

## 3-5 整備方針転換への対応、所長のリーダーシップ

### 1. 立場と仕事

地方建設局（整備局）に入省して 32 年目、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）の整備を担当する国道事務所の事務所長の任にあった。圏央道の早期整備を図るため、事業執行全般、組織運営等、事務所全体を統括する立場だった。

### 2. 遭遇した事態

事務所では少ない職員（当時 33 人）で大規模事業（年度予算 300 億円）に立ち向かっていた。沿道地域の生活環境、自然環境の保全にも多くのエネルギーを割いていた。そのような中、2004 年 4 月、早期の整備効果発現とコスト縮減のため、東北道以東については暫定 2 車線とするとの整備方針が公表された。この方針転換を受け、様々なコスト縮減策の検討、設計見直し等を速やかに行うことが必要となった。事務所には膨大な追加業務が降りかかることとなった。

既に 4 車線で設計業務を発注した部分については設計変更を、未発注の部分については業務内容の見直しを行うこととしたが、既に橋脚が 4 車線で建設されている個所や土地の取得が終わっている個所もあり、関係者に暫定 2 車線への変更についてその合理性を理解してもらうことが大きな課題となった。

事務所では、県及び沿線市町村に説明し理解と協力を得る作業を進めながら、コスト縮減策を検討し、それについて学識者等からなる委員会により承認を得るための段取りを進め、また、種々のコスト縮減策を具体の設計に反映させる作業も行わなければならなかった。これらを同時並行的にスピーディに行わなくてはならなかった。方針転換に戸惑う職員も少なくない中でのことであった。

### 3. 対応内容とその結果

今こそ所長としてのリーダーシップが問われるときだと考えた。そして、重要な案件は自ら率先して取り組むことにした。まず、「コスト縮減策を取りまとめる委員会」の立ち上げが最重要事項と考えた。これについては、事務所長自らが本局と綿密な調整（メンバー・開催期間・検討の方向性等）を行った。

沿線自治体については、暫定 2 車線化は圏央道の早期整備の観点から受け容れてもらい易いのではと考えていた。実際にも、県・沿線市町との「暫定 2 車線整備」の合意形成には、多少の不満をこぼされながらも、従前からの良好なコミュニケーションの蓄積もあり、整備方針に理解を得ることができた。しかし、合意形成をよりスムーズに、より確かなものとするため、自治体対応は部下に任せることなく全て自身が行った。問題や課題への即応性を重視したためである。

この他、インターチェンジのコンパクト化や高架橋上部形式の見直しなどについても、所長が先頭に立ち、事務所一丸となって業務発注手続きや設計成果の検証等に没頭した。

これらによって、初期の目的を達成することができた。