

1. 変革を迎えた道路行政

1.1 成果志向の道路行政への TURN

- 道路を取り巻く環境は、時代の流れの中で大きな変革期にある。
- その中で、道路行政を進めるにあたり、これまでの道路を「つくる」ことを最優先にした行政システムから、「つくる」と「つかう」の両立を目指した行政システムに転換する必要がある。
- そのためには、政策評価と業務運営面での改革を『車の両輪』として推進することが不可欠である。
- また、政策レベルから現場レベルまで一貫して PDCA サイクルの実践に取り組む必要があり、業績管理に適した評価指標や組織体制の構築、成果志向の道路行政マネジメントを支える情報技術の活用を推進しなければならない。
- なお、具体の道路行政運営にあたり、地域住民との協働による「人」を中心とした計画づくり、地域づくりを仕組みとして組み込んでいくことも重要なポイントである。

1) 成果志向の行政運営への潮流～「つくる」から「つかう」へ※

- 行政が肥大化し、国民の声が届かなくなるとともに、行政の効率自体が低下しているのではないかという批判は、我が国に限らず、多くの国において共通の問題として古くから認識されており、これを解決し、行政部門の効率化を図るため、様々な取り組みが行われてきた。
- このため、1980 年代より、一部の国では、経営学的手法を採用した、いわゆるニュー・パブリック・マネジメント(NPM)といわれる一連の行政改革を進めている。例えば、米国や英国においては、その一環として、成果を表す指標であるアウトカム指標等を用いて政策目標を設定し、毎年度、業績を分析、評価し、以後の施策、事業に反映する制度を、道路行政も含む、政府全体として導入している。
- 我が国においても、平成 13 年 12 月に「政策評価に関する基本方針」が閣議決定されたことを受け、平成 14 年 4 月より「行政機関の行う政策の評価に関する法律」が

※出典・引用：「「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―」（平成 15 年 6 月 道路行政マネジメント研究会）、「TURN 道の新ビジョン」（監修：国土交通省道路局 平成 14 年 9 月 26 日発行）、「平成 16 年度 道路行政の達成度報告書・平成 17 年度 道路行政の業績計画書」（平成 17 年 6 月 国土交通省）、社会資本整備審議会中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」(平成 14 年 8 月)、「道路行政マネジメント研究会」（委員長：古川俊一 筑波大学社会工学系教授）会議資料。

施行されており、成果志向の行政への転換が推進されている。また、特に公共事業については、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002（平成 14 年 6 月 25 日閣議決定）」において、「計画策定の重点を（略）従来の「事業量」から計画によって達成することを目指す「成果」にすべき」とされるなど、成果志向の行政への転換が叫ばれている。

- 国土交通省においても、「平成 13 年度 国土交通省政策評価年次報告書（平成 14 年 6 月公表）」において、成果主義の行政運営への転換を進めるべきであることを示しており、そのためには、政策評価を積極的に取り入れるとともに、「予算、組織、人事等の内部マネジメント、すなわち業務運営面での改革と『車の両輪』で推進していく必要」があるなど、部局ごとの取組みの必要性について指摘している。
- 国土交通省では、社会資本整備審議会に対し、新しい課題に対応した道路政策のあり方等に関して諮問し、平成 14 年 8 月、同審議会より中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」が答申された。
- 同答申においては、まず、道路整備について、戦後一貫した着実な整備の結果、一定の量的ストックは形成され、以前のような画一的な量的整備システムでは、今後の成熟型社会におけるすべての地域にとって必ずしも最適なシステムではなくなっているとしている。その上で、慢性的な交通渋滞、過去最悪の交通事故件数、厳しい状況にある沿道環境、地方部における基幹ネットワークの未整備による災害や救急医療等への対応の遅れなど、依然として課題は残っており、国民の期待と整備効果との間にギャップが生じている等の課題を指摘した上で、道路サービスによる成果（アウトカム）を重視し、「すべての道路ユーザーである「人」が満足する道路行政へ転換することが必要である」としている。また、行政システムの「改革の方向」として、‘評価システムによる峻別と集中的重点整備’ ‘既存ストックの有効活用・効率化’ ‘公」の意識に基づく新たなパートナーシップの確立’に取り組む必要があるとしている。
- この社会資本整備審議会（道路分科会）の審議と中間答申「今、転換のとき」の考え方をもとに、国土交通省道路局は、「TURN 道の新ビジョン」を監修、平成 14 年 9 月に発行し、「道路行政のシステム改革」に取り組むことを公言した。
- 研究会でも、これらの「つくる」から、「つくる」ことと「つかう」ことを両立する時代における道路行政の進むべき方向性の認識は、現在でも全く正しく、これからもこの方針に沿った方向を進むべきだと考えた。そして、政策評価を進める際の方向、業務運営面での改革の方向について 2 章で分析を試み、3 章で具体的な分野ごとの改善の方向について検討を行った。

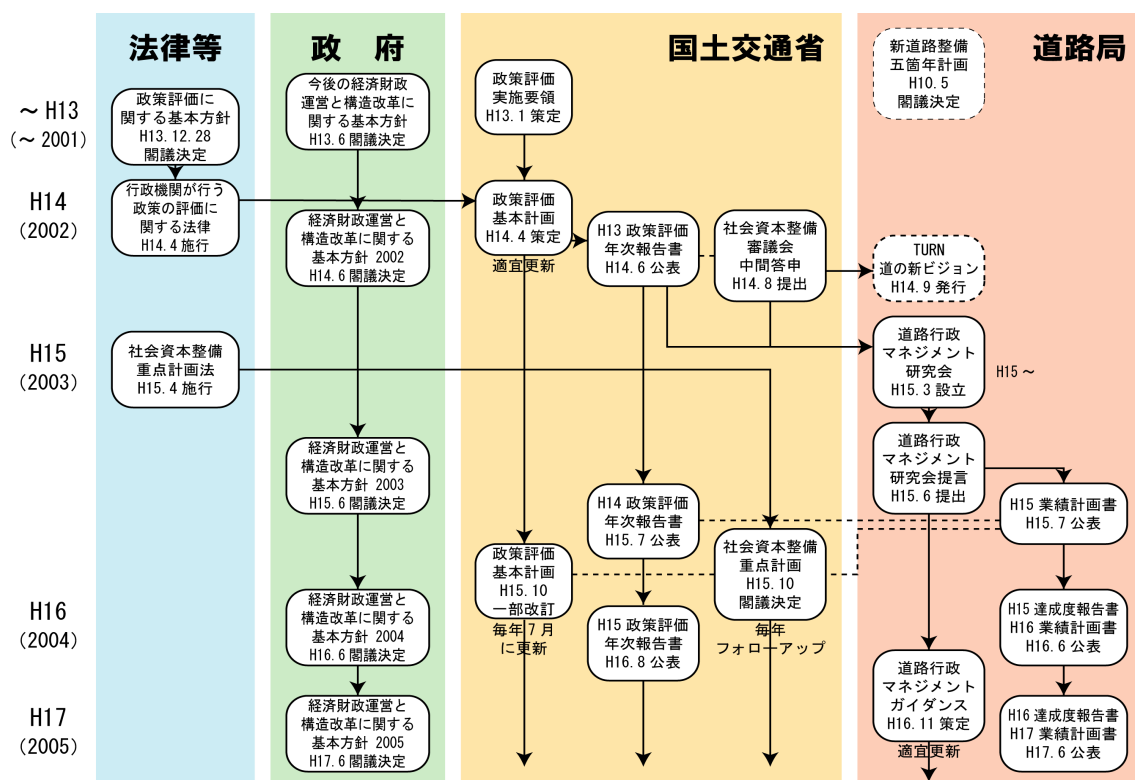


図 成果志向の行政運営に係る主な経緯※

※出典・引用：平成 16 年度 道路行政の達成度報告書・平成 17 年度 道路行政の業績計画書

表 社会資本整備審議会中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」(平成14年8月)における「道路行政の改革の基本的方向」と「行政システムの改革」(抜粋)

項 目		概 要 (抜粋)
道路行政の改革の基本的方向	道路行政の使命	- 豊かな暮らしとこれを支える活力ある経済社会を実現し、美しく安全で持続可能な誇りの持てる国づくりという究極の目的を果たすため、国土を有効活用・適正管理し、安全で効率的に利用できる国土形成を実現するハード・ソフトのインフラ整備が必要である。 - 道路は国民の日常生活から経済活動に至るまで、すべての経済社会活動に密接不可分な最も基礎的なインフラであり、道路の持つ機能を最大限に発揮させることが道路行政としての使命である。
	3つの政策目標	①安全で安心できる質の高い暮らしの実現、②都市の再生と地域の連携による経済活力の回復、③環境の保全・創造
	行政システムの改革	【基本的視点】 - 道路ユーザーが満足する道路行政への転換 *自動車を優先した「右」で救える道路行政から、人間や地域の尊厳、多様性、自主性を重視し、全ての道路ユーザーが満足する道路行政への転換 - 成果重視で新たな発展を目指す10年の実現 *事業量確保のための道路整備ではなく、道路が提供するサービスにより実現される成果(アウトカム)を重視した道路行政に転換 - 地域・都市構造の強化の支援 *行政区域を越えた都市圏・生活圏の構築、自立した地域ブロック圏形成のためには、連携を強化するネットワークが必要。更に、美しさと強さを兼ね備えた国土構造の形成を図ることが必要
		【改革の方向】 評価システムによる峻別と集成的重点整備、既存ストックの有効活用・効率化、「公」の意識に基づき新たなパートナーシップの確立
行政システムの改革	評価システムによる峻別	- 峻別のための評価システムの導入 *施策・事業の成果を反映する指標(アウトカム指標)による評価システムを行政運営へ組み込み、効率的かつ効果的な事業執行に努めなければならない。 - 事業評価の充実 *新規採択時から事業完了後までの一貫した事業評価を引き続き実施し、より効率的かつ効果的な事業執行に努めなければならない。また、現在の費用便益分析ではとらえられていない環境、住民生活などの評価項目を多元的に取り込み、総合的な評価を定量的に実施する手法も実現しなければならない。 - 施策評価の充実 *道路行政を、アウトカム指標に基づき運営を行う方式に転換し、毎年度、指標に基づき業績の分析・評価を行い、その結果を予算編成等に適切に反映させるシステムを構築すべきである。
	集成的重点整備の実施	集中投資期間の設定、重点整備事業の峻別、道路特定財源の活用
	有料道路制度の見直し等	有料道路制度の限定的運用、多様で弾力的な料金施策の導入、有利子負債の早期処理
	既存ストックの有効活用	多様で弾力的な料金施策の導入、道路の使い方の見直し、路上工事の徹底合理化、道路の情報化の推進
	コスト削減・技術開発	地域に応じた柔軟な道路構造、整備効果早期発現のための時間管理手法の導入、技術開発の積極的な推進
	ユーザーの視点に立った開かれた行政運営	道路ユーザーの参加による既存道路管理手法の導入、市民参画型道路計画プロセス(PI:パブリックインボルブメント)の導入、PFIの活用、「公」の意識に基づき新たなパートナーシップの確立

