

## 公契約における費用積算

### —公共サービス事業者の会計的課題に関する一考察—

関西大学 馬場 英朗

#### 1. はじめに

厳しい財政状況のもと、公共サービスに民間の力を活用することが進められている。その契機となった英国等における New Public Management (NPM) について、岡本他 (2003) は「①経営資源の使用に関する裁量を広げるかわりに、業績と成果による統制 (政策評価) を行う、②市場メカニズムを可能な限り活用するため、民営化、エイジェンシー化、組織内部への契約型システムの導入、民間委託等を積極的に進める、③顧客主義へ転換する (住民をサービスの顧客とみる)、④組織をフラット化する (ヒエラルキーの簡素化)」などの特徴を挙げている。

しかし、その理念に対して現実には、行政による民間事業者の下請け化が指摘されており (田中 2006)、十分な運営コストがカバーできず、民間組織の財務的持続性が阻害されるという問題も生じている (馬場 2007 及び 2011)。さらには現在、公的セクターにおける非正規労働者の増加に伴う「官製ワーキング・プア」が社会問題化しつつあり (小畑 2010、中村・脇田 2011)、その対策として公契約条例を制定し、最低限の生活を維持できる賃金水準を保障しようという動きも各地で始まっている (辻山他 2010、伊藤他 2011)。

ただし、これらの公契約に対する批判は、非正規雇用や低賃金を是正する観点から労働問題に焦点を当てているため、公共サービスの効率性や経済性に対する視点が不十分であった。そのため、公契約において負担すべき人件費及びその他のコストについて、積算の対象となる範囲や計算方法が明確にされていないという課題が残されている。そこで本研究では、公契約における費用積算に焦点を当てることにより、官民間における対等 (イコール・フットィング) な競争条件を整備して、公正 (フェア) な官民協働を促進する公契約のあり方について考察する。そして、適切な公契約の積算に関して、公会計が果たすべき役割について議論を提起したい。

## 2. 費用積算の論点整理

公契約の費用積算に関しては、全般的に適用される統一的なルールが定まっておらず、省庁や地方自治体によって個別プロジェクトごとに検討が行われている（馬場 2007 及び 2011）。そして、時には部局間で違いが生じるだけではなく、同じ部局内のプロジェクトであっても、担当者の考え方によって認められる費用の範囲に相違が生じることも実際に起こっている。そこで、本節では公契約の費用積算に関して、特に大きな問題となっている人件費及び間接経費について、その実情と課題を明らかにしておきたい。

### 2-1. 人件費の考え方

近年、全国各地で公契約条例の制定が進んでいる。その大きな原因として上林（2011a : 64）は、公共事業をめぐって「価格競争が激化する中で、低価格入札が横行した結果、そのしわ寄せを受けて公共工事や委託業務に従事する労働者の報酬が大幅に下落した」と指摘している。そして、このような官製ワーキング・プアに対応するために、千葉県野田市を始めとして、各地で公契約条例の制定が進んでいる<sup>(1)</sup>。

例えば、全国に先駆けて2010年2月に公契約条例を施行した野田市では、第1条に公契約条例の目的として「公契約に係る業務に従事する労働者の適正な労働条件を確保することにより、当該業務の質の確保及び公契約の社会的な価値の向上を図り、もって市民が豊かで安心して暮らすことのできる地域社会を実現する」と定めている。すなわち、適正な労働対価と公共サービスの質を両立し、公契約を通じて社会価値の向上を図ることが公契約条例のポイントとなる。そして、賃金等の最低基準額を定めることにより、「低入札価格の問題によって下請の事業者や業務に従事する労働者にしわ寄せがなされ、労働者の賃金の低下を招く状況」を防止することをねらいとする（野田市 2013 : 1）。

ただし、このときに想定される賃金の基準額には、業務に応じた適正な賃金水準を確保するという考え方と、最低限の生活水準を保障する賃金を守るという考え方がある。前者には野田市の公契約条例があり、労働条件の適正化を目的とするのに対して、後者には2011年4月に政令市として初めて公契約条例を

