

第1部

道路行政マネジメントの取組み

1. 道路行政マネジメントについて

(1) 取組みの背景と必要性

国土交通省では、平成14年3月に社会資本整備審議会に対し、今後の道路政策のあり方等に関して諮問し、同年8月、同審議会より「今、転換のとき」が中間答申された。同答申では、道路整備について、戦後一貫した整備の結果、一定の量的ストックは形成されたと評価するとともに、今後の成熟型社会においては、これまでのような取組みが必ずしも最適なシステムではなくなってきていると指摘している。その上で、今後の道路政策については、道路サービスによる成果（アウトカム）を重視し、道路ユーザーが満足する道路行政に転換することが重要であると提言している。

国土交通省道路局では、国民の視点に立ち、より効果的、効率的かつ透明性の高い道路行政へと転換を図るため、平成15年度より、国民にとっての成果を重視する成果志向の考え方を組織全体の基本と位置づけ、アウトカム指標を用いた業績評価の手法を中心に、政策の評価システムを核とする新たな道路行政運営の仕組み（道路行政マネジメント）を導入している。

また、国民へのアカウンタビリティを果たし、道路行政をより効果的・効率的に実施するために、アウトプットの量にも着目し供用時期を宣言するプロジェクトマネジメントの手法等を取り入れている。

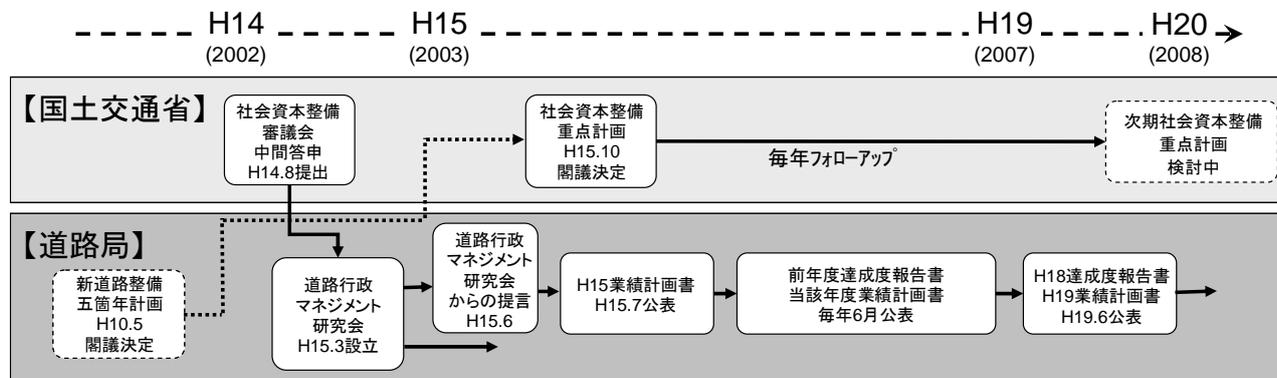


図1 これまでの経緯

(2) 達成度報告書／業績計画書

道路局では、平成 15 年度に、成果に着目した運営を目指すべく各指標に係る業績計画書を策定した。平成 16 年度は前年度 1 年間の取組みを評価し、当該年度の施策に活かすマネジメントサイクルを一巡させた。その後、毎年度 6 月末までに達成度報告書／業績計画書を取りまとめて公表してきている。

達成度報告書／業績計画書をマネジメント実施のためのツールの一つとして用いながら、データに基づいて課題や必要性を明らかにすることを現場に浸透・定着させてきている。

また、各地域でも国道事務所等が中心となり都道府県との連携により、平成 15 年度は 36 都道府県、平成 16 年度及び平成 17 年度は 41 都道府県、平成 18 年度は 43 都道府県において達成度報告書／業績計画書を作成し公表している。

しかし、関係者間での連絡調整の遅れなどから 43 都道府県のうち約半数において公表が年末や年度末にずれ込んでしまっているなどマネジメントのツールとして十分に活用できていないことが課題である。



図 2 道路行政マネジメントに関するホームページ

達成度報告書／業績計画書は、道路局 HP から閲覧することができる。

○道路行政マネジメント

<http://www.mlit.go.jp/road/management/index.html>

○本省版

<http://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-perform/ir-perform.html>

○地整版

<http://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-perform/ir-local.html>

