

タイトル	第3セクターのマネジメントに関するサーベイ型研究
著者	菅原, 浩信; SUGAWARA, Hironobu
引用	開発論集(88): 17-38
発行日	2011-09-01

第3セクターのマネジメントに関する サーベイ型研究

菅原 浩 信*

I. はじめに

1. 問題意識

第3セクター¹における経営状況は、依然として厳しい。総務省『第三セクター等の状況に関する調査結果』(2010年3月31日現在)によれば、第3セクターの数は5,634法人²であり、前年調査に比べ52法人減少している。また、経常収支が赤字の「第三セクター」³は、全体の32.3%(1,990法人)を占めている⁴。さらに、2009年度中に法的整理を申し立てた「第三セクター等」は12法人である⁵。

* (すがわら ひろのぶ) 開発研究所研究員 北海学園大学経営学部教授

¹ 本研究において、第3セクターは、①公共セクターと民間セクターの共同出資によって設立され、公共セクターと民間セクターが共同で経営を行う組織(社団法人・財団法人、会社法法人等、その形態は問わない)である、②何らかの公共目的を実現するために設立され、そのため公共セクターが所有面および経営面において主導権を握っている(ただし、必ずしも過半数の所有を要しない)組織である、③財・サービスを主として特定の地域内において提供する組織である、という3つの条件を満たす組織を指している。この定義にあたっては、今村(1993)、佐々木(1989)、寺尾(1990)、遠山(1987)等を参考にした。

² 調査対象法人(「第三セクター等」)は、①社団法人、財団法人、および特例民法法人(以下、「社団法人・財団法人」)のうち、地方公共団体が出資を行っている法人、②株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、および特例有限会社(以下、「会社法法人」)のうち、地方公共団体が出資を行っている法人、③地方住宅供給公社、地方道路公社、および土地開発公社(以下、「地方三公社」)、④地方独立行政法人の4つである(合計8,618法人)。このうち、本研究における第3セクターの定義に含まれない、地方公共団体の出資割合が100%である社団法人・財団法人(1,642法人)、地方公共団体の出資割合が100%である会社法法人(163法人)、地方三公社(1,117法人)、および地方独立行政法人(62法人)を除いた5,634法人が第3セクターの数となる。

³ ここでの調査対象法人(「経営状況等調査対象法人」)は、①地方公共団体等の出資割合が25%以上の社団法人・財団法人および会社法法人、②出資割合が25%未満であるものの財政的支援(補助金、貸付金、および損失補償)を受けている社団法人・財団法人および会社法法人、③地方三公社、④地方独立行政法人の4つの合計(7,351法人)から、財務諸表が作成されていない18法人を除いた7,333法人である。このうち、地方三公社(1,117法人)および地方独立行政法人(62法人)を除いた6,154法人が「第三セクター」の数となる。

⁴ それ以外の67.7%(4,164法人)については、経常収支が黒字である。しかし、そうした黒字は、地方公共団体からの補助金等によって支えられている可能性もある(同様の指摘が、石井(2010)、p.3でもなされている)。

⁵ 主なものとしては、(株)出雲空港カントリー倶楽部(島根県斐川町、負債7,195百万円、民事再生)、(株)かずさアカデミアパーク(千葉県木更津市、負債5,696百万円、民事再生)、広島エアポートビルディング開発(株)(広島県三原市、負債5,235百万円、民事再生)がある。

総務省は、「第三セクターに関する指針について」（1999年、旧自治省）以降、「第三セクターに関する指針の改定について」（2003年）、「第三セクター等の改革について」（2008年）、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」（2009年）等の通知により、地方公共団体による第3セクターの経営改革の促進を図ってきた。しかし、現時点において、第3セクターの経営改革が進んでいるとはいえない。

こうした第3セクターの組織成果の低さの原因は、「公・民の共同出資・共同経営」という第3セクターの仕組みそのものにあるとして、「第3セクター不要論」⁶が唱えられている。

しかし、第3セクターの組織成果の低さは、必ずしも第3セクターの仕組みに問題があるためだけではない⁷。組織成果の低い第3セクターの中には、①ハード面（施設等）の整備が最優先され、その統治とマネジメントを全く考慮しないままに、施設等の受け皿として設立された第3セクター⁸や、②市場を無視したり、組織目標があいまいなままだったりする第3セクター⁹が数多くみられる。つまり、第3セクターの組織成果の低さは、主としてそのマネジメントが不在であったか、不適切であったためにもたらされたものである¹⁰。

仮に、第3セクターの仕組みに問題があるとすれば、わが国の第3セクターの組織成果はすべて低くなるはずである。ところが、高い組織成果を実現している第3セクターも数多く存在

⁶ 例えば、「巨額な経営赤字が生じ法人の存立が直ちに危ぶまれる第3セクターの数は、それほど多くはない。にもかかわらず、マスコミでは一部失敗例をみて、7～8割が経営赤字である、あるいは全部ダメであると無責任に論評される」（出井（2002），p.5）との指摘がある。

⁷ 第3セクターの仕組みに起因する問題として考えられるのは、例えば、「①株主が比較的少なく、また自治体のような公的機関が主要株主であるケースが多い、②株主が、配当やキャピタル・ゲイン等の利益を必ずしも期待していないケースも多い」ため、「『自律的な経営・自律的なチェックが実現できるだろうか』という不安が生じることも、現実には否定できない」（讀谷山（2004），p.58）という点である。また、公組織の「所有権は広く分散しており、実質的にはその所有主体は不明確である」といっていいため、「『企業なり事業なりを統治しよう』というインセンティブが誰にも働かない」ことに加え、「公組織が事業を所有している場合には、タイムリーに売ったり買ったりできないので、専門化も進まない」結果、「適切な判断ができる人材が育たず、無責任に経営を続けることになる」（菊澤（2011），pp.76-78）という指摘もある。

⁸ 例えば、フェニックス・リゾート(株)（宮崎市）や、(株)大阪ワールドトレードセンタービルディング（大阪市）があげられる。いずれも、当初計画時に比べて事業費が2～3倍に膨れ上がったこと、それに伴って借入金も約3倍に膨れ上がったこと、利用者の見通しが甘かったこと、経営改善に向けた取り組みが不十分であったこと等が経営破綻の原因とされている。なお、前者については井熊（2002），pp.57-72を、後者については入谷（2008），pp.135-145を、それぞれ参照されたい。

⁹ 例えば、ふるさと銀河線（北見～池田間140.0km）を運営していた北海道ちほく高原鉄道(株)（北見市）は、少子化やモータリゼーションの進展といった地域社会（市場）のニーズの変化を把握できなかったことに加え、存続を図っていくためにどうすべきかを明確かつ具体的に打ち出せず、組織目標があいまいなままであったこと等から、2006年4月をもって廃線に追い込まれたものと考えられる。

¹⁰ 「なぜ今、第三セクターの多くが赤字になったのか。原因は、第三セクターというシステムの使い方、つまりそれを使う側に問題があるせいだと私は考えています」（大川信行（東日本国際大学教授）による指摘、伯野（2009），p.43）。ここでいう「システムの使い方」とは、すなわち、マネジメントに他ならない。

