

柏市第二次行政経営方針

平成28年3月
柏市

目 次

I	柏市第二次行政経営方針について	1
II	現状と見通し	2
1	人口見通し	2
2	財政状況	3
3	地方行財政改革の動向	5
III	行政経営の推進	6
	柏市第二次行政経営方針	6
IV	施策と取組内容	9
	施策 A 「持続可能な行政経営の実現」	9
1	施策の現状・課題	9
2	施策の実現によって目指す市の姿	9
3	施策実現のための取組	9
	施策 B 「公共施設等の最適化」	14
1	施策の現状・課題	14
2	施策の実現によって目指す市の姿	14
3	施策実現のための取組	14
V	実施計画（アクションプラン）	15
VI	財政見通し	16
1	行政改革の取組前	16
2	行政改革の取組後	19
VII	健全財政確保のための基準値	21
VIII	実施体制	23
	附属資料	24
	資料 1 柏市行政改革推進委員会の審議経過	24
	資料 2 柏市行政改革推進委員会規則	25
	資料 3 柏市行政改革推進委員会委員名簿	26
	資料 4 諮問書及び答申書	27

I 柏市第二次行政経営方針について

柏市では、「柏市第五次総合計画」（平成 28 年度～）において、「未来へつづく先進住環境都市・柏～笑顔と元気が輪となり広がる交流拠点～」を将来都市像として位置付け、目指すまちづくりを実現するための施策等を明らかにし、市政を総合的かつ計画的に進めることとしています。

暫くの間、人口増加が見込まれていますが、その後は、本格的な少子高齢化と人口減少社会を迎えることが見込まれます。

また、平成 26 年度決算では、市税収入が 2 年連続で前年度と比べ増収となったものの、今後、法人市民税の一部国税化や普通交付税の合併算定替の終了に伴う減収影響が続くとともに、社会保障関係経費の増加や計画的に進めてきた施設整備等の財政需要などから、収支不足が見込まれます。

このほか、地方分権改革等の取組により、国や県から権限移譲が進められるなど、地域における市の役割が増加していくものと思われま

す。

このような厳しい状況の中、これまでの行政経営のあり方を見直し、持続可能な行政経営を確立することが重要であることから、「柏市第二次行政経営方針」を策定しました。

「柏市第二次行政経営方針」では、持続可能な行政経営を確立するとともに、将来の大きな課題となる公共施設等の最適化を図ることを目標とし、マネジメントサイクルの活用や歳入の確保の強化、公共施設等マネジメントの推進などの取組を実施します。

計画の実施に当たっては、「柏市第二次行政経営方針」の実施計画である「アクションプラン」に個別の取組を位置付け、マネジメントサイクルを活用して実効性を確保します。

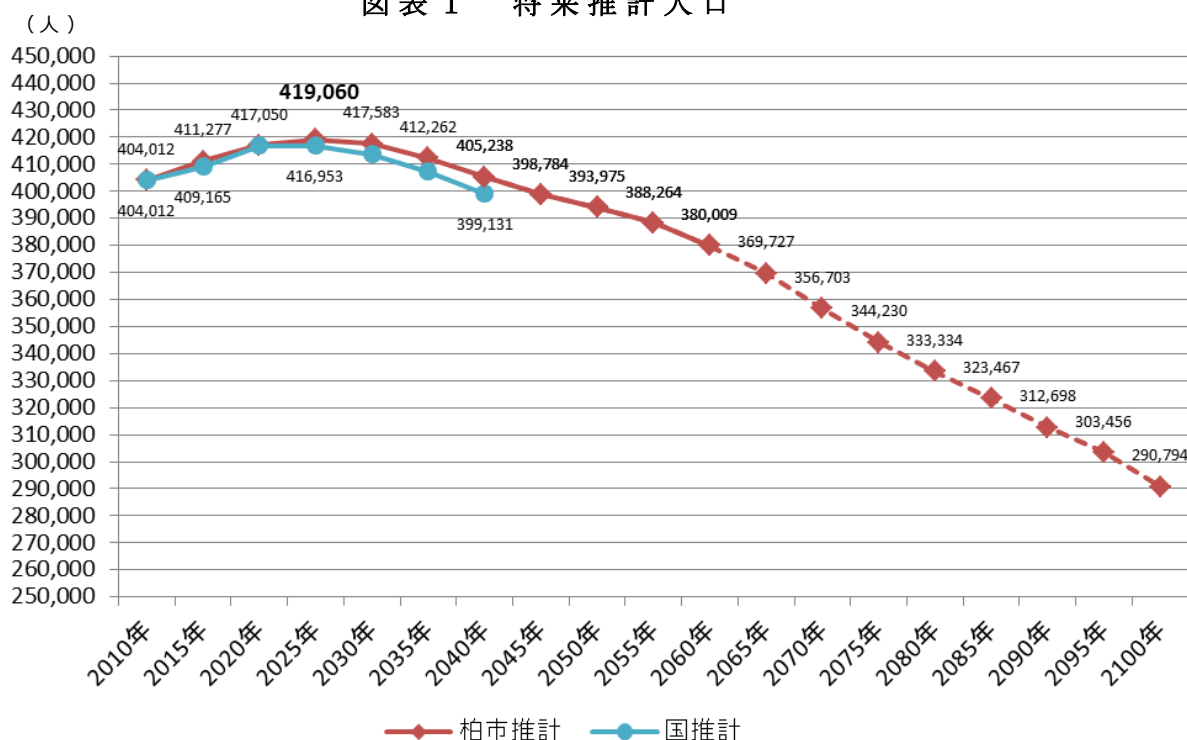
Ⅱ 現状と見通し

1 人口見通し

(1) 総人口

本市の総人口は、2025年の419,060人をピークに本格的な減少局面入ることが見込まれています。2035年には412,262人とほぼ現在と同水準になり、2045年には40万人を割り込み、2070年には356,703人、2100年には30万人を割り込んでいる見通しです。

図表1 将来推計人口



(2) コミュニティエリア別

コミュニティエリア別では、2010年から2025年にかけて、全体の半数に当たる10地域で人口が減少する見込みです。

また、子育て世代の流入が多く見込まれる地域がある一方、高齢化が既に進展していたり、今後急速に進展が見込まれる地域が市の多くを占めるようになると推測されます。

図表2 地域別人口の推移

(2010年は住民基本台帳による実績値, 2025年は推計値)

地域	2010年人口(人)	2025年人口(人)	2010-2025増減率(%)	2010年		2025年		2010年		2025年	
				14歳以下人口(人)	年少人口比率(%)	14歳以下人口(人)	年少人口比率(%)	65歳以上人口(人)	老年人口比率(%)	65歳以上人口(人)	老年人口比率(%)
西原	17,139	15,724	▲ 8.3	2,364	13.5	1,437	9.1	2,677	22.8	5,379	34.2
田中	37,081	58,984	▲ 59.1	5,547	15.0	10,988	18.6	5,983	16.1	11,205	19.0
富勢	25,054	21,098	▲ 15.8	3,069	12.3	1,740	8.3	5,280	21.1	7,121	33.8
松葉	12,191	10,123	▲ 17.0	1,315	10.8	870	8.6	2,558	21.0	4,602	45.5
高田・松ヶ崎	17,930	19,724	10.0	2,845	15.9	2,485	12.6	2,943	16.4	4,920	24.9
豊四季台	28,834	31,898	10.6	3,319	11.5	3,647	11.4	6,569	22.8	8,710	27.3
新富	20,536	23,736	15.6	3,293	16.0	3,100	13.1	3,270	15.9	4,936	20.8
旭町	11,625	14,045	20.8	1,658	14.3	1,683	12.0	1,688	14.5	2,621	18.7
柏中央	24,601	28,037	14.0	3,284	13.4	3,080	11.0	3,982	16.2	6,461	23.0
富里	19,459	20,042	3.0	2,859	14.7	2,258	11.3	3,142	16.2	4,561	22.8
新田原	13,963	13,874	▲ 0.6	1,623	11.6	1,730	12.5	3,278	23.5	3,913	28.2
永楽台	11,496	11,849	3.1	1,546	13.5	1,343	11.3	2,660	23.1	3,185	26.9
光ヶ丘	32,629	31,706	▲ 2.8	4,442	13.6	3,564	11.2	7,124	21.8	8,969	28.3
増尾	22,186	19,618	▲ 11.6	2,926	13.2	2,172	11.1	5,054	22.8	6,683	34.1
風早北部	24,695	24,229	▲ 1.9	3,711	15.0	2,808	11.6	4,734	19.2	7,141	29.5
酒井根	12,251	12,665	3.4	1,763	14.4	1,615	12.8	2,867	23.4	3,603	28.5
南部	23,177	22,427	▲ 3.2	3,281	14.2	2,321	10.4	4,926	21.3	6,726	30.0
藤心	14,564	13,571	▲ 6.8	1,896	13.0	1,259	9.3	3,420	23.5	4,379	32.3
風早南部	21,774	23,363	7.3	3,581	16.5	3,047	13.0	3,664	16.8	5,664	24.3
手賀	4,734	3,949	▲ 16.6	407	8.6	304	7.7	1,175	24.8	1,526	38.7

