

韓国行政自治部の政府革新プログラム

権 永 錫

あらまし

この20年余りは新自由主義に基づいたNPM論が行政改革の基本理念として位置づけられた。政府部門に競争と市場原理や成果主義人事管理の導入、構造改革の推進、企業型政府の模索などあまりにも激しい変化が続く中、行政学の本来の研究領域が経営学や経済学に侵害されているのではないかとの不安を持ち、韓国で行われている行政革新プログラムを事例に上げ、行政の本来の役割とNPM論の関係を考察してみようと思った。

まず、韓国における行政改革の歩みを現代史を中心に歴史的な観点からみたく、各時代の主な改革の動きと特徴の検討を通じて、現在、行われる韓国の行政改革に対する理解を助けようとした¹。

第3章と第4章では韓国行政自治部の政府革新プログラムの柱を成していると思われる、政府樹立以降初めてのチーム制導入の動きとバランス・スコアカードを用いた成果主義業績評価システム導入、顧客志向の行政システム整備などNPM的な改革政策について詳しく説明した。

第5章は行政自治部の政府革新が抱えている問題や、今後の研究の方向を、NPM論の批判的な立場から考え、公務員に求められるのは管理能力ではなく政策能力であることと政策的能率を求める成果主義が必要であること、多面的能力評価が人気投票化する恐れ、顧客志向行政の

現実的な難しさなどに触れた。

最後の第6章では、政策の意味や政策能力と成果主義をどう結びつけるのか、成果を引き出すための政府組織のあり方や行政に対する成果評価システムの構築など、行政学の理論と管理手法を築き上げていくことがこれから先に力を入れていくべき研究課題であることを打ち出した。

1. はじめに

欧米諸国では1970年代以降、マクロ経済の停滞、赤字財政、公的債務の肥大化など財政悪化という危機と公的部門のパフォーマンス（業績／成果）の悪化という2つの危機が顕在化したことから、政府活動は国民にサービスを提供する一つの産業であると認識し、企業のような徹底した構造改革に迫られた。こうした状況の取り組みとして民間企業で用られている経営理念や手法、あるいは成功事例を可能な限り行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化・活性化を図り、公共部門のマネジメントを革新しようとする新しい公共経営の理念をNPM（New Public Management）という。NPMの具体的内容としては、競争原理を活用した「市場志向」、業績に基づく管理を重視する「成果志向」、住民の満足度向上を目指す「顧客志向」、事業執行部門へ実施に関する権限を委譲する「分権化志向²」の4つにまとめられる。

¹ 分析的な意味ではなく、韓国の行政改革の理念がどういう流れに乗っていたのか、あるいは、どんな歴史的な背景を基にして改革が行われたのかなど読者の理解を助けようとする。

² 大住はこれを「ヒエラルヒーの簡素化：統制しやすい組織に変革する」としているがNPMの理念を考えると“統制”というより“分権化”という概念にするのが適当であると考ええる。

大住荘四郎『パブリック・マネジメント：戦略行政への理論と実践』日本評論社、2002年、12頁。

NPMの潮流は、「官僚制」や「政治と行政の関係」といった概念で代表される伝統的な行政理念とは異なり、経済学と経営学が理論的な背景を成している。福祉国家時代の政府が放漫経営と非効率を起し、社会福祉支出の増加による財政逼迫など「政府の失敗」を招いたことの代案として浮上し、1980年代の新自由主義の台頭とともに英、米、ニュージーランド、カナダなどの諸国が行政改革に成功したことから、生産性の高いマネジメント論として多くの国々に認識されていた³。韓国にも1990年代から新自由主義的な考え方が流れ込んできた。

2003年2月25日に就任した韓国の盧武鉉(ノムヒョン)大統領は『政府革新、地方分権、国家均衡発展』を国政課題の中核に掲げ、とりわけ「政府革新⁴」については“成果中心の行政システムの構築”、“政府機能と組織の再設計”、“顧客志向の行政サービス提供”、“行政の開放性と透明性の強化”などを実現することにより、“能力を持ち、国民に信頼される政府”を作りたいとの考えを示してきた。盧武鉉大統領の標榜する行政改革の方針は、NPM理念そのものであり、韓国でも行政を経営マネジメントとして見做していく姿勢を明らかにしたといえよう。

本稿では、まず、韓国が日本の植民地支配から解放された1945年以降、現在までの韓国における行政改革の内容と特徴を整理することにより、改革の大きな流れをまとめておきたい。そのうえで、盧武鉉政府で政府改革の所管省庁である行政自治部が行っている「政府革新プログラム」の中で、NPM論に依拠していると思われる「行政組織にチーム制の導入」、バランス・スコアカード(Balanced Score Card、以下BSCとする)による「成果主義業績評価システムの構築」などについて詳しく見てみたい。最後に、NPM論に批判的な立場から、行政自治部の「政府革新プログラム」が抱えている問題や限界、政策的な課題などを探り、今後続けていくべき研究の方向を

考察して見たい。

韓国と日本は、生活文化やことば、社会的な雰囲気及び歴史などから多くの類似点あるいは共通点を持っているし、今日では社会、経済、文化などの諸分野での交流と役割が増している。こうした中、行政の分野では、互いに、NPM的な考え方に基づいた行政改革を推進している。韓国から見れば、地方自治制度がはるかに進んでいる日本の行政改革の事例ないし研究成果がしばしば韓国にも紹介されているものの、日本には韓国の行政改革に関する研究成果が少なく思う。そこで、英米あるいはヨーロッパとは異なるアジア的な価値観と文化を韓国とともに共有している日本に、最近の韓国行政改革の動きを紹介することにより、互いに、行政改革の内容を比較考察したり、あるいはそれぞれ国の土壤に合う改革案を模索したりする時に参考になる資料として本稿の意義があるのではないかと思う。

2. 韓国における政府改革の歩み

2.1 解放から参与政府⁵まで：歴史的な展開⁶

韓国行政改革の流れを理解するために韓国現代史について触れておくことが必要であろう。以下に、概略的な展開を紹介しておく。

1945年8月15日、日本の植民地支配からの解放を迎えた朝鮮半島は、まもなく米国とソ連の軍政の下に置かれ、韓国は米国、北朝鮮はソ連により分割占領された。政治社会的な極度の混乱ののち、1948年には南北が独自に政府を樹立することになり、それぞれ南の“大韓民国”と北の“朝鮮民主主義人民共和国”が誕生することになった。

韓国の初代李承晩(イ・スンマン)政権は、建国初期の政治社会的な葛藤と左右の理念対立、

³ NPM論の理論的背景については 同書、21 - 33頁を参照

⁴ 韓国では「行政改革」に相当する言葉として一般に「政府革新」が使われる。本稿では韓国政府の政策として言及する場合は「政府革新」を使うが、一般的な政府の改革を表す用語としては「政府改革」ないし「行政改革」を使うことにする。