している¹¹。それは、当該第3セクターにおいて、マネジメントが適切になされているからであろう。第3セクターは、そのマネジメントが適切になされれば、今後とも公共サービスの重要な提供主体の1つとして存続が可能であると考えられる。

2. 研究目的

これまで、わが国の第3セクターに関しては、様々な分析がなされてきた。しかし、そのほとんどは行政学や地方自治論の分野における研究である。ここでは、第3セクターのマネジメントはごく断片的にしか分析されておらず、第3セクターのマネジメントの全体に関する分析は皆無に等しい¹²。

そこで、本研究では、第3セクターのマネジメントの全体を分析することによって、第3セクターのマネジメントはどのように行われているのかについて解明を試みる。

3. 研究方法

本研究では、まず、①第3セクター鉄道8組織の事例研究¹³の結果、得られた第3セクターのマネジメントの実態と、②営利企業および非営利組織のマネジメントに関する先行研究の成果の2つに基づき、第3セクターの環境、技術、戦略、組織特性、組織成果間の相互関係に関する5つの仮説を提示する。次に、わが国の第3セクター543組織から有効回答を得た質問票調査データの多変量解析により、これら5つの仮説の検証を試みる。

II. 分析枠組

本研究の分析枠組として、環境—技術—戦略—組織特性—組織成果間の関係の基本モデル(図1)を提示する。

一般に、第3セクターは、直面する環境・技術に適応するため、特定の戦略を採用する。次に、第3セクターは、これら環境・技術・戦略に適合的な組織特性を展開する。そして、第3

¹¹ 例えば、一時は組織成果が悪化したものの、社長交代を機に、その後組織成果が大幅に向上した第3セクター(しなの鉄道㈱等)、民間企業が継続を断念した事業を受け継ぐために設立され、高い組織成果を実現している第3セクター(えちぜん鉄道㈱等)、中山間地域の活性化に貢献する一方で、高い組織成果を実現している第3セクター(㈱いろどり等)が存在している。

¹² 近年の第3セクターに関する分析としては、これまでにあげたものの他に、堀場・望月編著(2007)、松本・後藤(2010)等があるが、前者は主として第3セクターの監査、情報公開、破綻処理についての概説であり、後者は観光・レジャー分野の第3セクターにおけるパフォーマンスの規定因についての統治の観点からの分析であり、いずれも第3セクターのマネジメント全体に関する分析とはいえない。

¹³ 菅原(2010)は、三陸鉄道、鹿島臨海鉄道、北越急行、のと鉄道、天竜浜名湖鉄道、智頭急行、土佐くろしお鉄道、松浦鉄道の8組織を事例として取り上げ、第3セクター鉄道のマネジメントの全体に関する分析を行っている。

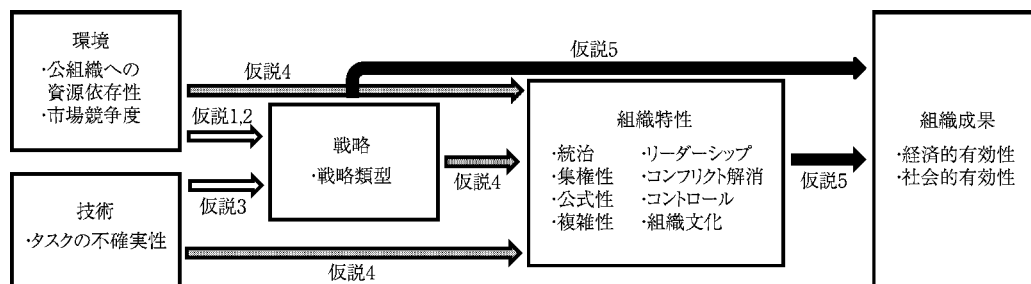


図1 環境—技術—戦略—組織特性—組織成果間の関係の基本モデル

セクターが高い組織成果を実現するためには、戦略—組織特性間の内的適合性だけでなく、環境・技術との外的適合性を維持する必要がある。

環境は、第3セクターに対して直接的あるいは間接的に影響を及ぼす諸要素である。本研究では、組織間環境（資源提供者、顧客等）と市場環境（競合他組織等）の2つを取り上げる。技術は、作業対象を改変するためにそれに働きかける課業（タスク）ないしは行為（すなわち、タスクの不確実性）である。

戦略は、第3セクターがその組織目標を達成するために展開する環境との相互作用である。この戦略には様々な類型が存在するが、本研究では、事業拡大戦略（サービスの内容の多様化）、事業効率化戦略（サービスの効率的な提供）、協調戦略（他組織との協力、他組織からの人材等の受け入れ等）の3つを取り上げる。

組織特性は、第3セクターにおける統治（適切なマネジメントが行われるように、経営管理者をコントロールする制度・慣行）、組織構造（分業と権限のパターン。本研究では、集権性、公式性、複雑性の3つを取り上げる）、組織行動（組織メンバーの対人的相互作用。本研究では、リーダーシップ、コンフリクト解消、コントロールの3つを取り上げる）、組織文化（組織内部に共通する価値観・考え方・行動パターン）の全体を指している。

組織成果は、第3セクターの環境・技術・戦略・組織特性の4つの間の適合の結果として生起するものである。本研究では、経済的有効性（経済的機能に関するもの。売上・経常損益等）と社会的有効性（経済的機能を超えた、より広い機能に関するもの。事業活動を通じた地域への貢献等）の2つを取り上げる。

III. 仮説の提示

1. 環境・技術と戦略

(1) 組織間環境と戦略

事例研究の結果によれば、第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用している。

一般に、第3セクターは、資源提供者から出資や補助金等の資源提供を受けるかわりに、事

業活動を通じて資源提供者の利害を充足させる必要がある。第3セクターの最大の資源提供者は、公組織である。公組織は、第3セクターへの資源提供にあたって、当該第3セクターが営利企業や非営利組織等（競合他組織）の事業活動を圧迫するのではなく、これら他組織と協調的な関係を展開しつつ¹⁴、顧客に対してより良いサービスを提供していくことを期待する。したがって、公組織への資源依存性が高いほど、第3セクターは、公組織の支持を得るために、事業活動の展開において競合他組織や顧客と協調を図る協調戦略を採用する。

一方、公組織への資源依存性が低いほど、第3セクターは、最大の資源提供者である公組織の意向にとらわれず、自律的に競争戦略を展開しようとする。

以上の検討をもとに、組織間環境と戦略に関する仮説1を提示する。

仮説1 第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用する。

(2) 市場環境と戦略

一般に、非営利組織の場合は、市場競争度が高いほど協調戦略を採用し、市場競争度が低いほど事業効率化戦略を採用する傾向にある¹⁵。

しかし、事例研究の結果によれば、第3セクターは、市場競争度が高いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用し、市場競争度が低いほど協調戦略を採用している。

そこで、事例研究の結果が妥当であるか否かを検証するために、市場環境と戦略に関する仮説2を提示する。

仮説2 第3セクターは、市場競争度が高いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用し、市場競争度が低いほど協調戦略を採用する。

