

令和 8 年度カジノ管理委員会政策評価懇談会議事録

1. 日時 令和 8 年 6 月 12 日（金）13 時 30 分～14 時 20 分

2. 場所 カジノ管理委員会 12 階大会議室（ウェブ会議システムを併用）

3. 出席者

【政策評価委員】（座長以外は五十音順）

工藤 裕子（座長） 中央大学法学部教授

大森 明 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授

中村 豪 東京経済大学経済学部教授

【事務局】

原田次長、西野総務企画部長、大野総務課長、坂井企画課長、小柳津監督総括課長、早坂総務課企画官、増田企画課課長補佐

4. 議題

令和 7 年度政策評価書（案）及び令和 8 年度事前分析表（案）について

5. 配布資料

資料 1 令和 7 年度政策評価書（案）

資料 2 令和 8 年度事前分析表（案）

参考資料 カジノ管理委員会政策評価基本計画（第 2 次）
令和 7 年度カジノ管理委員会政策評価実施計画
令和 7 年度事前分析表
令和 8 年度カジノ管理委員会政策評価実施計画

6. 議事録

（座長については、会議当日に前もって選定済み）

○工藤座長

令和 7 年度政策評価書案及び令和 8 年度事前分析表案について、事務局より御説明をお願いします。

[企画課長から資料 1「令和 7 年度政策評価書（案）」及び資料 2「令和 8 年度事前分析表（案）」を説明]

○工藤座長

それでは、令和7年度政策評価書案についての御意見をお願いします。

○大森委員

令和7年度政策評価書案について、中身や方向性については問題ないと考えています。私からは3点お伺いしたいと思います。1点目は、以前伺ったかもしれませんが、施策の予算の執行額と予算額のかい離が続いているように見受けられますが、そのかい離の理由を教えてくださいたいと思います。2点目はカジノ規制に関する外部セミナー等への参加者について、令和7年度は参加人数が令和6年度に比べて減少しているため、その理由について教えてくださいたいと思います。3点目は外部セミナーや研修等についてです。評価書案に内訳が書かれており、その中の国内有識者会合はこの外部有識者会合のことだと思われませんが、この会議がなぜ研修として含まれているのか、参考までに教えてくださいたいと思います。

○早坂総務課企画官

1点目の予算に関する質問については、私から御回答します。

カジノ管理委員会では、カジノが令和7年に開業される予定ということを前提に準備を進めておりましたが、コロナ禍の影響でカジノ開業が遅れており、その関係で予算執行が少なくなっております。本日の局長の挨拶にもありましたように、今後MGM大阪からカジノ事業免許の申請等を受け、令和12年秋の開業に向けて準備が進みますので、それに伴う予算執行は今後増えてくると考えております。

○大森委員

承知いたしました。予算執行にタイムラグがあるということ、理解いたしました。

○坂井企画課長

2点目及び3点目の質問については私から御回答します。

まず2点目のカジノ規制に関する外部セミナー等への参加者について、令和7年度の合計参加人数が123人で、昨年度より参加者が少なくなっていることについてです。昨年度は海外規制当局の職員をカジノ管理委員会に招へいする事業や有識者による講義を3回実施しておりましたが、規制当局の関係は年度当初では、令和7年度においても招へいする形で調整をしておりましたが、先方と最終的に調整がつかず、令和7年度においては見送りになりました。また、有識者による講義については令和7年度は1回の実施となっております。以上の理由から参加者数が少なくなっております。

また、3点目の国内有識者による講義について、これは外部有識者会合ではなく、カジノの監督等に係る有識者を当委員会にお招きして実際に講義を実施しているものです。

○大森委員

御説明ありがとうございます。

基本的にはおおむね計画どおり進んでいるという理解をいたしましたので、私からは以上で結構です。

○工藤座長

御説明ありがとうございました。

大森先生の1点目の質問の予算執行について、基本的に予算執行額は適正であるため、予算額を減らすことは今後もなく、今の水準を維持する方針でよろしいでしょうか。令和7年度の政策評価書案と直接関係はないですが、方針として念のため確認させていただきたいと思います。

○大野総務課長

執行残について大部分を占めるものとして委託調査等がございますが、これは審査が本格化した際に執行する予定の数字となります。

したがって、審査が始まり、どういった審査で、どの程度の調査費用を要するのかを見極めずに減額すると、予算が不足することもあり得ます。まずは予算執行を執行年度及び翌年度と見ながら判断してまいります。

