

成果主義を進める  
道路行政のポイント

— 実践への手引き —

# 成果主義の道路行政を実践しよう。



道路行政を、ユーザー志向の運営に変える。

その実践を目指し、道路行政マネジメント研究会より

「『成果主義』の道路行政マネジメントへの転換—理論から実践へ—」と題する提言を受けました。

これに基づき、道路行政は新たな方向へと踏み出します。国民の視点に立った、

成果を重視した行政マネジメントの実践へ。このパンフレットは、それを進めていくための手引き書です。

戦略が変わり、取り組み方が変わります。一人ひとりの意識改革が、成果を生み出す動力です。

新たな道路行政へ、ご協力をお願いします。

本パンフレットの各ページで紹介する「提言」は、平成15年6月13日に、道路行政マネジメント研究会から国土交通省道路局長に提出されたものです。

## 道路行政マネジメント研究会提言「『成果主義』の道路行政マネジメントへの転換—理論から実践へ—」より

### はじめに

国土交通省では、社会資本整備審議会に対し、新しい課題に対応した道路政策のあり方等に関して諮問し、平成14年8月、同審議会より中間答申「今、転換のとき」が答申された。

同答申においては、まず、道路整備について、戦後一貫した着実な整備の結果、一定の量的ストックは形成され、以前のような画一的な量的整備システムでは、今後の成熟型社会におけるすべての地域にとって必ずしも最適なシステムではなくなっているとしている。

その上で、慢性的な交通渋滞、過去最悪の交通事故件数等、依然として課題は残っているため、国民の期待と整備効果との間にギャップが生じている等の課題を指摘し、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している。

本提言は、これらを受け、ユーザー志向で成果を重視した新たな道路行政を実践に移すにあたって必要な事項について、主に行政マネジメントの観点から提言するものである。

### ●研究会委員名簿(敬称略・五十音順)

委員長	古川 俊一	筑波大学社会学系教授	梅田 次郎	(株)日本能率協会コンサルティング・行政経営アドバイザー
委員	家田 仁	東京大学大学院工学系研究科教授	田淵 雪子	(株)三菱総合研究所E-ガバメント研究センター主任研究員
	北大路 信郷	静岡県立大学経営情報学部教授		

# I 成果志向の道路行政マネジメントに向けた3つの柱

道路は、国民の暮らしを支え、地域社会の経済活動を促す、もっとも国民に密着している社会資本です。国土交通省ではユーザーサービスを徹底的に追求し、成果志向の行政運営を継続的に実践していくため、「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」の3つの柱で成果重視の道路行政を推進します。また、実践のために5つの戦略を持つこととします。

## 1 毎年度のマネジメントサイクルの確立

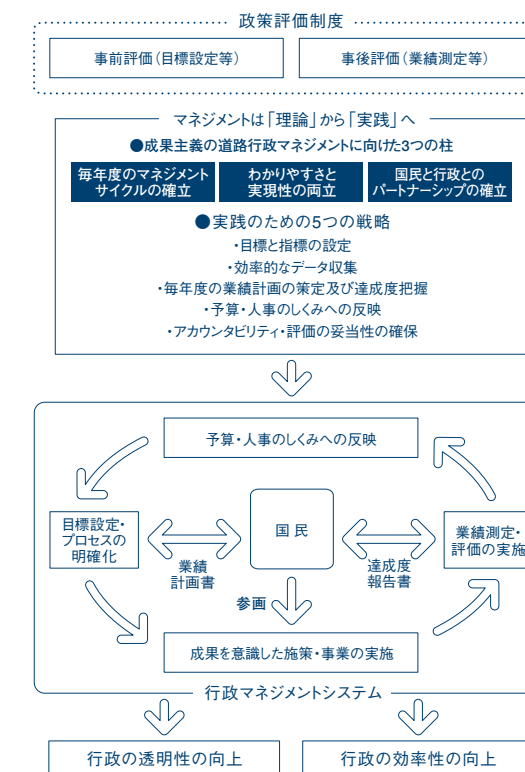
事前に定量的な成果目標を決め、事後に達成度の評価を行い、評価結果を以降の道路行政に反映していく「マネジメントサイクル」を確立します。

## 2 わかりやすさと実現性の両立

渋滞の解消や交通事故の削減など、道路ユーザーが道路に求める内容を成果目標に掲げます。しかも、地域ごとの渋滞解消、路上工事時間の削減など、成果を実現するための施策の数値目標を設定し、実施していきます。