(1) 全国建設労働組合総連合（Website）によれば、2014年7月までに野田市、川崎市、多摩市、相模原市、国分寺市、渋谷区、厚木市、足立区、直方市、三木市では賃金条項のある公契約・公共調達条例が施行されており、山形県、江戸川区、高知市、前橋市、秋田市では賃金条項のない公契約・公共調達基本条例が施行されている。なお、公契約に関連する法制度や公契約条例制定の背景は、松井・濱野（2012）に詳しい。

施行した神奈川県川崎市があり、より低水準なワーキング・プア対策に目的を特化している<sup>(2)</sup>。そのため、上林（2011b：67）のまとめによれば、作業報酬の最低基準額について野田市では「工事請負は2省単価の8割、業務委託に関しては公務員賃金の用務員の高卒初任給水準とし、これに職種別最低基準額を付加する2段階水準方式」と定めるのに対して、川崎市では「工事請負は2省単価の9割、業務委託に関しては生活保護（最低）基準」と定めている。

また、工事請負や業務委託のほか指定管理者についても、角田（2011）など多くの論者が低賃金及び雇用断絶の問題を指摘している。そこで、板橋区（2009：35-36）は、公契約条例ではないが特に指定管理者を対象として、正規従業員については「特別区人事委員会が特別区職員の給与勧告に向けて実施する民間従業員の給与実態調査結果のうち、職層別平均給与額（企業規模計、所定内給与）」を適用し、非正規従業員については「臨時職員取扱要綱に定める一般事務1時間あたり賃金単価又はハローワーク等の求人情報などを参考に算出した民間の非正規従業員の賃金単価等を、雇用の期間、日数、時間等の雇用形態に応じて」適用することを定めている。そして、「毎年度のモニタリング、評価委員会評価の実施において、人件費の改善の趣旨が活かされているか検証する」としている

板橋区の指針は、「指定管理者が適正な指定管理料の下で業務水準を維持し、安定的・継続的に指定管理業務を遂行する」ことを目的としており、平均的な民間賃金水準との衡平性を考慮している。したがって、単に労働者の賃金を確保するだけでなく、指定管理者の事業継続性を担保するために必要な人件費水準を保障することを想定しており、高卒初任給及び職種別最低基準額を用いる野田市や、生活保護水準を用いる川崎市と比較しても、より公正な人件費の積算方法を採用していると考えられる。

このように公契約に関する人件費の積算方法には、(1)被用者の生活保障、(2)業務に応じた適正水準、(3)官民間での公平という3つの考え方が混在しており、いずれを尊重すべきかはいまだ社会的合意が得られていない。そのため、職務給が定着している欧米とは異なり、職能給が広く用いられる日本では人件費の適正水準が不明確であり、現実には個別案件ごとにケース・バイ・ケースで賃

(2) 野田市の公契約条例は、予定価格が5千万円以上の工事または製造請負、1千万円以上のそれ以外の請負契約のうち市長が別に定めるもの（施設管理・施設清掃・受付・警備など）、1千万円未満の請負契約のうち市長が特に必要があると認めるもの（特定の清掃業務など）及び指定管理が対象となる。また、川崎市の公契約条例は、予定価格が6億円以上の工事請負、1千万円以上の業務委託（警備・清掃・施設管理・データ入力など）及び指定管理が対象となる。

率が設定されることが多い。特に、2省単価に基づく一定の賃率水準が示されている工事請負とは異なり、業務委託では作業内容が多岐にわたるために、一律に賃率水準を規定することは容易ではないという実態がある。

## 2-2. 間接経費の負担

公契約において、そもそも受託者等が十分な人件費を支払えないのは、契約額自体が抑えられてきたためにコスト削減の努力が限界に達し、人件費を切り下げざるを得ないという状況もある。そのため、公契約条例等によって人件費の下限を定めたとしても、著しく金額が抑えられた公契約が長期間にわたって続くのであれば、組織運営に必要な一般管理費や付加利益、技術管理費などの間接経費を負担することができないため、いずれ事業者は疲弊することになる。上述の公契約条例においても、一定の積算基準が設けられている公共工事とは異なり、業務委託の場合には、このようなフルコスト回収の問題が十分に考慮されていない<sup>(3)</sup>。

