

# 第4期中期目標期間 業務実績報告 補足説明資料

(独)日本高速道路保有・債務返済機構

# 第4期中期目標期間 業務実績報告補足説明資料

項目

I-1-③

アウトカム指標

[業務実績等報告書P5]

## 4年間の取組み

- ・会社による管理の適正な水準の確保を通じた高速道路資産の適切な保有及び貸付け。
- 主要アウトカム(OC)指標の選定、各OC指標の分類や整理を行うと同時に、分かりやすい説明となるよう工夫を行った。また、当機構がリーダーシップを取り、各社へ継続的に働きかけ、主要OC指標が全6社の中期経営計画に盛り込まれた。

## 課題・問題点

・高速道路の適正な管理水準の維持や向上には、一定のスパンを対象にした計画的マネジメントを図る必要。

・経済社会からの要請・ニーズに対し、どこまで応えているかを発信し、浸透を図る必要。

・各社の中期経営計画の中に指標を組み込むことを通じて中心的な経営課題の一つとして取り組むよう働きかけることが必要。

## 評定の根拠

- ・アウトカム指標を分かりやすく説明するよう工夫して機構の業務パンフレットやHPへの掲載を行い、社会に浸透するための基礎を築いた。
- ・中期経営計画の年度スパンが各社異なることから、時期は前後するものの、今回の阪神高速、首都高速、NEXCO3社への反映で中期経営計画等への取込みは全6社で実現した。

## 具体の取組み

- ・第4期中期計画の開始にあたり、中期的な目標値を定め、公表。
- ・主要指標として、「安全・安心の確保」「快適なサービスの提供」の達成に向けた指標を選定。
- ・各指標を位置づけ毎に分類、整理し、社会に浸透させる基礎を築いた。

- ・ユーザ等への高速道路サービス水準や状況のPRツールである機構の業務パンフレット及びホームページ(HP)において、指標の経年変化や分析の追加などを行い、分かりやすい説明となるよう創意工夫した。

- ・各社の中期経営計画やCSRレポートへの主要指標の反映等について継続して働きかけ、2020年度からの阪神高速、2021年度からの首都高速、NEXCO3社の中期経営計画に盛り込まれた。

# 第4期中期目標期間 業務実績報告補足説明資料

項目

I-2-①②③

協定締結、貸付料、協定変更

[業務実績等報告書P7]

## 4年間の取組み

- ・債務の早期かつ確実な返済及び高速道路の管理水準を適正に保つための事業費確保の両立。
- ・コロナ禍の影響及び社会的な要請を踏まえた協定の見直し。
- 財政融資資金の活用及び自主調達能力の規模確保を両立すると共に、コロナ禍による減収対応と適切な道路整備・管理に必要な事業費の確保を両立した。

## 課題・問題点

・2018年度以来、国策としての4車線化等のために財政融資資金を受け入れ。

・料金施策への対応。

・ミッシングリンク解消や4車線化等ネットワーク整備等の施策対応。

・コロナ禍により交通量が減少し、料金収入が前年度比で15%減少。

## 具体の取組み

・超長期の資金需要に関するシミュレーションを活用し、自主調達能力が維持できる調達規模を検討し、国と調整を行った結果、約4.9兆円の財政融資を受け入れた。この財政融資資金を活用し、281kmの4車線化、76kmの6車線化を事業化した。同時に自主調達能力維持に必要な規模を確保した。

・オリンピック・パラリンピックに伴う首都高速でのロードプライシングをタイムリーに反映した。

・首都高の出資金積立時期の見直しによる利息低減効果を活用し、日本橋地下化を事業化した。

・全国路線網において初めて追加事業を位置づけ、必要なネットワーク整備と確実な債務償還について両立を図った。

・コロナ禍による交通量減少の動向をキメ細かく見極めて、計画料金収入の減額見直しを行った。また、労務費等高騰分を2021年度分に限定するなどの工夫を行い、減収対応と適切な道路整備・管理に必要な事業費確保を両立した。

## 評定の根拠

- ・自主調達能力の保持と超長期・固定資金である財政融資資金の巨額受入れ(累積4.9兆円)との両立。
- ・過去最大となる料金収入の減少下においても、適切な維持管理の環境整備と必要なネットワーク整備を協定に反映。

## 4年間の取組み

- ・資金調達の多様化等に取組み、債務の早期・確実な返済に資する。
- 資金収支に関する超長期的なシミュレーションを機構発足後初めて実施し、財政融資資金受入に伴う国策の推進と自主調達規模確保を両立した。また、新型コロナ禍でも積極的にWeb会議等を駆使してIR活動を実施し、投資家の裾野拡大を達成した。

## 課題・問題点

・国策としての要請である国土強靱化のための5か年加速化対策に位置付けられた暫定2車線区間の4車線化等の資金的裏付けとなる財政融資資金については、追加投資に比して得られる収益増が比較的小さいことから一定の合理性があるものの、政保債の置換等の規模や長期的な観点で必須である自主調達力の保持の観点から適正規模を見極める必要がある。

