

# ニュー・パブリック・ガバナンスがもたらす 価値創造の変革

——わが国地方自治体における事務事業形成の再構築——

松 尾 亮 爾

## 要 旨

本稿では、サービスマーケティングをベースとするNPGについて、わが国地方自治体への導入と事務事業形成の再構築に関する提起を行ったものである。まず、サービスマーケティングについて欧米の先行研究を概観し、自治体の価値創造における有用性を検証している。そのうえで、NPGについて欧州の先行研究を踏まえ、わが国地方自治体における事務事業形成の再構築について、その方向性や事務事業の類型化にあたっての課題等について、提起している。

## I ニュー・パブリック・ガバナンスに関する問題意識

ニュー・パブリック・ガバナンス（以下、「NPG」という。）については、価値創造の新たな概念として欧州を中心に先行研究が進んでいる。NPGに関する先行研究については、北米の Vargo and Lushu が提唱したサービス・ドミナント・ロジック（以下、「SDL」という。）や、Prahalad and Ramaswamy の価値創造論、北欧の Gronroos に代表されるサービス・ロジック（以下、「SL」という。）などの企業を対象とするサービスマーケティングを援用する形で理論構築がなされてきた。そのため、本稿では、まず、NPGに影響を与えたサービスマーケティングや価値創造論を概観し、わが国地方自治体における価値創造の観点からの有用性を検証するとともに、公的分野への援用にあたっての課題を整理する。そのうえで、NPG等の新たなガバナンスによる行政改革に関する先行研究について、価値創造や価値共創という観点からサービスマーケティング等を踏まえ整理し、わが国へのNPGと関連手法の導入にあたっての事務事業形成の再構築について提起する。

なお、地方自治体における「価値」は、企業における「価値」が「個人や集団にとっての有用性ないし効用」<sup>1)</sup>として定義されており、それを踏まえ、「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<sup>2)</sup>。

## II マーケティング論の変遷と価値共創論の台頭

NPGに関する先行研究では、SDLやリレーションシップ・マーケティング、価値共創といったサービスマーケティングをベースに論じられているものが多い。そのため、サービスマーケティングそのものを検証し、地方自治体との関連性を整理しておくことは、NPGの概念に対する根本的な理解と、それによる課題提起を行ううえで重要と考える。本章では、NPGのベースとされているサービスマーケティング論と価値創造について、これまでの先行研究の動向や提起等を概観し、地方自治体の事務事業形成との関連性も念頭に置きつつ、援用にあたっての課題等について整理を行う。

### 1 マーケティング論の変遷

マーケティングは、1950年代に北米において、マーケティングミックスが提唱されて以来、ミドルマネジメントを主眼とするマーケティング・マネジメント、トップマネジメントを主眼とするマネジアルマーケティングが主流となり発展した。その後、PPM等に代表される戦略的マーケティングや、ソーシャル・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング（以下、「RM」という。）といったように、製造業主導の経済からサービス業主導の経済への移行、CSR等に代表されるような企業の社会的責任の拡大や、非営利組織活動の発展など、経営環境の変化や顧客ニーズの多様化に合わせて多様な発展を遂げてきた。この間、Kotlerにより企業等の営利組織だけでなく、非営利組織への適用を図るなどマーケティング概念の拡張も行われている。

また、消費者である顧客を対象とする従来型のマーケティング論から、顧客を企業とともに価値を生み出す主体と捉える価値共創のマーケティングが新たなマーケティングの潮流として注目されている。市場のサービス経済化や顧客ニーズの多様化・複雑化が進展する中で、有形財志向のマーケティングの限界や、無形財であるサービスを中心とするマーケティングの再構築の必要性が指摘されるようになった。Gronroosはすでに1970年代にサービスマーケティングの概念を提起し、従来型のマーケティングにとって代わるものだと主張している<sup>3)</sup>。サービスが無形財であること、サービスはモノではなく活動であり、生産と消費が同時に発生することなどをサービス財の基本的な特性とし、消費者が生産するプロセスに参画する相互作用によってサービス品質が形成されると指摘している<sup>4)</sup>。そうした中、企業と顧客等との関係性の結合により、双方向性のある相互作用として価値の共創をとらえるRMが提起された。Dwyer et al. はリレーションシップの発展段階を関係開始から終結までの①認識、②探索、③拡張、④コミットメント、⑤関係終結の5つの段階に分けて、発展性のある概念として整理をした<sup>5)</sup>。Gummessonは、RMは相互作用や関

係性、ネットワークに焦点を当てるマーケティングであると定義をし<sup>6)</sup>、RMの文脈の中で、企業対企業(B to B)と企業対個人(B to C)も対象となることや、供給者と顧客は価値の共創者であることについても言及している<sup>7)</sup>。また、Gronroosは、マーケティングの成功のために、「関係性ネットワークのなかのサプライヤー、パートナー、流通業者、金融機関、その顧客が扱う最終顧客、そして時には政府の意思決定者等を、その関係性のマネジメントに参画させなければならないだろう<sup>8)</sup>」としており、企業対個人や、企業と企業等の組織といった組織間連携の重要性のいずれについても触れている。

## 2 サービスマーケティングと価値共創

2004年に Vargo and Lushu が提唱した SDL により、顧客を価値の共創者と捉えた価値共創の概念が注目されるようになった。従来型のマーケティングのロジックであるグッズ・ドミナント・ロジックでは、企業は生産や流通等の過程において、グッズに価値を埋め込み、顧客はそれを消費する主体に過ぎないとしている<sup>9)</sup>。一方、SDLにおいては、10の基本的前提が提起され(図表1を参照)<sup>10)</sup>、サービスはグッズを包含するものとして全てのマーケティングの基礎と捉えられている。また、顧客は常に価値の共創者とされる一方で企業は価値をもたらすことはできないが、価値提案はできると指摘されている。

図表1 SDLの10の基本的前提

1	サービスは交換の前提となる基礎である。
2	間接的な交換は、交換の前提となる基礎を隠す。
3	グッズは、サービス供給のための配分のメカニズムである。
4	オペラント資源は競争を有利にする基本的な資源である。
5	全ての経済はサービス経済である。
6	顧客は、常に価値の共創者である。
7	企業は価値をもたらすことはできないが、価値提案はできる。
8	サービスの中心的な視座は、顧客由来のものであり、関係性のあるものである。
9	全ての社会経済の行動者は、資源統合者である。
10	価値は常に独自に受益者によって決定される。

出所) Vargo, S. L., P. P. Maglio and M. A. Akaka, "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective," *American Review of Public Administration*, VOL 36, 2006, p. 148 をもとに筆者訳出。

