

JICA独立行政法人化によるNPM確立の可能性

Analysis of JICA's Transformation from Special Public Institution  
to Independent Administrative Institution: Its Potentialities of JICA  
Overseas Offices by New Public Management

熊谷 信広

## 要旨

本稿は、著者の日本福祉大学院修士論文の一部に訂正を加えたものである。新公共管理 (New Public Management: NPM 以下、NPM) は公共機関に民間経営手法を導入して、顧客を明確にし行政サービスの質の向上と業務の効率化を図るという行政手法である。その NPM の考え方に基づいた行政改革の一環として日本の政府開発援助 (以下、ODA) の実施機関である国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency; 以下、JICA) が 2003 年 10 月に独立行政法人化 (以下、独法化) した。

JICA 改革の視点である「現場主義」、「効果・効率性と迅速性」は、NPM の基本的思考である。その NPM の顧客志向に基づく、1) 実施機関の「裁量権の拡大」を通じて「使命達成型」の行政組織体質を形成しようとする方向性、2) 「統制基準の見直し」、「組織改革」に沿った現地在外事務所主管の推進により現場行政サービスの顧客に近い事業体に多くの裁量権が提供されるという方向性と合致していることから、JICA 改革の方向は NPM の手法に沿って実施されていると考えられる。

JICA 改革の方向が NPM の手法に沿った計画と方向性である事は、NPM が本質的にもつ可能性を独立行政法人制度も内包している可能性がある。その NPM 実施体制確立の可能性や組織変革にともなう「新しい仕組み」の導入・運営は、それらの「仕組み」を用いて変革の目的である「可能な限りの効率的な業務」と顧客視点の「さらなるサービス向上」という、非効率がある場合には両立可能だが、場合によっては両立が困難なテーマを実現しなければならないということになる。

NPM を徹底するためには、顧客視点の成果・実績測定の実施と開発現場への権限の委託が同時並行で導入される事が必須である。NPM を理論どおりに導入するには、現場管理者への現場の人材配置にかかる人事権・資金を含めた大幅な権限移譲、予期せぬ出来事に臨機応変な対応をとることへの事前承認、成果の継続的な測定、等の成果に基づく管理の実施が法的に担保されることが条件となる。しかし、同時に権限が開発現場に移行することによるニーズの把握、シーズの選択、人事管理、評価、調達など少人数で運営する開発現場ですべて対応できる体制が準備出来ない問題がある。

開発援助における NPM は、国際的開発課題の解決、世界の共通利益追求のための、あくまで「手段」であり、有効に使うためには「誰のため (顧客)」に NPM を導入するのかという明確なる目的とビジョンと戦略が援助実施者、関係者に意識を集中し、共有されなければ実質的な改革とはならない。

NPM の効果を ODA で最大限に発揮させるためには、ODA の一部である技術協力の実施機関の仕組みに適応させる事だけでは充分でない。独法化を使い顧客へのニーズと援助実施組織側のシーズをマネジメントする組織としてエージェンシー化させるなら、目的に見合った援助アクターの官民協力型の戦略的な開発援助支援体制の法的な確立とともに、その目的を NPM における顧客を基準として途上国のリソース (現地にいる援助アクターも含む) との共同作業で構築することが重要である。具体的には、英国援助組織をモデルにした現地で援助国政府と一体となった開発援助機構改革を目指すことが、開発現場における NPM の意向に沿った組織形態であると考えられる。

## 要約 (英文)

Analysis of JICA's Transformation from Special Public Institution to Independent Administrative Institution: Its Potentialities of JICA overseas offices by New Public Management

JICA, which is the main enforcement organization of the development assistance cooperation program of Official Development Assistance of Japan, is now under reformation. The organization is based upon the introduction of the system of transforming, from a Special administrative institution to an Independent Administrative Institution. The background of this reform lies in the Japanese government utilizing a new administrative technique called the New Public Management (NPM). NPM is a system of theories and methods concerning the reform of the way in which government is managed. Customer centered management is one of the central factors to the NPM theory and its introduction is a new challenge for JICA. The author conducted literature and interview surveys focusing on the change of the organization of JICA itself, early-introduced the system of other Japanese governmental organizations and advanced European organizations on how they manage their overseas field offices under the field centered management system. This study focuses on the possibility and limit of the system applicable to JICA's overseas office management which is utilized from the NPM theory. It intends to clarify its effectiveness through JICA's recent reform experiences. The main point of reforming the organization is based on NPM, evaluating performance and results, and on taking full advantage of it. It is essential for the NPM applied organization to provide more discretionary powers for executing at the field levels in order to achieve the goals effectively and to reduce the burden of clerical work in accordance with the regulated procedures. In the domain of development cooperation, NPM is considered to be the leading technique for reform of assistance administration, or the administrative reform of a developing country. NPM is a mere "means" to an end, and the organization which intends to utilize NPM ideas should have a clear vision and mission of the reason for their existence and "for what purpose" NPM is introduced. Then, Japanese government should apply the NPM to all ODA concerned official organizations with enforcement laws, not only to JICA and but also that they may use their ability in order to achieve the desired goals of targets of the development at the respective field levels. If a strategy is not shared by an enforcement person and the persons concerned in order to be used effectively, a substantial reform is not realized. In order to achieve optimum results utilizing the customers centered management, it is not enough just to change the structure of some enforcement organizations of ODA, like JICA. When creating an Agency based on NPM is the essential criteria, the introduction of the system of independent administrative agency is important in order to attain the objective purpose. It then becomes necessary to establish supportive organizations which operate legally in a collaborative manner as the whole Japanese organization. In this way objectives may be achieved through joint work with a developing country which the valuation basis in NPM requires.

## はじめに

日本が1954年に技術協力を行うコロンボプランに参加し、政府開発援助（Official Development Assistance: ODA 以下、ODA）を開始して2003年で50年を迎えた。また、同年は新ODA大綱の国会承認、国際協力事業団（現国際協力機構、以下、JICA）の独立行政法人化（以下、独法化）という日本の政府開発援助の歴史における節目の年ともなった。

国際協力事業団が29年余の歴史に幕を閉じ、独法化した新生JICAとなり約7年が過ぎようとしている。国際協力事業団は法的には解散したが、新法人はその業務の遂行に必要な権利・義務及び資産を旧事業団から承継した。過去存在したOTCA（海外技術協力事業団）、JEMIS（海外移住事業団）が吸収合併されて出来た旧JICA（国際協力事業団）の遺伝子を引き継いだ新独立行政法人（職員定員1329名、資本金1009億円）は、さらに2008年10月、新JICAとし国際協力銀行（JBIC）海外経済協力業務が実施していた有償資金協力、外務省が実施していた無償資金協力を統合し、より一体化されたODAの実施組織体制へと進展している。

本稿では独法化がこれまでのJICAにどう作用したのか、変革の主要点及び具体的な状況に基づき、開発現場における独法化による公的組織のNPM確立のさらなる可能性について考察する。

