

**【PPP2008 : No. 17】****PPP の実践(5)ーガイドラインにおける顧客主義の意味ー**

前回の PPP の実践(4)では PPP のガイドライン設定についてポイントとなる事項を整理した。今回は、ガイドライン作成で常に重要な視点、そして前提となる「顧客主義」について整理する。なぜなら、「顧客主義」が PPP において、公共サービス提供に関する重要な評価軸として位置づけられているにもかかわらず、公共財提供を担う「顧客主義」の意味は必ずしも明確に共有されていないからである。

**【形式的顧客主義の回避】**

第一義的に公的部門で主張される顧客主義とは、「供給サイド、つまり行政の都合に合わせたサービス提供ではなく、需要者である住民の視点でサービスのあり方を考えること」を意味する。その実現に向けては、責任と権限の再配分を含めた官僚行動メカニズムの再構築が必要となることをまず認識する必要がある。

すなわち、PPP のガイドラインにおいて形式的顧客主義に陥らないように留意することの重要性である。形式的顧客主義とは、顧客主義を取り入れる際に、行政で形成された行動メカニズムを堅持し、責任と権限の見直しを伴わないで展開する顧客主義を意味する。この結果、たとえば「親切なたらいまわし」と呼ばれる現象が生み出されることになる。「親切なたらいまわし」とは、言葉遣いは親切でも、従来同様、担当部局間で責任回避型のつけまわしが生じることを意味する。こうした形式的顧客主義が発生する原因としては、縦割り行政の中で、権限と責任が一体化・明確化されず無意識な責任転嫁の行動様式が維持されていることにある。また、便宜的に対応できる領域は広くなっても、裁量権が狭いまま放置されることも一因となっている。こうした現象を克服するには、便宜的に対応できることと同時に、便宜的な対応に責任を持てる裁量権の拡大が並行して行われ、行政的行動様式を見直す必要がある。裁量権がなければ、説明責任を遂行することもできない。行政的行動様式を克服した顧客主義による公共サービス提供を実現することで、

- ①多様化する住民ニーズへの対応より質の高い公共サービスを提供することが可能になること、
  - ②公共サービスの形成を住民に身近な存在とし、公共サービス提供に必要な財源や人的資源等の限界を住民にも理解してもらい、行政が担う公共サービスの領域を見直して、住民とのパートナーシップを形成する基盤作りを可能にすること、
- などが指摘できる。

**【パートナーシップに求められる顧客主義】**

一言に「顧客主義」といっても、民間企業における顧客主義と行政組織そして公共サービスを担うパートナーシップに求められる顧客主義では、性格に大きな違いがある。民間企業の経営に求められる顧客主義の第一の特色は、リピーターを重視する点にある。民間企業の経営では、自ら提供する商品やサービスを消費する需要者のターゲットをある程度絞込み、その上で一人でも多くの固定客をつかむことが重要な命題となる。すなわち、前回の新・地方自治ニュースで整理した財・サービスの性格から評価すれば、私的財の領域における顧客主義である。私的財は、料金等コスト負

担の有無によって財・サービスの提供を限定できる性格をもっており、受益と負担が密接な関係にある。このため、民間企業の顧客主義は顧客満足度の測定、情報管理などで顧客のニーズを把握し、対価の支払いを行う消費者にのみ財を提供する私的財のために展開される顧客主義である。

これに対し、PPP では、公共性を持った財・サービスの提供を前提とする。このため、程度の差はあっても料金等コスト負担を回避している、あるいは負担できない住民に対しても財・サービスの提供を制限できない性格づけを有する 경우가少なくない。こうした領域で、私的財を前提とする顧客主義を展開すれば、パートナーシップのコスト負担、人的負担は拡大する一途になる。なぜならば、コスト負担は回避しつつ自らのニーズをだけを主張するいわゆる「フリーライダー」を多く発生させてしまうからである。仮にパートナーシップ事業から提供する公共サービスの享受をフリーライダーも含め特定の住民に固定化してしまい、その上で質の高いサービス提供を求めていけば、公共性は従来以上に歪み、財政危機等を一層深刻化させるだけでなく、大多数を占める固定化された住民以外の「無言の住民」がもつ潜在的公共サービス需要は認識できず、いわゆる「声の大きい住民」への公共サービスが優先されることになりかねない。こうなれば、PPP 自体の展開そのものを難しいものとしてしまう。

民間企業で展開される顧客主義のもうひとつの特色は、潜在需要の掘り起こしにある。私的財の場合、受益と負担が直結しているため消費者の求める商品やサービスは何かを市場調査等によって把握し、眠れる需要を喚起して自社の販売の拡大に結びつける。PPP の顧客主義でもある面で潜在的需要の掘り起こしは必要となる。従来の行政による押し付けのサービスではなく、「住民が求める公共サービスとは何か」を発掘し、住民の視点に立ったサービスを提供することが必要だからである。しかし、ここでも私的財を対象とする民間企業と公共財を中心とする PPP の性格の違いを認識する必要がある。民間企業の提供する私的財の場合、掘り起こした潜在的需要に対して価格等の市場要因によって需要量を直接コントロールすることが可能である。しかし、公共財の性格が強いほどそれは困難となる。なぜなら、前述したように公共財の性格が強いほどコスト負担の有無に関係なく財・サービスは提供することが基本となり、フリーライダーを拡大させる性格を内在しているからである。潜在的需要の掘り起こしは、フリーライダーへの対処を前提として展開しなければ、すぐに PPP の展開自体を困難にする。

PPP の視点から積極的に顧客主義を定義付ければ、「地域価値」を最大に引き上げていくことである。パートナーシップで築き上げた地域価値を最大限に引き上げることを目的とし、その中で住民のニーズをとらえ適切に対応することを意味する。個々の住民ニーズに対応することで PPP を展開しても、地域全体としての価値を高めることは難しい。それゆえ、地域価値の向上の視点から住民ニーズの取捨選択を行うことも必要となる。PPP の顧客主義においては、地域価値を高めるため住民に時間的、経済的負担を求めていくことも重要な選択肢となる。個別の住民の満足度ではなく、地域の満足度の向上を目指す点が民間企業の顧客主義と大きく異なる点といえる。それゆえ、PPP によるパートナーシップの実践では、住民は公共サービスの顧客であると同時に公共サービスを提供する主体でもあることも明確化しなければならない。住民は顧客主義の受益者でもあり、自ら顧客主義を実践しなければならない主体として位置付けられる。そこでは、「他律的な満足度追求、つまり行政に対して過度に依存する姿勢は許されない」という意識を共有した上で、パートナーシップによる顧客満足の追求が必要となる。