

第2回道路行政マネジメント研究会議事録

平成15年5月6日

於・国土交通省4F特別会議室

目 次

1 . 開 会	1
2 . 議 事	
(1) 道路行政マネジメントをめぐる動きについて	1
(2) 北大路委員意見発表	3
(3) 家田委員意見発表	10
(4) 道路行政マネジメント研究会提言 骨子案について	15
(5) そ の 他	28
3 . 閉 会	28

1. 開 会

【事務局】 大変お待たせいたしました。ただ今から第2回の道路行政マネジメント研究会を開催させていただきます。

最初に、私、今回の研究会から事務局を務めさせていただきます道路事業分析評価室のと申します。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、議事を進めさせていただきます。

まず本日の資料の確認でございますが、議事次第、委員名簿のほか、お手元の配付資料一覧のとおりお配りしてあるかと思しますので、御確認ください。

議事を始める前に、冒頭の撮影はこれまでとさせていただきたいと思しますので、よろしくお願いいたします。

それでは、以後の議事は古川委員長にお願い申し上げたいと思します。よろしくお願いいたします。

2. 議 事

(1) 道路行政マネジメントをめぐる動きについて

【委員長】 それでは、これから議事を進めたいと存じます。

まず初めに、第1回研究会の議事概要及び道路行政マネジメントをめぐる動きについて、事務局より資料に基づきまして御報告いただきたいと思います。

【事務局】 それでは、お配りしてある資料 - 1が第1回の議事概要を1枚にまとめたものでございます。説明は省略いたしますので、もし何かお気づきの点がございましたら、後ほど御指摘いただければと思します。

それでは、資料 - 2に「道路行政マネジメントをめぐる動きについて」ということで、少し資料を用意しておりますので、ごく簡単に御説明したいと思います。

1ページめくっていただいて、道路事業分析評価室の設置というのが書いてございますが、今年の4月から、真ん中の下のところに書いてございますように、企画課に道路事業分析評価室が設置されております。これは道路局における評価関係の取りまとめを行うということなのですが、この室の位置づけそのものが、この研究会で御議論いただく中身と関係してございますので、その位置づけについて簡単に御説明させていただきたいと思します。

評価室と銘打った室が新たに設置されたということでございますが、この組織で評価関係の業務をすべてやると考えているわけではございません。一応基本的に政策目標ごとにそれぞれ政策責任部局を明確にしたいというふうに考えておまして、基本的には 後ほど出てまいりますけれど、業績指標、あるいは成果指標を使った評価につきましても第一義的に各部局で行うと考えてございます。評価室の方ではむしろこういった成果指標を用いた新しい目標管理型のマネジメントの仕組みづくりというようなところを担っていく

というふうに考えております。いわば評価というプロセスを特定の組織だけがやる、特別な作業、異質な作業といふふうに位置づけるのではなくて、組織の全体のそれぞれの担当部局の日常的なシステムの中にできるだけ組み込んでいくというような形で、本省内はもちろん、地方出先機関の末端までこういった成果主義というものを浸透させるということを考えております。

それから、今検討を進めようとしていますマネジメントにつきまして、目的として内部の効率化ということと同時に、外部への説明責任 国民の方々、利用者の方々への説明責任というものももう1つの柱として考えおりました、むしろ評価を通してそういったアカウンタビリティを果たしていくということになるかと思いますが、この辺のプロセスについては、局としてある程度一元的な対応が必要な部分も出てくるかと思いますが、そういったところは評価室の方で担っていくというふうに考えております。

それから、通常、組織の中では評価室というふうに呼んでおりますが、名称は道路事業分析評価室となっております。前回の委員会の御指摘の中で、評価をしても評価のしっ放しではなくて、その後、分析が不十分だと施策の改善に結びつかないというような議論があったかと思いますが、その辺も含めてマネジメントがサイクルとして展開していくように、評価という作業単発で終わらせないというようなところを目指していきたいというふうに思っております。

以上が大体この室の位置づけということで簡単に御説明いたしました。

1ページめくっていただきますと、2ページ目に右側が今御説明しました施策全体の評価の議論、左側に個別事業の評価のことが書いてございまして、室としてはこういったものも担っておりますが、説明は省略したいと思っております。

もう1ページめくっていただいて、2つ目のテーマになりますが、社会資本整備重点計画の概要というものが書いてございます。御承知のように、3月に社会資本整備重点計画法というのが成立しております、この法律に基づいて新たに重点計画を作成するというところでございます。真ん中の右側の大きな枠組みの中に重点計画の概要が書いてございますが、従来、分野ごとに長期計画を作成していたのを見直して、横断的な目標を設定して、事業間の連携の強化に努めるとか、あるいは計画の重点を事業量から成果、アウトカムに転換するというようなことでございまして、秋を目途に計画の策定を進めていくということだろうと思っております。省全体の枠組みとしては、法律に基づいてこのような形で動いているという御紹介でございます。

こちらの方もアウトカムというものがキーワードになっておりまして、一定の整合が必要だろうと思っておりますが、基本的には省全体でこういった枠組みが動く中で、この委員会の中では、具体的に道路に関する業務運営をどういうふうに改善していくかということについて御議論いただければというふうに思っております。また、議論を進めながら、この委員会での御指摘なり、国民の方々からのいろいろな御意見に基づいて、なるべくフレキシブルに対応していきたいと思っておりますので、御議論をよろしくお願いいたします。

もう1ページめくっていただいて、4ページ目に道路関係の政策目標、5ページ目にアウトカム指標イメージというものをつけております。これから具体化していく道路の行政マネジメントの中で、組織の内部でも、あるいは対外的な説明責任を果たす上でもできる

だけ共通の物差しといえますか、キーワードというような形で、なるべく定着を図ろうということで、準備を進めているアウトカム指標の現時点での案でございます。個別の中身につきましては説明を省略いたしまして、今日後半の議論の中で、必要があれば随時参照していただくという形がとれればと思っております。

以上、資料 - 1 と資料 - 2 の説明を終わらせていただきます。

【委員長】 ただ今、第 1 回研究会の議事概要と、それから資料 - 2 に基づきまして道路行政マネジメントをめぐる動きについて御報告いただきました。これらにつきまして、委員の方、御意見なり、あるいは補足などがございましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

特にないようでございますから、議事を進めたいと存じます。

(2) 北大路委員意見発表

【委員長】 次に、第 1 回研究会のときにお話ございましたように、委員の方からの発表をお願いしたいと思います。本日は最初に北大路委員、次に家田委員の方から御発表をいただきたいと存じます。

それぞれ 10 分ないし 15 分程度の御発表、それから 10 分程度の質疑なり意見交換、したがって、それぞれが 20 分ないし 25 分ぐらいの時間を想定しておりますが、これは適宜伸縮していただいてよろしいかと存じます。

まず、北大路さんの方からお願いします。

【 委員】 こんにちは。

1 枚紙の資料 - 3 というのをご覧ください。基本的には事前にいただきました研究会提言の骨子、今日は資料 - 6 というところで検討させていただくことになるのかと思いますが、これを事前に拝見しまして、何か意見をということでございましたので申し上げさせていただこうというのが趣旨でございます。

実はこの骨子案そのものに関して何か加除 つけ加えたり、取り除いたり、変更したりという、余り意見はございません。これから審議されると思えますけれども、大変よくまとまっているなというふうに思います。ただ、この案を仮に実施に移した段階で幾つか注意点があるなど。この注意点をこの骨子の中に含めるかどうかといいますが、恐らく含める必要はないのではないかと存じます。ただし、誤解のないように、事前に共通認識を持っていた方がいいのかなというようなことで、今日御説明あるいは意見表明させていただこうということでもあります。

1 つは、今室長さんからも話があったとおり、目標管理型のマネジメントシステムというふうなお話しでしたが、民間企業の目標管理というのは、ドラッカー以降の非常に長い伝統を持っています。これを非常に安易に行政に適用するというのがしばしば見受けられます。決定的に違うところが何点かありますので、これを混同しますと、非常に後始末の悪い失敗を繰り返すということになります。最も大きな違いは、民間と違いまして、行政は非常に多目的であります。

もう 1 つの決定的な違いは、今ニューパブリックマネジメントと言われているように、なるべく政府の役割を小さく、基本的なものに押さえて、コラボレーション、協働、パー

トナーたちとの協働でもって社会目的を達成しようということをしていますので、ほとんどのというか、すべてのと言っていいと思うのですが、行政目的、社会目的の達成というのは行政が単独でやるものではありません。企業の場合はどんなことを言っても景気が悪いだの、消費者が理解しないだの言っても、最終責任は経営陣にありまして、業績が悪ければ経営陣のせいでありまして、誰が何と言っても組織のトップが責任を負うという形になっているわけですね。

ところが、例えば交通事故をなくそうというような社会目的に対して、誰が単一の責任をとれるかということ、そんな人は全くいるはずがないんですね。皆さん行政の方は自信家が多いものですから、それは警察が責任をとるんだとか、国土交通省が持つんだとか言いまして、うちの知事なんかうちの責任じゃないかなんて言い始めたりしまして、非常にたくさん責任者が現れるわけですが、実際に誰も責任なんかとれないのでありまして、社会全体の構成員が一生懸命頑張らないと、一緒にやらないと達成できないという目的であります。これは2つ目の企業と全く違う目標管理型のマネジメントをやる場合の注意点になります。

結論だけ1つ、今日言いたいことを申し上げますと、各部局で目標を管理なさるといふようなことをおっしゃいましたが、何種類かの目標が要るのではないかなど。それぞれの部局がですね。そういう気がしてなりません。これは今の段階ではありません。今でなくて結構なのですが、後々そういう考え方をお含みおきいただいた方がいいのではないかと申しますのは、レジュメの1にあるとおり、アウトカム評価の目的自体が幾つかあります。既にこれは室長さんが冒頭におっしゃったとおり、1つは、マネジメントの質を上げることなんだと。これはaと書きました。行政のサービスの品質管理。年々サービスの質を向上させる。つまり生産性を高める。費用対成果を高水準のものに持っていくための改善、工夫、改革を行っていくために必要なアウトカムの設定であります。

もう1つがbでありまして、政策の説明責任というふうに室長さんがおっしゃいましたが、政策目的や課題を説明して、こういうことに取り組むことは間違いありませんよと、この目的を追求して構いませんよと、国民に問い、またそれをぜひやろうという合意を形成するというために必要なアウトカム。何のために、例えばここを整備しているのだということ、この目的のためだ、よろしいですねということを確認するという、こういう目的です。

