

### 3 会財政の現状と課題

2018（平成 30）年度に一弁・二弁が、2019（令和元）年度 4 月から全会員の会費を月額 2,000 円減額することを決定したことに端を発した「会費削減問題」を克服するために、2019（平成 30）年度理事者が財政改革実現ワーキンググループ（以下「WG」という。）を立ち上げ、(1)2019（令和元）年度から 5 年間の 65 期以降の会員の会費の月額 2,000 円減額（便宜「第 1 目標」という。）、(2)2024（令和 6）年度から全会員の会費の月額 2,000 円減額（便宜「第 2 目標」という。）を目標として掲げ、その達成のための施策を検討し、理事者に答申することとした。理事者は、WG の答申を実行するとともに、理事者が独自に有する情報と判断で支出削減のための施策を行い、この三年間で大きな成果を上げてきた。

ところで、施策の実現には、異なるハードルがあって、理事者会限りで可能な施策、常議員会の議決が必要な施策、更に、総会の議決も必要な施策があり、いうまでもなく、後者ほどハードルが高い。WG は、「聖域なき財政改革」を掲げているが、削減策の実現には異なるハードルがある。常議員会や総会での賛成を得るには、平素からの委員会や会派との情報共有が欠かせない。

各年度の WG の答申、理事者の施策の詳細については、Web 版をご確認頂くとして、これまでの財政削減策は、WG の答申（数値目標）を全て実現するには至っていないが、事業費の削減が WG の答申を超えて実現しているため、総額としては、第 2 目標達成も前倒しで可能な状況にあるとも評価でき、東弁に対するレピュテーションリスクは払拭されつつあると評価してよいであろう。WG の提言のうち、まだ多額の削減が見込まれる OA・システムチームの OA 刷新関連の削減策が未達成である。近い将来、これが達成されれば、WG が最低必要としている金額を超えて、更に、大きな削減が可能である。WG が設置される以前は、法律相談センターと公設事務所に対して、いわゆる「箱モノ」批判がされてきたが、今回、大きく整理されたと評価してよいと思われる。

ただ、会費削減問題（その背後にある健全財政）は、それ自体が目的ではない。東弁が東弁らしく、人権擁護活動を続けられるように、活発な委員会活動を続けられよう、公設事務所や法律相談センターの機能それ自体は失われることの無いように、当会としては、今後も引き続き、理事者の施策を見守り、建設的かつ具体的な提言を行ってゆきたい。

#### (1)問題の所在

##### ア 会財政の現状

東弁の会財政の現状は、課題である会費減額問題の解決のための黒字が直近の 2 年間続いている。2016（平成 28）年度から 3 年続けて赤字であった東弁一般会計は、2019（令和元）年度が 1 億 4,532 万 3,965 円の黒字、2020（令和 2）年度が 2 億 8,445 万 6,075 円の黒字と 2 年続けて黒字化し、2018（平成 30）年度末に 11 億 6591 万 1,843 円であった次期繰越金は、2020（令和 2）年度末には 14 億 3,681 万 2,347 円と、2 億 7,090 万 0,504 円増額し、現状は黒字化している。

## イ 会費減額問題とは

2018（平成30）年度に、一弁、二弁が、2019（令和元）年度4月から全会員の会費を月額2,000円減額することを決定した。それまで東京三会の会費は長く横並びであったが、これが崩れることとなった。東弁のみ2,000円高いということである。月額2,000円、年額24,000円のことであるが、その差が、新規登録時に当会でなく他会を選択する原因となっていること、既に東弁に登録している会員が会費の安い他会に登録替えすることが考えられることが懸念され、更に当会の財政難というレピュテーションリスク（「他会に合わせて2,000円減額することができないほど東弁の財政はひっ迫している。」とか「東弁の財政は危機的状況にある。」とかの根拠のない風評。）が無視できない状況となったのである。

今からおよそ四半世紀前に現在の霞が関会館が建設された当時、ほぼ2対1対1の比率であった東京三会の会員数は、現在、ほぼ3対2対2となっている。しかも、単にその差が縮まっているのみならず、2019（令和元）年度、2020（令和2）年度の新規登録会員数では、東弁が他会の後塵を拝するような状態となっている。

このような状況下で、東弁の一般会計は、2016（平成28）年度、2017（平成29）年度、2018（平成30）年度3期連続の赤字決算となっていた。2018（平成30）年度以降の執行部は、この赤字決算の状況から、更に収入を減らしたうえで黒字を確保するという政策を実行せざるを得ない状況に直面したわけである。これが会費減額問題である。