## 3 国民と行政とのパートナーシップの確立

国民の理解と参画がなければ、これからの道路行政は成り立ちません。国民の理解を得るために、事業の成果目標と事後の評価の結果とともに、その背景データを積極的に公開していきます。さらに国民の求める道路づくりの実現に向け、国民の参画も積極的に進めていきます。



### 提言 (背景:提言より抜粋)

**(1) 成果志向の行政運営への潮流** 一部の国では、経営学的手法を採用した、いわゆるニュー・パブリック・マネジメント(NPM)といわれる一連の行政改革を進めている。我が国においても、成果志向の行政への転換が叫ばれている。国土交通省においても、成果主義の行政運営への転換を進めるべきであることを示しており、そのためには、「予算、組織、人事等の内部マネジメント、すなわち業務運営面での改革と「車の両輪」で推進していく必要」等、部局ごとの取り組みの必要性について指摘している。

**(2) 道路のおかれている状況** 道路は、経済社会活動の根幹である人や物の流れを支える重要な社会資本である。また、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。しかしながら、道路行政については、事業採択の不透明感や、事業の効率性に対する不信感が根強く存在しており、これらの不信感を払拭し、国民のニーズに応え、成果を重視した、透明性の高い、効果的かつ効率的な行政運営へと転換することが急務である。

**(3) 道路行政の努力** 道路行政においては、より効果的かつ効率的な事業執行のため、平成9年度より、新規事業採択時評価を取り入れるなど、費用便益分析等に基づく個別事業の評価システムを積極的に取り入れている。また、道路行政全体の運営にあたっては、道路整備五箇年計画の策定にあたり、事業費や、高速道路の延長といった事業の量のみでなく、成果を表す指標(アウトカム指標)を用いた目標設定を行うとともに、成果の測定に不可欠な交通量、旅行速度といった基礎的なデータの収集にも、積極的に取り組んできた。

**(4) 成果主義の道路行政の実践** 道路行政は、道路のおかれている状況を鑑み、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。

### 提言: 成果主義の道路行政マネジメントに向けた3つの柱

国民の視点から見た、成果志向の行政マネジメントを実現し、より透明性の高い、効果的かつ効率的な道路行政運営へ転換するには、そのための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である。また、国民に支持される道路行政運営のためには、行政内部にとどまるのではなく、様々な関係者と連携した取り組みも必要である。本提言では、そのために為すべき事項について、以下の3つの考え方に基づき、次章で述べる5つの戦略として次頁の図の通り整理し、提言する。

**(1) 毎年度のマネジメントサイクルの確立** 継続的な道路行政マネジメントのためには、上位の計画等に基づく毎年度の計画を策定し、その中で、事前に定量的な成果目標を定めた上で、事後的に達成度の評価を行うとともに、評価結果を以降の行政運営に反映する「マネジメントサイクル」を確立することが必要である。

**(2) わかりやすさと実現性の両立** 実現性のある道路行政マネジメントのためには、道路ユーザーのニーズに即したわかりやすい成果目標を掲げると同時に、行政運営に不可欠な目標を同時に設定し、実際の行政運営において予算・人事のしくみに反映することができるようにすることが必要である。

**(3) 国民と行政とのパートナーシップの確立** 実効性の高い道路行政マネジメントのためには、事前の目標設定、事後の評価の結果に加え、背景のデータも積極的に公開し、透明性を高めることが重要である。一方で、行政のみで対応可能な範囲は限られていることから、国民の参画も図り、国民と道路行政のパートナーシップを確立することが必要である。

# II

## 実践のための5つの戦略

### 戦略1 | 達成する目標と評価する指標の設定

成果主義の道路行政を進めるため、まず誰にでもわかりやすい、政策目標を設定します。政策目標ごとに、渋滞による損失時間の削減目標など、生活実感のある、わかりやすい数値目標（最終アウトカム指標）をたてます。

そして、この数値目標を実現するための施策や事業に至るプロセスを明確にします。

さらに、目標を実現するための施策の進捗をチェックする中間アウトカム指標、事業の量を示すアウトプット指標など、指標群を体系的に設定します。

#### 提言

##### 実践のための5つの戦略 (1) 目標と指標の設定

① **体系的な政策目標の設定** 成果志向の行政運営を行うためには、まず、道路行政の使命、政策目標を体系的に設定する必要がある。その際、バリアフリー化や交通安全など、他部局や他の行政機関にまたがる横断的な政策目標についても、積極的に採用するべきである。

② **数値目標及び手段に至るプロセスの明確化** その上で、国民の立場に立ち、道路行政の成果を定量的に表わす指標（アウトカム指標）を政策目標ごとに定め、各年度の数値目標を設定することが必要である。また、数値目標と併せ、それを実現するための手段である施策、事業に至るまでのプロセスを明確化することが必要である。

