

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第1号

論文

- 病院における薬剤関連インシデント事例の経営学的分析…………… 関口 潔 (1)
- 商品売上の会計処理に関する一考察(2)…………… 石内孔治 (9)
- 製造業における国際的な戦略提携と理論に関する考察…………… 丑山幸夫 (29)
- アジアの相互依存関係の変化
—日本外交の効果を考える—…………… 叶 芳和 (41)
- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究(2)
—創造的アイデアの履行(実現)プロセス—…………… 古川久敬 (57)
- 防衛調達における組織間関係のリスクの認識とマネジメントに関する一考察
—Socio-political Risk としての Turf-protection の発生を中心として—…………… 森光高大 (83)
- 財務諸表監査制度における内部統制概念の変容とその意義
—1960年代から1990年代までの監査基準・準則に対する分析を中心に—…………… 金 靖 (95)
- 創造性の能力評価法の精緻化とイノベーター診断法開発…………… 櫻井敬三 (113)
- 多発する自然災害に関するリスクマネジメント…………… 仲間妙子 (127)
- 長寿企業の事業承継における理論的研究
—先行研究からの含意と課題, 研究展望— …………… 落合康裕 (143)
-

2014(平成26)年12月

日本経済大学大学院

防衛調達における組織間関係のリスクの認識と マネジメントに関する一考察

—Socio-political Risk としての Turf-protection の発生を中心として—

森光高大

I 問題設定

政府や自治体をはじめとする公共部門は、独立の経済体として職務を遂行するにあたり、外部の利害関係者と様々な契約を結んでおり、こうした契約は公共契約と呼ばれる。この公共契約の中でも、公共部門が外部から財やサービスを購入する契約は政府調達、または公共調達と呼ばれる。公共調達は、国民から拠出した税金を用いて実施される行為であり、その効率的な運用は、公共部門に課せられた義務である。

この公共調達の中でも、特に大規模な予算額が割かれ、調達行為が重要視されている領域が、防衛省が実施する防衛調達である¹。防衛調達は、日本のみならず多くの国においても相対的に大規模な予算が割かれており、また、非常に多岐にわたる品目を調達することから、政府調達の縮図であると解する論者もいる²。そのため、本稿の議論については、政府調達の中でも、特にこの防衛調達を中心に据えることとする。

防衛調達を取り巻く国際的な状況として、冷戦構造が終結して以降、国際的に国防予算の節減に対するプレッシャーが強くなり、先進諸外国においては、国防構想のために必要な品目だけを、より効率的に調達しようという傾向が強くなったことが挙げられる。また、防衛調達は、調達品目を要求する主たる意思決定者は防衛省であるが、実際に製造を行うのは契約企業である。そのため、効率的な運用、原価管理のためには、複数組織にまたがったマネジメント・コントロールが必要となる。こうした複数組織にまたがって効率性を追求するための取り組みとして、構想段階から廃棄に至るまで、一貫してプロジェクトを管理する体制である IPT (integrated project team) の導入を挙げることができ、こうした取り組みは英国、米国を中心とした世界各国で進められている³ (Boyce [2000]、西口 [2007]、森光 [2010]、西口・森光 [2011])。

この複数組織にまたがる組織間の問題とそのコントロールは、組織間関係 (inter organi-

1 多くの省庁において、調達行為は用度課等が行うが、防衛省については装備施設本部という調達行為専門の外局が設置されていることなどからも、防衛省における調達行為の重要性がうかがえる。こうした防衛調達の特殊な位置づけに関しては、森光 (2011, 2012) 等を参照されたい。

2 こうした主張の代表的なものが Bailey et al. (2008) であり、下記のように述べている。

「あらゆる種類の設備、物品、サービスを購入する調達であり、その範囲は軍艦、芝刈り機から、医薬品、コンサルタント・サービス、食糧、燃料にまで多岐にわたる。そのため、公的機関が新たなアイデアやコンセプトを、規則に縛られた環境の中で、いかに認識し、適用し、発展させ、納税者の利益のために VFM を追求するかを観察する上での優れた例である」(Bailey et al. 2008, p. 90)

