

地方公共団体におけるデータ活用推進への行動意識 ：「組織変革へのコミットメント」尺度の日本語版開発による検証*

大山 紘平**

(横浜市立大学 共同研究員, 横浜市政策局データ・ストラテジー担当課長)

小沢 和彦***

(慶應義塾大学 准教授)

清水 沙友里****

(横浜市立大学 講師)

黒木 淳*****

(横浜市立大学 教授)

梗概

本稿の目的は、地方公共団体において組織変革としてのデータ活用推進に対する職員の行動意識の実態とその要因を明らかにすることである。具体的には、組織変革へのコミットメント尺度の原著者である Herscovitch and Meyer (2002)から承諾を得て日本語版を開発し、その信頼性と妥当性の検証を行う中で、データ活用に対する職員の行動意識の実態と課題を明らかにする。本稿は、データ活用やEBPMが最も進んでいると考えられる健康・福祉・医療政策および総合的に政策を取り扱う部署を対象として、調査を実施した。

検証の結果、開発した尺度は、概ね想定された構成概念妥当性が確認された。さらに、分析の結果、情緒的、存続的、規範的の3つの尺度のうち、情緒的あるいは規範的なコミットメントが高まれば、データ活用に対する行動意識が高まることが示唆された。本稿で得られた結果は、データ活用推進への行動意識に対して、組織変革における職員の心的状態、あるいはマインドセットが極めて重要な意味を持つことを示唆している。わが国の地方公共団体では専門家ではない職員がデータ活用に基づく業務プロセスの変更を含む組織変革を担う可能性が高く、本稿の結果はデータ活用推進へのコミットメントの程度が組織変革に影響をもたらす可能性を示唆している。

2023年2月1日受付 2023年6月12日掲載決定

* 本稿は日本学術振興会 (JSPS) 科学研究費助成金基盤研究 (B) 「公共部門における非財務指標の有用性」(21H00762) および横浜市立大学第5期戦略的研究推進事業「研究開発プロジェクト」(学長裁量事業費) の研究成果の一部である。John P. Meyer 教授には日本語版 Commitment to Organizational Change 尺度を作成するにあたり、原版の開発者として多くのご助言をいただいた。また、本調査については、多くの地方公共団体の職員の皆様にご協力いただいた。合わせて心より感謝申し上げたい。

** 2011年横浜市役所入庁。医療局医療政策部医療政策課等を経て、2023年4月より横浜市政策局政策部政策課データ・ストラテジー担当課長。2022年6月より横浜市立大学共同研究員として EBPM に関する研究にも従事。2022年3月横浜市立大学データサイエンス研究科ヘルスデータサイエンス専攻(修士課程)修了。本稿は、研究者としての見解を示したものであり、所属する組織の見解を代表するものではない。

*** 早稲田大学 博士(商学)。早稲田大学商学学術院講師、横浜市立大学国際商学部准教授などを経て、2022年より慶應義塾大学商学部准教授。

**** 東京医科歯科大学 博士(医学)。医療経済研究機構研究員・主任研究員を経て、2020年度より横浜市立大学データサイエンス研究科ヘルスデータサイエンス専攻・医学群臨床疫学臨床薬理学講師。2023年度より横浜市ヘルスデータ活用推進専門官、厚生労働省 新たな地域医療構想の在り方に関する検討会構成員。

***** 2014年大阪市立大学経営学研究科後期博士課程修了 博士(経営学)、大阪市立大学特任講師、横浜市立大学講師、同准教授を経て2023年4月横浜市立大学国際商学部大学院データサイエンス研究科教授、2019年4月～2022年3月会計検査院特別研究官。日本管理会計学会、日本社会関連会計学会(理事)等に所属。

1. はじめに

公共部門の組織変革としての「新しい公共経営」(New Public Management: 以下, NPM と記す)の流行は、分業化、競争、インセンティブを中心に議論が展開され、急速に各国に広がった(Hood, 1995)。しかし、近年では、NPMが制度や政策の複雑性を極端に高め、市民の社会問題解決能力に間接的に悪影響もたらされたことなどによる新たなポスト NPM レジームの形成が展開されている。とりわけ情報技術やデジタル化を中心として、行政プロセスの再統合、データ活用、ユーザー視点の公共サービス改革など、「デジタル時代のガバナンス」(Digital-Era Governance)として、公共部門に新しい変化をもたらしている(Dunleavy, 2006)。このようなデジタル化と関連した公共部門における組織変革に関する研究は公会計や行政管理学研究において重要なテーマであり、国際誌でも特集号が掲載されているが、研究蓄積がまだまだ不十分であることが指摘されている(Steccolini, Bracci et al., 2022; Gil-Garcia, Dawes, et al., 2018)¹⁾。

わが国における公共部門のデジタル化は 2020 年代前後に急速に進んだが、それ以前からデジタル化に関連してデータ活用が推進されてきた²⁾。官民データ活用推進基本法が 2016 年に制定されたが、そこでは、行政機関にかかわる申請・届出などの手続きのオンライン化を進めること、国や地方公共団体によるオープンデータの取り組みを推進することなどの施策が実施された。地方公共団体に対しても、総務省から 2018 年に「地方公共団体におけるデータ利活用ガイドブック」が示され、地方公共団体が保有しているデータを有効活用し、住民サービスの向上や根拠に基づく政策立案(evidence-based policy making: 以下, EBPM と記す)などに役立てるための取り組みを推進している。

しかし、政策立案者がどの程度データを活用しているのか、またデータ活用における障壁や促進要因についてのエビデンスは世界的に不足している(Oliver, Innvar et al., 2014)。わが国においても、データ活用によって政策形成プロセスや変革がもたらされるものの、データ活用は法令などで義務付けられているものでなく、担当者に依存することが多い。そのため、データ活用の推進に取り組むことは、担当者自身がデータ活用を推進したいというポジティブなコミットメントがあるかどうか依存することが予想される。

本稿の目的は、上記の問題意識のもと、地方公共団体におけるデータ活用推進への職員の行動意識の実態とその要因を明らかにすることである。具体的には、本稿における「行動意識」は「行動に対する意識」を意味している。本稿で注目している Herscovitch and Meyer (2002) では、「組織変革へのコミットメント」が及ぼす影響を検討している。彼らの論文では、行動を実際に参与観察などで観測しているわけではなく、アンケート調査で従業員の自身の行動に対する意識あるいは認識(本稿の表現では行動意識)を調査している³⁾。また、本稿では、組織変革を「組織の構成要素の変更」と捉える(小沢, 2015: 75)。Tushman and O'Reilly (1997) は組織の構成要素として、タスク、組織文化、公式組織、人材を提示し、これら 4 つのいずれかの変更、あるいは複数の構成要素の変更を組織変革と捉えており、彼らのタスクの内容には業務プロセスも含まれている。地方公共団体においても、デジタル化とデータ活用を推進することは、行政組織

¹⁾ たとえば、公会計の著名な国際誌のひとつである *Financial Accountability & Management* では *Accounting and Accountability for the Digital Transformation of Public Service* という特集号が 2022 年第 38 巻第 2 号で掲載されている。

²⁾ データを活用する表記について、公文書においても「データ利用」、「データ活用」、「データ利活用」などさまざまである。本稿では主に「データ活用」と記すが、それぞれデータを活用することとして同義で用いている。

³⁾ 本論文でも類似のアンケート調査を行っているため、Herscovitch and Meyer (2002) の調査内容に基づき、「行動意識」という用語を使用することとした。

