

## 第22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：2018年10月9日（火） 8:30～9:30
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
石川良文	南山大学総合政策学部教授
伊藤由希子	津田塾大学総合政策学部教授
印南一路	慶應義塾大学総合政策学部教授
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	株式会社大和総研政策調査部長
高橋進	日本総合研究所チェアマン・エメリタス
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教授
牧野光朗	長野県飯田市長
松田晋哉	産業医科大学医学部教授
田中良生	内閣府副大臣（経済財政政策）
長尾敬	内閣府大臣政務官（経済財政政策）

### (議事次第)

1. 開 会
2. 議 事  
今後の進め方等について
3. 閉 会

### (配布資料)

- |          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 資料 1     | 「新経済・財政再生計画『改革工程表』」について           |
| 資料 2     | 歳出改革に向けた取組の加速・拡大について              |
| 資料 3     | 今後の各WGの進め方について                    |
| 資料 4 - 1 | 経済・財政一体改革推進委員会 委員名簿（平成30年10月5日時点） |
| 資料 4 - 2 | 経済・財政一体改革推進委員会 検討体制（平成30年10月9日時点） |

(参考資料)

参考資料 1 「新経済・財政再生計画」(経済財政運営と改革の基本方針 2018 抜粋)

参考資料 2 「経済・財政一体改革推進委員会」の設置について

---

(概要)

○新浪会長 ただいまより「経済・財政一体改革推進委員会」を開催する。

それでは、田中副大臣より、最初に一言、御挨拶をいただく。

○田中副大臣 このたび、経済財政政策担当副大臣を拝命した。

委員の先生方には、朝早くから本日も御多忙のところ御出席いただき、本心に心から感謝を申し上げます。

本年6月に、「経済財政運営と改革の基本方針2018」が閣議決定をされたところである。「新経済・財政再生計画」が策定されたということである。そこでは、「経済再生なくして財政健全化なし」、この基本方針をまた確認したところである。2019年度から2021年度を基盤強化期間と位置づけている。この期間に、経済成長と財政を持続可能にするための基盤固めを行い、財政健全化の道筋を確かなものとする必要がある。今後、この「新経済・財政再生計画」の改革事項の進捗管理や、点検、評価を行っていくために、新たな改革の工程表が重要なものとなる。

ぜひとも委員の皆様には知見を生かしていただき精力的な御議論を賜るよう、お願い申し上げたい。

冒頭、一言御挨拶をさせていただきます。

○新浪会長 委員の皆様においては、2015年の委員会発足以来、経済・財政一体改革の取組の進捗管理とさらなる推進について、これまで御尽力を賜り、心から感謝申し上げます。

先の計画の目標である2020年度PB黒字化は、税収の伸びが緩やかだったこと、補正予算の影響、消費税引き上げの延期により、達成は困難となったが、歳出改革の面では、委員の皆様の御尽力もあり、3年間、目安に沿った予算編成、効率化努力を実施したことで、約3.9兆円と大きな効果が上がった。新たな再生計画においても、歳出改革の重要性がいささかも変わったわけではなく、改めて、委員の皆様においては、ぜひとも今後ともお力をお貸しいただきたい。よろしくお願い申し上げます。

「新経済・財政再生計画」においては、「経済再生なくして財政健全化なし」、この基本方針を堅持し、引き続き、「デフレ脱却・経済再生」、「歳出改革」、「歳入改革」の3本柱の改革を加速・拡大することとされている。その上で、新たな計画の基本方針を踏まえて、改革工程表を改定し、新たな改革

工程表を本年末までに示すこととなった。

また、先般、7月9日の経済財政諮問会議では、安倍総理から、「財政健全化について、年末に向けて、歳出改革の重要課題の方向性や歳出の目安の明確化・具体化に取り組み、改革工程表を改定し、新たな改革工程表の取りまとめを行うよう、茂木大臣にはしっかりとした対応をお願いする」と御発言があった。

については、各ワーキング・グループにおいては、新たな改革工程表において、成果をより定量的に把握できる形にKPIを見直し、見える化や効果的な情報発信、選択肢の提示等を具体化するとともに、改革が目指す成果やその達成の道筋について、取組の内容の実施主体を明らかにした上で、ロジックモデルで提示していただきたい。

そのために、今後、各ワーキング・グループで、1つ目に、「新経済・財政再生計画」を受けて、各府省で行っている予算要求や制度改革の状況についてのヒアリング、2つ目に、先進・優良事例の横展開や見える化、公的サービスの産業化などの歳出改革等の取組の加速・拡大に向けた改革工程や推進方策に関するヒアリングを行い、課題を洗い出した上で、年末までに新たな改革工程表の策定に向けて議論を深めていただきたい。

それでは、議事に移りたい。

今後の進め方について、事務局より説明をお願いします。

(事務局より、改革工程表、今後の進め方について説明)

