

第1回道路行政マネジメント研究会議事録

平成15年3月28日

於・東海大学校友会館「望星の間」

目 次

1 . 開 会	1
3 . 設置要綱（案）について	1
4 . 委員長挨拶	2
5 . 委員紹介	2
6 . 議 事	
(1) 位置づけ、審議事項、スケジュール、運営方針等	3
2 . 道路局長挨拶	4
6 . 議 事	
(2) 新たな道路行政マネジメントについて	5
(3) 研究会で取り扱う課題と検討の方向について	5
(4) そ の 他	20
7 . 閉 会	21

1. 開 会

【事務局】 それでは、ただいまから道路行政マネジメント研究会を始めさせていただきます。

大変恐縮でございますが、本日午後、参議院でこの研究会との関係も出てまいります社会資本整備重点計画法が可決成立いたしましたので、その関係で局長初め幹部はばたばたいたしております。おっかけ参ると思っておりますので、その点については御容赦を願いたいと思っております。

私、今日の事務局を務めさせていただきます でございます。どうぞよろしくお願いたします。

後ほど研究会の設置要綱の中でこの研究会を公開にするかどうかということもお諮りするわけでありませけれども、当面公開という形でカメラも頭撮りをしていただくということでスタートさせていただいておりますので、御容赦いただきたいと思っております。

議事次第でございますが、続きまして道路局長が御挨拶申し上げるところであったわけですけれども、今申し上げましたような事情でございますので、後ほど参り次第、御挨拶をさせていただきたいと思っております。

資料につきまして、議事次第の次に配付資料一覧がございます。1から5までございますが、進んでいく中で漏れがありましたら事務局の方に合図をいただければと思っております。

3. 設置要綱(案)について

【事務局】 まず資料 - 1 の設置要綱の案につきましてお諮りをいたします。

この資料については予め先生方にお送りしておりますので、読み上げるようなことはいたしません。道路局長の諮問機関としてのマネジメント研究会を置く。道路行政のマネジメントのあり方 具体のマネジメントたるものは何かという定義についてはまた後ほどのお話の中で出てまいりますが が目的でございます。委員を道路局長から任命させていただくということで、この手続については既に委嘱等、御了承いただいております。

それから、委員長についても道路局長から任命させていただくという規約でございます。議事については過半数の出席で成立し、議決が必要な場合は過半数で決するというでございます。

第6条に、先ほど申し上げました公開についてのことがございまして、「会議は、公開とする」ということで案を作っております。議事概要と会議資料は速やかにインターネット上にも公開をする予定でございますし、議事録につきましては御確認をいただいた上で、間に合い次第、公開をしていくというふうに考えております。ただし、ここに書いてありますように、著作権に絡むようなもの、あるいはプライバシーに絡むようなものも資料にございますので、そういったものについてはその旨明示した上で非公開とすることができるといふことにいたしております。

そのほか、必要なものは研究会に諮って定めるという設置要綱の案を用意させていただいております。

特に御意見ございますでしょうか。よろしゅうございますか。

それでは、このような設置要綱に基づいてこの研究会を進めさせていただくということ

でお願いしたいと思います。

4. 委員長挨拶

【事務局】 それでは、議事次第の順序でございますが、委員長につきましても道路局長が任命するということでありまして、実際にはこれを前提にそれぞれの委員の就任の御了解もいただいているということもございまして、道路局といたしましては古川先生に委員長をお願いしたいと思っております。

大変恐縮でございますけれども、古川委員長の方から一言御挨拶をいただければありがたいと思います。

【委員長】 今、事務局の方から御紹介がありました古川でございます。

私は全く技術のことなどはわからない人間なのでございますけれども、およそ行政のあり方、あるいは行政をどうやってうまく経営していくか、ここで言うマネジメントしていくかということについて、いささか過去において勉強してまいりました。公共事業についてはこのところ多くの批判がございまして、その中でも特に道路が、その金額、あるいは影響を含めまして大変人々の関心を集めているのは御承知のとおりでございます。ある意味では公共事業を理解するには道路を理解しないと本当のことはよくわからない。逆に言うと、道路の行政をうまくマネジメントしていくことができるとすれば、多くの公共事業にも応用、適用が可能でございますし、もしそういう点についてこの研究会の中でいささかの貢献ができるとすれば大変意味のあることだと思っている次第でございます。

後で御紹介なり、御相談があると思っておりますけれども、相当精力的に議論をしていただきながら、あるいは意見のやりとりをしながら具体の成果としてまとめていく。すなわち、単に研究をして、何か立派な報告書を書いて、それで終わりというのではなくて、実際の道路行政の中に、実務の中に反映していくというのがこの研究会の目指す1つの成果物であろうと思っておりますので、それをみなさんと協力してやっていければ大変結構なことだと思っている次第でございます。

大変簡単でございますけれども、冒頭の御挨拶にかえさせていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。

【事務局】 どうもありがとうございました。

5. 委員紹介

【事務局】 今の設置要綱の下に委員会名簿を用意させていただいております。

各委員の皆様方に自己紹介いただければと思う次第でございます。この五十音順に沿いまして、まず家田先生でありますけれども、今日残念ながら日程が合いませんので、御欠席でございます。

恐れ入りますが、梅田先生、よろしくお願いたします。

【梅田委員】 現在、(株)日本能率協会コンサルティングの行政経営アドバイザーということで仕事をさせていただいております梅田でございます。

もともと三重県庁にずっとおりました。評価システムを8年前に初めて本格的に取り組んで、それ以降、行政改革とかこういった評価関係のことをいろいろ勉強してまいりました。そういった体験、行政体験も持っておりますが、そういったことを生かした寄与ができたらと思っております。どうぞよろしくお願いたします。

【事務局】 ありがとうございます。

では、北大路先生、お願いたします。

【北大路委員】 静岡県立大学の北大路と申します。

地方行財政が専門で、行政学ではあるのですが、これまで余り国の、特にこういう建設行政とかいうようなところでは余り勉強していないので、いろいろ足を引っ張るかと思いますが、よろしくお願ひしたいと思ひます。

静岡県では、今、委員のお話とほぼ同じころに政策評価システムを導入しまして、そのときにいろいろ県庁職員とともにシステム構築をやらせていただいたというような経験がありますが、その辺のところでお役に立てればと思っております。よろしくお願ひします。

【事務局】 ありがとうございます。

それでは、田淵先生、お願ひいたします。

【田淵委員】 (株)三菱総合研究所の田淵です。よろしくお願ひいたします。

私は、地方自治体、都道府県、市町村の行政評価システム構築支援を中心にお仕事をさせていただいています。この地方自治体でのサポートの経験を活かしてこちらの研究会に貢献できればと思っております。道路行政に関しては全くの素人ですので、一国民としての立場でお話ができればと思っております。よろしくお願ひいたします。

【事務局】 どうもありがとうございました。

恐れ入りますけれども、カメラの撮影の方はここまでで御遠慮いただければと思ひます。

それでは、次第の6番以降の議事につきまして、委員長にお願ひいたしたいと思ひますが、道路局長がまだ間に合っておりませんので、来次第でなくて結構でございます、どこか議事に差し支えないところで一言御挨拶を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。

6. 議 事

(1) 位置づけ、審議事項、スケジュール、運営方針等

【委員長】 それでは、今5番まで終わりましたので、6番の議事ですけれども、まず最初の(1)位置づけ、審議事項、スケジュール、運営方針等につきまして御説明をお願ひしたいと思います。

【事務局】 それでは、お手元の資料-2、それから参考資料2-1、資料-3という3枚を御説明いたします。

先ほど設置要綱で簡単に目的は書いておりましたけれども、資料-2を御覧いただきまして、位置づけといたしましては、道路局長の私的研究会、法定という形ではございませんが、マネジメントの手法等について検討をお願ひしたいということでございます。

参考資料2-1というのが次のページにございますけれども、事業の評価、右半分のグレーのところは個別のバイパス1本とかというようなプロジェクトの評価をやるような部分。こちらについては省全体としても公共事業評価システム研究会というのがあり、また道路局としても道路事業評価手法検討委員会というのがございます。それと左側半分でございますが、施策評価と仮に呼ばせていただいておりますけれども、目標管理型の業績測定を進めて、予算に反映していくというスタイルのマネジメントをやる部門であります。全省的にも国土交通省政策評価会というのがございます。その下に道路行政マネジメント研究会というのが書かれておりますけれども、こういう位置づけになってまいります。