における業務プロセスの変革を進めるものであり（内閣官房，2017），これは組織変革概念に含まれると考えることができよう⁴⁾。

このような組織変革への行動意識に影響する最も重要な要因の1つとしてコミットメントがある（Armenakis, Harris et al., 1999）。既存研究では組織変革へのコミットメントは組織変革を支援する行動を促すと論じられている（e.g., Herscovitch and Meyer, 2002）。そこで、本稿は、Herscovitch and Meyer（2002）によって開発された組織変革へのコミットメント尺度の日本語版を開発することで、データ活用推進に対する職員のコミットメントがデータ活用推進への行動意識と関連していることを予想する。ただし、すべての行政分野でデータが存在するわけではないことから（Oliver, Innvar et al., 2014），本稿ではデータ活用やEBPMが最も進んでいると考えられる健康・福祉・医療政策および総合的に政策を取り扱う部署を対象とした。具体的には、保健所が設置されている105市（20政令指定都市，62中核市，23特別区）における健康・福祉・医療政策もしくは総合的に政策を取り扱う、あるいは情報システムを担当する部署（課単位）に勤務する職員を対象としたウェブ調査を2021年7月1日から7月30日までの約1か月のあいだ実施し、426名の職員から有効回答を得た。これらの有効回答を用いて、組織変革へのコミットメント尺度の日本語版を原著者から承諾を得た上ではじめて開発し、その信頼性と妥当性の検証を行う中で、データ活用に対する職員の行動意識の実態と課題を明らかにする。

2. 背景

EBPMの源流にはEvidence Based Medicine（EBM）の考えがある（正木・津谷，2006）。EBMの浸透には、かつては有効と信じられ実施されていた医療行為の中に、ランダム化比較試験（Randomized Controlled Trial：RCT）を実施して初めて効果が無い、あるいはかえって有害であったと判明した事例があったことなどによる（田辺，2020）。このように、政策へのデータの活用が期待されているが、法令に基づき実施された調査報告などが中心であり、EBMの発展と比べて政策への活用は遅れていた（森川・玉置 他，2016；津川，2014）。

このような流れの中で、データやエビデンスに基づく政策評価は1990年代から英米で取り入れられている（正木・津谷，2006）。わが国においても政策効果や改善を見込むことができる行政手段として、エビデンスに基づく政策形成（EBPM）が進められてきている（小林，2020；内閣府，2021）。既存の政策評価の一環としてデータ活用の有効性は認められてきていたが、2016年以降、統計改革の議論をきっかけとして、因果効果の測定方法やデータ活用の推進体制強化が政策形成に必要なものとして検討の遡上にあげられた（小林，2020）。2017年には、「客観的証拠に基づく政策のPDCAサイクルを確立する」と閣議決定されたことなどにより（内閣府，2017），中央省庁では予算編成の基本的考え方へEBPMの視点が盛り込まれたほか、政策立案総括審議官がほとんどの府省で任命されるなどの仕組みや体制の整備が急速に進められている（内閣官房，2021；大橋，2020）。

2020年以降には、アジャイル型政策形成・評価の在り方に関するワーキンググループによる提言や、政策評価審議会によるデジタル時代にふさわしい政策形成・評価の在り方に関する提言が公表されており、データとデジタルに基づく政策立案や政策評価の必要性が示されている。政府の骨太の方針2022（経済財

⁴⁾ これまで組織変革に対する研究はシステム指向のアプローチを採用しているものが多く（Judge, Thoreson et al., 1999），変革への職員意識に関する研究は行政管理部門では少ない状況にある。たとえば、黒木（2022）においてもデジタル化に関連してIT予算と活用の状況が調査されているが、あくまでシステムや組織レベルに注目した研究であり、従業員個人に焦点をおくものは少ない。

政運営と改革の基本方針 2022) においても『(5) デジタルトランスフォーメーション (DX) への投資』が示されている。地方公共団体において、デジタル化とデータ活用を推進することは、統計や業務データなどが十分には活用されていない状況から、統計や業務データなどが十分に活用される状況へ、行政組織における業務プロセスの変化を進めるものである(内閣官房, 2017)。このような組織変革を促すことは、今後の行政管理の要であるといえよう。

ところで、都道府県においても、データ活用の基本計画を策定することが義務化されているが、市町村は計画の策定が推奨にとどまっている。実際に市町村にデータが存在しないのかといえば、そのようなわけではない。居住する住民に必要な政策を担うため、住民に関係するデータが市町村にも蓄積されている。しかし、2019年4月時点では、1,718の市町村のうち、比較的規模の大きい横浜市などを中心に、74(4.30%)の地方公共団体がデータ活用の基本計画を策定しているに過ぎない(内閣官房, 2019; 2021; 横浜市, 2018)。

このような状況の中で、健康・医療・福祉政策は、業務自体がEBM (Evidenced based Medicine) をもとにしているため、データを分析・活用する土台がある分野である (Oliver, Innvar et al., 2014)。先述したように、ほとんどの市町村ではデータ活用の基本計画を策定しておらず、すべての行政分野でデータが存在するわけではなく、また政策分野によってデータ活用の程度は大きく異なるのであるならば、すべての行政分野を対象としてデータ活用推進に関する調査を実施することは難しい。そこで、本稿は、その他の政策分野と比較して、データが存在し、分析・活用の土台がある健康・医療・福祉政策分野におけるデータ活用推進に焦点をおき、議論を進めることとする。

3. 先行研究と仮説

3. 1 先行研究

先行研究は組織変革 (organizational change) の概念を用いて環境変化への適応について論じてきた。組織変革の概念について、たとえば Van de Ven and Poole (1995 : 512) は「時間の経過とともに、組織の形態、質、状態」が変化することと論じている。また大月 (2005 : 6) によると、組織変革は「組織の主体者 (経営主体) が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」とされる。

本稿では、いくつかの定義を参考にしつつ、組織変革を「組織の構成要素の変更」と捉える (小沢, 2015 : 75)。代表的な研究者である Tushman らは、Nadler and Tushman (1992) を参照しつつ、主に4つの構成要素の変更に着目している (Tushman and O'Reilly, 1997)。Tushman and O'Reilly (1997) の研究における4つの構成要素は、タスク、組織文化、公式組織、人材である。つまり、彼らはこれら4つのいずれかの変更、あるいは複数の構成要素の変更を組織変革と捉えている。タスクについて、Tushman and O'Reilly (1997) ではタスク自体だけでなく業務プロセスも含まれていることから、業務プロセスの変更も組織変革概念に含まれる。たとえばデータを活用せずに直観的な意思決定の下で業務を行っていた組織が、データ活用の下で業務を行うようになる場合には業務プロセスの変更といえるであろう。医療政策において、地域ごとの将来的な医療需要を Real World Data である NDB (National Database) をもとに推計したデータを計画策定のプロセスへ新たに反映したことがあげられる (厚生労働省, 2016; 2020)。また、Tushman and O'Reilly (1997) は公式組織の説明において、一例として情報システムの導入をあげている。これを踏まえると、公式組織の変革には、階層の程度や文書化の程度及び中央集権化の程度の変更に加え、情報システムの導入などが含まれるといえる。データを分析する際に BI (Business Intelligence) ツール、統計言語処理の可能なプログラミングソフトを用いることが一般的である。データを活用していなかった組織がデータを活用

する状況においては、こうしたデータを分析するために必要な情報システムの導入や利用、それに伴うシステムの変更を伴う場合も多いと考えられる⁵⁾。

組織変革の研究者が注目してきた概念の一つが組織変革へのコミットメントである。組織変革へのコミットメントは組織コミットメントから派生した概念であるため (Herscovitch and Meyer, 2002), 本節ではまず組織コミットメントについて説明したい。

組織コミットメントについては、経営学、とりわけ組織行動論の分野で研究が蓄積されてきた。Meyer and Allen (1991 : 67) によると、組織コミットメントは「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」である⁶⁾。組織コミットメントは組織と従業員の関係を分析する際に注目されてきた概念であるが (高尾・王, 2011), この概念はカナダの研究者によって示され、その後欧米を中心に検証されるようになった (アメリカでは1970年代から1980年代にコミットメントは関心を集めた) (王, 2017)。

組織コミットメントは従業員の行動と密接に関連している。従業員の転職や欠勤あるいは成果などはマネジメント側にとっては注視すべき事柄であるが、組織コミットメントはこれらに影響を与える要因といわれている。たとえば組織コミットメントが低下すると、欠勤などが増加すると想定されてきた (Meyer, Stanley et al., 2002 ; 倉谷・城戸, 2006)。

