

行政（医療）サービスのアウトソーシング事業のモデル

—企業間のアウトソーシングとの比較—

山形県立米沢女子短期大学 社会情報学科
上原 施門

（研究の要旨）

現在、従来の行政から提供される様々なサービスの内、民間組織によって担える部分は、行政と民間との両者がサービス主体としてサービスを行うという時代の流れがもはや抗し難い勢いとなっている。即ち「公又は官」から「民」へのパワーシフトであり、行政サービスの一部民営化もしくは外部委託である。

業務の一部外部への委託は、実は民間企業の中でも起きている流れでもある。1990年代に入り、企業はボーダレスでグローバルな大競争時代を迎え、研究・開発から製造・販売及び事務管理の全ての部門を丸抱えで一企業内で持つよりは、企業の競争優位な中核部分（コアコンピタンス）を残して、周辺の事務を外部の専門企業に委託する、いわゆる「アウトソーシング」事業に乗り出してきた。この事により、社内コストを削減し、競争力のない部門の切り離す事で、コアコンピタンスに資源を集中させる事ができ、企業の収益力が大幅にアップすると期待されたのである。実際、コスト削減効果に関しては、一括してアウトソーシングをした場合には、情報システム部門では24～28%、人事部門では50%、福利厚生部門では、35～50%、物流部門では17～43%ものコスト削減効果が実証されている。また、「アウトソーシング」事業は、今後急速に市場を拡大していくことが見込まれている。

このような民間企業の「アウトソーシング」による経済効果から、行政サービスの一部民営化（アウトソーシング）を行う事によって、従来の不効率な行政サービスのコスト削減が大幅に行われ、現在慢性的な赤字を抱えている行政の財政危機をかなりの程度回避する事が期待できる。

しかしながら、果たして本当にそうなのだろうか？行政サービスの民営化は、民間企業のアウトソーシングと本質的に異なった側面を持っている。先ず、行政サービスは、その内に、本質的に行政が担わなければならない部分があり、そもそも全て民営化できるような性質の物ではないという点が重要である。

二点目は、行政サービスの内、民営化できる部分を切り出してその部分のみを民間企業にアウトソーシングする事で足りるかどうかである。例えば、病院業務のアウトソーシングを取り上げる。病院は、単なる診断・治療以外にそれに付随した保健・リハビリテーション・福祉領域（社会復帰）等があり、その他に病棟のメンテナンス、給食、清掃洗濯、医療廃棄物処理等の周辺サービス領域がある。この内、保健・リハビリテーション・福祉領域は、診断・治療と密接に連関している。一人の人間を医療・保健・リハビリ・福祉という四領域に分断する事は絶対にできない。あくまで一個の人格を持った人間として、深く精神性に根ざしたトータルなサポートを行う必要がある。従って、ある部分のみを民間企業に委託（アウトソーシング）する事は、相互の連携を余程密接にしない限り無理である。従来より「医療」と「福祉」の連携の困難さが指摘されているのが実情であり、この場合はむしろ「アウトソーシング」というよりは「統合化」を図る必要がある。

しかしながら、病院のメンテナンス、給食、清掃等は、民間企業にアウトソーシングする事はできそうである。

第三に、民間企業と行政サービスとは目標としている事柄が全く異なるという事である。行政サービスの目標は、市民の視点に立った市民のためのサービスである。従って、単なるコスト削減効果は何%あったという点のみで事業評価がなされてはならない。ここで行政サービスのアウトソーシング事業の事業評価をかなりきめ細かく考慮しなければならない必然性があるように思う。一つは、経済的効果であるが、これは従来の企業のアウトソーシング効果にかなり近いものと思われる。二つ目は、対市民（人間）側からの評価である。これは、対象になっている行政サービスの性質（医療・福祉・教育等）によってかなり多様なものとなると思われる。この点の評価をきめ細かく評価をしないと、単に行政（病院・福祉施設・学校等）側のみが事業効果が上がり、サービスを受ける側が無視される恐れがある。

最後に、行政サービスの民間企業のアウトソーシング事業に関して、「行政」と「委託される民間組織（NPOを含む）」と「サービスを受ける市民」との三益（三者の利益）のバランスが最も取れるような「アウトソーシングのビジネスモデル」を早急に構築する必要がある（例えば、市民のみが利益を受け、民間組織が余りにも過酷な競争状態になるのは避けるべきである）。

英国では、PFI（Private Finance Initiative）方式による社会資本整備が推進されている。又、PFI方式を医療サービスに適用した実例も出ている。又、資産運用のモデルとしてSPC法による資産運用の構築もなされている。このようなビジネスモデルを我が国でも早急に構築する必要がある。

本研究は、我が国の事情を考慮した上記三益のバランスの取れた「アウトソーシングのビジネスモデル」を構築する事を目標に、英国・米国及び諸外国の事例を調査・検討しながら、特に医療サービス（病院）を事例に置いて、企業間のアウトソーシングとの比較をしながら、その本質的な側面の研究を進めていく予定である。

参考文献

- ① 島田達巳編「アウトソーシング戦略」日科技連 1996年
 - ② 村田世彰編「アウトソーシングの時代」日経BP社 1999年
 - ③ ダイヤモンドハーバードビジネス編集部編「アウトソーシングの実践と組織進化」ダイヤモンド社 1996年
 - ④ 森下正之・吉長元孝・小林暁峯・立岡浩著「医療・福祉PFI」日刊工業 1999年
 - ⑤ 小林暁峯著「PFIとヘルスケア」技術と経済406号 pp48～pp56 2000年12月
 - ⑥ レジナ・E・ヘルツリンガー著「医療サービス市場の勝者」Springer-Verlag東京 2000年
 - ⑦ 五百旗頭真、入江昭他「「官」から「民」へのパワーシフトー誰のための「公益」かー」TBSブリタニカ 1998年
 - ⑧ 林雄二郎・今井忠編「フィランソロピーの思想」日本経済評論社 1999年
 - ⑨ 小松隆二「公益学のすすめ」慶応大学出版会 2000年
- その他

行政（医療）サービスのアウトソーシング — 企業間のアウトソーシングとの比較 — — 事業のモデル —

（企業間のアウトソーシング）

メリット

- コスト削減
- 効率性向上
- コアコンピタンスへの専念
- 専門性への傾斜

デメリット

- 社内でのノウハウの蓄積
がでない
- 機密漏洩

（医療サービスのアウトソーシング）

メリット

- コスト削減
 - 効率性向上
- ### デメリット

- 全人間的な医療欠如の恐れ
- 医療従事者のモラル低下
- 個人情報への拡散
- 民間組織の未成熟（課題）

「政府からNPOへアウトソーシングを行った場合の
NPOマネジメントのあり方」
「公共セクターにおけるアウトソーシングの現状と
課題」

福岡工業大学社会環境学部 金川 幸司

1 はじめに

公共的サービスは、従来から行政だけが担っていたわけではなく、社会の成熟化と都市化の高度な進展による選択的サービスの増大は、公共部門・民間部門といった従来からの「官」「民」二分法では適切に対処できない課題を増大させている(吉田、1993、p176)。また、今日において、多くの形で様々な組織に行政からのアウトソーシングが既に行われている。このため、本論では、公共セクターのアウトソーシングの形態や内容について概観する中で、その意義や各種条件下における課題について考察する。

