コンセプト下水道【第14回】
（特別対談「熱い人と語ろう！」Vol.5）

「公営力」を高める

～つながる“楽しさ”を触媒に～

鈴木 慎哉
横浜ウォーター株式会社
代表取締役

×

加藤 裕之
東京大学 工学系研究科 都市工学専攻
下水道システムイノベーション研究室 特任准教授

イラスト：諸富里子（環境コンセプトデザイナー）

「コンセプト下水道」の特別編として、ゲストを迎え、下水道やコンセプトについて語り合う「熱い人と語ろう！」シリーズ。第５回のゲストは横浜ウォーター株式会社の鈴木慎哉代表取締役に登場いただきました。横浜ウォーターは横浜市水道局の100％出資会社で、下水道も含め、国内外のプロジェクトを様々な形で支援しています。鈴木さんは平成24年８月に営業部長として入社し、平成26年６月から取締役を務め、今年６月に代表取締役に就任されました。

国内事業の一丁目一番地、山元町の公公連携

加藤　最近、ドイツのシュタットベルケ※に関心を持って勉強しています。電気やガス、上下水道などの公共インフラの整備・運営を担うほぼ100％出資の企業ですが、出資は自治体にもかかわらず、社長は民間出身者です。これは官と民の強みを生かす１つのやり方だなと思っていたのですが、よくよく考えると日本でも横浜ウォーターがその形ですね。横浜ウォーターは初代の五十川さん、二代目の鈴木さんと、民間出身の社長が続いています。

鈴木　初代五十川前社長は公募で決まりました。林文子横浜市長がじきじきに面談されたと聞いています。

加藤　初代社長の五十川さんは商社の出身でしたが、鈴木さんもプラントメーカー、金融機関と民間企業の経験が豊富です。確か初めてお会いしたのは、金融機関時代でしたよね。

鈴木　そうですね。東日本大震災が起こった平成23年ですね。当時、水事業の立ち上げ部門にいたのですが、何か支援できることはないかと宮城県に相談したところ、山元町支援へのきっかけを頂戴しました。その後すぐに現地を訪れ、町長や副町長にお会いし、復興の姿や民間活用も含めた執行体制のあり方などを検討していく中で、国交省にも相談に伺うことになり、そこで加藤さんと初めてお会いしました。

加藤　そのときの髪型がオールバックだったこともあり、役所にはいない濃い感じの男、パワフルでエネルギッシュな人だなという印象を持ちました。横浜ウォーターに入社したのはどういう経緯で？

鈴木　金融機関に在籍していたときに、ベトナム・ハノイとインドネシア・ジャカルタの下水道PPP案件を受託していたのですが、そこで国内においても横浜ウォーターの活用について検討したのが最初の縁ですね。山元町への支援もこれがスタートとなり、横浜ウォーターに転職した後も、山元町の支援をはじめとした国内案件や海外案件形成に継続して関わることになりました。

加藤　山元町の支援には国交省も支援業務を発注する形で携わったのですが、私も強い思いのある東日本震災の被災地ということで思い切って業務内容を水道も含めて「上下水道事業」としました。あとで水道を所管する厚労省からクレームが入り、下水道部内でも問題視した幹部がいましたが謝ってしまえば済むこと（笑）。被災地復興のために必要なことはルール度外視でやってよかったと思っています。

横浜ウォーターにとって山元町の支援はどういう位置づけですか。

鈴木　国内事業の一丁目一番地ですね。復旧・復興支援だけでなく、技術力や執行体制の強化を含めて山元町を横浜市と横浜ウォーターがバックアップする“公公連携”を掲げ、平成25年３月に３者で協定を締結しました。その成果の１つとして、山元町では平成27年度から料金徴収も含めた上下水道事業一体型の包括的民間委託が開始されています。現在は２期目に入っていますが、民間に委託する部分、公共に残す部分、横浜ウォーターが支援する部分の三つ巴の最適な形を模索しながら、包括的民間委託におけるモニタリングなどのPDCAアドバイザリーに加え、経営計画やストックマネジメントなどの計画策定支援など支援の枠組みも幅広くなっています。

