



副会長挨拶

## 働き方改革と官民連携

公益社団法人 全国上下水道コンサルタント協会 副会長 片石謹也  
(株式会社 東京設計事務所/代表取締役副社長)



### 1. はじめに

2020年6月より副会長、倫理委員長に就任いたしました(株)東京設計事務所の片石謹也です。

水コン協は、2018年4月に公益法人となり、2019年からは10の主要行動を基本に第二期中期行動計画を策定しました。このような重要な時期に協会活動へ参画できることを大変光栄に思っております。水コンサルタントの社会的地位の向上、会員各社の一層の発展に尽力したいと思っています。どうぞよろしく願いいたします。以下に最近の働き方改革と官民連携についての思いを綴ってみます。

### 2. コロナ禍と働き方改革

大学の恩師が、『20世紀以降爆発的な増加をみた人類は、今後は「環境」の時代を迎えるが、我々にとっては、温暖化とエネルギー問題、種々の自然災害への対応そしてウイルスとの闘いが大きな課題となる』と言っていたことを思い出しました。私たちは有史以来、地震や豪雨などの自然災害に対しては、その規模に驚きつつも、都度復旧し、さらに安全性を高めるべく工学的対応に取り組んできました。

また、ペスト、コレラ、結核など数えきれないほど多くの感染症、伝染病にも対処し、時には世界観、人生観にも影響を与え、社会の仕組みも変化させてきました。このたびの2020年4月新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言以降、我々コンサルタントもテレワーク等でその働き方が急速に変化しました。コンサルタントは「人が資本」であり、社員の命を守るために感染症対応の重要性を実感しています。

そう遠くない将来には、テレワークが基本となり、事務所環境整備、各種電子化、新たな情報連絡手段等、DX(デジタル・トランスフォーメーション)が進められるだろうと予測されます。そのスピードは今回のコロナ禍で5~10年は短縮されたともいわれています。

これまでもコンサルタントにおけるテレワークについては様々に検討しておりました。しかし、いざとなると数々の課題が明確になってきました。電子機器の性能上

の課題とは別に、対面が重視される業務への対応です。特に水コン特有の、土木・建築、機械・電気と多くの職種間や、発注者や関係機関との調整、さらに、社員のOJT教育訓練は、対面でこそより効率性が発揮されます。また、数多くの基礎資料や、基準書類、過去の実績資料等の電子化はまだほど遠い段階にあります。多くの対外的な関係者の非常時体制、テレワーク状況も一様では無く、その調整への配慮も必要でした。

とはいえ、これらが着実に効率よく行われるようなテレワーク環境整備を進め、これからの世代の技術者に向けて魅力ある職場の創出に努力したいと思っています。働き方改革は、当初は業務の効率化、残業時間の削減で新たな時間の捻出が主目的な面もみられましたが、これからは安全・快適なライフスタイルに応じた働き方への改革が求められています。

### 3. PPP業務と水コンサルタントの役割

現在各方面で、PPP、PFI、DBO、コンセッション、包括委託事業等の表現が眼につきます。水コン業界においても、アドバイザー、モニタリング、民間事業者側の設計業務等新たな業務機会が増えてきました。業務の中でもデューデリ調査、VFM試算等「新たな用語」もでてきていますが、これらは従来業務の中で経験してきたものを発展させたもので、多くは、海外や国内他分野で先駆的にPFI事業等に用いられた表現が水コン業界へ持ち込まれたものです。

PPPは、Public Private Partnershipの略で、官民連携もしくは公民連携と訳されます。我々水コンの創業時は、官が実施してきた作業の一部を受託することから始まりました。調査設計の専門的な作業に始まり、設計全体、工事監理、計画業務の一部から全体計画、そして経営計画、料金改定計画、維持管理計画等へと発展してきました。このように水コンは、もともと官のパートナーとしてスタートした歴史があります。

それが昨今は、第三者委託、指定管理者制度、PFI法による資金調達、運営権付与のコンセッション等新たな官民連携の「制度」により責任区分、資産管理区分等が位置づけられた事業となってきています。

