

ローカル・ガバナンス論の中での民間委託 ——市職員意識調査を用いた実証分析——

大 将 教 善

- I. はじめに
- II. 民間委託の現状と本稿の問い
- III. 民間委託推進の規定要因の検討
- IV. 市職員意識調査の分析
- V. 結論と今後の課題

I. はじめに

本稿の目的は、民間委託に関する自治体職員の意識の分析をつうじて¹⁾、民間委託推進の規定要因を実証的に明らかにすることである。積極的に民間委託を推進している自治体もあれば、そうでない自治体もあるがそれはなぜなのか。ここでは、自治体職員の「委託先がある」という主観的認知、すなわち「リソース認知」が民間委託を行うか否かという意識を左右させる要因であることを、ある2市の自治体職員を対象に行われた「市職員意識調査」を計量的に分析することによって明らかにする²⁾。

近年、ローカル・ガバナンスという新しい統治のあり方が、多くの自治体関係者や研究者の間で主張されている。もっとも、現状においては、ローカル・ガバナンスないしガバナンスという概念に確立された定義は存在しないが、一般的には、様々なアクターが織り成すネットワークないし、それを通じての統治と捉えられているように思われる³⁾。本稿もそのようにローカル・ガバナンスを捉え、以下、議論を進めていくことにする。

ローカル・ガバナンスを構築していくためには、政府が自身の管理している諸資源を、様々なアクターに積極的に「譲渡」していく必要がある。「ガバメントからガバナンスへ」という表現に象徴されているように、ローカル・ガバナンスという概念には従来の中央集権的な構造のもとでの資源の集中管理および配分という統治のあり方に対するアンチ・テーゼが含意されている（風間 2002：4-7）。日本におけるローカル・ガバナンスの議論において、「社会」それ自身ではなく政府との関係の中で「社会」が議論される所以はその点にあるように思われる⁴⁾。

民間委託は、政府が様々なアクターとの関係を築き、諸資源を「譲渡」する方法の中の1つ

である。政府は、民間企業やNPO、自治・町内会など様々なアクターへの事務事業の委託を通じてそれらとの関係を築き、また、それらとのネットワークを構築していく過程においてローカル・ガバナンスは構築されていく。民間委託がしばしばローカル・ガバナンスの文脈から議論されるのは、そのような機能が民間委託に期待されているからである。

しかしながら、日本における民間企業やNPOなど諸団体への委託の現状をみると、必ずしも民間委託が積極的に推進されているとはいえない状態にあるように思われる。地方分権改革が行われ、さらに地方財政が逼迫している状況においても、民間委託はそれほど進展していない。なぜ、これほどまでに財政危機が叫ばれているにも関わらず、民間委託は進展していないのだろうか。

この問いに対する「解答」はいくつか考えられるが、本稿は単純に自治体職員が委託先があると考えていないから民間委託は進展しないのではないかと考える。たしかに、民間委託に関するメリットは不明瞭であり、その一方でデメリットばかり強調される傾向にあるから進展しないということも考えられよう。しかし、そもそも自治体職員が「委託先がある」ということを認知していなければ民間委託をすることはできないのではないだろうか。この「リソース認知」が民間企業やNPOなどへの委託の推進を規定する重要な要因であることを、本稿は主張する。

論述は以下のように進められる。まず、民間企業やNPOなどへの委託の現状をいくつかの資料から明らかにし本稿の問いを提示する。本稿の問いは「なぜ民間企業やNPOなどへの委託は進展していないのか」である。次に、その問いに対する仮説を、先行研究を整理しながらいくつか抽出し検討する。結論を先にいえば、先行研究から抽出された諸仮説は民間委託の現状を十分に説明することができない。それゆえに、本稿は新たな仮説として「リソース認知」仮説を提示する。そして、本稿の仮説が支持されるものであることを、「市職員意識調査」を用いた計量分析から明らかにする。最後に、分析結果から示された含意および結論と今後の課題を述べる。

Ⅱ. 民間委託の現状と本稿の問い

民間委託に関する議論は、それほど目新しいものではない。古くは、1952年に制度化された病院や水道局などの公営企業が財政的に破綻をきたしていた1960年半ば頃から議論がなされており、それゆえに民間委託はある種「論じ尽くされてきた」テーマであるといえる。もっとも、民間委託を是とするか非とするかについての論争が繰り返し行われてきた一方で、その実態や効果などを実証的に明らかにしているものは少ない。その意味では、民間委託は未だに「新しい」テーマであるといえる。

はじめにで述べたように、今日においては、単に公共サービス提供の効率化という側面からだけではなく、ローカル・ガバナンスの構築という文脈から民間委託が議論の俎上にのせられることがある。たとえば、山本は民間委託を「従来の公共事業ではまったく切り離されていた公共施設の建設、施設の管理・運営、サービスの提供を一体で行う」ものとし、「事業者の適正

な配置やステイクホルダー間の利害調整に関わるだけではなく、地方政府（行政）、民間事業者（企業）、コミュニティ（NPO）の3者をむすびつけ、連携・協働を促していく」ものと説明している（山本 2008：16、22）。ここでは、多様なアクターによるネットワークを構築する1つの方法として、民間委託が位置づけられている。

ただし、山本はどちらかといえば「社会」の側でのエンパワーメントを重視しており、ネットワークを構築していく機会そのものはそれほど重視していない。彼によれば、重要なのは関係性ないしネットワークの「質」、あるいは、それが築かれた後の「経過」が重要であって、機会創出それ自体は重要でない。そのような彼の主張は、「しかしこれでは（政府が積極的にネットワークを形成していくこと：筆者注）、手をかけすぎた子どもと同じように、市民社会やコミュニティのNPOやNGO、あるいはコミュニティ組織が自立することなどまったく望めないだろう」というカマークの主張に対する批判に端的に表れているように思われる（山本 同上：6）。

しかし、本稿はネットワークの「質」も重要であるが、「量」も重要であると考ええる。なぜなら、「量」の問題は「質」の問題に論理的に先行するからである。そこに関係が築かれていなければ、「質」の問題を問うことはできない。

たしかに、1960年以降様々な政策領域で民間委託は行われてきており、現状における委託率も極端に低いわけではない。その意味からいえば、「質」の問題を議論することは重要であるし、むしろ議論されて然るべきであろう。しかしながら、その一方でネットワークを構築する機会そのものの重要性はあまり指摘されることがないように思われる。さらにいえば、民間委託は実際のところ以下で示すようにそれほど進展していない。

