

## ブログ移転を契機に、大雑把なまとめへ

これから、どう仕事をすすめたらよいか、提案します。

一応の法人体系化について

総会（正会員）（運営委員会）

： \_\_\_\_\_ 監事

理事会（理事長と理事）

：

事務局（事務局長と職員スタッフ）――

### 1、事業企画・開発と事業推進

- ① 事務統括
- ② 会議運営
- ③ 会計
- ④ 事業開発や事業推進との連携

### 2、その他業務

- ① 広報活動
- ② システム管理とデータベース管理
- ③ 懸案事項と進捗管理
  - i、事業報告など書類の作成・提出
  - ii、定款の変更
  - iii、登記等、届出

主要事業活動

- 1、コミュニティ・カレッジ振興事業
- 2、学事・団体、サークル活動支援事業
- 3、庶務、経理・財務、組織運営、経営
- 4、広報等、情報ネットワーク活動（システム管理）

## 組織運営について

- 1 ガバナンス（マネジメント）
- 2 効率性（IT の活用）
- 3 健全性（財務基盤の確立）
- 4 透明性（情報公開・開示）
  - 経営委員会の設置
  - 進捗管理表の作成
  - 役員・スタッフの報酬
  - 事業プロジェクトに参加する会員との契約方法と報酬等
  - 業務対価としての報酬ルール化
    - （1）短期・単発・少人数業務
    - （2）長期業務
      - 企業との一定期間の業務契約
      - ホームページ作成の基本契約
      - 講習会など
      - 企業との年間業務契約など

## 課題と対策

- 会員の新規事業提案制度
  - 仲間との交流事業
  - 広報活動の樹立（IT の活用）（市の HP サイトの活用）
- ① 情報の製作方法と加工方法
  - ② 保存方法と再利用・再加工の多様化
  - ③ 伝達方法と手段の多様化
  - ④ 転送と再発信の簡便化と加工の多様化
  - ⑤ 伝達方向の多様化
  - ⑥ 伝達量の増大と伝達速度の上昇
  - ⑦ 伝達費用の低減・無料化等

## 戦略的事業計画

- ① 市場や環境調査を分析し対応策を示唆する
- ② 情報を取りにいく
- ③ 組織を確かにする
- ④ 事業活動の速度をあげる
- ⑤ 事業コストの低減化

- ⑥ メンバーの創造性をはぐくむ

#### IT 導入の考察

- ① 事業目的と事業内容と事業運営に適した IT を知る
- ② 体力に見合った IT 投資
- ③ メンバーの IT 活用能力を熟知する
- ④ 目標と計画を設けて、メンバーの IT 能力を育成する
- ⑤ 自前サーバーを保有する

#### IT 導入計画の策定

- ① どのような情報を発信し、交換し、共有したいのか
- ② 情報の発信方向
- ③ 情報の容量
- ④ 情報を瞬時に送る必要性
- ⑤ 情報発信や情報交換に時間差があっても良い場合
- ⑥ ウェブアクセシビリティ
- ⑦ 機器とソフトウェア
- ⑧ プロジェクトに参加する人
- ⑨ メールの確立
- ⑩ 世話人の必要性
- ⑪ データベース
- ⑫ システム管理者
- ⑬ 費用の見積もりと負担

#### 事業型 NPO に役立つ IT の導入

##### 1、電子メール使用の留意事項

- ① 添付ファイル
- ② メーリングリスト
- ③ セキュリティ対策
- ④ 暗号化ソフトの利用

##### 2、ホームページ製作の留意事項

- ① 設計にあたって
- ② ホームページ制作のソフトウェア
- ③ ホームページは誰が管理するか
- ④ ブログは簡単なウェブサイト

- ⑤ 電子アンケートの活用
- 3、その他役立つソフトの活用
- 4、IT を機能させる

#### マーケティング活動

使 命

:

具現化 (①——>⑩)

- ① 事業ミッションの設定
- ② 事業領域の決定・確定
- ③ 顧客「受益者」満足創造 (住民の生涯学習、コミュニティ活動の支援)
- ④ 経営資源、サービス資源の調達
- ⑤ 事業組織の活性化
- ⑥ 財務効率の充実改善
- ⑦ 貢献意欲の増進
- ⑧ マーケティング的成果
- ⑨ マーケティング評価
- ⑩ 改善活動

#### マーケティング活動の評価

- ① 事業活動達成に関する評価、事業目標は達成されたか
- ② 受益者・利用者に関する評価、受益者満足は達成されたか
- ③ 支援者に対する評価、支援者の満足は達成されたか
- ④ 活動者に関する評価、仕事振り
- ⑤ マーケティングに関する評価、どのような成果をあげたか

#### 顧客の価値 (サービスの向上)

- ① 顧客とは誰か
- ② 顧客は何を価値と考えるか (生涯学習を通じての自己向上)
  - ・マーケットリサーチ
  - ・顧客満足度改善活動・サービス過程の改善
    - 1 テーマ
    - 2 テーマ選定の理由

- 3 現状の把握
  - 4 目標の設定
  - 5 要因の解析
  - 6 対策の検討実施
  - 7 効果の把握
  - 8 標準化と管理の定着
  - 9 反省と今後
- ・ アフターマーケティングの重要性（改善活動を継続）

## 図書館（公民館）の運営について

### 1、「指定管理者制度」導入についての説得力ある説明を

条例改正（6月議会提案）

委託仕様書

指定管理者公募（プロポーザル）

提案書審査

指定管理者内定

議会承認（12月議会）

契約

などの手続き的な説明ばかりではなく、

また、社会教育審議会で協議しているという詭弁（本来は法に基づく運営協議会で審議する）ではなく、法に準じた「運営協議会」を早急に設置し、これからの図書館の運営について十分な議論を行い、図書館総合計画を志向していくべきである。

### 2、習志野の図書館構想（旧習高跡地計画を含めた6地区館構想）について現在状況をどう評価しているのかを明確に示す。

中央図書館構想がとん挫しているが、「習志野の図書館地区館構想」のかなめとなる図書館を、きちんとした市民協働の原理（運営協議会）に従って「新たな構想」を打ち立てるのはいつになるのか。

### 3、現在の図書館運営の閉塞、低迷状態が言われるが、その原因をどう分析し評価、認識しているのか。

### ① 施設整備

地区館構想を言いながら地区館の統括館として中央図書館構想が進捗しない中、さらなる運営・管理の合理化を図るため、残り地区館4館をなぜ「指定管理委託」しようとするか。

(財源ひっ迫を根拠の説明は、図書館の改善にはつながらない)

施設整備計画と運営計画が混沌としている。運営計画がきちんとないので安易に指定管理制度へ流されていく。

### ② 運営面からの総括が十分に果たされての施策なのか。

地区館構想を前提に、図書の貸出しサービスにおいてコンピュータシステムを導入し、改善を図ったが、図書貸出しサービス機能だけに特化され、本来の市民の学習活動・支援（図書館が主とすべき活動、事業）を施策として十分に行ってきたか。

習志野は施設計画で即物的な運営を推進してきたことを深く反省し、今からでも市民協働の「運営協議会」を設置し、きちんとしたマスタープランを保持すべきである。

### ③ 運営体制

運営の根幹である司書、主事・館長等、専門職員の配置をこれまでの確行ってきたか

近年では、協働参画が市民学習の課題になっているが、図書館運営において、図書館法に準ずる「運営協議会」を設け、市民協働・参加の運営がなされてこなかったのはなぜか。（公民館には公運審があるが）

今の図書館運営の沈滞は、行政の施設整備政策から市民協働参画の図書館運営に結び付かない結果であり、この失敗を今度は、民間委託に替えるとは、どういうことか。

市民協働・参加による協議結果として、公共施設の委託化というならまだ納得できる話になろう。

4、行政は、市の財務改善（集中改革プラン）計画として、公共施設の仕分けを行い運営の改善を現場に要請していますが、それが、なぜ指定管理委託化になり、それを強引に進めようとしているのか、図書館の運営手法が破たんしているのに、行政の責任転嫁にはならないのか（民間を下請化してしまう）

指定管理委託の手法は行政の財務改善に役立ち、つながると思いますが、図書館、公民館に対する財政投資の実態を把握する意味から、まず、図書館、公民館の財務状況、経営実態を明らかにした中で、経営改善策としてはじめて改革の方向性として民間化、指定管理の導入議論ができるのではないか。

図書館や公民館は、自治体が設置、運営の責任を負うもので、同時に自治体の文化

度、市民の社会教育、生涯学習の振興が表現、実現されるものです。

したがって、運営面の効果測定（モニタリング）、評価をきちんと行い、運営は十分な財務体質になっているかを検証することが重要です。

市の財務改善に政局化した図書館、公民館の委託改善は、図書館の公民館の本旨に沿うものなのか疑問を払しょくする必要があります。

5、そこで、図書館、公民館の本質的な改善計画を樹立する意味から、

1、運営面における市民参加、協働参画の仕組みの「運営協議会の設置」を図り、

2、そこで、習志野の市民の夢と希望をかなえる生涯学習の拠点としての新たな図書館、（公民館）構想を議論し、計画化を図る必要がある。

3、きちんとした経営マスタープランのない中、市の財務改善を理由に指定管理者に委託する構想はあまりにも拙速である。まずは、図書館・公民館の将来展望を持った運営計画、経営計画を立てることが肝要である。

6、社会教育課は、こういう市民の生涯学習活動を十分支援、協働する体制、政策を作ってほしいものである。

7、社会教育行政（生涯学習活動）における教育長の見解を明確に表明してほしい。

8、市民協働参画（行政推進手法）に対する市長の見解をうかがいたい。

教育行政における一般行政はどのような関係にあるのか。

教育活動に対する財政支援が主要な対応ではないのか。

そして、市民との協働の中で政策を実現するのではないのか。

9、文科省においても「これからの図書館経営に必要な視点」というパンフレットが出ております。

1、図書館の持つ資源の見直し再配分

2、図書館長の役割

3、利用者の視点に立った経営方針の策定

4、効率的な運営方法

5、図書館サービスの評価

6、継続的な予算の獲得

7、広報活動

8、危機管理

## 9、図書館職員の資質向上と教育・研修

### 10、図書館の経営化

#### 11、管理運営形態の改善

等について地域の中で十分に協議し、新たな図書館構想に基づく行政運営を提案していません。

このような検証を行政は十分にやっているのか。

このように、まずもって市の設置した図書館が、市民の納得いくサービスになっているのか、そこら辺からもう一度、習志野の図書館・公民館の経営を変えていったらよいのではないのでしょうか。

その基本的な推進組織の方向に基づいた図書館関係者ごぞつての「運営協議会」を設定し、新たな図書館構想を戦略化すべきではないのでしょうか。

財政改善を志向した指定管理者による図書館運営は余りにも拙速のように思えてなりません。改めて、市民協働参画の趣旨にのっとり、図書館の運営を議論し、きちんとした財政・経営基盤を確立し、公益法人として運営できる段階になって初めて、民間化の議論をしてもよいのではないのでしょうか。

以上、よろしく、解説、説明方、お願い申し上げます。

## 公民館活動40周年を契機に

### 習志野の社会教育の変遷

#### 公民館活動、その課題と方法

戦後混乱期の「次官通牒」から昭和24年、社会教育法の設定、そして昭和35年法改正、公共施設補助 まで

習志野市の公民館活動は、昭和46年、菊田公民館を設置してからである。25年が経過しました。

公民館施設の設置は、昭和21年、戦後の荒廃した郷土の復興や、祖国再建を明日への希望と住民の豊かなコミュニケーション、様々な活動、そして新たな地域連帯等、それら

を教育の原理によって果たそうとした寺中作雄文部次官が、「公民館の設置運営について」において提案し、「公民館活動をはぐくむ施設運営が新たな文化創造、福祉増進に発展する」と述べた。

その後、昭和24年、「社会教育法」が制定され、公民館は、地方公共団体の設置責任と運営が法的に制定されました。公民館は、先の法20条の目的、22条の事業設定・展開に基づき、地域の教育・福祉の増進に寄与する運営がなされる「教育機関」とされました。