それから、審議事項でございます。今の横長の紙にも3つ書いてありますが、前の資料-2の方に(1)(2)(3)ということで3点書いております。

(1)につきましては、今から私どもで始めようとしております新たな道路行政のマネジメントのあり方というものについてご検討いただき、これは御提言をいただきたいと思

っているわけです。これがいわばフェーズ1でございます。

それから、委員長のお話にもありましたように、そういう提言を出すだけでなく、さらに我々がこれから初めての実際のマネジメントを進めていく部分の御助言、御指導をいただきたいということで、フェーズ2でございます。今後定常化していきますが、年次計画書、あるいは業績報告書というようなものを策定していくこととなります。当面、この6月ごろをめどに年次計画書を出したいと思っているわけでございますけれども、この御指導をいただきたい。

それから、(3)のプログラム評価については、この業績測定と重なり合い、補完するような関係にある部分と承知しております。

資料-3のスケジュールでございますが、今日は第1回で、取り扱う事項と検討の方向について議論いたします。

次回、4月に、非常に早いスピードでございますが、早速私どもの方から提言の骨子のようなものを用意させていただいてご議論いただきたい。

そして、第3回、4月～5月と書いておりますが、スケジュール的に5月になるうかと思えますけれども、まずはどういうふうにするのかというのを提言としてまとめていただきたい。そこからは第2フェーズでありますけれども、第3回の後半あたりからは、初めて出す年次計画書というのがどういう内容であったらいいのかという議論があり、5月以降、1、2回だと思っておりますけれども、初めての年次計画書を出すところを御指導いただきたい。その後は年間2回から4回程度で定常化していくというイメージでございます。

これについては以上でございます。

【委員長】 どうもありがとうございました。

ただいま資料2、参考資料2-1、資料3について御説明がりましたが、御意見ございませんでしょうか。

特にないようでございますので、次の議事に入りたいと思います。

2. 道路局長挨拶

【委員長】 今、局長がお見えになりましたので、ちょうど切りがいいので、お着き早々で大変恐縮でございますが、議事次第の2番目にございます局長からの御挨拶をいただいでよろしいでしょうか。

【佐藤道路局長】 道路局長の佐藤でございます。

古川委員長初め先生方には日ごろから大変御指導いただいているわけでございますが、お忙しい中、特に年度末に急遽お集まりいただきましてまことに恐縮であります。

道路行政マネジメント研究ということで、私ども自身、昨年8月に社会資本整備審議会の中間答申をいただきました。その中でも、「今、転換のとき」と、成果を重視した道路行政に転換しようということを御提言いただいているところでございます。

したがいまして、この15年度から道路行政をアウトカム指標 アウトカム指標というのがまたいろいろわかりづらいつらいつらという御議論がありまして、昨日も国会でその議論をしていただいたところでありますが、政策目標指標とでも言えばいいのでしょうか に基づきまして運営を行う方式に転換しよう。これは省全体がそうなのでございますが、特に道路の場合にはやりやすいといえますか、自らしっかり走っていけると、こういう部分もありますので、特に私どもがまず率先して走っていこうと、そのように思っているところでございます。

先生方の方がお詳しいと思いますが、アメリカ、ヨーロッパではこうした方式が主流になりつつある。そんなふうに向っております。この分野の権威の先生方にお集まりいただ

いて御指導いただく。大急ぎでやる。こういうことで大変忙しいスケジュールでございますが、5月をめぐりにいろいろ御指導、御提言をいただきましたらと、こういうことであります。

一言だけ申し上げますと、実は先生方御存じかと思いますが、平成9年だったと思いますが、橋本内閣のときに、これからの行政の運営みたいなことについて、事業の評価をきっちりやっていこうと。ある意味、突然な形で出てきたわけでありまして。実は私どもは、こうした研究会で平成6年ぐらいから道路の事業評価について勉強を始めておりました。たまたま財務省の主計の担当課長も入ってもらって、研究を始めまして、その成果が平成8年ごろに大体出てきたということ踏まえまして、多分財務省の方でもやろうと思ったらやれるんだと、こう思ったのだと思います。それで橋本総理に提案して、1つの目標を出してきた。こういうことだったと、これは自負しているところでありまして、同じように多分業績評価といいますか、業績のマネジメント、こういうものが多分5年、10年したら日本の中で、どこの省でも、あるいはどういう行政においても年度ごとにきっちりやっていくという方向になろうかと思っております。

そういう意味では先生方の御指導をいただきながら、その点も道路から走っていこうかと、こういうことでございますが、逆にいいますと、他の行政をやっている人たち、あるいは事業をやっている人たちが後でまたついて来いと、こういう話になるので困るな、そんな部分もないわけではないと、こういうことだと思っております。

ただ、私どもはとにかくやってみて、世の中に公表しながら、よりいい方向を模索していく。それが私どもの仕事だと思っております。それが一番やりやすいといいますが、手なれているわけではないのですが、やりやすいというのが道路のような社会資本だろうと、そう思っておりますので、ひとつしっかりと厳しく御指導いただければと思っておりますので、よろしくお願い申し上げます。

【委員長】 どうもありがとうございました。

今ちょっと思い出しましたけれども、私も、もう6、7年前だったと思っておりますけれども、その研究会の場だったのか、あるいはまた別のところだったのか、お声がかかって、何回かプレゼンテーションした記憶がございますが、ちょうど橋本行革の前ぐらいだった時期でございますので、今の局長のお話と平仄が合うようなことでございます。

6. 議 事

(2) 新たな道路行政マネジメントについて

(3) 研究会で取り扱う課題と検討の方向について

【委員長】 それでは、次の議題は(2)の新たな道路行政マネジメントについてでございます。残りの資料4及び5について一括して事務局の方から御説明をお願いしたいと思います。

【事務局】 それでは、残りの資料を一括して御説明いたします。

まず、資料4-1でありますけれども、これは新たな行政マネジメントと呼んでいる分野のサマリーでありまして、先生方には釈迦に説法だと思っておりますけれども、我々の理解が間違っていないか、テストしていただくという意味でお聞きいただけたらと思っております。

1ページ目、今局長からも申し上げましたが、社会資本整備審議会の昨年の中間答申において、「今、転換のとき」という題名で答申をいただきました。まさに戦後の道路行政を大きく転換しなさいという、その骨子の中で、ここにアンダーラインを引いたように、成果を重視した道路行政に転換、あるいは評価システムを確立、それから下の具体のあたりで、単に評価というだけではなくて、行政運営へ組み込んでビルトインしなさい、ある

いは一番下の行でありますけれども、結果を予算編成等に適切に反映せよというようなことが書かれておりまして、その後準備をしてきたということでございます。

次のページを御覧いただきたいと思いますが、ちょうど昨年4月から行政評価法が施行になり、国土交通省といたしましても法に基づきまして政策評価基本計画をまとめました。これは狭い意味の政策評価だけではなくて、ここで事業評価と呼んでおりますが、公共事業は非常に長い歴史のある個別事業の評価とあわせて2本柱のような形で構成したわけでございます。右側に書いております小項目は時系列に大体並んでおりまして、これはむしろ次の3ページを御覧いただいた方がいいと思いますが、まず事業評価。個別の各事業の評価については、まず主眼が、新規採択をするときに費用便益比を含む客観的な評価指標で評価をする。あるいは途中段階で、5年経過、あるいは10年経過した段階での再評価と事後評価、こういう並びになっております。

それから、本研究会の主たるテーマでありますのが下半分、施策評価と仮に呼んでおりますが、これの現在の体系は事前評価と業績測定という名前で並び、掘り下げた分析評価のプログラム評価ということになっております。ただ、私どもの問題意識としては、事業評価と施策評価がやや混同ぎみである。特に公共事業の分野は上半分が非常に重かったのでございますから、やや我々の中でも混同ぎみになっている。それから、事前と事後の話が並列的で、少しめり張りが無いのかなというような問題意識は持っております。

次のページは非常に長い歴史的な話も含めてなのでございますが、まず、今、事業評価、施策評価と申し上げても、もともと2つあったわけではなくて、歴史的には事業評価、個別事業のミクロな評価が先行して進んだというふうに理解しています。19世紀にフランス政府の土木技術者が運河とか道路、鉄道への資源配分の優先順位を出そうということで費用便益分析というような手法を開発したあたりから始まり、1960年代のアメリカでややこうした科学的な将来予測による事前評価というような体系が確立したというふうに理解しております。

