

【研究ノート】

自治体価値創造における組織間連携の意義

松 尾 亮 爾

要 旨

本稿では、地方自治体における持続的な地域づくりの必要性からの価値創造の重要性を踏まえ、価値創造の基本的なフレームワークの仮説を提起している。「価値」及び「価値創造」を定義したうえで、地方自治体における経営を「地域経営」と「内部経営」に概念整理し、それぞれの経営での価値創造における組織間連携の有効性と手法について、事例を織り交ぜながら考察し自治体価値創造における組織間連携の意義を確認する。ビジョン設定、組織間連携を前提とする課題解決フレーム、原動力となる概念、価値評価で構成する基本フレームワークの仮説を提起している。

I 自治体における価値創造の重要性と定義

1 自治体における価値創造の重要性

日本では人口減少・少子高齢化が顕著な状況にある。合計特殊出生率は、約40年間にわたり、人口置換水準の2.08を下回り、人口減少が今後加速度的に進行する。高齢者人口が2040年頃までに約3,800万人に増加する一方、生産年齢人口は2010年比約2,400万人減の5,787万人に減少、年少人口も約600万人減の1,073万人に減少するとされている¹⁾。

そうした中であって、自治体では、地域活力の持続的な維持・向上のための取組みが求められている。一方で、中長期的な財政状況の厳しさから行財政改革に継続的に取り組むことが不可欠である。地方自治法に規定する「最少の経費で最大の効果を挙げる²⁾」ことを命題とする自治体には社会経済活動を支えていくための「価値」を創造していく「価値創造」の強化が求められるのである。自治体は、資源制約が強まる中で、公共的課題解決のパートナーとなりうる組織との関係性を構築し、人員や予算等の経営資源を節減しつつ、住民等に提供できる価値を最大化するための価値創造力を高める経営が必要である。

2 価値、価値創造の定義

自治体経営について、価値創造という概念を用いた先行研究はほとんどなく、自治体経

営における「価値」あるいは「価値創造」には明確な定義がなされていない。本稿では自治体経営における「価値」及び「価値創造」を定義することをまず試みる。企業における「価値」は、「個人や集団にとっての有用性ないし効用」として定義されており³⁾、それを踏まえ、自治体経営における「価値」を「自治体の区域における住民や組織（以下、「住民等」という）にとっての有用性ないし効用」と定義したい⁴⁾。

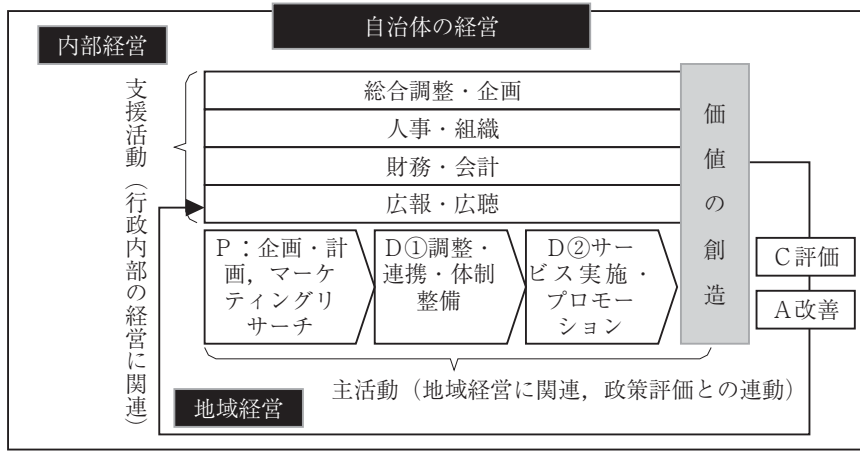
自治体においては、企業と異なり利益という価値の創造を目的としないが、住民等の福祉の向上という価値を創造する。その価値は具体的事業から創造される一方で、事業を支える予算や人員、組織といった諸機能による創造もあり、ダウンサイジングや効率化による原資としての価値もある。すなわち、「価値」を創造するとは、住民等に対するサービスの効果⁵⁾の向上と、自治体内部の経済性・効率性の向上の両面で捉える必要がある。本稿では、外部組織との関係性構築も含めた自治体経営の諸活動の中で価値が創造されることを「価値創造」に含める。「価値」は、創発するもの、予期できない進化的なプロセスにおいて発生するものであり、生産要素を調達してサービスを生産するための活動を行う過程で新たな財・サービスに移転されるものである⁶⁾。そのため、行政活動の主活動の機能や主活動を支える組織や財務等の支援活動の機能といった経営システムや、システムの諸機能におけるヒト、モノ、カネ、情報等に関わる諸活動の優劣によって、創造される価値の水準も決まってくると推測される。すなわち、諸活動が優れている場合には高い価値が創造され、諸活動が劣っている場合には低い価値が創造されることが考えられる。

3 自治体における価値創造のシステム

企業と同様、自治体においても、事業を生み出す機能と事業を支える機能の双方が有効に機能することが価値創造力を高める。企業活動において、価値を生み出す仕組みをシステムとして捉えたものが「価値連鎖（バリューチェーン）」である⁷⁾。ポーターが示した価値連鎖の基本形については、開発、調達、製造、販売といった主活動と、主活動を支える全般管理、人事労務管理、技術開発、調達活動といった支援活動により構成される。こうした価値連鎖については、企業活動における「利益」やコストに着目した価値として捉えられているが、自治体経営において価値連鎖を捉えるにあたっては、自治体の活動で創造される「住民等の福祉」に関連する価値として捉えなおし、価値創造のシステムとして再構築することが必要である。その際、主活動は、健康福祉や農林水産といった各分野別の事業部別組織が、「企画・計画、マーケティングリサーチ」、「調整、連携、体制整備」、「サービス実施、プロモーション」といった業務プロセスの中で、自治体外部の組織と連携し、「地域経営⁸⁾」を担っていくことが重要である。大住は、バリューチェーンに触れながら、「個々の政策・事業さらには個々の業務プロセスのバリューを、顧客価値・地域価値の中

で、認識していくことが求められる⁹⁾』としている。主活動に関わる自治体の抱える公共的課題は、自治体単体での解決には限界もあり、外部との連携による解決が重要となる。支援活動については、総合調整・企画、人事・組織、財務・会計、広報・広聴といった機能別組織が「行政内部の経営（以下、「内部経営」という）」として担っている。すなわち、図1のように自治体の経営における価値創造システムの基本形を捉えることができる。

