

厳しい環境変化の中で地域を経営する自治体では、そのために必要なマネジメントの手法と経営マインドを持った職員の育成が求められています。

今回は、平成22年度組織・経営改革型研修「行政経営とその改革の手法」においてご講演いただきました西野勝明氏に、研修の内容を踏まえ、自治体におけるマネジメント・システムについて、改めて誌上講義を行っていただきます。

地域マネジメントを担う自治体の マネジメント・システム

静岡県立大学経営情報学部、同大学院経営情報学研究科
教授 西野 勝明



1. 求められる地域の自立

現在、我が国は閉塞感に覆われている。その背景としては、①バブル経済崩壊後のいわゆる、失われた20年と言われる経済の停滞、②中国など新興国の台頭と我が国の国際的地位の低下、③少子高齢化と将来負担の増大、④公的債務の増大による国の財政悪化などが考えられる。それに加えて、地域が、①グローバル化の進展による国際的な地域間競争の激化、②国の経済対策や医療・福祉需要の増大による自治体財政の悪化、③国から地方への財政トランスファー（補助金、交付税、公共工事）の減少、④中山間地の衰退などで、活気が失っていることも閉塞感を助長している。このままの状況が推移すると、我が国の将来が危惧される。しかし、歴史的には、こうした危機的状況に陥った時は、地域あるいは辺境と言われた所から変革が始まることが多い。鎌倉、織豊、江戸、そして近くは明治と、いずれも新しい時代の波は中央ではなくて地域から起こり、時代が変わっていった。現在も地域から変革を起こす必要に迫られていると言えよう。地域から日本を変えるには、地

域自身が変わらなければならない。それは地域が自立することである。地域が自立するとは、地域自身が地域をマネジメントすることである。

2. 地域マネジメントの必要性

(1) 管理からマネジメント（経営）へ

マネジメントという言葉は、頻繁に使われる割にその内容は多様である。管理の意味で使われる場合も多い。しかし、管理とマネジメントとは重要な違いがある。管理とは、「ある基準などから外れないよう全体を統制すること（大辞泉）」であり、管理の前提として、対象である組織の使命や形態、実行すべき事業等が既に定まっている。一方で、マネジメント（経営）とは「変化する環境に対応して、組織形態、事業等の選定・変更を行い、効率的に事業を行い目的を達成すること¹⁾」であるが、ここで重要なことは、変化する環境に適應することと、対象となる組織の形態や事業それ自体を変えることもいとわれない、いや殆ど場合は変えなければならない、ということである。従って、管理の場合は裁量の余地

1) こうした内容を経営戦略と呼ぶ場合もある。

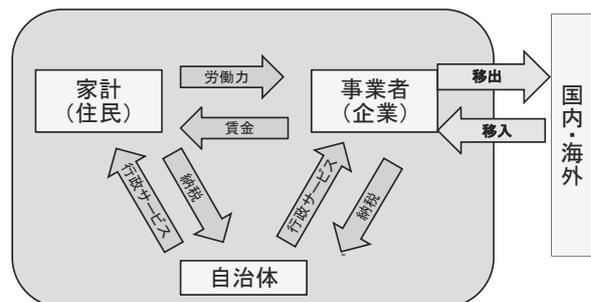
は小さく、マネジメントの場合は大きい。そして管理よりマネジメントの方が、はるかに多くの能力が要求される。それは、変化する環境を把握し、それへの対応する方向性を決め、それに基づいて組織形態や事業を変更し、それを実行するために人材を育成するなど組織能力を高め、新たな資源を導入しなければならないからである。管理とマネジメントの違いを端的に理解するため、戦後の体制の特徴の一つとしてよく指摘される「護送船団方式」を取り上げてみる。護送船団とは、第一次世界大戦の時にUボートによる輸送船の損害が増大したことに対して連合軍が編み出した輸送船防衛の方式であるが、複数の輸送船を護衛艦が囲んで、落ちこぼれがないように集団で移動する方式である。各輸送船は旗艦からの指示に従って操船すれば安全が維持されるわけで、輸送船の船長は、旗艦からの指示どおりに忠実に艦を操作すればよい。これが「管理」である。こうした方式の例として、日本の金融機関の体制が挙げられる。大蔵省（現在の財務省）・日本銀行が旗艦となり、都市銀行、地方銀行、信用金庫などが整然と隊列を組み、落ちこぼれがでそうになった時は、大蔵省・日銀が救済策を講じ、場合によっては合併を行い、破綻をさせないできた。しかし、1990年代、バブル経済崩壊後の経済変動で護送船団方式は維持できなくなった。地域を担う自治体の場合にも、この護送船団方式が取られてきた。国の財政制約などにより、こちらも護送船団方式はとれなくなってきた。護送船団方式が崩れた後では、個々の船は自ら航海の行き先を決め、気象条件などの外部環境を把握し、臨機応変な判断・意思決定を行って航海しなければならない。即ち、マネジメ