さらに、1960年から'80年ごろにかけて、特にアメリカでこういう科学的な評価手法、費用便益分析を中心とする評価手法を個別のプロジェクト、あるいは個別の政策ではなくて、政策全体のマクロな評価といいますか、予算全体の配分に使えないかという試行錯誤の時代が続いたという理解であります。1961年から'71年にかけてPPBSという、全省庁を相手に事前に予算の有効性を科学的に導き出すというようなやり方。これは手法の限界とか、議会との関係の面もあって、'71年に中止される。あるいは'73年のニクソン政権の段階で、これはやや今に近い面で言うと、目標設定型の予算配分をやるようとした時代があったわけでありましてけれども、実務上追いつかないうちにニクソン政権が倒れて、終了になる。さらに、カーター政権の時代にゼロ・ベース・バジェットということで、これはかなり日本でも宣伝されましたが、名前の印象から、日本の場合、対前年度比のような既得権に基づく予算をやっているのに対して、ゼロから問い直せというような意味が強調されたと思いますけれども、現実には優先順位を事前にきちっと評価してというような面があったと思います。いずれにしてもちょうどこの1960年から'70年代は科学的な、事前に評価をするというフェーズを予算全般に持ち込もうとした時代であり、かつ結局すべて挫折した、今につながらなかったというふうな理解でございます。

これに対して、右下にあるようなフェーズが1980年代ぐらいから起こってくる。特にその原形に近いものは、サッチャー政権のときのFMIと呼ばれている予算のマネジメント・イニシアティブでありますけれども、原形としては明確な目標があり、責任の所在があり、権限の移譲と説明責任というような契約関係の組織の問題がありというような、今につながる目標管理型のマネジメントの原形が示された。ただ、サッチャー政権のころには、現実にはなかなかうまく動かなかったというふうに私どもは理解をしております。

ただ、これが1980年代末ぐらいから'90年代に入ってくると、パフォーマンス・メジャーメントというような、アングロサクソン系の諸国で目標を立てて、指標で測定しやすいようなものにして、業績測定をして反映するというようなサイクルのスタイルがだんだん民間等でうまくいったものが導入されてくるという時代がきたというふうに理解しております。アメリカの場合は1993年のGPRA、政府業績成果法というような形で成立して、今非常に主流になりつつある。あるいはイギリスでも保守党政権から労働党政権にかわった中でも1998年のブレア政権の行政サービス協約という中にも、ベンチマーキングを初めとした目標管理型の概念が入っている。これが今は非常にうまくいきつつあるというふうに認識されていると理解しております。

さらに、ニュー・パブリック・マネジメントという言葉も最近よく聞かれるわけでありますが、若干この分野とさらに民営化も含む広い概念というふうに理解しておりますが、非常にこういったものが注目されつつある。

こう書いて見ますと、私どもは科学的手法と実用的手法を少し混同しているのではないかと。あるいは事前評価に事後評価を反映させるという仕組みをやや取り違えている面も、特に公共事業、費用便益分析になじんでいた面があるのかなということを思っております。

大変くどくなってしまいますが、次の5ページにも事業評価と施策評価の性格の違いを少し整理したわけですが、手法としても今申し上げましたような費用便益分析を中心とする科学的な手法とパフォーマンス・メジャーメントなどによります実用的な手法、あるいはタイミングとしても事業評価は圧倒的に事前評価にウエートがあり、施策評価は事前には目標設定ということがあただけで、事後評価のみ ちょっと言い過ぎになるかもしれませんが がある。そういう行政プロセスとしては、個別事業の評価は実際に事業を実施する前段階のチェック機能としての事前評価というような入り方をしている気がいたしますし、事後評価でありますと反映のサイクル、行政のマネジメントサイクルというような形で目標値の設定、実施、事後評価、反映という形を作ることによって初めて生きてくるといふことかなと理解しております。

次の6ページ、私ども国土交通省全体としても、昨年から少しそういう方向を目指しつつあるわけですが、昨年の6月に、これは法に基づく私どもの基本計画のもとで、国土交通省の政策評価年次報告書 白書のようなものでありますが を毎年出させていただいておりますけれど、昨年の版の副題として、「行政のマネジメント改革を目指して」というものを出しております。

第1章、「成果主義への転換」は共通でありますけれども、その下に「企画立案 実施 評価 政策の改善」という「政策のマネジメントサイクル」を確立する」という言い方を省としてするようになってまいりました。

次の具体のやり方でありまして、下のピラミッドの図のように描けるとは思います。省全体だけではなくて、各部局単位の戦略策定とその充実が重要だという指摘があり、省全体の運営に加えて、各部局 道路局もその1つでありますけれども、各部局ごとにビジネス・プランを策定するというような双方向の展開。あるいは狭い意味で省内の専門部局が統括する政策評価だけではどうしても限界もあり、さらに事業部局が業務運営面の改革を行うものと車の両輪で推進していく必要があるというような言い方を昨年からするようになっております。これとも連動する形で進めたいと思っております。

さらに、次のページであります。政府の中でもいろいろと言われるようになってきたと思っております。一昨年の「骨太の方針」の中でニュー・パブリック・マネジメントというようなものが触れられたり、あるいは昨年の「骨太の方針2」の中でも事後評価とか、反映する仕組みというような、まさに目標管理型のマネジメントを指すような言葉がかなり出てくるようになってきた。

あるいは右側に今月の新聞の記事がありますけれども、経済財政諮問会議の中で事後評価重視、あるいは成果重視、政策目標、あるいは翌年度の予算に反映というような言葉がかなりちらほら出るようになったというふうに思います。

最後のページでありますけれども、研究会の名前そのものであります行政マネジメントと呼んでおりますが、一言で言いまして、成果に基づく行政マネジメントサイクルを私どもの行政分野の中に作りたいということだと思っております。

導入する目的として、これも言うまでもありませんが、行政の効率化とあわせて、アカウンタビリティの向上というものを狙いたい。

それから、いろいろ目標設定とか事後評価とかいろんな言葉が乱れ飛ぶ感じになっておりますけれども、ここではとりあえず4つの要素に分けさせていただきました。これはいろんな分け方ができるだろうと思いますが、まず1番目に、成果によるマネジメントのための枠組みを準備すること。これはミッションの設定ですとか、政策目標、アウトカム指標、あるいは計測可能な目標値を設定することというようなことが含まれます。さらに2番目として、そういう組織体系、目標によって事業の実施部局を管理していく。あるいはそういう全般をつかさどる評価担当部局というものが必要だというような内容。この2つが準備編でありまして、3番目が、実際の行政の効率化のための行政プロセス、マネジメントサイクルを作る部分。それから4番目が、外部のアカウンタビリティの問題として、公表、あるいはさらに積極的に意志決定過程への参加をいただくというような内容を含むのかなというふうに整理をさせていただきました。

以後、この4つでとりあえずまた後で御批判もいただくとして進めていきたいと思っております。

資料4-2につきましては、アメリカ、イギリスの道路部局が実際どういうやり方をしているかということ整理させていただきました。

1ページ目にありますように、いろんなことが出てまいりますので、仮に今の4つの要素というものを前提にして、アメリカ、イギリスの順に、要素順に御説明をいたします。

2ページ目、右下にページを振っておりますが見ていただきまして、アメリカの場合、DOT、運輸省の下に連邦道路庁、FHWAというのがございます。ちょうど日本の国土交通省、道路局の關係に近いと思います。その省として、あるいは道路庁としてそれぞれに「ストラテジック・プラン」というものを持っております。これは作った時点が若干違うこともあって、運輸省のものは6年計画、FHWAのものは10カ年計画になっておりますが、連邦道路庁が1998年に作った10カ年計画がございます。ちなみに法律は1993年でございましたけれども、この間、試行錯誤やら習熟期間があって、'98年から実際に動き出してあります。

次の3ページでありますけれども、アングロサクソン系の国ではミッションというものをきちんと定義をしようとするのがございます。ここに書いておりますのは、連邦道路庁のミッションステートメント、こういったものに基づいて、下に政策目標を掲げていきます。ちょうど下の枠の中にありますのが1998年の「ストラテジック・プラン」でありますけれども、目標として5つ、左側の英語と参照していただきますと、まずモビリティ、交通安全、プロダクティビティ（生産性の向上）、環境保全、ナショナル・セキュリティというようなことで、5つの目標を置いて、当初は31の指標を使ってこれの測定をやっておりました。これはただ毎年細かく変更したりしております。

