

氏名	木村昭興
学位の専攻分野の名称	博士（先端マネジメント）
学位記番号	甲経営第16号（文部科学省への報告番号甲第605号）
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位授与年月日	2016年2月24日
学位論文題目	わが国地方自治体における業績管理と業績向上 —行動的管理会計とニュー・パブリック・ガバナンス—
論文審査委員	（主査）教授 石原俊彦 （副査）教授 稲澤克祐 教授 浜田和樹

論文内容の要旨

本博士学位申請論文の目的は、わが国地方自治体におけるマネジメント体制で導入が遅れている業績管理と業績向上の必要性について考察するとともに、その具体的な展開に関して、行動的管理会計とニュー・パブリック・ガバナンス（NPG）の手法の導入が有用であることを指摘し、これらの成果から、わが国地方自治体における行財政改革の方向性を明示することにある。

地方自治体の業績は、民間企業の業績管理とは異なって、収益や利益といった財務数値で評価することが一般に困難である。地方自治法第2条第14項の規定では、地方自治体は、公共サービスの提供を通して、住民福祉の増進に努めることが求められている。このため、地方自治体におけるサービス提供の評価は、住民福祉の増進に着目して実施する必要がある。加えて1990年代以降、わが国地方自治体では、長期化する財政逼迫に対応するために財政再建が非常に重視されている。現在の自治体には、より効率的な行政運営という制約のなかで、住民福祉の増進、すなわち、業績を向上することが求められている。

木村昭興氏が提出した博士学位申請論文（以下、本論文）は、こうした「より効率的な行政運営のなかで住民福祉の増進をいかに進めるか」という問題意識を根底に、自治体から住民へ提供されている行政サービスと公共サービスに着目し、その業績管理と業績向上のあり方を研究目的としている。その際、本論文では、行動的管理会計とニュー・パブリック・ガバナンスが、自治体の業績管理と業績向上に極めて有用な手法であるという認識に基づいて、一連の考察とその結論が導出されている。

本論文は9つの章から構成されている。第1章は問題提起、第9章は結論に相当する部分である。第2章から第8章においては、それぞれ、第1章における問題提起にそった具体的な考察と小結が導出されている。本論文の概要を各章ごとに整理すると、次のとおりとなる。

第1章「わが国地方自治体における行政評価の現状と課題」では、日本の地方自治体がこの20年間に取り組んだ行政改革の状況が分析され、その結果から、わが国自治体の行政改革では、行政評価を主軸に据えた取り組みが主流であること、ただし、その行政評価には業績を管理するという発想が欠如していること、すなわち、地方自治体が提供する行政サービスの業績（すなわち成果）を認識するためのフレームワークが、十分に機能していないという考察結果が導出されている。その上で、地方自治体の業績を管理するための業績の定義式とそのプロセス展開を確認し、業績管理に関するわが国自治体の問題点（今後解決すべき課題）

が整理されている。そして、行政改革における業績管理の欠如という諸問題の解決方策として行動的管理会計の導入が提唱され、管理会計情報を適用した業績管理フレームワークを構築する必要性が主張されている。この主張からは、行動的予算管理会計の手法を自治体のマネジメントや行政改革に適用する上で、次の3つの研究課題が集約されている。

- ① 業績管理が欠如していることに関して、PDSやPDCAのマネジメント・サイクルの実現を企図した評価と改善のための活動が必要である（第2章の考察対象）。
- ② 事業や施策、政策に関して経済性・効率性・有効性といった全体最適の思考が欠如していることについて、行政サービスにおける効率性の向上に資する行動的管理会計手法を整理する必要がある（第3章の考察対象）
- ③ 継続的な業務改善に向けた行動的予算管理手法の適用において、その成功要因と阻害要因、ならびに、行政サービスの有効性向上に資する行動的管理会計手法を整理する必要がある（第4章の考察対象）。

