

第6回道路行政マネジメント研究会議事録

平成16年11月16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) 道路行政マネジメントの取り組み	1
(2) 道路行政マネジメントの実践と定着に向けて	1
3 . 閉 会	17

1 . 開 会

【事務局】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第6回の道路行政マネジメント研究会を開催させていただきます。

本日は、梅田委員が所用のため御欠席と伺っております。

まずお手元の資料の確認でございますが、資料1が第5回研究会の議事概要、資料2が横長になりますが、道路行政マネジメントの取り組み、資料3が道路行政マネジメントガイドランスと題した冊子、資料4として1枚紙の今後スケジュールでございます。そのほかに各地域の取り組みの事例、それからパンフレット等を別途参考で机上に用意させていただきました。

本研究会のアドバイスを受けながら道路行政マネジメントの取り組みを進めてまいりまして、現在2年目を迎えているわけでございます。今後は成果志向の道路行政マネジメントを実践することが大きな課題であると認識しておりまして、地域における工夫、あるいは職員自ら考えていくことが重要だと考えております。本日の研究会では地域の取り組み、それから職員へのアンケートを行った結果等について御紹介をさせていただきます。今後の道路行政マネジメントの方向性についていろいろアドバイスをいただければと思っております。

なお、本日は11時30分までの1時間半を予定しておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

では、これから先の議事は古川委員長にお願い申し上げます。

2 . 議 事

(1) 道路行政マネジメントの取り組み

(2) 道路行政マネジメントの実践と定着に向けて

【委員長】 それでは、議事を始めます。

最初に、道路行政マネジメントの取り組みと、その実践・定着に向けた取り組みにつきまして事務局の方より御報告をお願いします。

【事務局】 資料2を用いまして道路行政マネジメントの取り組みについて説明させていただきます。

この資料2は、道路行政マネジメントの取り組みと、その実践・定着に向けて今後の取り組みをやっていくという大きな2つの柱になりますが、私からは、道路行政マネジメントの取り組みについて御説明をさせていただきたいと思っております。

1ページめくっていただきますと、これは交通事故による死者数、あるいは死傷事故件数を表したグラフが左でございます。死者数では年間8000人の死者を下回っているのですけれども、死傷事故件数については平成15年も過去最多という形で記録を更新しております。

一方で、右側の図は交通渋滞の絵でありますけれども、東京、首都圏のみならず、県庁所在地など地方圏においても渋滞による経済損失は非常に大きく、道路行政において解決

すべき課題といったものはまだ非常に大きくなっている。これらのデータをしっかり用いながらマネジメントしていこうという取り組みでございます。

2 ページになりますけれども、道路行政の目指す方向といたしまして、昨年来、この道路行政マネジメント研究会の中でも議論していただいているところですが、こうした課題に対する国民の期待、そして整備効果の間に大きなギャップが生じてきているなどの課題がございます。

そこで、道路行政といたしまして、道路のサービスによる成果、例えば渋滞を解消するでありますとか、安全な交通を確保するといった成果を重視して、ユーザーが満足する行政に転換していこうということを目指してきております。

大きくその目指す方向といたしまして、ここでは3つ掲げております。

1 番目は、目標を掲げ、そしてその取り組みを事後に評価するという事後の評価。こちらにつきましては、昨年来、業績計画書といったものを立て、そしてそれをチェックするというをやってきております。

2 番目といたしまして、まず自らの仕事と言いますか、我々が取り組んでいる事業や政策をチェックして、常に工夫する努力ということで、考える組織となっていきたいと思っております。

また、3 番目でありますけれども、そうした自分たちが考えて、工夫をしているいろいろやっていくものを、データなどに基づいてちゃんと生活実感に合った説明を行い、工夫しながら説明していく。こういう2 番目、3 番目についても、これから心掛けていきたいと思っております。

3 ページ目にその一例を書いてございます。これは交通事故対策における取り組みの事例であります。岡山市内、国道の死傷事故率を表したグラフが地図の上に載っているものです。路線の中で背が高くなっているところが死傷事故率が高くなっているところがございます。この例の中で区間ごとに死傷事故率が高い方から順番に並べたのが下のグラフでございます。国道 53 号の交差点でございますけれども、チェックをしてみますと、青くなっているところ、この箇所が管内の平均事故率よりも高くなっていることが分かりました。そういった中で、事故率の高いところでどういうふうに事故が発生しているのか、死亡事故があるのかないのか、あるいは沿道の状況、あるいは現地の状況を踏まえつつ、事務所が対策箇所を選定し、現地の状況に応じた工夫を行って対策をとっているということでございます。

右側に現地の状況に応じた工夫ということで対策箇所を選定するというので、事故率の高い区間から対象区間としてこの国道 53 号の交差点を選定しております。

ここにつきましては、分析をいたしますと、5%というかなり急な下り勾配で、下の方に写真が載っておりますけれども、事故が発生しやすい。また、絵を見ていただいて分かりますように、山型になっておりますので、前方が確認しづらいということで、事故が多く発生するということが分かりました。

そこで、発生要因に応じた対策ということで、カラー路面表示や減速区画線、つまりスピードが出ないように線を引いて、視認性を向上させた。そういったことによって今まで1 年間に 14 件発生していた追突事故が、対策後はゼロになった。全事故件数も対策後は3 割減少したということで、まず死傷事故率をチェックして、こういうところがまだ対策

がとれていないということで、工夫をしながらやっていく。このような工夫をしながらチェックをしていく取り組みを進めております。

そういったものを仕組みとして取り入れたいということが、4ページ目でございます。予算要求への反映ということで、これは交通安全事業の一例でございますけれども、17年度の予算の概算要求でございます。下の絵にありますように、従来、交通安全施設等整備事業費という形で交通安全に関する費目の中から様々な対策をとってきたのですが、それを2つに切り分けて、オレンジ色で書いております交通事故重点対策事業費といったものを創設することを要求しております。この事業費というのは、先ほどの例でありますような、死傷事故率が高いなど重点的な交通事故対策が必要な区間の事業を行うもので、従来の交通安全全般の中から切り出して、特に重点的に行っていくという仕組みでございます。

上の表を見ていただくと分かりますように、まだこれは概算要求の時点ですので、数字もまだ1を上回っているような要求状況になっておりますが、交通事故重点対策事業費は、特に事故対策を行うということで1.39という伸びを要求している。事務所における様々な交通事故の対策を行うといったこととともに、本省レベル、予算要求レベルにおいても要求をしているという状況になってございます。

