

地方公共団体の行政改革におけるイノベーションの財務・非財務項目への影響

京都大学 平田 宏文

1 はじめに

1-1 研究の背景

Torfin(2019)によれば、公的部門では公的資源（財政や人員など）が不足する状況下、市民から求められる役割は増加しており、公的部門において革新的（イノベータータイプ）な解決策の探索が必要となっている。かかる状況下、民間部門や他の公的機関と協力することでイノベーションを起こそうとするコラボレータータイプ・イノベーション（Collaborative Innovation；以下「CI」という。）が、公的部門でイノベーションを起こす上で重要な役割を果たすと主張している。実際、Lindsay et al.(2020)ではスコットランドにおいて行政を含めた複数のステークホルダーが協力することで既存の行政サービスが改善されたことをフィールドワークによって明らかにしている。しかし、これまでのCIに係る研究では、外的妥当性を高める定量的な実証研究はほとんど行われておらず、とりわけ我が国地方公共団体を対象にした研究はほとんどない。

我が国では2015年8月に総務大臣通知「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」（総務省 2015）が、地方財政が依然として厳しい状況にある中で、効率的・効果的に行政サービスを提供する観点から業務改革の推進に努めるよう、各地方公共団体に要請している。実際、それを受けて各地方公共団体では外部委託やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）などの行政改革に取り組んでいる。行政改革を実施する過程でTorfin(2019)が主張するCIを取り入れることで、新たな行政改革の取組が実施され、効率的・効果的な行政サービスが促進されることが期待される。しかし、これまでCIを実施している地方公共団体は限られている。CIの効果を検証することによって、我が国地方公共団体がCIを行政改革に取り入れる上での理論的根拠を提供することが重要である。

1-2 本研究の目的

本研究では、地方公共団体におけるCIが財務面・非財務面に貢献しているかを

明らかにすることを目的とする。具体的には、財務面については、行政改革の取組の一環で CI を実施している地方公共団体と、実施していない地方公共団体の比較分析を行う。CI の実施有無によって地方公共団体の財政項目への影響を定量的に分析する。また、非財務的な影響として、サーベイ調査による組織のパフォーマンスへの影響を定量的に分析する。

2 先行研究の整理と検討

Barrutia & Echebarria (2019)によれば、CI はパートナー間でのコラボレーションを実施している間に双方から学習できるため、公的部門における知識の発展に最も効果的な手段の一つと主張する。一方で、Torfing(2016)は、公的部門におけるイノベーションは必ずしも良い結果をもたらすことが約束されているわけではないという。このことから、CI がもたらす影響及びどのような条件であれば CI が公的機関に良い結果をもたらすか検証することは CI を公的機関が取り入れる上で有用といえる。

Chen et.al (2023)は、行政サービスにおけるイノベーションを Bason (2010)などを基に 6 類型に分類している : Management、Service、Mission、Policy、Partner 及び Citizen。本研究では、上記の Management Innovation に着目した分析を非財務項目で行う。Torfing(2019)によればデンマークにおいて CI の取組によってイノベーションが起これ、犯罪の抑制効果があったと報告しているところ、行政改革は文脈に照らした場合、2015 年 8 月に総務大臣通知にあるとおり行政改革の効率的・効果的に行政サービスを提供することを目的としていることから、財務項目では測定できない組織パフォーマンスへの CI の影響を測定する。

目時 (2018) が指摘するように、行政組織では成果を売上高や利益指標などの財務項目を用いて測定することはできないため、管理会計の多くの研究が Van de Ven and Ferry (1980) の 7 項目 (①生産性、②業務の質や正確性、③革新的な新事業の企画数の増加、④業務に対する満足度・評判の高まり、⑤目標の達成度、⑥業務の効率性、⑦業務に対する職員の士気向上) をサーベイ調査で用いて測定している。Verbeeten and Speklé (2015) は、オランダの自治体向けにサーベイ調査で組織パフォーマンスを測定したところ、組織パフォーマンスの指標が上記のような複数の要素を捉えているとしても、純債務比率、住民一人当たりの純債務及び住

民一人当たりの純債務増減のような財務項目と負の相関があることを突き止めており、組織パフォーマンスの指標に信頼性があることを指摘している。したがって、Verbeeten and Speklé (2015) の組織パフォーマンス指標を用いる。

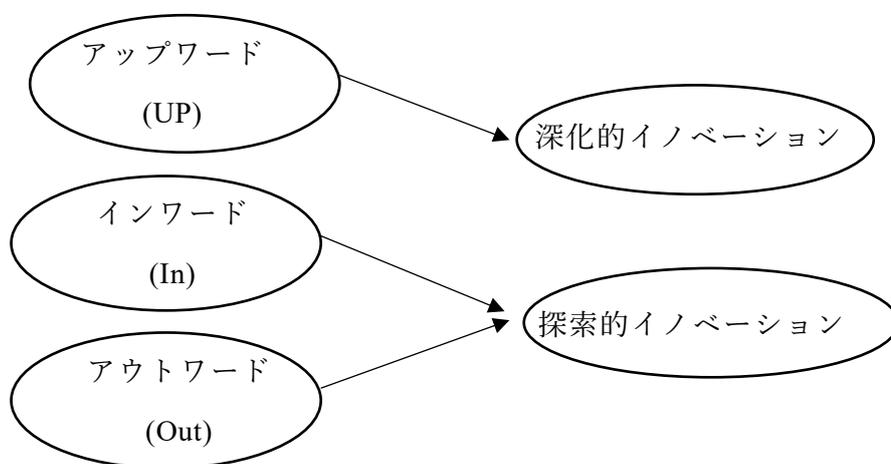
Barrutia and Echebarria(2019)はスペインの地方自治体向けサーベイ調査で、Agranoff(2014) の類型に基づき、コラボレーションの形態を、アップワード、インワード及びアウトワードで測定した。アップワード・コラボレーションは中央政府や州政府などの広域自治体とのコラボレーション、インワード・コラボレーションは地域のステークホルダー（関係者）、並びにアウトワード・コラボレーションは地方公共団体同士でのコラボレーション（自治体間連携など）と定義している。本研究でも、かかる定義に従っている。