○新浪会長 本日は第1回目であるので、各委員の皆さんから、いろいろな御意見、御質問があると思うので、自由にご意見を賜りたい。

○鈴木委員 まず、全体像について4点申し上げたい。

1点目は、改革工程表だが、「新経済・財政再生計画」に掲げられた改革事項を、年末までにまとめる新改革工程表で漏れなく具体的に盛り込んでいただく必要があると思う。その際、その進捗度合いに濃淡があるわけだが、従来約80の改革事項も完了したものは基本的にはないと思うので、骨太方針2018でも「これまでの取組を緩めることなく」と述べられているとおり、工程表に載せる必要がある。特に社会保障分野については、今回の骨太方針でも「44項目を着実に推進」とされている。つまり、終わったものはまだないということを確認したい。それから、現在の改革工程表は2017年末に改定したものだが、例えば、2015年末に最初にまとめた改革工程表と比べると、工程の矢羽根が数年にわたって非常に長期に延びていて、書きぶりも長期に一律の記述になってしまっている事項が多い。言葉はよくないかもしれないが、間延びしている感じが非常に強い。従って、先ほど御説明があったように、各事項につい

てどの時点までに議論の結論を得るのか、どの時点までに何をするのか、法案提出の時期なども含めて、改めて明確化することが改革の仕切り直しとしては必要ではないか。

2点目はKPIについて先ほど見直しの御指示が会長からあったわけだが、これまでも、この改革ではインプット、アウトプット、アウトカムという各段階について、論理構造を非常に重視して施策を設計してきたと思う。その考え方を今回は強化しようという御提案であり、ロジックモデルで考えようということについて賛成する。課題の1つは、その際に採用する進捗評価の物差しとしてのKPIが適切なものかということだと思うが、象徴的なことを1点申し上げておくと、健康寿命の延伸が最近ますます重視されている印象を受けている。ただ、健康寿命にはいろいろな指標があるし、タイムリーな把握ができない、かなり漠然としたものではないかと思う。健康寿命を延ばすことに反対する方はいないわけだが、個々の市町村や個々の保険者、個々の業界の皆様に取り組んでいただく必要があるときに、健康寿命という指標による改革の進捗管理や効果測定は非常になじみにくいということを実感している。KPIはできるだけグリップのきくものにする必要があると思う。

3点目は優良・先進事例の全国展開について。これまでもヒアリングなどをさせていただいて、まさに好事例が存在していることは確認されているが、それを他の地域が参考にしているのかどうか、あるいは取り入れたいと考えておられるのかどうかがよくわからない。単なる好事例の紹介に終わっていないかという問題意識である。この点は、モデルとなる好事例があれば、そのユニークな要因をうまく取り除いて、一般化した形で国がやり方を示すということでない、横展開はなかなか進まないのではないかと思う。

4点目は、消費税の関連であるが、需要変動対策がとられるということで、それは必要なことだと思うが、この委員会としては対策が行き過ぎたものにならないか注目すべきである。つまり、これは新経済・財政再生計画本体の外枠でやる話だと思うので、テンポラリーな措置にとどめることができるかということを含めて、強い関心を持って状況を把握する必要がある。今、防災・減災の必要性ということもあるので、その分野で一定の集中的な取組が行われるということであれば、それ自体で総需要管理政策的な側面が出てくるということも踏まえられてよいと思う。

社会保障について、短く3点申し上げる。

「予防」という言葉が最近取り上げられることが非常に増えている。私も予防はとても重要だと思うし、働く希望と能力のある方が働き続けられるようになれば、所得を生み出すことになるというプラスの効果はものすごく大きいと思う。担い手を増やすことは財源を増やすことにもなり、改革を実行し

やすくもする。ただ、その半面で、18年度の間評価の際にも複数回申し上げたが、予防で医療費がものすごく減らせるという議論があるとすれば無理がある。むしろ予防もやり方を間違えると余計に費用がかかるし、予防で医療費をより高齢期に後ずれさせることになるという意味では、公費割合の高い世界に医療を持っていくことになるので、それを踏まえた改革がむしろ必要になるという覚悟が必要になる。医療費は病床数や医師数などと相関が高いということは共通認識だが、高齢者の就業が多いと医療費が少ないというわけでは必ずしもないという点を踏まえて取り組むべきではないか。

2点目はいわゆる「目安」についてであるが、社会保障については、「実質的な増加を高齢化による増加分に相当する伸びにおさめる」ことを継続するとされたと思う。その際、「当該年度における高齢者数の伸び」で考えることが明記されたので、まさに2020年度、2021年度は75歳以上人口の増加率がかなり低下するはずであるから、予算の増も相当程度抑制されることになることは確認させていただきたい。また、「これまで3年間と同様の歳出改革努力を継続する」ことも明記されたので、自然増からの抑制も2016～2018年度で取り組んだ規模は最低でも実現するという事だと思ふ。全世代型社会保障制度の構築はまさに国民的課題であるが、限りある資源と財源のアロケーションをどうするかということだと思ふので、優先順位をつけて、社会保障といえどもペイ・アズ・ユー・ゴーでやっていくことで持続性を確保することが必要だと思ふ。