2 アウトソーシングの分類

(1) 形態

公共セクターがアウトソーシングする場合の形態としては、単なる事務の委託といった狭義の概念ではなく、補助、融資、投資、PFI、保険、パウチャー、免税、といったものまで含めて考える必要がある*1*2。

また、委託という形式をとりながら、現実には補助に近い形態のものも存在する。実際には、補助に的委託が存在する。例えば、第3セクターに対する支援の一環として補助的に委託が行われたり、NPOに対しては支援の一環として委託が行われることもある。

(2) 財

アウトソーシングされる可能性のある財の種類としては、意思決定などに関わる行為、公権力の行使、サービス、調査や企画、施設の管理・運営などが考えられる。しかし、行政の意思決定そのものや権力の行使は、アウトソーシングできないと解されている*3。

また、行政法上は、委託の種類を、①権限の委譲を伴う委託、②代理委託、③内部委託、と分類し、ゴミ処理、パーキング・メーターの事務などの①に関しては、法律の根拠が必要とする。②は、公共施設の管理運営などがこれに該当するが、地方自治法上、公共団体または、公共的団体に限るとされている(法244条の2第3項)。また、受託者に委託団体の手足となって事務を行わせるが、それは内部関係だけで、対外的にはもっぱら委託団体が責任を負う庁舎の清掃などの場合は、原則的に自由とされている(阿部、1997、p593)。

実際の自治体における委託事務の種類については、宮崎等(1997、p279-)によってなされた調査があるが、アウトソーシングの定義を本稿のように広く捉えれば、現実には、さらに広範囲に行われていると考えられる。

(3) アウトソーシング先

<1>組織

公共的事業の事業主体は、直営型、公的な出資等がある組織、純粋民間組織に分類できる。直営型は、①官庁直営、②水道、バス、地下鉄などを運営する地方公営企業等の官庁企業、③住宅供給公社、土地開発公社などの特別法人、があげられる。第2の公的な出資等がある組織としては、④行政が一部を出資する株式会社などの第三セクター、⑤行政が一部若しくは全部を出資する財団、社団などの公共系民法法人があげられる。第3の純粋民間組織としては、⑥行政からの出資のない純民法法人、⑦株式会社な

どの純民間企業、⑧社会福祉法人、学校法人、医療法人、協同組合などの特別法にもとづく非営利組織、⑨NPO、⑩自治会などの地縁型組織などがあげられる。

さらに、わが国では、行政セクター以外へのアウトソーシングに目が行きがちであるが、実際には業務を受託できる組織がなかったり法律による制約がある場合も多い。この場合、現実には、介護保険の運営や消防業務などに関して、広域的組織（一部事務組合や広域連合）などを作ってそこに自治体の業務をアウトソーシングするケースも多いが、ここではこれらの特別地方公共団体などは、除外して考える。また、上記のうち、直営型の②、③は、行政直営に分類するのが適当だから、アウトソーシングの相手先としては、④～⑩の7種類程度に分類できると考えられる（宮木、2000、P60）*4。

②個人

個人に対するアウトソーシングも実際にはかなり多く行われている。例えば、民生委員、児童委員などのいわゆる行政協力員の例がこれに当てはまり、これらの人は、名誉職として、安価な報酬で行政事務を担っている。あるいは、近年は、美術館や公共ホールなどにもボランティアによる案内業務などがみられ、これらも行政事務のアウトソーシングの一形態と捉えられる。

3 公共セクターのアウトソーシングの長所と短所

吉田（1993、p179）は、公共セクターからの委託について、（1）経済性・能率性基準型、（2）専門的知識・技術基準型、（3）自治性・共同性基準型の3つの類型に分類し、それぞれの要因について、（1）については、①経済性の確保と業務の効率的処理、②変動的な勤務状態にあるもの、③行政の高度化による専門知識、技術の必要性を、（2）については、高度な知識技術を持った人材確

保の困難、（3）については、①住民の公共心の高揚と地域自主管理意識の定着、②地域の事情にあったきめ細かなサービス供給とコミュニティ資源の活用、③自治意識や市民文化の醸成、④住民意思の行政への有効なフィードバックの補完と情報提供、をそれぞれ委託要因としてあげている。

さらに、民間委託の長所と短所に関して、宮崎（1997、p48）は、前者として、①経費の節減、②業務量の変動への柔軟な対応、③専門技術や知識の活用、④少ない公務員数で多くの事業の執行が可能になること、⑤住民の自治意識の高揚、などをあげる。

逆に短所としては、①行政責任の所在の曖昧化、②サービスの質の低下、③民主的コントロールが及ばなくなること、④労働条件の切り下げ、⑤秘密漏洩の可能性、などをあげている。

以上は、委託についての分析であるが、アウトソーシング全般について共通する面が大きい。また、近年、第三セクターの経営破綻から、アウトソーシング先としての評価が低下し、PFI手法があたかも万能な手法として取り上げられることが多いが、このような単純な評価は誤りであろう。また、第三セクターが利益を上げることが目的とするというように見方もよく見られるが、実際には、どのような運営方法をとってみても収益をあげることが困難な事業部門を対象としていることも多く、それに対する公費補填それ自体が問題であるわけではない。むしろ、第三セクターは、全体的な収支改良手法と捉えるべきであり、その破綻原因は、採算見通しの甘い点も含まれるが、実際には、不適切、不必要な事業採択自身にあることが多い（宮木、2000、p26）。また、PFIは、そのサービスの購入価格如何によっては、行政直営よりかえってコスト高になる可能性もあるし、そのコストの中に営利企業の利益が上乘せされていることも忘れてはならないであろう。このように、アウトソーシングのメリッ

ト・デメリットは、委託する業務の内容、相手方、委託の方法などの個別具体的な議論が必要である。

表1 政府からのアウトソーシングの類型

主体	相手方	内容	ねらい	手法	相手先の選定方法
<ul style="list-style-type: none"> ・中央政府 ・自治体 	<ul style="list-style-type: none"> ・公共系民法法人 ・第三セクター ・純民法法人 ・公益法人(特別法) ・NPO ・地縁型組織 ・行政協力員 ・ボランティア 	<ul style="list-style-type: none"> ・権力的行為 ・サービス ・調査、企画 ・施設管理、運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門性の確保 ・コストの低減 ・市民参加 ・ユーザー志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助 ・委託 ・融資 ・投資 ・保険 ・バウチャー ・PFI ・税の優遇 	<ul style="list-style-type: none"> ・入札 ・コンペ ・随意契約 ・利用者の選択 ・法律による規定

4 アウトソーシング先の選択

公共からのアウトソーシング先の選択手法としては、入札、コンペ、随意契約、利用者の選択などの方法がある。また、その基準としては、価格によるもの、技術・ノウハウ・専門性を基準とするもの、その他、雇用・地域産業への波及効果といった二次的経済効果、さらに、地域のイメージアップ、住民の地域づくりに対する気運の醸成といった社会的効果に期待するものなどが考えられる。

また、施設の管理に関しては、地方自治法上その委託先は、「公共的団体」に限られるが、実際には、公共的団体として自治会などの地縁団体に公園やコミュニティ施設の管理が委託されているケースも多く、最近ではNPOへの委託事例も見られるようになってきている。

