

第1部

道路行政マネジメントの取組み

1. 道路行政マネジメントについて

(1) 取組みの背景と必要性

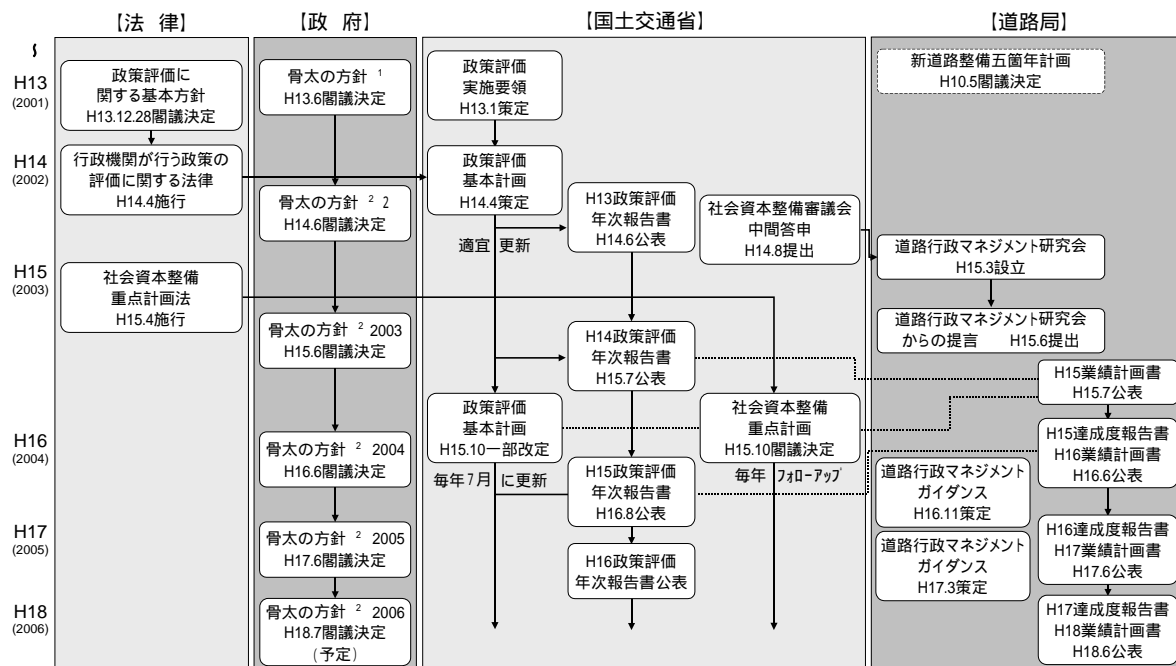
近年、財政状況が厳しさを増すなか、国民の価値観の多様化などを背景として、質の高い社会資本整備や効率的で透明性の高い行政サービスの提供が求められている。

政府では、平成14年度より「行政機関の行う政策の評価に関する法律」が施行され、成果志向の行政への転換が推進されている。また、特に公共事業については、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002（平成14年6月25日閣議決定）」において、「計画策定の重点を（略）従来の「事業量」から計画によって達成することを目指す成果にすべき」とされるなど、成果志向の行政への転換が求められている。

国土交通省では、社会資本整備審議会に対し、今後の道路政策のあり方等に関して諮問し、平成14年8月、同審議会より中間答申「今、転換のとき」が答申された。同答申では、道路整備について、戦後一貫した整備の結果、一定の量的ストックは形成されたと評価するとともに、今後の成熟型社会においては、これまでのような取り組みが必ずしも最適なシステムではなくなっていると指摘している。その上で、今後の道路政策については、道路サービスによる成果（アウトカム）を重視し、道路ユーザーが満足する道路行政に転換することが重要であるとしている。

