

わが国地方自治体における価値評価の現状と課題

松尾亮爾

要 旨

本稿は、わが国地方自治体における事務事業の形成による価値創造について、「PA型」、「NPM型」、「PPP型」、「NPG型」の4つの類型に整理し、その価値評価についての現状と今後の課題について整理している。多様な主体との連携による価値創造が求められる中においては、現行の行政評価ではマネジメントツールとして限界があること、一方で管理会計を基軸とする戦略ツールも未整備の状況であり、地方自治体における戦略的管理会計の導入を今後の課題としている。

I 地方自治体における事務事業の価値評価に関する問題意識

本稿では、まず、地方自治体における事務事業について、戦後からの中央集権型の事務事業である「PA型」、1990年代からの行財政改革において主流となった「NPM型」、地方自治体が主体でありつつも民間企業やNPO等との協働により事務事業の形成を行う「PPP型」、地方自治体とその連携組織のそれぞれの主体性を発揮し事務事業の形成を行う「NPG型」の4つに類型化している。そのうえで、価値創造と価値評価の基本的な考え方について、4つの類型別の考え方の差異を含めて整理をしている。つぎにⅢにおいて、地方自治体の事務事業における価値評価の限界として、現在の行政評価が戦略的なマネジメントツールとしては機能しておらず、特にNPG型の事務事業形成において限界があり、早急な制度の再構築が必要であるとしている。その一方で地方自治体においては、管理会計的な戦略ツールが未整備であることを述べている。そのうえで、Ⅳにおいて、戦略的管理会計の適用の必要性和、そのツールとしてBSCに代表され、マネジメントの多様性に対応できる戦略的管理会計の重要性を提起し、その導入の検討を今後の課題としている。

II 地方自治体における事務事業の価値評価の現状

1 価値創造及び価値評価のとらえ方

(1) 価値創造及び価値評価の定義

地方自治体は、住民や関係組織に対する価値を提供する事業体であり、「政策」¹、「施策」²、「事務事業」³といった体系のもと、多様な主体との連携による多様な取組みを展開している。地方自治体における「価値」や「価値創造」といった言葉は、これまでの研究においても明確な定義がなされずに使われることも多い。本稿では、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）にとっての有用ないし効用」（松尾亮爾 2016, 42 頁）と定義する。また、本稿では、「政策」、「施策」、「事務事業」の中でも、具体的なプロジェクトやサービス、内部管理事務等を通じて直接的な価値創造を担う「事務事業」を論考の対象とする。また、この事務事業によって価値創造をマネジメントし創造された価値を評価する一連のプロセスを「価値評価」と定義する。

(2) 資源投入と成果の関係からの価値評価のとらえ方

価値評価について検討する前提として、価値創造のとらえ方、評価に関する基本的な事項等の考え方を整理する。石原（2005）は、行政の行う事務事業による成果（＝価値）⁴のとらえ方として、「経済性」、「効率性」、「達成度」、「有効性」、「必要性」で構成されるとしている（石原 2005, 23 頁）。「経済性」とは、事務事業に必要となる資源（インプット）をより少ない資源で達成することである。「効率性」とは、一定の資源の投入のもと、提供される事務事業量である。「達成度」は、提供される事務事業でどれだけのアウトプット（質・量）が達成できるかということである。「有効性」は事務事業によってもたらされたアウトプットによって達成された事務事業の成果である。「必要性」は、価値創造をマネジメントする際の不可欠な要素であり、かつ大前提となる構成要素として整理できる。

1 特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり。総務省 2012, 2 頁。

2 上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの。総務省『同上書』。

3 上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務および事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの。総務省『同上書』。

4 石原は、ここでの「成果」を「価値」ととらえることができるとしている（平成 29 年 2 月 26 日に石原に対面での確認）。

必要性は、地方自治体の裁量の大きい戦略性のある事務事業であれば、その事務事業の成果が施策レベルの成果にどれだけ貢献しているかで優先度で判断されることとなる。また、法令等に基づく事務や内部管理事務等は必ず実施しなければならない必須の事務事業であり必要性があると判断される。そもそも必要性がなければ事務事業は形成されず、あるいはこれまで実施してきたものであれば廃止するということが重要であり、まずその判断が求められることとなる。以上を踏まえると価値評価の体系として、図1のように整理できる。

