

第4セクター方式組織の形態論考

(比較制度分析・PPP・EA等の視点から考察)

沢 恒 雄

(愛知学泉大学コミュニティ政策学部)

Summary : A society of knowledge-intelligence-resourcefulness has been advocated as a progressive stage of a maturely industrialized society. Japan has to carry out the Reform of Heisei Era to realize that society for its own future. The most obstructive factor to the Reform is its solid structure of adhesion by the political world, bureaucracy and business circles. An urgent task is the breaking down and restructuring of the structure. We have a lot of burden. Precondition of the reform to establish the new social system also requires us to seek a new sense of values instead of money-oriented current values. As a method for realizing it, Sawa (2000) proposed a fourth-sector type organizational form. In this thesis will be studied such themes as analysis and comparison of systems, PPP (Public Private Partnership), EA (Enterprise Architecture) and their relationship from the viewpoint of what lies in the origin of excellent companies, which will help the fourth-sector type organizational form be realized and IS (Information System) be intensified as a basis of the form.

KW: PPP, GMAIS, 比較制度分析, EA, 優秀企業の原点

要約 ; 成熟化工業化社会の進化発達形態として知識・知恵・知謀社会を提唱している。さらに迷走中の日本は、将来の日本国のために教育、国防、厚生、金融・財政などの諸相で平成改革を断行・成就しなければならない。改革が進まないその最大の阻害要因は、堅固な官主導の政官財癒着の構造である。その構造を破壊・再構築することが平成改革における最大の課題である。我々は、あまりにも多い課題を負っている。また、新たな社会システムを構築する改革の前提として価値観を貨幣主体から新たな価値を探索する必要もある。その方略として第4セクター方式の組織形態(沢, 2000a)を提案した。本論文は、第4セクター方式の組織形態を具現化するために

さらに概念の強化とGMAIS (Global Model Architecture Information System) による社会的基盤の具現化のために、比較制度分析、PPP (Public Private Partnership)、EA (Enterprise Architecture) や優秀企業の原点などの視点から関連性などを考察してGMAISを基盤とした新社会システム構築の概念を提示する。

1. 第4セクター方式の概念と機能

先行研究の第4セクター方式の組織形態の提案の理由は、アングロサクソン流のグローバリズムが人類の存続に支障するからである。ただし、日本の護送船団方式や年功序列を制度とした従来の日本型の

経営形態は、知識・知恵・知謀社会を構築することはできない。バブル経済崩壊後の1990年代を失われた時間とする消極論より、新社会再構築の期間と考えるべきである。この期間の過程を観察して新たな社会システム構築の方略を探索すべきである。新形態をまとめる上でヒントになるのは、例えばイギリス発祥のPFIなど各種の組織形態は、官から民への業務の移転の組織を考えるとときの事例であろう。ただし、英国国鉄のようにすべてが成功しているわけではない。NPOやNGOも形を変えたエセ組織の萌芽が散見され、天下り先の新たな組織形態として具現化しようとする動きも見られる。日本文明論・文化論的な視座をもって改革の基本的な姿勢とすべきである。最適工業化社会における官主導の構造は、日本を瞬間的に世界一の経済大国に導いた。その破綻は、人類の進化過程における社会システム形態を変容させねばならない変極点であると同時に日本国としての国難である。知識・知恵・知謀社会は、生き様・活き・逝き様において価値観を変えることに加えて、社会システムの仕組み、仕掛けと仕方を変えねば日本と人類の存亡が危うい。（沢、2000）

第4セクター方式の組織形態は、行政のリーダーや公金の投入を受ける公益法人などの組織において、その会計制度や組織経営の過程に加え、トップの業績とペイの同時開示により健全性と透明性を達成すべきである。しかし、USA流の新会計制度に全面的には組しない。実体経済から遊離したマネー経済を主にした社会システムを市場主義最優先の政策とすり替えてはいけない。そのためには、自動的に経営管理のプロセスや会計関連の情報を収集し妥当性をモニターが可能な形態とすべきである。そこで、情報システムGMAISを前提とすることにした。GMA概念は、1989年に提唱したが、最近、業務・

システム最適化を志向したEAの標準化の動きがある。（第5章で詳述）

IT社会の例として、欠陥だらけの住民基本台帳を尖兵としたe-JAPAN構想がある。第4セクターの構想は、これに先立ち平成改革のために必要なISである。このEAの概念は、GMA概念に酷似している。

即ち、組織活動のプロセスをモニタリングすること。PDCAサイクルや業務単位ごとのモデル化とその活動サイクルごとに組織学習をレビューし成熟度を向上させようとする。基盤とする情報システムは、全組織活動の基盤に情報システムを活用して、メタ情報や上記のモデルを知的資産とすること、メタ情報に着目した辞書体系の情報システムなどである。曼荼羅表現にいたって、表層的なGMA概念の焼直しに過ぎない。

Global Model Architecture IS (GMAIS)の概要は、沢（1999）で詳述している。新社会システムの構築の手段として第4セクター組織活動の根幹にGMAISを位置づける。GMAISは、新規のGMAIS化領域におけるモデル開発とモデルの精緻化を行い、モデルを参照することで思考支援環境、合意形成支援環境や集団意思決定支援環境で有効なツールとなる。また、新社会システム構築や新組織経営に際して組織経営のあらゆる局面でモデルベースなどの知的資産を活動基盤の環境を提供する。知識社会での情報システムの知識・知恵・知謀の創製、実行、分析、評価、保存、編集、増幅や流通の機能を持たねばならない。

日本の平成改革は、環境問題の解決の要素も含まれている。環境問題解決の最先端事例を提示し、文化経済立国としての戦略を必要としていることを強調した。（沢、2001）さらに、各種組織の存在目的に

則った格付けの機能と主要なリーダーの客観的な実績評価の履歴の把握と開示機能、ISを基盤とした組織活動「無体資産の価値を重視し管理し流通させる」、活動内容と会計上の情報の開示義務を持たせ、「個」と「種」を対象にした危機管理や、戦略的自己探索論と戦略的人生設計を重視した啓蒙活動を行う。

当論文は、これらの要件を満たすべき組織のあり方をさらに深く考察する。そこで経済学の範疇である組織の制度論な考察、行政改革の新たな組織形態であるPPPの概要と課題や対応策を吟味して、さらにその概念を具現化するためGMAISでITとISを基盤にし、世界への情報発信機能・COEを前提とし、中立で客観的な組織として存在をするためPPP的な組織を目指す。同時に環境経営と無体資産価値を新会計制度に組み込むための啓蒙をする。知識・知恵・知謀社会を実現するための最大のネットワークである政官財癒着構造を熔融させリーダーのもつ権限と結果責任に対してバランスした組織文化を醸成させる目的をもつ。

2. 組織の組み立て要素

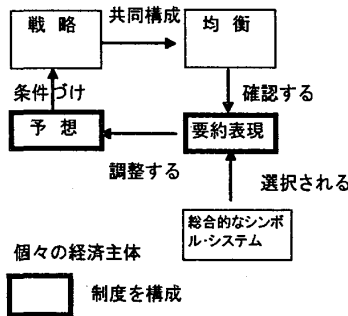
比較制度分析の組織の組み立て要素とアーキテクチャについて概要を提示する。青木(2000)組織上の制度の範囲を第1図表に、組織組み立て要素を第2図表に示した。環境の個別的セグメントは関連するタスク単位によってのみ観察可能である。環境のシステムのセグメントに関する情報処理作業がどのように2つのタスク単位に分配されるかのみ依存して、ヒエラルキー的分割(HD: Hierarchical decomposition)、情報同化(IA: Information assimilation)及び情報のカプセル化(IE: Information encapsulation)の3つの組織アーキテクチャの原初的モード(generic modes)

が存在すると仮定する。ここで、各タスク単位が事後的な情報を自分の意思決定上の選択に変換するさいに適用する選択ルールについては特定化しない。それらの概要を第3図表にまとめた。ここで示すように、関連する単位による環境の個別的セグメントの観察は、3つのモードで同一であるため、明示的に示さない。これらの3つのモードは原初的であり、現実の組織はこれらの原初的モードを、垂直的、水平的に、さまざまな仕方で入れ子状(nested)に持っている。

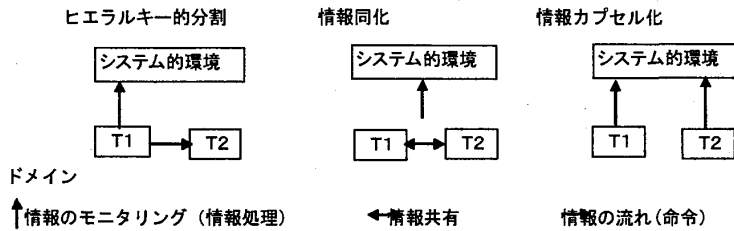
タスク単位による観察の精度は部分的には、情報処理能力への投資の努力水準や情報処理活動の努力水準に依存する。この水準がどう決定されるかは、組織アーキテクチャのインセンティブ(ガバナンス)の問題であり、各情報モードによってそれぞれ独自の仕方で扱われる。

観察の精度はタスク単位の情報処理能力と利用可能な情報処理技術の与えられた水準によってのみ決定されていると仮定する。上に述べたように、各モードにおいてそれぞれの観察値は、各タスク単位にたいして事前に特定化されたルールに従って、これを意思決定ルールと呼ぶ。モードMのある事前の意思決定ルールの組が存在し、あるクラス的环境にたいして、その下での組織の利得が、モードNのいかなる意思決定ルールのもとにおけるそれよりも大きいと期待されるとき、モードMはこの環境のクラスにおいてモードNに比し情報効率的であるとする。これらのルールは、偶然発見や分析的にデザインや単に実践から進化した等が考えられる。この段階は、発生したメカニズムについては特定化しない。より良いルールを持った組織が競争を勝ち抜く可能性を多く持ち、競争の結果はあたかも組織が情報処理における部門の限定合理性を所与として「セカンド・

