

「競争」から「協創」へ、行政への「たのみごと」から「じぶんごと」へ ～自治体二割消滅時代の地域イノベーションの未来～

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 特別招聘教授 保井 俊之

1. 「イマドキ」の若者たちの夢

2014年5月下旬のさわやかな日曜日。品川駅前タワービルの広大なホールははじけんばかりの若者の熱気に包まれていた。日本の起業支援団体有力大手のひとつが開催した地域活性化関係団体の連合プレゼン大会。「地域仕掛け人市」と名付けられたこのイベントは、地域おこし協力隊、地域活性化のためのインターンや長期滞在などの取り組みを、二十を超える地域おこしの団体から、学生やUターン・Iターン志向の社会人に紹介するために開催されたものだ。

参加者の数は、当初は百名程度と見込まれていたという。それが、開けてびっくり。主催者も予期せぬ三百名を超える若者たちが詰めかける事態になった。パネルセッションや個別ブースでの説明会では、熱気を帯びた真剣な質疑応答が続く。「地域おこしの活動に主体的に参加したい」という熱気が会場を包み込んでいる。就活スーツはさすがに着ていないが、就活フェアも顔負けの熱気である。

茨城県庁もこの起業支援団体と早くから連携し、県北地域の振興をはじめ、茨城の過疎地域のまちおこし・むらおこしを主体的にリードしていく若者を募集している。茨城県庁がこの日出したブースには、目をきらきらと輝かせた若手社会人や学生たちが何十人と詰めかけていた。

東大や早稲田・慶應をはじめ、日本の超難関大学の学生の最近の就職希望先のひとつは、重厚長大の一流企業ではなく、NPOの代表理事になったり、社会的意義のあるベンチャー企業を起業したりすることだという。地域の社会課題に直接向き合い、ソリューションを提案していくことで、自己実現と成長を遂げていく。そして地域のひとたちと幸せのつながりを創り出し

ていく。これが「イマドキ」の若者の有力な夢だ。

東京はエッジの効いた若者たちの夢を紡ぐ「場」でもある。東京都心の一等地で、NPOや社会的企業への参加を通じて、地域おこしに自ら参加したいという若者たちが溢れかえっている現象は、若者たちの自己実現や幸せさがしと大きく関係していそうだ。

では、この現象はなぜ発生したのだろうか。

この疑問を解明する手がかりのひとつとなるのが、地域づくりの行政のあり方に対する若者たちの大きな疑問だ。彼らは地域の行政のあり方に満足していない。例えば大手コンサルティング会社のひとつアクセンチュアが21ヶ国を対象に2009年に行った行政サービスへの満足度調査では、日本の行政サービスへの顧客満足度は第20位と極めて低かった¹。日本の行政サービスで満足度が特に低かったのは、「市民の意見を行政が聞く度合い」や「ニーズに応じたサービス提供への官民協業」などの項目である。

日本における行政サービスへの不満は、政策形成過程における地域住民の参加度の低さに起因しているらしい。たしかに、自治大学校が97の地方自治体を対象として2005年に行ったアンケート調査²では、地域の重要施策を発議する者が地域住民である比率はわずか6.5%。そして、発議しないまでも、地域の住民が地域の重要施策の重要なステークホルダーである比率でさえわずか16.1%である。地域づくりに住民が参加できていない不満と閉塞。その閉塞感をこじ開けようと、若者たちは田舎暮らしをしながらの起業を目指し、地域と連携できる団体に詰めかけているのだろう。



保井 俊之（やすい としゆき）

1962年生まれ。東京大学教養学科卒業後、OECD勤務、中央大学客員教授等を経て、08年より慶應義塾大学で教鞭をとる。国際基督教大学博士（学術）。米国PMI認定Project Management Professional。政策研究大学院大学客員教授を兼務。

専門は社会システム論、行政学・公共政策学、社会イノベーション。主な著書に『中台激震』（中央公論新社、2005年）、『保険金不払い問題と日本の保険行政』（日本

評論社、2011年）、ならびに『「日本」の売り方：協創力が市場を制す』（角川oneテーマ21、2012年）。共著で『システム×デザイン思考で世界を変える：慶應SDM「イノベーションのつくり方』（前野隆司編著、日経BP社、2014年）。地域活性学会や日本行政学会の会員。

