

東北公益文科大学 総合研究論集

18

ニュージーランドにおける2008年総選挙後の
公的部門改革の動向

和田明子

2010年7月20日発行

ニュージーランドにおける 2008年総選挙後の公的部門改革の動向

和田 明子

1. 本稿の目的

1970年代のオイルショックを主な契機として、先進各国では1980年代以降経済・財政状況を好転させるための様々な改革が行われた。中でも、中央政府や地方政府などの公的部門の改革は「ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management: NPM)」と呼ばれ、その動向が学界や行政の現場で注目されてきた。公的部門、すなわち行政とは従来public 'administration' であると考えられてきたのに対し、公的部門の運営にも民間部門の 'management' の原理を導入し効率化を図ろうとする新しい (new) 考え方が、一言で言えば 'New Public Management' である。ニュージーランドは、イギリスとならんでNPMの先導国と位置づけられてきた¹。

ニュージーランドの80年代以降の公的部門改革は、典型的なNPM型の改革に始まり、2000年以降は新たな段階に移行した (State Services Commission, 2002, p.27; 和田, 2007)。ニュージーランドを含む公的部門改革の国際比較研究において、80年代以降の改革を第一世代 (first generation) と第二世代 (second generation) の二段階に分けてとらえる論者は多い²。第一世代の改革が財政赤字を背景とした「効率化」重視の改革であるとする、第二世代の改革は主権者である国民への「成果」を重視する改革であるとおおむねまとめられる。第一世代から第二世代へ移行した理由は、第一世代の改革の問題点を解決するため第二世代の改革が行われたとする考え方と、財政状況の好転という第一段階の改革の成果が出たため次の段階の改革に移行したとする考え方がある³。前者は第一世代の改革の成果を消極的にとらえるものであり、後者はそれを積極的にとらえるものであると言えよう。

以上のような背景のもと、ニュージーランドでは2008年11月に総選挙が行

われ、9年ぶりに労働党（Labour Party）から国民党（National Party）へと政権交代が行われた。政権交代が行われれば様々な政策の変更、すなわち「改革」が行われるのは常であるが、公的部門改革についてはキー首相率いる新政権下でどのような改革が行われているのであろうか。そして、それらの改革は第二世代の継続・強化ととらえられるものなのか、それとも新たな世代、すなわち「第三世代」とも言うべき改革への移行・転換と位置づけられるものなのであろうか。2008年9月以降の世界金融危機によりニュージーランドの経済・財政の状況も悪影響を受ける中、同時期に誕生した新政権の下での公的部門改革の中身にも何か変化は見られるのであろうか。

同じくNPMの先導国とされるイギリスでは2010年5月に総選挙で政権交代が実現した。これを機に、「第三世代」の公的部門改革に関する議論が活発化することが予想される。ニュージーランドの新政権は未だ発足後1年強しか経っていないため、その改革の内容を分析するには早急すぎるかもしれないが、現時点における動向を整理しておくことが本稿の目的である。

本稿は、ニュージーランドにおける2008年総選挙後の公的部門改革の動向を「第三世代」と位置づけることができるかという観点から分析する。公的部門改革のうち本稿が対象とするのは中央政府レベルの改革であり、地方政府レベルの改革については別の機会に譲ることにしたい。

2. 分析の視点

ニュージーランドにおける2008年末以降の公的部門改革が「第三世代」と言えるものであるかを判断するためには、第一世代と第二世代の改革がどのようなものであったのかを整理しておく必要がある。第一世代の公的部門改革とは1984年7月～90年11月の労働党政権及び90年11月～99年12月の国民党政権⁴下の改革であり、第二世代の改革とは99年12月～2008年11月のクラーク労働党政権⁵下の改革である。これら二つの世代の改革を、その内容と経緯という二つの観点から整理することとしよう。

(1) 改革の内容

① 第一世代の改革

ニュージーランドの第一世代の中央政府レベルの公的部門改革は、政府営利事業の株式会社化を行う1986年国有企業法（State-Owned Enterprises Act 1986）、人事面を改革する1988年国家部門法（State Sector Act 1988）、財政面を改革する1989年財政法（Public Finance Act 1989）により主に形作られたものである。その改革の内容は、「器」の改革である組織改革と「中身」の改革であるマネジメント改革の二つに大きく分けられる（和田，2007，p.43，p.79）。

まず、組織改革について整理する。組織改革は、国有企業法の施行によって政府営利事業が国有企業、すなわち国有株式会社として省庁から分離したことに伴い開始された。国有企業が分離した後に残された省庁組織についても、「政策提言」や「サービス提供」などの機能別に組織を分割する改革が行われたのである。「機能別モデル」⁶（Boston, et al., 1996, p.69）と呼ばれる省庁の分割には、いくつかの目的があった（和田，2007，p.62）。

第一の目的は、組織目的の明確化である。多種多様な業務を一つの省庁が抱えていると、組織目的が不明確になる。特に各業務の目的が互いに矛盾する場合には、それらの目的を一つの省庁が全て達成することは困難になる。そこで、一つの省庁には一つの機能だけを持たせることによって、組織としての整合をとり業務目的を効果的に達成させようとした。

第二の目的は、業務の中立性の確保である。政策提言部門とサービス提供部門を一つの省庁が抱えていると、サービス提供部門の既得権益を擁護するため中立的な政策提言を行えなくなる可能性がある。「プロバイダー・キャプチャー（provider capture）」と呼ばれるこの問題を解決するため、政策提言部門とサービス提供部門は分離された。同様に、規制部門や監視・監査部門も、その中立性・独立性・実効性を確保するため分離された。

第三の目的は、競争環境の整備である。サービス提供部門を分離することにより、サービス提供部門は民間組織を含む他のサービス提供組織と競争して契約をとりサービスを提供する環境に置かれる。そのようにして、サービスの質の向上とコストの削減が目指された。

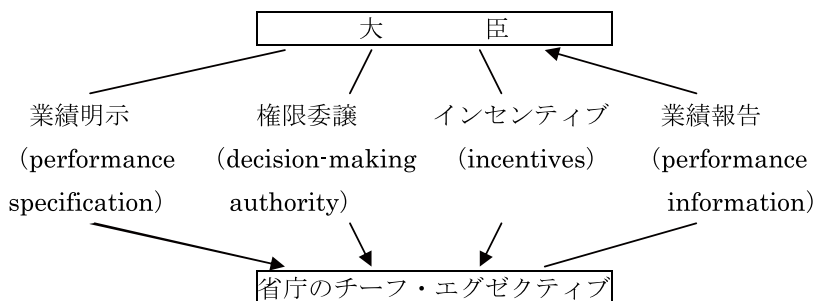
以上のように分割した機能のうち、政策提言機能は省庁が中心となって担当

し、その他の機能は省庁のほかクラウン・エンティティ（Crown Entity）と呼ばれる公的組織などによっても担われることになった。クラウン・エンティティは、政府部門の組織から省庁を除いた組織の総称⁷であり、89年財政法により定義されたものである。

以上の組織改革によりほとんど全ての省庁が再編され、省庁の数も改革前の34から39へと増加した（Boston, et al., 1996, pp.78-79）。

次に、マネジメント改革について整理する。マネジメント改革では、国家部門法と財政法によって大臣と省庁チーフ・エグゼクティブとの間のマネジメント・フレームワークが次のように規定された（Treasury, 1996）（図1参照）。

図1 大臣-チーフ・エグゼクティブ間のマネジメント・フレームワーク



（資料） Treasury (1996) *Putting It Together An Explanatory Guide to the New Zealand Public Sector Financial Management System*, p.17より作成。

