

公教育における  
バウチャー制度導入の効果 (4)  
－課題の整理と分析枠組みの設定－

石 垣 智 宏

目次

- 第一章 問題設定 －公共政策からみた教育改革
  - 第一節 基本的問題と課題
  - 第二節 日本の学校教育の供給体制
  - 第三節 供給体制からみた日本の学校制度をめぐる状況 (以上 259 号)
  - 第四節 供給体制の多様化をめぐる問題 (以上 261 号)
  - 第五節 先行研究 (以上 262 号)
  - 第六節 研究課題の整理
- 第二章 分析枠組みの設定
  - 第一節 学校教育における供給体制の分析枠組み
  - 第二節 理論的考察の総括 (以上本号)
- 第三章 調査の概要
- 第四章 実証分析 (1)
- 第五章 実証分析 (2)
- 第六章 結論

第六節 研究課題の整理

前節までは、学校教育の供給体制の変化を検証するために、学校選択論争を手がかりに学校制度改革の論点を洗い出し、先行研究の整理を行った。本節では、その効果を検証する上で、本稿において学校制度改

革の何を研究課題とすべきかをまとめる。

### 1. 公共サービスの評価基準 — サービスの質・効率性・アカウントビリティ

我が国の学校選択論争の経過を踏まえると、学校教育の供給変化がどのような効果を作り出すのかという点を検証するにあたり、まず、バウチャーモデル（学校選択制と分権的経営）の導入による①学校への効果と、②利用者への波及効果を検証することが必要である。さらに、この二つによって最終的にどのような教育の成果が生み出されるのかを考察しなければならない<sup>1)</sup>。

そこで、学校教育の供給変化やその成果を検証するために、どのような観点で評価すべきなのかという点についても触れておく必要がある。評価の観点は、学校教育に限らず、広く行政活動が果たすべき目的と成果を測るための共通要素であることが求められる。以下では、幅広い分野に通じる「よりよい公共サービスの基準」について整理しておく。

本稿では、サラモンとルグランによる評価基準を踏まえて、効果的な公共サービスを測る基準を以下の三つにまとめた<sup>2)</sup>。

第一に、「サービスの質」である。公共サービスは、その種類にもよるが、提供すべきか否かはア priori に決定されるものではなく、どのようなサービスを提供すべきかという価値判断を伴うものである。また、

---

1) 詳しくは本章第3節の図表1-7を参照（法政論集261号）。

2) この点について、例えばアメリカ行政学においては公共サービスが外部化していく状況を「第三者政府（Third party government）」への移行という動きで捉える。その多様な方法を『政府の道具（The Tools of Government）』という著書でまとめたL. サラモンは、政府が行いうる手段のサービスへの影響力を「有効性」、「効率性」、「公平性」、「マネジメントの容易さ」、および「正統性・政治的実現可能性」という五つの評価項目で整理している（Salamon, L. M. [2002], pp.22-24）。

またイギリスにおいて、公共サービスの準市場化（政府直営による非市場でもなく、民営化による市場でもない、政府が公的資金を提供し、実施は多様な供給主体が行う供給構造）を包括的に研究する前述のルグランは、サービス供給の目的として、「質（成果とプロセス）」「効率性」、「応答性ないし説明責任」、「公平性」の四つの基準によって評価すべきだと述べている。ルグランは特に、これらの基準が相互にトレードオフとなる程度にも注意を払っている（Le Grand, J. [2007], pp. 6-14）。

このような公共サービスにおけるアウトソーシング研究においては、従来の行政活動が依拠してきた合法性や合規性、準拠性や正確性といった伝統的な監査の基準とは異なる評価方法が重視されるようになってきている。

その供給方法についても多様にあり得るが、どのサービスにどの供給方法がふさわしいかは、最終的にはいくつかの基準に照らした選択の問題となる。その判断の際の基準となるのが、サービスの質、および内容についてである。

本稿におけるサービスの質については、どのくらい有効なサービスを実施するかという「有効性」の基準を含める。本稿における有効性とは、ルグランが指摘するように、数値等によって表すことができる「結果」と、どのくらいサービスの内容やその実施経過が充実しているかを示す「プロセス」によって構成される<sup>3)</sup>。例えば、“行政のアウトソーシングが進むと、公共サービスの質が低下するのではないか”との懸念は、この「有効性（結果とプロセス）」を向上させることで解消されるものと考えておく。

もう一つ、本稿におけるサービスの質の内容には、「公平性」の基準を含めておく。これは、いかに公平性を維持しながら、有効なサービスを供給できるかという意味で重要である。

次に、第二の評価基準として「サービスの効率性」を設定する。サラモンとルグランの両者もこの基準を採用している。どの供給主体にとっても、質の高い公共サービスを際限なく供給できるわけではなく、どれだけ公的資金を費やしても品質の向上を目指すべきだという結論にはならない。公共サービスは、その効率性によっても測られる。特に、行政のアウトソーシングの文脈では、費用の削減に重点が置かれていることもあるため、サービスの効率性は公共サービスの評価基準となり得る。

第三の評価基準は、「サービスのアカウントビリティ」の確保である。サラモンは「正統性」、ルグランは「応答性ないし説明責任」という基準を挙げているように、公共サービス供給の多様化の文脈では、対象となるサービスに充てられた公的資金をどのように使ったのか、税の使い道に関する明確な説明が求められる。それは既存の議会的な政治システムによる表明方法に加え、利用者に向け他にどのような手段が必要になってくるのかという問題である。例えば、市民や利用者は、参加制度

---

3) この点、ルグランは、数値などで表せる効果について「成果」という言葉を用いているが、本稿では「サービスの成果」をサービスの質・効率性・アカウントビリティで構成される効果全体を総称する意味で用いる。そのため、ここでは混同を避けるために「結果」という言葉を用いる。

や情報公開制度を用いることで、サービスに対してどのような手段でニーズや意見を表明し、また政府がそれをどのように受け取るかといった応答的な回路も含まれることになる。

本稿では、以上の「サービスの質」、「サービスの効率性」、「サービスのアカウントビリティ」という三つの観点をよりよい公共サービスの評価基準として設定しておく<sup>4)</sup>。そして、公教育におけるバウチャーモデルの導入による供給変化をこれら公共サービスの評価基準に照らし合わせて整理すると、少なくとも次のような論点を検証する必要があると思われる。

**【学校教育の質に関して】**

- ・ 利用者の選択行動が公教育を破壊するのだろうか
- ・ 学校の多様化は起こるのか
- ・ 学力差による学校間格差をどこまで認めるか、序列化・固定化しないか
- ・ 選択可能としても学校によるいいとこ取りのおそれがあるかどうか
- ・ 校長・教職員の学校改善の動機付けに結びついているかどうか
- ・ 教職員の専門職性の向上につながっているかどうか
- ・ 官僚支配が削減されているか、自主的経営が拡大しているかどうか

**【学校教育の効率性に関して】**

- ・ 選択制の導入が教育財政の削減につながるのだろうか
- ・ 利用者の地理的な制約をどのように解決するか
- ・ 選択に必要な情報提供等の費用が増加するのではないか

**【学校教育のアカウントビリティに関して】**

- ・ 利用者の選択行動により、民主主義的なルートが弱まるのではないか
- ・ 選択以外（選択以後）の利用者の発言（学校改善）手段が狭められるのではないか

---

4) なお、サラモンが提示している「マネジメントの容易さ」については、本稿では「経営的要因」という説明変数として扱う。また、「政治的実現可能性」については、本稿では制度導入の政策過程を分析対象としないため、評価基準から除外する。

- ・ 利用者の行動および学校が、地域コミュニティとの連帯を維持できるのか

## 2. 学校教育の質・効率性・アカウンタビリティの内容

次に、これらの課題および論点の検証のために、学校教育における教育サービスの質・効率性・アカウンタビリティに関する具体的内容を設定しておく。本稿では「バウチャーモデルの導入による効果」の検証を目的とするため、その影響に関わる部分に限定してその内容を定める。

### (1) 学校教育の質

まず、学校教育の質について整理する。序論において、教育サービスの質は「有効性（結果とプロセス）」および「公平性」という要素で構成されるとした。

学校教育の質に関する活動に関連して、アメリカでの「いい学校 (effective schools)」実践を研究し、『いい学校の選び方』という著書で、利用者の公立学校選びの基準について述べている吉田新一郎によれば、いい学校を作り出す条件として、1. 教師による「いい授業」「いいカリキュラム」「いいクラスづくり」、2. テストや通知表などの評価制度、3. 親のサポートや関わり、4. 校長・教職員による学校運営、を挙げている<sup>5)</sup>。

吉田は日本における具体的な実践例を用いて説明しているが、バウチャーモデルによる効果という点から、これらの条件を言い換えれば、1. 教師の専門能力向上、2. 学力・学校評価制度の確立、3. 親の参加・協力、4. 学校単位での自主的マネジメント、という各方面での実践内容が、学校教育の質に影響を与えることになる。

したがって、これら1から4の取り組みを「子どもの能力（学力）の向上策」という活動としてまとめておく。本稿では、学校教育の質における「有効性（結果）」に属する基準に含める。

さらに、子どもの能力向上に加え、学校選択論争で大きな争点となった「学校間の競争はどのような形でおこなわれるべきか」という点を、

---

5) 吉田新一郎 [2004]、第三章。

学校教育の質に影響を与える要素として加えておく。「学校間の競争」のためには、上述した諸外国の学校選択の事例やチャータースクール制度の研究で明らかになっているように、制御された競争環境を作り出すことが必要となる。その具体的な対応策として、利用者の選抜（いいとこ取り）の防止、格差拡大・固定化の是正策（平準化策）、多様化の促進策、などが挙げられる。本稿では、これらの取り組みは教育にふさわしい適度な競争環境を作り出すという意味で、学校教育の質における「公平性」と「有効性（プロセス）」の具体的内容としておく。