## ウ 対策

### (ア) 財政改革実現ワーキンググループの立ち上げ

東弁も全会員の会費を月額2,000円減額できるか、2018（平成30）年度理事者が、一般会計収支のシミュレーションを作成したところ、従前の経費の伸び率（事業費・その他管理費毎年4%増）を使用したシミュレーションでは、会費減額どころか一般会計収支は2018（平成30）年度以降毎年度赤字が継続し、2024（令和6）年度で東弁の財政は破綻するという結果となった。東弁は2015（平成27）年度までは当期収支差額の黒字を確保していたが、2016（平成28）年度以降は支出が収入を大幅に上回っていた。事業費・その他管理費の増加率を毎年1%に抑制したシミュレーションをしたところ、65期以降の会員の会費を月額2,000円減額しても東弁の財政破綻を回避できることがわかった。そこで、2018（平成30）年度理事者は、東弁財政を改革するために財政改革実現ワーキンググループ（以下「WG」という。）を立ち上げ、執行部に答申させることにしたのである（これまでに発出された答申書は、当会の会員サイト→会務情報→財務情報で確認頂きたい。）。

WGは、立ち上げの時点で、具体的な削減金額として、65期以降の会員の会費を月額2,000円減額するために必要な財源を年間5,400万円と算出し、5年以内に全会員の会費を月額2,000円減額するために必要な財源を年間1億5,000万円と算出した。そして、これらの財源確保を掲げて活動を始めた（WGの立ち上げの時点では、65期以降の会員の会費の月額2,000円減額は、2019年度から5年間の時限措置とされた。）。当初、WGの削減方針は、5,400万円の財源は事業費の削減により確保し、1億5,000万円の確保は事業費チーム以外のチームが経費削減の具体案を作成するという内容であった。現在、5年間を目標に設置されたWGは2021（令和3）

年 12 月に 3 回目の答申を行う状況にある。なお、WG 立ち上げ時点では、先行して 65 期以降の会員の会費を月額 2,000 円減額するという課題もあったが、この課題は、既に、2019（令和元）年 12 月に達成されており（その時点では 5 年間の時限措置であったが、2021（令和 3）年 8 月 31 日の臨時総会決議で恒久化決議がなされた。）、現在、全会員会費月額 2,000 円減額がトピックな課題となっている。

#### **（イ）理事者の施策**

ところで、WG はあくまで理事者に答申をする機関であり、実際の会務運営は時の理事者が行う。この課題に対処することとなった 2019（令和元）年度以降の理事者は、WG の提言を待ってそのまま実現するというのではなく、並行して、理事者が独自に有する情報と判断で支出削減のための施策を行い、大きな成果を上げてきた。

#### **（ウ）これまでの WG 提言と理事者の施策**

WG の提言内容の詳細については、WG の答申書に詳しく記載されており、2019（令和元）年度、2020（令和 2）年度の理事者の施策については、2020（令和 2）年度、2021（令和 3）年度の定期総会議案書の決算説明に詳しく記載されている。本稿は、2019（令和元）年度、2020（令和 2）年度、2021（令和 3）年度の 3 年間の理事者の活動と各年度に対応する WG の提言内容を、大まかに時系列で紹介し、理事者の施策の評価（WG の提言自体は評価の対象でないと考える。）、今後の理事者の財政削減施策の展望、それに対する当会の提言（スタンス）を行う。

### **（2）理事者の活動と WG の提言**

#### **ア 2019（令和元）年度**

##### **（ア）理事者の活動**

2019（令和元）年度の理事者は、超緊縮政策を断行して大きな成果を上げた。2013（平成 25）年に作成された予算執行ガイドラインを改訂（2019 年 9 月 30 日理事者会改訂改称）し、予算で認められた支出項目であっても、執行段階で厳しくチェックして、支出の削減を図った。更に、東弁総会議案書の電子化や、リブラの発行回数の変更と電子化、その他の多方面にわたる施策を打ち出した結果、2019（令和元）年度の東弁決算の一般会計収支は 1 億 4,532 万 3,965 円のプラスとなり、2018（平成 30）年度のマイナス 1 億 5,887 万 9,536 円から 3 億 0,420 万 3,501 円も改善し、4 期ぶりの黒字を達成した。2019（令和元）年度は退職者がゼロだったこと（年度によっては数千万円の支出が必要になる。）や八王子会館の売却のような一過性のプラスがあったことを考慮しても、この黒字転換は「近々東弁は財政破綻するようだ。」という若手会員に流れていた風評を払拭するという効果があったと評価できると思われる。当初 WG の目標とした 65 期以降の会員の会費の月額 2,000 円減額（5 年の時限措置）は、事業費・その他管理費の増加率を毎年 1％に抑制したシミュレーションに則った会務運営をすることで、6 月 6 日開催の定期総会に上程し可決された（同年 12 月から施行されている。）。