日本コンペティティブ・インテリジェンス学会から2010・11両年度に同学会「論文賞」、日本創造学会から2012・13年度同学会論文誌「論文賞」をそれぞれ受賞。

2. 地域づくり行政のパラダイムシフト

地域づくりに参加したい。行政に地域振興をお願いするのではなく、自ら地域づくりにコミットしたい。このように希望する若者たちが増えている。この現象を、行政理念のパラダイムシフトという観点から眺めてみよう。

それは、「自動販売機型政府」の終わりである。「自動販売機型政府」とは、米国の行政学者ケトル（メリーランド大学公共政策学部長）が2008年に提唱した概念だ³。この概念によると、行政とは機械のようなものだ。ジュースの自動販売機のように、ガチャリと税金という名のコインを入れると、お望みの行政サービスがゴロンと手に入る。行政とは地域住民の願いをマシンのように叶える機械である。機械は中立で効率的で正確無比な存在だ。だから納税者の願いのメニューは増えるばかりである。

「自動販売機型政府」に問題が発生したとすれば、それは機械の故障である。だから、機械の中身を取り換えるように、行政組織を統廃合したり、行政官を入れ替えたりすれば故障は直るはず。みながそう考えるのも無理はない。しかし21世紀に入って十年も経つと、機械の中身を取り換えても、取り換えても、地域の行政当局の「故障」は直らなくなった。

政府が壊れっぱなしである理由は簡単だ。地域行政の政策課題の多くが「自動販売機型」モデルでは解けなくなってきたからだ。地域の政策課題は多くのひとたちが利害関係者としてますます絡み合うようになり、複雑で調整が難しいものになっている。機械のように特定の納税者の「大きな声」による要望を執行していたのでは、地域の課題はなかなか解決しないようになってきた。ケトル教授はそのように論じている。

「自動販売機型政府」の終わりは、地域づくりの行政スタイルとして日本の地方自治体の多くが実践してきたニュー・パブリック・マネジメント（NPM）⁴の終焉をも意味している。NPMとは、「鉄の女」と言われた英国のサッチャー首相の強いイニシアチブの下で1980年代に開始された行政改革運動だ。民間会社のようなマネジメントスタイルを行政にも導入することが主眼だった。政策形成と執行を分離し、行政執行のトップに民間会社の経営者のような裁量と待遇を与えることで、行政サービスの効率化と質の向上を図り、顧客満足度を高める。NPMのモットーは「マネジャーにマネジメントをさせてあげよう」である。炭鉱ストライキの影響でロンドン中が大雪の日に交通マヒに陥っている。そのさなかに役所のトップの連中は、午後三時のお茶を優雅に飲んでいる。このような役所文化を打破し、マネジメント文化を役所に定着させよう。サッチャー首相が始めたNPMは行政革命の運動としてこの30年の間に、先進国の政府に燎原の火のように広まった。

しかし2000年代に入り、NPMには次第に厳しい目が納税者から向けられるようになった。NPMは分権化、競争並びにインセンティブ付けを推進力に、政府の組織再編を進める役割を担った。しかしそのことがかえって政府の組織の複雑化を招き、委託や民営化が相次ぎ、政府がバラバラになったとの印象を地域住民に与えるようになったのだ。責任の所在があいまいとなり、サービスの質が低下したと感じる納税者が欧米で次第に増えていった。その失敗の典型例とされるのが、90年代の英国国鉄の民営化とその失敗⁵である。英国の行政学者ダンリービー（ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス教授）ら

が「NPMは死んだ」と題する衝撃的な論文を発表したのは、2005年のことである⁶。

日本でも多くの地方自治体がこれまで取り組んできたNPMが、なぜ終焉を告げられるようになったのだろうか。

表層的には、NPMの主要ステークホルダーがNPMの機能不全に耐えられなくなったからだ。NPMの導入の当初には、地方行政関係の有識者は「NPMを導入しよう、NPMは世界の潮流だ」と沸き立った。地域の住民は民間会社並みの安くよい行政サービスが受けられると期待し、行政職員も組織がフラットになり、意思決定も早くなり、パフォーマンスを上げればボーナスも期待できるとワクワクした。

しかし、NPMが導入されても事態はあまり改善されなかった。住民は、委託と組織分割ばかりで行政サービスのアカウントビリティをどこが持つのか、すっかりわかりにくくなり、行政サービスの質も一向に上がらないようだとがっかりした。他方で行政職員も、行政組織はフラットにならないし、ボーナスもさほど出ず、意思決定もさほど早くならなかったと落胆した。こうなると有識者の多くも、NPMを導入しても行政サービスの質はよくなりと言いだす。地域の行政関係者の間では、「NPM疲れ」という言葉が流行するようになった。

