

# コンサルタントへの期待と 今後の展望

東洋大学／経営学部／教授 石井晴夫



## ■1. コンサルタントの役割の重要性

上下水道コンサルタント、それは幅広い知見や様々な技術を駆使し、頭脳という武器を使ってあらゆる疑問を解決する、上下水道事業における“教師”のような存在である。また、暮らしの中で必要不可欠な「水」と総合的に関わり、「緑の下」あるいは「裏方」として水道事業を支える唯一無二の存在ともいえる。派手さはないものの、社会貢献という視点でいえば、これほど魅力的な仕事も数少ないだろう。

しかし、コンサルタント業界も深刻な技術者（専門家）不足に悩まされており、特に業界を支える中堅社員が不足しているとの指摘がある。これは水道業界全体を見渡しても同様であり、不景気が続き、採用を極端に絞った時代の煽りが今表面化してきているのであろう。これから上下水道業界を担っていく世代の不足は、業界全体の活性化を停滞させるだけでなく、技術の継承、すなわち新たな世代の育成も進まない。言い換えると、業界の存続の危機に直面しているともいえよう。

このような状況も踏まえながら、コンサルタント業界がこれからも重要な役割を担い、かつ持続的に発展できるよう、コンサルタントに期待することや、今後の課題や展望などについて考察することとする。

## ■2. 真のクライアントを意識した仕事

上下水道事業には、ご存知のとおり多種多様な業務があり、自治体のみならず、大小さまざまな企業がサプライチェーンとして携わっている。そ

の中でも、水源～浄水～蛇口、計画～設計～建設、施設～設備～管路と非常に広範囲の業務に携わっているのが上下水道コンサルタントである。そうでありながら、上下水道事業の最大の顧客である「利用者」との接点が最も少ない業種もコンサルタントかも知れない。

そもそもコンサルタントとは、クライアントである「顧客」の要求に応じて、事業をコンサルティング（課題の明確化、解決、助言等）することを生業としている。その中で、当たり前のように「顧客＝発注者」としか認識していないコンサルタントも多いのではないだろうか。

上下水道事業の顧客とは何か。それは、あくまでも利用者が事業の顧客であり、自治体から業務の「委託」を受けている以上、本来的にコンサルタントの顧客も利用者を第一として認識すべきである。受発注の契約関係の中では、クライアントは自治体であることは間違いないし、間違っていない。しかし、コンサルタントが導き出す結論は、大なり小なり利用者へ直接影響を与えるものであるから、自治体に成り代わって、顧客である利用者への意識はぜひとも忘れないでいただきたい。

自治体担当者の向こう側にいるであろう利用者の顔を思い浮かべながら業務に取り組んでいただければ、コンサルタントの企業価値も社会的認知度もより向上していくに違いない。コンサルタントのこれからの仕事ぶりに期待したい。

## ■3. コンサルタントの必要性を自覚する

上下水道コンサルタントに求められる素養は、ある一つの分野だけに特化することなく、幅広い

知見と技術力、そしてバランス感覚を蓄積することが求められよう。蓄積された知見と技術力を駆使して、また、時には業界団体やニッチな技術を有する企業から情報を吸い上げ、顧客からのあらゆる要望へ対応するだけでなく、業界内に情報を発信する広告塔の役割も果たしている。そういった意味では、コンサルタントは日本の上下水道を発展させていくうえで必要不可欠な存在であるといえる。

上下水道業界は、比較的技術革新の少ない業界であり、長年培われてきた技術を継承し、守り続けることが是とされてきた。

水質基準の変遷に伴い、浄水処理が強化されることはあっても新技術が大々的に取り入れられるような話はあまり聞かれない。また、耐震化の促進やアセットマネジメント、BCP等、新たな取り組みがクローズアップされているが、これらはすべて、今まで個別にやってきたことやこれからやらなければならないことを改めて体系化したに過ぎない。ただし、IoT技術などの活用は技術革新という意味では最も大きな変革をもたらすものと思われる。