既存研究では組織コミットメントを多角的に研究することが多く (高尾・王, 2011), 本間・四條 (2018) も述べているように Meyer and Allen (1991) の考え方が広く受け入れられている。Meyerらは組織コミットメントについて3つのコミットメント、つまり情緒的 (affective) コミットメント、存続的 (continuance) コミットメント、規範的 (normative) コミットメントについて論じている。情緒的コミットメントは組織への愛着に注目し、従業員が組織に愛着があるために組織に所属し続ける側面を説明している概念である。存続的コミットメントは、離職することによるコスト、功利的な側面から従業員が組織に所属し続けることを説明する概念である。最後に規範的コミットメントは、義務感によって組織が所属し続ける「べき」と感じることによって、従業員が所属し続けることを説明する概念である。

3. 2 仮説の設定

これまで述べたように、組織の構成要素の中で、データ活用の推進はタスクや公式組織と関連深いため、組織変革研究においてデータ活用の推進は組織変革と捉えることができる。したがって、本稿は地方公共団体におけるデータ活用推進を組織変革の一種として捉えている。

組織変革へのコミットメントは、組織変革の多くが失敗に終わっていることから、それは組織変革の結果に影響を及ぼすと考えられてきた (Shin, Taylor et al., 2012)。Herscovitch and Meyer (2002 : 475) は組織変革へのコミットメントについて、組織変革を実行するために必要と思われる一連の行為と個人を結び付ける諸力もしくはマインドセットと捉え、既存のコミットメントの議論をベースにしつつ、3つの組織変革へのコミットメントについて論じている。情緒的コミットメントは組織への愛着と密接な関係であったが、組織変革への情緒的コミットメントは信念に基づき組織変革を支援する側面と捉えられてきた。これは、従業員が組織変革に価値があると感じているときに強化される。また、存続的コミットメントは、コストや功利的な側面を強調していたが、組織変革への存続的コミットメントは組織変革への支援のコス

⁵⁾ データの活用を改善や適応と捉える見方もありえるが、仮にその観点に立った場合においても改善なども組織変革概念に含まれると既存の組織変革研究では整理されている (e.g., Meyer et al., 1990 ; 小沢, 2015)。

⁶⁾ 組織コミットメントの日本語訳については、北居・鈴木 (2007 : 107) に基づいている。

トに関する側面と捉えられてきた。さらに、規範的コミットメントは義務感やそう「すべき」と従業員が感じる点に焦点を置いていたが、組織変革への規範的コミットメントは義務感によって組織変革を支援する側面に焦点を置いている。これは従業員が組織に忠誠心をもっているときなどに強化される (Herscovitch and Meyer, 2002 ; Hill, Seo et al., 2012)。

さらに、Hill, Seo et al. (2012) は既存研究では組織変革へのコミットメントは組織変革を支援する行動を促すことを論じられており (e.g., Herscovitch and Meyer, 2002), 組織変革へのコミットメントは従業員の行動を組織変革に適合するように変化させるにあたり考慮すべき重要な要因であるといえる。そこで、本稿は、組織変革へのマインドセットとしての情緒的、存続的、規範的コミットメントが従業員の行動意識と関連していることを予想し、以下の仮説を提示する。

仮説1 組織変革への情緒的コミットメントの高い職員ほど、データ活用を推進する行動意識が高い。

仮説2 組織変革への存続的コミットメントの高い職員ほど、データ活用を推進する行動意識が高い。

仮説3 組織変革への規範的コミットメントの高い職員ほど、データ活用を推進する行動意識が高い。

4. リサーチ・デザイン

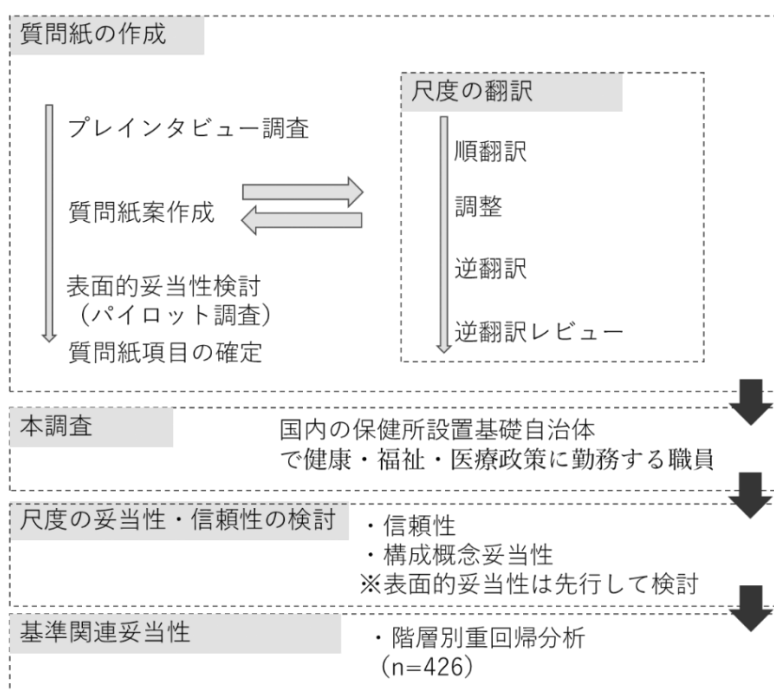
4. 1 研究の手続き

本節は、前節に基づき、Herscovitch and Meyer (2002) の組織変革へのコミットメント概念を用いた本稿の手続きを概説する (図表1参照)。

第1に、質問紙の作成にあたっては、データ活用状況の概観を把握し、データ活用に必要な要因を把握することを目的にしたインタビュー調査を地方公共団体の職員に行った。具体的には、地方公共団体の福祉保健分野に従事する職員へのプレ・インタビューを行った。4 地方公共団体 12 名の職員に 2021 年 1 月から同年 2 月の期間に実施した。特にヘルスデータの所属組織での活用状況、EBPM に対する認識、課題などについてそれぞれ 1 時間程度 web 会議システムを通して実施した。

プレ・インタビュー調査の結果、データ活用による組織変革の障壁として、担当者変更などの影響、継続性が懸念され、首長や現場管理職層のリーダーシップが必要であること、義務的な仕事ではないので推進しづらいこと、民間的発想が必要であることなどの指摘に加えて、変革を促すようなデータ活用に対する担当者の熱意、変革を躊躇しないような姿勢が重要であるという主張を受けた。このことから、データ活用に対する行動意識を決定付ける要因として、担当者の基本属性や職場属性だけでなく、組織変革コミットメントが重要であるということが示唆され、これらの指摘について調査票の設計に反映した。

図表 1 研究の手続き



(出所) 筆者作成。

第2に、質問紙で使用する Herscovitch and Meyer (2002) の *Commitment to Organizational Change* 尺度は、尺度翻訳の指針 (Wild, Grove et al., 2005) を参考にして、原版尺度の日本語への翻訳を行い、以下のプロセスで日本語版尺度を開発した。

日本語版の作成にあたり、筆者らが *Commitment to Organizational Change* 尺度の開発者である John P. Meyer 氏に日本語版開発に関する承諾を依頼し、2021年4月21日に承諾を得た。その後、日本語を母語にする2名の翻訳者(尺度の使用目的を知る研究者1名、専門業者の翻訳者1名)が独立して英語を日本語に順翻訳した。さらに、2種類の順翻訳版を、尺度の使用目的を知る研究者4名(行政組織の研究者1名、EBPMの研究者1名、データ解析の研究者1名、組織変革の研究者1名)で議論した上で統合し、日本語版(暫定案)とした。逆翻訳は、翻訳専門業者に依頼し、経営学や行政管理学に比較的専門性を有する翻訳者が日本語版(暫定案)を英語に逆翻訳した⁷⁾。最後に、逆翻訳版を開発者に送付し、原版との意味内容への大きな相違が無いことを確認し、日本語版 *Commitment to Organizational Change* 尺度(第一案)とした。

