

柏市第二次行政経営方針 (中間案)

柏市
平成 27 年 12 月

目次

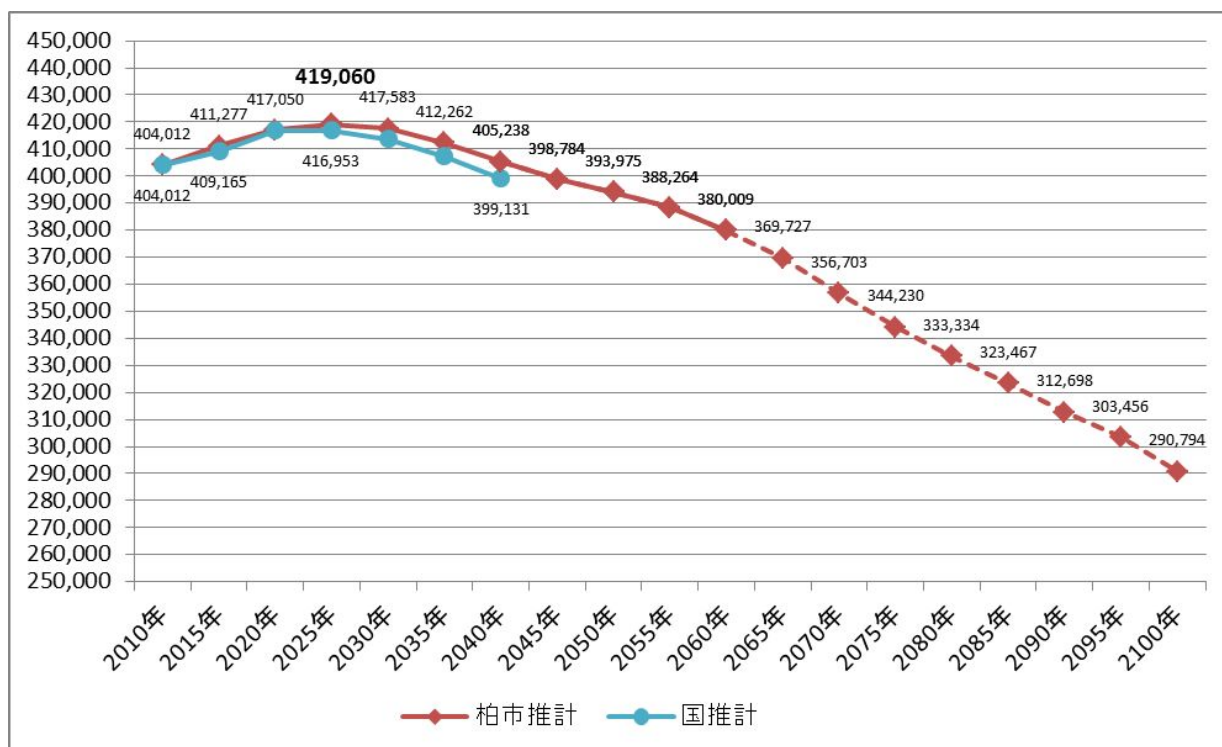
I	現状と見通し	1
1	人口見通し	1
2	財政状況	2
3	国の動向	2
II	行政経営の推進	4
1	第二次行政経営方針	4
(1)	計画概要	4
(2)	計画の目標	5
(3)	計画期間	5
(4)	実施手法	5
III	施策・取組内容	7
	施策「持続可能な行政経営の実現」	
1	施策の現状・課題	6
2	施策の目標	6
3	施策実現のための取組	6
(1)	マネジメントサイクル（PDCA）の活用	6
(2)	歳入確保の強化	6
(3)	歳出抑制の推進	7
(4)	民間活力の導入	8
(5)	ICT利活用による効率化・サービス向上	8
(6)	職員の能力向上	9
(7)	組織体制の最適化	9
	施策「公共施設等の最適化」	
1	施策の現状・課題	11
2	施策の目標	11
3	施策実現のための取組	11
(1)	公共施設マネジメントの推進	11
IV	実施計画（アクションプラン）	12
V	実施体制	13

I 現状と見通し

1 人口見通し

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 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、市税収入は横ばいか微増が見込まれています。

