インフラ政策　変革の年

一般財団法人
国土技術研究センター　理事長
徳山 日出男

あけましておめでとうございます。

2023年（令和５年）癸卯（きぼう）から、2024年（令和６年）甲辰（こうしん）へと、年が改まりました。

昨年７月28日には８年ぶりに「第３次国土形成計画」（全国計画）が閣議決定されました。今回の計画は、これまでの計画と異なり、前計画からの継続ではなく、インフラ政策の変革を指向しているように感じられます。まず、改訂の背景として、「時代の重大な岐路に立つ国土」との認識があり、人口減少等の加速による地方の危機や、巨大災害リスクの切迫、気候変動の危機、国際情勢を始めとした直面する課題に対する危機感を共有しています。また、こうした「難局」を乗り越えるため、基本目標として「新時代に地域力をつなぐ国土～列島を支える新たな地域マネジメントの構築～」を掲げています。改めて、昭和37年の全国総合開発計画以来今回までの８つの国土計画を見直してみましたが、基本目標に「新時代」や「新たな」という「新」の文字が入ったのは、これが初めてのことです。

(https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/content/001621776.pdf)

そして、この計画を具体化していくことが今年の課題になります。閣議決定された全国計画は本文だけで135ページにのぼる文書で、将来ビジョンや基本的方向が書かれていますが、網羅的・抽象的な書きぶりです。具体の内容については、今年夏をめどにブロックごとに策定される「広域地方計画」が担うことになっています。今年は、８年ぶりに、前計画を踏襲しない「新時代」のインフラ政策を具体的に決定する大きな節目の年と言えるでしょう。

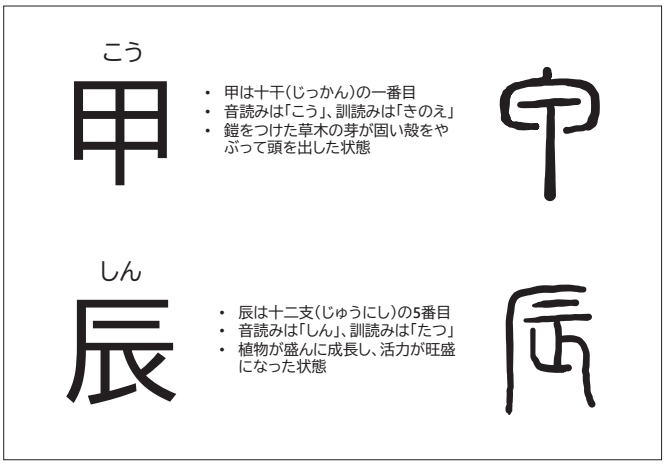

図１　甲辰という年

少し脱線することをお許しいただきたいのですが、今年が新しいインフラ政策を芽吹かせる年だと感じるとき、それが「甲辰」という干支であることに不思議な符合を覚えるのです。

ご存じの通り、干支は、十干（じっかん）と十二支（じゅうにし）の組み合わせで、いずれも草木の発生、繁茂、成熟、衰亡の過程を10又は12段階に分けて名付けたものです。

「甲」は甲、乙、丙、丁…と始まる十干の一番目。もともと甲冑というように、鎧兜の意味で、鎧をつけた草木の芽が殻を破って頭を少し出した象形文字です。従来の殻を破って、新しい変革の芽が出てくる意味だと思います。

また、「辰」は「振」（ふるう）の意味で、活力が旺盛になった状態を表すといいます。想像上の動物の龍を当てることが多いですが、動物を当てはめるようになったのは後世のこと。本来、「辰」に意味があります。「辰」の字は、「厂」（がんだれ）の中に上・天・理想を表す「二」の字があります。つまり、「甲辰」とは、「従来の殻を破って出てきた新しい変革の芽を、理想に向かって震動させ、活発に進めていく年」ということになります。どうです？元気が出てきませんか？

新たな政策実現を目指す３つの理由

今回の「国土形成計画」はインフラ政策の変革を指向しているようだと書きました。昭和 37 年の全国総合開発計画以来継続的に進められてきた国土計画が、初めて「岐路に立つ」と認識し、基本目標で「新たな」を標榜したのは何故なのか。それにはいくつかの理由があるように思います。

まずは、我が国の社会経済が成熟化して、それにふさわしい国土計画とそれを支える制度や技術を求めているという、内なる理由があると思います。戦後のインフラ整備のための枠組みは、昭和 30 年前後に相次いで作られました。道路分野でいえば、昭和 27 年に改正道路法を公布するとともに、道路整備特別措置法で有料道路制度の基礎を作り、昭和 28 年の財源等に関する臨時措置法で道路整備五か年計画と道路特定財源制度を作り、ここから戦後の道路整備が始まりました。この時代は、絶対的に不足するインフラの緊急整備が課題であり、標準化によって全国的に同じ水準を担保しつつ速やかに量を作ることが正しいことでした。整備数、整備延長が評価の尺度となる、いわば途上国型の枠組みを持っていました。その枠組みの修正が求められているのです。

