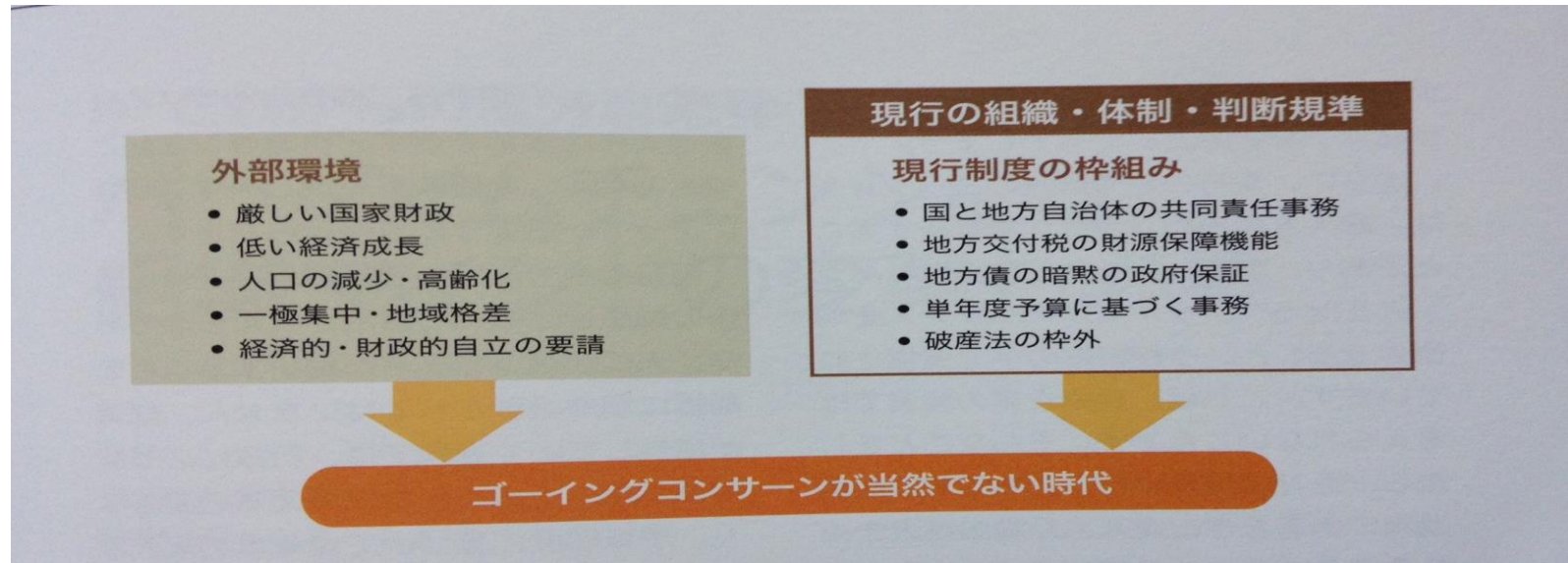


<SDGs（持続可能な開発目標）>

地方自治体の 経営イノベーション

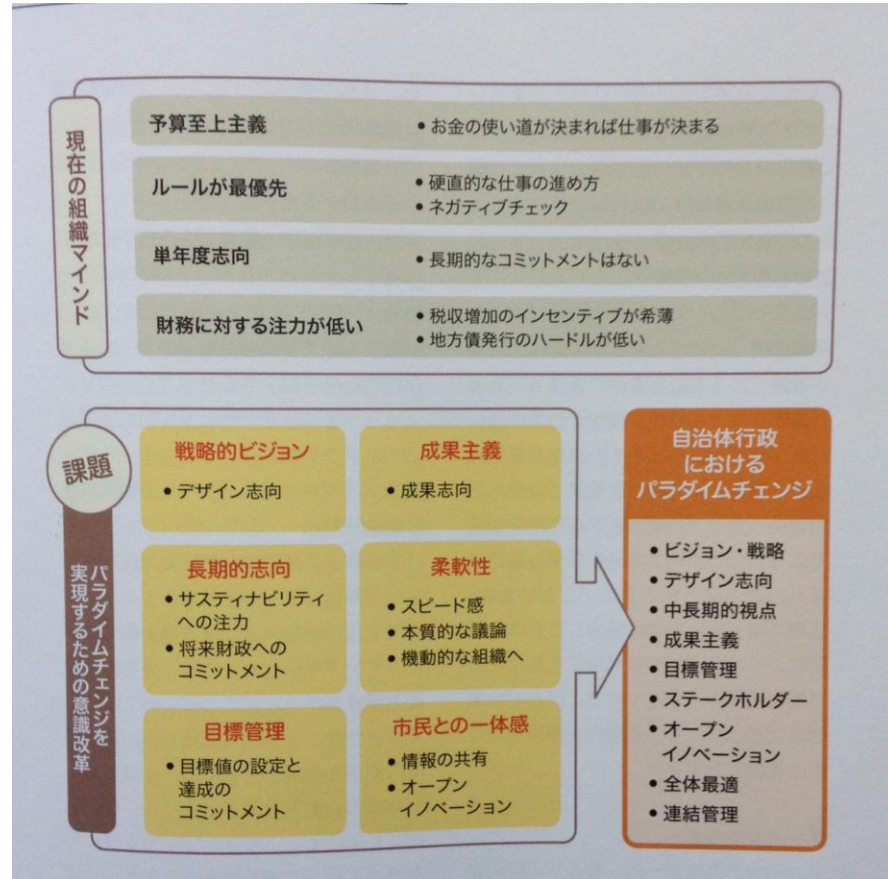
---その方策についての提案---

地方自治体は いまのままで大丈夫か



- ゴーイングコンサーン（企業・組織の永続性）ができない時代
- 地方自治体の財政運営（借金へのハードルが低い）はこのままで良いのか
- 現在の行政は未来も機能するか（危機管理）

パラダイムチェンジにも 組織マインドの変革も必要



- 予算が決まれば仕事が決まる
- ナレッジが蓄積されない
- ジョブローテーション
- 地方自治体に必要なパラダイムチェンジ
 - ビジョン戦略
 - デザイン志向
 - 中長期的視点
 - 成果主義
 - ステークホルダー
 - オープンイノベーション
 - 全体最適
 - 連結管理

* ビジョン、戦略、ステークホルダーにおける統合の欠如

<マネジメントと経営>

地方自治体にも必要な 真の意味での「経営」

・ これからの航海における
舵取りが必要

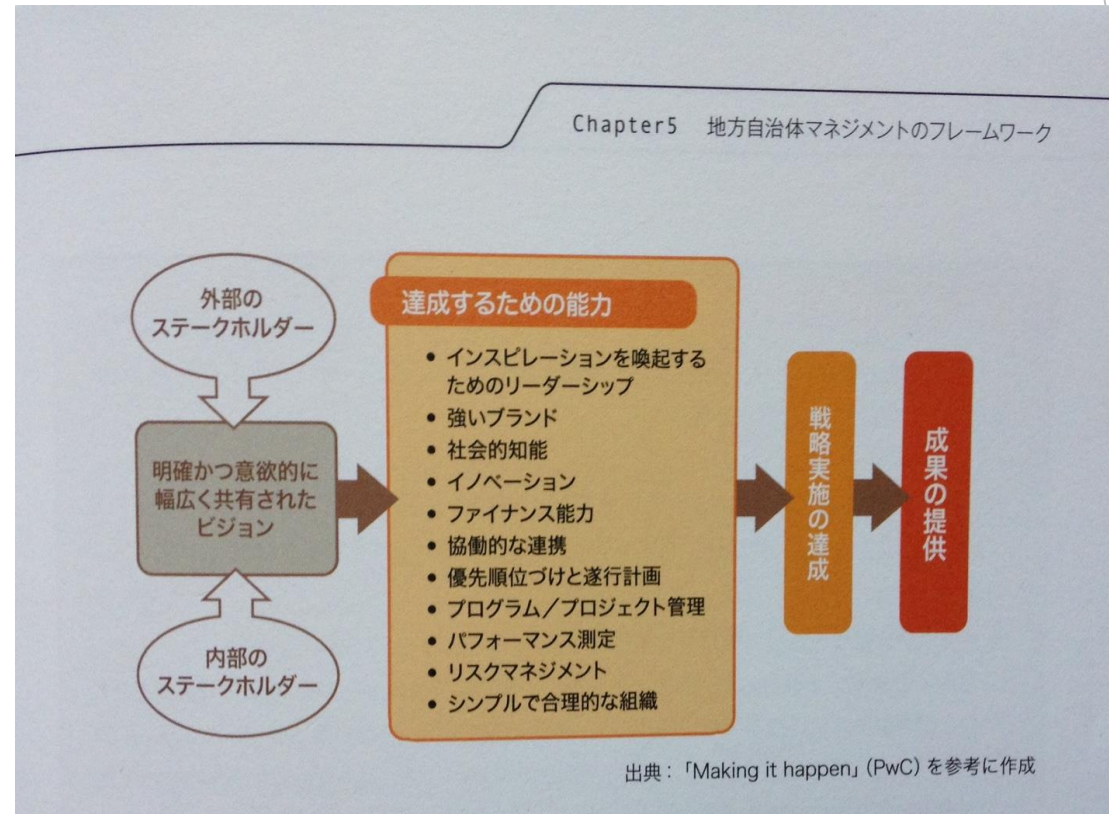
・ 「経営」に必要なスキルは
広く組織外に求める

・ 公的サービス機関の経営を
ドラッカーはどうとらえているか

・ 公的サービス機関が成果をあげにくいのは、
企業のようにマネジメント（経営）されていないこと

・ 公的サービス機関が、まとも成果を上げる
しくみになっていないこと

・ 事業とは何か、を定義し、事業の目的に
合致した具体的な目標設定をすることで、
具体的な成果が明らかになること



公的サービス機関の成功の条件

公的機関にも種類があり、種類によって構造も違ってくる。だが、あらゆる公的サービス機関が六つの規律を自らに課す必要がある。

- ① 「事業は何か。何であるべきか」を定義する。ありうる定義をすべて公にし、それらを徹底的に検討する。必要とあれば、異なる定義、しかも一見対立する定義を採用し、バランスを計る。
- ② その事業の定義に従い、明確な目標を設定する。
- ③ 活動の優先順位を検討し、活動領域を定め、成果の基準すなわち最低限必要な成果を規定し、期限を設定し、担当者を明らかにし、成果をあげるべく仕事をする。
- ④ 成果の尺度を定める。それは、例えばAT&Tが尺度とした顧客満足度、明治の日本が社会発展の尺度とした識字率である。
- ⑤ それらの尺度を用いて、自らの成果についてフィードバックを行う。成果による自己管理を確立する。
- ⑥ 目標と成果を照合する。目的に合致しなくなった目標や、実現不可能であることが明らかになった目標を識別する。不十分な成果や非生産的な活動を識別する。不十分な成果に資金とエネルギーを投入し続けることのないよう、非生産的な活動を廃棄するシステムをつくりあげる。

