

集

談

＜河内 隆＞

（鉄道・運輸機構 理事長）

づくりを託されるために ら新たなステージへ～

平成15年10月1日に設立した鉄道・運輸機構は、整備新幹線をはじめとする鉄道建設や共有船建造等の多数のプロジェクトにおいて、計画から完成・開業まで一貫して交通ネットワーク整備に携わり、社会に貢献してきました。このような中、北陸新幹線（金沢・敦賀間）の事を踏まえ、昨年7月に「鉄道・運輸機構改革プラン～未来の交通ネットワークづくりを託される組織へ～」を策定しました。改革プランの策定以降、様々な取り組みに着手して成果を上げつつあり、今年4月には改革の新たなステージに移ります。機構設立以来の大規模な改革について、また、機構が携わる交通ネットワークづくりの意義について、河内隆理事長と作家・エッセイストの茶木環さんに対談していただきました。

業務や組織体制を自ら見直し、積極的に改善に取り組む

茶木 昨年3月26日に鉄道・運輸機構（以下、機構）の理事長に就任されてから約1年が経過しました。この1年を振り返って、どのような感想をお持ちでしょうか。

河内 現在整備中の各プロジェクトを着実に進める一方で、機構の再生に向けて、機構の役員とともに一丸となって改革に必死に取り組んだ1年でした。「明日を担う交通ネットワークの整備を通じて日本の地域をつなぎ、人々の暮

特

対

茶木 環

(作家・エッセイスト)

未来の交通ネットワーク ～機構改革、4月か

茶木 環 CHAKI Tamaki

作家・エッセイスト。

報道キャスター、出版社勤務を経て、執筆活動に入る。日本の民鉄や地方鉄道を中心に鉄道会社の取り組みや路線の魅力について取材・執筆活動を行う。(一社)計画・交通研究会理事・広報委員長、日本ペンクラブ会員。2012年より日本鉄道賞表彰選考委員。鉄道関連の著書に『広島のみちと路面電車―「真実一路」の人・奥窪央雄―』『激しく生きてこそいのちの値打がある「一以貫之」の人・大田哲哉』がある。

らしに活力と豊かさをもたらす」という機構のミッションを通じて、地域の皆様方のお役に立てる組織であり続けるために、今、機構は変わらなければならない時だと思っています。私自身も組織のトップとして機構改革の先頭に立ち、未来の交通ネットワークづくりを託される組織となるべく決意を新たにしているところです。

茶木 この1年は非常に密度の濃い期間だったのではないかと拝察いたします。昨年7月に鉄道・運輸機構改革プランを発表され、いよいよ今年の4月から新たなステージに入ります。この機構改革に取り組まれた経緯からお話しいただけますか。

河内 北陸新幹線(金沢・敦賀間)では工期遅延、事業費増嵩という事態を招き、地域の皆様の期待を大きく裏切る結果となってしまいました。この事案を契機に、関係者の方々から厳しいご批判を受け、機構のガバナンスや施工管理能力に不信の目を向けられるような事態をなぜ招いてしまったのか、突き詰めて考えました。



それは、新幹線整備が地域にもたらす影響の大きさへの理解が欠けていたのだと思います。発表された新幹線の整備スケジュールを前提にまちづくりや並行在来線の準備等が進められます。開業への期待がつのる中、開業を2年後に控えたタイミングで開業延期・事業費増嵩という今回の唐突な内容変更は、ステークホルダーや関係者の方々に大変な影響を及ぼしました。

整備新幹線は長年にわたってその整備を熱望してきた地域の方々の熱い思いと、多数の方々の尽力の上に成立することを、私たちは肝に銘じなければなりません。この事を重く受け止め、機構に対する信頼を取り戻し、再び地域の皆様様の思いを託される組織に再生することが私の使命です。

昨年6月に、国土交通省鉄道局の「北陸新幹線の工程・事業費管理に関する検証委員会」で報告書が公表されました。ここでは整備新幹

線に関する構造的な問題をはじめ、機構が抱える課題や機構だけでは解決できない重要な指摘もいただきました。私たちはこの指摘を真摯に受け止めて整理等を進めましたが、受け身で対応するだけでは不十分であり、機構自体が業務の進め方や組織体制を足元から見つめ直し、課題を克服して改善する必要があると考えました。

