

第8回道路行政マネジメント研究会議事録

平成18年3月14日
於・国土交通省松山河川国道事務所大会議室

目 次

1 . 開 会	1
2 . 議 事	
(1) 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	1
(2) 意見交換	11
3 . 閉 会	27

1. 開 会

【事務局】 道路局道路事業分析評価室の でございます。ただ今から第8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たいと思ひます。

本日、研究会委員長が急遽欠席ということで、 委員は予め欠席ということをしてあります。3名の委員の方で研究会を進めさせていただきたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

まず、本日の資料の確認をさせていただきたいと思ひますが、議事次第、委員名簿のほか、資料1～5の5種類の資料を用意させていただいております。まず、資料1が前回第7回の研究会の議事概要、資料2が道路局の説明資料、資料3が四国地方整備局の説明資料、資料4が松山河川国道事務所の説明資料、資料5が道路行政マネジメント今後のスケジュールということで資料を用意させていただいております。資料につきましては以上でございますが、よろしいでしょうか。

それでは本研究会のアドバイスを受けながら、現在道路局は道路行政マネジメントを進めてありますが、今後は現場への浸透・定着が重要ということで、今回の第8回研究会につきましてはこの現場の視察も含めまして、地元の方々との意見交換を中心に企画させていただきました。

それでは以後の議事につきまして、委員長が急遽欠席されておりますので、申し訳ありませんが、 先生にお願ひしたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

2. 議 事

- (1) 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
- (2) 意見交換

【 委員】 こんにちは。 でございます。よろしくお願ひします。 先生は大変楽しみになさっていたと承っているのですが、急遽体調を崩されたということでございまして、大変残念に思っております。今日は意見交換ということで、私どももぜひ各事務所で現実にどのようなことを課題としてお持ちになっているかということをお勉強させていただきたいと思ひてございます。

先程は短時間でございませうけれども、非常に効率的な視察をさせていただいて大変有難かったと思ひますけれども、この時間は皆様のご意見をいろいろ聞かせていただきたいと思ひております。

それでは議事を進めさせていただきます。はじめに事務局から用意していただいた資料についてご説明をお願ひしたいと思ひます。

- (1) 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

<国土交通省道路局における取り組み>

【事務局】 それではまず簡単に道路局における取り組みについて前回の研究会以降のものも含めましてご紹介させていただきたいと思えます。

まず、今年度の取り組みといたしまして前回の研究会でもご説明いたしましたが、内部向けとしましてはガイダンスをさらに充実させていくことや、好事例の共有、研修・講習会などの取り組み、外部向けでは地域でのコミュニケーションの強化というものを進めてきております。各機関の役割分担を明確化した上で、様々な取り組みを進めていきたいと考えております。

まず本省においては様々な制度、または予算の配分等の取り組み、また地方整備局では実際の現場への箇所別予算の配分であるとか、さらに広域的なプロジェクトに関するマネジメント。出先機関では実際の地域のニーズを的確に反映したプロジェクトの実際のマネジメント、また配分された予算をいかに効率的に執行していくか、また早期に効果を発現するか、こういった各々が持つ役割と権限を反映した形でのマネジメントが必要ではないかということで現場の浸透・定着を進めているところでございます。

さらに出先の事務所においては、まだ現場で進めている途中段階のものが非常に多いかと思えますが、今までは本省で一律に渋滞対策・交通安全等のテーマを与える形でマネジメントされておったところですが、今後は事務所ごとのマネジメントにおいては地域のニーズ、課題をマネジメントのテーマに反映し、それに関してできるだけ事務所で独自の計画を立て、実行をしていくと。その過程においては計画策定、実行段階等において出来る限り国民への情報提供の強化、または国民との協働した取り組みというものを進めていくということを開始したところでございます。

実際の浸透・定着について各地域で様々な取り組みを行なっておりますが、例えば北海道においては本局が各現場へ出向いてミーティングを行なうとあるとか、東北のほうでは事務所だけでなくプロジェクトごとの横断的な組織をつくり、マネジメントを進めています。九州では整備局内全課出席で各事務所と一体となった取り組みを定期的に行なう取り組みも開始したところでございます。

さらに前回の研究会から大きく変わった点としまして、プロジェクトのマネジメントを強化していこうということで、現在大きく2つの取り組みを行なおうとしております。1つ目はより透明性を確保しようということで、今後10年間で実施する道路の計画を示していこうという動き。もう1つが5年以内に供用するような事業については、今年度何をやるのか、前年度何が達成されたかということ。「5年以内目標宣言プロジェクト」ということで積極的に情報を発信していこうということを考えております。この目標宣言プロジェクトというのは既に九州でかなり先行的に行われているものですが、対象事業としては投資効果が高い、また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事業を選定しまして、これは徹底的に目標を事業進捗管理を徹底的に追求していくことによって、この供用目標を出来る限り実現しようという取り組みを強化しているところでございます。

従前のマネジメントの取り組みというのは外部の経済効果を出来るだけ効果を発揮するという効率性を追及したものでございまして、例えば渋滞、交通安全であるとか路上工事を減らすとかについては目標を設定して様々な取り組みを行なってきたところですが、これらの取り組みに際してはコミュニケーションの強化などの指標を設定して、現在マネジ

メントの対象として進めているところです。また、国民との協働を強化していくであるとか、プロジェクトマネジメントというのは、縦型の取り組みとして、様々な横の目標達成に大きな効果を発揮していく取り組みではないかと考えております。

さらに今後の取り組みの方向性としましては、国民との協働を出来るだけ推進していく、プロジェクトマネジメントを推進する、P D C Aの各段階で出来る限り国民に情報提供を強化していくということを私どもは考えております。さらに各機関が各々の役割を明確化した上でマネジメントを取り組んでいくということを考えております。

前回の研究会でも、昨年度のアンケートを紹介させていただいておりますが、今年度もマネジメントの普及・定着を図る上で職員の意識がどうなっているのかということについて全国アンケート調査を行ないました。総名2,361名から回答を受けております。これは回答率67%程度でございますが、事務所の職員が6割程度、担当業務は出来る限りまんべんなく得られるように分散させています。各々どういう立場で回答していただいているかと言いますと、一般職員3割、あとは実際の事務所の実務に携わっております係長級が4割程度、あとは管理職以上が約4分の1程度という割合であるというイメージを持っていただければと思います。

マネジメントがどのくらい認知されているかということになりますと、言葉とか何となく意味がわかっているというのが7割程度ですが、実際の言葉も意味もよく知っているとありますと2割ぐらい。どうして認知されていないかということの理由を問い合わせますと、日常業務と関係がないとか、P R・研修不足というような理由が大きくクローズアップされているという状況でございます。

組織別で見ますと、出張所においては認知度がかなり低いということ、また役職別で見ますと、ほとんど一般職員になればなる程認知が低いという傾向がございます。

浸透のきっかけとしましては、アンケートの結果を見ますと内部の勉強会、また研修というのが浸透に寄与しているということが分かる結果となっております。

マネジメントで今後どういうものが大事かというようなことを聞いておりますが、やはり大きく出ておりますのは地域、マスコミに対して課題や成果をわかりやすく説明していくということを目指すべきではないか。また住民、関係者と協力関係を築いていくべきではないかという結果です。また意識としましては、マネジメントを認知している職員程、アウトカム志向、また成果を重視する意識が強いという結果が現れています。

マネジメントに関心を持てるかというような問いにつきましては、この関心を持っていくためには組織内のコミュニケーションの強化が有効だと。それを増やすべきではないかと。また、組織内に同様の組織やプロジェクトチームを設置する。かなり横断的な横の連携というのが求められている。外部への周知・P R、外部からほめられるというようなこと、また評価をもらうということがマネジメントに興味を持つというきっかけになるのではないかとわかってきます。

実感、取り組みの改善、やった結果どのくらいの効果があがるかというのを、意識を聞いておりますが、何らかの改善を実感している職員は3割以上という結果になっています。改善があまりされてないという分野としましては、コスト意識。そのためにどのようにP D C Aを確立して業務効率化するかということがまだまだ遅れているというような結果になっています。

以上、簡単ではございますが、本省で今年度行なってきた意識調査について、今日の議論に参考として説明させていただきました。

【 委員】 ありがとうございます。

< 四国地方整備局における取り組み >

【整備局】 四国地方整備局の です。私の方からはこのマネジメントを3年くらい現場の整備局でやってきまして、その中で出てきた成果、及びいろいろ課題と言いますか悩みも出てきましたので、その辺をご説明させていただきます。

まず、これまでの四国での取り組みの流れですけれども、平成14年に四国21世紀の道ビジョンという長期ビジョンを出しまして、それを受けて平成15年に道ビジョン推進プログラムという、いわゆる四国としての5カ年のプログラムというのをつくりました。それを受けた形で、平成15年度、16年度、17年度と業績計画書、あるいは達成度報告書をつくってきたというのが1つの流れです。

それからもう1つホームページで事業の進行状況を公表すると。これは四国地整で約50カ所の事業を抱えておりますけれども、その事業が今、用地がどのくらい進んでいるとか、工事がどのくらい出来ているとか、そういう状況を情報公開の一環として取り組んできたという流れが二つございます。

この事業の流れが今、大きく変化の局面を迎えておりまして、先程、事務局のほうからご説明がありましたけれども、プロジェクトマネジメントというものに力を入れておりまして、これは単に情報公開するだけではなくて、供用目標などをしっかり示した上でそれに向けて組織内部でもその工程管理、あるいはコスト管理をしっかりとやっていくという取り組みを今準備しているところです。そういう流れの中でこれから概ね20年後といったものを目標にしていますので、そこに向かって事業を進めていくという流れになっています。

この3年くらい取り組んだ中で、地方整備局の中でどういう成果が得られたかということ整理してみたものですが、まず1つ目が事業の必要性、あるいは優先度を数値指標という「同じ土俵」で議論できるようになりました。以前は渋滞というものの捉え方もばらばらで、それぞれの思いが入ってなかなか客観的な議論ができていなかったんですけれども、今は損失時間、あるいは渋滞ポイントの数など、同じ土俵で議論できるようになったということで、この辺は非常に大きな進歩かなと思っています。

それから2つ目ですけれども、このマネジメントの取り組みを通じて、調査系、工務系、用地系と、その事業に係わる各部署を横系としてつなぐと。そういう働きをマネジメント自体がするようになったということで、組織内の意思疎通がやりやすくなったという部分があると思います。

それから3つ目が情報公開の姿勢が浸透したということで、特にパンフレットやホームページなどの広報ツールの作り方・使い方というのがかなりレベルアップしたのではないかと思います。

