

「乙巳」の年 - 社会を変える政策へ



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。

2024年（令和6年）甲辰（こうしん）から、2025年（令和7年）乙巳（いっし）へと、年が改まりました。今年は昭和100年に当たるといいますから、節目を感じざるを得ません。事実、日本の政治も与野党伯仲の時代に入りましたし、米国ではトランプ大統領が出現します。社会は大幅な円安や記録的なインバウンドなど、新しい時代を迎えています。ウクライナやガザなどでは紛争が続いていますし、日本周辺もきな臭くなりました。経済も株価が大きく変動していますし、金利も国際的に転換曲面を迎えています。今年は節目の年になりそうです。

実はもう一つ、今年の干支は変革の年であることを告げています。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。

「乙」は甲、乙、丙、丁…と始まる十干の二番目。もともと「軋」（きしる）を語源としていて、草木の幼芽が未だ自由に伸長し得ないで、外の障害（冬）に屈曲している状態を示しています。「甲」の年である昨年、固い種から頭を出して改革を目指したけれど、まだ出たばかりで曲がりくねっている状況を指しています。また、「巳」は動物の象形文字。動物が冬眠を終わって地表に出てくる形をしています。従来の中地中生活を終わって、新しく地上活動をするという意味がこの文字にはあります。

つまり、「乙巳」とは、「昨年「甲辰」の年にスタートした新しい改革の芽を、内外の抵抗に屈せず、古い制度にけりを付けて、いよいよ望ましい方向に伸ばしていく年」ということになります。私たちにとっては元気の出る干支ですね。

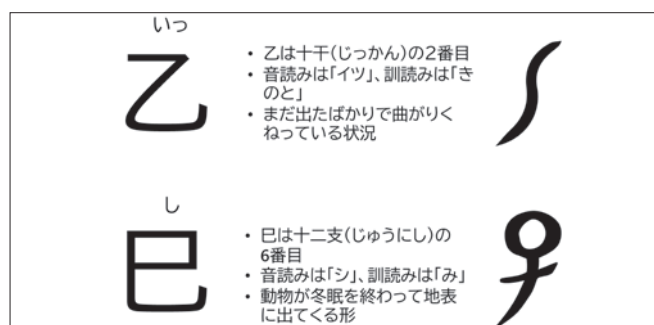


図1 乙巳という年

実際歴史を見ると、60種類ある干支の中でも、「乙巳」は節目の干支であるように思われます。まず、思い出すのは645年「大化の改新」でしょう。今の教育では「大化の改新」は一連の政治改革を指し、645年の事件は「乙巳の乱」と教えます。「乙巳」は本格的な律令制度と年号が始まった年なのです。少し後では、文治元年（1185年）、源氏が壇ノ浦に平家を滅ぼし、諸国に守護・地頭を設置して鎌倉幕府の体制を確立したのが「乙巳」の年です。今の教育では、鎌倉幕府の成立は1192年（いいくに）という征夷大將軍に補任された名目の年ではなく、本質的な制度を整えた1185年を指します。つまり、律令の時代も武士の時代も、始まったのは「乙巳」の年なのです。また、徳川家康が征夷大將軍を秀忠に譲り、世襲に基づく徳川幕府体制を固めたのが慶長10年（1605年）の「乙巳」の年です。近年、日本が開国し、艱難辛苦を経てついに日露戦争に勝ち、坂の上の雲を登り切ったのが明治38年（1905年）、これも「乙巳」の年です。驚きますよね。今年は改革を軌道に乗せる重要な年になりそうです。

JICE の 50 周年

JICE は一昨年 6 月 30 日に創立 50 周年を迎え、1 年間、「JICE 50 周年プロジェクト」を進めました。私たちは、50 周年を一過性の会社主体祝賀行事（自己肯定）にするつもりはなく、50 周年事業は 1 年間のプロジェクト企画とし、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）へと歩んできました。

全員経営は JICE の文化です。一昨年 6 月には、「わいがやの日」としてワークショップを開催したところ、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、「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」という投票を行い、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。

主なものをいうと、No.001 は「フレックスランチタイム」（昼の休憩時間の弾力的運用）。プロジェクト企画が終わった後も定着しています。

No.004 は「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）。今では HP や論文に掲載される写真が、品質の高い写真になっています。

