

# 第1章 経営視点（案）

# 1章 経営視点

## I. 経営視点の考え方

1. 「経営視点」とは何か
2. 柏市の役割・責務
3. 目指す行政運営の姿
4. 課題解決の思考の在り方

## II. 地方公共団体に求められる新たな社会要請

1. 持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）
2. 自然災害への備え（国土強靱化）
3. 感染症への対応（新型コロナウイルス）

## III. データでみる柏市

## IV. 経営資源の活用方針

1. 4つの方針と経営資源
2. 具体的な方針と取組

# I. 経営視点の考え方

## 1. 経営視点とは何か？

市の政策推進にあたり、将来都市像に向かって、**限りある経営資源の最適な活用方法・効果の最大化を図る**視点を持つことです。

急速に変容していく現代社会において、効果的に行政運営を行っていくためには、社会動向を敏感に察知し、必要かつ解決すべき課題の**優先順位を見極めながら、市民のニーズに即応した政策効果の高い取組を推進**していくことが求められます。

また、この**経営視点は、市役所の組織全体が持つことが重要**と考えます。

将来都市像

未来へつづく先進住環境都市・柏

政策推進

最適な活用

最大の効果

経営視点

経営資源

ヒト

モノ

カネ

データ

## 2. 柏市の役割・責務



「市民生活を支えながら、市民の満足度を上げること」が、行政が担う重要な役割・責務だと考えます。

現代社会は、多様な価値観を有する人が存在し、ニーズも多岐にわたるため、**公共サービスだけでは、市民の幸福感や満足度を上げていくことは困難な社会**にあります。このような現代社会では、公共サービスにおいても、広く市民が享受するサービスと特定の受益者が享受するサービスを整理することが必要です。

また、**公共サービスだけでは対応できないニーズに対しては、民間サービスとの調和を図り、社会サービスを構築していくことが必要であり**、今後は、行政が解決すべき課題や取り組むサービスの対象等を考察・分析し、持ち得る経営資源を効果的に投入することで市民の満足度を充足する公共サービスを提供していく必要があります。

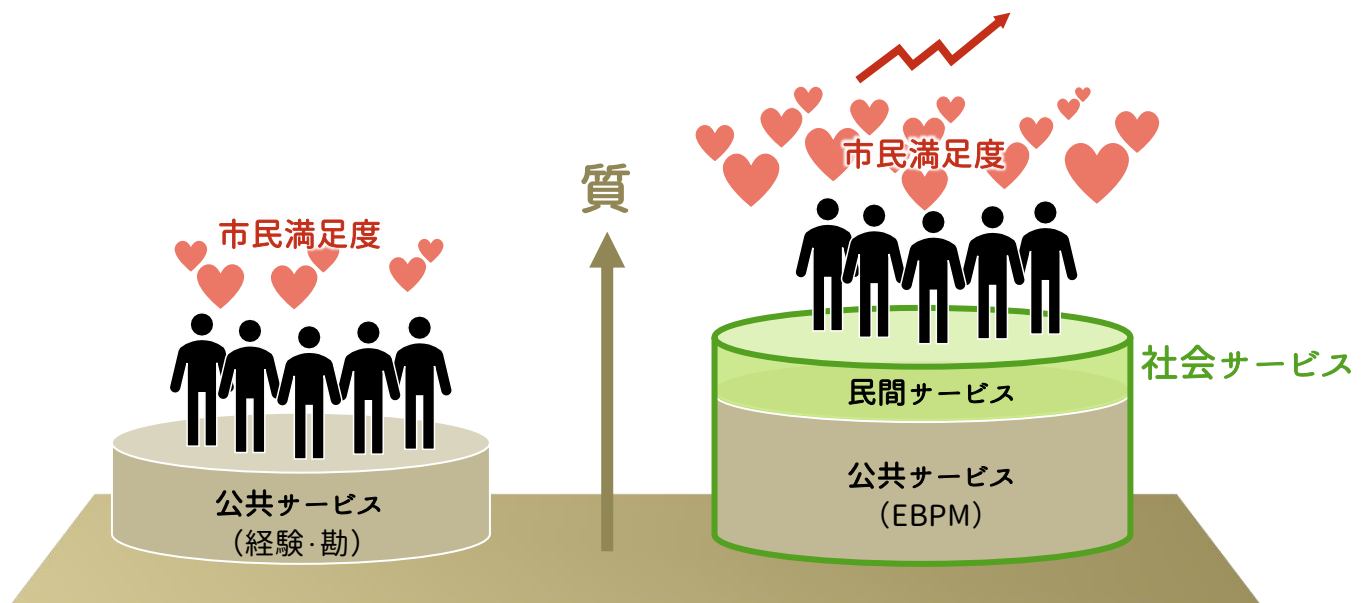
### 今まで

経験勘に基づく経営資源の投入  
手段が目的化



### これから

エビデンスに基づく経営資源の投入  
(市が保有するデータの活用)