表1は、2004年に総務省自治行政局が公表した『市区町村における事務の外部委託の実施状況』を整理したものである。この調査は、1998年に行った調査結果と2003年に行った調査結果との比較が示されており、民間委託の進展度合いを知るうえで参考になる。この表から明らかなように、委託率の平均値はおよそ6%と低い値であり、民間委託が進展しているとはいえない状態にあることがわかる。もっとも、たとえ6%であっても増加していることはたしかであり、さらにほとんどの事業においてまんべんなく増加しているので、民間委託は進展しているという解釈も可能であろう。

重要なのはこの6%の増加率が「全体的」な傾向といえるかどうかである。この増加率がどのような自治体で民間委託が進展したことによってもたらされたのかを明らかにしない限り、この数値を高いと解釈するか低いと解釈するかという「神々の論争」に陥るだけである。この数値の「内実」を明らかにすることは、そのような論争を回避する有効な手段である。したがって、以下では都市規模別の委託率をみながら、どのような自治体において民間委託が行われているのかを明らかにしていく。

表1 一般事務における委託実施団体（市町村）率の増減 （単位：％）

	1998 年	2003 年	増加ポイント
本庁社の清掃	82	86	4
本庁社の夜間警備	67	71	4
案内・受付業務	19	20	1
電話交換業務	33	33	0
公用車運転	16	29	13
し尿処理	76	78	2
一般ごみ収集	77	84	7
学校給食	37	44	7
学校用務員事務	14	20	6
水道メーター検診	75	82	7
道路維持補修・清掃	50	67	17
ホームヘルパーの派遣	83	91	8
在宅配食サービス	93	96	3
平均	55.54	61.62	6.08

総務省自治行政局の調査結果をもとに筆者が作成

表2は、都市規模別の委託率を整理したものである。この表からは、財政的に逼迫していると考えられる町村において特に民間委託が行われていないことがわかる。町村と政令指定都市や特例市との委託率平均値の差は20ポイント以上あり、人口10万人未満の市と比較しても、15ポイント以上の差がある。また、都市規模と委託率平均値の関係を分かりやすく整理した図1から明らかなように、都市規模の大小と委託率には弱い相関関係があることが分かる。もっとも、この図から示される両者の関係は弱いものであるため、都市規模が大きくなるほど民間委託が進展するということとはできないという批判はあるだろう。しかし、総務省自治行政局の分類尺度は等間隔なものではなく、都市規模と委託率の関係を過小評価してしまうような尺度であるように思われる⁵⁾。そのような状態においてもなお緩やかな相関関係が見出せるということは、これらの間には明確な関連があるということができるとはならないだろうか。

表2 都市規模ごとの委託率 （単位：％）

	政令指定都市	中核市	特例市	人口10万人以上の市	その他の市	町村
本庁社の清掃	100	100	100	100	99	83
本庁社の夜間警備	85	77	82	82	84	67
案内・受付業務	85	69	76	60	42	8
電話交換業務	75	39	63	72	65	22
公用車運転	23	17	37	41	39	26
し尿処理	77	61	73	79	79	79
一般ごみ収集	77	100	92	90	89	82
学校給食	92	69	72	74	63	38
学校用務員事務	8	17	23	23	27	19
水道メーター検診	100	97	92	96	93	79
道路維持補修・清掃	100	97	92	93	78	62
ホームヘルパーの派遣	100	91	100	93	78	62
在宅配食サービス	100	100	100	100	99	95
平均	78.62	71.85	77.08	77.15	71.92	55.54

総務省自治行政局の調査結果をもとに筆者が作成

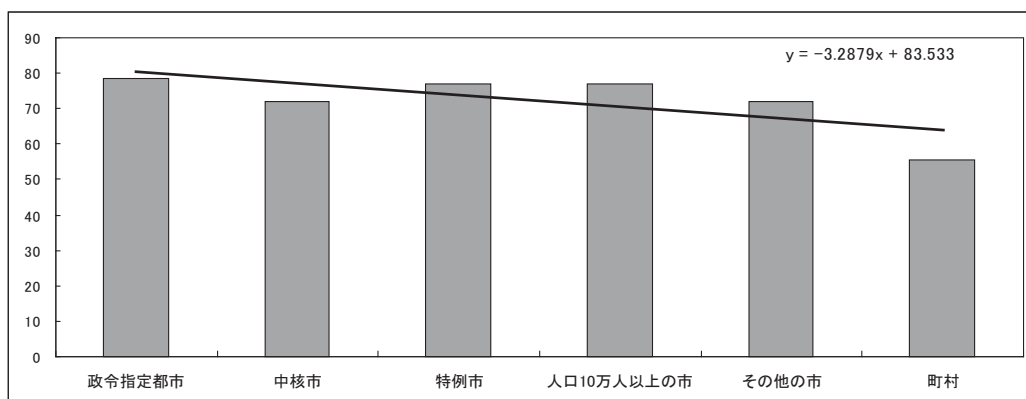


図1 都市規模と委託率平均値の関係

総務省自治行政局の調査結果をもとに筆者が作成

都市規模と委託率の間に相関が示されているということは、表1で示された増加傾向は「偏った」ものであることを意味している。すなわち、政令市や中核市など比較的規模の大きな自治体においては民間委託は進展しているが、その一方にある多くの自治体においてはそれほど進展していないのである。日本における自治体の半数以上は規模の小さな町や村であり、政令市や中核市、特例市は全市町村の中でわずか6%に過ぎない。そこから、「全体的」な傾向としては民間委託が進展していないといえるように思われる。

さらに、日本経済新聞社と日経産業消費研究所（以下、日経と略）の調査結果からも、それほど民間委託は進展していないことを指摘することができる。表3は、日経の公民館の管理や運営に関する委託状況調査の結果を整理したものである⁶⁾。この表からは、1998年から2004年にかけて、「すべて委託している」ないし「委託しているケースもある」と回答している自治体の割合がほとんど変化していないこと、そして「今後委託を予定」と回答している自治体の割合にも変化が生じていないことがわかる。

表3 公民館管理に関する委託の現状とその推移（単位：%）

	1998年	2000年	2002年	2004年
すべて委託している	11.0	12.0	10.9	8.8
委託しているケースもある	48.9	49.8	47.0	52.4
今後委託を予定	5.8	6.3	1.3	5.7
委託していない	34.3	31.9	40.8	33.1
N	693	606	675	683

日経の調査結果をもとに筆者が作成 数値はたて100%

以上の調査結果は、外部委託の現状や公民館管理・運営に関する推移を示した、限定された範囲内のものでしかない。しかしながら、限定された範囲内でのデータであっても、異なる調

査結果が同様の傾向を示しているということは、民間委託の現状や推移を推測するうえで大いに参考になる。少なくとも、民間委託が進展していないという指摘は可能であるように思われる。

