

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構の令和元年度等の評価結果の主要な反映状況

1. 役員人事への反映について

役員人事への反映	中期目標に定められた目標について、中期計画に沿った年度計画を着実に実施し、主務大臣による令和元年度の評価結果が「B」評定であったため、特段の反映を行っていない。
----------	--

2. 法人の運営及び予算への反映について

評価項目	令和元年度等の評価における主な指摘事項	令和2年度及び令和3年度の運営及び予算への反映状況
国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	【1-2-⑥】資金調達の多様化 ＜指摘事項、業務運理上の課題及び改善方策＞ 今後、年度ごとの債務償還額が縮小するとともに、ばらつきが大きくなることを踏まえれば、更なる支払利息の圧縮のため、単純に超長期債券の発行で了とするのではなく、中長期的な債務返済の見通しを踏まえた最適な資金調達がなされることが期待される。 ＜その他事項＞ オッド年限の債券発行は、機構が投資先としての魅力を向上させた取組といえる。また、当該債券発行は、「I-2-④適切な債務残高管理」において課題とされていた、債務返済の平準化にも貢献するものであり、今後の資金調達において留意すべき。一方、近年、資金調達の工夫にかかる取組はあまり変化がないため、今後の自己評価方法を考える必要があるのではないか。	○令和2年度年度計画並びに業務運営に反映。 1) 将来の借換えに伴う金利上昇リスクを軽減することに加え、支払利子を圧縮するため、「長期／超長期・固定」の資金調達を基本とし、金融情勢を踏まえ、超長期年限による調達の拡充に取り組む方針を定めた。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させる方針も併せて定めた。 2) 上記方針の下、超長期年限の購入層拡大に向けて、オッド年限の債券発行は財投機関債で22年・24年・31年・32年・33年利子一括払債を新たに発行し、調達の多様化を図ると共に、生命保険会社、地域金融機関、全国の市町村等への積極的なIR活動等によって33件の新規投資家を獲得した。 3) 債券発行額3,200億円のうち、20年以上の超長期年限の割合を100%（前年度は83.7%）に高めるなど、年限の長期化を図った。

		4) 上記取組に加え、国から財政融資資金 1 兆 3,600 億円を借り入れるなど、長期かつ安定的な資金調達に努めた結果、調達全体に占める超長期年限の割合は 100% (前年度 94.7%)、平均調達年限は 31.6 年 (同 34.2 年) となり、平均調達利率は 0.70% (同 0.41%) という低い水準で、総額 1 兆 6,800 億円の資金を調達した。 5) 上記の資金調達の結果、R 2 (2020) 年度末には、債務残高の平均残存年限を 12.4 年 (前年度末 11.6 年) に長期化させつつも、有利子債務残高の平均利率を 0.94% (同 0.96%) に低下させた。 6) なお、会社と定期的に資金調達担当者会議を行い、資金調達に関する情報共有及び共通課題の検討等を実施した。 7) 今後の資金マネジメントによる超長期的なシミュレーションを踏まえて、財政融資資金について、受入に伴う投資余力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。 8) 中長期的な債務返済の見通しを踏まえた最適な資金調達を図るため、超長期的な資金シミュレーションを行った。その結果判明した課題に対し、機構が発行する債券の年限について、超長期・固定の調達を基本とするものの、年限の弾力化を推進した。
--	--	--

業務運営の効率化に関する事項、財務内容の改善に関する事項及びその他業務運営に関する重要事項	【Ⅲ—１、２、３、４】 １ 財務体質の強化、２ 予算、３ 収支計画、４ 資金計画 ＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞ 今後、債券運用を含めた余裕金の運用については、余裕金の規模や市場動向も踏まえつつ運用額の目標を設定し、適切に運用することにより、継続的に財務収益の確保を図ることが期待される。 ＜その他事項＞ 新たに借入れた財融資金約１．５兆円について、金融機関に有利息で預けられたことは評価できる。 一方、債券運用に着手したことは新たな取組として評価に値するが、運用額や運用益が少額であるため、今後、債券運用のリスクを踏まえつつ、運用規模や運用益を確保することを期待する。 ２ ＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞ 引き続き、予算、収支計画、資金計画を適切に策定し、計画に基づいた業務運営に取り組む必要がある。	○令和２年度年度計画並びに業務運営に反映。 ・一昨年度(2019)及び昨年度(2020)に引き続き１．３６兆円余の現金の預入先の候補となる銀行については、既に巨額の預け入れをしており、マイナス金利下で、これに加えての預け入れとなることから、調整が難航したところである。再三にわたり粘り強く調整した結果、預入手数料なしで既存の５行へ追加の有利息での預け入れを行うとともに、新たに１行に有利息での預け入れを行った。 ・財政融資資金借入れに伴う金利負担を少しでも緩和するために、昨年度(2020)に引き続き債券運用も行った。 ・具体的には一般担保を有し格付け面でも一定の要件を満たす銘柄の債券に対する運用を、Ｒ１(2019)年度の２８億円に続き、Ｒ２(2020)年度２２３億円、累計総額２５１億円を行った。 ・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、各社の債券発行年限の最適化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、年限の弾力化と債務引受額の平準化を推進した。 ・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、Ｒ１(2019)年度末の外環道の一部に続いて、Ｒ２
--	---	---