出典：『マネジメント（上）』（P.F.ドラッカー／著、上田惇生／訳、ダイヤモンド社刊）より引用

マネジメントとコントロール

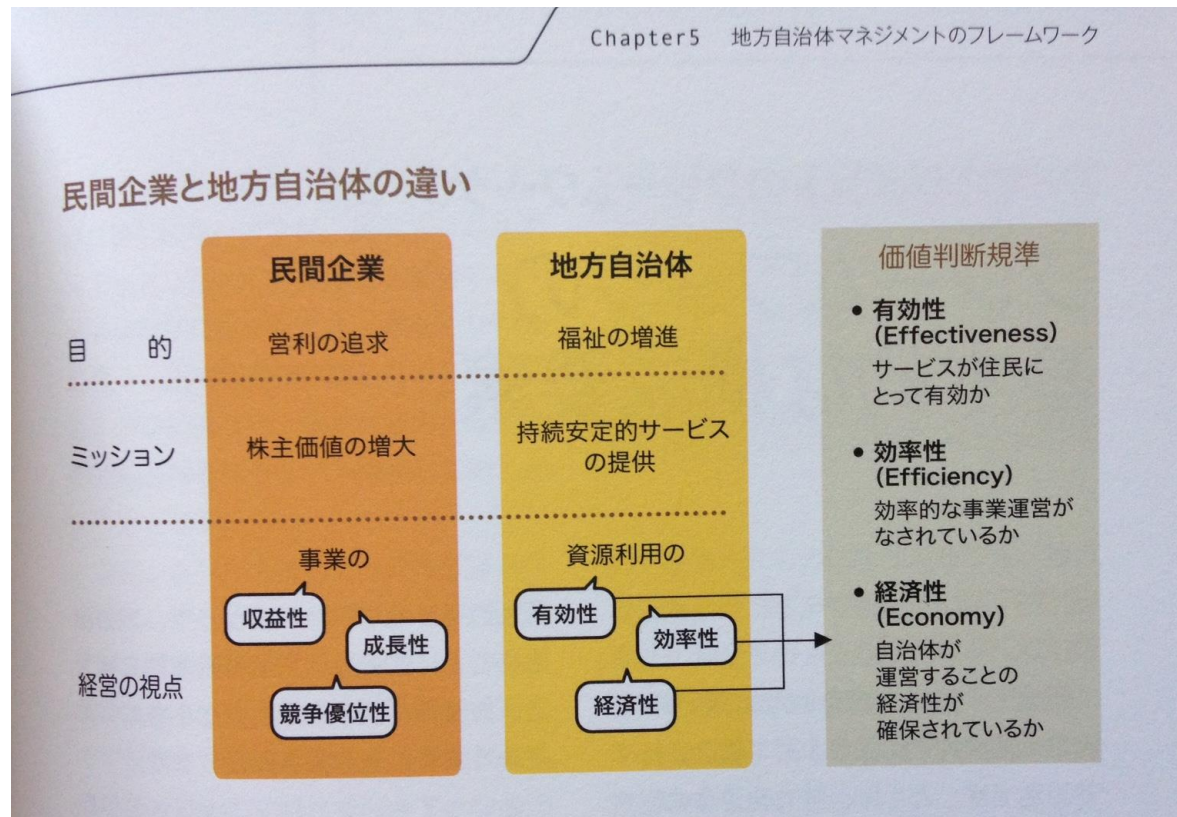
マネジメントとコントロールの違い

- ・コントロールは、業務を問題なく進めるためのプロセス。業務の適正やサービスの品質など、現場レベルの活動
- ・マネジメントは、組織全体がそのミッションを果たすべくゴールに向かっていくための意思決定を行い、環境の変化に対応するアクション

	コントロール	マネジメント
概念	正しくことを進める (Do things right)	正しいことをする (Do right things)
領域	現場レベル (仕組みを運用する)	統括レベル (仕組みを作る)
対象	事務・事業のプロセス	経営上の意思決定・戦略策定
性質	<ul style="list-style-type: none">● 直線的かつ画一的● 硬直性	<ul style="list-style-type: none">● 多面的かつ包括的● 柔軟性 (臨機応変)
評価	合規性・準拠性	合理性・妥当性
長所・短所	<ul style="list-style-type: none">● 外部環境の変化に即時に対応できない● 結果の均質性が確保できる	<ul style="list-style-type: none">● 外部環境の変化を常時モニタリングして対応する● 能力の格差が結果に反映される

<マネジメントの視点>

民間企業と地方自治体は 経営的な判断基準が違う



・目標や成果を判断する
尺度の判断が難しい
これからの地方自治体には
「経営」という活動領域が必要

・どのような視点で
マネジメントするか
民間企業と地方自治体ではその
ミッションが違い、結果としての
成果も異なる

・地方自治体の事業の多くは
対価がない
「事業構造」の違い、
3Eによる地方自治体のパフォーマンス
を評価する指標が重要

<マネジメントのフレームワーク①>

フレームワークスの 基本的な構成要素

- 経営のフレームワークを新たに構築する
- マネジメントのフレームワークを構成する5つの要素

5つの構成要素

- 概念フレームワーク
- 戦略フレームワーク
- 判断規準
- 組織デザイン
- 情報体系

ミッションを果たす、即ち目的に適合した成果を上げる行為は、非常に抽象的、主観的。

地方自治体の行う様々な活動は、その結果を民間企業のように単一的な尺度で評価できないため、望まれる着地点や満たすべき水準の認識が曖昧。

そこで、組織内で、あるべき姿や目指すところの認識を共有化するには、判断基準となるマネジメントの諸概念を定義し、理解を統一させる必要がある。

それを体系立てて提示する「概念フレームワーク」が、大変重要になる。

概念フレームワークに組み込まれるもの

・概念フレームワークを整備するのが第一歩

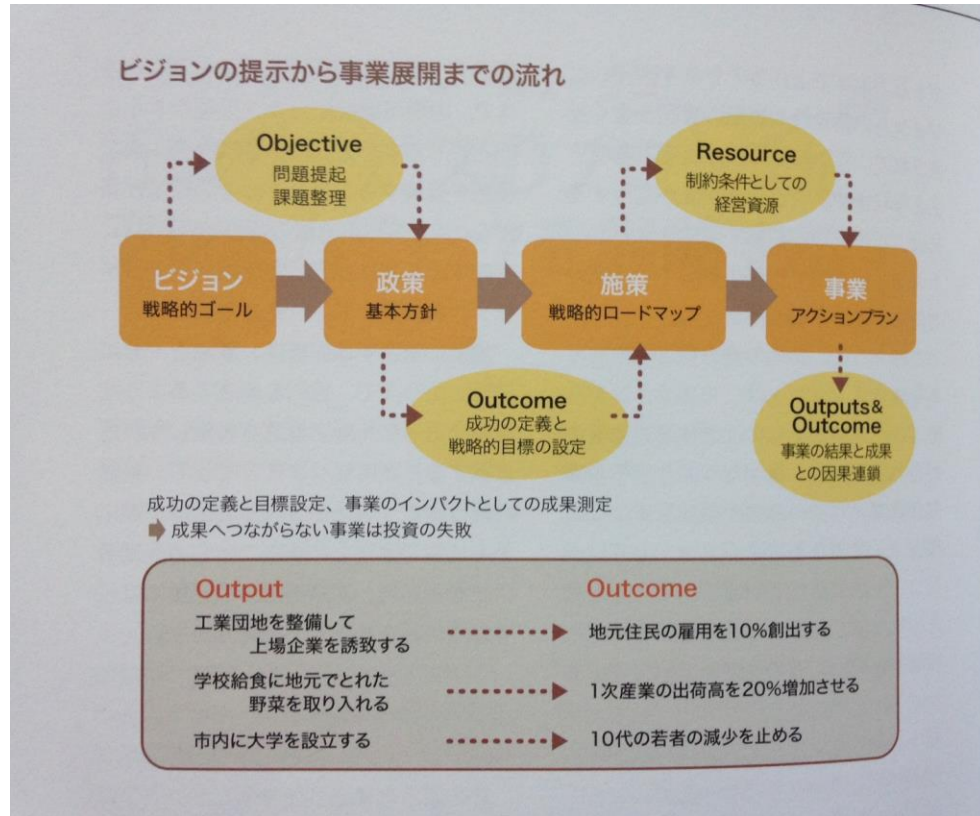
- 持続可能性を持った理想的なまちづくり
 - 理想を住民・ステイクホルダーとの共有
 - 理想と現実、実情との乖離
 - 行動ビジョンに結び付ける筋道、展開プラン、ビジョン実現への「戦略」づくり
 - 成果主義
 - 目的適合性の判断
 - 全体適合性の評価
 - 方法としてのVfM
 - 組織内の意思統一、まちづくりに関わるプレイヤーへの理解・伝達
 - アクションへ

組み込まれる概念

- サステナビリティ (持続可能性)
- 戦略的ビジョン
- 成果主義
- 目的適合性
- 全体最適
- VfM

<マネジメントのフレームワーク③>

行政サービスのプロセスに フレームワークを展開する

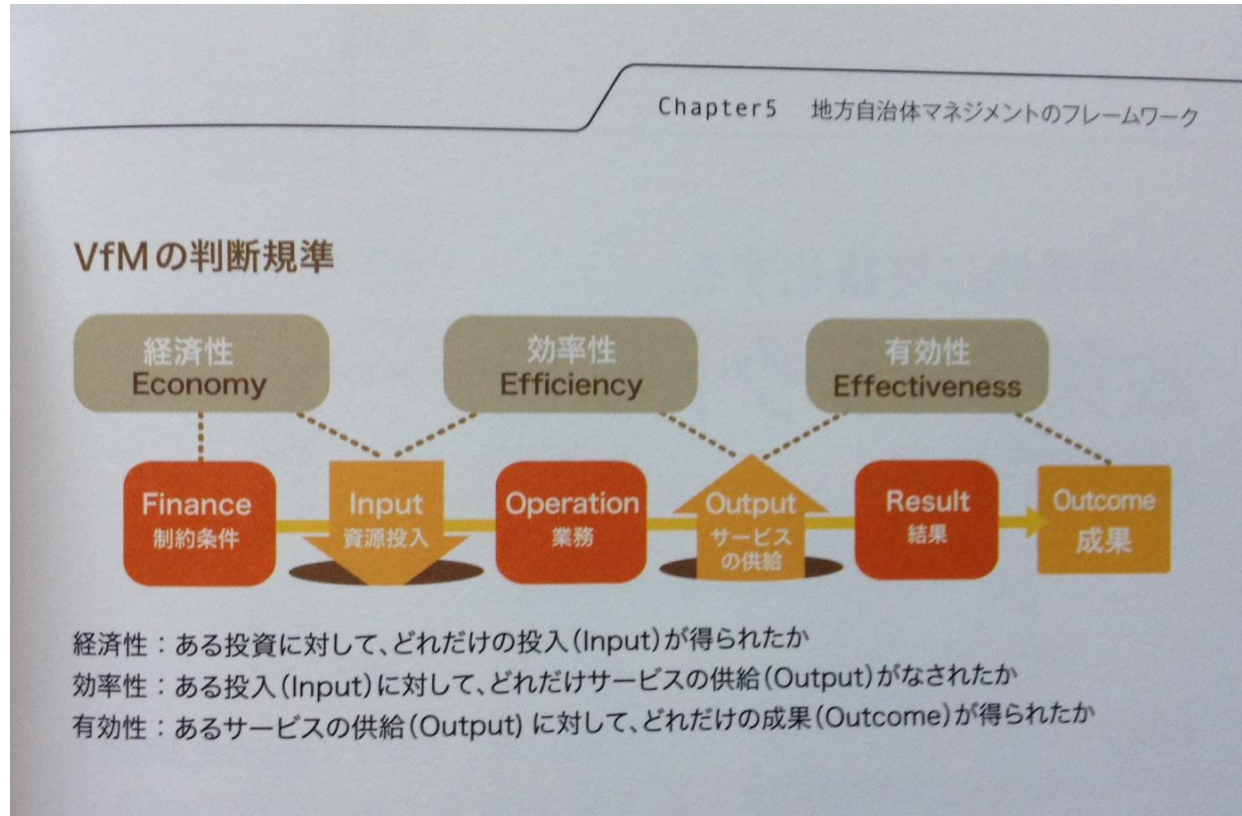


- ・ マネジメントのフレームワーク
を実務に反映させる
- ① ビジョンのデザイン
- ② ビジョンを実現するための
政策の策定
- ③ 政策目的を達成するための
施策の策定
- ④ 施策ごとの具体的な事業の
展開計画

