

# 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度に対する 市民意識分析

南 博

- I はじめに
- II 自治体事務全般の外部委託化、協働化に係る動向
- III 全国4市区の提案制度の概要
- IV 事務全般を対象とした提案制度を実施している全国4市区の市民意識分析
- V まとめ

## <要旨>

近年、新しい地域経営、公共経営に対する関心が全国の自治体において高まっている。自治体事務全般に関する情報を公開し、それを踏まえて市民、各種団体、企業等が行政に代替して当該事務を実施する提案を行い、審査を経て実際の取り組みへ反映させる制度を導入している基礎自治体は全国で4市区あると考えられる（2007年度時点）。本研究ではこれら4市区を対象として制度の概要整理及び制度に対する市民意識の把握・分析を行い、制度の将来展望、課題等に係る基礎的知見を得た。

## <キーワード>

外部委託化（Outsourcing）、協働（Partnership）、市民提案制度（Proposal System of Plans from Private Sector）、市民意識（Attitudes of Citizens）、公民連携（Public Private Partnership）

## I はじめに

### 1. 研究の目的

現在、「地方自治体改革」への様々な取り組みが進められており、特に近年、新しい地域経営、公共経営に関する関心が高まってきている。PPP（Public Private Partnership：公共と民間の連携・協働によって公共性の高いプロジェクトを進める手法。）という概念の定着も、近年進みつつある。

これについて地方自治体単位に焦点を当てて見ると、深刻な財政難の改善を図りつつ地方分権に対応した体制に刷新するための「行財政改革を中心とした観点」と、行政任せではなく地域に関わる様々な主体（市民、各種団体、企業など、及び行政）の協働により地域づくりを進めていこうとする「市民協働・都市内分権的な観点」の双方から捉えることができると考えられる。

各地方自治体においては、この二つの観点についてある程度整合を図りつつも（注1）、基本的にはそれぞれ別々の施策として取り組んでいるケースが主流であると考えられる。こうした取り組みでも大きな成果が上げられることも多いと思われるが、上記の双方の観点が並立しないことにより、市民にとっては「行政が“これは行政でなくてはできない”と壁を造り、市民協働が進まない」あるいは

「行財政改革の観点からサービスや住民負担を一方的に見直している」という不満が生じ、また行政にとっては「市民協働によって行政の様々な負担がかえって増える」あるいは「せっかく市民から良い提案が行われても、様々な制約があり思うように市民協働が進められない」といった不満が生じていることが考えられる。こうした状況では、各地方自治体にとって喫緊の課題となっている行財政改革への厳しい対応と、市民協働等による円滑な地域づくりの推進の双方を円滑に進めることは困難であろう。国と地方の役割が改めて大きく見直されることが明確となっている今後の我が国においては、行財政改革と市民協働の双方を適正に推進し、新しい地域経営、公共経営の仕組みを構築することが極めて重要な課題であると考えられる。これは行政にとってだけではなく、市民をはじめとする地域を構成する各主体にとっても、主権者として責任を持って取り組んでいく必要がある事項である。

こうした中、自治体事務全般に関する情報を公開し、それに対する改善案や、行政に代替して当該事務を実施する提案を市民、各種団体、企業等から募集し、審査を経て実際の取り組みへ反映させるという制度を導入する地方自治体が出現しはじめた。これは、行財政改革と市民協働の双方を一つの制度の中で具体的に推進し、地域を構成する各主体が知恵と資金と労働等を出し合って、新しい地域経営、公共経営を形作っていくための、極めて有力な手段であると考えられる。しかし、こうした施策の実際の取り組みはここ数年に始まったばかりであり、未だ試行段階であると位置づけられる。

そこで、本研究では、こうした取り組みを実際に始めた地方自治体を対象とし、その制度の概要と、制度に対する実際の市民意識を把握し、その基礎的な分析を行うことによって制度の将来展望、課題等に係る基礎的知見を得ることを目的とする。

なお、本研究においては、こうした制度の効果が顕在化しやすいと考えられる、住民に最も身近な存在である基礎自治体の制度を対象に取り上げることとする。また、制度が実施されている自治体の「市民意識」を実際に把握・分析することの目的を絞ってとりまとめたり、制度の詳細な比較分析や実際の運用状況に基づく課題分析、またこうした制度の前提となる PPP を巡る諸事項等については、機会を改めて論じることとする。

## 2. 研究の方法

本研究では、まず研究対象とする制度の概念を定義した上で、文献調査によって基礎自治体における取り組み状況を整理し、制度化している基礎自治体とその制度概要を明らかにする。その上で、制度化している各基礎自治体の市民を対象としたアンケート調査を独自に行い、分析・考察を行う。

## 3. 「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」の定義

本研究では、前述した「自治体事務全般に関する情報を公開し、それに対する改善案や、行政に代替して当該事務を実施する提案を市民、各種団体、企業等から募集し、審査を経て実際の取り組みへ反映させる制度」を、「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」と呼ぶこととする。

その定義として、以下の要件を満たすこととする。

- 原則として基礎自治体が行っている全事務事業について内容・経費等を市民に明らかにし、「公権

力の行使」などに関わる事務事業を除く、事務全般に対する提案を市民等から公募していること。

- 民間に対し、実際に事務事業を委ねる（外部化する）、あるいは協働化する仕組みが用意されていること（改善提案を受け付けるのみに止まらないこと）。
- 市民、各種団体（法人格の有無を問わない。）、企業など、地域を構成する各主体からの提案を受け付け、協働の意思があること。

以上である。

なお、市民協働の観点から、施策分野やテーマを絞って提案を募集し、協働化を進める取り組みは様々な基礎自治体で取り組まれており成果を上げていると考えられるが、本研究では行政全般に関わる効果や、市民への幅広い影響等に着目するため、あくまで「原則として全事務事業」を対象とし、また営利企業等からの提案も受け入れる制度に絞って定義を行うものである。

#### 4. 先行研究の動向について

##### (1) 新たな地域経営、公共経営の仕組みづくりに関する研究

PPP や、新たな地域経営、公共経営の仕組みづくりに向けては、研究者、行政、民間企業などにより様々な研究が行われてきている。

例えば、総務省に 2003、2004 年度に設置された「分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会」（座長：岩崎美紀子筑波大大学院教授）においては、その最終報告（2005）の中で、地方自治体の行政組織運営の刷新の具体的推進手法として、「1. 地域協働」「2. 行政の多元化（主として外部委託）」「3. 組織・マネジメント、人事管理」「4. 行政評価」「5. ICT の活用」「6. 議会」を挙げている。このうち、「地域協働」については、概念整理や行政の関わり方、地域協働になじみやすい公共的サービス分野の検討の必要性などが論じられている。また、「2. 行政の多元化（主として外部委託）」については、外部委託をその理念をもとに2つに類型化している（表1）。

表1 理念に基づく外部委託の類型化（総務省設置の研究会による分類）

類型	概要
① 費用対効果・効率性を重視する外部委託（経済合理性の視点）	行政との関係は基本的に市場原理により規律され、受け手は、一般競争入札による決定が原則。受け手が多数存在しており、市場競争が働く状態があることが前提である。受け手が少数で寡占の状態にある場合には、競争原理が働かないため、外部委託によってコストを削減することがしづらいことになる。また、価格競争が行きすぎればサービスの質が低下する懸念があり、こうした競争の弊害をいかに防ぐかがポイントとなる。
② 協働、住民参加などの政策目的をより重視する外部委託	経済合理性よりも政策上の目的合理性をより重視する業務などへの適用が考えられる。外部委託の受け手と行政との関係は、経済合理性のみによらず、共通の社会目標を共有する関係になる。政策目的にあった受け手となる主体が地域に存在していることが前提となる。また、受け手の決定に際しては、政策上の目的合理性を重視するため、随意契約や総合評価方式を活用できる場合がある。ただし、この場合においても、費用対効果・効率性の確保に配慮しなければならない。

