PFI事業を支える６つの「わざ」

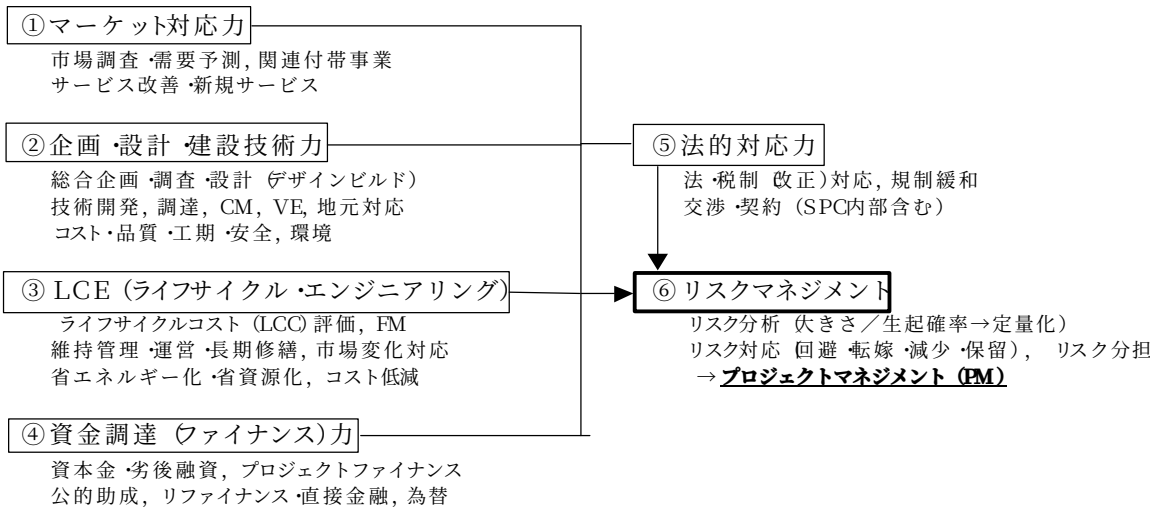
㈱熊谷組　フェロー会員　有岡 正樹

（１）はじめに

公共事業民営化の手法の一つとしてPFI(Private Finance Initiative)が定着しつつある。PFIは“民による公共施設を有効利用しての公共サービスの提供”であり、場合によっては企画段階を含めて、調査・設計、建設および維持管理・運営までという、きわめて長期にわたる公共事業を民間が遂行していこうとするものである。これを成功させるためには、事業化に関わる多くの関係者によるソフト・ハード両面での様々な技術力が求められる。その技術とは？ それらを統合するマネジメントとは？ ここでは「わざ」という比喩を用いて、これまでの経験から得た知見を述べてみたい。

（２）PFIの競争力要因

PFI事業を成功させるには、図－１に示す①マーケット、②企画・設計・建設、③ライフサイクルエンジニアリング、④ファイナンス、⑤法的対応および⑥リスクマネジメントの６つの競争力要因が要求される。これらの競争力要因は、図中にも例示したようにそれぞれ多くの構成要素から成り立っており、これらがサブルーチンとなって多元連立方程式を形成しているといえよう。また、これらの方程式は必ずしも等号だけではなく、ベストケースとワーストケースに挟まれるといった不等式も数多く含まれることになる。このため未知数の中には演繹的には解が見つからず、帰納的に“当たらずとも遠からじ”の解を求めていく必要性も出てくる。このような複雑系の課題に答えを出していくためのシステムの確立が求められているといえよう。



図－１　PFIの競争力要因

（３）６つの「わざ」

書家の石川九楊氏によると[1)]、「わざ」には「技」と「伎」がありこれをベースに建設産業を評して、“字義的にいえば、人が舞うのが「伎」。女が舞えば「妓」。手が舞うのが「技」。人々が舞い踊ったバブル時代の「顔－伎の文化」から、仕事の技量を競い合う「手－技の文化」を取り戻す努力をしない限り……（以下略）”と述べている。