#### 昭和46年答申 急激な社会変化に対応する社会教育の在り方

習志野市は、昭和46年、国の高度経済成長下、首都圏人口のスプロール化の中で、教育行政の樹立政策として、「習志野の教育」の原点とされる菊田校（菊田小の前身?）、菊田集会所の地に文教住宅都市を標榜する本格的な社会教育施設として、菊田公民館をはじめ設置しました。

新しい住民が増え、住民関係が希薄化する中、住民の学習活動を大切にし、生き甲斐や24教養向上を目指した公民館活動が展開される一方、住民の文化活動を中心に様々なサークル活動が一気に芽を吹きました。翌々年の昭和48年には、本市東地域の文化拠点の形成を図るため、従来の市民会館を大久保公民館として用途変更をしました。

その後、「習志野の社会教育」は、中学校区ごとの公民館設置計画（市長期計画）を企て、昭和52年、屋敷公民館（清掃工場設置・移転、浸水対策、集会所設置）、54年、実花公民館（学校施設の地域開放）を設置しました。

#### 昭和56年答申 生涯教育について

このころから新たな教育政策として「生涯教育」がいわれだし、習志野市は急増する児童生徒への対応策として、義務教育施設不足解消を第一義に、市総予算の3割以上を投入し、教育環境整備に全力を果たしました。この間、「生涯教育」は、「家庭教育、学校教育、社会教育を統合する」教育行政推進の基本的な考え方になっていきました。

昭和45年の「文教住宅都市憲章」制定以来、行政の「まちづくり化」により推進された「地域会議」や「地域担当制」に裏打ちされた「コミュニティプラン」が徐々に具現化し、その結果、"まち"には新たな課題が生れてまいりました。特に、都市基盤整備において、ほぼ100パーセントの達成率を誇る袖ヶ浦地区では、住民の新しい価値の指向（子どもの健全育成、地区コミュニケーション、文化性、まちづくりなど）の要求が高まり、その住民の活動拠点として公民館の設置が強く要望されました。具体的な設置場所がない事情にもかかわらず昭和56年、地域住民との協議のなかで袖西近隣公園内に袖ヶ浦公民館（地域図書活動、地域活動の拠点）を設置することができました。また翌年には、谷津ソフトタウンの中に谷津公民館（谷津遊園閉園に伴う高層住宅化、商店街活性化、干潟の保存）を設置しました。

公民館の「事業」も従来の学級・講座に加えて、地区活動を振興するイベントや集会活動、

町会・団体活動が俄然活発化し、公民館は、様々なコミュニティ活動の拠点へと様相を変えていきました。

一方、地区活動が活発になってきた東部の東習志野地区においては、その活動の拠点として東習志野コミュニティセンターが設置されました。コミュニティセンターは、施設提供サービス等を主目的とし、しばらくの間、公民館専任職員を置き、運営体制の樹立が図られました。その後、教育サービス部門を除き、施設管理・提供を主に地域団体の管理としました。

#### 平成4年答申 生涯学習振興法

時代は平成に変わり、「教育」は受験競争等の過熱化等で形骸化が余儀なくされ、社会発展の疎外要因になる恐れが目立ち始めたことから「教育の改革」(臨時教育審議会 1987年)が言われるようになり、新しい教育の改革コンセプトとして「生涯学習」が文部省によって推進されるようになりました。

本市も早速ながら、教育行政の「生涯学習化」への移行をはかるべく、平成元年、千葉工業大学教授 石川 隆三郎氏等を中心に提案された「生涯学習のまちづくり」の建議を受け、「生涯学習推進市民会議」の設置、「生涯学習推進本部」を行政の執行部長の参加を得て設置し、生涯学習推進計画(生涯学習のまちづくり)の推進態勢を確立いたしました。平成4年、こうしたなか、第2次埋め立て地に新習志野公民館(埋立地公共施設整備策)を設置し、秋津地区が生涯学習推進のモデル地区に指定されたのを契機に、地域と学校が一体となった"生涯学習のつどい"を開催し、「学社融合」を主とする生涯学習社会における教育の方向性を示すことができました。

現代的な課題となってきた「地区生涯学習の推進」については、大久保公民館で推進されるネットワーク活動を契機に、各公民館を拠点に「生涯学習地区会議」(学習圏会議)を設置し、地区独自の生涯学習の推進(まちづくり)を図るようになりました。これからの図書館運営、老人大学から市民大学へ(後の市民カレッジ)地域給食、保健・介護センター等の設置提案は、大きな市民学習の成果でした。

平成8年度、袖ヶ浦公民館では、まちづくりを模索する中、入居30年を記念した記録集の編集活動が展開され、住民の明日への希望を育みました。

大久保公民館は、商店街やハミングロード(マラソン道路)についての学習をとおり、大久保のまちづくりの中に"さくらまつり"を計画し、多くの市民がふれあいました。

菊田公民館は、津田沼、鷺沼、藤崎の歴史マップづくりを通し、まちづくりを学習。

実花公民館は、先陣の開拓の知恵を学び、学習を通しての地域開拓を。ロシア人捕虜収容所、ドイツ人捕虜収容所の解題へ。

屋敷公民館は、新旧住民のふれあいをスポーツ行事の開催によって。

谷津公民館、新習志野公民館は、まちのアイデンティティを模索する学習、会議、イベン

トを実施しています。

平成11年、習志野の公民館活動の25年を記念し菊田公民館で開館25周年の集회가催され、地域社会の生涯学習化への移行と逼迫する財政状況を打開する行政改革推進策の中で、住民と共に4半世紀の歴史を築き、公民館の活動の成果を確認し合い、今後の新たな発展と、そしてまちづくりへの展開・発展に期待をつなぎました。

日本国憲法が制定され、平和な地域社会の実現をめざした地方自治法、教育基本法が制定・施行されてから50年が過ぎました。習志野市は、昭和45年「文教住宅都市憲章」を制定し、まちづくりの理念と原理を宣言し、以来、着実に「住民参加のまちづくり」の具現化を図ってまいりました。

まちづくりへの主体的な市民の活動の支援を使命とした公民館は、21世紀を迎えるにいたり、新しい時代に対応する公民館の役割とは何か、そしてこの新しい公民館像をどう描くか、大変な時代の岐路におかれております。いま将来展望について語る重要な時期にあります。—

現状の概括、活動の低迷現象（平成12年から現在まで）

- ・原因の分析
- ・問題点認識
- ・将来展望が語られてない

現在の活動状況

公民館活動

時代に対応する方法として、地区学習圏会議事業の方法を確立したが、平成12年以降、その活動の進展がなく、自治体財政のひっ迫から、行革、財政健全化の中で専門職員の補充がなされず、事業が衰微の方向に向かっている。

特に、運営における民間化が余儀なくされ、検討に入る。行政の指定管理者制度（事業委託）への指導に、ますます公民館活動の展望を失いつつある。

図書館活動

図書の無料貸し出しを主に、貸出業務の合理化（IT化）を図ってきた。

近年の行政改革からの指定管理者制度導入（業務委託）要請に対し、大久保以外の4図書館を委託化する検討に入った。図書館現場における経営改善策のない中、今後の委託化、市役所前習高跡地への総合図書館構想への移行に向けての戦略が問われている。

市史、文化財

(省略)

## 市民カレッジ

平成7年に設置され、15年を経過。

昨年よりカレッジの改革が進められているが、現状認識、改善の手法の違いなど、今後の改革プランの論議が重要とされる。所管課は、運営委員会を主体に改革プランづくりを進めているが、市民協働のカレッジの新たな制度づくり、カレッジOBの運営参入など、混沌とした状態にある。

## コミュニティ・カレッジの改革

今後の課題 4つの課題について

コミュニティ・カレッジ改革、4つの課題について

- 1、組織・運営（人材づくり）
- 2、事業（活動づくり）
- 3、財務（会計実務）
- 4、情報（広報・コミュニケーション・研修）

まず、それぞれの課題について、しっかり認識しましょう。

これは、言ってみれば「起業活動」そのものです。

これは、コミュニティ・カレッジの起業を宣言したものです。

そして次は、それぞれの「課題」をカレッジの目的・使命に向けて、有効な戦略化を図って行けばいいのです。

では、一つ一つ、解説していく。

これが、「考える会から提案する会へ」の学習・研究活動フローです。

だから、この学習・研究課程をメンバーのために記録し、報告、伝達情報として研修化する方法が、いわば4、情報活動(コミュニケーション)になるのです。

いまは多彩なメディアデバイス（装置）がありますが、双方向のネットワーク型（HP、ブログ、SNS、ツイッター）がいいでしょう。

現実の運営ポテンシャルは、低いかも知れないが、今の若者社会は、常識のレベルです。

コミュニケーション効果からしても、推進すべき課題でしょう。

具体化について整理、協議してみましよう。

では1、組織・運営になりますが

これは、「運営から経営」のできる「組織づくり、人材づくり」です。

公益法人化、NPO化、企業化の方法がとても参考になります。

次の2、事業化ですが、現代的な課題をテーマに学習課程化(カリキュラム化)をはかればいいです。市場のマーケティング調査(需要調査・認識)が重要です。

方法パターンとしては

講座型(従来方式)

対話型(M・サンデル方式)

研究型(プロジェクト方式)

経営型(マネジメント方式)

起業経営型(企業方式)

などを駆使し、いろいろな方法で事業化を考え、事業を構築していくことです。

かつての地球人セミナーや

各大学のエクステンションコース、オープンカレッジ

環境大学など

公民館活動から生まれた学習圏会議活動のノウハウ

自主体験学習(小・中学生のまち探検、職場体験、ボランティア体験)

次の3、財務活動ですが、民間の「財務諸表」の意味を十分に理解しましょう。

起業をすると

「資金の調達」→「投資」(何を、どうやるか)→一応、「収益性の確保」(新たな価値の創造)を図らねばなりません。

これが表現でき、説明できるのが、「BS・PL・CS」の財務諸表であることは言うまでもありません。

これは、発生主義、複式簿記、仕分けによって処置され、経理され、計算、まとめられ、決算され、財務諸表化されるものです。財務会計の事務(公益法人会計)ですね。

財務諸表が作成できる事務能力が大切なのです。それができないと組織の経営化の展望が図れず、先行き困ることになります。

従来の収支計算に基づく会計処理では十分な期待、効果、成果の認識が得られず、全く自律自営とは異質、依存的なシステムになってしまいます。

## 社会教育・生涯学習の再編改革について

現役を引退し、「新しい公共活動」について、N大学の発するネットワークをつうじ、アカデミックな立場で勉強しています。現役の時にもっと勉強しておけばよかったと思います。  
(事の本質を本当に理解していなかった気がします)

この4月から指定管理制度に基づき、公共施設の民間運営をスタートさせた「あつたかひろば\*\*\*」の事業活動に、とても興味するところ、何とか運営、ミッションを成就させたいと思います。

そのためにもできるだけ正しく、的確な情報を調査し、整理し、発信・提供していきたいし、関係者の皆さんの研究、研鑽に期待するところです。

2006年に時事通信社から出た、「指定管理者制度、文化的公共性を支えるのは誰か」という本、小林真理氏、他9名の方が執筆しており、この本から教えられたことが多くありました。

委託する側（自治体）が自治体の持つ特性と環境に合わせた独自に設定する明確なビジョンを示すことで、委託された側がそのビジョンを達成する為に目的を設定して戦略立案に基づいた事業を展開するのが民間における一般的な経営手法で、SMART目標の設定が不可欠とされているとありました。

今後の指定管理者制度の活用にあたっては、委託する相手側も自治体の要求に応えられるだけの力を持たなければ経営の強化にはつながらないわけで、人件費をカットするだけの制度では、サービスが低下してしまうのでとても危険であります。

詳しくは、大学出版会発行の『社会教育・生涯学習の再編のソーシャル・キャピタル』にあります。行政改革が行政内部だけの問題ではなく、官民の新たなパートナーシップのあり方がどのように意識され、改革されていくかと言う点に興味するところでもあります。

安易に地域、町内会に、会場施設の貸出し業務を押し付けるようなやり方では、行政がやっている公共施設の貸出業務を市民に交代しただけで、正に人件費の削減だけを目的にしたようになってしまいがちです。