最後は、3番目に申し上げたとおり、今後ますますパートナーシップというのは重要になりますが、その場合に、誰が何をやるのだと。各社会セクターの中のいろんな主体がありますが、各主体が何についてどれぐらいの責任をとっていくのだという役割分担がどうしても必要になってくるわけで、その場合に協働によるそれぞれの達成目標の共有化ということが重要になってきます。そのためにもぜひアウトカムというものをシェアする、認識していくということが重要になります。

後ほど議論するであろう研究会提言の骨子の中に大変共感を覚える表現がありまして、それはアウトカムが重要であるけれども、これは国民の生活実感に合ったものが必要なんだという。私もそのとおりだと思います。国民の生活実感に合ったものでないと、到底合意なんかできない。特に説明責任を迫るためにはその目的のbに関しては特に重要であると思います。

そこで、私も非常に素人で、ここにプロの人たちばかりいるので非常に気が引けるんですけども、交通安全、自動車事故の減少という課題についての取り組み方、取り組む考え方をちょっと書いてみました。大変間違っているのではないかなと思って自信がないのですが。

例として「社会的課題と取り組むべき要因の体系」という言い方をしましたけれども、課題は上位目的といってもいいのですが、交通事故の削減、これは国民の多くが望んでいることだと思います。9,000人だの1万人だのという規模で毎年、人が死ぬわけですから、削減したいというのは国民的な、非常に実感に合った上位の目的ではないか。つまり、これが減るといことは素晴らしいアウトカムではないかと思います。

それに対して、ごく普通に素人として考えたとき、どんな要因に対して、つまり敵は誰なのかと。どんな敵がいるのかということを見分けますと、大体機械の操作というのは、使う人と使う機械と、そしてその機械と人が置かれている環境という3つの要因がありますので、01の要因として運転者の能力水準。交通事故が起こるときは大体最初はこれじゃないかなというのは我々一般素人の実感でありまして、飲んでいたんじゃないかなとか、スピード違反していたんじゃないかなとか、そういう話で、最も多くの方が考える第1の要因というのは運転者の能力水準のうちの「0101：安全に対する動機水準」。しっかりと安全を守ろうという気持ちが強かったんじゃないのか。だから酔っぱらったんじゃないかなとかいう話です。0102は、技能水準に問題があったのではないかと。0103で身体機能運動神経だの、視力だの、そういうところに問題があったのではないかというようなこともあって、運転者の幾つかのこういう原因。これが敵でありますね。交通事故の起こる原因の主要なものを運転者に集中した場合、こんなものなのかなと。

2つ目に、02、要因として、車の性能水準というのがあって、これを維持するために車の製造メーカーに対する規制があったり、あるいは車検制度があるので、0201、0202というようなところを敵として想定して、いろんな政策をとっているのかなと。

03として道路交通環境がもちろんありますけれども、大きいのは自然環境かなと。そのときは霧だとか、雨が降っていたとか、どしゃ降りだったとかというような話が多いと思いますし、0302で利用状況、つまりすごく混んでいたとか、あるいは違法駐車がごろごろ並んでいたとか、歩行者が勝手にJウォークしたとか、そういう環境も恐らくあるだろうと思います。最後に道路局の方の仕事、0303というのがありまして、道路の整備水準について問題があったのか。素人考えでいきますと、かなり最後の方にならないとこれは思い起こさないのですが。道路が曲がっていたのが悪いんじゃないだろうかというようなことを議論することは余りないものですから。

しかし、道路の基本性能、030301　ここの部分だけ詳細に書いてみたんですね。6けたコードまで使ってますね。この辺が今回の議論の的になるのかなと思います。030302、交通安全施設の整備状況とか、カーブミラーが本来あるべきではなかったのかとか、030303で道路の維持管理水準が低かったのではないかと、穴ぼこがあいていたのではないかと、そういう話でございます。

それで、今、非常に上位のアウトカムに関する評価をすれば、交通事故がどれだけ減ったかという話になりますと　一番上位のところですよ。それは国民に対して説明をするときに、例えば道路維持管理を一生懸命今やっているんですよと。そのためにこれだ

けのお金を使っているんですよということを説明する際には、確かにそれはすごく重要なこととなりますが、明らかにその貢献度というのがそんなに大きいとは思えないわけですね。道路維持管理のレベルがどのくらい高かったか、あるいは低かったから、だから事故が起こったのかということになったときに、全体の課題の体系を見たときに、そんなに大きなシェアを持つとは到底考えにくいわけですね。

だけど、関係ないということは全くないので、確かに貢献度はあるわけですね。これが悪ければ原因とはなり得るわけです。しかし、原因の1つ、それもどちらかというところ、ちょっとメジャーじゃない方というふうにお考えいただかないといけないのかなと思うわけですね。つまり、コラボレーション、協働、パートナーシップ、いろんな人との、ドライバーとか、車をつくるメーカーだとか、整備をする技師たちとか、いろんな人たちのコラボレーションの結果として交通事故が多かったり、少なかったりするわけですから、その中の1つにすぎない道路の維持の状況というようなものを、これが全部であるような言い方をするのは到底できないわけでありまして。

そうしますと、アウトカム、アウトカムというけれども、アウトカムでもって管理するといったときに、説明するときに使うアウトカムと、実際のマネジメントの水準を上げるときのアウトカムのレベルは相当違って構わないという話になるわけですね。この因果関係があること自体はすごく重要なことで、それを示さないといけないのですが、因果関係を示した上で、つまり貢献度はあるんだよということを行った上で、しかし、道路維持に関するアウトカムということであれば、それは維持管理の水準を言うわけであって、どれだけ上手に維持管理されているかというレベルのアウトカム、これはもちろんただの業務量であるアウトプットではいけないのであって、やはりアウトカムでなければいけない。つまりどれだけいい状態が実現できているかというようなアウトカムでなければいけないのですが、しかし、それをはるかに飛び越えて交通事故のところまでいくというのは、マネジメントには使いものにならない。つまり、目的によって使うレベルのアウトカムが違うんだということをお願いしたかったわけですね。

その延長線上で3番と4番のお話をちょっとだけつけ加えさせていただきます。

もう既に時間がなくなっていますけれども……。

【委員長】 いやいや、まだあります。あと4、5分あります。

【委員】 アウトカム目標の設定における注意点として3番として書きましたけれども、(1)目的aというのは行政の品質管理ですけれども、本来企業が一番目標による管理を使うと思うんですけれども、そのためには行政活動の貢献度、インパクトが明らかかなレベルを選ぶべきであるというのが、今申し上げたところです。非常に明快なインパクトがあるというレベルのアウトカムを持ってきて、あんまりインパクトが少な過ぎる、つまり影響力が少な過ぎるという高いアウトカムを持ってきても仕方がない。貢献度が希薄であると品質改善ができない。これが第1点です。

2つ目ですが、目的b、政策の説明のためには上位のアウトカムを選ぶべきだと。しかし、上位レベルのアウトカム目標達成において、行政の責任は極めて限定的であるという認識を共有すべきだ。これは大きな声で言うと叱られます。お前らの責任回避だと。また役人はそうやって責任を逃れると、こう言います。けども、それは絶対理解してもらえないといけない。マスコミにも、県民にも、国民にも理解してもらえないといけない。行

政だけが達成するアウトカムなんてないですよというふうに言わないといけないわけですね。決して責任逃れではなくて、責任はみんなシェアするんだということを言わないといけない。

3番目として、組織の任務目的達成度を個人の業績評価と直接連動させることはよくない。これは今日あんまりお話しする時間がないと思うのですが、今、御案内のとおり公務員制度改革をやっていまして、業績評価ということに大変注目がいつているわけですね。組織としての任務目的達成度、アウトカムの達成度を個人の業績に連動させると何が起るかということ、誰でも自分の影響力がないようなところのアウトカムまで評価しないでくれと言うに決まっているんですね。道路維持、頑張ってるんだと。それなのに交通事故死亡率でやられたらたまらないという話です。当たり前のお話ですね。ですから、個人の業績を追求しようとしていきますと、絶対にアウトプット志向になっていくんです。アウトカムは相手のあることだから、私の努力が幾らあったって、相手次第だと。ほかのいろんな要因がたくさんあるんだからという気持ちになっていく。ですからこれは、ほかのことはともかく、こちらではぜひそのところに踏み込んでいくときには将来気をつけるということがすごく重要だと思います。

最後に、4番目なのですが、先ほどのアウトカム目標の設定だけではなくて、アウトカムの選定自体についていろいろな注意点が必要かなと思って、主なものを3つほど取り上げました。

1つは、目的cでガバナンス、つまりみんな、社会全体として何か社会目的を達成するという体制をつくっていく。それを高度化していくという際に、課題の体系化と課題へ取り組むための作戦策定というのが重要になってきます。今の上で書いたような、交通事故をどうやって減らしていくかというような、そういう作戦体系を持つことがすごく重要になってきます。その作業には実は非常にたくさんのステークホルダーという言い方をしますが、利害関係者が関与してくるんだと。今、省内で、あるいは局内で目的の体系、アウトカムの体系をつくっていきますと、実はかなり関心を持っている集団としては非常にユニフォームなんですね。非常に均質的な人たちが集まって目標設定しようとするんですね。ところが、同じ交通事故をなくすといったときに、いろんな人が関与していますから、自動車のメーカーさんというステークホルダーが追求した目的は何なのかとか、アウトカムは何なのかとか、あるいは警察が追求したいのは何なのかとか、そういうふうにいるような関係者、つまりコラボレーションするときのいろんな主体がそれぞれ違うアウトカムを設定する可能性がすごくあるんですね。それを無視しちゃうと、実際にはコラボレーションができないんですね。つまりいろんな人が力を総合的に発揮して初めてできることなんです。これは御案内の方も多いと思いますが、今、企業でバランス・スコア・カード、BSCという品質管理の手法が非常にはやっているというか、急速に広がっています。バランス・スコア・カードという考え方は、中心にあるのはステークホルダーが何種類もあって、その人たちと違う観点から見た目的を追求していくという考え方で評価をやっていく、マネジメントをやっていくという考え方ですね。消費者の観点からつくる目的、目標、株主の観点からつくる目的、目標、経営者から見て、従業員から見て、というふう違う立場から見て目的、目標を追求していかないと、会社全体としては業績をちゃんと上げられないのだよという、そういう見方が非常に強くなります。まさにパートナー

