

鼎談

# 産・学・官で語る 次世代につなぐ未来の 下水道

下水道協会誌 1月号 特別企画

北尾 裕一氏 (公社)日本下水道協会賛助会員参与会会長 (株)クボタ 代表取締役社長  
加藤 裕之氏 東京大学下水道システムイノベーション研究室 特任准教授  
(東京都下水道サービス株式会社・寄付講座)  
松原 誠氏 国土交通省大臣官房上下水道審議官

今号の下水道協会誌では、本会賛助会員参与会の北尾会長、東京大学の加藤特任准教授、国土交通省の松原上下水道審議官をお迎えし、長年にわたり下水道事業を牽引してきたこれまでのご経験を基に、人材の確保や人材育成・技術継承など下水道事業が抱える様々な課題に対する提言をいただくとともに、新年を迎えるにあたり、産学官の立場で新たなステージに立った下水道の未来について語っていただきました。

## 成長と結実の年

—あけましておめでとうございます。

本日は、下水道界を代表する産学官の皆さまにお集まりいただきました。今年の干支は「乙巳(きのとみ)」には「成長と結実」という意味が込められているようですので、「下水道界の成長と結実」に繋がるお話を期待したいところです。

まずは、これまでのご経歴、思い出に残る仕事、それから長年の経験から培ってこられた人生哲学やポリシーをお話していただきたいと思います。松原審議官は「進化なくして持続なし」というスローガンで下水道の改革や進化に取り組まれてきました。そこで、仕事にあたっての信念について教えてください。

### ■思い立ったら最後まで貫徹

松原

#### 「堺市での経験」

私は役所に入って34年目で、下水道以外の仕事をしたのは河川が5年間あったので、29年は下水道ということになります。そのうち3年間は堺市に出向していたのですが、この堺市での経験は非常に

貴重なものでした。

元々、下水道担当の理事として出向させていただいたのですが、出向2年目の時に上下水道局次長という新しいポストに就くことになりました。下水道だけでなく水道も含め局長をお支えするというポストです。

今、上下水道審議官として水道も担当していますが、水道の経験が全くなく今のポストに就いたというのではなく、2年間の水道経験があるということが大きな心の支えになっています。さらに言うと、下水道部長として水道行政移管に取り組んでいる時、「本当に国土交通省で水道を担当できるのか」という若干悪意のある意見もあったのですが、そのような時に「そもそも下水道を担当している職員の多くは、大学で環境工学、衛生工学を専攻し水道と下水道をともに学んできている。私自身も下水道のみならず水道行政を現場で経験している」と説得力のある説明をすることができたのは、出向経験のおかげと感謝しています。

また、堺市では、水道と下水道は文化が大きく異なるということを感じました。これも大きな経験になっています。水道行政移管後は“上下一体”が1つのキーワードになっていますが、水道と下水道は基本的に違うものであるということを理解した上で“上



松原氏

下一体”を考えていく必要があると思っています。

### 「座右の銘」

私が座右の銘の1つにしているのは、明治時代の土木技術者で、琵琶湖疏水の工事責任者だった田辺朔郎博士の“The will to do, the soul to dare.”という言葉です。日本語に訳すと、「やり遂げようとする意思、敢えて挑戦しようとする精神」という意味になります。要するに、「一回やろうと決めたら、しっかり最後まで貫徹しなければいけない。難しい課題であっても、与えられたものに対してしっかりチャレンジしていかなければいけない」という意味で、自分が苦しい時には、この言葉を思い返して気合を入れています。この琵琶湖疏水は、京都市上下水道局が管理していて、京都の水道を今も現役で支えています。そういった背景もあり、水道行政移管に取り組むことが決まったときに、改めてこの言葉を噛みしめていました。

これから“上下一体”でどのように強靱化していくのかということが、引き続き今年の課題になりますので、頑張っていきたいと思います。

——松原審議官から、水道と下水道で文化が違うことを認識しながら、“上下一体”でしっかりと水を支えていくというお話をいただきました。

そのためには、産学官が手を取り合っていく必要があります。そこで産業界の代表として、北尾会長に、これまでのご経験と心に残る仕事などをご紹介いただきたいと思います。

### ■思いやりを持って真摯に向き合う

#### 北尾

### 「北海道での下積み」

私は、先ほど松原審議官が出向されていたとお話

された堺市で、農業機械の開発と設計に30年ほど携わっていました。

サラリーマンの息子なので農業の“の”の字も知らずに入社したのですが、2年目で北海道の幌向という所に駐在することになりました。これから一生懸命、開発や設計をするんだ、と意気込んでいたにもかかわらず、北海道の田舎のまちに行くと分かった時は、少ししょぼりとした気持ちになりました。