第1図表 均衡の要約表現と共有予想としての制度 (P.17)



第2図表 タスク単位間の情報連結 (P.114)



第3図表 組織の組み立て要素

No.	原初的なモード	説明
1	ヒエラルキー的分割 (HD: Hierarchical decomposition)	システムの環境パラメータはT1によってのみ観察される。T1は自分の個別的环境パラメータをも含めて、環境にたいする自分自身の推定値に従って、自分の選択変数X1の水準を調整する。T2は、コミュニケーション・エラーを伴いながらも(たとえば通信ノイズ、受信エラー)、T1の意思決定(またはT1のシステムの環境パラメータの観察値)について知らされ、自らの選択変数を調整する。
2	情報同化 (IA: Information assimilation)	環境のシステムのセグメントが両方のタスク単位によって観測される。さらに、両単位の観察は関連しているため、両単位は環境のシステムのセグメントに関して同化した (assimilated) 認知的表現 (事後の分布) を形成する。このことが可能になるのは、以下の2つの方法のいずれかによってである。両単位共通の、環境にたいして開かれたデジタルの情報ネットワークから、各単位が同じコード化されたデータを取り出すか、または両単位が各自別々に環境から生成した (コード化されていない) サンプルの集合をプールして、それらのサンプルから主観的な分布に関する事後的な推定を集団的に構成するかである。前者の方法をデジタル化された (digitalized) 情報共有、後者を共有された情報が完全にコード化された形で形式化されていないという意味で暗黙の (tacit) 情報共有と呼ぶ。
3	情報のカプセル化 (IE: Information encapsulation)	環境のシステムのセグメントと個別のセグメントの両方が、両タスク単位によって独立に観察される。それぞれの単位の観察誤差は相関しておらず、各単位に関する認知表現 (事後の分布) は差異化している。各単位の情報処理の結果は他の単位から「隠されている」ので、この原初的なモードを情報カプセル化モードと呼ぶ。このモードには、両単位がそれぞれの個別環境的パラメータのみを処理し、システム環境的パラメータはどちらによっても観察されない退化したケースがある。

第4図表 3原初的なモードでベンチマークを与える命題 (セカンド・ベストの選択ルールの元で)

1	命題1	3つのモードですべてのタスク単位の情報処理の精度が同一であるとする。もし両部門が競合的であるならば、情報カプセル化モードが情報同化モードよりも情報効率的である。もし両部門が補完的であるならば、その反対が成立する。
2	命題2	両部門の仕事が補完的であるとき、ヒエラルキー的分割モードにおける2つのタスク単位間のコミュニケーション・コストが大きすぎないならば、ヒエラルキー的分割モードは情報カプセル化モードよりも情報効率的である。
3	命題3	相互補完的なタスク単位間の情報処理能力の差異が十分大きいならば、ヒエラルキー的分割モードにおけるヒエラルキー的コミュニケーションが十分に正確であるとして、ヒエラルキー的分割モードが (暗黙の) 情報同化モードよりも情報効率的である。他方、もし両タスク単位間の情報処理能力の程度が顕著に類似しているならば、そして観察のサンプルをプールして環境にかんする共通した認知を構成するコミュニケーション・コストが比較的低いならば、反対のことが成立する。
4	命題4	両方のタスク単位の仕事が補完的であるとする。デジタル通信技術の利用により、タスク単位間の情報処理能力の差異が減少するときには、ヒエラルキー的分割モードはデジタル化された情報同化モードにたいして相対情報効率性を失うようになる。
5	命題5	もし構成するタスク単位間の環境の統計的相関が非常に高く、両タスク単位の仕事が補完的であるならば、ヒエラルキー的分割が最も情報効率的になる。一九統計的相関が非常に低いならば、タスク間の関係が補完的/代替的であるかどうかにかかわらず、情報カプセル化モード (そこでは個別環境的パラメータのみが処理される) が情報効率的となる。

第5図表 最も効率的なモードの分布

タスク	統計的相関	情報カプセル化	情報同化	ヒエラルキー的分割
補完的				
代替的				

青木(2001)に加筆修正 (第1図表-第5図表)

ベスト」の意思決定ルールをデザインしたかのようにになると想定する。第4図表に示した命題は、セカンド・ベストの選択ルールのもとでの、以上の原初的モードの情報効率性に関して3方向の比較にかんするベンチマークを与える。

3. 組織アーキテクチャの諸タイプ

組織の中のタスク単位T2がさらに2つの小部門、T2aとT2bとに分解できるものとする。ここで、T1が経営管理的な仕事を行う組織の上層部で、T2が作業上の仕事を行う下層部門になる。また、組織の情報アーキテクチャは、2つの原初的モードが結合する仕方では差異化が可能になる。1つは、T1とT2との両方の生産性に影響する環境のシステムのセグメントの情報処理にかんするT1とT2との垂直的情報結合のモードを表す。もう1つはT2のレベルでの生産性のみに影響を与える、環境の下位システムのセグメントの情報処理にかんするT2aとT2bのあいだでの水平的モードを表すものである。

T1、T2a、T2bのそれぞれに影響する環境の個別的セグメントは関連する部門によってのみ処理されうると仮定する。ヒエラルキー的分割モードをHD、情報同化モードをIA、情報カプセル化モードをIEと記す。組織内での上層部門の仕事と下層部門のそれとは代替的であるよりも補完的である可能性が高いから、垂直的關係についてはHDかIAとなり、IEとはならない。水平的關係にかんしてはIAかIEのどちらかとなる。なぜならHDが導くのは垂直的關係だけであり、結果として3層のヒエラルキーになる。したがって、2層のアーキテクチャだけに注目すれば、可能なプロトタイプとしては4つだけになる。すなわち、HD-IE、HD-IA、IA-IA、IA-IEである。ここで各ブ

ロトタイプの最初の項目は垂直的關係を、2番目の項目は水平的關係を表している。また、2つのタイプの情報同化モードのデジタル化された同化モードと暗黙の情報同化モード情報をそれぞれIA(d)とIA(t)と記して区別する。前者は、デジタル化された情報を運ぶ、フォーマルな組織内のコミュニケーション・ネットワークを通じた情報共有のあり方を指しており、後者は、フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを、重要な手段として含む情報共有のあり方を指している。

第5図表に最も効率的なモードの分布を示した。また、識別できる組織的(準組織的)アーキテクチャのタイプを第6図表に示した。各アーキテクチャの実例について論じるときには、企業または企業のグループが関連するアーキテクチャを、多層ヒエラルキーの中で、入れ子状に組み込んでいるとする。しかし以下の分類が組織の情報システムの特徴のみに関連してなされるものであり、ガバナンス、市場で条件づけられた契約、組織文化など、他の重要な諸側面は抽象化されている。

第7図表は、これらのアーキテクチャの分類をシステムの情報と局地的情報での分布を示したものである。水平方向にさまざまなアーキテクチャ構造の中でのシステムの情報(組織ドメイン全体にとって関連する情報)の集権化の度合を示している。一番左側にはヒエラルキー的分割モードにおける集権化された処理があり、中央にはシステムの情報がT1部門(企業の経営部門)をフォーカルポイントとして同化されるという意味で、「強い」情報同化モードがある。そして右端には、システムの情報が複数のT1部門の媒介(たとえばベンチャー・キャピタリストやコンバーター)により、複数の組織にわたって同化されるという意味で、「弱い」情報同化モ