※市民満足度とは、生活の安心感・充足感・幸福感など

### 3. 目指す行政運営の姿



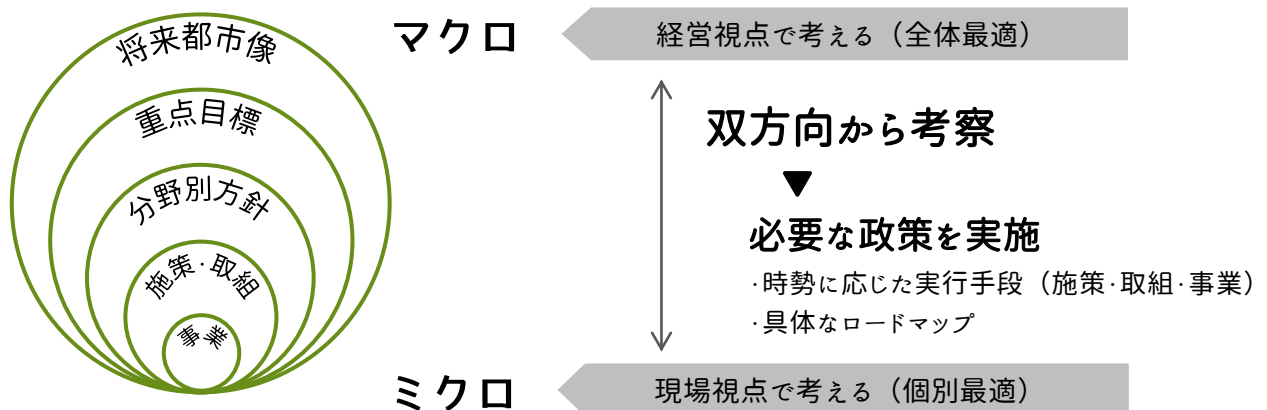
政策決定を行う経営層が統合する**経営視点**と職員が提起する**現場視点**の双方向から考察した行政運営が必要です。

現状と目指す目標の**ギャップ**が、解消していくべき「**問題 = 望ましくない状態**」であり、**行政はその状態を解決するために必要な政策を考え、実行し、社会を「望ましい状態 = 目指す目標」に近づけていくことが役割**です。

また、解消していくべき問題においても、すでに顕在化している問題と近い将来課題となりえる潜在的な問題があります。

顕在化している問題については、市民ニーズを的確に把握する現場視点が重要であり、他方、潜在的な問題については、問題の連鎖やその原因となる社会構造などを考察できる大局的視点が重要です。

そこで、各部局の経営層は、大局的な視点を持った行政運営が必要であり、職員は、経営層の方針を理解したうえで、現場視点からの課題認識を、双方向から考察・点検し、行政運営を行っていく必要があります。



