Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-30

ナショナル・トラストの現代的変容 : エンタープライズ化する新たなチャリティのあり方

岡, 真理子
岡田, 章宏

(Citation)
神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要,1(1):117-134

(Issue Date)
2007-11-09

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/80060012

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/80060012

KOBE UNIVERSITY

神戸大学大学院人間発達環境学研究科
研究紀要第１巻第１号　2007

研究論文

ナショナル・トラストの現代的変容
－エンタープライズ化する新たなチャリティのあり方－

Current Change of the National Trust
－ New type of Charity to be enterprised －

岡 真理子*　　岡田 章宏**
Mariko OKA *　Akihiro OKADA **

本論文では、イギリスにおけるナショナル・トラストを対象に、この国の伝統的なチャリティが変容を遂げる過程を検証する。イギリスでは、19 世紀末、一部の貴族を中心にオープン・スペース開放運動が広がる。ナショナル・トラストは、この運動を背景にしながら、1895 年、美しい自然風景や歴史的建造物を保全するチャリティ団体として誕生する。その活動は、20 世紀をとおして、プロパティの獲得とその維持･管理、公衆のアクセスの確保を中心に展開し、そこに独自の公益性を見出していた。しかし、1970 年代以降､その姿は急速な変化を遂げていく。この頃から会員数が飛躍的に増加する。さらに､サッチャー政権下でチャリティが新たに公的サービスの担い手として位置づけられると、ナショナル・トラストは、訪問客のニーズに合わせたサービスの提供やプロパティを活用したイベントを実施するようになる。労働党ブレア政権が誕生すると、ナショナル・トラストは「地域開発」を掲げ、様々な事業を積極的に進める。2001 年からは組織改革、2005 年にはガバナンス改革が実行に移され、ナショナル・トラストの組織形態はますます民間企業化（エンタープライズ化）していくのである。本稿では、ナショナル・トラストが、いかに伝統からの変容を遂げていくかを具体的に考察していく。

はじめに

近年、福祉サービスや地域の活性化、教育、環境保護など様々な分野において、市民による非営利活動が高まりをみせている。そうした活動については、従来の公的領域でみられた権力的で集権的な画一的対応を変革する可能性を指摘し、市民自身による主体的で柔軟な取組が広がることを期待する声もしばしば聞かれる。しかし実態に眼を移せば、問題も山積している。何より、非営利活動の大半は小規模で財政難を抱えており、結果として行政の委託事業に依存する事例も多いのである。これまで筆者（岡）が関わってきた環境の分野でも、最近では数多くの NPO が結成されているが、会員数や資金面で大きな制約を受けている場合が少なくなく、総じて持続的な実践を安定的に進められているとはとうてい言い難いのである。

こうした日本の状況に比してはるかに長い歴史をもつ欧米は、どのような状況にあるのだろうか。そこでは、様々な規模の非営利組織が、幅広いネットワークを活かし広範な活動を展開しているといわれるだけに、最近では関心も高い。本稿でもまた、イギリスにおける環境保護団体として著名なナショナル・トラスト（the National Trust）をとりあげ､その動きを概観していくことにしたい。

ナショナル・トラストは、19 世紀末に、美しい自然景観をもつ土地や貴重な文化財を、寄付や買い取りによりその所有者から取得し、それらを保全しながら一般に公開するために設立された非営利組織である。現在では、340 万人の会員数を有し、イギリス最大の環境保護団体として、国民生活に密着した存在となっている。そうしたナショナル・トラストの実践については、わが国でもしばしば注目され、すでに相当な先行研究 (1) が発表されている。

ところで、今日のイギリスでは、非営利組織に関わる政策において、大規模な改革が進行しつつある。よく知られるとおり、この国の非営利組織は、中世以来のチャリティ（charity ＝慈善行為）にその基盤をもっている。チャリティは、貴族の封建的責任という観念を含意した社会的弱者への救済活動を中心におきながら、そこに独自の公益性を見出し、政府とは一線を画す活動を展開してきた。しかし 1980 年代以降､サッチャー政権の下で「大きな政府」から「小さな政府」への転換がドラスティックに進められると、チャリティは政府にかわる新たな公的サービスの担い手として位置づけられるようになる。政権が保守党から労働党へと交代しても、基本的な流れは変わることなく、現在では、「公益性の定義」を変更するとともに、非営利組織の効率的・効果的な活動を実現する方策に焦点を

＊　兵庫県立三田祥雲館高等学校講師
＊＊神戸大学大学院人間発達環境学研究科教授

（2007年４月１日　受付
2007年６月１日　受理）

当てた改革が進められ、2006年11月には、400年以上にわたるチャリティの伝統にかつてない変化をもたらす法律が成立したばかりである。

この間、ナショナル・トラストに対して注目が集まった背景には、環境に対する関心の高まりだけではなく、こうした政策の変更に伴って、トラスト自身がより積極的な事業展開を示すために組織のあり方や活動のスタイルを変えたという事情が大きく関わっている。では、どのように変化しようとしているのか、またそれは伝統的なチャリティのあり方からみていかなる意味をもっているのか。本稿において検証しようと考えているのは、まさしくこの問題といえる。

あらかじめ、以下の流れを示しておくと、次のようになる。

第1章ではまず、19世紀末におけるナショナル・トラスト誕生の背景やその組織の基盤・担い手を確認し、設立当初の基本方向がいかなるものであったのかをみていくことにする。その方向は20世紀をとおして概ね維持されていくが、1970年代に入る頃から変化の兆しが現れる。第2章ではまず、1971年ナショナル・トラスト法とオーケル報告書（Aukell Report）をとおして、経営能力の改善や資金・人的資源の安定的確保に向けた改革の動きが開始されていく様子を概観する。第3章では、80年代の政策変化を背景に、その動きがさらに加速し、顧客志向の組織へと変貌をとげながら、訪問者に対しよりよいサービスを提供するために、それまでにない事業を展開していく動向をとらえていく。さらに第4章では、こうした活動の変化を受け止めるための組織改革を検証する。ナショナル・トラストは、2000年代に入ると、戦略計画を掲げながら目標や業績を数値化する企業的経営の諸手法を導入することで、従来の様相とは大きく変わっていくのである。ここでは、チャリティとしてのトラストが、どこへ帰着しようとしているのかを見定めたいと考えている。

第1章　ナショナル・トラストの伝統

本稿は、ナショナル・トラストの現代的変容を考察しようとするものであるが、その際、まずは出発点となるべき原像を理解しておく必要がある。本章では、設立から1960年代にいたる約80年の歴史を概観しながら、ナショナル・トラストの伝統やその基盤を確かめておきたい。

第1節　ナショナル・トラストの設立

1．設立にいたる経緯

ナショナル・トラストの設立は、19世紀末にさかのぼる。まずはその経緯を一瞥しておこう。

周知のとおり、イギリスは、産業革命以降、「世界の工場」として繁栄を誇るようになるが、当時の社会にあっては、急速な工業化や都市化により、貧困や衛生に関わる深刻な矛盾も露見するようになる。しかし、それに対する公的な救済制度は未だ十分に整う段階になく、そのため、貧民救済を中心に様々な民間団体による運動が高まりをみせていくのである。

19世紀半ばには、数多くのチャリティ団体が設立されているが、そのなかで、一部貴族層を中心に「都市貧民に対して、レクリエーション用地を開放することにより、彼らを教化し、肉体的、精神的向上を図るべき」との主張が現れたことには注意しておきたい。ここでは、貧民救済のための具体的対応策として、生活基盤となる土地を確保しそれを貧民に開放することが提起されているのである。

イギリスでは、18世紀初頭より囲い込みが進行し、それまで小作人たちが住み耕作を行ってきた開放耕地や共同牧草地、荒蕪地など、所有権の所在が判然としないオープン・スペース（open space）に対し、地主の所有権があらためて設定された。その結果、小作人たちは農村を追われ都市部へと一気に流入するが、そこでもまたオープン・スペースは次々に囲い込まれ開発の対象とされていく。彼らは、都市の劣悪な住環境におかれ、極度に貧困な生活を強いられたといえる。

上述のチャリティ団体は、こうした都市住民を救おうと、オープン・スペースを「レクリエーション用地」として保全し、そこでの通行権、さらには入会地（commons）の使用権を彼らに与えようとしたのである。ただ、ここで留意しておきたいのは、この運動を動機づけていたのが、貧民に対する慈善的関心というよりは、むしろより広範な視角からの「社会改良」的関心にあったという点である。例えば、首都圏公園協会（Metropolitan Gardens Association）の設立趣旨には、「大衆にレクリエーション用地を供給するのは、単に慈善活動の問題ではない。社会経済や社会的効率にとっても重要な問題なのである。なぜなら、肉体的、精神的、道徳的堕落は、都市生活の醜悪さと分かちがたく結びついているからである」(2)とある。ここからは、土地の開放運動が、しばしば伝染病の発生源や犯罪・暴動の温床となった貧民居住区の環境を「社会経済や社会的効率」の観点から改善することをめざしていたことがわかる(3)。しかも、この運動が、直接的には自然豊かな土地を保全することに向けられ、開発の動きと対峙する立場にあったとすれば、いかに「社会経済や社会的効率」の重要性を説いたとしても、そこには、工業化を主導する新しい資本家層とは相対的に異なる貴族の「社会改良」的視点が組み込まれていたと考えられるのである。

ともあれ、19世紀後半から、このようにしてオープン・スペースの保全運動が開始され、その流れのなかで、ナショナル・トラストが設立されていくことになる。

2．ナショナル・トラストの設立

1865年、ナショナル･トラストの前身となる入会地保存協会（the Commons Preservation Society）が創設される。この協会は、「都市近隣にある入会地を含むオープン・スペースの保全は、人々の健康とレクリエーションに必要不可欠である」という趣旨に基づき、その保全のための規制計画を立て、囲い込みから入会地を守る運動を展開している(4)。しかし、徹底したオープン・スペースの保全を行うために、その土地を所有する必要があると認識されるようになり、1895年には、会社法上の法人格をもつ組織としてナショナル･トラストが登場する。それまで入会地保存協会で働いていたオクタヴィア・ヒル（Octavia Hill）、同協会弁護士であったロバート・ハンター（Robert Hunter）、湖水地方の鉄道建設反対運動の指導者であった牧師ハードウィック・ローンズリィ（Hardwicke Rawnsley）の3名が中心となり、「歴史的名勝地および自然的景勝地のためのナショナル・トラスト（The National Trust for Place of Historic

or National Beauty)」が設立されるのである。

その趣意書によれば、トラストの目的は「国民の利益のために、美しくあるいは歴史的に意味のある土地や資産を永久に保存するよう促進することである。土地については、実行可能な限り、その土地本来の要素、特徴、動植物の生態を保存する。そして、この目的のために、資産の所有者から歴史的建造物や景勝地の寄贈を受け、獲得した土地や建物などのプロパティ（property）を国民の利用と楽しみのために信託財産として保持すること」(5) におかれている。ここでは、保全の対象がオープン・スペースではなく「歴史的建造物と景勝地」となり、また目的も貧民の救済ではなく「国民の利益」実現におかれている。そこで含意されているものは何か。

創設者の一人であるヒルは、その著作のなかで、獲得したプロパティを、「年を経て落ち着いた雰囲気を漂わせ、ピクチャレスク（picturesque）で、我々の祖先が知っていたごとくイギリスの思い出に満ちている」(6) 場所と表現している。他方、ローンズリィも、ナショナル・トラストの設立式において、「人々は、まさに、ピクチャレスクな自然という偉大なナショナル・ギャラリィを作り上げつつある」(7) と演説したといわれる。いずれも、「ピクチャレスク」という用語を用いて、ナショナル・トラストがプロパティの保全をとおして獲得しようとする価値を表しているのである。そして、「ピクチャレスク」とは、18 世紀以降において風景を鑑賞する際最も重要とされた美的基準を意味し、貴族文化に根差した独特の表現といえる。

そうであるとすれば、上にみたナショナル・トラストの基本姿勢は、工業化や都市化の流れと明確に対抗しながら、伝統的な美の象徴ともいえる「歴史的建造物と景勝地」を守り、そのことで、急激な社会変化をくい止めようとするものであり、それ自体が貴族的な階級意思に裏打ちされたものであることがわかる。「国民の利益」についても、そうした保守主義的な視点から描かれたあるべき社会を実現することで導かれる利益と言い換えることができ、その限りで、貧民に対して提供される一時的な慈善的施しとは、その射程を大きく異にしていることが理解できよう。