ントが求められることとなる。地域はまさにそうした状況に置かれている。

(2) 地域マネジメントとは何か

地域は、自立化つまり、地域を自らマネジメントすることを求められている。では、地域をマネジメントするとはどういうことか。「地域をマネジメント（経営）する客体として捉え、地域を構成するステーク・ホルダー（関係する主体）それぞれが最適な働きをし、且つ、ステーク・ホルダーが相互に連携しつつバランスのとれた資源配分が行われるようにして、地域を発展させること」として捉える。図1は、地域マネジメントの構図を描いたものであるが、地域を構成する主なステーク・ホルダーである家計（住民）、事業者（企業）、自治体の三者の関係と、地域内と外との関係を見たものである²⁾。ここで重要な点は、一つは、地域の経済は、事業者（企業）が地域内外の経済活動により付加価値を生むことで成り立っていることである（特に地域外との取引が重要）。二つには、家計、事業者、自治体の三者間の資源配分のバランスが重要なことである。どこかに偏った資源配分が行われ、三者の内の一つが弱体化すると、相互依存関係にある他の二者も結局は弱体化することである（現在の日本の課題は、自治体を政府におきかえると、三者間の資源配分の不均衡が原因とも言える）。

図1 地域マネジメントの構図



2) 図では示されていないが、地域内でも家計と自治体は事業者から物・サービスを購入している。特に地域密着型の商業、農林水産業は地域への依存が大きい。また、実際の税や事業者の利益は、中央に一旦集められて再配分されるなど、複雑な流れとなっている。

(3) 地域マネジメントの内容

現在求められている地域マネジメントの内容として、第一に挙げられるのは、地域経済の再生である。地域内の事業者が行う経済活動により生まれた付加価値は、家計には労働の対価として賃金として配分され、自治体には行政サービスの提供を受ける見返りとして納税が行われる。従って地域経済の再生には、地域経済の担い手である農業者を含む事業者を確保し、事業活動を円滑に行うことができる条件・環境を整備することが必要となる。最近、事業仕分けの整理の考え方などでは、自治体はビジネスや事業活動に関与すべきでなく、全て民間に任せればよいとの考えが強い。しかし市場の機能に任せておけば資源配分が円滑に行われて、地域経済が活性化するというにはならない。地域の特性を活かした産業づくり、ハード・ソフトのインフラ(基盤)整備、人材育成、民間ではとれないリスクの負担、さらには緊急避難的対策など、地域行政が担うべき役割は決して小さくない(しかし、地域産業政策を総合的に行う人材、ノウハウ共に不足しており、その充実がこれからの課題である)。

第二には、近年、脆弱化が著しい家計の再建である。家計所得は減少し、雇用形態も不安定になり、高齢者の介護負担も重くのしかかっている。家計の弱体化は、提供する労働力の劣化につながり事業者の生産力にも大きな影響を与える。また、自治体にとっては、生活保護や高齢者対策など財政支出拡大をもたらす。地域で家計の機能維持・回復に全力を注ぐ必要がある。

第三に、自治体の体質転換である。地域マネジメントをリードするのは自治体であるが、ここが機能不全では地域マネジメントは行え

ない。そのためには、後述するようにマネジメント体質に変わり、機能的でリーン(筋肉質)な組織にならなければならない。

第四に、三者の連携である。最近、PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)の必要性が強調されるようになってきたが、地域の再生・振興を共通の目標として、連携・共同事業も積極的に行い、三者の共生関係を強化していく必要がある。