出典等：分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会（2005）「分権型社会における自治体経営の刷新戦略 ―新しい公共空間の形成を目指して―」pp.32-38 をもとに、南作成

ここでは、市民協働の要素を強く持ち経済性合理性のみを追求しないタイプの外部委託化についての存在が位置づけられている点が特徴的であり、こうした発想は各基礎自治体における制度設計に影響

響を与えているものと推測される。

この他、地方自治体において、行財政改革との関連性、あるいはNPM (New Public Management) に関する研究などの中で様々な検討が行われている場合がある。ただし、具体的な制度設計については、後述する地方自治体での検討に限られ、またそれらについても、その検証等については、制度が実施され始めた2006、2007年度以降に行われることとなっているため、現時点では実施状況の概要のみが明らかとなっている状況となっており、研究者における具体的な検証等も、今後進められていくという段階である。

なお、「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」が実際に実施され始めた大きな要因としては、2006年に施行された「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(通称:公共サービス改革法、あるいは市場化テスト法)の存在が挙げられる。市場化テストについては、相当数の市町村、都道府県、また学識経験者、民間企業等による様々な研究が行われてきている。ただし、その検証についても、実際の取り組みの成果や課題等が顕在化してくる今後の課題となっている状況である。

## (2) 市民協働に関する研究

市民協働、あるいは地方自治体が実施する事業を市民、各種団体等が委託・補助等により主体的に実施したり参画したりする点については、数多くの研究が行われている。このうち、市民協働と基礎自治体の委託に関し言及したのものも見られる。

例えば、山崎(2004)は、「協働条例」について全国15事例を分析し、その目的や協働の方法などについて詳細な検討を行っている。業務委託による行政サービスへの参入についても分析を行っており、ある市の条例について「『協働』の名の下に市民活動団体を『行政の下請け機関化』することが目指されているといわざるを得ない。」[山崎、2004:112]といった問題点を指摘し、市民活動団体と自治体間の対等性を法制度的に保障することの重要性などを指摘している。

また、研究者、行政による研究のほか、市民、NPO側からも様々な検討が行われている(注2)。

## (3) 「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」に関する研究

前述のように、基礎自治体においては「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」に関する具体的研究が行われている場合が少ないながらも見られる。杉並区(東京都)、宗像市(福岡県)などがこれに該当する。また、都道府県においても、佐賀県、京都府などでは関連する研究が行われている。

実際の制度の状況等については、我孫子市(千葉県)の例の概要紹介については斉藤(2006)の例があり、また宗像市が制度設計を行っている段階で市職員である安部・田中・松井(2007)が概論的に効果等を展望した例は見られるが、この他は本稿執筆時点では確認できていない。なお、斉藤、安部・田中・松井とも、両市の制度における実際の提案、審査の前の段階で執筆しているため、実施後の評価や市民意識等については言及していない。

## (4) 本研究の新規性、独自性について

こうした先行研究を踏まえ、本研究においては、新たな試みとして実際の運用が行われ始めたばかりの「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」を対象としている点、かつ現

時点で制度を導入している各基礎自治体における市民意識を把握・分析するという点について、新規性、独自性があるものとする。

(注1) 双方の観点を実現するため、例えば、行財政改革大綱等において市民協働の考え方を位置づけたり、あるいは市民協働推進の施策の中で効率化や行政支援の観点を取り入れたりしているケースは見られる。

(注2) 例えば、福岡県内では特定非営利活動法人ふくおか NPO センターによる実践的な研究や普及啓発活動なども活発に行われており、知見の蓄積が図られている。

## II 自治体事務全般の外部委託化、協働化に係る動向

### 1. 国における法整備等の動向

従来から地方自治体においては、業務委託による外部化や、分野を限った提案制度（補助金交付の場合などが多いと考えられる。）などは一般的に行われてきたが、本研究の対象とする制度に係る、ここ数年の地方自治体の取り組みについては、近年の PPP の概念の普及、さらには 2006 年に施行された「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」（通称：公共サービス改革法、あるいは市場化テスト法）の影響が大きいと考えられる。なお、同法施行の年に、総務省自治行政局は「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」を策定して地方自治体に通知しており、この中で公共サービス改革の主要な手法として、市場化テストの積極的活用を位置づけている。

市場化テストとは、「官民競争入札制度」と言われ、従来は「官」が独占してきた公共サービスについて、「官」と「民」が対等な立場で競争入札に参加し、コストや効率性、質の両面で最も優れた者がそのサービスの提供を担っていくこととする制度であり、イギリスで 1980 年代以降に導入された手法にその源流を遡ることができる。その導入の目的として、光多（2005）は「行政の効率化・スリム化を目指す」「よりよき行政サービスレベルの実現を目指す」「民間の経営力・技術力を活用してこれらを社会に供給し、行政サービス本体の機能を果たす」「適正な行政サービスの種目およびサービスレベルの検証を行う」「行政サービス業という新たな事業分野の創出」「行政部門の意識改革の進展」[光多、2005：10-11]の6点を挙げている。日本においては、いわゆる「規制改革」の流れの中で特に着目されて具体的に検討が進められ、2005 年 4 月には、内閣府に「市場化テスト推進室」を設置するなどして法整備への取り組みが行われた。

我が国においては、未だ試行の域を出ない取り組みとなっており、その検証を行うには十分な材料が無く、またその問題点の指摘も見られる状況にある。しかし、本研究で取り上げるような「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」のきっかけとなり、自治体事務に関する情報の透明性向上や、民間（市民、各種団体等を含む。）がその実施に参画する道筋をつけた点を鑑みると、法整備の効果はあったのではないかと考える。もちろん、今後、国、地方自治体における実際の取り組みの効果と課題を検証し、よりよい仕組みを構築していくことが必要である。

### 2. 各地方自治体における取り組み動向

各地方自治体の取り組み状況についてまとめたもので、総括的、網羅的、かつ公表されているものについては本稿執筆時点では見あたらない。ただし、各市町村の施策の広報や、多様な主体による様々な事例紹介は行われているところであり、それらを概括すると、本研究の対象である、基礎自治体において日本ではじめて「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」を導入したのは、2006年の我孫子市であると考えられる。例えば齊藤（2006）は、「我孫子市のように、全事業を対象に、民間企業等に業務委託を試みた類例は、全国の自治体の中にはまだない。その実験的な試みに対し、動向、成行きが注目される所以である。」[齊藤、2006：171]としている。また、これを追う形で制度を検討している基礎自治体や、あるいは基礎自治体ではないが京都府などの資料を見ると、我孫子市、高浜市、杉並区、宗像市の4市区の名前が基礎自治体の実例として挙げられており、この他の事例の紹介は見あたらない。これら4市区の制度名について、表2に示す。

表2 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度を導入している基礎自治体の制度名（2007年11月時点）

自治体名	制度名	導入時期
我孫子市（千葉県）	提案型公共サービス民営化制度	2006年3月から募集開始。 予算等への反映は2007年度から。
杉並区（東京都）	杉並行政サービス民間事業化提案制度	2007年6月から募集開始。 予算等への反映は2008年度から。 注) 本格導入に先駆け、2006年度においては事業を限定してモデル的な取り組みを実施。
高浜市（愛知県）	民間提案型業務改善制度	2006年8月から募集開始。 予算等への反映は2007年度から。
宗像市（福岡県）	宗像市市民サービス協働化提案制度	2007年4月から募集開始。 予算等への反映は2008年度から。