## (2) 学校教育の効率性

次に、学校教育の効率性の内容についてまとめる。学校選択制と深く関係する「教育バウチャー」のコストとは、渡邊聡によれば四つの種類に分けられる。一つは、教育バウチャー制度の維持費とモニタリングコスト、第二に利用者の通学費用、第三に情報提供および広報コスト、第四に利用者の転校や退学にかかる費用である。<sup>6)</sup>

このうち、日本の学校選択論争において主に問題となっていたのは、不平等を解消するためにどのくらいの費用がかかるのかという論点である。そのコストについては、次の二つが論点となっている。

一つは、地理的な不平等の解消に対してである。利用者の地理的な不平等の解消は、「移動コスト」を考慮しなければならない。そしてもう一つは、利用者への「情報提供に関するコスト」である。利用者の地理的な不平等の解消と情報提供を、どのように効率的に実施するかという点が、効率性に関わる内容となる。

## (3) 学校教育のアカウントビリティ

学校教育のアカウントビリティについて、バウチャーモデルでは次の三つのルートによるアカウントビリティが重要である。

一つは、「学校から政治システムに向けてのアカウントビリティ」である。教育委員会や行政、議会に向けて説明責任を果たすことは、利用者のみならず納税者としての市民全体に向けてのアカウントビリティを

---

6) 渡邊聡 [2003]、404 頁。

形成する。

二つ目として、「学校から利用者に向けたアカウントビリティ」である。既に述べたように、バウチャーモデルの導入は、選択した後の利用者による発言や参加の手段を狭めてしまうのではないかと懸念が挙げられている。利用者のより良い選択、あるいは選択後のニーズ充足に向けた説明責任を確保するためには、利用者に対する何らかの説明機関（学校参加制度等）の設置などの方策も含まれることになる。

三つ目として、「学校から地域社会に向けたアカウントビリティ」である。同じく、バウチャーモデルが普及すると、利用者と地域社会の結びつきや連帯が削がれかねないという指摘がある。学校が果たすべきある一定の活動や役割があるとして、それらをどのように周辺地域に波及させたり還元させたりすればよいかという問題であるが、これらは単に説明を果たすというだけではなく、地域社会への貢献策という意味合いも含まれると考えられる。

以上の学校教育を評価する基準を表にまとめると、図表 1-8 のようになる。

図表 1-8 教育サービスの各側面（バウチャーモデルが導入された場合）

サービスの質	有効性 (結果とプロセス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学力（子どもの能力）は向上するか</li> <li>・学校の多様化は起こるのか</li> <li>・選択が校長・教職員の学校改善のインセンティブと結びついているかどうか</li> <li>・教職員の専門職性の向上につながっているかどうか</li> <li>・自主的経営が拡大しているかどうか、官僚支配が削減されているか</li> </ul>
	公平性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学力差による学校間格差をどこまで認めるか、序列化・固定化しないか</li> <li>・学校によるいいとこ取りのおそれがあるかどうか</li> <li>・利用者の選択行動が、公教育を破壊するかどうか</li> </ul>
サービスの効率性	通学コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の地理的な制約をどのように解決するか</li> </ul>
	選択コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選択制の導入が教育費の削減につながるかどうか</li> <li>・選択に必要な情報提供等の費用が増加するのではないか</li> </ul>
サービスの アカウントビリティ	対政治システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の選択行動により、民主主義的なルートが弱まるのではないか</li> </ul>
	対利用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選択以外（選択以後）の利用者の発言（学校改善）手段が狭められるのではないか</li> </ul>
	対地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者の行動および学校が、地域コミュニティとの連帯を維持できるのか</li> </ul>

次項では引き続き、これらの内容を達成するための供給制度の仕組みについて検討していく。

### 3. 学校への効果、利用者への波及効果をめぐる課題整理

最後に、バウチャーモデル（学校選択制と分権的経営）による学校への効果をめぐって、本稿において取り組むべき研究課題を整理しておく。

第一に、学校選択制による学校への効果について、国内の導入事例における実証研究が少ないという点である。

したがって、まずは学校選択制の効果の実証的研究、とりわけ、供給者（学校）に対する効果、および利用者（子ども）への波及効果について検証し、その研究蓄積を増やす必要がある。

第二に、学校選択制と学校経営のあり方を関連づけた実証分析の事例も見当たらない。とりわけ、新しいタイプの学校の一つとして、分権的経営を実現させるコミュニティ・スクール制度が実施されていながらも、供給者の分権的経営と利用者の選択を複合させた改革の効果を測定しようとする試みはまだなされていない。

したがって、現段階の学校制度、ならびに選択制度と経営制度との関係を含めた実証分析によって、制度の学校への効果を検証する必要がある。そして、各制度の効果を検証することは学校制度改革の効果を検証することにつながり、現段階での日本の学校教育におけるバウチャーモデルの効果の検証に貢献できる。

そして第三に、諸外国の研究事例から明らかになっていることは、学校選択を適切に機能させるためには、単純に競争メカニズムや選択制度を導入すれば良いというわけではなく、学校間の適度な競争環境を作り、利用者を実質的な選択権を与えるための補助的な施策の導入や編成を行う必要があるということである。つまり、選択制度を効果的に実施できるかどうかは、様々な施策とその工夫との組合せによって決定される。

したがって、学校への効果の実証分析においては、制度や施策の導入の有無だけでなく、制度の編成内容に注目すると共に、実施過程における他の施策との関連性や運用に関わる工夫などを考察する必要がある。

先行研究によれば、その際の具体的な施策として考えられる、①学校への効果、②利用者への波及効果のための対応策をまとめると、図表1-9のようになる。



図表 1-9 バウチャーモデルにおける各種対応策

	選択前における対策例	選択後における対策例
①学校への効果に対して	学校間の競争環境の整備、学校の認定・調整・支援（平準化、多様化政策など）	意思決定機関の設置、校長の役割強化、職員 の専門性向上策、戦略計画の策定、予算との 連動、政府への説明責任
②学校から利用者への波及効果に対して	直接的な利用者選抜の規制 利用者への説明責任、協同、地域社会への貢献 参加による発言 情報の提供	

アメリカでの学校を基礎にした経営（SBM）研究および、チャータースクール研究からの示唆を整理すると、バウチャーモデル導入による①学校への効果と、②利用者への波及効果が生み出される仕組みは、次のように説明できる。

第一に、バウチャーモデルが及ぼす①学校への効果について、利用者の選択行動前の段階においては、学校による入学者の過度な選抜競争を煽らず、学校間の適度な競争意識のインセンティブを働かせるという点が重要であると考えられる。

第二に、同じく①学校への効果について、学校内部で自律的な経営改善方法が採られているという点が重要である。これは主に、利用者の選択行動以後の対応策に該当する。具体的には、学校理事会や委員会の設置、校長の裁量権拡大、経営戦略計画の策定、教職員の専門性向上策、予算との連動、などの方策である。

第三に、②利用者への波及についての仕組みの一つとして、教育活動に対する明確な説明責任が重要になっていると考えられる。説明責任は、政府と利用者の両方に対して課せられる必要がある。具体的には、意思決定に対するプロセスの説明と、選択者に対する情報提供がある。

また、教育委員会および利用者にとって、それらの説明責任を選択前ないし選択後においてどのように活用するかという点が、さらに②利用者への波及効果を生み出す働きがあると考えられる。したがって、これらは選択の前後に関わらず対応策が必要な部分である。

以上、本章では、本稿の問題設定として、供給体制の原理的なモデルを整理すると共に、学校教育をめぐる議論からバウチャーモデルの効果

を検証するためには、各主体に対する効果をどのような論点で調べればよいかという作業を行った。次章において、学校教育における供給体制の変化、すなわちバウチャーモデル導入の効果を実証的に検証するための枠組みを設定する。

## 第二章 分析枠組の設定

本章では、日本の学校教育における供給体制について、実証的に分析するための枠組み設定を行う。

第一節において、教育委員会と学校が果たす役割を整理し、実際の学校制度を実証的に分析するための枠組みを設定する。具体的には、教育委員会が学校を適度に競争させるという制度的側面と、学校が経営を改善していくという経営的側面から構成される。

第二節では、第一部の理論的考察のまとめを行い、実証分析につなげる課題と方法について整理する。

### 第一節 学校教育における供給体制の分析枠組み

本節は、学校教育における供給体制の分析を行うための分析枠組みについて検討する。

実際の供給制度を分析するためには、供給体制に関する個別具体的な制度や活動について、重視すべき項目を洗い出し検討する必要がある。以下では、まず教育委員会や学校の取り組みについて注目すべき要素を整理する。

政府（教育委員会）にとって、教育サービスを受ける利用者のニーズを反映するために採ることのできる手段は「選択制度の編成」という要素である。一方、供給者（学校）にとって、運営上重要な役割を果たすのは「マネジメント（経営）」という要素である。本稿においては、「教育委員会による選択制度の編成」および「学校のマネジメント」という枠組みによって学校制度を分析する。

本節ではまず、公共サービス供給における「選択制度」と「マネジメント」がもつ一般的な性質とその関係について簡単に整理する。次いで、

政府と供給者が採りうる行動としての「教育委員会の選択制度編成」および「学校のマネジメント」の具体的な内容について順に検討する。

### 1. 供給体制における「選択制度」と「経営」に影響を及ぼす要因

まず、分析枠組みの基になる公共サービス供給における「選択制度」と「経営（マネジメント）」の性質について整理しておく。選択制度と経営に影響を与える要因を、既存の先行研究より（1）利用者主権、（2）行政需要・割当、（3）専門主義・ストリート官僚制の影響という三点に整理し、利用者・政府・供給者の各主体に沿って検討する。

#### （1）利用者のニーズをいかに供給制度に取り込むか - 利用者主権の要請

学校教育においても無論、利用者の教育ニーズは認識されており、一般に基礎的ニーズ、普遍的ニーズと呼ばれるものは、学校制度では教育を受ける権利として法的にも保障されている。その具体的な法制度としては、義務教育の教育課程や学習指導要領などが挙げられる。この学校教育をめぐる基本的ニーズについては、どの供給体制においても制度的に保障され、実施されることが前提となっている。