最後3点目として、社会保障に関する改革工程であるが、2020年度に改革の進捗状況をレビューするとされた。基盤強化期間内、すなわち遅くとも2021年度から制度改革を含めた改革を順次実行すると骨太方針に書かれたと理解している。従って、年末までにまとめる新改革工程表では、時間的にどのタイミングまでに何を進めるのか。内容はこれからの議論だと思ふが、どこで議論をして、いつまでに結論を得るのか。改革を実行すべき時期から逆算してスケジュールを工程表に書き切ることが必要である。

○伊藤由希子委員 私も、お聞きした範囲で3点ほど感想を申し述べたい。

まず、1点目は優良事例について。優良事例の展開が1つの目玉になっているということで、私も自治体の事例を多く見させていただく機会があった。ただ、そうではない自治体では、未だにほかの自治体で何をやっているかわからないと言われることが多い。ほかの自治体の事例が知見になっておらず、結局はその自治体独自のロジックでやっている。つまり、ノウハウとかプロトタイプという形で一般化されていないと思ふ。

また、優良事例をひもといってみると、省庁の重点事業とか、モデル事業とか、何らかの予算によって、現時点ではうまく運用されている面があり、それ

はそれでももちろん構わないのだが、では事業終了後に自主運営できるかは未知数であるし、モデル事業が拡大しすぎて、省庁の予算が膨らむようなことになってしまうと、それはそれで「合成の誤謬」になってしまう。一部の事例の成功自体は大切だが、同じことを全国の自治体で無理にやることに対する、危機意識は持つべきであると思った。

今、日本全体で人口が大体年間35万ぐらいで減っている。「自分の自治体は人口増を」と考えるよりも、基本的にはダウンサイジングを前提として、節約型の取組、つまり、公的サービスを徐々に減らしていかなければいけないことを前提とした1つの手順書のようなものを、この工程表の中で出していくことも必要だ。

優良事例の展開は、マクロ的になるにつれて一種のトレードオフが発生し得る。つまり、一部分を見ればよく見えるが、そこにはどこか別の部門の犠牲が積みまとうということ是非常に多くある、そのような負の影響も引き続き見ていかなければならないと思う。

2点目はPDCAについて。PDCAのCの部分が重要だと考えている。評価・分析の機能、特に今までの工程表の機能は引き続き生かすことが大事な基本方針かと思う。特に骨太2018には、工程表にはなかったこと、例えば、「PB黒字化を2025年度まで先送りする」とか、「軽減税率を導入する」とか、「幼児教育を無償化する」とか、新しいメニューが載せられてしまっているが、そのまま実行すべきなのかということに関して言えば、まだ具体的な議論になっていないし、異論はあると思う。このあたりは当初の工程表とのバランスを整えていくことが大事かと思う。

3点目はKPI項目のデータ化について。大変ありがたいと思う。すべきことと時期をリスト化して、それ自身がデータ化され誰でもグラフで可視化できるようにできるというフィーチャーはとてもありがたい。そうすることで、関係者だけが見るのではなくて、よりたくさんの方が定量的に進捗を把握でき、ごまかしのない情報を載せていくことが大変重要な取組かと思う。

○佐藤委員 最初は、2つ質問になってしまうのだが、1つは、今回の改革工程表は、基本的にはどこまでを視野に入れるのか。例えば、21年。最後の期は25だが、25はさすがに遠過ぎるので、例えば、とりあえず精緻な工程表を21年度までにつくっておいて、改めて見直すあるいはロールオーバー的に見直していったら、さらに25につなげていくというイメージなのか、一気に25までつくるのか、そこがどういうふうに考えられているのかということ。

もう1つは、工程表を新しくつくるのはいいのだが、これまでの工程表をガラガラポンにしてしまうとまた現場は混乱するので、かといって今の工程表をそのまま使うと間延びと、先ほどはうまい言い方だと思ったのだが、過

去の工程表のどこまでの連続性とどこまで変えていくのか。その辺の相場観があれば教えていただければと思う。

思えばこの委員会が始まったのはたしか2015年なのだが、その間もいろいろな新しいことが起きていて、以前も議論になったような気がするのだが、例えば、AIの活用とか、IoTの活用とか、もう1つ、医療の分野でもHTAが出ている。医療技術評価というものである。なので、新しい取組がここに来てぽんぽんと幾つか出てきているので、これらをどうやってうまく取り込んでいくのかなということが多分出てくる。特に、私は国と地方のシステムワーキング・グループの担当なので、自治体の窓口業務とかというと民間委託と言いたくなってくるが、もう1つはIT化である。機械化をしてしまえばいいではないかという議論もできるので、このあたりは新しい流れをどこまで入れていくのか。そこのあたりも相場観があったら教えていただければと思う。

あとは簡単にコメントだが、ロジックモデルをつくるのは結構なのだが、ロジックモデルをつくる場合、気をつけなければいけないのは、当然、外生的な意味、特にアウトプットまでは結構なのだが、アウトカム、インプットになるといろいろな外生的な要因とか、ほかの取組による影響。例えば、健康寿命の増進とか外国人観光客の増加は、別にこの取組をしたからだけではないわけである。健康増進は、例えば、スポーツを振興したら健康増進になるわけだから、全く関係がない省庁の仕事が意外と健康につながるというケースもあるわけなので、そのような外生的な要因というか、外国観光客は為替が重要だから、それは全くその政策の範疇外のマクロ経済要因とか、こういったものが影響してくるので、この外生的な要因と取組を関連づけることはやっていかなければいけないということ。