しかしながら、このSDLは、4p'sやPPMのように、マーケティングの具体的手法として、社会経済活動に具体的な方法論を与えてはいない。この点について、Gronroos et. alも、SDLの最大の問題点は実務的なインプリケーションに乏しいことと指摘している<sup>11)</sup>。

Gronroosは、SDLとの共通点や違いを明確にししながら、サービス・ロジック(以下、「SL」という。)の概念を提起している。SLでは、サービスを「個人や組織の価値創造を促進する日常のプロセスのためのサポート」と定義している<sup>12)</sup>。価値創造については、「顧客が利用することによって創造される価値」と定義している<sup>13)</sup>。また、共創について

は、「2者かそれ以上の関係者による直接的な相互作用のプロセスにおいて、何かが創造されるプロセス」と定義している<sup>14)</sup>。さらに、価値共創については、「共創の場において起こる結合プロセスであり、例えば、サービス供給者のサービスと顧客の消費と価値創造のプロセスが、一つの直接的な相互作用のプロセスとして統合されること」と定義している<sup>15)</sup>。このような定義を踏まえ、SLとSDLとの共通点及び違いを図表2のように示している。両者の共通点は、いずれも価値創造を目的とすることである。また、価値創造を支える資源として、知識やスキルを適用する一方で、有形、無形にかかわらず、供給者によって利用される資源は重要でないとされている。また、相違点として、SDLの曖昧さを指摘する形でSDLの不完全性が指摘されている。例えば、価値の定義そのものが一貫していない点や、価値創造の重要なプロセスとされる相互作用の定義の曖昧さ、価値創造において関係者の関係性の不明確さを指摘している<sup>16)</sup>。価値創造プロセスにおいて、SLは最終的には顧客主導であるとしているのに対し、SDLは供給者主導であるとしている<sup>17)</sup>。

### 3 地方自治体の事務事業形成におけるサービスマーケティングの有用性

地方自治体の事務事業形成による価値創造の文脈においてSLあるいはSDLの公共サービスへの援用は、長所・短所や供給者の役割の曖昧さなどの問題点はあるが、価値創造に関する新たな枠組みを提供しており有用であると考えられる。第一に、地方自治体の事務事業の形成を巡る最近の動向等を踏まえると、顧客をより重視した対応が求められ、多様なニーズへの対応に向け、相互作用による価値創造の重要性にふれている点で有用であること、第二に、人口減少に伴い、地域の互助を生かした取組みがより重要となり、住民はサービスの担い手としての役割が期待され、いわば「共創」による事務事業の形成が地方自治体に求められること、第三に、多様かつ複雑なニーズへの対応のためには、関係する組織のそれぞれの強みや資源を活かし、総合的に対応し解決していくことが地方自治体には求められること、等が理由としてあげられる。

しかしながら、一方で、法律や条例、規則、基準など規制での供給側主導での運用の側面のある自治体の事務事業において、住民に義務を課し住民の権利を制限する性質をもった事務事業があることから<sup>18)</sup>、明確に顧客主導と言い切れないところもある点には留意が必要である。また、実際の運用においては、供給側が主導し、顧客を巻き込みながら価値創造を進めることも多く、SLのいう顧客主導というものが、必ずしも全ての種類の事務事業に当てはまるとも思えない。また、Gronroosは、価値は顧客が利用する過程において創造される前には存在しない<sup>19)</sup>としているが、ダウンサイジングや効率化によって事務事業形成のための原資が確保されるなど<sup>20)</sup>、供給者の内部の効率化により創造される価値はないのかなど、価値そのものの定義づけが限定的である懸念も残る。直接的な価値だけ

でなく、供給側の内部効率化による価値も顧客の価値に間接的に影響するだろう。

SDL の定義にあるように供給者が価値を創造することも考えられる。地方自治体の事務事業は、大規模事業やサービス、定例事務など多様な種類を包含し、地方自治体が主導で取り組む事務事業もあれば、多様な組織との連携や連携組織の主体性の発揮が重要な事務事業もある。このように、多様な事務事業があり、図表2を踏まえると、事務事業の中には顧客が価値創造を促進するSLが適切なものもあれば、地方自治体が価値創造を促進するSDLが適切なものもあるだろう。また、それら以外の概念や手法が適切であることも想定される。事務事業形成の全てにおいて、どの概念が優位といった結論ではなく、価値創造の資源としては、知識やスキルが重要であり、供給者側と顧客との相互作用によって高められることから、サービスマーケティングの有用性を認識することが肝要である。

図表2 SLとSDLの共通点と相違点

	SL	SDL
共通点		
目的	ビジネスとマーケティングのための価値創造の展望	
サービスの手段	価値創造を支える資源として、知識やスキルを適用すること	
利用される資源	供給者によって利用される資源（モノ、サービス行動、情報、あるいは有形のまたは無形のあらゆる資源）はサービス展望の実行にとって重要ではないこと	
相違点		
価値	「利用における価値」と定義	違った文脈で違った意味合いで定義
相互作用	直接的な相互作用と間接的な相互作用の明確な区別がなされている。直接的な相互作用は、共創を可能とする聡明な資源（人やシステム）、間接的な相互作用とは、共創を可能としない資源（ほとんどの生産物やシステム）	明確には定義されておらず、基本的な前提として示されているだけである。
共創	共創の場がつくるような、供給者や顧客などすべての関係者が、一つの協調的で対話的なプロセスに統合されていく相互作用的なプロセス	互いにどれくらい関係があるかに関わらず、供給者や顧客などプロセスに関わるすべての関係者によってとられる行動
価値共創	共創の場における関係者によってとられる行動であり、関係者は直接的に積極的に相互のプロセスに影響を与えること	関係者が相互に連携しているかに関わらず、すべての関係者によって包含される価値創造プロセスによって顧客の価値に貢献する行動
価値創造ドライバー	顧客が価値創造を促進する	供給者が価値創造を促進する
価値創造における役割分担	供給者は顧客の価値創造や顧客との価値共創に従事する	顧客は供給者のプロセスに従事し、供給者と価値を共創する
顧客の役割	顧客は価値を共創し決定する	顧客は価値を決定する
供給者の役割	供給者は、顧客の価値創造を促進することを通じ、利用による潜在的な価値が埋め込まれた資源を収集する	供給者は価値を共創する

出所) Gronroos, C. and Gummerus, J., "The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic," *Managing Service Quality*, Vol. 24, 2014, p. 213 に基づき筆者作成。

#### 4 コア・コンピタンスと価値創造

コア・コンピタンスは、事業ユニットの壁を越えて組織に深く根を下ろした独自性の高い技能で、競合他社の模倣が難しく、消費者の目には価値の源泉と映るものである<sup>21)</sup>。

