

『公共経営の論理』—サンディ・スプリングス市から New Public Managementのあり方を検討する—考察—

政策研究科博士課程 小川 俊介

要旨

慢性的な財政赤字と累積し肥大化する赤字国債、少子高齢化に伴う社会保障費の増大、社会インフラの老朽化に迫られるインフラ更新費用などを背景として、財政健全化に向けた行財政改革が様々に取り組みられている。しかし、財政状況は改善されず、悪化している。本論文は、このような状況をいかに打開していくべきかを公共経営から考察し提言することを問題意識としている。

行財政改革の世界的潮流となるニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management 新公共経営：NPM）の歴史的な意義を踏まえて、NPMやその具体化である公民連携（public private partnership：PPP）を一手法としてではなく、次世代の政治・行政のパラダイムとして位置づけて公共経営のあるべき姿を検討する。

特に、NPM/PPPにおける先進事例と位置づけられる米国サンディ・スプリングス市を事例として考察する。サンディ・スプリングス市は、10万人の都市を公務員9人でマネジメントしており、警察・消防以外はすべて民間企業に包括委任している。NPM/PPPによって、行政コストを半減させるとともに、行政サービスの質を向上させて住民の満足度を高めている。サンディ・スプリングス市で実証された公共経営の要諦と課題を整理し、提言する。

目次

第1章	公共経営に関する問題意識の背景 …	24
第2章	公共経営としてNPMが生み出された 歴史的経緯と意義 …	26
第1節	歴史的な経緯を踏まえたNPM本来の 使命 …	26

第2節	NPMと公民連携（PPP）における 課題 …	29
第3節	日本におけるNPMの展開 …	31
第3章	NPMを徹底した サンディ・スプリングス市の考察 …	33
第1節	サンディ・スプリングス市の基礎情報 …	33
第2節	NPMに基づいてサンディ・ スプリングス市が設立された効果 …	36
第3節	サンディ・スプリングス市の先行研究 …	37
第4章	サンディ・スプリングス市が示す 公共経営の要諦と課題 …	38
第1節	「官民の守備範囲」を ゼロベースで再考する …	38
第2節	「自立した住民」による行政運営の 検討 …	38
第3節	自治体を運営する「公共を担う 民間企業」の参入 …	39
第4節	シティー・マネージャーのプロ フェッショナリズムによる提案 …	40
第5章	NPMにおける今後の課題 …	42
図1	OECD in search of results performance management practices p.11 …	28
図2	豊島区新庁舎 豊島区ホームページより …	30
図3	ジョージア州サンディ・スプリングス市 位置図 wikipediaより掲載 …	33
図4	サンディ・スプリングス市公式紋章 …	34
図5	The Atlanta Journal-Constitution web サイト2018年5月8日付記事 …	36
図6	新庁舎CITY SPRINGS ホームページ …	36
表1	時代変遷する政治・行政の主導原理 筆者作成 …	27
表2	内閣府 民間資金等活用事業推進室 「PPP/PFIの推進について」より …	30

表3	国民負担率の推移（社会保障費除く） 筆者作成	30
表4	総務省データをもとに筆者 加筆作成	31
表5	「国鉄及びJRに対する国からの補助金額 の推移」国土交通省ホームページより	32
表6	アメリカ合衆国 国勢調査局（Bureau of the Census）最新データより 筆者作成	35
表7	各種資料をもとに筆者作成	36
表8	タクスフォースの分担	39
表9	山本（2014）「新たなる都市経営への挑戦」 より転載	40
表10	サンディスプリングス市 決算書より 筆者作成	42

第1章 公共経営に関する問題意識の背景

問題意識の背景としては、累積する赤字国債1,100兆円が象徴する慢性的な財政赤字¹、少子高齢化による社会保障費の増大²、インフラ更新費用の潜在的な需要拡大330兆円³、以上のような将来的な増税圧力による消費経済の減退など、国および地方自治体における財政のあり方が根本的に問い直されている。

このような課題に対して、政府や地方自治体も検討を重ねて、行財政改革やNew Public Management（ニュー・パブリック・マネジメント/新公共経営：以下NPMと略す）に基づく様々な政策手法が1980年以降、順次導入されて来ている。しかし、日本政府の財政状況は改善せず、より悪化している。行政改革やNPMを財政健全化

の成果に結びつける方法を検討することが本研究の問題意識である。

財務省の「これからの日本のために財政を考える」において、財務省は消費税10%への増税の必要性としているが、2014年4月1日の消費税の増税（5%から8%へ引き上げ）は景気を減退させた。これ以上の税負担を求めても税収は増えずに減少する。また、社会保障費を消費増税で賄うには消費税50%⁴必要であるとの試算もあり弥縫策では解決しない。

一方、地方自治体においては、三位一体改革に基づき自治体の自立に向けての改革が要請されている。夕張市の財政破綻以降、自治体財政健全化法の4指標が施行されて、地方自治体の財政規律については実質赤字比率（-20%）、連結実質赤字比率（-40%）、実質公債費率（35%）、将来負担比率（-350%）と財政計画のフレームワークが設定⁵されて、表面的には健全化が進んでいるように見える。しかし、難波（2018）は「平成28（2016）年度の決算状況調べを基に各自治体の財政状況を見ると、全国の市町村と東京特別区計1741自治体のうち、1164自治体（527市区、637町村）で義務的経費（人件費、扶助費、公債費の合計）が自主財源の額を上回っており、そのうち193自治体で義務的経費が自主財源の2倍を超える。人件費だけだと94自治体、扶助費のみの場合でも42自治体が自主財源を上回っている」⁶と自治体に財政的自立性がないことを指摘している。地域格差を再配分によって補填することが当然視されているが、自主財源による自治を検討することも求められる。画一的な業務による行政経費も白紙で

1 財務省「これからの日本のために財政を考える」平成30年3月 https://www.mof.go.jp/budget/fiscal_condition/related_data/201803_kanryaku.pdf 2018年5月18日現在

2 小黒一正（2014）『財政危機の深層』NHK出版新書 本書では年金積立金が750兆円取り崩されて不足していることを指摘している。

3 根本祐二（2011）『朽ちるインフラ』日本経済新聞社 本書ではインフラ更新費用が年8兆円生じることを警鐘している。

4 小林慶一郎（2014）「消費税率50%超が要求される日本財政「不愉快な算術」」ではキャノングローバル戦略研究所での検討を紹介して、消費税53%～60%の必要性を述べている。 https://www.nippon.com/ja/simpleview/?post_id=24367 2018年6月9日現在

5 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年6月22日法律第94号）

6 難波悠（2018）「新市の設立がもたらす公共サービスへの問いかけ—サンディ・スプリングス市の包括民間委託と周辺での広がり」を事例に」東洋大学 PPP 研究センター

見直して、地域によっては議会も不要とするなど、自主的で自律的で自由な地域創生が様々に取り組まれている。中央官庁の改革は重要だが、主権者が認識しやすい地方自治の改革が、政治参加の基礎となる。国による補填に依存している現状を脱する主権者意識の醸成が必要である。

また国立社会保障・人口問題研究所の最新の報告では、2045年までに日本の人口は1億0642万人になると予想しており、今後30年以内に2000万人近くが減少する。都市部ではやや緩やかな減少が見込まれるが、地方では3割を超える人口減少が現実となる。「地方消滅」という強い警告を受けて、地方創生が国家的課題と認識され取り組まれている。東京都や主要都市よりも地方の人口減少はより激しいことに危機感を持つ自治体では、歳入減少による予算不足に陥る状況を見据えて、実際に、中山間地域の上下水道敷設代替工事・橋脚改修工事・除雪地域縮減など、住民生活に大きな影響を与えるコンパクトシティ⁷の実現に懸命に取り組んでいる。現在、各自治体においては、「長期人口ビジョン」に基づいて、「公共施設等総合管理計画」を作成し、「省インフラ」を検討している。しかし、1980年より行政改革が繰り返し取り組まれていながら、財政状況は改善されず、悪化し続けている。

「省インフラ」は大切な取り組みではあるが、

財政再建を実現するためには現状維持の延長線上に解はなく、ゼロベースで見つめ直す「体系的破棄」⁸が求められる。主権者の立場から地方自治のあるべき姿を追求して、肥大化し続ける行政に対して「官の守備範囲」を限定すること、主権者における「最小限の税負担」の範囲内における行政運営を基本とすること、簡素な官による最大限の効率性ある行政を行う必要がある。官のために民があるわけではない。民のための官であり、民がコントロールできるガバナンスが求められる。「省インフラ」から「省税金」「省財政」「省行政機構」にまでコミットすることが公共経営として求められる。

本研究ノートは増税⁹ではなく、経営的アプローチでの解決策を探求し、政府における財政健全化、持続可能性のある行財政のあり方を地方自治体レベルにおいて検討する。

第1章では、問題意識の背景を明示した。第2章では、NPMについての先行研究を踏まえて、市場原理に基づいたNPMを基軸として「あるべき公共経営」についての考え方を整理する。そして、第3章では、実際にNPMに基づき、効率的に運営されている世界的なNPMの成功モデルである米国ジョージア州サンディ・スプリングス市を考察する。全米の公共経営に影響を与え、世界的に行政のあり方について一石を投じているサ

7 コンパクトシティとは「都市において、都市機能や居住機能を都市の中心部等に誘導し、再整備を図るとともに、これと連携した公共交通ネットワークの再構築を図ること」で、都市を集約して行政サービスやインフラ等の負担を最小限にすることを目指す施策。

国土交通省 平成26年7月4日「国土のグランドデザイン2050」概要

<http://www.mlit.go.jp/common/001047114.pdf> 2018年8月31日現在

8 ドラッカー『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社第13章2節、『マネジメント（下）』ダイヤモンド社p.692

9 山本勝市（1980）『社会主義理論との戦い』国民文化研究会P.255では「金森久雄氏（日本経済研究センター理事長）が「個人の借金から国家の借金を類推することは、誤りである。両者は根本的に違う」と言っていることは認めてよい。国家はいくら借金しても破産しない、ということも仰せの通りである。しかし、過度の国債の発行—増税—元利支払い、という過程において、国家の強制力による私有財産の収奪が行われる事実を無視している。強制力による財産の喪失が「負担」でないはずはない。国家はいくら借金をしても個人のように破産することがない、という事実は、国家は強制的に税を課する力を独占し、信用膨張によって貨幣を減価させる手段を独占していることの結果である。だからこそ、国家は増税にも、借金にも、慎重の上にも慎重でなければならない。」と国債依存の度を増す時代的傾向に対して警鐘を鳴らしている。断片的に政策論だけでは是非を考えるだけでなく、国家に依存することが、国家による収奪を正当化して、個人の自由を失わせるという「人類の長い、苦い経験が生んだ常識である正当的・伝統的な考え方」の重要性を認識する必要がある。