利用者のニーズについて争点になっているのは、利用者の要求や要望をどこまで公共サービスに反映させるべきか、公共サービスとして供給すべきか、という点である。これらは、学校制度でいかに利用者主権の理念を取り入れるかという問題として言い換えることができる。

利用者主権とは、“サービスの提供者は利用者が望むものを提供すべき”という考え方である。これは市場経済における消費者主権を基概念にしている。だが、公共部門における利用者主権は、一定の修正が加えられ、「利用者選択」という形で制度化されることになる。つまり、公共サービスにおいては、利用者が望むもの全てを提供できないため、利用者を選択権を与えることがニーズを反映させる仕組みの一つだと考えられている。したがって、利用者のニーズを反映させる供給制度では、財やサービスに対する選択肢があるかどうかという点や、選択権を与えられていることそれ自体が重要な前提条件となる。さらにその上で、十分に価値ある選択がなされているか、あるいは十分な資源が提供されて

いるか、ニーズそのものに偏りや判断不足がないかという点が供給上の課題となる。

学校教育において利用者選択が成されるためには、まずは供給主体である学校の選択が可能かどうかという点が重要な意味をもつ。それはどのような選択制度に設計されているかという問題である。その次に、各学校内で利用者のいかなる要求や要望を反映するべきかが問われることになる。

したがって、学校選択制導入による利用者への効果とは、利用者に学校の選択権が与えられた後の課題、つまり具体的にどんな選択か、そして選択することでいかなるニーズを反映し、どのように活動して実現できるのかを議論することになる。

しかしながら、利用者にとってどのような選択制度、あるいは、どのような学校制度がよいのかという部分は、利用者ニーズのみで判断されない。実際の供給制度の設計や運用はその担い手である政府（教育委員会や学校）に委ねられている。

## (2) 政府による制度設計の論理 - 行政需要と資源の割当

供給制度と経営を形作る第二の要因は、政府による制度設計上の制約である。ニーズの充足に向けて、限りある資源を一定のルールに従って振り分けていく際に生じる、配分方法による限界である。

政府による制度設計を左右する要因として概ね二種類の制約が考えられる。一つは、行政需要と呼ばれるもので、行政担当者が主体的にサービスニーズを見積もることにより制度設計に反映させる。例えば、学校選択制度の設計時では、予め学校ごとの受け入れ上限数を定めたり、情報提供のフォーマットを前もって作成したりすることがある。上限が前もって決められてしまうのは、制度設計時に本来必要な政策情報や資源（予算など）が不足していることが主な原因である。これは行政側が入学希望者の潜在的ニーズを把握せずに、利用者側の需要を既に見込んでしまっている例として考えられる。

制度設計に関わるもう一つの要因は、資源を割り当てる際のルール設定によって生じる。財政や人員が制約されているとき、配分のルールが優先されることで、サービス本来のニーズが変質してしまう場合がある。

例えば、選択制度の導入時に学年での転入学を認めなかったり、入学希望校を一枚のみに絞ることを要請したりする場合がある。また、学年ごとの学力調査を実施しない場合や、インターネットによる情報量が少ないことによって情報の取得が困難な場合もある。これらは資金や事務作業量などの資源配分上の制約に由来するものであるが、実際のサービス供給制度は、形の上では正当性をもった公式の配分ルールに従って実施されていることが特徴である。

### (3) 専門家と第一線職員によるサービス供給上の問題 - 専門主義とストリート官僚制

サービス供給に影響を与える第三の要因は、実際の供給段階における非公式な裁量行動である。学校教育の場合、教職員の専門主義とストリート官僚制による裁量行動という形で表される。

専門主義によるサービス供給の特徴は、目標や基準を設定しないで判定しようとする点である。それらは最終的には、教育の専門的知識や技術を有している教員が判断するという根拠に立脚している。教育活動において、そのような判断が行われる場面は限りなく想定できる。

他方のストリート官僚制とは、教員の専門性に関わらない、さらに一般的な裁量行動に関するものである。学校現場においては、例えば、教員が多忙化することによって、教育活動の割り振りに何らかの影響が表れるであろうし、チームティーチングや習熟度学習の導入は、子どもへの対応に変化を及ぼす場合がある。また、ボランティアや外部講師が教育活動に参加することによって、統一的な活動が取れない可能性も生じる。さらに、学校選択制度が導入されれば、遠くの学区から通学する子どもに対して安全管理の対策が必要となるが、対応は各学校の裁量に委ねられていれば、学校ごとの対応に差が出る場合がある。同様な例として、各学校のホームページによる情報公開も、準備の得手不得手により差が出る場合が考えられる。

## 2. 公共サービス供給における「選択制度」と「経営」のメカニズム

次に、公共サービス供給における選択制度と経営の関係について検討する。

公共サービス供給のあり方を議論する NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）論において、選択制度と経営は密接な関係をもっている。NPM 論のアプローチは、選択制度については新制度派経済学による理論に基づいており、他方、経営については、民間企業の専門的経営手法を採用する。NPM 改革をいかに設計し導入するかという段階では、本人－代理人論や取引コスト論等のような制度設計に関わる議論が中心となるが、その運用や改善の段階では、経営のあり方や制度との相互関係について注目する必要がある。つまり、制度（設計）がどのように経営に影響を与え、それらがいかに効果に結びつくのかというメカニズムの考察が必要である。

この点について、NPM における経営実務について論じているポリットは、NPM が与えるインパクトの一つとして、運営側のマネジメントの能力と柔軟性の改善を作り出すことを指摘する<sup>7)</sup>。また同じように、大住、上山らも、NPM 的な供給制度の導入によって、現場の経営改革を促すことができると主張する<sup>8)</sup>。つまり、NPM の導入により、制度は単に供給の仕組み（ルール）を規定しているだけでなく、現場の経営改善を生み出す役割を果たすといえる。

また、とりわけバウチャーモデルにおいては、前項で述べたように、利用者・政府・供給者自身がそれぞれ供給制度ないし、供給者の経営に影響を与える要因を持っている。例えば、利用者はサービスについて選択権をもち、政府は需要把握や割当方法を決定することで制度設計に影響を与え、供給者は専門主義やストリート官僚制によって現場での運営に影響を持つ。これらの要因が制度および経営に影響を与える可能性を考えれば、供給体制を形成する上で「選択制度」と「経営」の関係は、一方向の関係ではなく、相互に影響を与え合う関係として捉える必要がある。

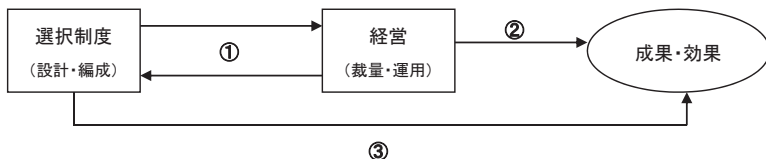
---

7) Pollitt, C. [2003], p.41。ただし、ポリットによれば、そのような NPM のインパクトを実際に測定することは未だ困難であるという点も指摘する。「マネジメントの能力として（あるいは）柔軟性が改善されるという主張は、頻繁に作り出される。だが、これらはむしろ曖昧な概念であり、明確に測定することが困難である。それらの主張が間違っていないことは確かであるが、他の NPM 改革の手法では、監査および調査、監視という意味で、しばしば官僚制的規制が増大することがある」と述べる。

8) 大住はこの特徴を NPM における「経営改革モデル」と呼んでいる（大住 荘四郎 [2003]、6 頁、大住 [2002]、第四章など）。また、上山による NPM 導入に伴う経営への影響についての基本的な主張は、上山 信一 [1999] [2003] を参照されたい。

そこで本稿においては、選択制度と経営が公共サービス供給に影響を与える関係を次の図表 2-1 のようなモデルで考える。

図表 2-1 バウチャーモデルによるサービス供給における選択制度と経営の影響関係



まず、①選択制度が経営に与える影響が考えられる。NPMにおける選択制度の役割としては、「経営改革モデル」に代表されるように、選択制度の存在は実施現場の運営を改善させる機能を果たす。また NPM においては、選択制度と経営の関係は供給のルールを規定するだけの一方の関係ではなく、現場の経営実践からの提案によって選択制度の設置や改編を促す場合も考えられる。よって両者は、相互的な関係として捉えておく必要がある。

次に、サービス供給が成果や効果に及ぼす影響である。これは、②経営がサービスの成果に及ぼす影響、および③選択制度が成果に及ぼす影響としてそれぞれ分けて考えられる。ただし、②経営が与える影響については、供給者の経営力が単独で与える影響に加え、①による選択制度の設計の影響を受けているという考慮が必要である。

本稿では、公共サービス供給の効果を「選択制度」からの影響と「経営」からの影響に分けて考える。ここで、サービス供給の選択制度による影響とは、①選択制度から経営に及ぼす影響と、③選択制度が直接に効果を与える部分を指す。そしてサービス供給の経営的側面とは、②選択制度の改革の影響を含めた供給者の経営実践による影響を指す。

そして、供給体制の変化に伴う供給者への効果、および利用者への波及効果を検証するためには、これらの選択制度と経営によって成果や効果を生み出すメカニズムを考察する必要がある。しかし、これまでのバウチャーないし NPM 研究では、改革の効果を生み出すメカニズムに注目していない。そこで本稿では、選択制度と経営がそれを作り出すという分析枠組みを提示する。



### 3. 教育委員会による制度編成<sup>9)</sup>

以上のような公共サービス供給における選択制度と経営の関係を踏まえて、まずは、教育委員会（政府）が行う選択制度編成の手段について整理する。

制度の設計・編成に関してルグランとバートレットは、「市場構造」、「情報」、「取引コストと不確実性」、「動機付け」、「クリームスキミング」という五つの要素を、準市場における供給の成功条件として挙げている<sup>10)</sup>。本稿では、これらの要素を政府が統制するという意味で、教育委員会が採ることのできる手段を次の五つの要素にまとめる。すなわち、1. 準市場を作り出す規制、2. 情報に関する規制、3. 取引費用を軽減させる規制、4. 動機付けや誘因を増減させる規制、5. 意図せざる結果を防止する規制、の五つである。これらの規制を子ども・保護者（利用者）および、学校（供給者）それぞれに対して行うことによって、各主体に関しての効果を増幅させたり、抑制させたりすることができる。（図表 2-2）