3 IPT の導入傾向は、冷戦終了後、特に西側先進国で顕著である。

zational relationships、IORs)として、防衛調達の分野に限らず、近年多くの研究者から注目を集めており、戦略的提携 (strategic alliance) をはじめとして、様々な組織の繋がりの中で議論されている。こうした、組織間関係におけるマネジメント・コントロールのガバナンスの形態は、その中で発生するリスクを統御するために選択され、こうしたリスクについて、Das and Teng (1996, 2001) はパフォーマンス・リスク (performance risk) と、関係的リスク (relational risk) という2つの項目を挙げている。さらに Grimsey and Lewis (2004) や Martine et al. (2011) は、これらに加えて、公共契約の場合は、社会政治的リスク (socio-political risk) が存在することを指摘している。

この社会政治的リスクは、パフォーマンス、関係的リスクと比較して、コントロールが困難である傾向が強く、公共契約において、決定的な要因になりうるといわれている (Grimsey and Lewis [2004]、Johnson and Gudergan [2007])。しかし、日本の防衛調達に関する先行研究において検討されてきたリスクは、上記の2つが中心となっており、この社会政治的リスクについて明示的に論じられたものはほとんどなかったといっても過言ではない。

そのため、本稿では、まず、防衛調達を取り巻く国際的な動向を概観したうえで、防衛調達における IORs と複数組織間のマネジメント・コントロールにおける、効率性を阻害すると考えられるリスクについて検討を行い、そうしたリスクの中でも、この社会政治的リスクを中心に据えるものとする。そして、社会政治的リスクを発生させる要因の中でも特に、公共部門の典型的な問題であると目されている turf-protection という概念に注目し、それが如何にして効率的な調達行為の実施を阻害しうるかというメカニズムについて議論を進める。これらの議論を踏まえて先行研究とインタビュー調査から得られた知見をもとに、日本の防衛調達における turf-protection による弊害が発生しうる可能性について明らかにするものとする。

Ⅱ 国防調達を取り巻く環境の概況

1. 国際的な動向

本稿の冒頭でも触れたように、国際的な動向として、各国に共通して挙げられる状況が、東西の冷戦構造の終結により、国家間の対立という対称脅威の危険性が薄まったため、国防に割り当てられる予算が縮小傾向にあることである。そのため、各国政府は、自国を取り巻く状況を正確に分析し、自国の安全を保証するために必要な能力を明確にし、そのために必要な品目のみを厳選し調達するという傾向が強くなってきている (Johnson and Birkler 1996、Larson et al. 2001、McDonough 2005)。このため、いずれの先進諸国においてもこのような環境の変転とニーズの変化に対応して、国家経済の縮減に伴って限定された国防予算で最大の効果を実現するため、国防調達における組織制度の改革と国防産業の

育成が進められることとなってきた。

こうした取り組みの中で代表的なものの1つが、調達プロジェクトの源流段階であるコンセプトの決定から、設計、開発、製造、運用、支援、廃棄にいたるまでの全ライフサイクルを通じて存続し、強力なリーダーシップを持つ、PM（program manager）と呼ばれるリーダーを中心に、予算の執行責任や権限等を委譲され、当該プロジェクトに対し一貫して責任を持ち運用される組織である IPT（integrated project team）の導入である。

この IPT は、高度に発達した、日本の自動車産業の慣行を大いに参考にしたものであり、英国、米国をはじめ、カナダ、フランス、ドイツ、スウェーデンなどの先進諸外国で導入され、国防調達プロジェクトの国際標準と呼べるほどにまで浸透している（西口 [2007]、西口・森光 [2011]）。そして、IPT のメンバーには、プロジェクトの全ライフサイクルに関わる各組織や部署からの人員が含まれ、円滑かつ緊密なコミュニケーションや情報共有を可能にすることが企図されている。

このように、複数組織にまたがって協調関係を築くようなマネジメント方法が導入されることによって、新たな、組織間関係に係る問題が発生することとなる。これにより、意思決定者は新たなリスクの検討に迫られることとなり、これがまさに組織間関係における各種のリスクであるといえる。IPT を組織し、官民の協調のもとに効率的に調達行為を実施するためには、契約者選定の段階で、注意深く契約企業の契約履行能力を評価する必要があり、また、各種インセンティブ等を用いて、契約企業に当該契約関係に強くコミットしてもらう必要がある。この前者がパフォーマンス・リスク、後者が関係的リスクのコントロールとなる。

