

ロサンゼルス福祉改革における民間化の特質

—GAIN ケースマネジメントを中心に—

木 下 武 徳

概 要

本論文は、カリフォルニア州 LA における福祉改革の就労支援プログラムである GAIN のケースマネジメントの民間化の特質を明らかにする。第一に、LA の福祉改革について説明し、GAIN ケースマネジメントが福祉改革実施のための重要な役割を持つことを明らかにする。第二に、LA の委託契約のルールについて、特に委託契約の目的はコスト削減であるが、その入札評価では入札業者の経歴や組織能力を評価することも含まれることを説明する。第三に、GAIN ケースマネジメントの委託契約の流れとその内容、特に民間企業の効率的な運営と成果をあげるために導入された仕組みを明らかにする。最後に、LA の民間化の特質として、公的機関と民間企業を競争させて公的機関、民間企業双方の効率的な運営が期待され、公的機関の政策運営能力を向上させることが含意されるが、職員配置の問題やモニタリングコストの増大がコスト削減効果を後退させているという問題もあることが指摘される。

I 問題の背景と研究目的

1. アメリカの福祉改革とケースマネジメントの民間化

(1) アメリカの福祉改革

アメリカ福祉国家を見る重要な視点として、社会福祉政策の実施段階における民間団体・企業の活用が挙げられる。それは、民間団体・企業を活用することにより、効率的に政府の事業を実施するということと同時に、自助・自立が強調されるアメリカにおいて、最後に頼れるのは政府ではなく、民間であるということを示す明白な手段でもあるとも言えよう。このことは、1996 年の個人責任就労機会調整法 (Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act)、いわゆる 1996 年福祉改革法によって、より明確に打ち

出されることになった。

1996 年福祉改革法によって、それまで約 60 年続いた生活保護制度である AFDC (Aid to Families with Dependent Children, 要扶養児童家庭扶助) が廃止され、TANF (Temporary Assistance to Needy Families, 貧困家庭一時扶助) が創設された。この改革の基本理念は、福祉受給者の福祉依存を克服させ、就労して自立させる、つまり「福祉から就労へ」(Welfare to Work) に移行させることである。そのための装置として、様々な規定が設けられた。

特に重要な規定として、次の 5 つが重要である (根岸 2006 等参照)。第一は、労働要件であり、受給者は、保護を受ける要件として週に 32 時間から 35 時間の労働、または就労のための職業訓練等をしなければならない。第二は、制裁措置であり、正当な理由なく、労働要件を満たせなかった場合は、受給額の減額や保護の廃止等の制裁がなされる。第三に、期間制限であり、原則的に TANF を受給できる期間を一生で 5 年を超えないように期限を設けた。その前提として、AFDC はエンタイトルメントのプログラムとして要件を満たす限り受給権が確保されていたが、TANF ではエンタイトルメントは廃止され、受給権が廃止されることになったのである。つまり、TANF の受給は権利ではなくなったのである。第四に、TANF に関わる予算は連邦政府から州政府に対して包括補助金として提供されることになり、州政府独自のプログラム作成の裁量の幅が広がったことである。その一方で、連邦政府は、州政府が福祉受給者に就労のインセンティブを持たせるために、福祉受給者の労働要件の参加率等数値目標を設定した。その目標を超えることができれば、連邦政府から州政府に対してボーナスが提供され、目標を達成できなければ罰金を課されることになった。こうして福祉改革により、就労が最も重要な政策目標として位置づけられたのである。

(2) 福祉事務所の変化とケースマネジメント

このような福祉改革が実施されるなかで、福祉事務所も大きな変革を強いられることになった。福祉改革に大きな影響を与えた Bane and Elwood (1994:7) は、「福祉から就労へ」の変化のなかで、福祉事務所の運営も、資格審査や現金給付のみの「資格遵守文化」(eligibility-compliance culture) から福祉から離脱するための労働や就労準備に照準を当てた「自活 (自助) 文化」(self-sufficiency culture) へ転換するように求めた¹⁾。

実際に、福祉改革に伴ってニューヨーク州では、「福祉事務所」(Welfare Office) という

1) 1996 年福祉改革を含めて、歴史的に福祉事務所がどのように変化してきたのかについては、Hasenfeld (2000) が詳しい。

名称自体を廃止し、「職業センター」(Job Center)に変更した(根岸 2006, 小林 2007)。ウィスコンシン州では、TANF の管轄部局が、保健福祉部 (Department of Health & Family Services) から労働力開発部 (Department of Workforce Development) に移管された。

なかでも大きな影響は、福祉事務所内部の環境変化である。福祉改革前では福祉事務所のケースワーカーは主に資格審査と現金給付の事務的な仕事に従事していたが、福祉改革後では受給者を就労に結びつけるための対人援助が重視されるようになったのである。

すなわち、福祉事務所の業務として、①資格審査や現金給付のみならず、②受給者の就労を阻害している個人の要因や家族、環境上の問題点をアセスメントすることにより明らかにし、③週に 32 時間または 35 時間の労働要件を満たすために民間企業や非営利団体 (Nonprofit Organizations)、公的機関での事務や清掃等の労働または履歴書の書き方教室や英語の講義、看護等の資格講座といった職業訓練に参加させ、④必要に応じて児童ケア (保育) や薬物依存防止・家庭内暴力防止等の支援サービスを提供して、個別の受給者のケースや提供するサービスの管理をきめ細かく行うことが重視されるようになったのである。アメリカの福祉改革の中では主に資格審査や現金給付以外のこれらの個別対応をする業務を総称して「ケースマネジメント」(Case Management)といい、この業務を担う専門家は「ケースマネジャー」(Case Manager)として、「福祉から就労へ」の福祉改革実施のキーパーソンとして認識されている²⁾。

(3) ケースマネジメントの民間化：2つのモデル

i) ケースマネジメントの民間化の論拠

このケースマネジメントは福祉事務所の機能として重要となると同時に、民間化の対象にもなりやすい。その理由として次の 5 つが考えられる。

第一に、対人援助のケースマネジメントは労働集約的であることである。貧困者は低学歴や精神病や家庭内暴力 (DV) 等の場合も多く、また貧困ゆえに通信手段や交通手段も制限されるなどの制約、つまり、就労阻害要因が多いため、労働要件を達成することは容易ではない。ケースマネジャーは受給者を就労につなげるために、これらの問題への綿密な対応を求められることになる。

第二に、ケースマネジメントは専門性が高いことである。上記のような就労阻害要因を的確にアセスメントし、受給者が継続的な就労に結びつくよう、児童ケアやその他の福祉サービス、就労先として受け入れ可能な民間企業・団体等に結びつけるための様々な制度

2) Brock & Harknett (1998) や McConnell et al. (2003) 等を参照。例えば、日本の介護保険でも、ケアマネジャーが介護問題への対応のキーパーソンとして位置づけられていることと同様である。

や地域資源の知識やネットワークを形成する力量、受給者への対応のためのカウンセリング技術等の専門性が求められる。

第三に、ケースマネジメントの目的が明確なことである。従来の社会福祉政策では貧困の克服や福祉の向上という曖昧な概念では、それが達成できたかどうか明確でないため、民間企業・団体に任せたとしても目的が達成できたか否かを厳密に評価することは困難であった。しかし、TANF では「福祉から就労へ」の中核を担うケースマネジメントの目的は就労であることは明確であり、民間化をしてもその評価を行うことができる³⁾。

第四に、1996 年福祉改革法により就労支援策が最重要課題となったが、ケースマネジメントや就労支援についてのノウハウや知識、技術、人材を持たない州政府はそれらの分野に強い民間企業・団体への委託契約を推し進めたことである。

第五に、エンタイトルメントが廃止されたことである。そのため、1996 年福祉改革以降は、福祉受給の資格審査や現金給付も民間委託が可能になった。したがって、福祉改革事業のほとんどの部分を民間化することが可能となり、福祉改革による民間化のトレンドを方向づけたのである。

つまり、ケースマネジメントは、労働集約的で専門性が必要であり、そのコストは高くつきそうであるが、目的が明確であるため、民間化による効率的な運営を求められることになる。また、それが福祉改革による民間化の流れのなかに位置づけられていたのである。

ii) 民間化の 2 つのモデル：ミルウォーキーとロサンゼルス

本論文は、カリフォルニア州ロサンゼルス・カウンティ（以下、「LA」とする）における民間化について検討する。この LA のケースマネジメントの民間化とそれ以上に民間化が進められたウィスコンシン州ミルウォーキー・カウンティを比較しながら、ケースマネジメントの民間化をモデルとして提示しておこう（表 1 を参照）。

ミルウォーキーにおける福祉改革における民間化は、全米においても最も急進的 (radical) な民間化であった (木下 2007:3 章)。ウィスコンシン州では TANF プログラムは Wisconsin Works (W-2) と呼ばれ、現金給付と就労支援が一体となった事業であり、これを担う福祉事務所を「W-2 機関」(W-2 Agency) という。1997 年にミルウォーキーは 5 つのエリアに分割され、それぞれのエリアで競争入札が行われ、2 つの非営利団体と 2 つの営利企業が W-2 機関を担うことになった⁴⁾。この民間化の範囲は、資格審査や現金給付、ケースマネジメントや就労支援事業までを含む包括的なものであった。この委託契約には、民間の効率性を促すために、成果が上がった場合のボーナス規定が設けられていた。

3) 1996 年福祉改革法の目的には貧困を減少させるという文言はなく、あくまでも福祉依存の解消、つまり就労による自立が目的である (ザビッキー 2003:216-217)。

4) 1 つの団体 (Employment Solution, Inc.) が 2 つのエリアを獲得した。

一方、LA での民間化はより穏健的 (moderate) なモデルとなっている。つまり、LA では、資格審査や現金給付はすべて公的機関で実施し、就労支援事業については別途個別に民間団体と委託契約を結んだ。そして、福祉事務所のケース対応として重要なケースマネジメントの実施は、LA では7エリアに分けられ、そのうち2つのエリアで競争入札が行われ、2つの民間企業が参入した。なお、ミルウォーキーと同様に、民間の効率化を図るため、収入インセンティブ（つまりボーナス）の規定が設けられている。

表1 ミルウォーキーとロサンゼルスの民間化の特徴 2000 年

地域	ウィスコンシン州 ミルウォーキー・カウンティ	カリフォルニア州 ロサンゼルス・カウンティ
民間化の性格	急進的	穏健的
委託契約実施主体	ウィスコンシン州政府	ロサンゼルス・カウンティ政府
民間化のエリア設定	5/5 エリア (100%)	2/7 エリア (28%)
受託団体・企業	非営利団体:UMOS, YWCA, 営利企業:Maximus, Employment Solution	— 営利企業:Maximus, ACS
民間委託の範囲 ¹⁾	【包括的】 受給資格審査・現金給付 ケースマネジメント 就労支援プログラム	【限定的】 — ケースマネジメント —
ボーナスの規定	成果に応じて、ボーナスあり	成果に応じて、ボーナスあり

