

第3回道路行政マネジメント研究会議事録

平成15年6月13日

於・東海大学校友会館「富士の間」

## 目 次

1 . 開 会 .....	1
2 . 議 事	
( 1 ) 道路行政マネジメント研究会 提言案について .....	1
( 2 ) 「平成15年度業績評価計画書(仮称)」構成案について .....	17
( 3 ) そ の 他 .....	29
3 . 閉 会 .....	29

## 1 . 開 会

【事務局】 大変お待たせいたしました。ただ今から第3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。

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。よろしいでしょうか。

冒頭の撮影は、一旦これまでとさせていただきますが、本日提言のとりまとめができた場合は、会議の最後に委員長から道路局長に提言のとりまとめの手渡しというのを行いたいと思っておりますので、またその段階で写真撮影は構いませんので、よろしく願いいたします。

それでは、以後の議事は古川委員長にお願いしたいと思います。

## 2 . 議 事

### ( 1 ) 道路行政マネジメント研究会 提言案について

【委員長】 今日の議事は2つございまして、提言案について議論いたしますことと、もう1つは、平成15年度業績計画書(仮称)構成案についてでございますが、議事に入ります前に一言これまでのことを振り返りましてちょっとお話し申し上げたいと思います。少し時間を取ることをお許し願いたいと思います。

今申し上げましたように、主として第1番目の議事について議論を予定しているのですが、さきほど申し上げたように、確かに第1回の際にも御挨拶申し上げたような記憶がございますが、道路行政は公共事業の中でも非常に比重が大きい。また、そういう意味で期待もあり、また批判もある。そういう中で、他の公共事業の分野に先駆けてといえますか、成果重視の行政マネジメントについての検討を相当早くから行ってこられて、そして非常に具体的な形で今回提言を出すというような段階にたどりついたというのは、私、当初の1997年頃から直接間接に関わってきた者としては、大変感慨深いものがございまして、また今日的な意義があるものと感じております。

国土交通行政全体として、現在新しい計画 すなわち社会資本整備重点計画というものについての議論がなされているようでございます。これは従来の計画に代わるものだと思いますけれども、社会資本整備について、単なる物量的なレベルのものだけではなくて、国民にとってわかりやすい指標を幾つか設定して、5年後の成果の数値目標を宣言しようとしているようでございます。そして、そういう重点計画に従って各部局で成果重視の事業を実施しようと、こういう組み立てになるのだらうと思っております。

道路につきましては、昨年ですか、「TURN」という冊子も出されましたが、昨年8月の段階で18のアウトカム指標を設定して、そして5年後の数値目標を宣言しております。今年の3月に本研究会が設置されて、成果重視の道路行政の運営についての勉強を進めてまいりましたが、他の公共事業の分野と比較すると一歩前へ行っていると言える

かと思えます。ちょうど先週だったと思えますけれども、社会資本整備重点計画について大分形が見えてきたようなことを聞いておりますけれども、こういう時期に提言をまとめる作業ができるというのは大変意義があるものと思っているのでございます。

そういう意味で、本日の研究会でまず提言の案について、いろいろ御提案、御意見もいただきましたけれど それらを取りまとめたたたき台を用意しておりますので、これについて御議論いただき、後半はこの提案の趣旨を踏まえて作成する業績計画書の構成案についての御議論をいただきたいと思えます。

私は、かねてからこういう考え方を持っているんですけど、行政というのは3つの要素から成る。第1番目は制度でございます。制度は実定法的な制度もございますし、慣習的なものもございますけれども、そういう広い意味での制度というのが枠組みを決める。その枠組みを前提にして、経営といいますか、管理といいますか、マネジメントをする。これを動かしていく。資源を使って最適な結果を追求する。しかし、3つ目には技術というのがありまして、コンピュータだけではございませんけれども、各種技術、これは土木の場合の工法もございましょうし、材料もございましょう。こういうものを組み合わせ、どうやって当該社会資本、あるいは当該行政の成果を上げるかという、制度と経営と技術、この3つの要素を組み合わせしていくのが大事であり、これ全部等しく注目してやらなければ行政の実実は上がらないと思っているわけです。道路行政マネジメントにつきましては、私が考えておりますところの2つ目の要素について特に着目をして御議論を願っているわけでございます。経営は単なる理論ではありませんし、単なる願望でもございません。実際にこれを動かしていくという、そういう活動でございますから、それを具体的にどうするかということを常に思考してまいりますと、「絵に描いた餅」になってしまう。ですから、提言もそのようなものとして扱わなければいけないと思っているのでございまして、実際に動かそうとするとうまくいかない、実施上の課題が出てくるわけでございますけれども、その課題をどうやって克服するかということについても議論ができればいいのではないかと思っているのでございます。

いつも私感じるんでございますけれども、この席についている我々だけではなくて、傍聴の方もたくさんおられて大変恐縮しておりますけれども、行政全体が、言うならば新しいパラダイムといいますか、成果を重視するという流れに動き出しているということをひしひしと感じている昨今でございまして、本日も充実した議論ができますことを願っております。

ちょっと長くなりました。それでは、議事を進めたいと存じます。

まず、第2回の委員会の議事概要について、事務局の方から簡単に御説明をお願いします。

【事務局】 資料 - 1 が前回の議事概要でございます。この内容につきましては、この後御説明します提言の方にできるだけ反映するという形で対処いたしましたので、提言の御説明の中で一緒に御紹介をするという形にしたいと思えますので、説明は省略させていただきます。

【委員長】 それでは委員の方の御意見などもあわせて、後でまとめて出していただくということにしたいと思えます。

では、次に、提言の案について御説明をお願いしたいと思います。

【事務局】 それでは、資料 - 2 が提言の案でございます。資料 - 2 を御説明する前に、参考資料 2 - 1 という大きな紙が 1 枚用意してございます。こちらを先にちょっとご覧いただきたいと思います。これが本日お諮りします提言の案の骨格というか、どういう体系になっているかというものを 1 枚におさめたものでございますので、最初にこれで体系を御説明したいと思います。

「はじめに」から 4 章までになっております。

「はじめに」というのは、昨年社会資本整備審議会の道路に関する中間答申で、道路の現状と今後進むべき方向というようなこと、これは成果を重視したということを含めて述べられておりますので、それについて触れております。

第 1 章に「提言の背景」として、全体的な潮流、道路の置かれている状況、それからこれまで道路行政がどうしてきたかということに触れておりまして、その後、15 年度から成果志向の行政マネジメントのしくみを実践に移し、率先して成果主義へ転換すべきということを書きまして、第 2 章で重要になる 3 つの柱を書きまして、第 3 章でそれを実践するための 5 つの戦略ということを書いているわけでございます。第 4 章がそのための留意点という構成になっております。

全体の構成を把握するために、随時この資料をご覧いただければと思いますが、引き続いて本体の方を御説明させていただきます。

本体の資料 - 2 の提言でございますが、前回提言の骨子というものをお諮りしました。それをベースにしまして、第 1 回と第 2 回に委員の先生方からいただいた意見、それからこの提言をとりまとめるに当たって個別に大分御意見もお聞かせいただいておりますので、そういったものをベースに内容を考えております。いただいた意見と、それをどういう形で反映させたかという形で御説明をさせていただきたいと思っております。

1 ページめくっていただいて、最初に「はじめに」のところでございますが、内容は先ほど申しましたとおりでございますので、説明は省略いたします。

さらに 1 ページめくっていただいて、3 ページが「提言の背景」でございます。

最初に「成果志向の行政運営への潮流」というところでございます。書いてあるポイントだけ御説明しますと、昔からさまざまな国で行政部門の効率化を図るためにいろんな取り組みが行われてきたということ。80 年代からはニュー・パブリック・マネジメントと言われる一連の改革が幾つかの国で行われて、その中でアウトカム指標というものが重要な役割を果たしてきたということ。我が国でも行政評価法が施行されたこと。また「骨太の方針」と言われているものでも、成果重視ということが言われておりまして、昨年出された省全体の政策評価の年次報告書の中でも、成果主義の行政運営への転換を進めるべきというようなことが書かれているということを書いてございます。

それから、2 番に「道路のおかれている状況」ということでございまして、道路の位置づけを最初に書いてございます。4 ページの方をご覧いただければと思いますが、「道路は、地域に根ざし、納税者である国民の一人ひとりが利用者であり、沿道の住民である、最も生活に密着した社会資本の一つである」ということ。ただ、事業採択の不透明感、あるいは効率性に関する不信感というようなものも根強く存在していて、こういった不信感を払拭して、透明性の高い行政運営へと転換することが急務であるということを書いてございます。

3番目に、これまでどういうことをしてきたかということに触れてございまして、個別事業の評価では費用便益分析を中心に行ってきたということ。住民参加につきましても事業の構想段階からの参画ということに取り組んできたということ。アウトカム指標につきましても、既に目標の設定ということに取り組んでおりまして、それに関連したデータの収集にもできるだけの努力をしてきたということが書いてございます。

これを踏まえて、のところですが、こういった「状況を鑑み、また、これまでの蓄積を活用し、成果志向の行政マネジメントのしくみを実践に移すべきであり、平成15年度より、率先して、成果主義の行政運営への転換を目指すべきである」というふうに書いてございます。

1ページめくっていただいて、大きな2番として「成果主義の道路行政マネジメントに向けた3つの柱」というのが第2章でございまして。

最初の2行目の後段からですが、「形式的な理論を構築するのみではなく、実効性のあるマネジメントを継続的に実践することが必要」だというふうに書いてございます。

3つの柱として、「毎年度のマネジメントサイクルの確立」「わかりやすさと実現性の両立」「国民と行政とのパートナーシップの確立」ということで書いてございます。

マネジメントサイクルの確立というのは、右側の図をちょっとご覧いただければと思いますが、制度というものが従来からあるわけですが、制度だけでなく、実際の運営でマネジメントのサイクルを回していくということで、下に大きな枠が描いてございまして、目標設定・プロセスの明確化から、具体の施策・事業の実施で成果を意識した運営を行っていく。それから、業績測定・評価の実施、さらにそれを予算・人事のしくみへ反映していく。さらにそれがまた目標設定へと結びついていくというサイクルを実際に回していくということ。それぞれのプロセスに国民とのやりとり、双方向の対話が入っているという形をサイクルとして考えておりまして、目的として行政の透明性の向上と効率性の向上ということが書いてございます。

