

# ハイブリッド型経営組織の理論と実態

——指定管理者制度を参考として——

影 山 喜 一

## はじめに

国と地方を問わず官の分野において、民の活力を発揮させようとする働きかけが息長く繰り返され、発端は、1960年代初めに遡る。戦後の復興と高度経済成長に引っ張られて間口を広げすぎた反省から、官は自分流のスタイルで動いてくれる公益法人の設立を強く推進した。

次の動きは、1990年代の後半である。阪神淡路大震災の際に痛感させられた経験をできるだけ生かそうと、官ではなしえない受益者本位のきめ細かな対応をNPOに期待した。個人や集団の創意や使命感の趣くまま数も種類も数え切れない。ある意味で官の予想をこえた成果がみられる。

第3のプッシュは、2003年にやって来た。財政の逼迫と制度の疲労に対する挑戦を掲げる内閣の号令が呼び水となり、どうしても直営でなければならないケース以外はすべて民間へ開放された。とりわけ経費削減と顧客満足に力点を置いた結果、民間のなかでも企業への参入要請が執拗になされた。

ここに私益追求の企業と公益追求の官公庁<sup>1)</sup>を繋ぐチャンスが登場した。開放したからといって、サービスを提供する主体は国であり自治体である。一部経営を引き受けた企業は、官公庁に頼まれて肩代わりするにすぎない。ハイブリッド型経営が生まれないと、組織は真っ二つに引き裂かれる。

公益に照らした事業の可否と、施設の内容・規模の適切性が、ハイブリッド経営で官の引き受けるべき側面にちがいない。民ならではの側面は、官の整える（事業と施設の）枠組みの下にイノベーションを生み出すところにある。このイノベーションを国民ないし住民に説明する責任は、官が負う。

イノベーションが事業や施設の見直しを促すかもしれない。当然、公益に遡る再検討が求められるだろう。極端な場合、公益自体の位置づけの修正もありうる。事業と施設の運営・管理という土俵で公益とイノベーションが鎬を削る。そこにこそ、ハイブリッド型経営のダイナミズムが存在する。

東日本大震災からの立ち直りが叫ばれながら、実際の動きは官民を問わず遅々として進まない。なかでも政治混乱で翻弄される官の退廃ぶりが際立つ。かといって民間企業も積極的に行

動はしない。現場で問題解決を担ってきた官公庁と企業が、ハイブリッド型経営で協力して対処する絶好のチャンスである。

本稿においては、官製市場の変遷と指定管理者制度の事例研究にポイントを絞って紹介<sup>2)</sup>、ハイブリッド型経営組織の基本スキームとコンセプトを大雑把にまとめてみた。着想の域を出ない部分が多く、論旨を追いくいかもしい。その点をお断りした上で、忌憚ないご批判を期待する。

## 2. 行き詰まる官公庁の事業

### 2-1. 公益に叶う事業の特徴

だれもがすべてを失った終戦直後、復興に向けて全員がなにかをやった。官公庁も、例外ではなかった。本来の自分の仕事か否かなどそっちのけで、住民の求めるサービスを次から次へ提供した。もちろん民間にも同様の動きが数え切れないほどあった。そもそも社会の土台が完膚なきまでに破壊されたため、官の分野と民の分野の区分は事実上、なきに等しかった。

世の中がある程度落ち着きを取り戻すとともに、乱立する諸事業の官民仕分けの必要性が叫ばれる。民業の圧迫は、税金の使い道の当否と並んで、官業批判の重要な根拠であった。すでにある事業を即座に打ち切るとしては乱暴過ぎるとしても、存続させて官民併存を認めるには相応の理由づけが欠かせない。一般に公益と合致する事業は、以下の6つの特徴を備えている。

- ①社会のインフラ整備：ライフラインに代表される生活や産業を根本で成り立たせる仕組みや設備は、圧倒的な権力をもつ主体のイニシアチブでつくるしかない。受益者を特定できないため、対価の徴収が不可能である。したがって、建設や運営の費用には税金が当てられる。
- ②膨大な資金需要：巨額な投資の短期集中や極端に長い懐妊期間を伴う事業は、民間が単独で引き受けるには無理がある。政府や自治体が不退転の決意で臨めば、民間も低いリスクで参加が可能となる。
- ③弱者の保護：対価を支払えない受益者に対するサービス提供は、人道的観点と憲法遵守の意味から公の機関が行うべきである。貧しい人びとに無理矢理対価の支払いを強いれば、弱者いじめとして為政者に非難の矛先が向かおう。
- ④専門性の尊重：高度な感性や知性によって培われる文化や文明の伝播・蓄積・保護は、素人好みの標準品の大量生産・大量販売を得意とする民間（とくに企業）に馴染まない。
- ⑤普遍的価値の確保：自然環境の保全と回復・歴史遺産の維持や修復・科学や芸術の積極的振興といった領域においては、共通の基準やルールを個別法で決め、経済や政治に左右されない投資の充実を図る必要がある。
- ⑥社会的緊張の副産物：ある事業について深刻な意見対立と脅迫行動が生じた後、しこりを

残さないためにまったく異質の事業が実施される。大義名分は、双方の妥協地点を探る方向で検討される。

もっとも、時代の流れとともに概念の意味が変わる。上記の特徴も、例外ではない。いくつかは、すでに過去の戯言と化しつつある。道路・ダム・港湾などに代表される工事が不必要になったとはいわないけれども、脱原子力発電・再生可能エネルギーへの転換にあたり官のイニシアチブは限られる。個人やNPOや企業の歩みを加速させるよう政策面で工夫する程度である。

①における官の影響力は、かなり後退した。②も、①とよく似ている。政府は、先進国で類をみない財政難に喘ぐ。自治体の事態はもっと深刻である。破綻が続出するかもしれない。国債や地方債を乱発するしかない政治家は考えているが、個人はもちろん銀行までが購入を渋る気配も現われはじめた。本腰を入れて民間と協力しなければ、なにをやるにも初っ端の資金面で躓く。

他の国々に比べて個人の資産が多いといわれる日本であるが、ここ20年で勝ち組と負け組の間の格差は途方もなく広がる。アメリカほどではないとしても、政府の財政難がそれを倍加させる。実際、生活保護世帯が急増している。社会保障の低下は、質でも量でも避けられない。③は、官のみで支えきれない状態である。新しい制度設計が不可避といってよい。

④と⑤は、もっとも国際標準からかけ離れている。例えば、中国と韓国で何度となく「日本の公文書管理は、どうなっているのですか。外交関係などについて相手国で調べるしかない。日本は、すぐ廃棄するらしい。」と苦情を投げかけられた。過去から学ぶという姿勢がほとんどみられないばかりでなく、記録のもつ人類史にたいする意義が理解されていないのである。

異質な営みや特別な存在に対する不寛容が強まる。万人に理解不能ことがらは、悪意をもって隅に追いやられる。エンターテイメントとして楽しんでもらえなければ、熟練の技も科学的発見も芸術美も嫉妬の種でしかない。市民ホールの内装で住民アンケートをした結果、演奏会向きの音の漏れない壁の特注を嫌って、カラオケセットを買うのが住民本位の行政となる。

