

地域スポーツの経営をめぐる組織間関係の研究

——地域スポーツにおける組織間関係論モデルの提案——

八 代 勉・柳 沢 和 雄・清 水 紀 宏

Toward for a Conceptual Framework for the study of Interorganizational Relationships in community sport

Tsutomu YATSUSHIRO, Kazuo YANAGISAWA, Norihiro SHIMIZU

This paper discusses the adaptability of the theory of interorganizational relationships to sport management in order to clarify the policies and procedures concerning to the community sport development. The study are proceeded by examining the interorganizational theory in business management, identifying the characteristics of organization in public sector, and analysing the re-organizing process of interorganizational relationships in community sport organization. The current management theory about interorganizational relationships are reviewed by a brief analysis of related literatures. The paper describes the interorganizational relationships in community sport management and proposes the perspectives for the future study.

The conclusion suggests that according to “resource exchange” or “resource dependence” approach, the actual interorganizational relationships in community sport have to be analyze to its border of system…a quasi open system or a open system…and the relationships were based on (1) a task environment, (2) a balance of manegement resources, (3) a source of relationship…① a compatibility of organizational goals, ② a level of critical resources, ③ a position of power.

So the future research should improve the comprehensive case studies both in private sector and public sector.

Key words : Community sport, Interorganizational relationships, Resource exchange

I. 緒 言

スポーツが人々の重要な生活活動の一部になるにつれて、地域住民のスポーツ活動に対する行政の組織的な支援活動は、当該市区町村の教育委員会といった教育に関する組織・部門だけでなく、様々な行政部局によって積極的に関与されるようになってきている。いわば、スポーツの普及振興といった内容が行政体の中の多くの部門・組織の施策の共通の内容領域（ドメイン）となってきた

いる。もともと、スポーツは長い間、体育関係組織・部門（例えば社会体育課やスポーツ課というような）の専管事項であったが、今日では行政組織内部においてもきわめて多くの組織が程度の差はあっても関連を持つようになってきており、住民を対象にして類似のスポーツ関連事業が多数実施されているという事態に至っている。「生涯学習」、「コミュニティ形成」、「健康」、「福祉」というような行政目的が、全面的ないしは部分的にスポーツ活動およびそれに関連するサービスを内包することは当然のことであり、ある意味ではス

*金沢大学

スポーツそのものの意味や価値が広く認識されてきているがゆえのことといえる。

問題は、いろいろな組織・部門がスポーツ関連の事業を企画し運営する段階で組織間の関連を配慮した調整や統合という作用が殆ど見られないという点にある。例えば、東京都T区における小学校敷地には、教育委員会関係の組織が2つ、児童福祉関係が1つ、区民部が一つそれぞれの施設を設けており、外見上は複合施設の形態をなしているが、具体的な事業や管理運営に関しての組織間関係はきわめて希薄であり、資源を共有するという意識は殆ど見られない。したがって、屋内温水プールとは別に、保育園、小学校がそれぞれ別個のプールをもつということになっている。この場合、土地の価格が極めて高い東京都において、当該土地が非効率的な利用を許さない区民の財産であり、住民の生涯学習のための、そしてコミュニティのための重要な拠点であるという、資源感覚が行政側にあれば相当異なった施設の活用や運営が可能となるはずである。

このような状況が続く限り、地域においてスポーツそのものの調和的・総合的な発展も期待できないであろうし、行政の持つ諸資源の効率的な活用という点からみても改善を要するところである。