国土交通省や農林水産省が示している、いわゆる2省単価が適用される公共工事とは異なり、明確な積算基準が存在しない業務委託については、もともと人件費水準が低く抑えられてきた実態がある。特に旧来の業務委託では、清掃や施設管理、警備など、定型的でスキルを要しない仕事が対象とされてきたが、近年では公共サービスに求められる技術や責任も高度化し、以前のような単純作業にとどまらない業務委託も多く行われている。また、図表1に示すように通常の人件費以外に、打合せ協議や時間外手当などに関する追加的な人件費についても、業務委託では公共工事よりも不利な状況に置かれている。

このような問題に対して、イギリスでは財務省が発行したレポート（HM Treasury 2002）によって、公共サービスを担う民間事業者が間接経費を含めたフルコストを回収できない状況が続くならば、事業活動を維持することが困難になるという指摘を行っている。日本でも公共工事については、入札などの過程において最低制限価格等を定めることによって、形式上は図表1に示した最低限の一般管理費や付加利益が確保されることになる。しかし、業務委託に関しては、人件費や物件費などの事業費に対して、10%から30%程度の低水準の一般管理費が上乘せされるだけで、フルコストに関して十分な検討が行われ

(3) 板橋区（2009）の場合には、「指定管理料の積算にあたっては、指定管理業務の遂行に必要な当該事業者の本社等からの支援に係る経費についても加算することができる」として、間接経費に対して一定の配慮を示している。

ていない（馬場 2007）。

図表1 公共サービスの費用積算

項目	説明	公共工事	業務委託
人件費	業務に直接従事する者の人件費	職種、経験年数等によって単価を設定	△ 不十分な場合がある
材料費	業務に直接必要な物品の費用	物価資料等に基づく	○
旅費交通費	通勤費、交通費、宿泊費	移動距離や移動手段等に応じて算定	○ 積算される
打合せ協議	企画立案や打合せに要する費用	人件費（往復時間・旅行時間を含む）、交通費	△ 不十分な場合がある
時間外手当	時間外及び深夜割増手当	割増係数によって算定	× 積算されない
一般管理費	役員報酬、従業員給与手当、退職金、法定福利費、福利厚生費、事務用品費、通信交通費、広告宣伝費、交際費、寄付金、地代家賃、減価償却費、租税公課、保険料、雑費	直接事業費の87.8%（50万円未満）～44.9%（1億円超）等の諸経費率により算定（公益法人のみを対象とする場合は上記比率に0.9を乗じる）	△ 積算されないか、事業費の10%～30%程度
付加利益	法人税、地方税、株主配当金、内部留保金、支払利息及び割引料、支払保証料、その他の営業外費用		× 積算されない
技術管理費	精度管理費及び成果検定費	内容に応じて人件費等の10%以下を上乗せ	× 積算されない

出所：愛知県建設部（2012）を参考に筆者作成

### 3. 公契約の構造的課題

前節において、公契約の費用積算における問題点を指摘したが、行政が悪意をもってこれらを放置してきたわけではない。むしろ公契約に内在する会計的・経済的な要因について、官民双方に十分な理解が備わっていなかったために、これらの問題が顕在化せず、意識的に議論されてこなかった実情があると考えられる。そこで本節では、行政側及び民間側における相互の視点から、公契約の費用積算が内包する構造的課題について考察を加える。

#### 3-1. 行政のコスト概念

日本でも近年、間接経費も含めたフルコストを用いて行政コストを把握すべき、と議論されるようになった<sup>(4)</sup>。しかし、予算をベースとする行政と、民間事業者との間にはコストに対する考え方に違いがあり、一般の行政職員がフル

(4) 例えば、規制改革・民間開放推進会議（2005）では「官民間の競争条件の均一化を図るとともに、民間事業者等がその創意工夫をいかした入札提案を行うことを可能とするためには、官における事業の実施に係る間接経費をも含めた総費用（フルコスト）等の基本的・具体的データが把握・開示されることが重要である」と指摘している。

コストについて十分な認識を備えているとは言い難い。そのため、上述のように公共事業と業務委託に対して、異なる積算基準が適用され、コスト条件に不公正が生じる一因となっている。

