

論文

## 事業委託における民間非営利組織の自律性問題

—組織内部・外部過程から捉える自律性喪失のリスク—

村田文世

Non-Profit Organizations and Autonomy Issues in Contract

—Risks of Autonomy Loss in Internal/External Organizational Process—

Fumiyo Murata

本稿の目的は、事業委託に伴うグラスルーツの民間非営利組織の自律性問題に関して、障害当事者組織の事例研究から得られた知見を、リスクマネジメントの観点から再度捉え直すことにある。まず、英国のコンパクトに代表される政治次元からの自律性問題への対応の効果と限界を踏まえた上で、具体的事例から、内部過程においては、組織の不確実性回避に伴う「政府の代理人化」、成員の多様化に伴う「組織のアイデンティティの変容」のリスク。外部過程においては、「社会的威信」の獲得による運動形態への変化や、行政との予測可能性の高まりによる「アドボカシーの低下」のリスクの可能性に言及した。

キーワード 民間非営利組織 自律性問題 リスクマネジメント

### 1. はじめに

70年代以降、世界規模の福祉国家再編は、「新自由主義」のイデオロギーと「政府の失敗」の議論を背景に推し進められてきた。そこでは「小さな政府」のスローガンの下、民間活用による行政改革が推進され、その一環として民間非営利組織への事業委託が導入されてきた。

英国では、保守党政権の下、競争入札制度など市場原理を導入した外部委託が増加し、政府と民間非営利組織との間に補完的な関係が進展した(Young2000)。福祉サービスにおいて顕著に見られるその傾向は、90年、「国民保健サービス及びコミュニティケア法」の施行を通した準市場の形

成や、92年に紹介されたPFI (Public Finance Initiative)<sup>1)</sup>に収斂される。米国でもレーガン政権以降、連邦政府から州・地方政府への権限委譲が進展するなか、「第三者政府」システム(Salamon1995)に表される政府による民間非営利組織からのサービス購入が増大した。財源と供給の分離による公私パートナーシップ(Public-Private Partnership)に立脚した事業委託は、96年の福祉改革を経て、現在、宗教団体を含めた委託拡大に至っている(Oneill 2002)。

こうした傾向は、日本においても、90年代以降、住民参加型組織や福祉NPO、当事者組織など草の根の民間非営利組織と政府の間に、従来の社会

この論文は、2007年3月に日本女子大学において博士(社会福祉学)の学位を授与された「当事者組織と「委託関係」～組織間関係論による自立生活センターの事例分析～」をもとに執筆したものである。

福祉法人との措置委託関係を越えた新しい委託関係を生じさせてきた。さらには、保育所の行政契約方式、介護保険制度、支援費制度などを通して、児童・高齢者・障害者福祉分野の第2種社会福祉事業における民間非営利組織への委託促進が図られてきた。

この一方で、民間非営利組織が制度システムに組み込まれることに伴う「契約文化」(Contract Culture)と言われる功罪が生じている。民間非営利組織にとって、事業委託は、①委託金を安定的に確保でき、政府とのパイプは継続的発展の契機となる。②地域における評判を高め、受託先としての合法性の確保は新たな資金源への接近を増加させる (Austin2003 : 102-3)。③政府から公共サービスの提供の仕方を学び、組織運営が改善される (木下2007 : 42)、などの利点を持つ反面、行政の監督や規制を通じたコントロールによって、本来の組織活動や理念が変容してしまうという自律性喪失の問題が指摘されている。

民間非営利組織による政府資金の受け入れは、短期的には組織を安定、成長させるが、長期的には、日和見主義の戦略は、組織にマイナスの影響ももたらすとされ (Harris1997 : 72)、民間非営利組織においては、組織の存続と自律性の維持というトレードオフへの対応が求められてきた。

ところが、これまで民間非営利組織の自律性問題に関しては、詳しくは後述するが、英国のコンパクトに代表される政治的レベルからの対応に主眼が置かれてきた。そのため、先行研究においても主な関心は、政府資金が民間非営利組織に及ぼす一般的な影響に集中し、組織論の視点から、事業委託に伴うリスクが現実的に何を意味し、どの程度出現するのか。組織内部や外部要因を含めた影響について、ほとんど実証的に明らかにされてこなかった (Salamon1999=2007 : 319)。ましてや、日本においては、多元化や民営化が及ぼす影

響について、十分な科学的評価がなされていないのが実状である (平岡2004 : 93)。

そこで、本稿では、急成長するグラスルーツの民間非営利組織について、事業委託に伴い組織内部にはどのような自律性喪失のリスクが考えられるのか。オープンシステム<sup>2)</sup>における組織過程のなかで、財源や成員など内部環境に規定される内部過程と、地域や行政など外部環境との関連における外部過程から、自律性喪失のリスクを論考し自律性問題の捉え直しを試みる。

尚、本稿は、博士学位論文における当事者組織の自律性問題に関する事例研究<sup>3)</sup>から得られた成果をもとに、さらに民間非営利組織一般の自律性問題まで対象にした研究に向けて、今後、検証されるべき理論上の仮説として位置づけている。

当事者組織は、運動体的側面とセルフ・ヘルプの側面を出自に持ち、行政組織との間に対抗的な緊張関係を孕む。サービス提供組織である前に、社会改革的な存在自体が福祉的な価値を持つ組織でもある。そのため、自律性問題は組織の存在理由まで奪うものとして先鋭的に表れる可能性があり、そこから得られた知見は、広く民間非営利組織一般の議論にまで敷衍できるものと期待できる。

## 2. 民間非営利組織の自律性問題

最初に、民間非営利組織の自律性問題について踏まえておく必要がある。それらは、80年代以降、英国や米国を中心とした「契約文化」に伴う功罪や公私パートナーシップの文脈において、立場を二分する議論がなされてきた。

### (1) 欧米における議論

#### 1) 自律性喪失の主張

まず1つは、政府のコントロールによって民間非営利組織の自律性が脅かされるという主張であ

る。具体的には、①開拓性や先駆性の消失 ②過度な専門化 ③組織のアイデンティティの変容 ④アドボカシーの低下 ⑤政府の代理人化、に大別される。

第1の開拓性や先駆性の消失とは、組織運営に対する行政組織の介入や財政的な安定によって、組織の刷新や先駆的な取り組みへのインセンティブが消失し保守的になってしまうという問題である。また、サービスに普遍性や公平性が求められるため、地域のニーズやミッションに対するサービスが行えなくなり、従来の活動を縮小させる危険性を伴う (Johnson1999=2002)。

第2には、民間非営利組織は、本来、十分な経営管理システムや理事会機能を持たないアマチュア組織である。しかし、事業契約に伴う規制や要件として提供方法、専門職員の数などや、成果やアカウントビリティが求められる結果、専門スタッフの雇用を促進させ、サービスが専門化してしまうという問題がある (Smith, et al. 1993)。

