

第4回道路行政マネジメント研究会議事録

平成15年10月14日

於・国土交通省3号館4F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これまでの取組みと課題について	1
(2) 米英の道路行政マネジメントについて	1
(3) 道路行政マネジメント研究会の今後のスケジュールについて	20
3 . 閉 会	20

1. 開 会

【事務局】 それでは、定刻になりましたので、始めさせていただきます。ただ今から第4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、梅田先生が所用のため御欠席ということでございます。

それでは、議事を進めさせていただきます。

まず本日の資料の確認でございますが、議事次第、委員名簿のほか、お手元の配付資料一覧のとおりお配りしてあるかと思っておりますので御確認ください。

それでは、以後の議事を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これまでの取組みと課題について

(2) 米英の道路行政マネジメントについて

【委員長】 皆さん、おはようございます。

それでは、議事を進めますが、まず最初に道路行政マネジメントのこれまでの取組みと今後の課題につきまして、資料に基づきまして事務局の方より御報告をお願いいたします。

【事務局】 お配りしている資料の中に、右上に資料1と書いた1枚の紙があるかと思っております。これが本日お諮りをする内容の骨子を書いたものでございます。前回6月に第3回の研究会を開いた際に提言の取りまとめまでをしていただきました。その後、具体的にどういうふうな取組みを全国レベル、あるいは各地域でやってきたかということについて本日御報告いたします。それから、この委員会を立ち上げましてから半年間の取組みを通して、実際に全国でも地域でも動いていく中でいろいろな課題というようなものも出てきております。必ずしも全貌を把握しているわけではございませんが、現在までに出てきた課題というものについて少し御紹介をするのと同時に、それらについてアドバイスいただければということで本日は考えております。

まず資料1をご覧くださいと思います。上の方を簡単に御説明しますと、15年6月に提言の取りまとめを行っていただいております。成果主義の行政運営への転換を目指すべきということでございます。

その後、第一フェーズと書いておりますところが現在まで行ってきたことでございます。提言を踏まえて、早速今年度から始めようということで、今年度版の業績計画書の策定を大急ぎでやりまして、7月に業績計画書の策定を終わっております。これは全国版ということございまして、中身は後ほど簡単に御説明させていただきます。効率性の向上と透明性の向上ということを掲げた初めての業績計画書でございます。これが成果主義の新たな道路行政マネジメントのスタートというふうに考えております。

その後といたしますか、並行しての取組みなんですけど、全国版をつくるのと同時に、各

地域レベルでもマネジメントの取り組みを進めようということで、業績計画書の策定を進めてまいりました。これにつきましては現在 12 の府県において策定済み 案ができて、パブリックコメントしているものも含めて 12 の府県において策定済み ということでございます。

その後、予算の概算要求におきましても、今回の提言を踏まえて、成果主義ということ を道路関係の概算要求の一番最初のテーマに掲げておりまして、 今年度の業績計画書で今年度の目標なり、施策の中身なりをまとめたわけですが 早速来年の概算要求で、とりあえずできる範囲で予算との関連づけをということで、来年度の目標なり、予算との関係なりというところに一步踏み込んだということでございます。

その後、社会資本整備重点計画の策定というのがございました。これも成果を重んじるということになっておりまして、指標が連動しているところもでございます。基本的にはこちらは5年間の目標を定めているというようなところでございます。

第二フェーズを簡単に御説明します。現在、これまでの取り組みの中で一体どういったことが各地で起きているかということについて御紹介をしたいと思っております。それが課題の裏返しということにもなるかと思っております。

真ん中のところに地域レベルの業績計画書と書いてございます。最初に本省版の縮小版的な構成というふうに書いてございます。中身は後で御説明したいと思っておりますが、各地域でそれぞれ工夫はしているのですが、初めての試みということにもありまして、本省版を縮小したというような色合いが非常に強いものになっております。工夫した点としましては、各地域ごとにニーズがございますので、なるべくそのニーズを掘り起こそうという、特色を出そうという試みはしておりますし、業績指標につきましても本省版のをそのままではなくて、地域独自のものをつけ加えるというような取り組みをしております。

また、策定段階で、本省版も初年度なので、とにかくまずつくることを目標にして行政側でつくったわけですが、策定段階で地元の方の意見を聞くというようなプロセスも可能な範囲で取り入れているというようなところが特色ではないかと思っております。

2つ目、3つ目のところに、それにまつわる課題を少し書いてございます。指標化に非常にとらわれ過ぎていて、精緻化を意識し過ぎていているというようなところが業績計画書策定の中でちょっと懸念される点かなと思っております。地域性を出そうという姿勢は非常にいいことだと思うんですが、地域独自の指標をいかに設定できるかということが主たる関心になってしまったり、あるいはまた生活実感に合った指標を出そうという、これも方向としては正しいと思うんですが、生活実感に合ったもので、かつ測定可能なものということ志すとなかなか難しい点もありまして、かえってその辺が壁のような形になっているようなところも見受けられます。

さらには、指標を使ったマネジメントをどんどん具体的に突き詰めていきますと、非常に小さな事業、 地方ではそれも重要になってくるかと思っておりますが それがなかなか成果に反映できないのではないかと、ほかの要因に左右されるところが随分あるんだけど、これを指標として使っていいんだろうとか、単年度では終わらない事業をどう反映するのかというような課題も次々と出てきて、マネジメント全体に対する課題というのが指標を使った運営の課題ということと若干すりかわってしまうようなところも見受けられるというのが現状ではないかと思っております。

左側に意識と書いてございますが、これが今申し上げたことと若干裏表という形になってくるわけですが、おおむね改革の必要性というのは各地域、理解は十分進んでいると思います。ただ、アンケート調査等を見ていきますと、幾つか課題もございまして、改革の必要性はあるとしても成果主義とは何かということはまだ浸透がまさに進行形というようなところでもございまして、今申しましたように、指標のところは少しとられ過ぎているかなというところが理解不足と最初の丸で書いてございますが、そういうようなところが見受けられます。

それから、管理されるという意識のところ、ここを非常に意識しております。これは国内部と出先との関係、それから国と地方自治体との関係にも同様なところがあるかと思っておりますが、地方の意見を聞いてみますと、主体は地方自治体がやるべきではないかとか、強制を国からするのはやめるべきではないかという御意見もあれば、一方では基本的な考え方の方向はやっぱり国が誘導すべきではないかとか、新しい取り組みで手法は確立されていないのだから、国が誘導することも地方にとっても有意義ではないかというような意見、いろいろな意見が出されております。

今回、取り組みを後で新聞記事もついておりますが、幾つか報道されたのを見ましても、記事を見た方のレスポンスの中にも中央集権を強めているような印象を与える。地方分権の流れに逆行しているのではないかという、思いもかけないようなレスポンスも出ていて、決してそういうことを意図したわけではないのですが、その辺も少し問題意識として我々持っておかなくてはいけないのではないかというふうに思っております。

それから、3つ目の丸ですが、成果とか業績を全部数字で網羅しなくてはいけないのではないかというのは、結構地方では焦りになっております。全国版の17指標ではとても自分の地域をうまく表現できないし、一方では地域独自の指標もうまくできるわけではないということになると、非常に短絡した発想で、自分の地域にはこの取り組みは不利ではないかとか、今回全国版でつくった17指標が若干都市部を念頭に置いたかのような印象を与えるところもあったようで、地方部にとっては余り有利ではないのではないかと、あるいはまた別の切り口からすると、こういうふうに毎年度業績測定をやっていくという形で打ち出しているわけですけれど、目先の指標にあらわれやすい事業を優先して、少し長期的な取り組みが必要なものの優先度が下がってしまうのではないかと。そういうような焦りみたいなものも一部には見られるのではないかと思っています。

