

第7回道路行政マネジメント研究会議事録

平成17年7月26日
於・国土交通省3号館11F特別会議室

目 次

1 . 開 会	1
2 . 議 事	
(1) 平成 1 6 年度道路行政の達成度報告書・平成 1 7 年度道路行政の業績 計画書の概要	2
(2) 平成 1 7 年度道路行政マネジメントの浸透と定着に向けて	2
(3) そ の 他	22
3 . 閉 会	22

1 . 開 会

【事務局】 それでは、お待たせいたしました。定刻になりましたので、ただいまから第7回の道路行政マネジメント研究会を始めさせていただきたいと存じます。

本日は、委員の先生方におかれましては大変御多忙の中、また台風7号の非常に荒れた天気の中を御出席賜りましてありがとうございます。本日は 委員が所用のため御欠席と伺っております。どうぞよろしく願いいたします。

前回第6回の研究会を開催させていただいて、その後、道路局のメンバーも大分わかりましたので、メンバーの御紹介をさせていただきたいと存じます。

～ 道路局の幹部紹介～

まず、お手元の本日の資料の確認をさせていただきたいと存じますが、議事次第、委員名簿のほかに、配付資料一覧ということで、まず資料 - 1 が第6回研究会の議事概要、資料 - 2 ということで、横長になってございますが、「平成16年度道路行政の達成度報告書と平成17年度道路行政の業績計画書の概要」という資料でございます。資料 - 3、「平成17年度の道路行政マネジメントの浸透と定着に向けて」という資料でございます。そして、資料 - 4 ということで、1枚紙でございますが、今後のスケジュール。そのほかに、お手元に黄色い表紙の冊子1冊と「マネジメントガイダンス」という白いホチキス留めの資料。それから、後ほど御紹介させていただきますが、きょう御欠席の 委員から事前に本日の資料を御説明させていただいたときコメントをいただいておりますので、そのペーパーを用意させていただいております。

以上でございますが、よろしいでしょうか。

今回7回目を迎えるこの研究会でございますが、今まで研究会の先生方にアドバイスをいただきながらこの取組みも3年目を迎えたところでございます。少しずつ前に進んでいるという自負をもってやってございますが、これからは特に成果志向の道路行政マネジメント、この実践、これが本当の課題になってきているというふうに認識しておりまして、資料のタイトルにもつけさせていただきましたが、「浸透と定着」、こういったことが非常に重要だと考えてございます。

本日は、後ほど資料の御説明をいろいろさせていただきますが、前回とあわせまして道路行政マネジメントガイダンスの活用、今年度の取組み等、こういった内容につきましてアドバイスをいただければと存じます。よろしく願いいたします。

それでは、これからの議事の進行は委員長にお願いしたいと存じます。よろしく願いいたします。

2. 議 事

- (1) 平成 16 年度道路行政の達成度報告書・平成 17 年度道路行政の業績計画書の概要
- (2) 平成 17 年度道路行政マネジメントの浸透と定着に向けて

【委員長】 それでは、議事を始めます。

初めに、平成 16 年度達成度報告、平成 17 年度業績計画書の概要につきまして事務局の方より御報告いただきます。

【事務局】 では、事務局より資料 - 1、資料 - 2、資料 - 3 につきまして説明をさせていただきます。

まず資料 - 1 に、前回第 6 回の研究会の議事概要をお配りしております。この内容については、既にホームページ等で公表しておりますが、簡単に説明させていただきます。

まず、前回、現場の声につきましてアンケート調査等をお示したところでございますが、やはりまだ組織全体の業務の効率化につながっていないということにつきましては、まだ 2 年目の取り組みであって、土台ができ上がった段階で、まだ効率化につながっていないのは当然であるというような意見がありました。

続きまして、コスト意識につきましては、日々の業務運営の中でコスト意識が低いということで、最小のコストで最大の効果を上げるマネジメントが必要であるというような意見が出されたところであります。

さらに、新たな指標につきまして、2 ページに移りますが、いざというときの視点を取り入れた「頼りになる道路」などの評価が重要になってくるのではないかとということで、災害を踏まえた意見がございました。

続きまして、実践と定着に向けた意見としまして、まず内部マネジメントと外部マネジメントということの区分けにつきまして、まず内部管理についてはわかりやすい指標だけではだめで、目標管理、予算執行等しっかりしていくというような意見がございました。

さらに、住民のニーズ、ユーザーの視点というような観点につきましては、まず住民の実感に合った指標が必要であるという点。

その 1 つ案としては、住民に直接意見を聞いてみるというのも 1 つの手段だというような意見がございました。

また、ホームページのアクセス数、この指標につきましては一方向の情報アクセスをカウントするというような指標でございますが、これを今後双方向のやりとりをあらゆる指標も検討していくべきではないかというような意見がございました。

さらに、住民との協働に関しまして、欧米のガバナンス、マネジメントの分類というような観点から日本の取り組みはコミュニティを重視したユーザーを巻き込んだマネジメントとしてアジア型の情報発信をしていくというような意見がございました。

あと、ベンチマーキング方式につきましては、3 ページに移らせていただきますが、道路行政マネジメントでベンチマーク方式を使う際にはガイダンスに明らかにされているように、成績をつけるというよりは、注意喚起情報のレベルとして使ってほしいというような意見がございました。

地域の裁量、権限の委譲につきましては、本省から地方にもっと権限・裁量を与えていくべきではないかというような意見がございました。

簡単ではございますが、前回の研究会で出された意見については以上でございます。

続きまして、資料 - 2 に従いまして、6月末に公表されました平成 16 年度の道路行政の達成度報告書並びに平成 17 年度の道路行政の業績計画書の概要について説明させていただきたいと思っております。

1 ページをめくっていただきたいと思います。これまでの道路行政マネジメントの取組みをここで示しておりますが、平成 15 年度に本格的な取組みがスタートしたところでございます。

平成 16 年度において初めて達成度報告書を作成し、15 年度における 1 年間の目標の達成度を確認したところでございます。

平成 17 年度につきましては、16 年度にこのマネジメントのサイクルが一巡したということで、6 月にこの計画書を公表したところでございまして、その中身は今後地域への浸透・定着を図っていくということを大きな課題として提案しております。

2 ページでございますが、この計画書、達成度報告書で大きく取り上げておりますのは、まず取組みの評価と予算の連携強化を行ったという点でございます。これにつきましては、16 年度に業績予算を導入したこと、さらに 17 年度においては 16 年度の一巡した取組みを評価することによって、さらに効果的・効率的な予算執行を可能としたということをポイントとしております。

この点につきまして詳細に説明させていただきたいと思っておりますが、3 ページをお開きいただきたいと思います。

まず、成果と直結した予算配分の実施につきましては、この下に表で示しておりますが、中ほど一番左、15 年度までの道路種別予算ということで、それまでの予算というのは各道路においてどれだけの事業を行っていくのかということをもとに道路種別単位で予算を編成したところでございます。これを、右に移りまして、16 年度は施策単位予算を導入したところでございますが、さらに 17 年度におきましては、この真ん中の右にございますが、道路交通の死傷事故率の指標につきまして近年、年々悪化していく傾向にございます。そうした状況を踏まえまして、この中ほどにございますが、17 年度においては施策単位予算の中に交通事故重点対策事業費というのを設けまして、さらに交通安全対策を重点実施していくというような目的の予算に切りかえております。

さらに、3 ページの下の表でございますが、そのほかの予算については、減少している中で、この交通事故重点対策事業費につきましては 1.34 ということで、さらに重点実施をよりやりやすい形で予算を編成したところでございます。

4 ページをお開きいただきたいと思います。ここで、中央での予算書だけではなく、現場において事業の重点化を図ることに直結できないということで、さらに現場で事業の重点化を行うという観点から優先度明示方式を昨年度から導入しております。本格的に 17 年度の予算の箇所づけからこの考え方を導入して、実際に予算の張りつけを行ったところでございます。4 ページで示しておりますのは、渋滞に関する予算の配分でございますが、各道路の区間ごとの渋滞損失時間を高い順に並べ、その上位につきまして重点対策区間を設けまして、その区間について重点的に交通円滑化事業を実施していくというような配分

