという観点で、そうした自治体側からのエビデンスの提供もあるといいのかなと思う。

○総務省 1点目について。現状で取り組んでいる自治体の効果指標について確認をすると、かなり多様な指標が設定されている。その中で横展開を図っていくという観点から、手続時間の削減や1件当たり時間の削減といったものに多少絞って、現状このような形でまとめている。

さらにもう少し標準化、その辺りを工夫すべきとのご意見だと思うので、もう少し表記の仕方などを工夫してみたいと思う。

2点目について。自治体側にとってもメリットがあるように説明していく、見せていく必要があるのではないかとのご意見について、これはご意見のとおりかと思う。

これは参考事例という形でまとめているものであるが、当然我々もこれを実際に横展開するに当たって、単にホームページにアップして終わりということではなくて、この取組の背景やその効果といったことも併せて説明していく必要があると思っており、しっかりと理解を深めてもらえるよう取り組んでいきたい。

○委員 まず、資料1と資料2について、基本的にはこういう方向だということを短く示しており、これはこれでいいと思う。

しかし、資料1-1でいきなり個別の事例がぽんと出てくるので、個々に見ると分かりやすいのだけれども、全体としてこれは一体何をしようとしているのかという説明になっていない部分があって、分かりにくくなってしまっている。

全体の見方とアプローチという点で、1つは、これは横展開ということ的前提としており、総務省としては基本的なスタンスとして自治体の自発的な取組をできるだけ後押ししていくという姿勢なので、具体的にこうしろというような形の上から落とすという形ではない。それはとてもいいことであると思うが、基本的には業務の効率化ということであるので、こういったヒアリングをしたり、あるいはKPIを設定したり、PDCAを回していくという中で、様々な自治体の業務がうまく効率化されて、住民の利便性が高まるというところに最終的に結びついていかないと、粒々の取組ではいいのだけれども全体としてどちらの方向を向いているかがだんだん分からなくなってしまふ。そうすると自治体の方の取り組むモチベーションをどうしていくかというところがあるので、そのところの構成を明らかにし、取り組まれる方に、総務省の方もそうだし、自治体の方にも最終的にそれが伝わるような形にすべき。

自治体の業務改革については、オンラインあるいは窓口の総合窓口化というようなものを導入した結果として何がどれだけよくなったかというようなところを見るのが大事で、今やられていることは、その前段階としての当たりをつけるというか、まずはいろいろな人の話を聞いてみるという段階なのかなと思っている。それに基づき、もう少し集約化して、全体としての位置づけ、方向性、ここでやるべきことというところにどう結びつけていくのかということをも整理し、具体的にKPIを設定して自治体の実装可能な形に落とし込んでいくという意味で、例えば事例集、あるいはその伝え方みたいなものを工夫していくという形でやると物事が動いていくと思う。

ある意味で言うと、これは金融機関の全国にある支店の窓口をどう効率化するのかというのにもやや近い。ただ、金融機関の場合は1つの企業体であるが、自治体の場合はそれぞれ独自性がある中で、その間のバランスをどう取っていくのかということだと思う。大本のところ、一体どのような思想に基づいて事例を吸い上げ、何を抽象化して取組の基本にしていくのか、そのアプリケーションの仕方はそれぞれ違うと思う。

それから、1,700ある自治体についても、都道府県あるいは市区町村、大規模なところから小規模なところに至るまでグラデーションがあって、それぞれ担っている機能が違う。窓口についても、これから進めていくに当たってそこを細分化していかないと、大きなもの、小さなものがランダムに並んでいるような形の事例がたくさん並ぶ段階で止まってしまう。エビデンス整備計画も年末にやるが、KPI設定等を実装段階に持っていく必要がある。