茶木 地域の理解を深めることも含めながらの取り組みですね。私は長野県の放送局に在職中に北陸新幹線の長野開業を経験しましたが、歴史的な出来事として地元の人々と迎えました。地方における新幹線開業への期待を強く実感しましたが、機構が目指す新たな姿とはどのようなものでしょうか。

河内 地域の方々と共に歩む、地域密着型の組織を目指し、地域社会との信頼関係を築きながら、社会や環境に貢献し続ける組織になることです。そのためには、機構改革は国土交通省鉄道局の検証委員会での指摘にとどまらず、機構全体を見渡して、業務のあり方を根本から見直すことが必要です。

機構改革プランは3つの視点——①変化への迅速かつ柔軟な対応、②総合力・専門性の強化、③アカウンタビリティ（説明責任）の向上——から6つの具体的な取り組みを推進します。

具体的な取り組みはその内容と議論の進め方の両方に留意しながら進めてきました（図）。

（1）組織体制の見直しと（4）人事体制・人

材育成の見直しは組織体制と業務の担い手というという取組内容に親和性があります。それから（2）業務プロセスにおける生産性の向上と（6）働きやすい職場環境の構築は、機構で働く職員が気持ちよく仕事に取り組み、どのように生産性を高めていくのかという問題です。そして（3）入札契約制度・施工環境の改善と（5）対外的な情報発信力の強化は、発注者である機構と受注者である業界の方々との関係や、機構が進める事業により広い意味で関係する地域住民の方々・国・自治体・経済を担っておられる方々に対して、幅広く機構から情報発信を行うものです。

この1年の改革の歩みは大きく2つに分けられます。第一段階は年度初めから改革プランの策定までの期間です。私が赴任して2週間後の4月12日に機構改革室を立ち上げ、各部署で説明会等を行って理解の醸成に努めました。また多様な意見を求めるという丁寧なプロセスを経て、改革室の発足から3カ月半で改革プランをまとめることができました。

第二段階は改革プラン策定から年度末までの期間です。改革プランにはロードマップを作成しています。プラン月策定より9月末はスタートダッシュ・フェーズ、10月・12月はチャレンジ・フェーズ、1月・3月はブースト・フェーズと分類しています。これは、改革の流れの中でいま自分がどの段階にいるかを認識し、物事を進めることが大事だと考えるからです。隔週で発

◆図 主な取り組み項目のロードマップ

令和3年7月機構改革プラン発表時点

鉄道・運輸機構改革プラン ～未来の交通ネットワークづくりを託される組織へ～

※今後議論を深め、可能なものは前倒して実施する予定

時期	2021年度				2022年度						
	8月	～	9月	10月	～	12月	1月	～	3月	4月	～
段階	スタートダッシュ・フェーズ (課題抽出)			チャレンジ・フェーズ (取り組み試行)			ブースト・フェーズ (取り組み深度化)			フルスロットル・フェーズ (本格実施)	
取組内容											
(1) 組織体制の 見直し	●プロジェクトマネジメント体制の運用開始										
	プロジェクトマネジメント 体制の構築		プロジェクトマネジメント体制の運用								
	組織改正の方向性を整理 ・経営企画部 ・鉄道建設に関わる組織体制			組織改正に向けた事務手続き			●経営企画部創設 経営企画部の稼働 鉄道建設の組織改正 開業後の組織の在り方検討				
(2) 業務プロセス における 生産性の向上	生産性向上のため速やかに検討す べき事項を整理			・業務改善を組織的に実現する仕組みの構築 ・可能なものから順次実施			●業務改善の仕組みの本格運用 継続的な業務改善の取り 組み				
	ICT活用に向けた検討 および先行事例調査			・現行のICT環境を活用しつつ、ICTを普及 ・導入の効果を検証			ICTの活用・高度利用				
	工事へのICT導入に向けた課題整理、制度づくり						部分的なICT活用工事等 の実施				
				新しい生産性向上の提案を取り入れ／グッドプラクティスを水平展開							
(3) 入札契約制度・ 施工環境の 改善	新たな入札契約方式(ECI方式等)の 制度設計			●ECI方式の制度創設 ECI方式等の運用開始・フィードバック			多様な入札契約制度の 導入を促進				
	鉄道建設工事における働き方改革の推進(可能なものから取り組みの実施)						前年度の取り組みを継続・ 拡大				
(4) 人事体制・ 人材育成の 見直し	柔軟な人事運用に向けた検討			人事異動案(4月期)策定に向けた調整 (運用見直し、企画戦略部準備室(仮称)との調整等)			●経営企画部創設 ●職種や系統を超えた人事配置 適材適所な人事の実施				
	広報と連携した採用活動の取組強化(リクルートページの充実等)						新規職員へのフォローアップ				
(5) 対外的な情報 発信力の強化	従前の広報活動の 課題整理、対策の立案			広報活動の強化・実施 (HP、紙面等で機構の事業をプロモーション)			活動内容を振り返りつつ HP等を強化				
	・対外的な情報発信の在り方の検討 ・会議体の構築			プロジェクトマネージャーの責任のもと 地元へ密に情報提供を実施			活動内容を振り返りつつ コミュニケーションを継続				
(6) 働きやすい 職場環境の 構築	モバイルPCの導入促進、ネットワーク回線の強化			●本社完全モバイルPC化、地方機関モバイルPC化前倒し(1月) モバイルPCの利点を活用した働き方改革の推進							
	・多様な働き方の仕組みの拡充に向けた検討・調整 ・相談しやすい環境づくりの検討			本格運用に向けた事務手続き、周 知			本格運用				