シッパの考え方なんです、そういうことについては今からでも気にしておくということがすごく重要だなと。単純に局の中で体系ができちゃえばきれいにできたと。これで説明すればおしまいということにはならない。したがって、いろんな人に参加してもらうということが必要になります。

(2)ですけれども、1つの政策手段が複数の社会目的に貢献することが少なくないんですが、特に基盤整備ですね。例えば情報ネットワークを整備していくとか、今回の道路建設というような、いわゆる社会資本の整備をするような部分というのは、当然のことから同時に幾つものアウトカムに対して効果を持っています。上に書いた、交通事故の削減の体系というのは、単一の目的からおりてきて、どんな手段を講じれば、どんな敵をやっつけば、この単一の目的がより達成できるかということを考えるにはいい図なんです、しかし、基盤整備というような仕事から見ると、これは多くの効果を持つアウトカムの1つに過ぎないんですね。片っ方では経済効果、渋滞を解消して、経済効果があるとか、あるいは景観がよくなって、住みやすくなるとか、いろんな違う作戦、違う目的と手段の体系に対して同時に貢献していくわけですね。多くの共通基盤の整備というのは、そういう性格を持っている。したがって、複雑です。非常に複雑な評価体系にならざるを得ないです。交通安全だけでやらせてもらえば、ものすごく楽だな、この表のとおりやればいいんだから、この手段を全部つづせばいいんだからと思うんですが、そんな考え方では評価ができないという、そういう難しいやり方になります。

したがって、最後の下から3行目ぐらいになりますけれど、同時に幾つものアウトカムに対して効果を持つために、関係する複数アウトカムに関する総合的な評価情報が必要になってくる。今、おつくりになっている情報というのは、現実にはそういう性格を既に持っているというふうに思います。そういう意味ではかなり工夫がされているなと思いました。

最後の行になります、アウトカム評価情報が十分整備されても、異なるアウトカムに対してどの程度の資源を投入するかを自動的に決めることはできない。私はいつも地方自治体を相手にしているものですから、評価をやってどんないいことがあるんだというときに、違う政策に対してどれぐらい自動的に予算を配分できるか、あるいはどこで予算を切れるかということの判断ができるような錯覚をもらっている方が多いんですね。これは不可能ですね。例えば交通の渋滞をなくすという意味でもし投資するんだとしたら、全国ナンバーワンの効果があるのはこの地点と、この地点と、この地点だと。1つの目的に対しての資源配分はできると思いますが、しかし、渋滞の緩和と電線の地中化とつまり景観をよくすると、どっちに幾らに使うのかなんていう判断ができるはずがないんですね。全く目的が違いますから。そういう違う目的に対して自動的に判断できるような政策情報というのはなくて、それがなければこそ政治決定というのがあるわけで、政治家さんがいらっしゃるのそういうことを決めてくださるためにいるわけですから、基本的に予算に反映されるということが自動的にできるようなことを言うのはよくないなと。

私も、後ほどちょっとご覧いただきますと、気になる点が1カ所あって、実は今回の資料ではなくて、恐らく前の会議でお使いになっていたものだと思うのですが、評価情報の結果を予算などに反映させるような仕組みが重要だということをおっしゃっているのですが、もしそういう意味であれば、これができないことは既に過去の歴史で証明されていま

す。先生、PPBSのことを非常に詳しく御存じですので、既に相当前にアメリカで失敗していますので、ぜひこれは注意して解釈された方がいいなと思いました。

すみません。長くなりました。

【委員長】 大変明確なご説明で、私もさんと以前一緒に本を書いたことがあるんですけども、今度の改訂版ではぜひ今の内容を入れ込んだらもっと読者が増えるのではないかと期待したりしておりますけれども、今の御発表につきまして、委員の皆さんから御質問などありましたら、あるいは御意見ございましたらお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

すぐに出ないようでしたら、私がちょっと簡単なといいますか、3の(3)なんですけれども、「組織の任務目的達成度を個人の業績評価と直接連動させると成果志向が敬遠される」ということですが、個人の業績評価を何らかの形でした方がいいというのも一方であるわけですね。そうすると、この場合に個人の業績評価と連動させた方がいいレベルの目標なり、指標というのはどういうふうに想定されますでしょうか。

【委員】 入りたくなかったんです、そこは。面倒くさいものですから。

一般論としては、個人の業績を評価するには、納得性が一番必要なんですね。全体の組織の生産性を上げるために効果を持たないといけないので、みんながやる気を失うような評価のやり方というのは非常によくないんですね。ですから、一か八かでもってアウトカムで評価しちゃえなんていうのは非常に乱暴なやり方で、組織的にも全然生産性は上がらないんですね。やっぱり個人の業績はどれだけ頑張ったかと、やるべきことはやったかというようなことをちゃんと加味してあげないと、結果的にうまくいかなかった場合でもちゃんと評価してあげるような仕組みにしないと、やる気を失ってしまいますね。

ですから、アウトカム、アウトカムじゃないなくて、アウトカムに貢献するはずの行動のセットをちゃんととっている。行動目標をつくって、その行動をきちっとやったと。しかし残念ながら結果が出なかったということは幾らでもあるわけですから。もしそうだったら、用地買収1つ成功するごとに幾らなんていうことをやったり、たまたま運のいい人は寄附してくれたなんていう人がいて、片っ方は逃亡者の家だったなんていう話でどうしようもない。そういうことがないような評価システムというふうな意味です。

【委員長】 ありがとうございます。

では、どうぞ。

【委員】 よろしいでしょうか。(局の)皆さんでご質問があれば、皆さんの方を優先させていただきたいんですけども。

先ほど4のところでBSCの話がされていらっしゃったんですけども、行政がBSCを取り入れるときの必要条件といいますか、これがないとうまく機能しないのではないが、活用する上でのポイントというのがもしあれば、先生が感じられているところがあれば教えてください。

【委員】 行政のBSCが今うまくいかない最大の理由は、多目的なことに対する対応の仕方をまだ全然解決していないんですね。ですから、交通事故の削減ということに関してのBSCをやれば全く問題なくできると思います。すごく上手にできると思います。だから、逆に言うと、BSCシステムを組織の中で幾つも稼働させないと実際にはできない。企業の場合は単一目的というか、非常に目的が絞られていますので、うまくいって、

ステークホルダーがいろんなことに対しての意見表明ができるんですが、いろんな分野で一緒にやろうとするとだめなんじゃないかなと思っています。

【委員長】 いいですか。

(3) 家田委員意見発表

【委員長】 それでは、続きまして、家田委員の方より御発表をお願いします。

【委員】 家田でございます。前回欠席いたしまして申しわけございませんでした。

資料 - 4 というのがございますので、これでお話ししますが、中をめくる前に最初に結論を申し上げますと、これから言おうとしていることは、道路パフォーマンスマネジメント、もしくは道路交通パフォーマンスマネジメントというものが必要であるということが第1点でございます。それは、今議論されている道路行政マネジメントのものの考え方と共通する点が多々あるなあとと思っている反面、違うなあとということもちょっとありまして、特にちょっと違うかもしれないというところを今日はお話ししようかと思っています。

今、先生から非常にインフォーマティブなお話をいただきまして、共感するところが大変多かったわけでございます。道路の特徴というのは、先ほどお話しされたもののほかに、ほとんどの人間が毎日1回は必ず使うというような財はほかにはない。あと、水を飲むというのがありますね。そのくらいかもしれないですね。そのくらい誰でも使う財であって、同時にまた需要者だけではなくて、供給者でもあるわけですね。道路というのは何も官が供給して、それをユーザーが必要しているだけではなくて、サービス自身をユーザーがつくっているというところがあるんですね。自分がドライバーになったりします。そういう協働の世界は必須であるという、そういう特徴。

それから、例えば戦争のようなものに比べますと、道路の性質というのは大変単純で、要するに地べたに道があって、そこで安全で、円滑で、快適に走れて、その上、気分のいい空間をつくっていれば、それにこしたことはない。こういう多目的といえれば多目的ですけど、単純と言えば単純な世界だと思っております。全部地べたにくっついて非常に長い時間使う。したがって、たった今の様子だけからぼろぼろ判断を変えていたりすると、後で禍根を残す可能性もある。

このようなことを念頭に置いたときに、道路パフォーマンスマネジメント、道路交通パフォーマンスマネジメント、どちらでもいいんですが、そういうものをどういう特徴があるかと、私なりにまとめますと、大体次の3点ぐらいになるのではないかと考えています。

1点目は、ボトムアップ型である必要があるということでもあります。戦争のように、大統領があそこの国をやっつけるというようなことを決めたら、後はどうやってやればいいのかというのを下が考えるというものとは別に、要するに地面に道路があるわけで、そこにユーザーがいるわけですから、ボトムからニーズを発掘して、ボトムから目標を設定し、そこで何をやるかを積み上げていく。それがわーっと積み上がって上に上がっていくという方向性がある部分必要であるというように思っています。

もちろんトップダウン型の政策判断から何に重点を置くということはあってしかるべきなんですが、決してすべてが上から、ネクタイした状況から政策判断されて、目標が設定されて、仕事が進んでいくというのではなく、地面からスタートするべきである。こう

いうところを1つ強調したいと思います。

2番目は、同じような意味ですが、やはり具体的にものがあるわけですから、即地的、具体的であるべきであるということでもあります。教条的な物言いであったり、抽象的な物言いというのは、例えば豊かで、気持ちのいい国道をつくるなんてというのは、言たって言わなくたって同じようなものですね。そういうようなものであるべきではなく、即地的で、具体的であるべきである。これが2点目です。

3点目は、先ほどの先生のお話と共通するんですが、ユーザーとの協働。これが本質的である。行政で完結させないで、ユーザーも入っていなかったら、そもそも完結しない。この3つの点を強調しておきたいと思います。

それでは、後は資料でささーっといきます。

1枚めくっていただきますと、2というふうに右下に数字が書いてありますけれども、私がこの頃考えておりますのは、道路の行政が一生懸命やっていることは間違いのないんですけども、どうも人々の気持ちから道路から離れちゃっているのも事実であるし、道路局で考えていることが人々の気持ちから離れちゃったのかもしれませんが、どっちが離れたのかわかりませんが、離れている。それを集約しますと、台で数えるような道路というものから、人(にん)で数えるような道路、つまり1億3000万人が全員道路のユーザー、顧客であるということを重視しなければいけない。

