英国勅許公共財務会計協会日本支部

CIPFA Japan ジャーナル

第５号

２０２１

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
Japan Branch

May 2021

目　　次

【巻頭言】
LGAAT の専門的能力の向上とオンライン CPE 講座の有効活用
……石原　俊彦　1

【寄　稿】
価値共創に関わる諸概念の統合的枠組み
……松尾　亮爾　関下　弘樹　細海　真二　石原　俊彦　3

【査読論文】
Public Sector Auditing in Bangladesh
……HAIDER, Mohammad, HOSSAIN, Dewan and MAZUMDER, Mohammad　13

地方公共サービスにおける人員・車両・施設等の最適資源配置問題
－救急・消防に関する検討－
……三木　潤一　川崎　雄二郎　萩原　茂樹　25

学術研究のインパクト評価
－英国の研究評価をめぐる議論にみる課題の本質－
……大林　小織　37

わが国地方公会計における減価償却の意義
－地方自治体における効果的な資産管理の観点から－
……髙橋　範行　45

病院経営における外部報告の現状と課題
－知識集約型の公的組織におけるアカウンタビリティの変容－
……丸山　洋三　53

【論文】
Fusion of Integrated Reporting and Performance Measurement in Local Government
－ Current Status and Issues of Japanese Local Governments －
……SAKAI, Daisaku and AKHTER, Taslima　63

地方自治体における文化政策の現状と課題
－ＮＰＭからＮＰＧへの変革に向けて－
……高木　　学　荒木　利雄　71

港湾労働の持つ包摂の本質
……佐藤　俊通　細海　真二　87

イタリアの事例にみる中小企業における統合報告の意義
－わが国における導入促進に向けて－
……内海　美保　石原　俊彦　101

【実務ノート】

自治体病院における戦略的人財管理
―看護サービスの原価企画から価値共創へ―
……西野　万寿子　勝田　　篤　丸山　洋三　石原　俊彦　115

【寄　　稿】

価値共創に関わる諸概念の統合的枠組み

松尾　亮爾
関下　弘樹
細海　真二
石原　俊彦

要　　旨

本稿では、価値共創に関わるマーケティングの諸概念について、対比される概念との比較も行いつつ、関係性を整理し、統合的枠組みの提起を行っている。具体的には、「バランスト・スコアカード」、「ニューパブリック・マネジメント」、「ニュー・パブリック・ガバナンス」、「ＧＤＬ」、「ＳＤＬ」、「ＳＬ」、「価値」の概念を概説し、共通点と相違点を導出したうえでの関係性の整理を行い、統合的な枠組みについて提起をしている。

Ⅰ　諸概念の基本的視座と関係性整理

１　諸概念の概説

マーケティングは、モノを中心とし、モノ自体に価値が埋め込まれているものとして供給者側が提供する従来型のグッズ・ドミナント・ロジック（以下「ＧＤＬ」という。）を基本的な概念として展開されるマーケティングから、サービス・ドミナント・ロジック（以下、「ＳＤＬ」という。）、サービス・ロジック（以下、「ＳＬ」という。）を基本的な概念として利用者やアクターとの共創を中心に価値をとらえるマーケティングへと展開されている。そうしたなか、「価値共創」は、現在ではマーケティングにおける重要なキーワードとなっている。

こうしたロジックと呼応するように、公共においても、ＧＤＬをロジックとする「ニューパブリック・マネジメント（以下「ＮＰＭ」という。）」から、ＳＤＬやＳＬをロジックとする「ニュー・パブリック・ガバナンス（以下「ＮＰＧ」という。）」へと展開されている。

これらの諸概念は、企業あるいは公共の戦略的経営に関わるロジックである。戦略的経営の観点からは、管理会計システムであり、かつマネジメントツールとして、従来から「バランスト・スコア・カード（以下「ＢＳＣ」という。）」が提唱され、多くの企業や行政においても活用がなされている。

経営においては、こうした多様な諸概念があり、それらの関係性を整理し統合的な枠組みを示すことは、これまでほとんど試みられていない。本章では、まず「ＢＳＣ」、「ＮＰＭ」、「ＮＰＧ」、「ＧＤＬ」、「ＳＤＬ」、「ＳＬ」、「価値」諸概念について概説し、それぞれの共通要素を整理する。

⑴　ＢＳＣ

ＢＳＣは、Kaplan *et al.* が提唱する戦略的管理会計の一つであり、「財務」「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」の４つの異なった視点から、価値創造のために用いられる戦略に注目しているとされている。「財務」は、「株主の視点からみた成長性、収益性、リスクの戦略」の視点である。「顧客」は、「顧客の視点からする価値創造と差別化のための戦略」の視点である。「内部プロセス」は、「顧客と株主の満足を生み出すような各種のビジネスプロセスのための戦略的優先順位」の視点である。「学習と成長」は、「組織の変革、革新、成長を支援する雰囲気を作り出す優先順位」の視点である[1)]。