ンディ・スプリングス市におけるNPMに関して基本的な構造を整理する。第4章では、サンディ・スプリングス市の課題を整理し、NPMに基づく公共経営のあるべき姿について提言する。

本論文の題目を『『公共経営の論理』—サンディ・スプリングス市からNew Public Managementのあり方を考察する—』として、財政的閉塞感が重積する政治・行政における地方自治体の今後のあり方を示す。

第2章 公共経営としてNPMが生み出された歴史的経緯と意義

第1節 歴史的な経緯を踏まえたNPM本来の使命

現代の行政学においては、科学的管理法 (Scientific Management テイラー¹⁰) の研究にNPMの源流を見出すことができるが、「NPM」¹¹という言葉は、サッチャー改革について分析をしたクリストファー・フッドが「1975年からの15年間において「NPM」が世界的に最も象徴的な傾向である」と報告した『A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS ?』¹²にはじまる。NPMを具体化させたサッチャー改革の原点¹³には、フリードリヒ・ハイエクの政治経済の考え方 (思想・哲学: philosophy) があり、自由主義のphilosophyに基づいたNPMの実証が世界的な行財政改革をうながし、深化し広がっている。

“英国病”を克服するために断行されたサッチ

ャー改革については批判もある。“曲げすぎた棒をまっすぐにするには、その反対のほうへ同じくらい曲げなければならない”¹⁴とアダム・スミスが指摘するように、元に戻すにはそれなりの力が必要であった。結果として、NPMは英国を再建し、世界的な行財政改革を引き起こした。

日本においても様々な取り組みがなされているが、個別具体的な“行政施策の一手法”に過ぎない。方法を真似ても成功するとは限らない。具体的な事例において推進する力を持つためには、様々な諸施策を生み出した原動力であるphilosophyを理解しなければならない。「木を見て、森を見ず」の弊に陥る危惧がある。

歴史的な段階として「パラダイム転換」を重ねてきている現在の位置を確認する。表1「時代変遷する政治・行政の主導原理」に要点をまとめた。表1に基づいて簡単にNPMを生み出した歴史的経緯を概観する。

まず、社会形成の源流にあっては、物々交換をする時代を重ねながら、やがて余剰が財となり、貨幣が生み出されて、より多くの選択肢を与える市場が形成されることとなる。ここに「市場の役割」が社会の発展を生み出す原動力となる。

さらに経済活動が進化する中で、公共財の必要性、公害などの外部性、自然独占、情報の非対称性などの問題が「市場の失敗」として生じる。そして、この社会の課題に対応するために「政府の役割」が求められるようになる。政府 (議会) は、王の圧政に対して1215年にマグナカルタを制定し「法の支配」を確認した。議会は、権力 (徴税権)

10 Frederick Winslow Taylor (1911) 『The Principles of Scientific Management』
<http://www.gutenberg.org/ebooks/6435> 2018年5月29日現在

11 NPMの類型については、見山正史 (2005) 「NPM (新公共管理) の類型化」 人文社会論叢 社会科学篇 p.219-236を参照。
http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp:8080/dspace/bitstream/10129/922/1/AA11349190_13_219.pdf 2018年5月27日現在

12 Christopher Hood (1991) 『A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?』
<http://newdoc.nccu.edu.tw/teasylabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf> (2018年5月29日)

13 マーガレット・サッチャー／石塚雅彦訳 (1993) 『サッチャー回顧録』 (上) P.25日本経済新聞社
「感化を与えたのは (略) ハイエクの『隷属への道』といった書物だった。私自身の政治家としての性格に、いつまでも消えることのない刻印を残した。(略) 1960年代、70年代の社会主義至上の暗い年月の間、私を支えてくれたのだ。」と記している。

14 アダム・スミス (1776) 『諸国民の富』岩波文庫第3巻p.461

表1 時代変遷する政治・行政の主導原理 筆者作成

時代変遷	18世紀	19世紀	20世紀	21世紀
概念	万人の闘争 絶対的な国家権力の構築	市場の役割 夜警国家=小さな政府	政府の失敗 行政国家現象=財政赤字	公共経営の挑戦 NPMによる小さな政府
方向性	権利を実現する統治	基本的人権の確立	権利の拡大	自立した権利
理念	強制権力による自由	国家からの自由	国家による自由の実現 (=隷属への道)	経営による自由の創出
価値観	国家主権	自由権	社会権	NPM (経営力)
哲学・思想	ホッブス ロック	J.S.ミル	マルクス ウェッグ ケインズ	ハイエク ドラッカー

を抑止する役割が期待されていた。本来、「自由」とは「国家権力（増税）からの自由」であった。¹⁵

しかし、政府が様々な責任を担い、社会権に基づく民意が累積して、年金・医療・福祉など「文化的最低基準」を超えて肥大化していく。英国においては、1942年「ベヴァリッジ報告書」で提言された“揺り籠から墓場まで”に象徴される「政府に依存する社会主義的な政策」が推進された。政府により養われることを「権利」と捉えて、「国家により「自由」を与えられる」と考えるようになる。やがて、富の再配分をなす比重が大きくなり、行政の肥大化を助長し、既得権益や累積する財政赤字などが「政府の失敗」として問題となる。政府が自由を与えるのではない、それは「隷属への道」¹⁶であると警告されるようになる。

民主主義の要求をすべて実現することは、国民の税金に依存する「無産国家」においては不可能である。国家が約束することは、結局、私有財産

を侵害して、強制力により収奪し、他のものに供与することである¹⁷。国家は全ての要求をかなえる全知全能者でも、魔法であらゆることを可能に幻想的なファンタジーでもない。国家に依存することは、個人の財産権や自由を阻害する事実を認識するべきである。減税による財政再建を実現したカルビン・クーリッジは「必要以上の過度な税金は合法的強盗である」¹⁸として国家の役割を厳しく戒めている。

このような肥大化した行政（議会）における閉塞感を打開し、より効率的で付加価値の高い公共サービスを提供する「NPMの役割」が求められるようになった。

現代経営学の父と言われるP.F.ドラッカーは「現存する仕事はすべて正しい仕事であり、何がしかの貢献をしているはずであるとの行政上の前提は誤りである。」「逆に、現存する仕事は全て間違った仕事であり、組み立て直すか、少なくとも

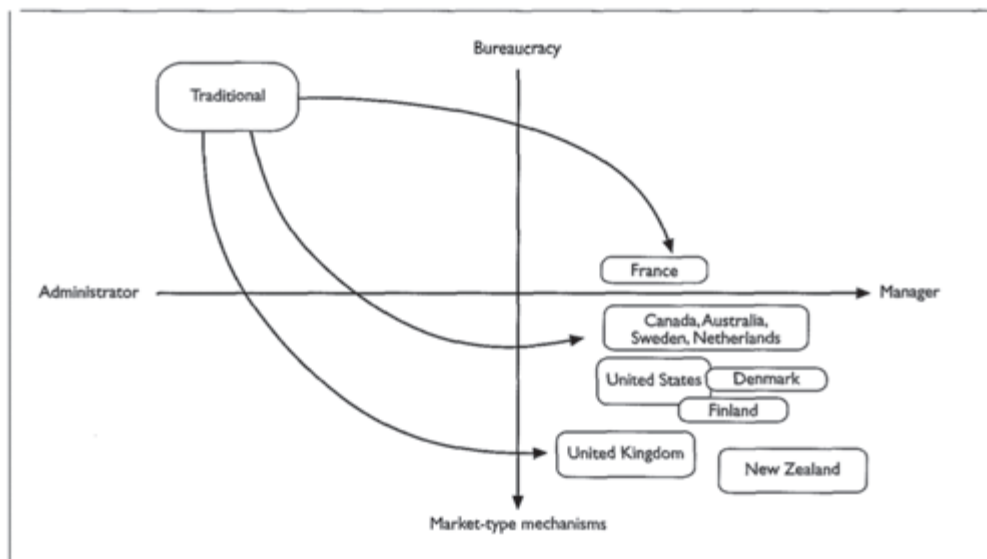
15 河野健二訳、フランソワ・フェレ編（1955）『フランス革命事典Ⅰ』みすず書房P.776では、フランス人権宣言に立ち会ったラビ議員が「我々が革命をなしたのは、ただ租税の支配者になるためだけだった」と発言していることを記している。

16 F・A・ハイエク 西山千明訳（2013）『隷属への道』ハイエク全集Ⅰ-別巻 春秋社

17 山本勝市（1980）『社会主義理論との戦い』国民文化研究会 P.165では、「国家が保証するとは、全体の責任だとか言っても、事実国民のある人々が受取るものは、必ず国民の他の人々から与えられねばならないのだ。」「国家がわれわれを助けねばならぬというときには、いつでもわれわれ以外の他人の貨幣、他人の努力の成果、または他人の貯蓄をあてにしているのである。」と指摘している。国家と言っても個人の生み出した財を基としていることを認識して、個人を豊かにすることの重要性を起点とする必要がある。故に、国家に依存することは、個人の財産権や自由を阻害する事実を踏まえて、慎重になる必要があることが強く求められる。

18 "Collecting more taxes than is absolutely necessary is legalized robbery." -John Calvin Coolidge.
New World Encyclopedia http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Calvin_Coolidge 2018年8月17日現在

図1 OECD in search of results performance management practices p.11



方向づけを変えなければならない。」「経営政策を含め人間社会にかかわる事柄において重要なことは、正しいか間違いかではない。機能するかしないかである。」¹⁹と日本における経済成長を実現してきた日本の行政モデルが今後の足枷になることを指摘しており、ゼロベースでの見直しを提言している。

NPMを単なる政府効率化のため道具として把握するのではなく、短期的な流行として把握するべきでもない。NPMを新しい政治行政の地平を切り拓く「パラダイム・シフト」の過程として認識すべきである。²⁰以上の歴史的な観点を踏まえて検討すれば、NPMは「行政効率化のための単な

