HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	第3セクターのマネジメント:北海道ちほく高原鉄道の事例研究
Author(s)	菅原, 浩信
Citation	經濟學研究, 48(1), 34-48
Issue Date	1998-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32107
Type	departmental bulletin paper
File Information	48(1)_P34-48.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 48−1
北海道大学 1998.6

第3セクターのマネジメント

——北海道ちほく高原鉄道の事例研究——

菅原浩信

I 序

第3セクターは1980年代に急激に増加している。その背景としては，①地方自治体における地域振興対策の必要性，②地域住民のニーズの多様化・高度化，③民間企業における経営多角化の必要性，④民間企業の社会貢献活動の活発化，⑤国による法的整備等が考えられる[1]。しかし，1990年代に入ると，環境の変化や不適切なマネジメント等により，深刻な経営難に陥っているものが少なくない[2]。

この第3セクターのマネジメントに関しては，目標，組織特性，業績評価について部分的に分析・検討がなされ，それぞれ次のような指摘がなされてきた。目標については，①地域振興を目的とする第3セクターにおいても企業性を発揮すべきである，②赤字事業の場合でも地域に必要性があれば，第3セクターはその提供は継続すべきである，③第3セクターが企業性を発揮することは，そのサービス自体の公共性だけではなく，出資しかつ補助金を提供する地方自治体の財政の負担を軽減するという公共性も有する。組織特性については，①経営管理者の責任の明確化や権限の委譲が不適切である，②地方自治体や民間企業から派遣された，もしくは退職者である役職員の動機付けは必ずしも高くはなく，組織の活力を削いでいる。業績評価については，収益性，サービスの提供量，地方自治体の政策への貢献度の3つを評価尺度とし，第1段階で収益性とサービスの提供量を，第2段階で地方自治体の政策への貢献度を評価する方法を採用すべきである[3]。

しかし，目標，組織特性，業績評価は，第3セクターのマネジメントの構成要素の一部分でしかなく，上記の分析・指摘は断片的かつ一面的でしかない。第3セクターのマネジメントを全体として分析する試みは，従来皆無であったといえる。

本稿の目的は，第3セクターのマネジメントを全体として分析することにある。まず第Ⅱ節では，第3セクターのマネジメントを全体として分析するための枠組を提示する。第Ⅲ節では，この枠組にもとづき典型的な第3セクターの1つである北海道ちほく高原鉄道株式会社を取り上げ，そのマネジメントの全体を詳細に分析する。これらの分析結果をもとに，第3セクターの発展方向および第3セクターのマネジメント研究の今後の課題を明らかにする。

II 分析枠組

第3セクターは，環境に大きく左右される組織であると同時に，環境に主体的に働きかけ，適応する組織である。本稿においては，環境適応理論（コンティンジェンシー理論）にもとづいて，第3セクターのマネジメント全体を分析

1）第3セクターの設立背景については，遠山(1990)。

2）第3セクターの現状については，『日本経済新聞』(1998年1月12日，1月19日，1月26日，2月9日)。

3）第3セクターのマネジメントについては，宮木(1995)，武藤(1993)，直江(1993)，高寄(1991)。

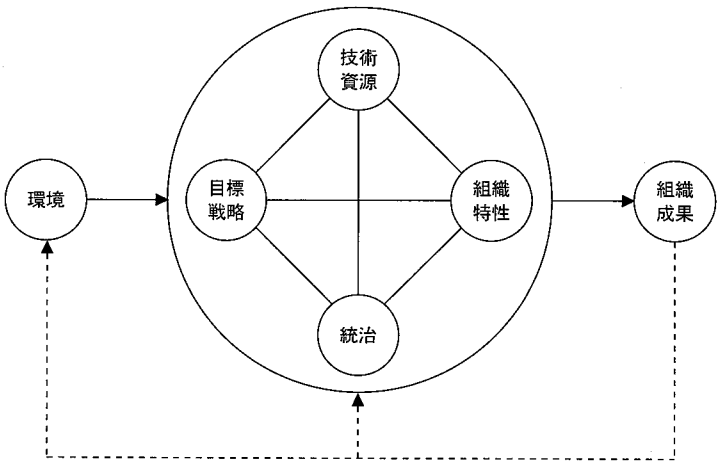


図１　本研究の分析枠組

するための枠組を図１のように提示する[4]。

環境は，組織に対して直接的あるいは間接的な影響を及ぼす諸要素である。組織が直面する環境は，(1)制度環境と(2)市場環境の２つに大別される。(1)の制度環境は，国，地方自治体，株主等の当該組織に影響を及ぼす利害関係組織を指している。(2)の市場環境は，組織が提供するサービスの顧客，および当該地域で当該組織と競争もしくは協力しながら同一もしくは類似のサービスを提供している他組織を指している。

組織はこれら環境に適応するために，まず組織の目標・戦略を定義する。目標は，組織の事業に関する望ましい業績の決定である。戦略は，目標を達成するための組織と環境との相互作用のあり方であり，組織が今後いかなる事業領域（サービス・市場環境）に進出すべきか，およびそのためにいかなる生産と流通の技術を採用すべきかに関して定義された決定である。

次に組織は，さまざまな技術・資源の中からそれぞれ１つを選択する。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を指している。資源は，組織が課業を遂行するために必要とする能力・要素であり，一般にヒト・モノ・カネ・情報・正当性等を指す。

さらに，組織は統治と組織特性を展開する。統治は，マネジメントをコントロールする制度・慣行である。組織特性は，組織構造（分業や権限関係のパターン）と組織行動（組織成員の対人的相互作用）の全体を指す。この組織特性は，組織成員の個人属性によっても規定される。

もちろん，実際の組織がつねにこの順序で選択し展開する訳ではない。まず，統治を選択し，その選択された統治に規定されながら，目標・戦略や技術・資源を展開する場合もある。環境，目標・戦略，技術・資源，統治，組織特性は複雑な相互依存関係にある。