図1 自治体の経営における価値創造システムの基本形



(出所) Porter, M. E, 1985 を参考に筆者作成

図1は、自治体の経営を、「ビジョンや目標を共有できる自治体区域内外の他の組織等との連携に基づく事務事業や住民への直接サービスを実施」する「地域経営」と、「地域経営」のパフォーマンスの最大化のため自治体内部のマネジメント等を行う「内部経営」とに大別している。「地域経営」の価値創造力の高さが持続的に担保されるシステムと諸活動の実効性の高さが一義的に重要となり、地域経営を支える「内部経営」の価値創造力との相乗効果により、高レベルな価値創造の原動力が担保される。主活動である地域経営においては、様々な政策等が住民をはじめ企業やNPO、公益法人等の関係者間の組織間連携によって形成される。公共における政策・ビジョンの形成と実現は、自治体が中心的役割を果たすこととなるが、その達成は、一つの単体の主体では成立し得ない。一方、こうした地域経営を支えている自治体の支援活動である「内部経営」については、地域経営のパフォーマンスを高めることを目的に、総合調整、組織、財務等に関するシステムが整備され、また様々な諸活動がなされる。価値創造の視点からは、「地域経営」システムそのものの機能を高めること、同様に「内部経営」システムの機能を高めること、さらには「地域経営」と「内部経営」の最適化を図ることにより、価値創造力が高まると考える。「地域経営」は効果の側面を主に、費用対効果の高い価値創造を行うことが重要であり、

一方、「内部経営」は、効率の側面を主に、費用対効果の高い価値創造を行うことが重要と考える。

4 自治体価値創造に関連する組織間連携の新たな流れ

自治体経営における組織間連携に着目し価値創造を対象とする研究は発展段階にあるが、大住は、「地域の『サプライチェーンマネジメント』という意味での行政の部署を超えた、さらには民間との連携（つまり横の連携）の中で、個々の政策・事業さらには個々の業務プロセスのバリューを、顧客価値・地域価値の中で認識していくことが求められる¹⁰⁾」と価値創造のためのバリューチェーンの創出が必要であるとしている。しかし、自治体組織内外のマネジメントの具体的方法論や組織間連携のフレームワークには言及していない。

矢吹は、価値創造という概念は用いていないが、「日本もようやく多様性と独自性を目指す『地域の時代』に入りつつある。それは、地域に眠る無形の資産を発見し新しい価値創造を目的とするマーケティングの役割の広がりの意味している¹¹⁾」という三村の意見を踏まえたうえで、組織間連携による地域経営の重要性を取り上げ、地域マーケティング論としての構築を試みている¹²⁾。矢吹は、「公共サービスの行政サービス化で守備範囲が拡大した自治体による主導的な地域経営主体からの撤退が進んでいる¹³⁾」としたうえで、「地域経営の中核的主体を自治体と置いた上で、自治体経営の延長上で地域経営を捉えようとする研究（宮脇2003他）については、地域経営におけるNPO間、NPOと企業間の連携といった組織間の豊富な実態を捉えきれない¹⁴⁾」としている。そして、組織それぞれが主体となった「マーケティングネットワーク」の実践を主眼とする「地域マーケティング」を提起している。その際に、自治体を究極のネットワークと捉え、地域経営の責任の所在は自治体にあるとしている。しかし、ネットワークである自治体の主体的役割や「内部経営」については示されておらず、「地域経営」と「内部経営」の関係性が明らかでない。

地方自治法の規定はもとより、田尾が「行政とは、企業経営における経済的な成果を越えて、公平や公正、そして社会的正義を実現するところがある。極端をいえば、社会的な弱者を救済するところとしての最後のよりどころは行政である¹⁵⁾」としているように、自治体は引き続き、公共的課題の解決主体として機能すると考えることが自然である。地方自治法においても、「自治体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする¹⁶⁾」とされていることから、自治体は公共領域を広く捉えて経営することが求められる主体である。組織間連携により、自治体が実務を民間に委ねる、あるいは協働¹⁷⁾で実施することは重要だが、それは自治体が「主導的な地域経営主体から撤退した¹⁸⁾」という意味でなく、地域経営の主体

としては引き続き主導的な存在であると考えられる。自治体と企業・NPO等の双方がメリットを感じる場合には組織間連携もありうる。企業やNPOの主体的な取組みを評価し総合的な観点から公共サービスの担い手として連携していく視点を自治体を持つことは重要である。自治体はネットワークよりも積極的な役割を持つと考えることが自然である。

大住、矢吹とも、「地域経営」について触れているものの、「内部経営」については明確でない。最少の経費で最大の効果をといた視点は重要であり、それには「内部経営」の果たす役割が大きい。価値連鎖の観点からわかるとおり、「地域経営」は「内部経営」に支えられている点も見逃してはならないと考える。ところで、「内部経営」に関連して言えば、1990年代に日本における行政改革にも影響を与えたNPM（ニューパブリックマネジメント）について言及する必要がある。石原はマネジメント・サイクルとNPMの基本原理の関係として、表1のように整理している¹⁹⁾。

表1 マネジメント・サイクルとNPMの基本原理の関係

PLAN (計画)	→	DO (実行)	→	SEE (評価)
① 顧客志向		③ 権限委譲・分権化		⑤ 成果志向
② 戦略・ビジョン		④ 競争メカニズムの活用		⑥ 説明責任
経営方針の策定⇒バランス・スコアカード 資源配分の検証⇒行政評価				

(出所) 石原, 2006年。

NPMは、行財政改革を進める概念としては、自治体においてアウトソーシングが相当程度進んでいる現状²⁰⁾からみてとれるように、これまで一定の行財政改革の取組を促進する成果をあげていると評価できる。一方で、自治体内部のマネジメントに焦点があたり、自治体以外の様々な組織との関係性の構築により、課題解決を図る観点²¹⁾が、概念としては弱いと考えられる。ただし、わが国におけるNPMの手法のうち、指定管理者制度やPFIといった効率性と有効性²¹⁾を可能性として秘めている部分については、田尾も指摘しているように、継承し発展的に理論化していく必要があると考える²²⁾。自治体内部の経済性・効率性の向上のみに焦点を当てたNPMによる行財政改革は既に限界を迎えつつあると考える。自治体以外の組織と連携する視点を持ち、「地域経営」と「内部経営」の価値創造力を高めつつ公共的課題の解決や行財政改革を進める経営力が自治体には求められている。