ちなみに、こうしたナショナル・トラストの階級的性格は、間接的にではあるが、その評議会（Council）が、社会に多大な影響力を有する貴族や、議員、知識人から構成されていたことからもうかがえる。そこには、デヴォンシャー公爵（the Duke of Devonshire）、ウエストミンスター公爵（the Duke of Westminster）などの数万から数十万エーカーという広大な所領を持つ大地主貴族や、首相であった自由党のローズベリー伯爵（the Earl of Rosebery）、後に自由党総裁となるジェイムズ・ブライス（James Brice）らの有力議員、さらには、オックスフォードやケンブリッジ、ロンドン、エディンバラ、ダブリンなどイギリス各地の有名大学、ナショナル・ギャラリーや王立芸術院、王立イギリス建築協会などイギリス文化を代表する諸機関、王立植物学協会や昆虫学協会、リンネ協会などの自然科学研究機関、さらに既存の環境保護団体、州議会協会などの代表者が名を連ねていたのである (8)。この傾向はその後も続き、そのこと、プロパティを寄贈する者はナショナル・トラストに抱く信頼の念を強めたといわれる。

第２節　ナショナル・トラストに関わる法的枠組み

１．ナショナル・トラスト法の成立と公益性の法的確立

さて、ナショナル・トラストが設立され、実際に活動が開始されていくと、プロパティを維持管理していく上で、トラスト内部のみならず外部に対しても一定の拘束力を持つ規則（byelaws）の必要性が認識されていく。1906 年の年次総会では、ナショナル・トラストが保有するプロパティの保護と維持管理のためにより強い権限を獲得すべきこと、そのために評議会は必要な措置を講ずべきことを決議している。そして、この決議に沿って、ナショナル・トラストに関する新たな個別法律（Private Act）を制定する動きが持ち上がり、1907 年にはナショナル・トラスト法案が国会に提出されるのである。それが、その後のナショナル・トラストの根拠法となるナショナル・トラスト法（National Trust Act 1907）(9) である。

この法律では、景勝的価値または歴史的価値を有すると判断されたプロパティは、国民のための信託財産とみなされ、それを管理するナショナル・トラストには、目的を明示すること、会員に利益の分配を行い得ないことが定められている（第 4 条、第 5 条）。他方、保有するプロパティにつき譲渡不能（inalienable）を宣言する権限を付与する規定も設けられている（第 21 条）。プロパティは公共のものと捉えられるため、売却はもちろん、担保に供することも禁ずることができるのである。また、懸案になっていた管理上の権限については、プロパティ内における灯火・看板・鳥類捕獲等に関して独自の規制を設けたり、保有する建物を公開したり、さらに入会地の土砂採取制限を行うといった権限が付与されている（第 36 条、第 37 条）。

1916 年には、ナショナル・トラストの目的が「公益性」を有するか否かが争われた裁判が行われている（ヴェアロール（Verrall）事件 (10)）。そこでは、アストベリー裁判官（Astbury J.）が「1907 年法によって法人格を付与されたこのナショナル・トラストは、本質的に国民一般の利益のための公益信託であることはほとんど疑いがない」と述べ、有名なペムセル事件 (11) においてマクノートン卿（Load MacNaughten）が示した公益類型を適用し、トラストの活動がその一つに該当すると判断している (12)。これにより、ナショナル・トラストの「公益性」は判例法上承認されることとなり、民間団体でありながら、公益の実現主体としての性格を色濃くもつ組織として公認されたのである (13)。

２．カントリー・ハウス保存計画と 1937 年ナショナル・トラスト法

ところで、20 世紀をとおして様々な活動に着手したナショナル・トラストであるが、その前半にあたる 1930 年代から 50 年代の動きのなかで特に注目されるのが、「カントリー・ハウス保存計画（Country House Scheme）」である。

第一次世界大戦後、所得税や不動産税の重圧、大戦による相続人の死去、奉公人の減少、長引く農業不況などにより、イギリスの地主貴族の館、カントリー・ハウス（Country House）に危機が訪れていた (14)。そこで、ナショナル・トラストは、価値あるカントリー・ハウスを獲得し保護する動きを始める。これは、居住者からの要求でもあった (15)。カントリー・ハウス居住者のなかには、カントリー・ハウスの価値は、それが家具や絵画のコレクションと一体になりひ

とつの文化的な総体を形成している点にあり、建物の所有権を守るためにそれらが散逸してしまうよりも、むしろ、居住権だけは保持しながら、カントリー・ハウスを総体として残すことの方が重要だと考える人も少なくなかったのである。

1936年、ナショナル・トラスト内にカントリー・ハウス保存に関する特別委員会が設立されている。しかし、この計画を遂行するにあたっては、妨げとなる問題点もいくつか存在していた。第一に、ナショナル・トラスト法のなかに、ナショナル・トラストの活動目的として、建造物やその内部の動産の保全が明示されていないこと、第二に、建造物の維持管理費を捻出するためには、農地などの資産を基本財産として受け入れ、その借地料等をこれに当てることが現実的であるが、トラストの権限は、景勝地でない農地等を受け入れるところまで及んでいなかったこと、第三に、相続の際にカントリー・ハウスをトラストに寄贈・遺贈しても、以前の所有者の遺族がそこに住み続ける場合には、相続税が免除されないという財政法上の制約があること、などであった。ナショナル・トラストは、これらの問題を解消するため、ナショナル・トラスト法の改正案を準備し、1937年には新たなナショナル・トラスト法（National Trust Act 1937）(16)（以下、1937年法）、財政法（Finance Act 1937）(17)を制定させている。1937年法では、ナショナル・トラストが土地建物を取得する際に、地方自治体が資金的な援助ができる規定（第7条第2項）も設けられた。また、ナショナル・トラストの目的も拡大され、建築学的・美術的に重要な建築物やその周辺の保護が明確に位置づけられるとともに、建築物内の家具・絵画の一括譲渡及び保存やプロパティの公開(18)が目的に加えられている（第3条）(19)。

1937年法による法的な整備が行われると、「カントリー・ハウス保存計画」は本格的に稼動していく。1943年から44年には、10を越えるカントリー・ハウスがナショナル・トラストに寄贈されるなど、第二次世界大戦前後にこの計画は大きく前進する。また、ナショナル・トラストは、カントリー・ハウスに付属する広大な農場や庭園まで一括して移管されることを条件に寄贈を受け付け、建物のみならず広大な農地等にまで所有の範囲を広げた結果、次第に膨大な土地を所有する大地主に成長していくことになった。

第3節　会員とそれへの対応

最後にナショナル・トラストの活動および資金提供の担い手たる会員について、その特徴をおさえておく。現在、その会員数はチャリティのなかでもトップクラスをほこるが、20世紀をとおして、その推移はいかにあったのか、どういう構成であったのかを確認しておこう。

1．会員

ナショナル・トラストは、初期の段階では入会を歓迎してはいたものの、総じて会員を集めるのに真剣な努力がなされたとは言い難い。1907年法第14条には、会員の種別として、普通会員、終身会員、名誉会員、準会員の4種類が定められているが、実際の運用においてその区分は必ずしも明確ではなく(20)、多くの会員を集めるという仕組みにはなっていなかった。そのため、1900年には、会員はおよそ250名であり、以後30年間1000名を越えることはなかったのである。

ナショナル・トラストの日常活動に必要な資金は、地主階級を中心とする富裕者からの会費・寄付によって支えられていた(21)。地主の側においても、資産を自発的にナショナル・トラストへ譲渡、寄付することによって、「公共心に富む人物である」という世評を得、ジェントルマンとしての責務を果たすことができた(22)。ナショナル・トラストも、そうした心情に応えるため、年次報告書や新聞に寄贈者の氏名を公表することで、寄贈者の名誉を高めようと図ったのである(23)。また、この時期におけるナショナル・トラストのプロパティは、地主階級を含む広義のジェントルマンによる個人的なボランティア活動によって運営される場合が多かった。1920年代初頭のナショナル・トラストは、後述の地域委員会（Regional Committee）のごとき地方組織をもたなかったため、実際の作業は個人の善意と工夫に委ねるほかなかったのである。ナショナル・トラストが会員数の面では小さな団体ではあるにも関わらず注目すべき業績を上げていったのは、こうした会員の献身的な努力・支援によるものであったといえよう。

しかし、活動が拡がるにつれ、プロパティの維持・管理費が急速に増大し、一部の富裕な篤志家による経済的支援や自発的な管理作業だけではまかなえなくなっていく。そのため1928年には広報委員会が置かれ、会員は緩やかに増加するが、だからといって無差別の会員拡大政策が行われていたわけではない。最初の30年間には、会員数が1000名以下であったにもかかわらず、大きな業績をあげたとの自負から、ナショナル・トラストにしてみれば、会員の増加により妥協が強いられ、活動の基準が下がることをおそれたから(24)といえる。

2．会員に対する対応

プロパティが集積されていくにつれ、ナショナル・トラストの活動は、その維持管理主体としての機能に特化してゆく。プロパティは、上にも触れたとおり、すでに一般に公開することが念頭におかれてはいたが、この頃のナショナル・トラストは、宣伝活動を行うことはなかったし、たとえ一般の訪問客がいても、彼らに特別なサービスを提供することもなかった。訪問客側もありのままの自然に触れることで十分であると受け止めており、特別なサービスを期待することもなかったのである(25)。それどころか、1947年になると、評議会は、訪問客の増大がプロパティの破壊をもたらすと警告を発している(26)。これは、例えば、「夏に大勢の歩行者が押し寄せたなら、通路が磨り減り、秋になれば、雨に洗い流され、芝生もまた磨り減っていく」(27)との見方に基づくものであった。そのため、一部の地域においては、訪問客の数を規制し、駐車場やテントを張る場所についても特定の範囲に制限している(28)。これらの地域を将来の世代のために無傷で保護しておくことが自らの責任であると認識していたからである。なかにはプロパティへのアクセスを重視し、ナショナル・トラストに観光という役割を求める人々もいたが、短期的な目的のために、それまでの実績を犠牲にすべきではない(29)という理解から、こうした主張は聞き入られることはなかった。

以上、ナショナル・トラストの設立から戦後期までの発展を足早に見てきた。富裕階級の寛大な支援に依拠していた時期を経て、制

度的な特権を獲得し、それにより保有するプロパティを拡大させてきた。ただ、その展開はきわめて緩慢な動きを示しており、常に変化に対して慎重な姿勢を保ちながら、「国民のための歴史的建造物と景勝地」の保有という基本目的からの逸脱は最も避けるべきと考えていた点は、あらためて確認しておきたい。

第２章　新たなナショナル・トラストへの胎動

これまで述べてきたナショナル・トラストの特徴は、戦後になっても、概ね変わることなく推移したが、1970 年代に入る頃から、大きな変化を遂げていくことになる。特に 1979 年に保守党サッチャー政権が誕生すると、ボランタリー・セクターが公的サービスの提供主体として急速に脚光を浴びるようになり、それに伴って、ナショナル・トラストも新たな展開を示すのである。本章では、こうした変容の過程を追っていくが、まずは、その出発点となった 1971 年のナショナル・トラスト法改正と、その後の 1970 年代の状況を概観しておこう。

第１節　1971 年ナショナル・トラスト法

１．1971 年ナショナル・トラスト法

1971 年のナショナル・トラスト法改正は、トラストにおける地方分権を進めるとともに、事業を拡大していく際の法的根拠となる。その発端は、1967 年の臨時総会において、ナショナル・トラストの運営方法に対する不満が持ち上がったことにあった。最も強い批判は、コンラッド・ローンズリィ司令官（Commander Conrad Rawnsley）(30) が提起したものであり、そこでは、ナショナル・トラストの運営が「エリート主義で、カントリー・ハウスの保存に力を入れすぎている」と主張されている。これは、カントリー・ハウスの保存事業がその所有者たる上層のミドル・クラスによって独占的に運営されていることを暗に批判したものと考えられる。

評議会は、この提起を受け、ナショナル・トラスト再編の必要性を認識していくことになる。早速、管理、組織及び責任のあり方を検討するために、ヘンリー・ベンソン卿（Sir Henry Benson）を議長におく勧告委員会（Advisory Committee）を設立し、翌 68 年には、1971 年ナショナル・トラスト法改正の基準になる報告書（ベンソン報告書 (Benson Report)）が刊行されている。ここでは、1971 年ナショナル・トラスト法（National Trust Act 1971）（以下、1971 年法）(32) に直接目を向け、この改革の最大の特徴ともいえる地域委員会の新設と事業の拡大規定を確認しておくことにする。