2) 成果志向の道路行政マネジメントの取組み状況※

- 社会資本整備審議会中間答申に至るまでの潮流・経緯を受け、新たな道路行政マネジメントのあり方や、平成 15 年度より本格的に導入を図るアウトカム指標等を用いた道路行政マネジメントの手法等について具体的に検討するため、道路局は、平成 15 年 3 月に「道路行政マネジメント研究会」（委員長：古川俊一 筑波大学社会工学会教授）を設置した。
- 「道路行政マネジメント研究会」は、平成 15 年 6 月、「**「成果主義」の道路行政マネジメントへの転換 ー理論から実践へー**」を取りまとめ、ユーザー志向で成果を重視した新たな道路行政を実践に移すにあたって必要な事項について、主に行政マネジメントの観点から提言を行った。
- 同提言では、「成果主義の道路行政マネジメントに向けた 3 つの柱」として、‘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’‘国民と行政とのパートナーシップの確立’を掲げ、「実践のための 5 つの戦略」として、①目標と指標の設定、②効率的なデータ収集、③毎年度の業績計画の策定及び達成度の把握、④予算・人事の仕組みへの反映、⑤アカウンタビリティ・評価の妥当性の確保、に取り組む必要があるとしている。

※出典・引用：「「成果主義」の道路行政マネジメントへの転換ー理論から実践へー」（平成 15 年 6 月 道路行政マネジメント研究会）、「平成 16 年度 道路行政の達成度報告書・平成 17 年度 道路行政の業績計画書」（平成 17 年 6 月 国土交通省）、「道路行政マネジメントガイダンス ～基本的考え方と好事例集～平成 17 年 3 月版」（国土交通省道路局）、「道路行政マネジメント研究会」会議資料。

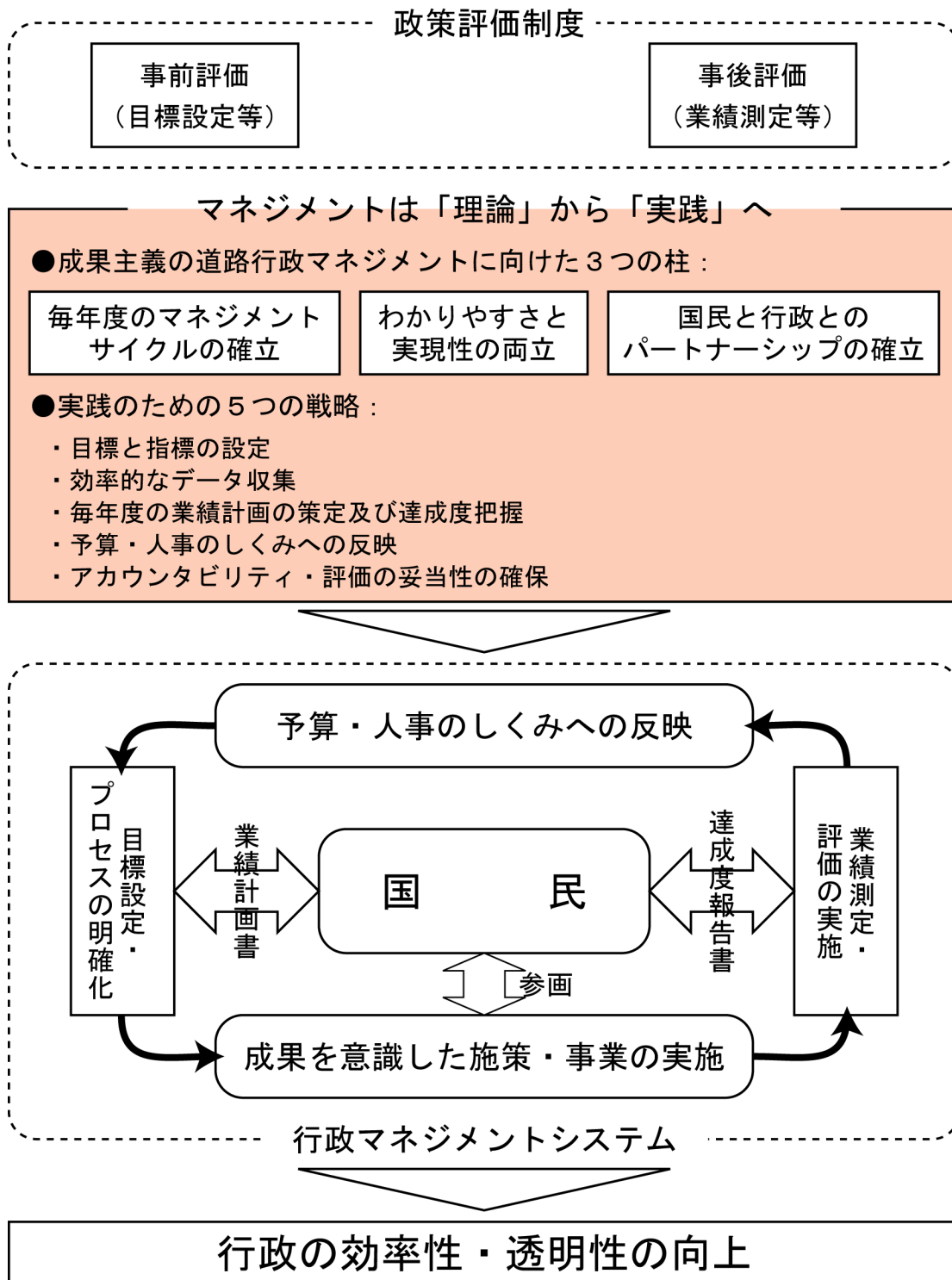


図 成果主義の道路行政マネジメントの実践に向けた3つの柱と5つの戦略*

*出典・引用：「『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—」（平成15年6月 道路行政マネジメント研究会）

表 道路行政マネジメント研究会提言「「成果主義」の道路行政マネジメントへの転換―理論から実践へ―」（平成15年6月）における「実践のための5つの戦略」（抜粋）

項 目		概 要（抜粋）
実践のための5つの戦略	目標と指標の設定	● 体系的な政策目標の設定 ＊成果志向の行政運営を行うためには、まず、道路行政の使命、政策目標を体系的に設定する必要がある。 数値目標及び手段に至るプロセスの明確化 ＊道路行政の成果を定量的に表わす指標（アウトカム指標）を政策目標ごとに定め、各年度の数値目標を設定することが必要。 ＊数値目標と併せ、それを実現するための手段である施策、事業に至るまでのプロセスを明確化することが必要。 ● 体系的な指標群の設定 ＊生活実感にあったわかりやすい指標（最終アウトカム指標）、目標を実現するための施策の進捗を表す指標（中間アウトカム指標）、事業の量を表す指標（アウトプット指標）等の、階層的な指標群を体系的に設定すべき。 ＊これらの指標について、各地域や部局ごとの責任を明確にするため、必要に応じて、地域ごとや部局ごとの目標設定も行うべき。
	効率的なデータの収集	● 必要なデータの収集 ＊成果の把握に必要なデータを、少なくとも毎年度収集する体制を整備することが必要。 情報通信技術等も活用し、より低コストに、より高精度なデータを、体系的に収集、分析する手法の開発・導入に常に努めるべき。 ● 月次データ等の収集 ＊即応性、柔軟性のある行政マネジメントのためには、月次データ等、より速報性のあるデータの収集にも注力することが必要。 ＊特に交通量、旅行速度等の道路行政にとって基礎的なデータについては、データ収集にあたっての費用等に留意しながら、原則として毎月、収集するべき。 ● データの公表 ＊指標ごとにどのようなデータを用いたのか明らかにするとともに、収集したデータ及びその分析結果についても、指標値と同時に公表するべき。
	毎年度の業績計画の策定及び達成度の把握	● 毎年度の業績計画の策定 ＊成果志向のマネジメントサイクルを確立するためには、まず、毎年度、指標ごとに数値目標を定めた「業績計画」を策定することが必要。 ＊業績計画には、数値目標に加え、目標を達成するための手段である施策、事業に至るまでのプロセスについても記載するべき。 ＊実効性のある行政マネジメントのためには、本省・地方の各部局ごとにも、数値目標及び目標達成のための手段を明確にするべき。 ● 毎年度の達成度の把握と翌年度以降への反映 ＊数値目標の設定に加え、毎年度終了後、指標ごとに達成度を把握、評価することが必要。 ＊目標とした成果が適切かつ効率的に発現されているかを評価するのみならず、目標を達成するためのプロセスの妥当性についても確認するべき。 ＊評価結果を以降の施策、事業に反映し、行政プロセスそのものの改善につなげていくことが重要。 ＊毎年度の評価に加え、恒常的な成果のモニタリングも実施し、分析した結果を、可能な範囲で当該年度の施策展開に反映するべき。 ● 地域における業績計画及び達成度把握 ＊地域レベルにおいても、業績計画を策定した上で達成度を把握、評価し、その結果を以降の施策、事業に反映するしくみを構築するべき。 ＊地域における取組みによって得られた知見が、全国的な取組みにもフィードバックされるといった、双方向性のある行政マネジメントシステムとすることが重要。
	予算・人事のしくみへの反映	● 成果を反映するシステムの構築 ＊予算の設定にあたっては、成果の数値目標に見合ったものとするべき。そのためには、事業執行環境等に加え、目標と施策、事業との関係や、これまでの成果の発現状況を考慮し、より客観的、総合的な判断を行うことが必要。予算の決定要因を全て定量的に表現し、目標や達成度に基づき、機械的に予算を立てることは不可能であるものの、<u>目標や達成度は、予算の設定にあたっての総合的な判断に際しての、重要な判断材料の一つとすることが重要</u>。 ＊成果買取り型の予算運用等について、積極的に導入を図るべき。 ＊成果主義を徹底するためには、組織、人事等の内部マネジメント、すなわち業務運営面の改革を推進していく必要がある。 ● ベンチマーキングの採用 ＊達成度について、支分部局や事務所ごとに明らかにし、他の支分部局や事務所に対する相対的な位置を把握することで、低位業績の支分部局や事務所へ改善インセンティブを付与する等、競争原理を活用する、いわゆるベンチマーキングのしくみを取り入れることが必要。
アカウンタビリティ・評価の妥当性の確保		● 評価の妥当性の確保 ● アカウンタビリティの確保 ● 国民との新たなパートナーシップの確立

