

投稿：論文

NPMと現代スイスの労働政策における政治過程について
競争的・客観的・量的評価は、いかにして政治的に拒絶可能か

掛貝 祐太*

抄 録

本稿は、スイスにおける90年代のバブル崩壊後の労働政策改革について分析する。とりわけ、連邦レベルの改革に先行する「下からの改革」に着目しつつ、連邦政府と州、州間での妥協的な合意形成が形骸化されたとする既存の研究を、一次史料・関係者へのヒアリングをもとに批判的に検証する。たしかに、95年の連邦法改正は、財源・人員のような量的な面では州財政に大きなインパクトを与えた。しかし、ここでの民営化自体は、州で先行して実施されていたものに連邦政府が追従したものであり、また、民営化を行ったのちもなお、州議会を通じたサービスの質的検証が行われている。これらは、同じく小さい政府である、同時期の日本と対照をなしている。加えて注目すべきは、地方政府の強い拒否権である。当初、連邦政府が数値目標を設定し、NPM的な統制を州に加えようとしたが、州政府は拒否権を発動し、頓挫することとなる。これらを通じて、しばしば好ましいものとして語られがちな量的・競争的な政策評価を批判的に検証する。

キーワード：スイス、NPM、KPI、民営化、労働政策、量的評価、「反政治マシーン」

社会保障研究 2021, vol. 6, no. 3, pp. 317-329.

I 背景：先進国の新自由主義と地方政府の負担

スイスが国際比較の焦点となることは少ない。しかし、日本とスイスは90年代初頭に至るまで、多くの共通点を有していた。例えば、ながらく一般政府支出でみるとOECD諸国の中でも小さい政府（対GDP比35%弱）であることや、公共事業による雇用創出、90年代初頭までの5%以下の極めて低い失業率といった特徴を共有していた。実際

に、エスピン・アンデルセンのレジーム論では、三つのレジームへの収まりの悪さを示す日本とスイスの二国について、三浦（2003）のように、高い雇用保障と低い所得保障に分類される新たなレジームとしての共通性を指摘する議論も存在する¹⁾。しかし両国ともに、OECD諸国との比較でみればいまだ低水準にはあるといえるものの、90年代初頭よりバブル経済の破綻により失業率の大幅な増大を迎える。

こうした状況をうけ、日本では、1990年代初頭

* 茨城大学人文社会科学部

¹⁾ Bonoli, Kato (2004) も同じく、スイスと日本の福祉レジーム上の共通性を指摘している。しかし、こうした分析はあくまで例外的な趨勢であり、スイスの財政・社会保障は、日本国内の議論の中では国際比較の対象としてほとんど焦点化されてこなかった。

の長期的な不況の後、2000年代の小泉政権期に至るまで、公共セクターの市場化、地方自治体への補助金の減少、それに応じた地方の財政負担増など、緊縮財政圧力と新自由主義的改革へと進む傾向があった。これらの傾向はある程度、先進諸国に共通する現象といえよう。学術レベルにおいてもNew Public Management (NPM) の興隆は、こうした動きを実質的に後押ししたものとみて良いだろう。そもそもNPMや新自由主義をどのように定義するのか、という問題自体、議論が分かれるところではあろうが、「NPMのネーミング自体は、新自由主義的なイデオロギーとして特徴づけられ実践が先行しそれを学問的に色付けしてまとめたもの」〔兼村 (2019), p.75〕というような評価もみられる²³⁾。同時期のスイスにおいても同様の政治的な動きが存在していた。この点において、1991年の「白書」(“Schweizerische Wirtschaftspolitik im Internationalen Wettweberb. Eine ordnungspolitische Analyse”, Zürich 1991) と1995年の報告書 (“Mut zum Aufbruch. Eine wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz.”) は重要な文書である。これらの文書は1990年代に政府の新自由主義的解決策の事実上の規定路線となったとも言われている。例えば、Kriesi and Trechsel (2008) は改革期間の中で、スイスの国民は新自由主義的方向を基調路線として辿ったと結論づけている〔Kriesi and Trechsel (2008), p.14〕。議論を失業における社会政策に限定すると、Ehrler and Sager (2011) は、同期間の改革の特徴として、以下の三点を指摘してい

る。まず、①州レベルでの再集権化への傾向をみせたこと、加えて、②連邦政府による失業保険給付期間終了後の州政府による社会扶助 (Social assistance) が、平等さの追求のため集権化したこと、最後に③アクティベーションによる市場化が準市場をもたらしたことである。結果的に、スイスの労働市場政策は市場支配的なレジームへと変化した、と彼らは結論づけている。

しかし、同時期のスイスの政策決定過程を、各論において仔細に分析すれば、これらはスイス財政への一面的な評価でもある〔掛貝 (2018)〕。中央集権化という方向にもストレートには進んでおらず、緊縮と新自由主義的な措置はある程度緩衝されている。例えば、財政調整 (NFA) や年金改革に関しては、財政的に弱い地域や左派との政治的妥協があったという指摘もされている〔掛貝 (2017); 掛貝 (2019)〕。本稿はそうした観点から、1990年代の失業政策の改革について検討する。特に1995~96年の連邦レベルでの失業保険・労働政策における変革は、現在に至るまでのフレームワークを形作ったものとして、スイスの労働政策自体についても大きな重要性をもっている。これらがいかになされたかについて、日本との比較を視野にいれつつ、Ehrler and Sager (2011) らの評価を批判的に検討することが本稿の目的である⁴⁾。

Ehrler and Sager (2011) らのような一面的な評価が難しいことは、連邦政府の失業保険改革の報告書 ((Botschaft und Beschlussesentwurf vom 29. November 1993 zur zweiten Teilrevision des

²³⁾ NPMは、とりわけアングロ・サクソン諸国において影響力が強いが、OECD諸国の中ではある程度共通して観察できるメガ・トレンドであり、アングロサクソンモデルとの差異を強調されがちな北欧諸国にあってなお、NPMの影響から全く自由ではないことも指摘されている〔大住 (2002), 児山 (2005), 兼村 (2019)〕。

³⁾ 兼村 (2019) はNPMの要素として、明確な基準による業績測定や、アウトプットによる統制、競争市場への移動などを挙げている。こうした政策評価をより競争的・客観的・量的な評価に組み替えようという動き自体は、NPMという標語のもとだけでなく、現代にいたるまでEBPM (Evidence-based Policy Making, エビデンスに基づく政策立案)、KPI (Key Performance Indicators, 重要業績評価指標)、PDCAなどさまざまな標語のもとに、繰り返し現れてきたように思われる。