これら４つの視点がバランスされ、組織全体の価値創造に向けた戦略に向けて方向付けがなされるとともに、戦略マップの策定等を通じ、幹部のリーダーシップを通じた変革や全職員の日々の業務への展開などがなされていく[2)]。

ＢＳＣは戦略的に経営を進めるうえでの価値創造の重要なツールであり、価値創造プロセス全体に影響を与えるものである。ＢＳＣにおける価値については、それぞれの４つの視点において、スコアカー

ドや戦略マップのビジョンや目標として位置付けられるものであり、アウトカムやインパクトとしてとらえることができる。また、財務の視点におけるコストの削減効果などについては、インプットの最小化、アウトプットの最大化で実現されるものであり、アクターにとっての効用をもたらすことから、狭義の「価値」ととらえることができる。

⑵　ＧＤＬとＳＤＬ、ＳＬ

ＧＤＬは、「グッズ（財、特に製品）を中心に据えて経済交換を捉えるマインドセットあるいはレンズである（Lush *et al.*(2006),Vargo *et al.*(2008)）」[3] とされている。この従来型のマーケティングに基づくロジックは、企業が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すぎないとしている。一方、Vargo *et al.*(2008) は、ＳＤＬを提唱し、顧客を価値の共創者であるとした。その基本的前提として、10 の前提を提起している [4]。その基本的前提の一つとして、「顧客は、常に価値の共創者である」とする前提があり、顧客やその他の主体間における相互影響や交換を通じて、価値は共同的に創造され、そのため顧客は常に価値共創者であるとしている [5]。

また、Grönroos 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 [6]。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影響によってサービス品質が形成されると指摘している [7]。こうした主張のもと、Grönroos *et al.*（2014）は、ＳＬ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 [8]。また、共創について「２者かそれ以上の関係者による直接的な相互影響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 [9]。また、ＳＤＬとの違いにおける特徴的なものとして、ＳＬでは価値を「利用における価値」とし、価値創造の主体を利用者の視点でとらえているのに対し、ＳＤＬでは、違った文脈で違った意味合いで定義されている点を指摘し、供給者主導で価値創造が行われるとしている [10]。

なお、Osborne（2018）は、ＮＰＧに基づき、ＳＤＬやＳＬを公的組織において適用した概念として、パブリック・サービス・ドミナント・ロジック（以下「ＰＳＤＬ」という。）やパブリック・サービス・ロジック（以下、「ＰＳＬ」という。）について提唱している。Osborne（2018）や Grönroos（2019）は、ＰＳＤＬがサービス提供者とサービス利用者が共に価値を提案し共創するロジックであるのに対し、ＰＳＬは、サービス利用者が価値創造の主体として、公的機関との相互影響によって価値を創造するものとしており、ＰＳＬに優位性を与えている [11]。

⑶　ＮＰＭとＮＰＧ

ＮＰＭとは、欧米からの行財政改革手法として 1990 年代後半に世界各国の公的機関で導入された行財政改革のマネジメントの概念及び手法であり、1980 年代英国でサッチャー改革の際にその萌芽を認めることができる。同改革では、民営化を主体に実行された。Hood（1991）は、7 つの原理（doctrine）として NPM の特徴を定義づけた。すなわち、①政府・公共部門の専門家による実践的な経営（Professional management）、②業績に関わる基準と指標を明示（Performance）、③結果に基づく統制（Output controls）、④政府・公共部門組織の細分化（Disaggregation）、⑤政府・公共部門における競争の促進（Competition）、⑥民間のマネジメント手法の重視（Private Sector Style）、⑦資源の利用における規律と抑制（Resource）である [12]。ＮＰＭ導入以降、行政などの公的機関においては、「効率性」を重視した改革が進められることとなった。石原（2005）は、ＮＰＭの基本原理として、「①顧客志向、②戦略・ビジョン、③権限移譲・分権化、④競争メカニズムの活用、⑤成果志向、⑥説明責任」[13] をあげている。特に、④については、我が国において、行政の中に市場原理を組み込むという行政システムの抜本的な対策を志向する行財政改革が進められるなかで、規制改革や指定管理者制度の導入、ＰＦＩ等を通じそれまで自治体等が行ってきた事務事業に、民間企業やＮＰＯなど多様な主体が本格的に参入する契機となった。それまで、「公共」は「行政」が担い手という考えが大勢であったなか、ＮＰＭの結果、「公共」の担い手は行政だけではないことが改めて認識される契機となっている。ただ、この段階における民間組織との連携は、それまでの供給者である行政が主導であり、民間組織を対等なパートナー（アクター）