5ページ、6ページにつきましては、業績計画書、あるいは達成度報告書という形で、昨年目標を設定したものをチェックしていくという流れになっているのですが、先ほど御説明したような工夫を促進していくものを心がけていきたいと思っております。

7ページをお開きください。昨年来、例えば課題を克服するための様々な取り組みをやってきておりますけれども、その取り組みについて現場、これは地方整備局、あるいは国道事務所、あるいは県の方々がどのように認識しているかというアンケート調査をやった結果でございます。

左側のグラフは「計画的に業務を遂行するようになった」と書いてございます。これは個人としてこういうふうなマネジメントの取り組みをやっていくことによって計画的に業務を遂行するようになったかどうかという答えです。「はい」というのが29%、そして「少しは変わった」というのが47%でございます。合わせて4分の3程度が少し変わってきているというふうに認識をしている。

一方で、右側になりますが、組織全体としてこういうふうな効率化につながっているかどうかという質問に対しては、「はい」が13%、「少しは変わった」と合わせましても半分程度という形で、一人一人の意識というものは変わってきたのですが、組織としての認識にはまだつながっていないということが読み取れます。

また、右側の下の図は横断的な連携でございます。これは、事務所の中、あるいは地方整備局の中で他の課、あるいは他機関と連携を意識するようになったかどうか。このような成果を考えながらやっていくという中で、意識するようになったか、という点に関しては、「はい」というのが約半分、「少しは変わった」が33%という形で、約8割強の方が連携を意識するようになったというふうに答えております。

しかしながら、他課や他機関との連携はスムーズになっているかということに関しては、「はい」は11%。個人としては50%近かったのですが、組織としては11%、そして「少しは変わった」と合わせても約半分ということで、個人の意識といったものは徐々に認識

はしておりますけれども、組織全体としてこのようなマネジメントをやっていることの成果といえますか、そういったマネジメントをやっていることの効果といったものが、まだまだ組織としては認識できていないということが分かります。

8 ページはそういった中で反省点はこういったところにあるかという質問でございます。カテゴリーが非常に多くございまして、ちょっと見にくいですが、指標の選定や、事業と成果目標をどう整合を図っていくか、意識改革が必要である、データ分析の重要性の認識、事業計画や事業の妥当性の確認に役立ったということです。まだまだ指標といったものに現場としてはこだわりを持っている中で、自分たちがやっている事業と目標をどう結びつけるかといったことの必要性や妥当性といったものが認識されてきている。先ほど言いましたような個人の意識から組織として充実感を持っていくということの重要性が見てとれます。

9 ページはそのようなマネジメントをやっていくことの広報はどうであろうかということです。分かりやすい説明、指標、あるいは分かりやすい表現、ニーズの把握、広報の工夫など、まだ外に対して説明を行っていくことが足りてないという認識を持っております。

分かりやすい、住民が実感を伴うといったことが大事であるとか、ニーズの把握、あるいはレポートをつくるといったことを簡素化できないだろうかといったような意見もございました。

こうしたことから、今度は課題に立ち向かっている、実践しているところにおいて、如何にマネジメントを認識していくか、取り込んでいくかといったものが非常に大事なことになるということがわかります。

前半の御説明は終わります。

【事務局】 続きまして 10 ページから説明致します。実践に向けて、また定着に向けてということで、前回のこの研究会の中でも道路マネジメントのガイダンスなり、ガイドラインのアウトラインの話をさせて頂きました。ここにありますように、特に政策レベルの中で 17 指標の設定、または業績計画書・達成度報告書の公表といったような取り組みがありました。今後、これをいかに現場レベルで定着させていくか、または生かしていくかというようなことで大きなテーマとなっているわけでございます。この辺をとらえまして、現場レベル、さらに現場レベルの課題を政策レベルの方にフィードバックさせるといったような取り組みについて説明させていただきたいと思っております。

11 ページでございますが、前回は「ガイドライン」という名前の仮称をさせていただきました「道路行政マネジメントガイダンス」です。別冊を資料 3 でつけさせてもらっています。より客観的、かつ効率的な行政判断を現場とするか、それを示す方法ということで検討して参りました。このフローにありますように、現状の分析を行い、資源配分等の効率化、また客観的な判断をする。この段階におきましては事故の現場、または渋滞の対象箇所といったようなところで、事業箇所の抽出ということが大きなポイントになります。ここの課題の高い箇所を抽出するルールといえますが、基本的な流れをこのガイダンスの中で整理をし、現場の中でミスのないようなジャッジができるようにということで整理をしております。

その後、アウトプット、またはアウトカム、またそれがフィードバックされるというような流れになっております。当然、現場それぞれの工夫、先ほど が言いましたように、

現場での工夫という事が大きな特徴でございますが、1つの導入部としてのガイダンスというものを整理させていただきました。

次のページでございますが、幾つかの客観的なデータに基づきます仕組みをこのガイダンスの中に導入しております。この辺につきましても各委員の方からも直接個人個人に意見を頂いたところでございます。1つは、課題の多い区間の抽出方法ということで、優先度明示方式ということで仮称させて頂きました。ここでございますように、効果的・効率的な事業を進めるといふ事のために、例えば交通安全でいきますと、死傷事故率といったような指標、また渋滞に関しましては、渋滞損失時間といったような指標を用いまして、課題の多い順番に並べて優先的に対策すべき箇所を明示するという事で導入させていただいた次第です。

その1つの例が13ページでございます。四国の徳島の例でございます。これまで左側の上側にありますように、視覚的に、なおかつ渋滞箇所が分かるような3Dマップのようなことで渋滞損失の評価をしてきた訳でございますが、さらに一歩進みまして、渋滞箇所の課題の大きい順番に下の図のように並べて、それぞれの箇所でその箇所を抽出する。下の箇所ではオレンジ色が直轄国道、ブルーが補助国道ということで、基本的には各県別にこのようなカーブを書き、抽出していくというようなルールをまず第1に考えようという事でございます。

ただ、この渋滞に関しましては幾つかの指標をいろいろ地域に応じて考えるべきであろうということです。この下にありますのは、1km当たりの渋滞損失時間を用いてカーブを書かせてもらっております。更にそれぞれ地域に応じましては、ドライバーの感覚からすると1台当たりの損失時間というものが渋滞にフィットするという場合も当然ございますので、そういうものを考慮して地域に応じた渋滞箇所の抽出ということで、右側の方に移行し最終的に箇所を抽出するという流れでございます。例えば、どうしても地方部のモビリティに関しましては、どちらかという、1台当たりの渋滞損失時間といった方がフィットする場合もあるのではないかとこのように箇所を抽出していくというルールを1つまとめた訳でございます。

