

解説

# プロアクティブ人材の育成

坂井 貴彦

(株)NJS  
執行役員企画広報室長

## 1 はじめに

当社は戦後の復興期に技術者の養成機関として誕生し、コンサルタントとして全国の上下水道の整備、運営、マネジメントを技術の面から支えてきました。上下水道の整備がほぼ概成した現在、施設の老朽化や災害対策の強化がさらに重要性を増す一方で、人口減少や上下水道事業体の職員の高齢化が進み、この業界でも人手不足が大きな課題となっています。さらに、令和5年(2023)以降、政府がウォーターPPPの導入を推進し、コンサルタントの事業環境も大きく変わりました。ウォーターPPPは上下水道分野において管理と更新を一体でマネジメントする官民連携手法です。我々民間企業の分担や裁量が増し新技術の導入促進等の効果が期待されると同時に、責任が増し結果にフォーカスした業務が求められます。これにより、水コンサルタントもオペレーションへの事業領域拡大に向か、ビジネスモデルの変革を迫られています。

当社は成長戦略において、「水と環境のオペレーションカンパニー」を目指すことを標榜し、計画・設計から、建設・更新・維持管理・運転管理・点検調査・財務管理・市民対応・地域連携等、上下水道事業全体の運営を担うことができる企業へのビジネスシフトに取り組んでいます。ウォーターPPPの時代にあって上下水道事業に運営におけるプレイヤーが広がるなか、当社のよう

なコンサルタントの役割は、事業全体を俯瞰し事業計画や戦略の構築とオペレーションのフィードバックサイクルを構築・運営することです。

その中で、人材育成の面では、建設や運転といった施設管理から料金管理等の市民向けサービス、経営改善、といった幅広いスキルを備えることが必要となっています。当社はキーワードとして「プロアクティブ人材の開発」を掲げ、多方面にわたる知識や経験から積極的な提案ができる人材の育成に取り組んでいます。

## 2 NJSの人的資本戦略

当社の人材戦略は「人材ダイバーシティの充実」「プロアクティブ人材の開発」「職場の魅力を増進する働き方改革」「成長を実現する人事制度改革」の4本柱で構成されています。多様なスキルをもつ人材がチーム力を発揮できる場の構築に力を入れています（図-1）。

### (1) 人材ダイバーシティの充実

上下水道の計画や設計は、インフラのなかでも土木・建築・機械・電気のそれぞれの職種が有機的に技術力を発揮する必要がある分野です。近年ではこれに加えて水処理における化学的な知見や、経営・マネジメント・会計の知識、官民の適正なリスク分担を確保するリスクマネジメントや法務の経験など、非常に多岐にわたる人材の参画が必要となります。



当社では土木以外の職種の採用活動を強化しています。水コンサルタントの仕事を幅広く知っていただくために、説明会やウェブサイト、SNSでの情報発信を強化しています。また、異業種のM&Aも積極的に活用し、最近では市民向け料金管理を行っているCDCアクアサービス(株)や、非破壊検査を行っている日本X線検査(株)がグループインしました。

## (2) プロアクティブ人材の開発

上下水道インフラは地域によりその必要とされる条件が大きく異なります。南海トラフ地震など災害のリスクが高い地域、能登半島地震の被災地のように集落が分散している地域、埼玉県八潮市の道路陥没事故が発生した地点のように流量が多く腐食のリスクが高いもの

都市化により更新工事が困難な地域など、それぞれの地域により解決策を個別に検討する必要があります。管理・更新の時代に求められるスキルは、基準に従って計画・設計をするだけではなく、さらに様々な条件に配慮したうえで最適な回答を提示できるというものです。

当社はキャリア別研修メニューにより、各段階で求められるスキルを「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル」「コンセプチュアルスキル」と定義づけし、必要なスキルに対応した研修メニューをそろえています。最近ではウォーターPPPに対応したオペレーション分野でのスキル構築を研修メニューに取り入れています。具体的にはアドバイザリ業務のフローや仕様書作成実務の研修や、事業者側の各業種間調整の事例検討などです（図-2）。