もう1つは、下にありますが、「作ったら使え、使えるように作れ」(ユーズ重視の道路政策)。つくるということに過大な過大とは言いにくいですね。過度なウエイトをかけていると、どうしても使うというところがおろそかになる。そういう面があります。

ちなみに、一番後ろのページをめくっていただきますと、「使う」というところで1例ございます。19ページの図ですけれども、横軸がトリップの長さで、縦軸がその場合、どのくらいが高速道路を使うかですが、日本の高速道路は比較的長距離のユーズを中心につくっていますので、距離の短い30~40kmぐらいまではなかなか高速道路を使うことになっていません。これは理由はいろいろあるのですが、それに対して例えばドイツのアウトバーンというのは、無料のせいもありますけれども、短距離から高速道路を使うんですね。というふうに使えるようなものになっているのかという反省というところがまずスタート点でございます。

4ページあたりにいきますと、典型的な写真を幾つかつけていますが、こういう渋滞というのはあちこちあるわけで、こういったものを解消する。これを常々道路関係者は言ってきたわけだし、実際それは大事なポイントであります。ただ、それだけではなく、普通のユーザーが問題に感じるのは次の5ページあたりのそこら辺の道ですね。トラックが走っていて、お母さんが乳母車で車が通るのを待っているとかですね。それから、電信柱が立っていて、通れない。電信柱というのは決して景色のためにいいとか悪いとかというだけではなくて、通れない。こういう問題があるわけですね。

それから、次のページ、6ページあたりにいきますと、自転車道というのが、これはオランダの例ですけれども、よく整備されている国がありますが、日本は、自転車は歩道の上を走って、歩行者にぶつかってもそれがそういうものだというふうにやっているという、大変な国であります。

それから、7ページあたりへ行くと、道路を楽しむ。道路は楽しむ空間であるべきと私

は思っているわけでごさいますけれども、これは略してドウラクというんですけれどもね。道を楽しむで、ドウラク。そこまではなかなか到達し得ていない。もちろんいろんな広場でいろんなことをやる。営々と努力されているのは事実なんですけど、こういうところもパフォーマンスの1つですね。

【委員長】 これはどこですか。

【委員】 これはドイツのどこだろうな、プレーメンかどこかだったと思います。

それから、8ページを見ていただきますと、これが我が国の道路の典型的な問題光景というふうに私は思っておりますが、市街地の道、住宅地ですね。向こうに住宅が見えます。そこを子供が通っている。そこに大型車が通ってくる。そして、子供の左側がどぶですけども、歩道はない。こういうのが現状の道路。どこもそうだとは言いませんけれど、典型的な問題です。

こういうふうに考えると、道路はもう要らないんだとか、道路なんて関係ないとはとても言えない。自分の子供がいる、自分の孫がいるという人がこの写真を見て、もう道路はどうでもいいというふうに言える自信のある人はまあ普通はいないですよ。こういうところからユーザーを巻き込んで、どこでは何が問題なのか、そこでは何をすべきかというのを積み上げていく。こういう努力が何といても道路には必要というふうに思います。トップダウンで、あそこに、さあ、バイパスつくりましょうとか、全体で事故率を何とかしましょうと、こういうスタイルではなく、下から上げていく。これが圧倒的に欠けていると思います。

それから、11ページで「既存の道路マネジメントが道路行政の原点」と書きましたが、やはりこれまでもパブリック・インボルブメントというようなことである事業を始めようとするときに、人々に入ってもらっているいろいろなわけですけども、やはり普通の人々の問題意識というのは、今ここにある道路、今自分が使っている道路に対する問題点というのは非常によくわかる。しかし、これからつくらなければいけない道路というのは、まだ架空のものですから、つついそこまでいかない。まず既存道路がスタートだと。そこから現状理解の共有化をやって、評価と診断システムを充実して、そして必要に応じて既存のマネジメントだけではなくて、新規事業や改良事業に結びつけていくということが必要だということを申し上げております。

12ページにその辺のフローチャートがあります。今申し上げたことを図にただけであります。一番右下のところを見れば、ユーザーとの協働型の道路計画プロセスというのが大事ではないかと思えます。

その際に大事なものは、13ページのところにありますが、現状の評価と診断であります。評価というのはやろうと思えばできるというか、大変は大変ですけども、事故率はこれくらいだねとか、そういうたぐいのことはいろいろ出るんですね。だけど、現場的に大事なものは、では、何をしたらいいのかと。診断。ここのところが入っていないプロセスだと余り役には立たない。要するに評価だけのことに終わる可能性があるということを申し上げておきたいと思えます。そして、そこから必要な施策と事業の抽出を行っていく。そして、それがぐるっと回って成果の評価になって、現状の評価に変わっていく。

14ページを見ていただきますと、そういうようなことを私どもは申し上げているんですけども、イギリスでちょうどいい事例がございまして、ルートマネジメントストラテ

ジーズ。イギリスは今回の行政マネジメントにおいても1つの事例になっているようですが、さいますけれども、地べた側のマネジメントでもおもしろいことをやっているようです。これは絵を見ていただきますと、「M62Strategy」と真ん中に書いてありますが、これは62号線という高速道路の計画を立てるんだと。マネジメントの計画だと。こういう意味です。その62号線のあるどこかからどこまでという区間について、ここに挙げているようないろんな主体、ステークホルダーズが入って、協議会みたいなものをつくるわけですね。そこには決して高速道路庁とか警察といったようなところだけではなくて、例えば乗馬クラブであるとか、環境団体であるとか、消防とかいろいろ入っているということでございます。

それが15ページにいきますと、区間ごとにある種の評価をやって、目標を設定していくわけです。例えば区間Aでは渋滞がひどいねと。これを目標にしようじゃないですかと。Bでは事故が特に多いねと。あのカーブを何とかしようじゃないですかとか、こういうようなことを議論して、抽出していくということでございます。

そして、16ページにいきますと、そのアウトカム指標というようなものを用いて、それぞれの区間ごとに、それではここは渋滞が余りにもひどいから拡幅をしようではないかとか、Bのところでは信号機が要るのではないかと、緑化をしようとか、こういうことを挙げていくんですね。それでプライオリティをつけておいて、あとは予算がつき次第、プライオリティの順に従って作業をやっていくとようなことをやっているようでございます。

数年前から始めて、もう既に何号線というので言うとかかなりの何号線が、Mですね、一番上のランクのものはカバーされたと伺っております。詳細はこれからもっと調べようとしているところです。

17ページに道路パフォーマンスマネジメントということで、私どもで提案しているスタイルの現場立ち上げ型の評価とアウトカム評価と、それに基づく協働に基づいた実施、こういうのをやっている全体図をかいてみました。

実は去年こういうことをやった方がいいということを申し上げたら、大変ありがたいことに、国土交通省の幾つかの現場で試行錯誤、試行をやっていただいているようでございまして、大いに成果を期待しているところでございます。実はそれと並行して、やはり大事なことは道路の管理だけではなくて、信号とか交通の管理の方も一緒にやらなければいけないので、それも警察と一緒にできるようにいろいろと私の方も工夫しつつあるところですが、こんなような立ち上がり型の、ボトムアップ型の作業と今回のこの研究会の提言がどこかで接点を持ってコンバインできると、より具体的な成果や、あるいは現場の人々、あるいはユーザーの人々も喜ぶものになり得るのではないかなと期待している次第でございます。

以上でございます。

【委員長】 大変ありがとうございました。

簡潔にまとめていただきましたけれど、ただ今の御発表につきまして御意見なり、御質問がありましたらお願いしたいと思います。

18枚目は省略されたのかもしれませんが、自動車専用道路の分担率の諸外国比較、日本は本当に昔から低いわけですがけれども……。

【委員】 これは日本の高速道路の延長もそれなりにはなっていて、例えばイギリスとかフランスと、それをオーバーはしていませんけれど、似たようなところになりましたね。だけど、いろんなことを言われている。そのときに、日本の高速道路は十分持てる力を出し切っているかという、こういうところから見ていきますと、ちょっと疑問があるねと。先ほど御説明しました 19 ページあたりの図を見ると、少なくとも地方部においてはもうちょっと使い方を変えた方がいいのではないかねというような糸口に、御参考までに出させていただきます。

【委員長】 ありがとうございます。

いかがでしょうか。

1つ、私から質問していいですか。英国の場合も例がありましたけれども、ステーキホールダーをどういうふうにして巻き込んでいくか、関与させていくかというのがどうも日本ではまだなかなか、具体的にやってみますと、よくわからないところがあるんですけど、今おっしゃいました幾つかテストケースでやっているというところでは何か新しい発見なり、工夫というのがありますでしょうか。

【委員】 テストケースのところではまだ詳細なことを聞いていないのですが、ちょっと違う例で言いますと、例えば千葉県のある町で、ある市なんですけれども、県道とか市道とか 国道も入っているのかな。それを国道工事事務所も含めた管理側と一緒に、警察も一緒になって、どこで事故が起こりやすいとか、そういうのをマップにして、ホームページで見られるように、道路ユーザーたちで気がついた人が、あそこでちょっとヒヤリとしたよというようなことをそこに書き込みできるようにしたんですって。それをずうっとストックしていくと、ああ、あそこは心配なところだねとか、実際事故も起こっているねとか、事故はたまたま起こってないけれど、みんな心配しているんだねと。どこで工事やったらいいかねとか、どこを改良したらいいかね、わかりますよね。それをプライオリティつけて、1カ所か2カ所くらい少し改良したといったかな したと思えましたね。それなんかは、さあ、今度これやるから入ってというたぐい、そうやって誘うパブリック・インボルブメントとちょっと違って、関心のある人から入っていただく。それがたまっていくと、おもしろさが見えてきて、みんなが入っていく。こういうこともあるかもしれません。

それから、パフォーマンスマネジメントではありませんけれども、全国でいろんなところで道路をきれいにする 掃除とか、花壇をつくったりとか。そういうのを随分現場でおやりになっているそうで、そんなようなところでは既に現道のマネジメントレベルで地元の方々に入っていただくという土壌が少しずつできつつあると思います。

都会ではなかなかこういうものが考えにくいところですが、こういうことは、まずはやりやすい地方部から始めて、問題の把握から解決、その中でアウトカム指標をきっちり使っていく。それをアピールして、しかもそれを取りまとめて局に上がり、局が本局に上がり。こういうたぐいに行く。そういう流れもおもしろいのではないかと考えています。