出典等：各市区ホームページをもとに、南作成

なお、部分的に市場化テストを導入したり、市民協働に関する提案制度（採用された場合、補助金を交付する等）を導入していたりする基礎自治体は存在する（注3）が、「自治体事務全般」を対象とし、行財政改革と市民協働の双方の面を併せ持ち、また提案者が実際に事務を実施する可能性を持つ制度としては上記4市区が2007年11月時点では該当するものと思われる（注4）。

一方、こうした取り組みは都道府県レベルでも実施、検討が行われている。佐賀県における取り組みは、都道府県では最も「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」に近いものと考えられる。佐賀県が実施している「協働化テスト」は2006年10月から募集開始されており、県庁の全業務について、その目的・内容等を調査し、その結果を基に、県民満足度を高めるために最もふさわしい担い手は誰なのかなど、広く県民と意見交換を行い、事業委託など事業実施主体の多様化を図る取り組みを進めている。これを「協働化テスト」という言葉で広く普及を図っており、市場化テストとの差異については、2006年9月時点で「市場化テストの場合行政と民間との競争でどちらがより安くできるか、という面があるが、協働化テストはその事業を誰がやるのが一番いいのかを判断するものである。全国各県でも同様の取り組みはされているが、部分的なアウトソーシングに留まっている場合が多く、このように全ての事業において行うのは恐らく佐賀県が初めてである。」[佐

賀県ホームページ“平成18年度協働化テスト”ページより抜粋としている。このほか、京都府などにおいても、「公民提案制度」の導入が検討されるなど、市場化テストを含む「提案制度」の検討が進められている。本研究では、前述のとおり住民に最も身近な存在である基礎自治体を対象としているが、こうした都道府県の動向については、今後、同一都道府県内、あるいはそれ以外の市町村の制度設計にも影響があることも考えられる点から、今後、注目する必要があるものとする。

(注3) 例えば、市場化テストは足立区（東京都）、市民提案制度は横浜市（神奈川県）など。横浜市協働事業提案制度モデル事業は市民協働に特化している（平成19年度で終了見込み）。

(注4) ただし、全基礎自治体に対する悉皆調査を実施したものではないため、漏れがある可能性も否めない。

### Ⅲ 全国4市区の提案制度の概要

#### 1. 各制度の概要

「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」を2007年11月時点で導入している全国4市区の各制度について、制度及び提案状況等の概要を表3にまとめる。

表3 「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」導入済の4市区の制度概要

	我孫子市	杉並区	高浜市	宗像市
制度名	提案型公共サービス民営化制度	杉並行政サービス民間事業化提案制度	民間提案型業務改善制度	宗像市市民サービス協働化提案制度
導入時期	2006年3月から募集開始。 予算等への反映は2007年度から。	2007年6月から募集開始。 予算等への反映は2008年度から。 注) 本格導入に先駆け、2006年度においては事業を限定してモデル的な取り組みを実施。	2006年8月から募集開始。 予算等への反映は2007年度から。	2007年4月から募集開始。 予算等への反映は2008年度から。
導入目的  (民間向けの募集要領等に示された文章の要約)	民間の創意工夫を生かすとともに、公共における民と官の役割分担を根本的に見直しながら、充実した質の高い公共サービスを展開するため。	民間からの提案により、行政はその役割を一から見直し、公民の役割分担を再構築するという、新しい公共空間を創造していく上での重要な取組の一つとして。	アウトソーシング化に向け、企業、NPOや市民活動団体の創意と工夫を反映し、業務の委託化・民営化やスリム化で効率的な市役所と充実した質の高いサービスの提供を目指すため。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民サービスの質の向上</li> <li>・市政への参加、協働の推進</li> <li>・市政の透明性の向上</li> <li>・市と民間団体等との適正な役割分担</li> <li>・効果的・効率的な行政運営の推進</li> </ul>
対象事業 (初年度)	市が実施している全事業。 約1,100事業	区が実施している全事業。 約860事業	市が実施している全業務。 約1,200事業	市が実施している全市民サービス。ただし既に民間団体等に委託しているものは除く。 約1,300事業(ただし法令などの規定で職員が直接実施しなければなら

	我孫子市	杉並区	高浜市	宗像市	
				ないもの、公権力の行使にかかわるもの等、提案対象外の事業を含む数)	
募集にあたっての全事業概要公開	あり	あり	あり	あり	
提案状況 (初年度)	第一次募集：79 提案 第二次募集 (H19)：6 提案	31 提案	29 提案 (公共サービスニーズに対する提案のものを含む)	5 提案	
審査状況 (初年度)	第一次募集については、34 件採用	5 件 (うち 2 件は平成 20 年度中の実施をめざし、残り 3 件は内容等について継続検討)	15 件採用 (公共サービスニーズに対する提案を除くと、20 提案中 11 件採用)	5 件採用 (うち 1 件は条件付き)	
採用された案件の取扱い (委託に向けた条件等)  (民間向けの募集要領等に示された文章の要約)	委託に関する提案の場合、事業者の選定方法は 2 つに分類。  1. 提案者を事業者として選定 → 提案内容に提案者独自の工夫・アイデアが盛り込まれ、競争入札では提案者の利益を大きく損なう恐れがあると判断した場合  2. 提案を受けて改めて事業者を公募等で選定 → 提案者以外にも複数の事業者がいると判断した場合は、競争入札等を実施し、事業者を選定。	採用された提案について 3 つに分類。  1. 独自性が高いもの 事業内容に今までの行政 (杉並区) にはない発想が盛り込まれているものや提案自体に知的財産権が認められるようなもの ⇒ 提案者を事業者として選定。  2. 独自性が比較的高くないもの 提案自体に独自性は高くなく、提案者以外にも複数の事業者が存在するなど一般的に委託業務として想定されるが、民間事業化の際に事業者のノウハウの活用が見込まれるもの。 ⇒ プロポーザルにより事業者を選定。提案事業者には、選定時に一定のインセンティブを持たせる。  3. 独自性がないもの 民間事業化のメリットはコストの減のみが見込まれるなど、提案自体に独自性はないもの。 ⇒ 一般競争入札等を実施し、事業者を選定。	提案された業務 (事業) が審査により、実施すべきと判断されたときは、優先的に提案者が事業主体となるよう配慮する。(業務の委託化、民営化に対する提案及び既存業務の効率化に対する提案を実施する場合)	提案が採択された場合、民間団体等と市との間で、委託契約を締結。	
参考	人口 (H17 国調)	131,205 人	528,587 人	41,351 人	94,148 人
	面積 (H17)	43.19km <sup>2</sup> ※人口密度 3,038 人/km <sup>2</sup>	34.02km <sup>2</sup> ※人口密度 15,538 人/km <sup>2</sup>	13.00km <sup>2</sup> ※人口密度 3,181 人/km <sup>2</sup>	119.65km <sup>2</sup> ※人口密度 787 人/km <sup>2</sup>

※人口は総務省統計局「平成 17 年国勢調査」、面積は国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調 (平成 17 年 10 月 1 日現在)」に基づいており、人口密度はそれをもとに算出。

出典等：各市区ホームページに掲載された情報をもとに、南作成。

## 2. 各制度の比較

各市区の制度について比較すると、制度の名称及び導入目的や、採用された案件の取扱いなどについて、各市の特徴が特に顕れていると考えられる。

制度の名称及び導入目的については、名称として宗像市は「協働」の文言を用いていることに対し、他市区は民営化、民間事業化、業務改善といった文言を用いている。また、導入目的を見ると、高浜市は「アウトソーシング化」という文言を前面に押し出している。こうした文言は、市民に制度概要を伝えるメッセージとして大きな役割を果たすため、各市区の制度に対するスタンスを明確に示していると考えられる。