- 「道路行政マネジメント研究会」の提言を受け、国土交通省道路局では、国民の視点に立ち、より効果的、効率的かつ透明性の高い道路行政へと転換を図るため、平成 15 年度より、国民にとっての成果を重視する成果志向の考え方を組織全体の基本と位置づけ、アウトカム指標を用いた業績評価の手法を中心に、政策の評価システムを核とする新たな道路行政運営の仕組み（道路行政マネジメント）を導入。平成 15 年 7 月に「平成 15 年度 道路行政の業績計画書」を策定し、成果主義の新たな「道路行政マネジメント」を開始。平成 16 年 6 月に「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」を策定し、「道路行政マネジメント」を初めて一巡させた。
- なお、経済財政諮問会議における「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2005」（平成 17 年 6 月 21 日閣議決定）では、政策評価と予算の連携強化を実現し、成果目標（Plan）－予算の効率的執行（Do）－評価（Check）－予算への反映（Action）を実現する取組みを求めているが、道路行政では他の公共事業に先駆け、平成 16 年度より業績予算（施策単位予算）を導入。施策毎の目標や達成度を予算配分の重要な判断材料の一つとして位置づけ、成果目標と予算の連携に取り組んでいる。
- また、国土交通省道路局は、道路行政マネジメントの取組みを確実に実践していくためには、「成果を意識した現場レベルでの実践が重要」であるとの認識のもと、アウトカムと事業実施の間をつなぐものとして、平成 16 年 11 月に「道路行政マネジメントガイダンス」を策定[※]するなど、道路行政マネジメントの地域（現場）への浸透・定着に取り組んでいる。
- 平成 17 年 6 月に策定された「平成 16 年度 道路行政の達成度報告書・平成 17 年度 道路行政の業績計画書」において、国土交通省道路局は、「成果志向の考え方、マネジメントサイクルの概念の理解を促進させ、地域の出先事務所に至るまで道路行政マネジメントの定着を図ることによって、より効果的・効率的な行政システムへ転換する」、「事業進捗管理とコスト縮減は重点課題と位置づけ、取組みを強化。このため、新たな指標として「道路事業の総合コスト縮減率」を追加する」としている。
- 「平成 16 年度 道路行政の達成度報告書・平成 17 年度 道路行政の業績計画書」（平成 17 年 6 月策定）の公表後、平成 17 年 7 月に開催された「道路行政マネジメント研究会」において、国土交通省道路局は、道路行政マネジメントの浸透と定着に向けた課題と今後の取組みについて言及し、「道路行政マネジメントは職員に十分に定着していない」との課題認識のもと、「出先事務所で PDCA サイクルを実施」するとともに、「道路行政マネジメントガイダンスの改善」に取り組むとしている。

[※]出典・引用：「道路行政マネジメントガイダンス ～基本的考え方と好事例集～ 平成 17 年 3 月版」（国土交通省道路局）

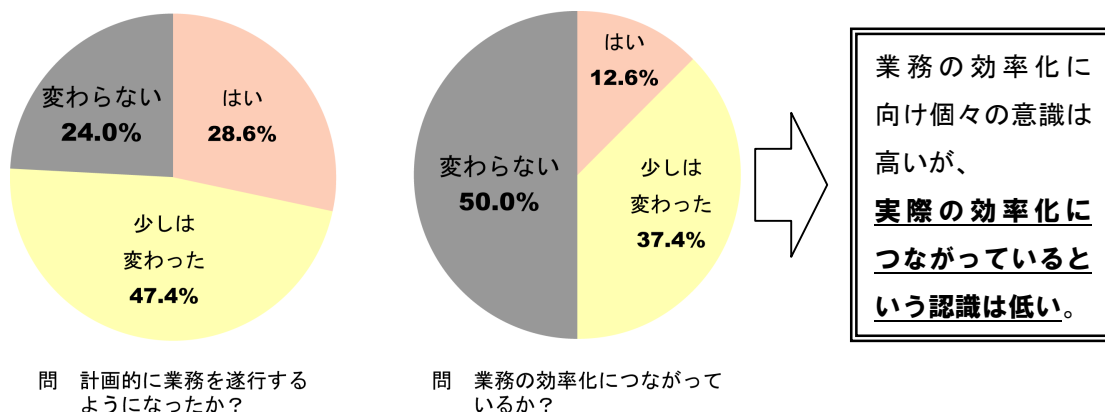


図 個人の意識の変化とマネジメント成果の認識について（アンケート調査結果）※

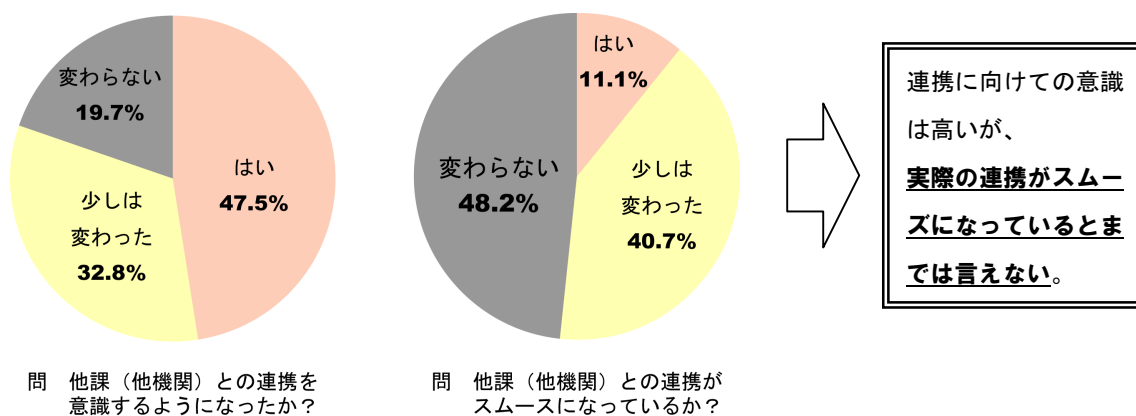


図 横断的な連携について（アンケート調査結果）※

- なお、同研究会の議論では、「現場の事務所レベルでは、PDCA サイクルが必要であり、常に改善活動をするのが重要」、「指標は、内部管理に使用するのであれば、分かりにくくても、予算の執行、目標管理がしっかりと出来ていれば良いのではないか。（略）分かりやすい指標だけでもだめである」、「（他課や他機関と）連携していることを示すような指標の作成や、連携を行っていることを評価する仕組みが必要」などの意見が出されている。

※出典・引用：「第6回 道路行政マネジメント研究会（平成16年11月16日）」会議資料

アンケート対象者：東北地域の国土交通省、県、市町村、道路公社、日本道路公団の道路行政に携わる職員（回答数678人）、調査期間：平成16年10月

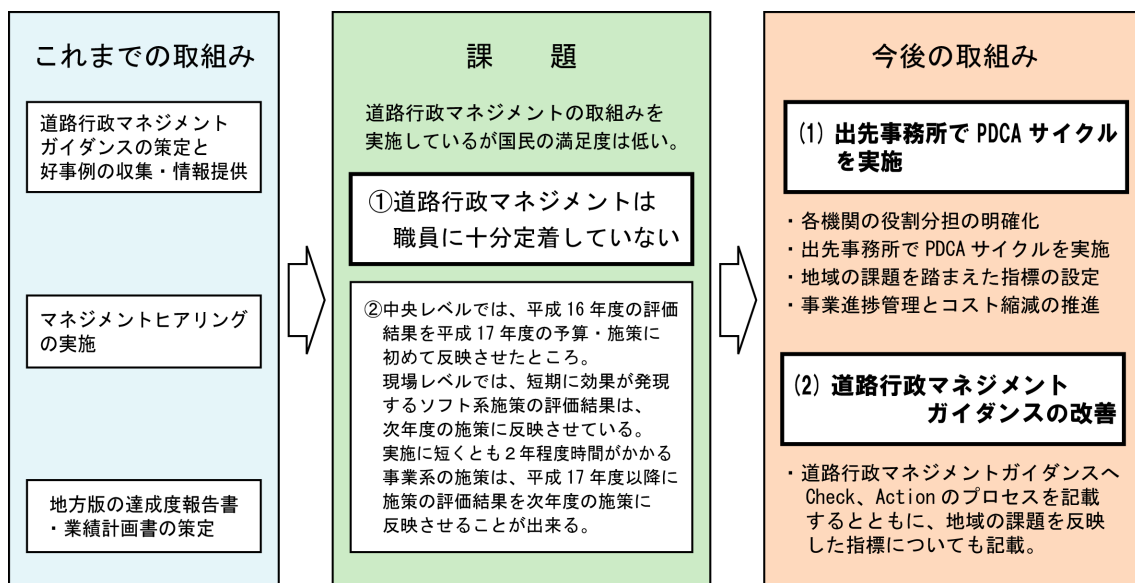


図 道路行政マネジメントの課題と今後の取り組みの方向※

※出典・引用：「第 7 回 道路行政マネジメント研究会（平成 17 年 7 月 26 日）」会議資料）

表 「道路行政マネジメント研究会」における、近年の主な議論※

分 類	「第 6 回 道路行政マネジメント研究会」（平成 16 年 11 月 16 日開催）における委員の主な意見
現場の声について	- 道路行政マネジメントについて、個人では計画的に業務を遂行するようになっていないという結果であったが、原因として考えられるものは何か。 ※これまでは本省が中心となって、理念の部分からスタートしていた。そのため政策レベルまではうまくまとめられたが、<u>政策レベルと現場レベルとの結びつきをいかにつなぐかなど</u>の課題がある。個々人で少しずつ意識をもって業務を遂行しているが、組織としてはまだこれからの感があるのは否めない旨、事務局より返答。 - 道路行政マネジメントは、まだ 2 年目の取り組みであり、土台が出来上がった段階であり、効率化まで繋がっていないのは当然である。<u>日常業務は多岐に渡るものであり、今後、日常マネジメントに組み始めると成果が見えてくる</u>と思う。 - 道路行政はこれまで連携の努力はしている。しかし、その取り組みが実を結ぶまではかなりの努力が必要である。（他課や他機関と）<u>連携していることを示すような指標の作成や、連携を行っていることを評価する仕組みが必要</u>である。
	<u>日々の業務運営の中でコスト意識が低いように思う</u>。既存システムの柔軟性が低いため、一人一人が動きたくても動けない部分があるのではないか。<u>最小のコストで最大の効果をあげるマネジメントが必要</u>である。 ※道路行政マネジメントに関しては、一人一人の意識を改善し、業務の効率化を重視することとしており、コストのマネジメントのみがすべてとは考えない旨、事務局より返答
	<u>指標は、内部管理に使用するのであれば、分かりにくくても、予算の執行、目標管理がしっかりと出来ていれば良いのではないか</u>。外部に向けてはそれを加工し、考え方として分ける指標であればよい。<u>分かりやすい指標だけでもだめ</u>である。
新たな指標について	- 現在考えられているアウトカム指標は、日頃のニーズ（渋滞の解消、交通安全等）が主であるが、昨今の災害を考えると、いざという時の拠点を取り入れた「<u>頼りになる道路</u>」などの評価が重要になってくるのではないか。先日発生した新潟県中越地震では、<u>警視自動車道が非常に役に立っている</u>と聞く。 - 住民の実感にあった指標が必要であり、直接、住民に聞いてみるというひとつの手段である。また、中間アウトカムとして連携密度を表す指標を整備することも必要。例えば、協力が得られている地域と、あまり得られていない地域を表現する指標が必要ではないか。 ※ユーザーサイドからの考え方の整理は、今後検討していきたい。外部を意識したマネジメントに加え、中間的な共通認識が出来るようなものが必要と認識している旨、事務局より返答 - 現在は、ホームベージアクセス数が指標になっているが、一方の方向の情報アクセスをカウントするのみとなっているので、今後、<u>双方向のやりとりをあらわす指標も検討</u>する必要がある。
	- ユーザーをまき込んだ行政マネジメントとなると、住民が行政に関与する代わりに分担責任も負うという欧米型のガバナンスの考え方となり、マネジメントの領域を超えているかもしれない。 - 地域に密着したローカルな道路は、欧米のようにマネジメントとガバナンスを分類して考えるよりも、日本の取組みはコミュニティを重視したユーザーを巻き込んだマネジメントとして両者を同一と見なすアジア型として情報発信するのがいいのではないか。
	- ベンチマーキング方式とは、同じ環境で比較する手法である。大前提として、<u>比較可能なものを扱うべきであり、手法の適用の際には、誤解のないようにしていくべき</u>である。 - 評価情報には、①注意喚起情報、②成績評価情報、③問題解決情報の 3 種類がある。道路行政マネジメントで用いるベンチマーキング方式は、ガイドダンスでも明らかにされているが、成績を付けるというよりは①注意喚起情報のレベルとして使って欲しい。
道路行政マネジメントガイドダンスについて	- 本省から<u>地方に、もっと権限・裁量を与えないと現場が心配</u>である。<u>諸外国では、権限を与えらるるに、成果をきちんと出さなくてはならないという仕組み</u>になっている。 ※補助事業については、これまでは個々の箇所づけごとに評価を実施してきたためかなりの労力が必要であったが、現在は幹としての予算の査定はあるが、どこを実施するかは事業当事者の判断に任せるようになっている。その責任をどのように考えていくのかは、今後検討が必要になる旨、事務局より返答 - 前回の研究会では「ガイドライン(案)」としていた名称が「ガイドダンス」となったことや、「考えるヒント」という表現などで、<u>締め付けでないことが表現</u>できている。また、内容に関してもよくまとまっている印象を受ける。