図1 価値評価の体系

$$\frac{\text{アウトカム事務事業}}{\text{財源}} = \frac{\text{インプット}}{\text{財源}} \times \frac{\text{プロセス}}{\text{インプット}} \times \frac{\text{アウトプット}}{\text{プロセス}} \times \frac{\text{アウトカム事務事業}}{\text{アウトプット}}$$

(価値) (経済性) (効率性) (達成度) (有効性)

$$\text{事務事業の必要性} = \frac{\text{アウトカム施策}}{\text{アウトカム事務事業}}$$

(事務事業の実施前提) (施策に対する優先度の高さ) 又は 法定受託事務等 又は 内部管理事務

(法的根拠) (組織運営の基盤として必要なもの)

出所) 石原俊彦『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社、2005年、23頁をもとに加筆修正。

(3) 事務事業の形成手法からの価値評価のとらえ方

地方自治体では、戦後から1970年代にかけては、戦後復興を目指し、国に権限と財源、資源を集中した中央集権型の行政管理が行われ、地方自治体は国が制定する法律や通達等に基づき、地方自治体の管轄地域内に浸透させる執行管理型の行政運営であった。内部管理事務は従来から適切な執行管理が求められる事務であり、このころからの執行管理型の事務事業の形成を「PA（パブリック・アドミニストレーション）型」と呼ぶこととする。

1980年代から90年代にかけては、高度経済成長期も終焉を迎え、中央集権型の行政管理にも限界が見え始め、地方自治体における事務事業形成の主体性は拡充することとなった。2000年には地方分権一括法が制定され、国と地方は対等・協力の関係となり、地方自治体による主体的な事務事業の形成が中心となった⁵。2000年代後半になると、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）による事務事業形成が主流となった。NPMの基本原理は、「①市場機構の活用、②顧客志向、③成果志向、④権限移譲・分権化（石原俊

彦 1999, 5 頁)」であり、地方自治体の事務事業の形成においても、民間との連携を前提とし、供給サイドである地方自治体の人員や財源の削減、効率性を重視した行財政改革が進められることとなった。こうした事務事業を「NPM 型」と呼ぶこととする。

一方で、NPM により民間との連携に関する重要性の認識が広まり、地方自治体の主体のもと、公共領域における活動を行う組織との連携やパートナーシップが事務事業の形成手法として重視されるようになった。ただし、連携組織や住民等はあくまでも連携先や顧客といった位置づけである。こうした事務事業を「PPP (パブリック・プライベート・パートナーシップ) 型」と呼ぶこととする。

さらに、欧州においては、NPM 型の事務事業について、供給側の内部の効率化に終始する手法等との批判⁶があり、新たな概念として NPG (ニュー・パブリック・ガバナンス) が提唱されている。NPG は、市場経済が製造業主導からサービス業主導へと移行する中で、Vargo and Lush が提唱したサービス・ドミナント・ロジック や Gronroos が提唱したサービス・ロジック、Prahalad and Ramaswamy の価値共創論等の主に企業を対象とするサービスマーケティング等をベースとする概念である。NPG の定義は、「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」(Osborne, S. P. 2010, p. 10.) とされている。このような事務事業を「NPG 型」と呼ぶこととする。NPG 型は、今後、経営資源の制約が強まり、ニーズが多様化する状況にあって、わが国地方自治体が戦略的な事務事業を行うための重要な手法と考えられる。

すなわち、地方自治体の事務事業の形成手法については、その中心がこれまで PA 型から NPM 型、PPP 型に変遷し、より複数の主体によるガバナンス⁷と戦略性の強い NPG 型の導入に重点が移っていると考える。ただし、新たな事務事業の類型として、今後 NPG 型の導入が新潮流ということになり追加されるのであって、PA 型、NPM 型が適した事

5 この点について、西尾は、「自治事務はもとより法定受託事務もまた『自治体の事務』であることが明確にされた。そこで、これ以降は、自治体には国の下請け機関として執行する『国の事務』は皆無になった(西尾勝 1993, 93 頁)」としている。

6 例えば、Osborne et al. は、「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」(Osborne et al. 2015, p. 3) とし、NPM は内部の効率化に終始すると批判している。