## 1. JICA 独法化の経緯：行政改革としての独法化

### (1) 独立行政法人制度の創設

独立行政法人制度については、「国民のニーズに即応した効率的な行政サービスの提供等を実現する、という行政改革の基本理念を実現するため、政策の企画立案機能と実施機能とを分離し、事務・事業の内容・性質に応じて最も適切な組織・運営の形態を追求すると共に、実施部門のうち一定の事務・事業について、事務・事業の垂直的減量を推進しつつ、効率性の向上、質の向上及び透明性の確保を図る（行政改革会議最終報告）」ことを目的に策定された。これは政府組織としての特殊法人を民営化・民間委託への推進と共に、規模のダウンサイジングと具体的成果にむけた効率性、業務の透明性の向上を目的にしたものである。

### (2) 特殊法人等の独法化に係る経緯

特殊法人等の改革機運の高まりを受けて、全ての特殊法人等の事業及び組織について、抜本的見直しを行う方針が閣議決定される<sup>1</sup>。翌2001年12月「特殊法人等整理合理化計画」にて38の特殊法人等の独法化が決定された。廃止、民営化を前提に全ての法人について約1年掛けて集中的に検討した結果、「特殊法人等整理合理化計画」において、38法人が36の独立行政法人に移行することが閣議決定され、JICAについても独立行政法人として存続

<sup>1</sup> 総務省HP「独立行政法人制度に関するこれまでの経緯」（2004年5月8日アクセス）

させるという方針が決定した<sup>2</sup>。そして、2002年臨時国会で独立行政法人国際協力機構法(法律第136号)が成立し、2003年10月独立行政法人としてJICAの発足が正式決定<sup>3</sup>した。

## 2. JICAにおける独法化

JICA組織は自らを取り巻く状況をどのように認識し、何故改革が必要で、何故独法化が必要なのかについてどのように把握していたかを確認する<sup>4</sup>。

### (1) 開発援助における行動規範の変化<sup>5</sup>

冷戦の終焉以降、国際社会の世界的課題への対応は、開発援助行政の効率性や開発途上国側の援助吸収力に対する援助国側の認識の変化を背景として、政策面を中心とした緩やかな協調から、実施面の方法や手続きを含めた拘束力の強い協調を求める流れへと変化している<sup>6</sup>。開発現場における援助協調の気運が高まる中、援助の主体である先進援助国・国際機関(以下、ドナー)の本部中心、日本の政府開発援助では、すべての援助の内容、案件が東京中心で決定する援助スタイルは、現地のリーダーシップが発揮出来るシステムにはなっていないし、現地では何も決められない援助実施体制が確固に構築されていた。

### (2) JICAの独法化に向けた改革<sup>7</sup>

JICAの独法化に向けた改革運営上の方針は独立行政法人化を機に、より国民の期待に応える組織となるべく、これまでの組織・業務のあり方を抜本的に見直し、NPMの考え方も合致する効果的・効率的な業務実施に向けた制度改革を行う事であった。ここでは、国民を顧客とみなし、国民に納得してもらおう業務を行うというまでの内容であり、被援助国政府における現地住民を顧客とまでした改革に至っていない。

JICAの独法化で最も顕著に変化の違いが見られたのは、いままで主管官庁から歴代総裁(現理事長)が天下ってきたが、独法化で初めて民間人がその職についたことである。国際機関の中でも最も現場での仕事が重要であった国連難民高等弁務官であった緒方貞子理事長が就任すると同時にJICA組織改革の重点は援助の成果重視の為に「現場主義の徹底」が示された。また、「改革のインパクトを途上国へ」という流れがJICA改革の最重要の柱となり、開発の現場である在外機能をいかに強化し実行に移していくかが改革の方向性となった。現場主義をNPM理論で説明すると、本部と在外事務所の関係を援助の執行的機能を個々の分離された機関に移譲させるエージェンシー理論で捉え、現場での経営資源の利用に関する裁量を広げる代わりに、業績と成果による統制(結果重視管理)を実施するこ

<sup>2</sup> 同上(2004年5月8日アクセス)

<sup>3</sup> 同上(2004年5月8日アクセス)

<sup>4</sup> 国際協力事業団「JICA事業の一層の改革のために」企画評価部、2002年。

<sup>5</sup> 同上 4ページ。

<sup>6</sup> 同上 4ページ。DAC新開発戦略、OECD-DAC 1996, p.19「いくつかの加盟国国内における援助の見方や財政圧力が重大な転機にある国際開発協力を危殆に瀕せしめることに憂慮を表明する」と記している。

<sup>7</sup> 同上 7ページ。

とといえよう。現場顧客ニーズに合致した機動的かつ効率的な事業実施のため、海外の協力現場への権限委譲を抜本的に進めることとし、これを改革の最重要課題とした。

開発現場への国民参加にむけた協力を促進すべく、青年海外協力隊事業、シニア海外ボランティア事業、草の根技術協力事業等をまとめて「国民等の協力活動」として規定<sup>8</sup>した。これはNPMでいうところのJICAの公的組織に民間の関与やそのマネジメント手法を可能な限り活用し、国民もしくは納税者を公的組織が実施する行政サービスにおける参加者でもあり顧客ともみなす一種の顧客主義へ転換する試みであると考えられる。

また、独立行政法人の業務の自己増殖に係る規定を廃止し、今後必要とされる事業は本来業務で読み込むこととした。これをNPM理論から見ると、経営の効率化、減量化を図るためであり、業務の自己増殖を図る可能性のある規定は認めないとした。具体的な自己増殖の可能性のある業務である国民参加協力推進業務、日系社会青年/シニアボランティア事業、国連ボランティア派遣制度の下で行う業務、シルバーボランティア事業は、国民等の協力活動に統合された。また、機構の本来業務の遂行に支障のない範囲で行える業務であった国又は国際機関からODA対象国以外への技術協力業務も制限されたが、これは機構自身のモラルハザードの一種を防ぐものと考えられた。

### 3. 独法化に至る NPM 論の理論的背景と推移

#### (1) NPM論：アドミニストレーションからマネジメントへ

NPM論は、行政は規則より顧客に対して成果をあげることが重要視されることを目指しているものである。政策評価・事業評価制度（業績測定）の導入、PFI (Private Finance Initiative) 等もNPM理論に根ざしたものとされる<sup>9</sup>。民間の市場メカニズムを活用する手法としては、業績/成果による統制がより容易である「契約モデル」を選択することがあげられる。契約型モデルのパターンとして、民間委託などを含む広義の民営化、エージェンシー（執行庁/独立行政法人）化、内部市場における業績/成果による統制などがあげられる。そのNPM理論の基本的な思考<sup>10</sup>は、公的組織への「裁量権の拡大」、「市場原理、競争原理の活用」、「統制基準の見直し」、「組織改革」があげられる。

NPMのシステムと今迄の伝統的行政システムの相違で最も重要な相違は、業績・成果管理か法令・規則による管理の違いである。開発援助におけるNPMは、民間企業における顧客視点の経営手法等を積極的に導入することによって、効果的・効率的な開発援助行政の運営を行い、質の高い開発援助サービスの提供を実現しようとする援助政策モデルであり、経営学的なアプローチを重視した公的部門改革でもある。

