

## 習志野の公共経営と公会計改革について

地方自治体運営は、

行政改革→NPM→公会計改革推進→の流れの中で

総務省の統一的な基準に収斂され、→この財務書類の公開に至った。

この間、地方自治体で作成された財務書類等の**客観性、データの正確性、分析の有効性、有用性**を担保すべく、エビデンスに準じた**点検、更に→監査、評価の手法の確立**という政策提案の段階に至ってきている。

公表された財務書類は、改善すべき課題が山積しますが、本格的に**活用されるのは、これから**でしょう。

習志野はこの公会計改革については平成 20 年ごろより取り掛かり、**国の統一的基準に準ずるシステムを稼働させ、先進的なアニュアルレポートを発信**しています。

この作業については全国的にも大変高い評価がなされています。

しかしながら、先にも書きましたが**公会計改革の脆さが露呈**し、殆どの自治体では**財務諸表の作成、仕訳、経理の作業は、業者に丸投げ、システムを使いこなす、いわゆる職員のリテラシー、スキル研修がままならぬ状態**など、職員もこのようなプロジェクトの成果に対しても十分な**認識、研修が遅延**しているようです。さらに、活用に対する研究が重要であります。

行政も民間企業のような「会計」を行い、いわゆる**経営の視点から行政を改革**しようと、そして民間の管理会計のように**事業ごとのセグメント情報化を図り、効果的、効率的なアウトカム成果が出せる行政システムを確立**しようとするものです。

ですが財務書類を分析して、どう活用していくか、この点については、これからですが、**十分な理解、活用研究が必要**であり、

結局は、**従来**の歳入歳出会計の視点からの発想の対応のままで、**誤謬性のリスクにさら**されている。

公会計が現会計の補完的な役割といい、活用のノウハウの研究が十分に追いついてないからですね。

PFI を活用した大久保の施設再生計画←「公共施設再生計画」は、まさに従来**の手法そのまま**のようです。

財政健全化のために将来債務を少なく、**老朽化した施設の再生は、統合・廃止、生み出した資産は、資金化**するという、**財務書類のうち、収支計算しか展望**を見ないようだ。

先だってこの大久保の施設再生事業について、某公会計研究学会で当市職員からの発表がありました。

ここでの報告では、当市事業は、財務書類から導き出した情報をベースにしながらも歳入歳出の予算ベースで事業計画がなされ、債務負担行為予算で執行している、というものでした。

それだけでは、本来の行政目標を達成する戦略計画になっていないのではないかと、特に教育政策である社会教育施設も公共施設一般として扱っている、地方行政の要はなんなのか、政策推進のための健全財政の推進こそが主軸、骨格であり、そこいらへんの認識、計画が政策的に甘いのではないかと、との指摘を受けていました。

町田市では、財務書類の活用について、同様事業において住民に対してわかりやすい情報のディスクロージャー、開示がされている。

考えなければならないのは、経営計画です。事業シミュレーション計画書（開始財務書類）と、事業のPDCA、評価がなされていない、など、会計情報に依拠した経営計画を語るべきではないのか。

立派に評価されるアニュアルレポートを出しながら、**経営計画として事業提案できていない対応の実態を、露呈**してしまいました。

公会計改革については、さらに**関係者の役割として、事業の検査・監査・評価は、自治体においては、ステイクホルダーである議会議員等の役割り、責任、仕事であることの認識が重要**です。

正直なところ、**公会計改革のリテラシー、スキル**については、これから勉強してもらうしかない現状のようです。

現在、格好としては善処しているようですが、内容が十分伴っていない、折角の改革の議論に対して、意識、行動が十分追いついて行っていない。まず、当初の意識改革から、そうでないと、いつになっても行政改善は進みませんし、市民サービスの向上には繋がりません。

公共経営が、単に公有財産を資産化（売却等の資金化）するだけの政策ではなく、行政の政策、まちづくり、**理念・目標の実現のための戦略**として、資産化を図らねばなりません。**行政目標を明確にしてからの経営戦略としての見直しが必要**でしょう。

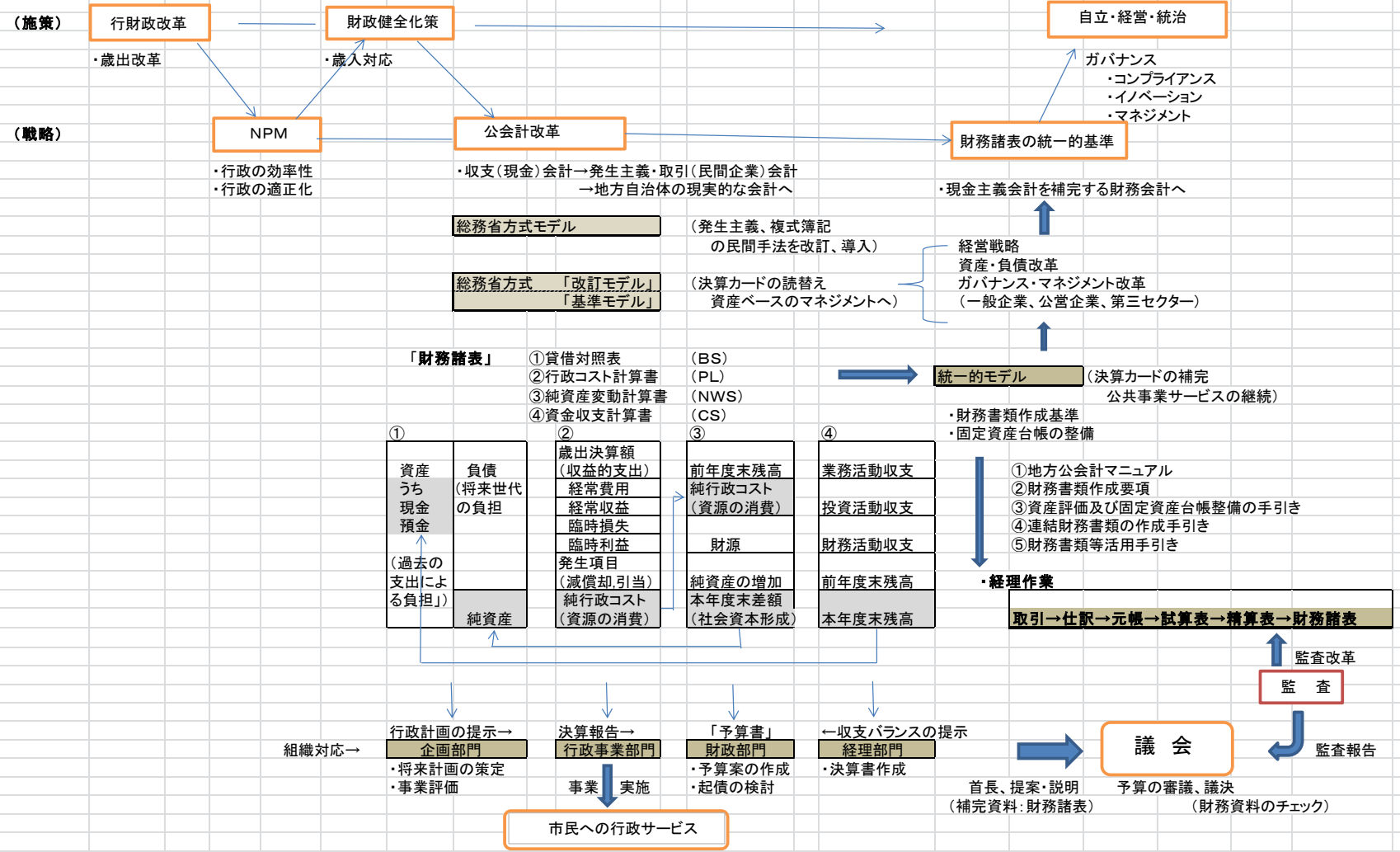
これからは**公会計に依拠した経営体制を樹立**していくことが重要なのではないかと、関係者の学習が重要であります。

そのような議論ができる、しなければならないのが議会でもあるのではないかと？

職員も議員もプロなんだろうから、頑張ってもらいたいものです。（研究会での議論、意見、抽出）

というわけで、大久保の施設再生計画を、さらに**習志野の文化政策を推進する上での社会教育体制の樹立を図る議論**を 行政の誤謬を正し、先の議論を踏まえて進めていただきたいですね。（ステイクホルダーとしての一住民の意見）

財務諸表の統一の基準までの概念図



2019-8-30 公会計推進研究会議主催 P S R I のシンポジウム

神野先生はポスト工業社会に入って久しいが（ソサエティ 4.0 からソサエティ 5.0）社会 の価値観が大きく変わってきている。つれて財政も会計も変貌の時である、と。