Prahalad *et. al.* は、コア・コンピタンスの源泉が社外ネットワークにも広がり、価値共創の源泉となってきたことを示唆している<sup>22)</sup>。そのような考え方を消費者にも適用し、消費者のコア・コンピタンスを取り込むことの重要性を指摘している<sup>23)</sup>。コア・コンピタンスほどに中核的ではないが、企業の持つ能力である<sup>24)</sup> コンピタンスの源泉の考え方として、1990年までの第1段階は、「事業ユニットが知識の源泉である」ととらえ、1990年～95年の第2段階では、「企業はコンピタンスの集まりである」ととらえ、企業内連携の重要性を示唆している。1995年～2000年の第3段階では、「仕入れ先や事業パートナーもコンピタンスの源泉である」とし、組織間連携の重要性を示唆している。ここまでは供給者側の価値創造の定義である。そのうえで、2000年からの第4段階について「消費者や消費者コミュニティもコンピタンスの源泉として重要である」とし、価値共創における幅広い利害関係者で構成するネットワークがコンピタンスの源泉と示唆している<sup>25)</sup> (図表3参照)。

図表3 コア・コンピタンスの所在

	企業単独	企業とそれを取り巻くネットワーク	幅広いネットワーク
分析単位	自社のみ	自社、仕入れ先、事業パートナーを含む価値ネットワーク	自社、仕入れ先、事業パートナー、消費者を含めた全体
経営資源の土台	社内の経営資源	ネットワーク内の各社のコンピタンスや投資力を利用	消費者のコンピタンス、時間、努力などを活かす
コンピタンスの利用	社内に閉じている	ネットワーク内の企業と優先的に連携する	多様な消費者と積極的に対話を続けるためのインフラ
経営者による付加価値	コンピタンスを培う	協働関係をマネジメントする	消費者のコンピタンスを活かし、経験のパーソナル化を実現し、期待とともに作っていく
価値創造	自律的	協働	共創
緊張関係の原因	事業ユニットの自律性 VS コア・コンピタンスの活用	事業パートナーとの間で、協働と競争の両方を展開する	消費者との間で、協働と競争の両方を展開する

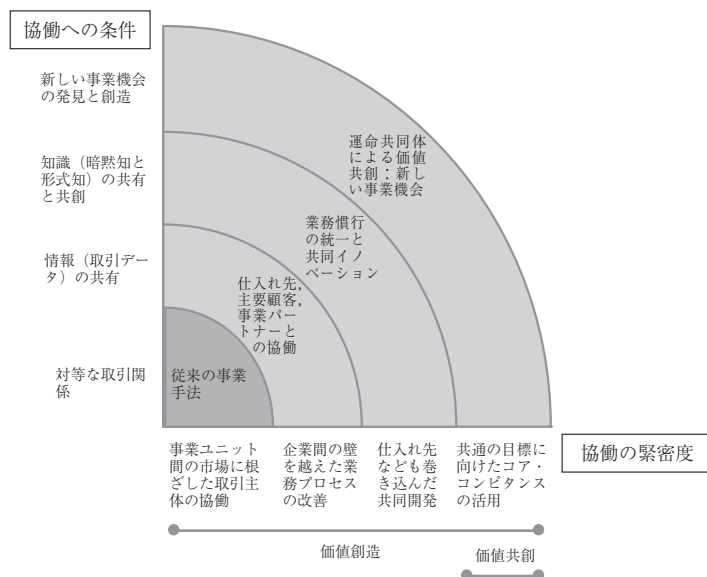
出所) Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy, *The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Press, 2004. 有賀裕子訳『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社, 2004年, 248頁。

このネットワークの重要性を踏まえた価値共創論の展開は、SL や SDL では若干触れられてはいるものの、単一組織と顧客との関係性での説明が中心であり、組織間連携の重要性と消費者まで含めたネットワークの重要性の両面を説明している点において、Prahalad *et. al.* は、より価値創造や価値共創の範囲を広く捉えていると考える。また、コア・コンピタンスといった価値創造のドライバーとなる具体的な経営資源の概念を用いて説明している。組織間連携によるコア・コンピタンスの増幅が価値創造にとって極めて重要であることを示唆している。もう一つ着目すべき点が、組織間連携における価値創造を「協働 (Collaboration)」としているのに対し、消費者も含めた幅広いネットワークによる価値創造を「共創 (Co-creation)」としていることである。Prahalad *et. al.* は「協働」について



は、定義の曖昧さを指摘したうえで、「複数のグループや人が協力して何らかの行動を取る場合、それを協働と呼ぶ」としている<sup>26)</sup>。「協働」を推し進め緊密度を高め、多彩な形態の協働を行うことが「共創」につながるとしている<sup>27)</sup>。共創については、SLの整理である前掲の「2者かそれ以上の関係者による直接的な相互作用のプロセスにおいて何かが生み出されるプロセス」と共通している。ただし、SLにおける価値創造は「顧客が利用することによって創造される価値」であり、ここでの組織間連携といったニュアンスは弱い。公共分野における価値創造については、法令等に基づく事務事業もある一方で、供給者主導の事務事業もあり、また多様なニーズに対し多様な組織が連携して対応する事務事業もある。Pralhad *et. al.* の価値創造と価値共創の整理は参考とすべき点が多いと考える。図表3の整理からは「価値共創」も「価値創造」の形態の一つであると考えられる。価値共創に向けては組織間連携や消費者との連携も含め協働が重要となるが、Pralhad *et. al.* は、それを「協働への条件」と「協働の緊密度」によって説明している（図表4を参照）。こうしたことを地方自治体に当てはめた場合、地方自治体単独や地方自治体とパートナー間の組織間の協働によるものを「価値創造」、住民等顧客まで含めた協働レベルによるものを「価値共創」ととらえることができると考える。

図表4 価値共創に向けた協働



出所) Pralhad, C. K. and V. 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, 256頁。

協働への条件は、「情報の共有」から「知識の共有と共創」といった共有の高度化、発

展により、「新しい事業機会の発見と創造」にレベルアップすることが主軸とされている。協働の緊密度は、「企業内部のユニット間の連携レベル」から「社外との連携による業務改善」、「社外とのネットワークによる共同開発」、「共有の目標に向けたコンピタンスの活用」と協働レベルの緊密化による相互作用の強化が必要とされる共同開発や、共有化できるビジョンやミッションの設定等が重要となる。公共分野における協働を検討するうえでも、価値創造のレベル<sup>28)</sup>を高めるには、情報や知識の共有は、地方自治体と民間等ある意味異質な組織間が共通認識を持って事務事業の形成を進めるうえで重要な前提条件である。また、一部の定例事務を除き、地方自治体が単独で事務事業の形成を進めなければならないルール等はなく、多様かつ複雑な住民等のニーズへの対応には組織間連携が基本的には重要である。しかしながら、法令で定められた事務事業以外に独自に事務事業の形成を行う場合に特にみられる傾向として、地方自治体単独での解決策にとらわれることが多いことがあげられる。成果やビジョンを設定し、それに応じた組織間連携体制を構築し、事務事業を形成するといった手法は、一部の先進自治体に限られた手法にとどまっている。こうした事務事業の形成を地方自治体の組織体質としていくような地道な取り組みが求められる。

