

# コンサルタントの明日への思い

## 「民活」の流れは止まらない



一般社団法人全国上下水道コンサルタント協会  
会長

**野村 喜一**

Nomura Yoshikazu

「民間活力の導入」と言われ出してから久しいが、この「民活」は既に50年以上の歴史がある。下水道事業においては当初、調査・計画から設計、施工監理、維持管理まで直轄事業で行われてきたが、事業量の増加に伴い設計が民間に発注されるようになった。それが50年ほど前のことと聞いている。それが現在に至ると、民間の関与する領域が維持管理の包括委託、DB・DBO、PPP/PFIなどまで拡大し、コンセッションという形態までが現実味を帯びてきた。この「民活」の流れは今後も止まることはないだろう。

ここでコンサルタントから見た「民活」を概観してみよう。「民活」には前述のとおり種々の形態があるが、最終的には下水道事業の経営にまで関与できなければ、本質的な民活にはならないと私は考えている。下水道事業全般に亘ってサービスを提供し、その対価として報酬をいただく。その際には当然、利用者である市民の厳しい評価を受けるべきである。もしも市民が評価を下せないのであれば、第三者的な機関を構築してでも評価はすべきだと考えている。この点は、事業の継続性の観点から見ても重要であり、「民活」拡大の鍵を握ることになるだろう。

## 何故コンサルタントがプライムを目指すのか

それでは民間の「誰」が下水道サービスを提供していけば良いのだろうか。それをコンサルタントが担いた

いというのが私の思いである。

現状を見ると、PFIやDB、DBO等において、コンサルタントはそのほんの一部を担っているに過ぎない。もちろん、発注者の立場に立ってアドバイスを行い、業者選定のお手伝いをする仕事は、近年多くの場面で見受けられるようになってきたが、私が今語っているのは、アドバイスをする立場の議論ではない。あくまでも事業そのものを遂行する立場としてのコンサルタントである。

それでは何故、コンサルタントがプライムになってこれらの事業を遂行できていないのだろう。最終的には経営にまで関与したいのに、その前段で既に壁にぶつかっている。理由は多々挙げられる。リスクを負担できる能力があるのか、実際に工事や維持管理の経験のない者が事業全体をマネジメントできるのか等、だろう。

これらの不安要素があったとしても、コンサルタントが主役になるべきだと私は考えている。その背景には、コンサルタントはこれまで事業マネジメントの視点を常に意識してきており、事業全体の品質・効率性の保持、偏りのない判断、さらには昨今、事業運営支援業務まで手掛けるようになったという経緯があるため、事業全体の流れを一番よく理解していると思うからである。

既に「事業運営支援業務」についての取り組みは、全国上下水道コンサルタント協会で3年前から始まっており、現在では、「上下水道事業運営支援業務活用の手引き（案）平成28年5月」、「事業運営支援業務標準委託契約約款（案）」、「下水道事業運営支援業

務 共通仕様書（案）」が発刊されている。

また前述の評価者としての第三者機関の在り方論についても、日本下水道新技術機構にて民間事業者を交えて検討が始まっている。このような取り組みを見る時、既にコンサルタントの挑戦は始まっていると考えている。

## 「真の民活の時代」に向けて

こうして語ってくると、「またあいつの何時もの世話話が始まった」と思われるだろうが、この程度の思い無くして何のコンサルタントだろうと私は思う。今は、発注者に寄り添い事業運営支援業務を行いながら、その時間の流れの中で力を付けて「民活」の主役になれる実力を備えていきたいと考えている。

種々の業種が複雑に絡み合っている現状の下水道事業を整理し、業種間の溝を埋め、維持管理、改築の時代を俯瞰して、次世代に負担のかからない事業展開を目指す時代、即ち「真の民活の時代」の始まりの年にしたいと強く思う。

夢のようなことを書き、不快になられた方には深くお詫びを申し上げるが、もし一人でも賛同してくれる方がおられれば望外の幸せである。「民活」の本質は、今後、下水道事業全体を本当にマネジメントできるのは「誰か」にかかっていることだ。この点について関係者の皆様方と議論を深め、より良い仕組みを構築し、業界発展のために役立つコンサルタントになるべく、努力をして参る所存である。