しかしNPMの落日の本質は、行政のガバナンスモデルの進化だ。ごく乱暴にまとめてしまえば、民間会社のようにやればうまくいくというNPMのガバナンスモデル、そして自動販売機のように顧客の注文を受けて行政サービスを配達し続けるという「自動販売機型政府」のモデルは、地域の課題解決の仕組みに適合しなくなってきた。地域の問題がますます複雑化し、絡み合い、利害関係が錯綜するようになったからだ。いったい誰の声を聞いて問題解決をしたらよいのだろうか。地域の声をきちんと抜け漏れなく聞いているのか。2000年代に入り、地域の行政関係

者は途方にくれることが多くなっていった。

3. 「自治体二割消滅時代」の衝撃

民間会社をモデルに、顧客の注文に応じて、行政から住民にいわば一方的に求められる行政サービスを配達し続けるモデル。その地域行政のモデルは日本でも終焉を迎えつつあるのだろう。そして2010年代に入り、日本の地域づくりの関係者が直面しているさらに大きな課題がある。

それは日本の社会が今後の四半世紀で少子高齢化時代を本格的に迎えることから、住民の求めに応じて地域に行政サービスをデリバリーしている地方自治体の中には、その存続可能性を問われるところも出てくるということだ。国土交通省が2014年3月に公表した「国土のグランドデザイン」⁷によれば、2050年には日本のそこかしこに無居住地域が広がるのだという。そして、内閣府主宰の「選択する未来委員会」の2014年2月の第一回会合に、増田寛也同委員会委員が提出した資料⁸によれば、2050年には約1,800の地方自治体のうち人口移動のケースに応じて、243または523の自治体が人口減少のために消滅する可能性が高い。

民間会社のように互いに競争し、地域の住民を「お客様」として自動的販売機的に行政サービスの配達を行う地域行政のガバナンスモデルは終焉を迎えている。そして何よりも、行政サービスの配達を行うべき地方自治体は今後の四半世紀で二割が消滅するのだ。この困難に直面した地域づくりの時代に、われわれには何が求められているのだろうか。

4. 参加と協創がキーワード

われわれがいま急いで行わなければならない仕事は、地域づくり行政の再定義である。そしてそのキーワードは参加と協創⁹だ。

地域の住民は地域づくりへの参加を求めている。地域のさまざまな関係者が協働し、新しい

価値をともに創り出すことを切望している。冒頭にご紹介した、地域づくりに主体的に関わりたいと地域に飛び込んでいく若者たちは、この「参加と協創への渴望」を体現した先駆者たちの姿である。

人口減少と厳しさを増す財政状況。自治体二割消滅時代に日本の地方自治体はどのような選択と集中を行ったらよいのだろうか。その答えは、地方自治体が地域づくりの現場で、プラットフォームとしての政府に徹することである。プラットフォームとしての政府とは、政府が住民の参加と協創のための「場」づくりに徹することである。コンピュータソフトのたとえで言えば、政府は地域づくりの基本ソフト（OS）に徹する。その基本ソフトの土台の上で、企業やNPOや地域住民個人がネットワークを広げ、社会をデザインする多種多様なアイデアをアプリケーションのように展開し、交換し、協創していくのである。プラットフォームとしての政府を「ガバメント2.0」と呼ぶ有識者もいる¹⁰。

政府を地域づくりのためにプラットフォームとして活用してもらうためには、政府が保有するデータを広く住民に開放し、アクセス可能とし、社会デザインのためのアプリケーション開発に使ってもらう必要がある。政府が地域住民に開かれたものとなり、政府が保有するデータが住民の幸福度の向上のために活用されるようになる。それが、開かれた政府、すなわちオープン・ガバメントの概念であり、開かれた政府データの活用というオープン・データ¹¹の概念である。

現在、オープン・ガバメントとオープン・データのさまざまな試みが日本の地域づくり行政でなされている。例えば東北、関東及び四国地方では、住民の健康に関するポータルサイトを構築し、行政が持つ生活習慣病のマクロデータを住民個人の健康データと照合できるようにし、生活習慣病にならないためにはどんなことを住