⑥は、利権の競合する政治の延長で生き永らえる。とくにビジネスのパイの限られる地方では、たくさんの企業が最大の発注元である官の事業に期待を寄せる。他の土地で歯を食いしばり頑張る勇気など持ち合わせないため、僅かなあがりであっても故郷で生き続けられるのが願いとなる。

地域の閉塞性が勝ち負けを露わにせず、さまざまな妥協の産物を際限なくつくる。実際の使い方や意味づけは、孫子の世代に委ねられる場合すらままある。しかし、ここでも変化は着実にみられる。官の関係する事業においては、プロセスの透明性と情報公開が不可欠となった。住民参加の一助としてパブリックコメントも今や、避けて通れない必須の手続きである。

## 2-2. 官民パートナーシップの進化

官公庁は本来、生産機能をもたない。ひたすら消費に徹する。財源は、国民ないし住民より徴収する税金である。上述の公益に叶う事業でも、計画の立案にもっぱら関与するものの、実際に資材を供給したり工事を推進するのは企業にほかならない。国有または公有の企業が歴史上登場することもあったが、あくまで機能不全の市場を補完するための臨時措置に留まる。

現代社会において官は、市場と離れて活動できないにもかかわらず、企業に対して同じ目線で付き合いがたらない。相変わらず官尊民卑気分浸っているのだろうか。もっとも、現実には、そのような時代錯誤を許さない。官の力は、経済面にとどまらず政治面や道徳面でも後退を余儀なくされている。今や公益の代表を標榜するのは、意見を語りはじめた市民と企業である。

ここでは官公庁と企業との間における関係の強化を取り上げてみたい。市民、その延長上のNPOを相手にする動きがジャーナリズムでよく論じられるけれども、本稿のテーマが社会性のある事業をビジネスの手法で進めるところに存在するからである。さほど強まっているとはいいがたいが、企業と良好な関係に入ろうと官公庁が試行錯誤する様子をまとめてみよう。

- ①管理委託：1963年、狭義の本来業務以外の事業の実施拠点を公の施設と名づけ、その管理を自らの認可した福祉団体や公益法人に委託した。両者は委託を契約で詳しく確認するが、当然ながら前者が後者より優位に立った。運営費用の多くは、役所の齎す交付金や助成金で賄われた。
- ②業務請負：1970年代後半、役所本体が、人件費の抑制のために非正規職員を受け入れる。職員が派遣元企業と雇用契約を結んでいるので、派遣先役所の指揮命令権は、十分発揮されない。請負わせる範囲が特定部署全体まで広がると、マネジメントの根幹を揺るがせる心配が生じた。
- ③PFI：計画の立案に伴う所有権は官がもちながら、資金調達・施設の建設・管理を企業に任せる、イギリスのサッチャー政権が編み出した方式を真似た。当初、もっぱらカネ集めに力点を置いて推進しようとしたからか、サービス提供について受益者を蔑ろにする傾向が目立った。
- ④関連会社化：ある事業の立ち上げに向けて官公庁と企業が株式会社を設立する。前者は、後者の長所を生かす趣旨もあり、持ち株比率を50%以下に抑える。大株主として少なからぬ影響力は維持するものの、最終責任はいうまでもなく株式会社の経営陣にある。
- ⑤分社化：大学や病院や外郭団体が、官公庁のコントロールの薄まった独立の法人や地方公営企業（全部適用）となった。いずれも、自立度はいくぶん向上したかもしれないが、企業との結びつきについてはあまり変わらない。理事会の位置づけとそこへの企業人の参加いかに重要となる。
- ⑥指定管理者：①で官公庁の認めた団体や法人に限定された受託資格が、直接関係のないNPOや企業にまで広げられた。また、管理委託においてもち得なかった権限が、依頼主の

代行として行使可能になった。逆にいうと、事故などの際、官公庁の負うリスクは、大幅に軽減された。

要するに、ほぼ50年間ほどで官公庁は、直営の事業を多様な形態で緩やかなコントロールに移行させた。⑤を除く5つの受託者は、外部の団体や企業である。事業の一部を受託者に任せる②とことなり、他は丸ごと事業を引き受け手に投げ捨てる。①は、企業と無関係である。⑤にも企業は、稀にしかかかわらない。⑥の場合も現状では、参入を渋っている企業が目立つ。

①・②・⑤・⑥においては、事業の経費がほとんど官公庁によって提供される。収入の生じることもないではないが、経費を賄うにはほど遠いケースが多い。③は、事業運営により配慮する改正がなされつつあると聞く<sup>3)</sup>が、いわゆるハコモノ建設から脱皮できるか否かはわからない。④に至っては、たんなる出資者でしかなくなるため、あまり影響力を発揮できないであろう。

結局、ハイブリッド型経営の名称に恥じないぐらい、官公庁と企業が対等で包括的に対峙するのは、不確かで危うい部分をいくらか含んでいるが③か⑥になる。③は手直し後の事情を把握するには多少時間がかかりそうだし、⑥は対象となる事業を推進する施設が自治体レベルに限られる。しかし、データがとりあえず揃うという点で、⑥を念頭に以下では論じるつもりである。

### 2-3. 指定管理者制度

わが国では元来、災害や治安を除いて個人生活に公権力は介入しなかった。地域社会の自治に任された面が多い。しかし、第二次世界大戦による国土の荒廃は、そのような無為無策の継続を許さなかった。民主化に向けた占領軍の後押しもあり、とりわけ地方において住民の生活環境の改善が強く求められた。水を得た魚さながらに自治体は、さまざまな施設づくりに励んだ。

1963年に政府は、地方自治法の改正によって施設の位置づけを明確化した。存立の根拠は、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供する」と記され、雑多な名前のついた諸施設が“公の施設”の総称でくくられた。また、施設の管理をめぐっては、外部の公共団体（土地改良区など）と公共的団体（農協、生協、自治会など）に管理を委託できるようになった。

いわゆる管理委託制度は、オーバーワークと人員過剰を一部業務の外注と派遣の受け入れで凌いできた自治体に対して、公の施設の管理の包括的アウトソーシングで一気に組織のスリム化が可能となる手段を与えた。やがて自治体が過半を出資する法人も、受託可能者のグループに仲間入りした。確かに表面上は官の合理化とみえるが、実質は天下り先の激増といえなくもない。

「包括的」ではあるが自治体は、「設置者」として施設に対する権限と責任を行使する。受託者である団体は、あくまで契約の範囲内で動かざるをえない。当意即妙など、もってのほかで

ある。必要経費をすべて自治体に出してもらい、官公庁の出身者や息のかかったスタッフが、従来の水準以上のパフォーマンスを演じるはずもない。このような状況がほぼ40年続いた。