しかし、それらも、価格だけで決定できるわけではなく、アウトカムの視点から(上山、1998、P33)、より多くの付加価値を生み出す可能性のある組織へのアウトソーシングが選択されるケースもある*5。あるいは、バウチャーをサービス受益者など住民に渡し、利用が発生した供給組織に資金が流れるという形の選択もある。また、介護保険や医療保険のように利用者が選択した組織に保険料が支払われる形態は、利用者選択によるアウトソーシングに分類できよう。

アウトソーシングに関して、以上のような、相手方及びその選定方法、内容、ねらい、手法、に関してまとめたものが次表である。ただ、一部法律による制約があることは先述した通りである。

5 NPOへのアウトソーシングの課題

NPOをどの範囲で考えるかによるが、狭義のNPOに対するアウトソーシングは、現段階ではそれほど行われているとは言えない。文化ホールの運営やNPOサポートセンターの運営を委託するケース、シンクタンク型のNPOに調査研究を委託する場合、介護保険事業へのNPO法人の参画などが見られる程度であろう*6。また、介護保険の場合は、利用者にサービスの選択が委ねられているため異なるが、その他の場合は、NPOへの支援の一環として補助的な形で委託が行われているケースも多く見られる。

ここでは、公共からNPOへのアウトソーシングがどのような長所と短所を持っているかをわが国の現状に照らしながら見ておく。

まず、長所であるが、第1に、非営利組織で、利益を上乗せしないことによるコストの削減効果である。第2に、ボランティアスタッフが参加することによる労働コストの圧縮とトータルとしての費用削減

減効果である。第3に、行政の事業評価を社会的効果などのアウトカム指標に広げると、市民参加やまちづくりへの市民の意識向上などの意味で高い効果を発揮する可能性がある。第4に、例えば、文化関係のNPOのように、施設の潜在的利用者がメンバーとなっているような場合には、運営を受託した場合、そのネットワークを利用でき、利用率の向上に寄与する可能性がある（金川、1998、p28）。第5に、シンクタンクの場合は、その事業や活動をベースにした特定課題に精通し、既存のシンクタンクと比較して、高い提言能力を発揮する可能性がある。

逆に、課題としては、まず、わが国では、米国等と比較してNPOの力量や専門性が高くないのが現状であるため、十分な業務遂行能力に欠ける可能性があることである。次に、非営利組織の場合、営利企業と比較して、費用最小化のインセンティブにもともと欠けていることに加え、わが国の場合、費用対効果の観念が薄く、また、関係者の思い入れによる運営も多く見られるという問題がある。第3に、施設の管理運営やサービス提供はともかく、住民の合意形成などの意思決定に関わるような問題の場合、住民代表性が確保できる自治会などの地縁型組織の場合の方が混乱が少なく、アウトソーシングには課題があるということも言える。

6 おわりに

主に公共側の視点に立って、アウトソーシング全体の手法や課題について述べ、その中で、NPOがどのような位置づけを持つのかについて考察した。

NPOは、わが国の場合、法律ができて間がなく、いわゆるボランティア団体と同等な非専門的、グループ的なものも多い。しかしながら、今後ますますこれらの組織が増加し、力量をつけてくることが予想されるため、公共サービスのアウトソーシングの担い手としての期待は十分にある。また、行政活

動を評価する上で、アウトカムまで考えると、市民との協働という視点が要求されてくる。このように、NPOは、アウトプットだけではなく社会的、波及的效果を発揮する可能性も秘めており、今後NPOへのアウトソーシングは、大いに模索されていくべきであろう。

【注記】

*1 その他、指定（指定金融機関など）、許可（清掃・収集業務）、協力（環境衛生同業組合の行政庁への協力など）なども考えられるが（宮崎、1997、p57）、これらは、主に委託の根拠と考えた方がよいだろう。

*2 また、米国の事例としては、Osborne and Gaebler, 1992、p43

*3 しかし、現実には、単純に割り切れるものではない。例えば、旧来のホームヘルプサービス事業においても、外郭団体である福祉公社などにサービスが委託された場合、法的には、措置は福祉事務所、事業実施は福祉公社であるはずが、実質的な措置決定の実務が福祉公社に移っていたといわれる事例などである（武智、1993、p357）。

*4 また、具体的な自治体における委託先の種類とその割合については、宮崎、p294参照

英国のコミュニティ・ビジネスへの委託において、雇用創出、地域への波及効果などの観点から、例えば他の営利企業などより金銭的には割高なCBへの委託がなされるケースなどが報告されている。

最近では、宮城県のみやぎ蔵王白石スキー場のよう、スキー場の運営をNPO法人が行政から受託するケースも出てきている。

(<http://www.pref.miyagi.jp/seibun/npo/sinsei.H>
TM)

【参考文献】

- ・阿部泰隆『行政の法システム（下）』有斐閣、1997
- ・上山信一『行政評価の時代』NTT出版
- ・Osborne T. & Gaebler T., 1992, Reinventing Government, Perseus Books. 高地高司訳『行政革

命』、日本能率協会マネジメントセンター、1995

・金川幸司「公共ホールと市民との関わりから見た芸術文化の振興」『文化経済学、第1巻第1号』文化経済学会、1998

・武智秀之「福祉公社による在宅福祉サービス」『第三セクターの研究』中央法規、1993

・宮木康夫『第三セクターとPFI』ぎょうせい、2000

・宮崎伸光「公共サービスと民間委託」『公共サービスと民間委託』敬文堂、1997

・宮崎伸光「民間委託の現状」『公共サービスと民間委託』敬文堂、1997

・吉田民雄「都市経営と民間委託の政策的活用」『自治行政と企業』ぎょうせい、1993

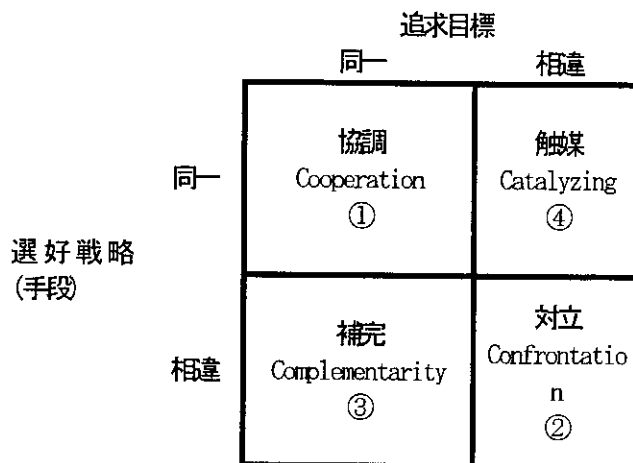
NPOと政府の相互関係

北海道大学大学院経済学研究科 小島 廣光

近年、NPOと政府との間でさまざまな相互関係が展開されるようになった。しかし、このNPOと政府の相互関係について確固たる理論は存在してこなかった。多くの研究は、NPOと政府の間で展開される相互関係の記述に終始し、それら相互関係を分析・整理・説明することをしてこなかった。ほとんどの研究者は、NPOと政府の相互関係に関する理論構築に関心を払ってこなかったのである。しかし、ごく最近になり、先行研究のレビューをもとに、NPOと政府の間で展開されるさまざまな相互関係を類型化する試みがなされるようになった¹⁾。