(3) 技術と戦略

一般に、営利企業の場合は、タスクの不確実性が高いほど事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する傾向にある¹⁶。

しかし、事例研究の結果によれば、第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど協調戦略あるいは事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用している。

そこで、事例研究の結果が妥当であるか否かを検証するために、技術と戦略に関する仮説3を提示する。

¹⁴ 例えば、Wilson and Butler (1986) 等。

¹⁵ 例えば、Wilson and Butler (1986) 等。

¹⁶ 例えば、Snow and Hrebiniak (1980) 等。

仮説3 第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど協調戦略あるいは事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する。

2. 環境・技術・戦略と組織特性

営利企業を対象とした環境適応理論においては、環境・技術と組織特性間の関係が明らかとなっている¹⁷。また、戦略と組織特性間の関係については、これまで多くの研究成果が蓄積されており、戦略に応じた組織特性の存在が明らかとなっている¹⁸。

また、事例研究の結果においても、第3セクターの組織特性は、その環境（公組織への資源依存性）、技術（タスクの不確実性）、戦略によって異なっている。

そこで、これらの分析結果が妥当なものであるか否かを検証するために、環境・技術・戦略と組織特性に関する仮説4を提示する。

仮説4 第3セクターの環境、技術、戦略が異なれば、その組織特性は異なる。

3. 戦略・組織特性と組織成果

一般に、営利企業や非営利組織においては、組織構造が不適切であったり、組織メンバーのモチベーションが低かったりすると、成功しそうな戦略も失敗することになる。同様に、戦略が不適切なものであれば、いかに組織構造や組織行動が適切であっても、高い組織成果が期待できない¹⁹。また、高い組織成果をあげている営利企業は活性化された組織文化を持つ傾向にあり、組織文化と組織成果の間には相関関係がみられる²⁰。

事例研究の結果においても、第3セクターの組織成果は、その環境、技術、戦略、組織特性によって異なっている。

そこで、これらの分析結果が妥当なものであるか否かを検証するために、戦略・組織特性と組織成果に関する仮説5を提示する。

仮説5 第3セクターの組織成果は、戦略と組織特性によって規定される。

IV. 概念の操作化と調査の方法

1. 概念の操作化

まず、分析枠組および仮説を構成する概念について、その操作化を試みる。概念の操作化は、

¹⁷ 例えば、野中・加護野・小松・奥村・坂下（1978）等。

¹⁸ 例えば、Miles and Snow（1978）、Galbraith and Nathanson（1978）等。

¹⁹ 小島（1998）、p.139。その他、戦略と組織成果の関係については、Rumelt（1974）等。

²⁰ 河野（1988）、pp.32-33。

①次元の選択, ②次元のインディケータの選択, ③インディケータの測定用具の選択というプロセスによって行われた²¹。

(1) 環境

① 公組織への資源依存性

環境の第1の次元として「公組織への資源依存性」を採用し、「公組織の出資比率」, 「公組織の出向者・退職者の比率」, および「公組織からの補助金収入・委託費の比率」の3つをインディケータとした。このため、「公組織の出資比率」については、当該第3セクターの資本金（基本財産）に占める公組織の出資（出損）比率の記入を求めることにより測定を行った。また、「公組織の出向者・退職者の比率」については、当該第3セクターの全職員に占める公組織からの出向者・退職者の合計人数の比率の記入を求めることにより測定を行った。さらに、「公組織からの補助金収入・委託費の比率」については、当該第3セクターの経常収益に占める公組織からの補助金収入・委託費の合計金額の比率の記入を求めることにより測定を行った。

② 市場競争度

環境の第2の次元として「市場競争度」を採用し、「競合他組織の数」および「競争状況」の2つをインディケータとした。このため、「競合他組織の数」については、当該第3セクターが事業活動を行っている地域の中で、同一あるいは類似のサービスを提供している組織・団体の数を、「1つもない」, 「1つある」, 「2つある」, 「3つ以上ある」の4段階尺度により測定した。また、「競争状況」については、当該第3セクターがサービスを提供している市場の競争状態が安定的か競争的かを、5段階尺度により測定した。

(2) 技術

技術の次元として「タスクの不確実性」を採用し、「サービスの多様性」, 「成果評価の困難性」, および「定性的な成果評価基準」の3つをインディケータとした。このため、「サービスの多様性」については、当該第3セクターの事業活動が「1つの主たる事業のみ」の場合は1, 「1つの主たる事業と、それに付随する事業」の場合は2, 「1つの主たる事業と、それに関連する1つ以上の他の事業」の場合は3, 「1つの主たる事業と、それとは関連のない1つ以上の他の事業」の場合は4を、それぞれ割り振ることにより測定した。また、「成果評価の困難性」については、当該第3セクターの組織成果を、組織メンバーが評価することが容易か困難かを、5段階尺度により測定した。さらに、「定性的な成果評価基準」については、当該第3セクターの組織成果の評価基準が定量的か定性的かを、5段階尺度により測定した。

²¹ 概念の操作化にあたっては、小島（1998）, 平本（2003）等を参考にした。

(3) 戦略

事業拡大戦略、事業効率化戦略、協調戦略の3つの戦略類型の中から、当該第3セクターにおいて適合すると思われるものを1つのみ選択させた。

(4) 組織特性

① 統治

組織特性の第1の次元として「統治」を採用し、「公組織出身役員の比率」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターの全役員に占める公組織の在籍者・出向者・退職者の合計人数の比率の記入を求めることにより測定を行った。

② 集権性

組織特性の第2の次元として「集権性」を採用し、「意思決定のレベル」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターにおいて事業活動に関する重要な方針が、「株主総会(総会)で決定される」場合は5、「取締役会(理事会)で決定される」場合は4、「代表取締役(理事長)が決定する」場合は3、「取締役(理事)が決定する」場合は2、「経営管理者(部・課長, 事務局長)が決定する」場合は1を、それぞれ割り振ることにより測定した。

③ 公式性

組織特性の第3の次元として「公式性」を採用し、「規則・手続の重要度」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターの組織メンバーが仕事を行うにあたって規則や標準的な手続を重視するか否かを、5段階尺度により測定した。

④ 複雑性

組織特性の第4の次元として「複雑性」を採用し、「組織メンバーの専門性」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターの組織メンバーが仕事を行うにあたって専門的な知識が不可欠であるか否かを、5段階尺度により測定した。

⑤ リーダーシップ

組織特性の第5の次元として「リーダーシップ」を採用し、「経営管理者の役割」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターの経営管理者(部・課長, 事務局長)が自ら率先して仕事の指示を行うか否かを、5段階尺度により測定した。

⑥ コンフリクト解消

組織特性の第6の次元として「コンフリクト解消」を採用し、「問題直視によるコンフリクトの解消度」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターの組織メンバーは仕事上の問題点を徹底的に話し合っ解決するか否かを、5段階尺度により測定した。

⑦ コントロール

組織特性の第7の次元として「コントロール」を採用し、「情報の共有度」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターの組織メンバーは自法人の方針を理解したうえで仕事に取り組んでいるか否かを、5段階尺度により測定した。