逆翻訳プロセスにおいて、日本語の「変革」の訳として *reform* の単語を採用したところ、*reform* では一時的な変化を表す意味であることが John P. Meyer 氏から指摘された。原版では永続的な変化を意図している *change* を採用しているため意味が異なる、という示唆であった。しかし、これは日本語を母語とするものからして、永続的な意味合いが *reform* に含まれると解釈していたために生じたものであり、日本語版の修正は不要であると判断した。

第3に翻訳プロセスにおいて表面的妥当性を検討した。横浜市の健康医療福祉分野で勤務する3名の常勤職員を対象とし、日本語版 *Commitment to Organizational Change* 尺度(第一案)の内容について、表面的妥当性の確認を目的とした文章表現や、言葉の意味のわかりにくさの有無を質問した。その結果、日本語

⁷⁾ 専門業者はクリムゾン インタラクティブ (Crimson Interactive Pvt. Ltd.) に依頼した。

版 **Commitment to Organizational Change** 尺度 (第一案) の文章表現や言葉の意味がわかりにくいとの指摘があった項目について、具体的な内容を研究者間で検討した上で、日本語版 **Commitment to Organizational Change** 尺度 (最終版) を作成した。なお、日本語版を開発するにあたり、調査紙においては「この変革」に当たる個所を「データ活用の推進」に置き換えている。

具体的に、パイロット調査の回答者数は3名であり、尺度について意味のわかりにくい項目があったと回答をしたのは2名だった。存続的コミットメントの3について「データ活用を推進することに抵抗することは、私にとってあまりにも犠牲が大きいの」と訳していたが、「すること」という表現が連続するため理解が難しかったというコメントがあった。規範的コミットメント項目の6についても、「データ活用を推進することを支援することについて私は何も義務を感じない」と訳していたが、同様に「すること」という表現の連続が指摘された。翻訳の意味に影響しない範囲であるため、修正をした。そのほか、情緒的コミットメント項目の5については回答者の感想、存続的コミットメントの1, 2については、項目の類似性に関する問い合わせだったため、研究者間の検討にて翻訳の内容に直接的に関係しないと判断し、日本語版 **Commitment to Organizational Change** 尺度 (最終版) を完成させた (図表2 参照)。

図表 2 組織変革コミットメントの日本語版

最終版	原版	逆翻訳版
情緒的コミットメント項目	Affective commitment items	Affective commitment items
1 この変革への価値を信じている。	I believe in the value of this change.	I believe in the value of this reform.
2 この変革は、この組織にとって良い戦略である。	This change is a good strategy for this organization.	This reform is a good strategy for this organization.
3 この変革を推進することは経営の判断ミスだと思う。	I think that management is making a mistake by introducing this change.	I believe that this reform is inappropriate for the management.
4 組織変革は重要な目的を果たすものである。	This change serves an important purpose.	This reform serves an important purpose.
5 この変革がなければ、物事はもっと良くなるだろう。	Things would be better without this change.	We would be better off without this reform.
6 この変革は必要ではないと感じる。	This change is not necessary.	This reform is unnecessary.
継続的コミットメント項目	Continuance commitment items	Continuance commitment items
1 この変革に従わざるをえない。	I have no choice but to go along with this change.	I have no choice but to comply with this reform.
2 この変革に従わなければならないというプレッシャーを感じる。	I feel pressure to go along with this change.	I feel under pressure to comply with this reform.
3 この変革に抵抗すると私の立場がとて危うくなる。	I have too much at stake to resist this change.	There are several issues involved with resisting this reform.
4 この変革に抵抗することは、私にとってあまりにも犠牲が大きすぎる。	It would be too costly for me to resist this change.	Opposing this reform would be too costly for me.
5 この変革に反対の声をあげるのはリスクが大きすぎるだろう。	It would be risky to speak out against this change.	It would be very risky to criticize this reform.
6 この変革に抵抗することは、私にとって実行可能な選択肢ではない。	Resisting this change is not a viable option for me.	Opposing this reform is not a viable option for me.
規範的コミットメント項目	Normative commitment items	Normative commitment items
1 この変革に向けて働かなければならないという義務感がある。	I feel a sense of duty to work toward this change.	I feel obligated to work toward this reform.
2 この変革に反対することは、私にとって正しいことではないと思う。	I do not think it would be right of me to oppose this change.	I do not think it is right for me to oppose this reform.
3 この変革に反対することは、私にとって不愉快なことではないと感じる。	I would not feel badly about opposing this change.	I do not think it would be badly about opposing this reform.
4 この変革に反対することについて、私は無責任だと思うだろう。	It would be irresponsible of me to resist this change.	I think it would be irresponsible to oppose this reform.
5 この変革に反対することについて私は罪悪感を感じるだろう。	I would feel guilty about opposing this change.	I would feel guilty about opposing this reform.
6 この変革を支援することについて私は何も義務を感じない。	I do not feel any obligation to support this change.	I feel under no obligation to support this reform.

(出所) 筆者作成。

4. 2 質問紙の対象者

全国の市町村数は2021年12月時点で1,718あるが(総務省, 2021a), 本稿では, 地方公共団体のうちで保健所が設置されている105市(20政令指定都市, 62中核市, 23特別区)を対象数とする(全国保健所長会, 2021)。地方公共団体は人口規模に基づく区分により, 取り扱える政策や事業の範囲が異なる(総務省, 2021b)。そのため, 同条件で調査できるよう, 都道府県型の保健所が行う専門的・広域的な事業を担当する, 政令指定都市・中核市・特別区の地方公共団体を本稿では対象として限定した。

また, Oliver, Innvar et al. (2014)においても, 健康・福祉・医療分野が最もデータやエビデンスに基づいた政策形成が行われていることが示されており, 一方でデータ活用がそもそも困難な分野が存在することも指摘されている。したがって, 健康・福祉・医療分野の職員のデータ活用推進へのマインドセットが地方公共団体における組織変革としてのデータ活用推進の代表的なメルクマールとなることが期待できる。

質問紙の回答者は, 対象となる地方公共団体にある健康・福祉・医療政策もしくは総合的に政策を取り扱う, あるいは情報システムを担当する部署(課単位)において, 質問紙配布時点で, 現に勤務している職員を対象とした。なお, 質問紙を配布した部署は, 地方公共団体のホームページ上で組織図及び連絡先のメールアドレス, またはweb問い合わせフォームが公開され, 電子的に連絡が取れる組織のみとした。また, その組織のうち, 食品衛生, 畜産といった健康福祉医療政策に直接的に該当しないもの, 及び市立病院・看護学校の運営に関する部署並びに出先機関や事業所など課としてみなせないものは除外した。

対象リストの作成に必要な情報はすべて地方公共団体のwebサイトから取得した。第1に, 対象地方公共団体の組織図をみて, 健康・福祉・医療政策もしくは総合的に政策を取り扱う, あるいは情報システムを担当する課単位の部署名を抽出した。第2に, 部署ごとのメールアドレスの公表有無を確認し, 公表されている場合はそのメールアドレスを対象リストに加えた。メールアドレスが公表されていない場合は, 部署ごとのweb問い合わせフォームの有無を確認し, web問い合わせフォームが有る場合は対象リストに加えた。最後に, メールアドレス, web問い合わせフォームいずれの連絡手段も記載がなく, 電子的な連絡方法が無い地方公共団体6市はリストから除外した。なお, 電話や郵送などの手段を用いて電子的な連絡方法が無い地方公共団体へ個別に連絡方法を確認することはしなかった。対象リストは2021年2月20日から4月20日の期間で作成した。