小林先生は目的を明確にしたコスト情報の開発は必要であると持論を展開された。お二人の講演を受けて討論会に入りました。

梶川先生は公認会計士協会では実務的に対応可能なところから検討しているということ、

松本先生は営利企業会計と政府会計は根本的に違うことをわきまえて検討が必要なことを、

清水先生は行政の各所で公会計情報を必要としていることを、

小林先生は重ねてアカウンタブルな社会へ変えていく必要性を語られた。

町田市事業評価シート、公開された事例 ←これらの作業をこれからの経営にどう活用していくのか？

### 5 中央図書館事業 図書館

1. 事業の紹介  
市民がライフステージに応じ必要となる知識・情報等を、「いつでも・どこでも・だれでも」自由に手に入れることができる環境を整備して、市民の知的で心豊かな生活の実現に寄与します。  
図書館の貸出や施設の管理など中央図書館を管理運営するための事業です。2018年度の貸出点数は、106万9,808点で、中央図書館の来館者数は、60万8,275人となっています。

2. 事業の成果

成果指標名	2016年度	2017年度	2018年度
貸出点数	117万6,006点	110万4,527点	106万9,808点
来館者数	65万2,053人	61万3,940人	60万8,275人

学校や地域で活動するボランティアへの読み聞かせ講座や、地域で活動する市民に図書館の資料の活用方法を学ぶ講座を行いました。子ども読書週間に合わせて「本のお楽しみ貸出し」を行い、46袋138冊の貸出しがありました。また、「子ども向け読書手帳」の配布を開始しました。夏休みにマルチメディアDAISY(音声と一緒に文字や絵が表示されるデジタル図書)の上映会を2日間開催し、46人の参加がありました。

3. これからの課題  
中央図書館の立地条件や施設規模などの強みを活かし、町田市の課題解決に役立つ事業を他機関・他部署と連携して行っていく必要があります。また、居心地のよい空間のある図書館を求める声に応えていく必要があります。

12

4. 行政コスト計算書

コスト	6億3,101万円	割合	収入	658万円	割合
人にかかるコスト	4億205万円	63.7%	国・都支出金	480万円	0.8%
業務にかかるコスト	1億9,577万円	31.0%	その他収入	178万円	0.2%
給付にかかるコスト			市税等	6億2,443万円	99.0%
減価償却費	3,319万円	5.3%			

トイレ改修工事や防災監視設備工事など施設の整備を行ったため、2017年度よりもコストが約7,500万円増加しました。

5. 貸借対照表

資産	22億1,502万円	割合	負債	2億2,755万円
土地	2億6,251万円	11.9%	地方債(市の借金)	
建物	6億3,541万円	28.7%	その他の負債	2億2,755万円
その他の資産	13億1,710万円	59.4%	純資産	19億8,747万円

5階と6階の照明設備改修工事(LED化)を行ったため、2017年度よりも建物資産が約1,000万円増加しました。

開館1日あたりコスト  
にかかる財源構成

財源	割合	金額
市税等	99.0%	206.2万円
国・都支出金	0.8%	1.6万円
その他収入	0.2%	0.5万円

開館日数1日あたりコスト  
208.3万円  
年間開館日数  
303日

13

### 10 国際版画美術館費 国際版画美術館

1. 事業の紹介  
版画作品や美術資料の収集・保管及び展示会の企画・開催、版画の実技講座の実施及びその他の教育普及と広報宣伝活動、図録やグッズ等の作成と販売、市民展示室やアトリエ等の貸出しなど様々な事業と活動を展開することで市民や来館者が優れた美術作品を鑑賞し、創作し、発表する機会を提供しています。これにより、町田市の文化振興および文化・芸術都市としてのブランドイメージ向上に寄与します。

2. 事業の成果

成果指標名	2016年度	2017年度	2018年度
展示会観覧者数	8万7,357人	10万1,325人	11万4,069人
観覧料、施設使用料、特別開覧手数料収入	1,442万円	1,822万円	1,687万円

2018年度は8件の企画展と4件のミニ企画展を開催しました。有料観覧者の割合が減少したため観覧料収入は減少したものの、年間の展示会観覧者数は目標を超え11万人を突破しました。

3. これからの課題  
観覧者数は増加したものの、観覧料収入が減少したことから、料金の見直しを検討するほか、幅広い年齢層が魅力を感じられる展示会やイベントを企画する必要があります。また開館から30年経過し維持補修費が増加傾向にあることから、建物のメンテナンスを効率的に行い維持補修費のコストを削減する必要があります。

22

4. 行政コスト計算書

コスト	3億5,402万円	割合	収入	3,555万円	割合
人にかかるコスト	1億3,552万円	38.3%	観覧料	1,349万円	3.8%
業務にかかるコスト	1億6,396万円	46.3%	国・都支出金	80万円	0.2%
給付にかかるコスト			その他収入	2,126万円	6.0%
減価償却費	5,454万円	15.4%	市税等	3億1,847万円	90.0%

その他収入は、助成金の獲得等により340万円増加しました。

5. 貸借対照表

資産	26億4,822万円	割合	負債	2億6,395万円
土地	2億6,251万円	11.9%	地方債(市の借金)	1億5,114万円
建物	9億7,670万円	36.9%	その他の負債	1億1,281万円
その他の資産	16億7,152万円	63.1%	純資産	23億8,427万円

資産は、美術館の建物9億7,670万円と屋外彫刻、収蔵美術品及び定額運用基金16億6,938万円などです。

開館1日あたりコスト  
にかかる財源構成

財源	割合	金額
市税等	90.0%	104.1万円
観覧料	3.8%	4.4万円
国・都支出金	0.2%	0.3万円
その他収入	6.0%	6.9万円

開館日数1日あたりコスト  
115.7万円  
年間開館日数  
306日

23

## 文化振興計画による社会教育行政の樹立に向けて

大久保の施設再生計画と今後の社会教育体制の樹立について

大久保の施設再生計画が着々と進捗しています。

当該事業において最も評価される点は行政の公会計改革に基づく事業の見える化と資産の効率的な利活用、そして教育投資(社会教育)にあります。 ← 当該計画は、単に公共施設の再編・統合化の合理性、資金化を志向しているだけで、**今後の経営戦略が語られていない。**

特に施設貸出等サービスばかりの事業ばかりでなく、**社会教育に基づく学習者の涵養、組織活動の支援**が積極的に推進されなければ、事業の目的効果は十分に達成されない。

事業推進計画には、図書館や公民館、いわゆる**社会教育法において推進すべき社会教育事業**については、**教育委員会(行政)**において、また、施設再生により**統合化した施設の管理・運営サービス**については、当該事業を推進する SPC への**委託化**とのことです。

事業の権原者は、社会教育推進の教育行政、教育委員会であることを確認したい。

そして、徐々に事業の全貌、進捗状況が明らかになってきました。

施設再生工事は、本年 10 月に終了し、諸施設の新たなサービスがスタートします。

しかしながら、本来の社会教育の振興・発展の使命を担った社会教育施設である図書館・公民館について、教育委員会(行政)の対応が十分に見えてきません。

議会において、それらしい質問が出るのですが、殆どの説明論理は、施設再生、統合の説明ばかりで、施設提供サービスの「貸出しシステム」の導入、説明までです。

これら施設統合によって期待される住民の生涯学習成果については、教育委員会(**社会教育行政**)の執行、支援に期待することのようです。

本来、社会教育施設(図書館・公民館等)は、地方自治体の教育政策の実現の場所(施設)、機会であり、教育事業(計画・実践)あつての**教育機関としての施設**であり、その効果的な有効活用であります。

それで、せっかく施設がリニューアル・増床、移転新築されたにもかかわらず、今後の社会教育の展望も含め、教育政策として、十分に教育委員会(行政)はこれからのこと、展望を語るべきなのではないか？(社会教育計画・事業は、どうなっているのか、事業体制など、**運営基準**

に基づく社会教育施設としての認可、変更報告手続き等)、上位機関（県）との事前協議・報告がなされなければなりません。

昨年、公民館事業については、諮問機関である「公民館運営審議会」から「これからの公民館のあり方」について、「大久保公民館は、他の地区館の統合館としての役割をはたす。専任職員の配備と職員研修を通じ、事業の向上を果たされたい」、との答申を受けているようです。

まさに公民館運営における、公民館運営審議会における諮問・答申の民主的な手続きです。

一方、図書館においては、施設の増床、リニューアルについて、社会教育委員会にて協議・報告すること、今後の事業運営については、ほとんど語られておりません。

教育委員会としても昭和 30 年代から推進してきた「習志野の社会教育」の新たな転機、発展、活動の向上 への機会として捉え、施設整備ばかりでなく、本来担うべく社会教育事業の課題・方法・展望を十分に語っていただきたいです。