⁵ “参与政府”とは国家の主人公である国民が国政に参与することを政権の基本精神とし、それに基づき改革と国民統合、持続的な国家発展を図ろうとする意味を持つ現政府の別称である。韓国では、憲法の改正により“第3共和国”(朴正熙大統領)、“第6共和国”(盧泰愚大統領)のような呼び方があったが、1993年就任した金泳三大統領からは憲法の改正はなかったものの前の政権との区別をつけ、自らの政権に時代の正統性をイメージさせるために政府の別称を使ってきている。金泳三大統領時代は軍事政権との違いを明確にしようとした意味の“文民政府”、金大中大統領時代は50年ぶりの国民による政権交替を強調した意味の“国民の政府”という別称で呼ばれている。

⁶ 以下の歴史的な展開は、ピョン・テソップ(邊太燮)『韓国史通論』三英社、1998年、469-561頁に依拠している。

1950年の韓国戦争(6.25戦争)続いた経済停滞など苦境の連続にもかかわらず、自らの政権維持のために各種の不正選挙を行ったため、結局1960年、国民的な抵抗(4.19革命)に遭い、政権の座から降りることになった。革命により当時の政権党であった自由党が崩壊し、それまで反独裁の先鋒に立っていた民主党が政権を握り、上下両院制と大統領制から議員内閣制への政治改革を行った。しかし、政権党内部の派閥争いのため、社会的な改革の要求にうまく応じられなかったことなどから国民の強い反発に直面し、社会の混乱はますます高まっていくことになった。こうした混乱の中、軍部による軍事革命(5.16軍事革命⁷⁾)が起こり、朴正熙(パク・チョンヒ)をトップとする軍人政治勢力が登場した。

第3共和国を開いた朴正熙大統領は、当時の政治社会的な混乱を抑えながら経済成長政策を取り、1962年から始まった4回の5ヵ年経済開発計画により輸出主導型成長戦略を推し進めていた。この時期の経済成長戦略は、工業建設を集中的に支援しその波及効果が農業分野までに及ぶ不均等成長戦略をとりながら、政府主導型で外資に依存することが特徴であった。さらには日本との国交を正常化する韓日協定(1965.6.22)の締結をはじめ、ベトナム戦争への派兵、韓米行政協定(1966年)の締結、軍事力増強など外交の多様化と自主国防にも努めた。朴正熙は飛躍的な経済成長と国力伸張を成し遂げたにもかかわらず、強権統治や民主主義の抑圧、長期政権化を目指したことなどから国民の強い反発を受け、部下による狙撃事件(1979.10.26事件)によって殺害され、18年にわたる政権の幕を閉じた。引き続き登場した全斗煥(チョン・ドウハン)政権は、国民の民主化への熱望(1980.5.18、光州民主抗争運動)を武力で抑えたうえで、間接選挙によりスタートしたため、政権の正統性はなかった。全斗煥政権期には、経済成長と物価安定、輸出増進がなされたものの、政権の正統性が欠如していたことから国民の強い民主化への要求に応じざるを得なくなり、大統領の直接選挙と後任者へ平和的に政権を移譲することを約束せざる得

なかった。

次の盧泰愚(ノ・テウ)大統領も軍部出身であったものの、韓国で初めて武力のない平和的選挙により選出された大統領であったこと、長い間続けられた国民の民主化への熱望がようやく実現され地方自治制度の復活(1991年)など政治面の民主的措置が次々となされたことなど、韓国の民主主義が進み始めたことにこの時期の意義があるといえよう。

1993年に就任した金泳三(キム・ヨンサム)大統領は、これまでの軍事政権との差別化として、自らの政権を“文民政府”と名づけ、“変化と改革、そして前進”を国政の主なキャッチフレーズに掲げた。この時期は民主政治の更なる実現と不正・腐敗の防止、新経済政策と地方重視政策及びグローバルな外交政策などが進められたが、政治、社会、経済全般の構造改革までには届かず、政府樹立以来最大の経済危機と言われる“IMF救済金融体制”を迎えることになった。

前代未聞の経済危機の下でスタートした金大中(キム・デジュン)大統領の“国民の政府”は、“市場経済と民主主義の併行発展”を国政のキャッチフレーズとして掲げ、当面の経済危機を打開しながら政府と公共部門の構造改革あるいは民営化、財閥企業の合併・分離、規制改革と地方分権、IT技術育成など、政府と民間、中央と地方間の機能再調整を通じた国の体質改善と効率化を求める政策を採った。

2003年に就任した盧武鉉(ノ・ムヒョン)大統領の“参与政府”は、国民の参加による政府の運営と地域均衡発展、「政府革新」、社会的な衡平と分配、公正なる競争ルール作りなどを強調しながら、システムによる国政運営⁸を図っている。現在行われている韓国の行政改革あるいは政府革新の理念と内容については、様々に議論がなされているが、その評価はまだ時期尚早だと思う。以下では、これまで韓国が取ってきた改革の理念と特徴について、政権ごとに検討してみたい。

⁷ 多くの歴史教科書では“軍事革命”と記述しているものの、金泳三大統領の“文民政府”時代に行われた、いわゆる“歴史建て直し改革”により“軍事クーデター”だと政治的に名づけられた。

⁸ 国政が政派によって勝手に運営されるのではなく、法律と常識に基づいて正しく運営されること。過去の政権(特に軍事政権)が自分の利益のみ考え国政を乱したことなどから、現政権が“正しいものはいつも勝つ”という政治・社会的なシステムを作りたいとの意味を含めた表現である。

2.2 韓国における政府改革の特徴

2.2.1 歴代政府の改革政策⁹

韓国行政は時代ごとに理念の変化が激しい。朝鮮時代は儒教的な理念に基づいたものが、日本の植民地時代にはヨーロッパ的な植民政策が加わり、建国後は民主主義的な理念に変わった。したがって、行政の目的や構造上の変化が断絶的で継続性がなく、常に政治的な要因と上からの他律的な変化をたどってきたという¹⁰。これには韓国近現代の不幸な歴史的な環境の変化と政治社会的な対応の未熟さに大きな原因があると思われる。このような行政理念の大きな変化は、韓国行政の現実を理解する一つの前提条件でもあると言える。

植民地からの解放直後、韓国にとって何より急務であったのは、国家体制の整備と社会混乱の鎮静、左右理念対立のなかで採択された自由民主主義という国是を定着させることであったといえる。李承晩政権期は、国家形成のため政府組織の枠を作ったのであって、現代的な意味での改革とは言えない。1960年代の朴正熙政権は、貧困脱出のための経済発展が最高の国政目標であったため、行政改革の理念はおのずと能率を絶対化することになり、官僚制の強化とともに行政の権力行使が多くなり、民主性を抑える結果をもたらした。全斗煥政権は、行政改革の理念として能率性を求めたものの、行政統制の性格が強かった。とはいえ、この時期までの行政改革はいずれも近代化と効率性を高めようとする目標があったことが共通しているのは確かである。

