

パブリック・セクターの 経済・経営学

山内弘隆 + 上山信一 [編]

Hirota Yamauchi

Shinichi Ueyama

NTT出版

パブリック・セクターの経済・経営学

山内弘隆＋上山信一[編]

NTT出版

【編者略歴】

山内弘隆(やまうち・ひろたか)

一橋大学大学院商学研究科教授。専門は、公共経済学、交通経済学、公益事業論。慶應義塾大学大学院博士課程修了。中京大学経済学部専任講師、一橋大学商学部専任講師・助教授を経て現職。代表著作：『航空輸送』（共著、見洋書房）、『交通（講座・公的規制と産業④）』（共編著、NTT出版）、『航空運賃の攻防』（NTT出版）、『交通経済学』（共著、有斐閣）。

上山信一(うえやま・しんいち)

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授。専門は、企業の経営改革、行政評価、行政経営。プリンストン大学大学院卒（公共経営学修士）。運輸省、マッキンゼー共同経営者、米国ジョージタウン大学研究教授を経て現職。大阪市立大学大学院創造都市研究科教授、行政経営フォーラム（<http://www.pm-forum.org>）代表、ウィルキャピタル取締役等を兼務。

代表著作：『「行政経営」の時代』『「行政評価」の時代』（ともにNTT出版）、『政策連携の時代』（日本評論社、第1回日本NPO学会賞受賞）、『自治体DNA革命』（共著、東洋経済新報社）、『自治体再生戦略』（共著、日本評論社）、『行政人材革命』（共著、ぎょうせい）など。

パブリック・セクターの経済・経営学

2003年9月30日 初版第1刷刊行

編者：山内弘隆／上山信一

発行者：杉本 孝

発行所：NTT出版株式会社

〒153-8928 東京都目黒区下目黒1-8-1アルコタワー

営業本部 TEL03(5434)1010 FAX03(5434)1008／出版本部 TEL03(5434)1001

<http://www.nttpub.co.jp>

造本・装幀：土屋 光（Perfect Vacuum）

印刷製本 株式会社シナノ

©YAMAUCHI Hirotaka／UEYAMA Shinichi 2003 Printed in Japan＜検印省略＞
ISBN4-7571-2118-0 C3033

乱丁・落丁はおとりかえいたします。

定価はカバーに表示してあります。

**はじめに なぜ、パブリック・セクターに
経済学・経営学が必要なのか？** 上山信一 001

- [01] これまでの「政策科学」の限界 002
- [02] 「政府」や「政策」は果たして中心課題か 003
- [03] 法規文化の限界 006
- [04] 突破口としての経済学と経営学 008
- [05] 経済学と経営学の限界と可能性 010
- [06] 変革期における経済学と経営学の役割 014

序章1 パブリック・セクターの経済学 山内弘隆・太田和博 017

- [01] 行政の分析と経済学 018
- [02] 公共政策の目的 019
- [03] 市場と公共政策の差違 021
- [04] 市場から公共政策に向けて 032

序章2 パブリック・セクターの経営学 上山信一 035

- [01] なぜこれまで日本になかったのか 036
- [02] 複数多岐にわたる経営課題 038
- [03] 課題解決への3つのアプローチ——「制度」「政策」「組織」 041
- [04] わが国のパブリック・マネジメントの現状評価 045
- [05] 組織アプローチの考え方 048
- [06] 組織アプローチの勘所——ビジネス・マネジメントとの違い 054
- [07] 組織の成長と個人の成長 059

[第一部] パブリック・セクターの経済学の考え方

第1章 政策分析の理論と手法 太田和博 065

- [01] 市場と公共政策の関係 066
- [02] ミクロ経済学の分析ツール 073
- [03] 費用便益分析——理論的基礎と役割 083

第2章 政策形成と公共選択 長峯純一 097

- [01] 政策形成と政治プロセス 098
- [02] 直接民主制と政策形成——住民投票モデル 102
- [03] 間接民主制と政策形成——政治家の行動原理 109
- [04] 官僚による政策形成への関与 112
- [05] 利益集団による政策形成への関与——レントシーキング活動 114
- [06] 政策形成と政治の失敗、そしてその改革 116

第3章 政策執行の主体と効率性 片山泰輔 123

- [01] 政策の執行プロセス 124
- [02] 政府とインセンティブ 128
- [03] 政策の執行主体 133
- [04] 政府の改革と政策評価 140