例えばそれが基礎自治体も含めて1,700全部に適用されるのか。もう一つの視点は、例

えば、スマートシティが100導入されるので、今度は既存業務の総合窓口化というだけではなくて、デジタルをどう使っていくのかということなども視野の中に置いていかないと、やっていることがアナログで終わってしまうというか、若干ガラパゴスになってしまう可能性もあり、そういう視点も頭の片隅に置きながらこれからどうしていくのか。実際にインストールして回していくという形になると1～2年かかる話になると思う。1～2年かかるということは、やや未来志向なものを取り上げて行かないと、現場に落とし込んでいったときには時代遅れになっているということになりかねないという部分があるので、少し難しい課題かもしれないが、ぜひ頑張っていたいただければと思う。

○総務省 資料1-1について、ポイントだけ絞って作成したため、この取組の背景といったものが少し見えないというのはご指摘のとおりかと思う。

当然ながらこれを自治体側に説明する際には、その取組の背景、この前段にある考え方といったものも示しながら進めていくことが必要。

また、団体の規模によってというご指摘について。政令市から一般市町村まで規模の違いもあることから、幅広く参考になるようなものにするべく、もう少し事例の追加等を検討していきたい。

○委員 住民の利便性向上というところをゴールに挙げており、仮にそうだとするのであれば、恐らく客観的な業務時間とか待ち時間だけではなくて、住民の満足度というものをきちんと標準化された形で取った方がいいのではないかと。というのも、これがサービスデザインの問題だとすると確実に考えた方がいいポイントなのではないかと思う。

単純に満足しましたかという5段階だけではなくて、ちゃんと計量心理の先生などに入ってもらい、自治体の窓口業務の満足度はこのような指標で測るのであるということができたほうが恐らくいいのだろう。

それを言う理由としては2点背景があり、まず1点目、サービスデザインでよく言われる例えなのだが、エレベーターの待ち時間が長いという苦情に対して、エレベーターのオペレーションを改善する以外に方法があって、例えばそこに鏡を置くとか、暇つぶしができるものを1個置くだけで、主観的にはエレベーターの待ち時間が気にならなくなる。そうしたほうが投資効果は全然高いよねという話があったりするので、単純に時間を短くしましょう以外の利便性というところで言うと、そのときに興味がそっちに向くようなものがありさえすればよかったりする。満足度という主観的な方向に行くのであれば、意外とそういう選択肢が出てきますよというのがまず1点。

2点目としては、例えば独居老人の方とかが久しぶりに人と話す機会があって嬉しいなという感じで、それが窓口で対応すべきことなのかということはさておき、そうやってコミュニケーションの場と捉えている人が、あれ、3分で終わってしまったよみたいな形で、逆に主観的な満足度が下がる可能性もあったりするのかなというところがある。

なので当然、生産性というところで、できるだけ少ない人員で窓口業務をさばけるという意味で、時間は客観的に測った方がいいのだが、恐らくそういった主観的な満足度も視点に入れておいたほうがいいのではないかと個人的に思う。

○総務省 住民の満足度について。我々も住民の満足度というものが効果指標としてあり得るかと考えたが、これまでの議論の中で、住民の満足度は個人の満足の集合体であるためエビデンスとして利用するのはなかなか難しいのではないかという議論もあって、ここでは取り上げていないという経緯があった。

一方で、今、住民の満足度に関するご指摘もいただいたので、そういう観点も加味できるかどうか、併せて検討を進めたい。

<地方行財政分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告①-2自治体の広域連携>

○委員 ここもいろいろエビデンス構築に向けて動き出したということで、非常にいいことだと思う。

参考資料1 エビデンス整備プランの25ページにあるように、全体の政策目標があって、KPI第1階層、KPI第2階層があって、赤い矢印があるところに今回はフォーカスを置いて、第1階層から第2階層の関係のエビデンスが最終的にはあればいいという感じで始めたところかと思うが、先ほどの業務改革のほうでは、KPIの第1階層でやっていることが第2階層にどのような効果を与えているかというエビデンスの構築を探し始めたというところまで行っていると思う。