先ほど、資料1の2ページ目のところで、「時期、手段を示す」とあって、手段は良いと思うのだが、どこまでの政策体系を念頭に置くのか。私が理解する限り、この委員会はどちらかという政策レベルで考えている。でも、その政策体系で、政策の下に施策があって、施策の下に事務事業があって、行政事業レビューは事務事業レベルである。なので、もし手段というときに、細かい事業のところまで体系をつくっていったら、それでこの事業を進めていくのだとか、この事業は要らないんだとか、そういうところまで持っていくのか。せいぜい施策レベルでとどめて、その後の下のところはそれぞれの省庁にお任せというレベルで考えるのか、手段というときはどこまで下がって考えるのかなと、これは整理しておいたほうがいいと思う。

今回の一体改革でも、反省材料なのかどうか。例えば、資料1の3ページのところにもあるが、矢印は、取組があればKPIは1、2、3と行くのだが、うまくいかなかったときは取組を見直すという、まさに改革のPDCAがなければ

いけないはずで、今回の工程表の見直しは多分その1つなのだと思うのだが、やってみたがうまくいかないというものは幾らでもあり得ることなので、そうだとしたら、改革を取り組む中において、ちゃんと改革自体、例えば、もともとKPIは目標値であるから、この目標がうまくいかなかった、うまくいなくて残念で終わらないで、KPIがうまくいかなかったら、その取組をどう見直すのか、あるいは必要であれば追加の取組をやるのかどうかというところの改革のPDCAを回すように、体系的に仕込んでおいたほうがいいのかなと、それぞれの省庁にちゃんと考えてもらうようにしたほうがいいのかなとは思う。

最後に、1つだけ簡単にだが、先ほど社会保障で健康の話があったと思うのだが、私は最近医療関係とか介護関係の仕事をしているのだが、介護とか医療の下に健康があることはおかしいと思う。本当は健康が第3の柱であって、健康と医療と介護、本来3本柱であって、別に医療費を下げるためにみんなに健康になってもらいたいわけではないので、健康になると働けるし、人生はそれだけ豊かになるので、その健康というものの自体を1つの政策として位置づけるということはあってもいい。いつまでも医療費とか介護費の抑制の手段であることは、ちょっと違うのかなと思う。

○田和統括官 今、御質問いただいた件について、私からお答えしたいと思うが、今回の改革工程表について、骨太2018の中では幾つかの点が指摘されている。

1つは、より定量性を高めるといことが言われている。

それから、この会議でも新浪会長等からよく言われているのは、効果のあるものをしっかりと予算に反映させ効果のないものをやめるということ。今の工程表は、矢印だけが結構伸びていて間延びをしている。スクラップ・アンド・ビルド、先ほど伊藤由希子委員のお話もあったが、チェックをして、それをどう予算、各府省の政策に反映させるのかというそのPDCAが本当に機能しているのかということが第2の問題点である。

3番目が、今回、新しいものをつくるということで言えば、全く新しいものではなくて、これまでの議論にもあったが、しっかり継続性を担保しながら、よりメリハリをつけていくということである。

この3つが今回の改革工程表の中の大きなポイントになろうかと思う。実際、これまで改革工程表が予算要求資料にだんだんできてきているという御批判もいただいている。先ほどの矢印が伸びて既得権益化しているのではないとか、こんな細かいことまで書くのかというところ。ただ、この政策をやる上でこの事業は非常に重要なのだというものについては、しっかりイメージをもって取り組んでいかないといけない。今、申し上げた3つの点を具体化するためにどうすればいいかということをしっかり考えていきたいという

ことが基本的な考え方である。

いつまでなのかという点については、骨太2018では、基盤強化期間が明示されており、2022年度以降の話については、2021年度にしっかりと評価をしてということになっている。基本は基盤強化期間の改革工程をしっかりと考えるということではあるのだが、政府の計画によっては、5カ年計画とか、2021年度を超えて計画をされるものもあるので、そういったところは基本的には伸びていくのだろうとは思いますが、基本は、この基盤強化期間の3年間、どこまでやっていくのかということを集散的に考えていくのではないかと考えている。

新しい取組はどうするのか。これは非常に重要な課題ではあるが、この委員会のプロセスも、年末まで改革工程表を中心に議論する。年明けからは、骨太に向けて議論をすることもこれまでやってきたところである。そういったサイクルを見ながら、年末までに処理できる話、新しい取組については、各府省としっかりと意見を議論しながら、新しい骨太の中で各府省に反映していただくこともあるのではないかと思うので、それは施策の中身といったものと見合わせながら、議論していただければと考えている。