第3の組織のアイデンティティの変容とは、規模拡大に伴う組織化と分業化の結果、組織内に官僚主義、効率主義などの市場的な価値が生じ、それまでの組織理念や文化が変容してしまう問題である (Moulton&Anheir2000)。

第4に、軋轢をもたらす圧力団体が委託先や政策過程への参加から排除されたり、政府の敵対者や批判者となれば資金助成を受けられなくなる懸念から、組織のアドボカシーや社会変革の活動が低下してしまうという問題がある (Johnson 1999=2002)。

第5の政府の代理人化の問題では、民間非営利組織が政府により、効率的なサービス供給の代理人や、市場における営利企業との競合のための道具として位置づけられ (Young 2000 : 159)、準行政組織 (quasi-governmental agencies) となってしまう危険性が指摘されている (Oneill 2002 : 86)。

## 2) 自律性維持の主張

一方、こうした政府資金と民間非営利組織の関連に対して慎重な見方もある。民間非営利組織の国際比較研究を行ったKramerら (1993) は、自律性喪失のリスクは財源の分散化により回避することができ、組織構造の変化は、政府資金の増大が第一の要因ではなく、組織の内部・外部環境からの様々な圧力によって生じるものであるとした。米国の民間非営利組織研究で有名なSalamon (1995) も、契約には不確実性とリスクは付随するが、考えられているほど自律性を犠牲にせずに政府との関係を享受することが可能であるとす。自律性の問題は、民間助成金による影響も含めて慎重に検証されるべきとしている。その他、受託組織の管理者に聞き取り調査を行なったBernstein (1991) は、ゲーム理論の立場から90%以上を行政資金に依存する民間非営利組織でさえも、意思決定において決定的な基準となっているのは組織の使命や理念であると説いた。

さらに、Salamon (1999=2007 : 328-30) は、政府の抱える次の4つの課題から、むしろ、事業契約が政府に与える影響の方が大きいことを主張する。

第1に、競争的市場の欠如の問題である。契約に伴う経費節減、効率性の向上は、十分な競争的市場が存在するという仮定のもとに成り立つ。しかし、実際は、社会サービスの場合、そうした市場自体が未成熟であることがわかってきた。その結果、政府が民間非営利組織をコントロールするというより、逆に、民間非営利組織によって政策がコントロールされていることを自覚するようになるという。第2には、委託先の事業成果やアカウントビリティを評価する難しさに加えて、政府内部の費用や専門性などの問題から、モニタリング能力が限られてくる問題もある。第3は、委託は、納税者と受給者の結びつき (財源と便益の関係) を希薄にしてしまう政治的な弱点を持つ。そ

のため、長い目で見た時、市民の政府への関心や支持を下げってしまう可能性が出てくる。第4の問題として、政府の委託金の削減や政策転換に対して、抗議行動を起こしてくる民間非営利組織を作り出すことが考えられる点を指摘している。

## (2) 日本における現状

他方、日本の民間非営利組織の場合、措置委託関係を通じた社会福祉法人と行政組織という特殊な形態のなかで、長らく行政の「外郭団体」としての機能が求められてきた。そこでは、第一義的な特徴を民間性と非営利性に置きつつ、独立組織として「所与の枠組みのなかで“おとなしく”振舞うことが、戦略的に最優先されて」（田尾1999：176）きたとも言える。しかし、社会福祉基礎構造改革を契機に、民間事業者の改革の必要性が自覚され、運営管理の自主性や経営の自律性の向上、公益性の追求を目的とした社会福祉法人のあり方が議論されるようになってきた。

また、グラスルーツの民間非営利組織の自律性問題については、民間非営利組織の経済規模や組織規模が依然周辺的で、アドボカシー能力も比較的弱いことから、現在のところ、それ程顕在化していないとされる（塚本2002：148）。

それは、民間非営利組織の支援団体である「市民フォーラム21・NPOセンター」が、2002年に全国6,826のNPO法人を対象に行った【全国NPO法人に対する行政等からの事業委託に関するアンケート】調査（以下、【全国アンケート調査】）結果からも推察できる。例えば、「事業委託の経験による団体への影響」に関連して、【活動内容】については、「自立性が弱まった」「ミッションと活動の間に距離やずれが生まれた」という回答はそれぞれ4.6%と4.9%にとどまっている。「特に影響はなかった」（32.4%）、「元々やりたいと考えていた事業ができるようになった」（52.7%）、

「今まで考えてこなかった新しい事業や領域を開拓できた」（29.6%）と、委託が契機になって事業領域が拡大していったことが伺える（複数回答）。

さらに、【財政面】では「財政規模が大きくなった」（41.1%）や「特に影響はなかった」（37.2%）など。【組織のあり方やマネジメント方法】として、「増員の必要性」（38.0%）や「運営メンバー以外の幅広い協力者や支援者の確保の必要性」（37.9%）。【社会的影響】では「信用度が高まった」（54.1%）、「知名度が高まった」（26.7%）、など概ね肯定的な意見が上位を占めている。

しかし、日本においても、行政学や社会学などの研究者を中心に、民間非営利組織の自律性について英国や米国と同様の議論がなされるようになり<sup>4)</sup>、「契約文化」の萌芽がみられることは指摘しておく必要がある。

## 3. 英国・コンパクトにみる政治的次元からの対応

ところで、英国では、こうした自律性問題に対して、民間非営利組織を単なるサービス供給組織ではなく、政策形成上のパートナーとして認めていこうとする、政府主導による政治的次元からの解決が図られてきた。コンパクト（Compact）にみられる、政府と民間非営利組織の対等な協働に向けた制度化への取り組みである。ここでは、イングランドのコンパクト<sup>5)</sup>の概要と効果について簡単に触れておきたい。

### (1) コンパクトの概要

コンパクトとは、1996年の「ディーキン報告書」の提案<sup>6)</sup>を受け、労働党政権発足後、「契約文化からパートナーシップ文化へ」政策が転換されるなか、1998年11月、中央政府とボランティア組織<sup>7)</sup>によって締結された覚書（memorandum）で

ある。

具体的に、コンパクトは8項目の規定から構成される<sup>8)</sup>。その冒頭では、ボランティア組織を民主的な社会の発展のための不可欠な存在として自律性と多様性を認め、サービス策定や供給における先駆者、代弁者としての役割を尊重すること。また、両組織は公共政策の遂行において相互補完的な関係にあることが明言されている。