このような試みの1つとして、ヤングは「NPOと政府との相互関係の4Cモデル」を提示している²⁾。彼のモデルは、NPOと政府を相互補完的あるいは相互敵対的なものとして把握する非常に簡潔な概念的枠組である。この概念的枠組は、「NPOであれ政府であれ、組織は、自らが属するセクターの政治綱領や士大な体系にもとづいて行動するのではなく、自らの組織の利害関係やその優先順位等の現実と合理性にもとづいて行動する」という前提に立っている。そして、NPOと政府の間でいかなる相互関係が展開されるかは、各組織の意思決定の関数であるとする。

NPOと政府は、特定の目標・利害の実現を目指して、政策の舞台の上で競い合っている。特定の問題に関して、両組織の目標が同一であることもあるし、相違していることもある。NPOと政府はそれぞれ、目標を追求する際に採用する特定の手段すなわち戦略を選好する。特定の問題に関して、両組織の戦略が同一であることもあるし、相違しているこ



ともある。

図1 NPOと政府との相互関係の4Cモデル

NPOと政府の目標と戦略のそれぞれが、同一か相違しているかで、4つの組み合わせが可能である。NPOと政府は、政策の流れの中を漂流しながら³⁾、最終的に次の4つのどれか1つの関係を展開する。①同一の戦略で同一の目標を追求する、②相違した戦略で相違した目標を追求する、③相違した戦略で同一の目標を追求する、④同一の戦略で相違した目標を追求する。このうち①の関係を「協調」、②の関係を「対立」、③の関係を「補完」、④の関係を「触媒」とそれぞれ呼んでいる。

図1の4Cモデルは、NPOと政府の考えられる相互関係の全てを含んでいる。もちろん、NPOと政府が政策の流れの中を漂流しながら、相互関係を展開しない可能性もある。この5番目の相互関係は「無関係」と呼べるものである。しかし「無関係」は、このモデルの範囲外として取り扱われていない。

①の協調関係は、「コラボレーション」や「協同生産」と呼ばれることもある。これらの言葉は、多元主義の容認、共通目標、共有された規範、開かれたコミュニケーション、活動の調整等の内容を含んでいる。

②のNPOと政府の対立関係は、さまざまな先行研究の中で散見される関係である。

③の補完関係は、政府がNPOに対して公共サービスのアウトソーシングを行う場合に典型的にみられる関係である。その際、政府は公共サービスの資金をNPOに供給し、NPOが公共サービスを受益者に配分する。

④の触媒関係は、NPOと政府が導路を共有しているが、追求する目標が対立している状況で成立する。このような状況はしばしば一時的なものである。したがって、触媒関係は永続する関係ではない。

このヤングの4Cモデルは、次のような2つの特徴をもっている。

第1に、4Cモデルは、一方の当事者の動機に焦点を合わせるよりはむしろ、特定の関係にあるNPOと政府の両者の視角を把握しようとするモデルである。

第2に、4Cモデルは、NPOと政府がともに1枚岩の組織ではないことを前提としている。特定の課題に関して、政府内のさまざまな部署が特定のNPOに対して異なった関係を展開することある。逆に、さまざまなNPOが政府内の特定の部署と同一の関係を展開することもある。

注

- 1) Najam, A. (2000). "The Four-C's Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementary, and Co-optation," *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4) : 375-396.
- 2) Young, D. R. (1999). "Complementary, Supplementary, or Adversary? A Theoretical and Historical Examination of Nonprofit-Government Relations in the United States," in E. T. Boris and C. E. Steuerle (eds.), *Nonprofit and*

Government: Collaboration and Conflict, Washington, D. C., Urban Institute Press.

- 3) Kingdon, J. (1984). *Agenda, Alternative, and Public Policies*, N.Y. : Harper Collins.

国立病院のケースについての私見

吉田 忠彦(近畿大学)

【公企業の研究者としての私見】

国民皆保険制度をひいている日本においては、どの地域においても一定の水準の医療サービスが提供されることが求められる。すなわち「ユニバーサルサービス」の確保である。その点から考えると、利益の出ない病院を切り捨て、民間に売却するというシナリオでは、売却対象の病院全部が民間に引き受けられるとは限らないことにある。したがってユニバーサルサービスは確保されないリスクが生じる。また、利益の期待できる病院に関しても、今後その利益獲得可能性から民間の参入が起り得るために、やはり競争が生じて存続が難しくなるだろう。

本来は、地方については地方公共団体がサービスを提供すべきであるが、歴史的経緯や現状での地方公共団体の財政的状況から、地方公共団体にその責を負わせるのは無理があると言わねばならない。やはり当面の間は、一定の利益が見込まれない病院については現状の通り国の補助によって（国立のまま）存続させ、その後、徐々に地方公共団体に移されるというシナリオが妥当と思われる。ある程度の利益が見込まれる、あるいは民間事業者の参入が認められる地域については「民業互白」となるため撤退（売却、閉鎖）するべきであろう。地方公共団体への移行後は、その直接事業とするか民間への事業委託（公設民営方式）が妥当だろう。

【経営戦略の研究者としての私見】

利益機会が期待できる地域においては、競争が激化するほど民間事業者はヘルスケアの諸サービスの内、利益機会のあるサービスだけに参入するか、あるいは利益獲得の効率の悪いサービスから撤退するという可能性が生じるため、地域単位で民間事業者の参入に一定範囲の種類のサービス提供を義務づける規制をかけることが必要となるだろう。そうした

配慮なしに市場原理を導入すると、不採算部門を国家事業の責任として負わされてきた国立病院に不当なハンディをつけることになるからである。

そうした民間事業者への事業規制をかける場合に、既存の国立の病院が存在し、そこで利益獲得効率の悪いサービスが提供されているなら、民間の事業者は自らはそのサービス部門を持たなくとも、その国立病院と共同事業とすることができるとする。あるいは、一定事業料を買う（実質はコスト負担）というオプションも設ける。いずれにしても、実施的には損失の共同負担ということになるが、民間事業者から見ると自己所有するよりはコスト的に有利となる。また、国立病院としても不採算部門を抱えざるを得なかったハンディが無くなることになる。また、国立病院は民間事業者よりも幅広いサービスを提供することができるという範囲の経済性、シナジー効果を得ることができる。こうした状態の中であれば国立病院はたとえ独立行政法人化されても、あるいは民間法人化されても、生き残る可能性が高まるだろう。

I はじめに

わが国における非営利組織 (Non Profit Organization, 以下「NPO」と略する。) のマネジメント研究は、1組織ご焦点を当てた、組織・戦略・会計・マーケティングなどの機能別分析 [1] や、病医院・学校・協同組合などの分野別分析 [2] を中心に展開されてきた。

機能別分析の中でも、組織成果、すなわち経営評価に関わる研究に関して、ドラッカー (1993) [3] やカンター&サマーズ (1987) [4] は、業績評価システムの測定とコントロールが困難であることを指摘している。こうした問題に対して、実務面において、ドラッカー流を基にした各NPOの自己評価手法への取り組みが各地で幾つか行われているが、簡易ツールのため啓蒙レベルに留まっている。研究面では、国際協力NPOに対してプログラム評価と組織評価によるバランス評価手法を仮想的に試みた野崎 (2000) [5]、非営利経営分析手法の学理的整理と倒産との関連で組織論・財務論・双方の理論によるNPOと営利組織の各自指標の導出を行った立岡 (1996, 1998a) が挙げられる程度で、世界的にみてもほとんど行われておらず、その研究でも1組織ごのみ焦点を当てたものに留まり、組織・分野・セクターにまたがる複合的研究は到っていない。

