

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 31 日現在

機関番号：23803

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530396

研究課題名（和文） 公共分野における経営システムの浸透度の実証的把握に関する研究

研究課題名（英文） The empirical research to examine how the management system based on the New Public Management works in the public sectors in Japan

研究代表者

西野 勝明（NISHINO KATSUAKI）

静岡県立大学・経営情報学部・大学院経営情報イノベーション研究科・教授

研究者番号：50514600

研究成果の概要（和文）：

新公共経営に呼ばれる制度改革を導入及び未導入の 3 自治体で、全職員対象の調査の結果、改革が十分機能しない要因として、課、係などのサブ組織を経営対象として捉えていないため、新制度を動かすインセンティブに欠ける要因が浮かび上がった。また、制度改革の効果も職位や職種などによってかなりの差異があることが判明した。積極的に制度改革を行った自治体では、職員間にポジティブな評価と効果等があることも明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

The survey by questionnaire on all officers of three local governments, in which two governments have introduced a variety of reforms based on the New Public Management and one government has not them, was conducted. This research found that officers tend not to regard division or subsection as the object of the management, which would be one of the reasons explaining the dysfunction of the reform.

In addition, this investigation discovered that there is a certain gap between the management and the workers class in terms of the effect of the reforms, and that workers of the local governments, which made reforms, have tendency to give high evaluation on the reforms.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010 年度	900,000	270,000	1,170,000
2011 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営管理、ニュー・パブリック・マネジメント

1. 研究開始当初の背景

1990 年代半ばから我が国では新公共経営（New Public Management：以下、NPM とする）に関する様々な試みがなされてきているが、実際の現場においては、ある種の「機能

不全」とでも呼べる現象がみられる。その要因は、これまで理論的もしくは規範的に語られるか、具体的な個別事例の分析を行ってきた現場報告というケーススタディの域を出ていない。本研究では、経営システムを具体

的に担う職員に、「経営マインド=経営的な思考と行動様式」の形成が追い付いていない状況が存在するのではないかと仮説を置いた。新公共経営分野における学術的知見を、より実証的な観点から把握し、その問題点を指摘する

2. 研究の目的

本研究における目的としては、現在、公共分野において導入が進む、(民間型)経営システム(組織におけるフォーマルな制度的側面)とそれを担う人々の現在の経営マインド=思考と行動様式(組織文化に代表されるインフォーマルなソフト的側面)において、どのようなギャップが生じているかを実証的な把握を行い、また、NPM的改革を進める自治体と未導入の自治体との間の差異を定量的に把握することである。

3. 研究の方法

NPM的改革を進める自治体(1県、1市)と、未導入の自治体(1市)を対象にして、全職員に、三つのカテゴリー、すなわち、(1)職員の属する組織の機能状況に対する評価、(2)職員個々人の活動に関する評価(経営行動、管理行動、執務行動)、(3)仕事、職場、職業への満足度、に関する質問による調査(題名は「職員の経営意識に関するアンケート調査」)を行った。

4. 研究成果

NPM(新公共経営)に分類される経営改革を導入してきた2自治体と未導入の1自治体の全職員対象のアンケート調査をした結果、次のような多くの有意な分析結果が得られた。

(1) 組織の機能状況の評価については、経営者層、管理者層と執務者層とでは、以下のような点が明らかになった。

- ①経営者層、管理者層は、行政改革の効果、人材育成システム、組織の使命の認識など、多くの点で過大評価する傾向がみられる(例えば、「行政改革の効果が上がっている」に対する評価、表1参照)。
- ②三つの層共、情報共有や円滑なコミュニケーションを図る努力が行われている。
- ③どの層でも暗黙知の重要性が強く認識されている。

表1 組織の機能状況評価(行政改革の効果)

		職位							合計
		課長級以上	班長級	副班長級	主任級	一般	技能労務	その他	
行政改革の効果	あてはまる	件数 24	36	32	11	8	0	2	113
	割合(%)	11.0	9.7	6.3	6.4	6.5	0.0	14.3	7.9
	ややあてはまる	件数 107	147	166	47	29	6	2	504
	割合(%)	49.1	39.4	32.4	27.5	23.6	35.3	14.3	35.3
	あまりあてはまらない	件数 48	101	128	49	30	2	5	363
	割合(%)	22.0	27.1	25.0	28.7	24.4	11.8	35.7	25.4
あてはまらない	件数	8	18	44	22	9	3	4	108
	割合(%)	3.7	4.8	8.6	12.9	7.3	17.6	28.6	7.6
	分からない/答えられない	件数 31	71	142	42	47	6	1	340
	割合(%)	14.2	19.0	27.7	24.6	38.2	35.3	7.1	23.8
合計	件数	218	373	512	171	123	17	14	1,428
割合(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ここでの結果から得られるプラクティカルな知見は、①経営者層、管理者層、執務者層との間の認識ギャップを踏まえた対策が必要なこと。②行政組織においては、組織プレーが中心であり、そのための情報共有やコミュニケーションが重要であること、③暗黙知の重要性からOJTや人事のローテーションがより重要であることである。