- ・ アウトプットは、成果（アウト
カム）ではない
企業誘致は結果
雇用の増加が成果
- ・ 事業の因果連鎖を論理的かつ
緻密に想定する

<事業評価の視点>

VfMの概念とマネジメント

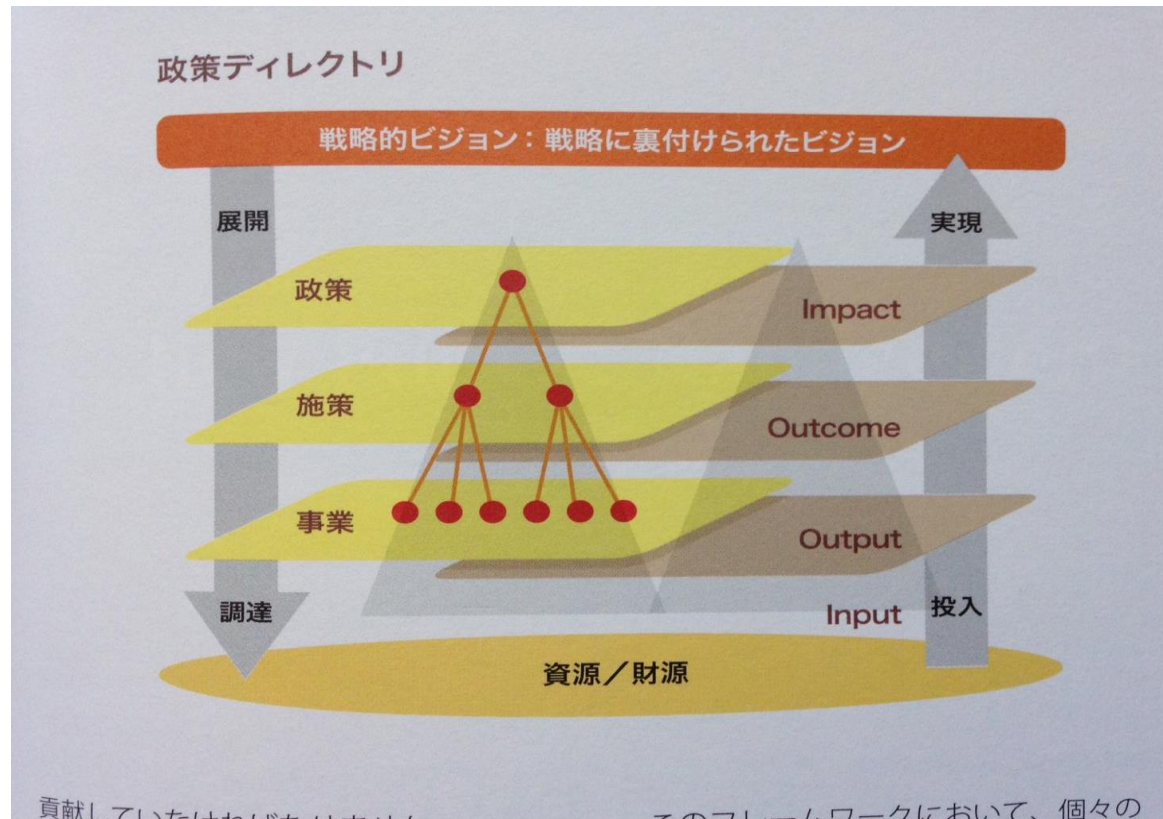


- 事業成果を評価する際に最も重要なVfM
- VfMの判断基準は、**経済性、効率性、有効性**

<体系的に可視化する>

政策ディレクトリを構築する

- 政策ディレクトリはビジョン実現のための設計図
- 個々の事業のVfMを測定して政策目的の達成度を評価する



マネジメントに会計機能を生かす



<会計の意義と機能>

会計機能は情報の提供

・会計とは、
情報を伝達する仕組み
経済主体の活動により発生する取引および
事象を貨幣価値で認識し、測定し、記録した
情報を伝達する仕組み。

・民間企業における
会計の機能

- ・経営者が投資家に対しての説明責任を果
たすための開示資料
- ・利害調整機能
- ・企業における様々な意思決定における有
用情報の提供

・会計情報は
どう使われているか

組織外部に、財務会計情報→説明責任、利
益調整

組織内部に、管理会計情報→意思決定

会計の機能

- 説明責任履行機能
- 利害調整機能
- 意思決定支援機能

<会計の基本構造>

発生主義会計は 現金主義会計とどう違うか

- ・現金の入りと出を記帳する現金主義会計で
 - ・現金主義と発生主義の基本的な定義は、
 - ・現金主義が現金の入りと出をデータとして生成する記帳方法
 - ・発生主義は資源やサービスの取得と消費に基づいてデータを生成する記帳方法
 - ・現金主義と発生主義は、記帳の方法を言うのであって、主義の二者択一の対立概念ではない
 - ・経営判断に有用な発生主義会計
 - ・発生主義は、企業会計の基本的なコンセプト
 - ・現金の入りと出のもとになった事象の発生に基づいて記帳する方法で、
 - ・その特徴は、現金収支という事実にとらわれず、資源の利用状況に応じて費用の認識が行われる
 - ・費用概念の違い。 現金主義会計では現金を支出を費用と認識し、
発生主義会計では、資源の消費を費用として認識する
 - ・発生主義会計では、会計情報を外部に提供し、開示し、内部管理の情報としても有効に利用できる。
 - ・民間企業では、この会計情報を利用し、様々な意思決定を行う
 - ・1年間の支出や収入という過去の記録だけでなく、次年度以降に利用される資源や支出が確定している
- 債務も網羅する情報で、現在のみならず、将来までも見据えている

<官公庁の会計制度>

官公庁の会計は なぜ現金主義なのか

- ・ 予算最優先による コントロール
 - ・ 単年度で歳入と歳出をバランスさせる。予算の確保ができれば、後は粛々とその執行のための出納を執り行う
 - ・ 決められた予算を粛々と執行するというコントロールが重要な機能
 - ・ このコントロール機能としての会計は、その年度の現金の出し入れである歳入歳出を正確に記録することが重要なミッションとなり、現金主義会計が最も望ましい会計制度。

・ ゴーイングコンサーンが当然ではない地方自治

・ 経済成長している時代は単年度主義で良かった

・ 予算編成時に必要な歳出を決め、必要な歳入が税収で賄えない部分を地方債を記載することで予算に組み入れるので、結果的には借金が増えることになる

- ・ これから必要とされるのは発生主義の会計情報
 - ・ コントロールからマネジメントへ

Chapter6 マネジメントに会計の機能を生かす

現金主義会計と発生主義会計の比較

	現金主義会計	発生主義会計
機能	コントロール	マネジメント
尺度	貨幣	貨幣
測定時	現預金の収入および支出	資源の取得と消費
記録方法	単一記録	複式簿記
構造	収入(歳出)と支出(歳出)のバランス	資産(資源)と負債のバランス
視点	単年度	複数年度(中長期)

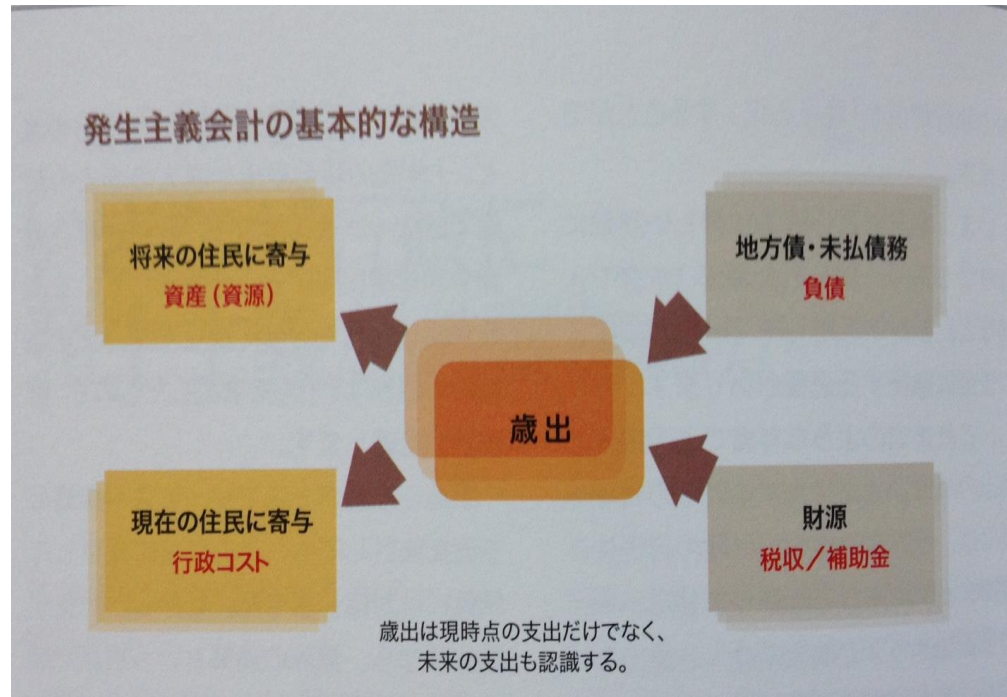
<公会計改革①>

変わりつつある 官公庁の会計（公会計改革へ）

- ▶ 発生主義会計の導入は20年近く前から検討されていた
 - ・ 地方自治体の財政状況を長期的に把握・分析することを目的に
平成11年、企業会計の手法の導入を検討
 - 平成18年、財政の透明性、住民への説明責任の向上を目的に、現行の地方自治法に基づく決算制度を前提に、総務省に「新地方会計制度研究会」が設置され、「基準モデル、および総務省方式改訂モデル」が示された
- ▶ 作成された財務書類を監査する制度がない
 - ・ 支出の内容を分類加工して導き出される決算統計と歳入歳出決算書も元の簡便な貸借対照表と行政コスト計算書を作成（総務省方式改訂モデル）、固定資産台帳は整備する必要はなかった。
 - ・ 東京や大阪は貸借対照表の「見える化」や説明責任の履行の観点から取り組まれたが、その書類を監査する制度がないため、作成することだけが先行した。
- ▶ 総務省が要請する統一的な基準
 - ・ 平成27年 すべての地方自治体で民間と同様な財務書類の作成が要請され、平成29年度中に、発生主義に基づく平成28年度の財務諸表が作成されることとなった
 - ・ 具体的には、財務4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書）ストック情報やフロー情報を相対的に一覽的に把握
 - ・ 現金主義会計による予算・決算制度を補完するものとして整備すると位置づけられた
- ▶ 財務書類を作成するだけで終わってしまわないか