る一手法」としてとらえるのではなく、「経営」を基軸として、新しい政治・行政の地平を拓く根本的な変革と認識する必要がある。²¹

図1に示したOECDの調査結果を見ると、伝統的な行政における「Bureaucracy（官僚）」と「Administrator（管理者）」という象限から、「Market-type mechanisms（市場メカニズム）」と「Manager（経営者）」という方向に大きく変化していることが明確である。NPMは行政における個々の手法として断片的にとらえられて、個別の事例として理解されている。しかし、人類史における大きなイノベーションとして歴史的視野に立ち、個別具体的な事象の考察から普遍的な意

19 P.F.ドラッカー（1981）『日本 成功の代償』ダイヤモンド社

20 笠京子（2002）「NPMとは何か 執政部、市場、市民による民主的行政統制」香川法学 21（3/4），PP.159-208
笠教授は、NPMを「効率化の一手段」としてではなく、行政国家において「市民が主権者としての立場を維持するために、行政を民主的に統制する手段」として位置づけている。「NPMは、十分に行政府を統制しえなくなった立法府を補完する形で、行政権力を統制し抑制するための行政管理ルールと捉えることができる」として、効率性だけではなく、民主性の回復がより基本的な要素であることを指摘している。筆者はNPMを「効率化の一手段」としてではなく、主権者が基軸となる新しい政治的地平を切り拓く模索ととらえている点で認識を共有しているが、政治過程論的に市民参加を解とするのではなく、統治論として行政のプロフェッショナルリズムの必要性をも問題意識としている。

21 「NPMを単なる政府効率化の道具として把握するのではなく、短期の流行として把握するのではなく、NPMを長期的に新しい社会制度へ向かうパラダイム・シフトの過程のワン・ステップとして把握することが適切」として同様に新次元への指摘をしている。

上野宏（2005）『民営化とニュー・パブリック・マネジメントの論理的 帰結：政府の新しい役割』 p.2 神戸大学国際協力論集12

義をとらえる試みが求められる。

第2節 NPMと公民連携（PPP）における課題

NPMを定義づけたHood（1991）は民間経営の7つの法則を下記の通り提示している。

- (1) アカウンタビリティによって権力の分散ではなく、マネジメントの行動責任と明確な任務が求められる。
- (2) アカウンタビリティによって目的の明確な記述と目標に対する効率性の厳格な視点が求められる。
- (3) 手続きよりも結果を重視する。
- (4) マネジメント可能な単位を創出し、提供と生産の利益を分離し、公共セクターの外部と同様内部に契約やフランチャイズによる効率性の優位を求める。
- (5) コストを削減し、より優れたサービスの質を達成するための競争が重視される。
- (6) 公共セクターにおいて効果が論証された民間セクターのマネジメントツールを用いる必要性が強調される。
- (7) 公共セクターの資源要求をチェックし「より少ない資源でより多くのことを行う」ことが必要とされる²²。

大住（2003）は「民間企業における経営理念・手法、さらには成功事例など可能なかぎり行政現場に導入することを通じて、行政部門の効率化・活性化を図ること」として、下記の4つのコンセプトに収斂している。

- (1) 業績／成果による統制。
- (2) 市場による統制。
- (3) 顧客主義への転換。
- (4) ヒエラルキーの簡素化

NPMについては、様々な定義がなされている。本論においては、NPMは「市場原理に基づいて、民間企業における経営手法を可能な限り政治・行政において適用することで、行政部門の効率化を高めつつ、公共サービスにおいて付加価値の高いアウトカムを生み出すことを志向する公共経営」とする。

また、NPMを推進するための公民連携（Public Private Partnership / 以下PPPと略す）²³は、官と民の役割分担と連携により民間活力を生かして、公共事業の効率を高め、公共サービスの質を高める原動力として期待されている。主な手法としてはPFI（Private Finance Initiative）であり、税金ではなく、民間資金を活用して公共事業を実現していく方法が採られるため、PPP/PFIと表記することもある。英国では公共事業をPFIの手法によって官業を民に移行する行政改革を行った結果、Value For Money（VFM）は平均14%（行政経費を14%削減）であった。2016年より2030年に向けて国連が推進しているSDGs²⁴においても17番目のテーマとしてPartnershipが位置づけられ、世界的な課題を解決する実施手段として単なる税金の投入ではなく、民間活力を活かした持続可能性のある手法である「PPP」を求めている。

国連PPP推進局よりSpecialist Centre of Excellence on PPPs in Local Governmentsとして認定された東洋大学大学院PPP専攻においては、「(1) (狭義のPPP) 公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、「①リスクとり

22 小林麻理・柴健次（2013）「公共経営の変容と会計の機能」会計検査研究 No.47

<http://www.jbaudit.go.jp/koryu/study/mag/pdf/j47d15.pdf> 2018年6月8日現在

23 米国NCPMP（National Council for Public-Private Partnerships）では「A Public-Private Partnership is a contractual agreement between a public agency (federal, state or local) and a private sector entity. Through this agreement, the skills and assets of each sector (public and private) are shared in delivering a service or facility for the use of the general public. In addition to the sharing of resources, each party shares in the risks and the rewards potential in the delivery of the service and/or facility.」と定義づけている。

24 国際連合広報センターホームページ「2030アジェンダ」

http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/（2018年6月8日現在）

表2 内閣府 民間資金等活用事業推進室
「PPP/PFIの推進について」より

図2 豊島区新庁舎
豊島区ホームページより

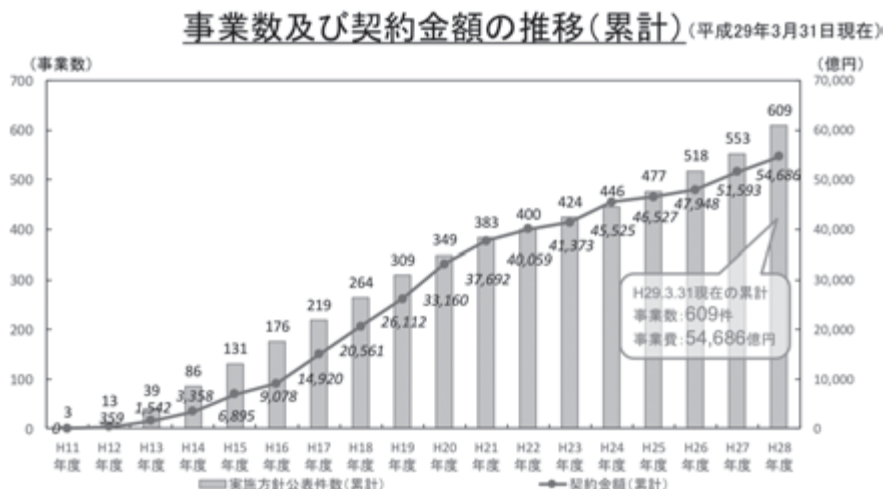


表3 国民負担率の推移(社会保障費除く) 筆者作成

	国民所得(NI) 単位:兆円	租税負担(%) ※社会保障費は別途	国民所得/租税負担率
昭和45	61.0	18.9	11兆5290億円
55	203.9	21.7	44兆0510億円
平成元	320.8	27.7	88兆6400億円
10	378.0	23.0	86兆9400億円
20	364.0	23.5	85兆5400億円
29	402.9	25.0	100兆5000億円

ターンの設計、②契約によるガバナンスの2つの原則が用いられていること。(2) (広義のPPP) 何らかの政策目的を持つ事業の社会的な費用対効果の計測、および、もっとも高い官、民、市民の役割分担を検討すること。」と定義している。²⁵

表2に示されたように国内においては平成29までにPPP/PFI事業は609件が実施されて、5兆4,686億円に登る案件形成が実現している²⁶。一例として、豊島区の事例では1996年に財政難で新庁

舎建設が白紙になっていた。さらに1999年に負債872億円に陥っていたが、図2のようにPFIによって新庁舎を建設。2015年に竣工した豊島区役所の新庁舎建設(地上49階・地下3階/総工費430億円)は、公有地(旧日出小学校跡地:約4,500m²、旧南池袋児童館:約640m²)を周辺の地権者とともに市街地再開発事業を実施し、資産価値を高めた上で、市街地再開発組合がマンション・商業施設等を併設する複合施設を整備した。庁舎

25 現在、行政事業を官民パートナーシップで行う事例も含め、住民参加のアプローチでNPMをNPG (New Public Governance) として論じることが増えている。住民参加の観点からNPGとして捉える傾向が地方自治においては多くなっている。行政事業に関しては「契約」によるガバナンスがあり、行政によるモニタリングが基本となるが、議会の行政監視によるガバナンスが求められる。

しかし、地方議会の機能不全を克服するために住民参加によるガバナンスが注目されることとなる。本研究ノートでは、住民参加の重要性を踏まえつつも、経営の専門的知見を基とするプロフェッショナルリズムも背景としてNPMとして捉える。

26 「PPP/PFIの推進について」内閣府 民間資金等活用事業推進室 平成29年7月7日

<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/innovation/170707/pdf/shiryou7.pdf#page=1> 2018年8月30日現在

1階～9階が区役所、11階～49階を分譲マンションとして売却益し124億円を得る。また、旧役所跡地を民間に貸出して約191億円を捻出した。加えて国からの補助金106億円によって、民間資金を活用して新規の税負担を増やさず実現することで、公共事業における次世代モデルとして紹介されている。

豊島区新庁舎の事例など、個別のPPP事例を案件として見る限りVFMとしての成功を積み重ねており、官業を市場化テストや指定管理者制度等により民間への市場開放すれば、行政経費が削減されることは明らかである。しかし、NPMに基づく様々な行財政改革がおこなわれて効果が実証されているにもかかわらず、財政状況は改善されていない。

表3に整理したように、社会保障費を除いた国民負担率を見てもバブル経済前後の変動を除

けば、増大し続けていることは明らかである。NPM/PPPによって生み出されたVFMは、行政経費に余剰を生み出して、別の行政事業に充てられている。NPM/PPPによって生み出されるVFMが行政全体を肥大化させる要因にもなる。本研究ノートでは、NPMとPPPの重要性とさらなる推進の必要性を前提としつつ、全体としての財政状況が改善する道筋について考察する。

第3節 日本におけるNPMの展開

日本においてもNPMが導入され、表4のように現在に至るまで様々な取り組みが行財政改革として積み重ねられてきた。

1981年にはじまる第2次臨時行政調査会(1981)は、鈴木善幸内閣が掲げた「増税なき財政再建」を指針として、1984年までに赤字国債ゼロを目標として「ゼロ・シーリング」が導入され、後の中