1971 年法は、評議会の構成や権限等を大きく修正するとともに、会員区分（一般会員、家族会員、総家族会員、終身会員、少年会員、準会員）と会費、役職者の報酬、会計とその検査などを詳細に定めている。そして、特筆すべきは、地域委員会の設置である。「行き過ぎた中央主権化は避けられるべきであり、したがって地方の組織が必要である。また管理の大半を地方に委譲しなければならない」（ベンソン報告書）との勧告にもとづき、この法律は、大きな自治権をもつ 11 の地域委員会を設置する。このとき、評議会は、地域委員会への付託の範囲とその責任の限度を決定し、執行委員会は、一般的な政策や財政、地方自治体と対立した場合の中央政府との折衝および財産の受け入れ等の権限をもつことになった (33)。

さらに、同法では、ナショナル・トラストの事業運営に大きな幅を持たせる規定が目立つ。例えば、ナショナル・トラストの所有する土地・家屋に見学やレクリエーションのために訪れる公衆のニーズに応え、食事や軽食、駐車場、避難所と洗面所設備を含む公衆の享受または便宜のための施設やサービスの設備を提供・手配し（第 23 条第 1 項）、施設やサービス利用については、相応な料金を設けることができる（第 23 条第 3 項）とされた。さらに、1907 年法で規定された一般的な入場料に加え、ナショナル・トラストは、保有するプロパティ内での狩猟、航行、ボート漕ぎ、水泳、釣り、その他のレクリエーションにつき、それにふさわしい料金を設定できるとも定められている（第 25 条）。

こうした規定がおかれたことにより、ナショナル・トラストは新たな事業を展開することができるようになり、1972 年には、通信販売や特定のプロパティでの商品販売が行うようになった (34)。また、1970 年代の終わりからは、プロパティを活用したイベントも開催され始めている (35)。そして、これら一連の動きは、プロパティが単なる保全や公開の対象であるとの枠組みを超えて、商品を売ったりイベントを行う場となり、ナショナル・トラストの活動自身も、各地域単位で公衆の魅力を引きつけるものへの変化していく (36) 大きな転換点になったと考えられるのである。

２．会員の量的変化と質的変化

以上のような改革をとおして、1970 年代以降の会員数は、図 1 にみられるとおり、爆発的に増え続け、1981 年 5 月にはついに 100 万人を突破している (37)。

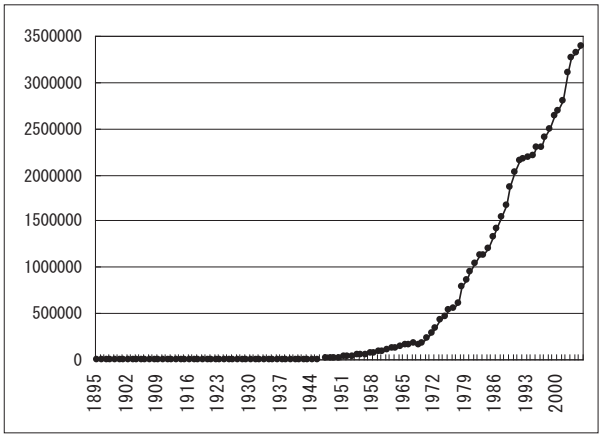


図１　会員数の推移（単位：人）
出典：ロビン・フェデン著 四元忠博訳『ナショナル・トラスト－その歴史と現状』時潮社、1984 年、220 ページ、および The National Trust, *Annual Report 1984-2005/06* をもとに作成。

その背景に環境保全に対する関心の高まりがあったことは否定できないにせよ、それだけで、こうした会員数の急増現象は説明しがたい。むしろ、ナショナル・トラストの積極的な広報活動が功を奏し、人々の間に、会員になることで、様々なプロパティに無料で入場できるとの考えが広がったからともとれるのである (38)。そうであるとすれば、会員数が増えることで収入は増大する反面、入会の意義を経済性に求める会員を数多く抱え込むことになる (39)。そのため、ナショナル・トラストは、これらの会員をいかにして引き留めてお

くか、会員のニーズと保全活動との接点をどのように見出していくかといった新たな問題に直面していくのである。

第２節　オーケル報告書

１．訪問客の増加と対応策

1971 年法制定を契機とした会員拡大の動きは、1980 年代に入っても衰えることなく、毎年ほぼ 20 万人以上を獲得していた。こうした動向は、そのまま会費収入の増大を意味し、年次収入の 4 分の 1 を占めるまでになった。1953 年にはわずか約 6％でしかなかったこと (40) と比較すると、その伸びはめざましく、もはやナショナル・トラストの運営に不可欠な要素となったということができる。

しかしその一方で、訪問客が増えたことで、プロパティの維持管理にかかる費用もかつてなく増大しはじめ、さらに入場料等にかかる付加価値税（value-added tax）の負担も大きくなっていく。この時期、イギリスは深刻な経済後退にみまわれたこともあり、評議会は、その状況下での費用の急激な増加に対処するため、1979 年、1983 年、1986 年と会費の段階的引き上げを決行するのである。

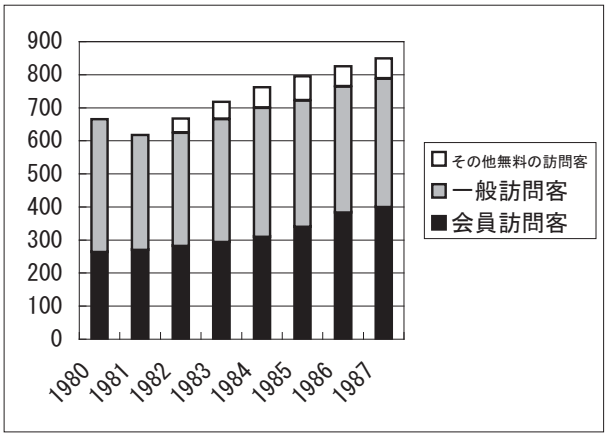


図２　有料のプロパティへの訪問客数の推移（単位：万人）
出典：The National Trust, *Annual Report 1987,* p.12 より作成。

それだけではない。プロパティ訪問客の増加は、入場料や施設利用料からの収益を押し上げたわけではなかった。有料のプロパティへの訪問客の推移を示す図２からもみてとれるように、1980 年代初頭には、入場料を支払う訪問客はむしろ減少しているのである（1980 年で前年度比 6％減、1981 年で 18％減）。こうした状況を重くみた評議会は、会員からも一定の料金を徴収する道を検討していくことになる。1980 年には、会員に対する入場無料は維持するものの、プロパティの補完的事業や特別展示会については、彼ら／彼女らからも一定の入場料を徴収することを提案するのである (41)。そして、1983 年からは、この提案が具体化されることになる。

２．オーケル報告書の勧告－地域委員会の強化

こうした改革に対しては、当然に批判も現れてくる。ナショナル・トラストの運営が会員や支援者の意向と切り離され、本来の使命からも大きく乖離してしまうのではないかといった懸念が、様々なレベルで指摘されるようになるのである。こうした批判に応えるため、評議会は、1983 年、ジョン・オーケル（John Aukell）を議長とする特別委員会を設置している。同年の年次報告書によれば、この委員会は、会員とのコミュニケーションを改善する目的から、地域委員会の基盤を拡大し、それにより、会員の理解を獲得すると同時にトラストの活動に対する参加の機会を拡充すべきと説明されている (42)。会費の値上げや会員からの施設利用費の徴収によって希薄化しつつあった会員との関係を改善するため、地域委員会の活動を活性化させることがもくろまれたといえよう。

実際、この委員会が提出した報告書（オーケル報告書）では、「各地域委員会のメンバーは、種々のプロパティの経営を含む複雑な専門的業務を指導し評価するだけの経験と知識を持ち合わせる」べきと主張され、1984 年には、その勧告に基づいて、地域委員会の選出方法が変更されている。地域委員会議長（Regional Chairman）には、人材発掘のための広範な調査権限が付与され、さらに、地域委員会の任命にあたっては、経験や知識、さらに年齢のバランスを考慮しながら多様な人材を登用すべきとする任命委員団（Appointments Panel）の助言を受け入れることとされたのである。ちなみに、この年の地域委員会では、新規に 57 名（うち 16 名が 40 歳以下）の構成員が選出され、逆に 26 名が退任しており、そうしたもくろみはある程度具体化したといえる。

このように再編成された地域委員会は、会員や広く公衆とのコミュニケーションを図る活動も新たに開始する。地域の会員に対して直接の対話の場が設けられ、トラストの活動についての意見を提起する道を準備している。さらに、会員以外の公衆を念頭においた広報活動もより広範に行うべく、地域インフォメーション役員（Regional Information Officer）がおかれた。この役員には、新入会員の募集、外部のボランタリーな支援団体であるナショナル・トラスト・センターとの連携強化、トラストの事業や政策の告知、マスコミとの良好な関係の構築、プロパティの市場戦略の計画及び実行、ガイドブックやニュースレター、会員報告書などすべての印刷・出版物の取り扱い、基金調達のための活動、教育活動やイベント・プログラムの編成等、多岐にわたる活動を展開することが予定され (43)、地域社会との密接な関係を作りあげる上で中心的な役割を担うことが期待されたのである。

オーケル報告書に沿うこれらの動きが各地に広がると、ナショナル・トラストの活動形態は、かつてとは異なるものへと変化していくことになる。むろん、根本的な制度改革というには未だいくつかの段階を経る必要があったが、それでも、かつての慎重かつ控えめな姿勢を修正し、新たな方向へ歩を進めたことは確認できる。地域の会員や公衆とのつながりを強めつつ積極的に事業を展開していくその姿は、企業的経営体として新たなナショナル・トラストに脱皮していくまさにその出発点であったと考えられるのである。

第３節　地域の雇用主体としてのナショナル・トラスト

１．職業訓練事業

1980 年代には、ナショナル・トラストの内部構造についても一定の変化が現れている。

「小さな政府」の実現をめざすサッチャー政権のもとでは、非営利組織に付与された補助金の性格が大きく変容する。この時期をとおして、非営利活動を単に支援するというだけの目的をもった従来の補助金は大幅に削減され、特定のサービス提供を条件にした契約的要素の強い補助金が広く利用されていくのである。こうした変化

は、補助金に依存しがちな非営利組織を内側から変えてしまいかねない。この脈絡において、ナショナル・トラストはどのように変化したのだろうか。

1980年代をとおして、トラストが受けた主な補助金は、労働力サービス委員会（Manpower Service Commission）(44)からのものと、国民遺産記念基金（National Heritage Memorial Fund）(45)からのものをあげることができる。ここでは前者に着目し、その影響をみておくことにする。

労働力サービス委員会は、政労使三者で構成される独立の政府委員会として、1973年に設置されている。この委員会は、個々の関連団体が策定・申請する職業訓練計画に対し補助金を提供することで、政府の労働政策を具体化する役割をもっていた。ナショナル・トラストは、当初から関連団体としてこれに関わる計画を策定し、委員会から一定の資金援助を受けてきた。しかし、こうした体制が本格的に稼働し、トラストが積極的な支援を獲得するようになるのは、上述のごとく補助金の性格が変化する1980年代に入ってからのことである。その点は、例えば、1979年に実施された計画が82、そこでの雇用者は300名程度であったのに対し、1985年には、240の計画に基づきおよそ3000名が雇用されている事実(46)からも確認できる。

ナショナル・トラストが、計画の策定にあたって公式に掲げた目的は、「広い職業訓練機会を提供し、将来訓練者が仕事を見つけるのを助ける新しい能力を供給すること」であった(47)。それは、概ね労働力サービス委員会の意向に即したものであったと考えられる。しかし反面で、計画の実施が、こうした社会全体からの視点とは別に、トラスト固有の観点からも大きなメリットをもっていたことは、十分に注意しておくべきである。

第一に、雇用確保に関する計画をたてることで、ナショナル・トラストが従来から進めてきた事業が財政的援助の対象になる点である。計画には、雑木の伐採から腐食の抑制まで広範囲にわたる作業が含まれ、それ自体が、プロパティの維持管理というトラストの中心的活動にあたるものであったのである。第二に、この計画は、新たな環境教育事業に対しても、大きな支援を得ることができたという点である(48)。ナショナル・トラストは、プロパティの保全事業以外の分野にも、その活動領域を拡げようとしており、そうした新たな事業を進める上で、この計画は重要な意味をもつことになった。第三に、ナショナル・トラストが職業訓練事業に着手することで得られる経済効果も大きかった点である。1986年には、350以上の計画に3800人ほどの若者が参加しているが、ナショナル・トラストはその計画実施に140万ポンドを拠出したのに対し、結果として得た対価は総額で1100万ポンドにも及んだと報告されている(49)。第四に、将来的なメリットをあげることができる。この計画は、一般的な職業訓練機会を提供するものであり、ナショナル・トラストの常勤職員として養成することを目的としたものではない。それにもかかわらず、実際には「職員の欠員が生じたときのために、将来有望な人材を訓練する」といった意向が含まれていたのである。

