

# 成果志向の道路行政を支援するマネジメント技術研究

道路研究部長 大西 博文

## 1. はじめに

道路行政では、ユーザーの視点に立ち、より効果的、効率的かつ透明性の高い道路行政へと転換するため、他の行政分野、公共事業分野に先駆けて、行政マネジメントを推進している。昨年 2003 年 7 月に、目指すべき成果を事前に宣言した「平成 15 年度業績計画書」を公表し、成果志向の道路行政マネジメントをスタートした。今年 2004 年 6 月に公表した「平成 15 年度達成度報告書・平成 16 年度業績計画書」は、1 年前の業績計画書の中で宣言した目標の達成度を確認し、その結果や反省を次年度に反映するために業績計画をまとめたものであり、これによりマネジメント・サイクルが初めて一巡した。今後は、達成度報告で得られたこれまでの取り組みの評価と知見を道路行政に反映し、また成果志向の道路行政を進めるための基礎的な仕組みづくりや日常業務への組み込みを通じたマネジメントの実践が必要であり、現在検討を進めているところである。

本講演では、道路行政が取り組んでいる行政マネジメントの背景や取り組みについて紹介する（詳細については、文献 1）を参照されたい）とともに、これを支援するために国総研が実施している技術研究について報告する。

## 2. 道路整備の進展と道路行政の手法

第二次大戦後の我が国の道路は、昭和 31 年のワトキンス調査団の報告書に示されているようにたいへん立ち後れたものであったが、先人の努力や経済の高度成長により飛躍的な整備の進展を見た。この間、道路整備の進展とともにその目標も変化してきた。その変遷を昭和 29 年から 12 次にわたって策定されてきた道路整備五箇年計画を基に振り返ってみる。

昭和 28 年に「道路整備費の財源等に関する臨時措置法」が制定され、揮発油税が道路特定財源とされるとともに、道路整備五箇年計画を策定し、計画には道路整備の目標、事業の量を定めることとされた。昭和 29 年に発足した第 1 次道路整備五箇年計画は、以後の我が国の道路整備水準の飛躍的向上を招くに至った極めて意義のあるものである。その内容は、道路種別（一級国道、二級国道、主要地方道、その他の地方道）の改築延長と修繕等（修繕等、機械費、調査費）の事業費を示すだけの簡単なものであった。

第 2 次以降の計画では、事業量に有料道路の事業費が加わるとともに、前文に全体的な方向性が示されるようになる。昭和 30～40 年代には経済が高度成長するとともに、東京オリンピックや大阪万国博覧会等の大規模な国家行事への対応も迫られ、交通の隘

路打開、将来の輸送需要の増大への対応が目標として掲げられた。この第2次から第6次にかけての時期は、事態の急速な進展により、五箇年計画といいつつも3年ごとに計画を見直す必要が生じるほどであり、道路の量的拡大が至上命題であった時代である。この他、第2次、第3次の計画では、改良率（改良済延長の総延長に対する比率）や舗装率（舗装済延長の総延長に対する比率）等も目標として掲げられ、その当時は道路自体の舗装や2車線化などの整備が重要な目標であったことがわかる。

高度経済成長が進展するとともに都市と地方の地域格差が問題となるようになると、昭和37年に全国総合開発計画、昭和44年には新全国総合開発計画が策定され、それに合わせて第4次以降の計画には国土の長期計画への対応も掲げられるようになる。また、昭和30年代に交通事故が急増したことから、第5次の計画からは交通事故の低減も目標に加わり、交通安全対策事業費が掲載されるようになった。さらに、交通公害の深刻化とともに、第6次の計画から道路環境の改善も掲げられるようになり、安全や環境等、道路の質的な面も目標とされるようになった。

昭和48年の石油危機を契機に低成長時代に入ると、道路整備五箇年計画の改訂も5年ごとになった。また、第8次の計画からは、道路整備の目的の明確化を図るため、生活基盤の整備、生活環境の改善等の施策分類ごとに目標を記載するとともに、施策別の事業費が掲げられるようになった。施策分類は、第8～10次は同じであったが、第11次、第12次は、国民生活に一層身近となるように施策分類の見直しが行われている。

道路整備五箇年計画の進捗状況は、事業費の実施率（予算に対する実績の比率）で示されてきたが、第12次の計画では期首と期末での整備状況の比較も示されている。そこで用いられている指標には、供用延長、整備率、改良率の他、以下のような政策の進展度を示す指標がある。

- 高規格幹線道路等の交通分担率
- 主要な空港・港湾への連絡率
- 光ファイバーの収容空間の市町村カバー率
- E T C 対応料金所整備率
- 朝夕の走行速度
- 規格の高い環状道路の整備率
- 良好な市街地の形成率
- 駐車場充足率
- 幅の広い歩道等の設置率
- 都市内道路緑化率
- 避難困難地区人口

表 1 道路整備五箇年計画の推移

計画期間	計画規模	主な目標	特記事項
第 1 次 (S29 ～ 33)	0.26 兆円	・ 事業量（改築は延長、修繕等は金額） - 事業量については以下略 -	・ S28 道路整備費の財源等に関する臨時措置法 ・ S31 ワトキンス調査団
第 2 次 (S33 ～ 37)	1.0 兆円	・ 今後の経済情勢への対応 ・ 整備率（改良済、舗装済）	・ S33 道路整備特別会計法 ・ S35 東海道幹線自動車国道法
第 3 次 (S36 ～ 40)	2.1 兆円	・ 自動車輸送需要増大の趨勢に即応 ・ 整備率（改良済、舗装済）	・ S37 全国総合開発計画
第 4 次 (S39 ～ 43)	4.1 兆円	・ 道路交通需要の増大に即応 ・ 国土の総合的な開発と効率的な利用	・ S39 東京オリンピック ・ S41 国土開発幹線自動車道建設法
第 5 次 (S42 ～ 46)	6.6 兆円	・ 国土総合開発計画に即応 ・ 将来の道路輸送需要の増大に対処 ・ 交通事故の解消（交通安全対策事業）	・ S44 新全国総合開発計画
第 6 次 (S45 ～ 49)	10.35 兆円	・ 国土総合開発計画に即応 ・ 将来の道路輸送需要の増大に対処 ・ 交通事故の解消 ・ 道路環境の改善	・ S45 万国博覧会
第 7 次 (S48 ～ 52)	19.5 兆円	・ 国土総合開発計画に即応 ・ 輸送能力の増強（交通混雑の解消） ・ 交通事故の解消 ・ 道路環境の改善	・ S48 石油危機 ・ S52 第三次全国総合開発計画
第 8 次 (S53 ～ 57)	28.5 兆円	・ 道路交通の安全確保（事故、防災） ・ 生活基盤の整備 ・ 生活環境の改善 ・ 国土の発展基盤の整備 ・ 維持管理の充実	
第 9 次 (S58 ～ 62)	38.2 兆円	（第 8 次と同じ）	・ S62 第四次全国総合開発計画
第 10 次 (S63 ～ H4)	53.0 兆円	（第 8 次と同じ）	・ バブル経済および崩壊
第 11 次 (H5～ 9)	76.0 兆円	・ 生活者の豊かさを支える ・ 活力ある地域づくり ・ 良好な環境創造 ・ 維持管理の充実	
第 12 次 (H10 ～ 14)	78.0 兆円	・ 新たな経済構造実現 ・ 活力ある地域づくり・都市づくり ・ よりよい生活環境の確保 ・ 安心して住める国土の実現	・ H10 21 世紀の国土のグランドデザイン

注）「道路行政」（平成 15 年度<sup>2)</sup>を基に作成

平成 15 年度からは、成果志向の道路行政マネジメントが実施されるようになり、業績計画書と達成度報告書が毎年作成されることになった。そこでは、業績目標の指標が、事業量ではなく国民生活により関連の深いアウトカム指標となった。平成 15 年度の業績計画書には、活力、暮らし、安全、環境、道路行政の改革の 5 つのカテゴリーの下に、17 のアウトカム指標が採用され、それぞれ現況、中期的な目標（平成 19 年度）、平成 15 年度の目標が記載されている。第 12 次五箇年計画の指標と比較すると、路上工事時間、バリアフリー化の割合、騒音等、生活に身近な指標が採用されているといえる。

上記の通り道路行政の変遷を見てくると、道路整備が本格的に始まった初期と最近では行政手法が異なっていることが分かる。初期の道路ストックが圧倒的に不足していた時代には道路を造ることが最大の政策であり、その進展を把握するために事業費や改築延長・舗装率・改良率といったインプット指標やアウトプット指標が用いられていた。一方、道路ストックが一定の水準に達した現在では、この道路ストックを有効に使う交通渋滞・安全・環境問題等の課題をうまくマネジメントすることに政策の重点が移ってきており、そのマネジメント状況を把握するために渋滞損失時間や交通事故による死傷事故率といったアウトカム指標が用いられるようになってきている。

### 3 . 道路行政への行政マネジメント手法の導入

本章では道路部門の行政手法として最近行われ始めた行政マネジメントについて述べる。行政マネジメントとは、民間企業で行われている経営手法を公的機関が行う行政に根付かせようとするものであり、その主目的は効率化の追求と透明性の確保である。

