

アセットマネジメントの実装と組織変革

社会資本メンテナンス8年目を迎えて

2012年12月の笹子トンネル天井板落下事故を受け、国土交通省は、2013年を「社会資本メンテナンス元年」と位置づけ、省を挙げて老朽化対策に取り組むこととした。その後、定期点検の法定化等を含めて社会インフラの維持管理・更新に関する様々な施策¹⁾が継続して打ち出され、2019年4月には関東と中部の整備局技術事務所内に道路メンテナンスセンターも設置されている。技術開発に対しても、建設技術研究開発助成制度等を活用し、補助金等が交付されてきた。社会資本メンテナンス8年目を迎えて、インフラの維持管理・更新の状況は改善されたのであろうか。

インフラ健康診断書の意味するもの

公益社団法人土木学会は、2014年9月に「社会インフラ健康診断特別委員会（委員長：橋本鋼太郎（第101代土木学会会長）」を設置し、2016年5月から毎年健康診断書の公表を行ってきた²⁾。最新の健康診断書は、2020年6月に公表され、道路・鉄道・港湾・河川・水道・下水道（6部門）の計13施設の健康度と維持管理体制、さらに健康状態を改善するための処方箋が示されている。施設の健康度は、B（良好）～D（要警戒）と各部門・施設で異なるものの、施設の維持管理体制は健康度によらず「悪化見込み」の施設が多

い。現状の維持管理体制では、健康状態の改善はもちろん維持も難しく、老朽化が進んでいく状態との評価であり、早急に現在の維持管理体制を見直し、老朽化の進展を止め、健康状態の改善に向けた新たな仕組みの構築を示唆している。

アセットマネジメントの実装

インフラ資産のアセットマネジメントは、市民や利用者から預かった税金や料金等をインフラ資産に投入し、その運用・管理を通してインフラサービスを産み出し、市民や利用者還元のための体系化された組織的活動である。また、その運用・管理に必要な費用を小さく抑え、質の高いサービスを提供することにより、資産価値を最大化するための活動と位置付けられる³⁾。

維持管理体制の見直しは、すなわちアセットマネジメントの実装を意味し、維持管理のサイクル（点検・診断・措置・記録）を適切に回すためには、新技術の活用を促進するだけでなく、資金（予算配分）や体制（内部組織と調達）の見直しが必要であり、行政組織においては、これらを新たな制度として構築することが肝要である⁴⁾。

組織変革への挑戦

地方公共団体に対してアセットマネジメントの実装を試みたモデル事業が内閣府の実施する戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）「イン



フラ維持管理・更新・マネジメント技術（PD：藤野陽三）」の研究テーマのひとつとして実施された⁵⁾。対象自治体の規模やインフラ施設は異なるものの、実施された4つのモデル事業から共通に見られたのは、アセットマネジメントの実装のためには、いわゆる「組織変革」が必要なことであった。地方公共団体にとって日常業務である維持管理の予算や体制を変えることは、容易なことではなく、一種の変革ともいえる。

さらに、水道事業体におけるアセットマネジメント実装のプロセスを事例分析したところ、①危機意識の醸成、必要性の理解、②幹部の陣頭指揮、③主導チームまたは事務局の設置、④具体的作業・役割分担の明確化、⑤横断的な取り組み体制の確立、⑥継続的な制度改善の取り組み体制の確立、のステップが必要なことが確認されている⁶⁾。これらは、コッターのリーダーシップ論⁷⁾の中で示された変革の8段階とも共通性が見られることが明らかになっている。

時代の要請に応える組織マネジメント

戦後復興から高度経済成長を支えたインフラ資産が高齢化を迎え、維持管理・更新の時代の組織のあり方が問われている。旧来、維持管理は、インハウスエンジニアが自ら実施してきた業務である。小規模の地方公共団体では、技術職員が既になくともある。情報通信技術の発展により、効

率的に維持管理を実施する手法の開発は目覚ましい。建設産業の提供するサービス（ビジネスモデル）を見直すとともに、インフラ資産管理者の組織変革が必要であり、時代の要請に応える官民双方の組織マネジメントが求められている。

【参考文献】

- 1) 例えば、「インフラメンテナンス情報」～社会資本の老朽化対策情報ポータルサイト～、国土交通省総合政策局 (https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/maintenance/03activity/03_01_04.html)
- 2) 「インフラ健康診断書」 (<http://committees.jsce.or.jp/reportcard/>)、社会インフラ健康診断特別委員会、公益社団法人 土木学会
- 3) 『アセットマネジメント導入への挑戦』、アセットマネジメント研究小委員会、公益社団法人 土木学会 建設マネジメント委員会、2005年11月
- 4) 小澤一雅：「アセットマネジメントシステム導入の現状と将来展望」 土木学会誌 99(7), 12-17, 2014-07、公益社団法人 土木学会
- 5) 「アセットマネジメントシステム実装のための実践研究委員会 平成30年度成果報告書」、公益社団法人 土木学会 技術推進機構、2019年3月
- 6) 「組織変革プロセスに着目した水道事業体におけるアセットマネジメント実装の事例分析」、濱野功大、東京大学修士論文、2018年3月
- 7) 『リーダーシップ論』、ジョン・P・コッター著/DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳/黒田由貴子 訳/有賀裕子 訳、ダイヤモンド社、2012年3月