※出典・引用：「第 7 回 道路行政マネジメント研究会」会議資料（※資料-1 「道路行政マネジメント研究会議事概要」）

表 「道路行政マネジメント研究会」における、近年の主な議論※

分 類	「第7回 道路行政マネジメント研究会」（平成17年7月26日開催）における委員の主な意見
PDCA サイクルについて	- 急速にマネジメントの仕組みができていの中で、マネジメントの方針を管理する中央レベルで大きな手段の改善に取り組む場合は、十分に時間をかけた分析を行った上で実施すべきと考える。 ※中央レベルについては、試行錯誤をしながら少しずつ取組みと評価を実施することにより課題や方向性が見えてくると認識している旨、事務局より返答。 - 一方、直接国民と接する現場の事務所レベルでは、PDCAサイクルが必要であり、常に改善活動をすることが重要である。
出先事務所におけるマネジメントの概念の明確化について	行政の職員向けの内部マネジメントと、行政としての課題に対応するための外部マネジメントを区別して整理するべき。また、道路行政全体のマネジメントの中において出先事務所で行うマネジメントの概念をはっきりさせた方がよい。
道路行政への満足度について	- 道路利用者の満足度には、道路行政が実施している施策以外の要因も多く含まれており、道路行政の取組みがすべて反映されている訳ではないので、道路行政マネジメントの取組みの評価を満足度のみで判断しないことも必要である。 - 満足度の向上は目標の一つではあるが、1年毎の変化で判断するのではなく、大きなトレンドとして捉えるべき。
道路行政マネジメントの目的意識について	道路行政マネジメントの目的を再度振り返って考える必要がある。道路利用者の満足度にとらわれすぎず、自らの取組みによりマネジメントできる分野、つまり、効率化を進める部分、あるいは住民との協働を進める部分などに着目してはどうか。
職員の意識改革について	職員意識を把握するアンケートは、要因分析ができるよう工夫すべきである。
地域との連携について	- 道路行政マネジメントの次のステップである『国民との協働』を進めることは大事である。これが難しい場合であっても、特に市町村等と共同してマネジメントすることも考えられる。 ※今後、試行を行いたい旨、事務局より返答。 - 出先事務所における指標を設定する場合は、地域密着型の課題を設定することが大事である。
道路行政マネジメントガイドダンスについて	良い事例を共有し、普及させることが重要である。また、道路行政マネジメントガイドダンスが、現場でガイドライン的に受け止められないよう工夫が必要。 ※道路行政マネジメントガイドダンスは、マネジメントの取組みのきっかけになっているという良い面、ガイドダンスに書かれていることが道路行政マネジメントであると捉えてしまうという悪い面があり、今後改善していく必要がある旨、事務局より返答。

※出典・引用：国土交通省道路局「道路行政マネジメント研究会」ホームページ（<http://www.mlit.go.jp/road/ir/management/7th.html>）

3) 成果志向の道路行政マネジメントを支える情報技術※

- 道路行政マネジメント研究会提言「「成果主義」の道路行政マネジメントへの転換—理論から実践へ—」（平成 15 年 6 月）においては、成果主義の道路行政マネジメントの実践に向けた 5 つの戦略の一つとして「効率的なデータ収集」を掲げ、「常に成果を意識した行政マネジメントを、十分な技術的合理性に基づき実施するためには、（略）、情報通信技術等も活用し、より低コストに、より高精度なデータを、体系的に収集、分析する手法の開発・導入に常に努めるべきである」としている。また、同提言では、「加えて、即応性、柔軟性のある行政マネジメントのためには、指標値及び関連データについて、毎年度のデータに加え、月次データ等、より速報性のあるデータの収集にも注力することが必要である」としており、情報収集をいかに効率的に進めるかが重要であることを指摘している。
- 提言を踏まえ、国土交通省道路局では、渋滞状況の把握にあたり「プローブカー」の利用を進めるなど、より効率的なデータ収集体制の確立、分析手法の改善に取り組んでいる点は今後とも大いに推進すべき方向である。
- また、社会資本整備審議会中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」（平成 14 年 8 月）では、「量的不足の解消のため、これまで道路を「造る」ことに重点を置き、完成した道路を有効に「使う」観点を軽視してきた」とし、「つくられた道路の機能が最大限に発揮されているとは言い難い状況にある」と指摘した上で、「既存道路の使われ方を検証し、その有効活用を十分に」図る必要があるとしている。また、同答申では、「既存の道路ネットワークを有効に活用し安全かつ円滑な道路交通を確保するため、（略）IT を活用した道路管理の効率化などの道路の情報化を積極的に推進する」ことが重要であるとしている。
- 研究会としても、国総研で行われた ITS などの最先端の研究開発の成果を活用し、情報収集能力の向上と情報を活用した業務の改善を進めることは非常に重要であると考えた。そのためには、業務自身が実際の現場で、どのように進められているのかという分析と、それに最先端の研究開発成果をどう活かしていくのかという議論が不可欠であると考えた。議論の成果を 2、3 章に整理した。

※出典・引用：「「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—」（平成 15 年 6 月 道路行政マネジメント研究会）、社会資本整備審議会中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」（平成 14 年 8 月）、「平成 16 年度 道路行政の達成度報告書・平成 17 年度 道路行政の業績計画書」（平成 17 年 6 月 国土交通省）

4) 都市再生、人間中心時代の道路計画※

- 社会資本整備審議会中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」(平成 14 年 8 月)では、道路行政の政策目標の一つに「都市の再生と地域の連携による経済活力の回復」を掲げ、「本来歩行者や自転車利用者など「人」中心の使われ方となるべき生活道路に渋滞を回避するための通過交通が入り込んでおり、これらが道路交通の円滑化、安全性の確保、環境の改善などの面において様々な問題を引き起こしている」などと指摘した上で、「道路の機能分化と既存道路の有効活用による渋滞の解消」、「民間の建築活動の誘発など都市再生に資する道路の重点整備と都市計画道路の見直し」、「都市部における総合的な交通システムの構築」等に取り組むべきであるとしている。
- また、同答申では、「ユーザーの視点に立った開かれた行政運営」に取り組むべきであるとし、「道路ユーザーの参加による既存道路管理手法（「道路パフォーマンスマネジメント」）の導入」、「市民参画型道路計画プロセス（PI：パブリックインボルブメント）の導入」、「「公」の意識に基づく新たなパートナーシップの確立」が必要であるとするとともに、「これからは道路計画と土地利用計画等その他の計画と総合的・合理的な調整を図るとともに、地域の住民が NPO 等との地域づくり活動を通じて、道路の使い方や道路整備のあり方について考えることが大切である」としている。研究会としても、道路の計画論に対しても、時代の変化に応じた修正が必要であると考えており、検討結果を 2 章に整理した。

※出典・引用：社会資本整備審議会中間答申「今、転換のとき ～よりよい暮らし・経済・環境のために～」(平成 14 年 8 月)

