

フィンランドにおける新たなイノベーション政策とその組織体制：  
分厚い「媒介的組織」とその意味

A novel approach to innovation policy and organizational architecture for its  
implementation in Finland: The significance of intermediary organizations

徳丸 宜穂 (名古屋工業大学)

1. はじめに

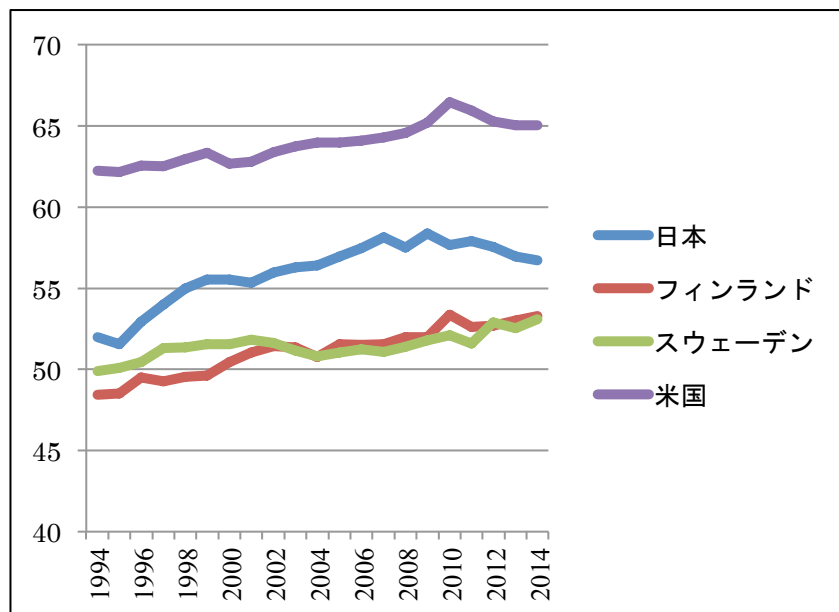
後発国が技術・製品開発拠点として高度化してきていることが明白になりつつある。世界全体の研究開発投資に占める各地域の比率の推移(それぞれ 1996年/ 2007年)を見ると、北米(40%/ 36%)、欧州(31%/ 28%)に対し、アジア太平洋(24%/ 30%)となっており、研究開発活動の重心がアジア地域に移動しつつあることが確認される (National Science Board, 2010)。その上、例えば徳丸(2014)は、インド IT 産業はもはや安価なエンジニアの大量投入に依拠する段階にはなく、平均的な水準のエンジニアをうまく企業内に組織することによって、革新的な製品・サービスを生み出す段階に入りつつあることを示した。以上のことは、先進国は、技術知識・技術人材の供給力や、技術人材の組織能力によって後発国と差別化することが徐々に難しくなっていくことを示唆している(cf. Brown, Lauder and Ashton, 2011)。加えて、技術人材育成政策や知的財産権政策、あるいは起業促進政策など、技術人材や技術知識の供給に焦点を当てた供給サイドの政策は、すでに後発国でも広く実施されるようになってきている。したがって総じて、先進国にとっては、イノベーション政策への新しいアプローチが早晚求められるに違いない。

また図 1 が示すように、先進国ではサービス化が進行している<sup>1</sup>。その結果、イノベーションがサービス生産・消費によって誘発される度合がますます高まると考えられる。サービス支出の多くの部分を占める医療、教育、保健などの分野は政策的に供給される比率が大きいため、これらの公共政策がイノベーション政策としても機能する可能性が高まると推察される。これもまた、先進国にイノベーション政策の刷新を迫る一因となろう。

---

<sup>1</sup> フィンランドとスウェーデンで、家計消費支出に占めるサービス支出の割合が米国、日本に比べて低いのは、比較的多くのサービスが政策的に提供されているためだと考えられる。

図1 家計の消費支出に占めるサービス支出の割合(%)



(出所) OECD National Accounts より著者作成

本稿が、新しいイノベーション政策へのアプローチとして「需要・ユーザ主導型イノベーション政策」(demand- and user-driven innovation policy)の代表例としての「イノベーションの公共調達」(public procurement of innovation: 以下「PPI政策」ないし「PPI」)に注目するのは、この背景があつてのことである<sup>2</sup>。フィンランドは PPI 政策を先導する一国とみなされているが、この政策は、未来予測や集団的ビジョン形成にかんする能力の高さとトップダウン的なアプローチとがフィンランドのイノベーション政策の顕著な特徴だとする先行研究の認識とは異なり(Hämäläinen and Heiskala, 2007), ボトムアップ的な試行錯誤と実験プロセスを含む政策アプローチである。著者はフィンランドでの PPI 政策の施行プロセスを分析し、PPI 政策の内実は、不確実性を含む進化プロセスをガバナンスすることにあると論じた(徳丸, 2016)。この点で、フィンランドでは試行錯誤を含む実験主義的な政策が新たにとられるべきだとする Sabel and Saxenian(2008)の提言は、部分的には実現していると言える。また、現内閣の戦略プログラム *Finland, a land of solutions: Strategic programme of Prime Minister Sipilä's Government* (29 May 2015)が「実験の重視」を大きな項目として掲げてい

<sup>2</sup> この政策アプローチの来歴と概要については、徳丸(2013)および同(2016)で触れたので繰り返さない。

ることとも軌を一にしており、今後ますます重要な政策アプローチになると考えられる。

著者はこれまで、PPI プロジェクトには買い手である公的機関と売り手である民間企業以外にも、様々な組織が深く関与していることを明らかにし、それらの組織が重要な役割をしていることを事例研究に基づいて明らかにした(徳丸, 2013; 同, 2016)。こうした組織のことを、後出の先行研究に倣って「媒介的組織」と呼ぶことにしよう(Edler and Yeow, 2016)。これまでの研究では、プロジェクトを観察単位とし、そこでの政策の施行プロセスや各機関の役割に関する理解は進んだ。しかしそもそも、PPI 政策がどのような組織的・制度的文脈で行われているのか、とりわけ、フィンランドにおける媒介的組織の全体像と特徴は明らかにされておらず、「木を見て森を見ず」の状況であることは否めない。PPI 政策に対してフィンランド、ひいては北欧の社会経済制度がどのような意味を持っているのかという、より大きな問題を解く上でも、媒介的組織の方に焦点を当て直して、媒介的組織が全体としてどのような「エコシステム」を形作っているのかを明らかにすることは必須であると考えられる。また、組織の特徴をよりミクロ的に掘り下げて把握するためには、媒介的組織の担い手人材の特徴を明らかにする必要があるだろう。

そこで本稿は、フィンランドにおける PPI 政策の媒介的組織の全体像を展望するための手がかりを得ること、および、これら媒介的組織の構成員のキャリア上の特徴を明らかにすることを目的とする。本稿の構成は以下の通りである。まず第 2 節では、フィンランドにおける PPI 政策の位置づけと、近年の不況および緊縮財政の影響を明らかにすることで、次節以降の分析の前提とする。第 3 節では、重要だと考えられる複数の媒介的組織の事例を検討することによって、フィンランドにおける媒介的組織の全体像と特徴に接近する手がかりを得る。第 4 節では、第 3 節で扱った組織の構成員の職務履歴情報を分析することによって、PPI 政策のキーとなるとされる人材が分厚く形成されていることを明らかにする。