(2)に「わかりやすさと実現性の両立」ということを柱の1つとして書いてございまして、これは確か前回の御議論の中で、こういったマネジメントを進めていくに当たって、組織の内部的に現場まで浸透するシステムにすることが大事だと。だけど、同時に世の中に対してわかりやすく説明する必要があるあって、1つのアウトカム指標で両方の目標を達成するというのはなかなか難しいことで、こういったアウトカム指標を中心にしたマネジメントをやるとき、その点、両方を目指すということをうまく注意していかなくてはならないというお話をいただいておりますので、その辺を踏まえて、2番目の柱としてこういったものを書いているということでございます。

1ページめくっていただいて、第3章、「実践のための5つの戦略」ということで、戦略を5つ書いてございます。

1つ目の戦略として、「目標と指標の設定」ということで、体系的な政策目標の設定が書いてございます。の後段ですが、目標を設定するときに、これまでの御議論の中で、道路のみで処理できるものではなくて、他部局や他の機関にまたがるような横断的な目標についても取り込むようにという御意見をいただいておりますので、それについて触れております。例示としてバリアフリー、交通安全というようなものをつけております。

それから、としてアウトカム指標についての目標設定。それから、手段である事業に

至るまでのプロセスも明確にするということを書いております。

の「階層的な指標群の設定」というところは、特に第2回で非常に詳しくいろいろな御意見をいただいたところでございます。前回お諮りしたものはアウトカム指標を中心にした骨子でしたが、いただいた御意見としては、最終的なアウトカムをあらゆる指標だけではなくて、中間的なアウトカム、あるいはアウトプットをあらゆる指標も活用すべきではないかと。特に現場をしっかりと動かしていくという観点からは、アウトカムだけを追求すると現実から離れていって、内部管理ができなくなるので、意識改革のためにアウトカムを全面に打ち出す場合でも階層的な指標を用いるべきではないかという御意見をいただいております。

それを踏まえて のところに3行目から3つのポツで書いてございますが、「生活実感にあったわかりやすい指標」、これは最終アウトカム指標。それから、「目標を実現するための施策の進捗を表す指標」としての中間アウトカム指標、それから、「事業の量を表す指標」ということで、アウトプット指標、こういうとりあえず3つの階層で体系的に設定してはどうかということを書いております。

例示として7ページの一番下のところから、道路の渋滞の場合で言いますと、例えば渋滞の損失時間みたいなものが最終アウトカムに相当するもので、路上工事の縮減というようなものが例えば中間的、実際の渋滞対策の事業をあらゆる量みたいなものがアウトプットに値するのではないかというようなことを書いております。

それから、2番目の戦略として、「効率的なデータ収集」ということでございまして、のところですが、成果を意識した行政マネジメントを十分な技術的合理性に基づいて実施するためにはデータが非常に重要であって、少なくとも毎年度収集する。そのためにいろんな新しい技術も活用して、いろんなデータ収集の開発に努めていくべきだということを書いております。

2番目が「月次データ等の収集」ということでございまして、毎年度のデータに加えて、毎月のデータ、速報性のあるデータの収集にも努めるべきだということを書いております。

3番目が「データの公表」ということで、結果として出てくる指標だけではなくて、その背景としてのデータなり、分析結果も同時に公表すべきだということを書いております。

1ページめくっていただいて、3番目の戦略でございますが、「毎年度の業績計画の策定及び達成度の把握」ということでございます。

最初が「毎年度の業績計画の策定」ということで、毎年度、指標ごとに数値目標を定めた業績計画を策定するというような趣旨のことが書いてございます。

2番目が「毎年度の達成度の把握と翌年度以降への反映」ということで、毎年度終了後、指標ごとに達成度を把握して評価をするということです。 の第2パラグラフに、確かこれは第1回の御議論で、評価しただけではなくて、その後、きちっと反映させていくことが重要だという御指摘をいただいておりますので、その後、施策、事業に反映させていくというようなことが書いてございます。それから、毎年度、途中でも恒常的なモニタリングを可能な限りやって、年度内でも反映をしていくということが書いてございます。

の「地域における業績計画及び達成度把握」のところでございますが、ここも前回いろいろ御意見いただいております、マネジメントを全国的な視点でやるだけではなくて、

ボトムアップ型の目標設定なり、ボトムアップ型のマネジメントを同時に進めるべきであって、それについては即地性といったものがキーワードになるのではないかというような御議論をいただいております。また、全国レベルのマネジメントと地域ごとに取り組んでいるものをうまくリンクすること、特に情報のフィードバックを行うというようなこと、そういったことに注意をすべきだという御意見をいただいておりますので、それを踏まえて のところを記述してございます。

地域の特性や地域ごとのニーズに応じた即地性のあるマネジメントを進めるということ。都道府県ごとなど地域レベルで目標設定、達成度把握をするということ。それから、地方公共団体等とも可能な限り連携をするということ。10 ページの冒頭の方へいきまして、こういった地域の取り組みで得られた知見が全国取り組みにもフィードバックするというような双方向性のあるマネジメントが重要だというような形で表現しております。

それから、4 番目の柱でございますが、「予算・人事のしくみへの反映」というところでございます。これも前回、評価をするときに、評価のための評価にはいけないと。行政に反映させるといふとき、その要となるものは予算と人事であって、これに何らかの形できちんと反映させることが重要だという御指摘をいただいておりますので、それを踏まえて4 番目の柱として、「予算・人事のしくみへの反映」というふうに書いてございます。

最初が「成果を反映するシステムの構築」ということで、具体的に予算と人事をどういう考え方でやるかということを書いてございます。前回の御議論を振り返りますと、業績測定とか評価の結果を予算に適切に結びつけることは重要な課題であるということが考え方としてある一方、非常に注意をしなければいけない側面もあるという御指摘をいただいております。特にアウトカム指標で評価を進めた場合、いろんなアウトカム指標について、それぞれきちっと評価ができたとしても、それだけでいろんなアウトカムにどういうふうな予算配分をするかということを決められるものではないということ。その辺を十分注意した上で進めるべきだ。行政マネジメントというのは、予算を判断していくための重要なツールの1つであるというような御指摘だったかと思っております。それを踏まえて、最初の数行のところにも基本的な考え方を書いてございます。「予算の設定にあたっては、成果の数値目標に見合ったものとするべきである」ということ。3 行目の一番最後のところからご覧いただきたいと思いますが、「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ものの、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の、重要な判断材料の一つとすることが重要である」という書き方にさせていただいております。

ここまでが基本的な考え方なんですが、その後、今後どういった方向で議論を進めていくべきかということで、ひとつ踏み込んだ表現で書いてございます。「成果買い取り型の予算」という表現が入っているところで、いろいろ御議論もあったところでございます。ここににつきましては、補足のために参考資料を使って御説明したいと思っております。

まずこの「成果買い取り型の予算」という表現を入れておりますのは、第2 回の議論でこの予算との連動、反映を議論したときに、今日御欠席でございますが、委員からアメリカで行っているような成果買い取り型予算のようなものを参考にして、そういう方向を目指していくというのも重要なやり方であって、そういったものを盛り込んでどうかという御提案いただきまして、それを踏まえてこういった形で記述してございます。



それで、参考資料2 - 2と書いた資料がございます。これをちょっとご覧いただければと思います。参考資料2 - 2は、成果と予算の関係がどういう感じになっているかということについて、アメリカとイギリスの事例を簡単にまとめたものでございます。御紹介させていただきます。

1ページ目がアメリカの連邦政府の例なんですけど、ちょっと時間の関係で省略させていただいて、1枚めくっていただいて、2ページ目から、これはアメリカの各州で行われている州政府の例です。出典は古川委員長と北大路委員がお書きになった本が一番詳しくこのところを書いてあったので、これをそのままコピーさせていただきました。この部分については北大路委員がお書きになった部分だと思いますが、アメリカのほとんどの州で業績準拠予算という制度が行われているということが書かれていまして、その中で、特に進んだものとして、テキサス州とフロリダ州の事例が紹介されております。

最初にテキサス州の事例なんですけど、この本のページが下に書いてあります。アンダーラインを引いてございますが、283ページをちょっとご覧いただければと思います。州政府の中で、エイジェンシーというのは省庁に相当するものだろうと思っておりますが

このエイジェンシーが予算を要求する、また予算が決まるときのプロセスを書いてございます。知事執行部とか議会で、各エイジェンシーが提供したいとしているサービスを税金で買うかどうかを議論する。予算の調整過程では、知事と議会が州民を代表して、各エイジェンシーからサービスを買うという考え方が広く共有されていて、州民が負担する税金で購入に値するサービスかどうか議論され、その際のサービスの価値が、各エイジェンシーの提示する目標成果水準によって測られるということのようでございます。

1枚めくっていただいて、284ページのところで、予算当局が用途を細かく吟味することはなく、なぜそれだけの予算が必要なのか、経費を積み上げて説明する必要はない。やり方の細部は各エイジェンシーに任せ、結果を買うという発想になっているということのようです。

どうということがよかったかというのがそのページの下に書いてございますが、州民側から政府の目標達成度が見えるようになり、透明性が格段にあがった点、賢明でない政策決定をすることが少なくなったということが書かれております。これが右に書いてありますが、各州で行われている業績準拠予算の先駆けということのようです。

1枚めくっていただいて、286ページのところがフロリダ州で、各州の業績準拠予算の中で特に成果というものと予算がしっかりリンクされている例ということなんです。287ページの方をご覧いただきたいのですが、各エイジェンシーはそれぞれが所管する個々の施策について、政策目的の達成度を表す尺度、つまり成果指標と、期待成果の数値目標を明示しなければなりません。期待される成果を議会が理解し承認した場合にのみ、その目標を達成するために必要とされる予算が認められるということのようです。

さらにめくっていただいて、288ページですが、どのように必要性が高いと思われる施策であっても、成果を測定し、成果があったことを立証できないのであれば決して税金を使うことは許されないということ。

最後に289ページ、右側ですが、インセンティブが働く仕組みが裁量権というところで与えられているようで、与えられた資源の制約の中で納得できる成果を上げているエイジェンシーに対しては干渉せず、どのような手段をとるかはエイジェンシーの判断に任せて、

結果だけを州民の税で買うという考え方のようです。

以上がアメリカの州政府の例でございまして、この資料の最後の1枚、縦長の紙ですが、詳細な調査までできていないんですが、イギリスの例を書いております。これもちょっとアンダーラインを引いたところだけご覧いただければと思います。P S Aというのが