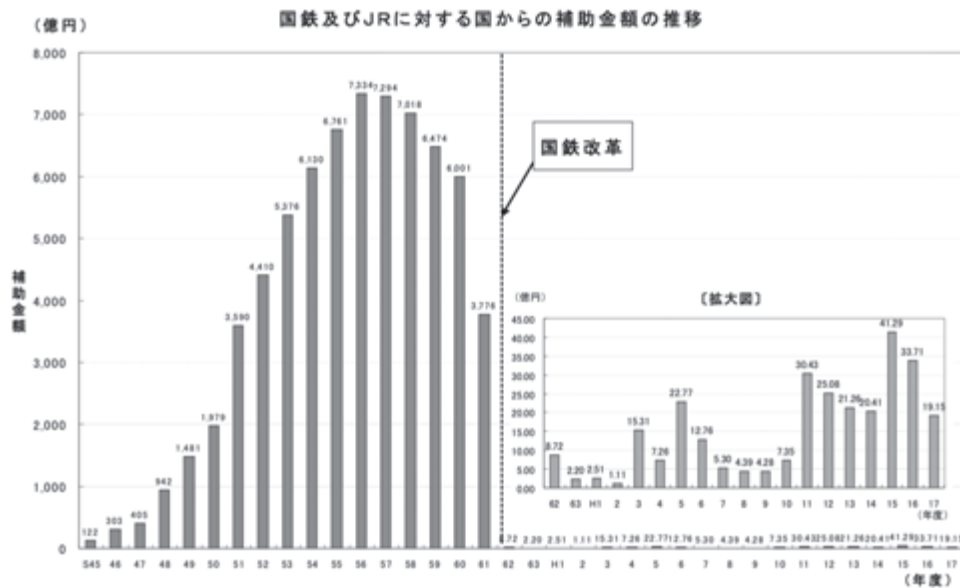
表4 総務省データをもとに筆者²⁷加筆作成

	国・地方における主なNPMの取り組み		参考情報
第1期 1980年代	土光臨調 第2次臨調発足(1981.3) 三公社民営化 (JR:1987/NTT:1985/JT:1985)		サッチャー改革 (1979～1990) レーガン改革 (1981～1989)
第2期 1990年代	行政手続法の制定(1993) 中央省庁再編(1996～2000)	情報公開法の制定(1999) PFI法(1999) 地方分権一括法(2000)	英国PFI法(1992) 三重県事務事業評価(1996)
第3期 2000年代	府省の大きくくり再編(2001.1) (1府22省庁⇒1府12省庁) 内閣機能の強化 独立行政法人制度創設(2001.4) 特殊法人等改革(2001.12) 郵政事業の公社化(2003.4) 国立病院の独法化(2004.4) 国立大学の法人化(2004.4) 道路公団民営化(2005.10) 郵政民営化(2007.10) 政策金融機関の統廃合民営化(2008)	PPP/PFIのスタート (官主導のNPM/PPP) (指定管理者制度) 「骨太方針」による行革の推進 政策評価制度の導入(2001.1) 三位一体改革(2002) 公共サービス改革法/市場化テスト法(2006) 特別会計改革(2007/31→17)	
第4期 2010年代	新成長戦略 (2010年6月18日閣議決定) 国家安全保障会議(2013) 内閣人事局(2014)	PPP/PFIの推進 (官主導から民間主体へ) (独立採算型) (コンセッション方式) PPP/PFI推進アクションプラン 官民連携インフラファンド (2010～2020年約10兆円以上)	
第5期 2020年		PPP/PFIの進化 (官主導からの脱却) (地方から国へ) (財政健全化・小さな政府)	

27 総務省行政管理局(2012)「これまでの行政改革の経緯と理念」

<http://www.cao.go.jp/sasshin/kondan/meeting/2012/0507/pdf/s3.pdf> 2018年5月29日現在

表5 「国鉄及びJRに対する国からの補助金額の推移」³⁰国土交通省ホームページより



曾根内閣での三公社民営化²⁸、橋本龍太郎内閣での中央省庁再編などの起点となる。行政改革といわれる変革の流れを牽引してきたものはNPMの理念にある。

日本の行政改革の第1期における象徴が「国鉄民営化」である。英国サッチャー改革をモデルに民営化手法によってNPMが具体化された。表5のように、実際の効果としては、1956年に7,334億円の補助金を受けていた状態から、民営化直後には8億円(0.109%)まで一気に激減しており、直近の財務諸表についてJR東日本²⁹だけを見ても納税額1,013億円(税引前利益3446億円-当期純利益2433億円)となっている。

税金でまかなっていた国鉄時代と、税金を納める民営化時代の差は明確である。非効率でお役所

的であったと批判される国鉄時代ストライキで社会生活に混乱を生み出していた状況から比較すると、労使交渉も顧客に損害を与えず、また駅ナカの充実や路線の乗入れなどサービス向上が目覚ましい。このような改善が重ねられているにもかかわらず、中央政府の財政状況は改善されていない³¹。

パーキンソンは、英国海軍の規模縮小に伴い、本来削減されるはずの人員と予算が増え続けていく事実を指摘して、“官僚組織は肥大化する傾向”(パーキンソンの第一の法則)を示している。さらに、パーキンソンの第二法則として知られる『かねは入っただけ出るものである』³²という教訓を踏まえて、“税金がある限り消化する”という弊を克服する必要がある。そのためには行政自体をスリム化し、財政を最小化し、税金を最小限とす

28 千葉商科大学大学院政策研究科は、国鉄民営化等を推進した加藤寛名誉学長により設立された。“Kato-Kan School”(Kato Hiroshi School of Advanced Policy Studies)と称される。NPMの研究も本研究科の使命として位置付けられると考える。

29 JR東日本 会社要覧2017-2018 財務諸表
http://www.jreast.co.jp/investor/factsheet/pdf/factsheet_09.pdf 2018年5月29日現在

30 「国鉄及びJRに対する国からの補助金額の推移」国土交通省ホームページ
<http://www.mlit.go.jp/tetudo/kaikaku/01.pdf> 2018年5月29日現在

31 このことは、無駄を無くして効率化を進めても社会保障費と公債費が増大する中で予算は不足することが指摘されることを理解しつつも、本研究ノートでは、紙面の関係上、社会保障制度は扱わず、NPMに基づく公共経営を論じることの断りを書き記しておく。

32 C.N.パーキンソン(1962)『かねは入っただけ出る-パーキンソン第二法則』福島正光訳 至誠堂

図3 ジョージア州サンディ・スプリングス市位置図 wikipediaより掲載



ることである。

国鉄民営化の事例が明らかにするように、官僚機構の一部である限り必要な補助金は増大する。民営化によって官でなくなると、経営者による自立した財政が実現する。ドラッカーは民主主義から全体主義が生まれた苦い経験を踏まえて、企業家が自立した経営を実現することで、雇用を創出し、給与や社会保障を充実させ、国家の税収を増やし、社会を豊かにして行くことの重要性を主張して、「マネジメント」の概念を普及した。NPMを推進する意義もここにある。

第3章 NPMを徹底したサンディ・スプリングス市の考察

第1節 サンディ・スプリングス市の基礎情報

これまでNPM/PPPが生み出されてきた歴史的経緯を確認し、日本におけるNPM/PPPが推進されながらも財政状況が改善されない課題を概観した。

NPMを徹底した事例として、米国サンディ・スプリングス市がある。

サンディ・スプリングス市は、2005年に新しく

設立された自治体、米国ジョージア州北部に位置する中心都市・アトランタ市の近郊にある人口約10万人の市である。

地域住民が30年以上の間、市の独立を要求し、サンディ・スプリングス市は設立された。ジョージア州は民主党が100年間多数党であったが、2002年に共和党が上院と州知事のポストを得て、2004年に下院のポストを得たことで新しい自治が実現する。

サンディ・スプリングス市は、強い市長(CEO)制度とシティー・マネージャー³³(COO)制度の特徴を組み合わせ、市政運営を行う。この体制が設立当初から市政を運営する専門的能力を有するシティー・マネージャーを登用することを可能にした。シティー・マネージャーが立案した予算等は、市議会の議決を必要とする点で住民のガバナンスが確保されている。

市の設立時に、暫定シティー・マネージャーであったオリバー・ポーター氏は、行政運営を「契約によって運営している都市」で著名とされるフロリダ州ウエストン市を視察し、民間企業によってほとんどの行政サービスを運営している事例を参考とした。

33 民間企業であれば経営力がなければ破産に至るリスクがあるため、MBA（経営学修士：Master of Business Administration）など経営に関する高い専門的な見識が求められる。一民間企業にあっても求められる高い専門的な見識は、公共経営においては、納税者に対する税金を無駄にせずVFMを高める重大な責務と、住民の要望や複雑な利害を調整することが求められる意味で、より高度な見識が必要となる。MPA（Master of Public Administration）、MPM（Master of Public Management）、MPP（Master of Public Policy）といった公共経営における能力が社会的に必要なものとして、米国においては認知され、学問体系として確立している。

図 4 サンディ・スプリングス市公式紋章
2005年設立の理念「HONEST」「EFFICIENT」「RESPONSIVE」が刻まれている。



市の独立を求めてきた理由は以下のようなものである。フルトン郡はジョージア州で最も行政コストが高い状態にあった。フルトン郡では混雑するアトランタ市中心部にある郡事務所まで赴き、駐車場を探して諸手続きをする煩雑さがあった。フルトン郡では人口100万人に対して議員は7人。議員1人が14万人を代表する状態では住民の声は届かず、一地域（サンディ・スプリングス市はフルトン郡の1/10に過ぎない）の意見は常に多数決で否決される状態であった。市の設立に暫定シティー・マネージャーとして携わったオリバー・ポーター氏は「無責任、無反応が当たり前になっていた」と住民自治が無く、公共経営が不十分な状況を指摘している。2005年6月6日の住民投票では新しい市の設立に94%が賛成しており、フルトン郡に対する地域の不満を示している。サンディ・スプリングス市の紋章には「HONEST」（誠実）、「EFFICIENT」（効率性）、「RESPONSIVE」（迅速な対応）という言葉が刻まれおり、フルトン郡における「不誠実」「非効率」「非対応」な行