民主化に対する韓国国民の強い要望により、時代は次第に民主、人権、自律と福祉、創意、衡平などの言葉に関心が集まるようになり、行政改革にも影響を与えることになった。盧泰愚政権の改革は時代の流れに応じ、政府と民間の役割再構築、政府間関係再構築、中央省庁再編、行政制度や行政文化の改善などを進めた。これにより、民主的な雰囲気を作られたが、全体として改革の効果はなかった。

金泳三政権からは本格的に“改革”という言葉が用いられ、これまでの軍事政権とは異なる民間大統領に対する国民の期待は高まった。改革の目標として、民間中心の行政と競争システムの導入、小さな政府が掲げられ、規制緩和、地方自治の全面実施、「行政刷新作業」などが行われた。金大中政権の行政改革は、“IMF救済金融体制”という国家的な危機の下、市場原理の拡大と小さく効率的な政府、顧客と成果を重視するいわゆるNPM的な処方箋を受け入れた。また、企業型の政府、公共部門の構造改革、地方への権限委譲など、これまでになかった強力な改革政策を取り入れた。

現在の盧武鉉政権は、国民の参加を重視するガバナンス型の改革路線をとり、地方分権と国家均衡発展、社会的な衡平性実現、「政府革新」、公正な市場秩序確立などを目標に挙げ、特に「政府革新」に力を入れている。前政権では小さな政府を目指していたが、盧武鉉政権では必ずしもそれにはこだわらず、“サービスがうまい政府”であれば政府が小さくなくてもよいという姿勢をとっているのが大きな違いである。

2.2.2 改革の特徴

韓国の行政改革は韓国独自の理念に基づいた改革がなされず、英米の行政伝統をそのまま受け入れ、それを正当化するなかで進められてきたという特徴がある。李承晩政権から軍事政権までは自由主義的な行政伝統を志向したものの、建国初期の国家体制整備や政府主導の経済成長政策など行政サービスの供給と改革を、主に官僚制が中心になって引っ張ってきた。この時期は権威主義的な官僚制が強化された一方、民主化という時代の流れに乗った社会からの変化要求が衝突するジレンマを抱えることになる。このジレンマを解決するため金泳三／金大中政権はともに新自由主義的な立場（あるいはサッチャー主義）から減縮改革と市場主義を導入し、行政サービスの供給が市場中心に向かうことになった¹¹。

⁹ キム・ビョンソプ、パク・サンヒ「韓国の政府改革：成果、問題、そして課題」(韓国行政学会夏季学術大会、2005年) 2-12頁。
([www.kapa21.or.kr/download/2005/하계학술대회/1\(1-1\)김병섭.hwp](http://www.kapa21.or.kr/download/2005/하계학술대회/1(1-1)김병섭.hwp))

¹⁰ パク・ドンソ(朴東緒)『韓国行政論』法文社、1997年、43-44頁。

¹¹ イ・シウォン、キム・チャンドンは英米の行政伝統から韓国の行政改革を分析する中で、李承晩時代は自由主義、朴正熙時代はウィルソン(Wilson)主義、金泳三／金大中時代は新自由主義、今の盧武鉉政権は新社会主義をおのの行政改革の伝統として

新自由主義とはいうものの金大中政権の行政改革にはNPM的な考え方¹²が組み込まれたことから、前の金泳三政権とは区別される。歴代政権では政権交替という政治的な要因が改革の原動力になり、政府革新の主な領域は政府組織の改編など政府内部に留まったが、金大中政権の場合は、IMFという経済・社会的な要因が政府改革の背景になったため、より広範な領域にまたがる改革をせざるを得なかった。

盧武鉉政権の改革の特徴は、これまでに構造中心に行われた改革から制度と意識(文化)の改革へ重点を移動することで、公共部門における成果主義を強化するとともに事務のやり方の改善(政府革新)行政の透明性強化、地方分権、市民参加を強調するガバナンス型の改革などである。

いずれにしても、これまで韓国の政府改革は、政府から民間へ、中央から地方へ、権力の分権など民主性を強化する方向と、政府組織中心から運営と制度改革の方向に向かっているのが大きな特徴であるといえよう¹³。

3. 行政自治部の「政府革新」の動向

3.1 行政組織のフラット化(チーム制導入)

政府樹立以来60年あまり、韓国政府の組織はウェーバーの言う伝統的な官僚制組織そのものであった。政府主導型の開発経済時代に、国家社会の発展を牽引してきた官僚組織の多大なる貢献は言うまでもなかった。しかし、時代の変化とともに官僚制の役割に大きな疑問が生じ、その機能やあり方について多くの議論がなされているところである。高度経済成長時代の官僚制は、発展途上国であった韓国にとっては効率性を高める理想的なシステムであったが、社会の多元化が進み市場重視と個々の創意と自律を強調する今の時代にはもう相応しくないと考えられ、

とりわけ情報化が飛躍的に進んだ今日では官僚制機能の縮減がしばしば主張されている。

1990年代後半から韓国における行政改革の理念として用いられたNPM論は、「政府革新」を掲げた盧武鉉政権に入ってからますます行政の基本理念として浸透しているようである。2005年1月に行政自治部長官に任命されたオ・ヨンキョ長官は就任直後、韓国政府の中でももっとも官僚制の彩を強く持っていた行政自治部を「政府革新」の模範省庁にしたいとの考えを示した。そのため、官僚組織に民間部門でよく用いられたチーム制を導入することと成果主義業績評価システム構築、顧客志向の行政体制を整えていきたいと述べた。

階層的な公務員組織では、意思決定の時間がかかり、行政環境の変化の速やかな対応が出来ず、責任所在も不明確であるのは事実であった。さらに、階級制を中心にする権威的な行政文化の下では、民主的意思決定が成されず、権限が上司に集中し、前例主義、横並び、事なかれ、責任回避、ハンコ主義などさまざまな官僚制の弊害を露呈していた。オ長官は、チーム制導入により階層組織をフラット化し、多くの意思決定権限を中間管理者及び実務レベルまで委譲させ、責任の所在を明確にするとともに意思決定までの時間を短縮することによって、行政需要に適切かつ迅速な対応のできる組織を作ろうとしていた。

従来の政府組織、とりわけ行政自治部の組織は、職員、係長、課長、局長、部署長¹⁴、次官、長官など6段階の意思決定システムであったのが、チーム制導入の組織改編後、職員、チーム長、本部長、次官、長官という4段階に縮小され、3部署長12局49課220係から5本部10官・団48チームに変わった。さらに意思決定の多くの権限を本部長またはチーム長に委ね、実際の意思決定段階を1～2段階にした。組織改編とともに行われた配置転換人事によって、これまで係