一般的に、NPOマネジメントの組織・分野・セクターにまたがる複合的研究は、現在、3類型があると考えられる。

第1類型は、NPO・営利組織・公組織という所有形態別の比較研究が挙げられる。本類型の研究は、同一グループの保健・医療・福祉施設における組織間関係の組織構造を明らかにした二木 (1998) や、倒産という視点の研究として、ルチニンほか (1973)、マクネイル&ウィリアムズ (1978)、ミュルナーほか (1982; 1988)、米国会計監査院(GAO, 1990)、ウィリアムズほか

(1992)、ケネディー&デューマス(1983)がある [7]。

第2類型は、NPOと営利組織又は公組織間における組織間関係の包括的関係性概念 (パートナーシップ、ネットワークなど) に重点を置いた研究が挙げられる。本類型の研究は、組織論に基づく公組織とNPO間のパートナーシップ論を展開した田尾 (2000) [8]、非営利病院の組織間連結ネットワークを分析した吉田 (1988) [9] がある。

第3類型は、NPOと営利組織又は公組織間における組織間関係の組織経営概念 (アウトソーシング、委託、契約など) に立脚した研究が挙げられる。本類型は、特に重視される。その理由は、第1に、最近、世界的な社会保障改革と行政改革の進展や、わが国における特定非営利活動法・介護保険法の成立と社会福祉事業法改正に伴い、NPOが政府・自治体からアウトソーシングを受けるといふ、公組織と非営利組織間の契約マネジメントが世界各国で増加しつつあるからである。第2に、研究面では、公設民営論で代表される公組織から営利企業・外郭団体へ委託する研究がほとんどであるからである。そのため、契約が、一種の統治 (ガバナンス) 機構として当事者組織とその管理システムなどを大幅に規定するという、非営利セクターと公共セクター間のコントラクト・ガバナンス (契約による統治) [10] としての課題が生じてきている。本類型の研究は、NPOから営利組織への一部業務委託や、幾つかの組織からの資本出資等を受けて造られたNPOの各モデルを分析した立岡 (1998b) [11] や、政府統計等を用いて、NPO・営利組織・公組織の各2セクター間における医療・福祉組織のアウトソーシングとPFI (民間による社会資本整備) の理論と実際のパターンを析出した立岡 (2000a) [12] 以外にみあたらない。

II 研究の目的と方法

わが国NPOマネジメントは、実務的に今後ますます必要性・緊急性が高い、組織・分野・セクターにまたがる複合的研究が要請されていくことから、本研究の目的と方法は上記観点に沿って次のとおりとする。

日本の有料老人ホームNPOと営利組織間、イギリスの障害者施設NPOと公組織間の2つの具体的なケースから、NPOにおけるセク

ター間コントラクト・ガバナンス (契約による統治) が、統治機構として当事者組織とその管理システムにどのように影響するかを考察し、その特徴と課題を明らかにする。

III 結果と考察

1 NPOにおけるセクター間コントラクト・ガバナンス

(1) コントラクト・ガバナンスの2つのアプローチ

コントラクト・ガバナンス (契約による統治) とは、契約概念に対して経営学的なコンテキストを強調した筆者の造語であり、その定義としては、契約が、一種の統治 (ガバナンス) 機構として、当事者組織とその管理システムを大幅に規定することをいう。イギリスでは、NPOと公組織間の契約を中心に考えるが、我が国では社会制度に対する欧米各国の総合的影響があることから、NPOにおけるセクター間コントラクト・ガバナンスは、NPOと公組織間だけでなく、公組織と営利組織間の契約やアウトソーシングなども含めることにする。

概念整理のために、筆者において、NPOのコントラクト・ガバナンスは次の2つのアプローチでとらえることにする。

- i) 「契約」概念自体に重点をおき、「契約」概念から組織や市場等を分析する「契約アプローチ」。
- ii) 自組織が外部組織に部分的又は全部の事業を任せるといふ (contract out)、事業スキーム自体に重点を置く「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」。

「契約アプローチ」のNPO理論モデルはケイ(1996) [13]である。ケイは、イギリスの福祉サービスに関して、契約文化、契約種類、契約関係の数次的な曖昧さ (法的効力の有無等) と矛盾、契約時代の経営課題、契約における顧客と品質などを取り上げている。特に、契約理論として、市場モデル [14]、経営主義者モデル、協働モデル、コミュニティ開発モデルの4つを提示し、前2者が公組織のNPOへの影響モデルであることを2つの事例から説明している。

「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」のNPO理論モデルは、そこに焦点をあてた既存研究として特に関心あつた。しいてあげれば、立岡 (1996b, 2000) [15]であるが、ケイ(1996)ほど精緻化してはいない。営利企業のアウトソーシング研究は数多くみられる。概念定義論だけでなく、アプテ (1992) や、クラーク&ズマッド (1991) などの研究がある [16]。彼らによると、アウトソーシングの概念定義は、情報システム機能や資源の外部化、又は外部調達を意味し、情報システム機能や資源を外部機関 (ベンダ) に受け持ってもらふことであると捉えられる。

以上から、「契約アプローチ」は、公組織やNPOのマネジメントから発達してきたアプローチであり、「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」は、営利組織のマネジメントから発達してきたアプローチであることから、後者に対してNPO理論モデルは確立してこなかったものと推察される。

以上から、「契約アプローチ」は、公組織やNPOのマネジメントから発達してきたアプローチであり、「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」は、営利組織のマネジメントから発達してきたアプローチであることから、後者に対してNPO理論モデルは確立してこなかったものと推察される。

(2) 日本の有料老人ホームNPOと営利組織間における

「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」のNPO実際モデル

本節では、「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」のNPO実際モデルの具体的なケーススタディとして、わが国NPOの有料老人ホーム「A」と営利組織間のフル・アウトソーシングを取り上げる。本調査結果は、1999年4月17日 (土)、NPO「A」の管理会社「B」のトップマネージャーへのインタビューに基づくものである [17]。

1) 現況

A有料老人ホームは、入居者の条件が50歳以上の健康な老人を対象とするホテル風のシニアマンションであり、他の有料老人ホームや一般マンションとの差別化を図っている。1999年4月現在、60世帯68人が入居中であり、顧客満足度が非常に高い有料老人ホームである。

介護保険は、最初様子見ということで参入していない。非参入理由として、顧客数や規模がある程度前向きないと採算はとりにくいとのことだった。

2) 設立経緯とその後の運営状況

元々は、X不動産会社が経営する分譲型老人ホームとして1988年に開所した。県内初の有料老人ホームでもあったが、X不動産会社は1991年2月に倒産した。そこで、上記事態に対処するために、営利組織のA有料老人ホームの経営を誰がみるかということで、マンションの個人区分所有者、賃貸入居者の代表たる賃貸オーナー、清算事業団たるファイナンス企業の3者は、運営委員会方式の「マンションの一部管理組合」たる任意団体の合弁NPOを設立した。また、X不動産会社の社長に置き去りにされた元・従業員が新しく管理会社を設立し、その新管理会社Bと入居者らとの二人三脚の再建を行うことになった。

再建に幸いしたのが、各室所有権はマンションの各分譲者の区分所有であり、債権者に奪われることがないことであった。

食事や介護サービスの手配など施設の運営管理（ファシリティ・マネジメント）は、倒産したX不動産会社代わって、新管理会社Bが行うことになった。

3) 本事業モデル形態の組織関係とその構築事由（図1）

営利組織である賃貸オーナーと清算事業団（ファイナンス企業）や、顧客たる個人区分所有者（入居者）の各人とも、自らの主事業ではないことから、付帯事業としての直営事業には積極的に関与したくないという心理構造を保有する。