次の4ページであります、31の指標の中の一部を御覧いただきますけれども、モビリティにつきましてはインターモーダルな連携を改善するという政策目標を掲げて、1つは利用者満足度の向上、利用者満足度そのものをこの指標にしております。もう1つは渋滞による遅れを20%削減するというのがこの10年間の目標として掲げられております。

あるいは交通安全の分野では、高速道路においてということでありませけれども、10年間で死者数を20%削減、あるいは重傷者の数も20%削減という目標を掲げております。

次の5ページであります、アメリカは組織変更まで行いまして、こういう行政マネジメント向きの組織に切り替えるようなことしております。これは非常に簡略化した図でありますけれども、緑で枠を囲った部分が実施部局でございまして、先ほど5つの政策目標、5つの目標というのがありましたが、ちょっと名称は違うんでありますけれども、この5つの部局がまさにその政策目標と責任関係がぴったりしている。例えばセーフティという目標は左から2つ目の Safety 課が責任を持つというような政策目標ごとの実施部局体制というのを敷いておりますし、その外に全体を監督する部分があり、業績評価を行うまさに評価そのものの部分が Corporate Management という部屋であり、Policy と Budget の部屋と連携しながら経営をしていくというスタイルとなっており、非常にきれいに作られております。ただ、これも毎年少しずつ手を入れて変更されているようであります。

それから、6ページに実際の内部マネジメント、あるいは外部マネジメントをどうされているかというのを1つお見せいたしますが、アメリカの場合、これは2002年度の例でありますけれども、会計年度は10月から9月ということで、日本より半年早いスタイルであります。その年度が始まるちょうど1年前の、この絵で言いますと、1年ちょっと前ですかね、2000年9月に「パフォーマンス・プラン」というものの初版を作成して、大統領府の行政管理予算局に提出するというようになっております。大統領府でもってこれをまた検討しながら、翌年2月の大統領予算教書に反映させるわけですが、それと同時に初版をさらにバージョンアップした「パフォーマンス・プラン」が出され、この予算教書という予算のもとでどういうパフォーマンス 先ほどの例えば事故率とか、渋滞を何%下げるのである、目標にできるのであるというようなことが書かれたものを連邦議会に出す。さらにこの後、議会で予算の審議が行われて、いよいよ10月からその年度が始まる冒頭のときに最終改訂版を作成して、これが世の中に完全に公表されるというわけです。

例えばそのごく一部を下に出しておりますけれども、Safety、交通安全を例にいたしますと、こういうグラフが載っております、これはその下に書いてあります、1億VMT 1億台マイル当たりの死者数ということでございまして、1992年に1.8であったものが、この太線がトレンドであります。2000年にはちょっと逆にふえたりしておりますけれども 2008年のターゲットを1.0にするということで、その右にあります、トレンドとベンチマークという表がありますけれども、こういう目標、ベンチマークを設定してやっていくんだというようなことを発表するわけであります。

これに対して、その年度が終わった後、速やかに整理をして、翌年の2月に報告書、「パフォーマンス・アンド・アカウントビリティ・レポート」という形で公表して、実際に2001年の達成値は1.5であったと。2002年値は実はまだ集計前なので、算出中ですというようなものを発表するというようなスタイルをとっております。

次に、イギリスでありますけれども、非常に似通っております、DFT、交通省の完全に下ではありませんが、契約関係のような形で、Highways Agency という高速道路庁 これは高速道路担当部分であります。それぞれ10年計画、「ストラテジック・プラン」を持っております。

それから、次の8ページ、やはり、Highways Agency のミッション。これも読み上げませんが、どういうネットワークを提供するかというようなことを書いてある。そして、アメリカは目標が5つでありましたけれども、イギリスの高速道路庁の場合は7つの目標ということで、混雑緩和、維持管理、安全、情報、静かな道路、パートナーシップ これ

は関係者とのパートナーシップ、それから、より賢い、スマーター・ロードというようなこと、情報化みたいな部分ですね。こういった7つの目標を掲げております。

9ページを御覧いただきますと、ここでも渋滞緩和という項目の中では、何もしなければ28%増えるところをこの10年間で5%、現況よりも5%減のところまで持っていきますという目標。あるいは交通安全については10年間で死者、重傷者を33%削減、事故率も10%削減という目標を置いております。

10ページにHighways Agencyの組織体系ですが、実はイギリスの場合、アメリカほどすっきりしておりませんで、こういう体制の中からプロジェクトチーム的にかなり臨機応変に抜き出しながら政策目標ごとの実施責任部隊、あるいは評価全体の取りまとめチームというのを構成しているようでございます。ちょっと絵に描き切れませんでした。ただ、いろいろ聞きますと、業績評価の関連部局を8人専属でチームとして置いているんだというように言っております。

11ページが今度は実際のスケジュールでありますけれども、これはアメリカと非常によく似ております。資料に書いておりませんが、前の年度の8月から9月ぐらいに事務的な初版を作ります。イギリスの会計年度は4月から3月、日本と同じでありますから、ちょうど日本で言うと、概算要求のところに事務的な初版がある。それで決定のところに公表版の、彼らは「ビジネス・プラン」と呼んでおりますが、例えば事故死者、重傷者数であれば、平均値5,500人ぐらいを5,000人にするとか、こういったのを掲げる。そして、年度が終わった後、決算の承認を得た上で、これはちょっと時間がかかっておりますけれども、「アニュアル・レポート」というのを出して、実際に重傷者がこうなったというようなことを発表する。こういうスケジュールでございます。

最後のページにかなり大胆に模式図を作りましたけれども、計画レベルで何らかの5カ年、あるいは10カ年のプランがあり、これがアウトカムで構成されていて、実際の執行レベルにおいて毎年の執行の前と後で、アメリカの呼び方で言えば「パフォーマンス・プラン」と「パフォーマンス・レポート」というようなもので世の中に公表されていく。こういうスタイルが基本なのかなというふうに思っております。

資料4-3でございまして、1ページ目にやはり同じ4つの要素、この順番で御説明いたしますが、道路局が今どういう準備をして間に合っているかということでもあります。

2ページ目はまず第1の要素の枠組みでありまして、ミッション、あるいは政策目標、それからアウトカムを選定して、目標値をどう設定するか。これらの作業を進めてきております。

3ページを御覧いただきますと、平成13年1月に国土交通省が誕生した段階で、ミッションステートメントを作っておりまして、省全体として、キーワードを読みますと、暮らし、活力ある経済社会、安全、環境、地域、こういう5つの政策目標を掲げた形になっております。

次の4ページに、今回行政評価法がスタートして、これに基づいて国土交通省政策評価基本計画というものが作られておりますが、ここの中では政策目標を、先ほどのミッションステートメントと若干違いますが、暮らし、経済社会、安全、環境の4本、さらに共通というもので大きく5本の柱を置いておりまして、小項目が27の政策目標、それを表す指標として113を、これは作業ベースとしてとりあえずまとめております。ここでは道路に関係しているものだけ抜粋いたしました。

ただ、ここで1つ問題は、右側の目標年度が平成14年になっておりますけれども、これは昨年の作業でございましたので、それ以前の五箇年計画に基づくスタイルとなっております。このあたり少し改定の必要がございます。

それから、次の5ページでありますけれども、道路行政としてその改定の準備を並行し

を進める中で、どういうアウトカムをやっているかということで、18 をとりあえず選り出して、昨年の8月に実際に計算できるのかどうかというようなことを試算してきております。全部は御説明しませんが、例えば1番の渋滞関係でありますけれども、右に引き出しておりますが、渋滞がない場合の所要時間と実際の所要時間の差が遅れ時間ということで、渋滞の損失時間、それを費用換算いたしまして、11.6兆円というのが昨年時点の現況値というような計算をしております。

あるいは10番目の交通事故関係で言いますと、これも右に引き出しておりますが、各国ともよくやっておりますのは、1億台キロ当たりの死者数、あるいは事故数ということで、表の中を見ていただきますと、億台キロ当たり年1.13人亡くなっている。あるいは億台キロ当たり、要するに1台の車が1億km走る間に122回事故を起こしているというような指標でございます。

あるいは17番目に非常にソフトな分野として、利用者満足度というようなものも調査いたします。これは後でまた出てまいります、とりあえず昨年の夏に調査した中で、道路は5段階評価で2.6点という厳しい点をいただいております。