注1) ケースマネジメントの民間委託に伴うもの。

2. 本論文の目的と構成

福祉改革におけるケースマネジメントの民間化を考えるにあたり、ウィスコンシン州ミルウォーキーの急進的な民間化の実態については、木下（2007）ですでに検討したため、本論文では LA カウンティの事例を基に、民間化の穏健的な事例を具体的に考察し、競争と質の確保を中心にその穏健さがもつ民間化の特質を明らかにする。そのために、次の第2節では、LA の福祉改革について説明する。特に、本論文の民間化の分析対象となる事業である就労支援のための GAIN ケースマネジメントが福祉改革実施のための重要な位置にあることを明らかにする。

第3節では、LA の委託契約の一般的なルールについて解説する。すなわち、委託契約には随意契約と競争入札があるが、カウンティ政府が実施できる事業についてはコスト削減効果がなければ委託契約ができないが、その入札評価についてはコスト削減効果だけでなく、適切に行政サービスを担いうることを証明するに足るかどうかを判断するために、入札業者の経歴や組織能力を評価することに重点が置かれていることが示される。

第4節では、LA の福祉改革における GAIN ケースマネジメントでは2回（2000年および2005年）の委託契約が行われたが、その具体的な流れと内容について検討する。とりわ

け、委託契約に記載されている成果目標、インセンティブ収入などを通して、民間企業の効率的な運営と成果をあげようとする仕組みを明らかにする。

最後に、LA の GAIN ケースマネジメントにおける民間化の特徴として、コスト削減のみならず、公的機関と民間企業を競争させるということ、そこから公的機関、民間企業双方の効率的、効果的な運営が期待され、公的機関の政策運営能力を向上させようとしていることなどが考察される。他方、職員配置の問題やモニタリングコストの増大がコスト削減効果を減退させているといった問題があることが指摘される。

本論文で主に分析対象となるデータは、2003 年 7 月、2004 年 11 月、2007 年 9 月に行った LA カウンティ社会サービス部本庁職員へのインタビューおよび、2004 年 11 月に行った民間企業の ACS 幹部職員へのインタビュー、2005 年 9 月、2007 年 9 月に行った民間企業の MAXIMUS 幹部職員のインタビューと、その際に入手した現物の委託契約書等の資料である。LA カウンティの社会サービス部の Website では契約書やその成果についてはほとんど情報を掲示していなかったが、度重なる訪問において複数の担当職員から筆者の研究のために資料を用意していただくことができた。これらの職員の協力なしには今回の論文はできなかった。ここに感謝したい。

II LA の福祉改革の概要：CalWorks と GAIN

1. CalWorks プログラム

カリフォルニア州では TANF プログラムを CalWorks (California Work Opportunity and Responsibility to Kids) と呼んでいる⁵⁾。カリフォルニア州ではこの CalWorks の運営をカウンティ政府に委任している。LA において、この CalWorks を実施しているのは LA カウンティ政府であり、具体的には社会サービス部 (Department of Public Social Services: DPSS) が担当している。そのため、CalWorks に関わる民間化の実質的な責任者もこの DPSS となる。

CalWorks は 19 歳未満の子どもを持つ (同居する) 低所得の家族に現金を給付するプログラムである。その金額は 2003 年度では表 2 のようになっている。例えば、親が障害等を持っていない 3 人家族であれば、月に最大で 704 ドルが支給される。親 (成人) の給付は、連邦政府の規定と同じく、一生で 60 ヶ月 (5 年) に制限される。ただし、カリフォ

5) カリフォルニア州の福祉改革については、久本 (2005) および小林 (2006) を参照のこと。

ルニア州では子どもには期間制限は設けられていない。なお、表 2 において、扶助人員数が 1 人である世帯というのは、「子どものみのケース」(Child Only Cases)であり、親が期間制限や制裁措置等により受給資格を失っているが、子どものみ受給資格がある場合に適用される給付額である。しかし、CalWorks を受給している間に生まれた子どもには原則として給付されない。

表 2 CalWorks の最大家族給付額 (月額：ドル), 2003 年

家族人員数	1	2	3	4	5
最大家族給付額	349	568	704	839	954

注) この給付額は、親が障害のため補足的保障所得 (Supplemental Security Income) 等を受給している場合等を除く「非免除」最大家族給付額である。

出所) Los Angeles Coalition to End Hunger & Homelessness (2003: 4)

2. GAIN プログラム

(1) GAIN の目的

CalWorks の受給期間中は、要件を免除された人を除き、一人親の場合 1 週間に 32 時間、二人親の場合は 35 時間の労働または職業訓練が労働要件として課される。この労働や職業訓練のプログラムの一連の体系を、LA では GAIN (Greater Avenue for Independence) サービスという。GAIN の標語は「A Job, A Better Job, A Career」である。すなわち、仕事を得ることが、より良い仕事を得る基本であり、そのようにして職業上のキャリアを形成していくこと、つまり自立していくことができるということである。

(2) ケースマネジャーの役割

いわゆるケースマネジャーを、LA では GAIN サービスワーカー (GAIN Service Worker (GSW)) と呼んでいるが、この GAIN サービスワーカーは GAIN において次のような重要な役割を担っている (LADPSS 2007 : 312条)。

GAIN サービスワーカーは GAIN プログラムの重要な役割を担っている。GAIN サービスワーカーは、ケースマネジャー、キャリアコーチ、チアリーダー (応援団員)、共感して話を聞く人 (empathetic listener)、権利擁護者、教員、指導者 (mentor) である。親切、ケア、傾聴、励ましを含む包括的なケースマネジメントを通して、GAIN サービスワーカーは彼／彼女の全ての潜在能力を引き出せるように支援する。…略…

対話によるケースマネジメントの重要な目標は、信頼関係とコミュニケーションを促進し、利用者と信頼できる関係を築くことである。GAIN サービスワーカーは労働市場への参加の障壁

を素早く解決し、最終的にフルタイムの雇用を確保することができるよう支援するために高いレベルの積極的な関わりを促進する。GAIN サービスワーカーと GAIN 利用者の関係は、利用者が成功し、経済的に自立するための不可欠の決定的要素である。

より具体的には GAIN ケースマネジメントは下記の内容を通して、GAIN 成果基準のサービスや活動を調整することであると規定されている（LADPSS 2000b:59）。

- ・職探しを始めること、
- ・成果基準の雇用可能性や支援サービスを評価すること、
- ・Welfare to Work（WTW）計画を成果基準と共に作成すること、
- ・労働活動への参加やその進行を追跡し、評価すること、
- ・支援サービスを確認し、承認すること、
- ・参加に失敗した原因を連絡すること、
- ・労働活動のために地域資源（地域団体）に照会すること、
- ・地域資源の利用を助言し、支援し、問題を解決すること、
- ・書類や PC によるケースファイルの記録、他の必要書類の作成

(3) GAIN の流れ

GAIN の提供の流れは次のようになっている（図 1 参照）。利用者が GAIN に登録された後、第一に、1 日かけて GAIN の特長や利用の要件、専門的支援サービスについての情報を得るオリエンテーションに参加する。なお、このオリエンテーションは LA の教育部（Los Angeles County Office of Education: LACOE）が担当する。GAIN サービスワーカーは利用者の状態や家庭環境等（特に精神病や DV 等）の状況について評価を行い、GAIN が適用されるかどうかを明らかにし、自己主導プログラム（Self-Initiated Program）に登録する。自己主導プログラムは、オリエンテーションや評価を受けるまでの期間に職業教育や職業訓練に参加させるプログラムである。

第二に、職業クラブ（Job Club）／職探し（Job Search）であり、職業クラブで仕事への態度や雇用主の期待、履歴書の書き方や面接の受け方等を学び、利用者の雇用可能性や職業技術を高める。職探しでは、フルタイム雇用またはパートタイム雇用の職に就くために労働市場での体験をさせることである。

第三に、3 週間の職業クラブを経ても雇用されない場合、職業アセスメントを受け、それに基づいて雇用の目標や就職の障壁を取り除くためのカウンセリング等を含めた個別の雇用計画（Employment Plan）を立て、Welfare-to-Work（WTW）計画を作成し、1 人親 32 時間／週（2 人親 35 時間／週）の労働活動の要件を具体的に提示して、署名をする。

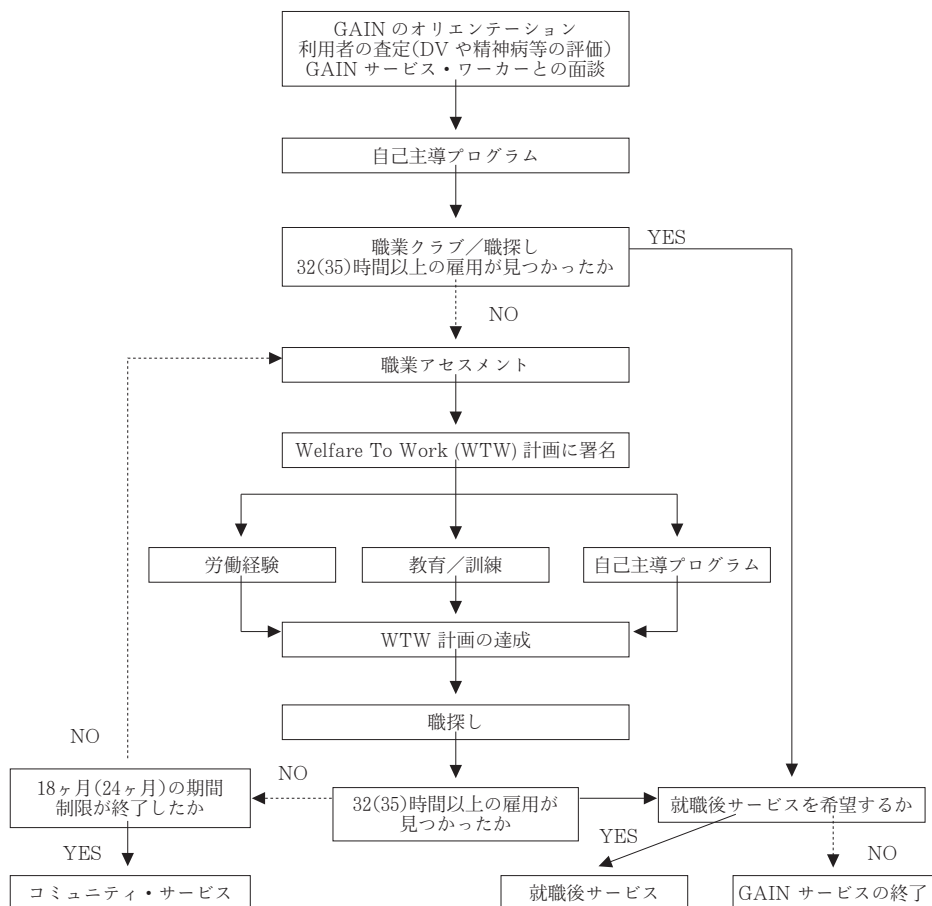
第四に、具体的な労働活動として、公的機関や非営利団体での労働経験や高卒資格取得

教育、英語教育、職業教育・訓練、現任職業訓練等の教育や訓練、職探しを課す。また、必要に応じて、精神保健治療、薬物依存治療、家庭内暴力（DV）カウンセリングを提供する。