広域連携のほうは、業務改革よりも進展が遅いという印象を受けるのだが、基本的には第1階層のKPIはどのようなものがあるのか、どのように測るのかということにとどまっていて、そもそも連携とかをやることによって何かいいことがあるのかどうかとか、その辺のところはまだ進んでいないという印象を受けた。そのところをもうちょっと前に進めて、本当に連携の効果が出ているのかどうかということまで早く進めるようになればいいと思う。

○総務省 ご指摘のとおり、現時点では確かに事業に沿ったようなKPIをどのように改善していくかということにまずは目線があるが、参考資料1 エビデンス整備プランの28ページに、大きく分けて施策ごとのKPIがどのように設定されているかというものを分類している資料がある。

34ほど圏域がある中で、連携中枢都市圏の取組は、圏域全体の経済成長のけん引、高次の都市機能の集積強化、圏域全体の生活関連機能サービスの向上という大きな3つの柱があり、これを経て、先ほどのKPIの第2階層で言うと人口の社会減の緩和とか社会増といったことに最終的には結びつけていくことを企図した政策となっている。

まずは個別のところによら下がっているKPIをどう改善していくかということで、その次の階層、ア、イ、ウそれぞれ経済成長や都市機能の集積強化、また生活関連機能サービスがどのように向上しているかというレベルのKPI、成果をどのように測っていくかということも併せて検討していくことが必要。そういう意味では、その先も見据えた上で検討を進めさせていただきたい。

<地方行財政分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告②-1地域運営組織>

○委員 地域運営組織について、今後、住民の満足度の活用を考えたいとのことだが、住民の満足度が何によって上がったのか、下がったのかというところはしっかり押さえておかないと、何をしたらこの運営組織として評価がされるのかというのがよく分からなくなることを懸念している。エビデンスという観点で言うと、満足度を取ることで自体を否定するものではないが、その満足度の背景にある取組をしっかり押さえていくというのが重要だと思う。

もう一つ、全体の施策の中での地域運営組織の位置づけというものもしっかり頭に入れられていると思うのだが、地域運営組織が活発になることが都市政策全体で見たときに整合性のある形でならないといけないのかなと思う。いわゆるコンパクト・プラス・ネットワークなどの取組も地域で進めている中で、どのような方向にこの地域運営組織というものを持っていきたいのかというのはかなり地域によって異なると思う。

この組織自体の今、足元での活動を捉えることも重要であるとともに、地域運営組織の場合によってはイグジットもあるし、活動の仕方も地域のあり様によって変わっていくと思うが、中長期的な目線も重要なのだと思う。

○内閣官房 ご指摘の点は重要だと思う。地域住民の満足度を捉えるときに、先ほどご指摘のあった足元の活動という点では、その一時点を捉えるということも非常に大事だが、将来に向けてこの組織をどうしていきたいのかといったときには、やはり継続的・追跡的に満足度を捉えるということが大事になってくるのではないかと思う。そういった点があって、満足度を継続的に取ること、定量的に満足度を表すことについて難しさはあるが、将来の制度設計と言うか、この地域をどうしていくかと考えたときに非常に大事なご指摘だと思うので、そういったご指摘も踏まえた形で、どういったことができるのか、また検討を加えたいと思う。

○委員 今、住民の満足度という議論が幾つか出てきたが、ここは極めて重要だと思う。自治体の業務改革とも関わるのだが、自治体の規模は大中小あるし、自治体の種類によって機能も違ってくるので、満足度をどう捉えていくのかということだと思う。