お手元の横の方に分厚い資料を3冊ほど置いておりますが、指標の算出マニュアルというのが一番上にあるかと思えます。この18指標の計算の仕方を、これは最終版はもちろぬ公表していくことになりまして、どのようにして計算するか、各地方にもきちんと指定をしなければいけないということで、こうした作業を今まで積み重ねてきております。これはまだ案の段階でございます。

それから、次に、もとの資料の6ページでありますけれども、今度は組織体系ということでもあります。

7ページを御覧いただきまして、現在の道路局の組織体系はこういう形になっておりますが、真ん中の下に赤い枠がございまして、ちょうどこの4日後の新年度、4月1日に道路事業分析評価室というものを設置いたしまして、こういう算出のマニュアル、あるいは取りまとめの業務を行う専門部署を用意することができました。色塗りは中で若干まだすっきりしてありませんが、基本的に局長、次長のもとで総務課、企画課というところは総合的な業務をしております、それ以外は実際の個別施策を担当するところがあるというわけであります。このあたりも順次今回のシステムに合わせて担当を割り振っていくことになろうと思えます。

次の8ページが具体の内部マネジメントの改革でございます。1、2、3とございますけれども、1はまさにアメリカ、イギリスで御説明したような発表のプロセスの話。

2番は、データの取得という非常に実務的な話であります、実務上は実はこれが一番頭の痛い問題でございまして、これに対していろいろな努力を今までしてきております。

3番目は、単に中央でやるだけではなくて、現場の事務所に至るまでの予算の執行過程の各レベルで成果に基づいて考えられるようになっていくということが問題になろうと思えます。

次の9ページでありますけれども、1番目のプロセスそのもの。これは先ほどのアメリカの例と容易に比較いただけだと思いますが、概算要求をする段階、あるいは予算を決定する段階でマクロに大体こういうアウトカム目標になるであろうということが設定できると思います。さらに、実際の年度のスタートの段階、今回まさにこの年次計画書の第1号を出そうと考えているわけにありますけれども、平成15年度から年次計画書を作っているかという思いであります。さらに、15年度終了した段階で、4月は実際には無理だと思いますが、計数的に整理をした上で、4月から6月ぐらいの間で実際にどのような実績が上がったかということ報告できるようにしたらどうかというふうに考えております。

それから、若干細かい話ではありますが、10 ページ、データの関係でございます。実は従来アウトカムを丁寧にとることは恐らくどの行政分野もしていなかったと思います。今までのデータは、まずは道路種別ごとの延長等に関する道路統計年報、これは毎年度作成しておりますし、道路交通センサスというのが私どものデータの基本であります。これは原則として5年ごとに5年ごとにいいましても、平日の1日と休日の1日、通常、交通の安定している秋に測定いたします。ですから、5年のうちの2日間をとって、このくらいの交通量であるというようなことをやっております。右上にグラフがありまして、道路種別のこともなかなかお聞きになるチャンスはないかもしれませんが、高速国道、一般の国道、都道府県道、市町村道、この4種類に分けて考えますけれども、実際110万km強あります延長のうち、高速が1%、一般国道が5%でございます。この6%の幹線道路で走行台キロ、交通量全般でいいますと、40%をカバーしておりますし、渋滞量でいいますと、この2つだけで過半数になってくるというようなことでございます。市町村道については延長は非常に長うございますが、コスト的になかなかデータをとるのは割に合わないという感じでございます。今ありますのは、これの県道以上の5年ごとのデータしかありません。そういうことで、毎年成果を出すためには、毎年、できれば24時間、365日が理想であります。こういったデータが欲しいというわけでありまして、いろいろ今準備をしております。まず交通量、何台というデータにつきましては、ITを使いましたトラフィック・カウンターをかなり置いておまして、高速道路と幹線国道、国道の約半分くらいは国が直接管理をしている、昔、一級国道なんていう言葉がありました。これらについては、精度はいろいろございますが、国際的に見ても水準以上の、使いものになるといいレベルにきているのではないかと考えております。

今まで一番とりにくかったのが速度データでございます。トラフィック・カウンターというのは、台数だけではなくて、速度も計れるようになっておまして、高速道路については概ね使いものになるのではないかなというふうに思っております。ただ、実際の国道以下の部分につきましては、インフラをずっと置いていくのは大変なコストになりますので、とてもやれないということで、後で御説明しますが、プローブカーというものを順次導入してきております。

あるいは事故については警察庁と協力して、平成7年以降は事故データベースを整理してきておりますし、その他、先ほどの18の指標を必要に応じてインターネットを使う満足度調査など、いろいろな準備をしてきております。

次のページに、今、プローブカーというお話を申し上げましたが、路線バスを使いまして、ここにこういう器械を積んでいただくと、バスの位置のデータが刻々と入ってくるということで、実際の移動速度が一番的確にわかる。こういったものを使って、今ではかなり正確な、毎日のデータが計れるようになってきたというわけでありまして。

12ページにその一例を御覧いただけますが、全国で約12兆円の渋滞損失があると言われておりますけれども、今こういったいろいろなデータのおかげで全国をこういうふうにミクロに全部分解して出せるようになっております。

お手元の先ほどの分厚いマニュアルの下に「渋滞3Dマップ」というのがあると思います。ぱらぱらと見ていただきますと、県別の渋滞図の3Dがこういうふうに表せるところまでできております。まだこれは実は「暫定版」となっておりまして、プローブデータが完全に反映されておられませんから、精度がまだ少し悪うございますが、それでもかなり従来とは違う、ビジュアルな見え方ができるようになっておりますし、これだけのデータは出せるようになったというわけでありまして。

次に13ページであります。こういうデータが取得できたものを使って、まさに現場レベルまで含めた執行過程でマネジメントできるかということでありますけれども、幾つ

かテストした中の1つが13ページでございまして、この橋の拡幅をやったことによって、先ほどの3Dマップの屏風のように立ったものを1つ切り出したものがこの絵になるわけですが、渋滞がここの交差点だけで1億5千万円近くあったものが3分の1弱になったというものがこうしてきちっと場所に即して今や出るようになっている。もちろん幹線国道クラスであればという感じであります。

さらに、14ページ、今度は事故の方のデータでありますけれども、先ほど警察庁と協力して事故データベースを作ってきたと申し上げました。あるところで1kmごとの区間でどれだけ事故が起きているかというものを拾い出して、これもまた3Dに表してみると、非常にばらつくといいますか、大きなところがあります。これを、例えばある管内で大きい順に並べた表のイメージが右側でありますけれども、全国平均が先ほど1億km走る間に122回事故を起こすと申し上げましたが、この地域では一番大きいところは540

表の右上の数字ですが、ですから、平均よりも4倍以上事故が起きる。いわゆる事故多発地点と言っているものが数字でこういうふうに評価できるようになる。こういうふうに大きい順に、例えばある国道事務所の管内で並べてやりますと、その事務所の職員が自ら優先順位を理解し、あるいは公表してわかっていただけるようになる。そういう高いところから順に左下にあるような、実際の詳細な事故図に戻って分析するとわかるということになります。大変分厚いものですが、お手元にもう1つ、現況把握シートというのをお渡ししております。ここで模式的に描いたものの実際のものでもございまして、全国約2万kmの、先ほど申し上げました幹線国道については、渋滞と事故についてこれだけのデータベースを構築し終えたという段階でございまして。

それから最後に、外部マネジメント改革ということではありますが、一般の公表と意志決定過程への参加ということになります。

16ページが公表でありますけれども、現在でも道路IRサイトというものの、道路行政評価サイトというものを準備してございまして、実は道路局のホームページのアクセス数のうちのトップクラスのヒット数を稼ぎ出しているサイトになってございまして、ここでこういう3Dマップもちょっと古いバージョンのものでありますが、御覧いただけますし、先ほどのような資料もかなりものがここに載っております。当然今回年次計画書等を作った場合にはここにも載せていくということになります。

最後のページは顧客満足度調査というようなものをやることで、こういう面でも関係者に参加いただくというようなことを考えているということでもございまして。

最後に1枚だけ資料-5というものがございまして、説明をさせていただきますが、この研究会で取り扱う課題の目次のようなものであります。イメージすると、これが詰まっていけば提案の骨子にもなっていくのかなと思っておりますが、1番は基本的な考え方ということで総論的な部分であります。

それから、2番が実際にどうマネジメントサイクルを作っていくべきかというところがあります。ここでは先ほど来、説明しております4つの要素という観点で項目だけ並べています。