これほど、行政改革や財政危機が叫ばれている今日において、なぜ民間企業や NPO などへの委託は遅々として進展しないのか。なぜ、小規模市町村における委託率は相対的に低い値を示しているのか。もちろん、上で述べているとおり民間委託が進展すれば「よい」というわけではない。しかしながら、新たな「処方箋」として民間委託が位置づけられているにも関わらず、それが遅々として進まないのは 1 つの問題として指摘できるだろう。

民間委託推進の規定要因を明らかにすることで、上記問題を解決していくうえでの何らかの知見を提供することができるのではないだろうか。そのように考え、以下では「なぜ民間企業や NPO などへの委託は進展していないのか」という問いに対する仮説を検討していくことにする。

Ⅲ. 民間委託推進の規定要因の検討

本節では、「なぜ民間企業や NPO などへの委託は進展していないのか」という問いに対して、どのような仮説が考えられるのかを検討していく。まず、先行研究を検討しながらいくつかの仮説を抽出し、次いで、それら諸仮説に対する本稿の仮説を提示する。

仮説の検討を行う前に、本稿の視点を明らかにしておく。本稿は制度と行動の中間に位置する媒介変数としての意識に注目するアプローチから、民間委託推進の規定要因を明らかにしていこうと考える。したがって、以下で検討する諸仮説は、自治体職員の意識に関する仮説、あるいは、自治体職員の意識を議論するようにプレークダウンされた仮説に限定される⁷⁾。

仮説 1：自治体職員が民間委託に関してメリットを多く感じていればいるほど、あるいは、デメリットを感じていないければいいほど民間委託は進展する

まず、民間委託が進展しない原因として第 1 に考えられるのは、行政民間化や民間委託に関するデメリットの意識であろう。なぜなら、民間委託に関する議論としてもっとも一般的なのは、メリット・デメリット論だからである。たとえば、三橋は、地方分権改革を端とする様々な制度改革、とりわけ NPM 改革が行政の市場化・民間化を促し、政府・自治体の「市民的生存権的公共性」の形骸化をもたらすものであることを指摘する（三橋 2006：16-8）。同様に、二宮も新自由主義的改革が進められることによって自治体の公共性が形骸化する可能性があることを指摘している（二宮 2000：9）。彼等のように、民間委託の危険性を指摘する論者は多い。

さらに横田は、民間企業に委託したらサービスの質が低下してしまうことを主張している（横田 1981：19-28）。その一方で、地方自治研究資料センターは横田の扱うデータに対して違う解釈を行っており、民間企業であれ行政であれ、サービスの質が向上することもなければ、低下することもない、すなわち、サービスの質は変わらないと主張している（地方自治研究資料センター編 1979）。さらにいえば、横田の使用したデータを見る限り民間企業と行政の間の差は誤

差の範囲内である可能性が高く、彼の解釈は若干自身の主張に都合のよいものであるように思われる。もっとも、ここからいえるのはメリットとしてのサービスの質の向上というものが不明瞭であるということであって、本稿はむしろその点が重要であると考ええる。

このような現状に鑑みれば、民間委託に関するメリットを十分に感じられなかったり、デメリットを過度に意識したりするような傾向が自治体職員に生じることは十分に考えられるし、また、それゆえに民間企業などへの委託が進展しないということが考えられる。

仮説 2：自治体職員のコスト意識や危機意識が高いほど民間委託は進展する

第2に考えられるのは、自治体職員のモチベーションの低さやコスト意識の低さであろう。公務員にコスト意識がないという指摘は一般的によくなされるものであるが、このような意識があることを実証的に明らかにしているものは少ない。そのような数少ない中での貴重な業績としては、寄本らの研究がある。そこでは、自治体職員の意識の底流には危機意識の薄さ、すなわちコスト意識の薄さがあることが実証的に明らかにされている（寄本・下條 1981：264-6）。また、地方自治研究資料センターも、自治体と民間企業の組織比較分析を通じて、自治体職員の「やる気」や「モラル」が、民間企業のそれよりも劣っていることを実証的に明らかにしている（地方自治研究資料センター編 1982：147-66）。

そして、そのような意識は、民間委託推進の阻害要因となるとしばしば指摘される。印象論的に語られるこの両者の関連性を明らかにしようとしたものとしては、坂田の研究を挙げることができる。彼は、自治体職員を対象としたアンケート調査の分析から、両者の関連性を指摘する（坂田 2000：57-81）。もっとも、坂田は寄本らと同じく「やる気」のなさを実証しているに過ぎず、その意味では、そのやる気のなさや民間委託を積極的に推進しようとする意識の関連性を明らかにしているわけではない。また、彼の扱うデータや質問文は社会調査法上の問題がいくつかあり、その意味でも彼の主張にはそれほど説得力はない。

しかしながら、自治体職員は危機意識が乏しくコスト意識も低いという点に関してはいくつかの先行研究から実証的に明らかにされているところであり、たとえその意識と民間委託を推進する意識の関連性が実証されていなくても、そのような意識が民間委託を積極的に推進する阻害要因であると推測することは可能である。少なくとも、1つの仮説としては考えることができるように思われる。

仮説 3.1：自治体職員が委託できる「リソース」を認知していればいるほど、民間委託は進展する

仮説 3.2：自治体職員が委託できる「リソース」として民間企業を認知していればいるほど、民間委託は進展する

しかし、上で検討してきた諸仮説は、民間委託の現状を説得力のあるかたちで説明することができないように思われる。まず、第1の仮説は、大規模な市と小規模町村との委託率の差を

説明することができない。なぜなら、メリットないしデメリットに関する意識は全市町村共通であると考えられるからである。大規模な市だからメリットを多く感じ、小規模な町村だからデメリットを多く感じるということにはならない。同様に、第2の職員のコスト意識に関する仮説も、全市町村共通の、換言すれば、自治体職員に共通してみられる傾向であって、それゆえにこの仮説も民間委託の現状を十分に説明することができない。

本稿は、自治体職員の「リソース認知」が委託できるか否かを規定していると考ええる。上での検討から明らかのように、民間委託を議論する際、意外にも委託をする相手への意識、すなわち「委託先がある」という意識に関してはあまり言及されていない。言い換えれば、「委託先がないから委託が進まない」というのはあまりにも当たり前の話であり、その当たり前さゆえに指摘されることも注目されることも少ないのではないと思われる。本稿は、この当たり前ともいえる「委託先がない」という意識が民間委託の推進を規定する重要な要因であると考ええる。

村松によれば、日本の行政の基本的な行動メカニズムは最大動員である。彼は、日本の公務員規模および財政規模は極めて小さい一方で、事務事業の範囲は極めて広く、それゆえ日本の行政は自身の数少ないリソースを補うべく、諸々の諸リソースを効率的に活用する必要が生じることを指摘する（村松 1994：28）。このような行動メカニズムによって基本的な日本の行政活動が説明されていることに鑑みれば、民間委託が遅々として進まない原因は行政が活用できるリソースがないから、すなわち、委託先がないからということになるのではないだろうか。