加藤　おっしゃるとおり、PPPについては、「官か民か？」みたいなざっくりした哲学論争だけになりがち

ですが、官が自らフォーカスする部分、民間委託する部分（地元企業と大企業の仕分けを含む）、そして、横浜ウォーターのような公営力のサポートをする組織にお願いする部分、というように様々な業務を自治体の状況や長期的な戦略に基づいて「切り分け」することにもっと注力すべきですね。

海外事業の原点、フィリピン・セブの技術協力プロジェクト

加藤　横浜ウォーターは国内事業だけでなく、海外も手がけられているのが非常にユニークだと思っているのですが、これは会社設立時からの方針なのですか。

鈴木　はい、そうですね。開港都市である横浜市は国際貢献に積極的で、上下水道分野でも様々な国を対象に人の派遣や研修による支援を行っています。ただ、国際貢献を飛び越えてビジネスとして展開するには自治体としての限度がある。その受け皿としての役割が横浜ウォーターに期待されています。

現在は国際協力機構（JICA）からの受託業務を主として、人材育成や制度設計、組織能力向上、施設整備、維持管理改善、PPP導入など、多岐にわたる支援を行っています。海外事業はこれまでの累計で24ヵ国、プロジェクトの数では約80にのぼっています。

水道分野において引き合いが多いのは、経営改善につながる無収水対策です。その原点はフィリピン・セブにおける無収水対策や24時間安定供給に向けた20項目を超える改善活動です。現地のオペレーションを徹底的に調査し、改善プログラムを企画提案・実施したところ、「これはまさに直営現場ノウハウに基づくこれまでにない素晴らしい活動だ」と現地から高い評価をいただきました。この案件でJICAの横浜ウォーターに対する評価も高まりましたし、大規模自治体のノウハウに基づく人材育成や無収水対策等の改善プログラムの先駆けになったのではと自負しています。

加藤　自治体の外郭団体で海外展開を最も高い業務比率で多方面に積極的に取り組んでいるのは横浜ウォーターですかね。水ビジネスの海外展開には、官の顔と民の顔の両方を持っていて場面に応じて使い分けができる組織は強いです。現状のコロナ禍は別としても、今後も海外事業はやり続けていくお考えですか。

鈴木　はい。ただし人員面の制約もあるので、今後の海外ビジネスのあり方については変化させていく必要があると考えており、今はいろんなことを検討しているところです。

東大のハチ公像の前で（右が鈴木さん）

加藤　具体的なアイデアはあるのですか。

鈴木　まだ詳しくは申し上げられないのですが、これまでの海外事業はどちらかというと途上国に対して日本側が教える立場にありました。しかし、組織の成長も技術の革新もそのスピードについては海外から学ぶことも多いですし、海外だからこそローカル基準で柔軟にチャレンジできることもあると思います。海外でビジネスを行うためには現地の技術力や調達力がカギになりますが、ICTを活用し、日本の自治体・企業と現地をつなげるような役割や機能を担うことを進めるべきですね。

加藤　それは素晴らしい考え方ですね。日本にいて海外の事業体と協力してマネジメントするというのは理想的な姿かなと思ってます。モノのトンカチは現地に行かないとできませんが、ナレッジの活用や調達はICTを使えばできます。これからの人材には国内と国外を水平に見れる知識を持った人材が必要と考え、国交省の現職時代は無理してでも多くの若手人材に海外経験をさせましたが、国内の下水道事業のイノベーションにもきっと役立つはずです。

鈴木　遠隔によるマネジメントという意味では、すでにベトナムの一部の施設を対象に国内からリアルタイムで管理・サポートできる環境を整備するなど、少しずつ取り組みを進めています。