<sup>8</sup> 独立行政法人国際協力機構法第13条第1項第3号

<sup>9</sup> PHP総研「改革の推進力となる理論的裏づけの必要性 ニュー・パブリック・マネジメント理論—その基本的思考とイギリスにおける実践の経緯—」『PHP政策研究レポート』Vol.3 No.42、2000年、3ページ。

<sup>10</sup> 同上書 4ページ。



NPMは日本の中央省庁再編をはじめとする行政改革の思想的背景でもある。ここでは、近代先進国政府が巨大官僚組織によって管理運営され、競争原理が働かないことから、効率性へのインセンティブも働かず、財政赤字が増大していることを背景としている。そこで、政府組織から執行部分を分離し、政策決定者と執行部分の関係を主管省と執行庁との甲乙としたビジネス契約の關係に置き換え、業績の結果を評価して業務を実施し、それにより効率化を達成しようとするものである。これが、日本の行政改革の中の独立行政法人制度導入の基本原則となっている。

大住の研究<sup>11</sup>によると、伝統的な行政管理システムは「官僚制論」と「政治と行政二分論」の2つの考え方で構成され、NPM論の理論的な背景は「経済学」と「経営学」であるという。ここでいう経済学の枠組みは、官僚機構に対する非効率、非採算性、非自律性への批判、そして肥大化した公共機関を縮小し、小さな政府を求める動きや公共政策への市場メカニズムの活用など、規則前例を重視する伝統的な行政システムを改革するために具体的な方向性を示す役割を担うようになったとしている。このような経済学的発想は、より効率的な組織運営のあり方やシステムを示し、民間委託や民営化、執行庁、独立行政法人の設立など、契約、法的根拠を基盤とする制度への移行とその運営制度の実施方法を提示している。また、それらの運営モデルは硬直化した「規則」より、組織の使命のための「成果」を重視するマネジメントのモデルとなっている。そして、その達成に向け効率性に焦点を当てるといった経済学的な思考によって成り立っている。また、民間企業の経営思考や理念も1980年代中頃から大きく経営環境も変化している。それは急速に発展しているインターネットや電子メール、テレビ会議などIT化を背景にした組織運営システム改革の動きが、ITの機器により組織のフラット化にあわせて開発現場に近い現地事務所、援助の実施業務部門への責任／権限の委譲を進め、電子メールによる本部と現地のコミュニケーションは10年以上前に比べ飛躍的に改善された。

ただし、現地と本部担当者で話が進み、本部の部長、責任者が知らない、もしくは電子メールのCC(複写参照)で通知するのみで、種々の具体的な決定がされることで、対人的なコミュニケーションが不足するところで組織全体としての総合的判断が疎かになりつつもある。

## (2) NPMの構成と特徴

NPMは民間経営手法を可能な限り採用し、基本構成としては資源配分のデザインをまず行政運営システムの核とし演繹的に検討し、つぎに行政組織の方向性や使命を具体的な目標として明確にし、関係各部の業務課毎の業績目標を策定し具体化することである。

この業績の評価を計画に生かした管理運営システムを形成し、計画を微調整しつつ、誰もが自分の仕事の立つ位置を把握することにより、資源配分のデザインを機能させ、経営を効率的に機能させる事を保証するシステムとなる。この経済学と経営学の枠組みが、NPMの組織運営の基本システムをなすものである。

<sup>11</sup> 大住荘四郎『パブリック・マネジメント—戦略的行政への理論と実践』日本評論社、2002年、28-31ページ。

日本の独立行政法人制度の基本となった英国のエージェンシー（執行庁化）理論は、79年のサッチャー政権において民営化政策の思想的根拠となり<sup>12</sup>、行政改革において基礎とされたものである。その行政改革の主要な考えは行政運営システムを企画立案部門と業務の執行部門とに分離して、業務の裁量権を最終的なサービスに近い業務執行部門にできるだけ委譲することを旨としている<sup>13</sup>。

大住の研究<sup>14</sup>によると、NPMの特徴として1) 経営資源の使用に関する裁量を広げる代わりに、業績と成果による統制（政策評価）を行うもの、2) 市場メカニズムを可能な限り活用するため、民営化、エージェンシー化、組織内部への契約型システムの導入、民間委託等を積極的に進めること。また、同研究によれば、3) 行政サービスをより分権化・分散化した単位の活動を調整することで、市場分野であろうとなかろうと「競争原理」の導入を図ること、施策の企画立案部門と執行部門とを分離し、前者は集権的に全体の整合性に配慮しつつ決定し、後者は分権化した業務単位に権限を委譲すること、4) 業績/成果に基づく管理手法を可能な限りひろげることとし、契約型システムでは管理を容易にする目的で機能ごとに細分化された個々の業務に関して、数値目標の設定と同時に予算編成が行われ目的達成に向けて予算執行や人員配置など「経営資源」に関する各マネージャーの裁量が拡大されるシステムとしている。5) 顧客主義への転換（納税者たる住民をサービスの顧客とみる）。6) 組織をフラット化（ヒエラルキーの簡素化）、などのアプローチが実施。また、7) 政府/行政部門の運営に定着させる手法として「行政評価/政策評価」（業績測定）を用いている。8) 民間委託では、政府は自らサービスの供給者をやめて、サービス提供能力のある独立企業体とサービス供給について契約を結ぶコントラクターに<sup>15</sup>なることをいう。

### (3) NPMの推移と独法化

日本における独法化をはじめとするNPMによる行政改革の理論的な系統は、これまで市場原理や競争原理とは縁遠かったJICA等の公的行政機関に共通に見られた非効率、非採算性、非自律性などの問題点を可能な限り民間化し、一定の限度でNPMが機能する新たな組織形態にするための理論の潮流である。

これら行政改革の理論的根拠として、日本では行政評価の視点（山谷<sup>16</sup>、高寄<sup>17</sup>、上山ら<sup>18</sup>）から取り組みが始まり、地方自治体において活発に論じられ導入されてきている。同様に

<sup>12</sup> PHP総研 前掲書 2000年、3ページ。

<sup>13</sup> 長島正己「独立行政法人の自律性と組織ガバナンス独立行政法人制度と理論的背景―」PHP政策研究レポート Vol.7、No.80、2004年、3ページ。

<sup>14</sup> 大住荘四郎『ニュー・パブリック・マネジメント理念・ビジョン・戦略』日本評論社、1999年、1-11ページ。

<sup>15</sup> Flynn N, "The Impact of Compulsory Competition on Public Sector Management :Competition within the Field," *Public Money and Administration*, Vol5-1 (1990), pp.33-34.