組織成果は，これら環境，目標・戦略，技術・資源，統治，組織特性に規定される。組織がその有効性を高めるためには，目標・戦略，技術・資源，統治，組織特性の間の適合性だけでなく，これら４つと環境との適合性も確保しなければならない。

組織成果は，経済的有効性と社会的有効性の２つに大別される。経済的有効性は，企業が本

4）分析枠組の提示にあたっては，野中他(1978, pp.447-458)，マイルズ＆スノー(1978)，ガーロフ(1985)，小島(1998, pp.15-17)を参考にした。

来果たす経済的機能に関するものであり，その指標としては，利益，売上高，適切なサービスの提供等があげられる。一方，社会的有効性は，企業本来の経済的機能を越えたより広い機能に関するものであり，その指標としては，社会的責任の達成度や社会的貢献度等の社会的価値の実現度があげられる。従来，組織とくに営利企業のマネジメントの分析においては，もっぱら経済的有効性のみに焦点が合わせられてきた。しかし，本研究の分析対象である第３セクターを含む営利企業は社会を構成する重要な一員であり，社会とは不可分の関係にある。したがって経済的有効性だけではなく，社会的価値の実現度すなわち社会的有効性についても同等に評価する必要がある[5]。

組織成果が低い場合，当該組織の正当性が問われることになる。組織がその正当性を維持していくためには，制度環境および市場環境からその存在を認められることが必要であり，そのためには経済的有効性だけでなく社会的有効性も高めていく必要がある。

Ⅲ　事例分析

1981年に公布・施行された国鉄再建法施行令において，収支の均衡を確保することが困難な営業線は地方交通線とされた。このうち，鉄道輸送が経済的な路線およびバス輸送への転換が困難な路線を除いた83の線区が，特定地方交通線に選定された。1983年から1990年にかけて，これら特定地方交通線の廃止・転換が３段階で行われた。最終的にバス輸送に転換した特定地方交通線は45線区，私鉄へ譲渡されたのが２線区，第３セクター鉄道として再出発したのは36線区であった[6]。

以下では，これら第３セクター鉄道の１つである北海道ちほく高原鉄道株式会社（以下「ちほく高原鉄道」と略記する。路線名は「ふるさと銀河線」）を事例として取り上げる（図２）。

このちほく高原鉄道の沿革は次の通りである。

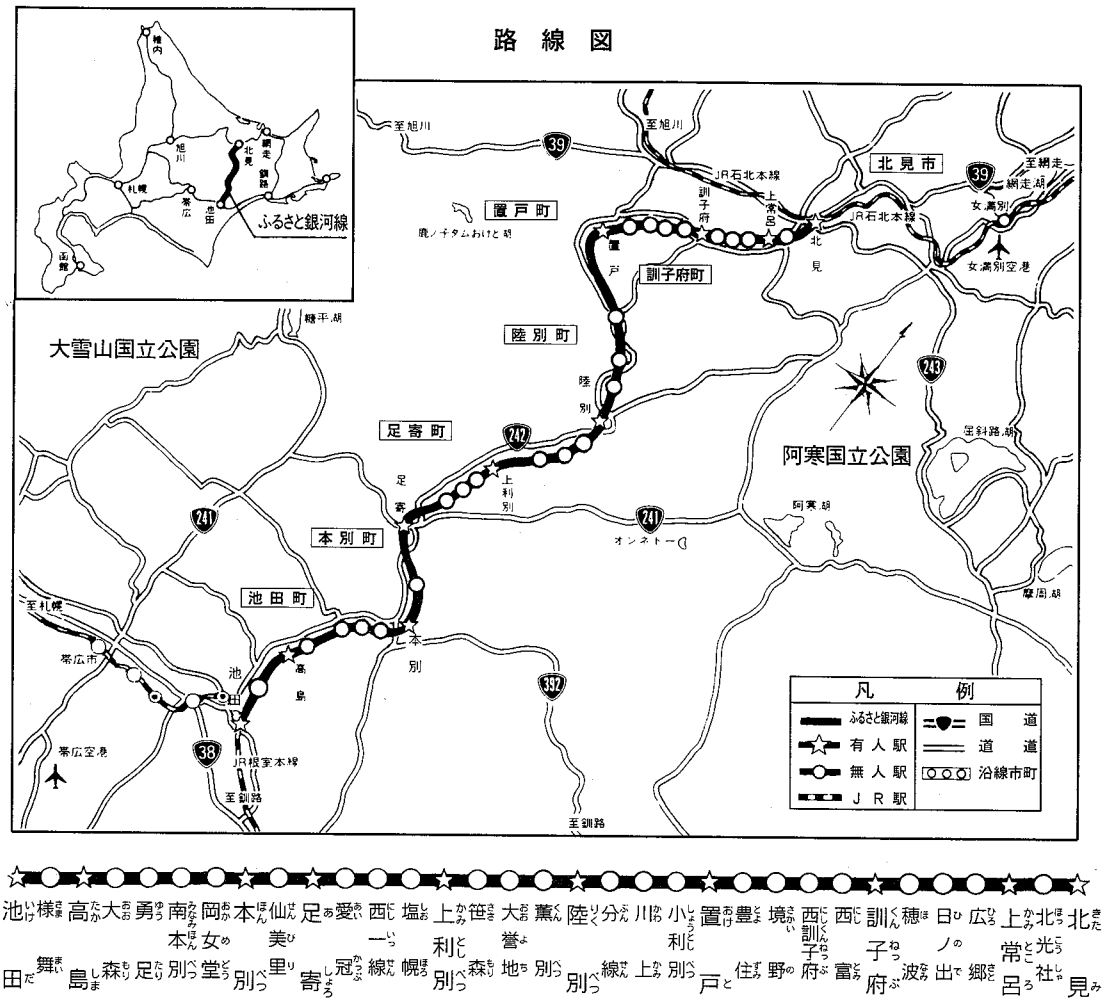
ふるさと銀河線の前身である旧国鉄池北線は，1896年に北海道鉄道敷設法による予定鉄道路線となり，11年後の1907年に着工され，1910年に池田－陸別(現•陸別)間77.4㎞が完成した。さらに1911年には，陸別－野付牛(現•北見)間62.6㎞も完成し，網走本線として開通した。その後1961年に網走本線から池北線に改称された。