<公会計改革②>

いまなぜ行政に 発生主義が必要なのか

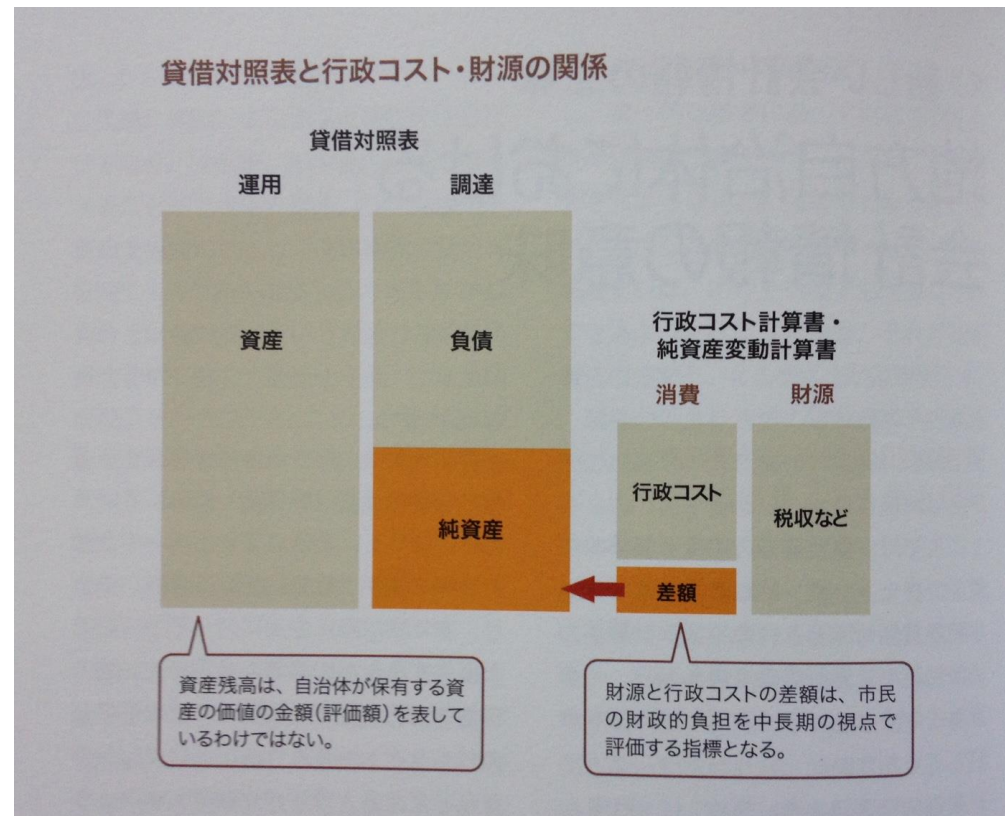


- 公会計における発生主義の原理
- 費用収益対応の原則と費用の期間配分の原則
- 最終的な結果としての財務書類

- 現金主義会計はわかりやすいが限界がある
- 現金主義会計にはない発生主義会計のメリット
 - 発生主義会計で作成された貸借対照表には、地方自治体が保有する資源と将来の支出である負債が表される
 - 資源の消費という視点で事業やサービスの費用を認識すれば、その事業やサービスの原価を把握できる
- 高いVfMを達成する事業に経営資源を投入するには
- 現金主義会計では事業の原価を把握できない

<新しい会計情報の意味>

地方自治体における会計情報の意味



貸借対照表は現状のみならず、将来の住民に対するサービスのための資源や経済負担を見据えた情報を提供している

・貸借対照表の持つ意味は民間企業と少し異なる

・**貸借対照表**では、左側は「運用」、右側「調達」を表しますが、左側の「資産」は、地方自治体の経営資源であり、歳出したもののうち、将来の住民に対するサービス寄与として将来の行政コストとなる金額を表します。これらは支出した金額で計上されるもので、企業会計と同様に取得原価主義。

・**資産残高**は、地方自治体が保有する資産価値の金額（評価額）を表しているのではなく、現時点での支出済みの金額で将来の費用（原価）となる金額、次年度以降に住民に対してサービスを提供するための資源の金額。

・貸借対照表が提示するのは将来を見据えた情報

・**負債**は、資源調達のうち、支払いが先送りされているもの、将来に支払いが発生する（返済しなければならない）もの。地方債や借入金が主な負債で、引当金や未払金などが計上される。

・**純資産**は、資産と負債の差額として計上され、
・保有する資産の計上額は、次年度以降に提供するサービスのための資源として住民が受け取る便益に相当する保証はなく、役に立たない資産を保有している可能性がある。

・純資産がプラスの場合は、住民が現在までに収めた税金よりも少ないサービスしか受け取っておらず、税金が将来の住民に提供されるサービスの資源に充当されることを示している。

・マイナスの場合は、住民が現在までに受け取ったサービスに係る経済的な負担を先送りにしていることを示します。

貸借対照表と行政コスト・財源の関係



- ・純資産変動計算書と行政コスト計算書の意味

- ・純資産変動計算書は、純資産の変動を要素別に分解
その中で重要な要素は、発生した行政コストと獲得した財源、そしてその差額。

- ・地方自治体にとって税金は民間企業の売り上げに相当しますが、この基準では純資産の増加項目（財源）として計上。

- ・期首純資産残高から当期の純行政コスト（行政コスト計算書の収支尻）をマイナスし、地方税などの財源および固定資産などの変動を加味して期末純資産額が表示される。

- ・財源は地方税のほかに、国からの地方交付税や補助金・負担金。

- ・行政コスト計算書では、施設利用料などの金額を差し引いた金額が純行政コストとして計算される。

- ・純行政コストとは財源で賄うべき行政コスト。各年度の財源と純行政コストとの差額は、住民の財政負担を中長期的の視点で評価する指標になる。この差額がプラスの場合は、それが翌年度以降の住民に対するサービスの原資
マイナスの場合、その年度の住民に対するサービスに係るコストの一部を将来の住民が負担していることになる

- ・財政の健全化に有効な会計情報

- ・健全な財政状態とは どのような状態化

- ・まずは健全な財政を明確に定義することが重要

<会計情報の活用①>

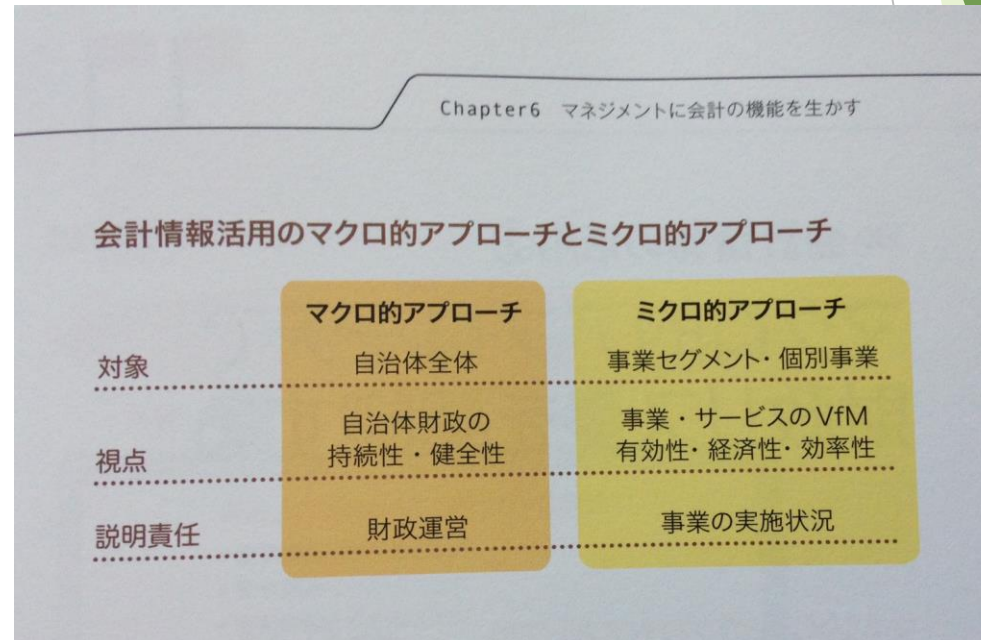
これからのマネジメントに 会計情報を活用する

・これからのマネジメントと 公会計情報

マネジメントと一体化とした機能として会計情報をとらえた場合、活用のアプローチは「マクロ的アプローチ」と「ミクロ的アプローチ」に大別され、

マクロ的アプローチでは、会計単位または連結ベースでの財政書類に基づいて、将来予測の基礎的な情報を提供する。さらに、得られた会計情報の分析を通して地方自治体全体の課題を抽出・整理し、課題解決や数値目標を戦略的に設定することにも利用される。

ミクロ的アプローチでは、事業セグメントや施設単位でコストや資本ストックの状況を把握し、個々の事務事業が抱える課題を抽出・整理してその解決に役立て、行政活動の業績評価に利用することが想定される。



マクロ的アプローチで 財政リスクを認識する

地方自治体の財政に関するマネジメントとミッションは、「自治体財政の持続的安定性と健全性の確保」

・マネジメントのプロセスとしての 財政リスクを把握する

外部環境および会計情報の分析により、まちの財政リスクを正確に把握し、自治体財政の将来を的確に予測することで、持続可能な財政基盤を確保するための数値目標の設定と目標達成に向けての戦略的な計画を立案すること

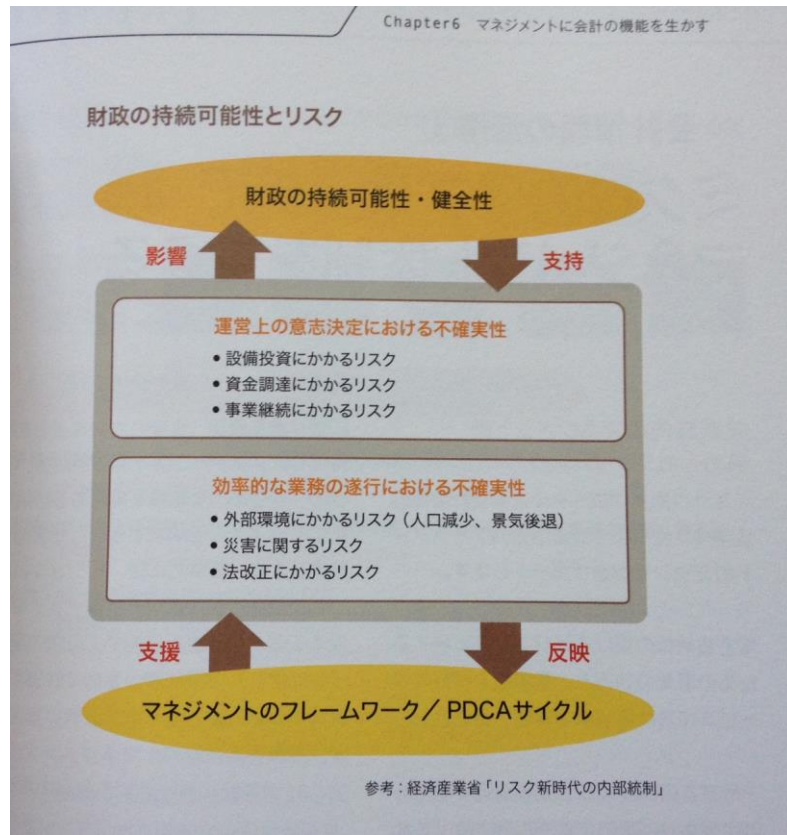
地方自治体の財政には、中長期的な視点で社会的資本ストック（道路、下水道、公園などこれまで公共投資によって形成されてきた市民生活の基礎となる資産）の更新、社会保障費の増大、自主財源の縮減、資金調達における信用格差などの財政リスクがある。

その活用の方向性は

- ・ 財政上の課題の抽出およびリスクの評価
- ・ 目標設定における財政の健全化と長期安定化のための数値目標の設定
- ・ 財政計画における公共施設の総合管理計画・更新計画の策定
- ・ 地方債マネジメントにおける I R、償還負担の軽減、信用リスクの低減

