

# JICEは新しい歴史へ



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。

昨年は「昭和100年」、節目の年でした。また、干支で言えば「乙巳（いっし）」。昨年の年頭所感に書いたので、詳しいことは避けますが、干支を読み解くと変化の年でありました。つまり、「乙巳」とは、「2024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、古い制度にけりをつけて、いよいよ望ましい方向に伸ばしていく年」ということになると書きました。

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年の「乙巳の変」。昔は、「大化の革新」と習いました。「乙巳」は本格的な律令制度や年号が始まった年なのです。少し近年では、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。昨年は、あらゆる意味で大きな節目の要素を含んだ年だったといえるでしょう。

自民党が公明党と連立を解消し、新たに日本維新の会と連立を組み、それでも与党が衆参両院ともに少数となるという新しい体制の始まりの年でした。また、日本の憲政史上初めて、女性の総理大臣が誕生したこと、内外から驚きを持って受け取られました。今後、見事な舵取りをされることに期待しています。

今年は皆さんご存じの「丙午（ひのえうま）」の年です。まさか「丙午生まれの女性は気性が激しい」という迷信を信じる人はもういないと思いますが、丙午は「火」と「火」の組み合せで、強いエネルギーや情熱、パワフルさを持つ年という事実。「甲辰」、「乙巳」と続いたエネルギーをいい方向に発展させて欲しいものだと思います。JICEもその流れに沿って、皆様と一緒に努力していきたいと思います。よろしくお願ひいたします。

2024年	こう しん <b>甲辰</b>	新しい変革の芽を活発に進めていく年
2025年	いっ し <b>乙巳</b>	いよいよ望ましい方向に伸ばしていく年
2026年	ひのえ うま <b>丙午</b>	甲辰、乙巳と続いたエネルギーをいい方向に発展させる年

図1 甲辰から乙巳、そして丙午へ

## 50周年企画の始まり

JICEは2023年6月30日に50周年を迎えるました。そのときに始めた50周年企画が、2年半にわたって、中期経営計画や名称変更などに反映してきていると思います。ここでは、過去の記述と重複することをお許しいただいて、この一連の「2年半」をまとめて振り返ってみたいと思います。

JICEが50周年企画を始めるに当たって考えたのは、「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」と言うことでした。

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）へと歩んでいくことにしました。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。

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、2023 年 6 月 30 日には「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。

## 50周年企画の基本的な考え方

JICEの存在意義や働き方を考える「機会」としての50周年  
創立50周年記念日は次の50年の初日

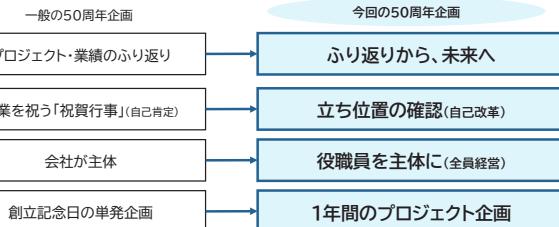


図 2 50周年企画の基本的な考え方

## 50周年企画の進捗

実現したアイデアについては、以下のようなものがあります。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)。プロジェクト企画の後も定着しています。

No.002 は「食べ物屋さんマップ」プロジェクト。飲み会、食事会の幹事さんが活用できるよう、ランチや飲み会ができる店を共有し、追加もできるマップを試作しました。

No.003 は「JICE50周年ロゴマーク」JICE 職員からの公募、投票を経て、決定し、50周年の1年間、名刺などで活用しました。

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全員の写真が、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)。各方面に好評な大ヒット施策になりました。

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たプロジェクト)。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ました。

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。

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。

No.010 は「理想の職員像と評価軸」なかなか簡単に答えが出ない難題で、いまもなお、継続的に検討が進められています。No.011 は「フリーアドレス導入」一部の部署で、実践しており、部署内のコミュニケーション向上に寄与しています。

そのほか、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立ち上がりました。

## 50周年 個別プロジェクトの成果(全体)



図 3 50周年 個別プロジェクトの成果(全体)

## 50周年企画の総括

2024年9月17日に、50周年企画の総括を行い、幹部会にも報告されました。私たちは、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。この先にはパーソンズの改善や組織名称やロゴの変更も行う必要があると考えるようになりました。

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る、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周年は風土のレベルに及びました。もともと、全員経営は JICE の哲学でしたが、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きたと思います。こうした取組を50周年企画の1年間で終わらせることなく、恒常的な取組になっていくようにしていきたいと思うようになりました。