一方、これまでの地域社会におけるスポーツは、主として行政機関の直接的・間接的な関与によって進められてきた。しかし、現在の社会では、スポーツの事業を提供したり、スポーツサービスを営む多くのスポーツ経営体が出現してきている。都市部におけるスポーツ・フィットネス関連の民間商業的なスポーツ経営体はその典型的な例であり、そのほか住民の自治的な経営体やスポーツ組織も数多く、それぞれがスポーツの振興や発展のために独自の領域を持ち活動を展開している。このように、地域においていくつものスポーツ経営体あるいはスポーツ関連の組織が存在しているわけであるが、組織間の関連をみるときわめて相互の関連が弱いことが指摘できる。公共セクターと民間セクターはそれぞれの領域（ドメイン）をもち、独自の活動をしながらか社会全体としての均衡状態がとれているならば、それもよしとして良い。しかし、相互の連関を強めることによって相互の立場をより確かなものにしつつ、それぞれの経営体そして、主体としての地域住民にとってプラス

となるような方策を考えることもきわめて重要であろう。

本研究はこのような問題を背景に持ちながら、地域スポーツの振興における具体的な問題解決のための方法論を見いだす手がかりとして組織間関係のあり方を提示するところに目的がある。やや具体的な当面の課題をあげれば、まず行政組織内における組織間関係を取り上げたい。

すなわち、スポーツ関連事業がどのような部局によって、どの程度提供されているか、その際組織間の関連はどのように調整されているか、それぞれの組織間の関連をどのように強化して行くべきか、ということをはっきりとすることである。さらに、行政組織の外にある様々な関連組織との関係について、各組織が所有する経営資源や付与されている権限などの関係から、地域のスポーツ振興をめぐる組織間関係の形成方法、あるいはその関係について検討したい。特にスポーツ経営学の立場から、地域全域を射程にのらせた組織間関係を分析することによって、従来のような単一組織の組織構造分析やスポーツ事業の分析を越えて、包括的な地域スポーツ振興やネットワーク論への提言が可能になると考える。

II. 組織間関係論の吟味

最近経営学の領域において高い関心を集めている理論に組織間関係論がある。組織が存続発展していくためには、組織間が様々な形で関係を持ち合うことの重要性が高まってきているという時代背景が組織間関係論の必要を支持するものとなってきている。

組織間関係の必要性を示唆するのは Levine & White の保健機関が機能するためには経営資源の稀少性を克服するために他機関と交換を行わなければならない、その交換は資源の稀少性や組織間における活動領域の合意によるとされる研究である(3)。また赤岡は諸組織間に相互作用をめぐって、その関係を交換アプローチと権力依存アプローチに分類しその発展を概説している。交換アプローチは互いに利益を認知することによって相互作用に入る協調型の関係分析に、そして権力アプローチは一方的に有利であるとみた組織が他方を強制して相互作用を起こす交渉型、あるいはコンフリクト型の関係分析に有効であると考えられている。しかし実際の組織間関係はそれら両者の

関係を内包するものであり、その後それらを統合する試みがなされたが、その中でも Aldrich は権力は資源の所有と等価であり、資源を使用することにより他者の従属を獲得し得る、相互の利益認知による交換や協調関係も潜在的には依存関係があるという権力アプローチからみた資源依存アプローチによってそれらを統合しようとした点が評価されるという(1)。

また山倉は、高度情報化という環境がもたらす様々な課題に対して企業組織は、例えば技術革新をめぐる戦略的提携といった、自組織を越えた組織間レベルでの協体制の機能に言及し、個別組織の問題解決能力を超えた社会問題の出現に対する組織間の結びつきや調整、すなわち組織間マネジメントの重要性を指摘している(9)。

このような組織間マネジメントが重要になる根拠には、組織にとって他組織の資源が重要であればあるほど、組織がそれ以外の源泉から必要とする資源を獲得することができなければ出来ないほど他組織に依存する、という資源をめぐる経営効率志向的な依存関係の認識がある。すなわち、他組織への依存関係は、①他組織が保有しコントロールしている資源の重要性と、②他組織以外からの資源の利用可能性(資源の集中度)の関数である、と言うことができる(10)。

