

副会長挨拶

# 安心してモノが言える、心理的安全性のある業界・職場を目指して

公益社団法人 全国上下水道コンサルタント協会 副会長 菅 伸彦  
(オリジナル設計株式会社 / 代表取締役社長)



## 1. はじめに

日頃より、官公庁、発注者、会員企業各社の皆様、その他、上下水道事業に携わる関係者の皆様には大変お世話になっております。私が2013年に当協会副会長を拝命して以来11年目となりました。お力添えを頂きました皆様にこの場をお借りして感謝申し上げます。

本稿では、過去の成功から未来の成功が予測できるような「正解がある時代」から、昨日までの正解が今日も正解であるとは限らない「正解のない時代」、複雑で不確実な、先の見えない・変化の激しいVUCAとも呼ばれる時代に変わりつつある中、当協会及び会員企業で働く人にとって魅力ある業界として発展行くために、業界全体に求められることについて考えてみました。

## 2. 水コン協の会員企業の活動状況と人的資源

国内の上下水道事業において、上水道は言うまでもなく、下水道についても概成が近づき、正解がある普及促進・新設の時代が終わろうとしています。

水コン協では上下水道事業のニーズの変遷を踏まえ、水コン協ビジョン（2015-2025）を策定して、現在、第三期中期行動計画（2022-2024）の下、水道・下水道それぞれの分野の施策の推進を支援しています。

近年の会員企業の受注高のアンケート調査の推移を見ると、会員各社の受注総額は微増の状況です。毎年、今期の上下水道事業予算は確実に計上されるだろうか、予定案件は受注できるだろうかと案じながら、会計年度がスタートし、各社においては、月次集計を確認しながら年間予算に徐々に近付き安堵するサイクルが続いているかと思えます。

これからの上下水道事業の中心的な課題は、全国的な人口減少により中小事業体は少ない職員数での事業運営、大規模な事業体では経験豊富な世代の大量退職を控えて、技術力の継承が大きな課題となっています。

これらのヒトに関する課題は、当協会の会長が「水コンサルタントは人材確保が生命線」と毎回挨拶で触れている通り、水コンサルタントにも共通した課題でもあります。公共事業予算が急激に減額された2000年代前半以降、各企業で採用を控えた影響が響いており、会員企業の多くで40代前後の年代の社員が少なく、特に建築、機

械、電気、DXなど土木系以外の専門性の高い職種で人材が充足できていない企業が多いようです。

## 3. これからの水コンサル業務遂行体制への懸念

事業予算が大きく、会員企業に大きな影響を及ぼす国の下水道事業予算の動向をみると、総額では安定的に確保頂いているものの、ハード・ソフト一体的な浸水対策、カーボンニュートラル、グリーン化、PPP/PFI、コンセッション事業、新たな官民連携方式「ウォーターPPP」など、複数の民間セクターが協働して前例のない取り組みに挑むような、正にVUCAメニューが今後目白押しの状況です。

今までのコンサル業務は、一般仕様書や特記仕様書で作業内容が定められた内容を履行することが主でしたが、今後は管理・更新一体マネジメント方式で、長期契約や性能発注、プロフィットシェアなど、複雑で、不確実な要件を求められる案件も増えていく見通しです。

当協会会員企業において、20代の社員は増えていますが、生産活動をけん引する50歳前後の世代が最も多く、60歳を超えた世代の方々が現役を続けて頂いていることにより、従来型業務の発注量にどうにか対応しているのが実情です。これからの進化型業務を、労働時間の短縮、有給休暇の増加、育児休暇等、働き手の負担を減らしながら、対応できるのか不安を感じています。

## 4. 発注者や職場でのコミュニケーションの課題

私は、今でこそ、国交省や厚労省、関係団体、地方公共団体の幹部の方と意見交換する機会などに恵まれて、組織を代表する立場で関係者の方々の前で発言することができるようになりました。一方、設計者の立場の際、契約書における「甲乙関係」が発生する客先や、社内で知識や経験不足の差が出やすい年齢差の高い人とのやり取りなど、経験・権限・パワーバランス等のギャップが大きい場面では、違和感があっても、意見や質問が出来なかったことが多々ありました。特に、経験が浅く知識に乏しかった若手の頃は、社内外でそのような機会に何度も遭遇しました。駆け出しの頃は、この職業に向いていないのでは、などと言われたこともありました。振り返ると、対人関係や契約関係等のリスクに怯え、心理的

安全性が低かったのだと思います。

顧客や取引先とのパワーバランスは、多くの場合、「代替可能性」と「売上シェア」で決まります。官需ウェイトの高い当協会の会員企業の受注は、一般競争入札や指名競争入札による公共調達が大半であり、競合も多くなります。ある事業体からの売上シェアが一つの事業者に偏ることは一般には少なく、代替可能性が高いことから会員各社は「弱い立場」になり、関わる社員の心理的安全性に影響を与えます。特に発注量の多い事業体からの影響力は大きいと見られます。

