

日本経済大学

大学院紀要

第2巻 第2号

論文

- 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 (1)
—創造的アイデアの生成と仕事イノベーション—…………… 古川久敬 (1)
- 研究対象としてのゾンビ—社会科学におけるリサーチアジェンダ—…………… 石松宏和 (23)
- 商品売買の会計処理に関する一考察…………… 石内孔治 (33)
- ミャンマーの人的資源の展望 ……………… 叶 芳和 (59)
- イノベーション創出における場とマネジメントの研究…………… 小松康俊 (75)
- 防衛調達の本価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果に関する一考察
—日英の比較を中心として—…………… 森光高大 (91)
- 異種技術間での競争と製品スペックの変化…………… 中川 充 (103)
- 災害時の都市防災コミュニティ政策に関する研究…………… 仲間妙子 (115)
- インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠…………… 菅澤喜男 (149)
- 製薬企業のグローバル戦略と研究開発投資…………… 関口 潔 (163)
- 製造業におけるグローバル戦略の変容…………… 丑山幸夫 (173)
- ミャンマーにおける保健医療の現状と今後の可能性…………… ウイン・トゥ・ミヤッカラヤ (189)

2014(平成26)年3月

日本経済大学大学院

防衛調達の実価管理におけるクロスファンクショナル組織の 役割と効果に関する一考察

—日英の比較を中心として—

森光高大

I はじめに

国や地方自治体は、その職務を遂行するために、必要な物品やサービスを独立の経済主体として外部の契約企業から調達している。こうした調達行為は政府調達、公共調達と呼ばれ、公共契約の中でも大きな割合を占めている。政府調達は、国民から集められた税金を拠出して行われるものであり、税金の効率的な運用は国や地方自治体をはじめとする公共部門に課せられた当然の義務であるといえる。この税金の効率的運用の1つの形態として、重要となるものが、調達品目の実価管理である。

こうした実価管理が特に重要となる政府調達領域が防衛調達である。防衛調達は、一般的に、各国の政府予算の中でも非常に大規模な予算が割かれ、かつ国民の安全に寄与するという意味で、欠くことのできない政府調達分野である。また、その調達品目は、最先端の技術を用いた、非常に複雑かつ大規模な加工組み立て製品という特徴を有するが多い。このような品目の実価管理のために、各国政府では様々な取り組みが実施されているが、これら取り組みの中で代表的なものが、国防調達におけるクロスファンクショナル(cross-functional)組織の採用である。

防衛調達品目のような、高度な技術を要する物品の調達を管理するためには、関係する各組織間の緊密な連携や情報の共有が非常に重要な要件となり、クロスファンクショナル組織は、こうした連携を可能にするための重要な推進ツールである。先進諸外国において、このクロスファンクショナル組織を国防調達に、最も体系的に導入しているのは英国防省であるといわれており、これらはIPT(integrated project team)と名付けられている。

このクロスファンクショナル組織は、日本の防衛調達においても検討されているが、参加する人員が非常に限定されているなど、まだ現状として実効的な成果を上げているとはいえない。そのため、本稿では、英国防調達の事例を中心に、防衛調達の原価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果について検討を行い、そこで得られたインプリケーションが、日本の防衛調達におけるクロスファンクショナル組織の活用について与える視座について議論を行う。

Ⅱ クロスファンクショナル組織の概要

1. クロスファンクショナル組織の概要

クロスファンクショナル組織は、製品開発に関連する各種の職能部門から人員を一カ所に集め、共同で製品開発にあたるというものであり、原価企画のコンテキストと併せて論じられることが多く、複雑性の高い製品の製造や開発において有用性を持つ組織構造であるといえる。

比較的複雑性の高い製品の開発における、上流から下流に及ぶ全てのプロセスで、顧客ニーズに適合する品質・価格・信頼性・納期等の諸目標の同時的な達成を図るためには、製品の企画・開発・設計の諸段階でそれぞれ別の担当者がいて、リレー式に仕事をしていくのではなく、多様な職能部門から横断的に配置された専門家の間で、共時的に、製品コンセプトを相互に確認し、情報の共有化を進めながら、渾然一体となって活動を行うことの重要性が認識されている¹⁾ (日本会計研究学会 [1996])。

