

## 人員削減、行政調達コストの大きな低減、OB職場同時実現 の提案

まえがき

この提案文は、2000字を越えているのと説明のための絵を含んでいますので、全文のPDFは、  
<http://dtn-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/jinninsakugennteian.pdf> からダウンロードして下さい。

1. この提案は、表題の目的を効果的に実現するための、いくつかの方策の組合せの提案です。  
以下、いくつかの提案を申し上げますが、提案のエッセンシャル・コア一部分は、後段に出てくる「改善提案4」と「改善提案6」です。この提案が実現するよう祈っています。
2. またこの提案は、平成18年2月2日に、各省庁に対する政策に関する意見・要望の窓口より、提案確認番号:04088299、送信受付番号:ID:0000049767で、提案した「行政改革の一方法」に示した考え方を原点としています。その内容は、  
<http://dtn-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/J-Admini-Reformation.pdf> でダウンロードできるようにしてあります。  
以下、この文書「行政改革の一方法」を「文書1」と名付けて、説明を進めます。  
・この「行政改革の一方法」は本提案のすべての原点となる考え方を示していますので、事前にプリントアウトしてご覧下さい。
3. この提案は国家行政にも、自治体行政にも、適用でき、人員削減、行政調達コストの低減、それを実現するための、OBの人たちの、現職時代と同じ心の延長線上にある、働きがいと実利のある働き場所の創出とその仕組み創りに関する方策の提案です。
4. また、この新しい職場で働くことになる人は、従来、取引先企業に就職し、行政調達につき、心ならずも、入札前、業者選定作業段階において、行政側が不利になるような情報を漏洩してしまうメカニズムのない、仕組みを創るものです。この提案は、従来の商社などの業者の競走相手となる職場を国の方針に基ずき、みずからの行政改革の力で、創り出して、そこに、OBが就職することになるものです。（勿論この職場には、政府の方針のもとに、賛同する民間からの出資もあってもかまわないのではないかと思います）
5. 今回の提案は、従来の行政調達での「完全な縛りがないと考えられる、入札心得ではなく、それに替わる契約としての、業者との取引基本契約」によって、取引の事前、事後にわたる、取引先との契約による的確な縛りを与えることのできる提案です。  
また、この契約を、取引開始の前にやっておけば、民間企業でやっているように、契約の前でも、契約後でも、必要に応じて、甲の指定する書式と内容に従った価格の構成明細を必要なレベルまで、図面と工程の完成状況にしたがって、細分化して、業者に出させることができるようになる契約ができます。これにより、国が調達するの、システムの機能、性能、を落とさずに、コストダウン、価値の向上を、発注者側、受注者側が相互に助け合いながら、民間がやっているのと同様な原点を創ることのできる方策を行政側と受注側が相互に手に入れることができます。
6. 従来、一般の技術者、科学者が、容易に理解することのできなかった会計の方法、またこの逆に、一般の事務や会計の人のうち、技術のことがよく分からないといっている人達が多くいます。これを解消するため『目から鱗が落ちるように、容易に、技術と会計の方法との関係、会計と技術の関係を相互に、理解することのできる「知恵を創りだす管理会計の方法」』が、最近、博士論文で、発表されています。これにより、技術系の人、事務系の人相互に、理解しあい、助け合え、共創できるようになるので、具体的な、人員削減の一助にもなると考えられます。これもこの提案の一項目として提言します。

7. 一方、現在政府調達における電子化の構築作業が総務省を中心に、進められているので、今、これらの提言改善策を、考慮しておかねば、政府調達の電子化の作業が進んでしまってから、ここに提案していることの実施では、そのシステムの手直しに大変な費用と法、規則などの改正の筋道上の無理がかかるので、せっかく電子化により行政コストを下げるはずのものが逆効果になってしまいます。