すなわち、吉田・梶原（2005：183）が指摘するように行政のコスト意識として、「首長の給与、庁舎の減価償却費、本庁の間接部門などの原価については、事業の原価に算入されるケースは少ない」ということがあり、さらには各部署の職員給与についても、事業予算とは別に確保されていることから、人件費を原価に含める考え方が乏しいという現状がある。そのため、図表2に示すように、現場の行政職員が認識しているコスト概念（及び財政削減効果）は、第一義的には事業予算のみを意味しており（図表2の(A)）、少し広く捉えても公務員人件費を含めた直接費（いわゆる事業費）の部分にとどまると考えられる（図表2の(B)）。その結果として、民間委託や指定管理を行う際に、このような狭い範囲における直接費と、委託料や指定管理料を比較して財政削減効果を測定することが起こるため、官製ワーキング・プアを生むような著しい低価格による費用積算が行われてしまう。

しかし、本来であれば財政削減効果は、行政側で生じているフルコストと、民間に対する委託料や指定管理料を比較して判断すべきである（図表2の(C)）。ところが、日本ではイギリスとは異なり、公務員のスピン・アウトや資産売却を含めた間接部門のスリム化を行うことが容易ではないため<sup>(5)</sup>、既存の間接業務を温存したまま、民間事業者に公共サービスの移管が行われる。したがって、特定の事業を実施することによって追加的に発生する限界費用としての事業予算と、委託料等を比較して予算規模を削減しなければ、民間委託等を行っても財政支出が削減されないという問題が生じる<sup>(6)</sup>。

このように日本の法制度上、公務員の人件費を含めた間接部門のコストを短期間で削減することは実質的に不可能であるため、公的セクターの意思決定からは聖域として除外せざるを得ず、人件費や間接経費が操作不能な埋没費用になってしまう<sup>(7)</sup>。そのため、仮に行政側が民間事業者のフルコストを尊重した

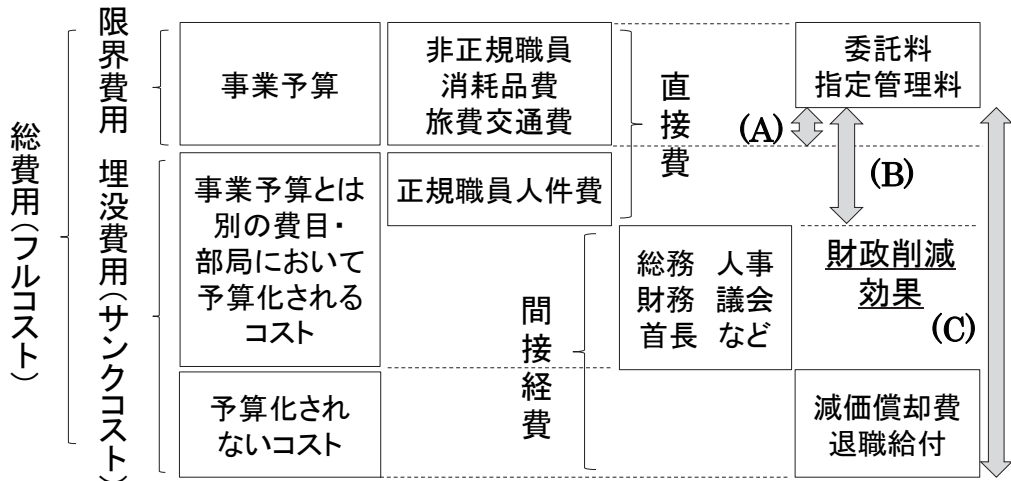
(5) イギリスにおける公共サービス改革及び民間活用の仕組みについては、Dawson（2011）が詳しく解説している。

(6) 小島（2010：36-37）は、事業を維持することによって、人員の定数を守ることが自治体職員の間心事となっているため、仮に事業予算を削減しても、むしろ事業数が増大していると指摘している。その結果、依然として煩雑な間接業務が残るため、「膨大なコストと手間暇」が掛かっていると批判している。