要するに、労働力サービス委員会の意向に沿って計画を実施することは、直面しつつあった財政的困難を解消する有効な手段として理解されていたのである。しかし同時に、ナショナル・トラストは、この計画に関与することで、伝統的な枠組みから大きく逸脱していくことになる。かつてであれば、事業を遂行するために、多くの労働が必要であったとしても、それはボランタリーな慈善活動であることを前提とするものであった。いかに会社法上の組織であったとしても、公益信託の受託者である以上、チャリティ団体が雇用創出の場として期待されまた公然と機能することはなかったといえる。ところが、ここに登場するトラストは、賃金を支払い労働者を雇う民間の企業と同一の組織であり、そこでの労働にも慈善活動の要素は感じられなくなっているのである。ナショナル・トラストが地域の雇用を引き受ける事業主体として認知されていくのは、まさにこうした過程をとおしてであったといえよう(50)。

2．職員の雇用条件

そういう意味では、職員の雇用条件の見なおしも重要である。

1980年代に入り社会的認知度が高まると、評議会のなかには「トラストの目的が膨大な面積をもつ資産を所有し保存することにある以上、大企業その他の起業法人と同種の経営責任がある」(51)との自覚が生まれ、それに伴って、有能な職員の雇用の必要性が認識されていく。1986年には、専門的能力をもつ職員を採用するために、それに見合うだけの雇用条件を準備することが決定されており、ナショナル・トラストが、職員雇用という面でも、企業的経営の方向へ動き出したことがわかる。実際、翌年には、カントリーサイドの管理を担う監視員（Wardens）やナショナル・トラストの建造物の維持・修復に責任をもつ地域建造物マネージャー（Regional Building Manager）が集中的に雇用され(52)、専門性を具備した職員の比率が高められていく。さらに、この頃には、職員の給与構造も全面的に改定され、さらに評価制度も導入されることで、職員各層に滞留するアマチュアリズムを払拭する動きが加速化していくのである(53)。

職員に対して専門性を求めるようになった背景には、70年代以降地域的な特性をもつ広大なプロパティを抱えるようになり、それらを管理するための知識が必要になったという事情がある。ただ、雇用条件、特に給与と結びつける典型的な企業的経営手法を採ることで、その要請に応えようとした点は、ナショナル・トラストの性格変容の事例として、あらためて確認しておきたい。

以上、1970年代、80年代前半の状況を見てきた。ナショナル・トラストは、第一章で確認したプロパティを専ら管理する団体としての枠組みを脱し、商業的事業を開始した。拡大する会員とのコミュニケーションを図るため、「会員を活性化し支援を得る」という構図も登場した。トラスト内部では、プロパティ経営を支える高い学識や能力を備えた人材の登用とそれに見合うだけの給料体系が定着していく(54)。そして、こうした一連の動きは、次に述べるナショナル・トラストの事業多様化の基盤となっていくのである。

第３章　新たなナショナル・トラストの事業展開の方向

本章では、80 年代後半から 90 年代におけるナショナル・トラストの具体的な活動に焦点をあて、資金獲得の必要性や政府の民営化政策との関わりのなかで、多様な事業を模索していく過程を追う。

第１節　非関連事業とプロパティ活用事業

１．財政状況の悪化

前章でみたとおり、80 年代をとおして、会員数は急速に伸びてきたものの、財政状況は順調に展開したわけではなかった。それどころか、図３にみられるとおり、1989 年には、ナショナル・トラストの収支はついに赤字に転じているのである。これは、1988 年の労働力サービス委員会からの補助金の打ち切りや、1985 年の国民遺産記念基金からの補助金の減少も要因として考えられるが、実際には、収入が減っていたというよりはむしろ、支出が急激に拡大したことが大きな原因であったと考えられる。

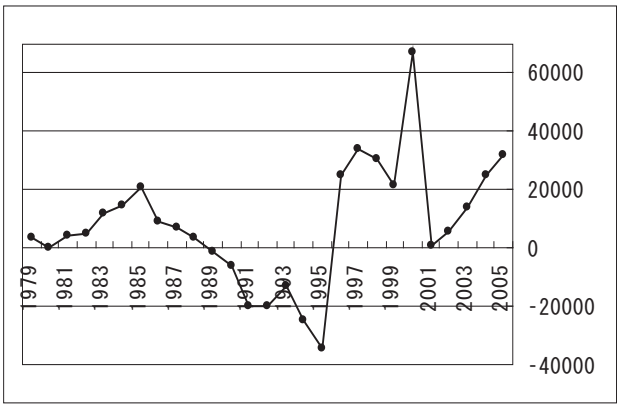


図３　収支の差（単位：1000 ポンド）
出典：The National Trust, *Annual Report 1979-2005/06* より作成。

支出の内訳を簡単にみておこう。かつてトラストでは、支出の大半は、プロパティの維持・修復にかかる費用が占めていた。ところが、1980 年代に入る頃から、こうしたプロパティ費以外の支出も徐々に増え始め、90 年代に入ると、その伸び幅は顕著に大きくなっていく（図４）。これは、第２章で触れたとおり、広報活動や会員サービスが活発に展開することで、それにかかる費用、とりわけ人件費が相当に拡大していったことに起因するものと思われる。こうした支出の伸びがそのまま財政赤字となって現れたとすれば、ナショナル・トラストが資金を求めて新たな活動へと乗り出していくことは、当然の帰結といえよう。

以下、そうした動きを、具体的に見ておくことにする。

２．非関連事業の活発化

ナショナル・トラストの活動の変化は、まずプロパティ経営にみてとることができる。ナショナル・トラストは、1980 年代後半より、訪問客のニーズを調査し、会員や訪問客の少なくとも 20％が、児童や乳児を連れた母親、高齢者、障害を持った人であり、それぞれ

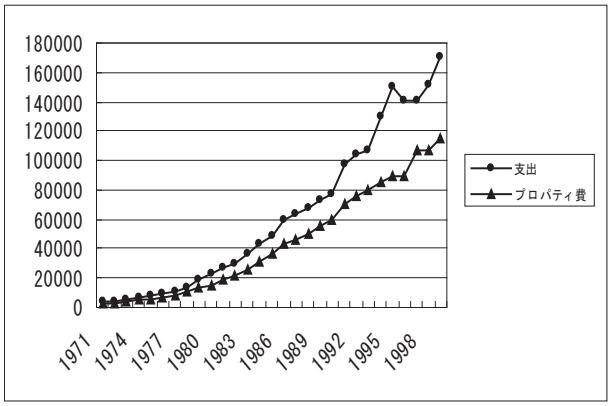


図４ 総支出とプロパティにおける費用（単位：1000 ポンド）
出典：The National Trust, *Annual Report 1971-2005/06* より作成

が特殊なニーズをもっていることを明らかにし (55)、その上で、特別の施設を提供する必要があることを検討していくのである (56)。

さらに、資金調達に関わり、より重要だと思われるのが、ナショナル･トラスト･エンタープライズ（National Trust Enterprise）（以下、NTE）(57) の活動である。ナショナル･トラストは、チャリティであるため、その目的に直接関わらない非関連事業をおこし、それによって収益をあげることはできない。そのため、1960 年代に別組織である NTE を設立し、その収益を寄付として受け入れる仕組みを作っている。

1990 年頃の時点で、NTE の活動は次の三つに分類することができる。第一に、プロパティ・ショップと自営のタウン・ショップでの小売業である。ナショナル・トラストの大きなプロパティのほとんどが、ショップを構えている (58)。第二に、レストランやキオスクのケータリングである。ティールームやレストランは、どのプロパティにも不可欠な存在になっており、主要なプロパティではさらに充実したメニューをそろえる。また、総売上高も利潤率も増加しており、喫茶室とレストランで施設を改良することへの更なる投資がなされている。顧客のニーズに応えて、レストランのスタイルをそのプロパティの特徴に合わせる努力もされている。第三に、ホリデー・コテッジの貸し出しである。トラストは、買い取った建造物を改装・修復し宿泊施設や別荘として貸し出しており、約 200 以上ものホリデー・コテッジを持っている (59)。

そして、こうした活動をとおして、ナショナルにもたらされる寄付は、図５に示されるとおり、1980 年代をとおして増加の一途をたどり、膨大な金額に及んでいる。

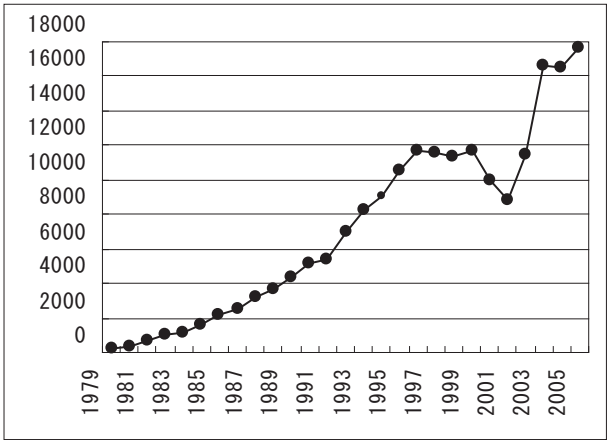


図 5 ナショナル・トラスト・エンタープライズによる貢献：単位 1000 ポンド）
出典：The National Trust, *Annual Report 1979-2005/06* より作成

3．プロパティ活用事業の展開

1980 年代に入り、個々のプロパティにおいて、季節のイベントや展覧会、ミュージアム等が開催されるようになったことは、すでに指摘したところである。1990 年代に入ると、この動きはさらに拡大し、ナショナル・トラストは、テーマを設定し、国民の注目を呼び込む全国的なプロモーション事業を展開している。その例を挙げておこう。

1991 年には、「庭園の年（Gardens Year）」というテーマが設定され、ナショナル・トラストが管理する多くのガーデン・プロパティを広く認知させる試みが進められている。植物の販売やガーデニングのデモンストレーション、庭園でのミュージカル・ショーやガイド付のガーデン・ウォーキングなど、多岐にわたる特別なイベントがもたれ (60)、「庭園の年促進（Garden Year promotion）」は、かつてない規模での宣伝が行われた (61)。1992 年と 1993 年には、「景観の年（Landscape Year）」というテーマが設定され、「ナショナル・トラストの持つ海岸線やカントリーサイドの壮大さや美しさをメディアやイベント、宣伝をとおして、会員や一般公衆に広報し、これまで以上に公衆を保全活動に参加させること」が目的とされている (62)。1995 年には、設立 100 年を記念し、一年にわたり全国で 100 年祭が壮大にとりおこなわれた。このときには、「ナショナル・トラストの業績を祝賀すること」「21 世紀を見据え、トラストの仕事にさらに広い観衆の関心を引き寄せること」といったテーマに加え、「将来へ活動を進めるために必要な基金を生み出すこと」も掲げられていた。実際、このときの NTE は、前年の 16.3％の増加となる 1060 万ポンドもの貢献をトラストにもたらしている。100 年祭のための商品は各店舗で 30 万個以上売られ、約 100 万ポンドにも及ぶ売り上げをもたらした (63) とされ、この試みは、資金調達の面からも大きな成果をあげたといえる。

ナショナル・トラストは、1990 年代をとおして、プロパティを活用した大規模なイベントを行ったが、その効果を整理しておけば、次のようになる。第一に、一年を通して、統一したテーマを設け、各プロパティにおいて大規模なイベントを行うことにより、観光客の大規模な誘引ができたこと、第二に、具体的なテーマやイベントは、マスコミやメディアに取り上げられやすく、宣伝効果があったこと、第三に、募金やアピール、イベントの後援等、企業や個人によるスポンサーを獲得したことである。そして、こうした一連の動きをふまえれば、プロパティ経営のあり方も明確に変化したことがわかる。1994 年には、議長が「どんなに重要でも、単に〔プロパティの〕獲得によってだけで、大きく成長したとは必ずしも言い難い。トラストは、変わりゆく環境の変化への対応によって、そして保全という目的を社会のニーズのために〔プロパティを〕活用していく技術によって、判断されるものと思わなければならない」(64) と述べている。それは、かつての「獲得」し「保全」するというプロパティ経営のあり方が、「獲得」したプロパティを「活用」し収益をあげていくという方向にシフトしつつあったことを示していよう。そして、その点は、次にみる事業の多様化という側面とも呼応しながら、ナショナル・トラストの性格それ自体を大きく変えていくものと思われるのである。

