

第 1 部

道路行政マネジメントの取組み

1. 「成果主義」の道路行政マネジメントのスタート(平成 15 年度の取組み)

(1) 道路行政マネジメントの取組みの導入

道路行政では、ユーザーの視点に立ち、より効果的、効率的かつ透明性の高い道路行政へと転換するため、平成15年度より、ユーザーにとっての成果を重視する「成果主義」の考え方を採り入れ、指標を用いた施策の評価システムを核とする新たな「道路行政マネジメント」のしくみを導入することとした。

マネジメントのあり方の検討にあたり、平成15年3月より「道路行政マネジメント研究会（委員長：古川俊一筑波大学教授）」を設置し、平成15年6月には研究会提言『「成果主義」の道路行政マネジメントへの転換—理論から実践へ—』が取りまとめられている（国土交通省HP：<http://www.mlit.go.jp/road/ir/management/index.html>参照）。

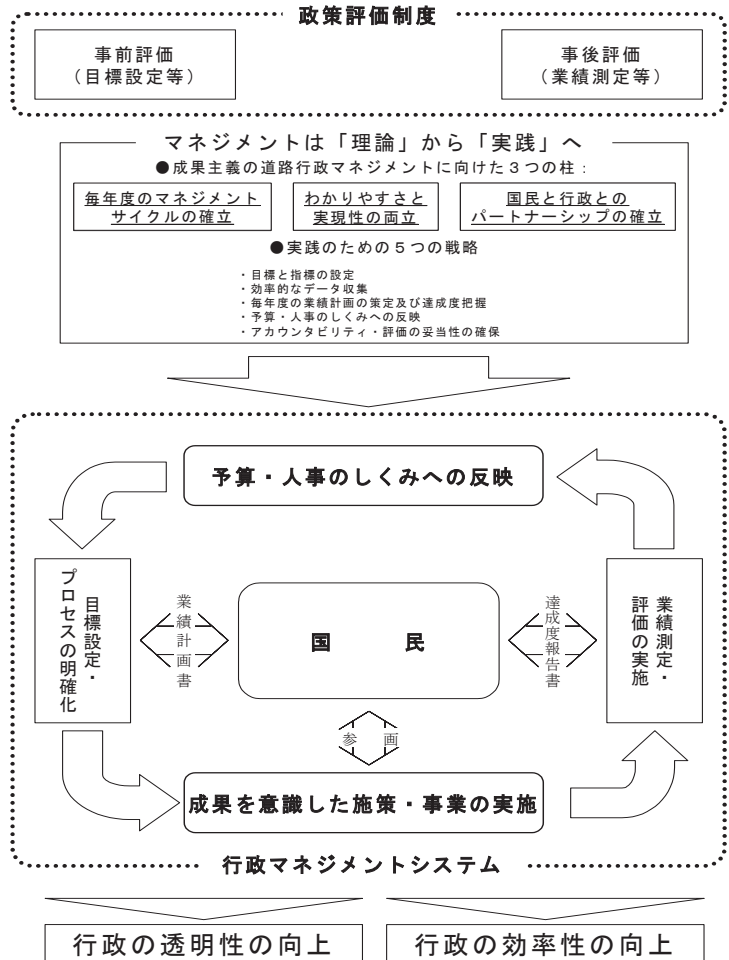


図1 『成果主義』の道路行政マネジメントへの転換

(2) 平成15年度「道路行政の業績計画書」の作成

平成15年7月、「道路行政の業績計画書」を策定、公表した。この中で、17の指標を設定し、目標を達成するための手段である施策、事業に至るプロセスの妥当性を明らかにし、数値目標の妥当性や、目標達成のための施策や事業の妥当性について記述している。国民の視点からのチェックを可能にするため、都道府県別の指標値などの関連するバックデータも同時に掲載している。

主な指標と目標については、パブリックコメントなどの手続を経て「社会資本整備重点計画」において、平成19年度目標値が平成15年10月10日に閣議決定されている。さらに、「国土交通省政策評価基本計画（平成15年10月）」の中でも位置付けられ、行政評価法の中において評価されることとなる。

(3) 地域における取組み

地域の特性や、地域ごとのニーズに応じた、即地性のある道路行政運営を行うため、全国レベルの取組みに加え、都道府県ごと等地域レベルでも、数値目標やそのために実施する施策や事業の内容を明らかにした「業績計画書」を策定し、順次公表している。地域レベルの「業績計画書」については、平成16年度中に、32都道府県／1地域について公表済みである（パブリック・インボルブメント（PI）手続中含む）。