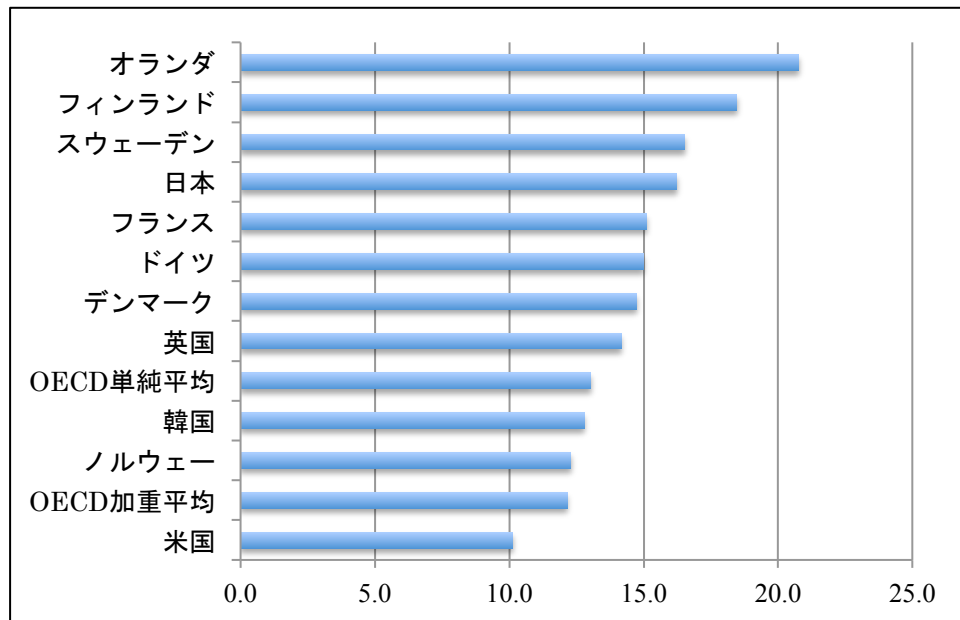
## 2. フィンランドにおける「イノベーションの公共調達」(PPI)政策の位置づけ

この節では、フィンランドにおいて PPI 政策の置かれているコンテキストを明らかにし、次節以降の分析の前提としたい。

まず、経済全体における公共調達のウェイトと、財政の現状についてみてお

こう. 図 2 は, 社会保障を除く公共調達が各国の GDP に占める割合を示している. 本稿が対象とするフィンランドは 18.5%であり, 16.5%であるスウェーデン, 16.2%である日本を上回る割合であることが分かるが, いずれにせよこれらの国では, OECD 平均と比べると PPI 政策がより大きなインパクトを持つ可能性があることを示唆している.

図 2 公共調達の対 GDP 比 (2013 年) (%)



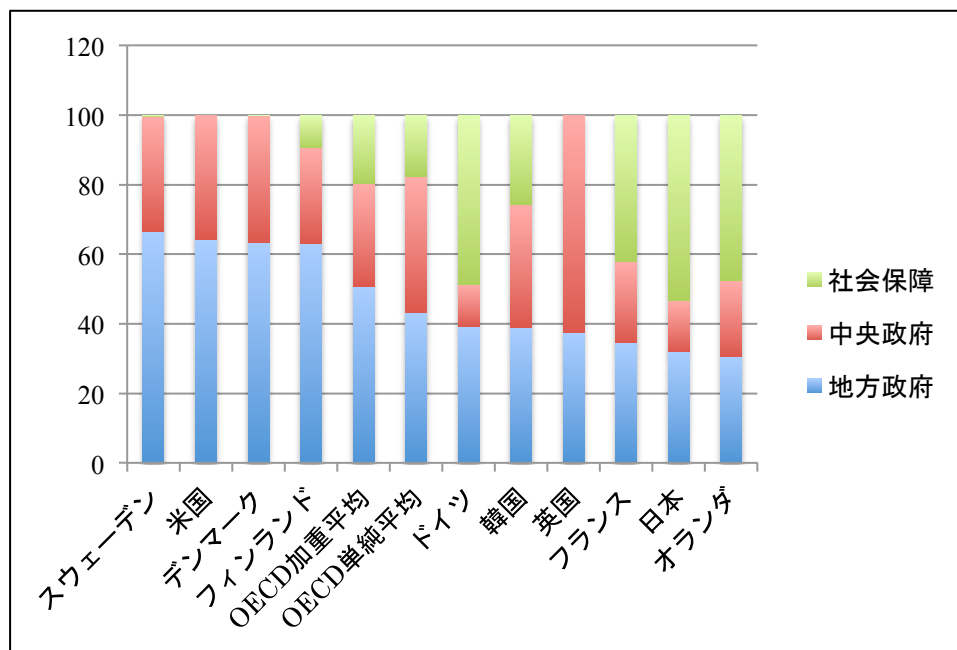
(出所) *OECD Government at a Glance 2015* より著者作成

次に図 3 は, 社会保障基金を含む政府別の公共調達割合を示す. 社会保障基金による公共調達を含む国と含まない国があるので単純には比較できないが, 社会保障基金による公共調達(9.4%)を含んでさえ, フィンランドは地方政府による公共調達割合が最も高い国の 1 つである(63.2%). これに対して日本では, 社会保障基金による公共調達が 53.2%を占め, 地方政府による公共調達は 32.0%に過ぎない. こうしたことからフィンランドでは, 地方政府が PPI 政策の担い手として重要であるといえる.

フィンランドは 2015 年に発足した現 Sipilä 内閣の下で, 緊縮財政政策がとられている. 内閣の戦略プログラムの文書である *Finland, a land of solutions: Strategic programme of Prime Minister Sipilä's Government (29 May 2015)* によると, 2015 年度から 2019 年度の 4 年間で, 中央政府支出を 12 億ユーロ減額する計画

である。2020年度までの財政支出削減計画の主な内訳を示したのが表1である。「社会的給付」「社会・保健サービス」といった社会保障関連の支出が最も影響を受けるほか、「教育・科学・文化」という研究開発関連の支出も大きな影響を受けることがわかる<sup>3</sup>。

図3 地方・中央政府と社会保障基金による公共調達比率 (2013年) (%)



(出所) OECD Government at a Glance 2015 より著者作成

表1 2020年度までの財政支出削減計画の主な内訳 (単位: 億ユーロ)

中央政府	地方政府
(1) 社会的給付(3.78)	(1) 社会・保健サービス(3.74)
(2) 企業・産業 (3.24)	(2) 教育・科学・文化(2.54)
(3) 教育・科学・文化 (3.20)	(3) サービスチャージ(2.24)
(4) 海外サービス・開発協力(3.00)	(4) 社会的給付(1.65)

(注) 2016年度から5年間での支出削減計画額を表す

(出所) *Finland, a land of solutions: Strategic programme of Prime Minister Sipilä's Government* (29 May 2015) (Government Publications 12/2015)より著者作成

<sup>3</sup> 厳しい財政事情が社会保障, 医療にもたらす影響については横山(2012)を, 地方財政調整の変容については横山(2015)を参照のこと。

事実、研究開発支出の過去 3 年間の推移を見ると、民間企業、公的機関、大学のすべてにおいて支出額が減少している (表 2)。緊縮財政と不況が、すでにフィンランドの研究開発に負の影響を及ぼしているといえるかもしれない。

表 2 研究開発支出 (単位: 百万ユーロ)