では、実際に日本におけるリソースは少ないのであろうか。NPO 法施行後、NPO の数は飛躍的に増加しているので、そこから考えれば日本におけるリソースは豊富なのではないかと考えることができる。いわゆる「アソシエーション革命」が一時的・部分的にも生じていることは多くの資料などから明らかにされているところであろう。しかしながら、日本における「アソシエーション革命」は擬似的なものに過ぎないという指摘がある。たとえば、辻中らは、JIGS 調査の分析から、日本における団体設立数が1980年代後半から2000年にかけてほとんど増加しておらず、NPO の「噴出」は擬似的なものに過ぎないことを明らかにしている（辻中 他 2007:16-20）。さらに、彼等は人口規模と市民社会組織団体数にはかなりの相関（相関係数は0.75）がみられることを明らかにしている（辻中 他 同上：21）。日本の「弱い市民社会」はつとに指摘されているところであり、それを踏まえると、大規模な市においては多くのリソースが存在する一方で、小規模な町村においてはリソースが少ないと考えられる⁸⁾。

ただし、ここで注意すべきなのは、自治体職員側の認知が重要である、ということである。なぜなら、どのような地域であれ何らかのリソースは確実に存在していると考えられるからである。換言すれば、自治体職員が何らかの諸集団を動員できる「リソース」と認知しているかということが重要なのであって、逆にいえば、我々がいくら「リソース」の存在を主張しようとも、自治体職員がそれを「リソース」とみなさなければ民間委託は進展しないだろう⁹⁾。

また、どの程度「リソース」を認知しているかということ以上に、どのような「リソース」を認知しているかが重要であるとも考える。なぜなら、村松のいう最大動員モデルにしたがえば、効率的なリソースの活用という側面が重視されるため、その目的を達成することができる

団体を「リソース」として認知しやすい傾向が生じる、と考えられるからである。つまり、効率化を達成することができると考えられる民間企業を「リソース」として認知しているか否かが、NPO や自治・町内会などを認知する以上に民間委託を推進するか否かにとっては重要である。

Ⅳ．市職員意識調査の分析

本節では、前節で検討した諸仮説を、「市職員意識調査」を用いて検証していく。「市意識調査」の対象としている自治体は、人口規模および民間委託の現状ともに中間あたりに位置しており、その意味でいえば「平均的」な自治体である¹⁰⁾。

民間委託の規定要因を明らかにする分析手法として、ここでは、民間委託ができるかどうかという意識を従属変数とし、仮説を操作化した変数を独立変数とする重回帰分析を行う。諸仮説を操作化した変数が、委託できるあるいはできないという意識に対してどの程度インパクトを与えるのかを明らかにすることによって、代替的にはあるが、民間委託推進の規定要因を明らかにすることができると考える。

分析モデルと変数の操作化についてであるが、まず、従属変数は「指定管理者や民間委託等に関してお聞きします。あなたの所属する部局が行っている事務事業のうち、どの程度民間企業やNPO などへ委託することができると思いますか。あなたの考えに近いものを1つだけ選び、回答用紙に●をつけてください」という質問に対する回答を用いる（以下、民間委託意識と省略）。回答は「1 かなりできる」から「4 ほとんどできない」までの4点順序尺度であるが、分析の都合上間隔尺度とみなす。なお、分析結果の解釈に支障をきたさないよう、分析には「1 ほとんどできない」から「4 かなりできる」にリコーディングしたものを投入する。

次に、独立変数は、1) メリット変数、2) デメリット変数、3) 職員意識変数、4) 「リソース認知」変数の4変数（群）である。

第1および第2の独立変数については、「次にあげる指定管理者制度や民間委託に関する意見について、あなたはどのようにお考えですか。あなたの考えに近いものをそれぞれ1つだけ選び、回答用紙に●をつけてください」という質問への回答から操作化される。具体的には、「財政負担の削減や行政のスリム化につながる」「住民のニーズにあったサービスの向上につながる」「地域経済の活性化につながる」という3つのメリットに関する意見への回答の総和平均をメリット変数とし、「情報公開や個人情報保護が難しくなる」「住民へのサービスに差が生じる」という2つのデメリットに関する意見への回答の総和平均をデメリット変数としている¹¹⁾。なお、回答は「1 非常にそう思う」から「4 全くそうは思わない」までの4点順序尺度であるが、分析の都合上これも間隔尺度とみなし、分析結果の解釈に支障をきたさないよう「1 全くそうは思わない」から「4 非常にそう思う」とリコーディングする。

このようにメリットとデメリットを一元的に捉えない理由は、メリットおよびデメリットに関する意識を分析した結果、メリットに関する意識とデメリットに関する意識は独立していることが明らかにされたからである。表4はメリットおよびデメリットに関する意識の相関関係

を分析した結果である。この結果からは、メリットに関する諸意識およびデメリットに関する諸意識は互いに相関する一方で、メリットとデメリットに関する意識の間には明確な関連がみられないことが示されている。また、メリットおよびデメリットに関する意識を観測変数とした探索的因子分析を行ったところ、相関分析の結果と同様に、メリットに関する因子とデメリットに関する因子の2因子が抽出された。因子モデルの適合性検定結果は、A市、B市ともに有意でなく、この2因子モデルはデータに適合しているといえる¹²⁾。以上の分析結果より、メリット変数とデメリット変数の2変数を採用することにした。

表4 メリット・デメリット意識に関する相関分析の結果

	A 市					B 市										
	メリット①	メリット②	メリット③	デメリット①	デメリット②	メリット①	メリット②	メリット③	デメリット①	デメリット②						
メリット	—					—										
①																
メリット	0.43	—				0.34	—									
②	(n=478)					(n=329)										
メリット	0.32	0.42	—			0.35	0.39	—								
③	(n=474)	(n=477)				(n=325)	(n=324)									
デメリット																
①	—					—										
デメリット																
②	—					—										
①																
②																
デメリット																
②																
①																
②																
③																
④																
⑤																
⑥																
⑦																
⑧																
⑨																
⑩																
⑪																
⑫																
⑬																
⑭																
⑮																
⑯																
⑰																
⑱																
⑲																
⑳																
㉑																
㉒																
㉓																
㉔																
㉕																
㉖																
㉗																
㉘																
㉙																
㉚																
㉛																
㉜																
㉝																
㉞																
㉟																
㊱																
㊲																
㊳																
㊴																
㊵																
㊶																
㊷																
㊸																
㊹																
㊺																
㊻																
㊼																
㊽																
㊾																
㊿																