日本の事務次官に相当する各省庁のチーフ・エグゼクティブ（chief executive）は担当の大臣に対してアカウンタビリティがあるが、そのためにまず達成すべき業績（performance）が事前に明示される（業績明示）。業績は「アウトプット（output）」の形で主に明示される。アウトプットとは「省庁等の産出する財・サービス」（財政法第2条）と定義され、具体的には「政策提言」や「社会保障給付事務」などのことである。

次に、それらの業績達成に必要なインプットに関する権限は各省庁のチーフ・エグゼクティブに委譲される（権限委譲）。具体的には、省内の職員の任用権、

省内組織の編成権などである。従来は中心省庁（central agencies）と呼ばれる財務省（Treasury）や政府サービス委員会（State Services Commission）が持っていたインプットに関する権限がこのように各省庁のチーフ・エグゼクティブに委譲されたのは、それらの権限が付与されなければチーフ・エグゼクティブは明示された業績を達成することはできないと考えられたからである。

また、チーフ・エグゼクティブには業績を達成するための様々なインセンティブが付与される（インセンティブ）。具体的には、チーフ・エグゼクティブは公募により任期付きで採用され年俸額が引き上げられると同時に、業績に基づきボーナス額や雇用契約の延長等が決定されることとなった。

最後に、チーフ・エグゼクティブは大臣に対して業績を達成したかどうかを報告する（業績報告）。たとえば、年次報告書（annual report）でアウトプットの達成度をはじめとするその年の省庁の業績が公表される。

以上のマネジメント・フレームワークは、エージェンシー理論に基づき大臣を「本人（principal）」、省庁チーフ・エグゼクティブを「代理人（agent）」と見立て、「代理人」（省庁）の「本人」（大臣）に対するアカウントビリティを強化することを目的として構築されたものであった（Boston, et. al, 1996）。

このように第一世代の公的部門改革は、省庁を機能別に分割する組織改革と「業績明示」「権限委譲」「インセンティブ」「業績報告」の4要素を用いたマネジメント改革から成るものとまとめられる。

② 第二世代の改革

第二世代の公的部門改革は、クラーク労働党政権下の2004年に国家部門法と財政法が改正されるとともに、クラウン・エンティティ法（Crown Entities Act 2004）が新たに制定されたことによって実現したものである。クラウン・エンティティは第一世代の改革で89年財政法により創設されたものであるが、第二世代の改革ではクラウン・エンティティの通則法をあらためて制定することによって、国家部門法と財政法が省庁のマネジメント・フレームワークを明確化したように、クラウン・エンティティのマネジメント・フレームワークを明確化しようとしたのである。

第一世代の改革と同じように、第二世代の公的部門改革も組織改革とマネジ

メント改革の二つに分けて整理することができる。

まず、組織改革では一部の省庁で「合併」が行われた。その目的は、いわゆる「縦割り行政」の是正と管理部門のコスト削減である（和田, 2007, p.70）。

第一世代の改革で「機能別モデル」が採用されたことにより、多数の省庁とクラウン・エンティティが創設され、「縦割り行政」の問題が生じてきた。特に小規模な組織では、いわゆる総務・管理部門にかかるコストが相対的に大きくなり、組織の本来業務に十分な資源が割けないことが問題となっていた。そこで、合併により、「縦割り行政」を改善するとともに、管理部門のコスト削減・効率化を図ろうとしたのである。

第一世代の組織改革の原則であった政策提言機能とサービス提供機能の分離は、「政策提言を担当する省庁が現場の情報を容易に得られない環境にある場合には、長期的に政策提言の劣化を招く」（State Services Commission, 2001, pp.15-16）との判断から、必ずしも行われなくなった。ただし、全ての分野で「機能別モデル」を廃止するのではなく、個別のケース毎に判断する（Advisory Group, 2001, p.22）。

また、ほとんど全ての省庁が再編されるという大規模な組織改革が行われたことに対しては、看板の掛け替え等のコストや業務の中断という問題だけでなく、職員の雇用不安の増大・士気の低下・組織に蓄積される知識の喪失など「目に見えない」問題もあり、組織改革の様々な弊害が指摘されたため、組織改革以外の方法も検討した上で組織改革がそのマイナス面を考慮しても最も問題解決に適していると考えられる場合にのみ組織改革を行うという方針がとられるようになった（State Services Commission, 2001, p.14）。

以上をまとめると、必要な場合に限り「合併」を含めた組織改革を行うということになるであろう。

次にマネジメント改革では、「業績明示」「権限委譲」「インセンティブ」「業績報告」の内容を以下のように一部修正する改革が行われた（和田, 2007）。

第一に、業績明示・報告の主な対象が「アウトプット」から「アウトカムの達成に向けてどのように取り組むか（managing for outcomes）」に移行した。「アウトカム」とは、主権者である国民に対する最終的成果のことである。

第一世代の公的部門改革において、政府活動の最終目的である「アウトカム」

ではなく政府が提供する財・サービスである「アウトプット」に関して達成責任、すなわちアカウンタビリティを求めることとされたのには、いくつかの理由がある。「統御可能性 (controllability)」はその理由の一つである。

省庁が提供する財・サービスである「アウトプット」は、その達成に必要なインプットに関する権限さえ与えられれば必ず達成できるはずのものであり、省庁が統御可能 (controllable) なものである。一方、国民に対する最終的成果である「アウトカム」は、省庁が提供する「アウトプット」以外の要因によってもその達成は左右され、省庁が単独で統御可能なものではない。たとえば、「失業率の低下」という「アウトカム」は厚生労働省の様々な「アウトプット」の提供によって達成が目指されるが、実際には民間経済の動向などにも大きな影響を受け、厚生労働省が「アウトプット」を達成したからといって必ずしも達成できるものではない。このように、省庁に統御不可能な「アウトカム」に関して達成責任 (アカウンタビリティ) を課しても、いくらでも達成できなかった言い訳を許してしまう。そこで、統御可能な「アウトプット」を業績明示・報告の主な対象とすることによって、省庁のチーフ・エグゼクティブに対して厳格に達成責任を求めることとしたのである。

しかしながら、「アウトプット」の達成のみに責任を負わせることは、省庁に「アウトカム」という政府活動の最終目的の達成を見失わせるものであるとの批判が、第一世代の公的部門改革に対してなされてきた⁸。そこで、第二世代の公的部門改革では、「アウトプット」に関するアカウンタビリティを基本としながらも、「アウトカムの達成に向けてどう取り組むか」についても明示し報告させることにしたのである。具体的には、業績明示や報告の際、「アウトプット」の達成度だけでなく「アウトカムの達成に向けた進捗状況」も何らかの形で明示し報告することになった。

第二に、各省庁チーフ・エグゼクティブへの「権限委譲」の原則を妨げない範囲で、財務省や政府サービス委員会などの中心省庁の権限が強化された。中心省庁とは、財務省、政府サービス委員会、首相内閣庁 (Department of Prime Minister and Cabinet) の3省庁を指し、財務省は財務面で、政府サービス委員会は人事・組織面で、首相内閣庁は政策面で各省庁を横断的に調整する役割を担う。これらの中心省庁の調整権限を、各省庁チーフ・エグゼクティブ

ブへの「権限委譲」の原則を妨げない範囲で強化するということである。

「権限委譲」は既述したとおりチーフ・エグゼクティブが業績を達成するための必須条件である。しかし、たとえば職員の任用権が個々のチーフ・エグゼクティブに委譲された結果、各省庁では即戦力となる人材は採用するが政府部門全体を考えた長期的な人材育成には力が注がれなくなった。「政府部門全体 (whole of government)」の視点の喪失という問題は、先に述べた組織改革においても「縦割り行政」の問題として顕在化していた。そこで、第二世代の公的部門改革では「政府部門全体」の視点を強化し「政府部門全体」の能力を向上させるため、一定の範囲で中心省庁の権限を強化する改革が行われた。