としてはとらえていない。いわばアウトソーシング等を通じた連携であり、行政の内部プロセス改革にとどまっている。

一方、Osborne *et al.*(2015) は、このＮＰＭが公的機関内部の経営改革に終始しており、持続可能なマネジメント手法ではないとしてＮＰＧを提唱している。ＮＰＧはネットワークガバナンスのアプローチを超えたものであるとし、複雑なサービスシステムの相互影響であり、単なる公的サービス機関のネットワークではないとしている[14)]。また、Osborne *et al.*(2015) は、公的機関は、多様な主体の単なるネットワークの一員ではなく、多様な関係者との調整が求められるとしている[15)]。

松尾（2017）は、ＮＰＧに関する様々な先行研究を踏まえ、ＮＰＧの基本原理として、「価値創造」「価値共創」「相互影響」「コーディネート」「協働」「経営資源の拡大」をあげている[16)]。

すなわち、ＮＰＧにおいては、民間部門を単なるアウトソーシング先といった関係性のネットワークの一員としてはとらえず、公共エコシステムを担う主体性を持ったアクターととらえている。行政も含めた各アクターが有する経営資源を活用しながら主体的かつ相互影響により政策形成に参画し、価値が共創される。

一方で、ＮＰＧの要素の一つである行政はコーディネーターの役目を担うという整理が行われているが、これだけでは真のＮＰＧには及ばないものと考えられる。2006 年に Bishop が、また 2008 年に Bishop and Green が提言したフィランソロキャピタリズム（博愛資本主義）は、社会を構成するすべての人々が、財や専門知識、時間などを持ち寄ることによって社会の問題を解決するという考え方である[17)]。この博愛資本主義がポストＮＰＭに加わることで真のＮＰＧに近接するという視点を考察する必要性があると考えられる。

⑷　価値

価値については、先行研究においても、様々な定義が試みられている。こうした価値の捉え方については、図表１のとおり整理できる。

まず、ＧＤＬにおける価値は、グッズに埋め込まれて供給者から消費者に提供されるものが価値である。その価値については、顧客の財貨等との交換を通じて創造される。価値は共創されるという考え方はとられていない。ＧＤＬは供給者側が価値を提供するロジックであり、Osborne *et al.*（2015）が指摘するように、ＮＰＭはこのＧＤＬに根差したロジックである。

こうした従来型のマーケティングの価値の捉え方に対し、Vargo *et al.*（2008）が「価値は受益者を含む複数のアクターで常に共創される」[18)] としているように、価値の源泉は、特定の提供者によって提供されるものではなく、複数のアクターによって提供されるものであり、アクターの価値提案が価値の源泉となる。また、価値はアクターの持つ個々の文脈で状況に応じて特定される「文脈価値」であることもＳＤＬの特徴の一つである。

Svensson & Grönroos (2008) は、価値創造の定義として、「利用者が何らかの観点で、より良くなるプロセスである」[19)] と定義し、「利用における価値（Value in use)」を価値の特徴ととらえ、ＳＤＬとの相違点を主張している[20)]。価値共創については、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ものとされている。

すなわち、価値は、利用者等の受益者と価値提案を行うアクターとの相互影響により、利用者が知覚し創造するものであり、このプロセスが価値共創プロセスである。また、Osborne（2018）が指摘するように、ＮＰＧは、ＳＤＬやＳＬと関連するロジックである。

図表１　価値とＳＬ，ＳＤＬ、ＧＤＬの関係性

	価値	価値創造	価値共創
ＳＬ Grönroos *et al* が提唱 ※ＮＰＧと関連するロジック	「利用における価値」と定義	顧客が利用することを通じて価値を引き出すプロセス	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
ＳＤＬ Vargo *et al* が提唱 ※ＮＰＧと関連するロジック	違った文脈で違った意味合いで定義。 「利用における価値」と「文脈価値」	供給者や顧客、他の利害関係者による行動を含んだプロセス	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
ＧＤＬ 従来のマーケティングの考え方 ※ＮＰＭと関連するロジック	グッズに埋め込まれて顧客に提供されるもの	供給者がグッズと財貨の交換を通じて顧客に提供するプロセス	―

出所）Grönroos,C. and J.Gummerus, “The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic,” *Managing Service Quality* Vol.24, 2014,p213. を参照し、筆者が作成。