委託することで、どう民間に公共性を担ってもらうのか、その点について十分な時間をかけ検討された結果かどうか、情報を伺う限り、ちょっと不安が生じます。

それは、指定管理者の決定手続きが全く見えず、審査会で協議したとはいえ、選定された結果だけの報告、判断、選定だけでは、説得力ある説明責任を果たしたことはありません。

すでに采はなげられました。請け負った団体の経営力、工夫に期待するしかありません。

民間の団体の経営力（民間会計に基づく分析力）を発揮できる能力を培ってほしいと思います。

## 社会教育・生涯学習の再編とソーシャル・キャピタルに関する実証的な研究

松田 武雄 編 大学教育出版（はじめに一部抜粋）

近年、進行している自治体行政改革のもとで社会教育行政も大きく再編が進み、地域における社会教育・生涯学習のあり方が変容しつつある。現在の社会教育・生涯学習の再編成のもとでは、従来型の社会教育の理論的な枠組みでは対応できず、新たな状況に根差した社会教育・生涯学習の理論を、実証的な研究を通して構築していくことが求められている。

第1に、指定管理者制度の導入により地域社会教育施設の民間委託が急速に広がり、公民の新たなパートナーシップのあり方を現状に即して実証的に検討していく必要が生じている。指定管理者制度については、メリットとデメリットがしてきされるが、デメリットをできる限り縮小し、行政機関との協働関係を模索しながら、公共性を担うことができるような民間経営の方法と、行政とのパートナーシップのあり方について検討する課題がある。

第2に、社会教育行政が縮小し、社会教育施設がコミュニティ施設に衣替えしていく自体が進行する中で、従来の教育施設としての社会教育施設のあり方を再検討し、コミュニティ機能や福祉機能を包摂した広義の社会教育施設として、再構築する必要に迫られる。

第3に、自治体改革の一環として地域組織の再編成が進められ、公民館など社会教育施設にコミュニティ活動の支援業務が期待される。そうした中で、社会教育施設と地域組織との関係、併せてNPOとの関係、さらにコミュニティの活性化における社会教育機能についてケース・スタディにもとづく検討が重要になる。

そこで、

(1)本研究ではまず、自治体改革との関連で社会教育・生涯学習の再編がどのように進行しているのかを、全国的な調査と各地の典型的な事例の実証的な分析を通じて明らかにする。その際の視点は主として、

- (1)市町村合併に伴う社会教育・生涯学習の再編、
- (2)指定管理者制度の導入やPFI等の民間委託に伴う社会教育・生涯学習の再編、
- (3)都市内分権等による地域組織再編成に伴う社会教育・生涯学習の再編、

という三点に置いている。

また、社会教育・生涯学習とソーシャル・キャピタルの高い親和性に着目し、現在の社会教育・生涯学習の再編の方向性を考えていく上での視点として、ソーシャル・キャピタルの形成・蓄積に社会教育・生涯学習がどのように関与できるのか、という観点を設定している。

(2)社会教育・生涯学習の再編動向の分析を踏まえて、ソーシャル・キャピタルの形成・蓄

積を促す新しい社会教育・生涯学習の理論的な枠組みと実際のシステムを構築することを目指し、典型的と思われる事例の実証的な調査研究を行う。事例分析を通して、ソーシャル・キャピタルにおける社会教育・生涯学習の構造的な位置づけを明らかにするとともに、公民のパートナーシップによる社会教育・生涯学習の現代的再編の改良的な方策を提案している。

本書では、社会教育・生涯学習とソーシャル・キャピタルの高い親和性に着目し、現在の社会教育・キャピタルの形成・蓄積に社会教育・生涯学習がどのように関与できるのか、という観点を設定している。逆に、ソーシャル・キャピタルの形成が社会教育・生涯学習にプラスの作用をもたらすのではないか、という仮説でもある。

大変難しい書籍ですが、何か期待、展望が開けるような気がします。

行政改革には意識のある首長や職員・議員・市民が必要なので、どこが欠けてもなかなか軌道に乗せるのは難しく、出遅れていく自治体の重い課題となりそうです。

N市がそうだとは言うのではありませんが、どこであっても無駄な効果の低い事をだらだらと慢性的に維持するだけでは、魅力のない自治体運営になってしまう危険がありますし、さらなる危機感を抱かざるをえません。先の書籍は一つの理論、方向性を研究したものです。

時代状況に応じた新しい社会教育・生涯学習の再編、改革を、その理論、ロードマップを作成すべきでしょう。

はなしは飛びますが、行政の現状を的確に表現できる公会計改革について、今後の行政運営の重要課題・戦略として認識し、すでに3年（H8, 9, 10）にわたり作成されたアニュアルレポートを参考にし、議論、分析し、今後の行財政の経営戦略として、研究、協議をすすめ、あらたな展望を開いてほしいと思います。

また、民間経営においても、公益法人化に対応し、公益法人会計基準に準じ、経営体制への移行をスムーズに果たすことが必要です。

今回の機構改革で、経営推進室がなくなり、公会計改革による経営化の樹立が遅延してしまいました。

財政健全化法に基づく指標についてはクリアーしてるとはいえ、現金主義に依拠した会計指標だけでは、1000億円もの負債に対する将来負担の解消、返済を導く戦略は語れません。残念ですが自治法上は現行法の範疇の規律に従うしかないのかもしれませんが、負債を戦略的に解消するには、発生主義に基づく会計の樹立は、喫緊の課題であることは変わりません。また、特別会計や外郭団体への従来補助事業についても先のように民間

団体として積極的に公益性を志向し、組織的な経営力を発揮できる団体へ移行させるとともに、自治体側も団体の選定、事業補助の決定など、重要な行財政判断、政策能力となりましょう。

だからこそ、トップの経営力、姿勢、職員の研鑽、研修、指導性が問われるのではないのでしょうか。

地方分権、自治体の自立とは、それが語れる最適な考え方、説明理論、そして行政（NPMの樹立）とは何か。あらたな経営的な観点から考えていかなければならないと思われまます。

<http://ir.library.osaka-u.ac.jp/metadb/up/LIBAESK01/aes14-003.pdf>

近年、社会教育研究における NPO 活動への注目が高まっている。

市民参加には三つの局面が存在する。NPO-行政、NPO-市民、市民一行政である。異なる局面において NPO がいかに市民参加を促進するのかを明らかにするために、2つの社会教育施設の NPO 委託事例を取り上げ、フィールドワークを実施した。

一つは NPO 一行政局面の市民参加の事例であり、もう一つは NPO 市民局面の事例である。

それぞれにおいて市民参加の実効性とそこでの NPO の役割、市民参加を可能にする NPO の資質、公共空間の形成に向けた展望を分析した。

調査の結果から、NPO の専門性が市民参加の不可欠の要素となっていることが示された。同時に、市民参加をきっかけとして、行政・地域住民の変容を導く NPO の役割に焦点を当て、筆者は NPO の教育力の触媒モデルを提示した。

最後に、NPO の教育力が、共同学習、教育事業、地域形成力の三つの要素から理解する可能性を示唆している。

2012/7/5(木) 午後 2:12 返信する

先の「社会教育・生涯学習の再編とソーシャルキャピタル」と同様、なかなか面白い研究レポートです。

この4月、「市民プラザ」の指定管理者となった法人の活動の支援コンサルに関わりました。市民のNPO活動なのですが、行政との協働活動とはいうものの、補助・助成金による下請け団体になりそうな状態に対し、法人化への手続きの簡易さから、「一般社団法人」の認証を得ました。

前年の準備段階から今年の法人活動へ移行に際し、形式的ながら理事会、総会を行い、前年の活動報告、今年度の役員人事、事業計画がスタートしました。

2012/7/7(土) 午前 8:50 返信する

法人活動の持続性、効率性を説明する書類関係はほぼ、指定管理者制度に準じた協定書による指定様式（収支会計）で済まそうとしていたようですが、法人認証を得た以上は、その公益性を担保するためには、公益会計基準に準じた法人様式で財務関係書類を作りかえることをおねがいし、受託事業（指定管理事業）以外の法人事業・活動（広報やスタッフ研修、企画事業）をも表示しました。

ソーシャル・キャピタルの樹立とかNPO活動の樹立とか、社会教育活動主体の樹立とか、法人活動としての本旨を十分認識した活動・実践が伴ってこそ達成されるものと実感しております。

2012/7/7(土) 午前 8:51 返信する

自治体行財政改革のもとで、社会教育・生涯学習行政の再編が進められている状況の中で、「学び」を、社会教育・生涯学習行政が単体で保障することには限界がある。そこで社会教育・生涯学習行政にもとめられているのは、地域ボランティア・NPO 団体等、「多様な主体（アクター）」の「参画」を広げ、「多様な主体（アクター）」との「協働」を実現しうる大成への体質転換であろう。

2012/12/22(土) 午後 5:04 返信する

こうした動きについては批判されるべき点も多いが、とりわけ、こうした動きが、行政の管理や統治の「補助」「保管」「安価な代替」として吸収されてしまう危険性は、指摘しておかなければならない。しかし他方では、こうした動きの中には、行政と連携・協働し、つつ、（あるいは対抗しつつ）多様なアクターの「参画」が実現される過程において、お互い支えあい協力し合う協働関係・パートナーシップの形成が促進される過程において、社会的信頼、互酬性の規範の共有と「市民的参加ネットワーク」の構築といった社会関係としてのソーシャル・キャピタルが地域社会に蓄えられる契機となる可能性がある。

2012/12/22(土) 午後 5:16 返信する

そして、地域自治・住民自治の枠組みを踏まえつつも、多様なアクターがお互いに自由・平等・公正な関係に立って地域社会を構成しなおしていこうとする新たな「ガバナンス」が定着するならば、「多元的な公共性」という新たな社会編成原理を実現する可能性を展望することができるであろう。

2012/12/22(土) 午後 5:22 返信する

こうした中で、自治体行財政改革による政策的展開を正確かつ批判的にとらえるとともに、それらの問題を、実践・運用の中で、より地域住民に近い地平からとらえかえしつつ

止揚し、かつ、地域住民の立場から組み替えていくことを志向していくことが重要な課題となっている。

2012/12/22(土) 午後 5:26 返信する

ニューパブリック・マネジメント推進の中から提案されてきた指定管理者制度ですが、現代的に公共活動を担う民間団体として NPO 法人が注目されている。然し、ソーシャル・キャピタルとして果たして社会貢献の一翼を担う団体として責任が担えるか、少し懸念要素がある。

それは、自己資本を蓄積する資力、ないし収益力を保証するだけのだけの経営力が担保できるか、ということである。ソーシャル・キャピタルの蓄積というのは「社会資本」の整備、充実という事ばかりでなく、団体の社会参加、協働するばかりでなく、社会貢献によってソーシャル・キャピタルの蓄積が果たせる経営力がとわれているのではないだろうか。

2013/3/11(月) 午後 9:45 返信する

いずれにしても社会教育法に準じた社会教育の発展につながる委託仕様書を提案し、先のソーシャルキャピタルの観点から民間団体の選定、選択を行い、費用対効果ばかりでなく、業務、事業活動のモニタリングを通し、的確な目的達成、効果の評価ができる行政の監視力を築いていく必要があるのではないだろうか。

非営利組織会計テキスト 宮本 幸平 著 創成者 20120520

現在わが国が抱える財政上の債務は危機的状况にあり、歳出削減が急務になっている。しかし他方で、少子高齢化の現況では、国民福祉維持のための財政赤字の回避は困難ある。

そこで、政府に替って福祉活動を行う「非営利組織」につき、その活動成果を測定、開示する「会計」の社会的意義は大きい。そのため、福祉の活動を行う公益法人、社会福祉法人、NPO法人、病院、および地方政府を対象に、会計制度、理論、計算処理、機能について理解を図りたい。

目次

第1部 非営利組織の会計（わが国の非営利組織会計  
非営利組織会計の「貸借対照表」  
貸借対照表「資産の部」

貸借対照表「負債の部」  
貸借対照表「正味財産の部」  
非営利組織会計の「正味財産増減計算書」  
非営利組織会計の「キャッシュ・フロー計算書」  
社会福祉法人会計  
NPO法人会計  
病院会計)  
第2部 地方政府の会計（わが国地方政府の会計  
政府会計の「基本目的」  
政府会計の「貸借対照表」  
貸借対照表における「資産の部」の評価  
政府会計の「行政コスト計算書」  
政府会計の「純資産変動計画書」  
政府会計の「資金収支計算書」)