受け入れたとしている。特に盧武鉉政権の改革路線が英国の行政改革の脈絡と類似性を持つことから新社会主義伝統と看做しているが、実際に英国のトニー・ブレア労働党政権の新社会主義的な伝統とは乖離があるとしている。本稿では盧武鉉政権が現在進行中の政権であるため、いかなる行政伝統を採用しているかの判断はしないことにする。イ・シウォン、キム・チャンドン「行政伝統と行政改革:英米行政伝統を通じた韓国行政改革の分析」(韓国行政学会冬季学術大会、2004年)11-19頁。(www.kapa21.or.kr/down/2004/통계학술대회/이시원, 김찬동.hwp)

¹² 金大中政権の公共部門改革の目標と戦略はNPMに基づいていたが、改革の結果としては伝統的な行政学の論理に依拠しているとの見解もある。詳しくはイ・ミョンソク「新公共管理論新ガバナンス論そして金大中政府の行政改革」(韓国行政学会春季学術大会、2001年)9-14頁。(www.kapa21.or.kr/down/2001/통계학술대회/이명석.hwp)を参照されたい。

¹³ キム・ピョンソプ、パク・サンヒ、前掲論文、9-11頁。

¹⁴ 企画管理室長、本部長、次官補など3職位を指す。これらの職には最高階級である1級公務員が就ける。

長の職に就いていた5級行政事務官あるいは4級書記官の中間管理者たち200人余りが一般職員化された。また、年功序列型人事のやり方を脱皮し、係長レベルであった中間管理者6名をチーム長に電撃的に抜擢する一方、高級幹部であった局長、課長レベルの7名が業務能力がないとの理由で待機発令措置されるなど、組織内外に大きなインパクトを与えた。

こうしたチーム制の導入以来、意思決定にかかる時間が減り、職員の権威意識もなくなるなど、業績を重視する組織文化が定着しているようであるが、中間管理職の一般職員化に伴う喪失感と昇進によるモチベーション効果がなくなる副作用も予想される。チーム制の目的が組織環境の変化により速やかに対応できるようにすることであることから見れば、企業型のチーム制が行政組織にあうのかという問題がある。いくら権限委譲がなされても、行政の役割はそもそも法律にその根拠を持つため、自律性を発揮するには限界があるのも事実であるから、一律的なチーム制導入ではなく、チーム制は補完的に適用させるべきである。形だけのチーム制であるならば、組織内の混乱を起こす恐れがあるからである。

3.2 成果管理型革新システムの導入

行政に成果主義を取り入れようとする動きは金大中政府から始まった。責任運営機関制、成果賞与金制、公務員の開放型任用、目標管理制度など、人事行政の成果志向と大型投資事業の事前妥当性検討制、予算節約成果金など、財政面からの成果志向システムが続々と導入されたが、成果を測れるシステムがなかったため形式化するきらいがあった。

今回の行政自治部の成果管理型革新システムは、バランス・スコアカード(BSC)と呼ばれる業績管理理論に基づいたもので、公務員の業績をリアルタイムでチェックし、チームレベルの成績と個人レベルの成績を点数化したうえで、それを合算したデータを持って昇進、配置転換、成果賞与金などに差別適用する仕組みである。今

までの年功序列型の人事運営では職員のモチベーションや生産性の高い能率を求める仕事能力を導くことができなかったとの考えから、成果による人事運営を図ったものである。BSC成果主義業績評価システムに対しては第4章で詳しく述べたい。

3.3 顧客満足行政革新

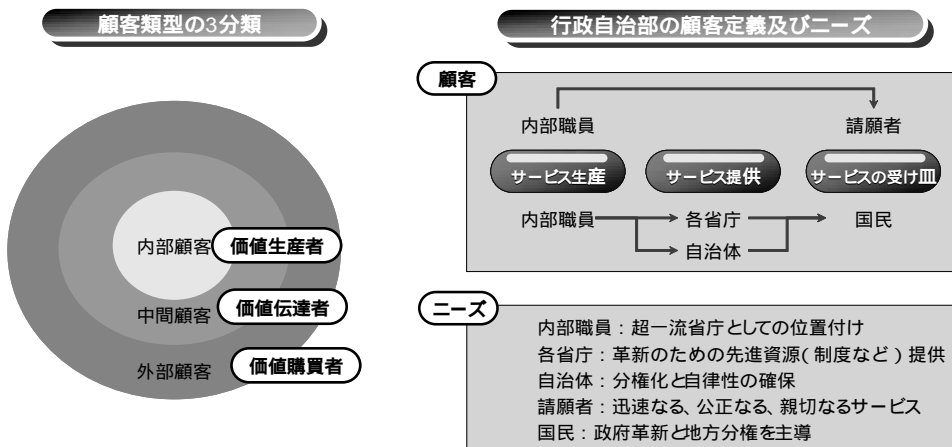
辞書的な意味での顧客満足(Customer Satisfaction)は、“企業がその事業活動を通じて顧客の欲求(ニーズ)や必要性を効果的に満たすこと”であり、顧客ニーズは“顧客が満足させたいと思っている欲求”をいう¹⁵。1980年代から企業では、顧客満足を第一の企業経営戦略として掲げ、顧客が願っていることが何かを探してそれを充足させられる製品とサービスを提供することにより顧客の満足を最大限実現させ、顧客満足の結果から企業の目標である利益を最大化させようとする経営理念を取ってきた。行政でも顧客満足経営理念を用い、行政の各分野の顧客を満足させられる政策を作って質のよい行政サービスを提供しようとするのが最近の行政改革の大きな流れである。

韓国行政自治部の所管事務¹⁶は政府組織と定員管理、政府革新、地方自治制度運営及び自治体事務支援、行政能率、電子政府構築などであり、いわゆる「政府革新」の主務省庁である。そのため、去年から始まった行政自治部の「政府革新プログラム」の主な理念の一つである顧客満足行政の推進のため、行政自治部の主な顧客として一般国民を外部顧客、自治体と各中央省庁を中間顧客、そして行政自治部所属の公務員を内部顧客など、事務の対象ごとに3類型で分けて、積極的に取り組んでいる。行政自治部の言う顧客満足行政革新は、“顧客のニーズを把握し、顧客の期待を充足させられるよう公共サービスの質を画期的に向上させるための総体的な方法”と定義されており、組織のビジョンは“世界一の行政機関として顧客に最高の行政サービスの提供”とし、目標としては“政府部門顧客満足度1位”をあげている¹⁷。

¹⁵ 新村出『広辞苑』第五版、岩波書店、1998年、929頁

¹⁶ 政府組織法 第34条第1項

¹⁷ 行政自治部「顧客満足(CS)行政推進戦略及びロードマップ」長官報告資料、2005.5.31



行政自治部、「顧客満足（CS）行政推進戦略及びロードマップ」長官報告資料、2005.5.31 より

図 行政自治部の顧客定義とニーズ

価値の流れを基準にする顧客類型によって、行政自治部の顧客を「サービスの生産」「伝達」「受け皿」として定義することができ、各顧客はそれぞれのニーズを持っているという。これを図に示すと以下のようなものである。