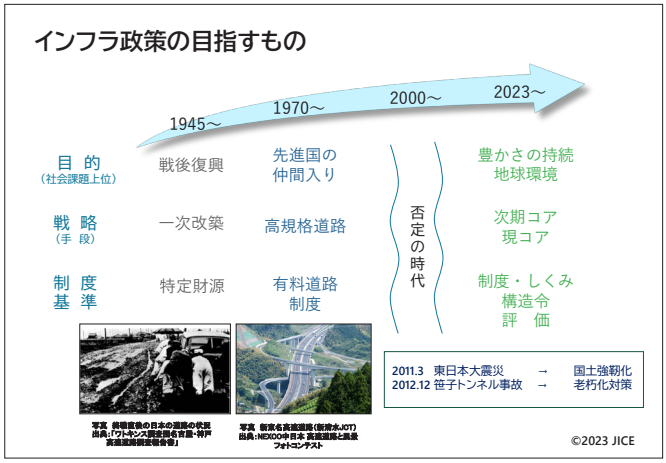

図２　インフラ政策の目指すもの

また、その修正が後手に回ったことが、さらに冷静な計画議論を遅らせたと思います。戦後 50 年となる 1990 年代には、日本経済が成熟に向かい始め、インフラ分野のみならず多くの分野で高度成長期とは異なる枠組みが求められるようになっていました。しかしながら、大きなシステムは簡単には曲がれません。成功体験にも阻まれて、既存の枠組みの修正は容易ではありませんでした。この結果、2001 年に始まる「聖域なき構造改革」の流れの中で、インフラ分野はターゲットとなり、改革ありきの修正が始まります。2005 年には道路関係四公団民営化、2009 年には道路特定財源の一般財源化が行われ、さらに「コンクリートから人へ」を掲げる政権交代が起こります。この時代はインフラ整備を促進することは間違ったこととされ、五か年計画を策定することも害があるとして廃止になりました。その後、この流れは修正されましたが、インフラの世界は、東日本大震災からの復興や、笹子トンネル天井版落下で顕在化した老朽化対策に多くのエネルギーを割かれ、計画論全体を議論する余裕なく今日に至っています。インフラ政策の変革は世界から 20 年遅れました。

もう一つは、外なる理由によるものです。こうして約 20 年間、計画の変革議論を封印している間に、私たちは新たな社会的課題を背負うようになっています。予想を遙かに超えて進む人口減少や、それに伴う地方の疲弊、現実化してきた地球温暖化、激甚化する災害対策、脱炭素化や循環経済・自然再興の要請、安全保障問題など、多くの対処すべき社会課題が待ったなしの状態です。一方で、ICT の進展や AI、ロボティックス、バイオ、ドローン、自動運転技術など、目覚ましい技術の進歩を取り入れたインフラ計画の策定も急務です。

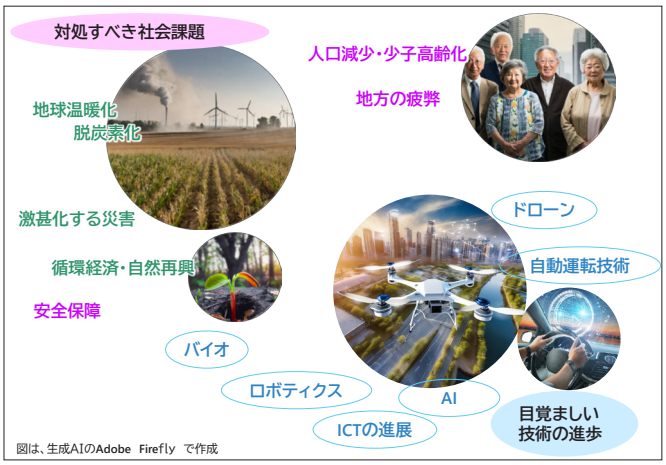

図３　外なる理由

従来スタイルの計画改変を必要とする、これら３つの理由がやっと認識され、今回の国土形成計画を「新たな」計画にしようという機運が生まれたのだと思います。この稀有なチャンスを生かして、今年策定される「広域地方計画」とそれを進めるための制度改正や予算措置の中で、ぜひともインフラ政策の具体的な変革を成し遂げたいものだと思います。