成果重視の道路行政マネジメントにおいては、事前に定量的な成果目標を定め、事後に達成度の評価を行い、評価結果については以降の行政運営に反映する。これは、適切な場所、対象に対して適切な資源配分を行い、対策を講じていくための仕組みであり、行政の効率化に資するものである。

また、目指す成果を国民の生活実感にあった指標を用いた数値目標として事前に公表し、その実現のための手段の妥当性を明らかにすることによって、国民と行政が課題と目標を共有することができる。これにより、道路行政における成果志向の姿勢を明確にするとともに、国民と行政との信頼関係を再構築し、行政の透明性の向上を図るものである。

#### 3 . 1 米・英から学んだ道路行政の評価・マネジメント手法

我が国においては、2002 年より、政策評価が制度化（「行政機関の行う政策の評価に関する法律」）されるなど、成果を重視した行政への転換が進められている。このよ

うな経営学的手法を採り入れた取り組みは New Public Management（以下 NPM）と呼ばれ、1970 年代後半から取り組まれてきた英国、オーストラリア、ニュージーランドその他 OECD 諸国における一連の行政改革に代表される概念である。なお、NPM とは、「公的部門の管理手法に民間企業で培われてきた、アウトプット/アウトカムに基づくマネジメント手法を導入し、公的部門の効率化・パフォーマンスの改善を図ろうとするもの」とされている<sup>3)</sup>。ここでは、米国および英国の道路行政において実践されている NPM について概説する（米英日の比較については図 1 参照）。

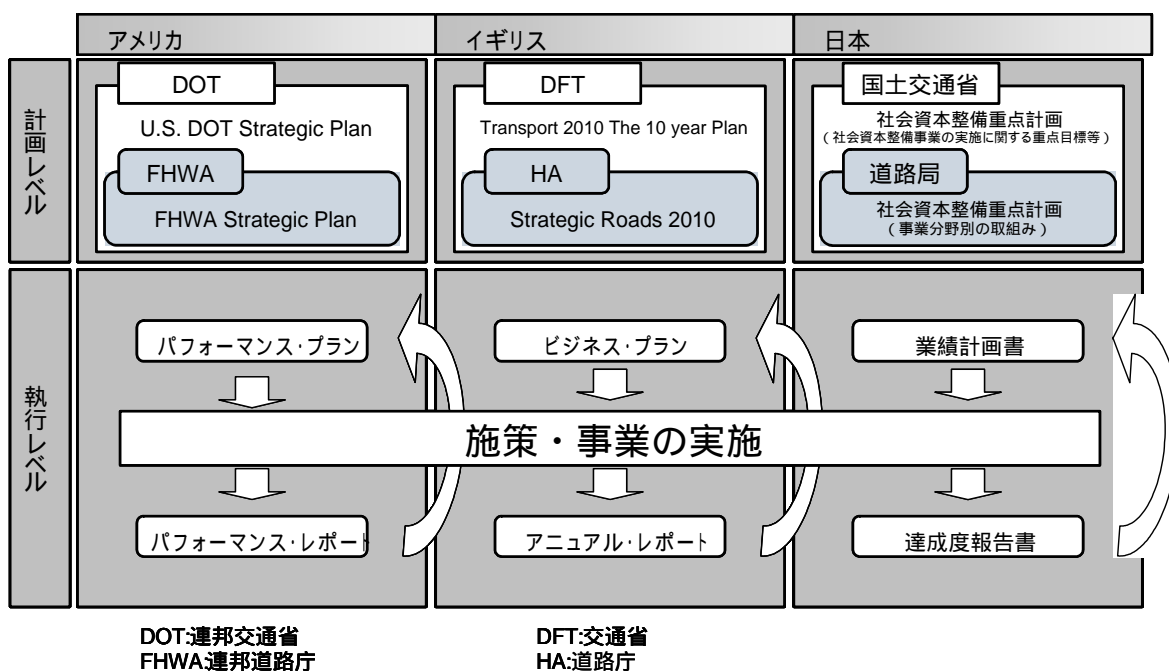


図 1 米英日の道路行政マネジメントの比較<sup>4)</sup>

### 3.1.1 米国連邦道路庁の取り組み

米国では 1993 年の GPRA (The Government Performance Evaluation and Result Act) によって、複数年戦略計画 (Multiyear Strategic Plan)、業績計画 (Performance Plan)、業績報告書 (Performance Report) の作成が義務づけられた。は先 6 年間について記述するもので 3 年ごとに改訂され、とは毎年作成される。連邦交通省の下部組織である連邦道路庁 (Federal Highway Administration) には作成義務はないものの、これらを作成し、活用している。

連邦道路庁の業績計画では、安全性、移動性・生産性、環境、国家安全保障、組織改革という 5 つの戦略目標が掲げられている。これは連邦交通省の複数年戦略計画に整

合している。これらの戦略目標それぞれに対し、戦略目的および戦略成果（いわゆるアウトカム指標）、その下に具体的な4～5の業績目標や目標数値などが設定されている（表2参照）。業績報告書では、ベンチマークや外的要因の分析、定性評価および次年度の方針・施策が提示され、付録としてデータの出典や計測方法も明記されている。なお、戦略目標に大きな変更はみられないが、アウトカム指標などは毎年検討され、変更されている。

また、米国の行政マネジメントで特徴的なことは、業績評価と予算を連動させ、より効率的な行政マネジメントを遂行しようという動きである。連邦道路庁では、戦略計画策定および予算策定の統合、実績と財務会計の統合への試みを始めている。なお、2003年度版業績計画書では、5つの目標と関連する予算項目との関係が初めて提示された。

表2 米国連邦道路庁における戦略目標や指標の体系（例：安全性、2002年）<sup>5)</sup>

戦略目標	戦略目的	戦略成果（アウトカム）	業績目標	業績測定
安全性	道路関連の交通事故を減らし、事故による死亡者・負傷者を減らす。	道路関連死亡者数(実数および1億VMTあたり換算値)。2003年度の目標値は、1.4人(/億VMT)。道路関連負傷者数(実数および1億VMTあたり換算値)。2003年度の目標値は、107人(/億VMT)。  VMT = Vehicle Miles Traveled	最重要目標：道路逸脱事故(脱路・正面衝突)関連死亡者を2007年度までに10%減少させる。	路肩凹凸面技術勧告などを採用する州道路当局を増やす。
			最重要目標：交差点事故死者を2007年度までに10%減少させる。	国家計画に基づき、交差点安全性計画を採用する州道路当局を増やす。
			最重要目標：歩行者事故死者を2007年度までに10%減少させる。	歩行者にとって危険な地点を見つけ改善する実施計画を持つ地域を増やす。
			最重要目標：シートベルト着用率の向上など、多様な目標に貢献する国家戦略を実施する。	2003年度初めに策定される評価基準に基づき、包括的で優れた安全性計画を実施する州道路当局を増やす。

### 3.1.2 英国道路庁の取り組み

英国では1994年のエージェンシー（外庁）制度の導入により、外庁における毎年の業績目標値を設定し、年次報告書（Annual Report）を作成することになっている。道路庁（Highways Agency）はまず、向こう10カ年の政策指針書となる政策フレームワークを策定し、これをベースに事業計画（Corporate Plan）、年次計画書（Business Plan）を作成し、交通省から承認を受ける。年次計画書では目標や目的、業績指標、目標値が示される。特に2003-2004年の年次計画書では、新しい戦略フレームワークとしてBSC（Balanced Score Card）が提示された（図2参照）。BSCとは、1990年代の初めにハーバード大学のKaplan教授と経営コンサルタントのNorton氏が共同開発した経営を可視化する多面的な業績評価のフレームワークである<sup>6)</sup>。道路庁のBSCでは、渋滞解消、事故減少、効率の改善という3つの戦略および、顧客へのサービス、チームワーク、改良、多様性、最善の価値という5つの目標が設定され、それぞれの目標別に目的、業績指標および目標値が設定されている（表3参照）。指標やその記述順位、戦略・目標の体系などについては毎年変更がみられる。

なお、英国の予算編成制度は、ブレア政権以降、複数年度予算へと変わった。前述した政策フレームワークを踏まえて策定される道路庁の年次計画書は、基本的に交通省と財務省の間で結ばれた公共サービス合意の達成に向けた内容となっており、予算の整合性も図られている。



図2 英国道路庁のバランスドスコアカード<sup>7)</sup>

表 3 英国道路庁の戦略目標や指標の体系（例：顧客サービス、2003-04 年）<sup>7)</sup>

戦略目標	目的	主要な業績指標	03-04 年の目標
顧客サービス	顧客に対して高品質のサービス提供	1. 道路ユーザー満足度調査	少なくとも 84%
		2. 道路ユーザー憲章の目標	100%
		3. 中央政府に対する 6 サービス基準	100%
	安全性の改善	4. 修繕必要割合	7% ~ 8%
		5. 死重傷者数の減少( 1994-98 の平均 4,991 人 )	少なくとも 694 人減らす ( 4,297 人へ )
		6. 軽傷者数の減少 ( 1 億台キロあたり。 1994-98 の平均 22.14 )	少なくとも 0.92 に減らす ( 21.22 へ )
		7. 道路工事関連死者数の減少 ( 10 万人あたり )	少なくとも 5 人減らす
	移動の信頼性確保	8. ピーク時供用車線割合	少なくとも 98.5%
		9. 主要事業計画進捗	少なくとも 49 のうち、47
		10. 交通コントロールセンター供用	2004 年 3 月 31 日供用開始
	環境への配慮	11. 環境関連の 5 副指標	少なくとも 95%

