
Ⅲ. マネジメントとガバナンス

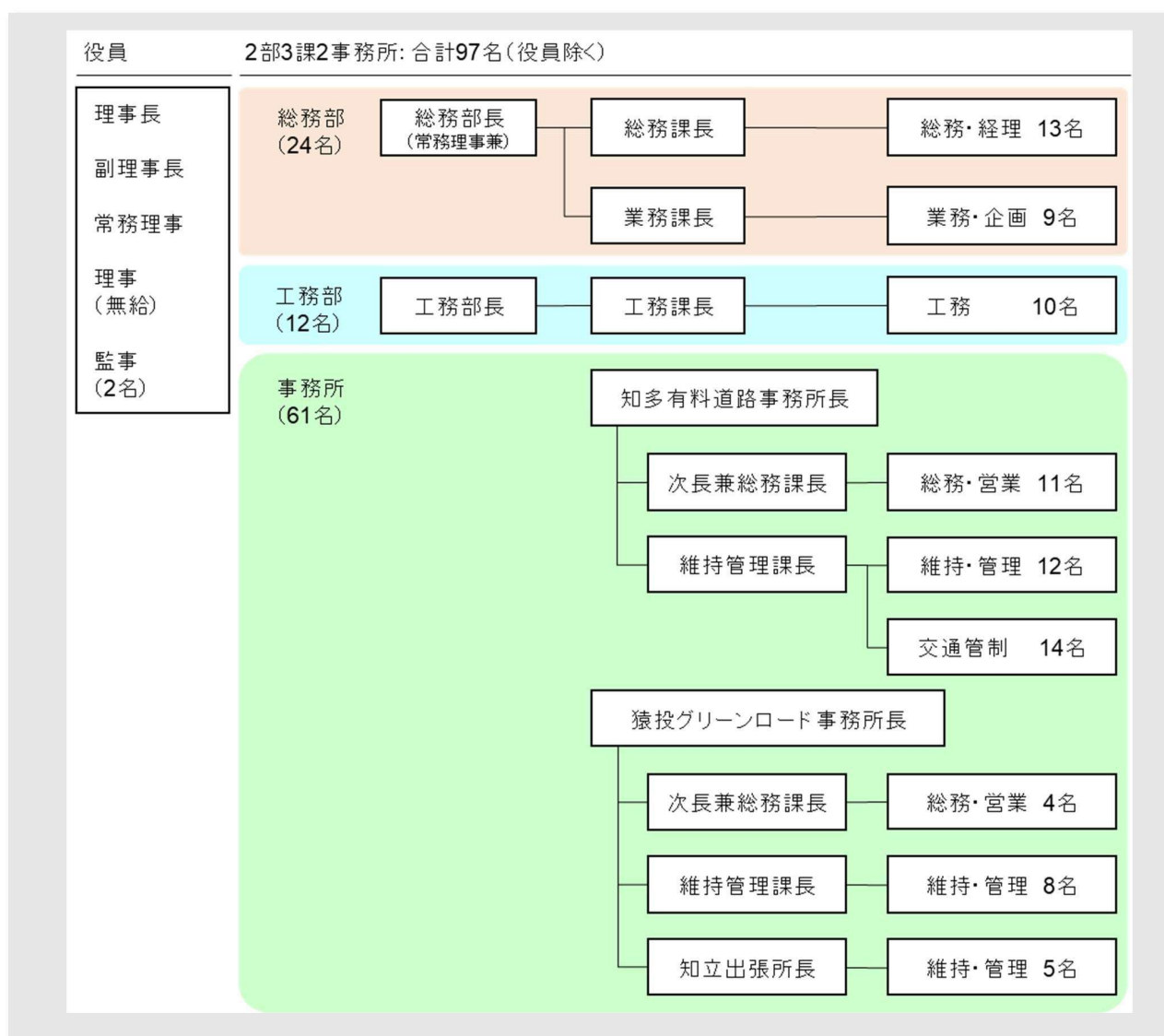
本章では、第Ⅱ章に記述した様々な業務と事業を円滑かつ着実に進めていくための取組として、「組織体制」、「リスク分担と財務状況」、「ガバナンス」の3点について、実施状況を評価し、課題と今後の対応策を総括します。