○中村委員

この外部セミナー、研修等については、複数種類がありますが、例えば、内容が重複しているのであれば、得られる効果については少なく見た方が良くと考えます。カジノ管理委員会としては、ネバダ州立大学での研修を受けている方、それから国内の専門家をお招きしての講義やISO研修等々において、職員に身につけてほしい知識があることかと存じますので、効果の面から研修の対応関係について御教示いただきたいと思います。また、研修等の人数の割振りについて、国内の方が手厚くなるのはやむを得ないと思いますが、内容面でも国内のセミナー等には多数参加した方が良く、ネバダ州立大学ラスベガス校の研修には参加人数を少数にとどめるといった点に意図があれば、御教示いただきたいと思います。

○坂井企画課長

セミナー等の内容が重複することなく人材育成に寄与しなければならないという点については、我々としても大変重要であると考えております。外部セミナーの事例としましてはネバダ州立大学ラスベガス校の研修を1つの事例に申し上げましたが、研修は現地で行うものもあれば、オンライン開催で広く職員が参加できるような体制でも実施しております。例えば、カジノの監督等全般に関わるような講義に関してはオンライン開催などで実施しました。

また、それ以外にも、ISO関係の研修なども行っております。カジノの監督に係る知見が重要になりますが、様々な分野に広く関わるような内容もありますので、講義の選定においては、広く関係する職員が参加できるよう構成しております。

引き続き御指摘いただいた点も含めながら、今年度も研修実施をしてまいりますので、よく考えて検討をしていきたいと思っております。

○工藤座長

毎年同じような論点の指摘をさせていただいていますが、カジノ管理委員会は、監督等に向けた準備段階であるため、将来に向けての計画作りや地盤固めのための施策が多くあると認識しています。

そのため、各施策の分析は進捗管理に焦点を置いたものが多いかと思っております。その中で、

令和7年度の研修等への参加人数が減少している点については、施策の進捗状況が後退しているように見えてしまうので、研修への参加人数が前年度より減っていることが必ずしもその進捗が後退しているということではないという点を記載した方が良いと思います。

来年度以降になると、単なる進捗管理よりも実際のアウトカムが出しやすくなるのかと思います。令和7年度の評価表についてはその辺りを工夫していただけると良いと思った次第です。

○坂井企画課長

大変貴重な御意見いただきましてありがとうございます。

大森委員からも研修人数についての御質問いただいたことも踏まえて、令和7年度評価書案の書きぶりを再度検討させていただきたいと思います。

○工藤座長

ありがとうございました。

続きまして、令和8年度事前分析表案について御意見等ありますでしょうか。

○大森委員

令和8年度においても引き続き外部セミナー、研修等の参加が測定指標に掲げられており、今後は目標記載のとおり、人材育成に係る計画を立ててという話になると思います。その際、今までのようにセミナー等への参加人数を見るのではなく、人材育成に係る計画では、今年度のセミナー等の実施について、どのようなスキルをもった人材をどれくらい育成することができたといった形で見た方が良いと思います。

また、外部セミナー、研修等の実施に係る達成手段について、令和7年度から令和8年度にかけて予算額が1,600万円程度増加しておりますが、この点について理由を御教示ください。

○大野総務課長

人材育成に係る計画については、プロジェクトチームで議論をしており、御指摘いただいたような、どのようなスキル・知識が求められるのかという点などについても議論を行っております。一方、その定量化については、慎重に検討を行う必要があると考えております。スキルの検討に当たっては、内部の議論では、例えば、特定複合観光施設区域整備法を解釈し、それを運用する能力が第一に出てまいりまして、そのスキルを考えると、何をもって特定複合観光施設区域整備法の解釈・運用ができる人材とみなすのかという点が課題になります。その点について、例えば何人がスキルを確保するに至ったかということを定量化するのは困難であり、人材育成に係る計画についても、直ちに指標等に反映していくことは難しいと考えております。

また、外部セミナー、研修等に係る令和7年度から令和8年度の予算額の増加額は、主に海外研修等受講料となっております。具体的には、ネバダ州立大学ラスベガス校が提供する各種研修の受講に係る費用の増加等がその要因となっております。

○大森委員

スキルの明示化は非常に難しいと思う一方、民間企業では取締役レベルでもスキルマッ

プ等ができていますので、定量化自体は難しいとしても、この分野についてはスキルをカバーできているなどを記載して、工夫ができると良いと思います。

どの分野で、初級・中級・上級といったようにどのようにステップアップした研修になっているかが見えると、より国民に向けても政策の意図が説明できると思います。

○中村委員

今の話の流れについて、スキルをどの程度伸ばせたかは測定が難しいですが、この研修はこのスキルを伸ばすためにやっているといった対応関係はあると思います。また、職員には若手から幹部までいる中で、若手職員にはこのスキル、幹部職員にはこのスキルを特に身に付けてほしいということがあると思います。その目指すスキルに対応する研修をどの程度用意して、どのくらいの割合が参加したかという点を入れると、少し定量的に見えてくるのではないかと思いますので御検討ください。