近年、全国的な人口減少や節水機器の普及、高度化等により、水道使用量は減少の一途を辿っている。このような社会環境や生活環境の変化から、上下水道事業の財政難が一般市民にも知られるようになってきている。コンサルタントの皆さんは、新たな技術革新への設備投資が、より一層難しいものとなってきていることを肌で感じていることであろう。

このような事業環境の中で、何が求められているのかを考えてみていただきたい。まさに、コンサルタントが活躍すべき土壌が醸成されたのではないだろうか。頭脳という武器を有して変革を促すのがコンサルタントの役割であり、全体を見渡せるバランス感覚が今まさに必要とされているのである。

法令や制度などの仕組みを変えるのは省庁や学識者の仕事であるとしたら、それらを反映して新たな道筋を自治体へ示すのがコンサルタントの仕事であり、必要とされる理由である。

上下水道は、生活する上で欠かせないライフライン

の基本であり、コンサルタントはそれを良くも悪くも変えることが出来る存在だということを再認識いただき、上下水道の未来を正しい方向へと導いてくださることを期待したい。

---

#### ■ 4. 社会的認知度の向上を目指して

---

現在の上下水道コンサルタントの方々が、例えば家族であったり、友達であったり、いわゆる一般の方々へ自分の職業をどのように説明するのか、非常に興味深いところである。

「コンサルタント」(consultant)という職業のイメージは、メディアへの露出度や社会的な認知度から、世にいう「経営コンサルタント」のイメージが強いのではないだろうか。

そもそも、利用者にとって、水道や下水道と言ったら、まずは自分たちの身近なものとして管路や蛇口、トイレをイメージするのではないか。おそらく、浄水場や処理場と言えば、良くてうなずく程度、計画や設計と言ってもピンとこないのが実情であろう。従って、上下水道コンサルタントという職業を一般の方々に認知していただくには苦勞をされているのではと推察される。

実際に行っている仕事の大きさ、重要性などに対する社会的な認知度が著しく低いのではないかと思われる。社会的な認知度は、間接的にフィー(委託金額)へと跳ね返ってくるものである。そうした中で、現在のコンサルタントは、非常に良心的に上下水道業界をリードしてきた存在であるといえる。

そもそも上下水道への本質的な理解度の低さは、事業者がこれまで広報や公聴に対して積極的ではなかったことを示すものであり、当然のことながらその責任は事業者にある。その一方で、コンサルタントの認知度の低さは誰の責任なのか、それはやはりコンサルタント業界としての発信力の低さにあったのではないだろうか。

現在、全国上下水道コンサルタント協会では、就職活動する学生から、小学生や市民に対してまで、認知度の向上やイメージアップを図る活動が行われている。このような活動を継続していくことで、上下水道や上下水道コンサルタントに興味を持つ

若い世代が増えていくことを期待したい。そして、若い世代の技術者を手放さないためにも、後述する職場環境の改善も含め、上下水道コンサルタントという職業を社会全体に向けて積極的に発信し、その重要性を訴えていかなければならない。

---

## ■5. ワークライフバランスへの取り組み強化

---

一昔前の建設業界は、コンサルタントに限らず「3月60日」と言われ、年度末の激務が年度明けまで続くことが、いわば当然のように受け入れられてきた。このような風習からか、「コンサルタント＝激務、徹夜」といったイメージは未だ根強く残っているようで、ワークライフバランスとは無縁な世界と思われがちである。しかし、最近ではワークライフバランスの積極的な取り組みが見られるようになってきている。

業界全体が職場環境の改善に取り組む姿勢を積極的に社会へ発信していくべきであり、特にこれから就職を考える学生や転職活動を考えている方たちにとっては、コンサルタントの門戸を広げることに極めて有益であると考えられる。

とはいえ、一流のコンサルタントになるためには、如何に修羅場をくぐり、多くの経験を積むかが大きいのではないかと推察される。これまでのやり方を根本的に変えるのは難しいのかも知れないが、業務の質を落とさずに、如何に効率よく業務をこなすのか、まずは自社のコンサルティング手法の見直しから始めてみてはいかがであろうか。