賃貸入居者の代表でもある賃貸オーナーは、48戸の賃貸マンションを保有する大阪在住のビル事業のオーナー（1人）である。賃貸オーナーは、不動産賃貸業を事業として展開していることから、営利組織に該当する。賃貸オーナーのモチベーションは、家賃の値上げにより儲けができることである。

営利組織である清算事業団（ファイナンス企業）は、区分マンションを10戸保有するK銀行であり、X不動産会社の直営時代から10年間の取引を持つ。今回の事態で社会問題化しているのを見捨てることができず、社会貢献の見地から合弁NPOに参画している。

個人区分所有者は、26戸（26人）の入居者であり、マン

ションの区分所有者でもある。個人区分所有者は、事業ではなく、生活の場として利用している顧客に該当する。

現在の管理会社も引き継ぎ前の会社でも、賃貸オーナー、清算事業団（ファイナンス企業）、個人区分所有者の3者間、契約（コントラクト）関係は締結されていない。この契約不締結が大きな課題となっている。

「マンション法&建物区分所有法（マンションの管理組合に関する法律）・第47条」では、構成員が30人以上ないと法人格を取得できない[18]。この法人格は、管理組合法人といえ、上記特別法によるNPOに該当するが、本事例では構成員は30人未満であった。

そのため、営利組織である賃貸オーナーと清算事業団（ファイナンス企業）、顧客である個人区分所有者の3者間による任意の管理組合たる非営利組織（NPO）の形態にしている。なお、任意の管理組合たる非営利組織（NPO）は、「マンション法&建物区分所有法（マンションの管理組合に関する法律）・第3条」において、複数の区分所有者が存在すれば当然に成立するものである[19]。

任意の管理組合たる非営利組織（NPO）は、賃貸オーナー、清算事業団、個人所有者の3者間で成立し、78戸を保有する。各自の裁量的な行動（売買など）を規制し、モチベーションの向上と調整を行うため、以上のような複雑な組織構造と契約システムにしているのである。

4) 本組織関係の組織構造と契約システムのメリット

本組織関係の組織構造と契約システムのメリットとしては、第1に、当該管理会社Bが倒産・閉鎖しても、施設は残り、別の管理会社Cに委託し直すことが可能になる（当該組織のインタビューによる）。いわゆる施設は誰に対しても責任を負わない方式にすることを前提としているものである。今後は、NPOの組織存続のために、営利組織に経営を任せるといった所有と経営の分離・パートナーが主流になるのではないだろうか。この事例は、フルアウトソーシングによるNPOの組織存続理論として「ガバナンスとマネジメントの分離モデル」という命題を提起できるものだろう。

第2に、複雑な契約管理を行っていることから、契約手法の

ノウハウの蓄積が進展していくものと考えられる。

第3に、NPOが営利組織にフルアウトソーシングする、「非営利設置営利経営」による組織間関係組織の組織学習の程度が向上するだろう。

第4に、関係協力団体とのパートナーシップが親密化していくものと推察される。特に、病入院間の顧客獲得競争の流れを把握するとともに、社会福祉協議会や家政婦紹介所との協力を行っていくことが重要になるだろう。

5) 本NPOの問題

本NPOの問題は、第1に、文書による3者間の相互契約はなく、暗黙の了解にすぎないということ。第2に、入居者の高齢化や介護保険への今後の対応が組織間関係の組織構造と契約システムとどのように影響するかという点が挙げられる。

(3) イギリスの障害者施設NPOと公組織間における「契約アプローチ」のNPO実際モデル

「契約アプローチ」のNPO実際モデルの具体的ケーススタディとして、英国におけるNPOの障害者施設「ショートトラスト」と公組織間の契約システムを取り上げ、さらにショートトラストの資金調達構造を契約システムとの関わりから考察する。本調査結果は、1998年10月9日、当該組織の所長及び部長へのインタビューに基づくものである[20]。

1) ショートトラストの沿革

ショートトラストは1986年に創設された。障害者施設の市場規模においてイギリスで第2位のマーケットシェアを占めるNPOである。訓練（トレーニング）の場としての障害者施設という位置づけになっている。イギリスでは、障害者関係組織のほとんどがNPOである。

資本出資割合は、官公庁51%、民間49%である。ショートトラストの所長によれば、これは官が民をコントロールするギリギリのポイントだという。この資本出資割合のパターンは、

資金調達が難しかったことによる。我が国では、このような組織は、官公庁の外郭団体（第三セクター）である。以上の点からは、イギリスNPOの範囲の広さを感じられる。

次に、ショートトラストの競争状況について述べる。ショートトラストの競争者は、類似のNPOや企業も含めた多くの組織が存在する。英国障害者組織間の買収&合併（M&A）は、NPO間、NPOと営利組織間が相互に存在する。もともと、M&Aを実施する組織は業績が悪いお荷物を負い込みたくないという理由から、NPO関連M&Aはそれほど進展していない。

2) ファンディング（funding）

— NPOと政府・企業間の契約による取引

ショートトラストは、ファウンディングという、NPOと公組織又は営利組織間の契約による取引を行っている。本組織では、NPOと公組織間のファウンディングが中心的な業務となっている。一般に大規模NPOの資金調達割合は、寄付80%、契約20%となっているが、本組織はファウンディングが最も多く、資金調達構成比率が全く逆転しており、本組織の自立性が高いといえる。

ファウンディングはNPOの資金調達の一手法であるため、「契約アプローチ」はNPOの資金調達構造と密接に関連している。ショートトラストの資金調達構造は、ファンディングとファンドレイジング（fundraising）からなる。ファンドレイジングとは、サービス提供に対する対価を伴わずに多くの資金を得ることをいし、企業や個人からの寄付、全国規模の宝くじ（National Lottery）、民間からの助成金や補助金などが含まれる。

ショートトラストは、建物などのランニングコスト捻出のために、寄付集めのファンドレイジングを行っているが、それでも資金は不足しており、ファンディングを増やしつづめる。資金調達先として、全国規模の宝くじを次なる戦略目標に掲げている。

上記の2分類方法より展開しているNPO研究は、財政学的な研究がほとんどで（畠田（1994）、サロモン（1992））[21]、経営研究としてはみあたらなかった。NPOにおける資金調達構造と「契約アプローチ」との関係性把握研究は、NPOと公組織との契

約の増加が著しい。今後の我が国でも必要であろう。イギリスの契約管理を採り上げている数少ない研究はケイ (1996) [22] があるが、本研究はケイ (1996) 以降の「契約アプローチ」の変化状況を把握する研究として意義がある。本研究は、障害者雇用サービスのマーケットシェアの多くを占めるショートラストを調査対象としていることから、本調査結果は、イギリスNPO業界における資金調達・マネジメントの変化状況をもうかがえるものともいえる。

彼らNPOのファンディングが種々政府に公式に認められ、1998年11月のコンパクト締結につながっていったものと考えられる。「コンパクト」とは、政府とNPO間で、NPOの役割と独立性を積極的に評価した合意文書のことである。「コンパクト」では、NPOは政府の下請けではなく、相互補完関係あり、両者が共通目的の元に「パートナーシップ」を組み、政策や公共サービスの一層の充実が可能となると位置づけている [23]。