○大橋委員 私も資料1のKPIについて、皆さんの御意見を敷衍<sup>ふえん</sup>する形になってしまうが、1点だけ申し上げさせていただければと思う。

今回のKPIを定量化して、評価・点検できるような形にすることは大変よろしいことだと思うのだが、評価・点検が、定量化された数字が達成されたかされないか、その結果をABCで反映させることが評価ではなくて、その評価も重要かもしれないが、なぜ達成されなかったのかというところを評価するのが重要かと思う。

そのためには、目標が何なのかということをはっきりしていないと先に進まないし、その目標に向けてどう達成させるか。そのロジックというか、プロセスがあるのかという点を、ロジックモデルを埋める過程の中でしっかりやっていただくことが重要かと思う。そういうふうに考えると、評価のABCの質をきちんと精査していただきたいということに尽きるのかもしれない。

そういうことをやると結構マンパワーが要るのかなと思っていて、そうすると、KPIが何十とか、そんなにたくさんあると、とてもではないが多分評価できないので、網羅的であるよりも、メリハリをKPIに関しては重点的にやっていくことが重要かと思う。

○古井委員 まず、資料1の2ページ目、ロジックモデルのところは非常に系統的な考え方ですっきりしていると思う。

2点、感想なのだが、これは定量的にするという点、実績値を最新に更新す

るといふのは、事業のやる前、やった後の評価という意味では、非常に重要かと思う。そのときに必要なものが、事業のプロセスや結果に関するデータの集積をする仕組みだと思っている。これはとりにいくだけではなくて、実施主体が、事業運営の中で、PDCAの中で自然にデータが集積される仕組みが必要かと思う。例えば、データヘルス計画であれば、健康保険組合のほうは厚生労働省の尽力により、ほぼ100%データ集積の仕組みができたが、国民健康保険はこれからという課題もあるかと思う。それから、KPIの指標だが、先ほど先生方からもあったが、確かに健康とか予防は特異度がなかなか高くない指標が多いが、どちらかというと感度が高いKPIの指標を設定することが、事業の評価および見直しに資すると考えている。

2点目は、資料2の1ページ目のところだが、先進・優良事例の展開ということで、予防・健康づくりのところは非常に進んできたと思う。私もこの2年間で、委員の立場で20ほどの道府県を回らせていただいたのだが、そのときに一番課題だと思ったことが、一番下の公的サービスの産業化にも書かれている類型化・見える化かと思う。特に健康づくりのところは、先ほど鈴木委員からもあったが、医療費の削減というだけではなくて、地域の社会の維持・活性化とか、企業の生産性の向上という点で、人の健康がベースになるということから、行政では、健康・衛生部局、経済部局、あるいは労働部局といろいろな部局が横断的にかかわる必要がある。また、地域では、経済団体、保険者、健診機関、商店街、学校など、いろいろな関係機関の連携が不可欠であり、横断的な事業となる点が大きな壁かと思う。

連携から、今後、共創、ともにつくるという意味では、地域のいろいろなプログラムや人材・素材を活用し、地産地消も意識しながら事業を組み立てる知見をライブラリー化することが不可欠と感じている。

○印南委員 既にたくさんの御意見が出ているので、1点だけ。

この改革工程表のロジックモデルは全体としてはすごくいいと思う。だが、歳出改革全体のことを考えると、見える化とKPIに偏っており、骨太方針2018ではしっかり書いてある「インセンティブ改革」の部分が抜け落ちていると思う。

私は、今までの会議で何回も発言したが、例えば、医療費の地域差を見える化しても、医療費の高い都道府県だけが地域差を半減しようと努力すると考えるのは、私には困難だ。医療費の地域差の原因の多くは、病床数とか、医師数とか供給体制の過剰の話で、これらを削減しようというのは住民にとってあまりうれしくない話だ。選挙のことも考えると、いくら見える化したからといって、自動的に行動変容が起きるわけではないと思う。

見える化はもちろん重要だし、それは前提なのだが、2番目に非常に重要

なのは、インセンティブの付与である。例えば、医療費について言えば、医療費そのものの適正化は、KPIをきちんとつくって、それを実現してもらう必要があるが、それにはインセンティブが必要だ。実現しないと、都道府県も地域医師会も何らかの困った事態になるとか、あるいは実現すれば逆にうれしい何かがあればいい。

今のはインセンティブ自体が不十分だという意味だが、もう1つ、その意味でのインセンティブは「統合的なインセンティブ」である必要がある。例えば、医療費を1つとっても、医療費適正化計画で何か計画を立てて、都道府県が旗を振れば、みんなが自動的に頑張るわけではなくて、そこには、病床の削減をはじめとする提供体制の問題があるし、予防・健康活動の話がある。こういうものを統合して初めて、医療費については適正化される。介護費の適正化も同じだ。インセンティブがあってはじめて、優良事例の横展開も公共サービスの産業化もすすむのではないか。

その意味で、きちんとインセンティブが存在するのか、インセンティブの強さそのものが十分なのか。ちゃんと統合するインセンティブになっているのか、KPIとインセンティブがきちんと結びついているのか、これらを項目立ててきちんと検討しない限り、見える化で一生懸命に指標をつくっても、優良・先進事例はあります、一部は公的サービスを民営化しましたという、個別のばらばらの成果が出てくるだけだ。インセンティブに関する項目立てと検討が是非必要ではないかと私は思う。