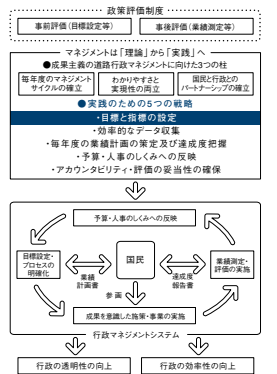
③ **体系的な指標群の設定** 成果主義を運営レベルにまで広げ、実効性のある行政マネジメントを行うためには、生活実感にあったわかりやすい指標（最終アウトカム指標）、目標を実現するための施策の進捗を表す指標（中間アウトカム指標）、事業の量を表す指標（アウトプット指標）等の、階層的な指標群を体系的に設定すべきである。また、これらの指標について、各地域や部局ごとの責任を明確にするため、必要に応じて、地域ごとや部局ごとの目標設定も行うべきである。例えば、渋滞に関しては、渋滞による損失時間といったわかりやすい指標に加え、渋滞の原因となる路上工事の縮減目標といった中間的な指標や、渋滞対策の実施箇所といった事業の量を表す指標を体系的に設定し、それぞれについて、各地域や部局ごとの数値目標を設定するといった取り組みが必要である。

#### 道路行政の政策目標と体系的な指標

平成15年度の道路行政の執行にあたっては、4つの政策テーマ(政策課題)と道路行政の改革の合計5つの柱の基に、道路行政が目指すべき成果を表す指標として、施策の特性に応じ、下表に示す17の指標を設定しています。

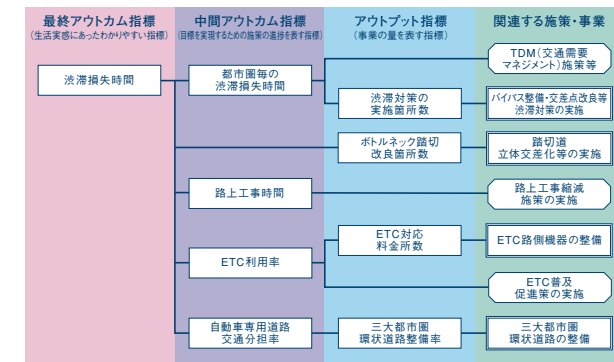
●政策テーマごとの指標及び数値目標（「平成15年度 道路行政の業績計画書」より作成）

政策テーマ	指標	現在の値	平成15年度の目標	平成19年度の目標	
活力	道路渋滞による損失時間	約6億人時間/年(渋滞モーターゾーン区間)	5.9億人時間/年(2.5%削減)	約1割削減	
	ETC利用率	5%	15%	70%	
	路上工事時間	235時間/km・年	225時間/km・年(4%削減)	約2割削減	
	規格の高い道路を使う割合	13%	13%	15%	
	拠点的な空港・港湾への道路アクセス率	59%	61%	68%	
	隣接する地域の中心の都市間が改良済みの国道で連絡されている割合	72%	73%	77%	
	日常生活の中心となる都市まで、30分以内で安全かつ安定的に走行できる人の割合	63%	64%	68%	
暮らし	1日当たりの平均利用者数が5,000人以上の旅客施設の周辺等の主要道路のバリアフリー化の割合	17%	21%	約5割	
	市街地の幹線道路の無電柱化率	7%	8%	15%	
安全	道路交通における死傷事故率	118.4件/億台キロ	116件/億台キロ	108件/億台キロ(約1割削減)	
	道路構造物保全率	橋梁	86%	87%	93%
		舗装	91%	現在の水準を維持	
災害時に広域的な救援ルートが確保されている都市の割合	66%	68%	76%		
環境	CO <sub>2</sub> 排出削減量	—	平成22年度までに運輸部門におけるCO <sub>2</sub> 排出量を約250百万t-co <sub>2</sub> まで削減		
	NO <sub>2</sub> ・SPM環境目標達成率	NO <sub>2</sub>	約6割	3%向上	約8割
		SPM	—	対象局の約1割で道路等与分を半減	対象局の約6割で道路等与分を半減
	夜間騒音要請限度達成率	61%	63%	72%	
道路行政の改革 (アカウンタビリティの向上)	道路利用者満足度	2.6点	2.7点	3.0点	
	ホームページアクセス数	1,546万アクセス/年	2,600万アクセス/年	約1億アクセス/年	