システム開発の原則は、最後に到達すべきことをまず的確に画いて（・・・これはフォアワードフィードと、フィードバックを織り込んだステップリスト方法という方法を使えば、描けます。そして、これからの追加改善提案も、吸い込めるようにして）、すぐやって効果の得ること、少し準備をすれば具体化できること、最後に到達すべきことの、整合性をとりながら、業務改善を進めることのできる「3-5インプラーブメントの方法」といわれる方法を使ってやられることが正解となります。

以下本文 改善提案は、8つあります

## 認識事項と改善提案

1. 認識事項→ 国および自治体行政が、外部から調達をする契約方式には、役務契約、請負契約、売買契約、賃貸契約の4つがあり、その前には「入札心得」というものがあります。

改善提案1→ 入札心得の考え方、条項を、契約にも引き継ぐという文章を、本契約書に明解に入れ、かつこの条項は、丙、丁以下にも適用するという文章を入れる。（入札心得に契約後にも、縛りがあるのは、当然のことであるという解釈もかつて出されたことがあるが、契約書の書いておけば明解であり、その解釈議論は再び出なくなる。

→ この件の対策としては、次の第4項に提案にある、民間で一般的に使われている基本契約書の方式を採用し、縛りのある見積、入札の事前契約として、あらかじめ相互に取り付けておく方法は、契約事後にも、的確な縛りをもつので、この改善策より、もっとよい改善策となります。

改善効果→ この提案により、従来曖昧なままで、入札心得は、アプリアリ（当然のこと）だとかそうではないという議論がなくなり、問題が発生したとき、発生するのではないかというおそれがあるとき、事前に、今までより適切な事前、じご対策がとれるようになります。

注：現在のところインターネット上の探索で、唯一つ、石川県が、入札心得をきちんと守りますという覚書をとっているのが判っていますが、これとて、的確な押さえ縛りがあるとはいえないと考えています。

1. 認識事項→ 行政調達において請負契約と売買契約の使い分けを規定した正規の文書を、民間人としての本提案者は、それを、見たことがありません。

従来からの習慣では、行政調達では、一旦商社（特に輸入商社）が、章達先に、はいると習慣的もしくは暗黙のルールで売買契約書を使っている行政機関が多いと見えています。

改善提案2→ カタログ製品、土地などの購入以外で、少しでも工賃、手間代がはいるものはすべて、請負契約にするという「売買契約と請負契約の使い分けの規則」を作る。

改善効果→ 従来のように、売買契約書を使うと、商社より向こうの原価構成がブラックボックスになり、それを利用

して、談合、マークアップ、本当でない取り繕いの説明が商社に、やりやすくなります。そこで、可能な限り、丙以下にも適用できる、請負契約書（この件改善提案4を参照のこと）を使うようにすると、従来、怪しいと思われていた価格構成の部分を隠せなくなってきました。

従って、自然に、コストダウンと、必要で、合理的で、適正な調整が、発注者側と受注者側の間で、できるようになります。

怪しいまま残せる部分が残ったままであると、談合や、暗黙のカルテルの温床になる部分が残ります。そしてそれが判明したときに商社も調達元の行政側もが、「なぜ」そこまで充分つめきっておかなかったのかの責任追及をうけ、大変な目に遭うようになります。

この、あたりの、談合、マークアップ、本当でない取り繕いの説明の部分のメカニズムルールの明らかになる時期は、もう近いのではないかということがいろいろなところから聞こえてきてきます。インターネットの時代になっているからこそ（市場における、定価表とその値引率表がインターネット状で見ることでもできるし、入手することもできる）、その時期は間近だと覚悟しないといけません。その可能性を防ぐには、この対策を、早く対処すればするほど、その可能性は、少なくなってくると思われます。

3. 認識事項→ 一方、民間企業では、役務契約、請負契約、売買契約のいずれでも、まず当事者間で「取引基本契約書〈契約事項のうち、条件が不変である条項【信義、誠実の原則など】を対象として事業者登録時に締結するもの〉を入札や、予算設定のための非公式予備見積もり提出時の前に締結し、官でいう「入札心得」の内容に相当する契約を事前に行い、個別契約は、技術内容、期間、契約金額などの案件ごとに内容が変わる項目のみを対象にして締結を方式をとっています。これにより、従来行政がとっている調達契約の方式に比べ個別契約時の契約データ量の削減、契約書内容の確認作業の負担軽減による業務の大幅な効率化に寄与しているやり方が、どの企業においても、ずっと前から、確立されています。