その手段の考えはあるが、本日ここでは申し上げないが、そういう部分がないと、なかなか政治的にも嫌な話はたくさんあるかもしれないので、地方では実際に進まないのではないかと思う。

○新浪会長 今のご意見に関連すると、企業に対しては健康経営優良法人認定制度があるが、都道府県に対しても同じような仕組みを作るべきである。企業だけで都道府県はやれないというのはおかしな話で、都道府県が認定制度を設けないのであれば企業もやらなくていいとなってしまいかねず、非常に問題がある。

優良事例を見える化して公表することも1つのインセンティブであり、まさにそこを今後やっていくべき。都道府県に迷惑をかけるという話ではなく、何年経ってもやらない方が悪いという話である。

例えば高知県など療養病床の割合が高い県については厳しく追求するとともに、他県の取組も公表すべき。こうした取組を進めてこなかったということが、改革が進まなかった大きなポイントでもある。

それから、普通調整交付金の見直しについて去年の骨太の方針に盛り込まれたが、総務省を始め幾つか反対があるなどして、進んでない面がある。全部

を取り上げるのではなくて、交付の仕方をどう見直すかという議論であり、とりわけ予防・健康というものにフォーカスをしようと思ったわけだから、お金の使い方をしっかりと見直していくことが重要なのではないか。

また、今の印南委員のお話からすると、インセンティブは、いわゆる太陽政策がいいのか北風政策がいいのか、この辺の議論はしなければいけないところだと思うが、何年経ってもやらない自治体へは北風政策で進めたほうが良いのではないか。同時に、メディアを活用して新聞やSNSで若い人たちに関心を持ってもらうということを当委員会で行っていききたい。

繰り返しになるが、企業だけが±10%という制度があって、これは当然都道府県に対してもやるべきで、今回、国民健康保険は都道府県単位になったわけだから、見える化による地域差がなぜあるのかをきちんと明示して、それぞれの地域で議論してもらうことが必要なのではないかと思うが、牧野委員はどう思われるか。

○牧野委員 先ほど新浪会長から挨拶をいただいたように、この委員会が発足して3年でどこまでできたかと本日お話しいただいたことは、非常に重要だと思っていて、1つは、2020年度のPBの達成が困難になったということは、これは真摯に受けとめなければいけないところだと思う。しかしながら3.9兆円の効果もでたということで、それを踏まえて、新しい改革工程表でどこまでやるかという議論で、先ほど佐藤委員からも話があったが、2025年度にPB黒字化を目指すとする、基盤強化期間にどれだけどの程度まで進めればいいのかというのは、ある程度、見える化をする必要はあると思う。

そういった、まさにこの委員会の中でPDCAを回していくことが必要ではないかと思う。実際にどこまで全体の目標を明確にできて、それを達成するために各ワーキング・グループがどれだけそれぞれの目標を明確にしたかということについては、見える化せずに、それでは次はこれでというやり方は、少なくともこの委員会には向かない。この委員会は、目標を明確にして、それがどこまで達成できたかということをしっかりと検証しながら次に進んでいくというやり方が、私は必要ではないかと思っている。そういう意味では、本日の新浪会長の挨拶は、まさにそういったマイルストーンをしっかりと見極めてやってもらったということで、大変意義があったのではないか。

だから、今回の新しい改革工程表でも、ちゃんと委員会としての目標を明確化させて、会長がおっしゃるように、そのためには、北風政策と太陽政策、両方を使わなければいけないということも含めて、みんなの知恵を結集させていくことが必要ではないか。

○羽藤委員 私自身は、PBが達成しなかったということもあるが、かなりの財政効果を改革工程の中で出せているということは、まず、大きな成果だろう

と思う。ただ、議論している内容を見ると、全体の見通しの中で、何割の事業が一体体重計に乗ってくれているのかということころは、ここの場だけで聞いているとよくわからない。ひょっとしたら、かなり体重のある人が体重計に乗ってくれていないで、割とそこそこの体型の方が体重計に乗っていて、さらに頑張ろうとしているのかもしれない。このあたりが、全体の見通しの中でも、漏れがあるとは言わないが、財政効果がありそうな項目は、もう一回精査していただいて、このロジックモデルのところに載せられないか。そういったことはぜひ各省庁の方々に考えていただきたい。これが1点。

もう一点は、皆様からお話があるように、横串、縦串で比較するところはずいぶんやっていたらいいと思う。特にロジックモデルが各省庁や各事業で出てくるわけだが、同じような事業についてそれぞれ省庁が違うロジックモデルを出していて、個別の省庁から聞いていると、違うということ認識していない場合もある。これは一体どういうことか。それぞれがそれぞれのやり方でやっているのはいいが、各省庁でやっていて、横で見て、良いものはちゃんと入れないと、足並みがそろわない。同じようなやり方で財政効果を出すところに取り組んでいるとは言えないことになるので、そのあたりは、ぜひ各地方公共団体とか県とかという話もあるが、省庁間でも、例えば、インフラの維持管理みたいなことであれば、かなりいろいろな省庁で共通性があるので、ぜひそれは気にしていただきたい。