を実際に行っているところでございます。

続きまして、5ページをお開きいただきたいと思います。さらなる成果志向の行政システムへの転換ということで、ポイントとしては2つ挙げさせていただいておりますが、マネジメントの概念につきましてさらに行政システムの中にこの成果志向を取り込んでいくために、地域の出先事務所に至るまで道路行政マネジメントの定着を図っていき、道路行政全体のシステムをより効果的・効率的になるようにしていくということを挙げております。

さらに、この出先事務所で道路行政マネジメントを定着させていくという観点につきましては、特に事業進捗管理とコスト縮減というものを重点課題と位置づけ、取組みを強化していくこととしております。このため、新たな指標として「道路事業の総合コスト縮減率」というものを追加したところでございます。

この地域への定着につきましては、後ほどさらに資料 - 3 に基づきまして詳細に説明させていただきたいと思っておりますので、この部分についてはとりあえず説明を省略いたしまして、資料 - 2 の10ページをお開きいただきたいと思っております。

まず次の大きな課題として挙げておりますのは、データの収集分析手法について改善して、より効率的な道路行政への転換を図っていき、ということを挙げております。

ポイントとしましては、各指標につきまして、より精度の高いデータを最新の技術を活用して効率的に収集・分析していくということ。

また、その目標の決定に当たりましては、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、正確でコスト意識を持ったデータ収集を行っていくということを挙げております。

さらに、3点目としましては、そのデータの分析に当たりましては、地域の特性を踏まえた手法へと改善を進めていくという点を挙げております。

11ページをお開きいただきたいと思っておりますが、このデータ収集分析手法につきまして、地域のニーズを踏まえた取組みとしましては、ここに路上工事の事例を挙げさせていただいております。

この路上工事、従前であれば、年末から年度末にかけての間の工事をできるだけ避けるということ漠然と課題として取組んできておりますが、ここでは実際にその地域の交通量が多い、この地域においては特に観光交通によって交通量が増大しているというような特徴がございますが、そういった地域では特に観光シーズンの交通量が多い日について路上工事を避けるという考え方を導入して、ここではカレンダー方式と呼んでおりますが、実際にカレンダーにプロットし、その時期を除いて路上工事を実施してきております。その結果、従前のやり方に比べまして年間で6000時間路上工事を縮減したという効果が上がっております。

続きまして、12ページに次の課題としまして国民と行政のパートナーシップの強化というものを挙げてさせていただいております。ここでは2つのポイントを挙げております。1つ目が、国民への積極的な情報提供を行うことによって、国民と行政の間で課題、目標を共有すること。その目標設定や施策・事業の妥当性について国民の視点からチェックを行うことを可能とする。

具体的には、道の相談室、道路緊急ダイヤルなどの双方向コミュニケーションの展開を

図り、国民の意見の把握に努め、これを道路行政に反映させることによって、さらに国民の満足度を向上させていこうという取り組みを行っていきたいと考えております。

その具体的な中身について、まず 13 ページにインターネット等による情報提供の強化を挙げさせていただいております。中ほどに棒グラフがあるかと思えます。その棒グラフの右側でございますが、これは道路局の自然災害に関する部門のホームページにどれだけのアクセス数があったかというのを 9 月、10 月の例を挙げさせていただいておりますが、例えば災害であれば、台風が襲来したときにアクセス数が急増するというように、国民というのは生活に役立つ情報を欲しているということがきめ細かい分析によって明らかになりました。このため、いろいろなジャンルの役立つ情報、特に国民のニーズが高い情報についての提供のインターフェイス等をより充実させて、改善していく。さらに、各地方整備局ごとに現在道路情報を提供しているところでございますが、それをよりわかりやすい形で一元的に提供するという事で、道路利用者の利便性の向上をさらに図っていくということを挙げさせていただいております。

続きまして、14 ページをお開きいただきたいと思えます。国民と行政の間の双方向のコミュニケーションをより強化するという取り組みでございますが、平成 16 年度において、ワンストップサービスで道路に関するあらゆる相談に対応する道の相談室というのを全国展開したところでございますが、平成 16 年度 1 年間で約 2 万 5000 件の相談が寄せられたところでございます。これについては私ども道路行政に反映させていくということで一定の成果が上がったところでございますが、回答処理が遅いであるとか、受付体制に不備が若干見られた。また、国民へどういうふうに反映されたのかというフィードバックが行われていないというような課題があることが判明しております。

このため、下の段に挙げさせていただいておりますが、平成 17 年度については、道の相談室の受付・回答体制を強化していく。また、国民へのフィードバックの一助として「よくある質問と回答」というのを随時挙げていくということで、迅速な回答が可能になるような体制にしていくということを改善していきたいと考えております。

また、さらに現在九州だけで開通しております「道路緊急ダイヤル」、これは「9910」という番号を押せばすぐに道路管理者につながるという緊急時の通報システムでございます。これを全国に秋に導入することによりまして、さらに即効性のある対応ができる体制にしていきたいということを挙げさせていただいております。

以上が総括的な今年度の取り組みの計画でございますが、15 ページ、現在道路行政において設定しております 17 の指標の政策別の現状がどうなっているかというのをここで挙げさせていただいております。

ここで特に「渋滞を減らす」ことにつきまして、ETC の利用率 50% が 47% で若干達成が低いというようなところ。

また、に挙げさせていただいておりますが、「道路交通における死傷事故率」につきまして、平成 15 年に実績で平成 14 年から悪化したのに引き続きまして、平成 16 年の実績についてもさらに状況は悪化しているという傾向がございます。

また、新たな指標といたしまして、の上に「橋梁の予防保全率」というのを挙げさせていただいておりますが、これは現在さまざまな橋梁のアルカリ骨材反応であるとか、劣化によるいろんな対策が求められている橋梁につきまして、橋梁の寿命を延ばすという観

点から早急な対応が求められております。これを平成 19 年に 100%に持っていくということ新たな指標として挙げさせていただいております。

さらに、一番下でございますが、の「道路事業の総合コスト縮減率」ということで、今後現場の事務所に至るまで徹底した道路行政のマネジメントを導入していくという中で、全国統一の取組みとして、コスト縮減というものを全国統一の指標として設けまして、これについては全事務所挙げて取組んでいくということを明確化したところでございます。

この 17 指標すべて御紹介するのはかなり時間がかかりますので、16 ページ以降、3 つの施策について取組みの例を挙げさせていただいております。

まず 16 ページでございますが、踏切対策でございます。この踏切対策につきましては、これまで連立事業等踏切の改良等を行ってきておりまして、その指標としましては、踏切の遮断による損失時間という指標を置きまして、これを削減するということを目標に取組んで参りました。左下に棒グラフが示されておりますが、事業の実施に当たりましては、踏切ごとの損失時間を並べまして、この指標を減らすためには損失時間の上位の踏切に対しまして重点的に事業を実施してきたところでございます。ところが、近年社会問題となっております「開かずの踏切」対策というものは、必ずしも踏切遮断の損失時間によらず、交通量が少ない箇所においてもずっと閉まっているであるとか、踏切の損失時間だけでは表現できずに、結果としてここで棒グラフに赤で色を塗っている区間がございまして、損失時間とは相関が少ない踏切への対策が求められているというところでございます。

このような分析の結果、「開かずの踏切」対策というものをさらに新たな指標として、19 年度までに「開かずの踏切」を 200 カ所解消するということを目標として、今後、例えば右に挙げさせていただいておりますが、立体横断施設等の速効対策を中心に早期に「開かずの踏切」対策を実施していくということ新たな取組みとして加えて、平成 17 年度以降取組んでいくことを挙げさせていただいております。