7 ここでのガバナンスの意味は、企業におけるコーポレートガバナンスを意味するものではなく、山本 2002 の「政府による統治だけでなく、政府以外の者が関わって問題を解決する相互作用」や大室 2009 の「公共空間に存在する諸問題の解決に向けて、政府、企業、NGO 等のネットワークを構築し、それを維持する活動である」といった定義を踏まえたもの。

務事業は今後も存在し続ける。例えば、PA型の例の一つとなる法令等に基づく中央集権型の事務事業は、地方分権の時代となっても「法定受託事務」⁸の形で継続されており、内部事務は普遍的に組織を支える重要な執行管理型の事務事業である。NPM型についても、定例的業務のアウトソーシング等、中期的に効率化が重要な事務事業は引き続き存在する。NPG型の事務事業が全ての事務事業にとって代わるということではない。

そのため、地方自治体の事務事業をPA型、NPM型、PPP型、NPG型の4類型に分けて考える。事務事業の類型において、経済性、効率性、達成度、有効性の中で重視することを示したものが表1である。事務事業類型により重視すべき諸要素の違い等を踏まえ価値創造のマネジメントを展開していく必要がある。PA型では、法的な制約が強いサービスや組織運営上必須となる内部管理事務で構成されるため、一定の投入資源から創造される価値である効率性が最も重視されると考える。ただし、サービスの場合は有効性も重要となる。NPM型については、一定のサービスを維持しながらも可能な限りコストを節減することが重視され、効率性や経済性が重視される。PPP型については、民間の資金や資源等を活用してできる限り少ない投入量で一定の成果をあげることが重視される。また、PPP型の事務事業については、施策に対する貢献も求められるため、有効性も重視される。NPG型の事務事業については、PPP型で重視される視点に加え、さらに連携する組織や住民等の主体性が発揮され有効性を高める視点が重視されるため、有効性が重要となる。

表1 地方自治体における各事務事業類型の価値創造のターゲット

	PA型	NPM型	PPP型	NPG型
必要性	法的根拠 執行管理型の内部 管理事務	内部管理事務（アウトソーシングできるもの）	施策に対する貢献度	施策に対する貢献度
経済性	△	○	◎	◎
効率性	○	○	○	○
達成度	○	○	◎	◎
有効性	○	○	○	◎

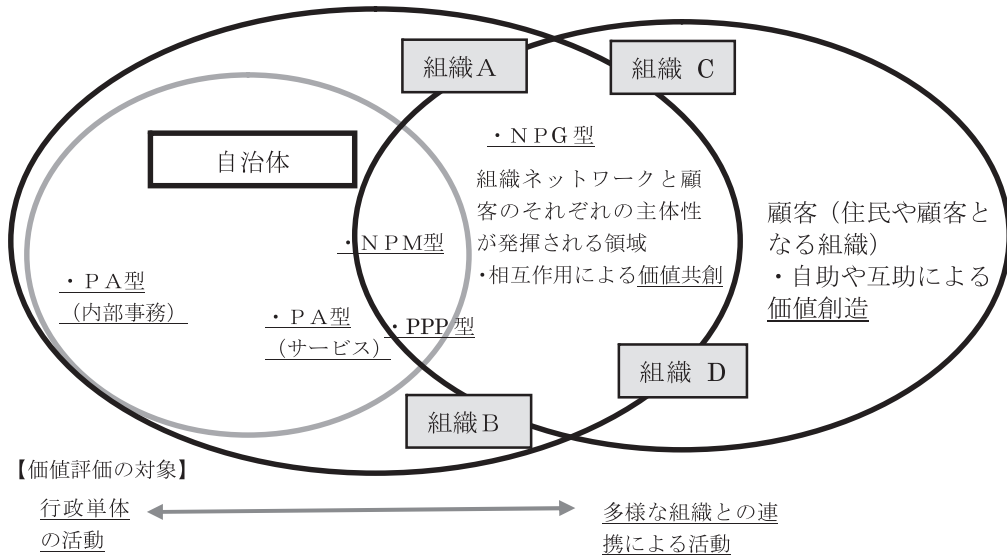
出所) 筆者作成

この4つの類型の価値評価を整理すると、PA型では、地方自治体単体の活動が評価対象となるのに対し、NPM型、PPP型、NPG型となるに従い、組織間連携等による相互

8 国が本来果たすべき役割に係る事務であって、国においてその適正な処理を特に確保する必要があるものとして法律又はこれに基づく政令に特に定める事務。主な事務の例として、国政選挙、旅券の交付、国の指定統計、国道の管理、戸籍事務、生活保護があげられる。総務省ホームページ参照。