公益法人会計はじめの一步 公益法人協会

目次

第1章 会計とはなんだろう？  
第2章 簿記の基本を理解しよう！  
第3章 仕訳をしてみよう！  
第4章 帳簿と試算表とは？  
第5章 会計のゴール！決算書の作成！  
第6章 公益法人会計基準を知る

著者情報

辺土名 厚

公益法人の専門家として会計監査、会計顧問、監事、研修・講演、執筆、各種指導・相談業務などを通して、幅広く公益法人に携わる。清泉監査法人統括代表社員。辺土名公認会計士事務所代表。日本公認会計士協会非営利法人委員会公益法人専門委員。内閣府早期申請に向けた新公益法人制度の理解を深めるための相談会相談員

2012/5/8(火) 午後 1:25 返信する

理論の熟考と理解、これに基づく考察の繰り返しは、理解力や判断力を涵養する。複式簿記を前提とする計算構造と具体的な計算処理、習得を通じた理論的考察の深化に役立つ。

2012/5/10(木) 午前 10:40 返信する

#### 非営利組織における会計の役割

企業における諸活動の財源は、株主の出資金、債権者からの借入金等、および経常的収益を主たる構成要素とする。そして株主に対しては、配当財源である利益がもたらされたかを報告・説明する義務がある。また、債権者に対しては、債務履行のための資金が確保されているか、当期に当該資金が増加しているかを示さなければならない。さらに、新たな投資を投資者に促すため、総資産の占める負債の比率を開示して安全性を明らかにする必要がある。

2012/5/15(火) 午後 2:35 返信する

非営利組織では、補助金や寄付金の受贈において、資本の保全度合（拘束された資産の財源が保全されているか）、正味財産の増減（受贈した財産がどのように増減したか、また維持されたか）、資金繰り状況（年度収支が赤字でないか）などにつき、資金提供者である主務官庁や寄付者等に対して情報開示する説明責任がある。

2012/5/15(火) 午後 2:47 返信する

#### 非営利組織における会計の機能

営利（会計上の利益）の獲得を第一義としない非営利組織では、恒常的に資金不足懸念が存在すること。営利組織である企業は、資金投下・活動という「努力」にたいし、その「成果」が剰余分を伴った資金として回収される。

これに対し非営利組織では、「努力」に応じて提供サービスの充足が担保されえるものの、資金的な「成果」の希求が本義・本分ではない。サービスの充実でコストが膨らみ、活動源泉である資金が欠乏するというジレンマが起こる。そのため、具体的な獲得資金である補助金・寄付金の確保、課税に対する優遇措置の考慮が不可欠となる。

2012/5/15(火) 午後 3:03 返信する

そしてその見返りに、資本の保全度合、正味財産（資産から負債を差し引いた価額）の増減、資金繰りの状況につき、説明責任が生じる。そこで、資金の流れを捕捉して網羅的に記録・測定し、この記録が誘導されて、所有する財産・債券・弁済義務、現金収支、正味財産などが計算され、財務諸表として開示される。

2012/5/15(火) 午後 3:10 返信する

NPO法人会計基準 NPO法人会計基準協議会

全国のNPO法人とその支援者、会計専門家、学識経験者、助成財団、金融機関など、

のべ3058人の意見を取り入れ策定された「NPO法人会計基準」のすべてを収録。豊富な「記載例」や「Q&A」ですぐに役立つNPO法人必携の書。

## 目次

### 第1部 NPO法人会計基準（NPO法人会計基準の性格と基本的考え方

#### NPO法人会計基準

##### 議論の経緯と結論の背景)

### 第2部 実務担当者のためのガイドライン（パターン分類された記載例

#### NPO法人会計基準の「Q&A」)

#### 各種リスト

2012/5/18(金) 午後 2:19 返信する

2011年5月から、内閣府は、NPO法人会計について明確化を図り、市民・NPO法人・所轄庁の3者にとってわかりやすい会計の在り方を検討するため、「NPO法人会計の明確化に関する研究会」を発足させ、2011年11月22日に最終報告書を発表している。

報告書では、NPO法改正を受けて、NPO法人会計基準協議会が取りまとめた「NPO会計基準」を「現段階においてNPO法人が望ましい会計基準である」と結論づけている。

内閣府は、この報告書を基に、新しい「手引き」を作成し、それを都道府県、政令指定都市が今ある「手引き」から、新たな「手引き」を作成することになっている。

## 公益法人会計基準

公益法人を取り巻く社会経済状況の変化を受け、1、公益法人においても一層の効率的なじぎょううんえいが求められることとなり、事業の効率性に関する情報を充実させる観点及び2、公益法人の事業活動の状況を透明化し、寄付者等から受け入れた財産の受益責任により明確にすることを通じて広く国民に対して理解しやすい財務情報を提供する観点から公益法人会計基準が改正された。(平成16年)平成17年「公益法人会計基準に関する実務指針」18年から基準の実施。その後公益法人制度改革関連三法の成立。平成20年4月、公益法人会計基準が公表された。平成20年12月1日適応

2012/6/8(金) 午前 8:58 返信する

## 新基準の特徴

従来の資金収支計算書を中心とする体系を見直し、貸借対照表、正味財産増減計算書から構成する財務諸表を作成する。従来会計基準で定めてきた収支予算書および収支計算書に

については会計基準の範囲外とする。

一般社団・財団法人において、一般社団法人では基金が設定可能であり、設定した場合は純資産の部に記載する。

2012/6/8(金) 午前 9:16 返信する

#### 非営利会計における公益会計基準の位置付け

公益法人会計基準の適応大正法人は、公益社団・財団法人等で、一般社団・財団法人はその適応から除かれている。

したがって、公益法人会計基準は、非営利会計の領域において公益性をゆうする組織の一般的な会計基準といえることができるが、非営利会計全体を通じた一般的な会計基準ということではない。

2012/6/8(金) 午前 9:25 返信する

#### 非営利会計の理念・領域

法人形態の非営利組織は、個別の法律により規定されている。今回の公益法人制度改革による非営利法人の一般法として一般社団・財団法が成立した。特別法に根拠を有する法人累計、私立学校法に基づく学校法人、社会福祉法に基づく社会福祉法人、宗教法人法に基づく宗教法人。特定非営利活動促進法に基づく特定非営利活動法人等がある。

これらの作成すべき計算書類は、それぞれの根拠法により法定されている。具体的な様式については、その類型ごとに公表されている会計基準に規定されており、それに基づき計算書類が作成される。

2012/6/8(金) 午前 9:35 返信する

非営利会計の共通的な理念およびそれが該当する領域を明確に確定するためには、一般社団・財団法人法に規定される一般社団・財団の会計を中心にして特別法にきていされる非営利組織の諸類型の会計の理念・特徴を明確にしたうえでそれぞれに共通する考え方を抽出し比較検討する必要がある。

2012/6/8(金) 午前 9:39 返信する

#### 組織の非営利性

複数の人間が構成する組織は、営利性の有無にかかわらず、その活動のために何らかの財やサービスを消費し、新たな財やサービスを創出して社会に提供し貢献していくものである。営利組織と非営利組織の差異は？

2012/6/8(金) 午前 9:56 返信する

企業に代表される営利組織は、資源提供者に対する所有権と利益分配とを前提として資

源を集めている。消費した財やサービスのコストに対する付加価値分を上乗せし、活動結果として創出した財やサービスを有償で提供することで資源を回収し、資源提供者への利益配分を可能としている。

2012/6/8(金) 午前 10:03 返信する

非営利組織は、資源を集めるにあたり、資源提供者に対する所有権はもとより利益配分も前提としていない。創出した財やサービスの提供は無償であったり、あるいは有償とはいえコスト以下での提供であったりする。非営利組織は、活動に要する資源を善意の提供者から受領する。この資源は返済を要せず、提供者に応じた分配も必要としていない。非営利組織への資源提供者は、組織の使命や活動目的、社会的役割に賛同して資源を提供するものであり、金銭的対価は期待してない。

2012/6/8(金) 午前 10:20 返信する

非営利組織にはパブリックセクターとプライベートセクターがあり、前者は、政府や地方自治体、後者は公益法人、特殊法人、独立醸成法人など。公益法人については、平成 18 年の公益法人制度の改正 3 法案「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」「公益法人および公益財団法人の認定に関する法律」「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律および公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法令の整備等に関する法律」が成立し、平成 20 年 12 月より全面施行、新しい公益法人制度が稼働し始めた。それまでの公益法人、明治 29 年の民法法人、昭和 25 年移行の特別法に基づく特別法人、また、特定非営利活動法人や、一般社団法人や、特殊法人、独立行政法人も法律上の分類として広義の公益法人つまり非営利組織の範疇にあると言える。

2012/6/8(金) 午前 10:38 返信する

#### 活動の公益性

資源提供者への分配を目的とした利益追求をしないという点に非営利組織の特徴がある。しかしながら、組織の活動目的が公共性を有しているか、組織が提供する財やサービスの受益者が不特定多数かどうか。公益性の高い活動を担っている組織が必ずしも非営利組織であるとは限らない。公益法人改革の流れは、公益性の高い非営利組織と公共性が低い非営利組織を明確に分け経済社会の仕組みの中で、公益事業を非営利の民間が担う体制を積極的に後押し、促進している

2012/6/8(金) 午前 10:48 返信する

#### 公益法人改革と公益法人会計基準

今回の改正で最も注目すべきことは法人の設立が、まずは登記のみで可能となった。主務官庁の許可主義から一般法人法の要件を満たせば登記のみで設立できる準則主義への変

更である。準則主義で設立できるのは、一般法人としての一般社団法人・一般財団法人である。

2012/6/8(金) 午後 0:23 返信する

会計の重要性、

許可主義から準則主義への変更は主務官庁の監督指導、許認可がゆるくなることである。したがって費業組織活動似関するディスクロージャーが重要である。

制度改正に伴って主務官庁への報告に加え、外部利害関係者への法人の活動結果に関する報告機能が重視され、それまでの予算準拠主義から企業会計の手法導入へと変化している。これは、法人の実態を把握するための会計は、営利活動であろうと公益法人であろうと大きな差異はない。

2012/6/8(金) 午後 0:31 返信する

公益法人の公表財務諸表は、正味財産計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書、財産目録で、正味財産計算書はそれまでのストック式からフロー子式に計算方式が変わり、結果として、企業会計における損益計算書に近いものとなってきている。

2012/6/8(金) 午後 0:36 返信する

非営利組織の会計

提供された資源が組織の目的としている活動に正しくつかわれたかどうかを監視することができる情報が重要視される。受託資源にかかわる会計責任を明らかにすることが求められる。この点で、事業計画並びに予算を開示し、これに賛同して提供された資源の管理運営結果を収支計算書の形で開示することが適切である。この観点に立てば、現金ベースでの財務情報として予算執行と決算を報告することになる。

また、組織自体の維持存続を確保するため、正味財産の増減を把握し報告することが重要になる

2012/6/8(金) 午後 0:46 返信する

非営利組織の持続可能性を評価し、測定し、表示すること。また、じぞくのための独立採算制も、財務情報として開示されなければならない。支払い手段を確保しているかどうかの観点から、資金の流動性も開示する必要がある。

2012/6/8(金) 午後 0:49 返信する

そして、会計の説明力、情報提供機能という観点から組織活動の効率性を財務情報として提供する。

努力と成果を費用収益の対応というかたちで財務諸表に集約し、財務情報を提供する企

業会計における手法は、非営利組織に当てはまらない面も多い。努力の面ではかなりの部分が対価の支出を伴い、財務的な測定が可能であるが、成果については、これを財務的に測定することは困難なケースがある。