4つ目、5つ目が変わることへの不安とか、職員の負担感と抵抗感というようなことを若干書いております。数字で評価しようということが、逆に数字のひとり歩きみたいなものを懸念するというようなところも出ておまして、それがさらに進んでまいりますと、

今回アウトカム指標というのを中心に打ち出したわけですけれど住民の理解を得るには逆にアウトプットの方がいいのではないかと。今までの方がいいのではないかというような意見も一部には見られますし、また、業績とは何かということで、ある程度長期間やっていく事業では、立ち上がりの段階での地元との話し合いとか、初期段階とか途中段階とかでいろいろあるわけで、そういうものを進めたということも本来立派な業績、成果なんですけれどそれでアウトカム指標が上がってくるわけではなくて、そういったものの評価というものも本来なされるべきではないか。それから、今回提言でも予算との関連ということ打ち出していたのですが、そういうような状態で予算と関連づける

というのはどれぐらいできるんだらうかというのを心配しているというような感じが非常に強いかと思えます。

全体として申し上げたいのは、決して地方は抵抗が強くてうまくいかないということを上申しているわけではなくて、全体としては浸透が進んで、それぞれの取り組みが進んでいるというふうに理解しております。

ただ、新しい取り組みなので、立ち上がりの段階ではいろんな課題が出てくるということだらうかと思えます。若干形式主義的なところも含めていろいろ課題は出てまいりますので、その辺をきちっと乗り越えていかないと、マネジメントを回していくこと自体が目的化するとか、評価のための評価になっちゃうというような危険性もあって、アドバイスいただきながらその辺をうまく進めていきたいと思っています。

右側の方に地域住民の声というのが書いてございますが、地方版を作成する中で、地域の住民の方々のレスポンスみたいなものも出ています。おおむねこの転換の方向性というのは非常によく理解はされているというふうに思いますが、いろんな御意見をいただいています。非常にいい試みだという御意見があると同時に、何をしたいのかよくわからないというところもまだ出ていますし、目的がわかりにくいとか、生活実感にまだ合っていないのではないとか、それぞれの地域のニーズがうまく出ていないのではないかというような御意見も出ていますので、この辺も踏まえてやっていかなくてはいけないと思っています。全体としましては、効率性 我々内部としての業務の改善、世の中の方々に対する透明性の向上というところを目指していたわけですけど、こういったようなところを本格的に、実効性のある成果主義ということになりますと、こちら辺のところを乗り越えていかなくてはいけないのかなというふうに思っております。

本日は、これまで行ってきた御報告とこの辺のことについて御紹介して、御自由に、感想なり、アドバイスなりをいただいて、次回以降、我々としての取り組みの方針なりをお諮りするという形をとらせていただければと思います。

御審議いただく前に、今申し上げたことをもう少し詳しく やってきたことなり、レスポンスを御説明して、その上でアドバイスいただければと思います。

【事務局】 でございます。

それでは、今の資料1を横に置いていただきながら、残りの資料、事実関係なり、詳細な情報を御説明させていただきます。

資料2に提言をいただいて以降の取り組みを簡単にまとめてございます。

1ページ目が業績計画書であります。業績計画書を15年度からスタートするというところで、19年度 5カ年の目標とともに、15年度にどこまで持っていきたいかというのを宣言し、詳細なデータなどもつけながら、優先順位などを数値化したり、都道府県別の比較などをしながら説明をしている。

次のページ 2ページの方に、とりあえずといっちは何なんです、5つの政策テーマに17の指標を、現在の値、そして19年度の目標値とともに15年度 今年の目標値を掲げるという形態をとっております。

3ページ以降は、先ほど詳細なデータをという話をいたしましたけれども、例えばこれは何度か御紹介をしております渋滞の3Dマップ、あるいは県ごとの渋滞の時間など御紹介したり、次のページ 4ページには、下の表で、道路交通における死傷事故率が多い

交差点からずっと順番に並べていくと、大体平均事故率までで約2万3000交差点あります。そういったところから事故が大きいところを抽出し、集中的に対策をとっていくと、こういった考え方をお示ししたり、5ページには満足度調査の結果なども示しながら、15年度に行う計画を宣言させていただいたというのを7月に出しました。

次のページが今度は地域版、「地域における道路行政マネジメントの取り組み」と掲げさせていただいております。提言の中でも都道府県ごとなど、地域レベルにおいても業績計画を策定すべしという指摘をいただいております。現在各都道府県レベルにおいても我が方の地方整備局、国道事務所、そして県などと連携しながら策定、検討を進めているところですが、現在までに12の府県においてパブリックコメント中も含めて公表がなされているというところがございます。

次のページ 7ページに代表的な例、どのような形になっているかというのを御紹介いたしますと、大阪府版の例なんですけれども、大阪府域の例えば渋滞損失時間の3Dマップや、地域別に、大阪は特に路上駐車が問題になっているということで、地域別の路上駐車率や都市別の路上駐車台数などを比較して、大阪において路上駐車対策をとっていくということの重要性を示し、そしてそれに基づきながら今年度は「大阪市めいわく駐車防止条例」とか、国道1号JR京橋の路上駐車対策などを行ってきているといったことを御紹介しているという例でございます。

次のページが山形県の例でございます。山形に関しましてはパンフレットのようなものもでございます。クリップ止めになっている参考資料2-5というのが下の方でございます。そちらの方を少しご覧になっていただきたいのですが、その一番上に「山形のみちづくり 山形のみちの業績計画書」というのがございます。たくさんのデータを盛り込み過ぎているきらいもございますが、ぱっと開いていただきますと、真ん中に「山形におけるアウトカム整備目標」といったものを掲げおります。例えば自動車専用道路とか、渋滞時間、そのほか、山形県らしい指標として冬期の旅行速度の低下区間率、要は冬になってスピードがぐんと落ちてしまうところの率とか、冬期で道路が安全に走れるようになっている率などを独自の指標として掲げております。

そして、両側、開いていただきますと、それぞれの地域ごとに、例えばピンク色のところではありますが、山形都市圏の渋滞、3Dマップに基づきながら、そして実際に3Dマップと渋滞が激しい例えば500m、1km以上渋滞している渋滞ポイントを重ね合わせた図で、こういった中から和合交差点といったところをやっていくと、松山とか、こういったところの交差点を立体化していくという計画になっているのですが、こういったところを対応していくんだとか、青いところは先ほど御紹介しました冬期の道の状況など。こういうふうにデータを交えながら地域の姿をあらわしながら説明をしているというものでございます。

同じクリップの中には、比較的進みが早い東北地方の例を掲げておりますが、それぞれ独自の指標や独自の課題、あるいは即地的な課題について記述をしているという状況になってございます。

それでは、本資料の方に戻っていただきまして、8ページが先ほどのパンフレットに掲げておりますのと同じ山形の例でございまして、プローブ車両を使いながら詳細に朝のピーク時の旅行速度を計り、こういったところが課題となっているかというのを抽出しながら

らやっていくとか、こういったことを進めております。

9ページをお開きください。9ページには先ほどもありました地域独自の指標といったものでございます。今まで公表されております12府県においては合計で111の指標が出ているのですが、これは延べでございます。そのうち約半数が地域独自の指標ということで、この辺を地域において一生懸命開発をして、説明に使っているという状況になっております。

