



■ 1. はじめに

上下水道施設は、言うまでもなく住民の生活や企業などの都市活動に不可欠の存在であり、地震や集中豪雨などの自然災害に対しても強靱な存在であり、たとえ被害にあったとしても、最低限の機能を確保しつつ、迅速な復旧を図り、住民への影響が最小限度であるようにならなければならない。

一方、人口減少社会の到来と依然として続いている都市部への人口集中により、小規模な上下水道事業の経営状態は極めて厳しく、耐震化工事をするにもお金がない、技術者がいないということで、日々の運転に忙殺されてとてもそこまで手が及ばないというのが本音であるところが多い。

考えられる対策はほぼ1つにつきる。よく言われることであるが、広域化により、都道府県あるいはさらに大きい流域単位での水道事業・下水道事業を実現することであろう。体力のない事業体を近隣の強い事業体が吸収する形での広域化、小さい事業体複数が集まることによって一つの事業体を形成する形での広域化、都道府県が主導的な役割を果たすケース、市町村単位での連携から広域化を目指すケースなど、多種多様な形が考えられよう。

それでは広域化の実現に対して、水コンサルタントはどのような役割を果たすことが期待されるであろうか。水コンサルタントは言うまでもなく、経営から始まり、土木、機械・電気、水質などあらゆる分野のエキスパートをそろえた専門家集団であるが、そこで期待される役割について、私見を述べたい。

■ 2. コンサルタントが専門家集団であることを極めること

これは言うまでもないことであるが、コンサルタントは高度な専門的知識と知見を持つ専門家て構成される集団である必要がある。例えば、単に簡単な計算をするだけであったり、図面を作成するだけではなく、例えば、上下水道事業側から何らかの相談を受けた場合に、即座に当該事業の状況を把握して分析した結果を示しつつ、様々な代替案をそれらの長所短所を説明しつつ提示できる力が求められる。

例えば、私たちが健康上の問題があり、医者に相談することを想定してみよう。私たちは体のどこが具合悪いかを医者に説明し、医者は目の前にいる患者の説明を聞きつつ、表情や様子などを考慮にいれながら、様々な可能性の中から症状の原因を探り当て、対策を提示するであろう。こういうことが原因となって、この痛みが発生しています。このような対策が効果的と考えられますが、このような副作用の可能性もあります。別の対策では・・・などであろう。

上下水道ではどうだろう。基幹管路の耐震化を進めたいのだが、どうしたらいいのでしょうか。あるいは、この処理場を更新したいのですが、どのような手順でどのようにしたらいいのでしょうか、など、とにかくどのようにしたらいいかわからないという問いかけも多いのではないだろうか。これに対して、あらゆる角度から事業の全体を診断し、適切な処方準備するのが専門家たるものであろう。

医者に、体の全体を見ながらどこの専門医へい

けばよいかを指示する町医者的な役割と、非常に具体的、詳細な点についての確な診断と処方をする個別分野の専門家的な役割の2つの機能が求められるように、上下水道分野においても、事業の全体を俯瞰して何が問題であるかを的確に把握するジェネラリストと、個別の分野について専門を極めているスペシャリストが求められ、これらの2種類の専門家の集団がコンサルタントであると考える。

■3. コンサルタントによる事業の診断が広域化につながる

専門家集団たるコンサルタントが上下水道事業から相談を受けたとき、当該市町村のみで問題を解決するのではなく、近隣市町村の事業と連携することによってより理想的な解決を図れることは多いであろう。この時に重要なことは、そのコンサルタントが近隣事業についても十分な情報をもっており、鳥瞰的に流域全体をみることができることであろう。

例えば、図-1に示すように、A水道(下水道)事業と近隣のB水道(下水道)事業があり、それぞれ同じコンサルタントCにすべての部門(例えば、経営、管路、設備、水質など)の業務を依頼