Google forms を利用したwebアンケートフォームを作成し, 対象地方公共団体へリスト化した電子的手段を用いて連絡して回答への協力を依頼した。

本調査は職員個人が回答をするものであるため, 回答依頼時には, 受け取った人が部署の代表として回答するものではなく, 同じ部署の別の職員も回答へ協力するように部署内へ回答依頼を周知することも明記した。

なお, 本調査への協力に対する同意確認はアンケートの冒頭で行った。同意が得られた個人のみを分析対象とした。調査期間は2021年7月1日から7月30日までの約1か月とした。調査期間中, 各事業所に対して1度リマインドを行った。

調査の実施の結果, 調査協力依頼は1,431課に行き, 回答は445件だった。そのうち, 個人情報の利用に同意しなかった19件を除いた426件が分析対象となった。この426件の回答は72市からあり, 回答が1件しかない市は19だった⁸⁾。

⁸⁾ 課数の内訳は回答項目に指定していないため不明であるが, 99市のうち72市から1名以上の職員の回答があり, カバー率が非常に高い。

4. 3 調査項目

調査項目には、対象者の個人属性（9項目）、日本語版 *Commitment to Organizational Change* 尺度（21項目）、データ活用を推進する上で必要となる視点（9項目）、データ活用推進の行動意識を示す点数（1項目）、対象者の所属属性（5項目）、所属でのデータ活用（5項目）、データ活用に対する自由記入（1項目）の合計 51 項目を設定した。

このうち、本稿で分析に用いた項目は、日本語版 *Commitment to Organizational Change* 尺度の 18 項目、データ活用の推進度合いを示す点数、データ活用推進がもたらすインパクト尺度の 3 項目、対象者の個人属性として、年代、役職、勤務年数、対象者の所属属性として、所属が所掌する政策分野の各項目である（詳細は APPENDIX 参照）。それぞれの回答項目の詳細は以下の通りである。

4. 3. 1 日本語版 *Commitment to Organizational Change* 尺度

先行研究と同様に、組織への残留願望を表す情緒的コミットメント、組織を離脱するコストの知覚を表す存続的コミットメント、組織への残留にかかる義務を知覚する規範的コミットメントの 3 因子、18 項目で構成される。回答者は、「全くそう思わない：1点」、「そう思わない：2点」、「あまりそう思わない：3点」、「どちらでもない：4点」、「ややそう思う：5点」、「そう思う：6点」、「とてもそう思う：7点」の 7 段階のリッカート尺度のいずれかを選択する。この点数が高いほどコミットメントが高いことを示す（Herscovitch and Meyer, 2002）。

3 つの組織変革コミットメント尺度は、信頼性および構成概念妥当性を検証した上で、それぞれ平均値で尺度を設定（*AC (change)*, *CC (change)*, *NC (change)*）し、仮説を検証する。

測定された組織変革への情緒的・存続的・規範的コミットメントそれぞれの尺度を構成する項目間の Cronbach の α 係数を算出し、信頼性を確認する。妥当性の検証では、構成概念妥当性と基準関連妥当性の 2 つの検証を実施する。さらに、構成概念妥当性として、組織変革への情緒的・存続的・規範的コミットメントを構成する全 18 項目に対して探索的因子分析を実施し、スクリーテストを行い、Herscovitch and Meyer (2002) と同様の因子構造が確認されるかどうかによって評価する。

4. 3. 2 データ活用推進に対する行動意識を示す点数

データ活用を推進することについて当てはまる点数を、0 点から 10 点の 11 項目から選択して回答する。先行研究では 0 点から 100 点満点の 101 項目からの選択であるが、本稿の回答形式に用いる google forms の仕様により 101 項目を選択できないため、本稿では 11 項目とする。また、回答者には先行研究と同様に、図表 3 の通り 11 項目から選択するための点数基準を示した。具体的には、0-2 点を積極的抵抗、3-4 点を消極的抵抗、5-6 点を追随、7-8 点を協力、9-10 点を推進派と分類をして説明文と合わせたものである（Herscovitch and Meyer, 2002）。このデータ活用推進に対する行動意識の測定結果は従属変数 *Behavioral* として設定する。

4. 3. 3 データ活用のインパクトを示す尺度

データ活用を推進することのインパクトを問う尺度（*Change impact*）を設定した。具体的には、「この変革があなたの仕事の成果に及ぼす影響をどう考えますか」、「この変革が組織風土に及ぼす影響をどう考えますか」、「この変革が仕事以外の生活に及ぼす影響をどう考えますか」の 3 項目の平均値を用いる（Herscovitch and Meyer, 2002）。

4. 3. 4 対象者の個人・所属属性

対象者の個人・所属属性を考慮する。第1に、年代 (*Age*) は、5歳階級ごと、回答時点の年齢に当てはまるものを回答として選択する。第2に、自身の役職 (*Status*) は「課長以上」、「課長補佐・主査・係長級」、「主任・担当」、「その他」の4項目から回答を選択する。第3に、勤務年数 (*Tenure*) は所属部署に配属されてから「4年以上」、「3年以上～4年未満」、「1年以上～3年未満」、「1年未満」の4項目から回答を選択する。最後に、所属部署の所掌する政策分野 (*Division*) について、「福祉政策」、「健康/医療政策」、「政策全般 (健康・医療・福祉分野以外も含む)」、「政策全般 (健康・医療・福祉分野のみ)」、「その他」の5項目から回答を得た。

図表3 データ活用推進に対する行動意識

点数範囲	分類	説明
0～2点	積極的抵抗	データ活用を推進することに対して、それが失敗することを目的としたあからさまな行動をとることで、反対を示している
3～4点	消極的抵抗	データ活用を推進することに対して、その成功を妨げることを目的とした内密な、または捉えにくい行動をとることで、反対を示している
5～6点	追随	データ活用を推進することに嫌々ながらも従うことで、それに対して最低限支持していることを示している
7～8点	協力	データ活用を推進することのために努力をし、その精神に従い、適度な犠牲を払う覚悟を持つことで、データ活用を推進することへの支持を示している
9～10点	推進派	データ活用を推進することを成功させるために公式に要求されていることを超えて、またそれを他者に推奨することによって、データ活用を推進することに対する極度に高い熱意を示している

(出所) Herscovitch and Meyer (2002) に基づき筆者作成。

4. 4 分析戦略：仮説の検証

Herscovitch and Meyer (2002) を参考として、統計ソフト R (x64 4.0.5 version) を使用し、(1) 式および (2) 式を重回帰分析することで仮説を検証する。Herscovitch and Meyer (2002) と同様に、上記で説明したデータ活用推進に対する行動意識を示す点数を従属変数、日本語版 *Commitment to Organizational Change* 尺度を独立変数として設定する。また、コントロール変数として、データ活用のインパクトを示す尺度および対象者の個人・所属属性を加える。調査紙内の設問項目を用いることで、下記の (1) 式および (2) 式を用いた最小二乗法に基づく階層別重回帰分析を実施する。変数の定義は前項までの説明の通りである。

$$Behavioral = \alpha_1 + \alpha_2 Age + \alpha_3 Status + \alpha_4 Tenure + \alpha_5 Devision + \alpha_6 Change\ impact + \varepsilon \quad (1)$$

$$Behavioral = \alpha_1 + \alpha_2 Age + \alpha_3 Status + \alpha_4 Tenure + \alpha_5 Devision + \alpha_6 Change\ impact + \beta_1 AC\ (change) + \beta_2 CC\ (change) + \beta_3 NC\ (change) + \varepsilon \quad (2)$$

5. 分析結果

5. 1 質問紙の回答結果

図表 4 は、日本語版 Commitment to Organizational Change 尺度の回答結果 18 項目について示している。

図表 4 基本統計

Panel A: 個人属性・所属属性の基本統計					
	n	%		n	%
年代			勤務年数		
24 歳以下	20	4.69%	1 年未満	95	22.30%
25-29 歳	70	16.43%	1 年以上～3 年未満	151	35.45%
30-34 歳	85	19.95%	3 年以上～4 年未満	66	15.49%
35-39 歳	73	17.14%	4 年以上	114	26.76%
40-44 歳	65	15.26%			
45-49 歳	54	12.68%			
50-54 歳	44	10.33%			
55 歳以上	15	3.52%			
役職			所属の政策分野		
主任・担当	230	53.99%	福祉政策	192	45.07%
課長補佐・主査・係長級	146	34.27%	健康/医療政策	143	33.57%
課長以上	25	5.87%	その他	91	21.36%
その他	25	5.87%			