それから、もう1つの仕組みの導入としましてベンチマーク方式ということで、競争原理の導入でございます。中段でございますが、例えば各国道事務所別などの達成度を公表するという事によりまして、それぞれの事務所における日常的な取り組みについてできるだけ情報公開し、それぞれがお互いに意識し合うといえますか、競争する、学習していくというようなところでベンチマーク方式というものを導入してございます。

その1つの例が15ページでございますが、それぞれの事務所で設けておりますホームページのアクセス数というものに着目して、それにおける位置づけを各事務所にどのぐらいの位置づけになるかを示すものです。左の図は非常に細こうございますけれども、アクセス数と、これは16年度と15年度の第1・四半期の比率でございますが、伸び率みたいなものを縦軸にとりまして、それぞれの事務所の改善具合を位置づけたものです。それによって各事務所のポジショニングをある程度意識し、また明確にして、さらに他の伸びたところの事務所の様々な改善点を取り入れていく1つの例でございます。これは郡山国道の例でございます。

さらに、16ページでございます。これは前回の研究会におきましても御紹介申し上げ

ましたけ現場における工夫した好事例でございます。秋田河川国道事務所におきまして、交通量の多い順に並べていって、これによって路上工事縮減といったところに結びつけていく。2本赤いラインが縦にあります。右側の赤いラインから右側は、どちらかという冬期間に基本的になかなか工事ができにくいところです。左側は、交通量が非常に多くて、渋滞によって工事を逆にはいけないような区域です。これまでは、下にありますように、渋滞をしているという情報もあまりないままに工事を設定していたというようなことで、当然、左側から交通量の多い期間にも工事を設定した部分があるわけですが、こういうものを意識して、工事実施の適正化ということで、工事ができる日のある程度意識して路上工事を進めていく。そういうものを更に身近なものにするために、右側にありますカレンダーの形で、グリーンは非常に交通量の多い日ですので避けよう。ということで、幾つかの重みづけをしながら、現場の方で意識できるような工夫でございます。

17 ページでございますが、このガイダンスを更に活用しながら、それぞれの地域ブロックの中で、好事例があれば更に活用していきましょと。ガイダンス自体は日々進化していくような位置づけにならうかと思います。

それから、好事例につきましてもそれぞれが共有できるようなスタンスでございます。

18 ページでございますが、結果として多くのスタッフ、職員なり、また多くの関係者が情報を共有できるということで、道路局のイントラネットの中にこのような情報共有の場を設けて、いつでも・だれでも職員がそれぞれの取り組みの工夫を参考にできるという場を既に設けて進めているということでございます。

あとは参考でございます。

資料3でございますが、ガイダンス自体がイントラネットの中に既に盛り込まれております。マネジメントガイダンスということで、目次でございますように、ガイダンスの位置づけ、または取り組みそのものは今申し上げた趣旨を位置づけておきまして、テーマごとに交通安全、渋滞、路上工事、管理、コミュニケーションということになっております。優先度明示方式を主にします交通安全につきましては8ページから、基本的に現場の職員が判断を誤ることのないような最初の導入部につきましても的確に説明しております。それを11ページ、12ページにおきましては具体的な事例を用いながら解説をしているということでございます。

渋滞につきましても同じように、13ページ以降、優先度明示方式におきまして課題の重たい箇所からまずは並べていきましょと。そういうことによりましても的確な判断ができるようにということで、今、御説明しました四国の例、または17ページには北陸地方整備局の例ということで、そういうものを用いた判断例を具体的に掲示してございます。

そのほか、ベンチマーク方式であります路上工事、22ページ以降は管理、さらに25ページ以降はコミュニケーションになります。ガイダンス自体がイントラネットの中に載っておりますので、それを参照しながら進めていくというような形におきまして、ここまできました道路行政マネジメントの実践を如何に定着させていくかという取り組みを更に進めていきたいと考えております。

私の方からの説明は以上に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。

短い時間で簡潔に、かつ的確に御説明いただきまして、ありがとうございました。

今、資料2及び資料3も使いながら、これまでの取り組みと、実践・定着に向けた実例などにつきまして御説明がございました。これに関して、まず委員の方から御意見、補足、あるいは御質問でも良いと思いますけれども、適宜、発言していただければと思います。

【委員】 質問といたしますか、御意見をお伺いしたいのですけれども、資料2の7ページで「個人の意識の変化とマネジメント成果の認識について」アンケートをされたということですが、個人的には計画的に業務を遂行するようにはなったのだけれどもそれが業務の効率化につながっていないというのが見えたということと、連携は個人的には意識しているけれども、実際にはうまくいっていないとの結果が出ている。その原因は何だとお考えですか。

【事務局】 今、資料2の後半と資料3の方でも御説明したその方向性がまさに私どもの認識に基づいているわけです。最初にこの行政マネジメントに取り組んでいこうという話というのは、各地方整備局とか事務所から上がったというよりは、むしろ過去、研究会で御指導いただいているように、これからの行政のあり方みたいなところで、本省ベースで情報発信していったということがあるわけです。その時にどうしても、その当時からそうならないように意識はしていたつもりではありますが、比較のお題目というか、理念というか、そちらの方から入っていったというようなところがありました。それを先ほど政策レベルと現場レベルという対比のもとで御説明させていただきました政策レベルの方はある程度ものが見えていくような形になっていたのです。現場のレベルにおきましては、具体的に、例えば現状があって、問題意識があって、そして1年という時間単位でもって事業をやっていく。私どもはアウトカムの成果に向けてという切り出しをやったわけですが、今まで何十年と私どもの仕事の仕方というのはアウトプットのところがすごく見えやすいというか、そこのところずっと意識をしてやってきたわけですね。

従いまして、アウトプットとアウトカムの間のところ、橋渡しというのがまだ十分整理もついておりませんし、現場レベルにおいてはなかなか見えないところがある。個々の中で少しずつ、そういうところに目を向けつつ、意識しながら、業務に取り込もうという意欲を持っていただいているというのが、このグラフの左側です。ただ、それが組織全体で業務を遂行していくときに、それがうまく集約できていないというか、組織としてのパフォーマンスになっていない。それが個々の目からも、思っている程うまく何か成果が出ているように見えないというような意識を持っておられるのかなという感じを持っております。