第2章では、上記の①に関して、わが国地方自治体における業務改善運動が取り上げられている。この運動は行政評価の結果を次年度以降の諸計画に反映し、より優れた公共サービスと行政サービスの提供を企図して全国の自治体が行っている手法である。第1章で整理されたように、わが国自治体の行政改革は行政評価を中心にして展開されてきた。この行政評価に業務改善の仕組みをリンクさせることで、PDSやPDCAのマネジメント・サイクルに基づいた改善活動が実現することになる。そして、全国都市改善改革実践事例発表会全国大会の開催自治体（山形市・尼崎市・福井市など9団体）を分析の対象として、各自治体が行っている業務改善運動を、それらの目的や効果の観点から類型化している。第2章ではこうした考察から、「現場職員を起点とするボトム・アップ型の業務改善運動は、地方自治体の業績管理に重要な役割を担う一方で、その業務改善運動だけでは行政システム全体の最適が企図されているわけではない」という結論を導いている。

第3章では、上記の②に関して、行政システム全般についての最適を目指すべきであるという観点から、行政システムの成果を測定する経済性・効率性・有効性の3つの判断規準のうち効率性が考察の対象として取り上げられている（経済性については、地方財政の「制度」に大きな影響を受ける論点であるとして、本論文では考察の対象外とされている）。その際、トップダウンによる組織マネジメントと、ボトム・アップによるオペレーションの改善・改革を結びつけるツールとして、行動的管理会計手法の有用性が考察されている。第3章では管理会計情報が行政職員等の人の行動に影響を与えることを示唆し、管理会計情報の援用が自治体構成員の諸般の行動や意思決定に大きな影響を及ぼす可能性がある点に注目している。また、管理会計情報が人の行動に影響を与え、組織を方向づける手段となり得ることから、管理会計情報を経営管理手法として積極的に活用することの意義が強調されている。さらに、管理会計情報と経営管理手法を融合した行動的管理会計手法は、行政組織のマネジメントとガバナンスにおける効率性の追求に大きな成果が期待されると指摘されている。こうした結論を導出するプロセスにおいて本章では、英国ラフバラ大学ビジネス・スクールのゾイ・ラドナー（Zoe Radnar）教授へのインタビュー結果と同教授の文献に基づいて、緻密に英国における行動的管理会計手法の先行事例が考察されている。ここではリーン・アプローチ、シックスシグマ、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング、総合的品質経営、ベンチマーキング等の手法についての詳細な整理と、これらの手法が行政システムの効率性の推進に大きく貢献する可能性についての検討が行われている。

第4章では、上記の③に関して、行動的管理会計手法を行政組織において実践する場合の成功要因と阻害

要因が考察されている。ここでは、行政サービスの効率性向上は、地方自治体の政策目的や施策目的の実現に向けて、管理会計情報を活用して継続的に改善・改革に取り組むことで達成されると整理されている。そして、効率性を達成するための行動的管理会計手法を適用する際の成功要因と阻害要因を整理することによって、継続的な改善・改革に寄与する行動原理が追求されている。第4章では行動的管理会計情報を効果的に活用するための成功要因として、リーダーシップ、コミュニケーション、業績測定システム、職員の能力開発など、人の行動に影響を与える要因の重要性が示されている。また、地方自治体固有の阻害要因として、地方自治体固有の組織文化、顧客志向・プロセス志向の欠如、バラツキの理解不足、投資水準の低さなどが抽出されている。継続して成果を導出していくためには、こうした成功要因と阻害要因を考慮し、改善・改革を行っていくことが重要であるという小結の後、本章では、改善・改革に向けて管理会計情報を積極的に活用して職員を動機づけ、組織として職員の改善実行や学習を支援する仕組みを構築することが、事業や施策の効率性向上において重要であると主張されている。

本論文は、以上のような行動的管理会計の手法を用いた業績管理システム構築の必要性とその具体的な方策について考察を展開した前半部分に続き、第5章以下の後半部分では、ニュー・パブリック・ガバナンス（NPG）の考察を通じて、NPGに基づいた地方自治体における業績向上のフレームワークとその実務的な展開が検討されている。その際、第1章の考察から、わが国地方自治体における行財政改革においては、顧客志向（すなわち、有効性）の著しい欠如が問題視されなければならないことに注視し、この欠如を地方自治体とその利害関係者との関係性を整理することで解決の端緒を見出そうと試みている。