しかし、ここでいう顧客の概念はあまりにも抽象的で、企業のように明確な事業セグメントを持つことの出来ない行政としては、現実には、一つの政策がある顧客には満足を与えるものの他の顧客には不満を感じさせることになる両面を持つ場合が多いことからすれば、ただの宣伝文句にすぎないような気がする。政策の両面を考えると顧客満足の概念が衝突することが十分に予想され、顧客満足ばかり強調すると政策の対象分野を極めて限らせる恐れがあり、国の全体としてのバランスを取った政策作りが疎かになりかねない。そもそも公務員は国民に対する奉仕者であることを常に認識したうえで、それに相応しい倫理意識と使命感を持たせ、仕事に取り組みさせるのが最も大事なのではなかろうか。

4．成果管理システム

4.1 BSC (Balanced Score Card)

バランス・スコアカードは、1992年にハーバード・ビジネス・スクールのロバート・キャプラン (Robert S.Kaplan) とデビット・ノートン (David P.Norton) により提唱された「戦略的经营システム」である。従来の企業が取ってきた財務的業績評価指標は、過去の出来事については語ってくれるものの企業の将来の業績向上を導くような評価指標としては役割を果たせなかった工業化時代の産物である、というのが基本認識である。

情報化、知識社会がますます進む中、競争の激しい今日の企業は製品の大量生産あるいは品質のいい商品を作るだけでは生き残れないため、新しい経営戦略とコンセプトが必要になった。こうした点に着目し「戦略的マネジメント・システム」として企業のミッションや戦略を4つの視点、すなわち、財務的視点、顧客の視点、学習と成長の視点、社内ビジネス・プロセスの視点に分け、これらを組織に落とし込み、伝達するフレームワークを提供するためにBSCが作られた¹⁸。

松原は、4つの視点がバランスを取ることによって、企業のステーク・ホルダー（株主、顧客、従業員）の立場から業績が測れ、財務と非財務、

¹⁸ 戦略をマネジメントするプロセスとして、ビジョンと戦略を明確にし、分かりやすい言葉に置き換える、戦略的目標と業績評価指標をリンクし周知徹底させる、計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ、戦略的フィードバックと学習を促進させる、などの4つをあげている。

Robert S.Kaplan, David P.Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996. (吉川武男訳『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1999年、21 - 69頁)

現在と将来、結果と原因の因果関係を見ることが出来るし、また、「BSCはTQC方針展開と似ている経営プロセスでありステーク・ホルダー・アプローチから重要業績評価(KPI)間の因果関係を明確にし経営者自らが情報技術(IT)を駆使してPDCAサイクルをまわす『戦略的経営フレームワーク』」¹⁹⁾ だと言う。

BSCは、企業活動全体をバランスの取れた視点から見るための、企業活動のすべてを含む概念であり、最終的に企業活動の結果が企業戦略の達成に繋がったのかあるいは望ましい方向に進んだかどうかを検証することがもともとの目的である。したがって、BSCに基づいて企業活動の結果に対する評価が行われるはずであろう。

4.2 行政自治部の成果管理仕組み²⁰⁾

4.2.1 あらまし

従来の成果評価制度では、階級別個人評価制度で勤務成績評価50%、経歴評価30%、訓練成績20%の割合を持ち、そのうち勤務成績評価の項目では勤務実績60%、職務遂行能力30%、勤務態度(減点)10%の割合となっていた。評価方式は、評価単位(本省の局・課あるいは出先機関レベル)ごとに決まった評価者(係長・課長)が評価を行い、その評価内容を最終的に確認者(課長・局長・機関長など)が確認することで評価が終わり、その評価データを昇進や配置転換などの人事運営に活かした。ところが、具体的な評価項目が、創意性、清廉性、適時性などあまりにも主観的であることから客観的な評価がなされず、ほとんどの場合は年功序列により順位をきめるのが慣例であった。

2005年の成果管理システムでは大きく変わり、勤務実績についてはBSCを取り入れたシステム評価方式になり、職務遂行能力は多面的能力評価方式となった。さらに2006年からは減点方式の勤務態度評価がなくなる代わりに職務遂行能力評価の割合が50%に増えるとともに、勤務成

績評価70%、経歴評価20%、訓練成績10%など、昇進の際、序列名簿作りに使われる評価割合も大きく変わり、成果と実績に最も重点を置く予定である。

4.2.2 成果管理システムによる業績評価

BSCによる成果管理システムは、顧客の視点30%、事務遂行視点50%²¹⁾、運営革新視点10%、学習と成長の視点10%を反映した評価を行い、チームレベルの評価と個人レベルの評価を合わせたデータを業績とする仕組みである。このシステムはすべてIT技術を利用した電子システムとなっており、リアルタイムでデータを保管あるいは蓄積することが出来る。例えば、国民からの請願を受けたときは「統合行政革新システム」(Hamoniと呼ばれる)に登録され、請願の内容を長官、本部長、チーム長、担当者が共有することが出来る。最終的に処理が完了するとその結果が請願者に通知され、その結果から請願者が満足するか不満足するかに対しての評価が行われる。すると、そのデータがシステムに保管されるとともに他のデータと一緒に蓄積され個人の顧客の視点からの業績として扱われる。

評価指標は、例えば、行政自治部として戦略目標(あるいはビジョン)を定めると、次の組織レベルである「本部」では所管事務と関連付けで本部レベルの戦略目標と評価指標を定め、さらにチームレベルから個人レベルまで同じ形でチームおよび個人の戦略目標と評価指標を定め、上下組織間の協議を経て最終的に決定する。このような戦略と評価指標作りを4つの視点ごとに行い、それを成果評価までつなげるという仕組みである。各視点別の細部の評価基準をまとめたのが表1である。

統合行政革新システム(Hamoni)²²⁾はIT技術を活用した事務管理プログラムで、事務管理、機能連係(BPR)、顧客管理、成果管理、人事情報管理などが1つにまとまったシステムであり、決裁や報告、公務員一人一人の事務に対する実

¹⁹⁾ 松原恭司郎『バランス・スコアカード経営：何を優先したら“勝社”になるか!?』日刊工業新聞社、2000年、15 - 26頁

²⁰⁾ 行政自治部「行政自治部成果管理基本計画」内部資料、2005.7.によるまとめである。

²¹⁾ もともとBSCでは財務的視点、顧客の視点、学習と成長の視点、社内ビジネス・プロセス視点を強調するが、行政自治部では財務的視点に代わって事務遂行視点を採用した。これは企業とは違う役所の特性(例えば、役所の予算に関しては財務的な視点からの業績評価が事実上難しいということなど)を考慮した結果と見られる。