公的サービス合意というこのものだそうですが、各省庁が3年間の任務・目標を示す文書ということです。アウトカム目標で示されていて、その下にもう1つサービス供給合意というものがあって、それにはアウトプット目標が示されている。P S Aは大蔵省と各省庁との間の合意であり、各省庁が予算を配分されることに対して、これだけの行政サービスを提供しますということをお約束するものであるということが書かれております。

一番最後の行を見ていただくと、こういった仕組みで成果の買い取りが行われていると言えるということでございます。

前回の速記録も踏まえていろいろと調べましたが、アメリカの州政府の業績準拠予算を踏まえて御提案があったというふうに思っております。成果買い取り型の予算というものについて、考え方は必ずしも確立されているというものでもないと思ひますし、アメリカで行われているものを直接訳してこういう表現になるわけではないのですが、こういった考え方のもを指すべきということで、こういう用語での御提案をいただいたというふうに理解してございまして、もしそういう方向でよろしければ、この研究会のお1人の委員から提案があったことを採用するという形で本体の方に戻っていただきまして、10ページの「また」から、先ほどのところの後からですが、「また、達成が見込まれる成果に対して予算をつける、いわゆる成果買い取り型の予算運用等について、積極的に導入を図るべきである」というような書き方でいかがでしょうかということをお諮りしたいということでございます。

その後、のところの最後の2行が人事に関するところでございます。人事につきましても行政に反映するときに予算と人事が2本の柱だろうという御指摘がございましたので、そういった形で書いてございまして、前回の御指摘でも人事にどういうふうな形で反映できるのか、今後の課題としてあるのではないかと。特に前回御発表いただいた中で、組織の業績の達成度と個人の評価を直接連動させると成果指標が逆に敬遠されることもあるので、使い方は注意をするべきではないかというような御意見もいただいておりますので、そういったことも踏まえて今後検討していくという形で、提言の表現としては「成果主義を徹底するためには、組織、人事等の内部マネジメント、すなわち業務運営面の改革を推進していく必要がある」という形で2行におさめた書き方にしております。

引き続き、10ページの後段の「ベンチマーキングの採用」というところでございます。主に出先機関を意識した書き方になっておりますが、ほかから言われて取り組むのではなくて、自律的に課題に気づいて解決するようにということで、達成度について機関ごとに明らかにして、競争原理が働くようにというようなことを書いてございます。

それから、1ページめくっていただいて、11ページから最後の5番目の戦略、「アカウンタビリティ・評価の正統性の確保」ということでございます。

このところは、まず最初は「評価の正統性の確保」ということで、誰が評価するかということですが、これまで、基本的には各部門が自ら評価をするわけですが、自己評価だけでは限界があって、二次的な評価ということが内部で行われるということが大事だ

という御意見をいただいておりますので、2行目からですが、「一次的には、各部局における自己評価（セルフアセスメント）によるべきであるが、評価の正統性を確保するためには、自己評価のみでは限界があることも認識すべきである。そのため、評価担当部局において、成果の測定手法や評価結果について、二次的なチェックを実施すべき」というふうに書いてございます。

そのあと、国民からのチェックということについて触れておりまして、前回、生活実感に沿った形でとりまとめるという表現を盛り込むようにという御指摘をいただいておりますので、それをこのところで生活実感に沿った国民にわかりやすい形でとりまとめて、国民からのチェックが可能になるという形にしております。

それから、アカウントビリティのところですが、前はアカウントビリティを「説明責任」と訳したところ、説明のところに非常にウェイトが置かれていて、説明さえすればいいと考えているように思えるという御指摘をいただきました。むしろ行政マネジメントの世界では責任のところに重きを置いて、行政責任ということと理解すべきだろうということ。また、政策評価そのものが住民とのコミュニケーションツールなんだという御指摘をいただいておりますので、その辺を踏まえて、単なる情報公開にとどまらず、国民との間でいわば「約束」を事前に交わした上で、事後に真摯に評価する対話型の行政運営のためのツールであるということを書いてございます。

それから、の後段のところですが、特にボトムアップ型等の場合は、地元関係者等の協働というようなことも非常に重要になってくるという御指摘を踏まえて、幅広い関係者の参画を求めて反映していくしくみを構築すべきだということを書いてございます。

3番目のパートナーシップのところですが、ここは考え方として、行政だけではなくすべての課題は解決しないんだ、むしろ国民と協力してやっていくことが必要であって、そのためにも情報を公開するということが必要だと。そういうことを書くようにという御指示をいただいておりますので、そういった内容のことを書いてございます。

最後に、大きい第4章として留意点が幾つか書いてございます。

最初にコミュニケーションの手法ということで、道路局のホームページであります道路行政評価サイトなどインターネットを活用するという。顧客満足度調査についても毎年度実施していくべきだということ。

それから、地域性への配慮ということについても、地域ごとに自主的にいろんな取り組みがあるべきだと。成果、アウトカムというのは地域ごとにバラエティーに富むべきではないかということ。特に地域の取り組みは押しつけではなくて、任せることによって地域の議論でいろんなシステムが洗練されていくんだという御議論だったかと思っておりますので、その辺を踏まえた書き方にしております。指標なども地域独自で決めていいという形にしております。

自治体との関係においても自主性、独自性を重んじるとともに、自治体で独自に進められている行政評価制度とは整合を保たなければいけないということ。

行政マネジメントの進化のところは、完璧主義は捨てて、今あるもので始めるという姿勢でやるようにという御意見をいただいておりますので、それを踏まえて、完璧なデータの収集や上位計画の策定を待つのではなく、平成15年度より速やかに業績計画を策定、公表するという。ただし、絶えず見直しを行って進化をしていくということを書いて

ございます。

一番最後のページでございますが、組織の中で職員への浸透を図っていくべきだ。そのための意識の徹底についてということを書いてございます。これも前回職員の意識改革というのはなかなか難しいもので、トップダウンで押しつけをやって、チーティングとおっしゃられたかと思えます。ごまかしが生じてくるので、むしろきちっと内部で議論をした上で進めるというプロセスが大事だという御意見をいただいておりますので、そういうことを踏まえた書き方にしております。

若干長くなりましたけれど、提言の案と今までいただいた御意見をどういう形で反映させたかということをお説明させていただきました。よろしくお願ひいたします。

【委員長】 どうもありがとうございました。ページ数はそんなにたくさんないんですけども、自分で言うのもなんですが、中身が濃いので、御丁寧に御説明いただきました。ただ今の御報告につきまして御意見なり、アドバイスなりございましたらどなたからでもお願ひいたします。

【委員】 では、せっかくです。

大変よくできていて、ぜひこんな方向でおまとめいただいて、一刻も早くこの研究会の提言としてどこかに見ていただけるようにしてはいかがかと思っています。

そういうふうを考えているという上で、一部細かいところで修正の余地があるかなという点を申し上げるので、後で委員長を中心にお考えいただけたらと、そういう点だけ申し上げます。

2、3申し上げます。まず1点は、道路というのはインフラストラクチャーの中で非常に特異な特徴を持っておりまして、それは道路の管理者、あるいは行政がサービスを提供し、片や国民がサービスを楽しみ、納税するという面に加えて、道路のユーザーそのものが道路のサービスをつくり上げている。つまり安全性であり、渋滞の状況であり、道路ユーザーの行動いかんによってがらっと変わってくるわけですね。ごみを捨てるようなユーザーであれば、それは大変なことになるし、その他もろもろです。

というようなことを踏まえると、1つ書き加えてはいかがかと思う点は、11 ページの「国民との新たなパートナーシップの確立」というところでありまして、ここは良いことが書いてあるのですが、もう一言踏み込んだ方が良いという意味で提案ですけれども、1行目の後ろの方から、「道路に係る課題の中には、行政による取り組みだけでは解決が困難」と書いてありますね。「解決が困難」以下のところを少し直したいのですが、例えばということで後で文章にして欲しいのですが、「道路ユーザーや住民と行政とが問題意識を共有し、さらに協働的な活動を通じて、より良いサービスと空間をつくり上げていくことが必要である。」というようなところが道路の社会資本としての極めて特徴的なところで、港湾などとえらい違いですね。そういうことを踏まえると、もっと行政が国民と対峙して、そこに説明していくという方向だけではなくて、国民ないしその中の道路ユーザーを取り込んで、しかもそれが協働的な作業をしていくというところをもう少し強調していただけないかというのが1点です。

【委員長】 今きょうどうというのは11 ページの下から2行目のこの字の「協働」でいいわけですね。

【委員】 そうそう、この協働です。

そういうふうに考えますと、6ページの図が、これは非常に重要な図であるのですが、真ん中に「国民」というのがあるのですが、これは恐らくは一般的な意味での国民ということだとらえていると思うんですが、その中には道路ユーザーという視点もありますし、納税者という視点もあるし、地域の住民というような視点もあるので、この国民というのを一固まりでやるのではなくて、下に括弧でも入れて、そういう面から見ているというふうにした方がいいかなという感じがします。これは1点目です。

それから、2点目は、「わかりやすさ」という表現が至るところに出てきて、わかりやすいにこしたことはないわけで、結構なんですが、例えば5ページの(2)表題で「わかりやすさと実現性の両立」とあるのですが、わかりやすいという意味合いが、難しい専門的なことを言うのではなくて、子供でもわかるようなわかりやすさという意味と、そうではなくて、ユーザーのサービスのニーズに即応している、納税者としての懸念に対応するというような意味での合理性といえますか、妥当性、そういうようなものがあると思います。

【委員長】 レラバンシーですね。

【委員】 ですね。言いたいことだと思うんですね。

従いまして、昨今というか、随分長い間、ゆとり教育云々の、イージーにするという方向での延長でわかりやすさと出すのではなくて、ユーザーのニーズと納税者に対する責任という意味からの指標だということをもう少し、わかりやすさという言葉以外に、例えば最後の「道路ユーザーの視点から見たわかりやすい成果目標」というよりは、「道路ユーザーのニーズや納税者の関心に即した合理的で妥当性の高い成果目標を掲げる」というふうにした方が品がいいし、僕も英国やアメリカの資料を随分読ませていただきましたけれども、誰でもわかるという意味でのわかりやすさという表現はそう頻出するわけではなくて、むしろ妥当であるということの方を強調すべきかと思うんです。