⁴⁾ なぜ労働政策についての分析なのか、という点についてここで付言しておきたい。スイスにおいては、医療・介護・育児などに関して、州・運営団体間における激しい制度的分立、複雑さがあるため、そもそも社会福祉全体を包括的に論じることが非常に困難である。例えば、医療保険は連邦政府が運営するのではなく、一定の連邦法規制の下で民間会社の提供する保険を加入者が選択する、という形式となっている。そういった意味では、失業保険は年金制度とならび、連邦政府レベルでの均一性が比較的強く、分析の俎上に載せうる数少ない制度であると考えられる。

Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) からも分かる。本報告書は、州の予算を増加させる効果と減退させる効果の両面を持っているとされ (ibid, pp.368-369), 「新しい労働市場の手段 (訓練補助金, 自営業の促進) により, 州の雇用事務所は新たな課題に取り組まなければならない。一方, 短時間勤務や天候に関連した失業の場合のスタンプ・チェックの廃止は, 州法執行を大幅に軽減する。」と州の事務負担も新設されるものがある一方, 廃止されたものも存在すると指摘している。

よって, 本稿は州政府の強い拒否権やアクター間の妥協の文化などのスイスの政治文化が, 労働政策部門においても, 緊縮・新自由主義改革路線をある程度抑制したのか, また, 抑制されたのであればどのようになされたのかについて検討する。結論を先取すると, 一見, 民営化など日本と共通する方向へ向かっているようにみえるが, NPMに基づく改革は阻止されている。そして, 政治的決定に関する質的な評価がなされ, 緊縮路線方向とも異なる方向へと進んだ。こうした分析を通じ, 「小さな政府」である国すべてが, 必然的に新自由主義的であったり, NPMの言説を無批判に摂取したりしたわけではないことを示してゆく⁵⁶⁾。

II 1995年改革に至るまでの時系列的概説： 雇用政策の制度はどのように変わったのか？

本章では, まず1990年代前半の改正案起草期の時系列で記述し, それぞれの制度の中身について概説する。最初に失業保険に対して対策が提示されたのは, 1993年から議論されたOFIAMTプラン

と呼ばれる案である⁷⁾。同案は, 最長給付期間を300日から400日に変更する代わりに, 給付額は原則的に所得代替率を80%から70%へ変更することを提示した。失業の長期化が予測され, 財政悪化を抑えつつも長期にわたる失業保障が必要とされたためといえよう。使用者団体や労働組合は同案に対し, 国民の意見を問うべきとして国民投票 (レファレンダム) を要求した。

これらの対策は, あくまで連邦政府による緊急措置としてとられ, 並行して制度全体の見直しも進めることとなった。その作成にあたって, 二つの委員会が主導権を握った。なかでも監督委員会は, 雇用主および従業員, 州政府, 連邦政府関係者および学者によって構成される最高意思決定機関として機能し, 8回にわたる会議を重ねた。また, スイスでは重要な決定事項を検討する際の慣行として, 国会での議論を行う前に利害関係者とヒアリングを行う制度である「事前聴取制」という制度が存在する。この「事前聴取制」が1993年7月8日~10月初旬に行われることになった。草案は, 州, 党, 業界団体, そのほかの関係者に提出され, 26の州, 10の当事者, 15のビジネス団体, 62のほかの利害関係者が, この草案に意見を表明することとなる。

その後の, 93-95年の期間は, 議会を中心に検討がなされた。93-94年に両院における数点の修正を経て, 失業保険法 (Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG)) の改正は, 1995年6月23日に受理される。95年改正のほかの主な点としては, ①保険料の拠出金を所得の2から3%への変更 (従業員と雇用主の両方から1.5%), ②積極的労働市場政策を推進するため地域雇用センター (Regionalen

⁵⁾ 兼村 (2019) が「日本でも依然としてNPMの考え方は官民ともに支持している」(p.85) と指摘するように, NPMに対する (批判的) 検証は政策課題として今なお重要であると考えられる。

⁶⁾ 社会・経済的な課題や福祉レジームをめぐる特徴については, 多くの共通点を抱える両国であるが, 政治制度や民主主義のあり方においては, 大きく異なる。スイスは, 多くの民主主義の指標・文脈において, 先進国であることが指摘されている [掛貝, (2020)]。先述の兼村 (2019) は, 経済理論, 市場原理をベースとするNPMを批判する主要な立場として, 民主主義理論をベースとする新公共ガバナンス・NPG (New Public Governance) が出てきたことに触れている。これらを合わせて考えると, 民主主義先進国であるスイスがいかにNPMを抑制したかについて考察することは, 財政における民主主義, すなわち財政民主主義がいかに過度のNPMの追求を抑制することができるのか, という課題にもかかわってくる。

⁷⁾ OFIAMT (l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail se présente) とは失業保険を管轄する連邦省庁Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) の内部組織の名称である。

Arbeitsvermittlungszentren (REC (英略記), RAV (独略記)) が設立されたこと, ③失業保険の給付水準の一定の引き下げ (給付金額と被保険期間の間のリンクがなくなり, 年齢に依存するようになったこと) が中心的な変化として挙げられる。

この間の修正をめぐる政治過程に関しては次章で詳述するが, Mach et al. (2004) は, 93年の給付の制度変更により, 削減と拡大方向の対立が鮮明化し, 1995年改正では, 議会前の事前聴取の段階で妥協的な解決策を見出すことが難しくなったとしている。そもそも, 利害が異なるアクター間の妥協的な合意は, スイスの政治的伝統ともいわれてきた。しかし, 90年代には失業保険法・老齢年金の両制度で, そうした文化が後退している, と彼らは結論付けている。この点は後の章で批判的に検討する。

Ⅲ 政治過程における3つの特徴

1 政治的アクター間の妥協的合意形成

以降は時系列による記述ではなく, 成立前後の時期において, どのような政治的特徴がみられるか, に焦点を当て記述する。結論を先取すると①アクター間の妥協的合意形成, ②連邦の施策に先行する州レベルの取り組み, ③州の強い拒否権という特徴に集約して記述する。