・ 財政指標や数値を分析して 問題点や課題を抽出する

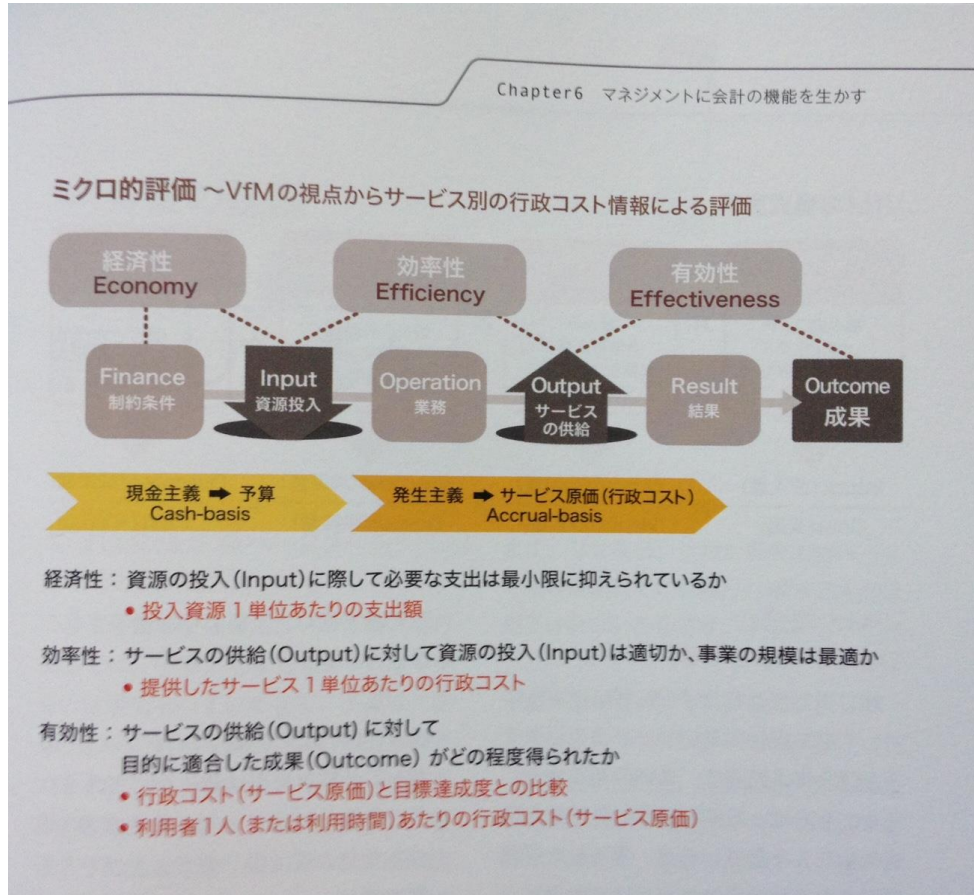
ここでいう財政リスクとは、行政サービスの持続的安定性（サステナビリティ）に影響を与える財政的な不確実性で、主に財務書類の数値を分析することによって、財政上の問題点やリスクおよび課題を抽出することが分析の中心になる。



<会計情報の活用③>

ミクロ的アプローチで マネジメント体制を支える

地方自治体の掲げるビジョン
を実現するための事業の執行と、
事業および行政サービスにおけ
るVfMを実現する

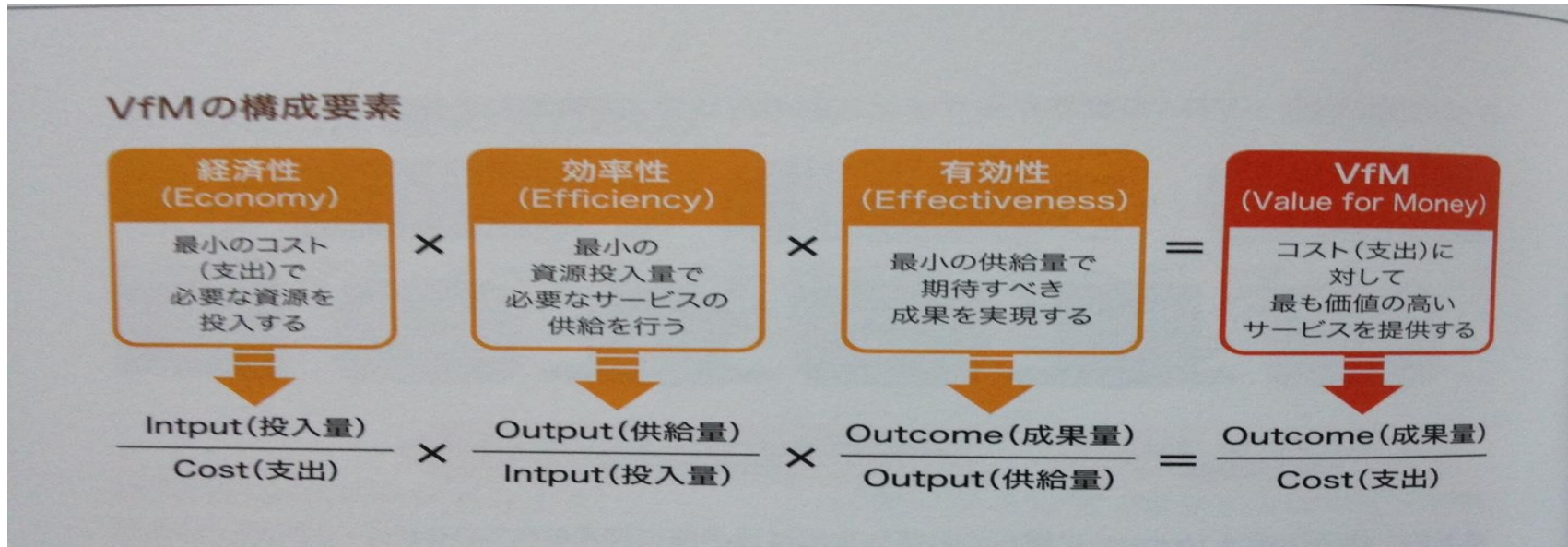


・成果志向のマネジメントが 求められている

ミクロ的アプローチでマネジメントに求められる視点は、不十分な成果（アウトカム）に限りある資源（資金や人材）を投入（インプット）し続けることのないように、非生産的な事業を廃棄あるいは中止するシステムを構築することが求められ、ビジョンに基づいて設計された政策ディレクトリーを構成する個々の事業のもくてきや、目標の達成度に対応した成果尺度をもって評価するシステムが必要。

・PDCAサイクルによる マネジメントの活用

- ・事業の成果を測定することでパフォーマンスの3E（経済性・効率性・有効性）を評価
- ・事業の事業評価に基づいて資源を適正に配分するための見直し
- ・コストに見合う使用料や手数料の徴収、または改定（受益者負担の適正化）
- ・施設運営に係るコストおよび更新情報に基づいて、施設の統廃合による全体最適を実現し、PPPやPFI方式の導入による財政の健全化を検討



・ VfMの概念とマネジメントの体制

・ **経済性は**、資源の投入（インプット）に際して必要な支出は最小限に抑えられているということで、投入資源1単位当たりの支出額を表すことが出来る。

・ **効率性は**、サービスの供給（アウトプット）に対して資源の投入は適切か、事業の規模は最適かということで、提供したサービス1単位当たりのコストや業務量、または提供サービス1単位の資産残高を表すことが出来る

・ **有効性は**、サービス供給に対して目的に適合した成果（アウトカム）がどの程度得られたかであり、コストまたは資産残高と目標達成度との比較あるいは受益者一人当たりのコストを表すことが出来る

<今後の課題>

発生主義会計を導入したあとは、

- ▶ 今後は発生主義ベースの予算編成が求められる
- ▶ 中長期の戦略的な計画には発生主義予算の導入が必要
- ▶ 固定資産の減損処理について定めていない
- ▶ 減価償却計算の償却期間は妥当か
- ▶ 会計情報を業績評価にどう結びつけるか

<地方自治体の事業の成果>

地方自治体の事業をどう評価するか

・ 行政サービスには対価がなく
成果が分かりにくい

パフォーマンスとは、投入した経営資源の量に対して、
どれほどの成果が上げられたか

・ 計画段階で成果を定義して
組織内に明示する

「公的サービス機関が成果を上げにくいのは、まさに
それが企業ではないためである」（ドラッカー）

事業を行う前の計画段階で成果を定義し、組織内に明
示すること。成果を定義するというのは、事業の目的を
定義することにほかなりません

・ 成果の尺度を設定して 目標を定める

成果を測定するための尺度が必要。成果を定義するこ
とは目的を定義する事だが、事業の目的を目標（ター
ゲット）として具体化する必要がある。

目標は、事業によってかなえられる目的の達成度を示
す。この目標となる水準を設定することによって、成果
の度合いがはかれる。

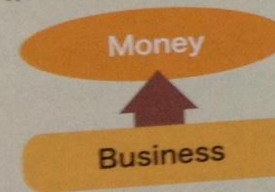
行財政のパフォーマンスの評価

住民からの税収で確保された限られた財源の中から
投入された資源の大きさと成果を比較する

- 成果は多様（便益は事業の目的によって違う）
- 成果はサービスの提供期間にわたって発現される
- 資源の大きさは発生主義に基づく原価で表さなければならない
- 投入資源の財源は税収で賄われることから、
サービスの対価は住民全体が前払いしているともいえる
- したがって、直接的な受益者（サービスの利用者）が特定の者に限られる事業は、
非利用者が経済的負担をする正当性が確保されていない
- あらかじめ事業ごとに成果の尺度を設定し、原価に見合った成果が実現したかを評価する