<sup>16</sup> 山谷清志『政策評価の理論とその展開―政府のアカウントビリティ』晃洋書房、1997年。

<sup>17</sup> 高寄昇三『自治体の行政システム』学陽書房、1999年。高寄昇三「行政評価システムの導入の課題」『会計検査研究』第21号、2000年。

<sup>18</sup> 上山信一ら『行政経営の時代―評価から実践へ』NTT出版、2000年。上山信一『日本の行政評価』第一法規、2000年。



政策評価（窪田<sup>19</sup>、山谷<sup>20</sup>、伊多波ら<sup>21</sup>、古川<sup>22</sup>、PHP政策研究レポート<sup>23</sup>）、事務事業評価（石原<sup>24</sup>）、プロジェクト評価（上野宏<sup>25</sup>）などの観点から、公的機関における組織的課題克服に向けての理論が展開されている。

日本の行政における政策評価一般に関しては、古川が、政策評価の概念・類型等について業績測定という視点から論じ、山谷<sup>26</sup>は1999年総務庁（当時）のもと設置された「政策評価の手法等に関する研究会」で地方自治体の政策評価の事例は中央政府にとっては、そのまま適用されないとの見解を示している。

龍、佐々木<sup>27</sup>では、米国で実施されている各種行政改革に政策評価のセオリー評価、プロセス評価、インパクト評価、コストパフォーマンス評価、パフォーマンスメジャメントの理論と技法がレビューされ具体例を紹介している。

また、龍ら<sup>28</sup>によれば、1) 英米諸国で伝統的に先行している業績評価は、公的部門におけるマネジメント・サイクルを資源の投入－実施過程－アウトプット（結果）－アウトカム（効果影響）とみる立場をとる。そして、2) 業績評価は、そのアウトカムから再度プログラムにフィードバックし循環させる際に将来の保障ともいえる担保となる重要なマネジメントシステムとなり、3) 米国においては、1960年代、PPBS (Planning, Programming, Budgeting System) という手法で、アウトカム評価を実施する試みが繰り返されてきたが、「プログラム評価」の動きは、実務的には終息した、とされる。それは、4) アウトカムから投入へとフィードバックするシステムが機能しなかったことによる。それは、5) 現代においても変わらないが、アウトカムの測定そのものが困難であったことに加え、プログラムの実施や投入との因果関係が希薄であり、直接的な因果関係を証明しにくいという技術的な要因があるとし、6) 政策プログラムごとの予算をサービスカテゴリーに対応したように再編することが困難であったこと、7) 組織変革を伴わない形で進められた当時の改革では、行政サービス部門でかなりの比重を占める間接費用を適切に配分できず費用分析自体が困難、であったようである。

---

<sup>19</sup> 窪田好男「NPM型政策評価と政府の失敗－地方行革との関連で」会計検査院『会計検査研究』第18号、1998年。

<sup>20</sup> 山谷清志「わが国の政策評価の現状分析－誤解と限界－」行政管理研究センター『季刊行政管理研究』No.84、1998年。

<sup>21</sup> 伊多波良雄編『これからの政策評価システム－評価手法の理論と実際－』中央経済社、1999年。

<sup>22</sup> 古川俊一「政策評価の概念・類型・課題（上）」良書普及会『自治研究』第76巻第2号、2000年。

<sup>23</sup> PHP総研「政策評価の本質と独立行政法人単年度業務評価の評価」『PHP政策研究レポート』Vol.6, No.67、2003年。

<sup>24</sup> 石原俊彦『地方自治体の事業評価と発生主義会計－行政評価の新潮流』中央経済社、1999年。

<sup>25</sup> 上野宏「プロジェクト評価の理論及び今後の課題」『国際開発研究』第10巻第2号、2001年、22ページ、42ページ。

<sup>26</sup> 山谷清志「わが国の政策評価－1996年から2002年までのレビュー」『日本評価研究』第2巻、第2号、2002年。

<sup>27</sup> 龍慶昭・佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版、2000年。

<sup>28</sup> 龍慶昭・佐々木亮、同上書

表1 NPM理論から見た独法化に至る特徴および理論の流れ

マネジメントのシステム	システム構成にかかる基礎理論	統制の手段/特徴/思考	統制基準/組織形態/組織運営	システム運営にかかわる諸理論	システム運営理論からの流れ
NPM理論による行政経営(マネジメント)	経済学(新制度派経済学)	顧客志向、行政部門の個別指導型専門的マネジメント、業績に関する明確な基準と測定、アウトプット重視、業績成果評価によるマネジメント/成果を重視する業績結果指向、業績測定、効率性に焦点/「裁量権の拡大」、「市場原理、競争原理の活用」、「統制基準の見直し」、「組織改革」	顧客主義/自律的な業績評価の単位である小規模な組織での「契約によるマネジメント」、在外主管/サービス供給の効率化のための柔軟な組織運営、公的部門の組織単位の分割、民間企業のマネジメント慣行重視、	プリンシパル・エージェント理論 市場メカニズム 公共選択論 取引コスト理論	独立行政法人制度 民営化；民間委託、市場化テスト、コンテストバリティ、ベンチマーキング手法、内部市場化一契約システム-PFI (Private Finance Initiative)
	経営学(ニューマネジリアルズム)			政策評価 公会計の見直し	セオリー評価、プロセス評価 インパクト評価 コストパフォーマンス評価 顧客戦略、戦略計画 (STRATEGIC PLAN) 業績評価一 マネジメント・サイクル； フィードバック、事務事業評価 アウトカム評価一 PPBS (PLANING PROGRAM, BUDGETING SYSTEM)
伝統的行政管理(アドミニストレーション)	官僚制度 政治と行政二分論	法令・規則による統制/競争的な手段限定的活用/戦略的マネジメントの欠如、前例主義	官治主義/ヒエラルキーシステム/単一の職務に特化した分業	政策科学/経済学をはじめとした実験的科学を総動員することによる定量的あるいは客観的な社会的便益の評価を基本	費用分益分析 社会的効用関数 便益評価による定量的・技術的な評価

大住荘四郎『パブリックマネジメント一戦略行政への理論と実践』日本評論社、2002年 28-31ページなど参照に著者が作成

#### 4. 独法化によってJICA組織はどう変化するのか

JICAが独法化で現場主義と銘打ち実施している改革の中身は、第一に、経営資源配分のデザインに関する裁量を広げる代わりに、業績と成果による統制と同じ内容であり、開発援助の実施をより分化した単位の活動を調整する事で、市場分野でなくても「競争原理」の考えを図ることである。ただし、JICAの独法化には競争相手が国内には存在しない<sup>29</sup>ため、適用されていない。

第二に、施策の企画・立案部門と執行部門を切り離し、前者は集権的に全体の整合性に配慮しつつ決定し、後者は分化した業務単位に権限を委譲する事である。外務省のODAを

<sup>29</sup> ODAがNGOに流されている欧米の事例があるが、日本においては主にODAの資金をJICAがNGOとの連携を行い、契約における甲乙の関係となっている。

司る経済協力局が政府の施策の企画立案部門に相当し、JICAがその業務の執行部門となり、在外事務所にてできる限りの権限委譲をすることといえる。民間企業における自由な経済活動を尊重し、効率性や有効性の向上に向けて公的機関の中に積極的に民間企業の経営手法、マネジメント手法を取り入れる事を目標とする。

第三に、業績／成果に基づく管理手法を可能な限り広げる事である。その中で本部による東京サイドでの援助決定が中心である場合、在外における全面的な権限委譲はまだ一部先進事務所のみ段階であり、現状多くのJICA在外組織には権限委譲はほど遠い状況である。