第一の政治主体間の妥協という特徴は, まず, 保険金の受給権の生じる期間について確認できる。95年改正後, 97年に連邦内閣は, 補填的な措置を講ずることなく給付水準を引き下げる提案をした。しかし, これにはLa Chaux de Fondsの左派グループが国民投票を出した。この点は, アクターの間で妥協を機能させない一方的な提案が難しいということを示している [Kriesi and Trechsel (2008)]。

Mach et al. (2004) では失業保険の給付面に分析の重点をおき, 妥協的合意の文化が後退したとしている。しかし, 95年失業改革のほかの側面にも目を向ければ, 妥協的合意が依然として重要である, という傾向は顕著である。まず財源面, とりわけ保険料の拠出の増加に関しては, 事前聴取制の結果と並行して行われた国会での討議をまとめている1993年段階の連邦政府によるレポートでは, 妥協的合意という特質を阻むような財政拡大・緊縮をめぐる鋭い対立があったようには見受けられない⁸⁾。報告書の「事前聴取制」の結果の記述によれば, 保険料の拠出を定めたAVIG4条⁹⁾について, 州レベルでは26州のうち21州が賛成を示している。加えて, 社会民主党・中道右派のキリスト教民主党・中道右派の自由民主党という, 「魔法の公式」を構成する主要政党4党のうち3党から, 左右問わず合意を集めている¹⁰⁾。スイスでは中央の党の立場と, 州や基礎自治体の党の立場が食い違うこともままあり, 左と右, 連邦と州・基礎自治体という二重の分断を抱えているといえる。しかし, 保険料の拠出の増大に関しては, 二つの次元でコンセンサスがとれていたのである。ほかにも, 地域レベルでの社会扶助に関し, 連邦全体を通じた基準を提示するなど社会保障の水準に関する委員会であるSKÖF¹¹⁾など12団体が賛成の意見を示している。ただし, 無制限の保険料の増大が許容されていた訳ではない。社会民主党が代替的な財源を考える必要性についても強調しているほか, 労働者団体 SGB (Schweiz. Gewerkschaftsbund) も同様の立場をとった。また, 保険料の増大に賛成したアクターの多く (アッペンツェル・アウサーローデン, バーゼル・ラント, バーゼル・シュタット, ヌーシャテル, オプヴァルデン, ヴォーなどの州を含む) は, 先ほどの三党を含め, 3%以上の上昇水準は超えて

⁸⁾ Botschaft zur zweiten Teilrevision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) vom 29. November 1993.

⁹⁾ その後の法改正により4条は削除され, 現在は保険料の拠出は3条にて規定される。

¹⁰⁾ スイスでは戦後ながらく4党の連立政権が保たれ, 左右の妥協的コンセンサスを重んじ, 議員議席とは無関係に内閣ポストの定数を各党に配分するという「魔法の公式」と呼ばれる不文律の慣行が存在する。

¹¹⁾ Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorgeの略称。のちにDie Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) と改称。

はならないとの見解を共有していた。

逆に、保険料財源の増加に反対の姿勢をとったのは、チューリヒ州、および主要四大政党のうちの残り1党である右派ポピュリズム政党の国民党、および連立政権外のスイス民主党（SD: Schweizer Demokraten）、スイス自由党（LPS: Liberale Partei der Schweiz）、一つの労働者団体（VSA: Vereinigung Schweiz. Angestellten verbände）および5つの使用者団体が挙がっている。その批判の中心は、保険料の上昇に伴い人件コストが増大することであった。Mach et al. (2004) は財政緊縮派として使用者団体を挙げるが、むしろ保険料増加をめぐる事前聴取制の中では、反対派は少数派であったといえる。

さらに、現金給付のみならずRAV（REC）の創設に連なる積極的労働市場政策や、公共職業案内に対する合意も、この時期の国会での議論に確認できる。社会民主党は同党のMatthey議員の1992年の発議をうけ、党全体として職業訓練に関する財政支出拡大を支持した。具体的な提案として、92年12月にはSilvio Bircher議員が職業安定所のスタッフの為の支出拡大を主張し¹²⁾、結果的に74条としてまとめられた。次章で詳述するが、この意見による方向性は95年の改革に、日本との決定的な違いをもたらしている。ほかの党のFasel Hugo議員もまた、そうした施策のために多くの財源を使うのに肯定的な意見を出し、超党的合意形成が伺われる。つまり、ここにも妥協的意思決定がなお観察できることが分かる。Mach et al. (2004) では議会以前の段階の事前聴取制の段階での合意形成が不可能となり、議会以前でのコンセンサス重視の傾向は後退し、積極的労働市場政策はその後の落とし所として雇用主や労働組合に合意をもたらしたとしている。だが、93年の事前聴取制よりも前の段階（92年）で、既に積極的労働市場政策への提言がなされていた訳であり、議会以前での合意困難性が積極的労働市場政策という方向を決定づけたとは解釈しがたい。また、Machらは事前聴取制以降の94年の国会で積極的

労働市場政策へと進む“完全に新しい方向付け（complete reorientation）”が起きたとしているが、それ以前の段階から積極的労働市場へと進む契機が存在していたわけである。

なお、このような積極的労働市場政策は、同時期の欧州諸国でも見られる現象である。積極的な労働政策を行う一方で現物給付を維持、というパターンはしばしば散見されるといえるだろう。しかし、労働政策が普遍的な方向に変化するにしても、どのように地域のニーズを把握するかに関して、中央行政には限界があるのではないかという点が課題となってきた。対照的にスイスでは、むしろ州の行政が強くニーズを認識しており、彼らはすでに州レベルで現物給付を行っており、中央部が率いる改革の前に改革を進めていたのである。これが同時期にみられる第二の政治的特徴である。

2 連邦レベルの改革に先行する「下からの改革」

(1) RAVの“量的”インパクト

Ehrler and Sager (2011) は、1995年の連邦政府の改革は、単純な所得保障からアクティベーションへと移行するキーとなった契機であり、1990年代の行政部門のNPMへの傾向を反映していると評価している。更に、同改革は行政職員の専門化に中心的な役割を果たしたと指摘する。つまり、彼らは同改革をCritical junctureであるように評価しているとも読めるだろう。