続きまして、17 ページでございますが、災害時の緊急活動を支援する救援ルート確保ということで、特に昨年度災害が頻発したことを受けまして、災害に対する関心度が高まっているところでございます。私ども緊急輸送道路の特に耐震補強というものに取り組んできたところでございます。緊急輸送道路におきます橋梁の耐震補強につきましては、これまでの取組みとして、二次的被害の可能性のある跨線橋であるとか、大きな高速道路等をまたぐ跨道橋というものを最優先として取組んできたところでございますが、この緊急輸送道路の輸送ルートの確保という指標の目的達成のためには、点の対策ではなくて、それを線につなげていく対策というのが必要となってまいります。跨線橋であるとか跨道橋につきましては、直轄国道においては 9 割、都道府県管理の道路については約 6 割という高い進捗率になっておりますが、特に河川をまたぐ橋につきまして依然として直轄国道においては約 3 割、非常に低い進捗率になっております。

こうした分析結果を踏まえまして、左下に挙げさせていただいておりますが、平成 17 年度から平成 19 年度までの 3 箇年プログラムを策定しまして、橋梁の耐震補強につきましては、河川橋も含めまして重点的に実施していくという方向で施策の取組みを改善したところでございます。

続きまして、18 ページでございますが、路上工事時間に関する取組みでございます。路上工事につきましては、年間の路上工事時間の縮減を目標としまして、平成 16 年度に

おきましては特に外部評価の強化ということを取組みの柱としまして、具体的には路上工事情報をリアルタイムに利用者に提供していく。また、東京 23 区においては、中でも不人気投票というものを実施しまして、非常に人気の悪い箇所については即座に対策を講じていくような取組みを行ってまいりました。さらに、路上工事モニターによって工事実施状況のチェック等を行っていくというような外部評価の強化を行ってきたところでございます。

その結果、右上にその指標の動向がございしますが、目標をはるかに上回る縮減を達成しておりまして、既に平成 16 年度において平成 19 年の目標を大きく超えて改善されたところでございます。

平成 17 年度以降はさらに縮減を図っていくということで、各地域の事情を踏まえた、よりきめ細かな路上工事縮減に取り組んでいく。先ほど路上工事のカレンダー方式等を挙げさせていただいておりますが、やはり地域の実情を踏まえた対策をするということ。

さらに、平成 16 年度に実施しました外部評価の強化の取組みにつきましては、引き続き平成 17 年度もそれを継続して推進していくということを計画に挙げさせていただいております。

以上、昨年度の達成度報告書と今年度の業績計画書の概要でございます。

引き続きまして、先ほど説明を省略させていただきました道路行政マネジメントを今後どう地域に浸透、定着していくかという平成 17 年度の計画につきましてお手元にお配りしております資料 - 3 に基づきまして詳細に説明させていただきたいと思っております。

まず、お手元にお配りしました資料 - 3 の 2 ページをお開きいただきたいと思います。地域に向けて浸透、定着を図っていくというこれまでの取組みにつきましては、大きく 3 つに分類されると思っております。

1 つが、ガイダンスを作成し、また好事例集を収集して、それを各地域まで情報提供していくという点。

さらに、2 点目が、本省、また整備局、各事務所の間でマネジメントに関するヒアリングを実施しまして、お互いが情報を共有し、よい事例を吸収し、またそれを全国に広げていくという取組みを行ってきたということ。

3 点目が、地方においても東京同様に達成度報告書・業績計画書の策定を進めてきたということ。

まず、この 3 つについて説明させていただきたいと思っております。

3 ページをお開きいただきたいと思います。ここではヒアリングとガイダンスの関係について模式図を示させていただいております。私どもの国土交通省の大きな組織の構成としましては、東京の霞が関にあります本省、また全国に 8 つございまず地方整備局、また北海道、沖縄という組織がございまず、その下に事務所という大きくは 3 段の構成になった組織でございます。その間で、本省・整備局間、また整備局と事務所間でヒアリングを通じましていろいろな地域の好事例を東京で集めまして、それを踏まえて道路行政マネジメントのガイダンスというものとあわせまして、地域の職員まで浸透していくということを本省としての情報提供という形で実施してきたところでございます。

4 ページをお開きいただきたいと思います。ガイダンスの内容について御紹介させていただきます。

ガイダンスの内容、4ページの左下にございますが、まず大きくは優先度明示方式とベンチマーキング方式に区分されます。テーマとしましては、交通安全と渋滞については優先度明示方式、また路上工事、管理、コミュニケーション、この3つの分野につきましてはベンチマーキング方式という区分によりまして、合わせてこの5つの分野についてマネジメントのガイダンスを策定して各地域の職員に至るまで配付したところでございます。

4ページの右側にその経緯を示させていただいておりますが、昨年の研究会で御紹介しましたが、10月に初めてガイダンスを策定し、そのガイダンスに基づきまして今年の1月から2月にかけて予算の現地の張りつけであります実施計画のヒアリングでそれを実際に活用し、その中で地域から様々な好事例を収集したところでございます。その結果を踏まえまして、昨年度末3月に実施計画のヒアリングを踏まえ、好事例とあわせましてマネジメントのガイダンスを修正し、各地域に配付し、それに基づきまして現在、平成17年度の取組みを行っているという状況でございます。

5ページをお開きいただきたいと思いますが、ここでは交通安全のガイダンスの中身の代表事例として説明させていただきたいと思っております。

大きくはStep 1、2、3ということになっておりますが、その前段としてStep 0としてアウトカム指標、目標を設定するというところでございます。その目標に対しまして、標準的なプロセス、ここでは優先度明示方式として5ページの右上に棒グラフで示しておりますが、ここでは死傷事故率をアウトカム指標として設定しまして、それを区間別に多い順番に並べ、ここでは死傷事故率比が2を超えるものについて重点対策区間として事業を実施していくということを挙げています。

さらにStep 2としまして、地域の実情に応じた対策箇所の抽出を行っていくということも挙げております。この5の右下でございますが、ここでは地域の特性としまして、交通事故死者が連続的に発生している箇所というものをさらに抽出しまして、この2つが合わさった区間をさらに重点的に事業実施する区間として抽出して、具体的な事業を実施するというところをここでは1つの考え方として挙げさせていただいております。

このガイダンスにつきましては、あくまで1つの例示でございまして、各地域、さまざまな取組みを現在工夫しながら実施しているところでございます。

このガイダンスに基づきまして各地域の様々な取組みを既に実施しておりますが、その具体的な取組みにつきまして6ページ以降、幾つかの事例を紹介させていただきたいと思っております。

6ページには、先ほど挙げておりました5つの分野のうち、これは交通安全の事例でございますが、まず現況分析としまして、左側に、ここでは事故の優先度明示方式、さらに渋滞の優先度明示方式をあわせまして、その2つの重点対策区間に該当します区間をまず抽出いたしました。この抽出した箇所につきまして、右側でございますが、単に行政だけで対策を講じるのではなく、ワークショップを開催し、住民（ここでは自治会の協力を得ておりますが、住民と一緒に実際に現地を調査し、また対策箇所を決定し、一緒に具体的な対策内容を議論するというふうに国民と一緒に行動し、考えるという経過を踏ままして、行政が実際の対策を平成16年度から実施しているというような事例でございます。

続きまして、7ページでございますが、ここでは渋滞に関する事例でございます。渋滞は恒常的な渋滞を解決するという取組みもございまして、ここではイベントに関する渋滞

対策につきまして、地域におきます観光に関する関係者、また警察等の地域の方々と連携を図りながら、さらにソフト対策を用いまして、コストを大幅に減らして大きな効果をもたらしております。関係機関とお互いに連携した会合を設けまして、実際に取組む前から対策の検討を行い、実際に対策を実施した効果と課題等をまたさらにこの検討会で議論することによりまして次への対策に反映していくという取組みを行っている例でございます。

続きまして、8ページ、これも同様に渋滞の例でございますが、優先度明示方式は渋滞の損失時間を多い順に並べるだけでございますが、ここでは地域の特性を反映する手法としまして、住民に実際に聞いてみるという前回の研究会の指摘にもございました内容をアンケート調査という形で実施することによりまして、この8ページの左下に示しておりますが、優先度曲線で抽出した通常の見方による重点対策区間としましては114区間ございましたが、これにさらにアンケートによって住民から指摘を受けた区間、また従前の渋滞ポイントの区間、こういったものをさらに重ね合わせまして、より重点化を図っていくという事例でございます。