第4章 市場の看視と形成 山内弘隆 145

- [01] 市場の看視と形成 146
- [02] 事業法と経済活動 149
- [03] 市場の形成 155
- [04] 必要な思考の転換 164

[第二部] パブリック・セクターの経営学の考え方

第5章 NPMとは何か 玉村雅敏 169

- [01] NPMの実態 170
- [02] なぜ“New”なのか？——従来型の行政システムとの違い 185

- [03] 日本の行政経営も“New”になっているのか？
——日本におけるNPMの現状と課題 190

第6章 政府の業績をいかに測定するか 岸 道雄 199

- [01] 政府の業績測定とは 200
[02] 業績測定における基本概念 201
[03] 政府の業績測定の目的 202
[04] 日本における公的部門の業績測定の現状 203
[05] 政府の業績測定を支える基本原理 205
[06] 海外諸国における政府の業績測定
——今後の日本の業績測定システムへの示唆を探る 213
[07] 今後の日本における政府の業績測定の進化に必要な視点 220

第7章 政府の経営と会計制度の果たす役割 清水涼子 225

- [01] 社会と経営における会計情報の重要性 226
[02] 政府の経営と会計情報 229
[03] 海外の公会計制度の進化 232
[04] 日本での問題意識と最近の傾向 240
[05] 今後の展望 242

第8章 資源配分と予算の戦略的統制 田中秀明 249

- [01] 予算の本質 250
[02] 予算・財政マネジメントの重要性 256
[03] 予算とNPM改革 261
[04] 我が国の今後の課題 274

第9章 ポスト・ウェーバーの組織・人事制度を考える 永田潤子 277

- [01] 官僚制度は時代遅れなのか 278
[02] 組織とは何か 280
[03] 組織をめぐるイノベーション 284
[04] 個人の視点から組み立てる組織へのパラダイム転換 292
[05] ポスト・ウェーバーの人と組織の理論に向けて 295

第10章 対外説明責任とPI(パブリック・インボルブメント) 渋谷和久 299

- [01] 合意形成がなぜ重要か 300
[02] 対外説明責任(アカウンタビリティ) 304
[03] アメリカにおけるPIマニュアル 309

- [04] 我が国におけるPIの取組み 313
- [05] 評価と説明責任の時代 316
- [06] プロとしての市民 319

[第三部] 事例分析

第11章 自治体の経営改革 **——福岡市の挑戦:DNA2002計画** 吉村慎一 325

- [01] なぜ市役所は変わらなければならないのか 326
- [02] なぜ市役所は変わらないのか 328
- [03] 市役所をどう変えるのか 331
- [04] DNA改革で見えてきたもの 339
- [05] 官僚制を超えて
 ——人間尊重型組織経営、そして学習する組織モデルへの道 341

第12章 公共事業におけるPFIの活用可能性 手塚広一郎 343

- [01] PFIとは何か? 344
- [02] PFIとVFM 344
- [03] VFM達成の論点 345
- [04] PFIにおける事業者の選定 347
- [05] リスク分析とリスク分担 350
- [06] まとめにかえて 353

第13章 規制改革 秋吉貴雄 355

- [01] 規制緩和としてのスタート 356
- [02] 規制緩和による成果 358
- [03] 規制改革への転換 362
- [04] 規制改革の戦略 366

第14章 電波利用制度 湯口清隆・菊地千枝子 371

- [01] 電波の特性と電波監理 372
- [02] 電波利用の動向と効率的利用に向けた施策 374
- [03] 英国における電波利用者への課金制度 378
- [04] フランスにおける電波利用者への課金制度 382

[05]	電波政策の一貫性	385
------	----------	-----

第15章 アメリカにおける教育バウチャー 渡邊 聡 389

[01]	教育バウチャー制度の本質	390
[02]	アメリカにおける教育バウチャー制度	390
[03]	バウチャー効果の事例分析	393
[04]	バウチャー制度のメリットとディメリット	401
[05]	アメリカにおけるバウチャー導入の難しさ	405
[06]	日本への意味合い	407

第16章 地球環境問題と自動車交通 二村真理子 411

[01]	環境問題に対する公的介入の手法	412
[02]	わが国における自動車関係諸税のグリーン化	417
[03]	わが国の自動車政策における地球温暖化対策	420

おわりに パブリック・セクターの効率化に向けて 山内弘隆 423

[01]	パブリック・セクターの病理	424
[02]	ミクロ経済学をどう使うか	425
[03]	パブリック・セクターの経営の確立	428
[04]	むすび	434