### 3. 2 道路行政マネジメント研究会の議論と提言

2002 年 8 月の社会資本整備審議会道路分科会の中間答申にも示されているように、今日、道路サービスの成果（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。

こうした背景のもと、先般、道路行政マネジメント研究会（委員長：古川俊一筑波大学教授）から、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提言が行われた（「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 - ）。

提言では、成果志向の道路行政マネジメントに向けて「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」「国民と行政のパートナーシップの確立」という 3 つの考え方にに基づき、下記の 5 点の戦略に対応すべきであるとされている（図 3 参照）。

#### 目標と指標の設定



効率的なデータ収集

毎年度の業績計画の策定及び達成度の把握

予算・人事の仕組みへの反映

アカウンタビリティ・評価の正当性の確保

今後求められる「成果志向のマネジメントサイクル」を確立するためには、毎年度、指標ごとに目標値を定めた業績計画の達成度を達成度報告書としてとりまとめるとともに、その結果を予算・人事のしくみへ反映させることが重要である。いわゆる成果買取り型の予算運営を導入するとともに、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。

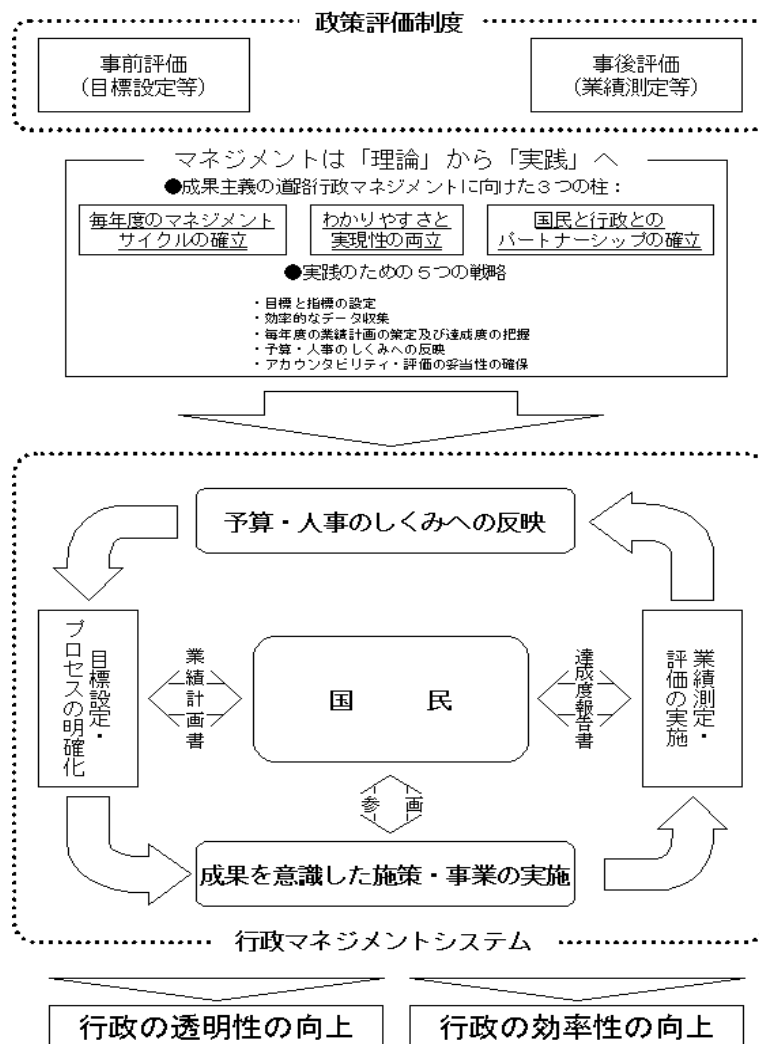


図3 成果主義の道路行政マネジメントへの転換<sup>8)</sup>

### 3.3 業績計画書・達成度報告書における指標

道路行政マネジメント研究会からの提言にもあるとおり、成果志向の道路行政マネジメントにおいては、事前に定量的な成果目標を定め、事後に達成度の評価を行い、評価結果については、以降の行政運営に確実に反映することが重要である。これは、適切な場所・対象に対し、適切な資源配分を行い、行政運営を行っていく枠組みであり、行政の効率化に資するものである。

また、定量的な成果目標の設定により、道路行政における施策、事業について、計画から実施に至る各段階において評価を行い、目標を達成するための手段である施策、事業に至るプロセスの妥当性を明らかにし、業績計画書としてとりまとめ、公表する。

この計画書で示された数値目標や、それを実現するための手段に至るプロセスの妥当性については、年度終了時に評価し、達成度報告書としてとりまとめ、公表する。ここでの評価結果は、次年度以降の予算や行政運営に反映していくことで、成果志向を徹底し、行政担当者の意識改革につなげるものである。

現在、道路行政の執行にあたっては、道路行政が目指す政策テーマ毎に成果を表す17の指標を設定している。表4に、平成15年度の達成状況と平成16年度の目標値を示す。

表4 各指標の目標値と達成状況<sup>4)</sup>

	基準実績(H14)	H15目標	現在(H15)実績	来年(H16)目標	計画目標(H19)
渋滞を減らす～道路交通の円滑化～ 交通円滑化事業費等(H16 7,391億円)					
道路渋滞による損失時間(渋滞モニタリング区間)	6.1億人時間/年	約5.9億人時間/年 (約3%減)	約5.9億人時間/年 (約3%減)	約5.7億人時間/年 (さらに3%減)	(約1割減)
路上工事時間	201時間/km・年	193時間/km・年 (約4%削減)	186時間/km・年 (約7%削減)	185時間/km・年 (約8%削減)	(約2割削減)
ETC利用率	全国	5%	約15%	16%	30%
	首都高速	6%	約20%	19%	40%
	阪神高速	3%	約15%	11%	35%
地域を結ぶ～地域間の連携～ 地域連携推進事業費等(H16 20,843億円)					
規格の高い道路を使う割合 (新たに規格の高い道路への転換を図る目標交通量)	13%	13% (210万台半口)	13% (20万台半口)	13% (290万台半口)	15%
孤立的な空港・港湾への道路アクセス率	59%	61% (青森港へのアクセス)	61% (中部国際空港へのアクセス)	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続されている割合	72%	73%	73%	74%	約77%
日常生活の中心となる都市間で、30分以内で安全かつ快適に走行できる人の割合	63%	約64%(約80万人増加)	約64%(約60万人増加)	65%	約68%
道路を守る～道路の維持管理～ 維持修繕費(H16 2,625億円)					
道路構造物保全率	橋梁	86%	約87%	87%	約93%
	舗装	91%	現状の水準を維持	93%	現状の水準を維持
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%	68%	70%	約76%
環境を改善する～環境の保全～ 沿道環境改善事業費等(H16 1,263億円)					
NO <sub>2</sub> 環境目標達成率	64%	約67%	67%(新指標:53%)	-(新指標:77%)	-(新指標:約9割)
SPM環境目標達成率	-	約1割	9%(新指標:78%)	-(新指標:現在の水準を維持)	-(新指標:現在の水準を維持)
夜間騒音規制達成率	61%	約63%	64%	65%	約72%
CO <sub>2</sub> 排出削減量	261百万t-CO <sub>2</sub>		平成22年度までに運輸部門における二酸化炭素排出量を約250百万t-co <sub>2</sub> まで削減		
交通事故を減らす～安全・安心な道づくり～ 交通安全施設等整備事業費等(H16 4,507億円)					
道路交通における死傷事故	118.4件/億台半口	約116件/億台半口	119.9件/億台半口	約114件/億台半口	約108件/億台半口
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な道路のバリアフリー化の割合	約17%	約21%	約25%	約30%	約5割
電柱・電線をなくす～美しい景観の創造～ 電線共同溝整備事業費(H16 2,287億円)					
市街地の幹線道路の無電柱化率	約7%	約8%	約9%	約10%	約15%
道路行政の改革する～アカウンタビリティの向上～					
道路利用者満足度	2.6点	約2.7点	2.6点	約2.8点	3.0点
ホームページアクセス数	1,546万アクセス/年	約2,600万アクセス/年	2,350万アクセス/年	約4,300万アクセス/年	約1億アクセス/年

また、平成16年度からは、見込まれる成果に対して予算を配分する、いわば成果買取り型予算を導入している。これまで道路事業の費目については、一般国道直轄改修費など道路種別毎の予算費目に分かれていた。それらの費目を、交通の円滑化のための

予算であれば、交通円滑化事業費といったように政策テーマに応じた予算費目としている。さらに、それらの政策テーマの事業の成果を計測する指標も設定している。これらは、成果買い取り型予算と呼ばれ、政策テーマ毎に、目標となる成果に対して、幾らの予算を割り当てるといった一種の契約の形をとったものといえる。表5に政策テーマ毎の予算と指標の対応を示す。