#### 政策目標を達成するための体系的な指標群(渋滞対策を例として)

##### ●階層的な指標群のイメージ～渋滞を例に～



それぞれの成果目標は、1つの施策、事業だけで達成できるケースは少なく、多くの場合、複数の施策、事業が関連しています。例えば、最終アウトカム指標である「渋滞損失時間」を削減するためには、渋滞の原因をなくさなければなりません。関連する施策、事業には、交差点の改良や踏切の立体化、交通需要マネジメント(TDM)の推進、バイパスの整備、路上工事の縮減、ETCの普及促進、環状道路の整備などがあります。成果主義の道路行政では、このように関連する施策・事業を整理して、それらをどう実施していくか、実施効果をチェックする指標を設けて、適宜に進捗を確認します。



# 実践のための5つの戦略 戦略2 | 効率的なデータ収集

実現可能な政策目標を設定するには、現実の問題点を正しく把握する必要があります。そこで情報通信技術を活用し、低コストで必要なデータを、少なくとも毎年、収集できる体制を整備します。中でも交通量や旅行速度など、基礎的なデータは毎月収集します。こうして得た情報は、その分析結果、そこから設定したアウトカム指標とともに公表します。

提言

実践のための5つの戦略 (2) 効率的なデータ収集

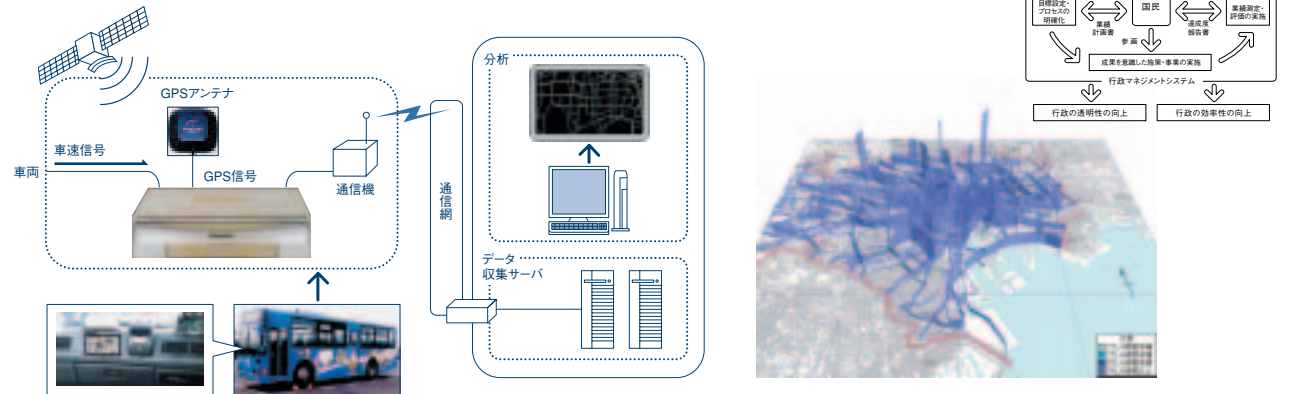
① 必要なデータの収集 常に成果を意識した行政マネジメントを、十分な技術的合理性に基づき実施するためには、成果の把握に必要なデータを、少なくとも毎年度収集する体制を整備することが必要である。その際、情報通信技術等も活用し、より低コストに、より高精度なデータを、体系的に収集、分析する手法の開発・導入に常に努めるべきである。

② 月次データ等の収集 加えて、即応性、柔軟性のある行政マネジメントのためには、指標値及び関連データについて、毎年度のデータに加え、月次データ等、より速報性のあるデータの収集にも注力することが必要である。特に、交通量、旅行速度等の道路行政にとって基礎的なデータについては、データ収集にあたっての費用等に留意しながら、原則として毎月、収集するべきである。

③ データの公表 また、把握した成果の精度等を明らかにするため、指標ごとにどのようなデータを用いたのかが明らかにするとともに、収集したデータ及びその分析結果についても、指標値と同時に公表するべきである。