【委員長】 だから一番最初にレラバンシーとかアディクエンシーとか出てきますよね。まずそれがあって、それからずっと技術的なところに入りますね。

【委員】 ええ。

という感じで、このわかりやすさというのが、言い方を変えると、ちょっと傲慢さも匂うことは匂うんですね。自分たちの用語で言うとわからないでしょうと、専門だから。だから、わかりやすくしてやりますよって。悪く言うとそう受け取られないとも限らない。

【委員長】 そうすると、厳密さを欠いたものでもこれでどうだと。ちょっと品質を落としたのを提供してね。

【委員】 冒頭申し上げましたように、道路というのはユーザーとサービスプロバイダーがほとんど一体になってやる仕事なんですね。従って、同じ土俵にいなければいけないんです。そのときに、これじゃ、あなた、わからないだろうから、こういうふうには書きかえてやりますよというようなスタンスでは、大もとの道路のインフラストラクチャーという趣旨からするとちょっとずれがあるなということで、単にこれは用語の使い方かと思えます。

それから、用語であと2、3なんですけれども、11ページあたりで「評価の正統性の確保」というのがあるのですが、うーん、何か王位継承権問題みたいな感じでね。何かちょっと用語としてどうかな。むしろ公正性とか、妥当性とか、そういうことを言いたいので

ではないかなと思います。それは先生にいい言葉を考えていただければいいので、僕は国語は余り得意ではないので。

【委員長】 公正……。

【 委員】 公正性……。ちょっとわかりません。

【委員長】 妥当性……。

【 委員】 正統性というのは余りにも仰々しい感じ……。

【委員長】 政治か憲法の用語のような……。

【 委員】 ちょっとどうかなと。

【委員長】 それはちょっと考えて……。

【 委員】 あとは1点だけですが、表紙で「理論から実践へ」というのがあって、実践しようということは大いに言って欲しいんでいいんですけども、「理論から」というのは、じゃ、どれが理論なのかというと、理論と言えば理論ですけども、どっちかという理念に近くてね。物の考え方という意味での理念を議論するステージから実行してみようという実践のステージに行くという意味ではないかと思います。

【委員長】 理論を理念に変えるということですか。

【 委員】 理念の方がここの内容としてはふさわしいかなという感じがします。これも用語上の問題ですので、最終的には委員長にお任せします。

【委員長】 理論だとセオリーですよ。理念だと……。

【 委員】 アイデアとかプリンシプルとかですね。セオリーとはちょっと違う。片や、例えばこの中で費用便益分析等々のこともちょろちょろ出てくるのですが、そういったところで準拠しているかなりかちとした理論的な物の考え方とまたちょっとニュアンスが違うかなというふうに思います。

【委員長】 理屈から実践へでしょう。

【 委員】 まあそういうことですね。

【委員長】 だけど、理屈から実践へというと、何となく格調が低いから、理念かな……。

【 委員】 僕、理系の人間なものですから、理論というと、あ、相対性理論というようなことになるので、そういうので考えると、理論ってどこにあるのかなという感じ。

【委員長】 ストラクチャードされた体系ですよ、理論というよね。

【 委員】 以上でございます。

【委員長】 わかりました。

さん、どうぞ。

【 委員】 私もこれを拝見させていただいて、これまでの意見を取り入れていただいて、よくまとめていただいているなというのが最初の印象でした。

その中で、やはりこうしたものを提言するので終わるのではなくて、先ほど 先生がおっしゃった「動かす」というところが一番重要なポイントになってくる。そのときにはやはり 13 ページの職員の一人一人の意識というか、浸透というところがポイントになってくるのかなと思うんですが、これは提言の内容とは外れてしまうのですが、この提言ですね、これを職員の方たちがどう受けとめられているのか、そこの部分をお聞かせいただきたいというのがまず1つあります。

あと、中身で私も一国民として拝見したときにちょっと引っかかる言葉とかありますの

で、そのあたりを申し上げさせていただきたいのですが、まず 11 ページの「国民との新たなパートナーシップの確立」というところの最初の 2 行ですが、最初に私はシェアードアウトカムの話を書かせていただいて、その観点でこの部分を書かせていただいているのかなというのがあるのですが、その下に「例えば、行政に対する期待が先行し」という文言があるんですね。これでは国民のせいになっているような印象を受けるんですね。要するに行政サイドに立って国民との協力関係が得られないのはなぜかというのを前に書くべきだと思うんですね。これは国民が行政に対する期待ばかりが先行しているというふうに見えてしまったんです。なので、例えば情報の提供が十分ではなかったとか、行政サイドとしての問題点があると思うんですね。そこを出された方がいいと思います。

あと 4 ページなんですが、「道路行政の努力」とあるのですが、努力というのも自分で努力している人は余り努力という言葉は自分では言わないのかなと思っているんですが、その辺はいかがなんでしょうか。普通で言えば取り組みとかになりますけれど、ただ、それよりもっと頑張ったということをお伝えしたいのかなというのはあるんですけど……。

【委員長】 取り組みという方がちょっとニュートラルな感じですね。

【委員】 そうですね。ただ、そのあたりが私としては努力という言葉にちょっと引っかかりを感じました。

【委員長】 最初の件はいかがですか。職員がどう受けとめるかという点は御質問だったと思うんですが……。

【事務局】 今この瞬間に出先機関の末端まで全部この意識が高まっているかということ、必ずしもそうではなくて、むしろいろんな場を使って議論を始めている段階でありまして、むしろこの提言をいただければ、この提言を踏まえて中央レベルでも、また地方でもこういった議論を高めて意識を高めていく。これからそういうのをやっていきたいというふうに思っているところです。

【委員】 今現在では職員の方たちはこういう取り組みをしていらっしゃることは御存じということですか。

【事務局】 もちろんいろんな形で情報提供していますし、アウトカム指標というものの自体は昨年度からもう大分使っていますので、今度それを使った運営になってくるんだろうなということはある程度意識は高まりつつあるところという感じです。

【委員】 例えば各地方自治体では職員へのアンケートというようなものを実施しているんですが、そういったものを検討される予定があるかどうか。要するに職員の方がどういうふうな考え方をしているのか、これを見てどうか、自分はどういうふうに関心しているかというようなところを聞くおつもりがあるかどうか。私はある程度そういった取り組みも今後必要になってくると思うんですね。先ほど先生もおっしゃっていらしたとおり、動かすときにうまくいかない。その課題解決の第一歩、1つの手段として職員の方々の意識の現状を把握することもあり得るのかなと思うんですが…。

【事務局】 どうやったら意識が高まっていくかということ、まさに今からお知恵をお借りしながら進めていかなくてはいけないところなんで、ちょっとまだ考えがそこまで至っておりませんでしたけれど、今のも非常に重要なアイデアかなと思います。

【委員】 まず現状把握ということで、どういう意識を持たれているのかをつかまれるのがいいのではないかなと思います。

もう1点だけなんですけど、7ページの指標のところですが、これは今3段階になっていますね。中間アウトカムというか、要するに一番大きなところでのアウトカム指標、国民も一緒になって頑張っていこうという指標があって、その中で道路局としてなすべきものということで中間アウトカムがある、それに予算がついてくるということで事業のアウトプットの部分があるということですよ。このアウトプットは事業の活動量であって、その事業を実施した結果どういう効果がえられたかという個々の事業の成果というのがここで抜けているのではないのでしょうか。要するに中間アウトカムに対して、言い方としては初期的なアウトカムになるんでしょうか、事業寄りのアウトカムと言うんでしょうか、予算がついたものに対してどういう効果がえられたか、事業にしぼった形でのアウトカムがない。先ほど成果買い取り型の予算にしたいとおっしゃっていたので、そのときには事業の成果を見ていかなければいけないわけですよ。その部分の指標が1段あった方がよいのではないかと思います。

【委員長】 3番目のところに入るわけですね。

【委員】 そうです。1段入った方がよいのかなと。そうしないと、事業の改善につなげていられないんですね。1段それを入れるべきだと思います。

以上です。

【委員長】 ありがとうございました。

では、さん。

【委員】 私の場合は事前に電話等で細かい点については御指摘を申し上げて、修正されている部分もありますし、先ほどの成果買い取り型予算も先ほど御説明があったような趣旨で提言をしたということで納得させていただきました。

それと今までの議論が随分随所というか、全部取り入れられているのでいいと思いますし、提言というのは研究会が提言するんですね。行政が書いたものではないわけですよ。それでこの提言を一般的に読んでいくと、すごく今までの道路行政から転換をなさいたいというようなトーンで全体が書かれていて、先ほどの委員の御発言、少しコメントさせていただくと、そういう意味では今までの道路行政の努力を研究会としても認めるべきであって、全く今まで全然やっていなかったものを180度転換するという意味ではなくて、今までの努力の上にさらに成果主義をもっと徹底してやるよという意味で、研究会の表現としては道路行政の努力というふうに認めてあげた方がよいと思います（笑声）。

要するに全体のトーンが非常に転換しろというトーンで流れていますよね。ここまで書いていいのかと一瞬私も思ったわけですが、これは研究会の提言だからあえて強烈に提言申し上げるという意味では、それを補完する意味で、今までの道路行政は努力してきたわけであって、それなりにそこそこ努力されてきたわけですから、私はこの言葉は研究会としてはいいのではないかと。行政側が書いた文章ではないわけでしょう。

【委員】 ええ、そうですね。そういう観点からいえばおっしゃるとおりだと思います。

【委員】 さっき言うのを忘れて、今お2人の委員から出たところで追加で申し上げようと思うんですけども、7ページの「階層的な指標群の設定」というのは、これは非常に重要なところで、恐らくは階層的でなければ絶対にできないんですよ。その理由というのが、要するに道路というのは極めて多次元のサービスを提供しているわけですね。



通過交通の円滑もあるし、アクセスの交通からすれば出入りがやりやすいとか、歩行者だっているし、いい環境もつくらなければいけないし、いい風景もつくらなければいけない。極めて多次元ですよ。それで技術的にやり得る施策というのも極めて多次元多数であって、それを上手に統括的に扱っていくには階層的にせざるを得ないし、ここまでの人類の手法として妥当、そういう意味でこの階層的というのは大いに結構だと思います。