複雑な物品の開発において、組織間の連携が重要になることは、藤本・クラーク (2009) でも「かなり高度で、急速に変化している部品技術を核としてつくられる製品の場合を考えてみよう。こうした特徴を持った製品については、高度の専門的技術を必要とし、分業化が求められる。…分業化が進むと部門間のコミュニケーションと調整が難しくなり、システム全体の品質を落とすおそれがある」(藤本・クラーク [2009], pp. 296-297) と述べられ、部門間の緊密なコミュニケーションの重要性が指摘されている。そして、クロスファンクショナル組織の採用が、こうした緊密な連携を可能にする。

このクロスファンクショナル組織は、民間企業においては広く活用されており、原価企画等に代表される、組織間の緊密な連携を必要とする取組みを可能にしている。そうした組織の中で、特に著名なものが、トヨタの主査制度である。主査制度の基本的な概要については、片山 (2004) において、「主査制度はトヨタの製品開発システムの製品開発システムの根幹である。その役割は、設計コンセプトの創造から車両設計、生産、販売、サービスにいたる、あらゆるプロセスの監督だ。車種ごとに、社歴二十年以上のベテラン技術者が任命され、その下に、エンジン、ボデー、シャシーなどの技術者が集められている」(片山 [2004], pp. 22-23) と述べられており、トヨタ生産システムとともに、トヨタのものづくりを支える二大システムといってもいいと評価されている。

また、トヨタでは、独自の「大部屋」活動という取り組みによって、クロスファンクショナル組織の実効的な活用がなされ、製品開発リードタイムの短縮が図られている。トヨタ独自の「大部屋」活動とは、開発初期段階からデザイン、技術部、設計、生技、工場が製

1) 製品の開発活動が職能部門の壁を超えて展開されるクロスファンクショナルな活動として行われることが必要となるという意味で、原価企画は「クロスファンクショナルな製品開発活動のマネジメント」である特質を有する。さらに、サプライヤー関係も重要な構成部分となるので、原価企画は「サプライヤーと一体化したコストの作り込み」という側面も併せ持つ (日本会計研究学会 [1996])。

品企画室を中心にして1つの「大部屋」に入ることである。同じ空間にすることで、前工程に後工程がかぶさるかたちで進行するといった、密度の濃い受け渡しをスムーズにしている。言い換えれば、「大部屋」活動は、各機能を串刺しにする機能を果たしている（片山 [2004], p. 156）。

2. コンセプトレイダーとしてのPM (product manager)

トヨタのみならず、民間企業、特に自動車メーカーの製品開発では、開発のプロジェクトを一貫して管理するために、クロスファンクショナル組織が広く活用されているが、このように、多様な職能を有する人材が集まる以上、プロジェクトを一貫して管理するためのリーダーとなる人員が必要となる。そして、こうした人員として、PM (product manager) という役職が任命されている（藤本・クラーク [2009]）。このPMの中でも、権限移譲が比較的小さく、製品開発部門の外に対しては影響力が小さく、内部でも限られた影響力しか持たないものを、軽量級 (lightweight) PM と呼び、それと比較して責任範囲が幅広く、影響力の大きいものを重量級 (heavyweight) PM と呼ぶ。重量級PMは組織の中でも地位が高く、各部門の長と同格かそれ以上ということも多い。彼らは内部調整に責任を持つだけでなく、製品プランニングやコンセプトの創出にも責任を持つ。重量級PMは、事実上その製品についてのゼネラル・マネジャーとして機能する（藤本・クラーク [2009], pp. 300-303）役職であり、トヨタにおける主査の果たす役割は、この重量級PMとして位置付けることができる²⁾。

この重量級PMの存在は、「内的統合の推進者として部門間の調整を効果的に行うとともに、製品コンセプトの責任者として、ユーザーの考えや期待を製品開発の細部に統合する」（藤本・クラーク [2009], p. 305）のものであり、多くの民間企業によって、重要な成功的要因として指摘されている。そして、強力なリーダーシップを持つ主査の下に、各部門から専門的な職能を持ったメンバーが集められ、部門横断的な機能を有するクロスファンクショナル組織が形成される。こうして組織されたメンバーが、各部門を代表し、緊密な連携を重ねながら製品開発を行う³⁾。

