

## 〔行事記録〕

### 第43回シンポジウム

# 行財政改革と公会計

と き：平成23年2月9日(水) 14:00～17:00

ところ：関西大学千里山キャンパス尚文館1階 AV 大教室

○**辻川事務長** 間もなく始めさせていただきますが、その前に、本日吹田市の広報の関係でケーブルテレビの撮影が入っております。映しますのは前の舞台、ステージ上を映します。皆さん方の顔は極力映さないということで了解いただいておりますので、皆さん、どうぞご了承いただきたいと思います。

○**柴 健次** 皆さん、お待たせいたしました。

それでは、ただいまから関西大学法学研究所第43回シンポジウムを開催させていただきます。

私、関西大学法学研究所の研究員で、会計専門職大学院で教鞭をとっております柴と申します。よろしくお願ひします。

開会に当たり、法学研究所の所長、佐藤やよひよりご挨拶させていただきます。

○**佐藤やよひ** どうも皆様、お忙しいところをお集まりいただき、誠にありがとうございます。

行財政改革と公会計というテーマで第43回シンポジウムを開かせていただきますが、その前に、関西大学法学研究所というものはどういうものなのかということを少し時間をいただいて説明いたしたく存じます。

関西大学法学研究所は関西大学の前身である関西法律学校開校から100周年を迎えました翌年、1987年に岩崎記念館内に設立されました。現在はこの正門前の通りを挟んで向かい側にあります児島惟謙館内に2001年に移設されております。

なぜ児島惟謙館という名前なのかということですが、関西大学は1886年に関西法律学校としてスタートいたしました。それから125年経過しております。この関西法律学校としてスタートいたしましたときに、わが校の創設に大変力を尽くしましたのが当時の大阪控訴院院長でありました児島惟謙であります。

児島惟謙というのは、皆様方、大津事件で司法権の独立を守った裁判官ということでよくご存じではないかと思ひます。

大津事件は1891年5月11日に発生しておりまして、今年がちょうど120周年になります。その120周年目に当たりまして、日本も非常な激動の時代を迎えております。そして、大津事件という大変な時代の転換期を迎えたのと同時に、今年も激動の時代になるのではないかと予想されます。

関西大学の法学研究所は、この1987年あたりから社会状況の変化が激しくなり、現代的な問

題が多くなってきたことに鑑みまして、それを深く、広く、さまざまなテーマを取り上げて研究していく目的で設置されたもので、毎年大体4研究班ぐらいをつくっているいろいろなテーマにつき研究をしております。その一つが、この行財政改革と公会計という、今回のシンポジウムの企画全体であります「法と公会計研究班」でございます。「法と公会計の研究班」は2年間の研究を終えますが、その研究成果の集大成としましてこのシンポジウムをすることになったわけでございます。地方公共団体に関しましては、さらに来年度、つまりこの4月から新たに地域主権研究班というものも始まります。

したがって、新たに地域主権ということで地方公共団体をテーマにしたシンポジウムがなされるかと思われまます。

このように、シンポジウム、特別研究会、現代法セミナーなどを合わせまして1年に15、6回、いろいろな催し物をして、そこで研究成果を広く公にしています。

さらに、この法学研究所の各研究班の研究成果は、『研究叢書』という形で公刊されております。現在25を超える共同研究班によりましてすでに40冊以上公刊されております。『研究叢書』につきましては皆様方、法学研究所の事務室にお問い合わせくださいましたら、お譲りすることができます。

それから年2回、『ノモス』という研究所の機関誌を公刊しておりまして、ここに各シンポジウム、あるいは研究会の成果を発表しております。これも事務所に言っていただければお分けすることができます。

また、2007年に創設20周年を迎えまして、戦略的研究基盤形成支援事業としまして、マイノリティー研究センターが、法学研究所の下部組織として発足しました。このマイノリティー研究センターは、その成果としまして、タイの司法省と提携しまして、いろいろ交流を深めてまいりましたが、昨年にはこの成果を基に、関西大学がタイ王国裁判所と提携することになりました。毎年、タイの最高裁判所からたくさんの方が関西大学に研修に来られております。そして、このタイの裁判所との提携からアジアの他の国々との提携、これも広めていこうということになっております。つまり、法学研究所は現代的な問題を単に日本だけではなく、国際的な視野に立って研究を深めている、そういう研究所でございます。したがって、さまざまなテーマで広範な研究をしております。これらにつきましては、いろいろなポスターやホームページなどでお知らせしていますので、興味がございましたら、今後もさまざまなシンポジウム、あるいは特別研究会、現代法セミナーにご参加くだされば幸いかと存じます。

きょうは大変お忙しいところ、阪口善雄吹田市長、それから武久顕也瀬戸内市長、そして小林麻理早稲田大学教授にお越しいただきまして、そして皆さん方、少し長い時間になりますが、実り多いシンポジウムになるように祈っております。

どうもありがとうございました。

○柴 健次 それでは、早速ご報告者の紹介をさせていただきます。

まず、お一人目は阪口善雄吹田市長でございます。

○阪口善雄 地元の市長の阪口でございます。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

○柴 健次 阪口市長は地元大阪のご出身であり、大阪府立茨木高校、大阪市立大学文学部をご卒業後に吹田市の職員となられ、その後、1987年にお父様の後を継いで社会党から大阪府議会議員選挙に出馬され、初当選されました。その後、3期連続当選されますが、1999年に民主党、公明党の推薦を受け、吹田市長選に出馬され、初当選され、今日に至っておられます。

お二人目ですが、武久顕也瀬戸内市長でございます。

○武久顕也 武久です。どうぞよろしく申し上げます。

○柴 健次 武久市長は、1996年に邑久町、今の瀬戸内市の前身の町ですね。邑久町の町会議員をなされた後に、2001年からイギリスのバーミンガム大学に留学され、大学院で公共経営管理修士を取得されました。その間に、バーミンガム市で市の業績向上評価チームに所属され、経験を積まれておられます。2003年に帰国後、監査法人トーマツで勤務され、その後、京都大学大学院の博士後期課程に入学、さらには現在、関西学院大学の専門職大学院の准教授をもされておられます。そして昨年の7月に瀬戸内市長に当選され、現在に至っておられます。

3人目ですが、小林麻理先生でございます。

○小林麻理 小林麻理です。よろしく申し上げます。

○柴 健次 小林先生は、早稲田大学法学部をご卒業後、早稲田大学大学院に進まれ、まずは法学研究科修士課程を終了後、さらに商学研究科修士課程、さらには博士後期課程に進まれ、2001年に博士（商学）の称号を授与されました。その後、富士短期大学、東京富士大学で教鞭をとられた後に、2003年より早稲田大学大学院公共経営研究科で教授をなされております。また現在、早稲田大学パブリックサービス研究所の所長をされておられ、学外では国立大学財務経営センターの客員教授など要職につかれておられます。

後半になりますと討論を開きますが、今の3人の先生方にパネリストとして入っていただくと同時に、あと2人、コメンテーターとして登壇していただきます。

4人目のパネリストは、関西大学法学研究所、法と公会計研究班の研究員であり、政策創造学部教授の亀田健二先生であります。

○亀田健二 亀田です。

○柴 健次 亀田先生には後ほど、3人のご報告に対して行政法の観点からコメントをいただきたいと思っております。

最後に5人目のパネリストは、関西大学会計専門職大学院教授の宮本勝浩先生であります。

○宮本勝浩 宮本です。よろしく申し上げます。

○柴 健次 宮本先生には後ほど、3人のご報告に対して財政学の観点からコメントをしていただきたいと思っております。

これでご紹介は終わって、早速報告にいきたいんですが、その前に本日のシンポジウムの趣旨を簡単に説明させていただきます。

この日本におきまして、複式簿記と発生主義に基づく公会計の整備、あるいは導入につきましては、かなり進展してきたと、このように思われます。その様子が過去の我々の日本の取り組みの様子、さらには外国との比較も含めて、公会計の現状についてよくわかる冊子が先ごろ

出版されました。それは、東京都会計管理局がおまとめになりました「公会計改革白書」であります。この白書の刊行に先立ちまして、石原知事、橋下知事がお二人でご出席されたシンポジウムも大々的に開催されたところでもあります。

地方自治体の公会計改革の取り組みと残された課題については、今、紹介しました「公会計改革白書」、これをお読みいただきたいと思っています。

東京都では旧来の官庁会計に対して、新公会計制度と呼び習わせているようです。しかし、旧来の官庁会計は法制度であるのに対して、新公会計制度は、いわゆる法制度ではありません。いわゆる財務4表を法に基づく決算書とすべきかどうか、こういったことについてもまだ十分な議論はされていないところであります。

しばしば、財務諸表の公開はアカウンタビリティに基づくものだと、こう言われています。そのアカウンタビリティの解除の仕組みが法的にはまだ整っていないと思います。こういった点などが法と公会計の接点の課題かと思えます。

法制度としての公会計制度が整備されるのはまだ先のことになると思いますが、新しい公会計が生み出す情報の徹底的な利用についてはどんどんと推し進められるべきでありましょう。

きょうのテーマに関連しまして言いますと、財政のために行政があるわけではないと私は考えます。しかし、財政を無視した行政も成り立ちません。財政は行政の制約条件となる場合があるからです。そして時には、財政問題の解決こそが喫緊の行政課題になるという質的な変化まで引き起こしています。重要性が広く認識され始めた公会計情報を行財政改革にどうやって結びつけるか、これが重要な問題だろうと思います。

そこで、本日は行政、財政、その運営責任者であられるお二人の市長さんにご自由に問題提起をしていただき、また管理会計からのアプローチをとっておられる小林先生にコスト情報の重要性についてお話していただくことにします。

関西大学でのシンポジウムに限らず、最近は公会計関連のシンポジウムがメジロ押しですが、その目指すところは基本的に本シンポジウムも同じです。しかしながら、きょうのシンポジウムを通じて法的な課題、あるいは経済的な課題、これと会計の関連づけのヒントが得られればよいと、そういう意味でシンポジウムを設定させていただきました。

それでは、これから報告に入りたいと思います。まず第1に、阪口市長からのご報告であります。

それでは、先生、よろしく申し上げます。

○**阪口善雄** 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました地元の吹田市長の阪口でございます。

関西大学法学研究所の第43回シンポジウムにお呼びをいただきまして、誠にありがとうございます。また、皆様方には吹田市政の推進にいろいろと格別のご支援を賜っておりますことを、心から厚くお礼を申し上げます。

本日は、行財政改革と公会計がテーマでございますけれども、公会計につきましては専門家の方々が大勢おられますので、私からはまちづくりの職人ですね、マイスターとして、「自治体

の再構築とみんなで支えるまちづくり」と題しまして、これまで私が取り組んでまいりました吹田のまちづくりにつきましてお話をさせていただきたいと思っております。

先ほどもご紹介ありましたように、私が第16代目の吹田市長に就任しましたのが平成11年、1999年5月のことでございまして、何とか自分を育ててくれました郷土吹田に恩返しをしたい、そして吹田の魅力をもっともっと内外の方々に知ってもらいたいとの思いでこれまで進めてまいりまして、何とか現在3期目の10カ月目を迎えているところでございます。

まず初めに、吹田市はどういったまちづくりを目指しているのかということから述べさせていただきます。

吹田市では平成18年、2006年3月に策定いたしました吹田市第3次総合計画に基づきまして、計画的、総合的にまちづくりに取り組んでいるところでございます。この総合計画はまちづくりの指針となるものでございまして、先人から引き継いだ素晴らしい財産を、今に生きる私たちがさらに磨きをかけ、確かな改革と壮大なビジョンのもと次世代に引き継いでいくための計画でございます。

この総合計画では、平成18年度、2006年度から平成32年度までの15年間を展望して、市の将来像を「人が輝き、感動あふれる美しい都市（まち）すいた」と定めております。私は大きな目標、さわやかな夢を市民の皆さんとともに共有しながら、確かな改革と壮大なビジョンのもと、この将来像の実現を目指しますとともに、地方分権、地域主権を先導いたします「自主・自律」、「地域・固有」、「市民参加・協創」のまちづくり、あるいは言いかえましたら、吹田の原風景の再構築と厚みある腐葉土豊かなまちづくりを進めることを基本として取り組んでおります。この総合計画を市民の皆様と共有をして、さまざまなまちづくりの場面で、市民、事業者、行政が自助、互助、公助の役割分担を踏まえ、協働、協育、協創のまちづくりを推進し、21世紀の新しい時代の新しい地方自治の創造に全力で取り組んでいるところでございます。

私は市政をお預かりして以来これまで、「見える、わかる、参加できる」という情報公開と、市政への市民参加、参画を進め、壮大なビジョンのもと、確かな改革の推進に努めてまいりました。

こうした中、本市の行政サービスにつきましては、これまで各誌の調査で大変高い評価をいただいております。例えば日本経済新聞社発行の「日経グローバル」に掲載されました平成16年、2004年の全国各市の行政サービス水準調査におきまして、本市は西日本で1位、全国で10位という非常に高い評価を得ました。また、平成20年の同調査では、行政革新度のうち、市民参加度の調査では人口規模別で豊田市と並んで全国1位になっております。市民自治の確立をすべての施策の根底に流れる基本理念と位置づけておりますことから、私にとりましてはこの評価は大変うれしい出来事でございます。

さらに平成21年、2009年には環境保全度、経済豊かさ度、社会安定度の三つの側面から都市の持続可能性を探る全国都市のサステイナブル度調査が実施をされまして、ここでも西日本で1位、全国で10番に入ることができました。こうした評価は単に行政のみの力で獲得できたものではございませんで、市民の皆さんを初め市議会の皆さん方や先輩、先達のご支援、ご努力

のたまものと大変感謝をしているところでございます。

次に、私が市長就任以来、課題の一つとして最も重視してまいりました地方分権、地域主権のまちづくりについてお話しさせていただきます。

まず、地方分権の意義でございますが、明治以来、日本は強力な中央集権型行政システムを確立するに及びまして、限りある資源、財源を国に1点に集中をしまして、これを重点的に配分して、効果的、効率的に活用するということが我が国の急速な近代化、経済発展をなし遂げてきたことは皆さん方もご存じのとおりでございます。そのため、地方は国の決定した施策を実行するだけという、いわば事業官庁という立場に甘んじていたわけでありました。