ただ、ここでの最終アウトカム指標というのはちょっと、最終兵器という言葉があるぐらいのもので、大変に重いんですよ。そこまでの言葉かなというほどのことは言っていないんですよ。例題に挙がっている総渋滞時間程度のものは、もっとそのところでは違う意見の方も普通に聞けば出てくると思います。例えば「渋滞時間が一体国民のGDPにどれだけの影響を与える」というようなものをとった方がいいのではないかという意見も出るかもしれない。今僕はここはどれにすべきということを議論をする必要はないと思うんで、階層的で、しかもさっき申し上げたように、サービス、あるいはその効果というものに直結するようなものになってさえいけばいいということだけ言っておいて、どういう指標をとるべきかというようなあたりはもう少し実務的に詰めていって、しかも究極の解答なんてそんな簡単に出るものではないから、試行錯誤を通じてブラッシュアップしていくんだと。一刻も早く実践して欲しいんだけど、決してこれが最終解答ではなくて、経験を積んでだんだん良いものにしてほしいという、少しずつ進める主義をここで言っただけかかなと思う点が1点です。指標のとり方について。

【委員長】 7ページの付近ですか。

【委員】 はい。

それから、加えて言うと、ちょっとこのつくりがやや全国統一的な指標をつくる要素が、この場でやっているからどうしてもそういうふう書いてというか、見えるんですけども、道路のサービスは、さっき申し上げたように非常に多様であるし、それは地域に応じてニーズがかなり違うんですね。しかも幹線の道路と都市内の道路とローカルの歴史的町並みなんていうのは全然ディメンションが違うわけで、そうすると、どういうサービス指標にすべきかというようなあたりは地域のニーズに応じておのずから個々に異なったものであって不思議はない。ただし、そういう中には恐らく全国共通で見べきものもあるでしょう。そういうものについては全国统一で設定し、また同時に地域地域の特性に応じて個々に工夫して欲しいんだという主義が7ページから8ページにかけてのところ少し入れておいていただけると僕は大変良いのではないかと考えています。というのは、こういう全国に広がるインフラ、それを個々の職員が下からずうっと全部やっている。そういうところでは個々の職員がユーザーと一緒に何かが自分のところの目標であるべきなのかというのは考えることが大事であって、考えるのを妨げてもいいようなふうにならざるうとくしているというふうなのは、これはむしろ逆効果になる可能性もある。そのところをひとつ入れて欲しいというのが1つ追加事項です。

もう1個だけ。英米の制度等がいろいろ御紹介されて大いに参考にすべきであると私も思います。特に我が国の制度設計はどちらかというと理念的なものがやや手薄なままに制度をつくり、そしてそれを運用するという面が強かった面があるので、こういう理念先行型で制度をつくっていくというのは大いに日本がやらなければいけないことだと思います。

ただ、同時に思いますのは、英米に限りませんけれども、欧米型の制度というのは制度

の理念は立派にできているけれども、運用としての実態を調べてみると、必ずしも理念どおりにやっているとは全然限らないというのも実態なんですね。道路の例で言うとあれなんで、例えば鉄道の例で言いますと、英国の上下分離をして鉄道を経営していくという中では、理念は素晴らしかったんですけど、そのやり方が必ずしも運用上は余り良くなくて、いろんな事故を出してしまったなんていう例もあるわけですね。

とすると、理念を大いに打ち出しましょうという意味では欧米の制度を取り込みつつも、その運用としては日本の独自のやり方を取り入れたり、あるいは理念だけではなくて、その成果が本当にこの制度を導入したことによってどれほどの効果が上がったのか。つまりアウトカム指標がうまく機能するかだけではなくて、この制度そのものを入れたことが入れないことに比べてどれほどの意味があったのかというのもいずれレビューしようじゃないですかと。それに基づいて制度自身をまたモディファイしようじゃないですかというのを多分一番後ろの方で言うべきなんだろうけれどね。

【委員長】 最後の方でね。

【委員】 何かちょっと入れていただけたらなと思います。

【委員長】 4番目の箇所ですか。

【委員】 そうですね、進化とか、そういうところでちらっと。留意点とか……。

【委員長】 ぐらいでしょうかね。

【委員】 あたりでやったらどうかなと思います。

以上でございます。

【委員長】 ちょっと確認ですけど、7ページのところで最初におっしゃった最終という言葉なんですけれど、これは多分エンドアウトカムの翻訳の言葉のようなんですが、これは最終を消した方がいいという御趣旨ですか。

【委員】 最終はちょっと重くて、例えばサービス実感に合ったわかりやすい指標というよりは、「ユーザー実感に合ったリーズナブルなサービス指標(大項目)」というぐらいのところ常識的な線だね。最終指標……、怖いな。しかもこれが最終かというようなものが必ずしも出ているようでもないんでね。

【委員長】 何か究極のというニュアンスがあるからちょっと嫌だということですか。

【委員】 ちょっと重いなという、これもさっきの用語の問題かもしれません。

【委員】 これは括弧を外してもよろしいのではないかと思います。最終アウトカム、中間アウトカム、アウトプットというのは。どうですか。

【委員長】 中間アウトカムとは言いますけれどね。

【委員】 中間もちょっとな。さっきの例で挙がっている中間アウトカムという言葉があってもいいんですが、挙がっているものは別に中間ではなくて、内訳を言っているだけのこともあるしね。しかもその3段階がベストかというのと、そんなことはなくて、4段階あったっていいものもあるし、5段階だっていいし、1段階で済むものもあるし、決して3段階がベストとは限らないし、しかも真ん中のが中間とも限らないし、これはちょっと理念から決めつけ過ぎているワーディングではないかなと思います。

でも、いずれにしても大局はこういう階層的なことで結構だと思います。

【委員長】 言葉の使い方は検討してみましようかね。

【委員】 先ほど委員がおっしゃられたとおりで、努力の方は私もそうだなと思

います。

それを踏まえますと、11 ページ、最初に申し上げた「行政に対する期待が先行し」のところもそのまま残して、行政サイドに立った協力関係が得られない理由も併記して、両方で頑張りましょうという形のものにすると良いのではないかと思います。

【委員長】       さん、実際に動かしていくという場合の課題というのが、       職員の意識の問題もあると思うんですけども       御経験から言うと何かポイントはありますか。

【    委員】       まず取り組むことですよね。やらないとだめですよね。

【委員長】       取り組んでみるといろいろ問題がわかるということですか。

【    委員】       だから実践ということで、どこからきても実践なんです。

（表題の「理論から実践へ」の）「から」というのはどこからこなくても実践なんです。とにかく実践だと私は思います。今の段階はね。やっていくといろんな問題が出てくる。またそのときはそのときに議論すれば良いのではないのでしょうか。最初の提言ですから、まずはやっていただくことだと思います。

【委員長】       他にございますか。

後の資料は次の議題のですか。

【事務局】       そういうことです。

【委員長】       大変細かいところを含めて御指摘いただきましてありがとうございました。また、職員の意識をどうするんだという現状把握についての御提言もあったのですが、ちょっと1つ御質問していいですか。

先ほどの       さんのお話で、実際に昨年の段階でアウトカム指標を出して、国道事務所のホームページなどでヒット件数を調べたりいろいろしているわけですけど、職員の方の意識なり、現状というのは必ずしも調査しているわけではないということですか。

【事務局】       組織立った何か調査、アンケートとかそういうのを使って今までやったということではなくて、いろんな場を使って、会議等を使って浸透を図っているという形になっています。

【委員長】       実際に運用してみると、今の       さんのお話じゃないんですけども、また課題が出てくれば、そのときに1つずつぶしていけばいいということだと思いますけれど、本当に参考になる御意見もいただきましてありがとうございました。

それで、ちょっと言葉遣いの問題などについての御提案もありましたので、それを踏まえて修正はしなければいかんと思いますけれども、もしよろしければ、事務局と私の方で相談をいたしまして、何点かございましたけれども、それで修正をして、正式な提言にするということによろしゅうございましょうか。

それでは、そういうふうにさせていただくことにいたしまして、引く続き、議事に入りたいと思います。

## （2）「平成15年度業績評価計画書（仮称）」構成案について

【委員長】       先ほど来、御審議いただいた提言について、今年度からといいますか、直ちに行動に入る、実践に入るということで、具体的な話としまして11ページの業績計画でございます。国民との間で約束を事前に交わすというような意味合いがあるかと思います

けれども、これについて議題の2の資料に基づきまして事務局から御説明いただきたいと思ひます。

【事務局】 それでは、事務局の方から御説明をいたします。

資料の方は、資料-3、そして参考資料3-1、3-2と3-3と、先ほど大筋まとめていただきました資料-2の提言の方もちょっと振り返りながら御説明したいと思ひます。

まず、資料-3、1枚紙をご覧になっていただきたいと思ひますが、こちらの方、業績計画書の構成案というふうにかかせていただいております。これは平成15年、どういふ形で道路行政に取り組んでいくのか、政策テーマごとの指標をあらわした目標値の設定、それらの公表という部分でございます。

第1章で、まず施策・事業の概要、つまり道路行政に係る政策目標、そして指標、施策の体系などを記載する形になるのではないだろうかと思ひます。

そして、第2章で、今度は各論といひますか、政策テーマごとの課題と対策について、代表する指標ごとに分析をして書いていくのであろうと思ひます。

それで、構成としては、まず指標を中心に 成果をあらわす数値目標を中心にやりますので、指標の位置づけ、目標、どういった指標でどういう意味なのかということ。

そして、(2)で指標の現況値と数値目標。19年度というところは15年度の予算時にまとめておりますが、15年度 つまりこの1年でどこまで持っていくのかという数字と、中期的に5年間でどこまで持っていくかといった数値目標を記載するのかなという案です。

(3)で、現状、問題点を分析しながら、(4)で課題 どういった課題に対してどういふ施策を講じていくのかといったところ、こちらの方はアウトプットの部分も含めて記載していく。こういったものを政策テーマごとに整理をする第2章。

そして、参考資料の方で、道路行政マネジメント研究会の提言と都道府県ごとなど、地域ごとの指標の現況値、こういったものをお示しするよな形になるのではないかといいふうにここではまとめてございます。

これだけでは少し漠としてわかりにくいかと思ひますので、参考資料の方を使いまして御説明をしたいと思ひます。

参考資料3-1、カラーの「政策目標とアウトカム指標の関係について(イメージ)」と書いたペーパーで御説明したいと思ひますが、こちらの方は第1回でも御説明いたしました道路行政の政策目標として、今は「活力」、「環境」、そして「安全」、「暮らし」という4つの目標と、道路行政が改革をしていくという「改革」、合わせて5つの柱で我々は政策目標を立てておまして、その中で、例えば物流とか、ネットワークとか、交通の円滑とか、緑とか、環境とか、防災とか、維持とか、安全とか、人優先、景観といったテーマがありますけれども、ここに掲げておりますのは、便宜上、いわゆる18の指標をこういふ形で、上の方がどちらかという道路ユーザーに対するサービスをあらわす指標、そして下の方に、どちらかというそれを実現するための施策をあらわす指標。この下に多分アウトプットをあらわす指標になる。こういうイメージで考えられるのではないかと考えております。ちょっとここでは細かくできていませんが、次のページで渋滞を例に、先ほども少し議論がございましたが、「階層的な指標群のイメージ」と書いているところですが、ワーディング、少し議論がございましたが 生活実感にあったわかりやすいサ