確かに、組織間の資源をめぐる多組織が相互依存・利用をすることは、不足している資源を新たに組織内に保持するよりも効率的である。しかし組織には他の組織資源への依存を回避しようとする性向がある。なぜならば、本来かかる資源は組織内に確保した方が、戦略的な優位性を保てるからである。すなわち、組織の行動を競争とみるか共存とみるかで組織関係は異なる。さらに大きな問題は、組織目的に関する認識である。組織の目的が異なるものである場合、例えば全く異なる業種の場合には、資源を提供することは自組織に対して大きな脅威とはならない。しかしながら、類似した目的を持つ組織間の依存関係の場合には、その関係の持ち方や対応の仕方は戦略的に重要な課題となる。

組織がいかにして他組織に対する依存を回避・減少・処理するかは、①依存の吸収・回避をめざす自律的戦略(合併、垂直的統合、部品の内製化など)②依存を認めたくて、他組織との均衡により、互いの妥協点を発見し、他組織との良好な

安定した関係形成しようとする協調戦略(協定締結、包摂、人材導入、連合体形成など)③依存関係が当時者間で直接的に操作されるのではなく、第三者機関の介入またはそれへの働きかけを通じて、間接的に操作される政治戦略(政府の規則・ロビイングなど)の方法が採られるとされる(11)。

このように組織間関係論は、一般に二つ以上の組織間の関係を問題とする視座であるが、二つの組織間の関係を発展させて多組織間の関係を取り上げることも可能であり、分析対象とする領域によってはその方が現実的である場合もある。組織間関係論は企業の別個組織の行動・成果の分析に役立つのにとどまらず、コミュニティあるいは地域社会全体の分析と組織開発にも貢献することが期待される。実際に、組織間関係論はコミュニティの諸組織間の分析(4)や病院間のシステムの分析(2)、さらには全米大学体育協会をめぐる組織間分析(5)などに応用されている。

III. 公共部門における組織間関係の必要性

前項で述べた組織間関係論は主として民間企業経営における組織間関係論であった。本研究は地域スポーツの経営に関するものであり、いわば公共部門における組織間関係論を検討するものである。したがって、民間部門における理論をどこまで援用できるか、公共部門における組織間関係論の独自の見方は何かを吟味しなければならない。

1. 事例にみる地域スポーツ事業と経営資源

企業組織においては、厳しい競争状態の中での自らの存続・発展が基本的な目的であるがゆえに、組織の存続をかけて組織間関係が生まれやすい。それに対して、公共部門においては「競争」という環境にあると自覚する経営者・管理者は少なく、また、企業のような競争は殆ど存在しない。したがって、組織の存続という目的意識が存在し難く、組織間関係を結ぶことも認識され難い。そのため関連他組織が提供しているスポーツ事業への関心は低く、相互に独立してスポーツ事業を提供することになる。その結果、同一の事業対象に対し類似したスポーツ事業がいくつか提供されることとなり、地域スポーツ振興全体からみると極めて非効率的な事業展開を結果している。

