

カウンティ政府論に関する一考察

千 草 孝 雄

1 はじめに

現代のアメリカのカウンティ政府は多くの問題に直面している。⁽¹⁾ また近年、アメリカのカウンティ政府を取り巻く状況が大きく変化しており、それにともなつて新たな課題が生まれつつある。そのような課題に直面するカウンティ政府を研究した成果が、発表されている。⁽²⁾ そのような成果に依拠しながら、カウンティ政府に関する問題に検討を加えることが本稿の目的である。日本におけるアメリカの地方政府の研究においてカウンティ政府はあまり研究されてこなかった。そうした意味において、アメリカの地方政府研究の空白を埋めるといふことも本稿の課題である。ここでは、政府構造とそれに関連する問題を中心に論じていくことにしたい。

2 政府間関係をめぐる問題—マンデイト

一九八〇年代において連邦政府が財政難に陥る一方で、カウんティ政府は多くのサービスを提供するようになり、財政の問題が政府間関係という局面で大きな問題となってきた。⁽³⁾ とりわけ、連邦政府や州政府がカウんティ政府に事務をさせることになるマンデイトが重要な問題となった。⁽⁴⁾ マンデイトは、カウんティ政府の財政に直接に関係があるということの他に、カウんティ政府におけるリーダーシップの問題に関係があるということ等、様々な問題に⁽⁵⁾ 連している。マンデイトの中でも、アンフアンデッド・マンデイトは特に重要である。そして、財政の問題に関わり⁽⁶⁾ あることとして、財源の問題がある。カウんティ政府の財源においては、財産税が大きな部分を⁽⁷⁾ しめてきたが、カウんティ政府の財源をどう考えていくかを検討すべきであるということ⁽⁸⁾ をB・A・シグラールは指摘している。⁽⁹⁾ しかし、本稿ではこれ以上財政に関しては論じない。

3 カウんティ政府の構造—Row Officers

カウんティ政府の構造の特徴は、分断的であるということである。⁽⁷⁾ またカウんティによって、その構造や名称が異なっていることも大きな特色である。⁽⁸⁾ また、政府構造のあるものは、都市政府の委員会制とよばれているものと共通するものがあることが指摘されている。⁽⁹⁾ ここでは、Row Officersと呼ばれている公選職から説き起こし、政府構造に関連する問題を論じていきたい。

(1) Row Officers (列職員)⁽¹⁰⁾

カウんティ政府の分断的な構造を象徴しているものは、現在でも非常に多く存在している列職員といわれている公選職の職員である。それらの中には非常に長い歴史をもつものもあり、あるものはイギリスにおけるカウんティにそ

の源をさかのぼることができるものもある。

(2) 列職員の改革

そうした列職員も改革の流れの中にある。たとえば、カウンティ委員会による任命によるものが現われていることがあげられる。¹¹⁾ さらには次のような組織変更が行なわれているといわれている。すなわち、記録官、評価官、そして、監査官を財務官と統合することか、財務官の仕事を委員会の財務部に配置することである。¹²⁾ さらにシグラーは次のように指摘している。こうした列職員は能率的で、応答的な政府をさまたげると批判されてきた。しかし、列職員はジェファソニアンの考え方やジャクソニアンの考え方を実行に移し、応答性を求める市民の能力を増すかもしれない。¹³⁾ ただ、それよりも重要なことは、このような列職員にどのような資格を求めるかであるということであろう。歴史的にシェリフ、クラーク、財務官、コロナー、記録官、オーディターに特別な資格を要求してこなかったけれども、最近では職員に対して訓練を求める傾向があるといわれている。¹⁴⁾

4 カウンティ政府の政府形態論

カウンティ政府の形態論は、その地域的な多様性、あるいは、政府機関のもつ極めて多様な名称によって非常に混乱してきたといえる。¹⁵⁾ その多様性はアメリカ合衆国の形成過程において既に現われている。しかし、その中心となる機関は、立法権と行政権を行使する合議制の機関と既に述べた列職員、そして、その他の合議制の理事会や委員会などである。カウンティ政府は都市と比べると革新主義や市政改革運動の洗礼を受けていないということは、カウンティ政府を研究する者の共通認識となっており、やや粗い表現をあえてすれば、現代のカウンティ政府は市政改革運動以前の都市政府の構造に近いと言えるであろう。しかし、繰り返しになるが、カウンティ政府の構造を特徴づけて