また、採用された案件の取扱いについては、我孫子市、杉並区は「提案者を事業者として選定」する場合と、「改めて事業者を公募」する場合等に分類している一方で、高浜市は「優先的に提案者が事業主体となるよう配慮」、また宗像市は「提案者と委託契約」としている。各市区の制度に対する姿勢がこうした点にも明確に顕れていると考えられる。

各市区の制度については、地域事情やこれまでの行政改革、市民協働等の経緯などによって違いが生じているものであり、その評価を制度スタート当初の現段階で行うことは適切ではなく、また、今後、各市区とも実際の制度の運用を通じ、制度の見直し等を進めていくことも想定される。こうした点を前提として敢えて4市区を分類すると、行革・市場化テスト的要素が比較的強いのは我孫子市・杉並区・高浜市、また市民協働としての要素が比較的強いのは宗像市と分類できよう（注5）。

一方、各制度に共通した点として、提案制度を実施する際には、実施している事業の詳細な内容や予算を公表することが前提となるため、事業概要や経費等がインターネット等で広く公開されている点が挙げられる（注6）。事業の公開によって行政の透明性が高まることとなるため、この点だけ取り上げても、こうした制度の導入メリットは大きいとすることができよう。

---

（注5）なお、行財政改革・市場化テストと市民協働は対立する概念のものではない。

（注6）この点は、本研究で対象とした制度の定義にもなっている。

## IV 事務全般を対象とした提案制度を実施している全国4市区の市民意識分析

### 1. 市民意識調査の実施目的

2007年度現在、全国4市区において「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」を導入していることが確認されるが、これらの制度はいずれも導入1ないし2年であり、制度の検証が今後必要な状況にある。特に、地域の主権者である市民が、こうした制度についてどのような認識を持っているか、という点については、現在の制度の課題を探り、今後の展開の可能性や制度の改善点の検討を行う上で極めて重要な要素の一つであると考えられる。

そこで、実際に制度を導入している4市区に居住する市民を対象として、「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」に対するアンケートを独自に実施し、市民意識を把握することを目的とした。

## 2. 市民意識調査の実施概要

### (1) 調査手法の検討

市民意識調査の実施方法としては、大きく「アンケート調査」「個別面談等によるヒアリング調査」が考えられる。本研究では、数多くの市民の意識を把握する観点からアンケート調査を用いることとした。

また、アンケート調査としては、主として「郵送あるいは訪問による記入式」「電話による口述回答式」「インターネットによる入力式」が考えられる。このうち、統計的な有意性等を勘案すると、住民基本台帳あるいは選挙人名簿などからサンプルを抽出し、「郵送あるいは訪問による記入式」を用いることが考えられる。しかし、個人情報保護に対する市民意識が高まっており、居住している市区役所以外の主体から個人宛のアンケートが届けられた場合、回答を拒否される可能性が高いと考えられる。また、2006年の住民基本台帳法の改正で台帳が原則非公開へ移行し、世論調査、学術調査などいわゆる社会調査のうち公益性が高いと考えられるものの対象者を抽出するための閲覧については審査を経て許可されることとなっているが、実際に許可されるか否かは不明確な状況にある。またコスト面から、我孫子市、杉並区、高浜市、宗像市を訪問して抽出作業を実施することは困難であることも踏まえ、「郵送あるいは訪問による記入式」の実施は行わないこととした。

また、「電話による口述回答式」については、マスコミ各社が実施する意識調査などで一定の手法があるものの、研究者が個人で実施する場合、回答拒否が多く発生する懸念や、一定数の回答を確保するためのコスト等を勘案すると、本研究で実施することは適当ではないと判断した。

一方、「インターネットによる入力式」(以下、インターネットリサーチと言う。)については、近年、注目を集めている調査手法であり、様々な意識調査などで活用されている。原則として各インターネットリサーチ会社へ登録しているモニターを対象とした調査であり、インターネットを利用することが多い年齢や属性に偏る懸念があり、その回答について統計的な有意性は必ずしも保証されるとは言えないが、数多くのモニター数を擁する会社を利用した場合、一般的な市民の意識の概要を把握するには、十分な成果を得られるものと考えられる。また、会社によっては、調査対象とする全国4市区のいずれからも分析に耐えうる多くの回答を得ることが期待でき、コストも比較的低廉である。

こうしたことを勘案し、本研究においてはインターネットリサーチを採用することとした。なお、その回答結果については、若干の偏りがある懸念を勘案し、分析を行った。

### (2) 利用したインターネットリサーチの仕組み

本研究の実施にあたっては、同様のサービスを提供している数社を比較検討した結果、Yahoo!リサーチ(運営は株式会社インテージ及びヤフー株式会社)のインターネットリサーチのシステム及び登録モニターを利用することとした。その選定理由は以下のとおりである(注7)。

- 調査対象4市区において十分な数の回収が見込めるモニター数を有する。
- 調査実績が豊富である。
- モニター(回答者)の回答を管理する体制が整っている(二重回答の防止など)。

### (3) 調査の実施状況

調査の実施状況は表4のとおりである。

表4 インターネットリサーチの実施状況

利用サービス	Yahoo!リサーチ
実施期間	2007年12月13日(木)～18日(火)
対象者	我孫子市(千葉県)、杉並区(東京都)、高浜市(愛知県)、宗像市(福岡県)に居住するYahoo!リサーチ登録モニター
回答状況	有効回答合計 : 1,014名 ※全体回収率38.1%(依頼数2,684) (4市区別の内訳) 我孫子市(千葉県) : 338名 杉並区(東京都) : 311名 高浜市(愛知県) : 103名 宗像市(福岡県) : 262名 ※高浜市については、登録モニター数が比較的少ないため、100サンプル回収を目標に調査を実施した。他市区については300サンプル回収を目標とした。

設問については、回答者の負担減を勘案し、回答者属性も含め10問に絞って実施した。各設問内容については、次節において集計結果等と併せて示す。なお調査実施にあたり、回答者に示すアンケート名称については、回答者の関心を高める観点から、「行政のサービスに関するアンケート」という簡素な名称で実施した。

### 3. 集計結果及び設問別分析

以下に、設問別の集計結果を示す。なお本研究では、4市区全体としての認識を把握・分析することに主眼を置き、総回収数に対する集計・分析を中心に行っている。居住市区別の詳細分析等については、機会を改めて行うこととしたい。

#### (1) 回答者の属性(問1～3)

居住市町村については表4のとおりであり、人口規模の小さい高浜市は約100名、他3市は約300名である。年齢については、インターネットリサーチであるため、50歳代、60歳代の占める比率は低い(表5)。性別については、男女がほぼ半数ずつとなっている(表6)。職業等については、「会社員・会社役員」が45.7%と最も多く、「家事従事、無職、退職者」も20.5%と多くなっている(表7)。

表5 年齢構成(問1)

選択肢	回答数	比率
合計	1,014	100.0%
20代	211	20.8%
30代	389	38.4%
40代	249	24.6%
50代	114	11.2%
60代以上	51	5.0%

表6 性別(問2)

選択肢	回答数	比率
合計	1,014	100.0%
男性	504	49.7%
女性	510	50.3%

表7 職業等(問3)

選択肢	回答数	比率
合計	1,014	100.0%
会社員・会社役員	463	45.7%
公務員	37	3.6%
団体職員	17	1.7%
自営業	70	6.9%
アルバイト・パート	115	11.3%
その他の職業	54	5.3%
学生	50	4.9%
家事従事、無職、退職者	208	20.5%