以下、習志野の社会教育活動の経過をダイジェストしました。

#### （社会教育行政改革）

S21 年 文部次官通牒 寺中構想 →戦後復興、青空公民館活動

S22 年 教育基本法の制定(学校教育・社会教育、教育行政法)

S25 年 社会教育法の制定(公民館、図書館、博物館法と言われる)→福祉・教育・文化の陶冶→消防団、青年団、婦人会、隣保会→生活改善運動、図書館法、博物館法の分離

S34 年 社会教育法の一部改正(施設整備補助金制度)

#### ↓ 本市の状況、

当初の社会教育行政樹立期は、←県の指導を受け、文化財調査・出前講座、初代課長は県から招聘、事務体制の整備、本格的な社会教育

施設として菊田公民館整備の準備へ

S45年、本市のまちづくりの理念として「文教住宅都市憲章」を制定し、教育政策（家庭教育・義務教育・社会教育）をその主軸とした。

以後、**教育基本計画**の基本理念として、義務教育、社会教育、文化・スポーツ振興計画を行政の柱としている。

↓

S46年、**急激な社会状況の変化に対応する、コミュニティの形成云々**。(46 答申)→施設社会教育主義(社会教育施設整備へ(公民館・図書館、博物館等の整備施策の推進)→菊田公民館を設置→学級・講座活動を推進→(本市の経過へ)

↓

S56年の「**社会教育について**」の答申→社会教育の役割として、**家庭教育、学校教育、社会教育等の「学社連携、生涯教育化の体制づくり**」へ

↓

H4 **生涯学習振興法**、建議→生涯学習によるまちづくり推進→地域学習圏事業の推進・市民カレッジを設置

↓

1998年 非営利事業・NPO法の整備→非営利活動の法的整備、社会教育関係団体の活動の充実化へ

↓

公益法人法改正 H16、20年施行→あらゆる団体・組織の自立化促進→法人化へ→社会教育関係団体の自立化の促進

↓

#### (地方自治体としての課題)

地方自治行政の樹立→地方分権→公共経営→民間協働→

行政改革推進 → NPM 推進 → 財政健全化→ 公会計改革推進→、検査・監査・評価の推進へ。

「大久保の施設再生統合計画」



(現時点における本市における施策対応)についての方針)

→公共施設再生計画→社会教育法に基づく施設事業→教育委員会(行政)による事業実施と

→施設統合等管理業務→民間委託化へを区分けし、

→大久保施設再生事業化(PFI 事業)→SPC 委託(市・業者・利用者団体による運営協議会設置)と

→大久保公民館の改築に伴い新たな社会教育体制の樹立にむけての戦略とする (戦略化が不十分?)

↓

そして、今回の文化庁提案の「文化振興計画」を社会教育法に基づき築き上げてきた本市の社会教育の振興・事業の持続・発展へつなげ → 文化振興計画によるまちづくりを推進するものとし、→ 生涯学習のまちづくりの活性化を通じて、地元産業振興、観光振興への反映させ、効果を期待するものとする。

(習志野市の社会教育行政(事業の経過)から

先の社会教育状況の経過を背景に、

→ 習志野の社会教育体制・経過は、つぎのとおりです。(←習志野の教育の歴史)

S30 年代 ~ 社会教育行政の樹立をめざした

藤崎・八剣台地(鷺沼 1~2 丁目菊田川沿い)の遺跡調査から→文化財行政の樹立へ (専任学芸員の確保)

そして、40 年代、青年館、地域集会所、市民会館を拠点に「出前講座と社会教育専門職員」による社会教育体制づくりをスターとさせた。

S45 の習志野のまちづくりの目標として「文教住宅都市憲章を制定」し、教育基本計画、→

社会教育の事業戦略として「社会教育施設整備計画」を策定。→公民館、図書館、博物館の施設計画を作成。「社会教育委員会」を設置し、

最初に 菊田公民館を誘致・設置、学級・講座事業を展開した。← (公民館の設置及び運営に関する基準)

長期計画整備方針：中学校区をエリアとし、(法に準拠)とした地区館構想を表明し、

公民館整備計画は、菊田公民館→大久保公民館(←市民会館)→屋敷公民館→実花公民館→袖ヶ浦公民館→谷津公民館→新習志野公民館 を整備してきた。← (地区公民館整備構想を達成、事業活動の充実へ)

図書館は、大久保分室、菊田・袖ヶ浦分館、移動図書館ネット→本館大久保図書館体制へ  
→東習志野図書館→谷津図書館→新習志野図書館→藤崎図書館 を整備

博物館は、藤崎堀込め貝塚・鷺沼古墳等の遺物・考古資料等の市民会館常設展示→漁具・農機具等民具の谷津幼倉庫→資料等の教育センター  
→展示→菊田神社 付近構想、城址公園構想、教育委員会分室に資料室、保管庫設置など→

### (昭和～平成へ)

さらに、これらを主計画としながら、長期計画(目標)として市域を 4 地域(西部、中央、東部、埋立地)に区分し、地域文化圏構想を描いていた。

この間、S53 年には、習志野の文化の殿堂、シンボルとして「習志野文化ホール」、  
4 つ のコミセン、地区保健ヘルス・2 つの福祉センター、などの整備をしてきた  
昭和年代末には、ほゞ地区計画を達成→地域圏構想へ移行しつつあった  
そして、平成 10 年代～、

↓

社会・経済の不況化の状況に至り、長期・基本計画が見直され、**行政改革時代**へ、

↓

現代的に 40 年の経過とともに**公共諸施設の老朽化**が進んできている。

→財政健全化戦略として、「行政改革」→「公会計改革」→「公共施設再生プロジェクト の推進」←施設の統・廃合(施策の集中と選択)  
→大久保施設再生統合計画→PFI 事業→三者協議会(市・業者・利用者団体?)

(内容)

既施設のリノベーションとして

図書館増床

市民会館、公民館の移転改築  
公共諸施設の管理・運営の統合化

教育委員会は、社会教育施設の再整備を通して、社会教育体制の再構築を図るため、  
→社会教育法に基づく社会教育施設(図書館・公民館)は本来業務(社会教育事業)の自立化と 管理業務部分の民間委託化を検討した。

### (社会教育事業の点検)

以下図表は、館長会、主事部会の研修活動として、公民館の事業を体系的に捉え、経年を経て作成されたものである。

「社会において行われる教育は、国及び地方公共団体によって奨励されなければならない」(「教育基本法第 12 条」)わけである。  
つまり法的には社会教育行政は学習支援をしなければならないことになる。

これまで社会教育行政は、社会教育施設の設置や、学級・講座の開設等による学習機会の提供、趣味・教養・スポーツ・レクリエーション等の文化活動やスポーツ活動の奨励、社会教育関係団体の行う活動や研修等の指導、助言等を通して広く民間の学習活動を支援してきた。  
これらは全て学習支援と呼ぶことができる。

しかし、施設等のハード的側面ばかりではなく、「学習の質、成果を高める」「学習を通じて人と人をつなぐ」「学習によって意識と行動が変化する」ための支援に主眼を置くことが重要である。

### 学習支援とは

学習支援と言う文脈で考えた場合、問題、課題意識の広がりや深まり、学習内容の深い理解や定着、改善策や打開策の検討、次の行動につなぐネットワークの形成、モチベーションの向上と、学習者のニーズに応じた方法を駆使する必要があります。

それらの求めに応じた方法を選択しつつも、学習者同士のニーズは必ずしも共通しておらず、個別的である。  
だから、なす術は無いのかと言うと、個人のニーズと集団の相互作用による成果(結果)は、進め方次第では相反せず、折り合い、両立するも

のであります。

その可能性を開くのがファシリテーション能力であります。

学習者一人ひとりの思いを尊重しながら、相互交流の生まれる参加型の学習方法(グループ・ディスカッション等)を採用することで、受容的な態度で相手と向き合い、かつ自分の思いをしっかりと相手に伝える能力を高めていく段練ができるのであります。

それとは別に、ICT (インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー)の進展により、生涯学習の支援方法が変貌を遂げつつあります。

ひと昔前であれば、通信教育や遠隔教育、視聴覚教育等の中で、環境に制約のある学習者のニーズに添えておりました。

それらの支援方法は技術革新によってさらに利便性が高まっており、インターネット等のインフラの整備は環境の制約に限らず、すべての学習者に対する学習支援となってきました。

双方向も可能な同時配信型中継による学習が提供されたり、インターネット上に散財するマルチメディア型のコンテンツをオンデマンドで視聴したり、さらに教材、配信、学習歴(成績)等を統合的に管理するシステム(LMS;ラーニング・マネージメント・システム)を用いて体系的な学習に取り組んだりと学習支援ツールの進歩は著しい。