いるものは、大きな多様性であり、こうした表現は過度な単純化の危険を犯すものであることはいうまでもない。しかしながら、カウンティ政府の政府構造を三つに分類することは、カウンティ政府研究において定着しつつあり、それに従いながら、カウンティ政府の構造について論じていくことにしたい。⁽¹⁶⁾ 説明には一般的に採用されている類型論を使い、ここで新たな類型化は行なわない。⁽¹⁷⁾ ただ、都市政府構造が変容の過程にあるということが論じられ、新たな類型論が出されているのと同じように、カウンティ政府を取り巻く状況が変化しているのに対応して、将来的には新たな類型論がでてくる可能性はあると考える。こうした政府構造の問題がカウンティ政府におけるリーダーシップの問題と密接に関連しており、カウンティ政府論において、重要な位置を占めている。

研究者によって、名称に違いはあるが、通常は次の三つの類型にカウンティ政府の形態は分類される。第一に委員会制、第二に執行官制、第三に公選執行官制である。この順序で説明していききたい。⁽¹⁸⁾

(1) 委員会制

伝統的なカウンティ政府の形態がこの委員会制である。これは、立法権と行政権を行使する合議体の委員会が統治の中心であり、その構成員の委員が部局の長をつとめる。そして、委員はディストリクトにおいて選挙されるのが通常である。⁽¹⁹⁾ この委員会が公選された列職員、あるいは他の合議制の理事会などと並存して統治にあたっているということである。したがって、カウンティ政府が分断された構造であるとか、改革されていない構造であるとか、あるいは、革新主義の洗礼をうけていない構造であるとかいわれる根拠となつている政府構造である。⁽²⁰⁾ そして多くのカウンティ政府において採用されている形態である。そのような意味において、カウンティ政府構造の典型であるといわれ、カウンティ政府の現代化論の文脈において改革されるべきもの、あるいは、批判されるべきものとされているが、以下に述べる改革されたといわれる政府形態においても、この典型的なカウンティ政府の構造が共有されているということ

ができる。

(2) 執行官制

この形態においては、カウンティ政府は立法権を委員会に賦与するが、支配人が行政官を任命するか、あるいは、日常業務を運営する主席執行官が選挙される。こうして、立法権は理事会、あるいは、委員会に賦与される一方において、執行権は委員会によって任命された一人の個人に賦与されることになる。そのことによって、改革された形態であるとされている。⁽²¹⁾

この形態は、一九二七年にノースカロライナのIredell Countyに初めて導入された。そして南部にその多くがあるとされている。しかし、その数についてはいろいろな評価がある。⁽²²⁾これはカウンティ政府論において一般的に言えることであるが、その全体の数からして研究者の間で合意がないのである。⁽²³⁾さらに、このように評価がわかれることにはいろいろな原因がある。もちろんカウンティ政府についての調査が十分に行なわれていないということもあるが、執行機能についての異なった定義が存在することも原因の一つである。⁽²⁴⁾この形態に関する重要な論点として、公選機関が立法権と執行権をもっているのか、立法権だけしかもたないかということがある。⁽²⁵⁾

(3) 公選執行官制

第三の基本的な形態は公選執行官制である。この形態は一八九三年にイリノイ州のクックカウンティにおいて初めて採用された。⁽²⁶⁾そして大きなカウンティ政府においてこの形態を採用しているところはかなりの数にのぼる。ニューヨーク州、メリーランド州、ウイスコンシン州に多くあるとされている。⁽²⁷⁾公選の執行部は理事会の制定する条例を拒否する権限をもち、理事会はそれをのりこえることができない。また、公選職が主席執行官を任命することがある。カウンティ執行官のもとにいるカウンティ行政官の責任は場合によって多様である。単なる橋渡しの役割をする場合から

直接運営を行なう場合までである。⁽²⁸⁾

この形態による場合にだけカウんティ政府は権力分立の原則によって特徴づけられているといえる。⁽²⁹⁾そして、都市政府の強力市長制に対応するものである。この強力市長制は革新主義期の改革運動によって批判され、現在の政府改革者に好まれているとシグララーは論じている。⁽³⁰⁾しかし、この形態のもとにおいても公選の列職員は存在し、そのような列職員も執行機能を持っているのである。

