

博士学位論文審査要旨

2014年1月18日

論文題目： 自治体の意思決定力向上と情報

学位申請者： 齋藤（壬生）裕子

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 真山 達志

副査： 総合政策科学研究科 教授 今川 晃

副査： 総合政策科学研究科 教授 太田 肇

要旨：

地方分権の進展により、自治体独自の意思決定の機会・場が拡大してきていること、それにあわせて決定した結果に関する説明責任が求められるようになることから、自治体の意思決定とそれを担う一人ひとりの職員の意思決定力の重要性は増している。そこで本論文では、自治体およびその職員の意思決定力をより向上させるための方策を、意思決定者が決定の際に用いる情報の充実という観点から検討している。特に、技術の急速な進展およびエビデンスを踏まえた政策立案の必要性との関連から、意思決定に用いる情報に着目した考察がなされている。

第1章では、主に意思決定に関する先行研究を踏まえ、組織の意思決定力を向上させるために、なぜ情報の充実が必要となるのか、意思決定者が必要とする情報を入手できるようにするために重要となる取り組みはどのようなものが検討されている。第2章では、自治体における意思決定と用いられる情報の種類や特性、自治体の情報管理政策の経緯と特徴、自治体経営情報システムに関する先行研究等を確認した上で、今日の自治体の情報環境について、システム・内容の現状を二つの側面から検討し、今後の課題を導出している。第3章では、意思決定者の情報収集の現状を把握するために、情報の入手先に着目して筆者自身が実施したアンケートとその結果をまとめている。第4章では、「自治体職員一人ひとりが意思決定に用いる情報には差異がある」という仮説を、自治体職員が情報収集のために働きかける対象、そこで求める情報の種類・内容、働きかけるタイミングやその際にとりうる手段などに関するインタビューの結果を基に検証している。第5章では、組織における情報の共有と伝達に関する知見としてナレッジマネジメントに関する研究に着目し、先行研究から導き出される情報の共有と伝達を図る取り組みを検討する上でのポイントおよび日本の先行研究で十分に検討されていないと考えられる点を抽出している。最後に第6章では、意思決定者が決定の際に用いる情報の充実に向けて組織が採用すべき方策を提言している。

先行研究の十分な分析、検討に加え、アンケート調査やインタビューの積み重ねといった着実な手法により、これまであまり明確にされることがなかった自治体における意思決定の際の情報の実態が学術的に検証され、現状を改善するための説得力のある提言がなされている。その結果、地方自治研究にとっても、科学的な自治体改革を進める上でも、きわめて示唆的な論文となっていることから、学界と自治体の実務の双方に大きな貢献が期待できる。

よって、本論文は、博士（政策科学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2014年1月18日

論文題目： 自治体の意思決定力向上と情報

学位申請者： 齋藤（壬生）裕子

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 真山 達志

副査： 総合政策科学研究科 教授 今川 晃

副査： 総合政策科学研究科 教授 太田 肇

要 旨：

齋藤氏の学位申請論文について、2014年1月18日9時30分から10時30分まで、公聴会方式により口頭試問を実施した。まず、齋藤氏自身から約30分にわたって論文の概要についてのプレゼンテーションを行ってもらい、その後約30分間、齋藤氏と審査委員との間で質疑応答を行った。

審査委員からは、まず、論文中使用されている用語、概念、基本的認識についての理解について確認があったが、齋藤氏はいずれに対しても明確かつ正確に説明した。また、内容面での弱点や疑問点についての質問に対しても、今後の研究課題を示した上で審査委員を納得させる回答をしていた。

以上のことから、齋藤氏の十分な研究能力を確認することができた。

また、外国語能力については、多くの英語文献を論文中で的確に参照、引用していることから、研究に必要な外国語（英語）能力は十分であると判断した。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士学位論文要旨