2. 日本の防衛調達の動向

では、日本を取り巻く状況はどうなっているのか。先に記述したように、近年国際的に、国防予算に対する節減プレッシャーは大きくなってきており、各国で様々な取得調達改革が進められている。こうした予算の節減傾向は日本の防衛調達も同様であり、取得調達改革が求められている現状もまた同様であるといえる。このような状況は、防衛省経理装備局（2010）の中で、「防衛予算が徐々に減少する中で、装備品の高度化や取得数量の減少に伴う単価の上昇、維持・修理経費の増大による取得経費の圧迫など、一段と厳しさを増してきている。こうした状況に対処するため、防衛省において、新たな発想も取り入れ更に強力に取得改革を推進していく必要性が高まっている（p.2）」と述べられており、諸外国と同様に様々な取得調達改革に関わる取り組みが試みられている⁴。

4 また、厳しい予算の削減以外にも大きな転機が存在する。日本の政府調達では、公共工事等において、入札談合事件の摘発が問題になったことにより、談合排除の徹底が求められるほか、1990年代に明るみに出た旧防衛庁の過払い事件のような汚職が取り沙汰されたことによって、政府調達における透明性と効率性の確保が重要な課題として認識された。その中でも特に、随意契約における透明性・効率性の確保が問題になるという理由から公共調達適正化という名の下に競争入札の拡充が進められることとなった。

しかし、こうした競争入札の拡充や透明性に関する議論は、本稿の論旨とは直接的に関与しないため、議論の対象とはしないものとする。防衛調達における競争入札の拡充に対する批判の詳細については、森光 (2011, 2012) 等を参照されたい。

こうして、取得調達改革が求められる中で、日本の防衛調達においても効率的な調達を志向し、IPT の導入が検討され始めることとなる。

その発端としては、1998年に発覚した防衛調達過払い事件⁵以降、IPT 導入を含む調達改革を謳った報告書が次々と発表されたことが挙げられる。また、2002年12月16日付の朝日新聞（大阪版）の一面記事に、イージス艦、新型戦車、ソナー、小銃てき弾、対潜水艦ヘリ、哨戒機兼輸送機の6品目についてIPTが導入されたとの記事が掲載された。この時には、2002年10月に防衛庁（当時）からトヨタに20人の人員が派遣され、1週間のインターンプログラムを受け、2002年秋から2003年初春にかけて、装備担当審議官の決裁の下、数回にわたって会合が行われたが、実質的には防衛庁（当時）の契約本部内での勉強会にとどまり、実質的な運用には至らなかった。その後、2009年末から2010年にかけて、艦船や航空機の調達のための3つのプロジェクトを対象に試験的にIPTの設置が行われていた（森光 [2012]）。

また、2014年6月4日に、一橋大学イノベーション研究センターにおいて筆者と一橋大学イノベーション研究センター西口敏宏教授が、現役の防衛調達に直接的に関与する防衛省職員3名（うち1名は上級幹部職員）に対して実施したインタビュー調査において、現在まで分断されていたプロジェクト管理のシームを少しでも少なくするために、2013年10月に、UH-X⁶調達プロジェクトにおいて、ようやくPMが専属で任命され、日本においてもIPTが設置されたことが明らかになった。これによって、コスト、パフォーマンス、スケジュールを一元的に管理する体制を構築することが企図されている。

しかし、この2013年に設置されたIPTは端緒についたばかりで、現在は取得方法の検討を進める段階であり、契約企業との関係はまだ不明。存続される期間も不明という状態であり、諸外国で導入されているIPTの概念とは乖離があるように感じられた。

このように、現状においては、日本においては、取得調達改革が求められ、IPTの導入が十数年以上にわたって叫ばれる中でも、停滞、もしくは漸進的な状況にあり、未だに実質的な導入は行われていないようである。では、なぜ取得調達改革は進みづらいのか。この疑問を議論するために、以下の節では、組織間関係における各種リスクについて検討を行うものとする。

5 当該過払い事件の経緯は次の通りである。1993(平成5)年から1995(平成7)年にかけて、防衛庁調達実施本部(調本)が日本工機、東洋通信機、藤倉航装、およびニコー電子の4社に対して特別調査を行った。その結果、1994年から1995年の間にこれら4社の水増し問題が表面化した。この事件は4社事案と呼ばれ、調本は各社からこの過払い額を返還させた。しかし、この措置に対し、当時の調本本部長および担当副本部長が東洋通信機、ニコー電子および両社の親会社であるNEC幹部などと共謀のうえ、返還額を不正に減額し、国に対して損害を与えたという背任容疑で、1998年東京地検特捜部が強制捜査に着手することとなる。そして、背任容疑で調本の元副本部長ら4人が逮捕され、防衛庁が搜索される。その後も搜索と処分の範囲が拡大し、翌4日、前防衛施設庁長官を逮捕、NEC本社を搜索、10日には元NEC専務(逮捕時は東洋通信機社長)ら4人を逮捕、14日、特捜部が防衛庁を再搜索。証拠隠しを指示したとされる調本副本部長2人らを聴取することとなった。最終的に、東京地検特捜部は、調本の元本部長やNEC元専務ら9人を逮捕した。