5 改革の動向

カウんティには、まだ、えこひいき、ポーク・バレル、あるいは、パトロン主義というものが残っているところがあるという指摘がある。⁽³¹⁾また、党派性によって特徴づけられる構造が残っているということも言われるし、カウんティ政府には様々な紛争が存在することが指摘されることもある。⁽³²⁾こうした構造を改革して、既に改革された都市政府のような構造を指向するべきであるという考え方もある。カウんティ政府論において、都市政府との比較ということは大きな論点である。このようなカウんティ政府の構造特性が後述するリーダーシップの問題とも関連している。⁽³³⁾

都市政府のような構造を目指すべきであるという、改革を目指す方向性の中から既に述べたような政府構造が生み出されてきたということがいえるであろう。このような改革を目指す運動と全国都市連盟の活動は関係があると思われる。⁽³⁴⁾他方、都市地域のカウんティ政府と農村地域のカウんティ政府では、構造に違いがあること、改革の動向という観点からも違いがあるということは多くの文献において論じられているところである。⁽³⁵⁾

そのようなカウんティ政府におけるダイナミズムをリーダーシップという観点から考察していくことにしたい。

6 カウンティ政府におけるリーダーシップ

カウンティ政府におけるリーダーシップを研究するにあたって、J・H・スバラは都市政府における市長や市支配人を研究する時に開発されてきたモデルを使うことが有効であると考えている。³⁶ 本稿もスバラの論稿にしたがって考察をすすめていきたい。ここでカウンティ政府のリーダーシップを研究するにあたって、有効であるとされているモデルは次の二つのモデルである。一つは、革新者モデルであり、もう一つはファシリテーターモデルである。³⁷

革新者モデルは市長市会制における市長のリーダーシップの研究から生み出されてきた。革新者の市長は目標を設定し、連合をつくり、そのことによって、市会、官僚制、公衆に影響を与える。このリーダーは、公式の資源に依存するが、他のアクターに影響を与えるために、非公式の資源も活用する必要がある。紛争の存在によって市長はその地位を確立するにあたって障害に直面するし、部長長などの挑戦者と争わなければならない。このモデルが提起している主張は、アメリカの都市の公式的な政府構造には、権限の分断と権力の分散が存在するので、そうした問題を克服するために、市長のリーダーシップが必要であるということである。³⁸

ファシリテーターモデルは市支配人制の政府における市長が発揮するリーダーシップの研究から生まれてきたものである。都市政府を統轄するのは市支配人であるので、市長が事務を執行することはない。ファシリテーター・リーダーシップをとる市長は、市会と市支配人の力を増すことによって指導するのである。そのようなリーダーは職員の努力を調整し、政府と公衆のコミュニケーションを増し、政策の形成を指導する。要するに、ファシリテーターモデルにおける市長は、他の者のパフォーマンスを上げることによって目的を達成するのである。³⁹

このようなモデルはカウンティ政府においても適用することができる。スバラは主張している。スバラは公選執行官と、執行官制におけるカウンティ委員会委員長の間相違を理解する上で、こうしたモデルは利用できるという。

革新者モデルにおいて使われている様々な資源を駆使しながらリーダーシップを発揮するというやり方は、カウんティ政府の様々な部署に対して直接的な公式の統制を行なうことのできないカウんティ政府の執行官にあてはまるのである。⁽⁴⁰⁾では、こうしたファシリテーターモデルにおける委員会の委員長はどのような役割をはたすのであろうか。そのことを次にみておきたい。

7 ファシリテーターモデルにおける市長の役割

ここで論じているのは、カウんティ政府における合議体の長の役割である。しかし、既にのべたように、ファシリテーターモデルは市支配人制の形態をとる都市政府の市長の研究からうみだされたものであるので、基本的には、市支配人制の形態をとる都市政府における市長の役割が念頭におかれている。ファシリテーターモデルにおける市長の果たす役割として三種類のものがあるということ⁽⁴¹⁾をスバラはその論稿であげている。第一に伝統的、即自的(Automatic)な役割であり、第二に活発な調整とコミュニケーションに関する役割であり、第三に政策と組織的役割である。それぞれがさらに分けられる。