ービスをあらゆる指標としては、渋滞の中では、渋滞損失時間といったものが挙げられるのではないかとということで、その進捗を実際にあらゆる指標としては、都市圏ごとの渋滞損失時間、これは各地域、あるいは部局の責任を示す、ある意味、地域において自分たちがどこまでやらなければいけないのかというのが把握できるような地域ごとの指標になります。都市圏ごとの渋滞損失時間や、路上工事を削減するとか、高速道路などではETCの利用率という、料金所渋滞のもの。あるいは一般道路から通過交通を自動車専用道路でさばくといったような交通分担率といった中間的なアウトカム指標があり、その下で渋滞対策の箇所、踏切の改良、料金所の対応、環状道路の整備といったようなアウトプットの指標。こういうような階層的なイメージになるのではないかとというふうに考えてございます。

それで、どういう具体的なイメージになるかといったものが、参考資料の3-2を開いていただきたいんですけども、ここでは今御説明をした階層的な例の渋滞の分を少し抽出をして、まだこれから議論をしたり、検討をもっと深めなければならないところがありますが、今日はイメージとしてこの辺アドバイスなどいただければと思います。3-2の1ページ目、「活力」といった観点で、「都市再生と地域連携による経済活力の回復」といったテーマがありまして、その1つ目として、「渋滞損失時間」「損失金額」というのは消していただきたいと思います。渋滞損失時間というアウトカムの指標。こういったもので、この1ページ目ではそれを19年度までに何%削減するという中期的な目標とともに、15年度は全体としてここまで削減を目指すという、15年度の目標を掲げるといった部分が一番の大切なところではないかと思っております。

そして、次のページで、例えば渋滞ですと、どういう状況になっているかという分析とか、データをなるべく載せていきたいということで、これは一例ではありますけれども、渋滞といったものを地域でどれくらい広がっているのかというのをあらゆる指標ですけれども、各県ごとで、人口1人当たり渋滞損失時間がどれくらいになっているのかというのをとってみたのが青い例で、10台キロ当たりで、どれくらい走っているかによる渋滞損失時間がだいたい色。例えば青い方を見ていただきますと、全国に広がっていて、むしろ大都市周辺とか、地方の中心都市、こういったところに渋滞損失があるとか、こういったものがわかりますよと。こういったことで、下に書いてあるような問題点が出てきていますということや、次のページ、3ページを開いていただきたいんですけど、そういった全国の渋滞の分布といったものを見ると、先ほど言ったように、三大都市圏のみならず、地方においても渋滞が生じている。下の表にありますようなバックデータなども示しながら、これを削減していくんだということ、現況値を掲げているということです。

そして、4ページの方にまいりまして、都市部に集中する渋滞ということで、県庁所在地の圏域などを中心に渋滞が多いとか、3番の方では渋滞は局所的、局地的に発生していると。道路延長の2割の区間で8割を超す渋滞が集中しているということで、そこに対する集中的な対策というのが非常に効果的であるといった分析が、5ページ目に入りますと「面的に広がる大都市圏の渋滞」と書いてありますが、三大都市圏につきましては中心的というだけではなくて、ある程度面的に広がっている。そういう面での通過交通を担う道路の部分といったものも非常に大事である。こういうふうな分析、データなどを加えながら、具体的なアウトプットとしてこういったものに取り組むかといったことの記述に

つながっていく。

それで、ここまでにもう少し踏み込みといたしますが、実際にマネジメントしていくイメージということで、まだこれは議論の途中でありまして、どういうふうに予算に反映していくのかという、マネジメントサイクルを回していくというのは非常に大事なところなんですけれども、実際には予算の編成などの中で議論をしていく分もあるのですが、15年度はもう既に始まっている。ある意味、成果主義を意識しながらやってきたところでありましてけれども、それをある程度きっちりこういう方向性だというものを示すために、6ページの、予算配分の考え方、イメージという形でしか掲げていないのですが、例えばこれは道路種別ごとに、国道、これは直轄とか補助の国道や県道などごとに今道路でどれだけ渋滞が発生しているのか。もちろん高速道路などができる国道や県道などの渋滞も解消していくわけですが、どういったところに渋滞が生じているのかということや、ある意味、地域ごとにそれぞれの渋滞損失時間があり、それぞれの道路の事業でどれだけ削減をしていくのか、そしてそれらにどういう対応をしていくのかという事業、究極的にはこういった表をつくっていくことができるのではないかと考えておりますが、ここは今後また少しずつでも改善をしていきたいということで、イメージと書かせていただいております。

7ページの方に箇所ごとの例示。これはどちらかといえば全国ベースのアウトカムプランの中に載るといよりは、実際にこういう形で各地域ごとの渋滞対策というものが構成されているという、かなり即地的といたしますが、地域レベルに落ちた方でございますが、これはある道路で年間の渋滞損失額が大体どういう形になっているのかというのを計算すると、2車線で3万台近く流れている、2、3万台流れている非常に混んだ区間で、ただか10kmぐらいのところには渋滞損失額が全体で14億円あるということの詳細に分析をしますと、これは例ですけれども、鏡石という町のところが非常に混んでいる。ここを4車線確保していくという事業、実はこれ、今年から始まっている例であるんですけれども、そういう対策を講じて11億円減少させていく。こういったところが地域レベルで検討されて、積み上がりながら、先ほど前のページで御説明したような目標値といったものができ上がってくるイメージではないだろうかと思っております。具体的にこういったところまでできるのかというのは、今後どんどん改良していかないといけないのですが、こういうイメージで思っております。

御参考までに、現場レベルといたしますが、事務所レベルで今、こういったデータに基づきながらやっているのか。A3のカラーのシートをご覧いただきたいんですけれども、これは先ほど御説明をした地区における状況の表になっているんですけれども、一番上から言いますと、センサス区間とありますけれども、これはある程度大きな道路が交差している区間ごとの、ある意味、似たような、性格が似た区間ごとに、その交通量とか交通事故とか、そういった状況をまとめている区間というのがあるんですがそこに周辺の状況とか、車線の状況とか、こういった道路の状況になっているのか、防災、あるいは物流上の制約が何かあるのかといったものをまとめた下に、例えば交通量、これはどのくらい走って行って、実際にどこまでさばけるのかといった部分との比較でありますとか、渋滞ではキロ当たりとか、車が走り回る道路何キロ当たり、あるいは車が走り回る量当たりの渋滞損失額がどれくらいなのかといった部分、それとか事故がどれくらいあるのかとい

ったようなデータ、あるいは指標の1つであります死傷事故率などをあわしながら、実際にどういった事業をやっていくのか。

こういうふうな中で、今までデータを整理してはおるんですけども、成果主義全体に広げていくという観点での業績計画書といった部分にそれを集約的に反映できるという思想でできていくのかなという例でございます。

では、また業績計画書のイメージの方に戻っていただきたいんですけども、例えば今度は8ページで渋滞緩和、渋滞損失時間を削減する1つの手段としてのETCの利用といった観点をまとめたのが8ページの「(2) ETC利用率」といった部分ですけども、こちらの方も有料道路におけるETCの利用の割合といった指標で、現在14年の末では5%ぐらいだったのですが、それを19年までに50%まで上げる。今年、まだ〇〇%となっておりますけれども、それをやるということを宣言した上で、実際にそれをどうやっていくのかというデータとしての料金所渋滞が激しいといった部分、あるいは次のページをちょっとめくっていただきまして、下の方には都道府県別の、例えばETCの利用率でありますとか、ETCがよく利用されているインターチェンジはこういったところになっているといったようなデータをあらし、その次のページになりますけれども、実際のETC路側機器がまだ整備されていない道路などがありますので、何カ所で整備を図っていくといったアウトプットの指標。あるいは価格抵抗感の緩和といった部分でのリース支援制度、経済的メリットの付与といった部分での社会実験、こういった施策で構成するといった流れになるとか。

似たような形で、その次のページ、11ページでありますけれども、「(3) 路上工事時間」といったものについても、現在約240時間弱あります路上工事時間を何割削減するといった目標に対して、これだけやっていきますよということを宣言して、今、何が課題となっているのかといった部分と講じる施策といった部分をまとめている。

ちょっとまだ我々も検討していかなければいけない部分でありますけれども、提言を踏まえて、まず取り組んでいくものとしてこの業績計画書を掲げておりますので、速やかに

我々としても今月から来月にかけて、まず現在できる範囲の中でお示しできればなどというふうに思っておりますので、アドバイスなどいただければと思います。

以上です。

【委員長】 どうもありがとうございました。

ただ今の御説明につきまして、御意見なり、御助言をいただければありがたいんですが、いかがでしょうか。

【委員】 1つ確認をさせていただきたいのですが、業績計画書は国民に対してのものになりますか。それとも職員に対してのものになるのでしょうか。

【事務局】 実際に成果主義に入っていくという面では、実は両面ございまして、国民に対して分かりやすく示していくということと、職員がそういうふうな成果を掲げて自分たちで活動していくための目標を掲げるという意味での両方になりますが、一般という部分に関しましては、どちらかという、ある意味、関心が深い、道路行政に対して実際にどうしていくんだろうかという、意識というか、興味が深い、ステークホルダーに近い方が特に読むのではないだろうかというふうに想定いたしております。

【委員】 その想定のもとに今回の案をつくられたということですか。

【事務局】 はい、そうです。

【委員長】 御質問でもいいですけど……。

【委員】 業績計画書の課題というか、目標値の置き方の問題をどうするかが大きな課題になると思うんですけども、拝見していると、例えば最初の例ですと、19年度までの中間目標を示し、かつ、15年度の目標を示すというのが基本的パターンとしてあるというふうに理解していいのでしょうか。

【事務局】 そうということです。

【委員】 そうした場合に、目標を単年度も示すということですので、今度課題と講じる施策のところから事業が挙がってきますから、これが1年後に業績測定で事後評価をして、果たしてそうなったかどうかのチェックを受ける。こういうことでよろしいのでしょうか。