国土交通省道路局では、国民の視点に立ち、より効果的、効率的かつ透明性の高い道路行政へと転換を図るため、平成15年度より、国民にとっての成果を重視する成果志向の考え方を組織全体の基本と位置づけ、アウトカム指標を用いた業績評価の手法を中心に、政策の評価システムを核とする新たな道路行政運営の仕組み（道路行政マネジメント）を導入している。

また、国民へのアカウンタビリティを果たし、道路行政をより効率的・効果的に実施するために、アウトプットの量に着目したマネジメントを行うとともに供用時期を宣言するプロジェクトマネジメント手法を取り入れている。



1「今後の経済財政運営と構造改革に関する基本方針」

2「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」

図1 行政評価導入の経緯

(2) これまでの取組みと成果

達成度報告書/業績計画書

- ・平成 15 年度から、成果に着目した運営を目指すべく各指標に係る次年度の業績計画書を策定した(平成 15 年 7 月 31 日)。
- ・平成 16 年度は、1 年間の取組みを評価し、次の施策に活かすマネジメントサイクルが一巡した初めての年であり、平成 15 年度達成度報告書および平成 16 年度業績計画書を取りまとめた(平成 16 年 6 月 30 日)。
- ・平成 17 年度は、引き続き前年度の取組みを評価して公表する達成度報告書と当該年度の業績計画書を取りまとめ(平成 17 年 6 月 30 日)、道路行政マネジメントの取組みを確実に実践していくために、道路行政マネジメントの地域への浸透・定着に向けて取り組んだ。
- ・平成 18 年度は、引き続き前年度の取組みを評価して公表する達成度報告書と当該年度の業績計画書を取りまとめるとともに、よりよい道路行政を推進するため、NPO や市民団体等をパートナーとし、道路施策の立案段階から実施・事後評価に至る各段階について協働して実施することにより、身近なニーズにきめ細やかに対応していくこととしている。

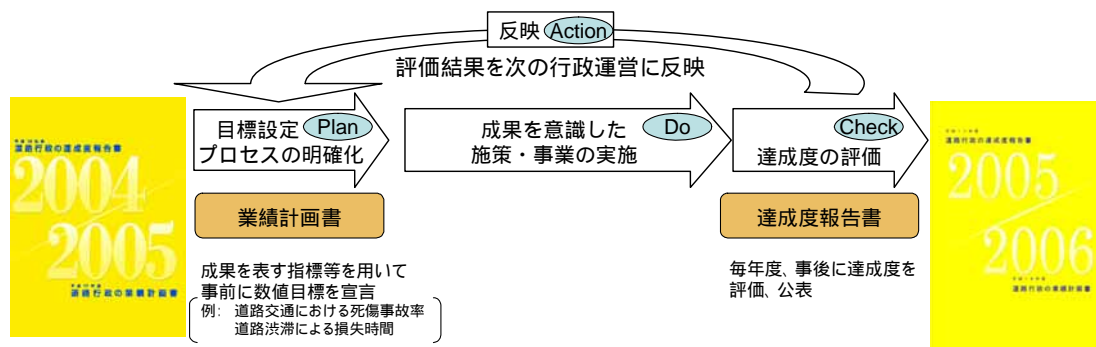


図2 道路行政マネジメントの流れ

道路行政の成果

道路利用者満足度が2年連続して上昇

道路行政の取組みの結果、道路利用者満足度は、平成17年度に5点満点中約2.9点となり、2年連続して上昇した。特にやや不満、非常に不満の合計が49.7%から36.5%と大幅な減少傾向を示した。この満足度調査は、平成18年3月21日(火)から3月29日(水)にかけて、道路サービスに対する道路利用者の満足度について、インターネットを用いて実施したものである。全国の20,000人から回答が得られた。