・2018年度からの財政融資資金受入額は累計4.4兆円となり、金融機関への預入れについては、マイナス金利政策下で厳しい交渉となる。

・なお、巨額の資金調達については、機構発足以来実績を積み重ねてノウハウを蓄積しているものの、資金運用については軽微なものを除き機構としては初めてのものであることから、ノウハウの取得を継続的に積み重ねていく必要がある。

・機構の資金調達力を維持・向上させるためには、新たな投資家層を継続的に拡大しておく必要がある。また、長期的な視点から償還年度が偏らないように債券年限を分散する必要がある。

## 評定の根拠

- ・財政融資資金の受入に当たっては、
  - ✓ 長期的な機構としての自主調達力を保持するギリギリの水準まで、財政融資資金の受入額を見極めることによって、国策である暫定2車線区間の4車線化等の推進と自主調達力保持との両立を図った。
  - ✓ 預入れに当たり一部金融機関との調整が不調に終わるなどの厳しい状況の中で、4.4兆円の全額、大口定期、譲渡性預金等の有利息による預け入れを実現。
  - ✓ 資金運用では、新たな、一定の基準を満たす債券での資金運用に関するノウハウの取得を着実に進めた。これからも時間をかけて積み重ねていく。
- ・訪問活動が制限されたコロナ下においても果敢にIR活動を継続し、新たな投資家121件を獲得。また、新たな年限の債券18種類を発行。更に、スプレッドの適正化を実現し、中期計画期間総額で16.2億円程度の支払利息負担の軽減。

## 具体の取組み

・資金収支に関する超長期的なシミュレーションを機構として初めて実施し、財政融資資金について、受入に伴う投資余力規模と財務的に吸収できる規模との釣り合いについて多角的な検討を実施し、それに整合した規模の受入額の実現に繋げた。

・財政融資資金の預入先の銀行等については、既に巨額の預け入れをしており、預金規模の過度の拡大には躊躇していることから交渉が難航。一部の金融機関との調整は不調に終わるなどの厳しい状況の中で、再三にわたる交渉の結果、手数料負担を伴わない有利息で安定的な預入れ先を確保。

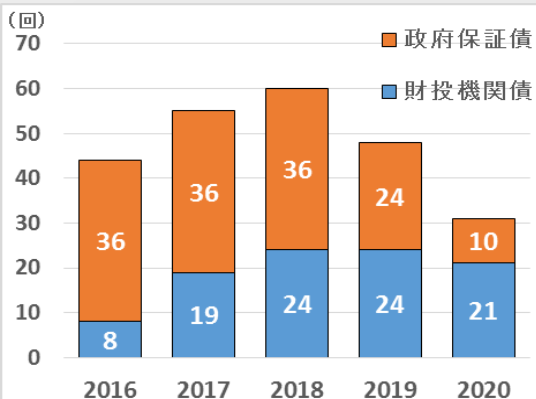
・財政融資資金借入れに伴う支払利息負担を少しでも緩和するために、従来は実施していなかった、新たな債券運用を行うこととし機動的・弾力的に実施。

・具体的には売手投資家に関する情報等を証券会社と緊密に連絡を取りながら取得し、刻々変化する金融環境の中で機構が持つ運用基準を満たす条件(利率、安全性、残存期間等)を守りつつ運用を積み重ねて、ノウハウの取得を積み重ねた。

・資金調達の多様化の一環として、コロナ禍において訪問が制限される中で、Web会議等を駆使してIR活動を行い、新たな投資家121件を獲得。また、大口投資家のニーズを踏まえ、超長期債のオッド年限(20年、30年という正数でない年限)を拡充し新たな年限の債券18種類を発行。更に、スプレッドの適正化も実現。

# ● I-2-⑥ 資金調達が多様化

## 債券の発行回数



## 支払利息負担を少しでも緩和するため新たに開始した債券運用

### 新たに開始した債券運用

	債券運用
2018年度	-
2019年度	28億円
2020年度	223億円
計	251億円

### 【債券運用の考え方】

機構が受け入れた財政融資資金について、比較的金利の高い定期預金や譲渡性預金で預け入れることが出来なかった資金のうち、当面使用することが予定されていない額を、支払利息負担を少しでも緩和するため、新たに債券による運用を開始し、あわせてノウハウの蓄積に努めた。

## 新型コロナ下であっても新規投資家を継続的に拡大

	2018年度	2019年度	2020年度	計
地方	48	17	32	97
中央	12	11	1	24
計	60	28	33	121

## スプレッド適正化の効果

2018年度	約 1.4億円
2019年度	約 4.4億円
2020年度	約10.4億円
累計	約16.2億円

※前回実績または理論値を下回るスプレッドで発行できたことにより、債券の支払利息を軽減できた額。

## 新たに18種類のオッド年限債券を発行

年限	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	発行債券	
固定利付債	■										■		▲			▲					▲	■	2017年度以前 2018年度 2019年度 2020年度
利子一括払債	◆		●		●	◆	◆				▲	●	●	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	■	新たな債券 新たな債券 新たな債券 新たな債券