3番目に実際これからやっていく中で、当面の運用方針というものは避けられないだろうなど。といいますのは、1つは、上位計画等の枠組みも私どもの場合、まだしっかりしておりません。あるいは今幹線国道はある程度できるようになったと申し上げましたけれども、データの制約でも一遍にすべての道路をやるということは難しゅうございまして、考え方としては、上位計画やデータがとれるようになるまで待つのではなくて、まずできるところから今年度スタートして、順次、対象を広げていくというやり方で始めたらいかがかと思っておりますけれども、そういったものについて御議論いただけたらありがたいなと思っております。

以上、一括ですべて御説明させていただきました。

【委員長】 どうもありがとうございました。

大変豊富な内容なのでございますけれども、早速、大きく分けると資料の4 - 1、4 - 2、4 - 3とございますので、できましたらそれぞれ4 - 1、4 - 2、4 - 3について御意見を皆さんそれぞれからいただきたいと思います。率直な御意見を期待したいと思いますが、 さん、どうぞ。

【 委員】 時間が限られているようですので、3点ほど申し上げたいんですけど、1つは、アウトカム指標を考えると、総体といいますか、ナショナルベースで考えるアウトカムと、道路などというのは特に地域的、スポット的なアウトカムというものもあるわけですね。したがって、マネジメントシステムを組むときに、総体と地域版というのが、スポットといいますか、明確に分けないといけない。業績を管理していこうというスタンスを明確に打ち出されたわけですから、そこを混同したままでは業務のマネジメントシステムには絶対いかない。ですから、そこは分けないといけないというのがまず第1点ですね。伝統的な事業評価との関連もそういうふうに分けることによって、総体としてのアウトカムがまずあって、それに基づいた個別の事業の優先度評価といいますか、採択評価というか、それがあって、そしてその事業をやったことによって、もちろんまた総体のアウトカムへも戻りますが、個別の地域版のところのアウトカムという整理が初めてできると思うんですね。だから、そこを混在化させないで、明確に分けることが私は現実にマネジメントシステム化するためには非常に大事なポイントではないかというふうに思うのが第1点です。

もう1つは、そのこととも関連しますけれども、アウトカムだけでは実際のマネジメントはできない。アウトカムが強調されますが、これまでの過去の反省に基づいて、今までインプットとアウトプットばかりやってきたから、アウトカムを強調してきたわけですが、特にミクロの版というか、地域版においてはアウトカムと同時にやはりアウトプットも業務を管理していく、マネジメントしていくためには大事なことなのです。少なくとも地域版の場合は両方やらないと、本当のマネジメントにならないだろうということが2つ目でございます。

したがって、3つ目は地域版においては特に地域の機関、道路関係の国における機関と都道府県の機関のマネジメントとも、システム構築上、当然そこでリンクしてくるのではないかなというふうに思います。

とりあえずこの3点申し上げます。

【委員長】 ありがとうございます。

さん、ございますか。

【 委員】 資料 - 5の「検討の方向」の2番のところの括弧書きについて申し上げてよろしいでしょうか。

【委員長】 資料 - 5は後で……。資料4の方を中心をお願いします。

【 委員】 わかりました。3点確認させてください。

まず第1に効率という観点はどこにあるのだろうということ。成果はかなり重視ということで出ているんですけど、効率もその成果に含まれているのかどうか。単なるアウトプットや利用者の満足が上がったとか、死亡者が減ったとかということだけではなくて、そのためにどれだけコストがかかっているのかという、効率という観点が抜けているのではないかということ。

2点目がアウトカムを考えると、シェアードアウトカムといいますか、死者が何人減ったというものの中で、道路局の役割というのはどこにあるのか。その部分を分析していく必要があるのではないか。そうしないと改善につなげられないので、シェアードアウ

トカムの視点が必要なのではないかということ。

3点目は、目標設定をされる際に、お手盛りという危惧を回避するために何か方策というのは考えられているのかどうかということ。

この3点を確認させていただきたいと思います。

【委員長】 どうもありがとうございました。

どうでしょうかね。すぐ答えなくてもいいですか。

【委員】 はい、意見として今申し上げましたので。

【委員長】 では、さん、いかがですか。

【委員】 研究の範囲というのはこの後の議論になるかもしれませんが、今のデータで拝見した限りでは、幹線道路というか、国道、幹線というデータをずっと拝見しているのですが、最後の方にちょっと出てきたような、都道府県道や市町村道というのはこの研究会では視野に入れるのかどうか、その辺を教えてください。

そして、当然のことながら、幹線であれば、道路渋滞というのは、あるいは安全というのは重要な政策目的になるでしょうけれども、当然ローカルな道路になると全く違う目的が恐らくたくさんあると思いますので、話が随分違っているのかなと。

それから、冒頭に事務局の御説明があったので、実は私もよくわかっていなくて、事業と施策の区別があるとすれば何なのかと。個別事業というのは常に個別で、何か今見ている限りは公共事業というか、いわゆるプロジェクトベースのものを事業と呼んでいるのかなと思います。例えばソフト事業、ここの局ではないですけども、まちづくり総合何とか事業みたいに、ただ市町村に対して補助金を出すというような、何でもやりなさいというようなものは事業とは呼んでいらっしゃるのか、そういうのは入らないのか、この局にはそういうタイプのソフト事業が全然ないのかどうかよく知らないものですから、事業というのはありとあらゆる事業と考えていいのか、それともプロジェクト的なもの、特に建設プロジェクトに対象は限られているのか。

施策というのは、私のイメージでは目的に対するいろんな手段が組み合わさったものの体系のことを施策と呼んでいることが多いのかなと思っています。その場合は1つの道路建設というのは多くの違う目的のための、例えば経済的な振興とか、あるいは道路をつくりますと、逆にいうと、学校や病院をつくらずに、アクセスがよくなるんで、そういうものをつくらなくて済むという、そういう効果が出てくる場合もあるわけですけども、そういう場合には上位目的の方にそういうものが置かれることももちろんできるわけです。そういう場合に道路は一手段と考えられるということになります。そういう体系を考えたときに、それを施策というイメージを私は思っているんですけども、そういうふう考えていいのかどうかですね。

特に一緒に教えていただきたいのは、勉強不足で大変恐縮なんです。アメリカやイギリスで渋滞と交通事故という、安全が出てくるんですが、5つ、あるいは7つの指標のすべてに対して何らかの目標設定ができていいのか、あるいは国土交通省の場合はもっと広い言い方をしているんですけど、そういうものも、例えば経済的なものというものも指標化するのか。例えば本四架橋ができたことによって、三宮の商圈は非常に広がった。しかし、徳島の方はどっちかという、とられたというような結果があったとき、徳島の商業集積に対してはどちらかというマイナスに働いたけれども、神戸側に関しては相当集客範囲が増えたという、そういう結果がアウトカムとしてはアウトカムという、結果としてそういうものが出たというようなときのそういうものも視野に入るのか、そういう経済というような分野の点も国土交通省の最初のミッションのところに出てくるものですから、例えばそういうものもちゃんとこの研究会では視野に入れるのか、それともそういうものは除くのか。

いずれも研究対象の絞り方についての質問なんですけど、最後に局横断的なのというか、全省的な御説明も中に入っていたものですから、例えば道路をつくるかわりに港湾を整備したり、航空機を利用することも代替的な手段として総合的に考えるというふうに、そういうところまで視野に入れるのか、それとも今回は道路だけというようなことなのか、いずれもちょっと教えていただきたいと思います。

【委員長】 具体的な質問ですけど、 さん、よろしゅうございますか。

【事務局】 イメージがわかるものと、むしろお教えいただかなければいけないものがあると思いますが、順次イメージだけお話ししてみたいと思います。

まず、 先生からお話のありました国レベル、地域レベル、あるいは総体としての部分と伝統的な個別事業評価を分けるというのは、そのようにしていくつもりで考えています。今回もう1回整理をし直して、個別事業評価とのおきどころも少し考えてみたいと思いますし、地域レベルでもさらにこのアウトカムを考えていく中でも地域別にも指標が全国一律ではなくなるだろうとも思っていますし、そのあたりは考えたいと思っています。

それから、実はアウトカムばかりでマネジメントはできないよというお話でありましたけれど、先ほど資料4-3の5ページのところに18指標ありました。実はこれにさらに補欠もたくさんあって、大変たくさんものを研究はしたのですが、これをさっと見ていただいてもアウトカムでないものもたくさんあります。おっしゃるとおりで、一般の方向けにわかりやすいのは確かにアウトカムであろうとしても、内部のマネジメントに使おうとすると、余り広範なアウトカムだと、実際には現場の人間に自分が何をしたいかわからない。シグナルにならないというわけでありますから、アウトプットの考えも入れたいと思いますし、現場用にはもう少し二重構造にしなければいけない部分もあるかなと思っています。