道路利用者満足度が上昇した項目の例

- ・ 日常使う道路整備について

「日常使う道路整備」に対する満足度が、3.25点と最も高く、+0.45点と大幅に上昇している。

- ・ 渋滞状況について

「渋滞状況」に対する満足度は、3.00点となっており、+0.41点と大きな上昇となっている。

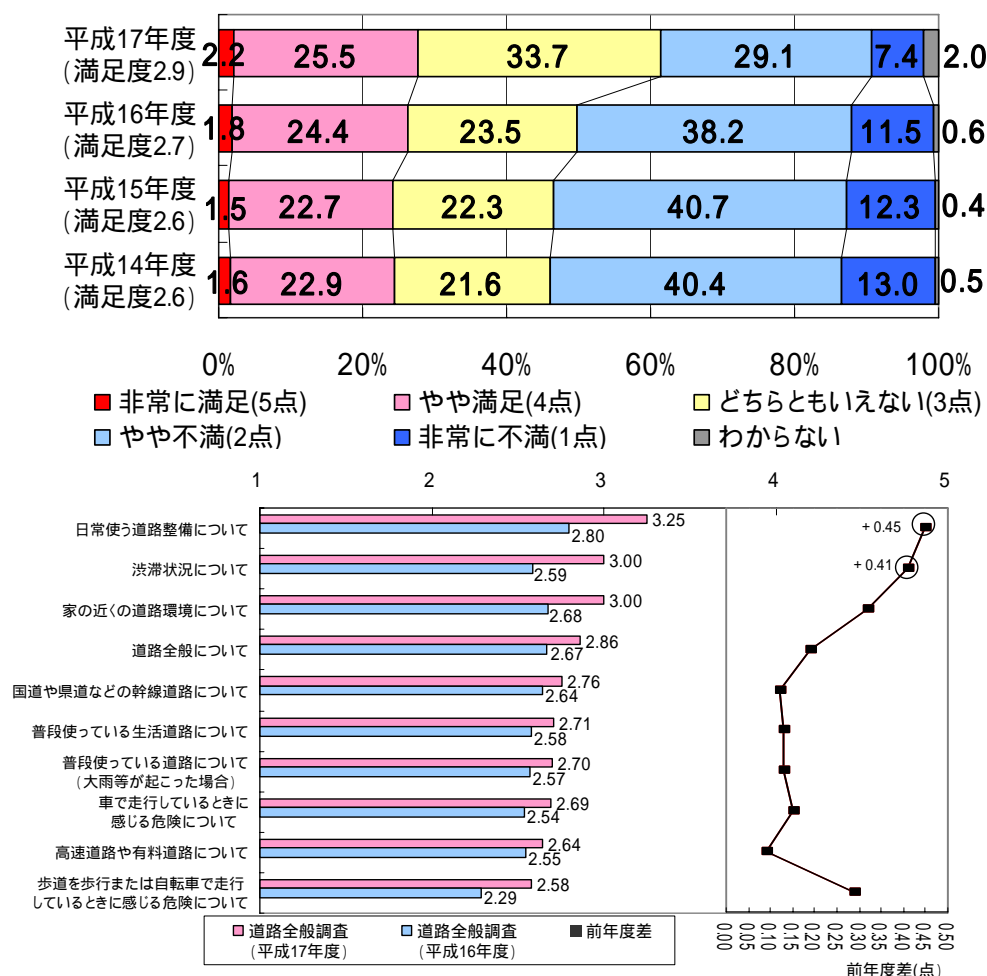


図3 道路利用者満足度調査結果

2. 道路行政マネジメントの浸透と定着

(1) 役割別のマネジメント(本省、整備局、事務所)

現場においては、目標とする成果（アウトカム）を向上させる方法が分かりにくいとの意見が多い。向上させるべきアウトカムを意識しながら、それを実現するためのアウトプットを見つけ、具体的な対策箇所を抽出し、自らが制御でき、かつ事業実施の実感を得られる整備量（アウトプット）に着目した事業進捗を管理することが「実践」における課題である。

本省・整備局・事務所は、各組織の使命・役割分担を明確化し、対外的にも明示することで、国全体・広域・地域の各レベルの国民ニーズを的確に反映した予算配分、道路プロジェクトの立案・実施等のマネジメントの実践が求められている。