幌向には1年半ほど駐在し、北海道内を回りながら農業をたくさん勉強させていただきました。一番印象に残っているのが、中標津町の酪農家のところで1カ月間住み込んで実習をしたことです。朝の5時から3時間、夕方の5時から3時間、搾乳をしながら、その間に牛の糞尿処理や掃除といった雑用や、牛の出産の立ち合いなどを牧場の皆さんと一緒に行いました。最初の3日くらいで体がもつのか不安になりましたが、何とかやり遂げることができました。

私の目的としては、お客さまがどういった農業機械を使っているのか、どのような要望があるのかを知ることだと思っていましたが、1カ月のうち最後の2日前くらいまでは、一切、機械に触らせてもらえませんでした。酪農家さんが考えていたのは、牛の病気や飼料の作り方、どうやって成長させるかといったように、常に牛のことばかりで、農業機械のことなどは優先順位がとても低いことを目の当たりにしました。だからこそ、機械は動かすときに、きちんと動いて仕事をしないと意味がないと身に染みて分かりました。

我々メーカーとしては、その機械をお客さまに使っていただいてどう役に立つか、喜んでいただけるかということが原点になります。お客さまの気持ちに寄り添った機械、お客さまの望みを超える機械をいかに生み出すかを考えるには、やはり現場が一番だと実感しました。そういった現場からの様々な発信が、国なり、地方公共団体なり、我々民間企業を動かしていくので、やはり、現場起点でものを考えることが必要ではないかと思っています。

### 「私の原点」

私の大事にしている言葉に、論語の「忠恕」という言葉があります。「忠」は誠や真義、自分自身を欺かないという言葉です。「恕」は、「如しの心」と書きますが、思いやりだと私は理解していて、つまり、周りに対する思いやりが大事だと思っています。先述のとおり、お客さまに対して真摯に向き合うこと、そして思いやりを持って接すること、これが非常に大事だと思い、弊社内で勤務する海外の社員にも伝えるために、“On Your Side”と英訳しています。これは人間が生きていく上でも、企業を営ん



北尾氏

ていく上でも必要な原点になると思っていますので、取り上げさせていただきました。

私は今年度から（公社）日本下水道協会の賛助会員参与会会長と（一社）日本水道工業団体連合会の会長を務めております。この言葉のとおり、現場に寄り添って考えていく1年にしていければと思っています。

——北尾会長の現場主義を下水道協会誌を通じて全国の下水道事業者にしっかりと届けていきたいと思っています。

加藤先生はこれまで下水道業界のイノベーションに取り組んでおられました。今も大学で若い人たちを育てながら下水道のイノベーションをさらに進めていращやるといふことで、新しい社会に向けて変革を起こしていくためにお考えになっていることを教えてください。

#### ■悩みが大きいほど学びも大きい

加藤

##### 「共感のチカラ」

まず、松原さんから堺市に出向された話がありましたが、実は堺市に出向の人事をした当時の下水道事業調整官は私です。“上下一体”は私が国土交通省を退職した後の話だと思っていましたが、極めて間接的ながら私も“上下一体”に貢献していたと今日、初めて気がつきました。新年早々、縁起が良いです。そして、お二人の話を聞いていて、やり遂げる強い意志であるとか、現場の空気感を直接体験するというような「目に見えないこと」こそが「目に見える」大きな成果のチカラの源泉になっていると改めて感じました。

さて、私は役所生活が長かったわけですが、その

中でも大きなトピックは、東日本大震災時に下水道現地支援本部のリーダーとして2カ月間被災地で活動したことです。被災地に向かう時は、正直に言うと、自分にこの仕事が本当にできるかと不安でした。頑張っているといふと皆がついてきてくれました。哲学っぽく言うと“利他の心”というのですかね。被災地のために利他の心でやるのだ、という思いでいると、人は共感しついてきてくれます。今までお付き合いのなかった人もみんな応援してくれます。まさに「共感のチカラ」、それを学んだことがやはり大きかったですね。大学教育の世界に入ったのも、この経験を伝えたいと思ったのが動機です。大学とは組織の全体力ではなく、個の力が優先される組織です。だからこそ、私が伝えたいと思っています。