【委員】 横断的な連携についても同じですか。

【事務局】 そうですね。

【委員】 業務の効率化に関しては、コストに対する意識が全体として薄いことがひとつの要因。業務効率という観点からいくと、いかにコストを下げたというように本来結びついていかなければいけないんですけれども、そこに意識がいないので、最終的に計画的にやるという意識はあったとしても、実際にコスト全体として押し下げているか、効率的に行われているかというところの意識がまだちょっと薄い。全体の資料の中でも言えるのですけれど、コストというものが全く見えない・・・。

【事務局】 行政でコストと先生がおっしゃるのはどういう意味ですか。

【委員】 税金、例えば人件費 個々の職員であれば、自分のお給料も税金なわけ

ですね。ですから、自分の仕事を効率的に実施していこうと、要するに日々の業務の中にマネジメントを生かしていこうという取り組みをされている。

【事務局】 行政のマネジメントというのは、いかに事業を効率化するかという話で、もちろんコストもありますけれども、コスト第一主義では私はないと思っています。

【委員】 コスト第一ではないですね。ただ、コストに対する意識があるとないとでは違うと思います。

【事務局】 コストを意識していないから個人と組織での差があるというのは、私は違うと思います。

【委員】 全部が全部、コスト意識が原因とは言わないですけども、そういう意識を持つことによって、いろいろなことがよりうまく回るのではないかというところの指摘でコスト意識ということを申し上げさせていただいたのですが。

もう1点の横断的な連携についての方なんですけれど、こちらの方は既存システムが硬直化してしまって、要するに一人一人の意識の中では動きたいのだけれども、全体として動きにくい仕組み、全体の仕組みとしてそうなってしまっているところがあるのかなと。この結果だけを見ての感想ですが、その辺はちょっと中身がわからないので、コメントを頂きたいのですけれども、その点はいかがですか。行政の中の仕組みが、自分は動きたいけれど、動けないというところはないですか。

【事務局】 私どもが中にいるせいなのかもしれませんけれども、ちょっとそのところはすぐ思いつくようなことはないのですけれどね。比較的、物の言える組織だと思っていますし、少なくともマネジメントに関しては、様々なアイデアを汲み上げるというようなやり方でやっていますので、ある程度風通しはいいのではないかという感じはしております。

【委員】 わかりました。先ほどのコストのところに関しては、要するに最小のコストで最大の効果を上げるにはどうしたらいいかというところでのコストであって、コスト第一主義というつもりで申し上げた訳ではないということは補足させていただきたいと思います。

【事務局】 私もコストが大事だと思います。コストが最終的なテーマとして扱われるというのと、行政がやっている行為というのは若干乖離があると私は思っています。コストだけで全部はかられる、それが行政マネジメントだということであれば、私は異なる認識を持っているかもしれません。

【委員】 であれば私の説明が不足していたのですね。コストだけではかられると申し上げているわけではなく、要するに最大の効果をいかに最小限のコストであげられるかというところのコストという点で申し上げたわけです。

【事務局】 個人個人がいかに効率化するかということはもちろん意識しています。

【委員】 コスト意識と言うと、たとえば自治体で評価をするときに、この事業はどれだけのコストがかかっているかを測るには予算の額だけでその事業のコストをとらえるのではなくて、皆さんのお給料も税金なのだから事業にかかった従事職員数を平均給与に掛けたものをコストに加えて、その事業の総コストとするという捉え方をします。その上で、どうしたら従事職員の割合を少なくしていけるかを検討する。それが業務の効率化につながるということです。

【 委員】 3点ほどコメントしたいと思います。1点目は今も出ていた連携のところなんです。連携の努力は結構されていますよね。ただ、連携が実を結ぶところまではかなり努力が必要で、いろいろなものを打ち破るといふか、過去やったことがないことをやらなければいけないですね。だけど、私の見るところ、連携するところで、成果が生まれることはかなり多そうで、特に基礎インフラである道路に関連していろいろなものについていますからね。だから、1つの提案は、連携のところをもっと実を結ぶことができるように、連携していることを示す場をつくる。場をつくって、その場で連携しているという事がよく分かって、しかもその連携している成果がどのくらい出ているということを示すような指標といふか、連携をやっていることを評価できるような仕組み、そのところをうまくやるともう少し出てくる。つまり、この辺まで出かかっている連携っていっぱいあると思います。それをもう一押しすることでかなり表現できると思います。

2点目は、今回出ている資料は実によくできており、実にいい取り組みがあちこちで行われているけれど、基本的には日ごろのニーズなんですよ。渋滞にしろ安全にしろ。しかし、基礎インフラ、道路というのは地震であるとか、今回、夏、それから秋に多発した大雨であるとか、そういうときに人を助けるという、そういう機能がありますね。それは日ごろの平穏なときにはこんな道路要らないとみんな言うんですよ、普通に、評論家の人。だけど、いざとなってみるとすごく役立つんですよ。今回も上信越自動車道とか磐越自動車道とか、関越道が切れて、特に磐越道なんか、あんなところ要らないという経済学者の人が結構少なくないのですけれど、かなり役立っていますよね。

何を言いたいかという、日ごろのニーズだけが道路のマネジメントの目標ではなくて、いざとなったときにどのくらい道路が助けてくれる機能を果たし得る状態になっているかということでは視点がないと、つまり災害時の道路機能の評価、それに基づいて何か仕事をやらなければいけないのがあるならば仕事をしていくような、そのところの視点がないといけません。今年は実に台風や地震などの災害などの多い年ですので。単なる効率化というものではない、長い目で見た効率化ですよ。国民のためになる。そういうのを是非入れていただきたい。今後の課題ですけれどね。

3点目は、やはりここまでは基本的には道路管理者と申しまししょうか、要するにサービスの供給側が一生懸命やることによって、ニーズに合った仕事をするということになっているかと思うんです。けれども、もう一歩進んで次の目標にするべきだと思うのは、ユーザー自身が汗を流すといいますが、マネジメントに入ってくるということをやっておくと、基礎インフラ、道路というものの意味合いが二重、三重、四重、五重と機能するんですね。そうすると、これは単純にどのくらいのコストがかかって、表面上の行政サービスができたかという事ではなくて、我が国の国民が小さいころからマネジメントにかかわっていて、その子たちが道路というものをどう見てくれて、その子たちも何か汗を流すことによってインフラが良いものになっていく。これは教育と同じ効果になるんですね。教育投資というものに対しては単純な費用便益分析が簡単には適用できないというのは常識になっていますが、これは非常に長い意味で効くからですね。道路というものも僕はそういう素質があると思うんですよ。そのところに入っていくような仕組みはこれからだ思うんですけれども、できればそういうものも着手するような、道路を支えるNPOの方々との連携の仕組みをこの中にうまく取り込むような努力をこれからやったらいいのではないかと