2. 浸透と定着に向けた取組み

(1) 現場におけるマネジメントの推進

現場(事務所)レベルにおいてマネジメントを実践する場合は、特に、国民の声(地域住民・道路利用者のニーズ)に基づく問題点の整理、地域の課題の明確化、政策テーマ及び目標値の設定、事務所業務の実施、達成状況のモニタリングとその分析・評価の実施、業務計画の見直しといった一連の流れ(PDCA サイクル)を実践・徹底することが必要である。

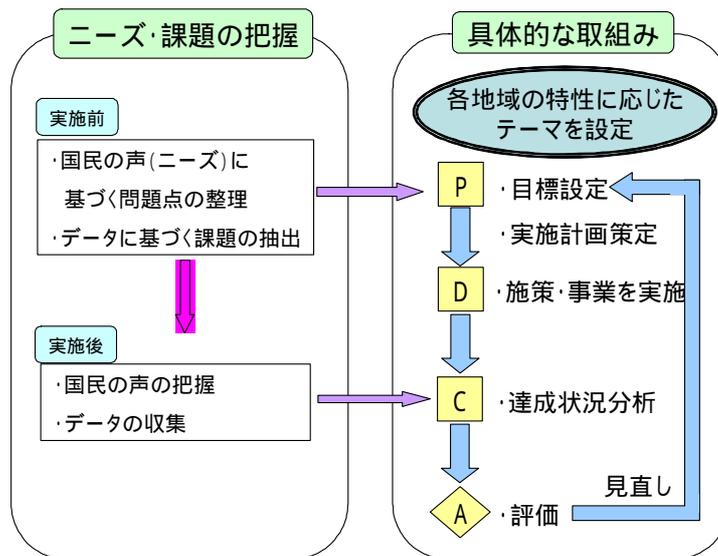


図3 マネジメント実践の流れ

(2) 現場への浸透と定着に向けた取組み

①事業進捗管理

現在実施中の道路事業は「いつ完成するのかわからない」「いつも工事中である」などの意見が数多く出され、国民や沿線住民から不満の声があがっている。

そこで、外部への情報発信に加え、職員の意識・責任感の向上を図り事業のスピードアップによる事業効果の早期発現を促進するため、目標宣言プロジェクト※により供用目標及び毎年度の進捗状況とその達成度を公表し、事業の進捗管理を徹底することとしている。

さらに、過年度までに事業のスピードアップ効果のあった用地買収や埋蔵文化財調査での事例を参考に、地域の協力体制を構築し、事業進捗を図っている。

なお、目標宣言プロジェクトは、平成 18 年度までに全国 10 地方整備局のうち、4 地方整備局において導入されている。

※目標宣言プロジェクト

地元の協力体制や用地の確保状況など、円滑な事業進捗の環境が整い、5 年以内（一部大規模事業 10 年以内）に供用を目指す事業の供用目標年と評価を公表するプロジェクト。

表 1 4 地方整備局の目標宣言プロジェクト

地方整備局	目標宣言
東北地方整備局	5 年で見えるみちづくり
関東地方整備局	圏央道目標宣言プロジェクト
九州地方整備局	ちやく ² プロジェクト
沖縄総合事務局	お約束プロジェクト

②マネジメントの意識浸透や技術力・モチベーションの向上に資する取組み

職員等関係者の意識浸透及び職員の技術力やモチベーションの向上を目的として、各地方整備局等では勉強会や研修などの取組みを積極的に実施している。

以下に事例を紹介する。

【事例1】仕事の楽しさを発見する取組みを実施（中部地方整備局）

職員が自ら渋滞箇所や事故発生箇所を何度も走行することでその要因を発見・分析し、短期施策を立案する。実施した対策を検証し、成果・評価を得ることで職員のやりがいにつながる取組みを実施している。

【事例2】施策ごとのチームを編成しマネジメントを推進（北陸地方整備局）

本局において施策（渋滞や交通安全など）ごとのチームを編成し、各チームから取組みに対する報告会を実施している。報告会には事務所の職員も出席することで、本局の取組みや方針が直接的に事務所に伝わる仕組み作りを実施している。

【事例3】本局、事務所、出張所、県による意見交換会を実施（東北地方整備局）

マネジメントに対する組織間の意識格差解消のために、事務所、出張所のみならず、県も含めたマネジメント意見交換会を実施している。

【事例1】仕事の楽しさを発見する仕組み （中部地方整備局）

- 職員自らが現地を走行するなどにより、地域の課題を発見・分析し、短期施策を実施
- 短期施策の実施・効果を把握
- 地域の課題が解決し評価を得ることによりやりがい・モチベーションが向上