あとは、BISTRO 下水道のように下水道と農業を結びつける事業をしたことも印象に残っています。たくさん地域のイノベーターや農家の方と出会いました。地域の中で、その地域のことを考えている人が必ずいて、その人が中心になって共感の輪が広がっていくということ、仕事をしながら学ばせていただきました。

また、海外経験がないのにいきなり水ビジネスも担当しました。様々な国と関係をつくるため、一年に8か国くらい訪問した年もありました。役所という組織は民間企業のように競争相手がいないのですが、水ビジネスでは、他国が競争相手となります。この競争意識を役所にいながら学べたのも大きいかなと思います。

今振り返ってみると、印象に残っている仕事はどれも簡単なものではなく、ぶつかった時にはできるか不安だったものばかり。そういった仕事ほど学びが大きく私を成長させてくれました。もちろん、別の世界に来た今も不安だらけです。ただ、不安がってる自分をもう一人の自分が冷やかすことができるようになりました。

##### 「決断の根拠」

哲学とかポリシーという、役所でも大学でも様々な局面で判断に迷うことがあります。その最終判断というのは、その時のルールからは外れていても、社会的に間違いのないこと、正しいと思われることは、必ず後々の人たちから認められます。つまり、究極の決断の根拠というのは、組織内のルールではなく、社会から見て正しいか、正しくないかが判断基準になると思っています。ただ、それは簡単ではなく、嫌われることでもやり遂げる勇気が必要になります。

また、私は、今は大学教員の世界を人生の第二ステージに選びましたが、それはこれまでの延長の世

界を諦めるという大きな決断が必要でした。つまり何かを諦める勇気を持たないと、何か新しいことは手に入られないのです。学生や企業の若手は何でもかんでもやりたい、やれると思っていますが、大きな選択を迫られる時もあるし、いずれ挫折もあるでしょう。何かを諦めざるを得ない時も来ます。その時こそ、何か新しいことを取れるチャンスです。そして、道を選ぶ際には、それは自分にとって本当に楽しいことなのか、社会に貢献する喜びを感じられることなのか、決断の根拠になると思っています。

## 変化がなければ魅力はない

——下水道は普及拡大から、維持管理の時代に入っています。また、地球温暖化やDX、資源活用のニーズも高まってきていますが、一方で、地方公共団体も民間企業も経営資源の確保が難しい状況です。

今後の下水道経営の重要なリソースは人だと思えます。そこで人材確保や人材育成について皆さまのお考えをお話してください。

### ■新しいものは失敗から生まれる

北尾

#### 「恐れずに挑戦」

やはり若い人たちにはいろいろなことに挑戦してほしいと思っています。挑戦すると、失敗もしますよね。その失敗が次の挑戦の糧となっていくと身をもって感じています。若い人たちにはぜひ恐れずに挑戦して欲しいと思っています。

私自身も農業機械の開発をする中で、小さい失敗から大きな失敗までいろいろやりました。例えば、自分で設計して製品化した機械が世に出て、「やったぞ」と思っていたら、ある日突然、壊れた部品が返ってきました。最初の2、3週間はなぜ壊れたのか分かりませんでした。ある日、ハッと自分の計算書を見返すと一つだけ力がかかる箇所を見落としていて、それによってある部品の寿命が短くなることに気づいたんです。その時は一晩一睡もできず、翌朝上司に報告すると案の定怒鳴られました。その当時は入社して7～8年で、どうしたらいいのか悩んでいたのですが、その時にもう一つ上の上司が、「まずは対策をきちんと考えなければならぬ」と指導してくださり、しっかりと考えて対応していました。

最終的には大きな問題にはなりませんでした。やはり若いときにこういったことを経験したことで、品質に対するこだわりや集中力のレベルが格段

に上がったと感じています。

#### 「失敗して成長」

あと、新しい挑戦をすることですね。自分で設計していると、新しいアイデアを入れるときが一番楽しいです。もちろん、うまくいかないことの方が多いですが、これまでにないことに挑戦すると、どんどん新しいものができるので、ぜひ若い人たちには挑戦と失敗を繰り返す中で成長して欲しいと思います。

