

CIPFA Public Finance Live の議論から考える
公共サービスの持続可能性
— One Public Financeの視点から —

2026年8月1日

兵庫県立大学 社会科学部 准教授
丸山 洋三

第 42 回(通算) 医療・介護マネジメントセミナーの目的

- ・「英国の医療・社会保障の構造的問題を手がかりに、日本の医療・年金・所得保障など社会保障全体の将来像を考える」
- ・「医療・介護・福祉の役割分担や地域完結型の支援体制がなぜ求められているのかを整理し、公平性と持続可能性をいかに両立させるのか、また専門職が今後どのような役割を担うべきかを展望する」

⇒議論の深化に向け、英国勅許公共財務会計協会(CIPFA)が主催した Public Finance Live 2026 の参加と、CIPFA が公表する関連資料を手掛かりとして、公共サービスの持続可能性について考察したもの

- ・英国勅許公共財務会計協会(CIPFA)が主催するセミナー Public Finance Live への参加(2026年7月15-16)
- ・CIPFAが発行するガイダンス・レポート(予防・NHS・統合)

⇒ 公共財務専門職が地域で果たすべき役割を展望する

- ・公共財務専門職とは、経理担当者に限らず、財務・会計の専門性を基盤に、経営、資源配分、ガバナンスおよび意思決定を担う専門職である。
(本学MBA関係者はすべて該当すると考えます)

英国勅許公共財務会計協会(CIPFA)とは

3

• The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

• 沿革

- 1885年 地方自治体財務会計部長協会(CTAI)が誕生
- 1901年 法人化 市町村財務会計部長協会(IMTA)
- 1959年 英国王室による設立認可(Royal Charter)
- 1973年 勅許公共財務会計協会(CIPFA)へと改称
慈善団体(Charity)として公共部門の財務、会計、監査、コーポレートガバナンスなどに関する会計専門職団体としての地位を確立

• 公共財政管理に専念する世界唯一の機関

- 公共財務の専門職を育成し、公共組織を支援する
公共部門の会計士資格(CPFA)を授与
(会員数 14,000人)
- ガバナンスと信頼の構築
- 財務のレジリエンス(回復力)を向上
- 公共サービスの改善による地域の人々の生活向上

• 地方自治体・警察・ヘルスケア等の実務を支援

- 専門職育成
- 財務・ガバナンス支援
- 調査研究・ガイダンス
- セミナー・Public Finance Live



Who we are

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) is a UK-based international accountancy membership and standard-setting body. We are the only such body globally dedicated to public financial management.

CIPFA believes that improving public services is the key to changing lives for the better and that good public financial management is central to achieving this ambition. Our educational and advisory services support our members, students and other public finance professionals throughout their careers — helping them add value to their teams and the organisations for which they work. Through our work, we help ensure public money is raised and spent with the highest degree of openness.

We are committed to making a real difference to the world we live in.

Central
Government

Local
Government

Police

Health

International



CIPFAはHealth分野で何を行っているのか

4

- Healthサービス(含むNHS)を支える
財務・ガバナンス・専門職能力を強化

- 1. 財務専門職への支援

- 医療財務専門職の育成
- 継続教育(CPD)
- 専門職ネットワーク

- 2. Health関連組織への支援

- 財務管理 ガバナンス
- リスクマネジメント
- データ分析
- ベンチマーキング
- 財務戦略

- 3. 知見の提供

- NHSと地方自治体の連携、Integrated Care Systems (ICS)、Health & Social Care、Integration, Prevention、Place-based Working、財政的持続可能性等について、ガイダンス・レポート・ケーススタディ・イベント等を通して知見を提供



Health and wellbeing



Population health and wellbeing is directly linked to public financial management. A healthy population boosts economic growth, increases productivity and reduces the financial pressure on public services. However, poor health creates significant risk to the public finances through reduced productivity and revenues, greater healthcare costs and increased demand for wider public services.

Improving population health and wellbeing not only increases the resilience of individuals and communities, but also the stability of the public finances. However, since 2010, population health improvements have stalled, with consequences reaching far beyond the NHS, contributing to demand and financial pressures on all our public services.

The NHS is one of the UK's most visible and best-loved of our public services. Rarely out of the headlines, the NHS, and its funding, is often the focus of political tension and public opinion. While the NHS plays a key role in population health and wellbeing, almost all public services have an impact through the wider determinants of health. Education, housing, social care, economic development, welfare, our environment and the communities we live in all have a role to play.