第五に、これらの労働活動を経て就職することができれば、就職後サービス（Post-Employment Services）としてケースマネジャーの支援を継続するかしないかを選択する。また、労働活動を通して就職できなかったときは、1人親で18ヶ月（2人親で24ヶ月）の就労支援上の期間制限を越えていなければ、再度労働活動に参加する。もしその期間制限を越えていれば、公的機関や非営利団体での労働をして職業技術を向上させようとするコミュニティ・サービスに参加ことになる。

これらの手順によって、就労に結び付けるための GAIN のサービスがケースマネジャーを中心に構築され、展開されているのである。

図1 GAIN のフロー図（2003年時点）



出所）LADPS 提供資料を筆者が簡略化した。

Ⅲ LA の委託契約の制度・ルール

1. カウンティ執政委員会と委託契約

(1) カウンティ執政委員会

次に、ケースマネジメントの委託契約を検討する前に、LA における委託契約の一般原則について見ておきたい。その前提として最も重要なことは、LA カウンティは、カウンティ執政委員会（Board of Supervisors）により統治されているということである。カウンティ執政官（Supervisor）は5名おり、LA カウンティを分割した5つの地区で選挙によって選ばれる。10万ドル以上のすべての委託契約は、この委員会の権限を部局長（Department Head）に委譲しない限り、カウンティ執政委員会の承認を必要とする。つまり、カウンティ執政委員会は行政の最高責任者として位置している。

(2) 委託契約の2つの種類

LA の委託契約はその判断基準から「規制 A」と「規制 A 以外」の2種類に分けることができる。

i) 規制 A

まず、規制 A（Proposition A）であるが、これは1978年にカウンティ憲章（County Charter）の市民サービス条項（Civil Service Article）の修正として提出された規制 A が法定化された委託契約である（Contracting with Private Business, Los Angeles County Code, Title2 Chapter 2.121）。この規制 A は、行政サービスが独立した（民間の）受託者（independent contractor）に委託することによってコスト削減効果が上がり、かつ実効可能性があるときは外部委託をすることが承認される。

そのサービスの対象としては、現在カウンティ職員によって実施されているサービスと、新たに職員採用をしてカウンティ職員が実施する可能性のあるサービスが含まれる。つまり、規制 A は、当該行政サービスを提供するのは公務員でなければならないという「市民サービス要件」を免除するのである。これは、建築や物品には適用されず、サービスについてのみ適用することになっている。

この委託契約の最も重要なことは、契約が同じサービスを実施する受託者のコストとカウンティ職員のコストを比較するコスト分析によって、コスト削減効果があると判断されなければならないことである。カウンティ職員によって実行してきた、または実行できるサービスを委託契約するとき、契約の結果としてコスト削減効果があるということを保証

できるものでなければならない。コスト削減効果がなければ、カウンティ条例 (ordinance) は契約をすることを禁止しているからである。この規制 A の代表的な事例として、マキシマスと ACS の GAIN ケースマネジメントの委託契約が挙げられる。

ii) 規制 A 以外

次に規制 A 以外 (Non-Proposition A) であるが、これは規制 A に該当しないものである。すなわち、外部委託しようとするサービスが技術的なものであり、また断続的なために、カウンティ職員によって実施できないサービスの委託契約である。

つまり、カウンティ職員の業務と競合する委託契約は「規制 A」としてコスト削減効果があるものに限定されるが、競合しない委託契約は「規制 A 以外」として委託契約がなされているのである。

(3) 委託契約の 2 つの方法：随意契約と競争入札

委託契約は大きく分けて「随意契約」と「競争入札」の 2 つの方法により、委託契約が実施されている。

i) 随意契約

第一は、随意契約である。その LA における特徴としては、1 つは、カウンティの部局間の協定⁶⁾の場合は、執政委員会の承認は必要ではないこと。もう 1 つは、部局長 (Department Head) の権限として、5000 ドルまでの個人的 (personal)・専門的・技術的サービス、個人的な所有物 (personal property)・設備備品・物品、また 2 万 5000 ドルまでの委託契約を承認する権限を持っていることである。つまり、これらの金額までは競争入札なしに購入を決定できるということである。

ii) 競争入札

第二は、競争入札である。10 万ドルを超えるどのような購入でも、入札のための公表が必要となる。この公表による入札の勧誘には 2 つの種類がある。

入札勧誘

1 つは入札勧誘 (Invitation for Bid: IFB) であり、この入札の評価はコストのみで判断される。最低コストの入札者が一般的には契約獲得者として推薦される。

提案依頼書

もう 1 つは提案依頼書 (Request for Proposals: RFP) である。提案依頼書には委託しようとする事業内容およびルールの詳細が明記されており、入札者がそれらの事業をどのよ

6) カウンティの中の一部局間、つまり公的機関内部で実施される委託契約は執政委員会の承認が必要ではないということである。例えば、LA では、先述のように職業クラブのオリエンテーションは教育部に委託契約されて実施されているが、このような場合は執政委員会の承認がいらないということである。

うに行うのかという提案書を書く際の必要事項が記載されている。事業者が最も受託者としてふさわしい事業をするという事業提案書を応募するよう担当部局が広く勧誘するという形をとる。受託の見込みのある入札者が入札・提案書を準備し、提出できるように、入札・提案依頼書の公表日から提出日までは十分な時間を与えなければならない。また、入札・提案依頼書は公開し、十分な競争を確保しなければならないため、カウンティの Website と地方新聞等で公表され、広く入札・提案依頼書を募ることになっている。この提案依頼書の例として、マキシマスと ACS の GAIN ケースマネジメントの委託契約の提案依頼書がある。

この提案依頼書の規定の例外としては、以下のような場合が挙げられる。

- A) 緊急事態が発生しているとき
- B) 支払いに州政府の支出が含まれており、州政府が公表は必要ないと判断したとき
- C) 連邦・州・カウンティ機関、公立大学や公立単科大学 (college), その他の公立教育施設によって提供されるとき
- D) 公式の公表入札前調査が発行され、一つの機関だけが実施の意思を持ち実行可能であるという結果がでたとき
- E) 合計の年間金額が10万ドルを超えないとき。ただし、カウンティ自身の購入方針に基づく方法を通して、明細 (qualification) と価格については提案を勧誘しなければならない。例えば一つの勧誘からいくつもの契約を得るつもりだったとするとすべての契約の合計は10万ドルを越えてはならない。

2. DPSS による委託契約

次に、LA の社会サービス部 (DPSS) によってどのように委託契約がなされているのか、簡潔に見ておきたい。

(1) DPSS により委託契約されるサービスの類型

まず、DPSS の CalWorks に関連して委託契約されているサービスの類型としては、以下のように大きく 4 つに類型される (LADPSS 2003)。第一は、直接のケースマネジメント・サービスであり、GAIN やそれ以外にも Cal-Learn や Refugee/Immigrant Training and Education (RITE) のサービスが含まれる。第二は、受給者に対するサポート・サービスであり、児童ケア (保育)、精神保健サービス、家庭内暴力 (DV) 治療サービス、薬物依存治療サービスなどがある。第三は Welfare-To-Work (WTW) 計画に関する職業及びその他のサービスである。たとえば、GAIN 職業サービス、アセスメント、

学習障害判定 (learning disability evaluations) や職業準備プログラム, CalWorks コミュニティ・カレッジ・プログラムなどを含んでいる。第四は, CalWorks 受給者／家族に対する非伝統的 (Non-traditional) サービスである。例えば, 放課後充実 (Enrichment) プログラム, コミュニティ基盤型青少年プログラム, 特別ニーズのある青少年へのサービス等が挙げられる。

(2) DPSS による契約展開

次に, 契約の DPSS の財源のほとんどが連邦政府およびカリフォルニア州政府から来ているため, DPSS の委託契約は州政府や連邦政府の規制に従わなければならない。例えば, CalWorks や GAIN サービスは州政府が財源提供をしているため, DPSS の委託契約は, カウンティの規則のみならず, 州政府の契約規制にも従わなければならない。つまり, これは次の 4 つのルールに従わなければならないということを意味する。

- 1) 契約期間は最大 3 年であること (ただし, 州政府の承認が得られればより長い期間認められる)。
- 2) 随意契約が正当化されない限り, 公開の競争入札が要求される。
- 3) 結果として実施される委託契約は, 公の場で議論しなければならない。ただし, これはカウンティ執政委員会での議論と承認による契約獲得推薦 (Contract award recommendation) に置き換えることができる。
- 4) 執政委員会は部局長に権限を委譲することができる。

その上で, DPSS の一般的な契約手続きには, LA カウンティ政府における委託契約の一般的な手続きと同様に, 次の 2 つの方法がある。

随意契約

まずは, 随意契約であるが, 一定条件の下, 州政府は競争入札手続きなしにサービス提供者を選定すること, つまり随意契約を許可していることがある。その条件とは以下の 3 つのような場合である。

- A) 州法または州規則で強制／許可されているとき
- B) 他の政府機関や教育施設と契約するとき
- C) 他にサービスを提供する販売者がいないとき, または他では不可能な専門的な販売手続きをとるとき

競争入札

次に, 競争入札であるが, 関心のある事業者に提案依頼書 (Request for Proposals: RFP) を提供し, DPSS が提案書提出要求に記載したサービスについて民間企業・団体から提案書を提出するように誘う。提案依頼書に最もよく対応し, 責任を持つ (the most Responsive and Responsible to the RFP) 事業者が契約獲得者として推薦される。カウンティ政府は最