さらに、Barrutia and Echebarria(2019)は上記のコラボレーションの3形態と Jansen, Van Den Bosch, and Volberda (2006)が欧州の金融サービス業向けに実施したサーベイ調査を基に深化的イノベーション（exploitative innovation）及び探索的イノベーション(explorative innovation)の指標を公的機関向けに開発した。本研究ではこれらを用いる。

Barrutia and Echebarria(2019)は、イノベーションに関わる中央省庁及び広域自治体が、幅広く共有された知識に基づいて、容易に実施可能で小規模で危険の少ない改革に集中する可能性があること、並びに中央省庁及び広域自治体は、ボトムアップや草の根的な知識や活動に基づくよりも、成文化された知識を共有するセミナーなどの仕組みを活用することから、アップワード・コラボレーションが深化的イノベーションに貢献するものの、探索的イノベーションには貢献しないことを提唱した。さらにインワード・コラボレーションは、地域ごとの事情に合わせて実施され、実施コストも高いが学習効果も高いことから、探索的イノベーションに適していることを提唱している。アウトワード・コラボレーションでは、相対的に単純なイノベーションに関するプロジェクトでは、すでに各自治体に経験が蓄積されているので、コラボレーションを構成すること自体、より選択的でかつ効率的となり、むしろ不必要でさえあるかもしれないと述べた。そして既存の知識では解決できないような、相対的に複雑で意欲的なイノベーションの取り組みに対して、自治体は自治体間で強いネットワークを構築するために、時間、資金及び労力を投資する必要に迫られることより、アウトワード・コラボレーションは探索的イノベーション

に直接的で正の効果をもつと提唱した。これらをまとめると図1のとおり深化的イノベーションはアップワード・コラボレーションの中で生じ、探索的イノベーションはインワード・コラボレーション及びアウトワード・コラボレーションの中で生じることをサーベイ調査を基に実証した。本調査ではかかるコラボレーションの形態とイノベーションの形態との関係を拡張し、コラボレーションの中で生じたイノベーションと組織パフォーマンスの関係を調査する。

図1 コラボレーションの形態とイノベーションの形態の関係



(出所) Barrutia and Echebarria(2019)

また、Noda(2023)では、アップワード・コラボレーションが財務の効率性に貢献し、アウトワード・コラボレーションが地方公共団体における問題解決能力に貢献したことをサーベイ調査で明らかにしている¹。このことから、それぞれのコラボレーションの形態もまた組織パフォーマンスに影響を及ぼしていると考えられる。そのため、CIと組織パフォーマンスの関係を捉え直せば、それぞれのコラボレーションは、組織パフォーマンスへの直接効果とイノベーションを通じた間接効果を有すると見ることができる。このことはBarrutia and Echebarria(2019)の関係を拡張することとなり、以下の仮説及び図2となる。

仮説1 アップワード・コラボレーションは組織パフォーマンスへの直接効果だ

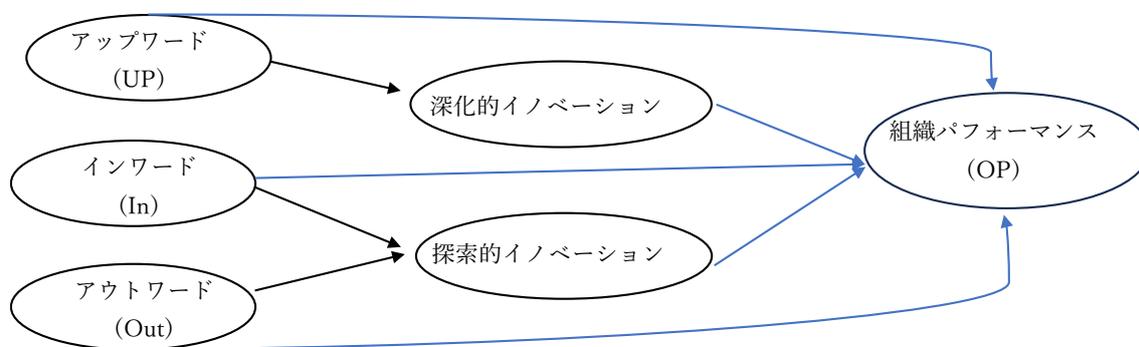
¹ Noda(2023)はアップワード・コラボレーションを vertical relationships 及びアウトワード・コラボレーションを horizontal relationships と呼称している。