CIPFA believes that improving public services is the key to changing lives for the better. Closer integration of services with an increased emphasis on prevention could have a significant impact on population health outcomes. Good public financial management is central to achieving this ambition and to ensuring our public services remain resilient and sustainable, now and for future generations.

CIPFAが主催するPublic Finance Liveとは

5

- CIPFA' s annual conference for all those who manage the public' s money.

- 公共部門のリーダーや実務家が、公共部門に影響を与える主要な課題を議論し、アイデアやベストプラクティスを共有する
 - 基調講演 6 + ワークショップ 20



- CIPFA理事長 Hardev Virdee氏の開会挨拶に共感した

- Hardev Virdee :

"The organisations are different. The legislation is different. The pressures can be different, but the people are remarkably similar. Throughout my career, Whether in NHS working with national bodies or now as I move into my new role in the police, I've met people confronting the same fundamental question : How, do we use limited resources to improve? people's lives. That's why my presidency centers around One Public Finance. Many challenges are shared, and we are more likely to solve them when we learn from each other. "
- 限られた資源を用いて人々の生活を向上させるという共通課題を解決するために、セクターを越えた相互学習を促進しようという考え方である、「ワン・パブリック・ファイナンス」に共感した（異なる国や組織における公共部門の持続可能性に向けた相互学習も含まれると考えた）



参加した主要なプログラム



- keynote** Mindset and the moment: leading through political and economic change
政治・経済変化下の組織学習とレジリエンス
- Workshop** Redefining Public Sector Sustainability Reporting in a Complex World
将来志向・アウトカム志向のサステナビリティ報告
- keynote** The future keepers – trust, tools and the evolving role of finance professionals
信頼・技術・財務専門職の役割変化
- keynote** From welfare state to uncertain state: redrawing the social contract
福祉国家を支える社会契約の再検討
- Workshop** Building capacity: establishing a community of practice for prevention
予防投資の測定・評価・優先順位付け

プログラムに共通する背景
政治的分極化・経済的不確実性・財政制約のもとで、公共サービスと財務専門職はどのように対応していくべきか

提示された課題
公共サービスの課題の多くが、「財政」「信頼」「持続可能性」「レジリエンス」「情報」「予防」を含む複合的な課題として提示されていた。

参加プログラムで注目した発言①

7



• 政治・経済変化下の組織学習とレジリエンス

• Matthew Syed / Author and journalist

- “Would you agree that curiosity, in no small part, emerges from humility? One is trying to find out what one doesn’t know. If one already knows everything there is to know, what’s the point of being curious? It cuts the legs from under curiosity.” “So we need to shift from a fixed mindset of “know- it- alls” to a **Growth Mindset** of what he called “the learn - it- alls.” ”

「好奇心は、少なからず謙虚さから生まれるということに同意していただけますか？人は、自分が知らないことを知ろうとしているのです。もし知るべきことをすべてすでに知っているのであれば、好奇心を持つ意味はどこにあるのでしょうか？それは好奇心の土台を揺るがすことになります。」「ですから、私たちは『何でも知っている』という固定的な考え方から、彼が『何でも学びたい』と呼んだ**成長志向の考え方**へと転換する必要があります。」

- “I don’t need to learn anymore; it’s a risk. But then see your role in the public sector in relation to the other people with your work, And create that strategic lens to bring what you do to life within that wider ecosystem.”
- 「もう学ぶ必要はないという考えはリスクです。しかし、公共部門における自分の役割を、仕事に関わる他の人々との関係性の中で捉え、そのより広いエコシステムの中で自分の仕事を生き活きとさせるための戦略的な視点を作り出してください。」

- 複雑性、変化、経済的な不確実性の中で、
「すべてを知り尽くしている」⇒「すべてを学び続ける」姿勢を強調

・福祉国家を支える社会契約の再検討

- Luke Tryl / Executive Director More in Common
- *“The social contract, which obviously is one of the themes of this panel, isn’t working. You know, a majority of Brits now feel that the social contract isn’t working. And at the heart of it, and it underpins those four themes, is this sense that you work hard, you do the right thing, and yet you’re not rewarded for that anymore.”*
- 制度・政府への信頼の低下(Lack of trust)、生活・政治への疲弊(Exhaustion)、自ら状況を変えられないという感覚(Lack of agency)から、社会契約が機能していないとの認識が英国社会に広がったと指摘している。