(2) 職員の個々の活動状況については、以下の点が明らかになった。

- ①管理行動は3自治体とも、かなりの程度、適正に行うことの意識が浸透している。
- ②経営行動については、項目によってバラつきが出ている。「外部環境の把握」や「外部機関との調整」などの外部マネジメントについては、意識が高いが、組織の強み、弱みの把握」の組織分析については意識が低い(表2参照)。「職員の人材開発」や「自己投資」は職位によって差がある

表2 職員個々人の活動評価(組織の強み、弱みの分析)

		職位							合計
		課長級以上	班長級	副班長級	主任級	一般	技能労務	その他	
組織の強み弱み	あてはまる	件数 1	3	2	2	6	3	0	17
	割合(%)	5.3	16.7	8.3	4.5	7.0	13.6	0.0	1.2
	ややあてはまる	件数 6	5	4	12	22	5	3	57
	割合(%)	31.6	27.8	16.7	27.3	25.6	22.7	25.0	4.0
	あまりあてはまらない	件数 8	6	12	15	34	6	1	82
	割合(%)	42.1	33.3	50.0	34.1	39.5	27.3	8.3	5.7
あてはまらない	件数	4	4	4	8	15	1	5	41
	割合(%)	21.1	22.2	16.7	18.2	17.4	4.5	41.7	2.9
	分からない/答えられない	件数 0	0	2	7	9	7	3	28
	割合(%)	0.0	0.0	8.3	15.9	10.5	31.8	25.0	2.0
合計	件数	19	18	24	44	86	22	12	225
割合(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ここでの結果からのプラクティカルな知見としては、経営者層、管理者層においては、

自己の属する組織（殆どが係、課、部局といったサブ組織）の組織能力についての意識が低く、それが経営改革の様々なツールを使いこなす動機付けとなっていない。そこを埋める対策が必要なことである。

(3) 仕事、職場、職業への満足度については、以下の点のような点が明らかになった。

①3団体とも70%程度の満足度を示しており、想定していたより、三つの満足度が高かった。

②職位別で見ると職位が上がるほど満足度が高くなる傾向がみられる。低い職位によっては満足度がかなり低い場合も見られた。

(4) 職種別、男女別の差異については、団体毎に特徴があり、個々の団体毎の事情を把握する必要があることが判明した。所属別（本庁、出先機関）では、総じて出先機関の方が、評価が低い結果がでた。

(5) NPM に基づく経営改革を進めてきた団体が、そうでない団体と比べて異なった特徴は、以下の点にあった。

①組織の使命・目標が浸透している

②人材育成に前向きである

③費用対効果を意識した事業執行が行われている

④業務の評価改善が浸透している

⑤組織が行う行政改革の効果への高い評価が見られる

⑥経営者層、管理者層のみならず、執務者層の仕事、職業への満足度が高い。

ここでは、NPM に基づく制度改革を大胆に進めてきた自治体に、想定していたよりポジティブな特徴を見出すこととなった。

このように今まで行政の経営的改革の効果の実証的把握が少なかった分野において注目すべき分析結果を得ている。今後、詳細な分析を進め、論文にして逐次発表していく予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1 件)

西野勝明、藤澤由和「行政組織の」経営的
改革への職員評価—静岡県職員への調
査結果から」、『経営と情報』24 (1) 79
～89 頁、2011 年

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 3 件)

西野勝明、藤澤由和『職場の経営意識に
関する調査報告書—静岡県』、55 頁、2012
年 2 月

西野勝明、藤澤由和『職場の経営意識に
関する調査報告書—下田市』、41 頁、2012
年 4 月

西野勝明、藤澤由和『職場の経営意識に
関する調査報告書—小野市』、41 頁、2012
年 5 月

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 0 件)

名称 :

発明者 :

権利者 :

種類 :

番号 :

出願年月日 :

国内外の別 :

○取得状況 (計 0 件)

名称 :

発明者 :

権利者 :

種類 :

番号 :

取得年月日 :

国内外の別 :

〔その他〕

ホームページ等

調査報告書の概要については、次のホーム
ページに掲載予定である。

<http://ai.u-shizuoka-ken.ac.jp/~nishino/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

西野勝明 (NISHINO KATSUAKI)

静岡県立大学経営情報学部・大学院経営情
報イノベーション研究科・教授

研究者番号 : 50514600

(2) 研究分担者

田中 啓 (TANAKA HIRAKI)

静岡文化芸術大学・文化政策学部教授
研究者番号：80387521
藤本健太郎 (FUJIMOTO KENTARO)
静岡県立大学経営情報学部・大学院経営情報イノベーション研究科・准教授
研究者番号：50381017
山浦一保 (YAMAURA KAZUHO)
立命館大学スポーツ健康科学部准教授
研究者番号：80405141

(3) 連携研究者

藤澤 由和 (FUJISAWA YOSHIKAZU)
静岡県立大学経営情報学部・大学院経営情報イノベーション研究科・准教授
研究者番号：70387330