(2) 社会保障費

急速な高齢化を背景に、医療や介護や生活保護等の増加が見込まれてるほか、子育て支援の充実などにより、社会保障費は今後とも増加が見込まれています。

(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ています。

(4) 公共施設の老朽化

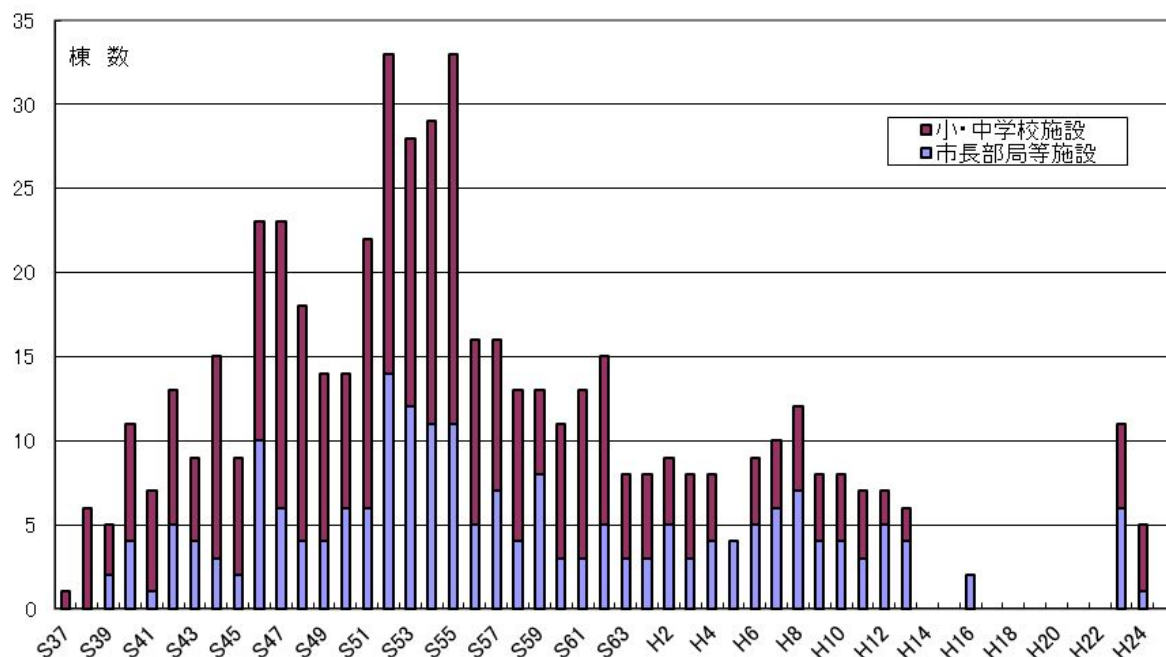
人口急増期に整備された道路、上下水道等のインフラと、公共施設の老朽化が進行し、今後、維持費や更新費の増大が見込まれています。

図表 2 市税収入の推移（見込み）

図表 3 社会保障費の推移（見込み）

図表 4 義務的経費の推移（見込み）

図表 5 市有建築物の年度別建築数



3 国の動向

国は、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）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にしており、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おり、国・地方を通じた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、ICT の徹底的な活用や、民間委託等の推進などによる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、計画期間内に地方交付税の単位費用の積算に反映し（トップランナー方式）、地方公共団体全体の取組を加速するとしています。