そこで失敗しても、必ずあとでカバーできるものです。100点を取れなくても、80点、90点でも何とか後からカバーできます。それが、新しいことを生むきっかけになると思います。

また、これまで経験したことと同じことをやると失敗はないのですが、進歩もありません。やはり新しいアイデアを入れて挑戦していくことが重要で、この下水道・水道業界でも新たな挑戦によって業界が盛り上がって欲しいと思います。

——北尾会長から挑戦と失敗という話が出ました。日々、学生と接している加藤先生は人材育成についてどのように考えられているのでしょうか。

### ■自分の組織を客観的に見る

加藤

#### 「課題は人材確保」

まず、どなたと話していても人材確保がこの業界の一番の課題です。学生にどういった業界に魅力を感じるかと聞くと、一つは変化があるところです。学生というのは、アグレッシブで様々なことに挑戦したいので、将来性も気にしますが、やはり変化を感じる業界や社会にはすごく魅力を感じるのです。

私は今の下水道業界は大きな変化があると思っています。近代下水道は私が退職した頃が第1ステージで、今は第2ステージに変わってきている、遷移期であり新たな調和の前の混沌期にあります。学生には、まず、下水道がどんどん変化していく業界であるということ、そしてこの変化がいかに魅力的なもので、今からこの世界に入る人がその主人公になれる、と伝えることが大切だと思います。

あと、学生を見ると、地域振興や地域循環といったローカルな話に興味がある学生と、気候変動や国際協力などグローバルな話に興味がある学生に分かれます。下水道は、地域の循環を通じて世界に貢献するといったように両方に貢献することができるといえる事業です。そこで、私は「下水道はローカルでもあるし、グローバルでもあるインフラだ」と伝えるようにしています。社会にすごく貢献できる事業だと話すと学生の士気は高まりますね。



### 「企業は人」

先ほど北尾会長から失敗についてのお話が出ましたが全く同意見です。失敗したことを許してカイゼンを繰り返す。その中で学んでいく人と職場づくりを進めなければなりません。大きな組織はどうしても業務を標準化・ルール化することで効率性を高めざるを得ませんが、ルール通りにやっているかチェックするマイクロマネジメントばかりの幹部は組織の元気を無くします。インターンシップに行った学生に感想を聞くと、会社説明会の中身よりもその企業で働いている人が生き生きと仕事をしているかをよく見えています。夜の懇親会での会話まで。上下水道業界も標準化することで効率性を高める部分はなるべくDXに任せて、職員には自由に提案出来て、一定の制限をかけつつも試行錯誤を繰り返しながら学習し、カイゼンしていくような仕事にチャレンジして欲しいです。牛や馬は自由に放牧することで元気に育ちます。そして、気が付かないくらい遠い所には外には出ないように柵を作っておきますね。それがリーダーの役割かと。

### 「自分が会社の代表、という経験」

最後にもう一つだけ言うと、全国、そして各地の地方公共団体で行われている「下水道場」は非常に効果的な取り組みだと思います。この名称も電車の中で閃いて私が付けました。現在、私の研究室では定期的に企業等の若手職員の勉強会を開いていますが、基本、一つの企業からは一人だけを呼ぶようにしています。そうすると何がいいかという、勉強会メンバーには20代の方もいるのですが、その会社を代表して来ているので「我が社では」って言うんですよ。下水道場でも「我が都市では」「我が町では」と言いますが、それが大事です。組織の中に

いると絶対に「我が社では」なんて言わないでしょう。つまり、「我が社」を代表する人間であるという経験を若い頃からしていると、自分の組織を客観的に見るできるようになります。

——加藤先生から企業の変化・雰囲気・空気が重要だとお話しがありました。

松原審議官は業界全体をご覧になって、地方公共団体のことも産業界のこともお聞きになると思います。様々な課題を乗り越えていくためには、人も変化し成長させなければならないと思いますが、どのようにお考えですか。

### ■同じベクトルを共有できているか

松原

#### 「地域ごとの最適解」

成長のためには政策を変えていかなければいけません。政策が変われば当然、仕事をする人間の側も変わらざるを得ないわけですよ。

今までの流れと劇的に違う政策の代表に官民連携があります。前例が無い中で新しい仕組みをいかに導入するかということで、我々も官民連携に携わる職員をかなり増やして対応しています。官民連携は単にひな形一つで解決する話ではなくて、一つ一つの事案で全てソリューションが違っているので、地域ごとの最適解をつくっていく必要があります。受け手になる民間企業との意思疎通をしっかりとした上で、お互いにWin-Winになるところまで持っていく、最後は契約書にきちんとリスク分担を書かなくてははいけません。