表5 政策テーマの予算と指標の関係<sup>4)</sup>

費目名 関連指標名	H16予算額(事業費)	H15予算額(事業費)
	H16目標値	H15見込値
交通円滑化事業費	7,391億円	7,563億円
道路渋滞による損失時間	5.8億人時間/年	5.9億人時間/年
地域連携推進事業費等 <sup>注1)</sup>	20,843億円	22,291億円
規格の高い道路を使う割合	13% (さらに290万台キロ/自転換)	13% (210万台キロ/自転換)
拠点的な空港・港湾への道路アクセス率	61% (41箇所へアクセス)	61% (40箇所へアクセス)
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	74%	73%
日常生活の中心となる都市まで、30分以内で安全かつ快適に走行できる人の割合	64% (さらに60万人のアクセス向上)	64% (60万人のアクセス向上)
維持修繕費	2,625億円	2,763億円
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	69%	68%
道路構造物保全率	橋梁 88%	87%
	舗装 現在の水準を維持	91%
沿道環境改善事業費等 <sup>注2)</sup>	1,263億円	1,068億円
NO <sub>2</sub> 環境目標達成率	70%	67%
SPM環境目標達成率	約2割	約1割
夜間騒音要請限度達成率	65%	63%
交通安全施設等整備事業費等 <sup>注3)</sup>	4,507億円	4,352億円
道路交通における死傷事故率	114件/億台キロ	116件/億台キロ
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 主な道路のバリアフリー化の割合	27%	21%
電線共同溝整備事業費	2,287億円	2,228億円
市街地の幹線道路の無電柱化率	10%	8%

<注> 1. 地域連携推進事業費等の計数には、直轄方式による高速自動車国道整備を含む。  
 2. 沿道環境改善事業費等には、沿道整備融資を含む。  
 3. 交通安全施設等整備事業費等には、道路交通環境改善事業を含む。

#### 4. 道路行政マネジメントを支援する技術研究

成果志向の道路行政マネジメントを支援するために、国総研では様々な技術研究を実施している。そのうちの一つは、業績評価やマネジメント手法に関するものであり、主に海外や国内地方自治体の事例を調査し、道路行政に組み込むための研究を行っている。もう一つは、業績評価で使うアウトカム指標の測定と評価技術の研究に関するものであり、代表例について以下に紹介する。さらに、これらの政策レベルの取り組みを現場レベルの実践につなげていくための仕組みづくりに関する研究について述べる。

#### 4.1 業績評価・マネジメント手法に関する研究

##### 4.1.1 バランスドスコアカードを用いた行政マネジメント

###### (1) バランスドスコアカードとは

バランスドスコアカード(BSC)とは、前述したように1990年代の始めにハーバード大学ビジネススクールのカプラン教授と経営コンサルタントのノートン氏が共同開発した業績評価の手段である。

その特徴は、「顧客」「財務」「内部プロセス」「学習と成長」等の視点から構成され、経営を可視化する多元的な評価の枠組みから構成されていることである(図4参照)。この枠組みのもとでは、様々な経営指標を見る際には、1つの側面だけの指標ではなく、経営に関連する様々な分野の指標をそれぞれの因果関係も考えながら見ることができる。一般に、こうした経営関連の指標は、別々に測定され、別々に提供されている場合が多く、最適な意思決定が行われにくい可能性も多い。この点、BSCの考え方を適用することによって、意思決定に当たって考慮しなければいけない指標を、常日頃見ることができる状態を比較的スムーズに作り出すことができる。

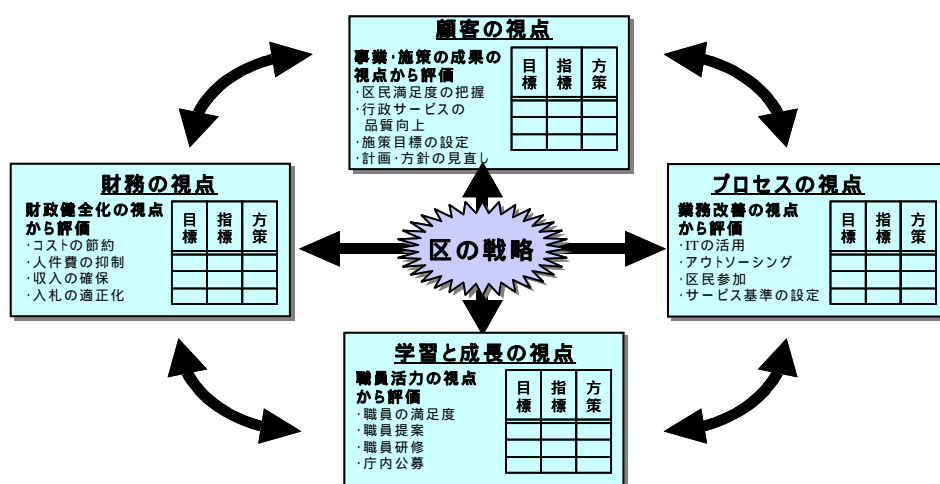


図4 バランスドスコアカードによる業績評価の枠組み

1990年の初め、民間企業の管理会計の分野では、「財務的指標で管理すべきか、非財務的指標で管理すべきか」という議論が研究者やコンサルタントの間で繰り広げられていた。こうした議論に対して、カプランとノートンは、先進的といわれている民間企業等の実態調査を通じて「財務指標と非財務指標は組み合わせて利用されていること」「財務業績は、非財務的な指標によって示される過去から現在に至る様々な活動成果の積み重ねのもとで実現されたものである」ことを明らかにし、その上で、財務・非財務指標を統合し、多元的な業績評価を可能にする手段として、BSCを提案したのである。

組織の経営指標群をたくさんの計器が並ぶ航空機のcockpitになぞらえた比喻は有名である(図5参照)。航空機を操縦するパイロットは、多数の計器を同時に見る必要がある。パイロットが速度計のみを見ている飛行機、あるいは高度計のみを見ている飛行機に乗る客はいない。民間企業や公共機関等の組織も、こうした乗り物と同じで、必要に応じて適切な計器をバランスよく見る必要があるというのである。

一方、BSC といってもいくつかのバリエーションがある。まず民間企業と行政機関では、最終目的に応じて、BSC の構成も異なっている。民間企業の場合、最終目標を財務の視点におくのに対して、公共機関の場合は、顧客の視点を最後に置くか、顧客の視点と財務の視点を並列することになる。こうした視点は、それぞれの組織に応じて決めればよいのである。

それぞれの視点は、さらに指標、目標、施策へとブレークダウンされる。これらの指標、目標、施策は、それぞれの年度の期首に確認されたうえで、期末に成果の確認が行われる。

そのため、期首の目標設定と、期末の成果確認に当たっては、BSC に責任をもつ組織長とその上の長の間で面談が行われる。この間の目標設定と成果確認のプロセスは、通常の目標管理の仕組みと同様である。その意味で、BSC は、目標管理を効果的に行うための手段ということもできるであろう。

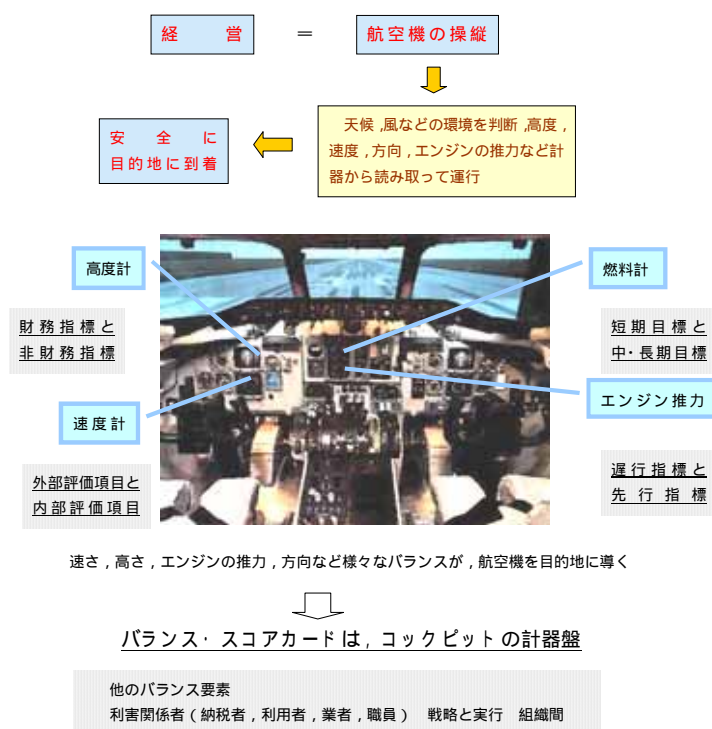


図5 飛行機の操縦と組織の運営

(2) シャーロット市のバランスドスコアカード

バランスドスコアカードの成功例では、シャーロット市の例が有名である。米国ノースカロライナ州の州都であるシャーロット市は、人口約57万人の急成長都市である。これまでも多数の指標を用いた業績評価システムを導入していたが、実効性が乏しいため悪戦苦闘をしていた。このような問題の解決をねらいとして導入されたのがBSCである。