**改善提案3**→ 政府調達、自治体調達もこの方式に切り替える。

最終的に必要な法案、令、規則、達などの（素案）を、作りそれに対しての、経過処置としての、規則、通達などを出して、出きりだけ、早く、新しい方式に、切り替える。

- 改善効果→
- ① 民間ではあり得ないような行政調達のプロセスでのトラブルが相当なくなります。
  - ② 政調達の電子化、システム化が、いまやろうとして悩んでいるところが大きく解消し、且つシンプルになります。
  - ③ 人員削減のための作業の縮小効率化と少ない人員による重点管理ができるようになります。

4. 認識事項→ さらに民間企業における多くの基本取引契約書は、資材管理協会（03-56-87-3477 担当事務局長 宮沢さん）発行する資料の基本取引契約書のひな形を参考にして、次のような条文を入れて、行政の入札心得以上に、大きな効果をもたせています、その具体例は、たくさんあります。

その具体例の一つは、<http://dten-wisdom.jp/J-personal%20use/torihikihonkeiyaku%20heika.pdf> よりダウンロードできます。

第5条 見積書の提出 （1）乙は甲の依頼により見積書を提出するものとする。また甲の要求があるとき、指定された様式、内容に従って、見積価格にかかわる内訳を速やかに提出するものとする。（2）乙は見積に際して、談合その

他の不正を行ってはならない。

契約書付帯事項として、(1) この契約は、丙以下にも適用するものとする。

という契約内容になっています。

**改善提案4** → 政府調達も全部この方式にする。

改善効果 → ① この甲の入っている契約書により、従来行政が読ませるだけで、その内容を本契約に引き継ぐと書いていない契約書よりも、契約の事前、事後において、従来より、遙かに強い、契約による合理的な縛りが、下請け業者まで及ぶ形態で、確定できるようになります。

② また、このような方式をとることにより、民間企業で、相互、フェアに助け合いながら、積極的な改善をしていく方法を政府調達にも、容易に、導入できるようになります。

5. 認識事項 → そしてさらに、その裏には、甲の指示する見積もりの内訳明細を記入する甲の指定する書式として、下記の示すような書式があります。この価格構成表は昭和37/11の大蔵省企業会計審議会の原価計算基準に基づいています。

部品番号		部品名	仕様責任者	仕様目的	仕様事項 ( )														
			ブーカー	仕様要領	見積等級 ( )														
Item No.	品名	部品または工番番号	名称	仕様	材料内訳	単位	品質	規格	運賃費			加工費		外注加工費		保険費または治工賃費			改善、品質情報
									材料内訳	単位	品質	規格	単位	品質	規格	単位	品質	規格	
		NET金額																	
		品質情報																	
		① 計																	

詳細な、ほかの例を含んだ、使い方は

<http://dctn-wisdom.jp/J-Edition%202/J07-chap%205.pdf> のなかの

267 ページ 5.2 コストコントロールのための価格構成表の使い方の節に示されています。

**改善提案5** → この書式を採用することと、その見積もりの資料のもととなる現在の設計のプロセスの図面の状況により、URL <http://dctn-wisdom.jp/J-Edition%202/J14-Appx%20B.pdf> B-2章、482 ページに示す、図2 : 9段階見積もり等級表(必要に応じ、見積等級をファジー等級とも読み替えることもできる) に示す見積もり等級という概念を導入します。

改善効果→ この方式をとることによる、適正価格、コストダウンへの効果を多く創り出すことができ、そのうちの数例を挙げると、次のようになります。

① この書式により、2つ以上の見積先より、価格構成表を提出させた場合、書式と内容構成の要求を同じにしておけば、業者間およびその下請けにおよぶところまでの技術（管理技術を含む）とコストの差は、技術の差として、明らかに且つ容易に、読み取ることができるようになります。