第２節　政府とのパートナーシップ

１．政府諸機関とのパートナーシップ

ところで、サッチャー政権のもとでは、様々な公的サービスの提供に競争原理が導入され、民間部門がその提供主体として大きく登場するようになった。それまでの補助金が削減されるなか、強固な財政基盤をもたない非営利組織もまた、安価な提供主体として参入せざるを得なくなっていく。さらに、たとえ一定の財源をもつ組織であっても、公的部門との関係をかつてなく密にしながら、公的なサービス領域での存在意義を積極的に示していくのである。すでにプロパティ経営との関わりで様々な事業を展開しつつあったナショナル・トラストの場合も、公的性格を確保し安定的に事業運営していくために、1990 年代に入る頃から、各種の政府関係機関とのパートナーシップを強めていくことになる。そこでの対象となったのは、英国遺産（English Heritage）、遺産くじ基金（Heritage Lottery Fund）、カントリーサイド委員会（Countryside Commission）、農水食糧省（Ministry of Agriculture Fishers & Food）、地方当局（Local Authorities）、森林委員会（Forestry Commission）など多様であるが (65)、ここではそのいくつかを紹介しておこう。

前述の労働力サービス委員会は、企業主導の職業訓練プログラムを促進するために、民間の職業訓練及び起業委員会（Training and Enterprise Councils）として再編され、各地域の実情に沿った職業訓練プログラムを展開することとなった (66)。そして、ナショナル・トラストは、この動きに呼応して、1988 年には、三つの要素からなるプログラム（プロジェクトの配置、就職斡旋、純粋な職業訓練）を準備し (67)、この委員会をとおして、他の政府部局とのパートナーシップを強めていくのである。1992 年には、カントリーサイド委員会と協力して、雇用省の職業訓練エイジェンシー（Training Agency）に申し入れを行い、非営利組織が環境目的のために職業訓練制度を利用できる環境を検討する特別調査委員会の設置を促している。

他方、英国遺産は、1984 年に民営化した組織であり、歴史的建造物の保護、助言、登録等を目的としている。ナショナル・トラス

トに対しては、年間 200 ～ 300 万ポンドの補助金がこの組織から提供されており、こうした支援に基づいて、プロパティの買い取りや運営が行われている。近年ナショナル・トラストが買い取るプロパティは、カントリーサイドに集中しており、城・砦、歴史的邸宅、産業記念物、庭園などのプロパティを舞台にして、さまざまなイベントが行われている。

また、イギリスでは、環境に対する負荷が少なくかつ地域の特性を活かすことで当該社会を発展させ得る持続的なツーリズムとして、グリーンツーリズムが提唱されている (68)。ナショナル・トラストは、カントリーサイド委員会と連携しながら、文化遺産を活用したグリーンツーリズムを提案し、促進しているのである。

2．地域開発事業の展開

ブレア政権が誕生すると、様々に模索されてきたナショナル・トラストの活動は、「地域開発」というキーワードを掲げ、都市部において、またカントリーサイドにおいて、複雑化・多様化するニーズに応えるために、より積極的な役割を担うようになる。

ブレア政権は、地方分権を進めると同時に、社会政策と経済政策を統合する形での地域活性化を推進しようとしてきた。そして、こうした政策動向は、それを高く評価するナショナル・トラストの活動にも大きな影響を与えるのである。

ナショナル・トラストは、政府が個々の政策を具体的に実施しようとする際、環境や遺産の分野で数多くの実践を積んできたものとして、関係する大臣や職員と折衝し、その経験を強調している (69)。

また政府は、1997 年 12 月に白書「繁栄のためのパートナーシップの構築（Building Partnership for Prosperity）」を発表し、地域ごとに地域開発公社（Regional Development Agency）(70) を設置することを明らかにした。ナショナル・トラストは、地域内の開発者等に財源（補助金）の支出と地域経済開発に大きな権限をもつこの地域開発公社とパートナーシップを結びながら、田園経済に重要な役割を担う団体として、地域開発に対し積極的に関与するようになるのである (71)。

ナショナル・トラストは、これまでも地域委員会を中心に、プロパティの活用や農業保全、職業訓練等の事業を積極的に展開してきたが、ブレア政権とのパートナーシップを強めていくなかで、あらためて地域のニーズに目を向け、「地域開発」の事業主体として活動を進めていくようになるのである。

第４章　新たなナショナル・トラストの基本構造

これまでみてきたように、ナショナル・トラストは、1970 年代以降、様々に事業を展開してきたが、その組織やガバナンスとなると、依然として 1971 年法の枠組みのなかにおかれたままであった。そのため、トラストは 2001 年より改革に着手し、組織運営のあり方を抜本的に刷新していく。本章では、これら改革を少し詳しく概観しながら、ナショナル・トラストが「地域開発」の事業体として改変を遂げていく過程を追っていく。

第一節　戦略プランとパフォーマンス指標の導入

１．2001 年の新ヴィジョンと「戦略計画」

ナショナル・トラストは、ブレア政権下で進められるチャリティ改革の要請に応えながら、同時に、事業体として効率的に活動を進めるという内部からの要求に対応するため、戦略計画の策定及びその評価、経営組織改革を行っていく。まずは、そうした改革の基本となった新ヴィジョンと戦略計画を概観しておくことにしよう。

2001 年、ナショナル・トラストの事務局長フィオナ・レイノルズ（Fiona Reynolds）は、トラストの新ヴィジョンを提示した。それによると「ナショナル・トラストは素晴らしい歴史的・記録的業績をもっている。しかし、トラストは他のチャリティと同様に、もはや名誉や栄誉だけに依存できない」(72) 状況にあるとし、「新戦略は、過去に礎を置きながら、将来の展望に対して焦点を絞り込み、トラストを、いかにして明確な所産を生み出し、優先事項を適切に進める文化的組織に発展させるか」(73) が課題であるとしている。

そして、こうしたヴィジョンに基づき、「全国戦略計画：2001 年 3 月－ 2004 年 2 月（The National Strategic Plan: March 2001 - February 2004）」（以下「戦略計画」）が発表されるのである。そこでは、最優先事項として、「カントリーサイドの再建においてリーダーシップを発揮すること」「生涯学習と教育を推進すること」「景観や歴史的遺産の魅力を人々に深く理解させること」の三点があげられている。これらは、「地域開発」の事業体としてカントリーサイドでイニシアティヴをとるナショナル・トラストの基本方向を定めたものといえる。

そして、こうした基本方向を具体化するために、「戦略計画」では、企業戦略的な思考に基づく組織内文化の変革が志向されている。具体的にいえば、職員、ボランティア、支援者などナショナル・トラストの事業に関わる関係者は、業務を遂行する際、それぞれの社会的意味、積極的姿勢、外部への配慮、専門性、革新性などを提示することが求められ、サービス向上にむけた意識改革が図られようとしているのである。この点は、後述する成果主義的なパフォーマンス評価制度として結実していくだけに、注目すべき点であろう。

２．2001 年組織改革

ところで、組織改革の必要性は、1996 年頃から意識されはじめ、すでに「経営構造の包括的な改革が必要であり、急速に変化する世界の圧力に対応していかなければならない」との認識に基づき、事務局長を中心に構想されつつあった。「戦略計画」では、こうした流れを引き継ぐ形で、実行すべき重要領域のひとつとして「効果的・効率的な業務運営」を掲げ、実際の改革はその枠組みにおいて着手されていくことになる。

ここでの改革の柱は、地域組織の整理統合にある。それまでは、全国が 15 に分割され、それぞれの局長（Director）が独自に活動を行ってきた。それをイングランドの 9 地域にウェールズ、北アイルランドをあわせた合計 11 地域にしていくのである (74)。イングランドの 9 地域は、第３章で触れた地域開発公社の地域区分と一致している。これは、地域産業育成や地域環境保全を掲げる同公社とのよりパートナーシップを実現するためと考えられる。ちなみに各地域は、ウェールズ局長、北アイルランド局長（Directors for Wales and Northern Ireland）、そして 9 名のイングランドの地域局長（Regional Directors）によって管理されるとされている。

また、11 地域の上位区分として三つ（北部、西部、南部）の領

域が設定され、それぞれに領域局長（Territory Director）がおかれ、ナショナル・トラストの戦略や政策の指揮を行う(75)。また、局長組織も整理統合され、局長には目標を実現させるのに必要な能力をもった新たな人材を採用することがめざされている。個々のプロパティには、プロパティ・マネジャー（Property Manager）がおかれ、個別に経営されている。地域で働く職員のほとんどはプロパティに割り当てられ、プロパティ・マネジャーの部下とされた。プロパティ・マネジャーはエリア・マネジャー（Area Manager）の、エリア・マネジャーはそれぞれの地方・地域局長の部下となり、この改革を機にした新たな人材の採用は、エリア・マネジャー以下、プロパティ・マネジャー、各プロパティに所属する職員にまで及んでいる。2000年から、経営能力や教育経験に長けたものが新たに採用され始め、同時に相当数の職員が解雇されている（図６）。

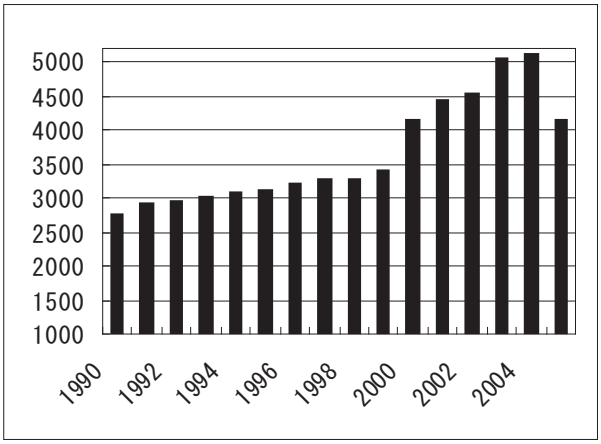


図６　職員数の推移（単位：人）
出典：The National Trust, *Annual Report 1990-2005/06* より作成。

３．パフォーマンス指標の導入

「戦略計画」で示唆されたパフォーマンス評価制度は、2003年に導入されている。この制度のもとでは、評価のための基準と達成目標が具体的に示され、それに基づき毎年のパフォーマンスが評価され報告されることとなっている(76)。ここでは、2004年の評価のうち二つの基準とそれに関する評価表をとりあげ、実際に運用されている制度のありようを紹介しておくことにする。

第一の評価基準は、「〔入会・訪問の〕動機づけの契機（source of inspiration）」である。この基準が意味するところは、いかに多くの人々を会員とするか、また訪問させるかという点にある。限られた財政的資源のなかで、この基準をみたすために、さしあたりとられるべき方法は、顧客サービスの向上が想定される。そして、ナショナル・トラストは、「訓練こそ、人的資源を最大限に活用する鍵」(77)であるとし、2002年から「顧客に対する注目（Focus on Customers）」と題する訪問客応対トレーニングを重要プログラムとして導入するのである。その効果は着実に現れ、表１にあるように、2004年度においては、会員入会数、有料プロパティへの訪問客数は、ともにかなりの数字を記録している。とはいえ、会員入会数が目標値に達していなかったため、「人々の余暇に対する需要は多様化し、競争はますます激化している」現実をふまえ、マーケティングと顧客ケアを改善する計画を立てている。この年には初めて「最低限行うべき訪問客サービス」の水準を具体的に設定し、定期的な検査を実施することでそれを達成していこうとするのである。

表１「人々の奨励」の評価表

	2004/05 結果	2004/05 目標	2005/06 目標
会員入会数（人）	46 万	54.5 万	49.6 万
会員維持率（%）	87.8	目標なし	88
会員数（人）	332 万	344 万	345 万
有料プロパティへの訪問客数（人）	1340 万	1290 万	1370 万
顧客サービスに対する訪問客評価（%）	74	72	75
訪問が楽しい／非常に満足と評価した訪問客率（%）	66	61	66

出典：The National Trust, *Annual Report and Financial Statements 2004/05,* p.14.