更に、2020（令和 2）年度予算（前年度理事者が素案を作成するのが慣例である。）においても徹底した緊縮予算を作成した。具体的には、事業活動支出のうち、常置委員会、特別委員会、協議会・対策本部の 3 部門について、過去 3 年間の決算値の平均を出し、その 20％を削減した

金額で予算を作成する方針を決定したことである。その結果、この3部門の予算ベースで約7,000万円の削減を実現した。また管理部門の支出も極力削減した予算案を編成した。

#### **(イ)WG 第一次答申書**

WGの第一次答申書は2019(令和元)年12月13日に発出された。第1次答申書ではWG設置時の目標である、(1)2019(令和元)年度から5年間の65期以降の会員の会費の月額2,000円減額(便宜「第1目標」という。)、(2)2024(令和6)年度から全会員の会費の月額2,000円減額(便宜「第2目標」という。)を目標として確認し、目標実現のための基本的な施策として、(1)事業費・人件費を除く管理費の増加を4%から1%に抑制し、継続して1%以下とすること、(2)2024(令和6)年度から全会員の会費月額2,000円減額を実現するためには、法律相談会計、公設会計の繰出金の減額、OA費用の減額、人件費の減額をその財源とすることを掲げた(なお、2018年度に行ったシミュレーションにおいて、新入会員233名を前提としたので、この前提が崩れるとシミュレーションの結果も異なることがある旨注記されている。)

具体的な数値目標としては、第1目標の原資として年間5,400万円の削減の財源を求められている事業費チームは、事業費、その他管理費合計の削減目標額を2019(令和元)年度1,908万円、2020(令和2)年度3,295万円、2021(令和3)年度1,617万円と算出した(この合計で6,820万円となり、4年目には目標の5,400万円を超え、全ての目標が完全に達成されなくとも5,400万円に届く。)。また、具体的にどの支出項目を削減するかについても別表において詳細に指摘した。

年間1億5,000万円の削減を求められている事業費チーム以外のチームからは、具体的な数値目標として、人件費チームから2,432万円、システム・OAチームから1,660万円、法律相談チームから4,000万円、合計8,092万円の削減提言がなされた。なお、多摩支部チームからも数値目標としては、多摩支部内に存在する法律相談センターの相談料を2,000円(税別)とすること、日当を1相談日あたり2,000円とすることが掲げられたが、件数が不明のため、本稿では具体的な数値目標としては計上しない。更に、公設事務所チームは、2019(令和元)年度後半からの活動開始であったので、答申をしていない(但し、三田パブリックが2020(令和2)年12月で閉鎖され、東弁が負担している年間賃料1,100万円の削減目標が達成されることは確実になった。)。合計8,092万円の削減提言では、目標とする1億5,000万円には6,908万円不足しており、更なる削減策が講じられることとなる。

#### **(ウ)事業費削減に対する理事者の政策**

ところで、第1目標の原資となる事業費の削減については、WGが、事業費・人件費を除く管理費の増加を4%から1%に抑制するための方策として、削減すべき科目の積み上げで原資をねん出する方策を提言したのに対して、2019(令和元)年度執行部は、それに加えて、地引網を引くように、全ての事業費支出に対して、軒並み支出減を求め、約5,555万円の削減を達成し、第1目標達成の目途を一年で付けた。この点は特筆すべき点である。但し、翌年以降も同様の施策を取らなければ、再度原資が不足するということになるので、翌年度以降も同様の政策を取る必要がある(政策の継続性)。

#### **イ 2020(令和2)年度**

## (ア) 理事者の活動

2020（令和 2）年度決算は、新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の事態が影響しての空前の黒字決算となった。

2020（令和 2）年度は、理事者の任期開始時点から新型コロナウイルス感染拡大による政府の緊急事態宣言・東京都の外出自粛要請を受けての弁護士会館の閉鎖（裁判所が期日を軒並み取り消したという事実は、我々弁護士の記憶に深く刻まれることとなった。）、それに続く長期にわたる行動制限という、前代未聞の事態に直面しつつの会務運営となった。会館の閉鎖によって、一般市民、一般会員のみならず、弁護士会職員まで会館への入館制限がかかるような状況下で、定期総会も延期され、各種の集会やシンポジウムは軒並み中止となった。その結果、事業費支出は、多くの事業が、執行できないことにより支出されず、超緊縮財政の前年度決算と比べても、更に約 1 億 1,752 万円減という、予想を大きく上回る支出減となった。管理費支出も 1 億 5,047 万円という多額の支出減となり、投資活動収支での前年比 4,046 万円の支出増を勘案しても、一般会計全体での収支としては、2 億 8,445 万 6,075 円という、恐らく、史上空前の黒字決算となったのである。なお、新型コロナウイルス感染拡大の影響を除いた、理事者の施策による事業費の削減は、2019（令和元）年度の 5,555 万円に加えて 3,232 万円程度と算出している（前年度と合わせると 8,787 万円の削減で、WG の第 1 目標 5,400 万円を既に 3,000 万円以上超えていることになる。）。