前述のとおり、技術者の不足というのは、非常に大きく、そして重い問題である。この問題を解決していくためには、若い世代の社員をいかに定着させ、そして一人前のコンサルタントへと育成していけるのが最重要課題である。

上下水道業界への強い影響力を持つ上下水道コンサルタントが率先してワークライフバランスの充実に取り組むことで、優秀な人材が業界へ集まり、そして業界全体を盛り上げていくのである。そのような構図を頭に描きながら、ワークライフバランスに向けた取り組みに拍車がかかることを期待したい。

---

## ■6. 「民－民時代」への対応を考える

---

これまでは、「官－民」の契約が基本であったコンサルタント業務も、DBO（Design-Build-Operate）事業や包括的民間委託等の中では、代表企業を務める民間企業から計画、設計業務、施工管理等を受託する、いわゆる「民－民」の契約が行われている場合が多い。完全民営化の事例こそないものの、PFI/PPPへの取り組みを国が推進し、水道ビジョン等においてもクローズアップされる中で、今後は包括的民間委託やコンセッションという形で、より一層民間企業の裁量が大きくなっていくことは間違いない。そうなるが発注者が「官から民に代わる」ことで、コンサルタントの対応の仕方も変化するものと思われる。

加えて、「民－民」の契約では、これまでのコンサルタント業界のセオリーが通じない場面も多々出てくるであろう。それでも上下水道事業のグランドデザインを描くノウハウは、コンサルタント側にあり、いつの時代も上下水道業界の船頭を支える立場で新たな取り組みにチャレンジしている。クライアントが官であっても民であっても、本当の顧客である「利用者の存在」は変わらないのである。

ぜひ、「民－民時代」への到来にもいち早く順応し、水道事業に携わる民間企業のプレーンとして、利用者に寄り添った上下水道事業を先導する役割を果たしていただきたい。

---

## ■7. 他インフラ事業についても研究を

---

今後、上下水道事業は「コンセッション」をはじめとして、新たな経営手法の導入などのステージへと突入していくことが想定される。コンサルタントは、自治体の民間シフトを支援していく立場となるものと考えられ、これまでの官主導の事業とは違った民間目線も踏まえた経営（料金設定や新たな手法の開発など）が求められることとなる。

これまでは純然たる公共事業としての上下水道事業を対象としてきた上下水道コンサルタントにとっては、他事業の事例を調査して分析する機会

は少なかったかも知れない。もちろん、そうした必要性が薄かったのも事実である。

わが国では、これまでも国有鉄道（JR）、郵政事業（日本郵政グループ）、電気通信事業（NTT）等の社会インフラ事業が国営企業から民間企業へとシフトした歴史がある。この他、電気、ガス事業等も公共性の高い社会インフラ事業として挙げられる。市町村が運営することが原則とされる上下水道事業とは、その成り立ちも経営環境も大きく異なるものの、幅広くサービスを提供し、利用者から料金をいただく、という一連の流れは通じるものがある。従って、これらの社会インフラ事業は、今後の民間シフトが想定される上下水道事業にとっては、先行事例ともいべき存在である。

上下水道という枠に捉われず、多くの他インフラ事業の先行事例を積極的に学んでいただき、参考となるものを今後の上下水道事業に取り入れていただきたい。

今後、全国の上下水道コンサルタントが、柔軟な発想で事業者と利用者の双方にとっての利益を

創出する仕組みを作り上げていくことを大いに期待するものである。

---

## ■ 8. 今後の展望

---

全国上下水道コンサルタント協会が示している「基本理念」に、【上下水道は、市民の日々の暮らしを支える重要な社会資本であり、且つライフラインの一つである。我々は我々の業務が、その重要な公共施設の建設・運営・維持管理に貢献しており、その成果は技術者として大きな誇りである。また、我々の業務は、社会公共の福祉に対し重大な影響を与えることも同時に自覚しなくてはならない。】とある。

是非とも、この理念を上下水道事業に携わるコンサルタント一人ひとりが胸に据えて、日々の業務に取り組んでいただきたい。今後のコンサルタントの活躍が上下水道業界の発展はもとより、利用者の安心・安全を確保する役割を果たすものとして大いに期待するところである。