第二の評価基準は「協働の効率性（Effective at working together）」である。この基準は、ナショナル・トラストが実施する様々なプロジェクトを、いかにして一定期限内に効率的に実施するかという視点からたてられている。そのため、2004年には、仕事と結果へのアプローチ方法、目的の設定、そのための訓練と開発ニーズの明確化などの項目を内容とするパフォーマンス及び開発評価（Performance and Development Review）を導入し、すべての職員が自らその評価に着手するよう指導したのである。最初の一年間の結果は、表２に示されるとおり、着手率は目標には及ばなかったものの98％と高い数値を達成したが、「期限内・予算内で遂行されたプロジェクト」となると、70％と必ずしも満足のいく数字ではなかった。そのため、その後も「プロジェクトの経営は、今後もなお強化すべき重要な領域であり続ける」との視点から、より徹底した対応が求められているのである。

表２「活動の効率性」の評価表

	2004/05 結果	2004/05 目標	2005/06 目標
職員パフォーマンス開発評価の着手率（%）	98	100	100
期限内・予算内で遂行されたプロジェクト（%）	70	100	80

出典：The National Trust, *Annual Report and Financial Statements 2004/05,* p.15.

以上からもわかるとおり、この評価制度は、近年の民間企業が導入しつつあるものと基本的に変わらない。企業的な経営手法を公益の実現主体たるチャリティに適用する動きは、いわゆる「ニュー・パブリック・マネジメント」に沿った改革ともいえよう。そこでは、会員やプロパティの訪問者が、「サービスの受け手、利用者であり、資金をもたらすもの」すなわち「顧客」と位置づけられ、逆にナショナル・トラストは、「資金」を受け取る代わりにサービスを提供するという立場になる。かつてであれば、会員は対価を期待することなく一方的にナショナル・トラストを支援する存在と理解され、ナショナル・トラストもその支援を背後に受けながら「国民の利益」＝公益を実現していく主体と考えられていたのであるが、こうした位置づけや関係が大きく変化したことは、ここからもはっきりとみてとれるのである。

第2節　2005年ガバナンス改革

1．ガバナンス改革の過程

組織改革に続いて、2005年からは、ガバナンス改革も進められている。

一般にガバナンスの刷新の必要性が語られ始めたのは、民間企業においてである。株主の存在が強く意識される90年代には、コーポレート・ガバナンスが、企業経営者による不正行為を防止する内部牽制の仕組みを表す用語として頻繁に用いられるようになる。イギリスでも、そのための制度を検討する報告書が相次いで提出され、ロンドン証券取引所に上場された企業に対し、最善行為規範の遵守が求められている。

そして、非営利組織もまた、同じ脈絡のなかで、改革の対象とされていく。「チャリティ・セクターもガバナンスの破綻から免れることはできない」との認識にたつチャリティ委員会は、1993年チャリティ法(78)に基づき、破綻したチャリティの調査結果をウェブサイトに公表し、ガバナンス改革に対する認識を高めようとしている。また2002年には、内閣府の戦略ユニット（Strategy Unit）が「私的活動と公益；チャリティ及び広義の非営利セクターの見直し（*Private Action, Public Benefit; a Review of Charities and the Wider Not-for-Profit Sector*）」と題する報告書を公刊し、「健全なガバナンス〔をもつこと〕は、組織の有効な運営を確保する上で決定的である」(79)との視点から、受託者たるチャリティ団体等に適切な技術や専門的知識を保持するよう要請するのである。

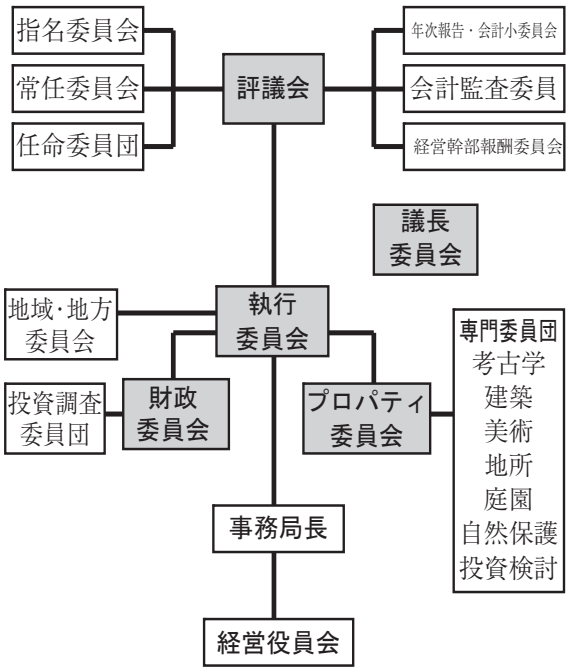
こうした流れのなかで、ナショナル・トラストは、「信用できるコーポレート・ガバナンスの維持」をめざし、ガバナンス改革に着手していくことになる。2002年4月、現行法の枠組みをふまえつつ組織編成を見なおす改革グループ（Review Group）（議長：マイケル・ブレイカナム卿(Load Michael Blakenham)）が設置され、翌年4月には、「ナショナル・トラストのガバナンスに関する報告書（Report on the Governance of The National Trust）」が提出されるのである。この報告書では、1971年ナショナル・トラスト法のもとでのガバナンスがもつ問題点が詳細に検討され、新たな制度が提案されている。以下、簡単にみておこう。

2．改革前のナショナル・トラストのガバナンス

まずは、従前の枠組みにおけるガバナンスの構造を、図7を参考に確認しておく。

評議会（Council）は、ナショナル・トラストの執行部として事業を管理・統括する組織である。52名で構成され、その半数はトラストの会員から選出され、別の半数はトラストの仕事に利害関係のある団体から選ばれる。そのもとにおかれた執行委員会（Executive Committee）は、評議会により任命され、日常的な業務にかかる基本方針を決定する。執行委員会は、直属の委員会としてプロパティ委員会(Properties Committee)と財政委員会(Finance Committee）をもつ。前者は、20名（うち7名が評議会又は執行委員会の構成員）から成り、プロパティ経営を監督したり、提案された買取計画その他のプロパティに関する政策につき執行委員会に助言する役割をもっている。この委員会のもとには、考古学や建築等七つの領域に関わる専門委員団（Expert Panels）がおかれ、それぞれの専門的立場から意見を具申することとなっている。また後者は、提出された予算の精査やそれに基づく事業の監査など財政に関わる諸問題を扱い、執行委員会に対し助言を与える。この委員会のもとにも、専門家から構成される投資調査委員会（Investment Review Panels）がおかれ、トラストの投資政策の見直しを行っている。さらに、執行委員会とは別に議長委員会（Chairmen's Committee）もある。この委員会は、評議会議長及び副議長、プロパティ委員長、財政委員長から構成され、評議会や委員会の議題を事前に検討し、緊急時には評議会や執行委員会に代わって議決を行うことができる。

図7　1971年法のもとでのガバナンス



出典：The National Trust, *Report on the Governance of The National Trust, 2003*, p.90

個々の地方には、執行委員会により任命された人から成る地方・地域委員会（Country and Regional Committees）があり、ウェールズ、北アイルランド、イングランドの地域を運営する局長や職員に対して指導・助言する。他方、執行委員会の基本方針に基づき日常的な業務全般を統括するのが事務局長(Director-General)である。そして、経営役員会（Management Board）は、事務局長の任務を支援するとされている(80)。

以上が、これまでのガバナンスの構造である。あらかじめ確認しておけば、これは1971年法の制定を機に作られたものではい。評議会と執行委員会の基本構造は、ナショナル・トラスト設立当初から続くものであるし、他の委員会についても、地方・地域委員会以外は、それ以前のものをそのまま継承したといえる。そのため、こうした構造が今日的な状況に立ち向かおうとするとき、様々な不都合が発生しかねないことは、容易に想像できるところではある。

この報告書でも、こうした構造につき、様々な問題点が指摘されている。主要なものをあげておくと、第一に、手続き上決定までに相当な重複があること、第二に、それにもかかわらず、どの段階で

実質的な決定がなされるべきかが必ずしも明らかでないこと、第三に、様々な組織の構成員にとって役割が明らかではないこと、第四に、評議会や委員会の組織が大きすぎて(81)、提案が適切に分析・検討されにくいこと、となる。とはいえ、手続きにみられるこうした重複や交錯は、伝統的な立場からすれば、幾重もの過程に付すことで、様々な意見を聴取する機会を増やし、そのことで急進的な改変を回避しようとした結果とも捉えられる。それだけに、こうした構造を改革しようとすれば、運営上の効率性や手続き上の透明性の確保にとどまらず、むしろナショナル・トラストの基本的性格をも変える可能性がある。その点をふまえつつ、実際の改革をみておこう。

3．ガバナンス改革

改革グループが提出した報告書では、きわめて急進的な合理化案が示されている。その内容を図8をもとに整理すると、次のようになる。

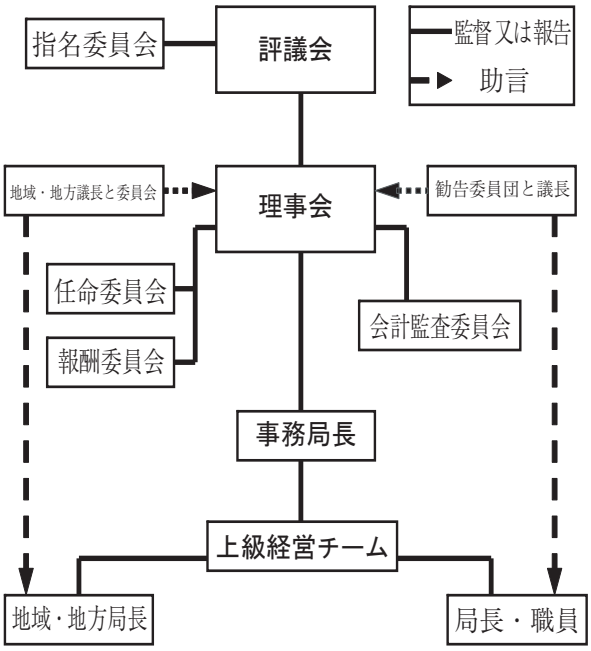
この提案のなかで最も注目されるのが、理事会（Governing Body）が新しく設置されたことである。理事会は、評議会にかわってナショナル・トラストの受託者（trustee）の地位につき、そのことで、評議会は、「トラストの良心（the conscience of the Trust）」として国民的視点からトラストの活動を監視する役割に特化することになる。ただし、12名の理事は、その大半を評議会構成員で占められることが予定され、評議会によって任命される(82)。年に8回程度開催される理事会には、従来の執行委員会、プロパティ委員会、財政委員会、議長委員会の責任が統合され、効率的な議論が集中的に行われうるよう設計されている。こうした理事会のもとには、委員の任命に関して独立した立場から助言を行う任命委員会（Appointments Committee）、職員の給与水準を検討する報酬委員会（Remuneration Committee）、トラストの危機管理を含む経営全体を監視する会計監査委員会（Audit Committee）がおかれ、理事会の活動を機能的に補完する。なお、地域･地方委員会については、予算の精査やプロパティ活用の提案等を含め従来行ってきた任務を継続すべきとされている。

以上の提案を受け、2005年9月1日からは、この新しいガバナンス構造が動き始めている。理事会は、受託者会議（Board of Trustees）という名で、ナショナル・トラストの運営に責任を負うこととなっている。ちなみに、その構成員には、評議会から選出された者に加え、トラスト外から企業や団体で経営経験をもつ者も任命されている。

さて、この改革は、先にも付したとおり、適正な組織運営を実現することを目的に行われたものである。実際、そのガバナンス構造は、12名の理事会が業務全体を統括し基本的な意思決定を行う単層構造となり、かつてみられた手続き上の重複や交錯は概ね払拭された。また、こうした組織運営の内容は、年次報告書の刊行等により、詳細な情報の開示が求められており、法的強制力によるのではなく、むしろ透明性の確保をとおして、業務遂行の効率性・実効性を自覚的に確保する仕組みができあがっている。その点では、2000年代に入って続けられてきた改革も、ひとつの節目をむかえたと考えることができる。

ただ、改革の結果、プロパティ経営の実態にいかなる影響が及ぶかについては、この段階で早計な判断は避けるべきであろう。企業的経営の手法が導入されたことで、ナショナル・トラストの活動が市場の評価にさらされ、専ら費用対効果を追求するようなことになれば、第一義的に自然環境の保全をめざすという本来の目的が後退してしまうからである。その意味では、改革の意義をより仔細に検討するために、今後もなお、その動きに注意する必要があると考えられるのである。

図8　2005年改革以降のガバナンス



出典：The National Trust, *Report on the Governance of The National Trust, 2003*, p.12.