### III ニュー・パブリック・ガバナンスと公共における価値創造

サービスマーケティングは、マーケティングの潮流を大きく変化させた。前章では、事務事業形成の全てにおいて、一概にどの概念が優位といった結論ではなく、価値創造を支える資源としては、知識やスキルが重要であり、それは供給者側と顧客との相互作用によって高められることから、サービスマーケティングの有用性を指摘した。また、地方自治体単独や地方自治体とパートナー間の組織間の協働によるものを「価値創造」、住民等顧客まで含めた協働レベルによるものを「価値共創」ととらえることができると指摘している。

最近欧州を中心にサービスマーケティングを行政における価値創造や価値共創に適用する動きが新たな潮流となっている。地方自治体においては、いわゆる供給サイドからの一方的なサービス提供が主流だった時代から、ニーズが多様化し、複雑化している現状があり、単一組織による統制的な考え方ではなく、ネットワークを重視する新たなガバナンスアプローチが求められている。これはものづくりを主眼とするマーケティングから顧客との価値創造を主軸とし、ネットワークを重視するサービスマーケティングの背景や手法と類似している。そこに、企業におけるサービスマーケティングを行政に援用できる要素があるが、ネットワークによるガバナンスの考え方自体は、行政の独自性であると考えられ、サービスマーケティングにおけるアプローチと異なる点をあげるとすれば次の2点である。



第一に、企業においては、企業間ネットワークによる新たな商品開発等を行う場合にも、サービス提供主体が最終的には単一の企業に集約されるケースが多いと考えられるが、地方自治体等の行政では、多様な主体のネットワークにより包括的にサービスが提供される場合がある。ニーズが多様化・複雑化する中では、行政単体でのサービスの提供といった事務事業の形成は、不十分かつ適切でない場合もあり、多様な主体によるネットワークによるガバナンスが重要となる。すなわち多様な組織による「ガバナンス」が機能することを前提とする事務事業の形成の観点からは、企業には見られないものである。多様な組織間の単なるネットワークではなく、行政の事務事業形成が出发点となり、それぞれの組織の主体性が発揮され、全体調和的に公共的課題への対応がなされるガバナンスが行政の特徴と考えられる。第二に、特にSLでの基本的な考え方である顧客主導というよりも、供給者主導とならざるをえない側面が行政にはある。すなわち法律や条例、規則など規制面での供給者主導という側面があること、先駆的な取組みでも、地域の中核といった地方自治体の従来からの機能もあり、自治体側が主導し、顧客を巻き込んでの価値創造が多いと考えられる。ただし、組織間連携の連携先の主体性の確保がサービスマーケティングから学ぶべき点であり、これからのガバナンスの重要な志向性となりそれがNPGである。

そのため、NPGに着目し、価値創造の変革を推進する意義は大きい。これまでのPA（パブリック・アドミニストレーション）、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）といった流れも踏まえ、NPG（ニュー・パブリック・ガバナンス）について概観する。

## 1 公共管理の経緯

公共の管理やマネジメントについては、1800年代後半から1970年代、1980年代初頭にかけてのPA、1980年代から2000年代初頭のNPMであり、最近主張されているのがNPGである<sup>29)</sup>。これら三者の違いは、図表5のように整理される。PAの主要な要素について、Osborneは、「法規制による支配」、「規制やガイドラインへの焦点」、「政策形成と実行における中央集権」、「公的組織の政治的な分割」、「予算増分主義へのコミットメント」、「サービス提供システムにおける専門職の権限」をあげている<sup>30)</sup>。また、NPMの主要な要素については、「民間のマネジメントからの教訓」、「実践的なマネジメント、政策決定者と実行者の分離」、「インプットとアウトプットのコントロール、評価や業績測定、監査等の重点化」、「公共サービスの提供単位ではなく、コスト管理に焦点」、「公共サービスにおける資源代替やサービス提供のため市場や競争の活用」等をあげている<sup>31)</sup>。NPGについては、ネットワーク論を基盤とし、組織間ガバナンスに焦点をあて、外部との信頼と関係性を通じたガバナンスメカニズムを特徴としている<sup>32)</sup>。この点はSLなどの企業における価値創造論との共通点であり、企業における先行研究の影響を受けている点である。

図表5 PA, NPM, NPGの要素

	PA	NPM	NPG
理論的根拠	政治学, 行政学	公共選択論, 経営管理	組織的社会学, ネットワーク論
性質	中央集権	分権	多元
焦点	政策システム	組織内部のマネジメント	組織間ガバナンス
強調	政策実行	サービスの投入とアウトプット	サービスのプロセスとアウトカム
外部との関係性, 組織的なパートナー	政策システムの潜在的な要素	競争的市場の中の独立した請負者	関係性が前進する中での供給者や中間代理者
ガバナンスメカニズム	集権型	市場, 古典派, 新古典派経済	信頼と関係性
価値基盤	公共部門の特質	競争と市場の効果	新たな協調主義

出所) Osborne, S. P., "The (New) Public Governance?," *Public Management Review*, 2007, p. 383 をもとに筆者訳出。

## 2 NPMの限界

欧州では、2000年後半からNPM改革の弊害を指摘し、「NPMからNPGへ」という主張がみられるようになった。NPMは1980年代に登場し、欧米や日本における行財政改革の大きな拠り所となる概念及び手法として普及した。NPMは民営化や市場化、組織のマネジメント、権限移譲等、市場原理を導入した行政内部の改革の観点から特に行財政の効率性の向上といった点で大きな成果を残した。また、民間活用や市場主義といった考え方で、公共サービスの担い手の多様化を進めるきっかけになったともいえ、行政経営に大きな影響を与えたのは確かであり、ガバナンス論の興隆もNPMがきっかけとも考える。しかしながら、NPMは行財政改革の観点から内部の効率化を主眼としてきたことに限界があった。NPMの短所については、Osborne *et. al.* (2015) が次の5点を示している。第一に社会構造の変化に対応できないという点である。NPMの発端である1980年代から社会のニーズは多様化し、公共サービスの提供プロセスも多様化している。それゆえに公的サービス提供機関は、効率性や効果、持続性が、自らの組織だけでは担保できなくなったとしている。公的サービス提供機関が、様々な利害関係者、政策決定者、他のサービス提供機関の利用者、住民などとの調整が求められ、複雑な公的サービスの提供システムの中にあることを指摘している<sup>33)</sup>。第二に、公的サービス機関は、技術的にデザインされ生産されたものを創造するというのではなく、むしろ単にサービスデザインではなく、サービス提供のプロセスやサービス利用者との関係性が求められるという点である<sup>34)</sup>。第三にNPMにより生産コストを下げることで、サービスの質に影響を与えることである<sup>35)</sup>。サービスの提供プロセスを考慮しない人員削減は、サービスの質を低下させるということである。第四に、行政管理やNPMを通じて、公的サービスの提供の業務が、公的サービスの専門職によって提供され、サービス利用者はサービス提供組織のクライアントあるいは顧客と考えられ、受け身の存在とされてきた点である<sup>36)</sup>。第五に、公的サービスの指標が内部的な指

