

インフラ持続への世界共通チェックリスト —アセットマネジメント国際規格 ISO55000—



下水道研究部長 堀江 信之

(キーワード) アセットマネジメント、PC251、ISO55000、全体最適、リーダーシップ

1. はじめに

「典型的なケースの一つは、技術的に大規模修繕が必要なが財務的に十分資金確保ができない時、トップがどう最適判断できる仕組みかである。」議長の問いに、各国各分野の専門家からは次々発言が出た。

大きなインフラを管理する組織は、そもそも何をしなければいけないか？アセットマネジメント国際規格ISO55000の作成作業が、最終段階を迎えている。

2. 我が国インフラ運営につきつけられる課題

東日本大震災と巨大津波はこれまでのインフラを含む社会の危機管理のあり方を問い直し、エネルギーはじめ日本の弱点を改めて明確にした。

財政状況は悪化、自ら考え作り運営してきたベテランは退職、組織人員も縮小、施設は老朽化する中、複雑化する社会要求、グローバル対応、スピードアップを求められる状況は益々進む。

3. 世界のインフラ運営の流れ

様々な分野のインフラ事業については、世界各国で財政困難等から多様な運営方式・主体が試行され、より効率的にサービスを進めるための大胆な試行錯誤が重ねられてきた。80年代、アメリカでは「荒廃するアメリカ」を経ての計画的維持管理、イギリスでは民営化などサッチャリズム、ニュージーランドやオーストラリアでは民間手法等を導入したニューパブリックマネジメントNPMなどである。国、分野によっては様々な主体の経験が集められ、議論が重ねられていかに運営すべきかの共通指針が作られ、国によっては更に分野横断で議論、インフラ運営組織はそもそも何をしなければいけないか基本事項の共通指針が作られた。代表例が、英国規格協会BSIの

PAS55で、各国にその適用が広がっている。

2009年、イギリスがこれをもとに新たな国際規格「アセットマネジメント (AM)」の制定をISOに提案した。2010年6月ロンドン準備会合を経て、ISO理事会承認のもと原案作成委員会ISO/PC251が発足、第1回会議が2011年3月にメルボルンで開催された。世界十数カ国・機関から様々な分野、立場の専門家が集まり、日本からは既にアセットマネジメント議論が別のISO委員会 (上下水道分野) では始まっていたことから、京都大学澤井克紀教授、仙台市水谷哲也資産管理戦略室長と私の3人が参加した。第1回5日間の大議論の結果、官民間問わずあらゆるインフラ運営機関を対象に何をしなければいけないかを規定した国際規格ISO55000シリーズを認証規格として3年後発効を目指して作成すること等が決まった。帰りの飛行機で3人は、「これは大変なこと、我々ではとても対応できない。」と口をついて出た。

2012年5月のプラハ第4回会議まで、毎回数十人がWGに分かれて各国意見に対処しては集約議論を繰り返し、作業案WD、委員会案CDを経て、規格案DISへの各国意見を4/29-5/3第5回カルガリー会議で処理し、最終投票、各国準備期間を経て、2014年春に発効予定である。ここまで、ざっと20カ国 50人の様々な分野の専門家が経験を持ち寄り、会議だけで20日間議論、作業し、何度も書いては消されて来た。これを認証する審査員規格も、2月末のCASCO/WG39第1回ジュネーブ会議で、大きな議論はあったがDISが固まった (日本メンバー：堀江)。

4. アセットマネジメント国際規格の概要

ここでいう「アセット」とは、インフラ資産のほか人材、資金、情報等およそ組織が持つ様々な資産

を含みうるとした。組織がアセットの価値を実現するための活動全体を「アセットマネジメント(AM)」と呼び、それによって長期にわたってコスト、リスク、便益をうまくバランスする。そのためには、組織目標や様々な利害関係者ニーズに沿ってAM目標・方針・戦略的計画をしっかりとて、技術・財務両面から意思決定を行ってこの計画を効率的に実行し、関連リスクを管理しながら、継続的に改善できるようモニターも行うことが必要である。そして決め手は、リーダーシップと職場文化である。

目標達成に向け方針、目標、プロセスを確立するための各種要素の組合せを「マネジメントシステム(AMS)」と呼び、これで組織を相互に作用させる。単なる情報システムではなく、組織が戦略的意思決定するための組織構造、役割、責任、業務プロセス、計画、運営等の組合せとなる。

全体は3つの規格から成り、内容は以下の通り。効果あるAMSのために最小限必ず実行しなければならないことがISO55001で、その解説が02である。

・55000「概要・定義」： 1 適用範囲、2 原則、3 定義、参考文献

・55001「要求事項」： 1 適用範囲、2 引用規格、3 定義、4 組織の実態認識(利害関係者ニーズ、AMシステム確立)、5 リーダーシップ(コミット、方針確立、責任権限割当て)、6 計画(リスク・機会対応、目標)、7 執行支援体系(人・資金・機器、能力・自覚、伝達・情報)、8 実施(変化対応・外注)、9 成果評価、10 継続的改善、参考文献

・55002「適用にあたってのガイドライン」(解説)

なお、リスク管理は基本的にISO31000危機管理を踏襲することとしている。

5. 作成作業に参加して

第一回メルボルン会議から委員会・WG作成作業に参加して、日本のいくつかの公的主体の運営・改革に関わった経験からは、うなってしまうところが多い。

様々な事態に備えて自らの施設・組織のおかれている状況全体が日頃からきちんと把握できているか？ 各部門の動き・情報が一体で機能している

か？ 計画が財務・技術力に裏付けられているか？ 迅速な決定・実行が必要な課題にトップダウンが機能しているか？(何でも積み上げ・調整で時間ばかりかかっているか)？ あらゆる利害関係者の要望が把握されているか？

ストックのマネジメントは、それを可能にする組織全体のマネジメントがあって初めて可能となる。

環境激変で様々な制約が厳しくなる中、全体最適を迅速に実現するリーダーシップには、責任権限の明確な分担、内部・外部監査・評価と結果による不断の仕組み見直しなどが、日頃から行われていることが必要である。

仙台市が、数年前の長期投資見通しのための豪州調査でいち早くアセットマネジメントの有用性、重要性に気づき、すぐに5名の専任組織を作って導入作業を始めた。業務を洗い直し、情報支援システムを構築し、大震災ではGIS上をクリック一つでその管路の様々な情報を表示、共有し、導入のために行っていた各部門との議論による認識共有ともあいまって、他市応援部隊を受け入れての被害調査と応急対応に絶大な効果があった。私自身もかつて政令市局長時代、ゲリラ豪雨被害、爆発事故、道路陥没、料金値上げなどに対応する中で、そのつど考えるのではなく、危機管理、情報・広報戦略、長期財務計画などを考え方から明確化した局の運営方針を作っておく必要性を痛感したが、そうした面でも、今回の規格はこれらを包含するまさに何をすべきかのエッセンスだと感じるとともに、各国の経験に基づく多様な議論は、英語の壁に苦しみながらであるが非常に勉強になる。

6. おわりに

痛ましい事故をきっかけに、様々な管理主体で施設の全面チェックが始まっている。そして次には、もう一段進んだ運営方法全体の客観チェックが求められる。まずは簡易チェックし、できるところからスピーディに改善しながら、全体チェックへ。

そしていずれ日本も、次期PC251には様々な成功例を発表、世界規格に反映できる日を願っている。

(2011年～ ISO/PC251国内審議委員)