行される機構改革ニュースも、個々人の認識の共有を後押ししたと思います。

茶木 機構の皆さんがまさに一丸となって着実に進めてこられたのですね。

「機構人」として組織全体への意識を持つことが大切

茶木 河内理事長ご自身は京都市副市長や内閣府の官房長・事務次官を歴任され、民間会社にも在籍された後、機構の理事長に就任されています。外部からの視点で捉えたときには機構という組織をどのようにお感じになりましたか。

河内 私自身、国の各省庁、広域的・基礎的自治体、民間企業など多様な組織で働いて参りました。率直に申し上げて、外からの機構に対する期待の大きさの一方で、厳しい見方や評価があることを組織内で直視しているとは必ずしも言えないのではないかと、というのが第一印象でした。

この背景には様々な要素があります。新幹線建設は様々な制約のもとで遂行される大変困難なプロジェクトです。それだけに「我々はつくり上げることが使命であり、一生懸命つくっていれば当然評価されるはずだ」という意識が少なからずあったのではないのでしょうか。

私は、改革プラン策定の過程で、北陸新幹線の一連の事態や機構改革に対して行った意見

募集の回答（約1700通）全てに目を通しました。他者に責任を求める声や特定の部局の問題だとする、縦割り意識を強く感じさせる意見もありました。鉄道整備は業務プロセスの過程が長期間にわたり、また細分化されていますので、様々な領域でそれぞれ非常に高い専門性を発揮しながらも縦割りで進行していきます。自分の領域の中で個別最適を追求することにもどうしても目が向き、他部門との連携を図りにくいところもあり、全体最適の視点からもっと考える必要があったのではないかと。また、数々の困難なプロジェクトの達成を積み重ねていく中で、従来の業務の進め方にとらわれるようになったのではないかと。

外に目を向ければ、国やNEXCO等の他の発注機関では様々な試みを導入しています。機構では工期に追われて、目の前の業務に注視するあまり、そうした動向に目を向ける努力が欠けていたのではないかと。さらに、沿線自治体のステークホルダーの方々との丁寧なコミュニケーションが不足していることについても違和感を持ちました。

北陸の事案もそうですが、特定の部局やセクションだけではなく組織全体の問題と捉えなければ本質を見誤ります。世間の厳しい目は機構という組織全体に向けられています。新たな組織の風土や体質をつくりあげていくには、個々の役職員が機構に属する「機構人」として、自らの所属する部署、職種、系統を乗り越え、ワ

ンチームとして組織全体に対する意識を持つことが重要です。

現在、機構を取り巻く環境は大きく変化しています。変化が加速している上、機構に対する要求水準が著しく高くなっています。地域社会との連帯や社会に対する説明責任を果たすため、寄せられる疑問に対して、わかりやすい言葉で理解を求める工夫を重ねるなど、環境変化に対して柔軟かつ確実に対応できる組織に変えていきたいですね。

