

大学院教育支援機構（DoGS）海外渡航助成金 報告書

Outcome report

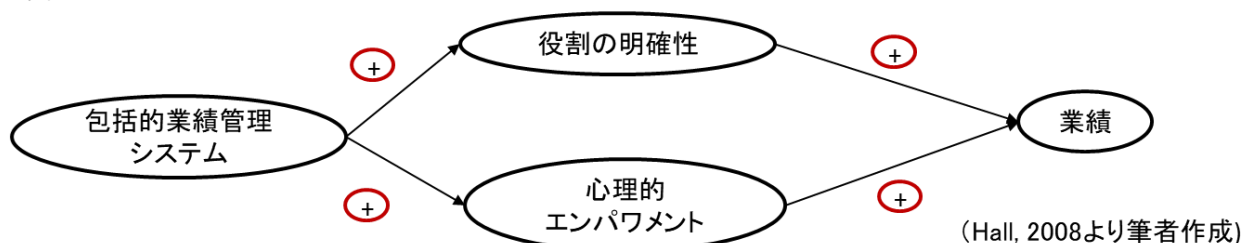
計画名 Plan	カナダ行政機関の業績評価制度に係るフィールド調査
氏名 Name	平田 宏文
研究科・専攻・学年 Graduate school/Division/Year level	経済学研究科・経済学専攻・博士後期課程 1年
渡航国 Country	カナダ
渡航日程 Travel schedule	2024年3月26日～2024年4月6日

- ページ数に制限はありません。No limits on the number of pages
- 写真や図なども組み込んでいただいて結構です。You can include pictures or illustrations.
- 各項目について具体的に記述してください。Please fill in each item specifically.
- 日本語または英語で記載ください。Please use Japanese or English.

渡航計画の概要 Outline of the travel plan

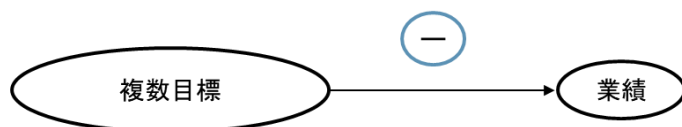
本研究は、カナダ政府の業績評価制度の改正が政府職員にどのような影響をもたらしたかを研究するものである。業績評価の研究としてHall(2008)では、より多くの評価指標を持つ業績評価制度（包括的業績管理システム）は、職員へのフィードバックの量が増えることにより役割の明確性（role clarity）及び心理的エンパワメント（psychological empowerment）を増加させることを、製造業を対象にしたマネジャーへのサーベイ調査結果を用いて定量的に示した。（図1参照）

図1



一方、近年の実証研究であるObloj & Sengul(2020)はフランスの製造業を対象にした調査を行い、目標の数が多ければ多いほど、業績には負の効果があることを示しており（図2参照）、複数目標設定の影響について双方異なる結論を導いている。

図2

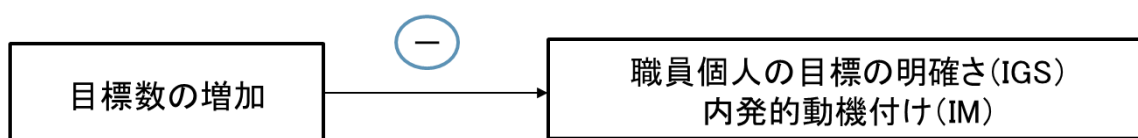


(Obloj and Sengul, 2020をもとに筆者作成)

本研究ではこれら双方の異なる結論をパネルデータを用いた動学的分析を行うことで検証しようとした。具体的には、カナダ政府が2009年から用いてい

た業績評価制度 Policy on Evaluation を 2016 年に Policy on Results に改正して目標数を増加させたことを「処置」と見做し、カナダ政府が職員向けに実施した意識調査である「Public Service Employee Survey」（以下「PSES」という。）の 7 年分（2008 年、2011 年、2014 年及び 2017 年～2020 年）のパネルデータを使用して業績評価指標の多様化による職員個人の目標の明確性（Individual Goal Specificity）及び内発的動機付け（Intrinsic Motivation）への影響を差分の差分法により分析した（対照群には米国政府の同様の意識調査を用いた）。結果は、図 3 の仮説で設定したとおり、目標数の増加は短期的には職員個人の目標の明確さと内発的動機付けに負の影響が見られたが、中長期的には影響はニュートラルとなった。

図 3



ニュートラルとなった原因として Obloj & Sengul (2020) が指摘した施策（役員による会議の増加など）が功を奏した可能性もあるが、同研究は民間企業を対象にしたものであることより、公的機関であるカナダ政府は別の施策を講じている可能性もあると考えられた。またこれまで本研究を発表した際に指摘された課題として、カナダを処置群として米国を対照群とすることの妥当性の有無の点、カナダ政府が Policy on Results における業績評価を Hall(2008) が想定しているような戦略との結びつきの中で用いているかという点、及び日本からカナダ政府を分析することの限界（カナダでは当たり前だが、日本では知られていない事象）など、これらの点の解決を試みるにあたり、当初カナダ政府の関係省庁へのインタビューを試みることを計画していた。