2) 軽量級PMと重量級PMは、行動のレベルは全く違うが、組織構造だけで区別することは難しいとされている。

3) 主査の下に集められるメンバーは、製造に関わる人材だけではない。例えば、トヨタを起源とし、現在世界中でベストプラクティスとして認知されている原価企画は、品質・原価・納期・信頼性等の複数の目標を同時達成することを志向しており、そのためには、製造現場からの人材だけでなく、顧客に関する情報を有した営業部門等の参加も必要となる。この点について、片山 (2004, pp. 24-25) では「車づくりはエンジニアやデザイナーだけの領域ではない。顧客ともっとも近い関係にあるディーラーや営業部門との対話は、顧客ニーズをとらえた車づくりに欠かせないし、部品メーカーとの密接な関係は、品質、信頼性および技術向上を強化させるとともに、価格の引き下げにも結び付く。今日、チーフエンジニアに求められるのは、顧客満足の獲得と事業的成功に向けた横断的マネジメントである」と論じられている。

Ⅲ 英国防省におけるクロスファンクショナル組織の導入

1. スマート・プロキュアメント政策と IPT の導入

旧来、英国政府では、中央集権的な産業政策や国有化、高福祉政策、完全雇用などの旧態依然とした中央統制的な体制がとられていた。しかし、英国経済の停滞を背景にして財政赤字の削減や公的企業の活性化に対する要求が一層高まることとなり、公的部門の運営をより効率的にするために、サッチャー政権の誕生によって、競争、市場原理、民間ノウハウがスマート・プラクティス政府化の名のもとに行政に積極的に導入されることとなった。そうした取り組みの一環として、英国政府は政府調達を効率的に実施するために、スマート・プロキュアメント政策を推し進めることとなる。そして、スマート・プロキュアメント政策を進める上で主要な対象となったものが、当時、コスト超過と、納入の遅延が常態化していた英国防省における防衛装備品の調達であった。

防衛調達のような、多様で複雑な調達のためには、最適な組織構造、組織の知識を管理する能力、そして、最適な専門技術のバランスの維持が必要となる。こうした目的を達成するために、スマート・プロキュアメント政策における1つの方策として、英国政府は、IPT (integrated project team) の導入を試みた。

英国における IPT の導入に際して参考とされたものが、一方では米国の先進的な防衛装備開発プロジェクト・チーム⁴⁾であり、他方では日本の自動車産業の高度に発達した慣行、特に新車開発の部門横断型のプロジェクト・チームや組織間の協力関係を重んじるサプライヤー関係であった(西口 [2007])。

IPT の特性は、プロジェクトのプロセスに焦点を当て、ホール・ライフ管理 (whole-life management)⁵⁾ を志向していることである。そして、IPT のメンバーは、多くの利害関係者の中から、専門的な高いスキルを持ち、高度に訓練され、意欲を持った多くの人員を集めて構成され、機能的な境界を超えて構成される。また、英国防省の IPT は、以下のような基本的な4つの特徴を有している (Defence Engineering Group [2005], pp. 83-84.)。

1. IPT は、担当するプロジェクトを、コンセプトの決定から廃却まで、一貫して管理する責任を負う。このスルーライフに注目するという観点は、明確に定義されたサプライヤー・カスタマー関係と共に、一貫した環境で、IPT が計画、取得、そして設備の支援を行うことを可能にする。
2. IPT は、プロジェクトを管理するために必要な全ての技能を有していなければならない。これら必要とされる技能の範囲は、要求の管理から、プロジェクト管理、エ

4) 米国の政府調達における IPT の導入は、各国の中でも最も起源が古く、その起源は1960年代に遡るといわれている(西口 [2007], p. 324)。

5) ホール・ライフ管理とは、CADMID (Concept, Assessment, Development, Manufacture, In-Service, Disposal) サイクルとして知られているサイクルであり、しばしば「ゆりかごから墓場まで」ライフサイクル管理として言及される (NAO [2003b], Baily et al. [2008], p.96)。

エンジニアリング、技術を通じ、設備の支援まで及ぶ。IPT は、競争入札の評価の期間を除き、産業界を代表する人員も含み、適切な時点で、財務および技術の検査官からの情報も投入される。

3. それぞれの IPT は、効果的で、権限を与えられた IPT リーダーによって率いられ、コスト、パフォーマンス、時間、効果的な統合の間の効果的なトレード・オフを追求すべきである。リーダーは IPT の中核メンバーを統轄する。IPT の成功の一部は、リーダーとチームメンバー間の関係性や、産業界とカスタマーをどう扱うかといった、彼らの能力に依存している。
4. IPT のメンバーは、MoD (Ministry of Defence, 英国防省) を横断して、装備品取得における主要な機能を有する組織を代表する。機能的なつながりは、IPT 外の上級専門官までおよぶ。IPT の専門的職能を有するメンバーは、これら上級のスタッフからチームへの貢献をより効果的にするための指導を得ることができる。

