

<辛口時評>

体験的「第3セクター論」

中曽根内閣時代の1986年～87年に民活法、リゾート法が相次いで制定され、折からのバブル景気によって第3セクターが花々しく全国に誕生した。それから10余年、今や「惨セク」といわれるほどいづこも危機的状況にある。自治省調査によると、第3セクターは全国に8,395もあり、約半数が赤字。特に自治体が民間企業と共同で出資・経営している会社方式では6割が赤字。観光・レジャー分野がとくに悪い。

県内でも、今年に入って株式会社ケイネットの閉業、株式会社神奈川県観光の会社売却の動きなどがあつた。県は昨年10月「第3セクター指導・調整指針」を出し、本年度の重点施策として抜本的な見直しに取り組んでいる。まさに3セクの「冬の時代」だが、行政や企業ではできない役割を果たすはずの3セクが不振なのは何故か。

私は会社方式による第3セクター・株式会社KSPの社長を8年間務め、多くの経験を積んだが、その経験から第3セクター（財団や公社は除く）の見直しについて2、3問題提起をしてみたい。

まず、この10年で経営環境が一変した。長期不況、金融ビッグバン、自治体財政の窮迫などで3セクへの市場の配慮や信用は大きく低下し、経営陣や社員にどれだけプロがいるかなど、正味の経営力が問われるようになった。だが、市場の論理が強まるなかで市場の評価を得ようとする、3セクの構造問題に行き着く。

例えば、経営の根幹で市場評価の要（かなめ）でもある社長人事。現状は大口株主である行政内部の密室協議で多くの場合行政OBが選ばれているが、これでは市場経済の荒波のなかで舵（かじ）を取るべき社長ポストにふさわしい人材を得るのは難しい。市場の信頼を得られる人材を求めるには、3セクらしい企業統治をめざし社外役員や社員代表に社長候補の推薦を求めるなど、開かれた選考方法が必要になる。候補者に行政OBが入ってもいいが、グローバル経済や情報技術革命のなかで企業経営が高度化し、スピードが勝負の時代になると、役所の世界しか知らない普通の行政OBではとても対応できない（もちろん例外はある）。

公共性を本旨とする3セクであるが、これからは自ら企業家精神をもち、市場感覚があり、資本政策に明るく、産業界、金融界に人脈もある経営プロの能力が不可欠になる。株主である行政も「所有と経営」を分離し、経営はプロに任せる発想が求められる。

また、行政など大口株主からの派遣、出向者について、社長に協議権はおろか発言権もないことも問題だ。すべて決まった人事の通告だけで、当たり外れが多く、いつも戦々恐々だった。本来、

人事権は社長権限の根幹をなすものだが、これでは片手、片足を縛られて海に入れられ、「うまく泳げ」と言われているようなものだ。沈まないほうがおかしい。

3セクは少人数の所帯が多く、一人の比重が大変に大きい。意欲も適性もない人を派遣されるとお手上げだ。しかも現役派遣は2～3年で戻っていくのでプロは育たず、賽(さい)の河原の石積みだ。経験を積んだプロパーの不満は憤懣(ふんまん)から諦(あきら)めに変わっていく。こんなことで会社方式の3セクに「収益をあげよ」と言っても無理だ。それでも私は在任中経営改革に努め、赤字は1期だけ、最後の2期は納税企業にしたが、経営問題以上に人事問題で苦しみを披いた。派遣職員も「島流し」意識の人は要らない。庁内公募で意欲と適性のある人材を発掘、派遣すべきだ。東京都では3セクトップの公募も検討するという。

米国ではGDP(国内総生産)の7%を占めるほどNPO(民間非営利組織)の役割が大きい。3セクも基本的にはビジネスNPOだ。シリコンバレー成功の一因はアウェイ・フロム・ザ・ガバメント(行政からの自立)にある。市場の評価が勝負の創業支援機関などは公設民営か期限つきで民間主導にしていくのが望ましい。行政が3セク支援を続けるのなら、以上をぜひ見直しの視点に入れてほしい。