例えば冬期の走行速度の低下区間とか、冬期の通学路の除雪率とか、新生児の高度医療施設への60分到達とか、安心すれ違いとか、地域、地方圏の課題といったものをあらず指標をいろいろ取り組んでいるという状況になってございます。

こういった都道府県の取り組みは、ほかの都道府県についても現在鋭意作成をしておって、順次公表されていくことになってございます。

3つ目の取り組みについて御紹介したいと思います。10ページをご覧ください。

10ページには16年度の予算の概算要求における道路行政マネジメントの取り組みということで、その下に模式図をかいてありますが、14年以前、15年度、16年度、どのような予算要求の流れになってきているかというのを模式的にかいたものです。15年で初めて業績計画書という形で、予算が決定した後でありましたけれども業績計画書を出し、そして執行後、達成度報告といったものを出すことにしておりますが、16年度以降は予算の決定前に、つまり8月の概算要求の時点でこういったことをやるんだという数値目標を含む成果目標を提示いたしました。

もう1つ、16年度概算要求においては、に書いてありますが、道路種別予算から業績予算へ転換する。どういうことかといいますと、これまでは予算の費目は一般国道直轄改修費という、国が直接携わっている国道の改修の費用と、例えば一般国道改修費補助、これは県がやっております主に3けたの国道の改修費の補助費、そして都道府県道や市町村道の改修費の補助、街路の補助といったように、実際の種別ごとに分かれていたのを、16年度から交通円滑化事業費、あるいは地域連携支援事業費、沿道環境改善といったように成果目標ごとに予算の費目を組みかえるといったことを要求しております、下の図にかいてありますように、それぞれの費目とともに関連する17の指標から16年度をこういう形にしたい。こういった要求をさせていただくと、16年度はこういったところまでできるようにしたいという要求の目標値とともに、こういうふうな一覧性のある表にして要求を初めてさせていただいたという形になってございます。

11ページに先ほど御紹介をいたしました17の指標の14実績、15見込み、そして19までありましたが、それに16年度目標、こういったものを掲げた形になってございます。

やってきたことの最後になりますが、4で社会資本整備重点計画というのがございます。これは先週の10月10日に閣議決定がなされたものでありますけれども、これまで事業分野別でやっていた計画を一本化するという社会資本整備重点計画法に基づいて閣議決定がなされたものでございます。国民から見た成果目標とか、PLAN・DO・SEEの徹底とか、対話をしながら策定していったと、こういったところがポイントになってございます。最後のページ14ページを見ていただきますと、社会資本整備重点計画におきまして、こちらの方では19年度までの中期的な目標を閣議決定したという形です。私ども取り組みの業績計画書の中期的な課題の目標値が、こういうすべての社会資本を含む

計画の中に位置づけられて、そしてこの中から毎年どうしていくかというのが業績計画書になってきたという形ができたということになってございます。

それでは、資料3で、先ほど室長の方から、我々こういうふうに取り組んできましたけれども、今後本当にこういうふうな道路行政マネジメントを定着させていくといったこと、急いでまずやり始めるということからスタートした中での課題といったものを紹介いたしました、今後についてアドバイスいただきたいと思えます。

資料3は、実際に地方版の業績計画書などを通じて、出先機関、あるいはパートナーであります都道府県、政令市などがどのように考えているのかといったことについて、聞き取り調査をやったものです。こういった中から先ほど概説いたしました課題といったものにつながってくると思いますが、1ページ目の(1)アウトカム指標の限界に関する意見という中では、例えば整備効果が小さい都道府県事業をいかに指標に反映していくかが課題だとか、隘路解消が指標化できないとか、4つ目では成果主義に偏り過ぎると地方切り捨てにつながるとか、5つ目のポツでは地方部ではアウトプットの方が理解させやすいとか、こういうふうな意見があったり、(2)では毎年度新規に供用する箇所が非常に少ないということとか、1年で整備効果があらわれないものがあるとか、3つ目も同じです。事業期間が単年度で終了しないため、毎年度示すのに苦労するとか、4つ目なども毎年度の成果を得ようとするならば、目先の成果に向けた取り組みとなる。こういったような毎年度マネジメントしていくということが、毎年度アウトカムを見せていかなければいけない。それもアウトカムの指標について見せていかなければならないといったような、ある種そういうふうな意識が先行しているような形でこういったところが出ているのだと思うんですが、今後の成果主義の意識の啓発とか浸透とか、しかるべきマネジメントにしていくといったためにはどうしたらいいのかというのをアドバイスいただければと思います。

(3)では策定主体が県であることが前提で賛成だとか、全国的な見地から判断すべきものなど、基本的な考えなどは国の主導が必要だとか、県単位では難しく、もっと大きな地方レベルの範囲で取り組むことが考えられるとか、こういった意見もさまざまな観点から出されております。

2ページ目をお開きください。(4)ではデータの収集が時間がかかるとか、データ取得レベルがない。つまり国に比べて県や市町村ではデータがなかなかないんだと。ですから、そういったもので苦労するんだという話でございませう。これに関して、データの共有化とか利活用が可能なようなシステムの構築が必要だといったような意見も出されております。

(5)目標値の設定などについては、統一性に欠けるとか、2つ目、現段階では正当性などが不十分だとか、そういうふうな整理が必要だといったものがございませう。

(6)は、県独自の評価や既存の計画との整合性というのを図っていくべきだと。これは至極もっともな意見を出されております。

その他、理解度の低下とか、個別の事業が成果にどうつながるのかプロセスが不明、そういった危惧なども出されております。こういった意見などについてアドバイスをいただければと思います。

3ページには、今度は都道府県、政令市の担当者でございませう。担当者に聞き取りを行ったところ、一番上に書いておりますような成果主義の道路行政への転換については「賛

成」と「まあ賛成」を含めると 81%ということで、非常に高い率で合意というか、賛成を得ており、また指標を用いて業績を評価するというのも 23%と 47%で合わせて 70%が賛成している。都道府県ごと等、地域別の業績計画書を策定するというようになってくると、「どちらともいえない」というのが増えてきたり、やや反対というのが増えてきます。こういったところが先ほどの指標がたくさんあって全部やらなければいけないんだとか、1年で何か見せていかなければいけないんだとか、あるいはデータが余りないのになど、こういったところの裏返しで、自分たちのところにまでふってくるとちょっと抵抗感というのが見えてくるのかなと思いました。

次に4ページを開いていただきたいのですが、これは既に岩手県ブロックで業績計画書を立てたときに、これは素案の段階でいろいろな方に郵送で送って意見をはがきで返してもらうといった取り組みをしました。そういった関係上、物すごく幅広い方々から意見をいただいている。一般的な地域住民の方といったことなんですが、例えば4番、分かりづらいたか、10番、分からないパンフレットでしたというようなことがあったり、そのほか一般的な意見から具体的な騒音、振動とか、渋滞とかそういったものをちゃんと入れてほしいといったような意見もございました。

5ページに、ちょっと設問が今度は変わるんですが、道路行政マネジメントの取り組みをどう思いますかといったことに関しては、例えば5ページの1番の方などは大変よい取り組みだと思うとか、2番の方も高く評価するとか、今後も取り組みを続けよとか、よいですとか、分かりやすいとかいう意見、7番もよい取り組みだと思う。取り組み自身については評価が高いです。そういった一方で、6番の方の全国レベルを考えた目標というのは、単に地域のことだけではなくて、全体も考えてほしいということや、10番の方などはコストをどうかけるべきかといったところが大事だとか、2年、3年かけて正確に評価すべきとか、実施すべきかどうか問題、12番の方など、おおむねいい傾向ではあるんですが、今後やっていくことに対して指摘をいただいている。こういうふうな意見になってございます。