第6図表 組織的アーキテクチャのタイプ

NO.	タイプ	特徴
1	HD-IE: (意思決定によって統一される) 機能的ヒエラルキー	このアーキテクチャでは、T1がシステムの環境を排他的にモニターし、それに応じて自らの選択変数を適合させる。T1は、自分の意思決定を共通のメッセージとして下層タスタ単位に送り、各タスタ単位はそれを独立に分布したノイズを伴いつつ受け取る。T2の各部門は、それぞれの環境の個別的セグメントを観察するほか、この階層レベルに共通な下位システムの環境を互いに独立に観察する。したがって、T2のレベルにあるタスタ単位の内では、観察と意思決定上の選択は完全にカプセル化している一方で、T1のレベルでの意思決定のみがコーディネーションの役割を果たしている。
2	HD-IA (d): ネットワークで統合された機能的ヒエラルキー	新たに現れる競争的市場の諸条件に対応して多様な製品を供給する能力が企業の競争力を決定する決定的な要因となるにつれて、製品の数と種類が増大する。このときには、機能的ヒエラルキーによって実現されていた規模の経済性が効果を失い始め、在庫保有のコストが高くなる可能性がある。また、水平的コミュニケーションがないために、技術的・市場的環境の不断の変化のインパクトが、意思決定によって統一される機能的ヒエラルキーの情報効率性を悪化させる可能性がある。
3	HD-IA (t): ヒエラルキー的にコントロールされたチーム	このアーキテクチャでは、T1とT2のあいだの垂直的関係はヒエラルキー的分割によって規制されるが、T2のレベルでは、構成するタスタ単位に共通な下位システムの環境にかんして、それらのあいだで情報同化が行われている。
4	HD [IA (t)] - IA (t): 水平的ヒエラルキー	このアーキテクチャは、T1とT2の諸部門が一般的なヒエラルキー的枠組の中でかなりの程度システムの環境にかんする暗黙の情報同化を行う一方、T2のレベルでは、オペレーショナルなタスタ単位はそれらに共通の下位システムの環境にかんする暗黙の情報共有に従事する。組織全体を通しての垂直的・水平的な情報同化は、様式化された日本企業の1つの本質的側面を特徴づけるものである。経営の意思決定は、しばしば関連する構成タスタ単位とのコミュニケーションと交渉の後に行われる。「根回し」と呼ばれる慣行である。高度な水平的情報結合の例としてよく引き合いに出されるのは、いわゆるカンバン方式である。
5	HD [IA] - IE [IA]: 参加型ヒエラルキー	このアーキテクチャは、機能的ヒエラルキーの一般的枠組の内部での、境界を越えた副次的な情報共有によって特徴づけられる。命題3が示唆するように、T2レベルでの情報処理能力が比較的高いならば、環境のシステムのセグメントにかんする彼らの観察をT1レベルでの意思決定のために供給する方がより情報効率的である。また、T2レベルのオペレーショナルなタスタ単位間の補完性が増大すれば、水平的な情報共有が必要になってくる。ここでかなりの程度の垂直的・水平的情報同化によって補完された機能的ヒエラルキーを参加型ヒエラルキーと言える。
6	HD [IA (t)] - IE: サプライヤーの系列	このアーキテクチャでは、T1とT2レベルの各部門は、機能的ヒエラルキーの一般的枠組の内部で、ある程度まで環境のシステムのセグメントにかんする情報共有を行う。T2レベルの各部門間では、情報は基本的にカプセル化されている。
7	HD [IA (t)] - IA (t): イタリアの産業地帯	T1 (企業) がT2レベルのタスタ (企業) をコーディネートする位置に在るが、T2レベルでのタスタ単位間である程度の情報共有が存在するケースをみる。これは上で述べた水平的ヒエラルキーと似たアーキテクチャを持つことになるが、T1レベルとT2レベルのタスタ単位は企業の内部単位というよりも自律的な企業になっている。したがって、T1レベルの企業とT2レベルの企業との結びつきは、情報共有の慣行がそれを関係的なものにする傾向はあるものの、よりアドホックなものである。
8	IA-IE: 第三者による情報媒介-シリコンバレーのクラスクリング	これは、作業上の情報をカプセル化しているタスタ単位 (T2の諸部門) が第三者中間機関 (T1) を通じて、わずかなシステムの情報の同化を行う準組織的なアーキテクチャである。このアーキテクチャの重要な例は、シリコンバレーに密集する起業家のスタートアップ企業間の情報結合の中に見出される。このアーキテクチャを真に革新的なものにした、2つの相互に関連して条件が存在する。第1は、特別のニッチ市場において、他の企業とイノベーションの競争をしている。技術的環境は同じであり、それらの革新的努力は相当程度代替的であるため、それら企業の情報処理は、競争している企業の観点からも、システムの情報効率性の観点からも (命題1)、カプセル化される必要がある。次に、可能な新製品システム (たとえばIBM360) のコンセプトを事前に集権的な仕方では開発してきたIBMのような古い統合された企業とは異なり、これらの企業は分権化された仕方では革新努力に携わっていることである。これが、シリコンバレー-アーキテクチャを実行可能なものにする第2の情報の条件である。

青木(2001)参照、総括

第7図表 組織的・準組織的アーキテクチャの種類

* システムの情報 局地的情報	システムの情報			
	ヒエラルキー的	強く同化的		弱く同化的
カプセル化	機能的ヒエラルキー			シリコンバレーのクラスクリング
同化(ネットワークに誘導された)	ネットワークで統合された機能的ヒエラルキー			
	ヒエラルキー的にコントロールされたチーム			
文脈的	参加型ヒエラルキー		日本の系列	
		水平的ヒエラルキー	イタリアの産業地帯	

青木(2001)

ードが位置している。垂直方向は、関連する組織アーキテクチャ内部でそれを構成する水平タスク単位のあいだの情報のカプセル化ないし同化の程度をあらわしている。デジタル・ネットワークを通ずる形式的な情報共有は中間に位置している。第8図表に制度的連結の各種モデルの定義を、第9図表に各種のモデルを示した。知識社会における新社会システムの構築に際して、組織の仕組み、仕掛けと仕方を網羅したものとして参考になる。

比較制度論的各種のモデルとコミュニティ政策学上の分類である、広域、狭域と超域の分類と第4セクター方式の組織形態の相関を第10図表に示した。

以上、比較制度的な視点から総括を試みた。組織の背熟度は、活動サイクルをモニタリングして任意の評価軸で評価して組織学習の成果を確定して判定を行う。

知識・知恵・知謀社会における組織は、情報システムを前提とすることが明確化できる。

第4セクター方式の組織の主要な機能は、組織の健全性と透明性を明確化するために組織活動のPDCAサイクルをモデルの単位として評価する。E A

(Enterprise Architecture) とGMA I Sとの関連は、第5章で述べる。(第12図表)

E A (Enterprise Architecture(EA)の概念の応用の考え方は、従来ばらばらに開発されてきた現状システムを利用した高度な電子政府システム構築のため、現状システムの有効利用を前提としつつ、段階を追ってシンプルなるべき統合化されたシステムへ移行されるべきである。

4. PPPの課題と対応策

次に官の業務を民に移管する場合等のPPPの動

向、日本で定着させる場合の課題や対応策について論じる。PPPの制度的かつ現状の課題に経済産業省日本版PPP研究会「日本版PPP (public Private Partnership) について第11図表に総括した。それぞれの改革は、単に1行政単位の政策で解決しえない。平成改革の本質的な地方主権への移行に関わる教育、国防、厚生、税制に関わる徴収制度や補助金・地方交付金交付制度などの従来の主要な社会システムの変更を求められるものばかりである。今後の展開は、日本の将来の全体的な基本構想を早期に決めるべきである。現存する政党からは、いまだにそのビジョンが国民に提示されていない。できることから具体化を図っていく手法は、変革期には通用しないという鉄則を認識すべきである。PPPを強力に促進する「構造改革」を設けることにより、先行的に下記事項を実行すべきである。民間企業による公共サービスの提供を実現しその効果を実証すること。その結果を見つつ、全国的に展開させるといった手法を検討する。公物管理に係る規制、公の施設の管理委託の制限や規制等の見直しを行う。さらに、行政サービスのアウトソーシングに係わる中期計画の策定・実施を通じて民間委託の拡大を図るべきである。なお、行政サービス・アウトソーシング計画の導入にあたっては、本計画に位置づけられた民間委託について、原則5年までの複数年契約を認めること等の公共サービスの民間開放を促進させる仕組みの導入を検討する。特に、地方公共団体におけるアウトソーシング導入促進の環境整備を図るため、民間サービス提供事業者を中核に、「具体的ビジネスプランの開発」、「市場開拓目標の設定」や「普及アクションプログラム」等に取り組むべきで