参加プログラムで注目した発言②

9

・福祉国家を支える社会契約の再検討(つづき)

- ・ 質問「高齢化、出生率低下、複雑な医療ニーズ、世代間格差が進む中で、NHSや社会保障制度そのものを再設計(redesign)する必要があるのではないか?」に対して
- ・ Tony Travers/Associate Dean of the School of Public Policy London School of Economics
- ・ *“I think that it would be possible to try and reform health and social care. But the risk is.....I would also be wary about reorganisations of anything... There’s this displacement activity...I think actually just making the existing systems work a bit better...”*
- ・ Health and Social Careの改革は必要。
ただし、組織再編(Reorganisation)が目的化してはならない。
- ・ Claire Ainsley / Director of the Project on Center-Left Renewal Progressive Policy Institute
“We need to think about what a healthy, productive society looks like by 2035 or 2040.....I don’t think it’s just political responsibility; I think it’s a shared challenge..”
- ・ NHS改革だけでは不十分であり、「Healthy Productive Society」を実現するため、健康・就労・地域・民間との連携を含めた社会全体の改革が必要である。

・福祉国家を支える社会契約の再検討(つづき)

- Claire Ainsley / Director of the Project on Center-Left Renewal
Progressive Policy Institute

“Let’s start to deal with some of the root causes rather than, you know, it’s always like, you know, cross government, we need to think of the primary and secondary care.

And how does she actually, you know, can invest much more in the primary if the Treasury will allow that..”

- 財政の制約を踏まえながらも、プライマリケアへの投資を通じて根本原因に対処すべき
- すべての政策が健康に影響を及ぼす (cross government)
- 病気になってから対応するのではなく、予防に注目すべき (root causes)

・ 予防(Prevention)のための実践コミュニティの構築

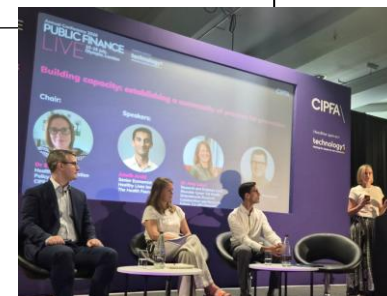
- Amrik Arshi /Senior Economist – Healthy Lives team The Health Foundation
- *“The NHS continues to be overstretched... adult social care sees increasing demand... local authorities face greater challenges... the real challenge isn’t just that demand is rising.”* *“Risk and disadvantage are compounding over time.”*
- NHSの負荷が大きく、社会ケアの需要も増大し地方自治体も課題に面している。
問題は単なる需要増ではなく、リスクが累積・増大している
- Dr Eleanor Roy /Health and Integration Policy Manager CIPFA
- *“Increasing demand and tightening budgets are shifting us towards a more reactive position.”*
- 「需要の増加と財政の逼迫によって、よりリアクティブ(事後対応型)の立場へと移行している。」と課題を提起。
- *“These are not really challenges of prevention itself; more challenges about the wider system and how it is structured.”*
- 予防そのものというよりも、公共システム全体の構造に関する課題と捉えている。
- *“...public services are structured and resourced and how they’re funded and accountability.”*
- 資源配分・資金調達・説明責任と捉える視点を提示

参加プログラムで注目した発言③

12

・ 予防のための実践コミュニティの構築(つづき)

- Dr Eleanor Roy /Health and Integration Policy Manager CIPFA
- *"We can't manage what we can't see. At the moment, we don't have financial information that enables us to identify how much we're spending on prevention, where we're spending it, or how that spending changes over time. Without that visibility, it becomes difficult to make informed decisions about investment in prevention."*
- 可視化できないものは管理できない
財務情報から予防支出を把握できず、投資額や変化、効果を適切に管理・評価できないことが課題である
- *"The Preventative Spend Mapping Tool provides a structured approach to identifying preventative expenditure. It brings together services, prevention definitions and financial ledger information, enabling organisations to understand how much they spend on prevention and where those investments are made."*
- 予防支出を「見える化」するために、サービス・活動・財務情報を共通の枠組みで結び付ける手法として、Preventative Spend Mappingが提案された
(この手法はCIPFAのガイダンス・レポートで概要を確認することができる)