表1は、東京都S区における地域スポーツ事業の実態を示したものである。表は、事業対象別に

表1 S区における組織別スポーツ関連事業

実施主体 対象	教育委員会・社会教育部	区民部・地域振興室		厚生部	生 部	
		社会教育部	区民センター			区民集会所
一般区民	社会体育課 卓球教室 軟式庭球教室4 乗馬教室 スキー教室 体力トレーニング教室 コミュニティスポーツ教室 ダイビング教室 区民ラジオ体操会2 歩こう会 健康づくりフェスティバル 区民ロードレース会 アーチェリー講習会 なぎなた講習会 戸道教室 空手道講習会 水泳教室4 軟式庭球教室	スポーツ振興会 メンスフットネス教室 卓球教室 バウリング教室 ヘルシー教室 健康体力測定	区民センター バレーボール講座 インディアカ教室2 スポーツマックス教室 ストリートボール教室 ゲートボール教室 学級講座 ミニ健康講座 日本健美操 レディ体操 トレニング講習会 トレニング相談 ボウリング教室 太極拳入門講座	健康体操教室 ボーリング教室 体育講座 腰痛体操 太極拳講座	障害者福祉会館	老人福祉センター 杉の木スポーツ大学
初心者		バドミントン教室3 バウリング教室3 卓球教室2 アーチェリー教室 太極拳教室2 ニューウエーブ教室		その他関係組織 ・社会教育部 振興課：学校開放 ・児童部 児童福祉センター、児童館 ・保健衛生部		
中級者	バドミントン講習会					
子ども	親子スケート教室2 スキー教室 親子スキー教室 小学生水泳教室 親子水泳教室		子ども卓球教室 親子体操			
家庭婦人	お母さんバレーボール教室 軟式庭球教室					
高齢者	水泳教室2		ゲートボール大会		はつらつ運動会 ゲートボール大会	
障害者	障害者スポーツ教室2 心身障害者水泳教室				ゲートボール 機能回復訓練 生活・健康相談 ハイキング	

提供されているスポーツ事業と提供組織の関係を見たものである。事例に示すように、ゲートボールやバトミントン教室、インディアカ教室、健康づくり関連の教室等において、いくつかの組織により類似した事業が数多く提供されている。しかし組織間の相互調整はない。このような現実は、いろいろな組織が住民（顧客）のとり合いをし、資源のムダ使いをしているとみることができる。

行政は、目的の達成へ向けて限られた資源を効率的に活用していく責務があり、資源の浪費は許されない。スポーツの経営に関して必要となる資源は一般の経営と同じく、人的資源、物的資源、財務的資源そして情報的な資源の4資源をあげることができる。行政組織では、施設のような物的資源については共有している場合もあるが、その他の資源は組織毎に保有しているのが一般的である。これらの資源を用いて事業を展開するわけであるが、事業の重複は当然資源の浪費とみることができる。とりわけ財務的な資源は近年逼迫しており、その効率的な活用がきわめて重要となる。

このように考えると、直面している環境の違いはあるものの、資源を効率的に展開していくところにセクター間の基本的な違いはなく、公共セクターにおける資源依存パラダイムに基づく組織間関係の検討を避けることはできないと考える。

2. 組織の自律性

組織は本来単に環境の影響を受ける受動的な存在ではなく、自律的に環境に働きかける能動的な性格を持つ。行政組織の自律性については、民間企業以上に自律性を保持しようという意識が公共部門（行政組織）にはあり、他組織への依存を回避しようとし、自らの支配の及ぶ範囲を維持し拡大しようとする意識が強い。したがって、組織間関係の必要や組織間の調整を図ることへの認識は低く、またそのための努力をすることも少ないのが行政組織である。このような組織の風土を形成したのが従来から行政組織の弊害と言われる「縄張り意識が強い、縦割行政」であろう。

3. 行政目的の多様化と組織間関係の必要性

現代社会は、行政の各組織・部門が所掌する事業や業務に共通する側面の拡大傾向が強く、それ故に組織間で協調や調整が必要となる。例えば、

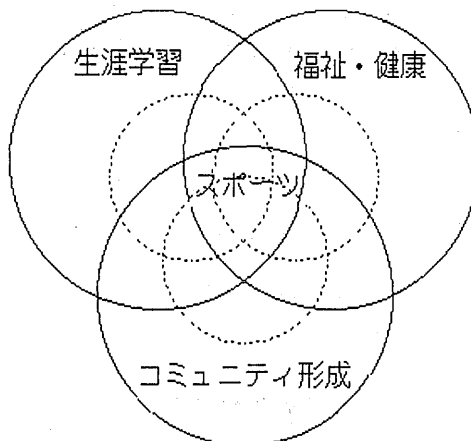


図1 行政目的と事業・資源の共有関係

スポーツは、生涯学習、高齢化社会、健康、福祉、コミュニティ等の課題を解決するための手段の一つとして機能する。図1に示した重複部分は組織間関係が必要な部分である。

IV. 組織間関係の具体的・現実的なあり方

公共部門における資源依存の具体的な展開のあり方について検討してみよう。資源依存をめぐる組織間関係は、大きく①組織内の部門間関係と②行政と行政組織外の様々な組織との関係の2つに分けることができる。前者は本研究の対象との関連でいえば教育委員会内部及び行政組織内部における組織間関係であり、後者は、教育委員会をはじめとする行政組織と外部組織との関係である。