【参考】道路行政が目指すべき成果を現す指標一覧※

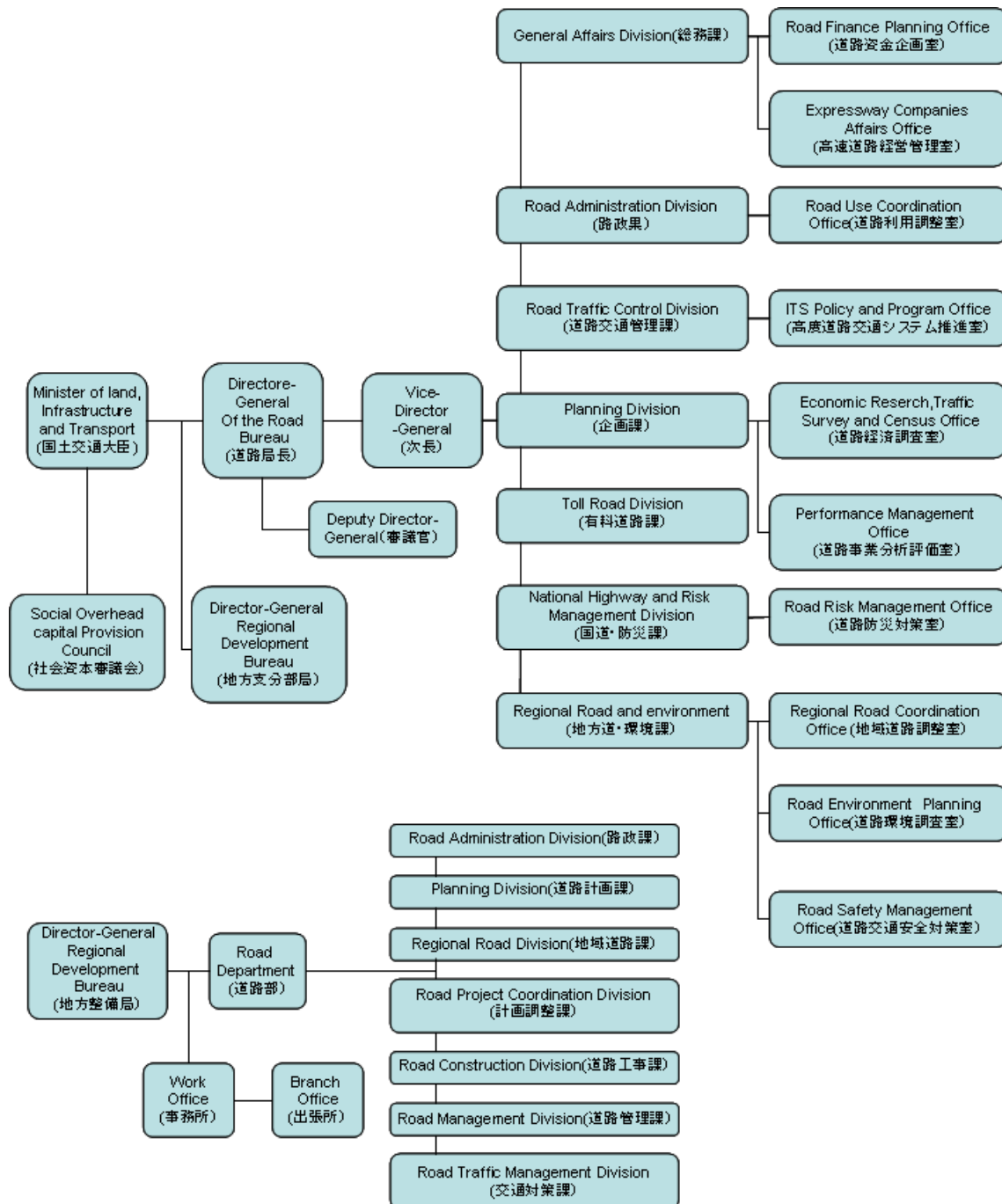
政策テーマ	指 標 ^{注1}	H14 実績	H17 実績	H18 目標・見込	H19 目標
供用中道路の機能を維持する	橋梁の予防保全率	86%	90%	96%	概ね 100%
	1) 道路構造物保全率	86%	85%	91%	93%
	舗装	91%	94%	H14 の水準(91%)を維持	
供用中道路の安全・安心を確保する	2) 災害時に広域的な救援ルートが確保されている都市の割合	66%	73%	74%	76%
	3) 防災上課題のある市街地の割合	37%	34.6%	33%	32%
	4) 道路交通における死傷事故率	118.4 件/億台キロ	119.5 件/億台キロ(暫定値)	110 件/億台キロ	108 件/億台キロ
	5) 1 日当たりの平均利用人数が 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	17%	約 39%(暫定値)	42%	約 5 割
道路交通を円滑化する	6) 道路渋滞による損失時間	38.1 億人時間/年	約 35.1 億人時間/年(H14 比 8%削減)	1 年前倒しで約 1 割削減	約 1 割削減
	7) 路上工事時間 ^{注2}	201 時間/km・年	126 時間/km・年(H14 比 37%削減)	H19 目標 121 時間/km・年(H14 比 4 割削減)	
	8) ETC 利用率 ^{注3}	全国	5%	H18 春 65%	H19 春 75%
		首都高速	6%	H18 春 73%	H19 春 90%
		阪神高速	3%	H18 春 65%	H19 春 90%
	9) 路切遮断による損失時間	136.6 万人・時間/日 (* 但し H16 年度実績)	H21 までに 130.0 万人・時間/日 ・速効対策により約 1,100 箇所を H22 までに対策 ・抜本対策により約 1,400 箇所の対策を 2 倍にスピードアップ		
	10) 隣接する地域の中心の都市間が改良済みの国道で連絡されている割合	72%	74%	76%	77%
	11) 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	63%	65%	67%	68%
	12) 路線番号の認識できる交差点の割合	-	65%	78%	90%
都市と地域を活性化する	13) 規格の高い道路を使う割合	13%	14%	15%	15%
	14) 拠点的な空港・港湾への道路アクセス率	59%	66%	67%	68%
	15) 市街地の幹線道路の無電柱化率	7%	約 11%(暫定値)	約 13%	約 15%
環境を保全する	16) CO ₂ 排出削減量 ^{注4}	262 百万 t-CO ₂ /年	運輸部門における CO ₂ 排出量を H22 までに H17 時点より約 8 百万 t-CO ₂ /年削減		
	17) 夜間騒音要請限度達成率	61%	71%	72%	72%
	18) NO ₂ 環境目標達成率 ^{注5} (濃度値)	-	74%	85%	約 9 割
	SPM 環境目標達成率 ^{注5} (濃度値)	-	95%	100%	100%
道路行政の進め方を改善する	19) 道路利用者満足度	2.6 点	2.86 点	2.93 点	3.0 点
	20) ホームページアクセス数	1,546 万アクセス/年	6,192 万アクセス/年	約 8,100 万アクセス/年	約 1 億アクセス/年
	21) 道路事業の総合コスト削減率	-	10.6%削減(H14 比: 暫定値)	約 12%削減(H14 比)	15%削減(H14 比)

※ 平成 17 年度達成度報告書・平成 18 年度業績計画書（以下「報告書・計画書」という。）の政策テーマにより分類

- 〈注〉
1. ゴシック体の指標は、社会資本整備重点計画に位置づけられたものである
 2. 指標 7)「路上工事時間」の H18 目標は、H16 実績が H19 目標（約 2 割削減）を達成したことから社会資本整備重点計画における H19 目標を前倒しし、目標を 121 時間/km・年（H19 目標）として再設定した。なお、社会資本整備重点計画においては「路上工事時間の削減率【235 時間/km・年(H14)→約 2 割削減（H19）】」としているが、指標 7)「路上工事時間」は、道路補修工事（道路維持・修繕工事等）、占用企業工事（電気・ガス・水道工事等）以外で計上されていた道路の一時使用等の時間を除外して記載している
 3. 指標 8)「ETC 利用率」の H18 目標は、社会資本整備重点計画における H19 目標を前倒し、目標を 75%(H19 春)として再設定した
 4. 指標 16)「CO₂ 排出削減量」の目標値には、エコドライブ等の渋滞緩和以外の施策による CO₂ 排出削減量が含まれる
 5. 指標 18)「NO₂・SPM 環境目標達成率」は、国土交通省の設置した常時観測局のデータに基づく指標であり、「SPM 環境目標達成率」の目標は、特に良好であった H16 実績を受け、この水準を維持することとしている（平成 17 年度業績計画書）。なお、社会資本整備重点計画における「NO₂ 環境基準達成率」は、自動車排出ガス測定局のデータを併せ「【64%(H14)→約 8 割(H19)】」としている

※出典・引用：「平成 17 年度 道路行政の達成度報告書／平成 18 年度 道路行政の業績計画書」（平成 18 年 6 月 国土交通省）

【参考】 国土交通省道路局の組織体系※



※出典・引用：「ROADS in JAPAN」 国土交通省道路局ホームページ(http://www.mlit.go.jp/road/road_e/index_e.html)

1.2 効率的な行政運営への変革

1) 成果重視の行政運営の確立に向けた更なる改革

- 政策目標の確実な達成に向け、業績管理を徹底するためには、業績評価と予算を連携させるとともに、マネジメントプロセスを含む多角的な観点から、総合的にプログラムの業績（有効性）を評価し、改善していくことが重要である。
 - ⇒ 米国では、業績評価にあたり、マネジメントプロセスを含む多角的な観点から総合的にプログラムの有効性を評価。また、業績評価と予算を連携させる「業績予算」を導入。
 - * 但し、業績予算については、業績評価の結果を直ちに予算額に反映するような運用は為されていない。
 - ⇒ 英国では、国として重視する成果目標の達成に向け、地方の裁量を認める一方で、地方政府に成果重視の「地方交通計画」の策定を義務付け、また、年度毎の業績評価と予算（補助金）を連携させる制度を設けることなどにより、業績管理を推進。
 - * 業績評価は、米国と同様、アウトカム目標の達成状況のみならず、多角的な観点から総合的にプログラムの有効性を評価。また、評価結果を直ちに予算額に反映するような運用は為されていない。

【米国における、成果重視の行政運営の確立に向けたマネジメント手法の更なる改革】※

- 米国連邦政府は、「政府業績成果法」（Government Performance and Results Act: GPRA）の本格運用以降（1999～）、「戦略計画」「年次業績計画」「年次業績報告」の策定と運用を通じて、成果重視の行政運営を実現するための改革に取り組んできた。
- しかしながら、GPRA は、予算編成プロセスと一体化することまでは制度として厳密には規定していなかったことなどから、成果とコストとの関係が見えにくく、資源配分の決定や、日々のマネジメントにおいて十分に活用されていないといった問題が指摘され、政策目標と主要施策との関係や達成状況を示すことによって直ちに、成果重視の行政運営が実現するわけではなく、それらが予算編成プロセスにおいて活用され、かつ日々のマネジメントプロセスにおける指針として十分に機能する仕組みを構築する必要があることが認識された。
- このため、2001 年 8 月に発表された「大統領の経営課題」（President's Management

※出典・引用：「米国連邦政府ブッシュ政権における「予算と業績の統合」の取組み」（UFJ Institute REPORT 2005.3 Vol.10 No.2）

Agenda: PMA) において、行政府の業績改善のために取り組む優先事項とその方針が明示された。

- 米国連邦政府は、GPRA に定められた成果重視の行政運営の枠組みを基本としつつ、その運用を強化するためのイニシアティブとして、「予算と業績の統合 (BPI)」^{※1} に着手。成果重視の行政運営を確固たるものとすべく、評価制度や予算編成プロセスなどの改革に取り組み、その主要な改革ツールとして、2004 年度に「施策の評価と格付けツール」(Program Assessment and Rating Tool : PART)、2005 年度に「業績予算」(Performance Budget) を導入している。
- PART は、各省庁のプログラムの業績を評価（事後評価）し、主として大統領予算の作成に活用するために、行政管理予算局 (OMB)^{※2} により導入された連邦政府共通の評価手法である。PART で定められた評価項目に従い、各省庁が客観的根拠に基づきプログラムを評価し、予算要求時に評価結果を OMB に提出。OMB との協議を踏まえ、評価結果が確定する仕組みとなっている。
- PART は、プログラムの‘目的・企画’‘戦略計画’‘マネジメント’‘成果’といった、マネジメントプロセスを含む、多角的な観点から総合的にプログラムの業績（有効性）を評価するものである。（*アウトカム目標の達成状況（実績値）によってのみ評価するものではない。）また、良好な評価結果を得たプログラムが予算編成にあたり肯定的に考慮される傾向があるものの、評価結果のみで予算額が決定される訳ではなく、課題解決に向けた要因分析、プログラム間の資源配分の調整等を経て予算額が決定されている。
- 「業績予算 (Performance Budget)」は、OMB により導入された予算編成方法であり、客観的・合理的な分析結果に基づき、効果的・効率的な予算配分、予算編成プロセスの最適化を図ることを目的とする仕組みである。（*業績予算は、業績評価の結果を直ちに予算額に反映させることを意図したものではない。）
- 「業績予算」では、プログラムの計画（予算編成）段階において、プログラムの「業績目標（値）」「省の戦略目標・アウトカム目標との関連性」「全体コスト」等を明示し、業績と予算との関連性を明確化した上で、実施の意志決定を行い、予算編成が行われる。
- 米国連邦政府では、上述のように、PART を通じてプログラムの有効性を総合的に評価するとともに、「業績予算」を通じてプログラム全体のコスト等を明確化し、目標達成に向けた費用対効果の優れた手段の選択（資源配分の最適化）に努めるなど、効率的な行政運営の確立に向けて、更なる改革を推進している。