1つの事例として、お手元に青い少し厚めのパンフレットをお配りしておるんですが、これが香川河川国道事務所の事業概要です。今までの事業概要というと単にこうい

う事業があって、こんなことをやっていますということだけだったんですけれども、この事業概要は、はじめはうどんマップとか、あるいは観光、ロケ地めぐりの情報などから導入していった、後半には渋滞の3Dマップなどに行き着くということで、やわらかく導入してかための話をじわっとやっていくというような取り組みをしています。

これもアイデア自体は事務所の若手職員から出てきてそれが実現した事例でして、こういうのは例えば5年前とかだったらちょっと考えられなかった世界なんで、非常に大きな成果が出ているのかなといった状況です。ただ、そういう中で、現場でマネジメントをやっておりますと、いろいろ悩みとありますかありまして、その辺は今日はせっかくの機会ですので率直に説明させていただきたいなと思っております。

まず1つ目がマネジメントと投資のリンクージュということで、当然最終的には投資戦略に結びつくものだとは思ってはいるんですけれども、今1年サイクルでマネジメントをやっているということと、例えば道路の改築事業で標準的に10年ぐらいかかるという部分で、やはりギャップがありまして、毎年毎年の指標変動を予算配分に反映させるとか、そういう部分でちょっと無理があるのかなと思っております。具体的に言いますと、こちらが四国の直轄の渋滞上位区間を取り出したものでして、一番バックに赤く見えるのが平成15年度の上位区間を高位順に並べたものです。その区間を固定しまして、平成15年度、16年度とどのように変化したかというのが黄色と青色の図になります。ご覧いただくとわかりますように、かなり変動が大きくて同じ区間を捉えても毎年毎年断面で見ると変化がかなり大きいということがわかります。その一方で改築事業の平均的な投資のパターンを言うと、やはりはじめは設計協議とか用地を買い始めるという段階でお金が少ない。それが工事着手に向けてのぼっていったって供用するという大きな、これが10年ぐらいの流れでありますので、どうしてものぼり調子のときと下がり調子のときがあると、そういう中で予算を毎年毎年変えていくということ自体、なかなか難しいというのが率直なところで

す。2つ目ですけれども、道路行政としていろんな対策を打っていく中でどうしてもアカウンタブルでないものがあると。特に死傷事故率みたいなものは道路行政に100%任せるといえる領域でないところがありますね。やっぱり警察の領域もありますし、モラルとかそういう道徳的な分もあるということで、そういった部分に投資効果というものをどういうふうに見ていったらいいかということで、こちらがグラフで後ろの赤が香川県内の平成15年度の死傷事故率が高い順に並べたもので、それが16年度にどう変化したかを図示したものです。手前がその黄色と青が平成16年度の変化なんです、黄色のところ対策を行なったところ、青が対策を何もしなかったところ。こういうふうな青が飛びぬけているところは対策をしなかったから伸びたんだなと理解しやすいんですけれども、黄色でも対策したんだけれども何故か増えてしまったというところがありまして、ここを、それぞれ個別に分析は当然するわけですが、分析してもなかなか原因が見つからないと、分からないといったのもありまして、その辺り、どのように取り組んだらいいもんかと悩んでいるところです。

それから3つ目ですけれども、指標間の重要度の判断ということですが、こちらが四国全体の渋滞損失時間を3Dグラフで表したもので、今日の松山をはじめとして各県庁所在地で多いという状態。それに対してこちらが生命線指数と我々は呼んでおりますけれども、

防災とか安全に関わるような要素を点数化して、例えば通行規制区間になっていれば2点とか、迂回路がなければ2点とか冠水があったり津波があったりしたらまた何点かとか、防災系の要素を得点化しまして、マックスで10点にすると。それで直轄国道全部を評点化して、平均点の3倍以上のところを赤く塗っております。平均点の2倍以上のところは緑です。平均点の2倍未満は青になっています。そうすると国道33号の三坂道路などが非常に高いと。あと、徳島南部、あるいは高知県南部の南海地震で津波を被るようなところが高くなると。この渋滞の厳しいところと、安全上の問題あるところが当然ながら一致しないわけです。ただ、その決まったお金をどういうふうに分配するかという意味では、やはり価値判断が出てくる。そこを要するに渋滞重視にすべきなのか防災重視にすべきなのかということに非常に悩みがあるということです。

それから4つ目が先程と性質が違うのですけれども、マネジメントの方向性ということで現場の受け止め方としては、15年度、16年度ぐらいいかにアウトカム指標なりを使って、成果主義を事業に導入していくかという観点でやってきたわけなのですけれども、17年度ぐらいからはかなりプロジェクトマネジメントの方に力が入るようになりまして、そこがちょっと混乱している部分があるということです。

それからもう1つは各主体の「立ち位置」ですね。先程、事務局からも役割分担という部分がありましたけれども、そこを具体的にどうするのかという部分が整備局側の力不足もあって、まだなかなか見えてきてない。特に我々が事務所からお話を聞くときに一番悩むのは、システムがどれくらい進展しているという部分で事務所の頑張り具合を見たらいいのか、それとも松山の渋滞がどれだけ減ったとか、測地的な成果の出具合で見たらいいのかという部分がなかなか軸足の置き方が分からないという部分があります。

以上、悩みだけ羅列させていただいたんですけれども、それぞれについて漠然ながらこういう方向かなと思っているところがありますので、それをちょっと並べさせていただきました。

1つ目は、ギャップの話です。サイクルと事業のギャップの話です。予算配分に当たってはやはり厳然として既に立ち上がっている事業が数多くあるんだという事実はどうしても受け止め、考慮する必要があるんじゃないかということです。ただそれを実施するときに、指標変動そのものを毎年の配分に反映させるということではなくて、それぞれの事業の整備効果という部分があって、その事業展開で差をつけるという方法があるんじゃないかと。整備効果が高いといった事業は短期決戦的に10年かからずにやり上げてしまうとか、今から評価してそれ程高くないんだという部分についてはじわっとやる、あるいはもう半分切ってしまうとか、あるいは止めちゃうとか、そういうのも含めて展開に差をつけるというやり方があるのではないかとということです。一方、新規採択にあたってはまさに指標の分析結果というのはきちんと反映させるべきで、そこは厳しくチェックされるべきではないかと考えております。

2つ目のアカウントブルではない部分をどうするのかということですが、アウトプットの指標で翻訳した上で使うとか、そういう工夫がいるのではないかと。例えば事故対策であれば、死傷事故率の変動そのものを毎年の成果として見るのではなくて、例えば事故率の高いところ何区間で対策を実施したかという実施数で計るとか、これは昔ながら事故多発地点とか事故危険箇所とかいうやり方を実施し、過去の平均値に基づいて高いとこ

ろについて対策を打っているというやり方をやっていますので、そういったものももう1回考える必要があるのではないかと考えています。

それから指標間の重要度、これは一番難しいんですけども、やるのであれば直接アンケートをとるとか、そういったことで重み付けをするということもあると思うんですけども、まずは行政サイドのほうで価値判断を代行させていただいて、その結果をきちんと公表して信は問うと、いったやり方を継続的にやっていくことで何とかレベルを上げていくのかなと考えています。

それから現場でちょっと混乱しているという部分については、最終的なアウトカム指標あるいはプロジェクトマネジメントも大きな意味でのパーツなので、これらがちゃんと組み合わせられているんだということを理解してもらう必要があると。特にプロジェクトマネジメントというのは事業展開をコントロールするということを通じて、指標が変わることと予算を配分することをつなぐという意味で重要だと思っていますので、その辺を業績計画書とプロジェクトマネジメントの資料を一体化するとか、分かりやすい見せ方が必要ではないかなと考えています。

最後ですけれども、事業執行では事務所は個別事業を執行し予算要求をする。整備局は事務所間の事業間調整をしてブロックとして、四国としての予算を要求する。本省はブロック間を調整して全国の予算要求をするということで、かなりはっきりした分担関係があるわけです。マネジメントについてもこういったところが見えてくれば、より次の展開に行けるのではないかなと考えています。

以上、完全にお悩みをご相談ただけになっておりますけれども、また先生方のご意見を伺って、次の展開に行ければと思っていますので、今日はよろしく願いいたします。

【 委員 】 ありがとうございます。今のテーマなどは面白いので、すぐに議論に入りたい気持ちはあるのですが、まず先にご報告を続けてお願いしたいと思います。今度は松山河川国道事務所 所長さんをお願いします。

<松山河川国道事務所における取り組み>

【 所長 】 先程は現地の視察、大変ありがとうございました。それをふまえてマネジメントの現場の取り組みについてご説明させていただきます。

まず、先程見ていただきました現場の状況を4点にわたってマネジメントの視点で整理しています。わかりやすい指標の取り組み、PDCAサイクルの推進、一般市民との協働、業務を効果的・効率的に行なうための取り組みです。

まず、わかりやすい指標の取り組みについてです。ここについてご説明させていただきます。まずマネジメントの実施項目として、わかりやすい指標の取り組みということで「渋滞損失額」以外の評価手法としまして、例えば市民が混んでいる交差点と、これにつきましては市民の感覚に近い指標ということでやっていると。その他に渋滞長とか通過所要時間、こういったものをより実態に近い形での指標としてやっている。そしてさらに工事期間中の渋滞状況、これを完成時のみではなく、施工時における指標としてこのようなものも使っております。

事務所の事例として2つ。松山都市圏全体の話と小坂交差点についてご説明いたします。

都市圏全体ではまず、市民が混んでいると感じる交差点、それから渋滞長とか通過所要時間を全体として把握をして、どこの事業をするかというようなことを取り組もうとしてございます。具体的にはこのようなものを使ってやっておりまして、この赤いところが渋滞長1 km以上の道路、青いところが1 km未満で、こういうところが混んでいますということで、具体的には環状線、それから環状線を先頭に放射状の道路が混んでいるというようなことを視覚的にわかるようにしております。また、主要交差点における渋滞長や通過時間というものを押さえて、どこの交差点が通過するのに非常に時間がかかるとか、それからあとは具体的なデータ以外にアンケートをしまして住民の方が混んでいると感じる交差点との意識の乖離がないかというようなところで取り組みを行なっております。具体的には小坂の立体交差の事業にあたりましては、まず事業の指標として渋滞長が2.5 kmから完成後はゼロ、主要交差点の所要時間が29分から18分というような指標を作っておりますし、また先程言いましたように工事中はどうなるかということで、工事中はむしろそれぞれの渋滞長も所要時間も伸びるというようなこととか、特に松山の場合は雨が降りますと大変道路が混みますので、雨天時の指標ということで、雨天時現況3 kmが工事中は4 km、雨天時35分が最大49分まで伸びますというような、雨天時の指標をつくって市民の方にわかりやすく公表してございます。これまでの成果としましては、一般の市民にわかりやすく事業の必要性とか効果を伝えるための情報提供を意識するようになったというのが今までの効果でございます。

