

退職して思うこと



くま くら かず おみ*
熊倉 一臣*

1. はじめに

私は、昭和58年4月に栃木県に入庁して以来38年間、20箇所余の転勤を重ねつつ、ほとんどの期間を、道路や河川をはじめとする社会資本の計画・整備・維持管理等に従事してきた。

この間、昭和から平成、令和と改元を経て、社会の価値観、住民の生活様式や意識は多様化、複雑化し大きく変わった。行政に対する需要や考え方も多様化する中、特に社会資本整備・公共事業に対する住民の意見、要望、批判が顕在化し、それに応えるべく官側の仕事の進め方も大きな変革を遂げた。

退職を機会として本誌への執筆の依頼をいただき、何をテーマとしようか迷ったが、公務員生活を終えた今現在印象に残っていること、頭の中に残っている事柄について書くこととした。

まとまりのない文章となるが、ご容赦願いたい。

2. 社会との契約

我々が日常生活に必要な様々な品物を調達する際は、供給者側から示される品質基準やサービス内容、特に高価なものについては保証内容等の情報を集め比較検討したうえで決定している。

例えば車を購入しようとするとき、メーカーや性能・操作性、外観やデザイン、価格帯等を含め、様々な要素を判断基準として決定する。

メーカーやディーラー等、供給者側においては、様々な媒体を通して情報を提供するほか、サービスを競うことで成約に向けた努力を行っている。

これを、道路等の社会資本に置き換えた場合、どのように考えるべきか。特に、社会資本の供給者で

ある公務員技術者はどのような認識を有しつつ業務に当たったら良いか。私がまだ30歳前後のころ、ある先輩職員から以下のように訓えられた。

住民は納税という形で、道路や下水道等の社会資本に投資し、日常生活ではあたりまえのように使用している。そこに選択や比較検討の余地はなく、また、具体的な投資の内容や優先順位等を意識する機会も極めて少ない。仕様やデザイン、性能等ほぼ全てにおいて意見等を述べることなく、完成した道路等を何のためらいも不安もなく利用している。

つまり、社会資本の供給者である我々公務員技術者は、住民の代理者として税金である予算を執行し社会資本の整備を行っていること、住民から当たり前のように信頼されているということを強く自覚する必要がある。一人ひとりの顔が見えにくい存在であるが、我々は、社会と「暗黙の契約」を取り交わしていることを肝に銘じつつ、日常の業務にあたる必要がある。

3. 資格取得の奨め

この社会との「暗黙の契約」については、その当時は意味をよく理解していなかったが、その後技術士資格の受験・取得を経験し深く考えるようになったと思う。

資格については、平成6年に一級土木施工管理技士を、平成14年に技術士（建設部門）を、また平成15年には技術士（総合技術監理部門）をそれぞれ取得した。

公務員技術者が職務を遂行する上で資格を保持することは必要条件ではないが、施工管理技士につい

*公益財団法人 栃木県民公園福祉協会 理事長

ては、現場監督を務めるうえで請負業者と対等な関係で仕事をしたいと思い取得した。

また、技術士については、当時定年に近かった先輩が一念発起して取得し、後輩技術者にその意義や必要性について自慢話半分に語るのを聞いたこと、技術士法の改正予定が間近となり、この時期を逃すと技術士取得の前に技術士補を取得しなければならなくなることから（士補試験の基礎的な勉強は避けたいとの思いから）、職場の仲間と情報交換等を進めながら受験し取得することができた。

40歳前後で最も仕事にのめり込んでいたほか、家庭では子供が小さく非常に多忙な時期だったと記憶しているが、晩酌を欠かすことなく朝早起きして勉強時間を確保したこと、通勤電車内ではひたすらICレコーダーを聞いていたことなど、今思い返せばとても充実した日々を送っていたと思う。

特に技術士（総合技術監理部門）については、いま改めて思い返してみると、取得後の私自身の仕事に対する認識や向き合い方に大きな変化をもたらした。

当部門は、様々なプロジェクト・事業を完成させるに際し、昨今の科学技術の高度化・複雑化に的確に対応し、特に各分野を横断的にマネジメントできる総合的な知識・経験を有する技術者の必要性が顕在化し、平成12年に新設されたものである。

背景には、メーカーや食品事業者等による偽装やデータの改ざん、これらに基づく事故等が顕在化、社会問題化したこともあった。

法令順守や技術者倫理はもとより、技術者が直面する課題、特に社会への影響を最適・最小化したうえで、最適ナリスクマネジメントを行うための知識や能力を求めている。

例えば「経済性」と「安全」等、相反しトレードオフとなり得る分野については、その特性を見極めつつ、個々に判断をしていくことの重要性や必要性を問うている。

この総合技術監理部門という考え方、体系については、その後の約20年間、私自身が様々な事業やプロジェクトを担当し、例えば、住民に対する説明資料を作成する、道路の線形や構造を検討する、事業の優先順位を判断する、更には上司となり部下職

員と議論する等、様々な場面において、常に私自身の思考の根幹に据える必需品となった。受験準備に使用したテキストやノートについては、その後何度も読み返し、自らの考え方を再確認したり、迷いを払しょくするための資料として活用してきた。