そのほか、今度は7ページになりますが、新聞の論調でございます。幾つか新聞がたくさん出てきております。7ページにあります産経新聞などは事実関係といいますが、私どもの打ち出しているものをそのまま書いておるということで、マスコミからのコメント的なものはなかったのですが、8ページにこれは毎日新聞からでございます。古川先生にもインタビューがなされたものでありますが、解説の中、ちょっと字が小さくて申しわけないのですが、古川先生の写真の左側に囲みの解説がございます。ちょっと読みにくいと思いますのでポイントだけ読ませていただきますと、成果主義に転換したことはある程度の評価はできると。「しかし」のところから、問題は、どう使いこなすかだと。専門家は国道事務所の間競争が起きると見ているとか、だが、マネジメントの本来の目的は指標達成が最終目標ではないと。指標をどう応用して使いこなすかにあるということを銘記しておくべきだ。こういった意見を言っています。ですから、形はできたけれども、今後それをどういうふうに使って実際に役立てていくのが大事だという意見が示されております。

9ページ。ちょっと早足になってきましたが、済みません。9ページの方には、これは岩手県内の地方新聞でございます。こちらの方は「安全と利便へ総合力を」ということで、これは論説の中で書いていただいておりますが、2段目の「渋滞と冬期対策急げ」という

小見出しを書いている右側に、「道路政策の進捗と達成状況など数値目標を明示する業績計画書への期待は大きい」「信頼される道路行政」の確立である」ということを言っていたり、下から2段目の「議論の深まりを期待」と書いたすぐ右側で、「安全で安心な道づくりは社会、経済、人間との折り合いがつく取り組みでなければ進展しない。総合力の構築へ新たな努力を望む」と、こういったような目標をあらわしていくやり方についての期待感といったものを出してございます。

10 ページ目、アンダーラインを引いておけばよかったです、こちらの方は当たり前前の見直しが動き出したとか、「道路予算の効率的執行へ国交省が始動」と。見出しのところを見ていただきたいのですが、目標値設定、評価方法など課題も多いと。目標値の設定水準が妥当かどうかとか、選び方とか、どういうふうに評価をしていくのかと。こういったところや予算との連動。こういったところの課題も多いと。こういったところを職員一人ひとりの意識改革も大きなかぎを握っているという当たり前前の見直しがようやく動き出すんだけど、課題も多いので、そういったところをつぶしていく必要があるといった論調になってございます。

こういった実際に取り組んでまいりました我々の出先であります地方整備局、国道事務所、都道府県などの意見、そして本当の一般の方々からの意見、そしてマスコミの論調など、実際に先ほどまで説明をさせていただきましたところを踏まえての意見といったものが以上でございます。

もう数分だけいただきまして、資料4をご覧ください。資料4につきまして、英国、米国の道路行政マネジメントではこういった参考事例があるのかといったことについて、最近調査いたしましたので、それについて簡単に、先生の方が詳しいところもたくさんあるかと思いますが、4つほど事例を御紹介したいと思っております。こういった中から次の第二フェーズの取り組みのヒントといったものが出てくるのかなということでございます。

事例の1といたしまして、これは英国の道路庁の計画体系ですが、バランススコアカードの概念を採用しております。1ページの下の絵にかいてありますような、ノートン氏らによって提唱されているものとは若干変わっておりますが、顧客サービス、チームワーク、改良、ベストバリュー、多様性、こういった5つのスコアカードを持って、すべての英国道路庁の計画というのができ上がってきている。

上の方にその計画体系が書いてあります。Policy Framework という10年計画のもとで、毎年出す Business Plan があります。それを具体的に各部署でどう動かしていくのかや、個人の計画までどう動かしていくのかといったような、具体的に Business Plan を実行していくための計画を Management Plan で立てているということが英国の道路庁の事例でございます。

次のページ、2ページ目、これはやはり英国道路庁の例でありますけれども、具体的にそういうふうな政策目標などを立てて、それを具体的にどういうふうに現場といいますか、即地的なレベルでマネジメントしていくかといったものの手法の1つに Route Management Strategy といったものを彼らは進めてきております。下の表は非常に見にくいんですが、概念だけちょっと見ていただきたいんですが、右側がグレーターロンドンですが、それから北の方に向かいますM1という、これは高速道路なんですけれども、これを数 km、10km ぐらいごとに区間を切りまして、それぞれどこが渋滞が激しくて、どこが

事故が多くて、どういったところが環境に配慮する必要があるといったことについて、非常に悪い状況になっているものほど色を濃く塗って、具体的にこの路線全体をどういうふうに改良していくのかといったような路線別の改良計画を立てていく手法でございます。地方政府やマルチモーダルスタディとの調整を行いながら、各地域、ハイウェイエージェンシー 英国道路庁の地域代表がいろんな意見を聞きながら、路線別の改良、戦略計画を立てるといった手法を全路線について昨年度から今年度にかけて立てるといった取り組みを今英国でやってございます。

3 ページ、次のページになりますが、組織ごとの目標設定という事例では、連邦道路庁、これはアメリカになります。米国の連邦道路庁やフロリダ州の交通省などで大きな目標はあったけれども、それを実際にどうやっていくのかというような組織ごとの目標を設定しております。FHWAにおいては、各部局、本省の各課やブロックごとにありますリソースセンター、そして各州にあります事務所のパフォーマンス計画を記録・共有するシステムを構築いたしまして、それぞれの部署が今年度からすべてユニットパフォーマンスプランといったものを登録しなければならないという形になってきておまして、この例はセーフティ、安全の例なんですけど、全国目標としては事故を減らす、何件から何件に減らすといった目標がありますが、それを実施するために、ここフロリダでは、例えばイベントをやりますとか、あるいは戦略安全計画を開発し、実行しますとか、あるいは調査をしますと。こういうふうな具体的な目標とそのための活動でこういうイベントウィークをやりますとか、ワークショップを開きますとか、調査をしますと。こういったものまで落としている。こういうふうなやり方をやっております。

4 ページで、これは連邦の政府ではなくて、フロリダ州の政府の交通省においても目標がわかるイントラネットのデータベースを構築して、ここの例はフロリダ州の7個あるブロックごとの職員の満足度を高めるといったものを彼らは目標に掲げているんですけども、それをこういうふうに掲げていくよというのをみんなで共有できるようになっているというものでございます。

最後の事例です。5 ページをお開きください。これはアメリカの連邦政府の例でありまんですけども、OMB、マネジメントと予算をやっている大統領直結の事務所ですけれども、そちらの方が現在大統領マネジメントアジェンダといったものを踏まえて、各機関の取り組み状況、大統領マネジメントアジェンダで掲げられた5つの戦略について、それぞれどういう状況になっているのか、それがいい方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのかなどを採点して、聞くところによると四半期ごとにやっているようですけども、これを踏まえながら次年度の予算などに達成状況を反映していく。こういうふうな取り組みも始まっているという状況と聞いております。

資料4は外国の事例で、こういったところからヒントがあるかもしれないということで説明をさせていただきましたが、これまでマネジメントサイクルをつくることからスタートして、形といった点では進めさせていただいた中で、今後の課題といったところを抽出し、次に役立てていきたいということで、次の第二フェーズに向けてのいろいろなアドバイスなどを今日はいただければと思います。