II 自治体価値創造の重要性と組織間連携によるマネジメントの基本フレーム

1 自治体価値創造にとっての根幹的概念

価値創造を持続的かつ着実に進めていくためには、協働や相互作用を通じて価値を高めていくことに関する戦略的なフレームワークや具体的方法論が必要である。行政そのもの

のあり方を規定する大きな概念としては、1990年代にはNPMが主流であったが、近年、欧州においては、NPG（ニューパブリックガバナンス）が新たな概念として提起されている。Osborneは、NPMについて、行政組織内部での組織維持のためのマネジメントに終始する限界から、組織間の関係性の構築により行政サービスの向上を図るNPGを提起している²³⁾。NPGは、多様な主体が行政活動に参加し、対等な立場で対話を進めることで、政策形成、運用方法、活動を協働で行うこととされる。NPMとNPGの主要な要素として、NPMが組織の資源と成果のマネジメントを重視しているのに対し、NPGでは価値や目的、関係性の協議を重視している²⁴⁾。NPMが競争や市場原理の効果を価値の基盤としているのに対し、NPGでは、分散化と対話を価値の基盤としている²⁵⁾。NPGでは、サービス提供プロセスにおいて利用者を提供主体として組む込む重要性が指摘されているが、NPMでは、利用者は受動的な顧客として捉えられている²⁶⁾。NPMは、「顧客主義」がコンセプトの一つとされている²⁷⁾ように、サービスの提供主体として利用者をとらえていない。自治体の経営資源の制約が強まり生産年齢人口の減少が進む中、地域における組織間連携や住民も含めた多様な主体をサービス提供主体として組み込むことが重要であり、自治体経営の基軸をNPOからNPGへと移すことには合理性があると考えられる。

自治体の価値創造における根幹的な概念として、自治体と住民、企業、NPO、自治体間など多様な主体との組織間連携を基軸とすべきと考える。そうした基軸のもと、政策課題解決に向け、解決主体となりうる組織同士の関係性の構築を志向したビジョンを設定することが重要である。この点については、永田が「意味（価値）や目標を共有していない者どうしでは、なぜ協同²⁸⁾しなければならない、また、どのようにして協同すればよいのかわからないであろう²⁹⁾」とし、ビジョンの役割の重要性を指摘している。すなわち、ビジョンに基づく組織間関係の構築が自治体価値創造における根幹的な概念として提起できる。今後の自治体経営の基軸としてNPGを大きなフレームワークとし、自治体の価値創造における「地域経営」及び「内部経営」の具体的な方法論を明確にすることが重要である。

2 自治体価値創造に向けた「地域経営」における組織間連携

「地域経営」においては、組織間連携により、具体的事業を通じて価値創造が展開される。自治体と住民で構成される組織、自治体と企業、自治体とNPO、自治体と自治体など様々な組織間連携が想定でき、それぞれの強みが相互補完されることで、新たな価値が創造される。組織間連携では、一つの組織では到達できない成果を達成できるよう、二つ以上の組織によって情報、資源、活動、能力を共有、もしくは連結することが重要である。異なる組織がビジョンを共有し、それぞれの組織の強みを生かした取組みを実行することで相互作用により価値が創造される。サービスの提供範囲の拡大、複数サービスの一体的

な提供、新たなサービスの提供など自治体単体ではなし得ない価値創造が期待できる。

(1) 自治体と住民組織の組織間連携

自治体経営の課題として、サービスの内容と住民ニーズとの乖離の問題がある。また、人口減少に伴う人材確保の観点からサービスの担い手として住民に期待する声も高まっている。自助・互助・共助・公助における「互助」のレベルで、高齢者福祉分野などにおいてサービス提供の担い手として住民に期待する動きがそれである。欧州では、コ・プロダクションといった概念が提起されている。自治体と住民との良好な関係性を築き、住民主導による公共サービスを創り出す概念とされている³⁰⁾。この概念を政策形成に適用させることで、住民ニーズとの乖離の是正や住民を担い手とする公共サービスを創造できる。

Osborne は、「利用者のサービス利用に対する期待は、それまでの利用経験とは異なるものであるが、期待と相反する成果が創造されてしまうこと、利用者そのものが単なるサービスの享受者ではなくサービス提供プロセスの重要な主体であることから、コ・プロダクションは、サービスの重要な要素である³¹⁾」とし、「サービスの質を改善するためや、将来のサービス提供やイノベーションを企画するために、公共サービスの提供プロセスにコ・プロダクションをいかに反映するか³²⁾」として、利用者を提供プロセスに組み込む重要性を指摘している。すなわち、公共サービスを提供するプロセスにおいて、利用者ニーズが十分反映されないまま、サービスが創造され提供されることがあるため、利用者を主体として提供プロセスに組み込み、ニーズに沿ったサービスを提供する重要性を指摘したものと見える。コ・プロダクションの概念においても、「住民」個人がサービスの担い手となることは現実的ではなく、自治体と住民組織との組織間連携で捉えるべきである。

コ・プロダクションのいう「住民」を自治体価値創造において捉えるには、日本社会の制度等も踏まえつつ退職した高齢者といった人材の組織化、自治会など既存の住民主体の互助組織の活性化など幅広い視野で価値創造力を高める具体的な視点が必要となる。自治体は、住民組織によるサービスの充実が可能な事業は住民主体による事業展開を基本とすることが、住民ニーズの反映と担い手の確保の両面から重要であることを十分に認識する必要があると考える。その際には、住民と共有できるビジョンを設定し、具体的な事業及び住民参画が可能となるシステム構築を自治体が行うことが重要である。

(a) 自治体と住民の組織間連携による価値創造の事例～奈良県生駒市、熊本県御船町の事例

自治体と住民の組織間連携の事例として介護予防をあげる。2015年4月の介護保険制度改正により訪問介護、通所介護について、保険予防給付から市町村事業へと移行される

(以下、「総合事業への移行」という。市町村は2017年度当初までに移行が必要) ことに伴い、住民主体のサービスなど多様な主体による多様なサービスの展開が可能となった。奈良県生駒市は、既に総合事業へ移行し、リハビリテーション専門職の定期的な関与のもとで実施する短期集中型の介護予防サービスを、地元住民が機材の準備、受講者の援助等、サービス提供の中心となっている。住民が担い手として参画することで、自治体の体制面の効率化、介護支援が不要な高齢者の増加、サービスの担い手の確保、介護給付額の減少等多様な効果が出ている。熊本県御船町も総合事業へ移行し、住民運営の拠り所で、社会福祉協議会の看護職の関与のもと、介護予防の取組みを進めている。熊本県内では総合事業への移行が45市町村中4市町村(2015年10月現在)と初期段階にある中、自治体と住民組織、さらには外部機関の組織間連携による価値が創造されている「イノベーター(革新者)」のケースである。企画段階においては、自治体が誘導しながらも、住民自らが運営主体となることで、「地域経営」の観点からは、高齢者のニーズにあった効果的な事業の実施、提供主体を構成する高齢者の介護予防といった価値が創造され、また、「内部経営」の観点からは、行政体制の効率化によるコストの削減といった価値が創造されている(表2)。

表2 組織間連携の効果(自治体と住民の連携)

	自治体	住民
【主体的価値】 価値(効果)	地域経営+ ・住民ニーズの反映によるサービスの改善	地域経営+ ・住民ニーズの反映によるサービスの改善 ・自らの生きがい・介護予防
【副次的価値】 価値(費用節減)	内部経営+ ・コストの縮減 ・人的投入資源の減少	地域経営+ ・医療・介護の利用者負担の減少