作用を通じた価値創造や、多くの利害関係者がそれぞれ主体性を持って関わるネットワークによるガバナンスの度合いが強まり、その評価では多様な主体による多様な活動が評価対象となる。また、組織間連携が構築されるプロセスの中では、多様な場や人的ネットワークが形成され、相互作用の進展度合いが価値創造のレベルに影響を与える。そのようなプロセスも価値評価を行うことが重要である。多様な組織の主体性を前提とするガバナンス型の価値創造に対する価値評価は、ほとんど先行研究もなく、重要な研究課題となりうる。

図2 地方自治体における価値創造の枠組みと価値評価との関係



出所) 筆者作成

2 価値評価の現状

価値評価には、行政評価として1990年代後半からNPMの流れの中で始まった取組みがある。行政評価は、全都道府県、1都市以外の全政令指定都市、57.7%の市町村で導入が行われ、町村部を除き定着した感がある（総務省 2014）。その中心が事務事業の評価であり、経済性、効率性、達成度、有効性、必要性といった評価項目で構成される事務事業評価を実施する地方自治体は多い。元来、事務事業の全てを対象に、絶対的な基準で評価することは困難である。例えば、PA型の事務事業では経済性や効率性が重視されるであろう。NPG型では有効性が重視されるだろう。事務事業類型ごとに重点的な評価項目は違うことを認識すべきであるが、地方自治体では必ずしもそのような認識があるとはい

えない。

また、行政評価を導入したねらいは、「行政運営の効率化（92.9%）」、「行政活動の成果向上（82.7%）」、「PDCA サイクルの確立（76.5%）」等となっており、事務事業の形成に関連する項目が導入理由の上位にきている（総務省 2014）。しかしながら、「導入自治体の約 9 割が、合理的な指標選択や目標設定の困難さに直面し、予算への反映も多くの自治体が課題として直面すること」（松尾貴巳 2010, 29 頁）になっており、予算査定や組織管理、人事管理においては効率性・経済性・有効性を意識した経営管理的なツールとしてはほとんど活用がされていないと考えられる。林（2011）は、「行政評価は、決められた政策目的の枠組みのもとで問題点を発見することに狙いがあるのであって、ある政策を実施すべきか否かを判定するものではない。手段としての事務事業に限っても、評価結果によって自動的に選択できるものではない（林 2011, 4 頁）」としているように、行政評価をマネジメントツールとして地方自治体の価値創造経営にどのように組み込むかが一つの論点となりうる。

Ⅲ 地方自治体の事務事業における価値評価の限界

1 マネジメントツールとしての行政評価の限界

行政評価とは「政策、施策、事務事業について、事前、事中、事後を問わず、一定の基準、指標をもって、妥当性、達成度や成果を判定するもの」（総務省 2014, 2 頁）と定義されている。本来ならば、マネジメントツールとしての行政評価が求められるが、この定義からは達成度や成果等の判定そのものが目的と読み取れてしまうところに問題点の一つがある。この定義を念頭においた行政評価は、NPG 型の事務事業形成が求められる中では、特に限界があり、早急な制度設計の再構築が必要である。すなわち、多様な主体によるガバナンス型の戦略的な事務事業を進めるにあたり、その価値評価は、一定の基準や指標による達成度や成果等の判定の視点を重視している行政評価では対応が困難である。財務的な状況はもとより、非財務的な業務のプロセスや、ネットワーク化、人材育成等の人的基盤の形成の度合いなど多様なマネジメントの要素を勘案した評価が求められる。この点は行政評価では対応できないと考える。特に、ネットワークによるガバナンスを基本とする NPG は、一定の指標等により判定等を重視する行政評価といった手法だけでは、マネジメントツールとしては不十分であり、多様性・ネットワーク性に適合した価値評価が求め