第一の役割について説明する。これには、まず儀礼的な仕事があり、それには、スピーチをすること、挨拶をすること、リボンカットをすることがある。次に公衆との関係に関わることがある。それには、市会に対して代弁者として行動すること、市会において、アナウンスをしたり、説明をしたりすること、市民からのコメントや不平を受理すること、政府を市民にとって近づきやすいもの⁽⁴²⁾にすること、メディアと関係をもつこと等がある。さらに、主宰者としての役割がある。これは、市会の会議において、議論や作業の決定をやりやすくすること、会議における議題の決定をしやすくすることがある。そして、代表者、あるいは推進者としての役割がある。地方政府と州政府や連邦政府

の間の橋渡しをすること、政府間の協力を促進すること、外部との関係で地方政府を代表し、都市政府やカウンティ政府を発展させること、あるいは、積極的なイメージを創り出すことである。⁴²⁾

次に第二の役割について説明する。これにもいくつかのものがあつた。まず、表現者あるいは動員者としての役割がある。これには、まず、市会、市支配人、そして、公衆を教育すること、争点を明確化すること、問題の理解を促進すること、行動が必要であることに気づかせること、プロジェクトに対する支持を調達することがある。次に市支配人との橋渡しとなり、市支配人と協力することがある。これは、市支配人と市会との橋渡しの役割を担うことであり、市会と市支配人との間のコミュニケーションをまし、相互の理解を深めることである。これは、要するに市長が補助的な立場に立ちながら、市支配人と仕事を共有することである。さらに、チーム関係を形成し、ネットワークを形成することがある。これには、市会を一体化すること、市会にとって好ましい状況をつくること、政府の内部と外部において、コミュニケーションと支持のネットワークを創り出すこと、他のものがそのものの目標を達成することを助けること、活発にコミュニティを政府の関係する問題にまきこんでいくことである。⁴³⁾

最後に政策と組織に係る役割がある。これにもまたいくつかのものが含まれる。まず、目標設定者としての役割がある。すなわち、目標と対象を決めることである。そして問題を確認することである。次に市会における多数派を形成し、コンセンサスを形成することである。そして、当事者に方向性の感覚を生み出し、変化に向けての雰囲気を出し、コンセンサスを形成することである。次に、委任者、あるいは、組織者としての役割がある。調整された努力にむけて、仕事を割当てることである。そうした役割を果たすにあたって市会と市支配人を助けることがある。さらに、市会と市支配人の間を定義し調整することがある。そして、市支配人制政府の価値を擁護することである。最後に、政策提案者としての役割を果たしているとする。これは問題を扱うためにプログラムと政策を展開することであり、政策アジェンダ

を作成することである。⁴⁴⁾

以上に述べてきたような役割をファシリテーターモデルの市長ははたしているとしているのである。

8 ファシリテーターモデルの類型

ファシリテーターモデルは、スバラを中心とする研究者たちによって、主として市支配人制の形態をとる都市政府に関する事例研究から生み出されてきたものである。⁴⁵⁾ その中に、カウんティ政府のリーダーに関する事例が含まれており、既に述べた三種類の役割を演じるにあたっての重点のおき方の違いによって、さらに二つの類型に分けられるとスバラは主張している。その類型とは、調整者型と指令者型である。⁴⁶⁾ それぞれの型はそれがあてはまる事例研究がある。

まず、調整者型の事例は、ノースカロライナのメクレンブルクカウんティの委員長をつとめたカーラ・デュパイである。そして、指令者型の事例は、オハイオのモントゴメリーカウんティ委員会の委員をつとめたポーラ・マツキルウエインである。それぞれは職員間のコミュニケーションをます雰囲気を生み出し、問題を確認し、決定を行なうための委員会の能力をまし、まとまりをつくった。⁴⁷⁾

デュパイのリーダーシップの特徴は以下のとおりである。彼女は、まとまりをつくり、目的をもたせるということについて、大きな役割を果たした。しかし、いくつかの領域を除いて政策の発案を行なわなかった。それは、彼女がだれも扱いたくないような争点を委員長が扱うべきであるという考え方をもっていたことに由来している。他の調整者型のリーダーのように政策よりも、物事を行なう過程に重点をおいていた。公衆に対して、カウんティ政府の仕事を伝えること、委員会と支配人の間の相互作用を強めること、委員会それ自身のまとまりを強めること、これらのこととに彼女は大きく寄与した。⁴⁸⁾