しかし想定以上にアポイントの取得に難航したため、計画を修正し、Policy on Results 研究の第一人者である Carleton 大学 School of Public Policy & Administration の Robert P. Shepherd 教授、並びに私と同様 PSES を用いた研究をカナダで行なった Carleton 大学 Department of Political Science の Scott Edward Bennett 准教授と研究交流を行うことでカナダにおける研究者からの視点を取り入れて論文を改善することに計画を変更した。

成果 Outcome

Shepherd 教授によれば、カナダでは、政府支出及び公務員の人材管理について責任を有する Treasury Board of Secretariat が政策評価のシステムを作成している。他方、評価の Accountability（説明責任）は、カナダでは各省庁が大臣に対して負っているのに対して、アメリカでは各省庁は、省庁のトップ、上院議員及び議会など多岐にわたる点で異なっている。カナダの場合は、大臣が国会に対して説明を行うので、評価の Accountability はあくまで省庁→大臣という流れになる

(なお、この点は日本とも同じである)。

また、カナダの業績評価制度や政府の比較を行う際には、カナダの研究者の観点でいえばアメリカを比較対象にすることには違和感があるとの指摘を受けた。通常、カナダ政府を比較する際にはイギリス、オーストラリア及びニュージーランドを比較対象としているとのことである。理由として、ウェストミンスター型（英連邦の一員）の政治形態を採用している一方、米国はそうではないからとのことであった。

また、業績評価制度でいえば、イギリスは政府全体に対する 25 年以上の歴史があるので、それより歴史の浅いカナダとの比較で言えばオーストラリアやニュージーランドの方が向いているとのことであった。さらに Policy on Results には、Hall(2008)の提唱するような業績評価制度と戦略との結びつきはあまり無いとのことであり、そもそもカナダ政府では日本のような国家戦略や計画ほど明確ではなく、それらはいまいであるとの指摘した。各政策は、統一的な計画の下ではなく、各省庁が直面する問題に応じて策定されているとのことであった。これらの指摘はこれまで実施してきた文献調査や定量分析からは見えてこない情報や考え方であったので大変新鮮であった。

さらに Shepherd 教授からは私の研究結果は、政府の poor performance は従業員のモチベーションや目標の明確さに起因し、従業員のモチベーションや目標の明確さは目標の数によって影響されることを言っている点で価値のある (worthwhile) な研究であり、goal ambiguity theory を用いている点も高く評価してもらった。

また、Shepherd 教授から、サバティカルで Carleton 大学において研究中の神戸学院大学法学部の橋本圭多准教授を紹介してもらい、同准教授とも研究交流を行うことができた。その中で日本の行政評価とカナダ行政評価の相違点について協議でき、多角的に私の研究内容を見直す機会となった。

Bennett 准教授からは、PSES にしろ、米国の意識調査にしろ省庁ごとや部署ごとに回答率が異なるので、サーベイ研究のカバー範囲が省庁ご

とに異なる場合の扱いや、政治学の観点で、時の政権が保守かリベラルかという政治的な要素が職員の心理的側面へ影響している可能性について指摘があり、関連文献も紹介してもらいつつ、有益な助言をもらうことができた。またウェスト



図 4 Shepherd 教授と筆者。



図 5 Carleton 大学 School of Public Policy & Administration が入る Richcraft Hall。

ミンスター型の政治制度をもつ国でもカナダの政治制度とは同じとは言い切れず、米国も地理的・文化的に近縁であり、どの国を比較対象にしても一長一短であるとの話であった。そのため、結局のところどのように自身の研究を Defend できるかがポイントであるとの助言をもらった。また、Bennett 准教授も単年度で PSES を使ったものの、パネルデータにして他国と比較する発想はなかったとのことであり、「カナダ人が気づかなかった手法を日本人のあなたが気づいたというのも面白いし、研究手法としてもユニークだ」との高い評価をいただいた。



図 6 Bennett 准教授と筆者。

さらに、カナダに関してはこれまで政府のウェブサイト・報告書及び研究者の著書・論文など、文献を基にした調査に依存していたので、今回カナダの首都オタワを訪問するにあたり、カナダ政府に関する知識を補うために研究の合間を縫ってカナダの上院及び下院議会の見学会に参加した。議会職員の説明を直接聞き、質問やそれに対する回答を通じて、法案策定過程や議会と自治体との関係など、研究を進める上で基盤となるカナダ政府に対する理解を深めることができた。



図 7 カナダ上院議会の様子。



図 8 カナダ下院議会の様子。

今後の展望 Prospects for the future

まずは研究交流を実施した研究者からのコメントや紹介いただいた文献を確認して論文の修正を行う計画である。その後、学術誌への投稿を行うことが今後の目標となる。具体的には、差分の差分法を用いる上での処置群に関して、米国以外のウェストミンスター諸国のデータも検証し、コントロールするべき変数についても改めて検証する計画である。

最後に、この度は渡航を支援していただき誠にありがとうございました。京都大学大学院教育支援機構の方々をはじめ、関係者の皆様にこの場を借りて御礼申し上げます。

以上

参考文献

- Hall, M. (2008). "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance," *Accounting, organizations and society*, 33(2-3), 141-163.
- Obloj, T., and Sengul, M. (2020) "What do multiple objectives really mean for performance? Empirical evidence from the French manufacturing sector," *Strategic Management Journal* 41.13: 2518-2547.