られる。また、組織間連携のプロセス等の評価など組織間をまたぐ活動による価値評価は、地方自治体の活動の評価を基本的とする行政評価では対応が困難と考える。そのため、行政評価を超えた管理会計的な枠組みが求められると考える。行政評価は、わが国では、「自治体が業績評価の仕組みを整備するための国の制度的な基準やガイドラインは存在せず、業績評価の仕組みづくりは、自治体の自主的な取り組みによって行われてきた」（松尾貴巳 2010, 29 頁）のが現状であり、統一的な方法論による行政評価を地方自治体の経営管理に適用することをルール化してはいない。幸いにも柔軟な対応が可能な状況である。

2 管理会計を基軸とする戦略ツールが未整備

事務事業形成においてもガバナンスに基づく戦略性が求められる中にあるのは、管理会計的な価値評価手法の確立が求められる。しかしながら、管理会計的な評価及びマネジメントの仕組みづくりは、大規模プロジェクトを行う場合の費用対効果を分析するケースや、BSC の導入に関連する一部の地方自治体に限られているのが現状であり、今後の大きな研究課題の一つとなりうる。また、価値創造の中心となる事務事業レベルを意識した管理会計的な研究については、「わが国の公的組織での管理会計的な取り組みには、執行部門への関心が比較的低いと思われる」（大西淳也 2010, 73 頁）とあるように、地方自治体の事務事業に焦点をあてた管理会計的な研究はほとんどないのが現状である。地方自治体単体組織を前提とする行政評価レベルの研究にとどまっておき、ネットワーク性が重視される事務事業形成に合った価値評価に関する研究がほとんどなされておらず、価値評価の戦略ツールとしての管理会計的な戦略ツールの開発が追いついていないのが現状と考える。

IV 今後の課題

1 地方自治体の価値評価における管理会計の適用の重要性

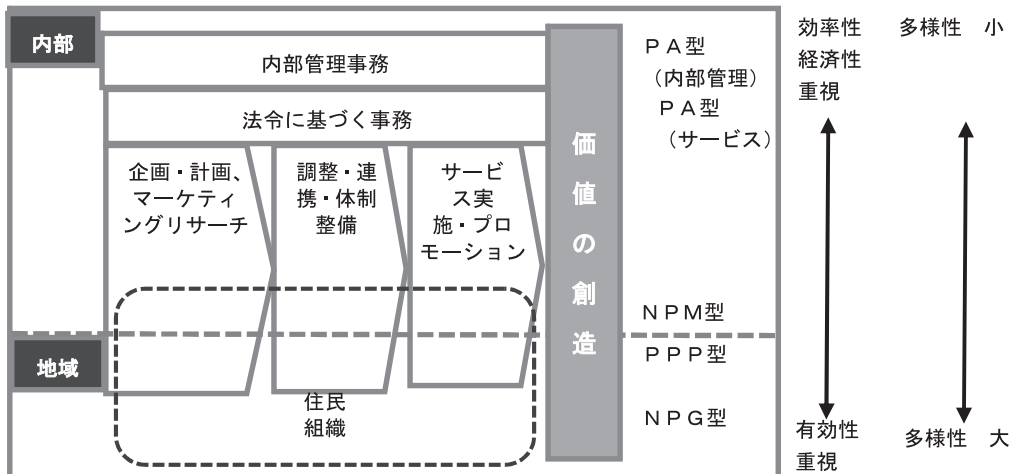
行政評価は管理会計の一部の機能の指標による判定を基本とするものに過ぎず、地方自治体経営全般のマネジメントの効果を高める観点からは、単なる評価機能にとどまらず経営管理機能を持った管理会計システムを導入し、価値創造の機能強化を図る必要があるのではないかと考える。地方自治体における価値創造と表裏一体の関係にある価値評価については、評価を主眼とする行政評価の拡張が目指すべき方向性ではなく、事務事業形成の戦略的なマネジメントツールとなりうる管理会計システムとしての整備が重要と考える。

経営資源の制約が強まる中では、地方自治体においては、自らの資源だけでなく多様な主体の資源やノウハウを活用し、それらの主体性を引き出しつつ、価値創造を展開する必要がある。多様な主体との組織間連携を図るうえで、戦略的な管理会計が重要となる。