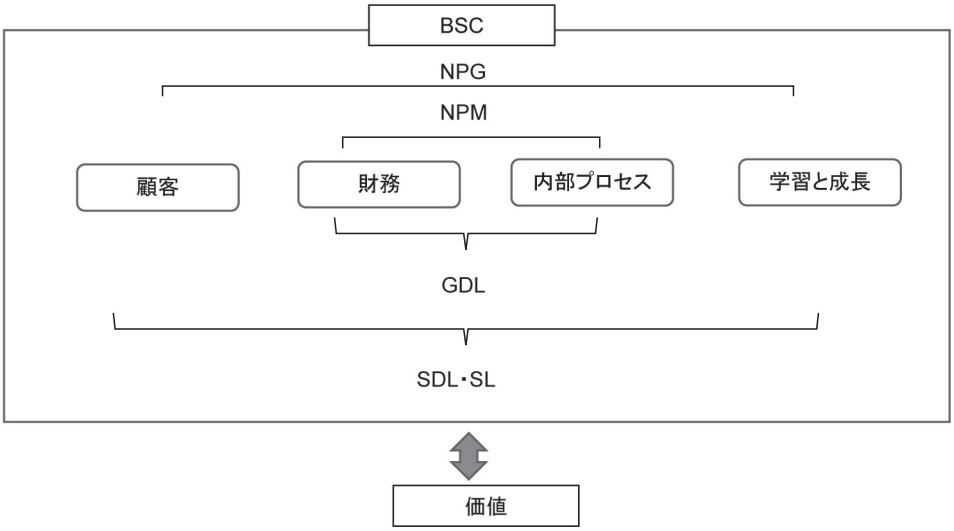
２　諸概念の共通要素

上述のように、価値共創をとりまく諸概念については、それぞれの概説を考慮しても、共通要素を見出すことができ、相互の関係性についても推測できるところである。それらの関係性を単純化して整理したものが図表２である。

「ＢＳＣ」については、前述のように戦略的な経営を志向する包括的な概念である。ＢＳＣの説明にもあるように、その展開の結果創造されるものが「価値」と考えられる。また、松尾（2017）が、ＮＰＭとＮＰＧが融合した政策形成と実践の重要性を指摘しているように、ＮＰＭはＢＳＣにおける「財務の視点」と「内部プロセスの視点」に関連するものであり、ＮＰＧは４つの視点全てに関連するものであり、両者を融合した公共経営が求められている。「ＮＰＭとＮＰＧ」は公共空間におけるガバナンス及びマネジメントのツールであり、ＢＳＣ等と同じく包括的な概念に近いものと整理することができる。

「ＧＤＬやＳＤＬ、ＳＬ」は価値創造のロジックであり、ＢＳＣの展開の際のロジックにもなるものであり、「ＮＰＭやＮＰＧ」の展開の際にもロジックになるものである。ＧＤＬは、Osborne *et al.*（2015）でＮＰＭのロジックとされているように、「財務の視点」と「内部プロセスの視点」に関連するロジックである。ＳＤＬやＳＬは Osborne *et al.*（2015）や Osborne（2018）でＮＰＧのロジックとされているように、４つの視点全てに関連するロジックである。

図表２　価値共創にかかわる諸概念の関係性



出所）筆者作成

このように、それぞれの諸概念の定義からすると「ＢＳＣ」と「価値」は戦略的経営全般にかかる包括的な概念であり、「価値」はＢＳＣ等に基づく戦略的経営によって創造されるものである。ＮＰＭやＮＰＧは公共の戦略的経営における包括的な概念、ＧＤＬ、ＳＤＬ、ＳＬは戦略的経営を達成するためのマネジメントツールと考えられる。さらに、ＮＰＭとＮＰＧとの関係は対照的であり、ＧＤＬとＳＤＬ、ＳＬも対照的である。ＳＤＬとＳＬは類似点も多いが、相違点もある。

これら諸概念は、いずれも戦略的経営に関わり、論じられてきた概念ではあるが、これまで明確に相互の関係性を論じている先行研究は少ない。そのため、次章において諸概念の関係性を具体的に考察したうえで、第Ⅲ章において統合的な枠組みについて提起する。

Ⅱ　諸概念の関係性

１　価値創造のプロセスからみた関係性

前章において、価値については、利用者が供給者である多様なアクターとの相互影響により、価値を知覚し創造するプロセスを価値共創のプロセスととらえることができることを確認した。そうしたプロセスには、ＢＳＣの４つの視点が関わり展開される。