## 4. 課題解決の思考の在り方

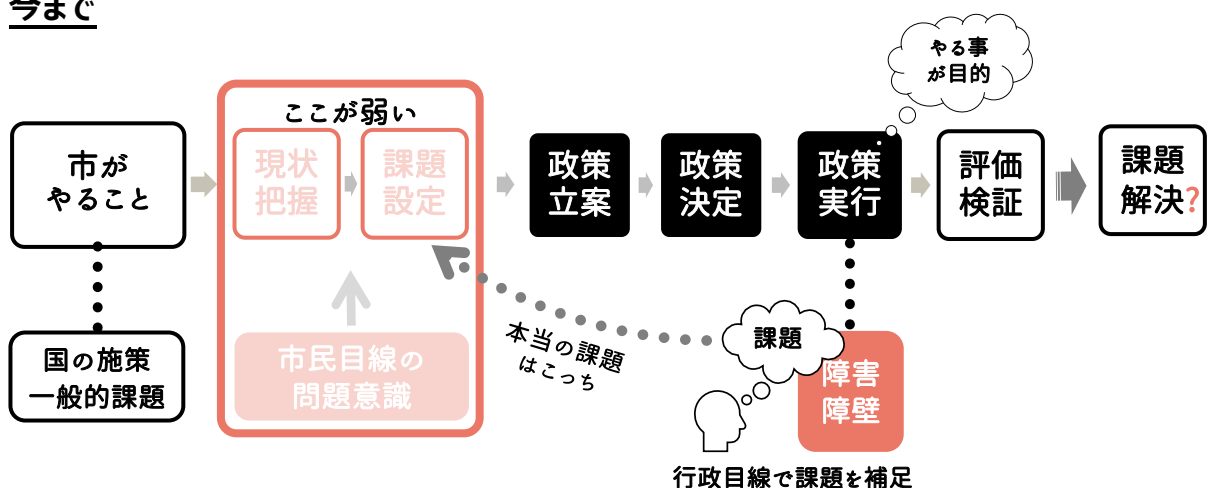


課題の解決のための最適な手段の考察，実施に向けた思考の在り方やプロセスについて，以下のとおり**標準化・可視化**します。

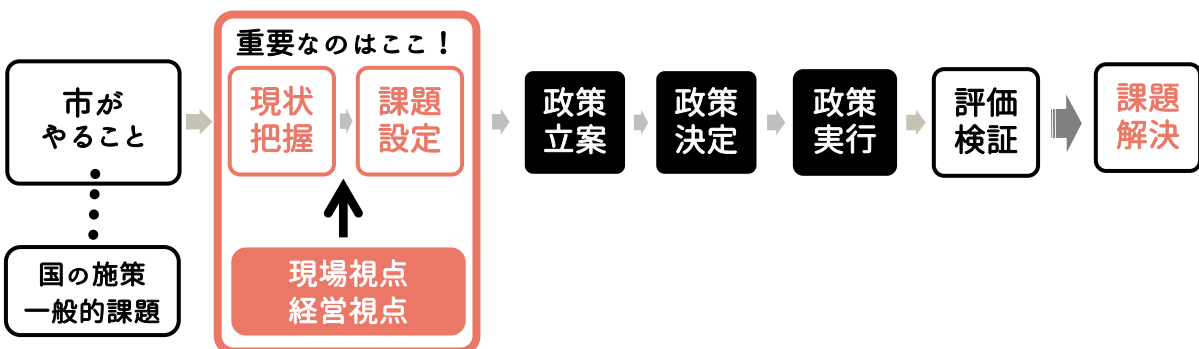
課題解決には，現状を正確に把握することが重要であり，また，現状と目指す目標を様々な視点で比較・分析し，問題点を整理していく必要があります。

これまでの行政運営は，実施している事業を前提とした思考になりがちでした。そのため，**市民目線に基づいた本来解消すべき「課題」ではなく，事業を継続していくための「障害」や「障壁」を課題として設定（行政目線）**してしまい，「手段が目的化」している事業が散見されてきました。

### 今まで



### これから



課題解決において、重要なのは的確な現状把握（分析）と課題設定です。

今後、不確実性が一層高まる社会情勢のなかで、限りある経営資源で成果を上げていくためには、時勢に即応した最適な手段を考察し、実行していくことが必要になります。

本項では、課題解決にあたっての思考の在り方やプロセスを整理し、各分野において標準化できるよう、課題解決に向けたステップを可視化します。

---

## TOPIC

課題の解決には、行政がこれまで蓄積しながら、活用できていない膨大な情報やデータ等を最大限活用すること、また、データを活用・分析する能力が求められます。

そこで本市では、令和2年度から新たに「データ分析室」を組織し、行政データを活用した政策立案に向けた取組を進めています。（データ活用・EBPM）

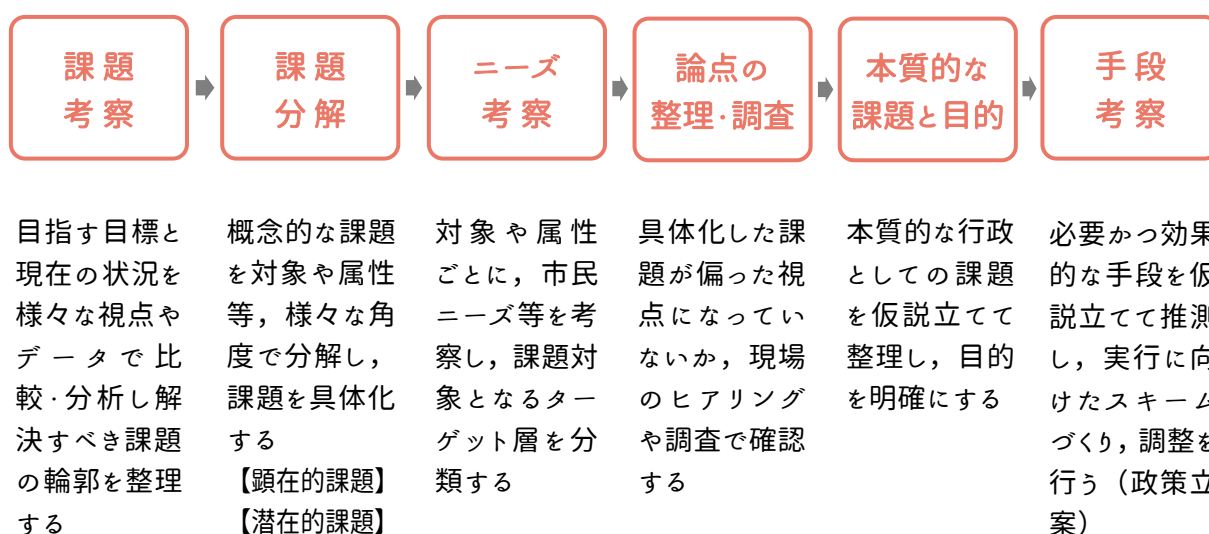
※EBPMとは（Evidence-Based Policy Making：証拠に基づく政策立案）