茶木 鉄道建設には大変な時間と労力がかかっており、また、各部署の専門性の高さというものがあります。それから住民の方々、地域の方々、国民の方々には鉄道に対する大きな期待と信頼があり、その中で鉄道建設を続けてこられたと思います。未来に向けて事業をどのように推進するかということを北陸の事案をきっかけに見直す機会となったのではないのでしょうか。

河内 はい。やはりこのピンチをチャンスに変えたいと強く思います。

社会変化に柔軟に対応できる組織づくりを目指す

茶木 次に改革プランの具体的内容についてお伺いします。事業を取り巻く環境が非常に大きく変化していますが、このような社会の変化に対してより柔軟に対応できる組織としていく

ために、どのようなことを行われたのでしょうか。

河内 まず北陸新幹線の事案に対応するため、昨年3月にこれまでの大阪支社を廃止し、4月に地域密着型の北陸新幹線建設局を設置しました。組織体制の見直しとしては、機構が直面する課題や社会の変化に臨機応変に対応するためには、横断的な視点で全体を取りまとめる部署が必要と考え、今年1月に経営企画部を新設しました。

機構は現在も北海道・北陸・九州新幹線と、神奈川東部方面線の建設を担っていますが、より生産性を高めるとともにマネジメント体制を強化するため、鉄道建設プロジェクトに携わる役職員の役割分担や責任体制を明確化しました。

茶木 組織体制を見直される一方で、やはり生産性の向上を一層重視されていかれるかと思えます。現在、各分野においてもDXなどが推進されていますし、コロナ禍でワークスタイルも変わる中で、日本もさらなるデジタル化が急務だということに気付きました。機構ではどのようなところからデジタル化を進められていますか。

河内 限られた人員で業務を効率的に実施していくために、各種業務の手順や手続きの見直しのほか、ICTの導入が極めて重要であると考えています。そのため、新幹線建設工事のデジタル化を促進するため、本社内にICT推進



チームを設置しました。建設工事の現場と機構の事務所をオンラインでつなぎ、建設工事の進捗確認を行う遠隔臨場について、現在、北海道新幹線の建設現場の一つである渡島トンネルをモデル工区に設定して実証実験を行っています。また、職員が勤務場所を選ばず仕事ができるようにモバイルPCの導入を進め、会議のために大量に印刷していた紙資料も廃止しました。

茶木 大規模なプロジェクトの中の発注者・受注者の関係があるかと思いますが、スムーズな施工やより良い施工環境を構築していくために、何が必要だとお考えでしょうか。

河内 入札契約制度面でも、発注者として見直すべきことが多々あります。これまで日建連など業界団体との意見交換を定期的に行ってきたですが、今年度からトップだけではなく、実務担当者による会議を新設しました。トップの会議で明らかになった課題について、具体的に踏み込んだ議論を実務担当者の会議で行うこと

ができるようになったわけです。このような取り組みを踏まえ、これまで以上に業界団体の皆様との相互理解を深めていきたいと思っています。

鉄道工事は、道路や河川の工事と比較して、土木・軌道・設備・電気機械など多くの分野の工事が輻輳し、時には工事開始後に設計の見直しが必要になります。そのため、新たな工事発注方式として、ECI方式を制度化し運用しています。ECI方式は、施工予定技術者との事前協議が可能のため、工事を始める前に設計や施工計画を調整できることが特徴です。これ以外にも概算数量発注方式、事業促進PPPなど、他の発注機関が導入している取り組みを機構の鉄道建設工事にも適用するため、昨年12月に新たに制度化しました。新たな手法に対して高い感度を持ち、プロジェクトを円滑に発注し、事業パートナーとして施工者の皆様と工事を進める体制を構築したいと考えています。

茶木 機構には技術者の方々が多くいらっしゃいますが、大規模プロジェクトをいくつも抱えているだけに、やはりマンパワーの問題が出てくるかと思えます。そうした中で質の高い技術者を確保していくためにどのようにご尽力されていますか。

河内 残念ながら、機構では業務量と要員のギャップがある状態が続いており、このギャップを埋めていく必要があります。「組織は人なり」といいますが、優秀な人材確保は喫緊の課題です。JRや民鉄各社をはじめ、幅広くご