【事例2】施策ごとのチームを編成し マネジメントを推進（北陸地方整備局）

- 本局において施策ごとのチームを編成し、各チームから取組みに対する報告会を実施
- 報告会には事務所の職員も出席することで、局の取組みや方針がダイレクトに事務所に伝わる仕組み

【事例3】本局、事務所・出張所、県による 意見交換会を実施（東北地方整備局）

- 意識格差解消のために、事務所、出張所のみならず、県も含めたマネジメント意見交換会を実施
- 局担当者が説明し、その後意見交換会を実施
- 意見交換会の結果を事務所等職員全員に伝達・周知



【事例：その他】勉強会 （中部地方整備局）

- 「向上、挑戦、自発、互助」を基本方針として勉強会を実施
- 業務執行能力向上を目的に全職員を対象とするコミュニケーションやプレゼンテーション等の各種教育プログラムを実施



<紀勢国道事務所>

図4 マネジメントの勉強会や研修などの取組み例

③積極的な情報発信

道路行政の理解を得るための情報発信や利用者の利便性向上のための道路関連の情報提供のそれぞれについて取組みを進めている。

○整備効果について定期的・連続的に情報発信や体験型の見学会を実施

各地方整備局等では、事業の効果を広く理解してもらうために、整備効果について定期的に情報発信した事例や体験型の見学会を実施し、“道づくり”を体験してもらうなど工夫した取組みがなされてきている。しかし、必ずしもPDCA各段階の一連した情報発信となっておらず、引き続きの課題となっている。

○利用者の利便性向上のための道路関連情報の提供

利用者の利便性向上のための道路関連情報の提供については、ホームページでの交通情報（道路規制情報や冬期の路面情報）の充実、バスの位置情報や道路防災情報のメール配信サービス、携帯サイトの情報コンテンツ充実などが実施されている。

【事例】整備効果についての連続的な情報発信

関東地方整備局の新石川立体、中部地方整備局の権兵衛トンネル（伊那木曾連絡道路）、中国地方整備局の厚狭・埴生バイパスなどでは、整備効果について開通前を含め連続的な情報発信が行われている。



- ◆開通前から、整備効果についてイベント等で地域にアピール
- ◆開通直後は、時間短縮等の道路の整備効果について、記者発表資料等から掲載される。
- ◆開通後は、道路整備による地域活性化への効果について、新聞社独自の視点で掲載される。
- ◆開通後の継続的な新聞掲載は、国民の道路行政に対する関心の高まりや理解の向上に寄与すると期待できる。

図5 権兵衛トンネルの整備効果についての連続的な情報発信の例

※上記の新聞記事は、中日新聞社、毎日新聞社、読売新聞社、信濃毎日新聞社の許諾を得て転載しています。
※※「信濃毎日新聞 平成19年2月3日掲載 許0708001」

④多様な主体との連携

道路清掃や道路での花・木の育成など道路管理や日常的な改善といった活動、あるいは道路に関わるイベントなどを一般利用者やNPO等の市民団体が率先して行い、それを道路管理者が支援・協力するといった取組み(例えば、道守九州会議：九州地方整備局)や地域住民と関係機関が一体となり、ワークショップを開催し施設整備の方向性や利用・管理の方法を検討する取組み(例えば、にそとワークショップ：近畿地方整備局)を実施している。

また、個別事業箇所のみならず路線全体の長期的なあり方について考え、計画段階から住民ユーザーの意見を取り入れることを目的とした試行的なワークショップを行うなど、制度設計の構築に向けた取組みが開始されている。「新たなみちのマネジメント」(協働型インフラ・マネジメント)：北海道開発局)

道路行政では、引き続きNPO等の市民団体をパートナーとし、地域の窓口である国道事務所とともに道路施策の立案段階から実施、事後の評価の各段階について協働する取組みを一層推進し、その過程で身近なニーズを汲み上げ道路施策に活かす工夫を行っていく。



図6 「新たなみちのマネジメント」の取組み例(北海道開発局、知床エリア)

学識者と連携した取組み(道づくり勉強会、東北[6月]、四国[12月])

社会基盤の政策マネジメント小委員会*と連携して、土木計画学の研究発表会の機会を利用して勉強会(パネルディスカッションやフォーラム)が開催され、意見交換や議論が交わされた。