2 財政状況

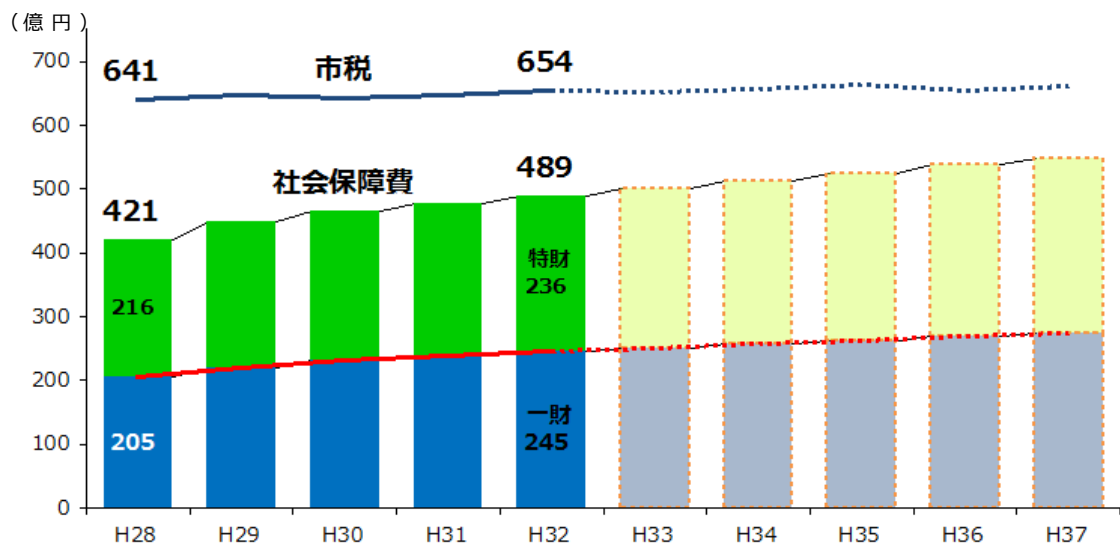
(1) 市税収入

景気の回復基調と人口増加などにより,平成25年度から2年連続で増加していますが,今後,横ばい・微増が見込まれます。

(2) 社会保障費

急速な高齢化を背景とした医療費や介護給付費,生活保護費等のほか,子育て支援の充実に伴う増加が見込まれます。

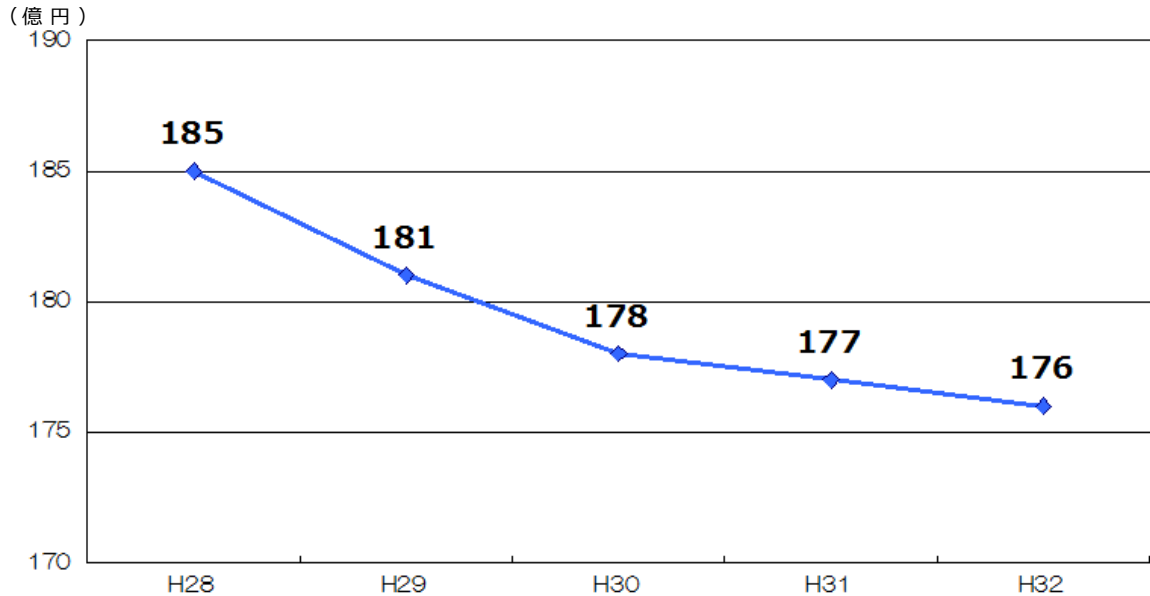
図表3 市税と社会保障費(一般財源)の推移



(3) 職員人件費

給与制度の見直しや職員の新陳代謝，退職者数の減少などにより，職員人件費は減少することが見込まれます。

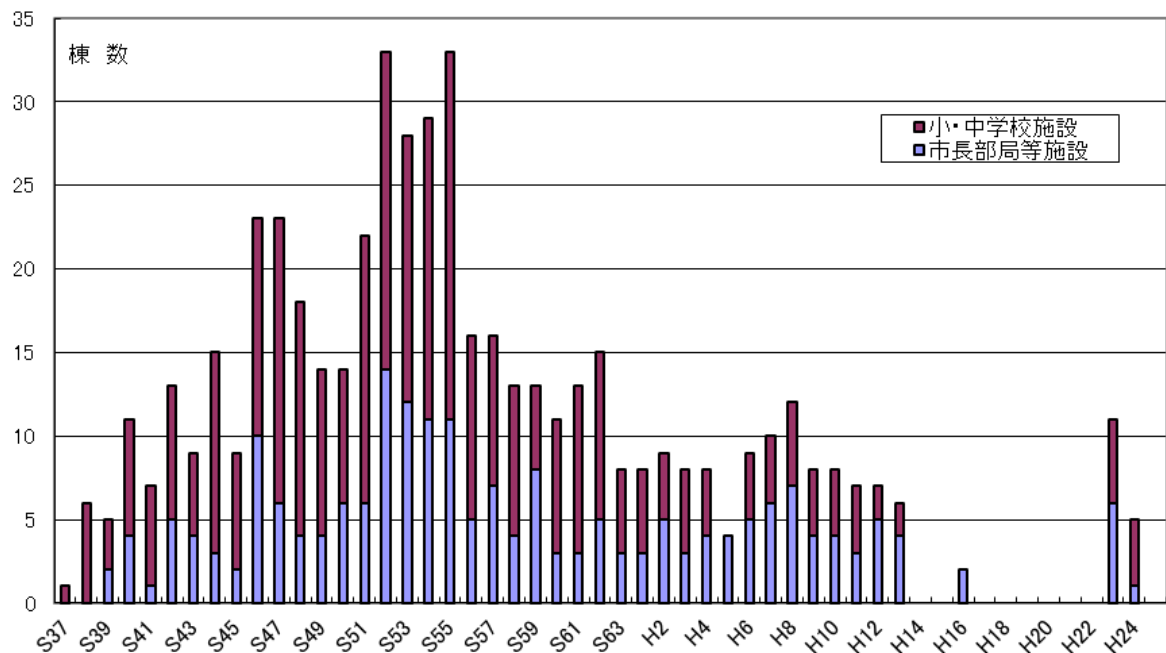
図表 4 職員人件費の推移



(4) 公共施設の老朽化

人口急増期に整備された道路，上下水道等のインフラや公共施設の老朽化が進行し，今後，維持費や更新費の増大が見込まれます。

図表 5 市有建築物の年度別建築数



3 地方行財政改革の動向

国は、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」を策定し、経済再生と財政健全化を共に達成しつつ、中長期的に持続する成長メカニズムの構築を目指すこととしています。平成 28 年度は国の財政健全化に向けた「経済・財政再生計画」の初年度に当たることから、地方公共団体も国と基調を合わせて歳出の重点化と効率化に取り組むこととしており、地方財政健全化も重要な課題と位置付けられています。