【キーワード】　PFI、競争力、マネジメント、ライフサイクルエンジニアリング、ファイナンス
【連絡先】　〒162-8557　東京都新宿区津久戸町 2-1　E-mail marioka@ku.kumagaigumi.co.jp

では、PFIでは「技」と「伎」で十分なのであろうか。否である。PFIに要求される上述の6つの競争力要因を同時に満たすためには、更なる「わざ」が必要となるが、残念ながら筆者が目論む相当漢字は存在しない。「技」や「伎」以外にも「枝」や「岐」などの字からも理解されるように、「支」という旁に偏としてつく文字が動くものを指すことを前提に、PFIに必要な更なる４つの「わざ」に結びつく以下のような造字を試みてみた。

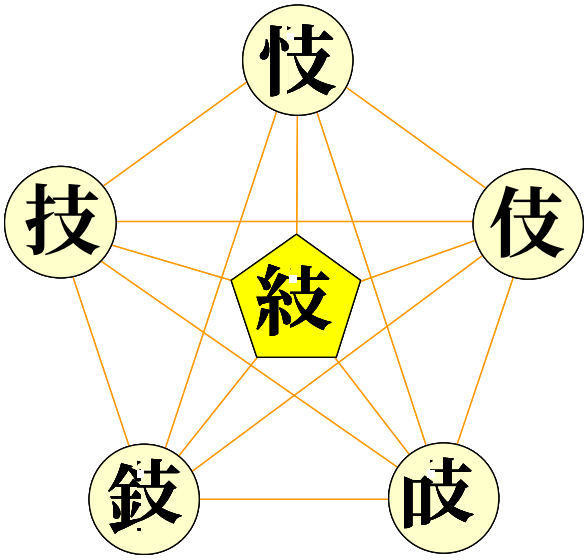
忮：どれだけ「心」が動かせるかということである。造られた施設がその地域の風土や環境にマッチしながら利用者にどのように使われ、サービスを提供できているか、それが心に描くことができる「わざ」である。理念・信念ともいえるかもしれない。

鈹：「お金」の動き、いわゆるファイナンスである。現状の間接金融においてはその「わざ」の出しどころは限られてくるが、証券化等直接金融化や、コミュニティボンドといった新しい仕組みの導入が競争力の大きな要因となってくであろう。

岐：PFIでは、提案の内容（プレゼンテーション力）や、３大プレーヤー間さらには事業体（SPC：Special Purpose Company）内部の契約等の取決めがきわめて重要となるが、その前提は事前の徹底した協議・交渉にある。リーズナブルでフェアーな議論、それらの媒体となるのは言葉であり、会話である。

これら３つの造語的「わざ」に加えてもちろん重要なのが、企画・設計・建設・維持管理等に関わる技術という意味での「技」であり、また、SPCという業際的なコンソーシアム内でのコミュニケーションやチームワーク、地域社会との合意形成は、まさに人間関係であり「伎」である。これらの５つの「わざ」は相互に絡み合っており、ある「わざ」の優劣は他の「わざ」にも影響を及ぼす。時として糸が縺れるように窮地に陥ることも稀ではない。合成の誤謬ということもあろう。

その縺れた糸をどう解きほぐしていくか、それに求められる「わざ」が、その構図として示した図－２の中央に位置する「**紘**」である。まさにマネジメント力である。



図－２　ＰＦＩに求められる6つの「わざ」

筆者が関わったオーストラリアでのPFI事業「シドニーハーバー・トンネル」では、通行料5セント（約4円）の差が縮められず事業交渉が暗礁に乗り上げた時期がある。それを解決してくれたのが、金利が消費者物価指数に連動するCPIボンドという仕組みである。当時オーストラリアでの高い金利の状況下、金利を支払うためにさらに資金調達がいるという課題が解決され、5セントの差が解消されたのである。プロジェクトマネージャーによる優れた「**紘**」が、「**鈹**」を駆使して高次連立方程式の解を得たのである。

【参考文献】

１）石川九楊：見失った手(21)、日本経済新聞「文化を支える」、1994.1.30