すなわち、ＢＳＣについては、経営戦略に関わる戦略的管理会計ツールであり、かつ、マネジメントツールであり、これを公的機関に適用する場合には、財務の視点や内部プロセスの視点を中心にＮＰＭあるいはＧＤＬに基づく価値創造が求められると考えられる。また、公的機関が他のアクターとともに、公共サービスを展開する場合や、民間機関が行政も含めた他のアクターとともに公共的な活動を展開する場合には、ＳＤＬ、ＳＬ、ＮＰＧに基づく顧客との価値共創が重要となる。その場合、「財務の視点」では経営資源を共有することによるサービスの向上とコストの削減、「顧客の視点」では創造される価値の最大化、「学習と成長の視点」では、他のアクターとの知的資源の共有による組織が活用できるノウハウの拡大や、組織の構成員のスキルの向上、「内部プロセス」の視点では、外部組織とのガバナンス生成プロセスの獲得、といった点がそれぞれの諸概念との共通要素と考えられる。こうしたＢＳＣに基づく戦略的経営のアウトカムやインパクトが「価値」ということになる。

ただし、ＢＳＣの「内部プロセスの視点」については、本来、組織単体の内部プロセスを扱っていると考えられ、他のアクターとの関係性について明示されていない。価値共創が多様なアクターによって行われることを踏まえると、組織内外のアクターとのプロセスを体現する言葉として、「共創プロセスの視点」といった修正が必要と考えられる。

２　価値評価の視点からの関係性

価値については、前述のように、「利用における価値」ととらえると、利用者が供給者である多様なアクターとの相互影響により、価値を知覚し創造するプロセスの価値の評価は、供給者視点のインプットやアウトプットではなく、アウトカムやインパクトで評価される。ＳＤＬやＳＬでは、価値については、アウトカムやインパクトで評価し、マネジメントの主な射程としてとらえていると考えられる。ただし、多様なアクターとの価値共創のプロセスにおいては、各アクターの経営資源が共有化され、投入資源の全体が拡大すること、あるいは各アクターにとって投入する経営資源が抑制される効果なども考えられる。一方で、ＮＰＭやＧＤＬでは、投入資源の最小化（経済性）、投入効果の最大化（効率性）が焦点となっており、インプットやアウトプットがマネジメントの主な射程としてとらえられていると考えられる。

公共サービスのエコシステムにおいては、多機関の連携や多視点で物事をとらえ思考や分析を加えることの重要性を明らかにしている。また公共サービスの利用者である住民をサービスユーザーととらえ、彼らの人生経験をふまえてサービスをデザインすること、またサービスがさらに利用されることで価値が具現化するというプロセスに注目することを重視している。これらの３つの視点を立体構造化することによってインプット・アウトプット・アウトカム・インパクトという一連のプロセスが成立するという考え方が、公共サービスにおけるエコシステムとして理論化されている[21)]。この点については、Laitinen *et al.*(2018) が，社会的インパクトの評価は，アウトプットやアウトカムで評価できず、サービス利用者が得られる価値だけでなく、住民ニーズを踏まえた社会的な環境変化が重要であると指摘して

いる[22]ように、社会的価値とインパクトを関連づけることが適当といえる。

３　事例検証

１及び２で説明した２つの視点について、具体的な実践にどのように適用されるのかを事例を通じて検証する。

⑴　地域包括ケアシステム

地域包括ケアシステムは、「ニーズに応じた住宅が提供されることを基本とした上で、生活上の安全･安心・健康を確保するために、医療や介護のみならず、福祉サービスを含めたさまざまな生活支援サービスが日常生活の場（日常生活圏域）で適切に提供できるような地域での体制」と定義されている[23]。そのような体制を構築していくためには、地方自治体がプラットフォーマーとなり、医療や介護の専門職に加え、地域住民の生活を支え見守る民生委員などの地域関係者、ボランティア、ＮＰＯ、民間企業など、多様なアクターの共通認識を形成しながら、主体的な参加を求めつつ政策形成を進めていくことが重要である。

この際には、価値共創のロジックに基づく、政策・施策・サービスの展開が不可欠である。すなわち、医療や介護の公的なフォーマルなサービスに加え、インフォーマルなサービスの充実をすすめ、地域の高齢者を支えていく地域特性に応じた基盤を行政や専門職団体が共同で形成し、専門職によって利用者も参加しながら利用者の希望に応じたサービスが提供される。地域包括ケアシステムの構築には、地域のあらゆる資源を活かし、多様なアクターが高齢者の尊厳ある生活を支えるといった「顧客の視点」に第一に立った発想が重要であり、公共空間における様々な課題を多様なアクターで解決するガバナンスに基づく地域づくりの視点でエコシステムの形成と主体間の相互影響を促進するマネジメントを中長期的に展開していく価値共創のロジックが不可欠であり、「共創のプロセス」が必要である。そして、アクターが価値提案力を高めるためには､専門性の向上や相互影響しあうネットワークの形成といった｢学習と成長」の機会の質を高めるといった視点も重要となる。