もコストを低くした提案書を選ぶわけではないが、コストは評価をする際の最も大きな要素として重要視されることになっている。州政府の規制は一般的に 10 万ドル以上の全てのサービスにこのルールを要求している。

(3) 提案書の評価項目

では、具体的にどのような項目で受託者が選定されているのか。競争入札というと一般には入札価格により、最も安い事業者が選定されるということになる。しかし、福祉サービスについては、価格のみでは、受託した事業者が行政側が求める水準の福祉サービスを提供する能力があるかどうか分からない。福祉サービスは利用して初めてそのサービスの質が分かることが多い。価格のみで判断するのであれば、福祉サービスの質を維持・向上していくことは困難である。

例えば、2005 年の GAIN ケースマネジメントの提案書提出要求 (RFP) では、次のような項目を基本に提案書 (つまり入札) を評価し、事業者を選定している (LADPSS 2005a: 60-64)。つまり、評価項目については、「事業提案評価基準」と「コスト提案評価基準」の大きく 2 つに分けられ、全て点数化され比較検討される。

i) 事業提案評価基準

事業提案評価基準 (Business Proposal and Evaluation Criteria) は、提案書評価の 70% のウェイトを占めている。具体的には次のような内容である。第一に、提案者の適正 (25%) であり、a) 「背景及び経歴」として提案者のこれまでの事業者としての経験や能力、b) 「成果経歴分析」 (Performance History Analysis) としてこれまでの委託契約やその成果、c) 「資金力」 (Financial Capability) として職員を雇う資金や必要な設備を用意できる資金力があるか、が評価される。第二に、提案者の方法論 (25%) であり、提案者がどのようにして委託契約の要件を満たすことができるのかである。例えば、契約書の規定にどのようにアプローチをするのか、どのように成果基準を満たすのか、コミュニティとの協働をどう進めるのか、利用者 (顧客) にどのように接するのか、個人情報保護等というそれぞれの計画が評価される。第三に、提案者の職員配置計画 (15%) であり、スペイン語や手話とのバイリンガルの職員の確保等の職員の適格性について評価される。第四に、質の確保 (Quality Control) 計画 (5%) であり、契約遵守やモニタリングの仕方、モニタリングによる改善のための活動の計画が評価される。

ii) コスト提案評価基準

コスト提案評価基準 (Cost Proposal and Evaluation Criteria) は提案書評価の 30% を占めている。この基準ではコストが低ければそれだけ評価が高くなるというものである。ただし、過去に労働法や労働者の給与に関する法に違反した場合は、1% から 20% の範囲で

減点される場合もある⁷⁾。

以上のように、競争入札であるからといって価格のみでの事業者選定を行っているわけではない。コストの評価基準は全体の 30%であり、それ以上に委託を受ける事業を確実に実施できる能力があるかどうかの評価により大きな重みがつけられている。行政の福祉サービスを民間に委託したといっても、最終的な責任は行政で取らなければならないため、業務の実施能力や質の確保が大前提であり、その上でのコスト削減効果が求められるのである。

(4) モニタリング

適切なサービス提供を保証するために、また、全ての契約明細や契約条件に受託者が従うよう保証するために、DPSS は継続的に契約を監査し、毎年監査レポートを作成しなければならない。モニタリングの目的は、期待された結果や成果に向けて遂行しているかを調べ、委託契約金が適切に支出されていることを確認することである。その目的は、委託契約に関する問題を明らかにし、受託者が効果的な解決方法を見つけることによって、いっそう質が高くコスト削減効果のあるサービスを提供するよう促進することである。なお、DPSS は、少なくとも 1 年に 1 回をベースに行っているモニタリングには、①財政モニタリング、②サービス提供モニタリング、③管理運営モニタリングの 3 つがある。

IV GAIN ケースマネジメントの委託契約の実態

それでは、GAIN ケースマネジメントの具体的な民間化の実態について検討しよう。1996 年の福祉改革を受けて、カリフォルニア州政府は 1998 年に CalWorks の事業を展開しはじめた。しかし、LA カウンティでは福祉改革以降の GAIN ケースマネジメントの入札が行われたのは、2000 年と 2005 年の 2 回だけである。そこで、本節では、2000 年を第 1 期、2005 年を第 2 期と区分して、それぞれ入札の経緯について検討することにしたい。

1. 第 1 期：2000 年 10 月 1 日－2005 年 9 月 30 日

(1) GAIN ケースマネジメントの競争入札の結果

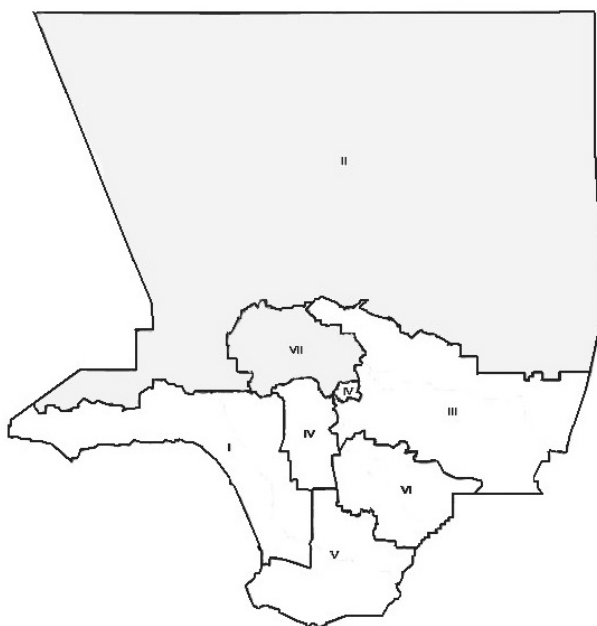
第 1 期の GAIN ケースマネジメントの競争入札は次のような経緯を経て結果が出され

7) LA では行政の委託契約については、生活賃金 (Living Wage) が定められており、最低賃金以上の給与の支払いが求められる。例えば、医療保険がある場合は時給 8.32 ドル、医療保険がない場合は時給 9.46 ドルを少なくとも支払わなければならない (LADPSS 2005:224-226)。

た。第一に、競争入札のための準備であり、DPSS は LA の北部に位置する第Ⅱエリアと第Ⅶエリアで競争入札することを決定した(図2)⁸⁾。そして、2000年2月に提案依頼書の案内状を123の企業・団体に郵送し、LA カウンティおよび隣接するオレンジ・カウンティ(Orange County)の新聞に広告を掲載した。DPSS は2000年3月に提案依頼書(RFP)を公表し、送付依頼のあった39の民間企業・団体に提案依頼書を送付した。

第二に、競争入札の結果であるが、最終的に6つの提案書がDPSSに提出された。その評価の結果、2000年7月にWest ValleyとPalmdaleの第ⅡエリアはLockheed Martin, East Valleyの第ⅦエリアはMAXIMUSと契約交渉するように、カウンティ執政委員会はDPSSに指示を出した。そして、2000年10月にそれぞれMAXIMUSとLockheed Martinとの2年間の委託契約をし、同時にカウンティ執政委員会はDPSS局長に対して1年間の追加更新を3回まで認める権限を与えた。しかし実際には、この3回の更新に加えて、最後の1年間でさらに延長して2005年9月30日まで契約を実施することになった。なお、Lockheed Martinは2001年8月にACS(Affiliated Computer Services, Inc.)に福祉部門を売却したため、以下MAXIMUSとACSを中心に述べていく。

図2 LA カウンティにおける GAIN サービスエリア



注) ローマ数字は GAIN サービスエリア番号を示している。
出所) LADPSS (2005b:29).

8) この2つのエリアは、LAの中心部であるダウンタウンからかなり遠く離れた郊外であり、店舗は少なく、交通の不便な場所にあたる。他のエリアと比べて、このような就労支援に不利な地域が民間化のエリアとして選定された。

(2) 受託者の ACS と MAXIMUS

GAIN ケースマネジメントの受託者となった MAXIMUS も ACS も営利企業である。それぞれどのような営利企業であるのかを簡潔に見ておこう。

i) MAXIMUS: GAIN 第Ⅶ地区 (East Valley)

MAXIMUS は「市民を援助する政府を支援する」(Helping Government Serve the People) を理念として、連邦政府の元保健福祉省の高官が 1975 年に設立した企業であり、バージニア州のレストンに本社を置いている従業員約 5200 人の企業である。事業部門は次のように大きく 3 つに分かれている。第一は、政府事業運営部門 (Government Program Management and Operations) であり、連邦・州・地方政府の事業運営を担う部門である。この部門は主に保健や社会サービスといった直接的に政府の支援すべき人々や家族を支援するための事業を政府から受託している。LA のケースマネジメントはこの部門で運営されている。第二は、政府コンサルタント部門 (Government Consulting) であり、政府が財政的課題を克服し、効率的かつ効果的に資源を管理、配分し報告できるよう支援する部門である。例えば、州政府に対して連邦補助金を獲得するための事業分析や財政分析、医療扶助のシステムを構築するための企画、質の確保や検査等を実施している。第三に政府システム部門 (Government System) であり、例えば、事業に関わる特別なコンピューターソフトを開発したり、インターネットの行政サービスの情報システムを構築している (MAXIMUS 2005)。

ii) ACS: GAIN 第Ⅱ地区 (West Valley & Antelope Valley)

ACS は「技術を機能させる」(People Making Technology Work) を理念として 1988 年に設立された Fortune トップ 500 会社に入る従業員約 4 万 3000 人の大企業であり、本社はテキサス州ダラスにある。

事業内容は幅広く、営利企業や政府を顧客として、教育、保健医療、建設業、小売業、交通・旅行業、政府事業などの幅広い分野で、データプロセスや書類管理、財務会計、人事等のビジネス・プロセス・アウトソーシングや、情報技術アウトソーシング等のアウトソーシング産業を担っている。特に、2007 年の総収入 57 億 7247 万 9 千ドルのうち、23 億 3597 万 8 千ドル (約 40%) が政府からの収入である (ACS 2007:3)。これらの事業の一つとして、GAIN ケースマネジメントのアウトソーシングを受託しているのである。