相関係数 tau_b p<0.1 以上のもののみ記載

メリット①：財政負担の削減や行政のスリム化につながる

メリット②：住民のニーズにあったサービスの向上につながる

メリット③：地域経済の活性化につながる

デメリット①：情報公開や個人情報保護が難しくなる

デメリット②：住民へのサービスに差が生じる

表5 メリット・デメリット意識の因子分析の結果

	A市		B市	
	メリット因子	デメリット因子	メリット因子	デメリット因子
財政負担の削減や行政のスリム化につながる	0.782	− 0.042	0.817	0.193
住民のニーズにあったサービスの向上につながる	0.637	0.063	0.616	− 0.181
地域経済の活性化につながる	0.625	0.038	0.576	− 0.082
情報公開や個人情報保護が難しくなる	− 0.023	0.994	− 0.039	0.842
住民へのサービスに差が生じる	0.072	0.473	0.025	0.572
寄与率	25.53	26.81	30.75	19.34
適合度検定結果（有意確率）	0.61		0.25	

最尤法、プロマックス回転による

次に職員意識変数であるが、ここでは代理変数として、「行財政改革に対する市職員の意識を向上させる上で、あなたは何か阻害要因になっているとお考えですか。次の中からあるだけ選び、回答用紙に●をつけてください」という質問への回答を用いる¹³⁾。回答は、「1) 庁内の慣行」「2) 市役所の組織形態」「3) 組織目標の不透明さ」「4) 利害関係者との関係」「5) 階層間、部

局間での軋轢」「6）業務の煩雑さ」「7）市職員のコスト意識」「8）この中にはない」「9）わからない」「10）阻害要因はない」であるが、ここではコスト意識や危機意識の薄さを問題としているため、「7）市職員のコスト意識」の回答の有無を分析に投入する。

最後に、「リソース認知」変数に関しては、本稿の仮説に即したかたちの2変数（群）を作成する。まず、「どの程度「リソース」を認知しているか」という単純な「リソース認知量」として、「現在、あなたの所属する部局が行っている事務事業を委託する際、委託できると考えられる団体などについて、次の中からあるだけ選び、回答用紙に●をつけてください」という質問に対する回答の数の総和を分析に投入する¹⁰⁾。回答としては、「1）民間企業」「2）NPO法人など非営利団体」「3）ボランティア・市民団体」「4）町内会・自治会」「5）商工会・農協など」「6）財団法人など外郭団体」「7）この中にはない」「8）分からない」の8つの回答を用意している。ただし、「7）この中にはない」という回答は1つの団体か複数の団体か判断することが困難なため、分析に使用しないことにしている。したがって尺度は、0から6までの7点間隔尺度となる。

次に、どのような団体が「リソース」として重要であるかを明らかにするため、「リソース認知量」変数とは異なる「リソース認知団体」変数も作成し、分析に投入することにする。具体的には「1）民間企業」「2）NPO法人など非営利団体」「3）ボランティア・市民団体」「4）町内会・自治会」「5）商工会・農協など」「6）財団法人など外郭団体」への回答の有無を独立変数として分析に投入することにする。したがって、「リソース認知団体」変数は、6つのダミー変数群である。

さらに、ここでは統制（コントロール）変数として、所属部局を分析に投入する。なぜなら、どの部局に所属しているかによって、委託できるかできないかという意識は当然左右されると考えられるからである。特に、指定管理者制度は、文化施設管理の議論であることが多く、そのような施設を所管している部局としていない部局では、委託できるかできないかという意識に差が出ると考えることができる。部局所属それ自身が与えるインパクトを考慮してもなお、それぞれの独立変数が従属変数に与えるインパクトが確認されたならば、それら諸仮説のもつ説得力は増すだろう。なお、所属部局を尋ねる質問文は「あなたが現在所属している課（あるいは部）の業種を次の中から1つだけ選び、回答用紙に●をつけてください」というものであり、回答は、「1）総務担当（人事、広報など）」「2）企画担当（政策の企画、調整など）」「3）財政担当（租税、予算など）」「4）市民生活担当（市民参画、戸籍など）」「5）人権担当（人権問題、男女共同参画など）」「6）環境担当（リサイクル、公害など）」「7）福祉担当（保険年金、保育など）」「8）経済担当（商工、観光など）」「9）土木担当（都市計画、下水など）」「10）農林・水産担当」「11）水道担当」「12）教育担当」「13）その他」である。ダミー変数としてこれらを操作化するが、すべての変数を分析に投入すると所属部局のインパクトを問えなくなってしまうため、「13）その他」を基準カテゴリーとし、分析から除外することにする。

ただし、「リソース認知量」と「リソース認知団体」変数は、同じ質問文および回答から操作化されているため、これらを同時に分析に投入すると多重共線問題が生じてしまう恐れがある。

ここでは、「リソース認知量」と「リソース認知団体」変数を分けた2つのモデルを作成することによって、この問題に対処する。また、無関係な独立変数を多く含むことによる推定ミスの問題に対処するために、強制投入法で分析を行った後に、従属変数とは明らかに無関係な独立変数を取り除く作業を行う。具体的には、強制投入法で分析を行った後、有意確率の値が高い独立変数を順に1つずつ取り除いていき、調整済みR二乗値を最大化させる方法を採用する¹⁵⁾。

表6 各モデルの詳細

投入独立変数		Model I	Model II
仮説1	メリット	○	○
仮説1	デメリット	○	○
仮説2	職員意識	○	○
仮説3.1	リソース認知量	○	×
仮説3.2	民間団体認知	×	○
仮説3.2	NPO 認知	×	○
仮説3.2	ボランティア認知	×	○
仮説3.2	町内会認知	×	○
仮説3.2	商工会等認知	×	○
仮説3.2	外郭団体認知	×	○
統制変数	所属部局（基準：その他）	○	○

投入する変数は○ 投入しない変数は×表記

重回帰分析の結果を整理したものが表7である。順に、それぞれの独立変数と従属変数の関係を検討していく。まず、仮説1を操作化したメリット変数であるが、基本的にはA市、B市ともに仮説の予測どおりの結果が得られている。メリット意識に関しては、A市、B市ともにすべてのモデルにおいて1%水準で統計的に有意である。係数の符号はプラスであり、メリットがあると考えていればいるほど、委託できると考える傾向にあるといえる。一方のデメリット意識に関しては、A市ではモデルIのみであるが10%水準で統計的に有意な結果が示されており、B市では両モデルにおいて10%水準で統計的に有意な結果が示されている。係数の符号はマイナスであり、デメリットを感じていればいるほど、委託できないと考える傾向にあることがわかる。以上より、仮説1は概ね支持されるものであるといえるだろう。

次に、職員意識変数であるが、A市においては5%水準で統計的に有意な結果が示されている一方で、B市においてはまったく関係がないという結果が示されている。係数の符号をみると、統計的に有意な結果が示されているA市においてはマイナスであり、仮説の予測どおりの結果であるが、B市においてはそのような結果が示されているとはいえない。したがって、仮説2は容易に一般化することができないということになり、留保つきではあるが支持されないということになる。