(4) 地域マネジメントのベスト・プラクティス—薩摩藩の場合

我が国において、地域マネジメントのベスト・プラクティスを過去の事例から探してみると、現在のように国際情勢を含む大きな環境変化に適応した地域の事例は、明治以降ではなかなか見出しがたい。それは、明治から第二次世界大戦までは、中央集権化が押し進められた時代であったし、地方自治権が憲法上明記された戦後の体制にあっても、地方自治の体制は、機関委任事務のウェイトが大きく基本的には護送船団方式が採られていて、大胆な地域マネジメントを発揮する余地が小さかったからである。むしろ、地域の自治権が強かった明治以前の時代の方が参考になる。特に江戸末期に各藩が置かれた状況は、現在の地域が置かれている状況に似ている。一つは、国際的環境変化が激しかったことである。幕末は欧米列強がアジア進出に乗り出している時代であり、現在は、経済のグローバル化が進み、中国など新興国が台頭している。二つ目に、中央政府の統治システムが弱体化している点である。財政は窮乏化し、内外の環境変化への適応が十分できない状況にある。さらにこの時期の類似性は、地域の自治権の範囲である。幕藩体制では、一つの藩が国のような存在であり、独自の軍事力や貨幣(藩

札) 発行権を持ち、広範な自治権を持っていた³⁾。多くの藩が様々な藩政改革を行ったが、薩摩藩の藩政改革が最もダイナミックであった。そして、その内容は、明治政府の殖産興業・富国強兵の原型(プロトタイプ)になった。薩摩藩は「総合商社・薩摩商会(西川、1979)」と言われるほどビジネス志向が強かった。いわば、地域マネジメントのベスト・プラクティスである⁴⁾。

薩摩藩の幕末の政策は、遡れば第26代藩主島津重豪しげひでの積極的な洋学の振興や教育施設の充実が始まるが、第29代藩主の島津斉彬なりあきらの進めた積極的な政策が重要である。その主要な政策を列挙してみると、①洋学の振興：高野長英、伊東玄朴など多くの蘭学者を使い洋書の翻訳をさせた。②国産品の開発と輸出：貿易品の陶磁器の改良、紅硝子の開発と輸出。③産業基盤の整備：反射炉の建設を行う一方、機械製造、化学、武器製造などを行う研究所兼工場である集成館を設立した。④造船の開始：海防の必要性から洋式軍艦などを建造した。⑤紡績業の開始：日本最初の機械紡績を始めた。⑥人材の発掘・登用：下級武士階層から多くの有為な人材を育て登用した、が挙げられる。こうした薩摩藩の改革が先進性を持ちえた理由としては、一つは、交易(貿易)の利益を最大限に享受したことである。黒糖の専売制をとる一方、清国に対しては琉球王国を独立国に見せながら朝貢外交で貿易を行い、多大な利益を得ていた。また、南北戦争により高騰した綿花貿易でも大きな利益を得ている⁵⁾。二つ目は、情報の重視である。大坂の相場を見ながら黒糖を出荷すると共に、海

外情報にも敏感で、長崎の薩摩屋敷の中に海外情報収集の専門官が置かれていた。三つ目が政策の国際性である。海外からの技術や学問の導入、貿易の拡大といった国際的な色彩を色濃く帯びていた。いわば、国際的環境変化への対応が政策に色濃く反映していた⁶⁾。薩摩藩の政策がこれからの地域マネジメントに与える示唆としては、第一に、将来の発展のために積極的な産業政策や人材育成といった前向きな投資を行う必要がある点である。第二に、地域外(国内、国外)との交易は多大の利益を地域にもたらす点である⁷⁾。第三に、ビジネス的発想を地方政府が持つことである。

3. 地域マネジメントを担う自治体のマネジメント・システム

(1) 地域マネジメントとNPM

地域マネジメントの主な担い手は、自治体である。では地域マネジメントをリードする自治体のマネジメント・システムはどうあるべきか。それは具体的には、自治体が地域をめぐる環境変化の把握を行い、それへの対応策を企画立案し、地域内のステーク・ホルダーを説得し、政策実行のための資源を調達し、政策を実行することのできるシステムになっていることである。そうした行為を行う

