

持続可能なインフラ・マネジメント

～攻めのインフラ・マネジメントへの転換～

インフラメンテナンス国民会議 副会長
(富山市 政策アドバイザー)

植野 芳彦

インフラマネジメントに対する全国自治体の状況



地方自治体全体の、25%、440団体が技術職員“0”
50%が5人以下。

群マネジメントの正しい思想 ~「組むこと」が目的ではなく、「地域にとって最適にすること」が目的~

よくある勘違いの群マネジメント

「組めばよい」と思っている

A市 B市 C市 ...



↓

一緒にする (組む)

これが目的になってしまう

- ✓ とりあえず広域化・統合
- ✓ 一律の基準・ルール
- ✓ みんな同じに扱う
- ✓ 効率化が目的になる

本質が見えない...



本来の群マネジメント

「地域にとって最適にすること」が目的

地域の将来像・課題を共有

- 安全・安心
- 持続可能な財政
- 暮らし・利便性
- 次世代への責任

インフラを「群」として捉える



群として判断する (何を・誰が・どうするか)

残す (しっかり維持)	更新・改善する (機能向上など)	監視・縮小する (管理水準を変える)	手放す・代替する (撤去・転換など)
----------------	---------------------	-----------------------	-----------------------

実行 → 観察・評価 (モニタリング) → 判断の更新 (柔軟に見直す) → 次の世代へつなぐ



群マネジメントの本質

- ✓ 群にすることが目的ではない
- ✓ 一つひとつの役割と価値を見極める
- ✓ 最適な組み合わせを選択する
- ✓ 状況が変われば、判断も変える