2番目にPDCAサイクルの推進でございますが、これにつきましては、例えばこの渋滞全体でいきますと、この渋滞対策懇談会のようなところで大きなプランを練りまして、ハードの整備・ソフト施策ということにつきまして展開する。それをもう一回このような渋滞対策懇談会の場で内容を見ていただいて、次の施策につなげるというようなサイクルを考えて行動してございます。それぞれにつきまして、このような懇談会のほかオープンハウスとかタウン情報誌とかラジオ、それからモニターチームみたいなものをつくって、一般の方々との意見交換を行なっているということをやっております。事例としましては、小坂の立体交差事業につきましては愛媛大学との協働によるプランをつくりまして、この中で例えば、交差点を工事期間中2車線減少する、3車線では全くもたないと、4車線ならなんとかもちそうだということから、先程現地視察で見ていただいたオープンケーソンみたいな形の工法を採用するとか、その期間中であってもしっかり渋滞が激しいので300台減らす必要があるということでソフト施策の取り組み、というようなことをやっております。それがこのD0の部分でして、そういうことの取り組みをやっている。出た結果をさらにもう一回渋滞対策懇談会において、そういう取り組みをやっていることに対する評価をいただいて、改善策を検討するというマネジメントサイクルを意識しながらやっております。これが先程説明しました小坂交差点の取り組み、現場で見ていただいた通りでございます。結果としまして、これまでの業務において一応効果の把握を念頭において作業するようになったというのが大きいポイントでして、事前にチェックのための評価項目とかを確認しながら事業を始めると、やはり事業を始めてからチェック項目とかを後で考えたり評価項目を考えるとということが多かったんですが、始める前に何を評価しようかというのを考えるようになったというのが大きい点です。

次に一般市民との協働でございます。拾町モニター、学生モニターチームの取り組みと

ということで、拾町につきましてはこのような学生モニターチームを発足して、それぞれ学生の学習の中の一環としてレポートをつくっていただいて提言をいただく。それから工事の施工プロセスも見ていただいている。例えばチェックにつきましては、景観に関して、実際ここでいろんな活動の中で提言いただいた景観の部分につきまして、出来上がったものを見て評価をいただいています。これをもとにまた次のいろいろな事業にそれを応用していくというようなことをやってございます。また、ボランティアサポートということでも実際に住民参加システムの検討をして、平成9年、10年から「あいロード」という社会実験をやりまして、いろんな効果があるということでそのスタッフ展開を図っているということで、これをさらに改善していこうというような取り組みも今、やってございます。

最後です。業務を効率的・効果的に行なう取り組みということで、日々の業務をどのように効率的にやるかというマネジメントで、例えば防災対策ですが、平成16年、かなりの台風災害がございました。これは対策が終わった後に全職員に課題をヒアリングしまして、その結果27項目があったということで、コメントシートをつくってこのうち17項目について改善案を策定しました。そして順次実施しています。そのうち、例えば平成17年の災害時においても一部効果がございました。例えば「国道規制情報メール」というのをやってございます。これは平成16年のときはFAXでやっておりまして、最初に発信してから最後に発信し終わるまで1時間から2時間ぐらいかかってしまったということで、情報の伝達が遅れた。1つ1つは些細なことなんです、実際現場で災害のときに対応してみないとわからない問題点というのがありますので、そういうものを1つ1つ改善していくということで、例えばこの「国道規制情報メール」につきましては実際、報道機関から問合せが減少するとともに、例えばある新聞社からはこういうことをやってもらって大変良かったというお礼の連絡が来て、びっくりするようなこともございました。今後もこういうふうなことを対策できるように検討していきたいというふうに考えてございます。

さらに道路の管理におけるマネジメントです。「道路の緑化基準」というような基準や、あるいは「道路照明基準」というような基準がございしますが、やはり厳しい予算の中での運用の見直しということがありますので、この中で例えば取り組みの案として、コスト縮減策として、現地でも見ていただいたような防草工などについても試験的な取り組みをやっていきますし、今後は歩道の高木についてはかなり密に植わっていますので、10年経過したものについては少し間引くとか、あるいは中央分離帯の高木で視距が悪いものは少し減らそうとか、それから照明につきましても思い切って町の中はかなり明るいので、明るい部分については減灯とか点灯時間の見直しを図ったらどうかというようなことをやって、実際市民の方々からの反応を見ながらそういったことを今後チェックしながら、より効率的な管理をやっていったらどうかと考えてございます。

以上をふまえて、事務所における課題についてご説明いたします。

市民にいかにかわりやすく説明するかということで、市民の意識に近いセリフで説明する必要がありますが、一方で継続的にデータを収集するということが非常に難しく、継続は力なりと言いますが、やはりデータをきちんと収集できていけるような指標でないとなかなか長続きしないというものがございます。

もう1つ、例えば交通安全とか地域振興みたいなやつというのは道路整備以外の要因の影響がかなりありますので、その道路整備以外の要因をどのように判断して効果があつた

というように説明していくかというのは非常に難しく悩んでいるところです。

それから2つ目、実務とマネジメントサイクルの融合をどう図るかでございますが、マネジメントのために独自の作業を行なうことによって、かなりの業務量が増大しているというのが現状です。つまり普通の業務のほかにマネジメントのための作業がまるまるオンしている。本来こうではなくて通常の業務の中でマネジメントのための意見の把握とか、業務計画の公表とか、データの収集とか、効果の把握というのを折り込んで融合させてやっていく。業務を効率的に進めるというのが目的であるというふうに感じているんですが、なかなか今はそこまでいかずに、まだ業務がかなり多くて、ここまでいききれてないというのが実態です。早くそういう体制を組まなければいけないと思っております。

それから適切な評価をどのように行なうかということです。先程、局の道路計画課長からも話ございましたが、評価を行なうためのデータの入手とか制度に限界がありまして、特にデータとかアンケートの結果にかなりバラつきがありまして、せっかくいろんな事業をやっているのにむしろ結果が悪くなっているというのは多々あります。これは思うに、制度にも限界があってある程度継続的に見ていかないと、単年度で見るとどうしてもブレがあって、そのブレを見ながら長期的にいくと改善しているなというように多分見れるようなものではないかと思しますので、1つ1つの年ごとに一喜一憂するのではなくて、むしろ簡単でわかりやすい指標を継続的に10年ぐらいとって、そこで効果を見ていくというように息の長い形でデータをとってマネジメントに取り組んでいくことが必要ではないかと感じております。

4番目です。市民と意識のズレをなくして、市民の声を事業にどうやって反映させるかということで、実際市民の参画を図っているんですが、なかなか市民の参画を図れないというのが実態です。情報手段をどのようににやっていくかというのが1つと、どういうインセンティブで参画してもらおうかと。小坂の300(さん・まる・まる)キャンペーンでパーク&ライドの協力をやっているんですが、目標の300に対してまだ半分以下の状態です。特にインセンティブという点で2つあると思うのですが、まず金銭的なインセンティブということで謝金がすぐに貰える点も1つのインセンティブでしょうし、もう1つは楽しい、参加して楽しいというふうにどうやって思ってもらえるか。ポイントが貯まるというのは一つの楽しみですし、貯まったことによって例えば「あなたは今日CO₂の改善にこれぐらい寄与しています」というような情報を与えるというようなこともやっていまして、そのような、参加することの楽しみみたいなインセンティブをどうやってつくって参画してもらおうかが大事だと思っております。

最後はマネジメントの結果得られたノウハウを事務所内にどうやって蓄積するかということです。公務員の宿命なんですが、人事異動によって事務所の職員が、3年で一新されますので、ノウハウがほとんど逸散するということが多々あります。いかに引き継ぎを行なって蓄積を図っていくかというようなことが非常に課題でして、あわせて改善して良くなった効果というのをPRすることも大事ではないかと。例えば防災の観点でいきますと、災害対応などではうまく行って当たり前みたいなところがあるんですが、実は去年は失敗したんですけど改善して今年は災害のときは情報伝達ができて、無事にうまくいったんですよというようなのを公表するというので、我々の中にもそういう意識が芽生えますし、それが後々にも引継ぎされていくのではないかと。そういったことに取り組んでいくことが

必要ではないかと感じてございます。

以上、長くなりましたが事務所におけるマネジメントの状況と課題でございます。ありがとうございました。

(2) 意見交換

【 委員】 ありがとうございました。では意見交換に入ろうと思いますが、いまご報告頂いたことをお聞きしておりますと、いろいろ悩みとか課題とかおっしゃっているながら大体はご自分で回答を出しているようなケースが多いようでして、なるほどと思って聞かせていただきました。本日の研究会には大勢の方が参加なさっていますから、できれば皆様に一言は言っていたらこうと思います。はじめにまず、先生にご意見をいただき、議論の掘り下げをしたいと思います。先生よろしくお願いします。

【 委員】 どうもご苦労様でございました。大変質の高い、率直なと言いますが、いいところ突いていることを伺わせていただきましたし、現場でいろんな努力をされているのに大変感銘を受けた次第でございます。

議論はいろいろあるんですけど、とりあえず4点だけ申し上げようと思います。

1点目は、やはり道路行政マネジメントという名前でスタートした弊害が出ているなどという感じがしています。これは多分に我々のこの研究会にも責任があるし、本省にも相当な責任があると思います。どこへ行ってもマネジメントをやることになって大変ですとか、今度からマネジメントをやることになりましたと言うので、そのたびにうんざりしています。先生とも一緒にやっている関東地方整備局でも、道路行政のマネジメントの勉強会だとか言うんだけど、なんか始めるのか、推進でしたか。じゃあこれまでマネジメントをやってなかったのかと言うと、ちょっと待ってよと、マネジメントって単に管理とか経営って意味だよと。たまたまマネジメントなんていう名前で言っちゃったものだからとんでもなく新しいことをやっているような気がしてしまう。この点、責任を感じているような気がしています。