筆者作成

※「主体的価値」とは、主な目的となる価値であり、副次的価値とは、それ以外に生み出される価値である。

※「地域経営+」とは、「地域経営」において創出された価値があることを示す。同様に「内部経営+」とは、「内部経営」において、効率化による原資としての価値が創出されたことを示す。

(2) 自治体と企業・NPOなど事業体組織との連携による価値創造

自治体の公共領域におけるプレーヤーの主体の一つとしてNPOがある。ただし、NPO等に限定したパートナーシップ論については、あらゆる地域資源を結び付け、価値創造力を高めることが求められる時代にあつては、限定的なものにとどまる。非営利組織・営利組織のいずれも、価値創造のプレーヤーとして捉えることが適当である。

公共領域におけるプレーヤーとして、企業も重要な役割を果たす。従来からのCSR(企業の社会的責任)活動のレベルを超えて、本業へのメリットと社会貢献の両面を志向する動きがある。この点について、企業が公共的課題の解決を行う際に、本業への貢献と

地域貢献の双方を実現する価値共創の概念として「CSV (Creating Shared Value)」が提起されている。価値共創の概念としては、Prahalad & Ramaswamy が、コ・クリエーションを「消費者と企業は、深い関わり合いを持ちながら価値を共創する³³⁾」と定義したものが最初である。また、「消費者」については、「公務員なども含めて、自社と関わりのある人すべてを『消費者』と見なすべき³⁴⁾」としている。このように顧客を価値創造のプロセスに組み込む流れの中から、Porter は、CSR の次の概念として「CSV」を提起した³⁵⁾。企業本来の本業への貢献と公共的課題の解決の双方を実現する価値共創の概念である。自治体が、企業の本業にも貢献でき、公共的課題の解決につながるビジョンや事業を企業に対し提起できれば、自治体にとっては企業の活力を取り入れた価値創造につなげることができるし、企業にとっては本業への収益等のメリットも睨んだ社会貢献活動の充実を図ることができる。企業誘致の困難さに直面する自治体は、いわば「企業誘致」から企業との組織間連携を前提とする「プロジェクト誘致」にパラダイムシフトすることが重要と考える。

(a) 自治体と企業との組織間連携による価値創造の事例～熊本県天草市の事例

熊本県天草市では、雇用機会が少なく人口が急減する中、市内企業と市外企業の双方にメリットのあるプロジェクトとして「天草宝島二地域就労プロジェクト」を展開している。市内企業と市外企業との組織間連携の構築を、市も含めた3者によるプロジェクト協定を締結することで担保し、新事業の創造や中長期的な本格拠点の形成、雇用の創出を目的としている³⁶⁾。その代表的なプロジェクトがANA との協働プロジェクトである。

天草市とANA (株)が連携し、ANA の社員を天草市役所職員として受け入れ、「6次産業化」や「観光振興」目的とするプロジェクトを進めている。ANA 社員を通じ、航空会社グループの経営資源（ホテル、空港施設、販路）等を活用し、天草製品の販路拡大や商品開発、観光振興を図っており、売上的大幅増につながっている地場企業もある。ANA には、地域への貢献という視点だけでなく、地域活性化を通じた交流人口の増加と企業イメージの向上を通じた本業の利益の増加への寄与といったCSV の視点がある。ANA ホールディングス株式会社では、「日々の事業活動で培われた、人材・ノウハウを地域へ積極的に提供していることもANA グループの特徴³⁷⁾」とし、「地域の観光資源を第三者の目線で見つめ直し、魅力ある観光資源を発掘する取組みや、地域の食材を首都圏で紹介する「マルシェ」開催など、新たな流通開拓³⁸⁾」を行っているとしている。また、ANA と天草市のプロジェクトの推進役となった株式会社ANA 総合研究所は、「長期的な航空需要開拓を目指した地域活性化や観光振興等を、航空会社の事業範囲に捉われず、大学や自治体をはじめ各種団体と連携しながら推進³⁹⁾」するとしており、航空会社の本業への貢献と地域活性化といった公共的課題の解決の双方を意識したCSV の視点で取り組まれていると言える。この事

例では、市内の資源と市外の資源（ANAの経営資源）という異質な資源同士の組み合わせにより新たな価値が創造されている。全国の過疎地域では、人口減少や少子高齢化、雇用機会の縮小等の共通課題を抱えており、この政策フレームは過疎地域には有効であると考える。他の事例として、鳥根県の海士町や、徳島県上勝町他よく知られている産業振興の事例は、地域の資源を外部資源との組み合わせによる新商品やブランドを生み出した事例である。すなわち、成功事例の共通項は、自ら保有する資源と自らにはない資源を組み合わせ、相互補完関係を構築し、価値を創造していることと考える。「地域経営」における価値は、商品やサービスの創造の他、雇用の増加といった価値もあり、また、連携する企業に対しても収益や、自治体の関与があるために不要となるコストなどの価値を企業側に提供する。また、「内部経営」における価値は、企業と連携することで効率化できる体制面にかかるコストの縮小や税収増といった原資としての価値が創造される（表3参照）。

表3 組織間連携の効果（自治体と事業体組織（企業・NPO等）の連携）

	自治体	事業体組織
【主体的価値】 価値（効果）	地域経営＋ ・地域資源と外部資源の組み合わせによる新たなサービス、財、商品等の創造 ・雇用の増加 など	地域経営＋ ・収益の増加 ・社会貢献性の向上
【副次的価値】 価値（費用節減）	内部経営＋ ・コストの縮減 ・人的投入資源の減少 ・税収増	地域経営＋ ・営業コストの縮小

筆者作成

※各項目については、表2参照。

(3) 自治体と自治体との組織間連携による価値創造

石原は、自治体間の組織間連携について、「英国バーミンガム大学のトニー・ボベール教授は、官民連携（PPP）に加えて官官連携（public public partnership）の重要性を唱え、官官連携が今後の自治体経営の中心になると言及している⁴⁰⁾」ことを紹介している。官官連携の概念は、自治体単独での取組みが難しい場合、隣接市町村同士が協働で取り組み課題解決を図ろうとする際に有効である。端的には消防・救急といった広域連合や一部事務組合による地方自治法に基づく取組みなどがある。市町村合併や広域連合の設立等はハードルが高い官官連携である。ソフトにおいて、自治体間の連携による価値創造につながる取組みが、各自治体の経営資源が限られている中で、ハードルの低い官官連携である。

