

工場運営の 光と影

[第58話]

事業仕分けで学んだことを
企業の経営に生かすためには

森田 勝

昨年10月に行われた国の事業仕分けを見学に行ったときに感じたことは、仕分け人と官僚との議論がちっとも噛み合わないということであった。その原因みたいなものを私なりに考えてみたのだが、今まで国の事業を進めてきた中では、おそらく「費用対効果」という切り口で問われることがなかったのだろう。私にも「公務員」という身分の時期があったからよくわかるのだが、お役所の仕事はともすると事業を行うことそのものが目的になってしまい、そのために何を獲得するのが明確になっていないし、数字に置き換えた結果を追求されることもなかったのではないかな。

もうひとつ気が付いたことは、事業規模が当初の計画の何倍にもなってしまう事例がいくつもみられたことだ。事業を実行してみなければわからない要素は確かにあるだろうが、当初予算を大幅にオーバーすることなど、民間企業の場合には考えられない。3月になるとあちこちで道路工事が目立つようになるのは、予算を使い切らないと次の年の予算が付かなくなるからなのだろう。当初予算をいかに効率よく使うかの努力をし

て、その結果お金が余ったら返却したっていいと思うのだが、そんな発想はどうやらないようである。

そんなことを思いながら、私が住居を構えている長野県が計画した仕分け人の公募に「事業仕分けに参加してやりたいこと」という論文を送ったところ、「信州型事業仕分け」の県民委員に選ばれてしまった。私が所属したグループに与えられた事業は7項目。民間企業の経営改善しか経験がなかった私にとって、行政の事業については別世界のようなもので、いろいろ感じさせられることが多かった。そして、ここで明らかになったお役所の問題は、民間企業にも共通して当てはめることができる部分があるのではないかとということも感じたのである。

給料はいただくものか稼ぐものか

民間企業のスタンスでお役所の仕事を捉えた場合、いちばん違和感を覚えるのは、収入を得るという発想がないことであった。たとえば民間のテレビ局で放映される広報番組の視聴率は11%であり、それが事業の成果であるということだったが、そんなに高い視聴率が取れるのなら、そこに企業のスポンサーをつけて収入を得ればいいのではないかと私は思ったのだ。ホームページのアクセス数が月に74万件もあるのだったなら、企業のバナー広告を貼ればいいのではないかとも思うのだ。「公共事業の公平性」という縛りがあるのはわかっているが、県の財政が赤字であるのだったなら、少しでも収入を得ることによって、その分だけ税金を安くすることだって可能になるのだ。

収入を生み出すという発想のない土壌で仕事をしている公務員の皆さんには、当然のように自分の給料を稼ぎ出すという意識は生まれにくい。それは個人を責めてもどうなるものでもなくて、事業を運営する構造がそうなのである。このことから私たちが学ばなければならないのは、民間企業の社員の皆さんにおいても、このような意識がありはしないだろうかということだ。つまり、会社に雇用されているのだから、一定の給料を

「貰う」のはあたりまえのことだと考えてはいないだろうか？と問い直してみたいのだ。そのためには、毎月の自分の給料に充当される金額が、どこから生み出されているのか突き詰めてみる必要があるようになってくる。

現場で生産活動をしている人たちは、工数に単価を乗じた金額を確実に稼ぎ出している。手足を動かすことによって、あるいは設備をコントロールすることによって、確実に付加価値を生み出していることだろう。それが多いか少ないかは絶えず問われなければならないが、それではその現場を管理している管理者についてはどうだろうか。確かに、その現場がきちんと運営できるようにするための条件作りをしているだろうし、労務管理や異常管理についても怠らないことだろう。しかしながら、「稼ぐ」という側面を厳密に捉えると、管理しているだけでは直接的には付加価値を生み出していないと考えることが重要なのだ。

間接部門は何を稼いでいるのか

お役所の仕事の内容は、工場に当てはめてみた場合、総務とか、資材とか、設計とかいった間接部門の仕事に似ている部分が多い。それは、製造現場に比べると、「収入」にあたるものが直接見えにくいからである。しかしながら一方では確実に経費が発生している。工場の仕事には任務分担があるから、私の部門は生産をサポートする立場であると言い切ってしまうればそれまでだが、お役所の事業に欠けている「費用対効果」を、民間企業の場合は徹底的に追求しなければならないことに異論はあるまい。

生産している製品に対しては直接的に付加価値を生み出すことができない間接部門であっても、経営全体から見た経費の部分における数値目標を明確にして、現場と同じような改善活動を進めなければならない。総務であったならば、社員を採用するのにかかる経費を削減するためには、一度採用したあとの定着をいかにして図っていくかということもひとつの課題になるだろう。そのための教育計画を立て、自ら実施したり担当部門に取