両組織は各々異なるアカウントビリティの遵守が求められ、政府に対しては、①ボランティア組織の独立性や法律内のアドボカシー活動の保証 ②資金提供上の均等性、一貫性などの配慮 ③政策形成過程におけるボランティア組織の参画の促進 ④政府内の横断的な連携や開かれた政府としての努力。他方、ボランティア組織においては、①利害関係者への説明責任 ②利用者らの政策過程への参画と意見の反映 ③政府との効果的な協働に向けた努力、が規定されている。

この他、不都合事項の解決方法として第三者機関への不服申し立てや、モニタリング委員会がコンパクトの成果を評価しながら、継続的に年一度見直しの協議を行うことなどが合意されている。

さらに、こうした動向は、現在、地方政府と地域のボランティア組織の関係にまで波及し、数的にも広がりを見せている。2000年には、中央政府からローカル・コンパクトのガイドラインが発表され、地方政府における2005年度までの策定が義務付けられた。それに伴い、内務省（Home Office）の2006年度年次報告書によれば、1999年以降、ローカル・コンパクトを策定する自治体は増加し続け、388自治体の内、363の自治体（94%）で策定済み、19自治体（5%）で策定中、6自治体（1%）で未着手という状況に至っている<sup>9)</sup>。

## (2) コンパクトの効果と課題

では、実際、コンパクトの制定を通じた政治的

次元からの対応は、どれほど民間非営利組織の自律性問題に貢献し得るものなのだろうか。コンパクトの評価調査を行なったCiragら（2002）によれば、次のように整理できる。

まず、効果として、1つは、コンパクトの策定過程を通じてコミュニケーションが改善され、組織の運営、役割、機能などについて相互理解が深まった点がある。それに伴い、2つめとして、政府内部において民間非営利組織への関心が高まったこと。さらに、3つめに、民間非営利組織がサービス供給者として、政府の審議や政策の見直し・検討の場に参加するようになり、政策過程への参画が促進された点。4つめに、コンパクトをきっかけに、両組織間でニュースレターやメールの配信、インフォーマルな共同作業などが実施されるようになり、良好な協働が推進された点、が挙げられる。

しかし一方で、様々な課題があることもまた事実である。1つは、実効性への疑問である。コンパクトの成功は合意事項の実行に掛かっているが、その実行のためのメカニズムが遅れているという。2つめは、コンパクトの原則が履行されなかった場合、果たして民間非営利組織が現実に苦情を申し立てることができるかという点である。それができなければ、両者の不均衡関係は変化せず、逆に関係を悪化させる危険性も出てくる。3つめは、コンパクトを通して政府主導によるトップダウンのコントロールが継続しており、むしろ政府の介入と規制を強化させてしまった点が挙げられる（西村2004：206）。4つめに、政府内部において組織的な合意形成がなされておらず、行政の専門的、官僚的な思考様式を打ち破ることが難しいという問題を伴っている（Alcock, et al. 2000：120）。加えて、両組織いずれも一部の限られた関係者らによってしか周知徹底、運営されていないという批判もある。そのため、依然として、両

組織間の不平等関係は存在しており、コンパクトの策定中に何の協議もなく政府によって委託金がカットされるなど、信頼関係の構築が困難なケースも見られるのだという。

### (3) 組織論からのアプローチの必要性

このように、確かにコンパクトは、両組織間の対話を制度化することで新たな相互作用を生み出し、政治的次元における両者の関係を改善させる効果をもたらしてきた（永田2004）。

その影響は、日本においても、一部の自治体レベルにおける事業指針や協定の策定にまで及んでいる<sup>10)</sup>。

その反面で、コンパクトの抱える課題は、事業委託のなかで両組織が対等な関係を構築するために、単に規範的な協働の制度化を追求するだけでは限界があることを示唆している。すなわち、コンパクトのようなルールを設定するだけで、両者の対等性が現実に保証される訳ではない。政府主導でパートナーシップの枠組みが形成され促進されることになれば、それが自律性の保証を志向するものとは言え、民間非営利組織は、公的枠組のなかで益々同型化される危険性が出てくる（塚本2005：239）。

民間非営利組織の存在理由を政治理論から説明したDouglas（1987）によれば、そもそも公的サービスの最大の特徴は、それが強制的な法律の権力によって実施されるということにある。そこには、民主主義の自由と公正の原理の制約という「絶対的制約」（Categorical constraint）が存在し、普遍的なニーズに対して、客観的な基準に基づき公平・平等にサービスを行うことが前提となる。

従って、本来、「絶対的制約」から自由な存在として社会的活動を行う民間非営利組織が、ひとたび委託事業を担うとなれば、「絶対的制約」のもとに一定の制限が加わるのは、必然ともなっ

くる。

同時に、税金を使用して事業を行なう以上、政府や有権者に対して民間非営利組織のアカウントビリティが求められるのは当然であり、政府が実施過程や成果をある程度管理しようとするのは、むしろ責務ともなる（後ら2004）。

政治的次元からの自律性問題への対応は、強いて言うならば、民間非営利組織を、政府の影響下にあつて、こうした制限を受けるだけの受動的な存在として捉えるものであった。そこにある公と民の構図は、「普遍主義と個別主義、官僚制と民主主義の緊張」（佐藤2002：14）という相克を限界として映し出すことになる。

そこで、民間非営利組織をより自立的な意思決定を行なう主体的な存在として捉える、新たな視点が求められてくる（塚本2004：23）。すなわち、政治次元で捉えた両組織の不均衡関係が、現実の資源交換において、民間非営利組織によるどのような自律性維持のための組織行動やリスクマネジメント<sup>11)</sup>という対抗的な戦略を引き出していくのか。組織論の視点から検討してこそ、多様かつ変動的な両組織の関係を理解することが可能となろう。

前者の自律性維持のための組織行動については、この後述べる障害当事者組織を対象とした事例研究のなかで検討を試みた。それについては、別稿（村田2005）や博士学位論文を参照願いたい。ここでは、その調査結果から得られた知見<sup>12)</sup>に依拠しながら、特に後者のリスクマネジメントに着目して、組織内部・外部過程から再度検討を加えることにする。

## 4. 組織の内部過程から捉える自律性問題

### (1) 自立生活センター・アイリスの郷における事業委託の影響

では、その事例調査を行なった、NPO法人自

立生活センター・アイリスの郷（仮名）（以下、アイリスの郷）について簡単に紹介をしておきたい。

アイリスの郷は、80年代後半、日本において自立生活運動を行ってきた自立生活センター（Center for independent living：以下、CIL）の1つである。CILとは、「日常生活や社会参加の行動を自らの意志で決定・選択し、自らの責任において主体的に地域社会のなかで生活する」（北野ら1999：71）という「当事者主体」を組織理念に登場した、身体障害者を中心とする当事者組織である。