第5章では、NPGのフレームワークを考察する準備として、行政管理、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）、NPGへと変遷してきた自治体マネジメントの歴史的経緯が検討されている。ここでは、NPMの特徴を地方自治体に顧客志向の重要性を指摘した点に求めつつ、顧客志向以外のNPMの基本原則がPDSやPDCAのマネジメント・サイクルとの関連において十分に意識されることが、NPMの展開においては最も大切な点であったと指摘されている。そしてわが国では、NPMによって地方自治体にPDSのマネジメント・サイクルの導入が企図されたものの、実情としては、多くの地方自治体で、行政評価が有効な評価指標の設定や予算編成等へのフィードバックという流れに進まず、評価シートを作成するだけの行政評価にとどまってしまった点が指摘されている。第5章では、バーミンガム大学のボベール教授へのインタビュー調査を通して、NPMの基本原則である市場メカニズムの活用が、必ずしもすべての行政サービスに適合しないことが示されている。それは、NPMが組織内部のマネジメント改革を強調しているために、組織外部に目を向けたガバナンスへの注視が不足しているからである。これに基づいて本論文では、地方自治体の業績は、自治体による自己評価に留まらず、自治体の利害関係者が評価すべきと言及され、地方自治体の業績向上は、住民を含めた利害関係者の関与なくして達成されないことが主張されている。本章では、NPGの萌芽や生成の理由をこうして論理的に導出し、NPG生成の背景として、ガバナンス論の変遷とともに、組織外部の利害関係者との相互作用に着目する必要性があると主張されている。さらに本章では、NPGの提唱者であるエジンバラ大学・ビジネス・スクールのステファン・オズボーン（Stephen Osborne）教授への直接的な複数回のインタビュー調査から、「柔軟性」「知識と経験の共有」「住民の関与」「組織間関係の形成」「サービス提供プロセスとアウトカムの重視」というNPGを成功させるための5つの成功要因（原則）を導出している。NPGの提唱者であるオズボーン教授自身もまだ、こうしたNPGの5つの原則について明確に論文等に集約されていない状況で、本章ではその萌芽的な着想をヒアリングの調査結果に基づいて導出することに成功している。

第6章では、NPGの第1原則である「柔軟性」についての考察が行われている。本章では、地方自治体が主導するサービスを行政サービス、そして、公益に向けて多様な主体が関与するサービスを公共サービスと概念定義することから考察が開始されている。多様な主体が公共サービスの提供に関与することで、有効性の高いサービスが創出されることが可能であるという主張が展開されている。その着想は、柔軟性を有することによって、行政組織はその外部からの知識や経験に基づいて、行政サービスや公共サービスにイノベーションを生成させることができるというものがある。地方自治体が直面している多様化・高度化する住民ニーズに対応していくためには、斬新なサービス提供のアプローチが求められている。そのためには、ここで言及されているイノベーションが必要であり、本章ではそれを根拠づける考察としてNESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) のイノベーション指標とそのフレームワークに着目し、その開発の状況が紹介されている。そして、公共サービスにイノベーションを生成させるために、イノベーションの定量化がすすめられているとして「組織業績への影響」「イノベーション生成に向けた活動」「内部環境としての組織能力」「イノベーションを助長する外部環境」に関連する4つの指標によって、行政活動が組織の業績向上に寄与している状況を評価することができる指摘しているまた、この4指標を踏まえて、英国地方自治体のイノベーション事例として著名な3つのロンドン特別区における協働 (Tri-Borough Working) の実地調査結果が紹介されており、柔軟性を基礎とした官と官の連携によるイノベーション生成の具体的事例が考察されている。本章ではこれらの考察から、地方自治体がより効率的かつ有効的なイノベーションを生成させるためには、地方自治体を含めた他の組織と戦略的に連携することが重要で、それによってより高い水準の公共サービスを提供することができると主張している。