② また随意契約による一社見積の場合でも、法外な見積内容や、技術者に説明できないような、コストと技術の見積内容は姿を消すこととなります。（特許料などを査定するルール作りが必要なところが残りますが・・・）

注：また購入担当者に、その見積の内容を全部チェックすることができない場合でもその価格内容に、契約後でも虚偽があることが判った場合には、罰則ないしは返金を求めることを契約書に入れておけば、そのチェックは、そのチェックができるときのスポットチェックでも、十分、効果を果たすことができるようになります。（調査によれば、これらのことは、米国政府の調達ではこれを詐欺と見なし、虚偽価格の3倍の返金を求める True in negotiation という規則があります）

改善効果のもう一つとして、政府調達と民間企業との間にも、民間企業での、この価格構成表を媒体に、相互、フェアに助け合いながら、効果的、効率的、コストミニマム、価値最大の行政施行の目的忍耐し、積極的な改善をしていく方法を、導入できるようになり、少しずつ効果が出てくるようになると考えられます。

6. 認識事項→ 輸入品、たとえば米国から商社経由で日本が、購入する航空機用装備品と部品の価格については、米国内、欧州、北米、南米の航空機のメーカーが買う価格の約2倍の価格になっていることが調査で判っており、更に、最近の深い調査によれば、日本の商社と米国装備品メーカーの間には、業界暗黙のルールがあり、日本に、ものを売る場合そのルールを相互に破るわけにもいかず、習慣的にほぼ2倍の価格になっていることが、わかっていっています。（注1）。また、大手商社は、いざればれる時期が、最近のいろいろな事件から、近づいていると、感じはじめ、用心深くしている行動上の兆候も出はじめています。以下にその如実な具体例を2～3あげておきますと、次のようになります。

① 以前から、この暗黙のルールを、政府調達改善のため、突き破ろうとしている中小の商社もあり、その業者は、かつて、大商社から、仕掛けをして、刺されたとしか思われぬ事件に巻き込まれ、大変な目に遭ったという話を聞いています。

② また、ごく最近、政府調達の要求のあった、ある製品の輸入品入札でのケースについては、一番札は400万円、2番札は1400万円、3番札は1500万円という結果が出ています。またこの、見積提出の誘いをその小規模商社にかけてくれた担当官も大きな国費節減（一千万円）をしても、何の評価点も与えられず、積極的に、そのようなコストダウンを誘引するような中小商社へ見積り提出のチャンスをつかえた、見積り依頼の行動をとっても、今のところ、何も本人にプラスになるような評価を受けていないと聞いています。（勿論、結果的には、この入札400万円の落札をできたのは、その中小の商社と聞いています）（ここでも、純粋に初めての輸入品の場合はよいにしても、このような、以前と大きな価格差のあるものが出ると、その担当者ないしは前任の担当者は何をしていたということで、問題視されることとなり、結局のところ、場合によっては、品質保証は充分であっても、あまりにも安い価格を入札をする可能性のある中小の商社が排除されることがあります）

③ （注1）の例としては、国内航空機機体メーカーも行政調達と同じ立場で困っており、機体以外の輸入装備品とほぼ同等の装備品を国産化するとき、輸入装備品とほぼ同じ価格で国産化すれば、筋道が通るということで過去の国産化をし、そのつじつま合わせをするために、どの業者も工数低減率一律90%似合わせるという暗黙のルールがずっと昔からあります。

これも誰もが、カルテルのない暗黙のルールになっているので、業界でのけ者になるのをおそれ、誰もが、突き破れないでいるのが現状です。

そのため、日本での完成航空機の価格は、機体本体以外の装備品価格が完成機体のほぼ50～60%を占めるため、国際競争価格の約1.5倍となってしまうYS-11以来、日本の民需航空機は、この体制のままでは、開発ができない隠れた大きな原因の状態になっています。