おわりに

本稿では、伝統的なチャリティとして設立されたナショナル・トラストが、政府の政策を含む社会状況に応じて、地域の活性化や観光を積極的に推進する事業体へと変化する過程を追ってきた。その変化を一言で要約すれば、国民の利益のためにプロパティを保全する組織から、顧客のニーズに合わせてプロパティを活用する組織への展開であったといえる。トラストからみる会員や訪問者の位置づけも、このなかで、一方的な慈善的援助を期待できる支援者から、一定の対価を提供すべき顧客へと変わってきている。貴族文化の一表象として現れたナショナル・トラストは、1970年代以降、そうした階級的性格を少しずつ喪失し、今や組織形態において民間企業化（＝エンタープライズ化）しつつあるといっていい。

もとより、その背後には、戦後も根強く残っていた伝統的階級構造が解体されていく社会の全般的な動向が大きく横たわっていたことは、想像に難くない。そうであれば、ナショナル・トラストの一連の動きも、これまでの組織に内在していた権威主義的要素が衰微していく過程と捉えることもでき、それ自体積極的に評価されるべき側面を多分にもっていると考えられる。

しかしその一方で、設立当初の理念を支えた弱者救済の思想も含めて100余年にわたる伝統が一掃されるようなことになれば、ナショナル・トラストの果たすべき社会的役割はこれまでと本質的に変わることになる。とりわけ、1980年代より顕在化した「社会的排除（social exclusion）」にかかる深刻な現実を前にするとき、この思想こそ新たな視点から再構成される必要性を強く感じるが、これまでの経緯のなかでは、そうした動きを見いだすことはできない。この点は、今日的な状況下における非営利組織の存在意義に関わる問題であるだけに、単にイギリス的な脈絡でのみ議論するのではなく、わが国の動向も含め今後さらに検討されるべき課題であることを記し、とりあえず小論を閉じることにする。

註

(1) ナショナル・トラストを扱う主な文献として、四元忠博『ナショナル・トラストの軌跡 1895 ～ 1945年』緑風出版、1997年、木原啓吉『ナショナル・トラスト（新版）』三省堂、1998年がある。また、宇野佐「英国のナショナル・トラストについて」（『国立公園』第209号、1967年4月）、梅原隆「ナショナル・トラスト－市民の手による環境保護」（『立法と調査』第107巻、1981年12月）、佐藤竺「ナショナル・トラストとシビック・トラスト」（『自治研究』第62巻第4号、1986年4月）、西村幸夫「英国ナショナル・トラストの道程と環境保全運動論の展開 (1) ～ (4・完)」（『都市問題』第79巻第9号～第12号、1988年9月～ 12月）、原田和男「イギリスのナショナル・トラストに学ぶ」（『くらしき作陽大学研究紀要』第34巻第2号、2001年）、岩本陽児「ナショナル・トラスト創世記 (1) ～ (4)」）（『ナショナル・トラストジャーナル』第17号～第20号、2002年～ 2005年）もある。さらにナショナル・トラストの設立を研究したものとして、岩本陽児「ナショナルトラスト成立史に関する一考察－創設者の知的系譜と成立前夜の運動を中心に」（『環境教育』第7巻第2号1998年3月』）、水野祥子「世紀転換期イギリスの環境保護活動－ナショナル・トラスト創設をめぐる新たな展開」（『西洋史学』第191号、1998年12月）、ナショナル・トラスト法に関するものとして、海原文雄「イギリスのナショナル・トラスト法」（『ジュリスト』第797号1983年9月）、田中實「ナショナル・トラストの組織と活動－自然保護運動と信託の利用」（『信託法研究』第8号、1984年5月）、八木保夫「イギリス環境保護団体の法的一側面－ナショナル・トラストの公益性とその法的枠組をめぐって」（『富大経済論集』第46巻第3号、2001年3月）などがある。これ以外にも多様な実践例を論じる論文が、特に2000年以降次々と発表されている。

(2) 水野祥子、前掲論文、188ページ参照。

(3) 社会改良家、オクタヴィア・ヒル（Octavia Hill）は「貧民たちの住環境を健全なものとし、さわやかな風がかれらに吹きわたり、過剰に詰め込まれず、健康を保持できるようなオープン・スペースを与えることこそ、あなたがたが伝染病から逃れるための最良の方法なのである」と述べたように、この時期の社会改良事業の背景には、スラムが発生源となる伝染病の流行に対する中産階級の危機感があった。懸念は伝染病にとどまらず、「貧民は本来そうであるべき姿から離れた、乱暴で落ち着きがなく、暴力的で騒がしいのは、過密によるものである」と指摘している（水野祥子、同上、187-188ページ参照）。

(4) 入会地保存協会は、狭義の入会地に対しては、そこに含まれる入会権を明らかにし、それを守ろうとした。入会地を取り巻くオープン・スペースには、誰でもそこに自由に出入りできるという考えから、国民のアクセス権を主張しそれを保全しようとしたのである。同協会は、各地の入会地に関する訴訟等の解決のための実践活動と議会でのロビー活動をとおして、入会地を含むオープン・スペースを守る運動を展開した（平松紘『イギリス環境法の基礎研究：コモンズの史的変容とオープン・スペースの展開』敬文堂、1995年5月、326-328ページ参照）。

(5) *The National Trust First Annual Report,* 1895, p.4.

(6) *The National Trust Archives,* Acc.6/49

(7) 水野祥子、前掲論文、193ページ。

(8) 四元忠博、前掲書、46ページ参照。

(9)「歴史的名勝地または自然的景勝地のためのナショナル・トラストを設立し権限を付与するための法律 (An Act to incorporate and confer powers upon the National Trust for Places of Historic Interest or Nature Beauty (7 Edw.7, c. xxxvi))」。

(10) *In Re Verrall; National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beauty v. Attorney-General* [1916] 1 Ch. 100. 1911年、ナショナル・トラストに対しある土地が遺贈されることとなったが、その際、被相続人の死亡により相続人に遺産を移転するための手続きを経なければならなかった。また、土地の受遺者が「法人」の場合に限り例外的に売却の必要はないとされていた。そこでナショナル・トラストは、法務総裁（Attorney General）を相手方とし、トラストの「公益性」を認め、「死手及び公益ユース法（Mortmain and Charitable Uses Acts,1888 and 1891 (51 & 52 Vict. c.42; 54 & 55 Vict. c.73)）の適用から外すための訴訟を起こしたのである。

(11) *Income Tax Special Purposes Commissioners v. Pemmsel* [1891] A.C. 531. なお、この裁判において、マクノートン卿は、公益信託に該当するものとして、「貧民の救済のための信託」「教育の振興のための信託」「宗教の振興のための信託」「その他コミュニティに有益な信託」という四類型を提示している。

(12) ナショナル・トラストは、四類型のうち「その他コミュニティに有益な信託」に該当するとされている。八木保夫、前掲論文、184ページ参照。

(13) 1919年には、「ナショナル・トラスト公益施策確認法（National Trust Charity Scheme Confirmation Act）」（正式名称は、「1907年ナショナル・トラスト法によって法人化された歴史的名勝地または自然的景勝地のためのナショナル・トラストとなる名称を有するチャリティの運用または管理のためのチャリティ委員会の施策を確認するための法律 (An Act to confirm a Scheme of the Charity Commissioners for the application or management of the Charity called the National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beauty incorporated by the National Trust Act 1907 (9 & 10 Geo. 5 c. 84)）」）が制定され、ナショナル・トラストの「公益性」は制定法上においても確立している。

(14) see The National Trust, *The National Trust and the County*

House, 1980, pp.1-2.

(15) 1934 年の年次総会では、ロージアン卿が、ナショナル・トラストに対しカントリー・ハウスを保護するための政策をとるように要求している。カントリー・ハウス保存計画のもと、最初にトラストにもたらされたカントリー・ハウスのひとつが、ロージアン卿によって遺贈されたものであった。

(16)「歴史的名勝地または自然的景勝地のためのナショナル・トラストを設立し権限を付与するための法律 (An Act to incorporate and confer powers upon the National Trust for Places of Historic Interest or Nature Beauty (1 Edw. 8 & 1 Geo. 6, c.57))」。

(17) 1931 年財政法（Finance Act 1931 (22 & 23 Geo.5, c.28)）。同法により、ナショナル・トラストに寄贈・遺贈された保存対象財産に対し、「譲渡不能」の宣言を受けるという条件で、相続税の非課税措置が認められた（第 40 条第 1 項）。当時の高額所得者の所得については、部分的に 39 ／ 40 にまで達する極めて高率の累進課税がかけられていたため、資産をトラストに寄贈することは、寄贈者側にとっても、大きな負担の軽減となった。

(18) この結果、会員には無料で公開され、また非会員からは入場料を取り、それを維持管理費に当てることが可能になった。

(19) 西村幸夫、前掲論文 (3)、89-91 ページ参照。

(20) 会員区分は次のようになっている。普通会員は一年間に 10 シリング以上の会費を払った人であり、終身会員は 20 ポンド、またはナショナル・トラストが指定する額を払った人であった。名誉会員は、国民にとって利益になるとナショナル・トラストが認めた財産を譲渡した人、または名誉会員と認められるほどの金額を払った人であった。（江本正人「ナショナル・トラストの形成と発展―初期ナショナル・トラストと地主階級との関係について―」（『国学院大学大学院経済論集』第 32 号、2004 年 3 月）47 ページ参照）。

(21) この点は、会費額で区分した会員数からもうかがえる。1920 年時点におけるナショナル・トラスト全会員 730 名のうち、85 名が 100 ポンドあるいはそれ以上の（あるいは同価値の財産の）寄付者であり、183 名が 20 ポンド以上の額を納めた終身会員であった。また普通会員 460 名のうち、最低額会費である 10 シリング納入者は 128 名にとどまり、他の普通会員はより高額の会費を払っていた。会員数が 1000 人以下で推移している間、トラストは、このように一部の富裕層によって支えられていたのである。（江本正人、前掲論文、51 ページ参照）。

(22) 例えば、1897 年にナショナル・トラストが獲得したバラス・ヘッド（Barras Head）は、ウォーンクリフ伯爵の土地であったが、彼はホテルを建設するという建設業者の申し出を拒んで、購入したときと同じ金額でトラストに譲渡するほうを選んでいる（四元忠博、前掲書、57-58 ページ参照）。

(23) see Jennifer Jenkins and Patrick James, *From Acorn to Oak Tree: The Growth of the National Trust 1895-1994,* London, 1994, p.40.

(24) see Robin Fedden, *The National Trust, Past and Present,* London, 1974, pp.152-153（R. フェデン著四元忠博訳『ナショナル・トラスト－その歴史と現状』時潮社、1984 年、178 － 179 ページを参照。以下、カッコ内は訳書のページ数を示す。訳は変更している）。

(25) see *Ibid.,* p.106（119 ページ参照）。

(26) 四元忠博訳、前掲書、224 ページ。

(27) Robin Fedden, *op. cit.,* p.62（66 ページ）。

(28) see *Ibid.,* pp.61-63（65 － 68 ページ参照）。

(29) *Ibid.,* p.90（98 ページ）。

(30) ローンズリィは、ネプチューン計画（Enterprise Neptune）のアピール・ディレクター（Appeal Director）であった。この計画については、西村幸夫「英国ナショナル・トラストの道程と環境保全運動論の展開（4・完）」（『都市問題』1988 年 12 月）に詳しい。海岸線の買い取り運動ともいえるこの計画は、1965 年に開始されると、大々的に報道され、大成功を収めた。その要因としては、海岸線という対象が階級社会をこえて各層の支持を得るのに適切であったこと、同計画が戦術的にみて優れていたこと（それまでのアピール活動の大半は、特定の建造物の修復や土地の買い取りなど限定された対象に対する募金であったが、ここでは、対象を広く「景勝地の海岸線」に設定し、全国民に向けて呼びかけられた）が挙げられている。この計画もまた、それまでのナショナル・トラストの性質を実質的に変えていく一要因になった。

(31) 四元忠博訳、前掲書、225 ページ参照。

(32)「歴史的名勝地または自然的景勝地のためのナショナル・トラストを設立し権限を付与するための法律 (An Act to incorporate and confer powers upon the National Trust for Places of Historic Interest or Nature Beauty and upon the Board of Trustees thereof and for other purposes (c.6))」。