【事務局】 基本的にはそういうことです。

【委員】 そうすると、施策の中で、相互に関連した施策とかいろいろ出てくると思うんですね、現実には。その整理をどのように見せるかというのはおかしいですが、どういうふうに構築するかというのは一番難しい課題になってくるのではないかなと思うんですけどね。国民が逆に見た場合、要するに1年経った後の事後評価、業績測定はわかるけれど、どの施策がどうなっていたかの因果関係というか、因果課題というところとちょっと強烈過ぎますけれど、その辺の分析は、これは1年後の業績計画ではなくて、業績結果報告書というのがあるんですかね。

【事務局】 提言の中では「達成度報告書」という名前にしています。

【委員】 達成度報告書というのがあって、そのときの課題というふうにはずうっと一連のもので、それは十分意識して、なかなか難しいと思うんですけど、そこがかなり明確になって、国民に対してはわかりやすさというのが求められるし、業務の運営という意味ではまた一工夫要るような気もするし、これという案ではなくて、問題点というより、要するに課題というか、重要なポイントの指摘だけなんですけれども、そういう理解でいいのでしょうかということですね。

【事務局】 基本的には今先生がおっしゃったとおりの理解で、1年後に分析した上で、達成できなかった部分があれば、なぜできなかったかという分析をした上で、全体的な施策なり、あるいはその後の配分の仕方とか、事業の進め方とか、どこに原因があるのかということ进行分析する。その結果、反映できるものがあれば反映していくということをやっていくんだと思っています。

先生が御指摘したとおり、1年後にこの数字がどうだったかというのを見て、ダイレクトにこれがどこまで変えられるかというのは結構難しい作業になるかなというふうには思っていますが、その辺も含めてある程度数値自体をオープンにしながら、できるだけ成果が向上するように、本省でも、地域レベルでも、一生懸命考えていくというところで回していく。それをスタートするというのではないかなと思っています。

【委員】 そこが一番大事だと思います。

【委員長】 今に関連して。その要因、あるいは因果関係の分析というのは、ある程度手間暇かかるので、単にその数値をフォローするというだけでは足りないわけですね。そうすると、どうも結果が思わしくなかったという数字が出てくるんだけれども、要因があ



る程度わかるには数カ月なり、場合によっては1年くらいかかるかもしれないですね。反映するのはちょっとタイムラグとしては出てくるということになりますね。

【事務局】 まさにおっしゃるとおりで、若干のタイムラグは出てきて、むしろそこをどれだけ短くできるかということだと思いますし、恐らくは分析をするため、ポイントになってくるのはデータがどれだけあるかということであって、このアウトカム指標そのものと同時に、分析できるためのデータがきちっと収集できるようにということが相当ポイントになってくると思っております、提言の方の5つの戦略の中でも1つの戦略の柱に掲げて、そここのところを言っているという問題認識を持っております。

【委員】 私も目標値のところなんですけれども、ここでは15年度と19年度という2つのポイントで目標値を設定するというふうにされているんですが、これは毎年度の目標値というのは設定されないということでしょうか。というのは、これは今直線になっていますね、結ぶと。15年と19年を結ぶと直線で、同じ割合で達成が進んでいくという話になっていますが、そんなことはあり得ないわけで、恐らく道路局の中ではここに力を入れる年度とかあるはずなんです。今のほかの施策との因果関係ですとか、そういうところも含めて、こっちは施策には今年度は力を入れるけれども、ほかの施策はちょっと置いてというのがあらずなんです。その部分も含めて、年度ごとに目標値を設定した方がよしいのではないかと思うんですけれども、それはいかがでしょうか。

【事務局】 毎年、年度初めにその年の目標を設定するということですね。

【委員】 そうではなくて、最初、19年度に向かって、例えば平成15年度にどういう計画で、どういう目標を持ってそこに向かっていくのかというものをまず出すべきだと。それで、最初に目標として挙げていた数字と違うのであれば、なぜその目標を変えたのかを説明すべきだと思うんです。ですから、年度の目標値というものも業績計画書であるならば出されるべきだというふうに思うのですが…。そういう計画というか、予定はないということですか。あるいはそれは難しいということでしょうか。

【事務局】 御指摘はわかりましたので、少し考えてみたいと思いますけれども、そこまで今予定しているわけではないんですけれど、そういう御指摘もあろうかと思っておりますので、ちょっと検討してみたいと思います。

【委員長】 今、さんのおっしゃったのは、外国の例などでありますけれども、例えば5年なら5年、10年なら10年、ずうっとあって、年度ごとに進捗度の目標のようなものがあるような文書がありますよね。そういうイメージですか。

【委員】 年度ごとにそれは数値として出していくものですね。

【委員長】 ありますよね。

【委員】 今、例えば都道府県ですとか地方自治体ではかなりそういう形での出し方をされているんですね。非常に難しいとは思いますが、やはりそれは全体的に最終の19年度という目標年度があるのであれば、そこまでどういうふうにしていくのか。要するにその目標に対しての設定の根拠があるのであれば、そういうものも設定すべきものだと思うんです。要するに目標設定の考え方なりがしっかりしていないとそこは難しいかもしれないんですが、右肩上がりではなくて、きちんとした考え方に基づいて19年度はこの目標値を設定するというのであれば、そこまでにいくプロセスというものもある程度想定されているのではないかと思います。難しいのは難しいのか

もしれないんですが。

【 委員】 それは予算がつくという前提で……。

【 委員】 そうです。

【 委員】 つけばこういうふうになりますと。

【 委員】 そうですね。

【 委員】 つかなかったら知らないよと。そういうのでいいわけですか。

【 委員】 そうですね。目標値まで達成できなかったという分析はそこで出てくるわけですね。ですから、19年度の目標値は恐らくこれだけの予算がつくことなるだろうというものがあるわけですね。予算がつかなかったのが達成できなかった要因であれば、それを明記すべきだと思います。例えば予算で言えばですけども。その辺はいかがでしょう、ほかの委員の皆さんの御意見を伺いたいんですけれど。

【 委員】 もともと指標の示す目標コメントがありますけれど、これは必ずしも厳密な組み立てをしておいたものの中にはあるでしょうけれど、ストレッチされたというか、願望的な、あるべきというか、あってほしいなという期待感も込めてストレッチされたようなものも多分に出て来ざるを得ないのではないかと。現実はずいぶんですね。と思うんです。例えばETCだって、19年に50%になるという確実な組み立ては多分されていなくて、50%は19年度までにはとにかく達成したいなというぐらいではないかなという感じがちょっとするんです。ケース・バイ・ケースというか、事例によると思います。十分組み立てるべき目標もあるし、願望というとおかしいですが、ぜひ達成したいなというものもあって、これが2、3年経って、どうも19年度、仮にこの例をとれば、50%どうも難しそうだという場合に、2、3年経っていて、40%とか45%に下げるとかいうこともあり得るんじゃないか。現実はあると私は実務体験からして思うんです。

だから、余り年度的なものを苦労して置く意味合いのあるケースもあるでしょうけれど、ないケースもあると、実感はそういう感じがしますね。

【 委員】 恐らく業績計画書の位置づけ次第だと思うんです。先ほど対象はどなたですかというふう伺ったんですけど、そこにポイントがあると思うんですが、要するに外向け、国民向けというものであるならば、ある程度漠としたものでもいいのかもしれないんですが、内部的なものとしてお使いになるのであれば、それだけの目標の設定というのは必要になってくると思うんです。ですから、出し方が変わってくるというので、先ほど対象はどなたですかというふうに申し上げたんです。

それで、対象は道路行政に関心の深い方ということで、余りにも漠としていてよくわからなかったんですが、そこには職員も含まれるのかわからなかったんですが出し方を分ける。もし内部で使うのであれば、内部用のものをもう1つつくるべきで、そこには年度目標なりというものもやはり入れていく必要があるのではないかと思います。内部用と外向けと両方一緒にするのではなくて、分けて考えられて検討されてもいいと思います。

今、委員がおっしゃったように、指標によっても違うものもあるかもしれない。それはできるものだけでもいいと思うんです。そういう出し方も検討されてはいいかなと思います。

【事務局】 御指摘の御趣旨は大体わかりました。

提言の3つの柱の1つにも挙がっているように、世の中へのわかりやすさというところ  
と、内部でうまくマネジメントしていくところというのが、なかなか両立が難しいところ  
なんですね。そこも先生の方が詳しいかと思いますが、これ自体がやはり両方使い分け  
るところまでいっていませんで、2つつくるところまで到達していなくて、とりあえず1  
つのもので外向きにも説明するし、内部でも一応これを目標に頑張っていこうというこ  
とを兼ね備えたものでとりあえず今年度はやっていますので、そういったところでどう  
しても若干の無理は出てくるのかなというふうに思っています。

一応外向けに出すものとして、こういったものを5年ごと各年度出すということ  
を想定していて、内部的にはもちろん、むしろこれを各年度つないでいくということ  
もあるかと思いますが、指標自体が違ってくる部分もあるかと思いますが、そうい  
う部分が現場でうまくマネジメントする仕組みというのを恐らく並行して考えなく  
てはいけないんだらうと思っています。

先ほど申しましたように、両方の目的をとりあえず今年度分は兼ね備えてや  
らうとしているところなので、少しこれで動かしながら、使い方、あ  
らわし方、少し考えていきたいと思っています。

【委員長】 1つ質問ですが、これは例えば16年度になると20年度の目標値が記載  
されることになるわけですか。5年ずつずれていくような形になるんですか。

【事務局】 そこ、難しいんですけど、恐らく1年後は、1年やった分を踏まえて、  
16年度と19年度ということになるらうかと思います。常に5年ずつずれていくとい  
う感じではとりあえずは想定していないんですが、19年が近づいてきたときどう  
するかというのは、また議論があらうかと思います。

【委員長】 これも確認ですけど、例の社会資本整備重点計画というのは5年  
で、それに即応して5年のタームで考えて、5年の範囲内で見えていくとい  
うようなことになりませんか。

【事務局】 今年スタートする段階ではそれとある程度整合をとっている形  
になっています。ですから、社会資本整備計画、あちらもアウトカム指標が  
中核になっているので、指標についてかなりオーバーラップする部分もござ  
いますし、そういったところは19年のあたりは整合がとれている形にな  
っています。