表1 NPMの内容

メニュー	内容(例示)
1. 行政評価	事務事業評価、政策評価、事業仕分け
2. 民間活力の活用	指定管理者、PFI、市場化テスト
3. 組織改革	方針管理、フラット化、戦略展開チーム
4. 公会計改革	財務諸表作成、時価会計
5. QC(品質改善)的活動	業務改善運動、ひとり1改革、提案制度
6. 人材育成	専門的人材育成、経営マインドを持った公務員の育成

3) 江戸時代は単一国家体制ではなく多重国家体制(新保、1995)であった。

4) ただし、当時は農業中心の経済であり、政治体制も社会構造も現在とは大きく異なる点は十分、留意する必要がある。

5) 原口泉(1994)

6) 薩摩藩が国際的情報に敏感であったのは、当時は鎖国体制にあり、日本にとって国際的なフロントラインが土佐藩、薩摩藩(琉球を含む)、長崎、長州を結ぶ線上にあったことに関係している。多くの外国船が接触し国際的な刺激に曝されていた。西南雄藩はこのフロントライン上から出ている。

7) 最近、地産地消が言われているが、それが自給自足の志向を強めてはならない。

部署があり、行うことのできる人材がおり、有形・無形の資源を保有していることである。そうした自治体のマネジメント・システムになるにはどうしたらよいか。それは、NPM (New Public Management=新公共経営) を活用することである。NPMは、1980年代から英国など欧米を中心に普及し始めた「行政に企業経営的な理念や手法を導入して、質が高く効率的・効果的な行政サービスの提供を実現するための行政経営の考え方と手法」であるが、我が国でも1990年代中頃から自治体を中心に普及し始め、国もそれに続いた。現在は普及も一段落し、その評価、見直しが行われている状況である。NPMはもう古い、或いは、行き過ぎであったとの評価もある。しかし、全てを捨て去り元に戻ったり、新たなものに飛びついたりするのではなく、地域マネジメントのツールとしてNPMを捉えなおして活用すべきである。

(2) NPMの内容

NPMの内容については、様々な捉え方があるが、表1にあるように広義に捉えたい。これは、NPM自体が最初に確固たる理念があって、それに基づいて手法が試みられたわけではなく、小さな政府を志向する世界的な流れの中で、採られてきた様々な手法を総称してNPMと呼んだ経緯からして、幅の広いものであるからである。

これらの取り組みが、上げている効果についてはかなりバラつきがある。私見であるが、一番効果を上げているものはQC (品質改善) 的活動であろう。公会計改革はまだ緒に就いたばかりで活用方法を含めてこれからの試み

である。この中で中心となる行政評価のあり方を考えてみる。

(3) 行政評価

行政評価とは、「政策、施策及び事務事業について、成果指標等を用いて有効性又は効率性を評価するもの (総務省「地方公共団体における行政評価についての研究会」)」であるが、既に指摘されているように欧米にはない概念である。一般的な使われ方としては、行政のパフォーマンス (実績) の評価として捉えられている。行政評価の中身としては、多くのバリエーションがあるが、近年、行われてきている事業仕分けも行政評価の範疇に入るとみてよいだろう⁸⁾。政策評価と事務事業評価では内容が大きく異なるが⁹⁾、多くの自治体で行われているのは事務事業評価である。しかし、導入後の満足度は低く、導入する自治体の数は横這いの状況であり、中には廃止を含めて見直しを行っている自治体もある。その理由として考えられるのは、一つはコストの割に成果が出てこない点 (最初から精緻なシステムを導入した自治体も多い) や、導入の動機が、事業廃止や経費節減などの財政効果と、首長の政策アピールの狙いが強かったことが挙げられよう。従って財政効果が一巡すると共に、首長の交替もあって、見直し機運が高まっているものと思われる。拙速に導入された評価制度を見直して、より実効性の伴うプラクティカル (実用的) なシステムに変更していくことが望ましい。しかし、評価制度自体を廃止することは疑問である。なぜなら、評価制度がないと①目的と手段の本末転倒が起りやすい、②評価がないと同じ失