り組みをさせることや、節目ごとの面談を企画することが具体的な展開となってくる。

経理部門が付加価値を生み出す方法としては、従来の財務会計を管理会計に移行させ、工場の経営数字が進行形で把握できるようにすることもひとつのやり方である。この場合、ただ数字を関係部門に提示するだけではだめで、問題を明らかにさせ、対策を実行させ、結果が出されるまでをフォローしないと、付加価値を生み出したことにはならない。このような視点で資材部門の仕事を捉えると、ただ調達活動を行っているだけでは付加価値を生み出すことにはならないから、在庫金額を削減させたり、開発や設計や調達先との連携をとりまとめながら、部品や材料のコストダウンを実現させていくなど、やらなければならないことはたくさんあることがわかる。

事業仕分けから何を学べばいいのか

私が事業仕分けに参加した翌日の新聞に、県会議員のコメントが掲載されていた。その内容は、「費用対効果のないことがおかしいという議論になっているが、福祉にはそぐわない」とか、「行政は弱者のために福祉などを行っている。一般企業と同じで効率を重視する議論には違和感を覚えた」というものであった。福祉であれ何であれ、限りある資源(ヒト・モノ・カネ)を使って事業を運営する以上、いちばん効率のいい方法を取らなければならないことは当然のことだ。それを誰にもいちばんわかりやすい数字に置き換えたのが「コスト」なのではないのか。



創造的な議論をしなければ前に進めないではないか

事業仕分けをリードした「構想日本」の代表の方は、「まだ慣れていないから無理かもしれないが、自分の主張をしたり、政策の論議に走ってしまう。政策は議会で論議するものであって、仕分けは使われたお金をチェックする場だ。したがって、先のことを論議するのではなく、過去がどうであったのかに注目して欲しい」とおっしゃられた。

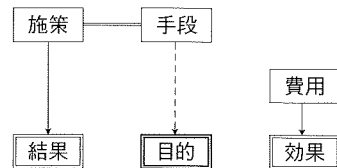
私はそれに対して、「数字というのはあくまで結果であって、その結果は施策から生み出されたものだ。この施策を「政策」と言うのかどうかはよくわからないが、そのことの善し悪しを抜きにして、廃止とか継続といった判断はできないではないか」と反論した。また、前もって質問を提出し回答をいただいているのだから、仕分けの場では、仕分け人が質問をして担当者が答えるという対立軸を作るのではなく、これからどうやっていこうかといった創造的な議論を、お互いがしようではないかということも提案した。

私が普段あたりまえに思っていることを発言しても、「それは民間のことだから」といった雰囲気はすくなってしまうことが不満だった。そして、その場をなんとかして乗り切ろうとする行政側の態度が気になって仕方がなかった。お互いがどの立場にいるのかは抜きにして、もっと前向きで創造的な議論を交わしたかったというのが、初めて事業仕分けに参加させていただいた私の、率直な感想である。

民間企業がこれだけ厳しい経済環境の中であえていっているのに、行政だけがそれとは異なったステージで安閑としていることが許されるはずがない。事業を運営するための原資になっている税金は、効率を徹底的に追求しなければやっていられない民間企業の人たちも負担しているのだ。そしてもっとも大事なことは、多くの自治体が財政的には赤字を抱えており、このまま放っておけば破綻をも招きかねない状況であるということだ。それを打破するためには、公務員1人ひとりが自分の置かれている立場におけるコスト意識を持ちながら、仕事を進めることだと思っている。

事業仕分けでいちばん印象に残っていることは、「30年も続けているから変えられない」と答えた担当者の言葉である。それを聞いて私が思ったのは、「変えられない」のではなく、「変えなくても困らなかった」のではないかということだった。つまり、問題が担当者自身のところまで落とし込まれてはいなかったことの反映だったといえる。したがって、民間企業が事業仕分けから学ばな

図 目的は何かと常に考える



ればならないことは、まずは問題を共有させることであり、それを階層別の担当者の行動として展開させることなのだ。企業が置かれている条件を先取りし、常に変わり続けることができる実力を身につけること、それが改善活動に取り組む本当の目的なのである。

筆者：もりた まさる
 業務改善コンサルタント
 所在地：〒160-0023
 東京都新宿区西新宿3-1-5 新宿嘉泉ビル8F
 TEL：03-5321-6206
 e-mail：morita@sherimo.com
 URL：http://www.sherimo.com