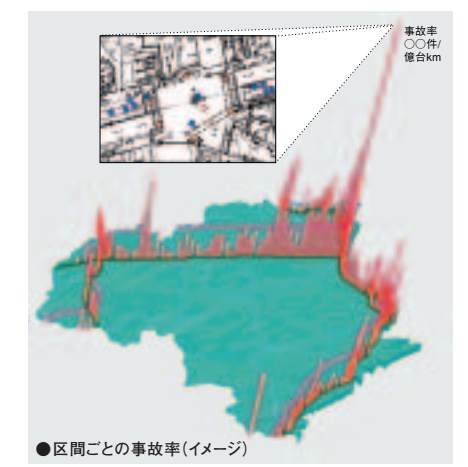
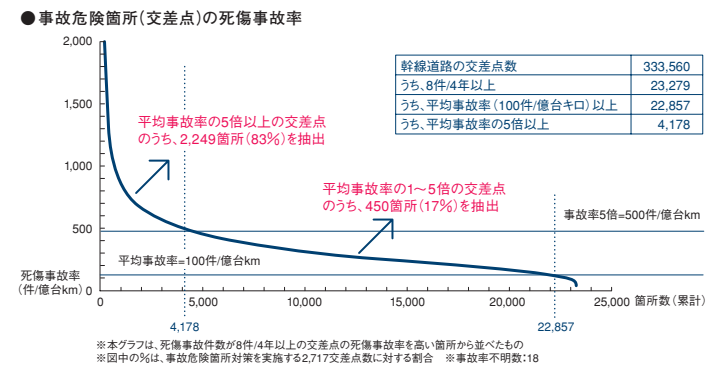
IT(情報通信技術)を活用した正確なデータ収集

適切な目標を設定し、整備後の効果を正確に把握するには、道路の課題を示すデータを正確に把握する必要があります。これまでは経験的に状況を把握することが少なくありませんでしたが、IT(情報通信技術)の発展により、車をセンサーとして使い、情報を収集することができるようになりました。例えば、路線バスなどにGPSを利用した機器を搭載し、リアルタイムで位置や速度のデータを取得できるようになっています(「プローブカー」といいます)。収集したデータは曜日別、時間別、車種別、方向別に分析し、課題の発見や目標の設定などに役立っています。



データに基づく交通事故対策の策定

政策目標の達成を目指して進める施策は、実施にあたって予算と時間の制約を考慮して、実施の場所、期間などの優先順位を決めることになります。その優先順位は、路線区間ごとの渋滞状況、交通事故発生状況など「状況把握シート」としてまとめられた正確で詳細なデータから導き出します。例えば、交通事故対策なら、主要幹線道路のデータベースを活用すれば、事故が多発する区間を抽出し、さらにその中のどこの交差点でどんな事故が起きているのかを分析できます。その上で、問題解決の緊急性の高い箇所から取り組んでいきます。



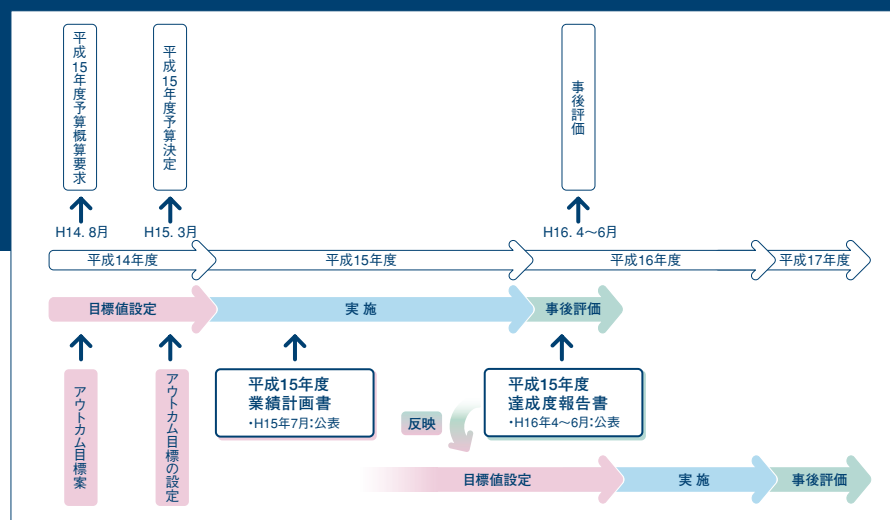
# 実践のための5つの戦略 戦略3 | 毎年度の業績計画の策定と達成度の把握

道路行政のマネジメントサイクルを確立するために、毎年、数値目標から具体的な施策、事業までのプロセスを明らかにした「業績計画書」を策定します。

年度終了後には、数値目標の達成度を評価する「達成度報告書」を作成し、以降の年度に反映させます。さらに年度中では恒常的な成果のモニタリングも実施し、分析結果を可能な範囲でその年度の施策に反映させます。

また地域の状況に合った道路行政マネジメントを進め、地方公共団体やほかの行政機関との連携も積極的に推進し、こうして得られた地方でのノウハウが、全国レベルの取り組みにも活かされる双方向の行政マネジメントシステムを目指します。

