

ガバナンス論について(2・完)

千 草 孝 雄

5 ニュー・パブリック・マネージメント

ガバナンス論争によって生み出された実質的な結果は、ニュー・パブリック・マネージメントの出現であったとFredericksonらはいう⁽¹⁾。そして、次のように述べている。ニュー・パブリック・マネージメントの多くの変形はあるけれども、これらの多くは次の二つのモデルになる。第一のものは、ウェストミンスターモデルであり、それは、70年代後半にニュージーランドではじまり、ただちに、オーストラリア、カナダ、そして、特に、イギリスに広がった。第二のものは、政府強化モデル(the reinventing government model)であり、ずっと後になってあらわれ、アメリカにおいて特にみられる。そして、その違いは、議会制民主主義、あるいは、ウェストミンスター型民主主義とアメリカの連邦システムの間で制度的、そして、政治的相違であり、それがそれぞれのモデルに、その特異な特徴をもたせている⁽²⁾。例えば、ニュージーランドとイギリスは、1970年代に交通、通信を含む、その経済の中枢部を直接制御する強力で中央集権的な政府をもっていた。ウェストミンスターモデルの特徴は、これらの国家に統制された産業の完全な民営化、政府業務の機能単位への分割、それとその機能領域内でのアクターへの意思決定権限への分権である。対照的に、アメリカにおいては、経済の大きな部門の国有化については、熱心でなかったため、民営化するものはほとんどない。そして、アメリカにおいては、地方、州、そして、連邦政府は、多くの政策領域において、責任を共有し、そして、異なる政治的動機にしががっていたので、ウェストミンスターモデルによって追求されたスケールで機能的な再組織をおこすのに十分で強力な中心的な機関はない⁽³⁾。

Fredericksonらがいうようにニュー・パブリック・マネージメントとガバナンスに関する議論には類似性がある。Kettlは次のようにいう。私的な部門と

公的な部門において、社会的な調整が必要なことについては、行政が中心になる。それは、指導者が金、人、専門家、そして、技術といったような資源を物事をなすとげるためにいかに動員するかということである⁽⁴⁾。

それに対して、ニュー・パブリック・マネジメントとガバナンスを二つの分かれた概念にしようとするものがおり、それはB. Guy PetersとJohn Pierreである。PetersとPierreは、まず、中央の公共政策アクターと経済に影響を与える主要なものとしての政府の役割が20世紀の最後の20年間に基本的に変わったという現実を受け入れる。この変化は公的セクターと私的セクターの関係と、公的サービスを提供するときにおける、それらの相対的な役割と責任における基本的な変化を促進する。この関係は、ガバナンスに関する議論の中核にあるものである⁽⁵⁾。

PetersとPierreは、四つの基本的要素が、ガバナンスの議論を特徴づけていると論じている。

第一に、ネットワークが優勢であることである。公式の政策作成制度のかわりに、ガバナンスは、どんな公共財とサービスが生産されているかということと、いかに公共財とサービスが生産されるかということに影響をもっている不定型なアクターの集まりによって支配されている⁽⁶⁾。

第二に、国の直接のコントロールの能力が減少している。政府は公共政策に対する集権的なコントロールを行使しないけれども、それらは、まだ、それに影響力を与える権力をもっている。国家の権力は、今や、政策ネットワークにおけるアクターと交渉し、そして、取引する能力がある。これらのネットワークの構成員は、次第に政策過程における対等なパートナーとして受け入れられている⁽⁷⁾。

第三に、公的な資源と私的な資源を混合することである。公的なアクターと私的なアクターは、それらが個別には接近することのできない資源をたがいに使う。例えば、政策執行のために私企業を使うことによって政府は、高価で時間のかかる手続的な責任問題をさけることができる⁽⁸⁾。

第四に、多様な手段の利用である。このことは、政策を作成したり、執行することについて、伝統的でない方法を展開したり、使ったりしようとするようになることを意味する。これらは、しばしば直接的でない手段、すなわち、行動を命ずるための統制的な規制よりも、行動に影響を与える税を使うというよ