図表 2-2 教育委員会の制度編成の種類

1. 準市場を作り出す規制
2. 情報に関する規制
3. 取引費用を軽減させる規制
4. 動機付けや誘因を増減させる規制
5. 意図せざる結果を防止する規制

#### (1) 準市場を作り出す規制

まず、教育委員会は、子ども・保護者への学校選択権の付与や学力調査、学校評価の導入などによって、競争環境を作り出すことができる。競争環境には、二種類考えられる。一つは、利用者が学校選択をめぐる競争環境であり、もう一つは、学校同士が教育成果をめぐる互

9) 本項目の枠組み「教育委員会による制度編成」を設定するにあたって、以下の文献を参考にした。児山正史 [1999a] [1999b] [2004a] [2004b]、Hansmann, H. [1987]、Le Grand, J. and Bartlett, W. [1993a] [1993b]、Milgrom, P. and Roberts, J. [1992]、Propper, C. [1993]、Williamson, O. E. [1975] [1986]。

10) Le Grand and Bartlett, W. [1993a]、19-34 頁。



いに経営競争する環境である。

例えば、学校に対しては、選択人数の上限を設定したり、ブロック選択制、あるいは隣接選択制を採ったりすることが考えられる。他にも、特定の学校を全学区からの自由選択制（特認校制）にすることなどが挙げられる。また、学校評価を一律の指標で実施することや、学力調査を実施するかどうかも学校間の競争を作り出す要因になる。利用者に対しては、学校選択権を認めずに、指定校変更の基準を緩和して審査をするという手段も考えられる。

## (2) 情報に関する規制

情報に関する規制は、利用者の入学や学校の運営に関して、どのような情報を収集し、どのような形で公開するかを定める。

学校へは、活動内容や各種評価の報告を課すことがある。またそれらをどこまで、あるいはどのように公開するのか、生のデータで公表するのか、分析加工した情報として公開するのかの違いもある。あるいは、学校ごとに公開を義務付けるといった方法もある。利用者に対しては、情報提供や相談だけでなく、ニーズ調査や満足度調査を行うことができる。

## (3) 取引費用を軽減させる規制

次に、取引費用が高いか低いかの差によって、制度の効果が増幅するか抑制されるかといった要因が考えられる。

例えば、学校にとっては、入学者に対して説明をしたり、選考や抽選を行ったりする際の選抜コストがかかる。また、自律的な学校経営をする際には、理事会設置に向けた人員配置や準備などの参入コストがかかる。一方の子ども・親にとっては、典型的には通学費用のような選択コストがある。入学後も学校をチェックする監視コストもかかる。

概して、学校制度においても直営モデルから分権モデル、そしてバウチャーモデルになるにつれて、これらの取引費用は増加する傾向にある。しかし、あまりにも取引費用が高くなってしまうと、学校の競争や活動が形骸化したり、選択者が抑制されたりして選択制度の意図どおりの効果を発揮できなくなる。取引費用増加の対応策として、教育委員会は各

学校に選択者の決定方法を任せたり、補助の追加や予算費目を緩和したりする。子ども・保護者に対しては、第三者機関を設置して学校の監視や評価を委ねたり、通学補助を行ったりする。

#### (4) 動機付けや誘因を増減させる規制

学校制度に競争的環境が取り入れられるに従って、子ども・保護者の動機付けや、学校側の誘因を付与する仕組みが必要になる。

教育委員会は、学校に対して、経営権限を委譲することでイノベーションを追求できる仕組みを導入することができる。また、予算費目の緩和、自主財源や人材の確保を認めることによって、新たな教育活動を広げる機会を与えることができる。賞罰や格付けなどの方法も学校に経営改善の動機を与える。

他方、子ども・保護者に対しては、実質的な選択肢をより広げる対策が必要になる。選択肢が能力や審査基準で定まってしまうのではなく、学校見学、抽選や選択の強制によって意識を高める方法が考えられる。また、郵送や学校窓口でも入学申請や相談を受け付けるなど、申請手続きを緩和することも動機付けを高める方法である。

#### (5) 意図せざる結果を抑制する規制

学校選択制度における意図せざる結果への対策とは、主に学校によるクリームスキミングと子ども・親によるモラルハザードへの対応が挙げられる。学校間格差の拡大は、入学者の抽選や施設補助などの方法を用いることによって抑制できる。

また、特定の入学者にはバウチャー特約を付けるなどして受け入れを強制したり誘導したりすることができる。子ども・保護者のモラルハザードの対策としては、学校についての誤った情報を流布させない対策が考えられる。さらに、選択者の優先順位付けや区分化を行うなどの方法がある。地域の子どもを優先入学させたり、選択希望校を一つに絞らせたりする方法もある。

もっとも、意図せざる結果への対策は、学校選択制に限ったことではない。通常の学校運営においても、子どもへのパターンリズムを回避するために選択教科や特別カリキュラムを採用することもある。教育委員

会と学校との関係において癒着や怠慢を防ぐために、第三者機関や外部評価を導入することも考えられる。

#### 4. 供給体制の編成手法 一制度的要因

以上、教育委員会が行うことのできる制度編成の種類を整理した。

教育委員会による対応策は、第一章第六節において論じた、バウチャーモデルにおける学校へ効果を生み出す仕組み(図表 1-9)とほぼ共通している。第一章の問題設定では、供給体制の変化が①供給者への効果と③利用者への効果を作り出し、供給者の変化が②利用者への波及効果を生み出す、と説明した(図表 1-7)。教育委員会の編成手段は、③親子どもへの効果も生み出すが、同時に、①学校への変化を作り出すのである。

また、第一章第三節において、学校制度における供給体制の変化は、教育委員会が、利用者に対して選択権を与え、学校に対して自律的な経営権を与えることであると説明した(図表 1-5)。この二つの権限を付与する制度として作られたものが、「学校選択制度」と「分権的経営制度」である。その他の諸制度や施策の編成は、供給体制の中で、この二つの制度に連動しながら、効果を発揮するものと考えられる。言い換えれば、学校選択制度と分権的経営制度の二つが、各供給体制におけるメインの制度として存在し、他の諸制度および施策は、これらに付随して併用されたり、されなかったりするものである。

さらに、教育委員会は、供給体制の効果を発揮させるための多様な細かな施策の導入や運用レベルでの工夫を実施することができる。そこでは、学校選択制度と分権的経営制度以外の多様な制度を新たに導入するかどうかという大きなレベルの編成手段の他にも、既に導入されている現制度の細部をいかに工夫するかという小さなレベルの編成手段が考えられる。

つまり、どのような選択制度がよいか、あるいはどのような分権的経営がよいのか、といった問題は、単に諸制度を導入しているか否かの違いだけで判断できるものではない。効果を生み出す要因として、諸制度を導入しているかどうかに加え、どのような編成(アレンジ)を行っているのかという点も同様に重要である。学校選択制度と分権的経営制度

を導入するか否かという部分と、どのような諸制度や諸施策を連動させているかという部分の二段階の編成手段が、学校教育における大きな意味での制度的要因になると考えられる<sup>11)</sup>。

したがって、選択制度に関する分析枠組みを設定する際には、次の点を分類することが重要である。

第一に、学校選択制度が導入されているかどうかという点である。これは、利用者に対し学校の選択権そのものが付与されているか否かという違いである。第二に、分権的経営制度が採用されているかどうかという点である。これは、選択制度からは独立した制度であるが、利用者が選択を行った学校が自律的な経営が可能かどうかを判断する基準となる。

第三には、この二つ以外の諸制度（例えば、学校評価制度や情報公開制度など）が導入されているかどうかの違いである。そして第四に、それら諸制度にどんな運用上の工夫がなされているかということである。

制度的側面については、選択制度の有無と編成内容の違いの組み合わせが、よい成果を出す事例とそうでない事例を分ける要因になると考えられる。本稿では、以上に述べたような教育委員会の制度編成が、政策効果を構成しているものとする。

他方、学校による経営改善は、政策効果の経営的側面を構成するものであると考えられる。学校内部においても多様な経営改善の工夫や方法があり、学校自身の経営改善が②利用者への波及効果を作り出すといえる。そして、学校の経営的側面の大部分は、学校自身の「マネジメント」を達成することに他ならない。次項では、学校のマネジメントの構成要素について整理する。

---

11) このような点は、青木昌彦による「制度的補完性」という議論から示唆を受けた（青木昌彦 [2001]、98 頁）。なお、橋野晶寛においても、「学校選択制が機能するか否かは、学校選択制それ自体の性質のみならず、市区町村自治体が単独で選択できない他の複数の公立学校制度との整合性に依存する。このことは複数の整合的な制度によって創発する『制度的補完性』の存在の可能性を示唆する」と述べ、制度単独の分析では評価できない点にも注目している（橋野 [2005]、48 頁）。

## 5. 学校のマネジメント<sup>12)</sup>

以下では、学校運営を分析するための枠組みについて整理する。経営活動において重要となる要素を「マネジメント」と呼ぶことにする。これらは最終的に、サービスの実施効果の経営的側面として構成される。

経営学において初めて「マネジメント」の議論を提示した P.F. ドラッカーによれば、マネジメントは、三種類の要素に大分される<sup>13)</sup>。第一に、目標設定と管理である。第二に、権限と責任の委譲である。第三に、トップマネジメントである。以下、順に学校におけるマネジメントの構成要素を説明する。

### (1) 目標設定と管理

ここでの管理とは、従来の直営モデルの学校のような法規に従った活動を指すのではない。マネジメント第一の要素である「目標設定と管理」とは、まず活動の目的、すなわち成果を定義し、達成目標を設定し、目標の優先順位と評価の尺度を定め、評価結果を用いて次の目標へとフィードバックし、それらの最終成果を公表するという一連の活動を意味する。