当該過払い事件を発端として、日本において、取得調達改革が強く求められるようになった。

6 UH-Xとは、陸上自衛隊が使用する、次期多用途ヘリコプターの名称である。

Ⅲ 組織間関係のリスクに関する先行研究

経営環境の複雑化により、企業行動、経営活動、製造活動は、単一の組織内で完結することが少なくなってきた。そのため、様々な形での組織のつながりが議論されることとなり、それに付随して組織間協調、つまり IORs (inter-organizational relationships) におけるリスクも検討されることとなった。

IORs における主要なリスクとして、Das and Teng (1996, 2001) は、パフォーマンス・リスク (performance risk) と、関係的リスク (relational risk) という 2つの分類が存在することを提示した。パフォーマンス・リスクとは、契約相手が組織間関係において、要求された目標水準を達成する能力を満たしていないというリスクであり、関係的リスクとは、契約相手が、協調的な努力や互恵的な関心に、十分にコミットしてもらえないリスクのことをいう。

これらに基づき、Teng and Das (2008) は、民間企業の戦略的提携 (strategic alliance) におけるガバナンス形態の選択について議論を行った。

しかし、Martine et al. (2011) は、PPP (private public partnership) による、地方自治体のインフラ調達の事例を採り上げ、公共契約について検討する場合には、上記の2つのリスクだけでは十分でないとして、これらに加え、さらなるリスクである社会政治的リスク (socio-political risk) が存在することを指摘している。社会政治的リスクとは、政治的、社会的阻害要因によって引き起こされるものであり、上記のパフォーマンス・リスクと関係的リスクとは明確に区別されているが、相互に影響し合うものであると認識されている。加えて、上記の2つのリスクと比較し、統制が困難であることも指摘されている (Grimsey and Lewis [2004]、Johnson and Gudergan [2007])。

これらのリスクをコントロールするために、契約関係を統御するためのガバナンスが選択される。これらを統制するためのコントロールとして、成果 (outcome)、行動 (behaviour) そして社会コントロール (social control) のような異なったタイプのコントロールが議論された。成果、行動によるコントロールは、外部的に特定、測定できる公式的なコントロールであるが、社会コントロール (social control) はそうではなく、その代わりに、シェアードバリュー、契約相手間の信頼と目的の共有に焦点を当てたものとなっている (Martine et al. [2011])。

これらの3つのリスクを表形式でまとめると、下記の表1のように表現することができる。

表－１ 組織間関係における各種リスクの概要

リスクの種類	リスクの概要
パフォーマンス・リスク (performance risk)	契約相手が組織間関係において、要求された目標水準を達成する能力を満たしていないというリスク。
関係的リスク (relational risk)	契約相手が、協調的な努力や互恵的な関心に、十分にコミットしてもらえないリスク。
社会政治的リスク (Socio-political risk)	政治的、社会的要因によって引き起こされるリスクであり、上記２つのリスクとは明確に区別されているが、相互に影響し合うもの。

Martine et al. (2011) が採り上げた PPP の事例において、社会政治的リスクが生じる理由については下記の５つが挙げられている。１つ目は、公共部門と契約企業の目的の対立である。投資によってリターンを得ようとする私企業に対して、公共部門は、公共財の最適な使用と、品質を満たしたサービスの提供に関心を持つ。これらは私企業の目的と対立する。２つ目が、公共部門の方針を握る政権の影響である。公的部門では、与党となる政党が交代する可能性がある。これにより長期的な PPP の機能化 (functioning) が阻害されるおそれがある。３つ目は、公共部門は特有の組織構造やプロセスに特徴である。これらは後援の妨害 (patronage obstacles) と呼ばれている。４つ目が、公共契約において turf-protection が発生する傾向が強いことである。この Turf-protection は、それぞれの参加者が自身の権限の及ぶ範囲や領域 (domain) を守ろうとする概念であり、組織間の協力を妨げるものである。そして、５つ目が、公共契約においては、地域住民、その他の公共部門等、外部の利害関係者からの圧力が無視できないことである。