Ⅲ-1. 組織体制

本節では、コンセッション導入による実施体制の合理化の観点から、導入前の公社の体制と、導入後の運営権者を含めた官民連携の体制を比較するとともに、組織変更の取組状況を整理、総括します。

■ 1. コンセッション導入前～公社運営時の組織体制

- コンセッションを導入する以前、公社運営時代の組織体制は、知多横断道路を始め新設路線の建設や、償還を終えた路線の無料開放によって、業務量に大きな変化が生じていますので、ここでは、コンセッション導入の「直前」と「現在」の体制を比較します。
- 導入直前・2016 年度当初の組織体制は、図Ⅲ-1-1 に示す様に、「本部」は、職員の管理や経理を担当する「総務部」と、事業計画や工事の管理にあたる「工務部」の 2 部・3 課 36 名で構成するとともに、「現場」には料金徴収等の運営業務や維持管理業務にあたる組織として、知多有料道路事務所 2 課・40 名、猿投グリーンロード事務所 2 課・1 出張所・21 名を配置し、職員総数は 97 名で事業を運営していました。

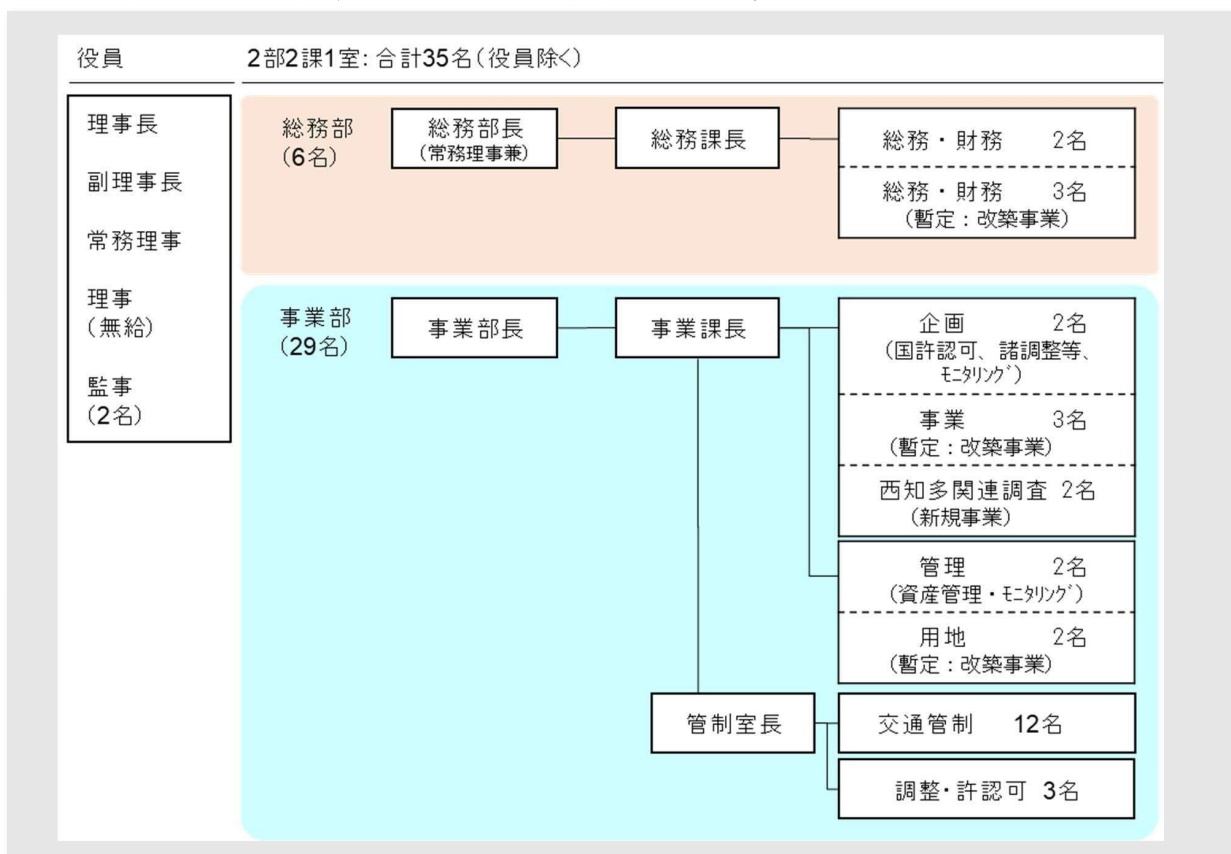


▲図Ⅲ-1-1 コンセッション導入前・公社運営時の組織体制(2016 年度当初)

■ 2. コンセッション導入後 ～ 公社+ARC の組織体制

(1) 公社の組織体制の合理化

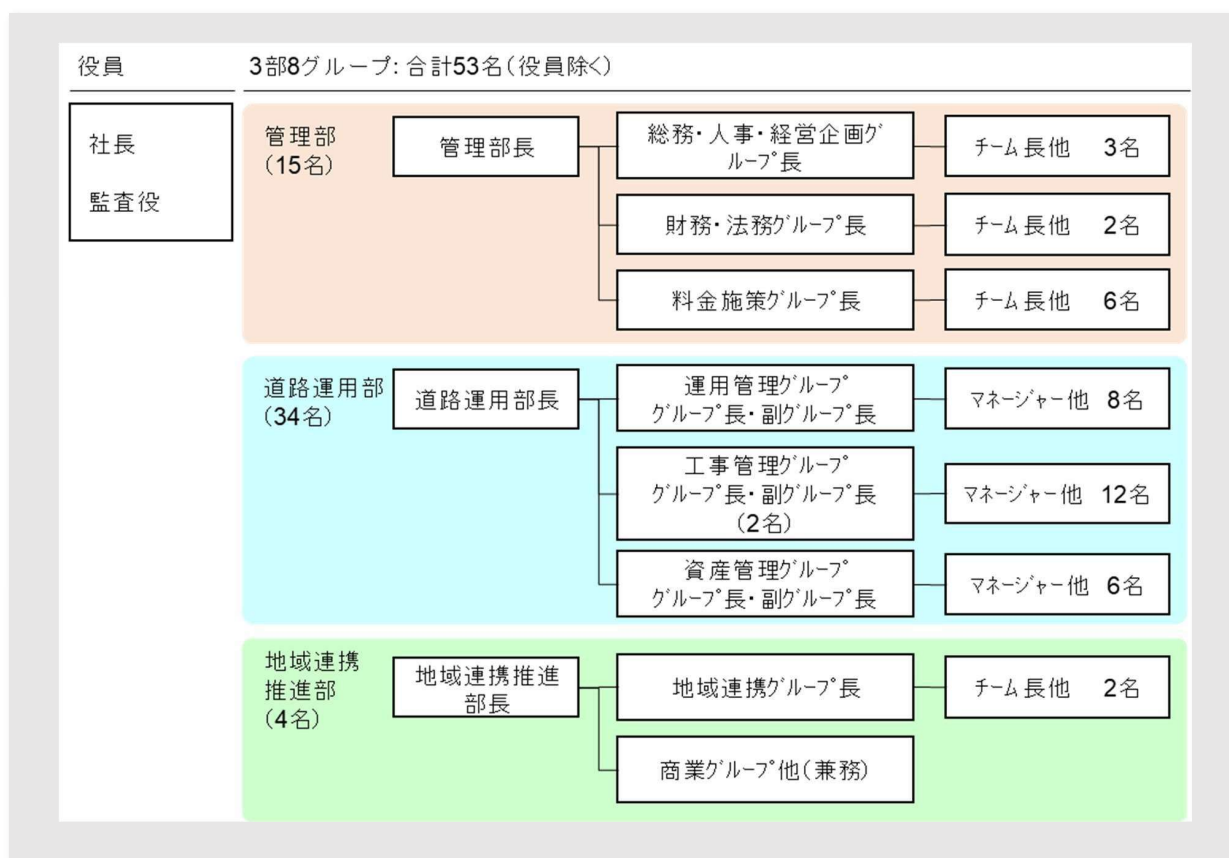
- コンセッションの導入により、運営権者に、料金徴収等の運営業務、日常の点検や補修などの維持管理業務の他、利便性の向上を図る改築業務など、業務全般を委ねることとなったため、公社では、これらを担っていた職員の定数を削減するとともに、道路管理者として実施すべき法的管理業務、運営状況を監視するモニタリング業務や改築業務の管理・支援業務に必要な人員を確保し、図Ⅲ-1-2 に示す組織体制に改変しました。