1. 組織間関係を構成する組織・部門

地域スポーツの組織間関係を分析する場合、その組織間システムを行政機構（組織）内部の関係と、地域に開かれた組織間関係とに分けて論ずる必要がある。なぜならば、関係組織の目標が異なるため資源依存関係の意図と性質が異なると考えられるからである。ここで行政機構の外延をいかにおさえるかについては言及しないが、それらは閉鎖的なシステムとしてではなく、行政機構という組織体系に包摂されるものの各部門での行動様式や価値基準が異なるため準開放的システムとしてみなしておく必要があり、ここに行政機構自体も組織間関係という視点から捉える意味がある。

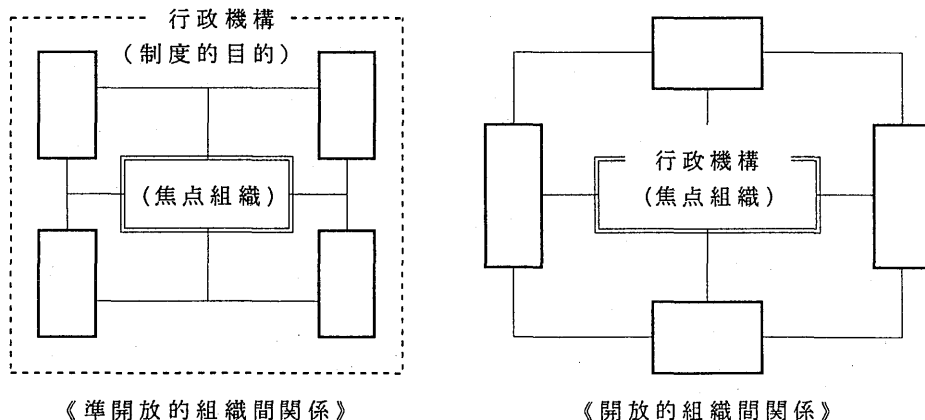


図2 組織間関係のシステム

本稿では、行政組織に特に顕著である制度的目的には共通するものがあるが境界は曖昧であるという特徴を持った組織間関係を「準開放的組織間関係」とし、境界が明確であり相互に独立した目的を持つ関係を「開放的組織間関係」と呼ぶことにしよう。

内部の組織間関係を強化すべき組織・部門は、さらに、①教育委員会内部の各課・係と②教育関係以外の業務を所掌する組織・部門とに分けられる。①に関して具体的に上げることができる組織には、社会体育・スポーツ課を中心に考えるならば、社会教育関連部局、学校体育関連部局、②については、福祉、厚生、建設、医療、保健衛生、市民、企画、広報等多くの部門が関連を持つことが必要となる。

外部の組織間関係を構築すべき組織や団体の代表的なものとしては、③公共的な組織と④民間組織とに大別し、民間団体はさらに④—(a) 非営利組織、④—(b) 営利組織に分けることができる。③としては、学校、公共的スポーツ施設(独立的な経営体)、公共的教育施設等が、④—(a)としては、体育協会、競技団体、住民組織等が、④—(b)としては民間商業スポーツ経営体があげられよう。