それで何を言いたいかというと、マネジメントを実施しているというような一言で言ってしまうからわけのわからないことになる。先ほどいみじくも出ているのが、最初はアウトカム指標のことばかりだったのに、この頃プロジェクトマネジメントばかり言っているというのがありましたよね。それらは全部まとめればマネジメントなんだけれども、これは別物なんですよ。私の理解ではこのマネジメントを新しくやるよという一言で言ったことの心の中にはいくつかの目標があって、例えばユーザーの視点を入れてきましょうねと。カスタマーオリエンティブものでやりましょうねとかね。その際にはPDCA的な常にサイクリックに見ながらスパイラルアップしましょうという考え方とか、比較可能なように数値指標をなるべく使いましょうという考え方なども含んでいます。それからユーザー自身の意識も変えていくということがポイントですということとか、今までの渋滞だ、安全だということだけではなくて、道路に新しい価値を付け加えていく点などこれは先生なんか前から言っているのですが、プロジェクトの進行に時間の管理の概念をやっけていきましょうねとか。これは僕がいつも言うことなんですけど、何かやるんだったら技術や

制度に工夫をこらしていいものにしないといけないというような、いろんな思いが入っているんですね。その思いを達成するにあたって、手法として数値アウトカム指標というのを最初導入してみた。これは多分にトップダウン的に落ちてきたんで、それがどのくらい現場で使いやすいかどうかという問題がある。それと2つ目のプロジェクトマネジメントはちょっと目標が違うんですね。これが1つです。だからこれから少し整理がいるなと思うのは、この手法は何を目的としてどの分野に使うことである、この手法はどこにこうであるという整理が我々の側でいると思った。これが反省点1点目です。

2点目ですけれども、この点も整理がいるなと思ったんだけど、1年でチェックしますというこの1年という周期を持っている波ね。これは季節が1年ですから、例えば除雪などは年に1回やるとか、除草だって夏に一番ひどいんだから、こういう自然条件で決まってくるところでやって、会計年度が決まっているわけで。そこに合っている仕事と、そういうのには全然合わない仕事だってあるわけです。一番合っているのは今申し上げたような管理、メンテナンス、維持管理。そういうのはこの1年でチェックするというのはぴったりですよ。だからもともと1年というところには道路の行政マネジメントということ以上に、道路自身のマネジメント、道路の維持管理というところからスタートしている。ところがまだ依然として、道路の行政ではかなりがプロジェクトベースのものづくりなんですよ。恐らく時間の問題で維持管理に軸足が移ると思うのですが、まだ現場はそうになっていないので、現場でやっている仕事はあの高架橋はどうしましょう、という仕事をやっている中で、さあ1年のサイクリックマネジメントって一体何をどうしたらいいのかという矛盾点を今日は地方整備局の方から突いていただいたわけですね。これは私も感じているところです。本当の波というのは1年で変わってくる波と、5年ぐらいで変わってくる波と、10年ぐらいで考える波と多重な波が何本もいろいろある。それを一言で言えばPDCAとかになってしまう。それを全部切り分けてものをつくり直さないといけないなと思いました。これが2点目です。

3点目はこれも地方整備局のほうからお話があったと思うんですが、対策を打っているけれどもその効果がおかしいなということが出たりしますよね。もちろんそれは、いろんな要因があるはずで、施策をやった、やらないに関係ない別なところのファクターが変わるが故に、結果が変わるということもあると思います。もう1つは問題がどこにあるということは正しく皆さん把握しています。つまりどこが渋滞している、どこでは事故が多いということはわかっている。それは素晴らしい。だけどそれを解決するには最適な手は何かということはよく考えたほうがいいと思うんですよ。つまり、道路の事務所でやる世界だと、自分のところでやれる範囲でそれを対応しようとするんですけど。現場視察の移動中の車の中で少し申し上げたように、場合によっては信号を変えたほうがいいかもしれない。場合によっては公共交通の行政を変えた方がいいかもしれないとか。場合によっては物流行政を変えたほうがいいかもしれない。わからないですよ。多分、かなりは合っていると思うけど。そういう問題の把握と、それから対策の適切性というのは、必ずしも同じ行政の縦割りの中では最適解にならない可能性がある。そこを次には絶対突かれますから、今から勉強だなと思います。これが3点目。

最後4点目は、途中で 所長から説明があったわけですがけれども、今日本の道路行政はさっき申し上げたようなものから一歩進んで、日本風景街道とか、いろんな施策をやる

ときにはその中に楽しみとか、遊びっていう要素を真ん中に置いていきましょう。それは必ずしも渋滞などのように経済価値に簡単に換算できない、人々の満足などの観点です。人の満足だって数値になかなかできない。でもみんな喜んでくださるといものに少し配慮しようと言っているわけです。そういうものを、道路行政マネジメントの体系に入れ込むのは一体どういうふうにしていったらいいのかというのは、まだちょっと解がないのですよ。でも明らかに軸足がそっちの方に向いているときに、この数年で言ってきた道路行政マネジメントもちょっと考え方を改める必要があるなという感じがしました。一部は問題提起に関する私なりの答えを言ったつもりですが、一部私ども自身への反省になっているようなことでございます。

以上4点でございました。

【 委員】 どうもありがとうございました。次に 委員おねがいします。

【 委員】 今日是一日ありがとうございました。いろいろな取り組みを拝見させていただいて、かなり一生懸命取り組まれているなというふうに感じております。

その中で、地方整備局の課題に対しては後で回答したいと考えていますが、まず、事務所の方でいろいろ取り組みをされた中で、どういう問題意識からその取り組みをされようとしたのか、実際に動くところまで行くにあたって内部でのプロセスみたいなものがもしあれば教えていただきたい、というのがまず1点。

実は私も中部地方整備局の方でも委員をやらせていただいております、ベストプラクティスという形でご紹介させていただくかもしれないということもあまして、今お伺いさせていただいています。

あと課題に対してですが、回答になっているかどうかかわからないのですけれども、大きな点は、マネジメントというものが目的化されてしまっている、そこに変だなと気づかれているようです。おそらく2年ぐらい前はそれに気づいていらっしやらなかったのではないかと思います。そういう意味では非常にいい動きにはなっているなと思います。

それをどのように頭の中で整理すればいいかというところですが、お話を聞いているとアウトカムは1つだと思われるような気がしてならないんですね。アウトカムにはレベルがあって、例えば渋滞の解消は1つ大きなアウトカムですけれども、それは事務所ですとか地方整備局ですとか、そのレベルで最終的な成果とするものではないし、ゴールでもないんですね。要するに、渋滞が解消するには道路以外にも要素が一杯ある。道路以外の要素を排除してその中で地方整備局としてできることは何か、事務所としてできることは何かというものを整理した上で、それを打ち出して、それに対して自分たちはこれをやります、できました、これだけの効果がありました、というのが地方整備局・事務所の成果、アウトカムなんですね。渋滞の解消を地方整備局・事務所のアウトカムとってしまうとどうしていいかわからなくなってしまうわけです。

あとは、マネジメントサイクルが10年スパンとか、1年スパンというのもありましたが、10年計画のものとマネジメントサイクルが1年というので、ギャップをどう埋めていったらいいかというような問題提起だったかと思います。これは、レベルが違うということであってギャップではないと思います。例えば地方整備局であれば、年度計画という

ものをきっちり立てて、それに対して計画が妥当だったのか、効率的に実施がなされたのかといったところをチェックするというのが1年スパンのマネジメントで、地方自治体の行政活動レベルでいえば事務事業のレベルになります。10年計画は政策・施策レベルになる。年度ごとの達成状況と10年計画の達成状況を同じレベルで考えようとする、やはりそれはどうしてもギャップというふうに感じてしまうということになるかと思います。

【委員】 私の感想ですが、現場の視察をさせていただき、また先程のご報告をお聞きし、全般に大変すばらしいと思いました。まだ取り組みをはじめられて数年という短期間に、本省、局、事務所を含め、急速に変革が進められ、進化されています。最初の頃は、アウトカムが何というところから始めたわけですから、それを思うと、大変なスピードで次々にいろいろな面で仕事のやりかたを高度化なさってきたという印象です。スピードが速いために、途中でいろいろまだ解明されてない、曖昧な部分があるのが当然だと思います。例えば 先生がおっしゃったマネジメントという言葉ですが、このマジックワードが実は非常に広い意味を持っているのに、何かそれで全てを表現してしまってきたために本来区別しなければならない側面が整理されていないというようなことかと思います。

では今日はお集まりの方々からいろいろお話を聞きたいと思います。部長いかがでしょうか。

【整備局】 私は立場上、部長をしておりますので、地方整備局の立場から何点か補足したいなと思っています。ちょっと同じところもありますけども、私はこのマネジメントが始まってから、直接、去年から関与しましたので、ちょっとそういう意味で私もいろいろ問題意識を持っています。

先程 先生がおっしゃっていたように、本当に今までマネジメントなかったの、というところがですね、やっぱりあるのかなと。改めてマネジメントというのは、今までも結局、言葉は予算管理であり、施工管理であり、品質管理であり、いわゆる施設管理なんです。これはやってきたはず。私の理解では、それがシステムティックになってなかったというところだろうと思います。もう1つは平成15年に社会資本重点計画の中で、整備目標を数値目標に変えました。今までは5年間で何億円という、いわゆる事業費目標でした。事業費を消化することが整備目標だったのを、ユーザーサイドと言いますが、いわゆるサプライサイドからダイヤモンドサイドと言いますが、視点を変えた整備目標を持つていくというのが必要だということになりました。そういう形でこれを考えていかなければいけないとも思います。そういう意味で、つくる側の目標というのは非常に簡単なんです。ね。「何年間で作ります」と言っておけばいいので。これをいわゆるユーザーなりダイヤモンドサイドから考えたときには、その立場になって考えなきゃいけない。多分その施設整備等そこに非常にギャップがあって、先程から出るように事故対策しておきながら、なかなか事故が減らないという、そこにやっぱり、まだ我々自身の解決策が十分まだ整理されていないところが大きいかなというふうに思います。

このマネジメントの中で、さっきも言いました予算、施工、品質、管理の中で、やはり私は一番欲しいというか、そのマネジメントの考え方が欲しいのはいわゆる予算と言いますかね。さっきの例えば、どこにお金を付ければ非常に効率的に、効果的に、効果が発揮