また、「実践」にあたっては、本省 - 整備局 - 事務所等が一体となり、地方自治体や地域の有識者などと連携し、自らの改善点や工夫に気付く「考える組織」となって問題解決にあたるのが重要となってくる。そのため事務所では、国民の声（地域住民・道路利用者のニーズ）に基づく問題点の整理、地域の課題の明確化、政策テーマ及び目標値の設定、事務所業務の実施、達成状況のモニタリングとその分析と評価の実施、業務計画の見直しといった一連の流れ（P D C A サイクル）を実践・徹底することが必要である。

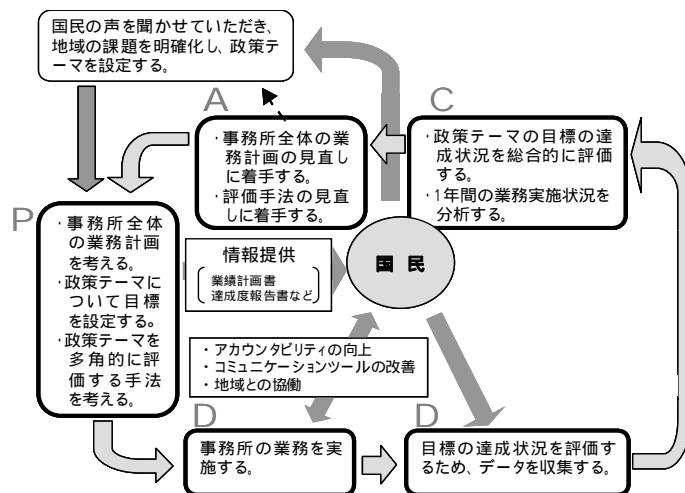
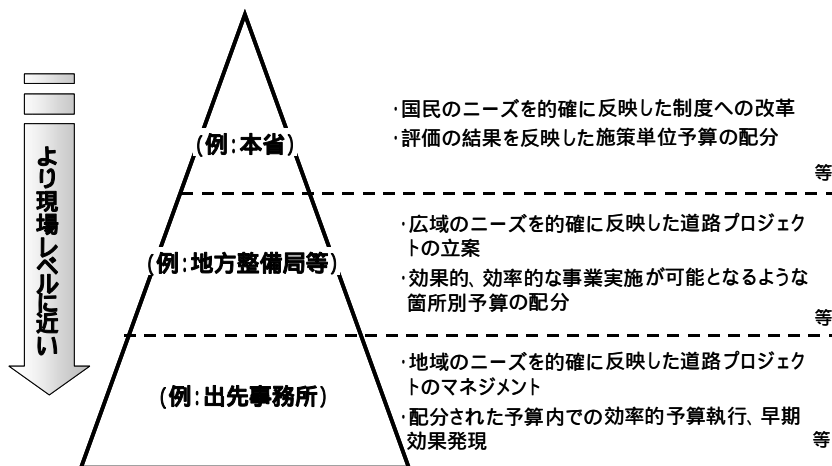


図4 地域における道路行政マネジメントの浸透と定着のイメージ

(2) 本省での取り組み

各施策分野においては、各施策の背景・必要性、効果の明確化、平成 17 年度に宣言した目標の達成度や具体的な取組みの成果、平成 18 年度 of 取組み方針や目標を明確化する。個別の取組みを分かりやすく情報発信する。