2003年、地方自治法の再改定によって指定管理者制度が登場した。新しい制度は、現場で苦闘する地方の意向を汲んだというより、民営化にひた走る中央の押し付けの印象が強い。曖昧な法律の解釈をめぐる行き違いも少なくない。制度としてしっかり根づくまでには、対象となる分野が多岐にわたる点もあるため、相当の試行錯誤を今後積み重ねる必要があろう。

旧制度との主な相違点は、とりあえず以下の6つになる。

- ①制限の撤廃：官公庁と関係の深い一部団体しか手を挙げられない受託候補の枠が取り払われた。個人でなければ法人化も不必要となった。
- ②企業への期待：民間事業者と表現されているが、企業に対する期待がとても大きい。公共性の高さを売りとするNPOが民間事業者の次に位置し、前制度の担い手であった諸団体は3番目以降にやっと現われる。
- ③受託者のパワーアップ：権限と責任が設置者と対等にみえるほど強化された。両者は、前制度の下で「請負」と呼ばれる取引関係に立ったが、今制度では受託者が設置者に代わって管理を実行する。
- ④審査プロセスの透明化：受託者の審査は、公募に応じた候補を第三者委員会が選定する。第三者委員会自体の決め方などの問題はあつたものの、審査のプロセスは透明化に向かう努力がなされている。
- ⑤管理思想の転換：営造物として施設を管理する従来の姿勢は改め、施設で繰り広げられる事業に焦点が合わせられた。効率的な運営やサービスの質の向上が、ルールの遵守や公平性より前面に出る。
- ⑥介入の自重：官公庁は、基礎条件づくり以外に口を挟まず、事業に関しては極力黒子に徹する。事故や火災による損傷や被害者への責任も、原則として受託者にあると突き放している。

①と②は、「民間にできることは民間に委ねる」との民営化路線の表明であるが、不慣れな施設管理に苦しむ諸団体への助け舟であったかもしれない。もちろん非効率と不採算は官公庁の負担を増すばかりだから、抜本の見直し避けられないのは誰の目にも明らかであった。しかし、代わる受け皿をまさか企業に求めようとは、中央・地方を問わず官公庁は驚いたに違いない。

③のように大きな権限を受託者は与えられたが、実際は協定書・管理業務要項などで厳しく規制される。業務要項に載っていなかったり、なにがしか工夫を凝らすたびに、所定の報告書を出さねばならない。④については、審査に立ち会う官公庁の担当部署の姿勢が曖昧である。相手の様子の監視を依頼するようでは困るが、パートナーシップ強化を目指すケースは少ない。

⑤は、ハイブリッド経営を成り立たせうるか否かの試金石といえるが、だからこそNPMの

旗を掲げても現場では守旧に走りがちとなる。官公庁の一部署と同じく毎年度末に監査を受けるのも不思議である。第三者委員会の審議は、住民を意識したポーズに過ぎないのだろうか。現場における一連の具体的な動きをみると、⑥をどこまで本気で守るかどうかわしい。

### 3. 公共性に向かう民間活力

#### 3-1. 初めは官と民の間に垣根がなかった

官と民の事業を仕分けする際、時代や国の違いも考慮すべきである。ヨーロッパでは私立の学校や病院、民営の鉄道やバスをみかけない。教会の建てた学校や病院はあるが、これには多少コメントが必要となる。そもそも教会はある時期、日本の寺院と違い公権力を手にした。洗礼記録を用意し税金の徴収に励んだのだから、教育や福祉に力を注いでも当然というわけである。

アメリカは、正反対といってよいくらい様変わりする。鉄道はビジネス発祥の分野にほかならず、学校や病院も大富豪の寄附で創設された。やがてエリート優先の運営に異論が出たりして、州や郡が広くサービスを普及させようと乗り出す。ヨーロッパでは逆に時代遅れの内容に飽き足らない住民が、協同組合・NPO・政党・企業などに働きかけ対抗事業を立ち上げる。

わが国は、いくぶんアメリカに似ている。近代社会の仲間入りを果たした後も、政府と自治体は、公共分野を他人事とみなす節があった。例外が治安・警察や土木・灌漑・治水である。占領政策の検討過程で医療への官の関与の乏しさを知ったアメリカ軍の担当者が、国民生活と遠く離れた日本政治の有様にひどく驚いた、という有名な逸話がまことしやかに伝わっている。

占領軍の民主化への指導があったからか、戦後復興から高度成長にかけて官はそれまでの怠慢を挽回しようと奮闘する。焼け野原に放り出された国民や住民の苦難を和らげる事業が展開される。民においても、きちんとしたやりとりの場はごく限られたが、要望に応えようと知恵を絞る起業家が現われた。官民の区別なく供給できるなら、あらゆるルートを使って届けた。

すでに述べたように1963年、政府は、改正された地方自治法のなかで自治体の繰り広げる事業の拠点を、「公の施設」という名称で強引にまとめてしまった。ただし、学校・病院・博物館・図書館などの個別の法律で設置や運営について決められているものは、さしあたり公の施設に入らない<sup>4)</sup>。地方公営企業や独立行政法人も、ほぼ同じ理由から別扱いである。

公の施設を使って進められる事業は通常、以下の8つの分野に区分されるようである。

- ①民生：保育所・母子寮・養護老人ホーム・老人福祉センター・老人憩いの家・福祉会館・児童館
- ②衛生：し尿処理場・ごみ処理場・下水終末処理場・公衆トイレ・健康センター
- ③体育：体育館・陸上競技場・プール・野球場・武道館・キャンプ場
- ④社会教育：公民館・勤労青少年ホーム・青年の家・自然の家・図書館・博物館・資料館・

小中学校の地域開放

⑤宿泊：国民宿舎・その他の宿泊施設

⑥公園：公園・児童公園

⑦会館：市民会館・公会堂・文化センター・勤労会館・婦人会館・コミュニティセンター・集会所

⑧診療：病院・診療所

官公庁特有の無味乾燥なタイトルがついているけれども、提供されるサービスはほとんど民間でも入手できる。し尿処理と下水終末処理は、詳しく調べる時間もなかったが、民間でやらないかもしれない。申し込み方法や料金の額や器具・設備・使い勝手などで、官民それぞれの特色が多かれ少なかれ存在するであろう。しかし、その違いに利用者が不満を抱く点が問題である。

上記の区分がすべて施設を基準になされているため、そこで行われる事業のイメージがはっきり伝わらない。とくに常駐するスタッフや専門的アドバイスの有無は、利用する側からすると決定的な意味をもつ<sup>5)</sup>。舞台芸術の作品を演じるホールにおいては、十分な照明を追加しうる電気容量や大道具・小道具の搬入・設置を許すハコの能力と責任者のスタンスが重要になる。

責任者の意識の方向が、官と民ではかなり異なると感じられる。多くの利用が継続してなされなければ、民の場合は事業を諦めなければならない。目の前にいる顧客がまた来るか、友人達に楽しい経験を伝えるか、必死の思いで民つまり企業の責任者と現場の担当者は見守っている。私益とは、事業の継続と発展を他の助けなしで実現するために追求されるのである。