そして、DB、DBOのように設計、工事、運転管理等複数の業務をまとめた新たな発注形態や、設備の維持管理や事務作業、料金徴収業務等の複数のアウトソーシングをまとめて委託する形態等々、複数業務を「包括的」にまとめた業務形態をPPPと位置付けています。さらに、維持管理を主体とした業務に、設備修繕、改築更新工事、計画面での各種業務やその上に人材育成、教育訓練までも付加される、まさに官民連携そのものというべき包括的な事業形態もみられています。

このように、PPPには多様な形態がありますが、我々はここでもう一度原点に帰って、各言葉の定義とその目的を明確にし、事業実施の種々の手法について、水コン業界での適用性を十分検討する必要があると思います。曖昧なままで、新たな用語を駆使して事業提案をすることは、最終的には、社会の理解を得られないおそれがあります。

近年、PPP事業を採用する例が多く見られます。要因のひとつは、政府の方針で、「PPP/PFI優先的検討」を求め、事業を実施する際には、まずPPP事業を検討する、ということになったからと考えます。さらに、導入可能性調査でVFMの試算がなされますが、ほどの調査でも相応のVFMは出るという結果となっているようです。すでに上下水道界でも相当の事例が積み重なっていますが、各事業のVFMの検証も必要であるものと思っています。また、PPP関連の各種ガイドライン、マニュアルはありますが、いずれも他分野の先駆的事业例が基礎になっており、上下水道事業の特殊性、地域性にそのまま適用するには難があります。ガイドラインはあくまで基礎で、その上で一工夫した検討と提案を盛り込むことが、我々水コンの重要な役割です。

また、現在のDB事業は、有効な手法となりえるものですが、仕様発注に近い要求水準、発注予定事業費の精度、事業実施段階での詳細仕様の要求等、事業費に関わる課題等が顕著となっています。さらに、事業が始まってからの設計・施工段階において、民間事業者側のコンサルタントが発注者と事業者との主たる調整役を担わされることもあります。このようにDB事業は、まだ課題山積と考えており、水コンはその解決に向けて努力する必要があると考えています。

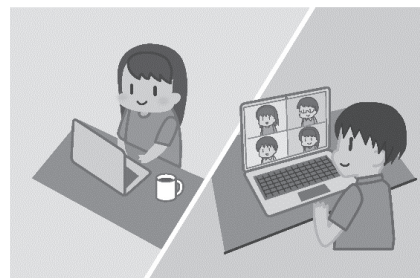
水コン協では、上記のような「PPP」とは別に、新たな官民協働の促進策に事業運営支援業務を提案しています。従来の調査、計画、設計、工事監理の個別形態とは別に、事業者補完形態として、各種の業務管理や経営計

画等立案支援を行うものです。まずは、個別業務の発注支援や履行確認等が想定されます。中小事業体等には特に地域の実情に応じた支援が求められます。公益事業として、協会が取り組むことについての検討も必要と思っています。

さらに、今後のPPP業務の提案にあたっては、水コンの資質も高める必要があります。PPP事業には、社会全般にわたる見識が必要です。ガイドラインやマニュアルのコピーではなく、他分野や類似事例等多くの事例を理解し、そして、その地域、事業に見合う適切な課題解決を提案できるようにならなければなりません。

#### 4. おわりに

内部的な「働き方改革」や、業務としての「PPP事業」への取り組みは、新たな挑戦となるものです。それには、「水コン」業界に留まらず、多くのステークホルダーとの人事交流や情報交換等を積極的に進めることも重要です。水コン協もその行動を支援し、「水コン」の社会的地位を高めていきたいと思っています。



水コン協第二期中期行動計画 10の主要行動

- 1 水システムを通して地域・都市を豊かに
- 2 業務領域を拡大し変化する事業体の課題に適時的確に対応
- 3 災害等緊急時に前面で素早く対応
- 4 官民連携への適切な支援
- 5 デジタル化への先導的対応
- 6 水コンサルタントの社会的地位・知名度確立と経営基盤の確立、SDGs達成に向けての貢献
- 7 働き方改革等による魅力ある職場の創出
- 8 多様な業界関係との連携強化
- 9 上下水道分野で技術面・技術開発面でもリーダーシップを発揮
- 10 国際展開への貢献