第7章では、NPGの第2原則である「知識と経験の共有」についての考察が行われている。ここでは、イノベーション生成に向けた一連の活動を広範に普及させるツールとして表彰制度が考察の対象とされている。本章の結論は、表彰制度が地方公共サービスの業績向上に資する有効なツールになり得るという点である。この結論を導出するために、本章では地方自治体を対象とする表彰制度をまず、絶対評価型と相対評価型に類型化し、両者が行政改革と組織学習の双方を推進する機能を有していることが確認されている。そして、英国地方自治体を対象とした表彰制度を詳細に事例分析し、英国における行政サービスの改善や改革にむけた表彰制度の有用性が検討されている。本章では、膨大な分析資料に基づいてビーコン・スキーム、LGA、LGC Awards を考察対象とすることで、自治体を対象にした表彰制度が、英国自治体の行政サービス改革に貢献していることを例証している。本章ではまた日本の事例についても言及し、わが国地方自治体を対象にした表彰制度から、日本経営品質賞、国連公共サービス賞、全国知事会先進政策創造会議による先進政策大賞といった表彰制度を取り上げて現状を分析し、いずれも英国に比べ申請自治体が少なく、有効な取り組みとなっていないことが説明されている。本章ではさらに、諸般の考察を踏まえて、表彰制度のあり方が地方自治体の関係する公共サービスにイノベーションを生起する可能性に影響することを主張し、「知識と経験の共有」の視点から自治体間ネットワークを形成し互いに知識と経験を共有していくことが、多様化・高度化する住民ニーズへの対応に有効であると言及されている。

第8章では、NPGにおける「住民の関与」「組織間関係の形成」についての考察が行われている。ここでは、英国地方自治体に普及しているコ・プロダクション (Co-Production) の概念に着目し、木村氏が英国の研究者と実務家を対象に行ったインタビュー調査から、官と民の連携を通じた地方公共サービスの業績向上に関する諸概念の整理が行われている。わが国地方自治体では現在、地方自治体が住民と関わる手段を単に「協働」あるいは「パートナーシップ」という概念で整理している。しかし英国における関係者からのヒアリングから、この2つの概念のみでは緻密な官民連携の分析は困難であり、概念としての不完全性を是

正するために、わが国自治体でもコ・プロダクションの概念を公共サービスの提供局面に適用して考察が展開されるべきであると主張されている。本章では、コ・プロダクションの概念を、コ・コミッショニング (Co-Commissioning)、コ・デザイン (Co-Design)、コ・デリバリー (Co-Delivery)、コ・アセスメント (Co-Assessment) などに分類し、住民との対話や協議を通じた相互の関係性の深化を説明する概念として、コ・プロダクションの体系的な概念整理が行われている。そして、コ・プロダクションを通して多様な主体との継続的な関係性を築くことの必要性について言及し、関係性マーケティングの重要性について言及している。本章では最後に、地方自治体が持続可能な公共サービスを提供していくためには、住民との合意形成に基づくネットワーク・ガバナンスを図ることが有効であるという主張がなされている。

第9章では、第1章で抽出された問題課題に関して第2章から第8章で展開された考察に基づき、わが国地方自治体における業績管理には行動的管理会計手法の導入が必要であること、また、わが国地方自治体の業績向上のためにはNPGのフレームワークに沿った諸課題への対応が不可欠であることが、結論として要約されている。ここで本論文の結論となる木村氏の主張の概要を集約すると次のとおりとなる。

- ① 地方自治体は、行政経営資源を戦略的に配分し、効率性や有効性という政策目的の実現に資するよう継続して行政サービスの業績を管理しなければならない。
- ② その際、管理会計情報は、経営者や管理職の行動に単に影響を与えるだけでなく、一般職員の行動にも影響を与え、組織を方向付けることにも寄与貢献する。行動的管理会計手法は、管理会計情報を用いて人と組織の動機づけを同時に達成し、特に効率性の観点から見た業績管理には最も有用な手法である。
- ③ 地方自治体が、行政サービスの提供水準を維持・改善し業績を管理していくためには、人的要因への配慮が不可欠であり、その点においても行動的管理会計が重要な役割を担う。
- ④ 地方自治体の業績向上には、多様な主体が公共サービスの提供に関与することが重要である。ここで行政サービスとは概念上識別された公共サービスのあり方を検討することが重要となる。
- ⑤ 公共サービスの提供を通じて地方自治体における業績向上を試みる思考と実践のフレームワークはNPGである。NPGは住民（企業やNPOも含む）を地方自治体のパートナーと位置づけ、より優れた公共サービスを提供できるよう取り組むための思考と行動のフレームワークである。NPGの考え方に基づくと「柔軟性」「知識と経験の共有」「住民の関与」「組織間関係の形成」「サービス提供プロセスとアウトカムの重視」という5つの基本原則を遵守することで、公共サービスの提供を通じた業績（特に有効性）が大きく向上する。