※1 BPI : Budget & Performance Integration

※2 OMB : Office of Management and Budget

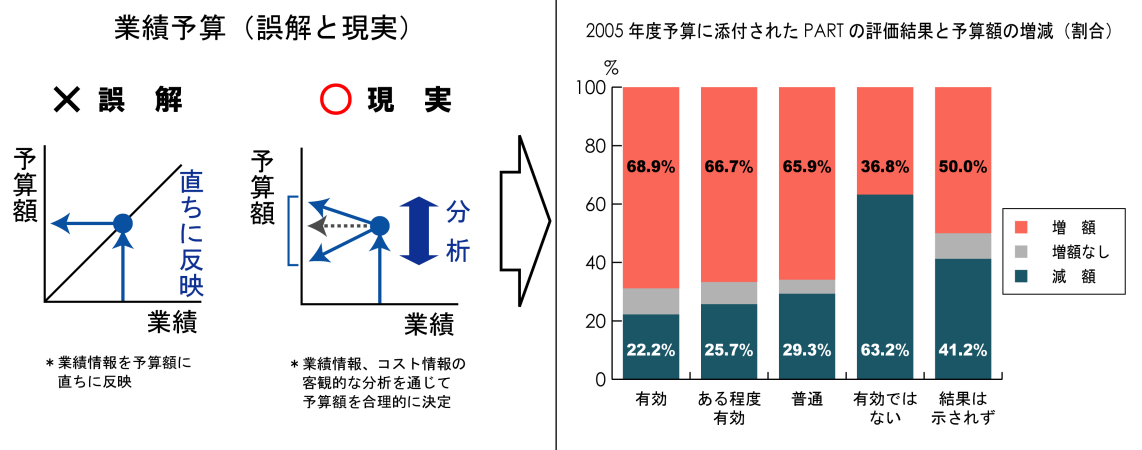


図 「業績予算」の考え方 及び PART による評価結果と予算への反映状況

表 PART における評価要素と配点基準〔重み付け〕（2005 予算年度用）

評価要素	共通設問の内容	配点基準
プログラムの目的・企画	● プログラムの目的とデザインが、明確でかつ確固たるものかを評価 1.1: プログラムの目的は明快か。 1.2: プログラムは現存する問題・利害・ニーズに対応するものか。 1.3: プログラムは、連邦・州・地方政府や民間における他の取り組みと重複しないようにデザインされているか。 1.4: プログラムのデザインにおいて、プログラムの効果や効率性を損なうような欠点がないか。 1.5: プログラムには、その資源が意図した受益者に到達するように、もしくは、プログラムの目的に直接的に対応するように、効果的な目標が設定されているか。	20%
戦略計画	● プログラムが、妥当性のある長期・年次目標と指標を有するかを評価 2.1: プログラムには、限られた数の具体的な長期業績指標（プログラムの成果に関するもので、かつプログラムの目的を意義ある形で反映するもの）が設定されているか。 2.2: プログラムには、長期の業績達成に向けて、野心的な目標やタイムフレームがあるか。 2.3: プログラムには、限られた数の具体的な年次業績指標（プログラムの長期目的の達成に向けた進展状況を示しうるもの）が設定されているか。 2.4: プログラムには、年次の業績に向けて、ベースラインと野心的な目標があるか。 2.5: 全てのパートナー（交付金の受け手、委託先、費用負担者、政府における他のパートナーなど）は、プログラムの年次／長期の目的の達成に向けて、業務を実施しているか。 2.6: 適切な範囲・質を有する独立した評価が、定期的もしくは必要に応じて、プログラムの改善や、有効性、問題・利害・ニーズを照らした妥当性等の評価のために実施されるか。 2.7: 予算要求はプログラムの年次／長期の業績目標の達成状況に応じたものとなっているか。プログラムに必要な資源は、その予算において、完全かつ透明に提示されているか。 2.8: プログラムは、その戦略的な計画上の欠陥に対して、意義ある対策を講じたか。	10%
プログラム・マネジメント	● 財政面や改善努力を含め、府省のプログラム・マネジメントを格付け 3.1: 府省は、時宜を得て信頼性のある業績情報を定期的に収集しているか（当該情報には、プログラム実施のパートナーからのものを含む）。また、府省は、これらの情報を、プログラムを管理し、業績を改善することに活用しているか。 3.2: 連邦政府のマネージャーやプログラム実施のパートナー（交付金の受け手、委託先、費用負担者、政府における他のパートナーなど）は、プログラムの費用、スケジュール、業績などに関して責任を果たしているか。 3.3: 資金（連邦政府、パートナー）は時宜を得て出されたか。また、意図した目的のために費やされたか。 3.4: プログラムは、その実施に際して、効率性（費用対効果）を測定しかつ実現するための手続き（例えば、市場化テスト／コスト比較、IT 関連の改善、適切なインセンティブなど）を有しているか。 3.5: プログラムは、関連する他のプログラムの調整・協力を効果的に実施しているか。 3.6: プログラムは、財政面でのマネジメントを確固として実施しているか。 3.7: プログラムは、マネジメント上の欠陥に対して、意義ある対策を講じてきたか。	20%
プログラムの成果（アカウンタビリティ）	● 目標・指標に照らして、または他の評価を通じて、プログラムの実績を格付け 4.1: プログラムは、長期の業績目標の達成に向けて、適切な進展を示しているか。 4.2: プログラム（及びそのパートナー）は、年次の業績目標を達成したか。 4.3: プログラム実施の効率性（費用対効果）は、毎年の業績目標の追求に際して、改善しているといえるか。 4.4: プログラムの実績は、政府・民間などによる他の同様の目的を持つプログラムと比べて好ましい状況といえるか。 4.5: 適切な範囲・質を有する独立した評価は、プログラムが有効であり、その目的を達成していると評価しているか。	50%

➤ 「プログラムの目的・企画（デザイン）」、「戦略計画」、「プログラム・マネジメント」については、各設問に YES/NO の 2 択で回答。「プログラムの成果（アカウンタビリティ）」については、4 択で回答。何れの設問についても、概要説明及び根拠データを記すことが求められる。

➤ 基本的に、同一セクション（評価要素）内の全ての設問は同一の加重であるが、OMB の承認を得ることによりセクション間には加重を変更可能。

【英国の地方交通計画（LTPs）における業績管理】※1

- 英国では、地方の裁量を認める一方で、国として重視する成果目標の達成に向け、中央政府による指導、業績管理を確実なものとするべく取り組んでおり、地方政府※2に成果重視の「地方交通計画」（Local Transport Plans: LTPs [5 箇年計画]）の策定を義務付けるとともに、年度毎の業績評価と予算（補助金）を関連させる仕組みを設けている※3。

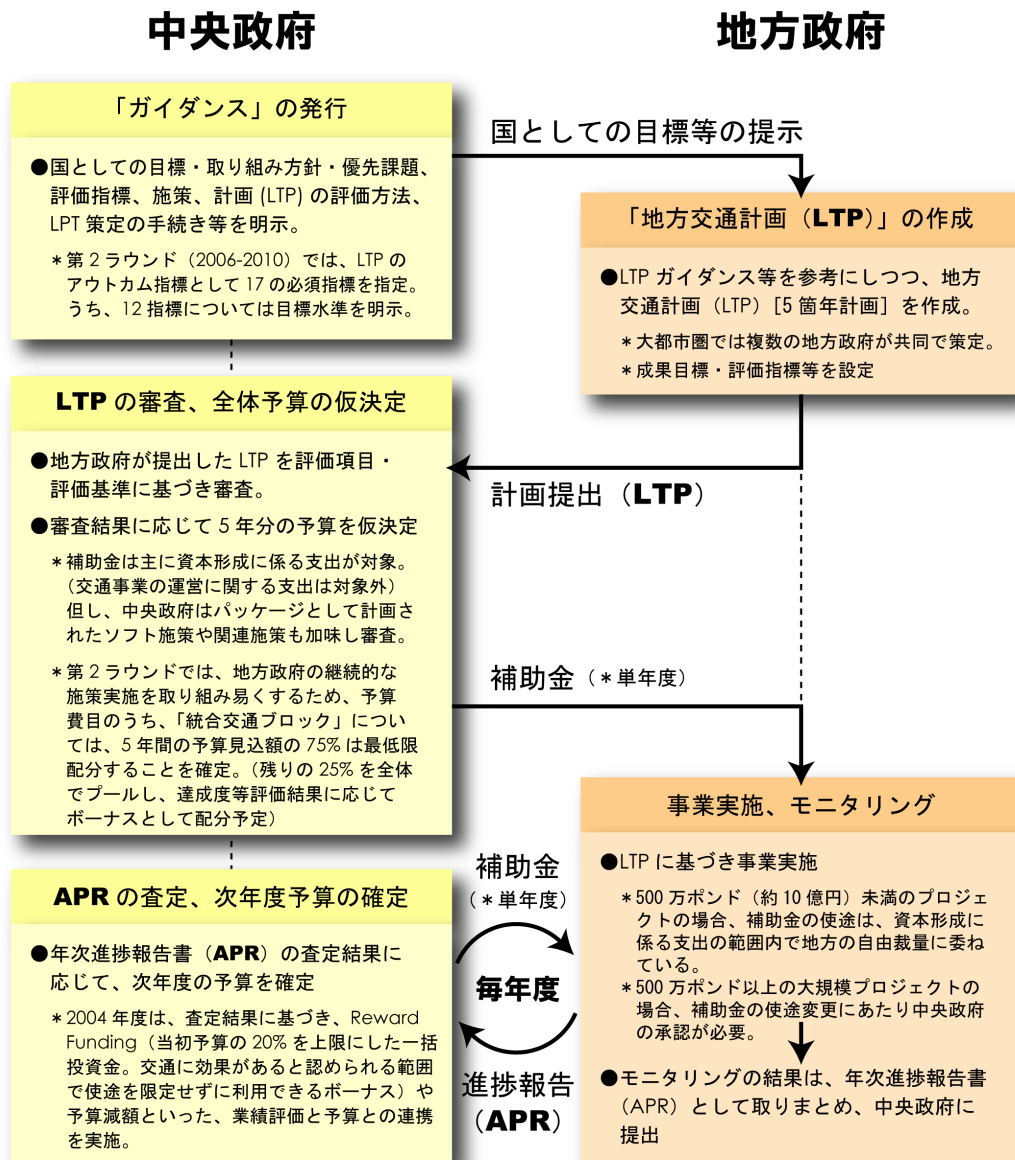


図 LTPs の仕組み（概念図）

※1 出展・引用：「英国の地方交通計画（LTPs: Local Transport Plans）の動向」（新都市 vol.59, No.6 2005.6）

※2 ロンドン以外の地方政府（カウンティレベルの権限を有する 85 団体）

※3 LTPs の制度運用は、現在、「第 1 ラウンド」（2001 年度－2005 年度）の最終年が進行中。引き続き実施される「第 2 ラウンド」（2006 年度－2010 年度）の実施に向け、2004 年 12 月に英国交通省（DfT）から第 2 ラウンドのガイダンスが発行されるなどしている。