地方公共団体は、人口減少・高齢化の進行、行政需要の多様化など社会経済情勢の変化に一層適切に対応することが求められています。厳しい財政状況下においても、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するためには、更なる業務改革の推進が必要とされています。

また、地方の頑張りを引き出す地方財政制度改革として、地方公共団体間での行政コスト比較を通じて行政効率を見える化し、行財政改革を促すとともに、先進的な地方公共団体が達成した経費水準の内容を、地方交付税の単位費用の積算に反映するなど、地方公共団体全体の取組を加速することとしています。

図表 6 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項
(総務省助言通知 平成 27 年 8 月 28 日)

地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について（助言通知概要）	
<p>1 行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進</p> <p>○民間委託等の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて総点検を実施。 ▶ 業務の集約・大きくくり化、他団体との事務の共同実施など事務の総量を確認や仕様書の詳細化などの工夫を行い、委託の可能性を検証。 <p>○指定管理者制度等の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 公の施設について、指定管理者制度を導入済みの施設も含め、管理のあり方について検証を行い、より効果的、効率的に運営。 ▶ 複数施設の一括指定や公募前対話の導入等の参入環境の整備や施設業務の部分的な導入等、幅広い視点から管理のあり方について検証。 <p>○地方独立行政法人制度の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事務事業の廃止や民間譲渡の可能性を検討した上で自ら実施するよりも効率的・効果的に行政サービスを提供できる場合に活用を検討。 <p>○BPRの手法やICTを活用した業務の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事務事業全般に渡って、BPRの手法を活用した業務フローの見直しやICTの活用等を通じて業務を効率化。 ▶ 特に住民サービスに直結する窓口業務の見直しや職員の業務効率向上につながる庶務業務等の内部管理業務の見直しは重点的に実施。 	<p>3 公営企業・第三セクター等の経営健全化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 公営企業については、中長期的な経営計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化等の取組を推進。各水道事業及び下水道事業において、「経営比較分析表」の作成及び公表を推進。 ▶ 第三セクターについては、経営状況等の把握等に努め、財政的リスクを踏まえた上で抜本的改革を含む不断の効率化・経営健全化に適切に取り組むことを推進。 <p>4 地方自治体の財政マネジメントの強化</p> <p>○公共施設等総合管理計画の策定促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 平成28年度までに、長期的視点に立って公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行うための計画を策定するとともに、公共施設等の集約化・複合化等に踏み込んだ計画となることを推進。 <p>○統一的な基準による地方公会計の整備促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 原則として平成27～29年度の3年間で、固定資産台帳を含む統一的な基準による財務書類等を作成し、予算編成等に積極的に活用。 <p>○公営企業会計の適用の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 平成27～31年度の5年間で、下水道事業及び簡易水道事業を重点事業として地方公営企業法の全部又は一部（財務規定等）を適用し、公営企業会計に移行。
<p>2 自治体情報システムのクラウド化の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 複数団体共同でのクラウド化（自治体クラウド）は、コスト削減、業務負担の軽減、業務の共通化・標準化、セキュリティ水準の向上及び災害に強い基盤構築の観点から、その積極的な導入を検討。 ▶ 情報システム形態やコストの現状について正しく認識するとともに、コストシミュレーション比較等を実施し、あわせて、業務負担の軽減、セキュリティの向上、災害時の業務継続性等についても考慮。 	<p>5 PPP/PFIの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 公共施設等運営権制度の積極的導入や公共施設の維持更新・集約化等へのPPP/PFI手法の導入等を推進。PPP/PFIの導入に係る地方財政措置上のイコールフットリングを図る。 ▶ 公共施設等総合管理計画の策定を通じ、PPP/PFIの積極的活用の検討に努めるとともに、固定資産台帳を整備・公表を通じ、民間事業者のPPP/PFI事業への参入を促進。
<p>➡ ○業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を比較可能な形で公表し、取組状況の見える化を実施。 ○総務省においては、これらの推進状況について毎年度フォローアップし、その結果を広く公表。</p>	

(出典：総務省ホームページ)