この IPT の導入が、国防調達におけるクロスファンクショナル組織採用の実例であるといえる⁶⁾。

2. IPT の成果と役割

英国防省の IPT 導入は、当時慢性化していたコスト超過や納期の遅延に対して、著しい成果を上げることとなる⁷⁾。では、英国防調達の改革で、こうしてスマート・プロキュアメント政策が成果を上げていく中、IPT はどのような役割を果たし、どのような効果を生み出したのか。

防衛調達で調達される物品は非常に多岐にわたるが、既述のように、IPT を組織して調達される物品は、基本的には最先端の技術を利用した、複雑かつ大規模なものが多い。こうした高度な技術を要する物品の調達を管理するためには、関係する各組織間の緊密な連携や情報の共有が非常に重要となる。

IPT は、調達される物品の、コンセプトの決定から、設計、開発、廃棄に至るまで、ライフサイクルを通じて存続し、関係する各組織から専門的な職能を持った人員が派遣されて結成するチームである。IPT は、部門や組織の境界線を超えて、多様な利害関係者を 1 つの場に集め、プロジェクト全体の調整を行うための組織であり、異なった組織間の緊密なコミュニケーションを促進させる役割を果たす。納期の遅延やコスト超過が発生する主要な原因は、製造調整のセットアップやデータの収集に必要以上に時間がかかるといったような、内部調整の不具合であったが、IPT によって各組織が緊密につながり、連携することによって、こうした内部調整は容易になる。

さらに、IPT のリーダーに与えられた権限と職能は、コンセプト決定から設計、製造、

6) IPT のより詳細な内容については、Boyce (2000)、西口 (2007)、森光 (2010, 2012)、西口・森光 (2011) 等を参照されたい。

7) IPT の残した成果の詳細については、森光 (2010, 2012) 等を参照されたい。

支援，廃棄に至るまで，プロジェクト期間全体における調整責任を負っていることなどから，軽量級 PM の職能範囲を超え，重量級 PM に含まれているといえる。彼らは，重量級 PM 的な権限を付与され，強力なリーダーシップのもとに，IPT 内のメンバーの意見や主張について，単なる中立的な調停役を超えて，積極的に調整を行う。そして，要求や専門性を取りまとめ，調達物品のライフサイクルに関わる各組織間で，調達物品の一貫性を保持しながら調達を実施することを可能にする。

IPT は創設された際に，“breakthrough⁸⁾”と呼ばれるプロセス管理が行われ，そのカギとなる取組みとして，各種項目のベースラインの目標が設定され，hard target, stretch target という拡張的な目標値も設定される。この中で，コストについても，類似したプロジェクトの数値を参考にするなどして目標値が設定され，その目標値を達成するために，様々な意見や提案が出される (NAO [2002b])。こうした目標設定が原価管理において重要な役割を果たしているといえる⁹⁾。