⑧ 組織文化

組織特性の第8の次元として「組織文化」を採用した。組織文化については、まず、活力型（「新しいことに価値があり、自発的に考え、行動することが多い」）、専制型（「上司の言うとおりに一生懸命仕事をする」）、官僚型（「まず手続・規則を重視し、決められた自分の仕事の範囲を超えない」）、よどみ型（「前例のないことはあまり行わず、まず失敗しないことを心がける」）の4つの類型を示し、そして、4つの類型それぞれについて、当該第3セクター内部の雰囲気（組織メンバーの価値観）との適合度を5段階尺度により測定した。

(5) 組織成果

① 経済的有効性

組織成果の第1の次元として「経済的有効性」を採用し、「経済的成果の満足度」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターにおける過去5年間の経済的成果（売上高、営業利益等）について、他の第3セクターや、当該第3セクターと同一あるいは類似のサービスを提供している組織・団体等と比較し、「非常に満足」の場合は5、「どちらかといえば満足」の場合は4、「どちらともいえない」場合は3、「どちらかといえば不満」の場合は2、「非常に不満」の場合は1を、それぞれ割り振ることにより測定した。

② 社会的有効性

組織成果の第2の次元として「社会的有効性」を採用し、「社会的成果の満足度」をインディケータータとした。このため、当該第3セクターにおける過去5年間の社会的成果（事業活動を通じた雇用機会の創出、交流の増加、地域からの財・サービスの購入等）について、他の第3セクターや、当該第3セクターと同一あるいは類似のサービスを提供している組織・団体等と比較し、「非常に満足」の場合は5、「どちらかといえば満足」の場合は4、「どちらともいえない」場合は3、「どちらかといえば不満」の場合は2、「非常に不満」の場合は1を、それぞれ割り振ることにより測定した。

以上、説明した概念の操作化のプロセスは、表1のように要約される。

2. 調査の方法

調査の対象となった第3セクターは、①公組織の出資比率が25%以上²²、②民間等が出資している、③職員総数が10名以上の3つの条件を満たす1,570法人である²³。この1,570法人に対

²² 地方公共団体の出資比率が25%以上の第3セクターについては、当該地方公共団体の監査委員による監査の対象となっている（地方自治法第199条の7）こと等を勘案したものである。ただし、調査対象の中には、複数の地方公共団体の出資比率の合計が25%以上である第3セクターも含まれている。

²³ 1,570法人の選定にあたっては、総務省自治財政局地域企業経営企画室（当時）から提供された『第三セクター等の状況に関する調査結果』（2007年3月31日現在）の個別データを用いた。

表 1 概念の操作化の要約

概念	次元	インディケータ	インディケータの測定用具
環境	公組織への資源依存性	公組織の出資比率	資本金（基本財産）に占める公組織が出資（出損）した金額の割合（問 1）
		公組織の出向者・退職者の比率	全職員に占める公組織からの出向者・退職者の合計人数の割合（問 3）
		公組織からの補助金収入・委託費の比率	経常収益に占める公組織からの補助金収入・委託費の合計金額の割合（問 4）
	市場競争度	競合他組織の数	同一もしくは類似のサービスを提供している組織・団体の数（4 段階）（問 5）
		競争状況	競争の状態は安定的か競争的か（5 段階）（問 6）
技術	タスクの不確実性	サービスの多様性	事業活動の多様性はどの程度か（4 段階）（問 7）
		成果評価の困難性	組織メンバーが成果を評価することは容易か困難か（5 段階）（問 13）
		定性的な成果評価基準	成果を評価するにあたっての基準は定性的か定量的か（5 段階）（問 14）
戦略	戦略類型	3 つの戦略類型	事業拡大戦略・事業効率化戦略・協調戦略のうちのどれか（問 8）
組織特性	統治	公組織出身役員の比率	全役員に占める公組織の在籍者・出向者・退職者の合計人数の割合（問 2）
	集権性	意思決定のレベル	重要な方針の決定は株主総会・取締役会・代表取締役・取締役・経営管理者のうちどの段階か（5 段階）（問 9）
	公式性	規則・手続の重要度	規則・手続の重視度（5 段階）（問 10(1)）
	複雑性	組織メンバーの専門性	専門的な知識の必要度（5 段階）（問 10(2)）
	リーダーシップ	経営管理者の役割	経営管理者の役割（5 段階）（問 10(3)）
	コンフリクト解消	問題直視によるコンフリクトの解消度	問題直視によるコンフリクト解消度（5 段階）（問 10(4)）
	コントロール	情報の共有度	自法人の方針の理解度（5 段階）（問 10(5)）
	組織文化	組織内部の雰囲気	活力型・専制型・官僚型・よどみ型それぞれについての適合度（5 段階）（問 11(1)~(4)）
組織成果	経済的有効性	経済的成果の満足度	過去 5 年間の経済的成果の相対的満足度（問 12(1)）
	社会的有効性	社会的成果の満足度	過去 5 年間の社会的成果の相対的満足度（問 12(2)）

注) 設問番号は質問票の設問番号に対応している

し、筆者は 2008 年 11 月から 2009 年 9 月にかけて質問票調査を実施した。その結果、有効回答が得られた 543 法人を分析対象組織とした（有効回答率 34.6%）。

質問票調査の結果から得られたデータを、以下の手順によって分析した。

まず、環境（5 変数）および技術（3 変数）を独立変数、3 つの戦略類型を従属変数とする判別分析を試みた。判別分析は、独立変数が定量的データ、従属変数が定性的データである場合の多変量解析である。本研究では、環境・技術の戦略への影響の大きさと方向を解明するために用いた。

次に、環境（5 変数）、技術（3 変数）、および戦略のダミー変数（2 変数：事業拡大戦略ダミー、協調戦略ダミー）を独立変数、組織特性（11 変数：統治、集権性、公式性、複雑性、リーダーシップ、コンフリクト解消、コントロール、組織文化（活力型、専制型、官僚型、よどみ型のそれぞれ））を従属変数とする重回帰分析を試みた。さらに、戦略のダミー変数（2 変数）および組織特性（11 変数）を独立変数、組織成果（2 変数：経済的有効性、社会的有効性）を

従属変数とする重回帰分析を試みた。

各重回帰分析においては、回帰式を定義する際に算出される標準偏回帰係数(β 係数)により、環境・技術・戦略が組織特性に及ぼす影響の大きさと方向、および戦略・組織特性が組織成果に及ぼす影響の大きさと方向をそれぞれ検討した。

以上、説明した判別分析および重回帰分析により、提示した5つの仮説の検証を試みた。

V. 分析結果

1. 分析対象組織の分布

分析対象組織の組織形態の分布は表2の通りである。また、分析対象組織の業種別分布は表3の通りである。さらに、分析対象組織が採用している戦略タイプの分布は表4の通りである。