【委員長】 ありがとうございます。

それでは、お二方から御発表いただきましたが、大変、簡にして要を得て、これだけで1本論文ができたような、したがって、今日は大変素晴らしいお二方の発表をお聞きしたような気がいたします。

私は、ちょっとポイントらしきものをまとめるといたしますと、マネジメントにおけるアウトカム設定の考え方というのは、決して単一的な、単純なものではなくて、それぞれの目的に応じて使うんだという委員のお話は、ある意味では現在こういう評価、あるいはパフォーマンスの測定というような場合に最も進んだ考え方なんです。これは過去20年ぐらいに各国でさまざまな試みをやってきて、そして時々挫折をしたりするわけですが、そういう意味でベストプラクティスというのはないんだと、ベタープラクティスしかないんだと、あるアメリカ人が言い得て妙なことを表現しておりましたけれども、つまり試行錯誤でやっていくんだけれども、だんだんわかってきたこと、つまりアウトカム目標の使い勝手といいますか、それはマネジメントに落とし込んだときには一定の限定をして、使い分けていかないと、実は余りうまくいかないんだというのがわかったような気がいたします。

それから、委員のお話は、まさに道路の持つております特性というものに立脚いたしますと、単純に上からどんとある抽象的な指標なり目標なりを設定して、それで動かしていくというのはできないんだと。ボトムアップ型で実際に利害関係者も入ったところで徐々に目標がわかってくるんだと。それを具体の事業なり、施策なりに反映させていくんだというのは大変印象深いことではございました。今後の提言に反映できる場所が多々あるかと思っておりますので、また議論を進めていきたいと存じます。

(4) 道路行政マネジメント研究会提言 骨子案について

【委員長】 そこで大分時間も過ぎましたので、議題の4に入りたいと存じます。前回も幾つか議論がございましたけれども、道路行政が新しい形のマネジメントに取り組む。それに対する提言を行うということになっております。事務局の方で取り組みを含めた説明をお願いいたします。

【説明者】 道路事業分析評価室の企画専門官の でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、お手元の資料の5、6、7を使って説明したいのですが、まず7の方を一番最初に見ていただきたいと思っております。これはこの研究会のスケジュール(案)と書いているものでございます。前回のものに少し肉づけをさせていただいております。今回は第2回目という形で、先生方から意見を発表していただいた後、この提言の骨子について検討する形になってございます。

それで、次回には提言についてある一定の方向性をいただき、それを1つのきっかけといいますか、大きな立ち上げ段階の第1フェーズとすれば、それを踏まえて15年度業績計画、あるいは今後どういうふうに着実に定着していくかといったような具体的な手法などについて、今後とも御議論をいただければというふうに思っております。今回議論していただきます提言というのは、今後我々がこういう新しい行政マネジメントを始めるに当たって、どういうふうにしていったらいいかという一番最初の提言をいただく部分になるかと思っております。

次に、資料-5の方をちょっと御説明させていただきたいと思っております。資料-5は、前回御説明させていただいたものに補足するような形になりますが、国土交通省全体の評価

の枠組みの中で、道路部門においてどのように業務運営をしていくかといったときに、成果といったものを1つ大事なものと考えまして、そういったものがどういうイメージになるのかというものを少しまとめたものでございます。

1ページめくっていただきまして、これは前回と同じ、アウトカム指標を18掲げております。今日はこのうち、渋滞と情報公開度について後ほど触れたいと思いますが、例えば渋滞ですと、渋滞損失時間・金額といったもの、あるいは情報公開度ですと、ホームページのアクセス数など、ここでは導入しようというふうなことでございます。

1ページめくっていただきますと、これは実は仙台の例でございます。前回お示しをした渋滞損失額を縦方向に伸ばしているグラフですが、都市圏全体で2,900億円の渋滞損失額が現在出ている、渋滞延長が1km以上の渋滞ポイントが39カ所あるといったところ、こういったものを踏まえてどういうふうな取り組みが成果主義と考えられるかというのをまとめたのが次のページでございます。

3ページになりますけれども、例えばこれはまだイメージでございまして、主要渋滞ポイントを、例えば5カ年でこの場合は6カ所減らし、渋滞損失額といったものを500億円、あるいは旅行速度は15km/hから20km/hに延ばしていく。こういうような成果の目標をユーザーの方々にわかりやすく説明をしていくような形になるのかなど。

一方で、次のページにもう少しそれを具体的に、何をやっていくのかといったところに結びつける際には、青い色までが実は14年度まで渋滞をしているところだとしますと、今後5カ年でここに書いてあるような幅でありますとか、バイパスを構築することによってこの青い線の部分を削減していきたいという具体的な道路管理者における現場といえますか、実行部隊での目標設定に落としていくとこういう形になるのかなど。これを毎年この事業がどこまでできているのかとか、ちゃんと削減ができたのかといったようなものを評価しながら、そして毎年のフォローに役立っていくのではないだろうか。こういうイメージですけれども、1つにここに御提示してございます。

その次のページが、ちょっとこれは話題が大きく変わりますけれども、道路情報公開度につきましても例でございます。

囲みに書いてありますように、成果の指標の1つとして、情報公開度といったものを採用しております。これは、現在はホームページ 各事務所、整備局などの、そして本省道路局のトップページの合計であります。年間1億アクセスというのを1つ大きな目標としております。19年度に1億アクセス。現在のところ、実は、14年度は1546万アクセスでございました。100人当たりではまだ12.2ということで、1人当たりでは0.12回という数でございます。

こういった中で、実は各事務所ごとの、あるいは本省も含めてなんですが、このトップページのヒット数を見ると、全体としては伸びてきてはいるのですが、各事務所ごとに大きなばらつきがありました。

次の6ページを開いていただきたいんですけれども、これは管内の人口で基準化を図っておりますが、例えばこれは岐阜県の高山でありますと、100人当たり1年間に549.5回ということ。先ほどの平均が全体で12.2回ありますから、その平均よりかなり上回っている。こういうふうな部分とか、新潟の104.9回というように、工夫をしているところも出てきている。これはどういう工夫があったのかというと、冬の道路がどうなっている

のか、凍結しているのかどうかとか、それも携帯電話でも見られるようにするとか、あるいは新潟の例などでは路線バスがちゃんと走っているかどうか。こういったことを携帯電話などで流す。こういうふうな工夫があったり、下の地方整備局の方でも四国地方整備局は四国全体の人口で割ったとしても 58 回ということで、これは四国における雨の状況とか、崖崩れがあって片側交互通行になっているとか、そういうふうな情報を積極的に流していくなど、非常に工夫をしているという結果が見えました。これも 1 つのベンチマーキング的な観点から考えますと、ユーザーサービスの全体の向上といったものにつながっていくのではないかなというふうに思います。

その次のページからは、もともとのアクセスを集計をした表になってございますので、中身は後ほど見ていただければと思います。

こういうふうな例示でございますが、ここから資料 - 6 の「道路行政マネジメント研究会提言の骨子」というところに入ってまいりたいと思いますけれども、今日は、まずはこの提言の骨子について御議論いただければと思います。1 枚目と 2 枚目を開いていただきますと、大きく 3 つのポイントから構成されているのですが、まず 1 つ目は提言の背景、そして 2 ページ目の頭に成果主義の道路行政マネジメントのあり方、そして 3 番目に基本的な考え方という、背景とあり方のようなもの、そして最後それを進めるに当たってのポイント、基本的な考え方という大きな構成にしております。今日、先ほどいただきました先生方の御議論、またこれからの御議論を踏まえまして進めてまいりたいと思いますが、私どもとしては、今、こういう形で組んでございます。

1 ページ目に戻っていただきまして、まず提言の背景のところでありまして、いわゆる行政評価法の施行。

あるいはここでは昨年度の骨太の方針 「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002」の中での成果重視の行政運営への転換が叫ばれていること。

あるいは 3 番目には、諸外国においてもニュー・パブリック・マネジメントの一連の行政改革といったものが出てきているよということ。

そして、4 つ目のポイントでは、国土交通省においても、13 年度国土交通省政策評価年次報告書において これは昨年の 6 月に公表されているものなのですが、成果主義の行政運営とか、業務運営面での改革ということが非常に大事であって、国土交通省全体の評価の枠組みの中で、各部局ごとの取り組みも必要であると。こういったものをいただいております。

また、5 番目では、社会資本整備審議会の中での道路行政について、毎年度アウトカム指標に基づいて分析評価を行って、その結果を予算編成などに適切に反映させるシステムを構築すべきという提言をいただいている。

ここまではどちらかといいますと、我々道路局が国土交通省、あるいは行政全体の評価の枠組みの中で進めさせていただきたいという背景を書かせていただいているところでございます。

次のページからは私ども行政の方で書いている文章ですので、非常にそれなりの書きぶりになってしまっているところですので、ここに大いに議論していただければと思うところでありますが、2 の(1)で、「道路行政の効率性、透明性の確保」という観点では、成果を重視した観点に立つということとか、成果を重視する観点に立った行政運営の枠組

み構築、その最後にありますが、納税者である国民に対して意志決定過程における透明性を高めることが重要であるといったような、行政の品質を高めていくということとその政策を説明していくという大きな目標があるという先ほどの先生の目的aとbに近いことが書かれておりまして、「しかしながら」のところは、これまでややもするとそういう点が省みられないことが少なくなかった。透明性、効率性を高め、アカウントビリティの向上を図るべきであるといったことが書いてございます。

(2)の成果主義の行政マネジメントというところが今回の提言のボディになるところかなと思うのですが、我が国の道路行政において、顧客にとって利益を効率的に追求する民間企業の経営手法を取り入れる。納税者の視点を意識するということ。そして、道路サービスによる成果目標を掲げることによって、成果主義の行政マネジメントへの転換を図ることが必要であるということを書いております。

具体的には政策目標ごとに毎年度定量的な成果目標を定め、そしてそれを執行するとともに、事後的に成果の評価を行って、その結果を以降の政策展開に活用するというマネジメントサイクルの確立が必要であるということを書いてございます。

3では、そういうふうな成果主義のマネジメントをするに当たっての基本的な考え方、ここでは本当にポイントだけ書かせていただいておりますので、ぜひ追加、あるいは御指摘をたくさんいただければと思いますが、大きく6点ございます。

1点目は、目標と指標の設定。使命、ミッションですね。ミッションと政策目標を体系的に定めよと。そして、ここでアウトカム指標を設定し、各年度の目標値を設定することが必要である。