第四に、住民をサービスの顧客とみる顧客主義への転換については、援助実施国側の納税者である国民と先方被援助政府の国民が顧客にあたる。

最後に、組織のフラット化（ヒエラルキーの簡素化）のアプローチの実施については、独法化により本部組織の課長、課長代理クラスが大幅に削減され、電子媒体の決裁システムもより簡易になった事があげられる。

JICAは民営化こそされなかったが民営化につぐセカンドベストとして採択された独法化で、NPMのエージェンシー化に総体的には属し、個別的には、契約型システムが各業務単位で検討し実施されている状況となっている。

JICAは2004年6月に「独立行政法人通則法（平成11年法律第103号）」、「独立行政法人国際協力機構の業務運営並びに財務及び会計に関する省令（平成15年外務省令第22号）」及び「外務省所管独立行政法人の業務実績評価に係る基本方針（平成15年11月17日外務省独立行政法人評価委員会決定）」に基づき、平成15年度の業務実績について平成15年度に独法化して初めての業務実績報告書をまとめた。この独法化直後の報告書と2008年10月、これまで別々の機関が実施していた技術協力、有償資金協力、無償資金協力という3つの援助手法を一体的に運用する新JICAとして国際協力銀行との統合後の初めての平成21年度の業務実績報告書<sup>30</sup>を比較し、NPMによる独法化の主要な変革点を比べる。

---

<sup>30</sup> JICAのHPから入手。 [http://www.jica.go.jp/about/jica/jisseki/pdf/jisseki21\\_01.pdf](http://www.jica.go.jp/about/jica/jisseki/pdf/jisseki21_01.pdf)

表2 2003年度及び2009年度業務実績報告書でみる主要な変更点

業務実績報告	2003	2009
<p>主要な変更点</p>	<p>国と法人の間の役割分担が概念的に明確化。</p> <p>1) 国の関与を最小限にして自立性を高め、経営責任を明確化、</p> <p>2) 役員報酬も業績主義で低業績なら解任、</p> <p>3) 目標管理と厳格な外部評価を行い、廃止を含めて組織・業務を3-5年ごとに見直し、</p> <p>4) 弾力的で透明性のある財務運営と組織・人事管理の自立性の確保、</p> <p>5) 企業会計を原則とし、財務諸表等を公開するなど透明性を向上</p>	<p>国際的課題解決の最前線機関としての役割と期待の明確化。</p> <p>1) 国際的課題解決を図る手段としての開発援助は「慈善活動」ではなく、日本を含む世界共通の利益のための「手段」とする。</p> <p>2) 政府の重要政策課題への貢献。</p> <p>3) 新しいビジネスモデルに向けた取り組みとして、開発援助の戦略性向上に向けた技術協力の成果を資金協力で拡大する試み、政策制度からその実現のための個別事業の実施までを対象とし技術協力及び資金協力を複合的に活用した包括的支援の取り組みで統合のシナジー効果が実現。</p>
<p>具体例</p>	<p>1) 技術協力のプロジェクトの場合の仕分けは、政府は政策レベルを分担し、JICAはこれを受けて実施を担う。この仕分けにより国際約束の確認の形式が変わり、従来政府から広範な監督を受けていた案件実施についても、法人の裁量範囲が広まった。</p> <p>2) プロジェクト実施枠組みについては、政府とは相談はするが、最終的な枠組みの判断は法人の裁量事項で、形式的にも相手国実施機関との合意文書に変更。専門家の人選方法は、政府の意見を踏まえつつも、最終的にはJICAの責任により人選。双方の意見が相反する場合は第三者を含めた人選委員会に意見を聞く制度を導入。機材供与は、制度的な協議は廃止。</p>	<p>1) 金融・経済危機におけるアジア支援、気候変動対策、アフガニスタン・パキスタン支援、アフリカ支援等を重点分野に。</p> <p>2) PPPインフラ事業形成促進のための民間提案型の協力準備調査を開始。</p> <p>3) BOPビジネスとの連携促進に向けたあり方検討など、民間企業との連携において取り組み開始。</p>
<p>問題点</p>	<p>1) JICA事業の実情を考えた場合、案件の選定と実施は切り離しがたく、今回の整理には残された課題も多い。形式面の整理にこだわらず、今後の業務運営の中で政府とのより望ましい関係を「実態上」構築していく必要あり。</p> <p>2) 案件形成段階における法人の役割・位置づけが不明ななかで如何に主体的に関与していくかと実施段階における国内支援機関との関係を含め、関係省との連携と自主性の確保を如何にバランスさせていくかである。</p> <p>3) 中期目標に基づき2003年度予算に対し、事業費と一般管理費で約60億円弱の効率化が求められている。何ゆえこの金額なのかの根拠は示されていない。</p> <p>4) 本部の組織改編に伴う主な変更点で、地域部課題部の職員がその分野に深い素養があるかどうか不明であること及び2-3年の職員の人事ローテーションに変化がないことをみれば、その分野の専門性の深化については疑問符を呈せざるを得ない。</p> <p>5) 課題部の各部に技術審議役を配置し課題対応力を強化する方針を立てているが、専門性を持った専門家というより技術協力畑の古参の職員が着任しているに過ぎない。</p>	<p>1) 適正な業務運営に向けた取り組みとして、入札及び契約プロセスの第三者検証結果に基づく幅広い参入機会の提供。</p> <p>2) 行政刷新会議の指摘事項を踏まえた対応として、組織のスリム化、業務フローの最適化の検討。</p> <p>3) 調査研究予算、研修員受け入れ経費削減、関連公益法人への支出にかかる透明性の確保・競争性の向上、国内施設の統廃合の指摘。</p>