BSCを活用するメリットの1つは、目指すべきビジョン実現の観点から、様々な視点の評価を構造的に整理し、より少ない指標で経営を可視化し、効果的な評価を実現できることである(図6、表6参照)。シャーロット市では、BSCの導入を契機として、全市で800~900あった業績指標を226にまで削減した。無駄な指標を削減することにより、市政は分かりやすくなった。

シャーロット市では、BSCが長期戦略計画に適合した行政管理評価ツールであるとして、現在でもBSCを使用している。

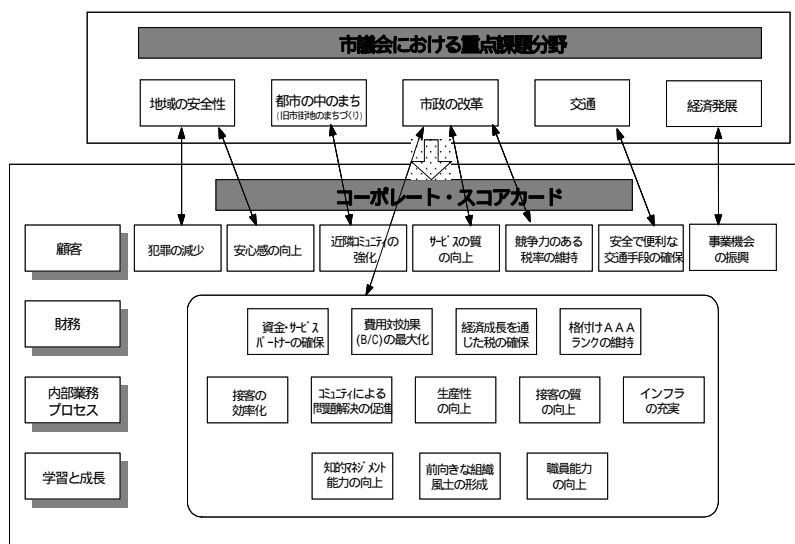


図6 シャーロット市における問題の構造化<sup>9) 10)</sup>

表6 シャーロット市における評価の視点、指標、ターゲット<sup>9)10)</sup>

顧客の視点	指標	ターゲット
<b>犯罪の減少:</b> コミュニティとの協働による警戒や特定の犯罪や犯罪者を対象とする取り組みを通じて、市中全域にわたる犯罪発生件数の削減をめざす。	第1カテゴリー(殺人、強盗、強姦、引ったくり、加重暴行、窃盗、車上荒らし、自動車泥棒、放火)に属する人口10万人あたりの犯罪発生件数	第1カテゴリーに属する9種の犯罪のうち、5種の犯罪発生率を低下させる 資料:警察犯罪報告書
<b>安心感の向上:</b> 警察のコミュニティへの参加機会の拡充、近隣住区における修景、コミュニティの衰退に対する取り組み等を通じて、市民の安心感を高めることをめざす。	安心感の認知度	*未定 資料:警察(ギャロップ調査)
<b>近隣コミュニティの強化:</b> 生活の質、住宅建設、経済的な健全性の維持、創造を通じて、健全な住区とコミュニティの形成を推進する。	安定的、と評価される近隣住区数の維持、増加	*目標未定 資料:Neighborhood Development (Quality of Life Index)
<b>サービスの質の向上:</b> 内部プロセスの改善とベストプラクティスの適用によって、顧客の期待にこたえることができるようにサービスの質を向上させる。	2年に1度実施される全市的な電話調査によるサービスに対する市民の評価	少なくとも75%の市民から「大変よい」「よい」という評価を得ること 資料:Corporate Communications
<b>競争力のある税率の維持:</b> 他市との競争力をもてるように、不動産税やその他の税、使用料などの水準を維持することをめざす。	税率	ノースカロライナ州の上位10市に対して競争力のある税率 資料:財政部門(Finance)
<b>安全で便利な交通手段の確保:</b> 人々が品物を送ったり、商業活動を行う上で便利な輸送手段や交通システムを開発、運営、振興	全輸送機関の平均乗車率	6%の乗車率向上
<b>事業機会の振興:</b> 事業環境の発展を支援し、新規産業の立地、既存産業の立地維持、立地産業の多様化を促進をめざす。	大都市地域(7郡が該当)におけるメクレンブルグ郡の雇用シェア	シャーロット大都市統計地区(MSA)におけるメクレンブルグ郡の雇用シェア46%の維持 資料:財政部門(Finance)
財務の視点	指標	ターゲット
資金、サービスパートナーの確保:企業、NPO、市民とのパートナーシップ及び州、連邦、地方機関からの補助金による市が保有する資源の拡大と多様な歳入ポータルフォリオの維持をめざす。	市歳入総額における不動産税の割合	市歳入総額における不動産税の割合を20%以下にする 資料:予算評価部門(Budget and Evaluation)
<b>費用対効果(B/C)の最大化:</b> コンベ、民営化、最適化(optimization)を通じて、公的資源の最大活用を図る。	コンベ、民営化、最適化(optimization)に投入された財源の年間総額	コンベ、民営化、最適化(optimization)に22,946,000ドルを計上している2000年度のコンベ計画の達成 資料:Business Support Services
<b>経済成長を通じた税の確保:</b> 企業立地、既存企業の立地維持、住宅、商業開発の促進を通じて、税収の拡充をめざす。	大都市地域におけるメクレンブルグ郡の新規建設数シェア	大都市地区におけるメクレンブルグ郡の新規建設数シェア50%の維持 資料:財政部門(Finance)
地方債の格付けAAAランクの維持:都市の格付けAAAランクを維持することのできる財政運営を行う。	地方債格付け	20-bond indexとの比較でみた市債の利率確保 資料:財政部門(Finance)
内部プロセスの視点	指標	ターゲット
<b>接客の効率化:</b> サービスの提供方法の改善、市のサービスへのアクセス条件の改善に向けて、手続きを簡略にすることをめざす。	顧客との手続きに関する電話統計の追跡に役立つツールの活用	市としての顧客サービス基準の確立に向けて、電話統計の整理から開始 資料:Customer Service Liason Team
<b>コミュニティによる問題解決の促進:</b> 問題解決能力の向上、協働関係の確立に向けた職員採用を通じて、コミュニティによる問題解決を促進する。	Neighborhood Action Teamと活動している住区数	8つの住区のうち2件について、Neighborhood Action Teamとの連携のもとに専任職員が対応するとともに、この2つの住区について、指標による水準の向上を実現すること 資料:Neighborhood Development (Quality of Life Index)
生産性の向上:増加する人口に対応しつつ、運用コストに対するNon-public safety General Fundに充当するコストの割合を下げることをめざす。	運用コストに対するNon-public safety General Fundに充当するコストの割合	運用コストに対するNon-public safety General Fundに充当するコストの割合の維持 資料:予算評価部門(Budget and Evaluation)
<b>接客の質の向上:</b> 丁寧さ、専門性、迅速性、的確性に関する市民の市職員の対応に対する満足度を高めることをめざす。	市職員の丁寧さ、専門性、迅速性、的確性に関する市民の評価	利用可能な顧客データベースを活用し、無作為抽出によるベースライン確立のための計画を策定する。2000年度中にEmerald databaseのためのパイロットプロジェクトを実施する。 資料:Customer Service and Information Center
<b>インフラの充実:</b> 既存インフラを有効に活用するとともに、容量の増大を通じて、成長を推進することをめざす。	長期計画のうち、投資的事業に投入される資金の割合	必要資金のうち80%の確保 資料:予算評価部門(Budget and Evaluation)
学習と成長の視点	指標	ターゲット
<b>情報マネジメント能力の向上:</b> 業務プロセスとサービス提供の改善に向けて、情報収集、分析能力の向上に資する情報技術の活用をめざす。	post-Emerald implementation and evaluation planの策定	2000年度末までの計画の策定と実施 資料:Customer Service Liason Team
<b>前向きな組織風土の形成:</b> 質の高い人材の維持、新規確保に向けて、やる気に満ち、生産性が高く、適正な報酬が提供される就業環境の形成をめざす。	Human Resources employee surveyにおける職員満足度	2000年4月までにベースラインとなる調査を実施する 資料:人事部門(Human Resources)
職員能力の向上:市の優先課題の解決に向けて、指導者、顧客サービス、問題解決、技術など必要とされている人材の確保をめざす。	主要事業部門(Key Business)の年次研修計画の実施と目標の達成	100%の主要事業部門(Key Business)の研修計画の実施と計画目標80%達成 資料:Training Division of City Mager's Office

### (3) 道路行政への活用のポイント

BSCのポイントの一つは、経営の可視化である。様々な視点から指標を整理することにより、問題点を構造化でき、それらの状況を指標で把握しながら経営的な視点を持った行政運営を行うことができる。現在策定中の「道路行政経営ガイドライン(仮称)」の中でも、指標などを用いて問題点を抽出し、地域の事情等も勘案し、施策・対策の立案などを行っていく流れとしており、これらのポイントを反映している。

#### 4.1.2 業績連動型予算

業績連動型予算とは、成果買い取り型予算とも呼ばれる。各政策テーマに対して目標となる数値を示した上で、予算の配分を行う。これまで一般的に行われてきたのは、事業項目（直轄国道改修費など）に対する予算配分であったが、交通の円滑化などの政策テーマに対して目標を定めて予算を配分するのが成果買い取り型予算である。