以上のように、MAXIMUS と ACS の両方とも政府を大口の顧客としたビジネスを展開している大企業である。

(3) 第 1 期の委託金額

第 1 期の委託金額は表 3 の通りである。第 1 期の契約期間の総額でみると、ACS は

2400 万 3981 ドル（6 回分）、MAXIMUS は 1689 万 1569 ドル（7 回分）であった⁹⁾。MAXIMUS を例に 2004 年 5 月の委託契約金の 1 ヶ月当たりの内訳を見てみると表 4 の通りである。すなわち、委託契約金は直接コストと間接コストに分けられる。まず、直接コストには、①職員給与として幹部職員から GAIN サービスワーカー（GSW）、事務員等のフルタイム換算職員数（FLT: Full-Time Equivalent）とその時給（\$）が規定されている。また、②この職員給与と関わって、従業員給付として医療保険や 401K（企業年金）保険料等が含まれている。そして、③給与税として、連邦失業税、州失業税、労働者補償税が算入されていることが分かる。さらに、雑多な直接コストとして、出張費、電話代、印刷・郵便代等がある。次に、間接コストには、会計監査や運営間接費、一般管理費がある。これら直接・間接コスト合計の 5%を収益として 21 万 5859 ドルが予算組みされている。このように委託費には詳細な積算根拠を設けられている。

表 3 ACS と MAXIMUS の月額平均の委託金額と合計金額 2000年10月-2005年 9 月末（単位:ドル）

	金額単位: \$	ACS		MAXIMUS	
	契約期間	平均月額	契約期間合計	平均月額	契約期間合計
1	2000,10,1—2001,9,30	549,895.50	6,598,746.00	396,850.81	4,762,209.72
2	2001,10,1—2002,9,30	555,252.50	6,663,030.00	401,118.72	4,813,424.64
3	2002,10,1—2003,6,30	505,969.00	4,553,721.00	222,535.55	2,002,819.95
4	2003, 7,1—2003,9,30	498,328.00	1,494,984.00	213,624.91	640,874.73
5	2003,10,1—2004,4,30	387,860.00	2,715,020.00	173,827.26	1,216,790.82
6	2004,5,1—2004,9,30	395,696.00	1,978,480.00	183,633.88	918,169.40
7	2005,10,1—2005,9,30	不明	不明	211,440.00	2,537,280.00
	合計	6 期合計	24,003,981.00	7 期合計	16,891,569.26

注) この委託金額とは Basic Compensation であり、インセンティブ収入は含まない。
出所) LADPSS (2004a:2) and LADPSS (2004b:1) より作成。

(4) DPSS によるモニタリングと質の管理

以上のように GAIN ケースマネジメントには多額の税金が投入されているのであるが、民間の営利企業に委託する以上、行政側には綿密なモニタリングが求められる。DPSS では、主に以下の 4 つの方法でモニタリングおよびサービスの質の確保を図っている。

第一に、利用者の苦情や会計検査、管理運営検査について利用可能な書類や報告書により机で行う検査である。具体的には、毎日ランダムにケースを選び、月に合計約 500 ケースを検査している。したがって、毎日受託者の仕事場に行きケースをレビューすることになる。このような毎日の綿密なモニタリングは DPSS 全体の委託契約のなかでも GAIN ケースマネジメントの委託契約だけであり、他の委託契約は 1 ヶ月毎あるいは四半期に 1

9) 残念ながら、ACS の 7 回目の委託契約の金額については情報を入手することができなかった。

表 4 Maximus の委託金月額の内訳, 2004 年 5 月

DIRECT COSTS			
	FTE	Hourly	
Payroll	0.70	\$61.73	\$7,419.70
Contract Manager	1.00	\$12.69	\$2,199.14
Admin Assistant	5.00	\$16.80	\$14,557.80
GAIN Service Workers	23.00	\$14.84	\$59,174.86
Special Services Worker	1.00	\$14.84	\$2,572.82
Child Care Coordination	1.00	\$14.84	\$2,572.82
QA Specialist/HR Manager	1.00	\$18.75	\$3,251.73
Job Developer/Training Coordinator	1.00	\$16.67	\$2,889.47
Unit Assistants	2.00	\$10.30	\$3,571.10
Cashier	1.00	\$9.85	\$1,707.28
Clerks	<u>2.00</u>	\$9.85	\$3,414.50
	38.70		
Total Salary and Wages			\$103,331.22
Employee Benefits	No.Empl.	Cost/Emp.	
Medical Insurance (Average)	38.70	\$262.91	
Dental Insurance (Average)	38.70	\$28.38	
Life Insurance (Average)	38.70	\$16.87	
Long Term Disability (Average)	38.70	\$17.13	
Employee Bonuses (Average)	38.70	\$135.74	
401k Contributions (Average)	38.70	\$45.25	
Misc. Benefits (Average)	38.70	\$58.10	
Total Benefits			\$21,841.51
Payroll Taxes (List all appropriate, eg. FICA, SUI, Workers Compensation, etc.)			
FICA		\$7,969.53	
Federal Unemployment Tax		\$196.29	
State Unemployment Tax		\$1,043.99	
Workers Compensation Tax		\$434.03	
Total Payroll Tax			\$9,643.84
Insurance included in G & A Expense below			
Miscellaneous Direct Costs			
Supplies		\$4,014.07	
Bilingual Staff Bonus		\$1,683.40	
Travel		\$1,262.40	
Telecommunications		\$439.93	
Telephone		\$2,452.21	
Facility/Equipment		\$1,072.68	
Printing/Postage		\$1,472.80	
Total			\$12,397.49
TOTAL DIRECT COST			\$147,214.06
INDIRECT COSTS			
General Accounting/Bookkeeping		\$11,738.43	
Management Overhead (11.36%)		\$16,403.90	
General and Administrative (Including Accounting)(10.32%)			
TOTAL INDIRECT COST			\$28,142.33
TOTAL DIRECT & INDIRECT COSTS			\$175,356.39
PROFIT			\$8,277.49
TOTAL MONTHLY COST			\$183,633.88

注) 略語については以下のような意味である。

FTE =Full Time Equivalent (フルタイム換算した場合の職員数)

FICA =Federal Insurance Contributions Act (社会保障税を意味する)

SUI =State Unemployment Insurance

G & A Expense = 一般管理費

出所) LADPSS (2005b: 39)

度等回数は少ない。なお、GAIN ケースマネジメントについては、顧客としてのサービスができているかを調べるために、受託先の GAIN 職員と利用者の面接場面も観察している。

第二に、「公民権・平等雇用規定」(Civil Rights and Equal Employment)に従っているか受託した企業の仕事場で現地視察をする。例えば、生活賃金の規定に受託者が従っているかを年4回、受託企業の従業員に面接により調査する。

第三に、表5のように、受託企業が満たすべき15の指標に基づく成果基準を通して、事業運営の質をモニタリングしている。各指標には「許容可能な質レベル」(Acceptable Quality Level: AQL)が設定されており、この契約基準を満たすのに生じてもよい最大の失敗率(%)を示している。3ヶ月毎にこれらの失敗率を調べ、設定された数値以上になった場合は、罰金が課せられる。

表5 LAGAIN ケースマネジメントの委託契約における成果基準, 2000年と2004年

No.	サービス基準 (2000年)	AQL	サービス基準 (2004年)	AQL	サービス基準 (2006年)	AQL
1	カウンティの就職率を満たす	3	カウンティの就職率を満たす	3	カウンティの初任者レベルの賃金率を満たす	3
2	カウンティの初任者レベルの賃金率を満たす	3	カウンティの初任者レベルの賃金率を満たす	3	雇用データを正確に GAEARS に入力する	7
3	利用者を労働活動に適時割り当てる	3	利用者を労働活動に適時割り当てる	3	雇用されて6ヶ月働く利用者の割合を少なくともカウンティの割合まで維持する	3
4	雇用されて3ヶ月以内の利用者に雇用後サービスを提供する	3	雇用されて3ヶ月以内の利用者に雇用後サービスを提供する	3	雇用されて12ヶ月働く利用者の割合を少なくともカウンティの割合まで維持する	3
5	適時児童ケアと交通援助の請求手続きをする	0	児童ケア・サービスが提供されるようにする	5	CalWorks の給付が承認されてから90日以内に Welfare to Work 計画に参加させる	3
6	雇用されて6ヶ月と12ヶ月働く利用者の割合を少なくともカウンティの割合まで維持する	3	交通援助の請求が適時開始されるようにする	10	利用者を30日以内に労働活動(GAIN)に割り当てる	3
7	コミュニティ・サービス利用者を追跡し,必要に応じて迅速に順守させる	0	雇用されて6ヶ月働く利用者の割合を少なくともカウンティの割合まで維持する	3	教育または訓練に割り当てる	5
8	その行為が生じた営業日1日以内に, GEARS データベースを更新する	5	雇用されて12ヶ月働く利用者の割合を少なくともカウンティの割合まで維持する	3	規定された期限内に利用者が労働要件に従わなかった場合の対処をする	10
9	設定された期間内に完成した報告書をきちんと提出する	0	コミュニティ・サービス利用者を追跡する	3	児童ケア・サービスが提供されるようにする	5
10	クライアントに対して職員の身なりを礼儀正しくする	0	クライアントに対して職員の身なりを礼儀正しくする	3	交通援助の要求が適時開始されるようにする	5
11	定められた期間内に指示に従わない行動に対して指導する	0	定められた期間内に指示に従わない行動に対して指導する	10	補助的サービスの要求に適切に応え,適時に開始され,適時に確認する	10
12	GEARS に正確に参加した雇用のデータを入力する	0	雇用データを正確に GAEARS に入力する	7	特別支援サービス(精神保健, DV, 薬物依存)について説明し, 適切に提供される	10
13			特別支援サービス(精神保健, DV, 薬物依存)について説明し, 適切に提供される	0	雇用されて3ヶ月間に就職した利用者に対して就職後サービスを提供する	3
14			特別支援サービス(精神保健, DV, 薬物依存)を要求する利用者を適時照会する	3	60ヶ月の現金給付制限を越えたために終了した/終了しそうな利用者に期間制限後サービスを提供する	5
15			60ヶ月の現金給付制限を越えたために終了した/終了しそうな利用者に期間制限後サービスを提供する	5	クライアントに対して職員の身なりを礼儀正しくする	3

注) AQL (Acceptable Quality Level) とは, 満足できる成果として, この契約基準を満たすのに生じてもよい最大の失敗率(%)をいう。
出所) LADPSS (2000a:108) LADPSS (2004a:11), LADPSS (2005a:163). より作成。

表6は、2002年10月から2003年9月にこれらの成果基準が達成できなかった期間を示している。ACSとMAXIMUSとも達成できた基準は2つだけであり、ほとんどの基準で達成できていなかったのである。その結果、2000年の12指標から2004年の15指標へと指標が増加したが、許容される最大の失敗率（AQL）も上昇しており、実態にあわせて改訂がなされたものと考えられる。