(a) 自治体間の組織間連携による価値創造の事例～熊本県八代地域の取組み

介護保険制度の改正により、各市町村においては、医療と介護の連携を進める事業を2018年4月までに事業化することが求められている。しかし、区域として想定される二次

医療圏は複数市町村にまたがる広域的なものであり、特に合併市町村においては、市町村区域と医師会の区域が異なることがあるなど、市町村単独での実行には困難さが伴う。

熊本県八代地域では、八代市と氷川町が官官連携し、二次医療圏と自治体エリアが同じとなるよう、八代市医師会及び八代郡医師会が連携協力し組織間連携体制を構築した。そして、4者が協働で医療介護連携事業に取り組むことに合意し事業を推進している。医師会、看護協会、介護支援専門員協会、社会福祉協議会、民生委員などの組織が連携し、多職種の人材育成や顔の見える関係づくりなど、医療と介護の切れ目ないサービス構築に向け取組みを進めている。区域の違いという根本的な違いを官官連携及び官民連携により解消したうえで、多職種によるサービスの包括的な提供に向けた組織間連携を構築し、実施体制面の強化を図ったうえで、価値創造を行っている。仮に組織間連携の視点がなければ、区域の違いといったハードルをクリアできないことを考慮すると、組織間連携の意義は大きい。「地域経営」における価値は、複数市町村の連携による実施体制の強化やノウハウ共有によってサービスの充実が図れることである。また、「内部経営」における価値は、複数市町村が連携することによる共通経費の削減や人的投入資源の減少など原資としての価値創造である。なお、これは連携先自治体の立場で考えると連携によってもたらされた価値であり、連携元の自治体の立場からは、「地域経営」における価値と捉えられる（表4参照）。

表4 組織間連携の効果（自治体と自治体の連携）

	自治体	連携先自治体
【主體的価値】 価値（効果）	地域経営＋ ・実施体制の強化やノウハウ共有によるサービスの充実	地域経営＋ ・実施体制の強化やノウハウ共有によるサービスの充実
【副次的価値】 価値（費用節減）	内部経営＋ ・コストの縮減 ・人的投入資源の減少	地域経営＋ ・コストの縮減 ・人的投入資源の減少

筆者作成

※各項目については、表2参照。

3 自治体価値創造に向けた「内部経営」における組織間連携

自治体価値創造においては、人事・組織・財務といった「内部経営」の効率性を高めることを主目的に創造される価値もある。組織間連携の観点で言えば、事業やサービスの民間にアウトソーシングや、資産マネジメントにおける民間資金やノウハウの有効活用といったPPP（官民連携）など、「内部経営」における経済性・効率性の追求を主目的に、「地域経営」の観点からの副次的効果を追求する価値創造に向けた基本フレームが考えられる。

(1) PPP（官民連携）による価値創造

PPPについて、根本は、「何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、①リスクとリターンの設計、②契約によるガバナンスの2つの原則が用いられていること⁴¹⁾」と定義している。費用対効果の向上となるコストの縮減とサービスの創造・向上を両立する価値創造の概念である。大住は、「日本型PFIは、新たな価値の相応ではなく、価格最少化という意味での「コモディティ」でしかない⁴²⁾」とし、「本来のPFI/PPPは民ならではの新たな価値創造を意図する。当該ケースでしか生まれない価値形成を目指すので地域にとっての「資産」形成となる⁴³⁾」としている。行財政改革においても、経済性や効率性のみを追求する手法には限界があり、費用対効果の向上となるコストの縮減とサービスの創造・向上を両立できる民間組織との連携を「内部経営」の中心的な手法とすべきである。

(a) 自治体と事業体組織による価値創造～PFI制度の例

PPPは、官と民の協力により、ソフト事業やハード事業の公共サービスにおいて、新たな価値創造につながる概念であるが、その手法の一つであるPFI制度を事例として取り上げる。PFI法では、事業者から事業提案があった場合には、自治体は採択の可否を検討し、結果を通知しなければならない。これは、自治体が中長期的に資産マネジメントを進める必要がある中で、官民連携を促進し価値創造につながる可能性を含んでいる。例えば、建替えと判断した資産について、評価額が一定程度ある場合、支払（Money）に対して最も価値の高いサービス（Value）を供給するという考え方で評価されるVFM（ValueFor Money）⁴⁴⁾がプラスとなり民間からの資金調達によるプロジェクトとして成立する可能性が高く、他の資産との複合化による建て替えや民間施設との合築による再開発事業等の提案を受けやすくなる。その場合には、自治体の財政負担も相当程度軽減される。こうした提案については、財政の節減効果という「内部経営」の観点からの価値創造だけでなく、民間ノウハウがサービス面にも活用されることになり、住民に対するサービスの

表5 組織間連携の効果（自治体と事業体組織（企業、NPO等）の連携）

	自治体	事業体組織
【主体的価値】 価値（費用節減）	内部経営＋ ・コストの縮減 ・人的投入資源の減少	地域経営＋ ・協働によるコストの縮減
【副次的価値】 価値（効果）	地域経営＋ ・民間ノウハウの活用によるサービスの創造・向上	地域経営＋ ・ビジネス領域の拡大 ・社会貢献性の向上

筆者作成

※各項目については、表2参照。

創造や向上による「地域経営」の観点からの価値創造に結びつくことが期待される（表5）。このように、資源（予算等）が制約を受けるなかで、VFMの追及によるコスト縮減とサービスの創造や向上の両立を図ることがPFIを含めたPPPによって可能となる。資産マネジメントの展開やCCRC⁴⁵⁾などのまちづくりは、コスト縮減を図りながら民間ノウハウを活用したPPPの手法で展開することが斬新な価値創造をもたらすと考える。

Ⅲ 「地域経営」と「内部経営」を高レベルに駆動させる原動力

1 関係性の強化促進と促進のための仕組みづくり

新たな財やサービスは、ヒト・モノ・カネといった経営資源により生み出されるが、価値創造に向けた組織間連携においては、ヒトとヒト、資源と資源、ノウハウとノウハウなど、組み合わせによる新たな資源が形成される。これにより価値創造の原動力となる資源の一つとしてのソーシャルキャピタルが形成される。ソーシャルキャピタルとは、社会的関係資本とも訳され、上田は「人々の協働行動を活発にすることによって、社会の効率性⁴⁶⁾を高めることのできる、『信頼』、『規範』、『ネットワーク』といった社会的仕組みの特徴との定義が広く理解されるに至った⁴⁷⁾」としているが、その機能には、地域の安全や治安の改善を高める機能や失業率を低下させる機能、老人医療費を低下させる機能など、公共的課題の解決につながる様々な機能があるとされている⁴⁸⁾。