他方、経験工学とも言われる土木分野が主体となるこの業界では、経験の蓄積が多い年長者が優位となりやすいです。また、歴史的な背景からコンサルタント業務の中には、技術を身につける場面で、技能実習に近い形で若手技術者が先輩技術者から指導を受けてスキルを高めることもあります。いずれにしても、発注者と受注者の間や、上司と部下の年齢構成に開きがあり経験レベルと権限レベルの差が大きい組織内では、パワーバランスや組織の階層構造などにより、必要なことを発言したり、挑戦したり、疑問を口にし難い状況になりがちです。

## 5. 心理的安全性はチームの生産性を高める重要な要素

「心理的安全性」とは、組織の中で対人関係のリスクにおびえることなく、意見や質問、違和感を口にし、話し合える状態を指します。「成果を挙げるチームは、心理的安全性の下でメンバー同士が協力している」という事を、巨大IT企業Googleが4年かけて実施した社内調査後に発表したことで注目されています。

皆様の所属する職場はどんな感じでしょうか。社内に数百のチームがあるGoogleが生産性について行った研究で分かったことは、「ほぼ同じ時間だけ全メンバーが発言するチームは成功する」、と言う結果でした。チームのメンバーが社外でも親しいとか、同じ趣味を持っているとか、外向的か、内向的か、学歴の共通性などのチームのあり方と労働生産性に相関がなかったそうです。

## 6. VUCA 事業の実践への心構え

データサイエンティストで心理的安全性に関する研究・実証の第一人者、石井遼介氏は、著書「心理的安全性のつくりかた」で、心理的安全性に基づくチーム作りを提唱しています。同氏に寄ると、その4因子は、①話しやすさ、②助け合い、③挑戦、④新奇歓迎です。①と②がなければ③、④は生まれづらい。ミスや失敗を報告したら叱るのではなく、報告自体を歓迎できますか。失敗を責めずに建設的な解決策を出し合えますか。

国内の上下水道事業において、上水道は勿論のこと、下水道についても概成が近づき、正解がある普及促進の時代が終わり、これからは正解のない時代、VUCA時代に突入していきます。VUCA事業が益々増えていくと、

昨日までの正解が今日も正解とは限りません。クイックに行動しながら「暫定的な正解」を模索すること、実験や挑戦をして失敗から学ぶ姿勢が大事になります。

## 7. グループからチーム、心理的安全性のある業界へ

心理的安全性なチームとは「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的で良い仕事することに力を注げるチーム・職場のこと」です。一方、心理的安全性が低い場合、「チームのために行動をしても、罰を受ける」という不安から挑戦することがリスクとなり、行動することから学ぶことができなくなります。このようなケースでは、個人の集合（グループ）となり、個人の学びはチーム・組織の学びとなりません。個人で学んだだけの人の集合体はグループ。共にアイデアを考え、問題に取り組む、共通の目標やゴールを目指す集合体がチームです。

		正解のある これまでの時代	正解のない これからの時代
人材・ チーム	優秀なチーム	早く、安く ミスがないチーム	模索・挑戦し、 失敗や実践から学ぶ
	必要な人材	言われたことが きちんとこなせる	変化を感じ、工夫や 創造することができる
	コミュニケーション	トップダウン	様々な視点から の率直な対話

図-1 これまでの時代とこれからの時代  
「心理的安全性のつくりかた」石井遼介氏著より

水道事業を実施する公共団体を軸とした「水道一家」という言葉がありますが、官民連携が一層期待されています。官民包摂した心理的安全性のある業界を目指して、自社の組織内にととまらず、上下水道事業の運営・管理・更新・維持・経営、関連する事業体、事業者、官民双方が生産性を共に高めるために、ほぼ同じ時間、契約関係のリスクに怯えることなく、健全に意見を戦わせることができるなら、事業の成果に加えて生産的で次世代の人材・チームの育成も進展するのではと期待しています。

## 8. おわりに

このところ、発注者の方から不調・不落の発生が増えていると聞く機会が増えています。また、当協会の会員企業においては、人材の確保が課題になっています。

これらを官民挙げて乗り越えていくためには、発注者・受注者、双方において弱い立場でも安心して発言できる「心理的安全性」のある業界を目指すことが、業界発展のカギと考えています。業界内で立場の強い組織の方、組織内で立場の高い方、今一度「心理的安全性」についてご理解頂き、手を取り合って、安心してモノを言える上下水道業界を目指しませんか。そのような業界風土が構築されて、社会に認知度が広まり、この業界に多くのヒトが集まることを心より願っております。