

温故知新・先輩職員と共に考える 今後の横浜下水道

OB 職員と現役職員との対話による技術の伝承への挑戦

横浜市 環境創造局 下水道事業マネジメント課 担当課長 まるやま ちあき 丸山 知明

1. はじめに

横浜市の下水道事業では、高度経済成長期以降の人口増加と都市化の進展に伴い、河川などの公用水域の汚濁が進んだため、1960年代（昭和35～44年）以降下水道整備を本格化させ、特に1970年代（昭和45～54年）から短期間に集中的に下水道の普及を進めました。その結果、下水道普及率は急速に向上し、1998年（平成10年）頃にはほぼ全ての市民が下水道を利用できるようになり、今日では、11水再生センター、2汚泥資源化センター、約11,900kmに及ぶ下水道管などの膨大なストックを保有するに至り、約374万人の市民生活、企業活動を支えています。

一方で、近年、膨大な施設の整備や維持管理を支えてきた経験豊富なベテラン職員の定年退職等により、これまでの事業運営で蓄積してきた技術・ノウハウの継承が課題として認識されています。

さらに、汚水の処理や浸水の防除などの基本的な役割に加え、被害が激甚化する地震や水害に対する「防災・減災」、「地球温暖化に対する適応と緩和」、新興国に対する技術協力などを通じた「国際展開」など、下水道に期待される役割は拡大しており、このような時代の変化に柔軟に対応でき

る技術やノウハウの確立が求められています。

このような状況の中、本市下水道事業における最も重要な経営資源である人材の育成・研修の取り組みの一つとして、長年にわたり下水道事業に携わってきたOB職員との対話を通じて、これまで蓄積してきた技術・ノウハウの伝承や、膨大な施設の保全・再整備、拡大する役割など、今日の事業の課題解決に向けたヒントを得るため、平成24年度に初めて「OB職員と現役職員との対話会」（以下、「対話会」という）を開催し、これまでに計6回開催しました。本稿では、対話会の概要、期待される効果と今後の課題について紹介します。

2. 対話会の概要

(1) 経緯と期待する効果

横浜市では、最初の下水処理場（現：中部水再生センター）における下水処理開始50周年を記念し、平成25年3月に「横浜市下水処理開始50周年記念シンポジウム」（以下、「シンポジウム」という）を開催し、講演会や展示会の開催とともに、研修会としてOB職員と現役職員とが対話する形式でパネルディスカッションを実施しました。

これは、本市下水道の礎を築いた先輩方から既存施設の設計・建設・維持管理に携わった経験談を聞くことで、現役職員の知識・技術の向上につ

ながることを期待したものです。特に施設の更新・機能向上に携わっている職員にとっては、新設当時の設計の考え方に触れることができ、自らが直面している業務上の課題解決のヒントを得ることができたようです。

シンポジウムには多くのOB・現役職員が参加し、大変盛況で、特に対話会は、実施後のアンケート等でも参加者からの評価が高く、特に現役職員から継続実施の要望が多く寄せられました。また、機会があれば当時の状況や技術・ノウハウを現役職員に伝えていきたいというOB職員からの協力的な意見も多数寄せられたことから、本対話会を本市下水道事業の技術伝承の取り組みとして位置付け、継続することとし、昨年度までに計6回開催しました。

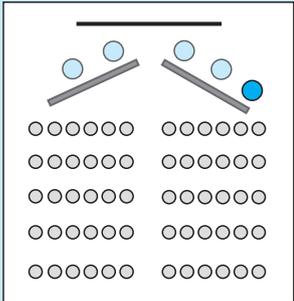
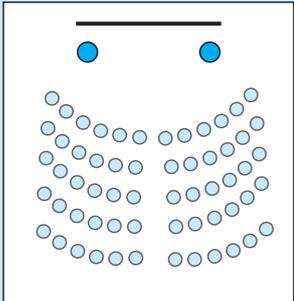
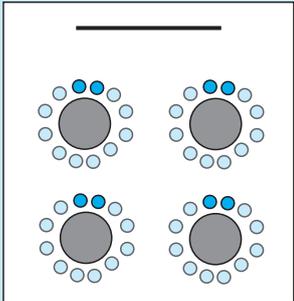
(2) 対話の方法

