

事業仕分けと戦略購買

いよいよ事業仕分け第二弾が開始される。

(以下、引用)

政府が4月下旬から独立行政法人と政府系公益法人を対象に事業仕分け第2弾を実施するのは、官僚の天下り法人に多額の税金が投入されている実態にメスを入れることで、政権浮揚につなげる狙いがある。

(引用おわり、出所:読売新聞 2010年3月12)

立場に応じてこれに期待する者と不安を抱く者がそれぞれいるだろう。実際、この事業仕分けの第一弾は、初めての取り組みであるということもあり、賞賛と同時に多くの批判を招いていた。例を挙げるならば、以下のようなものがあつたかと思う。

「重箱の隅をつつくようなものだ」

「乱暴だ、品が無い、人民裁判だ」

「仕分けの対象が限られている、パフォーマンスだ」

「政治主導ではない、財務省主導だ」

「短時間すぎる、議論にもう少し時間をかけるべきだ」

「能力の無い仕分け人が混じっている、外国人が混じっている」

「仕分けの基準が無い、恣意的すぎる」

これらは、全体的な政策方針と予算編成方針に基づく体系が存在しないこと、すなわち”戦略”が無いことを批判しているということに等しいと考えられる。どういふことかと問われれば、”戦略”が無いことを原因とする実践上の不備を批判しているということで、全ての批判は一貫しているということである。また、言い換えれば、”戦略”の体系が存在していれば、政府側からの論理的で明瞭な反論が可能であると考えられるからである。

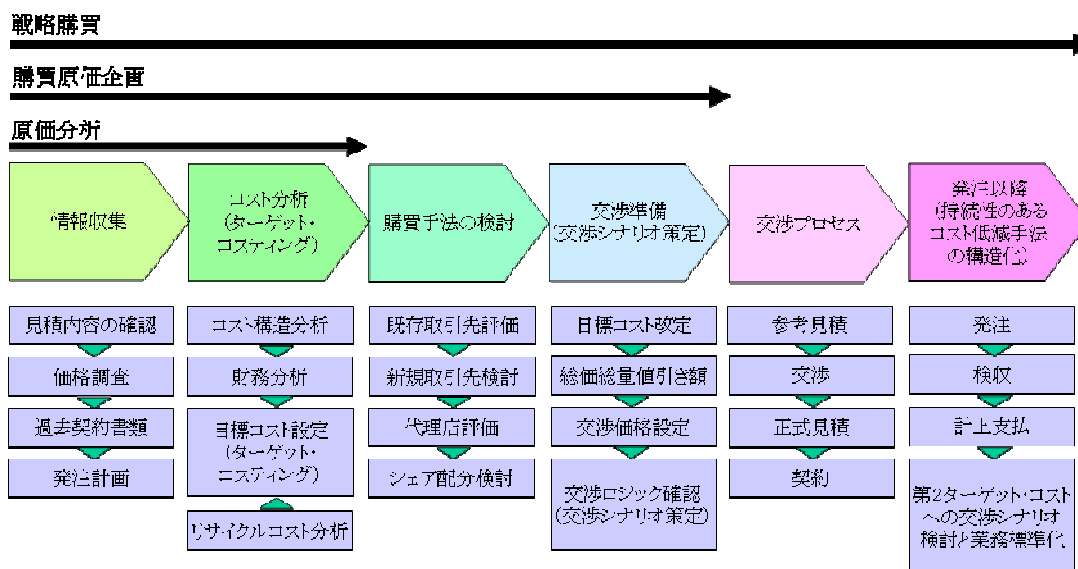
こうした批判に対しては、民主党にも言い分があるだろう。すなわち、「国家戦略室」が未だ立ち上がっていない(機能していない)ということであり、”戦略”無しに予算切り詰めに入らなければならないという実体的かつ現実的な理由があるということである。しかし、本当は、民主党も徒手空拳であるかと問われれば、決してそうではなく、しっかりとした戦略思想に基づく管理・運用が行われていることは、担当大臣の発言を注意深く聞いていると理解ができる。しかし、そ

こうした戦略思想を分析することが本稿の目的ではない。

そうした個別具体的なものでなく、ここでは多くの様々な立場の人たちにも役立つよう広汎な議論を展開してみたいと思う。

さて、事業仕分けのような種類の活動については、「戦略購買」という概念が重要であると我々は考えている。「購買」と表現すると、モノやサービスの購入に限られる概念になるが、予算の使い方そのものを検証して、かつ改革する活動の全体を指すとも考えていただいても問題は無い。「組織」の活動に一定以上の品質を持たせるためには、こうした購買などの諸活動を「戦略」的に行うことが大事である。

「戦略購買」とは、情報収集⇒原価分析(⇒原価企画)⇒購買手法の企画⇒交渉・契約⇒発注・管理という一連のプロセスを意味する(図を参照)。



国民からの税金である国家予算を使う場合、無駄遣いをしないように適度の競争環境をつくりながら、取引先を見きわめて、適正な価格と方法(仕様、サービス・レベル、総量・総価、発注計画、発注リードタイム、発注頻度、ロジスティクスなど)で契約、発注することが求められる。しかし、それが国民や政治家からの批判を受けないようなレベルで実行されているかどうかは、組織的な運用の基準が無い限り、(発注者)個人の裁量・能力に依存するところが多い(せざるを得ない)と考えられる。

そこで「戦略購買」には、無視できない重要なエッセンスが2つ含まれている。一つは、透明性・納得性・公平性という3つの価値を踏まえることによって万人に対してしっかりと説明ができ、決して不義に立つことのないスタンスが取れるということ。もう一つは、業務のノウハウを

蓄積してプロセスを標準化し、個人技ではなく組織活動へ発展させることができるということである。

詳細は述べることが出来ないが、最初のポイントは、情報収集および原価企画を通して、原価目標(ターゲット・コスト)を設定することで始められる。日本という一定水準以上の技術が確立・浸透した世界においては、ある機能(特殊仕様は除く)やサービス・レベルを提供するのに必要なコスト(費用)が、大体一対一の関係(関数)で存在することを見つけるのはそう困難なことではない。卑近な例で言えば、「工事発注の市場価格は建設物価の最低三割引」などはよく知られている事実であろう。こうした公知の事実(一般的常識)を踏まえて、論理的に原価目標(ターゲット・コスト)を設定し、文書化することで、そうではない(高い)価格での発注(税金の無駄遣い)を避けることが可能になっていくだろう。

二つ目のポイントは、こうした実践で得られた知識を文書化、データベース化、基準化、ルール化、チーム行動化していくことである。基礎的な人格を有し、正義感が強ければ、若い人間でもすぐにベテランに順ずる(を超える)働きが可能になっていくだろう。「ローマは一日にして成らず」——改革も積み重ねで成立する。古い慣行は、理念と論理に基づいて、あるべき行為に少しずつ(または大きく)代替していくことで変化させる。

ということで、事業仕分け第二弾の行方をしっかり観察していきたい。独立行政法人や政府系公益法人よりも苦しい状況にあるのは、むしろ日本の経済基盤を形成する多くの企業なのだから、その目は自然と厳しいものにならざるを得ない。