【委員】 実践ということなんだけれど、こういう方向でやるというのが  
大事なことであって、大いにやってほしいし、工夫もしてほしいんだ  
けれど、同時に、具体的な計画書ということになってくると、目標設定  
しているところの目標は妥当なものであるのらうかと。過大な目標で、  
過大な金をかけ過ぎようとしていないらうか。あるいは余りにもイ  
ージーな目標で、国民のニーズに、負託にこたえていないのではない  
か。その両方の懸念からちょうどいいところをやらなければいけ  
ないですね。

目標設定の妥当性の担保、それから目標を設定し、それを実現するための  
アクションプログラム、計画ですね。その内容が妥当なものであるのら  
うかという、これは常にチェックが必要ですね。それは個々の事業の  
問題ですというふうにやっちゃう手もちろんあるんですが、そのと  
ころは、スタートとは言いながらも頭の整理をしておかないとい  
けないなと。悩ましいんですね。数字だけ、こうやって、こうやって  
ぜひ話が合うようにと、これは簡単な話なんだけれど、それを  
エンジニアリング的に担保するためにはどうし

たらしいか、結構悩ましいでしょう。そこはどういう感じになるんですかね、これから。

【事務局】 そのこのところは提言をまとめるときにも非常に難しかったところで、前回一応説明するというタームでお諮りしたところ、もしそれだけではなくて、もう1つ参加型があるのではないかという御指摘もいただいて、一応提言はいろんな段階でそれぞれ国民の方々と対話していくというようなツールになっているわけですね。ですから、その思想をこれに当てはめていけば、こういうものをつくるに当たって、役所がとりあえずつくったというだけではなくて、何らかの形で参加するというプロセスが基本的にあるのかかもしれないと思っています。それはアンケートを、例えばつくる前にやるとか、あるいは有識者が入った何かの場をつくるとか、いろんなものがあると思います。

それも次年度以降考えなくてはいけないとされていて、本年度はそういうやる時間的余裕もなく、まず一応こういうイメージのものでスタートしたいというのをつくって、これは事後的につくった後、一応公表はして、マネジメントの回し方、あるいは計画書そのものがこんなものでいいかという意見募集はしたいと思っています。

だから、今後、つくる前の段階で参画していただくかどうか、あるいはどういう形でやるかというのは考えなくてはいけなくて、むしろそういったものを一旦つくった後、研究会でお知恵を借りたいというふうに思っています。

【委員】 わかりました。

こういうものの意味というのは、突き詰めて言えば目標はどのようなものであるべきで、計画はどのようなものであるべきかということに尽きると思うので、そのこのところが継続して勉強するべき課題であるということを強調したいと思います。

それと同時に、道路は比較的上手におやりになってきたパートだと僕は思っているのですが、こういうことをきちんとやろうとすると、調査や分析というのがデータの収集とか、要するに地味ですけれども、そういうところをおろそかにできないですね。例えば普通のトラフィックカウンターで道路交通センサみたいなことをやるのはもちろんこれまでやってきたけれど、例えばカメラとか、交差点でつけていたりするでしょう。常時観測できるカメラ。ああいうものを上手に配置することによって、現状を常にモニタリングしていく。それは多分IT的な世界とくっつく面があると思うんですけれども、そういうことによってこの目標設定、アウトカム型の目標設定、そしてそれを実施していく。それをチェックしていくというのがより効率的で、しかも妥当なものになっていく。そういうところを少し強調しておきたいと思います。

以上です。

【事務局】 わかりました。

【委員】 議論を明確に分けた方がいいのではないかと思うのは、15年度の業績計画書の議論と、通年的にこれからパーマメントにずっと行う業績計画書はいかにあるべきだという議論は少し違うと思うんです。15年度は既に、多分業績計画が発表されるころは年度の半分が済んでいるわけでございまして、ここの3年間の計画というか、要するに15年は既に始まっちゃっているわけですね。だから本来は目標があるべきであって、進んでいる。それを夏ごろ発表するわけですから、その段階にできることと、次、16年の予算を立てるときに目標を立てる作業と並行して実は15年度の実績を分析するというのが多分また半年ぐらい半年ぐらいというか、かかりますよね。そうすると、やっとそ

れがぐるぐるっと回って、トータル的な議論ができるのが、それが済んだ 16 年の夏以降、ということは、つまり 17 年度の予算づけから業績計画書と達成目標のシステムのあり方が見えてきて議論できるのが現実だと思うんですね。

ですから、そういう前提というか、15、16、17 年度の前提で、いわゆる試行を含めて、それに基づいた経験と知見で修正していくということで、3 年間ですか、15、16、17 ぐらいの感じで議論をしないと、多分理想論と現実論は乖離してしまうのではないかという感じがいたします。

【事務局】 わかりました。

そのところは具体的なスケジュールの回し方、特に先生からしばらく前にありましたようにタイムラグの問題も含めて、検討した結果は 1 年先によく反映させるというシステムで恒常化させてしまうと、非常に間があき過ぎるという議論もございます。少なくとも今年度は、本日提言をいただいて、それからスタートするという形なので、若干、何カ月か遅いのは初年度というところもございまして、本来ならばこういった目標に照らして予算配分をするというところからあって、予算が決まるときと同時に本来ならあるべきところだと思っていますので、そのところは若干何カ月間は早く回すようにしていきたいと思っています。

ただ、それにしても 3 月なりに年度が終わった後、翌年度にすぐ反映できるかどうかというところは非常に難しいところがあって、概算要求に反映できるものと翌年度すぐ反映できるものと、ちょっとうまく、何ができるかというのを使い分けて整理をしたいと思っています。

【委員】 この計画書というのはどなたがつくられるんですか。実際にどういうつくり方というか、ここまでに至る、この形になるまでにはどういう作業というか、どなたがどういう形で関わられるのでしょうか。

【事務局】 基本的には提言は研究会でおつくりいただいたのですが、これは国土交通省がつくるものというふうに思っておりまして、この研究会で御助言をいただきながらまとめるといふふうに考えております。

具体的に誰がつくるかということになりますと、全国レベルのものについては本省でつくります。今日お諮りしているのは、本省でつくる全国レベルのプランの一部を途中段階ですけれど、サゼスチョンいただくためにお諮りしているという形になるかと思えます。

地方レベルでつくるものというのは、提言の中でも若干あいまいな形になっておりますけれども、望ましい姿としては、私どもの出先機関と地方自治体がある程度連携をした形でとりまとめるという形ができれば望ましいのではないかと考えておりますけれども、そのところは少なくとも今年度は各地域ごとに一応自主性に相当ゆだねて、それぞれの話し合いで、工事事務所が中心になっている場合もあれば、県等の協議会がつくるというような形もあるかと思えます。今年、地方の動きを見てから、来年度以降、どういう形になるかというのは、整理をすべきものか、そのまま自主性にゆだねておくべきものか、その辺で御相談したいと思っています。

【委員】 地方というか、地域の方はそれでよろしいかと思うんですが、問題は本省の方だと思うんですね。評価室の中でつくられるのか、どういう関係がほかの職員にあるのかということを確認させていただきたいんですけど。

【事務局】 そのところは最初から先生がおっしゃっている二次的評価機関のところには該当するのではないかと考えていますけれども、基本的にはそれぞれの、本省なら本省、地方では地方で施策ごとに責任の部局を明確にするという御指摘があったかと思えますけれども、そここのところを踏まえて、基本的には施策ごとに担当のところを中心になって進めていくものというふうに思っています。

ただ、二次的評価というような形で全体を横並びで見ると、あるいは評価のシステムとしていただいた提言を踏まえて、適切なものになっているかどうかというようなチェックは、必要なところは評価してくださいというような形で考えています。

【委員】 ということは、実際に事業を担当される方がまずいらして、その中でもまれたものを二次評価機関でチェックをして、ある程度の形にとりまとめるという形でのよろしいのでしょうか。

【事務局】 途中で、作業段階でのいろいろなやりとりはあるかもしれませんが、基本的な構造は先生がおっしゃっているようなことかと思えます。

【委員】 よく評価を主管する部署、道路局でいえば評価室の方でつくられるケースもあるというのを聞いたことがあるので。現実アクションを起こされる方との議論を十分業績計画書の方に反映させていただきたいと思えます。

【事務局】 その部分は第1回るときから先生が非常に言っている職員の意識の持ち方のところに重要に関わってくると思えますので、御指摘を踏まえて注意したいと思っています。

【委員長】 よろしゅうございますか。

もう大分時間が押し迫りましたので、本日、議題2つについて御議論いただきましてどうもありがとうございました。

それで、もしよろしければ、本日の議論を踏まえて提言を一部若干修正させていただくこともございますけれども、1つの区切りとして道路局の方に、今道路局長がお見えでございますけれども、検討結果を提言という形で提出することといたしたいんでございますけれども、よろしゅうございましょうか。

理念といたしますか、理論といたしますか、これはたくさんあるんでございますけれども、どうやって実践していくか、実行していくかということで、現場のレベルまでこれを徹底させていくのは大変大事なことだと思いますけれども、関係者の方、皆さんそれぞれ御努力なさっているかと思えますし、また時間も相当かかる問題もあるかと思えますけれども、少しでもよりよい方向にいくことができれば大変幸いと思っている次第でございます。

【事務局】 それでは、委員長、あちらの方で手渡しをお願いいたします。

マスコミの方、写真撮影結構でございますので。

〔古川委員長より佐藤道路局長へ提言を手交〕

【委員長】 そのほか何か御意見ございましたらと思えますが……。

(3) そ の 他

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

次回の日程等につきまして事務局の方から何かございましたらお願いします。

【事務局】 資料 - 4 ということで今後のスケジュールの案をつくってございます。業績計画書を今日一部だけお諮りしましたけれど、そういったものが取りまとまってまいりますので、またそういったものを御議論いただければというふうに思っております。

それから、今後は恐らくマネジメントをしていく上で今回提言をまとめた段階で幾つか大きな課題が出てまいりましたので、そういうものを具体的にどういうふうに動かしていくかというようなことをテーマを絞って御助言をいただければというふうに思っております。

スケジュールにつきましては、また委員長とも御相談の上で調整をさせていただきたいと思っております。

今日提言のとりまとめをしていただきましたけれど、ここまで本当に熱心な御議論ありがとうございました。提言の趣旨を踏まえて成果を志向した行政運営への転換ということに努めてまいりたいと思いますので、今後ともどうぞよろしく願いいたします。

【委員長】 どうもありがとうございました。

### 3 . 閉 会

【事務局】 ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして第3回の研究会を終了したいと思います。