2. 環境・技術と戦略

まず、環境・技術が戦略に及ぼす影響の大きさと方向を解明するために、判別分析を試みた。この分析結果をもとに、環境・技術と戦略の関係に関する仮説1「第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用する」、仮説2「第3セクターは、市場競争度が高いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用し、市場競争度が低いほど協調戦略を採用する」、および仮説3「第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど協調戦略あるいは事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する」の検証を行う。

判別分析は、本来、分析によって定義された判別関数を用いて、対象が属するグループを判別するために行われる。しかし、判別関数を定義する際に算出される係数によって、独立変数が従属変数に及ぼす影響の大きさと方向を知ることができるために、独立変数の影響を明らかにするための方法として用いられることも多い。そこで、本研究でも、環境・技術が戦略に及ぼす影響の大きさと方向を解明するために、判別分析を試みた。判別分析によって算出される係数のうちでもっとも重要なのは、独立変数が従属変数に及ぼす影響の大きさと方向を示す標準判別係数である。

環境・技術の8変数を独立変数、3つの戦略タイプを従属変数とし、変数一括投入法による重回帰分析を試み、標準判別係数と各戦略グループの判別関数の平均値を算出した(表5)。

従属変数は3値となるので、判別関数は2つ定義され、各独立変数の標準判別係数は2つつ算出されている。2つの判別関数のうち、第1関数については統計的に有意であるが、第2関数については必ずしも統計的に有意とはいえない($p=.188$)。

まず、独立変数の影響についての検定の結果、公組織からの補助金収入・委託費比率、およびサービスの多様性の2変数が、戦略に有意な影響を及ぼしていることが明らかとなった。以下、この2変数について検討する。

表2 分析対象組織の組織形態の分布

組織形態	組織数
社団法人	26
財団法人	153
株式会社	345
有限会社	19
合計	543

表3 分析対象組織の業種別分布

業種	組織数
地域・都市開発	19
住宅・都市サービス	9
観光・レジャー	157
農林水産	100
商工	53
社会福祉・保健医療	22
生活衛生	20
運輸・道路	64
教育・文化	48
公害・自然環境保全	4
情報処理	12
国際交流	4
その他	31
合計	543

表4 分析対象組織の戦略類型の分布

戦略類型	組織数
事業拡大戦略	143
事業効率化戦略	331
協調戦略	69
合計	543

注) 業種は総務省『第三セクターの状況等に関する調査』に準拠。

表5 判別分析の結果

独立変数	標準判別係数		有意確率
	第1関数	第2関数	
公組織の出資比率	-.327	-.221	.498
公組織の出向者・退職者の比率	-.265	-.372	.589
公組織からの補助金収入・委託費の比率	-.410	.905	.014
競合他組織の数	.216	-.277	.459
競争状況	-.091	.155	.885
サービスの多様性	.787	.397	.011
成果評価の困難性	-.084	.213	.581
定性的な成果評価基準	.253	-.057	.777
ウィルクスのΔ	.956	.982	
カイ2乗値	24.121	10.005	
有意確率	.087	.188	
各戦略グループの判別係数の平均値	事業拡大戦略	.249	.092
	事業効率化戦略	-.054	-.100
	協調戦略	-.256	.287

注) 変数一括投入法による重判別分析の結果であり、判別の中率は43.3%であった。

次に、各判別関数はどのグループをどのグループから区別するものであるか検討するために、各戦略グループの判別関数の平均値を算出し、比較する。第1関数の平均値に関しては、事業拡大戦略(.249)が正の値であり、事業効率化戦略(-.054)と協調戦略(-.256)が負の値である。第2関数の平均値に関しては、協調戦略(.287)と事業拡大戦略(.092)が正の値であり、事業効率化戦略(-.100)が負の値である。

したがって、第1関数は事業拡大戦略を他の2つのグループから区別する軸であり、第2関数は事業効率化戦略を他の2つのグループから区別する軸であると考えられる。

各独立変数の標準判別係数を検討すると、第1関数については、サービスの多様性が大きな

正の値 (.787) であり、公組織からの補助金収入・委託費比率が負の値 (-.410) となっている。したがって、第1関数は事業拡大戦略を他の2つのグループから区別する軸であることから、サービスの多様性が高く、公組織からの補助金収入・委託費比率が低いほど、事業拡大戦略を採用する傾向がある。

一方、第2関数については、公組織からの補助金収入・委託費比率は大きな正の値 (.905)、サービスの多様性が正の値 (.397) となっている。したがって、第2関数は事業効率化戦略を他の2つのグループから区別する軸であることから、公組織からの補助金収入・委託費比率が低く、サービスの多様性が低いほど、事業効率化戦略を採用する傾向がある²⁴。

さらに、前述の判別分析の結果を補足するために、3つの戦略類型別に、環境・技術の8変数の平均値を算出し、一元配置分散分析と Tukey の多重範囲検定を行った (表6)。

公組織からの補助金収入・委託費比率の平均値は、協調戦略グループ (38.0122) でより高く、事業拡大戦略グループ (26.1787) および事業効率化戦略グループ (25.3712) でより低くなっている。サービスの多様性の平均値は、事業拡大戦略グループ (2.94) でより高く、協調戦略グループ (2.67) および事業効率化戦略グループ (2.66) でより低くなっている。

以上の分析結果にもとづき、仮説1から仮説3までの検証を行う。

まず、仮説1「第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用する」の検証を行う。

表5によれば、公組織からの補助金収入・委託費比率の標準判別係数は、事業拡大戦略を他の2つのグループから区別する軸である第1関数においては負の値 (-.410) であり、事業効率化戦略を他の2つのグループから区別する軸である第2関数においては大きな正の値 (.905) であった。また、表6によれば、事業効率化戦略グループにおける公組織からの補助金収入・委託費比率の平均値 (25.3712) はより低く、同様に事業拡大戦略グループの平均値 (26.1787) もより低くなっている一方、協調戦略グループの平均値 (38.0122) はより高くなっている。

したがって、「第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用する」ことを示しており、仮説1「第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用する」は支持された。

つまり、公組織への資源依存性が高いほど、第3セクターは最大の資源提供者である公組織の意向に沿い、その事業活動の展開において競合他組織や顧客と協調を図ろうとする。一方、公組織への資源依存性が低いほど、第3セクターは公組織の意向にとらわれず、自律的に競争戦略 (事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略) を展開しようとする。

²⁴ 第2関数の平均値を見ると、事業効率化戦略は負の値 (-.100) である。したがって、公組織からの補助金収入・委託費比率が高く、サービスの多様性が高いほど、事業効率化戦略を採用しないことになる。つまり、公組織からの補助金収入・委託費比率が低く、サービスの多様性が低いほど、事業効率化戦略を採用することになる。