またアナログな方法では、フィールドワークやサービスラーニング、ボランティアラーニング等の体験型の学習があります。

そもそも生活に根ざした学び合いを得意としてきた社会教育では、体験型の学習はその対象が青少年等を中心に行われてきました。

しかしながら、近年では頻発する自然災害に備える防災教育や、環境破壊について実感を持って学ぶ環境教育、消費者が市民社会づくりに責任を負う消費者教育等の領域で、対象や世代にかかわらず体験型の学習が浸透してきました。

ESD(自己持続可能な開発のための教育;エジュケーション フォア サステナブル ディベロップメント)や SDG s(持続可能な開発目標;サステイナブルディベロップメントゴールズ)などがこの流れを牽引していくものと考えられています。

このように学習支援の方法は格段に広がり進化を見せています。

これらを目的に応じて使い分け、時には組み合わせ、それを適切使いこなす人材が必要であり、ファシリテーター等の養成は今後の重要な課題の 1 つであるといつてよい。

とりわけ社会教育の現場では、学習者が相互に学び合い、気づき合い、協力して行動計画を作り、それを実践すると言う一連の流れを作

り出すことも視野に入れたい。

このサイクルにおいて、ときには寄り添い、伴走する役割(ファシリテーターを含む)にも注意を払いたいです。

だからと言って、享受者(指導者、専門家)が不要であるということではなく、学習支援に携わる人の必要性が相対的に高まると言うことであります。

学習支援は今後も社会教育のあらゆる分野で、ますます厚みを増すことが期待されます。

改正社会教育法では、このような社会教育主事の本来的なあり方として、このような資質が要望されております。

学習プログラムの意義と目的(社会教育主事の役割、リテラシー、技術)各種プログラムを企画・立案し、それに基づいて事業を推進していく事は、事業の成果を高めるとともに、行き当たりばったりの事業展開を防ぐ事ができる。その理由は以下の通りであります。

### 学習課題の明確化

学校教育では学習指導要領において、学習内容がきちんと定められているが、社会教育では、学習者のニーズやそれぞれの地方公共団体の地域の状況や課題に応じて学習内容が設定されます。

学習プログラムを企画・立案することで、学習課題を明確に捉えた学習機会を地域住民に提供することができます。

効果的な学習方法の選択学習プログラムの企画・立案においては、どのような内容をどのような学習方法で地域住民に学んでもらうかを、検討していくこととなります。

その結果、特定の学習方法に偏ることなく、参加者が効果的に学ぶことができる学習方法の組み合わせ、実行していくことができます。多様な主体と連携促進近年のネットワーク型行政の必要性を鑑み、学習プログラムを企画・立案する段階で他部局との連携・協働が可能かどうかを検討することができ、事業内容の広がりを持たせる

ことが期待できる。学習成果の評価の充実近年、EBPM(エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング)、すなわちデータ等の客観的証拠に基づく政策の企画、立案が求められている。

そのためには、事業の成果を客観的に評価し、PD CA サイクルにより事業改善を図ることが必要である。

また、客観的な評価により事業の成果を上げていると示さなければ、計画年度途中でも事業を余儀なく廃止される状況である。

学習プログラムを作成して事業目標、学習目標をしっかりと設定しながら、事業内容の精緻化を図ることで、評価計画を作成しやすくなり、評価の充実につながります。

### 社会教育における参加型学習の支援

社会教育は、地域住民の生活課題や地域課題に根ざして行われる学習を教育的に高める役割、使命を持っています。

戦後の社会教育振興の歴史を見ても、地域住民同士で学び合い、教え合う総合学習が重視されてきたことはわかります。

特に、若者の自立や自己実現、生活改善を支え合う青年団や青年学級においては、小集団での活動が中心となっており、自主的な討議や実践を通じて学習を進める「共同学習」と呼ばれる参加型学習の手法の 1 つが、盛んに用いられた時期もありました。

これに加え、30 年ほど前からは、過疎化や都市化の影響から希薄になっていく地域のつながりづくりや、近年の度重なる災害からの復興や防災に関する意識の向上が、社会的課題になってきています。

平成 25 (2013)年の中央教育審議会生涯学習分科会による「第 6 期中央教育審議会生涯学習分科会における理論の整理」を見ても「共同(個人や社会の多様性を尊重し、それぞれの強みを活かして、共に支え合い、高め合い、社会に参画すること)」するための学習活動を奨励しています。

近年、こうした人と人との信頼関係やお互い様と言う互酬性の価値の共有、人的なネットワークは、「社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)」と呼ばれており、社会全体の安定性や発展性を支えるものとしての醸成が社会教育の 1 つの使命となっています。

個人だけではなく、市民としての意識を高め、他の地域住民や関係者関係団体と交流やつながりを持ち、必要な知識、技術等を身に付け、その成果を社会参画や社会貢献の活動につなげていくような、実践思考の学習プログラムの開発、実施が、社会教育に強く期待されるようになってきています。

知識、理解の促進にとどまることなく、市民としての意識や行動の変容を促していく手法としても「参加型学習」はますます評価されるようになっていく。

このように参加型学習は、今日に至るまで、わが国の社会教育にとって重要な学習支援の方法であり続けてきたのであります。

社会教育施設での講座、学習等に限ってみれば、集団による相互学習が一般的であります。

しかし、もともとのフォーマルな機会である社会教育では、学習に参加すること自体に時間的、空間的な制約を受けやすく、

職業や育児、介護等に従事する成人学習者であれば、なおさらその傾向は強い。

それ故、個人学習(図書館等の媒体を用いた自習、独学、通信教育、社会教育施設の個人的理由の利用等)の形態で学ぶ機会の方が、社会教育全体から見ればむしろ多いと言っても過言ではありません。

個人学習は学習に参加する上での障壁は低いものの、子供期の学習経験や習熟度、現在の生活環境に一切左右されやすいため、効果的な学習方法や機会、学習媒体を自分で選択することの困難さや、孤独のために学習を途中で断念しやすい等の障害が多い。

個人と相互学習と言う 2 つの学習形態は、社会教育の原理である自己教育と総合教育とを支えるものである。

これら 2 つの学び方の良さを有機的に結びつけ、デメリットを補うことで学習成果の好循環を生み出す手法としても、参加型学習は注目できるのです。

比較的容易に想像がつく効果としては、それぞれの豊富な個人学習での成果を総合学習の資源として役立てることで、集団での学習内容に深まりや、広がり担保できることだろう。

さらに、知らない誰かによって体系化された知識や情報から教えられるのではなく、身近な学習仲間との交流、対話をつうじた、気づきや共感、共通理解を作り出し、課題解決に向けた当事者意識を形成し、主体的に問題解決のための学習や活動に取り組む意欲にもつながる。

社会教育では、複雑な社会的、現代的な課題解決のための、草の根的あるいはライフワーク的な学習に対する支援や、異なる文化的背景や価値を有する者同士が相互の理解を深め、認め合い、つながりあうネットワーク作りなど、時間をかけ総合的に支援していかないければならない活動が多い。

それだけに、こうした長期間の継続的な学習活動では個人学習と総合学習と言う 2 つの学習を繰り返しながら、学習の質を高めると言う参加型学習の手法は有効なのである。

### **参加型学習と効果的な学習プログラムの立案**

生活者であり、家庭人であり、職業人である成人学習者が、暮らしを豊かにし、地域や社会を良くする、しようとする目的で学習活動を行う場合、どのような学習プログラムを提供すれば良いか、十分な配慮が必要である。

貴重な自由時間を割いて参加しているのであるから、学習の質を高めるとともに、学習効果を実感できるようにしなければならない。

学習活動で得られた成果が実生活や諸活動の活性化、必要な課題解決に役立つようにプロセスを構想することが重要である。  
学習終了時に充足感や達成感、有用感等が得られてこそ、次へのステップアップにつながる。

習志野市ではこの状況に対し、いち早く「市民カレッジ」や「地域学習間会議活動等」に取り組み、地域ボランティアの育成や地域課題に積極的に取り組む多くの市民の誕生が見られます

このようなソフトなまちづくり活動を醸し出すのが社会教育施設であり、専門の社会教育主事(図書館司書、学芸員)なのであります。

習志野の社会教育自立期は、このような職員人材を配することで、地域課題、学習課題の学習を市民の活動として醸成して参りました。

その後、行政改革、財政健全化の人員費削減のため、専門的の職員の採用、配備や公民館施設のコミセン化(貸し施設化)を進め、さらに施設の管理運営を指定管理委託政策を図って来ております。