索引	437
----	-----

執筆者一覧および担当章	445
-------------	-----

初出一覧	448
------	-----

はじめに なぜ、パブリック・セクターに 経済学・経営学が必要なのか？

S U M M A R Y

わが国のパブリック・セクターに、今なぜ「経済学」、「経営学」が必要なのか。この分野は今まで制度や法令の解釈が中心で、科学・実証的アプローチが乏しかった。たとえば最近話題のNPOの支援と育成。法人格の付与や免税措置などとかく制度面が話題になる。なぜ政府にかかわってNPOが必要なのか、そもそもどういう分野でNPOに期待するのかといった戦略論が手薄だ。そもそもNPOについて政府による制度整備のあり方から議論するという発想自体がおかしい。

ことはNPO問題に限らない。社会福祉、年金、環境問題、行政改革、地方自治などわが国では社会問題を議論するときに、問題の構造の理解や原因究明以前に、制度や法令の見直しが先行する。だが、そもそも制度や法令で問題が解決できるかどうかをまず考えるべきだ。また社会問題はすべて政府が解決すべきという固定観念も捨て去る。当然、政策への過剰期待も捨てる。社会問題は、政府や政策といった狭い枠組みで解ける時代ではない。

パブリック・セクターの問題を掘り下げて考えるときには、制度や法令の解釈からいったん離れてみる。その際には経済学と経営学が手がかりとなる。伸びやかな思考、創造的なアイディアは事実を客観的に見据えるところから始まる。経済学、経営学はそれに適している。もちろん決して万能ではない。しかし制度やタテマエの虚構性を示し、われわれに現実を直視する力を与えてくれる。

【01】これまでの「政策科学」の限界

近代以来の技術革新と学問の発達とは、すべからく「見えないもの」をきちんと見据え、そして制御しようという努力だった。典型が、宇宙の原理と生命の神秘の解明だ。前者に対応してアインシュタインの相対性原理が生まれ、後者に対応して量子力学や生命科学が進化した。そして、今やDNAの構造解析はもとより、遺伝子の組替えすらできる時代になった。

「見えないものを見る」という努力は、社会科学の世界でも進んだ。社会の営みを巨視的にとらまえようというのがヘーゲルとマルクスの唯物史観、そしてマックス・ウェーバーの社会学だった。逆に人間の潜在意識の存在を解明し、行動科学を編み出したのがフロイトの精神分析だった。やがて20世紀後半には、構造主義の時代に入る。ソシュールの言語学は言語体系の背景に隠された社会制度を読み解いて見せた。レヴィ・ストロースは世界各地の神話の裏に隠された社会構造の意味を解明した。

さて、わが国の社会科学はどうだったのか。実は自然科学からのアプローチにユニークなものが多い。土居健郎氏の「甘えの構造」^[1]に代表される心理学、あるいは梅棹忠夫氏の「文明の生態史観」^[2]に代表される文明論などは、日本の社会と日本人の「見えない構造」を読み解く上で大きな貢献があった。

ところが、政府や政策に関するすぐれた分析はなかなか見当たらない。あえてあげれば、立花隆氏の「田中角栄研究」^[3]や特殊法人の実態を分析した猪瀬直樹氏の「日本国の研究」^[4]だろうか。両氏は、政府の公式発表の背後に隠された情報を丹念につなぎ合わせ、国家権力の不正や危険性を

[1] 土居健郎『甘えの構造』（1980年、弘文堂）。

[2] 梅棹忠夫氏の「文明の生態史観」は1957年に月刊「中央公論」誌に発表された。同名の書籍は中央公論社から1974年に文庫版で発行されている。

[3] 立花隆氏の「田中角栄研究」は1974年に月刊「文藝春秋」誌に発表された。立花隆『田中角栄研究全記録（上）（下）』（1982年）に収録されている。

[4] 猪瀬直樹氏の日本道路公団に関する分析は、「文藝春秋」誌で「日本国の研究」というタイトルのもとに1996年11月号から3回にわたり連載された。その内容は、『日本国の研究』という書名で1997年に文藝春秋から単行本化された。

実証した。両氏は作家である。あるいは、経済政策であれば中前忠氏^[5]や大前研一氏^[6]だろうか。前者は大和証券、後者はマッキンゼーでトレーニングを受けた。ともに海外経験が豊かなビジネスマンである。