- 第一に、現場の組織体制については、2つの事務所を廃止し、公社が法的な責務を有する交通管制業務、交通管理者である公安委員会との協議、道路法に基づく道路占用許可等許認可事務を担当する職員を残し、現場事務所は、本部・事業部の改編により新設した事業課の課内室として「管制室」を設けて集約しました。
- これにより、現場の職員数は、公社運営時の 2 事務所・61 名から、コンセッション移行後は管制室・16 名へと、 $\angle$ 45 名・約 1/3 の定数に縮小しています。
- 第二に、本部組織の内、事務業務を担う「総務部」については、業務量の縮小に伴い、企画分野の業務を後述する事業部に移し、業務課を廃止しました。
- これにより、「総務部」は、従来の 2 課・24 名から 1 課・6 名、 $\angle$ 18 名・1/4 の定数に縮小しています。
- 事業の実施を担う「工務部」については、総務部から移管された企画分野の他、コンセッション移行に伴い必要となったモニタリング業務と改築業務の支援を加え、資産管理を含め、事業全般のマネジメントにあたる「事業課」に改組しました。
- これにより、「事業部」は、従来の 1 課・12 名から、現場の管制室を除くと 1 課・13 名、+1 名でほぼ同数を維持しています。
- これらの組織体制の改変の結果、公社職員の職員総数は、公社運営時の本部 2 部 3 課・2 事務所・97 名から、本部 2 部 2 課・1 室・35 名と、 $\angle$ 62 名・約 1/3 に大幅縮小しています。