本部の組織改編に伴う主な変更点	新地域部として、国別課題別アプローチの推進に必要な国・地域の状況把握、計画策定及び調整機能の強化。課題部は、案件を実施し、また他の国内機関、在外事務所が実施する案件への技術的な支援を行うことを基本的な機能とする。地域部が担当していた案件実施（専門家派遣など）の移管により、案件実施を通じて得られるノウハウを一元的に効率的に蓄積。	統合後の部局間連携強化として6カ月及び1年の定期モニタリング。統合後初の国内在外機関長会議の開催。3つの援助手法を一元的に運営せる体制づくり。国別援助実施方針や事業展開計画の活用、協力プログラムの戦略性向上、迅速化、シナジー効果発現、業務フローの改善課題の確認。
現場主義について	1. 現場主義の狙い：ニーズに的確かつ迅速に対応できる協力プログラム形成機能を強化。また、迅速かつ効果的な事業の実施を目指した実施運営機能を強化。 2. 現場主義の基本方針：案件形成から実施までの責任と権限を段階的に在外事務所に委譲。これに伴い本部は全体の計画検討・調整及び在外の後方支援機能を担う。 3. 在外事務所実施体制：投入できる資源に限りがあることから選択と集中の考えの下、30事務所を「重点推進事務所」とし、事業実施上の責任を権限を付与。「重点推進事務所」以外の事務所については、本部や「地域支援事務所」からの支援を通じて案件形成機能を中心とした強化を図っていく。緊急性の高い国に機動的に人員を配置できる体制を整備（HOT SPOT 対応）。周辺国をサブ的（地域共通課題の推進、案件発掘・形成等）、ロジ的（経理・調達など）にサポートし、地域全体の底上げを図るために、一部の事務所に地域支援機能を付与する（「地域支援事務所」として、タイ、フィジー、メキシコ、ケニア、セネガル、南アフリカが選定）。	1. 現場（海外拠点）の機能強化として、在外主導体制の定着を図るべく、海外拠点が業務主管部門となる技術協力案件の選定基準の見直しを通じ、海外拠点が実施する業務の見直し。 2. 現地におけるODA実施のための連携として、2003年度に設置された現地ODAタスクフォースが定期的に各地で定着化。 3. アジア地域を中心に25カ国で民間関係者等を交えた議論情報交換を実施。ここで援助政策の立案・検討、援助対象候補案件の形成・選定、被援助国における日本の関係者との連携強化を中心に活動。
独法化による組織変化の分析	2003年にJICAが提出した報告書の内容は、中期計画に掲げた34の小項目毎に、目標達成に向けた取り組みの進捗状況を報告しており、「業務運営の効率化」と「業務の質の向上」を柱に、予算、取支計画、施設設備、人事、監査等に言及。報告書には記載していないが、外務省独立行政法人評価委員会に対する参考情報として、業績報告と同様の34項目について、A-D4段階の内部評価も行った。	2009年の報告書には、2010年6月に発表されたJICAに対するOECD（経済協力開発機構）のDAC（開発援助委員会）対日審査の中で、技術協力から資金協力まで包括的な支援を提供できるJICAの実施体制や現場レベルでの援助協調への積極的な参画の優良事例などが高く評価。

著者作成

## 5. NPM理論から見て不徹底な改革

### （在外組織におけるNPMの適用と課題解決の可能性）

NPMは実践から成長してきた理論であるから、様々な形態が存在すると同時に上記表のように常に進化している。従って、NPM理論の基本的思考は常に踏まえていく必要がある。

NPM理論を適用している諸外国で採用されているいくつかの手法導入は、エージェンシー、PFI (Private Finance Initiative)、事務事業評価システムなどの評価手法などがあるが、これらは行政の効率化・活性化を図る手段に過ぎない。日本の場合、理論のフレームや制度の持つ目的を理解せずに個別の手法のみを日本の行財政システムに適用しやすいように



改変している例も少なくない<sup>31</sup>。

JICA組織の場合、特に、開発援助において、サプライドリンといわれる援助供給側の理論から、まずどのようなスキームに当てはめられるか、対応出来るかという「形」から入る傾向にある。このように制度が変化しても独法化が改革のためにあるのではというのではなく、現行の行財政システムを維持、弁明するための手法の導入に過ぎないのではないかと考えられる。

独法化当時、援助現場や若手職員からは本当に現状の援助の在り方を改革をしたいという気持ちが感じられるが、年配者になるとあまり変化を欲せず諦観的なコメントが多く聞かれたことも事実である。これは主管官庁が独法化という手法を世間に説明するために導入しただけとの考えであり、天下り組織を存続するために今までなかった副理事長職を新設するなど省庁ポストの確保が図られたと考えられても仕方がない状況がある。開発の持続的発展の為に終了する技術協力プロジェクトを他の援助機関に売り出すなど、開発経営的な発想による持続可能な開発手法が未だ出てきていないことなど、まさしく、組織存続のために独法化したといっても過言ではないと考える。

しかしながら、昨今の厳しい経済情勢下、行政刷新会議による事業仕分けにより、JICAに対する厳しい業務上の指摘<sup>32</sup>がなされた。この外部圧力によって納税者という顧客の視点で独法化によるポジティブな組織変化が促進される可能性がでてきた。独法化時のJICA改革の視点である「現場主義」、「効果・効率性と迅速性」は、NPMの顧客重視の行政組織体質を形成しようとする方向性と一致する。そのため、顧客視点による本部における統制基準の見直しを徹底し、組織機構改革の中で在外主管の推進による開発援助の現場における顧客を明確化し、顧客ニーズに基づいた開発課題を援助政策につなげるため現場への多くの裁量権が提供され、納税者にも開かれた顧客視点の援助システムへと改革される可能性が出てきているといえよう。

## 6. 課題

変革のための開発マネジメントである援助政策、情報・知見の共有のためITを活用し、既存の人員を活用しつつ能力の向上、援助の具体的目標の設定と動機付け、そして各種ODAスキームや委託調査を活用・改善が上げられる。

特に顧客のニーズ(顧客の要望を認識しそれに対応する方法はないか考えること)とシーズ(援助ドナー機関が資金援助を含めた特性の中で顧客に対して提供できるものは何か考えること)のずれへの対応は急務であり、援助ドナー機関としてニーズの新規開拓かシーズの見直しか、シーズの拡大かニーズへの対応回避か明確な政策が重要な課題となる。

<sup>31</sup> 大住荘四郎、前掲書、1999年、iv。

<sup>32</sup> 行政刷新会議「事業仕分け」第2WG評価コメント事業番号2-44(独)国際協力機構運営費交付金(2)技術協力、研修、政策増等の経費におけるコメント <http://www.cao.go.jp/sasshin/oshirase/h-kekka/pdf/nov24kekka/2-44.pdf> (2010年9月25日アクセス)

JICAにおける在外現場のNPMによる総合援助能力向上のためには、以下の課題がある。

- 1) 国際機関に拠出している日本の援助を利用したプログラム（日本特別基金など）には、必ず現場にいる技術協力専門家、青年海外協力隊等のボランティア事業や技術協力プログラムを連動させる現場ニーズを把握したシステム造り（戦略的マネジメントの確立）、
- 2) 開発途上国における全在外公館の経済協力班に現場ニーズを把握するJICA職員及び公的ボランティア組織の配置（エイジェンシー及び触媒）、
- 3) 在外公館にJICAを含む日本のODA関連全機関の集中による官民一体型全日本体制の強化（公的企業の再編と民間協調戦略的マネジメント）、
- 4) 現地を中核にした現地機能強化のため草の根の公的ボランティアへの触媒効果を挙げるための支援体制の確立（ITの進展を背景に、外務本省、JICA本部、大学関係者との課題別メーリングリストなどの場の立ち上げ、国及び課題状況を良く知る当該分野の専門家や関係者の知恵を動員し現場から上がってきた情報、課題に対し、ニーズに基づいた案件立ち上げを行い、現地に決裁権がある仕組みの立ち上げる：分権化/権限の委譲）。
- 5) 開発現場から直接日本国内の顧客層への関係性、関与の確立（戦略的マネジメント）。そのために政府、NGO、開発系大学・大学院、一般人と一緒に考えられるよう開発教育の充実（人的資源の開発）と知的メリットを享受できる場及び体制作り。
- 6) 現地地域関係者同士の相互開発援助関係の「場」の構築。開発援助における情報・知見のみならず内発的なソフトコンポーネントも共有し、電子媒体を通じて具体的な課題別開発に向けた行動を行う。特に、公的なボランティアを触媒としての活用（ボトムアップ型組織文化への変容）。
- 7) 他国（含むNGO）開発援助機関との知恵の共有及び共生。援助資金の減少をカバーするために途上国現地では日本、現地及び世界の開発系大学の連携、連携推進役として現場のニーズ視点による自立した個々人の協力関係の構築が重要である。特にセクター別の開発協力が重要であり、途上国現地の民間を含むキーパーソンの能力強化が成果に貢献する（人的資源の開発）。公的機関とNGOとの情報・知見の共有。課題別の「最前線」は現地各種ドナー会議やセミナーである。理論重視、総論重視、枠組み重視の議論に日本の得意とする現場で現地住民と同じ生活をしている目線の経験と英知を如何に反映させられるかが重要である（組織文化の変容）。
- 8) 現地の視点（特に公的ボランティア組織）と本部組織の情報の同時共有の進行、共通認識による人的資源と業務の再編。価値の創造をITを活用し、基本的な知識は共有しつつ、現地の視点で如何に知恵を使って知識を活用していくかにある。その際、日本には江戸時代に既に途上国で実施されている開発の歴史を経験しており徒に欧米の開発学になびく必要はないと考えるが、その研究がまだ進んでいない。また、第二次大戦により国土が焦土と化した中から、世銀の援助を得ながら国土を世界経済第二位の