このようにわが国の社会科学分野では、自然科学者、作家、ビジネスマンの貢献が目立つ。一方で、いわゆる政策科学（政治学、行政学、財政学、マクロ経済学などパブリック・セクターを分析する学問を総称）の成果はよく見えない。海外の事例紹介、あるいは理論の輸入解釈はそれなりになされてきた。政策提言も時折なされる。しかし、社会問題や政府のあり方の本質に迫り、一般国民に「見えないもの」を見る力を与える役割は果たしてこなかったのではないか。

わが国の政策科学の不振の背景には、次のようなことが考えられる。

- ① 長らく冷戦時代が続いた。そこでは、客観分析をもとに議論を展開する以前に、「左」か「右」かあるいは、「反体制派」か「体制派」かといった立場が問われた。その結果、観念論が横行した。
- ② 政府が情報やデータを独占しており、実証研究がやりにくかった。
- ③ 政府（特に中央省庁）が国家のシンクタンクを自認し、いかなるテーマについても充実したいち早い研究体制を構築した。情報のみならず有力な研究者も囲い込んでしまい、政府とは一線を画してものを考える場がなかった。

[02] 「政府」や「政策」は果たして中心課題か

わが国の政策科学が不振な理由はほかにもある。それは、「政府」や「政策」のあり方をパブリック・セクターの中心課題に据えてしまったという戦略ミスである。現代の社会問題、そしてパブリック・セクターの課

[5] 代表著作に『目覚めよ！ 日本——ニューエコノミーへの変革』（1999年、日本経済新聞社）、『三つの未来——衰退か再生か、日本のシナリオ』（1998年、日本経済新聞社）がある。

[6] 代表著作に『大前研一「新・資本論」——見えない経済大陸へ挑む』（2001、東洋経済新報社）、『企業参謀——戦略的思考とは何か』（1999年、プレジデント社）など多数。

題は、「政府」や「政策」といった狭い範疇ではとうてい捉えきれない。ところがわが国ではいまだに、国家や政府を社会よりも上位に置く19世紀的価値観が蔓延している。しかも本来、社会の固定観にチャレンジすべき政策科学自体が、そこにどっぷり浸っている。即ち、社会問題の分析や解決策の立案の際に、政府や政策をいったん突き放し、“相対化”する作業がなされない。あげくの果てに、政府の行動様式自体が問題の原因である場合（財政赤字・公共事業の肥大化など）や、政府を主体に解けないはずの問題（産業構造の転換、地域再生、教育問題など）までも「政策論」の狭い範疇で説明しようとする努力がなされてきた。

政府には解決できない問題の噴出

われわれは、社会問題の解決は政府の仕事だと考える。しかし、歴史をひもとけば、これはたかだかここ200年ほどにできてきた近代国家の発想でしかない。

政府の今日の形態、つまり代議制民主主義と近代官僚制は、絶対王政から民主主義への移行期、そして農業社会から工業社会への移行期に発達した。やがて天然資源の獲得をめぐる植民地開発と帝国主義の覇権争いのもとで、政府が国家のすべてを掌握し、国民生活を仕切る時代に入る。政府が社会運営の中枢を担う体制は、2度の世界大戦での総力戦を経て、戦後も続いた。東側においては社会主義国家が成立し、西側では福祉国家の時代になった。

ところが現代の成熟社会では、政府はもとより国家の枠組みで制御しきれない問題が噴出する。たとえば、CO₂問題など地球環境問題。もはや政府の手に負えず地球・人類規模での対処が必要だが、主権国家同士の協議はなかなか進まない。そもそも環境問題の原因はわれわれの生活様式自体にある。公害対策とは異なり、特定企業・産業への規制や補助金付与といった政策では解決しない。NGOやNPOが活躍するゆえんだ。

教育問題も同様だ。先進国では軒並み、公教育が破綻しつつある^[7]。「同年齢の子供たち全員に、平等に同じ内容の教育を与える」というこれまでの公教育の建前と現実のギャップが拡大する。かくして、いわゆる公

設民営のチャータースクールやバウチャー制などが考案された。このように環境、教育、医療などの分野では、NGO、NPO、企業などの活躍が目立つ。彼らは議会や官僚制のルールに縛られず、臨機応変、かつ柔軟に動ける。