ちょっと長くなってしまいましたが、よろしくお願ひします。

【委員長】 どうもありがとうございました。

ただ今大変詳細な最近の取り組み、ないしは外国の事例など、さらには地方からの意見なども含めて御紹介、あるいは御報告いただきました。これにつきまして御意見なり、補足なり、時間も限られておりますから、御自由にどうぞ、御感想も含めていいと思いますけれども、出していただいて、またそれに触発されましたら、さらに意見を言うというようなことで、どなたからでもどうぞお願いします。

大変初歩的な、数字の話を確認したいと思います。参考資料2 - 3の道路の概算要求なんですけれども、これは要求額としては1ページに出ておりますね。幹線道路、交通連携云々と。事業費が幾ら、国費が幾ら、財投が幾ら。2ページ目に重点事項別国費の状況という表で財源の内訳で出ているわけですが、これ自身は重点以外はいずれも前年対比で、要するに予算要求額としては数%、物によっては1割以上増えているところがあるんですけれども、これはシーリングというか、抑制がかかっていましたかしら。これは要求ベースでいいんですか。

【事務局】 では、私の方から。今回の要求はもともと経済財政諮問会議等でいろんな議論があり、政府としては公共事業は年末には3%マイナスにするんだと。ただし、要求時点ではその2割増しまでの枠の中で自由に要求をして査定していくんだという方針でございまして、0.97掛ける1.2ですから、1.16ぐらい。枠ですから、大きめの数字になっております。そういう事情でございます。

【委員長】 さん、何かございますか。

【委員】 資料2の10ページに道路種別の予算から業績予算へとあって、業績予算を4種類にしていらっしゃるんですが、これは道路行政の政策目標設定に使っている17指標に連動しているのでしょうか。

【事務局】 ここで掲げさせていただいているのは、17の指標を特に、例えば渋滞でありますと、交通円滑化事業費というところに費用として入れていたり、例えば交通安全のところだと、死傷事故率とかバリアフリー化といった形で、17の指標をここに当てはめさせていただいているという状況です。

【委員】 業績予算への取り組みは非常に素晴らしいと思うのですが、一方、こういう基盤整備的な仕事の場合、一般には1つの整備事業が多目的に機能しますね。ですから、複数の政策目標のこれにもあれにも貢献してしまうというような、そういう事業が多いと思うんですが、それを4種類に分けられるものですかね。

【事務局】 おっしゃるとおりでございまして、道路は非常に複合的な効果を持ちます。ただ、今までは本当にどれぐらい交通円滑化というのにざくっと入っているかというようなのも費目としてはなかったわけでもございまして、そういう意味では必ずしも円滑化事業費だけで渋滞損失時間が減るというわけではなくて、ほかの事業も交通安全のために交差点をよくしたらそこで渋滞がなくなるということもございまして、必ずしも費目と目標というのが1対1にはならないんですが、おおむねの関係といったところをこういう形で御紹介をさせていただいているということでございます。

【委員】 今後このやりかたを業績予算システムとして使っていくことを考えますと、基本的には非常に進んだ仕組みである感心しているのですが、多少心配に感じたのはこのような業績分類がうまく機能するのかなと感じました。特定の種類の業績目標を持って実施した事業が、実はその種の目標についてはあまりよく達成しなかったのに、他の面では

業績をあげたなどということが後からわかった場合など、かなり些細なことではあります
が、実際にはどのように処理するのか、などと思いました。

【委員長】 後で予算の組みかえをしたりしなければいかんのではないかと。予算とい
うか、決算時でしょうけれどね。ということですか。

【委員】 横断的な、機能的な予算というのは組めると言うんですね。例えばある交
差点改良事業が多目的にいろいろな結果をもたらして、ある面ではよくなり、ある面では
悪くなる、というようなことは恐らく現実にかかるんじゃないかと思うものですから、ア
ウトカムレベルで最初から分類できるものなのかというのが疑問と思ったわけです。

【事務局】 御指摘まことにごもつともだと思えます。こういうふうに 17 の指標と予算
の分け方を大胆に対応させるというのは見方によっては物すごく乱暴かもしれないと思
っていて、むしろ先生から御指摘がありましたように、道路整備というものの自体が多面的
な効果があるんだというようなことをむしろ我々自身長年言ってきたところがあって、渋
滞を解消すればそれに連動して、交通事故も減るし、環境もよくなるしということもあ
って、1つの予算と1つの業績目標というか、指標をきれいに1対1に対応させちゃうと
いうことが本当にいいかどうかというところはむしろこれから検証していかなくてはいけ
ない部分だろうと思えます。そのところは十分我々もそういう問題があるということ
を認識しつつも、御提言にもいただいたように、予算とどう関連づけていくかというところ
が1つのポイントになる中で、提言いただいてから一番最初の概算要求の段階で、1つの
取り組みとして予算全体の立て方と業績目標が従来型では全くわけがわからない形にな
っていて、今回マネジメントの取り組み自体が地に足がついていないような、予算と全然別
世界で、指標だけいじっているという感じで内部からも外部からもとられるよりは、予算
にも反映させる成果主義だということの1つの取り組みのあらわれとしてこういうものを
ちょっと試みたということなんです。

先生御指摘のようなデメリットというか、注意しなくてはいけない点というのはあって、
そこはやっぱりしっかり認識した上で模索をしていくということだろうと思っています。

【委員】 短期間の間に、少なくともサイクリックなところまでつなげていただいた
のは大いに頑張ったなということで、感謝したいと思います。

それで、このやり方というのが基本的に英米型でしょう。つまり極めてプラグマティッ
クで、要するに最初から 100 点のものなんてできっこないと。だけど、ちょっとずつ進む
方がいいよねという、そういう主義ですよ。実にプラグマティックな体系ででき上がっ
ているわけで、少しずつ進むという意味の漸進主義ですよ。そういうふうなものとして
これを理解しておかないとうまくいかないなと思います。つまり、始めたばかりで、行
政がころころ変わるといけないなんてどこかの新聞に書いてありましたけれども、そうい
うものではなくて、ころころ変わるというか、柔軟にこういう指標も新しく入れた方がい
いねとか、やってみたらこの指標はどうもうまくいかないからやめようねとか、ルールと
してこういう流れだけではなくて、今のお話にあったような事業を 1対1ではなくて、1
対多でつながるようにした方がいいねとか、変えればいいんですよ。常に見直しますと
いうのを標榜する方が僕はいいんじゃないかなと。そういう意味で僕は第一歩として大変
立派な一歩をとられたのではないかと思います。

2 点目ですけれど、その次に指標に関するいろんな現場の声があって、もっともだなど

いう感じもしています。今申し上げたように、この 17 の指標、私自身もどうかと思うものはないではないし、もうちょっと多様な視点というのがあり得ますよね。例えば地方からの声としては利用の機会というものに対するパフォーマンスが余りとりにくいねと。利用した後、渋滞したかとか、利用した後、事故が起こるかということではなくて、利用の機会をどのくらいの水準で維持できるのかと。レベル・オブ・サービスの典型的なものだけれど、そういうのがやや少ないですね。7番がそれに近いんですけども、そのくらいじゃないかなと思うし、利用機会をどの水準にしましょうというのをつくってはどうかと思っています。

それから、例えば渋滞やなんか損失時間は大いに大事なことなんだけれど、あるいは速度を出すにしても、何台キロ分の何時間という、そういうたぐいの負荷に対するアウトカムというニュアンスのものが定義されているんだけど、考えてみると、それだけではなくて、今どれだけの道路ストックがありますと。レーン×長さ。そして、何億台キロの負荷がかかりますと。そのときにスピードはどのくらい出るんでしょう。これは要するに電気のシステムでいくと、どのくらい立派なシステムがあって、そこにどのくらい負荷がかかるとこのくらいいいよねという、どれだけ立派な施設があってというところがまだやらないですね。そういうふうに見てみると、日本の道路がこれだけ施設があるときに、それが上手に使えるのかどうかというところが見えるわけで、私はそのところをもう少しこれから充実した方がいいんじゃないかなと思っています。それが2点目です。