# 第4期中期目標期間 業務実績報告補足説明資料

項目

I-5

高速道路の新設、改築、維持、修繕その他の管理に要する費用の縮減を助長するための仕組み  
[業務実績等報告書P25]

## 4年間の取組み

- ・より活用しやすい制度を検討し継続的な費用縮減を会社に促すことが機構の重要な役割と認識。
- 費用の縮減を促す仕組みを適正に運用するとともに、より活用しやすい制度に整備
- 助成対象技術の標準化の促進 など

## 課題・問題点

メンテナンス時代に即したより活用しやすい制度の整備。



## 具体の取組み

- 修繕・特定更新事業において、複数工事を一つの案件(複数工事による費用縮減)として捉えることを検討し、必要な運用手続きの改善を図った。
- その結果、複数工事による費用縮減について、2018年度に2件認定した。
- 2018年度以降、運用改善の周知を図り、2020年度には申請のあった1件を認定し、継続的に活用されている。

新設・改築事業が減少し大幅な費用縮減が見込めない状況下での継続的な費用縮減。



- 2018～2021年度6月までに助成委員会を計6回開催し、経営努力要件に適合すると判断された31件の認定を行い、これらにより約55億円の費用縮減が見込まれている。継続的に助成制度を運用し、費用縮減に取り組んでいる。
- 認定された新技術等の一部は会社において標準化され、継続的な費用縮減が見込まれている。

## 評定の根拠

- ・修繕・特定更新事業において、より活用しやすい制度に改善を図るのみならず、それを継続的に活用できるよう各会社への周知を図り継続的に活用されている。
- ・継続的に費用縮減を図るとともに、認定された新技術が標準化され継続的な費用縮減が見込まれる。

# 第4期中期目標期間 業務実績報告補足説明資料

項目

I-6

道路整備特別措置法に基づく道路管理者の権限の代行その他の業務

[業務実績等報告書P27]

## 4年間の取組み

- ・道路管理者の権限の代行その他の業務について、関係機関と密接な連携を図りつつ、適正かつ効率的に実施する。
- ・事務手続について継続的に点検を行い、手続きの迅速化・効率化を図るため、必要に応じて見直しを実施する。
- 占用入札制度の積極的運用に伴う占用料の増収や各種(占用・特車等)システムの構築及び運用による業務の利便性向上。

## 課題・問題点

・占用入札の効果的な運用を図り、占用料収入の増加につなげて債務の早期・確実な返済に資する必要がある。不法占用の解消に向けた取組を進め適正な利用に繋げる必要がある。未利用地の有効な利活用への取組みが必要。

・特殊車両通行許可・車両制限令違反車両取締・占用許可について、手続の効率化・迅速化を進める必要がある。

・道路構造物保全や交通の危険防止という社会的要請を踏まえ、車限令違反車両への対応を強化する必要がある。

## 具体の取組み

1年目(2018年度) →平成30年度補足説明資料参照

- ・占用入札制度の積極的運用に向け、ニーズ調査等を実施し、4件の占用入札を実施。
- ・特殊車両通行許可・車両制限令違反車両取締について、現地取締支援システムを構築し運用開始(10月)、特殊車両通行許可支援システムを構築し運用開始(1月)、国システムと連携(3月)。占用システム検討業務を発注し、概略構成を検討の上、システムを構成する「占用許可業務支援システム」の開発発注手続を実施。
- ・車限隊の増設や自動軸重計の増設など効果的な施策について関係機関と連携して実施。

2年目(2019年度)

- ・占用入札について、ホームページへの掲載や現地への看板設置を行い、5件の占用入札(うち1件は複数者応札)を実施(通年ベースで約500万円の増収)。高架下の有効活用に向け、占用可能箇所の明確化に資する「高架下データベース」を作成し、会社と共有。
- ・特殊車両通行許可・取締関係システムを改良し、ゴールド許可証の検索機能追加など操作性を向上。占用許可業務支援システムを構築し、運用開始。
- ・車両制限令違反車両への対策として、特車許可証を入れることにより許可条件の確認に役立つクリアファイルの業界団体への配布、国道事務所等他道路管理者との連絡調整会議や合同取締り等について、関係機関と連携して強化。

3年目(2020年度) →令和2年度補足説明資料参照

- ・占用入札について、ホームページの掲載情報の改善、丁寧な問合せ対応等に努め、8件の占用入札(うち4件は複数者応札)を実施(通年ベースで約4,000万円の増収)。不法占用(164件)解消の手法について国、会社と協議を重ね、初となる道路区域減売却4件を含む89件を解決。未利用地(16件)についても、土壌汚染調査や占用物件の取扱など諸課題を解決し、初の一般競争入札による売却手続を実現。
- ・占用許可業務支援システムを改良し、更新作業でシステムを初めて本格運用しつつ在宅勤務と両立させて、前年度比1.4倍の更新作業(2,400件)を完了。特殊車両通行許可手続のオンライン申請に必要な諸条件を整理、2021年度導入に向けて業務発注し、オンライン申請の構築を開始。
- ・有効な取締方法の横展開、全ト協や日貨協連等の業界団体と共同で初の荷主向け広報を実施し、引き込み台数に占める重量違反車両比率が前年度の8.1%から7.4%まで低下。車幅の許可基準を統一し、車幅3.3m通行可能延長を2,200kmから7,700kmに拡大。