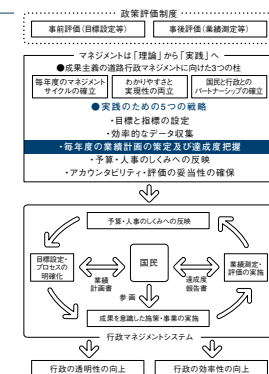
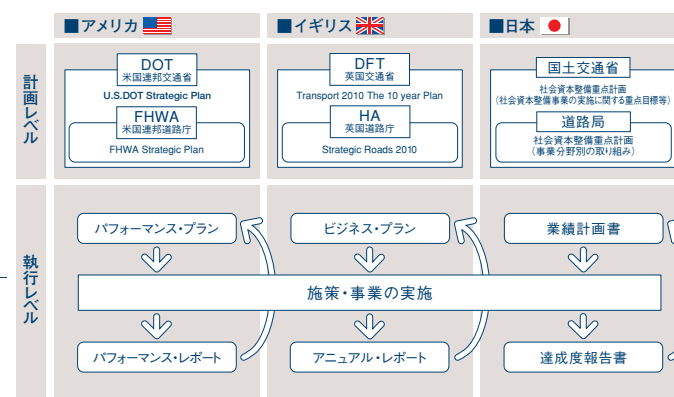
●成果重視の行政プロセスの構築



## 米英の道路行政マネジメントサイクルでの業績測定

アメリカの連邦交通省(DOT: Department of Transportation)では「国益を高め、かつ国民の生活の質を高めるような、安全な交通システムを確立する」という目的のために、「1:安全性、2:移動しやすさ、3:経済成長、4:人間と自然環境、5:安全保障」という5つの戦略目標を掲げています。これらの目標達成のために業績目標と業績指標に基づく「パフォーマンス・プラン」を策定し、施策と事業を実施したあと、その結果を「パフォーマンス・レポート」で総括し、翌年の「パフォーマンス・プラン」に反映させるようになっています。同様に、イギリスでも「ビジネス・プラン」→施策と事業の実施→「アニュアル・レポート」→「ビジネス・プラン」というマネジメントサイクルが確立されています。

●成果主義の新たな道路行政マネジメント(日米欧の比較)



## 提言

### 実践のための5つの戦略 (3) 毎年度の業績計画の策定及び達成度の把握

① 毎年度の業績計画の策定 成果志向のマネジメントサイクルを確立するためには、まず、毎年度、指標ごとに数値目標を定めた「業績計画」を策定することが必要である。業績計画には、数値目標に加え、目標を達成するための手段である施策、事業に至るまでのプロセスについても記載するべきである。また、実効性のある行政マネジメントのためには、本省・地方の各部署ごとにも、数値目標及び目標達成のための手段を明確にするべきである。

② 毎年度の達成度の把握と翌年度以降への反映 毎年度のマネジメントサイクルを確立するためには、数値目標の設定に加え、毎年度終了後、指標ごとに達成度を把握、評価することが必要である。評価にあたっては、目標とした成果が適切かつ効率的に発現されているかを評価するのみならず、目標を達成するための手段に至るまでのプロセスの妥当性についても確認するべきである。その上で、評価結果を以降の施策、事業に反映し、行政プロセスそのものの改善につなげていくことが重要である。また、毎年度の評価に加え、恒常的な成果のモニタリングも実施し、分析した結果を、可能な範囲で当該年度の施策展開に反映するべきである。

③ 地域における業績計画及び達成度把握 地域の特性や、地域ごとのニーズに応じた、即地性のある道路行政マネジメントを進めるため、また、出先部門まで成果主義を徹底するため、都道府県ごと等、地域レベルにおいても、業績計画を策定した上で達成度を把握、評価し、その結果を以降の施策、事業に反映するしくみを構築するべきである。その際、地方公共団体等、他の行政機関における取り組みとも可能な限り連携するべきである。それにより、それらの地域における取り組みによって得られた知見が、全国的な取り組みにもフィードバックされるといった、双方向性のある行政マネジメントシステムとすることが重要である。

## 実践のための5つの戦略 戦略4 | 予算と人事のしくみへの反映

政策目標の達成には、適切な予算と人員が必要となります。予算は、成果の数値目標に見合っていないと見なされません。アウトカム指標にかかる成果見込みとその予算額を明らかにし、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も導入していきます。

また各部署や事務所は、自ら課題を見だし、解決に向けて取り組むしくみが求められます。そのため各部署や事務所ごとの競争意識を高めるために、民間企業で導入されている経営手法の1つであるベンチマーキングのしくみも取り入れます。

### 提言

#### 実践のための5つの戦略 (4) 予算・人事のしくみへの反映

① **成果を反映するシステムの構築** 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。そのためには、事業執行環境等に加え、目標と施策、事業との関係や、これまでの成果の発現状況を考慮し、より客観的、総合的な判断を行うことが必要である。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。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。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。