最後に、本稿の仮説を操作化した「リソース認知」変数であるが、これに関してはやや詳しくみていくことにする。

まず、「リソース認知量」であるが、A市、B市ともにすべてのモデルにおいて、1%水準で統計的に有意である。係数の符号もプラスであり、「リソース」を多く認知している人ほど、委託できると考える傾向があることが分かる。また、標準化偏回帰係数 β の値も比較的高い値を示しており、そこから民間委託意識を左右させる独立変数としての「リソース認知量」の重要性を窺い知ることができる。

次に、「リソース認知団体」変数と従属変数との関係を見てみると、仮説の予測どおり、民間企業認知がA市、B市ともに、もっとも従属変数に影響を与えている独立変数であることがわかる。その他の団体認知に関しては、A市においてはNPOおよび外郭団体、B市においてはNPOおよびボランティア団体を認知しているものほど委託できると考える傾向にあることが分かる。ただし、これらの標準化偏回帰係数の値はそれほど大きくなく、民間企業認知の値ほどではない。さらに、従属変数の分散を全独立変数がどれだけ説明することができるかを示す調整済みR二乗値を見てみると、Model IよりもModel IIの方が、A市、B市ともに高い値であることが分かる（A市、B市ともに説明力が約6%向上）。これは、単純な「リソース認知」以上に、「どの団体を「リソース」として認知しているか」が、委託できるかできないかという意識をより説明できることを意味している。

以上の分析結果をまとめると以下ようになる。第1に、「リソース認知」がメリット・デメリット意識や職員意識より民間委託意識を検討するにあたっては重要である。これは、A市、B市ともに、「リソース認知」変数の標準化偏回帰係数が、メリットあるいはデメリット変数や職員意識のそれよりも高い値を示していることからいえる。第2に、民間企業を認知しているかいないかが、委託できるかできないかという意識をもっとも左右させる要因である。これは、A市、B市ともに「リソース認知量」を投入したModel Iよりも「リソース認知団体」を投入したModel IIの方が統計モデルとしての適合性が高いこと、さらに、Model IIにおける標準化偏回帰係数の値がもっとも高いのは民間団体認知であるという結果が示されているところからいえる。

表 7 民間委託意識を従属変数とする重回帰分析の結果

		A 市				B 市			
		Model I		Model II		Model I		Model II	
		β	sig	β	sig	β	sig	β	sig
仮説 1	メリット	0.279	***	0.281	***	0.219	***	0.159	***
	デメリット	- 0.082	*	- 0.063		- 0.097	*	- 0.097	*
仮説 2	職員意識	- 0.095	**	- 0.111	***				
仮説 3.1	リソース認知量	0.321	***			0.377	***		
仮説 3.2	民間企業認知			0.358	***			0.349	***
	NPO 認知			0.127	**			0.121	**
	ボランティア認知			0.068				0.170	***
	自治会認知								
	商工会認知								
	外郭団体認知			0.096	**				
	総務								
統制変数	企画					- 0.087			
	財政	- 0.068		- 0.099	**	- 0.063			
	市民生活	- 0.116	***	- 0.124	***	- 0.079			
	人権			0.083	*				
	環境								
	福祉							0.079	
	経済								
	土木	- 0.075	*					0.107	*
	農林水産					- 0.069		0.079	
	水道	0.080	*						
	教育					0.059		0.081	
調整済み R 二乗値		0.203		0.266		0.249		0.306	
N				429				258	

* $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$ で統計的に有意

V. 結論と今後の課題

以上の分析から、民間委託が進展していない原因が明らかとなった。たしかに、民間企業や NPO などへの委託にどのようなメリットがあるのか分からない状態では委託することは難しいし、積極的に委託しようとは思わないだろう。しかし、それ以上に、委託先があるかどうかという意識が民間委託を推進していくうえでは極めて重要なのである。日本においては、委託先の絶対数が少なく、特に「地方」においてはその傾向が顕著であり、それゆえ多くの自治体職員はそれほど委託先を認知していない、あるいは「認知できない」ように思われる。そのような事情が民間委託の推進の阻害要因となっているのではないだろうか。ここでの分析結果は、この当たり前であるが重要な「事実」を実証的に明らかにしている。

もちろん、この「解答」は至極当然なものであり、それゆえ本稿の分析にどのような意義があるのかは不明瞭であるかもしれない。しかし、民間委託の規定要因を実証的に明らかにした

ことは1つの意義として認められるように思われる。本論中で述べているように、民間委託が進まない原因を印象論的に説明しようとするものは多いが、本稿のように諸仮説を吟味したうえで、その妥当性を実証的に明らかにしようとした研究は少ない。そのような現状においては、限られた範囲内での分析であっても一定の意義があるように思われる。

また、民間委託のメリットやデメリットに関する意識以上に、「リソース認知」が民間委託を議論するうえで重要であることを明らかにしたところにも、一定の意義があるように思われる。それは、民間委託を推進していくうえでメリットをより感じられるような、あるいは、デメリットをより軽減させるような政策以上に、「リソース」の発掘ないし獲得に寄与できるような政策が必要であるという新たな視覚を提示している。

したがって、民間委託を推進させるためには、自治体が積極的に「リソース」を発掘していくなど、さらなる「社会」への働きかけが必要となるように思われる。小規模町村のような、自身の所轄地域内の「リソース」が少ない自治体は、他の自治体との連携の中から活用できる「リソース」を発掘したりするような努力が必要となるのではないだろうか。一方で、潜在的な「リソース」があると考えられる自治体においては、どこにどのような「リソース」があるのかを把握していくことが求められよう。

しかしながら、一方で、効率化を達成できるような団体を「リソース」として認知する傾向があることも本稿は明らかにしている。この傾向は、特定のアクターとの特定の関係が成立してしまう可能性が潜在的に存在していることを意味している。いわば、民間委託はローカル・ガバナンスを阻害する要因ともなる「諸刃の剣」であるといえる。その意味で、自治体職員のような傾向をいかに制御することができるのか、という観点から制度改革を議論する必要があるように思われる。政治家のリーダーシップによる改革がそこには求められるのかもしれない。

最後に今後の課題を述べておく。まず、分析対象の数を増やしていく必要があることが、第1の課題として挙げられる。本稿の分析対象は1700以上ある自治体の中での2つである。それゆえに、ここでの分析結果には何らかのバイアスがかかっている可能性がある。調査対象をさらに増やしていくことで、この問題に対処していく必要があるだろう。