するか、これが一番重要じゃないかと思います。あと施工、品質、管理というのは、これは本当に品確法の問題が出て来たりですね、先程も、管理も今本当にコスト縮減されて、人員も減ってますから、これもどうするか。これも今勉強もしていますが、これは今従来型の中で、もうちょっと頑張っていけばいい。例えば四国の中で、今我々8の字やっていますが、例えば8の字のどこの部分に予算を付ければ、8の字が、全体が上手く回っていくかという点が一番難しいですね。そういう意味で、先程彼が言ったように、じゃあ例えば山間地と都市部どっちを優先するかとかですね。ここが非常に悩ましいところで、今まではやはり地元の強い声のもととかですね、いろんな要素で、あとはもう政治的なものもあるでしょうし、そういう形で決まっていた、何と言いますか1つの流れがあったんでしょうけれども。これから先はそうじゃなくて、やはりきちっと効果を把握した上で、いわゆる選択と集中の中でやっていくという、その選択する方法がやはり非常に分からない。これが是非ともやらなきゃいけないマネジメントだろうと思います。

その中で、効果の項目が我々幾つか出していますけれども、これも結局1つ悩ましいのは、誰のための評価というのがなかなか難しい。例えば地方整備局が見る評価値と、例えば地元の人が見る評価値とは全然違う。例えば8の字を考えたときには、地方整備局は広域的なネットワークをいかに効率的に回すかという評価値を持っておけばいいんですけど、一方地元の方にとってみれば、結局それは目の前の道路がどう出来たかという評価ですから、そんな意味は全くなくて、車がスムーズに通っているとか、ちょっと違った視点で見られる。だからそのギャップを、どういうふうに示して、結局我々が結果的には国民の方に理解を得るべき評価項目を持って来なきゃいけないんですけども、我々自身の自己整理じゃダメだと思うんです。このようなギャップをすごく感じているところでございます。

先程、先生がちょっとおっしゃった、内部プロセスをどうしているかという点です。今、我々の改善策として、やっていて1つ感じるのが、今やっているプロジェクトが本当にどういう意志決定のもとでやっているかというのが、意外とぼやっとしているなというのが最近感じています。それは当然都市計画決定を問われているとかですね。その施設をどういう検討の中で、誰がどういう判断をして決まったかというのが曖昧の中で進んでいる場合があるんですね。まずこれが最初にきちっとしておかないと、それでこれから施設を造ったり、管理していくわけですから。最初の意志決定を、まず誰がというのが当然トップ、まあ事務所であれば事務所長だし、地方整備局では私なり局長だと思いますけれども、そのレベルがどういう判断でやったかという点です。それ以降がマネジメントだろうというふうに思っています。特にマネジメントはトップがしっかりしておかなきゃいけないと自分自身も思っていますけれども、その最初の意志決定をきちんとするプロセスを、地方整備局の中に設けて、もう既に何回かやりましたけども、そういう試みをして今後それに、あとはその予算管理なり、施工管理なり、品質管理につなげていこうかなということは今考えているところです。以上です。

【 委員 】 1点だけコメントさせていただきます。 部長からの指摘は、いろいろありましたが、その中で予算付けはどこに付けるかというような話がありました。ここで言っているところの評価指標をつくって云々、っていうような類いと、今おっしゃったことを自動的に行うような手法ってないんですよね。それで、今おっしゃったことをきちんとや

るのは、やっぱり論理突き詰めていくと結局、費用対効果分析とかね、もう一つのプロジェクト評価の手法を持っているわけです。これはかなり緻密ないろいろなことやって、事業をやる、やらないかについてチェックする。それが答えです、としか言い様がない。ただし、あそこで仮定されているのはある評価の、例えば時間評価値とか決めておいて検討する。それで検討とトータルでは便益はこうですねとなる。費用はこのようになると。それを、その量をやるとB/Cはこっちのほうがいい、とこうなってしまう。ここでは、このマネジメント的な手法をもし入れるとするならばね「いや、このエリアについては、地元はどっちかといえば、安全を改善する方がうんと重く感じています」とか、「いや、でもこっちの件の方はむしろ渋滞緩和に重きを置いていますよ」ということになると、評価の最後の重み付けが変わってきます。つまり価値評価のところを地域の特性であるとか、ユーザーとのやりとりを、つながりを持ちながら反映していくというところにおいては、このマネジメントの入りうる余地があると思います。それをやらない限りはプロジェクトのチョイスのところには、あまりこの指標を使ったから云々ということにはなかなかいかないような、私はそんな感じを持っています。

【整備局】 そのB/Cの費用便益分析の一方で、事業評価委員会があるんですけども、結局今のBの出し方が、今、いわゆる時間短縮効果とコスト縮減効果ですかね、あと事故対策。3つぐらいの限られたものしかない。

【委員】 都市行政なんてもっといろんなアイテム使われていますからね。

【整備局】 ですから、数値的にはそれが一番出しやすいということで決められているんでしょうけども。本当に例えば我々困っているのが、さっきの8の字でこの部分だけだと評価できないのですが、つなげば当然全体が流れるというんで、8の字の最後つなぐところをつなげば、全体のネットワークが高まるというその効果を反映しにくい。

【事務局】 ネットワークの効果につきましては、高速自動車国道のように、規定のネットワークがはっきりしているものにつきましては、そのネットワークの中でどういうものを優先するのか、どういうところが大事か、というかなり相対評価的な、その個別プロジェクトの判断には使われていますが、これは単独の事業に着眼しまして、その事業が必要か必要でないかというような評価の場合には、このネットワークの効果というのはかなり使いにくい部分がございます。

【委員】 ネットワーク効果を考慮していない、と？

【事務局】 その先が、ネットワークが、計画があれば、全部つながったらこうこうありますよって話で。この先の計画がないとき、じゃあこの事業やるときどうしたらいいのかと言うと、ここは見込めないのです。計画がないわけですから。とするとここだけでやらないといかんという問題は確かにあるんですね。

【委員】 しかし別のプロジェクトでは、道路ではそうやっているかもしれないけど、鉄道では、それでもプランを立ててみれば、どの順で何やったほうがいいですねという点がある。これ当然計画に入れるし、それですごく広いエリアでのネットワーク効果を入れますからね。だからそれは多分技術的な問題なんです。だけど申し上げたいのは、それだけじゃ土台は決まらないんですよ。

【整備局】 それはそうですね。

【委員】 そこをどうこのマネジメント手法の中で担当するかということも課題で

すよね。

【整備局】 なるほど、そうですね。

【委員】 だからこそ、そのユーザーの価値観をどうやって入れるかとか、ユーザーと常に付き合っているがゆえに、ここは一步先に行ける、とかね。そういうのが、このマネジメントのやり方の中で、いろんな手を打ってらっしゃるのにつながって来るといいと思います。

【委員】 ちょっと今の議論と外れるかもしれないのですが、地方自治体で適切な予算配分というのは、とても大きな課題です。どこの自治体でも最適な予算配分を目指している中で、政策をどう決定していくかという手法の1つとしてですけども、SWOT分析ですとか、ニーズ分析ですとか、そういったものが取り入れられています。

そうした手法を使ってデータを蓄積して、それらを材料にしてトップが判断する。要するに、そうしたデータや評価結果は政策を決定するためのものではなくて、判断するための材料なのです。どうすれば適切な判断ができる材料を揃えられるかという形で見てみると、違う見方がもしかしたらできるかもしれない。評価した結果で何かを決めようというのはちょっと違う。評価結果はあくまでも判断材料だというふうには受け止められたほうがいいのではないかと思います。

【委員】 今日、僕すごく感銘を受けた、いい事例だと思ったのは、所長に現場に連れて行っていただいたのですが、急速施工など技術的な工夫凝らしていますよね。それから幅をなるべく取らないで、車線を殺さないでいく。それは単なるコストダウンじゃなくて、総合コストダウンというか、総合的なメリットを上げるためにやっている案、つまりその視点を入れたからああいうふうに出るんです。

そういう意味で、僕は単にマネジメントと言わないで、新しいタイプのマネジメントをやっていこうって、「新しい」を付けているのです。新しいタイプのマネジメントには明らかになっている。決してそれが指標をつくったから云々じゃなくて、たぶんそういう精神が入ったから、時間価値の方も入れた契約をやって、入札をやって、それでいろんな工夫をできるような仕組み、つまり工夫ができるような仕組みを、土俵をつくって実際に工夫させて、それをチェックして、しかもそれをみんなに見えるようにしている。あれぞエンジニアのやるマネジメントという感じがしましたね。

【委員】 道路をつくるというのは、国のレベルで検討し、地方整備局あるいは事務所はそれをどういうふうにも効率的に実施するか、というのがミッションなわけです。今日見せていただいたのは、まさに成果が非常に大きく出ているんじゃないかなと思います。

それによって例えば渋滞がどうか、多少はあるかもしれないのですが、そこに直結していなくても、事務所としてやるべきことはやっているのではないかと思います。ですから最初から大きなところだけを見るんじゃなくて、その中で自分たちが何をすべきなのか、自分たちのミッションは何なのか、それをちゃんと果たしているかというふうに見ると、かなり大きな成果を、私は上げていらっしゃるのではないかなと思っています。

【委員】 これまでどこに道路をつくるか、どのような事業企画し、採択するか、というときには、要するに要求する声の大きいところを優先するというような、ある意味で極めて明解な判断基準があったわけです。それに対して「もっと客観的合理的に事業効果

の大きさを考えて決めるべきだ」という認識が広がったものですから、では効果という新しい判断の尺度を採用することにした。そこで今度は新しい尺度で合理的に判断できると思っていたら、実は実際には極めて困難であることが明らかになってきた。以前の判断基準が否定されたのに代わりになると期待した判断基準もないという、気の毒な状況になっているということだと思います。しかし、効果とか成果とか、いわゆるアウトカムレベルの情報があったとしても、それが予算に直結することは決してあり得ない。先生や

先生は多少遠慮なさって「難しい」とおっしゃるんですけど、評価情報が即座に投入すべき予算の決定につながることは「決してあり得ない」というべきだと思います。

【委員】 あってはいけない。

【委員】 そう、あってはいけないわけです。というわけで別の話題でも結構ですが、愛媛大学の先生、ご意見でもご注文でも自由にお願ひ致します。

【有識者】 愛媛大学のと申します。小坂に関して言うと、最初の時期から渋滞対策懇談会というところで、どういう指標で見たらいいのかということは結構議論していた。やっぱりそれでどれくらい渋滞が改善するんだという話。それから工事中にどれくらい渋滞が発生する。だから、工期の短縮がどれくらい重要で、いまさっき先生が言われたけれども、契約期間に盛り込んで、それで業者の選定にも私もちょっと携わらせていただきましたけれど、絞り込んで、それで今そういう状況になっている。工事中の状況も、工事後の状況も全てシミュレーションで全部やりまして、市民向けの広報もやっています。ここまでちゃんとできるんだなあということをご数年ずっと見ていて、事務所の皆さんのすごい努力で結構できたんじゃないかなというふうに、これが一番評価出来るのだと思います。