政運営に対するプロテストの意志が経営理念として示され、行政運営を主導する現状につながっている。

日本においては、2009年に発刊された『自治体を民間が運営する都市 米国サンディ・スプリングスの衝撃』³⁴によって紹介されて10年となる。

2014年にNHK「クローズアップ現代」³⁵において「白人富裕層の街」として報道され、“格差の象徴”として扱われて以降、ネガティブに扱われている。客観性に欠けた情報でNPMの取り組みが罪悪視されることが危惧される。表6に米国国勢調査のデータをまとめた。比較的豊かな地域ではあるが、人種・所得・貧困層のデータを確認しても米国における平均値に近似しており、決して特殊な街ではない。

米国Value Penguinが発表した最新データでは、2018年に全米で若者家族が自宅を購入したい街ランキングで5位³⁶になった。若者が住めるカジュアルなイメージを含んでおり、白人富裕層だけが住む特殊な場所ではないことを示している。

34 オリバー・W・ポーター／根本祐二・サム田渕 監修（2009）『自治体を民間が運営する都市 米国サンディ・スプリングスの衝撃』時事通信社

35 NHKクローズアップ現代 No.3488 2014年4月22日（火）放送 “独立”する富裕層 ～アメリカ 深まる社会の分断～
<http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3488/1.html> 平均所得1000万円以上と報じているが\$68,629（約748万円）が事実である。

36 「Best Cities for Young Families to Buy a House in 2018」
<https://www.valuepenguin.com/best-cities-young-families-buying-homes> 2018年6月7日現在

表6 アメリカ合衆国 国勢調査局 (Bureau of the Census) 最新データより 筆者作成

Population	SANDY SPRINGS	UNITED STATES
Population estimates, July 1, 2017, (V2017)	106,739	325,719,178
Population estimates, July 1, 2016, (V2016)	105,703	323,127,513
Population estimates base, April 1, 2010, (V2017)	93,817	308,758,105
Population estimates base, April 1, 2010, (V2016)	93,822	308,758,105
Population, percent change - April 1, 2010 (estimates base) to July 1, 2017, (V2017)	13.80%	5.50%
Population, percent change - April 1, 2010 (estimates base) to July 1, 2016, (V2016)	12.70%	4.70%
Population, Census, April 1, 2010	93,853	308,745,538
Age and Sex		
Persons under 5 years, percent	6.20%	6.20%
Persons under 18 years, percent	20.90%	22.80%
Persons 65 years and over, percent	12.30%	15.20%
Female persons, percent	52.90%	50.80%
Race and Hispanic Origin		
White alone, percent (a)	66.40%	76.90%
Black or African American alone, percent (a)	20.90%	13.30%
American Indian and Alaska Native alone, percent (a)	1.40%	1.30%
Asian alone, percent (a)	6.50%	5.70%
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone, percent (a)	0.00%	0.20%
Two or More Races, percent	3.20%	2.60%
Hispanic or Latino, percent (b)	13.20%	17.80%
White alone, not Hispanic or Latino, percent	57.30%	61.30%
Population Characteristics		
Foreign born persons, percent, 2012-2016	19.50%	13.20%
Housing		
Owner-occupied housing unit rate, 2012-2016	46.70%	63.60%
Median gross rent, 2012-2016	\$1,083	\$949
Income & Poverty		
Median household income (in 2016 dollars), 2012-2016	\$68,629	\$55,322
Persons in poverty, percent	11.80%	12.70%

また市の独立は白人富裕層が他を排除する閉鎖的なものではない。近隣自治体と行政運営（刑務所など）をシェアードサービスで共同しており、相互協力により経費を削減している。また、所属するフルトン郡への担税も果たしている。フルトン郡の主要な財源として、公衆衛生や図書館、地域緊急外傷センターの運営を支えている。

図5、図6のように2018年5月8日サンディ・スプリングス市の新庁舎CITY SPRINGSが正式にオープンし³⁷、5月15日には市議会の初議会が行われた。6月にはCITYGREEN（新庁舎内公園）、今夏にはSandy Springs Performance Art Center（1,070人収容）がオープンする。2012年に計画され、2015年に建設がはじまった新庁舎の完成を節

37 「Sandy Springs officially opens new city hall at City Springs」 May 08, 2018 The Atlanta Journal-Constitution

<https://www.ajc.com/news/local/sandy-springs-officially-opens-new-city-hall-city-springs/xBfRoeb1FASFqFOaw869fj/>

2018年5月23日現在

図5 The Atlanta Journal-Constitution webサイト
2018年5月8日付記事



図6 新庁舎CITY SPRINGS ホームページ



目として、サンディ・スプリングス市は新しいスタートを切っている。

ス市が設立された効果

先行研究のレビュー、現地視察における現シティー・マネージャー/ジョン・マクドーナ氏、市設立時の暫定シティー・マネージャー/オリバー・

第2節 NPMに基づいてサンディ・スプリング

表7 各種資料をもとに筆者作成

サンディ・スプリングス市設立による主な効果

	設立以前	設立後
PPP/PFIによる運営	\$5000万	2005年設立時\$2400万 2011年更新時\$1700万
税金	フルトン郡16% (所得税1.93%)	固定資産税4.7% (住所得税0%)
予算	固定資産55億円を郡に支払い 25億円を地域に使用(45%) 30億円の用途は不明	全額を住民のために使用 25億円→100億円 2年目で18億円、5年目で900億円貯蓄
職員数	828人 (Carl Vinson Institute of Government)	9人(設立当初4人) (CH 2 M135)
役所	アトランタ市中心部で駐車場がない	住民地域で駐車場が完備
市議会	フルトン郡1人(180,000人を代表) 議決が多数決で常に否決	市議会6人(15,000人を代表) メール毎日200件/年間20万件
コールセンター	無し	24時間、スタッフによるライブ対応 コール後10秒以内に対応
警察	40人 十分な対応がない状態	130人 3分以内に到着
信号調整	\$11million経済損失	120台のモニターカメラで解消
事業所免許登録	40,000件	95,000件(\$2.5million増)
業務手続き	3週間	非緊急: 2日以内/簡易な内容: 2時間以内 簡素化・迅速化
建築確認申請	10部以上	3部 建築許可2週間以内→企業誘致の要因
公園・レクリエーション・プログラム	—	企画会議で提案 30日以内に実行
商工会議所	—	所属企業400社

ポーター氏への取材を踏まえて、これまでの成果を整理し課題を考察する。³⁸

サンディ・スプリングス市の最大の特徴は、「包括的民間委託」によって警察と消防を除くほぼ全ての行政運営を民間企業が担っていることにある。

このことは、肥大化しがちな職員給与、退職手当、年金など典型的な官の非効率を伴う行政組織によらないことで行政コストを半減させた³⁹。

また、民間企業との「契約」は最低限のサービス提供が確保できるだけでなく、市場原理に基づいて顧客の満足によって契約更新されるので、サービスの質が向上するインセンティブが働く。さらに、民間企業では昇給・昇進の機会が与えられる。包括的委任契約は裁量による自由で創造的な取り組みを実現する。市役所への電話は24時間対応のコールセンターによって、スタッフが10秒以内に電話対応している。エマージェンシーセンターは、地域の個人情報（年齢や病歴等）を掌握しており迅速な危機管理対応を行っている。伝統的行政運営では生み出されない運営を実現している。NPMに基づいてサンディ・スプリングス市が設立された主な効果を表7にまとめた。

サンディ・スプリングス市において今までになかったNPMを徹底した公共経営が実証された。米国ではサンディ・スプリングス市モデルに習いNPMを採用する30都市に広がっている。日本においてサンディ・スプリングス市に類似する公共経営を行う自治体がいまだ実現されていない。

第3節 サンディ・スプリングス市の先行研究

サンディ・スプリングス市の先行研究は4件(3人)の学術論文が確認できる⁴⁰。三輪(2008)は、東洋大学大学院で2回に渡り現地調査を行い、『自治体を民間が運営する都市 米国サンディ・スプリングスの衝撃』(オリバー・W・ポーター／根本祐二・サム田渕 監修(2009)時事通信社)にも携わり、サンディ・スプリングス市モデルの日本への導入の可能性を検討している。日米の地方政府の相違を検討し、日本は行政組織がより多くの事務事業を持ち、官の守備範囲が大きいことを指摘している。日米で共通項となる行政事業において効率を比較し、導入の可能性を提言している。特に、政府資産において世界一大きな政府となっている日本の行政においては、公有地・公有施設の売却によってストックを削減することが、キャッシュフローに余力を生み出すと指摘している。

難波(2013)⁴¹は、市設立から6年のCH2M社との契約期間を終えて、第二期(2011年～)に入ったサンディ・スプリングス市と周辺市に与えている影響について報告している⁴²。第二期に際して、サンディ・スプリングス市は、多くの企業が参入できるように分業された。CH2M社が受託していた業務を7部門に分割し競争的契約を行った。包括委任方式から分割委任方式やハイブリッド方式が取り入れられ、独占を回避させて市場原理が主導するNPMの効果がより発揮されることを示した。この契約モデルの改善は、結果としては契約総額\$1700万/年の引き下げとなる。CH2

38 学術研究としてサム田渕教授(国連CoE地方政府PPPセンター International Specialist Centre of Excellence on PPPs in Local Governments/AIIP所長,国連欧州経済委員会PPP推進局常任理事会副理事長)と2017年8月に現地視察。

39 オリバー・ポーター氏は「米国で州・市レベルで、年金・退職金・保険等の支払い切れない債務は\$1兆に及ぶ。サンディエゴでは、長期的負債\$1,400億あり半数は退職手当や年金である。」と指摘している。破綻したデトロイト市を視察した際にも、退職者年金が大きな課題となっていた。

40 CINI 学術論文検索2018年4月5日現在

41 難波 悠(2013)「変貌する市役所包括民営化:米・ジョージア州サンディ・スプリングス市の取組(特集 官と民の役割分担を考える)」地方財務

42 オリバー・W・ポーター／根本祐二・サム田渕 監修(2009)『自治体を民間が運営する都市 米国サンディ・スプリングスの衝撃』時事通信社 p.265 暫定シティー・マネージャーとして市設立に携わったオリバー・ポーター氏はCH2M社のパフォーマンスを評価しつつ、CH2M社が近隣都市を含む広域化を進めていく中で事実上の独占状態になりつつあることを当初より著書で示唆していた。

M時代は\$2400~2900万/年であった。当初予定された行政コスト\$5000万の34% (66%削減) で運営されている。市場経済に基づいて、公共事業を担う多様な民間企業の参入することが、より廉価でより質の高い行政運営を実現する。