大事なのは、社会教育施設が住民の主体的な学習、教育陶冶を目的とした教育機関であることを再認識し、施設整備論ばかりでなく、施設の機能、役割をきちんと問題の整理し、公的社会教育の再編成を真剣に考える時期にきているのではないか、ということです。

### 学習支援者に求められる資質、能力

長らく続いてきた行政改革や小さな政府を目指す新自由主義路線によって、公共サービスの縮減が余儀なくされている。  
少子高齢社会や無縁社会、格差社会など多くの歪みを抱える中で、医療費や生活保護費等の社会保障費はうなぎ登りである。  
加えて、近年の頻発する自然災害は個人の命と資産、そして国家の予算を奪い続けている。  
さらに人々の関係性は弱まり続け、社会基盤として重要な役割を果たしてきた共助社会も崩壊しかねない。  
このまま進むと日本の未来はどうなるのか、暗雲が立ち込めている。  
この文脈で考えれば、公共コストを下げるために、地域住民が主体となった自助・共助の範囲を広げざるを得ない。  
しかし、自助・共助は地域住民の意識や関係性に依存する部分なので、手をこまねいていても進むものではない。  
だからこそ、住民の意識を自助・共助に向けるような参加型学習が必要になり、様々な機会を準備することで合意を形成しなければならない。

地域の抱える問題を正しく理解し、その状況を改善あるいは解決するための手段を地域住民自身が考え、これまでの意識から一歩踏み出



し、自分たちにできることを行動へつなげていくよう、促していかなければならない、ここにファシリテーターの力が求められ、学習や実践を通して、地域住民に地域を動かす力が形成されるよう寄り添うことが期待されるのである。

高度成長期を生き抜いて、物質的に豊かな成熟社会を迎えることができたが、その過程で「公共の精神」と言う心の支柱を置き忘れてきた。

便利な世の中が行き着いた先は、「他人の世話にならずに」「他人に迷惑かけずに」生きられると勘違いできる社会であった。

共助と言う観点から見れば、経済発展は人々の心をむしろ貧しくした。

社会の成熟化は過度な個人主義を進めてしまい。価値観の多様化は「主張する多様化に偏向し、本来向かうべき「認め合う多様化」からほど遠くなってきた。

その課題は、社会における共通の価値を作り出し、それを共有することであり、新たに「公共の精神」を再構築することではないだろうか。

現代の日本の社会は、市民性の寛容や市民社会の構築が強く意識されるようになってきた。

地域社会のつながりが失われつつある中で、社会を形成する個人の脆さが露出してきたからである。

ファシリテーションを駆使した参加型学習が市民性の涵養や市民社会の構築の中心的な役割を担っていかなければならない。

それを支えるファシリテーターの育成(社会教育主事)は喫緊の課題である。

学習支援の観点は、これをも含まなければならない。

社会教育の領域に限定する必要はないが、より多くの領域でファシリテーターが誕生し、人々の能力を引き出し、つないでいくことが未来社会の基礎を築くことになるだろう。

## 人間の学習とは

五感、感性の情報 ←

↓ 入力

脳による情報の言語化 ↑

↓ 出力

運動・行動 ↑

↓

社会・世界の変化 → ↑

上記システムの循環を繰り返し、知識・認識、判断、行動の陶冶、発展、進化等の能力の向上、成長をさせる

→リテラシーの向上の原理

「社会教育法第20条 事業の目的」一定区域内の住民のために、實際生活に即する教育・文化の事業・教養向上・健康増進・福祉の増進、文化振興等の事業を行う。		社会教育における教育的な陶冶（学習）、すなわち、学習というものは、「人間が、意識・態度・行動等を変容させること、新しい知識・技術が獲得されること」として捉え、教育を「人間の十分な成長・発達を企図する、人間の意図的な営み」という、何らかの好ましい価値を媒介とした関係として把握・認識することが重要です。		2020/12/1	
年代(背景)	公的 社会教育活動(社会教育計画→公民館活動へ)	職員養成と研修計画	公民館の課題事業・実践活動	課題と学習活動	民間等の活動
s21	文部次官通牒 寺中構想 戦後復興		戦後復興	戦後復興	青年団、婦人会等
s22	教育基本法 → 教育委員会法 教育行政		戦後復興	民主主義・基本的人権	
s25	社会教育法(公民館・図書館・博物館)、職員は社会教育に関する識見と経験を要する→専門性		新しい時代へ	生活改善	地域公民館づくり
s35	社会教育法一部改正 国庫補助制度 → 自治体の社会教育施設整備費助成 → 施設の機能と役割	→ 館長・主事養成講座	経済成長	コミュニティ形成	
s40年代	地方自治体の社会教育体制整備の推進、事業活動の樹立 → 事業に対する専門的な知識・技術を要する(新しいコミュニティ形成)		習志野の社会教育体制整備(文化財保全・公民館・図書館)		
s45	家庭教育	・幼児家庭教育学級 (学社連携) ・明日の親学級 中央館の地区館指導体制	(職員養成・研修) 国社研、県公連、 館長会、主事部会(市)	・事業・活動プログラム化	社会教育に基づく 地域文化形成・学習
習志野市	学校教育	・PTA家庭教育学級 ・青・少年→子ども会育成会、単位子ども会 成人式	・家庭教育・学校教育の推進	・講座プログラム化	・サークル活動、団体育成
文教住宅	社会教育	・成人→学級 講座 教室 グループ活動	・社会教育との連携	・学習プログラム化	
都市憲章		・高齢者→学級 講座 クラブ活動 (シルバー人材、敬老会)			カルチャーセンター
3つの教育方針		・団体育成 サークル研修 → 自立化支援			
急激な社会変	新しいまちづくり 対応、コミュニティ形成			・職員研修 ・公連研修	・子どもと若者の 人間形成と地域文化 ・地域の共同性の醸成 ・組織力・マネジメント力 ・地域の伝統文化等 文化力の創造・継承 (音楽文化等)
(46答申)	リカレント教育	・音楽・文化振興 → 習志野文化ホール、音楽協会、 → 第九合唱、学校音楽祭			通信講座
生涯教育		・公開大学講座(市内大学) → 市民大学(行政主催)		(地区学習圏会議設置)	
(56答申)	職業教育(働き方)	・市民カレッジ(教委) ボランティア育成 → 実践活動	生涯学習とは、(地域人材の育成 h15文通達	・会議の運営・指導 ・実技講習(広報、HP等)	(活動イノベーション)
生涯学習振興法	情報活用学習	「地区学習圏会議活動」 → (地域ネットワークづくり) → まちづくり学習会	「事業に対する専門的 知識・技術を要する」 社会教育関係団体育成・支援	・講演・講座・プログラム学習	資格講座
(04答申)		・まちづくり活動 会議 → 学習会 → 講座の開催			専科教室
		・学びなおし・リカレント教育 (市民カレッジ → 協働活動)			専修専門学校
(h09NPO法)h16-h20法人法改正		・情報講座 (市民講座→行政) → 情報機器の活用 ソフトウェアの活用		・情報化アプリ活用講習会	大学公開講座
時代に対応する学習(生学審)		・国際交流		・講演・講座、イベント	
(h18中教審答申)→文科省		・教養講座(各公民館) 政治・社会・経済、自然・環境保全、 歴史・文化、民俗、音楽・芸術		・組織活動支援(団体支援)	(2017地方創生方針)
(h28地方創生)→総務省		・広報戦略化		→芸文協、第九、音協	・2018生涯学習の推進
h29 社教法改正→地域・学校協働→行政支援		・組織・マネジメント		・文化振興計画づくり	協同事業(公民館50年の 研究開発事業
		・防災・危機管理		・事業評価 →アウトカム指向 ←PDCAサイクル	
* 上記表は、社会教育の生涯学習化への移行期(平成4年)職員主事部会で整理されたものを元に 公民館の施設統合、再生化を契機に中央館(菊田公民館)での事業計画を明確化し、地区館での業務の定型化を図るものである。					
したがって、中央館職員の業務は、各事業等の目的・活動を明確に説明し、地区館職員の実践を「部会研修会」を通してプログラム等の指導・支援をする。 地区館職員は、公的機関の職員研修・講習会に参加し、また中央館職員(社会教育主事)のプログラム編成・実践の指導・助言を行う。 従来は、国社研、県公連、館長会、主事部会が任・役割(研修会)を担っていた。再編を契機に職員専任態勢の復活をさせる。 主事等専任職員の役割(専門職員の配置と研修体制) ・職員研修会、主事養成講習会、プログラム編成指導・相談、実践方法の研究・指導 ・時代に対応する活動の研究(リカレント教育)、業務対応の研究(経営化・マネジメント) ・地区館業務の遂行と窓口業務の委託 ・庶務・経理の励行、窓口業務(施設サービスのシステム化)、活動相談の改善 公民館の課題と学習(20条社会教育事業の推進、23条政治、宗教、営業活動の禁止) 地域文化形成 ・子どもと若者の人間形成と地域文化振興 ・地域の共同性の醸成(コミュニティ形成とリカレント教育) ・地域の伝統文化等文化力の創造・継承 (音楽文化振興 → 新しい文化ホールづくりへ) ・地域組織のマネジメント力(h29 社教法改正→地域・学校協働→行政支援) (社会教育主事の役割)					
平成16年以降、行政改革、財政健全化策に対応すべく 教育委員会では社会教育施設(教育機関設置条例に規定する公民館、図書館)における 施設の管理・運営の委託(法に基づく社会教育事業と施設提供等サービスの区別化)を推進するうえで、 ・図書館における本来業務(蔵書整備・資料保存・レファレンス等)と施設管理・図書貸出業務の区分し ・公民館においても社会教育法に準じる事業(学級・講座活動)と施設管理・施設提供業務の区分した。					