▲図Ⅲ-1-2 本事業開始後の公社の組織体制(2021 年度)

(2) 運営権者の組織体制

- コンセッション移行とともに、2016年8月3日に前田建設工業株式会社始め5社が出資するSPC(Special Purpose Company:特別目的会社)として愛知道路コンセッション株式会社・Aichi Road Concession Co.,Ltd.「ARC」が設立されました。
- ARCへの出資比率は、前田建設工業株式会社が50%、森トラスト株式会社が30%、大和リース株式会社が10%、料金徴収を行うセントラルハイウェイ株式会社が8%、大和ハウス工業株式会社が2%となっています。
- ARCの組織体制は、図Ⅲ-1-3に示す3部8グループで構成され、PFI法に規定する維持管理(清掃・施設点検修繕・異常気象時の非常配備等)運営業務を行っています。
- 公社運営時には分散していた組織を、本事業開始時に本社1か所に集約するとともに、先端技術による業務の効率化によって組織・人員のスリム化が図られ、現在の組織体制は53名となっています。
- 職員の採用にあたっては、長期的に事業継続を図るため積極的に派遣職員や出向職員に替えて地元雇用を促進しており、2017年度の地元雇用のARC固有職員は9名でしたが、2021年度は20名となっています。
- ARCでは、今後も、ネットワークの構築やIT技術の導入により、更なる業務の効率化を図っていく方針としており、継続して組織・人員のスリム化を進めていくこととしています。