2. 組織間関係を規定する経営資源

資源依存パラダイムに依拠した組織間関係論を深めてみると、依存あるいは交換の具体的な内容である経営資源の検討が必要となる。スポーツ事

業を営むセクターに即して経営資源の概要をまとめると次のようである。

(1) 人的資源

スポーツのサービスは人的資源が最も重要な資源である。公共セクターにおいては行政職員をはじめ、体育指導委員のような制度化された指導者とボランティア指導者によってサービスが提供されるが、質・量的に不備不足が指摘されるのが現状であろう。民間セクターは、人的な資源という側面からは一定の質的な高さや経験を積んだ専門的な指導者を保有している場合が多い。

(2) 物的資源

スポーツをサービスする際の基盤としての施設が最も大きな資源となる。この資源の獲得には莫大な資金が必要となるし、ランニングコストも多額を要する。公共セクターと民間セクターで比較してみると、量的には公共セクターが圧倒するが質的な面では民間セクターにも優れた施設を持つところが増加している。

(3) 財務的資源

財務的な資源については、公共と民間とでは財務そのものの仕組みや性格を異にするので比較することは困難であるが、資金の安定性という点では公共がまさっており、流動性や柔軟性という視点からは民間セクターの方が優れている。

(4) 情動的資源

スポーツ経営にとって今後極めて重要な資源となるのが情動的な資源であろう。民間商業スポーツ経営体での優位性を保持するのはこの資源の質

と量とさえ言えよう。今日では公共と民間との大きな差もこの資源をめぐるであり、公共セクター（とりわけ本研究の対象となる地方自治体）が保有するスポーツ関連の情報資源の質・量は極めて劣っているといわざるを得ない。

以上のような資源が、前項で述べた様々な組織においてどのように保有されているかを検討することから、資源の交換、依存、共有等の関係の必要性や妥当性が検討されることになる。

3. 地域スポーツ組織の組織間関係

地域スポーツをめぐる組織間関係の可能性とその関係は、資源依存アプローチで述べた資源の稀少性及び重要性和利用可能性とともに、関係組織に課せられた課題環境と目的両立性から検討することが重要であろう。確かに組織は資源の必要性から他組織との相互作用を形成する。しかし必要となる資源は組織に課せられた課題環境から派生するものであり、その課題自体の特性と組織相互の課題（目的）の両立性によって関係の内容は異なってくると考えられる。関係組織を①から④に分類した意味はここで活かされることになる（前項の1. 組織間関係を構成する組織部門を参照）。例えば教育委員会内部と外部行政組織との組織間関係では、行政組織としての住民の福利厚生あるいは地域形成という目的は類似するが、各組織に課せられた具体的な行政課題は異なるし、それゆえ資源の保有状況に相違がある。ここに行政機能の中での組織間関係の契機がある。また開放的組織間関係を見るとその関係はより複雑になる。例えば外部にある公共的組織と民間非営利組織、民間営利組織とでは明らかに相互関係を持つ動機や課題、資源が異なり、そのパターンにより関係は

違ってくる。

例えば図3のように、行政や公共部門以外の関係組織は、多様な動機をもって関係を形成することになる（8）。このような組織間の相互作用に入る動機は「関係の源泉」と呼ぶことができよう。

このような状況になると、関係の形成原理は組織によって異なるため、そこにコンフリクトを生むことになり、組織間関係は資源依存アプローチ、とりわけ交換アプローチの説明力は弱くなる。その関係を形成する場合には、権力依存アプローチを採用した方がより有効であるように思う。もちろん権力依存の関係には資源の所有が一つの要因となることは言うまでもない。

地域スポーツをめぐる組織間関係は、関係を形成する動機の他に、組織自体に課せられた課題によっても、関係が規定されると考えられる。例えば図3の福利厚生・地域形成という行政の動機（行政の場合、関係を形成しようという動機がより具体化されると行政課題が明確になると考えられる）と協同組織の協同原理、地域住民の連帯意識は、共に共通した動機とみることができ、両者の動機や目的の両立が可能である。それゆえ行政と住民との組織間関係には、地域の行政課題に応じて、行政委託型、行政協力型、協同処理型、住民協力型、住民自治型（6）といったいくつかの関係を形成してきた。