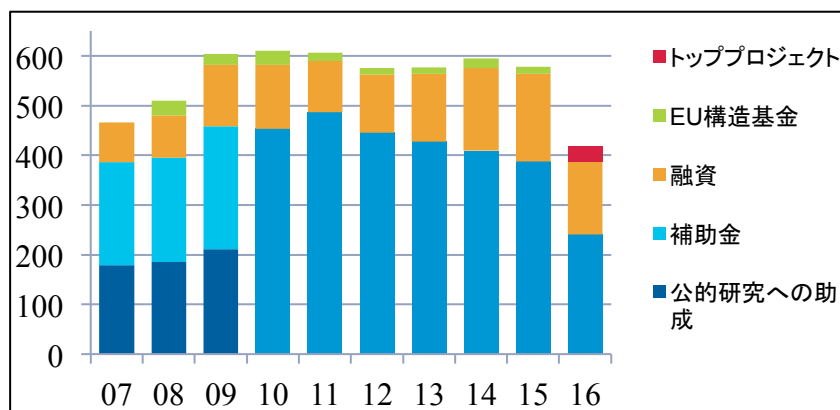
	2012	2013	2014
民間企業	4,695	4,602	4,346
公的機関	662	644	622
大学	1,475	1,438	1,412
合計	6,832	6,684	6,380
対 GDP 比(%)	3.4	3.3	3.1

(出所) *Finland in Figures 2015* (Statistics Finland)より著者作成

2016 年度にあらわれた緊縮財政の影響を早速示しているのは、政府のイノベーション関連補助金交付と融資を実施するフィンランド技術庁(Tekes)の支出内訳である (図 4)。現内閣の緊縮財政の影響を本格的に受けた 2016 年度予算は 4 億 1,800 万ユーロであり、前年度の 5 億 7,800 万ユーロから約 28%削減された。予算内訳をみると、融資の割合が 35.1%であり、2008 年度の 16.6%から倍増している。雇用経済省はこの傾向を「リスクをとらないのは Tekes に委託された役割と矛盾している」と批判的に見ているものの (Ministry of Employment and the Economy: 2015 年 11 月 12 日)、Tekes にとっては将来の予算削減に備えたリスク回避策として理解できる。

以上のような緊縮財政下にあつて、PPI 政策は「あまり金がかからず、少額の資金で大きな社会的インパクトが得られる」ため、あまり影響を受けてはいないとされる (Tekes: 2015 年 11 月 9 日)。むしろ、緊縮財政下で財政支出を節約しなくてはならず、財務省はそのための手段としても PPI 政策を位置づけている (Ministry of Finance: 2015 年 11 月 12 日)。実際、内閣による前出の *Finland, a land of solutions* は、公共調達総額の 5%を「革新的な調達」(innovative procurement)で実施するという目標を提示している。緊縮財政が PPI 政策にもたらす影響については、実態調査に基づく慎重な評価が必要だが、政策文書と政策当局への聞き取り調査から知りうる限りでは、緊縮財政は PPI 政策に対して必ずしも負の影響を及ぼすとはいえないことに留意する必要がある。

図4 Tekes の支出内訳 (単位: 百万ユーロ)



(注) 2016 年度は予算における支出計画である。

(出所) 内部資料 Tekesin organisaatio, verkosto ja budjetti より著者作成

次に、PPI 政策実施体制の大枠を確認しておこう。政府の中で PPI 政策を所管するのは雇用経済省である。革新的な公共調達を実施する公的機関に補助金を交付する Tekes は雇用経済省の傘下であり、PPI 政策に限らず雇用経済省のイノベーション政策を実際に実施する公的機関である。従来は、拠出する予算内容と金額を通じて、雇用経済省は Tekes が実施するイノベーション政策を「コントロール」することが可能だった。しかし、緊縮財政のために、予算投入を通じたイノベーション政策のコントロールは難しくなっているうえ、PPI 政策のような新しい政策では、予算を通じて Tekes を直接にコントロールすることがそもそも難しいと考えられている。したがって雇用経済省では、イノベーション政策の実施において、これまでとは異なる新たな「ガバナンス方法」が必要だと考えられるようになっている (Ministry of Employment and the Economy: 2015 年 11 月 12 日)。

中央政府諸機関による公共調達に関しては、革新的な公共調達のガイドラインを提供したり、ベストプラクティスの広報を実施したりするのは財務省である。日本と同様に、財務省の伝統的な役割は「予算削減」であったが、2009 年に新たに PPI 政策の実施が財務省の役割に付加された。調達の法令や指令は雇用経済省から来るが、それを現実に中央政府諸機関に実施させる役割の一翼を、財務省が担っているという構図である。しかし、情報提供や教育訓練など「ソフト」な手段しか持っていない上、各公的機関の独立性も強く、公共調達の専門家もいない機関が大半であるのが現状であり、実際には各機関の調達に対し

て財務省が単体で影響を及ぼすことは難しい。その上、公共調達の過半を占める地方自治体に対して影響を及ぼすことはできない (Ministry of Finance: 2015 年 11 月 12 日)。以上要するに、雇用経済省が PPI 政策を管轄し、Tekes と財務省がその「実行部隊」であるというのが、中央政府レベルの構図だが、雇用経済省や財務省が PPI 政策の実施までコントロールしうる状況にはないというのが現実である。主に予算配分によってイノベーションを創出しようとする従来型のイノベーション政策とは異なり、PPI 政策は予算配分によってその実施をコントロールできないという原理的な困難がその背景にあると考えられる<sup>4</sup>。こうした背景があるために、第 3 節で分析するように、買い手である公的機関、売り手である民間企業、および政策主体を媒介する諸組織（「媒介的組織」）が重要な役割を果たすのである。

### 3. 媒介的組織の多様性と重層性

PPI 政策では、買い手である公的機関と売り手である民間企業との間のインタラクションが不十分であることが、イノベーションの創出にとっての大きな障壁であることが実証的に明らかにされている (Uyarra et al., 2014)。その問題を解決するために「媒介」(intermediation)が重要な役割を果たすことは、Edler and Yeow (2016)など先行研究が論じている。徳丸(2016)もフィンランドでの省エネルギー住宅公共調達の事例研究に基づいて、買い手と売り手以外の複数の公的機関・準公的機関が連携して、PPI 政策の実施過程で重要な役割を果たすことを明らかにした。具体的には、(1)イノベーションの方向付け、(2)主体間のネットワークング、(3)利害関係者間の協議のコーディネートがそれら機関の重要な役割であった。

Edler and Yeow(2016)が検討している英国の PPI 政策の事例と比較した時に、徳丸(2016)が分析したフィンランドの事例の顕著な特徴は、次の 2 点にあると考えられる。第 1 に、英国の事例では、ある PPI プロジェクトで媒介の役割を果たす組織が単一の公的機関であったのに対して、フィンランドでは複数の公的機関・準公的機関が連携して関与しているという違いが見られる。一つの PPI

---

<sup>4</sup> 徳丸(2013)および同(2016)では、PPI 政策は現実には、不確実性を含むイノベーションの進化的なプロセスをガバナンスする政策であり、政策主体を含む公的・準公的機関の積極的な関与を必要としていることを論じた。PPI 政策では予算配分によるコントロールができないということは、進化的なプロセスをガバナンスする政策であることの裏面だということができる。



プロジェクトに対して複数の公的機関・準公的機関が連携して参画するのがフィンランドで一般的だとすると、フィンランドでは媒介的組織(intermediary organization)が多様かつ分厚く存在しているのかも知れない。第2に、英国の事例と比べてフィンランドの事例では、上記のように、単に売り手と買い手をつなぐという意味での「媒介」以上の深い役割を果たしていると考えられる。当該事例では、関与した公的機関・準公的機関が、リスク回避的でコスト指向が強い買い手を革新的調達に踏み切らせたり、野心的な計画を立案させその遂行を支援したり、また売り手との交渉を支援したりしているので、むしろより深い「触媒」作用(catalyzation)をもたらしていると考えた方が適切であるといえる。