第9章では以上のような結論に加えて、地方自治体における業績向上に関して残された重要な研究課題として、NPGの第5の基本原則である「サービス提供プロセスとアウトカムの重視」を取り上げ、その今後の研究の必要性和方向性が示されている。そこでは、地方自治体の業績を評価する住民の視点から、顧客志向の徹底が重要であることが改めて言及され、自治体と住民が連携して価値共創に取り組めるように、地方自治体は住民に働きかけていくことが重要であると指摘されている。そして、法律等で求められている財務情報等の公表を上回る情報開示システムの構築、さらには、住民の行動に影響を与える管理会計情報をより積極的に取り入れた統合報告 (Integrated Reporting) の構築について考察を行うことが、この問題を解決する端緒になると言及し本論文の一連の考察を締めくくっている。

論文審査結果の要旨

地方自治体のマネジメントに行動的管理会計の概念や手法を導入しようとする研究は、木村氏が本論文で考察の対象とした文献と研究者を除いて先事例はほとんどない。わが国学会においても、特に未開拓の

領域である。その意味で本論文は、未着手の研究領域に取り組んだ斬新な研究成果と位置づけることができる。また、ニュー・パブリック・ガバナンスについての考察は、わが国では、まだまだその研究蓄積が不十分である。本論文はそれにもかかわらず、NPGの基本原則など未解明の論点に考察対象を求めており、その体系を整理することにも成功している。この点で本論文には、非常に高い独創性が含まれている。

また本論文では、公共部門における行動的管理会計手法の導入、ならびに、NPG研究の先進国である英国の地方自治体における理論と実務に着目し、英国における先進事例の文献渉猟と現地調査、先駆的な研究者への幾度ものインタビュー調査の成果を通じて、諸般の論述が展開されている。インタビュー調査を行った研究者のなかには、NPGの提唱者であるエジンバラ大学ビジネス・スクールのステファン・オズボーン教授が含まれているなど、本論文作成の背景には文献渉猟や国内研究にとどまらない、非常に高度な国際性が認められる。しかも本論文には理論面だけでなく実際の適用面での考察もありその意味で応用的である。論文は全体的に論理的で、統一的な構成がなされている

本論文が強調している「業績管理のために行動的管理会計を有効活用し、業績向上のためにニュー・パブリック・マネジメントの手法を援用する」という発想は、諸般の考察結果からも非常に説得的と考えられる。また、日本の地方自治体における業績管理の現状には、リーンやシステム・シンキング手法の有用性を指摘した点、さらには、ニュー・パブリック・ガバナンスの提唱者であるオズボーン教授に直接インタビューの機会を得て、それまで解明されていなかったNPGの基本5原則を集約した点は、極めて斬新な研究成果として位置づけることが適当であり、顕著な学会への貢献と判断される。ここで、本論文が評価されるべき点と学術研究上の意義を整理すると、次の6点に集約することができる。

第1に、本論文では、わが国地方自治体がこの20年間に取り組んだ行財政改革の状況を分析し、そこから、わが国自治体では財政の健全化に主眼を置いた行財政改革が主流で、事務事業評価をはじめとする行政評価の実践においては、正確な評価と評価結果の将来計画へのフィードバックが十分機能していないことを指摘し、評価結果を将来計画に反映するために有益な手法として、業務改善運動とその実践事例発表会に着目している。評価の結果を将来計画に活用すべきであるという考え方は、これまでもわが国自治体の行政学や公共経営論の研究者からしばしば指摘されている内容ではあるが、その具体的な解決の手法として、業務改善運動に注目した考察はこれまで存在しない。木村氏はこの業務改善運動とその全国大会である実践事例発表会の報告事例を詳細に分析することで、業務改善運動を類型化し、効率性の追求とともに有効性の向上に着目した多くの改善運動が存在することを例証し、それらを介して行政評価における評価結果を将来の諸計画に反映することが可能であると説得的に説明している。その際に渉猟した実務資料は大部であり、その内容を詳細に再検討して業務改善運動を類型化して集約した点は、木村氏の高い分析能力であると評価することができる。