このような政府の能力の限界の露呈は、教育、環境分野に限らない。医療、福祉から文化、都市開発に至るまで、ありとあらゆる分野で起きている。

政府の存在そのものが問題

一方、政府が、かえって社会問題を生み出すという例も出てきた。財政赤字はその1つだ。政府の支出は野放図な増税を抑制するために議会が厳しく制御する。財政民主主義といわれる制度がこれだ。ところが、議員が結託して利益誘導に走ると歯止めが利かない。かくして民主主義の下では、財政赤字が肥大化する傾向にある。制度が逆に作用している。さらに肥大化、強大化した政府が自らの権益維持のために本来の公益を食い物にする場合がある。あるいは、強大化した政府の存在や、重税、過剰な規制が企業家精神をそぎ、自律的なイノベーションと生産性向上の努力をそぐ。これはハイエクらの新自由主義の理論に詳しい。80年代のサッチャー、レーガン、中曽根の各リーダーによる「小さな政府」をめざす改革は、いずれも「強大化した政府は社会問題を解くどころか、それ自体が社会問題になりかねない」という冷徹な現状認識に基づく。

単なる1プレイヤーとしての政府観が必要

現代社会では、資金、人材、情報、技術などが組織の枠を超えて自由に流通する。大企業、政府といえどもこれらを完全に独占し、囲い込むことはできない。また政府であれ、大企業であれ、必要な資源を自前ですべて調達することも難しい。たとえば政府といえども金融市場の動きを読まな

ければ資金調達はうまくいかない。税収は景気に大きく左右され、国債の金利も市場に左右される。また先端技術は、大概の場合、民間企業にある。政府は自前で技術を開発するよりもそれをうまく発掘、調達し、パートナーシップ関係を築く方が効率的だ。となると政府にも「戦略提携 (Strategic Alliance)」のスキルが要求される。

また、政府が生み出す政策は“営業”し、“マーケティング”しなければならない。これはいわゆるソーシャルマーケティングであり、人口調節や環境保全などで実践されてきた。

従来は、市場と政府は対立概念で捉えられてきた。だがこれからはむしろ、政府も市場における1つのプレーヤーとして捉えるべきだ。たとえばわが国は国家としての信用度が低下している。これには企業のIR（インベスター・リレーションズ）の方法が有効だ。つまり政府を“日本株式会社”とみ立てて、IRをするのだ。

こうしてみていくと1国の政府といえどもグローバル化した市場の海に浮かぶ1法人にしか過ぎない。もちろん政府の公権力に担保され、所有権が保障され法と秩序ができるのだが、だからといって政府のすべての活動について特権的な地位を与えるのはおかしい。だが日本人の精神構造には政府をお上、イコル神のように奉る固定観念が残っている。これまでのわが国の政策科学は無意識のうちにこの固定観念にとらわれ、制度や法令の解釈をしてきたきらいがある。その結果、政府とその政策をあえて“対象物”として突き放し相対化し、検証する作業を怠ってきた。政策科学はいわば政府とともに陳腐化、保守化してしまったのではないか。このような政策科学の再興のためにも経済学と経営学が必要である。

【03】法規文化の限界

わが国のパブリック・セクターでは、“法規文化”が支配的である。“法規文化”とは何事につけ規則をつくり、上位下達方式の権威をもとに「やってはいけないこと」を掲げ、それによって物事を決めるという発想であ

る。

ある大学の産学連携の事例をとろう。本来はどのような産業分野でどういう技術を共同開発しようかといった事業戦略が中心課題となるべきだ。ところが「産学連携」の実行機関の組織のくくりと定款の文言をめぐり、観念論が続いた。NPO法人か財団か、経営形態の選択や総務部の権限はどこまでか、といった抽象論にエネルギーが費される。そして戦略づくり以前に、万一の不正行為を防止する規定づくりに走る。これが法規文化の弊害である。

法規で決められることは事務処理のルールでしかない。何をなすべきか（戦略）が決まっていることを前提に、それをうまくこなすための道具でしかない。ところが今の日本ではこれが偏重される。官庁ではもちろん企業でもそうだ。

こうした状況はまるで中世ヨーロッパのようだ。当時、聖書はラテン語で書かれていた。聖職者以外は読めない。そこに教会と聖職者の特殊権益が発生していた。やがてそれがエスカレートし免罪符の発行で収入を得ようとするまでの事態に至る。これに疑問を呈したのがマルチン・ルターだった。彼は農民でも読めるドイツ語の聖書を出版した。そして免罪符の無意味を説き、聖職者の権威を砕いた。今日のわが国の法規文化は、聖職者が独占するラテン語の聖書解釈のようなものだ。今の日本では、難解な法律用語、複雑な制度、そして特異な官庁文化を理解しなければなかなかパブリックな問題の解決に参加しにくい。これはまるで中世ではないか。