表6 戦略類型別の環境・技術の平均値（標準偏差）

	事業拡大戦略 (N=143)	事業効率化戦略 (N=331)	協調戦略 (N=69)	F 値
公組織の出資比率	61.4088 (19.37327)	63.6493 (20.95053)	64.2171 (21.64825)	.698
公組織の出向者・退職者の比率	8.4313 (17.03560)	10.0637 (19.19228)	10.7767 (16.10054)	.529
公組織からの補助金収入・委託費の比率	26.1787 (32.30409)	25.3712 (32.12831)	38.0122 (37.04878)	4.324**
競合他組織の数	2.41 (1.318)	2.35 (1.311)	2.17 (1.306)	.779
競争状況	3.15 (1.344)	3.11 (1.321)	3.06 (1.392)	.122
タスクの多様性	2.94 (0.933)	2.66 (0.975)	2.67 (0.834)	4.570**
成果評価の困難性	2.23 (0.962)	2.20 (0.807)	2.32 (0.978)	.543
定性的な成果評価基準	2.00 (0.942)	1.94 (0.907)	1.97 (0.840)	.252

注1) 一元配置分散分析のF値 ** : p < .05

注2) Tukeyの多重範囲検定 *** : p < .01, ** : p < .05

次に、仮説2「第3セクターは、市場競争度が高いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用し、市場競争度が低いほど協調戦略を採用する」の検証を行う。

表5によれば、市場競争度を示す2つの変数である「競争状況」および「競合他組織の数」は、いずれも戦略に有意な影響を及ぼしていないことが明らかとなった。また、表6によれば、事業拡大戦略グループにおける競合他組織の数の平均値(2.41)はより高く、同様に事業効率化戦略グループの平均値(2.35)もより高くなっている一方、協調戦略グループの平均値(2.17)はより低くなっている。しかし、これらの間には統計的に有意な差がみられなかった。

したがって、仮説2「第3セクターは、市場競争度が高いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用し、市場競争度が低いほど協調戦略を採用する」は支持されなかった。

つまり、第3セクターの多くは、データからも明らかのように、1つの主たる事業のみか、1つの主たる事業とそれに付随する事業しか行っておらず、競合他組織が存在しないか、あるいは数少ないため、市場環境を軽視する傾向にある。

さらに、仮説3「第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど協調戦略あるいは事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する」の検証を行う。

表5によれば、サービスの多様性の標準判別係数は、事業拡大戦略を他の2つのグループから区別する軸である第1関数においては、大きな正の値(.787)であり、事業効率化戦略を他の2つのグループから区別する軸である第2関数においては、正の値(.397)であった。また、表6によれば、事業拡大戦略グループにおけるサービスの多様性の平均値(2.94)はより高く

なっている一方、事業効率化戦略グループの平均値 (2.66) はより低くなっている。

したがって、「第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する」ことを示しており、仮説3「第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど協調戦略あるいは事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する」はおおむね支持された。

つまり、タスクの不確実性が高いほど、第3セクターは、サービスの内容の多様化を図ることによって、タスクの不確実性の削減や独自能力の確保を目指そうとする。一方、タスクの不確実性が低いほど、第3セクターは、サービスの効率的な提供を図ることによって、組織の存続の確保を目指そうとする。

3. 環境・技術・戦略と組織特性

次に、環境・技術・戦略が組織特性に及ぼす影響の大きさと方向を解明するために、重回帰分析を試みた。この分析結果をもとに、環境・技術・戦略と組織特性の関係に関する仮説4「第3セクターの環境、技術、戦略が異なれば、その組織特性は異なる」の検証を行う。

前述の環境・技術（8変数）および戦略のダミー変数（2変数）を独立変数、組織特性（11変数）それぞれを従属変数とし、ステップワイズ法による重回帰分析を試み、説明力のある変数の組み合わせの探索を行った（表7）。

この結果より、以下の点が明らかとなった。

まず、第1に、公組織の出向者・退職者の比率は、統治(.149)、公式性(.094)、複雑性(.099)、コンフリクト解消(.134)、およびコントロール(.114)に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしている。また、公組織からの補助金収入・委託費比率も、公式性(.138)および専制型(.159)に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしている。公組織の出向者・退職者の比率が高いほど、公組織からの出向者等が第3セクターの経営管理者に就任し、マネジメントの主導権を掌握する場合が多くなる。それに伴い、仕事を進めるにあたって、規則・手続や専門知識を重視する等、公組織と同様の組織行動を助長することが多くなる。

第2に、競争状況は、リーダーシップ(.174)およびコンフリクト解消(.134)に対して統計的に有意な正の影響を、集権性(-.086)、官僚型(-.160)、およびよどみ型(-.128)に対して統計的に有意な負の影響を、それぞれ及ぼしている。競争状況が競争的であるほど、変化する環境に対応するため、第3セクターにおいても事業活動におけるスピードが要求される。そのためには、経営管理者が率先して仕事の指示を行っていくことに加え、仕事の範囲や前例にこだわらず、権限の委譲等を進めることにより、組織メンバーの活性化を図っていくことが必要である。

第3に、成果評価の困難性は、リーダーシップ(-.153)、コンフリクト解消(-.153)、コントロール(-.192)、活力型(-.095)、および専制型(-.151)に対して統計的に有意な負の影響を及ぼしている。成果評価が困難であるほど、第3セクターの存在意義が組織内外にお

表7 組織特性に関する重回帰分析の結果

従属変数	独立変数	β 係数 (標準化係数)	R ² (自由度調整 済決定係数)	F 値
統 治	公組織の出資比率	.204***	.076	15.949***
	公組織の出向者・退職者の比率	.149***		
	事業拡大戦略ダミー	-.106**		
集 権 性	競争状況	-.086**	.016	5.528***
	事業拡大戦略ダミー	-.111***		
公 式 性	公組織の出向者・退職者の比率	.094**	.047	9.931***
	公組織からの補助金収入・委託費の比率	.138***		
	事業拡大戦略ダミー	-.120***		
複 雑 性	公組織の出向者・退職者の比率	.099**	.015	5.151***
	協調戦略ダミー	.092**		
リーダーシップ	競争状況	.174***	.055	16.670***
	成果評価の困難性	-.153***		
コンフリクト解消	公組織の出向者・退職者の比率	.134***	.044	9.276***
	競争状況	.134***		
	成果評価の困難性	-.153***		
コントロール	公組織の出向者・退職者の比率	.114***	.042	9.006***
	成果評価の困難性	-.192***		
	定性的な成果評価基準	.088**		
活 力 型	成果評価の困難性	-.095**	.036	11.253***
	事業拡大戦略ダミー	.177***		
専 制 型	公組織からの補助金収入・委託費の比率	.159***	.038	8.134***
	成果評価の困難性	-.151***		
	協調戦略ダミー	-.084**		
官 僚 型	競争状況	-.160***	.048	14.519***
	事業拡大戦略ダミー	-.157***		
よどみ型	競争状況	-.128***	.059	17.845***
	事業拡大戦略ダミー	-.212***		

注) ***: $p < .01$, **: $p < .05$

いて明確になっていないことが多い。その場合、第3セクターの経営管理者は率先して仕事の指示を行うことが難しく、また、組織メンバーも自法人の方針を理解することが難しいため、自発的な取り組みを行うことが難しくなる。

第4に、事業拡大戦略を示すダミー変数は、活力型 (.177) に対して統計的に有意な正の影響を、統治 (-.106)、集権性 (-.111)、公式性 (-.120)、官僚型 (-.157)、およびよどみ型 (-.212) に対して統計的に有意な負の影響を及ぼしている。第3セクターがサービスの多様化を図っていくには、規則、仕事の範囲、前例、役割・立場等にとらわれることなく、組織メンバー自らが前向きに仕事を進めていく必要がある。

