

【PPP2007 : No.17】

最適化に向けた PPP の活用-PPP 組織管理の留意点-

そもそも組織は個人の集まりであり、構成員である個人を組織内にとどめ貢献してもらう仕組みを如何につくり上げるかによってその質が左右される。PPP によって形成される官民の連携組織(含ネットワーク)も全く同様である。PPP に関わるネットワーク全体を連携組織としてとらえた場合、構成員たる民間・住民等と行政を組織内にとどめ貢献してもらう仕組みづくりが PPP 事業成功の大カギとなる。そのカギを機能させるためには、第一に PPP の連携組織内に構成員の要求を満たすだけの資源が存在すること、第二にその資源が構成員の要求に応じて適切に配分される形態を充実させることが必要となる。

このふたつの要件を確保するには、次の点に留意する必要がある。第一に、連携組織の構成員の要求は多彩であり、金銭的対価以外の配分(情報やステータス、先行投資等)によって要求が満たされる場合が少なくないこと、第二に、連携組織全体に存在する資源に関する情報と構成員の要求の間に時間的・場所的ラグが発生することが多く資源情報の共有が不完全となりやすいこと、である。このふたつの留意点の存在によって、連携組織内の実際の資源の存在と配分の間に差異が生ることが多い。こうした差異の存在は、PPP の連携組織内で十分あるいは適切に利用されていない資源が存在することを意味している。この十分あるいは適切に利用されていない資源を「組織スラック」と呼ぶ。組織スラックの存在は、PPP の連携組織内に構成員が認識していない非効率な部分、すなわち「X 非効率」と呼ばれる部分が存在することを意味すると同時に、これを放置し続けると連携組織構成員間の信頼関係を低下させ、最終的には PPP の維持を困難にする危険性を有している。

このため、常に PPP の連携組織内に存在する非効率性の原因が何にあるのかを解明する姿勢が不可欠である。X 非効率の存在と原因を解明する際には、構成員の行動自体、制度や PPP の契約内容が構成員の行動に与える影響、構成員の行動の合成モデルとしての PPP 組織ガバナンスの形成、共通目標の形成、PPP の組織行動と組織成果の関係、などに関する継続的チェックが重要となる。なお、以上の視点からチェックを行う場合、PPP の連携組織内で展開される資源配分自体の効率性問題と PPP の連携組織に外部から与えられる資源の適否問題を区別して認識する必要がある。すなわち、外部から提供される資源自体の適否問題とは切り離して、連携組織内に存在する人材、資金、設備、情報等の資源配分が適切かつ効率的に展開されているかにチェックを集中させる。集中することによって、資源を活用している人材の行動システムのチェックに結び付けることが可能となる。

このチェックにおいて第一の目的となるのは、「連携組織全体としての管理消滅を回避すること」である。「管理の消滅」とは、連携組織全体としての具体的な共有目標に向かった一体的行動メカニズムが崩れていることを意味する。

具体的には、PPP の連携組織を構成する構成員が共有目標を優先して行動するのではなく、各構成員個別の目標を優先させ、共有目標を見失うか劣位に位置づけて行動することである。PPP の連携組織内における個別構成員、すなわち官・民それぞれの個々人あるいは個々の内部組織ごとに目的や評価軸が別個に形成され、全体としてのまとまりが失われた状況である。

第二の目標は、「意図しないリスクを拡大させないこと」である。PPP の連携組織内で目的や評価軸が共有されていない状況は、計画・実行・評価のマネジメント・サイクルを生じさせ、連携組織内の活動を通じてもたらされるリスクを十分に予見できなくなる。その結果、意図しないリスクが拡大し、連

携組織全体としてのリスク対応力が大きく低下する。

X 非効率を深刻化する要因として、以下の表のようになる。

< X 非効率を深刻化させる要因 >	< X 非効率を深刻化させる組織形態 >
連携組織の活動範囲が拡大し、事業の 多角化が進む	連携組織の構成員の地位が独占的
	連携組織の行動の権限階層が多い
連携組織がプロフェッショナルグループで 構成され、それぞれが異なる目的で活動	連携組織構成員の作業結果に対する 数量的把握が困難

以上のような X 非効率を深刻化させる要因は PPP の連携組織を形成する際に可能な限り排除しておく必要がある。