²²⁾ 行政自治部「統合行政革新システム(Hamoni)運営実態及び今後の計画」内部資料、2005.12.1

表 1 4つの視点ごとの細部の評価基準

視点	評価基準	評価方法
顧客の視点(30%)	最高の行政サービス提供	国務調整室評価60% + 行自部という機関に対する顧客の満足度40%
	顧客満足度	C S チーム調査結果(年2回) : 政策満足と顧客満足部門
	C R M顧客評価	顧客による評価(顧客満足度/ 月間顧客評価数)
事務遂行視点 (50%)	部署別核心事務評価	事務成果を内外部評価団による評価(定性指標と定量指標)
	事務管理システム評価	管理課題実績件数 + 文書管理カードによる報告内容の充実度
運営革新視点 (10%)	成果管理強化	成果管理システムに入力されたデータによる努力度
	事務管理改善	事務管理システム活用度60% + 提案実績点数40%
	顧客関係強化	顧客接触率30% + 専門家諮問率30% + C R M利用件数40%(月間)
学習と成長の視点 (10%)	人材力量強化	革新マイレッジ点数(月間)
	Great Workplace(勤務満足度)	勤務満足度(上下半期)

行政自治部、「行政自治部成果管理基本計画」内部資料、2005.7.の内容を筆者が図表で整理

績管理、顧客からの評価や請願のプロセス管理そして個人の人事情報の提供、多面的能力評価、経歴管理及び自分の業績(成果)がリアルタイムですぐに分かるなどすべての事務がこのシステムで処理できる。

4.2.3 多面的能力評価

360度評価とも呼ばれる多面的能力評価とは、人事評価において、通常の上司からの評価だけでは客観性と公平性を保つことができなくなり、それを補うため部下や同僚あるいは関係のある他部門の担当者、さらには取引先や顧客による評価など、多方面から人材を評価する制度である。韓国で多面的能力評価が政府内で用いられ始めたのは、今の盧武鉉大統領が海洋水産部長官を勤めた2000年からだといわれている。そして、大統領就任の2003年以降、政府の各省庁と自治体までに広げられているようである。

今回、行政自治部のチーム制の下での多面的能力評価は、原則的として直近の上司1人と他の評定者11人で構成される評定者群12人の中から7人(直近の上司一人と他の評定者6人)の評定者を選び、評定項目別に5～10点(6点尺度)による絶対評価方式を取っている。評定項目は評

定者(上司、同僚、部下など)ごとに少しづつ異なるが、特異点数は排除される。評定点は、直近上司の評価点を40%とし、他の評定者の評価点60%を足して決められ、その結果は個人に通知される仕組みになる。

評定の客観性と公平性を保つため、評定者が互いに甘めに評定したと思われる「特異点数」項目数が全体の80%以上、あるいは特定チームの特異点数排除前の平均点が全体チーム別の平均点に15%を上回る場合には、それを「談合」と看做し減点するとともに、該当者は今後の評定者としての資格を与えないという措置をとることにしている。

4.3 個人成果管理の方向²³

個人成果の管理においては、組織の成果を極大化させるため、チーム戦略目標及び成果指標を中心にした個人業務活動連携型実績管理体系の構築と、個人の成果をモニタリング及び分析可能な人事情報照会システムの構築を通じて、組織の成果と個人の成果を関連づけてインセンティブを提供する報奨体系作りを基本方針としている。

個人実績は、カスケード(cascade)²⁴方式によ

²³ 行政自治部「個人成果管理基本方向」内部資料、2005.9.によるまとめである。

表 2 個人成果指標と評価方法

視点	成果指標	評価方法
顧客の視点(30%)	チーム顧客満足度寄与	顧客からの評価点数など考慮 チーム長定性評価
事務遂行視点 (50%)	遂行課題目標達成度(50%)	課題の推進成果など点検 チーム長定性評価
	事務難易度(20%)	
	チーム員間協力度(30%)	
運営革新視点 (10%)	事務管理システム活用実績(40%)	推進実績件数×10点
	顧客接触/専門化活用度(30%)	CRM処理件数×10点+設問件数×50+広報件数×50 (1F100≥なら100点)
	提案実績点数(30%)	提案マイルレージ×20点
学習と成長の視点 (10%)	革新マイルレージ点数(100%)	革新マイルレージ×10点

資料：行政自治部、「個人成果管理基本方向」内部資料、2005.9.

りチームの成果指標を個人に配分し、個人BSCを構築して目標達成度を四半期ごとに評価する。これにより、行政自治部 本部 チーム 個人に繋がる標準成果管理モデルの構築によって、多様な視点から計量実績を含めた個人の成果管理が可能になる。

組織に対しては表1で示した細部の評価基準により所属するチームの成果評価がおこなわれ(70%反映)これに表2のような個人に対する成果指標による成果評価(30%反映)を足した結果を勤務実績とし、4.2.3で紹介した能力多面評価方法を用いて行われた結果を職務遂行能力の評価値とする。それぞれの評価結果を4.2.1で述べた割合に従い個人総合評価が最終的に行われる。その結果を、成果賞と金の支給、昇進及び配置転換、教育訓練など人事運用に活かそうとするのが個人成果管理の基本構造である。

成果管理型業績評価システムの大きな特徴は、すべての評価が数値化されることであるが、果

たして公務員の成果を数値で表すことが出来るのかについて疑問が生じる。例えば、革新マイルレージ点数の場合、新しいアイデアの提出件数、学習会あるいは研究会の参加実績、ボランティア活動実績などが対象になるが、それぞれの活動の内容面より実績だけを強調するとき実績としての数字がという意味を持ち、国民に与える効果は果たして何だろうという根本的な問題の解決には至らないことになってしまうとの批判もある。形だけで実のない革新は組織の疲労と公務員の士気を低下させ、かえって行政効率を落とすことになる。

5. これからの研究方向

韓国の行政改革は、80年代までは発展行政論²⁵に基づいた国家主導の経済成長優先政策を取ったため、能率性、合理性といった行政理念を強く

²⁴ 辞書的には組織において情報を上から下へ伝達することをいうが(<http://dictionary.goo.ne.jp/>) BSCでのカスケード方式は組織の全段階でBSCを開発する手続きを言う。各段階で開発されたBSCは“戦略的目標と測定指標に構成された最上位段階のBSCと連携することによって、下位段階の部署、グループが全般的な会社の目標に寄与できるようにする役割を果たす”という。最上位のBSCは、全体組織員を一連のBSCカスケード(cascading)でつなげる始点だという。
Paul R.Niven, *Balanced Scorecard Step by Step*, New York, John Wiley & Sons, 2002 (サムイル会計法人経営コンサルティング本部訳『成果創出と戦略実行』(株)シグマインサイトカム、2005年、259頁)。

²⁵ 韓国の行政学は60年代米国の第3世界国家に対する経済支援政策と、当時、韓国の軍事政府が取った経済発展主導政策が結合したため発展行政理論に偏り、最近英米の新自由主義的行政改革の流れに批判的な意識を持たず、便乗することにより危機をもたらしているという。韓国的な現実と似合う行政学理論の不在を批判しながら発展主義でも新自由主義でもない韓国的な行政改革理論を定立すべきだと主張している。チョン・スンゴン「発展主義と新自由主義を超えて：韓国行政改革理論の模索」『韓国行政学報第34巻 第2号』韓国行政学会、2000年夏、39 - 59頁