表6 ACSとMAXIMUSにおける成果要件の未達成状況、2002年10月－2003年9月

No.	サービス基準（2000年）	AQL	ACSが規定を満たせなかった期間	MAXIMUSが規定を満たせなかった期間
1	カウンティの就職率を満たす	3	02年10月－03年4月、03年6月、03年9月	02年12月－03年9月
2	カウンティの初任者レベルの賃金率を満たす	3	なし	なし
3	利用者を労働活動に適時割り当てる	3	02年10月－03年9月	02年10月－03年1月、03年4月、03年9月
4	雇用されて3ヶ月以内の利用者に雇用後サービスを提供する	3	03年2月－03年3月	03年8月
5	適時児童ケアと交通援助の請求手続きをする	0	02年10月－03年4月、03年6月－03年9月	02年10月－03年9月
6	雇用されて6ヶ月と12ヶ月働く利用者の割合を少なくともカウンティの割合まで維持する	3	【6ヶ月】02年10月－02年12月、03年3月－03年4月、03年7月 【12ヶ月】02年10月、03年3月、03年5月－03年6月、03年9月	【6ヶ月】03年3月、03年7月－03年8月 【12ヶ月】03年12月
7	コミュニティ・サービス利用者を追跡し、必要に応じて迅速に順守させる	0	02年10月－03年9月	02年10月－03年9月
8	その行為が生じた営業日1日以内に、GEARSデータベースを更新する	5	【月2回の検査】02年10月、03年2月、03年4月、03年6月、03年8月	【月2回の検査】02年10月、02年12月、03年2月、03年4月、03年6月、03年8月
9	設定された期間内に完成した報告書をきちんと提出する	0	なし	なし
10	クライアントに対して職員の身なりを礼儀正しくする	0	03年4月、03年7月、03年9月	02年12月－03年1月、03年3月、03年7月－03年9月
11	定められた期間内に指示に従わない行動に対して指導する	0	【四半期の検査】02年10月、03年1月、03年4月、03年7月	【四半期の検査】02年10月、03年1月、03年4月、03年7月
12	GEARSに正確に参加した雇用のデータを入力する	0	02年10月－03年9月	02年10月－03年9月

出所）LADPSS (2005b) 添付資料より

第四に、表7に示されるように、直接実施しているGAIN利用者の就職時の平均月額賃金や平均就職率というGAINケースマネジメントの成果を他のエリアで実施しているカウンティ機関と委託契約を受託した民間企業と比較して、民間企業が（3%以上）より良くできていた場合には民間企業にボーナスとして「インセンティブ収入」（Incentive Payments）を提供し、（3%以上）より悪い場合には「罰金」（Performance Deductions）が徴収される。このことによって金銭面から成果を上げるインセンティブを高めるようにしている。この結果、表8のように、ACSは2004年5月1日までに21万5282ドル、MAXIMUSは2004年10月1日までに55万6962.80ドルのインセンティブ収入を得ることができたのである。

表7 インセンティブ収入および罰金, 2000 年

	条件	結果
インセンティブ収入	6 ヶ月以上の間、就職時の平均月額賃金および平均就職率が、カウンティよりも 3%から 5.99%高い	受託者は 6 ヶ月間のそれぞれの月の平均委託金額の 2.5%のインセンティブ収入を受け取る
	6 ヶ月以上の間、上記の 1 つの割合が、カウンティよりも、3%から 5.99%高く、かつもう 1 つの割合がカウンティよりも 6%以上高い	受託者は 6 ヶ月間のそれぞれの月の平均委託金額の 2.5%のインセンティブ収入を受け取る
	6 ヶ月以上の間、就職時の平均賃金と平均就職率が、カウンティよりも 6%と同等かそれ以上高い	受託者は 6 ヶ月間のそれぞれの月の平均委託金額の 5%のインセンティブ収入を受け取る
罰金	6 ヶ月以上の間、就職時の平均月額賃金および平均就職率が、カウンティよりも 3%から 5.99%低い	受託者は 6 ヶ月間のそれぞれの月の平均委託金額の 2.5%の罰金を支払う
	6 ヶ月以上の間、上記の 1 つの割合が、カウンティよりも、3%から 5.99%低く、かつもう 1 つの割合がカウンティよりも 6%以上低い	受託者は 6 ヶ月間のそれぞれの月の平均委託金額の 2.5%の罰金を支払う
	6 ヶ月以上の間、就職時の平均賃金および平均就職率が、カウンティよりも 6%と同等かそれ以上低い	受託者は 6 ヶ月間のそれぞれの月の平均委託金額の 5%の罰金を支払う

出所) LADPSS (2000b: 7)

表8 ACS と MAXIMUS への成果インセンティブ支給額と委託金：合計額

	ACS	MAXIMUS
成果インセンティブ	\$ 215,282.00ドル (2004 年 5 月 1 日まで)	\$ 556,962.80ドル (2004 年 10 月 1 日まで)
成果インセンティブの状況	成果インセンティブのなかった最初の 37 ヶ月を除き、最大インセンティブ 5%を反映している。	最初の 7 ヶ月は成果インセンティブなし。2001 年 5 月～2001 年 10 月、2002 年 5 月～2002 年 10 月、2002 年 11 月～2003 年 4 月は、2.5%の成果インセンティブ、他の期間は 5%の成果インセンティブを反映している。
委託金と成果インセンティブ支給の合計	\$ 24,219,263.00 ドル 2000 年 10 月 1 日～2004 年 9 月 30 日	\$ 17,448,532.06 ドル 2000 年 10 月 1 日～2005 年 9 月 30 日

注 1) 成果インセンティブの条件については、表 7 を参照。

注 2) ACS の 2005 年 9 月 30 日までの委託金と成果インセンティブ支給合計は、2961 万 3401.60 ドルである。

出所) LADPSS (2004a) and LADPSS (2004b) より作成。

2. 第 2 期の委託契約：2005 年 11 月～

第 1 期の委託契約は契約期間を延長し、最初の委託契約から 5 年が経った 2005 年 11 月に第 2 期の委託契約が開始された。第 1 期から変更点がいくつかあるため、競争入札の経緯を見ながら、それを確認していきたい。

(1) 第 2 期の競争入札の結果

まず、競争入札の結果を見ておこう (LADPSS 2005c: 5-8)。第一に、提案書による入札を応募するために、DPSS は 2005 年 6 月 13 日に提案依頼書 (RFP) を公開し、12 の新聞社で広報し、92 の関心あると考えられる事業者に提案依頼書を送付した。第二に、応募

の結果 8 団体から提案書が提出されたが、2 団体（Catholic Charities と Job Wave of America）はコスト削減効果がなかったため、残りの団体を評価し、GAIN エリアⅡ及びⅦの受託者として最も評価が高かった MAXIMUS を受託者として DPSS はカウンティ執政委員会に推薦した。しかしながら、第三に、提案書の評価・決定の手続きが遅れたため、当初予定の 2005 年 11 月から 2006 年 10 月の契約期間から、1 ヶ月遅れの 2005 年 12 月から 2006 年 11 月に契約期間が修正された。なお、今回は 2006 年 11 月までの 1 年間の委託契約であるが、カウンティ執政委員会は DPSS 局長に対して 1 年延長を 2 回まで延長する権限を与えた（LADPSS 2005c:1）。こうして、ACS が受託者から離脱し、民間化された 2 つのエリアとも MAXIMUS が受託することになったのである。

（2）MAXIMUS への委託契約金とコスト削減効果

MAXIMUS が最もコスト削減効果が高いとされ選定されたのであるが、この MAXIMUS のコスト削減効果がどの程度のものであったのか（LADPSS 2005c:3）。第一に、インセンティブ収入がない場合であるが、MAXIMUS の基礎償還コスト（Basic Compensation Cost）は 12 ヶ月合計 608 万 5130 ドルであった。これには 1 ヶ月のスタートアップのための費用と 11 ヶ月の直接の GAIN ケースマネジメント・サービスを含んでいる。民間企業・団体の場合、行政のモニタリングコストが追加的にかかるため、先の 12 ヶ月合計 608 万 5130 ドルに、モニタリングコスト 203 万 132 ドルが追加され、合計 811 万 5262 ドルかかることになる。一方、カウンティ機関の場合のコストの見積もりは 12 ヶ月合計で 958 万 3956 ドルであった。したがって、カウンティ機関のコストから MAXIMUS のコストを差し引くと、146 万 8694 ドル（15.32%）の節約できるということであった。

ただし、MAXIMUS には成果に応じてインセンティブ収入が設けられているので、それが最大とした場合、11 ヶ月のインセンティブ収入は 34 万 2438 ドルであり、それを差し引き、カウンティ政府は 112 万 6256 ドル（11.75%）の節約ができるということになる。したがって、DPSS としては MAXIMUS と委託契約をすることによって 11% から 15% 程のコスト削減効果が得られる試算になっているのである。

（3）インセンティブ収入及び罰金と、成果基準基準の修正

なお、新しい委託契約では、インセンティブ収入および罰金につながる成果測定（Performance Outcome Measures）の指標が変更された。成果測定では、毎月、次の 3 つの指標から成果測定を、カウンティ機関と比較して行うことになった。1 つ目は GAIN 利用者の就職率であり、2 つ目は専門サポート・サービス（臨床アセスメント、家庭内暴力

(DV) 防止, 精神保健, 薬物依存防止等のサービス) に照会され, 実際に利用した GAIN 利用者の割合, 3 つ目は教育や訓練に参加している GAIN 利用者の割合である. ここから, サポート・サービスと教育・訓練の利用を確実にしようとする DPSS の政策意思を読み取ることができよう.

これらの 3 つの指標について, 表 9 のように, 1 つ以上でカウンティ機関よりも 10% 以上高い場合, 1 つの指標につき委託金月額平均の 2% のインセンティブ収入を得ることができる. 一方で, 10% 以上低い場合, 1 つの指標につき 2% の罰金が取られることになる.

表 9 インセンティブ収入と罰金, 2006 年

	条件	結果
インセンティブ収入	成果指標の 1/3 がカウンティの割合よりも 10% 以上高い	委託金月額平均の 2% を受け取ることができる
	成果指標の 2/3 がカウンティの割合よりも 10% 以上高い	委託金月額平均の 4% を受け取ることができる
	成果指標の 3/3 がカウンティの割合よりも 10% 以上高い	委託金月額平均の 6% を受け取ることができる
罰金	成果指標の 1/3 がカウンティの割合よりも 10% 以上低い	委託金月額平均の 2% の罰金を受ける
	成果指標の 2/3 がカウンティの割合よりも 10% 以上低い	委託金月額平均の 4% の罰金を受ける
	成果指標の 3/3 がカウンティの割合よりも 10% 以上低い	委託金月額平均の 6% の罰金を受ける

注) インセンティブ収入は, 1) 全ての契約条件を満たしている, 2) 一切, 罰金を受けていない 3) 連邦政府・州の規則によりインセンティブが認められているという条件を満たしている場合に認められる.