○パネルディスカッション (平成 18 年 6 月開催)

小委員会、東北地方整備局及び地元自治体と共催で開催されたパネルディスカッションでは、市民団体やNPO等との協働、行政内部でのマネジメントの浸透・定着についての意見交換がなされた。

○フォーラム (平成 18 年 12 月開催)

小委員会と四国地方整備局の共催で開催されたフォーラムでは、台風災害や過年度の自然災害の経験を踏まえ、四国の道路交通ネットワークの信頼性や規制時の代替性について、道路管理者や沿道住民からの視点と、そのネットワークマネジメントの観点から活発に議論が交わされた。



※土木学会・土木計画学研究委員会に設置された小委員会であり、学・民・官の研究者及び実務者で構成されている。

<http://www.jsce-ip-pmcommittee.com/index.htm>

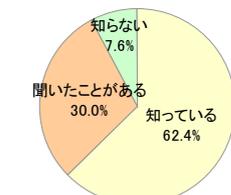
職員アンケートの結果（北海道開発局の事例）

各地方整備局では、マネジメントの取組みの浸透度合いや職員の業務に対する意識の変化を把握するために職員に対するアンケートを実施し、現状の意識の確認や課題の抽出に役立っている。

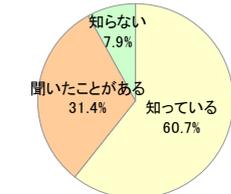
<アンケート結果の要点>

- ① マネジメントに対する認知度は年々向上し、「聞いたことがある人」を含めると約97%に達している。
- ② マネジメントの導入により、道路利用者等の便益や満足度の向上を意識している職員は年々少しずつ増加し、約74%に達している。
- ③ マネジメントを進める上での問題や課題としては、連携・マネジメント運用への体制づくりやさらなる職員の意識改革・連携が求められている。反面、マネジメントに対する疑問や非効率であるという声もあり、今後、マネジメントを効率的に業務の一環として取り入れる工夫が必要である。

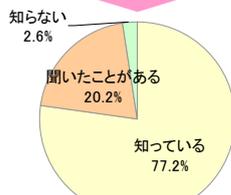
① 成果志向の「道路行政マネジメント」の取組みについて知っているか？



H16 調査



H17 調査

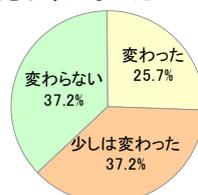


H18 調査

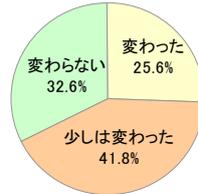
認知度：約62%→約77%

「聞いたことがある」人を含めると約97%でほとんどの人が成果志向の道路行政マネジメントを認知

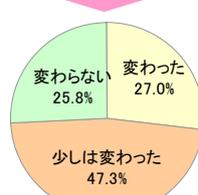
② マネジメントの導入により、道路利用者等の便益や満足度の向上を意識して仕事に取り組むようになったか？



H16 調査



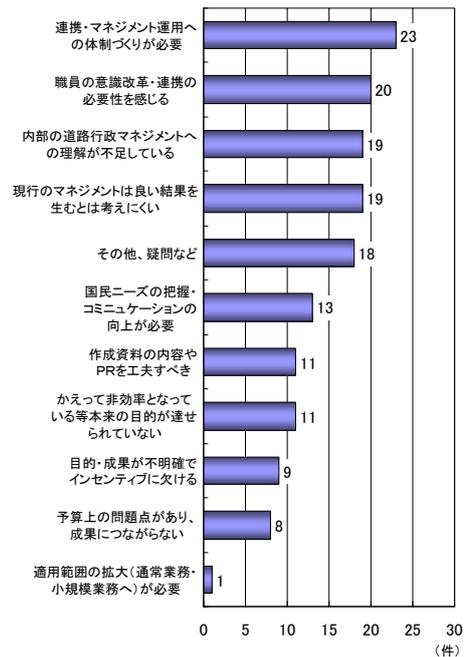
H17 調査



H18 調査

道路利用者等の便益や満足度の向上を意識している人は、年々少しずつ増加し、H16年より約11%増の約74%

③ マネジメントを進める上での問題や課題は？



(H16年度* N=497 H17年度* N=921

H18年度* N=848)