民個人が気をつけなければならないか、ウェブを通じて検証する計画が進行しているという。

プラットフォームとしての政府に乗り、有志のグループが地域のために参加と協創を行う動き。東日本大震災の被災地支援をきっかけに、このような動きが日本で加速している。社会課題を解決するため、ウェブアプリケーションやソフトウェア開発のために長時間のワークショップを行う「ハッカソン」と呼ばれる協創のイベント。地域の課題解決のアイデアを探す長時間のワークショップを行う「アイデアソン」という協創のイベント。いずれもマラソンという言葉に引っ掛けた社会デザインのやり方の巧みな命名だが、地域のために働きたい若者たちの間でこの三年間ほどの流行現象となっている。

地方自治体が住民から求められるままに支出の規模を拡大して、行政サービスを競い合っただけの時代は終わったのだろう。むしろ行政は、住民が政策形成から政策の実施までの過程に参加し、地域の価値を創り出すためのプラットフォームとして機能する。地域の住民は行政にお願いごとをする存在ではない。自分ごととして地域の課題を自ら主体的にイノベティブに解決していく存在となる。これからの地域づくり行政は、自治体間のサービス「競争」からプラットフォームとしての「協創」へとシフトしていく。そして地域の住民は課題解決を行政への「お願いごと」から、自らともに解決する「自分ごと」に進化させていく。

このような考え方に立ち、行政に頼らない自立的な地域おこしの活動を進める団体が日本にも多く見られるようになった。一例を挙げれば、かつて栄えた林業のナレッジを活かし、県内の大学等と連携しつつ、伐採した木をおが粉や薪に加工し、さらにそれらの販売と地域通貨の発行を組み合わせて地元商店街の活性化を図る。このような「木の駅プロジェクト」を創発した団体が、茨城県常陸大宮市で活動している。

英国の行政学者オズボーン（エジンバラ大学教授）らは、企業やNPOなど社会のさまざまな活動主体を水平的なネットワークやパートナーシップに政府が広く巻き込んでいき、政策形成や実施の過程に参加してもらおうガバナンスのあり方を、ニュー・パブリック・ガバナンス（NPG）と呼んでいる¹²。NPGで重視されるのは、地域の多様な活動主体がつながり、「自分ごと」として政策づくりとその実施に参加することである。

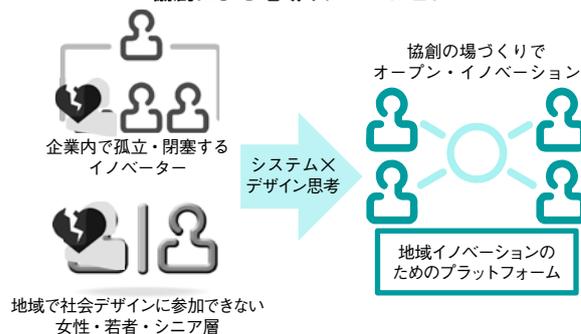
これまでNPMは行政を民間会社のようにフラット化し、分権化し、互いに競争させることに重きを置いた。これからのNPGでは、行政は地域の多様なステークホルダーの間をネットワークとして結び、地域づくりを協創することに重きを置く。そして英国の地方自治体関係者によれば、NPGの核心はイノベーションである¹³。参加と協創こそが、地域にイノベーションを引き起こすのだ。

NPGへの取り組みは日本でも進みつつある。例えば北海道東部のある地方自治体は都市経営戦略プランとして、「市民・企業・団体・市役所が一緒に進める。みんなで発展しつづける方策を考える」というスローガンを掲げている。

5. 地域のオープン・イノベーションのための「場」づくり

NPGの原則の下、地域づくりのために行政が求められていることは、ウェブアプリやSNSなどハードとしての情報プラットフォームを整備することだけではない。たしかにハード面での整備も必要だが、いま一番求められているのは、地域にイノベーションを引き起こすためのフラットでオープンな場を創ることだ。場といっても、会議室のような物理的なスペースを指すのではない。地域の企業内で孤立し、閉塞するイノベーターたちや、地域でなかなか社会デザインに参加できない女性や若者やシニア層が出会い、異業種・学際的につながり、これまでに

図1 プラットフォームとしての政府：協創による地域イノベーション



はない地域の新たな価値を創りだす仕組みを整備することだ（図1）。

イノベーションといっても、新しい技術を用いて何か画期的な製品を作り出すという、狭い意味での「技術革新」ではない。イノベーションとは、ヒト・モノ・カネというリソースの従来のつながりをつなぎ直し、社会の新しい仕組みやあり方を前向きに創りだしていくことだ。地域のイノベーションとは、地域社会のありようをポジティブに変えるという、地域社会イノベーションと同義なのである。