それは代表指標として一体どのようなものを見ていったらいいのかということと、視点としては、それが何年かに1回調べて分かるという形のものではEBPMに結びつきにく

いので、その頻度を上げて、モニタリングできるような指標はどのようなものなのかということ。要は反応というか住民の方の満足度を測っていくための手法として具体的にどのようなものがあるのかというところを視野に置いてこの辺りを検討していかないと、極端に言えば、何年かに1回首長選挙があって、満足度が高い、低いみたいなどころで見ているような形になってしまいかねない。これをどのようにしてモニタリングしていくのか、それについての示唆という意味では、自治体単位よりももう少し小さいものでいくと、例えばまちづくりとか都市再生というところで、都市再生がうまくいったのかどうかといったところをデータで検証していく方法がある。従来は代表指標として地価あるいは交通渋滞といったもので見ていたが、そうではなくて、もう少し様々なKPI、指標を見ながら、なおかつそれが継続的に同時に測定できるものにしていこうという取組が、同じまち・ひと・しごとというか地方創生のところで同時に起こっているの、そういったことなども参考にすると、満足度について、どこから手をつけていったらいいのかということがもう少し見えてくるのではないかと思う。

○内閣官房 本日、委員よりいただいたアドバイスも踏まえ、今後専門家による有識者懇談会においてご議論していきたいと思う。

○委員 両委員から満足度の重要性についてご指摘があったが、私も賛成する。

内閣府で満足度・生活の質に関する調査を行っているので、これが一つの参考資料になるのではないかと思う。この調査では満足度を幾つかの項目に分けて聞いている。それから、先ほど委員からもご指摘があったように、どのような政策が関係しているのかという具体的な効果を把握できるような工夫が必要だと思う。なので、それぞれの満足度の項目につながるような政策を意識し、この政策が変わったから住民の満足度が変化したというように、体系的に満足度への効果が把握できるような仕組みを用意しておいたほうがいい。

それから、やはりモニタリングをしなければいけない。1時点で調査しても意味がない。政策を行う前から、満足度について定点観測をするというのを全てのところでやるというのは難しいと思うが、パイロットスタディーというか、1つの地域を選択してやってみるといったのもいいのかなと思う。

○委員 内閣府の方ではいわゆる生活満足度みたいな、地域全体での住んでいてどうですかみたいな話は、たしか年に1回ぐらい調査報告書が出ていたと思うので、そこがモニタリングのところですごくいいソースになるのだろうと思う。

一方で、地域運営組織の形成数に関しては、もう少し内訳を具体的に構造化して取ったほうがいい。地域運営組織は、どのように分かりますとか、その活動度合いをどのようなものとして捉えることができますという定義をきっちり決めて類型化し、どのよう

なタイプの組織がこのエリアで活動しているとか、活動の度合いを測定するものとか、そういった活動内容のデータが取れ、定期的にモニタリングしたデータがオープンになっていけば、そこを後々ひもづける形で分析することはいろいろな研究者の先生にやっていただけたらと思うが、住民組織の活動というところの一体何によって満足度が上がるのか、逆に、すごく活動していると思ったけれども、そこは満足度とは別のところに効果が出ていますよという話なのかということが分かりやすくなると思うので、その構造化の部分を優先的に今から考えておいたほうがいいのではないかと。

○内閣官房 それぞれの地地域運営組織がどういう形態であるのかといったものは、地域の課題が様々であるので、それに対応して組織の形態は違ってきている。もしかしたら、そのようなことで違うところをある意味類型化すると、ほかのところにも参考になってくるかもしれない。また、満足度の調査を行う際にも、そういった分け方をすることで一つの傾向が見られるというようなこともあるかと思うので、重要なご指摘と受け止め、今後の検討に活用する。

<地方行財政分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告②-2地方創生推進交付金>

○委員 創業件数がモニタリングの指標に入っていたと思うが、すごく気をつけなければいけないのが、件数を増やせとなると小口のスモールビジネスをたくさん増やしましょうという側に行きがちな指標だということ。例えばベンチャー企業をつくりたいということであれば、評価しなければいけないのはそのようなことではなく、まだ利益が出ていないにしても、どれぐらいの規模感になっているのかということ測定しなければいけない。その場合、ベンチャーは時価総額をどのように計算するかというと、いわゆる割引キャッシュフロー法というのがあり、今後生まれてくるであろう事業計画上のキャッシュフローというところから、それを事業価値として、今、時価総額で言うと幾らぐらいになっていますというように測定するのだが、単純に件数が増えれば良いということではなく、地域からグローバルなベンチャー企業が生まれてくるといいですねみたいなことを測定するような視点は持っておいたほうが良い。