広域連携も、町同士をいかにして連携させるかという話になりますので、これは都道府県にリーダーシップを取ってもらい、そのために国はどんなサポートができるのかという課題に取り組んでいかなければいけません。

#### 「国を守りたい」

先ほど組織の話が出ましたが、やはり我々自身がきちんと頭を切り替えることができるのかということですよ。国が変われば、それが県・市町村、さらには業界全体にまでしっかり伝わって、皆が同じベクトルを共有できるのが大事だと思います。そういった環境づくりが、最終的に人材育成にもつながってくるのではないのでしょうか。

また、加藤さんからあった「いかに学生にコミットして、興味を引くか」という話にも共通しますが、昨今災害が激甚化、頻発化していることから、防災に携わりたいので国土交通省を志望したという学生がとても多くなりました。自分たちで国を守りたいという強い意志を持って役所に入ってくるんですよ。

ね。社会的環境がそういった流れを形成しているとすれば、我々も水道・下水道は命の水を守っているんだということを、もっとしっかりと業界を挙げて表に出していければ、自ずから水業界を目指してくれる人が増えてくるのではないかと思います。そして教育機関でもそういった事柄を学生に教えていただければと。

今の教育現場では、下水道界全体に目配りしてくる、視野の広い先生が少なくなっているのではないかと心配しています。私たちももっと働きかけなくては行けませんが、ぜひ学の中でも大きな視点でお考えいただけるとありがたいですね。

## 変革のキーワード

——持続可能な下水道に向けて、学生さんや若い人たちが一人でも多く関心を持っていただくためには、産学官が連携して人材確保・育成に取り組む必要があるのではないかと考えます。

そこで、厳しい状況を乗り越えていくための意気込みや、持続可能な下水道経営に向けた解決・変革のキーワードをお聞かせください。

### ■政策誘導型の支援制度へ

松原

#### 「変革を促す」

下水道・水道を取り巻く環境そのものが変わっているんで、下水道・水道が変わらないわけにはいかないんですよね。下水道・水道は直轄事業ではないので、地方公共団体の方とコミュニケーションをとり、方向性を出し、施策やツールをつくり、かつそれに乗っていただくという関係性をしっかり築いていかなければなりません。

例えば予算についても、従来のように単純な施設整備への支援ではなく、政策誘導型の支援制度に徐々に変えていきたいと考えています。例えば脱炭素をしっかりとやっていただく所に支援を手厚くするとか、官民連携に取り組んでいただく所に支援をするといったように、地方公共団体の変革を促すように制度設計していきます。少し厳しいやり方かもしれませんが、「変わってください」と口で言うだけではなかなか変わっていただけないと思いますので、こういった手法も用いて変革を起こさせると。

国としても、地方公共団体の方々にマインドから変わっていただくため、しっかりと説明をし、コミュニケーションをとって、勉強会も行うといったように、丁寧に時間をかけて取り組んでいます。余力の

あるうちに動かさないと、手遅れになってしまう危機感があります。このタイミングで変革を隔々まで浸透させるべく、頑張っていきたいと思います。

——先ほど、下水道は第2ステージに差し掛かっており、変革していかなければいけないという話がありました。産業界の代表として北尾会長に新しい時代を迎えるためのキーワードや決意をお聞かせいただければと思います。

### ■若い、新しい発想を取り込む

北尾

#### 「新たな発想・アイデア」

加藤先生から第2ステージというお話と、松原審議官からは社会課題が変わってきているという話がありましたが、私もお二人と同じように思っています。人口減少や、担い手不足、予算の縮小や度重なる災害の発生といったように、社会の課題が変化している中では、従来通りの施設をつくるだけでは課題解決はできなくなってきました。そのため、上下水道を支えていくためには、産・学・官それぞれの立場で考え方を変えていかなければなりません。

例えば下水汚泥は、今までのただ処理するものから、窒素やリンといったものが含まれている付加価値の高い資源であると認識が変わってきています。世の中で新しい課題がどんどん生まれている中で、それを新たな事業にしていく発想が求められていると思います。