経済大国へと発展させた途上国から先進国になった経験を有する国であり、自国の経験をまず認識し、世界に語れなければ意味はないと考える。

## 7. 提言

開発援助におけるNPMは、あくまで国際的開発課題における現場での解決を目的とし達成するための「手段」である。誰のために手段を使うのかを目的に見合った官民一体型の全日本として対応を明確にすることが大事である。NPMを有効に使うために明確なる目的とビジョンと戦略が開発援助の実施者、関係者に共有されなければ実質的な改革とはならない。最終決定権が外務省及び財務省にあるのではJICAは独法化した意味はない。

援助の結果責任を真に取らされるのであれば援助を全般的に扱えるツールの権限委譲が本格的にされる必要がある。そして日本としての開発援助の目的に見合った官民一体型の全日本の支援体制を現地に法的に確立させることが必要である。そのためには、本邦サイドで外務省経済協力局と関連機関（国際交流基金、ジェトロなど）をすべてエージェンシー化し一本化させる必要がある。いままでに一部、2008年に3援助手法（技術協力の旧JICA、有償資金協力のJBIC、無償資金協力の外務省）が統合し新JICAとなり実現したが、その援助目的を途上国とともに共同作業で作成することは引き続き求められよう。

現地にすべての権限と実現力のある米国の現地援助体制は予算面・体制面上、日本がすぐに手本にし実施するのは困難であるが、日本の体制は米国に比し英国型援助機関に近いシステムであることから、当座のモデルとして目指すべき姿として、英国援助組織のように「省」として国の援助を一元化するステータスを確立させる機構改革を目指し、目的に見合った官民一体型の全日本として法的な援助体制の確立が、NPMの意向に沿った在外における開発組織形態になると考える。

国際的開発課題の解決を成果として重視するなら援助の顧客を明確にし、その顧客の抱える開発課題からスタートすべきであり、援助で途上国が変わるか否かの視点でなく、援助を活用して変えていくのだと考えるべきである。

これらのシステム構築には、それに携わる「人」の問題がある。その根底には国家ではなく「人間」に焦点を充てた人間の安全保障の哲学の確立が上位の思想として前提条件になると思われる。それらは多様性を尊重する共生の哲学であり、常に社会との関わりを保ち、人々の幸福と利益のために、現場の人々との同じ目線に立った対話を武器とし人々の中に飛び込むと言う現場に従事する開発者の在り方に帰着すると考える。

以上

## 参考文献

### [邦文文献]

- アンソニー・ギデンス著、佐和隆光訳『第三の道—効率と公正の新たな同盟』日本経済新聞社、1999年。
- 石原俊彦『地方自治体の事業評価と発生主義会計—行政評価の新潮流』中央経済社、1999年。
- 伊多波良雄編『これからの政策評価システム—評価手法の理論と実際—』中央経済社、1999年。
- 上野宏「プロジェクト評価の理論及び今後の課題」『国際開発研究』第10巻第2号、2001年。
- 内山英世編『詳解独立行政法人のすべて—設立・運営から会計・監査・業績評価まで』株式会社ぎょうせい、2002年。
- 大住荘四郎「NPMの展望と課題」『神戸大学経済学研究』年報44、1998年3月。
- 大住荘四郎『ニュー・パブリック・マネジメント理念・ビジョン・戦略』日本評論社、1999年12月。
- 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。
- 大住荘四郎「NPMによる北欧式マネジメントモデル」国土交通省国土交通政策研究所『国土交通政策研究』第29号、2003年。
- 岡本信一『独立行政法人の創設と運営』財)行政管理研究センター、2002年。
- 岡本真理子・粟野晴子・吉田秀美『マイクロファイナンス読本』明石書店、1999年。
- 岡本裕豪・頼あゆみ・矢澤真裕「わが国におけるNPM型行政改革の取り組みと組織内部のマネジメント」国土交通省国土交通政策研究所『国土交通政策』第17号、2003年。
- 恩田守雄『開発社会学—理論と実践』ミルネヴァ書房、2001年。
- 上山信一監訳・監修『行政評価の世界標準モデル—戦略計画と業績測定』東京法令出版、2000年。
- 上山信一編『行政経営の時代—評価から実践へ』NTT出版、2000年。
- 上山信一『日本の行政評価』第一法規、2000年。
- 窪田好男「NPM型政策評価と政府の失敗—地方行革との関連で」会計検査院『会計検査研究』第18号、1998年。
- 国際開発ジャーナル社『国際協力用語集 第3版』国際開発ジャーナル社、2004年2月。
- 国際協力事業団「JICA事業の一層の改革のために」企画評価部、2002年9月。
- 国際協力事業団「ソーシャル・キャピタルと国際協力—持続する成果を目指して—総集編」国際協力総合研修所、2002年。
- 国際協力事業団「ソーシャル・キャピタルと国際協力—持続する成果を目指して—事例分析編」国際協力総合研修所、2002年。
- 国際協力事業団『援助の潮流が分かる本』国際協力総合研修所、2003年。
- 坂野達郎「組織論からみた行政評価の理論的位置付け」『NIRA政策研究』第13巻第2号、2000年。
- 佐高信監修『総検証「特殊法人」の真実』講談社、2000年。
- 白川一郎・小野達也「NPMの導入による地方自治体の改革に向けて」富士通総研 *Economic Review*、第6巻第4号、2002年10月。
- J・ロフランド&L・ロフランド著 進藤雄三・宝月誠訳『社会状況の分析』恒星社厚生閣、1997年。
- 鈴木敦・岡本裕豪・安岡義敏「NPMの展開及びアングロサクソン諸国における政策評価制度の最新状況に関する研究—最新NPM事情—」『国土交通政策研究』第7号、2001年12月。
- 高寄昇三『自治体の行政システム』学陽書房、1999年。
- 高寄昇三「行政評価システムの導入の課題」『会計検査研究』第21号、2000年。
- 多賀谷一照「独立行政法人論と行政制度」『季刊行政管理研究』、1998年。