○委員 この地方創生推進交付金は、どちらかというと自治体独自の自主性を後押しするものなので、まち・ひと・しごとのほうから直接あれをやれ、これをやれというようなことではなくて、上がってきたものに対して一定の条件を満たしたものに交付金を与えるという形をしたものである。

さはさりながら、経済・財政一体改革推進委員会、ワイズスペンディングという観点から、その効果があったのかどうかということストーリーベースではなく一つ一つ見ていくと、なるほどというのがあるのだが、全体としてエビデンスベースで効果があ

ったのか、なかったのか。あったとするならば、どこにどのような形での効果があったのか。今後も交付金が継続されるとするならば、まさにワイズスペンディングというところにつながっていく一つの方向性を示唆するものであると私は考えている。

そういう意味では、資料2-1にも出ているが、1件ごとは約3,000万円と小さいが、件数が1,900件ほどある。1件1件について、有識者会議その他で検証されており、真面目にやられていると思うのだが、全体としてどうだったのか。一体何千億円投下して、結果的にどのような効果があったのかということと比較することをまずやった上で、ブレークダウンに落とし込んでいく必要がある。全体としてというところを見せていかないと、この後の広がりについては限界がある。

これは非常に先行的にやられていて、これまでのところ、よく練られていると思う。要は1件1件検証されていると思うが、先行したがゆえに若干やり方が古くなっているのではないかという懸念がある。例えばデータの利活用、それからここでe-StatやRESASあるいはV-RESASが、まち・ひと・しごとでむしろ整備されているのだけれども、そのようなものがちゃんと使われているのかどうか。

データが使われることで、今、我々は国レベルのEBPMの話をしているが、地方創生推進交付金の評価を通じて、自治体の粒々の政策においてEBPM的な発想が浸透していくところに真の価値があるだろうと私は思っている。そういう意味で、従来はデータの活用状況で止まっていたが、自治体が何を把握したいのか。先ほどの住民の満足度というところにもつながるが、効果の把握というところで、何を見たいのかをまず調べる。その結果がどうなったのかということ。それから、当然経済効果ということが地域経済の再生という中では非常に大きなことである。雇用もあると思うが、いずれにしても経済指標が多いが、GDPのようなもので見ようとすると、メッシュを絞り込むと本当に数年に1回しか見られないということになるので、それに代替する、いわゆるオルタナティブなデータを使って、どれだけ短い期間でそれを見ていくことができるのか、モニタリングしていけるのかというところが大事である。これまで非常にいいことを先に行ってしまったために、そこは若干古いやり方に呪縛されているところはないのか、新しいやり方をどんどん取り込んでいく姿勢が大事だということを踏まえてこういう書き方をさせていただいたのは、非常に評価したい。

○委員 この取組は自治体レベルでのEBPMが進んでいくための重要な契機になると思う。そのために一つ効果のある方法として、こういった交付金を出すプロジェクトを選ぶときに、効果の検証の義務付け及びそのための予算も交付金に組込むという方法があると思うが、そのようなことは行っているのか。

○委員 循環型社会の構築に非常に重要な施策だと思う。

その中で、分野間の横断が非常に重要なのだと思う。資料2-1の11ページ目、今、

環境とか経済とか社会、健康などいろいろな問題が複雑化して関連しているので政策間連携を進めていくことと、ベースに全自治体がやっているような性格の上乗せで地方創生を進めていくということもあると思う。