2点目の毎年度のマネジメントサイクルでは、毎年度目標を定める計画書を策定、公表、そして終了後も業績測定をして、達成度の報告書を策定、公表して、そしてそれを次に生かすというマネジメントサイクルのことに触れております。

3番目に、必要なデータの効率的、効果的な取得の実施。ITの活用などです。

4点目。この辺が先生の御指摘と連動してくるところかもしれませんが、出先部門までの成果主義の徹底ということで、国道事務所のより自律的な業務運営を進め、成果主義を広げていくことが重要。いわゆるベンチマーキングの採用で、改善のインセンティブ、競争原理の活用ということにも触れさせていただいております。

5番目がアカウントビリティの向上という観点で、計画書、あるいは達成度報告書について、ホームページにありますIRサイトへの掲載などを通じて、公表とか、毎年度の顧客満足度の調査とか、もう1つが地域性という観点と絡んできますけれども、全国でまとめるのみならず、都道府県ごとの計画書、達成度報告書の作成、わかりやすい説明といったことも触れております。

6番目が、当面の運用に当たってということで、まだデータの整備の不備や、先ほどの社会資本整備重点計画や、行政の評価法などありますけれども、そういったものの改善を待つのではなく、可能なところからやり始めるといったことが大事ではないだろうかといったことを書かせていただいております。

もう1つ、地域における地方公共団体の行政評価制度等との整合、尊重といったこと。あるいは御議論があるかもしれませんが、指標に基づく行政の分析・評価結果が予算編成等に適切に反映されるような仕組みの検討といったことを掲げてございます。

いずれにいたしましても、今日はポイントとなるところを書かせていただきまして、より先生方の提言らしくなるようにいろいろな言葉、激しい言葉も含めて御議論をいただければと思います。

ちょっと長くなりましたけれども、説明は以上です。

【委員長】 どうもありがとうございました。

ただ今の説明につきまして御意見なり、御質問なりいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

【委員】 大変よく書けていると思うのですが、どこで言うのがいいですかね。2の(1)の頭あたりのところだと思うんだけど、「国民本位の、効率的で質の高い行政運営を実現するためには」ということなんだけれど、ここをもう少し僕は丁寧に、少なくとも道路については言った方がいいと思うんです。1つは、国民のニーズを的確に把握するという第1ステップ。第2ステップは、そのニーズに合うように、道路のユーズをリデザインしていくというところで、3番目は、それを実現するために、最も効率的に実現するために、この成果主義アウトカム指標を用いていくんだという、三段跳びみたいなところがあると思うんですね。そこのところが「国民本位の、効率的で」と、さらさらっといっちゃうんじゃないかと、丁寧に言っておいた方が、道路という1億3000万人が使っているものの意味合いというものが、より鮮明に出るのではないかと思いました。これが1点目です。

もう1点だけ。これからの課題になるんでしょうけれど、ここで一番大事なのはどうやって目標というものの方向を定め、そしてその方向のみならず、ベクトルですから長さを定めるかということになると思うんですが、それがともすると、容易に成果が達成できるような目標を定めるようでもまた困るし、できっこないような目標を策定して、うその申告があるなんて言ったら、大躍進時代と言った中国みたいなそんなこと言わない方がいいのか……、そういう事例もあるしね。

それからまた、達成するためだったらどんな資源も投入していいのかといったら、そんなことはもちろんないはずで、そこのところに目標の方向と大きさというのを設定するというのは、一体どういうふうにするのが一番いいのかというあたりが、少なくともボトムアップでやるのじゃないと大変ですよね。トップダウン的にやっていこうとすると、そこが非常に難しいものになると思うんだけど、もしその辺、何かお考えがあったら教えていただきたいし、今後の課題ということでも結構でございます。

【委員長】 何かありますか。

【事務局】 最初御指摘いただいた点は、提言をまとめる際に反映させていただきたいと思えますけれど、目標の決め方については非常に悩ましいところございまして、提言までにどれくらい書き込めるか、よく議論してみたいというふうに思います。特に最後に先生がおっしゃられた目標を達成するために資源をどれだけつぎ込むかということについては、今準備しているというふうに御紹介した指標だけでは表し切れない部分があって、いわば効率性をどういうふうに反映するかということだと思いますけれど、それはこの指標をいじくり回すというよりは、計画策定時、あるいは評価する時点でそれをどう評価するかというときに、もう少し再整理が要るのかなというふうに思っています。

個別事業の評価のときは、例えば我々はB/Cというところから入って、ものすごくお

金との関係 どれだけのものを投入して、どれだけ得られるかというところを非常に強調してやっているんですけど、政策評価のところは非常にやりにくいという部分もあって、ちょっと希薄になっているというところもあるかと思います。ちょっと仕組みの問題もあって、どれだけやり切れるかわかりませんが、そういう意識をなくして、ただ目標を達成すればいいという計画づくりではないというところは十分意識して仕組みを考えたいと思っております。

【委員長】 ほかにございませんか。

【 委員】 今日いただいた骨子案よりも、前にいただいている方がわかりやすく、今日の資料はよくわからなくなっていました。何がやりたいのかというところが非常に不鮮明になっているのではないかなというところで、特に2番のあり方のところはどこの省庁のものを見ていても一緒かなと思います。どこに道路局の特性があるのかというところが非常に感じた点で、今、 委員がお話しされたような部分を入れ込めば道路局としての特性が出てくるのではないかと思います。

先ほど 委員もおっしゃっていらしたんですけども、国民の生活実感に合ったというような文言ですね。生活実感、その文言も消えていますよね、今回の資料では。ありましたか。国民本位とかではなくて。生活実感という言葉と国民本位というのと受け取るイメージというものは違ってくるのではないかと思います。

もう1点だけなんですけど、3番のポイントのところ、目標と指標の設定とあるんですけども、前回いただいたものの中には、「目標、指標の設定に当たっては評価の透明性、客観性を向上するために」というような文言で、評価、指標の設定に当たってもどういうプロセスでその指標が設定されたのか、それに対して目標がどういう形で設定されたのかということもある程度含まれている文言が多少あったんですけど、今回全部それが削除されています。要するに評価はどの指標をとるかによって変わってくるんですね。目標設定以前の問題になると思うんですけど、どの指標をとるかというところをどういう形で客観的に、お手盛りにならないようにできるかというのは非常に重要なポイントだと思いますので、その点にも留意することが必要になってくるのではないかと思います。

以上です。

【説明者】 今回、議論がしやすいように大分カットしているところがありますので、かえて不足したところがあるかもしれませんけれども、今のような意見をぜひいただければと思います。

【委員長】 さん、ありませんか。

【 委員】 では、質問。

先ほど 先生から意見があった2の(1)の後段なんですけれども、「ややもすると、行政組織としての手続きの円滑さが重視され」という意味が全然わからないので、すみません。どういうことを言いたかったんですか。

【事務局】 ちょっと表現がつたないかもしれませんが、成果というものを念頭に置いてというか、成果を一番大きな尺度として物事がなされていないというようなことを表現しようと。そういう趣旨でございます。

【 委員】 手続きは円滑だから効率的だったという意味かなと思ったんですけど.....。

【事務局】 いや、必ずしもそういうわけではなくて、むしろこの文章の後段に書いてあ

ります「本来優先されるべき、国民本位の行政運営が省みられないことが少なくなかった」というのを言うためにむしろ現状認識を書いたという形です。

【 委員】 もしかしたら私の効率性の概念が間違っているのかもしれないのですが、あんまりアカウンタビリティなんて重んじない方が効率的な仕事ができますよね。つまりアウトプット出すだけだったら。そういう意味なのかなと思って……。そうじゃないということですか。

有効性を高めるためには、かなり手間暇かけないといけないんですが、効率性だけだったら、とにかくやっちゃえばいいんで、というよう気がするんだけど、この辺の言いたいことがあんまりわからなかったです。全体のトーンとして、この(1)もそうだけれど、

全体もそうなんです、いろんな利害集団の圧力からフリーになって、ニュートラルな客観的、科学的意志決定ができるような雰囲気は何となく伝わってきて、言い方は悪いけれど、政治介入がなるべくないような、そうい透明性を確保したいというような、つまり誰に聞かれても胸を張ってこれが正しい意志決定なんだとか、これが正しい資源配分なんだとか、最も優先的なところからちゃんとやっていることは誰が見ても明らかではないだろうかとか、そういうことを言いたいのかなという雰囲気があるんですが、アメリカのほとんどの州で、去年、おとしあたりすべての州で業績準拠型予算が浸透したわけですね。成果買い取り型予算という言い方もしますけれども、例えばある地域で交通死亡率を半減するのに幾らかかる。その成果を幾らで買ったと言って議会が決定するという、そういうやり方ですね、基本的には。それだけの成果に対して幾ら金をつけるということで成果買い取り型予算という言い方をしていますが、その場合は完全に政治決定が、つまり政治家が納税者の代表として成果に対して値段をつけているわけですね。命の値段というのはなかなかつけられないと思うんだけど、何億円で何人の交通事故が防げるのであれば大変結構な話だから、それをやりなさいというようなことで、成果に対して予算をつけるという仕組みですね。うまくいっているかどうかというのは、まだこれは工夫の段階だと思うけれども、基本的には政治が行政の、あるいは行政とパートナーたちの提案している成果に対して値段をつけて、予算を組む。したがって、命の値段だけではなくて、渋滞がこれだけなくなるとか、それに幾らつけようとか、あるいはこれだけ町並み、伝統的な、文化的な町並みが創出できるならば、それに幾らつけようという。成果に対して本来は科学的、客観的には到底出せないような値段をはじき出しているのが政治のメカニズムですね、基本的に。恐らくそれが一番、それしか決着の仕方がないんだろうと思うんだけど、そういう考え方がいいかどうかというのはよくわからないんですけども、今の少なくともニュー・パブリック・マネジメント、全体の一番最初に書いてありますけれども、ニュー・パブリック・マネジメントの方向がまさにその方向ですね、基本的に。そういう成果に対して政治が価値をつける。バリューフォーマーなんかと全く同じですし、イギリスでもアメリカでもそういう仕組みをつくってきたと思うんですね。だから、もしその方向へ行くのだとすれば、何らかのそういうニュアンスがないと、これだけだと国土交通省に全部任せてくださいというような、私たちが全部客観的で、最も効率的で、いい判断をするんですからというような、それが今回の新しい目標管理型マネジメントシステムの導入なんですよというような、そういう雰囲気だとちょっと違うのかなという気はしています。