たとえば人材育成については、幹部候補生に対する体系的な研修プログラムを中心省庁である政府サービス委員会が中心となって提供することになった。「幹部リーダープログラム (Executive Leadership Programme)」は、一定の条件をクリアした幹部候補生に対して数年間にわたる研修プログラムを政府サービス委員会が提供するものであるが、同プログラムを修了したからといって必ず幹部ポストへの登用が保証されているわけではない。なぜなら、各省庁における任用は各省庁のチーフ・エグゼクティブの権限に属するものだからである。

また、「縦割り行政」の問題については、政府サービス委員会が省庁だけでなくクラウン・エンティティを含めた政府部門全体に対してアドバイスができるよう権限が拡充された。分割された組織を一律に合併することによってではなく、現在の組織編成を前提とした上で中心省庁の横断的な調整権限を強化するのである。

このように、あくまで第一世代の改革の原則を維持しながら、中心省庁の権限を強化し政府部門全体の視点を強化しようとする改革であったと整理することができよう。

第三に、インセンティブが報酬額やボーナス額といった「金銭的」なものだけではなく、公務員としての使命感や倫理観の高揚といった「非金銭的な」ものをも重視するよう変化した。既述しているように職員任用権が各省庁チーフ・エグゼクティブへと委譲されたことなどにより、ニュージーランドの公務員制度は必要な人材を必要な時に採用する「開放型任用制」へと移行した。そのため働く側にとっては公的部門と民間部門の「垣根」が低下し、その結果、第一

世代の改革が始まる以前の公務員が持っていた使命感や倫理観など業務に対する「目に見えない」インセンティブが希薄になった。政府全体の長期的な業務遂行能力を保持するためには使命感や倫理観を持った公務員の育成が重要であることが再認識されるようになり、第二世代の公的部門改革では「金銭的」なインセンティブを維持しながらも「非金銭的な」インセンティブも活用しようとする改革が行われたのである。

たとえば、政府部門全体の「行為規範」(Standards of Integrity & Conduct)が従来の「行為規範」(Code of Conduct)を全面改定する形で策定された。新しい「行為規範」は、第一に、各省庁で確実に実行できるような多くのガイダンス資料とセットで示された点が特徴である。第二に、公務員の「行為規範」の現状を調査し改善すべき点を具体的に提案した報告書とセットで公表された点が特徴である。第三に、従来の「行為規範」が省庁のみを対象としていたのに対し、クラウン・エンティティをも含めた政府部門全体を対象としていた点が特徴である。第三の点は、「政府部門全体」の視点を強化する一環としてもとらえることができよう。

以上見てきた第二世代の公的部門改革は、次のようにまとめられる。第二世代の組織改革は、一律的な「機能別モデル」の適用をやめ、「合併」を含めた改革を必要な場合にのみ行う方針に転換された。第二世代のマネジメント改革は、「業績明示」「権限委譲」「インセンティブ」「業績報告」という第一世代の改革の原則を踏襲しながらも、それらに対して指摘された問題点を解決するため、各要素の中身や重点の置き所が一部変更された。具体的には、「アウトカム」「政府全体の視点」「非金銭的・目に見えない価値観」が重視されるようになった。

(2) 改革の経緯

ニュージーランドの第一世代と第二世代の公的部門改革は、改革の経緯という観点からは次のように整理することができる。

ニュージーランドの政治・行政の基本は、省庁が大臣に対して「率直で偏りのない (free and frank)」(Boston, et al., 1996, p.136) 政策提言をし、大臣がそれらをもとに政策決定をするというものである。ニュージーランドの公的部門改革は、中心省庁である財務省や政府サービス委員会の改革提言を総選挙

で誕生した新しい政権が採用し実行するという形ですすめられてきた（和田，2007，p.206）。

たとえば、第一世代の公的部門改革は、次のようにして財務省の改革提言を84年の総選挙で誕生したロンギ労働党政権が採用し実行に移したものであった。

70年代に経済・財政状況の悪化に直面した財務省では、アメリカに留学し新古典派経済学を学んできた官僚を中心に、いわゆる「大きな政府」から「小さな政府」へとこれまでの政策理念を抜本的に転換する政策提言を作成し、当時のマルドーン国民党政権に提案していた（Hood, 1990, pp.211-212）。しかし、マルドーン国民党政権下で提案は採用されず、84年の総選挙で誕生したロンギ労働党政権によって採用・実行されることになった。

84年～87年の労働党政権一期目の改革は、財務省が作成した「経済運営（Economic Management）」という提言書を実行に移したものである。また、87年～90年の労働党政権二期目の改革は、同じく財務省が作成した「政府運営（Government Management）」という提言書を実行に移したものであった。特に、公的部門改革について提言した「政府運営」は、NPMがもともと諸外国の改革実例を後から体系化したものであるとされる中、NPMの構成原理を明確に示した理論的一貫性のある書物として高く評価されている（*ibid.*, p.210）。そして、86年国有企業法、88年国家部門法、89年財政法の制定により改革の法制化が行われた。

90年～99年の国民党政権の時代は、第一世代の公的部門改革が定着する時期としてとらえられる（和田，2007）。たとえば、財政法により義務づけられた発生主義による国の財務諸表は92年に初めて完成した。また、「アウトプット」をより詳細に明示する手段として「購入協定書」（purchase agreement）が93年から導入された⁹。

同時に、90年～99年は第一世代の公的部門改革に対する様々な問題点が萌芽した時期でもあった（*ibid.*）。たとえば、「縦割り行政」の問題を解決するため一部の省庁を合併することは、実際には90年代後半から行われてきたことであった。90年代後半の組織改革では、「政策提言」「サービス提供」機能の分離の原則は維持しながら、「政策提言」組織間の、または「サービス提供」組織間の合併が一部行われた（*ibid.*）。このような90年代後半の試行をもとに、

第二世代の公的部門改革では「政策提言」「サービス提供」機能をも合併させる組織改革に至ったのである。

また、「アウトカム軽視」の問題も90年代から指摘されたことであった。特に、政府サービス委員会では90年代後半以降それらの問題点を指摘し改善案を示す提言書を数多く公表してきた¹⁰。政府サービス委員会が中心となって提言していたそれらの改革案を採用し実行に移したのが、99年11月末の総選挙で誕生したクラーク労働党政権だったのである。

第二世代の公的部門改革は、2000年以降クラーク労働党政権によって開始された。90年代に指摘されていた公的部門改革の問題点を念頭に、クラーク労働党政権は政府サービス委員会のチーフ・エグゼクティブである政府サービス委員長（State Services Commissioner）を議長とする諮問委員会を設置した。諮問委員会は、公的部門改革の現状を評価し改善案を提言する報告書「レビュー・オブ・ザ・センター（Review of the Centre）¹¹」を2001年12月に公表した。同報告書は、第一世代の改革に一定の成果があったことを認めた上で、今後の改革の柱として「国民の立場から統合されたサービスを提供する」「（省庁の）分断を改善し連携を強化する」「（国家部門の）人材と組織風土を大切にする」の3つを挙げた。これらは、90年代に指摘されていた問題点を別の言葉で言い換えたものである。国民の立場に立ち「縦割り」ではない最終的な成果（アウトカム）を国民に届けること、そしてそのためには使命感・倫理観を持つ人材の育成が大切であるということである。