第2に、本論文では効率性の向上を企図する業務改善運動の取り組みから、行動的管理会計手法を積極的に行政のマネジメント（行政改革）に援用することで、より効率的な行政執行が可能になると主張している。この主張に関して本論文では、管理会計情報の有用性に着目し、経営管理手法として有名なリーン・アプローチ、シックスシグマ、BPR（Business Process Re-Engineering）、ベンチマーキング、TQM（Total Quality Management）などに管理会計情報を融合することの意義と有用性に言及し、かつ、その内容を詳細に体系化している。木村氏が本論文で取り上げたゾイ・ラドナー教授の著作は、管理会計情報を経営管理手法に関連づけることで、行政マネジメントにおける行動的管理会計の有用性を示唆した唯一とされる先行研究である。木村氏は本論文でラドナー教授の研究成果を詳細に分析し、先行研究の成果を十分に本論文内容に反映するとともに、「各手法の内容を理解し、組織の目的に適合する手法を検討する必要がある」とい

う考察結果にも付言している。

第3に、本論文では、管理会計情報をリーン・アプローチなどの経営管理手法に活用することで、人や組織の行動により良い影響を及ぼす行動的管理会計のフレームワークの構築が可能であると主張し、そうした行動的管理会計手法の成功要因と阻害要因を整理している。行動的管理会計の有用性は前出のラドナー教授の一連の研究から暗黙的には主張されてきたところではあるが、本論文はその内容を明確に解説し、さらに進展させて、行動的管理会計手法導入の成功要因と阻害要因にまで付言できている。第4章で明示されたリーダーシップ、コミュニケーション、業績測定システム、職員の能力開発という4つの成功要因がそれであり、この結果を導出するに際しても、詳細な文献渉猟から考察を深化させ結語まで導いている。阻害要因についても同様であり、一連の記述は非常に論理的に展開されていて説得的である。さらに本論文では、行動的予算管理会計手法を援用するに際して特に留意しなければならない自治体の特殊な状況についても考察されている。縦割りの命令系統、職員賃金の低さ、業務フローの理解不足、行政の役割と民間の役割の関係性、あまりに多すぎる組織目標などの阻害要因がそれで、これらについても詳細に例証されている。これらの考察は、何れも民間企業における行動的管理会計の手法を、地方自治体等の公共部門でそのまま展開してはならないという警鐘に値し、自治体における実務的展開への貢献と評価することができる。

第4に、第5章以下で考察の対象とされているNPGは、ごく最近になってわが国でも研究が始まったばかりの研究対象で、先行研究も極めて少数という状況である。本論文では、NPGの提唱者と評価されているステファン・オズボーン教授から実際に面会（インタビュー調査）の機会を得て、NPGの理論的フレームワークを解明している。特に、行政管理手法からNPMそしてNPGへという自治体のマネジメントとガバナンスに関する変遷を詳細に整理し、NPGの導入が単にマネジメントやガバナンス体制の変更にとどまらず、公共サービスの業績向上にも大きく貢献することを説明している点は、わが国学会でも先例を見ない学術的な思考であり独創的であり説得的である。また、本論文で解明したNPGの5原則、すなわち「柔軟性」「知識と経験の共有」「提供プロセスへの住民の関与」「組織間関係の調整」「提供プロセスとアウトカムの重視」の明示は、わが国におけるNPG研究の重要な方向性を示している。そして「柔軟性」に関する原則からイノベーション生成に向けた地方公共サービスのあり方が検討され、英国政府による公共サービスのイノベーション研究機関であるNESTAの調査結果（特にイノベーションを把握するための正確性や比較可能性からの指標）が検討されている点は、わが国地方自治体における公共サービスの業績向上（イノベーション）の研究に、有用な研究素材を提供しており、貴重な萌芽的研究成果と位置づけることが可能である。さらに、英国自治体におけるイノベーション事例として紹介しているTri-Boroughの事例は、英国内では著名な事例ではあるが、わが国学会では論文等でいまだ考察されことはなく、本論文ではその実態を現地の調査（インタビューと質問によるフォロー）を通じて考察対象としている点は、わが国学会と実務社会への貢献と評価することが適当である。