けでなく、深化的イノベーションを通じた間接効果も及ぼす。

仮説2 インワード・コラボレーションは組織パフォーマンスへの直接効果だけでなく、探索的イノベーションを通じた間接効果も及ぼす。

仮説3 アウトワード・コラボレーションは組織パフォーマンスへの直接効果だけでなく、探索的イノベーションを通じた間接効果も及ぼす。

図2 コラボレーション、イノベーション及び組織パフォーマンスの関係



(出所) Barrutia and Echebarria(2019)に筆者加筆

3 分析データと方法

3-1 財務項目に係るデータ

総務省が公表している「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等」(以下「取組状況等調査」という。)の政令指定都市、中核市、特例市及びその他の市の合計 792 市の個票データを使用する。総務省が公表している取組状況等調査の 2016 年度から 2021 年度までの 7 年分のパネルデータを使用する。個票自体は 2015 年度からの分が公開されているものの、2015 年度と 2016 年度以降からで仕様が異なっていることからデータの一貫性を保つために 2016 年度から直近の 2021 年度までのデータを用いる。

取組状況等調査の調査票②に記載した行政改革で取組んでいる項目のうち「機関の協同設置等、他自治体との連携による事務の効率化」の項目に○があればアウトワード・コラボレーションの実施とする。さらに同調査の調査票③では行政改革の取組のうち、地方公共団体がもっとも力を入れているものが記載され、かかる取組

の性質として「先進性」の欄が設けられているところ、これをイノベーションとする。同じ年度内にコラボレーションとイノベーションの取組の実施があったものをCI、すなわち処置されたものとする。本研究では、地方公共団体のCIによる財務項目に対する平均処置効果を検証するために、複数年での処置があった場合の政策効果を測定する Staggered Difference in Difference 法（以下「Staggered DiD」という。）を用いる。Staggered DiD を用いることで、「機関の協同設置等、他自治体との連携による事務の効率化」を地方公共団体ごとに異なる年に実施していたとしても処置群として取り込むことが可能であり、かかる取組を実施していない地方公共団体を対照群とすることができる。分析にあたっては、Callway and Sant’Anna (2021)の R の did パッケージを用いて複数時点間の介入を処置群として扱う Staggered DiD を実施する。

下記では ATT が平均処置効果、t が年度、g が処置を受ける年度、i は市を示し、D は i 市が処置を受けた場合は 1、受けない場合は 0 を示している。

$$ATT(g,t)=E[財務項目_{it} - 財務項目_{i,g-1} | D=1] - E[財務項目_{it} - 財務項目_{i,g-1} | D=0]$$

また、Baba and Asami(2020)は我が国地方公共団体の公衆衛生分野に係る自治体間協力 (inter-municipal cooperation) の効果を測定したところ、人口規模によって効果が異なることを示した。そのため、本研究では各市における人口を共変量として分析を行う。Ai が各市の人口を示している。

$$ATT(g,t)=E[財務項目_{it} - 財務項目_{i,g-1} | A_{it}, D=1] - E[財務項目_{it} - 財務項目_{i,g-1} | A_{it}, D=0]$$

データベースは日経 NEEDS のデータを用いる。具体的に検証する平均処置効果は、財政力指数、経常収支比率、公債費負担比率、実質収支比率、及び実質公債比率の 5 指標である。

表1 財政力指数、経常収支比率、公債費負担比率、実質収支比率、
及び実質公債比率の記述統計

	n	平均	標準偏差	中央値	最小値	最大値
財政力指数	5,544	0.64	0.24	0.63	0.1	1.53
経常収支比率	5,544	91.57	4.93	91.6	66.4	128.4
公債費負担比率	5,544	14.08	4.29	13.9	2.2	46.8
実質収支比率	5,544	5.76	3.88	5.2	-0.2	77.1
実質公債費比率	5,544	7.44	4.75	7.4	-4.8	76.8
人口	5,544	6,175.71	15,880.10	2480	56	230,037

(出所：日経 NEEDS のデータを基に筆者作成)

3-2 非財務的な項目について

分析のためのデータは、2023 年度に我が国地方公共団体全 792 の市（政令指定都市、中核市、特例市、その他の市）を対象として実施した郵送質問票調査により収集した。回答にあたっては電子データでの提出も可能とした。質問票の送付に先立って、調査票の文言及び質問項目の妥当性をチェックするため、市役所に勤務する実務家 2 名と、公的機関に関する専門的知見を有する管理会計研究者 2 名に内容確認を依頼し、質問票の修正を行っている。質問票の送付先は、行政改革に携わる部署（行政経営課、総合政策課など）の管理責任者に回答してもらうよう依頼し、返信用封筒（切手付き）を添えて送付した。質問票の回答に対するインセンティブを考慮し、希望者には分析結果の報告書を送付することを明記した。また、回収率の向上のため、回収期限前に督促状を送付している。回答組織数は、405 団体（回収率 51.14%）であった。回答組織の詳細は表 2 のとおりである。また、回答者は概ね送付先部署の課長級以上の職員となっている。

表 2

<u>団体区分</u>	<u>送付数</u>	<u>有効回答数 (率)</u>	
政令指定都市	20	9	45.00%
中核市	62	38	61.29%
特例市	23	18	78.26%
その他の市	687	340	49.49%
合計	792	405	51.14%

