

令和 6 年 6 月 11 日現在

機関番号：32689  
研究種目：基盤研究(C)（一般）  
研究期間：2019～2023  
課題番号：19K01997  
研究課題名（和文）行政組織における業績管理システムの活用に向けた管理会計能力に関する探索的研究  
  
研究課題名（英文）An Exploratory Study of Management Accounting Capabilities for the Use of Performance Management Systems in Government Organizations  
  
研究代表者  
目時 壮浩（Metoki, Takehiro）  
  
早稲田大学・商学大学院（会計研究科）・教授  
  
研究者番号：90548851  
交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,100,000円

研究成果の概要（和文）：本研究課題は、行政組織において行われている行政評価や政策評価をはじめとする業績管理システムの効果的活用に向けて、その活用を促す管理会計能力を明らかにしようとするものである。本研究の結果、行政評価に際して発生主義に基づく公会計情報を用いた分析・検討が行われること、さらには、評価のタイミングのみならず、月次会議等の公式・非公式なミーティングのなかでKPIおよび発生主義に基づく公会計情報が用いられることが重要であり、これらが財政の改善や、事業の計画・実施に関する新たなアイデアの創出をもたらす可能性が確認された。

#### 研究成果の学術的意義や社会的意義

財政的制約のなかで、行政サービスの質の向上を図るためには、行政組織のパフォーマンスを向上させるための適切なマネジメントシステムを構築する必要がある。発生主義に基づく公会計や行政評価などの取組みは長年行われてきたものの、これらの情報が行政組織のマネジメントに有効に活用される状況には至っていない。本研究は、行政評価や政策評価を行政組織のパフォーマンス向上に結び付けるための諸要因と、行政評価や政策評価を内部管理目的で活用することの効果明らかにしようとするものである。

研究成果の概要（英文）：This research project aims to clarify the management accounting capabilities that facilitate the effective use of performance management systems, including administrative evaluation and policy evaluation, in government organisations. The results of this study show that it is important that the analysis and discussion using accrual-based public accounting information is carried out in administrative evaluation, and that KPIs and accrual-based public accounting information are used not only at the time of evaluation but also in formal and informal meetings such as monthly meetings, and that these are important for improving public finances and for creating new ideas regarding the planning and implementation of projects. The possibility that these can lead to improved finances and the creation of new ideas for project planning and implementation was confirmed.

研究分野：管理会計

キーワード：行政経営 行政評価 公会計 管理会計能力

## 様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究課題は、行政組織において行われている行政評価や政策評価をはじめとする業績管理システムの効果的活用に向けて、その活用を促す管理会計能力 (management accounting capabilities) を明らかにしようとするものである。行政評価や政策評価は、多くの行政組織において作成が行われているものの、これを行政組織のパフォーマンスの向上のために効果的に活用しているケースは極めて限定的であった。また、行政サービスの多くは、アウトソーシングや連携などを通じて、ネットワーク化された組織 (行政組織と民間組織の協働) によって提供されるようになっており、行政サービスの質の向上を図るためには、ネットワークを構成する組織を、パフォーマンスの向上に向けてどのようにコントロールするか (これをネットワークガバナンスと称する) という点も重要な論点となっている。しかしながら、ネットワークガバナンスに関する知見は国内外を問わず限定的である。

### 2. 研究の目的

そこで、本研究では、行政評価や政策評価を行政組織のパフォーマンス向上に結び付けるための諸要因と、行政評価や政策評価を内部管理目的で活用することの効果明らかにすることを目的として、管理会計能力という視座から検討を行った。具体的には、行政評価において用いられる成果指標としての KPI、および発生主義に基づく公会計情報について、これらの情報の活用を促す要因と、これらの活用が、財務的改善、業務改善 (事業やアウトソーシングの見直し)、組織学習、に与える影響について検討を行った。

また、前述のとおり、多くの行政サービスがネットワーク化された組織を通じて提供されるようになっており、行政組織には、ネットワークを通じて提供される行政サービスのパフォーマンス向上を実現するためのガバナンス主体となることも求められている。それゆえ、本研究では、ネットワーク化された組織のパフォーマンスを向上させる業績管理のあり様についても検討する。

### 3. 研究の方法

本研究では、上述の研究目的に応えるため、国内外研究の文献レビューを実施したうえで、わが国地方自治体へ質問票調査を実施するとともに、各自治体がホームページ等で公表する公会計および行政評価に関する情報を分析のために利用した。また、質問票調査の精度の向上を目的として、インタビュー調査や質問票の妥当性を確認するために、複数回のパイロットテストも実施した。

なお、インタビューおよび質問票調査については、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、実施の時期が大幅に遅延することとなった。オンラインでのインタビュー調査は実施可能であったものの、対面でのインタビューが困難であったことや、インタビューの過程で質問票調査への回答率が極めて低くなる懸念が示されたことから、当初の予定を大幅に後ろ倒しし、最終的には研究期間を延長して2023年度に実施することとなった。

インタビュー調査や質問票調査の実施が遅延した一方で、2022年頃から生成 AI 技術が大きく進化したことから、Python などのプログラムや生成 AI 技術を用いることで行政評価に関するテキスト情報の抽出・整理を行うことができた。これらのデータを組み合わせることによってデータセットを作成し、分析を行った。

