

編集委員会委員

宮本和明 MIYAMOTO, Kazuaki

武蔵工業大学環境情報学部教授

本稿では交通施設をはじめとする社会資本整備事業におけるリスク分析とそのマネジメント、とりわけリスクを明確に認識するためのリスクワークショップについて話題を提供したい。

具体的な記述とするため、社会資本の代表格である幹線道路を例に考える。道路事業は計画から設計、建設、供用（維持・管理）に至る各事業段階において、様々な関連主体の他に、自然、社会、経済状況等との関連で、多種多様なリスクが存在している。そして、重大なリスクが顕在化した場合には、沿道はもとより広範な地域にわたって社会経済的な影響が極めて大きい可能性が高い。わが国の公共事業一般においては、従来から「想定される問題に対する事前対応」や「何らかの出来事が発生した時の事後対応」が様々な知見と工夫のもとにとられてきており、事業期間や費用に対する影響を極力小さくしようとする努力がなされてきている。しかし、それらは経験的に受け継がれたり、また、個人に依存したりの対応であり、「体系的なリスク分析とマネジメント」と呼べるものとはなっていないのが実情と言えよう。

一方、英国においては、体系的なリスク分析とマネジメントが定着してきている。特に民間資金を用いての社会資本整備方式であるPFI (Private Finance Initiative) 導入後、英国道路庁（Highways Agency, 以下HA）においてはDBFO (Design Build Finance and Operate: 設計、建設、維持・管理、資金調達一括発注方式) 事業において、より一層のリスク分析とマネジメントが実施されてきている。現在HAにおける最大のプロジェクトはロンドン周辺の環状道路であるM25改良事業である。100kmにわたり両側4車線に拡幅するもので、建設費だけでも3,000億円のDBFO事業である。この事業においてもリスク分析とマネジメントの検討が精力的に行われている。

我が国ではVFM (Value for Money) は一般にPFIだけの評価指標と捉えられているが、英国では全ての公共事業における財政支出の価値を示すものであり「必要な品質の公共サービスを全事業期間の費用最小化により調達することにより達成される」と捉えている。そして、このVFMの考え方が実質的に浸透しており、また、その達成のためにはリスク分析とマネジメントが極めて重要視されている。PFI事業も本質的には「リスクを最もよく制御できる主体がそのリスクを受け持つ」との基本原則のもと、リスクの中で民間事業者が受け持つことが適切なものを公共から移転させる事業方式といえることができる。

HAはVFMを達成させるための指針として1996年にValue for Money Manualを作成している。このマニュアルは100万ポンド以上のすべての幹線道路と自動車専用道路の事業の調達及び維持

管理に適用されるものである。その第4章は「リスク分析とマネジメント」であり、その過程を「リスクの明確な認識 (identification)」、 「質および量的な評価」、そして、「マネジメント」の3段階で説明している。

その中でも重要な検討方式としてリスクワークショップがある。リスクワークショップとはファシリテーターと呼ばれる中立的進行役による高度に構造化されたグループディスカッションである。ワークショップではまずブレインストーミングにより、事業の各段階に潜むリスクを明確に認識することから始め、認識されたリスクをレジスター（登録票）と呼ばれる表形式にとりまとめ、さらに、各リスクに対する評価およびマネジメントに関わる内容の検討を行いリスクレジスターに記録していく。

筆者は昨年3月にロンドンで開催されたM25事業における5回目のリスクワークショップにオブザーバーとして参加した。2日にわたったワークショップではマニュアル記載のガイドラインにはほぼ従い肅々とその検討が進み、当初の予定を時間内に達成したことには正直驚きを覚えた。というのは、事前配付資料を見た時には、内容が豊富すぎて2日の限られた時間内に検討できるとはとても思えなかったからである。これはHAが依頼した専門職のファシリテーターの優れた技量に加えてHAスタッフがワークショップに習熟していることによるものと思われる。「リスクの明確な認識」が無ければ当然のことながら適切なマネジメントを行うことはできない。このリスクワークショップに参加して、「リスクの明確な認識」がリスク分析とそのマネジメントにおける最初のしかも最も重要な段階であると改めて認識した次第である。

一方、インフラ事業ではないが我が国のPFI事業において、これまでに重大なリスクの顕在化事例が2件生じている。筆者が委員長を勤めたこれらの調査委員会の報告書においても、まずリスクを明確に認識すること、そしてそのためのリスクワークショップの必要性について指摘している。

社会資本整備による公共サービスの効率的効果的提供にとつてリスク分析とマネジメントは不可欠の過程である。その最初の段階としてリスクワークショップの導入を提案したい。

なお、土木学会建設マネジメント委員会インフラPFI研究小委員会では、国土交通省からの委託を受けて、道路事業におけるリスク分析とマネジメントに関わる一連の調査研究を行ってきている。現在その一環として、HAとそのファシリテーターの協力を得て日本版の道路事業リスクワークショップマニュアルの作成に取り組んでいることを付記する。