

公共サービス提供のオルタナティブ —多様化の可能性と課題—

中央大学法学部教授
工藤裕子

本稿は、公共サービスの提供方法について、まずそれが多様化してきた理論的、また実践上の背景を整理したうえで、サービス提供のオルタナティブ (Alternative Service Delivery: ASD) ・モデルについて、系譜と主な論点をまとめる。ASD は、伝統的な公共サービスの提供方法である行政機関による直接提供以外をすべて「オルタナティブ」と捉えるものから、New Public Management (NPM) によって導入されたアウトソーシング、PFI、PPP、指定管理者制度などは既に一般的な提供形態とみなしたうえで、さらなる「オルタナティブ」として、市民やNPO、ソーシャル・ビジネスや私企業などとの協働を強調するものまで、きわめて多岐にわたるが、理論的にも実践上も、行政機関による公共サービスの直接提供から NPM に基づく諸手法へ、そして協働を含むよりパブリック・ガバナンス的な方法へ、という流れが確認できる。日本の地方自治体におけるサービス提供方法の多様化に関する状況を概観しつつ、公共サービス提供のオルタナティブ・モデルを検討する。

はじめに：公共サービス提供のオルタナティブ・モデル

国際行政学院・行政機関学会 (International Association of Schools and Institutes of Administration) の 2015 年度年次大会のメイン・テーマは、“Alternative Service Delivery Arrangements” であった。国際行政学会 (International Institute of Administrative Sciences) の姉妹学会である同学会は、3 年に 1 回は国際行政学会と共催の年次大会を、それ以外の年は単独、若しくは同種の地域団体等との共催による年次大会を開催しており、共催の年は特に、共催団体の地域や性格を反映したテーマが選ばれている。パリで開催された 2015 年度大会は、フランス国立地方行政センター (Centre National de la Fonction Publique Territoriale, CNFPT) との共催ということもあってか、地方自治体の公共サービスを意識した前述のテーマが掲げられた。大会ラポルトゥールを務めた筆者は、メイン・テーマを扱った第 10 分科会の共同議長をも務めた。論文の募集要項が公共サービス提供形態のオルタナティブを定義していたにもかかわらず、応募論文が扱ったサービスの種類、その提供形態は実に多様であり、したがって論文の目的、研究課題、理論的枠組み、

分析手法、そして結論や政策提言もまた多様であった。

同大会論文募集要項が発表された2014年末時、「オルタナティブ」の解釈には確かにまだかなりの幅があり、Alternative Service Delivery (ASD) を本格的に掲げ、実行していた国家や地方自治体はまだ限られていた。これを反映してか、分科会で発表された論文は、伝統的な公共サービスの提供方法である行政機関による直接提供以外をすべて「オルタナティブ」と捉えるものから、New Public Management (NPM) によって導入されたアウトソーシング、PFI、PPP、指定管理者制度などは既に一般的な提供形態とみなしたうえ、さらにこれらの「オルタナティブ」として、市民やNPO、ソーシャル・ビジネスや私企業などとの協働を強調するものまで、きわめて多岐にわたった。いずれにせよ、理論的にも実践上も、行政機関による公共サービスの直接提供からNPMに基づく諸手法へ、そして協働を含むよりパブリック・ガバナンス的な方法へ、という流れは確認されたといえよう。

本稿は、公共サービス提供方法について、まずそれが多様化してきた理論的、また実践上の背景を整理したうえで、日本の地方自治体における近況を概観しつつ、様々なオルタナティブ・モデルの導入と展開の状況を確認し、公共サービス提供の諸モデルを検討する。

1 オルタナティブ・モデルの理論的・実践的背景

(1) 公共サービスをめぐる課題と理論の変遷

公共サービスの提供形態をめぐる議論は、NPMの台頭、緊縮財政政策、そしてサービスの質の向上の要請とともに拡大してきたといえるが、その論点と手法、理論的枠組みに注目するならば、いくつかのエポックに分けられる。NPMに基づく公共経営の諸手法が導入された1990年代、アウトソーシング、強制競争入札(CCT)、PFI、PPPなどが実施されるようになったが、公共サービスの提供形態としてよりはむしろ、行政機関の新しい経営手法として意識されていた。