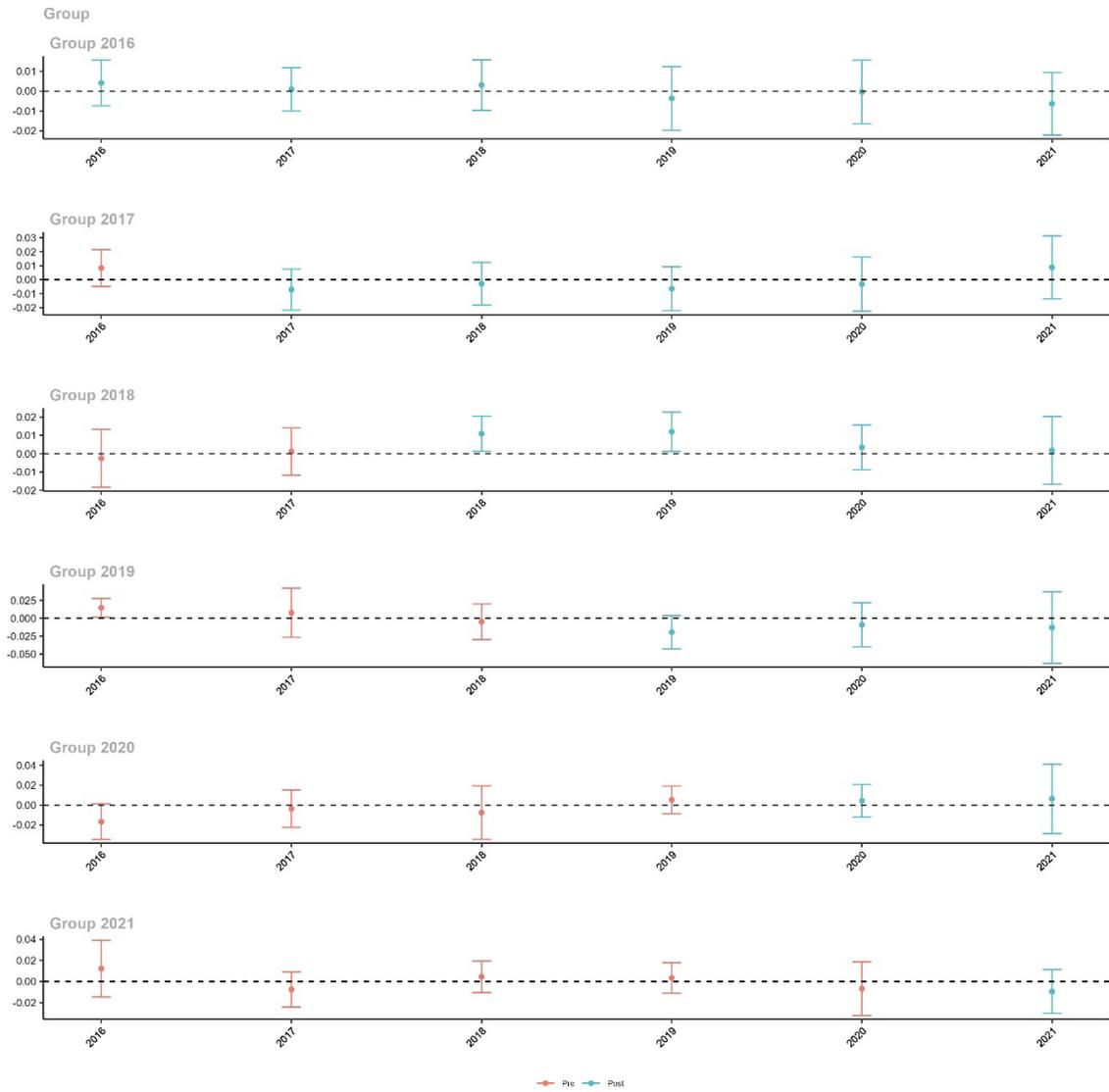
(出所) 筆者作成

4 分析結果

4-1 財務項目

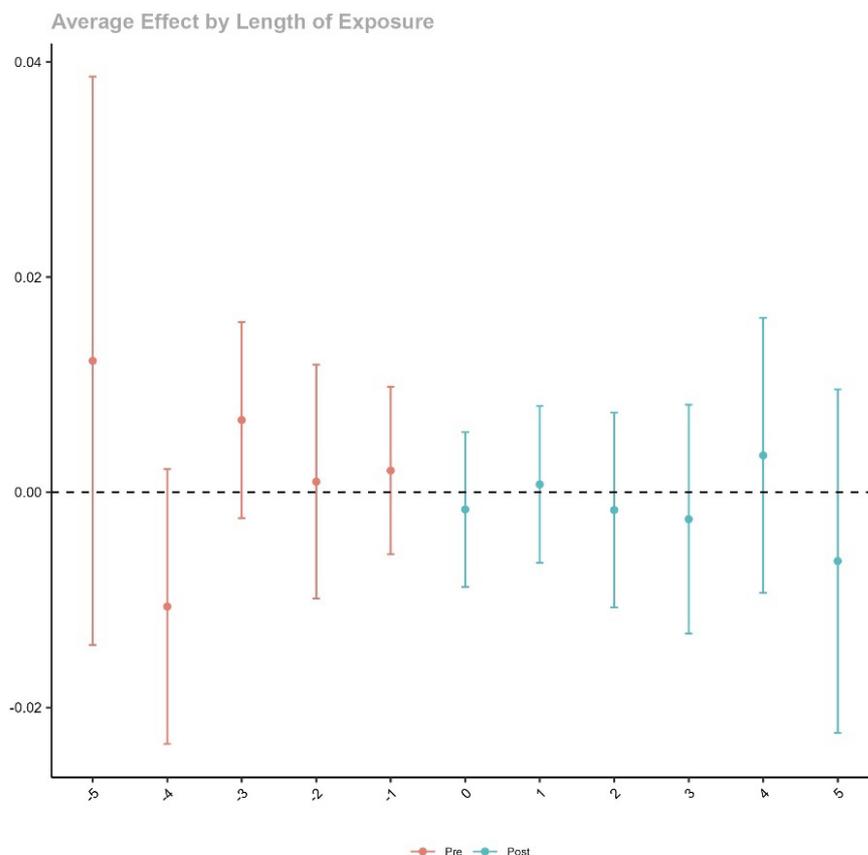
財政力指数、経常収支比率、公債費負担比率、実質収支比率、及び実質公債比率の5指標について Staggered DiD を用い、95%信頼区間を設定し分析した。結果は、経常収支比率を除いていずれも CI 後の ATT は有意にならなかった。経常収支比率については、2018 年度に CI を実施した地方公共団体では経常収支比率（対数化後）に対して正の影響が見られた（図 3 参照）。CI の影響を各年度別ではなく、CI が実施された年度を 0 にして CI の影響を見るダイナミック分析を実施したのが図 4 である。図から明らかなように、いずれも帰無仮説は棄却できない。すなわち、CI の影響は無いという仮説は棄却できないため、経常収支比率についても CI の影響は見られなかった。