Ⅲ 行政経営の推進

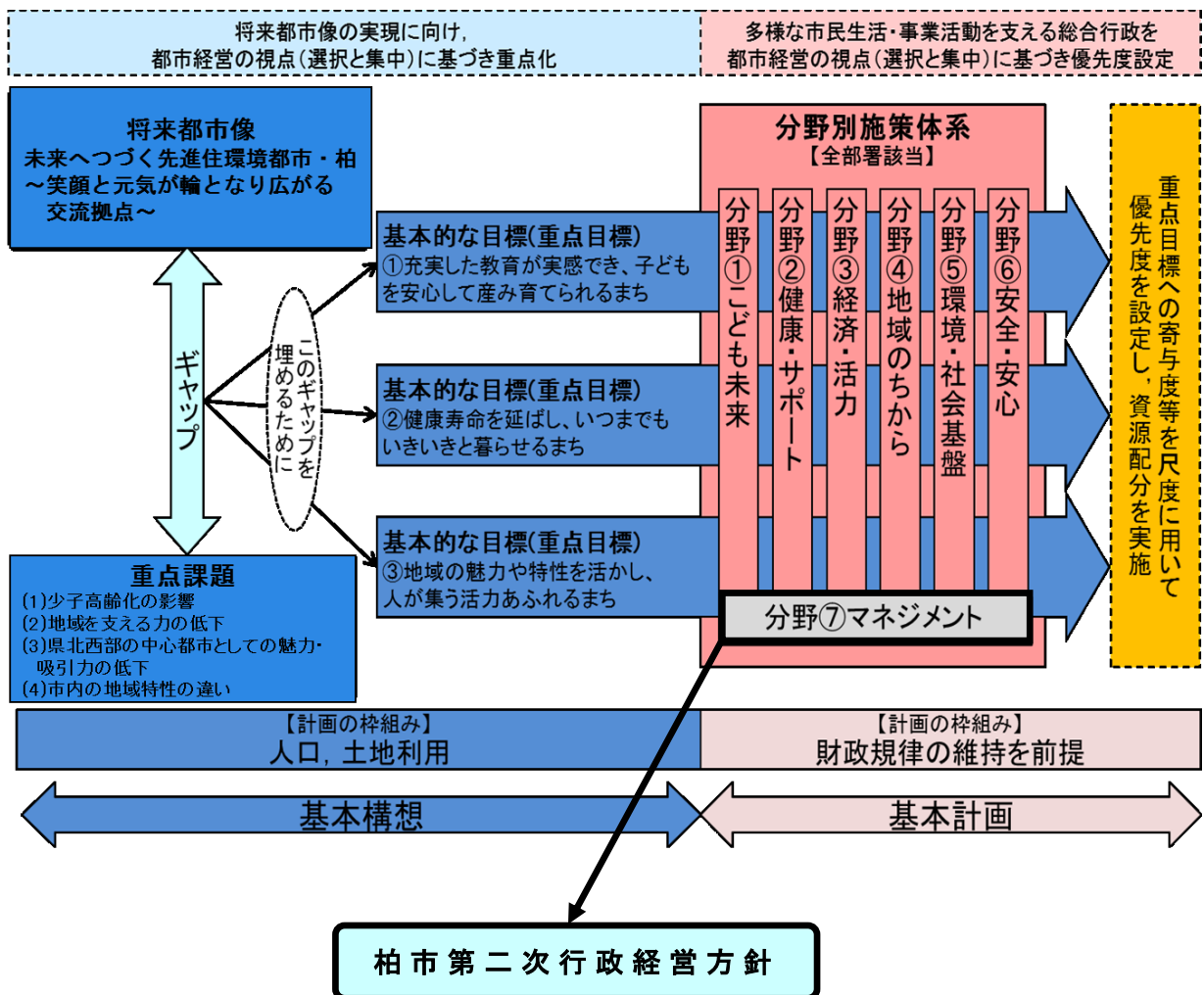
柏市第二次行政経営方針

(1) 計画の位置付け／柏市第五次総合計画との関連

市政を総合的かつ計画的に進めるための指針であり最上位の計画である「柏市第五次総合計画」には、「こども未来」をはじめとした6つの分野を位置付け、これらの分野を下支えするために「マネジメント」分野を位置付けています。「マネジメント」分野は、持続可能な行政経営を確立するとともに、将来の大きな課題となる公共施設等の最適化を図ることを、分野の目指すべき方向としています。

「柏市第五次総合計画」の分野別施策体系「マネジメント」に位置付けた取組等を、具体に実施するための計画として「柏市第二次行政経営方針」を策定しました。

図表7 「柏市第五次総合計画」の全体像



(2) 目指すべき方向性

- ① 持続可能な行政経営を確立・運用する
- ② 公共施設等の最適化を図る

① 持続可能な行政経営を確立・運用する

「柏市第五次総合計画」で位置付ける将来都市像(※)や基本的な目標(重点目標)の達成の裏付けとして、厳しい財政見通しの中で、必要な財源が継続的に確保できる仕組みづくりを進めます。

※将来都市像

未来へつづく先進住環境都市・柏
～笑顔と元気が輪となり広がる交流拠点～

② 公共施設等の最適化を図る

人口急増期に多数整備した公共施設等については、財政負担の抑制及び平準化の観点から適切かつ計画的に対応します。その際、単なる維持や更新ではなく、今後の人口動態や社会情勢の変化等から、必要な施設等の種類・規模・立地等が大きく変わることを考慮し、統廃合や再配置だけでなく、出張所の統廃合も視野に入れた支所の設置等、公共サービスのあり方も含めた最適化を重視して進めます。

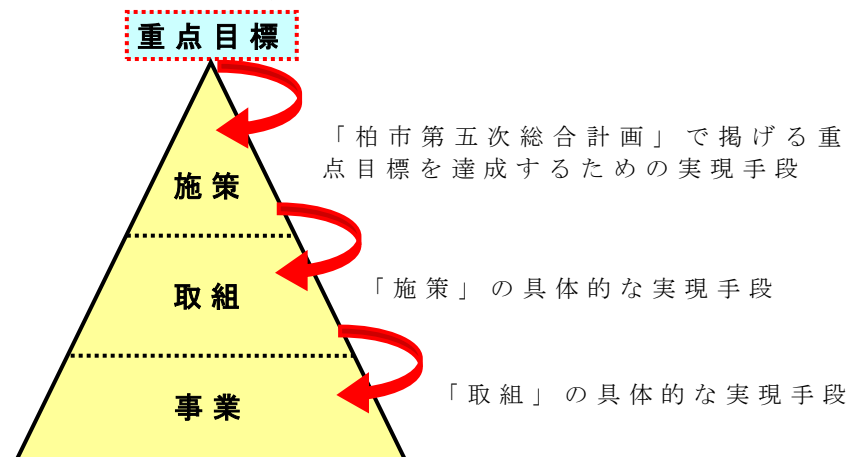
(3) 計画期間

平成 28 年度から平成 32 年度まで (5 年間)

(4) 計画体系

「(2) 目指すべき方向性」を踏まえ、「柏市第五次総合計画」に掲げる将来都市像や基本的な目標(重点目標)の達成に向けた実現手段として、「図表 9 「柏市第二次行政経営方針」計画体系②」に位置付けた施策、取組、事業を実施します。

図表 8 「柏市第二次行政経営方針」計画体系①



図表9 「柏市第二次行政経営方針」計画体系②

施策	取組	事業
施策A 持続可能な行政経営の実現	1 マネジメントサイクル（PDCA）の活用	(1) 行政評価の実施 (2) わかりやすい行財政情報の提供
	2 歳入確保の強化	(1) 歳入確保に向けた取組の推進 (2) 未収債権対策の強化 (3) 受益者負担の適正化 (4) 市有財産の有効活用
	3 歳出抑制の推進	(1) 職員定数・人件費の適正化 (2) 公債費の抑制 (3) 社会保障費の見直し (4) 特別会計繰出金の抑制 (5) 補助金の見直し
	4 民間活力の導入	(1) 指定管理者制度や民間委託の推進 (2) 民営化の推進
	5 ICT利活用による効率化・サービス向上	(1) 行政サービスの電子化の推進 (2) 業務のシステム化推進
	6 職員の能力向上	(1) 研修等を通じた人材育成
	7 組織体制の最適化	(1) 組織の見直し (2) 人事制度等の見直し
施策B 公共施設等の最適化	1 公共施設等マネジメントの推進	(1) 公共施設等の計画的な保全と効率的な維持管理 (2) 公共施設の適正配置・多用途化の推進 (3) 公共施設の民間連携の推進

※ …「柏市第五次総合計画」において、特に優先して重点的に取組むこととして位置付けた施策，取組及び事業

IV 施策と取組内容

施策A「持続可能な行政経営の実現」

1 施策の現状・課題

「柏市第五次総合計画」に掲げる将来都市像を実現し、重点目標を達成するためには、重点施策をはじめとする各施策を着実に実施する必要がありますが、実施には財源が必要となります。

しかし、市税収入の伸びが見込めない一方で、社会保障関係経費の大幅な増加や公共施設等の老朽化対策など、多額の財政需要が見込まれ、現状のままでは経常収支比率が悪化するなど、厳しい財政状況が続くものと見込まれます。

2 施策の実現によって目指す市の姿

歳入増加や歳出抑制に向けた取組などによって、健全な財政が確保できています。また、目標を達成するための組織体制が構築されていて、市民と情報共有を図りながら取組を進めています。これらの取組によって、経常収支比率等の財政指標が、健全財政確保のための基準値以下となっているなど、持続可能な行政経営が実現されています。

3 施策実現のための取組

(1) マネジメントサイクル（PDCA）の活用

少子高齢化に伴い財政状況が厳しさを増すことが見込まれる中、限りある経営資源を最適に配分するため、優先順位など経営資源の配分方針を明らかにした総合計画を基点に、実効性・効率性の高い市政運営を持続的に展開していく必要があります。

財源や人的資源等の限りある経営資源を無駄なく最適に配分し、実効性・効率性の高い市政運営を行うため、「柏市第五次総合計画」に即して資源配分（P）し、各部門が着実に取組を行い（D）、その結果、進捗状況等を管理し（C）、その状況に応じて配分を見直す（A）というPDCAマネジメントサイクルを機能させます。

【事業】

① 行政評価の実施

・ 施策評価を実施します。事務事業評価については内部評価を実施するとともに、見直し内容を次年度予算に反映します。

② わかりやすい行財政情報の提供

・ 引き続き「わかりやすい予算」や「どうなっているの柏市の財政」などを発行します。

(2) 歳入確保の強化

「柏市第五次総合計画」に掲げた施策の財源を確保するため、企業誘致や区画整理事業の進行等による法人市民税・固定資産税

の増加など，課税ベースの拡大等に向けた取組を実施します。このほか，収納対策の強化や受益者負担の適正化に向けた取組を推進します。

【事業】

① 税込確保に向けた取組の推進

- ・企業誘致，農業振興，観光等の取組のほか，区画整理事業等の都市基盤整備等による昼間人口の増加に取り組み，法人市民税や地方消費税交付金などの歳入を増やします。
- ・市内業者が受注可能な案件については，バランス等を考慮した上で受注機会の増大に配慮することにより，市内業者の育成に努めます。