一方、公共サービスの質の保証が取り上げられた最初はおそらく、1991年のイギリスの市民憲章(Citizen's Charter)であろう。EU諸国においては90年代半ばに加盟各国に広がり、地方自治体、公共交通機関、エネルギーなどの基幹産業が導入した。NPMが重視する顧客志向に基づき、市民へのアカウンタビリティを高める手段として期待され、以来、一定の役割を果たしてきた。日本でサービス憲章の導入が検討されたのは2000年代の後半であった(工藤、2005)。

2005年に刊行された“The Oxford Handbook of Public Management”では、サービスに関してPublic Service Agreement(UK)及びPublic Service Accountability Monitor、Public Service Excellence Modelなどの他、サービスの供給(provision)とコストなどが取り上げられているが、“service delivery”というキーワードはまだ見られない(Ferlie, et al., 2005)。実際、公共サービスの提供形態がさかんに論じられるようになるのはまさに

2005年前後であり、それは New Public Governance (NPG) 論の台頭と重なる。

(2) New Public Governance の登場と公共サービス提供形態への関心

NPM が行政の現場に導入され、また行政研究に強い影響力を与えるようになったのは一般に 1980 年代とされるが、1991 年に Hood によって定義された (Hood, 1991)。公共部門を効率化、現代化することを目的とし、市場志向のマネジメントを公共部門に導入することによって効率化を達成しようとする。NPM の特徴はまた、公共サービスに市場、経営者、評価が導入されることであるとされる (Ferlie, et al., 1996)。

90 年代はじめから 10 年以上にわたり、行政の現場と研究手法に絶対的ともいえる強い影響力を与えてきた NPM であるが、21 世紀に入り、様々な視点から疑問が提示されるようになる。新古典派経済学と公共選択論、合理的選択理論に基づく NPM は、公共サービスを互いに競争関係にある独立した単位が提供することを強調し、経済性と効率性に焦点を当てるが、NPG は組織社会学とネットワーク理論に基づき、また公共マネジメントにおける細分化や不確実性を認識する。NPG はしたがって、多数の相互依存するアクターが公共サービスの提供に貢献する国家と多数の過程が公共政策の形成システムを形作る国家の両方を前提とする (Osborne, 2006)。この考え方に基づくと、NPM は伝統的な行政が NPG に進化する過渡期 (Osborne, 2006; 2010) であって比較的短く、また、政策の形成とサービス提供を大胆に再解釈することによって NPG に達する (Bovaird, 2007) と主張される。いずれも、公共サービスにおける市民の共同生産とサード・セクターによるサービス提供に中心的な役割を与えている。NPG は「市民中心のガバナンス」若しくはネットワーク・ガバナンスとも言われ、伝統的な行政が階層制や公務員、NPM が市場、買い手、供給者、顧客、契約者などを含むのに対し、ネットワーク、パートナーシップ、市民のリーダーシップなどをアクターに含む。

行政において民間経営の視点を強調する NPM を修正し、市民参加と公共サービスの提供における社会セクターの役割を強調、公私協働を含めたより広い公共のガバナンスに注目する NPG は既に一定の存在感を示している。2005 年前後に登場、認識されるようになった NPG は、サービス・エージェントとしての公共・社会セクターと市民との co-production をその中心に据えており、文字通りサービスを共に「生産」することを重視している。

NPG はネットワーク社会において調和メカニズムを提供しているとも考えられている。1990 年代末までに発展したコーポレート・ガバナンス、ローカル・ガバナンス、ネットワーク社会などの諸課題がより広範にわたる public governance に結晶化し、ステークホルダーが相互に作用しあうことで公共政策のアウトカムに影響を与えるようになった (Bovaird, 2007) とされる。共同生産が NPG の重要な概念となり、サービスのユーザが