1991年に設立されたアイリスの郷は、運動団体として行政に公的介護保障の拡充を求める一方、サービス提供組織として、在宅障害者に向けた介護派遣や自立生活支援などの自主事業を行ってきた経緯を持つ。1996年、東京都A市より地域の身体障害者のための相談事業である「市町村障害者生活支援事業」を受託する。その後2000年には、4年間の実績と信頼を礎に、精神障害者の相談支援事業である「精神障害者生活支援事業」、障害者の就労を支援する「障害者就労支援事業」を追加受託し、A市における委託3事業を独占する。こうした過程のなかで、アイリスの郷は、内部的には財政規模と組織規模の拡大、外部的にはサービス提供組織として、少なくとも地域の福祉分野における「社会的威信」を獲得するに至っていた。

## （2）相互依存に伴う「組織の不確実性」回避によるリスク

事業委託の進展に伴い、まず、内部過程においては、①行政との相互依存、及び、②成員の多様化による次のような問題が生じてくる。

### 1) 財政運営の不確実性

第1に、財政運営の不確実性から生じる問題である。アイリスの郷の委託事業の拡大に伴う、「政府が求めるサービスの独占による対抗的パ

ワー」（Kramer 1993：247）は、資源交換における相対的規模を高め、行政組織に対してパワーを高める1つの戦略となる。

しかし一方で、それに伴う財源の行政依存は、組織運営の不安定化を招き、組織の不確実性を増大させることになる。とりわけ、近年の緊縮財政に伴う委託金の削減や、国庫補助事業から一般財源化への政策転換は、不確実性を一層深刻化させる要因ともなってくる。

事実、アイリスの郷においては、2003年度の「障害者生活支援事業」の一般財源化によって、2004年度以降A市の委託金は半減（1,500万円→750万円）され、その影響は、財政規模の減少傾向（前年度比▲19.1%）をもたらずに及んでいた。また、それに伴う担当職員の削減（3.5名から2名）により、相談件数の減（前年比▲36%）や市民向けセミナー実施回数の減（前年度の7回から1回）<sup>13)</sup>など、事業活動や組織構造にまで影響をもたらしていた。

これらの背景には、財政基盤の脆弱な民間非営利組織全般を取り巻く、財源の分散化の困難性という本質的な問題がある。

まず、一般に、利用者からすべての対価を事業費として得ることが困難な民間非営利組織の場合、自主財源の確保が難しく、どうしても行政からの資金援助に頼らざるを得ない。そのため、多くの組織が、行政からの委託事業の受託によって、活動資金を調達している状況がある（新川2004：55）。また、民間助成金について言えば、助成を受ける難しさに加え、多くが単年度の助成であり継続的に助成を受けられるシステムがないことなどがある。さらに、寄付についても、個人による寄付金が育ちにくい土壌に加え、個人の相続財産の寄付などにみる規制の複雑さなどが指摘されている。民間非営利組織の活動を育成するための税制優遇であるとすれば、さらに要件を緩和すべき

点も多いとされる（雨宮2004：90）。

米国などでは、多くの非営利組織において、近年、「募金」（fund-raising）が、「資金源開拓」（fund-development）という用語に切り替えられ、資金拠出者に対してプログラム参画の機会を設けたり、幅広く強固な支持基盤としての資金拠出者を開拓していくなど戦略の転換が図られてきた（Drucker1990=1991：109）。

しかし、日本の民間非営利組織の場合、こうした資金開拓における戦略が未発達であり、事業費、民間助成金、寄付など財源の分散化に限界があるのが現状である。そのため、財政運営に伴う不確実性を組織が回避しようとして、組織理念や活動内容が行政の政策方針を志向するものとなってしまう可能性がある。

それにより、本来の民間非営利組織の開拓性や先駆性が消失し、単なるサービス組織として、「政府の代理人化」してしまう危険性が出てくる。

## 2) モノカルチャーの脆弱性

第2に、モノカルチャーの脆弱性に起因する問題がある。一般に、経済や経営分野において、単一製品の生産や栽培への依存によるモノカルチャーの危険性というのは良く知られるところである。つまり、1種類の樹木しかない森は1種類のウイルスによって壊滅してしまう危険性があるが、樹木の種類が多ければその分、生き延びる樹木も増え全滅のリスクを回避できるという理屈である<sup>14)</sup>。

このモノカルチャーの観点から、アイリスの郷の委託事業の拡大を考察すれば、モノカルチャーの危険性を避けるための1つの手段となるものと言えよう。

しかしながら、それを行政との委託関係の観点からみると、また異なるモノカルチャーの脆弱性が浮かび上がってくる。すなわち、アイリスの郷

の事業拡大や行政との相互依存の深まりは、A市に特化した行政組織との関係強化を意味するものであり、他市を含めた行政組織一般との関係を含むものではない。そのため、限定された単一基礎自治体に依存したモノカルチャーは、ひとたび国の政策転換が行なわれた場合、これを受けた自治体の判断の影響を全面的に被ることになり、組織運営に及ぼすリスクを分散化できない危険性が出てくる。

この背景には、次のような、委託関係や民間非営利組織の活動が持つ一般的傾向がある。

1つは、経済企画庁の調査<sup>15)</sup>によれば、社会福祉系の民間非営利組織の「活動の主な地域」として、同一市町村の区域内を主な活動区域とする組織が72.5%を占め、複数の区市町村にまたがる区域程度が17.7%、1つの都道府県の区域程度は5.6%に過ぎないという活動地域上の特性がある。2つめには、そもそも委託関係が、分権化のなかで行政サービスを再編成し住民参加のもとに最適なサービスを供給していこうとする目的から、当該区域内の市民活動組織との協働の一環として実施されることが多いことがある（新川2004：60-1）。3つめには、行政委託自体が、集約性やモニタリングの観点から単一の形態を選好される場合が多いことが挙げられる（田辺1997：93）。

こうした傾向から、民間非営利組織と行政の委託関係では、複数の行政よりむしろ単一の行政との関係が一般的となり、特定の基礎自治体との間に限定的・狭小的な委託関係が形成されることになる。そのため、このような単一行政組織とのモノカルチャーが、いわゆる「政府の代理人化」や両組織の不均衡関係を増長させる潜在的な誘因となっていくことを、指摘しておく必要がある。

## 3) 理念上のユニバーサリズムの制限

第3は、委託事業によって、民間非営利組織の



理念的なユニバーサリズムに制限を受けてしまうという問題である。

アイリスの郷は、設立当初から、自主事業のなかで、A市にとどまらず近隣市を含めたあらゆる障害を対象に、介護派遣事業や自立支援サービスを展開してきた経緯を持つ。

しかし、行政区域ごとにサービスを提供する委託事業となると、自治体が統治する区域の住民（市民）へのサービス提供が自明の前提となり、対象者の限定は無視できないものとなる。その結果、あらゆる障害者の主体的な地域生活の実現というCILの理念的ユニバーサリズムに、一定の制限が加えられる矛盾が生じてくる。