また、これまでの一つの「指標」に着目した評価ではなく、道路行政が行う各施策の背景・必要性、効果を様々なデータ等を用いて評価することとする。

これまでの各指標については、施策の成果を表す代表的な指標として取り扱う。

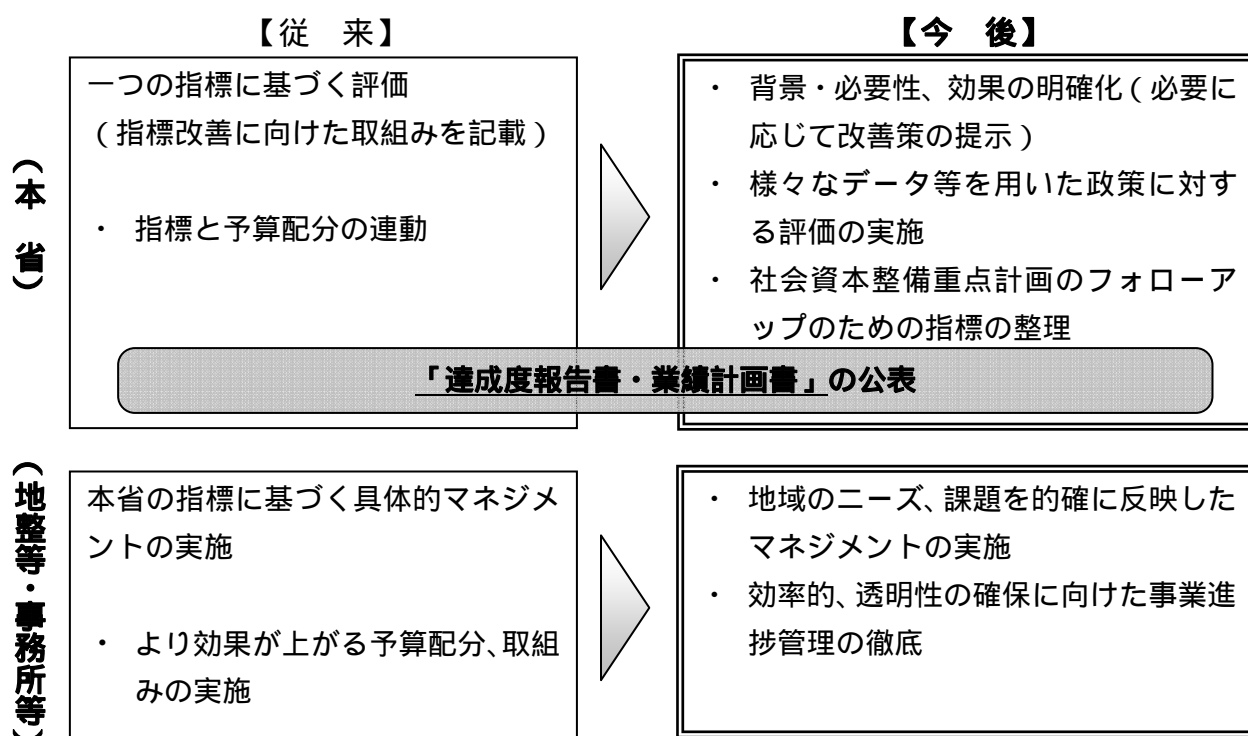


図5 道路行政マネジメントの今後の取組方針

(3) 現場での取り組み

職員アンケート結果

全国職員を対象としたアンケート調査を実施することで、マネジメントの取組みの浸透度合いを職員の実感から把握するために、平成17年11月に地方整備局等職員を対象にアンケートを実施し(全国10地方整備局等の職員2,361名から回答(回答率66.9%))、現状の意識の確認及び課題を抽出した。

<アンケート結果の要点>

マネジメントの意味を何らか認知している職員が全体の約7割にのぼるが、マネジメントの意味をよく知っている職員は約2割にとどまる。

マネジメントを認知していない大きな理由は、日常業務と関係がない(手一杯/関係ない)・PR・研修不足となっている。マネジメントの浸透度合いは、所属別では出張所、役職別では一般職員ほど低い。