すみません。この辺を 先生からコメントしていただけると嬉しいです。

【委員長】 僕がフォローアップするのがいいのかどうかよくわからないんですけども、私、3つ今思いついたことを忘れないうちに申し上げようと思うのは、第1に、道路行政、あるいは道路事業というものの特性をここで打ち出したような形にしないといけない。ほとんど3のところ初めて出てくるようなところがあるので、1は背景ですからいいんでしょうけれども、2と3のところ、大幅に編成がえした方がいいのではないかと思うわけです。例えば2の(1)のところは道路行政の効率性、透明性と言っているんですけど、これは一般の行政にも通ずる話なので、先ほど 委員のおっしゃったような観点も盛り込んで、ある意味では具体的で取り組みやすい、しかし、地方では社会基盤整備的な特性を持っているので、複数のアウトカムにも結びついていきますし、そのところをうまく動かすというのは実は難しいんだというのを踏まえて書き分けたいのではないかと。それは3の方の問題かもしれません。

ですから、いずれにしても2のところは行政 なかなく道路行政における効率性と、それから質の問題。質の問題は有効性の問題とつながるのかもしれませんが、それからアカウントビリティの問題。そのアカウントビリティの問題というのが、実は今、 委員がおっしゃった政治的な責任とか、関与とかというのにつながるわけですね。

アカウントビリティを説明責任と訳するとちょっとうまくいかないというのはそういうところからきているわけですが、説明責任と訳しちゃうと、説明すればいいんだと、こういうことになるので、私は日本語に訳すときは端的に責任とか、行政責任とか、政治責任とか、あるいはお金の問題を扱っているときは財政責任とか、そういうふうに文脈によって翻訳を仕分けているんですけども、そういう3つの要素、効率性、有効性とアカウントビリティ、この3つをマネジメントのあり方の基本的な枠組みにして書く。そうすると、先ほどのバリューフォーマーなんかもその中に出てくるのではないかと。あるいは政治的な関与なり、責任の問題も出てくるのではないかと。

つまり、私は、1990年代に当時の道路局の方などとも話していて痛切に感じたのは、国民は非常に誤解しているんだと。とにかくめちゃくちゃな政治家が介入して、本来需要のないところにも道路をつくっているのではないかと、そういう誤解があるので、そういう誤解を払拭したような行政の体系、あるいは行政管理の体系というのが道路においてできないのかという相談を実は当時受けたことがあるんですけども、そのときに私が強調したかったのは、あるいはうまく通じたのかよくわからないんですけども、データなり、状態なりというのが極めて明確にわかるようになっていて、誰がどういう関与をして、決定に至ったかということがわかるようになっていけば、そんなにめちゃくちゃなことを言う人ばかりじゃないわけですね。ただ、責任が明確にわからないような形でやるので、そこに国民の批判があるんじゃないかということを上げたつもりだったんですけども、そういう考え方がいとすれば、そういう観点で書きかえるともっとスッキリするのではないかといいことですね。

それから、2番目に、2の(2)の成果主義の行政マネジメント。これ自体本当に正しい方向だと思いますけれども、今の書きぶりだと民間企業の経営手法はいいんだと。それを道路行政に取り入れるんだと。成果主義の行政経営に転換するんだと。こういう論理になっているんですけども、ちょっとこれだと単純過ぎるような気がするので、もう少し

工夫した方がいいのではないかと。委員が最初に報告されました中で、行政と民間企業の経営とどこが違うのかということについてのお話もありましたけれど、あるいはバランス・スコア・カードについての御議論もございましたけれども、そういう観点を少し入れ込んで書いた方がいいんじゃないか。これは骨子ですから、詳しく書いてなくて、ちょっとはしょっているのかもしれませんが、考え方の問題として申し上げました。

それから、3番目に申し上げたいと思うのは、3のところですね。「基本的な考え方（ポイント）」というところですけども、ここで書くべきことは、何を制度としてつくるのかと。行政マネジメント、道路行政のマネジメントについてどのような制度として体系をつくるのか。そして、それをどう動かすのか。動かす場合の留意点は何があるかということですね。体系的に書いた方がいいので、ここに並列的に並べると、ちょっと構造がわかりにくいのではないかと思います。

例えば、私はこう考えているんですが、指標の設定というもの、それから、計画ですね。それから、事業が終わった後のここで言う達成度の報告書、これは全部当然のことながら裏腹一体になって流れていくわけですね。ところが、問題は先ほど委員がおっしゃったように、ある部分は集権的につくられるところもあるし、ある部分はボトムアップ型で分権的にやった方がいいところがある。そのところは実は運用のところであまりやらないと、どうしても押しつけみたいになっちゃうんですね。押しつけになると、どういう点が問題になるかということ、僕はよくチーティングというんですけど、ごまかす。現場でごまかす。これは諸外国の例でもありますし、日本の自治体などの例でも一部あるか思いますけれども、どうしても人間はごまかす誘因が働くと、一時的にそれをやっちゃうというのがあるので、そうならないように、適度の集権と適度の分権と組み合わせるといいのではないかと。もう少し詳しく考えてみたいと思います。

そして、制度をつくる時のポイントなんですけれども、ちょっと私、これは問題提起的に申し上げたいのは、予算と人事なんです。1番の提言の背景のところの最後の丸で、社会資本整備審議会などの中間答申でも触れている、予算編成等に適切に反映させるという点。この予算と人事というのは行政の要なので、ここにある程度反映して、実効性あるものにしていくような、そういう形にしていけないと、評価のための評価になってしまうんですね。これをどういうふうにリンクづけるかというのが実は今世界の先進諸国でアングロサクソンが中心でしょうけれども、こういう管理なり、マネジメントをやるときの最大の問題となっているんですね。ですから、例えばブッシュが、去年、おとしですか、大統領の行政改革のアジェンダというのを発表しましたけれども、5つのイニシアティブの中の5番目というのはパフォーマンスと予算をどういうふうに連結させていくか。これを各省で工夫すると。こういうことを言っているわけですけども、もちろんそれとまた人事ですね。最近人事とは言わないで、人的資源とか、人的資本、ヒューマンリソース、ヒューマンキャピタルとか言っているんですけども、これとパフォーマンスを結びつけていくということで、パフォーマンスがキーワードで1つ中心にあって、それを行政活動の基本である人事や予算にしていく。それは当然のことながら、一方はお金、一方は人ですね。これを使って事業や行政目的を達成してと、こういう構造があるわけですね。その経営理論なり、考えが正しいとすると、そういう枠組みでポイントのところを再構成したらいいんじゃないかというふうに思うわけです。

業績計画書や達成度報告書は括弧して片仮名がありますけれど、ちょっとこれは誤解を招きやすいかもしれないので、修正した方がいいと思います。といいますのは、先ほど委員がおっしゃったように、業績と言った場合、すべてアウトカムではない。アウトカムにもいろんなレベルがあるということで、業績なり達成度というのを全部アウトカムというふうにイコールで結んでしまうと、ちょっと誤解を招くのではないかという気がいたします。

ちょっと長くなりましたけれど、以上でございます。

【事務局】 どうも貴重な御意見を本当にありがとうございます。

御指摘を踏まえて提言取りまとめに反映させていただきたいと思っております。

特に第2章のところをご覧になっての印象として、道路としての特性がほとんどないのではないかという御指摘がありまして、まことにそのとおりと思っております。背景のところの最後にも書いてございますが、道路で特に既にこういった方向でという審議会の答申が出て、それを受けてというようなことから道路の特性の部分が書きにくかったところがあるのですが、御指摘を踏まえて少し整理したいと思っております。

それから、外部とのかかわりのところはまだ詰めが十分できておりませんで、そこのところもよく議論をして、もう1回整理して御説明をしたいと思っております。特に先生から途中で御指摘があったように、現在御提示した案がむしろ外のかかわりよりも、国土交通省内部ですべて完結してしまうようなスキームに受け取れるというようなことであれば、意図したものと大きく違っておりますので、そこのところ、委員長からありましたけれど、アカウントビリティと説明責任との1対1でとらえていたところもあって、よく資料を見ますと、説明をするというフレーズだけでとどまっているところがあるため、そういう印象を与えるのかもしれない。もう少し踏み込んだ検討をしたいと思っております。

それから、民間とのかかわりを単純に使い過ぎているということでございますが、ともすれば道路行政の中でそういった側面が全くなかったところに大きく取り入れて変わっていきこうというところを内部的にも、外部的にも強調したいということからこういう表現になっておりますが、前提条件として民間と行政の違いを踏まえた書き方というものをちょっと考えてみたいと思っております。

それから、第3章につきましてもいろいろ御指摘いただいておりますので、先生が最初から御提案がありましたように、ボトムアップ型のところのアプローチというのは第3章のところ、ちょっと抜けておりますので、そういったところを入れるのも含めて再度委員長から御指摘があった点を検討していきたいと思っております。どうもありがとうございます。

【委員長】 そのほかにございませんか。

【委員】 さんが説明された資料 - 5ね。資料 - 5で4ページを見て、私はなぜかほっとしたんですけれどね。4ページには横軸に距離が出ていまして、どこで何をやるというのが書いてある。これを前提にすると、その手前のグラフのように、幾らか金をかけるんだけど、旅行速度がこうなりますとか、渋滞損失が上がりますと、こういうことになっているというわけでしょう。ということは何もいいかげんに目標を決めて、ほら、やれやれと言って、尻をたたいているような仕事じゃなくて、ちゃんとこうやってやっていますよと、こうなっているわけね。そういう意味で大変ほっとしております。これが1

点目です。それでこそサイエンスというものであって、単に目標で、去年3%だったんだから、お前、今年は4%、頑張れよというようなたぐいだと、ちょっとどうかと思います。そこら辺が1点目です。

そういう意味では、資料-6の3の「出先部門までの成果主義の徹底」というのはちょっと違ってね。もう既にさんが説明された資料はレストローカルになっているんですよね。下と上がレストローカルにやりとりしている。そういう体制というのを常に意識していた方がよく、上から下に必ず浸透していくかのような姿というのはサイエンティフィックじゃない感じを受けます。

ちなみに、すごく悪しき事例を1個、ひょっとして皆さん御存じないかもしれないので、1つ御紹介しますと、僕は昔、日本最大の企業にいました。それは国鉄なんですけれどね。そこは線路のメンテナンスの話で御紹介すると、組合なんかあって、全然現場が働かなかったんですよ。ある機械をうんと活用しましょうと、うんと使ってくださいと。こういうのを、既に配置されていますから、それを使え、使えというんですね。本社から目標を出しまして、各場所ごと、線区ごと、地区間ごとに何%だとか何キロだとかやったわけ。それは達成できたんだけど、それとは別に、そこにばかり集中しちゃったから、別のことで手薄になって、事故ばかり起こしたんですよ。