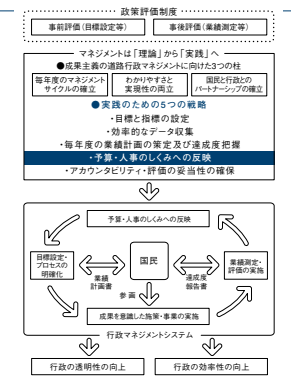
② **ベンチマーキングの採用** 支分部局や事務所が、自らの業務運営に際し、上位部署や外部に指摘されてから取り組むのではなく、自律的に課題に気づき、自ら解決するようしくみの構築が必要である。そのため、達成度について、支分部局や事務所ごとにも明らかにし、他の支分部局や事務所に対する相対的な位置を把握することで、低位業績の支分部局や事務所へ改善インセンティブを付与する等、競争原理を活用する、いわゆるベンチマーキングのしくみを取り入れることが必要である。

### 米国テキサス州政府の成果を反映する予算のしくみ

米国テキサス州政府では、予算の調整過程で、知事と議会が「市民を代表して各部署からサービスを買う」という考え方が広く共有されています。市民が負担する税金で購入する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部署の提供する目標成果水準によって測られます。例えば、交通計画

Category	Value	Value
Percent of Construction Program Completed on Budget	78%	77%
Percent of Funding Allocated to Highway Construction	48%	47%
Percent of Construction Program Completed on Time	78%	80%
Urban Completion Index	1.27	1.27
Strategic Highway Construction	\$ 2,793,090,000	\$ 2,884,476,700
Strategic Aviation Services	\$ 87,470,010	\$ 10,099,010
Total, Goal: TRANSPORTATION CONSTRUCTION	\$ 2,880,560,010	\$ 2,894,575,710

●テキサス州政府の例



(Transportation Planning)といった政策目標(goal)に対して成果指標(アウトカム指標)やアウトプット指標が階層的に体系的に設定され、成果量(アウトカム量)や予算額が設定されています。

### ベンチマーキング効果が期待できる国道事務所ホームページのアクセス数比較

各地方整備局、国道事務所などが公開しているホームページでは、事務所ごとのアクセス数の実績を公表し、フィードバックするベンチマーキング手法を採用します。平成14年度の道路関係ホームページのアクセス数は前年度比1.72倍です。中でも、冬季の路面凍結や積雪情報、災害時通行止めなどの道路規制情報、路線バスの運行情報など、道路利用者が欲する情報をいち早く提供している事務所は、ホームページのアクセス数が高くなっています。各事務所の競争意識を高め、道路利用者にニーズの高い道路情報が提供できるようにしたいと考えています。

さらにホームページでは、道路行政評価サイト(道路IRサイト)を設けています。IR(インベスター・リレーションズ、Investor Relations)とは本来民間の手法ですが、行政運営にこのIR活動の考え方を取り入れ、行政の「インベスター(投資家)」である納税者に情報を提供し、適切な評価をいただくことを通じて道路運営の質を高めようというものです。

順位	事務所名	アクセス数/100人
1位	高山国道事務所	549.5回/100人
2位	新潟国道事務所	104.9回/100人
3位	福島河川国道事務所	57.2回/100人
4位	金沢河川国道事務所	33.2回/100人
5位	留萌開発建設部	28.7回/100人



●高山国道事務所のホームページ



## II

### 実践のための5つの戦略 戦略5 | アカウンタビリティと評価の妥当性の確保

成果主義の道路行政が国民から理解され支持されるには、達成度の評価が妥当なものでなければなりません。そのために評価は、各部局の自己評価と評価担当部局の評価の二重チェックにより信頼性を高めます。

さらに生活実感のある、国民にわかりやすい形でとりまとめた「業績計画書」、「達成度報告書」を、毎年公表していきます。

こうした公表によって、道路行政への国民の要望や希望を喚起し、政策目標や指標の設定に幅広い関係者の参画を求め、反映していくしくみをつくります。

#### 提言

##### 実践のための5つの戦略 (5) アカウンタビリティ・評価の妥当性の確保

① **評価の妥当性の確保** 成果主義の徹底のためには、組織全体として、成果を重視した「高い志」を保つことが必要である。そのため、評価は、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、評価の妥当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である。さらに、国民の視点からのチェックを可能とするため、業績計画及び達成度については、毎年度「業績計画書」「達成度報告書」として、関連するデータとともに、生活実感に沿った、国民にわかりやすい形でとりまとめ、公表することが必要である。