うなことである⁽⁹⁾。

PetersとPierreは、これらの要素がガバナンスを定義するなら、ニュー・パブリック・マネジメントとガバナンスは明らかにかかなりの共通基盤を共有していることになると考えている。両方のモデルは、公選職の伝統的な役割と責任を少なくする。代表者たちはまだ長期の目標を設定し、ネットワークを発展させ、そして、公的な、そして、私的な資源をためることを助けることを期待されているが、しかし、それらは、もはや有力な政策アクターではない⁽¹⁰⁾。

ニュー・パブリック・マネジメントとガバナンスの間でもう一つ類似していることは次のことである。両方とも政府は市民と社会からあまりにもはなれているということを想定し、その機関は、結果として、非効率になっているという想定にもとづいている。グローバル化している経済の力は、私的セクターの活動を、より無駄のないものにし、それらの顧客により配慮し、そして、管理手法を発展させ、採用するようにしているけれども、政府の公共生産に対する独占の故に、政府活動はこれらの変化から孤立していた。この二つのモデルは、伝統的な官僚制モデルに固有のものであるとされた非能率を正すために、競争を使おうとしているし、そして、公共サービス提供者を、それらが使える市民に、より応答的にしようとしている。ニュー・パブリック・マネジメントとガバナンスはともに結果指向である。行政の伝統的なモデルと対照的に、それらは、インプットよりもアウトプットの統制に方向づけられている。公的機関に利用可能な資源よりも、能率をまし、顧客が満足するものを生産することに焦点があてられている⁽¹¹⁾。

さらに、ガバナンスとニュー・パブリック・マネジメントに共通するものとして、操縦の概念があるとされる。David OsbornとTed Gaeblerは、一般的に政府はこぐという局面よりも操縦するという局面をつくりだすとする⁽¹²⁾。ここでは、操縦するということは、広い政策対象をつくるということを意味し、そして、こぐことは、それらの目的を遂行する行動をとることを意味する⁽¹³⁾。OsborneとGaeblerは次のように論じる。こぐことは、中央で細かいところまで管理された直接の政府活動よりも適正な政策ネットワークにおける企業的な活動にもっともあっている。概括的にいって、これは公選職と彼らの官僚に、政策作成における強い役割をもたせることになるが、しかし、実務においてそのことは、ニュー・パブリック・マネジメントに固有の責任問題を悪化さ

せ、そして、政府にとっての新しい一つの管理問題を生み出す⁽¹⁴⁾。それらが政策と公共サービス提供に対する中央的な統制をもち、彼らの権限の多くが不定型なネットワークに分散するときに、どのように操縦をうまくするのだろうか。この問題はガバナンス論争にとって非常に重要であり、ニュー・パブリック・マネジメントはよい解答を用意していないとPetersとPierreはいつている⁽¹⁵⁾。

PetersとPierreは、ニュー・パブリック・マネジメントとガバナンスの間には、類似性があり、概念的な構成において、かなりの重複があるが、ニュー・パブリック・マネジメントがガバナンスの同義語であるわけではないという⁽¹⁶⁾。PetersとPierreは、ガバナンスとニュー・パブリック・マネジメントを明確に分離された知的な枠組みとして扱うことができるという。そして、以下の論点をあげる⁽¹⁷⁾。

第一に、ガバナンスは民主的な政体の部分と一組であった、政府と社会の残りの間の関係を構成する概念を代表している。例えば、西欧的な民主主義は、つねに私的な部門とのパートナーシップに関与してきた。ニュー・パブリック・マネジメントは、対照的に、よりイデオロギー的である。それは、その関係がいかにか構成されるかについての個別的な、規範的な見解を構成している⁽¹⁸⁾。

第二に、二つのモデルの焦点が異なる。ガバナンスは、プロセスに関するものであるのに対し、ニュー・パブリック・マネジメントは結果に関するものである。ガバナンスは、公共政策が作成され、執行され、そして、管理されるプロセスを理解することに関心がある。その説明目標は、このプロセスにおけるアクターと、それらの役割を確認することであり、それらの行動と相互関係が、いかに公共サービスの提供を行うかを明らかにすることである。それに対し、ニュー・パブリック・マネジメントは、プロセスにあまり関心がない。それは、政策に関しては、そのやり方よりも、量に関心がある。プロセスは、明らかに説明の一部であるが、能率的な生産を説明する目的に対する手段としてだけである⁽¹⁹⁾。