以上を踏まえて本節では、法的形態の異なる複数組織の事例研究によって、第1に、フィンランドにおける PPI 政策の媒介的組織が、各組織の法的形態や目的、特化領域の相違を超えて重層的に分厚く存在している可能性を示す。第2に、ここで挙げた諸組織も単なる媒介以上の触媒作用を果たしていることを明らかにする。各組織に関する以下の叙述は、著者による聞き取り調査と収集資料に基づいている。

### 3.1 公的機関

目的が異なる複数の公的機関が、ある特定の PPI 政策実施事例で、媒介的組織として異なる役割を果たしている事実は、徳丸(2016)で分析を行った。実際フィンランドでは、多様な公的機関が媒介的組織として機能し、それらが分厚く存在していると思われる。その全体像を把握することは現段階では困難だが、法的形態や目的、特化領域が異なる多様な公的機関が実際に媒介的組織として機能していることを例証するために、その内実を以下でみていこう。(1)と(2)が技術上の専門特化をしていない機関であり、(3)と(4)は環境分野に特化した機関である。

#### (1) Tekes (フィンランド技術庁)<sup>5</sup>

選抜された案件に対して補助金を供与することが Tekes の主要な任務である

---

<sup>5</sup> 以下の内容は、主に次の聞き取り調査に依拠している。(1) 2011年3月1日 (Ms. Pirjo Kyläkoski), (2) 2011年3月11日 (Mr. Reijo Kangas), (3) 2013年3月5日 (Mr. Sampsa Nissinen ほか), (4) 2013年5月27日 (Ms. Virpi Mikkonen ほか), (5) 2014年11月26日 (Mr. Sampsa Nissinen), (6) 2015年11月9日 (Mr. Markku Heimburger ほか)。

が、政府のイノベーション戦略の柱の一つである PPI 政策は Tekes が注力すべき分野となっている。その一つの具体的な取り組みとして、PPI を実施する公的機関に対して、革新的な調達計画を立案するフェーズに対して補助金を交付している。具体的には 2008 年から 2013 年の間におよそ 70 件に対して補助金を供与している。また 2013 年から 2016 年まで、Smart procurement programme の下で補助金供与が行われている。予算総額は 3,000 万ユーロであり、2015 年 9 月時点ですでに 48 の案件に対して補助金が提供されている (Tekes ウェブサイトによる)。なお、Tekes の補助案件一般がそうであるように、プロジェクトのコストの半額のみが補助金でカバーされる。

ヘルシンキ近郊の幼稚園の建物などで複数件あった zero energy building プロジェクトの例を見てみよう。このプロジェクトの目的は、エネルギーを完全自給する建物を、すでに存在する技術を元に設計・建築することであるが、Tekes の最終目的は、ここで確立された建物のコンセプト・システムを普及させることにより「ゼロ・エネルギー建築」の市場を確立することであった。プロジェクトへの参加者はオーナーと Tekes、専門家 (コンサルタント)、研究者 (大学、国立技術開発センター(VTT)) であった。建物の具体的な仕様を決めるのはオーナーであるが、仕様確定プロセスに Tekes が密接に関与し、どのような技術がどこから入手可能・使用可能なのか、また、そもそも何が実行可能で何が実行不可能なのかを示しながら議論をリードした。こうした密接な関与が可能なのは、Tekes がイノベーションプロセスを熟知しているためだと認識されており、それは、職員の約半数が民間経験者であるためだと考えられている。

公的機関、特に地方自治体の予算は減少しているし、そもそもその予算も調達のための予算であって、革新的な計画立案のための予算は存在しないといつてよい。計画立案フェーズに特化した Tekes の予算は、この状況を補完する意義がある。また、地方自治体には革新的な調達をそもそも実施した経験がないのが普通である。Tekes は応募前の段階で申請自治体とディスカッションを行い、申請書が十分に「野心的」なものとなるようにアドバイスをする。また、必要な限りにおいて、技術的に必要な能力を持った企業・個人を紹介しネットワーキングを行う (徳丸, 2016)。このように Tekes は、単なる補助金交付機関ではなく、まさに媒介的組織の役割を果たしていると言うことができる。

(2) Hansel<sup>6</sup>

Hansel は、中央政府関連の機関や大学、研究機関の公共調達にかかわる、100% 政府所有の企業で、財務省の傘下にある。1990 年代末に法人化されたが、75 年ほどの歴史を有する。競争入札によって選定された供給業者との間に「枠組合意」(framework agreement)を締結することと、中央政府関連の調達主に代わって入札を行うことが主な業務であり、売上高は前者が約 800 万ユーロ、後者が約 100 万ユーロである。

Hansel の伝統的・代表的な業務である前者の場合、個々の調達主に代わって Hansel が財・サービスの供給業者を競争入札で選定し、その業者と一般的供給条件について大まかな合意（枠組合意）を取り交わす。個々の調達主は Hansel の枠組合意に基づいて、詳細な条件について当該業者と市場対話（交渉）を行い、契約を締結する。Hansel は、枠組合意を用いる調達主の市場対話に対して「正しい質問ができるように」アドバイスを実施している。枠組合意を用いることは、当該の財・サービスを Hansel が集中購買することを意味するから、中央政府のコスト節約になる<sup>7</sup>。その上、Hansel が競争入札を集中的に代行しているため、各々の調達主は競争入札プロセスを省略できるという利点もある。電気、労働衛生サービス、ICT、設備、コンピュータ、運輸などの分野を中心に、枠組合意は 80 ほど存在する。枠組合意による中央政府調達額は急増しており、2004 年には 1 億 5,400 万ユーロだったが、2015 年には 6 億 9,700 万ユーロになった。中央政府関連機関は Hansel の枠組合意を無料で利用でき、供給業者が Hansel に使用料を支払う。

後者は 5 年ほど前にできた新しい業務で、ICT のような非標準的な財・サービスの公共調達を代行するサービスである。枠組合意の形成という、上記の伝統的なサービスに比べると、調達主の公共調達プロセスにより関与するようになっている。Hansel の新しい戦略では、この趨勢をより推し進めて、調達主がより革新的な公共調達を実施できるように助力するという目標が含まれている。事実、第 2 節で触れたように、PPI 政策の担い手として位置づけられている財務省は、傘下の Hansel が中央政府関連機関に影響力を行使して、彼らが革新的な公共調達を増やしてくれることを期待している。それを受けて Hansel には、ま

<sup>6</sup> この項は、2016 年 6 月 6 日の聞き取り調査 (Mr. Jussi Pyykkönen)、および入手した資料に依拠している。

<sup>7</sup> 事実、Hansel のウェブページによると、2013 年には枠組合意を利用したことによるコスト節約は 2 億 4,000 万ユーロに上ると推算されている。

だ3名に過ぎないがPPI政策専門のスタッフが新たに採用され、すでに革新的な公共調達に対するコンサルティングサービスが開始されている。スタッフ数はまだ少ないものの、上述のようにもともとHanselは、枠組合意を用いる調達主に対する市場・技術に関するコンサルティングを実施していたので、実はそれほど新しいことではない。しかもただ単に市場情報や技術的知識に優れているだけではなく、公共調達の制度的仕組みと実態に関する知識が豊富であるという点で、市中のコンサルティング会社とは差別化が図られているという。

