

**PPP・民間化とリスク管理の課題**

指定管理等民間化の取組みがひとつの転換期を迎えている。官と民の信頼関係の形成が PPP の取組の基礎となるものの、契約関係も含めその信頼関係の基礎を検証し再構築することが、持続的な PPP の展開に不可欠となっている。官民を問わず経済社会全体として様々な資源制約が強まる中で、地方自治体の抱える課題を単純に民間に転換するだけでは、PPP の持続的展開と質的向上は限定的とならざるを得ない。とくに、官民を通じたリスク配分の最適化は、公的部門と民間とのリスク認識の違い等で遅れている。PPP の大きな目的として、行政コストの削減、公共サービスの質的向上に加えて、行政のリスクを軽減することがある。但し、行政のリスク軽減は、単に民間に行政のリスクを転換することではなく、官民を通じた経済社会のリスク配分の最適化、すなわちリスク対応能力が優れている者がリスクマネジメントをする体質・制度を形成することである。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、将来リスクが顕在化することで地域の持続性確保を困難化する。このリスクを官民で分担しマネジメントする上で民間のノウハウを活用することも、民間化の重要な要素となる。リスクに対する認識は、地方自治体により大きく異なる。この点は、今後の PPP を考えるうえで極めて重要であり、再度指摘しておくべき事項となっている。

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。地方自治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。こうしたリスクの認識と対応能力の現状を民間で補完することで、自治体経営の持続力は大きく向上する。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の認識が弱く、リスク認識と対応を民間に移転したことのメリットとそれによる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、リスクをコントロールすること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、民間の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への積極的評価が重要である。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低下させる要因となるだけでなく、行財政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、②対応行動開始時期の判断、③対応策の事前提示などの意思決定と自覚的フィードバックによる検証を展開する仕組みと機能を民間とともに形成し展開することが重要となる。