社会的関係資本での関係性の強化について、永田は、「第1に、関係の構造である。強い結びつきであっても弱い結びつきであっても、幅広い交流を長期的に継続していくことが重要である。第2に、主体間のダイナミクスである。社会的関係資本を生成していくのは、ネットワークのなかにいる諸主体の積極的な相互作用である。その際、主体相互の信頼や相互関係により受けられる利益が社会的関係資本の生成、増進のキーとなる。第3に共通の日常語を使用することや文脈を共有することである⁴⁹⁾」としている。すなわち、価値創造に向けた組織間連携を強化するためには、「継続性の担保」、「相互作用」、「共通認識の形成」の3点が重要と考える。この3点を実現するためには、「場」と「対話」が重要と考えられる。野中は、知識変換モードとして、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」の4つの知識変換モードがあり、暗黙知をはじめ知識共有のため、個人が直接対話を通じて相互に作用しあう「場」の重要性を提唱している⁵⁰⁾。「場」は「継続性の担保」となる重要な要素と考える。また、協定や契約などの手法で信頼感・一体感を醸成・担保する「提携」も重要である。価値創造に向けて、あるビジョンのもと、自治体、NPO、企業、住民組織等の関係者の中で、実現したいビジョンの関係者が集まり、議論し、事業成果を高めるためには、組織間連携の強化促進が重要である。そのためには、「継続性の

担保]、「相互作用」、「共通認識の形成」の促進を図るための「場」と「対話」、「提携」が重要である。

2 価値評価

自治体において、価値をどう評価すべきかについては、企業活動に相当する「利益」や「コスト」といった明快な基準がないため、価値の測定そのものからある種の障壁を伴う。しかしながら、企業における「利益」がそうであるように、自治体における価値の評価は目標や事業活動の成果を示すものであり、「コスト」についても、費用対効果にかかわる重要な要素であり、経営目標ともなるべき性質のものである。そのため、価値評価は、価値創造の原動力の一つともなる。価値創造に向けた諸活動の評価については、いわゆる政策評価や事務事業評価といった行政評価が多くの自治体で導入されている。行政評価は、変革を促す潜在力を持つものであり、価値創造を考察するうえで、その評価は重要である。

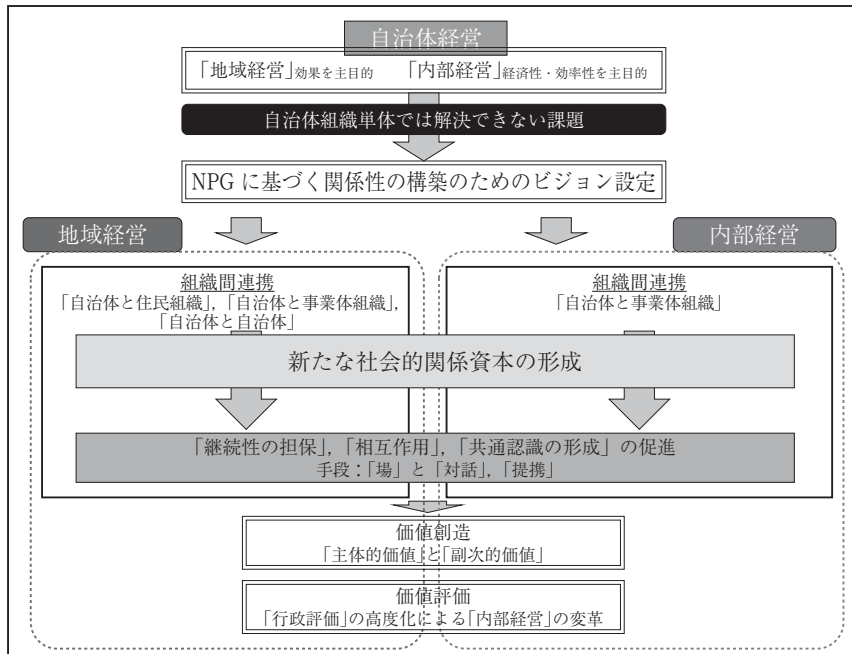
価値創造を促進するためには、最少のコストで最大の成果をあげる VFM の観点で価値評価を行うことが重要である。「VFM (成果/コスト) = 経済性 (投入/コスト) × 効率性 (結果/投入) × 有効性 (成果/結果) で示すことができる⁵¹⁾」が、特に成果を定量的に示すには利益の概念がないため測定に困難が生じる。また、現在発生主義会計、複式簿記を採用しておらず、コストの計測も十分でない点も課題として指摘できる。今後導入される新地方公会計では、発生主義会計、複式簿記が基本となり、サービスの事業別のコスト情報や施設別の情報等の把握が可能となることから、価値の具体的な評価の客観性の向上が期待できる。自治体価値創造を進めるうえで、価値創造のレベルを適切に高めていく観点からも、価値を評価する視点での行政評価の再構築が重要な課題の一つとなる。新地方公会計は、自治体の行財政改革に大きく貢献する可能性を有している。この点については、総務省は地方公会計整備の意義として「資産・債務管理や予算編成、行政評価等に有効に活用することで、マネジメントを強化し、財政の効率化・適正化を図ることが挙げられる⁵²⁾」としている。行政経営品質⁵³⁾の向上にも貢献する可能性を秘め、NPM において開発された行財政改革の方法論とともに、「内部経営」における価値創造の重要なツールとなる。予算・決算の承認、組織・人事査定、戦略的事業を含めた事業評価、資産の利活用方針などに関連しトップ判断を行う際に有用な情報が、公会計から得られる情報の中にはある。トップマネジメントと実務レベルでのマネジメントの双方の再構築を主眼とする「内部経営」のシステムの再構築を進めることにより、「内部経営」における経済性・効率性を向上させ、「地域経営」の効果の向上につなげることが価値創造力を高めるうえで重要である。

IV まとめ～自治体価値創造における組織間連携の意義

今後、自治体単体だけでは経営資源が非常に厳しくなる中において多様化かつ高度化するニーズに対応するサービスの提供が必要であり、様々な主体が連携した公共サービスの提供が必要不可欠である。組織間連携が最少の経費で最大の効果を生み出す自治体価値創造の基本となることを認識し、自治体経営を進めることが重要と考える。本稿では、自治体経営を「地域経営」と「内部経営」の2つの側面とする整理を第I章で行い、自治体組織単体では解決できない課題に対しての根幹的概念としてNPGを基本に、多様な組織との関係性の構築を前提にビジョンの設定を行うことを第II章で提起した。そうしたビジョンのもとでの組織間連携の類型として、「地域経営」を主眼とするものとして「自治体と住民組織」、「自治体と企業・NPOなど事業体組織」、「自治体と自治体」の3つを示し、「内部経営」を主眼とするものとして、「自治体と企業・NPOなど事業体組織」を示し、事例を交えた具体的な価値創造について第III章で説明し、組織間連携の効果と意義を確認した。そして、組織間連携の強化を促進するものとして、1点目に、社会的関係資本の構築と組織的知識創造理論の概念を参考に、「継続性の担保」や「相互作用」、「共通認識の形成」を促進するための「場」と「対話」、「提携」の重要性を提起した。2点目として「価値評価」の重要性を説明し、行政評価の充実のための「内部経営」の再構築について提起した。