協力をいただき、大勢の出向者に支援をいただいています。

現在は84名の出向者が機構で働いていますが、各自の持つ多様な業務経験をぜひとも活かしていただきたいと考えています。出向者の方々の活躍分野はとも幅広く、例えばJALの営業の方は北海道新幹線建設局の最前線で渉外活動を、ANAのキャビンアテンダントの方は本社広報課で女性の柔らかな視点で機構の事業をアピールするなど、貴重な戦力になっていただいています。

茶木 様々な専門性を持った人から多角的な視点を取り入れていらっしゃるのですね。機構人として採用したいと考える人材とはどのような人でしょう。

河内 一言でいえば「クールヘッド、ウォームハート」です。専門的な知識、技術力を磨き上げて、そして事業を完遂する熱い心を持った方にぜひ来ていただきたいですね。

茶木 関係者の方々との連携を強め、協働を図っていくための対外的な情報発信の強化にはどのように取り組まれていますか。

河内 機構が実施するプロジェクトは、地域社会との関わりが大変深く強いものです。プロジェクトの進捗状況についての情報を発信し、関係者と共有することに力を入れなければいけないと考えています。機構は専門的な技術者集団ですので、これまで鉄道建設等に注力するあまり、広報やステークホルダーとのコミュニケーションについて積極的ではなく、北陸の事案もそうしたことが関係していると思います。そのため、関係者への情報共有や意思疎通を強化しています。北陸新幹線では石川県、福井県、JR西日本、国土交通省、機構を構成員とする「金沢・敦賀間 事業費管理連絡会議」を昨年1月に設置し、定期的に北陸新幹線の建設工事の進捗状況を説明、共有しながら会議資料を公表しています。工期遅延の原因の1つであった敦賀駅の工事について、新たな目標である令和5年度末の完成に向けて、9月末に土木工事が1カ月前倒しで完了し、10月から軌道工事に着手したことをご報告しました。

同時に、機構は国やNEXCO等と比較しても、対外的な情報発信が量・質とも不十分であり、機構の事業は十分認知されていなかった部分があります。このため、現場見学会などメディア取材を積極的に行うようにし、工事記録映画や船舶建造動画をYouTube

で公開するなど、機構の事業を知っていただく取り組みを強化しています。YouTube動画では難工事に果敢に挑む技術者たちのロマン・物語が甦る内容で注目を集めています。昨年12月末から開始したTwitterも開始後約1カ月で1000人以上の方からフォローいただきました。機構の事業をもっと知っていただくことで関係者の理解を促し、良好な事業環境の形成に努めていきたいと考えています。

茶木 私もそうですが一般の人々は鉄道が完成してから関わるので、鉄道をつくっている方々がどのような思いでどの部分にご苦労をされて、何を目指しているのかはとも知りたいことです。それに共感したり、心を動かされたりすることによって、ただ利用者としてサービスを楽しむだけの立場ではなく、とても広い意味での関係者の一人になっていくのかと思います。

河内 鉄道建設は計画から開業に至るまで実には長いプロセスを経ます。ルートの検討から始まり事業計画段階、それから環境アセスメント、地元説明会、設計、用地買収などの手続きを経ます。そこからようやく土木工事という、目に見える世界が始まります。その後もトンネル掘削や橋梁建設などの土木工事が進んでいく合間に、レール敷設や電気設備、駅における機械設備、車両基地等の工事を行い、ようやく監査・検査を経て開業に至ります。

機構は鉄道建設を担い、建設した鉄道施設



を保有して事業者に貸し付けますが、いざ開業するとそこからは運営するJRや民鉄各社等の影に隠れてしまい、利用される方々の目からは機構の存在が見えにくい。どうしても縁の下の力持ちに映ってしまうのかもしれないね。

茶木 ところで、先ほど「組織は人なり」との言葉があり、機構で仕事をされる方々の働き方や環境も整えられていらっしゃると思います。様々な場所に現場があるので、特に女性の場合、ライフイベント等を考えると転勤などもなかなか難しいのかと思いますが、どのように対応されているのでしょうか。

河内 おっしゃる通り、機構は全国転勤もあり得る職場です。そして職員の9割以上が男性で、土木現場をはじめ女性が働きにくい環境がまだ残っています。これらを改善して、男女を問わず、仕事と家庭の両立しやすい職場環境の構築に取り組み始めています。モバイルPCやオンライン会議の導入など、勤務場所を選ばず