ただ何となくですね、今日の発表を聞いていると、何かそれが見えて来ないというか、

所長の発表では、何となく市民向けとですね、プロ向けの話が混乱していると感じます。プロ、しかもプロ向けの仕事もですね、これもまた棚卸しができていなくて、一番最初に先生が維持管理の仕事と、プロジェクトベースの仕事は多分違う。しかも成果が出やすい仕事と、出にくい仕事も違う。9割まで詰めるのに、1割ぐらいの工数でできて、残りの1割詰めるのに、残り9割の工数が掛かる。こんなの仕事でよくありますよね。そういう話が何となくあまり見えないまま、結局最後のアウトプットだけで評価してしまうんじゃないか、というような危機感が皆さんあって、ちょっとそれは理不尽なとかですね、それはちょっとどうなんだろう、みたいなのが何となく聞いていると感じがしたので。やはりその業務を徹底的に分解して、プロセスごとに、よく情報システムだと業務プロセスを分解しますね。それで効率化出来るとか、どこがどこかとかよくやるんですが、その棚卸しがまだできていないのではないかという気がしました。何となくプロジェクトで頑張っ、事務所の根性でなんとなくやって、それが結果的にマネジメントになっているんですが、それが再整理できていない。それを再整理すると、結構うまくいくのかなあと。

あともう一点はですね、その多元的な指標というか、先生が最後の4点目でおっしゃられたんですが、やっぱりその国民の皆さんに語る言葉がちょっと渋滞緩和だけだと弱くなっている。それをもう少し違う言葉でちゃんと言わなくちゃいけない。それが市民向けにも、事務所の中向けにもですね、その言葉がまだ言語化ができていないと。言語化したあとは、それは指標化して、何か計っていけばいいんですが、それを継続的に計る仕組

みもない。結局、昨日なんかちょっといろいろ話していたんですが、体重計に乗らずにダイエットするやつはいないという話をしたのです。その体重計がないと毎日乗る習慣もないために、1回計って1年後計って、ああこれ痩せてたね、太ってたね、その中はよくわからないというような状況なので、やっぱりちゃんとした体重計はいるでしょうと。ただその体重計は指標が多現化しているので、まあなかなか難しいという状況で、どうするのかなというのが見えない。見えないのかなあという感じがします。ちょっと本当の感想で恐縮ですけど。

【 委員 】 大変興味深いお話ですね。

【 委員 】 僕は思うんだけど、冒頭申し上げたように、この新しいマネジメントには多くの目標があると思うんです。こうなったらいいな。こうあるべきだなという。その中で指標が解決できるようなものもあるんです。指標が全てを解決するわけでもないし、指標だけで解決できるわけでもないし、むしろ指標なんか大して役に立つとは思えないような目標もありますよね。

先ほど4つ目で申し上げたような話というのは、数値指標にはあまり向かないなあ、という感じも持っています。どっちかと言うと、協働活動や何かの中でじんわりと出て来る。その成果みたいなところで、日本風景街道なんかやっていくときとうんと効果ありますよね。日本風景街道をこの5年で3倍にするとか、そんなことやってみたって始まらない。むしろそこで参加してくれる人が、質的にどのくらい道路に想いを馳せるような人になってくれたかということだから。あんまり指標、特に数値指標にこだわると、かえって逆効果になる場合もあるという感覚も持っています。

【有識者】 ただ言語化はいると思うんですよね。言語化をして、その言葉に立ち返って事務所の方が、「だからこの風景街道、道普請は重要だ」というふうに胸を張って言えないと仕事に熱が入らない。その言語化が、よく企業とか企業理念を何行かにまとめますよね。それを立ち返って今あなたの指標ってこれでいいんですか、という話をやるんだけど、その理念なり目標なりが言語化されていなくて、逆に言うと指標化されちゃっているところに問題があるのかなという気がします。

【 委員 】 指標は別に忘れてもいいと思うんです。指標って後からついて来るんです。評価しようとしたときに、皆さん最初に指標を設定しようとするから適切な指標が設定できない。今コメントをいただいたように、これをやっている目的は一体何なんだろうか、それは誰のためにやるんだ、そのために何をすべきなんだ、その結果どういう効果を自分たちは考えてこれをやろうとしているのか、というのをきちんと整理する。そうすれば、そこに指標があるんですよね。何をすべきなのか、その「 をする」というのを測るのがアウトプット指標であり、その「 をする、それをした結果どういう効果を得ようとしているのか」を測るものがアウトカム指標なわけです。

最初に指標を考えるから、分からなくなってしまうのであって、最初に頭の中を整理すれば、その段階でもう指標は見えてしまうのです。その対象が事業のレベルであったり、施策のレベルであったり、もっと大きかったり、そのレベルによって指標のレベルも違ってきます。政策の一番大きなところの手段が施策の目的になり、施策の目的を実現する手段が事務事業というように、先生のおっしゃるツリー構造ですよね、そういう形で目的 - 手段の整理をきっちりされれば、もう皆さんの中に意識が十分あるので、かなり

すっきりするんじゃないかなと思います。まずは、指標を忘れた方がいいんじゃないかなと思います。

【有識者】 この事務所はそういうのがある。共有化されているゾーンが。それを無理に指標化すると指標から出発しているから、たぶんどうなんだろうという想いがある。

【事務局】 前回の研究会でも報告させて頂いた、昨年までの達成度報告書・業績計画書では、道路行政を 17 個の指標で全て表現し、しかもその指標がどうなったかに着目していた。そして、指標が上がった下がった、その結果に対して道路行政を評価していくというスタイルになっていたわけですが、これを次年度から根本的に変えたいと思っています。道路行政が取り組んだ結果をどういうデータを使って、表現していくか。1つの事象を、パフォーマンスを評価するものが、1つの指標ではないはずでして、いろいろな観点から評価できるんじゃないかということのを考慮しながらつくり方を変えていきたいと思っています。

例えば渋滞対策であれば、路上工事というのは1つの政策だと思うんですが、それに対してただ単に路上工事の時間が短縮すればそれでよしとするのではなくて、いろんな観点、それで渋滞がどう減ったであるとか、いろんな観点があり得るのではないかと考えます。先程のダイエットの話が出ましたが、それは美しくなろうとか、格好よくなろうという目的に応じて、それをただ単に体重という指標だけで表現しようとする、取り組みは全て体重を減らすためにどうするかという取り組みになってしまうわけです。本来の目的はそうじゃなくて、例えば美しくなるとか、格好よくなるために、何をするのかということを考えるものが、それが単一の指標にこだわったがために、違う方向に向かうところはずいぶん変えていきたい、ということは思っておるところです。

そういった意味で、今年度各事務所とか地方整備局に、いろいろな独自の事務所の課題、テーマに対してマネジメント実施をしています。去年までは本省でテーマを決めるなり、本省で指標を与えて、それについて地方整備局、事務所で、それに向けて資料をつくってくれであるとか、それに向かって取り組みを強化してくれというやり方をやってきたわけです。しかし、今年はそうではないのではないかとということで、指標より、どういうデータを使って国民に説明していくか、というような言い方に変えてきているというような状況です。

【整備局】 1点よろしいですか。今の話で、非常によいヒントを伺ったなと思ったのですが、その目標を言語化するということですね。組織というのは目標が明確になっていないとやっぱり頑張れないんですよ。少し前までは、我々の目標というのはいい意味で、予算を取って来るといのが目標だったわけです。地域に喜んでもらうために。ただ、このマネジメントの取り組みが始まってから、コミュニケーションも大事だし、あと管理面の話も大事だし、直感的にはそれらが大事だとはわかっているんですけども、ただそのどういう頑張り方をしたらいいかがなかなか見えないと。それは目標がちゃんとできていないからだと思います。そういう方向性で進めば、今の状態もいい方向になっていくのかなと思いました。

【委員】 時間がだいぶ少なくなってきましたので、他の方のご意見も伺いたいと思います。さんから宜しくお願いします。

【事務所】 松山河川国道で事業対策官をしております でございます。私の仕事は事業対策官と言いまして、主に広報関係とか、特定事業とか、いろんな事業に首を突っ込ん

であります。それからあと地域計画担当官と言って、地域計画とかそういった窓口もやっております。

先程からありましたように、事務所の課題とか局の課題というのは、まさに所長とか道計課長が言われた通りでございます。そうした中で、ちょっと私いろいろやっていて、気になることが、やっぱり1つの組織とか予算とかありますよね。そういった枠があるし、そういう使い方が限られているということでございます。例えば同じ事務所内ですと、それぞれ課があるのですが、3課会議なり、調査とか、工務とか、用地とかそういうので、同じ課題を出し合って共通の認識というのを持つことができます。ところが、組織が違いますと、先程先生がおっしゃられたように、例えば道路を拡幅して車線を増やしても、信号現示が変わると非常に影響するとか、そうならないです。そうすると予測においても、我々がこうだという仮定をしても、やはりわからない部分というのが出てくるわけです。そうした制度というのが、まあちょっと疑問を持つ点でもあります。

同じように、今社会というのは非常に技術も複合化していますし、産業も複合化しています。そうした中で10年ひと昔と言うように、沿道環境ってすごく変わるんですね。例えば、ダイエーがなくなると、そこに発生していた渋滞がなくなってしまう。また大型の郊外店舗ができると、そこに買い物ラッシュができる。こういったふうに、非常にマネジメントのサイクルとか予測というのは、非常に難しいものがあると思います。そうした中で例えば用地だったら、国債を設定して同じ地権者と約束しながら、個人の生活設計に合わせてお金を払っていくような組織ですので、地方整備局からもありましたように、単年度で変わっちゃうとですね、非常に地元の反発を買う場合が多々あるわけです。そうした中で、どうやってこの総論賛成の公共事業をうまく進めていくかというのが、非常に悩むところでございます。

それからもう1点、広報もやっております。広報というのも、無料で流していただける広報と、有料な広報があります。そうした中で、地方もお金のない時代にどこまで広報にお金を掛けていいかという点、非常に悩んでいます。松山河川国道事務所は、非常に広報に先進的な事務所でございますので、小坂にしましても、広報をたくさんやらせてもらいまして、これといった苦情のない結果に出ていると思います。そういった意味では、非常にありがたい事務所ではあると感じております。以上がだいたいの私の悩みでございます。