以上の概念に基づく取組みは、現段階では、一部の先進事例での限定的な取組みではある。一部のイノベーター（革新者）あるいはアーリーアダプター（初期採用者）である先進自治体が試行錯誤のうえ取り組んでいるのが現状であり、こうした取組みを広めるべく基礎となる自治体価値創造のフレームとして、先行研究や先進的な取組みをもとに帰納的に仮説を提起したのが本稿である。組織間連携による価値創造の取組みが標準となれば、自治体における価値創造の効果と財政節減効果は全国規模では相当大きいものとなる。自治体価値創造における組織間連携を標準とする意義は、価値創造の持つ効果的な「地域経営」に関連する側面と、コスト節減といった効率性の「内部経営」に関連する側面の両面で説明できることであり、これが持続的な地域社会づくりにとって大きな前進となると考える。「地域経営」においても「内部経営」においても組織間連携を行うことにより、価値の源泉となる社会関係資本が構築され、相互作用、場を通じて、新たな価値が創造される。このことは、自治体の行う様々な事業の企画や実行、評価等のプロセスにおいて定石とできるものとする。そのための有効なフレームワークとして、図2で示したフレームワークの仮説をもとに、価値創造理論を中心とする公共経営論の再構築を深めたい。

図2 地方自治体における価値創造のためのフレームワーク仮説



筆者作成

注

- 1) 内閣官房『まち・ひと・しごと創生長期ビジョン参考資料集』2014年12月，2頁。
- 2) 地方自治法第2条14項。
- 3) 永田晃也『価値創造システムとしての企業』学文社，2003年，3頁。
- 4) 「効用」の定義は，ミクロ経済学で一般的に定義されている「個人の満足度の程度」ととらえ，実現されていない価値も含むものととらえている。
- 5) 「効果」については，望ましい結果として実現された価値を示しており，地方自治法第2条第14項における「効果」と同様のものととらえている。
- 6) 永田晃也『前掲書』，4頁。
- 7) Porter M. E, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985 (土岐・中江・小野寺訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年)。
- 8) 地域経営については，様々な定義が存在する。以前からの定義として，田村(1987)は「地域経営とは，地域内にある土地，金，物，人や知恵といった地域資源を活用して目標を達成しようという一種の経営」と定義している。その後，「地域社会の中核たる地方自治体を中心として，地域社会が主体性をもって，自ら有する経営資源を最高限度に活用し，地域福祉の極大化を目指す政策実践」(高畠昇三(1993)10頁)などの定義がなされている。筆者は目標・ビジョンの共有の重要性と公共領域における複数組織のパートナーシップ等の重要性を踏まえ，文中のように定義をした。

- 9) 大住荘四郎「価値創造のためのパブリックマネジメント—ポストモダンの時代に対応した新たな公共政策のフロンティアに関する基礎研究」『関東学院大学経済経営研究所年報』第34集, 2012年, 6頁。
- 10) 「同上稿」, 6頁。
- 11) 三村優美子「新しい共生型地域振興の試みに向けて」『マーケティングジャーナル』第82号, 2001年, 3頁。
- 12) 矢吹雄平『地域マーケティング論』有斐閣, 2010年, 17頁。
- 13) 『同上書』, 28-29頁。
- 14) 『同上書』, 29頁。
- 15) 田尾雅夫『公共マネジメント—組織論で読み解く地方公務員』有斐閣ブックス, 2015年, 37頁。
- 16) 地方自治法第1条の二。
- 17) 協働については、様々な定義が存在するが、坂本(2008)は「協働」を「自らが属する組織や文化の異なる他者と一つの目標に向けて互いにパートナーとしてともに働くことである」ととらえている。本論文においても、組織間連携におけるビジョンや目標を共有することの重要性を踏まえ、その文脈の中で「協働」を使用していることから、坂本の定義を踏まえ、「組織と組織がビジョンや目標を共有し、連携してともに働くこと」と定義したい。
- 18) 矢吹雄平『前掲書』, 28-29頁。
- 19) 石原俊彦「地方自治体改革とニュー・パブリック・マネジメント」『ビジネス&アカウンティングレビュー』創刊号, 2006年, 4頁。
- 20) 総務省『地方公共団体における行政改革の取組状況に関する調査等の調査結果の公表』2015年3月によれば、都道府県では14事務事業中7事務事業(本庁舎の清掃, 本庁舎の夜間警備, 水道メーター検診, 道路維持補修・清掃等, 情報処理・庁内情報システム維持, ホームページ作成・運営, 調査・集計)で民間委託実施団体の比率が100%とすべての公共団体が民間委託を実施している。政令指定都市では18事務事業中9事務事業で民間委託実施団体の比率が100%となっている。市区町村では18事務事業中9事務事業で民間委託実施団体の比率が90%超となっている。
- 21) 「有効性」については、「効果があること」ととらえ、「役に立つこと」を意味する「有用性」とは区別している。
- 22) 田尾は、NPMについて、理論としては効力を失ったとしたうえで、PFIを例にとり、「さらに有効な技法として工夫を重ね、発展的に考えることも必要になるのではないだろうか。それだけに、基本的なところを理論家する作業は今後の課題でなければならない」としている。前掲書43-44頁。
- 23) Osborne, Radnor, Kinder, Vidal “*The Service Framework: A Public-service-dominant Approach To Sustainable Public Services*” British Journal of Management, 2015, p. 6.
- 24) Osborne, P. S., “The (New) Public Governance: A Suitable Case for Treatment?,” Osborne, P. S. (ed.), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, 2010, p. 10.
- 25) Ibid.