例えば、アイリスの郷の「就労支援事業」については、市への利用登録・更新制を取っており原則的に市内在住の障害を持つ市民が前提条件となっている。登録制を敷かない「市町村障害者生活支援事業」などの在宅障害者の相談事業に関しては、行政の理解のもと比較的緩やかな対応が取られているが、一般的には特殊な例に過ぎない。

今後、分権化や財政改革が進展する過程で、市民意識が益々高まることが予想され、行政側が市民からのサービスの公平性・正当性の要求を看過できなくなった場合、民間非営利組織の持つ理念上のユニバーサリズムとの齟齬や乖離が、益々広がる可能性もある。

そうしたなかで、民間非営利組織がサービス提供組織として、行政枠という規制からどこまで自由でいられるのか。どこまで自らのユニバーサリズムのもと、独自の生活圏レベルの公共空間を維持できるか。行政と民間非営利組織の間で、それに対してどの程度相互理解を形成し得るのか。こうした本質的なジレンマは、民間非営利組織における、「政府の代理人化」の問題につながる可能性がある。

### (3) 成員の多様化に伴うリスク

次に、委託事業によるサービスの提供は、民間非営利組織にとって市民に向けた組織の開放が求められることと同義となる。すなわち、事業委託は、組織の構成員である①職員 ②利用者 ③連携先を多様化させる一面を含意している。

近年、企業組織などでは、ダイバーシティ（diversity）という新しい概念が導入され、多様な属性や価値観を持った成員を加えることで、経営環境の変化に迅速に対応し、組織の競争力向上につなげていこうとする考え方が生まれているという<sup>16)</sup>。この観点から組織の成員の多様化をみると、それに伴う組織力の向上は、行政との不均衡関係における戦略として肯定的な側面を持つ。

しかし、それは一方で、民間非営利組織の生命線とも言える組織のアイデンティティを変容させる危険性が出てくる。アイリスの郷では、次のような成員の多様化がみられた。

#### 1) 職員の多様化

障害当事者職員の多様化に関して言えば、設立前史からアイリスの郷と関わってきた職員から、世代的にその時代をリアルタイムで知らない、あるいは、地域的にも他市から転入してきた職員に至るまで、当事者職員といっても一様ではない。加えて、組織の主軸とも言える身体障害者から、知的障害、精神当事者職員という、異なる特性を持つ障害の違いもみられるようになる。

また、健常者職員についても、従来CILの理念や自立生活運動に賛同して集まってきた支援者から、理念には反対はしないがそれほど強い共感も持たない支援者としての職員。さらに専門職職員のように、一般に、組織への帰属意識よりも専門職団体への所属意識が高く、独自の専門職文化や倫理、ネットワークを持つとされる職員まで、様々な出自や背景、所有する価値観の相違が表れ

てくる。

## 2) 利用者の多様化

利用者についても、いわゆる組織の中心メンバーの周辺者に限られていた従来の利用者から、CIL理念とは異なる障害文化やアイデンティティを持った障害者本人や家族まで含んで、新たに利用者層が拡大されてくる。例えば、同じ身体障害でも肢体不自由とは異なる盲人文化を持つ視覚障害者や、知的障害者のように家族や親の庇護のもと地域生活をしてきた利用者が、新たなCIL理念や文化そのものに初めて触れる機会が生じてくる。

また、身体障害から知的・精神障害への拡大や症状の多様化もある。例えば、精神障害の場合のように医療や緊急対応が優先する利用者や、組織理念の理解が難しい重度知的障害者。CIL理念とは無関係に、支援を求めて相談に来る利用者や、就労や自立支援など具体的な目的を持って来る利用者など、サービスを受ける利用者も広がりを見せていく。

## 3) 連携先の多様化

さらには、事業を通じた外部の連携先や関係機関の範囲が拡大していくに伴い、かつて“脱施設、脱家族、脱医療”など自立生活運動のスローガンとして掲げてきた、CIL文化とは対極の文化を持つ施設や親の会、医療機関などとの間に、直接的な関係を構築する状況が生まれてくる。加えて、委託組織となることにより、それまで運動団体としての接触が多かった行政組織や公的機関との接点の増加。また、「障害者就労支援事業」においては、他の福祉サービスと異なり、資本主義経済において市場的価値を持つ営利企業も、障害者雇用を介した利用者であり得先となってくる。

こうした連携先の拡大は、それまで運動体とし

て批判の対象としてのみ完結できた相手組織との間に、直接的な相互関係を生成させていく。その相互作用を通して、組織は、自らの組織文化の影響を相手に与えていく反面で、無意識のうちに自身もまた連携先の文化の影響を受けたり、組織理念のみを押し通すことができない現実に直面することもある。

以上のような組織内部の要因により、組織はアイデンティティを変化させながら環境に即応せざるを得なくなり、延いては、それが、組織理念の変容を招く危険性をはらんでいることを指摘しなければならない。

## 5. 外部過程から捉える自律性問題

### (1) 「社会的威信」の獲得に伴うリスク

続いて、外部との関連からいかなるリスクが存在するのか。アイリスの郷は、事業委託の過程で、地域の福祉分野において「社会的威信」を獲得していた。こうした地域における「可視性」や発言力の向上は、行政との不均衡関係においても1つの戦略となる<sup>17)</sup>。

しかし、自律性との関連から「社会的威信」の獲得を捉えると、地域や行政との関係に次のような問題を潜在化させるに至っていた。

#### 1) 地域における運動形態の変化

1つは、地域との連携の深まりに関連して、本来の社会変革の活動に自ら制限を設けざるを得ないジレンマが予想される。すなわち、地域において「社会的威信」を獲得し中核的な存在になると、どうしても従来のような闇雲な運動形態を取らなくなってしまうことが挙げられよう。事業体として地域との協調的な連携が必要となる一方で、運動に対する地域の否定的なイメージを無視して、ラディカルな運動体としての顔を貫くわけにはいかず、戦術の選択に慎重にならざるを得なく

なるリスクが浮かび上がってくる。

例えば、アイリスの郷では、受託後、運動の手法において次のような変化がみられた。

第1に、運動自体が、直接的な衝突を回避したソフトで洗練されたものになる傾向が表れる。権利や要求を声高に訴えるラディカルな運動よりも、むしろ、学校教育を通じた教育的活動や啓蒙活動、政策提言などの運動戦略が指向されていく。