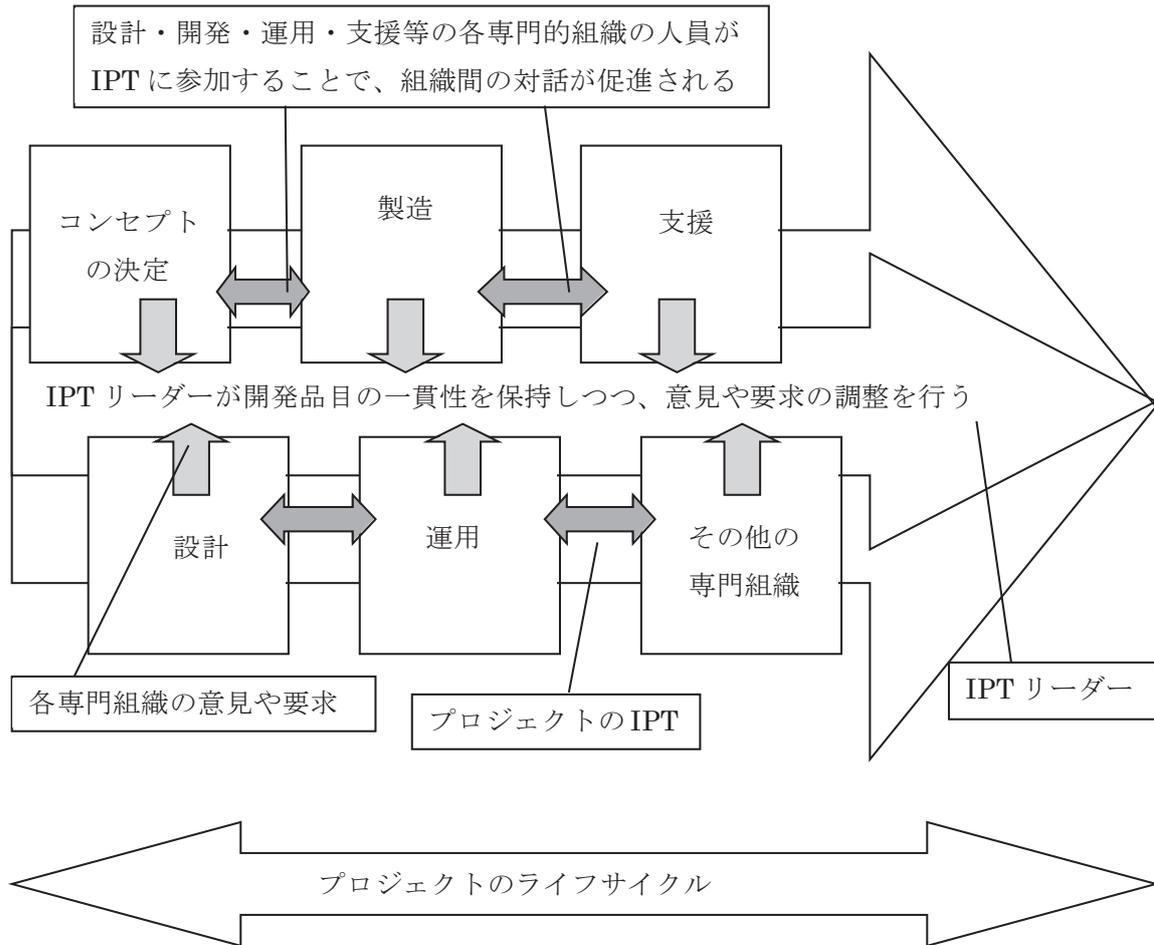
こうした IPT の活用によって，仕様の変更や，複数の部門にまたがる変更を，求められる性能や安全性，調達品コンセプトの一貫性を損なうことなく実施し，多額の原価低減を達成した事例も存在する¹⁰⁾。こうした取組みは，IPT によって，異なる部門間の対話が促進された結果可能になったものであり，IPT リーダーは協議の中で，調達品コンセプトの一貫性を保持しながら，積極的に調整役を行う役割を果たした。

上記の事例を踏まえたうえで，森光 (2010) は，IPT という組織の存在と，その中で IPT リーダーが果たした役割を下記の図のようにモデル化した。

8) “breakthrough” プロセスは，チームメンバーに徹底的に考えることと，産業界やその他の利害関係者との協業について革新的な方法を展開させることを意図してデザインされている (NAO [2002a], p. 12)。

9) こうした原価をはじめとする，各種目標値は，国防省が業績を評価するための指標としては使用されず，管理のレベルで評価されるべきであるとされている。(NAO [2002a], p. 12)

10) Astute Class Submarine という潜水艦調達プロジェクトにおいて，IPT メンバーに含まれる，当該装備品の運用者や設計者が協議した結果，高度な基準で製作された警報機は，能力は高いが高価過ぎ，求められる機能を満たすためには，デジタルとアナログの警報機の併用が効果的であると判断された。この案の採用により，100万ポンドのコストが節減された。また，吸水機の設計についても協議の結果，現在のデザインを保持し，使用者の訓練方法を変更するという意思決定により，吸水機の新たな設計や開発等に要する200万ポンドのコストを回避できた。これらの詳細については，NAO (2006)，森光 (2010) を参照されたい。



出所：森光（2010）

図1 IPTの果たした役割のモデル図

この図で表現したように、IPTという組織が設置され、そこに各専門組織から人員が集められることによって、組織間の情報の共有や、緊密なコミュニケーションが促進される。そして、原価をはじめとする各種パラメーターの目標値が設定され、その達成のために各組織から様々な提案がなされる。こうして集められた各組織の意見や要求をIPTリーダーが取りまとめ、プロジェクトの一貫性を保持しつつ調整を行う。IPTは、挙げられた提案に対して、目標値を満たすために多様な取り組みを行う。