4年目(2021年度見込み)

- ・占用入札制度の周知を進め、道路資産の更なる有効活用を促進。
- ・特殊車両通行許可手続のオンライン申請を運用開始し、申請手続期間の短縮や24時間申請可能など許可申請者の利便性が向上。占用許可手続のオンライン申請の検討業務を発注。

## 評定の根拠

- ・占用入札の拡大を図り、占用料収入の増加を達成した。また、増加傾向にある占用業務のシステム活用等による効率化を図り、業務効率の向上を達成した。特殊車両通行許可・車両制限令違反車両取締は、システム化により効率化・迅速化を達成し、さらに2021年に特殊車両通行許可手続のオンライン申請を構築する見込み。
- ・高速道路の適正な利用に資する取組みを着々と重ね、車両制限令違反率の抑制を達成した。不法占用についても、地道に対応を進め、4件の道路区域減売却を含む89件の解消を図った。さらに、未利用地についても一般競争入札による売却を初めて実現した。

## 4年間の取組み

- ・高速道路資産に関する保有・債務返済等の業務を着実に実施するため、業務運営の継続的な効率化を図る。
- 機構独自の「アクションプラン」策定・実行による業務の「見える化」の実現や、コロナ禍を契機とした「働き方改革(在宅勤務やオンライン等)」の取組みを積極的に進めた。

## 課題・問題点

・バックグラウンドの異なる短期出向者のみによって構成されることから、機構全体で方向感を共有し、果たす役割を見える化することにより効果的・効率的業務運営を行うための仕組みが必要である。

・また、職員の働き方についても、社会経済情勢の変化に対応して、個々の職員が適応しやすく、その能力を十分に発揮することのできるような、環境整備を行う必要がある。そうした取組みを人材供給元である高速道路会社とも共有し適材適所の人材確保を継続することが、他の組織以上に必要となる。

・特に2020年度は、感染症予防の社会的要請から在宅勤務の実施やそれに伴う業務の電子化等に対応する環境整備が急務となったことから、それらに対応した業務のあり方の全面的な見直しが必要となった。

## 具体の取組み

・機構に期待される役割を果たすために取組むべき課題を明確化した「アクションプラン」の策定・実行を通じて業務の「見える化」を行い、トップマネジメントできめ細かな進捗管理を行うとともに、各部課間で情報共有する仕組みを2年間で完成させたことにより、より高度で付加価値の高い業務に重点を置きつつ、課題解決につながる業務運営を遂行する土台を確立できた。

・コロナ禍を契機として、育児・介護を含めた多様なニーズに対応できる働き方への転換を視野に入れ、

○出勤時と同等の業務水準で在宅勤務が出来るよう、各種のソフト・ハード導入を年度内に集中的に実施

○機器の適切な利用やWeb会議の技術向上など職員の在宅勤務スキルの習熟等の措置により、緊急事態宣言期間中6割程度の在宅率を達成しつつも業務効率の向上を可能とする業務運営体制を確保した

○電子決裁の導入、公印省略の実施等により出勤を要する書面のやりとりを可能な限り廃止

特にこれまで対面で行われていた各種の会議をオンライン化した他、機構資産の現地確認等これまで現地への出張が必須となっていた業務に関しても可能な限りオンラインで代替することにより出張調査を大幅に削減し、業務の効率化を進めた。

なお、この在宅勤務やオンライン化の取組みは今後も継続していく予定であり、そのための機器整備や在宅勤務のルール化等の環境整備にも着手した。

## 評価の根拠

・アクションプランを通じた業務の「見える化」とそれによる効率化を進める中で、コロナ禍を契機として業務の電子化・オンライン化を一気に進め、同時に出勤時と同等の在宅勤務環境を整えたこと、またこれらを通じて業務のあり方そのものを大きく改善したことにより、業務運営の効率化とワーク・ライフ・バランスによる働き方改革の取組みを同時並行で進めることができた。



## 4年間の取組み

- ・業務コストの縮減を進め、債務の早期・確実な返済に資する財務体質の強化を図る。
  - 起債に伴うスプレッドの抑制・適正化による支払利息の削減、債券発行年限の弾力化と資産帰属計画導入による債務引受の平準化による資金収支の最適化を進め、国民負担の軽減に大きく繋がった。

## 課題・問題点

・機構の巨額の資金調達に伴うコスト負担については、出来る限り抑制して財務体質強化に繋げる必要がある。そのためには、年間で数十回にわたる調達の都度金利設定を適正化する必要がある。

・2018年度から受け入れている財政融資資金は、累計4.4兆円となるが、必要額に対して前倒しで一括して借り入れる制度になっていることから、一時的に巨額の現預金残高が生じており、少しでも支払い利息を軽減する取組みが必要。

・機構発足後15年が経過し、債務償還と資金調達の局面が大きく変化している。具体的には、4兆円を超える償還、3兆円近い資金調達から、約3兆円の償還、約2兆円の資金調達の水準になり、債務引受額の大きな変動が今後の資金マネジメント※に与える影響が大きくなってきた。