と思います。

以上、3点でございます。

【委員長】 3点目は具体的に地域のNPOなり何なりを計画過程も含めてインボルブしていくというような意味ですか。

【委員】 ニーズなどを発見するときも一般的なニーズとしてはアンケートなどをとると渋滞じゃないことが大事だとか、安全が大事だとか、出るんですが、もう一方のニーズというのは、どこそこの何が課題であるとか、何をすべきであると、こういうローカリティのあるニーズってあるんですね。そういうのを取り込むにはローカリティのあるマネジメントの仕組みがなければいけない。もう1つはもっとイージーなのは、もう既にある程度取り組んでいると思いますけれど、道路の管理の中で草を植えるとか、掃除をするとか、そういうものは地元の人たちも入ってくるでしょう。それをもっと前面に出すようなものがあったらいい。マネジメントというのは、ネガティブなものをゼロに戻すという類のメンテナンスじゃなくて、今の普通のものをもっと楽しく、道路の空間を楽しんでいただく活動はいっぱいあるじゃないですか、お祭りとか。そういうものもマネジメントの一環というふうに取り入れた方がいいということです。

【委員長】 どうもありがとうございました。

さん、いかがでしょうか。

【委員】 経営品質の管理マネジメントシステムはよく日常マネジメントシステムと方針マネジメントというか、方針管理システムの2つから構成されると言っています。きれいに2つに分かれるわけではないのですが、少なくともその2つのシステムを普通両輪にして使っています。今すばらしいマネジメントの1つのベースができ上がってお話を伺ったときに感じたのは、特に現場の声というところで、例えば効率化にまでつながっていないというようなお話も聞きまして、それはある意味で当然ではないかなという気がしたのです。というのは、今、ここで形がきれいにでき上がっているのは、かなり方針レベルの、例えば社長とか役員がやるような、企業で言えば何千人の会社の総売り上げを上げるというようなレベルからおりてきたものです。それは現場にももちろんおりていくのですが、現場では売り上げだけのことを考えているわけではないし、そういう大方針は結果として出てくるかもしれないけれども、個々の日常的な管理というのは、草むしりから始まって道路管理というのは非常に多岐にわたる業務からできている。あるいは道路建設もそういう日常的ないろんな部分からできているのだと思うんですね。それは民間企業のTQM(トータルクオリティマネジメント)で言えば、いわゆる日常管理で、日常マネジメントがきちっと回り始めると、逆に言うと日常の効率性が上がっていく。もちろんその2つは連携しなければいけない訳で、往々にして日常の効率性は上がっているように見えても結果が全然出ないという、これは何の意味もないわけです。しかし、取り組みがまだ2年というところで、方針の部分、管理する部分は非常にきれいにできてきて、その意識ができる土台がつけられている。恐らくこの先に、もう少し日常管理のシステムが個々の事務所などで出来ていくということになれば、非常にきれいな連携ができるということで、逆に言うと当然ではないかなという気がしました。

だから、逆に言いますと、ガイダンスをお使いになって、これを個々の事務所でやったとしても基本的にはマクロの話です。最終的には所長さんなどが県民や市民に説明するレ

ベルの話ですね。それを各事務所で実現する場合の、もう少し毎日のマネジメントをどうやって仕組みをつくっていくかという事に恐らくこの後なっていくのかなと。そこまでこの研究会とか、こういうところでやるかどうかは別なのですが、少なくともそういうものが必要だと思います。

その2つがかなり動いて、恐らく何年か経てばそういう形になると思うのですが、是非、中央省庁で初めてデミング賞か何かを狙ってもいいと思うんですね。これは冗談ではなくて、真剣に品質管理賞の対象になると思います。こういうことが着々と行われている。現実には交差点改良によって事故がこれだけ半減したというと、民間だったらすごくいばってデミング賞のアプリケーションを出すと思います。基本的にアプライすると思います。ぜひ日本科学技術連盟の方におっしゃっていただければ、私も研究委員をやっていますので、橋渡しをしたいと思います。逆に言うと、そういう努力をやっていること、各道路の行政の関係者がやっている事は、そういう形でも訴えるべきだなという気もしています。ですから、決して冗談で言っている訳ではありません。

それから、今、先生のお話に触発されてですが、そういう意味では指標というのは、あと幾つかのやり方で、もうちょっと増やしたり、ゆすったりする必要はあるなという感じがしております。今使っている指標は非常に重要だし、決して悪くない。現場の声として分かりにくいとか、県民に分かりにくいという声が出ますけれども、これが分かりにくいんだったら、我々がこれまでつくってきたものなんか、複雑怪奇としか言いようがないものをたくさん使っています。はっきりいって説明のしようがないと書いたこともあるのですが、逆を言うと、あなたたちの専門性では分からないよと言いたくなるような事があるのですが、そういう意味では、これは非常に分かりやすいのが並んでいると思うんです。1つ、先生がおっしゃったことを私なりに理解すると、住民の実感から見た指標というのはまた別にあるなと思います。頼りになる道路みたいな、何かそういう話かと思うんですけれども。そういうものは、一番そちらで気にしている物差しがどういうものなのかという事を、恐らくユーザー側にいろいろ聞いてみてもらうとか、作ってもらうなどしないと出来ないのかなと思います。それが指標に関する1つの広がり方だと思います。

もう1つは、先生がおっしゃいましたけれども、中間指標的なものですね。それをもっと増やしていく。例えば、連携の程度を表すようなものは、直接的には外から見ても評価対象に恐らくならない。感動してもらえないと思うんです。当たり前じゃないかと言われると思うんですが、ただ、内部のマネジメントにとっては重要な中間指標ですから、外に出す、出さないとは別としても、そういうものが今後整備されていく必要があると思います。

あと、最後に先生がおっしゃっていたユーザー自身の努力というか、ユーザーがどれだけ道路を大事だと思ってくれて、実際それを何らかの行動に反映させてくれるかというようなところは、これは中間指標ではなくて、恐らく最終成果の指標の1つとして何か工夫した方がいいなと。協力が得られている地域と、そうでない地域は是非ベンチマークが何かして、あなたたちが愛してくれると道路も実はよく使えるようになるんだということ表現できるような、今までの一方的に行政が提供するサービスではないんだということが分かるような指標というのは、是非工夫してつくってみたいといけないという気がしています。