松原審議官から防災に携わりたい学生が増えているという話がありましたが、弊社も食料、水、環境という事業を標榜している中で、それらが社会課題として認識されて、その課題を解決し社会に貢献したいという志の高い若い学生が入ってきています。社会がそういった方向に目を向けて、そこをしっかりとらえて社会インフラを守りつつ、新しい事業も起こしながら、うまく回していかななくてはなりません。もう、お金がない、人がいないと言っているだけではダメなのです。今の若い人たちは、我々の世代と違ってDXやAIを使い倒すことができますから、新しいものづくりの発想で、システム全体を見て新しいアイデアを出してほしいと思います。

#### 「新しい発想で国づくり」

そういった流れの中では、加藤先生のご専門の下水道と農業との連携は非常に大きなビジネスになってくると思っています。例えば農林水産業全体で二酸化炭素の排出量は約5,000万tあり、削減することが求められています。例えば上下水道と農業の残渣物とを併せて処理するとか、稲ワラの処理を直接圃場にすき込むのをやめて、ガス化してバイオ炭

をつくってもう一回すき込むといった新しい発想が出てきています。

社会づくり、国づくりを通じて上下水道という社会インフラを支える大きなチャンスなので、そこに若い人たちの新しい発想・技術を取り入れることで、産・学・官でしっかりと支えていけるのではないかと大いに期待しています。

——松原審議官からは「変革」、北尾会長からは「新しい発想」というキーワードを頂きましたが、加藤先生はいかがでしょう。

#### ■イノベーションはコミュニケーションから

加藤

##### 「横浜家系ラーメン」

まず、イノベーションがどのように起こるのかを考えると、起こさせるための要因として、一番分かりやすいのは、異分野の連携ですよね。異なるものが混ざることによって違う価値を生む。効率性はおそらくそれぞれの分野だけで追及できると思います。ただ、付加価値とかバリューを生むというのは、やはり異分野が交わらないとなかなか生まれません。

私は学生にイノベーションを伝えるときには、ラーメンを例にして教えています。例えば横浜家系ラーメンって豚骨醤油なんですよ。豚骨ラーメンと醤油ラーメンが合わさって横浜家系という全く新たなジャンルが生まれたということです。

では実際に、どういう場で人と人が交われるかというと、大学は比較的それができやすい場です。民間企業の壁を超えても集まれるし、官民の人も一緒に集まれて、一緒に自由に議論ができます。だから、イノベーションとか変革に向けて自分としてできることは、人が来る交差点になる場を作っていくことだと思います。「つなぐ」が私のキーワードです。

お二人のお話を聞いていて、現場が大事という話は皆さん、同じだと思います。対話型のイノベーションという言い方がありますが、北尾会長の農業機械の設計の話も、使用している方との対話があり、使った農家の方に喜ばれてモチベーションがあがり進化してきたのではないのでしょうか。おそらく官民連携もそれが出来ると感じています。官と民の間に壁はありますが、市民や地方公共団体職員の使い勝手を聞きながら民間企業が新しい技術を開発して、改善を繰り返すということが出来つつあると思うので、そこをもっと広げていくということが、次の展開です。コミュニケーションや対話でイノベーション、それがポイントです。

##### 「市町村の機能合体」

私は能登半島地震を受けて設置された、上下水道

地震対策検討委員会で委員を務めさせていただきました。今回の震災で私が最も感じたのは、もはや1団体のみでは上下水道経営をするのは厳しいのではないかということです。先ほど松原さんが言った通り、地方公共団体間の連携や広域化をどういう仕掛けでやるかという観点は、とても大事だと思います。

例えば、フランスは広域化するにあたり、期限を法律で規定しています。そこまでの危機感をもって、国の職員は反発を覚悟でやっているのです。日本も将来の地域連携のかたち、すなわち具体的な規模や運営組織を描けるかがカギとなります。

秋田県で官民出資会社の(株) ONE・AQITA が設立されましたが、これは秋田県の全市町村の出資で設立された会社です。それができたのは危機感の共有があったことと、県のキーパーソンが全市町村を回ったことにあります。佐竹敬久秋田県知事が“機能合体”という言葉をつくられました。市町村そのものは合併せずにバラバラでもいい、でも機能は合体しようという思いが集約して会社設立に至りました。難しい仕事ですが、広域化については、ボーナスではなく何か規制的な措置、それから皆さんで統一して思いを寄せられるようなビジョンとキーワードをつくってチャレンジしてほしいです。