論文題目：自治体の意思決定力向上と情報

氏名：齋藤（壬生）裕子

要旨：

本稿は、自治体およびその職員の意思決定力をより向上させるための方策を、意思決定者が決定の際に用いる情報の充実という観点から検討するものである。地方分権の進展により、自治体独自の意思決定の機会・場が拡大してきていること、それにあわせて決定した結果に関する説明責任が求められるようになることから、自治体の意思決定とそれを担う一人ひとりの職員の意思決定力の重要性は増している。自治体および職員の意思決定力を向上させる方策としては、組織構造や決定ルールの見直し、人材配置や人材育成策の検討・実施などが考えられるが、技術の急速な進展およびエビデンスを踏まえた政策立案の必要性との関連からとくに意思決定に用いる情報に着目し、考察を進めた。

第1章では、主に意思決定に関する先行研究を踏まえ、組織の意思決定力を向上させるために、なぜ情報の充実が必要となるのか、意思決定者が必要とする情報を入手できるようにするために重要となる取り組みはどのようなものかを検討した。組織の意思決定は、個人の意思決定を合成したものとなるため、意思決定を担う一人ひとりがどのような意思決定を行うかが組織全体の意思決定に大きな影響を与える。意思決定を担う個人は技能・習慣、目的の認識、そして必要とする情報の三つの点で合理性に限界を有し、実際の意思決定ではおかれた状況を踏まえ満足できる選択肢を探し出す。今日の自治体で継続的に進められている人員削減、コスト削減の状況を勘案すると、意思決定者の満足度水準のさらなる低下が予想されることから、それを少しでも補うために、個人の限界、技能・習慣、目的の認識、そして必要とする情報の三つの点の組織的な補完が必要となるのである。2点目については、階層化、専門家、集中化・分散化といった組織における情報伝達の阻害要因を踏まえ、組織の様々な場所で発生する情報を意思決定に携わる個人が正確に受け取ることができるようにすること、意思決定者が必要とする情報の組織における所在に関する期待と理解が一致しているよう、組織として対応することが重要となることを確認した。

第2章では、自治体における意思決定と用いられる情報の種類や特性、自治体の情報管理政策の経緯と特徴、自治体経営情報システムに関する先行研究を確認したうえで、今日の自治体の情報環境について、システム・内容の現状を二つの側面から検討し、今後の課題を導出した。今日の自治体の情報環境については、まず、情報技術の進展、電子自治体化の取り組みによりシステム面での充実が確認できる。さらに、情報活用の手段の一つである行政指標が広く普及し意思決定にも活用されるようになり、施策、政策単位での情報や問題発見に関わる情報の収集、事業実施に係るコストのより正確な算定・把握などについても新たな取り組みが進められるなど内容面でも進展がみられる。その一方で、自治体内のストック情報の増加やインターネットを經由した自治体外部にある情報へのアクセスが容易となったことにより、意思決定者が時間に制約がある中で利用する情報の選別する必要が高まった。また、利用できる情報の量・内容が増えたからといって意思決定者が本当に必要としている情報が入手できるようになったとは限らないため、本当に必要な情報とその入手方法を検討し、入手につなげなければならないという重要な課題が残る。さらに、第1章で確認した事項と関連付けるならば、情報技術の進展により組織全体で収集・蓄積される情報が増えれば増えるほど、すべての情報の所在について意思決定者の期待と理解が一致すること、意思決定者が組織の様々な場所で発生する情報を正確に受け取ることはより一層困難になっていくことが予測される。