(7) 民主党政権下で脚光を浴びた事業仕分けについても、図表2に示した事業予算の一部を削減するだけにとどまるため、間接部門を含めた本質的な意味での行政リストラとしては、不十分なものになってしまう危険性がある。

いと考えても、間接部門も含めた行政リストラを進めなければ、逆に予算が肥大化してしまうという矛盾を抱えている。

図表 2 行政のコスト概念



出所：筆者作成

### 3-2. ダンピングへの誘因

前項では、行政側に起因する公契約における費用積算の構造的課題を検討したが、このような状況が一向に改善されないのは民間側にも問題がある。すなわち、行政が民間事業者に対して常々指摘することに、「安すぎるならば引き受けなければ良い」ということがある。

確かに、市場競争が公正に機能するならば、民間委託等を拡大することによって最も効率的な事業者が、適正な利益水準を確保しながら公共サービスを引き受けることになる。しかし、現実の経営意思決定は、このように単純なメカニズムに基づいて行われるわけではない。なぜなら、非効率な事業者が生き残るためには、たとえ間接経費を含めたフルコストを回収できないとしても、ダンピングによって仕事を獲得したいという誘因が生じるからである。

中長期的に見れば、ダンピングをするような事業者はいずれ疲弊し、経済学者が主張するように市場から退出する。しかし、ダンピングによって非効率な事業者が延命している間に、競争条件が激化し、業界全体が劣化する事態が現実には起きている<sup>(8)</sup>。図表3に示すように、会計学的な視点からすればダンピン

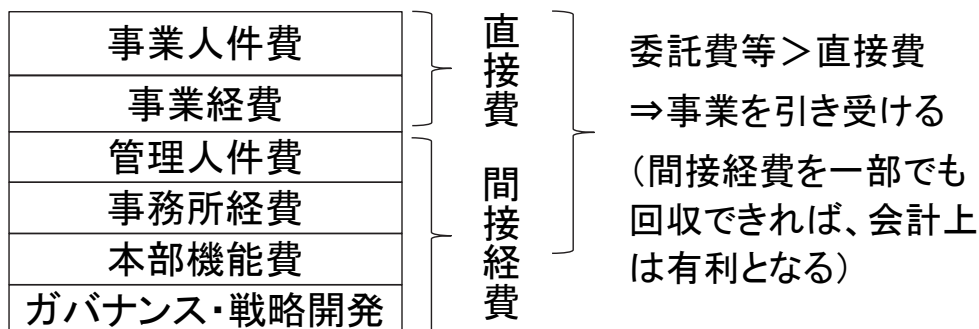
(8) 業務委託や指定管理によって運営されるスポーツ施設などで、重大事故が実際に多数発生している。また、老朽化等に伴って設備の落下事故なども生じており、コスト削減に伴う安全管理の低下に対して疑問が呈されている(小畑 2010: 30-34)。

グは必ずしも愚かな行為ではなく、短期的には合理的な意思決定となり得る。なぜなら、事業に直接要する人件費や事業経費など、ある事業を追加的に実施するために必要となる直接費さえ回収できるのであれば、当該事業に配賦して負担させるべき間接経費を全て回収できないとしても、新規事業を引き受けて多少なりともコストを回収する方が有利だからである。

したがって、業界全体がそのような方向に動き始めてしまった場合には、個々の事業者が努力してダンピングを回避することは非常に難しい。しかし、ダンピングによって間接経費を回収できない状況が続くならば、組織運営を維持するために必要となる管理業務に係わる人件費や事務所経費、本部機能（総務・財務・人事）に関するコスト、ガバナンスや戦略開発に充てる資金が不足するため、徐々に組織が疲弊する。そこで、イギリスでは公共サービス市場におけるダンピングの問題に対処するために、個々の事業者だけではなく、行政及び業界全体に対してフルコストへの理解を高める啓発活動が、非営利組織の経営者団体などによって取り組まれている（ACEVO 2004）。

従前ならば、ダンピングの問題は個別事業者の自己責任であると考えられていたが、近年の著しく悪化した景気動向のもとでは、まさしく「悪貨が良貨を駆逐する」という状況が生じている。しかし、前項で述べたように現在の硬直化した法制度の下では、民間事業者に対してフルコストを保障することを、行政側から表明することは非常に難しい。その結果として、公契約条例では最低限としての人件費の確保が強調されるにとどまり、事業体を運営するために必要な間接経費までは議論が至りにくい構造がある。