というふうに、ある目標を重要だということが、ともすると、鉄道も道路も、やや、軍隊といっちゃ失礼ですけど、命令系統がはっきりしている面があるでしょう。大事なことは決して1つだけではない。でも、今これを特に重点にしてほしいんだよというたぐいの気配りみたいなものが常にないと、今申し上げたような失敗例ということもありますので、ぜひ御注意いただけたらと思います。

それから、資料の前の方、事業評価、個々の事業評価をやっている方の話もありますね。資料-2ですかね。資料-2の2ページのところに、左側に個別事業の評価があって、右側に施策全体の評価とあって、今は施策全体の評価ということでやっているんですけど、ここのリンケージ、左右のリンケージは意識しておいた方がいいですよ、理想的には。今回の行政マネジメントが何を狙っていくかということ、一番ランクの低いところから言うと、仕事自身はこれまでどおりでいいですと。だけど、イクスプレッションをちゃんとやるうじゃないですかと。つまり、わかるように。何を目標にしている、それはどこでどんなことをやろうとしていると。その結果としてトータルではこうなるよというイクスプレッションをちゃんとやりましょうと。これはこれで大事ですよ。

だけど、多分それだけではなくて、それに加えて、非常に大規模で、新規の事業をぼんぼこやっている時代は、全体のマネジメントというよりは、新規の事業を精密に評価して、そこに労力を集中するのがいいことに決まっているんですけども、どうもそういう仕事だけの時代じゃなくて、毎年毎年使うような道路をいかに効率的にマネジメントしていくかという時代になっていますと。そうすると、従来はあんまり気にしていなかったメンテナンスであるとか、改良事業であるとか、そういうところについて、もう少しきちんとした手法を取り入れましょうと。とすると、新規の大規模個別事業というのはちょっと置いて、そういうやや定常業務のところからこれをまず始めようじゃないですかということもできますよね。

さらにもう少しいけば、個別事業の評価といかにうまくリンクさせるかということに

いくので、そんなふうに、これも一朝一夕にできるとは誰も思っていないと思いますけれども、やりやすいところからきっちり実績を出して、そしておかしなことが起こらないようにということにだけ気をつけて、少しずつ適用範囲というのを広げていく。そういうのもよろしいのではないかと思いました。

以上です。

【委員長】 ありがとうございます。

ちょっと今触発されて2つだけ簡単に。先ほど私が分権的、分権的と言ったのは、今まさに 委員がおっしゃったような、ここで言う例えば仙台都市圏における渋滞対策の目標と、それが実際にそれぞれの国道の区間においてもたらされている渋滞損失額、それをどういうふうに具体的に削減していくかというのがあって、それで全体の目標ができる。だから、下から上にいくし、上から下にいく。その組み合わせが非常にうまくいくのがポイントだということです。

それから、2つ目に、私、先ほど人事は人的資源だ、予算はお金の資源だというようなことを申し上げましたけれども、まさに個別の事業の評価と施策全体の評価というのは全く分離しているものでもないし、対立するものでもないし、本来結びついてくるものなのでありまして、要するに新しい資本だろうが、既存の資本だろうが、これの効用を最大化するということにマネジメントの主眼があるので、そういう観点を強調されたら非常に社会資本のマネジメントとしての特性といえますが、ポイントがクリアになってくるのではないかという気がいたします。

さん、どうぞ。

【委員】 1つ確認をさせていただきたいのですが、前にいただいた資料から、今回いただいている資料で抜けているところがありますよね。今回のものに、その抜けている部分は入れ込まれるんですか。それとも今日のものに肉づけがされていくのでしょうか。

【事務局】 いろいろ不手際があって申しわけございません。1回お送りしたのは、今日御議論いただくのに全体像をまず見ていただいて、御意見をいただいた方がいいかなと思ってお送りしたのですが、よく事務局内で考えてみると、第1回に御意見いただいてないことを勝手に事務局の判断で書いたものをお送りするのではなく、骨子に御意見をいただいて取りまとめた方がいいというふうに判断して、こうしたわけなので、御意見はどちらにいただいても結構でございます。基本的には、今日御提示したポイントに、今日なり、今後なりいただいた御意見をもとに提言を取りまとめていきたいというふうに思っております。構造としてはそうなっておりますけれど、御意見をおっしゃるとき、前回のを参照されても構いません。

【委員】 実は前回の8ページのところに、責任体制の確立の中の3つ目なんですけれども、「行政マネジメントを推進していくに当たっては職員の一人一人が成果を意識してやっていかなければいけない」というところがあるんですね。委員が道路は「作ったら使え、使えるように作れ」とおっしゃられましたが、これは評価システムも一緒だと思うんですね。つくったら使わないと意味がない。使うためには本当に職員の一人一人が必要だと思わない限り、使わないですね。先ほど、1番の背景の一番下に提言されたので取り組みが始まっている、というような御説明もあったかと思うんですが、こういうところでは言われたからやるというのではなくて、やっぱり本当にこれ（評価を実施するこ

と)が必要なんだという議論をまず道路局の中でされて、そのつぎに、どういう形でやっていったらいいのかというものを議論していく。内部マネジメントで使っていくのであれば、それぞれの部局の中でもどういうやり方がいいとか議論を詰める必要があるのかなというふうに思います。そうでないと、本当に使う気にはなれませんし、自分が評価を必要と思わない限り使いこなすのは無理だと思うんですね。意識というものは人に言われてそう簡単になるものでもありませんし、やはりやろうと思う気持ちは非常に重要な部分だと思いますので、その部分をまずかちっと固めるということが必要なのではないかと思います。

以上です。

【委員】 さっき言うのを忘れたので、背景などのところでぜひ書いておいてほしいのは、道路というのはどういうものなんだというのはぜひ踏まえてやるべきだと思うんだけど、もう1つ踏まえるべきは、道路が今、世の中の人々からどういうふうに思われちゃっているのかと。そこのところを解決する手法であるべきであって、ほかの行政だっているいろいろありますけれども、ほかの行政と共通してやりたいからこうすべきというよりは、道路が今抱えている最大の問題を解決するために、ぜひこれを使おうよという方が健全だなという感じがします。

以上です。

【委員】 今日、先生から伺った道路の特性に関しては全面的に入れていただいた方がいいなと私も思いました。だからぜひそうしていただければ嬉しい。

それから、さんがおっしゃったように、私も前のを勉強してきたので、前の方が何か懐かしいなと思う部分があります。あんまり短くしなくてもいいのかなと。ただ、今回ちょっといいなと思ったのは、3ののところの項目に「目的と使命を体系的に定める」なんて書いてあるのはいいなと思いました。

これは運用のレベルだと思うんですが、18の指標を最初に拝見して、最近渋滞と交通事故ばかりが出てきて、本当に全部18使うのかなとか、本当の運用段階でどうなっていくのかなと思って、確かに事故と渋滞だと非常に納得性があるんですけども、それは恐らく体系化のところはまだこれからなのかなと思うんですね。

私はしょっちゅう静岡から東名を使って東京まで来ているんですけども、ETCがまだ40万台ぐらいだったら、まだ要らないかなと思ったりして、すみません、政策に背いてまして。カーナビもまた持っていないものですから、400万台ぐらいになったらやろかななんて思ったりしているんです。

例えば7番目のアウトカムにETC利用率と書いてあったりすると、何なのかなと思うところが、すごい名著、TURNという冊子を熟読しますと、なるほどと思うんですね。ETCが普及すると、今度はダイヤモンド型のインターというのができて、そうすると、日本の高速道路の欠陥であるインターとインターが長過ぎるという問題に対し、中間地点にああいうものがぼんぼんできると、ETCを持っているとさっささっさと出ていける。なるほどな。これはいずれ私は買わざるを得ないなとかですね。ということは分担率を上げたいんだなと。分担率が低いというのは先生が御指摘になったとおり、すごく重要なことなんでしょうね。今、使われないでいるというのは、それが問題なんだと。

そうしますと、分担率というのは、実は4番目の指標に出ているわけですね。4番目の

指標に相当大きな影響力を持つのがETCだよというようなことの上下関係があるわけですね。非常に戦略と戦術の結びつきがあるわけですね、そこにはね。そういうことがTURNという雑誌を熟読するとわかるんですね。あれはなかなか熟読するのは大変ですね。今の段階、見ただけだと、何でETCなんて、　　そう言う人がいます。ただ金がかかるだけで、誰も使ってないじゃないかって言って。そういうものが何でひょこっと出てくるかなと。そういうのは、恐らく今回の骨子に反映するということではないんだけど、運用レベルでそういう体系がきちっとあることがものすごく重要なんだというようなことをね、戦術戦略の体系がわかることがすごく重要なんだということをこのレベルでも認識できるといいなと思いました。

【委員長】 私、今日、委員長で、座長ではないんで、座長だと、　　一座とか何か、パフォーマンスになるんですけど……。

大変貴重な、ユーモアあふれる中に厳しいお話もございましたけれども、意見の集約を私も考えたいと思いますが、皆さんも考えていただきまして、次回までに案をつくりたいと思います。

(5) そ の 他

【委員長】 大体予定の時刻になりましたので、これで本日の議事を終了したいと存じます。

それでは、次回以降の日程について事務局の方から御提案いただけますか。

【事務局】 ありがとうございます。

本日の御議論を踏まえまして、途中でスケジュールを御説明しましたように、提言について、途中で少し、次回委員会までにディスカッションさせていただきたいと思いますが、できれば提言の取りまとめと、後、並行作業になるわけですが、提言を受けて具体的に今年度の計画書というものの案を　　少し議論できるようなものが準備できればと思っておりますので、よろしく願いいたします。

予定では5月の下旬から6月の上旬ぐらいに第3回の研究会の開催を予定しております。今、お手元に日程表をお配りしておりますので、それで御都合を確認させていただきまして、今日御欠席の梅田先生の御予定も踏まえて、後日調整した上で御連絡したいと思しますので、よろしく願いいたします。

事務局からは以上です。

【委員長】 どうもありがとうございました。

3 . 閉 会

【委員長】 長時間にわたりまして御議論いただきまして、第2回の研究会はこれにて閉じさせていただきます。どうもありがとうございました。