さらに重要なことは、この活動プロセスの各段階において、どのような成果を定義するか、どのような目標や評価基準を設定するか、あるいは何を優先順位とするかという、各段階における“どのような”に当たる部分である。具体的な内容を学校現場が決定し、成果の達成に向かって活動することが、経営を改善していくプロセスにつながっていく。この点を「戦略性」と呼ぶとすれば、学校運営に必要なマネジメント要素の第一は、戦略性を伴った経営手法の導入である。

例えば、年に数回のサイクルで評価の公表や目標の更新が行われれば、そうでない学校に比べて、学校内の変化や子どもに及ぼす効果は異なっ

---

12) 本項目の枠組み「学校のマネジメント」を設定するにあたって、次の文献を参考にした。後房雄 [2003] [2005]、大嶽秀夫 [1997] [1994]、児山 [1999a]、白川一郎・富士通総研経済研究所編著 [1998]、辻中豊編著 [2002]、寺澤正雄 [1978]、ドラッカー・P. F. [2000a] [2000b] [2000c]、真淵勝 [2004]、吉田 [2005] [2006a] [2006b]、Beatty, J. [1998]、Drucker, P. F. [1942] [1954] [1964] [1965] [1974] [1990] [1992] [1993]、Kotter, J. P. [1990]、Hoopes, J. [2003]、Lindblom, C.E. [1977]、Mintzberg, H. [1973] [1975]、Tarrant, J. J. [1976]、Zaleznik, A. [1977]。

13) Drucker, P. F. [1974] を参照。

てくるはずである。また、各種計画の中で、どれを優先的に取り組むかを決めることで、ヒト・モノ・カネ・時間・情報などの資源を有効に活用し、部分的には高い成果を出すことができると予想される。

## (2) 権限と責任の委譲

戦略的経営とは別の方法で成果を生み出すもう一つの方法は、学校内部で仕事を分権化して実施することである。仕事の権限と責任を教育現場に委譲することによって、教職員のモチベーションを活かしながら活動量を最大化でき、かつ、管理職の職務も減らせることから、仕事の能率を上げることができる。

実際、権限委譲のメカニズムについては、学校組織においては浸透しやすい。教職は教育活動の専門性を有するので、本来的に責任が現場に下ろされているからである。

ただし、供給体制が直営モデルから分権モデル、バウチャーモデルへと変化するに従い、これまでの職務環境からどのような状態に変化するのかという問題は残る。例えば、学校の活動が多様化すると、従来の校務分掌の仕組みはどう変化するのか、あるいは、中間的な職位として主幹や副教頭などはどのように機能するのかといった点である。また、教員が多忙化したり、教育現場に多様な人材が供給されたりする場合には、現在の職員同士のタテやヨコとのつながり、教員の同僚性や専門性、個性といった要素は、どのように変化するのかという課題が考えられる。

## (3) トップマネジメント

最後に、学校のトップマネジメントが挙げられる。

これは本来ならば、学校におけるトップマネジメント機能を指す。しかし、トップマネジメント機能には、学校長だけでなく、管理的職務に当たる教頭（ないし教務主任）や学校理事会の役員のようなトップマネジメント組織も含まれる。しかし、とりわけ学校長の立場はそこから区別しておく必要がある。日本の学校経営においては、校長の権限や校長の果たす役割が非常に大きいからである。本稿では、学校の意思決定機能についてはトップマネジメントと呼び、学校長の管理的な行動について説明を要する場合は、校長のリーダーシップと呼んで区別する。

実際、学校経営において、校長のリーダーシップが発揮される場面は多い。戦略的計画を立てたり、選択制において入学者獲得のために学区へPRをしたり、教育委員会への予算獲得や地域への協力要請のために渉外活動を行ったり、学校説明会や行事などで自ら情報を発信したりする。トップマネジメント機能の中で校長の果たす役割がどう変化しているかという点に注目する必要がある。

この点に関して、校長のリーダーシップの変化を捉えるために、マネージャーの役割を研究し、管理活動を構造化したH. ミンツバーグによる枠組みが参考になる。

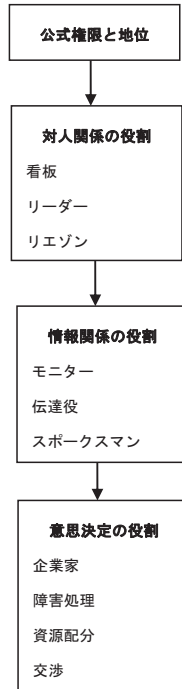
ミンツバーグによれば、マネージャーの行動要素は、マネージャーに与えられたフォーマルな地位と権限によって、三つの対人関係の役割をもたらし、これらの役割が三つの情報上の役割を生起させ、この二組の役割によって四つの意思決定の役割を演じることになるという。(図表 2-3)<sup>14)</sup>

対人関係の第一の役割は、「看板」の役割である。トップマネージャーは公式に関わる全ての行事について代表するという任務がある。第二の役割として、「リーダー」の役割がある。これは動機付けや人員配置など、主に部下との関係である。第三に「リエゾン(連結)」の役割があるという。同僚や組織外の人たちとの交流によって援助と情報を得る役割である。

これらの対人関係によって、各種の情報がマネージャーにもたらされる。マネージャーは対人関係の中で、「監視」、「伝達」、「スポークスマン」という三つの情報関係の役割を果たすことになる。

そして、対人関係と情報によって、マネージャーはフォーマルな権限

図表 2-3 マネージャーの役割



14) Mintzberg, H. [1973], chap.3。



を使い、「企業家」、「障害処理」、「資源配分」、「交渉」という意思決定の四つの役割を果たす。ただし、ミンツバーグによれば、これらマネージャーの10の役割は統合化されており、それぞれの役割は不可分にできないという<sup>15)</sup>。

ミンツバーグの枠組みは、校長のリーダーシップのどの部分が変わっているのかを明らかにする上で有用である。実証段階では、しばしば“校長のリーダーシップが重要になる”と言われる場合の変化とは、具体的にどんな役割を指すのかという点を考察する。

加えて、その他のトップマネジメント組織、例えば教頭や学校理事会などの役割はどのように機能しているのかという点も注目する必要がある。特に、学校理事会（＝学校運営協議会）のような意思決定機関は、日本ではまだ導入されたばかりであり、その活動の効果が注目できる。また、理事会役員と校長との関係、ないし教育委員会との関係についても、権限の用いられ方やバランスが重要な要素となる。

以上、学校のマネジメントの要素を整理した。既に述べたように、学校のマネジメントは、学校（供給者）自身の効果を作り出すといえる。マネジメントの達成により経営改善が促されれば、最終的に②利用者への波及効果に結びつけることができる。

学校が改善されることで子どもが受ける利益とは、子どもや保護者による直接の選択的動機を除いた部分の効果である。これには、子供の学力向上や教育的効果以外にも、公立学校に何を望むかという点、例えば地域貢献といった成果なども含まれる。学校のマネジメントの影響によって、それらは最終的には、情報公開によって新しい利用者の選択の参考とされ、校長や学校理事会等での経営判断の材料となる。

## 6. 学校制度に関する分析枠組みの設定

以上の供給制度における構成要素を基に、教育における①供給者への効果と、②利用者への波及効果を分析するための枠組みを整理する。

本稿の分析枠組みは、三つの枠組みによって構成される。

---

15) 「たとえば、あるマネージャーがリエゾン役をやめてしまうと、外部情報へアクセスを失うことになり、よい情報を発信することもできなければ、効果的な意思決定もできなくなる」(Mintzberg [1973], 邦訳, 96頁)。



一つは、学校制度改革における制度や施策の導入、編成といった様々な対応策について、教育委員会と学校の主体別に整理した枠組みである (図表 2-4)。

図表 2-4 学校システムにおける供給者への効果と利用者への波及効果

		学校への効果		利用者への波及効果
		選択前	選択後	
教育委員会の 制度編成	1.準市場形成			
	2.情報			
	3.取引費用			
	4.動機付け			
	5.意図せざる効果			
学校の マネジメント	(1)目標の設定と管理			
	(2)権限と責任の委譲			
	(3)トップマネジメント			

二つ目は、同様に各主体別に分けられた対応策を、学校教育の評価の側面から整理した枠組みである (図表 2-5)。

そして、三つ目は、改革の制度的側面を構成する「学校選択制度」および「分権的経営制度」の採用の有無と、経営的側面を構成するマネジメントの達成度の違いによって、学校ごとの効果を分類するための枠組みである (図表 2-6)。以下、それぞれ順を追って説明していく。

#### A：教育委員会と学校による対応策

第一章で示された日本の学校制度改革を主体別の対応策に分けると、下の図表 2-4 のようにまとめられる。

まず、教育委員会による制度の編成であるが、子ども・保護者の選択行為の前段階では、学校間の「競争環境の整備」に重点が置かれる。選択前において、教育委員会は、学校へ事前審査、情報提供などをして準市場の形成を行うことができる。他に、規制緩和や多様化政策によって供給者の取引費用や動機付けを調整できる。学校間格差を抑制するために、特定の学校に対して補助や料金・利用者選抜の規制を行うことができる。

もう一つの教育委員会による制度編成は、利用者の選択行動後における「説明責任」を強化する方策である。選択後に教育委員会が行うのは、主に学校に評価や報告を課すことである。その他にも、運営の際に、人事と財政の調整を行う方法も考えられる。

次に、学校のマネジメント活動についてである。学校が選択前に行うことは、戦略計画の策定やマーケティング、広報活動などである。学校理事会や評議会のような意思決定機関が設置されているかどうかも供給のマネジメントを高める方法となる。

学校にとっての選択後の方策には、校長の役割強化や、職員の専門性向上策が考えられる。他には、予算と計画との連動や教育委員会および子ども・保護者への情報公開を行うことが考えられる。

最後に、子どもへの波及効果である。学校の経営改善を子どもへと波及させる方法には、学校評価や情報公開等が挙げられる。要するに、学校のアカウントビリティを示すことであるが、それらは学校への許認可や資格認定などによっても強化される。加えて、施設補助や付加価値の提供、多様化政策は、利用者のニーズや要望を拡大することにもつながり、選抜の規制などは利用者の権利保護につながる。