官のスタッフ達の視野は、もっと遠くずっと広い。そうするよう執拗に訓練が繰り返される。彼らは、普遍的・専門的・科学的な知識や経験に依拠し、事業参加を通して社会が成熟するよう働きかける。そう確信している。眼前の住民だけでなく未だ会う機会のない大衆の啓蒙が真の使命である。その真の使命つまり公益は、事業の経費を心配しなくてよいから追求し続けられる。

2つの原理は、妥協など不可能にみえる。ここで鍵を握るのが組織の存在とあってよい。ボランティア運動と違い組織は、後者が存続と効率を存在証明とせざるをえないところにある。個人や集団は、使命と心中しても許される。組織は、ある種の妥協によって生き永らえる。官公庁と企業が組織としてどのような妥協をなしうるかこそ、ハイブリッド型経営の焦点となる。

### 3-2. ハイブリッド型経営の組織類型

公益追求と私益追求という2つの原理の混じり合う組織をいくつか類型化してみよう。両者の構成比率によって公益追求(大)／私益追求(小)・私益追求(大)／公益追求(小)・両者(同率)の3つが区別される。いずれか一方の比率が大きい場合に比べて両者同率は実際、重大な危機に遭遇した際、決定不能に陥る可能性がある。綱渡りの経営を迫られるかもしれない。

もっとも、どのような環境で動くかによって危機の生まれる頻度や危機自体の性格も変わる。市場の浮沈や世論の振幅にさほど左右されないのであれば、幅広く意見を聞いて判断するのに同率の組織が適当であろう。他の2つについても、置かれた環境ないし条件は重要である。久しく公益追求は緩慢なペースでよかったが、近年は私益追求と同様のスピードが欠かせない。

ここまでは1つの組織で1つの事業を行うのが前提とされた。ところが、もう1つ自分と異なる原理の組織を別につくり、それに相応しい事業を取り組ませても構わない。2つの組織で2つの事業を手がけるわけである。全体の調整は、親組織というか元からあった組織の原理に基づく。しかし、子組織が親に並ぶほど成長すると、調整にはいろいろ考えねばならない。

結局、1つの組織－1つの事業で3種類の型、2つの組織－2つの事業で2種類の型となる。後者では、対等の両組織の調整を考えると、さらに2種類ありうるがここでは省く。全体の調整合計で4種類の組み合わせが類型化される。1つの組織－1つの事業の場合は上で一応触れたので割愛するが、2つの組織－2つの事業については若干追加説明が必要かもしれない。

すなわち、同一組織における調整は通常、どちらの原理で調整するかを予め決めておく。2つの組織－2つの事業では、調整方法がアドホックと上位統制組織の2つ存在する<sup>6)</sup>。前者は、両原理を掲げる組織の力が拮抗し、ケースバイケースで対応するしかない。本論文では1つの組織－1つの事業から2種類、2つの組織－2つの事業から2つを取り上げて論じる。

#### 類型A 1組織1事業の公益追求(大):事業型国公立系機関, 事業型NPO

国公立系機関で事業型はほとんど聞かない。ルール・先例の重視や減点主義から早く決別し、利用者の満足を評価基準として尊重すべきである。NPMをあちらこちらで叫びはしても、まずは官公庁が変わらないと始まらない。

NPOは、ミッションを優先させるあまり、スタッフが過重労働になりやすい。報酬面でも報われない。活動の持続が社会的信頼獲得の手段である点を忘れず、躊躇しないでビジネス手法を徹底的に学んだ方がよい。

イノベーションの総出力については、事業型NPOが企業と比べて優れているかもしれない。一応は市場を前提に発想を転換しつつ試行錯誤する企業よりも、NPOは遥かに広い範囲を探索しなければならないからである。

#### 類型B 1組織1事業の私益追求(大):ソーシャルエンタープライズ

ビジネス手法で社会問題に挑戦するソーシャルエンタープライズないし社会的企業は、先進国と途上国を問わず現在、世界中でもっとも期待されている。組織の体をなさず運動と呼ぶのが相応しいものも多い。

すぐ冷める運動の成果を蓄積するには、起業家精神に富むリーダーが必要である。宣教師とリーダーを兼務しなければならない。しかも、蓄積された運動の成果を市場の業績に変換する人材が、集まってくれないと困る。

ヨーロッパにおいては、輝かしい歴史と伝統に彩られる協同組合が、多種多様な産業分野で

雇用を含めて大企業群と対峙し、中間層から低所得層に至る膨大な庶民の生活を支える。運営面では組織内民主主義が尊重される。

**類型C** 2組織2事業で公益追求（大）主導：企業を設立したNPO

NPOは制度上、活動の維持はもちろんであるが発展がとても難しい。収入の相当部分を官公庁の助成金や財団の寄附に頼るしかない。同時に、サービスの対価を得ること自体が自粛させられる。売り込みも、全面禁止に近い。

こうした構造的依存とでも呼ぶしかない状態をなんとか抜け出し自立しようと、サービス関連の物品や助言ビジネスの開発・製造・販売の事業化が生まれる。企業は、当該事業と関わりたい人びとを投資家に変貌させる。

糸の切れた風さながら自由奔放に振舞いがちな企業を、NPOはミッションの学習を通してグループに巻き込む。企業を設立するのは、法律面の制約を避けるための方便であり、実際は1組織2事業であるかのごとく動く。

**類型D** 2組織2事業で私益追求（大）主導：NPOを設立した企業

CSRに熱心な企業は、寄附や副次サービスの供与に飽き足らず、自己の傘下のNPOを通して直接活動する。逆に、ある社会問題の解消活動を企業として事業化した後、問題の調査・研究のNPOを設立するケースもある。

前者の例は、どちらかという大企業に多い。本業の部署と性格の違うNPOは、独立性をもたされる。後者は、ニッチを狙うベンチャーに似て、あまり大きくては機動力が下がる。2つの組織は、臨機応変にやりとりする。

後者のように、創業者の意識では事業型NPOでありながら、自由がほしくて企業をつくる例は少なくない。しかし、実際に正真正銘の企業と市場で激しく競い合ううち、次第にアイデンティティの危機を感じるのであろう。

### 3-3. ミニ事例：ウォットの出自

4つ組織類型について順次詳しく検討すべきであるが、今回は紙数と時間の都合から類型Dのみをとりあえず論じる。類型Dは、民営化という流れをみても、類型Bと並んで興味をそそられる。経営組織の理論的問題は次節で取り上げるとして、ここではベースとなる事例の概要を簡単に紹介する。意味があるか否かはっきりしないが、後続の議論を誘発できれば幸いである。

指定管理者制度の対象になる公の施設を類型Aとみなし、指定管理者の座に見事着いた企業を類型Dと位置づける。もちろん公の施設は、企業によって設置されたわけではない。運営の資金も官公庁が支払う。意地の悪い見方をあえてすれば、企業は他人の俵で相撲をとるのである。しかし、そこからくる企業の遠慮がちな様子が、類型Dの大企業に似ていなくもない。