3点目は、もうちょっとぜいたくな要求というか、今後の第二フェーズ、あるいは第二フェーズじゃなくて、第三フェーズぐらいに向けての意見ということで申し上げたいと思うんですが、いろいろ地方でやってくさっているという参考資料2 - 5でいろいろ山形や青森やあったので、今御説明の間、ぱらぱらと見ていたのですが、若干こういうきらいが強いなという感じがするのが、何かやる事業というか、手段というのも選択肢がある。例えばバイパスをつくるとか拡幅する。それは主として道路管理者が従来型の工事としてやるようなものが手段としてあって、そこに直結できるような問題というのが表現されていて、この問題だからこの対策でしょうと、これが少しストレート過ぎる感じがするんですね。すごく意地悪な言い方をすると、これまでぼんとこのバイパスをしようと言っていましたのを、何か問題があるからやりましょうと。そのところを説明しただけではないかと。つまり、透明性の向上につなげるためには実に第1歩だと思うんだけど、何か問題があったときに、その解決をするのが本当にその対策がベストかということ、もうちょっと工夫がまた要りますよね。そのところですね。多分それはプランニングのところでの対策かもしれないんだけど、ひょっとしたらもっと総合的な対策の方がいいかもしれないし、ひょっとしたら新規のバイパスではなくて、改良でいった方がいいかもしれない。わからないですね。そのところがやや直結し過ぎている。そのニュアンスがありました。これは3番目のうちの1個目。

3番目のうちの2個目は、手段がそのところにあるものだから、そこに直結できるような問題に目がいきますので、ユーザーというのは何もそういうところにばかり目をつけているわけではなくて、ユーザーは問題だと思っているけれども、道路管理者の手段にはなかなかつながらないようなものはフィルターから落ちている可能性がある。問題の発見できている、取り落としていく可能性がないかという視点が要るのではないかなと思うんで

すね。つまり、現状の道路管理者ができないというのは、例えば沿道の土地利用とか、そんなものはほとんど手が出せない領域なわけですけども、でもユーザからしたらそっちの方がよっぽど問題だと思っているんだものねというのがあり得るわけで、そこが道路管理の総合的主役としての道路管理者がやれるようなところ、そこがこれから要るなと思いました。

最後ですけども、何か対策をとることが提案されているわけだけれど、とった後に付随して出てくる問題を未然に防止する機能というのがまだできないんですよ。問題が発見されて、それで対策が提案されて、それがチェックされて、ぐるぐる回ることになっているんだけど、本当は原子力もそうだし、環境もそうだし、みんなどっちかというところからプリベンティブな方向にいくわけですね。問題が起こってからいじるんじゃなくて、問題を未然に防止するようなマネジメント手法の方にいこうとしているわけだから、せっかく始めるものですから、次のステップはそういう視点も入れたらいいんじゃないかなと思います。

以上です。どうも長くなって済みません。

【委員長】 どうもありがとうございました。

レスポンスがあるかどうかわかりませんが、どうされますか。

【事務局】 御指摘非常にありがとうございました。

応用編の部分も相当あって、今後やらなくてはいけないところもあるかなと思いますが、利用のされ方のところの視点というのは確かに抜け落ちているかなと思っております。

それから、3点目ということで幾つかおっしゃられたところもちょっと注意をしないでいけないと思っております。特に、前、先生にこの場でか、あるいは個別に御相談したときに、評価のところは地元の参画みたいなのを考える、地元のニーズをいかに反映するかというときに、評価だけ住民参加やってもうまくいなくて、むしろプランニングのところの参加のところと一体に考えないと、恐らくうまくいかないのではないかなという御指摘を受けたこともあるかなと思います。そのところでニーズをいかに吸収して、本当に地元にも密着したマネジメントをやろうと思うと、プランニングのところと究極的には合体してくるのかなというような感じがいたしました。御指摘を踏まえて検討していきたいと思っております。

【委員長】 さん、どうぞ。

【委員】 今、委員と委員からいろいろコメントを聞かせていただいたんですけども、私はちょっと違う視点からコメントさせていただきたいと思います。道路行政マネジメントをやっていく中で、目的として「効率性と透明性の向上」というのを掲げられていると思うんですけども、効率性のとらえ方というのが薄いかなというところがあります。適正な資源配分ということで効率性向上としているんですけども、適正に配分が行われても適正な執行が伴わなければ効率性にはつながりません。適正な執行を行うのは職員一人一人の方々、その方々のコスト意識というものが薄いという業務改善にもつながりませんし、適正な執行という面で効率性も図れないということになりますので、職員一人一人の皆さんが本当に納得されていらっしゃるのかどうかということも、もう一度確認させていただきたいというところがあります。

資料1の方でも第一フェーズということで、スケジュールを踏まえて、形は非常によく

できたものだというふうに思っています。このよくできた形のものをこれから動かしていかなければいけない、それがなければ形だけで終わってしまって、これまでの苦勞が水の泡になってしまいますので、ぜひそのあたりは本当の成果というものにつなげていっていただきたいと思えます。

もう1つ、地方との関係なんですが、第二フェーズのところにある意識、業績計画書とか声という四角の中なんですが、これを拝見させていただくと、計画書をつくること自体がまだ目的化されていて、本当に今評価がなぜ必要なのかというものが納得されていないのかなというのを感じました。

地方自治体、都道府県は鳥取県を除く46の団体で行政評価というものに既に取り組んでいるので、地方自治体、都道府県レベルですとかなりその辺の意識というものは高くなってきているのかなというのはあるんですが、地方整備局ですね。国の方の直轄といえますか、のところが県の土木、そのあたりの意思の疎通というのがしっかり図れているのか。道路局のせっかくこれだけ一緒にやっという意図、その思いが理解されているのかなと。非常にもったいないなという気がしています。もう少しそのあたりの議論をしていただいて、地方のやり方、これまで地方自治体の中で、早いところだと6年、7年やっているところもありますので、そのいいところなり、意識、そういったものを酌み取って、こちらの方の業績計画書の執行に反映させていただくと、よりいいものが出てくるのではないかと思います。やはり職員の一人一人の意識と、あとは地方との議論、もっと深い議論というものをやっていただいて、よりよいものにしていただきたいと思えます。

【委員長】 何か御意見ありますか。

【事務局】 1点目は、確かこの委員会の第1回から先生一貫して御指摘いただいているかと思えます。効率性というか、要は業績を上げるためにどれだけのものを費やすのかということが少し抜け落ちているのではないかということをおっしゃっていて、その部分が確かにストレートにあらわれていないところがございまして。先生はむしろ取り組みとしてその辺も入門編としてあってしかるべきという御指摘なのかもしれないんですけど、十分そこは意識しているわけですね。ただ、我々のステップとしてまず成果というか、業績、長年役所の文化として適正に執行するということが自体が目的化しているようなところが役所の世界である中で、どれだけの業績を上げるかということ、成果なり、業績なりを意識するということからまず徹底を図っていきたいということがあって、それで業績目標がまず最初に出ているという感じになっているわけですね。それに対してどれだけのものを費やしていいかという解析は恐らく我々はしなくてはいいんですけれど、残念ながら第2ステップというか、応用編のところになって、その問題は何かの形で人的資源なり、予算なりとうまく適正に投入して、効果が出ているかということは世の中には説明しなくてはいいないというふうには思っていますが、次の課題というふうには思っております。