こうしたシステムのもと創造される価値は、利用者である高齢者にとっては、自立支援を通じた要介護度の改善や満足度の上昇といったアウトカムの改善、社会にとっては要介護認定率の低下や社会保障費の削減といったインパクトの増大をもたらすことである。そしてそれらを実現する過程においては、社会保障費の抑制や費用対効果の最大化の観点からは、経営資源の投入量を縮小させるインプットの減少、投入効果を最大化するアウトプットの最大化も求められる。そうした価値評価の指標を改善するマネジメントを展開していくこととなる。

⑵　共生社会ホストタウンの取り組み

COVID-19 の影響により東京オリンピック・パラリンピックは１年延期が決まった。日本においては、このイベントに合わせて、障害者に優しい街づくりが急ピッチで進められている。政府主導で推進される共生社会ホストタウン構想もその一つである。内閣官房東京オリンピック・パラリンピック推進本部事務局は、「パラリンピアンとの交流をきっかけに共生社会の実現のため、ユニバーサルデザインの街づくり及び心のバリアフリーの取り組みを実施するホストタウンを促進する。これにより地域主導の共生社会の実現を加速すると共に、パラリンピックに向けた機運を全国に波及させる」と語る。2013 年に障害者差別解消法が制定され、2014 年１月国連障害者の権利条約を批准し、日本においても、バリアフリー化は国際的な責務を担う新たな段階に突入している。東京オリンピック、パラリンピックを機会に障害のある海外の選手たちを迎えることによって、ユニバーサルデザインの街づくりとともに、バリアフリーの一層の充実化と、さらに心のバリアフリーを後押しする契機となりうる。ここで期待されるのが、先に触れた共生社会ホストタウン構想である。障害者が積極的に町に出かけ刺激を得ることと同様に、健常者も障害者に対して、ちょっとした心遣いをすることが心のバリアフリーにつながっていく。ハードの補修には多額の予算が必要となるが、心遣いのコストはゼロである。さらには、両者の心の充足感情という数値化はできないが、それ以上に重要な社会的連帯意識が生まれていくものと考えられる。健常者と障害者の距離感を埋めるためには、双方がふれあいの接点を見つけることが重要である。

そのためには、共生社会ホストタウン構想はまたとない貴重な機会となる。パラリンピックに関連して地方自治体のなかで、パラリンピアンと子どもたちの交流をおこなっている。障害者スポーツの振興に向けた地域住民の理解促進である。具体的な事業として、リオデジャネイロ・パラリンピックのメダリストで全盲の水泳選手を招き、住民との交流事業を開催している。講演もおこなわれ、さらに水泳交流会などを通じて意識の醸成を図っている。やがてこれらの経験をとおして成長した子どもたちが、未来のヒューマンレガシーになることを祈念したものである。障害のある人が見えない壁を取り払う先導役を果たす。全ての人が将来、障害があるなしにかかわらず高齢者になるため、ユニバーサルデザインが必要になってくる。また、彼らが中心となって、ユニバーサルデザインを構築するプロデューサーになることができる。支えられる側、保護を受ける側から、支える側、発信する側になることで社会参加の実現が可能になるというのが理想形である。この事例は先の (1) にもあるように、それぞれのアクターが、専門性の向上や相互影響しあうネットワークの形成といった「学習と成長」の機会の質を高めることにつながるものといえる。また、図表１の価値共創の説明にあるように関係者が直接的にまた積極的に相互のプロセスに影響を与えるというロジックが垣間みられる。

⑶　事例の検証から得られるロジック

双方の事例に共通するロジックとしては、公共領域における社会的課題解決は、単一の組織では解決しえないものであり、その課題解決に強みを発揮する経営資源を有する多様なアクターが、ビジョンを共有し、相互影響によって事業を組成し、それぞれが価値提案を行いつつ、最終的な利用者にとっての価値を創造するロジックである。

また、双方の事例とも、社会的課題を通じた社会的価値の創造につながるものであり、国といったメガレベルでのビジョンが最終的にはミクロレベルでのアクターの価値共創につながっている。レベルに応じたエコシステムを構築し、それらがそれぞれのレベルで影響しあい、価値が共創されるといったメガ（国レベル）、マクロ（地域レベル）、メソ（組織レベル）、ミクロ（現場レベル）といった縦のネットワークの形成も重要なマネジメント要素として考えられる。