「社会教育施設」

大久保公民館

- ・ 地区館の統合館としての役割、機能 ← H30 公民館運営審議会答申
- 事業活動(会議、講座、講演、イベント等)の調整、支援事務  
専任職員の配備・職員研修の推進、中央館としての予算、決算、公運審等

- ・ 施設管理業務の委託→SPC
- ・ 施設等予約・貸出システムの導入、料金収納システムの開発

大久保図書館

→貸出業務の委託と本来業務(蔵書計画、資料アーカイブス、読書推進、調査・レファレンス)、地区館事業の指導調整

「他の公共施設」

市民会館

→管理運営を委託

勤労会館、野球場、パークゴルフ場

→管理運営委託

(今後の公民館の運営・活動について) ← 経年、公民館要覧(令和元年)より

「今後の公民館の運営・活動について」は、公民館運営審議会に諮問し、答申として、

「今後の大久保公民館は、他の地区館の統括的な役割を果たし、各館の事業計画・運営、そして事業活動にたずさわる「専門職員の配置・研修」「活動・運営のリテラシー・スキル」向上が、重要課題となる」、との答申を得ている。

さらに、(公民館事業の方法の改善策)については

- 学級・講座・講演事業→公民館で→地域文化育成(歴史・文化・芸術、家庭教育等)、サークル育成など
- 地域集会・イベント事業 →公民館 で→地域コミュニティ形成の支援、地域団体への支援 など
- 地区学習圏会議事業 →公民館 で→地域のボラ人材育成、支援
- 市民カレッジ事業 →行政(会場確保・学習内容・運営改善)で→法人化→リカレント教育・ ボラ等人材育成
- 社会教育関係団体の支援事業(サークル・団体活動支援、運営指導→法人化)→行政、公民館 で→ 個人・法人格形成、支援
- リカレント教育の推進 (教育機関・大学との連携) →環境・防災・AI・ITC 情報等、学習領域の拡充へ

(図書館の改善)

→図書貸出(システム業務)→民間委託 →資料・蔵書整備→郷土資料館との連携→全国博物館ネット →読書活動推進←お話し会・学校 →本来業務(アーカイブス、調査、レファレンス)体制の樹立へ←県・国、図書館ネットワーク

博物館計画(歴史資料館)

計画は頓挫→郷土資料館構想の樹立へ(市史編纂・民俗史料調査)→全国歴史資料等ネットワーク

(今後の課題の抽出と文化振興計画づくりへ)

習志野の社会教育発展への戦略として文化振興計画推進について述べてみました。

大久保の施設再生計画が十分な内実(社会教育の推進)が伴って始めて

まちづくりの成果を得るのではないかと

文教住宅都市憲章→教育基本計画(教育行政)→社会教育の樹立・発展は、

習志野のまちづくりの重要な政策・施策であります。

大久保の施設再生計画を今後の習志野の社会教育の発展→文化振興計画推進へとつなげていただきたいです。

習志野の社会教育施策情報の共有を図っていただきたいです。

文化振興計画については、公民館現場においてどのような実践が提案できるか、公民館の重要な課題であります。社会教育のリテラシー、スキル向上を伴う職員の配置、研修を進めるべきでしょう。

## 公共経営として

(諸作業の概念図まとめ)

公会計改革作業→財務書類のマクロ分析・評価として「公共施設再生計画」→自治体財政の持続性、健全性の視点 ←財政リスクの認識



「大久保地区施設再生計画」

既存施設の管理運営の統合→委託化

機能停止・廃止（社会教育施設については、上位機関との事前協議←（法の運営基準に準ずる）

事業資産の効果的、効率的な活用・成果を期待し

今後の事業戦略として、

管理・運営の民間委託化へ

社会教育施設の公民館・図書館による社会教育振興事業への投資を図る。

公会計情報のセグメント分析（財務情報のマイクロ分析・評価対応→事業・サービスのV f M 有効性、経済性、効率性 →事業の実施状況から事業のマネジメント体制を支える。

→特に、これからの社会教育事業の課題である「文化振興計画」の推進を考慮・研究し、財務書類（会計データ）を基に

「社会教育事業」の財務情報の抽出→財務諸表化→分析・評価→（法令遵守）



いわゆる管理会計的に調製→目標管理・将来計画として展望する計画づくり



エビデンス情報のチェックを通じ、事業点検→提案→再編ローリング





## 「政策提案、推進」へ

### 地方自治体の公会計改革に必要とされるステップ

・財政の持続可能性の視点に基づき複数年度予算を編成する。行政経営に複数年度管理の視点を組み込む ・財政状態、運営状況を将来にわたって見積もる情報の有用性を意識して、行政経営に役立てる。

これにより、

- ・長期的な視点による資産管理・債務管理の体系的方法を確立することができ、
- ・フルコストの算定による行政サービスのコストベネフィットの把握を行政経営に反映させ、効率的かつ効果的な予算編成に結び付けることが可能となる。

### 発生主義情報が役立つ可能性

- ・業績評価指標の適切な識別と効率性、有効性の評価におけるフルコスト情報の活用;事業に用いた財源に対するアカウントビリティの履行
- ・サービスのフルコストを算定することによる市場価格とのベンチマーク→サービスの担手の変更を含む指定管理、委託の意思決定におけるコスト比較、利用者料金/受益者負担額の決定
- ・政策 / 分野別に保有するストック情報の整備によるストックのライフサイクル管理 ➡個別資産のライフサイクル管理、分野横断的な視点によるトータル資産の最適管理

行政経営を変革に導くために必要とされるのは何か

インプットベースからアウトプット・アウトカム指向への転換 ・単年度管理ベース~複数年度の視点に転換し、政策・施策目的の達成と事業目的・目標 達成をリンクさせる

- ・効率性・有効性に焦点を当てた、目的適合的で比較可能な業績測定目標を開発する

- ・ 外部環境、内部環境を分析する戦略的な思考に基づき計画設定・コントロールを行う
- ・ ニーズに基づく適切なサービスレベルを設定する

#### 最後に重要な論点

- ・ 社会的ニーズの把握（社会教育施設における事業の趣旨・効果・評価等）←重要論点
- ・ 社会的ニーズを満たすためのサービス水準の識別
- ・ 一定のサービス水準を達成するためのアウトプットの識別
- ・ アウトプットを算出するために必要とされる資源と適切なプロセスの識別

複雑化する社会ニーズの中で、必要とされるサービスを誰が、いかに提供するかという困難な問題に直面  
→サービスコストと質を主体横断的に比較し、住民に対して、公共サービスの最適かつ最善の提供方法を検討することが重要な課題。

#### データに基づく説明

- ・ 歳入歳出決算書
- ・ 同、BS、PL 等財務諸表
- ・ 同、法人の決算等財務諸表(BS と正味財産増減計算書(内訳書))

この 3 つの書類のデータがあれば

いろいろと議論されたことをきちんとデータに基づいて説明できるし、

それぞれの立場での経営分析、展望ができると思うのですが、

- ・ 財政の立場 受益者負担率指標による収益増
- ・ 会計の立場 コスト指標による経営の効率性
- ・ 法人の立場 収支経営から資産マネジメント、それぞれの立場を分析・評価するのが監査の立場です。

第三者の評価が、最も重要です。

それぞれの見解を総合化し、今後の展望を提案するのが事業担当の教育委員会の立場ではないだろうか？

### データ利活用による検査・監査・評価の改善

近年、ビックデータの利活用を始めとして、社会におけるデータの利活用への関心は高まっており、平成 28 年には官民データ活用推進基本法(平成 28 年法律第 103 号)が施行され、官民データの適正かつ効果的な活用の推進が図られるなどしている。