山本 (2014)⁴³はサンディ・スプリングス市と周辺市を視察した内容が詳細にまとめており、包括的民間委託に基づくPPP/PFIの基本的な情報を提供している。

最近の研究として、難波 (2018)⁴⁴は、2008年以降に複数回現地視察をした取材に基づくサンディ・スプリングス市と周辺自治体への波及について詳細な内容を報告している。日米の歴史と文化による行政事務の相違を踏まえつつ、米国の周辺自治体への多様な広がりを持つ事例を整理して日本におけるPPP/PFI導入の必要性を指摘している。

第4章 サンディ・スプリングス市が示す公共経営の要諦と課題

財政健全化が進まない日本におけるNPMのイノベーションにつなげる観点からサンディ・スプリングス市における公共経営の要諦を整理し、課題を検討する。

第1節 「官民の守備範囲」をゼロベースで再考する

サンディ・スプリングス市は2005年12月1日に市が設立されるが、ジョージア州の規定により住民投票から半年間という短い期間に設立準備を整える時間的制約があった。財政基盤もなく、ボラ

ンティアだけで、市としての権限もない中で、独自に人員を集め、教育し、行政組織を構築することは不可能であった。この為⁴⁵「包括的民間委託」という手法を取る事となる。人口約10万人のサンディ・スプリングス市は当初公務員4人でスタートし、行政経費の削減と行政サービスの向上を実現した。即ち、公権力の行使、公共経営における企画の判断責任以外はすべて民間に委託できることを示した。

肥大化した既存の行政組織では当然視されている行政事業について、「官でしかできないこと、民にできること」を峻別して、「官の守備範囲」をゼロベースで再構築した。断片的な事業仕分けではなく、総合的体系的にミニマムな最小限の行政をベースとした。セーフティーネットをないがしろにしたのではない。行政経費の削減について経営判断をするために、幹と枝を分けて、優先順位を明確にした。

第2節 「自立した住民」による行政運営の検討

サンディ・スプリングス市設立時点において、表8のように住民ボランティア120人が参加した14部門のタスクフォースが具体的行政運営の内容や予算を検討し、ゼロベースでサンディ・スプリングス市をデザインした。参加した住民は、市に対して過度な要求し、過度な依存をするのではなく、自立した姿勢で、財政に関して税収の範囲で運営されるように計画した。

サンディ・スプリングス市は包括的民間委託による運営をしているが、民間企業に丸投げをしているのではなく、タスクフォースで試算された伝統的行政運営による費用 (Public Sector Comparator:PSC) を基として募集要項 (Request

43 山本 康友 (2014)「新たな都市経営への挑戦:アメリカ サンディ・スプリングス市等からの報告 (諸外国の行政事例)」都市とガバナンス

44 難波悠 (2017)「新市の設立がもたらす公共サービスへの問いかけ—サンディスプリングス市の包括民間委託と周辺での広がりを事例に」東洋大学PPP研究センター

45 ドラッカー (1985)『イノベーションと企業家精神』 ドラッカーは「イノベーションの機会」として7つの源泉をあげている。

(1)予期せざるものの存在、(2)調和せざるもの、かくあるべきものとのギャップ、(3)必然的に必要なもの、プロセス上のニーズ、(4)近くの変動、産業や市場の構造変化、(5)人口構成の変化、(6)認識の変化、(7)新しい知識の獲得。

表8 タクスフォースの分担

タクスフォース	説明
行政管理	組織構造、国勢調査、倫理規程、保険契約
会計	会計システム、経費予算、会計検査
財政	財源の確認、歳入・歳出、銀行の選別
人事	シティマネジャー募集、職員給与、福利厚生
情報技術	情報技術に関する需給体制の確認
法務	条例および自治司法制度の起草
警察	警察に関する必要事項、組織構造
消防	消防に関する必要事項、組織構造
公共事業・運輸	必要事項と運営計画
公園・レクリエーション	既存の公園と催事の現状、継続計画
地域開発	方法論の構築、計画・ゾーニング、許認可組織の必要事項
管財	市内におけるフルトン郡所有の資産確認
広報	タクスフォースの進捗を市民に伝え続けること
E911	E911サービスの需給体制の確認

For Proposal : RFP) を作成し、競争的契約によって付加価値の高いPPP/PFIの契約を実現した。納税者が予算や行政運営を検討することと、税金によって養われている人間が予算を検討することは全く異なる。株主総会における経営者の成果に対する情報公開や外部監査の拡充など、結果について株主・資本家の目線でガバナンスがイノベーションされている。行政においても首長（行政当局）の成果に対して、住民・納税者の立場で厳しくチェックすることが求められている。⁴⁶

日本の行政における行政事業評価書の多くは行政当局の自己評価であり、単なる次年度の予算申請書としての役割に終わっている。担当職員が自己評価した内容を監査されることはなく、利害共同体となっている。このようなお手盛りの評価や甘いチェックが土台では、行政機構を大胆に削減することはできない。

サンディ・スプリングス市は、ジョージア大学

カール・ヴィンソン州立研究所に専門的視点で市設立の客観的な実現可能性調査を依頼し、全米の同規模の行政運営に関する知見から比較検討している。様々な自治体の公共経営におけるデータベースを参考にして、税金の受益者負担の分析結果に基づいて、住民負担が増えない自主財源に基づく市の独立を維持している。新設の自治体だけではなく、既存の自治体においても、地方自治を民主主義の学校として、主権者意識を育て、住民活動を支える地域の大学機関やシンクタンク等⁴⁷の役割が重要である。

第3節 自治体を運営する「公共を担う民間企業」の参入

市設立当初において、タクスフォースにおいて試算された同規模市の行政の運営費用（警察・消防を除く）は約\$5000万とされたが、実際に包括的業務委託を受注したCH 2 M社は約\$2400万に抑

46 小川俊介（2017）『ニュー・パブリック・マネジメントにおけるローカル・ガバナンスのあり方について～対立型合意形成から公共経営型合意形成への一考察～』千葉商科大学大学院 Policy Study Review No.44 p.35-p.54 議会の機能不全を含めて主権者によるガバナンスのあり方を提言している。

47 地方自立政策研究所理事長、日本自治創造学会会長である穂坂邦夫氏は、システムとしての無駄は見過ごされており、「国と地方の役割分担明確化研究会」の検証として、都道府県と市町村の役割分担の明確化で18兆9000億円の無駄が削減できると指摘している。

東京新聞「【首都圏】＜談論誘発＞国と地方のムダ18兆9000億円に 役割分担を明確にして2018年2月10日 <http://www.tokyo-np.co.jp/article/metropolitan/list/201802/CK2018021002000163.html> 2018年8月30日現在

表9 山本 (2014) 「新たな都市経営への挑戦」より転載

現在の受託企業		当初の受託企業	現在の受託企業
財務		CH2M Hill 社	ST Services 社
情報サービス			InterDev 社
コールセンター			Faneuil 社
市裁判所			Jacobs 社
地域活動/公園			Collaborative 社
地域開発	地域計画・ゾーニング		
	建築・開発許可		
	法令執行		
公共事業	交通サービス		URS 社
	交通計画		
	下水道(雨水含む)管理		
	道路サービス		
	公共施設改善		

え、コストを48% (52%縮減) とした。英国においては、PFI事業におけるコスト削減が平均14%であったことと比べれば、52%の削減は行政経費を従来の半額とする衝撃的な金額である。

しかも、経費削減だけではなく、サービスにおける質も契約によって担保された。NPM/PPPによって行政経費を半減し、公共サービスの品質は従来の役所では提供できない高レベルのものとなる。

表9のように、第二期においては行政事業を分割され、多くの企業が公共経営に参画することとなった。競争によって行政費用がより抑制でき、サービスも向上している。NPMによる公共経営から、業績成果、効率化、顧客志向(マーケティング)、簡素化、決算機能、イノベーションなど、旧来の行政では成し得ない成果が生み出される。

日本においては、オリックスをはじめとする大企業が10兆円規模の官業市場に参入して、民間企業が行政を担う試みが進んでいる。水族館や病院、空港やMICEなどの大規模事業が多く、箱物

行政に類似している。一方、地方では窓口業務や清掃事業など単純事務事業のアウトソーシングを行うことで止まっている。限られた民間提案型PPPも試みられているが、民間企業が市の運営全体を包括的に担う取り組みはまだ不十分である。⁴⁸

第4節 シティーマネージャーのプロフェッショナルリズムによる提案

サンディ・スプリングス市では、歳入100億円に対して歳出90億円で、毎年10億円を超える余剰が計上されている。2017年の現地調査で、現シティーマネージャーであるマクドーナ氏はこの財政の余剰について「かつてないことであるが自治体で減税をして「小さな政府」を実現することが全米に大きな影響力を与えることになる」と議会に提言した。議員からは“将来のプロジェクト”のために貯蓄する意向で提案は採用されなかった。「かねは入っただけ出る」という「パーキンソン第二法則」に陥らないために、公共経営のプロフェッショナルリズムに基づいて、専門的な見識

48 愛知県高浜市において、高浜市が100%出資する高浜市総合サービスが市の運営を包括的に担っており成果が出ている事例がある。

民間企業による積極的な取り組みというよりも官の意向に基づく経費削減に重きが置かれている。

をとして「減税」を示したのである。

サンディ・スプリングス市では2012年に今後10年間に於いて220億円を投資する開発構想を取りまとめた「SANDY SPRINGS CITY CENTER MASTER PLAN」⁴⁹（以下、マスタープランと略す）を策定し、さらに市設立10周年となる2015年にマスタープランに基づく「THE NEXT TEN COMPREHENSIVE PLAN」⁵⁰により10カ年計画を取りまとめ発表する。この計画に基づいて、2018年以降を第三期として位置付けている。⁵¹

昨年建設中のCITY SPRINGSの現地を視察した。計画自体は市のアイデンティティを確立することを意図しており、15エーカーに及ぶ地域を「シティスプリングス」として開発し、中心にはサンディ・スプリングス市庁舎が建設される。新市庁舎には、建設許可やビジネスライセンス等の市のサービスとともに、市議会議事堂と都市管理事務所が収容される。サンディ・スプリングス市は、計画全体におけるリーダーシップを発揮して、戦略的なインフラ投資を行う中心的役割を担うが、新しい投資の大部分は民間の出資から実現するPPPを想定している。同市の計画が単なる箱物行政で無く、税金の無駄遣いに陥らないと推測できることは、インフラとしてのハード以上にコミュニティの価値を高めるソフトが充実している点にある。市役所、アートセンター、公園、テナント、住宅等の地域全体の開発が相乗効果されるよう計画されており、住民や来訪者が増え、不動産価値や企業の投資価値が高まる配慮がなされていることである。