第2は、運動の手法が、技巧的な広がりを見せていく。とりわけ事業においては、利用者の利益を最優先とする実利主義に基づき、多様な“顔を使い分け”たり、敢えてCIL色を出さずに中立性を維持するなど、言わば“営業的な”手腕を活かした運動が実践されるようになる。

第3には、単独による運動形態から、事業で得られたネットワークや連携による、市内の関連団体との共闘という手法が、新しく採用されるようになる傾向が見られた。

こうした結果、運動は洗練性を増し、益々技巧的になっていく。そこでは、運動とは、ただ要求運動から権利を勝ち取るというだけでなく、よりしたたかに、利用者への実質的な利益の供与に表されるものとする実利主義のもと、委託組織としてのオルタナティブな運動のあり方が模索されることになる。

しかし、それらは、ある面では、組織の運動体としての活動を鈍化させてしまう危険性や、自らの組織理念だけを貫き通すことのできない相矛盾した葛藤を、組織内部に抱え込んでいく危うさを含んでいる。

## 2) 行政との予測可能性の高まりに伴うリスク

さらに、行政との関係で言えば、予測可能性の高まりによる問題が生じ得る。事業委託に伴う「社会的威信」の獲得は、両組織間の相互作用を増大させ、政策形成過程への参画の機会やイン

フォーマル・フォーマルな共同作業などを通じた相互理解が促進される。いわゆる「組織間コミュニケーション」を通じた相互理解や合意の形成は、組織間の行動の予測可能性が高まることで組織間関係を円滑化させ、協働を促進させていく（山倉1993）。

もちろん、企業間や組織一般の間であれば、こうした「組織間コミュニケーション」による効用に期待することができよう。しかし、それが、行政と民間非営利組織の関係となると、予測可能性の増大が、民間非営利組織のアドボカシー行動にある制限を加えてしまうマイナスの側面を浮かび上がらせることにもなる。

具体的には、1つに、相互理解の過程で相手組織の内実を知り得ることで生じる反作用がある。民間非営利組織が、「組織間コミュニケーション」の過程で、行政から様々な情報を得、行政の現実を知っていくことは、翻って考えれば、知り得た分だけそれらを了承・納得することと同義となる。相手を認識することと説得されることは、言わばコインの表裏の関係にあり、その結果、双方の組織内部に「お互いに手の内を知って親しくなってしまうと、言い難さが出てくる点がある」（A市現障害福祉係長インタビュー）、「手の内を知ってしまうと言えなくなるというのはお互いにあると思う」（アイリスの郷事務局長インタビュー）という同様のジレンマが自覚されていく。

もう1つは、行政職員が「行政側も闘う姿勢があるわけで、こちら側にもわかってもらわなければならないことがある。共有する部分は、CILの言い分だけではないし、行政側にもある。その結果、予測可能性が高まっていったのだと思う」（A市元障害福祉課主査インタビュー）と言うように、行政のサービス供給過程に利用者を参画させる過程で、次第に利用者を「訓化」（受け手が従順になるように）・「再教育」してしまう一面

が挙げられる（田尾1994：201）。行政との相互作用において、アイリスの郷が行政職員の意識変革に影響を与えると同時に、意識する・しないに関わらず当事者自身もまた行政からの影響を受け、行政組織の行動や思考様式、官僚文化を、経験的・感覚的に学習してしまうことを含意している。その結果、行政職員が「CIL職員が我々の感覚を先取りして分かるようになってしまった」（A市元障害福祉課主査インタビュー）と指摘する矛盾が発生してしまうのである。

## 6. おわりに

ここまで、障害当事者組織の事例から、内部過程においては、行政依存の進展に伴う、①財政運営の不安定性 ②モノカルチャーの脆弱性 ③ユニバーサリズムへの制限の3点から、組織が不確実性を回避しようとして「政府の代理人化」に結びつく危険性を論じた。また、委託事業による成員の増加に伴う多様化によって生じる①「組織のアイデンティティの変容」のリスクを指摘した。さらに、外部過程においては、「社会的威信」の

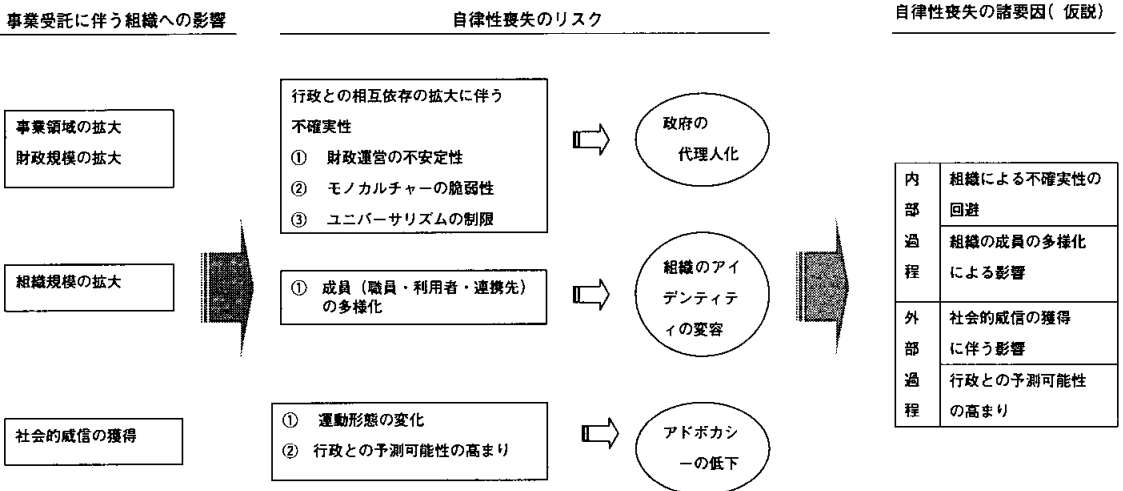
獲得による、①運動形態への変化 ②行政との予測可能性の高まりが、「アドボカシーの低下」につながるリスクについて述べてきた【図-1参照】。

むろん、ここで提示したリスクは、あくまで理論上の仮説として、今後検証されるべき余地を残している。しかし、それらは、民間非営利組織一般の自律性問題に次の3つを提起するものとなる。

1つは、財政規模や組織規模の拡大、社会的威信の獲得など、事業委託が民間非営利組織に及ぼす影響（利益）自体が、同時に、組織に様々な不利益をも及ぼす危険性があることを含意している。そのため、組織は、一旦はその利益を享受するとしても、内在する矛盾が顕在化してきた時、事業方針の再考や転換など、組織の原点への回帰に迫られる必要も出てこよう。

2つめに、組織過程から自律性問題を捉えると、事業委託に伴う自律性の喪失が、必ずしもこれまで議論されてきた行政からの規制やコントロールだけにとどまらず、内部過程における組織の不確実性回避や成員の多様化。外部過程における組織