2012/6/8(金) 午後 0:57 返信する

非営利組織における財務情報には集約すると、組織運営そのものについての情報と組織活動の効率性についての情報である。

一般社団・財団法人はどのような会計基準を使えばよいのでしょうか。

一般社団・財団法人施行規則第21条によれば、一般社団・財団法人が適用する会計基準について、特に義務付けられている会計基準はなく、一般に公正妥当と認められる会計の基準その他の会計の慣行によることがもとめられている。

そのため、平成16年改正基準や企業会計基準を適用することも可能だが、どのような会計基準を選択する場合であっても、法令に則った書類を作成することが必要であるとしている。

2012/6/28(木) 午前 8:41 返信する

一般社団・財団法人においては、貸借対照表及び損益計算書並びにこれらの付属明細書の作成が義務付けられている。(一般社団・財団法人法 123 条) ここにおいて義務付けられている書類は、損益計算をベースとして作成することを求めているため、旧公益法人会計基準に基づく現金収支ベースで作成されている計算書類では、法律で求められている書類とはみなされないと考えられ、損益計算を基礎とした会計基準に基づき、計算書類等を作成することが必要になる。

2012/6/28(木) 午前 8:51 返信する

昨年は、外郭団体の公益法人への移行手続きや、市の指定管理者となった「\*\*\*広場」法人の財務書類整備に関わりました。

教委の指導で「一般社団法人」の認証を得たものの、市との協定に準じた助成金等を原資とする委託補助金の収支会計の決算でした。CC とほとんど変わらない任意団体そのものの収支会計での報告でした。昨年度は法人化の準備と3月のプラザ開館準備の受託事業でしたので止むを得ないと思いましたが、やはり法人としての認証を得た以上、法定に準じた財務報告を行なうため、新年度計画も法人会計基準に応じた対応を準備しました。

実際は特定する一般社団法人の会計基準様式はなく、公益会計基準(NPO 法人会計基準様式)で書類整備を行いました。

近年社会教育団体も自立、自営が主要な方向性になり、民営化の手法が一般的となって

まいりました。

ここら辺の時流を意識した的確な団体指導を行う必要があります。

#### (公益法人会計基準要旨)

公益法人会計基準は、昭和 52 年 3 月に公益法人監督事務連絡協議会の申し合わせとして設定されたが、その後の 3 度の改正を経て、現在は、昭和 60 年公益法人会計基準、平成 16 年公益法人会計基準、平成 20 年公益法人会計基準と 3 つの基準が公表、適用されている。このうち、昭和 60 年公益法人会計基準は、公認会計士もしくは監査法人の監査の対象法人は、平成 20 年 12 月 1 日の公益法人制度改革関連三法施行後、最初に到来する事業年度末に係る監査までしかその適用が認められない（非営利法人委員会報告第 30 号）。

平成 16 年公益法人会計基準は、平成 16 年 10 月 14 日に公益法人等の指導監督等に関する関係省庁連絡会議申し合せとして改正、公表され、平成 18 年 4 月 1 日以後開始する事業年度から実施されているが、さらに平成 20 年 12 月 1 日の新法施行に伴う所要の改正を織り込む必要が生じたことから、平成 20 年 4 月 11 日付けで改正され、内閣府公益認定等委員会から平成 20 年公益法人会計基準として公表され現在に至っている。法的に強制適用される会計基準はないので、一般に公正妥当と認められた会計の慣行に従うことでよいが（一般法第 119 条、第 199 条）、公益認定等委員会が公表している FAQ によれば、平成 20 年会計基準を、法人の会計処理の利便に資するとして推奨しているので公益法人会計実務上は留意する必要がある（FAQVI-4）。

平成 20 年会計基準は、平成 20 年 12 月 1 日以後開始する事業年度から適用されている（公益法人会計基準前文 3）。平成 20 年会計基準の運用指針によれば、適用対象法人は次の法人としている。

- イ．認定法第 2 条第 3 号に定めのある法人（「公益社団法人・財団法人」）
- ロ．整備法第 123 条第 1 項に定めのある法人（「移行法人」）
- ハ．整備法第 60 条に定めのある特例民法法人（「申請法人」）（整備法第 45 条、第 46 条の申請をする際の計算書類を作成する場合）
- ニ．認定法第 7 条の申請をする一般社団法人又は一般財団法人（「一般社団・財団法人」）

また、公益法人会計基準を適用する場合の経過措置として、「公益法人会計基準の運用指針」（平成 20 年 4 月 11 日付け内閣府公益認定等委員会公表）の附則には、「2. 公益法人会計基準の適用と認定・認可の関係について」に次のように平成 20 年会計基準への移行の経過措置が定められている。

(1) 特例民法法人が公益法人又は一般社団・財団法人へ移行申請する場合…特例民法法人が移行認定・認可をする場合には、平成 20 年 12 月 1 日以後開始する最初の事業年度に係る財務諸表は、公益法人会計基準前文 3 の本会計基準の実施時期にかかわらず、平成 16 年会計基準を適用して作成することができる。

(2) 一般社団・財団法人を設立して公益認定を申請する場合…公益法人会計基準及び本運用指針によるものとする。

平成 20 年会計基準の内容は、基本的には平成 16 年会計基準の会計体系を踏襲している。すなわち、平成 16 年会計基準は、公益法人をめぐる社会的、経済的な環境変化を反映して、今まさに国際会計基準へのコンバージェンスに取り組み変革途上にある「企業会計基準」の考え方を基本的に織り込んだ大変革であった。平成 16 年会計基準において導入された従来の「収支計算体系から損益計算体系へ」と転換した計算体系は平成 20 年会計基準でもそのまま適用されている。

具体的には、①収益・費用の認識基準としての発生主義の適用、②資産・負債の評価基準としての時価基準（金融商品会計基準、外貨建取引等会計処理基準、退職給付会計基準）、その他個別基準でもリース取引会計、減損会計、税効果会計等の企業会計で昨今逐次導入されてきた諸ルールが導入されている。今後も改正が予想される個別基準の動向には留意しておく必要がある。

これに加えて、平成 20 年会計基準では、新たに新法施行に伴う会計面の対応を主目的とした会計区分ごとの情報提供、さらには、会社法との調整も配慮して附属明細書の作成義務等所要の規定を追加・改正をしている。

平成 20 年会計基準において新たに規定された主要な改正事項は次の通りである。

1. 新法の会計区分に準拠した区分経理・事業別区分ごとの情報提供制度の導入
2. 貸借対照表及び正味財産増減計算書における基金に関する規定の新設
3. 正味財産増減計算書における投資有価証券評価損益等の表示方法の変更
4. 附属明細書に関する規定の新設
5. 財務諸表の範囲の変更（財産目録は、財務諸表の体系から除外されたが、公益法人は、引き続き備置き及び閲覧対象とされている。）

## 公益法人会計基準

### 第 1 総則

#### 1 目的及び適用範囲

- 2 一般原則
- 3 事業年度
- 4 会計区分

## 第2 貸借対照表

- 1 貸借対照表の内容
- 2 貸借対照表の区分
- 3 資産の貸借対照表価額

## 第3 正味財産増減計算書

- 1 正味財産増減計算書の内容
- 2 正味財産増減計算書の区分
- 3 正味財産増減計算書の構成

## 第4 キャッシュ・フロー計算書

- 1 キャッシュ・フロー計算書の内容
- 2 キャッシュ・フロー計算書の区分
- 3 キャッシュ・フロー計算書の資金の範囲

## 第5 財務諸表の注記

## 第6 附属明細書

- 1 附属明細書の内容
- 2 附属明細書の構成

## 第7 財産目録

- 1 財産目録の内容
- 2 財産目録の区分
- 3 財産目録の価額

## 公益法人会計基準注解

(注1) 重要性の原則の適用について

(注2) 内訳表における内部取引高等の相殺消去について

(注3) 総額主義について

(注4) 基本財産及び特定資産の表示について

- (注5) 基金について
- (注6) 指定正味財産の区分について
- (注7) 一般正味財産の区分について
- (注8) 外貨建の資産及び負債の決算時における換算について
- (注9) 満期保有目的の債券の評価について
- (注10) 満期保有目的の債券並びに子会社株式及び関連会社株式以外の有価証券について
- (注11) 指定正味財産に区分される寄付によって受け入れた有価証券の会計処理について
- (注12) 基金増減の部について
- (注13) 補助金等について
- (注14) 一般正味財産増減の部における経常外増減に属する項目について
- (注15) 指定正味財産の部から一般正味財産の部への振替について
- (注16) 投資有価証券評価損益等の表示方法について
- (注17) 関連当事者との取引の内容について

平成20年12月1日にスタートした新たな公益法人制度においては、現行の民法34条による社団法人・財団法人はすべて、新制度における法人体系へ移行することになります。

新制度においては、法律、会計、税務が密接に関連して定められており、移行に際してはこれらの内容を理解した上で、さまざまな局面において実務上の判断を行う必要に迫られます。

2012/12/12(水) 午後 5:36 返信する

平成16年改正基準からの主な変更点は、次のとおりである。

#### ア. 会計基準の体系

平成16年改正基準は会計基準及び注解の部分と別表及び様式の部分とから構成されるが、今後の制度運用上の便宜を考え、両者を切り離し、会計基準及び注解の部分の本会計基準とし、別表及び様式部分は運用指針として取り扱うこととした。

#### イ. 財務諸表の定義

平成16年改正基準は、財務諸表を会計基準上で取扱う書類と定め、貸借対照表、正味財産増減計算書、財産目録及びキャッシュ・フロー計算書を含めていたところであるが、公益法人制度改革関連三法における会計に関する書類の定めとの整合性につき検討した結果、財産目録は財務諸表の範囲から除くこととした。

2012/12/13(木) 午後 4:19 返信する

#### ウ. 附属明細書

附属明細書は、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」（以下「一般社団・財団法人法」という。）において作成することが定められており、さらに「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律に関する施行規則」（以下「一般社団・財団法人法施行規則」という。）及び「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律施行規則」（以下「整備規則」という。）において、附属明細書の記載項目が定められている。平成16年改正基準においては、附属明細書に関する規定が設けられていないため、本会計基準においてこれを定めることとした。

2012/12/13(木) 午後 4:21 返信する

#### エ. 基金

一般社団・財団法人法において、一般社団法人では基金を設定可能であり、かつ、一般社団・財団法人法施行規則、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則」及び整備規則において、基金は純資産の部に記載する旨の定めがある。平成16年改正基準には、基金に関する規定が設けられていないため、本会計基準においてこれを定めることとした。

#### オ. 会計区分

平成16年改正基準では、特別会計を設けている場合、会計区分ごとに貸借対照表及び正味財産増減計算書を作成し、総括表により法人全体のものを表示していたが、本会計基準では法人全体の財務諸表及び附属明細書並びに財産目録を基本とし、会計区分ごとの情報は、財務諸表の一部として貸借対照表内訳表及び正味財産増減計算書内訳表において、それぞれに準じた様式で表示するものと整理した。

#### 公共経営と公会計改革 小林麻理 著 三和書籍

本書は、利益という定量的で明確な尺度が基本的に存在しない特質をもつ公共経営について、行政が、従来型の行政管理ではなく、市民社会ガバナンスの考え方を軸とする公共経営（Public Management）へと進化していることについてその基本概念を理解することを目的としている。

企業経営の手法を政府に取り入れるニューパブリック・マネジメントから、さまざまな市民社会の担い手との協働を促進するニューパブリック・ガバナンスへと進展していく過程で、PFI や市場化テストなど様々な行政運営手法が出現する。そのみならず、企業経営において会計が羅針盤の役割を果たすように、公共経営による改革には公会計改革が不可欠であり、その重要な成功要因である。この世界的動きの中で、日本の公共経営及び公会

計改革がどのような背景を経て、現在どのような段階にあるのか、国、独立行政法人、地方を対象として、日本の現状を読者が把握し、課題について考える手がかりを提供する。さらに日本及び海外の取組について、事例を通じて理解を深めることを意図している。（「はしがき」より）