【委員】 またコメントもあるかもしれませんが、続けてもう少しお話を聞いてからにします。さんをお願いします。

【事務所】 松山河川国道の道路担当副長のですけど、私は道路の職員の全体の取りまとめという役割ですが、その中で悩みと、先程からちょっと目標という話が出ていましたけれど、マネジメントについては、職員の意識という意味で言ったら、個々の事業については新たな取り組みをどんなことをやっていったらいいとか、それによってどういうふうな効果が出たとか、コスト縮減とかですね、地元に必要な性を理解していただいているとか、そういうことはできるんですけど。

今、実際、事務所の目標、県の目標ということで、業績計画書とか達成度計画書とかいうことで、5年後に渋滞をいくら減らしましょうとか、死傷事故率をいくら減らしましょうとかいう目標を立てているんですけど、それと個々の事業がうまくリンクするというのが、職員自体たぶんわかっていないと思います。一体事務所の目標が5年後どうなる

かというのがわかっている職員は恐らく非常に少ないと思います。ただ個々の事業について、これがいつまでにつくったら、先程の小坂みたいに、渋滞がどのくらい減って、時間がどのくらい短縮するか、というのは個々の職員も知っていると思います。例えば「事務所の目標は何ですか？」と聞いたときにですね、たぶん言える職員は、たぶん調査課で担当している人だけじゃないかなというのが実感です。

【出張所】 松山第一出張所の です。現場視察、ご苦労さまでございました。出張所でばっと見ていただいたときに、 先生のほうから質問をいただいておりますので、ものの名前なんですけれど、十字ロッドとかクロスロッドとか言うそうです。すいません、遅くなりました。

現場のほうでもご案内いたしましたように、出張所でいろんな取り組みをやっているわけなんですけれども、マネジメントって、アンケートの中でも出張所が一番認識が低いということで、ご説明があったんですけど、私もそのわかっていない1人です。何でわかっていないのかな、ということで出張所のほうで約1年前に着任したわけなんですけれども、いろいろ考えた中で、やっぱり基準とか、既存のルールにこだわり過ぎがあるのかなあというのが、非常に感じました。

事務所長のパワーポイントの中でもちょっと取り上げていただいておりますが、1点松山市役所前に地下広場がございました。管理区内にございまして、下りたときに、まず第一にまぶしいと思ったんです。ただ基準からいくと光量はこれだけ必要だということになる。本当にいるの？という疑問を抱きまして、ちょっと間引いちゃえということで、3分の1に間引きました。と言うのが、ここの電気代が月60万円も使っているんです。一般の家庭で60万円も使うような施設はありませんので、それでまずびっくりしました。明る過ぎる。間引くと当然3分の1減ってまいりますので、60万円が40万円に今なっております。まあそれで、暗いとか危ないとか、そういった苦情も今のところございません。要は道路のユーザーの立場に立った見方をすれば、やっぱり一般市民にも受け入れていただけるのかなというところで少し自信を持ったところです。

今日、現場を見ていただいた松山外環状線の防草工も同じですけども、インターから降りて一番先に玄関口になっているところが一番汚い。何でこんなに雑草だらけなの？というところがやっぱり発想の原点でして、やっぱり早くやればやる程、将来のトータルコストというのは少なくなりますので、ちょっと早く手をつけたいなということで、着任1年目で早急に手をつけたところではあります。

今後の取り組みということで、いろいろパトロールなんかで気付いたところを2、3紹介させていただきますと、まず街路樹です。これが苦情とか要望とかで非常に多いものになります。今までは剪定も強くして年に1回にするとか、もしくは剪定しないとか、そういった取り組みをやっていました。もう小手先の世界ですね、やっぱり剪定しないとどうしても風が吹いて倒れるとか、そういった災害につながっているところもございまして、全体をパトロール中に見ていくと全部同じ基準でつくられているんですね。町中も郊外も6mという同じ基準でつくってあります。これは当然、道路に人工物をつくるにあたって、親しみとか潤いを出すために、街路樹というのは植えてあるのですけれども、本当に町中の2,500人の通行量がある歩道と、郊外の15人しか歩かない歩道と同じ基準でいいのかなという、まあドライバーとしての立場で見えていくとそれも半分でいいんじゃない

いのと。ともすると郊外辺りは開発がどんどん進んでまいりますので、出入り口で視距の邪魔になると、切ってくれということになる。せっかくよかれと思って植えた街路樹が迷惑施設になりかねないというような状況になっております。植えた当時は当然3m程度の可愛い木なんですけども、どんどん育ってまいりますので、今行くと緑の壁になっております。四国には石鎚山という霊峰がございますが、国道11号を走って行きますと、石鎚山がきれいに見えるんですね。ちょうどセンターに。そこが緑の壁で覆われているということで、逆に非常に景観を疎外しているんじゃないかなと。山のところに緑はそんなにいらんんじゃないかな、というところでもう少しそういったところも一般ユーザーの目で見直す必要があるんじゃないかな、ということで、ちょっと事例として取り上げさせていただいたのが、今日ご紹介させていただきました。

出張所のほうも係長さん3名おるんですけども、「マネジメントって何なの？」って聞いたときに、やっぱり「わからない」って言うんですね。「わからない」って言うんですけども、「所長、この路面、もうまずいですよね」と。「このまま放っておくと切削だけじゃ効かないですよ」と。「来年になったら打ち換えになりますよね」と。「それがマネジメントだよ」と言うと、びっくりするんです。実質現場に面している出張所というのは、マネジメント当然、管理のほうのマネジメントというのは日々やっているんですけど、それがやっぱり改めてマネジメントって言われると、うまく響いてこないというところはやっぱり感じているところです。ちょっと取り留めもない話になったんですけども、一応現場の声とすることでそういった一般ユーザーの目で見えていくと、まだまだ見直す余地はあるかなというふうに思っております。以上です。

【事務所】 調査一課長をしております と申します。どうぞよろしくお願いいたします。私のほうで、今感じている課題を説明させていただきたいと思っております。今、行政と市民の方々の意識のずれをなくすために、市民の声をどんどん事業に反映するために、やっていかなければいけないと思っているところではあります。なかなか市民の方の参画というのが上手に図ることが難しく、今日現場も見させていただいたんですけど、小坂の高架事業、それでソフト的な政策としてですね、300(さん・まる・まる)キャンペーンというのを展開しております。これについては、工事によってどうしても規制をしなければいけないので、工事中の渋滞を少しでも減らしたいということで、愛媛大学の先生にご協力をいただきましてシミュレーションをした結果、300台を減らすと十分車線を規制しても大丈夫というようなことで、この300名のモニターを募集するのに、昨年12月14日ぐらいからスタートしています。しかし現実的には現在、その300名の目標に対して144名という状況です。144名の方が毎日毎日それに参画して頂ければありがたいのですが、やっぱり雨が降ってきたとか、どうしてもこの日は車で行かないといけないということで、50%ぐらいの稼働率になっております。少しでも300名に近付ける努力ということで、広報等いろいろご周知はさせていただいているんですけど、そこがなかなかご協力を得られないというか、そういうところすごくジレンマを抱えているところがございます。

市民の関心を高める努力はやはり不可欠だと思っているのですけれども、何らかのインセンティブ等がやはり今後必要になってくるということで、また新たな展開を考えていきたいと思っております。以上です。

【事務所】 調査第二課長をしています です。事務所のほうではマネジメント推進を担当しております。今まで仕事やっている中で感じた、難しいと感じることを3点程。1点目は生涯学習講座を実施している中で感じた、わかりやすさ、伝えることの大事さ、の難しさが。2点目に先程紹介がありました災害時のコメントシートをつくっている中で、P D C Aサイクルを回す、回し方の難しさ。3点目に内部マネジメントをやっているときのモチベーションの持たせ方。この3点についてです。

1点目の生涯学習講座については、実は事務所のいろいろやっている事業のP Rとか、広報活動を一度チェックしているときがありまして、そのいろいろな洗い出しと対象、ターゲットをいろいろ調べていたんですけども、どうも1つ抜けているんです。それをよく考えたら、中高年齢層 50 代以上の男女に対する事業のP Rが、うちが抜けていることというのがわかりまして、そこから、それどういうふうにアプローチしていったらいいかというのを、いろいろと調べている中で、友達とビール飲んでいるときに、「愛媛県じゃこんな施設があるよ」ということで、生涯学習センターとうのがあるのを教えてもらいました。そこで一緒になってやりませんかということ、こちらからアプローチしていったらいいこと、とんとん拍子に話が進んで、結果的にそういった「道づくり講座」というのを始めました。それがやり出してみると、どうも全国でうちだけやったというのが、あとから分かったということ。相手は 60 年間農業一筋とかですね、あるいは新聞記者されていてリタイアされたかたとか、多種多様なかたございます。よくお叱りを受けるのがやはり、言葉なんです。「この事業箇所は平成 17 年度末に供用します」と言ったときに、「じゃ今年の暮れには通れるんやね」と言われるんですがね、「いやいや年度末です」と言ったら「それはいつ？」って聞かれるから「いや日にちまでは」と言うと「あ、18 年の3月です」と言うのとやっとわかっていただける。我々も非常に責任があると思います。あと、こういった業績計画書をしゃべる中で、死傷事故率という単語のイメージはわかるのですが、その単位の件/億台キロというのは全くわからないと、よく質問受けています。そういった、せっかくいろいろなデータを調べて表現するんですけども、それが結局伝わらんことにはちっともものにならないな、というのは感じました。伝えることの難しさです。

2点目の、コメントシートをつくっている中でP D C Aなんですけど、私は 10 年程前は出張所のほうで係長をしまして、今回、去年、一昨年か、災害の中でいろいろな作業をしている中で、10 年前と全く変わってないことやっているんですよ。それでは何でやろうといろいろ考えたんですけど、ずっとやり方は変わっていない。で、結局みんながあとで「あれはしんどかった」「大変だった」という文句が出ていると。これももう一度調べようじゃないかと思って、担当している現場の第一線の者とか、全員にヒアリングかけて行って、問題点を洗い出してみました。問題点を洗い出して、それが何故起きているかというのを、いろいろチェックしてみました。先程紹介のあった災害の通行規制メールなんですけど、出張所、現場の連中が、災害が起きたときに、苦情の電話とか問い合わせの電話が非常に多くて、もうずっとその電話のやり取りだけで業務に取りかかれないのです。何故そんな電話があるか、結局情報が流れていないから。でも調べてみると、情報は出している。どんな情報を出しているの？って聞くと、F A Xでちゃんと送っているというふうに聞きました。じゃあそのF A Xどう送っているの？って聞くと、自治体さんが 40 何