エビデンスを参照しながら政策立案を行うこと。政策終了後に、政策と成果の因果関係を明らかにして、政策の有効性を検証・蓄積することで、将来的には実証に裏付けられた打ち手を選択すること（EBPM）が可能となる。

## (1) 課題設定のための必要条件

必要条件	解説
<p><b>条件 1</b> 概念的な課題ではなく、 <b>具体的な課題を設定する</b></p>	<p>「課題」は具体的に解決すべき問題であり、概念的な「課題」設定は、本質的な目的が定まらず、「<u>手段が目的</u>」になりやすい</p>
<p><b>条件 2</b> 一般的な課題ではなく、 <b>柏市としての課題を整理する</b></p>	<p>国や県が示す一般的、画一的な課題設定による政策・施策に取り組む際、<u>示された課題をそのまま市の課題として捉えるのではなく</u>、その課題が柏市の本質的な課題となり得るか否かを客観的な視点やデータを活用して考察し、<u>真に必要な課題の構造を明確にする</u></p>
<p><b>条件 3</b> 結論から導く課題ではなく、 <b>様々な視点から考察し課題を設定する</b></p>	<p>既存事業の「課題」設定が、現在においても普遍的な「課題」とは限らないため、現在の社会情勢を考察し、<u>大局的視点と現場視点の双方向から「課題」を考察する</u></p>

## (2) 課題解決に向けた思考プロセス





## II. 地方公共団体に求められる新たな社会要請

### 1. 持続可能な開発目標 (SDGs : Sustainable Development Goals)

「(仮称) SDGs 活用のためのガイドライン」を策定し、行政運営において SDGs の考えを効果的に活用していきます。

#### SDGs とは？

2015年9月の国連サミットにおいて「2030年に向け、世界レベルで合意した道しるべ」です。国・地方公共団体・民間企業だけでなく、個人も含め一人ひとりが主役となって、参加・行動することで、「すべての人々にとってよりよい、より持続可能な未来を築くこと」を目指しています。

採択された背景の一つには、一国の経済危機、自然災害、感染症等の課題が世界の問題に波及して、深刻な影響を及ぼす時代（グローバル社会）であることを、広く世界共通の認識とすることにあります。これらの様々な課題に対して、SDGsは17の目標から構成されています。

SDGsには法的拘束力はありませんが、地方公共団体においても、SDGsを推進することが社会的に求められていると考えます。



## SDGs に対する柏市の考え

SDGs に定められる SDGs の目標やターゲットは、地球規模、世界レベルの内容も多いことから、地方公共団体に関わるゴールは限定的であると考えがちです。しかし、SDGs の意義及び基本理念の「経済・社会・環境である三側面の調和や、誰一人取り残すことなく、貧困・格差の撲滅等、持続可能な世界を実現すること」という **SDGs の考えは、地方公共団体の業務（住民の福祉の増進）そのもの**です。

本市においては、多くの地方公共団体が行っているマッピング等の可視化だけでなく、**SDGs の考えを本計画の経営視点に取り入れ**、地方公共団体の役割・職員の意識・組織運営・分野横断の取組における視点やフレーム等の**基本的な考え方として標準化**します。また、SDGs は、市の取組の目的等を市民や民間事業者等に広く周知する際の情報発信ツールや、民間等のステークホルダーとの連携等を促進するうえでの情報共有ツールとしても有効です。

以上を踏まえ、「（仮）SDGs 活用のためのガイドライン」を策定し、市内において SDGs を効果的に活用していきます。

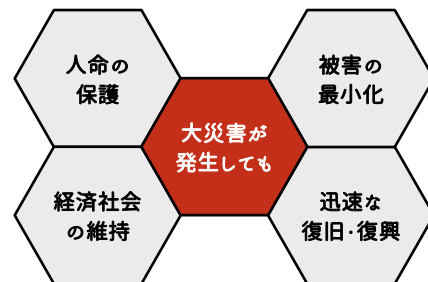
SDGs の特徴		活用方法
<b>普遍性</b>	<b>全ての国（人）が行動</b>	地方公共団体としての社会的責務を可視化し、行政運営における SDGs の意義を整理する
<b>包摂性</b>	<b>誰一人取り残さない社会</b>	SDGs の基本理念と行政の役割である住民福祉の増進との親和性を定義し、双方向で発想する視点として活用する
<b>参画型</b>	<b>全てのステークホルダーが役割を</b>	各施策において、ステークホルダーとの連携を促進するために SDGs を共通言語・アイコンツールとして活用する
<b>統合性</b>	<b>社会・経済・環境に統合的に取り組む</b>	セクショナリズムに陥りがちな行政運営において、分野横断的な取組を推進するための思考として活用する
<b>透明性と説明責任</b>	<b>定期的にフォローアップ</b>	官民共通の目標である SDGs を活用することで、柏市の特徴的な取組や成果を効果的に発信する