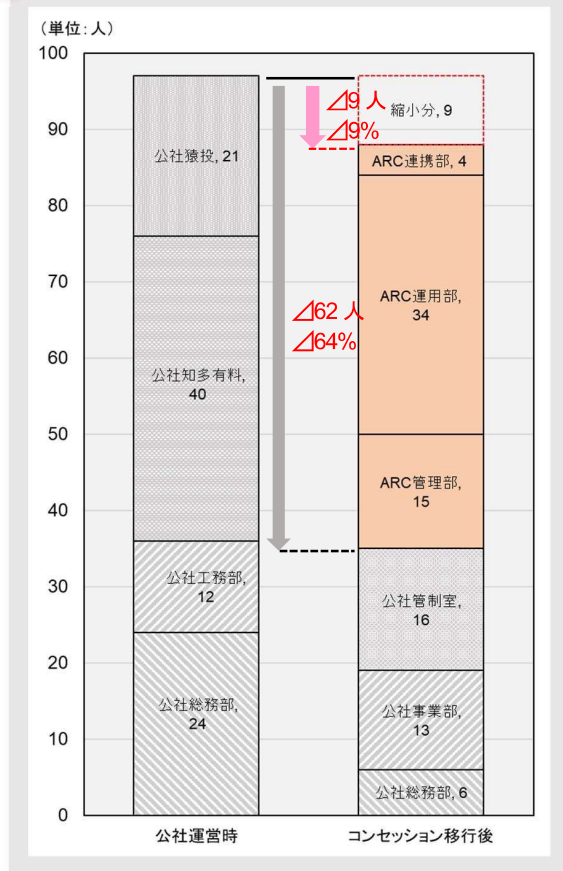


▲図Ⅲ-1-3 愛知道路コンセッション株式会社(ARC)の組織体制(2021年度)

■3. 総括 ～今後の組織体制

(1)組織体制の合理化

- ・ コンセッションの導入により、公社の組織体制は、本社・現場ともに合理化が図られ、職員定数で、97 名から 35 名、約 36%に縮小しています。
- ・ ARC の職員数 53 名を加えた官民の総職員数も 88 名と、△9 名・約 10%の縮小が図られる一方、公社では、新たに運営権者のモニタリングや改築事業の支援体制を確保するほか、ARC においては、新たな分野として、地域連携推進部が設けられ、サービスの質的な向上や地域開発事業の促進に向けた体制の強化が図られています。



▲図Ⅲ-1-4 コンセッション導入前後の組織体制

▼表Ⅲ-1-1 コンセッション導入による組織体制の改変 (単位:人)

公社運営時				
道路公社	総務部	総務課長	1	
		業務・経理	13	
		業務課長	1	
		業務・企画	9	
		(小計)	24	
	工務部	工務部長・課長	2	
		工務	10	
		(小計)	12	
	本部計		36	
	知多有料道路	所長	1	
		総務課長	1	
		総務・営業	11	
		維持管理課長	1	
		維持・管理	12	
		交通管制	14	
		(小計)	40	
		猿投グリーン	所長	1
			総務課長	1
	総務・営業		4	
	維持管理課長		1	
	維持・管理		8	
	知立出張所長		1	
	維持・管理		5	
	(小計)		21	
	事務所計		61	
	合計		97	

コンセッション移行後			
道路公社	総務部	総務課長	1
		総務財務	2
		財務改築事業	3
		(小計)	6
		事業部	事業部長・課長
	企画・事業		5
	調査		2
	管理・用地		4
	(小計)		13
	本部計		19
	管制室	管制室長	1
		交通管制	12
		調整・許認可	3
	現場計		16
	合計		35

ARC	管理部	管理部長	1
		総務人事経営企画G	4
		財務法務G	3
		料金施策G	7
		(小計)	15
	道路運用部	道路運用部長	1
		運用管理G	10
		工事管理G	15
		資産管理G	8
		(小計)	34
	地域連携推進部	部長	1
		地域連携G	3
		商業G	部長兼務
		(小計)	4
		合計	