図3 経常収支比率の Staggered DiD の結果 (Group が処置年度を示す)



(出所) 筆者作成

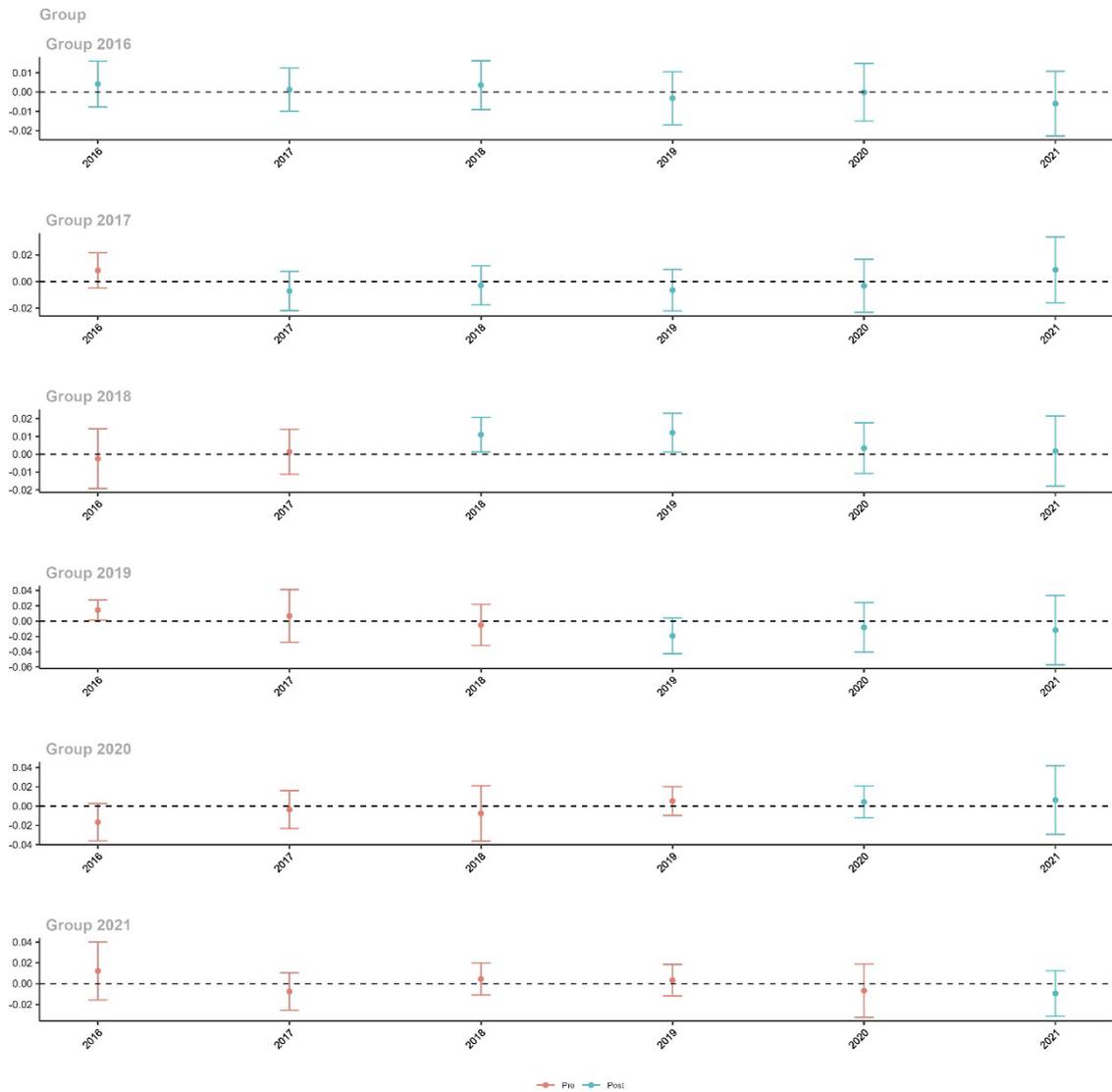
図4 経常収支比率の Staggered DiD の結果（ダイナミック分析）



（出所）筆者作成

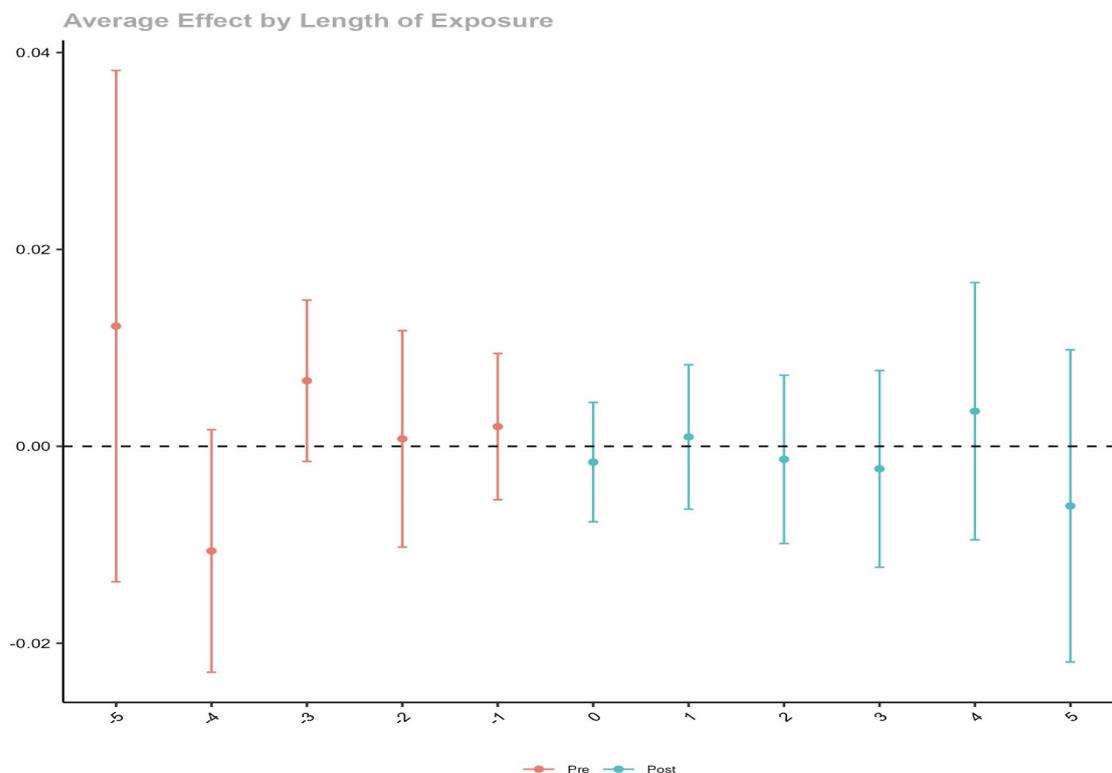
ここで、人口規模によって効果が異なる可能性があるため、本研究では各市における人口を共変量として改めて分析を行なった。結果は、平均処置効果は、財政力指数、公債費負担比率、実質収支比率、及び実質公債比率の4指標ともに人口を共変量に入れる前と変わらず、いずれも有意な結果は見られなかった。また、経常収支比率（対数化後）は、共変量に人口を入れる前と同様、2018年度にCIを実施した地方公共団体については2018年度と2019年度に正の効果で95%信頼区間で有意な結果となったものの（図5）、複数の時期にわたる介入の効果を集約した、介入前後での効果の変化を明らかにすることが可能となるダイナミック分析を実施したところでは、有意な結果は得られなかった（図6）。

図5 経常収支比率の Staggered DiD の結果 (Group が処置年度を示す)
 (人口を共変量に加えたもの)



(出所) 筆者作成

図6 経常収支比率の Staggered DiD の結果（ダイナミック分析）
（人口を共変量に加えたもの）



（出所）筆者作成

4-2 非財務的な項目