② 未収債権対策の強化

- ・市税，保険料などの公債権や住宅使用料などの私債権など，債権全般にわたる収納対策を実施します。

③ 受益者負担の適正化

- ・「受益者負担の適正化基準」に位置付けた基準に達していない使用料・手数料等は，早期に見直しを行います。

④ 市有財産の有効活用

- ・売却可能な財産は売却するほか，貸付等が可能な財産は有償貸付けを行います。
- ・公共施設等を活用した命名権事業（ネーミングライツ）の対象を拡大します。

○ その他

- ・広報紙やパンフレット，ホームページ等を活用した広告事業の対象を拡大します。

(3) 歳出抑制の推進

歳出の伸びを抑制し，「柏市第五次総合計画」に掲げた施策の財源を確保するため，事務事業評価を活用した事業の見直しを進めるほか，補助金の適正化ガイドラインに基づいた補助金の見直し，社会保障給付を抑制する取組等による社会保障費の見直し，特別会計に対する基準外繰出金の抑制，債務残高縮減による公債費抑制など，歳出抑制に向けた取組を実施します。

【事業】

① 職員定数・人件費の適正化

- ・事業の外部化等を推進し，重要度や優先度が高い業務に職員を配置します。
- ・行政職給料表(二)適用職員（技能労務職等）の退職者不補充（任期付き職員は除く。）を継続して実施します。
- ・職員手当の見直しを行います。

② 公債費の抑制

- ・元金償還の据置期間の短縮に取り組み，利子負担額を軽減

します。

③ 社会保障費の見直し

- ・市単独事業（国の制度に基づかない事業）の見直しを行います。
 - ・フレイル（※）予防や学習支援など，自立支援に向けた取組を実施し，社会保障給付費の増加を抑制します。
- ※フレイルとは筋力や心身機能等が低下した状態

④ 特別会計繰出金の抑制

- ・国の定める繰出基準に基づかない特別会計繰出金を抑制します。

⑤ 補助金の見直し

- ・「補助金の適正化ガイドライン」に基づいた補助金の見直しや点検を実施します。

(4) 民間活力の導入

事業を実施するに当たり，民間事業者の専門性を活用しサービスの向上を図るとともに，事業の効率化を図り費用を縮減する必要があります。

このため，市が実施する事業については，委託や指定管理者制度の活用による有効性が確認できる場合は，事業の外部化を進めます。

また，民間事業者が実施主体となってサービスの提供ができる事業については，民営化を進めます。

【事業】

① 指定管理者制度や民間委託の推進

- ・窓口業務や内部事務の外部化を進めます。
- ・直営で運営している公の施設は，指定管理者制度の導入を検討します。

② 民営化の推進

- ・市の事業で，民間事業者が同等のサービスを提供している事業又は提供が可能な事業は，民営化を検討します。

(5) ICT利活用による効率化・サービス向上

急速に進む高齢化等の社会的課題，地域課題解決のため，ICTは有効なツールとして期待されています。

また，ICT技術進歩に伴い市民の情報入手方法も変化していくことから，時代に合った情報提供方法を常に検討する必要があるほか，行政事務におけるコスト削減は急務となっており，システム化による人件費の削減だけでなく，既存システムの評価・刷新，全庁的なシステム最適化を同時に推し進める必要があります。

このほか，近年，官公庁等を狙ったサイバー攻撃が急増しており，市民が安心して安定的にサービスが利用できるよう，一層の

対策が求められています。

市民サービスの向上と、業務効率化を推進するため、市民満足度向上を目指した情報化の推進、情報化の進展に合わせた情報提供方法の見直し、情報システム再構築による経費削減、情報セキュリティ強化等の取組を実施します。

【事業】

① 行政サービスの電子化の推進

- ・住民票等のコンビニ交付を実施します。
- ・所有データの暗号化やシステムへのアクセスログの管理など、「情報セキュリティポリシー」に基づいたセキュリティ対策を実施します。

② 業務のシステム化推進

- ・公文書管理など、庶務事務のシステム化を実施します。

(6) 職員の能力向上

将来にわたって、行政サービスの水準を維持していくためには、職員の資質・能力の向上が不可欠です。

また、広範化・多様化する住民ニーズに対応できる知識や能力を身につける必要があります。

限られた職員で、変化していく社会情勢に的確に対応できるよう、職員の能力向上を図ります。

【事業】

① 研修等を通じた人材育成

- ・全職員がそれぞれの役割を果たし、成果を出していけるよう、職責に応じた能力を修得するための研修を実施します。
- ・高度化・複雑化する行政ニーズに的確に対応するため、業務の特性に応じた実践的な研修を実施します。
- ・職員一人ひとりの能力を最大限活用できるよう、将来を見据えた計画的なジョブローテーションを行います。
- ・行政の専門化・高度化に対応していくため、特に中堅層以上を対象に、本人の資質や意向を踏まえつつ、特定の分野における経験を重点的に積ませることにより、当該分野に精通した、中核となる職員の育成を図ります。
- ・変化していく社会情勢等に柔軟に対応できるよう、組織における人材の多様性を確保するため、女性職員の管理職登用を進めます。

(7) 組織体制の最適化

「柏市第五次総合計画」で位置付けた各施策や重点事業の目標（成果）を効率的・効果的に実施し、確実に達成するため、施策や事業の実施に即した行政組織の見直しを行います。

併せて、職員の人事、給与及び職制等の見直しを行います。

【事業】

①組織の見直し

- ・「柏市第五次総合計画」で位置付けた重点事業を必達できる組織体制を構築します。
- ・経営的視点を持った組織とするため、部局単位でのマネジメントを推進します。

②人事制度等の見直し

- ・人事、給与及び職制等の見直しを行います。
- ・人事評価の結果を適正に反映させ、これまで以上に職員の給与や処遇にメリハリを付けていくことで、組織の活性化を図ります。

○職員定数・人件費の適正化（再掲）

- ・事業の外部化等により、重要度や優先度が高い業務に職員を配置します。
- ・行政職給料表(二)適用職員（技能労務職等）の退職者不補充（任期付き職員は除く。）を継続して実施します。
- ・職員手当の見直しを行います。

施策B「公共施設等の最適化」

1 施策の現状・課題

人口が急増した昭和40年代から50年代にかけて整備された公共施設が今後一斉に更新時期を迎えることになり、経過年数30年以上の施設が約62%、さらに10年後には76%に達し、老朽化等への適切かつ計画的な対応が求められています。

今後、少子高齢化が一層進むことにより、各地域における人口構成や分布が変化する中では、公共施設やサービスに対するニーズも変わり、そのあり方を見直す必要があります。

また、厳しい財政状況(見通し)の中、持続可能な施設運営を行うためには、効率的な配置や運用により財源を確保していく必要があります。

道路や上下水道等のインフラについても昭和40年代から増え続けていて、昭和40年前後に設置された施設は、約50年が経過して更新時期を迎えていることから、今後は、長寿命化をはじめとする計画的な維持管理を主体とした取組が必要となっています。

2 施策の実現によって目指す市の姿

市全体の公共施設及びインフラを総合的に管理する体制が整えられ、市民との情報共有が図られています。また、長期的視点に立った公共施設等の維持管理、更新、長寿命化及び適正配置等が計画的に進められており、公共施設等の安全性確保と市民サービスの維持、将来に向けた財政負担の軽減・平準化が図られています。

3 施策実現のための取組

(1) 公共施設等マネジメントの推進

財政負担を軽減・平準化しつつ、安全な公共施設が最適な場所に計画的に配置されるよう、中長期的な視点を持って、公共施設等の維持管理、更新、長寿命化及び適正配置を計画的に実施します。