続きまして、9ページにつきましては先ほど説明いたしましたカレンダー方式でございますので、説明を省略させていただきます。

10ページでございますが、これは管理部門の事例でございます。管理部門につきましては、ガイダンスで経常経費の縮減に関しますベンチマーク方式の取組みを挙げているところでございますが、ここでは実際に現地はまだ気づきの部分でございますが、まず事務所をキロメートル当たりの経常経費で順番に並べてベンチマーキングした図が左側でございますが、これであれば実際の地域の実情に必ずしも多いものに対して経費がかかっているというだけではなく、右側でございますが、ここでは都市率、市街化率というものをさらに要素として加えまして、この単価に対して市街化率の相関をとりまして、この直線より超えている、ここでは3つほどの事務所でございますが、この3つの事務所についてはやはり減らせる余地があるという考えのもとに、現在詳細な分析を行って減らす努力をしていこうということを検討中でございます。これはまだ気づきの部分にとどまっている部分でございますが、今後また詳細に結果が出次第説明させていただきたいと思っております。

続きまして、11ページでございますが、これは国民とのコミュニケーションの分野に対する地域の事例でございます。ここでは国土交通省の郡山国道事務所の例を挙げているところでございますが、11ページの右上のアクセス数を見ていただければわかりますが、昨年度の4月、5月、6月あたりにつきましては、この事務所ではほとんどアクセスがなかったというものが、冬場につきましては実際に約50倍まで増加したという例でございます。

どういった対策をとったかということでございますが、まず左上につきまして問題と課題を分析し、特に緊急・災害時のリアルタイム性に乏しいということ。また、その地域の地理的なポテンシャルを生かし切れていないというような課題を踏まえまして、左下に対策内容としまして、インターネットのホーム上でライブ画像の発信、また緊急・災害情報のリアルタイムの発信を行った。これは8月に行っております。またさらに10月には道路情報と気象、地震に関する情報をメールでこちらから、向こうの受け身ではなくて、積極的に発信していこうということで、メールの通知サービスというものを行うことにしました。現在申込者数は2,300人程度となっております、随時道路、また気象等に関する

情報を発信しているという取組みでございます。こうした取組みを行った結果、50 倍まで増加したという事例でございます。

さらに、12 ページをお開きいただきたいと思いますが、今後現場における、特に事務所レベルでのマネジメントの取組みを行っていく参考となる事例として九州におきますちやく2プロジェクトと呼んで取組んでいる、特に事業の進捗管理に関する事例の紹介をさせていただきます。

ここでは、対象事業としまして12 ページの上でございますが、投資効果が高く、進捗の環境が整っている、5年以内に供用が可能だという区間をまず選定いたしまして、12 ページの中ほどでございますが、この対象事業に対して、国民に対して供用目標、また年度ごとの進捗目標、こういったものを公表し、予算・体制の確保。収用制度の適切な活用を行ってきているところでございます。

12 ページの下にポイントを2つ挙げておりますが、この取組みの大きなポイントとしましては、一般への情報提供を充実していくということ。また、ポイント2としては、内部のマネジメントとしてプロジェクトの管理を徹底的に強化していくということで、特にコスト管理と事業のスケジュール管理ということについて重点的に強化を行っている取組みでございます。

13 ページをお開きいただきたいと思いますが、九州のちやく2プロジェクトの1つの成果というものを紹介させていただきたいと思っております。

ここでは国道3号の黒崎バイパスの例を挙げております。従来であれば、大きな1つのバイパスを供用して初めて効果があらわれるということでございますが、ここでは1つのバイパスについてもかなり細かい区間に切って、その中でも重点的に早く供用させる区間を明確にして、そこに集中的に投資を行い、残る区間については既存の街路であるとか、一般道をうまく活用しながらバイパスの効果を早期に発揮していくということで、この全体5.9kmのうち、2.9kmに集中投資した結果、早期に効果があらわれたという事例でございます。もしこれを全体に満遍なく投資してきた場合に比べますと、約8年間の早期の効果の発現の効果があらわれたという事例でございます。

さらに、14 ページでございますが、これらの好事例、ここでは事例を5つほど紹介させていただきましたが、この好事例につきましては整備局から情報提供があった段階で、好事例として私ども職員が閲覧できるイントラネット上で各職員まで情報の提供をしております。これらを参考にしながら現在各事務所において事務所レベルの道路行政マネジメントを順々に実施しているという状況であります。

続きまして、資料の15 ページをお開きいただきたいと思っております。先ほどこれまでの取組みとして3点目に挙げさせていただきました地方版の達成度報告書・業績計画書の策定状況でございますが、1年前の平成16年3月31日現在では32都道府県でこの地方版の報告書・計画書を作成していたところでございますが、この春までに現在41都道府県で既に公表済みということで、現在全都道府県で策定できるよう準備を進めているところでございます。

以上、これまでの取組みについて紹介させていただきました。

16 ページをお開きいただきたいと思いますが、これまでの取組みに関しまして課題というものを整理させていただいております。課題につきましては、まず道路行政のマネジ

メントの取組みを実施しているものの、国民の満足度が依然として低いということ。その理由を分析したところでございますが、1つ目が、やはりまだ職員に十分定着していないということ。また、中央レベルではマネジメントが二巡したところでございますが、現場レベルにおいては短期に効果が出現するソフト系に比べまして、事業系のものについては若干時間がかかっているということを課題として挙げさせていただいております。

その内容について詳細に説明させていただきたいと思っております。17 ページをお開きいただきたいと思っておりますが、大きな課題としましては、道路行政マネジメントの取組みを強化してきたところでございますが、17 ページの左下をごらんいただきたいと思っております。道路利用者の満足度につきましては、平成 15 年については平成 14 年から横ばい、平成 16 年度に初めて上昇に転じたところがございますが、目標としているものに比べまして依然として低いという状況にあります。満足度というのは国民に接している部分の取組みが非常に重要ということで、現地レベルでの定着というものを大きな取組みとして挙げておりますが、その原因を探るべく、18 ページを開いていただきたいと思っております。

道路行政のマネジメントに関しましては、ここでは東北地方整備局のアンケート調査を挙げさせていただいております。職員にどれだけ定着しているのかというのをアンケート調査した結果を挙げておりますが、まず計画的に業務を遂行するようになったかという点につきましては、円グラフが左側でございますが、かなり変わってきたという認識は職員にあるようでございます。右側の円グラフを見ていただきたいと思っております。これが実際の業務の効率化につながっているかということにつきましては、やはりまだそこまでは至っていないということで、まだ十分に定着しているところまではいっていないのではないかという課題を言っているところでございます。

さらに、19 ページをあけていただきたいと思っておりますが、中央レベルにつきましては、大きくは施策と予算を連動させることによりまして、既に平成 15 年度の取組みについて業績予算を要求し、それを平成 16 年度の施策に反映していく。また、平成 16 年度においては、平成 15 年度の 1 年間の取組みの結果を受けて、さらに交通安全の重点化が図れるよう予算制度を変えていくという中で、既に P D C A のサイクルは二巡したところでございます。その実際の業績予算につきましては平成 16 年度にその取組みがスタートし、マネジメントのガイダンス、好事例の配付等で地域レベルの普及を図ってきたというのが平成 16 年度でございます。ソフト系の施策については既に平成 16 年度、ある程度の成果が上がってきているところでございますが、特に事業系の施策については、その評価、またそれによる改善が図られるというのは平成 17 年度中にその成果が順次あらわれてくるということが若干現地レベルでタイムラグが生じている原因と考えております。