No.005 は「幹部会の開催曜日変更」（幹部会を月曜日から火曜日に変更）。単身赴任者への配慮や休暇取得を促進しています。

No.006 は「出向者のプレゼンス向上プロジェクト」（民間出向元幹部と JICE の意見交換会）。大ヒット施策として引き続き好評進行中です。

No.007 は「ファクトブック製作プロジェクト」（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 程度のファクトを、分かりやすい言葉でまとめるプロジェクト）。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まとめていて、現在では、ホームページ「JICE を知る」で見ることができます。

No.008 は「若手イノベーションチームの結成」（出向者を含む社内の若手が業務効率化や政策を提言する新ユニット）。JICE の活力を象徴しています。



図2 50 周年プロジェクトの成果

No.009 は「変わろうプロジェクト」（産官から多くの出向者がいる JICE ならではの気づきプロジェクト）。新鮮な目で資格や人事などの制度を考えています。

そのほか、希望の部署にフリーアドレスを導入したり、業務の様式を改善したり、番外としてはテニス・ゴルフ・ハイキングの有志活動も始動しています。

1 年間のプロジェクトを経た総括として、50 周年プロジェクトから生み出されたものは、大きく 3 つあると考えています。一つは「総論／哲学」というべきもの。JICE の立ち位置や役割が自覚され、日に日に業務の品質も向上しています。この先にはパーパスの改善や定款・組織名称の変更もあるかもしれませんが、二つ目は「各論／横串による進取の取り組み」。先に挙げたような個別のプロジェクトが今も続いていて、こうした通常の組織を超えた活動を「UNIT（仮称）」として位置づけようとしています。そして三つ目が「大切にしたい企業文化・風土」です。50 周年は文化のレベルに及びました。もともと、全員経営を標榜していましたが、実践のレベルに達したと思います。わいがやなどによるボトムアップの気風が強化され、多様な出身の人々が遠慮なくプロセスの改善を言い出せるようになっていきます。こうした取組を 50 周年で終わらせることなく、何せ「乙巳」は変革の年なので、情性に負けず、恒常的な取組になっていくようにしていきたいと思っています。

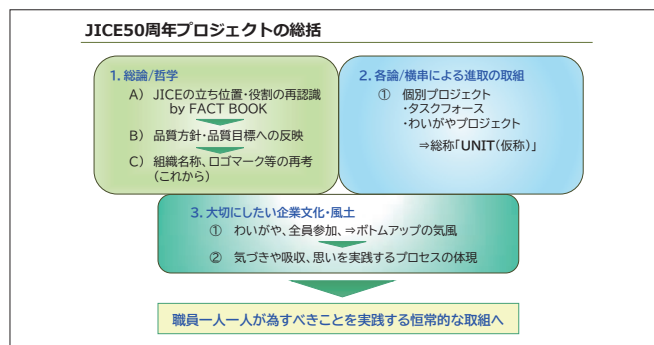


図3 50 周年プロジェクトの総括

JICEの今

2025 年が節目の年であることを強調してきましたが、JICE の経営も大きく変わろうとしています。ほんの少し水面に顔を出しただけで、とても安心できるレベルではありませんが、少し経営が安定し、将来を考えられるようになりました。

JICE は 1973 年（昭和 48 年）6 月の設立以来、4 つの時代を経てここまで来ました。第 1 期（最初の 15 年）は「草創期」でした。設立と同時に起こったオイルショックにも翻弄され、「建設行政の施策決定上のプレーン役になる」などの理想を話

し合いながら、道路や河川といった部門にとらわれない総合的なシンクタンクを目指しました。第2期（次の15年）は「拡大期」。JICEの評価も高まり、活動領域も技術開発から政策支援にシフトしつつ経営を拡大していきました。第3期（次の10年）は「是正期」。公益法人改革のなかでビジネスモデルの変更を迫られ、2008年以降11年間にわたり赤字団体となったのみならず、2010年以降7年間にわたり役職員の給与カットを行いました。第4期（次の10年）は「新生期」。一般財団法人に移行して経営を立て直してきた10年間です。2019年からわずかな黒字に転換し、中期経営計画を立てるなど仕組みを整え、やっとここ数年、先を考えられるフェーズに入りました。

JICEは、国土に関わる政策の立案支援を主たる活動領域としています。具体には、審議会の運営支援、先進事例や政策の整理に始まって、実施に必要な基準類の整備、技術開発など行政の川上領域に強みを発揮しています。逆に、「トンネル会社的なものは必要ない」との信念から、民間コンサルタントが得意とする、個別プロジェクトの計画・設計など実施段階には進出しません。