## 目次

### はしがき

#### 第1章 インTRODakシヨン —今なぜ公共経営と公会計改革が重要か

##### 1 政府/行政の課題とは：本書の基本的問い

##### 2 行政管理から公共経営へ

##### 3 公共経営とは：本書の目的と構成

##### column 4条公債、特例公債とは

##### column アカウンタビリティ

#### 第1部 公共経営と公会計の基本的考え方

#### 第2章 公共経営の基本的考え方

##### 1 オープンシステムとしての政府と公共経営の特質

##### 2 公共経営改革モデル

##### 3 公共経営改革の4パターン

##### 4 新しい公共経営の考え方 —ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）

##### 5 従来の行政管理、新しい公共経営、さらに新しい公共サービスへ

##### column NWS（ネオウェーバー主義国家）とは

#### 第3章 公共経営の変容と公会計改革

##### 1 公共経営における公会計の役立ちとは

##### 2 これまでの行政運営における会計の役立ち —予算改革と会計の機能

##### 3 地方自治体の行政経営における公会計の機能

##### 4 公共経営の変容における会計学の機能

###### (1) 公共経営の変容とは何か

##### 5 公共経営の変容において会計はいかなる機能を果たし得るのか

##### 6 公共経営の変容における会計学の課題

#### 第4章 公会計改革の基本的考え方

##### 1 わが国地方政府の公会計改革略史

##### 2 わが国の地方政府の官庁会計が抱える課題

###### (1) 第1群：ストック情報とコスト情報の欠如

###### 1-1 ストック情報の欠如

###### 1-2 コスト情報の欠如

(2) 第2群：アカウンタビリティ（説明責任）とマネジメントの欠如

2-1 アカウンタビリティの欠如

2-2 マネジメントの欠如

(3) 第3群：検証可能性の欠如

3 イギリスと韓国からの教訓

(1) イギリスからの教訓 1「会計による管理の徹底」

(2) イギリスからの教訓 2「政府サービス改善運動」

(3) イギリスからの教訓 3「政府会計の政治性」

(4) 韓国における地方政府改革からの教訓

4 公会計改革の基本的考え方

(1) 官庁会計にみる欠如から学ぶべきこと

(2) 公会計改革の先進国からの教訓から学ぶべきこと

① 「会計による管理」を徹底すること

② 会計改革は「政府サービスの改善運動」であること

③ 会計改革は政権によって左右されること

④ 政府の強力なリーダーシップが重要である

第5章 公共経営改革と公会計改革の世界的潮流

1 ニュー・パブリック・マネジメントの世界的潮流と特質

2 米国における結果指向の政府マネジメントの進展

(1) 米国連邦政府における公共経営と公会計改革

I GPRA の目的

II GPRA における戦略計画と業績評価の内容

1) 戦略計画

2) 業績計画と業績報告書

III GPRA の実施ステップ

IV 米国会計検査院による GPRA の実践

(2) 米国地方政府におけるマネジメント改革のフレームワーク

3 英国の資源会計予算における管理会計の機能

(1) 英国における結果指向の政府マネジメント改革

(2) 資源マネジメントのフレームワーク

4 ドイツにおける公共経営と公会計改革

(1) ドイツにおいて NPM の取組はなぜ遅れたか

(2) 1990年代における抜本的な変革—NPM へ—

(3) ドイツ版 NPM—ニュー・ステアリング・モデル

I ティルブルグモデルとは何か

II NSM 推進における自治体共同機構の機能と貢献

### Ⅲ ハードからソフトの改革の必要性

## 第2部 日本における公共経営と公会計改革

### 第6章 日本における行財政改革の基本問題

#### 1 国の課題：財政構造改革から小泉改革、そして新たな公共へ

- (1) わが国の財政の状況
- (2) 1975年以降、国債大量発行時代へ
- (3) バブル崩壊と財政構造改革
- (4) 小泉内閣の構造改革とNPM
- (5) 民主党政権と新しい公共

#### 2 国における公会計改革の歩み

- (1) 行政改革の進展と公会計制度の整備

##### i) 行政改革と公会計制度

##### ii) 公会計制度見直しに向けた体制整備と基本的考え方

- (2) 公会計制度整備への取組

##### i) 国の貸借対照表の作成

##### ii) 独立行政法人の会計基準

##### iii) 特別会計財務書類作成基準の制定

##### iv) 省庁別財務書類の作成

#### V) 政策別コスト情報の把握と開示

#### 3 地方の課題：地方分権改革の推進と求められる行財政改革

- (1) 地方分権改革と地方自治体の現状

##### i) 地方制度の現状の問題点

##### ii) 基本方針2006

column 夕張破綻と財政健全化法

##### iii) 基本方針2007

##### iv) 基本方針2008

column 地方の財政依存～地方交付税措置と臨時財政対策債

##### v) 民主党への政権交代後

#### 4 行政改革大綱、集中改革プラン、地方行革新指針等による行政改革の方向性（人件費改革）、公共サービス改革、地方公会計改革

##### i) 行政改革大綱

##### ii) 集中改革プラン

##### iii) 地方行革新指針

##### iv) その後

#### 5 公会計改革、マネジメント改革（行政評価等）の必要性：財務書類の作成状況、行政評価の実施状況調査による現状把握

- (1) 地方公共団体の財務書類の作成状況等
    - i) 平成 22 年度版財務書類の作成状況
    - ii) 活用状況
  - (2) 行政評価の実施状況
    - i) 行政評価の実施状況
    - ii) 評価結果の活用方法
- 第 7 章 日本における公共経営と公会計改革の歩み

## 1 独立行政法人制度

- (1) 独立行政法人とは
- (2) 独立行政法人制度の法体系
- (3) 独立行政法人制度の特徴
  - i) 業務の効率性及び質の向上
  - ii) 法人の自律的な業務運営
  - iii) 業務の透明性
  - iv) 業務の自主性
- (4) 独立行政法人の評価制度
  - i) 業務実績評価
  - ii) 中間目標終了時の見直し等
    - ① 主務大臣の検討
    - ② 府省評価委員会の評価
    - ③ 政策評価・独立行政法人評価委員会の評価
- (5) 独立行政法人通則法の改正状況

## 2 独立行政法人の会計

- (1) 独立行政法人会計の位置づけ
  - i) 独立行政法人会計の特徴
  - ii) 複数の会計基準
- (2) 独立行政法人会計における財務諸表
  - i) 損益計算書
  - ii) 貸借対照表
  - iii) キャッシュフロー計算書
  - iv) 利益の処分又は損失の処理に関する書類
  - v) 行政サービス実施コスト計算書
    - ① 業務費用
    - ② 法人の責任ではないが国民負担となる費用
    - ③ 機会費用
    - ④ 固定資産の減損額、資産除去債務にかかわる減価償却及び利息費用相当額

vi) 附属明細書、決算報告書

(3) 独立行政法人特有の会計処理

i) 運営費交付金の会計処理

ii) 特定資産の減価償却

iii) 減損会計の導入

## 第8章 公会計と予算制度改革

1 わが国における公会計と予算制度

(1) 公会計と予算制度改革

(2) NPM と機能しない業績評価システム

(3) 予算編成と業績評価の統合化へのアプローチ

(4) 予算の機能と事業の作りこみ

2 予算企画の事例

(1) 大阪府八尾市における取組み

(2) 八尾市における予算編成プロセス

(3) 調整活動と会計情報

3 予算編成における調整の意義と会計情報

4 予算制度の効果的な運用に向けて

## 第3部 公共経営と公会計改革の実践例

### 第9章 日本における公共経営と公会計改革の実践例（静岡県―「変える」ための改革―）

1 行政改革の背景

2 リエンジニアリングをテーマとする行政改革

(1) 施策展開表（平成9（1997）年度～なお、23（2011）年度までは「業務棚卸表」）

(2) ひとり1改革運動（平成10（1998）年度～）

(3) 県民参加型の事業仕分け（平成21（2009）年度以降・県民参加型に大きくシフトしたのは平成23（2011）年度から）

3 行政改革の成果 ～どれだけ変わったか～

### 第10章 日本における公共経営と公会計改革の実践例（北上市）

1 背景

2 行財政改革の経緯

3 北上市における構造的改革への挑戦

(1) 役割検証

(2) サービスへの公費投入水準

4 北上市における経営改革

(1) 受益と負担の概念

(2) 具体的見直しのプロセス

(3) 先送りできない負担への対応

(4) 改革内容

5 行財政改革と公会計改革

(1) 公会計改革の必要性

(2) 今後の課題

第 11 章 日本における公共経営と公会計改革の実践例（宇城市）

1 背景

2 財務内容

3 具体的施策

①「施設白書」

②「施策別財務書類」

③「固定資産管理台帳」

④包括年次財務報告書（アニュアルリポート）

4 貸借対照表でみる

第 12 章 海外における公共経営と公会計改革の実践例（米国・ポートランド市）

1 米国における MfR への動き

2 MfR の意義

3 ポートランド市における MfR モデル

(1) ポートランド市における MfR への取組

(2) MfR モデルの基本要素

(3) ポートランド市における MfR モデル

column ポートランドの市民参加を支えるネットワーク

第 13 章 海外における公共経営と公会計改革の実践例（カナダ・オンタリオ州）

1 オンタリオ州地方政府における業績測定プログラム

2 MPMP における目的と業績評価指標の明確化

3 MPMP における業績評価指標のカスタマイズ

第 14 章 海外における公共経営と公会計改革の実践例（韓国）

1 韓国における公会計改革

2 韓国における公会計制度改革の推進

(1) 公会計制度改革の背景

(2) 公会計制度改革の指針

(3) 公会計制度改革の推進

3 地方自治体における公会計改革の推進：富川市の事例

(1) 地方自治体における公会計改革

(2) 富川市における複式簿記会計の推進

(3) 原価計算準則の導入推進

4 韓国における公会計改革からの示唆

## 執筆者紹介

早稲田大学大学院政治学研究科教授、早稲田大学パブリックサービス研究所所長。  
著書に『政府管理会計』敬文堂（2002年）、共著『公会計改革』日本経済新聞社（2006年）、  
編著『地方自治体は重い負担に耐えられるか』早稲田大学出版部（2011年）など。

まだネット通販にはアップされていないようですが、公共経営と公会計改革について、  
現代的に研究、調査、事例等、体系化し、まとめられた優れた著書だと思います。近日中  
の販売予定、アマゾン。

2013/1/30(水) 午前 10:24 返信する

アマゾンに発注 2月9日～11日受け取りとなっていたが一向に連絡なし、やむなくキャン  
セル、すでに様々なサイトに公開されているので別のサイトで発注。コンビニ受け取り  
ですが先のように代引き手数料がかからないのがいい。

2013/2/13(水) 午後 3:38 返信する

先だっの国会の予算委員会では、石原慎太郎さんが、国には民間で言う「財務諸表」  
がないとの質問がありました。国家という大きな組織に「財務諸表」で国家運営を実体化  
する手立てがないのは本当におかしい事ですね。

2013/2/14(木) 午前 10:46 返信する

一応、政府は平成15年以降試案として「財務諸表」を公開しているとのことですが、  
また、自治体にも「財務諸表」の公開を義務づけているとのこと。

2013/2/14(木) 午前 10:50 返信する

東京都は、平成18年から「財務諸表」に基づく都政運営を進め、大阪府やいくつかの市  
町村も同調している。

国家や自治体運営において至極当たり前のことのように思いますが、現実には収支会計で運  
営を説明するから、現実を見失った運営、管理になってしまうのですね。

2013/2/14(木) 午前 10:57 返信する

殆どの市町村も国の指示に従って「財務諸表」を作成作業を進めていますが、それをベ  
ースに行政の再構築、経営化への歩みには至っていないのが現状のようです。

2013/2/14(木) 午前 11:20 返信する

石原さんは次回の質問で東京都で培った経験をもとに国の財務諸表の分析から、今後の

国家経営の指針を模索すべく質問されると思います。また、なぜ国が「財務諸表」に基づく、国家経営に移行しないのかの、言い訳答弁出なく、積極的な導入を推進される事を期待したいですね。

2013/2/14(木) 午前 11:29 返信する

youtubu に衆議院予算委員会の模様がアップされていました。

2013/2/14(木) 午後 4:57 返信する

Honte に発注したらすぐに届きました。手数料もなく、コンビニにて支払いをすませました。なかなか素早い対応サービスです。

2013/2/16(土) 午後 4:04 返信する

本書は、利益という定量的で明確な尺度が基本的に存在しない特質をもつ公共経営について、行政が、従来型の行政管理ではなく、市民社会ガバナンスの考え方を軸とする公共経営（Public Management）へと進化していることについてその基本概念を理解することを目的としている。