「レビュー・オブ・ザ・センター」報告書の提言に基づき様々な改革が開始され、クラーク労働党政権2期目の2004年に国家部門法・財政法の改正とクラウン・エンティティ法の制定が実現した。

2005年9月からのクラーク労働党政権3期目は、上記3法により法制化された第二世代の公的部門改革が定着する時期としてとらえられる。政権2期目末の2005年3月に公表された「政府部門の開発目標（Development Goals for the State Services）」が、政権3期目に第二世代の改革を推進し定着させるための戦略目標として使用されることとなった。

「政府部門の開発目標」は、政府サービス委員会が他の中心省庁である財務省と首相内閣府の協力を得て策定したものである。具体的には、「時の政府に

仕え国民のニーズに応える世界一の専門性を持った政府部門を構築する」という大目標の下、次の6つの目標が定められた。

- ① 選ばれる職場 (Employer of Choice)・・・政府部門を優秀で使命感にあふれた人材に選ばれる魅力的な職場にすること。
- ② 優秀な公務員 (Excellent State Servants)・・・業績向上を常に目指す組織風土を構築すること。
- ③ ネットワーク化された政府 (Networked State Services)・・・テクノロジーを使って国民に対するサービス提供を変革すること。
- ④ 協調・連携する政府組織 (Coordinated State Agencies)・・・政府部門全体の業績を各政府組織の総和よりも大きくすること。
- ⑤ アクセスしやすい政府 (Accessible State Services)・・・アクセス、応答性、有効性を向上させ、ニュージーランド国民の政府サービスに対する経験を改善すること。
- ⑥ 信頼される政府 (Trusted State Services)・・・政府に対する信頼を向上させ、サービス精神を強化すること。

このように、政府部門の開発目標は「レビュー・オブ・ザ・センター」報告書の提言以降一貫して目指されてきた第二世代の公的部門改革の目標をより具体的な戦略目標として定めたものと解釈することができる。政府部門の開発目標には2007年と2010年時点の具体的な達成目標も設けられ、毎年その達成度を測定することとされた。政府部門の開発目標は、政府部門全体の業績を向上させることを目的としたものであり全省庁に共通の目標であるが、それらを推進する責任は政府サービス委員会にあるとされた (State Services Commission, 2005b, p.7)。

以上見てきたように、ニュージーランドの公的部門改革は第一世代と第二世代を通して、①中心省庁による改革提言¹²→②新政権による採用・法制化→③改革の定着、というサイクルを繰り返してきたものであると整理できよう。

3. 2008年総選挙後の公的部門改革

以下では、2008年末から2010年4月までに行われた公的部門改革の主な内容を分析する。

(1) 職員定数の設定

① 改革の内容

2009年3月、省庁全体の職員数に上限が設定され、政府サービス委員会がそれを管理することになった (State Services Commission, 2009b)。

具体的には、①2008年12月末現在の省庁全体の「ポスト数」を職員数の上限とする。「ポスト数」とは、「現職員数」と「空きポスト数」の総和である。②各省庁は、上限である2008年12月末現在の各省庁の「ポスト数」を超えないよう「現職員数」を管理し、上限を超えて職員を採用する場合や、逆に「現職員数」を大幅に削減する場合には、政府サービス委員会に報告する。③政府サービス委員会は、財務省と協力して2009年6月末及び同年12月末現在の数を担当大臣に報告する。

これは、新政権発足と同時期に起きた世界金融危機を背景に限られた予算をより効率的に使用するため、管理部門の職員数を減らし、その分現場部門 (frontline) の職員数を増やすことを目的としたものである (ibid.)。限られた職員をできる限り現場部門に振り向けることを目的とするため、刑務所運営を担当する矯正庁 (Department of Corrections) の現場部門と社会福祉・社会保障を担当する社会開発省 (Department of Social Development) の現場部門は、定数設定の対象から除外された¹³。また、管理部門の中でも特にコミュニケーション・広報担当の職員数は可能な限り削減することが求められた。

定数設定の結果、2009年12月末までの1年間に対象省庁全体の「ポスト数」は3.8%、特にコミュニケーション・広報担当の「現職員数」は16.2%それぞれ減少し、定数設定の対象から除外された矯正庁と社会開発省の現場部門の「ポスト数」は3.9%増加した (表1参照) (State Services Commission, 2010b)。

表1 定数設定の結果

	2008年12月 末(人) (a)	2009年12月 末(人) (b)	増減数(人) (c=b-a)	増減割合(% (c/a)
対象省庁全体の「ポスト数」	38,859	37,379	△1,480	△3.8
省庁全体のコミュニケーション・広報担当の「現職員数」	321.3	269.4	△51.9	△16.2
矯正庁・社会開発省の現場部門の「ポスト数」	13,824	14,364	540	3.9

(注) 「現職員数」は常勤換算。

(資料) State Services Commission (2010) *Capping data to 31 December 2009* より筆者作成。

② 分析

職員数という「インプット」に上限を設けて中心省庁である政府サービス委員会が管理するという上記の改革は、第一世代・第二世代を通じたニュージーランドの公的部門改革の原則である「権限委譲」に反する動きであるように見えるかもしれないが、必ずしもそうとは言えない。

いわゆる総定員法や行政改革推進法で職員数の上限や削減率が法定されている日本の事例とは異なり、ニュージーランドの職員数の上限は法定されたものではない。職員の任用権はあくまで各省庁のチーフ・エグゼクティブにあり、任用権を行使した結果、増減が見込まれる場合に政府サービス委員会に知らせる (advice) こととされている。政府サービス委員会は省庁全体の職員数を監視するのであり、各省庁の職員数を管理するわけではない。上記の改革は、チーフ・エグゼクティブの職員任用権の原則を妨げない範囲で中心省庁の調整権限を強化するという第二世代の改革の継続としてとらえることができよう。

先に見たように、「業績明示」「権限委譲」「インセンティブ」「業績報告」のマネジメント・フレームワークはもともと財務省の提言をもとに構築されたものであり、第一世代・第二世代を通じて公的部門改革の基本原則として広く定着している。ニュージーランドにおいては、いかなる公的部門改革もそれらの

原則に反しないよう慎重に設計・実行されているのである。

なお、職員定数の設定と合わせて「雇用条件に関するガイドライン (Government's Expectations for Pay and Employment Conditions in the State Sector)」や「配置転換に関するガイドライン (Government Expectations for Redeployment in the State Services)」が政府から公表され、政府サービス委員会がこれらのガイドラインを運用することとされた (State Services Commission, 2009e; State Services Commission, 2009f)。これも、チーフ・エグゼクティブの任用権を妨げない範囲で政府サービス委員会が省庁職員の雇用条件を監視するとともに、職員定数の設定により生み出される余剰職員の配置転換をスムーズに行えるよう、政府サービス委員会の調整権限を強化する動きとしてとらえることができる。

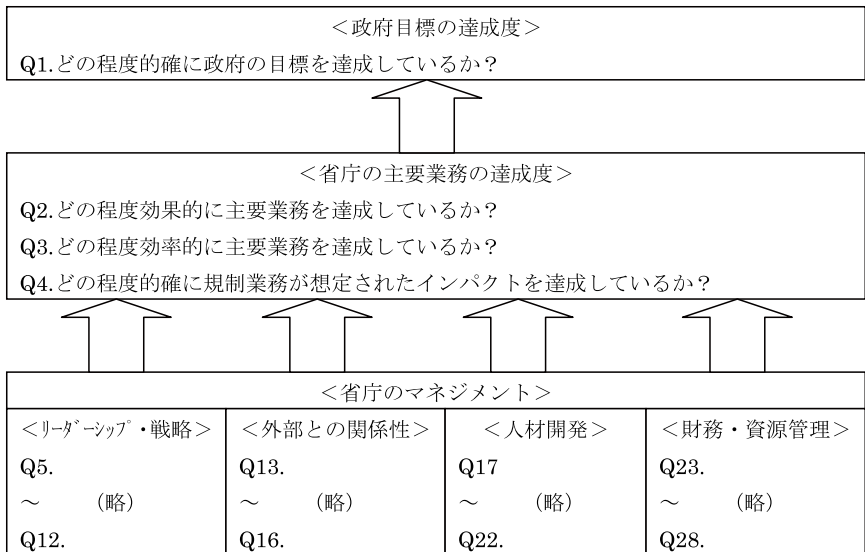
また、管理部門の職員数を減らし、その分現場部門の職員数を増やすという考え方は、第二世代の公的部門改革から一貫して流れる「国民に対するサービスの向上」の原則を反映したものととらえることができよう。

