

# ガバナンス論について(1)

千 草 孝 雄

## 1 はじめに

近年、行政学においてガバナンスということが論じられるようになった。そして、ガバナンスに関する論稿が数多く発表され、それらは多数の論点にわたっている。そこにおいてはあまりに多くのことが論じられているために混乱が生じていると考えている者もある。本稿においては、そこで論じられているいくつかの論点について検討を加えたい。ガバナンスということについて、H. G. Fredericksonが行っている整理の仕方が参考になると思われる。ここでは、Fredericksonの論稿を参照しながら検討を加えていくことにしたい<sup>(1)</sup>。

## 2 ガバナンスという概念

Fredericksonによると行政という言葉の選択肢として、ガバナンスという言葉を用いたのはHarlan Clevelandであったという<sup>(2)</sup>。そして、そこにおける主題は、人々が政府をより小さくすることと、ガバナンスをよりますことであった<sup>(3)</sup>。そして、いくつかのヨーロッパの国々とアメリカ合衆国における重要な大学で行政学という学部カリキュラムと異なるカリキュラムでガバナンスが教えられている<sup>(4)</sup>。

Rhodesによると、Clevelandのガバナンスがなんであるかについて、きびしく定義された表現から、そして、その理解についての意味合いについての、彼の注意深くかかれた叙述から、今やガバナンスはどこにでもあり、あらゆるものを意味しているように見えるという。次のようにいわれる。

ガバナンスは政治制度の構造である。ガバナンスは官僚制国家から、hollow state、あるいは、third party政府への動きである。ガバナンスは政府に対する市場にもとづいたアプローチである。ガバナンスは社会資本、市民社会の発

展であり、そして、高水準の市民参加である。ガバナンスはリスクをとる公共のエンタープルーナーの作業である。イギリスにおいて、ガバナンスはブレアのthird wayであり、新公共管理におけるもっとも新しい思想の政治的な組み合わせである。ガバナンスは新公共管理、あるいは、managerialismである。ガバナンスはディストリクト間の協力であり、ネットワーク管理である。ガバナンスはグローバリゼーションであり、合理化である。ガバナンスは集団の監督であり、透明性であり、会計標準である<sup>(5)</sup>。

Rhodesによると、ガバナンスが行政の分野において適用される時に、7つの場合がある。新公共管理、あるいは、managerialism、『よいガバナンス』、透明性、資格任用制、そして、衡平性、国際間の、そして、ジュリスディクションをまたいだ相互依存性、ガバナンスの社会的でサイバネティックなシステムの政府ではないものに運営された形態、サービス提供をするものとしての国家から規制者としての国家への移行を含む新政治経済、そして、ネットワークである。しかし、Fredericksonは、これらのどれもそれと結びつく概念、思想、そして、理論の大きな範囲を例証していないという<sup>(6)</sup>。

さらに、Fredericksonによると、適用される場合があるのと同じくらい、行政に対する同義語としてのガバナンスの概念の定義がある。Kettlはガバメントとガバナンスの間に起こりつつあるギャップを主張する。ガバメントは公的制度の構造と機能に言及する。ガバナンスは、政府がその仕事をなしとげる方法である。伝統的に政府それ自体は多くのサービス提供をした。しかしながら、20世紀の終わりに向かって統制のための機関にたよることのより少ない過程をとおしてその仕事をするために、政府でないパートナーにさらにたよるようになった<sup>(7)</sup>。

そして、Fredericksonは、Lynn, Heinrich and Hillのモデルを紹介したのちに、次のような問題を指摘している。すなわち、問題はLynnらによると、ガバナンスではない政府、政治、あるいは、行政を含むあらゆることを認識することがむずかしいことである。それが事実であれば、政府と政治の全体を研究することと、行政を研究することの間にほとんど差異がないことになるのである。別の言い方をすると、行政は、ふつうLynnらのガバナンス公式における処理、構造と管理を扱わなければならないと考えられる。彼らは、行政の中心を、ガバナンスのより広い文脈の中に入れるのである<sup>(8)</sup>。