民間財団財団では、ファンディングに関して、ショートラストと異なる類型化を行っている。民間財団財団のチャリティ基金協会 (ACF) は、ファンディングを、コア・ファンディング (建物などの初期投資への資金提供)、プロジェクト・ファンディング (プロジェクト単位の資金提供)、サービス・ファンディング (政府とのサービス契約による資金提供) という細分化を行っており [24]、ショートラスト方式の分類方法によると、コア・ファンディングとプロジェクト・ファンディングは「ファンドレイジング」の範囲に含まれ、サービス・ファンディングは「ファンディング」に含まれる。

NPOと民間財団財団間においてもファンディングの概念や思考様式がかなり異なっている。今後は、それぞれの組織・分野・セクター間における契約の概念・思考様式・範囲についての認識の食い違いをなくすためのコントラクト・マネジメントに関する実務的取組や研究が一層望まれるところである。

IV 結論と今後に向けて

今日の世界的なNPO隆盛の背景は、社会保障・行政改革、市民社会の再建、参加型開発 (エンパワメント) などがその端緒になっている。経済主体の中でも、NPOはその比重を高めてつあ

り、社会的ベンチャー組織や社会的起業組織など新しい組織類型の可能性を秘めている。

NPOは社会的つながりが深まるとともに、マネジメントの技術・経験不足が課題として顕著になってきている。さらに、社会の複雑化・多様化により、NPOマネジメントの必要度は高まり、組織・分野・セクターにまたがる複合的研究が実務的に今後ますます必要とされていく。

本研究は、こうした情勢において、NPOにおけるセクター間コントラクト・ガバナンス (契約による統治) の意義を解明し、当該ガバナンスにおける2つのアプローチである、「契約アプローチ」と「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」の理論と実態を明らかにした。さらに、フル・アウトソーシングによるNPOの組織存続理論として「ガバナンスとマネジメントの分離モデル」の析出を行った。

「契約アプローチ」は、公組織やNPOのマネジメントから発達してきたアプローチであり、「アウトソーシング (外部委託) アプローチ」は、営利組織のマネジメントから発達してきたアプローチであることから、後者に対するNPO理論モデルは確立してこなかったものと推察された。

残された課題は次のとおりである。

1) それぞれの組織・分野・セクター間における契約の概念・思考様式・範囲についての認識の食い違いをなくすためのコントラクト・マネジメントに関する実務的取組や研究が一層望まれるところである。

2) NPOにおける資金調達構造と「契約アプローチ」との関係性を把握するため、NPOと公組織との契約の増加が著しい。今後の我が国でも必要であろう。

3) 公共組織又は営利組織からNPOへの (その逆も) フルアウトソーシングの場合やセクター相互間のPFIの場合におけるコントラクト・ガバナンスや、経営 (事業) 評価・政策評価・行政評価との連結評価の開発も必要になってきている。

今後、NPOでは、複合的契約管理手法のノウハウの蓄積が進展し、外部環境に適合した所有・契約・経営の複数ミックスパターンによる、NPOの新しい組織発展論とそれに対する評価論が世界的潮流になっていくものと考えられる。そうした世界的潮流に対応して、上記の残された課題を積極的に取り組んで

いきたい。

<注>

- 1 組織と戦略について、文献3、文献3、文献9を参照。会計については、文献5を参照。マーケティングについては、文献34を参照。
- 2 病院系については、文献5、文献9、文献30を参照。学校については、文献6を参照。協同組合については、文献10、文献31を参照。
- 3 文献2を参照。
- 4 文献7を参照。
- 5 文献8を参照。
- 6 文献24、文献25を参照。
- 7 文献8、文献20、文献4、文献7、文献6、文献7、文献32、文献33を参照。
- 8 文献30、前掲書、pp.181-210、を参照。
- 9 文献37を参照。
- 10 筆者の経験による。
- 11 文献26、文献28を参照。
- 12 文献28を参照。
- 13 文献6を参照。
- 14 内部類似市場なども含まれる。内部類似市場とは、公共部門・準公共部門の購買者と、公共サービスの提供者とを分離し、双方に対立する状況及び、提供者間競争市場を意図的に作り出すという公共経営学の理論である。NPOはその枠組みの中で提供者として加わる。内部類似市場の経営学的研究の集録は文献28を参照。
- 15 文献26、前掲書、文献28、前掲書
- 16 文献1、文献3を参照。
- 17 1999年4月17日におけるNPOの有料老人ホーム「A」からフル・アウトソーシングを引き受けている管理会社Bのトップマネージャーへのインタビュー調査結果による。
- 18 文献5、文献2を参照。
- 19 文献5、前掲書、文献2、前掲書
- 20 1998年10月9日におけるショートラストへの所長と部長へのインタビュー調査結果による。
- 21 文献2、文献21を参照。
- 22 文献6、前掲書
- 23 文献1を参照。
- 24 社会福祉医療専門団(2000)『海外の民間ボランティア活動に関する調

査研究』委員会のイギリス班の発表報告資料による(文献22を参照)。

<参考文献>

- 1 Apte, U.M., & R.Q.Mason, *Global Outsourcing of Information Systems and Processing Services*, Working Papers of the Cox School of Business, Southern Methodist University, 1992, pp.287-303.
- 2 駒田直登(1994)『非営利セクターの活動と制度』、本間正明編『フィランソロピーの社会経済学』、東洋館新書社、pp.29-55.
- 3 Clark, T.D. Jr. & R.W.Zrud, *Issues Facing the Outsourcing of Information Services*, Center for Information Systems Research, College of Business, Florida State University, 1991, pp.1-35.
- 4 Drucker, P.F. (1993). *The Ecological Vision*, New Brunswick, N. J. : Transaction Publishers. (上田博生・佐々木美智男・林正・田代正美訳、『すでに起こった未来』ダイヤモンド社、1994.
- 5 一条勝夫(1987)『非営利経営の診断と処方』医学書館
- 6 Richard Kay (1996)., *Contract Management for Voluntary Organization, Managing in the Voluntary Sector —A Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organization*, Stephen P. Osborne (1996), International Thomson Business Press. : pp.187-201. (二ノミヤ・アキエ・H監訳(1999)、『NPOマネジメント—ボランティア組織のマネジメント』中央法規出版、pp.266-286.
- 7 L. Kennedy and M.B. Dumas., *Hospital Closures and Survivals: An Analysis of Operating Characteristics and Regulatory Mechanisms in Three States.*, *Health Service Research* 18:4 (Winter 1983).
- 8 Kanter. R. M., & D. Summers (1987), "Doing Well While Doing Good,"