第三に、PetersとPierreによると、ガバナンスとニュー・パブリック・マネジメントは異なる哲学的基礎をもっている。ニュー・パブリック・マネジメントは、本質的に組織理論である。説明的な方向づけと規定的な結論を出すことについては、組織構造に焦点があてられている。ニュー・パブリック・

マネジメントを形成し、一般に広めたOsbornとGaeblerなどは、James Buchanan and Gordon Tullock, William Niskanen, Vincent Ostromなどに多くをおっている。公共選択においては、ニュー・パブリック・マネジメントの擁護者は、正統的なウェーバー・モデルを使う公共サービスを組織することに対する包括的な選択肢をだす、知的手段の高度に展開されたセットをみいだす。彼らは、この道具の中から自由にとりだし、そして、そうするときに組織的で制度的なモデルに焦点をあてたものを構成した。対照的に、ガバナンスは、制度よりも政府と社会の間を理解することに関心がある。しかし、ガバナンスは、ウェーバーモデルに敵対的ではなく、それが適切であると思われるところでは、それを組み入れようとしている。ガバナンスは、本質的に政治の理論であり、少なくとも、作られる時において、政治的理論である。それは、究極の目的として、権威ある価値の分配を目標とする政府が、それをするをなぜするかを説明しようとし、それがよりよくできる方法を発見しようとする。ガバナンスとニュー・パブリック・マネジメントを等置することは、前者が公共部門をかなり拒否するものとみる危険をとまなう。ガバナンスと現代の政策の形成は、しばしば、公私のパートナーシップ、あるいは、公的性格と私的性格をもつ融合組織の観点から叙述される⁽²⁰⁾。

第四に、政府と社会を含む理論としてのガバナンスは、公共財と公共セクターの独自の文化的で政治的な役割を認める。このために、ガバナンス枠組みの中で動いているものは、政府の統制のもとでの公共サービス提供を維持することに関心がある。統制の形態は、政府を社会に近づけるために変わるかもしれない。そして、これはより大きな公共政策の役割を私的部門に任せることを意味するかもしれない。しかしながら、最終的に、ガバナンスは公的サービスと公務員の間責任と統制の明確な区分を保とうとしている。対照的に、ニュー・パブリック・マネジメントは、公的部門を完全に変化させることに焦点をあてている。ガバナンスは、公的部門の資源を統制する政府の機能を保持する戦略を展開しようとしているけれども、ニュー・パブリック・マネジメントは、ウェーバー的組織の伝統的行政学をおきかえる方法として、主として、公共管理モデルに関心がある⁽²¹⁾。

第五に、PetersとPierreは次のように論じる。ガバナンスは、ニュー・パブリック・マネジメントのようなアイデオロジカルな要素がない。根本におい

て、ガバナンスは、ニュー・パブリック・マネジメントを特徴づける、公的部門における市場にもとづいた文化的革命をもたらすという理想を共有していない。ニュー・パブリック・マネジメントは、公共サービスの提供、プロジェクトに関するcorporate values、対象物、そして、実務を一面的に課そうとする試みであり、それは、保守的な人々において強力な支持がある。ガバナンスは、これらのアイデオロジカルな目標を共有していない。それは、政府が何をすべきであるか、そして、それがこれをいかによくすることができるかに関する重大な問題を生むが、ガバナンスは市場にもとづいた制度改革だけで答えるわけではない。ガバナンスは、公的セクターの機関により多くの権限を与え、そして、それらに、私的なセクターとの間でより協力的な仕組みに関与させるのと同様に、それらの機関から、その権限を奪い、そして、公共財やサービスのための競争的なマーケットを生みださせる⁽²²⁾。