しかし、世界有数の経済大国になりました一方で、過疎過密といえますか、首都圏を中心に3大都市圏への人口産業の一極集中、地方の過疎化、地域経済の空洞化などの課題が発生しまして、今や限界集落という、お年寄りしかいない町が近畿地方にも出現をしているわけでありました。

こうした中、今後、地域の発展をはかりますには、いわゆる国土の均衡ある発展、これ、今まで国が言っていました。また、全国一律の行政サービス、こういったものを提供するのではなくて、地方自らがその地域の実情に応じて迅速に、自立的に、総合的に行動して、市民生活の向上と魅力ある地域づくりを進めることが、これからは本当に重要視されているのではないかと考えております。

そのためには、これまでの行政システムを抜本的に見直しまして、まずは市町村でできることは市町村が担い、ニア・イズ・ベストというのですかね。広域的なことは都道府県、そして外交、防衛、金融、あるいは全国共通の課題、これは国にゆだねる、国にしかできないことは国がするということですね。いわゆる市町村優先の原則、あるいは補完性の原理とも言えますけれども、こういった観点のもとに地方分権、地域主権を推進することが今一番求められているのではないかと考えております。

これまでの分権改革につきましては、よくご存じの方が多いと思いますので割愛させていただきますけれども、一昨年、平成21年12月に民主党政権のもとで地方分権改革推進計画が閣議決定されまして、昨年22年3月には国が地方自治体の業務を縛る、いわゆる義務づけ、枠づけですね、これを見直そうということで地域主権改革推進一括法案などが関連3法案という形で国会に提案されました。現在これが継続審議となって続いております。

第1期の分権改革の課題は、一言で言いましたら基礎自治体でございます市町村が、国、都道府県と上下主従の関係から対等横並びの、いわゆる法的には横並びの政府間関係となっております。自立した行政運営を行うという団体自治の充実と改革でございました。現在進められております第2期の改革は、いわば市民一人一人が地域のことを主体的に考えて地域社会を築いていくという、いわゆる住民自治、市民自治の推進と深化が主な課題と位置づけられております。私も改革の進展に大いに期待をしているところでございます。

こうした中、吹田市が進めております地方分権、地域主権でございますけれども、私が市長に就任いたしました当時の、12年前の市民と役所の関係でございますが、役所がサービスを一

方的に提供して、市民がその恩恵を受けるといふ、いわばワンサイドの一方通行の関係でございましたから、役所に対する市民のかかわり方は常に陳情、要望、反対運動型でございました。

当初から私はこれではいけないと、市民と行政がビジョンを共有する必要があるということで、大きな目標、さわやかな夢を市民とともに共有しようと。そして、市民の想いを自らの想いとして市政を進めていくこと。そのためには、市民と行政はパートナーシップに基づいてまちづくりを進めていかなければならないということの必要性を強く感じておりました。そのため、互いに果たすべき役割と責任を確認しながら相互に補完協力をして、互いの立場の違いを認め合う中で、市民と行政ですね、ともに切磋琢磨しながら育ち、育て合うという、協働と協育という観点で、これまでまちづくりに取り組んでまいりました。この市民参加、協働の市政運営も今ではある程度進んでまいりまして、市民と行政の関係は、今では参加、参画、提案型に変わってきたのではないかと考えております。

今後は自助、互助、公助の役割分担、言いかえれば個人の自立自尊を基本に、まず自分のことは自分でい、そして自分だけでは解決できないことは地域で協力し合う、つまり相互扶助で支え合う、それでも困難なことは税金を使って行政が公的責任をもって補完性の原理のもと、市民、地域、事業者、行政など多様な主体がまちづくりの担い手となる、みんなで支えるまちづくりを推進すること。すなわち協働、協育から一段とスケールの大きいともに創るという、「協創」でございますけれども、協創のセカンドステージへと移行していく、そういったことが必要であろうと考えております。

このように、私は自助、互助、公助の役割分担のもと「協働、協育、そして協創」をですね、基本理念に新たな公共の創出を図りながら、多様な主体によりますみんなで支えるまちづくりの実現に、今鋭意進めているところでございます。

このように、多くの市民が主体的にまちづくりにかかわり、自助、互助、公助のバランスのとれました社会、とりわけ市民がお互いに支え合う互助の地域協働社会の実現に当たりましては、まずは市民自らがまちづくりの当事者として認識をもつとともに、市民のまちづくり活動を支援して活動を広げていくことが重要でございます。

そのためには、本市では公益活動を行っている市民や団体が活動しやすいような環境を整えるために、市民活動の促進についての基本理念や施策の基本となります事項を定める、いわゆる市民参加条例、名称は市民公益活動の促進に関する条例を平成14年、2002年に施行いたしました。そしてこの条例を踏まえまして、平成19年、2007年には市民自治の根幹を定める最高規範といたしまして、まあ吹田市の憲法みたいなものですが、情報共有、市民参画、協働を運営原則とする吹田市自治基本条例を施行しました。これは市民、議会、行政の3者がともに力を合わせ、まちづくりを推進していくための基本的なルールを定めたものでございまして、いわば、先ほど言いましたように憲法のようなものでございます。

そこでは、すべての市民は等しく尊重されるということの大原則に、市民の責務としてお互いを認め合い、市民自治を協働して推進する責務を有するということが規定されております。また平成21年、2009年には市民の市政への参画の機会を保障するために、市が重要な施策等を

定めますときに、あらかじめ市民の意見を求めることを定めました、いわゆるパブリックコメント条例、吹田市民の意見の提出に関する条例を制定したところでございます。

同時にまちづくりを担っていただく人材の育成が欠かせません。こうしたことから、まちづくりに参画する市民や団体がそれぞれの情報を共有して交流を深め、新たな活動を促進するための自主講座ですね、これを行えるように、平成18年、2006年に市民協働学習センターなるものを開設いたしました。当センターでは、地域貢献活動を充実するために、行政課題や歴史文化など、地域学、吹田学、これを学んでもらって、まちづくり吹田学塾を運営してもらっているところでございます。

また平成20年、2008年6月、市民が中心になりまして学識経験者や市職員とともに、政策の研究から提案まで行うまちづくり創造政策研究所なるものを創設しました。本日、責任者の世話人の亀田先生には企画運営委員をお務めいただくなど、大変お世話になっておるところでございます。

その後、10月には、いつでも、どこでも、いつまでも学べる場として生涯学習吹田市民大学を開設いたしました。今まで各部局でセミナーや講座が行われておりましたが、ばらばらで連携がとれていないということで、これを市民大学という傘のもとで一元的に行えるようになってきております。現在、この市民大学、吹田学塾、研究所を市民協働まちづくりセンターと位置づけまして、これら3機関の連携によりまして、地域活動の担い手、いわばまちづくりマスターの養成を目指しております。つまり、市民大学で教養的なことを学び、吹田学塾では実践的な課題を勉強していただき、さらに研究所では政策の研究、提言をしていただくという三位一体の連携で取り組んでいこうということでございます。

さらに、平成17年9月に地域との協働によるまちづくりに向けてという指針を定めました。この指針に基づきまして、地域の課題を地域で考え、解決してもらおう本来の意味での市民自治、地域自治を進めていく上での母体となります組織といたしまして、まちづくり協議会の結成を促進しております。このまちづくり協議会とは、住んでいる人がふだんから顔を合わせて話し合えるエリアでございます小学校区を単位に、自治会をはじめ地域のあらゆる団体ですね、福祉委員会とか民生委員会とか青少年対策委員会とか、事業者個人などで構成される組織でございます。自助、互助、公助のうち互助の部分を担当していただく、いわゆる近隣自治組織のことを総称してまちづくり協議会と呼んでおります。

今まで5地区にまちづくり協議会が結成されておまして、これからもっともっと全地域に広がっていかねばなりませんけれども、地域の安心、安全を守るため、パトロール隊を結成していただいたり、またある地域では児童館の管理運営、吹田市には児童館が11ありますけれども、児童館の管理運営をまちづくり協議会が母体となった組織に担っていただいております。

地域の課題を地域の力で解決する受け皿といたしましては、これまでお話してまいりましたこの地域ごとのまちづくり協議会の他にも、駅を拠点に周辺の商業者や地域住民等で組織する駅周辺まちづくり協議会をはじめ、安心・安全や環境、健康などのテーマ別の協議会などの結



成を支援いたしております。

このようなまちづくりを進めるためには、何といたってもしっかりとした財政基盤が必要になります。私が市長に就任いたしました平成11年、1999年は、既に我が国の経済は日に日に深刻さを増してきておりまして、本市では平成11年度決算が6年連続の単年度赤字となるとともに、経常収支比率が95%に達するという、いわば財政構造硬直型の赤字構造化とでも形容すべき財政状況にございました。さらに多額の財源を要する債務負担行為事業をはじめとしまして、将来におけます大型事業など財政負担が山積をしているという状況でございました。

私は、こうした財政状況を立て直すためにはこれではいけないということで、平成21年度までの10年間を計画期間とする財政健全化計画を策定しました。就任してから翌年の平成12年で収支均衡の確保、経常収支比率の改善、そして公債費負担比率の改善、この三つを掲げまして、前半の5年間を集中改革期間、後半の5年間を後期財政健全化方策期間と位置づけまして、歳入歳出の両面から抜本的な改革を進めました。その結果、前半の5年間では一般会計は1,000億円でございますけれども、そのうちの194億円の財源不足の解消、そして後半5年間では、大体1,000億円の一般会計のうち139億円の財源不足額を解消しながら借金の負債の軽減に努めてまいりました。

また、職員数も平成11年度、私が就任したときには3,719人ございましたけれども、この10年間の計画の後には、22年度当初には3,181人、538人の削減を図りました。

さらに、当初ございました1,643億円の市債残高、これを22年度には1,282億円ということで、361億円の削減を達成できたわけであります。

しかしながら、またその後、世界的な経済金融危機によりまして、リーマンショック以後、景気後退によりまして、歳入の根幹である市税収入が前年度比で、20年度は約6億円、21年度は約26億円、そして今年度も去年に比べて約36億円の減となりまして、3年間で68億円、600億円ぐらいの税収ですけれども、この1割近い68億円の減収を迎えております。これは努力した以上の減収でございます。

このような財政状況を一刻も早く改善したいということで再度、向こう10年間の第2期財政健全化計画なるものを昨年3月に策定いたしまして、現在5年間の前期計画、これを進めているところでございます。この計画のもとに政策、財務、組織・人員、こういった観点から、一体的、総合的な観点から行政評価、事業仕分け評価、そして市民福祉のさらなる向上のための全事務事業ゼロクリア大作戦、そして職員体制再構築、こういったことの四つの取り組みを中心に強力な行政構造を確立しまして、どうしてもしなきゃならない健康づくり、子育て、介護予防、こういった事業ができるように、今頑張っているところでございます。

先ほど申しましたように、地域の特性を生かした自主、自律のまちづくりを進めます地域主権時代の現在でございますが、これからは自らの責任で政策決定していくことが求められています。また、厳しい財政状況のもと、財源や人材をどのように有効活用できるのか、こういった観点で市民ニーズにこたえていこうということでございまして、本市はこれらのために、今、行政構造の改革を、実施計画と予算、次に事業実施、そのチェックでございます行政評価と

事業仕分け評価、そしてその結果を踏まえてのアクション、改善見直し、そして翌年度の実施計画と予算を反映するような一連のPDCAサイクルの中で恒常的に取り組んでおります。

行政評価とは、より効果的、効率的で透明性の高い行政府の実現、課題解決型の行政手法の確立を目的に、市が行います施策、事業の目的や成果を点検、評価をして改善につなげていこうということでございます。

また、事業仕分け評価はこれまで行政が行ってきました公共サービスの範囲を見直す、自助、互助、公助の役割分担ですけれども、市民、ボランティア、NPO、事業者など、多様な主体によりますみんなで支えるまちづくりを目指しまして、市が行っている事業につきましては公的責任を明確にしながら新たな担い手を探して、そこへ移転していこうと考えております。今後、互助を行う地域や団体と、公助を行う行政との協働によりまして、新たな公共の創出、その拡大に努めてまいります。

私がこの行政評価と事業仕分け評価を一体的に取り組むことが、行財政改革を進める上での極めて重要な二つの課題であると、そのように考えております。

さらに、大変厳しい今日の社会状況のもとでは、この恒常的に取り組んでおりますPDCAサイクルの取り組みをさらに加速をさせる必要がございます。そのため、平成21年度から平成23年度までの3年間の集中的な取り組みといたしまして、あくまでも市民福祉のさらなる向上のための全事務事業ゼロクリア大作戦なるものを実施いたしております。この取り組みによりまして、すべての事業を、昭和時代から連綿と続いている事業もでございます。時代遅れではないかと、市民のニーズにあっていないのではないかとということで、ゼロベースから抜本的に見直しまして、選択と集中、再整理、統廃合によりまして事業数を削減して、時代の変化に対応した事業への再構築を現在進めております。また、限られました人的資源でございます職員につきましても、より効果的、重点的な配分によりまして、多様なニーズに対応しながら、平成21年度から5年間で約400人の職員削減を進め、簡素で効果的な業務執行体制の確立に向けて頑張っているところでございます。

こうした取り組みのイメージですけれども、これが第3次総合計画推進のためのPDCAサイクルということでございます。これは行財政改革の取り組みを、このPDCAサイクルの枠組みに体系的に整理して実行することによりまして、確かな改革を推し進め行財政構造を再構築いたしまして、最初に申しました本市の将来像、「人が輝き、感動あふれる美しい都市(まち)すいた」の実現を目指しているところでございます。

一方、多様な担い手がまちづくりを進める、みんなで支えるまちづくりを実現するためには、当然、行政自体の改革も必要でございます。吹田市では団塊の世代を中心に、かつて2007年問題と言われておりましたけれども、平成20年度末から向こう5年間で全職員3,500人のうち約550人も職員が退職を迎えまして、職員の急減少期を迎えます。これを契機に業務の仕分けを行いまして、これまでの官による公共の独占を改め、市民団体などにまちづくりに参加していただきまして、将来的には行政組織を総務、財務、企画といったようなマネジメント機能に集約をしまして組織をスリム化するとともに、地域の多様な主体をコーディネートする組織