各回答の結果は以下のとおり。下記（1）から（5）の設問は1を「全く当てはまらない」、7を「完全に当てはまる」とする7段階リッカートスケール。下記（1）から（3）は「下記の記述が、過去3年間の貴市の行政改革に関連する活動をどの程度表しているかについて、同意の度合いに○をつけてください。」とし、下記（4）は「下記の記述が、過去3年間の貴市の行政改革に関連する成果をどの程度表しているかについて、同意の度合いに○をつけてください。」と質問項目の前に記載している。また下記（6）の設問は、1を「平均をはるかに下回る」、7を「平均をはるかに上回る」とする7段階リッカートスケールとし、（6）も同様に「以下の各項目について、他の比較可能な部署（*）と比べて、あなたの部署のパフォーマンスをどのように評価しますか？（*）公的部門における部署、また場合によっては民間部門における部署を想定」と質問項目の前に記載している。

表3 観測変数の記述統計

(1) アップワード・コラボレーション (UC)

	質問項目	測定値	平均値	標準偏差
項目1	中央省庁/都道府県との交流頻度が高い (注) 電話及び会議などあらゆる形態の交流	1 - 7	3.06	1.32
項目2	中央省庁/都道府県との交流の強度が高い (注) 詳細な情報交換や連携の程度	1 - 7	3.04	1.34
項目3	中央省庁/都道府県の担当者と円滑な関係を築いている	1 - 7	3.33	1.32

(クロンクバックの $\alpha = 0.94$)

(2) インワード・コラボレーション (IC)