WG の提言に沿って実現された施策としては、新宿法律相談センターの縮小移転、蒲田法律相談センターの縮小、池袋法律相談センターの縮小移転、北千住法律相談センターの大幅縮小、三田パブリック公設事務所の閉鎖が実現し、リブラ発行費・リブラ等発送費の削減、ペーパーレス化等も行った。これらは、新型コロナウイルス感染拡大とは無関係の削減策である。

なお、新型コロナウイルス感染拡大の影響で会館に集合しての会務活動が大きく制限されたことに伴い、会館を訪れないで行う会務活動・会員サービスが必然的に模索され（そうでないと何もできないという状況となったため。）、その結果、例えば委員会では、規則を改正して、その後、ウェブ開催（完全ウェブないしハイブリッド）が一般的となった。委員会にとどまらず、研修会やシンポジウム等もウェブ開催が多くなり、その結果、会場費の他、例えば遠方から招聘する講師の交通費や宿泊費等の費用削減が恒常的に可能となるという効果もあった。

更に、東弁の職員についてもテレワークが進むこととなった。これらの点は、WG 発足時には想定されていなかった、新たな、しかも多額の支出削減要因となった。この点は特筆すべき点であり、今後に向けての好材料である。なお、同年度には、OA システム関連担当副会長の独自の情報収集によって、東弁が採用しているセキュリティーシステムを同等の性能を有する他社のシステムに切り替えれば、多額の経費削減ができることが判明した。但し、契約上、年度内での切り替えは出来なかったため、切り替えは翌年度に持ち越されることとなった。現在、年間 2,000 万円かかっている費用が、初期費用 180 万円、年間 200 万円で済むとのことであり、追加で相当規模の経費削減が見込まれることとなった。

2021 年（令和 3）年後の予算の素案を組むに際しては、例外的な事情がない限り、前年度予算を上限に要求を認めることとした。事実上のキャップ制の導入である。前述したとおり、一

度達成された予算の削減も、翌年増額しては意味がないからである。2021（令和3）年度には、法律相談センターの移転や公設事務所の移転等の単発的な多額の支出があるため、予算段階での赤字額は前年度を上回ることとなったが、冗費の削減は継続して行われた。

#### **（イ）WG 第二次答申書**

新型コロナウイルス感染拡大の影響もあってか、第二次答申書の提出は、2021（令和3）年3月13日と年度末となり、執行部が第二次答申書の答申事項を実行に移す時間は無く、次年度の理事者の検討事項となったが、同答申書には、第1目標の達成のための減収は事業費の削減で補うべきであること、第2目標の達成のための事業費以外のチームの達成状況と今後の数値目標が示されている。

数値目標としては、人件費チームが2,432万円、システム・OAチームが5,760万円（検討中。第一次答申書の1,600万円から4,100万円の増加）、法律相談チームが2,590万0,161円（既達成分を除くとし、既達成額は、2,882万7,595円とした。）、多摩支部チーム212万円（第二回の答申書から法律相談センター分・公設事務所分を除くこととした。）、公設事務所チーム2,800万円～3,000万円とし、その合計は、1億3,794万0,161円～1億3,994万0,161円である。これに法律相談チームが既達成とする2,882万7,595円を加えると、1億5,000万円を超えることとなる。

事業費チームは、数値目標として、3,827万2,908円を上げている。

#### **（ウ）政策実現のためのハードル（難易度の違い）**

ところで、理事者が政策を実現するには、理事者会限りで可能な施策、常議員会の議決が必要な施策、更に、総会の議決も必要な施策があり、いうまでもなく、後者ほどハードルが高い。WGは、「聖域なき財政改革」を掲げているが、削減策の実現には異なるハードルがある。常議員会や総会での賛成を得るには、平素からの委員会や会派との情報共有が欠かせない。この年度には、新型コロナウイルス感染拡大に伴う会館の閉鎖や委員会等のウェブ開催等もあって、理事者と会派の意思疎通が十分でなかった嫌いはあったと思われる。

