

地方自治体は、指定管理など民間化政策を、なぜ選択するのか。第1の理由は行政コストの削減である。アウトソーシングすることで、行政の直営から官民連携のパートナーシップ型へと転換し、行政の非効率性を克服するためである。第2は公共サービスの質的向上である。民間化と民営化とは異なる。民間化は、公共サービスとしての位置づけを維持したまま、その提供を民間企業やNPO等の組織に委ね、行政の視点では認識しにくい改善に取り組み、公共サービスの質的向上を図るためである。第3は行政リスクの軽減である。職員給与や経費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、非貨幣的価値を含め、自治体経営上、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が困難となるためである。

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。地方自治体では、そうしたリスクの認識が十分でないことに加え、認識したリスクへの対応力も極めて硬直的・漸次的である。このリスクの認識と対応の能力の現状を、民間で補完することで、自治体経営の持続性は大きく向上する。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、官民連携の成果は高く評価されなければならない。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伴う民間のコストを認識せず、民間への委託費用等を削減するとすれば、民間企業では当該事業を継続的に担うことが困難となる。

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。つまり、リスク発生に伴う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へと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り組みと

同時に、行政機関で蓄積してきたノウハウの継承や、民間のリスク管理に向けたコーディネート力、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な評価が重要である。こうしたノウハウの蓄積と継承の仕組みを構築せず、人員削減や外部化を進めた場合には、総務や企画も含め、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が拡散し、将来的に住民に向けた公共サービスの質等を低下させる要因となる。加えて、地方自治体自体に潜在的なリスクを抱え込み、行財政の持続性を阻害する要因ともなる。

経済社会の「環境変化はない」と考えるほどリスクは大きくなる。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、将来的に発生する確率が比較的高く、組織や地域への影響度の大きいリスクに焦点を当てて、発生した場合にいかに対処するかを事前に想定することが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に向けては、①不測事態への認識(将来起こり得る事態の列挙と確率イメージ、組織などに与える影響度の把握、事態発生の見積もり)、②行動開始時期の判断(不測事態の発生が近いことを知らせるシグナル予兆の認識と列挙、シグナルを認識し、その認識を伝達する部局の明確化)、③対応策の事前提示(発生した、あるいは発生すると思われる不測事態の影響を緩和する戦略の事前形成、緩和政策が計画や財政に与える影響の測定、緩和戦略実践のための事務事業の形成)などに関する意思決定と自覚的フィードバックによる検証が必要となる。こうした仕組みと機能を、民間とともに形成し展開することは、将来のコストを大きく軽減する要因となる。リスクは、リスクを認識しそれへの対応能力が相対的に高い組織体が担うことで、事業の効率性と持続性を高める。民間化によるリスクコントロール発揮の側面を、改めて認識し評価する必要がある。