

リスクの顕在化や環境の変化が激しくなる中で、地方自治体の持続性を確保していくには、自治体経営の耐久力、すなわち様々な緊張要因に向き合い対応する力を養う必要がある。この点は、官民連携の関係においても同様である。たとえば、行政コストの削減を目的とした指定管理等の民間委託でも、複数の地方自治体や複数の事業を一つにまとめて委託する包括委託方式等が採用されれば、民間側も規模のメリットを発揮することで、官民双方を含め、社会のメリットを拡大することができる。民間委託による行政コストの削減など行政側のリスクを単に民間側に転嫁するだけでは、社会全体のメリットを向上することは難しい。指定管理者制度では、契約金額の不適切な削減、民間の効率化努力によるコスト削減分の財政への過度な返納、付加的業務の拡大等で、民間側の事業継続に困難が生じる事例も少なくない。民間だから安く事業が行えると決めつける姿勢があるとすれば、官民連携は持続性を保ち得ない。確かに民間の創意工夫によって従来の行政コストを見直す余地は大きい。しかし、民間側でも人手不足は深刻化しており、官民に共通した様々な課題を克服するには、行政側も自らの経営における将来像の明確化と、官民連携の契約関係を検討するエビデンスの充実、つまりデータの分析とそれに基づく契約内容等の適切な判断が求められる。

エビデンスに基づく検討では、一方において発想の柔軟性や創造性の確保が必要となる。たとえば、公会計改革において、エビデンスに基づく検討との関係で留意しなければならないのは、過度に法的思考の性格を強めてしまうことである。エビデンスによる思考は、過去を見る性格を強めやすい。それは従来の公会計のデータが過去の状況を示し、過去のデータは将来のそれに比べて信頼性が高いことによる。公会計改革の大きな目的は何か。それは、過去だけでなく将来を見て政策議論を展開するデータを構築することである。公会計改革は、単に記帳方式の見直しにとどまらず、会計情報の質的変革とそれに基づく政策議論の進化を図る手段であることを、改めて認識することが求めら

れる。官民連携にあっても、従来の枠組み・関係の延長線上ではなく、新たな枠組み・関係の形成が不可欠となる。そこでは、エビデンスに基づきながらも、そこから新たな姿を生み出していく将来志向の協力関係を構築することが重要となる。

従来の財政運営では、維持管理費など必要支出の先送り、リスク認識の軽視等により、フローたる毎年度の税込等で対応できない財政需要を、将来の税込増を当てにした借金の拡大など有形・無形のストックとして堆積させてきた。たとえば、上下水道など生活インフラについて、毎年度の住民の使用料・利用料負担を必要以上に低く抑え、不可欠な維持更新投資を先送りすることで、実質的にストックたる施設等の老朽化を深刻化させてきた。毎年度の使用料負担というフローの問題を、施設の老朽化というストック問題に転嫁するケースであり、これが経済社会の成熟化と共に限界に達した。そして、今後の財政運営において、ストックに堆積した維持更新費用など潜在コストが現実の支出として顕在化してくる。これをフロー（毎年度の負担）でいかに受け止めるかが大きな課題となる。上下水道など生活インフラの例でいえば、施設の老朽化が限界に達して一気に巨額の維持更新投資等が必要となり、毎年度のフローの税負担や使用料金の多額の引上げに転嫁する構図（ストック問題のフロー化）である。

こうしたストック問題のフロー化を克服するために、単に指定管理者制度等の官民連携を活用したコスト削減を意図したとしても、財政運営の根本的改善には結びつかない。ストックに転嫁してきた従来の財政運営とそれで支えてきた行政体質を積極的に見直す姿勢が不可欠となる。それなしでは、民間側の効率化への努力や創意工夫もすぐに限界に達する。ストックに堆積した潜在的リスクを毎年度の負担であるフローに転嫁し、住民負担を拡大して施設や公共サービスを維持していくのか、あるいは公共サービスとしての必要性を再検証し、自らの行政体質の改善も図りながら、民間手法の導入など提供手法を本質的に変化させていくのか、重要な転機を迎えている。