第3章では、意思決定者の情報収集の現状を把握するために、情報の入手先に着目したアンケートとその結果についてとりまとめた。調査の視点は、自治体の政策担当者の情報収集にどのような特徴があるのか、その特徴は、頻度と重要度および回答者の所管する政策により違いが生じるのかであった。1点目については、部内の重要性が高いこと、縦割りであること、市町村が中央省庁や知事、議会などと比較して重視されていないことなどが明らかとなった。頻度と重要度による違いについては、平均値を比較すると概ね重要度の方が高くなる傾向がみられた。また、立案する事業内容に直接的に関係する情報源に対しては働きかける頻度が、事業を成立させるための調整において重要な役割を果たす対象については重要度が高くなっていることが考えられる。回答者が所管する政策による違いについてはとくに公営企業の独自性が明らかになった。本稿全体の関心である意思決定者が決定の際に用いる情報の充実に向けて組織が取り組みを進めるにあたっては、情報の収集源として重視されている部局内において情報が適切に伝達されているか、他部署のもつ有用な情報を入手・共有して事業・施策の展開につなげられているかを考慮する必要があるといえる。

第4章では、「自治体職員一人ひとりが意思決定に用いる情報には差異がある」という仮説を、自治体職員が情報収集のために働きかける対象、そこで求める情報の種類・内容、働きかけるタイミングやその際にとりうる手段などに関するインタビューの結果をもとに検証した。収集される情報についてはどのような情報が必要かに関する認識が職員により異なることから、個々の具体的な内容・程度には違いが生じ、働きかける情報源では異動歴や現在の職位と合わせ、職員個人の人的なつながりやインフォーマルなつながりとそれらの蓄積に違いが生じると考えられる。また、職員個々の違いを積極的にフォローできる情報収集・共有のしくみは確認することができなかった。これらの差異自体をなくすことは非常に困難であると考えられることから、個人の情報収集には差が生じることを認めつつ、職員一人ひとりのとくに人的なつながりやインフォーマルな関係の違いを組織全体でなくす、もしくは活かすことができるような方策を検討する必要があるといえる。

第5章では、組織における情報の共有と伝達に関する知見としてナレッジマネジメントに関する研究に着目し、ナレッジマネジメントの先行研究から導き出される情報の共有と伝達を図る取り組みを検討するうえでのポイントおよび日本の先行研究および事例で十分に検討されていないと考えられる点を抽出した。前者は組織のメンバーに情報共有のメリットを肯定的に認識させる、情報のやりとりは水平かつ双方向で行う、情報技術はあくまでサポートとして考える、共有したい情報に応じた効果的な場や手法を取り入れる、の4点、後者はデータベース作成以外の方策、とくにデータベースに蓄積された情報の流通を支援するための方策の検討、共有したい情報の性質に合わせた手法の検討、意思決定をより直接的に支援するための方法の検討の3点である。

第6章では、前章までの検討結果を踏まえて、意思決定者が決定の際に用いる情報の充実に向けて組織が取り組みを進めるにあたっては、組織のいたる所で発生し、データベースのそこそこに蓄積される情報を、意思決定者が容易に利用できるようにすべきであること、そのためには情報技術のみに頼らず、人を介して情報をつなぎ、流すことを検討すべきであると結論づけ、そのための方策を3つ提案した。意思決定者が必要とする情報のガイド役となりそうな人材を見つけるための「イエローページ」、職員間の情報交換および創造を生み出す場をつくるための「ピア・アシストシステム」、自治体内で発生した注意喚起情報を職員間で日常的に共有し業務の見直しにつなげるための「お知らせメール」である。

この提案を実施することで、限られた時間の中でより多くの正確な情報へのアクセスが容易となり、意思決定の際の「満足化」水準の大幅な低下を防ぐことが可能となる。換言すれば、代替案の検討および結果の予測といった意思決定のプロセスが充実し、意思決定力の向上につながると考える。また、この取り組みを効果的なものにするためには、庁内に積極的に情報を交換しようとする文化をつくることも必要であるが、それには多くの時間を有する。まずはとりあえずの

利用をうながし、その結果、職員一人ひとりの意思決定に効果的であるとの理解が広まることで、意思決定における情報そのものと情報を積極的に共有することの重要性に関する認識がより一層高まり、職員間の情報共有を目的とした新たな取り組みにつながっていくことに期待したい。

(文字数：3507字)