

## シリーズ「50 年後の国土への戦略」

## インフラ運用、管理の主役は現地技術者



濃添元宏  
論説委員

株式会社大林組本社土木本部 顧問  
株式会社高速道路総合技術研究所  
アドバイザー

### 現地に存在する個別問題

インフラの適切な運用、管理は、いまや国家および国民の重要な課題となっている。

たとえば高速道路の運用、管理においては、中央行政が主導する施策展開がきわめて重要な役割を果たしている。すなわち、高速道路 3 会社の本社が中央行政と一体となって、施策実現にむけた具体的かつ本格的な執行責任を担っている。

一方で現地には、中央行政施策だけではカバーしきれない多様な重要な個別問題が存在していることも事実である。現地での広域な執行機関である支社やその下部組織の事務所では、個々の道路構造物の損傷を的確に点検・診断し、走行安全性と長期耐久性に資する修繕を適時に実施することが主たる課題となっている。また道路機能面では、局所的な自然渋滞発生緩和や、工事に伴う渋滞発生抑制、積雪に係る閉鎖時間の短縮などが重要だと認識されている。高速道路利用者への情報提供などきめ細やかな対応も大切な課題であり、また沿道地域の環境改善、地域社会の利便性向上に係る問題も存在している。

### 熟知するのは現地技術者

個別問題を本質的に解決するためには、発生している問題の原因を特定することが先決であり、次に、現地条件に適した問題解決の原案を作成することなどが必要となる。原案の内容は現地に依って多様となり、また意思決定にむけての利害関係者も幅広となる。建設事業においては一般的にプロジェクト準備・実行段階でのマネジメントが重要となっているが、インフラ運用、管理の事業においては、現地の問題解決のためにどんなプロジェクトを、どのように形成するかが重要なマネジメントとなる。

問題の存在、根本的な原因、幅広い利害関係者を熟知しているのは現地技術者である。したがってプロジェクト形成のマネジメントを担うには、問題を熟知し、ある程度の権限責任や能力を有した事務所長や広域での共通問題を把握する支社の課長など、現地幹部技術者が最も適した立場にいる。

### 現地からのプロジェクト形成

簡易な個別問題の解決には現状でも支社や事務所が業務の一環として取組んでいる。しかし予算上の制約、法制度上の解釈、社会的影響への判断などから、中央行政の了解を経て本質的な問題解決を目指すべき重要な問題も、多々、存在している。このような重要問題では、問題の提起や解決原案の作成など問題解決のためのプロジェクト案を現地から立上げて、最終的には中央行政を含めた意思決定まで達成すること、いわば現地からボトム

アップ型でのプロジェクト形成を目指すことが必要となる。高速道路で成功した事例としては、①名神夜間通行止めによる工事渋滞削減、②名神先導式梯団除雪による冬期交通確保、筆者が過去に携わった③東名集中工事による工事渋滞削減、④ハイウェイパーク厚木による沿道環境改善、直近では⑤東名岡崎・暫定 3 車線運用による自然渋滞削減、などのプロジェクト形成を挙げることができる。そしてこれらプロジェクト形成による本質的な問題解決は目標通りに有形無形の効果や価値を生みだし、結果的に高速道路利用者、沿道関係者、行政関係者から高い評価を受けている。本質的な問題解決は価値を創出する典型的なイノベーション活動であり、高速道路に限ることなくインフラ運用、管理の多くの分野においても、国民的資産価値の向上に必然的に直結する活動であるといえよう。

### 解決の主役は現地技術者

現地からのプロジェクト形成では、現地技術者が問題の本質や重要度を明確に提示し、合理的な解決原案を自らが先行的に作成・提案することがプロジェクト形成の重要な起点となる。そして現地の主たる利害関係者との協働を通じて、プロジェクト具体案として現地での実質的意思決定を獲得することが決め手となる。実質的意思決定できた具体案はさらに中央行政などの了解を得て、最終的意思決定すなわちプロジェクト形成に至る。問題が深刻なほど利害関係者の問題認識度は高い水準にあり、その分、プロジェクト形成は容易になるといえる。事例からもボトムアップ型でのプロジェクト形成は十分に達成可能であり、問題解決の主役には、現地の実情や問題の本質を熟知する現地技術者が最も適している。

逆に、現地技術者が意欲を持って動かないとインフラ運用、管理における個別問題は解決に向かわない。現地技術者はこの経験により、自らの創造力、調整力、統率力など価値あるリーダー実践力をさらに高めることにもなる。

### 国民の負託に応えよう

土木学会「アセットマネジメント導入への挑戦」のまえがきでは、「ストックに老朽化がみられ、財政的にも厳しい条件の下で・・・今後は維持管理だけでなく運用の側面を含めて、既存インフラの資産価値の最大化を目指した(NPM 型)アセットマネジメントに発展することが期待される。」としている。

高速道路などのインフラ運用、管理においては、今後ともトップダウン型での中央行政施策が最も基本となる。これに加えて、個別問題に対するボトムアップ型でのプロジェクト形成と本質的な問題解決への努力は、アセットマネジメントにおける既存インフラの国民的資産価値を高める観点に合致しており、50 年後の国土を見据えて、推奨すべき今後の重要な針路であると考えられる。

問題を熟知する現地技術者が問題解決の主役を担うことが望まれる。土木技術者本来の使命感や意欲を大切に、自らの権限の範疇を超えてでもプロジェクト形成に取り組むことが、真に国民の負託に応えうるインフラの現地技術者の役割ではなからうか。