登場する公の施設は、静岡県水産技術研究所浜名湖分場に隣接する体験学習施設“ウォット”

である。1階が大小さまざまな水槽と映画を上映できるシアターからなる常設の見学フォー、2階が期間を区切って催される展示や子供達に人気のあるゲームの行われる企画体験コーナー、3階は浜名湖の全景を眺められる展望デッキからなるミニ水族館にほかならない。

そもその発端は、1990年代半ばに遡る。県中部の舞台芸術センター、東部のがんセンターと集客力のある施設の相次ぐ完成をみて、西部の経済団体や自治会や政党は、見劣りのしないプロジェクトを西部にも実現させるよう県に強く働きかけ続けた。ゴルフ場の誘致など、話題となったプランもあったものの、頑張り抜く推進役を欠いたままいずれも立ち消えてしまった。

困り果てた末に県の提案したのが、水産技術研究所分場の拡張移転と抱き合わせるかたちで複合スポーツ施設“渚園”（野球場・テニスコート・運動場・キャンプ場を備える）と体験学習施設“ウォット”の建設であった。身体を鍛えるものと生きた知識を授けるものという組み合わせであろうか、さほどはっきりした位置づけも将来の見通しもないまま計画は推し進められた。

2000年8月にオープンしたウォットの管理を県は、大規模総合観光開発プロジェクトをめぐって熱心だった地元の舞阪商工会に委託した。商工会としては、不本意であったろうが逃げることもできない。漁業関係者に若者をスタッフとして送り込んでもらう。県も動く。研究所のOBをトップに推薦するばかりでなく、清水にキャンパスのある東海大学の協力を求めた。

最初こそ物珍しさも手伝い入場者は鰻登りだったが、2年・3年と経るに従い少しづつ目減りしていった。かといって、広告や宣伝に力を入れるのは、公の施設として憚られた。加えて資金面の余裕が皆無であった。しかし、未知の分野を拓く企画力など、館長をはじめとしてだれも持ち合わせない。商工会もバックアップに努めるが、所詮は官公庁の発想の微調整にとどまる。

長引く不況のなかで事業は、瞬く間に困難を極める。後一步でギブアップするしかないと決断する直前に県がタオルを投げる。総務省が民営化の切り札と張り切って打ち出した指定管理制度によって撤退の筋道をつけたのである。いずれの施設をこの制度に乗せるかの検討が始まった。わずか5年の前史がここに幕を閉じる。2005年4月、新生ウォットがスタートした。

ウォットの指定管理業者には、日本海洋調査株式会社が決まる<sup>7)</sup>。海・水域の測量・調査・設計・開発業務を静岡県内に展開するコンサルタント企業である。昭和53年の設立で30年余に及ぶ活動実績は、県市町村の関連部署で相応の評価を得ている。従業員は、18名と少ない。役員3名がすべて海洋・土木系学部を卒業し、うち2名は前述の東海大学海洋学部OBである。

聞き取りによれば、応募の動機は2つに要約できる。1つは、官公庁とのパイプの間口を太くする。従来の仕事も公共関連が目立つが、さらに量質合わせて増やそうと目論む。もう1つは、海・水域をもっぱら土木の対象とみてきたが、生き物と結びつけて調査・研究する視点を養う。それをすぐ仕事に生かせるか否かはともかく、企業とそこで働く自身の幅を広げたいらしい。

## 4. ウォットのハイブリッド型経営

### 4-1. ガバナンス

ウォットは、二面性をもつ。1つが体験学習事業を行う組織類型Aという側面、もう1つは指定管理者の日本海洋調査(株)の組織類型Dの事業単位としての側面にほかならない。けれども、本当はさらに1つの面が存在する。ハイブリッド型でないため類型の区分に登場しないが、スタートは県が設立したのだから、官公庁を組織・ウォットを事業単位とする側面がある。

この側面を看過しては、ガバナンスの議論が成り立ちようがない。ハイブリッド型経営を考える際に忘れてならないのは、公益追求と私益追求の組み合わせがもちろん最重要であるにせよ、官公庁と企業を面従腹背から積極協力へ関係の転換に導く視角である。指定管理者制度における総務省や静岡県等の解説でも、意図的か偶然かは定かでないが曖昧なまま終始している。

公の施設を設置したのは、だれであろう自治体である。指定管理者は、あくまで代行にすぎない。設置者でないと埒の明かない問題がある。例えば、施設の構造上の欠陥が事故被害を生じさせたとすれば、建設に関与した業者と依頼主の自治体の責任が問われる。施設内の設備や備品に関しても、規模が小さくて安価なものはともかく、大容量で高価なものは設置者扱いとなる。

経営の過程で設置者はあまり前面に出ない。ウォットの指定管理者も、水産技術研究所の名前で募集されるものの、選考は第三者委員会がなにもかも引き受ける。同委員会のメンバーは研究所が選ぶので、客観性を疑われる余地は十分ある。もっとも、最終的には研究所の見繕った案を議会が承認して決まる。選考の経過と結果は、議事録を含めて県のHPに公表される。

第三者委員会は、指定管理者の事業活動の実績評価も年1回行う。一見すると、とても大きな力をもっている。予算編成や議会における質疑応答のベースとなるのだから、指定管理者と県当局だけでなく社会に対する影響も侮れない。さこそあれ、選考や評価の基準は、条例によって細かく定められている。したがって、第三者委員会の存在を過大評価してはならない。

やや強引にモデル化すると、ガバナンスの構成主体は、設置者と指定管理者と第三者委員会と議会となる。設置者と指定管理者は、それぞれ長期と中・短期の経営を分担する<sup>8)</sup>。一般に設置者は後ろにひっそりと控え、指定管理者が経営のほとんどを進める。第三者委員会は、指定管理者の選考・実績評価を行う。議会は、他の主体の存在と行動を承認・オーソライズする。

モデルと実態は当然、ぴったり一致しない。ずれが多少はある。第1に、設置者と指定管理者は、相手をパートナーとみなしていない。代行と謳っているが設置者は、指定項目について日誌の記載を命じ、月次・中間・年次報告書を提出させる。第三者委員会は、名称と裏腹に設置者が選ぶ。議会は本来、住民の意向を代弁するはずだが、どうやら別の利害で動いている。

事業単位であるウォットが入らないのは、欠陥とってよいかもしい。専門性の尊重と

普遍的価値の確保を掲げる事業は、指定管理者が時には設置者と対立しても、孤立無援の状況で頑張り続けねばならない。その際、事業単位には、独立組織として事業に邁進できる条件が与えられるべきである。必要であるとわかってはいるが、現在のところモデル化はできない。

設置者と指定管理者を対等に向き合わせるモデルはないが、両者の間にパートナーシップを育てる努力は進めてほしい。例えば、後述のようにウォットは、300円という安い入場料を値上げできない。来館者の離反を恐れる気持ちももちろんないではなからうが、入場料700円と実感されていることがよくわかるからである。差額の400円は駐車料金にほかならない。