標であるサービスの効率性でなく、有効性で評価されるようになることであり<sup>37)</sup>、NPMはそれに対応したマネジメントではない。ただし、このような限界に対する指摘は、サービスを維持しつつ内部効率化を図るといったことの重要性には触れられておらず、この点については、NPM型の事務事業として引き続き重視される手法となると考える。

### 3 サービスマーケティングとNPG

以上のようなNPMの限界等も踏まえ、Osborne. *et. al.* (2015) は、SDL, SL, RMなどを参考とし、価値創造の公共領域への適用を意識しつつ、公的サービス提供機関の持続性の確保のために、関係性やガバナンスを基本とするアプローチであるNPGの重要性を強調している。そのうえで、公的サービスの提供機関における持続的なビジネスモデルのためのサービスフレームワークとして7つの提案を行っている<sup>38)</sup> (図表6参照)。

図表6 NPGにおける持続可能なサービスフレームワークのための7つの提起

1	公的サービスはシステムであり、単に組織や組織間のネットワークでなく、すべての構成要素を包含するように治められる必要がある
2	単一の公的サービス機関にとって、短期的に組織の持続性が包含される必要があるが、公的サービス機関や公的サービスシステムの長期的な持続性の観点からは、必要ではあるが、十分ではないということである
3	持続性のある公的サービス提供機関は、短期的な個別のものや業務上の価値を求めるよりも、サービスシステム間の長期的な関係性を構築することに基づいている
4	内的な効率性は個々の公的サービス提供機関にとっては必要なことだが、ただそれだけでは、持続性のある公共サービスのシステムは創造されない。むしろ公的サービス提供機関は、サービス利用者にとっての外的な有効性や地域社会にとっての持続的な公的価値を創造することに焦点をあてる必要があるということである
5	公的サービス提供機関は、サービスの有効性を達成するために、サービスシステムを革新し、イノベーションを推進する必要があるということである
6	コ・プロダクションは公共サービス提供の核心であり、公共サービスの有効性とイノベーションの源泉であるということである
7	公的サービス提供機関の重要な資源は、知識であり、公共サービス提供において知識を活用することである。

出所) Osborne, S. P., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, "The Service Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public services," *British Journal of Management*, 2015, pp. 5-10 をもとに筆者訳出し、作成。

図表6の1点目について、Osborne *et. al.* (2015) は、従来から単に個々の公的サービス提供機関を取り扱った誤った論文等が展開されてきたと主張している<sup>39)</sup>。すなわち、組織単体でのサービス提供ととらえることなく、組織間の連携やネットワークによりシステム的にサービスが提供されることの重要性を指摘している。これは、Pralhad *et. al.* の価値共創論と共通する考え方であり、組織間の連携の重要性を述べたものである。地方自治体がサービスの直接的な執行を担う社会保障部門等の事務事業部門に特にいえる。地方自治体だけでの事業の企画や実施では、有効性、経済性、効率性の観点から望ましい価値創造は困難な場合、信頼関係をベースとする組織との価値創造が求められる。

2点目は、コスト削減や競争により公的サービス提供組織を維持しようというNPMは、

長期的なイノベーションの観点から問題があることである<sup>40)</sup>。事務事業の内容や規模に応じて、財源や人的資源の配分を決定するようなシステムがNPMには内在しておらず、NPM型の改革を継続的に進めることは、持続可能性の観点から問題が大きいと考える。

3点目について、Osborne *et. al.* (2015) は、従来からのマーケティングは、単一の公的サービス機関が、他の組織との関係性をなしに業務を遂行するものととらえられているが、こうした考え方は現在では大勢ではなく、RMによるSDLが大勢であると主張している<sup>41)</sup>。また、そこでは競争よりも組織間の協調が求められ、信頼に基づく相互作用が進み、価値が創造される。RMは、組織間の信頼と関係性を構築することに貢献したとしている。Osborne *et. al.* (2015) はさらにRMがこれまで公共経営にほとんど貢献していない現状に触れたうえで、NPGにおけるRMのとらえ方について、サービス提供機関と利用者とのコ・プロダクションが、サービス提供システムの持続性を確保するためには不可欠とし、サービス提供機関対顧客の枠組みも同様に重要としている<sup>42)</sup>。RMをベースとする考え方からは、組織間連携による価値創造や、コ・プロダクションも含めた住民との協働までの幅広いガバナンスを志向した価値創造が重要な研究テーマとも考えられる。

4点目は、NPMは公的サービス提供機関の内部の効率性の向上には貢献したが、サービスの有効性につながらず、最終利用者にとっての価値の向上にはつながらなかった点を指摘したものである<sup>35)</sup>。NPMでは、効率性を重視した財源や人員削減等が手段として重視されてきたが、そうした削減はサービス内容の改善や効率化とリンクしたものでなく、単にサービスの低下を招いたという点はわが国で行われた改革をみても自明である。この点について、森田は「サービスと組織と人員という「三位一体」の構造を分断し、行政サービスのあり方と組織の改革と公務員数の削減を切り離して実施してきたのである」<sup>43)</sup>とし事務事業のあり方そのものを抜きにした改革に対する疑問を投げかけている。

5点目は、公共サービスの提供においては、イノベーションが公共サービスの持続性に欠かせないものであるとされている。NPGでは、マネジメントというよりガバナンスが複雑で相互作用的なサービスシステムにおけるイノベーションにとって重要であるとしている<sup>45)</sup>。この点については、Moore *et. al.* も、ガバナンスにおけるイノベーションが、単一の組織の境界内ではなく、組織間の境界線を越えた生産システムに変化しているとし、社会のガバナンスにおけるイノベーションの重要性を指摘している<sup>46)</sup>。