公務員技術者は、予算管理や住民への対応、計画立案から設計・施工・維持管理等、全てに携わるため、特定の分野・部門に精通したスペシャリストよりも、ゼネラリストとしての資質が求められる。公務員技術者に求められる一側面である「技術に精通した行政事務屋」（と自分で定義していた）に欠かすことのできない、資質・能力であると思っている。

私が取得した平成14年当時は、技術士は超難関資格であり、難しいプロジェクトを担当したり、外部の研究機関等に出向経験がなければ無理！という認識があり、県庁内の有資格者は片手で余る程度であったが、その後、毎年のように合格者を輩出し、今では50名にも届く勢いであると聞いている。

たまたま私が合格したことで「見えない山の頂上のはっきりと見えるようになった」「あいつが合格できるんなら俺も！私も！」といった風潮が生まれたと勝手に解釈し、栃木県庁に対する貢献があったのかな…と思うようにしている。

資格は取得することが目的であるが、合格に向けた様々な準備や勉強、更には行動等で、改めて気づかされるが多々あることを強調しておきたい。

先に記載した社会との「暗黙の契約」と住民からの信頼を自覚し、再確認するためにも資格取得は有効な手段であると思う。

日々の業務や生活をこなしながら、受験のための準備を並行して進めていくのは、とても大変であるが、思い立ったら吉日である。林修先生に言わせれば「いつやるの？…今でしょ！」である。

特に若い皆さんには、是非チャレンジしてほしいと思う。

4. 事業評価制度

事業評価制度については、導入されてから四半世紀が過ぎ、評価の手法や制度・要綱等について適宜見直しと洗練化が行われ、国並びに地方自治体にお

いてほぼ定着化している。

栃木県においても、対象事業や規模等に応じ、「事前評価」「再評価」、さらに「事後評価」について実施綱領を定め、公共事業を推進するうえでの住民との有用なコミュニケーションツールとして活用している。この事業評価制度について思うところを記したい。

特に、費用便益分析結果の活用方法についてである。これは、通常（B/C）と標記され、事業完了後にもたらされる便益（B）を費用換算し、当該事業にかかる費用（C）で除した結果を評価指標として用いる。この評価指標が1を上回ることで、当該事業については、投下費用を上回る便益が得られるものとして、事業を実施する又は継続すると評価している。

道路事業であれば一般に、①走行時間短縮効果、②交通事故減少効果、③環境対策効果の3点それぞれについて原単位、係数を設け、道路整備前後の比較を行いその合算値を便益（B）とし、算出の結果指標値が1を上回れば良しとしている。

では、1を下回る場合はどうするか。導入当時は、この結果をもって事業着手を断念、又は優先順位を下げざるを得ない状況だった。

現在は様々な改良が加えられ、評価項目について個々の事業特性に応じた追加が可能になったほか、定量評価のみでなく、数値化の困難な項目についても評価対象に加えるなど、様々な工夫が施されるようになった。

また、制度導入時は、新たな試みでもあり職員にとってあたかも余計な仕事との扱いであったが、現在においては、事業所管部署が最も積極的かつ前向きに取り組むべき業務であり、住民との円滑なコミュニケーションを確保する上で欠かすことのできないものとなっている。

今後、住民の行政に対する意見や需要は、益々多様化、複雑化し、より丁寧な説明、情報の提供が求められる。公共事業は、規模、種別に関わらず、全て現地に即応したオーダーメイドである。

退職間際に、県内のあるプロジェクトについて事業費やスケジュールを精査した結果、特に事業費が大幅に増加し指標値が1を下回る結果となり、説明に窮した事例があった。公務員技術者の対応が問われる、まさに正確かつ前向きな説明が求められる場面であった。

指標値は数値であるだけに明解で、世間に対してもインパクトがある一方で、単に費用換算できる項目のみを機械的に積み上げた結果であり、当該プロジェクトの側面しか表現していないことも明らかな事実である。この値のみを取り上げてプロジェクトの適否を議論するのは不適切と言わざるを得ず、であればこそ、この数値を算出した公務員技術者の積極的な説明が必要である。

事業評価制度について完成形はなく、今後も事業内容や社会経済動向等を踏まえながら発展させていかなければならないと思う。

特に、現地の状況や地域住民の声に最も精通した担当者の思いが重要である。若い皆さんで積極的に議論してほしい。

5. おわりに

技術者に求められる資質とは？私とはある書籍から「創造性、柔軟性、多様性等であり、それらを日頃から涵養する視野の広さと好奇心の旺盛さである」と学んだ。

この資質を磨き、さらに発展させていくには、他人の仕事にも関心を持ち、積極的に交流し意見交換をすることが極めて有効であると思う。上司や先輩職員等はもとより、受注業者、異分野の技術者、家族等まで含めて、日頃から疑問に思うことや迷っていること等について考えを述べ、意見を聞いてみると良い。意外なところに仕事をうまく進めるためのヒントがころがっている。

最後に、自分の、家族の、仲間の健康が第一です。皆様の益々のご健勝とご活躍を祈念します。

【著者紹介】 熊倉 一臣（くまくら かずおみ）

昭和58年栃木県入庁（土木職）。道路整備課課長補佐（総括）、交通政策課主幹兼課長補佐（総括）、総合スポーツゾーン整備室長、参事兼真岡土木事務所長、県土整備部次長、県土整備部長を歴任し、令和3年4月から現職。