へと、市役所を展開していかなければならないと思っております。

事業仕分け評価、全事務事業ゼロクリア大作戦、さらに職員体制再構築計画によります、いわゆる政策、財務、組織、人員の一体的、抜本的な改革を通じまして、役所はいわば不動の岩盤のような仕事、例えば医療や介護、子育て、福祉、教育などですね、公的責任の部分はしっかりと抑えさせていただきまして、その上にあります表土づくりにつきましては、地域の皆さんにお願いをして、美しい市民の花、地域の花を咲かしていただきたいと思っております。

以上、ご説明申し上げましたように、まちづくり協議会の結成支援や、担い手の育成に取り組みますとともに、団塊の世代をはじめ、退職者などによりますコミュニティビジネス、シルバービジネス等の振興を通じまして、NPOや地域、地元企業にこれまで行政が一手に引き受けておりました仕事を担ってもらいまして、市としましてはまち創造公社、あるいはシルバー人材センターを充実するなど、地域に大きな雇用を創出してまいりたいと思っております。

多様な主体が新たな公共を担い、自治体はこうした主体をコーディネートする行政組織へと転換していきますことで、地域の課題にきめ細やかに対応していきます、みんなで支えるまちづくり推進機構とでも呼べる体制の整備を進めているところでございます。さしずめ、そうなれば市役所は、それらを先導する地域市民政府を要する市民地域センターになるんじゃないかなと思っております。

こうした取り組みを通じまして、自分たちの地域の課題は自分たちで解決する、また、地域完結的な社会システムを構築する、こういったことで新しい時代の新しい地方自治の創造を、ここ吹田から取り組んでいきたいと思っております。

公会計とはあまりつながりませんが、私のこれまで取り組んでまいりました政治の一部を説明させていただきました。どうぞよろしくご説明申し上げます。ありがとうございました。

○柴 健次 ありがとうございます。

まちづくりマイスターと自称される阪口市長に、本日のテーマの前半の部分の行財政改革とはいわば自治体の再構築だというお話をさせていただきました。

それでは、違った角度から、今度は武久市長に公会計情報と政策決定というお話でご講演いただきます。

○武久 顕也 どうも皆さん、こんにちは。瀬戸内市長の武久と申します。

きょうはアカデミックといいたいでしょうか、自由な気持ちで、私が日ごろ感じている問題点等を少し皆さんにお伝えしながら、一緒に考えることによって、私も幾らかでも持って帰れるものがあればなと思っています。

今、首長という仕事と、それから大学の教員を両方やっております、自分で思ったことを実践してみて、それを客観的に、アカデミックにある程度見詰め直してみて、それがどうなのかということを考えながらやっているつもりではあります。しかし、実際に現場に入ってみると、そうはいってもそう簡単にはいかないということがたくさんあって、そういう意味で、先

ほどの吹田市長さんとか、非常に長い経歴を持たれて務められてこられたのは非常に大変なことだろうと、1年半たったばかりですけれども、痛感してるところであります。

きょうお話をの内容は、公会計情報と政策決定、この二つの視点についてお話をしていきたいと思います。つまり、私の今の立場で、意思決定をすることが大きな役割として与えられております。この意思決定をいかに効果的にしていくのかということが非常に今、大切になるだろうということを痛感しています。

なぜかという、市長になっていろいろ課の職員と話をしていると「うちの課といたしましては」という前置きでいろいろ話を言ってくるんですね。私が聞きたいのは、「うちの課として」ということではなくて、「うちの市として」どうするべきなのかということなんですけれども、大体「うちの課としましては」という前置きをして、情報を上げてくる。もちろん、それらを総合的に考えて判断するのは私の仕事なわけですけれども、できるならば、それぞれの職員が、あるいは幹部の職員が、市全体の最適化を図る意味で、どのような意思決定をするべきなのかを考えながら情報収集することによって、もっと違った方向性が導かれるのではないかなと思ったわけです。

そういう問題意識を持ちながら、じゃあどのような情報をそれぞれの職員が、私のところへ上がってくるようなことを留意しておけば、組織全体が一つの方向性を見出すことができるのかという点をちょっと考えてみようということで、論点を整理してみました。

政策決定に必要な情報にどのようなものがあるのか、一つずつお話をしていきたいと思いません。

まずは、あるべき姿への到達可能性ということであります。目的達成への貢献度ですね。これが一つの政策を行うことによって、取り組みを行うことによってどの程度近づくのか、あるいは実現するのかという辺を、やはりしっかりと評価をしなければいけないということです。

それから、その次、代替案との費用便益による試算です。単にどちらのほうがコストが高いか低いかということだけではなくて、将来にわたっての割引価値計算であるとか、そうしたことも含めて全体のコストを考えてみる必要があります。

それから、その次に一般財源の支出です。本市は交付税をいただいてやってる人口4万人、140億円ぐらいの一般会計予算という、小さい自治体であります。その中で、一般財源がどれぐらい持ち出しになるのかというのは非常に大きな論点になります。

その次、継続的な財政負担の可能性ということで、行政の政策の特徴として、1回やったらやめられないということがあります。1回やるとその後、それによってどれぐらいの費用の負担が発生するのか。箱物をつくっても同じですね、これは。その後の運営費等の負担がどれぐらい発生するのか、こういったところをかんがみなければ踏み切ることはできないということです。

その次、利害関係者の納得可能性ということで、これは議会であるとか、直接利害をこうむる皆さんにどのように納得していただくのか、または調整をするのか、この調整機能が非常に大きいということです。

その次に、第三者の納得可能性です。直接の利害はもっていないけれども、「それはおかしいやろう」という市民の皆さんなどに、どのように理解をしていただくのかという点をいつも我々は意識しながら政策決定してるということです。

その次、他団体での先行事例とそれに基づく評価ということで、「よそはどうやとるんや」という話です。全国的にすぐれた取り組み、先進的な取り組みを、どこがどんなことやっているのかという情報が欲しいということです。

その次、他の制度との競合、重複ということです。既存の取り組み、あるいは国、県の制度、こういったものとのダブリがどうあるのかということです。

そして最後、法的なリスクですね、これがどのようにあるのかということ。こういうところは意思決定に必要な情報として重要なかなと感じるところがあります。

ではここで、公会計情報がどのように政策の意思決定に関係してくるのかという話になるわけですね。ここにちょっと書いてないですけども、例えばうちでは来年度から子供の医療費を現在就学前まで無料化にします。現在の市の制度では1割負担をお願いしています。1割負担をお願いするために、申請を全部いただかなければ1割負担という形で還付ができない制度でやっています。これを中3まで、通院も入院も無料化するという動きがありまして、うちはどうするんやという話があったわけです。結論としては、来年度に向けて、中学生まで無料化するという方向で、現在予算を上げようとしてるところです。これについて、ではどのように、ここに必要な情報が、公会計の情報から得られるのかということを少し具体的にお話をしてみたいと思います。

まず、あるべき姿への到達可能性ということですけども、これは全体の一般会計総額の中でどれくらいのインパクトを占めるのかということです。理想を言えば、中学生までではなくて高校生、あるいは大人まで無料化するというのは、イギリスなんかやってますけれども、一つの方向性だと思います。しかし、現実にはそうはいかないということで、どれくらいの財源を捻出する必要があるのか、こういったところに当然コスト情報が関わってくるということです。

そして、代替案との費用便益の試算ですね。割引価値計算とかは、ここでは特に必要ないかもしれませんが、考えられるのは、現在1割負担をお願いすると、1割負担で申請書を受け付けて事務処理をするコストは必ずかかってまいります。

それからもう一つは、市民の皆さんに申請書を出していただくコストもあります。こういったものをどのように把握するのか、その仕組みがあるのかということです。こういったコストが見えてくれば、単に1割負担を無料化するというのが、1割分純増には必ずしもならないのではないかと思います。

それから、一般財源の支出ですけども、これはやっぱり人件費の分ですね。事業別の人件費がどれくらいかかっているのが把握できていないといけません。

そして、継続的な財政負担の可能性についても、これらは直接コスト情報という形ではあらわれる部分もありますけども、それだけではなくて、やっぱり管理会計的な手法であるとか、

あるいは行政評価という関連した手法を組み合わせることによって、意思決定を行う前に事前の評価を行っていく、新規の事業評価を行っていくという、そのような仕組みが役立つのではないかなと思います。

実際に、本市では行政評価を今までやっておりましたけれども、一律的な行政評価を今やめておまして、新規の事業であるとか、そうしたものに限っては予算要求の前の段階、あるいは補助金の申請の前の段階に事前評価をかけるという仕組みをとるようにしております。

その次の利害関係者の納得可能性ということで、このあたりは他の子育ての支援の施策等があります。これにかかっている費用と今回の医療費の無料化、これとのコストの比較を行ってみるとか、同じ100万円をかけるんだったらどちらへどう配分するべきなのかを、しっかりと会計情報を通じて把握することによって、利害関係者への納得可能性は非常に高まります。議会で説明する際にも、数字を言うのと言わないので全然、納得度が違うということがあると思います。

その次、第三者の納得可能性ということです。具体的に言うと、例えば子供の医療費の無料化をすると、障害者の皆さんの医療費はどうするんだという話が出てまいります。うちでは障害者の医療費についても一応1割負担ということでお願いしておりますけれども、じゃあそこの整合性はどうなるんだという話になります。なかなか障害者の皆さんの医療費をすべて無料化するという形には現段階ではなりませんので、そこで例えばと言いますか、障害児の医療費が当然無料化になってまいります。それがどれくらいのコストがかかって、それを障害者の団体の皆さんに納得していただけるようなものになるのかどうかということ、数字を示していくということですね。そうしたところが第三者の納得可能性という部分。

その次ですね、他団体での先行事例とそれに基づく評価ということで、この辺はやっぱり行政評価を行っていく、あるいは行政評価という仕組みがなければ、あるいはそれに類似した制度等をうまく使いながら他団体の調査をしっかりとしてもらおうということです。他団体の調査をする上で、必要な論点を外されては困るわけで、どういう観点で他団体の調査をしてくるのかということがより明確に示されていなければいけないかなと思います。当然コスト情報を含めての調査になると思います。

その次、他制度との競合とか重複ということで、これについては、例えば県の医療費の助成制度があります。現在子供の医療費を1割負担していただいて県との医療費の助成制度との比較、あるいはそれとの相殺によってどれくらいのコストが生じ得るのかということ。そして、子供の医療費を無料化することによって、障害児の医療費の1割負担を制度でお願いしてる部分が無料になったりします。そういったところの絡みをどう把握していくのかということだと思います。

それから最後、法的なリスクの確認ということで、この辺は条例改正を伴うものですから、直接公会計情報が役立つ部分にはなりませんけれども、当然そうしたところはしっかりと抑えていくということ。

ちなみに、本市ではこの法的なリスクのところをより一層事前に把握しておこう、そして

予防的に法的な対応をしておこうということで、今年度からインハウスロイヤーというか、組織内の弁護士に委託契約という形で来ていただいております、週に1回、半日程度常勤で、市役所にヘルプデスクみたいな形で設けていただいているという制度をとっております。ちょっと反れますけれども、警察のOBが職員でありますけれども、これによってその職員の出動回数が極端に減り、住民等とのトラブルを未然に防止してる効果は結構あるのかなという感じがしております。

以上のように具体的に一つの政策を決定する際に必要な情報として、こういった視点が必要なのかなというのを実感してるところです。

しかしながら、これらはあくまでも示されたらいいなと思う情報であって、これだけでは判断できないわけです。最終的にはうちでやれるのかという、そうしたマネジメントの属人的なといえましょうか、やっぱり日ごろ感じている感覚をよりどころにしながら、意思決定をしていく必要があるというのは言うまでもないことで、補足しておきます。

こうした情報をしっかりと公会計情報の中で生かしていくということが必要だと考えますけれども、これ以外にも公会計情報が活用できる可能性はもっと幅広くあるのではないかなということで、少し別な角度からお話しておきたいと思います。

可能性としては、まず機会費用の認識ができるようになる制度ができないかということがあります。例えば、賃借料の高い施設のかわりに相当分を補助金として交付してバリュー・フォー・マネーを高めて、もう少し郊外の場所に移っていただく。補助団体にそうしたマネジメントといえましょうか、意思決定をしていただくための方法として機会費用をいかに認識していくか、その仕組みが必要なんじゃないかなということでもあります。

それから、再投資経費の認識に基づく適正な内部留保資金のあり方の検討ということで、これも水道料金、何とか下げることができないかなと考えているのですが、今後の管路の更新であるとか、どれぐらい費用を要するのか、内部留保資金と見比べながら把握をしていき、どこまでであれば市民サービスが図れるのかを見きわめるような手法が必要だろうと思います。これは単に水道事業だけではなくて、企業会計以外の事業も同様のことが言えるのではないかなと思われれます。

その次に、公共投資費用の計上の目安ということですね。行革をやると大体公共事業を削るんですね、うちもそうです。公共事業は悪であるとあたかも言わんばかりに公共事業をばたばた削る。公共事業を悪者のように言うことがありますけれども、行政の基本的なところとして、インフラの整備、そして保全管理があろうかと思えます。どれぐらいの公共投資をするのが適正な維持管理として妥当なのかということで、あるいは公共投資額として妥当なのかということ把握する手段が現在あまりありません。

予算編成方針を作るときに、ではどれぐらいの公共事業費でいくかを考える際に、結構「えいや」で行ってる部分は、正直、本市でもありまして、どれぐらいでコントロールしていけばいいのかという目安が、例えば減価償却費等が出てくれば一つありなのかなという感じがしています。

その次の人件費の部門つけかえということです。これは監査法人におりました関係で、実感するのですが、管理会計的なシステムがほとんどないのが現状です。この管理会計をうまくやることによって、例えば縦割りの仕事を幾らかでも緩和していく、例えば部門間でチャージのつけかえを行うことによって、他の課と連携しながら仕事を進めていくことを制度的に補うことにつながるのではないかと思います。支所業務であるとか、本来の所管課にチャージしていく制度をつくっていくことによって、支所業務も幾らかでも本庁に統合していったほうがコスト的には安くなるとか、そうした意思決定も促される可能性があるかなと思ったりしています。

その次の、業務時間の把握による職員の定員管理ということで、うちは月報を今年度からつけるようにして、どれくらいの業務時間が発生しているのかを、把握するところからでなければ、定数の適正な管理とか配分は難しいのではないかと思います。