サービスのデザイン及び供給のいずれにおいても重要な役割を担うようになったため、サービス供給はサービスのデザインから分離させることができるという NPM の基本的な前提の妥当性が問われるようになった。また、サービスのユーザとプロフェッショナルとが相互依存関係を育み、両者がリスクを冒したり双方を信頼したりする必要がある (Bouckaert, 2012; Bovaird, 2007)。NPG のもとでは、公共サービスについて市民との共同生産及びサード・セクターによる供給が強調される。しかし、多目的で多数のステークホルダーを抱えるネットワークにおける共同生産は、深刻なアカウントिंगの問題をはらんでおり、これは実際の公共サービス改革に重要な意味を持っている。

NPG は、ネットワーク・ガバナンス、co-production、協働などの他、joined-up governance や New Public Service (NPS) など多くのモデルを含むが、いずれも市民がサービスのガバナンス過程に積極的に参加することを前提としている。NPS は特に、サービスのガバナンス過程に様々なステークホルダーが参加することから、それらパートナーの能力開発の必要性及びパートナーシップを築く能力の開発を強調し、さらにはソーシャル・キャピタルの醸造とそれによる信頼の構築が必要であると説く。いずれにせよ、NPG の登場によってサービスの提供形態が重要なテーマとなってきたことは明らかであるといえよう。

もっとも、市民を含め多くのステークホルダーの参加を前提とする NPS は、ネットワーク及びネットワーク構造を前提としており、それゆえ、そのガバナンスのアカウントビリティの確保は困難である。このことはまた、NPG や NPS が概念、理論的枠組みとしてきわめて魅力的である一方、その実践には多くの課題があることにもつながる。

公共サービス提供形態への関心は、緊縮財政によって俄かに高まってきた。歳出削減の必要性から、従来は行政機関が直接供給していたサービスを、その質や量を変えずに他の様々な方法によって提供することが試みられるようになり、それらを ASD とまとめて称するようになったと考えられる。多くの加盟国において緊縮財政が取られてきた EU においては、ASD によって歳出削減を果たしつつも必要なサービスを供給することが重要を認識されてきた。ただし、用語として ASD が定着している加盟国は決して多くはない。以下に論じるように、ASD はカナダ、イギリス、アイルランドなどを中心に進展した概念である。

2 ASD の登場と展開：政策及び理論としての ASD

ASD を公共サービス分野のモデルとして政府の方針としていち早く導入したのはカナダであった。カナダ行政研究所は、『サービス提供のオルタナティブ：カナダにおけるガバナンスの共同 (“Alternative Service Delivery: Sharing Governance in Canada”)』というタイトルの報告書を 1997 年に公にしているが、その中で ASD は、「顧客へのサービスの提

供を改善するため、個人、コミュニティの様々な組織、そして他の政府機関などとガバナンス機能を共同することによる、創造的でダイナミックな公共セクターの構造改革の過程である¹⁾と定義された (Ford and Zussman, 1997)。そして、2002年の“Policy on Alternative Service Delivery”は、既に90年代半ばにイギリスのエージェンシー制度に倣って設立された Special Operating Agency にも大きな影響を与えた。

一方、行政法人制度の基礎となったエージェンシー制度を生んだイギリスは、1980年代に世界に先駆けて強制競争入札制度を導入、NPM改革に先鞭をつけたのみならず、前述のようにサービス憲章においても先端を行くが、最近になって、特にその地方自治体について、緊縮財政下のサービス提供形態として ASD が注目されるようになった。ASD は、サービスの共同 (shared services)、事務の共同委託 (joint commissioning)、事務の共同処理の仕組み (shared management arrangement)、ジョイント・ベンチャー、トラストやスピン・オフ等の設立などを含むが、基礎自治体においては他の地方自治体とのパートナーシップによってコスト削減をめざす傾向が強いのに対し、広域自治体や大都市圏などにおいては地方公営企業、アウトソーシング、ジョイント・ベンチャーの活用を好む傾向があると分析されている。2014年から2016年にかけては特に、行政機関、シンクタンク、研究者等による計画書及び報告書、そして理論及び事例の研究が急増している (Forster, 2016; Grant Thornton, 2014; Hjartarson, et.al., 2014; Sandford, 2016)。何らかの ASD を導入した行政機関は多岐にわたり、そのサービスの種類も様々である。