出所) LADPSS (2005d:6-8) より作成.

また, 先の表 5 から分かるように, 成果基準についても若干の変更がなされた. これらの成果基準は 2006 年 2 月の TANF 再承認 (TANF 改正法: TNAF Reauthorization) が連邦議会で成立したことによって, 大きな意味を持つようになった. なぜなら, 連邦政府により州政府は TANF 受給者の 50% の労働参加率が要件として求められるようになるなど, それまでよりもいっそう厳しい条件が求められることになったからである. 最初に述べたように, 連邦政府の要求する成果目標を超えた場合は, 連邦政府からボーナスがでるが, 目標を達成できなかった場合は罰金が課せられる. カリフォルニア州がこの労働参加率を達成できなかった場合, 2007 年度の罰金は 180 百万ドル以上にも及ぶとされている. そのため, カリフォルニア州政府はカウンティ政府の失敗の程度に応じて罰金の 50% をカウンティに罰金として課す予定であるため, LA もその目標達成の重要性が一段と高まっているのである (LADPSS 2007c:13).

例えば, 表 10 は 2007 年 7 月現在の GAIN エリアごとに, GAIN に関する成果をみたものである (LADPSS 2007b). 一番右の列に LA 全体の目標値 (Target) が定められてお

り、その1つ左の列には LA カウンティ全体の達成状況が示されているが、2007 年 7 月に目標を達成できた項目は2つのみで、6つの項目では達成ができなかった。その左には7つの GAIN のエリアそれぞれの達成状況が示されている。特に連邦政府の労働参加率 50%の目標に対して、LA 全体の平均は 25.9%であり、その達成はかなり難しいことが予想されよう。しかし、その評価のシートには、DPSS の部局長の言葉として、次のように引用されている。いわく、「要求された連邦政府の労働参加率を達成するために CalWorks の家族の労働対応力を改善しなければならない」。目標を達成できない場合、福祉受給者と同様に、州・カウンティ政府にも制裁措置が課せられるため、連邦政府の目標値は州・地方政府にとっても死活問題なのである。

表 10 GAIN 成果測定の結果, 2007 年 7 月

成果測定	West County	MAXIMUS	S.G. Valley	Central County	South County	South East County	MAXIMUS	DPSS 合計	目標
	エリア 1	エリア 2	エリア 3	エリア 4	エリア 5	エリア 6	エリア 7		
面接来所率	36.74	45.52	39.18	43.29	37.59	40.54	41.18	▲40.29	50.00
WTW 計画署名 90 日以内	82.86	70.81	85.28	88.03	82.04	88.47	79.68	▲82.86	95.00
30 日以上のケース	5.67	8.39	1.78	3.36	4.60	4.10	7.49	○ 4.52	5.00
制裁率	27.07	19.76	22.37	25.35	30.04	25.27	14.58	23.62	—
制裁減少改善	21.95	21.48	20.31	23.71	15.79	19.29	21.47	○20.14	17.00
新しい制裁率	2.60	2.43	3.48	3.62	2.97	3.80	1.91	2.94	—
連邦参加率	38.82	20.00	19.01	28.00	27.82	25.00	23.64	▲ 25.9	50.00
州参加率	47.22	23.46	23.23	33.94	35.25	31.82	27.66	▲31.88	
雇用率	26.84	25.8	30.64	29.78	24.76	27.23	33.95	▲28.37	33.00
「教育／訓練」率	17.99	15.71	18.17	21.84	17.84	19.83	21.12	▲19.36	20.00
割当てていない人	5.52	1.99	2.27	3.16	4.14	1.49	2.20	3.00	—

注 1) WTW 計画は Welfare to Work Plan のことである。

注 2) DPSS 合計における数値について、目標値に達成したものを○、達成できなかったものを▲として追記した。
出所) LADPSS (2007b:11).

V LA における委託契約の特質と課題

これまで LA における GAIN ケースマネジメントの委託契約の詳細を見てきたが、これを踏まえて、LA の委託契約の特質について整理し、最後にそこから見えてきた課題を付記して本論を終えることにしたい。

1. LA における委託契約の特質

(1) LA カウンティ政府の委託契約の特質

まず、LA カウンティにとって、この委託契約はどのような特質があるのか。最初に述べたように、ケースマネジメントの民間化のモデルのもう1つとしてウィスコンシン州ミルウォーキーを挙げたが、そこでは全て民間化されていた。そのミルウォーキーと対比してみると、LA の民間化は単にコスト削減効果のみならず、公的機関そのものの事業運営の改善を目的としているとも考えられる。具体的には、以下のように4つが挙げられる。

第一は、民間企業への委託契約は経済的であり、コスト削減効果があることである。先に見たように、2005年のMAXIMUSとの委託契約では約1割程度（約110～150万ドル）のコスト削減効果が試算されており、目に見える形でコスト削減が可能となった。

第二は、民間企業への委託契約により、公務員の規定や給与等の制約を受けずに、熟練した専門的な職員を確保することができることである。こうして、コスト削減のみならず、ふさわしい人材を確保し、効果的な事業運営を行うことができる。

第三は、公的機関と民間企業との間で競争を促進することである。先の表10のように、公的機関と民間企業の成果を比較することによって、公的機関も成果を上げなければ民間への委託契約が進められてしまうのではないかという危機感が生じる。また、民間企業も少なくとも公的機関以上の成果を上げなければ委託契約の期待を失わせることになるという危機感が生じ、こうして公民双方が成果を上げるために努力をすることが期待されている。

第四は、福祉サービスの生産性およびその質を高めるための政策開発のツールとなることである。公的機関の職員がMAXIMUSのモニタリングや監査を綿密に行うことによって、MAXIMUSの民間の営利企業としての民間の効率的な事業運営方法を学ぶことができる。また、その民間企業に政府のサービスの提供者としてふさわしい対応をするよう統制・管理するためのルールや基準の設定や、賞罰を利用したインセンティブづけ等の手法は、行政運営のあり方を考える機会となるだろう。

このように直接実施を担う公的機関を保持することには、次のようなメリットがある。第一に、公的機関が事業を直接に実施することによって、その事業に関する現場レベルでの実態を把握することができ、また関連する専門知識や技術を確保することができる。第二に、専門知識と技術を確保することによって、民間企業・団体の受託者が利用できなくなった場合に公的機関で対応が可能であり、また現場レベルの情報を持つことによって、民間企業・団体と対等に事業実施について話し合うことが可能になる。第三に、公的機関

の事業の成果を民間企業・団体の成果と比べることで、民間企業・団体を適切に評価するための評価基準を得ることができるということである。ウィスコンシン州ミルウォーキーのように全面的に民間企業・団体に委託契約をした場合、これらの対応は困難になると考えられよう。それでは適切な行政運営ができなくなる可能性がある。

(2) MAXIMUS のコスト削減効果と質の確保

ところで、福祉サービスが民間企業・団体に代わったからといって、自動的にコスト削減効果や福祉サービスの向上につながるわけではない。MAXIMUS はどのようにコスト削減効果やサービスの質の確保をしているのか。それには次の3つを指摘できる。

第一に、コスト削減効果を高める方法としては、質が高く、早く多量の仕事ができる職員を多く雇うことである。特に、MAXIMUS は元連邦政府の保健福祉省の幹部が創設した民間企業ということもあるためか、公的機関で働いた経験のある人を積極的に雇っている。MAXIMUS の職員のおよそ5~10%は元公務員であるという。そのため、政府の事業実施の知識や経験を持った優秀な人材を雇うことで、コスト削減が可能になっていると考えられる。

第二に、各職員の業務成績を目に見える形で示すことによって、また、業績をあげればボーナスが得られるようにすることによって、職員に効率的にかつ効果的に事業運営をするように働きかけていることである。MAXIMUS の事務所では常に各ケースマネジャーの業績が、図3の写真のようにグラフ化されて掲示されている。ただし、このように各職

図3 MAXIMUS における職員業績の掲示板(1) 就職率

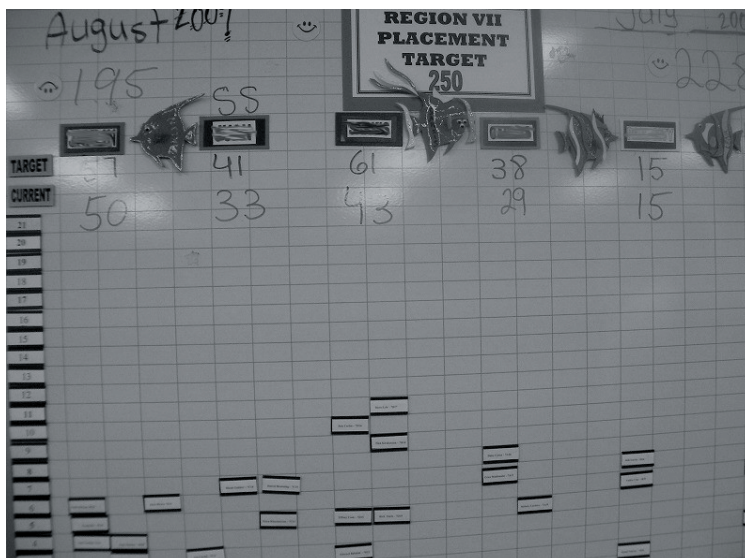
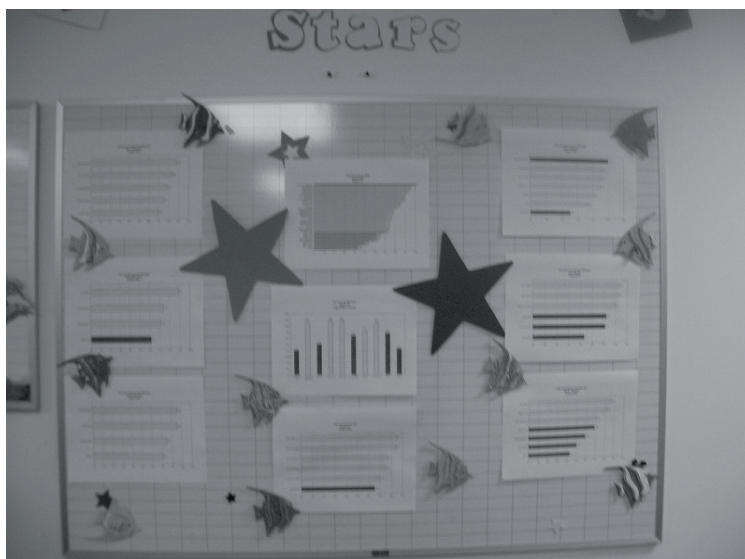