実際に、こと財源・人材に関しては、95年改革による積極的労働市場政策の一環として地域雇用センター（RAV）が95年に設立され、大きな量的な変化を迎えた。RAVは、アクティベーションの中心的なアクターとなり、求職者へのアドバイス、資格の確認、仕事のポストの割り振り、雇用される見込みの審査、アクティベーションの配分と割り当て、民間部門との協力などを総合的に行った¹³⁾。RAV創設以前は、主に基礎自治体を運営の中心に連邦全体で約3000の職業案内・職業訓

¹²⁾ 92.3583 - Motion., Arbeitslosenversicherung. Bildungspolitische Ausrichtung https://www.parlament.ch/afs/data/d/gesch/1992/d_gesch_19923583_002.htm (2018/09/28 アクセス)。

練所があったという。だが、改革以前の地元の雇用事務所には十分な資源がなく、スタッフの専門性も低かった¹⁴⁾。また、彼らのほとんどはパートタイムの雇用だった〔Ehrler and Sager (2011)〕。RAV導入で、従来の施設は120から150程度の数のRAVへと合併された¹⁵⁾。こうして年間2500人が新しく雇用された〔Ehrler and Sager (2011)〕。

職業斡旋、および職業訓練はRAVに一元化された訳だが、失業保険を財源として提供される積極的労働市場政策としては、教育的手段（語学を始めとするコース/研修会社によるもの/資格とスキルの向上に資するインターン）や、実践的な労働プログラム（一時的な雇用を提供するプログラム/モチベーションに関するセミナー¹⁶⁾/職場でのインターンシップ (vocational internship)¹⁷⁾、に加えて特別措置（トレーニングのための補助金/慣熟手当/遠隔地での雇用された場合の交通費補助/自営への補助と促進）などの幅広い施策が挙げられる¹⁸⁾。日本における職業訓練と比較すると、より実地研修に重点が置かれているという傾向が指摘できるだろう。そして、連邦省庁の管轄部門であるSECO (Staatssekretariat für Wirtschaft, State Secretariat for Economic Affairs) は、こうした各州のRAVにおける成果を複数の指標に基づき評価・監督する役目を担うようになった。

このように、中央政府は、一連の雇用保障と失業保険改革の中で、求人情報局を設置し、積極的な労働市場政策を推進し、人材・財源の両面で拡大をみせた。しかし、実はこれは州レベルでの先行事例をもとにしたものである。すなわち、そもそもその改革の始まりが下からであった。これに加えて、高位の政府が標準化・統制する前に、多く

の下位政府の間の政策のネットワークによって、下位政府が自発的に改革を行っていた。これらはスイスの積極的労働市場政策の特徴といえよう。こうした点を踏まえると、95年改正に伴って、1996年に設置が義務づけられたRAVをcritical junctureとしてとらえるのみでは不十分であり、むしろ経路依存性にも目が向けられるべきである。では、次節以降で具体的な州レベルの動向を追跡する。

(2) 具体的な州レベルでの施策と動向

こうした連邦政府での施策に先行する事例の一つとしてゾロトゥルン州が挙がる〔中野 (1997)〕。ゾロトゥルンの事例の新しい点は、職員の専門的助言により失業期間の短縮が意図されたことや、地域のビジネス界と緊密に接触し、求職者のニーズを理解すること、などがあったという〔中野 (1998)〕。

そのほかの先行事例としては、ザンクトガレン州での事例も挙げられる。当時の政策担当者のJohannes Rutz-Metzger氏への取材¹⁹⁾によると、同州でも連邦政府のRAV設立義務化以前から既に州内で対策が打たれてきていた。70年代の不況に対応する形で、1977年よりKIGA (kantonaes Amt für Gewerbe und Arbeit) と呼ばれる部署が州政府内に設立され、ジョブ・プレイスメントを含む、州内の雇用対策を担ってきた。1984年には、ザンクトガレン州で3つの地域雇用機関が立ち上がった。更に、KIGAは90年代初めの景気後退の初期に、アクティベーションの中身に関してIBISやAdeccoなどの10の民間企業に委託し、これらの企業のもとで一年の間に5000人以上の人々が対処さ

¹³⁾ 州の行政側にはLAM (Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen, 英語ではLogistical centers for Labour Market Measures) もしくはLogistics Officesとも訳される) と呼ばれる部署を設け、RAVと協調して業務にあたる。

¹⁴⁾ 連邦政府における担当省庁の責任者であるTony Erb氏 (Chief, Products and Programmes for Active Labour Market Policy, State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Federal Department of Economic Affairs (FDEA)), への2018年7月9日にSECOオフィスでのインタビュー、および取材時の配布資料による。

¹⁵⁾ 同上のTony Erb氏へのインタビュー及び、取材時配布資料による。

¹⁶⁾ 若年の学校中退者を対象に、平均6カ月間の自己啓発的なワークショップを行う。

¹⁷⁾ 若年層高卒者・学位保持者に平均6カ月間の民間企業・公的部門で就業体験を行う。

¹⁸⁾ 同上のTony Erb氏へのインタビュー及び、配布資料による。

¹⁹⁾ 2018年5~6月にかけて複数回 (5/30, 6/2, 6/21) メールにて取材を行った。

れることとなった。すなわち、これまで1995年の失業保険法改正とそれに伴う1996年のRAV設立による成果としてEhrler and Sager (2011)で強調されていたような、「積極的労働市場政策の部分的な民営化・市場化」という質的な変化は、それ以前の段階から既に進んでいた訳である。

ただその一方で、人材・財源といった、量的な側面に限っては、やはり96年を境に大きく変化したという。当時の政策担当者であるJohannes Rutz-Metzger氏によれば、RAVの導入に伴い、100~120人の失業者ごとにコンサルタントが1名必要となることが判明したという。彼は、それに基づく相談員の雇用の爆発的な増加は「人員爆発(“Personalexpllosion”）」だと表現していた。これにより、より個別化されたケアを提供することが目指されたとされている。財源面においても、失業保険から職業訓練プログラムへの支出が可能になったことにより、関連基金²⁰⁾に約2000万スイスフランが費やされ、職業訓練プログラムの種類の拡大²¹⁾につながったという。

前述の職業訓練の民間委託は、より実践的なスキルや経験をもたらすとも考えられる。例えば、小林(2013)はデンマークと日本における積極的労働市場政策の国際比較により、デンマークではプログラム作成において、より労使や企業が関与しており実践的な内容であることを指摘する。だが当然ながら職業訓練というものの公益性から、それらに対する政治的なコントロールという課題も同様に重要である。小林(2013)も、デンマークにおいては民間の関与が大きい一方、政治部門からのモニタリングも強いことを指摘する。