群マネジメントとは、

「群にすること」ではなく、
「群として考え、最適にすること」

間違えないための視点

- ✓ なぜ組むのか？を明確にする
- ✓ 組む以外の選択肢も考える
- ✓ 目的は、地域の未来と持続可能性



点検偏重主義からインフラマネジメントへ

点検偏重主義

点検する



劣化を見つける



計画をつくる



補修へ回す



点検が目的化



転換

インフラマネジメント

目的を明確にする



優先順位を決める



監視しながら選ぶ



実行・評価・是正



判断を更新し続ける



点検は手段 マネジメントは判断と実行

管理者から、インフラ経営者へ

私のインフラマネジメントの原点

大邱～釜山高速道路PFI事業

約85km

橋梁105橋

トンネル13本



発注者

韓国政府・韓国道路公社



地元コンサル

平和コンサル



施工会社

現代建設等10社



植野芳彦 マネジャー

異なる立場・文化・専門を束ねる



融資団

みずほ銀行・韓国銀行等



異分野の人材



最初の3週間
試される



“ボス”と
呼ばれる



事業が円滑に
動き始める



約5年間の
マネジャー経験



技術者から、事業を動かすマネジャーへ

ここが、植野流インフラマネジメントの原点



インフラマネジメント・スパイラル

点検から始めない。目的から始める。



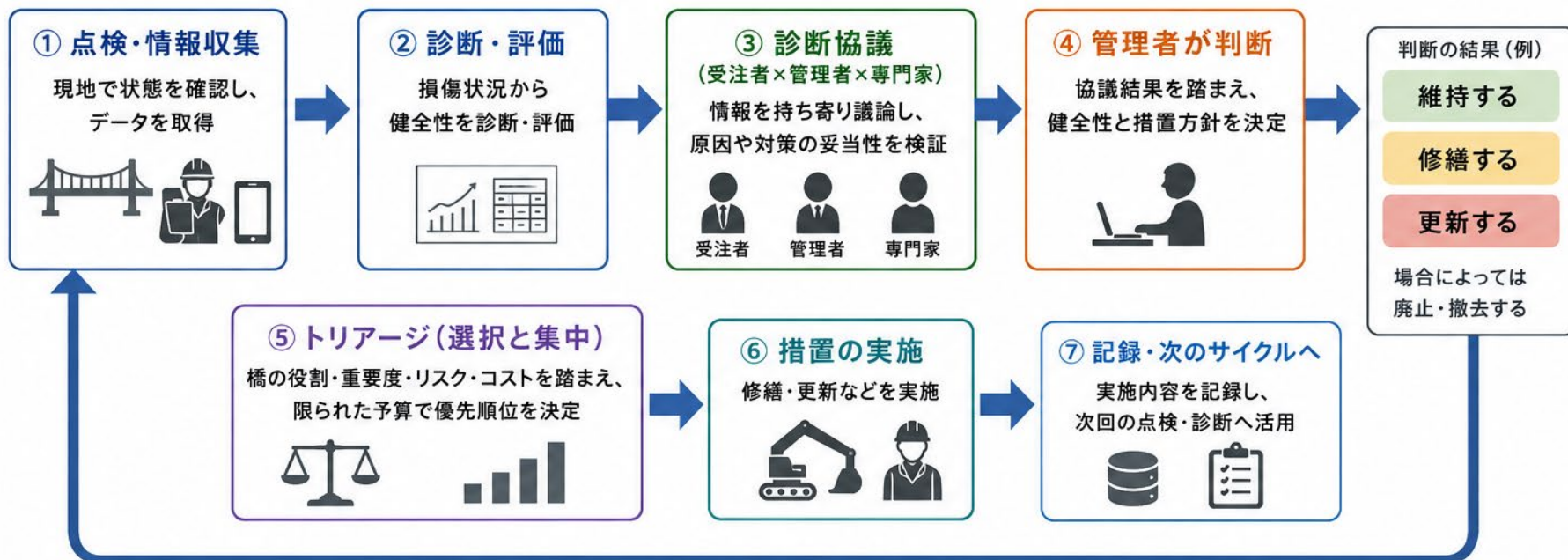
点検は情報収集

判断が中核

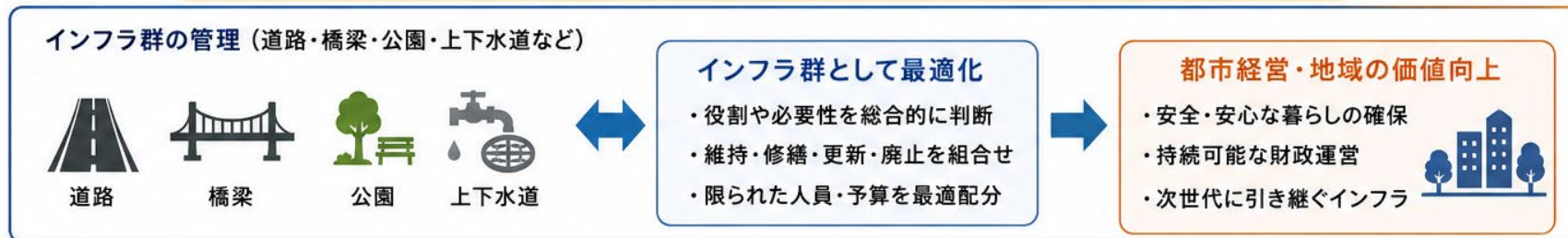
実行と是正でマネジメントになる

富山市のインフラマネジメント(全体の流れ)