そうした課題を踏まえまして、20 ページをあけていただきたいと思っておりますが、今後の取組みとしましては大きくは 2 点挙げさせていただいております。

まず 1 点目としましては、出先事務所で P D C A サイクルを実際に実施していくということ。また、2 点目は、道路行政マネジメントのガイダンスを改善し、また事務所でマネジメントの普及に役立てていくということで、改善していきたいという 2 点を挙げさせていただいております。その内容について詳しく 21 ページ以降で説明させていただきます。

21 ページをお開きいただきたいと思っておりますが、これまで道路行政マネジメント、本省

から事務所に至るまで1つの指標、また統一の考え方で進めてきたところでございますが、本省、また地方整備局、出先の事務所、それぞれが持っている権限と役割というのは大きく違うであろうということで、実際その役割分担を明確化してマネジメントに取り組んでいく。例えば本省の役割としては、国民のニーズを反映した制度の改革、また予算等へのマネジメントの反映。地方整備局では、広域のニーズを的確に反映した道路プロジェクトの立案であるとか、実際の箇所別の予算への配分。また、出先の事務所では地域のニーズをいかにプロジェクトに反映したマネジメントをしていくか。また、効率的な予算執行であるとか、早期の効果を発現していく。こういった各機関別の役割分担を明確化していきたいということを1つの取り組みとして挙げております。

続きまして、22 ページでございますが、2点目の取り組みとしまして、実際の出先事務所でPDCAサイクルを実施して、それを普及していこうという取り組みでございます。事務所におけるPDCAサイクルの概念をここで示させていただいております。

スタートとしましては、このサイクルの左上になります。実際の成果指標の設定につきましては、国民の意見を反映するという。また、地域の課題を反映するという。これを成果指標の設定の大きな取り組みとしております。この成果指標に対しまして、事務所全体の業務計画を考え、事務所の実際の業務を実施して、さらにその改善等を行っていく中では、国民への十分な情報提供、また国民に対するアカウンタビリティの向上、地域との協働、共に一緒に行動するという取り組みをこの中で導入していくということを実際の出先の取り組みでは考えていきたいと思っております。特にこの取り組みでは、先ほど九州のちやく2プロジェクト等の紹介にもありましたが、事業進捗管理、コストの縮減については全国統一の取り組みとして、その取り組みを強化していくということも挙げていただいております。

23 ページをお開きいただきたいと思っておりますが、事務所の取り組みにおきまして大きなスタート地点でございます。地域の課題を踏まえた指標の設定ということでございますが、23 ページ、左に挙げております全国版の指標を現在17指標挙げておまして、例えば渋滞であれば損失時間、路上工事であれば路上工事時間というように全国統一の指標を設けているところでございますが、この指標によって必ずしも地域の課題がそのまま反映できているかということ、さらに工夫の余地があるのではないかとということで、例えば23ページの右側でございますが、雪が課題になるようなところでは雪道における走行損失時間、またそれによる金額等を指標にするであるとか、また実際の整備中の高規格幹線道路に並行する現道の渋滞の削減を課題とするであるとか、また都市部において住民の苦情等が多いところでは苦情件数をいかに減らしていくかというのを課題とするであるとか、地域、地域の課題を指標として取り組みを行っていくことを考えております。

最後に24 ページでございますが、実際これらの取り組みをガイダンスとして職員に普及するというのをねらいまして、ガイダンスをどう改善していくかという考え方をここで示させていただいております。

この3月につくったガイダンスというのは、大きくは先ほど御紹介いたしました、Step1、Step2ということで、特にPlanの部分を重点的に記述したものでございまして、中にはDoという形で、好事例集ということで、具体的な対策を末端の組織までガイダンスとして示したところでございます。実際ここではCheck、Actionをどう行っていくかということにつきましては、ガイダンスの中に入っていないということで、現在

の各事務所等の取組みが Plan と Do に偏った形になっております。今後この Check、Action の事例を強化する。また、この考え方を整理するということで、ガイダンスをサイクル型のガイダンスへ転換していくということ。また、図の左下にございますが、現在のガイダンスは渋滞、交通安全等の5分野についてのガイダンスの構成になっておりますが、ここに地域の課題を反映した指標の設定に関してさまざまな事例等を組み合わせながらガイダンスに加え、その幅を広げていきたいということをガイダンスの改善の方向性として今後取組んでいきたいと考えております。

以上、長くなりましたが、今年度行っていく取組み等についての説明を終わらせていただきます。

【委員長】 どうも詳細にありがとうございました。

本日欠席しておられる 委員からのコメントをいただいておりますので、委員の皆さんに御意見をいただく前に、「 委員メモ」という1枚紙がありますが、これを事務局の方から少し説明していただきたいと思っております。

【事務局】 本日所用により欠席しております 委員につきましては事前に資料等を説明いたしまして、その説明の中で意見を事前に受けておりますので、それを御紹介させていただきます。

まず1点目でございますが、平成16年度にも実施した地方整備局への職員のアンケートについては継続していく方がよいのではないかと。ただし、アンケートの中身については受け身の内容ではなくて、アンケートに回答する職員がそのアンケートを見るだけでマネジメントの意義が理解できるような手法を工夫すべきではないかと。例えば自分が行った工夫が仕事の効率化に役立ったかであるとか、自分が工夫した結果が部署の行政に反映されるようになったかであるとか、これは例えばの事例を 委員から聞いております。

また、2点目としまして、民間と行政のPDCAの異なる面としまして、行政には安定性がある程度必要ではないかと。Plan - Do - Check - Action というサイクルについて、早急に Action ということに結びつくというものだけではなくて、Plan - Do - Check というものを数年間実施して、その問題点を把握してから Action ということにつなげるということもあるのではないかと。

さらに、3点目としまして、全国の17指標については、各現場における取組みとしては必須科目として扱い、さらに地域の課題を踏まえて設定する指標というものを選択科目というようなものを扱うことによって、プラスアルファのみちづくりを目指すのではないかと。

4点目としまして、マネジメントを実施する際について、住民と協働した取組みというのが重要ではないかということで、 委員からはシーニックバイウェイや道の駅のような、「楽しんで喜ぶみちづくり」というものをマネジメントのテーマとするようなことを考えてはどうかと。

5点目としまして、現場への定着に必要なプロセスを検討するために、本研究会の委員によって先行事務所において意見交換会を行うであるとか、現地見学会を企画するようなことをしてはどうかというような意見を受けておりますので、ここで紹介させていただきます。

【委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、早速これまで御説明がありました内容も踏まえまして、それぞれ委員の皆さんから御意見やら御感想を、あるいはアドバイスをいただきたいと思います。どうぞ御自由に。

委員、最初に。

【委員】 それでは、1点申し上げたいと思います。

随分着々と充実されていて感心してずうっと聞いておりまして、何も言うことないのかなと思っておりましたら、最後のページ、24 ページへいって、1点だけ申し上げたいと思うことが出てまいりました。

つまり、出先事務所で地域の課題を反映した指標を設定したり、Check、Action を考えようとするときに、この資料の中でも次のステップは国民との協働といいますか、国民との関係だという指摘をされておりますが、私はこのレベルで、国民とのパイプをつなぐことはもちろん大事だから、それはネグレクトするわけではないのですが、都道府県とか市町村ですね。特に市町村ですかね。つまり、国民にダイレクトにつながるというのはなかなか難しい面もあるし、やはり課題を抽出したりする場合に、市町村の道路担当であるとか、都道府県の道路担当であるとかというものは Check、Action のときにやはり取り込んで考えられるべきではないか。

逆に申し上げますと、都道府県とか市町村レベルでやっている作業を見ていますと、国が管轄しているものは外して考えているんですね。それで、住民にとっては国道であろうが市町村道であろうが同じことなんで、お互いに分断したところで課題を抽出しているところがちょっとあるんですね。特に市町村ですけれど、市町村だと自分たちが直接管理している道路だけを意識してこういうものを回しているという実態があるんですね。ですので、それは地方整備局のレベルなのか、出先事務所のレベルなのか、私、確実には知りませんが、24 ページの表でいうと、出先事務所で地域の課題を反映した指標の設定とか、Check、Action の考え方という場合に、もちろん住民というか、国民とのあれも大事なんですけど、市町村、特に市町村だと思えますけれど、市町村並びに都道府県の道路担当者、所轄のところとの協働作業というものが有効的ではないか。有効というか効果的ではないかという感じが作業上ですね、いたしますので、そういうガイダンスというのか、そういう作業を1度どこかの事務所で試行していただくと、そういうことをやる必要がないのか、あるのか分かってくるのではないかなという感じがいたします。