全国の多くの過疎地域同様に，1970年代から始まったモータリゼーションの進展にともない，池北線の沿線地域においても木材を中心とする貨物輸送はトラックへ移行した。旅客輸送についてもマイカーに取って替わられ，輸送量は大幅に減少した。この結果，池北線の１日あたりの旅客量は，国鉄再建法施行令における特定地方交通線の選定基準の最低輸送密度（1977－1979年度の平均4,000人／日）を大きく下回った。池北線は1982年11月には第２次特定地方交通線に選定された。しかし，140㎞という長大路線であるため，厳冬期を含め代替輸送として全区間のバス運行が可能か否か調査するために，第２次特定地方交通線としての承認は保留された。その後の調査の結果をもとに，池北線は代替輸送が可能であるとの結論が出され，1985年８月に第２次特定地方交通線に追加承認された。

一方，沿線地域住民はあくまで廃止・転換に反対し，鉄路存続を目指す姿勢を崩さず，話し合いのテーブルに着こうとしなかった。このような状況の中で，国鉄北海道総局長や国鉄総裁から北海道知事あてに会議開催の要請文書が，また北海道運輸局長から北海道知事あてに会議の早期開催について督促書簡が送付された。1986年７月に第１回池北線特定地方交通線対策協議会が開催された。話し合いは難航したが，

5）組織成果については，真船(1986)，金井・岩田稿「経営戦略と社会」(大滝他(1997，pp.267-292))。特に公企業の組織成果については，リース(1984)。また，組織成果の評価の考え方については，ブレイク他(1976)。

6）特定地方交通線の転換プロセスについては，運輸省国有鉄道改革推進部(1990)。



出所：ちほく高原鉄道資料

図２　「ふるさと銀河線」路線図

1988年９月に国と北海道の間で，池北線全線と名寄本線の一部を第３セクターによって存続させるという政治的な決定がなされた。この決定をうけて，1988年11月の第４回池北線特定地方交通線対策協議会において，第３セクターによる鉄道輸送を継続することが正式に決定された。

この正式決定をうけ，池北線運行対策協議会が発足し，第３セクターによる鉄道輸送を継続するための準備が進められた。路線名が公募され，1989年１月に「ふるさと銀河線」と決定した。1989年２月には会社設立総会が開催され，翌３月に会社設立の登記が行われ，運輸大臣か

表１　ちほく高原鉄道のあゆみ

1907年	池田－網走間鉄道建設工事着工
1910年	池田－陸別（現・陸別）間77.4km完成
1911年	陸別－野付牛（現・北見）間62.6km完成，網走本線全線開通
1961年	網走本線から池北線に改称
1982年11月22日	第２次特定地方交通線に選定
1984年５月18日	北海道知事は，第２次特定地方交通線に関する知事意見書を運輸大臣に提出（国鉄線として存続するために必要な措置を講ずるよう強く要請）
1985年８月２日	運輸大臣は，池北線を特定地方交通線として承認
1986年７月15日	第１回池北線特定地方交通線対策協議会の開催（鉄路としての存続を強く要望）
1988年４月20日	池北線対策（地元）会議の開催（第３セクターでの鉄路存続を再確認）
1988年11月14日	第４回池北線特定地方交通線対策協議会の開催（第３セクター運営による鉄道輸送とすることを決定）
1988年11月27日	池北線運行対策準備会発足（規約，役員，事業計画を決定，路線名の公募を決定）
1988年12月27日	会社設立発起人会開催
1989年１月20日	路線名を「ふるさと銀河線」とすることに決定
1989年２月28日	「北海道ちほく高原鉄道株式会社」創立総会
1989年３月９日	「北海道ちほく高原鉄道株式会社」設立登記
1989年３月30日	運輸大臣から代替鉄道事業者認定および第１種鉄道事業免許状授与
1989年６月４日	開業
1989年８月６日	社是制定
	新ダイヤスタート（スピードアップ，増便，ワンマン運転導入，接続改善）
1990年３月10日	ダイヤ改正
1990年６月５日	イベント列車導入
1990年９月１日	ダイヤ改正
1991年11月１日	ダイヤ改正，帯広乗り入れ開始
1992年７月１日	ダイヤ改正
1993年３月18日	ダイヤ改正
1995年３月16日	ダイヤ改正
1995年９月４日	岡女堂駅開業，ダイヤ改正
1997年３月22日	ダイヤ改正
1997年11月１日	ＣＴＣ（列車集中制御装置）全線で使用開始

出所：ちほく高原鉄道資料

表2　ちほく高原鉄道の運行体制

区分	開業時	1997年4月1日現在
営業キロ	140.0km	同左
駅数	32（有人駅10，北見・池田はＪＲとの共同使用駅）	33（有人駅8，北見・池田はＪＲとの共同使用駅）
車両数	11（新車両6，ＪＲから借り受け5）	12（うち使用11）
最高速度	85.0km／時	同左
運転方法	従来通り	ワンマン（2両以上の編成には車掌が常務）
運転区間	池田－北見	同左
所要時間	上り　3時間21分 下り　3時間14分	普通　上り　2時間57分 下り　2時間56分 快速　上り　2時間24分 下り　2時間20分
列車編成	1－3両	1両が基本（ラッシュ時は2－3両）
列車運行本数	上り・下り　各13本	上り16本，下り20本