		(2020) 年度も横浜環状南線の一部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、道路資産帰属計画についての業務処理上の課題やシステム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。
業務運営の効率化に関する事項、財務内容の改善に関する事項及びその他業務運営に関する重要事項	【Ⅷ—9】 人事に関する計画 【令和元年度】 ＜指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策＞ 引き続き、職員の業務実績の処遇への反映、職員の能力向上及び適正な人員配置に取り組み、業務の生産性を高めるよう、人的資源の蓄積を図っていく必要がある。また業務運営の効率化及び人件費が適正な給与水準となるよう取り組む必要がある。 ＜その他事項＞ 取組自体は評価できるが、現時点では取組の途上であり、具体的な成果が現れている段階ではない。 今後、職員・組織のパフォーマンスの向上や働き方の改善に繋げる等の成果に期待する。また、出向者で組織されている等の特殊な人事制度を持つ組織で、職員が入れ替わってもノウハウを引き継げるような組織としてのコンピテンシーを作っていくことが重要である。加えて、テレワーク等の ICT を活用した働き方について、地震・豪雨等の災害リスクに備え、緊急事態の中でも業務継続可能な取組みを継続してもらいたい。 更に、令和2年度から改正労基法が適用されるが、機構は、社会的立場を踏まえて積極的に取組むべきである。	①方針 ○役職員全員が国、高速道路会社、民間等からの2年程度でほぼ全職員が入れ替わる短期出向者等に依拠せざるを得ず、多様な職歴を持つ出向者には馴染みのない業務が多いことから、機構全体のチームビルディングが容易ではない。 ・このため、経験・ノウハウの継承、職員の指導・育成、内部のコミュニケーション、組織文化の醸成など人事・業務運営面での様々な難しさを抱えながらも機構としての理念や方向性を共有しつつ組織運営を行うことが必要。 ・こうした異なるバックグラウンドを持つ職員が、疎外感を感じずに機構職員としての自覚を持ちつつ、業務へのモチベーションを維持できるよう、R1(2019)年度から開始した「アクションプラン」をさらに練り上げるとともに、効率的な業務環境整備や非正規雇用者を含む働き方改革を進めていくことも、大きな課題である。 【アクションプランの策定・実行】

		・業務遂行上克服すべき課題を抽出して機構全体で取り組むことを明確化し（「業務の見える化」、分担する各部の課題と各職員の業務目標を紐づけ・このアクションプランを四半期毎のフォローアップを通じて内容の具体化・期限明確化・定量化等を進め、より実効性の高い取組へと進化させた。※平均超過勤務時間が減少 37:21（R 1（2019）年度） →34:11（R 2（2020）年度） 【研修や職員へのサポートによる人材育成】 ・アクションプランに基づき業務上必要なスキルを定義した上で各職員のスキル判定を継続的に行って、伸ばすべき分野を特定し、人材育成計画に基づいてコロナ禍でも必要な研修機会を提供して職員のスキルアップを進めた。「機構内ゼミナール」を継続的に実施し、派遣されたばかりの若手職員の機構業務全体への理解を深め、人材の戦力アップを促進。※研修実施実績が増加 49%（H30（2018）年度） →68%（R 2（2020）年度） ・また、人権委員会による半年毎の全役職員アンケートを活用しハラスメントを予防するとともに、委員会として個々の事例に具体的に対処した。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。事後ヒアリングではほとんどの対象者から「やって良かった」との高評価を得られた。※人権委員会アンケート回答率が上昇
--	--	--

		40.6%（第1回）→54.5%（第3回） 【人事評価の活用】 ・職員の目標達成状況について、トップが全職員に直接コミットする形できめ細かく人事評価を実施するとともに育成計画にも反映させ、出向元組織にフィードバックして賞与等に反映する取組みを地道に継続。また新たに臨時職員の人事評価も導入し、処遇改善・モチベーションアップにつなげた。※3年目以上の在籍者が増加傾向 9.4%（R1（2019）年4月） 14.3%（R2（2020）年4月） 16.7%（R3（2021）年4月） ・上記取組みを出向元である各高速道路会社を紹介し、派遣された職員の育成状況のフィードバックを個別・具体的に行ったことにより、各社から取組に対する高評価を得られた。 ・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 ・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。 ②人員に関する指標 ・必要かつ適正な水準の常勤職員数により、業務を適切に実施した。 ③人件費に関する指標 ・給与水準の適正化に向けた取組みについて、「独立行政法人の役員の報酬等及び職員の給与の水準の公表」によりホームページにて公表を行った。
--	--	--