## 2. 自然災害への備え（国土強靱化）

国土強靱化の考えを，市の施策及び取組に反映します。

### 国土強靱化とは？

私たちは自然から様々な恵みを受けています。「自然からの恵」があって初めて私たち人間は，生きていくことができます。しかし，ひとたび大型台風や豪雨，もしくは巨大地震が発生すれば，一瞬にして，洪水，がけ崩れ，津波，火災，建物倒壊，道路や鉄道などの交通インフラ損壊により多くの人命が失われたり，避難所生活，医療・食料・燃料不足，水道・電気・ガス・通信の停止，失業者の増加などにより，経済が不況になる恐れもあります。



そのために，**事前防災及び減災に係る施策を進め，大規模自然災害が発生しても機能不全に陥らない，迅速な復旧復興が可能な強くしなやかな国づくり・地域づくりを推進するもの**です。

### 国土強靱化に対する柏市の考え

本市では2011年の東日本大震災のほか，近年は2019年9月から10月に発生した台風や豪雨などの自然災害が頻発するようになってきました。このような災害は，社会のあり方によって被害の状況が大きく変わるため，事前の備えが重要です。

そのため，**以下の4項目を基本目標とし**，多様な関係者とも連携しながら，いかなる大規模災害等が発生しようとも，最悪な事態とならないような仕組みづくりを行います。

- ・人命の保護が最大限図られること
- ・市及び社会の重要な機能が致命的な障害を受けず維持されること
- ・市民の財産及び公共施設に係る被害の最小化
- ・迅速な復旧復興

### 3. 感染症への対応（新型コロナウイルス）

感染症にも強い社会経済の仕組みの構築に取り組みます。

2019年から中国武漢市を中心に広がった新型コロナウイルス感染症は、2020年1月16日に、国内で初の感染者が確認され、全国各地で感染が拡大するなか、本市においても2020年2月に感染者が確認され、その後、市内においても感染が拡大していきました。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、市民生活のなかで必要となる「人と人との接触」を前提とした社会経済活動に大きな影響を与え、公衆衛生の領域に留まらず、**これまでの生活様式を根本から揺るがす、世界的な社会問題**となりました。

新型コロナウイルス感染症への対策は、国際社会全体で取り組む問題でもありますが、市民の生命と生活に直結する行政サービスを提供する、基礎自治体としての市の役割も、今後一層重要になると考えます。

そこで本市では、2020年7月に「**新型コロナウイルス感染症対策の基本方針**」を定め、以下の事項を基軸に、**感染症にも強い社会経済の仕組みの構築に取り組んでいます。**

- ①市の経営資源を最大限活用し、感染症から市民の生命と財産を守る。
- ②市内での感染拡大防止に向けて、分野横断的な取組を推進する。
- ③感染症の影響を最小限に抑え、早期に社会経済活動を再開できる基盤をつくる

また、「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」は、“アフターコロナ”の不確実性が高まる社会において、これまでの生活様式から、「新たな生活様式」に適応した社会経済のあり方を検討していくなかで、行政のICT化にもつながるものであり、この方向性は、後期基本計画の分野別方針と軌を一にするもでもあるため、後期基本計画を形成する新たな社会要請として、経営視点に包含しながら、**総合計画と一体的に推進**していきます。

