

PPPの合意形成リスク

指定管理や包括民間委託など官民連携の取組みは、職員数や財源など資源制約が強まる中で自治体経営の重要な選択肢となっている。しかし、官民間の行動規範の大きな違いや情報共有に関する溝が克服されておらず多くの課題が堆積していることも間違いない。さらに、大衆情報化社会の深化とマスメディアの一段の発達、様々な情報を細分化した単位で誰でも自由に発信し情報として流通させ、何人でも容易に受け止められる構図をつくり上げている。分断された個々人の価値観、利己的な批判・評論が自由に展開できる社会となり、一方的な価値観だけを押しつける批判やその批判に対して意見を論じる評論が氾濫しやすくなり、利己的・主観的な意見などを「住民の声、住民のニーズ」という美辞の中で政治が無秩序に受け止める構図も生まれやすくなっている。こうした構図は、政策展開の質を劣化させるだけでなく、自治体経営自体のリスクを拡大させている。加えて、国の内外を問わず相互関連性を高める経済社会活動の複雑な争点を、政策に対する個々の主観的感覚によって単純化し受け止める傾向を強める。この単純化は、経済社会に存在する課題の原因を表面的に認識する傾向を強め、有効な政策選択の実現を困難にする。それだけでなく、細分化された主観的感覚の思考や議論は、官民連携を含めた自治体経営の核となる政策の形成と展開に深刻なリスクを生じさせる。以上のリスクをマネジメントするには、政策の中身の良し悪しを議論する政策論の視点に加えて、当該政策がどのような質の情報によって形成され展開されているか、また、どのように議会や住民等に伝えられたかをチェックする政策情報論の視点が重要となる。

自治体経営を取巻くリスクに対して適時・的確に把握し対応すると同時に、リスクが顕在化した時、早急な対策を選択できる体制を確立すると共に、事業に関係する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、リスクには内部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リスクの内容と発生原因を洗い出し、識別し、見つけ出したリスクは顕在化する可能性が高いリスク及びそれが組織や活動に与える影響の度合いの観点から評価することなどが前提となる。リスクへの具体的な対応は、①受容=特別な対策を設けずリスクを受け入れる考え方、②回避=撤退などリスク自体を避けて通る考え方、③低減=リスクの発生確率やリスク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。目標の達成の障害となるリスクを常に観察に基づき把握し、以上の方法にわけて、具体的な対応策を決めることが重要となる。

また、社会的な官民連携や政策合意におけるリスクを類型化し、その変化も含めて継続的かつ体系的に認識しマネジメントする必要がある。具体的には、何を連携の対象とし何に働きかけていくのかに関する「対象リスク」、協定や契約等に関する合意形成プロセスでの内容の漏れ、合意内容の明確化の不備、合意内容の担当者変更による解釈の変化等「合意形成のプロセスリスク」、行政と民間事業者間の意思疎通や情報共有の不備により発生する「コミュニケーションリスク」、そして、大衆情報化社会の深化による利害関係の多様化と拡大がもたらす「ステークホルダーリスク」が挙げられる。特に、最後のステークホルダーリスクは情報自体のリスクと重なり合い深刻化している。

PFIも含め官民連携で特に重要なのは、契約や協定、その前提となる質疑応答等でリスクはないと認識する点にある。契約等の合意すべき対象に関する認識・理解のズレにより生じるリスク等常に留意すべきである。具体的には、①ボタンの掛け違いリスク、②寝耳に水のリスク、③計画・結論ありき・見切り発車のリスク、④先延ばし・先送りリスク、⑤アリバイづくりのリスク、⑥前例踏襲リスク、⑦縦割り・横割りリスク、⑧政治などによる鶴の一声のリスクなど多彩である。こうした諸リスクは、契約等の締結プロセスだけでなく、合意したのちにおいても生じやすい点に十分留意すべきである。