	質問項目	測定値	平均値	標準偏差
項目1	地域の関係者との打合わせの頻度が高い	1 - 7	3.23	1.47
項目2	交流している地域の関係者は多様である (注) 電話及び会議などあらゆる形態の交流	1 - 7	3.41	1.55

(クロンクバックの $\alpha = 0.94$)

(3) アウトワード・コラボレーション (OC)

	質問項目	測定値	平均値	標準偏差
項目 1	他の地方公共団体の担当者との打合わせの頻度が高い	1 - 7	3.11	1.38
項目 2	交流している地方公共団体の数が多い (注) 電話及び会議などあらゆる形態の交流	1 - 7	3.20	1.39
項目 3	他の地方公共団体との交流の強度が高い (注) 詳細な情報交換や連携の程度	1 - 7	3.21	1.38
項目 4	他の地方公共団体の担当者と円滑な関係を築いている	1 - 7	3.65	1.36

(クロンクバックの $\alpha = 0.95$)

(4) 深化的イノベーション

	質問項目	測定値	平均値	標準偏差
項目 1	私たちは、定期的に既存のサービスに小さな改良を加えている	1 - 7	4.63	1.14
項目 2	私たちは、頻繁に既存のサービスの実施方法を見直している	1 - 7	4.27	1.24
項目 3	私たちが定期的に既存のサービスの実施効率を改善していることは、よく知られている	1 - 7	3.45	1.21

(クロンクバックの $\alpha = 0.86$)

(5) 探索的イノベーション

	質問項目	測定値	平均値	標準偏差
項目 1	私たちが新しいサービスや施策を試験的に実施することは、よく知られている	1 - 7	3.44	1.24
項目 2	私たちは、全く新しい能力を必要とするイノベーションを率先して導入している	1 - 7	3.32	1.33
項目 3	私たちは、地方公共団体で通常導入されている以上のイノベーションを導入することを常に検討している	1 - 7	3.47	1.32

(クロンクバックの $\alpha = 0.87$)

(6) 組織パフォーマンス

	質問項目	測定値	平均値	標準偏差
項目 1	あなたの部署で生産される業務量、および／または、成果物の数量	1 - 7	4.37	0.86
項目 2	あなたの部署で生産される業務の正確さ、および／または、成果物の品質	1 - 7	4.43	0.83
項目 3	あなたの部署で実施されるイノベーション、プロセスの改善、または新しいアイデアの数	1 - 7	4.30	1.03
項目 4	あなたの部署の業務に対する評判の高さ	1 - 7	4.15	0.80

項目 5	あなたの部署の成果物またはサービス水準の目標の達成度	1 - 7	4.31	0.80
項目 6	あなたの部署内の業務効率	1 - 7	4.30	0.89
項目 7	あなたの部署内における職員の士気	1 - 7	4.53	0.99

(クロンクバックの $\alpha = 0.92$)

(出所) 筆者作成

上記(1)乃至(6)の観測変数から下表の1.乃至6.の潜在変数を構成している。なお、上記(1)乃至(6)のクロンクバックの α はいずれも0.80以上であり、内的整合性が一定の水準に達している。

表4 潜在変数(標準化済み)の記述統計と相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1. UC	0	1.24	1					
2. IC	0	1.43	0.54	1				
3. OC	0	1.26	0.72	0.57	1			
4. 深化的イノベーション	0	0.91	0.47	0.38	0.42	1		
5. 探索的イノベーション	0	0.88	0.46	0.39	0.48	0.66	1	
6. 組織のパフォーマンス	0	0.68	0.27	0.23	0.35	0.40	0.45	1

(出所) 筆者作成

つづいて、それぞれの潜在変数間の関係を確認するために仮説 1 乃至仮説 3 の共分散構造分析を実施した結果が下表のとおりである。

アップワード・コラボレーションから深化的イノベーションを通じて組織のパフォーマンスに与える間接効果を確認できた ($\beta = 0.318 \times 0.250 = 0.080$)。また、アップワード・コラボレーションが組織パフォーマンスに与える直接効果も確認できた ($\beta = 0.055$)。

同様にインワード・コラボレーションが探索的イノベーションを通じて組織パフォーマンスに間接効果で影響を与えることが確認できた ($\beta = 0.235 \times 0.302 = 0.071$)。また、インワード・コラボレーションから組織のパフォーマンスへの直接効果も確認できた ($\beta = 0.046$)。

アウトワード・コラボレーションも探索的イノベーションを通じて組織パフォーマンスに間接効果で影響を与えることが確認できた ($\beta = 0.336 \times 0.257 = 0.086$)。アウトワード・コラボレーションから組織のパフォーマンスへの直接効果も確認できた ($\beta = 0.110$)。

表 5 共分散構造分析の結果

仮説 1	係数	z 値	P 値
UC→深化的イノベーション	0.318***	8.021	0.00
深化的イノベーション→組織のパフォーマンス	0.250***	5.748	0.00
UC→組織のパフォーマンス	0.055*	1.796	0.072
χ^2 統計量=235.288 ; 自由度 (df) = 62 ; CFI=0.956 ; TLI=0.945 ; RMSEA=0.084 ; SRMR=0.046 (注)			

(注) CFI: Comparative Fit Index、TLI: Tucker-Lewis Index、RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation、SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