学校のマネジメントの段階では、意思決定機関への参加や発言は、利用者のニーズ向上に結びつく。職員の専門性向上策も最終的には利用者にとってのサービス向上となる。

以上の枠組みは、主に各自治体教育委員会への調査や各学校への調査を行う際の基本的な調査フレームとなる。各自治体における学校制度改革や学校経営改革は、どのような制度や施策の導入、具体的な取り組みを行っているのかによって整理することができる。

#### B：学校教育の効果から見た対応策

次に、各主体による対応策が、学校教育の効果にどのような影響を与えるかという点から枠組みを構成する。

第一章の図表 1-8 で説明した学校教育の質、コスト、およびアカウントビリティの各側面と、教育委員会と学校の対応策との関連をまとめたのが図表 2-5 である。

図表 2-5 政府の役割、供給者のマネジメントと教育サービスとの関係

学校教育の側面	構成要素	教育委員会の制度編成	学校のマネジメント
サービスの質	子どもの能力の向上(結果) 学校間の競争(プロセスと公平性)		
サービスの効率性	通学コスト 選択コスト 監視コスト		
サービスの アカウンタビリティ	対政治システム 対利用者 対地域社会		

まず、子どもの能力の向上（結果）のために、教育委員会は、学力の向上をめぐる多様な情報提供や指導勧告、研修制度などの施策を用意することができる。学校は、戦略計画の策定、専門性向上策を採ることができる。また、子どもが受ける教育全体の目標に対するコンセンサスは、意思決定機関を設置することにより、そこで議論できるようにもなる。

次に、学校間の競争（プロセスと公平性）についてである。適切な競争環境の整備のために、教育委員会は選択制度の導入、政府による平準化、多様化政策、人事・財政の調整、特定学校への補助、付加価値の提供などを行うことができる。学校は、ニーズ調査、事業計画の評価を行うことにより、自らの競争力を高めることができる。

さらに、サービスの効率性に関しては、効率化を図るための教育委員会の編成手段として、手続の緩和や監視、および補助が挙げられる。学校が効率性を高めるには、プロジェクト型予算や施設補助を得ることによって資金を円滑に活用できる。また、組織改革や IT 技術の導入によって仕事の労力を軽減できる。

最後に、アカウンタビリティについてである。アカウンタビリティは、教育委員会による学校評価、情報公開、学校による意思決定機関の設置、報告書、広報活動などによって構成される。

以上の枠組みは、実証段階において、各教育委員会や学校が、学校教育の向上にどのような施策や手法を用いているのかを調査し評価するための枠組みとなる。

C：制度的側面と経営的側面による分類

最後に、学校への改革効果が、どの程度の制度的要因と経営的要因によって作り出されているのかを分類する枠組みを設定する。

この枠組みは、制度的要因の強弱の違い、ないし経営的要因の強弱の違いによって、学校制度改革の効果を判別するために用いる。例えば、この枠組みにより、自治体ごとの供給体制の中で、各学校がどの程度の効果を出しているのかを示すことができる。さらに、自治体（供給体制）が異なっても、学校ごとに改革の効果を比較することができる。その枠組みは、図表 2-6 のようにまとめられる。

図表 2-6 制度的側面と経営的側面による学校の分類

		制度の採用		
		学校選択制度と 分権的経営制度	学校選択制度、あるいは 分権的経営制度のどちらか	制度なし
(目標設定と管理十権限と責任の委譲十トップマネジメント) 学校ごとのマネジメントの達成度	達成度3(十十十)	↑	↑	↑
	達成度2(十十)	バウチャーモデル	供給限定された学校選択 もしくは 分権モデル	直営モデル
	達成度1(十)	↓	↓	↓
	達成なし	↓	↓	↓

※矢印(⇔)は、各モデルの中に置かれた学校の経営パフォーマンスの変化の範囲を表している。

まず、供給体制の違いは、「制度の採用」によって区分される。すなわち、本稿では、学校選択制度、ないし分権的経営制度が採用されているかどうかにか置き換えられる。その組合せによって、自治体ごとの供給体制のモデル分け（バウチャーモデル、供給限定された学校選択もしくは分権モデル、直営モデル）ができる。

そして、学校の経営力が高いか低いかの違いが、学校ごとの教育の効果に差をつくり出すと考えられる。学校の経営力は、「学校ごとのマネジメントの達成度」に置き換えることができる。したがって、図表 2-6 の枠組みによれば、表の上段左側に位置する学校ほど、改革後の学校の変化が大きく、改革による学校への効果が高いと考えられる。逆に、表の下段右側に位置する学校ほど、従来からあまり変化していないと見なすことができる。

## 第二節 理論的考察の総括

これまでの理論的考察では、公共政策の供給体制の多様化をめぐる、学校教育における供給体制の原理的な整理とバウチャーモデルについての言説分析を手がかりに、現段階の学校制度改革における論点を提示し、改革の効果を検証するための枠組みについて検討した。本節ではまず、理論的考察の総括として実証分析に向けての課題の整理を行う。

次に、実証分析で得られた結果から、図表 2-1 で示した、サービス供給における制度的側面と経営的側面の相互関係についての考察を行いたい。つまり、「選択制度」と「経営」の間に成り立つ関係を実証分析の結果から導き出すことで、両者の間に存在する理論的な因果関係を明らかにするという課題である。

そして、第二章第一節で述べたように、国内のバウチャーないし NPM 研究では、これまで改革効果を生み出すメカニズムを実証する研究がなされていない。他方、教育分野では、比較的早い時期から供給体制の多様化に関する論争が行われている。これら教育分野の供給体制の準市場化の議論と、公共部門の NPM の議論は、互いに類似した論点を持っており、その課題は両者に重複していると考えられる。

したがって、国内の教育分野における供給体制の多様化の状況を調査

検証することは、教育研究に加え、バウチャーないし NPM 研究においても一定の実証的結論を得ることになる。さらに、教育改革での「選択制度」と「経営」の間に成り立つ理論的関係を導き出すことは、他の公共部門にバウチャーや NPM を適用する際の理論的貢献となり得る。

### 1. 実証分析に向けての課題整理 —バウチャーモデルによる学校への効果

学校教育における供給体制の変化とは、従来の学校制度を「直営モデル」の供給体制とし、学校選択制の導入により「制限されたバウチャーモデル」、分権的経営の導入により「分権モデル」、そして、学校選択制と分権的経営の両方の導入により「バウチャーモデル」という供給体制へと変化するという意味である。

以下では、学校制度改革の効果を検証するための具体的な研究課題についてまとめる。図表 1-7 のように、供給体制の変化によって「供給者への効果」と「利用者への波及効果」が生じ、それらの効果によって最終的に「教育の成果」が生み出される。「教育の成果」は、学校教育の質・効率性・アカウントビリティという評価基準に照らし合わせて評価される。

以上の五つの研究課題（供給者への効果、利用者への波及効果、学校教育の質、学校教育の効率性、学校教育のアカウントビリティ）は全て、現段階において仮説が提起されるに留まっているため、調査検証によりその効果を確かめることは非常に重要である。

#### 1 「供給者への効果」

まず、学校制度改革の効果を調べるために、「学校への効果」の検証が必要である。改革によって学校はどのような工夫をし、どう変わるのか、という点を調べる必要がある。

また、地域に根ざした学校運営と利用者の学校選択とは、互いに対立・緊張関係にあるという考え方が示されている。そこで、実際にそのような問題が生じているのか、さらにその問題を回避するためにどのような対策を採っているのかについて考察する。

## 2 「利用者への波及効果」

次に、学校制度改革による「学校への効果」が、利用者の利益に結びつくのかを確かめる必要がある。バウチャーモデルの効果には、子ども・保護者へのダイレクトな影響だけでなく、学校側に及ぼした影響が子どもの利益や効果につながっていく場合がある。利用者に対してどのような波及効果が見られるのか、この二つの経路を区別した検証が必要である。

## 3 「学校教育の質」に関する論点

### 3-1 公教育に対する影響

子ども・保護者の選択や学校間の競争が導入された場合に、民主主義原理による公教育としての一体性が保てるのかという批判がある。しかし、この批判が現在のバウチャーモデルにおいて当てはまるかどうか確かではない。実際の教育現場で、公教育と利用者のニーズのどちらをどのくらい重視しているかが明らかにはなっていないため、調査が必要である。

### 3-2 利用者の選択能力、地理的な制約などによる機会の不平等の可能性

現段階のバウチャーモデルにおいて、利用者の選択能力の差、地理的な制約は生じているのか、そして実際にどのような対応策をとるのが望ましいのかを明らかにする。

### 3-3 供給者による利用者選抜の可能性

クリームスキミング(供給者による利用者選抜)の危険性については、国内のバウチャーモデルの推進者、反対者共に、その可能性を指摘するだけで、実質的な対応策についてほとんど議論されていない。したがって、政府による実際のクリームスキミングへの対応策とその効果についての調査が必要である。

### 3-4 学校の多様性の創出、学校間格差への対応、学校参加との緊張関係

学校選択の推進者は、利用者の選択やバウチャー使用によって学校を多様化できると主張する。しかし、彼らはどのように多様化を保証するかの方策を示しておらず、学校間格差の拡大、固定化への対応策についても、説得的な議論を回避している。また、参加制度などの学校改革案と、選択制度との関係を示しきれていないため、学校現場では実際にどのような施

策や工夫によって多様化を試みているのかを考察する必要がある。

### 3-5 教職員の専門性の向上

学校選択の推進者は、学校選択によって学校改善が促されると主張する。しかし、バウチャーモデルにおいて、選択制と学校マネジメントが教員の専門性の向上にどのように結びついているかの検証が十分に行われていない。したがって、この点も調査が必要である。