第5に、本論文では「知識と経験の共有」を実現するための表彰制度のあり方に関して英国自治体の事例を詳細に分析し、業績と効率の向上に表彰制度が寄与している実態を解明している。本論文では、英国の政府系機関によるピーコン・スキームやローカル・イノベーション・アワード、非政府系機関によるLGCアワードに注目し、これまでの表彰の内容と対象、そして、その具体的な事例に対する観察から、英国自治体は表彰制度を通じて、自治体間での情報ネットワークを形成していると結論づけている。この結論からは、自治体間ネットワークを形成することで、それぞれの自治体は互いに知識と経験を共有することが可能になり、そのことが結局は、多様化・高度化している住民ニーズに対応していくための有効な手立てとなるとい

う重要な示唆が演繹されている。こうした経営学的な主張は、これまで行政学や政治学からのインプリケーションが多かったわが国自治体のマネジメント研究に、新たな学術研究上の視点を提示するものであり、行政学をはじめとするこの分野の研究者に大きな影響を与えるものである。

第6に、本論文では「提供プロセスへの住民の関与」「組織間関係の調整」「提供プロセスとアウトカムの重視」に関して、マーケティング等の分野で用いられているコ・プロダクションの概念を援用し、3つの概念と業績向上の関係を説明することで、NPGのフレームワークを明瞭に説明している。公共経営の分野では、経営学の細目に該当する諸般の学術的視点からの考察や分析が可能である。現在、公共経営の分野で注目されている一つは、住民満足度の視点から公共マーケティングの手法を導入した政策的意思決定と事務事業の推進方法の解明である。コ・プロダクションの概念は、この二つの問題を検討する際に学術的に操作性の高い概念として注目されている。本論文におけるコ・プロダクション概念についての詳細な考察は、こうした潮流に先駆する貴重な研究成果である。

ところで、本論文は以上のように、地方自治体における業績管理と業績向上に新たな貢献をもたらす非常に優れた研究成果であるが、いくつかの問題点や課題を示唆することもできる。これらの問題点や指摘はいずれも本論文の学術的価値をいささかも減じるものではないが、学位論文申請者による今後の研究の一層の発展に期待を寄せる意味で、次の6点を指摘しておきたい。

第1に、本論文の問題意識は、地方自治体における業績管理と業績向上に行動的管理会計とニュー・パブリック・ガバナンスの知見を援用することにある。その際、地方自治体の現状と課題をわが国自治体の行政改革の状況から抽出し、その解決のための考察を、英国の研究者と地方自治体における先進事例を対象に行っている。したがって、本論文の考察は「わが国自治体が抱える現状と課題を英国の先進事例の考察に基づき解決する」という視点をより明確にして、諸般の考察を展開することが適切であったのではないかと考えられる。そうすることで、たとえば第6章でニュー・パブリック・ガバナンスの有用性を主張する際に、わが国地方自治体における連携手法の問題点の解決に、どうNPGが寄与貢献するのかを検討することが可能であったし、第7章で英国の表彰制度の有用性を検討したのであれば、わが国の地方自治体を対象とした表彰制度について、その課題を挙げて課題解決のための示唆を英国事例から列挙するなど、より詳細な論究が可能であったと考えられる。

第2に、地方自治体は事業や施策における効率性と有効性を同時に達成しなければならないという主張について、本論文では個々の課題ごとにどう対処すべきかについては明確に示されている。しかし、これらを「同時に」達成するためにどうすべきかについて、一層の踏み込んだ研究が期待される。本論文で言えば、伝統的行政管理における効率化の進め方、NPM、NPGという三様の考え方をもとにして、効率性と有効性の同時達成を企図した研究が求められるのではないだろうか。