(33) see Robin Fedden, *op. cit.,* pp.175-177（206-208 ページ参照）。1977 年の年次報告によると、イングランド、ウェールズおよび北アイルランドの最後に残された地域をカバーするために地域委員会が設立され、その数は 15 となり、ベンソン報告書の主要な勧告のひとつであった地方分権と代表派遣は完成されたとされている。

(34) see *Ibid.,* p.89（97 ページ参照）。同年の年次報告書では、「限られた資金と熟練労働者の賃金の高騰を伴う点がトラストの弱点」であるとされ、当時のインフレーションによる資金難を乗り越えるために、「会員数の増加による会費の獲得、店舗による商業活動によって利益を上げること、そして通信販売の確立が、実際的な解決方法である」という見解が述べられている。

(35) 1979 年の年次報告書によると、野外での演劇や大邸宅でのコンサート・花火大会、ストアヘッド・ガーデン（Stourhead Garden）でのピクニックなどが催されている。

(36) この点に関わり、補助的な外部団体としてナショナル・トラスト・センター（National Trust Centres）（ナショナル・トラスト・アソシエーション (Association for National Trust Member) と称している団体もある）があることを補足しておく。このセンターは、ナショナル・トラストの活動を支援し、より積極的に自主的な活動をする会員によるボランティア組織である。各地でセンターの結成が目立つようになるのは 1970 年代になってからであり、その数は 1970 年に 41、1975 年に 76、1980 年に 115、1985 年に 157 と、毎年 7 ～ 8 団体の割合で増え続けている。この時期、ナショナル・トラストは、地域委員会の設置とともに、センター

の活動を支援し、地域的な活動の新しい方向を探ろうとしていたといえる。(西村幸夫「英国ナショナル・トラストの道程と環境保全運動論の展開（4・完)」(『都市問題』1988 年 12 月）79 － 81 ページ参照)。

(37) ナショナル・トラスト議長によると、この成長は、トラストを促進する方法が着実に改善されていること、そして、レジャー人口や自動車所有人口の増加、景観保護・自然環境保全への関心の高まりにより、異例なほど多数の新入会員だけでなく、会員登録の更新率が高いことに起因すると述べている（*The National Trust: 1987 Annual Report and Accounts,* p.7 参照（以下、1987 *Annual Report and Accounts* と略す。すべての年次・会計報告書も同様とする))。

(38) ナショナル・トラストは、会員になれば全プロパティを無料で鑑賞できるし、また家族会員になれば家族のメンバーは無料で入場できると訴えているといわれる（木原啓吉「ナショナル・トラスト運動の世界的動向」(『公害研究』16 巻 2 号，1986 年 10 月）69 ページ参照)。

(39) 西村幸夫、前掲論文、78-79 ページ参照。

(40) 四元忠博訳、前掲書、224 ページ参照。1953 年当時、3 万 5900 人の会員がおり、そして一般会員の会費 10 シリングであった。1953 年あらゆる種類の会員の会費から生じた一年間の 2 万 5000 ポンドは、ナショナル・トラストの全収入である 41 万 3000 ポンドの 6%であった。

(41) see *1980 Annual Report and Accounts,* pp.8-9.

(42) see *1983 Annual Report and Accounts,* p.5.

(43) see *1986 Annual Report and Accounts,* p.14.

(44) 同委員会は、「技能センター」を通じて政府が策定した職業訓練政策を実施する機関であり、失業を軽減するために、外部の団体に資金提供を行い、個々の職業訓練計画を実施させるものであった。

(45) 同基金は、1980 年に設立され、基金の運用益と政府補助金を財源として、公共のための歴史的建造物、美術作品等の取得、保存を助成するものであった。

(46) see *1985 Annual Report and Accounts,* p.15.

(47) see *1981 Annual Report and Accounts,* p.11.

(48) 例えば、1983 年には、労働力サービス委員会の補助金を受け、児童向けの宿泊コースが運営され、北･南ウェールズの地域教育チームを雇用している。

(49) see *1986 Annual Report and Accounts,* p.10.

(50) ナショナル・トラスト自身も、「特にカンブリア、北ウェールズとコーンウォールの地域は……現在の重要な雇用源である」(*1987 Annual Report and Accounts,* p.3.）と述べているように、地域の雇用を引き受ける事業主体であることを自覚している。

(51) see *1983 Annual Report and Accounts,* p.7.

(52) see *Ibid.* カントリーサイドの経営を担う監視員は、経験と実践が重要視され、自然科学の資格をもったものが採用された。建造物マネージャーは、ナショナル・トラストの建造物の維持と修復に責任を持つため、地域特有の伝統的建造物の知識ともち合わせた者が採用された。

(53) 専門性は、職員だけでなく、ボランティアに対しても求められる。「価値ある資源（valuable resources）たるボランティアを最大限活用するために、「ボランティアが仕事を満足に遂行し、それが完全のトラストの利益になるためには、指揮と適切な訓練が必要である」との観点から、彼らを指導する地域ボランティア・オーガナイザー（Regional Volunteer Organizers）がおかれたり、ボランティアたる地位を明確にするためにボランティア・カードが導入されている。

(54) see *1988 Annual Report and Accounts,* p.16.

(55) see *1987 Annual Report and Accounts,* p.14

(56) 例えば、プロパティで、母親が乳児を世話するための施設や、車椅子やほかの特別な器具を提供できるように進められた。こうした施設は、毎年出される無料のブックレットにリストされており、このブックレットは、1987 年から、バークレー銀行の支援によりカラー刷りで提供されている。1986 年に、ナショナル・トラストは、専門のコンサルタントからのマーケティングや通信販売計画のアドバイスを採用した。「他のチャリティ団体は、トラストよりもさらに着実なこうした資金獲得の方法をとっており、トラストは財務状態を改善するために、この研究を賢明に利用しなければならない」と言う観点から、資金調達のための計画として、特定のプロジェクトのためのスポンサー探しが強化された（*1986 Annual Report and Accounts,* p.7 参照)。他にも、1987 年、フォード社の支援によって、会員のためのハンドブックを新たなデザインにし、プロパティ・オープン・ブックレット（the Properties Open booklet）を出版している（*1987 Annual Report and Accounts,* p.14 参照)。このことは、企業にとっても、ナショナル・トラストを支援していることで信頼を得ることができ、相互に利益をもたらすものであろう。

(57) チャリティ団体には、主要目的以外の事業を行なうことについては厳しい規則があるため、非主要目的に該当する事業を展開する場合には別組織として､事業団体を設立する必要がある。ナショナル・トラスト・エンタープライズもまたその一つといえる。なお、このチャリティ団体の収益事業部門に該当する団体については、会計報告後 9 か月以内に、チャリティ団体に全額寄附をすれば寄附金額を全額課税控除できることになっている。

(58) 観光シーズン以外でも、クリスマス・ショッピングのために 12 月も開店する店舗が増えている他に、通信販売の拡大や、観光都市でも新しい店舗やインフォメーションセンターを展開する政策が続けられている(*1987 Annual Report and Accounts,* p.14 参照)。

(59) see *1988 Annual Report and Accounts,* p.15.

(60) see *1987 Annual Report and Accounts,* p.10.

(61) see *1991 Annual Report and Accounts,* p.10.

(62) see *1992 Annual Report and Accounts,* p.4. 事業の範囲は、北アイルランドのモーン山地、スノードニア、イーストアングリアの沿岸干潟、サウスダウンズの丘陵など、多様な景観を含んだ。特に事業が困難を極めている湖水地方のプロパティの財政維持を支援するための、湖水地方アピール（The Trust’s Lake District Appeal）が開始され､1992 年 7 月に第二段階が打ち出されて以来、48 万 5000 ポンドの更なる純益を獲得した。

(63) see *1995/96 Annual Report and Accounts,* pp.11-13. 他にも 2 つの主な資金調達があり､100 周年ガーディアンシップ(Centenary

Guardians）のアピールは、合計180万ポンド、100周年くじ（Centenary Raffle）は更に97万7000ポンドをもたらした。

(64) *1994/95 Annual Report and Accounts,* p.10.

(65) この要因として、1992年、文化省（Department of National Heritage）の設置が挙げられる。芸術、博物館･美術館、文化遺産、スポーツ、観光、放送、出版、国営くじといった諸領域が、省として統合的に所管され、地方政府の文化行政サービス領域において、強制競争入札制度が展開されるようになった。文化行政サービスの資金源としての国営くじの採用に見られるように、この領域における行政サービスの市場化や私的セクターとのパートナーシップが強調される。トラストも、こうした背景から、雇用、遺産保全、観光といった分野にも事業を展開していくと考えられる。

(66) 訓練および企業委員会は、地域の訓練に関する総合的機関（民間団体）であり、主な業務は、①地域の産業・雇用動向についての調査、②地域内の産業、労働、職業訓練についての情報収集と事業主や労働者への情報提供、③政府の職業訓練プログラムの運用、である。プログラム資金の割り当てに関しては、プログラムの成果に重点が置かれ、全国職業資格（National Vocational Qualification）レベルの達成度やプログラム修了後の就職率、さらにプログラムの完了率などが判断材料とされた。

(67) see *1988 Annual Report and Accounts,* p.19.

(68) グリーンツーリズムの条件として、カントリーサイド委員会が、小規模で、社会面、環境面での配慮がなされていること、地域の文化、生物等の特質に依拠したものであること、景観、環境を尊重しつつ、緩やかに発展するものであること、公共交通機関を利用することといった点を挙げている。

(69) see *1997/98 Annual Report and Accounts,* p.5. また、イギリスの農業の将来、カントリーサイドへのアクセスを助長する政府の計画、観光旅行戦略の見直し、さらに強い地域構造の提案、再生可能エネルギーの役割といった様々な問題について、議論を交わした（*1998/99 Annual Report and Accounts,* p.10参照）。

(70) ブレア政権は、地域の自主的な取組みを推進する観点から、イギリスに中央政府から独立した9つの地域開発公社を設立した。従来、地域開発については、中央省庁の担当部署やプロジェクトが複雑かつ錯綜したものとなっており、これを簡素化・一本化することが､地域開発公社設立の基本理念であった。設置法（Regional Development Agency Act 1998）によると、①経済開発と地域再生の助長、②経営効率・投資・競争の増進、③雇用促進、④人材能力の開発と適用の向上、⑤持続可能な発展への貢献、といった目的のために戦略的な投資を行うことが求められている。

(71) see *1997/98 Annual Report and Accounts,* p.6.

(72) *The National Strategic: Plan March 2001,* February 2004, p.3.

(73) *Ibid.*

(74) スコットランドは独自のナショナル・トラストを持つ。

(75) 領域局長は事務局長の直属となり、ナショナル・トラスト本部の経営、すなわち、意思決定機関の一部としても役割を担うようになった（中村 茂徳, 難波田 真希, 大澤 啓志「英国ザ・ナショナル・トラストの組織改革の動きとその新ビジョン」（『環境情報科学』第31巻第4号2002年、80-82ページ参照）。

(76) see *2003/04 Annual Report and Accounts,* pp.13-14.

(77) *2002/03 Annual Report and Accounts,* p.14.

(78) 1993年チャリティ法 (Charities Act 1993 (c. 10))

(79) Strategy Unit, *Private Action, Public Benefit; a Review of Charities and the Wider Not-for-Profit Sector,* 2002, p.69. なおチャリティとガバナンスについては、松田邦敏「英国チャリティとガバナンスに関する一考察」（『経営経理』33巻34号, 2004年3月）を参照。

(80) 例えば、職員から出された年次予算を精査し、予算に対する事業を監査する。また、提案された買取やプロジェクトの財政的意味について、そして売買約定に入るのは適切かどうかについて執行委員会に助言する。

(81) 職員の筆頭者は事務局長であり､経営役員会は､事務局長ナショナル・トラストの5つの局長、そして3名の領域局長からなる。

(82) 実際に、ナショナル・トラストの中央委員会（議長、プロパティ、財政、執行委員会）は年6回集まり、これらのうち3回は評議会の会議と一緒に行われた（委員会週間）。各委員会及び評議会には全く異なる役割があるにもかかわらず、膨大な数の問題が、一つ以上の組織によって、時にすべての組織によって、議論され、早急な判断はできないようになっていた。また、80名もの人々がトラストの評議会、執行委員会、プロパティ委員会、財政委員会に参与し、40名の人が中央小委員会や委員団に所属し、さらに125名が地方・地域委員会に属していた。

(83) 理事の選出にあたっては、適切な財政的能力、そして経験を新しい組織に活かせるということを、評議会が確認する。評議会は、理事の指名だけでなく、除名権限も持つ。