* 調査実施時期

H16年度調査 平成16年12月

H17年度調査 平成17年9月

H18年度調査 平成18年10月

図7 職員アンケート結果

3. 今後の方向性

(1) 次期計画のマネジメントの方向性について

道路行政では、より効果的、効率的かつ透明性の高い道路行政へと転換を図るため、達成度報告書／業績計画書の公表、ガイドランスの作成等による地方機関への普及、国民との協働など様々な道路行政マネジメントの取組みを進めてきたところである。

その間、各高速道路会社の設立、市町村合併の促進など道路管理者をめぐる状況が大きく変化してきているとともに、現在、政府全体では政策評価と予算との連携強化を目指す動きが強まっている。

また、次期社会資本整備重点計画及び今年中に策定する道路整備に関する中期計画においては、より一層の重点化、効率化が求められている。

このため、これまでに推進してきた道路行政マネジメントについて、その取組みや成果及び課題について取りまとめて評価するとともに、今年度が社会資本整備重点計画(平成14年度～平成19年度)の最終年度であることも踏まえ、今後の道路行政マネジメントの方向性について検討する。

(2) 身近なニーズを施策に反映する仕組みの強化

道路行政をよりよいものにしていくためには、より国民の声(地域住民や道路利用者からのニーズ等)に基づいて地域や道路行政の問題点・課題を明らかにし、施策に反映していくことが必要である。

そこで、民間企業が苦情対応記録を分析し、業務改善に活用する取組みを見習い、「道の相談室」に寄せられる国民からの苦情、意見、要望について、個別に回答したり対策を行うだけでなく、問合せの多い項目やキーワードについて整理・分析を行い、道路行政に対するニーズや課題となっている事柄を抽出し、施策に反映する仕組みを強化する。

(3) 現場の企画力・提案力の強化 ～好事例の活用によるニーズへの対応～

交通安全対策、渋滞対策、道路管理などの各分野において、地域の課題解決やニーズに応えるために工夫をした取組みを”好事例”とし、本省—地方整備局—事務所間のヒアリングや勉強会の場において収集し、イントラネットを利用するなどして共有してきている。

これにより、地方整備局内にとどまらず、各地に普及してきている事例(図8参照)がある一方で、十分に活用されていない事例も存在している。その理由としては、実施する動機付けが十分ではないこと、他の地方整備局のものを真似て活用することに抵抗があることなどが考えられる。

そこで、各地方整備局等からあげられた道路行政マネジメントの好事例の中から、道路利用者や住民のニーズに対応する上で特に有効と考えられる事例を選定し、これらを現場の状況等を踏まえた上で積極的に活用する取組みを一層推進する。これによって、より一層的確に道路利用者や住民ニーズへの対応、現場における企画力・提案力の向上を図る。

また、実施結果を踏まえ、事例のブラッシュアップや追加等を行う予定である。



図8 好事例が他地整で活用されている事例 (東北地整の“もしもしピット”が北陸地整で活用されている)

※上記の新聞記事は、毎日新聞社の許諾を得て転載しています。

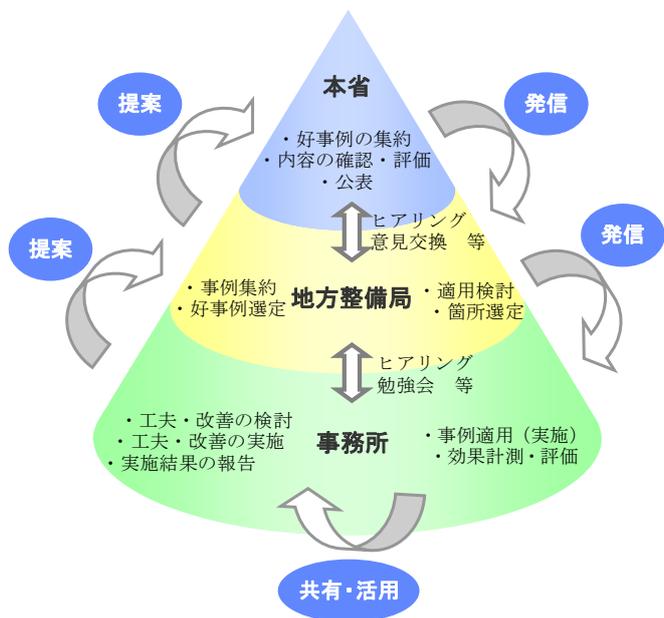


図9 好事例の活用を図る仕組みの概要