Ⅱ 行政経営の推進

1 第二次行政経営方針

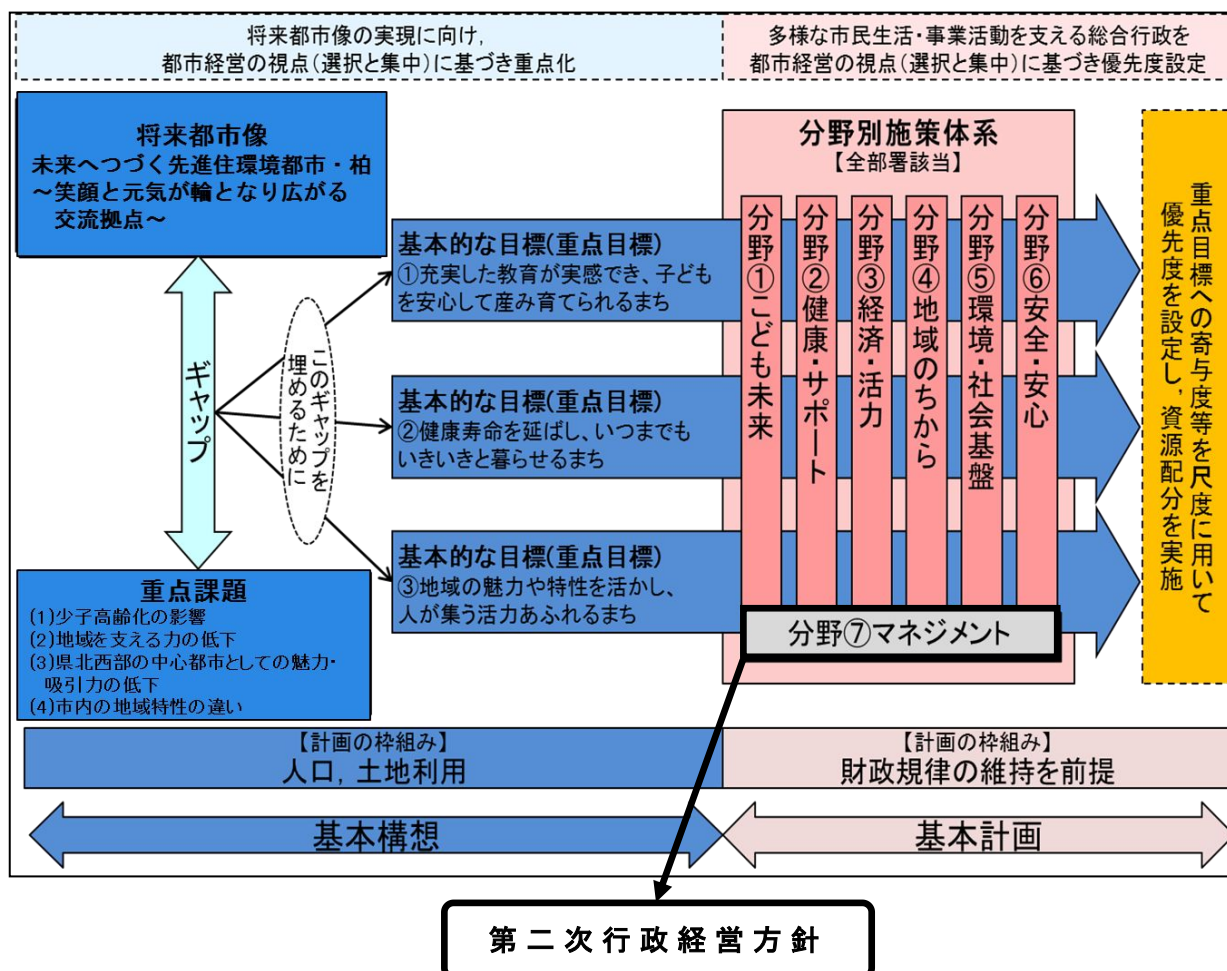
(1) 計画概要

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ための指針であり最上位の計画として、「第五次総合計画基本構想」及び「(前期)基本計画」を策定しました。

「第五次総合計画基本計画」には、「こども未来」をはじめとした6つの分野が位置付けられ、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標としています。

平成27年度で、現計画である「行政経営方針」の計画期間が満了することもあり、新たに「第二次行政経営方針」を策定しました。「第二次行政経営方針」は、「第五次総合計画」の分野別施策体系「分野⑦マネジメント」に位置付ける取組等を、具体的に実施するための部門計画としています。

図表6 「第五次総合計画」の全体像



(2) 計画の目標

- 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

「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に注力します。

※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見込み、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) 実施手法

「(2)計画の目標」に掲げた方向性を踏まえ、「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 7「第二次行政経営方針」計画体系」の施策、取組、事業に注力していきます。特に優先して重点的に取り組む施策、取組、事業を濃色にしています。

図表 7 「第二次行政経営方針」計画体系

施策	取組	事業
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) 税收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
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

Ⅲ 施策・取組内容

施策「持続可能な行政経営の実現」

1 施策の現状・課題

「第五次総合計画」に掲げる将来都市像を実現，重点目標を達成するために，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の老朽化対策等，多額の財政需要が見込まれており，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ています。

2 施策の目標

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目標値以内となっているなど，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，「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等に反映します。

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

「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のほか，収納対策の強化や使用料・手数料等の見直しなど，受益者負担の適正化に向けた取組を推進します。