ザンクトガレン州でもこうした政治的な監視の

存在が確認できる。しかもそれが単純な費用対効果のように量的に把握できる問題だけではなく、民間による職業訓練の中身の“質の評価”も踏まえた議論がなされている。例えば、96年5月の州議会議事録²²⁾では、以前よりKIGAの下で委託を受けてきたIBISという企業が行う職業訓練プログラムに関して批判的な質疑が行われている。先述の通りRAVの下でのサービスには求職者のモチベーションに対するセミナーが存在する。州議会では、Steinemann-Mörschwil氏が、このIBISによって行われるプログラムは“求職者のこれまでの失敗を顧みさせる”というコンセプトに基づいて行われているようにみられるが、こうしたやり方は求職者にとって精神的にストレスを与えるのではないかと、として批判する意見を出した。こうした“求職者の尊厳”という観点はそもそも量的な評価が困難である。そのため、費用対効果という観点のみでは度外視されてしまう論点だろう。また、同氏はIBISがドイツ系の外資企業である点も問題視し、スイス系の企業・職員によって行われるべきではないのかと提起している²³⁾。こうした疑問は、地域に密着した視点からのニーズの把握、という観点からは自然な発想であると考えられる。ただ、この質疑に関して州政府は、IBIS自体は外資系であるが、23人の担当者のうち外国人は4人にすぎないことや、コースの受講者の中には正規ドイツ語²⁴⁾を学びたいと考えている者もいるため、むしろ一定数ドイツ人を雇うことが好ましいとの見解を示している。サービスの質に関しても、96年の初めに審査を行ったという事実を元に問題ないという見解を示している²⁵⁾。

つまり、この段階では州政府はIBISによる職業

²⁰⁾ kantonalen Arbeitslosenversicherungと Hilfsfondsと呼ばれる制度である。

²¹⁾ 同上のJohannes Rutz-Metzger氏への取材によれば、新たな取り組みとして、ヨーロッパコンピュータドライビングライセンス(ECDL)と呼ばれる欧州のITスキル検定の推進や、アルコール依存症患者の社会的統合に向けたプログラムなどが行われた。

²²⁾ State Archives St. Gallen, Steinemann-Mörschwil: IBIS Reintegrationsseminar für Arbeitssuchende (vom KIGA unterstützt), Ref code: AGR B 1-1996.2000-61.96.17.

²³⁾ この点は、当時の政策担当者のJohannes Rutz-Metzger氏に対する取材の中でも、IBISのような民間企業による職業訓練が批判された主な点の一つとして挙げている。

²⁴⁾ スイスはおよそ6割がドイツ語話者とされているが、話し言葉はドイツにおけるドイツ語(正規ドイツ語)と発音・語彙において大きく異なっている一方、書き言葉は正規ドイツ語に依拠している。

訓練を擁護する姿勢をとっていた²⁶⁾。しかし、当時の政策担当者であるJohannes Rutz-Metzger氏への取材によれば、興味深いことに、後にIBISはサイエントロジーと呼ばれる自己啓発・新興宗教団体に接近し、提供するプログラムには科学的根拠がないことが分かったため、最終的に業務の委託関係が放棄されたという。なんにせよ重要なのは、ザンクトガレン州では民間企業に職業訓練を委託したのちにも、費用対効果の観点だけでなく、提供するプログラムが求職者の精神的な側面に与える影響や、提携企業が内資か外資か、あるいはより具体的な提携企業のバックグラウンドなどの点を踏まえた“質的な評価”が、州議会を中心に行われているということである。

(3) スイスで観察された特徴は日本で観察できるか

これまでスイスの労働政策改革の特徴について論じてきたが、同時期に一見類似する社会・経済状況の課題を抱えていた同時期の日本では、このような特徴は観察できるだろうか。本稿の主題はスイスの事例研究・歴史研究であるため、詳細に立ち入った検討は本稿の課題設定を超えるが、簡単に文献のサーベイをベースに検討してみたい。日本でも、職業訓練の市場志向の改革はおよそ同時期にみられる現象であり、90年代末より顕著となった〔木村(2010)〕。具体的には、木村(2010)は、離転職者訓練の民間委託化は拡大を続け、98年度の緊急雇用開発プログラムや、2000年度予算には学卒未就職者を対象にした民間教育機関への

委託訓練費が計上され、2001年から05年までの「第7次職業能力開発基本計画」では「民間教育訓練機関への委託の活用」が目指されることになったと指摘する。小泉政権期には、03年に指定委託管理者制度、06年に市場化テスト（官民競争入札）なども導入された。無論、指定管理者の選定には総合評価に基づく議会の承認が必要であり、スイスのような議会による質的な評価・統制も論理的には可能ではある。しかし、導入の背景・文脈としてニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の思想が強固であったこともあり、価格競争をより重んじる傾向は依然として強いといわれている²⁷⁾。

結局のところ、いかなる理由・基準において指定管理者を自治体が選定しているかについては、総務省も調査を行っている²⁸⁾。本調査では、99.3%が都道府県の指定管理団体の選定基準の内容として、「施設の管理経費の節減に関すること」をあげている。しかし、同調査では複数回答が可能²⁹⁾であるために、選定基準の比重の内訳は把握できない。ザンクトガレン州では、議会において詳細な質的評価がなされ、委託が取り下げられた訳だが、日本で同調査による委託をとりやめた理由に関しては、サービスの質的評価に関連するのは「費用対効果・サービス水準の検証の結果」という項目のみで、この選択肢では経済的な指標と質的な指標を切り離すことができない。しかし、この項目すら7.1%という小さな値に留まっている。価格的评价だけでなく質的評価の重要性を考えた場合、そもそも同調査の手法自体に欠陥があ

²⁵⁾ 同上のJohannes Rutz-Metzger氏への取材によれば、IBISはそれまでのドイツにおける失業者への訓練における経験の蓄積が、委託を行うきっかけとなったとされている。

²⁶⁾ State Archives St. Gallen, “Steinemann-Mörschwil: KIGA durchleuchten (Titel der Antwort: Öffentliche Arbeitsvermittlung)”, Ref. code AP : AGR B 1-1996.2000-51.96.26.