6点目は、コ・プロダクションの重要性について述べたものである。従来のコ・プロダクションに関する理解は、生産と消費が分離され別々のプロセスであるとの理解のもと、公共サービスは政策決定者や提供者によって提供され、受け身のサービス利用者によって消費されるとされてきた。一方、コ・プロダクションは持続性のあるビジネスモデルの中心とされ、サービス提供者と利用者の相互作用の本質的なプロセスとされている<sup>47)</sup>。

7点目は、公的サービス提供機関における知識の重要性と、利用者との知識や経験の共有の重要性について述べたものである。知識移転の重要性について、公的・私的、物的・サービスに関わらず、持続性のあるビジネスモデルの明らかな特徴であるとされている。ビジネスの持続性は、単価の調整や内的な効率性に関係のないものであり、知識が基盤となる特別な技術によるものである。この過程において、サービス利用者は、価値をともに創る立場の者であり、価値の経験や気づきが、価値を決定する重要なものとなる<sup>48)</sup>。

以上のように、NPMはプロダクトドミナントロジックに基づく、単一組織の論理であり、サービス利用者との関係性も顧客という限定的なとらえ方であり、内部の効率性を重視しているのに対し、NPGではサービスマーケティングをベースとしている。サービス利用者も含め、多様な関係性とのネットワークの形成、さらにはネットワークの相互作用による公共サービスの改善や創造というサービスの有効性を重視している点が特徴である。こうしたとらえ方と同様の概念提起として、Flynnは、PVM（パブリック・バリュー・マネジメント）を提起しており、NPMが結果に焦点を当てているのに対し、PVMでは関係性に焦点を当てるものととらえている<sup>49)</sup>。また、Spanoは、NPMとの対比としてPV（パブリック・バリュー）を提起しており、顧客や市民、利害関係者の参加が必須であると説明している<sup>50)</sup>。Stokerは、PVMを提起し、NPMが専門職の判断による意思決定がなされるのに対し、PVMでは、意思決定にあたり対話の場が重視されるとしている<sup>51)</sup>。ポストNPMをめぐる議論は、NPGをはじめ様々な概念提起がなされているが、共通するのは、ネットワーク性や関係性によるガバナンスである。それを包括的にとらえ、コ・プロダクションといった方法論と関連づけているのがNPGである。

#### 4 コ・プロダクションと価値共創

Osborne *et. al.* (2015) は、コ・プロダクションは、公共サービス提供過程の本質的なものであり、サービス利用者と社会の双方への価値創造に直接的に結びつくとしている<sup>52)</sup>。企業が対象のマーケティングでは、コ・プロダクションの用語はほとんど使用されていない。Brudney *et. al.* は、コ・プロダクションが生産者とサービス利用者（顧客）の領域が重なる部分で行われるとしている<sup>53)</sup>。また、Ramirez は、コ・プロダクティブな視点として、価値が共創されることや、顧客が価値を共創すること、相互作用の重要性を指摘している（図表7参照）。コ・プロダクションは、公共セクターと顧客との価値共創であると説明できる。

Osborne *et. al.* (2016) は、コ・プロダクションの重要性は、現時点の公共サービスに影響や効果を与えることに貢献する役割だけでなく、現時点での行動から生じる将来的な幸福や社会ニーズに対応する個人やコミュニティ能力の発展を促進する潜在能力に由来す



図表7 価値創造 (Value production) の2つの視点

産業の視点	コ・プロダクティブな視点
価値創造は、連続性があり、一方向性で、他動性のものであり、価値連鎖が好例である。	価値創造は、同時性があり、双方向のものであり、価値の集合体が好例である。
全ての価値は、貨幣価値で測定できる。	いくつかの価値は、貨幣では測定できない。
価値は付加される。	価値は共創され、結合され、調和される。
価値は有用で優れた機能である。	有用で優れた資源を変化させたものである。
価値は目標であり、主観である。	価値は偶然性があり実在のものであり、双方向性によって創造される。
顧客は価値を破壊する。	顧客は価値を共創する。
価値は供給者のみの取引によって実現する。	価値は、関係性の中で顧客とともに共創される。
サービスは分離された行動である。	サービスは共創と考えられる全ての行動のフレームワークである。
消費は創造の要素ではない。	消費者は創造の要因者としてマネジメントする。
会社や行為者が分析の単位である。	相互作用が分析の単位である。

出所) Ramirez, R., "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications For Practice and Research", *Strategic Management Journal*, 1999, p. 61 をもとに筆者訳出。

るとしている<sup>54)</sup>。コ・プロダクションによる価値の共創は、個人の社会的、健康的、経済的な現在のニーズだけでなく、現在及び将来社会へのより広範囲で実現可能かつ効果的な貢献を生み出す<sup>55)</sup>。Osborne *et. al.* (2016) は、主要な理論的観点を統合するコ・プロダクションの4つの象限の類型を整理している (図表8参照)。このことにより、公共サービスの提供を支える微妙な議論や理論の発展が起こることが可能となるとしている<sup>56)</sup>。

図表8の象限Iは、公共サービスのコ・プロダクションの現実に関係する。これは純粋なコ・プロダクションであり、利用者は公共サービスの提供者とともにサービスの経験知や成果をつくるものである。象限IIは、行政管理やマネジメントの文献の中で先行的に述べられている常識的なものからなり、ここでのコ・プロダクションは、意識的で自発的な行動であり、公共サービスのデザインや提供方法の改善等に関係するものである。この類型の要素は「コ・デザイン」とされている。象限IIIは、焦点をサービスだけよりむしろサービスシステムに移すものである。ここでは、サービス利用者が自らのサービスを共につくる本質的な経験が、いわば生きたサービスの経験として「コ・コンストラクト」という相互作用を行う。象限IVは、意図的で自発的なサービス利用者の参加に焦点をあてたもので

図表8 コ・プロダクションの概念

		価値の共創の場 Locus of co-creation of value		価値の共創 (あるいは コ・ディストラクション) Towards the co-creation (or co-destruction) of value
		個人のサービス Individual service	サービスのシステム Service system	
コ・プロダクションの性質 Nature of co-production	無意識 Involuntary	I : コ・プロダクション Co-production	III : コ・コンストラクション Co-construction	
	意識的 Voluntary	II : コ・デザイン Co-design	IV : コ・イノベーション Co-innovation	

出所) Osborne, S. P., Z. Radnor and K. Strokosch, "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?." *Public Management Review*, 2016, p. 645 をもとに筆者訳出。



あり、既存サービスの改良という点だけでなく、サービスシステムにおけるサービス提供の新しい形態のコ・イノベーションである。利用者はサービス提供において、イノベーションの最も深い源泉であるとされている。革新的なサービスモデルの3分の2以上は、利用者の経験やイノベーション過程への関与から直接得られることを念頭に、「コ・イノベーション」という概念が提起されている<sup>57)</sup>。「コ・デザイン」、「コ・コンストラクション」、「コ・イノベーション」のいずれもコ・プロダクションの類型として整理がなされている。しかしながら、コ・プロダクションは、サービス提供機関と住民等との関係性の議論に終始し、NPGが想定する組織間連携による事務事業の形成をカバーしているとはいえない。