- **1. 英国と日本では制度は異なるが、共通する課題がある**
 - 高齢化、慢性疾患の増加、人材不足、財政制約、健康格差など、医療・介護を取り巻く構造的課題には多くの共通点がある
- **2. 課題への対応には、公共システム全体を捉える視点が必要である**
 - 医療・介護・福祉・自治体・地域社会等が、共通の成果(Shared Outcomes)に向けて連携することが求められる
- **3. 予防活動を地域横断的に捉えなおすことが重要ではないか**
 - 専門職が、政策・サービス・公衆衛生の担当者とともに可視化に参画することで、予防に関する共通理解を形成し、将来の計画や資源配分を検討する基盤をつくることができる
- **4. 公共財務専門職には地域全体の価値創造を支える役割が求められる**
 - 自組織の収支を管理するだけでなく、限られた公共資源が、地域住民の生活と健康の向上にどのように結び付いているかを、他の専門職とともに可視化し、意思決定を支える

= One Public Finance の視点

CIPFA (2025)

Understanding
preventative
investment:
a practical
approach to map
and measure spend



<https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/health-and-wellbeing>

- 背景と課題:「予防的投資の可視化」の必要性
 - 事後対応から予防へのシフトが急務
 - 「現状の投資額」が見えなければ資金は動かせない
 - 増大する危機対応(事後対応)への需要と財政圧力により、現在の公共サービスは持続可能性の危機に直面している
 - 医療分野に限らず、人々の健康を形作る「社会的要因(住宅、教育、環境など)」への予防的アプローチに資源を振り向ける必要がある
- 最大障壁 「見えない現在地(ベースライン)」
 - 「現在、予防にどれだけ投資されているか」が把握されておらず、具体的な予算シフトの規模や計画を描くことができていない
 - 「活動は資金に従う(Activity follows money)」
資金が事後対応に縛られている限り、予防の理念は定着しない
- 解決策:「理念」から「財務データ」への変換
 - 予防を単なる理念(レトリック)で終わらせず、財務的に可視化・測定し「現実」へと移すことが、システム変革の第一歩となる

- **実践と成果：多職種連携による「可視化」がもたらす価値**
財務・政策・現場の協働によるマッピング⇒共通理解
 - **実践的アプローチ：**
 1. **範囲の設定：** 予算全体や特定のプログラムなど、評価対象を明確にする。
 2. **サービスのマッピング：** 象内のすべてのサービス・活動を洗い出す。
 3. **サービスの分類：** 活動を「予防的」「支援的」「非予防的」に分類し、さらに予防を4つの段階(根源的・一次・二次・三次)に細分化する。
 4. **財務情報の収集：** 各サービスに支出(収益・資本・資金源など)を紐づける
 - **コラボレーションの不可欠性：**
 - 財務専門職(CFO等)の早期参画に加え、政策担当者、現場のサービスリーダー、公衆衛生の専門家の知見を掛け合わせる
 - **プロセス自体が生み出す「最大の成果」**
 - **共通言語の獲得：** 部門横断でマッピングの議論を行う⇒縦割り(サイロ)の打破⇒予防に関する「共通の言語」と「共通の理解」を形成
 - **未来の資源配分の基盤：** 可視化された財務データは、将来の長期的な計画策定や、証拠(エビデンス)に基づいた予算編成・資源配分を議論するための土台となる

CIPFA (2024)

・課題:NHSのインフラ戦略の行き詰まり

‘Exploring challenges and solutions for the NHS estate’

歴史的な資金不足と硬直化した予算ルールが、「現状維持(雨漏り対応)」を強いている

・ 深刻な資金不足と施設の老朽化

- ・ 資本への過少投資⇒病院の修繕バックログ(未処理の維持費)は過去最高の116億ポンドに達す⇒建物の老朽化が日々のサービス提供を脅かす
- ・ 資金不足のため、抜本的なサービス改革よりも「雨漏りを防ぐ(既存施設の単純な置き換え)」ことばかりに焦点が当てられている

・ 「単年度予算」による長期戦略の欠如

- ・ 戦略的な投資ができず、年度末に慌てて予算を消化しようとする非効率が生じている

・ 連携を阻む時代遅れの「資本制度(ルール)」

- ・ 複雑な承認プロセスや、NHS独自の「資本制度」が、インフラ整備のボトルネックになっている
- ・ 手続きの遅さやリスク回避的な姿勢から、NHSは地方自治体や民間企業にとって「信頼できるパートナー」と見なされにくくなっている