²⁷⁾ 例として「自治体の間で多様な成果を追求する公共調達の実践がようやく始まった一方で、入札の競争性を重んじる姿勢、競争性の高さがコスト削減に繋がるという考え方は大変強固であるように思われる」〔北大路(2010), p.36〕とある。

²⁸⁾ 総務省(2014)『「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」の概要」(http://www.soumu.go.jp/main_content/000405023.pdf 2020/07/10最終確認)。

²⁹⁾ 選定理由に関して、1施設の平等な利用の確保に関すること、2施設のサービス向上に関すること、3施設の管理経費の節減に関すること、4団体の業務遂行能力に関すること、5その他、の選択肢があり、どれも90%以上の地方自治体を含むと回答している。しかし、1の平等な利用、という質的な評価軸は1~4の中では同意の割合が最も低い。

るといえるかもしれないが、この数値からでも委託を取りやめる理由としての質的評価への関心が薄いことは見て取れる。

さらに、指定管理者全体でなく、話を職業訓練にしほれば、ザンクトガレン州を含むスイス全体で、職業訓練指導に関する人員の雇用が“爆発的に増加”したのに対し、日本では対照的にむしろ職業訓練指導員の非正規化・リストラが進んでいるとの指摘もあり、ある種の「医者の不養生」のような状態に陥ってしまっているともいえる³⁰⁾。

スイスと日本は、1990年代初頭より、極めて低い失業率からの失業問題の浮上、それに伴う職業訓練プログラムの民営化、と似たような課題と解決策をもっているようにみえるが、このように中央政府からの財源・人材に対する保障、州議会の質的見地からの評価などの点で大きく異なっているといえよう。

3 州政府の強い拒否権

(1) SECOのNPM的評価設定をめぐって

Ⅲ、2、(2)では州レベルで、職業訓練プログラムの民営化ののちも、提供されるサービスの中身や企業のバックグラウンドを含めた質的な評価が、州議会によってなされたことを強調した。ただし、各州の労働政策への監視はそれだけでなく、連邦からの監視も働いている。前述したように、とりわけ連邦省庁の中でも、SECOがその中心的な役割を果たしているとされている³¹⁾。こうした連邦政府・州政府間の関係において、Ehrler and Sager (2011)は、連邦と州間の関係は同じ権力関係になく、改革の目的の1つは後者の力を制限することだったとしている³²⁾。

ただし、96年のRAV設置義務化以降の流れを踏まえると、実際にはむしろ州政府の拒否権が前景化している部分も観察できる。SECOは目標として、できるだけ早い恒久的な仕事としての市場への再統合、長期失業の回避、支払い期間の制限を設定していた。そのため、これらの目標に向けたRAV間の競争を促進するために、成果に応じた賞与、もしくは補助の減額を行うことを、97年以降議論しだした。これらの背景には日本同様、NPM的な思想があったと指摘されている〔Ehrler and Sager (2011)〕。具体的には、州が4つの指標（長期失業者の割合など）によって、全州の平均を上回った場合、関連政策の費用はカバーされ、さらに一定のボーナスを得ることとなる。その一方で、逆に、3年間にわたって全州平均を5%下回ると、関連政策全体の3%の負担分が、その州の負担として増加することになった。このシステムは、2000年に州と連邦政府との間で合意された。しかし、2002年、つまり評価対象となる最初の3年が過ぎるよりも早く、この“罰金とボーナスの制度”は廃止されることになる。廃止の背景として、指標としての効果測定の不適切さが指摘されていたほか³³⁾、SECOのErb氏によれば、政治的な理由も大きかったという。そもそも、なぜ失業に関して悪い業績を持っている州が、財政的に冷遇されなければならないのか、という反論が強く、その点に関してこの制度は説得的でなかったためであるという³⁴⁾。同氏によれば、こうした結果をふまえて、現在のSECOのRAVに関する評価・監査基準は、単純に成果を評価するのみで、成果をどのように上げるかの方法は問われず、また成果の悪い州には助言を行うというスタンスに変化しているとい

³⁰⁾ 例えば、「職業能力開発校の統廃合や訓練科目の廃止、民間委託にともなって、職業訓練指導員のリストラが展開している。職業能力開発校の統廃合や訓練科目の市場化テスト（民間委託）によって「指導員の過剰化」（当局の見解）が進み、指導員の職種転換、退職後の不補充が全国で一般化している。また、それとは別に正規の職業訓練指導員を非常勤講師で代替するリストラも展開している。具体的には11県で「任期付指導員の採用」（3年）を実施している」〔木村（2010）、p.56〕のような指摘がある。

³¹⁾ 同上のJohannes Rutz-Metzger氏への取材においても、同様の旨を伝えられた。

³²⁾ 州にはget out clause（免責条項）がないこと、財政的に依存関係にあることを理由として挙げている〔Bonvin and Moachon (2007)；Ehrler and Sager (2011)〕。

³³⁾ 〔Ehrler and Sager (2011)〕。

³⁴⁾ 同上のErb氏への取材による。

う³⁵⁾。ザンクトガレン州のJohannes Rutz-Metzger氏によれば、RAV設立義務化の後、「どれくらいの頻度でRAVに求職者が訪れているか」などの指標は後から削除されたそうだが、こうした変化もその姿勢の表れであると評価できよう³⁶⁾。予算計画にも同様の動きがあり、州政府(Logistics Offices)はSECOに財政計画を出す必要が従来あったが、03年より380万スイスフランまではSECOの承認が必要なくなった³⁷⁾。こうした傾向は中央省庁による積極的労働市場政策による量的な評価による統制よりも、より州レベルでの評価・ニーズの把握に重点があることを示しているだろう。

(2) 積極的労働市場政策の財源をめぐる動向

こうした州による連邦政府への拒否という傾向は、最終的なパッケージにもりこまれた積極的労働市場政策の財源に関しても共通する。94年7月下旬の委員会の議論の主導によって、94年10月に3日間のセッションが行われる。そして、失業給付を最大520日にするかわりに、無条件の給付は150日のみでそれ以上の給付継続には職業訓練を義務付けるとの案をまとめ、州が連邦からの補助のもとプログラムを担当することとなった[Ehrler and Sager (2011)]。これに対し、労組と使用者団体は両者合意に至る。しかし州が議会で拒否権を発揮し、州によって作られファイナンスされる職業プログラムの多さの削減を要求した。こうした点は、積極的労働市場政策の財源が失業保険によって大きな割合でカバーされていた点に繋がっているだろう。Häusermann et al. (2004)らが強調するような、労組と使用者団体の分断という点に注目するだけでは不十分であることも示していると考えられる。