冒頭にご紹介したように、社会イノベーションを地域に起こそうと、熱意あふれる多くの女性・若者たち、そしてシニア層が東京から地域へ活動の場を移そうと手を挙げている。地域からエッジの効いた社会デザインもここ数年の間に数多く生まれるようになってきている。例えば、鹿児島県の社会イノベーション団体の手により、地域の伝統食品を新たな地域ブランドに昇華させる試みが進んでいる（図2）。

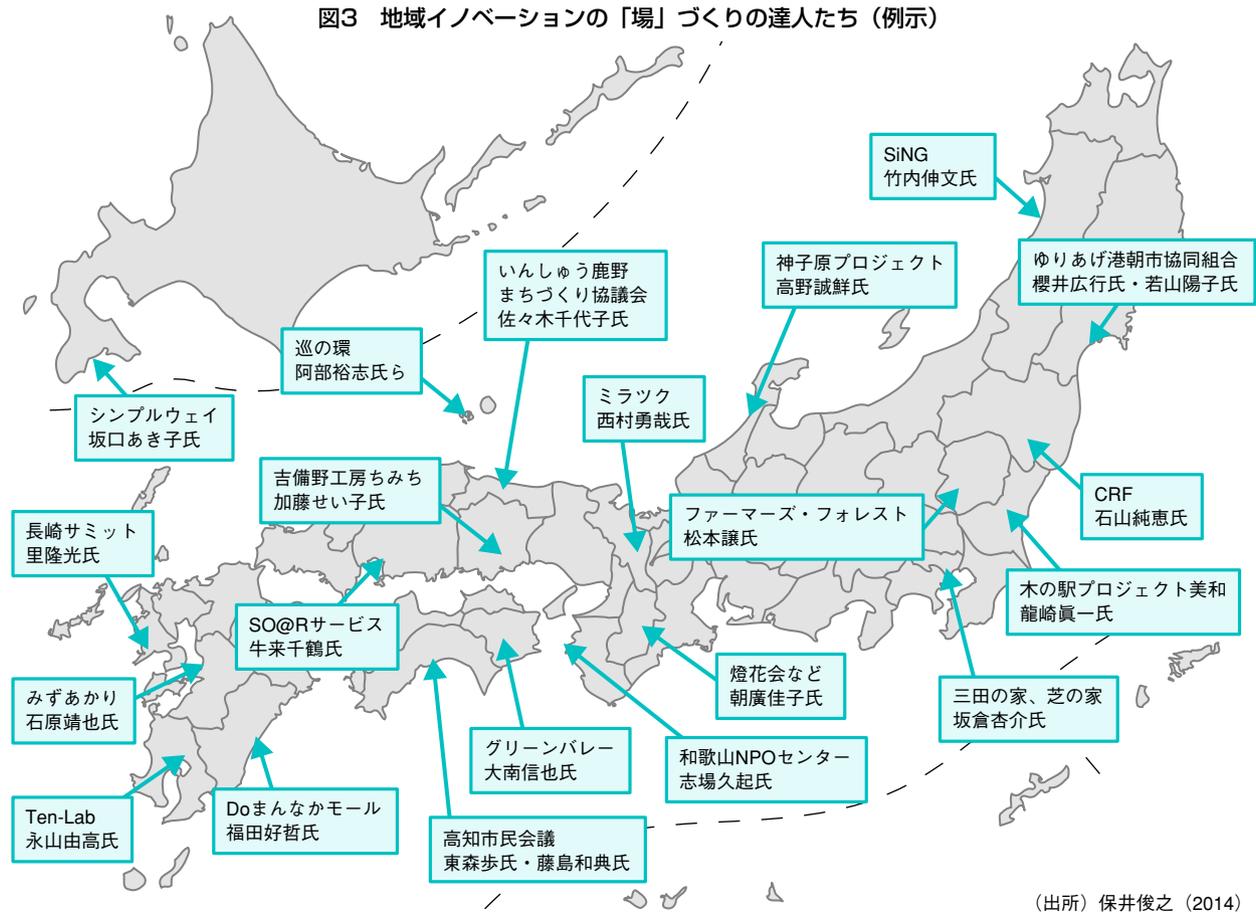
地域イノベーションのための社会デザインの創発は、協創の場の設計そのものにも起こっている。筆者はこの1年間、地域