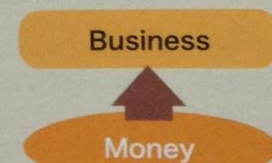
民間企業

事業を遂行してお金を獲得する



公共機関

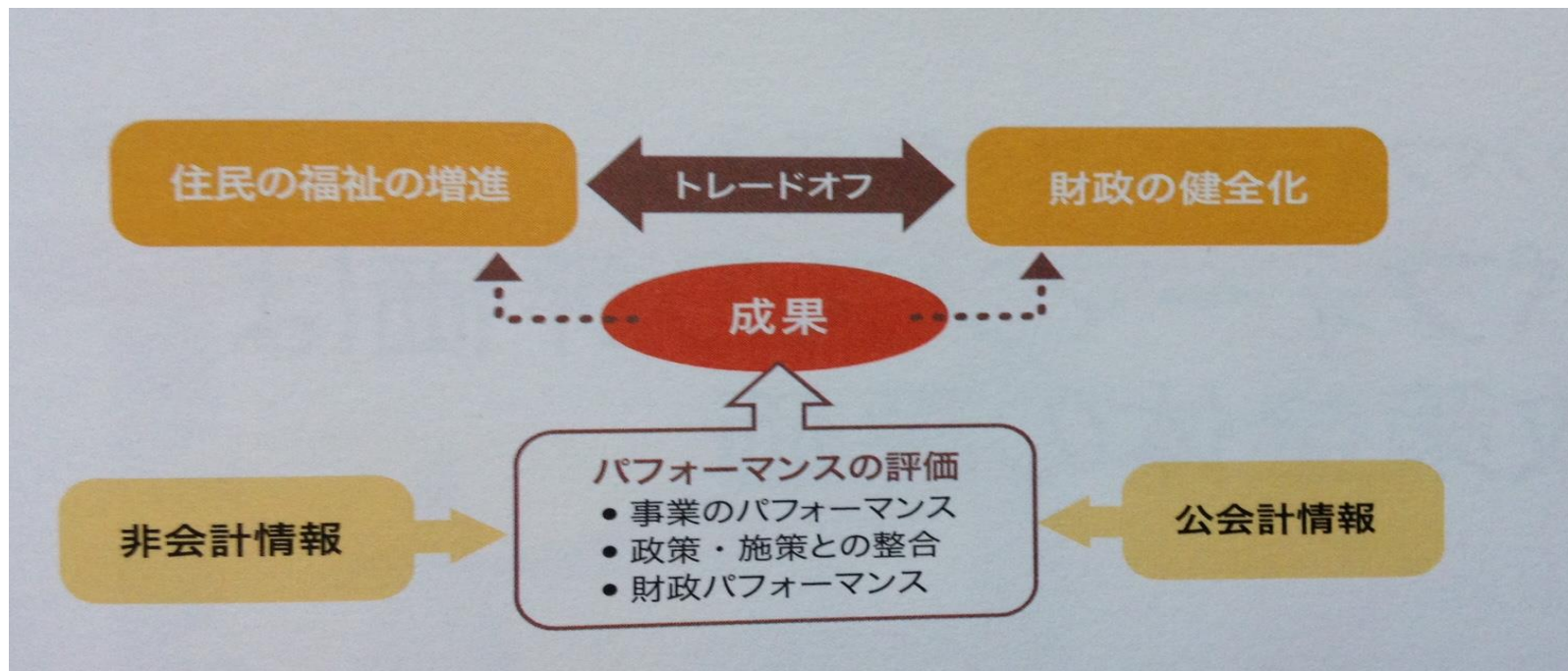
税収などのお金を使って事業を遂行する



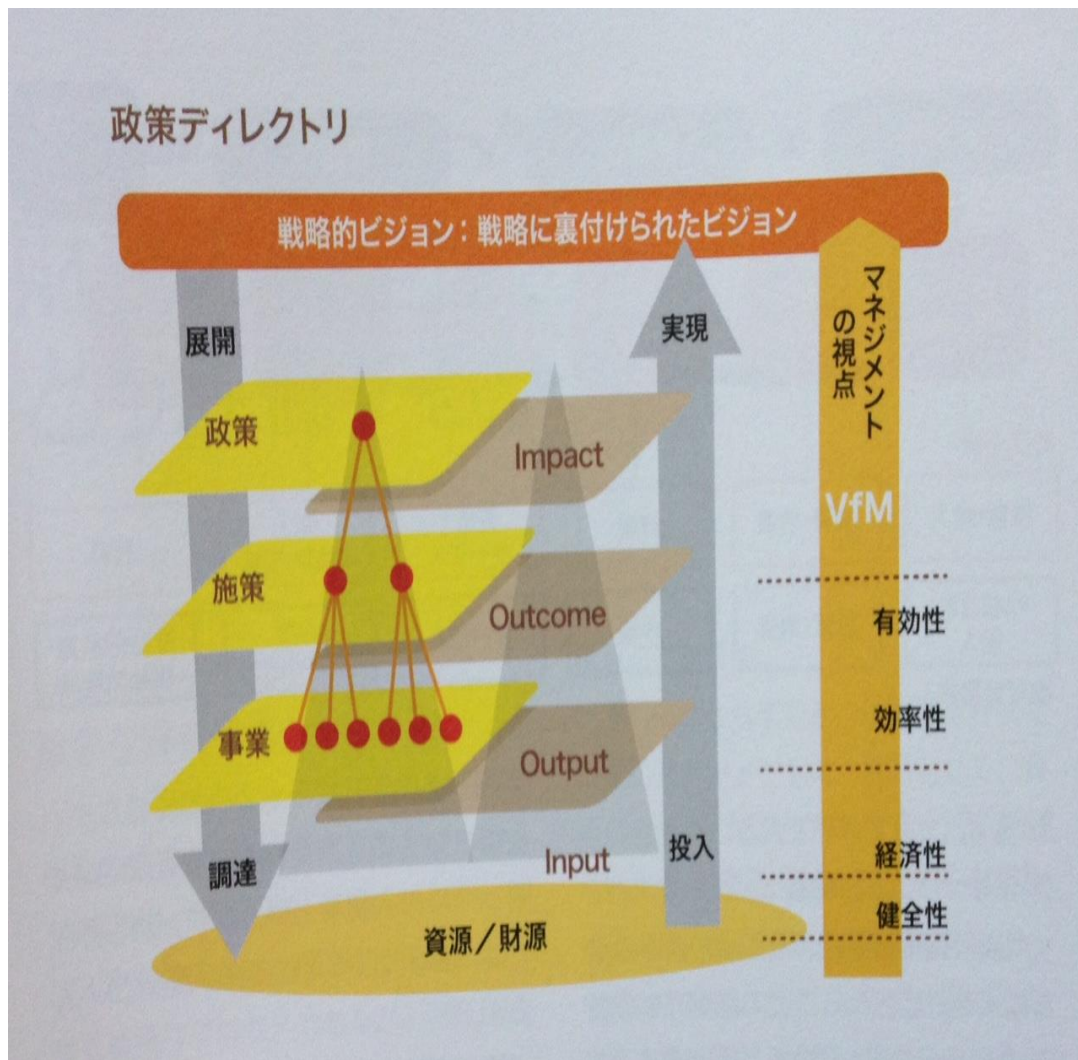
<パフォーマンスの評価①>

成果の厳密な評価は 財政の健全化につながる

- 成果の測定は、マネジメントの重要なプロセス
- パフォーマンスの評価は、次のアクションの判断材料
- 事業を継続するかどうかは、財政に多大な影響を与える

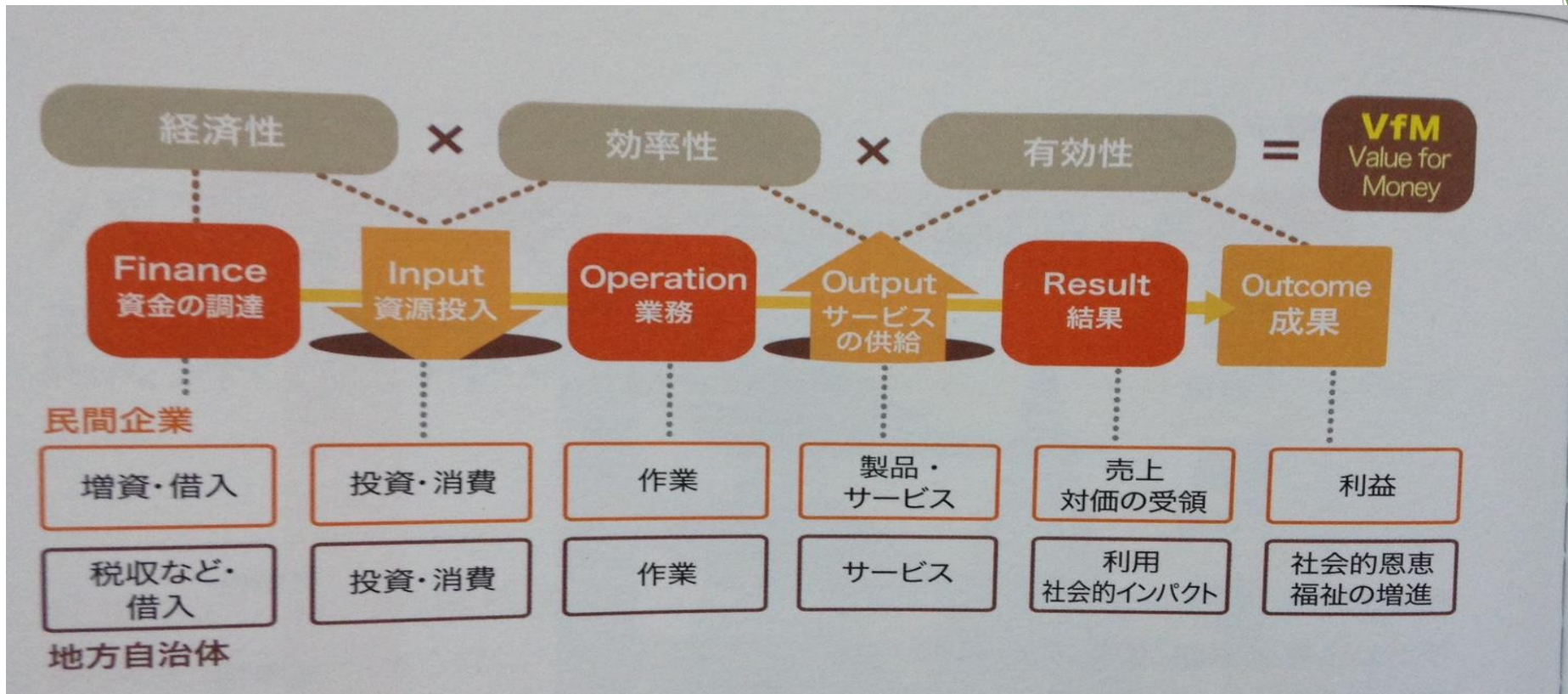


パフォーマンスの評価は政策全体の評価



- ・ 政策ディレクトリの構成要素として事業を評価する

- ・ 事業ごとに成果の尺度をあらかじめ設定しておく



- ・ 3 E 掛け合わせたVfMで、パフォーマンスの評価をする

VfMは、経済性(Economy)、効率性、(Efficiency)、有効性(Effectiveness)という3Eからなります。

経済性は、保有する経営資源の投入の金額で、どれだけの投入（インプット）が得られたかを示す。

効率性は、ある投入に対してどれだけサービスの供給（アウトプット）がなされたかを示す。

有効性は、ある結果に対してどれだけの成果（アウトカム）が得られたかを示す。

この3つのEを掛け合わせたのがVfMですから、どれか一つの要素がゼロならVfMはゼロになる。

<評価のフレームワーク①>

財務の健全性をどう評価するか

- ▶ 財政の健全化は 重要な評価要点
- ▶ 財政の健全性の評価は どう行っていくべきか
- ▶ 財政リスクの氷菓は貸借対照表だけで十分か
- ▶ 連結ベースの財務書類で見ないと評価できない

地方財政のリスクを評価する

・ 20年後、30年後の財務予測を行うことが必要

・ 財政の健全化活動の評価は、どのように行うか

- 1、指標に重要な影響を及ぼすドライバー（要素）を理解する
- 2、各指標間の相関関係を理解する
- 3、指標が絶対的な尺度とは限らないことを認識する

個々の財政指標は一定の計算式によって算出されるため、この計算式を構成する要素の変動は指標に影響を与えます。

マクロ的アプローチに必要な会計情報

資産形成度 将来世代に残る資産はどの程度保有されているか • 住民1人あたりの資産額 • 有形固定資産の行政目的別割合 • 歳入額対資産比率 • 資産老朽化比率	世代間公平性 将来世代と現世代との負担は公平か（財政的負担を先送りしていないか） • 純資産比率 • 将来世代負担比率 • 差額（財源－行政コスト）
持続可能性 財政に持続可能性があるか（借入金依存度） • 住民1人あたり負債額 • 地方債償還可能年数 • フリーキャッシュフロー（業務活動収支＋投資活動収支）	効率性 事業・サービスは効率的に提供されているか • 住民1人あたりの行政コスト • 行政コスト対資産比率
自律性 受益者負担の水準はどの程度か • 受益者負担の割合	弾力性 資産形成を行う余裕はどれくらいあるか • 行政コスト対税率等率 • 余剰分

出典：総務省「統一的な基準による地方公会計マニュアル」より作成
http://www.soumu.go.jp/iken/kokaikai/standard_manual.html