地方整備局毎に浸透度合いは異なり、内部勉強会や研修等が浸透に寄与している。

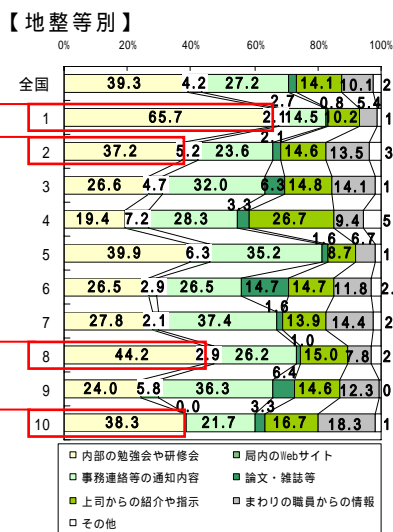
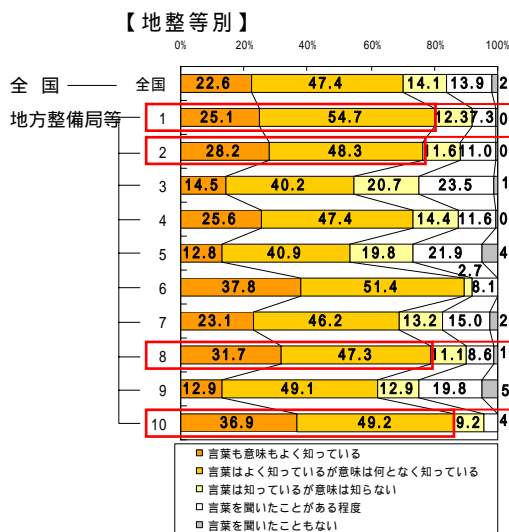
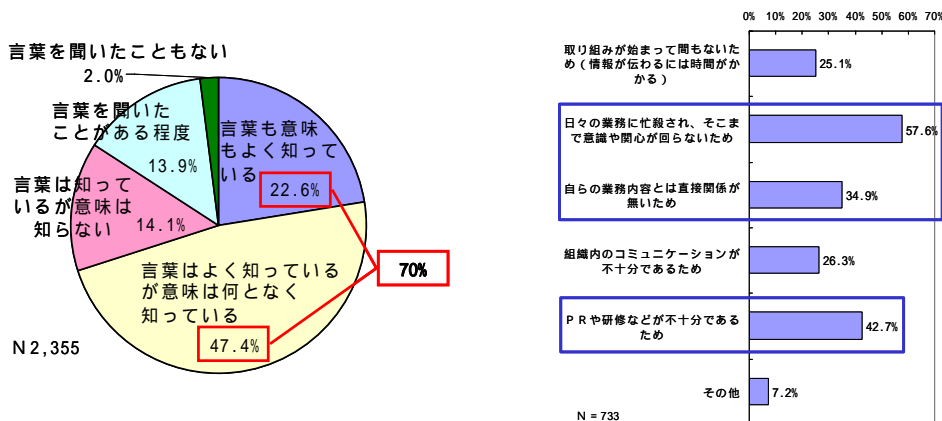


図6 職員アンケート結果

マネジメント研修、講習会などの取組み

道路行政マネジメントの外部へのPRを積極的に進めるとともに、マネジメント研修や講習会などにより、内部への浸透を図っている。また、組織内部の連携強化にも取り組んでいる。

北海道開発局の道路三課出前ミーティング：「成果志向」の道路行政マネジメントを職員一人ひとりに浸透させることを目的として、本局の道路三課が10箇所の道路関係開発建設部に向き、道路行政マネジメントの展開を説明するとともに、各開発建設部が各自のマネジメントの展開を説明する取組みを実施している。

東北地方整備局の関係課を含めた横断的な連携強化：本局、事務所・出張所等の位置づけを明確化するとともに、マネジメントのプロジェクトチームを結成して、関係課の連携を強化する取組みを進めている。

九州地方整備局：全課出席により（春期・秋期）打合せを行っている。道路部長・局関係課長、事務所関係全課の出席のもと、アウトカム指標等を用いた管内の現状の説明と各事業一体的な事務所の運営方針を事務所長が説明し、情報共有が図られている。