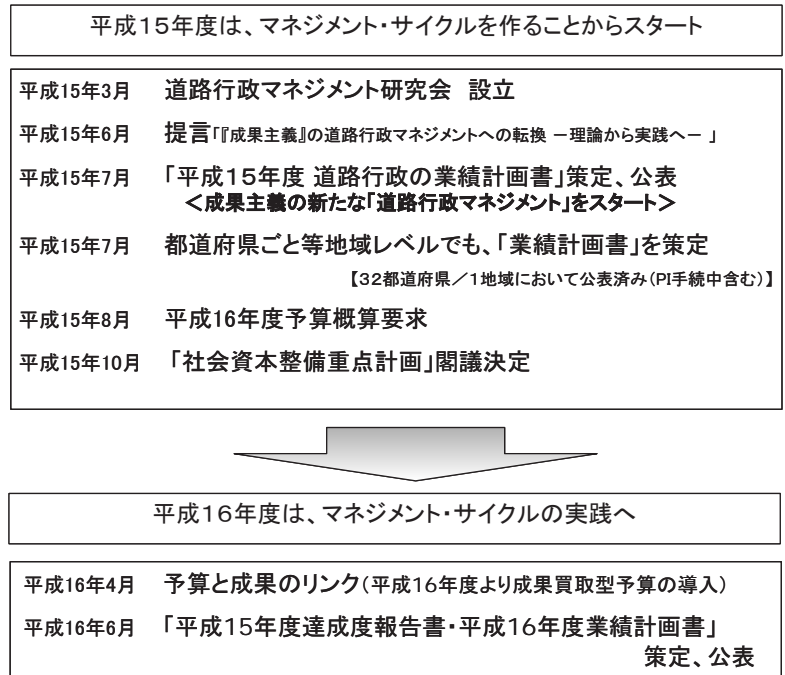


図2 道路行政マネジメントの取組み

(4) 道路行政マネジメントの実践に向けて

道路行政マネジメントに対しては、内外から成果主義への転換は理解できるものであるが、何を取組んでいるのか分かりにくく、地域のニーズに合った国民が実感できる成果まで見えないとの意見が出されている。

道路行政における「成果主義」に向けた取組みは端緒についたばかりであり、職員への「成果主義」の意識の浸透や、納税者、利用者に対するわかりやすさを確保するための工夫など、未だ多くの課題を残している。

実際の道路行政においても、アウトカム指標や目標の設定にとらわれすぎて、業績計画書と実務とが乖離している「仕事は今まで通り」という実態は否めない。

これらの課題の解決に向けては、内部、外部の多くの関係者の参加と努力による成功事例を積み上げ、日々改善していくことが重要である。その上で、住民の方々や国民から信頼される道路行政となることを目指し、不断の努力をしていく。

2. 道路行政マネジメントの実践に向けて(平成 16 年度の取組み)

(1) 日常業務へ浸透させるための基本的考え方

平成 15 年度にスタートさせた成果主義の道路行政マネジメントを実効性のあるものにするためには、様々な課題に継続的な改善を図っていかねばならない。平成 16 年度からは日常業務への浸透を図ることを重視して、道路行政マネジメントを推進する。

① 指標の実績値算出／達成度報告書・業績計画書の策定

指標実績値のフォローを実施した上で年次目標値を設定し、平成 15 年度達成度報告書・平成 16 年度業績計画書を策定する。

② 「成果主義」の浸透のための仕組み導入

「成果主義」の考え方への理解を促進し、現場の工夫を促すため、成果を意識して行政判断、執行ができるよう支援する仕組みを導入する。

③ 業務プロセスへの「成果主義」の組込み

概算・予算要求、実施計画や新規採択といった節目ごとに成果を意識するための取組みを実施。「成果主義」に向けた職員の意識改革へとつなげ、職員一人ひとりによる現場の工夫を促す。

④ 国民と行政のパートナーシップの確立

国民と行政が課題と目標を共有し、協働して解決を図る、新たなパートナーシップの確立を目指す。

(2) 成果を意識した道路行政運営への転換

① 行政判断を支援する方式の導入

データ整備を行い、ユーザーの視点に立った成果目標を指標の数値目標で設定しているが、それをどのように実現していくか、資源配分等の行政判断をどのようにしたらいいかが不明確であるのが実態である。そこで、道路局では、目標とする成果をえるために、どのような施策・事業をとればいいのかなどの行政判断（資源配分等）を支援する仕組みをまとめた「道路行政経営ガイドライン」を作成し、最小限の道路行政の行動指針を定める。