カ所、報道機関が10カ所、合わせて55カ所のFAXを1枚で送っているんですよ。ということは、1番最初と1番最後に約1時間ぐらいのタイムラグがあって、結局報道機関に行くのが1時間後になっているんですよ。これはいかなということ、メールをみんな同時に投げ出したら、問い合わせの電話もちょっと減ってきたというのを聞いています。ただそれはうまくいった事例でして、実は残り27のうち26がまだうまくいっていません。やっぴいながら、なんでやろうと思ったんですけど、ゼロから1つくるって結構できるんですよ。けどAをBに変えるというのはちょっと抵抗あるんですよ。そこを変えていただくのが、やはり難しいなというのが1つあります。せっかくチェックしても、その次のアクションに移っていかないというのが、難しかったところであります。

3点目の内部マネジメントのモチベーションの取り方なんですけど、若い連中なんかに「講習会やるよ」と集めても、みんな大変なんですよ。私たちの教え方も悪いのかもわかりませんが。そんなときに、とにかく集まって来てほしいなということをお考えまして、ただマネジメントの話だけするんじゃないよ、それ以外にこんなこともあるってことで、去年やったのは、地元のFM放送局の女子アナを呼んで来てまして、話し方講座というのを一緒に付けて、それとセットでやったんです。そのときは出席率よかったです。まあいろいろそんなやっぴいしている中で、いろいろな課題に当たって、それをまだ揉みながら、また次の課題ができてというのは苦勞しているところでもありますけど、それがうまいこといくと非常におもしろい、というのをこの2年ぐらいで感じているところです。

【 委員 】 すばらしい。

【整備局】 道路計画課の と申します。事業の再評価を一緒にやっております、今日課長の のほうから話がありましたように、プロジェクトマネジメント化が進んでいる中で、個々の事業それぞれの整備効果というのは何かで評価していかないとけないという方向にたぶんになってくるのだと思います。そうしたときに、都市部の事業と防災事業ってじゃあどうなのって言われた時に、非常に悩んでいるのが、防災事業そのものの便益を、例えば通れて当たり前の防災事業をどう評価していくのか、というのは非常に難しいところだとお考えしています。とはお言っても、ただ地震のためにやっぴいしている事業、崖崩れのためにやっぴいしている事業そのものを定量的にどうか、こう評価していきなというところで、やっぴい少し悩んでいるところです。今後お考えしていきたいのは、説明責任を果たす上でこの防災事業はどういうためにやっぴいしているのかというのを、今からお考えしていきたいなと思っぴいます。以上です。

【 委員 】 ありがとうございます。若干終わりの時間を延ばして頂きましたけれども、もうあまり時間がなくなりました。しかし言っぴいなし聞きっぴいなしというのも残念ですので、少しだけコメントさせて下さい。

さんが組織予算枠、権限の範囲、こういう制約があるっておっぴいしました件で2点申し上げたいのですが、1つは制約のないマネジメントなんていうのはないということ、制約の中でどうやるのがベストか、前よりも良くするというのがマネジメントだと思っぴいます。ただし2点目として、制約についてしかたないと諦めるのではなく、どういう制約が最もネックになっているかについては、明らかにし、何とか障害を減らしていかうとしないといけなと思っぴいます。例えば、日本では運転免許の業務は警察の権限ですが、アメリカなどのように道路交通全体を管理する機関が総合的にマネジメントできるような

権限をもっているのを見ていると、うらやましいなあと思ったりします。こういう制約があるのはおかしいのではないかと、ということは明らかにして、特に国民の方々にわかるようすべきだと思います。

それから　さんが事業所としての目標がわからないという問題をおっしゃいましたが、少なくとも当面の間、全然かまわないと私は思っています。組織としての目標と、個々の業務目標と、全てをきちんと整理したり体系づけたりするようなことが今すぐに必要とは思えません。

【事務所】　毎年、達成度報告書、1年ごとに成果を出しているんですよ。愛媛県全体ですね。それが先程言ったようにプロジェクト事業、プロジェクト自体みたいになっているので、1年でほとんど効果が上がらないとかです。

【委員】　先程　先生おっしゃられた通り、プロジェクトマネジメントとその他の毎年の業務マネジメントとは別に考えねばなりませんし、マクロの成果と個別業務の成果も分けて考える必要があります。個別の業務に関する成果、事務所など組織単位としての成果、本省レベルでの成果、などを単純にリンクすることができないのはごく当たり前だと思いますので、今そのことを気にする必要はないと思います。

さんは、間引くのが好きだという話で、大いにムダを省いて頂いて、全くありがたいと思います。改善が大好きな本当のマネージャーでいらっしやると思いました。

さんは真剣にどうしたら300人という目標達成できるかと取り組んでおいでになるということで、敬服いたしますが、その半分近くの実績を上げていること自体で十分な成果ではないかと思えます。すでにすばらしい水準ではないでしょうか。

【委員】　企業からですよ。大きいところからやったらいいんですよ。寄付金だってそうですよ。細かく集めるよりも、ドカーンと集めたほうが良い。

【委員】　それから　さんは難問があるようなお話でしたが、お聞きしてみると実は大変うまくいっているという話を3つ程なさっていました。生涯学習プログラムに大変な希望者があったこと、災害対応に関する改善も典型的なクオリティーサークルのアプローチを使って効果を出していること、職員のモチベーションの維持向上が難しいのだが、実はこういうことやっているとおもしろいことがわかってきた、というように、いずれも民間企業の現場に勝るとも劣らない取り組みをなさっていることがわかりました。具体的に大変興味深い現場の状況をご報告いただいたと思います。

他にコメントがありましたらお願いします。

【委員】　4点程コメントしたいと思います。

1点目は、さっきも少し言ったんですが、マネジメントというのが手法だと思ってこれちゃうと、誤解が多いと思っています。新しいマネジメント思想というふうに理解していただいて、最初には指標というものが出てきてね、これはある種の、事務局は全面否定しているけど、全面否定なんかする必要ないのです。別のやつもまた出て来る。

2点目はですね、本省は、こういう思想だけ押し付けたり、手法を押し付けたりするだけではなく、組織のつくり方も、どうしたらいいかを考え始めたほうがいい。つまり一言で言うと、道路行政は、メンテナンスの流れとプロジェクトをつくってそれをやっていくという流れは別の系統で出来ていると思います。それがたぶんかなりの問題を引き起こしているように見える。そののここを考え始めて頂いてもいいのではないかと思います。

3点目は、警察の話、出ましたけど、結局、総合行政をどうやってやるかで、結局それはユーザーなんかも入れたような透明な姿を、場としてつくって、その場の中で合理的な手を打っていくっていう手しか僕はないと思っています。

4点目は、別に上で決めたことを下が知っている必要はないんでね。社長の目標と現場でやっている人のやるべきことは違うんで。みんな同じことを知っている必要はない。それは当然だと思いますね。

最後ですけども、今、本当にいろんなところで、道守とか女性道の会とかね、今の風景街道とか指標とか、いろんなことやっていて、これは実は僕が目で見ると同じ焦点に向かっていて、ただそれをそういうふうに言わないものだから、てんでバラバラでいろんなことやってきて何だか分からない、と現場は感覚持っているのだけれど、実は同じところに向かっていて、一点に焦点が集まっています。その体系化がいるなっていう感想でした。以上です。

【 委員】 1つだけ申し上げたいんですけども、もうマネジメントとか何とかそういうのは置いておいて、いつも、何のためにこれを行っているんだろうということを意識していて欲しい、つまり目的意識をもってほしいということです。自分たちは何のためにやっているんだろうというのは、常に忘れないでいただきたいなと思います。

先程の「体重を減らす」にしても、何のために減らすんだっけ？と思えば、別に体重を減らすという手段だけではなくて、違う手段もあることが見えてくる。街路樹の話もそうです。何のための街路樹だっけ？と思えば、また違う見方もできるということで、常に目的を意識していれば、次に自分は何をすべきなのか、がわかる。目的意識があって、現状がどうなのかというのを見れば、次に自分は何をすべきなのかが見えてきて、それをする。それをした結果、手段が最初に目的としていたものに合っているかを見ていって、次、何をしたらいいんだろうと。あまり深く考えないで、最初の目的が何なのか、だけは忘れないで頂きたい。そうしていくと自然にPDCAが回っていくのかなと思います。

皆さん、本当に高い意識を持っていらっしゃるんで、常に目的意識をもっていたられば、うまく回っていくのではないかなと思っています。

【 委員】 ありがとうございます。本日は松山河川国道事務所の取組みをいろいろ多角的に教えていただきましたが、本当に素晴らしいと思いました。これまでも全国の局や事務所の情報をいろいろ承っていましたが、我々が想像している以上に、素晴らしい工夫と努力と改善、そして本格的なマネジメントの実践をなさっていると感じました。全国モデルになる、大変いい実例を見せて頂いてありがとうございました。

最後に、事務局から何かあればお願いします。

3 . 閉 会

【事務局】 長時間にわたり、議論をありがとうございました。先生から誤解を生じたのではないかと思いますので、指標は全面否定しているというのではなく、1つの事象を単一の指標で評価するのではなくて、様々な観点からですね、見つめ直すということで、

複数の指標も含めたデータ、それを国民によりわかりやすくするには何を、何で説明したらいいのか。先程、言語化という表現もございましたが。何で国民に説明していいのかという観点で、どういうデータを使っていくのかなということ、少し考えていくのかなということも我々も考えているところでございます。

今回8回目ということで、次回9回目の研究会については、5月から6月程度で考えております。ちょうど達成度報告書・業績計画書の作成時期でございますので、どういう方向で今年度の達成状況、来年度の計画を策定しようとしているかということ、本日は方向だけでも示せばよかったところですが、まだ道路局内でもマネジメントに対する意識というのは、新たなに、付加される仕事という捉え方をされております。私どもとしては我々のやっている政策を何のためにやっているのか、やった結果がどうなったのかというのをきちんと国民に、どういうデータ、どういう考えで、説明していくのかということについては、当たり前なことではないかなと思っています。その当たり前ができていないというのを、何とか変えていこうという方向で現在検討を進めておりまして。次回研究会には、そういった考え方も含めて議論させていただければと思います。

そういった点で、5月か6月にまた開催を考えておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。長時間にわたりました議論ありがとうございました。それでは、以上を持ちまして第8回の道路行政マネジメント研究会を終了させていただきます。ありがとうございました。