財政パフォーマンス評価

他の類似団体との比較

浜松市の財政指標

市民1人あたりの純資産額

▶ 他の4市の平均値とおおむね同じレベル

歳入額対資産比率

▶ 他の4市の平均値と比べて高くなっており、その分、資産の維持管理コストが必要となる

市民1人あたりの負債額

▶ 他の4市の平均値と比べ低くなっている

「歳入額対資産比率」が他の4市を上回っていることから、今後、資産の過半を占めるインフラ資産のあり方などを検討する必要がある。

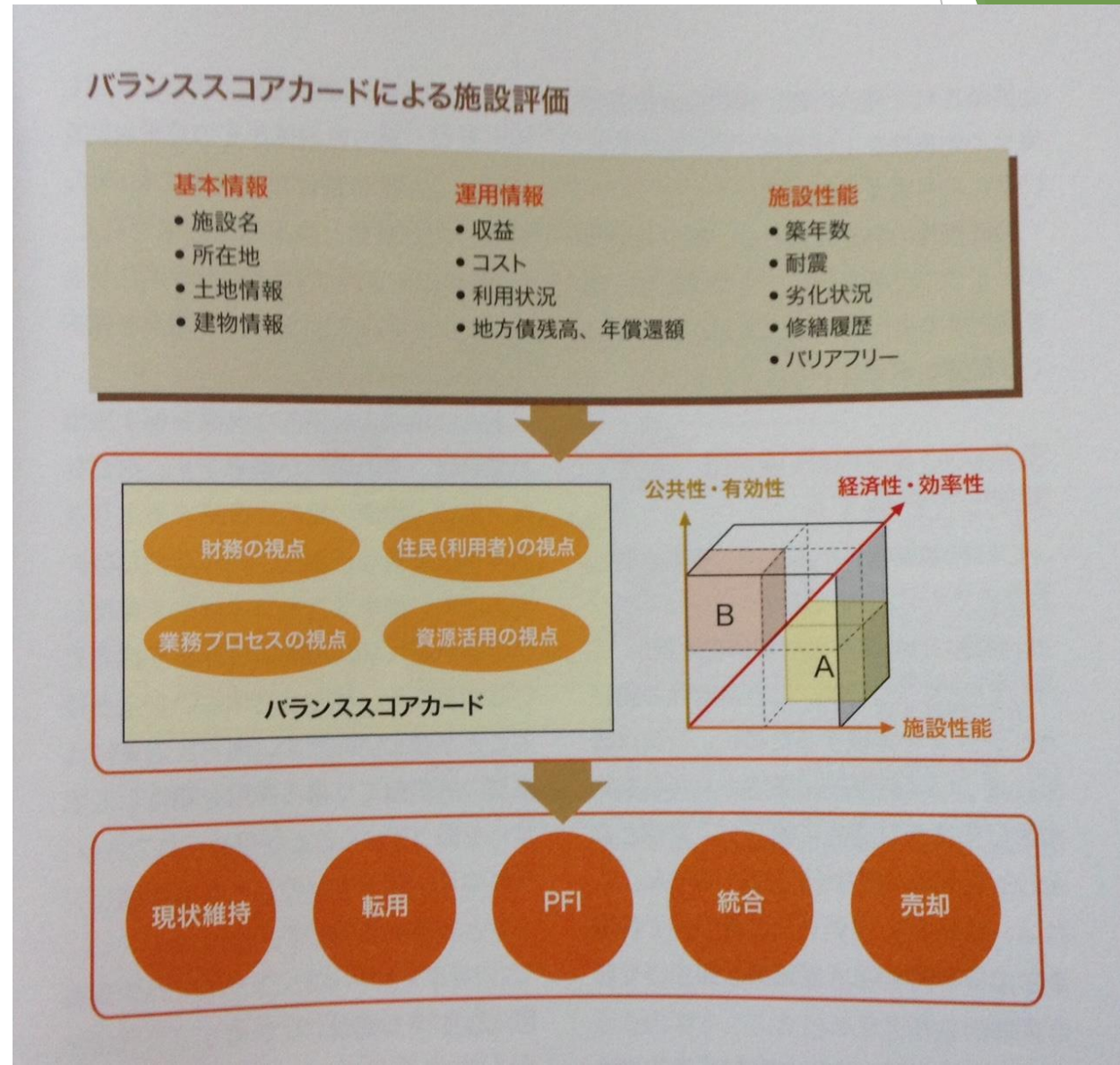
・ 財政健全化法における健全化比率は有効か

区分	(単位)	平成25年		平成24年				
		浜松市	浜松市	4市平均	川崎市	新潟市	堺市	広島市
市民1人あたり資産額	千円	2,459	2,463	2,402	2,979	1,650	2,434	2,543
	指数	100	100	98	121	67	99	103
歳入額対資産比率	年	6.8	7.1	5.4	7.0	4.0	5.8	4.7
	指数	100	104	79	103	59	85	69
純資産比率	%	83.1	83.2	68.7	74.0	59.9	79.8	61.2
	指数	100	100	83	89	72	96	74
将来世代負担比率	%	9.0	9.0	20.5	17.8	25.5	10.8	28.0
	指数	100	100	228	198	283	120	311
市民1人あたり負債額	千円	415	415	730	776	663	492	987
	指数	100	100	176	187	160	119	238
資金収支計算書における基礎的財政収支	百万円	1,214	11,414	▲20,902	▲11,864	▲28,440	▲15,822	▲27,480
	指数	100	940	▲1,722	▲977	▲2,343	▲1,303	▲2,264
市民1人あたりの純経常行政コスト	千円	263	255	318	282	330	319	341
	指数	100	97	121	107	125	121	130

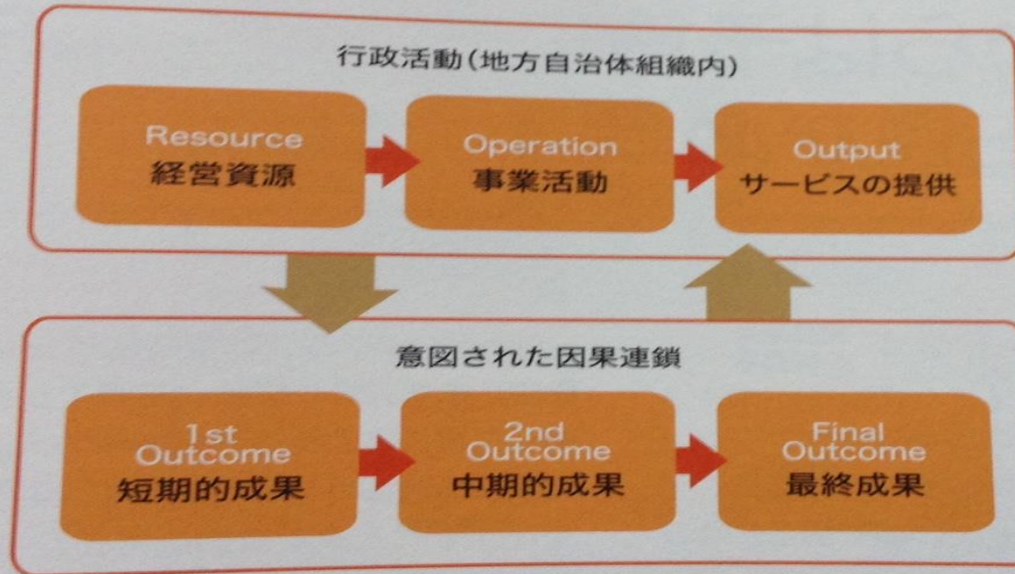
*指数は平成25年の浜松市を100としたとき

地方自治体における事業評価の考え方

- ・ バランススコアカードによる施設の評価
- ・ 複数の視点で3Eを評価する
- ・ 事業の結果の因果連鎖を測定して評価する



ロジックモデル：政策ディレクトリに基づく個々の施策・事業は意図された成果を期待どおり実現しているか？



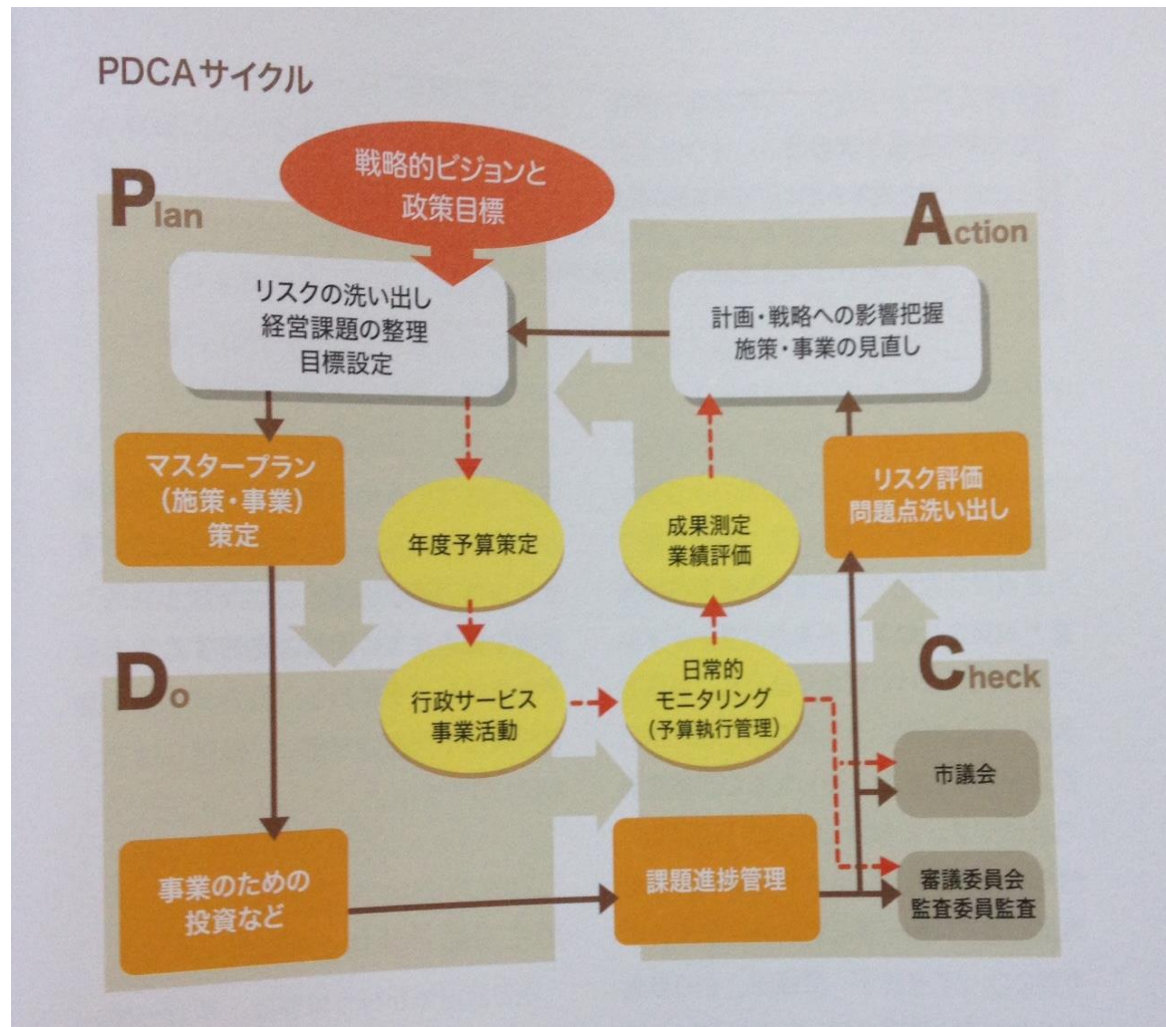
ロジックモデルは、行政活動が意図する成果を得るまでの道筋を示すフレームワークで、直接的または短期的な成果から最終的な成果までの因果関係を明確にする。

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)(会計検査院2006-02)
「欧米先進国における有効性検査の手法と事例に関する調査研究」より作成
http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1165118_po_h17_01_03.pdf?contentNo=4&alternativeNo=