##### （1）川西市の事例<sup>11) 12)</sup>

業績連動型予算で有名な事例が兵庫県川西市の事例である。川西市は、京都府・大阪府に近い兵庫県内に位置し、高度経済成長期にベッドタウンとして成長した人口約16万人の都市である。

これまでの多くの地方自治体では、自治体の将来のビジョンとなる総合計画があるにもかかわらず、予算編成を中心として政策形成が行われており、個別の事業（行政サービス）に総合計画上での位置づけがないといった状況が多く見られた。また、予算至上主義であり、執行の終わったものに対して関心が薄く、事業の成果（アウトカム）の達成状況の分析がなかった。つまり、行おうとしている事業に対して、どのような政策テーマを達成するためのものかという目的について明確な位置づけがなく、また、その事業が目標の達成にどの程度貢献したかという達成度の把握がまったく行われていなかった。

そこで、川西市では、平成8年度から業績連動型予算を導入した。業績連動型予算を導入して、各事業を政策テーマ毎に位置づけていた自治体はあったが、事業と関連づけて政策テーマの達成状況を把握している自治体はほとんどなかった。これに対して、川西市では、成果の達成状況まで把握している点がそれらの自治体と異なる。

具体的には、個別の事業（行政サービスを含む）に対して、政策テーマ上、費目上、組織体系上（部署）の位置づけがなされ整理されている。これまで、多く用いられてきた費目（工事費など）が部署毎に整理ができることはもちろんのこと、どの様な政策テーマ（快適安全都市など）にどれくらいのコストがかかっているかということの整理が可能となっている。また、各政策テーマに対する業績指標を設定し、政策テーマ毎のコストとあわせて、その達成状況を「川西こころ街レポート」の中で報告している。

##### （2）道路行政への活用のポイント

道路行政においても、政策テーマと各事業、そして成果の達成度を関連づけた説明を行っている。業績連動型予算については、成果買い取り型予算として道路行政にも既に導入されている。また、平成16年度から、道路行政の達成度報告書として政策テーマ毎の達成状況についての把握も行っており、これらは川西市の事例を参考としながら実



施したものである。

#### 4.2 アウトカム指標の測定と評価技術の研究

##### 4.2.1 道路渋滞による損失時間…プローブカーによる測定と分析手法

###### (1) 指標の測定

道路行政においては、交通の円滑性を計測する指標として、渋滞による損失時間を用いている。この指標は、渋滞がない場合の所要時間と実際の所要時間の差として定義されている。

現在、この指標の算出にあたっては、時刻と位置を記録する装置がついたプローブカーと呼ばれる車両を用いて計測している。プローブカーの多くは、バスや業務委託による車両を用いた調査であり、コストの面からも幹線道路全てを計測することは難しい。このため、プローブカーにより毎年度旅行速度の実測を行う区間を渋滞モニタリング区間として、渋滞による損失時間を毎年度測定し、達成度報告書において報告を行っている(図7参照)。

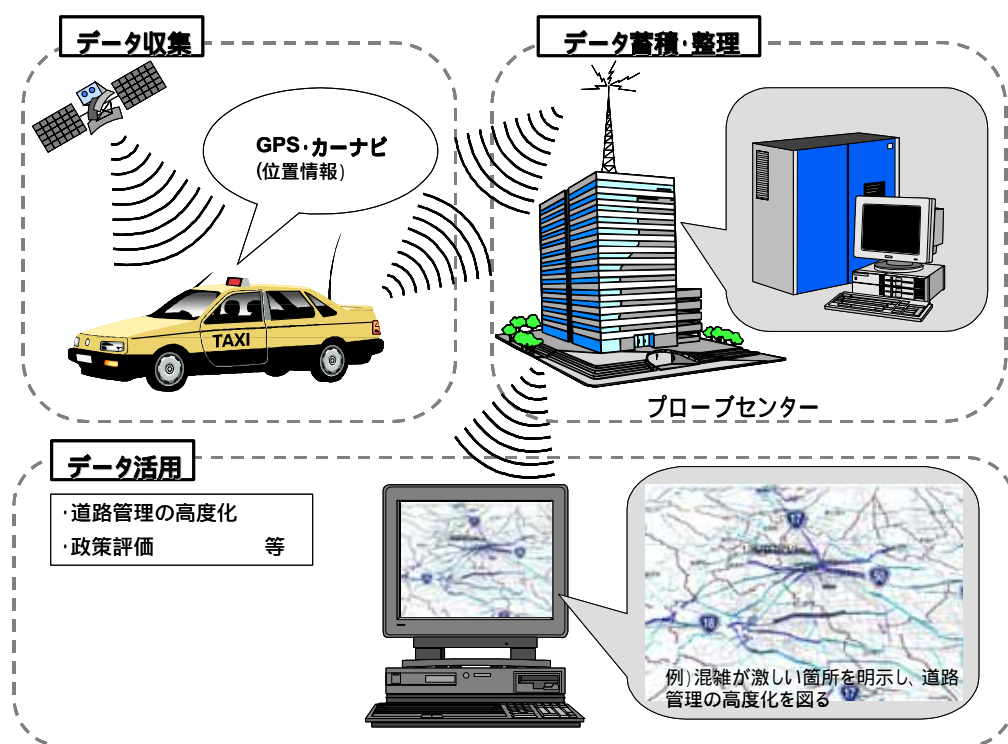


図7 プローブカー調査のイメージ図

## (2) 指標の現況

渋滞損失時間については、平成14年度は6.1億人時間であったが、平成15年では、5.9億人時間となり、約3%減少している(図8参照)。国が管理する国道(直轄国道)では新たなバイパス開通や交差点立体化などが年間約140箇所あり、渋滞モニタリング区間に関連するものは約50箇所あった。渋滞モニタリング区間のうち、新規開通等対策関連区間においては、渋滞損失時間は約27%減少しその効果が示されたが、新規開通等がなかったところなどでは横ばいであった(図9参照)。

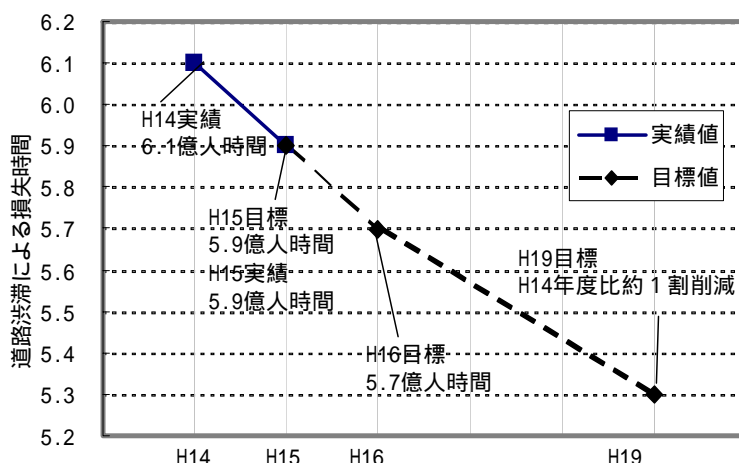


図8 渋滞による損失時間の変化<sup>4)</sup>

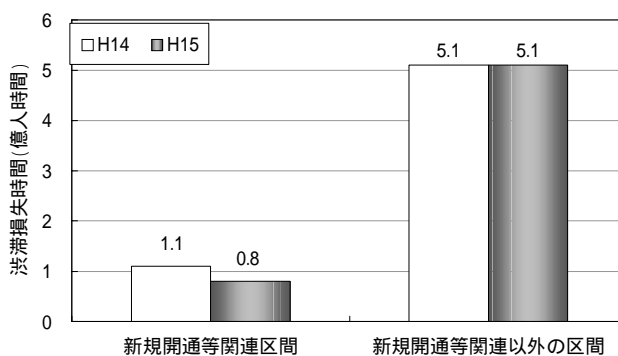


図9 新規開通とそれ以外の区間の渋滞損失<sup>4)</sup>

また、新規開通等があった都市圏の大部分が渋滞損失時間の削減に結びついており、事業の整備効果が事業箇所にとどまらず、都市圏にまで及んでいることが明らかになった。従来の渋滞長や通過時間では、地点の評価となり、このような面的な渋滞の総量を

計測できなかった。渋滞の総量を計測するという意味において、渋滞による損失時間という指標がすぐれている。

### (3) 今後の課題

渋滞モニタリング区間は、新規開通等対策を行った箇所を重点的に設定している場合もあり、渋滞モニタリング区間全体の指標の動向は、単純に見た場合新規開通等による改善の効果が直接的に出る傾向があるという問題がある。全国の渋滞の傾向を見ると利用目的は、今後の改善が必要である。

また、前述のプロブカーに関しては、物流企業やタクシー業界などでは車両管理やドライバーの安全性の評価の目的で、既にプロブデータの取得が行われている事例もある。これらのデータを活用することにより、効率的なデータの取得が可能となるため、これらの面においても今後検討が必要である。