例えば、玄関のブレイクアウトミーティングスペースは、住民がミーティングを開催するのに最

適な場所で、大規模なグループにはカンファレンスセンターがレンタル可能。また併設するアートセンター（収容人数1070人）、スタジオシアター（収容人数350人規模）、4エーカーの「シティグリーン」は緑地・公園・アウトドアパフォーマンスステージがあり、クラシック、ポピュラー、ジャズミュージシャン、ダンス、演劇、コメディ、ファミリーエンターテイメントによるコンサート等を予定。市民を引きつけ、コミュニティーをより豊かにすることを主軸とした企画が様々な計画されている。市庁舎と公園の地下には800台以上の駐車スペースがあり、昼夜間の移動を踏まえて周辺地域の交通環境も十分に配慮されている。さらに、上記のようなコミュニティーの賑わいをマーケットとして、周辺地域からのアクセスを改善し、25,000平方フィートスペースに魅力のあるテナント（レストラン・専門店・ヘルスケア・ブティックホテル等）を誘致してストリート沿いに店舗を展開する。開発エリア全体の80%の地域は住宅街として整備され1500ユニットの賃貸施設が計画されており、地域や不動産の価値を高めることで、今後予想される人口増を吸収するインフラが整備されている。実際に、人口が増えており、インド大使館やメルセデスベンツ本社等が誘致されている。

サンディ・スプリングス市の設立に携わったオリバー・ポーター氏は、マスタープランは「無税都市」を意図しており、全米の交通要衝となるアトランタ空港を基軸として、市の魅力を高めて、人口を増やすとともに数多くの企業が本拠地を移すことを推進した上で、より効率的で質の高いPPPを構築していく戦略であるとしている。

49 「SANDY SPRINGS CITY CENTER MASTER PLAN」

http://citysprings.com/wp-content/uploads/2016/04/2012-12-18_Sandy_Springs_City_Center_Master_Plan-Adopted.pdf

（2018年8月30日現在）

50 「THE NEXT TEN COMPREHENSIVE PLAN」

<http://www.sandyspringsga.gov/home/showdocument?id=14342>（2018年8月31日 現在）

51 「2018-2022 Consolidated Plan 2018 Annual Action Plan Sandy Springs, GA」市当局としては、5カ年毎に計画している。

<http://www.sandyspringsga.gov/Home/Components/MeetingsManager/MeetingItem/ShowDocument/?documentID=7654>

（2018年8月30日現在）

表10 サンディスプリングス市 決算書より筆者作成

単位：\$

	2007年		2012年		2017年	
人 口	約90,000	100%	93,853	104%	106,739	118%
歳 入	104,359,908	100%	95,490,558	91.5%	115,095,002	110.2%
歳 出	62,721,856	100%	65,772,423	104.8%	88,970,491	141.8%
余 剰	50,744,740	100%	29,718,135	58.5%	26,124,511	51.4%
累計余剰	92,382,792	100%	238,289,353	257.9%	349,001,091	377.7%
余剰金日本円1人あたり	約101億円(1人あたり11万円)		約262億円(1人あたり28万円)		約384億円(1人あたり36万円)	

サンディ・スプリングス市の決算書類より実際の財政状況を見ると、2006年度は立ち上げの経費が嵩んでいる。2007年以降が通常予算であると見られる。2007年を基軸に、契約更新後の2012年、最新決算の2017を表10に整理をして考察する。

人口の伸びが市設立当初の約90,000人から現在の約106,739人と118%である。歳入の伸びは110%で、歳出の伸びは141%となっており、単純に人口増よりも歳入は増えず、歳出は人口増よりも増えている。また、余剰の伸びは58.5%、51.4%と下がっているとはいえ20億円以上の黒字が累積して、350億円もの余剰金がある。2015年10月20日にシティセンター・マスタープランのために、収益公債159,475,000ドル（175億4225万円）を発行し、プロジェクト全体の完了に向けた資金提供に222,712,000ドル（244億9832万円）の予算が設定されている。

根本（2008）⁵²はサンディ・スプリングス市における包括民間委託の特徴として、資産を保有しないことをあげていた。当初は、市役所はレンタルで資産を持たず、夜間使用しない裁判所を議場として兼用するなど、ライフサイクルコストにおける支出削減が注目されていた。しかし、市庁舎・シティーホールが竣工して、累積する歳入を背景に図書館なども検討されており、今後、財政の肥大化が進んでいくことが懸念される。

財政民主主義とは、本来は税負担を最小限とすること趣旨として、代表を通じて財政をコントロールすることを意味している。実態として首長や議員が選挙における当落を背景に“民意に応えるため”に過剰な予算配分をすることで財政が肥

大化することが民主主義のジレンマとして問題となる。住民は予算をコントロールすることはできず、決算によるイノベーションも機能していない。ここに民主主義の限界を超える必要がある。“経営”において厳しい判断をするプロフェッショナルリズムとしての見識が必要となる。形式的な財政民主主義では民意という名のもとに行政が肥大化し、税負担の軽減や財政の健全化にはならない放漫経営に陥る。実質的な財政民主主義は、住民のニーズを十分考慮し、最先端の経営技法を駆使し、高度で専門的な経営判断によって実現される。

財政赤字の自治体でも肥大化しがちであることを考えると、約350億円もの余剰金があるサンディ・スプリングス市の財政は、財政肥大化の誘惑がより大きい。行政の肥大化が起きていくのか、PPPに基づく公共経営によってさらに効率化するのか、減税による行政の縮減がなされるのか、サンディ・スプリングス市における今後の公共経営を注視される。

第5章 NPMにおける今後の課題

NPMについて検討してきた。NPMが生み出された歴史的な意義を踏まえて、NPMの重要性や有効性を認めつつも、財政の健全化が進んでいない現状を指摘した。その上で、世界的に注目されているサンディ・スプリングス市を考察して、公共経営の要諦を整理し、課題について検討した。

サンディ・スプリングス市において、NPMの具体的な実践としてPPPによる財政の健全化への

52 根本祐二（2008）『公民連 携白書 2008-2009』「リスク移転と包括化—PPPの将来を予測する」時事通信社

要諦を整理すると4点あげられる。

1点目は、「官の守備範囲」をゼロベースで再検討して、ミニマム行政を明確にすること。日本では財政赤字や公債発行が当然となっているが、官の守備範囲が広範囲に及ぶ日本においてこそ、既存の行政組織や行政事業をゼロベースで見直すことが必要である。ミニマム行政を明確にして、自治体の公共経営の自由度を高めることが課題となる。

2点目は、「自立した住民」による予算・行政運営の検討がなされること。改革派の首長の誕生や活躍には、「自立した住民」の存在がなければ既得権益や抵抗勢力に打ち克つことはできない。また、改革を推進していた首長が変わった後、成功モデルが消失することを防ぐことにもつながる。自主的に地域社会に問題意識を持ち、民主主義の学校として位置づけられる地方自治に政治参加していく「住民自治」として大切である。単なるパブリックコメントにとどまらず、最も重要な財政・予算におけるチェック機能としてのプラットフォームの構築が必要とされる。

3点目は、市を運営する「公共を担う民間企業」の参入が積極的に行われること。

官の守備範囲を限定した上で、分業化により民間企業の参入を容易にしつつ、競争的なプロポーザルを促す必要がある。官業10兆円市場を民間開放するために、市場化テストも導入されつつあり、日本でもPPPが取り組まれていることは推進すべきであるが、税金の投入ではなく民間資金による事業化が求められる。

4点目は、シティー・マネージャーのプロフェッショナルリズムに基づく公共経営における高度で専門的な判断が重要であること。サンディ・スプリングス市においては、プロフェッショナルとしてシティー・マネージャーが予算編成と成果

に基づくイノベーションの責任を担い、議会に提出し、議決を通して住民との合意形成を行っている。

「入るを量りて、出るを制する」⁵³という規律のある経営の基本に則って、限られた経営資源を活用して、最大の効果を生み出す役割を担っている。各部署からの積み上げをまとめた役所による予算編成ではなく、経営的危機感を持って住民の満足を結果として生み出す戦略的視点から総合的な優先順位による取捨選択と成果に基づくイノベーションが行われている。

日本版シティー・マネージャー制度は、官僚からの志願者や学識経験者が登用されて、人材不足の地方においては貴重な戦力となっている。一方で、本来趣旨とは別に、現場によっては国からの地方創生関連の補助金を獲得する手段として認識され、NPMの意義が形骸化している。高度な専門性を有する公共経営における総合的な判断ができるプロフェッショナルリズムとしてのシティー・マネージャー制度の導入が重要である。

サンディ・スプリングス市においては、小さな政府を基調とした官の守備範囲の狭さがあることや財政的に税金が安く税制の余剰もあることなど、好条件に恵まれている。このような余力があるからこそ、公共経営を推し進めるNPMの進化が世界的に期待されている。サンディ・スプリングス市の現状を見ると、ベンチマークに基づいて住民の満足度や成果がビジュアル的にも分かりやすく開示されており、市の広報により各種タウンミーティングへの住民参加もきめ細やかに設定されており、マスコミュニケーションは優れている。しかし、今後は行政部門の肥大化に対する「決算」が重要となる。

NPMにおいては、主権者が良否を判断できる公会計に基づく決算機能が欠落している。行政評

53 「礼記」王制 市原亨吉・今井清・鈴木隆一（1980）『全釈漢文体系12 礼記 上』集英社

「西郷隆盛遺訓」十四には「会計出納は、制度の由つて立つ所、百般の事業皆是より生じ、経綸中の枢要なれば、慎まざるならぬ也。

其の大体を申さば、入るを量りて出づるを制するの外、更に他の術数無し。一歳の入るを以て、百般の制限を定め、会計を総理する者、身を以て制を守り、定制を超過せしむ可からず。否らずして、時勢に制せられ、制限を慢にし、出るを見て入るを計りなば、民の膏血を絞るの外有る間敷也。然らば假令事業は、一旦進歩する如く見ゆるとも、国力疲弊して済救す可からず。」とある。