Panel B: 組織変革コミットメント関連尺度			
	平均値	中央値	標準偏差
<i>Behavioral</i>	6.62	7.00	1.41
<i>Change impact</i>	5.03	5.00	0.89
<i>AC (change)</i>	5.63	5.67	0.82
<i>CC (change)</i>	3.35	3.33	1.12
<i>NC (change)</i>	4.15	4.00	0.89

(出所) 筆者作成。

図表 4 は本稿の分析に用いた各項目の記述統計を示している。年齢区分は、全年齢から回答があったが、「30-34 歳」の 85 件 (20%) が最も多かった。職種は「事務職」が多く 340 件 (79.8%) であった。役職は、「主任・担当」が 230 件 (54.0%)、次いで「課長補佐・主査・係長級」が 146 件 (34.3%) であった。勤務年数は「1 年以上～3 年未満」が最も多く 151 件 (35.4%)、次いで「4 年以上」が 114 件 (26.8%) であった。回答者が所属する組織で取り扱っている政策は「福祉政策」が 192 件 (45.1%)、「健康/医療政策」が 143 件 (33.6%) であった⁹⁾。

5. 2 組織変革コミットメント尺度の信頼性・妥当性の検証

5. 2. 1 信頼性の検証

図表 5 は組織変革コミットメントの信頼性および構成概念妥当性の検証結果を示す。尺度全体の Cronbach の α 係数は 0.81 だった。因子別の Cronbach の α 係数は、情緒的コミットメントでは 0.80、存続的コミットメントでは 0.81、規範的コミットメントでは 0.70 だった。なお、図表 5 の項目に付記されてい

⁹⁾ 勤務年数は所属部署に配属されてからの年数であり、地方公共団体に勤務した年数とは異なる。これはデータの所在や活用能力は地方公共団体に勤務した年数というよりも所属部署に配属されてからの年数に依存するという仮定に基づく。

る (R) は逆転項目を意味し、先行研究と同様である (Herscovitch and Meyer, 2002)¹⁰⁾。

5. 2. 2 妥当性の検証

構成概念妥当性の検証として、最尤法による平行分析を用いて因子数の検討を行った。その結果、原版と同じ3因子が提案された。次に因子数を3因子として主因子法、プロマックス回転により因子分析を行った (図表5参照)。

探索的因子分析の結果、いくつかの尺度項目に原版との相違がみられた。第1に、情緒的コミットメントの尺度6項目のうち、1つの項目は因子負荷量が0.3を下回り、規範的コミットメントが最大負荷量 (-0.182) となった。第2に、存続的コミットメントは原版通り、すべての項目の因子負荷量が0.3を上回り、存続的コミットメントを主因子とした。第3に、規範的コミットメントでは、3項目は原版通りであるが、2項目は存続的コミットメントを主因子、1項目は情緒的コミットメントを主因子と認められた。さらに、2つの項目では因子負荷量が0.3を下回っている。

このように、特に規範的コミットメントについては構成概念妥当性が少し弱い可能性がある。追加的な検証として、Meyer氏から逆転項目が理解を妨げる可能性について助言があり、逆転項目を除いて同様の探索的因子分析を行った。逆転項目は情緒的コミットメントでは3項目、規範的コミットメントでは2項目が該当する。分析の結果、情緒的コミットメントはすべての項目の因子負荷量が0.3を上回り、事前の予想の通りの結果となった。また規範的コミットメントでは、1項目のみ、因子負荷量が0.277と0.3を下回り、存続的コミットメントが主因子となったが、残る3項目は、規範的コミットメントを主因子として認められた。

¹⁰⁾ 逆転項目とは、回答が高ければ高いほど組織変革への各種コミットメントが小さくなる項目のことである。

図表 5 探索的因子分析による因子負荷の推定

	I	II	III
情緒的コミットメント ($\alpha=0.80$)			
データ活用を推進することの価値を信じている	0.995	0.118	-0.237
データ活用を推進することは、この組織にとって良い戦略である	0.978	0.083	-0.21
データ活用の推進を導入することは経営の判断ミスだと思う。(R)	-0.488	0.11	-0.043
データ活用を推進することは重要な目的を果たすものである。	0.835	0.07	-0.1
データ活用を推進することがなければ、物事はもっと良くなるだろう。(R)	-0.137	0.057	-0.182
データ活用の推進は必要ではないと感じる。(R)	-0.641	0.069	-0.002
存続的コミットメント ($\alpha=0.81$)			
データ活用の推進に従わざるをえない。	0.004	0.308	0.156
データ活用を推進することに従わなければならないというプレッシャーを感じる。	-0.134	0.561	0.068
データ活用を推進することに抵抗すると私の立場がとて危うくなる。	-0.008	0.801	-0.102
データ活用の推進に抵抗することは、私にとってあまりにも犠牲が大きい。	0.061	0.813	-0.066
データ活用を推進することに反対の声をあげるのはリスクが大きいだろう。	0.011	0.749	0.016
データ活用の推進に抵抗することは、私にとって実行可能な選択肢ではない。	-0.021	0.610	0.012
規範的コミットメント ($\alpha=0.70$)			
データ活用を推進することに向けて働かなければならないという義務感がある。	0.159	0.436	0.172
データ活用の推進に反対することは、私にとって正しいことではないと思う。	0.181	0.196	0.395
データ活用の推進に反対することは、私にとって不愉快なことではないと感じる。(R)	-0.096	0.141	-0.129
データ活用の推進に反対することについて、私は無責任だと思うだろう。	-0.224	0.063	0.954
データ活用の推進に反対することについて私は罪悪感を感じるだろう。	-0.173	0.064	0.895
データ活用の推進を支援することについて私は何も義務を感じない。(R)	-0.176	-0.111	-0.146

(注) 主因子法、プロマックス回転による結果である。 α はCronbachの α 係数を示す。(R)は逆転項目である。

(出所) 筆者作成。

これらの結果は、存続的コミットメントでは高い構成概念妥当性が認められた。情緒的コミットメントに関する項目では、逆転項目についてやや注意が必要であるものの概念上は同じ尺度を構成する可能性が高い。最後に、規範的コミットメントは構成概念妥当性がやや低いことについて懸念されるが、逆転項目を除外することで構成概念妥当性が高まることが示唆された¹¹⁾。

5. 3 仮説検証の結果

質問紙調査内で回答された質問項目「データ活用の行動意識を示す点数」との関係性を先行研究と同様に確認した。図表6は(1)式および(2)式について階層別回帰分析を実施した結果を示している。

¹¹⁾ これらの分析は原著者であるMeyer氏からの助言を受けて行っている。3つのコミットメント変数を用いて合成変数を作成することもできるが、彼は組織変革へのコミットメントが3つの要素の合成変数ではなく、3つを個別に示すことが必須であることを主張した。

図表6 (1) 式および (2) 式の階層別回帰分析の結果

	係数	標準誤差	t 値	p 値	
Step 1					
<i>Intercept</i>	1.710	0.398	4.293	0.000	***
<i>Age</i>	0.026	0.033	0.779	0.437	
<i>Status</i>	0.080	0.071	1.118	0.264	
<i>Tenure</i>	0.013	0.052	0.254	0.800	
<i>Division</i>	YES				
<i>Change impact</i>	0.863	0.064	13.409	0.000	***
R^2	0.313				
$adj.R^2$	0.304				
Step 2					
<i>Intercept</i>	0.578	0.463	1.248	0.213	
<i>Age</i>	-0.006	0.032	-0.180	0.858	
<i>Status</i>	0.126	0.068	1.855	0.064	
<i>Tenure</i>	0.019	0.049	0.390	0.697	
<i>Division</i>	YES				
<i>Change impact</i>	0.443	0.085	5.225	0.000	***
<i>AC (change)</i>	0.387	0.091	4.245	0.000	***
<i>CC (change)</i>	-0.142	0.055	-2.591	0.010	**
<i>NC (change)</i>	0.397	0.079	5.016	0.000	***
R^2	0.394				
$adj.R^2$	0.382				
$\Delta adj.R^2$	0.078				

