

## ◆特集にあたって

# スマート・プラクティス 政府へ向かって

西口敏宏

Nishiguchi Toshihiro

(一橋大学イノベーション研究センター教授)

「スマート・プラクティス政府」は、怒り、手法、民主主義に満ちたコンセプトである。公共セクター（官）では、民間ほど一意的に何がベストかは特定しにくいとはいえ、この新しいコンセプトは、民間のベスト・プラクティスを援用し、納税者に対する税の費用対効果を考え、スマートな（賢い）公共サービスのあり方を最優先に考え実施する、政府の新しいビジネスモデルに関係している。

まず、怒りである。1970年代末の米国におけるタックス・リポート（納税者の反乱）に象徴されるように、非効率で淘汰圧も説明責任もない行政府への納税者の怒り。税を支払った分だけ見返りのあるサービスをよこせ、そうでなければ税を返せ、との怒り。企業家的努力を怠り、財源不足になると増税や補助金しか頭にない無責任な公共セクターに対する怒り。これらの怒りが、1980年代以降、特に英米圏や北欧で高まり、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の隆盛とともに、行政機関を突き上げ、そのスマート・プラクティス政府化を促した。666兆円の借金を抱えた今日の日本国民にとって、このような感情ほど馴染み深いものは他にない。

次に手法である。驚くべき公共セクターの遅れとは対

照的に、市場の圧力に鍛え抜かれた民間セクターでは多くの競争的な手法が開発され、その効能が試され、普及している。手法の範囲は、発生主義会計から、アウトソーシング、プロジェクトチーム制、権限委譲、人事評価、提案制度など多岐に及ぶ。だったら、それらの手法を官に導入すればいいではないか、という声が高まり、スマート・プラクティス政府化の先進諸国では、その多くが採り入れられた。官と民の存立要因の違いを超えて、民間発の多くの手法が官でも試され、改善され、今日のスマート・プラクティス政府の重要な部分を担っている。

最後に、民主主義である。とどのつまり、スマート・プラクティス政府化は、民主主義の根幹に触れる問題である。なぜなら、行政サービスの供給主体を選ぶのは市民なのだから。市民の役割は、納税し、ただ口を開けてサービスの供給を待つだけの、受動的な「顧客」だけにとどまらない。選挙民として、行政サービスの管轄者を選出する行政の「所有者」でもあるのだ。だとすると、もし天に向かってつばを吐きかけたとしたら、それが自分の顔に降ってくるという自己言及性から逃れられない。非効率で赤字垂れ流しの行政、特定の利益集団にのみ奉仕し、不足財源をすぐ増税で補おうとする安易な官



## Toward Smart-Practice Government

の出現と継続を許したのも、これを黙認し「観客化」してしまった市民のせいなのだ。とすると、こうした状況を是正するのも、市民の第1義的な責任であり、その声と行動に依存する。

スマート・プラクティス政府が、まず民主主義の先進国である英米圏や北欧に出現し、躍進していることは決して偶然ではない。なぜなら、その背景には民主主義の本質が断ちがたく関係しているからである。他方、明治維新以降1世紀半近くたち、第2次世界大戦後、国民主権の考え方が持ち込まれてから60年近くたった今日の日本で、いまだに「おカミ」概念（この英語の等価概念を私は知らない）が闊歩し、行政府の文書や議論に「顧客」という言葉さえ出てこない現状がある。このような事態を放置するのか、ひっくり返そうとするのか、ひとえに我々市民一人一人の意識と行動にかかっている。

本特集の論文は、このような、我々すべてにかかわる問題を、経営学、組織論、NPM、労働経済学、行政の現場、コンサルタントなどの立場から、多角的に論じている。ただし、単に多面的に扱うのではなく、様々な事象の底に流れる一貫した傾向を把握し、その共通理解のもとで、さらなる議論を刺激したい。これが本特集の意図であった。集まった論文は、期待どおりそれぞれ力強いメッセージを伝える結果となった。

冒頭の西口論文は、英国政府や日本の先進的な地方自治体の行革に共通する傾向を、理念主導によるニーズ適応型の顧客主義であると捉え、官民の違いを踏まえうえて、トヨタイズムに代表されるジャストインタイムに基づく自励系の意義とその適用可能性を論じている。そして、抽象度の高い顧客ニーズに応える政府の新しいビジネスモデルの可能性を、経営学、組織論、複雑系の視点から探っている。

バーズリー論文は、NPMの立場を、政府や公共セクター全体をどのように構築し、経営し、監督するか、それをプロフェッショナルな立場で議論し対話しようとする研究領域であると位置づけ、より優れた行政運営のために「何をなすべきか」を包括的に考えるべきであると主張する。そして、過去10年間のNPM議論を概観し、主要な争点を示すことで、日本の読者にもこのコスモポリタンな議論への参加を呼びかけている。

中馬論文は、民営化後、スマート・プラクティス化の第2段階に達したJRの現状と問題点を、特定の現業部門

の詳細な比較を通して検証した実証研究である。そこでは、トヨタ自動車に代表される民間ベスト・プラクティスとの対比において、さらなる改善の課題が提言されており、徹底的な現場調査に基づく労働経済学者らしい議論が展開されている。

北川論文は、現在2期目にして全国都道府県の行革旋風を先導する三重県知事の筆による力作である。そこでは、民主主義の根本を全うするためにはスマート・プラクティス政府化が必須であり、三重県が何をいかに行ってきたかが、説得力をもって語られている。ここには理念を実務に転換し、成果を収めつつある自信と、進化する行政の新しいビジネスモデルについての確信がみなぎっており、読者を魅了する。

西本論文は、2年間の英貿易産業省への出向から戻った現経済産業省の官僚による報告である。実地体験者ならではの深い観察をもとに、英行政組織の効率向上に向けた制度的な取組みを、客観的に記述している。短時間の訪問調査ではうかがい知ることのできない、詳細な情報とその解釈がバランスよく述べられており、第1級の1次資料を提供している。

池上・平田論文は、豊富なコンサルタントの経験に基づいて、スマート・プラクティス政府とスマート・ワークに関する実践的な要件を、職員ならびに組織経営の切り口で多角的に扱っており、実務家がこうした課題に取り組む際に考慮すべきポイントをうまくまとめている。

内田・小河論文も、やはりコンサルタントの立場から、電子化が進む英郵政事業の改革例に基づいて、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) の行政への応用手順をまとめ、ベンチマーキングの重要性を説いている。

最後に、マネジメント・フォーラムのインタビューに登場願った石原東京都知事は、現代日本の行政システムの問題点を鋭く指摘しており、特集論文と合わせて深く考えさせられる。

このような多様性にもかかわらず、今回の特集には、驚くほど共通したメッセージが流れている。それは、部分最適と全体最適の整合性が何よりも大切であり、この両者の離反はスマート・プラクティス政府化にとって致命的な結果をもたらすであろうということである。部分最適と全体最適を統一的に実現するには、理念、制度、手法の一貫性をもった運用が鍵となる。