#### (2) 市民と行政の協働による公共的サービス提供に対する意識(問4)

まず、「一般的に、市民と行政が協働して公共的サービスを実施することについて、今後進めるべき

であると思いますか。一番近い考え方を一つ選んでください。(回答は1つ)」という設問により、一般論としての協働に対する意識を把握した。

「積極的に進めるべき」「ある程度進めるべき」とする肯定的な意見が計 90%以上を占め(図1)、また特に属性等による顕著な差異は見られなかった。市民と行政の協働について、広く受け入れられていると考えることができる。

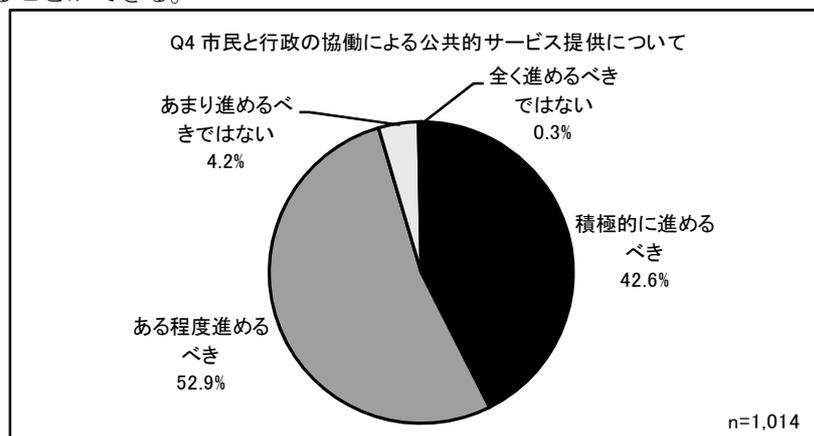


図1 市民と行政の協働による公共的サービス提供に対する意識

### (3) 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度に対する意識(問5)

次に、「これまで行政が行ってきた行政サービスや事務全般について情報公開し、そのうち、市民や各種団体、企業などから提案があった事業については、審査した上で民間が実施するようにする(外部化する)制度についてお伺いします。このような制度について今後進めるべきであると思いますか。一番近い考え方を一つ選んでください。(回答は1つ)」という設問により、自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度に対する意識を把握した。

前問での「一般論としての協働」に対する意識とほぼ同様の傾向であり、肯定的な意見が90%以上を占めた(図2)。

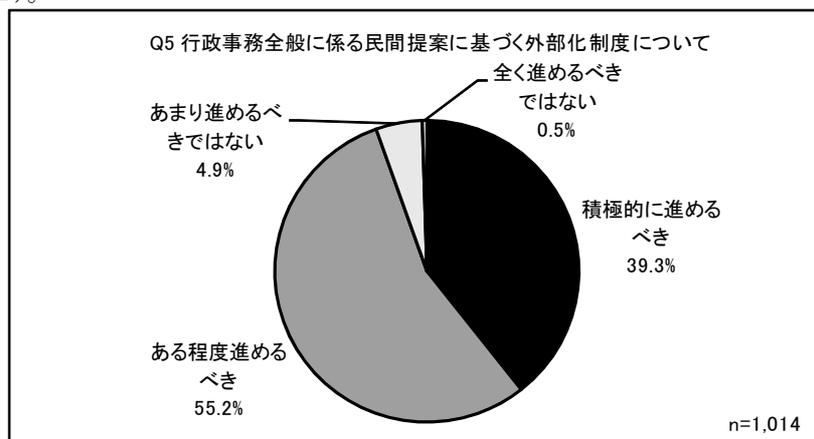


図2 市民と行政の協働による公共的サービス提供に対する意識

属性別にみると、職業等が「公務員」とする回答者については、「あまり進めるべきではない」が

13.5%（注8）でやや高く、自らの“業務領域”への市民等の参画に対する若干の警戒感、あるいは事務事業内容に詳しいが故に「民間には実施が難しいのではないか」という考えが背景にあることが推察される。しかし公務員についても「積極的に進めるべき」32.4%、「ある程度進めるべき」54.1%となっており、大半が肯定的な意見を示している。

一般市民側、公務員側双方において、自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度の推進が肯定的にとらえられている点は、今後の制度の普及、充実の可能性が広がっていることをうかがわせると言えよう。

#### （4）自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への期待（問6）

前問に挙げた自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度について、「このような制度について、期待があるとするならば、どのような点ですか。次の中から2つまで選んでください。

（回答は2つまで）」という設問により、期待する事項を複数回答で把握した。

「外部化によるサービス内容の向上」を期待する意見が最も多く、次いで「行政コストの削減」「住民負担の削減」といった効率化効果や、「情報公開による行政サービスの適正化」が多くなっている（図3）。サービスの質、効率化、透明性向上といった、現在の基礎自治体運営が抱える課題の解消に向け、こうした制度の導入が効果的であると期待されていると推察できる。

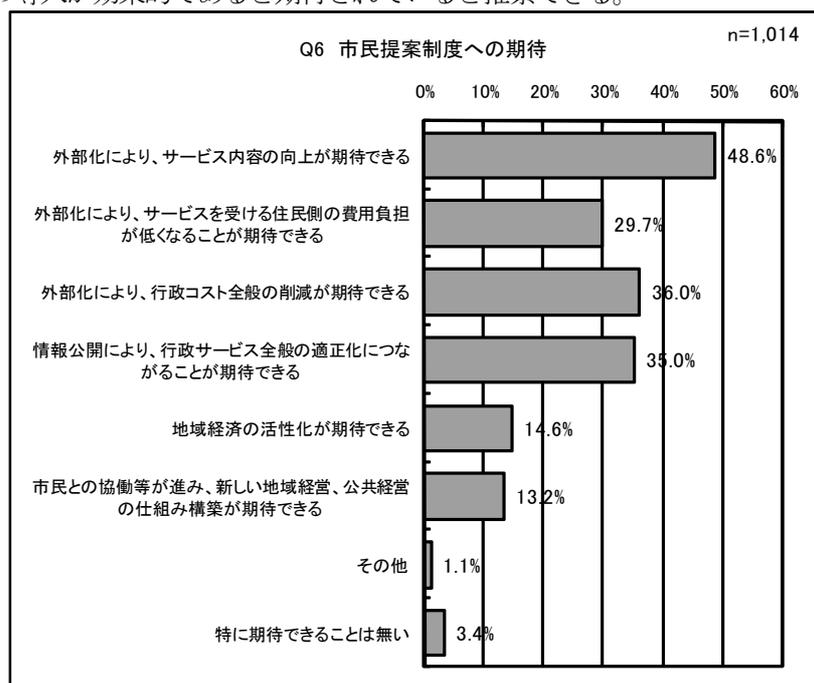


図3 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への期待

#### （5）自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への不安、不満（問7）

前問での「期待」に対し、「このような制度について、不安、不満があるとするならば、どのような点ですか。次の中から2つまで選んでください。（回答は2つまで）」という設問により、制度について不安、不満とを感じる事項を複数回答で把握した。

「（提案に対する）審査、選定が適正に行われるのか不安」、「個人情報扱い等がきちんに行われる

か不安」の2項目が40%台の回答となり、他項目と比較し大幅に高い傾向が見られた（図4）。一方で、「サービス内容の低下が不安」とする回答は比較的少なかった。民間が参画することによるサービス低下等の不安よりむしろ、委託等に係るプロセスや、委託契約の内容等に対する不安あるいは関心が高い点は、注目すべき事項である。

なお、属性別に見ると、年齢が高い世代ほど「サービス内容の低下が不安」あるいは「行政が果たすべき責任を放棄しているのではないか」という意見が多くなる傾向が見られ（注9）、こうした新しい取り組みに対する不安があることが現れている。また、公務員では「サービス内容の低下が不安」への回答が高い（29.7%）という特徴が見られた。