- pp. 154-166, in W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press.
- 9 川淵孝一 (1993) 『これからの病院マネジメント』医学書院
- 10 川口清史 (1994) 『非営利セクターと協同組合』日本経済評論社
- 11 経済企画庁国民生活局 (1999) 『海外におけるNPOの法人制度・租税制度と適用実態調査』。
- 12 熊田裕之 (1997) 『マンション法の解説』一橋出版
- 13 小島廣光 (1998) 『非営利組織の経営—日本のボランティア』北海道大学図書刊行会
- 14 McNeil, D., & P. Williams. 1978. "Wide Range of Cause Found for Hospital Closure." *Hospitals* 52 (December 1): pp. 76-81.
- 15 水本浩・遠藤浩・丸山英次編 (1999) 『基本法コンメンタール・マンション法—建物区分所有法』日本評論社
- 16 Millner, R.M., C. S. Byre, P.S. Levy, & J.D. Kubal. 1982. "Closure Among U.S. Community Hospitals." *Medical Care* 20 (7): pp. 699-709.
- 17 R. Millner, R. Rydman, D. Whites, et al., *Rural community hospital closures in the United States: An epidemiologic matched case-control study*. In: *Rural Hospital Closure: Management and Community Implications* Chicago, IL: American Hospital Association, 1988.
- 18 二木立 (1998) 『保健・医療・福祉複合体—全国調査と将来予測』医学書院
- 19 野崎泰志 (2000) 『医療NPOの組織評価と標準成長曲線』公共・非営利組織研究フォーラム第19回定例会発表資料
- 20 Ruchilin, H. S., D. D. Pointer, and L. L. Cannedy. 1973. "Hospital that Fail are Ofen Small." *Hospitals* 47(6): pp. 61-68.
- 21 Salmon, L. M. (1992). *American's Nonprofit Sector: A Primer*, N.Y.: The Fundation Center. (入山映輝 (1994) 『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社
- 22 社会福祉医療事業団 (2001、刊行予定) 『2001年度・海外の民間ボランティア活動に関する調査研究 報告書』
- 23 島田恒 (1999) 『非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社
- 24 立岡浩 (1996) 『非営利組織(NPO)の経営評価論に関する研究』『富士論議』、第41巻第2号、富士短期大学学術研究会。
- 25 立岡浩 (1998a) 『非営利医療組織の組織・財務諸表研究と非営利福祉組織への応用に向けて』『組織科学』、Vol. 32・No. 1、組織学会
- 26 立岡浩 (1998b) 『行政改革における組織間関係の経営学的研究—政府・企業・非営利組織間の組織間関係マネジメントの実証的分析』『実業経営』No. 35、平成10年9月、pp. 275-289。
- 27 立岡浩 (1999) 『医療・福祉分野における公共・非営利組織の国際経営学的研究』『実業経営』No. 36、pp. 99-111。
- 28 立岡浩 (2000a) 『NPO及び組織間関係NPOにおけるマネジメント研究』『公益法人研究会誌』Vol. 2、pp. 77-105。
- 29 高橋徳太郎 (1997) 『変革期の病院経営』中央経済社
- 30 田尾佳夫 (1999) 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣
- 31 富沢賢治・川口清史編 (1997) 『非営利・協同セクターの理論と現実』日本経済評論社
- 32 United States General Accounting Office (GAO), 1990. *Rural Hospitals: Factors that Affect Risk of Closure*. June. Washington, D.C.
- 33 D. Williams, J. Hadley, and J. Pettengill (1992)., "Profits, Community Role, and Hospital Closure: An Urban and Rural Analysis," *Medical Care* 30(2): pp. 174-87.
- 34 梅沢昌太郎 (1995) 『非営利・公共事業のマーケティング』白桃書房
- 35 若林賢吉 (1997) 『アメリカの非営利法人会計基準—日本の非営利法人会計への巻頭』高文堂出版社。
- 36 山口善久 (1991) 『学校法人の財務分析』霞出版社
- 37 吉田忠彦 (1988) 『非営利組織における組織間連結ネットワーク—アメリカの病院を事例として』『近畿大学豊岡短期大学紀要』第16号、pp. 57-74。

コントラクト・ガバナンスと 非営利組織（NPO）マネジメント

広島国際大学 立岡 浩

今日の世界的なNPO隆盛の背景は、社会保障・行財政改革、市民社会の再建、参加型開発（エンパワメント）などがその端緒になっている。経済主体の中でも、NPOはその比重を高めつつあり、社会的ベンチャー組織や社会的研究開発組織など新しい組織類型の可能性を秘めている。

NPOは社会的つながりが深まるとともに、マネジメントの技術・経験不足が課題として顕著になってきている。さらに、社会の複雑化・多様化により、NPOマネジメントの必要性は高まり、組織・分野・セクターにまたがる複合的研究が実務的に今後ますます必要性とされていく。

本研究は、こうした情勢において、NPOにおけるセクター間コントラクト・ガバナンス（契約による統治）の意義を解明し、当該ガバナンスにおける2つのアプローチである、「契約アプローチ」と「アウトソーシング（外部委託）アプローチ」の理論と実際を明らかにした。さらに、フル・アウトソーシングによるNPOの組織存続理論として「ガバナンスとマネジメントの分離モデル」の析出を行った。

「契約アプローチ」は、公組織やNPOのマネジメントから発達してきたアプローチであり、「アウトソーシング（外部委託）アプローチ」は、営利組織のマネジメントから発達してきたアプローチであることから、後者に対するNPO理論モデルは確立してこなかったものと推察された。

残された課題は次のとおりである。

1) それぞれの組織・分野・セクター間における契約の概念・思考様式・範囲についての認識の食い違いをなくすためのコントラクト・マネジメントに関する実務的取組や研究が一層望まれるところである。

2) NPOにおける資金調達構造と「契約アプローチ」との関係性把握研究は、NPOと公組織との契約の増加が著しい今後の我が国でも必要であろう。

3) 公共組織又は営利組織からNPOへの（その逆も）フルアウトソーシングの場合やセクター相互間のPFIの場合におけるコントラクト・ガバナンスや、経営（事業）評価・政策評価・行政評価との連結評価の開発も必要になってきている。

今後、NPOでは、複雑な契約管理手法のノウハウの蓄積化が進展し、外部環境に適合した所有・契約・経営の複数ミックスパターンによる、NPOの新しい組織発展論とそれに対する評価論が世界的潮流になっていくものと考えられる。そうした世界的潮流に対応して、上記の残された課題に積極的に取り組んでいきたい。

<p>研究の背景と 問題の所在</p>	<p>● 1 組織、機能別分析、分野別分析中心の わが国NPOマネジメント研究</p>
	<p>● 世界的にみてもほとんど研究が行われて おらず、組織・分野・セクターにまたがる 複合的研究には到らず。</p>
	<p>● NPOマネジメントの組織・分野・セクター にまたがる複合的研究 3 類型<筆者整理></p> <p>(1) 第 1 類型 ----NPO・営利組織・公組織という 所有形態別の比較研究</p> <p>(2) 第 2 類型 ----NPOと営利組織又は公組織間における組織間 関係の包括的関係性概念（パートナーシッ プ、ネットワークなど）に重点を置く研究。</p> <p>(3) 第 3 類型 ----NPO相互間、NPOと営利組織又は公組織間に おける組織間関係の組織経済性概念（異分野 間NPO評価、アウトソーシング、委託、契約 など）に立脚した研究 <★★重要視></p> <p>1) 重要視理由</p> <p>社会保障改革・行政改革の進展。 特定非営利活動法・介護保険法成立。 社会福祉事業法改正</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>NPOの政府・自治体からの委託事業増加。 公組織と非営利組織間の契約マネジメント の世界各国での増加。</p> <p>2) 契約の統治（ガバナンス）機構としての機能</p> <p>○契約が、一種の統治（ガバナンス）機構と して当事者組織とその管理システムなどを 大幅に規定。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>○非営利セクターと公共セクター間のコント ラクト・ガバナンス（契約による統治）と しての課題発生。</p>