図表 3 ダンピングの会計的誘因



出所：筆者作成



## 4. 公会計への期待

公共サービスを効率化させて行財政改革に結び付けるためには、民間の活力やノウハウを用いることが不可欠であるが、同時に委託料や指定管理料を経済的な水準に抑える必要がある。しかし、現実には各地で制定されている公契約条例が示すように、民間事業者による事業継続を阻害し、労働者の生活水準を低下させるような廉価な公契約が多く存在する。このように厳しい公契約が長期間にわたって続けば、いずれ民間事業者が疲弊して公共サービスの質が劣化するため、地域社会にも不利益が生じることになる。

ここまで議論してきたように、公契約には人件費や間接経費などの費用積算が不十分・不公正になっているという問題が生じているが、その背景には官民双方のコスト概念に相違があり、適切な費用積算の基準を整備しなければ、必要なコストを低く見積もる方向に誘因が働いてしまうという実情がある。

それに対して、総務省（2010：3）は行政コスト計算書を作成することによって、「減価償却費などの見えにくいコストを含めたフルコストを把握することができ、これを住民に対して明示するとともに、職員のコストに対する意識改革にもつなげる」ことができると指摘している。すなわち、事業別・施設別の行政コスト計算書を作成することにより、職員のコスト意識の向上や、使用料・手数料等の改定に関する基礎データの算出に活用したり、予算編成に結び付けたりするための事例を提示している（同：47-55）。

ただし、行政の内部管理目的でコスト情報を用いる場合は、総務省（2010）が示すように人件費や物件費などの支出額に加えて、減価償却費、退職給付などの発生主義に基づく費用を上乗せすればよいが、公契約においてこれらのコスト情報を活かすためには、官民間で比較できるようにコスト水準を対等な条件に揃える必要がある。そのためには、図表2に示したように、総務や人事、財務などの本部機能に要する間接経費も各事業に配賦して、民間事業者が実施する場合とのイコール・フットィングを確保した上で、公契約を実施する際の経済性や効率性を分析すべきである。さらには、行政において首長や議会が果たす役割を、民間事業者において社長（理事長）や取締役会（理事会）が果たしているガバナンス機能と同等なものと考えるのであれば、これらの費用も加算しなければ、官民間での対等なコスト比較を行うことが困難になる。

したがって、単に行政コスト計算書を作成することによって、行政内で発生しているコストを把握するだけでなく、行政外との間で結ばれる公契約に関

しても、プロジェクトごとに必要となるフルコストを見積もって、民間事業者が適切に存続できる委託費等を設定するように、公会計の考え方を行政内に浸透させる必要があると考える。しかし、その際に行政内で発生しているコストをそのまま積算すると、非効率な行政コストが改善されなかったり、民間事業者には不要なコストが積み上げられたりする弊害も起こり得る。民間事業者が安定して持続するためのフルコストとして、どのような費用項目を積算すべきか、現時点では詳細に検討するための基礎データが不足しているため、今後の公会計の普及も見据えながら引き続き検討すべき課題である。

さらに、近年では公共サービスに対する住民のニーズが高度化し、民間事業者に負わされる業務及び責任が非常に重くなっている。また、市民参加を伴う協働事業など、複雑かつ多様なノウハウやネットワークが求められる業務委託及び指定管理も増加している<sup>(9)</sup>。したがって、このような新しいソフト事業に適した費用積算の方法を整備することも、民間事業者が適切に業務を遂行し、公共サービスの質を確保するためには重要であると考えている。

(付記) 本稿は、国際公会計学会第 16 回全国大会における自由論題報告に加筆修正したものである。なお、本研究の一部は 2013 年度科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金(基盤 C))課題番号 25380486 の助成を受けている。