アイルランド政府もその公共サービス改革プラン 2014-2016 (The Public Service Reform Plan 2014-2016) において ASD を掲げる。2011年にその前身となる改革プランを実施したアイルランドは、2020年までに ASD を本格的に導入することを目標に、プランの進捗管理を実施している。同プランは、第1にアウトカム改善、第2に改革ボーナス、第3にデジタル化及びオープンデータ、第4にオープン化、アカウントビリティを列挙し、また ASD について、インハウスによって提供されてきた公共サービスを、より良くより焦点の合ったものとし、そのアウトカム、効率、特にコスト効率を向上させるために、外部化、若しくはコミュニティ、ボランティア、社会的ビジネス、私企業などとのパートナーシップによって実施すること、と定めている。

ASD はしたがって、カナダにおいて1990年代後半に生まれ、2014年前後にイギリス、アイルランド政府において本格的に導入されるようになった、といえる。一見、20年近い空白があるように見えるが、その間、EU諸国を中心に、ASD という名称は用いないものの、公共サービス改革の一環として、きわめて近い概念及び手法が導入されてきた。

¹ “a creative and dynamic process of public sector restructuring that improves the delivery of services to clients by sharing governance functions with individuals, community groups and other government entities” (Ford and Zussman, 1997)

ASDはその定義もモデルも、研究者間のみならず、導入しているとする国家や地方自治体によっても異なり、まだ確立していないのが実情である。前述のIASIAのパネルでは、募集要項に従って、1997年のカナダ政府の定義に基づいて何らかのガバナンスの共同を前提とした論文はむしろ少数派で、NPMに基づいた、比較的伝統的とさえ言える提供形態を取り上げたものが多かった。サービス提供における市民参加や社会セクターとの協働の重要性や可能性を模索した研究の一方、CCTやPPP、あるいは民営化をASDの一形態とした研究も多く見られた。また、ASDを支えるための制度に注目する研究も見られたが、これは、公共サービスのオルタナティブ自体を扱うよりもその制度的な枠組みを扱う方が容易であるためと考えられる。ASDの事例、ベスト・プラクティスに関する研究と理論研究との乖離を埋めようとする研究も見られた。いずれにせよ、ASDを導入する主要な目的が、顧客へのサービスを改善することであるという点については共通の理解があるといえよう。

ASDを適用することが可能なサービスは基本的にすべての公共サービスである。インフラの供給は一つの典型的な事例であるが、保健医療、社会保障のみならず、食糧安保や食糧の安全性なども含まれると考えられている。ASDは、「何が公共サービスである（べき）か」という議論をも活発化させており、例えば、OECD、EUなどが展開してきた、ブロードバンドインターネット接続などもデジタル時代には必要な新たな公共サービスであるという提案や提起が、政治的のみならず、理論的にも取り上げられる契機となっている。

ASDが市民や社会セクター、他の地方自治体や公的組織との協働に基づくことから、ASDの実現には、関係アクター・組織間の信頼の醸成、構築などの課題も多い。先行研究は調整、公共サービスの価値と市場の関係、自立とアカウントビリティなどの重要性を説く。ASDは万能薬ではなく、Ford and Zussman (1997)によれば、「森が公共サービス全般であるとするならば、木が伝統的な、直接的なサービス提供制度であり、霧が変化という不確定要因であり、現れてくる姿²がサービス提供のオルタナティブの新たな形式である。この姿がますます新しく革新的で、本当のオルタナティブとなってきたことは明らかである」とされている。

ASDは政策的に推進し、制度的に導入、また支援することは可能であるが、NPMの範疇で既に導入されたPFI、PPPなどを越え、市民や社会セクターとの協働の段階となると、制度の整備のみでは実現することが困難となり、社会的な諸条件が必要となる。このため、ASDには消極論、あるいは悲観論が付きまとう。