## 4 「学校教育の効率性」に関する論点

### 4-1 教育費の効率性

学校選択論争では、バウチャーモデルの導入によって、財政的費用が増える、あるいは減るとの主張がなされている。我が国の事例においては、コストについて実際に経費が削減できるという主張は見られない。逆に、外国の例ではコストが増えるとの指摘もある<sup>16)</sup>。費用増加の可能性は未だ明らかでないことから、取引コストや監視コストがかさむかどうかを確かめる必要がある。

### 4-2 教員の労力や時間的な面での効率性

この点も費用と同様に明らかではない。制度改革の前と後で、教員の労力や時間的な面にどのような変化があったのか、またどう対応しているかを調査する。

## 5 「学校教育のアカウントビリティ」に関する論点

### 5-1 政治システム、地域社会との関係

学校選択論争においては、学校選択制の導入により教育委員会の民主的統制を弱める可能性があるとの指摘がある。さらに、学校選択制と地域に根ざした学校制度は、原理的な緊張関係をもつという指摘もある。確かに、理論的には緊張関係があったとしても、それが重大な問題を残すのか、あるいは軽微な緊張関係で留まるのかといった程度の差は明確ではない。また、学校選択制における通常校、あるいはコミュニティ・スクールのような学校では、これまでとは別のタイプの連帯を作り出す可能性があるかどうかを検証することが必要である。

---

16) 渡邊聡 [2003]、405 頁。



### 5-2 選択権の行使が選択以外の改善手段を弱めるかどうか

利用者の選択権の行使により、学校の改善手段が「発言」や「参加」から「退出」へ移行しているとの指摘があるが、分権的経営制度が利用者の発言や参加をどのように補い、保障しているかについて考察する必要がある。また、選択権がそれらを保障するための、学校に対する「おどし」の効果となっているか、あるいはそれによって弊害が出ているかといった点を検証する必要がある。さらに、利用者の「声」が少なくなると改善が進まないとの指摘が理論的には示されているが、この点を政府と供給者はどのような方法で補っているのかを把握する。

## 2. 学校制度改革における「選択制度」と「経営」

以上では、学校制度改革の効果を検証するための具体的な検証課題についてまとめた。これらの課題が実証的な調査によって検証されれば、現段階の学校制度改革が効果を生み出しているかどうかを示すことができる。

そして、以上の課題を検証するためには、実地調査において、学校間の競争環境と各学校の経営環境がどのように作られているのかを整理する必要がある。この点について本稿では、学校間の競争環境は「教育委員会の制度編成（選択制度）」によって、各学校の経営環境は「学校のマネジメント（経営）」によって作り出されているという仮説を提示した。

さらに、選択制度と経営による改革効果の因果関係を明確にするために、本稿では教育委員会と学校による諸施策や取り組みを、制度的側面と経営的側面とに分けて分析するという枠組みを提示した（第二章第一節）。改革の効果は、教育委員会による編成が主に制度的側面を作り出し、学校のマネジメントが主に経営的側面を作り出すという枠組みである。そして、どのような改革の効果を生み出すかという違いは、この制度的側面と経営的側面の効果の組合せによって決まると考えられる。

そこで実際に調査を行うにあたって、予め、学校制度で実施されうる諸施策について、改革の「制度的側面（選択制度）」と「経営的側面（経営）」とに分類する作業をしておく。

まず、制度的側面である。改革効果の制度的側面は、主に教育委員会による選択制度の導入や編成の影響が強く表れる。

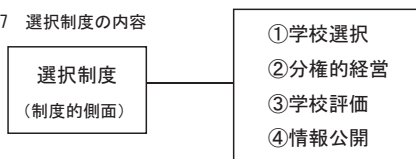
無論、それぞれの制度は、単独でも実施は可能である。ただし、注意

すべきは、教育委員会が単に諸制度を導入しているかどうかを確かめるだけでは、その効果を十分に検証できないという点である。実際の効果を検証するためには、サービスの供給体制に照らして諸制度の構造化を行う必要がある。学校制度改革において、供給体制を変えることができる主要な制度は、学校選択制度と分権的経営制度である。まず、この二つの制度が、どのような制度設計によって導入されているかどうかを考察することが重要になる。

かつその上で、この二つの制度と併用される諸制度ないし諸施策の機能を考察する必要がある。学校選択制度あるいは分権的経営制度と連動させるための、制度編成や運用上の工夫に注目し、それぞれの施策が効果を生み出しているかどうかを考察する必要がある。

制度設計・編成をするための手段は図表 2-4 のような五つの要素から成るが、これらの要素を含む具体的な施策は主に以下の図 2-7 のようにまとめることができる。本稿ではこれらの諸制度によって「選択制度」を構成する。

図表 2-7 選択制度の内容



#### 制度的側面 (1)：学校選択

学校選択制度は、政府が利用者、学校双方に対して採用できる中核的なシステムであり、「準市場を作り出す規制」に属する。選択制の採用の可否自体がサービス実施の効果に大きな違いを生み出すが、細かな編成の仕方によっても準市場の性質や競争の程度を変えることができる。具体的な例では、教育委員会による学校の多様化・平準化政策、特定学校の補助、入学者選抜の規制、人事・財政の調整が行われているかどうか注目する。

#### 制度的側面 (2)：学校参加・学校理事会・コミュニティ・スクール（分権的経営制度）

これは、経営の中身でなく、経営システムの設計に関する施策である。注意すべきは、学校参加や理事会の導入が直ちに経営改善に直結するわけではなく、選択制度の中で分権的経営を可能にするという意味で、制度的側面に該当する。

制度的側面 (3)：学校評価

学校評価システムは、他の諸制度とリンクして機能する。どのような評価システムにするか、すなわち、評価項目、成果指標、評価者、被評価者、段階評価、フォローや賞罰の設定の仕方によって、意図する効果が異なってくる。

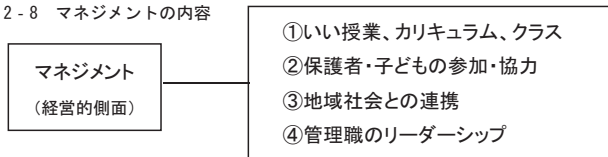
制度的側面 (4)：情報公開

教育委員会による制度編成のなかで「情報に関する規制」に当てはまる。学校情報の公開をどのように義務付けるかによって、学校の説明責任など行動の仕方に変化を及ぼすことが可能である。これにはニーズを把握するための学校評議員、子どもや保護者へのアンケート調査、学力調査、地域との懇談など、情報収集的側面も含まれる。

次に、改革の経営的側面である。もう一つの改革の効果は、主に学校内の経営変化によってもたらされる。本稿では、学校の経営変化の度合いを図表 2-6 のように「学校のマネジメントの達成」という形で定義している。

マネジメントの達成は図表 2-4 のような三つの要素から成るが、これらの要素を含む具体的な施策は主に次の四つの教育活動分野に対して効果を作り出すと考えられる (図表 2-8)。

図表 2-8 マネジメントの内容



経営的側面 (1)：教師によるいい授業、いいカリキュラム、いいクラスづくり

いい授業やカリキュラムは、学校教育の根幹に関わる点であるが、言い換えれば、この要素は教員の採用、専門能力育成や研修をどのように行っているかということでもある。例えば、研修を計画的に行っている場合もあれば、個々の学校の判断に委ねられている場合もあるので、経営的側面に分類する。また、教員との仕事の進め方（職場作り）や多忙化に対する対応策も学校経営の大きな部分を占める。

#### 経営的側面（2）：保護者・子どもの参加・協力

第二に、利用者としての子ども・保護者に対してどのような対応を行っているかである。ニーズやクレームに対応したり、情報発信したり、時には支援や協力を仰いだりする工夫は各学校で行われる。保護者の学校への信頼や保護者同士の横のつながりをどのように作り出すかも含まれる。学校参加システムとの連動でどのような取り組みが見られるのかという点も経営的側面に該当する。

#### 経営的側面（3）：地域社会との連携

地域社会に対してどのような対応を行っているかという点も注目すべき経営的側面である。学校参加制度や学校評議員など、制度をどう活かすかという意味で、地域社会へのマネジメントは各種制度との相乗効果を作り出す。学校は地域への情報発信、協議・懇談、あるいは意思決定をどのように行っているのか、「開かれた学校」や「地域に根ざした学校」づくりのような取り組みによってどのような変化が見られるのか、について検証する必要がある。

#### 経営的側面（4）：管理職のリーダーシップ

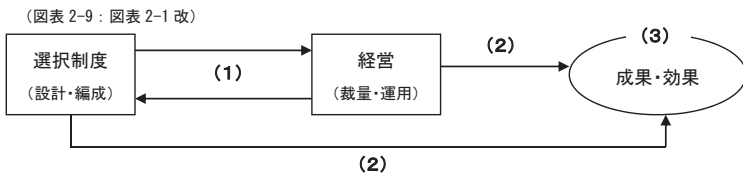
校長や教頭のリーダーシップは、経営的側面のトップマネジメントに相当する。制度をどのように運用するか、あるいはどんな施策を採用するのかは、スクールリーダーが決定権をもっていることが多い。また、教育委員会、教職員、保護者、地域の各方面に対して行動指針を示すのもトップマネジメントの役割である。意思決定をどのように行っているか。マネジメントの中で、相談や協議の機会は増えているのか減っているのか、指示や命令、報告についてはどうなのか。学校評価や入学者の増減をどの程度意識しているのか。「我が校」への愛着や学校の特色への意識は変化しているのか。近隣校をどのように意識しているのか、あるいは連携はとれているのかなど、経営の原動力となる要素として注目する。

### 3. 本稿における理論的貢献 —供給体制の変化が及ぼす効果

本稿では、学校制度改革の効果を実証的に分析するに留まらず、供給体制が変化することによって「選択制度」や「経営」に影響を与え、それらが互いに影響を及ぼしあいながら供給者や利用者に波及していくメカニズムを考察したい。そして、「選択制度」と「経営」の間に成り立つ関係を実証分析の結果から導き出すことで、両者の間に存在する理論的な因果関係を明らかにしたい。このことは、より一般的な公共政策における供給体制への理論的検討を加えることにつながり、NPM改革全般に関わるバウチャーの効果についての理論的な貢献ができると考える。