第8図表 制度的連結の各種モデルの定義

No.	モデル種	組織アーキテクチャ	定義
1	W	技術的なブラックボックス	新古典派的な比較経済体制論において、市場経済の効率を測定する際の尺度として用いられたワルラス的な新古典派モデルである。このモデルのもとになっている前提は、資本、労働、土地の初期賦存分配にかんする所有権配置が、おそらくは非介入型の自由主義国家によって、モデルの外部で決定され、突効性を与えられている。さらに、すべての財・サービスは市場化されており、その価格はセリ人によって市場で競争的に調整され、すべての主体たちに知られるという仮定がおかれている。企業は、技術的に決定づけられたブラックボックスとして扱われており、利潤最大化という功利主義的価値にコミットし、この目的を実現するために、労働力、資本、土地、中間財といった生産要素を結合する企業家によって運営される。このモデルは、競争価格の調整や、競争価格にたいする企業家たちの反応を通じて、技術環境の変化にたいしてスムーズに適應するものと仮定される。セリ人や企業家は、典型的な制度(市場、資本主義的企業)の人格化を表現し、すべての経済主体たちが理解し、期待している非常に明確なルールに従って機能していると考えられている。
2	HM	機能的ヒエラルキー	グロスマン=ハート=ムーアによる貢献にもとづくこのモデルは、前述のWモデルに重要な修正を施したものであり、物的資本財にたいする所有権の果たす役割を明示的に考慮している。H-M企業は、資産にたいする残余コントロール権を通じて機能的ヒエラルキーをコントロールする所有者兼経営者によって運営される。物的資産の所有権にもとづくこうした権利は、不完備な契約によって残されたギャップを埋めることができる。所有と経営の統合を説明するために用いられるのと同様のロックを適用することにより、所有者兼経営者が、補完的な物的資産が十分に統合される点まで企業の境界を拡張することを証明できる。
3	A	機能的ヒエラルキー	ICT革命以前のアメリカ経済で支配的だった、寡占的な法人企業およびそれらを取り巻く制度的環境の定型化された伝統的特徴にもとづいて構築される。これらの企業は、公開法人(public corporation)の法的伝統に従って組織化されており、取締役会には、ある程度自律的な内部的コントロール権が与えられていた。こうした企業は、さまざまなレベルで経営者と従業員の行動をコーディネートするために、入れ子化された機能的ヒエラルキーを内部化していた。ここでは、ヒエラルキー内の各ノードの情報処理上の役割(職務)は明確に規定され、区分される一方で、各ポジションを占める者にたいする雇用契約は、職務内容(必要な技能や経験、責任、危険等)や職務遂行能力のレベルに従って設定されていた。こうした慣行は、「雇用官僚制(employing bureaucracy)」(Jacoby1985)による人事管理の官僚化、およびその対抗力としての「職務コントロール型」組合主義を通じて制度化された。契約主体のいずれの側からも、契約的合意を超えた義務は一切期待されることはなかった。
4	D	参加型ヒエラルキー	ICT革命および東ドイツの共産主義国家崩壊後の東西統一が生じ以前のドイツ経済にかんする定型化された事実から導出されたものである。このモデルの支配的な組織慣習が、工場協議会を構成要素として内部化するとともに、社会契約的コーポラティズム国家に埋め込まれている、参加的ヒエラルキーとして特徴づけられる。政府は、事業者団体や産業別組合が労働取引ドメインにおいて独自のガバナンスを発展させることを「権能賦与した(enable)」(Streeck1997b)。その交渉成果は、法によって非メンバーにまで拡張された。これが社会的連帯の社会規範や「産業市民権(industrial citizenship)」(Marshall1964)それは、形式的な政治的権利や市民権とは区別される、社会的に認められた権限を労働者に与えるものであると結合することによって、個人間、産業部門間、そして中小企業と大企業とのあいだの賃金格差を著しく縮小させた。コーポレート・ガバナンス・ドメインのレベルでは、制定法で規定された共同決定スキームによって、適合構造が提供されている。多数のドイツ企業は、いまだに個人所有のものにあるが、あるいはかなりの比率の株式や負債契約を保有し、個人株主の株式権利を保管し、また取締役会役員をも勤める少数のユニバーサル・バンクとの関係を維持している。
5	J	水平型ヒエラルキー	1960年代から1990年代初期にかけて観察された、日本経済にかんする定型化された事実から導かれたモデルである。このモデルにおいては、組織ドメインやさまざまな経済取引ドメインのみならず、政治経済ドメインまでもが、社会的交換ドメインのクモの巣のなかに埋め込まれていた。それを通じて、文脈により、能力、業績、評判、共同財にたいする貢献等によって、無形のシノブ的な社会資本がメンバー(組織ないし個人)間でグラデーションのように分配されていた。社会契約コーポラティズムにおけるDモデルの場合と同様に、高密度の社会的埋め込みが、小さな所得格差を維持する上で有効に機能していたといえよう。しかし、このことはさらに、セーフティ・ネットがしばしば、関係パートナー(たとえば、金融困難に陥った企業とそのメインバンク、あるいは斜陽産業とその政府管轄省庁)間の事後的な再交渉の形態で供給されること、その際、救済を受けた主体による社会資本の損失と引き換えに財産権の再定義が行われることを意味していた。こうした再交渉の可能性は、かなり安定した環境においては、社会的安定性や制度的一貫性を実現する上で役立つかもしれないが、システム・リスクを伴う場合には、システム的なモラル・ハザード問題を創出する。
6	SV	多様なカプセル化	このモデルは、シリコンバレー現象にかんする定型化された観察事実から導かれた。シリコンバレー現象に関連した非常に興味深いストーリーは、少数のリスク負担的なベンチャー・キャピタリストと少数の起業家が出会った場所から始まった。ベンチャー・リレーショナルキャピタリストは、金融取引ドメインにおいて新しい戦略(段階的な関係的ファイナンスによって特徴づけられた「ベンチャー・キャピタル・ファイナンス」戦略)の実験を開始した。他方で、起業家は組織フィールドにおける新しい戦略-伝統的な企業ヒエラルキーの文脈の外部での、独立のモジュール化した開発プロジェクトによって特徴づけられる「情報カプセル化」戦略の実験に着手した。双方の戦略は、潜在的に補完性をもちうるが、それらが共進化を遂げるには「制度関連的」な政策、能力、および他のパラメータによる支援が必要であった。
7	GL	ネットワーク統合型機能的ヒエラルキー	グローバルな法人企業(興型的にはアメリカに起源をもつが、かならずしもそれに限定されない)で発生しつつある慣行、およびそれを取り囲んでいるICT時代の制度的環境にかんする定型化された観察事実によって形成されうるモデルである。ICT以前に主流となっていたタイプのA-企業は、1960年代の黄金時代の後、D-企業やJ-企業との競争にますます直面するようになり、寡占的利潤を享受する機会を次第に侵食されていった。これらの寡占企業の相対的な衰退は、徐々に、旧来の企業形態の下で伝統的に統合されていた事業活動のアンバンドリングを引き起こすようになったが、その結果、シリコンバレーのような伝統的アメリカ産業の周辺部において、より緩やかなかたちでのリバンドリングが創発し、伝統的A-企業の革新能力を内部からも脅かした。かくして、伝統的A-企業は、存続のためにリストラクチャリングを余儀なくされた。この変化を促進した重要と思われる2つのパラメトリックな要素が存在している。急激なICTの発展、および金融市場の効率的なオペレーションに役立つ能力の蓄積である。ICTの発展によって、大規模な競争的企業(GL-企業)は、ヒエラルキーの階層を増大させることなく、その活動をグローバルに展開することが可能になった。GL-企業の組織アーキテクチャは、ネットワーク統合型の機能的ヒエラルキーとして特徴づけられる。GL-企業は、ICTにもとづく情報ネットワークを利用することによって、機能的ヒエラルキーの範囲を再組織化するとともに、これを拡張しつつある。他方で、同じICTの発展は、人口変化(すなわち、長命化の見込み)に誘発された機関投資家(年金基金やミューチュアル・ファンド)の勃興とあいまって、コード化可能な情報(たとえば、ポートフォリオ企業の財務データ)をもとに機能している金融市場における競争を激化させる一方で、GL-企業にたいして、より透明性の高い企業情報のディスクロージャーと株式価値最大化の圧力を強めることとなった。こうした動向に応じる形で、GL-企業は、モジュール化された部品の競争的なアウトソーシング標準化されたサプライ部品のインターネットによる調達(いわゆる、B2Bのe-コマース)に加え、成功した起業家的企業の買収、および市場をまたぎ下流・上流の両アライアンス方向で他企業と行う戦略的提携といった手段を通じて、以前にもまして株価最大化に照準を合わせるようになった。

青木(2001)引用し総括

第9図表 制度的連結の各種モデル

No.	モデル種	組織7-キクチャ	コーポレート・ガバナンス	金融制度	労働・雇用制度	生産物市場/産業制度	供給関係	財産権ルールおよび実効化	社会的埋め込み/規範/価値	国家
1	W	技術的なブラックボックス	企業家コントロール	セリ人	セリ人	セリ人	セリ人	外性的な設定および実効化	功利主義	自由主義
2	HM	機能的ヒラルキー	所有者コントロール	活発な資産市場	効率性賃金		補完的な物的資産の統合	不完備契約/残余コントロール権		(自由主義)
3	A	機能的ヒラルキー	経営者コントロール	証券化(コーポレート・コントロールの市場)	雇用官僚制/職務コントロール型組合主義	規制された寡占的競争	垂直統合	法廷による解釈	さまざまな共同体	代表的民主主義
4	D	参加型ヒラルキー	共同決定	コミットした株主	コーポラティズム的規則	能力を賦与された事業者団体	自律的なサプライ	連合的な規則	産業市民権	社会契約的コーポラティブ
5	J	水平型ヒラルキー	状態依存型ガバナンス	メインバンク・システム	企業レベルの人事管理	業界団体	サプライヤー系列	事後的再交渉	社会的地位の階層化	官僚制多元主義
6	SV	多様なカプセル化	トーナメントによるVCガバナンス	ベンチャー・キャピタルによる段階的ファイナンス、IPO市場	スタートアップ企業の短いライフ・サイクルによる高いモビリティ	クラスターリング、スタンダード設定機構	ファブレス企業	法律家による契約のデザインおよびディール・メイキング	専門家的共同体、起業家のトーナメント	起業家友好的
7	GL	ネットワーク統合型機能ヒラルキー	市場によるモニタリング	グローバルな企業資産市場	クロスボーダー競争	戦略的提携、e-コマース	A & D, オンラインでの部品購入	製品としての契約	多様なNGO	多層化

青木(2001)に加筆修正

第10図表 マルチコミュニティ政策学・第4セクター方式組織の相関

No.	モデル種	組織7-キクチャ	マルチコミュニティ			第4セクター方式の組織
			狭域コミュニティ	広域コミュニティ	超域コミュニティ	
			向こう三軒両隣、村落型の現代版モデル	国、俺らが街、文明・文化モデル	サイバー型地球村、超時空モデル	知識・知恵・知謀社会型モデル
1	W	技術的なブラックボックス	0	0	0	
2	HM	機能的ヒラルキー				
3	A	機能的ヒラルキー				
4	D	参加型ヒラルキー	0			
5	J	水平型ヒラルキー		0	0	
6	SV	多様なカプセル化			0	0
7	GL	ネットワーク統合型機能ヒラルキー			0	0