※資金マネジメントとは、債務償還と資金調達の水準を最適化することで、債務の早期・確実な返済に繋げる財務コントロールを行うこと。



## 具体の取組み

・定期・継続的な投資家へのIR活動、投資家との直接交渉を通じて、主幹事方式での起債によりスプレッドの抑制・適正化を実現。具体的には、中期計画期間総額で16.2億円程度の支払利息の削減効果を見込む。

・財政融資資金4.4兆円の預入について、銀行等と粘り強く交渉を行った結果、全額、手数料負担を伴わない有利息の預け入れを実現。

・財政融資資金借入れに伴う支払利息負担を少しでも緩和するため、従来は実施していなかった資金運用として新たに債券による運用を行うこととし、2020年度までに総額251億円の債券運用を実施。

・今後の超長期的な資金シミュレーションを行った結果判明した課題について、各社と認識を共有し、具体的な手立てとして、高速道路事業の債務償還を最適化するため、各社の債券発行年限の調整を進めることとした。また、機構が発行する債券の年限についても、超長期・固定の調達を基本とするものの、年限の弾力化を図った。また、債務引受額の平準化も進めた。

・債務引受額の平準化対策である道路資産帰属計画について、2019年度末の外環道の一部(133億円)に続いて、2020年度も横浜環状南線の一部(175億円)について実施することとなった。また、他の会社についても、資産帰属計画についての業務処理上の課題や体系的な課題について議論を開始し、実施に向けての取組みを積み重ねた。

## 評定の根拠

- ・IR活動を継続して投資家層の拡大を図りつつ発行時のスプレッドの適正化を図り、2018～2020年度で16.2億円程度の支払利息の削減を実現。
- ・財政融資資金の受入に当たっては、金融機関と粘り強く交渉を行った結果、累計4.4兆円的全額、手数料負担を伴わない有利息による預け入れを実現。
- ・各社とキメ細かいコミュニケーションをとりつつ、長期間にわたる債務償還と資金調達の最適化を先手を打って実現するための資金マネジメントの必要性を共有し、債務の早期・確実な返済に資する財務体質強化の手立てを前進させた。
- ・具体的には、債務償還と資金調達の平準化を図るため、各社に対して資産帰属計画の継続的な実施と、機構の資金需要を考慮した債券発行年限の調整を要請し、将来の資金収支の最適化に繋がった。機構発行の債券についても、超長期・固定・低利での調達という基本は維持しつつも、10年以下の年限の債券も長期的な資金収支の最適化のために、機動的、弾力的に実施することとした。

# ● Ⅲ－１ 財務体質の強化

## 債券の利子負担の削減効果

2018年度	約 1.4億円
2019年度	約 4.4億円
2020年度	約10.4億円
累計	約16.2億円

※前回実績または理論値を下回るスプレッドで発行できたことにより、債券の支払利息を軽減できた額。

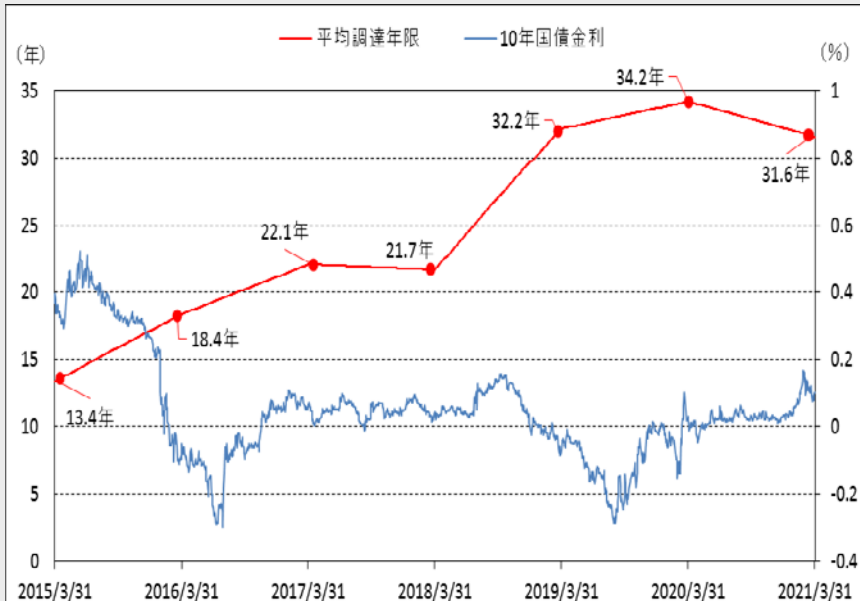
## 新たに開始した債券運用

	債券運用額
2018年度	－
2019年度	28億円
2020年度	223億円
計	251億円

## 保有債務長期化の概要（前期計画末比）

- 超長期年限調達割合 100.0%（前期計画末比 +36.2%）
- 平均調達年限 31.6年（前期計画末比 +9.9年）
- 保有債務の平均残存年限 12.4年（前期計画末比 +3.8年）
- 保有債務の平均利率 0.94%（前期計画末比△0.22%）