に多様な働き方ができる環境を整備することから始めます。

茶木 どの組織でもすぐに変わることは難しいですが、そういった意識を持つて少しずついろいろなところを変えていき、大きく実を結ぶのだと思います。お話を伺って、非常に多角的で重層的な考えをお持ちになって改革を進められていることがよくわかりました。この改革を取りまとめられる上で、理事長ご自身が特に留意されたのはどういった点でしょうか。

河内 3点あります。1つ目は、機構にとって変えてはいけないものと変えるべきものを見極めることです。鉄道・船舶を中心に安全で安心な環境に優しい交通ネットワークを確実に整備することが私たちのミッションであり、この重要性は変えられません。組織の存在意義「purpose」の中で、なぜ機構が存在するのか、「why」にあたる部分として、日本鉄道建設公団、運輸施設整備事業団以降、脈々と受け継がれてきたプロ意識や技術力、難工事に果敢に挑んできた技術者魂は守るべきです。他方で、推進上の「How」にあたる仕事の進め方や情報共有・発信のあり方については、状況の変化に応じて大胆に見直さなければなりません。

2つ目は、職員の改革への参加意識です。一人ひとりが改革を「自分事」と捉え、自らの業務遂行のあり方を見つめ直し、組織全体に対する意識を持つて機構を支えていただきたいと思います。

います。

3つ目は、現場の声に耳を傾けて、丁寧な意思疎通を行うことです。改革プラン策定時に私自身も厳しい意見を含めて全てに目を通したことは先程言及しました。また、支社局、建設所にも足を運び、現場で日々尽力している職員のプロジェクト遂行への熱意を感じながら、コロナ禍ですが極力意見交換に努めて参りました。

茶木 職員の方々の意識も非常に高まっていると思いますし、機構が新しい組織としての文化を今から作り上げていくのだと思いますが、組織文化の醸成を意識された取り組みはされているのでしょうか。

河内 組織文化は急に変わるものではないのですが、新しいことに挑戦する意識や姿勢を持ち続けることが、非常に大切だと感じています。その思いを折にふれて伝えることによって、組織文化が徐々に築かれていくものと思います。職員のモチベーション向上のために表彰制度等も活用しながら「褒める文化」を築き、成果に対してはお互いに正しく評価する、そういった文化を根付かせていきたいと思っています。

茶木 そうしたところから機構の新たな組織文化が皆さんに浸透していくんですね。

地域と地域を繋ぐ歴史的・文化的・社会的な意義は何か

茶木 機構によるインフラ整備は社会的に非常



に意義のあるものです。交通ネットワークづくりの担い手としてどのようにお考えですか。

河内 鉄道建設や共有船建造には初期投資に多額の資金が必要であり、整備期間も長期に渡ります。このため民間企業が設備投資から投資回収までリスクを負いながら実施することが大変難しく、また、これらの事業は様々な専門技術の集合体として成り立っていますので、全体を有機的、統合的に管理し、プロジェクトを具体化して実現させる必要があります。機構は資金調達の仕組みと各専門技術を兼ね備えていると自負していますので、これらを駆使して交通ネットワークの整備に尽力し、社会から一層信頼される存在として貢献していきたいと考えています。

ちよつと脱線しますが、私の好きな作家の塩野七生先生の大作に『ローマ人の物語』シリーズがあります。その内の一巻『すべての道はローマに通ず』は、古代ローマのインフラを総合的に論じた作品です。「ローマはインフラを人間が人間らしい生活を送るために必要な大事業と考えていた」という冒頭の書き出しから秀逸です。もとより、道路はローマ人の発明ではありませんが、「メンテナンスを忘れないようにしてネットワーク化した。それはローマ人の独創だ」といった記述や、「ネットワーク化による機能の飛躍的な向上に着目したことがローマ人を現実的で合理的な民族にしていた」という記述があります。これは慧眼だと思います。また、

交通便利性を高めることで、人々が生活する圏域構造を大きく変え、文明を発達させてきたことは歴史的証左であり、「物を動かす能力」と「豊かさ」の関係性については、森地茂先生も指摘されておられるところです。