したがって、第3セクターの環境・技術・戦略は、それぞれ組織特性に様々な影響を及ぼしており、「第3セクターの組織特性は、その環境、技術、戦略によって異なる」ことを示しており、仮説4「第3セクターの環境、技術、戦略が異なれば、その組織特性は異なる」は支持された。具体的には、第3セクターの組織特性は、環境の次元である公組織への資源依存性および市場競争度、技術の次元であるタスクの不確実性、戦略によって規定されていることが明らかとなった。

4. 戦略・組織特性と組織成果

さらに、戦略・組織特性が組織成果に及ぼす影響の大きさと方向を解明するために、重回帰分析を試みた。これらの分析結果をもとに、戦略・組織特性と組織成果の関係に関する仮説5「第3セクターの組織成果は、戦略と組織特性によって規定される」の検証を行う。

戦略のダミー変数（2変数）および組織特性（11変数）を独立変数、組織成果（2変数）を従属変数とし、ステップワイズ法による重回帰分析を試み、説明力のある変数の組み合わせの探索を行った（表8）。

まず、第1に、コントロール（.095）が統計的に有意な正の影響を、よどみ型（-.207）が統計的に有意な負の影響を、それぞれ経済的有効性に及ぼしている。経済的有効性の高い第3セクターでは、組織メンバーが自法人の方針を十分に理解した上で、仕事に取り組むことが必要である。

第2に、コントロール（.138）および活力型（.140）が統計的に有意な正の影響を、よどみ型（-.127）が統計的に有意な負の影響を、それぞれ社会的有効性に及ぼしている。社会的有効性の高い第3セクターでは、組織メンバーが自法人の方針を十分に理解することに加えて、自発的に考えながら仕事に取り組むことが必要である。

しかし、戦略は、統計的に有意な影響を、経済的有効性および社会的有効性に及ぼしていないことも明らかとなった。

以上の結果より、第3セクターの組織成果は、組織特性によって規定されているが、戦略によっては規定されていないことが明らかとなった。したがって、仮説5「第3セクターの組織成果は、戦略と組織特性によって規定される」は、部分的にしか支持されなかった。

VI. おわりに

以上の分析結果より、仮説1と仮説4は支持され、仮説3はおおむね支持され、仮説5は部分的に支持され、仮説2は支持されなかった。

この分析結果は、以下のように、命題の形で整理される。

- (1)第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略あるいは事業効率化戦略を採用する
- (2)第3セクターは、タスクの不確実性が高いほど事業拡大戦略を採用し、タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する
- (3)第3セクターの組織特性は、公組織への資源依存性、市場競争度、タスクの不確実性、戦略によって規定される
- (4)第3セクターの組織成果は、組織特性によって規定される

これらの命題は、(1)営利企業および非営利組織にも妥当する命題（「第3セクターは、公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し、公組織への資源依存性が低いほど事業拡大戦略

表 8 組織成果に関する重回帰分析の結果

従属変数	独立変数	β 係数 (標準化係数)	\bar{R}^2 (自由度調整済決定係数)	F 値
経済的有効性	コントロール よどみ型	.095** -.207***	.057	17.519***
社会的有効性	コントロール 活力型 よどみ型	.138*** .140*** -.127***	.088	18.424***

注) *** : $p < .01$, ** : $p < .05$

あるいは事業効率化戦略を採用する」, 「第 3 セクターの組織特性は, 公組織への資源依存性, 市場競争度, タスクの不確実性, 戦略によって規定される」, (2) 営利企業にも妥当する命題(「第 3 セクターは, タスクの不確実性が高いほど事業拡大戦略を採用し, タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略を採用する」) の 2 つに区分できる。

本研究は, 以下の点について, 今後分析を深めていく必要がある。

第 1 に, 本研究で得られたデータを用いて, さらに詳細な分析を試みる必要がある。例えば, 分析対象組織を社団法人・財団法人と会社法法人の 2 つに分け, それぞれについて分析を試みるのが考えられる。社団法人・財団法人と会社法法人では, 業種別の分布が大きく異なっており²⁵, 公組織の出向者・退職者の比率や公組織からの補助金収入・委託費比率の平均値についても大きく異なっている²⁶ こと等から, 分析によって新たな知見が得られる可能性がある。

第 2 に, インディケーターおよびインディケーターの測定用具のより適切な選択について検討する必要がある。例えば, 経済的有効性および社会的有効性については, いずれも他組織・団体との比較による相対的満足度を採用しているが, それだけで組織成果が高いとは必ずしもいえないであろう。

謝辞

本稿は, 平成 20 年度北海学園学術研究助成による研究成果の一部である。また, 本稿の作成に際しては, 全国の第 3 セクターの方々, 質問票調査へのご協力をいただいた。さらに, 北海学園大学経営学部の関哲人准教授からは, 分析手法に関して貴重なコメントをいただいた。関係各位に深く感謝する次第である。なお, 本稿に事実誤認や解釈の相違等があれば, それはすべて筆者の責に帰すべきものである。

²⁵ 社団法人・財団法人と会社法法人で分布が大きく異なる業種として, 観光・レジャー(社団法人・財団法人 14, 会社法法人 143), 農林水産(社団法人・財団法人 33, 会社法法人 67), 社会福祉・保健医療(社団法人・財団法人 22, 会社法法人 0), 運輸・道路(社団法人・財団法人 1, 会社法法人 63), 教育・文化(社団法人・財団法人 44, 会社法法人 4) があげられる。

²⁶ 公組織の出向者・退職者の比率の平均値は, 社団法人・財団法人 21.28, 会社法法人 3.54, 公組織からの補助金収入・委託費比率の平均値は, 社団法人・財団法人 49.31, 会社法法人 15.45 である。