(注) **, ***はそれぞれ5%, 1%以下で有意であることを示す。Herscovitch and Meyer (2002) に基づき

(1) 式および (2) 式を推定した結果である。*Division* とは政策分野ごとのダミーであり、省略している。

(出所) 筆者作成

本分析の結果、次のことが示唆される。まず、第1階層における分析結果では、個人属性・職場属性ともに非有意であり、組織変革への行動意識は認められない。しかし、変革のインパクト (*Change impact*) の係数については0.1%水準以下で有意である。この結果は、変革のインパクトを知覚する職員ほど、行動意識は高まることを示唆する。

次に、2階層目の重回帰分析では、組織変革への情緒的・規範的なコミットメントの係数は0.1%水準以下でプラス有意に推定された (0.387, 0.397)。これらの結果は、情緒的あるいは規範的なコミットメントが高まれば、データ活用に対する行動意識が高まることを示唆する。これは仮説1および3を支持する結果であり、組織変革へのコミットメントの重要性を示している。

一方、存続的コミットメントの係数は5%以下でマイナス有意である。これは義務やプレッシャーを伴う存続的コミットメントはデータ活用に関する行動意識にネガティブな影響をもたらす可能性がある。実際に、Herscovitch and Meyer (2002) においても係数はマイナスであることから、本稿の結果は先行研究と一致している。

本稿の結果に基づけば、情緒的コミットメントや規範的コミットメントが高い従業員ほど組織変革への行動意識がポジティブである可能性が高いが、存続的コミットメントが高い場合には抵抗を示す可能性がある。したがって、組織変革へのコミットメントを高めたい場合、データ活用を推進することの価値が重要であるような情緒、あるいは推進しないことが組織として後ろめたさを持つような規範に働きかけることは重要であるが、一方で個人が負担する心理的コストを過度に高めるような圧力による、立場を危うく

するような存続的コミットメントは高めてはならないであろう¹²⁾。

6. おわりに

本稿は、Herscovitch and Meyer (2002) によって開発された組織変革へのコミットメント尺度の日本語版を開発し、地方公共団体におけるデータ活用推進に関する職員意識の実態を明らかにすることを目的とした。具体的には、保健所が設置されている105市（20政令指定都市、62中核市、23特別区）における健康・福祉・医療政策もしくは総合的に政策を取り扱う、あるいは情報システムを担当する部署（課単位）に勤務する職員を対象としたウェブ調査を2021年7月1日から7月30日までの約1か月のあいだ実施し、426名の職員から有効回答を得た。

これらの有効回答を用いた分析の結果、組織変革へのコミットメント尺度の日本語版の妥当性と信頼性が認められた。第1に、3つの尺度についてはいずれもCronbachの α 係数が0.7を超えており、高い信頼性が確認された。第2に、組織変革へのコミットメントに関するすべての項目について因子分析を実施した結果、逆転項目の寄与率がやや低いものの、概ね想定された構成概念妥当性が確認された。最後に、基準関連妥当性の検証の一環で実施した、データ活用に対する行動意識を従属変数とした重回帰分析の結果では、組織変革への情緒的・規範的なコミットメントの係数はプラス有意に推定された。これらの結果は、情緒的あるいは規範的なコミットメントが高まれば、データ活用に対する行動意識が高まることを示唆する。一方、存続的コミットメントの係数はマイナス有意であり、組織変革への存続的コミットメントが高い従業員であっても行動意識は高まらないことが示唆された。

本稿で得られた結果は、公会計および行政管理分野の研究並びに実務に対して重要な含意を持つ。第1に、公会計および行政管理分野の研究においてデジタル化と関連した組織変革に関する研究は重要な研究テーマであるものの、その蓄積はまだ不十分であることが指摘されている（Steccolini, Bracci et al., 2022; Gil-Garcia, Dawes et al., 2018）。本稿が提示するデータ活用推進へのコミットメントと行動意識に関する証拠は、これらの分野に対して、組織変革における職員の心的状態、あるいはマインドセットが極めて重要な意味を持つことを示唆している。第2に、わが国の地方公共団体では専門家ではない職員がデータ活用に基づく業務プロセスの変更を含む組織変革を担う可能性が高く、本稿の結果はデータ活用推進へのコミットメントの程度が組織変革に大きく影響をもたらす可能性を示唆している。したがって、このような組織変革を実施する場合には、通常の人事異動などで新たな組織体制を確立するだけでなく、組織変革への情緒的あるいは規範的なコミットメントを持つ職員を新採用あるいは公募、人材育成などで集めることが効果的であるかもしれない。

本稿の検証では課題も残されている。第1に、本稿の開発した組織変革へのコミットメント尺度が他の文脈における組織変革においても信頼性・妥当性が認められるのか否かについては慎重に検証を重ねる必要がある。第2に、本稿の日本語版尺度では、構成概念妥当性がやや低い結果であり、特に逆転項目については改良の余地が残されているかもしれない。第3に、本来、基準関連妥当性について実際に該当する行動をとっているか否かについて客観指標に基づいて検証していくほうが望ましいが、本稿ではアンケート調査の主観的回答にとどまっている。このような課題を有するが、本稿は組織変革へのコミットメント

¹²⁾ なお、本稿の分析結果は、職員が所在する地方公共団体をクラスター補正して推定した標準誤差に基づく結果と同様であった。これは、地方公共団体ごとの特徴を考慮してもなお、データ活用推進へのコミットメントは職員の行動意識を高めることに重要な要因であることを示唆する。

の日本語版をわが国地方公共団体におけるデータ活用推進の文脈を用いて開発し、組織変革への行動意識との基準関連妥当性を提示できた。今後も地方公共団体をはじめ、多くの組織において変革が生じることになると考えられるが、本稿で開発した日本語版尺度が活用されることが期待される。

Appendix 本稿に用いた調査項目

(1) 日本語版 Commitment to Organizational Change 尺度 (18 項目)

1	データ活用を推進することの価値を信じている。
2	データ活用を推進することは、この組織にとって良い戦略である。
3	データ活用の推進を導入することは経営の判断ミスだと思う。
4	データ活用を推進することは重要な目的を果たすものである。
5	データ活用を推進することがなければ、物事はもっと良くなるだろう。
6	データ活用の推進は必要ではないと感じる。
7	データ活用の推進に従わざるをえない。
8	データ活用を推進することに従わなければならないというプレッシャーを感じる。
9	データ活用を推進することに抵抗すると私の立場がとても危うくなる。
10	データ活用の推進に抵抗することは、私にとってあまりにも犠牲が大きい。
11	データ活用を推進することに反対の声をあげるのはリスクが大きいだろう。
12	データ活用の推進に抵抗することは、私にとって実行可能な選択肢ではない。
13	データ活用を推進することに向けて働かなければならないという義務感がある。
14	データ活用の推進に反対することは、私にとって正しいことではないと思う。
15	データ活用の推進に反対することは、私にとって不愉快なことではないと感じる。
16	データ活用の推進に反対することについて、私は無責任だと思うだろう。
17	データ活用の推進に反対することについて私は罪悪感を感じるだろう。
18	データ活用の推進を支援することについて私は何も義務を感じない。

(2) データ活用の推進度合いを示す点数 (1 項目)