#### IV わが国地方自治体における事務事業形成の再構築

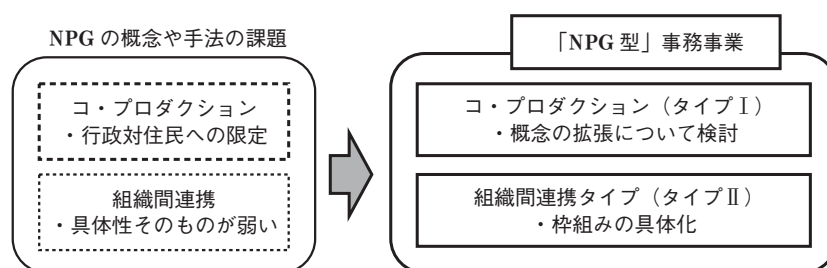
地方自治体においては、地域のまちづくりや高齢者対策において、地方政府としての自治体がすべてに対処しているのではなく、市民組織、ボランティア組織、あるいはNPOといったアクターが重要な役割を果たす<sup>58)</sup>。また、真山他は、単に地方政府の行財政規模を縮小することだけに意味があるのではなく、従来、ともすると忘れられがちであった住民自治の側面を改めて問い直しつつ、地方政府の役割と責任を再検討しようとしていることにも意味があると指摘している<sup>59)</sup>。地方自治体が成果やビジョンを設定し、それに応じた協働によるガバナンスを構築し、事務事業を展開するといった手法は、先進自治体には共通してみられる手法であるが、一部の先進自治体に限られている。こうしたガバナンスによる事務事業の展開が実践される行政システムの再構築が地方自治体には求められる。その再構築にあたり事務事業に影響を与える概念がNPGと考えられる。

##### 1 NPGに基づく事務事業形成の留意事項と既存の事務事業に与える影響

地方自治体の事務事業の形成において、SLやSDLのサービスマーケティング論やコア・コンピタンスに関する先行研究からは、信頼性と関係性を重視するネットワークガバナンスによる価値創造が重要であり、それがNPGにおける概念の中心となっている。その手法の中心とされているのがコ・プロダクションである。しかしながら、コ・プロダクションのとらえ方が地方自治体の事務事業の守備範囲と比較すると限定的な感がある。NPGでは、組織間連携による協働も重要な視座であるが、コ・プロダクションに関しては、行政対住民といったモデルでの議論で終始しており、少なくともわが国の地方自治体の事務事業の中では一部である住民への直接的なサービス分野に焦点の中心がある。ネットワークによるガバナンスや多元性を特徴とするNPGから想定される領域の広さと比較し、コ・プロダクションの現在の論調は領域が狭いと考えられる。この拡張がわが国地方自治体へ

の適用における一つの重要な研究課題となりうる。あるいは、NPGの考え方に沿った新たな価値創造手法の構築が研究課題となりうる。その方向性について、このNPGの概念を基本とする事務事業形成手法を「NPG型」と考えれば、その導入の具体的枠組みについては、コ・プロダクションの概念の拡張に加え、組織間連携を基本的要素とする、価値創造を促進する枠組みであることが重要と考える。組織間連携は、先行研究では、概念が示されている程度であり、組織間連携を促進する要素についての明確化が求められると考える（図表9参照）。これまで、地方自治体以外の主体性を前提としない事務事業形成が中心であったが、連携先の主体性を前提とすることにより、より有効性の高い事務事業形成が可能となり、既存の事務事業手法の見直しへのインパクトも大きいと想定される。

図表9 NPGの概念や手法における課題と対応の方向



出所) 筆者作成。

## 2 価値創造における事務事業類型の再構築

法令等を遵守する必要がある事務事業については、いわば「PA型」の事務事業であり、効率性の観点は重要なものの、NPGのような外部組織とのネットワーク化は困難である。このように地方自治体の事務事業の全てがNPGに基づく価値創造が適切かは議論の余地がある。すなわち、法令に基づき確かな運用が求められる事務事業はPAが適切な概念といえる。また、定例業務のアウトソーシングは、NPMがこれからも適切とされるだろう。ただし、アウトソーシング先として住民組織を考える場合に、住民の企画的な活動を取り入れることについてはNPGへの転換が適切と考える。また、NPMにより民間との連携の重要性の認識が広まり、公共領域における活動を行う組織とのパートナーシップが事務事業形成手法として重視される。いわゆるPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）であるが、主体はあくまでも地方自治体側にあり、連携先の主体性を前提としていない。このように、地方自治体の事務事業を類型化し、適切な事務事業の形成手法の選択を行うことが重要である。その類型別の価値創造の枠組みや具体的手法等はこれまでの先行研究でも定かではない。事務事業形成手法の再構築策として、「PA型」、「NPM

型]、[PPP 型]、[NPG 型] の 4 つの事務事業類型別の整理や、類型別の価値創造の明確化も重要な研究課題の一つと考える。

## 注

- 1) 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。
- 2) 自治体の「価値」の定義については, 松尾亮爾「自治体価値創造における新地方公会計の意義」『公会計研究』, 第17巻, 第1・2合併号, 2016年3月, 85頁を参照。
- 3) Gronroos, C., *In search of a new logic for marketing foundations of contemporary theory*, Wiley, 2007. 蒲生智哉訳『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論』白桃書房, 2015年7月, 51頁。
- 4) 『同上書』。
- 5) Dwyer, R. F., P. H. Schurr and O. Sejo, “Developing Buyer-Seller Relationships,” *The Journal of Marketing*, vol. 51, no. 2, p. 15.
- 6) Gummesson, E., “Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs,” *T Butterworth-Heinemann, Oxford*, 1999, p. 4.
- 7) Gummesson, E., “Exit services marketing-enter service marketing,” *Journal of Customer Behaviour* 6.2, 2007, pp. 137-138.
- 8) Gronroos, C., 『前掲書』51頁。
- 9) Vargo, S. L., P. P. Maglio and M. A. Akaka, “On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective,” *American Review of Public Administration*, VOL 36, 2006, p. 148.
- 10) *Ibid.*
- 11) 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 2015年3月, 67頁。
- 12) Gronroos, C. and J. Gummerus, “The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic,” *Managing Service Quality*, Vol. 24, 2014, p. 208.
- 13) *Ibid.*, p. 209.
- 14) *Ibid.*
- 15) *Ibid.*
- 16) *Ibid.*, p. 213.
- 17) *Ibid.*, p. 214.
- 18) 西尾勝『行政学』有斐閣, 1993年6月, 17頁。
- 19) Gronroos, C. and P. Volma, “Critical service logic: making sense of value creation and co-creation,” *Managing Academy of Marketing Science*, 2013, p. 136.
- 20) 松尾亮爾「自治体価値創造における新地方公会計の意義」『公会計研究』, 第17巻, 第1・2合併号, 2016年3月, 85頁。
- 21) Prahalad, C. K. and V. 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, 240頁。
- 22) *Ibid.*, p. 241.