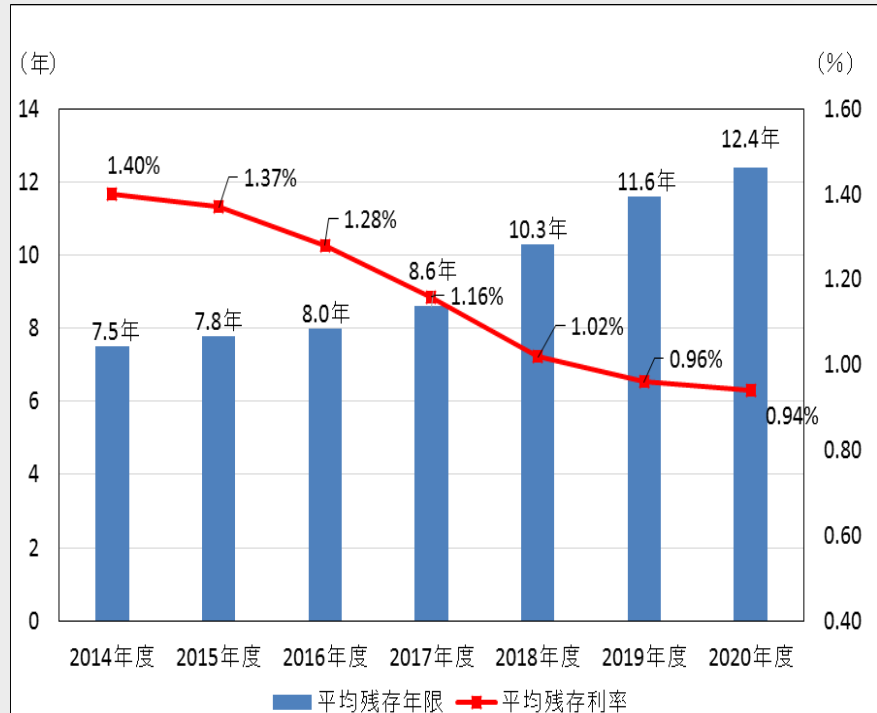
## 国債金利の推移と調達年限の長期化



### 超長期割合（総調達額に占める10年超調達年限の割合）

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
29.7%	56.1%	69.2%	63.8%	88.1%	94.7%	100.0%

## 債務残高の平均残存年限と有利子債務の平均利率



# ●Ⅲ－１ 財務体質の強化

## 資金収支シミュレーション

### ○資金収支シミュレーションの概要

- ・既発行債券償還、会社引受債債務償還等の支出と主に貸付料からなる収入との収支差より、各年度の資金収支を算出
- ・財政融資資金の投入や、機構調達債券の年限、利率、会社からの引受債務等の条件を変更し、資金収支の変化等を確認可能

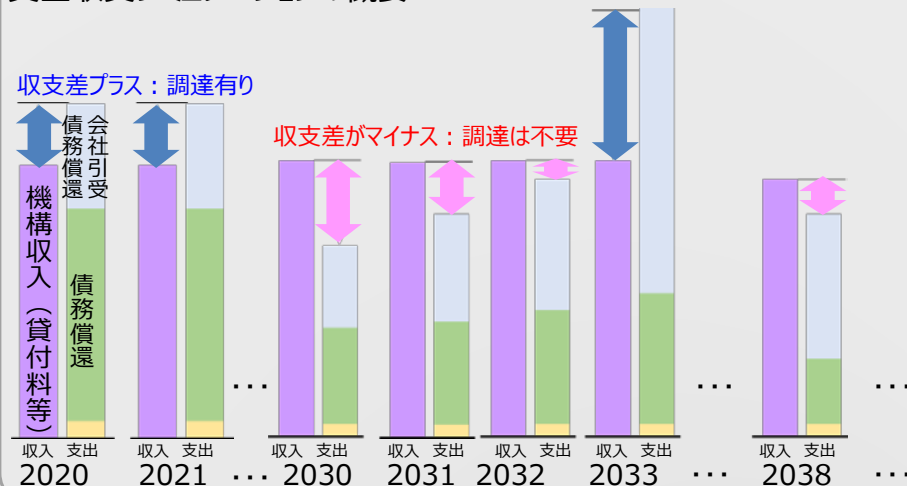
### ○シミュレーション結果による課題の把握

- ・機構の借り換え需要の減、会社債務の引受額のバラツキにより、資金収支がプラス、マイナスに大きく変動し過ぎる
- ・一時的に資金調達が必要となり、その後再度必要となる等資金収支コントロールが必要となることが判明