このようにして、IPTは、プロジェクトのライフサイクルを通じて、一貫して責任を持ち、関係する各組織間の緊密な連携を可能にし、内部調整の不具合の解消や、設定された原価目標値の達成に貢献することによって、原価管理や、納期遅延の軽減、もしくは解消に多大な役割を果たしているといえる。

そして、このIPTは英国以外の先進諸外国の国防調達にも積極的に導入されており、それらの状況を示すと、下記の表のようになる。

表1 先進7カ国におけるIPTの導入状況

米国	最も歴史が古く、広範に普及。ルーツは1960年代。1990年代に、OMB（Office of Management and Budget）のA-11通達で、他省庁へも推奨。
カナダ	1990年代の財政危機時に貢献。
英国	スマート・プラクティス政府化の一環。1998年から最も体系的、急進的に導入され、他国のモデルに。
フランス	プジョー重役を国防省装備庁（DGA）長官に任命し導入。スマート・プラクティス政府化のショーケースとして、5年間で26%の調達費削減に貢献。
ドイツ	2001年から、CPM（customer, product, management）2001で一挙にIPT化を図る。
スウェーデン	1989年から導入しているIPT先進国。歴史的背景として、1634年にエージェンシーが発足し、1866年憲法で、政策執行方法はエージェンシーに一任。
日本	2002年の契約本部内の勉強会後、長い順延。2009年末から限られた形式と期間内で、3件のIPTの試験的運用開始。

出所：西口（2007, p. 324）をアップデート

このように、国防調達におけるクロスファンクショナル組織であるIPTは、各国において多くの成果を上げ、その貢献は高く評価されている。

Ⅳ 日本の防衛調達におけるクロスファンクショナル組織

1. 防衛調達におけるクロスファンクショナル組織の導入

前節では、先進的かつ体系的な英国防省のIPT導入事例について考察を行い、その役割や効果について検討を行った。そして、このIPTは、日本の防衛調達でも導入が検討されている。本節では、日本の防衛調達におけるIPT導入の概要について概観し、次節で、英国から得られたインプリケーションをもとに、議論に移るものとする。

日本の防衛調達におけるIPTの端緒は、2002年に遡る。当年、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。しかしその後も、防衛省の公表した各種資料によっ

て、頻繁に IPT について言及されることとなる¹¹⁾。そして、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 の設置が行われることとなった。

この防衛省において2009年末から開始されたとされる試験的な IPT は、2010年11月19日に防衛省担当部署において実施した聞き取り調査によると、防衛事務次官通達によってその設置が明文化されており、複数部署の人員が参加し、定期的な意見交換機会の設置が試みられていた。

試験的に設置された IPT の1つである、2010年4月23日に設置された新多用途ヘリコプター開発検討のための IPT には、防衛政策局、経理装備局、陸上幕僚幹部、技術研究本部、装備施設本部から人員が集められ、防衛政策局防衛計画課長と経理装備局航空機課課長の2名が座長を担っていた。当該 IPT は、通達による正式設置前の2009年11月および2010年1月の準備会合に続いて、4月28日、5月25日、6月15日、7月8日と計6回にわたって正式会合が重ねられ、7月14日に開発の決定が下された。この日をもって、当該 IPT は解散となっている。

これら IPT の存続期間については、汎用型護衛艦取得の IPT は契約が締結される時点で終了予定であり、また、新多用途ヘリコプター開発検討のための IPT は新規開発が決定された時点で、次期救難救助機選定のための IPT は既存機種を選択肢の中から特定の調達機種が選定された時点で、それぞれ活動を終了している。

このように、試験的に IPT という名称の冠された組織の設置は行われているものの、2010年時点では主たる製造者である契約企業の人員の参画は行われておらず、契約企業の IPT 参画も将来的には視野に入れられているとはいえ、基本的にその効力の及ぶ範囲・実施期間は契約が締結されるまでの段階に限られているというものであった。そして、これら IPT の主たる目的は、予算要求のために仕様を決定するための活動に終始したものとなっていた。

2. 議論とインプリケーション

では、英国の導入事例からのインプリケーションを踏まえて、日本の防衛調達における

11) 防衛省内の報告書だけでなく、2008年には内閣総理大臣官邸・内閣官房によって防衛省改革会議の『報告書——不祥事の分析と改革の方向性』が公表されることとなり、この中でも IPT の導入について下記のような記述が見られた。