第3に、効率性と有効性の向上のためには、管理会計や管理会計情報の行動的側面からの考察が有効であると本論文では主張している。このことは説得的である。しかしそうした主張の客観性をより高めるためには、管理会計情報が従業員の行動にどう影響するかについての考察を、さらに詳細に進めるべきである。具体的には、論文で考察されているリーン・アプローチ、シックスシグマ、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング、TQM等の実施において、管理会計情報がいかに人間行動に影響を与え効率性と有効性を高めるかについて、今後の実証的な研究が期待される。また、第3章と第4章で主張されるように、行動的管理会計が政府部門の改革に有効であるならば、わが国地方自治体における行政評価をツールとして、予算編成や総合計画の進捗管理にどう行動的管理会計を適用するかについての具体的な手法にまで踏み込んだ考察が期

待される。

第4に、用語について本論文の精度をより向上させる意味で指摘しておきたい。まず第1章の「成果」「アウトカム」「価値」という3つの用語については、その定義と使い分けが必ずしも明確ではない(6頁と18頁)。また、第4章の記述について、83頁の第1段落の「行政サービスの質は、定量的にも定性的にも明確にする必要性は乏しい」とあるが、業績測定や業績管理の必要性をどうとらえるべきかについて、説明が必要である。さらに、83頁の第2段落の記述「効率性を向上させるように改善運動に取り組む必要がある」という部分に関連して、第IV節は「有効性向上に向けた方策」を示すところではないか。第5章の記述について、100頁の図表5-6中、NPMにおける「サービスの提供主体」は「地方自治体」となっているが、市場原理に基づいて「その他の主体」ではないのか。また、同じ図表中、NPMにおける「評価の対象」は「行動活動の成果」、NPGでは「サービスの提供プロセス」となっているが、99頁の記述では、「NPGはNPMに比べて、サービス・プロセスやアウトカムに目を向けている」とあることから、NPGでもプロセス責任を共有することで「成果(アウトカム)」を評価の対象としていると理解すべきではないか。その他、本論文を構成する基礎概念でもある業務改善運動と行動的管理会計との関係、および表彰制度とNPGとの関係については、より詳細な考察や言及が必要である。

第5に、本論文において文献研究は十分になされていると評価するものの、NPGにおいて「ガバナンス」に焦点を当てている以上、ガバナンス論については、欧州で1990年代前半から論じられてきた「多層的ガバナンス論(Multi-Level Governance)」の文献研究が必要だったのではないかと思料される。

第6に、本論文の章や節のタイトルについてである。本論文では、英国関係の記述が各章で大きな比率を占めていることから、関係する各章の副題に「英国政府・自治体の事例研究」のような文言を入れておく方が、タイトルとしてはより適切なものになると考えられる。

最後に、本論文には以上のような問題点と課題が残るとはいえ、これらはいずれも今後の研究の発展の方向性や諸データと研究資料のアップデートの必要性を示すものであり、本研究の本質的な意義と価値を揺るがすものではまったくなく、研究の緻密さと研究手法としての独創性、さらには、膨大な文献等考察結果から導出された結論の妥当性を歪めるものでもない。むしろ指摘の多くは、本論文の精緻な分析や考察を通じて、今後の研究課題がかえって明確化されたものと位置づけることが妥当である。

加えて本学位申請論文の申請者である木村昭興氏は、査読論文1本を含め合計4本の研究論文(単著2本・共著2本<うち1本は第一著者>)の他、共著の翻訳書1冊、分担執筆書1冊、さらには、合計3回の学会全国大会報告と合計2回の国際会議(バングラデッシュ)での報告、合計8回の英国における自治体等調査を行っている。文献の考察対象も先行研究を含め、博士学位論文にふさわしい十分な分量となっている。また、英国自治体調査では、ケンジントン・チェルシー特別区とハマースミス・フルハム区における事務総長のPPP(Public Public Partnership)に関するイノベーションの先進事例を発見して学位申請論文の第6章で紹介するなど、地方自治体の業績向上に関して極めて斬新な研究領域を発掘し、今後の学術研究における発展にも大きく寄与貢献する知見を示唆できている。

以上により審査委員会は全員一致で、木村昭興氏の学位申請論文が博士(先端マネジメント)の学位に相当する論文であると判断し、ここに報告するものである。