OB職員と現役職員は、年齢が離れ、知識、経験値も大きく異なることから、どのようなディスカッションの構成やテーマが技術伝承に有効であるか、実施後にアンケートを取るなど課題を明確にし、次年度の取り組みに反映させるなど、活発な対話となるよう試行錯誤を重ねています。これまでに実施した対話の方法を表-1に、アンケートの結果を「参考」にそれぞれ示します。

平成24年度のパネルディスカッション方式では、パネラーの意見が中心で、参加したOB・現役職員からは「より多く、より広い分野の職員の意見が聞きたい」との要望が多数寄せられました。

その意見を踏まえ、平成25年度はフリーディスカッション方式も併せて採用し、他分野の職員

表-1 対話の方法

| | パネルディスカッション方式 (平成24年度) | フリーディスカッションおよび パネルディスカッション方式 (平成25年度) | 基調講演およびワークショップ方式 (平成26～29年度) | | | | | | | | |
|-------------|---|--|---|--------------------------------|------|-------------------------|-------------|------------------|---------|---------|--|
| 構成 | OB・現役職員2名ずつ、計4名をパネラーとし、現役職員1名をファシリテーターとした討論を行う。 | OB・現役職員全員参加のフリーディスカッションを行った後、フリーディスカッションでの意見を踏まえ、平成24年度と同じ構成でパネルディスカッションを行う。 | OB職員による基調講演を行った後、OB・現役職員が数名ごと・分野ごとに分かれ、現役職員をファシリテーターとしたグループディスカッションを行う。 | | | | | | | | |
| テーマ | 計画から建設までを主眼とした「土木」と水再生センターの維持管理を主眼とした「設備」の2テーマ | <table border="1"> <tr> <td>フリーディスカッション</td> <td>「今後の横浜下水道が目指すべき方向性と持続的な運営のあり方」</td> <td>基調講演</td> <td>「これからの下水道を担う若手職員に贈る言葉」等</td> </tr> <tr> <td>パネルディスカッション</td> <td>「横浜下水道の価値を高めていく」</td> <td>ワークショップ</td> <td>表-2のとおり</td> </tr> </table> | フリーディスカッション | 「今後の横浜下水道が目指すべき方向性と持続的な運営のあり方」 | 基調講演 | 「これからの下水道を担う若手職員に贈る言葉」等 | パネルディスカッション | 「横浜下水道の価値を高めていく」 | ワークショップ | 表-2のとおり | |
| フリーディスカッション | 「今後の横浜下水道が目指すべき方向性と持続的な運営のあり方」 | 基調講演 | 「これからの下水道を担う若手職員に贈る言葉」等 | | | | | | | | |
| パネルディスカッション | 「横浜下水道の価値を高めていく」 | ワークショップ | 表-2のとおり | | | | | | | | |
| イメージ図 |  |  |  | | | | | | | | |
| | パネルディスカッション | フリーディスカッション | ワークショップ | | | | | | | | |

の意見を聞くことができる点で好評であった半面、挙手制であったことから意見がOB職員に偏り、現役職員の発言が少なかった点に課題が残りました。

平成26年度はグループごとのワークショップ方式とし、議論した内容を付箋紙や模造紙に記載してまとめ、全体に向けて発表し合い、情報共有を行いました。参加者からは、少人数で密度の濃い議論ができた大変好評だったため、それ以降の対話会はワークショップ方式で継続して開催しています。

また、年度ごとに議論するテーマを定め（表-2）、10名前後のグループに分かれてファシリテーターの進行の下で、ディスカッションを行っています（写真-1）。意見交換が活発に行われるよう、対話会開催前に、現役職員に対してOB職員へ聞きたいことを調査、整理し、その内容をファシリテーターと共有しておくことで、当日はファシリテーターが円滑な進行ができるよう配慮しています。