第2に、質的分析の必要性が挙げられる。ここでの知見は「スナップ・ショット」から得られた限られたものであり、本稿の分析結果ないし結論を一般化するには、「過程追跡」すなわち事例分析が必要不可欠である。ただし、「過程追跡」を行うには民間委託のどの点に焦点をあわすかというフレームワークを提示した、高度に抽象ないし一般化されたモデルが必要となる。下記の図2は、本稿の分析結果をもとに作成した民間委託の意思決定モデルである。もちろん、このモデルは単なる「仮定」に過ぎないわけだが、事例の何をどのように分析すればよいか、どのようにモデルを洗練させていくかを判断するうえでの参考にはなるだろう。

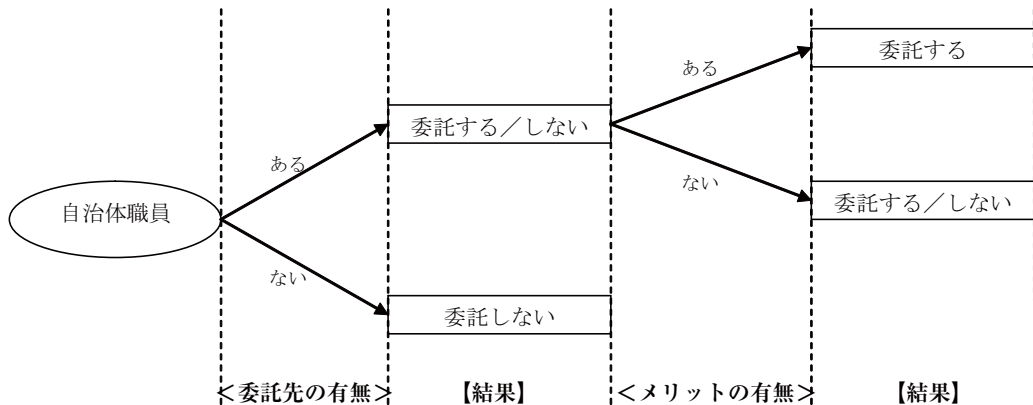


図2 民間委託の意思決定モデル

第3に、民間委託の推進を規定するさらなる要因を視野にいれる必要があることを挙げることができる。筆者が管見する限り、民間委託の規定要因を実証的に明らかにしている研究は少ないが、行政改革の規定要因を明らかにしているものはいくつか存在する。そこでは社会経済的要因や、政治的要因、シビックパワーなどが行政改革を規定する要因であることが明らかにされている（河村 1998；加藤 2005；坂本 2007）。当然、民間委託は行政改革の範疇に含まれるので、社会経済的要因や政治的要因、政治文化的要因を考慮した、さらなる公民関係の分析を行っていく必要があるだろう¹⁶⁾。

注

- 1) ここでは民間委託を、アウトソーシングから指定管理者への委託までを含む包括的なものとして捉えている。いわゆる「PPP スキーム」が、ここでいう民間委託である。詳しくは、Yamamoto, Hiraku, "Multi-level Governance and Public Private Partnership: Theoretical Basis of Public Management", *Interdisciplinary Information science*, No. 13, Vol. 1, pp.85-6 を参照のこと。
- 2) 「市職員意識調査」とは、清水直樹先生（現県立高知短期大学講師）と筆者が中心となって行った、立命館大学大学院政策科学研究科による自治体職員を対象としたアンケート調査である。調査対象自治体数は3市であったが、諸般の都合上2市のみ本稿では使用することになっている。データの使用を快諾してくださった多くの自治体関係者ならびに先生方に感謝します。なお、分析手法や本稿の内容は筆者個人のものであり、政策科学研究科の統一見解でないことに注意されたい。調査の概要は以下のとおりである。

調査名称：市職員意識アンケート調査

実施主体：立命館大学大学院政策科学研究科

実施期間：2008年2月7日から24日

調査対象：A市、B市本庁勤務の事務系職員（一般行政職員）を対象とした悉皆調査

調査手法：持ち帰り回答型（宿題調査）

有効回答率：A市は70.81%、B市は65.23%

- 3) このようなガバナンスないしローカル・ガバナンスの捉え方は、ローズの議論に依拠している。R. A. W. Rhodes, *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Buckingham: Open University Press, 1997, p.15. ローズは、「政府なきところでのガバナンス」を重視しているため、ネットワークの「自発性」に注目する。一方、ガイピーターズは、そのようなローズの議論に反論し、ガバナンスの中での政府ないし国家の役割を重要視する。B. Guy Peters, "Globalization, Institutions, and Governance", B. Guy Peters and D. J. Savoie eds., *Governance in the twenty-first century: revitalizing the public service*, Montreal: McGill-Queen's University Press, 2000, p.34. 同様に、カマークもネットワークを構築していくうえでのガバメントの役割を強調している。E. C. Kamarck, *End of Government...as We Know It: Making Public Policy Work*, Boulder, Colo.: Lynne Rienner Publishers, 2007, pp.100-1. そこでは、「ネットワークによる統治」という概念が提示されている。本稿のローカル・ガバナンスの捉え方は、ローズほど「社会」を重視しているわけではないが、カマークらほど政府を重要視しているわけでもない、いわば、これらの対立する議論の中間に位置している。
- 4) ただし、政府の役割を強調するか「社会」のエンパワメントを強調するかに関しては、ガバナンスの議論と同様に論者によって異なる。「社会」のエンパワメントを強調する議論の代表的な著作としては、神野直彦・澤井安勇編『ソーシャル・ガバナンス 新しい分権・市民社会の構図』東洋経済新報社、2004年がある。この著作においては、市場の失敗と政府の失敗を克服するためのソーシャルの役割が一貫して強調されている。一方、政府の役割を比較的強調するものとしては、武智秀之編『都市政府とガバナンス』中央大学出版部、2004年がある。そこでは、いわゆる政府の役割としての「公共性の確保」が強調されている。
- 5) 2008年5月現在の市町村数は1788であり(2008年11月1日までに1784へ減少予定)、うち町は812(808へ減少予定)、村は193である。なお、市のうち政令市は19、中核市は39、特例市は43である。ここから明らかなように、大都市の数は少ない一方で、町村の数が極めて多い。このような等間隔ではない分類方法ないし尺度は、都市規模と民間企業などへの委託率の関係を過小評価させてしまうため、適切なものであるとはいえない。
- 6) 詳しくは、日本経済新聞社・日経産業消費研究所編『住民サービスここが一番』日本経済新聞社、1999年、181-3頁、日本経済新聞社・日経産業消費研究所編『全国住民サービス番付』日本経済新聞社、2001年、168-71頁、日本経済新聞社・日経産業消費研究所編『全国住民サービス番付 2003-04』日本経済新聞社、2003年、205-6頁、日本経済新聞社・日経産業消費研究所編『全国優良都市ランキング：サービス度・革新度で測る自治体の経営力』日本経済新聞社、2005年、235-6頁を、それぞれ参照のこと。なお、日経の調査には町村が含まれていないことに注意されたい。
- 7) このように自治体職員の意識に注目する理由は、自治体職員の「実態」を明らかにするうえで、意識に注目するアプローチが有効であると考えたからである。行政官僚の意識の構造や志向性を明らかにすることで、彼等の行動を推測するものは多い。代表的なものとしては、村松岐夫『戦後日本の官僚制』東洋経済新報社、1981年がある。
- 8) 日本の「市民社会」の弱さは様々な論者から指摘されているが、もっともそれを説得力のあるかたちで明らかにしたのはペッカネンであるように思われる。R. Pekkanen, *Japan's dual civil society: members without advocates*, Stanford: Stanford University Press, 2006. そこでは、日本の「市民社会」は政府と密接な関連をもつ近隣団体（自治・町内会）が豊かである反面、アドボカシー団体は極めて少ないことが主張されている。もっとも、日本の自治・町内会はしばしば行政の末端組織として位置づけられていることから分かるように、「リソース」としてすでに自治体職員に活用されているので、「リソース」がないということにはならないかもしれない。しかし、すでに利用されているがゆえに「リソース」として認知されな