- 英国交通省（DfT）は、2001 年度～2005 年度の‘第 1 ラウンド’において確認された LTPs の制度的な課題を解決すべく、‘第 2 ラウンド’（2006 年度～2010 年度）では、①アウトカム指標の見直し・目標水準の明示（*各指標の最低限度の達成値、望ましい達成値の明示等）、②予算配分方法の変更・新規補助金^{※1}の創設（*中央政府が推進する新規施策に対するインセンティブの付与、等）、③LTPs の評価方法の変更、を行うこととしている。
- LTPs の評価は、成果目標の達成度のみならず、多角的な観点から総合的に行われている。‘第 2 ラウンド’では、第 1 ラウンドと比べ評価項目が簡略化されたものの、「計画の質（quality of planning）」「目標の効果（impact of LTP targets）」「達成度（deliverability）」といった観点から評価が行われ、また、第 2 ラウンド（の初年度）は、目標の達成度よりも「計画の質」をより重視する‘重み付け’が行われている^{※2}。（*なお、評価結果を直ちに予算額に反映するような運用は為されていない。）
- DfT では、上述のように、中央政府が重要と考える目標を実現するために、手法については地方の裁量を認めながら、地方政府に成果の実現を求めるという枠組みを制度的に設け、業績管理を推進している。

表 LTPs 第 2 ラウンドの評価要素と配点基準〔重み付け〕（*第 2 ラウンド初年度）

評価要素	概 要	重み
1. 計画の質	6 つの主要基準（Key criteria）を用いて計画の質を評価。各々の主要基準には、副次的な基準（sub-criteria）が設定されている。 1) 長期目標や関連計画、国や地域の政策との整合（Context） 2) 現況と将来の交通問題の適切な分析（Analysis） 3) 既存施設の有効活用、効率的・効果的・現実的な施策実施プログラム、他分野予算活用（Maximizing value from resources） 4) 関係者との協議・調整、参画、巻き込み（Involvement） 5) 進捗管理の内容・仕組み（Performance management） 6) 重点テーマ・問題への対応（Priorities） - 暫定 LTPs に基づき 2005 年度に評価。	50%
2. 目標の効果	- 設定した目標値が適切かどうかを評価。 * 必須の業績指標を特に重視し、この評価要素に設けられた点数の少なくとも半分は、当該指標で決定。残りの点数は、地方政府が設定した指標を評価して決定。 - LTPs 最終版に基づき 2006 年度に評価。	30%
3. 達成度	- LTPs 第 1 ラウンドの目標達成度を評価。 2005 年度に 2006 年度予算配分を決定するために、2004 年度 APR の査定結果をもとに評価。 2006 年度に、2007 年度から 2010 年度の予算配分を決定するために、第 1 ラウンド全体の達成度を評価。	20%

※1 「交通イノベーションファンド」（Transport Innovation Fund : TIF）という補助金を新設。2008 年度から導入予定。中央政府が推進するロードプライシング等の新しい試みを実施する地方政府に対し、従来の予算費目とは別に補助を行う。

※2 ‘第 1 ラウンド’（2001-2005 年度）では、計画年次毎に各評価要素の重み付けが変化し、年次が進むに連れ、「目標の達成度」の比重が増加している。

2) 業績管理に適した組織体系への変革

- 政策目標の確実な達成に向け、業績管理を徹底するためには、政策目標毎の業績管理に適した組織体系を構築することが重要である。
- その上で、共通事項を組織横断的にサポートするというマトリックス構造の体系が効率的である。
- 米国連邦道路庁（FHWA）では、政策目標毎の業績管理を重視した組織体系に改変し、効果を上げている。

【業績管理に適した組織体系構築の重要性】※

- 政策目標の確実な達成に向け、業績管理を徹底するためには、目標達成に向けた戦略、アクションプランを打ち立て、多角的な観点から業績評価を行うとともに、政策目標毎（更には施策目標毎）の担当部局（実施部局）を明確にし、目標達成に係る責任の所在、役割を明らかにした上で、着実に取り組むことが重要である。
- 政策目標毎の担当部局の明確化、及び、業績評価を担う部局の設置（業績評価関連部局）は、政策目標・業績評価と予算との連携を確実なものとし、効果的・効率的かつ透明性の高い道路行政の実践を促進する。

横断的課題に対しては、全組織的に関係部局が調整・連携し、目標達成に向けて一丸となって取り組むことができる、部局を跨る組織横断的な体制によるマトリックス構造を構築することが重要となる。

※出典・引用：「米国における道路行政マネジメントに関する報告」（牧野，道路 2003.7）

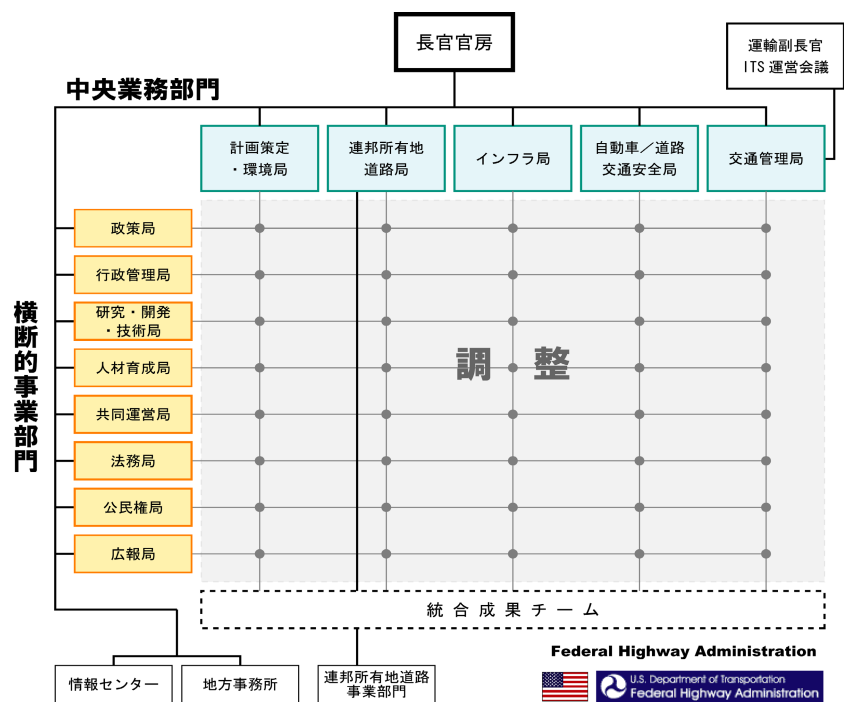


図 FHWA における政策目標毎の業績管理を重視した
組織体系概念図 (1999 - 2000 年組織改変時)

【FHWA における業績管理を重視した組織体系】

- 米国や英国においては、我が国と同様、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の一環として、アウトカム指標等を用いて政策目標を設定し、毎年度、業績を分析・評価し、以後の施策・事業に反映する制度を導入している。また、仏国においても、政策目標と評価指標で管理する成果重視の行政運営への転換が進められている。
- このような中、FHWA では、業績管理に関する大統領令に伴い、政策目標と部局（部門）との関連付けを行いやすいマトリクス構造の組織体系に改変し^{※1}、部門毎に業績目標を打ち立て、戦略、評価指標を明確化すること等により業績管理を徹底している^{※2}。（※評価指標をもとに、四半期毎の報告書と毎月の幹部会でフォローアップし、業績管理を徹底）
- また、FHWA では、研究・技術（Research & Technology 〈R&T〉）分野においても、その取り組みを絶えず効果的・効率的なものとして改善し、成果、方策、プロセス、費用対効果、適時性等を向上させていくことを目的として、「Corporate Master Plan for Research and Deployment of Technology & Innovation」^{※3}（技術・革新に係る研究・展開の組織マスタープラン）を 2003 年に策定。

全庁を挙げた取り組みとして、その実践を確固たるものとするため、本庁の各局長、3 地方局の各局長、州別事務所長会議メンバーからなる「R&T リーダーシップチーム」を組織し、業績管理を徹底（※四半期毎に会議を開催）するとともに、各部門を跨る情報の共有、調整・連携を促進すべく、各部門の実務担当者からなる「R&T ネットワーク」を組織し、全庁的に関係部局が連携して、目標達成に向けて一丸となって取り組むことを可能とする組織横断的な体制を構築している。

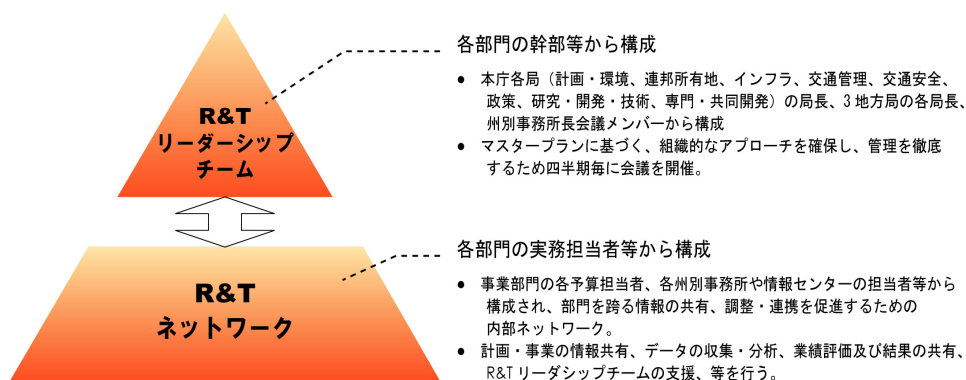


図 FHWA の研究・技術（R&T）分野における組織横断的な体制

※1 FHWA の本庁と地方部局の組織改革は 1999～2000 年に行われ、以後も継続的に組織体制の見直しが行われている。

※2 但し、米国では、道路の大半を州が有しており、連邦政府の予算の殆どは州への補助金であるため、連邦の業績目標と予算との関連付けは必ずしも十分とはいえない。なお、「交通安全」に関しては、州が業績目標を含む計画を作成し、連邦が指導できる形態を取っているなど、連邦（国）による業績管理を可能とする仕組みを有するものもある。

※3 <http://www.fhwa.dot.gov/legregs/directives/policy/cmp/03077.htm>

Federal Highway Administration (連邦道路庁)