立地の不便なウォットにはクルマで来る人が多い。来客用の駐車場スペースはないので、誰もが隣の浜松市営駐車場を利用する。その代金が400円である。県と市で話し合って無料にできないか。ここでは県が払う立場になっているが、どこかに逆のケースもあるはずである。それを探して相殺すればよい。一方の当事者が民であれば、官同士と違い話は難しくなる。

もし駐車料金が無料となると、500円の値上げも夢ではない。来館者は、200円の値下げと感じるにちがいない。指定管理者は、設置者に信頼を抱きはじめる。即パートナーシップの誕生とならないまでも、不測の事態には一肌脱ごうと思うかもしれない。些細な一步の積み重ねが重要である。まさしくこのようにしてソーシャルキャピタルは地域に広く深く蓄積される。

#### 4-2. ミッション

類型Aや類型Cにおいてミッションは、類型Bや類型Dよりも経営にとって重い意味をもつ。市場で起きる問題に比べて社会問題は、当事者の苦しみが切羽詰っていたり、状況が複雑で優先順位をつけにくい。あれこれ迷う時間的余裕など皆無である。すぐ行動しなければならない。といっても、大方の人間は、責任の重さに耐えかねる。それを和らげるのがミッションである。

個人ならいざ知らず組織となると、なにも検討しないで行動することは許されない。個人以上にたくさんの応援団が注意深く見守っているし、多くの組織と取り結ぶ関係を損なわない注意が肝心である。ところが、ここでもミッションが臨機応変な対応を認めてくれる。ミッションに照らして解釈可能なものであれば、通常の組織メンバーでは禁じられる行動もOKとなる。

こうして公益を追求する組織は、自己のアイデンティティと社会の期待に見合ったミッションを掲げ、私益を追求する組織が市場ではなかなか獲得しがたい信頼を手にする。この種の信頼が近年、ソーシャルキャピタルと名づけられ高く評価され、従来の発想では対処不能な問題に立ち向かわせる。したがって、公益追求の組織にとって、ミッションは決定的に重要である。

さて、前置きが長くなったので、肝心のウォットに話を戻す。先に触れたが静岡県西部で展開された大規模総合観光開発プロジェクトの推進運動こそ、すべての発端であった。ゴルフ場誘致などのプランが相次いで頓挫した後、県は水産技術研究所分場の拡張移転と絡ませたプラ

ンを明らかにした。分場の隣接地における渚園とウォットの建設がはっきり記載されている。

複合スポーツ施設の渚園は、観光開発として内容がいくぶん継承されている。ゴルフ場で多くが抱く全国レベルのプランとはかなりイメージが違うけれども、野球場・テニスコート・運動場・キャンプ場は地域住民に喜んでもらえるだろう。しかし、体験学習施設“ウォット”となると、当初の動きとどこで接点があるのか、いくら想像力を作用させてみても不明である。

立案者にはいささか不謹慎かもしれないが、これはミッションフリーと断じるしかない。中部と東部に注目を浴びる事業が生まれれば、西部でこちらもという声が出るのは当たり前である。ゼロ回答では行政失格の烙印を押される。なにかやらざるをえない。能書きは、いずれ考えればよい。拡張移転計画にわけのわからない施設を追加されて研究所は驚いたに違いない。

ウォットの管理を委託された舞阪商工会は、集客力に秀でる観光開発を県に粘り強く迫りつづけた経緯もあって、観光とレジャーに絞りつつ相乗効果狙いの両施設一体の運営を目指す。宿泊のできる渚園の客が、回遊スポットとしてウォットを紹介されたのである。一方、渚園を素通りして直接ウォットに入る場合には、体験学習という県考案のコンセプトが意味をもつ。

体験学習では水産業の振興と漁業の後継者育成がターゲットになる。浜名湖の自然やそこに生息する生き物を観察するのは、減少傾向の顕著な需要と高齢化の進む従事者をめぐる危機対策である。この発想は、「水産資源、自然環境等に親しむ機会の提供を通じて、浜名湖に対する理解を深める」とウォットの目的を述べる、指定管理者制度導入後の県のスタンスに受け継がれる。

日本海洋調査（株）は、応募書類でミッションの転換をさりげなく示唆している。「“自然との調和を図り、人と海・水域が共生できる関係を構築する技術を提供する”という当社の理念とウォットの目的が合致する」と表現する下りは、うっかりすると見過ごしてしまいがちであるが、実に巧みな言い回しで軸足の置き場所を変えた。すなわち、“水産資源”が消えている。

県のロジックは、水産資源に親しむ機会を与え、それを生かしてもらおうと、浜名湖に対する理解が深まる、となる。水産資源のすぐ後ろに自然環境が来る。水産資源と自然環境が対等に並ぶのか、資源が主で自然を従と位置づけるのか、どちらに転ぶかでミッションのニュアンスは180度違ってくる。また、応募者が水産資源にまったく言及しない点も忘れてならない。

#### 4-3. 組織

指定管理者に選ばれた日本海洋調査（株）は早速、事業を行う体制整備にとりかかる。県の提供する資金が使われるので、経理を本業から切り離す必要がある。直営の方式を採用できないとなると、ウォットを別組織としなければならない。わずか数名しか雇う余裕を与えられない財政的制約の下で、多彩な現場業務と、親組織との調整を円滑に進めるのは至難の業である。

常識的には親組織のメンバーを1~2名送り込むべきかもしれないが、戦力外を受容するほど県の資金は多くなく親組織にも人員のゆとりがない。ここで新しいミッションの存在が影響

してくる。自然環境、とりわけ浜名湖の生き物について学習する機会の提供が目指されるのであれば、ただ魚と接する時間が長いというレベルでない専門の資格をもつスタッフは不可欠である。

日本海洋調査(株)は、ウォットをできるだけ水族館に近づけようとした。もちろん施設も設備も、遠く及ばない状態ではある。しかも、水族館と名乗るや否や、博物館法の指定を受けて、さまざまな点で大きく拘束される。それを避けるために県は、“体験学習施設”と標榜している可能性もある。いずれにせよ、ウォットは、脱観光と水族館化へ人員面で歩みはじめた。

未知の分野に進出する際、人材確保の方法が3つ考えられる。第1は、能力転換と新規採用を組み合わせる自前養成である。時間と手間がかかるだけでなく、好機を逃さない俊敏さに欠ける。任期のあるプロジェクトでは危なすぎる。第2としては、能力や経験に基づく個別採用がある。モジュラー型業務であればまず問題ないが、インテグラル型の場合は訓練が難題となる<sup>9)</sup>。

第3の方法は、実績をあげているグループやNPOの一括買収である。即戦力では3つのうち最上位にくる。ただし、有能で期待されるチームは得てして、親組織のコントロールを毛嫌いする。日本海洋調査(株)は、第2の方法を選んだ。本格的事業の開拓に繋がる第1が選択肢にのぼるはずはなかった。また、第3の丸投げは、選考で落とされる理由になりかねない。