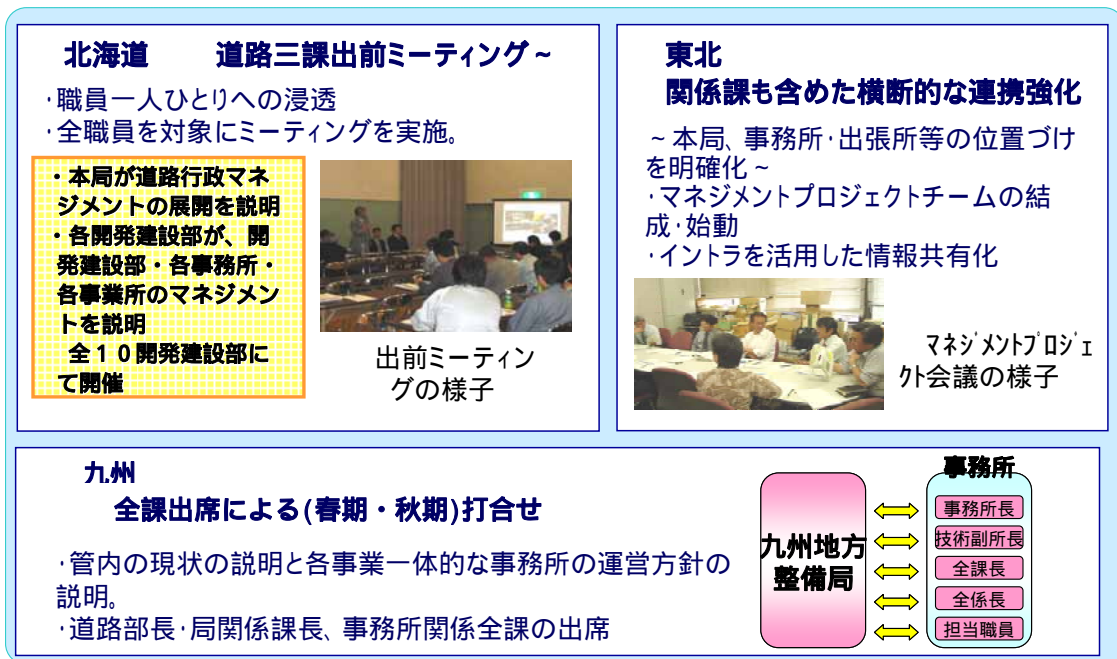


図7 マネジメント研修・講習会などの取組み例

地方版の達成度報告書 / 業績計画書の策定

地域ニーズを的確に捉えた道路行政を実践するために、地方公共団体との連携を図りつつ地域レベルの道路行政マネジメントに取り組んでおり、その一環として各地域の実態を踏まえた地方版の達成度報告書 / 業績計画書を策定している。平成 15 年度の業績計画書は 36 都道府県、平成 15 年度達成度報告書 / 平成 16 年度業績計画書は 41 都道府県、平成 16 年度達成度報告書 / 平成 17 年度業績計画書は 41 都道府県で策定されている。

これらの地方版の達成度報告書 / 業績計画書は道路局 H P から閲覧することができる。
<http://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-perform/ir-perform.html>



図 8 地方版の達成度報告書 / 業績計画書

地方公共団体との連携

より現場レベルの取組みを実践・強化するために、関東地方整備局においては平成 17 年度より「道路見える化計画」を実施している。関東管内において国道事務所が主体となり 1 都 8 県と連携して、道路の移動性や安全性向上を中心にデータを開示し、合意を図りながら施策を展開する道路行政マネジメントの実践を開始している。

この取組みにおいて、都県ごとに学識経験者や地域経済会、マスコミ関係者などで構成される委員会を設置し、都・県民から意見を聴取し、都県別の要対策箇所を整理して公表している。

(4) 有料道路事業の取組み

平成 17 年 10 月の道路関係公団の分割・民営化に伴い、高速道路会社 6 社(以下、各会社という)と独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構(以下、機構という)が設立された。その後、各会社と機構の間で平成 18 年 3 月に協定が締結された。