政府による公共サービスの直接提供という伝統的なモデルが放棄された時点から、政府

² “in our analogy, the forest is the public sector in total; the trees are the traditional, vertical delivery systems; the mists are the uncertainties of change; the shapes are emerging forms of alternative service delivery. It is clear that more and more of the shapes are distinguishable as new or innovative – as true alternatives.” (Ford and Zussman, 1997)

及び公共セクターの役割は何か、という根本的な問いが改めて問われるようになった。ASDの展開とともに、国家の空洞化という課題は重要になりつつあるといえよう。また、公共サービスの提供形態が論じられる際、分権的な形式がよりよいという仮説のもと、分権的なサービス提供形態が論じられる傾向が強いが、すべてのサービスに関して分権型がよりよいかどうかは決して自明ではない。国家の地域的、あるいは人口的な規模にも影響されるであろうし、サービスの種類や発展段階にも左右されるであろう。

ASDの中心的なモデルは市民参加、市民との協働であるが、これらが公共サービスの質の改善、向上を本当に保障しているか、という点も必ずしも自明ではない。参加は確かにより民主的なサービス提供のプロセスを保障するが、専門性、効率性、経済性、そしてアカウンタビリティにおいても課題が残る。

ASDをめぐる議論については、まだ様々な可能性と課題がある。公共サービスの提供形態として、比較的伝統的といえるオルタナティブから、co-productionなどを前提とする更に一步進んだオルタナティブまでの広い可能性を含む点はその一つといえよう。前者を排除するのではなく、含むことが重要であるが、両者を同様に扱うことは容易ではない。また、研究者による理論的なアプローチと、実務家による実践的なアプローチの両者が必要であり、かつその交流が不可欠でもあるが、これは実現すれば大きな可能性を持つ反面、その推進がやはり容易ではないという課題もある。

3 日本の地方自治体における公共サービス改革

公共サービス提供方法の多様化は、多くの市民サービスを担当する地方自治体を中心として進められた。1990年代にNPM(New Public Management)が日本に紹介され、以来、多くの地方自治体がNPMの考え方及び手法を取り入れた行政改革に邁進してきた。当初は行政組織の効率化、そのための業績評価や行政評価、政策評価などが中心であったが、改革の中心はしだいに地方自治体が提供する公共サービスの内容及びその提供方法へと移ってきた。

多くの地方自治体が、主に公共支出を削減、合理化するため、しかしサービスの改善もめざし、様々な公共サービスの供給方法を、例えば、アウトソーシング、コントラクト・アウト、PFI、PPP、民営化などによって多様化させてきた。

公共サービスの一部若しくはその一つの供給プロセス全体をアウトソーシングし、コントラクト・アウトすることは、日本にNPMが導入されたことにより、地方自治体の間で一般的になった。高齢者の介護、児童福祉、障害者の支援など福祉関連のサービスはしばしば、私企業、NPO、ボランティアグループにアウトソーシングされる。ビジネス関連のサービスも時々、民間の企業やNPOにアウトソーシングされる。教育やセキュリティでさえ、部分的に民間部門にアウトソーシングされる場合がある。

2005年前後が公共サービス提供形態についての重要な分岐点であることから、筆者も研究分担者の一人として参加した『行政サービス供給の多様化に関する研究』³の調査結果を引用する。調査は2005年9月から10月にかけて、762の日本の地方自治体に対して実施された。市長回答（443の有効回答）から、本稿に関連する項目の結果をまとめる（工藤、2009）。

地方自治体が中長期的にめざす住民負担とサービスの関係については、「負担は現状維持で、増大する行政需要にはサービス内容を見直し、全体のサービス水準を同程度にする」としたものが最も多く52.4%になった。次いで「負担は現状維持で、増大する行政需要にはサービスを向上させて応える」ものが20.0%、「負担は現状より増大するが、サービスは質的及び量的に向上させる」ものが19.7%となった。これは、多くの市長が、公共サービス供給と財政の困難な現状を把握しており、この問題により現実的な解決策を考えていることを示している。同時に、負担を現状維持しつつ見直しや優先順位付けによってサービスの改善をする、という方法を選んでいった。