国の取り組みを見ると、政府全体で EBPM(証拠に基づく政策立案)が推進されており、統計等のデータをもとに政策の企画立案過程を変革する取り組みが開始されている。

また、地方公共団体では、統一的な基準により整備した地方公会計に係る財務書類等の活用方策の検討は進められ、独立行政法人においても、財務報告のより一層の活用に向けた取り組みが進められている。

このように、各分野でデータをもとにした業務の改善が図られているなか、検査・監査・評価の分野においてもデータを有効活用して、その内容の改善を図るとともに、検査・監査・評価対象の事業の改善に結びつけていく必要がある。

そこで、公会計の検査・監査・評価に携わる各機関が、データをどのように検査等の現場で利活用しているか、また今後どのように活用すべきかなどの点について議論する必要がある。→監査、議会の役割

### 事業別セグメント分析の推進に向けて

i) 分析のきっかけ

・初めの段階から、全事業のセグメント別財務書類を作成して事業評価を行おうとすると、作成に労力を割いてしまい、作成することが目標になるリスクがある。

- ・分析の内容も、まずは簡易な分析を行ってみるという観点も重要。「気づき」を得て、必要に応じ、さらに詳細・精緻な分析を行う等、段階を踏むことも一つの方法。
- ・毎年度 1 事業ずつ取り上げたり、特定の事業の見直しのタイミング等でセグメント分析を実施するなど、「まずやってみる」という観点が重要。

#### ii) 公会計情報を活用する意義

- ・事業・施設等の単位で、現金主義・単式簿記だけでは見えにくい減価償却費・退職手当引当金等のコスト情報や、資産・負債等のストック情報が把握可能となる。

#### iii) 想定される事業

- ・直営・委託の業務形態の分析、受益者負担（手数料・使用料等）の検討、新財源（目的税等）の検討、施設の建設（ごみ焼却場等）の検討、広域化（ごみ処理事業等）のメリットの分析、業務改善（債権徴収等）の検討 など

#### iv) 分析の際の留意点

##### ア) 団体間比較の際の留意事項

- ・背景事情や配賦基準の条件設定の違いなどにより、単純な数値の比較はミスリードの可能性があるため、条件等が似通った団体を対象とすべき。また、規模や条件の違いが結果に影響している可能性について、留意事項として明示すべき。
- ・他団体比較と同時に、自団体の中での経年比較を行うことも重要。

##### イ) コスト分析の結果についての留意事項

- ・トータルコストが高い＝悪い、ではなく、サービス水準や事業効果についても考慮が必要。住民の満足度等の非財務情報を組み合わせて分析する必要。
- ・直営の場合、人件費の配賦基準の設定の仕方次第でコストが大きく変わる可能性。
- ・環境コスト等の地方公会計に表れないコストが存在することにも留意。

#### (2) 施設別セグメント分析に関する取組（昨年度の取組のフォローアップ）

・昨年度の研究会において施設別セグメント分析を実施した公募5団体については、各団体とも、他の施設においてもセグメント分析を実施すべく検討を行っているところ。

7

**【5団体の施設別セグメント分析の取組結果とその後の展開の表を掲載】**

・施設別セグメント分析は、公共施設マネジメントの分野において有益な情報を得られるものだと考えられることから、今後、各地方公共団体において活用されることを期待。その際にも、まずは1つの施設について取り上げてみるという取組が重要。

**公会計改革に基づく公共経営の樹立へ**

令和2年度予算書にプラッツ習志野委託事業の予算が計上されています。いよいよ本格的な事業がスタートします。

すでに当該事業は、平成28年において、施設整備事業として債務負担事業として予算計上されています。これらの情報を材料に、公会計手法に基づく財務諸表の調製が必要であります。

もちろん、この事業評価は、今年度末の、事業別財務書類の調製に委ねられますが、その報告に期待したいと思います。

決算書から公民館活動の見える化→財務諸表調製（未定稿、公益法人の様式をアレンジ）

平成30年度 公民館事業のざっくり財務諸表(決算書)				2017./0401~2018/03/31				
2018/03/31現在		(単位:円)		活動計算書(PL)				
貸借対照表(BS)				社会教育事業	施設整備事業	指定管理委託事業	計	
資産の部	今期	負債の部	今期	I 経常費用				
I 固定資産	511,439,688	I 固定負債	403,144,273	人件費	0	0	0	
土地	0	借入金		人件費			0	
建物		債務残額	403,144,273	退職給付引当金			0	
施設	2,674,453,220	建設費償還金残	403,144,273	物件費	0	0	0	
減価償却累計額	(2,422,432,363)	建設費償還金	0	事業費	0	0	0	
工作物	610,376,216			光熱水費			0	
減価償却累計額	(608,606,960)			保険料			0	
物品	89,455,208			委託費(維持管理)			0	
減価償却累計額	(83,455,193)			指定管理料			0	
建設仮勘定	51,649,560			下水道使用料			0	
無形固定資産 (借地権)	200,000,000	II 流動負債	72,756,515	維持補修費			0	
		償還費	72,756,515	工事請負費			0	
		単年分償還金支	0	償還費・利子			0	
		償還金利息分	0	管理費	0	0	0	
		未払金		人件費等補助金			0	
繰延資産(創立費)				運営費補助金、			0	
				その他	0	0	0	
				減価償却費建物			0	
				減価償却費備品			0	
				その他(支払利息)			0	
II 流動資産	(18,000)	負債合計	475,900,788	経常費用計	0	0	0	
現金・預金	(18,000)	純資産の部		II 経常収益				
		出資金		使用料収入			0	
				付帯設備使用料収入			0	
未収金	0	正味財産		その他収入			0	
		前期繰越正味財産		一般財源繰入			0	
		当期正味財産増減額		経常収益計	0	0	0	
		純資産合計	35,520,900	当期正味財産増減	0	0	0	
資産合計	511,421,688	負債及び正味財産	511,421,688	前期繰越正味財産	0	0	0	
		(B)		期末正味財産額	0	0	0	
386,954,103		合計同じ、バランス	(A)					

### 習志野文化ホールの再建について

1970年代 文化コミュニティの拠点として全国的にホール建設が流行った。

本市における文化ホールは他市と異なり、**JR 津田沼駅南口都市開発**(計画道路、駅広、都市公園整備と商業棟・業務棟、そして本市の表玄関、音楽文化の殿堂、シンボルとしての文化ホールが昭和 53 年に設置された。

設置主体を財団法人とし、日本開発銀行の融資、民間出資金、市の助成金によって「習志野文化ホール」を設置した。事業運営は市の補助金等である。

すでにホール資産の償還費は完済し、ホール資産は市に移管され、市の直営となったが、平成 27 年から公益法人習志野文化ホールに業務を指定管理委託し、運営が行われている。

この間のホールの老朽化に伴い、

文化ホールの再築・

**JR 津田沼の再開発**に伴い

新たな構想が検討されている。

### 今後の再築に際し、公会計改革（財務情報）に基づき、

まず、文化ホールの資産評価を行い、権利関係を清算し、どのような手法により再計画を構築するかが重要である。

信託受益権を持つ野村不動産との検討会議を設ける中、**公共の音楽ホール**としての従来使命から、規模・機能・サービス施設を構想し、

新しい文化ホールの資金計画・運営マネジメントを検討の上

建設財務の検討→PFI 事業・

民間メセナ事業

ソーシャルファンディング方式等、  
としての協定・調整を図ることが重要である。

この事業は、本市の財務状況に多大な影響を及ぼすとともに、組織内部の統制を加味し、事業の検査、監査、評価を果たすなか、新たな官・民連携事業の提案にもなる。

できるだけ公費負担の軽減を検討する。

民間と同様な会計情報レベルで検討すべきであると、思料する。

それでもって、官庁会計による債務負担行為予算を編成し、対応すべきである。

習志野文化ホールは、当時画期的な民間コラボとして成功し、財団法人への行政の補助・助成事業として対応（財産管理）し債務償還満了後、資産を行政に変換された後、資産管理は、公益法人への委託方式となった。問題は、経営未熟な公益法人に管理委託されている現状、当該法人の組織改革や経営改善の問題を認識し、従来の方式ではない文化ホール経営を樹立すべきである。

再建問題が浮上した現在、先の課題を解決し、民間事業レベルでの折衝を研究、体制を作り、善処すべきである。

文化ホール公益法人会計を参考に「習志野文化ホール事業」の見える化（財務諸表の調整）を図る  
行政の固定資産台帳・統一基準に基づく財務諸表から、施設セグメント情報（文化ホール）を抽出。