第11図表 PPP(公共サービスの民間開放)の実現上の課題

大分類	小分類	内容と具体例
1 公物管理 等の制度 的課題	1 公共サービスの 民間開放のル ールの確立	公共サービスを提供する主体が個別法で公共セクターに限定されているものや、公共が実施することを前設とされているものが多い。それらの業務を民間に委託または民間開放しようとする場合に、業務の実施が公共セクターに限定されていたり、業務の実施ルールが明確でないこと等の理由で民間によるサービス提供の可能な範囲が限定される。
	2 財産区分の見直 し(行政財産に かかる制限の見 直し)	国有財産法、地方自治法により、公共が所有する財産は、行政目的を有する「行政財産」とその他の「普通財産」に管理上区分されている。「行政財産」上では、私権の設定が原則禁止されており、行政財産を民間に貸し付け使用させることが制限されている。そのため、公共サービスへの民間開放を進める場合に、公共が所有する財産を民間事業者に貸与する等の行為が制限される可能性がある。
	3 公の施設の管理 委託に関わる制 限の見直し	地方自治法では、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設は「公の施設」と位置づけられ、管理委託の制限等、民間事業者の関与が厳しく制限されている。民間への業務を委託は部分的な業務に限定されている。管理委託先が公的団体や一定の要件の第3セクター等に管理委託先が限定されているため、競争環境が不十分で、効率性の悪化を招いている。現行制度では、公共が所有している既存の展示場・ホール等については「公の施設」の取り扱いがされるため、純粋な民間企業に対して、管理(経営)を委託できない。
2 予算・会 計制度に 関する課 題	1 契約期間の柔軟 化に関する課題	PPPでは、ライフサイクルベースでのBest VFMを実現させることが基本的な考え方である。現在の国の予算・会計制度では、会計年度独立の原則により契約期間は単年度が前提になっている。例外的に複数年契約を認めておらず、ライフサイクルベースのBest VFMの実現が困難である。また、地方の場合も、議会で債務負担行為の承認をとることによって、複数年契約の締結が可能である。この場合も適用が限定的であり、同様の状況にある。また、債務負担行為によらずに年度をまたがって予算を執行するための仕組みとして、予算の繰越や流用といった手法もあるが、その運用は制限的に規定されている。
	2 財政管理システ ムに関する課題	公共セクターの財政管理は、歳入と支出のみを管理する現金主義が中心である。その上、事業ごとの管理会計(意思決定会計)が導入されていないため、公共サービスを民間開放する場合に、間接部門の経費まで含めた公共が直営した場合のコストと民間が実施した場合のコストを厳密に比較できているとは言い難い。そのため、公共サービスを民間開放する効果が検証できず、Best VFMの実現が抑制されている。
	3 補助金制度等に 関する課題	現行の予算・会計制度で仮に実質的には民間事業者による委託事業やPFI事業の方が効率的な場合でも、補助金制度や税制、地方交付税等の制度の複雑性により、地方公共団体にとって民間事業者を選択することが事業採算上不利になる場合が生じ、垂んだ意思決定を招いている。さらに、公共が施設を所有すれば固定資産税が課せられないが、民間が施設を所有する場合には、資産課税の負担が生じることになるなど、多様な手法の実現や民間の事業参画の機会が制限されている。また、既存の公共施設を有効活用してPPPを推進する場合には、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律(補助金適正化法)」第22条に基づき補助金等が交付された財産については、各省各庁の長の承認を受けずに補助金等の交付の目的に該当しない使用、譲渡、交換、貸し付け等が禁止されていることから、既存公共施設の柔軟な活用が制限されている。また、現行制度のもとでは、民間が整備する社会福祉施設や工業用水道事業等については、補助金が交付されない。
	4 事業者選定手法 に関する課題	最近の公共事業の談合事案などに見られるように、公共調達においては、競争条件が十分確保されず、透明性や公正性に欠けることがある。さらに、現状の会計法および地方自治法に基づく事業者選定手法は、物品の納入や施設の整備(施工)を行う民間事業者を選定することを前提としており、サービスの調達やマネジメントを伴う役務の調達には適応してこなかった。これまでも、民間のノウハウを期待する設計業務の調達では、一般競争入札の手続きだけでなく、プロポーザル方式(コンペ)と言われる事業者選定手法が取り入れられてきた。PPPで対象となるようなサービスの調達やマネジメントを伴う役務の調達では、民間のノウハウを活用することが効率性の向上を図る上で不可欠な要素である。
3 サービス供給の担い手となる 民間企業に関する課題	わが国は、官民の役割分担の見直しにより、PPPを進めようとしても、その運営を担う民間主体が少ない。すなわち、包括的なサービスを供給できるような総合サービス・マネジメント会社が存在しない。PFI化されている事業は、これまでのところ施設整備中心の事業が多く、運営を担うべき主体ではなく、施設整備の方に高い事業者が事業実施の中核となる傾向にある。このため、本来重要視されるべきサービスに係わるマネジメント能力が十分開発されず、民間開放を進めても、事業の効率性を向上できない。また、PPPの推進にあたっては、サービス仕様の規定、適切なリスク分担、持続可能な事業性、競争性・透明性の確保といった観点から、法律、ファイナンス、会計、技術の専門家によるアドバイザー機能が必要であるが、わが国においてはこれらの機能が十分であるとは言い難い。また、公共サービス提供の重要な担い手となるNPOの活動環境も十分に整備されていない。	
4 雇用等の その他の 実施面 での課題	1 雇用問題への対 応	民間委託やPFI事業等を行う場合、既存サービスの代替のケースなどでは、既存サービスに係る職員の処遇が問題となる。現在の公務員法をベースとする雇用条件を維持したままでは、PPPを行うことには、さまざまな問題が生ずる。日本経済新聞の調査(2002年3月)によれば、最近5年間で全国の市職員は実数ベースで平均3.1%減、一般職員ベースでは平均4.4%減となっているが、アウトソーシングは進んでいるものの、組織のストリム化への取り組みは進んでいないのが現状である。国家公務員については「官民交流法」による民間事業者への派遣出向等が整備されている。しかしながら、地方公務員については、公的団体への派遣出向(特殊法人、公益法人など)・退職出向(第3セクター)の制度が整備されているにとどまり、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」、民間事業者への出向の機会が限定的である。さらに、その推進事業主体としては、民間企業のみならず、特に福祉等の住民サービスの分野でNPOの活用も考えられるが、NPOの人材はそもそも官民交流法の対象となっていない。
	2 インセンティブ 手法の導入	単年度契約でかつ詳細な仕様による発注の場合、民間にインセンティブを与える仕組みの必要性は低かった。これまでの第3セクターへの管理委託等の状況を見ると、民間がサービスのレベルを向上させようとするインセンティブの仕組みが欠如していたことから、サービスの質の低下および効率性の低下を招く状況を誘引していた。また、発注者(政府)と受注者(民間事業者)の間で、サービスのタイムシェアリング、受注者による施設等を利用した第三者へのサービスの提供等によって第三者から得られた収入を、契約に基づき官民でシェアする事業方式が導入できない。現状では、公共が第三者からの収入を得る場合において、基本的にはその収入は一般会計に繰り入れられるため、事業部門としてのインセンティブが働かない。さらに、民間事業者が第三者からの収入を得ることについては、わが国の現行制度のもとでは、想定されておらず、認められていない。
	3 公共部門におけ るサービス・技 術などの評価能 力の向上	公共サービスの民間開放により民間への委託範囲を拡大する場合、公共セクターにおいては民間に委ねるサービスに関わる入札条件等の作成、民間から提案されるサービス・技術の内容の評価、事業期間中の民間サービス・技術のモニタリングを行う必要がある。しかし、現状では、公共セクターにこうした評価を実施するためのノウハウが蓄積されていない。また、民間事業者の選定の段階において、民間事業者の提案を受け入れ、これを柔軟に評価・審査するための制度整備が不十分な状況である。
	4 公共サービスの 民間開放を促進 する「構造改革 特区」の設置	公共サービスの民間開放を強力に促進するために、「構造改革特区」を設けることにより、先行的に下記の項目を行い、民間企業による公共サービスの提供を実現し、その効果を実証することが考えられる。その結果を受け、全副に展開させるといった手法も検討すべきと考える。公物管理に係る規制、公の施設の管理委託の制限やその他個別規制法による規制等の見直し等を行い、民間企業による公共サービスの提供を実現し、その効果を実証することが考えられる。その結果を受け、全体に展開させるといった手法をすべきである。
	5 行政サービス、 アウトソーシ ング計画の策定・実 施	行政サービスの民間委託(以下、アウトソーシング)やPFIの実績は、まだ十分ではない。そこで種々の対応策を実施し、国や地方の行政サービスのアウトソーシングの実施にかかる数値目標を設定した中期計画を作成し、民間委託の拡大を進めるべきである。

CCT: Compulsory Competitive Tendering, NPM: New Public Management, PFI: Private Finance Initiative, PPP: Public Private Partnership, VMF: Value For Money

杉田定大(2002)

ある。

これらは、すべてGMA I Sのモデルとして組織活動の学習効果として蓄積されて地域の知的資産として管理対象となるものである。先行する地方サービスのモデルを社会的な資産として蓄積して、そのモデルを各地方の特色を加味し、修正して政策立案に役立てる。この場合に官民の協働体制が問われる。

新社会システムにおける「権限と責任」の一体がよく認識された意思決定機関をもつ組織形態となろう。第4セクター方式の組織は、それらのモニターや啓蒙を行なう。財源の縮小する経済下の日本では地方主権体制は、単純な市町村合併だけでは解決しない。

日本は、各種の対応策の推進や「構造改革特区」の創設などの取り組みを通じて、「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（平成13年6月26日閣議決定）」に示されたように、行財政改革を推進し、納税の対価としての公共サービスの提供を受ける国民の満足度の地域最適化を図っていくことが重要である。

第4セクター方式の組織形態の事例を見てみる。公共サービスの民間開放が進展しているヨーロッパ各国ではサービス産業が大きく成長しており、アドバイザー機能も充実している。サービス産業については、特に、イギリスにおいて、SERCO（総合サービス会社）、JARVIS（建設系のサービス会社）、ISS（デンマークのビル・メンテナンス系のサービス会社）、AMEY（建設系のサービス会社）、AMEC（エンジニアリング系のサービス会社）などマネジメント能力の高いサービス企業が多数存在する。現在ファイナンシャルタイムズの株式上場欄にはサポート

サービス産業の分類があり、約100社の企業が名を連ね、売上高では1兆円、雇用規模でも100万人近くの人が上場企業で働いている。これに関連下請中小企業やサポートするコンサルティング企業、弁護士事務所、会計事務所などを入れると相当規模の産業群となるであろう。日本における従来のコンサルテーション業は、いわゆる「士商法」で資格取得のための組織や関連する出版業が主流で効率的なコンサルテーション業は皆無に近い。金融関連の「総研」は、大規模支援を主体としなければビジネスが成立しない。中小企業向けのコンサルテーション業は、公認会計士、税理士、技術士、ITコーディネータなどの情報処理関連の資格保有者の協業による体制でないと機能しない。第4セクター方式の組織の特徴は、無体資産を蓄積、流通させることも重要な機能となる。