## 50周年企画の発展

最初に50周年企画のコンテンツが花開いたのが、ホームページに掲載された「JICEを知る」です。50年もたつと、最初にどんな議論があって創設を志し、どんな立ち上げの苦労があったのかなどは、ほとんど知られなくなっていました。例えば、創設時の会長は新日本製鐵の稻山嘉寛氏（第5代経団連会長）だったというと驚かれます。それほど、官学民が期待して創設した団体だったのです。「JICEを知る」は、単なる年表ではなく、発足までの経緯と、設立後の歴史を4期に分類し、JICEの沿革を立体的に理解できるようにしたほか、「JICEの誇る代表的プロジェクト」（いわゆる、プロジェクトX）や最近の政策提言、現在の立ち位置など、これだけ知つておけばJICEを語れるというとりまとめでした。



「JICEを知る」はこちらからご覧いただけます

かいつまんで50年の歴史を紹介すると、第1期（最初の15年）は「草創期」。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ブレーン役になる」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つたのみならず、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。

2025年4月23日、JICEは第3期になる「中期経営計画2025」をとりまとめました。とりまとめに当たっては、全員参加のワークショップ(WS)が2回開かれたのも新機軸であり、この全員参加の進め方そのものが50周年企画の成果ともいえると思います。また、中軸となる委員会（中期経営計画検討WG）は、13名の各部署の有志（従来は各部から幹部などを選出）によって27回も開催され、精力的に素案がとりまとめられました。内容的には、従来の「サステイナブルな経営の実現」を悲願とするスタイルから、新しくミッション、ビジョ

ン、バリューを掲げて3カ年の行動計画としました。ミッションは、「未来の元気を創り出すJICE」。ビジョンは、「JICEは、国土交通行政を先導・補完する、『政策提言集団』として、優れた調査研究成果を提供する」としました。そして、社会、事業、人、基盤の4つの分野で新たな価値を創出する組織をバリューとしました。

### JICEの経営理念：ミッション、ビジョン、バリュー

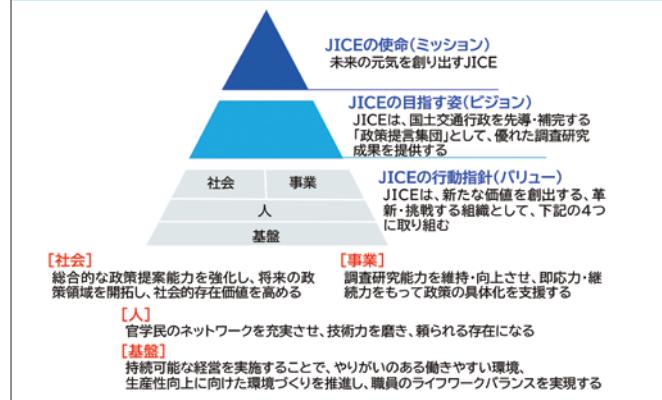


図4 JICEの経営理念：ミッション、ビジョン、バリュー

2025年6月26日の第1回評議員会において、JICEの英文名称の変更を行い、定款に記載しました。従来の、“Japan Institute of Country-ology and Engineering”から、“Japan Innovation Center of Civil Engineering”へ。議論してきた、ミッション、ビジョン、バリューを大事に英文に落とし込むという、珍しいスタイルかもしれません。実はまだ、関係者へのお披露目を積極的にやっていません。後述する新しいロゴと併せて発表していきたいと考えています。

2025年12月2日、JICEは新しいロゴを決めました。もちろん、そのプロセスは全員参加です。まずは、9月3日と10月15日に2度、ワークショップを開き、プロのファシリテーターにお願いして、世界のロゴの潮流や、職員の潜在意識にあるロゴで表したいJICEの姿を丁寧に引き出しています。そして、11月5日から11月11日まで全員の投票を行い、投票結果を職員に周知した上で、12月2日の幹部会で決定しました。新しいロゴは、表紙で紹介するとともに、裏表紙にはそこに込められた想いを記載しています。今後、積極的に使っていきたいと思います。



JICEの形を決める50周年企画—この2年半の軌跡にお付き合いをください、誠にありがとうございました。2026年「丙午」の年、皆様と一緒に、「未来の元気を創り出す」べく努力してまいります。どうぞよろしくお願いいたします。