

リスク認識の重要性と PPP

指定管理をはじめとした民間化政策は、なぜ選択されるのか。第1の理由は、行政で行うことによるコストを削減する目的である。民間化することで、行政の直営から官民連携のパートナーシップ型に転換し行政の非効率性を克服する目的である。第2は、公共サービスの質的向上である。指定管理等民間化は民営化とは異なる。民間化は、公共サービスの位置づけを維持したまま、その提供を民間企業やNPO等の組織に委ねて行政の視点では認識しづらい改善に取り組むことである。第3の目的は、行政のリスクを軽減することである。職員給与やコストの削減で数字上のコストや財政収支は一時的に改善しても、非貨幣的価値も含めて自治体経営に将来のリスクを温存あるいは拡大させる結果となれば、それが将来において顕在化することで地域の持続性確保に向けた選択肢は奪われることになる。

リスクとは、将来発生することが一定の確率で認識できる事項で、とくに自治体経営の持続性にダメージを与える要因である。しかし、地方自治体自体はリスク認識が十分でないことに加え、認識したリスクに対する対応力も極めて硬直的・漸次的であるのが現状である。こうしたリスクの認識と対応能力を民間で補完することによって、自治体経営の持続性は大きく向上する。仮に、コストや公共サービスの質が従来同様であっても、リスクの認識と対応を民間に委ねることで自治体経営の持続性が向上するのであれば、官民連携の成果を高く評価することが可能となる。しかし、地方自治体としてリスク概念の認識が弱く、リスクの認識と対応を民間に移転したことのメリットと民間のコストを認識せず、民間化の委託費用等を削減するとすれば、民間企業は当該事業を継続的に担うことは困難となる。

リスク認識は、リスクコントロールへと結び付けることでリスク管理として機能する。リスク発生による意図しない変化でデメリットを受けるのではなく、リスクコントロールによってリスク発生による変化を事前に意図したものに転換することが可能となる。職員数の削減、事務事業の外部化などの取組みと同時に、行政機関の蓄積してきたノウハウの伝承に加え、民間化に伴うリスク管理に向けたコーディネート力や民間化の成果に対するモニタリング力など新たに必要となるノウハウの育成が不可欠となる。こうしたノウハウの蓄積と伝承に関する仕組みを形成せず、人員削減や外部化に取り組んだ場合、総務や企画も含めて部門を問わずコーディネート力やモニタリング力を支える情報は拡散し、将来住民に向けた公共サービスの質などを大きく低下させる要因となるだけでなく、地方自治体自体が潜在的なリスクを抱え込み、自治体の持続性を失わせる要因となる。

経済社会の「環境変化はない」と考えるほどリスクは高くなる。不完全でも将来の変動を確率要因として認識することが、リスクから受ける地域のマイナス影響を軽減する。確実に発生が見込めない不測の事態の中でも、将来の状況の中で発生する確率が比較的高く、組織や地域に対する影響度も大きいリスクに焦点をあて、発生した場合にいかに対処するかを事前に考えることリスクコントロールであり、耐久力のある自治体経営のカギとなる。耐久力ある自治体経営の形成では、①不測事態への認識（将来起こりえる事態の列举と確率イメージ、組織などに与える影響度の把握、事態発生の見積もり）、②行動開始時期の判断（不測事態の発生が近いことを知らせるシグナル予兆の認識と列举、シグナルを認識し、その認識を伝達する部局の明確化）、③対応策の事前提示（発生したあるいは、発生すると思われる不測事態の影響を緩和する戦略の事前形成、緩和政策が計画や財政に与える影響の測定、緩和戦略実践のための事務事業の形成）などに関する意思決定と自覚的フィードバックによる検証が必要となる。こうした仕組みの形成と機能を民間とともに形成し展開することは、将来のコストを大きく軽減する要因となる。リスクは、リスクを認識しそれへの対処能力が相対的に高い組織体が担うことで事業の効率性と持続性が高まる。民間化によるリスクコントロール発揮の側面を再度重視する必要がある。