【委員長】 今の意見は別に談合結託した訳では全然なくて、自然に反応が出たのですけれども、今までの話題で何か少しレスポンスするところはありませんか。個別に質疑応答ではなくて、今の時点での感想があればおっしゃって頂いて、その上でまた私がつけ加えようかと思えますけれど、いかがでしょうか。

【事務局】 たくさん御指摘いただきまして、ありがとうございます。

特に 先生と 先生が最後にお話しになりましたユーザーサイドからの1つの考え方の整理みたいな事というのは、話を伺っていて、非常に重要な事だと思えました。完全にその視点が欠落していますので、次回、次々回になりますか分かりませんが、1つ整理をして、是非お示ししたいと思えます。

内、外、それほど強く区別するつもりというのは当初全くなかったのですが、やはり外向けの説明の仕方、プレゼンテーションと内部マネジメントというふうに先生お話しされましたが、中の個々の人間が外に向けて同じような発信ができるような状況になるまでは内部マネジメントの中間的な、ある共通の認識が共有できるような、そういったものをもっと少し工夫する必要があります。時間との関係でいつまでもただらとやり続けることになるので、そのあたりはもう二工夫、三工夫ぐらいしないといけないと思えます。大きくはその2点、すぐに取りかからなければいけないという感じを持ちました。

【委員長】 ありがとうございました。

私も少し触発されて感想を3つ申し上げたいと思っています。ユーザーを巻き込んで行政をどういうふうに変えていくか、あるいは行政の志向のあり方も含めて変えていくかというのは、実はこれはマネジメントの域を超えているかもしれません。超えているかもしれないのですが、ここ数年の世界的な動きというのは、そういうのも取り込んでいこうとなっている。ただ、それもマネジメントという、あまりにも拡張し過ぎなので、マネジメント・アンド・ガバナンスと2つの言葉を加えて、住民、国民、市民がある意味で係わる。係わるからこそ、分担責任も負う。場合によると運命共同体みたいな事になることもある。だけど、それでもいいと。負担もしましょうと。そういうような仕組みですね。これをマネジメントと結合させてやっていくと上手くいく。

具体的に言うと、公共事業というより、むしろ非常に荒廃した地域、遅れた地域のまちづくり、あるいは地域振興といったようなところで、ヨーロッパが多いと思えますけれどもも試みまして、これは私の友人などが係わっているのがあるのですけれども、イギリスのロンドン郊外のスラム化した地域を建て直したという事例があります。これなどは要するに行政が何をしてくれますかというのではなく、私たちもこうやります、行政もある部分を受け持ちますというので、分担しながらやって上手くいった。これはガバナンスだと、その責任者は言うておりましたけれども、そういうものを公共事業や道路でもやったらいいのではないかという御示唆だと思えました。

2つ目に指標の問題や方針管理というようなことを言われました。本当にその通りで、僕はいつも矛盾を感じているのですけれども、内部管理的なものは少々分かりにくくても全体の仕事が円滑にいくとか、よくコミュニケーションがとれるとか、予算の適正な執行や効率的な執行ができるとか、あるいは計画目標を達成できるとか、そういう視点で少々住民、国民には分かりにくいかもしれないのだけれども、それはきちんとやる。それが中間指標という言葉になるのかどうか、それはよく分かりませんが、それはそれでちゃんとや

る。その上で外部に向かって発信するときは、中間指標的なものを裸のままストレートに使うのではなく、ちょっと加工した形で使うような工夫をすることで、両方満足できるのではないかと考えています。

ただ、具体的にこれをやってみると非常に苦労はするんですけども、考え方としては少し分けて良いのではないかと。ですから、アンケートなどで指標が分かりにくいとか、いろいろ御意見があるわけですけども、分かりやすい指標ばかりだと内部経営といいますか、内部管理のところは上手く回らなくなるのではないかとこのことを僕自身は持っています。

3番目に、権限の問題を申し上げたかったですけれども、本省と地方の出先機関というのがあって、それとの連携を進める。現場での工夫を求めると。こういうことになって、大変結構なんですけれども、その場合に、権限の分配の問題はどうなっているのだろうかと思えます。つまり、ある程度権限を与えて、ああやれ、こうやれと言わないと、権限はそのまま、裁量権がないと現場では動きがとれないんだと。こういう反応が出てこないだろうかというのをちょっと心配したんです。と言いますのは、日本の例もありますし、外国の例でもありますけれども、権限はある程度与えます。その代わり結果のところを判定をし、検証しますよというのが最近はやりのNPM的な手法であるとすれば、権限をある程度、必要な限り与えた上で、業務の改善や効率化や目標達成というのを奨励していかないと、何かだましているようなことになるのではないだろうか。そういう心配でございいます。

【事務局】 今の3つ御指摘いただいたうちの最後の権限と裁量みたいなところの話ですが、以前も御紹介させて頂いたかもしれませんが、特に補助事業の関係は従前たくさんある箇所を一件審査みたいな形で、細かい基準がいっぱいあって、それに該当するか、しないかとか、箇所ごとに予算を張りつけるというような作業を膨大な時間とエネルギーを割いてやっていたわけです。審査する方も、される方もかなりの労力をかけていた。

現在どういう方向に進んでいるかということ、枠としての予算の査定というのは当然あるわけですが、その中でどこの箇所にどれだけやるかというのは、逆に事業の当事者が自分の裁量で判断できるという方向になっております。そういう中で、逆にその結果をどういうふうな、結果責任という言葉はちょっときついかもかもしれませんが、これからもう少し詰めていかなければいけないだろうと思えます。今委員長がおっしゃったようなところは少しずつですが、そういった方向になっているということでございいます。

【委員長】 ありがとうございます。

【委員】 今の委員長のマネジメントかガバナンスかというご意見ですが、僕はちょっと違う感覚を持っています。ローマの道というような感じからスタートすると、ローマ帝国と民衆という感じで、ガバナンス、つまり統治という、そういう関係になるんだけど、例えば、今日、午後から行く山古志村なんていいますと、中山トンネルなんていうのは住民が手で掘っているんですよ。手掘りのトンネルを掘って道にしているんです。道なんていうのは、本来は道にもよるんですが、普通の人々が自分で努力して造ったり、自分で雪かきしたり、そういうものがあるでしょう。みんながそうやってすべての道をつくったりしていると時間がなくなっちゃうから、その代わりにまとめて管理してもらっているわけですね。だから、高速道路みたいなものとローカルの道では違うんだけど、仮に口