IV 結論

本稿では、Kriesi, Trechsel (2008)やEhrler, Sager (2011)らの議論を批判的に検討し、財政緊縮・新自由主義・市場化への直接的な展開ではなく、幾つかの政治的特徴によって一定の度合いまで緩衝されていると考えられることをしめした。Häusermann, Mach, Papadopoulos, (2004)が後退したと主張する妥協的な合意形成が残存すること、州政府の強い主導(「下からの改革」)・強い拒否権のもとに、中央からのNPM的改革が拒否されたことをしめした。

そしてEhrler, Sager (2011)らによるとRAVによって大きく変わったとされる積極的労働市場政策も、ザンクトガレンなどでは既に先行する改革が存在していた。むしろRAVは質的な変化というよりは、財源・人材の量的な変化としての側面が強かったといえる。しかし、量的評価による上からの統制は拒否された。そして、RAV創設義務化後の1996年以降も、積極的労働市場政策の委託先の民間企業に対して、州議会による質的な評価軸での望ましさが検討されていた。この点は、社会経済上の課題や、職業訓練プログラムの民営化というその後の対処では一見類似している、日本とは大きな違いを示していると考えられる。これを図にまとめるなら図1ようになる。

福祉レジームや社会経済状況において、日本と共通性を持つスイスでは、新自由主義やNPMに基づく量的な評価への変化も、当初は模索されたが、本稿で紹介した三つの政治的特徴などの影響により、抑制されたわけである。

さらに、そもそもNPMという量的かつ競争主義的な指標に基づく方針が優位か・そうではないか、民間企業委託における評価軸が質的なものか・費用対効果か、という違いは、近年政治学や歴史学の中で提起されてきた問題とも接続可能で

³⁵⁾ 同上のErb氏への取材による。

³⁶⁾ 同上のJohannes Rutz-Metzger氏へのメール取材による。

³⁷⁾ こうした傾向も日本における計画重視・媒体的で中規模なさまざまな指標を通じた評価重視とは対照的であると考えられる。

	スイス	日本	
類似	課題の類似	低失業率から90s初頭に失業率の上昇	低失業率から90s初頭に失業率の上昇
	対処の類似	積極的労働市場政策で民間活用	職業訓練で民間活用
相違	職業訓練の委託企業選定・廃止の軸	州議会による質的な検討	NPM的な費用対効果が優位 議会による質的な評価軸はあまり前景化していない
	NPM	州の反発によりNPMに基づく中央のコントロール弱体化(②)	民間委託先の業者の選定基準、および委託廃止の基準として優位
	職業訓練相談員	“人員爆発”とされる量的増加(③)	非正規化・リストラが進展

図1 1990年代の日本とスイスの失業政策の比較

ある。

スコット (2017) は、質的評価を量的評価に置き換えることは、民主的討議の対象となるべき重大な問題を、中立を称する専門家の手へと委ねることを意味し、ある種の「反政治マシン」として機能すると指摘する。例として、費用便益分析・社会科学引用指数などをあげ、費用便益はいかに厳格に適用されようとも、公共的な意思決定の根本的な非政治化を孕んでいるという。結果として、これまで質的に評価されていたものを正確に測ることができなかつたり、行動自体を歪めたりする危険性を「測定方法が行動を植民地化する」と指摘する。そして、逆説的に、何を測るのか、どの尺度を使うのか、いかに数値的な価値へ翻訳するのか、数値的価値をどう意思決定に利用するのか、という計算技術の中に強い政治性を隠蔽したとされる。結果的に、偏りや依怙最良という批判を払いのける非政治性の見かけの裏で、計算方法のなかに深く隠蔽された政治性をもつと述べている³⁸⁾。

質的評価を量的評価へと変換しようという欲求は、NPMに限らずこうした費用便益分析、KPI、EBPM、PDCAサイクルなどのさまざまな標語を携え、再登場してきたように思われる。しかし、公共政策について政治的・質的に評価・決定され

てきた領域を、“客観的”で中立に思われる量的な評価に置き換える際には、注意が必要であるし、量的評価は唯一解でないことが意識されるべきである。そこには、本稿で委託企業選定の評価軸として示されたような、人間や社会についての量的に表現困難な側面が捨棄される可能性を常に孕んでいる。むしろ質的な評価に価値判断が入ることを前提とし、その価値判断をいかに民主主義的に行うか、という方向も存在するのである。本事例では、福祉レジームや社会経済状況において類似するスイスが、いかにそうした質的評価を維持したかについて示した。

(令和2年8月投稿受理)

(令和3年9月採用決定)

References

Afonso, A. and Papadopoulos, Y. (2015). “How the populist radical right transformed Swiss welfare politics: From compromises to polarization”. *Swiss Political Science Review*, Vol.21, No.4, pp.617-635.

Bonoli, G., & Kato, J. (2004). Social policies in Switzerland and Japan: Managing Change in Liberal-Conservative Welfare States. *Swiss Political Science Review*, 10 (3), pp.211-232.

Ehrler F., Sager F. (2011) “Marketization in a Federal System: New Modes of Governance in Unemployment Insurance and Social Assistance in Switzerland”. In:

³⁸⁾ NPMについても同様に、一見客観的で価値中立的な評価を標榜しつつ、そこに価値尺度を隠蔽している、と解釈することも可能であろう。

³⁹⁾ 類似する問題意識のもと、ミュラー (2019) も量的評価への執着が起きる背景、その危険性を指摘する。測定に基づく集権的な計画は、重要だが分散している情報を考慮できない可能性があることや、イノベーションを妨げる可能性すらあることを指摘している。実際の地域での問題の対処に必要な測定の精度を超えて、もっとモニタリングを、もっとアンケートを、といった形で、測定自体のコストが度外視され「測りすぎ」となることは、無駄な作業を生み、時間と創造力を犠牲にする可能性があるとして指摘されている。