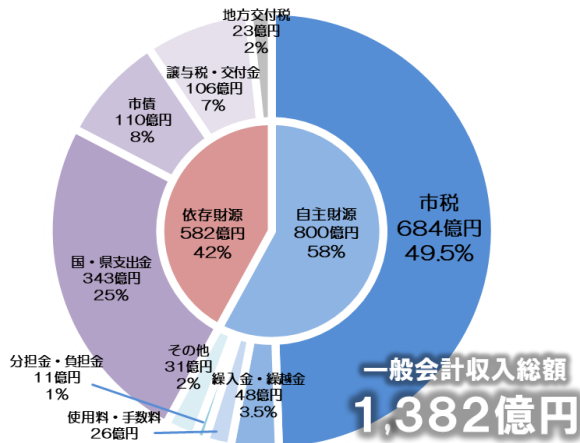
# Ⅲ. データで見る柏市

市の歳入構成と特徴

## 市税が49.5%（令和2年度）

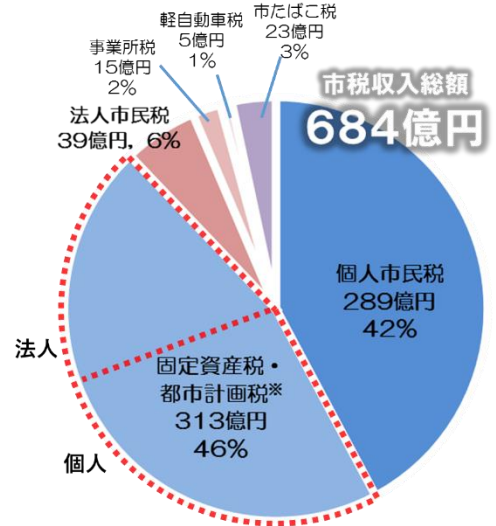
市の「自主財源」は58%

（※）市が自主的に集めることができる収入



## 個人市民税が42%（令和2年度）

固定資産税・都市計画税の個人と法人は6：4

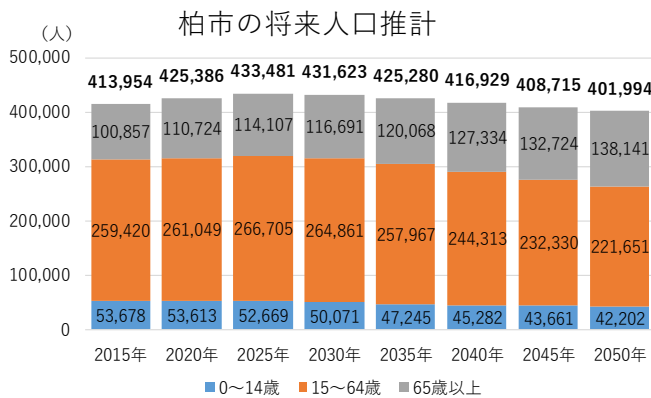


## 人口の見通し

### 433,481人（2025年）

2025年をピークに減少に転じる

（注）2015年は実績値

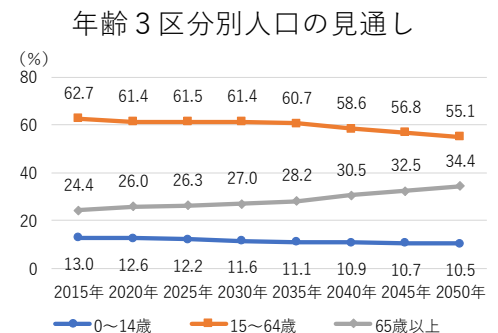


## 高齢化率の見通し

### 26.3%（2025年）

一貫して増加し2040年には30%を超える

（注）2015年は実績値



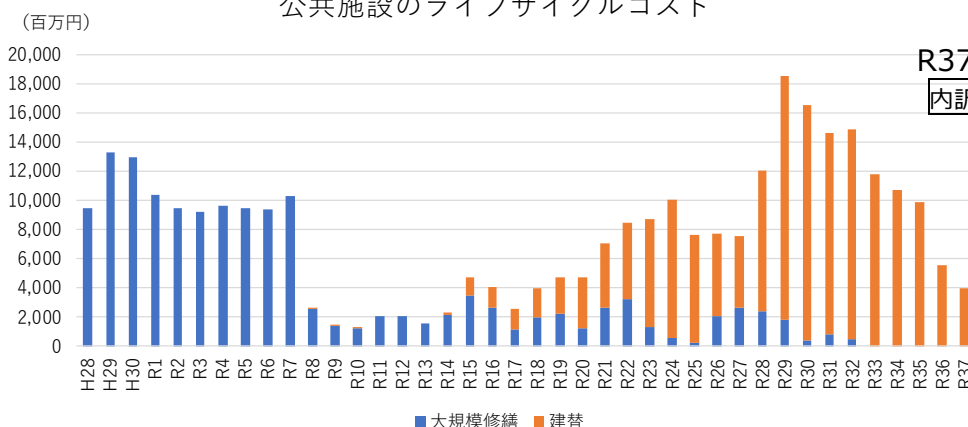
## 公共施設の大規模修繕・建替費用

### 3,168億円

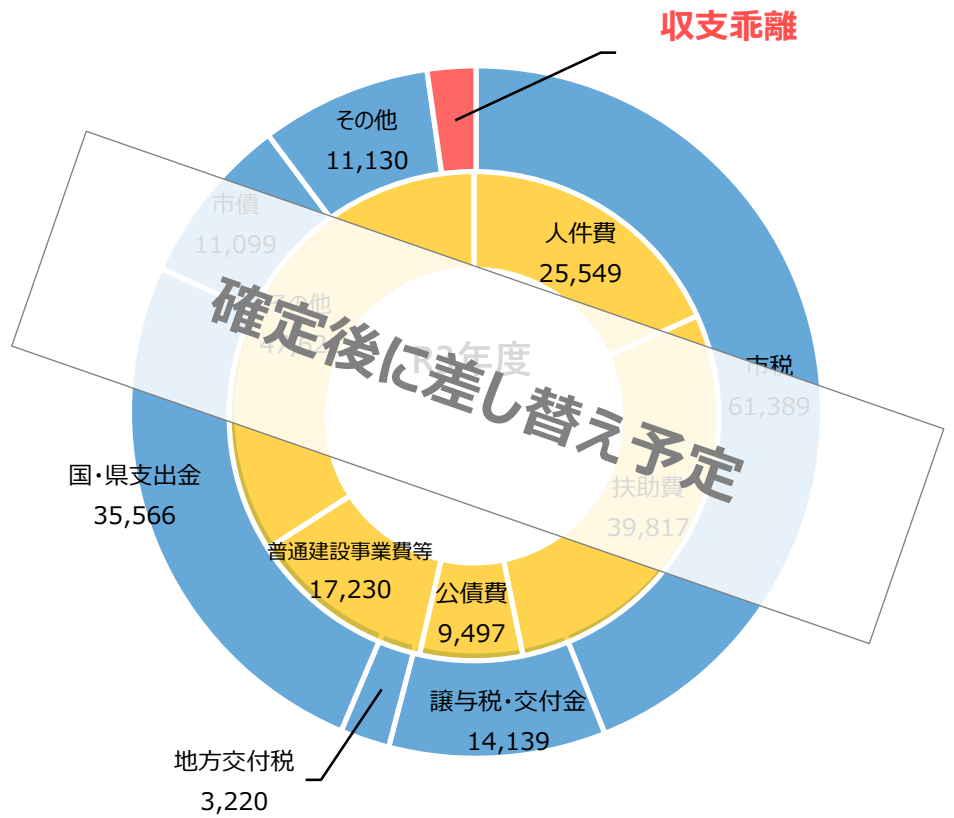
R37年までにかかる延べ費用

内訳 大規模修繕 1,475億円  
建替 1,692億円

## 公共施設のライフサイクルコスト



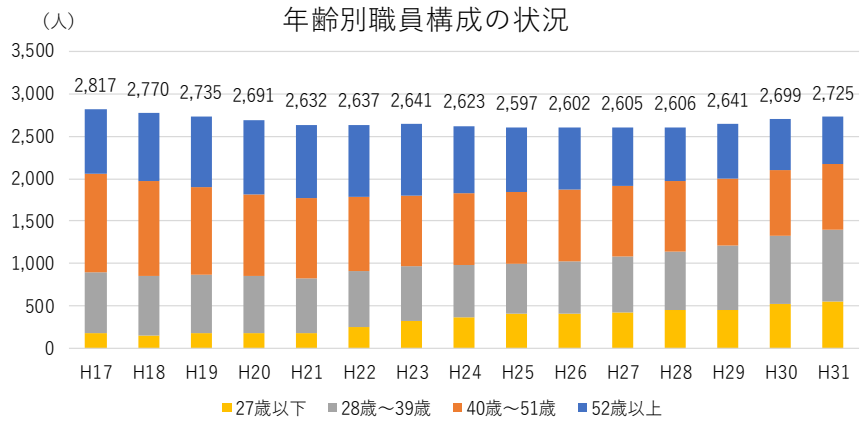
財政見通し



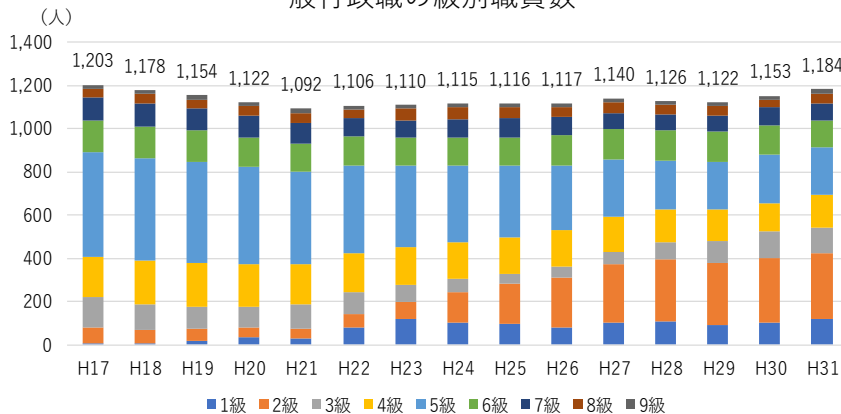