**改善提案6**→ (仮称)政府調達輸入商社を、行政改革の力で、新しく創るか、今ある行政外郭団体に、その機能を持たせる。

そこに削減したクリーンな心、気持ちを持っている人、現場の体験、知識があり英語を話せる、係長級の人やOBを就職させる。

この、政府調達輸入商社は、民間企業からの見積、調達依頼にも応じるものとし、取り扱い物件や範囲を、更に、拡大して、従来からある商社と競争して、行政が認める適正利益を得て、その団体の生き残りをさせるものとする。

またこの要にすることにより行政側が、どの程度のGCI Pが妥当か、間接レートは妥当かのデータも入手、検証もできるようになるので、適正GCI P、と間接費レート、費用区分も、事前調査費が必要かなどを、的確に査定できるようになります。

具体的には、相当な、購入物件の数でも、金額の張る物でも、2～3人の現地調達事務所を置き、米国人のネイティブイングリッシュと商習慣をわきまえた人を当初は、最小限月2000ドルくらいのパートでも雇いスタートするのがよいと考えられます。

この現地調達事務所との、オンラインの密な連絡は、ものやドキュメントのどこを指し示しているか判る程度の解像度でもよいので、話している人の顔とそのドキュメントの面が見える2画面、インターネットテレビ電話、場合によっては無料の2画面のMSNメッセンジャーなどを使ったテレビ電話を使えば、とれようによくなります。

(どこを指し示している程度が判るドキュメントや写真はあらかじめ紙の形でインターネット経由で相手先に届けておきさえすれば、2画面テレビ電話とあわせれば、十分な情報を的確に伝えることができます)・・・これは、一昔前であれば考えられもしなかった、ことができるようになっていきます。インターネット技術が進展すればもっと、便利なものが現れてくると思われれます。

注意事項として：

① 役人には昔ほど、英語のできない人はいないと考えられます。現代は、インターネット、メールを使って、一般マーケットとメーカー直接への見積依頼が、どんどん、できるような時代になっており、昔は商社を使わないとどうしてよいか現地の状況、習慣が、判らなかつた時代に較べ、個人でもあまりお金をかけずに、自由に外国を旅行し、自由に情報を集めれる時代になっているので、もうその壁はとりはられたといってもよい時代になっています。このことを、行政調達側も、古いスタイルの大商社も認識しない内時代になっています。

もしこのような現代のメカニズムが改めて認識され、そのようなことが、マスコミに取り上げられ、大騒ぎになったら大手商社も大きく傷つくであろうし、行政調達もいくらかの傷つきが出ると考えられます。

従って商社や、行政調達、業界が大きく、マスコミなどにより、傷つく前に、基本的な競争見積で競争し、ごく自然に軟着陸のできる体制をとり、無駄で、無念なけが人をださない対策をとる時期に、今、来ていると思います。

② 総務省で、政府調達(公共事業を除く)の電子化が進められようとしている時期に、政府、行政改革の力で、関係省庁を巻き込んだ、コストダウンや改善のできる体質を持った調達ルートシステムの確立をしなければ、ますます裏に隠れた問題点を隠すやりやりに、電子化に載らない、人の手間がとられて、裏に隠れた悪効率化のみが成長し、残るようになります。それでは、人員削減の大方針は大きく、後退し、ますます小人数での無理な業務が公務員に押しつけられ、不

合理的な超過時間勤務を強る、ということになると考えられます。

注意事項としては、予備調査では、わかっていますが、「いくら日本の商社が日本向けのExclusive 代理店をとっても、現地購入をすれば、多く出回っている市場製品は、そのチャンネルを通して、日本まで持ってくる事ができる」ということはわかっていますが、念のため、米国に長期にわたり、住み、ビジネスで成功している信用のおける人に、このやりかた、米国の法律との関連を含め調査依頼をするのが、賢明と考えられますので、この件一言付け加えさせていただきます。