PetersとPierreは、はっきりとした知的な枠組みとして、ガバナンスとニュー・パブリック・マネジメントをわけることを主張する。そして、ニュー・パブリック・マネジメントは、公共選択と組織理論に関するより多くの文献によって提供された強固な理論的基礎にもとづいている。PetersとPierreの概念において、ガバナンスも、こうしたものから引き出されることもあるが、それはまた民主主義理論のはるかに広い領域からひきだされている。結果的に、ガバナンスは、ニュー・パブリック・マネジメントとは違うということをも十分に主張できる。しかし、ニュー・パブリック・マネジメントは、明確に定義された公共管理モデルとしてあらわれるのに対して、同じことはガバナンスについてはあてはまらない。ガバナンスは、より包括的で、行政学の正統的なモデルに対立するものではなく、イデオロギーに関わるある領域の特定のものに結びついているわけではないが、理論として、それは、漠然としたままである⁽²³⁾。

6 ガバナンスに関する論点

Fredericksonらは次のように問う。もしもガバナンスがニュー・パブリック・マネジメントでないということになると、ガバナンスは何であろうか⁽²⁴⁾。PetersとPierreは次のように結論づける。ガバナンス論争は、単に学問が、現

実に変化している時間に追いついているということを示しているだけである。国家が分断されるようになり、存在する行政の枠組みが次第に老朽化することによって、学問は新しい知的な基礎づけをもとめるというやっかいなことに取組むことになった⁽²⁵⁾。

Fredericksonは、このような取り組みを行政の再定置化として論じている。70年代後半に行われるこのような過程は、新しい言語と特異な性格をもっている、新しい形態の行政学を作りつつある。Fredericksonが示唆しているように、行政学の再定置は、ある種の行政学の分水嶺をあらわしている。行政学における理論的な覇権が崩壊した後の半世紀において、特に経済学、政策分析、組織理論のような、他の学問によって、数十年間、理論において、植民地状態が続いた後に、再定置運動は、行政学に生来の理論的思考を形成しつつある。これらのオリジナルな寄与によって、直接的に分断された国家におけるガバナンスの問題に対する取り組みがはじまる⁽²⁶⁾。

Fredericksonの再定置の議論の核心は、その理論的方向づけを政治学のそれと比較することによって、もっともよく叙述されうる。政治学は、行政学にもっとも深い関係がある。すなわち、行政学は多くの人によって、政治学の一部と考えられている。政治学において、理論は、利益の衝突、選挙競争、戦略的ゲームと勝者と敗者に方向づけられている。この方向づけを与件とすると、合理的選択、市場理論、ゲーム理論、そして、それらの派生物を、政治学におけるポピュラーで、有力な知的枠組みとみることが驚くべきことではないのである。しかし、国家の分断化をきっかけとして、行政学は確実にこれらの枠組みからはなれ、そして、協働、ネットワーキング、そして、制度形成と維持にむかう。実務と理論において、行政学は分断化された国家による大きな挑戦を扱うように、再び自らを位置づける。Fredericksonは、この挑戦を分断化され、解体された国家を働かせる政治学と呼ぶのである⁽²⁷⁾。

これが、Fredericksonがガバナンスを定義する方法である。ガバナンスは、主権の衰退、管轄的境界の重要性の減少と、一般的制度的分断化の文脈において、行政の制度間関係に言及する。これらの基本的要素のうちで、行政の実務と理論にとってもっとも重要なのは、政体 (political jurisdiction) と公共管理の間の関係が衰えていくことである。このつながりが弱くなっていくことが、政府と公共サービス提供の機関の間の伝統的に集権化されたつながりを解体さ

せたのである⁽²⁸⁾。

解体された国家において、境界は、すべての種類の政治区画において、意味をもたない。特別区もそうであり、都市もそうであり、カウンティ、州、国民国家もそうである。経済的活動と社会的活動は、しだいに多くの区域にかかわるようになり、新しいテクノロジーの発展、市場のグローバルイゼーションによってすすめられた傾向は、居住移動と移民を増加させる。そうして、公共政策と公共管理の利得の問題は、しだいに、一つの政治区画にとじこめることがむずかしくなるのである。なぜならば、非常に多くの政策問題が多くの区画にまたがるからである⁽²⁹⁾。