追求してきた。90年代に入って新自由主義に基づいた改革が進められ、それまで疎かにされていた民主化への国民的な熱望とともに、行政改革も市場機能を重視し民間の力量を最大限活かそうとする方向に向かうことになった。特にNPM的な考え方を背景にした現政府の「政府革新」は、成果を強く求める成果志向的な政府、問題解決能力を持った仕事ができる政府を目指している²⁶。ここではNPMに対する批判的な立場から韓国の行政自治部が行っている政府革新プログラムが抱えている問題とこれから進むべき研究方向を探ってみることにする。

5.1 行政と経営の関係、そして成果主義

行政と経営の関係についての整理は論者によって少しずつ異なるものの、よく言われる類似点としては、組織面では官僚制的な性格を有していることと、組織はあくまでも目標達成の手段であることを強調する管理的な性格が挙げられる。また、両者の違いとしては、目的、政治性、法的規制、権力作用、対象の平等性などが挙げられる²⁷。そして、経営には管理(Management)のイメージが強いが、行政には政治行為(Administration)のイメージが強いのである。

行政と経営はその追求する目的が異なることから、その管理手法も異なるべきである。経営には利益追求というはっきりした目的があるが、行政の目的は公益、分配、治安、社会正義実現あるいは利害調整などさまざまである。もちろん、

現代の経営には、社会的な責任をもった公共的な活動もふくまれているものの、その究極の理由が利益の拡大にあるのは間違いない。

経営の論理が政府部門の非能率を緩めて組織の管理手法を高め、官僚制の病理を癒すのに寄与する余地はあるものの、管理(Management)である経営は行政の本質的な機能をガイドする準拠にはなり得ないし、政治行為(Administration)である行政においては、その根本的な目的の違いから、競争と成果(効率)の原理のみが機能するとは考えられない。経営の観点からの行政改革は実際に成功したとは言えないし、価値配分と利害調整は政策能力の問題であって、成果指標(計量化)の開発は容易ではない。結局、行政の核心的な機能は複合的な問題解決能力であり、公務員に求められるのは政治的な感覚と分析の能力、いわば政策能力が強く求められるのである²⁸。

そのような意味では、公務員の成果を評価するにはいかに政策能力を発揮して政策本来の目的を達成したのか、意図した政策効果が得られたのか、などが評価の基準になるべきである。しかし、これらを実評価するにはかなりの時間がかかり、評価指標を開発するのも難しい。行政自治部はBSCによって成果を図ろうとするが、例えば、顧客の評価というものもいつも行政サービスに対する満足度を示すものだとは言いきれない²⁹。評価指標として提案件数、報告書をうまく作ったかどうかなどが用いられているが、このような指標を採用することがかえって行政を形式化したり形骸化したりする恐れもある。公務員に求められるものが政策能力であるとする

²⁶ ナムクン・グンによると、「参与政府」は、「国民の政府」が取ってきた改革目標を継承し多元化すべきだとする。参与政府における「政府革新」の目標として、奉仕志向的な政府、透明な政府、成果志向的な政府(責任行政体制構築、権限の委譲、成果評価と報奨の連携強化: 相対評価による集団報奨制度、公務員の内外での競争を導くこと、公務員に対する規制緩和、問題解決の力量を持った政府、参与分権型のシステム政府などを挙げている。ナムクン・グン「参与政府政府革新の理念と目標」(韓国行政学会「国民参与を通じた政府革新の道」セミナー発表論文、2003年)13 - 17頁。(www.kapa21.or.kr/download/2003/세미나/남궁근.hwp)

²⁷ 類似点: バク・ドンソは目的達成の手段性と官僚制的性格を、ベク・ワンギは官僚制的性格、管理的性格、管理技術の適用性を、キム・キュジョンは協同行為、管理技術、目標達成手段、意思決定方式、官僚制的性格をそれぞれ挙げている。

差異点: バク・ドンソは目標、権力性、独占性と能率性、法令の制約、平等性を、ベク・ワンギは目的、政治性、法的規制、平等と強制力、影響力の規模、独占性の有無、身分保障、政策決定の公開性を、キム・キュジョンは主体と目的、法的規制、政治性、権力手段の有無、平等と自律と画一性、活動の規模と範囲、組織の階層上の差と緊急性、公開性、独占と非競争性、能率性をそれぞれ挙げている。

バク・ドンソ(朴東緒)、前掲書、81 - 87頁。ベク・ワンギ(白完基)『行政学』博英社、1997年、5 - 9頁。キム・キュジョン(金圭定)『新版行政学原論』法文社、1997年、14-16頁。

²⁸ バク・セジョン「経営の論理: 行政改革の理念としての寄与と限界」(韓国行政学会春季学術大会、2000年)12頁。(www.kapa21.or.kr/download/2000/춘계학술대회/박세정.hwp)

²⁹ 顧客である国民がどんな政治的な信念を持ったのかによって政権に対する好き嫌いがあろうし、政権に反対する立場から顧客満足度を示したときそれを行政サービスに対する正しい顧客満足度として、ひいては公務員の成果としては使えないはずだろう。これに対し、経営の場合は物の売り上げと市場占有率、顧客設問などを通じて比較的に正確な顧客満足度の調査ができる。

なら、あまりにも短期成果に執着しすぎると、中長期的な政策開発を疎かにする恐れがあるなどの課題が出てくるのではなからうか。

行政に能率を求めることは重要であるものの、それ以上に大事なのは行政サービスの提供が公平であって民主的な手続きによること、社会的な和と国民統合を成すことである。NPMのように能率を排他的に強調したり統制される行政より裁量を持った行政を望んだりすることは、とすると、民主的なガバナンスとは矛盾し、行政責任が担保されにくくなる恐れがある。

また、公共部門の成果主義が成功するためには、行政サービスの価値を正しく測れる基準を設けることが何よりも重要であるし、それが出来ないと行政における成果主義は達成できなくなる。例えば、警察が犯罪者の逮捕率を10%上げることを目標にしたとき、全体的な犯罪件数が前年より増えたとすれば警察の数字上目標は達成しやすくなり、それなりに成果を挙げたとはいえるものの、国民の立場からは犯罪者に襲われる危険性に露出される割合にはあまり変わらないことになる。NPM的な要素は行政改革の理念より一つの手段として認識し、行政における成果主義は機械的な能率と数字の結果を重視するよりも行政活動の目的の達成度と行政サービスの効果を重視する方向に向かうべきである。

5.2 チーム制のもとでの顧客主義と評価の客観性

チーム制が政府組織に適切かどうかは難しい問題である。一般的にチーム組織では意思決定が速やかに行われるため、組織を取り巻いている環境の変化にすぐ対応の出来る組織形態だと考えられている。たしかに、伝統的な官僚制と比べれば組織がフラット化することにより、組織構成員の自律性や権限が高まり、対等な人間関係を作れるなど、民主的な組織運営が可能になるはずである。