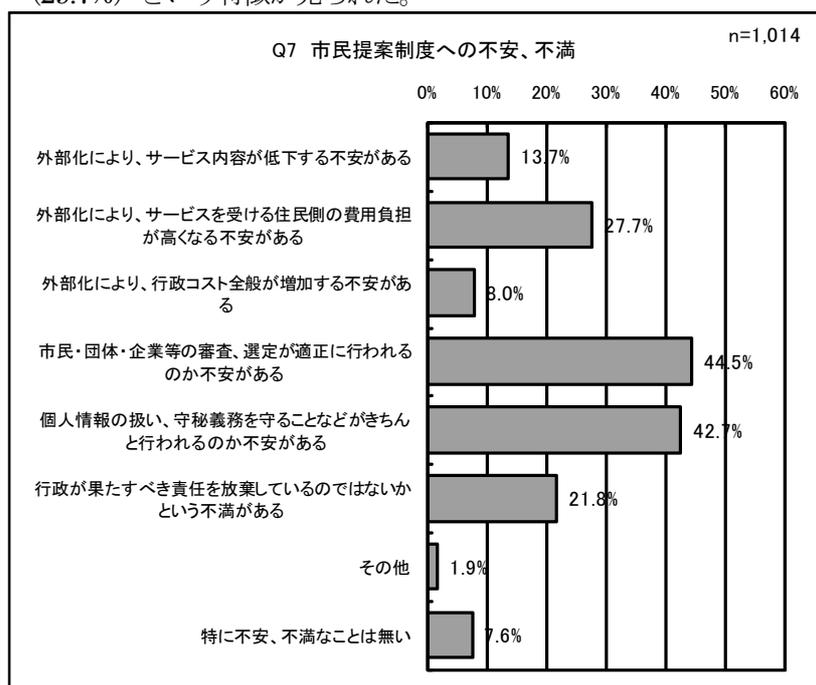


図4 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への不安、不満

#### （6）居住市区において実施されている市民提案制度に対する認知（問8）

前問までは一般論的に「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」についての意見を把握したが、問8では「あなたがお住まいの市で、下記（略）のような制度が実施されていることをご存じでしたか。一つ選んでください。（回答は1つ）」という設問により、認知状況を尋ねた。なお、設問に際しては4市区における具体的な制度名を参考として提示した（注10）。

「知らなかった」とする回答が64.8%を占めたが、約1/3の市民が「よく知っていた」あるいは「少し知っていた」と回答しており、ある程度高い認知度が認められる結果となった（図5）。これは、こうした制度が市民からの関心が高いことを表していると言えよう。

なお、属性別に見ると、例えば世代別において、20歳代の認知度は低く、60歳以上の認知度は高い傾向が見られる（30～50歳代については大きな差はない）。また居住市区別に見ると、こうした制度の草分け的存在であり2006年度から実施している我孫子市での認知度が高い傾向が見られるが、各市区において際だった差異は見られない（図6）。

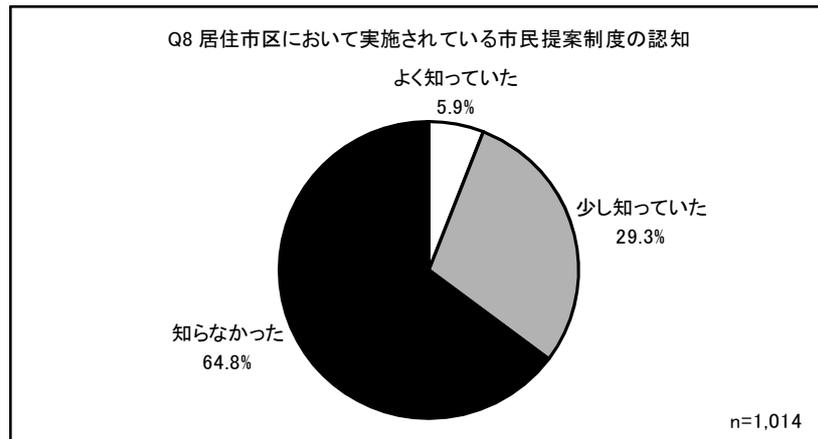


図5 居住市区において実施されている市民提案制度に対する認知

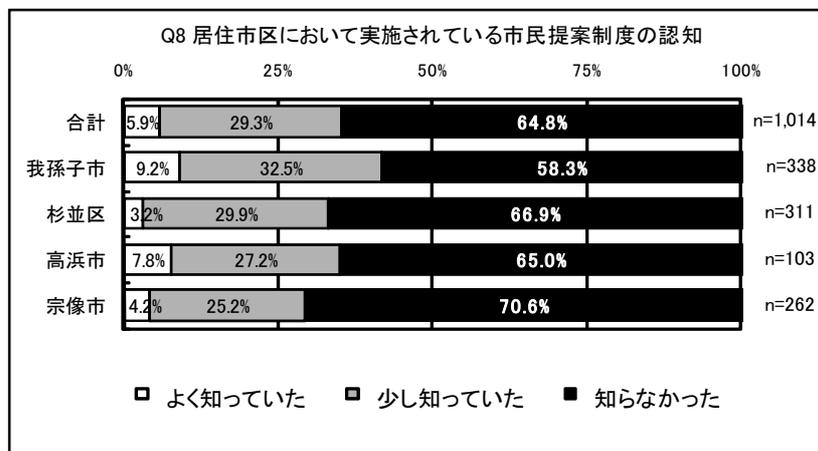


図6 居住市区において実施されている市民提案制度に対する認知の市区別集計

(7) 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への参画意欲 (問9)

回答者自身の制度への参画意欲を把握する観点から、「あなたは、今後、個人あるいは団体・企業等として、こうした制度について検討し、提案するお考えはありますか。一番近い考え方を一つ選んでください。(回答は1つ)」と質問した。

「積極的に検討、提案」とする回答は8.6%、「周囲から声がかかれば検討、提案」は29.7%であり、約1/3の市民が提案制度への参画に対し比較的高い意欲を示している(図7)。過半数は「検討するかもしれないが提案しないと思う」「現段階では検討・提案することはない」という回答であるものの、筆者が事前に想定していたよりも多くの市民が高い参画意欲を示す結果となった。これは、こうした制度が今後の充実、普及に向けて大きな可能性を持つことを示している。

属性別で見ると、60歳代以上の場合、回答者数が51名と少ないものの、「積極的に検討、提案」17.6%、「周囲から声がかかれば検討、提案」45.1%と、過半数が参画への高い意欲を示している。これは、定年退職等により「地域に回帰」した層が、社会貢献の機会等として制度を活用しようと考えているものと推察される。また性別で見ると、男性の方が参画意欲は高い(注11)。

なお、居住市区別に見ると、4市区がほぼ同様の傾向を示している（図8）。

また、他の設問との関連性を見ると、制度を認知している層の方が高い参画意欲を示す傾向が見られ、制度を「よく知っていた」「少し知っていた」とする回答者は、いずれも「積極的に検討、提案」と「周囲から声がかかれば検討、提案」の合計比率が50%を超えている（図9）。一般的に、普段から居住する市区の行政動向に関心を持っている層の方が、様々な制度への関心や参画意欲が高いことは想定され、この結果はそれを裏付けていると考えられる。