### (3) Syke (フィンランド環境研究所)<sup>8</sup>

環境省傘下の研究機関で、1995年に設立された。総予算に占める政府予算の比率が減少しており、外部資金比率が増加している。2014年時点では、政府予算3,140万ユーロ(52%)に対し、外部資金2,920万ユーロ(48%)となっている。外部資金の出所は、2014年時点で金額が多い順に、EU, Tekes, およびフィンランドアカデミー<sup>9</sup>である。フィンランドアカデミーからの資金は2012年から減少しており、2013年にTekesからの資金額と逆転した。このことは、Sykeでの研究の軸が、基礎研究から応用・開発にシフトしていることを意味している。

Sykeの試みで注目されるのは、地方自治体を組織して行われているHINKUフォーラムというプロジェクトである。2007年にTekesのファンディングを得て始まった事業で、EUの要求以上に速く徹底的にCO<sub>2</sub>排出を削減することを目標とする地方自治体をSykeが組織し、環境指向で社会経済的インパクトがあるソリューションを生み出すことを目標としている。トップダウン的に特定のソリューションを押しつけるのではなく、ボトムアップ的に探索・実験を行うことによって、新しいソリューションを創出し普及させることを狙っている。メンバーは33の地方自治体と環境指向技術(clean tech)企業35社である。参加する地方自治体には補助金などの資金は交付されないが、Sykeの技術的サポートを受けることができる。Sykeは地方議員、地方公務員、地域団体、地域企業などが会するミーティングを組織するが、そこでSykeは地域からの発案が実現するようにネットワーキングを行ったり、技術的なアドバイスを行ったりする。

情報交換とネットワーキング、新しいアイデアの共有が、実際にHINKUの中

<sup>8</sup> 以下は、2016年6月6日の聞き取り調査 (Mr. Ari Nissinen and Ms. Katriina Alhola)と、同研究所で入手した資料に基づく。また、HINKUプロジェクトを局所の実験の事例として分析したHeiskanen et al.(2015)も参考にしている。

<sup>9</sup> フィンランドアカデミーは、学術研究を管轄する政府機関である。

で行われていることである。例えば、HINKUに参加している企業と自治体の議論の中から、新規性のある廃棄物処理システムや地域ヒーティングシステムが開発された事例がある。また、2016年3月2日のプレスリリースによると、HINKUプロジェクトの一環として太陽光発電システムの共同調達呼びかけられているが、複数の自治体で環境指向の財・サービスを共同調達することはこれまでも実施されていて、そのお陰で自治体の調達費が大幅に削減されたという実績がある。

#### (4) Motiva<sup>10</sup>

Motivaは100%政府所有の企業で、1993年に設立され、2000年に法人化された。現在、雇用経済省傘下の政府機関であるエネルギー局(Energiavirasto)<sup>11</sup>の管轄下にあり、ほとんどの予算はこのエネルギー局から来る。フィンランドの資源効率を向上させることを目的とした組織で、中央政府、地方自治体のみならず、民間企業やその他の組織をもクライアントとしている。具体的には、エネルギー効率指令、建築物エネルギー消費指令、再生エネルギー指令など、EUから下される指令(directive)を実現することが、エネルギー局から求められる主要な任務である。EU指令は省エネルギー指向の公共調達も求めているため、公共調達をより環境指向的なものとすることもMotivaの任務になった。

2013年の政府決議によって、中央政府の公共調達のうちの1%を環境指向技術(clean tech)にしなくてはならないこととなった。また地方自治体も、すべての公共調達においてエネルギー消費と環境に対する影響を考慮するように促されている。それを受けてMotivaは「調達サービス」(Hankintapalvelu)<sup>12</sup>を開設し、環境指向の公共調達を実現するためのコンサルティングとアドバイスを実施している。焦点が当てられている領域は特に再生エネルギー分野と輸送分野であっ

<sup>10</sup> 以下の記述は、2016年6月3日の聞き取り調査 (Ms. Elina Ojala)、および入手した資料に依拠している。

<sup>11</sup> エネルギー局は1995年に電力市場センター(Sähkömarkkinakeskus)として設立された。エネルギー市場の監視、排出削減、エネルギー効率の向上、再生エネルギー利用の促進を目的としている。

<sup>12</sup> このサービス名称はフィンランド語からの直訳である。当該サービスは、聞き取り調査では"sustainable public procurement service"と呼ばれていたが、雇用経済省のイノベーション政策資料 *Inspiring Innovation: Meeting the Necessity for Renewal* (2014)では"helpdesk"と呼ばれている。

て、それらの公共調達について、入札の企画・計画、市場対話(market dialogue)<sup>13</sup>やコミュニケーション、また技術に関するアドバイスとコンサルティングを提供している。予算は雇用経済省から出されていて、これらのサービスは無料で提供されている。

既に述べた Tekes のケースと同様に、入札以降に関与することはなく、計画フェーズへのアドバイスやコンサルティングに注力している。ただ Tekes とは異なり、補助金を交付することはなく、あくまでコンサルティングなどのサービス提供、ベストプラクティスの広報、ネットワーキングなどのサービス供与に特化している。そのため、資金供与を行う Tekes の公共調達関連プロジェクトとの連携を強化させようと協議を重ねているところである。

### 3.2 非営利組織

非営利組織の媒介的組織が、フィンランドを含む北欧諸国には分厚く存在するという示唆は、いわゆるサードセクターに関する先行研究も示唆していることである(e.g., Evers et al., 2004; Harju, 2006; Pestoff, 1998; Pestoff et al, 2012). 徳丸(2016)における事例研究でも、典型的な非営利組織である業界団体が PPI 政策で果たす重要な役割を具体的に明らかにした。以下では、非営利組織の媒介的組織も分厚く存在していることを示唆するため、重要だと思われる 2 つのタイプの非営利組織を例証としてみてみたい。(1)はフィンランドで数多くみられる、地方自治体が所有する地域開発組織の代表例であり、(2)は大きな影響力を持つ地方自治体の連合組織である。

#### (1) Forum Virium<sup>14</sup>

Forum Virium (以下 Forum) は、ヘルシンキ市と複数企業が出資する、社員 24 名の非営利組織である。デジタル技術を用いた新しいサービス(digital service)を開発することと、それにかかわる企業のネットワーキング、市当局内部のネットワーキング、ビジョンの構築、および実証実験の運営が主要な業務である。その開発の際にユーザ主導型アプローチをとることが基本原則とされている。

<sup>13</sup> 「市場対話」とは、入札ないし契約の前に公共調達主と供給者である民間企業が、財・サービスの内容や供給方法、条件などについてオープンな対話を行うことを意味する。

<sup>14</sup> 本項は、2011年9月7日の聞き取り調査 (Mr. Jarmo Eskelinen), 2014年11月24日の聞き取り調査 (Ms. Veera Mustonen), および、入手した資料に基づく。

つまり、当該サービスを実際に用いるユーザの関与を必ず得て開発を行うということである。Forum のビジョンは「2020 年にヘルシンキを欧州のデジタルサービス首都(capital of digital services)にすること」である。ヘルシンキ首都圏は 100 万人の人口を擁するので、コンセプトをスケールアップして実証するには十分な人口規模だと考えている。

フィンランドの公共サービスはほぼ公共部門によって担われるが、高齢化が進むと現行のモデルを維持することが困難であり、効率化が必須だとヘルシンキ市は考え、そのために官民パートナーシップを盛んに導入している。Forum への積極的な関与はその一環である。具体的には、Forum がプロジェクトのプロポーザルを出し、市が資金を出す。Forum は参画企業を組織し、プロジェクトを実施する。