職員の状況

**若手職員が増加**

過去15年で30代以下の職員が約20%増加



一般行政職の級別職員数



一般行政職員の職層

**1・2級の職員  
の割合が増加**

過去15年で約30%増加

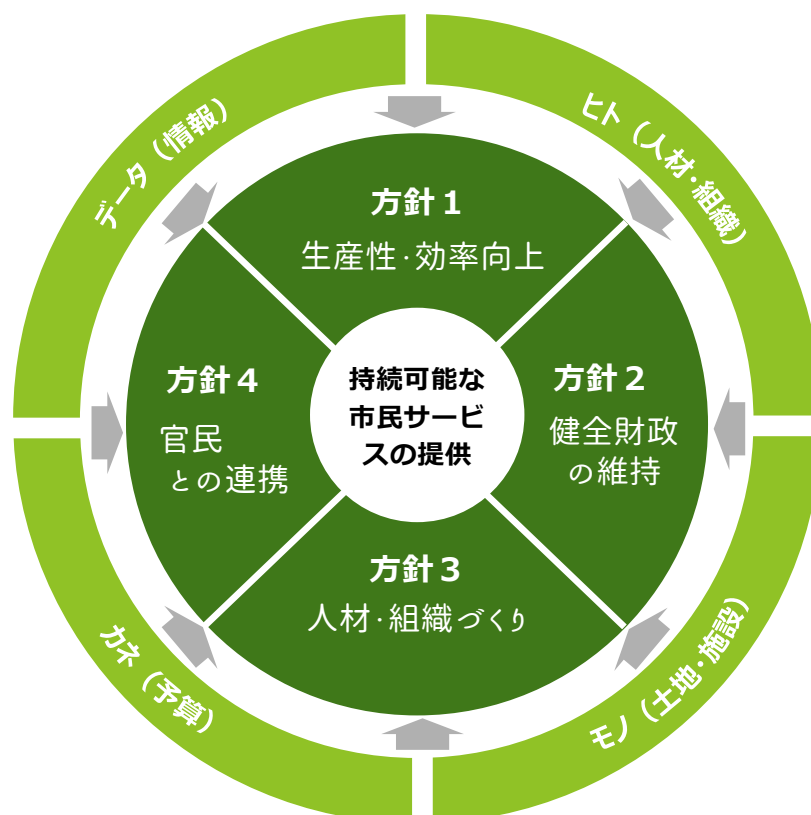
## IV. 経営資源の活用方針

### 1. 4つの方針と経営資源

持続可能な市民サービスを提供するために、4つの方針に基づき、経営資源の創出と最適な活用を図ります。

多様化・高度化する社会課題に迅速かつ柔軟に対応しながら、基本構想に掲げる将来都市像の実現に向けて、各分野ごとに取り組む方針（分野別方針）を展開していくうえで、その基盤となる経営資源の活用方針を、全部局において共有し、それぞれの取組を推進します。

### 4つの方針と経営資源



## 2. 具体的な方針と取組

4つの方針に基づき、7つの取組を進めます。

### 方針1 生産性・効率向上

先進技術も活かしながら、既存の手法にとらわれず業務改善に取り組み、市民サービスの向上や業務効率向上を目指します。

#### 取組1 市民サービスの向上（情報・業務改善課）

- ▷ オンライン申請の拡大
- ▷ 申請手続の簡素化

#### 取組2 業務効率化の推進（情報・業務改善課）

- ▷ 業務手法の見直し（省力化・効率化など）
- ▷ 業務へのICT（AI・IoT）活用