これらの要因の中で注目すべきは、４つ目の turf-protection の発生である。Jennings and Krane (1994) は、この turf-protection という概念について、それぞれの省庁が自身の領域 (domain) から他者を排除しようとする意向から生まれる、官僚制 (bureaucracy) における内部の政治的対立の影響であると説明しており、協調を妨げる内的要因であると述べている。そして、Martine et al. (2011) は、この turf-protection の発生を、公共部門の典型的な問題であると主張している。

ここまでの検討を踏まえて、次節以降では、今まであまり議論されることのなかった、防衛調達における社会政治的リスク、特に turf-protection の発生可能性に着目して議論を進めるものとする。

IV Discussion

1. 日本の防衛調達における各種リスクに関する議論

上述したように、日本において、取得調達改革が強く求められる中で、IPT に係る報告書に加え、防衛省経理装備局契約制度研究会 (2010、2011、2012) 等の各種委員会報告書

において、契約企業との協調関係の促進について議論がなされた。

しかし、これらの報告書は冒頭で、「装備品調達に係る契約に関し、国側から見た調達コストの抑制にとどまらず、短期的・中長期的な視点も踏まえ、企業が防衛事業に取り組むメリットの向上や、効率化の努力を行った者が報われる Win-Win（ウィンウィン）関係等の構築に留意しながら、様々な課題を検討することとした（防衛省経理装備局契約制度研究会〔2010：p.3〕）」と述べられているように、議論されている内容の多くが、適切な契約企業の選定方法や契約企業の企業努力を促すためのインセンティブに関するものが中心となっている。

これらは上述した組織間関係のリスクにおける、パフォーマンス・リスクと関係的リスクに係るものであり、既存の先行研究や報告書は、これら2つのリスクに焦点が当てられている傾向が強い。このことは、防衛省経理装備局契約制度研究会（2010）が副題として「企業のコストダウン・インセンティブを引き出す契約制度を中心に」と名付けられていることからもうかがえる。

このように、パフォーマンスと関係的なリスクに関する議論は、重要な課題として認識されており、それらに係るトピックや改善提案も検討されている。しかし、上述した各種報告書において、社会政治的リスクについて詳細に議論したものは、ほとんど見受けられなかった。

では、社会政治的リスクは日本の防衛調達においては、重要な検討材料ではないのだろうか。先述した、取得調達改革における IPT の実質的な導入が、十数年以上も停滞、もしくは前進、後退を繰り返して漸進している原因の一端として、この社会政治的リスクが重要な要因になっているのではないだろうか。次項では、これまでの内容を踏まえて、日本の防衛調達における、turf-protection について議論を行う。