インフラは日常生活を支える基盤ですが、機構が担う交通ネットワークづくりは、とりわけ地域に大きな経済的・社会的インパクトをもたらします。しかも、地域と地域を繋ぐ、人流・物流の織り成す綾あやが新たな文化をつむいでいきます。

ネットワーク整備に携わる一人ひとりが、このことを深く理解し、その社会的・文化的意識にも広く思いを巡らせるようにしたいものです。

この文脈から一例として挙げますが、機構は魅力的で過ごしやすい駅空間づくりも意識しています。パブリックインボルブメントという手法で、地域の皆様や自治体のご意見を伺いながら設計を深め、地場産材や地元工芸品を用いるなどして、駅が地域の顔となるよう工夫をします。これも歴史的・文化的な意義への貢献になるのではないかと自負しています。

茶本 「文化」は、人間が他者や物やイメージなどと遭遇することによって生まれるものとされていますが、鉄道や船舶も文化が生まれるきっかけをつくる輸送機関であり、かつその地域の文化を育てる側面もあります。「文化」という単語はもともと「culture」の訳

語ですが、「culture」という言葉の語源には、文化的なものの以外にも「栽培」「養殖」など「育てる」という意味合いがあります。その意味では、交通ネットワークづくりは文化と非常に親和性が高いものであると、お話を伺って改めて強く思いました。

さて、そのような機構の活動を社会的な課題解決、SDGsの観点からご説明いただければと思います。

河内 機構が手がける鉄道建設や共有船建造の事業は、環境改善効果が高いグリーン性と社会問題解決といったソーシャル性の両方を有しています。例えば輸送量当たりのCO₂排出量を比較した場合、人流の面から見ると鉄道はマイカーの8分の1、物流の面から見ると船舶は営業用貨物車の5分の1で、他の輸送機関に比べてエネルギー効率に優れた地球環境に優しい輸送機関です。鉄道は移動時間の短縮や人的交流の促進によって地域振興にも貢献しますし、船舶は我が国の物流の効率化や離島航路の整備といった面で社会的要請に大きく応える交通ネットワークになっています。さらには、海上輸送は災害に強い。交通体系は何か一つに頼るのではなく、複数の手段が重層的に用意されていることがレジリエントなシステムに繋がると考えます。

トンネルを掘削すると必ず土が出ます。これを発生土といいます。北海道の例ですと、一部にセレンやヒ素など自然由来の重金属が微量

に含まれます。トンネル発生土は環境省が定めた土壌汚染対策法の適用対象ではありませんが、機構では周辺環境に影響を与えることがないように、国交省の「建設工事における自然由来重金属含有岩石・土壌への対応マニュアル」に基づき、第三者委員会の審議・検討を踏まえて対策を決定をしています。例えば、トンネル外の作業ヤードに濁水処理施設を設けるなどして、環境基準を満たす水質に変えて自然河川に戻すといった対策を講じています。その他、発破による作業の場合には、住宅地での周辺環境、騒音や振動などの影響測定を調査しながら防音壁を作るなど対策を丁寧に行っています。

あわせて鉄道建設現場、船舶運航では、株式会社ユーグレナと連携してバイオ燃料利用の可能性を探るといった先駆的な取り組みも始めています。このように、カーボンニュートラルに貢献できる取り組みをそれぞれの部局で推進しているところです。

茶木 最後に、改革が新たなステージに入る前に、今後の抱負や関係者の方々にメッセージをお願いします。

河内 改革の取り組みを進めることによって、プロジェクトを確実に推進する地域密着型の体制を整え、さらに地域の方々、国民の皆様の期待に応えられる組織となることを目指したいと思います。私たちの持つ確かな技術力、そして多様な専門性を束ねる総合力を持ったプロフェッショナル集団として交通インフラづくり

を託される、信頼される組織を目指します。どうか引き続き、私ども機構の取り組みに対するご理解、ご協力のほどをお願い申し上げます。

茶木 塩野七生先生の作品から「人間らしい生活を支えるインフラ整備は重要」というお話がございましたが、インフラ整備もまた人間らしい営為であり、機構の事業もまさにそうしたものであると思います。「なぜつくるのか」という根源的な問いを続けながら機構の皆様が行う今後の交通ネットワークづくりに利用者の一人として大きな希望を感じております。

河内 ありがとうございます。