ヘルシンキ市内で実施されたプロジェクト事例を見てみよう。Healthy Borough プロジェクトは、市民の健康維持目的にデジタル技術を有効活用する方途を創出するプロジェクトであった。運営はヘルシンキ市健康センターで、民間企業、NGO が参画した。メンバーには有力な ICT 企業が複数含まれている。Forum はデジタルサービスを開発することと、参画企業を組織することに責任を負っている。参画企業にとっては、そこで新たなデジタルサービス製品を開発・実験することができるという利点がある。また市は、市民が積極的・自発的に自身の健康を維持できる仕組みを作りたいと考えており、このプロジェクトはそのためのテストベットとして有益であった。その成果の例が、電子化された個人の健康情報にアクセスする手段である「電子健康カード」や、その情報に基づいて予防医学的なアドバイスを受けられる地域拠点である「ヘルスタンド」という仕組みであった。

Forum はすべてのパートナー（企業および公共機関）を年 1 回は訪ねて、複数の組織が共有しているテーマを発見するように努めている。そうして Forum の側からプロジェクトを提起する場合もあるし、また市や企業からプロジェクトを提案される場合もある。いずれにしても、単一企業のみがかかわるようなテーマのプロジェクトは避けるようにしている。民間企業からの転職者が多いことが、市当局とは異なる視点・方法を持つ上で重要だと認識されている。

## (2) Kuntaliitto/ FCG<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> この項での記述は、2016 年 6 月 7 日の聞き取り調査 (Ms. Terttu Pakarinen),

フィンランド地方自治体協会 Kuntaliitto (以下「協会」)は、それまでに存在した複数の地方自治体連合組織が統合して、1993年に設立された。協会のミッションは、中央政府への圧力や交渉、協力を通じて、地方自治体の利害を代表することである。協会自体は非営利組織であるから会費を取ることはできず、自治体向けのコンサルティングやトレーニングなどの有料サービスを販売することはできない。そのために誕生したのが協会傘下のコンサルティング企業FCG (Finnish Consulting Group)であり、Kuntaliitto Holding Oy という持ち株会社が100%所有している。協会の予算は、自治体からの会費とFCGの利益によって賄われている。

協会が公共調達に関する業務を行うようになったのは、EUの公共調達指令が出されたためである。EU指令では競争入札が原則とされるようになり、自治体の公共調達についても法を遵守することが求められるようになった。そのため協会は、法的アドバイス、および小規模の調達に関するアドバイスを無料で行うようになったのである。他方、大規模の調達のコンサルティングや、複数自治体による共同調達のコンサルティングはFCGが有償で行う。例えば病院向け食事サービスの公共調達の場合、キッチンや病院全体まで変えなくてはならないケースが存在した。既にある財・サービスの調達を超えており、財・サービスの開発までを含んでいるので、まさにPPIに該当するといえるが、こうしたケースの場合、FCGは単に調達方法をコンサルティングするのではなく、交渉や経済性計算など、プロセス全体を対象にコンサルティングを行っている。

FCGが行ったコンサルティングの例として、中部フィンランド病院地区(Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri)で、複数の病院が共同で実施したサービス調達の事例をみてみよう。FCGは3-4年間の枠組みで調達を実施することを提案し、サービスの新規開発・改善の余地を残した。FCGは、ここで必要となる、企業と自治体との対話・交渉をコーディネートし、必要な企業・組織とのネットワーキングを行った。当事者はリスクを回避したり、契約方法を知らなかったりするため、このようにイノベーションの余地を残さないのが通常であるが、FCGの関与によってイノベーションの導入が可能になったとされている。

最近協会はUskalla Kokeilla (英語名 Courage to experiment) というプログラムを実施している。プログラムの目標は、(1)地方自治体が主導する実験を促進すること、(2)自治体間での相互学習、共同開発を促進すること、(3)それらの実験

---

および入手した資料に依拠している。



成果を広報することとされている。その結果、(1)自治体の効率性を向上させ、(2)自治体を社会イノベーションの担い手として認知させ、(3)自治体の業務をこれまで以上に拡張させることで地域の健康・幸福を向上させることを狙うものである。活動の中心は自治体、企業、政治家、政府、専門家のネットワーキングである。実験を促進する領域として挙げられているのは、(1)雇用、(2)子供と家族、(3)インフォーマルケアと高齢者、(4)デジタル化した自治体、(5)その他(例：高等学校教育、ベーシックインカム)である。

### 3.3 民間企業

公的機関への供給業者となる民間企業は多数存在するであろうが、民間企業が媒介的組織として機能するケースは、コンサルティング企業などの場合に限定されていると推察される。ここでは、公的機関にコンサルティングサービスを提供する企業の事例をみておこう。

#### (1) Owl Group

公的機関と非営利組織に対してコンサルティングを行う Owl Group は、2013年に設立された企業である。主に官庁や大都市向けに評価や研究の業務を行っているが、公共調達関連の業務は優先事項の一つである。その興味深い例は、Tekes の PPI 政策関連のプログラムに「アクティベーター」のサービスを提供することである。Tekes はすべてのプログラムについて、アクティベーターのサービスを民間企業から調達している。Owl Group は、PPI 政策関連のプログラムにアクティベーターとして参画した。具体的には例えば、PPI についてもよく知っておらず、Tekes への応募にも慣れていない地方自治体が、公共調達の計画を含む応募書類を作成するのをサポートするのが、アクティベーターとしての Owl Group の役割である。Tekes のアクティベーターになることは、その「看板」があるために、省庁と交渉する機会をもつことができ、政策展開に関する重要な情報を入手できるので、会社にとっても重要である。また、Tekes や Motiva が重視している領域(例：clean shipping, energy solution)について、民間企業と公的機関が一同に会するワークショップをしばしば開催し、ネットワーキングを促している。

Owl Group は Tekes の PPI 政策関連のプログラムについてもコンサルティングを行っているが、PPI を実際に行う公的機関に対してもコンサルティングを実

施している。例えば、自宅に居住する高齢者向けにサービス（例：食事宅配，定期健診など）を提供する福祉センターを建設するタンペレ市は，Owal Group をコンサルタントとして雇った。市が提供するサービスと，130 の民間企業とサードセクターが提供するサービスを統合的に配置した施設となり，1カ所で効率的にサービスが提供されるようになった。同社は市当局向け，サービス供給業者向け，サードセクター向け，また全員向けのワークショップを数多く運営した。これは単なる既存のサービスの調達ではなく，協働と開発を多分に含む PPI の典型的な事例であるといえる。

### 3.4 まとめ

以上の事例をまとめたのが表 3 である。表側の上側は提供するサービスをおよそ時系列順に表したものであり，下側は各組織のサービスの対象を表す。○印は，当該組織が表側項目に該当することを示している。一見して分かるように，地方自治体協会／FCG のケースを除いては，包括的にサービスを提供する組織は存在しない<sup>16</sup>。例えば Syke と Motiva は，環境指向の革新的調達を促そうとしている点では共通しているものの，Syke はより「川上」側のサービスを提供し，Motiva はより「川下」側のサービスを提供しているという意味で，棲み分けがなされている。また，いずれの組織でも，これまでの業務の自然な延長上に PPI 政策関連の業務がアドオンされるという構図になっている。こうしたことから考えると，ある特定の領域（例：環境，運輸，建設，保健），サービス領域（「川上」か「川下」か），地域（例：Forum Virium にとってのヘルシンキ）のそれぞれに特化した，多様な目的・法的形態を持つ媒介的組織が分厚く層をなして集積しているのが，フィンランドにおける PPI の組織的特徴なのではないかと推察される<sup>17</sup>。そうだとすると，上のような意味で特化した，複数の異質な媒介的組織が，単一の PPI プロジェクトに関与するという，徳丸(2016)の事例研究が示した特徴は，一般的に見られると考えられるだろう。