7 Fredericksonの行政的連関の理論

このように区域をまたいで問題がおこる傾向は、行政の実務と理論に問題を提起する。次のような問題である。政治区画が適切でなくなるときに、公共管理をいかにして定義し、理解するか。主権が疑問になるときに、公共管理をいかに理解し、定義するか。代表されるものに影響を与える決定が、彼らが代表するものによって統制されず、あるいは、影響さえされないときに、代表民主制をいかに概念化するのか。伝統的に代表者の決定を代表されるものの選好に結びつけている政府の機関である行政は、政府と被治者の間のこの増加するギャップをいかに再定置するのか⁽³⁰⁾。

これらがガバナンスの問題である。それらは、政府と社会の関係の中心まで切断し、そして、解体された国家における公共管理の問題に関する行政学の理論的な関心事に焦点をあてる。Fredericksonは、国家が解体されることによって生み出された難しい問題を説明し理解する行政的連関の理論を示唆している⁽³¹⁾。

行政的連関の理論は二つの考え方から生まれている。第一のものは、Matthew Holden Jr. のものである。彼は、合衆国において、大都市地域における政府間関係は、外交の関係とみられるということをいった。分断された大都市地域において、一つの機関や政府の活動は、他の区域のアクターに影響を与えようである。中央の機関がなければ、これらの活動は、有効な代表と公共のサービス提供を確実にを行うために、いかに調整されうるのだろうか。Holden

は次のように論じた。協働のシステムやネットワークは、区域をまたいで発展する。それらは、区域をまたいだ政府活動と同調し、政策と公共サービス提供を円滑に行うようにする機能をもたらす合意と理解を結果する⁽³²⁾。

第二の見方は次のようなことである。政体 (political jurisdiction) は、狭い意味における政治にとって、まだ重要であり、それらが行政にとって、より少ない重要性しかもたないときでさえである。キャンペーン、選挙、官職と権原の意味における政治は、まだ、政体にかかわるもの (jurisdictional) である。これらの要素は、大体自律的であり、限界的にだけ相互依存的である。これは行政とかなりはっきりとした対照をなしている。行政は、高度に相互依存的で、しだいにジュリスディクショナルでなくなっており、そして、共同の組織されたパターン (行政活動中の、行政活動間の協働と調整の体系) によって性格づけられる。Fredericksonが述べているように、行政的連関は、そのアクターのネットワークになった、公的な、そして、行政の活動における単位を代表するアクター間の水平的な公式非公式の集まりのひとまとまりの性格である⁽³³⁾。

この機関をまたいだ連関を実行する権能は、公式の権限のある基礎にもとづいているというよりも、専門職的な知識に関する主張にもとづいている。連関は、このように、主として同じような心情の専門家、特に、特別な争点、あるいは、政策ドメインを扱う機能的なスペシャリストによってとられる活動である。この機能的なスペシャリストの関係は、区域をまたいで行政ユニットを結び付け、分解した国家の中で政府活動を調整するのに役立つ⁽³⁴⁾。

Fredericksonは次のことを示唆する。行政サービスの提供に秩序と凝集性をもたらすようにする行政的連関の能力は、いくつかの要素に依存する。これらの要素の中には、管轄をまたいだ執行アクター間の公式、非公式の合意の範囲、強さ、継続性を含む。公式に交渉された合意は、しっかりと結びつきを生み出す傾向がある。しかし、協力が公式に命令されているか、あるいは、非公式に合意されたかどうかにかかわらず、多くの形態の行政は、公的なサービスのプロフェッショナルによって自発的に組織され、維持され、そして、動かされている。この後の点は重要である。なぜならば、連関の世界は、市場的な行動インセンティブを取り入れるときに、ほとんど階統性をもたないし、処理費用がかからないし、公的セクターを再組織する明らかな必要がないという

ことを意味する⁽³⁵⁾。

さらに、Fredericksonは次のように論じる。連結それ自体は、階統的でないけれども、階統性は連結が存在するのに必要である。行政連結は、多くの政府を特徴づけている政体 (political jurisdiction)、すなわち、公式的な階統的な構造にまだ結びつけている制度的構造なしにはおこらない。もしも、これらの階統的な構造が所与の政体の政治をいれているたてものとして考えられるならば、そのとき、行政的結合がこれらの建物を結合している一連の歩道橋であると考えられる。もしも建物が倒れるならば、橋もおちるだろう。そして、特定の橋が小さな輸送能力をもつという印象を与えるけれども、全体として考えると、橋は調整と協力のための強力で可能なネットワークを構成する⁽³⁶⁾。