図2 鹿児島県の地域イノベーション団体の取り組みによるイノベティブな商品ブランド群（14年6月 筆者撮影）

活性化の「場」づくりの達人たちを訪ね、地域イノベーションのありようを研究してきた。日本全国で二十を超える地域のオープン・イノベーションの達人たちが、行政に「お願いごと」を

するのではなく、「自分ごと」として参加と協創の場づくりに取り組み、大きな成功を収めている（図3）¹⁴。



例えば、岡山のNPO法人は地域の住民ひとりひとりが品格を持った地域イノベーションの達人となる「一人一品」の運動を広げ、自らの団体の活動の可視化・構造化を進めている（図4）。

また京都を中心に全国で超域的に活動の場を広げている社会イノベーション志向のNPO法人は、エッジの効いた社会イノベーター百名のダイアログを通じて、コレクティブ・インパクトで日本を前向きに変えていく試みを進めている（図5）。

地域の行政当局にいま求められていること。それは、地域のイノベーションハブをもっと創るということだ。女性、若者そしてシニア層など、



図4 ワークショップで自分たちの「一人一品」活動の構造化・可視化に取り組む岡山のNPO（14年6月 筆者撮影）



図5 京都を中心に超域的に活動する社会イノベーションNPOによるダイアログの慶應義塾大学日吉キャンパスでのセッション（13年11月 筆者撮影）

これまで地域の意思決定に参加することがなかなか容易ではなかった人々。彼らの協創による、地域のオープン・イノベーション¹⁵の場づくりである。つまり「地域の価値の目利き役」を自発的に買って出る女性、若者そしてシニア層が持続的に活動できる仕組みを整備することだ。そのためには、産学官金の関係者がフラットに集まり、ワークショップなどを通じて地域の社会課題のソリューションをともに考える集合知の場づくりが、まず行政には求められるだろう。

6. 地域イノベーションのための対話ツール

筆者は現在、筆者が所属する慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の何人かの同僚とともに、地域イノベーションをさまざまな地域のステークホルダーが協創する方法論の開発を行っている。その第一歩が、ワークショップなどを通じて立場横断的に地域イノベーションを共有できる「共通言語」づくりである。筆者たちはその「共通言語」とは、「システム×デザイン思考」¹⁶にもとづく対話ツールであると考えている。

立場の違う多様なひとたちが地域に新しい価値を生み出すためには、「文殊の智慧」を集めるという集合知の作用が必要だ。そして集められた智慧と熱意を更につなげていき、新しい何かを創るという協創が不可欠である。その方法論を学術的に組み立てるためには、智慧を横につ

なげる思考、すなわち「木を見て森も見る」というシステム思考、そして「前向きに社会を設計していく」というデザイン思考がともに必要だ。

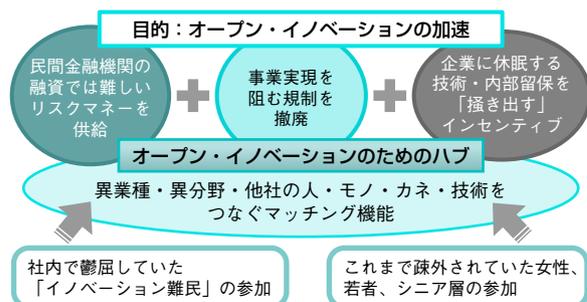
筆者自身、この三年間でのべ三千人超の方々に参加いただき、「システム×デザイン」思考のワークショップを主宰してきた。たとえば、長野県ではこの一年間の中で二度にわたり、行政、金融機関、NPO並びに地域住民の方々がフラットに参加するワークショップを行った（図6）。



図6 長野県内で開催された地域イノベーションのための政策対話ツール・ワークショップ（14年3月 筆者撮影）

そのワークショップでは、地域の課題を解決し、オープン・イノベーションを加速するため、民間金融機関の融資では難しいリスクマネーの供給、事業実現を阻む規制の撤廃、そして企業に休眠する技術・内部留保を「掻き出す」インセンティブを揃えたオープン・イノベーションのためのハブづくりのアイデア¹⁷が、いくつかのチームから提言された（図7）。