出所：ちほく高原鉄道資料

ら代替鉄道事業者認定および第1種鉄道事業免許状が授与された。1989年6月4日，ふるさと銀河線は開業した[7]。

ちほく高原鉄道は，開業の当初はＪＲ時代のダイヤを踏襲していたが，開業後2ヶ月が経過した1989年8月にダイヤ改正を行った。その結果，増便（26本→39本），スピードアップ（池田－北見間49分短縮），ワンマン運転導入，ＪＲとの接続改善が実施された。また，1990年にはイベント列車を導入し，団体客の利用促進を図った。さらに，1990年に発売された「ふるさと銀河線1日フリーきっぷ」にはじまり，特殊回数券（現金との併用が可能で区間・期限が無制限の回数券，1993年）や「銀河ＧＯ，ＧＯ」（北見－帯広間往復割引きっぷ，1994年）等各種きっぷが発売されてきた。1991年のダイヤ改正では，帯広乗り入れが実現した。これにより池田での乗り継ぎが不要になり，所要時間も短縮され，利用者の利便性が向上した。1994年には損保代理店・旅行代理店の兼業を開始した。1995年には初の新駅である岡女堂駅が開業した。さらに，1995年から始まった3カ年計画で，ＣＴＣ（列車集中制御装置）の導入を進め，1997年に全線で稼働させている（表1および表2）。

1　環境

(1)　制度環境

国・地方自治体等の公組織は，政治的・行政的判断にもとづき，第3セクターに様々な影響を及ぼす。ちほく高原鉄道は，沿線地域の旧国鉄池北線廃止反対・存続運動，および運動を考慮した国と北海道の間での政治的決定の結果として設立された。設立されたちほく高原鉄道は，さまざまな外部利害関係組織の影響を受けてきたが，マネジメントの自由裁量の余地は決して

7）旧国鉄池北線の第3セクター鉄道への転換プロセスについては，鈴木(1995)，魚住(1994)。

表3　ちほく高原鉄道の出資状況

出資者	出資額（千円）	出資比率（%）
北海道	200,000	40.00
北見市	54,450	10.89
足寄町	28,250	5.65
本別町	25,200	5.04
訓子府町	24,450	4.89
陸別町	23,950	4.79
置戸町	22,800	4.56
池田町	20,900	4.18
㈱北海道拓殖銀行	17,000	3.40
北見信用金庫	10,000	2.00
その他電力・金融機関	28,000	5.60
地元企業	18,450	3.70
団体・個人	26,500	5.30
計	499,950	100

出所：ちほく高原鉄道資料

小さくはなかった。

例えば，地方自治法では，出資比率50%以上の第3セクターの経営内容については議会報告が義務付けられているのに対して，25－50%の場合は出資している地方自治体の監査委員による財務監査を受けるのみである。ちほく高原鉄道の場合は，最大の出資者である北海道の出資比率は40%であり，北海道の監査委員による財務監査の対象にはなっているが，北海道議会に対する報告対象にはなっていない（表3）。

ちほく高原鉄道は，国・地方自治体から多くの経営資源を提供されている。設立の際には，国，北海道，沿線1市6町および地元民間企業から，ヒト・モノ・カネ・情報・正当性等を付与された。また，開業後5年間に限ってではあったが，経常損失の10分の5の補助を国から受けてきた。この国庫補助は，ちほく高原鉄道の経営の安定化に大きく寄与した。

(2)　市場環境

ふるさと銀河線は，沿線地域の高齢者や高校生等にとって，日常生活のための不可欠な交通手段である。沿線の1市6町の住民は，通院や買物を北見市や帯広市で行うとともに，隣接する市町の高校へ通学している。

しかし，1990－1995年の5年間に，沿線1市6町の人口は，北見市では増加しているが，他の6町ではすべて減少している。沿線地域では過疎化が急速に進展し，特に陸別町では12.1%，置戸町や本別町でも約10%減少している。このため，ちほく高原鉄道が提供する列車輸送サービスの顧客は減少傾向にある。

一方，列車輸送と同様の移動手段としては，バス輸送とマイカーがある。バス輸送については，ふるさと銀河線全線と並行して運行されている路線はなく，置戸－北見間など一部区間について並行して運行されている。また足寄町や本別町からは，帯広市への直行バスが運行されている。ふるさと銀河線に比べると，直行バスは池田での乗り継ぎがないため所要時間は短く，しかも運賃が安いことから，かなりの利用客がある。また，マイカーについては，沿線1市6町における自動車保有台数が全道平均を上回る水準にあることから，沿線地域の住民の移動手段として定着していると考えられる。

このように，ちほく高原鉄道の市場環境は，きわめて厳しいといえる。

2　戦略と技術

(1)　目標・戦略

地方自治体の主導によって設立されたちほく高原鉄道の組織目標は，「沿線地域の住民に鉄道を核とした輸送サービスを提供すること」である。この目標を達成するための戦略は，「沿線地域の住民のうち特に高齢の通院者，高校生，買物客，および地域外からの観光客に対し，鉄道を核としたサービスを効果的かつ効率的に提供すること」である。

レビットは，アメリカの鉄道企業の斜陽化は，事業領域を製品・サービスに関連させて，文字通り「鉄道」と物理的に定義し，「輸送手段の提供」と機能的に定義しなかったためであると

表４　ちほく高原鉄道の役員構成（1997年６月現在）

代表取締役社長	小山　健一	非常勤・北見市長
取締役副社長	鎌田　照三	非常勤・本別町長
代表取締役専務	熊谷　祐三	常勤
取締役	堀　武	非常勤・網走支庁長
	大石　和也	非常勤・池田町長
	香川　博彦	非常勤・足寄町長
	金澤　紘一	非常勤・陸別町長
	斉藤　誠	非常勤・置戸町長
	深見　定雄	非常勤・訓子府町長
	田口　良彦	非常勤・北見商工会議所専務理事
	山本農夫雄	常勤
監査役	辻　義和	非常勤・北海道総合企画部交通企画室長
	山崎　駿	非常勤・日本公認会計士協会理事