それから、最後の業績予算制度の導入ということです。例えばここに美術館とか書いていますが、黒字の美術館は全国で本当に数少ない、黒字なのはこの間行きました平山郁夫美術館ぐらいでしょうか。うちも持ち出しをしています。当然採算のとれる施設ではないので、どれくらいの入館者一人当たりのコストをかけるのが許容範囲なのか、一つ目安にする必要があるのではないかと思います。

感覚的に言って、例えば来館者一人当たり2,000円も税金で負担しているというのと、もっと別な手段があるんじゃないかなと考えられるかもしれません。おおむね1,000円程度だったら市のPRにもなるしということで許容範囲なのかなと思ったりします。その辺を目安に教育委員会に来館者を増やす努力と、そして経費のかからない取り組み等の話をしたりします。もちろん制度的には確立はされておられませんけれども、そうした効果の部分とコストの部分を予算査定の中で一体的に把握をする仕組みが必要ではないかと思います。

まだまだ自治体の意思決定には「えいや」とやっているとたくさんございまして、もう少し色々公会計情報等が気軽に、手軽に入手できるような仕組みが備われれば、もう少し科学的で根拠に基づく政策を立案していく、それが結果的にアカウンタビリティを高めることにつながるのではないかと思います。

こうした可能性はさまざまありますが、現状の制度の中では課題が少なからずあるのかなと考えています。具体的に、公会計情報を活用する上での課題ということで、幾つかここに挙げました。

一つは国の制度における課題、それからもう一つは自治体内部における課題、この二つのお話をしたいと思います。

国の制度における課題ということで、地方交付税の制度ですね。これは決してすべてが悪だとは私は思いませんが、厳密なコスト情報を把握していくためには大きな弊害になっているのが実態としてあると思います。

現在本市では市民病院の建て替えが、大きな政治的な課題になってますが、問題は運営のあり方です。公設公営、公設民営、そして民設民営でいくか。どれでいくかという話であります。



それぞれ交付税のかかり方というのは変わってくるわけですね。

公設公営、あるいは公設民営でいく場合には、交付税の算定に加味される部分があります。そして地方独法でやっても交付税で見ただけのところがあります。しかし、医療というサービスを確保するという視点から、もう民設民営で行こうという場合には実際の建設単価等見てみても、民設で民間が建てたほうが、建設単価が半分ぐらいになるという実態もあるわけです。しかし、公設の場合は、交付税がもらえるからというのが大きく意思決定に影響するという実態があります。したがって、運営のあり方自体にもこうしたものが大きく影響しており、結果的に独自のバリュー・フォー・マネーを高めていくような意思決定に、かなり大きな、ある意味で足かせになっている部分が正直あるのかなという感じがしています。

その次の補助金制度ですね。これも交付税と同様な効果といえますか、影響があるわけです。補助金のメニューですね、これに合ってるか合っていないかということで、補助金がもらえるかももらえないかが大きく変わります。うちも学校が老朽化しておりまして、築45年とかのコンクリートの建物があります。新築すると補助金が付かないわけですね。過疎地域だと過疎の計画の中に乗っていれば過疎債は使えているのですが、統廃合を前提としない建て替えは補助金が基本的に付かないため、築45年の鉄筋コンクリートの建物、耐用年数50年ぐらいのものだと思います。それを頑張って今耐震化しています。これを耐震化して、耐用年数が100年に延びるかといったら延びることはまずないと思います。多くの自治体が、耐震化補助金が付くということで一生懸命耐震化しているのですが、現実には耐用年数がもうかなり近づいてきているものを一生懸命耐震化しているという実態があると思います。

その次に、自治体内部における課題ということで、これはシステム化の問題です。申し上げました財務会計はちゃんとあるのですが、財務会計でチャージの付け替えとかコストの付け替えとかというのは、できる仕組みは全くありませんので、管理会計のシステムをちゃんと入れていながら、コスト管理を柔軟にしていけるような仕組みが必要ではないかと思うわけです。

また、時間管理ですね。人件費として、時間をコストとして管理していく仕組みというのは、当然必要なかなと思っております。

それから最後、人材の育成ということで、こうしたコスト情報を扱うための発生主義会計であるとか、あるいは事業評価の手法であるとか、費用便益の手法であるとか、数字を扱える職員の能力開発が必要ではないかなと思います。幹部職員も含めた職員が公会計情報を必要とするようなマネジメントをしていけるだけの能力開発をしておかなければ、幾ら豊富な情報を集めたとしても全く使われずに終わってしまうということになろうかと思えます。この辺は我々も問題意識をもって、いろんな角度からも研修等を積み重ねながら能力開発を図っていきなると考えているところです。

いろいろ申し上げましたけれども、私もまだ就任1年半なので、もしかしたら身内の恥をさらすような話に聞こえたかもしれませんが、そうした問題意識をもって中長期的に、私が首長をやめても制度として残っていくようなものをつくり上げていきたいと考えているところで

す。

以上で、私の発表を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

○柴 健次 ありがとうございます。

武久市長には市長であると同時に、教育者としてその分析的観点からどういう情報を得るかということをお話していただきました。その問題提起を踏まえて小林先生にコスト情報のシステムづくりをどうすればいいかというお話をさせていただきたい。

○小林麻理 小林でございます。きょうはこのようなシンポジウムに呼んでいただきまして、発言する機会がありまして、感謝しております。

今、お二人の市長さんから、やはり地方分権化といいますか、地方主権化のあり方、公会計のあり方ということに関しまして、非常にインプリケーションのあるご報告をいただいたと思っております。

私からは管理会計という立場、観点からお話、どのように行財政改革を進めていく必要があるのかといったことについてお話ができればと考えております。

最初に柴先生からもお話がありましたとおり、また今お二人の市長さんからもありましたとおり、やはり公共経営といいますか、公共におけますアカウンタビリティが非常に重要であるということだと思えるんですね。アカウンタビリティをいかに履行していくかというお話がありましたけれども、非常に財政的な制約によって行政が影響を受けることを考えますとアカウンタビリティは何を説明すればいいのかということに、やはり今お話に出てきましたコストですとか、あるいは幾らの負担をかけているのか、サステナビリティがあるのかといったことについて、公共というのは、政府というのは、やはり説明をしていかなければいけないと、そこに非常に大きな課題があるんだろうと思います。現状の日本の地方政府は非常に頑張っているわけですが、その中にいろんな課題があって、その中で公会計はどういう機能を果たすことができるのかということに尽きるのかと思います。

私は大変スライドが多いので、柴先生に言われておりますとおり飛ばしていきます。アカウンタビリティ、ここでは非常に基本的な定義を出しましたが、アカウンタビリティは単にその財務状況がどうである、運営状況がどうであるということ公表する、説明するということのみならず、それによってどのようなパフォーマンスを上げたのか、成果を上げたのかということまでを説明しなければいけないということが、まずは前提になるんだろうと思います。

ここで、経済学者とか会計学者は政治的アカウンタビリティとか管理上のアカウンタビリティとかマネジメント上のアカウンタビリティということに関心をもってきたけれども、今までは会計学者はそれほど大きな役割を果たしてこなかったと言われておりますが、今こそやはり会計的な観点、公会計の観点での改革が必要なんだろうと思います。

今、複式簿記とか発生主義とかの導入ということで、いろんな財務情報が豊富にいろいろなところで公表されておりますけれども、ここでの観点は、やはり企業会計的な、効率的な、有効なといいますか、効果的な経営をやっていくことに会計情報が役立ち得るという前提があるように思います。実はその公共は企業経営とは異なって、非常に複雑かつ包括的なものである

ということが前提にされなければいけない。そこではここに書いてあります政治システムと行政、市場経済との間で市民社会がさまざまな担い手によって行われていることが前提にされなければならないで、今までのオールド・パブリック・アドミニストレーションと言われるような、政府が自分で動かしていくのではなくて、吹田市長のお話にもあったとおり、やはり政府がコーディネータになっていくところに将来的な姿があるのであろうということでもあります。

多様な公共サービスは、財政的な制約、財源的な制約がありますから、多様な公共サービスの担い手によって構成されてる公共が、政府が、その中で最適な資源活用をしていかなければいけないということで、サービス提供の効率性だけではなくて、やはり有効性を確保していかなければいけない。アウトカムとか成果と言われるかもしれませんが、効率的に資源を使ったのかということと同時に、これは同時にです、同時に、それがどのぐらいのそのベネフィットの提供になったのかを説明しなければいけないということでもあります。しかも、それは単年度という、そういう会計期間の問題だけではなくて、将来にわたって世代間公平をも考慮したスチュワードシップが求められていくということであると思います。

ですから、先ほど武久市長のお言葉にあったとおり、意思決定が非常に重要になってきますし、業績評価が非常に重要になってくるということでもあります。資源制約がありますから、どこに資源を充てていくのかという優先順位づけということで、そこには非常に納得性が求められるということだと思います。

このスライドにあります、フィスカルアカウンタビリティとかオペレーショナルアカウンタビリティといいますのは、これは米国の地方政府の中で公会計基準審議会がアカウンタビリティにはこの二つの責任がありますよということを明確にしているということでもあります。フィスカルアカウンタビリティ、年度内で公金が調達とか支出とかというのが非常に公共の意思決定に合致していることを正当化するというアカウンタビリティ、それから、オペレーショナルアカウンタビリティは、その業務上目的を達成しているかどうか、目的を予測可能な将来にわたって達成し続けることができるか否かを報告する責任ということで、両方とも重要でありますけれども、総合的にこういうアカウンタビリティを達成していかなければいけないということが求められているということでもあります。

財務報告をなぜするかということにつきましては、これも公会計基準審議会の報告書の目的でありますけれども、このように非常に長々しくいろいろ財務報告の目的というのが書いてあります。ここで言ってるのは、当該年度の歳入が当該年度のサービスの対価を支払うのに十分であったかどうかということだけではなくて、やはり政府主体のサービス水準ですとかコスト達成度を評価しなければいけないと、そういう役立つ情報を提供しなければならないということが重要だということと、その機能とか目的別の資源のアウトプットとかタイプ別のインフロー、インフローがアウトフローを満たしてる程度について説明しなければならないなど、非常に多くの説明が課されている、つまり説明が課されているということは、財務報告がそのように機能していかなければいけないということでありまして、それと同時に、政府はすべての公共の主体、市民を初めとして主体を包含して成り立つ非常に特殊な、複雑な組織でありますか

ら、その中で市民が何を求めているのかをインプットしながら、それを経営の中に組み込んでいって、適切な資源配分、資源の使用をしていかなければいけない、そういうことに対してアカウンタビリティを果たさなければいけないということであると思います。

このスライドは非常にトラディショナルなといいますか、合規性、コンプライアンスから始まってアカウンタビリティはどこまでいくと精緻化されるかという図であります。ここで経済性とか効率性とか有効性、いわゆるスリーEと言われているものですが、これらが密接につながっていると非常に重要なところで、後でもまたお話しますが、つまりある資源を投入してあるアクティビティ、あるアウトプットを行った、それが効率的であった、同時にそれが政策目的、目標とするところの施策目的を達成した。施策目的を達成したことは非常に有効であって、そこは定性的な評価が非常に大きくなると言われるんですけども。その定性的なアウトカムの部分ですね、例えば子育て支援で充実したということがあるとして、ふんだんな資源を用いてそれが達成されてもどうしようもないわけで、それが効率的に資源を使いながら目標とするレベルのサービスを提供できた、その結果として便益が出てきたということを説明しなければいけないということで、それぞれが密接につながって、連続的にといいますか、一体的に説明をする必要があるということが重要なんだろうと思います。

では、コスト情報、今コストという言葉を申し上げましたけれども、幾らその事業に使ったか、資源を使ったかという、資源という言葉を使いますともっと多様になりますね。つまり、企業で言っているところの人、物、金、情報という経営資源を自治体の中で人、物、金、情報という資源、経営資源というサブシステムだとして、それぞれについてマネジメントしていかなければいけなく、また発生主義をとっておりますと、現金の出だけではなく、入りだけではなくて、そういった資源がどのくらい使われてきたかについての、フルコストの情報を算定することができるようになる。また、そのフルコストの情報が適切に、正確にといいますか、ゆがみがなく算定されて、その結果として提供された便益との比較、費用有効性ですね、そういうものが適切に評価できなければいけないということがあると思うので、ここではあえてコストという言葉を使います。

そのコスト分析が、今までは現金主義の時代ではそのコストという意識が政府にはなかったと言っても過言ではないんだろうと思うんですね。そのときに、コストは何で重要か、コスト情報が何で重要なのかという、こういった、例えば受益者負担をどうするかとか、サービスを委託したほうがいいのか、自製したほうがいいのかとかですね。資本設備の、長期コストのライフサイクルコストの比較だとかということに有効だということで、コスト分析という手法が、アメリカの地方政府ではそういうものがトレーニング、セミナーになったりとかしております。

例えば効率性の改善とか、料金とか受益者負担の設定、自製か外注かということで、サービスレベルの変更とかいうことになってくるとこんな多様な原価概念が出てくるんですよということですね。重要なのは政府の場合にはここに出てる、これはアリゾナのマリコパカウンティの成果指向の予算モデルなんですけれども。

目的があって、そしてそのときに何が指標になってくるのかということ、成果、どんな成果を達成するのかという成果目標ですね。成果と達成すべき成果のレベルと、それからそれを何で図るのか、アウトプット、何でやるのかということと、どんな需要があるのか、デマンドがあるのかということなんですね。その三つが非常に重要なんだけど、その成果を達成するために、それは効率的にできたのか、効率的にできたのかを把握するためには、やはりインプットとアウトプットの対比ですから、コスト情報が必要になってくるということだと思います。そういうものが行政経営の場合には非常に重要な指標になってくる、ポイントになってくるということでもあります。

もう一つご紹介するのが、これ、オンタリオ州カナダですけども。カナダではやはり分権が非常に進んでいて、地方分権が非常に進んだときに地方の行政経営能力を高めなければいけないということで、理想的にはフルコストベースでサービスコストを計算して効率性を図っていく、あるいは有効性を図っていくということで、その有効性とか効率性を、オンタリオ州政府が指標を開発してそれを主要な税金が投入されていて住民に非常に関係のあるところに関係のあるサービス、関心をもっているサービスについての指標測定をしているという例であります。