## プライドを持っていこう

——第2ステージに入った下水道は、変革が求められ、新たな発想は必須になってきます。

水業界が盛り上がっていくためにも、未来の水を支える若者たちの確保が大きな課題です。そういった若者たちに向けて一言メッセージをお願いします。

#### ■新しい発想を求めて

北尾

まずは日本の上下水道、そして水のありがたさを若い皆さんに理解していただくこと、そしてやはり水を我が事として考えていただくような啓発をしていていただきたいと思いますし、産業界も発信していきたいと考えています。

先ほど加藤さんが“機能合体”とおっしゃいましたが、我々自身も水道、下水道と縦割りで物事を考えるのではなく、例えば資源循環のあるべき姿とか、カーボンニュートラルに対してどうあるべきか、また地方の困りごとに対してどうあるべきかといったように、切り口を変えることで新しい発想や技術が生まれるのではないかと考えています。そういった過去にとらわれず新たな基軸にして考えていくの

が、これからの若い人たちではないかと思えます。

一方で当然、社会インフラは守り、持続させる必要があります。そこに若い人たちの新しい発想を取り入れることで、発展させていくことができると信じています。特に技術は正直なので、新たな技術が生まれると皆その方向にベクトルが合わさっていきます。“機能合体”で新しい解決策ができれば、皆ベクトルを合わせていくと思うので、若い人たちが新しい発想で解決策を考えていけるような場づくりをしていなければなりません。

弊社ではイノベーションセンターという部署を設置し、スタートアップ企業、大学、研究機関といった社外パートナーとの連携を強化するオープンイノベーションを推進して新しい発想を取り入れようとしています。

新しい発想を求めていかないと、これからの社会は成り立ちません。そこに若い人たちに入ってきてもらって、しっかりと育てていきたいと思っていますので、ぜひ若い人には、この水インフラを新しい視点で見て、どうするべきかということを我が事としてとらえてもらって、興味を持って入ってきてほしいと思いました。

## ■自分のポテンシャルを活かそう

### 加藤

先述の通り、学生には上下水道ほど地域にとっても地球規模で考えても、社会貢献できる仕事はないということをお願いしたいです。そのプライドを持って一緒にやっっていこうよと伝えています。

また、これからの第2ステージのほうが仕事としては楽しいかもしれません。第1ステージはものづくりに奔走した時期で、予算をとって作るということに一直線に進んできました。でもこれからは多様化していくので、いろいろな業界とつながっていくようになると思います。地域から地球まで、自分

のポテンシャルは上下水道界でこそ活かせる、と言いたいですね。そして、ポテンシャルを活かすためにも、楽しく明るくプライドを持って働ける世界、業界にしていきたいと思います。上下水道のお楽しみはこれからですよ。

## ■世界にも目を向けて

### 松原

変革をしていくためには若い人たちの力は絶対必要です。若い人の柔軟な発想、ないしは北尾会長もおっしゃったように、デジタルを使いこなす力をしっかりと取り入れなくてはいけない。今の若い人は我々の学生時代と比べるとある意味すごく真面目ですよ。だから、腹落ちしたらものすごく活躍してくれると思います。

その一方で、職業や業界を選ぶことについては、すごく慎重に値踏みされていると感じます。逆に言うとも我々自身が魅力ある業界であることをPRする必要がありますが、原点に立ち返ると、日本は世界でも水道水が飲める数少ない国で、この大切な命の水を守る仕事があって、こんな素晴らしい仕事はないんだと、プライドを持って一生をかけられる仕事だということを、いかに伝えられるかということではないかと思えます。

世界に目を向ければ水で困っている国はいくらでもあるので、この狭い日本の中だけで考えるのではなく、世界にも出ていける素晴らしい業界であるという所をしっかりとPRして、一生をかけてプライドを持ってできる仕事が我々の業界だということを伝えていきたいと思えます。

——命の水を守る、世界に誇れる魅力ある日本の下水道を目指して、産学官で連携し、文字通り「成長と結実」の年になることを期待したいと思います。本日は、貴重なお話をありがとうございました。



「成長と結実」を期待して