【事務局】 ただいま指摘を受けました点については、テーマを含めまして、いろんな取組みがございますので、いろいろ選んでみまして、Check、Action、どういう形で市町村と協働できるのかというのをいろいろ試行してみたいと思います。

また、Check、Action、うまくそこまでいきつける施策がうまく出てくるかどうかにもよりますが、もし結果が出ましたら、またこの研究会で報告させていただきたいと思います。

【委員】 私もその部分、地方自治体との連携というのが非常にポイントかなと。次のステップとしてポイントかなと。これまでは非常によく検討されてやられていらっしやると思うんですけども、やはり地方自治体というものは外せないのかなと。というの

は、とある県で評価委員をしまして、そのときに道路の担当の方が主要な指標ということで道路の損失時間というのを挙げてきたんですね。それは県だけではどうしようもないものなので、もうちょっと県として地域に密着するなり何なりする指標を設定したらどうですかというふうに申し上げたら、逆に、国がこういう形で地方整備局の方と一緒に指標として出しているから、これは外せないというような、逆にそういうふうにとらえている自治体もあります。出先事務所というのはもうちょっと地域密着型みたいな形での指標の設定というのは非常にその部分でも重要になってくるのかなと。地方自治体に及ぼす影響という意味でも重要になってくると思うので、その辺どういう形で指標を設定するかというその設定の仕方というのがポイントになると思うんですが、その辺はぜひ検討していただきたいと思います。

【委員長】 委員、続けますか。

【委員】 最後の方に国民の満足度が道路行政に対して低いというような問題を御指摘になりましたが、恐らくこのレベルで満足度が上がるというのは論理的にも難しいのではないかなと思うんですね。ですから、かなり切り離して何か考えるか、あるいはいっそのこと思い切って、非常に広いパートナーシップを考えながら、その中の一部として道路局の仕事を考えなくてはいけないのかなと思うんですね。それは大変大きな決断だろうと思うんです。例えば、今、渋滞損失時間のことをおっしゃっていますが、毎朝NHKがどこで渋滞しているという道路情報を流しますけれど、大抵のところはどこかでトラックがとまっているとか、よく無責任に故障するようなトラックに乗っているなどみんな思うんですが、平気でそういうのが首都高にとまったりするわけですね。それは全然このレベルの話ではない。レベルの話かもしれないけれど、ハードウェア的に解決するのはめっちゃめっちゃお金がかかりますよね。退避場所をつくるとか、恐らくさっきおっしゃっているのは自治体との関係ですが、逆に言うと、警察とか他との関係だろうと思います。恐らく大抵の渋滞の原因というのはそういう整備不良とか交通事故とかで起こっているわけで、大抵の場合、我々はその被害をこうむっていますので、静岡も徐々にバイパスができたときはみんな非常に歓喜の声で迎えたのですが、1車線しかないということがわかった途端に1台が止まった途端にめっちゃめっちゃ大変な道路だということが後からわかってくるとか、要するにハードウェアも整備したところでソフトの使い方にもコントロールができない限りはどうしようもないというのが現状ではないかと思えます。

私、たまたま徳島のこの事例のところにも毎夏、再来週また行くのですが、徳島県庁の自治研修所がちょうどこの佐古のところにあります、徳島から佐古・蔵本、この案件になっているところに行くんですが、あそこ、確かにすごい渋滞して、いろんなハードウェア的な工夫、警察とのパートナーシップ、住民とパートナーシップをなされたというのはすごいと思いますが、少なくとも道路局サイドでできるというのはそういうカラーリングだとか、何らかのハードウェア的な手段しかないのではないかと思います。あそこは不法駐車が多いと思うんですけども、そういう問題は別で、実際にはそれが主な原因ですね。

ですから、満足度を上げるというのは、国民は別に整備局の責任なのか、警察の責任なのか、個々のドライバーの責任なのかなんて区別していません。ただ不満に思いますので、したがって、もし本当に国民満足度ということを経営行政全体に関するものとリンクさせようとした場合には、全面的なすべての関与するステークホルダーたちとかパートナーた

ちとの全体的な作戦図の中でどこまでできるかということと、それに対してどれだけ貢献度を道路局側が持てるかということになると思うんですね。あるいは道路局だけではなくて、地方自治体のいわゆる建設部門、道路建設側のサイドのやれることを含めても構いませんけれども、いずれにしてもかなりそれは限界があるというふうに思います。

私はどうもイギリスの最近の動きとかアメリカの動きを見ていると、これまでパブリック・プライベート・パートナーシップというのを、むしろもっと重要なのはパブリック・パブリック・パートナーシップではないだろうかという、基本的に日本で言ういわゆる縦割りですね。これをもっときちっと解消して、警察がやることだからとか、そういう言い方をしないで、とにかく道路というハードウェアの有効利用を阻害しているものに対して対処するのであれば、すべての関与している行政機関、パブリックが総合的に連携するんだと。だから、不法駐車はほかの人がやることだというようなことではなくて、一緒に作戦の主体としてやるんだという、そういう考え方だと思うんですけども、そっちの方にいくのが恐らく筋かなと思うんですが、しかし、今の段階で、さっき 委員がおっしゃいましたけれども、急速にマネジメントの仕組みができ上がりつつあるときに、そこまで飛躍して何か考えなくてはいけないかということ、違うのかなという気がしているんですね。恐らく 委員のおっしゃっている Action というのにあんまり走らない方がいいのではないかということも、私も実は Action というのは、いろんなレベルの Action というか、改善のレベルがあると思いますが、微調整ぐらいならわかりますけれども、何か大きな手段の改善というようなことをもし想定しているのであれば、これはちょっと時間がかかるのかなと。相当分析した後でもいいのかなという気がしています。

一方、それぞれの事務所レベルのマネジメントの改善は物すごく今急速に進んでいるなと思うんですね。これを基本的に着実に成果を上げていけば当面はそれで大変よしとしていった方がいいのかなという気がします。

つらいのは道路マネジメントという言葉をお使いになっているものですから、これは普通にいいますと、道路というハードウェア資源をいかに有効活用するかということになりますので、そうするとどうしてもすべての大きな全体作戦ということに視野がいかなければいけなくなるというのはやむを得ないのですが、ただ、それはちょっと我慢するような時期なのかなという気が個人的にはしています。

【委員長】 ありがとうございます。

今の御意見に触発されて何かありますか。

【委員】 触発されてというか、委員の一番上のアンケートの部分なんですけれども、委員がおっしゃられるようなマネジメントの意義を理解できるようなアンケートというのは非常に重要なポイントだと思うんですけども、もう1つは前々から申し上げている要因分析ができる、なぜそういう回答になったのかというのができるような、そういった調査票の設計というものをぜひ取り入れていただきたいなと。ただ聞くだけではなくて、要するに何のためにこのアンケートをしているのかということとをまずもう1度確認をしていただいて、その回答に向かった答えが得られるような、そういった設計にされるともう少し有効なデータになるのではないかと思います。

事務所レベルの改善からと委員がおっしゃられていたのですけれども、その部分でちょっと確認をさせていただきたいのですけれども、そういった出先の方たちの意識な

り、そういったものを研修とかそういった部分で意識を浸透させていくというか、してもらう何か方法はとられているのですか。その辺をちょっと御説明いただけますか。

【委員長】 では、お願いします。

【事務局】 そういった意味での意識を高めるような工夫というのはもちろん研修みたいなものも当然定期的にやっておりますし、ただ、一方で今回御説明させていただいた17年度の重点的なターゲットとして出先のところというのは各地方整備局、あるいは事務所から入ってくるいろいろな話を聞いても、例えば今申し上げた研修を受けた人間、数にしたら本当に1%とか2%とか、そのぐらいのオーダーの人、しかもその中でも多分いろいろな個人差というか、レベルの差もありますので、組織全体で見たときに、今3年目ということになってはいますが、実際に自立的な意味での各出先のマネジメント的な業務の運営というのが必ずしも円滑に回っていないのではないかという、そういう感じを非常に強く持っていて、やってはいるんだけどもという、先ほど委員のお話を伺っていて、そんなに焦るなよというような感じもちょっと聞かせていただいたのですが、若干そういう危機感を持っております。