(2) 業績改善フレームワーク

① 改革の内容

2010年1月、「業績改善フレームワーク (Performance Improvement Framework)」が省庁に導入された (State Services Commission, 2009c)。「業績改善フレームワーク」は、省庁の業績を包括的に評価し改善につなげていくためのフレームワークである。各省庁ではフレームワークを用いて外部評価あるいは自己評価を行うことによって、組織全体の業績を向上させることが求められる。2010年1月に運用が開始されたのは「省庁版フレームワーク」であるが、今後は複数の省庁に横断的に適用する「政策分野別フレームワーク」、さらには「政府部門全体のフレームワーク」も開発されることになっている。

図2 業績改善フレームワーク



(資料) State Services Commission (2009) *Fact Sheet 2: Performance Improvement Framework - Agency Level* より作成。

具体的には、図2のとおり「政府目標の達成度」「省庁の主要業務の達成度」「リーダーシップ・戦略」「外部との関係性」「人材開発」「財務・資源管理」の6つの要素から成る合計28の質問項目に答える形で、各省庁の「業績」の状況を4段階で評価するものである。「業績」は多面的にとらえられるものであるため、「業績」の構成要素が包括的にカバーされるようになっている。評価者は、フレームワークを用いておおむね5～12週間をかけて評価する。省庁は、評価書を受けて改善計画 (action plan) を作成する。先にも述べたように、外部評価だけでなく自己評価のツールとしても活用することができるようになっている。

② 分析

政府部門の業績を向上させることを目的とした「業績改善フレームワーク」は、第二世代の公的部門改革の継続としてとらえられる。

第二世代の公的部門改革を提言した2001年の「レビュー・オブ・ザ・セン

ター」報告書は、「分断を改善し連携を強化する」ことをその後の改革の一つの柱として挙げた。それを引き継ぎ、2005年の「政府部門の開発目標」は「協調・連携する政府組織」、すなわち「政府部門全体の業績を各政府組織の総和よりも大きくすること」を目標の一つとして掲げた。この目標を実現するために行われたのが、2006年の「中心省庁に関する包括的評価（Central Agencies Review）」である（State Services Commission, 2007c, p.20）。同評価は、政府部門の業績を向上させるためには中心省庁が「業績」とは何かについて共通の認識を持ち協力して業務を遂行することの必要性をあらためて指摘した（State Services Commission, 2010c）。同評価の指摘に基づき、政府サービス委員会・財務省・首相内閣庁の3省庁が共同で開始したのが「業績改善フレームワーク」の開発であった。

2008年総選挙後の新政権下においても「業績改善フレームワーク」の開発は引き継がれ、2009年中の試行を経て、2010年1月の正式導入となったのである。つまり、「業績改善フレームワーク」は第二世代の公的部門改革の趣旨を引き継いで実現されたものであった。

(3) 国民満足度調査

① 改革の内容

ニュージーランド国民の公共サービスに対する満足度と信頼度を測定するため、2009年に「ニュージーランド国民調査（Kiwis Count Survey）¹⁴」が行われ、2010年3月に結果が公表された（State Services Commission, 2010d）。同調査は、2007年にはじめて行われ、2009年は二回目の調査であった。

「ニュージーランド国民調査」は、「ニュージーランド国民の経験（New Zealanders' Experience）」と呼ばれる一連の調査プログラムの一環である。「ニュージーランド国民の経験」調査プログラムは、主に「要因調査（Drivers Survey）」「ニュージーランド国民調査」「共通の測定ツール（Common Measurements Tool）」から成る。

「要因調査」は、公共サービスに対する国民の満足度に大きな影響を与える6つの要因と、信頼度に大きな影響を与える5つの要因を明らかにした（表2参照）。その上で「ニュージーランド国民調査」は、国民が実際に受けた公共サー

ビスがどの程度満足度の6要因と信頼度の5要因を満たすものであったかについて、2年ごとに標本調査を行う。具体的な公共サービスには国民になじみの深い10分野・42種類の公共サービス¹⁵（表3参照）が選ばれ、公共サービス毎に満足度が集計される。公共サービスには、地方自治体のサービスも含まれている。「共通の測定ツール」は、各組織が提供する個々のサービスに対する国民の満足度を当該組織自身で調査するための共通マニュアルである。

「ニュージーランド国民調査」と「共通の測定ツール」は、国民満足度調査の先導国であるカナダ政府の同様の取組み¹⁶をもとに政府サービス委員会が開発したものであった（State Services Commission, 2010a, p.1）。

表2 満足度の6要因と信頼度の5要因

満足度の6要因	信頼度の5要因
1. 期待どおりのサービスが受けられる。 2. 職員が有能である。 3. 対応が公正である。 4. 職員が約束を守る（すなわち「有言実行」）。 5. 個人的事情が考慮されたと感じられる。 6. 税金が的確に使用されている。	1. 「公務員はよい仕事をしている」と確信できる。 2. 公務員がニーズに合ったサービスを提供する。 3. 公務員が国民を公正に扱う。 4. 公務員が約束を守る（すなわち「有言実行」）。 5. 公務員が間違えた時、責任を認める。

（資料）State Services Commission（2010）*Kiwis Count Survey 2009 - Technical report*, p.8より作成。

表3 10分野・42種類の公共サービス

政策分野	具体的サービス
車両分野	・運転免許証の発行・更新等
パスポート・市民権分野	・パスポートの発行・更新 ・出生・死亡・婚姻等届出 ・市民権登録 ＜・労働ビザの発行・更新＞
環境・レクリエーション分野	・国立公園の管理 ・狩猟権・漁業権の取得・更新 ・資源管理法に基づく届出
教育・訓練分野	・国立大学等の教育 ・公立小中高等学校の教育

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 幼稚園の教育 ・ 職業訓練 ・ 奨学金・学生手当の申請・受領
医療分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療用フリーダイヤルサービス ・ ソーシャルワーク・カウンセリングサービス ・ 公立病院の入院 ・ 公立病院の外來診療
地方自治分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公立図書館 ・ ゴミ収集・リサイクル ・ 税金 ・ 建築許可 ・ 道路維持管理
社会扶助分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年金 ・ 低所得者用医療カード ・ 労災保険 ・ 公営住宅 ・ 失業給付等 ・ 住居手当等 ・ 子ども手当
司法・安全分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 救急ダイヤル（111 番） ・ 警察（救急以外） ・ 罰金の支払い等 ・ 裁判
税務・ビジネス分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人登記等 ・ 統計調査への参加 ・ 税金に関する問い合わせ ・ 補助金の申請 ・ 起業支援 ・ 納税のための登録 ＜ 税関サービス ＞
入国管理分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働ビザの発行・更新 ・ オーストラリアから帰国時の入国審査 ・ オーストラリア以外の国から帰国時の入国審査 ・ 税関サービス