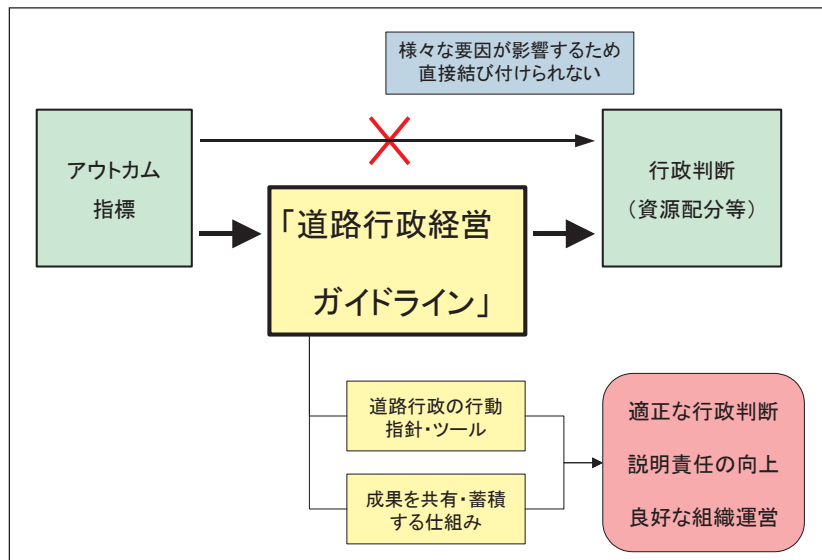


図3 道路行政経営ガイドラインの位置づけ

② 課題の多い区間の抽出、限定的な予算投入(優先度明示方式(仮称)(事故率曲線など)の導入)

効率的・効果的に事業を進めるため、データに基づいた問題箇所の特定制と、その箇所への重点的な資源の投資を図ることで事業を峻別する。このため、目標とする成果を得るためにどこから対策をとるかなどの行政判断を支援するための仕組みとして、渋滞や交通安全などの課題の多い区間のみを優先的に対策をとる「優先度明示方式(仮称)」（渋滞度曲線・事故率曲線）を導入する。これにより、渋滞損失時間や死傷事故率の状況を把握することにより、客観的データに裏付けされた課題のある箇所を特定することができ、重点的に対策をすることが可能となる。

例えば、事故に関しては、事故が多く発生している区間を特定するため、事故の発生形態が異なる交差点と単路部を分類した後、一定の区間に分割した上で、死傷事故率が高い順に並び替えた事故率曲線を用いて、死傷事故率の高い区間を抽出。死傷事故率が一定水準以上の区間のみを重点対策箇所とし、集中的な対策を実施する。