それから、地方の県とうちの出先機関との関係のところはまことに御指摘のとおりでございます。提言の中にも地域の自主性ということと同時に、県と連携をする、あるいは県独自で取り組みがあるので、そこの整合ということは書いているわけで、その辺が危惧されたので書いてあるということもあるんですが、現在はケース・バイ・ケースで話

し合いにゆだねていますが、そのところが非常に重要だというのは意識した上で、もう少し地域の実情も聞いた上で必要なアドバイスなり何なりしていきたいと思っています。

【委員長】 ありがとうございます。

僕も数点申し上げようと思うんです。今の さんのことに関して言うと、これはさんが大変お詳しいんですけども、これに携わる職員の意識、あるいは組織の風土、あるいは文化といったらいいか、そういったものは長年の間に形成されたものですから、そのベースにあるのがさまざまな規則や法令や手続だと。それに習熟しているがゆえに、なかなかそれから抜けられない。ですから、成果主義だ、業績だ、業績に基づく計画だ、業績予算だと、こうなると、頭の切りかえがなかなかすぐにできないんですね。1、2年でもできないと思いますし、数年、3年、4年、5年ぐらいかかるのではないかなと思うんです。

その場合、研修をやればいいというんですけど、研修だけではだめで、仕事をしながら研修もし、また職場で議論してということは何回も繰り返して、ようやくだんだん定着してくると思うんですけども、既にやっておられると思うんですけども、あの手この手でそういう意識を変えていく仕組みをつくって、それにはもちろん時間とお金とかかかるわけですけど、それもある程度見込んで、必要ならば予算化するとか、そういったことをされたらいいのではないかなと思うんですけども、 さんが静岡で相当実際に御苦労されたかと思うんですね。

実は、私、静岡県と三重県の協力を得まして、職員の方の意識、仕事への取り組みに当たった態度、考え 価値観とまではいかないんですけど、そういう人間の方の問題ですね。ちょっと調べているんですよ。今データを入力している途中なんですけれども、意義を認めるとはいうんだけど、それが効果が上がっていると認識しているのがぐっと減ってくるんですね。ですから、仕組みとして、例えば静岡なら静岡でやっているからやっているんだけど、それは本当に効果が上がって、自分でも認識し、また周りもそういう気持ちでやっている職場ばかりかということ、必ずしもそうではなくて、ちょっとそれは差があるようなんです。どうしてもそれは 100%とならないんですね。じゃ、ルールを変えればいいのかということ、今度は行政組織を全く民間企業的に変えなければということ、それは不可能なんですね。そこに1つの限界があるので、粘り強くやらなければいかん。そういう意味で、私の新聞のコメントは要約して書いているので、ちょっと舌足らずかもしれませんが、あとはどう実行するかだと。形はよくできているので、携わる人がその趣旨を体して動かしていく。こういうのが大事ではないかと思っているわけです。

また、調査、分析の結果がまとまりましたら論文にまとめようと思っていますけれども、皆さんにも御披露いたしたいと思っています。

【 委員】 今の点に関するようなことで幾つか申し上げようと思うんだけど、今後の話ですけどね。どういうふうに業績の目標を立てるか。あるいはそれを何によって達成するかということころは、結構、そう単純ではないですね。

要するにうんと簡単な成果が出るような目標を立てようというのは簡単なんですね。それで達成できた。こういうことはむしろ悪くする方向ですよ。事態をね。

それから、非常に重大だけでも、実現が非常に困難な道路なんていっぱいあるんですよ。そういうものから逃げているようでも、これまた困るんですよ。でも、そんなの

ばっかり取り組んでいると成果が出ないんですね。

だから、物の本質というのは何もこの指標や何かうまくできて、カッコいい姿になるのが目標ではなくて、いい道路がいい状態で維持されて、そしてそれが国民からも愛されて、よく使ってもらおう。これが目標だということを忘れないようにしないと、何をやっているんだかわからなくなる。僕は現場の方々からの幾つかのコメント、今幾つか御質問が出たような、現場の人が理解していないのではないかというたぐいよりも、むしろ私がいるんな人から聞いている話で言うと、そういう現場で悩んでいること、本当の道路というのはどういうものであるべきかというものに対して、今トライアルされているものがやや悲壮なものに見える、上っ面の。という面があるかと思います。

そういう意味で、僕はさっきも言いましたけれども、漸進主義ですから、ちょっとずつよくすればいいんだということを申し上げるつもりで、今やっているのは悪いなんていうつもりは全くないんですが、ただ、今やっているものが素晴らしくて、現場の方がおかしいんだというのはちょっと気をつけた方がいいと思っています。むしろ士気が低いという問題よりは、適用しようとしているフレームの方がおかしい可能性がある。そういうふうには常に両方見ておいた方がいいと思っています。

ちなみに、日本の行政は、少なくとも現時点までは比較的モラルが高いわけですね。例えば先進国で、さっき出ているようなイギリスやアメリカでぜひ行政に行きたいなんていう人は日本よりはるかに低い。人気企業ではないですよ。就職上のね。そういうところでやらなければいけない士気の向上の方策と、少なくとも現時点でのそれなりのプライドを持って仕事をしている人がかなりいるというところでのやるべき方策は決して一緒ではないと思っています。ただ、同時に、日本のインフラストラクチャーもある種の概成状態に至りつつあるわけですから、これからそういう士気を維持できるかということ、そんなことはないわけで、むしろそういう意味でプリベンティブな方法としてちょっとずつこういうのを導入していく。そういう冷静さが要るのではないかと思います。

最後に1点だけ。すごく細かい質問があったので、これはどこかで聞いておかないと、後で誰かに説明するときに困るので。

資料2の4ページ。下に交通事故の図があって、非常にささいな意味で質問ですから、ただ教えていただければいいんですが、横軸が交差点という箇所数でいっているわけですね。縦軸がその各交差点の事故率を億台 km 当たりの事故率で表現しているんだけど、質問の1点目は、交差点というところで何で台キロのキロが出てくるのかわからない。点ですから、通過するんで、台で割っているんだったら理解できるんだけど、そこは単純な質問です。交差点の長さって、でっかい交差点も小さい交差点もあるんですが、たかだかそれは10mか30mかのオーダーぐらいですから、無視していいんじゃないかと。それが1点です。

それから、これで平均が100件という一番下にある横線ですよ。水平の線になっていて、そこまでにあるカバーしている累積の箇所数が2万2000でしょ。ざっと2万ですよ。それでトータルのポピュレーションは、幹線道路の交差点数で33万。ここまでが2万2000……。だから、このグラフの黒いところが下に下がっているのがうそなんですね。もっとずっと右にさーっと延びているんだね。それで何でこんなところに平均がきちゃうのかなと不思議だったんだけど……。

どうも失礼しました。後半は図の問題でした。前半のキロメートルってどうですかね。

【事務局】 今の質問ですが、詳細は調べますが、交差点を含むエリアも何mというか、区間としてやっているの、こういうデータが出てくると思います。交通事故のデータベースを我々持っているんですけども、単路部交差点というふうな分け方をしているのですが、道路を区間で区切ってやっている中で、交差点部というのは交差点を含むある長さを切っている。