(注) < >は、2009年の調査で「入国管理分野」に移動したサービス。

(資料) State Services Commission (2010) *Kiwis Count 2009: New Zealanders' satisfaction with public services*, pp.34-35より作成。

② 分析

公共サービスに対するニュージーランド国民の満足度と信頼度を測定する「ニュージーランド国民調査」は、クラーク労働党政権下の2007年に引き続き行われたものであり、「業績改善フレームワーク」と同様、第二世代の公的部門改革の継続としてとらえられる。

既述しているように、主権者である国民から見た最終的成果を重視する方針は、第二世代の公的部門改革の柱の一つである。2005年に策定された「政府部門の開発目標」では、「アクセスしやすい政府」と「信頼される政府」が6つのうちの2つの目標として掲げられた。「アクセスしやすい政府」とは「アクセス、応答性、有効性を向上させ、ニュージーランド国民の政府サービスに対する経験を改善すること」であり、「信頼される政府」とは「政府に対する信頼を向上させ、サービス精神を強化すること」である。これらの目標を達成するため、政府サービス委員会は地域における公共サービスへのアクセス改善を目的としたパイロット調査を各地で開始した¹⁷ (State Services Commission, 2007c, p.21)。そして、カナダ政府が1998年から行っていた国民満足度調査に学び、2007年から「ニュージーランド国民の経験」調査プログラムを開始したのである (State Services Commission, 2010e, p.7)。

(4) 省庁の合併

① 改革の内容

2010年3月現在、いくつかの省庁の合併が政府サービス委員会の担当大臣である政府サービス大臣から提案されている (Minister of State Services, 2010)。政府サービス委員会は「政府機構 (machinery of government) の見直し」(国家部門法第6条)、すなわち組織改革の検討を一つの業務としており、その担当大臣が組織改革案を示したものである。

一つ目は、クラウン・エンティティである科学技術研究基金 (Foundation for Research, Science and Technology) を科学技術省 (Ministry of Research, and Science and Technology) に統合する案である。二つ目は、公文書館 (Archives New Zealand) と国立図書館 (National Library of New Zealand) を内務庁 (Department of Internal Affairs) に統合する案である。三つ目は、食品安全庁

(New Zealand Food Safety Authority) を農林省 (Ministry of Agriculture and Forestry) に統合する案である。

第一の科学技術研究基金の科学技術省への統合は、「サービス購入」機関 (purchaser) の「資金提供」機関 (funder) への統合である。科学技術行政分野では研究資金を競争的に配分するため、第一世代の公的部門改革において、資金提供を担当する「科学技術省」、科学技術省から交付される資金で研究を「購入」する「科学技術研究基金」、民間研究機関と競争して科学技術研究基金と契約を結び研究を行う9つの「国立研究所 (Crown Research Institutes)」に組織が分割された。しかし、実際には「科学技術省」と「科学技術研究基金」の役割分担は想定したほど明確にならず政策提言機能などでは重複も見られたこと、また科学技術省は職員数が100人に満たない小規模省庁であったことから、両者を合併することによって管理部門のコストを削減するとともに、科学技術担当省庁としての能力を強化することを目指して提案されたものである。なお、研究資金の競争的配分の原則は法制化することで維持することとし、具体的には諮問委員会の設置や配分基準の年次報告書での公表などが提案されている。

第二の公文書館と国立図書館の内務庁への統合は、公文書館・国立図書館という「サービス提供」省庁を内務庁という「政策提言」省庁に統合するものである。内務庁は多種多様な業務を担当する比較的大規模な省庁であるが、キー新政権下の2009年7月に新たに政府の情報システム部門 (Government Technology Service) を政府サービス委員会から移管・吸収した。「政府が集めた情報の適正な管理・記録・公開」という点で、公文書館、国立図書館、内務庁の業務は共通する部分があったため、今後IT化を一元的に進めることなどを目指して合併が提案された。

第三の食品安全庁の農林省への統合は、「規制」機能の「政策提言」機能への統合である。食品安全庁は、消費者の立場から食品の安全性を評価する機関として2002年7月に創設された。当初は農林省の外局 (semi-autonomous body) であったが、2007年7月に独立した省庁となり、今回農林省への統合が提案された。

② 分析

以上の組織改革案はいずれも「機能別モデル」を廃止するものであり、第二世代の組織改革の継続ととらえられる。特に、科学技術行政分野の合併は、第二世代の公的部門改革で実施された医療行政分野の合併に続くものであった。

科学技術行政分野と同様に、医療行政分野では第一世代の公的部門改革で医療予算を交付する¹⁸「保健省 (Ministry of Health)」、地域で医療サービスを「購入」する4つの「地域保健局 (Regional Health Authority)」、民間医療機関と競争して医療サービスを提供する23の「国立医療公社 (Crown Health Enterprises)」に組織が分割された。しかし、90年代後半には、「機能別モデル」を維持しながらも「購入」機関である4つの「地域保健局」が合併し「保健資金局 (Health Funding Authority)」が誕生した。そして、第二世代の改革では「保健資金局」が「保健省」に統合され、「機能別モデル」が廃止されるに至ったのである¹⁹ (和田, 2007, pp.67-73)。

2010年3月に提案された3つの組織改革案は、いずれも限られた予算を現場部門 (frontline) に振り向けることと国民に対して質の高いサービスを一元的に提供することを目的としている (Minister of State Services, 2010)。それらの目的を実現するため、管理部門の費用が相対的に高い小規模省庁をより大規模な省庁に統合し、管理部門のコストを削減するのである。ただし、一律に合併を進めるのではなく個別のケース毎に検討する (ibid.)。また、上記目的を達成するために合併以外の方法も模索する。たとえば、社会開発省と歳入庁 (Inland Revenue Department) は、共同でサービスを提供する「サービスリンク」と呼ばれる構想を進めている (ibid.)。また、経済開発省 (Ministry of Economic Development) は、全省庁の備品等 (パソコンや車両など) の一括調達を進めている (ibid.)。

このように、組織改革以外の方法も検討した上で合併を含めた組織改革を必要に応じて進めるという方針は、第二世代の組織改革の継続ととらえられるのである²⁰。

(5) 政府部門の開発目標の廃止

① 改革の内容

「政府部門の開発目標」を達成するための様々な活動は、「業績改善フレーム

ワーク」「国民満足度調査」のようにキー新政権下でも引き継がれたが、「政府部門の開発目標」自体はキー新政権下の2009年6月までに廃止された（State Services Commission, 2009a, p.26）。これは、同目標はハイレベルの目標としてはよいが、各省庁における具体的な達成目標に変換していくには難しいとの批判に応えたものである（*ibid.*, p.26）。ただし、「政府部門の開発目標」が目指したところは、達成度を測定するという同目標の手法が廃止されても、変わらずに維持されているとされる（*ibid.*, p.26）。

② 分析

政府部門の開発目標の廃止は、「業績改善フレームワーク」や「国民満足度調査」からもわかるように、同目標が推進してきた考え方自体を放棄するものではない。しかし、政府部門の開発目標は、政府サービス委員会が中心となって推進してきたものであった。政府部門の開発目標は、政府全体の目標であり政府サービス委員会単独の目標ではないが、同目標の推進責任を負う政府サービス委員会では同委員会の達成すべきアウトカムに置き換えて政府部門の開発目標を推進してきた（State Services Commission, 2005b, p.2）。政府サービス委員会の年度当初の計画書（Statement of Intent）や年次報告書では、政府部門の開発目標の進捗状況が詳細に報告されている。また、2007年にはそれまでの2010年までの達成目標に加え、2015年までの達成目標も新たに明示された（State Services Commission, 2007d）。