### ○資金マネジメントによる資金収支最適化の手立て

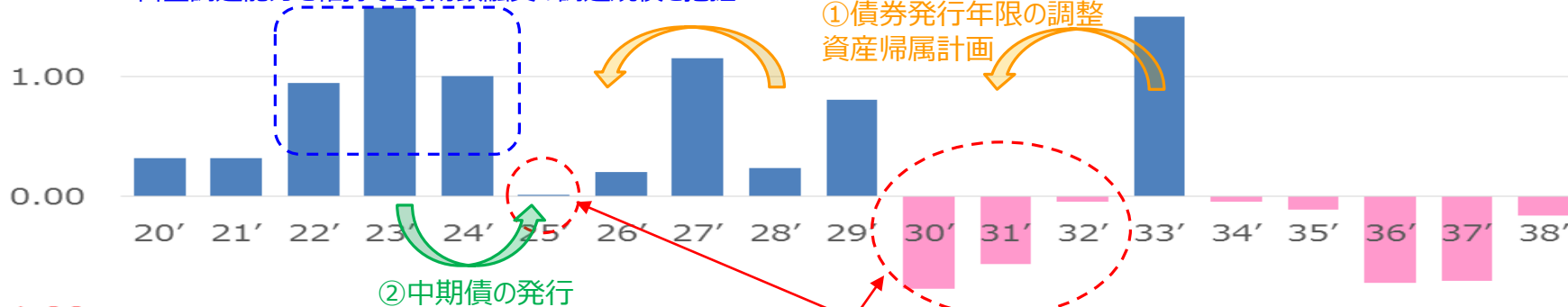
- ①各社の債券発行年限を資金余剰見込みの年度となるよう調整  
資産帰属計画による債務の引受の平準化
- ②機構が発行する債券の年限を、超長期、固定を基本は維持しつつ、10年以下の年限の債券発行など、機動的、弾力的に実施

### 資金収支シミュレーションの概要



### シミュレーション結果（単年度の必要調達額）と資金マネジメントによる資金需要の確保

自主調達能力を維持できる財政融資の調達規模を把握



一時的に資金余剰となる恐れがあることを確認

## 4年間の取組み

- ・機構の組織能力の継続的な向上を図るため、新たな取組みを本格的に実施。
- 「アクションプランの策定・実行」と「人材育成の推進」による業務運営の二本柱の取組みを確立・定着。

## 課題・問題点

・人員が、国、高速道路会社、民間出身者から構成され、2年程度の短期出向者のみで構成。  
 ・事業遂行力を蓄積していくための仕組みや多様性を生かしながらも仕事を風通し良く進めるための工夫が必要。

・上記にもかかわらず、中期計画等を達成するための課題整理・共有化とそれに紐づけられた各職員の「目標管理の仕組み」、「人材育成計画」、「人事評価制度」がなかった。

## 具体の取組み

1年目(2018年) 気づきと課題抽出の1年

- ・第4期中期計画の開始にあたり、機構の組織能力の継続的な向上を図る民間企業並みの業務運営を図ることを重点目標にあげ、課題・問題点の洗い出し、取組みを試行。
- 機構全体の課題整理とそれを各部・各職員の業務目標を紐づけた具体的な行動計画「アクションプラン」の策定(下半期から試行)し、共有化を開始。

2年目(2019年) → 令和元年度補足説明資料 参照

- ・機構の組織能力の継続的な向上のため、新たな取組みを本格的に実施。
- 「アクションプラン」の策定・共有化を本格化し、理事長自ら四半期毎のフォローアップを開始。
- 「人事評価制度」を策定。職員の目標達成状況に応じてきめ細かく人事評価に反映。
- 各職員のスキル判定を行い、初の「人材育成計画」を策定し、必要な研修機会を提供。

3年目(2020年) → 令和2年度補足説明資料 参照

- ・機構の業務運営の二本柱の取組みを充実・強化、機構全体に定着させた。
- 理事長自ら全職員に直接コミットする形できめ細かく、人材育成・人事評価を実施。出向元組織にも幹部がフィードバックし反映させた。
- 新たにメンター制を創設し、着任直後の若手職員が機構に馴染むまでサポート。