限られた資源で、持続可能なインフラを次世代へ



インフラ群で考える「地域インフラ群再生戦略マネジメント(群マネ)」へ



「みんなで情報を持ち寄り、考え、選択する」ことで、持続可能なインフラと地域の未来をつくる

富山市の診断協議

コンサルと協議し、難解な案件にはインフラマネジャーが入る



基本原則

専門家任せにしない

市職員が判断と責任を担い、難解な案件はインフラマネジャーが支える

点検の精度確保と診断への責任感
これで来てますか？

長寿命化とトリアージの違い

長寿命化

できるだけ長く使う

点検



補修



予防保全



個々の施設を延命

一律に延ばす発想から
選択と集中へ

トリアージ

限られた資源で選ぶ



残す



使い方を変える



監視する



撤去する

全体を見て優先順位を判断

重要

トリアージは撤去ではない

社会的役割・安全・費用を見ながら、判断を更新し続けるインフラ経営

考える職員を育てる — 植野塾

これまでの公務員

指示をこなすのは得意
自ら考えることは苦手



指示待ち

前例踏襲

正解を求める

植野塾

単なる技術研修ではない



問いを持つ



現場で考える



判断し、実行する

自ら考える職員へ

自分の判断軸を持つ
コンサルや学識者の意見に惑わされない
間違いに気づけば是正する
インフラマネジャーへ成長



考える力で
地域の未来をつくる

考える職員を育てる

それが、植野のライフワーク

我々は「**実務者**」である。固定観念を捨て、**考え、**
実行できる組織へ！
富山では60回ほど実施。

インフラマネジメントにおける 技術とマネジメント

技術

できることを示す



状態を把握する



原因を究明する



補修・更新方法を提案する



どう直すかを考える



技術者・専門家

技術を
判断材料に

マネジメント

何を選び、実行するかを決める



目的と優先順位を決める



財政・人材・時間を配分する



補修・更新・監視・撤去を選択する



判断し、結果に責任を持つ



インフラマネジャー

植野流



技術者は答えを提案する人

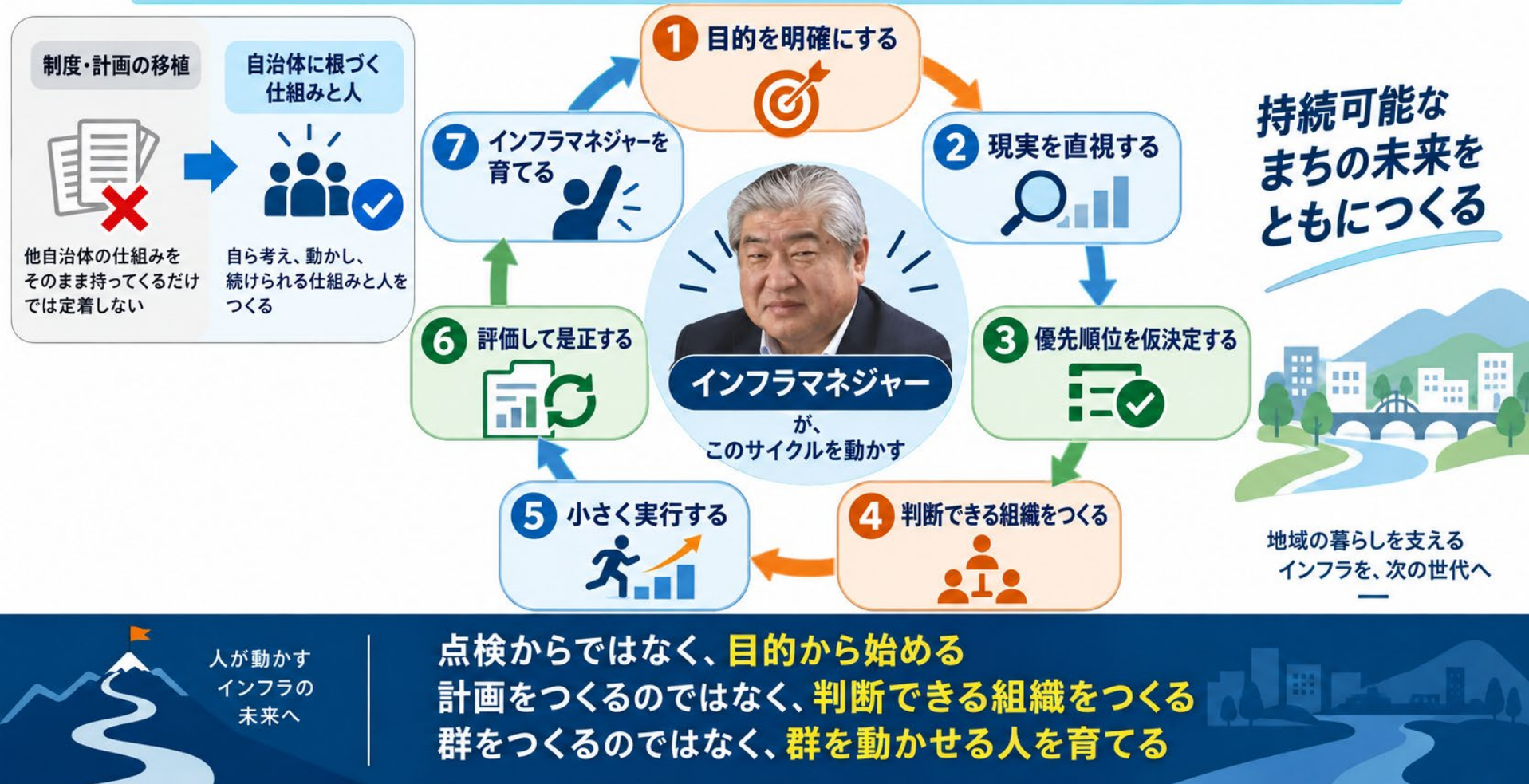


インフラマネジャーは、
選ぶ勇気を持って社会的な答えをつくる人

インフラマネジメントは、生きた仕組み



自治体にインフラマネジメントを導入するには？ — 植野流 —



作る組織から ⇒ マネジメントする組織へ

〇〇流インフラマネジメントで、持続可能なわが町を

人がつながり
インフラが支える
暮らしやすいまちへ

ずっとこの町で
暮らしていきたい。



お疲れさまでした！

インフラ・マネジメントは、終わりになき闘い
今後、必要なのは、判断できるヒト
(マネージャー)

どうぞ、何かありましたらお気軽に
ご相談ください。

ueno.1956yoshi@gmail.com

y-ueno@uimo.jp

© 2026 Yoshihiko Ueno. All Rights Reserved.

本資料は、植野芳彦の思想・経験・
構成に基づき、生成AIを資料作成支援を
活用して作成したものです。