指摘している。彼によれば，アメリカの鉄道企業は，その事業領域を「輸送手段の提供」と機能的に定義していれば，競争市場が広く見え，様々なオプションがとれたはずであった[8]。一方，事業の深耕可能性は，①技術の奥行き（革新・洗練・高度化余地，関連技術の創造，他の技術体系との融合可能性等）と，②市場の奥行き（ポテンシャルを含めた規模，顧客の価値・嗜好の多様性および変化の多様性）の２次元で考えることができる。今日の列車輸送サービスの場合，①の技術の深耕の可能性は小さく，②の市場の深耕を目指した事業領域の定義が必要である[9]。

上記のように，地方自治体の主導によって設立されたちほく高原鉄道の組織目標と戦略も，事業領域をもっぱら物理的に定義しており，市場の深耕可能性を追求するものとは必ずしもなっていなかった。この事業領域をもっぱら物理的に定義していることが，ちほく高原鉄道のマネジメントの成果に種々の影響を及ぼしている。

(2)　技術・資源

ちほく高原鉄道の技術は，２本のレールと列車による輸送手段の提供である[10]。列車輸送の必須の条件は安全・安定化である。ちほく高原鉄道は，①踏切事故の防止，②増便，スピードアップ，快速列車の運行，③コストダウン等のために，設備の改善，ＣＴＣの導入等を積極的に進めてきた。

ちほく高原鉄道の主な資源は，国・地方自治体が付与した組織としての正当性・資金，および民間企業が提供した資金である。多くの社員，特に技術系社員（運転，保線，整備等）はＪＲ北海道からの出向者で占められている。また鉄道施設のうち，主要駅の駅舎は沿線１市６町の負担で整備され，車両は転換交付金で購入され，レール等はＪＲ北海道から無償譲渡されている。

組織にとって最も重要な資源である正当性は，組織の活動が法律や社会の期待と適合している状態に付与される資源である。ちほく高原鉄道の設立は，国・北海道・沿線１市６町および住民が，移動手段を確保するために，ちほく高原鉄道による列車輸送の必要性を認めたことを意味している。すなわち，ちほく高原鉄道の正当性を認めたことを意味する。

しかし，この正当性という資源は，必ずしも

8）レビット(1960)。
9）野中(1982, p.51, pp.57-58)。
10）小島(1986, p.28)。

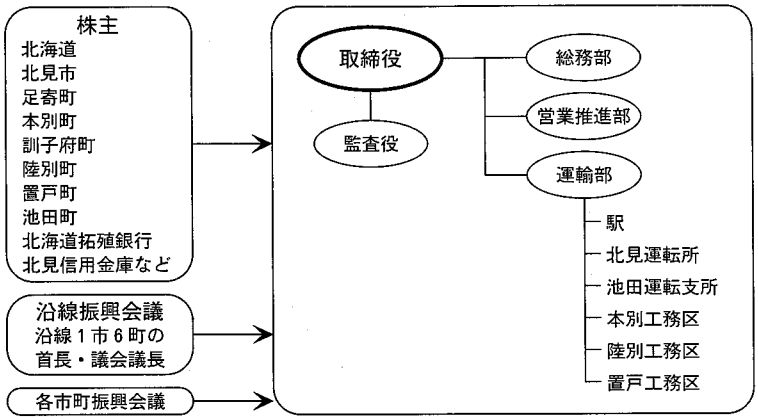


図3　ちほく高原鉄道の組織図

永続するものではない。正当性は，組織の有効性が検証されてはじめて維持され得る資源である[11]。国・北海道・沿線1市6町および住民が，①ちほく高原鉄道が提供する列車輸送サービスは必要なものであり，②その提供方法も妥当であると認める場合にのみ，ちほく高原鉄道は組織としての正当性を維持できるのである。

3　組織

(1)　統治

ちほく高原鉄道の資本金の80%は北海道と沿線1市6町が出資し，残りの20%は地元民間企業および個人が出資している。役員構成は，設立の経緯およびこの出資割合を反映して，地方自治体の主導となっている。すなわち，代表取締役社長には北見市長が，取締役副社長には本別町長が就任している。他の5町の首長もすべて取締役に就任している。民間企業の代表としては，北見商工会議所専務理事が取締役に就任しているのみである（表4）。

経営管理者の大半は，北海道・沿線1市6町・ＪＲ北海道からの出向者やＯＢであり，実質的な最高経営管理者である代表取締役専務は元北見市収入役である。我が国の民間企業においては，取締役と経営管理者が未分離であり，様々な長所と短所を有している[12]。一方，上述のように，ちほく高原鉄道では，取締役と経営管理者が分離している。このような統治の構造は，株式会社の統治構造としては本来適切なものである。

一般に，第3セクターの経営管理者は，地方自治体と民間企業の「寄り合い所帯」であり，経営に対する責任感が希薄であるといわれるが，ちほく高原鉄道の経営管理者にはこうした傾向は観察されず，経営管理者を含む組織成員は，さまざまなプログラムを積極的に展開している。

(2)　組織特性

ちほく高原鉄道の組織構造は，運輸・総務・営業推進の3部体制の職能別組織となっている（図3）。運輸部は，列車の運転，車両の管理，鉄道施設の管理の各業務を担当し，総務部は，沿線1市6町との連絡調整，資金計画，その他の総務業務を担当し，営業推進部は，旅客取扱に関する業務をそれぞれ担当している。運輸部と営業推進部の成員の大半はＪＲ北海道からの出向者で構成され，総務部の成員は企業設立後

11）フェファー&サランシク(1978，p.24，pp.201-202）は，組織の正当性を経営資源の1つとしてとらえ分析している。その他，組織の正当性については，小林(1990)，マイルズ(1982)，ニュージボレン(1987)，スィング他(1986)。