「特別な技術に依存し、数多くの業者が供給力を保持するという条件の整わない防衛調達に関しては、民間企業や他国の防衛部門で実施されつつある IPT (Integrated Project Team) による調達方式を本格的に導入すべきである。装備品などの構想、開発、量産、運用から廃棄に至るライフサイクルについて、明確な責任体制の下、関係する部門や利害関係者を一堂に集め、情報共有と意見調整を図る組織横断型チームを IPT というが、この手法は、トヨタなど競争力のある民間企業で発達したものであり、各国の防衛部門でも実施されつつある。コスト管理においても、品質管理についても、全体最適を達成する試みとして実現すべきである。目標と情報を共有するこのチームが機能すれば、調達への不当な介入や不祥事が発生する余地を極小化することができよう。次章で提言するように、この IPT 手法が機能するために必要な組織改革も実施しなければならない」(pp.38-39)

このように、防衛省内だけでなく、その上位組織である内閣官房からの報告書にもその記述が盛り込まれていることは、IPT の重要性に関する認識の進展であるといえよう。

現状を概観した結果、一体どのようなことがいえるだろうか。

既述したように、IPTとは、プロジェクトのライフサイクルを通じて存続し、当該プロジェクトの全ライフサイクルを通じて、大きな権限を委譲され、一貫して責任を負う組織である。また、クロスファンクショナルな組織に期待される役割は、組織や部門の垣根を超えて、緊密なコミュニケーションや情報共有を前提とした、製品設計、製品開発活動における高度なすり合わせ活動を可能にするという点にある。

ただし、2009年末から開始されたとされるIPTは、まだ初期の試行錯誤の段階にあり、IPTへの参加者も防衛省内部の人員に限られていた。そのため、その効力の及ぶ範囲は契約が締結されるまでの段階に限られ、IPTの開設期間も最長のものでさえわずか8カ月程度（つまり、1つ、もしくはそれ以下の単位のフェーズ程度）であった。しかも、欧米のように関係各位がコ・ロケートされる常設オフィスは存在せず、たまに開かれる「会議」を“IPT”と呼んでいるにすぎなかった。また、その活動内容も、仕様要求から廃棄まで長期に及ぶライフサイクルを管理することからはほど遠く、単にある品目の予算要求のために仕様を決めるための限定的な活動が主要なものとなっていた。

こうした役割を踏まえて考えると、2010年時点でわが国のIPTは、内部の意見調整を円滑に行うことが期待されているものの、参加者が限定されていることや、効力の及ぶ範囲、存続される期間が限定的であるために、すり合わせ活動のような、高度にクロスファンクショナルな役割は期待できない。そのため、本来の意味でのIPTである英国をはじめとする先進諸外国の導入事例のような、強力なIPTリーダーの下、調達プロジェクト全体を通じて、一貫して責任を負うといったような運営様式とは、その実質的な内容に相当な開きがあるといえる。

このように、わが国のIPTはまだ初歩的な試験段階にあり、欧米のような強力なIPTリーダーもおらず、権限移譲等も行われていないが、少なくとも防衛事務次官通達¹²⁾に基づく試みであり、その設置も明文化されている。こうした点を考慮すると、2002年の先駆的な試みを継承発展させる方向で今後の成果が期待されよう。

VI まとめと結論

本稿では、英国防調達の事例を中心に、原価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果について検討を行い、そうした検討から得られたインプリケーションをもとに、日本の防衛調達におけるクロスファンクショナル組織の活用の現状と課題について議論を行った。

国防調達におけるクロスファンクショナル組織であるIPTは、英国をはじめとする先

12) 2010年1月12日に設置された次期救難救助機選定のためのIPTは防衛計204号、2010年4月23日に設置された新多用途ヘリコプター開発検討のためのIPTは防衛計5522号によって設置が明文化されている。

進諸外国では、プロジェクトのライフサイクルを通じて、一貫して責任を持ち、関係する各組織間の緊密な連携を可能にし、内部調整の不具合の解消や、設定された原価目標値の達成に貢献することによって、原価管理や、納期遅延の軽減、もしくは解消に多大な役割を果たしている。