Petersは、集団的な統制と影響を行使するように設計された制度という、ガバナンスの同じく大きな定義を使う。PetersとPeters and Pierreは、政府から区別されたガバナンスの舵取り (Steering) の性格を設定する<sup>(9)</sup>。

公的制度は、経済と社会の舵を取ることに對する主たる責任をもちつけている。しかしながら、政府は権限の直接の賦与以外の手段をとおして、その基本的な責任を遂行することができるし、影響される社会過程における直接的な政府関与を要求しない他の手段を使うことができる。ガバナンスは、Walter Kikertの言葉によると、距離をおいて舵をとることである。このスタイルの舵取りは、国家に対する重要な公的な形での抵抗と、そのより侵入的な形態の介入がある時代において、政治的により好ましい<sup>(10)</sup>。

Petersは幅広いガバナンス概念を示しているが、それは、それに付随する、ありうる意味をもち、ほんとうに行政と公共管理の研究者に有益であろうか、とFredericksonは問う。さらに次のように問う。それらは、その分野のわれわれの理解に何かの結果を付け加えるのか。それらは、より新しい、そして、よりファジーな言語において、行政を再びパッケージするだけか。ガバナンス概念を利用することは、我々の理論形成と調査研究にネガティブな影響をもち、明確にするよりも困惑させ、混乱させ、それを明らかにするよりも、むしろバイアスを隠すことによってゆがめるか。そのような問題があるとFredericksonは指摘しているのである。この点に関して、Fredericksonによると、ガバナンス概念の妥当性と有用性は、すくなくとも5つの基本的な論点によって挑戦を受ける。これら5つの論点が次のことにつながっていく。行政と管理に対する組織概念としてのガバナンスの概念のさらなる利用は、その分野の我々の理解に実質的に寄与する潜在力をもち、そして、その分野における指導的な研究者によっておしすすめられるかを問うことである。そして、Fredericksonは、その5つの論点について次のように論じている<sup>(11)</sup>。

第1に、ガバナンスの概念はファッションナブルであり、人気を得ているものであり、ある程度の期間にわたるものである。では、ガバナンス概念は何か特に新しいものを行政にもたらすのであろうか。ガバナンス文献の多くは、新しい派手な名前での古い学術的な議論の焼き直しであり、彼らの年上のものと同じ古い議論をすることができるが、しかし、彼らが新しい言葉を使うことによって、新しい地平を開きつつあると主張することができる。ただ、やがて消

えていくかもしれない<sup>(12)</sup>。

第2に、概念は不正確であり、不鮮明であり、非常に広汎に適用されるので、ほんとうにあらゆる意味を、ガバナンスにつけることができる。少なくとも、この点において、ガバナンスに合意された意味はない。幸運なことに、ガバナンスという言葉を使うあるものは、定義と正確さの問題に誠実であるが、他のものはそうではない。ただ、ガバナンスという語は、ジュリスディクシオン間の関係と組織間の関係の類型を叙述する方法として有益である<sup>(13)</sup>。

第3に、行政としてのガバナンスに対するアプローチは、ともに反官僚的、そして反政府的感情、政府に対する市場の選好、そして、制限政府に対する選好を含む傾向があり、ガバナンスの概念の利用と一般的に結びついた価値問題のかなりの部分は民主制の欠点である<sup>(14)</sup>。民主的な政府の標準的なモデルは、法の支配によって選ばれた代表政府によって統制され、また、国家から独立して広く自己組織された市民社会ばかりでなく、国家法と行政手続によって統制された限定国家を含む。しかしながら、ガバナンスの、あるモデルは政体的に民主的な伝統にもとづくものを削減し、あるいは考慮に入れない<sup>(15)</sup>。