ちょっと脱線するかもしれませんが、先ほど委員のペーパーの2番のところのPDCAサイクルのActionの取り扱いについてなんですが、確かにActionというのをどういうふうに定義づけるかというか、イメージするかということで大分お話の仕方が変わってくるのではないかなと思うんですが、私どもとしてはこのActionというのは大方針を転換するというよりは、どちらかという、我々もやってみなければわからない部分というのは随分ありまして、それをActionと言うかどうかということが1つ大きな問題なのですが、ちょっと手探りで試行錯誤で、どうもこれはうまくいっていないからこっちをやってみようかというようなことを積み上げて行って、少しずつ収束してく。そういう意味では委員のペーパーと妥協点を見出したような言い方を探しているわけではないのですが、そういう積み重ねの中で1つずつ太いActionの方向というのは出てくるのかなと。そんな気がしております、何かきっちり分析できて、何年間か時間がたって、安心して、これが次のActionだよというふうにして打ち出すというやり方はちょっとどうなのかなという感じを持ってはいるんですけどね。

【委員】 恐らく今まさにおっしゃったとおりの違いだと思うんですが、委員のおっしゃっていることを私が理解しているわけではないのですけれども、今、Plan - Do - Check - Action が恐らく一番必要なのは事務所レベルだと思うんです。それは今おっしゃったように、よくTQMの世界で日常の品質管理のときにこういう言葉で、絶対去年と同じことはしないぞとかいう言い方をしまして、必ず何かを変えるぞという、常に変えていくという考え方を現場マネジャーが持つべきだというような、そういう意識だと思うんですけれども、これと方針管理レベルでの方針が変わるというのは全く話が違うものですから、今まさに委員がおっしゃったのはその違いだろうと思います。

例えば今当面変えるべきでないのは業績予算の制度をやっと始めたのに、何年もしないうちにころっと変えてみるとか、こういうようなことというのは方針レベルの話ですから、ぜひ続けてやってみて、問題点は当然出てくるはずなので、それをよくよく見きわめてまた今度はちょっとした修正を方針に加えていくというようなことで、恐らく大きなかじをとることと、それぞれの現場でもって日々物すごく一生懸命改善活動をするというレベル

の違いを言っているのではないかなという気がします。

【委員長】 ありがとうございます。

委員、今のことについての話が……。

【委員】 いや、別に違わないなと思って、私が言った意味は、どちらかというと、事務所レベルというか、すぐ国民だとか、すぐ住民だとか、すぐ言いますけれど、なかなか住民とか国民というのはとらえにくい面もあるので、事務所レベル、要するに役所レベルでの Plan - Do - Check - Action をまずきちっとやらないといけないのではないかなという意味で申し上げたので、余り皆さんの発言と食い違ってないと思っているんですけどね。

だから、Check、Action は待てよというのはちょっと誤解される言い方だなと、あえて言えば、待てよというのはちょっとおかしいなと。要するレベルの問題がありますので。やっぱり Check、Action まで回るのはないかなと思います。同じことを言っていると思います。

【委員長】 私もちょっと1、2、質問というかお話ししようと思っているんです。1つは予算の問題で、もう1つは成果志向の浸透ということなんですけれども、まず第1点の予算のことなんですけれども、御説明にあったように、過去数年制度化を進めてこられて、これこれの項目何億円という形でそれぞれの項目の割り振りがされているんですけれども、具体的にはどういうふうに行っているんだろうかなと、ちょっと1つ興味があるんですね。といいますのは、例えば資料 - 2 で言いますと3ページ以下になりますけれども、例えばここで道路交通における死傷事故率、先ほど指標の一覧表でもございましたように、目標に対して実績が悪いと。最近またさらに悪くなっていると。したがって、さらに交通事故重点対策事業費のところに対前年度比で大幅に増額した予算を計上したということなんですけれども、未達成で、かつ、それが重要な問題であって、かつ、財源に余裕があればこれができるという、幾つか前提条件があるのではないかと。

先ほど委員がおっしゃったので少し考えたのですけれども、どこをどうすればどこまでコントロールできるかということがあるので、具体の配分ですね。積み上げてなさっているのか、あるいは伸び率に着目して割り振りをしているのかというのがどうということなんだろうかというのが1つ。

それから、もう1つは、4ページの方なんですけれどもね。効率的な事業実施のための予算配分で、これは枠の中での箇所づけかと思うんですけれども、これは優先度でずうっと重点区間を積み上げて何億円になったということなのか、あるいはある枠配分なり何なりがあって、その中で事業実施箇所というのを抽出、選び出しているのかということなんです。

予算のことで幾つか質問したのですが、教えていただくとありがたいのですが。

【事務局】 では、お答えいたしますが、予算の配分の仕組みからいまして、1個1個の積み上げという形にはなっておりません。ただ、それぞれの各施策について、例えば来年度の予算であれば、ちょうど今の時期に必要な額をみんなからお聞きする。そのときに別に何か縛りがあるわけではなくて、来年度整備をしていく上で必要額というのをいろんな施策でお聞きしているという状況にはなっております。

今の御質問に対してちゃんと答えになっているかどうかわかりませんが、言い方を変え

れば確かに積み上げに基づく配分ということにはなっておりますが、最終的に全国何万カ所、あるいは何千カ所とあるものを1個1個見て、それと先ほどの評価の軸をクロスチェックした上で、1個1個またフィードバックして箇所を配分しているかということ、そういうことにはなっておりません。

ですので、実際の積み上げ自身は1個1個個別の積み上げにはなっておりますが、多分委員長の御質問に対してのお答えとしては多分シェアで、ある程度、もともとの全体の母数、必要な、例えば交通安全事業を行う来年度必要な必要額の全体母数をベースにして、言い方は悪いですが、その要望に対してできるだけたくさんつけてあげるといって、そういう仕組みをとっている。一方で、維持修繕の方で、要求は例えば100されたのだけれども、コスト縮減をしていくということで97という形で配分をさせていただいている。それはあと1個1個また個別に配分するのは、その後の作業としてやっているという意味でいけば、枠という言い方になるのかなというふうには思っております。

ただ、これも今委員長がおっしゃったように、予算が常に伸びている、あるいは余裕がたくさんあるという時期にはそういうことが確かにできるかもしれませんが、今たまたまこういう形でコスト縮減を一生懸命やっけていこう、維持修繕というところでのコスト縮減をやっけていきましょうという時期に合った形になっているので、少し伸び率をいろんなところに動かしたりということが実際にはできるわけですが、これがある程度硬直化してきますと、コスト縮減ももうこれ以上はできないよという話になってきて、予算がさらに削られていくという時代になってきますと、今度はどれとどれを選択するのかという問題になってくよいかと思います。それも非常に難しい議論だろうと思います。交通事故の減少を図っていくことが優先されるのか、渋滞をなくすことが優先されるのかというか、そういうような択一問題みたいになっていくということにはなると思いますが、またこれも非常に難しい課題だろうとは思っております。