協定には、新設・改築工事の内容とそれに要する費用に係る債務の引受限度額、貸付料、料金などを定めている。機構と会社は、適正な維持・管理を行い、安全で利便性の高い高速道路のサービス水準を確保する必要がある。

そのため、高速道路の維持・管理においても、本線渋滞損失時間や橋脚補強完了率などのアウトカム指標を導入し、これらの指標を用いたマネジメントを実践することとなった。また、取組みの評価について、指標数値の推移だけでなく、取組み内容とその効果について検証するとともに、目標値と実績値の乖離についての要因分析を行い、次期の取組みと目標値の設定を行う。

(5) 積極的な情報提供

道路行政マネジメントの浸透と定着を図る目的で、道路局の道路行政マネジメントのホームページ(<http://www.mlit.go.jp/road/management/index.html>)を刷新した。これまでマネジメントの取組みの好事例について、組織内部で共有し、その取組みを各地に広げるとともに、業務実施の際の考えるヒントや「気づき」のきっかけとして活用してきたところであるが、現在は国民に対する情報発信として、各地域の工夫ある取組みを「道路行政マネジメントによる成果の例」として、積極的にホームページに掲載している。

また、第 26 回日本道路会議(平成 17 年 11 月)では、「地域に根ざした道路行政マネジメントの実践 ~ 地域と学と官の連携による道路行政マネジメントの実践 ~ 」というテーマで、論文発表やパネルディスカッションを行った。パネルディスカッションでは、今後の道路行政マネジメントの取組みに関して有識者と出先事務所も含めた行政担当者とが意見交換を行い、有識者からの有益な助言を取り入れながら、取組みの改善方針について議論をした。



図 9 道路行政マネジメントのホームページ

(6) 今後の道路行政マネジメントの方向性

NPO等との協働による道路行政の推進

道路行政では、道路行政マネジメントを実践し、PDCAサイクルをまわしてきているが、道路利用者の満足度は依然、低い状況であり、NPOや市民団体等と協働するなど、国民ニーズにきめ細かく対応する取組みが必要である。

- ・NPOや市民団体等をパートナーとし、出先事務所とともに道路施策を施策立案段階から実施、事後評価の各段階について協働して実施する。
- ・道路管理分野においては、ボランティア・サポート・プログラム等を引き続き支援するとともに、NPOや市民団体等に協働を頂き、身近なニーズを汲み上げる工夫をする。
- ・街のにぎわいや利便性の向上を図るため、NPO等の地域主体による道路空間を活用した地域活動を積極的に支援する。

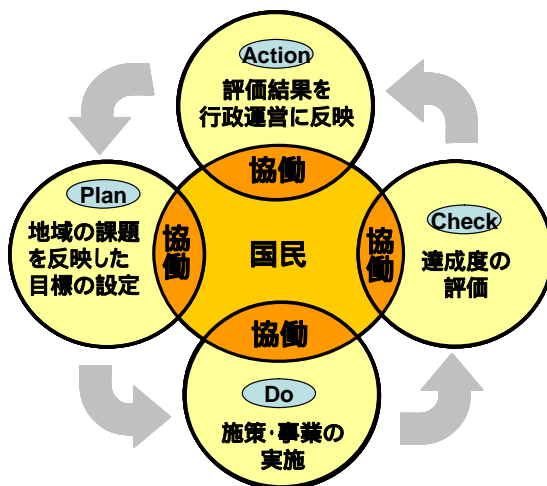


図10 国民と協働した道路行政マネジメントのイメージ

PDCA各段階での情報提供

PDCAの各段階において情報を発信し、地域住民等の理解と協力を得ることで効果的・効率的な施策・事業実施が可能となる。例えば、「達成度報告書」の公表だけでなく、地域の課題・目標設定、実行計画、施策・事業の実施状況、評価結果と改善策の提示の各段階、あるいは住民アンケートや住民参加型事業など、あらゆる機会を捉えて、事業の取り組み状況に関する情報発信や住民・道路ユーザーの理解を得る方策を検討し実施する。