既に実施している公共サービス供給の方法の中では、指定管理者制度が当時、まだ導入から日が浅いにもかかわらず一部適用が55.5%、適用が14.3%に達していることが注目される。比較的適用が進んでいるのは民間委託、住民との協働、他自治体との協働であった。将来の供給方式について、今後3年間以内にどのようになっていると思うかを尋ねたところ、民間委託、住民との協働、指定管理者制度は導入と拡大の予定を合わせて8割以上、PFI、市場化テスト、他自治体との協働は4割から8割であった。

公共サービスの提供方式の多様化によって行政に期待される効果としては、「経費節減」、「サービスの質の向上」、「職員の意識改革」、「住民参加の拡大」及び「サービスコストの明確化」は「やや期待する」と「大いに期待する」の合計が9割を超えた。コスト削減とサービス改善の側面だけでなく、行政組織内部の意識改革、行政手続きの透明性、アカウントビリティの改善、そして市民とサービス提供者との関係の改善をも期待していることがわかる。

提供方式の多様化に伴う諸課題については、主に「成果・質の管理・監視が難しい」、「適格な民間事業者の不足」が指摘され、「公平性が確保されるか不安」、「合理的決定手法がない」、「事故等の責任が不明確」、「職員の雇用問題」、「議会及び職員との合意が難しい」などについてはそれほど問題にならないとされ、「長期的にコスト増の可能性」、「住民の理解と信頼確保が難しい」、「コスト低下になっても支出削減にならない」という意見は少数であった。全般的に効果が発揮される基盤条件が成立するか否かに関する危惧は強いものの、実

³ 科学研究費補助金基盤研究 A、平成 16 年度～平成 18 年度、「財政改革における行政サービスの供給方式の多様化に関する国際比較研究」（研究代表者：宮川公男）

施時の問題は小さいと見ているようであった。

公共サービス提供の多様化について、その実施の最終的な意思決定は地域の文脈とその政治的な決定に依拠してとする考える市長が多かったのも特徴的といえよう。

まとめにかえて：オルタナティブ・モデルの構築に向けて

日本の地方自治体の多くが既に2005年時点で、いわゆるASDモデルの背景にある認識を共有したうえ、ASDモデルといえる、あるいはそれに近い公共サービスの提供形態を実施していたことは興味深い。ここでは、この調査結果と最近の研究成果を踏まえ、オルタナティブ・モデルを検討する。

「協働」、「共有」、「共同」を基礎とするオルタナティブ・モデルであるが、サービスの共同以前に、アイデアの共同、立場の共同、制度の共同などが必要である。またより良い協働のためには、ビジョンのみならず、資源やマネジメント、そして人材も必要であるという (Forester, 2016)。またオルタナティブ・モデルには、より伝統的なサービス提供形態に近いものから co-production を含むより先進的なモデルまで、また政策やアイデアの段階におけるものから、組織構造、あるいは政策過程、そして制度設計に関わるもの、そして実際のサービス提供の方法に至るものまで、様々な段階におけるモデルが考えられる。日本の事例、また研究傾向からも明らかのように、現状ではこれらが、あまり明確な区分や区別なく論じられているところに、オルタナティブ・モデルの難しさと混乱があるが、逆にそこに可能性を見出すこともできよう。

今後、オルタナティブ・モデルを構築する上で避けて通れないのは、「政府・公的セクターの役割」と「市民の役割」であり、その相互の信頼という課題である。これらを明らかにすることで、責任やアカウンタビリティの問題はかなり解決するものと思われる。また、研究者と実務家の対話から、信頼のヒントが得られるかもしれない。これらは、本稿冒頭で取り上げた国際学会分科会の結論にもつながる。オルタナティブ・モデルとは、市民志向とそのためのサービス改善により資するモデルであるべき、ということになろう。そして、市民志向の本質とサービスの内容が残された課題である。

参考文献

- Alford, John, and Deirdre O'Neill, eds., 1994, *The Contract State: Public Management and the Kennett Government*, Deakin University Press.
- Boase, Joan Price, 2000, "Beyond government? The appeal of public-private partnerships", *Canadian Public Administration* 43(1):75-92.
- Bovaird, Tony, 2007, "Beyond Engagement & Participation: User & Community Co-Production of Public Services", *Public Administration Review*, 67(5): 846-860.