② **アカウンタビリティの確保** 数値目標及び達成度を、それぞれ事前、事後に公表することは、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重要なツールであることに留意すべきである。また、生活実感にあった行政マネジメントのためには、政策目標、指標の設定にあたって、幅広い関係者の参画を求め、反映していくしくみを構築すべきである。

③ **国民との新たなパートナーシップの確立** 道路は国民一人ひとりの生活に密着した社会資本であり、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なものも存在することを認識することが必要である。例えば、国民の行政に対する期待が先行する一方、行政からの説明が不足するなど、国民と行政の十分な協力関係が得られず、課題の達成に至らない結果となる場合がある。そのため、国民に対し、数値目標や達成度、現状を示すデータを公表することで、国民と行政が課題と目標を共有し、協働して解決を図る、新たなパートナーシップを確立することが重要である。

## III

### 実行にあたっての留意点

成果主義の道路行政マネジメントを実践するにあたって、まず平成15年度より速やかに業績計画を策定し、公表します。

また、情勢や上位計画の変化、取り組みの積み重ねによって、マネジメントシステムの見直しを継続的に行います。

#### 提言

① **国民とのコミュニケーションの手法** 「業績計画書」「達成度報告書」等の公表にあたっては、道路行政評価サイト(「道路IRサイト」)等、インターネット等を活用し、国民にとって必要な情報が容易に入手できるよう配慮すべきである。生活実感にあった行政マネジメントのためには、利用者の意見を把握し、行政運営に反映するための顧客満足度調査についても、毎年度実施し、結果を公表すべきである。

② **地域性への配慮** 都道府県等地域レベルにおける「業績計画書」「達成度報告書」については、具体的な例示も交え、地域住民にわかりやすい説明を果たすものとするよう、努めるべきである。また、地域性に配慮した指標も取り入れるなど、地域ごとの課題にも、随時、対応していくべきである。

③ **地方公共団体との関係** 都道府県等地域レベルにおける「業績計画書」「達成度報告書」の策定にあたっては、地域の自主性、独自性を重んじるとともに、地方公共団体において独自に進められている行政評価制度等との整合性を保たなければならない。

④ **行政マネジメントシステムの継続的改善** 実効性のある行政マネジメントのためには、完璧なデータの収集や、上位の計画の策定等を待つのではなく、平成15年度より速やかに業績計画を策定、公表する等、まず、実践に移すべきである。その上で、社会情勢や上位の計画の変化、取り組みの積み重ね、必要なデータの収集状況等を踏まえ、マネジメントシステムの見直しを継続的に行うことが必要である。

⑤ **職員一人ひとりへの浸透** 成果主義の道路行政運営の実効性を高めるためには、押しつけのシステムではなく、内部での議論等を通じ、成果志向の道路行政マネジメントの必要性を職員が認識する、職員の意識改革が必要である。そのためには、実務を通じた教育、訓練のほか、研修制度等も活用し、職員の一人ひとりが成果を意識した行政マネジメントを推進するように努めることが重要である。



## まとめ

新たな道路行政への推進力をください。

成果主義の行政マネジメントの実践へ。

この転換をまさに成果の上がるものにするためには、道に関わる人すべての、変革への意識が不可欠です。利用する人の視点に立って、成果目標を持ち、結果を求めて取り組む。さらに、その成果を診断し、結果を次に反映する。このようなマネジメントサイクルを確立して、次に向けて事業を改善していく、そんな意志を持ち続けることが大切だと考えます。また、道路は、生活に密着した社会資本です。生活者の皆様の協力がなくして、行政運営は成り立ちません。国民との新たなパートナーシップを基に、計画を進めていきたいと思えます。もっとうなずける道づくりへ。一人ひとりが、道路行政マネジメントの実践者になりましょう。

### ■ご覧ください。

道路行政マネジメントに関することや、道路事業の評価などについて、より詳しく知りたい方のために、道路行政評価サイト(道路IRサイト)を開設し、さまざまな情報を公開しています。

○道路行政評価サイト

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

### ■ご意見ください。

お近くの国土交通省地方整備局、国道事務所、もしくは下記に、道路行政マネジメントに関するご意見をお寄せください。

○国土交通省 道路局 企画課 道路事業分析評価室

〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-3

○道の相談室

フリーダイヤル 0120-106-497

受付時間 9:00～17:00(土日祝祭日、年末年始を除く)

「道の相談室」は、総合的な道路相談窓口として、国民の皆さんからのご相談、苦情、質問などに速やかに対応しています。

道路広報センター  
TEL.03-3234-4310 FAX.03-3234-4471

無断にて本書の図版の転載、複製を禁じます。落丁、乱丁本はお取り替えます。  
この冊子は再生紙を使用しています。