8) 現在行われている事業仕分けには多くの問題点があるが、行政の具体的な事業に住民の関心を喚起し、幹部職員にとっては、「野外試合」として鍛錬の場となり行政評価へのインセンティブになる点としては活用できる (事業仕分けでチェックされている点は、本来、予算編成作業や行政評価においてチェックされているべきものが殆どである)。

9) 詳しくは古川、北大路 (2001)、山谷 (2006) を参照。

10) 静岡県の業務棚卸表は、県議会の決算審査委員会において審議されていて、職員に対しては、真剣に行政評価を行わせ、議会には、当局との「情報の非対称性」を解消する効果を与えている。

敗を繰り返す、③評価がないと組織の規律が緩む、④評価がなければ改善は始まらない、⑤評価がガバナンスとアカウンタビリティ(説明責任)の重要な要素となる、からである。行政評価に外部評価を入れるべきかどうかについては、自治体の規模による。小規模自治体の場合には、外部評価も可能であろうが、都道府県や政令市レベルのような規模の大きな自治体では、部分的にしか導入は難しいであろう。それに行政の実務は住民が思っている以上に専門性と経験による知見が必要とされる。また、自治体側も全ての業務について外部とやりとりしている人的・時間的余裕はない。価格メカニズムによる市場を通じた自動調整が効かない公共財の提供には、利害調整、資源配分、監視・牽制などについて議会の果たす役割が大きい。評価システムと議会とを上手く連結することが最も有効である¹⁰⁾。

(4) NPMの課題

NPMには多くの課題が指摘されてきた。表2はそれを三つのカテゴリーに分類したものである。NPMを使いこなす前提としてのマネジメントの理解不足や、組織能力や職員の能力不足といった「NPMが機能するための条件未整備」の課題、議会の機能との競合、効率化が優先されて公平・公正への配慮が足りなくなる点や、短期的成果が優先され政策の偏

表2 NPMの課題

1. NPMが機能する条件未整備	2. NPMが本来持っている課題	3. NPMの実行上の課題
①マネジメントの理解不足 ②権限移譲などNPMの原理の不徹底 ③組織能力の不足 ④職員の能力不足 ⑤日本の特性への配慮不足	①議会の機能との競合 ②コンプライアンスに反する行為のおそれ ③政策の偏り(公平・公正の配慮不足、短期的成果追求など) ④組織能力の低下(委託によるノウハウ消滅等)	①業務の多忙化 ②コストの増大 ③専門性の強い職員との摩擦 ④指標の選択・適格性 ⑤不適な業務へのNPMの適用

(出所) 西野 (2008)

りが生じてしまうなど「NPMが本来持っている課題」、作業負荷や時間コストの増大、政策との因果関係が不明確な指標の選択・適格性の問題など、「NPMの実行上の課題」である(詳しくは、西野、2008参照)。これらの中で一番大きな課題は、NPMが機能するための前提条件が未整備の課題であろう。とりわけ、様々なNPMのツールを与えられた公務員がマネジメント(経営)の意識・思考方法がない、つまり「経営マインド¹¹⁾」がないため、そうしたツールを使いこなせない、使うインセンティブ(動機)に欠ける点である。

4. 経営マインドを持った公務員

(1) 経営マインドを持った公務員像

経営マインドを持った公務員像とはどのようなものであろうか。それは、自己の属する組織(係、班、課、部、局など)をマネジメントの対象として捉えて、組織の外部環境の変化を把握し、組織形態、事業等の変更を行い、効率的・効果的に事業を遂行することができる公務員ということになる。問題は、そうした発想、思考回路を持っているかである。異文化コミュニケーションの研究によれば(西田、2003)、人は、属する地域の文化の中で生きていくための神経回路網を形成していく。認知科学ではこれを「スキーマ」と呼び、文化特有のものを「文化スキーマ」と呼ぶ。経営マインドを企業の中での「文化スキーマ」として捉えると、行政の文化で生きてきた公務員は、経営マインドを持っていないため、民間企業の経営手法が与えられても、使いこなせないのは、当然かもしれない。公務員がそうした手法を使いこなすようになるに

