

技術公務員をめぐる現状と

センターに期待される役割

(株)建設技術研究所 取締役常務執行役員

佐橋 義仁



技術公務員を取り巻く環境

ずっと以前の公共事業は、国民の信託を受けた役所の行為であり、税金のみを財源として役所のみによる執行を前提としており、仕様(何をどのように作るか)は役所が決定しコストミニマムで調達することが原則であった。何を作るかの合意形成は「言わずもがな」であり、無いところに作るのだから評価は事前評価、意思決定は多数決と反対者への補償によって一律の価値観で全うできた。役所はサイレントマジョリティの意向を代理し、中央官庁が全国を主導する仕組みが完備していた。事業リスクは全て役所に帰着することで安心社会を構築した。

しかし、現在はこのような技術公務員を取り巻く環境が全く変化してしまったし、国民の目線も明らかに変化した(表1)。

原因の一つは国際化、一つは社会資本整備の進捗による国民満足度の変化、さらに社会経済の変化など多様である。技術公務員は、公共事業の価値、評価基準、意思決定理論を時代にあわせて変えていか

なくてはならない。公共事業推進の意思決定理論であった「計画論」は、外部不経済要素の内部目的化を進めて発展してきたが、内部化すべき要素同士がトレードオフの関係になってしまい、技術公務員の役割を支える意思決定理論は「マネジメント論」に移行することとなる。

技術公務員に求められる役割

(プラナーからマネジャーへ)

ずっと以前は、技術公務員はお上であり無謬であり、全知全能であった。役割とか資質を言葉にする必要もなかった。「発注者の責任」という言葉もWTO加盟以降の概念である。わが国では公共事業のリスクを役所以外が分担する考えはなく、従って「発注者が分担する責任」という概念もなかった。

しかし、現在はリスクを予測し未然に防止するための手段を自らだけが担うのではなく、「リスクを分担するプレイヤーが存在するかもしれない(P P P)」ことを前提にその人が活躍しやすい条件をそろえることが役所の役割となっている(表2)。

また、計画論においては公共事業の進捗(アウトプット・投資↓施設機能向上で評価)が国民の満足度(アウトカム・施設利用↓満足度評価)の向上と一致するとの考えであるが、マネジメント論では両者は一致しないかも知れないと考える。

技術公務員は、施設の老朽化も考慮した機能水準に対して、「知る立場にある技術者」として警鐘を鳴らす義務がある。

技術公務員に求められる資質

資質、すなわち技術公務員の品質については、確保と向上の二つの視点がある。求められる役割がより川上にシフトすることによって、設計・施工監督能力が低下したと言われる。合意形成、説明責任など従来から重要であった役割も「いわずもがな」では済まない状況が多くなって、詳細なプロセスとその説明に多くの時間を必要とするようになった。また、予定価格の取り扱い(最低制限価格の根拠になるなど)がデリケートになり、ちよつとの違算も許されないことに神経を使っている。

今、技術公務員に求められる資質とは、自らの技術能力というより、「代理人を雇ってでも全うすべき発注者責任」を理解する能力ではないだろうか。CM、すなわち自分の代理人に求める能力を考えてみると、本来、自分が具備すべき資質が見えてくる。従来、発注者・受注者の二者関係において、いずれかの能力が求められる水準に及ばない場合は互いに補完し合って所定の品質を確保してきたが、両方の

表2. 技術公務員に求められる役割

- 情報共有の場作り、合意形成
- 説明責任
- 事業費管理(コスト構造改善、投資効果の検証)
- 役所以外のプレイヤーの活用
- 社会資本整備への警鐘鳴らし

表3. センターへの期待

- 情報共有・人事交流の場
- 研修プログラム・講師陣のDB化と活用・普及
- 出前講座
- 海外技術者のインターンシップ
- 外国人講師
- 技術者資格の相互認証

表1. 技術公務員を取り巻く環境の変化

- 国際化(この影響が極めて大きい)
WTOへの参加(非関税障壁も撤廃)
指名競争から一般競争へ
技術基準(ISO:欧州(CEN)で決まる)
技術者資格(世界相互認証)
情報化(インターネット、CALS)
公共調達原則(VFM、サステイナブル、説明責任、アウトカム、PPP…)
- 社会の変化
高齢化、ワークシェアリング、環境重視、政策評価、地方分権、お上への信託に対する疑念
- 計画論からマネジメント論へ
計画事前評価 → 運用事後評価
一律価値観 → 多様・合意形成
発注者(官庁) → 真の発注者(国民)
中央官庁 → 地方自治体
開発・建設 → 環境保全・創造

資質向上のための研修

能力が不足する場合は、代理人を雇うことが考えられる。このような補充領域、代理領域を今後どのように埋めていくかは技術公務員が責任を持って考えることであり、受注者の領域を含めて幅広い見識を持たなくてはならない。

技術公務員に求められる能力は公共事業の全ての

プロセスで全てのプレイヤーに關係することを網羅しなくてはならない。また、多くの国民が国際感覚を有するときに、技術公務員だけが超国内派というわけにはいかない。どのような能力か文字にして体系的に認識したいが、この研究は未だ完成しておらず、従って優先順位の高いものから人材育成のための研修を行うことになる。一般に教育投資に最適値(変曲点)はないと言われている。すなわち投資すればするだけ効果が出る、投資する財力のある組織は一層発展し、教育投資のできないう組織は衰退するというものである。さらに、OJT(オンザジョブトレーニング)の機会が減少した現在、効果的な「研修」は組織の機能を維持・向上させる有力な手段になっている。講師は、技術的内容に加え、自分の哲学、人間性をも伝承することを期待される。

全国建設研修センターへの期待

センターの研修は、以下の点が魅力的である。

- ・専門分野の制約を受けない
- ・全国の(世界の)あらゆる職種から経験者を講師に招くことができる
- ・受講者同士(講師も含めて)泊り込みで交流できる

今後、技術公務員はOJTの減少により「研修」によって模擬経験しなくては



全国建設研修センターの研修風景

ならない上に、より一層他のプレイヤーの技術領域を理解しておくなくてはならない。センターには関係する分野の経験知を集積・蓄積・継承し、これを広く普及する役割が求められる。すなわち技術の伝承機能である。そのために、研修プログラム・講師陣をDB化し、幅広いサービスをしてほしい。出前講座や海外留学生を介して、研修センターブランドプログラムを国内外に普及してほしい。一方で「内なる国際化」が重要な今日、外国人を講師とするプログラムもあって良いと思う(表3)。

また、研修と連動した技術者資格の認定とあわせて、技術の体系化という観点で既存資格同士の相互認証についても取り組んでほしい。