仮説 2	係数	z 値	P 値
IC→探索的イノベーション	0.235***	6.359	0.00
探索的イノベーション→組織のパフォーマンス	0.302***	6.688	0.00
IC→組織のパフォーマンス	0.040	1.571	0.116
χ^2 統計量=234.900 ; 自由度 (df) = 51 ; CFI=0.946 ; TLI=0.931 ; RMSEA=0.095 ; SRMR= 0.044			

仮説 3	係数	z 値	P 値
OC→探索的イノベーション	0.336***	8.630	0.00
探索的イノベーション→組織のパフォーマンス	0.257***	5.589	0.00
OC→組織のパフォーマンス	0.110***	3.565	0.00
χ^2 統計量=291.029; 自由度 (df) =74; CFI=0.953; TLI=0.942; RMSEA=0.086; SRMR= 0.046			

***p < .01, **p<.05, p*<.10.

(出所) 筆者作成

5 本研究の貢献と今後の課題

5-1 財務的な項目

Staggered DID を用いた CI の財務への影響は、2018 年度に CI を実施した地方公共団体では経常収支比率に対して正の影響が見られたものの、全体として見た場合には有意な影響は見られなかった。背景として今回の分析では、行政改革の主な取組として「機関の協同設置等、他自治体との連携による事務の効率化」と地方公共団体が最も力を入れた取組のうち「先進性」の双方を同じ年度に理由として挙げた地方公共団体を CI を行ったものと見做して DiD を実施したことによるものと考えられる。アウトワード・コラボレーションを実施した年度と先進性のある取組を実施した年度を同年度としたことで、双方の結びつきが強く、仮に財務項目への影響が有意であった場合には説明が付きやすいとの考えから、かかる項目を DiD における処置と見做した。しかし、スペインの地方公共団体における廃棄物処理事業の自治体間連携に関して動学的影響を調査した Bel and Elston (2023) では、人口増加とそれに伴う廃棄物の増加のために時間の経過とともに自治体間連携によるコスト優位が減少していったことを明らかにしている。一般的に、アウトワード・コラボレーションの後、イノベーションが生じるという時間的前後関係があることから、コラボレーションと先進性のある取組が実施される間には一定の時間差が生じている可能性があるうえ、CI の影響の時間的な変動も明らかになっていない。これらの点は今後の研究課題である。

また、CI の理論ではアウトワード・コラボレーションのみならず、アップワード・コラボレーション及びインワード・コラボレーションがある。これらのコラボレー

ションと「先進性」のある取組との関係も考察することで CI の影響を見ることが
できる可能性がある。

5-2 非財務的な項目

非財務的な項目については、Barrutia and Echebarria(2019)のモデルを拡張し、
組織のパフォーマンスへの CI の影響を、コラボレーションの各形態が深化的及び
探索的イノベーションそれぞれを通じた間接効果として示すことができた。先行研
究を拡張し、CI の影響をコラボレーションのイノベーションを通じた組織パフォー
マンスへの間接効果として示したことが本研究の特徴である。

また、Barrutia and Echebarria(2019)ではイノベーションのアウトカムとして示
せるものがないことを課題として挙げていた。今回、行政改革という組織パフォー
マンスの向上を目的とした取組が我が国地方公共団体で実施されている中、イノベ
ーションのアウトカムとして組織パフォーマンスを示せたことは今後の CI 研究の
発展に資するものと思われる。

課題としては、サーベイ調査を実施する先行研究と重複することとなるが、本研
究は市の行政改革担当部署における管理責任者の認識に着目した点であるため、あ
る程度のバイアスがあることは避けられない。

また、Barrutia and Echebarria(2019)の指摘同様、今回の調査ではアップワード・
インワード・アウトワードのコラボレーションと単純化しているものの、実際には
もっと多くのコラボレーションの取組が為されている可能性があり、それらをくみ
取れていない点である。

これらの限界にも関わらず、本研究は CI のアウトカムとしての組織パフォー
マンスとの関係を示したことは公的部門におけるコラボレーションやイノベーション
についての知見の蓄積に寄与するものと思われる。

引用文献

- 総務省 (2015) 「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」。
- 目時壮浩 (2018) 「業績指標の質が行政組織のパフォーマンスに与える影響-質問票調査に基づく定量的分析」『原価計算研究』第 42 巻第 1 号、 97-109 頁。
- Agranoff, R. (2014). Local governments in multilevel systems: Emergent public administration challenges. *The American Review of Public Administration*, 44(4_suppl), 47S-62S.
- Baba, H., & Asami, Y. (2020). Municipal population size and the benefits of inter-municipal cooperation: Panel data evidence from Japan. *Local Government Studies*, 46(3), 371-393.
- Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2019). Drivers of exploitative and explorative innovation in a collaborative public-sector context. *Public Management Review*, 21(3), 446-472.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation* (Vol. 10). Bristol: Policy Press.
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695.
- Elston, T., & Bel, G. (2023). Does inter-municipal collaboration improve public service resilience? Evidence from local authorities in England. *Public Management Review*, 25(4), 734-761.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Lindsay, C., Pearson, S., Batty, E., Cullen, A. M., & Eadson, W. (2021). Collaborative innovation in labor market inclusion. *Public Administration Review*, 81(5), 925-934.
- Noda, Y. (2023). *Intermunicipal cooperation, integration forms, and vertical and horizontal effects in Japan*. *Public Administration Review*, 83(3), 654-678.
- Torring, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector (Public Management and Change)*. Georgetown Univ Pr.

- Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Verbeeten, F. H., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization studies*, 36(7), 953-978.