

# 民の力を活かした風力発電の事業化

検討メンバー 環境保全局環境管理課 小田 淳 磯子区納税課 西原 二元 収入役室出納課 野崎博幸 総務局統計解析課 竹間 徹  
 下水道局南部下処理場 溝川 厚 建築局企画管理課 肥田雄三 水道局小雀浄水場 中山重昭

## ①はじめに

平成15年度アントレプレナーシップ事業の5テーマのうちの一つ「民の力を活かした風力発電の事業化」について、検討してきた内容を紹介します。

## ②事業の意義

そもそも横浜は、決して風が強いわけではなく、必ずしも風力発電に適した地域であるとはいえません。しかし、そのような横浜だからこそ、風力発電を導入する意義があると考えました。

風力発電は、再生可能エネルギーの中でもとりわけその可能性が有望視され、緊急にその量的拡大が望まれています。そのためには、横浜のような比較的低風速である地域においても、風力発電が事業として成立する必要があるのです。

## ③事業プランの概要(図1)

事業プランを構築するに当たっては、まず最も重視すべき点を、次の4ポイントに整理しました。

(1)大型風車の持つ圧倒的な迫力を「生」で体験してもらうことこそが何よりも大切であるという観点か

ら、多くの人々の目に触れる、また直接訪れることのできる場所に建設すること。

(2)厳しい財政状況の中、拠出する費用は最小限に抑えながら効果的な事業とするために、「民の力」の積極的活用を図ること。

(3)今日のように多様化した環境問題を解決していくためには、市民と行政が一体となって行動を起こしていくことが必要であるとの考えから、市民参加型の事業とすること。

(4)環境問題を根本的に解決していくためには、環境にやさしい生き方をしていくという「心」を育てることが肝要であり、特に次世代を担う子供たちを中心に環境教育の推進を図ること。

以上のことを念頭に置き、2つの事業プランをつくりあげました。その概要を説明いたします。

### 「民設プラン」

風力発電事業を民間企業が行うプランです。

横浜市は、市有地で事業を行うことを希望する民間企業を公募により選考します。選考基準としては、長期(20年程度)に渡る事業の確実性などの他に、事業を通じての環境問

題への取組、新技術の開発...といった付加価値の要素を重視します。

横浜市は事業用地の提供、税制面など側面から支援を行うことにより、民間企業と協働して風力発電の普及促進、地球温暖化阻止へ向けたメッセージを発信していきます。

民設プランは、活力ある民間企業の独創的で斬新なアイデアを活かすというところに大きな特徴があるといえます。

### 「公設プラン」

風力発電事業を横浜市自身で行うプランです。

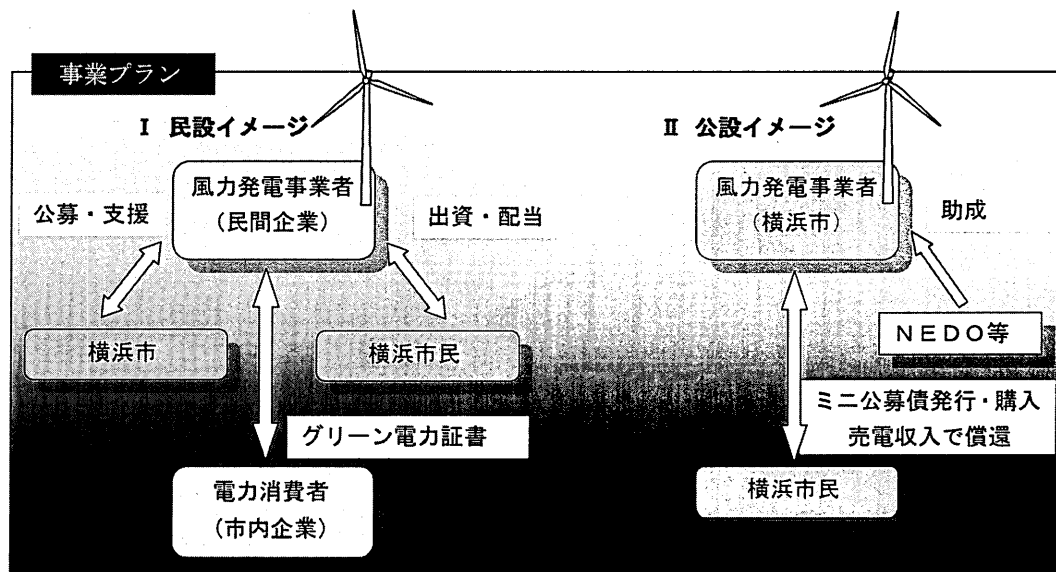
このプランの特徴は風車建設資金の調達方法にあります。

現在、地方公共団体が大型風力発電施設を建設する場合には、一定の条件を満たすと、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)から建設総額の約45%の補助が得られます。残りの55%について、風車建設を目的とした市民向けのミニ公募債を発行し調達することとします。

そして、建設した大型風力発電により発電した電気を売る(売電)ことにより得られる収入を、市債の償還に充てます。

風車建設のために敢えて市債を発

図-1 事業プランの概要



行することは、環境行動への確かな「市民の意志」が結集されることになりません。

そしてその「市民の意志」が、目に見える形でインパクトのある大型風車となつてこの横浜に現れるわけです。

出現した風車は、まさに横浜市民の環境行動のシンボルとなり、長く横浜市民に愛され続けることになるはずだ。

#### ④ 検討のプロセス

今回のアントレプレナーシップのテーマ募集に応募し、テーマに選出されたのが5月下旬でした。この時点でテーマ提案者としてまず3人がメンバーとして決まり、追加募集したメンバーが決まるのが6月下旬、そして正式に検討チームとして発足するのは7月上旬になるという日程でした。