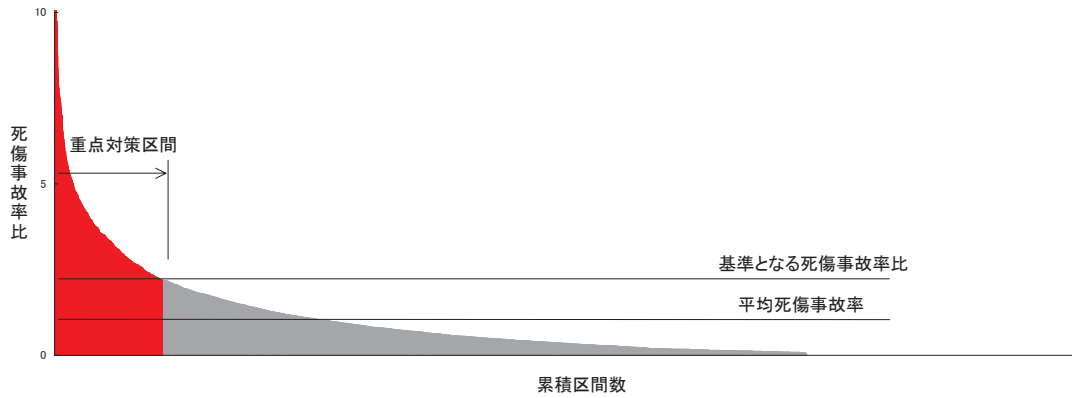


図4 優先度明示方式(仮称)(事故率曲線)のイメージ

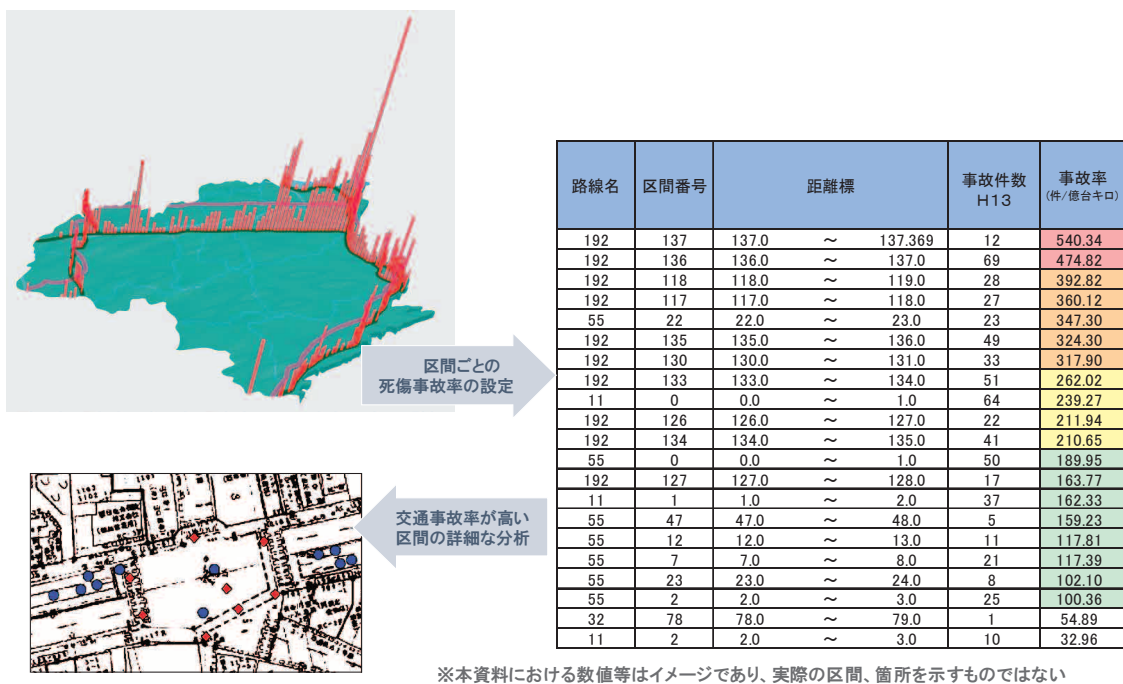


図5 データに基づいた問題箇所の特定

③ 道路行政運営への競争原理の導入(ベンチマーキング方式)

これからは、お客様サービスを意識した道路行政、一般企業のような経営感覚を意識した行政運営へ転換を図る。

道路管理や国民への情報開示などの日常的な取組みについては、競争原理を取り入れる。国道事務所別などの達成度を公表する「ベンチマーキング」を導入することにより、良好な成果をあげている他主体の取組みを学び、自らの改善点や工夫に気づく、より自発的な行政運営を促す。

(3) 成果を導くための予算のしくみの改善

① 業績予算の導入

予算の決定要因を全て定量的に表現し、目標や達成度に基づき、機械的に予算を立てることは不可能である。しかし目標や達成度は、予算の設定にあたっての総合的な判断に際して、重要な判断材料の一つである。

そこで、平成16年度概算要求から、予算の要求段階から成果目標を提示し、見込まれる成果に対して予算を配分して、事後の評価結果を以降の予算に反映するため、「成果買取型」の予算要求を行った。

また、平成16年度からは、渋滞の緩和や交通安全などの成果目標に対応した予算を明らかにするため、従来の「道路種別予算」から、成果に対応した「業績予算」を導入した。

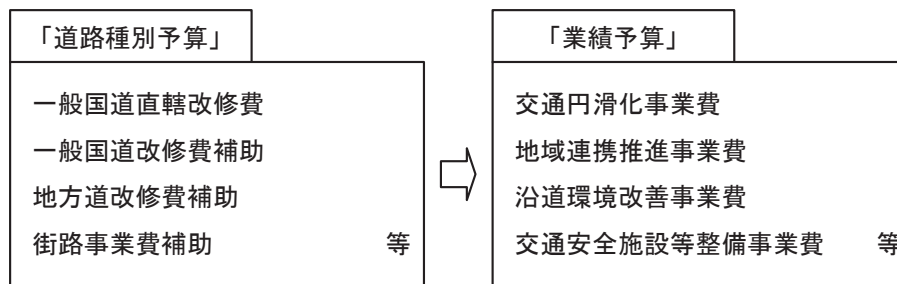


図6 「業績予算」の概要

② 「地方道路整備臨時交付金制度への成果主義」の導入

地方道路整備臨時交付金について、地方にとってより使い勝手がよく、かつ高い成果をあげられる制度に改善するため、個別事業内容の事前審査からパッケージの目標達成度に対する事後評価へ転換するとともに、個別事業への配分を地方の自由裁量に委ねる。