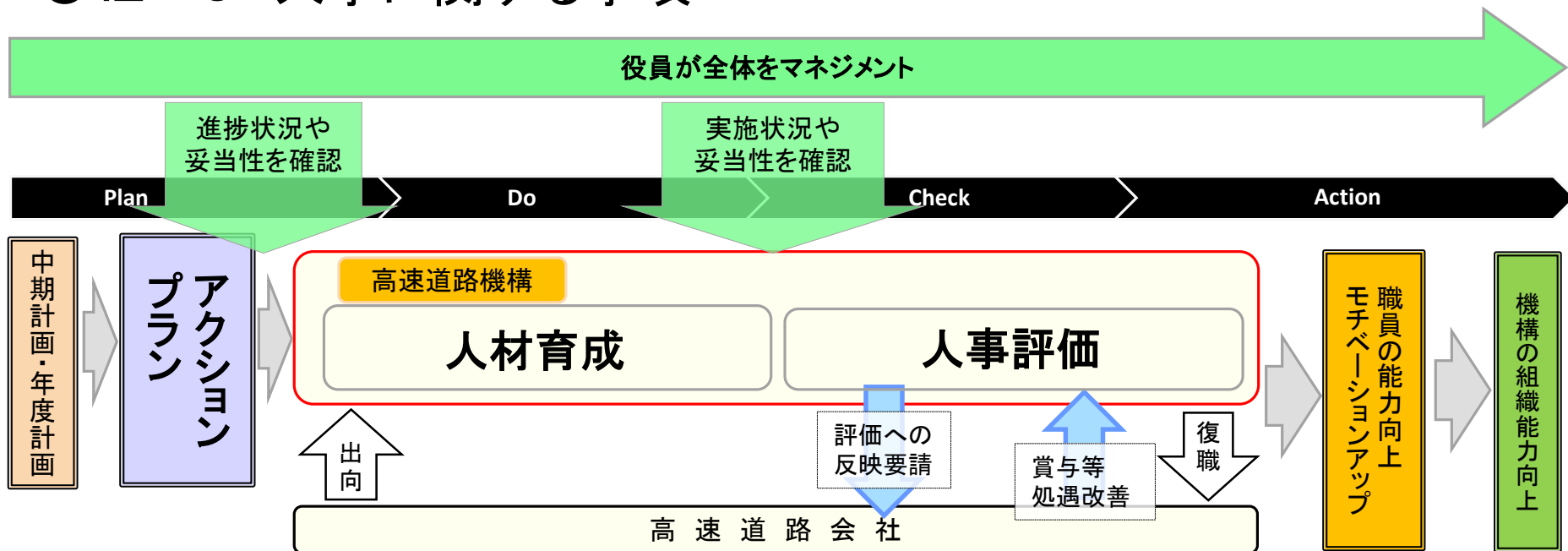
4年目(2021年見込み)

- アクションプランについて、より具体的、定量的、期限設定明確化を図り、より実効性の高い取組みに深化させた。
- 機構全体の活力向上のため、非正規職員の処遇改善、モチベーション向上に資する目標設定、評価制度を創設。

## 評定の根拠

- ・機構全体の業務遂行上の課題が、アクションプランの実行により具体的に見えるようになり、課題解決型の仕事の仕方に転換。同時に取組みの厚みにより、コロナ禍で様々な制約がある中で業務効率の維持・向上と職場の風通しの改善につなげた。
- ・職員の育成状況を含めた取組み全体を出向元である各高速道路会社に対してフィードバックを行い、各社からも取組みに関する高い評価を得た。

# ●VIII-9 人事に関する事項



**アクションプラン**

- ・中期計画、年度計画を達成するために克服すべき課題を抽出し、機構全体で取り組むことを明確化し、それを分担する各部の課題、そして各職員の業務目標を紐づけた具体的かつ実行可能な行動計画。2019年度の導入以降、四半期毎に進捗確認し、業務の「見える化」を達成。取り組みが機構内で定着。
- ・2021年度よりさらに完了予定時期・金額・成果の項目を加え定量化を進める。

**人材育成**

- ・アクションで定義した業務に対し、担当職員の専門性を評価(スキル判定)した上で人材育成計画を策定し、研修を実施。
- ・コロナ禍においても前年度を上回る研修実績を達成。  
(2019年度38名→2020年度:41名)
- ・若手職員による業務報告会(4回)により説明力・質問力を向上。
- ・人権委員会が半年毎の職員アンケートを活用しハラスメントを具体的に予防・解決
- ・着任直後の若手職員のサポートのためメンター制を導入(2020.7～)。
- 各社人事担当部長より高い評価。

**人事評価・処遇改善**

- ・職員の目標達成状況に応じてきめ細かく人事評価や育成計画に反映させ、出向元組織にフィードバックして賞与等にタイムリーに反映。
- ・働き方改革の一環として臨時職員の処遇改善(特別手当等)と人事評価を実施し、インセンティブの付与による活性化に着手。

## ●VIII-9 人事に関する事項

### ■平均超過勤務時間が減少

○対前年比で、▲8.5%を達成

2019年度	2020年度
37:21時間	34:11時間

(月平均)

### ■研修実施実績が増加

○研修のべ受講率が約7割まで上昇

2018年度	2019年度	2020年度
49%	67%	68%

### ■人権委員会アンケート回答率が上昇

○回答率が約15ポイント増加

	第1回	第2回	第3回
対象者	96	95	99
回答者	39	35	54
回答率	40.6%	36.8%	54.5%

### ■在籍期間が短い異動者が減少

○3年目以上の在籍者が増加傾向

3年目以上の職員数・割合(4月1日時点)

2019.4.1	2020.4.1	2021.4.1
8名	12名	14名
9.4%	14.3%	16.7%

### ■出向元各社からも人材育成に高評価

人材育成等に対する出向元各社人事担当部長コメント  
(2020.11~12)

- ・ 機構において人材育成に関する意識が高く、研修に力を入れているので、大変ありがたい。
- ・ 機構にて、メンター制度の運用や人権委員会の設立に取り組みられており、感謝申しあげる。
- ・ 人材育成に尽力されている取組みに感謝している。
- ・ 会社でも新規の研修計画を必要としているところであり、機構の取組みを参考にしたい。
- ・ メンター制度を高く評価している。
- ・ 戻ってきてから「出向してよかった」「会社で学べないことが学べた」という感想を持つ職員が多い。