- van Berkel R., de Graaf W., Sirovátka T. eds *The Governance of Active Welfare States in Europe. Work and Welfare in Europe*. Palgrave Macmillan, London.
- Häusermann, S., Mach, A., and Papadopoulos, Y. (2000) "Changing Interactions between Corporatist and Parliamentary Arenas in Social Policy: Reform Processes in the Field of Swiss Pension Policy and Unemployment Insurance in the 90s". In *Annual Congress of the Swiss Political Science Association*, Fribourg, November (pp. 8-9).
- (2004) "From corporatism to partisan politics: social policy making under strain in Switzerland". *Swiss political science review*, Vol.10, No.2, pp.33-59.
- Kriesi, H., and Trechsel, A. H. (2008) *The politics of Switzerland: Continuity and change in a consensus democracy*. Cambridge University Press.
- Sciarini, P. (2015). "From corporatism to bureaucratic and partisan politics: Changes in decision-making processes over time. Political Decision-Making in Switzerland", In Sciarini, P., Fischer, M., and Traber, D. eds, *The Consensus Model under Pressure*, Palgrave Macmillan, London.
- The federal government, "Botschaft und Beschlussesentwurf vom 29. November 1993 zur zweiten Teilrevision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG)".
- 大住莊四郎 (2002) 「北欧型NPMモデル：分権型から集権的システム改革へ」国土交通政策研究, 第8号。
- 掛貝祐太 (2018) 「現代スイス財政における新自由主義改革とその抵抗 —白書の影響と限界を中心に—」, 『財政研究』, Vol.14, pp. 228-246。
- (2019) 「スイスの第10, 11次年金改革における政治的コンセンサス」, 『社会政策』, Vol. 11, No.1, pp. 74-84。
- (2020) 「財政民主主義についてのサーベイと概念的多面化への試論 利害の多様性を前提とした財政民主主義へ」『生活経済政策』。
- 兼村高文 (2019) 「公共経営 (NPM) による地方行革の四半世紀を振り返る ～日英比較をとおして～」, 『地方財政レポート2018』, vol.17, pp.75-86。
- 木村保茂 (2010) 「公共職業訓練の今日の特徴と課題：北海道を中心に (分権型社会における地域自立のための政策に関する総合研究 (II))」, 『開発論集』, Vol.85, 北海学園大学開発研究所, pp.47-82。
- 北大路信郷 (2010) 「自治体における公共調達改革の課題-指定管理者制度活用のために」, 『ガバナンス研究』, Vol.7, pp.21-54。
- 見山正史 (2005) 「NPM (新公共管理) の類型化」, 人文社会論叢, vol.13, pp.219-236。
- 小林一幸 (2013) 「積極的な労働市場政策による経済成長：デンマークの施策とわが国への示唆 (特集 成熟国家日本の統治システムを考える)」, 『知的資産創造』, Vol.21, No.2, pp.42-49。
- ジェリー・Z・ミュラー (2019) 『測りすぎ：なぜパフォーマンス指標は失敗するのか?』みすず書房。
- ジェームズ・C・スコット, (2017) 『実践 日々のアナキズム』, 岩波書店。
- 中野育男 (1997) 「海外研究--スイス社会保障法制の動向」, 『週刊社会保障』, Vol.51, No.1930, pp.52-55。
- (1998) 「スイスにおける雇用保障と就労インセンティブ (特集：就労インセンティブと社会保障)」『海外社会保障研究』, Vol.125, pp.39-43。
- 三浦まり (2003) 「第4章 労働市場規制と福祉国家—国際比較と日本の位置づけ—」, 埋橋孝文 (編著), 『比較のなかの福祉国家』, ミネルヴァ書房, pp.109-134。
- [リンク]
- Botschaft und Beschlussesentwurf vom 29. November 1993 zur zweiten Teilrevision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) . BBl 1994 I 340 Die Bundesversammlung — Das Schweizer Parlament, <<https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=19930095>> (2018/09/28 アクセス)。
- 92.3583 - Motion., Arbeitslosenversicherung. Bildungspolitische Ausrichtung <https://www.parlament.ch/afs/data/d/gesch/1992/d_gesch_19923583_002.htm> (2018/09/28 アクセス)。
- #ST# 93.095Botschaft zur zweiten Teilrevision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) vom 29. November 1993 <<https://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/viewOrigDoc.do?id=10052909>> (2018/09/28 アクセス)。
- 総務省 「『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』の概要」 <http://www.soumu.go.jp/main_content/000405023.pdf> (2019/11/18 アクセス)。
- [未公開資料]
- State Archives St. Gallen, "Steinemann-Mörschwil: KIGA durchleuchten (Titel der Antwort: Öffentliche Arbeitsvermittlung)", Ref. code AP: AGR Bf 1-1996.2000-51.96.26.
- State Archives St. Gallen, Steinemann-Mörschwil: IBIS Reintegrationsseminar für Arbeitssuchende (vom KIGA unterstützt), Ref code: AGR B 1-1996.2000-61.96.17.
- State Archives St. Gallen, "Amtsblatt 1993 seiten1449-2848" Grossratsbeschluss ueber die Arbeitslosenhilfe 23.92.02, pp.1449-1511.

How Competitive, Objective and Quantitative Assessments are Politically Rejectable From an Examination of the Political Process in Contemporary Swiss Labor Policy and NPM

KAKEGAI Yuta*

Abstract

This study analyzes the labor policy reforms in Switzerland after the bubble economy burst in the 1990s, focusing on the “bottom-up reform” that preceded the reforms at the federal level. Based on primary documents and interviews with relevant members, this study critically examines existing studies that argue that the consensus between the federal government and cantons and among the cantons has been weakened.

The 1995 amendment to the federal law significantly impacted the quantitative aspects of cantonal public finances, such as financial and personnel resources. However, the privatization itself was a follow-up by the federal government to their prior actions in the cantons. Despite the privatization, the quality of the services was still being examined through the cantonal legislatures. This is in contrast to Japan, which also had a small government during the same period.

Additionally, cantonal governments have strong veto power. Initially, the federal government set numerical targets and attempted to impose NPM controls on the cantons, but the cantonal governments vetoed the attempt and it was abandoned. Accordingly, we critically examine quantitative and competitive policy evaluation, which is often considered favorable.

Keywords : Switzerland, NPM, KPI, Privatization, Labor Policy, Quantitative Evaluation

* Ibaraki University, College of Humanities and Social Sciences, Lecturers (Tenure-track)