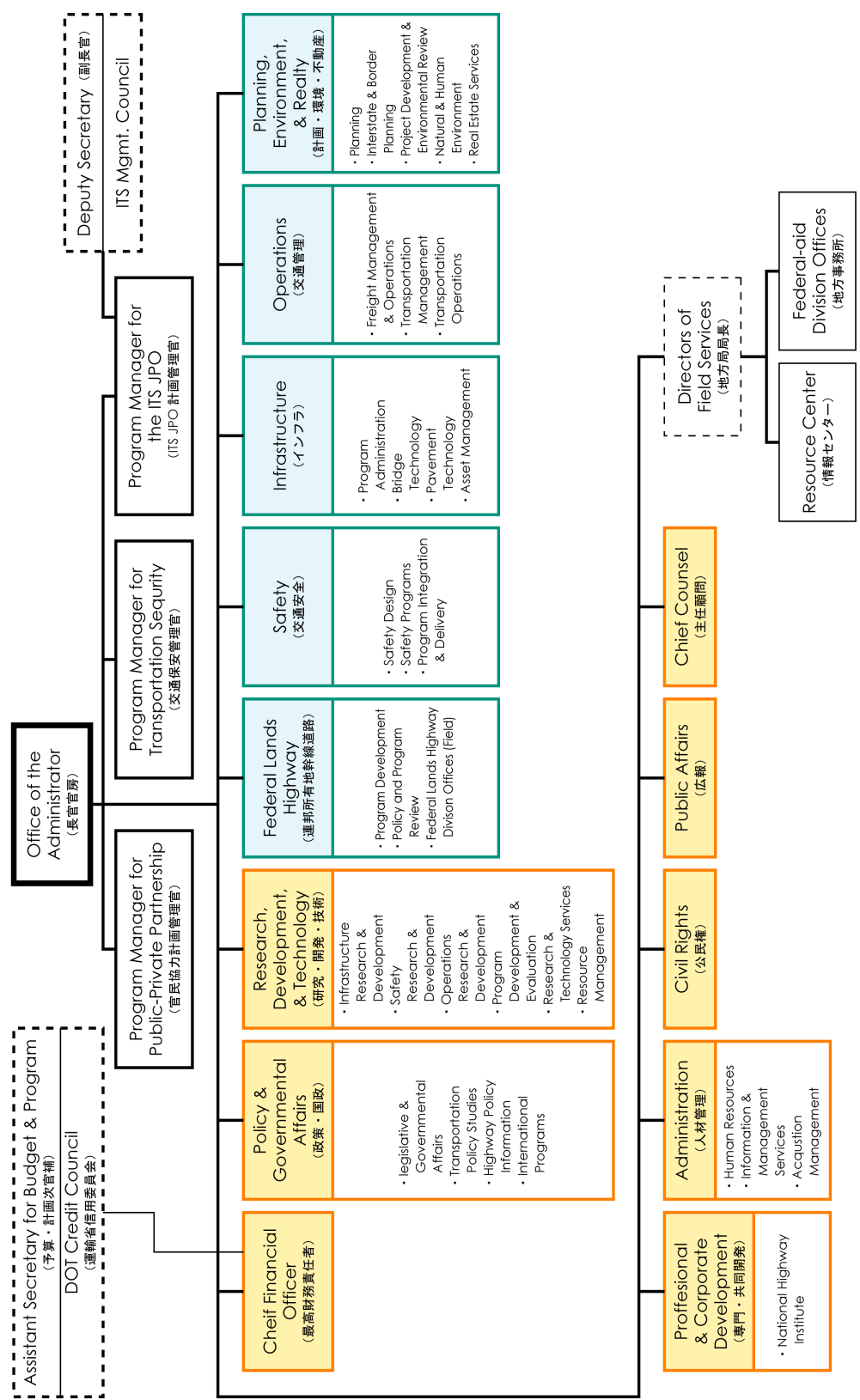
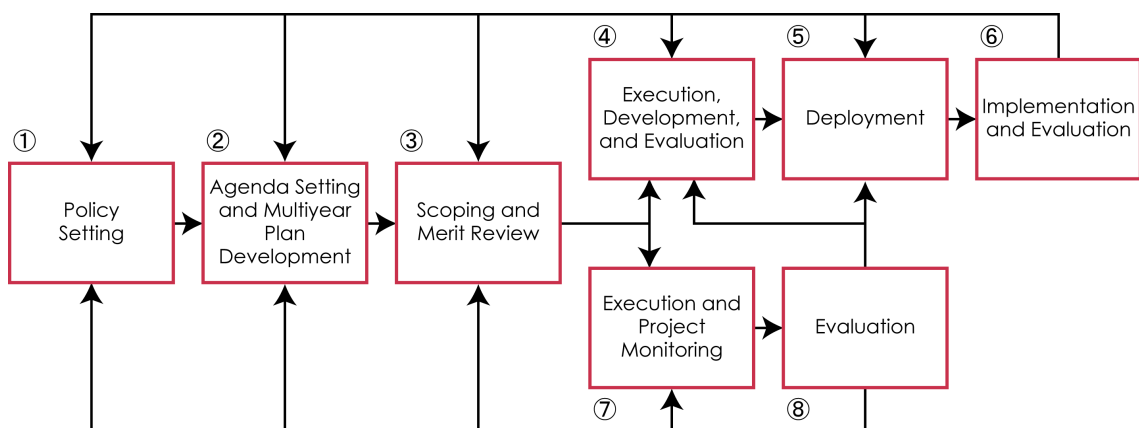


図 FHWA の組織体系 (詳細) * 2006 年 2 月 現在

【参考】FHWA における研究・技術活動のフレームワーク

- FHWA では、研究・技術（R&T）活動の効果と効率の確保を目的としたマスタープラン※を策定し、R&T 活動のフレームワークを規定。
- 指針 1： 研究から実施に至るまでの全ての活動プロセスは、体系的・組織的・計画的なものとし、着手当初から目的・目標・成果を念頭に置く。
 - * 幹部レベル、実務担当者レベルの各々において、組織横断的な体制を構築するなど、業績管理の徹底、全庁的な連携を促進
- 指針 2： 連邦政府の役割に適した、応用的・先進的研究、革新的な整備展開に従事する。
- 指針 3： 全ての活動プロセスを通じて関係者を関与させる。
- 指針 4： FHWA の使命、目的・目標に立脚した活動を行い、また、複数年計画に沿った活動を行う。
- 指針 5： 活動に係る予算配分は、複数年計画及び優先度に基づき決定する。
- 指針 6： 組織、計画、事業の各レベルにおいて、業績を測定、評価する。
- 指針 7： 計画・事業を効果的に情報共有する。

図 FHWA における研究・技術活動のフレームワーク



- ① Policy Setting：政策決定
- ② Agenda Setting and Multiyear Plan Development：基本方針、複数年計画の策定（*基本方針検討にあたっては、最新の研究・技術の進展状況の把握、現状のニーズの確認・検証、ニーズに対する優先順位付け等も行う。）
- ③ Scoping and Merit Review：研究事業に係るステートメント（*研究活動や業績測定等に関する声明書）を確定するために、詳細に検討し、委員会によるレビューを行う。
- ④ Execution, Development, and Evaluation：応用研究事業の実施、研究製品の開発、及び、進行中または完了した研究の評価を行う。
- ⑤ Deployment：研究・開発された技術等が最先端となる可能性を有する場合に、フィールド実証実験を行う。（*パイロット事業、ショーケース、デモンストレーション、等）
- ⑥ Implementation and Evaluation：全面展開または広範囲での事業展開、計画・事業レベルでの効果の評価を行う。
- ⑦ Execution and Project Monitoring：先進的な研究事業の実施、技術開発。事業の間中、モニタリングを行う。
- ⑧ Evaluation：研究が質の高い方法で実施されているか、また、研究が目的・目標と合致するものかを確実にするため、計画・事業の双方のレベルで研究を評価する。

※「Corporate Master Plan for Research and Deployment of Technology & Innovation」（Federal Highway Administration, FHWA-RD-03-077）

【参考】フランスの道路行政における最近の動向

- フランスの道路行政においては、予算の成果重視化、及び、それに伴う中央政府レベルの組織再編等の改革を推進中。[2006 年から施行]

- 予算法（LOLF）の改革により、業績目標と評価指標で管理する、成果重視主義に移行。
 - * 予算法に関する組織法が 2001 年成立、2006 年施行。「使命（mission）」（省間・省固有）に基づき、「計画（programme）」、「行動（action）」を策定し、業績目標及び評価指標で管理。
 - * 現在、計画内容等について検討が進められているところ。
- 従来、部門毎に独立した組織であったが、予算法の改革に伴い、組織を再編。
 - * 但し、必ずしも業績目標毎の組織体制とはなっていない。

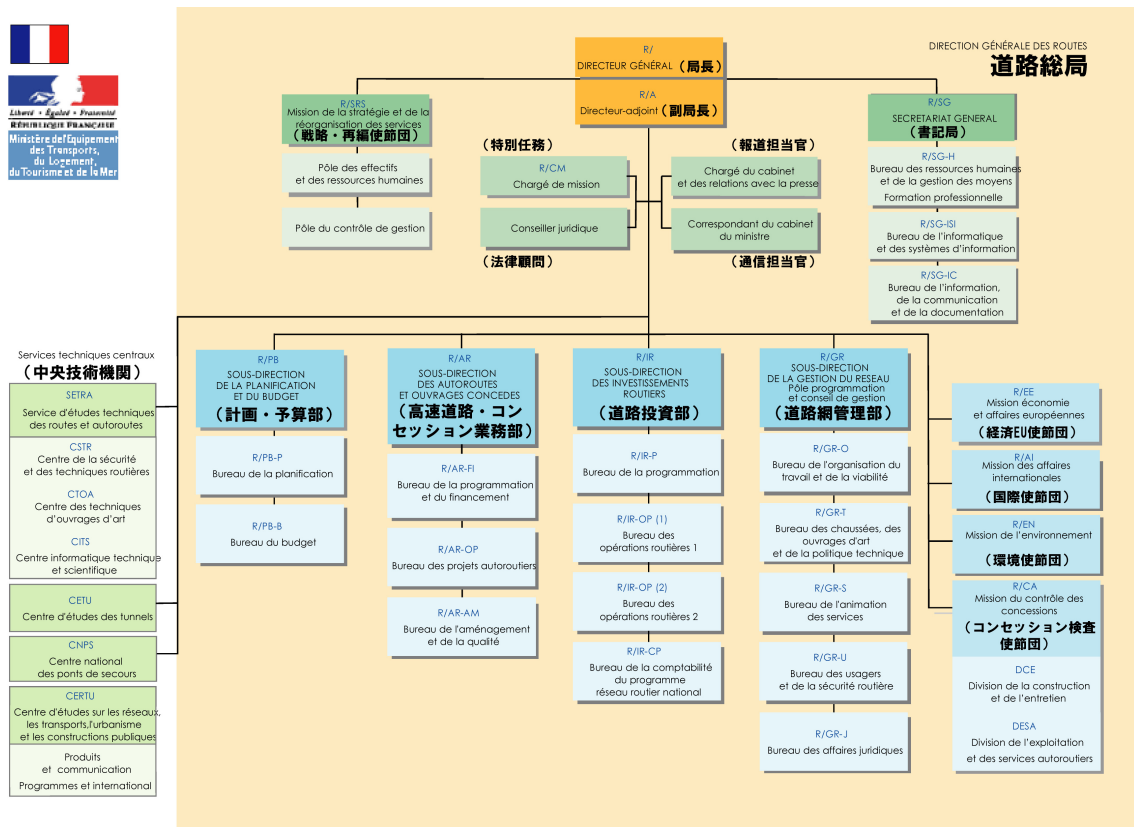


図 仏国 設備・交通・国土整備・観光・海事省（略称：設備省）「道路総局」の組織体系