7. 認識事項→ 官庁における問題点指摘から始まる改善をするときの問題点。

- ① 役人の一人一人は官の組織と法を守っている体制にいつもいなければなりません。
- ② いつも問題が存在する官の組織であるならば、その組織は存在が認められなくなり、場合によっては解体をして、問題のない組織に吸収されなければなりません。しかしひよとしたら、今、問題のないように見える組織でも、何らかの問題は潜在的に持っている可能性はありなので、再び問題の存在を取り除く、もしくは改善をするための問題の壁にぶつかります。
- ③ ところが、従来、改善をするためには、従来一般的には、問題点を指摘して、その問題点を取り除く方法が、常識として、採られて来ました。しかし問題点を指摘するところから、自らの改善を、おしすすめようとすると、行政組織においては、上記の① ②の問題に入り込むことになり、再び問題の解決が人を傷つけ、組織を傷つけることになり、再び、問題解決への道は閉ざされ、ます。

あげくの果てには外部やマスコミの強い圧力により一度、どこかに破壊的な事案が発生し、たまたま現職にいる人たちが、その流れの中で「なぜ、先輩より、うすすでも、気がつきながら引き継がれてきた問題点を、改善すべく、なぜ早く上申し、対策を採らなかったかという筋道で、心ならずも、罰し、罰せられる」ことになっています。

このようなことでは、役人も人間ですから、たまったものではありません。

このようなことから、「わかっているが、融通のきかない、なかなか改善のできない、また問題を隠す工夫をした、硬直した官僚機構になる原因がつくる原因」となっています。また、それで、行政に携わるの誰もが悩んでいるわけです。

**改善提案7**→ ところが、上記の状況を、突破するもう一つの隠れた方法があります。

それは、この提案の最初に掲げた「文書1」の2ページ目に示す「従来と現状の問題点」と「解決の方法」の項の認識を採用することにより解決の方向に向かいます。

即ち、ここに示されている考え方と方法を使うことにより、により、どのような場合も、上位目的を実現するための2~3の比較案の創出から出発する必要があることとなります。従って、**現状がよいか、新しい方法の方がよいか**、どちらが今、上位目的に対し、選択するとして、どちらが得かを、行政本来の目的から比較判断することにより、「文書1」の8ページに示すように、「問題と課題の共存の原理」が使えるようになり、問題解決の軟着陸が、課題の面から、可能になります。

以上に、あわせて技術系と事務系の行政官が、共創し、力を合わせて、行動や改善ができる方法を次項に示しますので、これとあわせて、的確な行政改革を進めるための考え方と手順のツールとしてお使いになることを提案いたします。

8. 認識事項→ はじめにの項の第5項で述べたように、従来、一般の技術者、科学者が、容易に理解することのできなかった会計の方法、またこの逆に、一般の事務や会計の人のうち、技術のことがよく分からないといっている人達が多くいます。

**改善提案8**→ この認識事項に述べた問題を解決するため、相互に、合理的に、理解できるようになる、従来の管理会計の中身は、全く同じで最近発表された「知恵を創り出し管理会計の方法」の考え方を、必要に応じ、必要な人は、それを使われることを提案します。

この方法を使うことにより、従来、技術系と事務系の間で、「技術管理」と「コスト管理」が別れ別れになっていたのを一致させることができるようになります。

即ち、なにごとをするにも、一案しかないということはまずあり得ない、という視点、思想から、可能なかぎり、事前に、機能を中心に、比較2～3案を創出して、コスト、技術、価値、リスクなどを総合的に見積もって、総合的に、事務系と技術系の人々が、共同して選択（案）を選択することができるようになりますので、従来からあった、事務系と技術の間の溝が、まず、なくなります。

そして、そのことによる、新しい行政のやりかたの効率化を逐次、図ることができるようになりますので、具体的な人員削減の一助ともなる方法です。

この方法の要約紹介は、URL <http://dtn-wisdom.jp/JPMF%20wisdom%20accounting%20r9.pdf> よりダウンロードできます。

以上