親組織は、総務部と営業部が県との協議折衝・現場の計数管理・集客広報を行う。現場が専門性の高い事業に専念しうる態勢づくりを引き受けるわけである。本社にはウォット担当の役員が置かれ、なにがあろうと即断即決が可能となる。年1回評価される第三者委員会に報告するときは、この役員と館長がもっぱら説明と質疑応答にあたる。県との話し合いも同様である。

とくに問題のない場合は、県への報告を中心として担当役員と館長が、本社と現場で行き違いの生じないよう情報の共有を図る。現場は当初、6名であったが、その後、7名に増えた。役割は、責任者2名(館長・館長補)、技術系3名(飼育・展示・解説)、庶務係2名(受付)である。館長は、繁忙期に技術系を応援する。館長補は、土日・祝日に庶務係を兼ねる。

平日が責任者1-技術系1-庶務係1の3名体制、土日祝日は1-1-2の4名体制で臨む。ミーティングは展示解説内容や総合的意見交換を月1回行い、各作業の点検や実施上の注意を朝礼で済ます。制度上、3年任期となるためか、全員が将来に不安を感じる。とりわけパートである庶務係の定着率が低い。概ね2年以内に辞める。親組織の派遣ゼロが不安を助長する。

ウォットに応援を派遣しないのは、親組織の責任逃れと必ずしも断定できない。むしろ独立性を尊重したみるべきだろう。担当役員と館長のやりとりを除くと両組織の間の直接接合は稀である。営業部のスタッフが勧誘に訪れた学校や福祉施設などの反応を伝えたりはする。逆に、広報で強調してほしいイベントやニュースをウォットのスタッフが営業に頼むこともある。

しかし、表立って親会社がウォットの活動に干渉したりはしない。それだけ専門性の際立った事業を展開しているのである。コントロールは、ほとんど数字を通してなされる。実質支出

経費÷来館者数＝管理コストと、人件費÷来館者数＝人件費妥当指数という2つの式の導く結果が、有無をいわず親組織の評価となる。それを覆そうとすると、相応の根拠が必要である。

指定管理者の日本海洋調査（株）とウォットについて述べてきたが、もう1つの当事者として設置者である静岡県を忘れてはならないだろう。日常の活動にはほとんど口を挟まないけれども、節目では相当突っ込んだ影響力を的確に行使する。ウォットは元来、水産技術研究所浜名湖分場の附属施設である。そこで指定管理者の募集は、同研究所のイニシアチブで行われる。

月次・中間・年次といった報告書の提出先は研究所長となる。実務面においても各種機器・道具はもちろん調査のための船が、分場からウォットへ時々貸し出される。イベントの共同開催もある。また、体験学習施設と看板を掲げるからか教育委員会が、両組織の連絡調整にあたるスタッフを1名派遣している。さほど頻繁な行き来はないが、臨機応変な付き合いが成り立つ。

指定管理者の相手は、水産技術研究所だけに留まらない。産業部研究調整室が、カネに関連する問題で現われる。県から指定管理者に支払われる経費の予算化は、同室がウォット絡みで手がける最重要テーマである。さらに、執行をめぐっても30万円以上の買い物は、同室の了解なしに指定管理者の一存で行えない。具体的な見積もりなども、多くは同室で仕切っている。

耐用期限の近い機器や老朽化の進む施設を目の当たりにする指定管理者は、経費削減をなにより優先させる県の姿勢に困惑するばかりである。それを一身に体現しているのが、研究調整室にはほかならない。水産技術研究所と産業部研究調整室という2つの顔をもつ設置者とうまくやって行くのは、指定管理者にとって途方もない忍耐とエネルギーを要する難事業である<sup>10)</sup>。

#### 4-4. 事業と業績

事業は、常設展示・臨時展示・企画イベント・出張講義ほかの4種類からなる。常設展示は、1階で浜名湖に生育する魚介類をみせる。旧ウォットに比べて新ウォットでは、興味を引きそうなポイントが要領よく示される。また、大水槽で水中給餌するダイバーと観客の対話、水中TVカメラのモニター映写を行う“水中TVトーキング”が、人気イベントとして好評を博す。

2階では、1階に登場しない小動物やエビ・カニが並ぶ。生体だけでなく標本や漁具が目を楽しませる。企画イベントは、クレヨン会社協賛の写生大会から塩作り体験まで多彩である。貝殻を使ったキーホルダーや置物の制作となると、子供達に混じって数名の大人も加わる。浜名湖の環境と生物を学ぶ遠足や、漁港見学は、多少範囲を広げた郷土探索ツアーにほかならない。

幼稚園・小学校・中学校・高等学校の正規授業に対しても協力する。初等・中等教育において教室の外へ足を運び、座学で身につけた知識を直接現場で確認したり微修正する、校外学習と呼ばれる授業は、かなり高い位置づけを与えられている。毎月学校数で4~32、人数では134~2017名が押しかける。事前打ち合わせを十分学校とできないのが悩みの種である。

小規模で施設の貧弱なウォットは、展示にせよイベントにせよ、巨大水族館に敵わない。そ

ここで注目したいのが、外へ打って出る活動である。例えば、学校の課外授業で「海の生き物を知ると、地球の未来が見える」といった講演をしたり、青年の家の自然教室で「アサリの身体の仕組みやアサリの浄化実験」を行う。科学の視点と方法で身近な環境の理解を手助けするのである。

施設の業績は、利用者の人数でよく測られる。ウォットの場合、制度変更の1年前は6万名ぎりぎりに激減したが、指定管理者の頑張り次第で第1期(2005～2007年)末に8万名と盛り返す。営業部による県西部の主要幼稚園小中高校や社会福祉施設へ強力な働きかけが、それまでまったくなされなかった動きだっただけに、公の施設らしからぬ努力として評価された。

利用者数について民間では、収入や利益が業績評価の指標となる。前者は、多かれ少なかれ後者に連動する。どちらを使っても構わない。ところが、公の施設となると、事情が大違いである。利用者が増加の一途を辿っても、収入は減りはしないが増えない。それどころか、整理スタッフの追加やゴミ処理の負担増を招き、過大支出や労働強化で収入増ならぬ経費増となる。

集客と収入が結びつかないのが、公の施設としてウォットを悩ませる。第1に、入場料が300円と安く設定されている。第2に、正規授業で訪れる児童や生徒と、高齢者や障害者は入場料を払わない。全利用者のうち無料の人の割合は、54～59%である。広報・宣伝でターゲットとされる有料利用者は、努力の割になかなか増えない。ビジネスの手法が生かしくにくい。そして、収入増が無理とみなされた結果、矛先は、自然と支出削減に向かう。