<sup>16</sup> 細かく見れば，地方自治体協会と FCG とではサービス提供内容が異なることは，本文中で述べた通りである。

<sup>17</sup> フィンランドでは，Syke や Motiva のように，特定領域（例：運輸，建設，保健）に特化した公的機関は数多く存在するし，またフィンランドでは，Forum Virium がそうであるように，地方自治体が地域開発組織(Regional development agency)を保有する例は多くみられる。

表 3 各組織のまとめ

	公的機関				非営利組織		企業
	Tekes	Hansel	Syke	Motiva	Forum	KL/FCG	Owal
補助金交付・融資	○						
アイデア創出のための ネットワーキング	○		○	○	○	○	○
革新的な公共調達企画 への助言	○		○	○	○	○	○
交渉・入札への助言		○		○		○	○
契約への法的助言		○				○	○
共同調達のための ネットワーキング						○	
中央政府機関向け	○	○	○	○			○
地方自治体向け	○		○	○	ヘルシンキのみ	○	○

(注) Forum Virium は"Forum", Kuntaliitto はKL とそれぞれ略  
(出所) 著者作成

#### 4. 媒介的組織の人材的背景

第 3 節の分析から、フィンランドでは、買い手である公的機関と売り手である民間企業と政策主体との間を媒介する機能的な媒介的組織が、法的形態や目的、特化領域の違いにかかわらず分厚く存在することが示唆された。またそれらの組織はただ単に公的機関と民間企業を結節するだけに止まらない、触媒作用と呼ぶにふさわしい、より積極的な役割を果たしていることを指摘した。

ところで、著者がこれまでに実施してきた、媒介的組織に対する聞き取り調査では、多様なバックグラウンドの人材が集まっていることの重要性や (Forum Virium Helsinki: 2011 年 9 月 7 日)、民間企業から Tekes や Sitra (フィンランド国立研究開発基金) などの公的機関に移動する人材が多く、彼らがイノベーション政策のキーパーソンであるとの見解 (Ministry of Employment and the Economy: 2011 年 3 月 14 日) が繰り返し指摘されていた。これらの指摘は、セクターをまたがる人材の移動が触媒作用にとって枢要であることを示唆するが、その実態はこれまで把握されていない。そこで本節では、触媒作用の枢要な一背景だと考えられる、第 3 節で検討した諸組織への人材移動の実態を明らかにしたい。

分析に用いる個人職歴データは、ビジネスに特化したソーシャル・ネットワーク・サービス(SNS)である LinkedIn から取得した。具体的には、各々の組織に現在勤務している登録者全員の個人職歴情報を整理・分析した。このデータソースには次のような欠陥があり得る。第1に、SNS への登録は任意であるから、当該組織に勤務する人材が完全にカバーされているとは考えにくい。また第2に、個人が入力する職歴データには誤りや欠落があり得る。しかし、以下のような理由から、一定の留保のもとに分析に用いることは許容されると考える。第1の欠陥については、転職向けのアピールにも用いられるという LinkedIn の性格上、本節で焦点を当てたい転職指向が高い人材は、組織定着指向が高い人材に比べると高い割合でカバーされていると考えられる。したがって、他組織での職歴がある者の比率が高くなるというバイアスに留意する必要がある。しかし、構成員数が約400名であることが公表されている Tekes では(同ウェブページ)、その80%弱にあたる317名が LinkedIn に登録しており、うち288名について職歴情報を確認することが出来た。同様に公表されている構成員が75名である Hansel でも、その84%にあたる63名が LinkedIn に登録し、そのうちの56名の職歴を確認できている。これらのことから、LinkedIn による人材のカバー率は十分に高いと考えてよいだろう。第2の欠陥については、本節の趣旨は以下のように、「民間企業」「公的機関」「非営利組織」「研究機関」での職務経験の有無を明らかにすることにあり、職歴を詳細に分析することを目的としていないから、それほど問題にはならないと考えている。また、転職指向がある登録者には、職歴を正確に漏らさず記入する誘因がはたらくとも考えられるから、誤記入や欠落の問題はある程度補正されていると期待される。

表4は、第3節で扱った機関を含む5つについて、それぞれの構成員の職歴情報を整理して示したものである。上から3つの機関は政府系組織、残り2つの機関は非営利組織である。まず、いずれの組織でも、およそ50-65%の高い割合で民間企業経験者が在籍していることが目を引く。民間企業間での転職は、日本を含むどの社会でもありふれた現象だが、民間企業から政府系組織、非営利組織への転職者の割合が高いことは、少なくとも日本と比べた場合の顕著な特徴であると考えられる<sup>18</sup>。民間企業での職務内容は、技術開発・製品開発の技

<sup>18</sup> 雇用経済省での聞き取り調査では、民間企業から公的機関への転職について、官庁への転職は少ないものの、Tekes や Sitra への転職は、両組織への名声の高さゆえに非常に多いとされていた(2011年3月14日)。転職の一例を挙げると、国立研究開発基金 Sitra で著者が聞き取りを行った Ossi Kuittinen 氏は元々 IBM に

術系の職務と、マーケティングや経営企画といったマネジメント系の職務とに大別されるが、法務担当者や財務担当者も少ないながら含まれている。逆に、当該組織でしか職務経験がない人の割合は、就業して間もない構成員がここに含まれていることを割り引く必要はあるものの、いずれの組織でも半数を割っている。

表4 構成員のこれまでの職歴 (上段：人数/下段：比率(%))

	民間企業	公的機関	非営利 組織	研究機関	官民両方 とも経験	当該組織 のみ経験	合計
Tekes	140	82	35	51	44	96	288
	48.6	28.5	12.2	17.7	15.3	33.3	
Motiva	27	9	9	7	6	13	50
	54.0	18.0	18.0	14.0	12.0	26.0	
Hansel	37	19	6	4	11	9	56
	66.1	33.9	10.7	7.1	19.6	16.1	
Forum	22	11	5	9	7	6	34
Virium	64.7	32.4	14.7	26.5	20.6	17.6	
Rakli	10	2	3	1	1	3	15
	66.7	13.3	20.0	6.7	6.7	20.0	

(注) LinkedIn で確認できた者のみを含む  
(出所) LinkedIn の個人職歴情報より著者作成

公的機関での職務経験者が、中央政府の購買機関である Hansel で高い(33.9%)のは自然なことであろう。しかし、政府系組織である Motiva でその割合が低い(18.0%)ことは目を引く。その一因として、省エネルギー・省資源の専門的知見を持った構成員を揃える必要性があるためだと推察される。また、各部門で職務経験を持った構成員の比率から考えて、最もバランスよく人材を集めているのは Forum Virium である。特に、研究機関での研究職経験者の多さが顕著であるし、官民両方で職務経験を有する者の比率も最も高い。同組織が自らの強みを「マッチメイキングのスキル」にあると見ており、その背景として「様々な