JICEの50周年プロジェクト

一般財団法人国土技術研究センター (JICE) は、安全で快適な暮らしと国土の実現を目指す政策提言集団です。優れた調査・研究成果を提供することで国土交通行政を先導・補完し、よりよい社会と国土の実現に貢献することを使命としています。「新時代」のインフラ政策を具体的に決定する大きな節目の年に、役割を果たしたいと思っています。

折しも、JICE は昨年 6 月 30 日に創立 50 周年を迎え、現在、「JICE 50 周年プロジェクト」を進めています。「進めている」と書いたのは、JICE では、50 周年というものを一過性の会社主体祝賀行事にするつもりはないからです。祝賀行事というのは一種の自己肯定です。50 年間、荒波を乗り越えてきた我々としては、今を肯定するつもりはなく、50 周年事業は 1 年間のプロジェクト企画ととらえ、全員参加により、振り返りから未来の立ち位置の確認（自己変革）へと歩んでいきたいと考えています。つまり、50 周年は、JICE の存在価値や働き方を考える「機会」だととらえているのです。

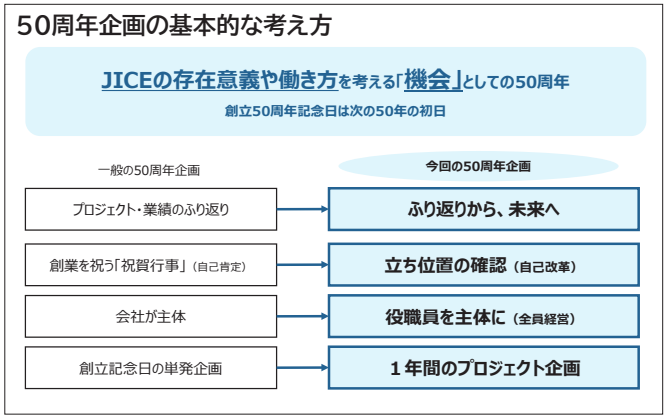

図 4　50 周年企画の基本的な考え方

全員経営は JICE の哲学です。社内ポータルサイトをオープンし、昨年 6 月には「わいがやの日」として、わいわいがやがやアイデアを出し合うワークショップを開催しました。また、JICE を変えるアイデアを募集したところ、役員・職員から 90 件を超えるアイデアが寄せられました。これに対しては、全員に投票をしてもらいました。ただし、「どのアイデアを実現してほしいか」ではなく、「どのアイデアを実現するためならば、自分が汗をかいてもいいか」という投票です。賛同者を得てチームが生まれ、すでに 10 を超えるアイデアが実現しています。

例を挙げると、まず評判が良かったのは、「フレックスランチタイム」（昼の休憩時間の弾力的運用）と、ベース地図にみんなで書き込む「食べ物屋さんマップ」、そして、連休を取りやすくする「幹部会の開催日を火曜日に変更」、論文に張る写真をカッコよくしたいという要望で生まれた「職員写真品質向上プロジェクト」（プロ並みのポートレート写真が撮れるミニ写真スタジオ設置）です。JICE REPORT も本号から、職員の写真のクオリティが上がっているはずです。

JICE 50 周年のロゴマークも懸賞付きで職員から募集。投票の結果、「JICE の技術と国土が交差すれば人々が幸せになる」というコンセプトのロゴが一等賞になりました。

また、JICE の財産である民間企業からの「出向者のプレゼンス向上プロジェクト」も好評進行中。もともとは出向者と出向元を繋ぐことを意図して、出向元企業の幹部と JICE の意見交換会を始めたのですが、十数代に及ぶ出向者 OB が本社の要職にいらっしゃることも多く、期せずして同窓会のテイストになり、TCFD の現状など生の情報をざっくばらんに交換する素晴らしい機会になっています。

さらに本格的なプロジェクトとして、「ファクトブック製作プロジェクト」がスタートしています。JICE に関して職員が知っておくべき、あるいは話せるようにしておくべき 10 +のファクト（設立経緯、沿革、プロジェクト X、存在意義、ビジネスモデルなど）を分かりやすい言葉でまとめるプロジェクトで、完成後は、ホームページやパンフレット、名刺の裏などのフレーズが変わるものと期待されています。私は、結果として、JICE の名称やロゴ、定款を変えることもタブーとはしないと宣言しています。

図 5　実践中の 50 周年プロジェクト

JICE はこのような考え方で、時代にふさわしい働き方や存在意義、組織文化を磨きながら、本年進んでいく「新時代」のインフラ政策への変革に貢献してまいりたいと思います。関係各位のご指導、ご鞭撻を、よろしくお願いいたします。