公共施設の適正配置については、人口構成や市民ニーズを踏まえながら、総量抑制を視野に入れ、施設の統廃合や機能の変更、多用途化及び複合化等を進めます。

また、官民の役割分担を再検討し、各事業に最もふさわしい方式で民間連携を進めます。

【事業】

- ① 公共施設等の計画的な保全と効率的な維持管理
- ② 公共施設の適正配置・多用途化の推進
- ③ 公共施設の民間連携の推進

※施策B「公共施設等の最適化」に関する事業の詳細は、平成28年度策定予定の「公共施設等総合管理計画」に位置付けます。

V 実施計画（アクションプラン）

「柏市第二次行政経営方針」に位置付けた事業の具体の取組は、別に実施計画（アクションプラン）を策定します。各アクションプランごとに全体計画（平成 28 年度から 32 年度まで）と、各年度ごとの計画をそれぞれ策定します。

策定したアクションプランは、進捗状況を含めて、ホームページ等で公表します。

なお、アクションプランの取組による効果額は、平成 27 年度当初予算額を基準として、当該年度の事業費を比較した差額とします。

VI 財政見通し

1 行政改革の取組前

「柏市第二次行政経営方針」の計画期間となる平成 28 年度から平成 32 年度までの 5 年間の財政見通しを作成しました。

「柏市第五次総合計画」の将来人口推計に基づく試算では、市税や消費税率引上げに伴う増収効果等により、歳入は微増傾向で推移する見通しです。一方、歳出では、人件費は減少傾向にあるものの、子育て支援の充実や高齢化の進展等に伴い社会保障費が増加する見通しです。

また、投資的経費は、過去の実績に基づく歳出規模に公共施設の老朽化対策を加えた一定額を見込んだ結果、5 年間で 26 億円の財源不足額が生じる見込みです。

図表 10 財政見通し（行政改革の取組前）

【歳入】

（単位：億円）

区分	H28	H29	H30	H31	H32	5カ年計
市税	641	647	642	648	654	3,232
交付金等	116	121	127	124	122	610
国・県支出金	252	261	269	275	281	1,338
市債	110	107	109	119	106	551
その他	93	94	93	93	94	467
計	1,212	1,230	1,240	1,259	1,257	6,198

【歳出】

（単位：億円）

区分	H28	H29	H30	H31	H32	5カ年計
人件費	220	215	207	201	203	1,046
公債費	120	113	108	117	108	566
社会保障費	421	448	465	477	489	2,300
物件費	220	222	223	229	227	1,121
補助費等	55	55	55	55	55	275
投資的経費	130	130	130	130	130	650
その他	53	55	53	52	53	266
計	1,219	1,238	1,241	1,261	1,265	6,224

収支差引	△ 7	△ 8	△ 1	△ 2	△ 8	△ 26
------	-----	-----	-----	-----	-----	------

経常収支比率	91.8%	90.3%	91.4%	90.6%	91.3%
--------	-------	-------	-------	-------	-------

※財政見通しの前提条件

- ・消費税率引上げ（8%⇒10%）の影響（社会保障費の充実を含む）を反映
- ・経済成長に伴う影響は不透明なため非考慮
- ・平成 27 年度予算を基準に現行制度を前提として、平成 26 年度ま

での決算額・伸び率等を参考に推計

【歳入】

- ・市税は，現行制度を前提として税目ごとに推計
- ・交付金等は，平成 27 年度の収入見込みに基づき推計
- ・繰入金は，退職手当基金と財政調整基金（15 億円）を見込み推計
- ・市債は，投資的経費に合わせて推計

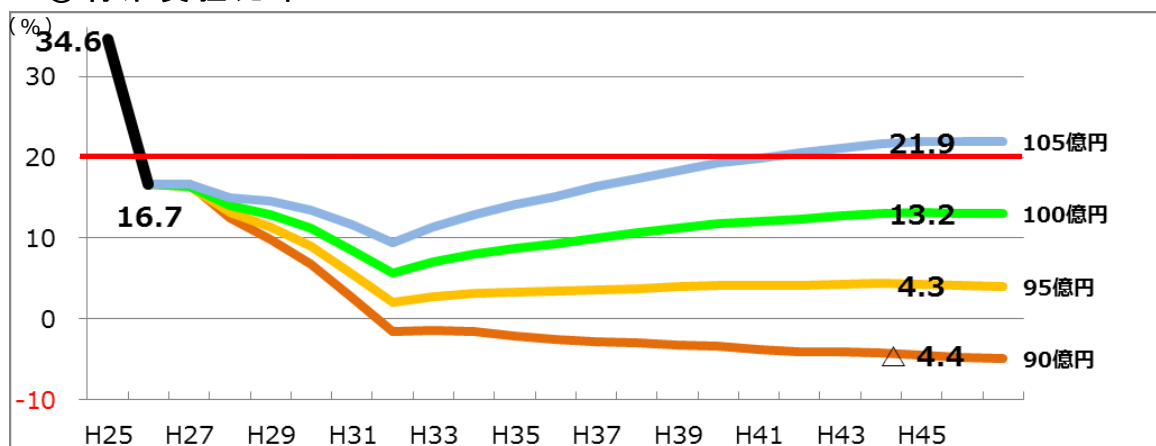
【歳出】

- ・人件費は，現行制度を前提として退職等による職員数の推移を見込み推計
- ・社会保障費は，決算額や伸び率等の推移及び消費税率引上げに伴う社会保障の充実分を見込み推計
- ・公債費は，市債の新規発行額に基づく償還見込みに合わせて推計
- ・投資的経費は，過去 5 ヶ年の平均規模に公共施設の保全分を見込み推計

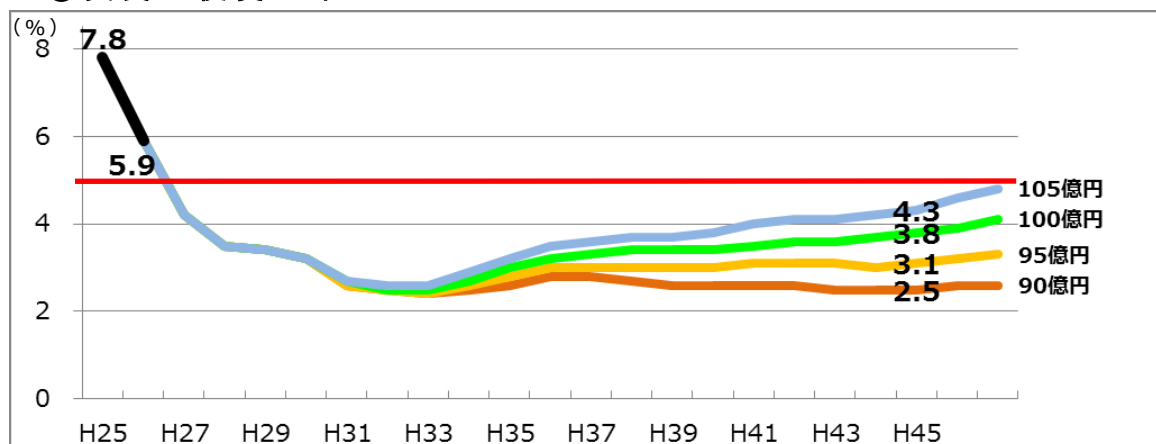
図表 1 1 財政指標の見通し

市債の活用にあたって、将来負担を累増させない範囲はどれくらいになるのか試算しました。その結果、債務に関する指標は、「柏市第二次行政経営方針」の計画期間は、「図表 1 3 健全財政確保のための基準値」の範囲内で推移する見通しです。一方、毎年度の市債の新規発行額が 100 億円を超える場合、一部の指標は基準値を超えて推移することが見込まれます。なお、各グラフは、平成 27 年度以降の新規発行額を 90～105 億円とした場合の結果です(平成 25, 26 年度は実績値)。