- ・ 因果連鎖も想定できる ロジックモデル

<評価体制>

これからは予算にも発生主義が必要



- ・評価のプロセスを表すPDCAサイクル

- ・パフォーマンスの評価は原価と成果の比較

- ・これからの地方自治体に発生主義予算は必要か

発生主義予算の導入

発生主義予算はPDCAに組み込むことが出来る

➡計画段階で事業継続に関する判断が可能

➡実績だけが発生主義だと対応が後手後手に回る

官と民のパートナーシップ

<民間の役割①>

まちのステークホルダーという考え方

- ・ まちの存続派行政だけの使命ではない
- ・ 地方自治体、住民、企業は
いわば運命共同体

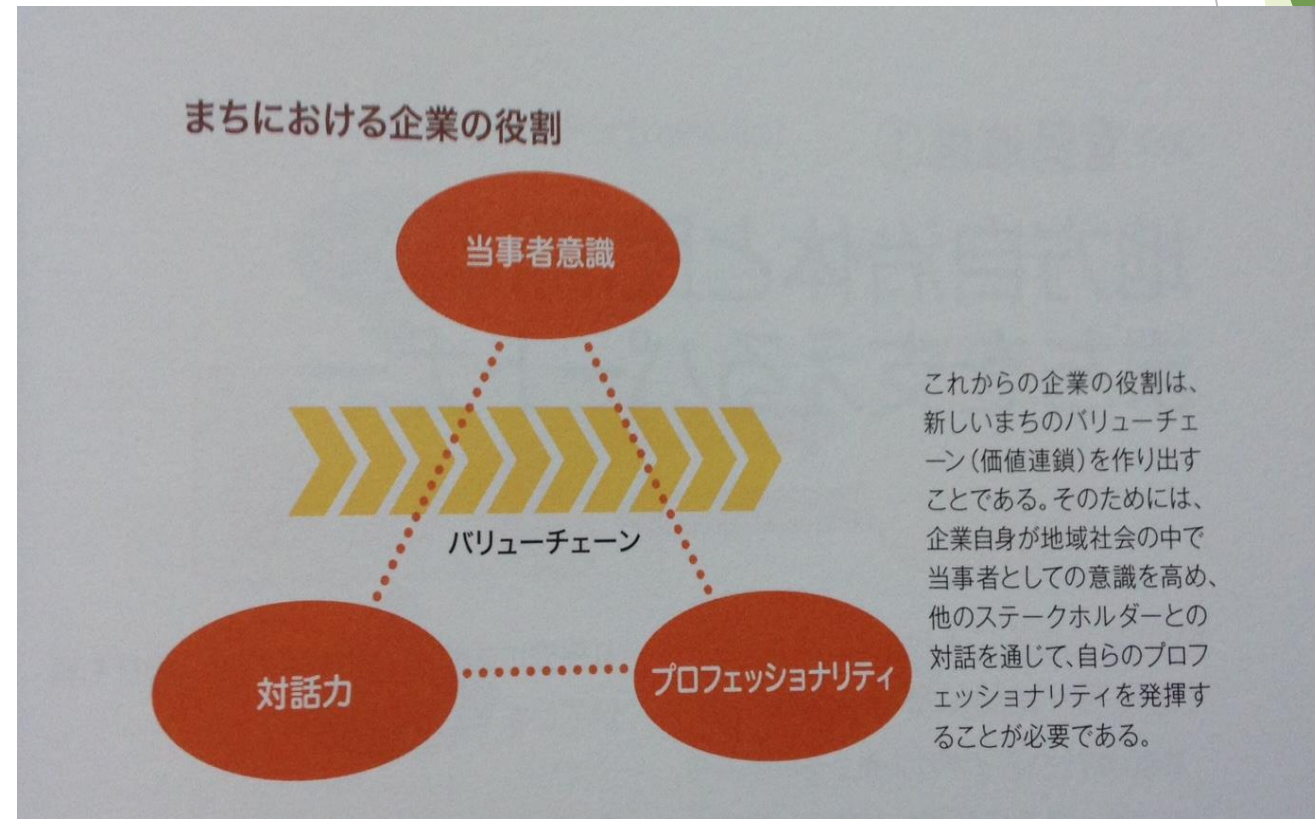


<民間の役割②>

民間はどのような役割を果たしていくべきか

・まちの住民は
どのような役割を果たすか

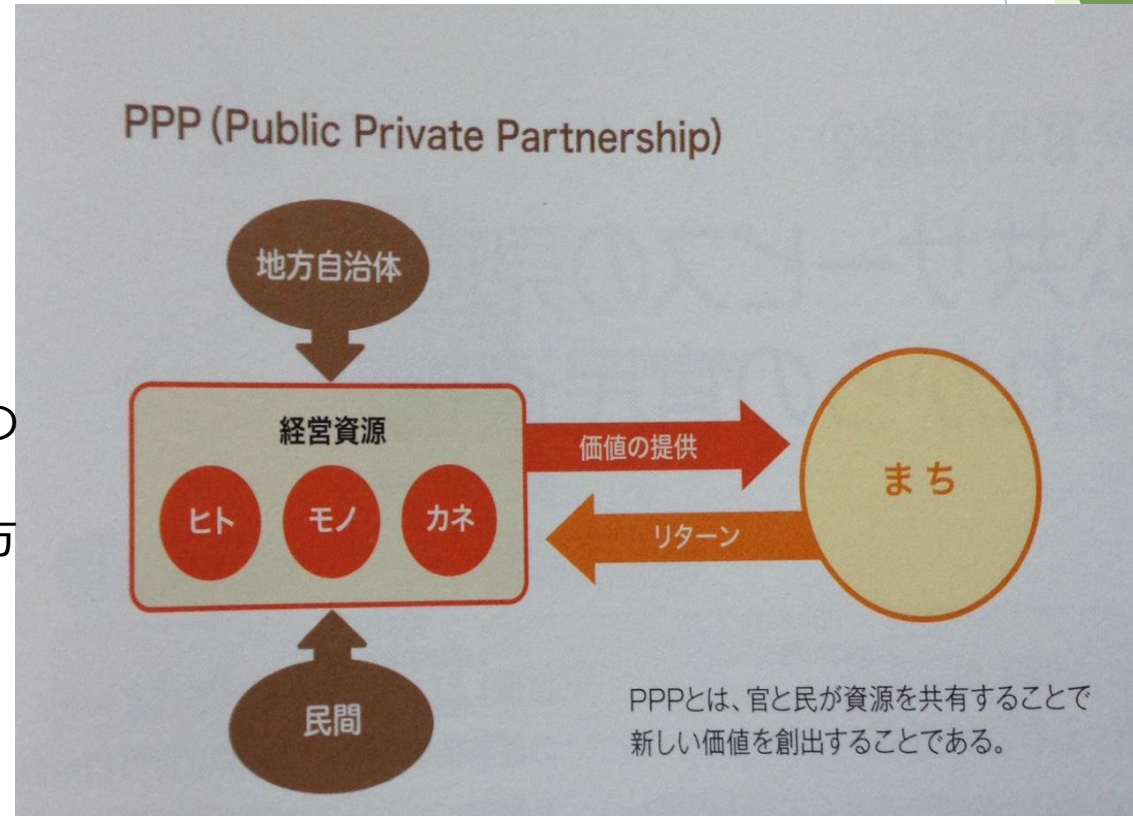
・地元企業は
どのような役割を果たすか



<官民連携①>

地方自治体と民間は まちを支えるパートナー

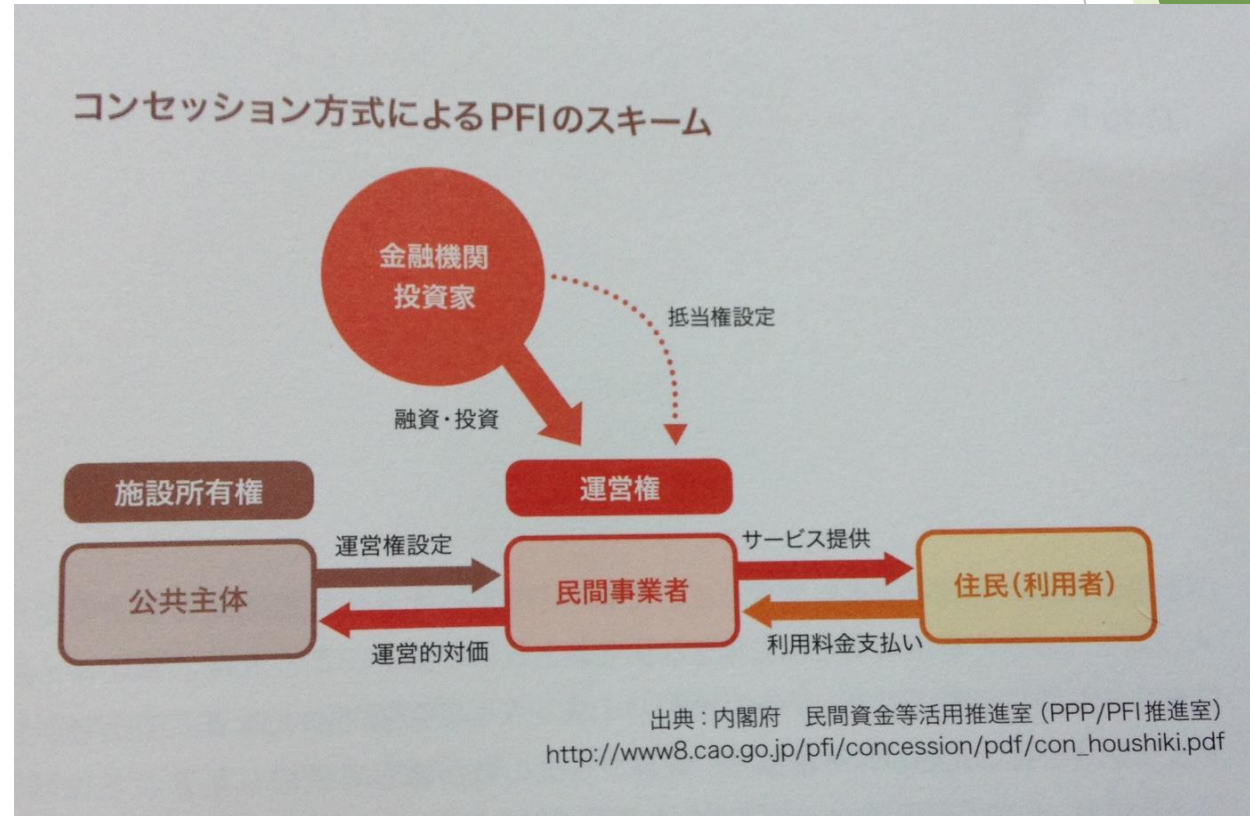
- ・民間にできることは
できる限り民間に委ねる
- ・官民連携による
課題の解決
 - ・公共サービスの効率化によるコストの削減
 - ・公共サービスに対する行政の関わり方の見直し
 - ・民間企業の事業機会の創出



<官民連携②>

公共サービスの見直しと これからの官民連携

- ・ 導入が著しい
P F I による官民連携
- ・ 公共サービスの
今後の在り方を探る



おわり

SDGs (持続可能な開発目標)

- 目標 1、貧困をなくそう
- 目標 2、飢餓をゼロに
- 目標 3、すべての人に健康と福祉を
- 目標 4、質の高い教育をみんなに
- 目標 5、ジェンダー平等を実現しよう
- 目標 6、安全な水とトイレを世界中に
- 目標 7、エネルギーをみんなに そしてクリーンに
- 目標 8、働き甲斐も経済成長も
- 目標 9、産業と技術革新の基盤を作る
- 目標10、人や国の不平等をなくそう
- 目標11、住みつづけられるまちづくりを
- 目標12、作る責任使う責任
- 目標13、気候変動に具体的な対策を
- 目標14、海の豊かさを守ろう
- 目標15、陸の豊かさを守ろう
- 目標16、平和と公正をすべての人に
- 目標17、パートナーシップで目標を達成しよう