参考文献

- Galbraith, J.R. and Nathanson, D.A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』, 白桃書房, 1989)
- 伯野卓彦 (2009) 『自治体クライシス 赤字第三セクターとの闘い』, 講談社.
- 平本健太 (2003) 「情報システムの活用と競争優位—わが国製造企業および非製造企業を対象とする実証分析—」, 『経済学研究』52(4) : 59-77.
- 堀場勇夫・望月正光編著 (2007) 『第三セクター』, 東洋経済新報社.
- 出井信夫 (2002) 『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究』, 地域計画研究所.
- 井熊均編著 (2002) 『第3セクターをリストラせよ』, 日刊工業新聞社.
- 今村都南雄 (1993) 「第三セクター観の変容」, 『季刊行政管理研究』62 : 3-12.
- 入谷貴夫 (2008) 『第三セクター改革と自治体財政再建』, 自治体研究社.
- 石井吉春 (2010) 「第三セクターの経営状況」, 宮脇淳編著『第三セクターの経営改善と事業整理』, 学陽書房 : 2-38.
- 菊澤研宗 (2011) 『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか 改革の不条理』, 朝日新聞出版.
- 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.
- 河野豊弘 (1988) 『変革の組織文化』, 講談社.
- 松本守・後藤孝夫 (2010) 「観光産業における第三セクターのガバナンスに関する経済分析—株式会社法人のパフォーマンスの決定要因—」, 『運輸と経済』70(9) : 60-70.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』, ダイアモンド社, 1983)
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』, 千倉書房.
- Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社, 1977)
- 佐々木弘 (1989) 「第三セクター：その概念ならびに類型区分について」, 『運輸と経済』49(10) : 68-77.
- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G. (1980) “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance,” *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 317-336.
- 菅原浩信 (2010) 「第3セクター—鉄道のマネジメントに関する事例研究」, 『開発論集』85 : 213-329.
- 寺尾晃洋 (1990) 「第三セクターの歴史的展開」, 『関西大学商学論集』35(4) : 117-144.
- 遠山嘉博 (1987) 『現代公企業総論』, 東洋経済新報社.
- Wilson, D.C. and Butler, R.J. (1986) “Voluntary Organizations in Action: Strategy in the Voluntary Sector,” *Journal of Management Studies*, 23(5): 519-542.
- 讀谷山洋司 (2004) 『第三セクターのリージョナル・ガバナンス—経営改善・情報開示・破綻処理—』, ぎょうせい.

【1 貴法人を取り巻く環境の状況についてお伺いします】

問1 貴法人の出資金額のうち、公組織（国・都道府県・市町村）が出資した金額の占める割合はどの程度ですか。直近の数値でお答えください。

%

問2 貴法人の役員（非常勤を含む）総数のうち、公組織（国・都道府県・市町村）の在籍者・出向者・退職者（OB）の合計人数が占める割合はどの程度ですか。直近の数値でお答えください。

%

問3 貴法人の職員総数のうち、公組織（国・都道府県・市町村）の出向者・退職者（OB）の合計人数が占める割合はどの程度ですか。直近の数値でお答えください。

%

問4 貴法人の経常収益のうち、公組織（国・都道府県・市町村）からの補助金収入・委託費の合計金額が占める割合はどの程度ですか。直近の数値でお答えください。

%

問5 貴法人が事業活動を行っている地域の中で、貴法人と同一あるいは類似のサービスを提供している組織・団体はありますか。以下の1～4のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

1. 1つもない
2. 1つある
3. 2つある
4. 3つ以上ある

問6 貴法人がサービスを提供している主な市場における競争の状態はどのようになっていますか。以下の1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

1. 競争はゆるやかである（相互依存的である）
2. どちらかといえば競争はゆるやかである（どちらかといえば相互依存的である）
3. どちらともいえない
4. どちらかといえば競争は激しい
5. 競争は非常に激しい

【II 貴法人の事業活動についてお伺いします】

問7 貴法人の事業活動の多様性はどの程度でしょうか。以下の1～4のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

1. 1つの主たる事業のみを行っている
2. 1つの主たる事業と、それに付随する事業を行っている
3. 1つの主たる事業と、それに関連する1つ以上の他の事業を行っている
4. 1つの主たる事業と、それとは関連のない1つ以上の他の事業を行っている

問8 貴法人の事業活動の方針はどのようなものですか。以下の1～3のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。複数に該当する場合もあるでしょうが、あえて1つだけ選ぶとすればどれか、ということでお答えください。

1. 提供するサービスの多様化を図るべく、新たなサービスを提供しようとしている。提供するサービスの効率化や、他の組織・団体等との協力・連携等には必ずしも関心を払っていない。
2. 従来からのサービスの提供を継続し、それらをより効率的に提供しようとしている。提供するサービスの多様化や、他の組織・団体等との協力・連携等には必ずしも関心を払っていない。
3. 他の組織・団体との協力・連携を事業活動の中心としている。提供するサービスの多様化や効率化には必ずしも関心を払っていない。

【III 貴法人の組織の特性についてお伺いします】

問9 貴法人において、事業活動に関する重要な方針の決定はどの段階で行われますか。以下の1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

1. 株主総会（総会）で決定される
2. 取締役会（理事会）で決定される
3. 代表取締役（理事長）が決定する
4. 取締役（理事）が決定する
5. 経営管理者（部・課長、事務局長）が決定する

問10 貴法人の役職員の行動はどのようになっていますか。以下の(1)～(5)のそれぞれについて、1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

	全く違う	どちらかといえば違う	どちらともいえない	どちらかといえばその通り	全くその通り
(1)仕事は、決まった規則や標準的な手続にしたがって行われる	1	2	3	4	5
(2)仕事をするためには、専門的な知識が不可欠である	1	2	3	4	5
(3)経営管理者が自ら率先して仕事の指示を行う	1	2	3	4	5
(4)仕事上での問題は、徹底的に話し合って解決する	1	2	3	4	5
(5)自法人の方針を理解した上で、仕事に取り組んでいる	1	2	3	4	5

問 11 貴法人の内部の雰囲気はどのようなものですか。以下の(1)～(4)のそれぞれについて、1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

	全く違う	どちらかといえば違う	どちらともいえない	どちらかといえばその通り	全くその通り
(1)新しいことに価値があり、自発的に考え、行動することが多い	1	2	3	4	5
(2)上司の言う通りに一生懸命仕事をする	1	2	3	4	5
(3)まず手続・規則を重視し、決められた自分の仕事の範囲を超えない	1	2	3	4	5
(4)前例のないことはあまり行わず、まず失敗しないことを心がける	1	2	3	4	5

【Ⅳ 貴法人の事業活動の成果（業績）についてお伺いします】

問 12 貴法人の事業活動の成果（業績）は、他の第3セクター（地方公社）や、貴法人と同一あるいは類似のサービスを提供している組織・団体等と比較して、どの程度満足できるものですか。以下の(1)～(2)のそれぞれについて、1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

	非常に満足	どちらかといえば満足	どちらともいえない	どちらかといえば不満	非常に不満
(1)過去5年間の経済的成果 (例えば、売上高、営業利益等)	1	2	3	4	5
(2)過去5年間の社会的成果 (例えば、事業活動を通じた雇用機会の創出、交流の増加、地域からの財・サービスの購入等)	1	2	3	4	5

問 13 貴法人の事業活動の成果（業績）が高いか低いかについて、貴法人の役職員が評価することは、どの程度容易でしょうか。以下の1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

1. 非常に容易である
2. どちらかといえば容易である
3. どちらともいえない
4. どちらかといえば困難である
5. 非常に困難である

問 14 貴法人の事業活動の成果（業績）を評価するにあたっては、どのような基準が用いられていますか。以下の1～5のうち、最もよくあてはまるものを1つだけ選んで、該当する番号に○を付けてください。

1. 定量的な基準のみを用いて評価している（例えば、売上高、営業利益、顧客数等）
2. 主として定量的な基準を用い、一部定性的な基準を用いて、評価している
3. 主として定性的な基準を用い、一部定量的な基準を用いて、評価している
4. 定性的な基準のみを用いて評価している（例えば、地域経済・社会への貢献等）
5. 評価はまったく行われていない