合計		88	△9
----	--	----	----

(2)業務効率の維持・改善

- ・ コンセッション導入前後に共通する維持管理業務に着目し、表Ⅲ-1-2 に業務費と担当職員数を比較しました。
- ・ 職員数は、62 名から 53 名と、 $\angle 9$ 名を縮小するとともに、維持管理運営業務費も、6,385 百万円から 6,009 百万円と、 $\angle 376$ 百万円・約 6%の削減が図られています。
- ・ また、担当職員一人当たりの業務費は、103 百万円から 113 百万円で、約 10%の増となっており、人員と経費を合理化しつつ、限られた職員で効率的な実施が図られています。

▼表Ⅲ-1-2 維持管理運営業務費の比較

(単位:百万円)

愛知県道路公社	2013年度	2014年度	2015年度	平均
職員数(A)	62	62	62	62
維持管理運営業務費(B)	5,431	6,909	6,816	6,385
一人あたり 維持管理運営業務費(B)/(A)	88	111	110	103

※職員数は、事業開始前 97 名(維持管理業務含む)と事業開始後 35 名(維持管理業務除く)の差

(単位:百万円)

愛知道路コンセッション株式会社	2018年度	2019年度	2020年度	平均
職員数(A)	53	53	53	53
維持管理運営業務費(B)	6,408	5,356	6,263	6,009
一人あたり 維持管理運営業務費(B)/(A)	121	101	118	113

※職員数は、業務引継ぎのための人員を除いた

(3)将来に向けた公社組織体制の見直し

- ・ 公社の組織体制は、コンセッションの導入に伴い大幅に合理化が図られていますが、今後、移行期間を経て、事業を軌道に乗せて円滑な実施を維持した後、暫定的に配置した職員定数の削減など、更なる合理化に向けて取組を継続していくことも重要です。
- ・ 現在、運営権者が進めている改築業務については、実施期間中の暫定的な支援措置として、公社の対応職員として、総務課 3 名、事業課 5 名(用地 2 名・事業 3 名)を配置していますが、ARC と CMr による事業の進捗状況に応じて、順次、削減することとしています。
- ・ 交通管制業務では 365 日 24 時間体制で、遠方監視体制を堅持するため、事故等不測の事態や、突発的な災害にも即応することができるよう、室長及び室長補佐を含め 13 名で、ローテーション勤務体制を維持していく必要があります。
- ・ 運営権者のモニタリングについては、維持管理・運営業務において、運営権者のスキルアップが図られているものの、改善事項について指示を要する場面も断続的に生じていますので、今後も、良質なサービスの提供を継続していくため、引き続き、公社の「事前・未然の指導」を含めたモニタリング体制を維持していく必要があります。
- ・ また、ARC の構成企業が検討を進めている「任意事業」についても、アフターコロナを見据え、地域の関係者の協力を得て課題を解決し、事業の促進を図る必要があります。このためには、県と公社で協力し、各企業の取組を、一層強力に支援していく必要があります。
- ・ 加えて、新たに取り組むべき事業として、県・公社が検討を進めてきた西知多道路の建設について、2021 年 12 月 2 日付けで、道路整備特別措置法第 10 条の有料道路事業許可を受けることができました。
- ・ このため、事業主体として、県と公社が一体となって着実に工事の施工を進めていくことができるよう、現場事務所の設置等、必要な組織の強化を行う必要があります。

- 今後も、公社の組織体制については、コンセッション事業のモニタリング結果や、新たな事業展開の動向等を踏まえて点検を続け、運営権者のスキルや改築事業、任意事業の進捗に応じて、職員の職務分担や人員の配置を見直すなど、不断の取組を続けていきたいと考えています。

(4) ARC の組織改編

- コンセッションの SPC として設立された ARC では、開業当初は、経験の無い様々な業務にあつて、グループ間の責任の区分が不明瞭で、業務に抜けや漏れが発生する問題があったため、組織改編が進められてきています。
- 特に、道路運用部では、案件ごとに維持管理 G 担当者が発注から業務完了までを一貫して担当し、計画策定に充てる余裕が無かったため、各グループの責任区分を明確化し、グループ全体でフォローする体制へと改善を行っています。
- これら一連の組織改変により、計画を担うグループと工事管理を担うグループに業務を分けたことで、予算管理の向上、精度の高い中期修繕計画の策定、工事の品質や安全に対する監督員の意識が向上し、膨大な道路損傷報告に対しても、路線チームで対応することにより効率的に処理を進めることが可能となりました。
- 今後も、様々な事業を進めながら、必要に応じて組織改編の取組を続けていくこととしています。