### 方針2 健全財政の維持

歳入の確保及び歳出の適正化に取り組み、健全財政を維持しつつ、新たな財政需要にも柔軟に対応できる財政運営体制の確立を目指します。

#### 取組1 財務マネジメントの推進（財政課，資産管理課，情報・業務改善課）

- ▷ 柏市独自の財政健全化目標値の設定および維持
- ▷ 財源の確保への取組
- ▷ 公共施設等の最適化
- ▷ 市保有財産の有効活用
- ▷ 人件費の将来負担の適正化



## 方針3 人材・組織づくり

市民ニーズや社会課題の本質に向き合い、従来の価値観にとらわれない柔軟な職員及び組織を目指します。

### 取組1 自律型人材の育成と登用（人事課）

- ▷ リーダーシップ・課題解決能力の強化
- ▷ 職員それぞれが能力を最大限発揮できる環境の整備（多様な働き方の推進）

### 取組2 組織体制の最適化（情報・業務改善課，人事課）

- ▷ 政策推進に資する組織体制の構築
- ▷ 部長，課長，管理職等の役割，職責の明確化

## 方針4 多様な主体との連携

民間など多様な主体との連携により、お互いの強みを生かした最適な公共サービスの提供を目指します。

### 取組1 民間活力との積極的連携（経営戦略課，情報・業務改善課）

- ▷ 市民・民間企業・大学など多様な主体との連携（公・民・学）の推進
- ▷ 多様な民間連携手法の活用
- ▷ スマートシティの推進

### 取組2 官民の保有データの利活用（経営戦略課，データ分析室，情報・業務改善課）

- ▷ 行政のデータ利活用における目指すべき指針策定を検討
- ▷ 庁内における部局間や大学・民間とのデータ連携の推進