上下水道経営の楽しさを知ってもらいたい

加藤　鈴木さんがもともと水の世界に入ったきっかけは何だったんですか。

鈴木　インフラ関連の仕事がしたいという想いからプラントメーカーに入社し、水部門に配属されたのがそもそもの始まりです。ずばり上下水道というよりは、水族館における水循環ライフサポートシステムなど、少し特殊な水事業を担当していました。プラントを売ることにやりがいを感じていましたが、地元や様々な業種・業態を知らないと良い製品やサービスを提供できない、これから会社も個人も差別化を図るのはサービスの付加価値やマネジメント力になるという想いから、事業投資を行う部門に自ら手をあげて異動し、様々な企業と連携しながら関連会社の立ち上げや運営に携わりました。そこでPFIやDBOなどのPPP案件も手がけました。事業投資は廃棄物処理やエネルギーの分野が中心でしたね。

その後、金融機関や横浜ウォーターに在籍する中で、上下水道事業は公営企業としての経営力が重要な要素であることを再確認しました。いまは経営ノウハウや多様なチャンネルを持つ自治体職員を１人でも多く増やしたいという想いを強く持っています。

加藤　自治体のために、自らがチャンネルの１つになるというイメージですか。

鈴木　そうですね。自らが触媒になって、人や組織をつなげていく。自分も刺激をもらいながら、一歩踏み出していく。そんな存在になりたいと感じています。

加藤　私のミッションと同じですね。ライバル登場という感じですが鈴木さんには負けます（笑）。ところで、経営支援についてはどのような考え方で進めているのですか。

鈴木　公営企業として経営計画をつくり、現状を真摯に評価し、人や組織を巻き込んで、時間をかけて実行と改善を繰り返しながら成果を発現していくという楽しさをいかに気づいてもらえるか。これが私の仕事だと思っています。業務を改善あるいは改良する新たな技術を導入するために、たくさんの企業から話を聞いて、パートナーを探し、アレンジしていくのも重要な経営力です。関係者を巻き込んでいく。この力が重要になっていると思いますし、この過程を経験すれば「経営が楽しい」と感じてもらえるのではと思います。そのためには、人と組織を動かす“何か”が必要ですよね。

加藤　「楽しい」が、人間が持続的に行動するための重要なエネルギーであることまで考えて支援しているのですね。とても共感します。ところで、私が大好きな話をお聞きしたいのですが、鈴木さんはいろんな研修の場で組織マネジメントをテーマにした「最強のサッカーチームを作ろう」というセミナーの講師も務められています。

鈴木　このセミナーも地域で経営ができる人を増やしたいという想いから“気づき”の場をつくろうと考えました。一言でいうと自己分析と組織分析をサッカーに置き換えています。現代サッカーは各ポジションにかかわらず流動性とポリバレント（柔軟性）が求められますが、基本的にはゴールキーパー、ディフェンダー、ミッドフィルダー、フォワードと与えられた役割があります。これを組織に落とし込んだときに自分や仲間がどのポジションなのか、自己も他者もどのような特徴があるのか、その組織に欠けているポジションは何か、それをどのように補うのか等を議論してもらいます。また、そのチームの色を考えたとき監督に期待するものは何か、チームとしてどういう特色や戦略・戦術が必要なのかを考えていきます。すなわち、その組織の個性をどう出していくかという経営者の視点にも立ってもらうわけです。

加藤　鈴木さんのセミナーにヒントを得て、私も同じ趣旨の研修会をPPPをテーマにやったことがあります。設定は少し変えて、自らの立場をキャプテン、エースストライカー、審判、監督・コーチ、スポンサー、観客などの中から選んでもらいました。若手研修だったのですが、圧倒的にエースストライカーが多いと思いきや、そうでもなかったです。私ならビール片手の観客かな（笑）。

横浜市が培った事業運営ノウハウを活かす

加藤　鈴木さんの考える横浜ウォーターの強みは何だと思いますか。

鈴木　横浜市100％出資団体として重視しているのは“公営力”です。横浜市水道局と環境創造局が培ってきた上下水道事業運営ノウハウは民間企業にはない歴史と経験が刻まれていると再認識しています。この業務は本当にこのやり方でいいのか、新たな基準や技術を導入すべきではないか、市場変化や地域性を踏まえてどのような施設再整備をし、その運用形態をどうしていくのか。こうした課題や取り組みに対して横浜市で培われた事業運営ノウハウを参考に、現地に見合った