勤務していたが、IT の利益を社会が享受できるようになるためには社会を変える必要があると考えるようになり、Sitra に転職したと述べた(2011年3月8日)。

コンピテンスの持ち主が集まっていること」を挙げていたことと整合的である(著者による Jarmo Eskelinen 氏(当時の CEO)への聞き取り調査:2011年9月7日)。

部門を超えて転職する人材が存在することは、これまでの聞き取り調査から断片的には知られており、彼らがキー人材であることもしばしば強調されていたが、以上の分析より、フィンランドではこうした人材が分厚く層をなして存在することが、一般的に確認された。このことの意味については、第5節で検討する。

## 5. 考察とむすび

以上より第1に、PPI政策で枢要な役割を果たすと考えられる媒介的組織は、フィンランドにおいては、公的機関はむろん非営利組織にもまたがって、多様な目的を持った組織が有機的な連関を持ちつつ、分厚く存在することが示唆された。その上で、それら組織の役割は、単に媒介というよりも、より積極的な触媒作用をもたらすものであることが確認された。以上の結論は限定された事例からの推論に基づくものではあるが、もしこの結論が正しいとするならば、他の条件を一定とするならば、フィンランドはPPI政策のみならず、公的部門によるイノベーションの創出にとって有利な組織的環境を有していると考えられる。

元々は別の目的を持った様々な組織が、PPI政策の実効的な媒介的組織として存在するようになったのはなぜだろうか。公式な組織間協議はもちろんのこと、それ以上に非公式な組織間協議が頻繁に、様々な組合せで行われているということは、今回取り上げた機関に限らず、聞き取り調査を行った多くの機関で繰り返し指摘されていた。そこでは、そもそもどのような公共調達であれば革新的な調達と呼べるのか、というような根本的な問題から、組織間協力、役割分担の調整、新規プロジェクトの立案、各組織に関する情報の共有までがなされるとされていた。こうした中で「PPIの専門家」というカテゴリーの人材が各組織に生まれ、彼らの間には緊密なネットワークが形成されるに至っているという。この実態については別途本格的な研究が必要であるので推測の域を出ないが、このように組織間で緊密なコーディネーションが行われていることが、これらの組織を実効的な媒介的組織たらしめる一因であると考えられる。もしこの考察が正しいとするならば、本稿が分析した分厚い媒介的組織という事例は、

フィンランドを含む北欧3カ国が1990年代以降、イノベーションを生み出す経済へといかに自己刷新したかを分析した、Ornston(2012)による「創造的コーポラティズム」(creative corporatism)の新たな展開であると見なすことが可能であろう。

第2に、職歴データの分析により、これらの媒介的組織には、他部門の組織での職務経験を持つ人材が多く所属していることが明らかになった。専門性を持ちつつ複数の組織を、部門をまたがって移動するこうした人材が、ネットワークやコンサルテーションでのキー人材であるということは、聞き取り調査でもしばしば聞かれたことである。事実、複数の部門の組織と行動について理解している人が媒介的組織に所属していることによって、公的機関への働きかけはより適切なものとなると考えられる。そうだとするとこの結論は、フィンランドでは、PPI政策にとって枢要な触媒作用をもたらすキー人材が分厚い層として存在し、彼らが適材適所で配置されている可能性を示唆している。部門横断的な大量の人材移動が可能となっている理由については、今後詳細に研究する必要があるが、福祉国家の諸制度がイノベーションを後押しするという側面を強調し、「可能性拡張型福祉国家」(enabling welfare state)という概念を提起したKristensen and Lilja (2011)が強調するように、福祉システムが労働移動を後押しするという側面は存在するだろう。

今後の課題を述べて、本稿を閉じたい。第1に、媒介的組織のPPIプロジェクトへの関与の実態とそのインパクトについて、質問紙調査によって一般的に明らかにすることである。この点は先行研究でも探求されていないが、フィンランドのPPI政策の実施において媒介的組織がもつ重要性を考えると、是非とも明らかにする必要があると考える。第2に、フィンランドにおける媒介的組織の全体的な構図とその背景を明らかにすることである。とりわけ、組織間の公式・非公式協議の実態と、そこでの人的ネットワークの実態に迫りつつ、PPIの実施体制を明らかにしていくことが必要であろう。第3に、人材移動の実態と意味について明らかにすることである。そもそも人材が移動する理由、とりわけ民間企業から公的機関に移動する理由と、そのことがPPIでイノベーション創出に対して持つ意味を明らかにすることで、PPI政策にとっての人材移動の意義を明確にすることができるだろう。またそもそも、部門間をまたがった人材移動を容易にしている制度的な条件についても明らかにすることが重要だと考える。

その上で本稿では、福祉国家、コーポラティズムなどの北欧の制度的特質と

関連づけて分析結果を考察することができなかった。Ornston(2012)以上にミクロの実態に即しつつ、フィンランド・北欧の制度的特質が上記のような組織的・人材的特質に対して持つ意味を具体的に明らかにすることが、著者にとっての今後の大きな課題である。

### 参考文献

- 徳丸宜穂, 2013, フィンランドにおけるイノベーション政策の変容: 進化プロセス・ガバナンス型政策の出現, 『北ヨーロッパ研究』 第9巻
- 徳丸宜穂, 2014, インドIT産業における高度化と能力構築: 新興国知識集約型産業における後発発展, 植村博恭・宇仁宏幸・磯谷明德・山田鋭夫編『転換期のアジア資本主義』 藤原書店
- 徳丸宜穂, 2016 近刊, EU・フィンランドにおけるイノベーション政策の新展開: 「進化プロセス・ガバナンス」型政策の出現とその可能性, 八木紀一郎・清水耕一・徳丸宜穂編『欧州統合と社会経済イノベーション』 日本経済評論社
- 横山純一, 2012, 『地方自治体と高齢者福祉・教育福祉の政策課題: 日本とフィンランド』 同文館出版
- 横山純一, 2015, フィンランドにおける 2010 年の国庫支出金改革とその後の国庫支出金の動向 (2012-2015): 2015 年の水平的財政調整の改訂を中心に, 『開発論集』 第96号
- Boyer, R., 2004, *The Future of Economic Growth: As New Becomes Old*. Edward Elgar.
- Brown, P., Lauder, H. and Ashton, D., 2011, *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes*. Oxford University Press.
- Edler, J. and Yeow, J., 2016, Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation, *Research Policy* 45, 414-426.
- Evers, A. and Laville, J-L. eds., 2004, *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar.
- Harju, A., 2006, *Finnish Civil Society*. Kansanvalistusseura.
- Heiskanen, E., Jalas, M., Rinkinen, J. and Tainio, P., 2015, The local community as a "low-carbon lab": Promises and perils, *Environmental Innovation and Societal Transitions* 14, 149-164.
- Hämäläinen, T.J. and Heiskala, R. eds., 2007, *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*. Edward Elgar.
- Kristensen, P.H. and Lilja, K. eds., 2011, *Nordic Capitalisms and Globalization: New*



*Forms of Economic Organizations and Welfare Institutions*. Oxford University Press.

National Science Board, 2010, *Science and Engineering Indicators 2010*.

Ornston, D., 2012, *When Small States Make Big Leaps: Institutional Innovation and High-Tech Competition in Western Europe*. Cornell University Press.

Pestoff, V.A., 1998, *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*. Ashgate Publishing.

Pestoff, V., Brandsen, T., and Verschuere, B. eds., 2012, *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. Routledge.

Sabel, C. and Saxenian, A., 2009, *A Fugitive Success: Finland's Economic Future*. Sitra.

Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., and Yeow, J., 2014, Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective, *Technovation* 34, 631-645.