12）加護野(1995)。

表５　ちほく高原鉄道の経営成績

（単位：千円）

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
営業収益	261,527	312,889	305,076	285,814	272,144	266,864
（運輸収入）	(254,115)	(286,062)	(273,402)	(266,205)	(261,316)	(255,753)
（運輸雑収入）	(7,412)	(26,827)	(31,674)	(19,609)	(10,828)	(11,111)
営業費用	698,245	838,256	842,655	783,548	813,264	766,928
（人件費）	(367,737)	(450,999)	(473,417)	(447,175)	(438,984)	(427,563)
（修繕費）	(163,642)	(183,375)	(208,962)	(185,840)	(215,698)	(183,488)
（その他経費）	(166,866)	(203,882)	(160,276)	(150,533)	(158,582)	(155,877)
営業損益	▲436,718	▲525,367	▲537,579	▲497,734	▲541,120	▲500,064
営業外損益	46,159	27,256	20,845	20,365	12,739	24,327
経常損益	▲390,559	▲498,111	▲516,734	▲477,369	▲528,381	▲475,737
営業係数	222	242	253	251	279	263

出所：運輸省鉄道局（1989－1994）

表６　観光ツアーの利用状況

	1993	1994	1995	1996
件数（件）	13	24	101	155
人数（人）	386	1,009	4,095	5,405
売上（千円）	260	730	2,900	3,877

出所：ちほく高原鉄道資料，『北海道新聞』（1996年４月11日，1997年６月14日）

表７　ちほく高原鉄道における事故状況の推移

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	合計
踏切障害	６件 負傷者３	４件 負傷者３	２件 死者１ 負傷者１	２件	３件 負傷者１	１件	18件 死者１ 負傷者８
列車脱線	－	１件 負傷者11	－	－	－	－	１件 負傷者11
合計	６件 負傷者３	５件 負傷者14	２件 死者１ 負傷者１	２件	３件 負傷者１	１件	19件 死者１ 負傷者19

出所：運輸省鉄道局（1989－1994）

に採用された成員を中心に構成されている。成員数は1997年12月１日現在103名である。

一般に，第３セクターの組織成員のうち出向者は，出身組織の意向に沿って行動することが多く，出身組織の異なる成員間で対立が生じ，事業の円滑な運営が困難になる場合が多い。こ

表8　沿線住民等による鉄道を活用した活動

友情列車ひまわり号を走らせる会	「ひまわり号」の運行（1992～）
ふるさと銀河線を愛する会	列車イベント「レールとワインとステーキと」（1994.6，1995.6）
	出前講談（1994.7）
	列車イベント「宮沢賢治の星まつり」（1995.9）
	列車イベント「レールとワインとパエリアと」（1996.6）
	オホーツクワイン「北光社」300本限定発売（1996.7）
北海道ボランティアレンジャー山川草木を育てる集い本別町本部	仙美里駅植樹（1994.4），仙美里駅裏草刈り（1995.10，1996.6）
北海学園北見大学　旅行研究会	列車イベント「映画列車で行くシマフクロウとオーロラタウンの旅」（1993.12）
	帯広畜産大学　萬鉄道相談屋と共同で臨時列車を運行（1994.5）
	観光バス的要素を加味した北見－池田間の旅を企画（1994.9）
さかいのファミリーステーション	境野駅を借り受け，ミニ図書館などに活用（1994.8）
	境野駅前でフリーマーケット（1994.10）
	境野駅でもちつき大会（1995.12）
ふらの100年委員会	富良野市民141人のツアー（1990.5）
十勝連邦共和国	移動セミナー（1992.2）
北見手作り絵本の会	列車イベント「ちょっと変わったコンサート」（1992.11）
	手作り絵本美術館10周年記念車中パーティー（1994.10）
ふるさと銀河線上常呂協力会	無料自転車貸し出し（1994.5）
北海道電力	池田営業所が「銀河コンサート」を共催（1994.7），北見支店が親子100人を招待し銀河線で陸別へ（1994.7）
夢をのせて銀河の旅　わくわく号を走らせる会実行委員会	「わくわく号」運行（1994.10）
愛冠自治会	愛冠駅前のわき水「愛の泉」周辺で木いちごの苗木を植える（1995.6）
北見どんぐり幼稚園	園児200人が銀河線で陸別へ（1995.9）
幕別・豊頃・浦幌・池田各町の地域子供会育成連絡協議会	小学3，4年生100人が「ふるさと銀河線に乗って北見市直行ツアー」（1995.10）
北見市内の3ロータリークラブ	イスラエルのロータリークラブ員と銀河線に乗って交流（1995.10）
本別・銀河通り商店街協同組合	銀河通りにアイスキャンドル（1996.2）
足寄町青年団体連絡協議会	車中で青年サミット（1996.2）
北見歩こう会	「銀河線で観桜ウォーク」（1996.5）

出所：『北海道新聞』記事より作成

れは，第3セクターがマネジメントを円滑に行っていくために解決しなければならない重要な問題の1つである。しかし，ちほく高原鉄道においては，①各部の担当する業務が明確に区分されていること，②各部の成員の出身組織がほぼ同一であること，③社員数が100人ほどの小さな組織であること，④業務上での連携・協力が不可欠であること等のため，成員間の対立は顕在化していない。

ちほく高原鉄道では，上記のような目標・戦略，技術・資源，統治，組織構造に適合した積極的な組織行動が展開され，鉄道需要の喚起（イベント列車の運行，団体客・観光客の誘致），多角化の推進（損保代理店・旅行代理店の兼業

等），費用の削減（要員の見直し等）が推進されてきた。

4　組織成果

第3セクターの場合，組織の有効性を評価するシステムが全体としてだけでなく，部分的にも存在しない場合が多い。このため第3セクターの経営管理者が，当該組織は必要なサービスを適切に提供しているか否かを検証することが困難な場合も少なくない。

ちほく高原鉄道の場合には，組織成果を評価するためのシステムが構築・展開されている。これらシステムにもとづく組織成果は，次の通りである。

まず，組織成果の次元のうち経済的有効性について検討する。第3セクター鉄道に転換する前年度の1988年度におけるＪＲ池北線の営業損益は10億2800万円の赤字であり，営業係数も445であった。第3セクターとして再スタートしたちほく高原鉄道の営業損益は，大幅に改善されたものの，年間約5億円の赤字で推移しており（表5），運輸収入や輸送人員も減少傾向にある。しかし，ＪＴＢや阪急交通社等の大手旅行代理店に対する積極的なアプローチを展開することによって，池田－岡女堂間あるいは池田－足寄間のふるさと銀河線乗車を組み込んだ観光ツアーを実現し，観光ツアー客が大幅に増加し（表6），運輸収入も増加している[13]。