## 習志野文化ホールバランスシート

法人→行政

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	
資産	計	905,679,717	214,569,807	719,985,267	386,954,103	511,421,688		
	固定資産	土地	0	0	0	0		
		建物	2,560,753,193		2,627,647,193	2,674,435,220	2,674,435,220	
		(建物減価償却累計額)	-1,851,010,716	0	-1,918,801,120	-2,346,956,273	-2,422,432,363	
		工作物				610,376,216	610,376,216	
		(工作物減価償却累計額)				-608,430,035	-608,606,960	
		物品				89,455,208	89,455,208	
		物品減価償却累計額				-83,455,193	-83,455,193	
		無形固定資産(借地権)					200,000,000	
		建設仮勘定				51,528,960	51,649,560	
		その他	1,020,162,494	65,569,180	865,203,493			
	(その他減価償却累計額)	-848,645,766	-4,901,202	-854,064,299				
	流動資産	24,420,512	153,901,829	0				
負債	計	795,659,741	155,101,976	594,186,500	524,176,500	475,900,788		
固定負債	地方債(長期借入額)	723,691,500	0	527,681,500	457,671,500	403,144,273		
	退職給付引当金	10,542,597	11,200,147	0				
	流動負債	61,425,644	143,901,829	66,505,000	66,505,000	72,756,515		
純資産(資産-負債)	110,019,976	59,467,831	125,798,767	-137,222,397	35,520,900			

## 習志野文化ホール損益計算書(一部)

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
費用	計	287,502,957	296,472,235	280,016,197	0	232,606,133	
	人に係るコ	人件費	42,111,380	48,478,881	13,831,665		11,730,604
		退職給付金	5,000,000	657,550	933,795		827,006
	物に係るコ	物件費	149,175,786	159,328,692	30,678,423		27,729,480
		施設管理費			122,056,637		103,289,087
	その他	減価償却費	74,470,790	72,557,035	97,707,907		75,653,014
		公債費利子	16,597,801	15,202,877	5,780,833		4,555,433
		運営補助金	0	0	9,026,937		8,821,509
		支払助成金・負担金	147,200	247,200			
	収益	計	110,394,211	277,588,238	95,545,605	0	80,895,489
自己収入(受益者負担)	110,064,164	102,976,693	95,278,701		80,630,137		
その他業務関連収益	330,047	174,611,545	266,904		265,352		
純行政コスト	費用-収益	177,108,746	18,883,997	184,470,592	0	151,710,644	
受益者負担率	自己収入/費用	38	35	34	#DIV/0!	35	

純資産(出資金)	計	165,798,819	217,621,053	0	0	0
	移転収入(市補助金)	165,748,672	174,096,583			
	移転収入(償還元金補)	0	43,500,000			
	受取寄付金	50,147	24,470			

↑  
市への寄付金  
76,567,119  
は費用から除く

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
純経常費用(純行政コスト)	177,108,746	269,547,699			
経常費用合計(総行政コスト)	287,502,957	373,039,354			
1、経常業務費用	287,355,757	296,225,035			
① 人件費	47,111,380	49,136,431			
議員歳費	0	0			
職員給料	35,832,355	41,300,458			
賞与引当金繰入	0	0			
退職給付費用	5,000,000	657,550			
その他の人件費	6,279,025	7,178,423			
② 物件費	157,789,180	162,964,101			
消耗品費	4,527,268	3,740,767			
維持補修費	14,288,374	30,259,226			
減価償却費	74,470,790	72,557,035			
その他の物件費	65,502,748	56,407,073			
③ 経費	65,857,396	68,921,626			
業務費	0	0			
委託費	65,589,026	405,700			
貸倒引当金繰入	0	15,202,877			
その他経費	268,370	0			
④ 業務関連費用	16,597,801	15,202,877			
公債費(利払分)	0	0			
借入金支払利息	16,597,801	15,202,877			
資産売却損	0	0			
その他の業務関連費用	0	0			
2、移転支出	147,200	76,814,319			
① 他会計への移転支出	0	76,567,119			
② 補助金等移転支出	0	0			
③ 社会保障関係費等移転支出	0	0			
④ その他の移転支出	147,200	247,200			
経常収益合計	110,394,211	103,491,655			
経常業務収益	110,394,211	103,491,655			
① 業務収益	110,064,164	103,126,793			
自己収入	110,064,164	103,126,793			
その他の業務収入	0	0			
② 業務関連収益	330,047	364,862			
受取利息等	96,737	97,046			
資産売却益	0	0			
その他の業務関連収益	233,310	267,816			

公益法人会計に基づく財務書類作成シミュレーション

公益法人・一般法人の会計実務を参考とした

出塚 清治

辺土名 厚 共著

公益法人協会

公益法人会計

(仕訳帳簿)

番号	項目	借方	金額	貸方	金額
1	普通預金から50000円を現金として引き出した	現金	50,000	普通預金	50,000
2	寄付金100000円を現金で受け取った	現金	100,000	受取寄付金	100,000
3	電話代3000円を現金で支払った	通信運搬費	3,000	現金	3,000
4	出版物30000円を販売し、代金は後日受け取ることにした	未収金	30,000	出版事業収	30,000
5	後日、未収金の30000円が普通預金に入金された	普通預金	30,000	未収金	30,000
6	国債10000000円を普通預金から支払、購入した	投資有価証券	10,000,000	普通預金	10,000,000
7	備品を購入し、代金200000円を普通預金から支払った	什器備品	200,000	普通預金	200,000
8	印刷物の印刷費の代金20000円は後日支払うこととした	印刷製本費	20,000	未払金	20,000
9	後日、未払金20000円を普通預金から支払った	未払金	20,000	普通預金	20,000
10	一時的に現金10000円を預かった	現金	10,000	預り金	10,000
11	研修事業の参加料10000円を現金で受け取った	現金	10,000	研修事業収	10,000
12	市からの補助金1000000円が普通預金へ入金された	普通預金	1,000,000	受取補助金	1,000,000
13	普通預金の利息1000円が普通預金に入金された	普通預金	1,000	受取利息	1,000
14	職員への給料100000円を普通預金で支払った	給料手当	100,000	普通預金	100,000
15	電車代1000円を現金で支払った	旅費交通費	1,000	現金	1,000
16	電気料金5000円が普通預金から引き落とされた	光熱水料金	5,000	普通預金	5,000
22	寄付金130000円を現金で受け取った	現金	130,000	受取寄付金	130,000
23	給料手当90000円を現金で支払った	給料手当	90,000	現金	90,000
24	備品30000円を現金で購入した	什器備品	30,000	現金	30,000
25	退職給付引当金期首残高、現金10000円	現金	10,000	退職給付引	10,000
26	200000円で購入した備品(耐用年数5年)の減価償却費	減価償却費	40,000	什器備品	40,000
27	今年度発生した退職給付費用と、増加した退職給付引当	退職給付費用	500,000	退職給付引	500,000
28					
29	法人税300万円を計上する	法人税等	50,000	未払法人税	50,000
30					
			12,430,000		12,430,000

合計残高試算表					貸借対照表(BS)				正味財産増減計算書			
借方残高	借方合計	勘定科目	貸方合計	貸方残高	資産	金額	負債及び総資産	費用	金額	収益	金額	
186,000	310,000	現金	124,000		(現金)	186,000	退職給付引当金	給料手当	190,000	収益		
	1,031,000	普通預金	10,375,000	9,344,000	普通預金	1,031,000	普通預金	通信運搬費	0	出版事業収益	30,000	
0					未収金	0	未払金	印刷製本費	20,000	研修事業収益	10,000	
0	30,000	未収金	30,000	0	有価証券	10,000,000	未払法人税等	旅費交通費	1,000			
10,000,000	10,000,000	投資有価証券	0		預り金	10,000		光熱水料金	5,000	受取寄付金	230,000	
190,000	230,000	什器備品	40,000		什器備品	190,000	正味財産	法人税等	50,000	受取補助金	1,000,000	
20,000	20,000	印刷製本費	0					減価償却費	40,000	受取利息	1,000	
0	20,000	未払金	20,000	0			465,000	退職給付費用	500,000			
190,000	190,000	給料手当	0					正味財産増減	465,000			
3,000	3,000	通信運搬費	0									
1,000	1,000	旅費交通費	0			11,407,000	11,407,000		1,271,000		1,271,000	
5,000	5,000	光熱水料金	0									
0		受取寄付金	230,000	230,000								
0		出版事業収益	30,000	30,000								
40,000	40,000	減価償却費	0									
0		退職給付引当金	510,000	510,000								
500,000	500,000	退職給付費用	0									
50,000	50,000	法人税等	0									
0		受取補助金	1,000,000	1,000,000								
0		研修事業収益	10,000	10,000								
0		預り金	10,000	10,000								
0		受取利息	1,000	1,000								
0		未払法人税等	50,000	50,000								
11,185,000	12,430,000		12,430,000	11,185,000								