2013/2/18(月) 午前 9:56 返信する

#### 第4章 公会計改革の基本的考え方

##### 1 わが国地方政府の公会計改革略史

##### 2 わが国の地方政府の官庁会計が抱える課題

###### (1) 第1群：ストック情報とコスト情報の欠如

###### 1-1 ストック情報の欠如

###### 1-2 コスト情報の欠如

###### (2) 第2群：アカウントビリティ（説明責任）とマネジメントの欠如

###### 2-1 アカウ**ン**タビリティの欠如

###### 2-2 マネジメントの欠如

###### (3) 第3群：検証可能性の欠如

2013/2/18(月) 午前 10:00 返信する

#### 第6章 日本における行財政改革の基本問題

##### 1 国の課題：財政構造改革から小泉改革、そして新たな公共へ

###### (1) わが国の財政の状況

###### (2) 1975年以降、国債大量発行時代へ

###### (3) バブル崩壊と財政構造改革

###### (4) 小泉内閣の構造改革とNPM

(5) 民主党政権と新しい公共

2 国における公会計改革の歩み

(1) 行政改革の進展と公会計制度の整備

- i) 行政改革と公会計制度
- ii) 公会計制度見直しに向けた体制整備と基本的考え方

(2) 公会計制度整備への取組

- i) 国の貸借対照表の作成
- ii) 独立行政法人の会計基準
- iii) 特別会計財務書類作成基準の制定
- iv) 省庁別財務書類の作成

V) 政策別コスト情報の把握と開示

3 地方の課題：地方分権改革の推進と求められる行財政改革

(1) 地方分権改革と地方自治体の現状

- i) 地方制度の現状の問題点
- ii) 基本方針 2006

column 夕張破綻と財政健全化法

- iii) 基本方針 2007

- iv) 基本方針 2008

column 地方の財政依存～地方交付税措置と臨時財政対

2013/2/18(月) 午前 10:02 返信する

4 行政改革大綱、集中改革プラン、地方行革新指針等による行政改革の方向性（人件費改革）、公共サービス改革、地方公会計改革

- i) 行政改革大綱
- ii) 集中改革プラン
- iii) 地方行革新指針
- iv) その後

5 公会計改革、マネジメント改革（行政評価等）の必要性：財務書類の作成状況、行政評価の実施状況調査による現状把握

(1) 地方公共団体の財務書類の作成状況等

- i) 平成 22 年度版財務書類の作成状況
- ii) 活用状況

(2) 行政評価の実施状況

- i) 行政評価の実施状況
- ii) 評価結果の活用方法

2013/2/18(月) 午前 10:04 返信する

## 第 8 章 公会計と予算制度改革

### 1 わが国における公会計と予算制度

- (1) 公会計と予算制度改革
- (2) NPM と機能しない業績評価システム
- (3) 予算編成と業績評価の統合化へのアプローチ
- (4) 予算の機能と事業の作りこみ

### 2 予算企画の事例

- (1) 大阪府八尾市における取組み
- (2) 八尾市における予算編成プロセス
- (3) 調整活動と会計情報

### 3 予算編成における調整の意義と会計情報

### 4 予算制度の効果的な運用に向けて

2013/2/18(月) 午前 10:06 返信する

公共経営研究科(こうきょうけいえいけんきゅうか)は早稲田大学政治経済学術院の専門職大学院。

早稲田大学では、学祖 大隈重信が「人間の寿命は 125 歳である」と主張していたことになみ、125 という数字がかねてから重要なエポックとして特別視されてきており、創立 125 周年を迎える 2007 年を第二の建学と位置づけていた。その一環として早稲田大学では政官界に有為の人材を輩出しているハーバード大学ケネディスクールに倣い、大隈記念大学院公共経営研究科を創設した。英称は The Okuma school of Public Management(OSP) である。

2013/2/18(月) 午前 10:19 返信する

公共経営的視野に基づいた「公共」に対する洞察力と、高邁な指導者精神、国際性、人間性、責任感を備え、的確な政策判断とマネジメントができるクリエイティブな社会のリーダーの育成を狙う。具体的な方向性としては、国家・地方公務員・国際機関職員・政府系機関職員(独立行政法人など)、政治家、政策担当秘書、ジャーナリスト、NPO・NGO スタッフ、一般企業・シンクタンク・コンサルティング会社などの民間企業人といった人材の養成を目的としている。政官界や企業、国内外の NGO へのインターンシップの充実、公務員試験対策やフィールドワークによる見学の機会の充実も図られている。専門職学位課程の修了者は公共経営修士(専門職)という専門職学位を授与され、博士後期課程修了者には博士(公共経営)の学位が授与される。しばしば誤解されているが、博士後期課程は、専門職ではなく研究職の大学院である。

2013/2/18(月) 午前 10:20 返信する

ざーと読みとおしてみた。コメントに掲げた第6章 日本における行財政改革の基本問題あたりがきちんと整理されていて、現在状況の解説としてはとても理解しやすい。

第8章 公会計と予算制度改革も理解しやすい。

素晴らしい研究成果だ。

2013/2/18(月) 午前 10:30 返信する

自治体改革の2つの方向性

1、個々の自治体を経営体として変えていく（経営改革）

自治体も企業と同じで、人と組織と金が動いている。それをどう動かすか。

2、政治の力で国の自治体制度を変える（制度改革）、たとえば、国の自治体財政の護送船団方式と、公債制度を上から変える。

自治体の経営課題としては、これまで主に「赤字減らし」「税金の使い方」「借金の返し方」が議論された。これからは、経済減速がまともに働く状況下なら、個々の自治体が問題解決に向けて自ら動く。然し、今の政治の枠組み、自治体制度、経済原則は、自助努力を促すようにできていない。

2013/3/11(月) 午前 8:59 返信する

そんな中でできることは

1、「赤字減らし」から「生産性を上げる」ことに切り替える。行政は非営利のサービスなので、「黒字なら成功」ではなく、生産性が高いか低いかを議論する。

2、資産、特に土地や不動産の有効活用。財政マネジメントの力点を「フローからストックへ」「P/L改革からB/S改革へ」とシフトする

3、少しでも資金を借りるための資金調達の改革である。

P/L改革からB/S改革へ」

P/L改革は、支出を減らし収入を降らず戦略である。しかし増やすのは政治的に簡単ではないので、行政の場合、現実には「節約」が話の中心になる。

一方B/S改革は、資産をどのように持つか、持たないか、あるいは借金をどう減らすか、借りるかの議論だ。P/L改革からB/S改革へ、が重要になる。またP/LとB/Sの両方を見ると、伝統的な「財政」の範疇を超えた「財務」マネジメントが必要であることが分かる。

2013/3/11(月) 午前 9:01 返信する

自治体には3つの事業が集積

1、一般行政サービス（戸籍管理、防災、）

2、社会福祉サービス（高齢者や弱者保護、医療、福祉、教育）

3、都市事業サービス（道路、下水、水道、公共交通、都市開発など）

収益メカニズムがそれぞれ違うが、都市事業サービスは、受益者から料金を取ることが多い。残りの2つは税収で費用をまかなう。

2013/3/11(月) 午前 9:09 返信する

事業の本質を示さない現行の自治体会計制度

自治体の会計制度には、一般会計、特別会計、企業会計の3種類。然し、会計間、事業間の資金の相互移動があって複雑。

この三種類の会計は先の3タイプの事業の性格とは一致しない。

わかりにくい会計制度のもと財政規律が損なわれるような操作もおこなわれる。特別会計の赤字を補てんするため、一般会計から税金がつぎ込まれる。特別会計として独立させている趣旨からすると、独立採算させるべきである。

また、特別会計の事業の場合、赤字体質であっても自治体の信用があるので資金調達が比較的簡単にできてしまう。規律がきかない。

2013/3/11(月) 午前 9:11 返信する

今の地方財政制度では、自治体の雑多な事業を”どんぶり勘定”で評価する仕組みになっている。今や企業ではセグメント別の会計や、事業別のディスクロージャーが当たり前だが、自治体の場合は不徹底である。

2013/3/11(月) 午前 9:13 返信する

最初に取り組むのは役所の行政改革（特に無駄な事業の見直しや業務の効率化）、その次には、地域の将来ビジョンに移るが、「地域戦略」は企業戦略のように簡単に描けず、また戦略がないと倒産するわけでもないから厄介だ、とされています。

まずは厳しい現実を直視する必要があるとされています。

多くの自治体が将来ビジョンを掲げているものの、その多くは抽象的願望の羅列になっている、と指摘されています。

どこも似たり寄ったりの内容で、「差別化優位性」や「戦略性」が感じられない

2013/3/11(月) 午前 9:20 返信する

地域戦略には、本来、その地域が今後どのような形で繁栄し（産業、雇用）、

住民の暮らしをどうやって守っていくのか（環境、安心・安全、福祉・教育）が必要。

また、地域戦略は住民が誇りを持って住み続けたいと思うように、人口減少や産業衰退などの厳しい現実とその原因を数字で徹底解析する。その上で本質的課題を絞り込み、いつまでにどうやって解決するべきかを示す。

また、その過程で自治体に出来ることと、出来ないことがあぶりだされる、とされていま

す。

「社会資本から行政経営改革」のキーワードは、「ストックの生産性」。従来の行政改革は予算の削減など目先の税金投入を議論が中心だった。しかし、これからは、資産や不動産の活用策もかんがえるべき。

2013/3/11(月) 午前 9:21 返信する

原点にもどって、公共活動、公共経営について、グレイとリセットを行うべきでしょう。

公共経営の2つのキーワード

1、「新公共経営」：ニューパブリック・マネジメントで法令と手続きで塗り固められた公務に、企業経営のやり方を導入しようという運動。80年代の国鉄民営化、90年代の独立行政法人制度、市場化テスト、指定管理者制度。

2、「新しい公共」：これまで政府が担ってきた社会問題の解決を社会やNPOやコミュニティにゆだねようという動き。95年の阪神淡路大震災のNPOの活躍、09年の以降普及。前者は政府のあり方を中から変え、後者は、政府の役割を外から変える。

2013/3/11(月) 午前 9:29 返信する

現在、内外からの改革が推進されていますが、戦略形成、論点整理における混乱が生じている。いずれにしても行・民主体の協働による経営化は、免れない。公会計改革による会計のディスクロージャーが重要なキーワードになるろう。

2013/3/12(火) 午前 8:59 返信する

6月6日(土)、東洋大学で開かれた「社会リスク研究会」で柴 健次さんと小林麻里さんにお会いしました。そこで吉川さんのお話が出まして、公会計改革推進、社会リスク「公共施設の老朽化等他」の改善策としての「公共施設再生計画」を十分に説明され、頑張るようにとの伝言でした。

市民多くの方々は、施設再編計画一般として受け取っているようです。行政を存続、継続させるには、十分な経営手法であること、情報のディスクロージャーばかりでなく、アカウントビリティ（十分な説明）を果たすべく、頑張ってください。公益法人会計のことで少しお話しを伺いました。

2015/6/8(月) 午後 5:28 返信する

PFI導入により施設再生計画がスタートしている。事業主体はSPC会社、行政は長期債務負担による出資(補助金、委託費)を予算として計上。ステイクホルダーとなる行政の関与が、イマイチ不明確な感じがする。情報のディスクロージャーが重要ではないか。今後に期待したい。

#### 社会資本からの行政経営改革

1. 平成の払い下げ—都市部の自治体資産は企業に無償で提供すべき
2. 政府版の CRE（企業不動産戦略）の勧め～公共不動産の最適活用と地域再生
3. 行政改革における「生産性」とストックの重要性
4. 公営住宅のストック活用策
5. ニッポンの航空政策を見直す
6. 関西の3空港問題～関空と伊丹の経営統合がもたらすもの
7. なぜ、日本の改革に「インフラファンド」が必要なのか