2. 日本の防衛調達における Turf-Protection

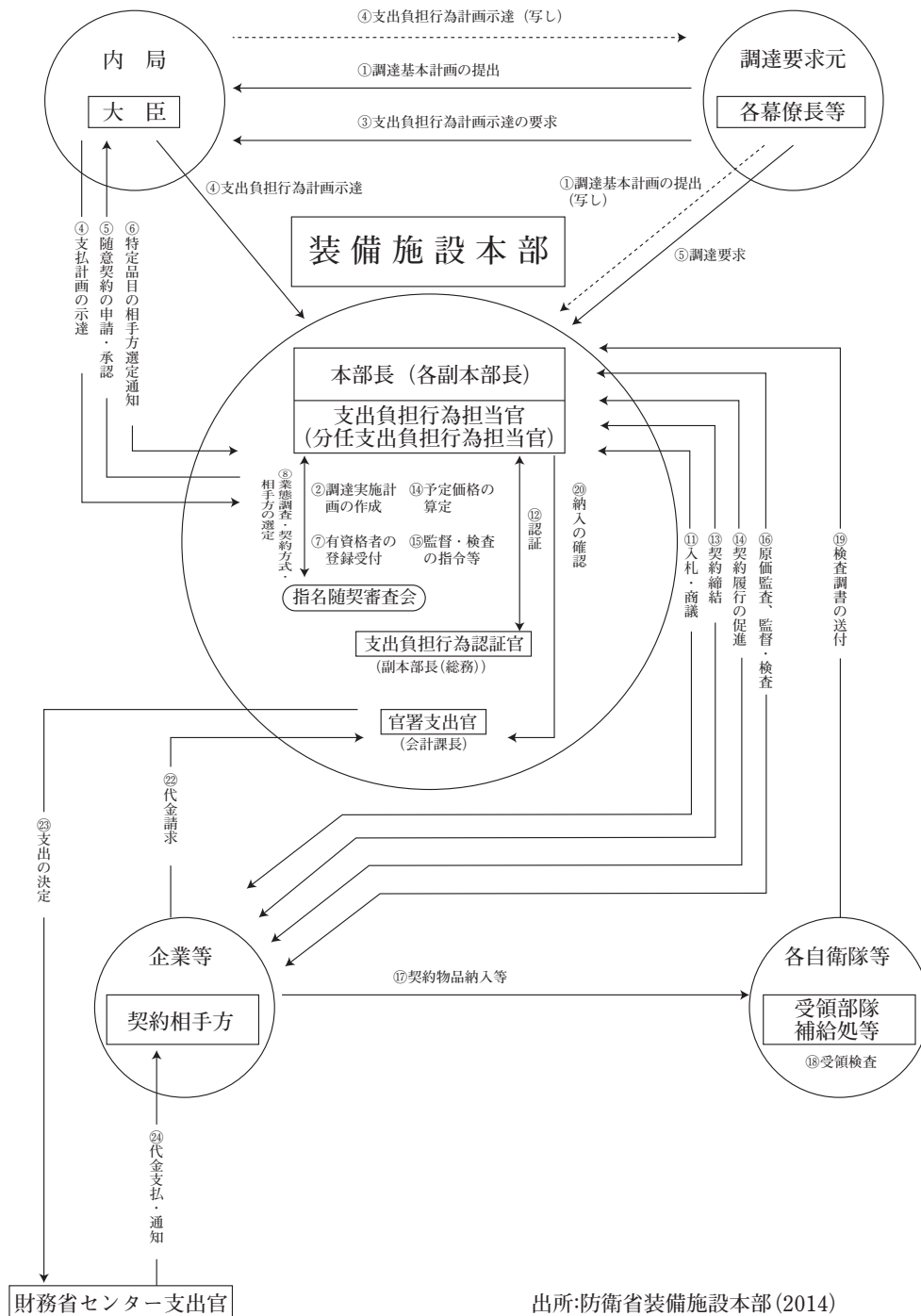
日本の防衛調達における社会政治的リスクを検討するために、今一度、日本の防衛調達の仕組みを検討してみる。防衛調達実務の流れは非常に複雑であるが、これは防衛省装備施設本部（2014）で下記の図—1 のように表現されている。

この図からもわかるように、旧来から、日本の防衛省は、装備品の仕様の決定は各幕が行う、装備構想の策定等は防衛政策局が行うといったように、各種業務について、それぞれの関係部署が、別個の組織体として業務を行っており、また、契約企業とのすり合わせも限定されてきた。そのため、常駐のオフィスにおいて調達プロジェクトを一貫して管理するような体制はとられていなかった。

IPT はこのように分断されたフェーズを上手く繋ぎ、よりシームレスに調達プロジェクトを管理しようという試みであるが、このような体制で運営していた以上、IPT のような職能横断的な組織が採用された際に、関連各部署において、自身の職能を失う懸念が発生

している可能性は十分に考えられる。実際に、Martine et al. (2011) の中でも、PPP による調達を採用した自治体の職員が、自身の職務や権限、裁量権を奪われてしまうことを懸念して turf-protection と呼べる状況が発生していたことが指摘されている⁷。

図一 1 防衛調達（中央調達）業務の運営要領



出所:防衛省装備施設本部(2014)

7 Martine et al. (2011) によると、この懸念は入念なミーティングにより解消されたと述べられている。

こうした turf-protection と呼びうる状況の発生可能性が、日本の防衛調達において、十数年以上にわたって議論されている IPT の実質的な導入が、停滞や後退も繰り返しながらの漸進状態といえる現状を生み出している 1 つの要因として指摘できるのではないだろうか。

また、それを裏付けるように、取得調達改革が進まない現状について、その原因の一端ととれる内容が、インタビュー調査による知見から得られた⁸。今後、IPT 等の複数組織にまたがる新たな管理体制の下で、マネジメント・コントロールを議論するためには、この turf-protection に関する議論はより詳細に考慮されるべきであるといえるだろう。

