

## リスクワークショップの構成メンバーについて

1. リスクワークショップの位置づけについて

- ・第2回WGにおいて、リスクワークショップは官民の適切なリスク分担を構築するにあたり有益であると確認されたが、ガイドライン等への記載にあたっては、地方公共団体等が負担を感じないように、記載方法に留意すべきであるとの議論がなされた。
- ・リスクワークショップは、PFIのみならず、従来の公共調達方式でも行われている手段である。従来でも行われている取り組みを今後PFIにおいても推奨するにあたり、ここでは、従来の公共調達方式におけるリスクワークショップの考え方を参考とし、想定される構成メンバーや、議論を有意義なものとするためのアドバイザーの活用等について整理を行う。

2. 構成メンバーについて

- ・「道路事業におけるリスクマネジメントマニュアル（土木学会）」では、一般の道路事業におけるリスクワークショップの参加者として、主に下記のメンバーを示している。
  - プロジェクトリーダー（事務所長、副所長等）
  - 調査・計画担当部署（調査課）
  - 工事発注実施担当部署（工務課）
  - 用地買収担当部署（用地課）
  - 維持管理担当部署（維持課）
  - 以上の関係者から独立した中立的立場のファシリテーター
- ・また、参加者の構成と役割の典型的な例は、下記のように示されている。

### (1) プロジェクトリーダー

リスクワークショップによってプロジェクトのリスクをマネジメントするためには、プロジェクトリーダーの立場にある人（事務所長、副所長等）の参加は不可欠である。リスクワークショップでの決定事項が、プロジェクト全体に浸透するためにはトップマネジメントは不可欠な要素である。また、プロジェクトリーダーになる人は、ほとんどの場合プロジェクトの経験や知識・洞察力も豊富であり、「多様な視点を共有化し、協働作業を通して創造的なアイデアを見出す」ためにも、重要な役割を担うものと考えられる。

### (2) 各部門の責任者

プロジェクトの各段階をマネジメントする立場にある各部門の責任者の参加は、リスクワークショップで決定された事項を円滑、確実に実施するために不可欠である。また、各部門をマネジメントする立場にある人も、プロジェクトリーダーと同様、多くの経験や知識・洞察力を持っていることが多く、「多様な視点を共有化し、協働作業を通して創造的なアイデアを見出す」ための、重要な役割を担う一人となる。

### (3) 各部門の担当者（技術的専門家）

各段階の進行を担当する担当者は、リスクワークショップでの決定事項を実施する立場にあり、円滑なリスクマネジメントのために参加は不可欠である。また、プロジェクトを実施する立場を中心とした知識、経験、洞察力をもとにリスクワークショップでの議論や話し合いを活性化させる役割を持つ。

さらに、より専門的な立場から知識、技術をもとにリスクワ

ークワークショップでの議論や話し合いを適正に進行させる役割も重要となる。これには、組織外部の専門家の参加を得ることも有効になる。

#### (4) ファシリテーター

リスクワークショップでの議論や話し合いの活性化のキーマンとなる。

- ・ P F I においても、基本的には同様の構成メンバーが想定される。具体的には、各部門の責任者、担当者や、P F I 実施経験のある他部門の職員のほか、対象分野に知見を有するアドバイザー（技術、財務、法務等）が考えられる。特に、前述の（3）、（4）については、外部の専門的アドバイザーの活用が効果的であると考えられる。
- ・ なお、第2回WGにおいて、リスクワークショップの実施段階としては、「事業の企画段階」と「事業者選定段階」の2段階を提示したが、このうち事業者選定段階においては、提案を行う民間事業者が上記メンバーに加わる事となる。

### 3. ファシリテーターの役割について

- ・ ファシリテーター（facilitator）とは「進行し易くする人」の意味である。リスクワークショップは、ワークショップをマネジメントしワークショップの参加者をリスクプロセスに誘導するファシリテーターによって円滑に進められる。
- ・ ファシリテーターの主な役割は、「チームの議論の対象を維持する」、「共通認識の選択肢を提案する」、「方向性を与えて協議する」、「各人の参加を促す」、「協力的に問題に対処する」といわ

れている。ファシリテーターに必要とされる主要な技術や知識は、下記のとおりである。

- グループメンバーと信頼関係を築き維持する。
- グループ／個人の行動を注意し、積極的に聞いて観察する。
- グループに有益なフィードバックをして協力行動を改善する。
- グループ内の問題点を引き出して探る良い質問方法。
- コミュニケーションの潜在的障害を確実に特定して対処する。
- メモ取りやワークショップ報告書作成を含め、調整プロセスから引き出された情報を効果的にマネジメントする。
- 主要な学習ポイントの例を出して説明し実生活にリンクする活動を利用する。
- 参加者の貢献と関わり合いのバランスをとる。
- 人々が実施に向けて専心し決定に辿り着くようにグループを助ける。
- 状況外の理解を要約して試験をすることで漠然とした状況を明確にする。
- パートナーの組み合わせに向いていない個人を特定するのを助ける。
- 全てのニーズが満たされるように異なる学習形態を正当に評価する。
- 事象の結果に意見の一致をみるように会議プロセスを計画する。
- 必要に応じて会議事項を柔軟にして参加者のニーズを満たす。
- 効果的に時間をマネジメントする。
- グループ内のエネルギーを監視し、プロセスをマネジメントして関心とモチベーションを維持する。

（出典：道路プロジェクトにおけるリスクワークショップファシリテーターマニュアル（平成18年、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、Capital Value & Risk Limited））

- ・ ファシリテーターは、問題解決の方法を導き出す役割を持つ第三者によって進められる場合が基本と考えられている。第三者によってリスクワークショップを進める主なメリットとしては、下記が挙げられている。
  - 通常の仕事の立場上での上下関係なく、満遍なく意見を聞くことができる。
  - 当該プロジェクトに参画していないことから、現場での先入観やしがらみがなく考察ができる。
- ・ ファシリテーターは、リスクワークショップ終了後、ワークショップで議論された内容を取りまとめるとともに、ワークショップで明らかになった重要リスクに対する評価の結果や対応策について、ワークショップ後に参加者全員に内容の確認を取る必要がある。
- ・ なお、ファシリテーターについては、ワークショップで議論される問題について、必ずしもすべての技術的な知識を持っている必要はなく、チームに必要とされる議論の活性化や、問題解決の手法を導き出せればその役割は果たされる、とも考えられている。よって、リスクワークショップを導入する初期段階においては外部の専門的アドバイザー等を活用しつつも、あわせて地方公共団体等の事業実施主体職員のファシリテーター能力を養成することにより、例えば高度な専門的知識を要求されない事業等については、リスクワークショップ経験済の職員が別事業のリスクワークショップにおいて第三者としての視点からファシリテーターの役割を担うといった活躍も期待できる。