第4に、ガバナンスという言葉を使う研究者は、それも特にヨーロッパでは次のように主張する。ガバナンスは主として変化にかかわるものである、改革に関わるものである、ものごとをよくする。研究者に加えて、彼らの政策プロジェクトに重要性を与えるために、ガバナンスという言葉を使う政策エンタープルーナーがいる。そのようなものの見方は、ほとんどいつも物事が破壊され、そして確定される必要があるという考えで始まる。ガバナンスは、それが主張されると、ダイナミックな変化と改革に関するものである。アメリカ行政学の起源は改革や19世紀末と20世紀初頭の革新主義プロジェクトと密接に結びついていることをおもいだすのは興味深い<sup>(16)</sup>。

より多くの正確な学問的文献の多くにおいて、改革という言葉を使っているにもかかわらず、ガバナンスは、多くは秩序に関わり、そして、政治家と官僚が秩序あるやり方で変化しつつある環境と価値にいかんにかんがって適合するかに関わっている。ガバナンスのもとにおける価値は、主に変化に関するものではなく、それらは、秩序に関するものである。ガバナンスの要素の多くの叙述は、ネットワーク、組織間のジュリスディクシオナルな協力、権力分担的な連合、公私のパートナーシップと外注が増加する相互依存に直面している制度的適合の形態

である<sup>(17)</sup>。

第5に、ガバナンスは、しばしば、国家ではない制度に中心がある。すなわち、非営利の契約者と営利の契約者の双方、非政府組織、政府間組織、半官のもの、そして、第3部門（third party）一般である。そして、国家に中心のある理論、ジュリスディクションに中心のある理論は、あるガバナンスの考え方からすれば、過去のものである<sup>(18)</sup>。

政体（polity）に対する市場の優位に関して、このガバナンスの考え方の擁護は、ガバメントなしのガバナンスが存在しうるということをいくらか想像させるようにみえる。最小限、この見方がなされるときに、それは大きく、舵を取る中核的国家的執行部の能力を減少させる。実際、hollow-state状況のもとで、舵取りについては関係が逆転し、国家はガバナンスパートナーによって舵をとられると論じられる。人種、貧困、そして、正義についてのやっかいな問題を扱うのは国家とそれらのサブジュリスディクションである。Janet Newmanによると、ガバナンスの理論は、多様性とそれがもついている内包のパターンの争点について十分に扱うことに失敗している<sup>(19)</sup>。

### 3 ガバナンス概念の批判

ここまで述べてきたガバナンスの理論に対する批判から、2つの重要な意味合いが生じる。1つは次のことである。

公共管理と行政に関する研究に対するガバナンスアプローチは、理論と調査を強調し、それは、都市、州、国家といったジュリスディクションの機能よりも変化と改革を説明し、それがとりわけガバナンスを実施する有力で選好された方法である。行政は実務において、組織、官僚制と管理と、それらがおこる状況に関わるものである。彼らが住むジュリスディクションと、それらによって含意される、そのジュリスディクションのために働く官僚制に関して、彼らが評価するものは、秩序、予見可能性であり、それらが提供する永続性である。国家的な、そして、地方的なアイデンティティーは、人々にとって重要である。いつ人々が契約者に対する頌歌を歌い、ネットワークのユニフォームを着、あるいは、ガバナンスのジュリスディクショナルでない形態に忠誠をつくすだろうか。ガバナンス研究者は、ジュリスディクション、組織と官僚制の重なり

深くにあるガバナンスでない世界を無視するか、少なくとも強調しない傾向がある<sup>(20)</sup>。

批判の2つめの意味合いは、ガバナンスの理論家が、組織的な、そして、行政的な行動のすべてにわたる類型を求め続けているとFredericksonはいう。類型に関する何十年にもわたる作業にもとづいて累積した証拠と行政における理論の経験的な試験にもかかわらず、そのような類型はみいだされなかったという<sup>(21)</sup>。

以上にだされている批判は深刻な挑戦であるが、それは、ガバナンスという概念を無用にするのかと問い、Fredericksonは、そうではないという。そして、この点に関して、次のように主張している。