さらにこの関係に民間営利組織が加わると関係が多様になる。地域の経営資源が逼迫するに従い、行政と民間営利組織の関係は欠くことができないものになりつつある。利益の社会的還元や地域還元の一環での企業のスポーツ施設開放は卑近な例であるし、資源の稀少性故に行政のスポーツ教室や学校の運動部への協力を行っている民間のゴルフ練習場もある。これらの関係をめぐる関係は、

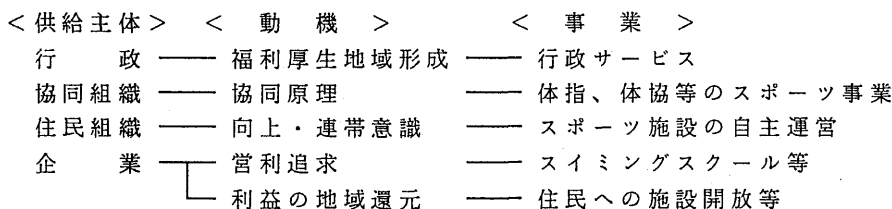


図3 地域のスポーツ事業をめぐる組織と動機

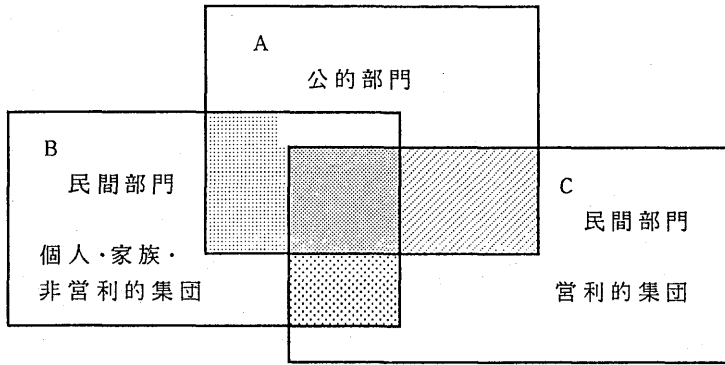


図4 部門間の組織間関係

図4のように概念化できよう(7)。もちろん図中の重複部分の関係はそれぞれ異なる。このように組織間関係は組織の所有する資源のバランス以上に組織の課題の競合性や両立性の理解が重要になる。

4. 地域スポーツにおける組織間関係の形成過程

以上のような組織間関係には資源依存と、資源の所在に付随する権力依存関係が存在する。Comings は、組織間の相互作用の基礎として、自発的交換(組織が相互作用から相互利益を知覚するとき)、標準化された自発的關係(組織が交換を安定化するために公式の協定に入るとき)、委任的關係(法あるいは外部機関が相互作用を支配するとき)を想定しその調整メカニズムを検討

している(12)。さらに地域スポーツの場合には、例えば行政職員不足のために必然的に地域住民の人的資源に依存せざるを得ない場合もあるが、反して行政が住民の社会教育の場や機会として意図的に相互作用を形成する場合もある(それは本来の地域形成とは異なるとの批判もあるが)。このような組織間関係の關係は、行政の固有な關係であるということができよう。

以上の議論を踏まえて、地域スポーツにおける組織間關係の生成のメカニズムを試論的に検討してみたい。

図中で対象的とは、交換モデルでいう双方の組織が共同利益を極大化するための相互作用を、非対象的とは、一方の組織は自らの利益のために相互作用することを動機づけられているが他の組織