V まとめと結論

本稿では、防衛調達を取り巻く国際的な動向を概観したうえで、先行研究とインタビュー調査から得られた知見をもとに、日本の防衛調達においても組織間関係におけるリスクの 1 つである社会政治的リスクの 1 要因である turf-protection による弊害が発生しうる可能性について検討を行った。

国際的に、冷戦構造の崩壊後、国防予算の節減に対するプレッシャーは各国、特に西側先進国において強くなった。そのため、先進諸外国においては、国防構想のために必要な品目だけを、より効率的に調達すべきであるという要求も大きくなった。さらに、国防調達品目について、実際に製造を行うのは契約企業である。そのため、効率的な調達行為の実施、原価管理のためには、官民の協調体制に基づいたマネジメント・コントロールが必要となる。こうした複数組織にまたがって効率性を追求するための取り組みとして、プロジェクトの一貫管理体制である IPT (integrated project team) の導入が試みられてきた。

こうした IPT のような、複数組織間にまたがるマネジメントが志向されるにつれ、組織間特有のリスクの考慮が必要となる。こうしたリスクについて、かつては契約相手の契約履行能力に関するパフォーマンス・リスク (performance risk) と、契約関係への契約相手のコミットメントに関する関係的リスク (relational risk) という 2 つの分類がなされてきたが、近年の先行研究により、これらに加えて、公共契約の場合は、社会政治的リスク (socio-political risk) が存在することが指摘されている。

この社会政治的リスクは、公共契約において、この社会政治的リスクは、パフォーマンス、関係的リスクと比較して、コントロールが困難である傾向が強く、公共契約において、特に決定的な要因になりうるといわれているものであり、また、上記の 2 つのリスクとも、相互に影響し合うものである。しかし、日本の防衛調達に関する先行研究において検討さ

8 このことは、インタビュー調査における、防衛省における IPT の導入状況についての質問に関する議論の中で、上級幹部職員の発言によって示唆された。これらの細かな内容については、1 次資料の収集に関わる諸事情により、本稿では割愛するが、以後の研究において詳細に論じることとしたい。

れてきたリスクは、上記の2つが中心となっており、この社会政治的リスクについて明示的に論じられたものはほとんどなかったといっても過言ではない。そのため、本稿では、複数組織間のマネジメント・コントロールにおける、効率性を阻害すると考えられるリスクの中でも、この社会政治的リスクを中心に据えた。また、社会政治的リスクを発生させる要因の中でも特に、公共部門の典型的な問題であると目されている *turf-protection* という概念に注目し、議論を進めた。

本稿の検討の結果、日本の防衛調達において、十数年以上にわたって議論されている IPT の実質的な導入が、停滞や後退も繰り返しながらの漸進状態といえる現状を生み出している1つの要因として、社会政治的リスクが存在している可能性が指摘できる。さらに、インタビュー調査等の知見からも、日本の防衛調達においても、社会政治的リスクの一因である *turf-protection* が、取得調達改革を阻害する要因として発生している可能性が示唆された。今後、IPT 等の複数組織にまたがる新たな管理体制の下で、マネジメント・コントロールを議論するためには、この *turf-protection* の発生に関する議論はより詳細に考慮されるべきであるといえるだろう。

また、今回得られた知見から導き出される1つの仮説として、この *turf-protection* を一要因として発生する *Socio-Political Risk* は、公共部門の組織が上位かつ大規模になればなるほど大きくなっていくのではないだろうか。調達規模が大きくなり、関連する組織が増えれば、それに伴って、それぞれの権限に関する利害関係もより複雑となる。Martine et al. (2011) の記述によると、PPP の成功事例は小規模な自治体が多い傾向にあることを示唆している。これは調達を行う公共部門が小さいほど、阻害要因としての *Socio-Political Risk* が小さくなっていく証左ではないだろうか。しかし、これらの疑問は、あくまで1つの仮説を提示したに過ぎないため、今後の研究課題としては、より具体的、かつ定量的な研究が必要となってこよう。

こうした諸点を以て、今後の研究課題としたい。

【参考文献】

- 『朝日新聞』（大阪版）[2002]，12月16日朝刊、一面。
- Baily, Peter, David Farmer, Barry Crocker, David Jessop, and David Jones. [2008] , *Procurement Principles and Management*, 10th edition. Harlow, Essex : Pearson Education.
- 防衛省経理装備局契約制度研究会 [2010]，『防衛装備品に関する契約制度の改善方策について——超過利益返納条項付契約，企業のコストダウン・インセンティブを引き出す契約制度を中心に』防衛省経理装備局契約制度研究会。
- [2011]，『防衛装備品に関する契約制度の改善方策について——PFI を活用した複契約制度，PBL をを中心に』防衛省経理装備局契約制度研究会。
- [2012]，『第三回 報告書』防衛省経理装備局契約制度研究会。