また、人材育成については、現場が動き出して学べることも多いと思っており、準備段階のカジノ管理委員会においては難しい点もあろうと思います。他方で、現場が本当に動き出すと、実際に研修をじっくりとやることは難しくなるということもあると思います。まだ本格稼働していない段階だからこそ人材育成に係る計画も必要になってくると思いますので、そういった中で取り組めるものがあれば御検討いただければと思います。

○大野総務課長

貴重な御意見ありがとうございます。研修の実施状況の定量化については今後前向きに検討を進めてまいります。

また、御意見の中にありました現場での学びについては、特定複合観光施設区域整備法をどう理解、解釈して、それを実際の監督や審査の中でどのように運用するか、生かすかということ言えば、研修で学べる部分もありますが、現場での学び、OJTの方が圧倒的に大きい部分だと考えます。そのため、人材育成に係る計画を作成した段階においても、OJT・OFF-JTのいずれがそれぞれの業務において効果的かといった点や、OFF-JTのときにどのような研修を実施するのが一番効果的なのかという点は、単年度ではなく、継続的に見直しをしていくものだと思いますので、そういったことを今年度よく整理し、生きた形で職員を有効に人材育成できるようにし、また、政策評価でこの点を御紹介できるように努めたいと考えます。

○工藤座長

人材育成に係る計画はいつ頃作成される予定でしょうか。事前分析表案においては、目標年度が令和11年となっておりますが、その年に作成されるということであれば、どの段階で作成するかによって書きぶりも変わると思います。

○大野総務課長

人材育成に係る取組みは継続的に行ってきておりますが、今後、事業者が想定するカジノ開業に向けて、これまで蓄積してきた知見等を活用し、計画を取りまとめる予定であり、時期は未定ですが、現在作業を進めておりますので、何年間にもわたって作業するものではないと考えております。

○工藤座長

そうすると、現在の目標は令和 11 年度を掲げているところ、人材育成に係る計画の策定が目標年度よりも前の場合、当該計画に基づいて実施するという目標が不安定になり、整合性が取りにくいと思います。計画の作成が目標ではなく、その後も育成を継続していくことを目標として掲げていくのであれば、目標の書きぶりを変えた方が整合性はあると思いました。

また、大森委員が御指摘のように、スキルについては難しい側面があることは事実ですが、カジノ事業の場合、海外では一定程度確立している分野であるということを考えると、こういうスキルが必要なんだということを現時点で明確にされても問題は少ないように思いました。海外のものを活用しつつ日本に上手く取り入れていただければ、納得感が生まれると思いました。

○大野総務課長

御指摘ありがとうございます。目標の書きぶりについて具体的なイメージ等ありますでしょうか。

○工藤座長

目標年度の前に途中で人材育成に係る計画が作られるということですので、一つの考え方としては、人材育成に係る計画の策定前と人材育成に係る計画が策定後の状況に分けた方が整合性のある目標、目標年度及び測定指標ができるかと思います。現時点では、途中までは人材育成に係る計画がない段階、それ以降は人材育成に係る計画に基づく育成ということになるので、可能であれば二段階に分けた方がすっきりすると思います。

一方、人材育成に係る計画の策定というよりも、毎年粛々と人材育成を行っていくという中身の部分について記載しているという趣旨であれば、現在、目標に策定した計画を踏まえて研修を実施するという記載があることで、目標が 2 つあり、それぞれ目標年度が違ってしまうと思います。研修等の実施という測定指標を実行していくことが主眼ということであれば、計画作成について強調しないほうがすっきりするのではないかと思います。

○大野総務課長

ありがとうございました。先生から御指摘のあった点について、我々としては、後者の考え方で測定指標等を設定しております。計画を作ることが目的なのではなく、それに基づいて、より効率的に有効に人材育成を行うことを念頭に置いておりますので、計画の策定については今回新規施策として目標に掲げましたが、整理上、なじまないといったことであれば、その部分を削除する方向で検討します。

○工藤座長

ありがとうございます。方針としてはそれで結構かと思うので、御検討ください。

最後に事務局からよろしくお願いします。

○増田企画課補佐

本日はありがとうございました。令和 7 年度政策評価書案及び令和 8 年度事前分析表案については、本日いただいた御意見、御指摘を踏まえ、「学識経験を有する者の知見の活用」

欄に記載するなど、必要な修正を施すとともに、後日事務局より内容確認をお願いした上で、カジノ管理委員会の議決後、ウェブページで公表する予定です。

また、本日の議事録についても、後日事務局より確認をお願いした上で、ウェブページで公表する予定です。

それでは政策評価懇談会を終了いたします。

以上