それに対して、マツキルウエインのリーダーシップの特徴は以下のとおりである。彼女は自分が発案し、彼女の考え方を反映させる形でアジェンダを創り出した。彼女はこうした寄与によって、他の職員や公衆に認められたのである。それとともに彼女は伝統的な調整型のリーダーシップを提供した。彼女は同僚の間だけでなく、財務官、監査人、保安官などを含む公選職の間のコミュニケーションを増し、チームを形成できるように勤勉に働いた。彼女は、また、政策提案を行なうために、作業班、専門家、有能なファシリテーターを使った。マツキルウエインは両方の政党の公選職と任命職、公衆、そして、ビジネスの人々に支持される政策活動アジェンダを形成したのである。そして、彼女の発案は次のことに大きな寄与をしたのである。それは、プロフェッショナル形態のカウンティ政府をつくること、政府の職員のなかに、女性と少数者をふやすこと、経済発展をもたらす税制改革、文化芸術の振興、そうして、福祉改革である。⁴⁹

このようなカウンティ政府におけるリーダーシップの研究は、都市政府の弱力市長制の都市におけるリーダーシップの研究に寄与するとスバラは考えている。⁵⁰

9 おわりに

このように市支配人制の研究において開発されてきたモデルをカウンティ政府研究に適用することによって、より洗練されたモデルが構成されたといえる。一般的にいつて、カウンティ政府の構造は都市政府の構造よりも複雑であり、それだけにカウンティ政府研究によって、より適用可能性の高いモデルが生まれてくるということも考えられる。また、カウンティ政府の研究は都市地域と農村地域の違いをふまえて行なう必要がある。カウンティ政府の問題はアメリカの地方政府に関する知識を深めるのに貢献していくと思われる。カウンティ政府の研究はまだ始まったば

かりといえる状況であるので、さらに研究を進めていく必要があると考える。

註

- (1) Donald C. Menzel (ed.), *The American County : Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996.を参照。
- (2) B.A.Cigler, S.A.MacManus, J.H.Svara, D.C.Menzelらの業績などの代表的なものがある。また、カウんティ政府を主要な研究対象とする研究者がある。
- (3) Donald C. Menzel (ed.), *op. cit. PartIV.を参照*。
- (4) J. E Benton, "Fiscal Aid and Mandates: The County Experience", in Donald C. Menzel (ed.), *The American County : Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996.
- (5) J. H. Svara, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel (ed.), *The American County : Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996.
- (6) B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian (eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002.
- (7) J. H. Svara, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel (ed.), *The American County : Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.111.
- (8) Susan A. MacManus "County Boards, Partisanship and Elections", in Donald C. Menzel (ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.55.
- (9) H. George Frederickson, Gary A. Johnson, and Curtis H. Wood, *The Adapted City*, M.E.Sharp, 2004.
- (10) Row Officersとしての言葉に注目してはみるべきである。要するに、カウんティ政府に存在する多数の公選職であり、中には

本文でも述べているように歴史的背景をもったものを含んでいる。この言葉についてシグラーは次のように述べている。この言葉は、それぞれの戸につけられたタイトル表示をもった列 (row) に並べられたオフィスをもち多くのカウンティ庁舎の物理的な構造に由来している。この行は Row Officers の訳語を列職官と訳す。B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian (eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002, p.161. Thomas R. Dye and Susan A. MacManus, *Politics in States and Communities*, Prentice Hall, 2007, p.364.

- (11) B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian (eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002, p.164.
- (12) *ibid.*, p.165. David R. Berman and Tanis J. Salant, "The Changing Role of Counties in the Intergovernmental System", in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.27.
- (13) B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002, p.165.
- (14) *ibid.*, p.165.
- (15) Susan A. MacManus, "County Boards, Partisanship and Elections", in Donald C. Menzel (ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.55.
- (16) B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian (eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002, p.157. Thomas R. Dye and Susan A. MacManus, *op. cit.* pp.361-363.
- (17) B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002, pp.161-163. Thomas