さらに、今後の制度充実に向けては、参画意欲の高い回答者が感じる「制度への不安、不満」の解消方を検討することが重要と考えられることから、問7とのクロス集計を行ったところ、参画意欲が高いほど「(提案に対する) 審査、選定が適正に行われるのか不安」への不安が高いことが明らかとなった（注1 2）。参画意欲が高い市民ほど、実際に提案した後の処遇等への関心が高いはずであり、アンケートの結果は当然の傾向を示していると言えるが、提案に対する審査の公平性や透明性が、より多くの市民等が参画して制度が活性化し、制度設置の目的を果たすことに向けて極めて重要であることが改めて裏付けられていると言える。

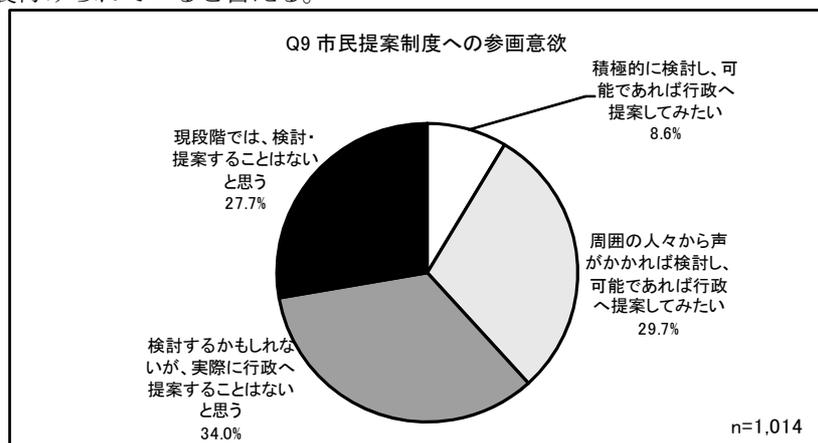


図7 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への参画意欲

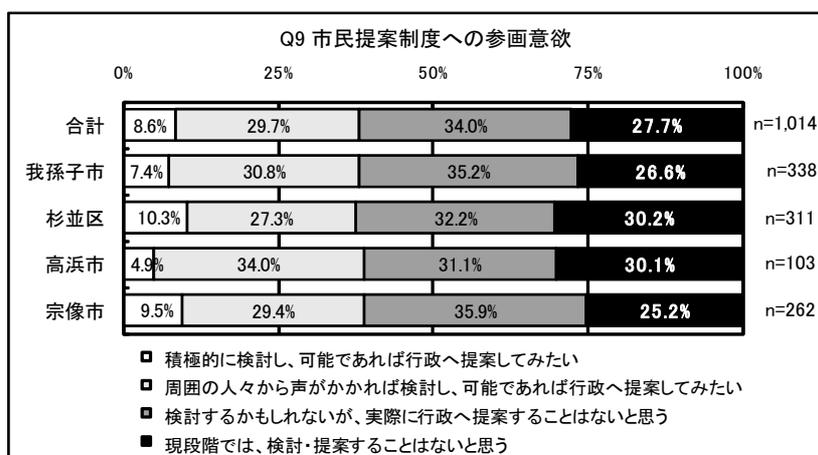


図8 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への参画意欲の市区別集計

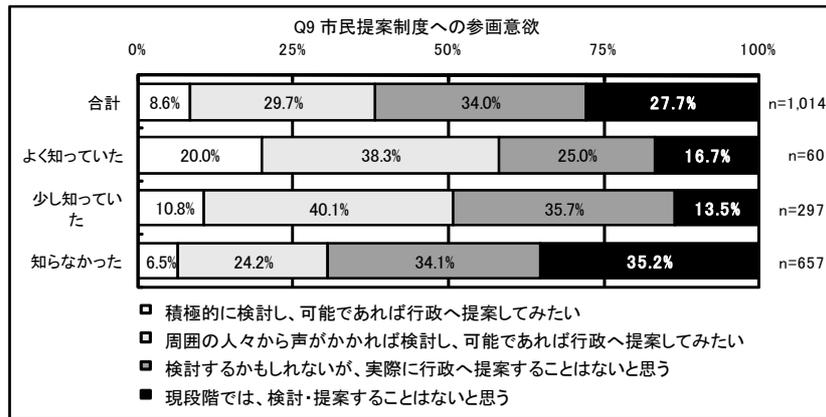


図9 自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度の認知度と参画意欲の関連

(8) 制度の充実に向けて行政に求められる視点 (問10)

最後に、「こうした制度に、市民や団体、企業などから多くの提案が行われるためには、行政側にどのような視点が必要だと考えますか。自由に記入してください。」という設問により、今後の制度の充実に向けて行政に求められる視点を記述式で尋ねた。

約730人から具体的回答があり、その結果を分類すると、おおむね表8ようになる。

表8 制度の充実に向けて行政に求められる視点の分類例

分類	
制度の設計、運用に関する事項	制度に関する広報の充実が必要
	提案に対する公平な審査、公平な委託決定が必要
	情報公開による透明性確保が必要
	提案しやすいように工夫することが必要
	提案の積極的な採用、あるいはその姿勢が必要
	提案・相談を受ける体制の強化、迅速化が必要
	実施事業に対するモニタリングや、行政のフォローが必要
	サービス向上など、制度充実に向けた努力が必要
	採用された提案者に対する優遇措置が必要
	コスト面のみ重視せず、質の向上等への着目が必要
	それ以外
	制度に対する課題、懸念
行政のスタンスを市民に明示することが必要	
官と民の役割の明確化や、行政の果たすべき役割の的確な実行が必要	
市民負担の増加など、市民へしわ寄せがいかないことが必要	
制度に関わることも含め、行政の姿勢に関する事項	市民の意見をよく聞くことが必要
	市民の立場に立つことが必要
	従来の公務員意識の改革や、民間の視点の導入が必要
	コスト意識、歳出削減努力が必要
	首長のリーダーシップの発揮
市民と行政が協力し、よりよい地域とすることが一層必要	

このうち、特に意見が多かったのは、制度の設計、運用に関しては「制度に関する広報の充実が必要」、また制度に関わることも含め行政の姿勢に関しては「市民の立場に立つことが必要」、「従来の公務員意識の改革や、民間の視点の導入が必要」といった意見であった(注13)。また、前述の「(5)自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度への不安、不満」(問7)での回答と重複する内容として、「提案に対する公平な審査」や「情報公開の重要性」を求める意見、あるいは「コ

スト面のみ重視せず、質の向上への着目が必要」、「官と民の役割分担の明確化が必要」といったように、制度設計にあたっての基本姿勢に対する意見も多く見られた。

制度への認知度をより一層高めるために充実した広報・情報公開を行うとともに、住民に最も身近な存在である基礎自治体として、PPPに対する考え方を住民に明確にわかりやすく示すことが求められていると言えよう。

---

(注7) なお、費用面についても他のインターネットリサーチ運営会社の提供サービスと比較検討を行った。

(注8) 公務員の回答者数は37と少ない点に留意する必要がある。

(注9) 例えば、「サービス内容の低下が不安」は60歳代以上21.6%、50歳代18.4%であり、全世代合計の13.7%を大きく上回っている。

(注10) 4市区の制度名を提示するにあたり、杉並区については「(仮称) 杉並行政サービス民間事業化提案制度」と、“(仮称)”がついた制度名で示した。これは平成18年度にモデル事業を実施した際の名称であった。平成19年度からの本格実施にあたっては“(仮称)”を除いた名称となっており、回答者に若干の混乱が生じた可能性も否めないが、“(仮称)”以外の部分の名称は合致しているため、回答の有効性はあると判断した。

(注11) 男性のうち「積極的に検討、提案」とした回答は13.1%。女性では4.1%。

(注12) 「(提案に対する) 審査、選定が適正に行われるのか不安」と回答した比率は、「積極的に検討、提案」の回答者の場合50.6%、「周囲から声がかかれば検討、提案」の場合49.5%となっており、参画意欲の低い回答者と比較し7ポイント以上も高い。