それから、地域で考えていただくとき、今のところは実は資料すべて直轄の国道系で作ってきております。県の方の取り組みはまさに県によってまちまちでございますので、いずれにしても今回こういう議論をした上で県単位なのか、ある程度地方単位なのかで県の部局と私ども出先の部局で協議会なのか、いろいろすり合わせをする場も作りながら、県のマネジメントとリンクできるような体制を少しずつとりたいなというふうに思っています。

それから、 先生のお話にあった効率も成果に含まれるのかということですが、1つは公共事業の場合、今の伝統的な個別事業評価もあって、コストベネフィットというもので、道路の場合は他の公共事業より特にB/Cで1.5以上という厳しい基準を課しているものですから、そういう意味では個々の事業のコストをかける意味合いというのは、ある部分説明できているものがあるんだろうと思っています。ただ、それよりもさらにもっと効率のいいプロジェクトが他にあるかどうかというのはわからないわけであって、その部分をこういうのを見ながら、優先順位などが分かれるようになるのかなと思います。

さらに、直接効率を表す指標も少し入れたいとは思いつつながら考えてはきたのですが、例えば今の5ページの18指標の中で言うと、4番目に自動車専用道路の分担率みたいな、実際に効率よく機能を果たしているかどうかというような指標を入れたりしておりますが、なかなか難しく今までできているというわけです。

それから、死者数がどうなったという中で、確かにそれは道路が道路部門としての貢献もあれば、警察がいろいろおやりになる取り締まりの面もあれば、ドライバー自身の自覚の問題もあると思いますので、必要に応じてプログラム評価がよろしいのかどうか、貢献度のようなものを少し分解してみるのには重ねてやらねばならないだろうと思います。

逆に現場を指導する上で考える際に自分たちの縦割りに考え過ぎないように、どうしても全部道路工事で解決しなければいけないと思う必要もないわけで、考える上では代替的

手段も考慮した上で自分の役割を見るというよう指導したいと、逆の意味ではそう思っています。

それから、目標設定がお手盛りかどうかということについて、外の方にどのくらい参加していただくかという問題もあると思います。それ自体もこの研究会でもお諮りしたいと思いますし、場合によりましたら今回5月を目途にいただく御提言についても、パブリックコメントのようなプロセスを外にも持って、一般からも御意見をいただくようなプロセスを入れて、少しでも透明にやっていくようなことをしたらどうかというふうに思っています。

それから、先生からいただいた1つ目の幹線道路だけでとりあえずいくのかということですが、ちょっと私の説明も悪かったかもしれませんが、渋滞については速度のデータをとるのが大変難しゅうございますので、渋滞について幹線道路しか今のところ対応のしようがないというのが現状でございます。ただ、先ほど言いましたように、実は国道以上で渋滞の半分以上は占めておりますので、まあまあ線かなと思います。

交通安全については実は市町村道末端まで含めて死者数は全部同じでありますので、言い方が悪かったのですが、市町村道まで全部事故のデータはとれております。

それから、そういう意味では指標に応じてやれるところは違ってくるのかなというのをこれから考えていくことになると思います。

2つ目のローカルな道路は渋滞事項ではないテーマがあるだろうというものももちろんそうだと思っていまして、18の指標の中でいろいろ苦心はしながら、地方で言うと、いっぱい道路が走っているわけではないんだけど、いざというときに、1時間で町に出られるとか、病院にたどり着くとか、まさに地域のセキュリティを守るような道路もあつたりとか、そういった概念は渋滞では表せないというのがありますけれども、何か日常活動圏の中心都市に行くためのセキュリティとか、18の中の11番目の災害時の救援ルートが確保されているような率とか、そういったものはいろいろと工夫をしたりしております。ただ、現実にはアメリカ、イギリスも結局、私は渋滞と安全ばかり説明してしまいましたが、アメリカ、イギリスもデータの制約とか、そのあたりでうまく指標がなかなかまだ見つけきれれておりませんで、結局最後は利用者満足度に逃げ込んでしまったり、アンケートにしてしまったり、結局定性的に終わったりというものが実はたくさんございます。

それから、一番最後に根幹的な御質問をいただきましたけれど、事業評価と少なくともここで呼んでいるときには、道路局だけではなくて、国土交通省としては個別のバイパスとかダムとか、1プロジェクトのことを呼んで、事業評価と呼んでおります。

おっしゃったようなソフト施策の方を行うものを施策評価、あるいは政策評価と呼んでおり、今、同じような体系を国土交通省として作っております。若干言葉がこのあたり混乱を招きやすいと思うのですが、政策評価とか施策評価と国土交通省、あるいは日本全体で呼んでいる分野に2つのものが紛れ込んでいるのではないかなという気がします。

1つはおっしゃるような、具体の、例えば補助金をつけるとか、規制緩和をするというような、いわゆる施策を評価してやる部分と、今回議論しようとしているような予算全体の目標管理型のマネジメントをやろうとしている部分とが両方紛れ込んで議論されているような気がいたします。

そういう意味では、当研究会で、私どもが意図しておりましたのは、そういう予算とリンクして、目標管理型のマネジメントをする部分、パフォーマンス・メジャーメントというような部分を中心に御議論いただいたらどうかということ考えておりました。

それから、代替的手段、港湾とか空港といったものも考慮するのかということについては、検討の中ではイエスでございます。先ほど事故の警察との関係でも申し上げましたけ

れども、考える上では当然そういうものがあるというようなものを考えていくわけであり
ますけれども、もちろん実際の予算をつけるとか執行するというふうになりますと、道路
局の所掌の中でできるものを行うということになるかと思えます。

ざっと思っていることは以上のような感じであります。

【委員長】 どうもありがとうございました。

大変基本的なところにもかかわるやりとりがあったと思えますけれども、時間も迫っ
ているので、先ほど さんから資料 - 5 についての御意見があるやにお聞きしましたけれ
ども、資料 - 5 の課題と検討の方向について御意見がもしあればいただきたいと思えます。
さん、どうぞ。

【委員】 先ほどお話しさせていただいたものとかかなり関連があるんですけども、
個々にこれ（資料-5 2 . の項目）についてお話をさせていただいてよろしいですか。

【委員長】 どうぞ。

【委員】 （1）のところは先ほど申し上げた目標設定の考え方も含めてなんですけ
れども、シェアードアウトカムの考え方というのが入ってくるのではないかといいこと
です。

（2）は目標管理型の組織体系への転換ということですが、目標設定についてお手盛り
にならないように外からの参加でその辺を担保したいというお話しだったのですが、内部
マネジメントというか、内部の中で業務的なものも改善していこうというのであれば、行
政内部の中にも2次評価的な機関というのがあっていいのではないかといいところがあ
ります。2次評価機関、企画課と担当部局とで議論しながら目標値を設定していくとい
うことも1つの方法としてあり得るのではないかといい。そういう仕組みがありますと、担当部局
の方たちは目標設定の考え方というものをしっかり持っていないと議論ができません。逆
にそうした仕組みがないと目標設定の考え方というのがかなりあいまいになってしまう
ですね。目標設定の考え方を明確にしていくためにもそうした庁内での2次評価的な仕組
みというものもあっていいのではないかといい。

（3）の内部マネジメント改革というところですが、資料の中でも文言として分析とい
う言葉が何回か出てきているんですが、マネジメントの中で一番重要なのは分析だと思
うんですね。今まで達成度、評価、状況把握等々はされていたと思うんですけども、その
先の分析が弱かったために、その先どうしていったらいいかというところまでつなが
っていかなかった、というところがあると思えます。執行過程におけるマネジメントの浸透
等々を含めて、必要なデータの取得はかなりされていると思えますので、今後それをどう
活用していくか、分析して改善につなげていけるかというところがまさに内部マネジメ
ント改革の中核の部分なのではないかと思えます。

いろいろ省庁から出ている評価結果を見ても現状把握、達成度はこうでしたというの
はあるんですけど、分析まできちんとできているところは非常に少ないですね。外部要
因、内部要因の分析といった部分をつけられるといいのではないかといい。