- Bouckaert, Geert, 2012, "Trust and Public Administration", *Administration*, 60(1): 91-115.
- Canadian Institute, 1996, *Alternative Service Delivery for Provincial Governments*, Canadian Institute.
- Ferlie, Ewan, Ashburner, Lynn, Fitzgerald, Louise, and Andrew Pettinngrew, 1996, *New Public Management in Action*, Oxford University Press.
- Ferlie, Ewan, Lynn Jr., Laurence E., and Christopher Pollitt, eds., 2005, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press.
- Ford, Robin, and David Zussman, eds., 1997, *Alternative Service Delivery: Sharing Governance in Canada*, The Institute of Public Administration of Canada and KPMG Centre for Government Foundation.
- Forster, Lisa, 2016, *Alternative Service Delivery Models: Transforming Organisations in Local Government*, CIPFA/The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy.
- Grant Thornton, 2014, *Responding to the challenge: alternative delivery models in local government*, Grant Thornton.
- Hjartarson, Josh, McGuinty, Liam, and Alexandra Schwenger, 2014, *Unlocking the Public Service Economy in Ontario: A New Approach to Public-Private Partnership in Services*, Ontario Chamber of Commerce.
- Hood, Christopher, 1991, "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, 69(1): 3-19.
- Kudo, Hiroko, 2015, "Bridging the Gap between Reform Practices and Literatures: New public service delivery of Japanese local governments", *International Public Management Review*, 16 (1): 147-164.
- Mukherjee, Ranjana and John K. Wilkins, 1999, *Unbundling Bureaucracy through Agency Creation: The Case of Manitoba's Special Operating Agencies*, The Institute of Public Administration of Canada.
- Osborne, S., 2006, "The New Public Governance?", *Public Management Review*, 8 (3): 377-387.
- Osborne, S., ed., 2010, *The New Public Governance*, Routledge.
- Sandford, Mark, 2016, *Local Government: Alternative Models of Service Delivery*, Briefing Paper, Number 05950, 20 May 2016, House of Commons Library. (<http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN05950/SN05950.pdf>) (2017.1.25 閲覧)
- Thurmaier, Kurt, ed., 2013, *A Handbook of Alternative Service Delivery for Local Government*, Northern Illinois University, Center for Government Studies.
- Treasury Board of Canada, Secretariat, 1996, *Alternative Service Delivery*

World Bank, *Alternative Service Delivery Mechanism*.

工藤裕子、2005、「イタリアにおける公共サービスの供給形態の変化とサービス品質憲章」
『ECO-FORUM』 Vol.23, No.4, pp.24-31.

工藤裕子、2009、「誰が何故、いつ、どのようにして行政サービス供給の多様化を決めるのか」、宮川公男・山本清（編著）『行政サービスの多様化』、多賀出版、pp.131-150.

ウェールズにおけるオルタナティブ・モデルに基づく公共サービス提供の事例

<http://www.goodpractice.wales/alternative-models-of-service-delivery> (2017.1.25 閲覧)

アイルランド政府公共サービス改革計画 2014-2016

<http://www.reformplan.per.gov.ie/2014/index.html> (2017.1.25 閲覧)

アイルランド政府公的支出と改革省：公共サービス提供のオルタナティブ・モデル

<http://www.per.gov.ie/en/alternative-models-of-delivery/> (2017.1.25 閲覧)

アイルランド政府公的支出と改革省：地方自治体における公共サービス提供のオルタナティブ・モデル

<http://www.per.gov.ie/en/alternative-models-of-service-delivery/> (2017.1.25 閲覧)

The MJ

<http://www.themj.co.uk/The-rise-of-alternative-service-delivery-models/197304>

(2014年6月5日) (2017.1.25 閲覧)

カナダ政府会計監査院：公共サービス提供のオルタナティブな仕組みの評価

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/meth_gde_e_10195.html (2017.1.25 閲覧)