2 戦略的管理会計の適用の検討

戦略的管理会計は、1981年に英国の Simmonds が提唱した概念であり、「事業戦略の策定とモニタリングに利用するため、ある事業とその競争相手に関する管理会計データを作成し分析すること」と定義している（新江孝 2005, 51 頁）。また、Porter は、価値連鎖およびコストドライバー概念を活用して、戦略的原価分析の各手順を明確にしている（新江孝 2005, 36 頁）。その後、Shank と Govindarajan は、価値連鎖分析、戦略的ポジショニング分析、コストドライバー分析の3つを提案している（新江孝 2005, 72 頁）。Porter の提起した価値連鎖を、事務事業の4類型にあてはめて整理すると図3のようになる。

図3 地方自治体の事務事業形成における価値連鎖と評価のイメージ



出所) Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage, The Free Press*. 土岐坤・中江萬治・小野寺武夫 訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年, 313頁を参考に筆者作成。

PA型の事務事業は、内部管理事務や法令等に基づく事務であり、他の組織との連携等による価値の創造が求められる事務事業ではない。従って、この事務事業での価値は主に効率性を重視した地方自治体単体でのマネジメントを実施することとなる。また、NPM型の事務事業は、対象領域の選定や関係部署等との庁内調整、民間事業者等の募集など地

方自治体が主体性を持って形成する事務事業である。効率性の向上を目的とする事務事業が中心であり、効率性や経済性を重視し、民間事業者への委託等によるマネジメントを実施する。そのため、マネジメントの多様性がPA型よりも必要となる。PPP型の事務事業には、地方自治体の主体性に基づき、他の組織との連携のもと住民サービスの向上のために展開されるものである。効率性や経済性よりも有効性を重視したマネジメントを実施することとなる。そのため、連携組織との情報共有等に基づく事業の適切な実施などマネジメントの多様性が必要となる。しかしながらPPP型の事務事業では、一定のルールに基づく地方自治体からの一方向での事務事業形成が主眼であり、他の自治体は顧客としての立場を超えず、連携先にとどまることに留意する必要がある。NPG型の事務事業では、地方自治体と連携組織、住民が対等の立場でそれぞれの主体性を活かした事務事業の形成が求められる。連携組織や住民は顧客という立場を越え、利害関係者として主体性を発揮する立場となる。多様な主体間において目標やビジョンを共有しながら、有効性を重視したマネジメントを実施することとなる。主体性の相互作用を促す場や対話を通じ、共通のビジョンに基づく事務事業の展開が必要であり、その実施にあたっては多様な主体間のネットワークを前提とするマネジメントの多様性が重要となる。

マネジメントの多様性が必要な事務事業となるに従って、地方自治体内部のマネジメントはもとより、組織間連携のための共通基盤となる戦略的なマネジメントツールが必要となるため、そこに戦略的管理会計の適用の重要性がある。ただし、PA型やNPM型といった事務事業においても、効率性や経済性の追求において戦略が必要なことは言うまでもない。4つの事務事業を総じて高める価値評価ツールが重要となると考える。

その有用な戦略的管理会計の一つとして、Kaplan & NortonのBSC（バランスト・スコアカード）が重要な示唆を与えている。BSCは当初は業績評価ツールとして提唱されたものだが、戦略を形成し実行するためのツールとしての活用が中心となっている。BSCは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネスプロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点から価値創造に必要な戦略ツールを提供する。これら4つの視点を通じて、バランスのとれた持続的な戦略の形成の可能性が高まり、4つの視点から戦略を策定し、実行し、目標となる未来志向の遅行指標を示すKPI（Key Performance Indicator）等によりその業績を評価する。ビジョンや戦略目標を達成するための具体的な活動計画としてアクションプランに落とし込みがなされる。アクションプランは地方自治体の事務事業に相当するのと考えられ、戦略的な事務事業の形成手法としても戦略的管理会計が有用

と考えられる。地方自治体においても、「ガバナンス型の行政経営の改革を進めるうえで、おのずと重視されてきた住民の視点、行政サービスの提供のプロセス、財政・財務、人材育成等といった多様な要素を調和し可視化できる可能性がある」（稲生信男 2004, 16 頁）との指摘があるように、マネジメントの多様性が求められる事務事業の形成において特に有効と思われる。一方で、「行政評価が事務事業にとどまる限りでは、戦略実行のツールとして BSC を導入する意義は小さい」（志村正・石田晴美 2009, 8 頁）とされる論調もあるが、現実の事務事業の形成は短期間での実行を前提とはしていないことを考慮に入れるべきである。PDCA に基づく定期的な検証や改善は重要としても、事務事業は施策レベルへの貢献や法的根拠等を念頭に必要性をまず判断し中期的な視点により形成されるものであり、戦略的なプロセスが重要であると考えられる。施策と事務事業は常に連動していることを念頭に置くことが重要であり、政策レベルから施策、事務事業までのマネジメントの多様な要素をカバーしている BSC を戦略的管理会計システムとして導入する意義は大きい。