図7 地域イノベーションのためのプラットフォーム



（出所）保井俊之（2013）

さあ、地域へ行こう。そして社会を前向きに変える地域イノベーションの波を起こそう。ひとりひとりの力はハチドリのように小さくとも、その羽ばたきの協奏は、やがて日本の地域をよりよい方向へダイナミックに変える、コレクティブ・インパクト（衆合の力）になるに違いない。

そして、そのプラットフォームを創るのは、行政だからこそできる意義ある仕事である。

（本稿は無報酬での執筆で、意見にわたる部分は私見です。）

参考文献

- 1 黒田隆明 (2009) 「日本の行政サービス満足度は世界最低レベル：調査結果を読み解く」ITプロ2009年4月10日付, <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/OPINION/20090408/328102>, 2011年8月17日アクセス.
- 2 自治大学校 (2005) 『自治体における政策の現状と政策過程に関する調査』自治大学校2005年3月.
- 3 Kettl, D.F. (2008) *The Next Government of the United States: Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them*, New York: W.W. Norton and Company (邦訳：ドナルド・ケトル著, 稲継裕昭監訳, 浅尾久美子訳 (2011) 『なぜ政府は動けないのか：アメリカの失敗と次世代政府の構想』勁草書房.)
- 4 Hood, C. (1991) 'A Public Management For All Seasons?', *Public Administration* Vol.69 Spring 1991 (3-19).
- 5 Wolmar, C. (2002) *Broken Rail: How Privatisation Wrecked Britain's Railways*, Second Revised Edition, London: Aurum Press (邦訳：クリスチャン・ウルマー著, 坂本憲一訳 (2002) 『折れたレール：イギリス国鉄民営化の失敗』ウエッジ).
- 6 Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinker J. (2005) 'New Public Management is Dead: Long Live Digital-Era Governance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, JPART16: 467-494.
- 7 国土交通省 (2014) 『国土のグランドデザイン』(骨子), 2014年3月公表, http://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku_tk3_000043.html, 2014年5月24日アクセス.
- 8 内閣府 (2014) 「選択する未来委員会」第一回, 増田寛也委員提出資料より内閣府事務局作成, 2014年2月公表, http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/0224/siryuu_01.pdf, 2014年5月24日アクセス.
- 9 保井俊之 (2012) 『「日本」の売り方: 協創力が市場を制す』角川one テーマ21.
- 10 O'Reilly, T. (2010) 'Government as a Platform', in Lathrop, D. and Ruma, L. (eds.) (2010) *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*, Sebastopol, CA: O'Reilly.
- 11 United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management (UNDESA) (2013) *Guidelines on Open Government Data for Citizen Engagement*, New York: United Nations, ST/ESA/PAD/SER.E/177, <http://www.unpan.org/ogdce>, last accessed on February 14, 2014.
- 12 Osborne, S.P. (2006) 'The New Public Governance?', *Public Management Review*, Vol.8 Issue 3, 2006, pp.377-387.
- 13 英国地方自治体監査委員会, 英国勅許公共財務会計協会著, 石原俊彦監訳, 木村和興, 酒井大策, 関下弘樹, 丸山恭司, 井上直樹訳 (2013) 『地方公共サービスのイノベーションとガバナンス：行政サービス提供体制と住民自治体制の強化をめざす』関西学院大学出版会.
- 14 保井俊之, 西村勇哉, 下向依梨, 坂倉杏介, 早田吉伸, 前野隆司 (2014) 『『自己実現と場の作用モデル』による超域型場づくりの地域活性化分析：NPO法人『ミラツク』を事例に』地域活性学会第六回研究大会発表要旨集, 東京農業大学オホーツク校, 2014年7月5-6日, <http://www.hosei-web.jp/chiiki/taikai/140331-2.html>, 2014年7月8日アクセス.
- 15 Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MI: Harvard Business School Press. (邦訳：ヘンリー・チェスブロウ著, 大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION：ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部).
- 16 前野隆司 (編著), 保井俊之, 白坂成功, 富田欣和, 石橋金徳, 岩田徹, 八木田寛之 (著) (2014) 『システム×デザイン思考で世界を変える：慶應SDM「イノベーションのつくり方」』日経BP社.
- 17 保井俊之 (2013) 「リスクマネー供給によるオープン・イノベーションの加速」, 内閣府経済社会総合研究所, 財務省財務総合政策研究所, 独立行政法人経済産業研究所『日本経済再生に関する3研究所共同公開セミナー』, 東京, 2013年10月.