- 防衛省装備施設本部 [2014], 『防衛省装備施設本部の概況（平成25年度版）』 防衛省装備施設本部.
- Boyce, Tim. [2000] , Understanding Smart Procurement in the Ministry of Defence. London : Hawksmere.
- Das, T. K. and B. Teng. [2001] , “Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances : An Integrated Framework.” Organization Studies 22 (2) : 251 – 283.
- Grimsey, D. and M. K. Lewis. [2004] , “The governance of contractual relationships in public-private partnership.” The Journal of Corporate Citizenship 15 : 91 – 109.
- Jennings, E. T. and Krane, D. [1994] , “Coordination and welfare reform : the quest for the philosopher’s stone.” Public Administration Review 54 (4) : 341 – 348.
- Johnson, J. and S. P. Gudergan. [2007] , “Governance of public-private partnerships : lessons learnt from an Australian case ? ” International Review of Administrative Sciences 73 : 569 – 582.
- Johnson, R. V., and John Birkler. [1996] , Three Programs and Ten Criteria : Evaluating and Improving Acquisition Program Management and Oversight Processes Within The Department of Defense. Santa Monica, CA : RAND Corporation.
- Larson, E. V., David T. Orletsky, and K. Leuschner. [2001] , Defence Planning in a Decade of Change, Santa Monica, CA : RAND Corporation.
- Martine, C., R. Slagmulder and A. V. Abbeele. [2011] , Management control in inter-organizational relationship : Lessons learnt from public-private partnership. Catholic University of Leuven Discussion Paper.
- McDonough, Lawrence. [2005] , “The Industrial Structure of National Defence and Transaction Costs.” Defence and Peace Economics 16 (3) : 247 – 262.
- 森光高大 [2010] , 「英国防調達の原価管理における IPT の役割に関する考察」『一橋商学論叢』 5 (2) : 53 – 64.
- [2011] , 「公共調達適正化における防衛調達の位置付けの検討—設備投資の特有的目的性の視点から」『産業経理』 71 (3) : 141 – 149.
- [2012] , 『政府調達の原価管理論—防衛調達の事例を中心として』 一橋大学大学院博士論文 .
- 西口敏宏 [2007] , 『遠距離交際と近所づきあい——成功する組織ネットワーク戦略』 NTT 出版 .
- 西口敏宏、森光高大 [2011] , 「政府調達における原価企画と部門横断的組織の適用可能性」『フィナンシャル・レビュー』 通巻第104号 : 77 – 104.
- Teng, B. and T. K. Das. [2008] , “Governance Structure Choice in Strategic Alliance : The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners.” Management

Decision 46（5）：725－742.

NIHON KEIZAIDAI GAKU

DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 3 No. 1

December 2014

Articles

- Analysis by Business Administration View of Drug-related Incidents in Hospitals
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (1)
- A Study on the Accounting Transaction Merchandise (2)
..... ISHIUCHI KOUJI (9)
- A Theoretical Study on the International Strategic Alliance in Manufacturing Industry
..... USHIYAMA YUKIO (29)
- Changes in the interdependence of Asian countries
—Considering the effect of the Japanese Diplomatic Relationship—
..... KANO YOSHIKAZU (41)
- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (2) :
Implementation of Creative Ideas and Job Innovation
..... FURUKAWA HISATAKA (57)
- Study on the Recognition and Management Control of Risks of IORs in Defense Procurement.
—Based on the Turf-protection as the Socio-political Risk—
..... MORIMITSU TAKAHIRO (83)
- The change in an Internal Control Concept in a Financial Statement Audit System
—Analysis for the Auditing Standards from the 1960s to the 1990s—
..... JIN JING (95)
- The Elaboration of Ability Evaluation of Creativity and the Diagnostics method of Innovator
..... SAKURAI KEIZO (113)
- The Risk management about the Natural Disasters which occur frequently
..... NAKAMA TAEKO (127)
- Theoretical Studies in Business Succession of Japanese Well-established Companies
: Challenges and Implications from Previous Research, and Research Outlook
..... OCHIAI YASUHIRO (143)
-