Ⅲ　統合フレームワークの提起

１　統合フレームワーク

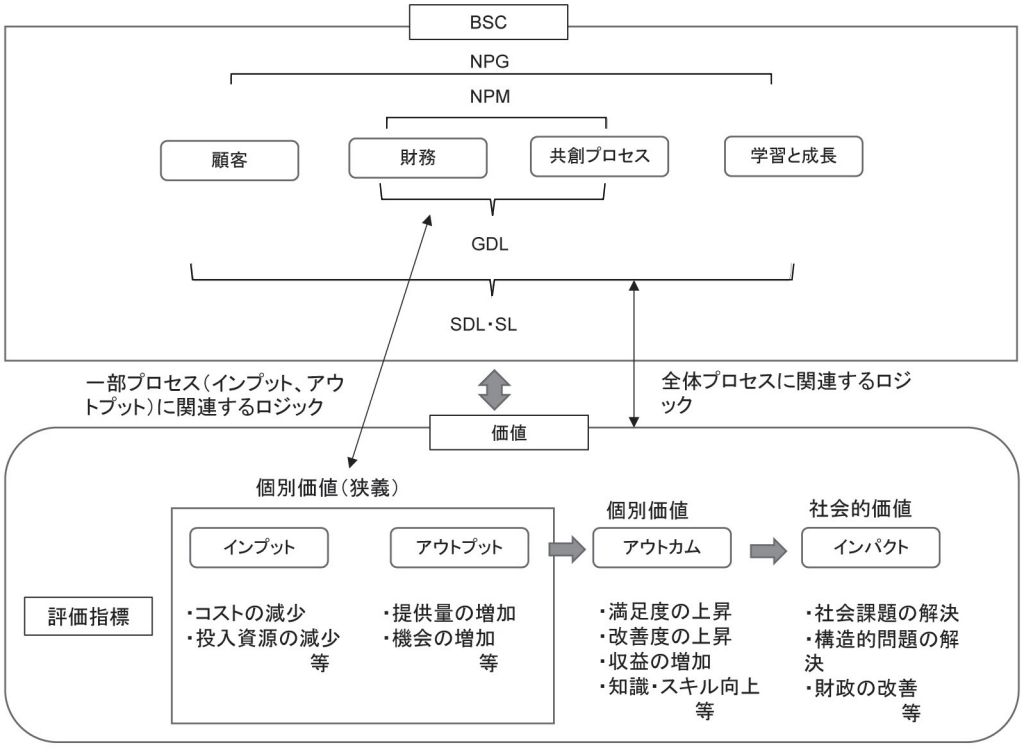
前章では、価値創造プロセスと価値評価の視点からみた諸概念の関係性について整理した。それらを統合したフレームワークが図表３である。

ＢＳＣを公共の戦略的経営の管理会計ツールとして適用することを考察すると、「財務」、「内部プロセス」[24] を重視しているのが、ＧＤＬをロジックとするＮＰＭである。すなわち、アウトカムやインパクトを重視せずに、コスト縮減や経済性などの組織単体の個別価値を追求するロジックであり、内部改革としては有効な手段となりえるが、Osborne *et al.*（2015）が指摘するように、アウトカムやインパクトにつながるサービスの縮小などにつながる恐れがある。

それに対し、ＳＤＬやＳＬをロジックとするＮＰＧについては、ＢＳＣの４つの視点すべてを考慮したロジックであり、多様なアクターのエコシステムにより、経営資源の共有化等を通じ、インプットやアウトプットの改善を行いつつ、利用者をはじめとするアクターにとっての個別価値であるアウトカムを増大させる。それが広範囲に展開されることにより、社会的価値であるインパクトをもたらす。

このような枠組みでの戦略的経営をマネジメントする際の評価指標として、コストや投入資源の減少等のインプット、提供量等の増加などのアウトプット、満足度の向上などのアウトカム、社会課題の解決（例えば、雇用の増加や要介護認定率の上昇などの社会的指標）などのインパクトのそれぞれの指標が考えられる。戦略的経営の射程としては、それらの指標の改善である。

図表３　BSC、NPG、NPM、GDL、SDL、SL、価値の統合フレームワーク



出所）筆者作成

２　今後の展望

資源制約が強まり、利用者のニーズが複雑化するなかで、公共経営においては、多様なアクターで構成するエコシステムを重層的に構築し、価値共創をベースに公共経営を戦略的に展開していくことが必要である。本稿においては、従来から戦略的管理会計ツールとして有用とされてきたBSCと価値共創に基づく概念であるNPG、組織内部改革の有用性の高いNP Mを融合した体系的な枠組みの提起を行った。

Osborneが提唱する公共サービス・ロジックは、複数の理論の実践的融合である。すべてのアクターがコ・クリエーションを導出する価値の提案者であり、価値を創造するのはユーザーすなわち利用者にあるという理論である。Osborneは自治体による業務改善提案や組織効率性の探求が価値創造する考えを否定することからスタートしており、広範な価値の創造者は利用者であると主張する。それぞれの諸概念の強みを活用し、行政に限らず民間も主体となり公共経営に参画できる環境整備を中長期的に進めていくことが求められている。

注

1) Kaplan, R. and D. Norton, *The Strategy-Focused Organization,* Harvard Business Press, 2001. 櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年、45頁。
2) 同上書、27頁。
3) 田口尚史『サービス・ドミナント・ロジックの進展』同文館出版、2017年、4頁。
4) 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, 2008, p.148.
5) *Ibid.*
6) この点について、Osborne（2018）は、SDL以前に、価値共創に関するサービス・ロジック（以下、「SL」という。）というGrönroosが提唱する別の理論が存在していることを指摘している。
7) Osborne, P. S., “From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?,” *Public Management Review,* 2018, p.226.
8) Grönroos, 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.