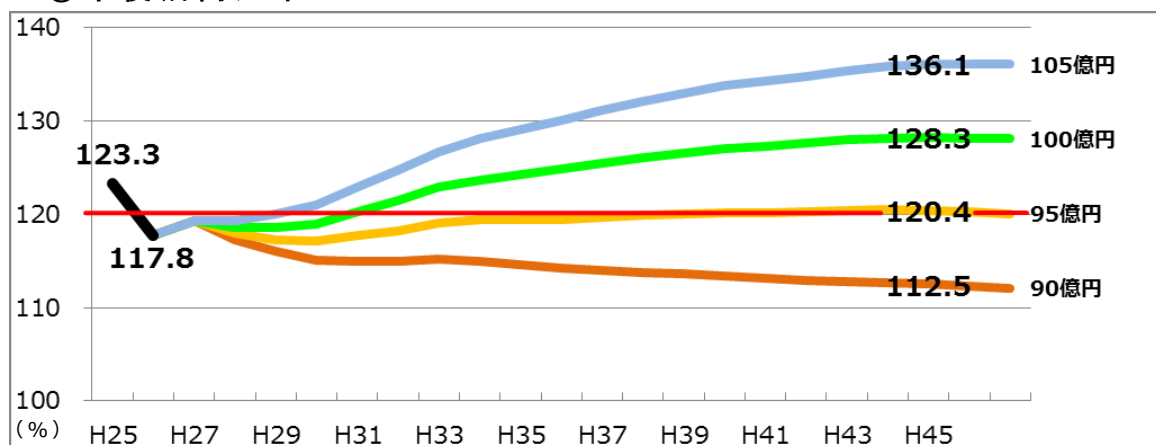
① 将来負担比率



② 実質公債費比率



③ 市債残高比率



2 行政改革の取組後

計画期間における26億円の財源不足額を解消するため、取組の目安とする財政見通しを作成しました。

歳入では、企業誘致による増収効果を見込むとともに、歳出では、歳出削減に向けた人件費、扶助費、繰出金等の見直し効果を見込んだ場合の試算としています。

図表12 財政見通し（行政改革の取組後）

【歳入】

（単位：億円）

区分	H28	H29	H30	H31	H32	5カ年計	備考
市税	641	647	642	649	655	3,234	企業誘致の取組効果
				1	1	2	
交付金等	116	121	127	124	122	610	
国・県支出金	252	261	269	275	281	1,338	
市債	110	107	109	119	106	551	
その他	93	94	93	93	94	467	
計	1,212	1,230	1,240	1,260	1,258	6,200	
				1	1	2	

【歳出】

（単位：億円）

区分	H28	H29	H30	H31	H32	5カ年計	備考
人件費	220	214	206	199	201	1,040	職員定数・人件費の適正化
		△1	△1	△2	△2	△6	
公債費	120	113	108	117	108	566	
社会保障費	421	448	464	476	488	2,297	単独扶助費△5%
			△1	△1	△1	△3	※単独扶助費：20億円
物件費	220	222	222	228	226	1,118	△0.5億円/年
			△1	△1	△1	△3	
補助費等	55	55	54	54	54	272	経常的補助金△5%
			△1	△1	△1	△3	※経常的補助金：20億円
投資的経費	130	130	130	130	130	650	
その他	52	54	51	50	50	257	繰出金の抑制
	△1	△1	△2	△2	△3	△9	
計	1,218	1,236	1,235	1,254	1,257	6,200	
	△1	△2	△6	△7	△8	△24	

収支差引	△6	△6	5	6	1	0
------	----	----	---	---	---	---

経常収支比率	91.8%	90.1%	90.9%	89.9%	90.5%
--------	-------	-------	-------	-------	-------

※網掛部分の数値は、「図表10 財政見通し（行政改革の取組前）」との差額（効果額）です。

※平成28,29年度の収支差引にマイナスがありますが、実際の予算編成においては、事業の調整、財政調整基金の活用などで収支の均衡を保ち

ます。

※財政見通しの前提条件

【歳入】

- ・ 税込確保の取組効果を反映

【歳出】

- ・ 人件費は、人件費削減の取組効果を反映
- ・ 扶助費及び補助費等は、市単独分または経常的支出削減の取組効果を反映
- ・ その他、物件費や他会計繰出金の抑制に向けた取組効果を反映

Ⅶ 健全財政確保のための基準値

「柏市第二次行政経営方針」の目標である「持続可能な行政経営の確立・運用」の達成度を評価し、健全財政を確保するため、財政指標に基準値を設定します。

基準値を設定する財政指標は、経常収支比率、将来負担比率、実質公債費比率及び市債残高比率の4指標とし、平成32年度までの5年間、「図表13 健全財政確保のための基準値」に位置付けた基準値以下となるよう行財政運営を行います。

図表13 健全財政確保のための基準値

指標名	指標の説明	基準値	直近の値 (平成26年度)
経常収支比率	市税などの経常的な一般財源のうち、人件費、扶助費、公債費などの経常的な経費に充当した割合を示す。財政の弾力性（硬直化）を示す。 ※臨時財政対策債は発行可能額で算定する。	91%以下	90.6%
将来負担比率	一般会計等が将来負担すべき実質的な債務（市債残高や債務負担行為に基づく支出予定額等）が標準的な収入規模に対しどれくらいあるかを示す。 ※将来負担額（分子）に対する充て可能財源が多い場合は、指数は0以下「-」になる。	20%以下	16.7%
実質公債費比率	一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金が標準的な収入規模に対しどれくらいあるかを示す。 ※元利償還金等（分子）に対する充て可能財源が多い場合は、指数は0以下「-」になる。	5%以下	5.9%
市債残高比率	普通会計の市債残高（市債残高－財政調整基金）が標準的な収入規模に対しどれくらいあるかを示す。	120%以下	117.8%

【指標の算定式】

基準値を設定する財政指標の平成 26 年度決算に基づく算定内容は次のとおりです。

○ 経常収支比率

(千円)

$$\frac{\text{経常経費充当一般財源等}}{\text{経常一般財源等}} = \frac{68,739,715}{75,863,540}$$

○ 将来負担比率

(千円)

$$\frac{\begin{array}{r} \text{将来負担額(市債残高等)} \\ - \text{充当可能財源(基金,都市計画税等)} \end{array}}{\begin{array}{r} \text{標準財政規模} \\ - \text{元利償還等に係る交付税算入見込額} \end{array}} = \frac{\begin{array}{r} 157,967,500 \\ -147,166,575 \end{array}}{\begin{array}{r} 73,459,582 \\ -8,896,384 \end{array}}$$

○ 実質公債費比率(平成 26 年度単年度)

(千円)

$$\frac{\begin{array}{r} \text{元利償還金} + \text{準元利償還金} - \text{充当可能財源} \\ (\text{元利償還等に係る交付税算入見込額}) \end{array}}{\begin{array}{r} \text{標準財政規模} \\ - \text{元利償還等に係る交付税算入見込額} \end{array}} = \frac{\begin{array}{r} 12,061,023 + 1,584,401 \\ -11,516,007 \end{array}}{\begin{array}{r} 73,459,582 \\ -8,896,384 \end{array}}$$

○ 市債残高比率

(千円)

$$\frac{\text{市債残高(普通会計)} - \text{財政調整基金}}{\text{標準財政規模}} = \frac{99,718,478 - 13,204,549}{73,459,582}$$