営業損益と並んで列車輸送組織の有効性の尺度として不可欠である踏切事故件数について検討する。設立当初に多発した踏切事故は，①毎月23日を「踏切の日」と定めた踏切キャンペーンの実施，②車両の存在を見えやすくするための車両の赤ラインの拡幅と日中点灯走行の実施，③踏切改良工事の実施，④警報機も遮断機もない第4種踏切の解消，等の種々の対策により著しく減少しており，安全・安定輸送が確保されているといえる（表7）。

組織成果のもう1つの次元である社会的有効性に関しては次の通りである。上記のふるさと銀河線乗車を組み込んだ観光ツアーの実現による乗客増は，沿線地域のドライブインや土産物店などに波及効果をもたらしている。さらに，列車でのイベント，駅周辺での環境美化・整備，無人駅の活用等，沿線地域の住民らによる鉄道を活用した諸活動は活発化している（表8）。特に「ひまわり号」や「わくわく号」は，ふだん外出する機会のない障害を持った人々に旅行する機会を提供し，地域の福祉の向上に役立っている。また幼稚園児や小学生は，ふるさと銀河線を使って他の地域を訪問し見聞を広めている。したがって，ふるさと銀河線は地域の教育にも大きな役割を果たしている。さらに，さかいのステーションや北海道ボランティアレンジャー山川草木を育てる集いは，駅を中心とした活動を展開し，当該地域内での交流を促進している。また，ふるさと銀河線を愛する会や北海学園北見大学旅行研究会による列車イベントには，沿線の各市町をはじめ沿線外からも参加があり，沿線地域間および地域外との交流を促進している。

上記の①営業損益の赤字基調，②運輸収入や輸送人員の部分的増加をともなった全体としての減少傾向，③列車輸送に不可欠な踏切事故の減少等は，ちほく高原鉄道の経済的有効性が低いことを示している。しかし，①観光ツアー客の大幅な増加にともなう交流の促進，②鉄道を活用した諸活動の活発化による地域福祉の向上，地域教育への貢献，地域内・外の交流の促進等は，ちほく高原鉄道の社会的有効性が高いことを示している。

したがって，経済的有効性と社会的有効性を総合的に考慮すれば，ちほく高原鉄道の組織成果は必ずしも低いとはいえない。

13）第3セクター鉄道を含むローカル鉄道の観光路線化の推進については，中村(1996)。

Ⅳ　結び

本稿においては，第3セクターのマネジメントを全体として分析するための枠組を提示し，ちほく高原鉄道を事例として取り上げ，分析を試みた。分析の結果，ちほく高原鉄道のマネジメントは次のような特徴を有していることが明らかとなった。①制度環境がちほく高原鉄道に課す制約は，国鉄時代に比べればはるかに少ない。②沿線地域住民の減少とバスやマイカーの増大により，市場環境は極めてきびしい。③「沿線住民に鉄道を核とした輸送サービスの提供」とする目標・戦略は，事業領域をもっぱら物理的に定義したものであり，市場の深耕を目指したものとは必ずしもなっていない。④2本のレールと列車による輸送の技術は安全性・安定性を要求するものであり，安全性・安定性は達成されている。⑤設立時および設立後も，非常に多くの資源を利害関係組織から提供されている。⑥統治構造は地方自治体の主導となっている。⑦組織特性は技術に規定され機械的である。⑧全体的な組織成果は必ずも低くはない。さらに，これら①～⑦の要素の間には多元的な適合関係が存在することも示唆された。

今後，ちほく高原鉄道は，市場の深耕を目指した事業領域の再定義が必要である。事業領域の物理的な定義では，事業の深耕可能性に限界がある。市場環境がきわめて厳しい中で，ちほく高原鉄道が列車輸送サービスを継続的に提供していくためには，①沿線地域の住民に対しては，列車輸送サービスの提供を効率的に行い，赤字幅をできる限り圧縮する，②列車輸送サービスの提供対象を，観光客をはじめとする沿線地域外の人々にも拡大するとともに，列車輸送サービスの提供を効果的に行い，収益を確保することによって，沿線地域の住民に対するサービスの提供を継続することが重要である。

また，ちほく高原鉄道は，公・民パートナーシップ[14]の展開による沿線地域全体のウエルフェアの増大を考慮した事業領域の再定義を試みるべきである。公・民パートナーシップを効果的に展開している第3セクターの事例として，福井県名田庄村の（株）名田庄ウッディーセンターがあげられる。この名田庄ウッディーセンターは，村の森林組合や木材組合，建設業界に村が加わって設立された第3セクターであり，自らが中核となって森林組合，木材組合，建築組合，林産加工業者等を有機的に結びつけ，公・民パートナーシップを展開し，木に関わる事業を一貫して推進している。名田庄ウッディーセンターは，その組織成果が地域全体の経済の浮揚に直結するものでなければならないとする組織目標・戦略を持ち，地域の産業が有機的に結び付き相互に補完し合う「地域複合型経営システム構想」の拠点の1つとして自らの組織を位置づけている[15]。

この名田庄ウッディーセンターの目標・戦略は，ちほく高原鉄道にも適用が可能である。ちほく高原鉄道は，沿線地域の地方自治体，民間企業，ふるさと銀河線の利用者，住民等を有機的に結びつけ，地域経済の分野だけでなく教育や福祉等の分野において，公・民パートナーシップを展開すべきである。たとえば，①地域特性を活かした資源を開発しそれらを鉄道で連携させたり，鉄道の観光資源化を図ったりすること