Kaplan & Norton も著書の中でインディアナ市による導入事例を紹介しているように、地方自治体における導入は重要であるが、わが国では、一部自治体において導入実績があるものの、ほとんど導入が進んでいない。BSC を体系だった業績測定フレームワーク、KPI スコアカードとして用いているところが多く、戦略の策定と実行のためのシステムとして導入しようと検討しているところはきわめて少ないのが現状である（志村正・石田晴美 2009, 4 頁）。その要因としては、政策や施策、事務事業で体系的なスキームのもとでほとんど実施されているこれまでの行政評価との併用や棲み分けの困難性などが考えられるところである。また、ガバナンスを前提とする戦略的なマネジメントが求められているにも関わらず、その戦略マネジメントツールの整備の必要性に関する認識が追いついていないのが現状と考える。今後ますます地方自治体の事務事業の形成においては、戦略性が求められることから、単なる行政評価システムを超えた戦略的管理会計ツールの導入は必須であると考えられる。その具体的な適用のあり方については、今後の研究課題としたい。

参考文献

- Gronroos, C., J. Gummerus. (2014) The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality Vol. 24*, pp. 206-229.
- Gronroos, C. (2008) *In search of a new logic for marketing foundations of contemporary theory*,

- 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。
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001) *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 2001年9月。
- Osborne, S. P. (2010) *The (New) Public Governance: A Suitable Case for Treatment?*, Osborne, S. P. (ed.), *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge,
- Osborne, S. P., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, (2015) *The Service Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public services*, *British Journal of Management*, pp. 1-15.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press. 土岐・中江・小野寺訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。
- Prahalad, C. K and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition - Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Press. 有賀裕子訳『価値共創の未来へー顧客と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社, 2004年, 41頁。
- 新江孝 (2005) 『戦略管理会計研究』同文館出版。
- 石原俊彦 (1999) 『地方自治体の事業評価と発生主義会計』中央経済社。
- 石原俊彦 (2003) 「地方自治体における行政評価の基礎」『産研論集』30号, 2003年3月, 13-28頁。
- 石原俊彦編著 (2004) 『自治体バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。
- 石原俊彦編著 (2005) 『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社。
- 稲生信男 (2004) 「行政経営とガバナンス型 Balanced Scorecard (BSC) に関する一考察」『会計検査研究』NO. 30, 2004年9月, 11-30頁。
- 大室悦賀 (2009) 「ソーシャル・イノベーション理論の系譜」『京都マネジメント・レビュー』第15号, 2009年, 13-40頁。
- 大西淳也 (2010) 『公的組織の管理会計』同文館出版。
- 志村正、石田晴美 (2009) 「パブリック・セクター組織におけるBSCの適用」『情報学ジャーナル』Vol. 4-(2), 2009年1月, 1-15頁。
- 総務省 (2012) 『政策評価の実施に関するガイドライン』2012年3月。
- 総務省 (2014) 『地方公共団体における行政評価の取り組み状況等に関する調査結果』2014年3月。
- 高寄昇三 (1999) 『自治体の行政評価システム』学陽書房。
- 西尾勝 (1993) 『行政学』有斐閣。
- 林昌彦 (2011) 「自治体の行政評価における実践的課題」『商大論集』第63巻, 2011年, 1-13頁。
- 松尾貴巳 (2009) 『自治体の業績管理システム』中央経済社。
- 松尾貴巳 (2010) 「自治体における業績評価システムの多様性と有効性」『国民経済雑誌』第202巻, 2010年8月, 29-45頁。
- 松尾亮爾 (2016) 「自治体価値創造における組織間連携の意義」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第17号, 2016年6月, 71-90頁。
- 村松潤一編著 (2015) 『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 山本清 (2002) 「政策評価とガバナンス」『公共政策研究』Vol. 227, 2002年, 26-39頁。