- 23) *Ibid.*
- 24) Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy 『前掲書』では、コンピタンスを明確に定義しておらず、石塚浩「外部コンピタンスの活用に関する考察」『情報研究（文教大学情報学部紀要）』、第19、1998、3頁を参照に、文中のように定義した。
- 25) *Ibid.*, p. 248.
- 26) *Ibid.*, p. 330.
- 27) *Ibid.*, p. 336.
- 28) Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy は、価値共創や価値創造へ向けた協働の条件として、情報や知識をあげている。そのうえで、「協働の緊密度を高めていくと、業務そのものも、協働の手法も複雑さを増すが、その一方で、価値を共創する力も大きくなっていく」としている（Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy 『前掲書』335-336頁参照）。そうした論拠をもとに公共分野において援用し、情報や知識の共有によって協働の緊密度を高めることで価値を創造する力が大きくなることを「価値創造のレベルを高める」としている。
- 29) Osborne, S. P., “The (New) Public Governance?,” *Public Management Review*, 2007, p. 377.
- 30) *Ibid.*, p. 378.
- 31) *Ibid.*, p. 379.
- 32) *Ibid.*
- 33) Osborne, S. P., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, “The Service Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public services,” *British Journal of Management*, 2015, p. 2.
- 34) *Ibid.*
- 35) *Ibid.*, p. 3.
- 36) *Ibid.*
- 37) *Ibid.*
- 38) *Ibid.*, pp. 5-10 をもとに筆者が訳出し、整理している。
- 39) *Ibid.*, p. 5.
- 40) *Ibid.*, p. 6.
- 41) *Ibid.*, p. 7.
- 42) *Ibid.*, p. 7.
- 43) *Ibid.*, p. 8.
- 44) 森田朗「わが国における『行政改革』の限界」『会計検査研究』No 46, 2012年9月, 6頁。
- 45) *Ibid.*, p. 8.
- 46) Moore, M. and J. Hartley, “Innovations in governance,” *Public Management Review*, 2008, p. 18.
- 47) Osborne, S. P., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, *op. cit.*, p. 9.
- 48) *Ibid.*, p. 10.
- 49) Flynn, O. J., “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications,” *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, no. 3, p. 361.
- 50) Spano, A., “Public Value Creation and Management Control,” *International Journal of Public Administration*, 2009, p. 337.
- 51) Stoker, G., “Public Value Management A New Narrative for Networked Governance?,” *American*

- Review of Public Administration*, VOL 36, 2006, p. 55.
- 52) Osborne, S. P., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, *op. cit.*, p. 9.
- 53) Brudney, J. I. and R. E. England, "Toward a Definition of the Coproduction Concept," *Public Administration Review*, vol. 43, 1983, p. 61.
- 54) Osborne, S. P., Z. Radnor and K. Strokosch, "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?," *Public Management Review*, 2016, p. 645.
- 55) *Ibid.*
- 56) *Ibid.*
- 57) *Ibid.*, p. 648.
- 58) 真山達志・藤井功・林沼敏弘・正木卓・戸政佳昭「地方政府の行政改革とガバナンス・イメージ」『同志社政策科学研究』, 第2巻1号, 2000年, 32頁。
- 59) 「同上稿」。

#### 参 考 文 献

- 石塚浩「外部コンピタンスの活用に関する考察」『情報研究 (文教大学情報学部紀要)』, 第19, 1998, 1-14頁。
- 永田晃也『価値創造システムとしての企業』学文社, 2003年。
- 西尾勝『行政学』有斐閣, 1993年6月。
- 松尾亮爾「自治体価値創造における新地方公会計の意義」『公会計研究』, 第17巻, 第1・2合併号, 2016年3月, 85-98頁。
- 真山達志・藤井功・林沼敏弘・正木卓・戸政佳昭「地方政府の行政改革とガバナンス・イメージ」『同志社政策科学研究』, 第2巻1号, 2000年, 31-48頁。
- 森田朗「わが国における『行政改革』の限界」『会計検査研究』No. 46, 2012年9月, 5-10頁。
- 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 2015年3月。
- Brudney, J. I., R. E. England, "Toward a Definition of the Coproduction Concept," *Public Administration Review*, vol. 43, 1983, pp. 59-65.
- Dwyer, R. F., P. H. Schurr and O. Sejo, "Developing Buyer-Seller Relationships," *The Journal of Marketing*, vol. 51, no. 2, pp. 11-27.
- Flynn, O. J., "From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications," *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, no. 3, pp. 353-366.
- Gronroos, C. and J. Gummerus, "The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic," *Managing Service Quality Vol. 24*, 2014, pp. 206-229.
- Gronroos, C. and P. Volma, "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation," *Managing Academy of Marketing Science*, 2013, pp. 133-150.
- Gronroos, C., *In search of a new logic for marketing foundations of contemporary theory*, Wiley, 2007.
- 蒲生智哉訳『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論』白桃書房, 2015年7月。
- Gummesson, E., "Exit services marketing-enter service marketing," *Journal of Customer Behaviour*, 6.2, 2007, pp. 113-141.
- Hartley, J., "Innovations in governance and public services: past and present," *Public Money and*

*management*, 2010, pp. 27-34.

Moore, M. and J. Hartley, "Innovations in governance," *Public Management Review*, 2008, pp. 4-20.

Osborne, S. P., "The (New) Public Governance?," *Public Management Review*, 2007, pp. 378-387.

Osborne, S. P., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, "The Service Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public services," *British Journal of Management*, 2015, pp. 1-15.

Osborne, S. P., Z. Radnor and K. Strokosch, "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?," *Public Management Review*, 2016, pp. 639-653.

Prahalad, C. K. and V. 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。

Ramirez, R., "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications For Practice and Research", *Strategic Management Journal*, 1999, pp. 49-65.

Spano, A., "Public Value Creation and Management Control", *International Journal of Public Administration*, 2009, pp. 329-348.

Stoker, G., "Public Value Management A New Narrative for Networked Governance?", *American Review of Public Administration*, VOL 36, 2006, pp. 41-57.

Vargo, S. L., P. P. Maglio and M. A. Akaka, " On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *American Review of Public Administration*, VOL 36, 2006, pp. 41-57.