このように政府サービス委員会が第二世代の公的部門改革を推進するために活用してきた政府部門の開発目標が廃止されたことは、第二世代の改革をリードしてきた政府サービス委員会に代わって、2008年末以降のキー国民党政権下では財務省の影響力が増してきているきざしとして解釈することができる。

財務省の影響力復権のきざしは、第二世代の改革の定着期であるクラーク労働党政権3期目の2005年～08年に既に見られた。それは、2007年に政府部門の開発目標が一部変更されたことである。2007年の政府部門の開発目標の報告書において「優秀な公務員」の目標が「選ばれる職場」の目標に吸収・一本化され、代わりに「金額に見合う価値のある政府（Value-for-Money State Services）」、すなわち「資源と権限を効率的で適切で効果的な方法で使用する

こと」という新しい目標が加わった (State Services Commission, 2007d)。「バリュー・フォー・マネー」という新しい目標の挿入は、財務省の要求に基づくものであると考えるのが自然であろう。

このように、政府サービス委員会が推進していた第二世代の公的部門改革が定着する時期に財務省による新たな提言が見られるのは、財務省が推進していた第一世代の公的部門改革が定着する時期である90年～99年に政府サービス委員会による新たな提言、すなわち第二世代の改革につながる提案が見られたことと一致する。一連の流れは、ニュージーランドの公的部門改革のサイクルに合致する動きとしてとらえられるのである。

4. 結論

(1) まとめ

以上見てきたように、2008年総選挙後のキー新政権下における公的部門改革はおおむね第二世代の公的部門改革の継続としてとらえることができる。

第一の改革である「職員定数の設定」は、第二世代の公的部門改革の原則である「権限委譲を維持しながら中心省庁の権限を強化する」ものであった。改革の目的は、管理部門の職員数を削減し、その分現場部門の職員数を増加させることであった。

第二の改革である「業績改善フレームワーク」は、第二世代の公的部門改革の戦略目標である「政府部門の開発目標」の中の「協調・連携する政府組織」を実現するものであった。改革の目的は、省庁の業績の更なる改善であった。

第三の改革である「国民満足度調査」は、同じく「政府部門の開発目標」の中の「アクセスしやすい政府」と「信頼される政府」を実現するものであった。改革の目的は、国民の立場から政府活動の最終的成果を測定し、それを継続的に向上させることであった。

第四の改革である「省庁の合併」は、第二世代の組織改革と同様に「機能別モデル」を廃止するものであった。改革の目的は、合併により管理部門のコストを削減し国民に一元的なサービスを提供することであった。

最後に、第二世代の改革を牽引した「政府部門の開発目標」は廃止されたが、

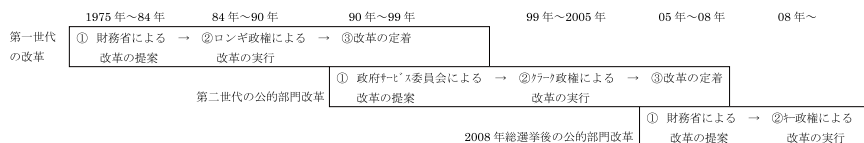
同目標の目指したところは「業績改善フレームワーク」や「国民満足度調査」などの改革として引き続き実行されている。

5つの改革の共通の目的は、第二世代の公的部門改革と同様に、国民の立場に立った最終的な成果・業績を向上させることであったとまとめることができよう。

特に、「職員定数の設定」において管理部門の職員数を減らし現場部門の職員数を増やすことが徹底されている点、そして「省庁の合併」において管理部門のコストを削減し国民に一元的なサービスを提供することが目的とされている点は、注目される。国民に対するサービスの向上が公的部門改革の「目的」であり、職員定数の設定や省庁の合併はあくまで改革の「手段」に過ぎないというニュージーランド政府の姿勢が、そこに表れているからである。

最後に、改革の経緯という点から整理する。第一世代の改革、第二世代の改革、そして2008年総選挙後の改革を通して、①中心省庁による改革の提案→②新政権による改革の実行→③改革の定着/別の中心省庁による新たな改革の提案、というサイクルはおおむね共通している（表4参照）。第一世代の公的部門改革は、①財務省による改革の提案→②ロンギ労働党政権による改革の実行→③改革の定着/政府サービス委員会による新たな改革の提案、というサイクルであった。第二世代の改革は、①政府サービス委員会による改革の提案→②クラーク労働党政権による改革の実行→③改革の定着/財務省による新たな改革の提案、というサイクルであった。そして、2008年総選挙後の改革は、①財務省による改革の提案→②キー国民党権による改革の実行、が行われているととらえることができる。

表4 ニュージーランドにおける公的部門改革のサイクル



一方で2008年総選挙後の公的部門改革は、「財務省による改革の提案」、す

なわち特定の中心省庁が改革を提案するという従来のスタイルとは異なり、財務省が政府サービス委員会と協力して推進する初めての改革であると位置づけることもできよう。2008年総選挙後の公的部門改革は「財務省による新たな改革の提案」によるものであると位置づけたが、その中身は政府サービス委員会が中心となって推進した第二世代の公的部門改革のおおむね継続であった。

「業績改善フレームワーク」の開発の経緯や目的にも見られるように、2008年総選挙後の公的部門改革では中心省庁が協力して改革を進めること自体が目的の一つになっている。本稿で繰り返し見てきたように、省庁による分断をなくし協調・連携する政府組織を実現することが、第二世代の公的部門改革から一貫して続く改革の重要な目的の一つだからである。

(2) 日本の位置

以上の分析をもとにして、日本の公的部門改革の現状はどのように位置づけられるであろうか。

日本においては、他の先進諸国同様70年代のオイルショックによる財政赤字を背景として、80年代に日本電信電話公社や日本国有鉄道の株式会社化などの公的部門改革が実施された。これは、ニュージーランドにおける第一世代の公的部門改革と同等に位置づけられるものである。しかし、日本は80年代後半以降に「バブル経済とその崩壊」を経験したため、ニュージーランドが財政赤字を克服し²¹第二世代の改革に移行する中、経済・財政の状況が悪化したまま21世紀を迎えることとなった。

2001年に小泉首相が誕生し、経済財政諮問会議が答申した初めてのいわゆる「骨太の方針」²²で「ニューパブリックマネジメントの考え方を十分に活かした行財政改革を推進する」との趣旨が明記された。小泉政権下ではいわゆる道路4公団や日本郵政公社の株式会社化などの改革が実行された。しかし、財政赤字は克服されないまま、福田政権や麻生政権下で「小泉改革」に対する見直しが少しずつ始まった。そして、2009年8月の総選挙で民主党政権が誕生した。

日本のこのような公的部門改革の現状は、第一世代の改革と位置づけられるのか、それとも第二世代の改革と位置づけられるのであろうか。民主党政権下のいわゆる「郵政民営化」の見直しに代表されるように、「小泉改革」に対す

る反動が起きているという点では第二世代の改革と位置づけられるであろう。しかし、財政赤字がいっこうに改善されていないという点では、NPM改革をこれから推進していく段階、すなわち第一世代の改革段階にあると位置づけられるであろう。いずれにしても、公務員数の削減や小さな政府の実現が公的部門改革の目的であると受け取られがちな日本において、公的部門改革の「目的」はあくまで国民に対するサービスの向上であり、職員定数の設定や省庁の合併は改革の「手段」に過ぎないというニュージーランドの公的部門改革の原則は、大きな示唆を与えるものである。

ニュージーランドの公的部門改革は、主権者である国民が総選挙で選出した政権によってこれまで実行されてきた。日本においても本格的な政権交代が実現した今、公的部門改革が一步でも前進し実行されることが期待される。

