

PPPのリスク認識と対応

リスクとは何か。一般的には、「特定の行動の有無（行為を行う、あるいは行為をしない）に伴って、危険や損失等を生じさせる可能性」を意味する。しかし、経済学的概念では「プラス・マイナス両者を含む変動」の意味として捉えることを基本としている。このため、プラスの変動が生じる場合はアップサイドリスク、マイナスの変動が生じる場合はダウンサイドリスクと呼ばれる。また、全ての変動がリスクとなって認識されるのではなく、一定の視点から「許容できない変動」をリスクとして認識することになる。

以上の点から、官民連携においても連携の目標達成に影響を与える要因をリスクとして識別・分析・評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスの形成が重要となる。リスクは、官民両方の視点から発生し、①取巻くリスクについて適時・的確に把握すると同時に、リスクが顕在化した時、リスクへの早期の対策を選択できる体制を実現すること、②リスクを適切にコントロールするプロセスを確立すること、③リスクには、「内部要因で発生するリスク」と「外部の要因により発生するリスク」がありいずれのリスクに対しても内容と発生原因を洗い出し、見つけ出したリスクは顕在化する可能性と影響の度合いの観点から評価すること、などの整理が本来必要となる。

政策は常に外部環境から影響を受ける。たとえば、地域政策の成果指標は、単独の地方自治体だけで完結するものではなく、グローバルな経済社会情勢はもちろんのこと、地方自治体間の競争や連携による継続的な環境変化の中で達成することが求められる。その意味からも地域政策のPDCAサイクルでは、構造的環境変化からの影響が各地方自治体でも異なるため、自治体経営において、①事業の継続条件を明確にするゴーイングコンサーンの検証、②実効性確保のための手段の見直し、③実効性（目的実現性）と実行性（進行管理）の一体的機能の確立とそのためリスク認識の仕組みを、それぞれの地方自治体で検討し形成する必要がある。

実効性を確保するための自治体経営の対応は、①逸脱型、②未来型、③探索型、④設定型に分けられる。なお、目標とは、目的を達成するための段階的接近における段階ごとのゴールを意味する。したがって、実効性確保の第1段階では目的を維持しつつ目標・手段の見直しを行い、第2段階としては目的自体の適正性の判断を行うことになる。①逸脱型対応は、目的の達成を維持しつつ、その接近プロセスが何らかの原因によって維持できなくなった場合、原因を明確にして新たな接近プロセスとその下での手段を選択する。②未来型対応は、目的の達成を維持しつつ、その接近スピードの維持が何らかの原因で困難となった場合、原因を明確にしてプロセスを維持しつつ、目標値への接近スピードとそれに基づく段階・手段の新たな設定を行う。③探索型対応は、目的の達成を維持しつつ、その水準の見直しを行い、目標変更を優先して行き、そのギャップを埋める接近プロセスや手段の最適化を図る。④設定型対応は、目的自体の再検証を行い、目的の新たな設定の中で目標などのプロセスと水準を設定する。

以上のほか、最終的に実効性そのものの確保を断念する「終結型」の選択も重要となる。とくに、自治体経営の資源が限定的となる中で、公共施設の再編、官民連携、自治体間連携など新たな枠組みを模索しつつ、従来の枠組みにおける実効性そのものの有効性議論も最終的に重要となる。

リスクへの具体的な対応は、リスクの評価と許容度の判断であり、①受容＝特別な対策を設けずリスクを受入れる考え方、②回避＝撤退などリスクを避けて通る考え方、③低減＝リスクの発生確率や発生時の影響を抑える考え方、④移転＝保険制度やアウトソーシングの活用など地方自治体外部にリスクを転じる考え方、などがある。