

経営 × 土木 = 未来が見えてくる

[WEB取材] パシフィックコンサルタンツ(株)

[取材協力者] 齋藤 彰氏

(パシフィックコンサルタンツ(株) 社会イノベーション事業本部 PPPマネジメント部 部長)

連載「かける土木」では他分野からみる土木に焦点を当て、他分野と土木を掛け合わせることでどのような可能性が生まれるのかを、その分野の研究者のインタビューを通してお伝えしていきます。第7回となる今回は、PPP/PFI業務の売上高が国内第1位を誇るパシフィックコンサルタンツ(株)にて、PPP/PFI業務に携わり経営の立場からインフラ業界を支える齋藤彰様にお話を伺いました。

——ご経歴とこれまで行ってきた業務内容について教えてください。

私は修士課程で都市計画(都市景観)の研究を行っていました。その後1993年にパシフィックコンサルタンツ(株)に就職し、最初は都市計画のマスタープランや沿道開発計画の仕事を行っていました。2000年頃になると、都市計画の変更を住民参加で行うなどといった「Public Involvement (PI、市民参加による計画)」による業務に携わり始め、公共事業そもそもの必要性へのコンサルティングに興味を持ち始めました。ちょうどその頃、New Public Management (NPM、新公共経営)のもとで公共経営を行う部署が当社で立ち上がったため、自ら志願してそこに異動し、私の経営の仕事が始まりました。そこでは自治体における行政評価の枠組みを作り、実際に

評価をしてお手伝いもしました。例えば2005年頃

には集中改革プラン策定の

支援を通じ、自治体の歳出

削減を導くお手伝いをしましたし、市町村や公営企業

の合併や経営改善の支援なども行いました。後にその部署が現部署と一緒になり、今は部長をしています。現部署ではPPP/PFIという、建物や公園、道路を作る際に設計から事業運営まで民間に任せる制度について、行政にアドバイスを行っています。他にも、国交省や内閣府などがPPP/PFIを普及させるためのプラットフォーム形成の支援業務などを行っています。

——合併や経営改善のお手伝いとは

どのようなことをされたのですか。

上下水道などの公共事業を行う場合、近隣の自治体が各々でやるよりも

広域で実施することで全体としてコストを削減できることがありますし、事務作業のプロセスを改善することでもコスト削減は可能です。私たちはそのコストの計算や事務プロセスの改善を役所の方々に説明し、実現化に向けたお手伝いをしていました。

——日本でのPPP/PFIの歴史を教えてください。

日本では世界的な流れを受け、PPP/PFIが始まりました。1960年代にイギリスのサッチャー政権やアメリカのレーガン政権でNPMという民間活用の考えが生まれ、各国で

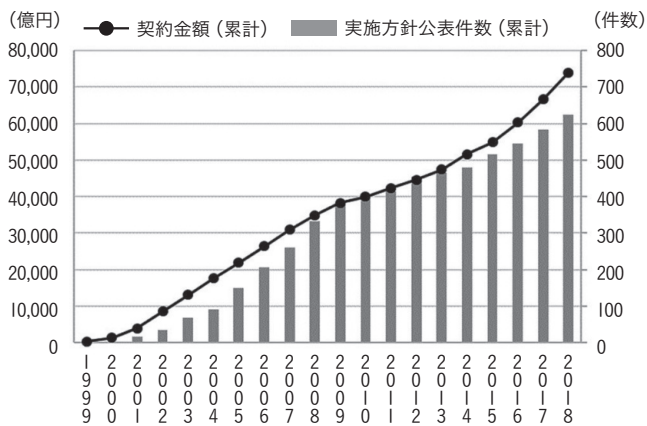


図1 日本国内におけるPFI事業の実施状況(「PFIの現状について(内閣府)」(https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/pfi_genjou/pdf/pfi_genjou.pdf)を加工して作成)

PPP/PFIが実施され始めました。その頃、日本では欧米の先進的な取り組みを見習おうという社会の流れがあったため、総理府(現・内閣府)によってPPP/PFIに関する法整備が進められ、1999年に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(PFI法)」が制定・施行され、PPP/PFIが具体化し始めました(図1)。現在は内閣府と国土交通省が連携し、普及拡大に取り組まれています。今後は財政上の制約や公共財の老朽化を背景に、官民連携が益々進むものと思います。

—— 齋藤様が考える、経営と土木との掛け合わせで生まれるものを教えてください。

経営と土木をかけると未来が見えてきます。というのも、どれほど経済発展をしようが、土木がなければ生活が成り立ちません。一方、私たちが行っている経営のコンサルティングには多様な領域の仕事があります。市長や経営者による大きな政策に対してコンサルティングするといった仕事もあれば、多様な現象に対してミクロな視点から分析し、改善策をコンサルティングする仕事もあります。総じて将来

の意思決定を行うことが経営であるともいえますので、社会に必要な土木と将来の意思決定を行う経営とをさまざまな面で組み合わせることで未来をつくれるのではないかと思います。

—— その中で土木に求める役割は何ですか。

公共サービスがもたらす効果向上のためには、柔軟な発想を持つことが必要だと思います。土木技術者の良いところは技術に対して真面目で嘘をつかず、一つの答えに向かって進んでいくところだと思います。技術者に対してその部分を変えないでほしい反面、未来を作るためにルールや基準を変えることについては柔軟であっていただきたいと思います。絶対に守らなければならない倫理的な部分は守った上で、変えられるところは変えていくという発想を土木には求めたいと思います。

海外と比べると日本の土木業界では、大手は別ですがPPP/PFIはあまり行き渡っていません。地方自治体は人もお金も限りがありません。それでも橋や道路の改修や補修をしなければならぬので、一つ一つに投入する税金を少なくする工夫が必要で

す。例えば民間企業にある程度自由なインフラ施設を使うことができる権利を与え、営利活動を認める代わりに、設計や施工、維持管理をより安価なコストで実施し、その公共サービスを長期的に担ってもらうことが必要になると思います。そのためにはICT技術の革新などを取り入れ、従来手法や業態の見直し、制度や手続きの見直しを行わなければなりません。そのようなことを土木に求めたいと思っています。

—— PPP/PFIに関する将来の展望を教えてください。

これまで公共事業がPPP/PFIにより十分に取組まれてきたかは疑問が残りますが、だからといってPPP/PFIの手法導入を唯一の解決策のように騒ぎ過ぎない方が良く思っています。これからのインフラの仕事は、その時代や対象の構造物によって公共と民間で柔軟に分担していけばよいのではないかと思います。民間企業が資金調達を行い道路・橋梁などのインフラを整備し、長期にわたる維持管理も行い、その民間企業が提供するトータルなインフラサービスについて、行政側が税金で購入するといっ

たような仕組みが当たり前になる時代が来るかと思っています。そのために、PPP/PFIについて騒ぎ過ぎずに国民に受け入れやすい仕組みとして着実に変わっていくこと、良くなっていることに官民それぞれがチャレンジしてほしいと思っています。

お話を伺って

今回の取材を通して、私たちが普段暮らす町の背景では、市民に効果的にサービスが行き届くようにPPP/PFIの事業が進歩し続けていることが分かりました。

また、PPP/PFIの未来についてもお話を伺いましたが、経営と土木の両方の視点をお持ちで、PPP/PFI業務に第一線で携わる齋藤様だからこそ、その言葉には説得力があり、私たちの町の未来をひも解くことができました。今回は取材にご協力いただき誠にありがとうございました。

(担当編集委員：益田裕太、池谷風馬)