例えば図書館サービスだとこんなことを測りなさい、効率性の尺度だと、有効性の尺度。このときにサービス経常費用が、一人当たり図書館サービスの経常費用でありますとか、利用当たり図書館サービス経常費用が書かれております。ここにフルコスト情報ですね、発生主義によるフルコスト情報で算定するのが目指されているということでもあります。これは2000年からこういうことをやっておりまして、今はまだ途上といいますか、実践して改善していくという状況でありますけれども、ここにもある一定の有効性、アウトカム、リザルトを達成するのにどんな効率的なやり方でできたのかを含めて、アカウントをしなければいけないということが示されているんだろうと思います。

先ほど、GSBの公会計基準審議会の財務報告の目的をお見せいたしましたけれども、非常に連邦政府でも地方政府でも同じ言葉を使って、例えばサービスエフォート、サービス努力、サービス水準とかですね、コストとか、あるいは達成度は同じ尺度を使っております。その中でも、連邦政府での注目すべきは原価計算基準があるということですね。この原価計算基準というのは、企業で言えば製品原価を計算するとか、全部原価を計算するとか、部分原価を計算するのは原価計算基準がありますけれども、ここでは原価計算基準の前にマネジリアルという言葉がついています。つまり、経営管理目的のという目的が明確についております。

これは基本的にはすべての、企業で言えば管理単位が、例えばプロフィットセンター、利益責任をもって、利益を出すことに責任をもっているセンター、コストをリダクションするのに責任をもっているセンターというものがおりますけれども、それと同じように政府にも施策目的を達成するのに責任をもっているセグメント、政策目的を達成するのに責任をもっているセグメントがある。そのセグメントを、まずはそれをリスポンシビリティセグメントと言っておりますけれども、そのセグメントを明確にして、そこにコストを算定していこうという基準、

基本的にはフルコストを算定していこうという基準であります。

政府は皆さんご承知のとおり、いろいろな部門があって、間接部門も多くあります。直接的に、例えば住民にサービスを提供する、住民が受け取るサービスを提供するという事に当たっても、いろいろなその間接部門があるわけで、その間接部門もその住民に対するサービス提供に責任を負ってるわけですね、コストを負担してるわけですね。ですから、そういったサービスのフルコストを計算して、それをパフォーマンスの評価の基礎にしていこうということでもあります。ですから、もちろんそれは意思決定、予算編成とかコストコントロールに有効に機能しなければいけませんし、その業績評価という、したがってPDCAということから考えると、業績評価に重要な要素になってこなければいけませんし、またその受益者負担分とか、その便益を受ける人にどのぐらいのコストリカバリーをしてもらう必要があるのかといったことにも使われていかなければいけないということでもあります。

非常に重要なのは、経営管理目的の原価計算基準は1995年から策定されてるんですけども、各部署、各省庁でいろいろな取り組みをやって、そのグッドプラクティスですとか、あるいは情報交換とかを行っております。その一例として、セミナーでバリューということが言われていることを挙げたいと思います。このスライドは、去年の2010年6月15日のセミナーにおいて、ベストプラクティス・イン・フェデラル・コスト・マネジメントというテーマで、このダグ・ウェブスターさんが説明したことですけれども。ここでは、やはりバリューというのが達成しなければいけないもの、政府が達成すべきもので、これは地方政府でも同じです。ビジョンとかバリューとかを共有して行って、そのバリューを達成していくこと。そのバリューは何で決定されるかということ、それは便益なんですね。顧客とかその他のステークホルダーに提供された便益ですけども、それは何で賄われたか、それを提供したコストとどんな関係があるのかということ、まさしくその効率性と有効性のコンビネーションが非常に重要であって、それがこのバリューを改善していくのだということを示しており、非常に重要な考え方だと思います。

つまり地方自治体では、総合計画の中で達成すべきビジョンとか目的が明確にされて、それを達成すべき活動、カスケードされていく、ブレイクダウンされていくことだと思います。施策とか、事務事業とかということにカスケードされて行って、最終的には最適な政策目的が達成されているのかということ、それは効率的に達成されているのかということですね、ということの説明していかなければいけないということだと思います。

インプットからプロセスがあってアウトプット産出されるというところで、そのコスト・マネジメントが非常に政府にとっても重要になってくるということですね。トータルな資源、持っている資源ですね、それは物もそうですし、人もそうですし、情報もそうかもしれません。つまり、キャッシュだけではなくということですね。そういうリソースを投入して、いかに効果的なアウトプット、効果的にアウトプット、効率的にアウトプットを生んでいくのかと。そして、アウトカムを達成していくのが重要であるということです。

そのときに、ステークホルダーの価値と書きましたが、ここはステークホルダーは市民

だったり国民だったり住民だったり、住民と置きかえていただいてもいいと思いますけれども、その価値を達成するための効果的な戦略とかプロセス、つまりマネジメントの変革が行われなければいけなく、そのためにはやはり業績マネジメント、パフォーマンスをマネジメントしていくという、企業では普通に言われるんですけども、なかなか自治体とか政府ではパフォーマンスを何で測るのかということ、パフォーマンスを測る尺度が非常に難しいと言われていますが、そのパフォーマンスをなるべく、例えば国で言えば、例えば子育てのために手当を出してもその手当の支出に見合った、ベネフィットが測定されてるのかということですね。それから、例えば美術館を建てても、その利用計画が達成されているのかということですね。図書館を建てても同じですけども、パフォーマンスのレベルをどの計画したターゲットをミートしてるのかについては、当初の意思決定においてどのぐらいの施設を建ててるのかにもかかわってきますし、その意味でいろいろな側面で会計情報が非常に重要になってくるということです。

もちろん、我が国におきまして重要なことは、当初から最小の経費で最大の効果を上げるようにしなければならないということが法律に書かれてるわけです。ただ、最小の経費で最大の効果を上げるというのは一体どういうことなのかということ、今こそ具体化していくというんでしょうか、実践していかなければいけなくて、その中で重要なのは先ほどの非常に専門的な、専門的といいますか、ある意味、専門的な公会計の情報であったり、あるいはコストの情報であったり、パフォーマンスの尺度であったりということだと思っんです。そういうことについて、非常にある意味、専門家が専門家としてみんなが取り組まなければいけないということだと思っんです。それは単に公会計の専門家とか会計の専門家とか、あるいはマネジメント経営の専門家とかが入ればいいのかということではなくて、住民にとってのベネフィット、アウトカムの創出が最終目標ですから、それを実現するためにはどういったことが必要なのかという非常に実務に精通した専門家も取り込みながら、パフォーマンスの尺度を識別していかなければいけないということが重要になってくるんだと思っんです。

そういう意味では、今、地方自治体の経営はそういういろんなクロスファンクショナルなどいいますか、いろんな人が集まって、いろいろ知恵を出し合って、知見を出し合って知識共有をしながら、市民もその中に入ってくるかもしれませんが、そうやって初めてそのパフォーマンスのマネジメントができてきて、行財政改革につながってくるということだと思います。

参考に書きましたのは、いろいろここに、下のほうに新地方公会計制度研究会報告書の公会計は何のためかという、制度整備の目的は何かというと資産債務管理、費用管理、財務情報のわかりやすい開示、政策評価、予算編成、決算分析との関係づけとか地方議会における予算・決算審議などの利用ということが識別されていますが、これらのことが意味している本当のことですね。つまり、資産債務管理といっても、今、過去に資源を投入してつくったものでもいいですけども、そういうものがどういうリソースでできてるのか、借金で賄っているのかといったときに、個別の資産の管理と個別の債務の管理を行っていくツールを私たちは今持っているはずだということです。つまり、発生主義の情報を持っているということは、それぞれの資産の管理、それぞれの負債の管理、それぞれの管理をしていった結果の説明責任まで含めて

負っているし、それを解除することができるということだと思います。

ですから、ここに書いてあるのは単純にそれぞれの目的を達成すればいいわけではなくて、これはやはり究極的には、最終的には市民なり国民なりにとっての受け取る価値がどのぐらいになったのかということに役立つものということだと思います。

したがって、コストとって非常にミクロなレベルのものを考えがちですが、コストとか公会計の情報は決してそのミクロなものを管理するだけではなくて、非常に、予算編成とか予算管理に対して、プロジェクトマネジメントも含めてそういうものに役立つ情報、役立つツールとなり得るはずですし、したがって、それは大きな、市が達成すべきビジョンとか目標とか目的とかということに貢献するもの、あるいは政策の優先順位づけに貢献するもの。あるいは、その資本の計画、キャピタルのプランニングの設定に有効に役立っていくものとしてコスト分析が期待されるわけであり、それを実現していく、実践していくこと。実践しながら、それをいろいろなグッドプラクティスを知識共有しながら、阪口市長のお話にもあったとおり、それは市民を取り込みながら、全体的に会計の情報をツールとして使いながら行財政改革を行って、先ほどの地方自治法の最小の経費で最大のサービスを提供すると、ベネフィットを提供するというのを達成していく、そういうときに今来ているのだろうと考えております。

以上です。

○柴 健次 ありがとうございます。

武久市長は、コスト情報を把握する必要があるんだという、それを具体的にアメリカ、カナダの例を引きながらお示しいただきました。

公会計の進展、公会計の整備はかなり進んでいると最初冒頭言いましたが、それは財務諸表四つをつくれればいいという段階ではなくて、まだまだ本当に財務4表が作成できるのであれば、その他の要求にこたえられるような情報をつかんでいるべきだというお話で、本当はまだできていない、だからこれからだという問題提起であったと思います。

それで、ちょっとここで休憩させていただきまして、前のほうのセッティングを変えさせていただきます。4時から再開したいと思いますので、よろしく申し上げます。

(休憩)

○柴 健次 それでは、これから約1時間ばかりディスカッションをしたいと思います。

3人の先生方のご報告に対するコメントから始めさせていただきたいと思います。

まず最初に、亀田先生から行政改革の観点から三つの報告に対するコメントをしていただきたいと思います。

亀田先生、お願いします。

○亀田健二 亀田でございます。

所属は政策創造学部でありますけれども、専門は法律です。行政法という法律を研究して



わけです。したがって、法律学的観点で話をさせていただきます。

ところが、本来は行財政改革は法律論じゃないわけで、基本になるのはね。もちろん行財政改革をサポートする、そのために法律の改正である、あるいは地方公共団体でしたら条例ですよ、それをつくるということになるわけですが。

阪口市長のご報告に関係しますと、行財政改革を進める主体はだれかということが基本にあるはずだということでもあります。そのときに、今確かに地域主権とか地方分権とか言ってますけども、その担い手で、まさにその阪口市長がおっしゃってるまちづくりの担い手。このまちづくりは何も小さなエリアだけの話ではないと思うんですよね。小さなエリアだけでなく、市域全体ということも関係しますので、そのときにだれかと、それは市民だろうと、だとすると、市民をどう位置づけるかということが問題になります。

これは昔から法律学でも議論していたことであって、市民の権利義務関係なり、その市民に権限と言わないですよ。行政法的には権限というのは機関に対していうのであって、市民の権限なんて言わない。ところが、きょうのお話にもありましたように、協働ですよ、パートナーシップですよ、みんなと一緒に。だとすれば、そのパートナーシップで行うときに、その権限を与える必要がありますよね。そうすると市民だって権限の担い手になるはずなんですよ。ところが、そこを明確に法律とか条令をしていないわけです。

昔から、かなり前から協働は言ってきたんですけども、それを法律上、あるいは条例、条例のほうはちゃんとしてますけど、法律上、それをバックアップするような、そういう制度はないわけですよ。だから、その法律で協働のシステムをつくると言ったって、法律から言って全く実現不可能で、だからこそ地方公共団体、特に市町村で条例をつくってそれをサポートするという、そういうやり方をしてきたと。これはずっと前からそうですし、まさに吹田市もそうだと思います。

また、市民との協働によって何を実現するか、それは阪口市長の言葉を借りると新たな公共ですね。この公共という概念も、その行政法の昔からの永遠のテーマなんですよ。公共って一体何だと。言葉では簡単なんですけれども、その中身は一体何だろうなど。その公共を実現する、別の言い方をすると、例えば公共に適合するようとか、あるいは公益と置きかえても、公益に適合するようという、例えば法律の要件があったときに、公共って何だろうか、あるいは公益って何だろうかがそもそも問題になる。その一つの何か明確な価値基準でやるのかと、それは難しいだろうねと、そうなりますよね。

そうだとすると、どういうシステムでもって公共を実現する、あるいは公益を実現していくか。それで一つ考えられて、またそういうことをやってきたやり方が、武久市長がおっしゃっていた手続論の話ですよ。そういう実体的な法律要件とか条例の要件じゃなくて、手続的にそれを実現していく。昔の言い方でしたら市民参加とかはそうなんですけどね。そういう手続的なシステムをつくって、その結果が結局は公共に適合している、あるいは公益を実現しているという、そういう位置づけを行うというやり方は一つあると。ただ、それは本当にみんなが納得できる、武久市長がおっしゃっていた利害関係者の納得することなのか、あるいは他の人た

ちが納得できる、そういうものなのか、そこが常に悩むことになります。

いずれにせよ、法律学はそのことはあいまいにしてきたわけですね。ところが一つの例を出すと、例えば公共事業を行いますというわけね。例えば土地収容の対象事業になるとした場合に、土地収容法にちゃんと公益にかなうと言ってるんですよ、要件として。それ、どないして判断すんねんということですよ。裁判でも本当は問題になるんですよ、そこはね。問題になるけれども、結局水かけ論争になってしまって、それが全く法的な評価を受けないという、結局何の指標にもならないから、結局は意味がないということになってしまう。裁判上、当然原告なんか、住民なんか主張したりするんだけど、この要件違反ではないかと。公益にかなってない、あるいは公共性がないじゃないかってね。そういう攻撃をしたところで、裁判所としてはそんな明確にはつきりできないから、まあいいんだということになる。

つまり、公共事業の必要性とか合理性とか、そういうことが問題になるんだけど、その一つが公共性とか公益性になるんだけど、それは裁判上の規範的な意味の基準になってるか言うたら、うまく機能してないということになる。さあ、それをどうしようかなと、我々もずっと昔からああでもない、こうでもないと言ってるんだけど、結局まだ実現していないという、そういうことが起こってるということであるわけです。

その公益とか公共性とかその議論において、公会計、会計的な話で言うと、会計上の効率性であるとか、有効性、効果、あるいは成果ですね、アウトカムね。それが一つの指標にはなるということになる。しかしそれが、先ほど言いましたように、それが法的にそうだとしても、それで何か、例えば効率性の悪い、あるいは有効でない、そういう政策決定及び事務事業をやったとしますよ。そしたら、それが違法となるのか、法律学上の意味での違法ですよ。違法か、そこまでいかない。まあ望ましくないぐらいで終わるといって、そういう今の状況で位置づけになってるといっていいですよ。