11) 経営マインドという用語を使用したのは、マネジメント・マインドでは横文字過多で、趣旨が伝わりにくいからである。

12) 経営マインドは単に講義を受けた程度では、とても形成されない。できうるならば実際にある組織を経営する実務を体験するのが最も手取り早い方法であるが、そうした経験ができる公務員は限られている。実務に代わる研修プログラムの開発が急務である。

は、民間経営的な文化スキーマを獲得させる必要がある。それが経営マインドを持たせることになる（経営マインドを持たせる効果的な手法の開発が課題である¹²⁾）。

(2) 具体的なマネジメントの内容

具体的なマネジメントの項目とその内容を示すと表3になる。この中で主なものを見ていく。組織の使命（ミッション）は、案外、日常業務に埋没していると忘れられやすい。通常は評価調書の項目の一つになっているが、抽象的すぎると意味をなさない。ステーク・ホルダーは、行政サービスの客体である住民や団体、議会は当然として、関係する国や県の行政機関、マスコミも重要なステーク・ホルダーとして捉える。現場の把握は、業務のアウトソーシングが行われるようになって、行政が現場から遠ざかる傾向にあり、これは最も留意しなければならない点である。必ず現場に足を運んで、状況を正確に把握する必要がある。政策・施策・事業の選択に際しては、政策形成手法（統計分析、社会調査、産業連関分析、費用便益分析など）、SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析、マーケティング手法などを使いこなす必要がある。

表3 マネジメントの内容

項目	内容
1. 組織の使命（ミッション）確認	根拠法令、首長の政策方針等
2. ステーク・ホルダーの確認	住民、事業者、議会、国、マスコミ等
3. 組織の保有する資源の確認	人材、予算、機材、ノウハウ
4. 現場の把握	対象となる人、組織、実施機関等
5. 外部環境の把握	国際、国内、周辺地域
6. 政策・施策・事業の選択	政策形成手法を駆使
7. 組織形態の変更と資源調達	政策実施への組織変更、予算・人材確保
8. 政策・施策・事業の実施	PDCAサイクルを回す
9. 組織内のマネジメント	組織能力向上と組織の最適稼働
10. 組織外のマネジメント	ステーク・ホルダーとの関係重視、広報

組織内のマネジメントの内容としては、①組織のSWOTを把握し、弱点を補強する、②

部下の能力向上と最適稼働、そして士気向上、③知識・情報の収集と蓄積、④業務環境の改善（什器備品、部屋等）、⑤リーダーシップなどである。自己の組織の強み、弱みなどを把握しておくことはマネジメントの基礎である。言うまでもないことだが、行政においては、人こそが最大の生産要素である。部下の能力向上と最適稼働が最も重要である。業務環境の改善は案外、見過ごされている。節約流行りの中で、地震で倒壊しそうな庁舎や、40度近い暑さの中で執務を余議なくされている自治体がある。本末転倒の事例の一つである。リーダーシップについては、職位によってその中身が変わってくる。表4は民間企業における比較をしたものである（ここには出ていないが、対外的交渉力はトップには必須である）。リーダーの役割が重要なものであることは言うまでもないが、リーダーは、①熱意とやる気を示し、絶えずメッセージを発する、②具体的目標を示して、達成感を部下に持たせる、③成功事例を紹介し、前向きな雰囲気醸成する、④ユーモアを入れるなど圧迫感をなくす、などが求められる。

表4 リーダーシップ（トップとミドルの要件比較）

	概念的スキル	対人的スキル	実務的スキル	その他
トップ	経営理念・哲学 ビジョン構築力 長期戦略形成力	人間的魅力 人間性 統率力	情報収集力 将来予測力	判断力 自己変革力 事業意欲
ミドル	課題形成力 組織化力	部下育成力 折衝力	問題解決力 実行力 情報収集力	

（出所）大沢武志(2004)

組織外のマネジメントは、組織のトップに近くなるほど重要になってくる。対住民、団体、行政機関、議会、マスコミなどに対して、説明能力¹³⁾、説得力が求められる。リーダーには、人脈づくりも重要である。トップは、広告塔の役割も果たすため、服装や物腰にも配慮が