本稿の分析結果から供給変化の実態を考察するためには、次のような検討を必要とする。すなわち、(1) 供給体制の変化により、「選択制度」と「経営」はどのような影響を受けたり与えたりするのか、(2) 「選択制度」と「経営」の相互関係から、どのように効果や成果を作り出すのか、そして、(3) その効果や成果は供給者・利用者にとってどのようなものなのか、という段階的な検討課題である。(図表 2-9 参照)

以下この三段階の項目を、「供給体制の変化が及ぼす効果」の検証をする際の細目として整理しておく。これらの項目は、本稿の理論的考察において既に提起した五つの実証的課題（供給者への効果、利用者への波及効果、学校教育の質、学校教育の効率性、学校教育のアカウントビリティ）と重ねて検討することができる。



#### (1) 「選択制度」と「経営」に対するインパクト 図表 2-9 の (1)

学校教育の供給体制の変化が「教育委員会による制度編成」および「学校のマネジメント」に対して与える効果を検証することで、他の公共部門にも共通する「選択制度」と「経営」の関係について説明する。

さらに、それぞれ単独の効果だけでなく、両者が作り出す相互的な作

用についても注目しておく。つまり、選択制度から経営への作用、経営から選択制度への作用にも注目する。

(2) 「選択制度」と「経営」が作り出す効果 図表 2-9 の (2)

次に、供給体制の変化がもたらす「選択制度」と「経営」へのインパクトは、どのようにして「効果」を生み出すのかという問題である。これらは、供給体制が変化した後、つまり、改革が行われた後の制度的な変化、および経営的な変化のメカニズムをそれぞれ考察することで明らかになる。

例えば、諸制度の編成や副次的な施策の併用、経営の各場面における運用の工夫などの変化の度合いが、学校選択や分権的経営の導入に伴う体制変化と併せて考察することでいっそう明らかになる。

(3) 供給者、利用者に対する効果 図表 2-9 の (3)

第三に、制度的側面ないし経営的側面によって生み出された効果は、供給者ないし利用者に対し、どのような効果を及ぼすのかという部分である。

これも、学校制度改革の実証分析を進めるにしたがって、重ねて明らかになる課題である。第一章第三節（図表 1-7）で述べた利用者・供給者への効果、あるいは波及効果が、どのような内容であるのかを明らかにすることで、最終的に供給体制の変化の実態が把握できる。

以上、本節においては、実証分析につなげるための理論的考察のまとめを行った。次章以降の実地調査および分析作業においては、これらの課題を検証していくことを目的とする。

## 参考文献

### 日本語文献

- 青木昌彦 (瀧澤弘和・谷口和弘訳) [2001] 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版
- 上山信一 [1999] 『「行政経営」の時代 - 評価から実践へ』 NTT 出版
- [2003] 「検討試案：中央省庁の NPM 改革シナリオ」大住・上山・玉村・永田編著 [2003] 『日本型 NPM』 ぎょうせい
- 後 房雄 [2003] 「事業委託における NPO - 行政関係の戦略論敵考察 - NPO は事業委託をどのようにマネージすべきか」特定非営利活動法人市民フォーラム 21・NPO センター 『事業委託における NPO - 行政関係の実態と成熟への課題 - 全国の NPO 法人への委託実態調査に基づいて』
- [2005] 『行政 - NPO 関係の日本の特質と透明・対等・有効な協働関係のための諸条件』平成 14-16 年度科学研究費補助金 (基礎研究 (C) (2)) 研究成果報告書 (課題番号 14520093)
- 大住莊四郎 [2002] 『パブリック・マネジメント - 戦略行政への理論と実践』日本評論社
- [2003] 『NPM による行政革命 経営改革モデルの構築と実践』日本評論社
- 大嶽秀夫 [1994] 『自由主義的改革の時代 - 1980 年代前期の日本政治』中央公論社
- [1997] 『「行革」の発想』TBS プリタニカ
- 児山正史 [1999a] 「公共サービスにおける利用者の選択 - 準市場の分析枠組み」『法政論集』177 号
- [1999b] 「教育の自由化と文部省の政策 - 公共サービスにおける利用者の選択 (一) (二・完)」『法政論集』178 号、179 号
- [2004a] 「準市場の概念」『年報行政研究』39 号
- [2004b] 「公共サービスにおける市場: 準市場からの接近」『人文社会論叢 (社会科学篇)』12 号
- 白川一郎・富士通総研経済研究所編著 [1998] 『行政改革をどう進めるか』日本放送出版会
- 辻中 豊編著 [2002] 『現代日本の市民社会・利益団体 (世界の市民社会・利益団体研究叢書 I)』木鐸社
- 寺澤正雄 [1978] 『テイラー フォード ドラッカー』森山書店
- ドラッカー・P. F. [2000a] 『プロフェッショナルの条件 - いかに成果をあげ、成長するか』ダイヤモンド社

## 論 説

- [2000b] 『チェンジ・リーダーの条件 —みずから変化をつくりだせ!』ダイヤモンド社
- [2000c] 『イノベーターの条件 —社会の絆をいかに創造するか』ダイヤモンド社
- 橋野晶寛 [2005] 「学校選択制における不確実性の考察」『教育学研究』第72巻第1号
- 真淵 勝 [2004] 『現代行政分析』放送大学教育振興会
- 吉田新一郎 [2004] 『いい学校の選び方 —子どものニーズにどう応えるか』中央公論社
- [2005] 『校長先生という仕事』平凡社
- [2006a] 『「学び」で組織は成長する』光文社
- [2006b] 『効果10倍の〈教える〉技術』PHP研究所
- 渡邊 聡 [2003] 「アメリカにおける教育バウチャー」山内弘隆・上山信一編『バブルリックセクターの経済・経営学』NTT出版

## 英語文献

- Beatty, J. [1998] *The World According to Peter Drucker*, Free Press (平野誠一訳 [1998] 『マネジメントを発明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. [1942] *The Future of Industrial Man*, New American Library (上田惇生訳 [1998] 『産業人の未来』ダイヤモンド社)
- [1954] *The Practice of Management*, Harper business (上田惇生訳 [1996] 『現代の経営 (上) (下)』、ダイヤモンド社)
- [1964] *Managing for Results*, Harper business (上田惇生訳 [1995] 『創造する経営者』ダイヤモンド社)
- [1965] *The Effective Executive*, Harper business (上田惇生訳 [1995] 『経営者の条件』ダイヤモンド社)
- [1969] *The Age of Discontinuity*, HarperCollins (上田惇生訳 [1999] 『断絶の時代』ダイヤモンド社)
- [1974] *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper business (野田一夫・村上恒夫監訳 [1974] 『マネジメント—課題・責任・実践 (上) (下)』ダイヤモンド社、上田惇生訳 [2001] 『抄訳マネジメント』ダイヤモンド社)
- [1990] *Managing the Nonprofit Organization*, HarperCollins (上田惇生・田代正美訳 [1991] 『非営利組織の経営 —原理と実践』ダイヤモンド社)
- [1992] *Managing for the Future: The 1990's and Beyond*, Truman Talley Books (上



- 田惇生・佐々木実智男・田代正美訳 [1992] 『未来企業 - 生き残る組織の条件』ダイヤモンド社)
- [1993] *Post-Capitalist Society*, Butter worth-Heinemann (上田惇生訳 [1993] 『ポスト資本主義時代』ダイヤモンド社)
- Hansmann, H. [1987] “Economic Theories of non-profit organizations” in the Powell, W. ed. [1987]
- Hoopes, J. [2003] *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*, Basic Books (有賀裕子訳 [2006] 『経営理論 - 偽りの系譜』東洋経済新報社)
- Kotter, J. P. [1990] “What Leader Really Do”, *Harvard Business Review* 1990 May-June (梅津祐良訳 [1990] 「リーダーシップ強化法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1990年8-9月号)
- Le Grand, J. [2007] *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition*, Princeton Univ Press
- Le Grand, J. and Bartlett, W. [1993a] “The Theory of Quasi-Markets” in the Le Grand, J. and Bartlett, W. ed. *Quasi-Markets and Social Policy*, Macmillan
- Le Grand, J. and Bartlett, W. [1993b] “Quasi-Markets and Social Policy: The Way Forward?” in the Le Grand, J. and Bartlett, W. ed. *Quasi-Markets and Social Policy*, Macmillan
- Lindblom, C. E. [1977] *Politics and Markets: the World's political- economic systems*, Basic Books
- Milgrom, P. and Roberts, J. [1992] *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall College (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 [1997] 『組織の経済学』NTT出版)
- Mintzberg, H. [1973] *The Nature of Managerial Work*, HarperCollins (奥村哲史・須貝栄訳 [1993] 『マネージャーの仕事』白桃書房)
- Mintzberg, H. [1975] “The Manager's Job: Folklore and Fact”, *Harvard Business Review* 1975 July-August (山藤泰訳 [1980] 「マネージャーの職務 その伝説と実際の隔たり」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1980年1-2月号)
- Propper, C. [1993] “Quasi-Markets and Regulation” in the Le Grand, J. and Bartlett, W. ed. *Quasi-Markets and Social Policy*, Macmillan
- Pollitt, C. [2003] *The Essential Public Manager :Public Policy and Management , Open University Press*

- Salamon, L.M. [2002] “The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction”, Salamon, L. M. ed. *The Tools of Government*, Oxford
- Tarrant, J. J. [1976] *Drucker: The Man Who Invented The Corporate Society*, Cahnerns Books  
(風間禎三郎訳 [1977] 『ドロッカー - 企業社会を発明した思想家』ダイヤモンド社)
- Williamson, O. E. [1975] *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 [1980] 『市場と企業組織』日本評論社)
- [1986] *Economic organization: firms, markets, and policy control*, New York University Press (井上薫・中田善啓訳 [1989] 『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房)
- Zaleznik, A. [1977] “Managers and Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review* 1977 September-October (土屋敏明訳 [1992/1997] 「マネージャーとリーダー 似て非なるその役割と成長条件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1992年3-4月号／1997年5-6月号)