個人情報保護法が、平成17年4月から実施される。従来のPLやISO14000やISMSの標準化との大きな相違は、単なる認証制度ではなく、問題発生時に経営者が刑事罰に問われることである。そこでは、コンプライアンス・プログラムの完全実施であり、知識・知恵・知謀社会の重要な仕掛けを国レベルで実践することになる。GMAISは、これらの動向に対応したシステム概念を持つ。

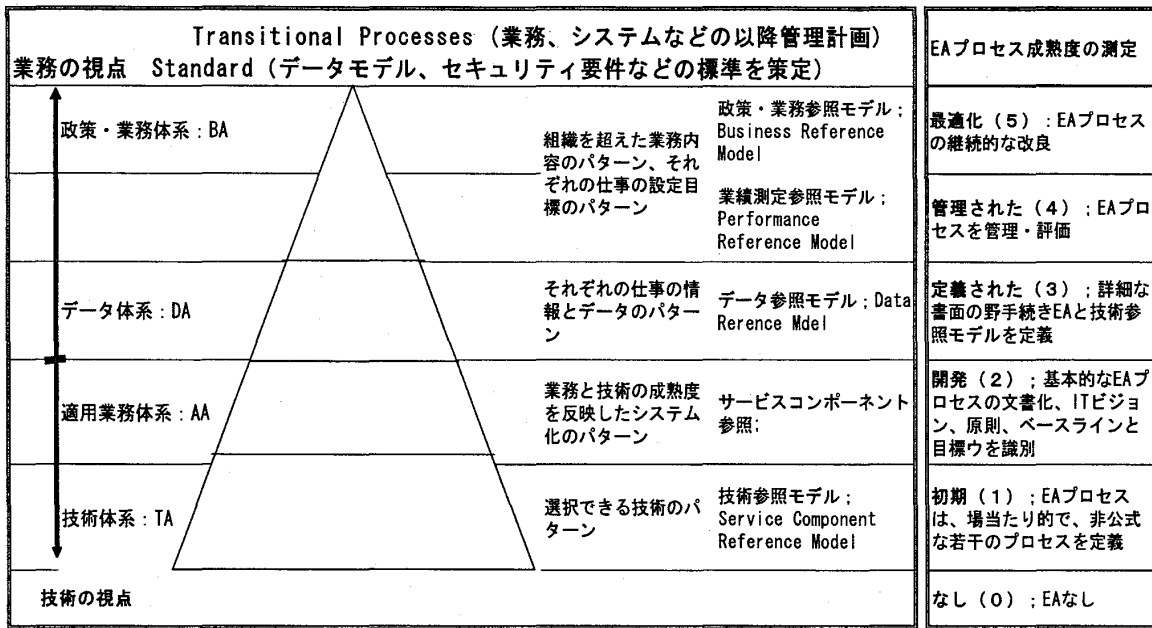
5. EAとGMA I Sによる具体的構築

EA（Enterprise Architecture）とGMA I Sの関連について考察する。（第12図表）EA（Enterprise Architecture）は、業務・システムの統合化・合理化戦略や調達改革の鍵となる概念である。

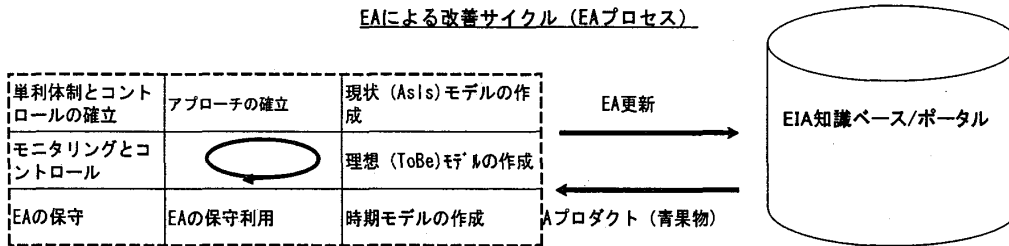
EAは、組織の目標とミッション、ビジネス、それを支える情報、ビジネスアプリケーション

第12図表 EAの4体系とGMAIS

成熟の5段階評価の内容



EAによる改善サイクル (EAプロセス)



GMAISによる知的資源と資産	EA改善サイクルは、規範モデルと参照モデルに区分されている。モデルは、長期的にしなりベースに、短期的には、ケースベースやナレッジベースとして管理レベルが区分され、組織の知的資産となる
-----------------	---

システムとテクノロジーを定義する業務・システム全体の設計図である。EAは、組織のミッション、それを達成するために必要となる情報やそれを活用する組織・人事などの仕事の仕組みそのもの、およびこれらを達成するために必要となる技術を、相互の関係を明確にしながら定義し、生成発展を方向付けていく際の基本的指針を示す役割を果たす。EAのフレームワークは、4つの体系から成る。即ち、政策・業務体系(Business Architecture)、データ体系(Data Architecture)、適用処理体系(Applications Architecture)、技術体系(Technology Architecture)等である。これらの体系に加えて、現状モデルから理想モデルへの移行過程に、Standards(データモデル、セキュリティ要件などの標準を策定)とTransitional Processes(業務、システムなどの移行管理計画を策定)などの標準化による効率化を指向している。企業活動におけるアウトソーシングやM&Aの考え方を大胆に導入することでさらに組織の成熟度を向上できる。

Business Architectureは、政策・業務戦略そのものの企画、企画された業務を遂行するために必要となる情報の流れと、その業務との関係を特定し、どういう情報を扱うかなどを特定する。具体的には、新たな法律業務の導入や電子化、業務改革に伴う決裁権限者の削減など、政策・業務の内容がこれに対応する。記述は、多くの場合、業務の内容と性格を文章やモデル図を用いて記述する形をとる。特に、情報の流れと機能との関係を組織や人に依存しない形で詳細に分析するためには、DFD(Data Flow Diagram)図法を援用するのも効果的である。

Data Architectureは、データ体系情報処理を実現するために必要となる情報システム内部に取り込まれ、蓄積され、利用されるデータおよびデータ間の関連性を特定する。具体的には、法律業務や予算要求作業などを処理する際に必要とされる情報やデータを定義し、そこで使われるデータモデルなど政策・業務体系をERD(Entity Relationship Diagram)やUML(Unified Modeling Language)、DFD(情報の流れと機能との関係を表す非常にシンプルな図法)は、情報の流れ(Data Flow)を→で表記し、機能(Process)を○あるいは角を丸めた□で囲んで表記する。また、情報の蓄積(Data Store)、外部環境(External Entity)を記述できる。ERDは、情報と情報との間にある諸々の関係を表記する非常にシンプルな図法である。

Application Architectureは、適用処理体系：情報処理を実現するために必要となる情報システム内部でのデータ処理/アプリケーションソフトと、業務との関係を特定する。具体的には、システムを集中型にするか、分散型にするか、汎用パッケージソフトを活用するか、個別に受注開発させるかなど、データ体系を具体的な情報処理作業に適用させるための実装戦略が該当する。

Technology Architectureは、技術体系：上記で定義された政策・業務体系、データ体系、適用処理体系を実現するためのハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、ITサービス等を特定する。具体的には、ネットワークのキャパシティ、CPU処理性能、システムが物理的に置かれる場所など、適用処理体系を具体的に落とし込むための技術的スペックなどが

これに相当する。

この4つに階層化された体系は、相互に上下の体系を支え合う関係を持つ。どこかの体系で変更が生じれば、他の体系もそれにあわせて変更が必要となる関係にある表記をし、情報間に関係が存在することを線分で結んで表記する。UMLは、国際ソフトウェア標準化コンソーシアムであるOMB(Object Management Group)が提唱する情報モデル図式標準記法である。情報の具象とその抽象化した情報の関係を記述するクラス図と呼ばれる図法等、10種類の図面記法が定められている。情報モデル図式標準記法としてはデファクトスタンダードとして、全世界で広く用いられはじめている。

第4セクター組織の重要な応用例であるコミュニティ政策モデルの概念構築を試みる。また、GMAISの応用には人類の存続をかねねばならない環境経営を取り上げる。具体的事例として環境経営システムの環境報告書に着目して、地球レベルでの環境モデルと地域レベルでの環境モデルの2側面から情報バンクを構築する。

6. グローバリゼーションと日本的経営

グローバリゼーションは、人類を幸せにするかという疑問が組織を考察するときにつき纏う。文化経済立国論の提言は、人類の「種」の温存を考えた場合に言語の消滅が文化から種の消滅に直結しているという理由による。1言語、1文化で地球上の人類が統治できるわけがない。アメリカは、イラクから2004年には撤退するだろう。911のリベンジのつもりが無差別テロの正当性という毒素を撒き散らすことになった。

1900年代の茨の道を日本は、勉強の時期として過

ごしたと考えよう。この苦難の時期を乗り越えて現在、発展している日本企業の総括をしてみた。これらを見るとその原則的なものに日本と日本人のIDとして保有してきた良質の文化・文明に根ざしているところが多い。(沢、2001b)

GMAISによる第4セクター方式の組織は、組織の仕組み、仕掛けと仕方をシナリオやモデルとして蓄積して評価軸や評価項目などの評価変数化による格付け機能を有する。これらの情報を付加することでビジョン確定、戦略策定や計画立案時や意思決定の局面で効率的で効果的な経営が可能になる。結果として21世紀のトリレンマ：「環境問題」などの解決への道程となりうる。(沢、2002、2003)

2003年で元気のいい企業の形態は、新たな組織形態を内包している。その原点となるべき特徴を第13図表に示した。生き残りの要因は、少なくとも組織活動において、外部環境に対応した仕組み、仕掛けと仕方が必須であることが判る。

7. 第4セクター方式によるマルチ・コミュニティへの展開

コミュニティ政策論の概念構築は、緒についたばかりである。社会システムの多層的で多重的な諸要素をどのように概念化するかが学問上の問題と考えるならば、平成改革の過程での必然性や社会の要請に応えられるように早期に概念構築を図らなければならない。コミュニティの概念が茫漠としたもので研究対象になりえなかったのではないか。