ちなみに、わが国のこのような停滞の原因の1つには、官僚や経営者、ジャーナリストの多くが、法学教育を受けてきたことがあげられる。社会問題の解決のためには、本来は多面的な知識が要求される。しかし関係者の多くが法規文化で育ってきたため、何かにつけ制度や法令の整備に走る。政府も何か問題が起こると直ぐに法制化に走るのである。霞ヶ関官僚の間で自嘲的に語られるジョークにこういうものがある。規制緩和を決意した官僚は真っ先に何をするか。「規制は禁止する」という法律（「規制緩和推進基本法」）をつくり、規制を規制し始める……。

何ごとにつけ規則で細かく決める法規文化は、明治以来のわが国の伝統

だ。だが社会問題は、複雑化の一途をたどる。したがって規則が実態に追いつかない。そもそも規則を決めて、みんなでそれを守れば問題が消えるという時代ではない。金融政策でも環境政策でも高度な工学知識や確率論、統計学、さらに心理学まで動員し「見えない現象」の背景を分析し非凡な解を導きださねばならない。

法規を基軸に社会活動を律しようという発想は発展途上国のものだ。無知な国民に「やってはいけないこと」を伝えルールを守らせる。新しい政策ビジョンをいちいち法制化し、〇〇基本法にうたいあげる。キャッチアップの過程ではこれでも良い。だが成熟社会ではこれではイノベーションや創造性の豊かな国民は育たない。先進国、成熟社会というものは「先例」や「ルール」のない分野で試行錯誤を重ね学習する。社会実験や試行錯誤に対しさまざまな批評や評価がなされ、そこに知的な競争市場が2次市場として成立する。そうした懐の深い環境のもとで先端社会問題はやっとな解決される。法規文化一本ではどうていやっていけない。

[04] 突破口としての経済学と経営学

以上、見てきたようにこれからのパブリック・セクターの課題を解くためには制度や法令解釈を超えた新たな認識、分析、思考の枠組みが必要だ。だが、なぜ経済学と経営学なのか。

数値化の威力

経済学・経営学は、社会現象を「数値化」し、同時に「相対化」する。数値化の威力は私たちの日常経験からも明らかだろう。たとえば「今夏の大阪市内は例年になく凌ぎやすい」という表現。かわりに「今年8月の大阪市内では最高気温が30度を超えた日は3日だけ（過去5年の平均値は18日）」と言ったほうがわかりやすい。数値情報は雄弁で、うそをつかない。

もちろん数値化のリスクもある。たとえば米国のある州政府。福祉サービスのNPOに補助金を出す際に生産性の向上を促すつもりでヘルパー1人

あたりの介護者数を数値目標で課した。すると各NPOはその目標値を達成するために障害の少ない老人に優先的にサービスを提供したという。

相対化の習慣

「相対化」というのは、価値観の相対性を認めることだ。世の中に絶対的に正しいというものはない、所詮は人間の認識能力には限界があるというカント哲学、実存主義以来の謙虚な認識論である。しかし、政府は権力と秩序の維持装置である。自らの非を認めることはない。これは行政の“無謬性の原則”といわれる。かくして政府が発表する情報はいわゆる大本営発表になりがちだ。だから政府の活動を相対的に眺め、容赦なく批判する作業が必要になる。これが報道と学問の役割だ。だから憲法でも「報道の自由」と「学問の自由」が保証されている。

さて経済学と経営学は、学問の中でも相対化の役割に適している。なぜなら政府や権力を特別視しない。社会という“海”の中に、企業、NPO、政府そして国民という“島”が浮かんでいるという世界観に立脚するからだ。

さて、“海”に関する探求が経済学だ。一方“島”についての探求が経営学だ。海は市場、島は組織だ。両者の視点はやや異なるが政府といえども海の中の1つの島でしかないという捉え方は共通だ。まさに「相対化」である。また海と島とのやりとり、そして島と島のやりとりに注意を払う。両者を媒介する手段として「数字」が使われる。

4つの経営の基本原則とNPM

こうした数値化と相対化をさらに組織のマネジメントにあてはめていくとこれからのパブリック・セクターの経営に求められる4つの基本原則があぶり出されてくる。

即ち、フレキシビリティ（柔軟性）、コンパラビリティ（比較可能性）、アカウンタビリティ（説明責任）、トランスペアレンシー（透明性）の4つである。

この4つの基本原則をパブリック・セクターに活かしたものがいわゆる