あとは、「データ駆動型」という言葉が資料に出ているわけだが、評価疲れみたいなことも各省庁にあるのではないかなと思う。ただ一方で、その評価疲れをするということがあるのであれば、いっそKPIはもっと簡単に、センシングできる、あるいは既存のセンサスでとっているもの、こちら側から、スクレイピングでも何でもいいが、データをとってきて自動的に評価できるという指標で構成できないかということも、考えてもらいたい。

持続可能なシステムにしていくためには、常時自動に評価し得るような仕組み、誰もがそれを見られる仕組み、それによってみんなが行動を変えていける、行動を変えていくことでインセンティブがあるということ、無理のない形で実現していくためには、評価疲れを起こさないような形も、各担当者、担当の部局においては重要だと思うので、この指標をどうやってとるかといったところも、データ駆動型、センシング、センサスの見直し等も含めて、考えていただきたい。

最後、これは単年度の計画になっているわけだが、歳出の予防や、長期的な支出の削減という観点に立つと、防災とか、減災とか、事前復興あるいはインフラの維持管理のようなものは、今年はたくさん使っているように見えるが、長期的に言えば財政的な効果はものすごくあるというものを、どのような口

ジックモデルの中に入れて、ちゃんと評価していくのかも大事なことだと思うので、このあたりもぜひお考えいただければと思う。

○松田委員 まず、それぞれの指標にどういうデータが当てはまるかということとは、きちんと一回整理したほうがいいたらと思う。

先ほどほかの委員の方からも御指摘があったが、類似のプログラムが違う省庁にまたがっているということは、片方の省庁のプログラムがもう1つの別のほうにも影響することを意味するわけで、そうすると、各省庁単位でロジックモデルをつくっていてもだめで、多分全体をまたいだ大きなロジックモデルみたいなものをうまくつくっていかないと、システムダイナミクスみたいなものを使うのかどうかわからないが、やっていかないといけないだろうと思う。

その上で、先ほど評価疲れという話があったが、多分担当の省庁の方は非常に疲れていると思う。一連のKPIについては、関連の学会でほとんど議論になっていない。私の領域の公衆衛生のところでこのKPIを使った何か研究が出ているかということ、あまり出ていない。いわゆる学会みたいなところがきちんと関与してきて、データを使っていろいろな検証をしてくれるということをやっているといけないうのだからと思う。

アメリカなどは、こういうデータをオープンにして、研究者が勝手にいろいろな政策の評価とかをやって提案するというをやっているが、日本ではまずそれができていない。今、東京大学がそういう試みを始めていると思うのだが、そういう意味で、最初に誰かがつくって、それを公開して、さらにその内容を学会等で議論してもらいたいと思う。もう少し学会を巻き込んで、大きくこのKPIみたいなものを全体として議論するという雰囲気をつくっていかないと、いけないのではないかなと思う。

その上で、インセンティブになるのだが、インセンティブでいうと、例えば、社会保障でいうといろいろな診療報酬とか介護報酬の中に多くのインセンティブ的なものが組み込まれている。そういうものが本当に機能しているのかを検証することが必要だろう。

例えば、「高齢者の生活支援等の地域のくらしを支える仕組みづくり」が総務省から出ているが、介護保険では社会参加支援加算というものがある。生活支援等の仕組みが出ている地域でより社会参加が進んでいるのか、そういう加算が機能しているのかといった視点からの検討ができる。そういうふうに、それぞれの事業ごとにインセンティブになるような代替変数があるので、そういうものを一回整理して、全体として評価するという枠組みを、ちょっと時間は短いですが、やらなければいけないのではないかなと思う。

○石川委員 少しロジックモデルについて申し上げたい。

資料1の3ページにロジックモデルの様式が載っているが、最終的には、KPIの第3階層ということで、経済や財政、国民生活の質を上げていきたいという目標だと思う。実際に評価する際、アウトプットとか第2階層のアウトカムまではまだ短期的な話なのでいいが、先ほどの羽藤委員の意見と重複するが、取組によっては、最終的に経済や財政に出てくるのが長期的になるという取組もあるので、取組ごとに、それが短期で出るものなのか、長期で出るものなのかという整理は必要だと思う。

それから、地方の自治体の認識として、今の取組は経済・財政のためにやっているのではない、市民生活のためにやっているということで、このKPIの最終的なところの目標が合致していない可能性があると思う。だが、経済や財政のために、今の取組がどういうふうに寄与できるかということは、市町村に対してもメッセージを与えるべきだろうと思う。

例えば、コンパクト・プラス・ネットワークとか、立地適正化計画、公共交通網形成計画等を策定することがまずは大事だということだが、実際は策定しただけでは何もマクロ的にはよくなるので、それを実行に移すことが必要になる。今、計画自体はつくっているところが多いので、それを早期に実行している自治体はどういうところなのかというところを洗い出す必要がある。