(注13) なお、これらの回答の中には市民提案制度の充実に関すること以外の要素も含んでいると思われる回答も含まれている。

## V まとめ

### 1. 本研究の総括

本研究で得られた知見及び総合的な考察を以下にまとめる。

(1) 「自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度」の導入状況と各制度の概要  
制度について定義付けした上で、我が国においては2006年度から導入が始まるという試行段階にあり、2007年11月現在、基礎自治体としては我孫子市、杉並区、高浜市、宗像市の4市区において導入されていることを整理した。また、行財政改革に軸足を置き市場化テストに近い観点の制度と市民協働に軸足を置いている制度があることや、審査によって採用された提案に対する委託等の方式に各市区で相違がある点などがわかった。

4市区以外にも、全事務を対象とせずテーマを絞って提案を募っている場合があり、また、事務事業全般の見直しやPPPの具体的導入に向けた検討は数多くの基礎自治体で行われていることから、こうした制度は今後、さらに導入が進んでいく可能性がある。その過程において、さきがけとなるこれら4市区の取り組みは今後注目すべきであり、また様々な観点から検証し、我が国における新しい

地域経営、公共経営の仕組みづくりの参考としていく必要があると考える。

ただし、こうした制度は市民協働のスタイルや、自治体の業務委託等のスタイルの大幅な変革につながることから、地域の諸状況や自治体職員の意識等を十分勘案して、各自治体の状況に適合した制度設計、運用を行っていくことが重要であると考えます。他自治体の取り組みを安易に模倣することは避けるべきであろう。

## (2) 制度に対する市民意識

自治体事務全般の外部委託化、協働化を目指した市民提案制度を自治体が導入することに対し、90%以上の回答者が肯定的であることがわかった。これは、今後の我が国において、こうした制度が普及する高い可能性を持つことを示していると言えよう。なお、本アンケートはインターネットリサーチによるものであり、アンケートの回答を通じて自らの意見を発信する意欲の高い市民からの回答が多いと考えられることや、こうしたテーマに回答していただいた回答者は行政に対する意識が比較的高いと考えられる点には留意が必要である。無作為に市民を抽出して意見を求めた場合、制度へ否定的な意見がより多い可能性、あるいは制度に関心がない市民が多いことも推察される。

制度への期待としては、外部化することによるサービス内容の向上、コスト削減、あるいは情報公開を通じた行政サービス適正化への回答が多いことがわかった。これらは現在の基礎自治体が抱える主要課題の解消に直結するものであり、制度の意義が高く評価されているものと考えられる。

一方、制度への不安、不満としては、外部化によるサービス低下への懸念は少なく、提案に対する審査、選定が適正に行われるかといった点や、個人情報扱い等が適正に行われるかといった、制度の運用に関する事項への懸念が多いことがわかった。自治体事務の外部化、協働化に対してはその意義や効果等への理解が進んでおり、実際の運用への関心が高まっていると言えよう。制度を導入している各市区の審査プロセスや外部化にあたっての選定方法等についてはそれぞれ独自の方法が用いられているが、透明性の確保には配慮が行われていると考えられる。今後も透明性向上への取り組みを一層進めるとともに、実際に委託契約を結ぶ場合等は、受け手となる民間に対し、個人情報保護を始めとする関連法令の遵守等を義務づけることが重要となろう。また担い手となる民間側においても、こうした点に対する意識をしっかりと持つことが必要であろう。

居住する市区において実施されている市民提案制度については、約1/3の市民が認知していることがわかった(注14)。市民の関心の高さがうかがわれる。また4市区ともほぼ同様の結果であることから、一般的な認知状況を示していると言えよう。一方、認知していない市民が過半数を占めている点については、今後の広報活動の必要性をうかがわせる結果と言える。

回答者自身の制度への参画意欲については、比較的高い意欲を示す回答が約1/3であることがわかった。この点については、各市区において今後制度が活性化していく可能性をうかがわせるものと言えよう。さらに、他自治体においても参画意欲の高い市民等が一定数存在することも推察されることから、こうした制度は今後ある程度普及する可能性を有することが明らかになったと言えよう。

今後の制度充実に向けて行政に求められる視点としては、制度の広報の充実や、あるいは行政側が意識改革を進める必要があるとする回答が多いことがわかった。さらに、制度設計にあたり、行政と民間の役割分担についてどのように考えるのかというコンセプトを市民にわかりやすく示し、また市

民の意見を踏まえた制度とすることが求められていることも裏付けられたと言えよう。また、制度の運用にあたっては、この設問においても透明性の高い運用を求める回答が多く、審査や委託にあたっての透明性確保が、制度への民間参画を促進していく上での重要なポイントになると言えよう。

アンケート全般を通じ、こうした制度に対する市民の関心、期待は高く、今後、我が国において普及していく可能性を有していることが明らかとなった。地域事情に応じた制度が、各地域で検討・運用されていくことを望みたい。

## 2. 今後の研究課題

本研究は制度の運用が実際に始まっている基礎自治体の市民意識の分析に焦点を絞り、とりまとめを行った。アンケート結果については、4市区の回答内容の相違等、さらに分析・考察を深めていくべき事項が残されている。また、各市区における制度の詳細比較分析についても今後の課題である。さらに、4市区の制度はそれぞれ特色があるものであり、今後、各市区での運用を通じてどのような成果、課題が生じるのか把握・分析し、地域特性を踏まえた課題改善方策を検討したい。加えて、他の基礎自治体における取り組みについても整理を進める必要がある。

こうした研究を通じ、新しい地域経営、公共経営の推進に向けた適切な制度設計・運用について、有用な提言等を行っていききたい。

---

(注1 4) この結果についても、インターネットリサーチという性格上、認知度が高めに出ている可能性がある点には留意する必要がある。

(都市政策研究所 准教授)

### 〔引用文献〕

斉藤香里 (2006) 「我孫子市における「提案型公共サービス民営化制度」」、『新しい公共経営の実践』  
地方自治職員研修臨時増刊号 83、公職研、pp.169-173

分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会 (2005) 「分権型社会における自治体  
経営の刷新戦略 ―新しい公共空間の形成を目指して―

光多長温 (2005) 「官民競争が始まる ―市場化テストの導入」、『概説 市場化テスト ―官民競争  
時代の到来』NTT 出版、pp.9-52

山崎克明 (2004) 「北九州市 NPO・ボランティア団体パートナーシップ条例の提案」、『北九州産業社  
会研究所紀要 第 45 号』、pp95-114

佐賀県ホームページ (“平成 18 年度協働化テスト” のページ)

### 〔参考文献〕

安部真、田中和雄、松井武 (2007) 「これからのアウトソーシング ～大量退職時代と「宗像市版公  
共サービス改革」～」、『宗像市人づくり・まちづくり研究所 研究紀要第 1 集』、pp79-99

出井信夫編著 (2006) 『新しい公共経営の実践』地方自治職員研修臨時増刊号 83、公職研

市場化テスト研究会（2005）『概説 市場化テスト ―官民競争時代の到来』NTT 出版  
地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会（2007）「地方公共団体における民間委託の  
推進等に関する研究会 報告書」  
山崎重孝編著（2006）『行財政運営の新たな手法』ぎょうせい  
我孫子市ホームページ（“提案型公共サービス民営化制度” のページ）  
杉並区ホームページ（“杉並行政サービス民間事業化提案制度” のページ）  
高浜市ホームページ（“民間提案型業務改善制度” のページ）  
宗像市ホームページ（“宗像市市民サービス協働化提案制度” のページ）  
京都府ホームページ（“府民サービス等改革検討委員会” のページ）