

【PPP2006 : No.19-(1)】

PPP政策の必要性(10) : PPP政策における意思決定の特色(3)

前回のPPPニュースで見たゴミ箱モデルの特性、すなわち、情報の質や多寡、経験やモチベーションの違い、意思決定の基本プロセスへの認識やスキルの蓄積の違いなどにより、個々の意思決定やPPPモデルの質に差が生じることは避けられません。しかし、そうした差を少しでも埋めることができれば、より適切かつ敏速な意思決定そして質の良いPPP事業を展開する事ができる。そうした差を科学的手法によって補完して埋めるのが「オペレーションズ・リサーチ」(以下OR)である。

ORは、「一連の支持を遂行するための未知なる分野への探求」を意味する。すなわちORは、経営・管理のレベルで日常的に繰り返される意思決定に対して理論的裏づけを提供し、同時にルーティン的な意思決定で無意識化している、あるいは無意識となりやすい事項を抽出し意思決定に反映させることで質の向上を求めるものである。したがって、マネジメント・サイクルにおける「自覚的フィードバック構造」を形成するためにも有用な手段を果たすとともに、自己の専門分野や経験領域を克服し、不明確な技術や基準を乗り越えて、共通認識を形成する上で重要な手法でもある。

ORの基本的な思考プロセスとしては、環境や計画の考察と諸条件の理解、データの収集・整理・分析、データに基づく課題解決に向けた仮説の設定、仮説の検証に基づく行動計画の策定、行動計画にもたらす結果についての数量的把握、行動計画の決定、決定に基づく実施と前提となった仮説の妥当性の逐次検証、などがある。

ORを上記のプロセスに従いながら実施するための様々なサブ的手法が存在する。最も一般的な手法は、合理的な意思決定を行うための考え方を整理し、意思決定プロセスを明示する方法である。このほかに、集団発想法として問題解決への潜在的な解を抽出して合意することを目的に議論が展開される「ブレインストーミング法」、将来の予測等について質問調査を反復実施し予測の修正を行いながら精度を上げる「デルファイ法」、問題の構造を図式化して表す「系統図法」、ワークデザイン、メリット・デメリット分析等の「要因分析法」などがある。さらに、制約条件の中で影響する要素を組み込み数理的な関数分析によって代替案を求めながら意思決定する「数理線形法」、待ち行列、シミュレーションなどの方法で不確実要因に対する確率分析を行い意思決定に反映させて行く「確率手法」、ゲーム理論などの「経営モデル手法」等もORの一手法として上げられる。このような手法を使うことで、結果や結果にいたるまでの因果関係、経路のチェックを通じて意思決定に反映できる要素を抽出することができる。

ORを実行する際に注意しなければならない点として、それぞれの手法によって得られた結果をシステム全体として評価しなければならないことである。ORの「オペレーション」とは個々の「作業」を意味する。それゆえ、たとえORにより個々の作業が改善されたとしても、それが必ずしもPPPモデルや組織全体の改善にはつながらずとは限らない。とくに、公共部門の場合、市場を通じた自動調節機能が発揮されづらい点には、注意を要する。

【PPP2006 : No.19-(2)】

PPP実践のためのリーダーシップ(1): PPPとジョハリの窓

PPPの取組において、最も重要なことは参加者相互間の信頼関係を形成することである。地方自治体のPPPの取組が拡大している一方で、住民や民間企業との信頼関係が形成できず、単なるコスト削減の手法として批判される場合も少なくない。この背景には、地域のパワーが変化する中で、その変化に適切に対応できず、パートナーシップをアドホックな姿勢で活用することにある。パートナーシップが意図した成果を上げず、逆に不信感を高める結果となるのはどこに問題があるのか。そのひとつの答えが「ジョハリの窓」の理論にある。「ジョハリの窓」は、PPPの基本であるパートナーシップを組む相互の関係を四つの事象に整理した理論である。

第1の窓は「自由な世界」である。パートナーシップを組む当事者間で相互の長所・短所を理解し合っている関係である。行政の長所・短所、住民の長所・短所を両者が明らかにし相互に理解し協働する状況を意味する。この状況では、相互に信頼関係を持ち補完し合う関係が形成可能となる。

第2の窓は「盲目の世界」である。パートナーシップを組む当事者間で相互の長所・短所を理解していない関係である。たとえば、「行政は自らの短所を認識していない。しかし、パートナーシップを組む相手方の住民は行政の短所をよく認識している。逆に、住民は自らの短所を認識していない。しかし、行政は良く認識している」という状況である。こうした状況では、相互の信頼関係を形成できず、相互に自分が意図したとおりに相手が動かないことから不満だけが累積する結果となりやすい。しかも、パートナーシップの相手方は他方の短所を認識しているため批判が強まるものの、批判される相手は自らの決定を理解していないため批判を理解できず対立が深刻化する。

第3の窓は「秘密の世界」である。盲目の世界と基本的構造は同じであるが、「行政は自らの短所を認識している。しかし、住民は認識していない。住民は自らの短所を認識している。しかし、行政は認識していない」という状況である。こうした状況は、「盲目の世界」と同様に、相互の信頼関係を形成できず、相互に自分が意図したとおりに相手が動かないことから不満だけが累積する結果となる。「盲目の世界」と違う点は、自らの短所を認識していることにより他方から批判を受けると自分の殻にこもりやすいことである。

最後の第4の窓が「未知の世界」である。お互いに相手の長所・短所を理解していない状況であり、これから「自由」、「盲目」、「秘密」のいずれに進展するか分からない状況である。

PPPを組む場合、当然、理想的な相互関係は「自由な世界」である。相互の長所と短所を理解し補完し合う関係である。この関係を形成するには、相互に情報共有することが大前提となる。そして、自らの専門領域、経験領域を克服し、不明確な技術を積極的に改善する努力がPPPの参加者には不可欠となる。それが可能となって、はじめて相手の短所を批判するのではなく補完することが可能となり、PPPによる付加価値を高めることができる。