ところが、行政自治部がチーム制を導入して

から、チーム長の事務があまりにも増えたため、20～30人になるチーム員からの政策案報告書の検討が疎かになりがちであるという。一方、既存の局課が名前だけチームに変わったという批判の声もある。さらに評価を意識しすぎて“わがチームあるいは自分だけがうまく行けば他のチームと個人はどうでもいい”という考え方が蔓延し、チーム間の協力を得にくくなるなどの副作用も出ているようである。

政府組織は法律に基づいているからこそ存在の意味を持ち、組織の運営や構成員である公務員の採用、仕事の内容などにおいて民主的な統制を受けなければならない。反面、チーム制はもとプロジェクト組織であり、統制より自律が優先されるのである。それゆえ、チーム制のメリットと行政組織が持つ限界とが衝突するわけである。

行政自治部が導入しているBSC業績評価システムは、基本的にトップ・ダウン方式で組織の戦略を全段階の下部組織に落とし込む仕組みなのであるが、政策決定過程は利害関係者あるいは政策課題に関係のある省庁が十分な協議をし、同意を経たうえで決定されるようなボトム・アップ方式であり、常に民主的な正統性を保たなければならない。そのため、チーム制で政策決定にうまく対応できるかどうかという課題が残るわけである。

また、行政自治部は主な顧客を三つに分けているが、対象になる顧客層があまりに異質であるため、チームの成果を測るには基準の一貫性や公平性において疑問が生じ、政府組織の顧客を特定するのが可能なのか、政府の中でも機能上対立する省庁³⁰があるためそれぞれの顧客を満足させるためにはどうするべきで、果たして成果を正しく測れるのであるのかなどの問題が予想される。

評価の客観性の観点から考えると、多面的能力評価方式も形式的には客観性を持つものと思われるが、むしろ人気投票のように顔が広くてみんなに優しい人、顔がよく知られている人に有利になるようでは客観性を失い、評価そのものが、主観的な判断に依存する評価方式である

³⁰ 例えば、アメリカとのFTAを結ぶ前提として韓国政府が韓国映画保護措置を緩めにしたことに対し映画界が猛反発している。この場合は所管省庁である産業資源部（FTAを望んでいる経済界が顧客）と文化観光部（映画界が顧客）の顧客層と利害関係が全くことなくなるため、顧客満足度と行政サービスの関係が曖昧になり、成果を測るのも大変困難な状況に置かれてしまうのではなからうか。

ため、信頼性にも疑問が生じうる。

6. おわりに

公共部門が民間より生産性と能率性が低く、資源の無駄使いが多いことと財政的な危機によって、新公共管理論が台頭したのは既に見てきた通りである。とはいっても、行政の目的は民間企業の経営が追求する目的とは異なるため、経営の管理手法や市場原理を取り入れるのには限界がある。社会からの多様な欲求を満たし、複雑な利害関係をうまく調整するためには、マネジメント能力より政策能力を、管理的な能率より政策的な能率³¹を求めるべきであろう。

それゆえ、政策能力はそもそも何か、そして公務員の政策能力を向上させるため必要な新たな人材育成策は如何にあるべきか、を明らかにすることと、成果主義の真の意味と効率性の高い成果を生み出し質のよい行政サービス提供につなげられる客観的かつ有効な成果管理システムを工夫すること、成果を引き出すのに最適な政府組織のあり方や評価制度の検討などが、今後の研究課題となる。

今後は経営論と経済論のみに頼らず、行政学の観点からも公共領域の管理や成果主義、政策能力と政策的能率を支えられる理論と手法を築き上げるためにも、公務員の政策能力と成果主義をどう結び付けられるかについての研究を深く進めていきたいと思う。それができなければ、行政学の危機 (crisis of identity) が再びおとずれと思う。

参考文献

- 大住荘四郎『パブリック・マネジメント：戦略行政への理論と実践』日本評論社、2002年。
 松原恭司郎『バランス・スコアカード経営：何を優先したら“勝社”になるか!?』日刊工業新聞社、2000年。
 新村出『広辞苑』第五版、岩波書店、1998年。

- イ・ミョンソク「新公共管理論、新ガバナンス論そして金大中政府の行政改革」(韓国行政学会春季学術大会、2001年)。(www.kapa21.or.kr/down/2001/춘계학술대회/이명석.hwp)。
 イ・シウォン、キム・チャンドン「行政伝統と行政改革：英米行政伝統を通じた韓国行政改革の分析」(韓国行政学会冬季学術大会、2004年)。(www.kapa21.or.kr/down/2004/동계학술대회/이시원, 김찬동.hwp)。
 キム・キュジョン(金圭定)『新版行政学原論』法文社、1997年。
 キム・ピョンソプ、パク・サンヒ「韓国の政府改革：成果、問題、そして課題 (History of Government Reforms in Korea: The Good, the Bad, and the Ugly)」(韓国行政学会夏季学術大会、2005年)。(www.kapa21.or.kr/down/2005/하계학술대회/1(1-1)김병집.hwp)。
 チョン・スンゴン「発展主義と新自由主義を超えて：韓国行政改革理論の模索」『韓国行政学報第34巻 第2号』韓国行政学会、2000年夏。
 行政自治部「顧客満足 (CS) 行政推進戦略及びロードマップ」長官報告資料、2005. 5. 31
 行政自治部「個人成果管理基本方向」内部資料、2005. 9.
 行政自治部「統合行政革新システム (Hamoni) 運営実態及び今後の計画」内部資料、2005.12. 1
 行政自治部「行政自治部成果管理基本計画」内部資料、2005. 7.
 バク・セジョン「経営の論理：行政改革の理念としての寄与と限界」(韓国行政学会春季学術大会、2000年)。(www.kapa21.or.kr/down/2000/춘계학술대회/박세정.hwp)。
 バク・ドンソ(朴東緒)『韓国行政論』法文社、1997年。
 ビョン・テソップ(邊太燮)『韓国史通論』三英社、1998年。
 ベク・ワンギ(白完基)『行政学』博英社、1997年。
 ナムクン・グン「参与政府政府革新の理念と目標」(韓国行政学会“国民参与を通じた政府革新の道”セミナー発表論文、2003年)13 - 17頁。(www.kapa21.or.kr/down/2003/세미나/남궁근.hwp)。
 Paul R.Niven, *Balanced Scorecard Step by Step*, New York, John Wiley & Sons, 2002年。(サムイル会計法人経営コンサルティング本部訳『成果創出と戦略実行』(株)シグマインサイトカム、2005年)。
 Robert S.Kaplan, David P.Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996年。(吉川武男訳『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1999年)。

³¹ 能率は一般的に投入対算出の根拠を何にするかによって定義が変わる。政策決定と執行上の能率を政策的能率、組織、人事、予算など管理にかかわる能率を管理的能率とすると、今日の一般的な関心は、新自由主義や企業家的政府、NPMは管理的能率に関心を持ち、相対的に政策的能率は疎かだという。キム・ピョンソプ、パク・サンヒ、前掲論文、20頁。