<https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/health-and-wellbeing>

・ 展望：持続可能で価値を生む「地域インフラ」への転換

予算ルール抜本的見直しと、「多機関・官民連携」が未来の基盤をつくる

- ・ 複数年予算の確約と柔軟な資金運用
 - ・ 長期的なインフラ計画を現実にするため、「複数年にわたる資本予算」の確約が不可欠
 - ・ 余った予算を翌年度に繰り越したり、共同事業を行う地方自治体へ補助金（グラント）として資金を渡せるような柔軟性を確保すべき
- ・ 既存施設の最適化と「One Public Estate（一つの公共施設）」
 - ・ 新しい建物を建てること（単独所有）にこだわるべきではない
 - ・ 地方自治体と連携し、公民館などの既存の地域資産にサービスを併設させるなど、公共部門全体で施設を徹底的に最適化・合理化する必要がある
- ・ 新たな投資モデルの開拓と制度の抜本的見直し
 - ・ 従来のNHS予算単独での資金調達是非現実的であり、リスクを適切に共有する新たな官民パートナーシップ（PPP）など、多様な投資モデルを模索する時期に来ている
 - ・ これらの連携を実現するため、政府は時代遅れとなったNHSの「資本制度」の抜本的見直しを行い、目的に合ったスリムな仕組みへ再構築する必要がある

- ・ 課題: 「制度の壁」と「短期的な圧力」

協調体制への移行が求められる中、組織の縦割りと短期的な財政圧力が統合の足かせとなっている

- ・ 膨張する需要と短期的な財政圧力

- ・ NHS (医療) と地方自治体 (社会的ケア等) は共に深刻な資金不足や危機対応に直面⇒目の前の「事後対応」に追われている

- ・ 「無料の医療」と「手段に基づく福祉」の分断

- ・ 原則無料のNHSと、一部有料となる社会的ケア (個人の資力調査に基づく) とでは、財源や支払いルールが根本から異なり、連携の大きな障壁となっている

- ・ 税制 (VAT) ルールの不一致による摩擦

- ・ 地方自治体はVAT (付加価値税) の多くを還付できるが、NHSは原則できないため、共同プロジェクトの実施やスタッフの共有において、多額の追加コストや複雑な事務処理が発生

- ・ 画一的なアプローチ (One size fits all) の限界

- ・ 地域ごとに人口動態や連携の成熟度が大きく異なる
全国一律の制度や評価基準をそのまま当てはめることは困難

CIPFA (2022)
'Integrating care:
policy, principles
and practice for
places'



<https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/health-and-wellbeing/policy-principles-and-practice-for-places>

- ・ 展望: ICSを基盤とした地域主導の柔軟な財務・ガバナンス
法定化されたICSの枠組みで組織の壁を越えるには、共通目標の設定、柔軟な地域ガバナンス、そして財務リーダーの推進力が不可欠
 - ・ 「共通の成果」に基づく資源配分
 - ・ 「地域住民全体の健康向上」や「健康格差の是正」を達成するため、組織の枠を超えた「共通の成果 (Shared outcomes)」を設定
⇒ 単なる活動量ではなく成果に対して予算を紐づけるべき
 - ・ 柔軟な地域ガバナンス
 - ・ 最低限の基準を設けつつ、各地域の地理的条件や連携の成熟度に合わせて制度を適応させる柔軟なアプローチを推奨
 - ・ 予算のプール(統合)と共同財務フレームワーク
 - ・ 法律(NHS法第75条など)を活用した予算のプールや連携を推進し、資金の流れと意思決定を一致させる強固な「地域レベルの財務フレームワーク」を構築する必要
 - ・ 財務リーダー(CFO等)の牽引力
 - ・ 財務プロフェッショナルによる強力なリーダーシップ

<参考資料>

- CIPFA ウェブサイト
<https://www.cipfa.org/>
- Public Finance Live 2026 ウェブサイト
<https://publicfinancelive.org/>
- 石原俊彦 『CIPFA 英国勅許公共財務会計協会』 関西学院大学出版会、2009年。

<照会先>

兵庫県立大学 社会科学部研究科 准教授

丸山 洋三 y-maruyama@g3s.u-hyogo.ac.jp