## 5. むすび

基本スキームをなす4つのタイプのうち、類型Dと類型Aに基づいてハイブリッド型経営組織を、静岡県公の施設：ミニ水族館“ウォット”の事例と重ねつつ、ガバナンス・ミッション・組織・事業と業績について検討した。県と指定管理者との間にパートナーという自覚が薄いガバナンスの特徴もあり、ミッションをはじめとして後者は、類型Dらしく自由に展開しえた。

経費削減を主眼とするならば、民間企業の起用は大成功である。もっとも、役所の動き方に合わせるには、官製市場を熟知している場合であってさえ、相当のストレスと持ち出しを企業に強いる。本来の事業も、もちろん容易くはない。専門家集団の率いる子組織に任せる行き方は、企業が下位単位に独立性をもたせる場合と微妙に違う。しかし、表面的にはうまくやっている。

学習さらに研究の機能を、ウォットは備えなければならない。同じ分野の他の専門組織と切磋琢磨しながら協力し合う関係性のネットワークを用意する必要がある。娯楽色の強い教育ばかり四六時中続けていると、専門家達は、自分の誇る知識やスキルや経験が陳腐化しないか心配になる。親組織は、干渉を控えるだけでは不十分である。学習と研究の条件整備が望まれる。

任期制も、マイナスが多い。日本海洋調査株式会社の担当役員は、「3年任期では、長期計画

など立てられない」と繰り返す。所詮、制度はもとより静岡県にしてからが、施設を少ない経費で維持・管理してもらうことに関心がある。事業の成長や発展は、二の次と考える。入場者は、施設の存続を保証する程度来ればよい。事業は、施設維持のための手段に過ぎないのである。

ある新聞の調査によれば、全国の568市区の46.5%で、公の施設の更新費用が不足している。「劣化があまり進んでいないものは、耐用年数が過ぎても引き続き使用」との回答も63.2%あった。どうやら市町村レベルでは、施設の維持も放棄しかねない状況らしい。ここに至っては、指定管理者制度は、大幅に見直すべきかもしれない。官公庁の投資を前提としつつ企業の中長期経営努力を引き出すパートナー関係の構築が今こそ待たれる。

注

- 1) 公益の追求を官公庁に限定しているわけではない。むしろNPOや個人の活躍に大きな期待を抱く。ただし、本稿では官公庁の設置した公の施設を取り上げるため、このような表現をするに至った。
- 2) 官製市場と事例研究については、以下の2つの拙稿を参照してほしい。  
「官製市場と民間活力－公の施設の経営に挑戦する一般企業の事例を参考として」『東アジア経済経営学会誌』第3号 2011年  
「自治体のアウトソーシングと社会的企業－公の施設の受託管理に挑戦する企業の事例を通して」『目白大学経営学研究』第9号 2011年
- 3) PFIの見直しの政府最終案として、事業運営権を民間に売却し経営委託する新方式(コンセッション)の導入が、新聞で報じられた。その後の動きは、残念ながら擱んでいない。
- 4) 個別法は一般法に優先するという理解が法律の世界の常識である。しかし、④の社会教育のなかに公民館や図書館や博物館が並ぶ。それらについては、いずれも個別法が存在する。常識破りは、2003年12月の文部科学省社会教育課長の発言「公立の図書館や公民館、博物館などの社会教育施設はこの対象になります」で予告された。  
折原守「図書館の管理運営－指定管理者制度の導入」『図書館雑誌』2003年12月
- 5) 常駐スタッフ不在の施設はたくさんある。入れ物だけが聳え立つ。音楽にせよ舞踊にせよ海外では、必ず専属のオーケストラやバレエ団が、みずからの定期公演とともに外部の演奏家や踊り手を招く。あそこを訪れば彼や彼女、あのグループと一緒に上演できるという関連性が重要である。それを培う拠点が施設である点に注意すべきではなかろうか。
- 6) アドホックにおいては、両者を取り巻く諸条件と目的と相手の出方の予想に応じて落としどころが決まる。上位統制組織は、企業の世界の持ち株会社とほぼ同じである。
- 7) 対抗馬は、東海地域をテリトリーとするビル管理会社であった。キャッチフレーズは、「周囲の諸団体と協力し浜名湖を楽しんでもらう」とあり、舞阪商工会の辿った路線を再度踏襲しようとするものである。具体的に渚園とのコラボレーションを謳っていた。同社はその後、渚園の指定管理者になった。
- 8) 実際、経営は分担されなどしていない。あくまでモデル上の話である。
- 9) ウォットの事業は、庶務係は別としてインテグラル型に特化する。魚の飼育はいうまでみなく、

- 大水槽に潜って観客と語り合いもする。雑誌のコラムで浜名湖の四季を論じたり、専門学校で水と宇宙の引っ張りっこについて講演もこなす。相手次第で複数の顔を使い分けねばならない。
- 10) 水産技術研究所と研究調整室は、どちらも産業部の傘下にある。その意味でまったく疎遠な関係にあるわけではない。

#### 参考文献

- 赤井伸郎『行政組織とガバナンスの経済学』有斐閣 2006年
- 出井信夫・吉原康和『最新事例 指定管理者制度』学陽書房 2006年
- 枝見太郎『非営利株式会社が地域を変えるーちよだプラットフォームスクウェアの挑戦』ぎょうせい 2006年
- 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編『NPOと経営学』中央経済社 2002年
- 影山喜一「専門性・公共性・ガバナンスー混迷する自治体病院の事例に沿って」(影山喜一編『地域マネジメントと起業家精神』雄松堂 2008年 所収)
- 影山喜一「自治体のアウトソーシングと社会的企業ー公の施設の受託管理に挑戦する企業の事例を通して」『目白大学経営学研究』第9号 2011年3月
- 影山喜一「官製市場と民間活力ー公の施設の経営に挑戦する一般企業の事例を通して」『東アジア経済経営学会誌』第4号 2011年11月
- 柏木宏『指定管理者制度とNPOー事例研究と指定取得へのマネジメント』明石書店 2007年
- 小林文人「社会教育施設の新しいイメージ」『社会教育』1995年6月号
- 小林真理編『指定管理者制度ー文化的公共性を支えるのは誰か』時事通信社 2006年
- 杉田定大・光多長温・美原融編『21世紀の行政モデル 日本版PPP(行政サービスの民間開放)』東京リーガルマインド 2002年
- 武川正吾『社会政策のなかの都市』東京大学出版会 1999年
- (財)地方自治研究機構「指定管理者制度の実態と課題ー行政サービスの民間委託(アウトソーシング)研究会平成16年研究報告書のあらまし」『地方政策研究』2005年
- 中川幾郎・松本茂章『指定管理者制度は今どうなっているのか』水曜社 2009年
- 中村元「大型水族館から多機能メディア型水族館へー集客性を生むコア・コンピタンス創造にいかに取り組んだか」『月刊 レジャー』2004年6月号
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣 2001年
- 文化政策提言ネットワーク編『指定管理者制度で何が変わるのか』水曜社 2001年
- 山脇直司・金泰昌『組織・経営から考える公共性』東京大学出版会 2006年

—2011年10月8日受領—