価値をしても現状維持に正当性を与える根拠となつて、本来のイノベーションの遂行を支える機能は脆弱である。NPMによる行政改革や財政健全化の実効力が乏しくなる。予算編成に多くの労力が費やされて、住民代表による「議決」という“民主主義の手続き”を踏んでいることが“絶対的な根拠”となっている。実際には、予算案も法案も官が作成したものであり、日本では地方議会での検討による修正はほぼない。企業経営においては、売上目標や経営計画に基づく予算が設定されるが、「利益」と成果を示す「決算」において経営方針の修正や経営責任者の退陣など、大きく変化をもたらす要因となる。個人の仕事レベルでもPDCA (Plan Do Check Action) がなければ、業務改善というイノベーションは成し遂げられない。主権者の立場に立つ公会計によって、住民合意の形成と肥大化した行政機構を縮減する大胆な判断をくだすことが求められる。「実効力のある決算システム」を付加することが今後のNPMには必要となる。

参考文献

書籍

- [1] 小黒一正 (2014) 『財政危機の深層』NHK出版新書
- [2] 根本祐二 (2011) 『朽ちるインフラ』日本経済新聞社
- [3] ピーター・F・ドラッカー／小林宏治監訳 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社
- [4] ピーター・F・ドラッカー／野田一夫監訳 『マネジメント (上)』ダイヤモンド社
- [5] ピーター・F・ドラッカー／野田一夫監訳 『マネジメント (下)』ダイヤモンド社
- [6] 山本勝市 (1980) 『社会主義理論との戦い』国民文化研究会
- [7] Frederick Winslow Taylor (1911) 『The Principles of Scientific Management』
<http://www.gutenberg.org/ebooks/6435> 2018年5月29日現在
- [8] Christopher Hood (1991) 『A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?』
<http://newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf> 2018年

5月29日

- [9] アダム・スミス (1776) 『諸国民の富』岩波文庫 第1巻～第5巻
- [10] F・A・ハイエク／西山千明訳 (2013) 『隷属への道』ハイエク全集 I-別巻 春秋社
- [11] ピーター・F・ドラッカー／上田惇夫訳 (1981) 『日本 成功の代償』ダイヤモンド社
- [12] C.N.パーキンソン／福島正光訳 (1962) 『かねは入っただけ出る－パーキンソン第二法則』至誠堂
- [13] オリバー・W・ポーター／根本祐二・サム田淵監修 (2009) 『自治体を民間が運営する都市 米国サンディ・スプリングスの衝撃』時事通信社
- [14] 吉田寛 (2009) 『公会計の理論 税をコントロールする会計』東洋経済新報社
- [15] 岩崎信彦監修 (2006) 『地域社会の政策とガバナンス』地域社会学講座 東信堂
- [16] 上山信一 (2009) 『自治体改革の突破口』日経BP
- [17] 上山信一 (2004) 『行政の経営改革』第一法規
- [18] 上山信一 (2000) 『行政評価の時代』NTT出版
- [19] 上山信一 (1999) 『行政経営の時代』NTT出版
- [20] 江藤俊昭編著 自治体学会議員研究ネットワーク著 (2015) 『地方議会改革の最前線』学陽書房
- [21] 江藤俊昭 (2008) 『地方議会改革 実践のポイント100』学陽書房
- [22] 大住荘四郎他共著 (2004) 『日本型NPM ニュー・パブリック・マネジメント』ぎょうせい
- [23] 片山善博 (2015) 『自治体自立塾』日本経済新聞社
- [24] 笠原英彦編 (2010) 『日本行政史』慶應義塾大学出版会
- [25] ケインズ／塩谷九十九訳 (1941) 『雇用・利子および貨幣の一般原理』東洋経済新報社
- [26] 佐々木信夫 (2008) 『自治体をどう変えるか』ちくま新書
- [27] ジャームズ・ブライス (1921) 『近代民主政治』講談社学術文庫
- [28] 玉村雅敏 (2005) 『行政マーケティングの時代』第一法規
- [29] 玉村雅敏 (2005) 『行政マーケティングの時代』

第一法規

- [30] J・デルボラフ／石原鉄雄・山田邦男訳（1980）『教育と政治』広池学園出版部
- [31] 西尾勝（1999）『行政学』有斐閣
- [32] 野田裕彦（2009）『PPPの知識』日経文庫
- [33] 野田由美子（2003）『PFIの知識』日経文庫
- [34] ハンナ・アーレント／志水速雄訳（1998）『人間の条件』ちくま学芸文庫
- [31] 村松岐夫（1994）『日本の行政』中公新書
- [32] 福嶋浩彦（2014）『市民自治』ディスカバー携帯
- [33] F・A・ハイエク 西山千明訳（2013）『隷属への道』ハイエク全集 I-別巻 春秋社
- [34] 民間政治臨調（1993）「日本変革のヴィジョン—民間政治改革大綱」講談社
- [35] 穂坂邦夫監修（2008）『地方自治 自立へのシナリオ』東洋経済新報社
- [36] 穂坂邦夫（2008）『自治体再生への挑戦』ぎょうせい
- [37] 穂坂邦夫（2008）『シティマネージャー制度論』埼玉新聞社
- [38] 増田寛也編著（2014）『地方消滅』中公新書
- [39] 松下幸之助（1994）『21世紀の日本』PHP出版
- [40] 松下圭一（1999）『自治体は変わるか』岩波新書
- [41] 根本祐二（2008）『公民連 携白書 2008-2009』時事通信社
- [42] マーガレット・サッチャー／石塚雅彦訳（1993）『サッチャー回顧録』（上）日本経済新聞社
- [43] マーガレット・サッチャー／石塚雅彦訳（1993）『サッチャー回顧録』（下）日本経済新聞社
- [44] 市原亨吉・今井清・鈴木隆一（1980）『全釈漢文体系12 礼記 上』集英社

資料

- [1] 財務省「これからの日本のために財政を考える」平成30年3月
https://www.mof.go.jp/budget/fiscal_condition/related_data/201803_kanryaku.pdf 2018年5月18日現在
- [2] 小林慶一郎（2014）「消費税率50%超が要求される日本財政「不愉快な算術」」キャノングローバル戦略研究所

- https://www.nippon.com/ja/simpleview/?post_id=24367 2018年6月9日現在
- [3] 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(平成19年6月22日法律第94号)
- [4] 難波悠（2018）「新市の設立がもたらす公共サービスへの問いかけ—サンディ・スプリングス市の包括民間委託と周辺での広がりを事例に」東洋大学PPP研究センター
- [5] 児山正史（2005）「NPM（新公共管理）の類型化」人文社会論叢 社会科学篇
- [6] 笠京子（2002）「NPMとは何か 執政部、市場、市民による民主的行政統制」香川法学 21
- [7] 上野宏（2005）『民営化とニュー・パブリック・マネージメントの論理的 帰結：政府の新しい役割』神戸大学国際協力論集12
- [8] 小林麻理・柴健次（2013）「公共経営の変容と会計の機能」会計検査研究 No.47
<http://www.jbaudit.go.jp/koryu/study/mag/pdf/j47d15.pdf> 2018年6月8日現在
- [9] 国際連合広報センターホームページ「2030アジェンダ」
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/ 2018年6月8日現在
- [10] 内閣府 民間資金等活用事業推進室（2017）「PPP/PFIの推進について」
<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/innovation/170707/pdf/shiryoku7.pdf#page=1> 2018年8月30日現在
- [11] 総務省行政管理局（2012）「これまでの行政改革の経緯と理念」
<http://www.cao.go.jp/sasshin/kondan/meeting/2012/0507/pdf/s3> 2018年5月29日現在
- [12] JR東日本「会社要覧2017-2018 財務諸表」
http://www.jreast.co.jp/investor/factsheet/pdf/factsheet_09.pdf 2018年5月29日現在
- [13] 「国鉄及びJRに対する国からの補助金額の推移」国土交通省ホームページ <http://www.mlit.go.jp/tetudo/kaikaku/01.pdf> 2018年5月29日現在
- [14] 「PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版）」

- <http://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/pdf/actionplan1.pdf> 2018年5月21日現在
- [15] NHK「クローズアップ現代」No.3488 2014年4月22日(火)“独立”する富裕層～アメリカ深まる社会の分断～
<http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3488/1.html> 2018年6月4日現在
- [16] 「Best Cities for Young Families to Buy a House in 2018」
<https://www.valuepenguin.com/best-cities-young-families-buying-homes> 2018年6月7日現在
- [17] 「Sandy Springs officially opens new city hall at City Springs」May 08, 2018 The Atlanta Journal-Constitution
<https://www.ajc.com/news/local/sandy-springs-officially-opens-new-city-hall-city-springs/xBfRoeb1FASFqFOaw869fj/> 2018年5月23日現在
- [18] 難波 悠(2013)「変貌する市役所包括民営化:米・ジョージア州サンディ・スプリングス市の取組(特集 官と民の役割分担を考える)」『地方財務』
- [19] 山本 康友(2014)「新たな都市経営への挑戦:アメリカ サンディ・スプリングス市等からの報告(諸外国の行政事例)」『都市とガバナンス』
- [20] 難波 悠(2017)「新市の設立がもたらす公共サービスへの問いかけ—サンディスプリングス市の包括民間委託と周辺での広がりを事例に」東洋大学PPP研究センター
- [21] 小川俊介(2017)『ニュー・パブリック・マネジメントにおけるローカル・ガバナンスのあり方について～対立型合意形成から公共経営型合意形成への一考察～』千葉商科大学大学院 Policy Study Review No.44
- [22] 「SANDY SPRINGS CITY CENTER MASTER PLAN」
http://citysprings.com/wp-content/uploads/2016/04/2012-12-18_Sandy_Springs_City_Center_Master_Plan-Adopted.pdf 2018年8月30日現在
- [23] 「THE NEXT TEN COMPREHENSIVE PLAN」
<http://www.sandyspringsga.gov/home/showdocument?id=14342> 2018年8月31日現在
- [24] 「2018-2022 Consolidated Plan 2018 Annual Action Plan Sandy Springs, GA」
<http://www.sandyspringsga.gov/Home/Components/MeetingsManager/MeetingItem/ShowDocument/?documentID=7654> 2018年8月30日現在
- [25] 戸政佳昭(2000)「ガバナンス概念についての整理と検討」同志社大学
- [26] 藤井禎介(2009)「ローカル・ガバナンス—予備的考察—」立命館大学 政策科学16巻 特別号
- [27] 東京新聞「【首都圏】<談論誘発>「国と地方のムダ18兆9000億円に 役割分担を明確にして」2018年2月10日
<http://www.tokyo-np.co.jp/article/metropolitan/list/201802/CK2018021002000163.html>