社会保障の分野にて、全自治体が骨太方針2020で掲げたデータヘルス計画の標準化を進めており、例えば静岡県が地方創生推進交付金を使って、地域の住民の状況をデータで捉えて、毎年モニタリングすることができるようになった。その状況を小学校の教育に活用したり、地産地消を促すなど、健康と教育、地域経済を横断する施策でこの交付金を使っていた。

そういったものは、一つ一つの施策ではなかなかつながりにくいのだが、データヘルス計画のような基盤を活用した横断的なプロジェクトをぜひ拾い上げ周知いただけるとありがたい。

○内閣官房 資料2-1の4ページ、5ページにあるとおり、これまで委員の方々に相談をした上で、それぞれの個々の事業ごとに、代表的なKPIとして設定するのが望ましいものを示している。最初のご質問にあったように、確かにいろいろな事業によって、どこまでのKPIを設定するかというのは本当に議論があろうかと思う。事業のアウトプットの指標、事業のアウトカムの指標、総合的なアウトカムの指標といったものを全て示した上で、自治体にて検討していただき、身の丈に合ったKPIを選んでいただいているようなところもある。

しかも、私どもは政策横断的な事業をやっているもので、これの組合せのようなパターンも幾つもあり、同じ事業はなかなか二つとないという状況である。こういった中でも自治体にできるだけよい指標を取っていただけるように、委員の方々と相談しながら代表的な事例を分野別に示しているというのが今の状況。

それから、政策の効果については資料2-1の9ページに示しているとおり、こういった形で、例えば人口の増減に対する影響みたいなものを分析している。これで見ると、実は制度を使用したところと制度を使用していないところで、制度を使用したところの方が人口の下げ止まりの傾向が見られるといった特色も全体の傾向として確認ができる。この辺のところも経済学の先生方とかの指導を受けながらいろいろ分析を行っている。また、元の指標に戻るのだが、今年度は総合的なアウトカムを基に、例えば地域の農林水産業の水準とか、宿泊者数とか、資料2-1の5ページに示している総合的なアウトカムというのは、比較的大きなマクロ指標なので、こういった事業に取り組んだ自治体と取り組んでいない自治体で、一定程度影響が出ているか、出ていないかというのを確認したい。

ただ、私どもの予算は総額で600億程度と地方政府全体の歳出額から見ると本当に一部であり、これが大きなインパクトを与えているかどうかと言われると、検証しても明確な効果がマクロ的に出てくるとは必ずしも言えないと思うが、試行的に我々の施策がプ

ラスの方向に働いている可能性があるのか丁寧に検証していきたい。

データについては、決して古いとは思っていないのだが、市町村等からいろいろ話を聞きながら、できるだけ新しいデータ等が必要になれば、そういったものも追記していくということも含めていろいろやっていきたいと思っている。また、基本的にはe-Statを使って統計を探しているようなところとかも多くあり、また、地域のデータであったり、JRに御相談したりと、地域の商工会でつくっている指標といったものも多々あると思う。そういったものも含めて、いろいろ地域ごとに工夫をしながらやっており、そういったところも直接的なアウトカム、アウトプットということで一定程度尊重しながら進めていく必要があると考えている。

○内閣官房 効果検証の義務づけを行っているのかどうかについてのご質問について。申請書類の中で外部組織による検証について、検証の方法あるいは検証結果の公表の方法などについて記載するようなことを求めており、こういったことを通じて、地方公共団体にて効果検証を行うよう求めている。

○委員 まず第1点は、こういった形でエビデンス構築の動きが始まったというのは非常にいいことだと思う。もう既に動きが進んでいるところもあるというのはもっといいことだ。

2点目は今日出てきた大きな話として、特に地域運営組織のところと自治体の業務改革で具体的に出てきたが、住民の満足度を知ることが重要だということ。それも頻度を上げてモニタリングができるような満足度の指標をつくるというのが、もしかしたら政府を挙げた取組としてやっていく必要があるのかなと思う。