つまり、法律学的に言う違法って何やというね。昔は損害賠償責任であるとか経営責任とか、そういう厳格な意味での法的責任論との関係で、そういう違法って言った。でも、そうなんだろうかと、違法ってそういうものなのかと、違うんじゃないのと。それが今日的な課題である。その違法か合法かとか、その評価の一つにこの公会計の考え方が機能するのではないかというのは私の意見だし、そういうことをだんだん気づいてきたということです。

この前、去年、公法学会があったんです。公法学会の報告のときに、ある条文が来ました。いみじくもそれを小林先生が上げてくれたんですね。地方自治法2条14項というのをね。これ、小林先生のレジュメにあるやつです。ちゃんと条文ではこうなってるじゃないかとね。住民の福祉の増進に努めると、最小の経費で最大の効果を上げるようにしなきゃならん。これ、ずっと前からあるんですよ。かなり前から地方自治法2条14項はあるんです。ところが、この2条14項違反で違法だと評価された事例があるかと、一切ありません。住民訴訟でもこういうこと問題になるんだけど、違法だと、これ違反で違法だって、そんなもん一切ない。だったらこういう条文何やねんと、法律論的にはですよ。あるいは私なんかはいいけど、だからこそ問題にすべきで、この条文違反を、やはり違法だと評価すべきではないか。

少なくとも損害賠償責任はそうじゃなくて、住民訴訟における、例えば公金の支出関係で違法な公金支出という、その違法な公金支出があれば差しとめできるわけです、住民訴訟で。差しとめの請求ができる。そのときに違法だと評価しないと差しとめられない。そもそも違法という評価の中に、そういう効果的な、成果主義的な。私、成果主義万能論者じゃないんですよ。違うんだけど、そういうことも含めて検討すべきではないのかということ。それは法律学での今の議論というか、まだそれに気づいてる人ってあまり少ないんですよ、法律学ではね。会計学のほうが先に進んでいってるんですけども、それをこの研究班で会計学の先生と法律学上の議論と、それをどううまくリンクするのかを我々はやっているとということでもあります。ちょっとあまり長くなると時間があれですから、とりあえず返します。

○柴 健次 ありがとうございます。

意思決定に役立つ情報の提供という目的のみならず、違法か否かの判断基準に公会計情報が将来使われる可能性もあるというような指摘もありました。

それでは続きまして、宮本先生から財政、あるいは経済学一般の観点から3先生の報告に対してコメントいただきたい。

○宮本勝浩 宮本であります。

先ほどは、吹田の阪口市長からは吹田市のまちづくりの方針、それからこれまで行ってこられた行財政の取り組みと、それから、これからはどうやっていくかという方針についてお話をいただきました。また、瀬戸内市の武久市長様には効果的な政策の決定についてはどうやっていったらいいのかということと、それから公会計の情報を、いかに活用していくべきかというお話をいただきました。また、小林先生には管理会計の立場からいかに行財政改革を行っていくべきかという非常に具体的なお話をいただきました。

私は、実は会計は専門ではございません。経済が専門でございますので、少し経済的な側面から私のコメントといたしますか、意見を申し述べさせていただきたいと思います。

実は、地方自治体はほとんど今共通の問題を抱えておりまして、一つは人口減少、それから少子高齢化です。人口減少が生じますと生産力は低下しますし、消費も減る。しかも、文化とかスポーツ、そのような面もだんだんと衰退してくるわけであります。

例えば大阪府ですけども、2005年には884万人ぐらいあったわけですけども、2035年、今から言いますとあと25年足らずでございますけども、146万人減ります、大阪府から。これは国立社会保障・人口問題研究所で予測してる数字でありまして、これは日本の社会保障の将来の給付であったり負担だったり、計算するときの材料になってるわけですけども、大阪府だけで146万人という数字が減ります。

146万人といたしますと、ある程度の県の人口すべてなくなるということです。先ほどお話いただきました吹田市の場合は現在35万人強でございます。それが35年になりますと32万人程度、つまり3万人ぐらい減ることになります。これは非常に減り方が少ないんですよ、吹田市は。瀬戸内市の場合は、現在大体4万人弱でございますが、これが2035年には3万人強になるということになります。例えば大阪府では16%の人口減少になりますし、吹田市は8%強で、瀬戸

内市は20%の人口が減ることになります。しかも、なおかつ高齢化が非常に進みます。大阪市の場合は22%ぐらいであった65歳以上の方が、35年には33%になります。ですから10%以上増えるわけでありまして、吹田市も実は同じでありまして、吹田市も2005年には16%ぐらいであった65歳以上の人口の方が、35年には32%になります。瀬戸内市は25.7%であった65歳以上の人口の方が36.4%と、非常に高齢化がこれから進むわけでございます。

そうしますと、先ほど申し上げましたように、人口が減ることによって生産が減りますし、それと消費も減ります。高齢者の方々が増えることによって社会保障の負担が増える。税金は減るのに負担がどんどん増えてくるということになります。これは実は日本全体共通の問題であります。この問題を今後どういうふうにして各地方自治体が乗り越えていかなければならないかということのいろいろ工夫されるところを考えています。

私は今後、地方自治体を活性化していくためにはどうしたらいいかということを考えまして、一つはやはり先ほどからお話が出ております、地方自治体の行財政改革を推進していくことが必要です。できるだけコストダウンを図っていくということがまず一つ大事なことでありたいと思いますけれども、先ほど申し上げました人口の減少って何らかの形で食いとめるといいますか、緩和することが大切です。減り方を緩和することによってやっていかないと、これは大変なことになるだろうと考えております。それから、地方の活性化をいろいろ図っていかないといけないだろうと思っております。

私、ご存じの方もありませんけれども、いろんな経済効果を計算させていただいておりまして、地方からも、それこそ沖縄から北海道までいろいろ経済効果を計算してくださいという依頼を受けていますが、私がやって非常におもしろかったのは和歌山の貴志川線のたま駅長、それからこの間、京都から頼まれましたのは福知山の動物園のうり坊とみわちゃんという、イノシシの上に子猿が乗って、それでどれだけお客さんが来て、どれだけ地方に経済効果があるかということをやりました。

和歌山のたま駅長の場合は、大体1年間で約11億円の経済効果がありました。うり坊とみわちゃんというのは半年ですけれども、大体5億7,000万円ぐらいありました。こういう計算をしまして、たま駅長の場合は国土交通省からデータを送ってくれということがありまして送りました。そうすると『国土交通白書』に載せてくれました。地方の活性化、地方の電鉄、その活性化にこういうことでも非常に貢献するんだということで載せていただきました。

そのときに感じましたのは、これまでの地方の活性化は企業誘致したり、いろんなイベントをしたりしました。それはかなりコストがかかるわけです。ところが、たま駅長とかうり坊は全然お金がかかってないんです。たまたま、ああいう偶然で起こったこともあるんですよ。偶然に起こったこともあるんですけど、ちょっとしたアイデアでもって非常にたくさんの人を集めた、そして地元にも物すごい大きな経済効果があったということです。つまり1日祭りましようとか、花火大会やりましようというのではなくて、何もしなくて、長期間にわたっていろんな経済効果が出てくるということです。こういうことも、やはり地方はこれからいろいろ考えていくべきです。しかも、できるだけお金を出さなくてもいい形でそういう地方の活性化を

図っていくということが必要であろうと思っております。

さらに地方は、やはり地元のブランド商品をつくっていくべきじゃないかと思っています。ここでは、こういうものをつくっておりますよと、こういうものを全国に発信してます、こういうものが私たちの名産品でありますというものをどんどん発信していく必要があります。そしてその地方自治体、つまり市なら市の名前を売っていくということ、これは非常に大事なことではないかなと考えております。

もう一つは、先ほどからお話しておりますように、情報の公開であります。これは例えば昨年、大阪市が累積赤字を発表します。大阪市の累積赤字、2,720億円、つまり、今までたまっていた赤字がこれだけありますよと、2,720億円だということをオープンにしました。ところが、大阪市の一般会計予算は1年間で大体1兆7,000億円ぐらいあるわけです。1兆7,000億円あって累積、ずっとたまっていた赤字が2,700億円。2,700億円って聞いたとたんによいなって思いますけど、いや、1年間の予算が1兆7,000億円だと、大したことないじゃないかと思うかもしれませんが、そこで情報の提示が終わってたら市民は深刻に受け取りません。終わってるんですよ、実際。

ところが、赤字というのは毎年たまってきた赤字を計算しただけではありません、実は大阪市の発行している市債があります、借金ですね。それは計算に入っていないんですよ。赤字がこれだけですよ、2,720億円です。ところが、今までずっと出していた大阪市の市債を計算すると5兆円超えるわけです。そうすると、1兆7,000億円の予算で5兆円以上の累積債務がある。赤字だけ計算したら2,720億円なんです、これを見た大阪市民は大したことないじゃないかと安心してしまふかもしれませんが、いや実はたまってる債務は5兆円あるんですよということになると、大阪市民はえっというふうにびっくりされると思います。そここのところはオープンにされてない。

ですから、情報の公開って物すごく大事なんですよ。これから地方自治体の健全化を図っていくためには我々にとってはつらいことだけれども、市当局にとってはつらいことだけれども、どんどんと市民の方たちに情報を発信していきましょうということが非常に大事ですね。自分たちの都合の悪い情報はできるだけ外へ出さないで、内部情報にしておいて、この辺は発表してもいいねということをやったのでは行財政改革は進展しないだろうと思います。

ここで質問でありますけれども、両市長にそれぞれの市の情報の公開について各市長は、今、自分で自己採点したら何点ぐらいですかねということをやっと聞きたいのがあります。

それから、先ほどお話しされました小林先生に、私、非常にいいお話だったと思って感謝しておりました。大事なのはコストの計算とバリュー、価値の計算だと。実は経済学でも同じようなことをやるんですよ。私、経済効果を計算してますけど、コスト・ベネフィット・アナリシスというのをやりまして、コストがこのぐらいかかって、ベネフィットはこれだけだと。そうすると、コストよりもベネフィットのほうが多いから、利益のほうが多いから、この公共事業をやりましようとかいうことをやるわけですね。そのときに一番難しいのは、やはりコスト計算よりベネフィットなんです。ここからここまで、高速道路を通したときに、どれだけその

地元にはベネフィットがありますかというのなかなかわからないんですよ。それをいかに正確に計算するかが大事なので、先ほど小林先生がおっしゃいました、いわゆるバリュウ計算、同じようなものだと思いますけど、この計算はやはりかなり難しいんじゃないですかということをお伺いしたいと思います。

一般的に人間というのは、私もそうですけれども、公共機関から最大のサービスを得たいと思う。あれも欲しい、これも欲しいと思うわけですね。出すものは、負担はできるだけ少ないほうがいいと思うわけです。そんなことできっこないんですよ。もらうものは何でももらって、出すのは絶対嫌だと。そういうことで地方の自治体が成立していくはずはないわけですので、この辺のところはやっぱり市民の方々にできるだけ理解していただくような形の、いわゆる情報提供が必要ではないかなと。

一番困りますのは、市長さんはそうしたいと思っておられても、例えばそれぞれの部とか課の方が、こういう悪い数字を出したら次の市長選に響くよと、だからこの辺は出さないでことうと。市長さんは出せと言われてるんだと思いますけどね。そうすると下の方々がちょっと気を遣って、これは出したら次の市長選挙も近いから、ちょっとこの辺は市長選終わるまで置いとこうかということとをされると困るわけです。

ですから、何でも正直に情報公開して、そしてその中で市民の方々がやはり納得していただいて、やはりこういう形で行財政改革やります。その場合には、市民の方々にも応分の負担をしていただきますよということが大事ではないかなと思います。

ちょっと長くなりましたけども、以上で私の考え方、終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

○柴 健次 公会計との関連をどうしようかと思って今考えていましたが、いわば自治体のゴーイング・コンサーン問題と、自治体が企業と同じとは言いませんが、存続可能性をどうやって維持していくか。しかも、人口動態を踏まえてどうやって維持していくべきか。その際、徹底的に経済効果分析もしなさいということで、ここでやっとならと結びつくということなので。経済学と公会計は全然違うことをやってるわけではなくて、イギリスの3E監査の報告書でも経済分析やってるわけですね。宮本先生がやっておられるような。そういうところでの協力関係ができるのかなと思いました。

それで、3人の報告者に対する質問については、後ほどお聞きしたいと思います。

それでは、最後のコメントーターとして、小林先生、報告者ですけれども、お二人の市長さんに対して何かコメントがありましたらどうぞ。

○小林麻理 報告者でありながら、何かコメントーターという役割で、大変僭越でございます。

阪口市長のお話を聞きまして、非常に協働、参画から提案型へということで、私も調査に行ったことがありますアリゾナのマリコパカウンティを思い出しました。そこでは、シチズンサブスチズンズということを経験して、市民と協働していくということを本当に実践なさっているということに非常に感じました。そのときに、プラン・ドゥ・チェックアクションといったときに、アメリカで言ってる成果達成のためのマネジメント、行政経営の場

合、報告がやはり今、宮本先生のお話にもありましたけれども、報告、情報公開、まあ報告ですね。報告が非常に重要だということが強調されております。それはなぜかという、先ほどの提案型にも出ておりましたとおり、報告することによって、市民からの、あるいは多くのステークホルダーからのインプットを受けるとのことだと思います。

現状、公会計の整備が進んできたといっても、その公会計情報を公表しても、それに対するアクセスがあまりないとか、あるいはそれに対する反応があまりないとか、あるいは行政評価をやって公表していてもそれに対する反応がないということ、多くの日本の自治体から、現場から聞くんですね。そのときに、何をどういうふうに報告してるのかという、その報告の内容ということについて、非常にまだ日本はある意味未熟であるということ。つまり、理解可能性、わかる情報だったり、あるいは、これはまだ整備されていないのでなかなかできませんけれども、比較可能な情報だったり、あるいはベンチマークだったりという情報が決定的に欠けているということがあると思うんですね。