【委員長】 それから、優先度明示方式というのはそれぞれの事務所なり、整備局でやっているというふうに考えていいわけですか。

【事務局】 この優先度明示方式は各事務所で実際に行われているということでありまして。

ただ、これは先ほどから議論もごさいますように、私どものインフラを整備していく実際のステップからいきますと、やはり時間的には10年ぐらいかかってしまうものも結構ごさいます。用地買収から含めましてですね。ですので、例えば事故多発箇所について優先度明示でやっけていこうとしたとしても、既に手をつけてしまっているところ、実際に解析してみると、少しずれているところにしたいところがあるというところが実態としてはあるということでは否めないところでごさいます。それは先ほどお話があるように、改善はあるけれども、全体としての仕事を1度やり出したときに、1年ですぐ効果が出る、完成して効果が出るということではない箇所も、あるいは事業もごさいますので、そこはある程度時間をロングタームに見た上で事業を進めて評価をして、チェックをしていくということが必要になってくるのかなと思います。

ただ、基本的には箇所づけてできるだけ支障のないような形で、事業が例えば途中でやめても問題のないような箇所に関してはできるだけ前の方というんでしょうか、優先度の高いところにシフトして事業を進めていただいているという仕組みにはなっております。

【委員長】 ありがとうございます。ちょっとそういう運用上の問題があるのではないかと感じてお聞きしてお答えいただいてありがとうございました。

それから、2つ目の成果志向の浸透ということで、これはほかの方が既におっしゃったこととも関連するのですけれども、現場で工夫をして、いい智恵が出て、いいプラクティスが行われて、それをどう普及していくかというのが鍵だと思うんですけれども、それで委員の皆さんが関わられたいろいろな実例でもそれをどういうふうに共有していったかというのが鍵だろうと思うんですけれども、このガイダンスの受けとめられ方、実は前回これはガイドラインでなくて、ガイダンスという名前はいいなと 委員がおっしゃったような記憶があるのですが、実際には非常に丁寧に書かれて、いろんな事例が盛り込まれているとなると、何かこれがやっぱりガイドライン的に、こういうふうにはやらないとまずいかなというふうな印象を与えることになりませんかでしょうか。

【事務局】 このガイダンスには良い面と悪い面があると思うんですが、良い面としましては、現場ではゼロからのスタートの部分が多いですので、まずはこれを真似てやってみようと、いい事例を真似てやってみようという部分がございます。悪い面では、現場ではガイダンスに書かれていることが道路行政マネジメントだというふうにとらえられてしまって、ゼロからのスタートであるがゆえに、逆にそうとらえて、同じことをやるのがマネジメントなんだということで、逆にスタートはしたけれど、そこで考えを止めてしまうという状況も見受けられます。そこはいろいろ考える余地があるんだというように少し幅を持たせてガイダンスを改善していくということは必要かなという問題認識を持っております。

【委員長】 良い面というのはどういうところですか。

【事務局】 もともとPDCAのサイクル自体に取り組んでいなかった事務所がほとんどですので、まずはこのガイダンスに載っているテーマについて同じことをやってみようと、また好事例集を示して、これならうちでもできるかなということで、真似てやってみようというところで、とりあえずスタートするきっかけにはなっているというのは非常に大きいと思います。

【委員長】 ありがとうございました。

実はずっとこのところ考えたんですけれども、道路行政マネジメントのシステムの目的は何なのだろうかと言うところをもう1回振り返った方がいいんじゃないかなという気がちょっとしてきたんですね。といいますのは、先ほど 委員がおっしゃったことで道路についての満足度までも視野に入れてこの中で取組むというのがいいのかどうか、いや、そうでなくて、もっとコントロール可能なレベルのところまで一生懸命やるのがいいんじゃないかという御示唆だったと思うんですけれども、私もその方がいいと思っています、非常に単線的な効率化とか、ある成果を追求するというのももちろん大事なんですけれども、それだけでいくとちょっと誤解を生じるかもしれない。効率化もあるけれども、協働もある。パブリック同士の協力もある。それを1つの体系として示しているのが十幾つかの指標でたまたま代表させているだけであって、本当はそれが全部ではなくて、一部なんだというところ。だけれども、何らかの取っ掛かりというか、きっかけがないとマネジメントできないから、1つの目標として掲げて体系的に進めているんだという、そういうふう考えた方が誤解がなくっていいのではないかなと私、個人的には思っているんですけれどもね。

単一目的に落とし込んでいってドライブをかけるというのだと、現場がついてこないのではないかなというちょっと懸念を持ったので申し上げたのですが、委員、何かコメントありませんか。

【委員】 いや、僕から言わせると当たり前というか、そこまで過大には思っていなかったもので、だけど、満足度を唱えることがそんなに、唱えたからそうなんだとは僕自身は思っていなかったもので、言葉は悪いですけど、満足度を掲げたらこうなってこういうという論理には私自身はならないものだから、同じ考えというか、結論的には一緒のようにお聞きしているんで、それほど過剰反応すべきかなと……。過剰反応というか、やっぱり満足度というのは1つの指標になることは事実だけでも、それが絶対的なあれではないというのは多分行政部門としてそういう意識はあると思うんですね。しかもそれが毎年の満足度に一喜一憂するなんていう、そういうレベルではないだろう。だけど、10年刻みとか、そういうことでいけば、そういう大きなトレンドというのは出てくるとしています。結論的には同じ意見です。

【委員長】 いろんな余計なことを申し上げて恐縮ですけども、きょうは台風も来ているようなので、最後に何かつけ加えるなり何なりございましたら言っていただいて、後、今後のスケジュールなどについての御説明をいただくというようにしたいと思いますが、いかがでしょうか。

【委員】 今の委員長、委員のところちょっと絡むのですけれども、前回もお話が出たと思いますが、内部マネジメント、外部マネジメントというような形で2つの面があるのではないかと。それが何か一緒になってしまっているような、資料構成もそうなんですけれども、そういう形になっているところにちょっと問題があるかなと。全体像をもう少しわかりやすく、出先の方たちのマネジメントはこういうものをマネジメントと言っている。道路局として全体を見てマネジメントとしてとらえているのはこういうものなんだというような形でわかるような図なり何なりを示してあげると混乱が少ないかなというふうに、私は両方あっていいかなという感じは持っています。

もう1つ、確認をさせて頂きたいのですけれども、地域課題を反映した指標を設定していかれるということなんですけれども、地域課題を反映するというか、地域課題というものを抽出する方法というのは何か頭にありますでしょうか。

【事務局】 やはり先ほどのサイクルの図でも示させていただきましたが、何らかの形で国民のニーズを把握する努力をするということ。ただし、この道路行政マネジメントは、データを中心にある程度フォローできるということを前提にしておりますので、ある程度データの裏づけがあるということも念頭に置きながら、データによる分析と国民のニーズ把握、それらを総合してこれがこの地域の課題であると、また取り組むべき目標設定ということで決めていくということを考えております。

国民のニーズを把握するということはいろんな事務所でかなりいろんな取り組みを行っておりますが、アンケートをとるであるとか、委員会のようなものをつくってそこで意見を集約であるとか、モニター制度のようなものを導入しているいろんなニーズ自体をリアルタイムで把握するような取り組みを導入するであるとか、いろんな形式があるかと思いますが、大きくはその2つの流れで決めていくものかなということは今想定しております。

【委員長】 委員、よろしいですか。

それでは、予定の時間よりちょっと早いのですけれども、これで本日の議事を終えたいと思います。

(3) そ の 他

【委員長】 最後に、今後スケジュールについて事務局から御説明をお願いします。

【事務局】 お手元に資料 - 4 という形で今後のスケジュールについて 1 枚の紙に示させていただきます。

次回の研究会につきましては 12 月ごろを予定させていただいております。その内容につきましては、今日議論された課題等について、さらに議事録等を踏まえながら、また今年度の取組みで生じた実績の紹介、またマネジメントガイダンスをどう改善していくのかというような方針であるとか、そういった観点についてまた次回の研究会で議論させていただければということも考えております。

また、委員の方から提案がございました現地の話につきましては、また委員長と相談させていただきながら、それをどう企画していくのかということは決めさせていただきたいと思います。

以上でございます。

【委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、とりあえず私の方は終わります、事務局にバトンタッチいたします。

3 . 閉 会

【事務局】 今申し上げましたように次回また具体の日程調整は改めて御連絡をとらせていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

本日は長時間にわたり貴重な御意見を頂戴しましてありがとうございました。