内閣府で既に実施している満足度の調査があるが、自治体レベルでの分析に耐え得るような大きいサンプルのものなのか、そうであったとしてもその頻度が少ないと思うので、その辺を充実させるというのは真剣にやるべきだと思う。

最後に、こういった体制が整っていくと、今度はそれを厳密に評価するにはどうすべきかというところで我々が貢献できると思う。そこでは例えば本日示された交付金の活用自治体と未活用自治体をただ比べるというような分析だけでは駄目で、厳密に比較できるもの同士を比べる工夫が重要になってくる。その辺の議論はこれからおいおいやっていくべきだ。

<社会資本整備分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告①公共投資における効率化・重点化と担い手確保>

○委員 生産性の評価と単純集計でやってしまうと、もともと生産性が高い事業者が先にICTを導入したというだけであったとしても、一見、生産性がICTの効果で上がったという形になってしまうので、そのもともとの条件の補正や、同じ事業者の導入前と導入

後の差みたいなところを評価するようなことは、今後入れておいたほうがいいのではないかと思う。

○委員 まず、インフラ老朽化については、しっかりデジタル化あるいはデータ整備というものを進めていく形を取っていただくことで、将来の予防保全に向けてのしっかりとしたインフラ基盤をつくるということが重要なのではないかと思う。そうした形でのエビデンス構築を目指していただくということなのだと思う。インフラ種別が多様なので、それぞれの進捗もばらばらなのではないかと思うが、そのような視点を踏まえてしっかり進めていくことが重要。

i-Constructionは、これだけしっかり進めていただく中で、アンケート調査で今、サンプルで見えたらっしゃると思うのですけれども、何らかの形でしっかりデータを取っていくようなことをしたほうがいい。また国土交通省のほうから、ICT施工件数の拡大による生産性の拡大が担い手確保につながっていくという話もあるため、そのようなところでしっかりエビデンス、データを拾っていくということの視点はまさに重要だなと思う。

○委員 i-Constructionは定量的な評価はある意味進んでいるという部分があると思うのだが、一つ、ここで指摘しておかなければいけないところは、これによって何を狙っているのかということ、単純に生産性を上げるということももちろんだが、結果的に担い手の確保に結びついているかどうかということ。これがないと空回りしてしまう可能性があるんで、そこが必ずしも明示的にこういった検討の中に入ってきていないので、意識して入れていただくような形でお願いしたい。

○国土交通省 委員から話があった生産性の評価に関するアンケートはいろいろと取っている。受注者にご苦勞をかけているところはあるが、効率的にしっかりデータを取ることと、個社の個別現場ごとを取っているのもともと生産性が高いところをどう判断するかということところは非常に難しい部分もあろうかと思うが、御指摘の内容を踏まえて、何をお見せすることができるのかは検討したい。

また、担い手確保にどうつながっていくのかということをしっかり意識するということについては、今後しっかり対応させていただきたい。

○内閣府 それから、インフラの老朽化対策、部門ごとばらばらではなくてという御指摘につきましては、内閣府のほうでしっかりと全体を束ねて進めていきたいと思う。

<社会資本整備分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告②スマートシティ>

○委員 これまでのEBPMアドバイザリーボードの中でも何回か議論になっているけれども、

スマートシティを推進する主体が政府の中で不明確であったというところが、今後はデジタル庁が中心・推進力になるという体制が9月以降整ったということは非常に評価できると思う。

そういう中で、何人かの委員からのご指摘があったのだが、このスマートシティというのは、既に事業があり、後からEBPMを追加するというのではなく、今、同時進行的にEBPMの推進とスマートシティ自体を形づくるというものが進んでいるので、このスマートシティの取組の効果の測定が行われることができるような形でのデータの整備を同時に行っていくことができる。これは、ある意味で言うと社会実験的な取組だということなので、デジタル庁にはそういう意識を持ってぜひ取り組んでいただきたい。