国の概念が希薄化された現在、文化論や文明論的な視点やIT技術・IS技術の進歩の影響は、組織活動における階層化、情報の同化やカプセル化などのプロセスを距離的・時間的に急

第13図表 日本の優秀企業における企業経営の原点

10. 大項目 (課題)	内容の概観と原点となる要素
1 優秀企業はいかなる特質を有しているのか	優秀企業の「形」と「本質」、調査方法と留意点、優秀企業「通念」の嘘
2 分からないことは分けること	分からない事業をやらない勇気、なぜ経営者の理解の範囲に絞るのか、「中間的組織形態」でも事業範囲は広げられない、カンパニー制の成功は容易でない、新しく珍しいもの、経験したことがないものに絞り込む、世界市場前提だから「単品」に絞る、自転車の「インテル」が生まれるまで、二兎を追う者は一兎をも得ず、企業として一塊で行く、現場のシナジー効果が製品に結実、外に出せること、中でやらねばならぬこと、デザインを決めうるほどの社長の現場感覚、現場感覚を保つための努力、現場感覚と「日に新た」、IT時代でも「場」の共有による情報の厚み、難しいものこそ自分たちでやる、企業を分けること」とウィリアムソンの議論、「内部金融市場」論VS「多角化による減価」、「中間的組織形態」のデメリットと経営者へのインセンティブ
3 自分の頭で考えて考えて考え抜くこと	業界の常識、成功の形を信じない、顧客の視点で素人のように考え抜く、力の勝負を避けて他社と違う軸で競争する、制約があるならば破ればいい、議論を順に追いつつ自分で自分を間違いないと説得する、講師の説を鵜呑みにして実行してもだめ、製品のアーキテクチャとシマノの戦略、
4 客観的に眺め不合理な点を見つげられること	経営者は「傍流の時代」か?、本社で育ていたら不思議に感じなかった、企業内企業の誕生と全体最適の喪失、「神輿に乗らない」経営者を求める、愚直にくどくどい伝え続ける理念、ビジョンを形骸化させない、言行一致の断固たる実行、組織の「形」をいじること自体が改革ではない、企業改革を実現した地味で控えめな社長、意図的に傍流経験を作り出す経営者は社外から連れてくればいいのか?、リーダーシップと現場感覚、率先垂範
5 危機をもって企業のチャンスに転化すること	危機を脱したのは当然か、百点満点で八十点のテストの見方、危機の理由は単品経営ではない、標準化が進むと用途が拡大する、危機に際し自己全否定せずに自らの保有するものを見つめる、トヨタ生産方式の鍵は「止める」こと
6 身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視すること	外部資金の導入制限による「背水の陣」の規律、製品開発の不確実性を直視する、キャッシュフロー経営の導入による規律回復、辛抱強さを裏付けるものは大胆な判断と資金面のリスク回避の組合せだ、絞り込みの裏返しとしての手元流動性の確保、金がないことが幸運だった、事業リスクと自己の事業編成、国際展開による事業リスク分散、資金調達「序列理論」とフリー・キャッシュフロー問題
7 世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること	目的が継続的社会貢献であり手段が利益、「監視のガバナンス」VS「自発性のガバナンス」、経営者の使命感と自己規律、製品・サービス市場がガバナンスの鍵だ、企業文化の満たすべき二つの条件、判断容易性を満たす企業文化とは、企業文化による統治への移行、運命共同体的意識と企業文化、「二階に上げて梯子を外して火をつける」、金銭的インセンティブと「どら焼き」、「結論」としての企業統治システムは、企業文化による企業統治と経済学の解釈、製品・サービス市場と経営者の規律の経済分析、ステークホルダー社会、金銭的なインセンティブの問題点の経済分析
8 日本が輝いていた原点へ	優秀企業の十五年間の財務データの特徴と上場企業社長の意識調査の結果は何を物語っているのか検討して自組織の経営戦略に組み込む。

新原浩朗 (2003)

激な変化を呈するようになった。狭域コミュニティ、広域コミュニティや超域コミュニティなどという簡単な区分で整理できるわけでもない。

共産主義や国の概念の希薄な理想的な社会システム論は、所詮机上の空論と成り下がる。特にUSAにおける911以降の新社会は、平板な宗教論やイデオロギーで世界的なガバナンスの課題などが解決するはずもない。

特に日本では大きく規格統一型教育が旧来の良質の日本文明と日本文化を歪め、先人の遺産が世代間で断絶しそうである。そのため、教育勅語のような「生き様論」における価値観の探索が急務である。さらに人類の存続に影響を与えるように追い討ちをかけて「環境問題」が発生している。予測不能で、経済発展と環境劣化と社会システムのトリレンマを人類が如何様に制御しようとするのだろうか。日本の役割は、先人が残した日本の知的資産、日本文化と日本文明の髓である歴史的な遺産である「平和」の仕組みの継承を生かして、ODAと国連の安全保障機構について日本が改革を提言し、率先実行すべきである。国連の環境問題とODAの評価について組織論的な考察する。

7.1 国連の「環境問題」調整機能：「地球公共財管理理事会」と「環境・開発理事会」

グローバル・ガヴァナンス委員会は、大気圏・宇宙空間・海洋などを「地球公共財（共有財）」というコンセプトで統括し、これらを国連の信託統治におくことを提案している。「国連の主要機関」のひとつとして「理事会」設置の必要性については、「地球環境」に特化し、専念する理事会がよい。

宇宙空間・海洋・深海底などについては個々の国際条約がすでに発効している。いずれも平和利用の促進を規定しており、国際紛争が生じれば国際司法裁判所など当該の機関が対処する。信託統治理事会に代わって「(地球)環境理事会」を創設するよう最初に提案したのは、1988年の総会におけるシエワルナゼ・ソ連外相だった。サッチャー英首相も賛意を表した。しかし当時、環境問題だけを独立させて扱うのではなく、開発と結びつけて包括的にアプローチする必要性が指摘され、環境保全と開発を両立させる形の「持続可能な開発」が新パラダイムとして定着した。「持続可能な開発」というのは、一九八七年に総会に提出された「世界環境・開発特別委員会」の報告書『われら共通の未来』で明らかにされたもので、九二年リオデジャネイロで開催された「地球サミット」のキーワードとなった。サミット後ECOSOCの下部機関として「持続可能な開発に関する委員会」が設置されたが権限が限られ、めぼしい活動はしていない。むしろ格上げして「持続可能な開発に関する理事会」（略して「環境・開発理事会」）とすべきであろう。吉田康彦(2002)

7.2 ODAにおける評価機構の改良による改革：渡辺利夫(2003)

日本のODAについて、「量から質へ」の議論がなされて久しい。政府、国会、自由民主党などがさまざまなレベルで改革議論を展開してきた。質の問題は、これまで贈与比率の問題として議論されてきた。しかし、この種の議論は、開発途上国の人々、ならびにODAに対する不信感を募らせる日本の国民を満

足させるものではない。昨今では、「感謝される」あるいは「顔の見える」援助という言葉が盛んに使われるようになった。

ODA 改革をめぐる議論は、国民の支持を得るための議論（透明性の確保、情報公開など）と ODA の効率化をめぐる議論（人材の育成、NGO との連携、実施体制・組織の見直し、援助手法の見直し、国別援助戦略の見直しなど）の二つに分けることができる。

ODA 改革の議論は幅広い分野に及ぶ。中心的テーマの一つが透明性の確保ならびに効率性の向上である。外務省は、2001年5月、大臣の私的諮問機関として第二次 ODA 改革懇談会を設置し、ODA 改革の方向性をまとめた。2002年3月の最終報告書では、①国民の心、知力と活力を総結集した ODA、②戦略をもった重点的・効果的な ODA、③ ODA 実施体制の抜本的な整備、という改革の方向性を示した。

外務省改革に関する「変える会」は、外務省改革をテーマに設立された。同会が2002年7月に提出した最終報告では、ODA の透明性・効率性の確保、徹底した情報公開、評価体制の拡充などを提言し、また各省庁にまたがる ODA を一元化する組織のあり方を検討すべきことを提案した。

「国民参加」「透明性確保」「効率性向上」を柱として、①監査、②評価、③NGO との連携、④人材の発掘・育成・活用、⑤情報公開・広報の五分野において15の ODA 改革の具体策を順次実施する旨が発表された。第14図表

国民の目が改革を促す根源の力である。提言はこれが実行されたか否か、どのような成果をもたらしたかが評価されて初めて意味をもつ。

ODA 改革をめぐる議論の中で、重要なものの一つが評価の問題である。国民がその負担を許容し、改革に主体的に参加できるよう、ODA の情報公開や開発教育が重要である。国民の理解と支持を得ることは、ODA の補給路を確保することである。補給を受けるにはそれに見合った成果を提示しなければならない。そのためには、開発途上国の住民が満足する ODA とは何か、そのために何が必要かという問いに対して答えを用意しなければならない。人材育成、実施体制、援助手法など問題は多いが、何よりも評価が重要である。ODA の個々のプロジェクトは道路、港湾、学校、病院の建設といったハードインフラの整備や人材育成、制度構築、政策支援などのソフトインフラの整備という目標をもつ。しかし、ODA の真の評価基準は、貧困削減や生活条件の改善に、ODA がどのような効果をもたらしたかが ODA に対する評価として最も重要なポイントである。

ODA はその他、①日本に対する効果（資源確保、日本外交への支持、親日感情の醸成など）、②第三国や国際社会に対する二次的効果（日米同盟、G7 のメンバーとしての責任）、③三次的効果（国際社会における相応の評価の獲得、受取国の経済発展やガバナンス向上に対する貢献、相互依存の深化や地域の安定と平和に対する貢献など）が付加される（第14図①③）。しかし、「外交」を評価基準にもち出すと途端に評価は難しくなる。そもそも開発途上国における開発プロジェクトの評価は、市場が未発達で価格に大きな歪みが存在するために容易ではない。その上に、「外交」目的が達成されたかどうかを加味して総合的に評価を下す。