従来型	<ul style="list-style-type: none"> ○毎年度、個別事業内容を審査 ・個別事業の事業規模要件(個別事業の全体事業費の下限1億円等)への適合等 ○国が個別事業に対して配分
↓	
目標達成型	<ul style="list-style-type: none"> ○地方がパッケージごとに整備目標、B/Cを公表し、国は目標の達成度を事後評価 ○毎年度、国はパッケージ全体の目標達成に要する事業費により配分し、個別事業については地方が自由に配分

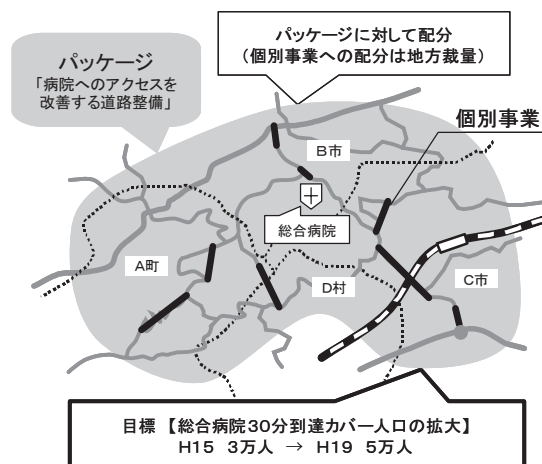


図7 目標達成型への転換

(4) 指標やデータ収集分析手法の改善

① 効率的なデータ収集・分析

合理的な成果目標を決定し、その成果を客観的に評価するためには、正確でコスト意識を持ったデータ収集が必要である。このため今後とも、効率的な収集体制を確立し、体系的なデータを整備していく。

例えば、渋滞状況の把握に関しては、時刻と位置を記録する装置がついたバス等を一種のセンサーとして使う「プローブカー」等を用いた情報収集体制の確立を進めている。このデータを用いて毎年度実測を行っている「渋滞モニタリング区間」に関しては、全国の渋滞の傾向を見るというデータの利用目的に対して、実測できているデータの取得頻度や範囲等から判断すると、今後の改善が必要である。

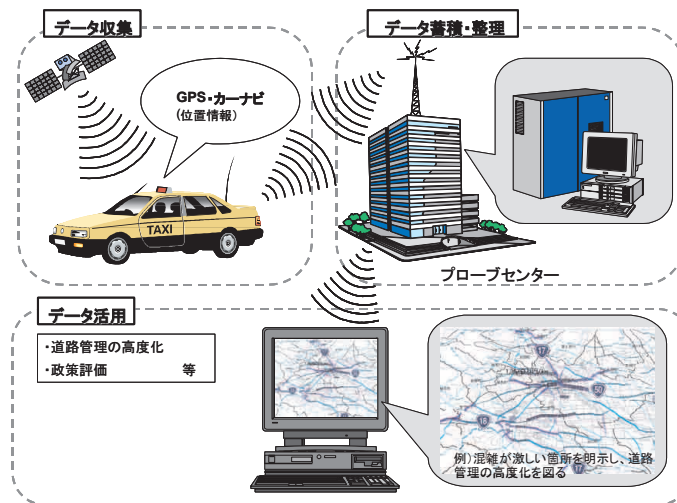


図8 プローブカー調査のイメージ図

② 指標の継続的な見直し

新たな政策テーマに対応した新たな指標の採用、達成状況の把握やマネジメントに使いにくい指標のメリハリ付けを継続的に行う。

本報告書・計画書でも、「NO₂ 環境目標達成率、SPM 環境目標達成率」の定義を変更した。これは、昨年の計画書では、自治体が設置し環境省へ報告している自動車排出ガス測定局のデータを用いて評価することとしていたが、データ入手に数ヶ月を要するため、国土交通省が整備を進めている常時観測局のデータを用いることとし、効果的な対策の立案・実施に向けた迅速な状況把握を行い、毎年度のマネジメントへの活用を図る。