- い傾向があるとも考えられる。自治・町内会は「リソース」としての存在が主張される一方であまり意識されない典型例であると考ええる。
- 9) 客観的リソースと主観的「リソース認知」は概念的には別のものである一方で、両者の関係が独立していないことには注意されたい。なぜなら、自治体職員が「リソース」を認知するには、客観的リソースの存在が必要となるからである。逆にいえば、客観的リソースがまったく存在しないところで、自治体職員が「リソース」があると認知することはできない。ただし、客観的リソースが存在していたとしても、「リソース」がないと考えている可能性はある。本論で述べているように、日本においては客観的リソースが存在しない地域など皆無であり、それゆえ主観的「リソース認知」が重要となる。
 - 10) この点については、筆者が、総務省統計局『統計でみる市区町村のすがた 2007 年版』および日本経済新聞社・日経産業消費研究所編『自治体における指定管理者制度導入の実態』日経産業消費研究所、2006 年を用いて確認している。具体的な言明は避けるが、A 市、B 市ともに「平均」から極端に外れていない。ただし、指定管理者の導入のみから判断しているため、両市の解釈については限定的に捉える必要がある。
 - 11) 合成変数を作成する際、変数間の内的整合性が問われるが、メリット・デメリット変数ともにクロンバックの α 値は 0.6 を超えている。満足のいく値ではないが全く不整合という訳ではない。なお、このように独立変数の数を少なくする作業は、多重共線問題や無関係な独立変数を多く含むことによる推定ミスの問題を回避するために必要不可欠な作業である。
 - 12) モデルの適合性を検証する際の帰無仮説は「分析結果から示されたモデルはデータに適合している」である。したがって、有意であればモデルはデータに適合しておらず、有意でなければデータに適合しているということになる。通常の仮説検定とは逆となることに注意されたい。
 - 13) もっとも、この変数は、他の変数より高次なものであるので、独立変数として分析に投入することは誤りだという批判があるだろう。しかし、本稿は、この変数を分析に投入することが全く適合性を欠いている訳ではないと考える。なぜなら、高次な変数であっても、独立因果効果を想定することは十分可能だからである。ゆえに、本稿では代理という扱いではあるが、この変数を分析に投入することになっている。
 - 14) 「市職員意識調査」では、現在の「リソース」認知しているかということを明らかにできるように、「今後、あなたの所属する部局が行っている事務事業を担っていくであろうと期待される委託先は、どのような団体だとお考えですか。次の中からあるだけ選び回答用紙に●をつけてください」という質問を「リソース認知」を尋ねる質問文の直後に設けている。このように 2 つの質問文を並列して設けることによって、将来への期待とは異なる、今ある「リソース」への認知を明らかにすることができる。
 - 15) いわゆるステップワイズ法と同様の手法であるが、手動で独立変数を削除していく方が、より統計モデルとしての適合性の高い結果を得ることができる。その際の、モデルの適合性判断基準は調整済み R 二乗値の高低である。厳密に言えば、調整済み R 二乗値は従属変数の分散をどの程度説明できているのかという数値なので、AIC や BIC のような適合性を示す指標ではないが、より従属変数の分散を説明できるモデルを適合的なモデルと解釈することが完全に誤っているわけではない。
 - 16) さらにいえば、質問文を精緻化させていくことも今後の課題として挙げることができるだろう。特に、協働や参画等の概念を踏まえた上での、さらなる改良を行っていく必要があると考える。

参考文献

- 地方自治研究資料センター編『行政の効果と限界 IV 地域社会のリーダー』自治研修協会・地方自治研究資料センター、1979 年。
- 『自治研修叢書 公・民比較による自治体組織の特質』第一法規、1982 年。

- 加藤美穂子「自治体の行政改革に関する要因分析」日本財政学界編『グローバル化と現代財政の課題－財政研究』有斐閣、2005年。
- 河村和徳「財政再建政策をもたらす要因」小林良彰編『地方自治の実証分析：日米韓3ヵ国の比較研究』慶應義塾大学出版会、1998年。
- 風間規夫「関係性の公共政策学へーガバメント志向とネットワーク志向の交錯－」『季刊行政管理研究』No. 100、2002年。
- 坂田期推『羽ばたけ自治体職員－地方分権で求められる意識・能力・やる意欲－』東京法令出版、2000年。
- 坂本治也「ソーシャル・キャピタルは民主主義を機能させるのか？－日本の地方政府と市民社会の計量分析」『政策科学・国際関係論集』第9号、2007年。
- 三橋良士明「分権改革の中の行政民間化」三橋良士明・榊原秀訓編『行政民間化の公共性分析』日本評論社、2006年。
- 村松岐夫『日本の行政：活動型官僚制の変貌』中央公書、1994年。
- 二宮厚美『自治体の公共性と民間委託－保育・給食労働の公共性と公務労働－』自治体研究社、2000年。
- 辻中豊 他「日本の市民社会構造と政治参加－自治会、社会团体、NPOの全体像とその政治関与」『レヴァイアサン』41号、2007年。
- 山本啓「ローカル・ガバメントと公民パートナーシップ ガバメントとガバナンスの相補性」山本啓編『ローカル・ガバメントとローカル・ガバナンス』法政大学出版局、2008年。
- 横田茂「報告1 民間委託の諸問題」自治体問題研究所編『地域と自治体 特集：民間委託の争点』自治体研究社、1981年。
- 寄本勝美・下條美智彦編『自治体職員の意識構造』学陽書房、1981年。