- 26) Osborne, Radnor, Kinder, Vidal., op. cit., p. 3.
- 27) 大住荘四郎「前掲稿」3頁。
- 28) 坂本(2008)は「協同」を「明確な目標や組織を持たない比較的短期間のインフォーマルな協力関係」ととらえており、明確な目標や組織を持っていることを前提とする「協働」との違いを踏まえ、両者を区別している(注17)参照)。ここで使用されている「協同」はビジョンとの関連で説明されていることから、「協働」の意味合いで使われていると考える。
- 29) 永田晃也『前掲書』, 212頁。
- 30) Osborne, Radnor, Kinder, Vidal., op. cit., p. 3.
- 31) Ibid.
- 32) Ibid.
- 33) Prahalad & Ramaswamy “*The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers*” Harvard Business Press, 2004. 有賀裕子訳『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社, 2004年, 41頁。
- 34) Ibid.『同上書』, 33頁。
- 35) Porter M. E & M. R. Kramer “*Cresting Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*” Harvard Business Review, 2011.
- 36) 筆者は2011年度から2012年度にかけて、熊本県天草市企画課及び行財政改革推進課に勤務し、二地域就労プロジェクトの企画から運営まで経験している。
- 37) ANA ホールディングス株式会社ホームページ
<http://www.anahd.co.jp/csr/community/vitalization.html> (2016年2月8日アクセス)。
- 38) 同上。
- 39) 株式会社 ANA 総合研究所ホームページ
<http://www.ana-ri.co.jp/about/index.html> (2016年2月8日アクセス)。
- 40) 石原俊彦「自治体間連携による新たな PPP の時代へ」『ガバナンス』, 2015年11月, 14頁。
- 41) 根本祐二「PPP 研究の枠組みについての考察」『東洋大学 PPP 研究センター紀要』, 2011年3月, 21頁。
- 42) 大住荘四郎「前掲稿」, 5頁。
- 43) 「同上稿」, 5頁。
- 44) 内閣府『地方公共団体における PFI 事業の導入の手引き』2005年3月, 参考資料16頁。
- 45) 東京圏をはじめとする高齢者が、自らの希望に応じて地方に移り住み、地域社会において健康でアクティブな生活を送るとともに、医療介護が必要なときには継続的なケアを受けることができるような地域づくりのこと。日本版 CCRC 有識者会議『日本版 CCRC 構想(素案)』2015年6月, 1頁。
- 46) ここでいう「効率性」は、本論文で多用している「経営における『効率性』」を示しているのではなく、厚生経済学における効率的な資源配分における「効率性」ととらえることが適切であることに留意する必要がある。
- 47) 上田和勇「現代企業経営におけるソーシャルキャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』第1号, 2010年, 14頁。
- 48) 「同上稿」, 14-15頁。

- 49) 永田晃也『前掲書』, 214頁。
- 50) 野中郁次郎, 竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年, 90-95頁。
- 51) 稲沢克祐「新地方公会計改革」の概要と展望: 自治体改革のための財務書類の活用方法」『マッセ Osaka 研究紀要』第18号, 2015年, 43頁。
- 52) 総務省『今後の新地方公会計の推進に関する研究会報告書』2014年4月, 4頁。
- 53) 京都府, 岩手県, 三重県, 埼玉県川口市など複数の自治体で取り組まれている行政経営品質の向上の取組みを想定している。京都府は「府民の皆様から見て「優れている」「高い価値がある」と判断していただける行政サービスを提供し続けることのできる「行政運営の仕組みの質」のこと」と定義している。仕組みに関わる「内部経営」に関連するものであり、「内部経営」における一つの手法として行政経営品質の向上をとらえることができる。本論文では、「行政経営品質」について、「行政運営」より積極的なマネジメントの意味を持つ「行政経営」という言葉を用いて、「住民に対し, 高い価値のサービスを提供し続けることのできる『行政経営の仕組みの質』」と定義することとしたい。
- 京都府ホームページ <http://www.pref.kyoto.jp/kikakuso/1176463929006.html> (2016年2月8日アクセス)。

参 考 文 献

- 石原俊彦「自治体間連携による新たな PPP の時代へ」『ガバナンス』2015年11月, 14-16頁。
- 石原俊彦「地方自治体改革とニュー・パブリック・マネジメント」『ビジネス&アカウンティングレビュー』創刊号, 2006年。
- 石原俊彦「自治体行政評価における個別評価と総合評価の形成—名古屋行政評価を参考に」『会計検査研究』第30号, 2004年, 129-143頁。
- 稲沢克祐「「新地方公会計改革」の概要と展望: 自治体改革のための財務書類の活用方法」『マッセ Osaka 研究紀要』第18号, 2015年, 41-57頁。
- 上田和勇「現代企業経営におけるソーシャルキャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』第1号, 2010年, 13-29頁。
- ANA ホールディングス株式会社ホームページ
<http://www.anahd.co.jp/csr/community/vitalization.html> (2016年2月8日アクセス)。
- 大住荘四郎「価値創造のためのパブリックマネジメント—ポストモダンの時代に対応した新たな公共政策のフロンティアに関する基礎研究」『関東学院大学経済経営研究所年報』第34集, 2012年, 1-11頁。
- 加護野忠男, 井上達彦『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣, 2004年4月。
- 株式会社 ANA 総合研究所ホームページ
<http://www.ana-ri.co.jp/about/index.html> (2016年2月8日アクセス)。
- 熊本県天草市『二地域就労ホームページ』<http://workstyle.amakusa-web.jp/> (2015年12月1日アクセス)。
- 熊本県御船町社会福祉協議会ホームページ
<http://www.shakyo.or.jp/hp/article/index.php?s=1664&m=1314> (2015年12月1日アクセス)。
- 京都府ホームページ

- <http://www.pref.kyoto.jp/kikakuso/1176463929006.html> (2016年2月8日アクセス)。
厚生労働省ホームページ
- http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/chiiki-houkatsu/
(2015年12月1日アクセス)。
- 坂本旬「『協働学習』とは何か」『生涯学習とキャリアデザイン』2008年2月, 49-57頁。
総務省『今後の新地方公会計の推進に関する研究会報告書』2014年4月。
総務省『地方公共団体における行政改革の取組状況に関する調査等の調査結果の公表』2015年3月。
総務省『統一的な基準による地方公会計マニュアル』2015年1月。
田尾雅夫『公共マネジメント—組織論で読み解く地方公務員』有斐閣ブックス, 2015年。
高嵩昇三「地域経営の理論と歴史」『地域経営と地方行財政』日本地方自治研究学会編, 税務経理協会, 1993年。
田村明『まちづくりの発想』岩波書店, 1987年12月。
内閣官房『まち・ひと・しごと総合戦略』2014年12月。
内閣官房『まち・ひと・しごと創生長期ビジョン参考資料集』2014年12月。
永田晃也『価値創造システムとしての企業』学文社, 2003年。
奈良県生駒市ホームページ
<http://www.city.ikoma.lg.jp/0000000956.htm> (2015年12月1日アクセス)。
日本版 CCRC 有識者会議『日本版 CCRC 構想 (素案)』2015年6月。
根本祐二「PPP 研究の枠組みについての考察」『東洋大学 PPP 研究センター紀要』2011年3月。
野中郁次郎, 竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年。
三村優美子「新しい共生型地域振興の試みに向けて」『マーケティングジャーナル』第82号, 2001年。
宮脇淳『公共経営論』PHP 研究所, 2003年。
矢吹雄平『地域マーケティング論』有斐閣, 2010年。
Osborne, P. S., “The (New) Public Governance: A Suitable Case for Treatment?,” Osborne, P. S. (ed.), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, 2010.
Osborne, Radnor, Kinder, Vidal “*The Service Framework: A Public-service-dominant Approach To Sustainable Public Services*” *British Journal of Management*, 2015.
Porter M. E, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985. 土岐・中江・小野寺訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。
Porter M. E & M. R. Kramer, *Cresting Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, 2011.
Prahalad & Ramaswamy, “*The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers*,” Harvard Business Press, 2004. 有賀裕子訳『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社, 2004年。