③ 施策の効果が発揮されるまでのタイムラグの存在

道路整備は成果を得るために一定の時間を必要とするため、成果の発揮を確認できるまでに一定の測定期間が必要となるものもある。また、データ取得時期やデータの解析の期間によるタイムラグは、十分に注意しなければならない。実際のマネジメントに際しては、これらのタイムラグの存在を踏まえ、関連する施策の進捗を示す指標等を用いて評価を行う必要がある。今後とも、改善努力が必要である。

④ 外部要因を考慮

現実的な行政マネジメントを実施するため、外部要因の影響が大きい成果目標については、その目標の達成にある程度寄与する道路行政の進捗状況などを用いた中間的なアウトカム指標を設定し、それぞれの要因による寄与度等を分析し、確実に内部の執行の管理が可能な仕組みを確立することが課題である。

(5) 国民と行政のパートナーシップの確立

① 情報開示の徹底

業績計画書や達成度報告書は、対話型の行政運営のための重要なツールである。これを公表することで、国民と行政の間で課題や目標を共有し、目標設定の妥当性や施策や事業の妥当性について、国民の視点からのチェックを行うことを可能とする。

この平成 15 年度達成度報告書・平成 16 年度業績計画書では、1 年前に宣言した成果の目標を、達成したか、達成しなかったかということ、成果を表す指標の実績値とともに、公表している。

これまでは全国値でしか公表されていなかったものも、施策を実施したところやそうでないところの比較や、都道府県や国道事務所別などの指標のランキングなどのデータも公表。各主体の達成度を公表することにより、施策や事業の責任主体が明確になる。

② インターネットなどによる情報公開

引き続き、インターネットなどを活用し、積極的な情報公開に努める。

(国土交通省 HP : <http://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-perform/ir-perform.html>)

その際は、渋滞や交通事故の状況をわかりやすく示す「3D マップ」の活用など、ビジュアルを駆使したわかりやすい情報提供に努める。

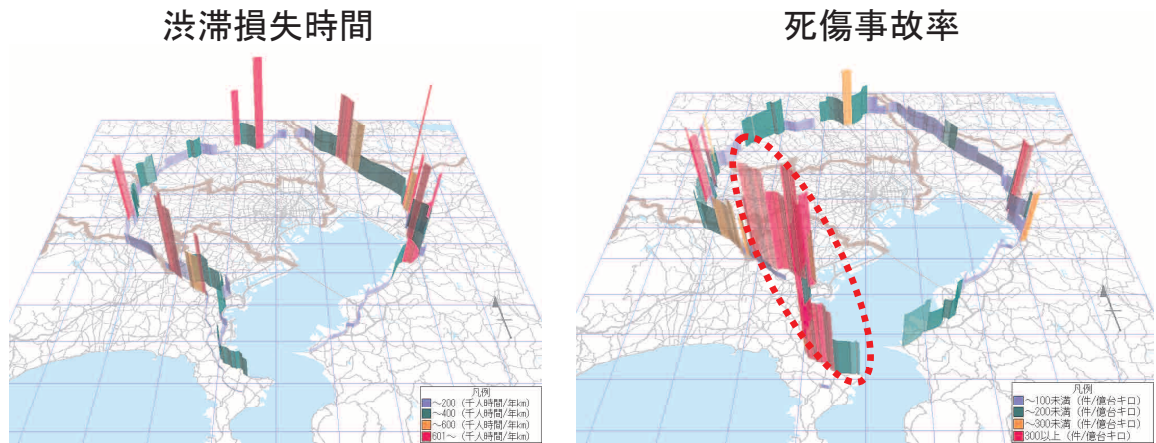


図9 渋滞及び交通事故の状況（国道16号の3Dマップ例）



図10 リニューアルされた道路局のホームページ

③ 地域レベルのマネジメント

地域の特性や、地域ごとのニーズに応じた、即地性のある道路行政マネジメントを進める。そのため、地域レベルでの業績計画書や達成度報告書の改善の工夫を行いつつ、策定・公表に努める。

④ 国民との接点の強化

道路利用者の声を反映するためのアカウントビリティの向上に取り組む。例えば、従来から運用している「道の相談室」についての対応改善とフィードバックの強化により、お客様の声により耳を傾ける適切な体制の確立を目指す。