ですから、いろんな情報を公開したときにその説明能力、アカウントビリティも通じますけれども、そういうことについて非常に日本には課題があるんだろうと思います。ですので、ぜひ両市長にもお伺いしたいんですけれども、レポートの役割ですね、その作成と言いますか、公表について、その役割、大きな機能があると思うんですけれども、そういうインプットを得る、あるいはいろいろなフィードバックを得るということから考えると、それがまだ日本では十分制度化してないのではないかとというのが、私の感想でありますけれども、それに対するレスポンスがありましたらお願いしたいと思います。

また、阪口市長の新たな公共は、本当にこれは政府がこぎ手だったのがかじ取りになり、それからコーディネータになっていくといった、ある意味の非常に進んだ新たな公共の創出だと思っています。そのときにやはりミッション、これは武久市長にも関係しているんですけれども、合理的意思決定をするときに、やはり職員にもミッションに向いてほしい、市のビジョンとか目的とかを市民と共有するのみならず、職員もそれに向いてもらって、みんなで頑張っていくということをしていくときに、やはりそのミッションオリエンテッドな組織にしていく。

これには非常に大きな問題があって、日本では今まで現状、既存のつくった組織というもの、なかなか抜本的に変革できなかったりとか、今までやっていたことをなかなか変革できなかったりということがああると思うんですね。そのときに、やはりミッションセンター、先ほどの、私がプロフィットセンターとかコストセンターは企業でやってますと言いましたけれども、ある意味ミッションを達成するためのセンター、責任をもっているセグメントというものを、やはり市の組織として明確にしていくという、総合計画があるわけですから、それに基づいてミッションセンターがあるのではないかとああると思うんですね。それがやはり合理的な経営、市民を巻き込んだところの公共経営の中で、非常に重要な意味をもってくるんだと思うんですけれども、そういったものについてどういうふうに取り組んでいかなければいけないのかということについてもお伺いしたいと思います。

武久市長のお話の中には、非常に合理的な意思決定という観点で、私も原価計算と、異なる

目的には異なる情報を、異なる原価を用いることが必要であり、目的に適合的な情報を求められるということで、いろいろな適切な情報を作成していかなければならないと思います。ところが行政はいろいろな情報を持つて、たくさん持つてるんですけども、それが非常に断片化していたりとか適切に使われてなかったりとかするので、そういう目的適合的な情報をつくっていく必要があるのではないかという感想をもっているところです。

以上です。

○柴 健次 ありがとうございます。

今の3人のコメンテーターからのコメントも踏まえますと、本日のシンポジウムで新たに注目点として上がってきたのは、公共とは何か、公益とは何か、協働とは何か、市民社会とは何かと、こういった観点から、社会の変化、自治体の変化を感じます。その中で、公共とは何か、協働とは、こういったことに対して従来の法律は十分に、必ずしも整備されていなかったし、逆に言うと、十分機能されていなくて判例もないということであれば、かなり自由なことが首長さんはできるはずだということにもなるのかもしれませんが。新しい概念が重要だということであって、このシンポジウムにおいては企業会計方式を導入することが改善の道だというトーンにはならなかった。政府には政府の役割があるということ。そして、それを支えるのは何を置いてもアカウントビリティという責任を果たしていくということで、情報をきちっと出していくと、こういうことだということが確認されたと思います。

それで、それぞれの報告者に対してはそんなに多くの質問はありませんが、お二人の市長さんには情報公開をどの程度してるか、そして自己採点すると何点ぐらいですかという質問が1個ありました。それから、小林先生は、公会計の財務4表も含めてのことだろうと思いますが、市長さんまで上がってくるレポート、この中身について、どういう役割を果たしているか、あるいは十分それが役に立っているのかという質問だったと思います。

さらに、会計的な観点からコストセンター、利益センターという発想はありますけれど、ミッションセンター、その与えられたミッションを徹底的に追求していくセンターという発想はいかがなものでかと。特に、阪口市長がそういうことを言われたということで質問があったと思います。

そして、小林先生に対しては経済学の分析と共通点があるよと。コストの分析も重要だと。しかし、それよりも何よりもバリュー計算がとても難しいんだと。この二つが比較できないことには十分な意思決定に役立たないのではないかとということで、バリュー計算に関してどういうお考えをお持ちかという質問がありました。

それぞれお答えを、今の質問を超えてももちろん結構です。阪口市長から順番にお願いしたいと思います。

○阪口善雄 私はこの間、簡単な日本語で、見える、わかる、参加できるという、そういう基本姿勢で、見えるはガラス張り、わかるは説明責任、参加できるは市民参加、参画ですね。そういう形でやってまいりまして、今で12年たっております。

情報公開条例ですね、また個人情報保護条例、これはもう就任してすぐにつくらせてもらい



ましたので、情報公開は、私は大概できているのではないかなと。まあ90点ぐらい自分でつけられるのではないかなと思っております。嫌な情報でも全部出しますから。隠したりは、都合の悪い情報を隠したりはしませんね。都合悪いかどうかということではなしに、やっぱり今の行政がどこまで行っているのかというレベル情報ですね。そのようなものは常に発信させていただきますから。

大体、またそこに不足でしたら市民の方が公開請求されますから。ほとんど墨で塗ったりはやってませんから、昔みたいに。もう全部真っさらで出してますから。そうすると大体できてるのではないかな。100点というのは言い過ぎですから、90点ぐらいはできてるのではないかなとは思っております。

それで、やはり公共とは何なのかなということですがけれども、やはり私どもはいわゆる、今、名古屋市とか大阪でも若干そうですね、それで鹿児島あの市ですね。あれは、今の傾向は日本の地域民主主義、地方の民主主義の二元代表制、市長と首長と町長、村長も含めて首長と議会との二元代表制、緊張関係を持ちながら、お互いがチェックしながら公共を進めていこうという、この二元代表制を崩すことになるのではないかなと、ある意味ね。要するに首長のリーダーシップをさらに強めるということです。ある意味、議会に手を突っ込んで議会の構成を変えていくというようなものですね。ですから、二元代表制、私は今のところは二元代表制でいいのではないかなと。大統領制、アメリカの大統領でも議会には手を入れませんが。ですから、そういう意味では議会との調整で、緊張関係でもって公共の公共性があるのかどうかというチェックがそこで、ある意味、私は、吹田市ではできてます。

よその市はどうか知りませんが、吹田市では、例えば学力テストの公表、非公表の問題でも、教育委員会も学力テストだけは非公表でいきたいと。私もそうですねと、それでいいんじゃないですかということで、教育委員会と私は意見が一致してますので、そういう意味では緊張関係、農業委員会での緊張関係、公平委員会での緊張関係、各行政委員会との緊張関係と信頼関係は、吹田ではきちっと保たれておりますから、それを崩す必要はないように思います。

その中で、やはり公共性がその緊張関係の中で法的にどうということではなくて、市民の日常生活、例えば去年の12月議会で、市民の健康と暮らしを支える福祉基本条例を可決してもらいました。それはこれから仮に、万が一、日本は恐慌が起こるかもしれない。仮に起こったらいかんですけれど、仮に恐慌が起こったとしても吹田だけはひもじい思いをさせない、吹田の市民はひもじい思いをさせない、暮らしと健康だけは守りきる。

また、この3月議会で子育て教育基本条例を可決させてもらいますけれども、ちょっと去年の議会で、子供の権利条約は問題やと言う議員もおりましたので、なぜ問題なんですかというようなことになっておるんですが、そういった議員さんもおりますから、それで継続審査になりました、もう一回今度3月議会に出しますけれども、くらし、健康と子育て、教育、この4点はきちっと、吹田では、どんな社会環境になっても守りきる、子供の子育てと教育は守りきる。

こういったことがやはり、その中の具体的な事務事業のレベルでどうなのかということではなくて、政策施策としての公共性ですね、これはやはり守りきるということ、それはあくまで

も議会との緊張関係の中で公共性とは何なのかということを確認しながら、また市民生活と行政とはおつき合いますから、その市民生活と行政との緊張関係の中で探っていくという。書物に書いた物はありませんが、そういった具体的な中で、実践の中で、公共とは何なのかということを確認しながらやっていってるということでございます。

それも、やはり公共とは何なのかということのを本来、小林先生がおっしゃってるレポートですね、各部局からのレポートが私どもに上がってくる。それは、私どもは経営戦略会議と創造戦略会議という2種類の、そういう意思決定、確認する機関があります。創造戦略会議は市長が主催をしております、経営戦略会議は副市長が主催しております。日常的な判断、また新しい事業をするときには市長が判断するということでやっておりますけれども、そこへのレポートは大分職員もなれてきたのではないかなと。しかしながら、私が期待しているようなレポートは、小林先生、来ません、あまり。やっぱり何遍も何遍も質問せんことには、これどないなってんや、あれどないなってんねんいうことで、本当に無駄な時間を使うぐらい聞き直さんことにはいいレポートが来ないというのは実際のところ現状でございますけど、なかなかそこまで洗練されませんから、まだまだ村役場的なところもあるんじゃないかと思えます。

やはり私は行政の主体は、亀田先生がおっしゃった市民だろうと思えます。抽象的に言うてますけども、これは緊張関係の中でやってますから、かなり限定されてくると思いますが、課題が、想いが。市民の想いを自らの想いとして行政をやっていこうということ、常に言うてます。市民の目線ではありません。そういうレベルでなしに、市民の想いですね。想いはどこにあるのかということのを、やはり探りながら仕事を進めていく必要があるのではないかな。

そして今まで、協働、協育ということで、協育はお互いに育み合うということですが、権力のある市長、市役所と、それを委任している市民ですね。地域市民、それはおのずと立場が違いますから、立場の違いをやはり踏まえながら、協働、協育していこうということでございます。

協働を進めていく中で、そしたらお互いに協働して新しい事業を進めていきましょう、例えば千里の竹林ですね。吹田には千里の竹林がありますけれども、これの整備を今まで行政だけでやってきました。例えば街路樹の整備も行政だけでやってきました。これを一緒にやっていきましょうということで、今、里親公園とか里親道路とか里親の竹林ということで市民の方にもやっていただいています。新たな公共というんですか、行政と市民との協働でやる仕事、今まで市民がタッチしてなかった公共的な仕事、それに市民も参加していくということでやっていただいています。

そしてまた、子育てでしたら子育て広場ということで、これも行政でやっていましたけれども、市民が立ち上がって子育て広場をされる。で、家賃を補助していこう、という。そういう協働から、そういう意味では官が独占しておりました、官による公共の独占がありましたけど、官による公共の独占からみんなで支えるまちづくりを進めていこうということでやっています。そのような言い方の中に協働から協創という発想が出てまいりまして、そしてまた市が、

行政が、気がつかなかった仕事を新たな担い手、主婦の中の新たな担い手が、これは私らがやるよと。

例えば傾聴ボランティアというのがあるんですね。聞くことに耳を傾ける傾聴ボランティア、こんなのは行政やってませんでした。特別養護老人ホームなどへ行かれまして、市民グループが、沈み込んでいる施設の中におられる方々の話を聞いてあげる仕事ですね。昔話をされます、それを一生懸命うなずいて聞いてあげるだけ、こっちはしゃべりません。聞いてあげるだけの、そういうような傾聴ボランティア。これは実は吹田市から、まちづくり市民塾から始まりました。傾聴ボランティアの仕事、これはもう全く新しい市民が主役の公共事業ですね、一種の公的事業。これはもう場づくりは市がしましたから協創かもしれませんけれども。

このような新しい動きが吹田ではどんどん、ターミナルケアを考えるボランティアグループとか、自分たちで一生懸命いろいろ視察されまして、東部拠点のまちづくりでそのような病院をつくってほしい、ターミナルケアの病院をつくってほしいと今おっしゃってます。そのような形で、吹田では自治基本条例をつくって、自治基本条例の3原則は情報共有、参画、協働です。情報共有はもう当たり前のことです。ですから、できるだけその情報共有を市民としてもらうような形で情報提供をして、そして参画してもらおうと。そして行政を、逆に今度は市民が仕切るような。今まで行政が市民を仕切ってきましたけれども、今ではあらゆる部門、場面で市民の方々が行政を仕切る、職員が市民に引っ張られていくという、そんな傾向が出てまいりまして、これこそ市民の財政ではないかなと。行政が独占しておりました財政、これを市民に公開する、市民の財政になっていくのではないかなと。

その中で市長も市民に引っ張られんように、市民に負けんように、やっぱり大きな観点からコーディネートできるような市長を目指していかなければならないのではないかなと思っております。

○柴 健次 それでは、武久市長、お願いします。

○武久顕也 先ほど、亀田先生からご指摘いただいた、住民訴訟であるとかそうした部分のリスクはちゃんとやはり考えながらやっていかなければいけない。そうしたところが法的リスクとか、そういうことの必要性というのはなるほどなと聞かせていただきました。ありがとうございました。

それで、幾つか私にいただいたご質問の中で、ちょっと順不同になるかもしれないんですが、お話していきたいと思います。

まず、情報公開のレベルは何点かというお話ですが、まあ70点ぐらいかなというところでしょうか。まだ1年半しかたっていないので、それぐらいが。これ、ちょっと選挙の前になるともうちょっと高目の点数つけるかもしれないですけども。

理由としては、これまで取り組んできたこととして、一つは連結の財務諸表を作成して公開したことがあります。

それからもう一つは、経営計画を年度当初に、それぞれの部長が策定をして、単年度でどこまでやるかという目標値を設定した上で、それを年度末に検証していくという仕組みで、単年

度を回していこうということをやっています。ホームページのほうでこれを公表した上で、市民の皆さんにできれば見ていただきたいなということを進めています。

もちろん、単年度で回していくのは経営計画ですので、それ以外の実施計画をまた別途つくって、それを夏の財政とのヒアリングにうまく活用しながら、財務情報と、それから非財務情報を合わせて予算編成方針の枠を決めていく。その編成方針に基づいて予算査定をしていくという流れをとっています。それを3年ぐらいのスパンでやっていくことを今目指しています。これは、まだちょっと公表できていないのですが、でき次第公表していく予定にしています。

そういった取り組みをやっていることが一つと、それからもう一つ、情報公開条例に基づいて、審査委員会を立ち上げるのが条例でうたわれているわけですが、実は4万人ぐらいの市ですと、委員会すらも今まで立ち上げていなくてやっていたわけです。最近になって、弁護士を外部の委員として入れて、審査委員会をつくって、それに基づいて情報公開していこうということをやっています。