13) 事業仕分けでは、職員の説明能力の巧拙が顕著に出て、職員の能力差が白日の下に曝されることとなった。

求められ、話術などのスキルも必要となる。

5. おわりに

地域マネジメントをリードすべき自治体は、未だそれを担うべきマネジメント・システムに変わっていない。それはある意味でやむを得ない面がある。なぜなら一つは、明治以来、中央集権制の下で、国の打ち出す政策を地域の中で正確に実行し、与えられた裁量の中で最大限の知恵を働かせて、それなりに成果を上げてきたからである。ある意味で国と地域の巧みな連携が行われてきたと言ってもよいかもしれない、こうしたパターンから脱皮するのは容易ではないからである。二つ目に、市場の競争に曝されず、地域独占である自治体に経営体質を人為的にビルトインさせるのは簡単ではないからである。現在、自治体で、マネジメント体質への転換の様々な試みが為されている状況であり、今後、そうした中からベスト・プラクティスが形成されていくことが期待される。

最近の産業集積の研究から、継続的に繁栄している地域では、企業の生成・成長そして経済発展（地域のみならず国全体の）に、産業集積が重要な役割を果たしていることが明らかになっている。産業集積とは、様々な企業や関連業者、関係機関が特定の地域に集中している状態を指す。その中では、多くの情報が流れ、人的接触があり、連携活動が行われており、新たな企業やイノベーションが生まれる母体となっている。経済変動、災害など様々な危機の時には、企業も行政も住民も協力して対策を講じて危機を克服している。産業集積内に位置する住民、企業、機関など全ての関係者が共生関係にあり、運命共同体となっているのである。そこでは、巧みな地

域マネジメントが行われているのである。今、我が国では、大変厳しい状況にある地域が多いが、自立した地域が、産業集積の機能を活かして大胆な地域マネジメントを行い、地域の再生・発展を図るべきである。そこから活気ある地域が生まれ、新しい変革の波が起こり、現在、我が国を覆う閉塞感が払拭され、新しい時代が切り拓かれることとなる。

—参考文献—

- 大沢武志 (2004) 『経営者の条件』岩波新書
新保 博 (1995) 『近代日本経済史』創文社
田中啓 (2007) 「自治体評価の実像」、村松岐夫 編著『公務改革の突破口』東洋経済新報社
西川俊作 (1979) 『江戸時代のポリティカル・エコノミー』日本評論社
西田ひろ子 (2003) 「なぜ国・地域が異なると行動様式も異なるか」西田ひろ子編『異文化間コミュニケーション摩擦』創元社
西野勝明 (2008) 「新公共経営 (NPM) の課題と今後の方向」、静岡県編著『県庁を変えた「新公共経営」』時事通信社
原口 泉(1994) 「世界綿花飢饉と幕末薩摩藩—討幕の資金調達と武器購入」鹿兒島大学法文学部紀要『人文学科論集第40号』
古川俊一、北大路信郷(2001) 『公共部門評価の理論と実際—政府から非営利組織まで』日本加除出版
山本清 (2003) 「NPMの国際比較—その有用性と課題—」『季刊行政管理研究』第103号
山谷清志 (2006) 『政策評価の実践とその課題—アカウンタビリティのジレンマ』萌書房

講師略歴：

西野 勝明 (にしの・かつあき)

1952年静岡県生まれ。東北大学法学部卒業後、静岡県庁入庁、商工、企画、財政関係に勤務、2002年政策研究大学院大学International Development Studies Program修了（修士）、財団法人静岡総合研究機構研究部長を経て2008年より現職。

研究分野：地域経済論、産業政策論、公共経営論。
主な論文・著作：「新公共経営 (NPM) の課題と今後の方向」『県庁を変えた「新公共経営」』(時事通信社)、「産業集積の機能と地域経済」渡辺利夫他編『徹底検証東アジア』(勁草書房)、「静岡県、企業家輩出の状況と条件」財団法人静岡総合研究機構編『静岡県、起業家を生みだす風土』(静岡新聞社)ほか