あと、先生と先生から御指摘があった点についてお答えしたいんですけども、意識とか風土というのはなかなか切りかえがしにくいところに関して、実は先々週研修をさせていただきまして、先生にも講師として来ていただいたり、あるいは各地で集会などを行いまして、今度は日本道路会議などでもシンポジウムをやって、ここにおられる4人ともいろいろ御協力をいただいておりますが、そういうふうなものだけではだめだということはわかりますので、今後とも工夫をしてやっていきたいと思っております。

もう1つ、実際の現場で悩んでいることとの乖離というような話がございました。それで、我々の道路行政のいいところというのは、実はずっと霞が関で机上でやっているメンバーばかりではなくて、実際に最前線にいてやっているものやったり来たりしているという我々の特性もあるんですけども、やはり課題とか新しいアイデアとか新しいやり方というのは、課題に近い、ユーザーに近いところの方がいろいろなものが出てくる。それをうまく仕組みに反映していくところというのがすごく大事なところなのではないのかなというふうに思っています。そういう面では霞が関レベルと実際の各地との情報の循環をよくしながらやっていきたいというふうに思っております。

【委員長】 関連してありますか。

【委員】 先ほど、各地方の取り組みの中でいろいろ問題を感じていらっしゃる方たちがたくさんいらっしゃるということに関連して、私がそういうことを静岡で経験しているのではという先生の御発言もあったので、ちょっとコメントさせていただきたいのですが、基本的には手段志向の問題が大きいと思いますね。決して批判的に申し上げているのではなく、当然の現象であると言いたいわけです。

例えば市役所で国民健康保険の担当者にアウトカムを追求してくださいとお願いしても、市民の健康維持ということにはまずほとんど行き着くことがないのです。しかし、究極のアウトカムを考えれば健康な市民が増えることが大変重要で、その結果国保会計が健全化し、保険料も安くでき、あるいは保険の機能を強化させることにもつながります。でも、国保の担当者は市民の健康維持を実現するための手段、たとえば健康診断などはやっていません。政策手段を持っていないわけです。

同じことなんです、私が大学で学生たちに交通事故をどうしたらなくせるとするか、政策手段を考えるという課題を与えたとしますと、真っ先に道路を改良すると答える学生はまずいないですね。まずは警察による取り締まりとか、ドライバーのマナーのことを考えたり、あるいは最近の技術を使って衝突しないような自動車を作るとか、そういったことから先に考え始めると思います。かなり後の方で、道路も多少よくした方がいいかもしれないと言う人が出てくるかもしれません。

しかし道路行政の担当者の場合とはりあえず自分の立場でできる範囲のことしか議論で

きない。国保の担当者が健診のことを言い始めることがまずないのと同じように、道路建設の担当者に交通事故をどうやってなくすかを聞いても、担当以外の手段について考えるのは大変困難です。結局、交通事故に関して道路行政がやれることが実はわずかだということ認識しなくてはならないのですが、それが先ほど 先生が次のフェーズで、とおっしゃったことだと思うのです。つまりもっと総合的なアプローチが必要だとか、道路管理者という立場では視野に入っていないやりかたもある、といった問題です。

そのことを道路局が全国の道路担当の方たちにどこまで徹底して言うかというのは1つの哲学だと思うんですね。本当のアウトカム志向というのは、与えられた手段から話をするのはではなくて、追求すべきアウトカムをまず定義して、その実現のためにはどうするかということからいろんな手段の体系を検討してみる。そうすると、さっき 先生がおっしゃった例のように、バイパスを作ろうというのは相当優先順位の低い解決策じゃないか、というような話にもなる。ただし、所管している業務、与えられている手段は大変限られていることから、その中でベストで何ができるかという、そういう話になっていくのだと思うんです。

これは現場の方の悪口を言うつもりは全くなくて、私は 先生の見方はすごく暖かいと思うのだけれど、鉄道マンが鉄道を愛するのと同じように、道路マンが道路を愛するというのはすごく純真ですよ。決して非難して言っているわけではないけれども、ここに出てきている各都道府県の担当者、あるいは国道事務所の担当者の方が持っていらっしゃる不安というのは、一言で言えば手段志向に根ざしているのだと思うのです。道路という手段を大切に思っているわけですから、手段志向であるのが当然で、それも立派な哲学だと思いますね。

ところが、アウトカム志向に転換しようとするのなら、極端な言い方をすれば一旦は道路という手段のことは忘れるということから始めるぐらいでないといけないわけです。それが実は行政のなかでは実は大変なわけです。しかし、時間をかけて話し続けているうちに、追求すべきアウトカムのことに意識が傾いて行きます。

例えば静岡県の土木事務所の方達に、道路のことを一旦忘れて、まずこの地域の交通にとって重要なものが何かということを考えて頂くと、答えが行政ブロックごとに全然違ってくるわけです。企業誘致、工場誘致が最大のテーマになっている地域では、立地条件が良いにもかかわらず、道路の安全性に不安があってこれが工場進出のネックになっている。災害があったときに出荷ができなくなるという不安をいかに払拭するかが道路行政のテーマになるわけです。静岡には観光産業に大きく依存していて渋滞対策が最大のテーマという地域もありますが、地域によって追求すべきアウトカムがかなり異なります。地域にとってのアウトカムから話を始めていくと、かなり広い視野で話ができるようになります。そうすると地域独自の指標も必要になってくる。少しずつ、こういう与えられた手段を離れた議論を重ねていくことができればと思うわけです。大変長くなって済みませんでした。

【委員長】 いえいえ。

だんだん話が佳境に入ってきてまして、これからどんどんやると、またおもしろいんですが、これはまた公開の席でやっていただくことにしまして……。

予定の時刻が近くなりましたので、幾つか外国の事例も含めてコメントがいただけたのかもしれないけれども、これはまた長期的な問題でもあるので、次回に向けて少しお考

え願って、御意見なり、御見解を賜ればと存じます。

(3) 道路行政マネジメント研究会の今後のスケジュールについて

【委員長】 今後のスケジュールについて最後に御説明いただけますか。

【事務局】 資料5という1枚紙をご覧くださいと思います。今日第4回でございまして、一応12月ぐらいに第5回の委員会の開催を考えておりまして、そこで今日いろいろ御相談をしたようなものも含めて課題についての検討をしたいと思っております。今日はまだ問題提起 問題提起といいますが、実情を訴えたにとどまっているところもございますので、もう少し取り組むべき課題までちょっと高めて、さらにどうするかというところの論点整理を行った上で、場合によっては、お時間を与えていただければ委員長以下各委員と個別に御相談させていただいた上で、次回の委員会で少し課題と取り組みという議論をさせていただければと思っております。

なお、年明けてからも第6回、第7回ということで、課題への対処と同時に、次は初めての達成度報告書をつくるというステップになりますので、それに向けてまたいろいろアドバスいただければと思います。

以上でございます。

【委員長】 ただ今のお話について何か御意見なり何なりございますか。

【委員】 実際にもうフィールドでトライしているわけでしょう。そうすると、もし機会があれば、そういう人たちと我々と一緒にフリーに意見交換するとか、そういうのがあったらいいなと思うんですけど。正式の研究会でなくてもいいんですけどね。

【事務局】 ぜひそういった方向を検討させていただいて、また御相談させていただきたいと思っております。非常にいい御提案いただいてありがとうございます。

【委員長】 次回以降の日程等につきましては、後日またでしょうか。

【事務局】 日程は後日御相談させていただきたいと思っております。

3. 閉 会

【委員長】 後日調整をするということでございますので、以上をもちまして第4回の研究会を終了いたします。

長時間にわたりまして、どうもありがとうございました。