ーカル側を見るとマネジメントとガバナンスなんていうものはほとんど渾然一体でね。これはみんなマネジメントと言っても良いくらいだという感じがします。アジア的、日本的な発想で世界に発信するとすると、あまり欧米型の基準の中で用語を定義していくよりは、もう少しコミュニティ重視といたしますか、馴れ合いとってはなんですけど、ふわっとした感じの用語を使いながら、ふわっとしていった方が、先は良いんじゃないかなという感触を僕は持ちました。

【委員長】 ありがとうございます。

非常に基本的な問題で、僕はそれをよく学校で言うんですね。西洋の文化や論理というのは分ける。あるいはそれはギリシャ哲学でも分けるし、デカルト的世界でも分けて考える。分けるから原因と結果がある。ところが、東洋哲学や日本の西田哲学は絶対矛盾の自己同一で何のことが分からないですね。裏は表であり、表は裏である。こういう考え方なんですね、西田哲学なんかは。だから、おっしゃるような厳格な二分論じゃなく、絶対矛盾の自己同一の方が日本や東洋では正しいかもしれない。

【委員】 ガバナンスについて私も先生の考えに実は近くて、分からない言葉ですね、極めて。特に企業のガバナンスと全然違う意味で行政のガバナンスは使っていますので、今使っている片仮名が限度かなと、これ以上使わない方がいいかなと私は思っています。

ガイダンス、今までで一番いい言葉だと思いました、あんまり締めつけがなくて。ただ、片仮名でもう1つ心配事を感じたのは、その中にベンチマークのことが出ているのですが、ベンチマークでよく出てくる質問というか、現場の方の疑念が、当然のことなんですが、環境がこんなに違うのに、ベンチマークされたらたまらないと。事故もその通りですよ。交通量とか、非常に違うところでベンチマークして、少ない、多いと言われても困るという、そういう話がよく聞かれました、今回ホームページということで、恐らくそんなに環境の差が出ないから使っていっちゃるとするのが良く分かって、使い方としては一番良く気を遣って使っていっちゃると思います。しかし、初めて接する方は、何でも指標、指標が出てきたことで大体適用不可がまず出て、その次に比べられるのかという話で、うちは最下位になった、どうしようみたいな話があります。特に静岡県なんていうのは交通事故が非常に多い県で、いつもワーストワンとか、ワーストツーですので、言われるたびに、通らないでくれと言いたくなる訳ですけども、ベンチマークは御案内のとおり、意味がどんどん広がってしまった訳です。アメリカでもですね。特にオレゴンのベンチマークというのは、私が当初その直後に行ったとき、行政体の方は非常に違和感を持っていました。アメリカ人も違和感を持っていて、あれは社会指標ではないかと。社会指標をベンチマークにしてどうするんだろうというような言い方をすごくしていました。当時のベンチマークは、というか、今から何十年も前に使っていたベンチマークというのは、全く同じ環境と言っていいぐらいの環境で比較をして差があったときに、その差を見つけ出す手法です。例えば、私も実はちょうどオレゴンがはやったすぐ翌年にアメリカの大統領府に行ってその話をしたら、使い方が間違っていると彼らは言っていました。例えば、連邦政府では4、5年前からベンチマークを使っているけれど、それは社会保険庁の中で、唯一、連邦政府機関では、国民から直接電話がかかってくるのはソーシャルセキュリティ番号を出している社会保険庁、これは全米に展開しているのですけれども、そこで最初の何個目

の電話で出るかというのをベンチマークにしている。これは違いがあってはいけないというんですよ。というのは顧客数に応じて職員を配置しているはずなので、そんなに差が出るはずがないと。では、なぜ、ある事務所はめっちゃめっちゃ早く出るのか。1、2回ぐらいで出るとか、長いところは5回も待たせると。これが本来のベンチマークの我々の習ったものです。経営学で最初に習ったものはそれですね。だから、プログラミングしたときに、同じ環境でどうしてある人のつくったプログラムは早くソートができるのだろうというので、その秘訣みたいなのを、だからコンピュータの性能の比較に使うのがベンチマークという思想がありましたよね。

だから、大前提が同じ環境で比べて参考になるというので、片方はろくな高速道路とか国道も通っていないようなところと、何本も幹線が通ってそれも縦横無尽に通っているようなところと比較してベンチマークされても困るよというのが本来だと思うんですね。だから、使って決していけないし、ベストプラクティスというのは常にそういう思想がありますね。一番上手くやっているところ。それはそれで構わないのですが、いわゆるベンチマーク・プラス・ベストプラクティスというのが、何か表彰状みたいな、逆に言うと、一番ペケになるとみんなすごくがっかりくるとか、その手の誤解がないように何かした方が良いのかなという気がしました。

【委員長】 どうもありがとうございました。大変的確なお話でした。

【事務局】 今の委員の話は、私も全くありがたく拝聴させて頂きました。私、前職が近畿地方整備局長を2年やらせて頂いて、違う立場でこうした話を聞かせて頂いて、事務所の職員と話していると、近畿はあんまり成績のいい方でなかったということなんですが、今おっしゃられたように、住民の周辺環境もかなり異なると思うんですね。大都市ではあるのですが、東京と比べて少しパブリックの考え方が異なるというような部分があり、同じ条件のもとに競争させるのは良いのだけれど、それで評価するのかということになると、逆に反発を感じる意見も正直言って出てきました。ガイダンスの5ページを見ると、「競争原理の導入（ベンチマーク方式）」と書いてある。書いている内容自体はそういうことではなくて、もう少しやわらかな形になっているので、そういったことがないと、入り口論でボタンのかけ違いみたいなことになって、なかなかマネジメントの思想が浸透しないということなので、今の意見などは特に内部に流す場合によく説明する必要があります。

それと、先ほど委員の御質問や先生が言われたこととも関係するのですが、我々の評価というのはどういうことなんだと。民間と異なるわけですね。だからといって、民間で浸透しているような方式を活用してやるということも1つの方法ではないかと思うのです。その評価の際に、例えば連携意識云々という質問がありましたけれど、我々は行政として先頭に立ってやっていくのだけれども、相手のある話なので、相手によってかなり異なる訳です。その辺は随分意識によって異なるし、例えば、かたいお役所のところと連携するのと、やわらかいところと連携するのでかなり違うので、実際のアンケートに応じた人は都道府県まで含めてやっているの、多分個別にやっていけば、かなり差別化できるのではないかと思うんですね。