【事業】

① 税收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などにより昼間人口の増加に取組み，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。

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，債権全般に渡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」に位置付けられ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，第五次総合計画に掲げた重点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。

② 公債費の抑制

- ・元金償還の据置期間短縮の取組により，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。

・介護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。

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，事業の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

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っていきます。

【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ていきます。

(7) 組織体制の最適化

「第五次総合計画」で位置付けている各施策や重点事業の目標（成果）を効率的・効果的に実施する必要があります。各施策や重点事業の目標を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。

合わせて、職員の人事・給与・職制等の見直しを行います。

【事業】

①組織の見直し

- ・第五次総合計画で位置づけられた重点事業を必達できる組

組織体制の構築します。

- ・ 経営的視点を持った組織づくりのため，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。

※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。）を継続します。

施策「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 施策の目標

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ているようにするため、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「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。

Ⅳ 実施計画（アクションプラン）

アクションプランは、「第二次行政経営方針」に位置付けた事業の具体の取組を位置付けた実施計画です。各事業ごとに全体計画（平成28年度から32年度まで）と、各年度ごとの計画を策定します。

アクションプランの実効性を高めるために、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。進行管理は経営管理本部又は企画部が行います。

【効果額の評価基準】

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、その差額を効果額とします。

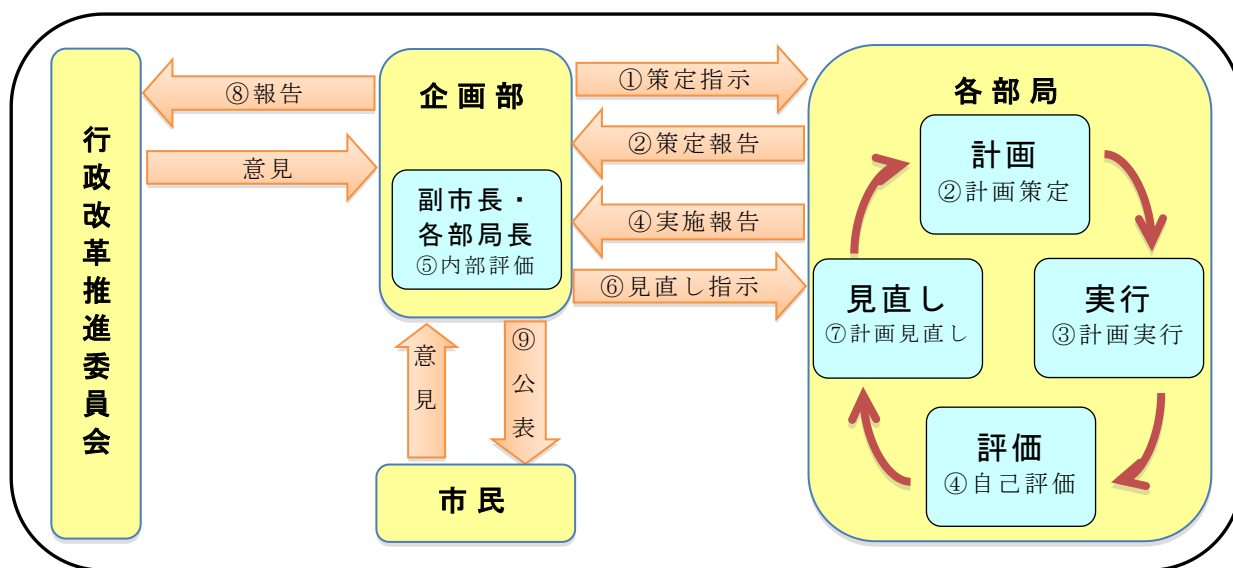
V 実施体制

「第二次行政経営方針」及び実施計画（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、各実施計画（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、「第二次行政経営方針」及び実施計画（アクションプラン）の進行管理は企画部が行います。

図表 8 計画の実施体制



< 進行管理 >

- ① 【企画部】 各部局に対してアクションプランの策定を指示
- ② 【各部局】 アクションプランを策定し，企画部に報告
- ③ 【各部局】 アクションプランを実行
- ④ 【各部局】 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局に指示
- ⑦ 【各部局】 アクションプランを見直し
- ⑧ 【企画部】 必要に応じて「行政改革推進委員会」に報告
- 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