図1 組織内部・外部過程から捉えた自律性問題



の社会的威信の獲得や、行政との予測可能性の高まりなどに起因する可能性に言及することができる。

3つめに、民間非営利組織における組織マネジメントに対する示唆である。すなわち、民間非営利組織の事業戦略として、先に述べた『絶対的制約』やリスクから自由な存在として、従来の組織規模や活動を維持しながら、民主社会の多様な価値に應える組織としてあり続けるのか。或いは、制限やリスクを自覚的に捉えた上で、組織規模や事業領域を拡大させながら、組織の成長とともに広く市民に開放されたサービス供給組織となるのか。事業選択において、リスクを踏まえた比較考量による意思決定が求められてくる。

さらには、受託に際して、行政との間に目的や責任の所在が合意形成されているのか。組織理念や使命を維持できるのか。それらの条件が満たされない場合、戦略上、委託事業を受けないという選択もあって当然となる。民間非営利組織自身のリスクをしっかりと見極める能力が求められている。

近年、英国では、ボランティア活動と、ある程度の専門的技術と責任の下にサービス活動を行う、民間非営利組織の二分化傾向がみられるとされる(高橋2001)。もちろん、この背景には、政府が大規模かつ専門化された民間非営利組織を委託先として選好してきたことが挙げられるだろう。しかし、そこには、自らの社会的使命や福祉的価値に立ち戻った、民間非営利組織による意図的な事業選択があると言えなくもない。

今後、日本においても、公私の一体的な“連帯”に基づくパートナーシップではなく、むしろ、民間非営利組織が自らの存在意義を主張する上で自律性問題が焦点化されるような、真の多元主義が求められていこう。福祉多元化が、本来、利用者の選択肢の拡大や地域福祉の向上を目指すもので

ある以上、自律性なき公私パートナーシップは、たとえそれが多元主義の形をとっていたとしても、真の多元化とは言いがたい。そのためにも、自律性維持のための組織行動やリスクマネジメントについて、より実践的な組織戦略の提示が求められている。

謝辞：本稿は、2006年9月、日本女子大学に提出した博士学位請求論文『当事者組織と「委託関係」-組織間関係論による自立生活センターの事例分析-』を大幅に加筆・修正したものである。論文作成過程では、岩田正美教授、久田則夫教授、増田幸弘准教授を始めとする日本女子大学大学院社会福祉学専攻の先生方、また、藤村正之教授(上智大学)に厳しくも鋭い視点からご指導を頂いた。心から感謝の意を申し上げたい。また、調査研究にご協力頂いた自立生活センター・アイリスの郷(仮名)にも厚く御礼申し上げる。

#### 註

- 1) 保守党政権によって導入された市場原理に基づく新しい公共管理の方法で、公的施設の管理運営に民間の能力を活用しながら施設の有効利用を図ると共に、公的サービスの一部を担うもの。
- 2) 組織は、outcomeを創出するために外部環境から資源を入力(input)し、内部環境のなかでそれらを変換処理し再び外部環境に出力(output)するという、環境との相互作用から組織の諸活動のプロセス(組織過程)を捉える理論(Katz&Kahn1978)。
- 3) 詳しくは後述するが、調査及び研究成果の公表に関しては事例研究先から承認を得て行なっている。本稿では倫理的配慮に基づき団体名や個人名を仮名又は当時の役職名で記した。

- 4) 社会学の藤村 (1999)、行政学の水谷 (1995)、経営学の谷本 (2000) など多数の研究者が日本の民間非営利組織について言及している。
- 5) Home Office & WGGR, *Compact on relations between government and voluntary and community sector in England*, 1998. (<http://www.compact.org.uk/2007.12.09>)
- 6) ディーキン委員会から政府 (保守党政権) に対して、ボランティア組織の独立性と多様性を尊重すること。コーディネート機能を担う組織としての社会的地位と正当性を与えること。政策形成、参画の機会などについての協議を行う重要性が提起された。また、両者の対等な関係を確立するための新しい方策について協議することの必要性などが提案された (Lews1999)。なお、本稿では触れないが、コンパクトの形成過程については、Alcock, et al. (2000)、Morison (2000)、永田 (2004)、西村 (2004) などに詳しい。
- 7) ここでのボランティア組織について、本稿では、日本や米国でいう民間非営利組織と同義として用いた。
- 8) 具体的には、①「コンパクトの位置づけ (Status of the Compact)」②「共通ビジョン (Shared Vision)」③「共通原則 (Shared Principles)」④「政府による履行 (Undertakings by Government)」⑤「ボランティアセクターの履行 (Undertakings by the Voluntary and Community Sector)」⑥「コミュニティ・グループや黒人・マイノリティ組織への配慮 (Issues relating to community groups and Black and Minority Ethnic organizations)」⑦「不都合事項の解決方法 (Resolution of disagreements)」⑧「コンパクトの促進のために (Taking the Compact forward)」の8項目がある。
- 9) Home Office & CWG, *Report to Parliament of the Seventh Annual Meeting to Review the Compact on Relations between Government and the Voluntary and Community Sector* (Appendix: Annual Sector Survey 2006). (<http://www.compactvoice.org.uk/2007.12.09>)
- 10) 横浜市の横浜コードや三鷹市のパートナーシップ協定など多数。
- 11) ここで言うリスクマネジメントとは、組織が使命実現のために、現状改革と将来的発展を視野に、経営環境との調整を図りながら戦略的経営管理を展開していくことを言う (宇山2005: 216)。
- 12) 具体的には、自立生活センター・アイリスの郷 (仮名) の事業受託から8年間 (1996-2004年) の組織行動と組織変容を、主として組織間関係論の資源依存パースペクティブから導出した5つの検討項目 (①「サービスの独占の程度」②「戦略的サービス生産システムの構築」③「組織構造」④「社会的威信の獲得」⑤「組織間コミュニケーション」) に沿って分析を行なった。その結果、それぞれ、①事業と対象者の拡大による委託事業の独占。②当事者職員、専門職員、利用者の3者の有機的な資源配置による生産システムの構築。③一部事業部制の導入や当事者を中心とする権限集中、仲間的コントロールなどを通じた組織構造の強化。④地域におけるサービス組織としての社会的威信の向上。⑤A市との共同作業を通じた戦略的なコミュニケーションによって、現在のところ当事者組織としての自律

性を維持していた。しかしその過程で、組織内部には次に述べるようなジレンマの発生が明らかになった。

(尚、本稿で挙げた委託事業名は2005年調査時の名称である)

- 13) 但し、この他8回を関連組織で独自事業として実施している。
- 14) 日立株式会社ホームページより (<http://www.hitachi.co.jp/Prod/Comp/OSD/pc/ha/news/2003/1014/1014606.html>, 2006.3.28)
- 15) 経済企画庁国民生活局編 (1997 : 43) 『市民活動レポート～市民活動団体基本調査報告書』
- 16) 関西経営者協会『ダイバーシティ専門委員会報告書要旨』 (<http://www.kankeikyo.org/contents/01-topics/teigen14htm.2006.3.28>)
- 17) Perrow (1961) によれば、組織は、外部環境に対する組織の好意的イメージの創出＝「社会的威信」の獲得を通して、自らのパワーを拡大し他組織とのパワーバランスを保つことが可能になるという。

## 引用文献

Alcock, P. & Scott, D. (2000) "Partnerships with the voluntary sector: can Compacts work?" in C. Powell, M. and Rummery, K. (eds.) *Partnerships new labour and the governance of welfare*, The Policy Press, 113-30.