（4）の外部マネジメント改革ですが、これは質問なんですが、この利用者満足度の調
査というのはWebでやられているんですね。

【事務局】 そうです。

【委員】 これは何か意図があってWebで実施されているんでしょうか。

【事務局】 コストと必要なデータ数を考えて、コストとの関係でこのような形をと
りました。この場合、1カ月で3万4千人からデータをいただいたんです。イギリスなどの
やり方を聞きましたら、きちんと相対でやったりすると200人とか言っています。200
人で県別のもやっているとかがいので、とても日本では受け入れられないだろうな
という思いもあって、コストとの関係でとりあえずこれについてはWebのものをまずや
って

ということです。

【委員】今お聞きしたのは、実は気象庁の政策評価懇談会にも入らせていただいています。気象庁では一昨年からテーマを決めて満足度調査をされているんですね。今年度は一般の方々を対象に利用者満足度の調査をされています。郵送とWebと両方でされているんですけども、Webは専門家がアクセスする方が多いので、結果にかなり差が出ています。ですから、Webだけでは的確な利用者満足度というものはとれないのではないかと思います。

何か意図があってWebで実施されたのかと伺ったのは、専門的な利用者のニーズを把握したいのであればWebでもいいと思うんですけども、全体的なニーズを把握したいのであれば、御予算をとられるか何かできるのであればですが、違う方法つまり無作為で収集できるような方法も考えられた方がいいのではないかと思います。

以上です。

【委員長】ありがとうございました。大変貴重な示唆もいただきました。

他にございますか。

【委員】1点だけ。大きく内部マネジメント改革と外部マネジメント改革というように柱立てされていますけれども、これはいかがなものか。というのは、いや、書きたい趣旨はわかっているのですが、この言葉がひとり歩きしたとき理解されるかなと……、これは先生の御意見、御感想をいただきたいのですが……。

内部マネジメントは内向きで、外部マネジメントって、外部をマネジメントすることはあり得ないので、外部からマネジメントするという趣旨ですね。だけど、外部がマネジメントするという概念そのものがあるのかなというか、自己矛盾する言葉にならないか。明確にこれを分けない方がいいのかなという感じもします。要するに業務の運営方法を変えたいということに集約されてくるわけですね。ここで二元的に分けてしまうと、逃げるような感じになってしまう気もする。要は業務運営を変えるんだと。成果によって変えるんだというところに集約していくためには、分けると何か逃げているような印象がある。ここは僕も結論はわかりませんが、これは何か権威あるというか、参考にしたものがあるのですか。

【事務局】いえ、先生方に申し上げるのは釈迦に説法ですけど、まさに現場から出てきた分野でありますから、いろんな分け方があったのですが、アリソンという方が、内部マネジメント、外部マネジメントというような分け方もされておられるのを見て、それも参考にしてこういうふうに分けてみました。

【委員】今御説明を伺っていると、いわゆる事業評価に対する施策評価の方はどちらかという、目標管理型というような表現をなさっていらっしゃいますが、確かに業績を評価するところにポイントが1つあることは事実だと思いますけれども、実際にはそれよりはるか以前にいわゆるセオリー評価と言われている部分、理論評価、政策を理論的に評価していくという部分が実際には非常に大きなウエートを持っているのかなと思うので、その部分が少しでも聞いているスコープの中に入っていた方がいいなと。これは質問ではなくて、意見です。

でも、実際、時間もないし、どこまでというのは必要なかもしれませんが、セオリー評価といいますと、例えば先ほどの渋滞をなくすというときに、道路局の所管でないことは重々承知していますけれども、先ほどおっしゃった警察とか、あるいは県レベルでどこかでロードプライシングをやっているために渋滞が解消していったとか、いろいろな渋滞解消策というのは、公共交通に乗りかえさせるような施策をとったとか、そういうものは全部渋滞政策の中に入ってくるわけですから、その中の1つの手段として道路、例えば交差点の改善をするというような、そういうハード的なものもあるわけで、そういうところ

を全部しっかりとらえるのは大変かもしれないけれども、少なくとも政策のセオリーという考え方を全然最初からなくしてしまうというのはどうも、もともと施策評価のスタイル、アメリカの主流なところでもセオリー評価から入ってくる。それから、その延長線上にインパクト評価があって、例えば今のロードプライシングが持つ効果がどのくらいで、それに対してこういう規制のやり方だとどのくらいかかるというようないわゆるインパクト、上位目的に対する、渋滞解消という目的に対するインパクトの大きさを理論的に評価していく。実際に実証するということはできませんけれども、理論的に評価する。そういうタイプのものが、今御説明があったようないわゆる広い意味での政策という意味でなさるのであれば、単にソフト事業という意味ではなくて、1つの総合的な施策体系ということでお考えであれば、そういうところはないといけないのかなと。余り目標設定と業績評価という部分だけだと、むしろ事後評価に余りにも力が入り過ぎちゃうのかなというような気がしています。

【事務局】 まず事業評価と呼んでいるのは個別のプロジェクトのことだと。そこはよろしいかと思いますが、施策評価と呼ぼうとしているのが多分2つあって、おっしゃるようなセオリー評価、施策そのもの、例えば公共交通に転換させるというような施策がどういう効果を上げるのかというようなものは、むしろ先ほどピラミッドの絵がありましたけれども、省全体としてもそういうものを評価しようというのが、法のもとです。そこはむしろ逆に不十分ではありながら、むしろそこは進み始めていたという思いが前提にあります。まさに我々が現場で事業をやるようとしているときに、単に道路をつくるのか、公共交通の転換をやるのかというのを現場が考えて、マネジメントしていくようになるというのがいわばピラミッドの下半分の業務運営面で一番効果を上げるようにマネジメントする。そこが実は一番抜けていたというのが今までのスタイルかなと思ひまして、今回はややそこにフォーカスが当たる形で御提案しているということです。

ただ、プログラム評価あたりもこの研究会のテリトリーには入れる形で、冒頭申し上げましたように、補完的にそういったものも入れさせていただいたらいかがかなというふうに考えています。

【委員】 今言われた政策レビュー、国土交通省政策レビューとおっしゃった、一般的には総合評価と分類したものです。

【事務局】 はい。

【委員】 今おっしゃったのはその分野と明確に分けないと議論が混乱する。先生がおっしゃったのは、これは研究会のテーマに入っていますので、そのときはそのときで、政策レビューをやるときは明確に分けて議論しないと混同する。よく混同するんですけれど。

【委員長】 大変貴重な御意見をいただいたので、私はあんまりつけ加えるところはないんですけども、時間もそろそろですね。

【事務局】 はい。

【委員長】 私はまた考えをまとめて後日申し上げたいと思いますけれども、ほぼ御意見をいただきましたが、今日は別にまとめる必要はないと思いますので、主に意見のやりとりがございましたので、次回以降の日程等について御説明なり、御提案いただけますか。

(4) そ の 他

【事務局】 今から、今日いただいた意見も含めて幾つか整理もしたいと思っておりますので、4月の連休前の最後の週か、あるいは5月の頭ぐらいかなと思ひまして、今、表をお配りいたしました。後日で結構でございますので、×をお付けいただいて、今日は

先生もいらっしゃらないものですから、ファクスなり、あるいはさっとお書きいただけるなら置いていただけましたら、大至急次回の日程調整をさせていただきたいと思っております。

次回でありますけれども、今日随分説明が長くて十分御議論いただけなくて恐縮でありましたが、メールでも結構ですが、ポイント、思ったこと、御意見いただければそれも反映した形で、私どもの方も議論に足るものを少し準備したいと思いますし、もしよろしければ、それぞれ委員の先生方、まさに各県の実践部門も御経験ある方ばかりでありますから、5分か10分ずつでもポイントだけおっしゃっていただければ、さらにそれを次々回に向けて反映できるかなという気がしております。次回についてはそんな進め方でいかなかなというふうに御提案したいと思います。

【委員長】 先生は交通工学の方の御専門なので、またさらに深い御示唆をいただけたらと思いますけれども、次回に期待を申し上げまして、とりあえずこれで閉じさせていただいてよろしゅうございますか。

【事務局】 はい。

どうもありがとうございました。長時間にわたりまして大変熱心な御討議をいただきました。

次回、よろしければそういうことで、既存の資料でも何でも結構でございますので、5分か10分、何か御意見いただければありがたいと思います。またそのあたりについてもメールなどで調整をさせていただければと思います。

7 . 閉 会

【事務局】 それでは、第1回の道路行政マネジメント研究会をこれで終了させていただきます。どうも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。