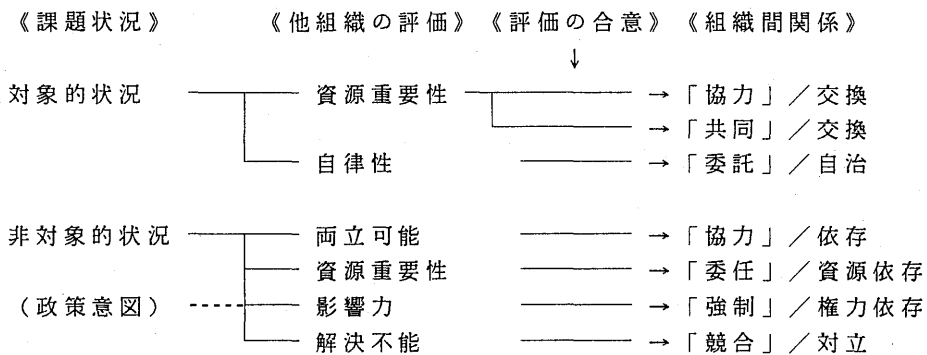


図5 組織間關係の形成過程(式論)

はそうでない関係(13)を意味している。また、政策意図とは、片方の組織が政策的な意図が重視され、他方の組織の意図を抑える形で相互作用に入る関係を意味している。例えば、課題(目標)が対象的狀況(共通あるいは近似する)にある場合、双方の組織は重要であると評価された資源を有効に活用し、双方の目的を最大化しようと協力関係を結んだり、共同で事業を展開することとなる。その特殊な例として、特に行政サイドが対象組織に自律性があると評価した場合には、権限の委託や自治の促進という関係を探るであろう。また課題が非対象である場合には、その課題が双方の歩み寄りにより両立可能であると評価された場合には他方の資源に依存しながらも協力関係が成立するであろうし、他組織が課題処理をめぐる十分な権限を保有すると判断されたならば権限を委任するであろう。

また課題が両立不可能であると判断された場合には、競合あるいは対立状態に入ることとなる。

IV. 結論と今後の課題

以上、地域スポーツ振興をめぐる諸組織の関係について、組織間関係論に準拠してその援用可能性を検討した。その結果、組織間関係論は地域のスポーツ組織の関係の説明と形成にいくつかの示唆を与えてくれることが理解されたし、スポーツ経営学における組織間関係論の研究が現実的な課題を解決するための重要な研究領域であることが示唆されたと思う。

とりわけ、スポーツに関連する行政組織と住民組織との関係のあり方、商業スポーツ経営体と行政との関係のあり方、行政と競技団体のあり方というような2組織間の関係論の総合的・構造的なケーススタディが緊急の課題であろう。

引用文献

- (1) 赤岡功(1981)：組織間関係論の対象と方法。組織科学15-4：4-8.
- (2) Evan WM and Klemm E (1980)：Interorganizational Relations Among Hospitals：Strategy and Performance Model. Human Relations33-5：315-337.
- (3) Levine S and White PE (1961)：Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationship. Administrative Science Quarterly 5：583-601.
- (4) Litwak E and Hylton LE (1962)：Interorganizational Analysis. Administrative Science Quarterly 6：395-420.
- (5) Stern RN (1979)：The Development of An Interorganizational Control Network, The Case of Intercollegiate Athletics. Administrative Science Quarterly24, June.
- (6) 高寄昇三(1980)：地方自治の経営，学陽書房，東京，p. 203.
- (7) 田中重博(1983)：行政の民間委託について。(編)鳥恭彦，池上淳，重森暁，二宮厚美「行政改革」，青木書店，東京，p. 151.
- (8) 地方自治資料 第724号を修正
- (9) 山倉健嗣(1989)：続現代経営学ガイド，日本経済新聞社，東京，pp. 153-154.
- (10) 山倉健嗣(1981)：組織間関係論の生成と展開。組織科学15-4：27.
- (11) 山倉健嗣(1989)：前掲書(9)，pp. 159-161.
- (12) 山倉健嗣(1981)：前掲書(10)，pp. 31-32.
- (13) 山倉健嗣(1981)：前掲書(10)，p. 31.