1	<p>【0～2 点】 データ活用を推進することに対して、それが失敗することを目的としたあからさまな行動をとることで、反対を示している (積極的抵抗)</p> <p>【3～4 点】 データ活用を推進することに対して、その成功を妨げることを目的とした内密な、または捉えにくい行動をとることで、反対を示している (消極的抵抗)</p> <p>【5～6 点】 データ活用を推進することに嫌々ながらも従うことで、それに対して最低限支持していることを示している (追随)</p> <p>【7～8 点】 データ活用を推進することのために努力をし、その精神に従い、適度な犠牲を払う覚悟を持つことで、データ活用を推進することへの支持を示している (協力)</p> <p>【9～10 点】 データ活用を推進することを成功させるために公式に要求されていることを超えて、またそれを他者に推奨することによって、データ活用を推進することに対する極度に高い熱意を示している (推進派)</p> <p>上記の目安で 0 点から 10 点の範囲で、あなたがデータ活用を推進することについて、自分が当てはまると思う点数をお答えください。</p>
---	--

(3) データ活用推進がもたらすインパクト尺度 (3項目)

1	データ活用の推進があなたの仕事の成果に及ぼす影響をどう考えますか。
2	データ活用の推進が組織風土に及ぼす影響をどう考えますか。
3	データ活用の推進が仕事以外の生活に及ぼす影響をどう考えますか。

(4) 対象者の個人属性 (3項目)

1	あなたの年齢を教えてください。
2	あなたの役職について教えてください。
3	現在所属する課（組織）での勤務年数について教えてください。なお、休職をした場合は、その期間は含めず回答してください。組織名称の変更や事業統合による課名の変更は継続性のあるものとして通算してください。

(5) 対象者の所属属性 (1項目)

1	所属する課の担う政策範囲について、健康/医療・福祉のどちらに最も該当するか一つ選んでください。
---	---

参考文献

- 王英燕 (2017) 『組織コミットメント再考—中日米における実証研究を手がかりに—』 文眞堂。
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス 改訂版』 同文館出版。
- 大橋弘編. (2020) 『EBPM の経済学 エビデンスを重視した政策立案』 東京大学出版会。
- 小沢和彦 (2015) 「ラディカルな組織変革研究における一考察—インクリメンタルな組織変革との関連において—」 『日本経営学会誌』 第 36 号, 74-85 頁。
- 北居明・鈴木竜太 (2007) 「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究—クロスレベル分析を通じて—」 『組織科学』 第 41 巻第 2 号, 106-116 頁。
- 倉谷尚孝・城戸康彰 (2006) 「行政組織における組織コミットメント—組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究—」 『産能大学紀要』 第 26 巻第 2 号, 55-71 頁。
- 黒木淳 (2022) 「地方公共団体における IT 予算の決定要因と成果」 『会計検査研究』 第 66 巻, 11-28 頁。
- 小林庸平 (2020) 「日本におけるエビデンスに基づく政策形成 (EBPM) の現状と課題: Evidence Based が先行する分野から何を学び何を乗り越える必要があるのか」 『日本評価研究』 第 20 巻第 2 号, 33-48 頁。
- 厚生労働省 (2016) 『地域医療構想・医療計画について』 <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10901000-Kenkoukyoku-Soumuka/0000131927.pdf> (2023 年 5 月 2 日参照)。
- 厚生労働省 (2020) 『医療計画作成支援データブックの活用について』 <https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/000683713.pdf> (2023 年 5 月 2 日参照)。
- 全国保健所長会 (2021) 『保健所設置数・推移』 <http://www.phcd.jp/03/HCsui/> (2021 年 12 月 20 日参照)。
- 総務省 (2021a) 『広域行政・市町村合併』 <https://www.soumu.go.jp/kouiki/kouiki.html> (2021 年 12 月 23 日参照)。
- 総務省 (2021b) 『地方公共団体の区分』 https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/bunken/chihou-koukyoudantai_kubun.html (2022 年 1 月 6 日参照)。
- 高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ—」 『組織科学』 第 44 巻第 4 号, 52-66 頁。
- 田辺智子 (2020) 「エビデンスに基づく政策立案 (EBPM) の推進に向けて—医療の経験からの示唆—」 『日本評価研究』 第 20 巻第 2 号, 19-31 頁。
- 津川友介 (2014) 『「医療政策研究」ははじめの一步 根拠に基づいた政策づくりを推し進めるために』 週刊医学界新聞。
- 内閣官房 (2017) 『統計改革推進会議最終取りまとめ』 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/pdf/saishu_honbun.pdf (2021 年 12 月 23 日参照)。
- 内閣官房 (2019) 『地方自治体の官民データ活用推進計画の 策定状況等について』 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/tihou/dai5/siryou4.pdf> (2021 年 12 月 23 日参照)。
- 内閣官房 (2021) 『EBPM の推進』 <https://www.gyokaku.go.jp/ebpm/index.html> (2021 年 12 月 20 日参照)。
- 内閣府 (2022) 『経済財政運営と改革の基本方針 2022』 <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honobuto/2022/decision0607.html> (2023 年 1 月 20 日参照)。
- 内閣府 (2021) 『内閣府における EBPM への取組』 <https://www.cao.go.jp/others/kichou/ebpm/ebpm.html> (2021 年 12 月 20 日参照)。
- 本間利通・四條北斗 (2018) 「職業コミットメントと組織コミットメントのマネジメントに関する予備的考

- 察』『大阪経大論集』第69巻第2号, 359-364頁。
- 正木朋也・津谷喜一郎 (2006) 「エビデンスに基づく医療 (EBM) の系譜と方向性: 保健医療評価に果たすコクラン共同計画の役割と未来」『日本評価研究』第6巻第1号, 3-20頁。
- 森川美絵・玉置洋・大野賀政昭・熊川寿郎 (2016) 「地域包括ケアシステム構築にむけた市町村のデータ活用に関する全国調査から捉えた医療介護連携の課題」『保健医療科学』第65巻第2号, 145-153頁。
- 横浜市 (2018) 『横浜市官民データ活用推進計画』。
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Field, H. S. (1999) “Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives,” in *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded* (2nd edition) by R. T. Golembiewski, New York: NY. Routledge.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2006) “New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance,” *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 16(3), pp. 467-494.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S. and Pardo, T. A. (2018) “Digital government and public management research: finding the crossroads,” *Public Management Review*, Vol. 20(5), pp. 633-646.
- Herscovitch, L., and Meyer, J. P. (2002) “Commitment to organizational change: extension of a three-component model,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(3), pp. 474-487.
- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., and Taylor, M. S. (2012) “Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership,” *Organization Science*, Vol. 23(3), pp. 758-777.
- Hood, C. (1995) “The ‘new public management’ in the 1980s: variations on a theme,” *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20(2), pp. 93-109.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Pucik, V., and Welbourne, T. M. (1999) “Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 107-122.
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., and Goes, J. B. (1990) “Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change,” *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 93-110.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol. 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002) “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61(1), pp.20-52.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1992) “Designing organizations that have good fit: A framework for understanding new architectures,” in Nadler, D. A., Gerstein M. C., and Shaw, R. B.(Eds.), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, pp. 39-56, Jossey-Bass.
- Oliver, K., Innvar, S., Lorenc, T. et al. (2014) “A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers,” *BMC Health Service Research*, Vol. 14(2).
- Shin, J., Taylor, M. S., and Seo, M. G. (2012) “Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change,” *Academy of Management Journal*, Vol. 55(3), pp. 727-748.
- Steccolini, I., Bracci, E., and Agostino, D. (2022) “Accounting and accountability for the digital transformation of public services,” *Financial Accountability and Management*, Vol. 38(2), pp. 145-151.

- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1997) *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. H., and Poole, M. S. (1995) "Explaining development and change in organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), pp. 510-540.
- Wild D., Grove A., Martin M., et al. (2005) "Principles of Good Practice for the Translation and Cultural Adaptation Process for Patient-Reported Outcomes (PRO) Measures: report of the ISPOR Task Force for Translation and Cultural Adaptation," *Value Health*, Vol. 8(2), pp. 94-104.