価値と専門職の利益と、その対象としての制度的なアクター間の協働とともに、行政連結はニュー・パブリック・マネジメントとかなりはっきりとした対照をなす理論である。ニュー・パブリック・マネジメントは、大部分、市場理論に由来しており、それは、特に連結において、アクターの管轄をまたいだ行動を得意としていない私益と競争を強調している。連結は、公共サービスの専門職の価値と信条により、そして、すべての人にもたれている協働しようという生来の学習された本能により動かされているようにみえる。もとにある結合は、公益についての専門家の概念と特定の政体の外にある不完全な公共を代表する公務員の義務である。最終結果は分解した国家のいろいろな単位の調整ばかりでなく、政体の境が政策問題に適切でなくなるにつれて、公選職から確実にもれてくる意味のある代表の再現もある⁽³⁷⁾。

8 おわりに

ガバナンスに関する議論には、多くの論点があり、未だ研究途上にある問題であるといえる。Fredericksonは、以前からガバナンスに関する考察を行ってきた⁽³⁸⁾。それとともに、Fredericksonはジュリスディクションに関する関心を示してきた⁽³⁹⁾。ここで検討したガバナンスにおけるジュリスディクションの問題は、ガバナンスの問題における新しい視点を示しているといえる。そうした観点から、ガバナンスに関する新たな議論が展開されていくものと考えられる。今後もガバナンスに関する議論がなされ、それが行政学の発展にも寄与するこ

とが期待される。

註

- (1) H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christopher W. Larimer, and Michel J. Licari, *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, 2012. p. 228.
- (2) *ibid.* p. 228.
- (3) *ibid.* p. 228.
- (4) *ibid.* p. 229.
- (5) *ibid.* p. 229.
- (6) B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 225. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, *op. cit.* p. 229.
- (7) B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 226. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, *op. cit.* p. 229.
- (8) B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 226. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, *op. cit.* p. 229.
- (9) B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 227. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, *op. cit.* p. 230.
- (10) *ibid.* p. 230.
- (11) *ibid.* p. 230.
- (12) *ibid.* p. 231.
- (13) *ibid.* p. 231.
- (14) *ibid.* p. 231.
- (15) *ibid.* p. 231.
- (16) *ibid.* p. 231.
- (17) *ibid.* p. 231.
- (18) B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, pp. 231–232. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, *op. cit.* p. 231.
- (19) B. Guy Peters and John Pierre, *Governance Without Government? Rethinking*

- Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 232. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. pp. 231-232.
- (20) B. Guy Peters and John Pierre, Governance Without Government? Rethinking Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 232. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. p. 232.
- (21) B. Guy Peters and John Pierre, Governance Without Government? Rethinking Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, pp. 232-233. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. p. 233.
- (22) B. Guy Peters and John Pierre, Governance Without Government? Rethinking Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 1998, p. 233. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. p. 233.
- (23) *ibid.* p. 234.
- (24) *ibid.* p. 234.
- (25) *ibid.* p. 234.
- (26) *ibid.* pp. 234-235.
- (27) H. George Frederickson, The Repositioning of American Public Administration, *Political Science and Politics* 32, 1999, p. 702. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. p. 235.
- (28) H. George Frederickson, The Repositioning of American Public Administration, *Political Science and Politics* 32, 1999, p. 702. H. George Frederickson, Kevin B. Smith, Christofer W. Larimer, and Michel J. Licari, op. cit. p. 235.
- (29) *ibid.* p. 235.
- (30) *ibid.* pp. 235-236.
- (31) *ibid.* p. 236.
- (32) *ibid.* p. 236.
- (33) *ibid.* p. 236.
- (34) *ibid.* pp. 236-237.
- (35) *ibid.* p. 237.
- (36) *ibid.* p. 237.
- (37) *ibid.* p. 237.
- (38) H. George Frederickson, *The Spirit of Public Administration*, Jossey-Bass, 1997.
- (39) H. George Frederickson, Gary A. Johnson and Curtis H. Wood, *The Adapted City*, M.E. Sharp, 2004.