世界には、はたらいっている強力な力があり、政治、政府、そして、行政の伝統的な研究が説明しない力である。国家とそのサブジュリスディクションは、その主権の重要な要素を失いつつあり、境界はだんだん意味を失いつつある。社会的、経済的な問題と挑戦は、ほとんどジュリスディクショナルな境界におさまらないし、また、コミュニケーションのシステムは、それにほとんど注意を払わない。ビジネスは、だんだん地域的かグローバルになっている。ビジネスエリートは、多くの住所をもち、そして、非常に多くのジュリスディクションに関係する拡張されたネットワークを動かしている。国家とジュリスディクションは、それらの組織と行政能力を少なくし、契約者に行政の仕事の多くを移している。ガバナンスは、その弱点があっても、これらの力を叙述し、そして説明する、もっとも有益で利用可能な概念である。しかし、去りつつあるファッションや、なくなっていく公的でない行政になるガバナンスに対しては、ガバナンスに対する批判に対応しなければならない。これをするために、ガバナンス研究者は合意された定義を決定しなければならないし、それは、説明すると考えられる力を含むのに十分広く、すべてを説明するといわれるほど広くない定義である。ガバナンス理論家は、何がガバナンスであるかを説明する準備ができていなければならないし、それが何でないかを説明する準備ができていなければならない。ガバナンス理論家は、その概念におけるバイアスと、そのバイアスの意味合いにむきあっていなければならない<sup>(22)</sup>。

#### 4 ガバメントとガバナンス

PetersとPierreはガバメントなしのガバナンスがあるかどうかを問題にした。少なくとも、ここで議論されたガバナンスのより狭い定義にしたがうと、ガバメントなしのガバナンスはないことになる。このことは、ガバナンスに対する国家、あるいは、ジュリスディクション中心のアプローチ、階級制、秩序、予見可能性、安定性と永続性の重要性について受け入れやすいアプローチを示唆している。ガバナンスに対して、すべての学問的焦点があてられているにもかかわらず、ガバナンス学者によって統一的行われた調査からさえ、古い時代の宗教、伝統的な行政は、政府における政策執行の基礎であり、そして、政府はガバナンスの本質的前提であるようにみえるとFredericksonはいう<sup>(23)</sup>。

#### 註

(1) ガバナンス論について西尾教授は次のように指摘している。

「もともと、行政活動の「新公共管理」の思潮と手法が導入され、規制緩和、民間委託、民営化、実施部局のエージェンシー化などが推進されるようになるにつれて、従来は行政機関の直営事業として生産・供給されていた行政サービスが企業や民営化非営利法人（non-profit organization=NPO）などによって生産・供給される公共サービスにとって代わられる傾向が顕著になってきている。いいかえれば、行政機関による行政サービスは公共サービスの一部を構成するにすぎず、公共サービスの生産・供給主体はますます多元化してきているのである。

このような最近の動向は「governmentからgovernanceへ」と表現されている。行政機関による政策実施の機能は、公共サービスを行政サービスとして生産・供給することそれ自体ではなく、政策目的の確かな実現をめざして公共サービス・ネットワークを形成しこれを適切に維持管理することに代わってきているのである。」西尾勝『行政学』（2001年 有斐閣）250頁。

Fredericksonらは、ガバナンスが議論されるようになった背景について、次のように論じている。

過去4半世紀の間、産業化した民主主義は、政府の目的と方法が、基本的にかわってきたことを証明してきた。この変化が生じるにあたっては、様々な要素が結びついている。赤字が増加したこと、経済的な停滞があったこと、福祉国家の約束がはたされることに対する幻滅、そして、政府が個人の自由を侵害しているということについての一般的な受けとり方があった。第2次世界大戦後の展開の過程において、70年代、80年代、90年代における政府は、より階級的でなくなり、より分権化され、そして、しだいに、有力な政策主体としての役割を私的な部門に譲りたい

と考えている。H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christopher W. Larimer, and Michel J. Licari, *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, 2012. p. 219. Fredericksonが本格的にガバナンスについて論じたのは、H. George Frederickson, *The Spirit of Public Administration*, Jossey-Bass, 1997. においてである。この書物において、基本的な論点はだされているといえる。H. George Frederickson, *The Repositioning of American Public Administration*, *Political Science & Politics*, Dec. 1999. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, 2003.