アレンジをしていくができます。事業展開にあたっては、国内外問わず、この“公営力”が核であることを位置づけています。この公営力に、株式会社としての機動性や柔軟性、革新性などのスパイスを加えていく。これが「横浜ウォーターならでは」と考えています。

今年度策定した「中期計画」（計画期間：令和２～５年度の４ヵ年）では、マーケティングとイノベーションの推進を掲げ、重点施策として「コンサルティング業務」「マネジメント支援業務」とともに、「公営力強化支援業務」を位置づけました。公営力強化支援業務では、技術継承に向けた取り組みなど、公営企業としての自治体への支援を多角的に進めていきたいと考えています。

中期計画では、「ESG経営の推進」も新たに打ち出しました。ESGは、Environment（環境保全）、Social（社会貢献）、Governance（企業統治）の頭文字です。公益性の強い会社であることを踏まえ、経営において、この３つの視点を重視し、より具体的・定量的に地域や業界に貢献していく考えです。

加藤　ESG活動の一環として「祭りへの参加」と書いてあります。これは地域の伝統・文化を応援し、地域に溶け込んでいこうという意図でしょうが、鈴木さんは地域の「ハレ」の世界に積極的に関わっていくことの大きな意味を考えている気がしています。

鈴木　そうですね。付け加えますと、もっとシンプルに「地域を、上下水道を、盛り上げて楽しもう」という想いが強いですね。海外の方たちが来ていただいたときは横浜の文化を知ってもらうプログラムを組むのと同じように、逆に我々が地域に行くときはその地域のお祭りに参加させていただき、機会があれば横浜のPRなどもさせていただきます。お祭りに限らず、業務外で職員の方々とワークショップを開いて意見交換することもありますし、そうした現場本位の活動は極めて重要であると社内では言い続けていますし、これからも続けていきたいと考えています。

「矢巾町秋まつり」の横浜ブースで地元学生にクイズを出す鈴木さん

加藤　ICTの発展にしたがって１ヵ所で複数の業務を見られるようになるとか、仕事のやり方が劇的に変わる可能性がありそうですが、そんな時代に横浜ウォーターはどういったスタンスで仕事と向き合うお考えですか。

鈴木　当社が重視している“公営力”の原点は、「現地現物現実主義」であり、これは不変的なものです。さらに、当社が培っている様々な公営力事例やノウハウを進化させていくことが重要であり、ICT等を活用して可視化し、伝承し、同時に改善・改良していくことが重要です。そのために、いつでもどこでも引き出せる「横浜ウォーターライブラリー」の整備も進めています。コロナ禍の今の状況だからこそ取り組めることがたくさんありますね。

その事例として、横浜ウォーターではオンライン研修の配信を始めたり、非接触型システムの開発も進めています。システム開発では、その１つとして給水装置工事電子申請システムがあります。窓口にご来場いただいて申請する必要のあった手続きを、すべての工事を対象にネット上で行うというもので、地域性や様々なステークホルダーの意見をお聞きし、たくさんの工夫を盛り込むことができた全国でも類のない取り組みです。偶然ですが、コロナ禍と重なり、自治体からのご相談も増えてきています。

公営力強化という観点では、エネルギービジネスにも取り組んでいます。電気の調達や効率的な運用などのアレンジも自治体職員が担う業務ですので、当社自らも経験を積み、多角的に上下水道事業を俯瞰できる視点を醸成し、自治体に伝承していきたい。「寄り添い、分かち合い、地域とともに歩む」という想いですね。

加藤　それは知りませんでした。上下水道事業のためとは言え、電気まで手掛けるとは、まさにドイツのシュタットベルケに近いじゃないですか。先程のお祭りの話にも通じますが、市民が喜ぶことに関わり続けてもらいたいですし、そういう意味では、将来的には是非、地域サービスなど幅広い分野への参画も期待しています。言い忘れましたが、私は横浜生まれの横浜育ちですから。本日はありがとうございました。

※シュタットベルケについては、既刊『フランスの上下水道経営』（加藤裕之・福田健一郎著、日本水道新聞社発行）で紹介しています。