9) *Ibid.*

10) *Ibid.*

11) Osborne（2018）では、PSDL から PSL への移行が提起され（p.2.）、Grönroos（2019）では、Osborne（2018）の主張を支持している (p.778)。

12) Hood,C., “A Public Management for All Seasons,” Public administration 1991. pp.4-5.

13) 石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社、2005 年、38 頁。

14) Osborne, P. S., 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.

15) *Ibid.*

16) 松尾亮爾「地方自治体における政策の形成と実践の論理―ＮＰＭとＮＰＧの融合―」関西学院大学、201 ７年 12 月、77 頁。

17) Bishop, M. and M. Green, *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World,* New York: Bloomsbury, 2008.

18) 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, 2008, p.148.

19) Svensson, G. and C. Grönroos. “Service Logic Revisited: Who Creates Value? and Who Co-Creates?” *European Business Review,* 2008, p.299.

20) *Ibid.*

21) Strokosch, K. and S. Osborne, “Co-experience, co-production and co-governance: an ecosystem approach to the analysis of value creation,” *Policy & Politics,* Vol. 48, No. 3, 2020, p. 436.

22)Laitinen, I., T. Kinder, and J. Stenvall,“Local public service productivity and performance measurement,”*Int. J. Knowledge-Based Development,* 2018, p.17.

23) 地域包括ケア研究会『地域包括ケア研究会報告書』2009 年 5 月、６頁。

24) 図表３では、NPG 及び SDL も取り入れた戦略的経営の視点の表現である「共創プロセス」としているが、NPM については、組織内部の改革を重視する手法であり、従来から BSC で使用されている「内部プロセス」として標記した。

参考文献

Svensson, G. and C. Grönroos. "Service logic revisited: who creates value? And who co - creates?." *European business review,* 2008.

Grönroos, 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.

Hood, C., “A Public Management for All Seasons”, *Public administration* 1991, pp.3-19.

Kaplan, R., and D. Norton, *The Strategy-Focused Organization,* Harvard Business Press, 2001. 櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001 年。

Laitinen, I., T. Kinder, and J. Stenvall, “Local public service productivity and performance measurement” *Int. J. Knowledge-Based Development,* 2018, pp.1-27.

Osborne, P. S., “From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?,” *Public Management Review,* 2018, pp.225-231.

Osborne, P. S., 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.

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, 2008, pp.41-57.

石原俊彦編著『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社、2005 年。

田口尚史『サービス・ドミナント・ロジックの進展』同文館出版、2017 年。

地域包括ケア研究会『地域包括ケア研究会報告書』2009 年 5 月。

松尾亮爾「地方自治体における政策の形成と実践の論理―ＮＰＭとＮＰＧの融合―」関西学院大学、201 ７年 12 月。

（松尾亮爾：熊本県企画振興部交通政策情報局情報政策課審議員）

（関下弘樹：福山大学経済学部税務会計学科准教授）

（細海真二：活水女子大学国際文化学部教授）

（石原俊彦：関西学院大学大学院経営戦略研究科教授）

CIPFA Japan ジャーナル 編集委員会

編集委員会委員長　石原俊彦
編集委員（編集長）酒井大策
編集委員（副編集長）荒木利雄　松尾亮爾
編集委員　武久顕也　遠藤尚秀　梅村　仁　井上直樹　関下弘樹
行正彰夫　AKHTER Taslima　細海真二　飯田哲也

CIPFA Japan ジャーナル　第５号（２０２１年）

2021 年 5 月 31 日発行　ISSN　2423-8201
編集・発行　CIPFA Japan ジャーナル編集委員会
〒 658-0001
神戸市東灘区森北町 1-7-13 ARK 玉谷 306
（一般社団法人）英国勅許公共財務会計協会日本支部
機関紙ジャーナル編集委員会
電子メール　cipfa.japan@ares.eonet.ne.jp
ホームページ　https://www.cipfa.jp
印　刷　所　㈱登プリント社
〒 577-0808　大阪府東大阪市横沼町 1-14-14