## 4.2.2 規格の高い道路を使う割合・・・有料道路の料金レベルに関する社会実験<sup>13)</sup> 14)

### (1) 社会実験の概要

有料道路利用者の様々なニーズや利用実態、地域の実情等にきめ細かく対応するとともに、渋滞や沿道環境悪化等の課題の解決を図るため、多様で弾力的な料金施策の導入が求められている。

平成14年8月の社会資本整備審議会道路部会の中問答申では、多様で弾力的な料金施策の導入が提言され、これを受け、国土交通省道路局においては平成15年度に、料金に係る 高速自動車国道のETC限定長距離割引、首都高速道路のETC限定夜間割引、

地方からの提案型社会実験という3種類の社会実験に関する施策を創設した。の実験は、地方公共団体等からなる協議会が各地域固有の課題に対応した料金設定等を行い、その地域に及ぼす沿道環境改善、渋滞緩和等の効果、影響を調査、検証するものである。

平成15年度に全国で地方提案型料金に関する社会実験が22件実施され、表7に示すように、目的別に5タイプに分類される。

実験により、一般道から有料道路へ交通が転換し、地域が抱える渋滞等の課題が緩和される効果が認められた。以下に、地方都市の通勤混雑対策の例として茨城県日立市(常磐道)を、地方都市の沿道環境対策の例として静岡県東海4バイパスをあげ、実験から得られた効果を概説する。

表 7 有料道路の社会実験の目的と特徴

社会実験の目的	特徴	
大都市近郊の交通対策	三大都市圏や政令指定都市など、大都市近郊における通勤交通等による渋滞の緩和、交通事故の減少等を目的とするもの	2 件
大都市の沿道環境対策	三大都市圏や政令指定都市など、大都市近郊における大型車を中心とした物流・業務交通や、通過交通による沿道環境の改善を目的とするもの	1 件
地方都市の通勤混雑対策	地方都市において発生している、朝夕の通勤交通による混雑緩和を目的とするもの	14 件
地方都市の沿道環境対策	地方都市における大型車を中心とした通過交通等による沿道環境の改善を目的とするもの	3 件
観光地の交通対策	観光地での、休日や観光シーズンの一般道路における交通渋滞、およびそれに伴う緊急時の移動困難等の緩和を目的とするもの	2 件
合計		22 件

( 2 ) 地方都市の通勤混雑対策

箇所：茨城県日立市 常磐道・日立有料道路 目的：並行する国道 6 号等の渋滞緩和 期間：平成 15 年 11 月 10 日～12 月 10 日 料金：約 50%割引（例：日立中央～日立南太田間普通 550 円 250 円） 対象：全車種
--

実験の結果、国道 6 号等市内一般道路の平日交通量が約 4%減少（断面交通量 91,100 台/日 87,300 台/日）した。また、朝の路線バスの所要時間は最大 18 分短縮（76 分 58 分）した。実験に伴う減収は約 60 万円/日であるが、日立市内主要道路の渋滞損失額は、5,120 万円/日から 3,650 万円/日へと大幅に削減された（図 10 参照）。

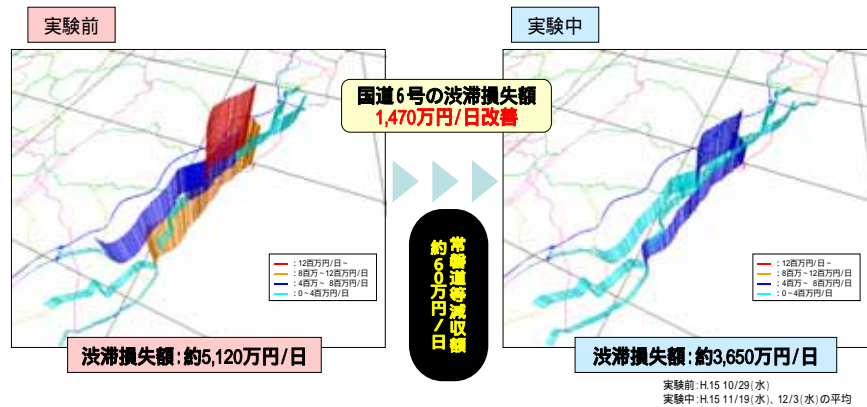


図 10 渋滞損失の改善額（日立市）

(3) 地方都市の沿道環境対策

箇所：静岡県 東海4バイパス（藤枝、掛川、磐田、浜名）  
 目的：並行する国道1号（現道）等の渋滞緩和、沿道環境の改善等  
 期間：平成15年11月4日～平成16年1月30日  
 料金：現行の無料時間（22時～6時）を（20時～9時に）5時間拡大  
 対象：全車種

東海4バイパスの実験では、一般国道の交通量が約13%～39%（800台/5h～1,800台/5h）減少し、渋滞長はほぼ解消（最大2,000m）した。また、沿道の騒音レベルは0.4～5.5dB改善した（図11参照）。

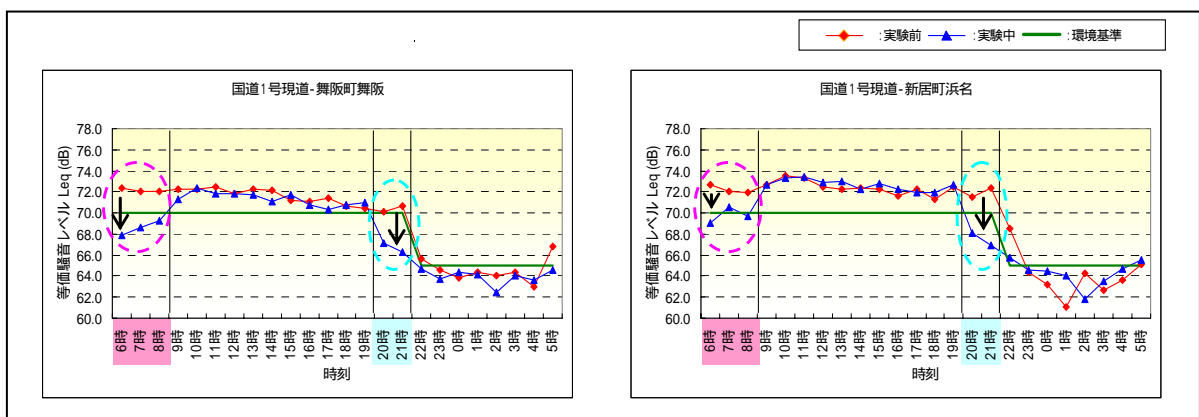


図 11 浜名バイパスに並行する現道区間における騒音レベルの変化

#### 4.2.3 道路構造物保全率…アセットマネジメント

道路構造物（舗装、橋梁、トンネル）の保全のうち、道路交通量や、構造物を取り巻く周辺環境（降雨、気温、海岸付近等）に応じた損傷等が顕著に表れ、このことにより交通に著しい支障を与えることとなる橋梁及び舗装について、健全な状態を表すアウトカム指標として、「道路構造物保全率」が設定されている。

このうち橋梁に関しては、健全な道路ネットワークを将来にわたって維持していくために、データに基づく科学的な道路橋資産管理を戦略的に実施し、いかに将来の道路橋資産の維持・更新にかかる負担の低減および平準化を図っていくかが重要な課題となっている。この課題に対する取り組みとして、本年3月に点検結果・補修履歴をカルテとして統一的に保存すること、損傷程度の評価とその対策の区分等を規定した橋梁点検要領を策定した。これにより、劣化進行の予測向上を図るとともに、予防的修繕の効果的実施へ向けた環境の充実が図られた。

今後は、点検結果に基づき、対策を要する橋梁について、ライフサイクルコストにも一層配慮して、予防的修繕を推進する。特に、三大損傷要因（疲労、塩害、アルカリ骨材反応）については、対策の進捗についてマネジメントを重点的に実施する。

また、道路管理において、最も費用対効果の高い維持管理を適切な合意形成の下で行うために必要となる、損傷原因別の理論的な道路構造物の健全度評価及び劣化予測手法、道路の管理状態やその目標を利用者に分かりやすく説明できる評価指標の開発等を推進する。

#### 4.2.4 道路交通における死傷事故率…事故率曲線による優先度明示方式

交通事故の実態及び対策の成果を表すアウトカム指標として、道路区間毎に自動車走行台キロ当たりの死傷事故件数を示す「死傷事故率」が設定されている。本指標に関しては、平成14年の118.4件/億台キロに対し、平成19年までに約1割削減することを目標としている。しかし、平成15年の死傷事故率は、対前年度比1.2%増加（暫定値）し、119.9件/億台キロに後退した。

幹線道路においては、全体の1割に満たない単路区間あるいは交差点で全事故の半数以上が発生しており、事故の集中する区間において対策を行うことが効果的と考えられる。この考え方に基づき、死傷事故率による交通安全対策のマネジメントを実施している国道事務所があり、効果をあげている。そこで、対策実施区間の選定に当たって新たな手法を導入することとなり、その基本データとなる事故率曲線（死傷事故率の高い区間を順に並べた曲線）の作成と使用方法の考え方を次のとおりまとめている。