もう1つは、評価としては、先ほど事務局からも意見として言っていましたけれども、住民との接点なんですね。それで住民がどうサービスするかと。その周辺のネットワーク

の道路の密度みたいなものによっても異なるだろうし、これで良いと思っている場合とある地域でいったらまだまだ不十分だというような状況とかなり差があると思うんですね。それを同じような交通渋滞みたいなことで良いと思うんですね。時間価値なども異なると思いますしね。だからその辺をどうして進めていけばといいかは、もう少し歩いていく中で解決できるのではないかなという感じが致します。

民間であれば、はっきりコストをかけて、最大の業績を上げるということで明確だと思うんですが、行政の場合、どのような尺度で評価していくかということで、指標と合わせて何か追求していかないとなかなか物にならないのではないかなと思うので、そこところがかなり方法論としてはあったとしても、具体的な指標なり、評価というのとセットでやらないとなかなか実効性は上がっていかないのかなという感じがします。そういう面でもまた御意見をいただければと思います。

【委員長】 どうもありがとうございました。

先ほどの さんのお話と今のお話にちょっと触発されまして思い出したので、ベンチマーキング方式の運用に関してちょっと一言申し上げます。1978年でしたか、ノーベル経済学賞をもらったハーバート・サイモンという大変な知の巨人がいます。残念なことに2、3年前に亡くなったのですが、この人が1950年代、ですから50年近く前にある論文を書いたんです。これは評価の情報というのには3種類ある。その3種類というのは、第1番目が注意喚起のための評価情報、2番目が成績評点をつけるための評価情報、3番目が問題解決をする評価情報、という3つに分類しています。

1番目の注意喚起というのは一種の警報だと。何か問題があるのではないかなということを考えるきっかけになる。それ以上は、何故それが起こったかどうかと、そんなのは分からない情報なんだと。

2番目の成績評価点というのは、まさに学校の成績をつけるようなものですね。A、B、Cでつけるとか、あるいはランキングですね。成績1番から最下位まで序列をつける訳です。入学試験などはそういうふうにしないと、どこで切ったら良いか分かりませんから、全部1番から最下位までつけるんです。こういった評価情報です。

3番目の問題解決情報というのは、ゴーするのかストップするか、やめるか、あるいは全く無かった事にするか、あるいは修正するか、拡張するか、縮小するか、そういった意思決定判断です。これは公共事業の事前の様々な分析などが中心でございましょうし、あるいは既に行われているいろんな社会保障政策、産業政策、あるいは規制政策など、そういったものをレビューして、果たしてこれからどうするんだというような事で、この3つの情報はそれぞれ目的も違うし、データの精度も違う。問題なのは、例えば注意喚起情報レベルのものを成績に使うとか、注意喚起情報のようなもので問題解決しようとする。これは誤るのだということ、たしか1958年の論文だったと思いますけれども、書いています。さんが懸念されたのは、これでぎりぎりランキング評点をつけて、最下位になってしまった。けれども、それは本当は成績評点のためのデータ、あるいは評価ではなくて、注意喚起のレベルだったということになると、非常に違和感ができて、お互いに不幸になると、こういうことじゃないかなと思うんですが、如何でしょうか。

【委員】 そうですね。

オレゴンの名誉のためにちょっと補足すると、実際にはオレゴンの人たちはどうも他団

体、他州と比べるとという事をほとんどやっていなくて、何かと思ったら、時系列分析なんです。つまり、ある年をベンチマークして、それから伸びていっているか、減っていっているかというので、悪くなっているか、良くなっているかみたいなことでやれば、どこでも使えるというふうに思います。

それで、注釈とかをお付けになるのも良いかもしれないけれど、いろんな情報が、今、先生がおっしゃったみたいに使い道次第で良くも使えるし、悪くも使えるみたいな事は全般にいろいろいつもおっしゃった方が良いのかなという気はしますね。

【委員長】 大分時間がきております。最後に、何かちょっとつけ加えてください。

【委員】 前回のタイトルの「ガイドライン」が今回は「ガイダンス」になって、各論が「政策テーマごとの取組みのヒント」になってという事で、これを受け取った人たちの目線で考えた形でのタイトルになっていて、非常に分かり易くなったなと思いました。最初の「ガイドライン」ですと、「この道を歩け」みたいですが、それでも、「ガイダンス」ですと、自分の足で歩くための道しるべみたいな、そんな形で使ってもらえるようなタイトルになっているのではないかと思います。

私もユーザーサイドからの視点というのは非常に気にはなっているところで、先ほどガバナンスとマネジメントのお話があったのですが、私は内部マネジメントと外向けマネジメントという形で区別してやっています。その内部マネジメントとしてユーザーサイドからの視点を見る一番いい政策テーマがコミュニケーションだと思うんです。それがガイダンスのコミュニケーションのところで見ると、要するに「国民のニーズに即した情報提供の度合いを測定する」ということで、指標がホームページのアクセス数しかないんですね。これではコミュニケーションとはいえず、情報提供であって、一方通行。双方向にはなっていません。ここの部分で、もう少しそれに対して対応したとか、何かお互いに双方向でやりとり出来るような指標を入れる必要がある。まず最初の一步として、コミュニケーションの部分の指標を変えることによって内部マネジメントとしてのユーザーサイドからの視点に対する対応は可能ですね。後は外向けとどういうふうに繋げていくかですが、こことはもしかしたら切り離れた状態で見えていった方がいいかなという気はしています。以上です。

【委員長】 どうもありがとうございました。

予定の時刻になりましたので、本日の議事としては終了させていただきたいと思います。

3 . 閉 会

【委員長】 最後の今後のスケジュール等につきまして事務局の方から御説明をお願いいたします。

【事務局】 資料4に1枚紙を御用意させて頂いておりますが、年度内に1度開かせていただければと思っております。その後、今日はやっと前回幾つか頂いた中の1つ、何とかと思っていたのですが、今日はその10倍以上のいろいろ御示唆、宿題を頂きましたので、前向きに取り組んで参りますので、引き続き御指導頂ければと思います。

なお、具体の日程につきましては、今日は梅田先生も欠席でございますので、また改めて調整させて頂ければと思います。

どうも長い時間御熱心に御議論頂きましてありがとうございました。
【委員長】 どうもありがとうございました。