#### 【参考文献】

- ACEVO (2004) *Funding our Future: Core Costs Revised, third edition*, Association of Chief Executives of Voluntary Organisations.
- 愛知県建設部 (2012) 「調査・設計業務委託積算基準及び歩掛表 平成 24 年 10 月 1 日改訂」  
<http://www.pref.aichi.jp/kensetsu-kikaku/gijyutsu/tankadoboku.html> (2013/4/21)。
- 馬場英朗 (2007) 「行政から NPO への委託事業における積算基準—フルコスト・リカバリーの観点から」『ノンプロフィット・レビュー』vol.7、no.2、pp.83-95。
- 馬場英朗 (2011) 「非営利組織における事業積算とフルコスト回収—官民間のイコール・フットイングは考慮されているか?」『非営利法人研究学会誌』vol.13、pp.55-64。
- Dawson, John (2011) *A Beginner's Guide to Commissioning: A Guide for Development*

(9) 例えば、横浜市は 2012 年 6 月に「市民等が自ら広く公共的又は公益的な活動に参画することを促進」(第 1 条)するために、横浜市市民協働条例を施行しており、市は「情報の提供並びに人的、物的、財政的及び制度的にできる限りの支援をしなければならない」(第 3 条)ことを定めている。

*Workers Supporting Local Organisations with Commissioning,*

<http://www.navca.org.uk/publications/beginnersguide> (2014/1/3).

HM Treasury (2002) *The Role of the Voluntary and Community Sector in Service Delivery: A Cross Cutting Review*, <http://www.hm-treasury.gov.uk/d/CCRVolSec02.pdf> (2013/5/6).

板橋区 (2009) 「指定管理者制度の運用に関する指針」

[http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c\\_kurashi/022/022604.html](http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c_kurashi/022/022604.html) (2013/5/5)。

伊藤圭一・斎藤寛生・原富悟 (2011) 『公契約適正化運動のすすめ—発展方向と可能性を探る』本の泉社。

上林陽治 (2011a) 「政策目的型入札改革と公契約条例 (上)」『自治総研』no.394、pp.63-98。

上林陽治 (2011b) 「政策目的型入札改革と公契約条例 (下)」『自治総研』no.396、pp.45-86。

規制改革・民間開放推進会議 (2005) 「「小さくて効率的な政府」の実現に向けて 市場化テスト関連部分 (抄)」

<http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/old/market/2005/0927/index.html> (2013/5/6)。

小島卓弥 (2010) 『自治体の外部評価—事業を見直すための行政評価の活用策』学陽書房。

松井祐次郎・濱野恵 (2012) 「公契約法と公契約条例—日本と諸外国における公契約事業者の公正な賃金・労働条件の確保」『レファレンス』vol.62、no.2、pp.53-78。

中村和雄・脇田滋 (2011) 『「非正規」をなくす方法—雇用、賃金、公契約』新日本出版社。

野田市 (2013) 「野田市公契約条例の手引」

[http://www.city.noda.chiba.jp/nyusatu/pdf/sougou-08\\_1.pdf](http://www.city.noda.chiba.jp/nyusatu/pdf/sougou-08_1.pdf) (2013/4/29)。

小畑精武 (2010) 『公契約条例入門—地域が幸せになる〈新しい公共〉ルール』旬報社。

岡本裕豪・頼あゆみ・矢澤真裕 (2003) 「わが国における NPM 型行政改革の取組みと組織内部のマネジメント」『国土交通政策研究』no.17。

総務省 (2010) 「地方公共団体における財務書類の活用と公表について」地方公会計の整備促進に関するワーキンググループ、[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000057057.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000057057.pdf) (2013/5/19)。

田中弥生 (2006) 『NPO が自立する日 行政の下請け化に未来はない』日本評論社。

辻山幸宣・勝島行正・上林陽治 (2010) 『公契約を考える—野田市の公契約条例制定を受けて』公人社。

角田英昭 (2011) 「指定管理者制度の問題点、課題と抜本見直しの方向」『月刊社会教育』vol.55、no.3、pp.5-14。

吉田博・梶原武久 (2005) 「行政サービスの外部委託と自治体 ABC」『小樽商科大学 商学討究』vol.55、no.4、pp.167-194。

全国建設労働組合総連合 (Website)

<http://www.zenkensoren.org/news/02jorei/jorei03.html> (2014/8/31)。