しかし、わが国の IPT は、現状では、内部の意見調整を円滑に行うことが期待されているものの、参加者が防衛省関係者限定されており、契約企業人員は含まれていないことや、効力の及ぶ範囲、存続される期間が限定的であるために、すり合わせ活動のような、高度にクロスファンクショナルな役割は期待できない。また、原価情報や技術情報の共有も十分に行えない体制になっているため、虚偽や不正のリスクも払拭できない。そのため、先進的かつ体系的な英国をはじめとする先進諸外国の導入事例のような、強力な IPT リーダーの下、調達プロジェクト全体を通じて、一貫して責任を負うといったような運営様式とは、その実質的な内容に相当な開きがあるといえる。そのため、実質的な運用を試みるのであれば、IPT に含まれる人員の拡大や、常駐オフィスの設置等の施策が講じられる必要が指摘できよう。加えて、制約となる法令、制度の柔軟な改訂も併せて検討されるべきであろう。

また、現在、日本の防衛調達においては、調達品目の原価管理のために、原価企画等の民間のベスト・プラクティスを導入しようという試みが提案されている（防衛省経理装備局契約制度研究会 [2010], [2011], [2012]）が、部門横断型組織の整備が十分でない状態では、原価企画を含む、多くの一般産業界の慣行の導入は不可能であり、わが国の政府調達において、調達プロジェクト全体を対象とした部門横断型組織の整備は重要な課題であるといえよう。

また Sanderson (2008) では、英国においても、IPT に含まれない末端のサプライヤーが、調達品目の価値の大部分を製造しているという逸話的な話が紹介されている。そのため、こうした末端のサプライヤーとの連携についても、検討の必要があろう。これらの諸点についての議論は今後の課題としたい。

【参考文献】

アルファベット順

『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を活用した複数年契約制度, PBL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。
- Boyce, Tim. [2000], *Understanding Smart Procurement in the Ministry of Defence*. London: Hawksmere.
- Defence Engineering Group. [2005], *Conquering Complexity—Lessons for Defence Systems Acquisition*. Norwich, Norfolk: Stationery Office.
- 藤本隆宏, キム・B・クラーク [2009], 『[増補版] 製品開発力』ダイヤモンド社。
- 片山修 [2004], 『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』小学館。
- 森光高大 [2010], 「英国防調達 of 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.
- [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学位論文。
- 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.
- NAO (National Audit Office). [2002a], *Implementation of Integrated Project Teams*. London: National Audit Office.
- [2002b], *Progress in Reducing Stocks*. London: National Audit Office.
- [2003a], *Major Project Report 2003*. London: National Audit Office.
- [2003b], *Through Life Management*. London: National Audit Office.
- [2004], *Major Project Report 2004*. London: National Audit Office.
- [2005], *Major Project Report 2005*. London: National Audit Office.
- [2006], *Major Project Report 2006*. London: National Audit Office.
- 日本会計研究学会 [1996], 『原価企画研究の課題』森山書店。
- 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。

NIHON KEIZAIDAI GAKU

DAIGAKUIN KIYOU

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

Vol. 2 No.2

March 2014

Articles

- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (1)
—Generation of Creative Ideas and Job Innovation— FURUKAWA HISATAKA (1)
- Zombie as a Research Object —Research Agenda in Social Science—
..... ISHIMATSU HIROKAZU (23)
- A Study on the Accounting Transaction of Merchandise
..... ISHIUCHI KOJI (33)
- Prospects of Human Resources in Myanmar
..... KANO YOSHIKAZU (59)
- Research on the “Ba” and its Management for Innovation
..... KOMATSU YASUTOSHI (75)
- Study on the Roles and Effects of Cross-functional Organization in the Cost Management of Defense Procurement
—Based on the Comparison between Japan and UK Defense Procurement—
..... MORIMITSU TAKAHIRO (91)
- Study on the Relation between Inter-technology Competition and Change of Product Spec
..... NAKAGAWA MITSURU (103)
- Research on the City Disaster Prevention of Community Policy at the Catastrophic Disaster
..... NAKAMA TAEKO (115)
- Argument that Intelligence is Playing a part of Management
..... SUGASAWA YOSHIO (149)
- Global Strategy and R&D Investment of Pharmaceutical Companies
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (163)
- The Transformation of Global Strategies in Manufacturing Industry
..... USHIYAMA YUKIO (173)
- Current Healthcare Situation and Business Opportunities in Healthcare Industry in Myanmar
..... WIN HTU • MYAT KALAYAR (189)