- (2) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, 2005. p. 283.
- (3) *ibid.* p. 285.
- (4) *ibid.* p. 285.
- (5) Pierre (ed.), *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, University of Oxford Press, 2000. B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 1998. Donald Kettl, *Sharing Power*, Brookings Institution, 1993. H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Pollitt (eds.), *op. cit.* p. 285.

Lynnらによると、ガバナンスの研究には2つの主要な先例がある。第1は制度主義である。特に公共選択学派によって行われたものである。これらの文献はくりかえし次のことを確認した。構造的なあり方が、組織内の行動を形成し、組織のパフォーマンスを決定し、そして、外部のアクターとの関係を構築する。第2はネットワーク研究である。ネットワークに関する研究文献は、一連の交渉、実行、そして、サービス提供における多元的な社会的なアクターの役割を強調する。このようなことを与件とするとLynnらによって叙述されたガバナンスの要素の多くが、伝統的な行政学の要素に似ていることは驚くべきことではないとFredericksonらはいう。制度主義については、B. Guy Peters, *Institutional Theory in Political Science*, Continuum, 2005. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, *op. cit.* p. 224. 拙稿「新制度論研究序説」駿河台法学第23巻第1号。

Fredericksonは2つの理論を区別している。一つは、ハミルトニアンとしてカテゴライズされる、伝統的、あるいは古い理論としてカテゴライズされるものである。強力な行政機構をもつ活力ある国家と結びついて、公的に定義された目標を効果的に実行することを行政とみ、精神的な政府がよいことをするを行政とみる。もう一つは、行政学をガバナンスとみるアプローチである、新しい理論の特徴をそなえたマディソンのようなアプローチである。過剰な政府活動に対しては注意深く考え、



- 政府の、特に、行政の集中に気をつける。H. George Frederickson, op. cit. p. 81.
- (6) R.A.W. Rhodes, *Governance and Public Administration*, in J. Pierre (ed.), op. cit. pp. 55-60. H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Politt (eds.), op. cit. p. 286.
- (7) *ibid.* p. 286.
- (8) *ibid.* p. 286. L.E. Lynn, C. Heinrich and C.J. Hill, *Improving Governance: A New Logic For Empirical Research*, Georgetown University Press, 2001.この他のLynnらに対する批判については、H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, op. cit.
- Lynnらの研究について、Fredericksonらは次のように指摘している。
- Lynnらの議論には、2つの問題がある。第1の問題は次のようなことである。Lynnらのモデルは、政治学に対するエコノミストの批判に近づいている。すべてのものを含むことによって、それは何も説明していないという危険をおかしている。彼らのモデルはすべてのモデルをおおっているので、システムテックなガイドとして利用することについては疑問がある。ガバナンスに因果的な秩序を与えるよりも、そのモデルは、特別な事例にあうように選択的にとられる広い概念的な要素の手軽なリストを提供できるかもしれない。これは有用なサービスであるが、それは、理論にとって要求される重要な説明を助けない。Lynnらのモデルの包括性は、明確な学問分野の観点から困難をうみだす。なぜならば、政府全体と政治を研究することと行政を研究することの間にほとんど差がないように思われるからである。
- そして第2の問題は次のようなことである。より限定された、そして、一般的なモデルが、これらの要素から構成されたとしても、おそらく、一般的な結論を生み出すことはできないであろうということである。ガバナンスレジームは、彼らの政策ドメインによって形成されるようにみえるし、政策の異なる類型は異なった種類のガバナンス問題につながる。たとえば、福祉に関わって働く者は環境保護に関わることには働かないかもしれない。公共政策の基本問題は、それが、固有の政治プロセスであるということである。そのデザイン、執行、そして、多様な対象、多様なアジェンダをもつ多様なアクターを含んでいる。Lynnらによって素描されたガバナンスは、それを体系的に説明するよりも、これを認めている。H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. pp. 225-226.
- (9) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Politt (eds.), op. cit. pp. 286-287.
- (10) *ibid.* p. 287.
- (11) *ibid.* p. 289.
- (12) *ibid.* p. 289. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, op. cit.