- R. Dye and Susan A. MacManus, op. cit. pp. 361-364.
- (18) B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), The Future of Local Government Administration, The International City/County Management Association, 2002. Thomas R. Dye and Susan A. MacManus, op. cit. pp. 352-364.
- (19) B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), The Future of Local Government Administration, The International City/County Management Association, 2002, pp. 163-164. 金子善次郎『米國連邦制度』(良書普及会 一九七七年) 二九-三二頁。
- (20) B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), The Future of Local Government Administration, The International City/County Management Association, 2002, pp. 161-162.
- (21) 金子善次郎、前掲書、三三頁。B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), The Future of Local Government Administration, The International City/County Management Association, 2002, p. 162. James H. Svvara, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel(ed.), The American County: Frontiers of Knowledge, The University of Alabama Press, 1996. アメリカ連邦政府の発展と地方自治の未来 p. 111.
- (22) B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian(eds.), The Future of Local Government Administration, The International City/County Management Association, 2002, p. 162.
- (23) *ibid.* p. 167.
- (24) *ibid.* p. 162.
- (25) *ibid.* p. 162.
- (26) 金子 善次郎、前掲書、三五-三六頁。B.A. Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson

and John Nalbandian(eds.), *The Future of Local Government Administration*, The International City/County Management Association, 2002, p.162.

(27) *ibid.* p.162.

(28) *ibid.* p.163.

(29) *ibid.* p.163.

(30) *ibid.* p.163.

(31) James H. Svava, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.110.

(32) *ibid.* p.111.

(33) *ibid.* p.112. Thomas R. Dye and Susan A. MacManus, *op. cit.* p.364.この点に関してスバラは、V・L・マランドとM・M・リーブスは都市政府の理論をカウンティ政府に使うことは誤ったやり方であると警告していることは正しい、といっている。しかし、カウンティ職員と都市政府職員の行動がまったく比較できないほど異なっているわけではないとし、いくつかの経験的な研究の示すところによると都市政府とカウンティ政府の職員の間にはかなりの類似性があると述べている。James H. Svava, "Leadership and Professionalism in County Government", In Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.112.

(34) *ibid.* p.112.例えば、全国都市連盟はモデルカウンティ憲章を刊行している。全国都市連盟は執行官制への移行を推奨してきた。そして、一九九〇年の改訂されたモデルカウンティ憲章において公選執行官制に対する支持を加えた。B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", in H. George Frederickson and John Nalbandian (eds.), *The Future of Local Government Administration*, International City/County Management Association, 2002, p.163.

(35) この都市地域に存在するカウンティ政府と農村地域に存在するカウンティ政府の相違はしばしば論じられるテーマである。

それはカウんティ政府が果たす機能との関係や政府形態論が論じられる場合など様々な局面において論じられる。例えばJames H. Svava, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel (ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.110. B.A.Cigler, "Administration in the Modern American County", H. George Frederickson and John Nalbandian (eds.), *The Future of Local Government Administration*, International City/County Management Association, 2002, p.158. Thomas R. Dye and Susan A. MacManus, op. cit. p.364.

(36) James H. Svava, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.113.

(37) *ibid.* p.113.

(38) *ibid.* p.113.

(39) *ibid.* p.113. James H. Svava, & Associates, *Facilitative Leadership in Local Government*, Jossey-Bass, 1994.

(40) James H. Svava, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.113.

(41) James H. Svava, "Key Leadership Issues and the Future of Council-Manager Government", in James H. Svava & Associates, *Facilitative Leadership in Local Government*, Jossey-Bass, 1994. James H. Svava, "Leadership and Professionalism in County Government", in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.114

(42) *ibid.* p.115.

(43) *ibid.* p.115.

(44) *ibid.* p.115.

(45) James H. Svava and Associates, *Facilitative Leadership in Local Government*, Jossey-Bass, 1994. James H. Svava, "Leadership

and Professionalism in County Government”, in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.113.

(㉞) *ibid.*, pp.114-116.

(㉟) *ibid.*, pp.115-116.

(㊱) Timothy D. Mead, “Leadership That Exceeds Expectation: Carla DuPuy, Chairperson, Board of Commissioners, Mecklenburg County, North Carolina”, in James H. Svava & Associates, *Facilitative Leadership in Local Government*, Jossey-Bass, 1994. James H. Svava, “Leadership and Professionalism in County Government”, in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, p.116.

(㊲) Mary Ellen Mazey, “The County Commissioner as a Facilitative Leader: Paula MacIlwain, President, Montgomery County Commission, Montgomery County, Ohio”, in James H. Svava & Associates, *Facilitative Leadership in Local Government*, Jossey-Bass, 1994. James H. Svava, “Leadership and Professionalism in County Government”, in Donald C. Menzel(ed.), *The American County: Frontiers of Knowledge*, The University of Alabama Press, 1996, pp.116-117.

(㊳) *ibid.*, p.125.