雨宮孝子 (2004) 「第3章 日本の非営利法人制度の現状」塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版, 73-92.

Austin, M. J. (2003) "The Changing Relationship Between Nonprofit organizations and

Public social service Agencies in the Era of Welfare Reform", *Nonprofit and Voluntary sector quarterly*, 32 (1), 97-114.

Bernstein, S.R. (1991) "Contracted services: Issues for the Nonprofit Agency Manager", *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 20, 429-43.

Craig, C., Taylor, M.&Wilkinson, M.et al. (2002) *Contract or trust?*, the Policy Press.

Douglas, J. (1987) "Political Theories of Nonprofit Organization" in Powell, W.W. (ed) *The Nonprofit Sector*, New Heaven, Conn. : Yale University Press, 43-55.

Drucker, P.F. (1990) *Managing The Nonprofit Organization* Harper Collins Publishers (上田惇生・田代正美訳 (2002) 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社)

藤村正之 (1999) 『福祉国家の再編成』東京大学出版会.

Harris, M. (1997) "Voluntary management committees : The impact of contracting in the UK" in Perri6 and Kendall, J. (eds.) *The Contract Culture in Public Services*, Arena, 69-78.

平岡公一 (2004) 「福祉多元化とNPOをめぐる検討課題」宇山勝儀・小林良二編『新しい社会福祉の焦点』光生館, 77-94.

Johnson, N. (1999) *Mixed Economies of Welfare: Comparative Perspective*, Prentice Hall Europe. (= 2002, 青木郁夫・山本 勉監訳『グローバリゼーションと福祉国家の変容』法律文化社.)

Katz, D.&Kahn, R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*, New York: JohnWiley

経済企画庁国民生活局編 (1997) 『市民活動レ

- ポート～市民活動団体基本調査報告書]
- 木下武徳 (2007) 『アメリカ福祉の民営化』日本経済評論社.
- 北野誠一・石田易司・大熊由起子ほか(1999) 『障害者の機会平等と自立生活』明石書店.
- Kramer, R. M. (1993) "Voluntary agencies and the personal social Services", in W.W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, 240-57.
- Kramer, R.M. et al. (1993) *Privatization in Four European Countries*, M.E.Sharp.
- Lewis, J. (1999) "Reviewing the relationship between the voluntary sector and the State in Britain in the 1990s", *Voluntas*, 10-3, 55-70.
- 水谷利亮 (1995) 「福祉多元主義と『第三者政府』」『大阪市立大学法学雑誌』42 (2) ,361-86.
- Morison, J. (2000) The government-Voluntary Sector Compact: Governance, Governmentality, and Civil Society, *Journal of Law And Society*, 27, 98-132.
- Moulton, L. & Anheier, H.K. (2000) "Public-Private Partnerships in the United States," Osborn. S. P. (ed.) *Public-Private Partnerships*, Routledge, 105-19.
- 村田文世 (2005) 「『委託関係』における当事者組織の自律性問題」『社会福祉学』46(2), 17-28.
- 永田祐 (2004) 「政府とボランティアセクターの協働の可能性」『社会福祉学』45(1), 57-66.
- 西村万里子 (2004) 「第8章 NPO-政府のパートナーシップとニューパブリックマネジメント型改革」塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版,191-215.
- O'neill, M. (2002) *Nonprofit Nation*, Jossey-bass.
- Perrow, C. (1961) "Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions", *American Journal of Sociology*, 16-4 (1), 335-41.
- Salamon, L.M. (1995) *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L.M. (1999) in Boris And C.E. Steuerle (eds.) *Nonprofit and Government*, The urban Institute.(= 2007, 「第10章 国際的視野からみた政府とNPOの関係」上野真城子・山内直人訳『NPOと政府』ミネルヴァ書房, 302-37.)
- 佐藤慶幸 (2002) 「第1章 NPOセクターと市民民主主義」奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編 (2002) 『NPOと経営学』中央経済社, 9-29.
- 市民フォーラム・NPOセンター (2003) 『事業委託におけるNPO-行政関係の実態と成熟への課題』.
- 新川達郎 (2004) 「第2章 協働の主体と運営」西尾 隆編著『住民・コミュニティとの協働』ぎょうせい, 48-71.
- Smith, S.R. & Lipsky, M. (1993) *Nonprofits For Hire*, Harvard Press.
- 高橋万由美 (2001) 「1990年代イギリスにおける契約文化とボランティア組織への影響」『日本の地域福祉』15, 17-27.
- 田辺国昭 (1997) 「第3章 民営化・民間委託・規制緩和」西尾 勝・村松岐夫編『講座 行政学 (5)』有斐閣, 71-105.
- 谷本寛治 (2000) 「NPOと企業の境界を超えて」『組織科学』33, (4), 19-31.
- 田尾雅夫 (1994) 「第6章 第一線職員の行動様式」西尾 勝・村松岐夫編『講座 行政学～第5巻・業務の執行』有斐閣, 179-213.



- 塚本一郎 (2002) 「公共政策の変化とNPO・政府のパートナーシップ (上)」『経営論集』50, 147-59.
- 塚本一郎 (2004) 「第1章 非営利組織の経済・政治理論」塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版, 17-35.
- 塚本一郎 (2005) 「公共政策の変化とNPO・政府のパートナーシップ (下)」『経営論集』52, 231-40.
- 後房雄・松井真理子 (2004) 『事業委託のディレンマとNPOの戦略』市民フォーラム21・NPOセンター.
- 宇山勝儀 (2005) 『社会福祉施設経営論』光生館.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣.
- Young, D.R. (2000) "Alternative Models of Government-Nonprofit Relations", *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29, 149-72.

この論文は、2007年3月に日本女子大学において博士(社会福祉学)の学位を授与された「当事者組織と「委託関係」～組織間関係論による自立生活センターの事例分析～」をもとに執筆したものである。