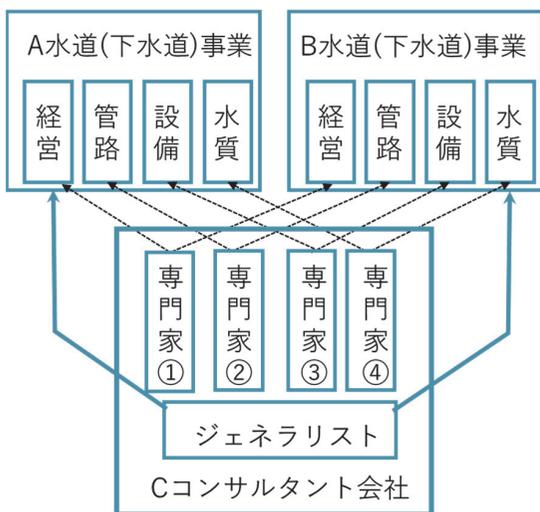


図-1 2つの近隣事業体のすべての部門の業務を一つのコンサルタントが担当しているケース

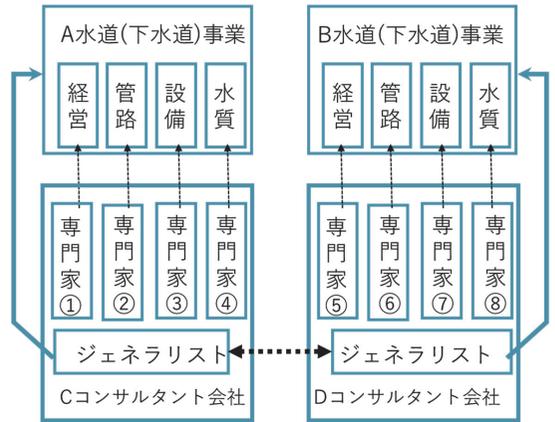


図-2 2つの近隣事業体を別々のコンサルタントが担当しているケース

しているとしよう。この時に重要なことは、専門家①②③④がそれぞれの専門分野でスペシャリストとして十分な経験と能力によって各部門での問題解決にあたることと、それに加えて、業務全体を見渡して事業全体の問題解決の助言をできるジェネラリストが存在することである。そのことによって、2つの事業を鳥瞰的に見渡し、場合によっては事業の連携あるいは統合までも提言できる、いわば接着剤としての役割を担うことが可能になるであろう。

実際は図-2のように、それぞれの事業を別々のコンサルタントが担当しているケースや、あるいは、事業の各部門に多くのコンサルタントが複雑に絡んで担当しているケースなどが多いかもしれない。それでも、全体を鳥瞰的な視点から判断することのできるジェネラリストは、場合によっては会社の枠を超えて連携することによって図-1のケースよりは接着力が弱いかもしれないものの、広域連携へのきっかけを作ることも可能かもしれない。ここでも、期待されるのは、ジェネラリストの役割であろう。

■4. ジェネラリストを育てるには

それでは、コンサルタントにおいていかにしてジェネラリストを育てることができるのであろうか。水道事業にしても下水道事業にしても、多くの人材は多用な部署を経験しながら育てられ、自

然とジェネラリストとして成長していく。水道技術管理者は技術の部門のジェネラリストであるし、水道事業管理者はすべての部門を統括する超ジェネラリストである。ところがコンサルタントは、多くの場合は一つの部門に特化したスペシャリストとして育てられ、全体を俯瞰するという業務に関与することが少ないことを危惧する。

基本的にはコンサルタントにおいて、多くの業務に携わるチャンスを与え、一つ一つ階段を上がるごとにジェネラリストとしての道を歩んでいくことであろう。それと同時に、これは業界全体として考えなければならないことであるが、コンサルタントと事業体・自治体との人事交流を進め、コンサルタントに上下水道事業全体の業務についてより深く理解する機会を与えることで、さらには、業務全体を包括して委託する事業を今以上に増やし、コンサルタントをはじめとする民間企業に営業をはじめとするノウハウを伝えることも有効であろう。さらに言えば、上下水道分野の資格として、個々の技術のみを理解するのではなく、各々の技術分野の関連性を深く理解し、事業全体をとりまとめ運営する能力を問うような分野の創設も必要かもしれない。

■ 5. コンサルタントへの期待

しかし、いかにコンサルタントに対する期待が大きいたとしても、人材が集まらないことにははじまらない。私はこれまで、学科（都市工学科）の就職担当を2年勤め、ゼネコン、コンサルタント（多くは建設コンサルタントであるが）、鉄道関係会社、自治体など、多くの分野の方と求人に関する話をしてきた。その中で感じるものの一つに、コンサルタントの業務がいかに面白いもので有意義なものであるかということのアピールがまだまだ弱いように思う。ゼネコンは現場があるので、学生には非常にアピールしやすい反面、コンサルタントには業務に関連する形が見えるものが少ないかもしれない。しかし、だからこそ、コンサルタントの業務に興味を持ってもらう仕組みづくりを水コン協全体でさらに力をいれて取り組んでほしい。学生は、思った以上に意義のある仕事、興味の出る仕事を求めており、単に残業が少ないとか、休日が多い仕事を求めているわけではないことを理解する必要があるように思える。

私は日本の上下水道事業の将来はコンサルタントにかかっているといっても過言ではないと思っている。ぜひとも、優れたスペシャリストとジェネラリストを育てるよう、ぜひとも業界を挙げて努力していただきたい。