第14図表 ODAの目的とDACの評価5項目

① 期待される効果と制約

	期待される効果		制約	
	二次的(短期)	三次的(中長期)	プラス	マイナス
受取国	貧困削減、生活条件の改善	持続的な経済発展、ガバナンスの向上、外国直接投資を含めた民間投資の活性化、紛争予防	開発資金(経済インフラや社会インフラ)に対するニーズ、緊急支援(難民、災害支援)	低いガバナンス(横行する汚職、弱い法の支配など)、人権侵害、軍事費の拡大、環境破壊、低い債務返済能力、共同体の崩壊
日本(リターン)	資源確保(鉱物・海洋資源)、日本外交への支持(国際的なルールの策定、国連の安全保障理事会への就任、国際機関の人事などの投票行動への影響)、親日感情の醸成	相互依存関係の深化(貿易、投資、人材など)、地域の安定と平和に支えられた持続的な発展、環境保全	高い資源の海外依存度、自由貿易のメリットの享受、外国直接投資を通じての生産ネットワークの展開	厳しい財政事情、高まる批判(実行体制や効果、透明性など)
その他(第三国/地域)	日米同盟・G7のメンバー(世界第2位の経済大国)としての評価、東アジアのリーダーとしての評価	国際社会における日本の地位	同盟国・G7のメンバーとしての責任、平和国家としての責任	米国への追随あるいは政治的な支援に対する反撥

渡辺俊夫(2003)

② DACの評価5項目

評価項目	1	2	3	4	5
	効率性(Efficiency)	目標達成度(Effectiveness)	インパクト(Impact)	妥当性(Relevance)	持続性(Sustainability)
上位目標: 間接的・長期的な効果					
プロジェクト目標・対象者への直接的な便益		当初の目標に対する達成度合い、及び達成度に影響を与えた要因分析	プロジェクト実施の結果、予測された、あるいは予測されなかった政府の影響が直接・間接的に現れたか	評価時点におけるプロジェクトの妥当性	終了後のプロジェクトがどの程度自立しているか
成果(output): 目標達成のための複数の事項					
インプット(Input): 人、資金、資材	投入の量、タイミング、期間の面で効率的であったか				

渡辺俊夫(2003)

③ 政府の機能

	「市場の失敗」への対応	均衡性の改善
最低限の機能	純粋な公共財の供給、防衛、法と秩序、財産保護、マクロ経済管理、公衆保健	貧困層保護対貧困プログラム、災害援助
中間的機能	外部性への対処; 基礎教育、環境保全	独占規制; 公益事業規制、独占禁止政策
介入的機能	民間活動の調整; 市場の強化、集団形成のイニシアティブ	不完全情報克服; 保健、年金、金融規制、消費者保護
		再配分; 資源再配分

資料: 世銀「世界開発報告1997」

④ GMAISによる評価システムの手順

1. 評価項目の洗い出し	モデル化領域を限定する
2. 評価法の整理	標準化を参考に適正な評価項目を選定する
3. ODAモデリング	可能な限りの関連情報を選択する
4. 成熟度によるもでの評価	初期モデルを精練化することで組織活動の適正化を推進できる
5. 同種のドメインごとにシナリオベースを構築	ケース、モデルやシナリオベースを体系化して情報蓄積
6. ポータル機能で知的資産の流通化	COEとしての機能を発揮する

第4セクター方式の組織形態は、これら改革の要件に従ってプロジェクト単位でクローズしたモデルとして評価基準を精査して1プロジェクトを1モデルとしてモニタリングと評価する。GMAISを応用したODAの評価と知的支援の方法を提示する。

第4セクター方式におけるプロジェクトの評価が正しく行われるためには、客観性が維持されていなければならない。財投における行政のプロジェクトはいまだにその実態が明確になっていない。旧国鉄のようにまたすべての債務負担を国民に押し付けようとする先送りの改革しかされない現状から、健全性と透明性をODAプロジェクトの事例から制度化をしてモデルやシナリオとして蓄積、監視して知識社会に対応した組織形態と社会的な制度の確立が平成改革の課題である。

評価手法についても問題が多い。現在、評価の多くはプロジェクトの完成前と完成後の生産・維持活動状況を比較し、その差を便益、または費用とするBefore・After法によって計測されている。しかし、この方法はプロジェクトがなかった場合に民間企業が同様のプロジェクトを実施したであろう可能性を排除しているために便益の過大評価につながりかねない。ある地域にODAによって病院を建設しても、三年後その地域に民間企業が病院を建設して十分な採算がとれたとすれば、ODAによって得られた実際の便益は当初の二年だけで算出しなければならない。プロジェクトが存在しない場合と存在する場合の便益、または費用を比較するWith・Without法による評価はなお少ない。同法は民間投資によって発生する便益を、

Before・After法の便益から差し引き、実体に近い便益の大きさを表すことを可能にする。

感謝というのは、関係者の絶え間ない努力によって個々のプロジェクトが貧困削減や生活条件の改善に貢献した積み重ねの結果として事後的、しかもかなりの時間をおいて現れるものである。少なくとも、感謝されることや顔がみえるどうかを評価の基準や目的にするのでは志の高いODAとはいえない。旧ソ連の衛星国に対する援助をみるまでもなく、感謝を押しつけたODAには「施し」を行う供与国側の思惑が透けてみえる。日本に限らずODA供与国と受取国の名前を冠した病院などの公共施設は多い。しかし、重要なのは施設がどのようなサービスを提供し、それにどのくらいの人がアクセスし、満足しているかである。

8. GMAISによる基盤整備

「環境問題」に監視の国連での活動と日本のODA活動の課題を前節で課題や改革の困難さをみてみたが、制度論的多様性は進化し続けるものである。組織活動のPDCAの周期をシナリオ、モデル、ケース、データ等の情報バンクを構築して、集団の意思決定支援や政策策定を支援する合意形成支援機能、そして個人と集団の新たな知見を獲得するための思考支援環境を実現することが前提である。第14図表④

制度構築を支援するには、組織活動の健全性と透明性を確保するためにIT投資により、知識社会のインフラとして必須条件であり、「環境問題解決」や「適正なODA活動」に対する知的支援を前提とするだろう。

たとえば、ODAにおける知的支援については、①法制度、行政制度などを紹介し制度形成のための

研修を行うこと；eラーニングなどを並行的に実施する。

②市場経済の運営・行政管理の分野で研修生を受け入れること；産官学民の協働で政策策定や評価を訓練する。

③政策助言を行える専門家を派遣すること；GMAISでのシナリオ、モデルやケースベースによる学習機能の習熟をする。

④政策の開発や研究について助言すること、などからなる。；新たな知見を組織学習の成果としてモデル化し蓄積をする。

⑤ 日本国の三権に関わる組織への個人情報保護法の制度化は部分的にされたが、運用面でのモニタリング機構を充実する。

知識社会における日本の役割は、イラクへの自衛隊の派遣という直接的な支援に加え、貧困からの脱出、不平等感の払拭と最低限の基礎教育支援などに加えイスラム社会の文化・文明的な視点から、彼らの「生き様」に役立つような支援をできるような国にならねばならない。日本は、USAに次ぐ経済大国や軍事予算大国であるだけに、文化・文明温存という役割ももっと担うべきであろう。 以上

引用文献

- 青木昌彦(2001), 比較制度分析に向けて, NTT出版, 東京都, 484
- 沢恒雄(1997a), 知識時代における経営情報管理論, 白桃書房, 東京都, 261
- 沢恒雄(1997a), 知識時代における経営情報システム論, 白桃書房, 東京都, 253
- 沢恒雄(1999a), 知識社会における知的資産創製と管理の研究, 愛知学泉大学紀要第1号, P.67 - 95
- 沢恒雄(1999b), 異分野統合における情報教育・マルチタレント教育, 愛知学泉大学紀要 第2号, P.37 - 51
- 沢恒雄(2000), GMA概念モデルによるマルチタレント教育, 愛知学泉大学 紀要第3号, P.91 - 110
- 沢恒雄(2001a), 知識・知恵・知謀社会における新組織(第4セクター方式の研究:その1) 愛知学泉大学 コミュニティ政策研究 第3号, P.95 - 111
- 沢恒雄(2001b), 文化経済立国論(構想編), 愛知学泉大学 紀要 第4号, P.45 - 67
- 沢恒雄(2002), 文化経済立国論(環境経営システム編), 愛知学泉大学 紀要 第5号, P.53 - 86
- 沢恒雄(2003), 戦略的環境マネジメントシステムの研究, 英国国立ウエールズ大学大学院修士論文
- 杉田定大(2003), 日本版公共サービスの民間解放PPP, 東京リーガルマインド, 東京都, 216
- 杉山学(2002), 非営利組織体の会計, 中央経済社, 東京都, 330
- 村本理恵子(2003), オンライン・コミュニティがビジネスを変える, NTT出版, 東京都, 293
- 山谷清志(1997), 政策評価の理論とその展開, 晃洋書房, 東京都, 214
- 吉田康彦(2003), 国連改革:「幻想」と「否定論」を超えて, 集英社新書, 東京都, 254
- 渡辺利夫(2003), ODA(政府開発援助)日本に何ができるか, 中央経済社, 東京都, 205
- Joseph E Stiglitz(2003), 人間が幸福になる経済とは何か, 徳間書店, 東京都, 411
- David Held(1995) 猪口隆編集, デモクラシーと世界秩序, NTT出版, 東京都, 360
- Peter F. Drucker, POST-CAPITALIST SOCIETY(2000), ダイヤモンド社, 東京都, 361