- (13) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Politt (eds.), op. cit. p. 289. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, op. cit. Fredericksonのジュリスディクションという言葉は多義的である。都市、州、国家がジュリスディクションであることは示されている。しかし、そればかりでなく、その統治を行うシステムを示す言葉としてもジュリスディクションは使われる。H. George Frederickson, Gary A. Johnson, and Curtis H. Wood, *The Adapted City*, M.E. Sharp, 2004.
- (14) Fredericksonは、その著書の中で、この点について、ハーシュマンの見解を援用して次のように論じている。
- 「ハーシュマンは価値やイデオロギーの変化における長期的な循環を見いだしたのである。ハーシュマンによると、長期間にわたって人々が集团的に公益を追求する時代と、個人が私的な利益を追求する時代が循環するというのである。我々は第一次世界大戦、第二次世界大戦、あるいは、ニューディールという公的な活動が大きな役割をしめる時代、そして、長期間にわたる積極政府の時代をもち、そして、私的な利益を追求していく時代になっている。公的なものが大きな役割をしめる時代を特徴づけているものは、大きな政府、高い税負担、規制、財産の利用に対する制限であった。それにもかかわらず、積極政府は貧困や薬物濫用、あるいは、テロリズムといった問題を解決できなかったのである。1950年代と1960年代初頭において、積極政府が成熟した時期において、公共政策の選択という観点からすると、そこに、便益とコストに差があるということを見いだすことは容易であった。ハーシュマンによると人々は失望したのである。さらに、ウォーターゲートやベトナム戦争のような事件によって、公的なものが行っていることの限界を見せられた。このような文脈の中で、最近30年間において、有力なイデオロギーとなってきたのは私益の受容ということである。その結果、公的な制度は縮小され、外注が行われ、民営化がなされ、規制緩和が行われた。これがまさに、制度的な変化のダイナミックなプロセスであり、社会や環境の変化を反映しているのである。ハーバート・カウフマンもまた同様な理論を展開している。」 H. George Frederickson, Gary A. Johnson, and Curtis H. Wood, op. cit. pp. 27-28. H. George Frederickson, op. cit., p. 97. 拙稿「フレデリクソンの都市政府形態論について」駿河台法学第19巻第2号。
- (15) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Politt (eds.), op. cit. pp. 289-290. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, op. cit.
- (16) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Politt (eds.), op. cit. p. 290. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, op. cit. ここで言及されている革新主義プロジェクトと市政改革運動は密接な関係にある。市政改革運動に関する文献は多

- い。Dennis R. Judd and Todd Swanstrom, *City Politics*, Addison Wesley Educational Publishers Inc, 1998. 拙著『アメリカの地方自治研究』（志學社 2013年）。拙稿「行政概念の歴史的発展（2・完）」駿河台法学第27巻第2号。
- (17) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Pollitt (eds.), *op. cit.* p. 290. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, *op. cit.*
- (18) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Pollitt (eds.), *op. cit.* P. 290. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer and Michel J. Licari, *op. cit.*
- (19) H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Pollitt (eds.), *op. cit.* p. 291.
- (20) *ibid.* p. 291.
- (21) H. George Frederickson and Kevin B. Smith, *op. cit.* H. George Frederickson, *Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere*, in Ewan Ferle, Laurence Lynn Jr., and Christofer Pollitt (eds.), *op. cit.* p. 292.
- (22) *ibid.* pp. 292-293.
- (23) *ibid.* pp. 298-299.