併せて、基調講演では、OB職員に現役当時に携わった業務の経験談等をお話しいただくととも

に、下水道事業に対する熱い思いや現役職員へエールを送っていただいています（写真-2）。

【参考】 アンケートの結果（これまでの評価）

〈技術伝承の必要性〉

- ・技術力を引き継いでいく重要性を感じた
- ・技術屋のあり方など熱い思いが伝わった
- ・過去の底力を今後とも継承していきたい
- ・OB職員が意欲をもって業務へ取り組んでいたことを実感し、自分もさらに熱意をもって業務に取り組もうと感じた
- ・自分の現在の職務につながる歩みを知ることができ、有意義であった

〈対話にて得たもの〉

- ・OB職員の横浜下水道への愛を感じた
- ・失敗談や新しいことへの挑戦から生まれる発想の仕方が勉強となった
- ・失敗の反省に基づいて技術の積み重ねができていると感じた
- ・普段聞くことのできない話を聞くことができた
- ・対話という形であったため、気構えず、ざっくばらんに話をすることができた

表-2 ワークショップテーマとグループ数

| | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28、29年度 |
|-------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| テーマ | 「政策・事業計画」、「管路」、「施設整備」、「技術・新技術」の4テーマ | 「維持管理・再整備」、「浸水対策」、「水環境」、「エネルギー・地球温暖化対策」、「広報・技術開発」の5テーマ | 「人材育成面」、「コスト面」、「技術面」の視点でOB職員に聞きたいこと |
| グループ数 | 4グループ | 5グループ | 6グループ |



写真-1 ワークショップの様子（平成29年度）



写真-2 基調講演の様子（平成29年度）

〈改善すべき点〉

- ・ 現役職員は発言しにくい雰囲気があった
- ・ 経験が浅いと、何を質問すればよいかわからない
- ・ OBは元課長級以上であるからかマネジメントの視点が強く、議論がかみ合いにくいと感じた
- ・ より現場に近い意見や経験談を聞きたい
- ・ 若い職員を主体とした方が、より貴重な意見や体験を聞くことができると思う

3. 今後の課題

より活発なディスカッションとするために、現役の職員が共感でき、かつ、積極的に発言できる仕掛けが重要だと考えています。

(1) 設計等の経験豊富な先輩の参加

これまで対話会に参加していただいているOB職員は、退職時に課長職以上で職場のマネジメント経験が豊富な方が多く、設計・建設・維持管理などの実務を担っている現役の職員にとっては、OB職員の経験談は自分が現在担当している業務との関連性が薄いと感ずるところも少なからずあったと推察します。これを踏まえ、OB職員参加の新たな視点として、現在、職場に配属されている再任用職員など、現役の職員が現在直面している課題に関連する実務に長期にわたり携わってき

た先輩の参加についても、検討していきたいと考えています。

(2) 現役職員の発言機会の創出

これまでのディスカッションでは、経験値の違いから発言がOB職員に偏り、現役職員の発言が少ない傾向が見られました。そこで、現在、課題として検討している事柄を現役職員が発表し、OB職員との議論を展開するなど、現役職員が積極的に参加できるような仕掛けを検討していきたいと考えています。

4. おわりに

平成24年度に開催したシンポジウムをきっかけに始まった対話会は、毎回、成果と課題を見出し、改善を繰り返しながら、昨年度までに6回開催し、横浜下水道の人材育成の取り組みとしてすっきり定着しました。

第7回対話会は本年11月に予定しており、引き続き、意欲的でパワフルな先輩方に、積極的に協力いただけていることは非常にありがたいと思っています。

先輩方の支えを十分に自覚しつつ、先輩方から受け継いだ横浜下水道を、今度は私たち現役職員が次世代に受け継いでいけるよう、しっかり取り組んでいきたいと考えています。