独立行政法人国際協力機構『プロジェクト評価の実践的手法』企画・評価部評価監理室、2004年。

長島正己「独立行政法人の自律性と組織ガバナンス独立行政法人制度と理論的背景―」PHP政策研究レポートVol.7、No.80,81、2004年。

PHP総研「改革の推進力となる理論的裏づけの必要性 ニュー・パブリック・マネジメント理論―その基本的思考とイギリスにおける実践の経緯―」『PHP政策研究レポート』Vol.3 No.42、2000年。

PHP総研「行革国会に向けた特殊法人改革論議」『PHP政策研究レポート』Vol.5 No.63、2002年。

PHP総研「政策評価の本質と独立行政法人単年度業務評価の評価」『PHP政策研究レポート』Vol.6、No.67、2003年。

PHP総研「特殊法人の独立行政法人化と地方独立行政法人」『PHP政策研究レポート』Vol.6、No.75、2003年。

古川俊一「政策評価の概念・類型・課題(上)」良書普及会『自治研究』第76巻第2号、2000年。

福家俊朗・浜川清・晴山一穂『独立行政法人―その概要と問題点』日本評論社、1999年。

穂坂光彦編「開発基礎論Ⅲ開発教育」日本福祉大学通信制大学院国際社会開発研究科、2002年。

ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ著(翻訳本)『組織の経済学』NTT出版、1997年。

ヴォルフガング・ザックス編 イヴァン・イリッチ他 三浦清隆他訳『脱「開発」の時代 現代社会を解読するキーワード辞典』晶文社、1996年。

マイケル・M・チェルネア編「開発援助と人類学」勉強会訳『開発は誰のために』社団法人日本林業技術協会、1998年。

宮脇淳「ポストNPM：PPP理論の日本での可能性」『PHP政策研究レポート』PHP総研、Vol.4 No.55、2001年。

宮脇淳『公共経営論』PHP総合研究所、2003年。

森田智「JICAにおける結果重視マネジメントの確立と業績測定導入の有用性に関する研究」平成14年度国際協力事業団準客員研究員報告書JICA国際総合研修所、2003年。

山谷清志『政策評価の理論とその展開―政府のアカウントビリティ』晃洋書房、1997年。

山谷清志「わが国の政策評価の現状分析―誤解と限界―」『季刊行政管理研究』行政管理研究センター、No.84、1998年。

山谷清志「わが国の政策評価―1996年から2002年までのレビュー―」『日本評価研究』、第2巻、第2号、2002年。

山本清『政府会計の改革』中央経済社、2001年。

余語トシヒロ編「開発基礎論Ⅰ 開発研究」日本福祉大学通信制大学院国際社会開発研究科、2002年。

余語トシヒロ編「開発基礎論Ⅱ 開発計画」日本福祉大学通信制大学院国際社会開発研究科、2002年。

頼あゆみ・師岡昌浩「英米におけるNPM最新事情―SEEからPLANへのフィードバックの試み―」『国土交通政策』第33号、2003年。

龍慶昭『経営管理』創成社、1997年。

龍慶昭・佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版、2000年。

臨時国会独立行政法人国際協力機構法関連国会審議記録集、国際協力事業団、2002年。



## 洋書 単行本

### [欧文文献]

- David Osbourne, Ted Gaebler, *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, USA : A Plume Book, 1993.
- Ferlie, A. Pettigrew, L. Ashburner, and L. Fitzgerald, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, 1996.
- J. Donahue, *The Privatization Decision: Public Ends, Private Means*, New York: Basic Books, 1989.
- J. Handler, *Down from Bureaucracy*, Princeton: Princeton University Press, 1996.
- John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Peter H. Rossi, Howard E. Freeman, Mark W. Lipsey, 6<sup>th</sup> ed., *Evaluation-a Systematic Approach*, Sage Publications, 1999.
- Robert N. Anthony, David W. Young, 7<sup>th</sup> ed., *Management Control: in nonprofit organization*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2003.

## 洋書 定期刊行物 学術雑誌論文

### [欧文文献]

- Alchian, A. A., and H. Demsetz. "Production, Information Costs, and Economic Organization," *The American Economic Review*, 62 (1972), pp.777-795.
- Flynn N., "The Impact of Compulsory Competition on Public Sector Management: Competition: within the Field," *Public Money and Administration*, Vol.5-1 (1990), pp.33-34.
- John J. Glynn, "Performance Auditing and Performance Improvement: Reform, Changing Role of Performance Audit," in David A. Shand, *Performance Auditing and the Modernization of Government*, OECD PUMA (1996), pp.125-138.
- M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3-4 (October, 1976), pp.305-360
- Haggett, P., "New Modes of Control in the Public Service," *Public Administration*, Vol.74-1 (March, 1996), pp.9-32.

## 洋書 報告書

### [欧文文献]

- Binnendijk, A. "Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience - Background Report," *Organization for Economic Cooperation and Development* :Paris, 2001.
- G.J. Stigler, "The Theory of Economic Regulation," *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol.2 (Spring 1971), reprinted in: *The Citizen and the States: Essay on Regulation*, The University of Chicago Press (Chicago), 1975.

## [ホームページ]

独立行政法人通則法

<http://www.kantei.go.jp/jp/cyuo-syocho/990427honbu/houjin1-h.html>

行政改革会議最終報告（1997年12月3日）

<http://www.kantei.go.jp/gyokaku/report-final/>

中央省庁等改革の推進に関する方針（1999年4月27日）

<http://www.kantei.go.jp/jp/cyuo-syocho/990427honbu/housin.html>

岡田章宏「イギリスにおける地方自治制度改革と新管理主義」自治労連研究機構

<http://www.jichiroren.jp/labo/is/no.8.html>

榊原秀訓「イギリス中央政府におけるNPM手法と行政の変容」自治労連・地方自治問題研究機構

『Information Service』No.11、2000年

<http://www.jilg.jp/iservice/is/no11.html>

玉村雅敏『政策評価文献紹介』政策分析ネットワーク機関誌「POLICY DEBATE政策分析ネットワーク」、2002年12月

<http://web.sfc.keio.ac.jp/~tama/policynet-hyouka.html>

玉村雅敏「日本型NPM：評価システムが機能する行政経営をいかに実現するか」「ESP」内閣府・（社）経済企画協会、2003年

<http://web.sfc.keio.ac.jp/~tama/esp-npm.html>

独立行政法人って何だろう？中央省庁等改革推進本部事務局

<http://www.kantei.go.jp/jp/kidsold/hanashi/tyuou.html>

PHP総研 行政の利益化克服と創造的な行政のスタートに向けて「独立行政法人の制度設計—企業会計原則の適用と評価制度の創設—」『PHP政策研究レポート』Vol.2, No.25、1999年

<http://research.php.co.jp/seisaku/report/bknum.php?s=99-25>

本文中の報告書・法令等は上記URL参照