その際に、資料4-2の10ページが非常に肝であり、ルールのところをどう整備していただくのかということが重要。スマートシティを実際に導入した後に、それがどのような政策効果をもたらすのかということになってきたときに、ベースレジストリの話もあるが、様々なデータの情報なども含めた形で、何をどう使ってこの政策を評価していくのかということ、政策の立案と同時に枠組み構築していくことが極めて重要。

これは経済・財政一体改革推進委員会の中でもテーマとして出てきて、恐らく合意事項になっていると思うが、データの利活用を前提とした規制の枠組みをどうつくっていくのか。この両者の両立という形だと、どうしても規制のほうが先に走ってしまっていて使えないデータが存在する。データがないというのも困るが、あっても使えないという状況になると、これが回らないということになるので、利活用を前提としたいいわゆる規制の環境の整備をぜひデジタル庁には頑張っていたいただきたい。

○デジタル庁 まさにおっしゃるように、データ整備と評価のほうを両輪で進めたいと考えているが、何せ我々は今始まったばかりで、特にスマートシティの司令塔の部分は今までの内閣府と協力しながらやっていくという形にはなると思うが、我々としては、デジタルという面から、データ収集できるところが非常に増えてくると思うので協力していきたい。

<社会資本整備分野の改革工程表におけるエビデンス構築の進捗報告③PPP/PFIの推進>

○委員 PPP/PFI自体については、今、ご説明いただいた形で違和感はないのだが、1つ追加的に申し上げますと、そもそもPPP/PFIを推進する政府としての目標があって、その目標がどこまで進捗しているかということ。あとは、目標として設定されているもののさらに外側に、社会におけるニーズというものがどのくらいあるのか。民間資金の利活用と活力の導入の2つあると思うが、そこをどう見ていくのかということが抜け落ちていくと、どうしてもマイクロな話になってしまう。特にEBPMを精緻にやっていこうとするとマイクロの話に行きがちだが、全体としてどれだけニーズがあって、それがどう満たされているのか。その中で、今の目標はこうであり、それがどこまで達成されている

のか、達成されていない原因は何であるか、うまくいった要因は何であるかというところを見ていかないと、全体としてのEBPMになっていかない。個々の粒々のことは、今お話を伺って了解したわけであるが、マクロ分析の前提に立った視点が必要。

これは国と地方のシステムWGのほうでも申し上げたが、PPP/PFIの最大の課題は、自治体からすると大型の案件で非常に手続が複雑であるところを簡略化するということは一生懸命やっているが、実際に彼らが行っている案件の弾は小さいものが多い。それに対してどう対応していくのかということなども見ていかなければいけないわけであり、そういう意味では、PPPという広い意味の中で、PFI推進委員会の枠から外れてしまうが、国土交通省がやっている不動産特定共同事業法の改正は累次にわたって行われて、今、環境が整備されている。それは省庁の縦割りの外側に出してしまうのだけれども、比較的小規模なものを拾っていくビークルが新しい枠組みとしてできてきているので、PFI推進委員会の担当者の方に申し上げるのは大変酷だという部分がありますけれども、このEBPMアドバイザリーボードとか国と地方のシステムWGという観点からすると、そこもどこかで拾っていかないと片手落ちになると思う。

○内閣府 PPP/PFIの目標については、21兆円という事業規模目標を掲げていたがこちらのほうは令和元年度で達成した。そのため、目標を見直すということで、現在、PFI推進委員会で議論している。その中でまさに委員よりご指摘があった点や自治体への取組をどう進めていくかということも含めて検討を深めていきたい。

○委員 いろいろなところでデータを使ってエビデンスの構築の検討が進んでいるということで、望ましいことだ。

ただ、最終的な政策目標がどこにあるのかというのを見失ってはいけない。常にそことの関連を考えていくというのが重要だ。

もう一つ、スマートシティに関して指摘されたように、政策の立案と同時に評価の枠組みをつくっていくことはどの政策分野でも重要なところだと思う。それを常に念頭に置いて進めていって頂きたい。