---

14) アメリカの都市開発において，公共部門と民間部門が共同で開発公社を作ったり，双方が開発協定を結んで任務分担して，1つの開発プロジェクトを実行するのが，公・民パートナーシップの代表的な例である。その本質は，市場メカニズムだけでは進まない公共の利益にかなう都市開発を可能にするところであり，公共的な価値の実現が正面におかれている。最近注目されているＰＦＩ(Private Finance Initiative)も，このような考え方にもとづくものである。こうした考え方は，ちほく高原鉄道にも今後適用可能であろう。公・民パートナーシップについては，ブルックス他(1984)，守友(1995)，大野・エバンス(1992)。

15) 名田庄ウッディーセンターの事例については，岡田(1996)。

により観光客を誘致する，②地域産業の蓄積を活用しそれらを鉄道で連携させたり，鉄道（車両）を活用し教育・福祉等の活動を実行し交流を促進する，といった方策を展開すべきである。

ちほく高原鉄道は，単に列車輸送サービスの提供という役割にとどまらず，沿線地域の振興の役割を担うべきである。このような役割を有効に果たすことができるならば，沿線地域における福祉水準・教育水準は向上し，人々の活動は活発化し，ちほく高原鉄道の経済的有効性も高まるであろう[16]。

さらに，事業領域の再定義に際しては，国鉄時代およびちほく高原鉄道設立以降蓄積してきたさまざまな資源を損なわない方法での統治と組織特性の変革も合わせて行うべきであろう。

第3セクターのマネジメント研究においては，今後，下記の課題についてより分析を深める必要がある。第1の課題は，第3セクターの組織成果の評価システムを設計することである。特に，組織の社会的有効性について，その指標の特定とそれら指標の体系化をはかる必要がある。第2の課題は，第3セクターの正当性の獲得・維持のメカニズムを解明することである。サービスの受益者や利害関係組織が，第3セクターが提供するサービスおよびその提供方法をいかに評価し，第3セクターに対し正当性を付与もしくは棄却するプロセスを明らかにする必要がある。第3の課題は，第3セクターの戦略の妥当性について検証することである。第3セクター鉄道に関して本稿で提示した種々の戦略が，他の業種の第3セクターにおいても妥当性を有するか否かを検証する必要がある。

＜本稿の作成に際しては，北海道ちほく高原鉄道株式会社の方々からインタビュー調査や資料提供など様々なご協力をいただいた。深く感謝する次第である。本稿にもし事実誤認や解釈の誤りがあれば，それはすべて筆者の責に帰すべきものである。＞

16）第3セクター鉄道の今後の方向性については，佐々木・正司(1995)。

参考文献

Blake, D.H., Frederick, W.C., and Myers, M. C. (1976), *Social Auditing : Evaluating the Impact of Corporate Programs*, Praeger Publishers.（名東孝二監訳，『現代企業戦略と社会監査』，同文舘，1985）

Blooks, H., Liebman, L., and Schelling, C.S.(1984), *Public-Private Partnership:New Opportunities for Meeting Social Needs*, Ballinger Publishing.

Gerloff, E. A. (1985), *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill.（車戸実監訳，『経営組織の理論とデザイン』，マグロウヒル，1989）

加護野忠男(1995)，「企業のガバナンス」，『組織科学』，28(4):57－65.

小林敏男(1990)，『正当性の条件』，有斐閣.

小島廣光(1986)，「国鉄の環境適応」，『運輸と経済』，46(3):25－33.

小島廣光(1998)，『非営利組織の経営－日本のボランティアー』，北海道大学図書刊行会.

Levitt, T. (1960), “Market Myopia”, *Harvard Business Review*, 38(4):45－56.

真船洋之助(1986)，『現代企業成果論』，千倉書房.

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，『戦略的経営』，ダイヤモンド社，1983）

Miles,R.H.(1982), *Coffin Nails and Corporate Strategy*, Prentice-Hall.

宮木康夫(1995)，『第三セクター経営の理論と実務』，ぎょうせい.

守友裕一(1995)，「連携型地域形成と公・民パートナーシップ」，下平尾勲編著『共生と連携の地域創造』，八朔社:181－214.

武藤博巳(1993)，「第三セクターと公共性」，今村都南雄編著『第三セクターの研究』，中央法規:59－82.

中村良平(1996)，「ローカル鉄道の活性化を考える」，『運輸と経済』，56(8):22－23.

直江重彦(1993)，「第三セクターのパフォーマンス」，今

村都南雄編著『第三セクターの研究』, 中央法規:107－126.

Neugeboren, B. (1987), "Enhancing Legitimacy of Social Work Administration", *Administration in Social Work*, 11(2):57－66.

野中郁次郎(1982),「公企業は環境にどう適応すべきか－日本国有鉄道についての一考察－」,『季刊現代経済』, 50:46－59.

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.

大野輝之, レイコ・ハベ・エバンス(1992),『都市開発を考える』, 岩波書店.

大滝精一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智(1997),『経営戦略』, 有斐閣.

岡田秀二(1996),『山村の第三セクター』, (社) 全国林業改良普及協会.

Pfeffer, J., and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.

Rees,R.(1984), *Public Enterprise*, Weidenfeld and Nicolson.

佐々木弘, 正司健一(1995),「第三セクター鉄道の経営－その総括的評価と今後のめざすべき方向性」,『運輸と経済』, 55(4):32－46.

Singh, J. V., D. J. Tucker, and R. J. House(1986), "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", *Administrative Science Quarterly*, 31(2):171－193.

鈴木文彦(1995),「北海道ちほく高原鉄道」,『鉄道ジャーナル』, 340:85－93.

高寄昇三(1991),『外郭団体の経営』, 学陽書房.

遠山嘉博(1990),「第三セクター再論」,『公益事業研究』, 42(3): 1 －29.

運輸省国有鉄道改革推進部(1990),『特定地方交通線対策の記録－新しい地域の交通を目指して』, (財) 運輸振興協会.

運輸省鉄道局(1989－1994),『鉄道統計年報』.

魚住弘久(1994),『「我田引鉄」の終焉－北海道における特定地方交通線政策の展開過程を素材として－』, 東京大学都市行政研究会.