また、先進事例も、うまく進めているということかもしれないが、横展開を本当にしていくためには、難しい地域なのだがよくやったなという先進事例も必要だと思う。先進事例を見ると、そのほかの市町村からすると、あの町だからできたことだと、非常に他人事のように思われているところもあると思うので、難しいところはなかなか先進事例のようにはいかないのだという感想を持たれているところもあると思う。だから、難しいのだが、どのように克服してそれを進めていったのかという先進事例を洗い出していきたい。

○新浪会長 時間となったので、私のほうでまとめさせていただく。

幾つかご提案いただいたポイントの中で、見える化を、予算編成にしっかり活かすべきと諮問会議でも申し上げているが、ほとんど活かされていないのではないか。ぜひとも財務省と内閣府の間でどれだけこの見える化が活かされ、結果として予算が編成されたかということ、きちんと報告していただきたい。そうでなければ、見える化しても何の意味もなくなってしまう。

それから、どうも財務省があまり積極的ではない感じがして、もし違うのであれば正して頂きたいが、予算編成の際に効果・効用を測らず予算を組むことを是としているのではないか。これだけデータがあるので、本来であれば、予算編成部局としては大変有効活用できるはずである。せっかくこれだけ見える化できているのもったいないのではないか。

そういう意味で、効果のあるものをしっかりと評価し、効果のないものを

どうやめるかが重要である。この効果とはあくまでもQOL、つまり、最終的には国民生活がレベルアップをしていくということだが、短期ではなく、中長期で効果を見ることが非常に重要。

そういう意味では、なぜ44項目が進まないのかも、ぜひ教えていただきたい。この委員会にお忙しい中お集まりいただいた委員の皆さんに、44項目を進めるべきとずっと言い続けて頂くのはばかばかしい。これも、進まない理由を内閣府並びに財務省は私に提出していただきたい。委員の皆さんへのフィードバックをお約束するので、進まない理由をぜひ明確にしていきたい。

加えて、予防については、KPIの設定が大変重要であるため、ワーキング・グループでぜひ議論を進めていただきたいと思う。

また、インセンティブについては、今、松田委員がおっしゃったように、本当に機能しているのかどうか検証しなければならない。

それから、先ほど印南委員からもあったように、分かっているやらない者にどう対していくか。ただし、ここは非常に難しさがある、ある程度の自主性がないといけない。だから、先ほど来出ている、なぜうまくいったかという理由、つまり、我々企業でいう「キーサクセスファクター」をきちんと分析して、それをお伝えして、それぞれの地域に合ったやり方をさせていただく。呉市のモデルを呉市と同じようにやっていただくという話ではなくて、キーサクセスファクターを念頭に置いたやり方をさせていただいたうえで、効果を出すことが重要。

結論として、効果がどう出たか。結果として、どう健康レベルが上がったか。医療費の無駄がなくなったか。また、地域におけるメンテナンスの効果があり、費用が下がったか。一方で、サービスレベルが上がった場合のインセンティブを考えていく必要があると思う。

それから、本日は話がなかったが、今後、高額な薬が保険収載されたときに、どう対処するか。中医協（中央社会保険医療協議会）で議論されていると聞いており、オプジーボの際は、私も薬価の引下げについて提言してきたが、本当にこれはどうするかということまでワーキング・グループの中でも少し議論してもらいたいと思う。人の命にかかわることであり、なかなか解は難しいと思うが、相当お金のかかる話でもあり、この辺のことも議論する必要があるのではないかと思う。

大変多くの御意見をいただき、ぜひとも積極的に改革工程表に反映させていただきたいと思う。

最後に、どこかでやらなければならないことだが、認知症患者が700万人になる場合の経済に対する悪い効果をしっかり分析しなければいけない。これ

によって、既に2桁、3桁の億単位で生産性を失っているわけだが、認知症患者が700万人になると見込まれている2025年頃の社会がどんなものになるか。働く世代がまだ多いうちに手を打たなければ、認知症患者が実際に700万人になったら本当に大変な社会になる。そのため、経済にどれだけの影響を与えるかということを見える化、分析をして、そういう想定モデルの中で、社会、また、経済の運営を行わなければいけない。

これが当委員会の問題なのか、という議論はあるが、あくまでも財政にもかかわることであるから、ここを明確にしてこなかったが、認知症に対する意識はもっと強く持つべきであり、ぜひ経済に対する影響も考えていかなければならないと思う。

本日は、活発な御意見をいただき感謝申し上げます。

最後に、長尾政務官から一言いただきたいと思う。

○長尾政務官 このたび、経済財政政策担当大臣政務官を拝命した。よろしくお願ひ申し上げます。

本日は、6月に閣議決定された「新経済・財政再生計画」の具体化に向けて、今後の検討の進め方について御議論をいただいた。

今後、年末に向けて、それぞれのワーキング・グループで議論を深めていただく中で、成果をより定量的に把握できる改革工程表の策定や、先進・優良事例の横展開や見える化などの歳出改革等に向けた取組について、委員の皆様の専門的な知見をいただけることを期待している。委員の皆様の御協力をよろしくお願ひ申し上げます。

○新浪会長 本日はこれで閉会とする。