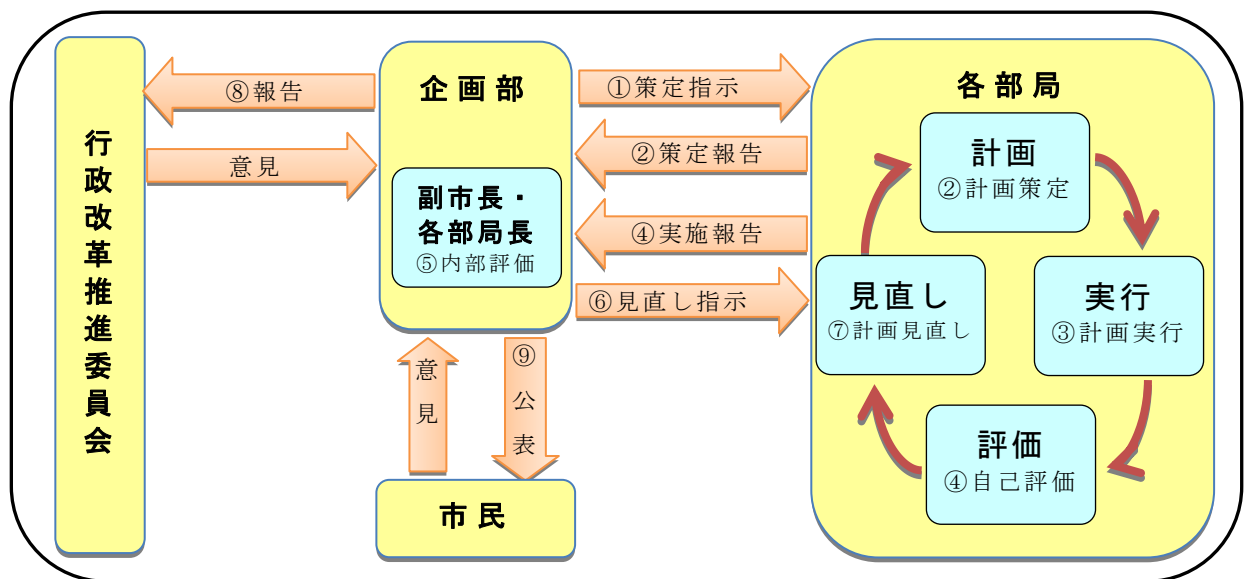
VIII 実施体制

「柏市第二次行政経営方針」及びアクションプランを確実に実施し成果を上げるため、次の体制で進行管理を行います。

毎年度、各アクションプランの所管部署による自己評価を行うとともに、副市長及び各部局長による内部評価を実施します。

なお、「柏市第二次行政経営方針」及びアクションプランの進行管理は企画部が行います。

図表 1 4 計画の実施体制



※行政改革推進委員会…柏市附属機関設置条例に基づき設置された附属機関。行政改革の課題及び推進状況に関する調査及び審議等を担う。

< 進行管理 >

- ① 【企画部】 各部署に対してアクションプランの策定を指示
- ② 【各部署】 アクションプランを策定し，企画部に報告
- ③ 【各部署】 アクションプランを実行
- ④ 【各部署】 上半期終了後及び年度末にアクションプランの取組を自己評価し，企画部に報告
- ⑤ 【企画部】 副市長及び各部局長は，アクションプランの内部評価を実施
- ⑥ 【企画部】 内部評価の結果等を踏まえ，アクションプランの見直しを各部署に指示
- ⑦ 【各部署】 アクションプランの見直し
- ⑧ 【企画部】 「行政改革推進委員会」に報告（設置している場合）
- ⑨ 【企画部】 アクションプランの取組結果をホームページ等で公表

附属資料

資料 1 柏市行政改革推進委員会の審議経過

年月日	回	議題等
平成26年10月27日	第1回	<ul style="list-style-type: none"> これまでの行政改革の取組みについて 柏市の将来人口について 財政状況について 公共施設の老朽化対策について
平成26年12月24日	第2回	<ul style="list-style-type: none"> アクションプランの取組みについて 公共建築物の保全方針について 講話「公共施設の再編と保全」(上野 武委員)
平成27年 2月26日	第3回	<ul style="list-style-type: none"> 主な公共施設の現状について (1) 小中学校 (2) スポーツ施設 (3) 近隣センター (4) 保育園 (5) 市営住宅 (6) 消防施設
平成27年 5月 1日	第4回	<ul style="list-style-type: none"> 主な公共施設の現状について 歳入増加に向けた取組みについて
平成27年 7月 2日	第5回	<ul style="list-style-type: none"> 主な公共施設の現状について 歳入増加に向けた取組みについて
平成27年 8月28日	第6回	<ul style="list-style-type: none"> 歳入増加に向けた取組みについて 平成26年度決算の概要 財政推計 財政指標の目標値
平成27年10月 6日	第7回	<ul style="list-style-type: none"> これまでの審議内容について 歳出抑制の取組みについて 主な公共施設の現状について
平成27年10月30日	第8回	<ul style="list-style-type: none"> 歳出抑制の取組みについて 職員の能力向上について 組織体制の最適化について アクションプランの取組みについて
平成27年11月20日	第9回	<ul style="list-style-type: none"> ICT活用による効率化・サービス向上について 民間活力の導入について マネジメントの活用について 第五次総合計画(案)の概要について
平成27年12月24日	第10回	<ul style="list-style-type: none"> 柏市第二次行政経営方針の中間案について
平成28年 1月15日 ～ 2月 5日	パブリック コメント	<ul style="list-style-type: none"> 柏市第二次行政経営方針(中間案)への意見募集
平成28年 2月19日	第11回	<ul style="list-style-type: none"> 柏市第二次行政経営方針(答申案)について

資料 2 柏市行政改革推進委員会規則

(趣旨)

第1条 この規則は、柏市附属機関設置条例(平成8年柏市条例第6号)に基づき設置された柏市行政改革推進委員会(以下「委員会」という。)の組織、運営等に関し必要な事項を定めるものとする。

(委員)

第2条 委員は、学識経験者その他市長が必要と認める者のうちから市長が委嘱する。

(会長及び副会長)

第3条 委員会に、会長及び副会長各1人を置き、委員の互選により定める。

2 会長は、会務を総理し、委員会を代表する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるときは、その職務を代理する。

(会議)

第4条 委員会の会議は、必要に応じて会長が招集し、その議長となる。

2 会議は、委員の半数以上の出席がなければ、開くことができない。

3 会議の議事は、出席委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(関係人の出席等)

第5条 委員会は、必要に応じて委員以外の関係者に対し、出席を求めてその意見を聴くこと又は資料の提出を求めることができる。

(会議の運営等)

第6条 この規則で定めるもの及び次条の規定により市長が別に定めるものを除くほか、委員会の議事及び運営に関し必要な事項は、会長が委員会に諮って定める。

(補則)

第7条 この規則に定めるもののほか必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

この規則は、平成17年4月1日から施行する。

資料3 柏市行政改革推進委員会委員名簿

(平成28年3月末現在 敬称略)

氏名	所属・役職等	備考
高野 和基	二松學舎大学 副学長 国際政治経済学部 教授	会長
上野 武	千葉大学 工学部 教授	
溝口 哲郎	麗澤大学 経済学部 准教授	
岡田 尚子	岡田尚子税理士事務所 税理士	
伏野 龍弥	柏商工会議所 専務理事	副会長
薦岡 利宏	千葉銀行柏支店 支店長	
竹之内 明	公募委員	
村越 正敏	公募委員	

資料 4 諮問書及び答申書

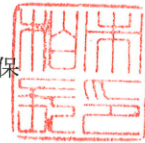
○諮問書



柏企行第70号
平成26年10月27日

柏市行政改革推進委員会
会長 高野和基 様

柏市長 秋山浩保



柏市第二次行政経営方針について（諮問）

柏市第二次行政経営方針について、貴委員会に諮問します。

○ 答 申 書

平成 2 8 年 2 月 1 9 日

柏市長 秋 山 浩 保 様

柏市行政改革推進委員会
会長 高 野 和 基

柏市第二次行政経営方針について（答申）

平成 2 6 年 1 0 月 2 7 日付け柏企行第 7 0 号で諮問を受けました標記の件について、行政改革推進委員会において審議した結果、別添「柏市第二次行政経営方針（案）」のとおり答申します。

なお、本委員会の付帯意見として、次の内容を提起しますので、柏市において十分検討し、行政改革を推進することを要望します。

1 「実施計画（アクションプラン）」について

「柏市第二次行政経営方針」の計画体系に位置付けた各事業については、必ず、実施計画（アクションプラン）を策定すること。策定に当たっては、柏市行政改革推進委員会での議論を踏まえつつ、実施時期を明確にするなど、確実に取組みを実施すること。

2 「行政評価の実施」について

事務事業評価及び施策評価の実施に当たり、市の職員による内部評価だけでなく、市民を加えた外部評価を実施することを検討されたい。

以上



柏市第二次行政経営方針

平成28年3月

発行：柏市 編集：企画部行政改革推進課