他方において、2019（令和元）年度、2020年（令和2）年度と、理事者会限りで実現可能な施策の実現はスムーズに進んだため、事業費チームの所管となるような削減施策は、予想以上のスピードで実現し、かつ、予想以上の成果を上げた。

### **ウ 2021（令和3）年度**

#### **（ア）理事者の活動**

本稿作成時点でまだ年度途中なので、総括は出来ないが、2021（令和3）年理事者は、前WG事務局長が東弁会長に就任し、不退転の決意をもって財政削減に臨んでいる。

まず、8月31日開催の臨時総会において、それまで5年間の時限措置となっていた65期以降の会員の会費の月額2,000円減額を恒久化する議案を上程し可決された。この時の議案説明に用いられたシミュレーションに対して、総会において、なぜ、WG立ち上げ当時のシミュレーションより数字がよいのかの質問が出たが、その後2年間の執行部の緊縮財政によって、財務状況が改善され、シミュレーションにおける「今後」の起点として採用する数字が改善されていること、新入会員数を233名から低く変更したが、それでも65期以降の会員の会費の月額

2,000円減額の恒久化に支障はない旨等の回答がなされている。

更に、東京パブリック法律事務所の移転を実現した。北千住パブリック法律事務所と北千住法律相談センターについては、現在、千住ミルデイスWGにより、当会が保有する千住ミルデイスⅡ番館605号室の有効活用の方策が検討されている（本稿作成時点では結論は出ていないが、北千住パブリック法律相談センターにおいては利用面積の縮小及び経営努力による500万円の経費削減、北千住法律相談センターにおいては、旧占有部分を第三者に賃貸することによる賃貸収入を得る方向が有力のようである。）。

定期総会で承認された2021（令和3）年度予算は、一般会計の事業費においてはキャップを嵌めたものであり、引き続き、予算執行ガイドラインに基づいて、厳しい支出のチェックがなされている。理事者を含めた弁護士会職員のテレワークや決済の電子化も進めている。昨年度から引き継がれたセキュリティーシステムの切り替えも進んでいるようである。

#### **（イ）WG第三次答申書**

本稿執筆時点で、第三次答申書は発出されていない。既に、第1目標が達成されているので、第2目標達成に向けての答申と、第二次答申書提出以降の目標達成度の検証、新たな数値目標が示されると思われる。

なお、第1目標達成の原資と位置付けた事業費の削減が目標値を超えて行われているので、その部分を、第2目標達成の原資に振り分けることを認める答申がなされる可能性が高いと思われる（当初必要とされた5,400万円、1億5,000万円についても、その後の検証による修正がなされると思われる。）。

#### **（3）上記3期の理事者の財政削減施策の評価**

WGからは、5年間という期間を設定しての目標達成が提言されたが、第1目標は、一年目に達成され、三年目に恒久化された。WG立ち上げ直前の財務状況からすると、1億円の赤字を2億円の黒字にするには3億円の財政削減が必要なわけだが、これを克服しつつある。まさに、「やれば、できる。」ということであるとともに、それだけの冗費があったことにもなる。いずれにしても、東弁に対するレピュテーションリスクは払拭されつつあると評価してよいであろう。WGの提言のうち、まだ多額の削減が見込まれるOA・システムチームのOA刷新関連の削減策が未達成である。近い将来、これが達成されれば、WGが最低必要としている金額を超えて、更に、大きな削減が可能である。

#### **（4）今後の理事者の財政削減施策の展望**

第2目標は、WGの第二次提言段階では、2024（令和6）年までの達成が提言されているが、前倒しの実現も可能な客観的状況にあると評価できると思われる。なお、第2目標の年度内達成についての2021（令和3）年度理事者の対応は、本稿作成時点では不明である（仮に、これを年度内に実現するためには、年度内に臨時総会を開く必要があるが、それに先行して、各委員会、会派に対する意見照会、会員集会の開催、常議員会決議が必要となる。）。

#### (5) 当会の提言（スタンス）

WG が設置される以前は、法律相談センターと公設事務所に対して、いわゆる「箱モノ」批判がされてきたが、今回、大きく整理されたと評価してよいと思われる。

ただ、会費削減問題（その背後にある健全財政）は、それ自体が目的ではない。東弁が東弁らしく、人権擁護活動を続けられるように、活発な委員会活動を続けられように、公設事務所や法律相談センターの機能それ自体は失われることの無いように、当会としては、今後も引き続き、理事者の施策を見守り、建設的かつ具体的な提言を行ってゆきたい。

以 上