### < 事故率曲線の作成と使用の考え方 >

#### 区間の分割

区間の分割については、以下の考え方により分割した区間を基本とする。

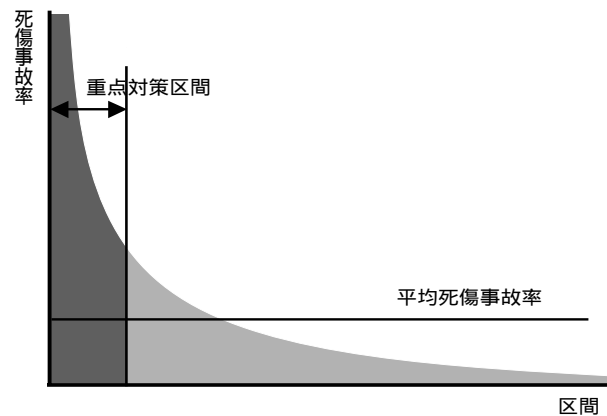
- ・ 交差点と単路部に分類（事故の発生形態が異なる）
- ・ 単路部について、道路種別、交通量、沿道条件毎に、「事故が一様に発生すると仮定すると1年に1件事故が発生する区間」に分割（区間延長は0.2～1.0kmが原則であるが、交差点間においては200m以下の区間もありうる）

#### 事故率曲線の作成

- ・ 分割した区間毎の死傷事故率に着目し、区間を死傷事故率の大きい順に並べることにより事故率曲線を作成する。

#### 重点対策区間の選定

- ・ 死傷事故率に関する基準値（例えば、平均値の2倍）を設定し、死傷事故率が基準値を超える区間を重点対策区間として選定する。



事故率曲線と重点対策区間選定のイメージ

### 4.2.5 道路利用者満足度…インターネット調査と解析

17のアウトカム指標の1つに「道路利用者満足度」がある。この指標は、道路行政サービスの享受者である利用者のニーズや満足度を反映した政策目標の設定や施策の企画・立案のための重要な指標として位置づけられる。

道路利用者満足度調査は平成14年度から始められ、今年度で第2回となる。平成15年度の道路政策・事業の成果に対する調査は、平成16年4月15日から5月17日にかけてインターネットを用いて実施された。その結果、全国より18,456人から回答を得た。

道路全体に対する満足度は、平成15年度の業績計画書で満足度の目標を5点満点中2.7とするとしていたが、平成14年度と同じ2.6点と、横ばいの結果となった。図12に施策別の満足度を示す。特に、「最近道路行政は変わってきている」に対する満足度が、2.93点と最も高い結果となっており、「よく使う道路の沿道の景観」が2.84点と

これに続いている。逆に、「現在の高速道路や有料道路の料金について」は1.76点と最も低く、「あなたがよく使う道路の路上工事のやり方」が2.15点とこれに続いている。これらの順位は、昨年とほぼ同様である。本指標は来年度までに2.8、さらに平成19年度までには3.0に向上させることを目標としている。利用者満足度調査結果の詳細（平成14年度、15年度の全都道府県の結果等）については、文献4）を参照いただきたい。

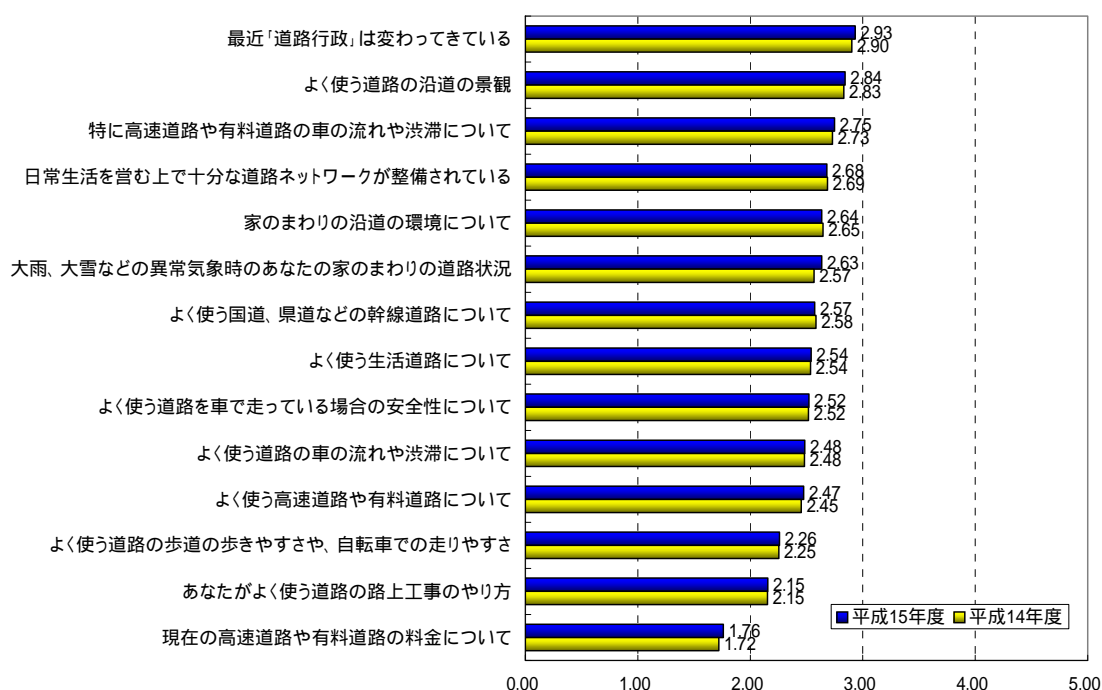
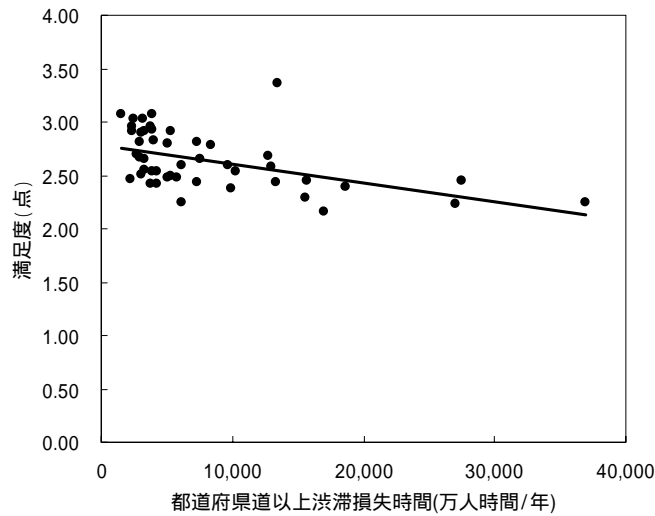


図12 道路利用者満足度調査結果（平成14年度・平成15年度）<sup>4)</sup>

「よく使う道路の車の流れや渋滞」については、前年度と比較して、特に島根県で悪化している。「特に高速道路や有料道路の車の流れや渋滞」については、全国ワースト1が東京都（2.05点）、続いて、神奈川県、千葉県、埼玉県、大阪府と大都市圏で不満が高い。都道府県以上の渋滞損失時間と「よく使う道路の車の流れや渋滞」の満足度の間には、渋滞損失額が大きいところでは満足度が小さいという関係があることが確認できた（図13参照）。





## 5. あとがき

本講演では、2003年度当初から現在までの、成果志向の道路行政マネジメントに係る取組みを紹介した。道路行政マネジメントにおいては、達成度報告書・業績計画書を対話型の行政運営のための重要なツールと考えている。

前述のように、職員への成果志向の意識の浸透や、納税者、利用者に対して分かりやすくするための工夫など、未だ多くの課題を残している。これらの課題の解決に向けては、多くの方々の参加と努力による成功事例を積み上げ、日々改善していくことが重要である。これこそが国民から信頼される行政の実現に向けて最も重要であると考えている。

## 参考文献

- 1) 徳山日出男：行政経営の時代、日経BP社、2004
- 2) 国土交通省道路局監修：道路行政（平成15年度）、全国道路利用者会議、2004
- 3) 玉村雅敏：新公共経営（NPM：New Public Management）と公共選択、公共選択の研究 第31号、勁草書房、1998
- 4) 国土交通省：平成15年度道路行政の達成度報告書 平成16年度道路行政の業績計画書、2004
- 5) 米国連邦道路庁ホームページ、<http://www.fhwa.dot.gov/>
- 6) Robert S. Kaplan and David P. Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 1996
- 7) 英国道路庁ホームページ、<http://www.highways.gov.uk/>
- 8) 道路行政マネジメント研究会：『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 -、国土交通省ホームページ、2003
- 9) 名取雅彦：バランススコアカード（BSC）構築による行政経営とITソリューション 第2回 米国におけるBSCの活用事例 - シャーロット市 -、地方財務2001年5月号、pp.93-111、（財）地方財務協会、2001
- 10) 米国シャーロット市ホームページ、<http://www.ci.charlotte.nc.us/Governing/home.htm>
- 10) 本莊重弘：川西市における行政評価の取り組みについて、道路行政セミナー No.166、pp.19-26、2004
- 11) 川西市ホームページ、<http://www.city.kawanishi.hyogo.jp/>
- 12) 松田和香：平成15年度地方提案型料金に関する社会実験結果の概要、道路 Vol.760、pp.8-15、（社）日本道路協会、2004
- 13) 有料道路の料金に関する社会実験事例集 - 有料道路の活用に向けての新しい取り組み -、道路広報センター、2004