図4 MAXIMUS における職員業績の掲示板（2）全体



員の業績を掲示することは、単に職員間の競争意識を持たせることによって業績を上げようとしているだけではなく、業績の低い職員がいれば皆で重点的にその職員を支援することによって、MAXIMUS 全体の業績を上げるということも目的としているということであった。

第三に、業務上のコンピュータへのデータ入力によって、毎日の仕事が適切か否か評価する追跡システムを MAXIMUS 独自で開発し、使用していることである。また、毎月ケース全体の 10% を MAXIMUS で独自に検査を行い、カウンティ職員による監査で不手際を露見させない努力も行っているということであった。その際には、質管理 (Quality Control) 担当職員とスーパーバイザーと共に、複数でチェックを行い、処遇方針に客観性を保つようにしているという。

このような民間企業としての業績を上げるための取り組みは、公的機関の業績を上げるためのヒントになりうるということでもある。

2. LA における委託契約の問題

LA の特質についてメリットを中心に見てきたが、LA の民間化についても問題がないわけではない。最後に、LA における委託契約の問題を、競争入札とコスト削減効果の 2 点から指摘しておきたい。

(1) 競争入札に関する問題

まずは、競争入札の問題についてであるが、これには次の3つの課題が指摘されよう。第一は、LA カウンティの職員配置上の課題である。カウンティ政府は労働組合と、カウンティ職員への民間委託によるすべての影響を緩和しなければならないという協定を結んでいるが、民間企業・団体への委託契約は、公的機関からみると必然的に職員削減となる可能性がある。実際、GAIN ケースマネジメントを民間企業に委託契約した際に、265 人のカウンティ職員の再配置の問題が生じたという。ただし、この問題については、DPSS の他事業や他 GAIN 地区に異動する選択肢を与えることによって対応されたという。また、GAIN ケースマネジメントの委託契約の中には、受託者は解雇されたカウンティ職員を優先的に雇うよう規定されている (LADPSS 2005:25)。委託契約は働く職員に大きな影響を与える可能性があるため、その影響をどこまで緩和できるのかが大きな課題になる。

第二に、競争入札は、その手続きや書類作成、また受託者が変更になった場合の職員配置の問題、利用者の担当者交代による引継ぎやそれに伴う混乱等、非常に大きな労力、時間、資金を要する。そのため、LA では契約延長が行われ、5 年間競争がなかったのである。つまり、競争そのものが付随する間接コストを増大させる可能性もあるということである。

第三に、競争入札といっても、大企業でないと委託契約が得られない状況になっていることである。委託契約の評価には、これまでの事業展開や資金力の評価も含まれている。特に、GAIN ケースマネジメントの委託では、その規模が大きく、その運営管理には多額の投資資金と専門的なノウハウがなければ参入できない。その意味で、競争入札の競争にも一定の限界があるということである。

(2) コストに関する問題

次に、コストに関する問題についてであるが、これも大きく次の3点が指摘できよう。第一は、職員のコストである。1996 年福祉改革は福祉の受給を制限することにつながり、CalWorks の受給者も大幅に減少した。しかし、全体としては、対応するカウンティ職員数は、政策実施のために増えているのである。表 11 によれば、1996 年から 2000 年の間

表 11 福祉受給者数と職員数の状況 1996 年と 2000 年

	1996 年	2000 年	
福祉受給者	87.6 万人 (1 月)	59.9 万人 (1 月)	40.5 万人:2005.6
GSW	283 人	900 人	3 倍
EW	4357 人	5189 人	1.2 倍
DPSS 全体 (概数)	10,000 人	15,000 人	1.5 倍

出所) Polit, et al. 2005 及び DPSS データ (2005 年 6 月) より作成

に、受給者数は32%も減少したが、GAIN サービスワーカーは283人から900人へと3倍になり、CalWorksの資格審査ワーカーでさえも4357人から5189人に増えているのである。

他方で、民間企業の職員は減少している。例えば、MAXIMUSでは、2000年の受託時当初7000人近くいた利用者が2005年当初に2800人まで減少したため、委託金額も半減した。そのため、GAIN サービスワーカーも49人から25人に減らされたのである。職員全体でも90人近くいた職員も43人となった。ただし、この後に、元ACSのエリアもMAXIMUSが受託したため、職員数は増えることになった。

第二に、モニタリングコストの増大である。先に述べたように、2005年のMAXIMUSの委託契約でインセンティブ収入を含めて少なくとも112万6256ドルの節減ができるという試算がなされていた。しかし、興味深いことに民間企業への委託契約に伴う追加的なモニタリングコストは203万132ドルと節減された費用の約倍近くもかかっているのである。委託契約は、発注側のコストも計算すれば、管理運営コストを大幅に増大させる可能性がある。それは上記の職員増加と無関係ではないだろう。このことによって、管理運営コストが増大して直接に利用者や現場のワーカーに振り向けられる費用が減っていくことになってしまうのである。

第三に、民間企業に振り向けられる収益の問題である。第1期の委託契約において、少なくとも、ACSで21万5282ドル、MAXIMUSで55万6962ドルがインセンティブ収入として、受託企業に提供された。また第2期のMAXIMUSのインセンティブ収入の最大の見積もりとして34万2438ドルが見積もられている。これらの資金は株主や幹部への報酬として配分されると考えられるが、貧困問題がいまだに大きな問題となっているアメリカにおいて、このような税金からの、また削減の憂き目にあっている貧困対策のための財源から、多額の収益を取ることについては国民的な議論の余地があるように思われる。

3. 今後の研究課題

これまでLAのGAIN ケースマネジメントの民間化について明らかにしてきたが、これらの民間化が具体的にどのように現場ワーカーや福祉受給者に影響を与えたのかについては明らかにできなかった。また、福祉受給者の動向等、LAの福祉改革そのものについて本論文で述べることはできなかった。これら2つのことを踏まえて、LAの福祉改革についてさらに明らかにすることを今後の研究課題としたい。

【参考文献】

- 木下武徳（2007）『アメリカ福祉の民間化』日本経済評論社。
- 小林勇人（2006）「カリフォルニア州 GAIN プログラムの再検討ーワークフェア政策の評価にむけてー」『社会政策研究』（東信堂）6号，pp.165-183.
- 小林勇人（2007）「ニューヨーク市のワークフェア政策ー就労「支援」プログラムが受給者にもたらす効果ー」『福祉社会学研究』（東信堂）4号，pp.144-164.
- ザビッキー，マックス，B.（2003）「アメリカ福祉改革への疑問ー評価の視点と方法の問題ー」渋谷博史・渡瀬義男・樋口均編『アメリカの福祉国家システムー市場主導型レジームの理念と構造ー』東京大学出版会，pp.215-257.
- 根岸毅宏（2006）『アメリカの福祉改革』日本経済評論社。
- 久本貴志（2005）「アメリカの福祉改革と就労支援ーカリフォルニア州を中心にー」『経済学雑誌』（大阪市立大学経済学会）105(4)，pp.67-87.
- ACS (2007) *Form 10-k*,
http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99443/AFFILIATEDCOMPU10K.pdf
- Bane, Mary Jo and David T. Ellwood (1994), *Welfare Realities: From Rhetoric to Reality*,: Harvard University Press.
- Brock, Thomas & Kristen Harknett (1998) "A Comparison of Two Welfare-to-Work Case Management Models", *Social Service Review*, The University of Chicago, Dec, 1998, pp.493-520.
- Hasenfeld, Yeheskel (2000) "Organizational Forms as Moral Practices: The Case of Welfare Departments." *Social Service Review*, no.74, pp. 329-351.
- MAXIMUS (2005) *MAXIMUS 2005 At-A-Glance*.
- McConnell, Sheena, Andrew Burwick, Irma Perez-Johnson, Pamela Winston (2003) *Privatization in Practice: Case Studies of Contracting for TANF Case Management*, Mathematica Policy Research, Inc.
- Los Angeles Coalition to End Hunger & Homelessness (2003) *People's Guide to Welfare. Health & other Services in Los Angeles County, 2003-2004*.
- LADPSS = LA Department of Public Social Services
- LADPSS (2000a) GAIN Case Management Operations Agreement by and Between County of Los Angeles and MAXIMUS, Inc.
- LADPSS (2000b) GAIN Case Management Operations Agreement by and Between County of Los Angeles and, Lockheed Martin IMS Inc.
- LADPSS (2003) DPSS CalWorks/Welfare-To-Work Contracts Fact Sheet, , July 22, 2003.
- LADPSS (2004a) Amendment Number Seven to the Agreement with MAXIMUS, Inc., for the Provision of GAIN Case Management Operations.
- LADPSS (2004b) Amendment Number Six to the Agreement with ACS State and Local Solutions, Inc., for the Provision of GAIN Case Management Operations.
- LADPSS (2005a) Request for Proposals for GAIN Case Management Services.
- LADPSS (2005b) Addendum Number One to GAIN Case Management Services Request for Proposal.
- LA-DPSS(2005c) Recommendation to Award a Contract to MAXIMUS, INC, For GAIN Case Management Services to Welfare-to-Work Participants.
- LADPSS (2005d) Gain Case Management Operations Agreement By and Between County of Los Angeles and MAXIMUS, INC.
- LADPSS (2005e) Contract by and between County of Los Angeles and MAXIMUS, Inc. for GAIN Case Management Services.
- LADPSS (2007a) *GAIN Policy*.
http://www.ladpss.org/dpss/gain/gain_handbook/pdf/MainTableContents.pdf
- LADPSS (2007b) *Welfare-to-Work Update*, September, 2007.
- LADPSS (2007c) *Welfare-to-Work Update*, July, 2007.
- Los Angeles Coalition to End Hunger & Homelessness (2003) *The Peoples' Guide to Welfare, Health & Other*

Services in Los Angeles, 2003-2004.

Polit, Denise, F., Laura Nelson, Lashawn Richburg-Hayes, David Seith (2005) *Welfare Reform in Los Angeles: Implementation, Effects, and Experiences of Poor Families and Neighborhoods*, The Manpower Demonstration Research Corporation (MDRC).

【付記】本研究は文部科学省科学研究費補助金の研究成果の一部である。本調査に協力していただいた LA カウンティ DPSS の Intergovernmental Relations の Director である Bill Taylor 氏, MAXIMUS の Project Manager である Juan Covarrubias 氏, ACS の Project Manager であった Sonny Bauman 氏, これらをコーディネートしてくださった UCLA の Yehskel Hasenfeld 教授, 論文執筆にご鞭撻いただいた東京大学の渋谷博史教授に感謝したい。