まだまだと思うところで私が問題視してるのがホームページで、データベースがないんです。つまり、いろんな文書の蓄積情報がインターネットで利用できないという問題点があります。海外へ行くと、過去の文書もレポート等もさかのぼって検索ができるような仕組みをとってるんですけども、うちがそれは十分ではなくて、見直しをしていかないといけないかなと思っています。

ただ、公開と説明責任というのは違うと思っていて、公開の効果というのはやはり私は規制だと思います。組織内に規制をかけるという意味で、公開の効果は非常に大きいのではないかなと思っています。したがって、先ほど宮本先生にご指摘いただいたような、基本的な公開ということは結果的に危機管理にもつながるものだと思います。

以前、市が直営でやっている養護老人ホームで虐待があったんですけども、これをどのタイミングで公開するかとか、プレス発表するかとか非常にめめた経緯があります。とにかく、いち早く公開していく、そしてプレス発表していくことが結果的に、そうした危機的状況を最小限に食い止めることができたのかなというように思いますので、基本は大原則公開ということだと思います。

説明責任の部分については、これはやっぱり説明責任の形態がいろいろあるんだろうなと、違うんだろうなということをもとに認識する必要があるかなと思います。さっき小林先生がご指摘になったように、いろんなものを公開していますが、見る市民の皆さんってそんなになくて、それぞれに合った説明責任のあり方を考えていかなければいけないということだと思います。これがまだまだできてなくて、どういう人たちにはどういう形での説明責任を果たしていくべきなのか。例えば文書だけでいいのか、インターネットを使うのか、あるいはそこで盛り込む情報はどのような形、どのような文字であったりとか、どのようなデザインで提供されるべきか、そうしたことを含めて考えていかないと、行政のほうはいつも情報公開しているとは、周知に努めていますと言いますが、いつまでたっても市民からは周知されていないという批判をいただく、そういうイタチごっこが続いているのかなと思います。

もう一つ大事なところは、例えば外郭団体の監査であるとか、それから一部事務組合等の監査等がどういうふうになってるかに大きな関心を寄せています。うちも一組に入ってるわけですが、その監査でやってる内容という、数十億円の会計の監査を1日でやってるわけですね。例えば一部事務組合等もそれに合った説明責任のあり方を考えるのであれば、例えば個別の外部監査を条例化するとか、そういう形で一組こそ厳しい監査であるとか、住民からのチェックがなかなか届きにくい現状があると思いますので、そうしたところはより厳しく、そして本庁よりも出先を厳しくやっていかないといけないかなと思っています。

それからあと、レポートの役割ということでも、例えば私のところに監査報告書が回ってきても、どれだけ見てるのかなということです。私もなるべく見るようにしてるんですけども、では他の職員がどれだけその監査報告書に目を通して改善に役立っているか、措置してるのかは、まだまだ課題点があるかなと思ってます。

計画にしてもそうですね。計画という、まあレポートではないにしても、つくるのが目的で、つくった後どのようにそれが進捗管理されてるかとか弱いところがあるので、単に決裁で回すだけではなく、それをきっちり確認してもらって、何らかの手段、例えば説明会であるとかそうしたものを含めてやっていかないと、レポートの意味はなかなか発揮されないのかなと思っています。

それからもう一つ、ミッションに対してどう取り組んでいくのかという話ですけども。先ほども公共性であるとか、こういったところにかかわってくる大きな問題だと思っています。

私は大学院でマーケティングを授業させていただいてるんですけども、マーケティングの考え方でいうと、一人一人の暮らしがどのように確保されるのか。集団として住民をとらえるのではなく、一人一人の住民の暮らしに焦点を当てた価値観を考えていく必要があるかなと思っています。

なぜならば、一人一人の置かれてる状況であるとか、生活の形態であるとか、これ、すべて違いがあるわけで、どの程度個人に落とし込めばいいかというの、これは議論の余地はあるんですけども。基本的には同じような立場、同じような年代、それぞれに合った価値観があるわけで、私たちはそれを総合計画の中で幸せを実感できるまちということで、その幸せをどのような状態で、どのような年代がどんなものを求めているのか、定義をした上で、その実現をしていく、そこに総合計画を位置づけて進捗管理をしていくという一貫性を持たせていくべきかなということを今取り組んでいるところです。

幸せの定義とかいうことになるけども、また非常に長い話になるんですけども、そういう総合計画の中で、ミッションはきっちり定義していく、そこから実施計画であるとか、個人の目標管理につなげていくという、その一貫性が組織に求められるかなという問題意識も持っています。

以上です。

○柴 健次 もうそろそろ時間が来てるんですが、少しだけ延長させてください。それで、私の手元にはフロアの方からの質問もあって、小林先生にこれから答えていただくことと関連して

るので、合わせてお願いしたいと思います。

小林先生の報告の中で、アウトプットとアウトカムというのがありました。それから宮本先生も指摘されましたが、費用便益分析とかいう用語も出てきました。これらの関係ですね。便益はアウトプットなのかアウトカムなのか、それはきちんと識別されて議論されているのか。バリュー計算の関係が先ほどの小林先生に対する質問でしたが、それに加えてアウトプット、アウトカムの説明も、これも追加してほしいと思います。

それから、これと関連して、小林先生のご回答が終わりましたら、再び武久市長に、今の観点から、市長も指摘されましたが、費用便益分析と言うときの便益はどちらを指しているのか、アウトプットかアウトカムか、どちらだと。そして市民や議会にはどのように説明されているかということも合わせてお答えいただきたいと。

質問された方は、京産大のロースクールの比山先生です。比山先生、これでよろしいでしょうか。じゃあ、合わせて答えてもらいます。小林先生。

○**小林麻理** 大変難しい宿題をいただきました、ありがとうございます。

バリューで言ってる便益はアウトカムです、アウトプットと区別しております。アウトプットはアクティビティであり、何をやるかということなんです。

それで、例えば先ほど宮本先生からご質問いただいたんですけども、公共において便益って何だという話がありまして、その便益というのは、これはやはり私の28枚目のスライドに書いてあるとおり、顧客が望むものを理解して提供するというのがベースなんです。つまり、ダイヤモンドに合った便益なんです。

そうすると例えば、これは企業でも同じ、企業の場合はダイヤモンドに合った製品とかサービスを提供しないと売れなくなりますから、そこは何が売れるんだという話になるんですけども、公共の場合はそれとはちょっと違いますね。そこのところは非常に重要なところで、二つ例を挙げます。一つは、例えば上水道ですね、上水で、何がアウトカムかといったら、おいしい水だと思う人の割合が多いというのがあるんですけども。おいしい水にするためにはどうしたらいいのかという話があって、それはどのぐらい精緻な消毒というんでしょうか、いろんな処理をするかということがあって、そうするとコストがかかってしまうと。ある一定のレベルを超えると、おいしいと思ってる人の割合が同じになってしまうということがあって、じゃあおいしい水で合理的なコストで提供するのはどの割合だという話になってくるということが一つあります。それはコストと満足度の関係と言うことはできるかと思うんですけども。

もう一つ、例えば美術館でも公民館でも何でもいいんですけども、ホールをつくるというときに、何が望まれるかということなんです。そのときに多くの場合、多くの場合と言ってはちょっと語弊がありますけれども、どういう見積もりをするかと、便益の見積もりをするかがポイントになると思うんです。そのときに、どんなふうに利用できる、そういう公共施設を市民が望んでいるかということをやったり調査しなきゃいけないということになると思うんです。そうすると、それは基本的に公共空間の中ではいろいろな利用者、対象者を巻き込んでいて、どういった利用形態でどのような利用価値が出てくるかということを討議することは必

要になってくると思うんですよ。これ、公共の特殊性だと思います。

つまり、どんな公民館をつくるかということは結局、公共施設をつくるということは、その施設の目的をどんな目的があって、どんな利用者がいて、それにどんな利用サービスを提供していくのかということを図っていかなければいけないということです。つまり利用者が何を望んで、利用計画が達成されるかどうかということを考えていかなければいけないということだと思います。ですから、耐用年数が50年とか40年とかという公共施設をつくるときに、どのような利用、サービス提供ができるのか、その結果として住民がどのぐらいの、結局、それは文化的な生活とかいろいろな意味でのベネフィットにつながってくるんだと思いますけれども、そのパフォーマンスのターゲットと言うんでしょうか、レベルを識別していくということをしていく必要があるということだと思います。

連邦政府の場合には、いろいろ顧客を識別しておりまして、顧客というのは例えば会計検査員だと、例えば各行政機関だったり議会だったりとかしますけれども、最終的には米国民が顧客であり、米国民にどういった安寧を提供するのかを一時顧客から最終的な顧客に至るまでの、サービス提供にアウトプットの提供によってアウトカムが増大するのかを、ターゲット設定をするのをパフォーマンスプランで行い、それをパフォーマンスレポートにしているという実務を行っているということです。

いろいろ説明が足りないかもしれませんが、とりあえずのコメントということでお願いいたします。

○柴 健次 小林先生、宮本先生からの質問で、バリューはどうして計算するかという質問がありましたけど、それはいかがでしょうか。

○小林麻理 バリューはバリュー・フォー・マネーの考え方といますか、ということ、先ほど言いましたのは提供するサービス、提供する政策がつくってくる顧客に提供する便益ということですね。顧客に提供される便益というのは、結局その顧客がどのぐらいのディマンドをもっているかによって測られるということで、そのディマンドの精査を、精査と言いますか、ディマンドの識別をベースにしてバリューをはかるということだとお答えいたします。

○柴 健次 まだまだ、具体的にはこれから開発するということですね。理念はそうだけど、具体的なケースごとにとということですね。

○小林麻理 具体的なケースごとと考えていく必要はあります。

○柴 健次 そういうことですね。

それでは、今のご回答も踏まえて、武久市長は便益をどのようにとらえていて、市民や議会に対してはどのように説明されているかという質問が最後に来てたんですが、いかがでしょうか。

○武久顕也 私が費用便益分析とか申し上げたのは、比較的単純な話で、例えば蛍光灯で防犯灯をずっとやり続けるのがいいのか、一発でLEDに変えたらいいのか、どっちが得でしょうかという、そういったところに30年であるとか長いスパンで見たときにどうであるとか、必要最低限な費用便益分析ぐらいはできるようになっておく必要があるかなという意味で申し上げま

した。

ただ、本当に深い意味で便益を考え出すと非常に難しい問題が私はあると思います。さっきのアウトプットとアウトカムの問題にしても、アウトカムが究極のアウトカムではなくて、アウトプットに対してアウトカムができて、そのアウトカムがまた別のアウトプットになる場合もあるわけですね。だから、その連鎖をどのように考えていくのかという、難しい問題があるかなと思います。なおかつ試算しにくいもので、私もどう試算しようかなと思って、宮本先生に後でお知恵をお借りしたいなと思ってんですけども。例えば自然であり続けることのバリュー、便益とかですね、生物多様性の便益とか、あるいは陸地でなく海であることの便益とかですね、これどうやって計算するのかという話ですね。まあそういうことも政策の意思決定の中で出てくる可能性もあるわけです。そうした非常に難しい問題がある。

それからもう一つ大事なのは、アウトプット、アウトカムに着目するだけではなくて、便益の中にはやっぱりプロセスが非常に私は大事かなと思っています。例えば10億円の費用をかけてつくった同じ図書館が二つあるなら、市民参加でつくった10億円の図書館と行政がよかれと思ってつくった図書館、全く同じだったとしても、市民が受けとめるその価値は大きく違うわけで、そのプロセスにどのようにかかっているのか、そのプロセス、まあボタンの掛け違いとかよく言いますが、そこをどうやって進めるかが、結果的にその便益に大きく、私は違いをもたらすのではないかなという思いがあります。

したがって、その意思決定であるとか政策の形成の過程が大事であって、その中に適切な情報をいかに加えながら物事を進めていくか、そこは行政の難しいところであり、行政職員の皆さん、きょうおられると思いますけれども、調整ということがどれだけ難しいか、どれだけ重視されているかということにつながるのかなと思います。

○柴 健次 質問をいただいた比山先生、何か一言ありますでしょうか。

○比山節男 結局、小林先生がご説明なされたのは、アウトカムというのはどちらかというときさっき顧客の満足度、顧客のダイヤモンドからとの関係での満足度という観点からアウトカムのことを説明されたんですけど、行政とか公行政とかいうこととの関係だと、例えばミッションとか、そういったこととさらにかかってくるようなもので、アウトカムはかかかってきて、アウトプットはそういう何か絡み、理念的なものとはちょっと離れて、とりあえずの結果という程度のことなんでしょうかね。

○小林麻理 モデルとしてはインプットがあって、プロセスがあって、アウトプットがあって、それがアウトカムを生んでいくと。例えば失業率を何パーセントにします、下げますとかと言ったときに、失業率を下げるために、例えば職業訓練をどんなふうに行っていくのかとか、起業家を育てていくためにどんなことを教育していくのかとかというようなことが、アウトプットレベルになるということだと思えますね。そして、何年後とかにまた起業した人がいて、それでそれが非常にいろんな社会的貢献をしているということになってくるとアウトカムになってくる。その先にまた政策的なインパクトがあるというような、そういう切り分けで、このアウトプットとアウトカムをお話しております。



○柴 健次 よろしいですか。

まだまだご質問あるかと思いますが、15分ぐらいオーバーしてますので、これでお開きにしたと思います。

先ほどお二人の市長さんからリポーティングは役に立ってるかと。市民社会で市民に対する情報は90点、70点でしたけど、内部の情報の流通が足りないとお二人とも言われていた。きょうは、小林先生は管理会計の重要性を言われたと。そうすると、組織体としての役所の中での情報の流通というか、共有というか、ここが足りないんだなということはよくわかりました。

それでは、このシンポジウムの主体は、「法と公会計研究班」という研究班なんです。2年間の研究期間をこのシンポジウムで終えたいと思いますが、主幹の浦東久雄より挨拶させていただきます。

○浦東久雄 法と公会計研究班の浦東でございます。

本日は皆様、お忙しいところお集まりいただきまして、大変ありがとうございました。シンポジウムで報告をしていただきました先生方、どうもありがとうございました。ご来場いただきました皆様も、ご質問していただく時間はそれほどありませんでしたけれども、参加していただいて、大いに有益な時間を過ごしていただいたと思います。

我々の研究班もきょうのシンポジウムの結果を踏まえまして、研究の成果を発表していきたいというふうに思います。きょうはどうもありがとうございました。