2013/2/21(木) 午後 6:34 返信する

#### 行政改革の進め方——仕分けと意識改革

1. 自治体経営の10年を振り返って
2. P/L改革からB/S改革へ～「財政」から「財務」へ
3. わが国の行政評価の現状と展望
4. 「事業仕分け」を評価する
5. 自治体が伝承すべき“DNA”とは～団塊世代の退職で変わる現場
6. 「外注管理」の巧拙は組織のパフォーマンスを左右する
7. 「公務員の意識改革」の処方箋とは

#### 新しい公共経営に向かって

1. 3・11を乗り越えて～「公共経営」への教訓（上）
2. 3・11を乗り越えて～「公共経営」への教訓（下）
3. あえて言っちゃおう？「新しい公共」よりも「新しい公共事業」を！

2013/2/21(木) 午後 6:37 返信する

動揺する世界経済、決められない政治。戦後日本の高度成長を支えた資本主義と民主主義が、21世に入って揺らいでいる。

人口増や経済成長を前提とした全国一律の行政・統治の仕組みも、まず地方から大きくきしみ始めている。

少子高齢化が急速に進む中、経済成長、財政再建、震災復興を推し進めるための処方箋は、はたしてあるのか？

2013/2/25(月) 午後 8:11 返信する

チーム橋本が日本を変えるための挑戦はじめた。

いま、オオサカから始まった。

公共経営の再構築

行政の非効率に処方箋を示した。

公共経営グレートリセット。

2013/2/25(月) 午後 8:17 返信する

公共経営の2つのキーワード

1、「新公共経営」：ニューパブリック・マネジメントで法令と手続きで塗り固められた公務に、企業経営のやり方を導入しようという運動。80年代の国鉄民営化、90年代の独立行政法人制度、市場化テスト、指定管理者制度。

2、「新しい公共」：これまで政府が担ってきた社会問題の解決を社会やNPOやコミュニティにゆだねようという動き。95年の阪神淡路大震災のNPOの活躍、09年の以降普及。前者は政府のあり方を中から変え、後者は、政府の役割を外から変える。

2013/2/26(火) 午後 3:30 返信する

大阪は、これをさらに「地域主導」で遣ろうとしている。

巨大国家の構造改革は容易ではない。巨大組織の経営改革は中央発や上からだけでは進まない。明治維新のように周縁・地域からも電隊を変える動きが必須である。

2013/2/26(火) 午後 3:36 返信する

最初に取り組むのは役所の行政改革（特に無駄な事業の見直しや業務の効率化）、その次には、地域の将来ビジョンに移るが、「地域戦略」は企業戦略のように簡単には描けず、また戦略がないと倒産するわけでもないから厄介だ、とされています。

2013/2/26(火) 午後 3:53 返信する

まずは厳しい現実を直視する必要があるとされています。

多くの自治体が将来ビジョンを掲げているものの、その多くは抽象的願望の羅列になっている、と指摘されています。

どこも似たり寄ったりの内容で、「差別化優位性」や「戦略性」が感じられない

2013/2/26(火) 午後 3:55 返信する

地域戦略には、本来、その地域が今後どのような形で繁栄し（産業、雇用）、

住民の暮らしをどうやって守っていくのか（環境、安心・安全、福祉・教育）が必要。

また、地域戦略は住民が誇りを持って住み続けたいと思うように、人口減少や産業衰退などの厳しい現実とその原因を数字で徹底解析する。その上で本質的課題を絞り込み、いつまでにどうやって解決すべきかを示す。

また、その過程で自治体に出来ることと、出来ないことがあぶりだされる、とされています。

2013/2/26(火) 午後 3:57 返信する

「社会資本から行政経営改革」のキーワードは、「ストックの生産性」。従来の行政改革は予算の削減など目先の税金投入を議論が中心だった。しかし、これからは、資産や不動産の活用策もかんがえるべき。

2013/2/26(火) 午後 4:27 返信する

自治体改革の2つの方向性

1、個々の自治体を経営体として変えていく（経営改革）

自治体も企業と同じで、人と組織と金が動いている。それをどう動かすか。

2、政治の力で国の自治体制度を変える（制度改革）、たとえば、国の自治体財政の護送船団方式と、公債制度を上から変える。

2013/2/26(火) 午後 4:37 返信する

自治体の経営課題としては、これまで主に「赤字減らし」「税金の使い方」「借金の返し方」が議論された。これからは、経済減速がまともに働く状況下なら、個々の自治体が問題解決に向けて自ら動く。然し、今の政治の枠組み、自治体制度、経済原則は、自助努力を促すようにできていない。

2013/2/26(火) 午後 4:43 返信する

そんな中でできることは

1、「赤字減らし」から「生産性を上げる」ことに切り替える。行政は非営利のサービスなので、「黒字なら成功」ではなく、生産性が高いか低いかを議論する。

2、資産、特に土地や不動産の有効活用。財政マネジメントの力点を「フローからストックへ」「P/L改革からB/S改革へ」とシフトする

3、少しでも資金を借りるための資金調達の改革である。

2013/2/26(火) 午後 4:50 返信する

P/L改革からB/S改革へ」

P/L改革は、支出を減らし収入を降らず戦略である。しかし税金を増やすのは政治的に簡単ではないので、行政の場合、現実には「節約」が話の中心になる。

一方B/S改革は、資産をどのように持つか、持たないか、あるいは借金をどう減らすか、借りるかの議論だ。P/L改革からB/S改革へが重要になる。またP/LとB/Sの両方を見ると、伝統的な「財政」の範疇を超えた「財務」マネジメントが必要であることが分かる。

2013/2/26(火) 午後 5:00 返信する

自治体には3つの事業が集積

- 1、一般行政サービス（戸籍管理、防災、）
- 2、社会福祉サービス（高齢者や弱者保護、医療、福祉、教育）
- 3、都市事業サービス（道路、下水、水道、公共交通、都市開発など）

収益メカニズムがそれぞれ違うが、都市事業サービスは、受益者から料金を取ることが多い。残りの2つは税収で費用をまかなう。

2013/2/26(火) 午後 5:26 返信する

事業の本質を示さない現行の自治体会計制度

自治体の会計制度には、一般会計、特別会計、企業会計の3種類。然し、会計間、事業間の資金の相互移動があって複雑。

この三種類の会計は先の3タイプの事業の性格とは一致しない。

わかりにくい会計制度のもと財政規律が損なわれるような操作もおこなわれる。特別会計の赤字を補てんするため、一般会計から税金がつぎ込まれる。特別会計として独立させている趣旨からすると、独立採算させるべきである。

また、特別会計の事業の場合、赤字体質であっても自治体の信用があるので資金調達が比較的簡単にできてしまう。規律が聞かない。

2013/2/26(火) 午後 5:37 返信する

今の地方財政制度では、自治体の雑多な事業を”どんぶり勘定”で評価する仕組みになっている。今や企業ではセグメント別の会計や、事業別のディスクロージャーが当たり前だが、自治体の場合はふてていである。

生涯学習「次」の実践 瀬沼克彰 著 日本地域社会教育研究所 コミュニティブック  
ス

全国各地の行政や大学、市民団体などで、文化やスポーツ、福祉、趣味、人・まちづくりなど生涯学習活動が盛んになっている。

その先進的事例を紹介しながら、さらにその先の"次なる活動"の展望を開く。

目次

第1章 高齢者の社会参加の動向

1、高齢者の生涯学習の社会参加をめぐる国の提言

- ・地域における高齢者の出番と居場所
  - ・高齢社会対策の基本的なあり方に関する報告書
  - ・長寿社会における生涯学習のあり方の報告書
- 2、シニア時代の社会参加活動
    - ・社会参加活動をめぐる経緯
    - ・活動の現状と課題
    - ・活性化のための個人への提案
    - ・活性化のための社会的な対応
  - 3、平成 24 年度エイジレス・ライフ実践者、社会参加活動事例の特徴
    - ・エイジレス・ライフ実践者にみる特徴と傾向
    - ・社会参加活動事例にみる特徴
  - 4、高齢者の社会参加活動と健康
    - ・社会参加活動と健康の関係
    - ・社会参加活動はけんこうづくりになる
    - ・社会参加を健康につなげる方策

## 第 2 章 各地にみる生涯学習の新しい取り組み

- 1、生涯学習情報ネットワークイン多摩の活動
  - ・本ネットワークの狙いと活動内容
  - ・生涯学習指導者講座の目的と内容
  - ・同研修講座の運営
- 2、山口県生涯学習推進センターに出講して
  - ・本センターの歴史と事業内容
  - ・生涯学習活動地域コーディネーター養成講座
  - ・ひとづくり、地域づくりフォーラムの内容
  - ・メイン事業の事例発表
- 3、各地にみる生涯学習推進団体の現況
  - ・八王子生涯学習コーディネーター会
  - ・あきる野生涯学習コーディネーター会
  - ・町田市生涯学習コーディネーター会 MILK
  - ・なかの生涯学習サポートの会
  - ・小田原市の 2 つの学習団体
- 4、学術・文化・産業ネットワーク多摩の生涯学習事業
  - ・ネットワーク多摩の主な事業
  - ・生涯学習研究大会の経過
  - ・開催された主な講座
  - ・講座修了者のその後の経過

#### 5、大阪市総合生涯学習センターの 20 年

- ・生涯学習計画と施策展開
- ・施策の進捗状況
- ・今後の生涯学習の方向

### 第3章 先進的な生涯学習イベント

#### 1、高齢社会フォーラム・イン東京に参加して

- ・高齢社会 NGO 連絡協議会の活動
- ・高齢社会フォーラムの分科会
- ・(株) 高齢社のめざす事業

#### 2、八王子のシニア社会参加イベント

- ・オトバの狙いと実績
- ・当日の行事内容
- ・参加者の受け取った結果

#### 3、12年続いた NPO の生涯学習シンポジウム

- ・平成 24 年度のシンポジウム内容
- ・市民大学の課題と展望
- ・12 年間のシンポジウムの経過

#### 4、三多摩で開催された生涯学習イベント

- ・府中市生涯学習フェスティバルに参加
- ・写真集「新八王子の人びと」発刊記念シンポジウム
- ・八王子の生涯学習関連イベント
- ・八王子市民活動協議会の 10 年のあゆみ
- ・多摩地区生涯学習インストラクターの会 5 周年イベント

### 第4章 地域貢献をめざす大学公開講座

#### 1、大学講座を活発化させるために

- ・受講者が伸び悩む大学講座
- ・ハード面の対応策
- ・ソフト面の対応策
- ・大学公開講座研究会の活動経過

#### 2、2つの大学公開講座全国組織の動向

- ・生涯学習を推進する人材育成
- ・平成 21 年度の活動方針、新しい方法論の探求
- ・「研究レポート」の刊行
- ・平成 21 年度の大学公開講座研究会「情報交換会」に参加して
- ・平成 21 年度の大学公開講座研究会の報告

#### 3、受講者増加策と地域貢献

- ・第7回研修セミナー「社会人学び直しと受講者増戦略」の開催
- ・研修セミナーのアンケート集計
- ・第8回大学・短大公開講座担当教職員研修セミナー
- ・新しい受講者をいかに招くか
- ・第9回大学フォーラム「大学の地域貢献と公開講座の進め方」

#### 4、組織に重要な法人対策

- ・平成20年度大学開放事業法人懇談会に出席して
- ・平成21年度法人懇談会のあらまし
- ・平成22年度法人会員研究懇談会を開催して
- ・「大学開放のあり方研究会」開催

### 第5章 生涯学習と社会参加の展望

#### 1、定年退職後の収入確保をどうするか

- ・団塊世代の志向と行政対応
- ・団塊世代の問題点と収入の確保
- ・韓国の高齢者への助言

#### 2、東日本大震災後の生涯学習を考える

- ・生涯学習で近年目立つ需要面の特徴
- ・供給面にみる特徴
- ・これからあゆむ方向性

#### 3、地域の人材・リーダーの育成

- ・行政と住民の協働
- ・住民の生涯学習活動と人材育成講座
- ・人材育成講座の課題
- ・人材育成講座の成果

#### 4、住民参加の度合いが高まる生涯学習施設

- ・千葉市にみる進行状況
- ・生涯学習センターの導入施策
- ・住民参加の度合いの少ない都市
- ・公民館での新しい試み