▼表Ⅲ-1-3 ARC 道路運用部の組織改変の経過と現在の体制

＜組織改変の経過＞	
2016年10月	道路運用部発足時は、「維持管理グループ」、「交通管理グループ」、「工務・CMグループ」から構成
2018年11月	「路線チーム」を新設し、道路損傷への対応や苦情対応を路線ごとにチーム分け
2019年11月	道路運用部全体の業務の棚卸を実施し、グループへの振り分けを検討
2020年、4月	予算管理と計画部門である「資産管理」、工事・点検の現場管理部門である「工事管理」、安全・効率的な道路運営を目指す「運用管理」にグループ分け

組織改編により新設した会議体

会議名	主体	内容
アセット評価会議	資産管理G	点検業者から受領した点検結果を道路運用部内で再度精査し、修繕要否を判断する会議
施工安全検討会	工事管理G	災害や第三者被害を防止するため、工事着手前に施工業者と作業内容を確認し、安全対策について議論する会議。

道路運用部の組織改変後の業務区分

組織	責任分担の概要	G長および副G長	担当
道路運用部	資産管理G 全施設・設備の信頼性と修繕費に責任を持つ 契約の実施と管理に責任を持つ	資産管理 G長・副G長 ・ 構造物横断での対応の優先順位の策定 ・ 中期修繕計画の作成 ・ 年次予算計画の作成 ・ 予実管理	資産担当（構造物毎） ・ 点検結果確認 ・ 資産状態把握・対応有無の判断 ・ 修繕内容判断 ・ 竣工検査（事故復旧検査含む） 修繕費担当 ・ 概算見積依頼書作成 ・ 概算見積 ・ 中期的な予実管理
	工事管理G 資産管理部門が策定した計画を前提に、工事の確実な実施・工期短縮に責任を持つ	工事管理 G長・副G長 ・ 年次計画（月）とりまとめ ・ 計画通りの進捗管理	計画工事担当 ・ 工事監督 - 工事の工程打ち合わせ - 日・週単位の調整 ・ 規制図面作成・確認 ・ 警察協議書作成 ・ 標識車両・規制道具管理 道路維持担当 ・ 草刈り ・ 事故復旧（施工） ・ 道路損傷対応
	運用管理G 安全、目づ効率的な道路運営に対して責任を持つ	交通管理 G長・副G長 ・ 交通規制の判断 ・ 安全な道路の運営	管制・緊急対応担当 ・ 交通管理 ・ 緊急対応 ・ 雪氷管理 道路管理担当 ・ 関係機関調整 ・ 特車申請 ・ 申請許可 ・ 事故対応（書類） ・ 清掃 ・ 車両整備
	全体業務 路線チーム ・ 苦情対応 ・ 交通安全運動 ・ 防災訓練 ・ 総点検	BCP担当 ・ プロバー 職員の持ち回りとする	三ヶ根山・鳳来寺山 ・ プロバー 職員の持ち回りを基本とする。 非常配備・雪氷当番 ・ 全員で当番制。 （60歳を超えた職員は別途考慮）

【参考】 公社・ARC の現況

公社

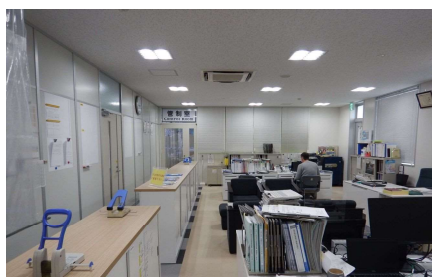
●本社

〒460-0002 愛知県名古屋市中区丸の内三丁目 19 番 30 号



●管制室

〒475-0975 愛知県半田市彦洲町三丁目 100 番地



ARC

〒475-0975 愛知県半田市彦洲町三丁目 100 番地