当初の予定では、最終報告は10月末とされていたため、検討期間は実質3ヶ月余りと思いのほか短いという危機感を強く持ちました。そこで、検討チーム発足時には、すぐに具体的な作業に入れるようにするために、テーマとして選出された直後から提案者3人で準備を始めました。検討チーム発足までの約1ヶ月間でまとめたものが、次の4つです。

(1)事業スキーム案：テーマを提案した時点での風力発電の事業化構想を図式化したもの。

(2) WBS (Work Breakdown Structure)：プロジェクトマネジメントで計画を立てる際に用いられる手法の一つで、プロジェクト全体を細かい作業に分割した構成図。

(3)検討体制：報告、連絡、データ管理体制などを規定。7人のチームを3つのワークグループ(1グループ2〜3人)に分割し、検討作業項目をワークグループ毎に分担し責任の所在を明確化。

(4)最終報告(10月末)までの検討スケジュール：WBSに基づき、どの作業をいつまでに終了させておくべきかを整理したもの。

これらは、短い検討期間で効率よく作業を進めていくことを目的に準備したのですが、それに加え、検討作業を開始する前に、テーマ提案者3人の考えや意思を統一することにも一役買いました。

チームが立ち上がった当初の検討作業は、事業者等へのヒアリングに重点を置きました。8月中旬頃までは、午前中はヒアリングのための出張など各ワークグループでの作業。そして午後はメンバー全体での打ち合わせという体制で臨みました。

ヒアリングは、風力発電事業を行っている民間企業を中心に、他都市、NEDO等の公的機関、NPO、市役所内各局等、多岐に渡りました。ヒアリングには、必ず二人一組で臨み、一人が事前に用意しておいた質問事項等を中心に、話をする事に集中し、もう一人がメモをとることに

に専念するという形の分業制をとることで、極力、貴重な話を聞き漏らさないよう心がけました。

全体打ち合わせは、午前中のヒアリングの速報を中心に、情報の共有と課題の洗い出しに努めました。(ヒアリング結果については、「作業報告書」という形で必ず文書として作成することとし、後日、メンバー全員に電子メールで送付していました。)

週に一度の検討日は、ヒアリング報告とそれにより見出された新たな課題への対応が精一杯でした。未解決の課題は、「宿題」として、メンバーで分担し、その成果を翌週の検討日に持ち寄るという状況が続きました。

各方面へのヒアリングが一段落したあたりから、これまでに得た情報、事業者等からの意見、要望などをともに、事業プランを練り上げていく作業が本格化していきました。メンバー間でアイデアを出し合い、様々な可能性の検討を行っていたこの時期は、夢の膨らむ最も楽しく充実した時期であったといえます。と同時に本格的に事業プランを検討することができたのは、この時期が事実上、最後となりました。

9月中旬以降は、都市経営局中間報告会(10月7日)、市長中間報告会(10月28日)、審査委員会(11月25日)と、提案を行う機会が続くため、そのプレゼンテーションのための作業が中心となりました。特に、短い提案時間(10分前後)の中にいかに

今までの検討内容をわかりやすく凝縮するか、といった検討成果のコンパクト化が最も難解な作業でした。また、より印象的な提案を行うための工夫といった、ある種のテクニク的な部分もプレゼンテーションを行なう上では無視できない問題であり、その検討にも少なからず時間を必要としました。その他、各報告会において受けた指摘事項への対応、さらに関連局課との調整といった若

手職員主体のメンバーにとっては慣れない作業に追われながら、最終提案の場である都市経営戦略会議(12月8日)を迎えたという状況でした。

振り返れば反省すべき点は数多くありますが、なかでも当初に作り上げた検討体制が終盤に崩れてしまったことと、メンバー間の情報の共有化が不十分であったことが最も大きなこととして挙げられます。

#### ⑤ 検討を通じての反省と問題点

検討体制の混乱は、プレゼンテーションのための作業や、関係部局との調整などに、予想以上に時間をとられたためです。

また情報の共有が不十分になってしまったのは、比較的気軽に集まる事が可能な関内勤務のメンバーと、そうでないメンバーの間での意思疎通が足らなかつたためです。電子メール等で極力情報の共有化に努めてはいましたが、臨場することによつてしかわからない「雰囲気」や「感触」といったものも大切な情報

なのだと痛感させられました。アントレプレナーシップ事業そのもののあり方についても考えさせられる点がありました。

既存の組織の枠組みでは実現の難しかった事業を、職員の自由な発想で提案できるということがアントレプレナーシップ事業の意義の一つであるはずですが、現実には検討段階における関係部局との調整によつて修正を余儀なくされています。

そして苦勞の末、事業化が認められた場合でも、提案内容の通りに事業化されることが担保されているわけではなく、またメンバーのうち数名しか実際の事業化には携われないという点も辛いところではあります。

事業を移管される部局の事情や人事制度上の制約からやむを得ないことと承知してはいるものの、割り切れない思いは残ります。

アントレプレナーシップ事業は、まだ生まれればかりの発展途上の事業です。今後この事業が一過性のものに終わってしまうのか、職員の「やる気」を引き出す事業として定着するのかは、私たちを含め関わった職員一人ひとりの取り組みに懸かっていると思います。

#### ⑥ 終わりに

横浜の風車が「環境」とともに「アントレプレナーシップ事業」の普及啓発のシンボルとなるよう、最後まで取り組んで行きたいと考えています。

〈文責：小田 淳〉