### 4. 研究成果

本研究の結果、行政評価における KPI の質 (環境変化に応じて適切に修正されること、KPI の妥当性について随時検討がなされることなど) や、その設定方法 (KPI の設定にあたって、現場レベルの職員を巻き込んだ議論を行うか否か) が行政組織のパフォーマンスに影響を及ぼすことが明らかにされた。KPI は設定されるだけでなく、当該 KPI の質 (環境変化に応じて適切に修正されること、KPI の妥当性について随時検討がなされることなど) を確保することも極めて重要であり、KPI の質が低い場合には、行政評価などが実施されていたとしても、行政組織のパフォーマンスの低下をもたらす可能性があることも確認された。

また、行政評価に際して発生主義に基づく公会計情報を用いた分析・検討が行われること、さらには、評価のタイミングのみならず、月次会議等の公式・非公式なミーティングのなかで KPI および発生主義に基づく公会計情報が用いられることが重要であり、これらが財政の改善や、事業の計画・実施に関する新たなアイデアの創出をもたらす可能性が確認された。

さいごに、ネットワーク化された組織のパフォーマンス向上のための業績管理についても検討を行った。しかし、ネットワークを構成するすべての組織のデータを収集し、分析を行うことは困難であったため、本研究では先行研究のレビューをベースとする予備的な考察にとどまった。この点については、データの入手方法や、どのような研究方法を採用するかについても改めて検討する必要があることから、今後の研究機会にゆずることとしたい。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響で質問票調査の実施が大幅にずれ込んだ影

響により、現在、いくつかの研究成果については、分析結果の頑健性チェックを行っている段階である。これに伴って研究成果の公表が予定よりも遅れているが、早期のうちに国内外の学術誌へ投稿を行う予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

|                                                      |                     |
|------------------------------------------------------|---------------------|
| 1. 著者名<br>目時壮浩                                       | 4. 巻<br>47          |
| 2. 論文標題<br>ネットワークガバナンスにおける業績管理 - ネットワーク管理会計に向けた予備的検討 | 5. 発行年<br>2023年     |
| 3. 雑誌名<br>原価計算研究                                     | 6. 最初と最後の頁<br>36-48 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子）<br>なし                        | 査読の有無<br>無          |
| オープンアクセス<br>オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難               | 国際共著<br>-           |

|                                        |                   |
|----------------------------------------|-------------------|
| 1. 著者名<br>目時壮浩                         | 4. 巻<br>71 (9)    |
| 2. 論文標題<br>行政経営のパフォーマンスを高める業績管理システム    | 5. 発行年<br>2019年   |
| 3. 雑誌名<br>企業会計                         | 6. 最初と最後の頁<br>6-7 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子）<br>なし          | 査読の有無<br>無        |
| オープンアクセス<br>オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著<br>-         |

|                                                                                                                                                                 |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1. 著者名<br>Takehiro Metoki                                                                                                                                       | 4. 巻<br>4(1)        |
| 2. 論文標題<br>The impact of quality of performance measures on the performance of public sector organisations: Quantitative analysis based on questionnaire survey | 5. 発行年<br>2019年     |
| 3. 雑誌名<br>Journal of Japanese Management                                                                                                                        | 6. 最初と最後の頁<br>30-45 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子）<br>なし                                                                                                                                   | 査読の有無<br>有          |
| オープンアクセス<br>オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難                                                                                                                          | 国際共著<br>-           |

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 1件）

|                                |
|--------------------------------|
| 1. 発表者名<br>目時壮浩                |
| 2. 発表標題<br>ネットワークガバナンスにおける業績管理 |
| 3. 学会等名<br>日本原価計算研究学会（招待講演）    |
| 4. 発表年<br>2022年                |

|                                           |
|-------------------------------------------|
| 1. 発表者名<br>目時壮浩                           |
| 2. 発表標題<br>行政管理会計研究の行方：システマティックレビューに基づく分析 |
| 3. 学会等名<br>日本会計研究学会第78回大会（招待講演）           |
| 4. 発表年<br>2019年                           |

|                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 発表者名<br>Takehiro Metoki and Kazunori Fukushima                                                                                                  |
| 2. 発表標題<br>The relationship between experiential learning capability related to performance management system and performance in the public sector |
| 3. 学会等名<br>European Accounting Association 43rd Annual Congress, Postponed to 2021（国際学会）                                                           |
| 4. 発表年<br>2020年～2021年                                                                                                                              |

〔図書〕 計1件

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. 著者名<br>Takehiro Metoki                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4. 発行年<br>2020年 |
| 2. 出版社<br>World Scientific Pub Co Inc                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5. 総ページ数<br>200 |
| 3. 書名<br>Impact of Co-Developing Performance Measures with Employees on Organization Performance: A Survey of Local Governments in Japan, pp. 87-104, Chapter6, In Management Control Systems for Strategic Changes: Applying to Open Business and Innovations. Japanese Management and International Studies Vol.17 |                 |

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

| 氏名<br>(ローマ字氏名)<br>(研究者番号) | 所属研究機関・部局・職<br>(機関番号) | 備考 |
|---------------------------|-----------------------|----|
|                           |                       |    |

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

| 共同研究相手国 | 相手方研究機関 |
|---------|---------|
|         |         |