<参考文献> (ホームページを含む)

- Advisory Group (2001) *Report of the Advisory Group on the Review of the Centre* Wellington.
- Boston, J., et al. (1996) *Public Management: The New Zealand Model* Auckland, Oxford University Press.
- Bovaird, T. and Löffler, E. (eds) (2009) *Public Management and Governance* 2nd ed. London, Routledge.
- Christensen, T. and Laegreid, P. (eds) (2007) *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms* Hampshire, Ashgate Publishing.
- Ferlie, E., Lynn, L. and Pollitt, C. (eds) (2007) *The Oxford Handbook of Public Management* New York, Oxford University Press.
- Hood, C. (1990) De-Sir Humphreyfying the Westminster Model of Bureaucracy: A New Style of Governance? *Governance* Vol.3, No.2, pp.205-214.
- Minister of State Services (2010) *Next Steps in Improving State Services Performance* Wellington.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis* 2nd ed. New York, Oxford University Press.
- State Services Commission (1996) *New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change* Wellington.
- State Services Commission (2001) *Annual Report of the State Services Commission*

- 2001 Including the Annual Report of the State Services Commissioner for the year ended 30 June 2001* Wellington.
- State Services Commission (2002) *The Review of the Centre – One Year On : Getting Better Results – for citizens, Ministers and staff* Wellington.
- State Services Commission (2005a) *Development Goals for the State Services* Wellington.
- State Services Commission (2005b) *Statement of Intent 2005* Wellington.
- State Services Commission (2007a) *New Zealand State Services Integrity & Conduct Survey: Summary of Findings* Wellington.
- State Services Commission (2007b) *Standards of Integrity & Conduct* Wellington.
- State Services Commission (2007c) *Statement of Intent 2007 – 2010* Wellington.
- State Services Commission (2007d) *Statement of the Development Goals Report 2007: Transforming the State Services* Wellington.
- State Services Commission (2008) *Delivering Better Public Services – Briefing for the Minister of State Services* Wellington.
- State Services Commission (2009a) *Annual Report 2009* Wellington.
- State Services Commission (2009b) *Capping Core Government Administration* Wellington.
- State Services Commission (2009c) *Fact Sheet 1: Introducing the Performance Improvement Framework* Wellington.
- State Services Commission (2009d) *Fact Sheet 2: Performance Improvement Framework – Agency Level* Wellington.
- State Services Commission (2009e) *Government Expectations for Redeployment in the State Services* Wellington.
- State Services Commission (2009f) *Government’s Expectations for Pay and Employment Conditions in the State Sector* Wellington.
- State Services Commission (2009g) *Statement of Intent 2009 – 2012* Wellington.
- State Services Commission (2010a) *A guide to using the Common Measurements Tool* Wellington.
- State Services Commission (2010b) *Capping data to 31 December 2009* Wellington.
- State Services Commission (2010c) *FAQs – Performance Improvement Framework* (<http://www.ssc.govt.nz>).
- State Services Commission (2010d) *Kiwis Count 2009: New Zealanders’ satisfaction with public services* Wellington.
- State Services Commission (2010e) *Kiwis Count Survey 2009 – Technical report* Wellington.

Statistics New Zealand (2004) *New Zealand Official Yearbook 2004* Wellington.
Treasury (1996) *Putting it Together: An Explanatory Guide to the New Zealand Public Sector Financial Management System* Wellington.
Treasury (2008) *Briefing to the Incoming Minister of Finance 2008: Economic and Fiscal Strategy - Responding to Your Priorities* Wellington.
Treasury (2009a) *Annual Report 2009* Wellington.
Treasury (2009b) *Statement of Intent 2009-2012* Wellington.
閣議決定 (2001) 「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」。
和田明子 (2007) 『ニュージーランドの公的部門改革—New Public Managementの検証』 第一法規。
<http://www.nzfsa.govt.nz> (ニュージーランド食品安全庁ホームページ)
<http://www.ssc.govt.nz> (ニュージーランド政府サービス委員会ホームページ)
<http://www.treasury.govt.nz> (ニュージーランド財務省ホームページ)

-
- ¹ Hood (1990) がイギリス、オーストラリア、ニュージーランドの3カ国の公的部門改革を分析して 'New Public Management' と名付けて以来、それら3カ国をNPMの代表国とする点では多くの論者 (Pollitt and Bouckaert, 2004; Ferlie, Lynn and Pollitt, 2007; Christensen and Laegreid 2007; Bovaird and Loffler, 2009 など) が共通している。なかでもニュージーランドのNPMは他の2カ国に比べ理論的一貫性において優れていることが、Hood (1990) により当初から指摘されていた。
 - ² たとえば、Christensen and Laegreid (2007)、Bovaird and Loffler (2009) など。
 - ³ 後者の例に、Bovaird and Loffler (2009) など。
 - ⁴ 96~98年はニュージーランド・ファースト党との連立政権であった。
 - ⁵ 連合党 (のちの革新党) との連立政権であった。
 - ⁶ 政策提言機能とサービス提供機能を異なる組織に担わせる省庁編成モデルを「機能別モデル (functional model)」と呼ぶのに対して、両機能を同じ組織が担う省庁編成モデルを「部門別モデル (sectoral model)」と呼ぶ (Boston, et al., 1996, pp.69-70)。
 - ⁷ 正確には、政府部門 (State Services) の組織は省庁とクラウン・エンティティのほか中央銀行などを含む。
 - ⁸ たとえば、第一世代の公的部門改革に対する外部識者の評価報告書である State Services Commission (1996) など。
 - ⁹ 購入協定書の作成は法律に定められたものではなかった。
 - ¹⁰ State Services Commission (1998-1999) Occasional Paper Series (No.1~No.23) など。

- ¹¹ レビュー・オブ・ザ・センターとは「中心部を見直す」の意であり、報告書の視点がそのタイトルに込められている。
- ¹² 改革提言をしてきた公的機関には、財務省・政府サービス委員会のほか会計検査院（Office of the Auditor-General）がある。ただし、会計検査院は政府から独立した公的機関であり「中心省庁」ではない。
- ¹³ 一方で、5つのクラウン・エンティティが定数設定の対象とされた。
- ¹⁴ Kiwisとはニュージーランド国民を指す用語である。なお、調査対象にはニュージーランド在住の外国人も含まれるので、ここで「国民」と訳すのは正確ではない。しかし、本稿では（地方自治体の行う調査ではなく）国全体の調査という観点から、「国民」調査と便宜上訳すこととした。
- ¹⁵ 2007年の第1回調査では9分野42種類のサービスであったが、省庁からの意見をきき10分野42種類のサービス（42種類の内訳は第1回とは異なる）に再編された。
- ¹⁶ カナダ政府の国民満足度調査は 'Citizens First' と呼ばれる。
- ¹⁷ 2005年度にロトルア（Rotorua）で、2006年度にはワイタケレ（Waitakere）、タラナキ（Taranaki）、クライストチャーチ（Christchurch）の各地で行った。
- ¹⁸ ニュージーランドの医療は、税金で提供されている。
- ¹⁹ 国立保健公社は、21の地区保健委員会（District Health Boards）に改組された。
- ²⁰ ただし、食品安全庁と農林省のケースについては慎重な検証が必要である。2002年の創設以来食品安全庁では頻繁な組織改革が続いており、「組織改革以外の方法が検討されたか」について慎重な検証が必要であろう。
- ²¹ ニュージーランドは、1993年度に財政収支が黒字に転じた（Statistics New Zealand, 2004, p.307）。
- ²² 正式名称は、「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」。