かつて、JICEは頼りになる「政策のゆりかご」でした。多くの政策は皆、初期のアイデア段階において、JICEを中心とした法人の会議室で大学や民間の有識者と一緒に勉強したもので、厳しい議論を経て生き残ったものが、審議会にかけられていました。こうした「審議会未満」の混沌とした政策領域をいろいろな専門家を集めて研究する機会は近年では少なくなり、それが官学民それぞれのポテンシャルを下げ、インフラ分野に新機軸を打ち出すことを阻害していると思われます。ただ、近年の霞が関を拝見すると、各局とも、萎縮した時代を過ぎて、新しい施策を生み出そうとする活力が生まれてきたと感じています。JICEでは、政策として認知された領域を「現コア」（現主力政策領域）、「審議会未満」の領域を「次期コア」（次期主力政策領域）と呼称していて、引き続き「現コア」を磨きつつ、今後ますます「次期コア」を自主研究として開拓していきたいと考えています。

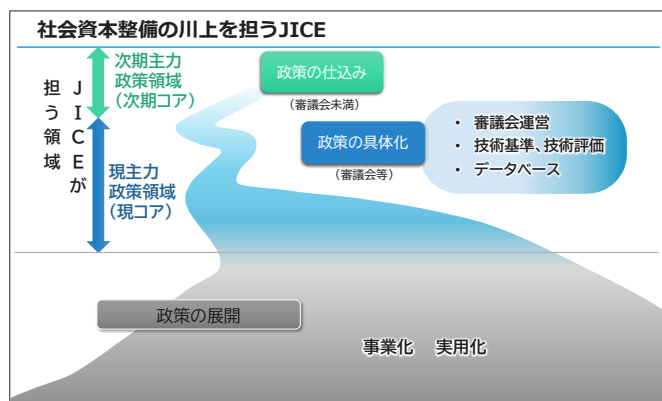


図4 JICEの活動範囲

JICEのこれから

現在、JICEは第3次中期経営計画を策定中です。2次までの計画では、恥ずかしながら「経営を安定させること」が大目標でした。赤字団体でしたからやむをえません。そのため、何のために存在するかという基本や、生産性向上のための投資、職員のスキルアップにまで手が及んでいませんでした。

JICEはやっと水面の上に顔を出したばかりで、このまま浮いていられるかどうか分かりません。しかし、「乙巳」の年に勇気をもって進んでいきたいと考えています。

私は3つの領域と真剣に向き合っていると思っています。一つは「事業」です。JICEの持つ高度な技術力と総合力を活かして研究の品質を高め、常に研鑽を怠らず、受託事業の完成度を高めます。このため、時代の先端のいくIT投資や高い生産性を実現します。

二つ目は「社会」です。JICEの存在意義を見据え、自主研究を通じて産官学の知恵を集め、次期コアを開拓していきます。

三つ目は「人」です。産官学の人材ネットワークはJICEのクリエイティビティの源泉です。JICE内研修会や国土政策研究所講演会などを通じて人材のリスクリングを推進するだけでなく、具体的に技術士の取得支援などを行い、役職員のスキルアップと働き方改善による幸せを実現します。現在、約100名の役職員の中に7名の博士と40名の技術士を有していますが、技術のみならず、茶の湯の宗匠、武芸の有段者、気象予報士、学芸員などが在籍しているのが自慢です。狭い土小屋ではなく、社会課題の解決を目指す政策マンを育てたいのです。そういう組織文化をもつJICEでありたいと思うのです。

JICEのミッション

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。

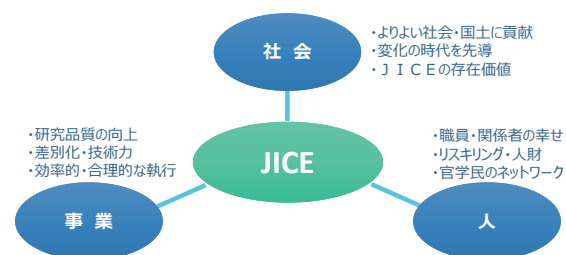


図5 JICEのミッション

JICEは、2025年、改革の節目となる「乙巳」の年に、「国土の政策を通じて元気を生み出す」政策提言集団になれるよう、技術を磨いてまいります。皆様のご支援とご指導をよろしくお願いいたします。

「JICEを知る」はこちらからご覧頂けます

