

組織規範継承を可能にする目的指向型成果評価と 相互依存性の計量分析

Does Goal-Oriented Managerial Behaviour Applying Performance Management Improve Interpersonal Facilitation Among Public Officials in Japan? A Multilevel SEM Analysis Focusing on Division Level Interdependence

データ科学研究系 朴 堯星 (Yoo Sung Park)

1. 研究の背景と目的

現在、多くの自治体が抱える問題の一つは、行政職員の協力行動をいかに引き出すかである。バブル崩壊以降、日本の行政組織は慢性的な赤字財政を抱えている。そのため、2000 年代ごろから成果評価と分権化を軸とする組織運営が取り組まれている。しかし、多くの自治体では、成果評価の導入によって業務遂行の個人化が進み、人材育成、チェック体制が弱まり（村林 2004）、これまで緩やかに維持されてきた組織としての機能が揺らいでいる状況である。元来、成果評価の導入は、官僚制型組織運営の弊害を克服することを狙いとする。すなわち、組織機能の向上のために導入されたものであるにもかかわらず、その実態は、当初の期待とはかけ離れているアイロニックな状況である。総務省 (2017) によれば、都道府県・市区町村において 977 団体 (54.4%) がすでに行政評価を導入済みである。導入団体数は毎年、増加していることが知られており、従来の組織運営体制への後戻りはできないだろう。むしろ成果評価をめぐる弊害を払拭するための、組織規範の継承を可能とする職場での協力体制を強化させる組織心理学的要因を計量的に探ることが重要と考える。そこで本研究では、組織の長期的な発展に向けて組織が機能するために必要とされる職員の行動として Borman and Motowidlo(1993) が提唱した task performance (TP) と Contextual performance (CP) に着目して、職場での協力体制を強化させる制度設計の条件としての「相互依存性」がもたらす文脈効果を明らかにする。具体的には、個人-市町-県の多層同時比較調査を遂行し、マルチレベル構造方程式モデリングを用い、目的指向型成果評価のもと、相互依存性が行政職員の協力行動に及ぼす影響を明らかにする。

2. 研究の方法

本研究は以下の手順で進めている。まず、自治体行政に適した課業相互依存尺度を開発するため、自治体行政の業務内容と法律で定まっていない自治体行政の業務内容を整理し、インタビュー調査を行い、自治体行政組織における課業相互依存の実態を把握したうえで、つぎに、「多層的相互依存尺度」の開発を行った。さらに、その後、成果評価と分権化を軸とした行政改革にいち早く取り組んできた三重県庁職員 279 名を対象とした。調査対象者は、多段集落抽出法に基づき、三重県本庁 26 課中、業務内容に応じてより明確に相互依存性が表れると考えられる事業執行部門を対象とし、業務特性に偏りが出ないように 17 課を選出し、これらの課に所属する常勤職員全員 (課によっては、7 名 - 24 名程度が所属) に質問紙調査を実施した。ま

た、三重県庁の職員との比較を試みるため、三重県所在の3市（津市、松阪市、尾鷲市）の職員を対象とした同様の調査を実施している。最後に、調査から得られたデータをもとに、課レベル変数が個人レベル変数に及ぼす影響を確かめるため、マルチレベル分析を行った。調査・分析を終え、相互依存性が、行政職員の協力行動が促進するジョブデザインの条件になりうることについての総括的な考察を行った。

3. 研究成果

まず、新しく開発した「相互依存性」尺度の信頼性および妥当性を検討したうえで、マルチレベルSEMを行い、課の違いがもたらす影響を確かめた。マルチレベルSEMは、withinレベル（個人レベル）におけるrandom slopeやrandom interceptが、1つの値ではなくbetweenレベル（課レベル）で値がバラつく因子として捉える。これが、between levelの変数によって推定されることで、レベル内の関係（within）と各レベル間の関係（between）を同時に検討することができる（Snijders and Bosker, 2012）。本研究では課の主効果の検討を目的としているため、切片のみにランダム効果（random intercept）を仮定し、切片の課レベル残差の程度から推定されたモデル間の比較を行い、切片の課レベルのばらつきを、課レベル変数である業務相互依存性と目標相互依存性で説明するモデルを検討した。その結果、課レベルで相互依存性がうまく取れているほど、個人の対人的促進が高まっていることを確認している（表1）。具体的には、課レベルの業務相互依存性には、直接、個人の対人的促進を高める効果があるが、同時に課レベルの目標

相互依存性を媒介して個人の対人的促進を高める効果もあることが明らかになった。このことは、個人の所属する課の働き方を相互依存的なものに変えることで、職場での協力行動を促すのが可能になることを意味する。

表1. マルチレベルSEMを用いた多層レベル解析結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
固定効果				
個人レベル				
対人的促進 ← 職務充実度	0.498 ***	0.490 ***	0.486 ***	0.490 ***
職務充実度 ← 目的指向型経営管理行動	0.540 ***	0.540 ***	0.540 ***	0.540 ***
課レベル				
目標相互依存性 ← 業務相互依存性	0.544 ***	0.544 ***	0.544 ***	0.544 ***
対人的促進 ← 業務相互依存性		0.715 ***		0.285 †
対人的促進 ← 目標相互依存性			0.973 ***	0.791 ***
変量効果				
切片の課レベル残差	0.026	0.021	0.002	0.002
AIC	1978.80	1962.80	1962.20	1962.80
CFI	0.833	0.940	0.910	0.949

個人レベル: n=414, 課レベル: N=35, *** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10.

これまで多くの自治体組織では、成果評価の導入を期に、職場での知の継承が疎かになってきていることに悩まされていた。これに対し、本研究では、職場での協力体制を構築するための、個人レベルと課レベルでの組織心理学的メカニズムを解明したものである。そもそも仕事を個人で遂行するのではなく、課の全員で相互依存的に行うことによって、課全体の目標に対する認識の共有度合いが高まる。そのような過程で、自然に組織運営にかかわる知の継承が緩やかに促されることになるのではないか。言い換えれば、職場での組織規範の継承には、職員個人が属する部署での仕事のやり方も相互依存的なものへと変えることが重要であると考えられる。今後は、部署内の職員同士のパーソナルネットワークを組み込んだモデリングへの拡張を検討していきたい。

参 考 文 献

- 朴堯星・坂野達郎（2015），“自治体職員の対人的促進に関するマルチレベル分析：課レベルの相互依存性に着目して”，『計画行政』，38(3)，55-64.
- YOOSUNG PARK “Performance Evaluation System and Interpersonal Facilitation: An Empirical Evidence of Public Officials in Mie Prefectural Governments of Japan”，The spring 2015 conference of The Korea Association for Survey Research, Seoul.2015.6.15.