

# 柏市行政経営方針

(柏市第四次行政改革大綱)

～持続可能な行財政運営の構築に向けて～

平成23年3月

柏市

# 目 次

柏市行政経営方針の策定にあたって	1
1 柏市行政経営方針について	2
2 柏市行政経営方針の基本的な考え方	
(1) 柏市を取り巻く状況（柏市の現状と課題）	3
(2) 財政見通し（取組前：一般会計）	8
(3) 基本方針	9
3 推進項目	
(1) 行政運営高度化への取組み	1 1
(2) 歳入増加に向けた取組み	1 4
(3) 歳出抑制に向けた取組み	1 6
4 財政見通し（取組後：一般会計）	1 9
5 計画期間	2 0
6 経営健全化の数値目標	2 2
7 実施体制	2 3
参考資料	
資料 1 柏市行政改革推進委員会の審議経過	2 4
資料 2 柏市行政改革推進委員会規則	2 5
資料 3 柏市行政改革推進委員会委員名簿	2 6
資料 4 諮問書及び答申書	2 7

# 柏市行政経営方針の策定にあたって

柏市では、今後の市政運営における最上位計画である「柏市第四次総合計画 後期基本計画」とともに、後期基本計画における重点施策を推進するため「柏市行政経営方針」を策定しました。

方針の策定にあたり、これまでの行政の計画づくりの問題点を整理すると、

- 1 過去の総括や、現状の分析を経ずに、方向性だけの目標設定を行う
- 2 したがって、目標に向けて具体的に何を行うのかというプロセス設計が伴わない
- 3 その結果、なかなか目標に到達できない

ということになると思います。

「柏市行政経営方針」については、同様の過ちを繰り返さないようにしなければなりません。「やるべき方向性」はわかっているとしても、それを「どのようにやれば良いのか」、「何が大きな障害となり、それをどのように克服していくべきなのか」ということが理解できていなければ、計画は絵に描いたモチに過ぎません。

「柏市第三次行政改革大綱」については、未達成の部分に関して明確な総括ができていませんでした。したがって、「どうして計画が達成できなかったのか」という構造問題が残されたまま、「柏市行政経営方針」に突入していく状態です。まずは、この点について、すぐにでも自己診断をしなければなりません。

地方行政は、因果関係の分析や総括的な分析が苦手です。なぜなら、中央集権型の行政では、国や県の「点」の指示を受けて、それを実行することが地方行政の仕事だったからです。しかし、我々は苦手だとしても「なぜ、目標を達成できなかったのか」という構造問題を、総括的に分析をしなければなりません。大まかにわかっていることは、

- 1 「目標をやり切る」ということが、組織の中でそもそも重要視されていない
- 2 ゆえに、数値目標や改善目標が安易に設定され、それに対して、組織的に何の違和感もない

ということです。「目標達成」の使命感が組織的に共有されていないこと、「目標達成」のための組織運営に何の工夫もないことが構造的な問題であると推測されます。

「柏市行政経営方針」は、組織に関する総括分析から始まると思います。そして、これは組織運営の問題ですから、最終的には市長の問題でもあるわけです。市長自身が、コミュニケーションを繰り返すことによって、「目標達成が絶対であること」ということを組織に浸透させること、そのためには「プロセスを詳細に設計し、かつ短いスパンで進捗管理を行う」というマネジメントを行うことを自覚しなければなりません。

また、合わせて人材も育てなければなりません。一朝一夕にはできない内容です。しかし、それしか道はないと考えています。

**柏市長 秋山浩保**

# 1 柏市行政経営方針について

柏市では、柏市第四次総合計画基本構想において「みんなでつくる安心、希望、支え合いのまち 柏」を将来都市像に掲げ、市民との協働を施策大綱の第一の柱に据え、これまで各種取組みを推進しています。

近年の柏市を取り巻く状況は、市税収入の伸びが期待できない中での高齢化の進行や、リーマンショックを背景とする景気の低迷に伴う社会保障費の著しい増加など、厳しい状況が続いています。

また、地方自治に関しても、国から地方への権限移譲や、ひも付き補助金の一括交付金化といった地域主権への取組みが進められるなど、社会経済情勢は大きく変化し、自治体の対応力が強く求められる一方で、行政のあり方についても変化が求められています。

このような厳しい財政状況の中で、既存の事務事業を見直すなど行財政改革の取組みを継続し、持続可能な行財政運営を構築することが重要となっています。

このため、「柏市行政経営方針」では、「柏市第四次総合計画 後期基本計画」における重点施策を推進し、目標とする将来都市像を実現するため、行財政改革の取組みを一層強化し、行財政運営の高度化を図ります。

計画の推進にあたっては、マネジメントの強化及び高度化や財政の健全化などの基本方針を推進するとともに、「柏市行政経営方針」の実施計画である「アクションプラン」に個別の取組みを位置付け、改革の実効性を確保します。

## 2 柏市行政経営方針の基本的な考え方

### (1) 柏市を取り巻く状況（柏市の現状と課題）

#### ① 少子高齢化の進行

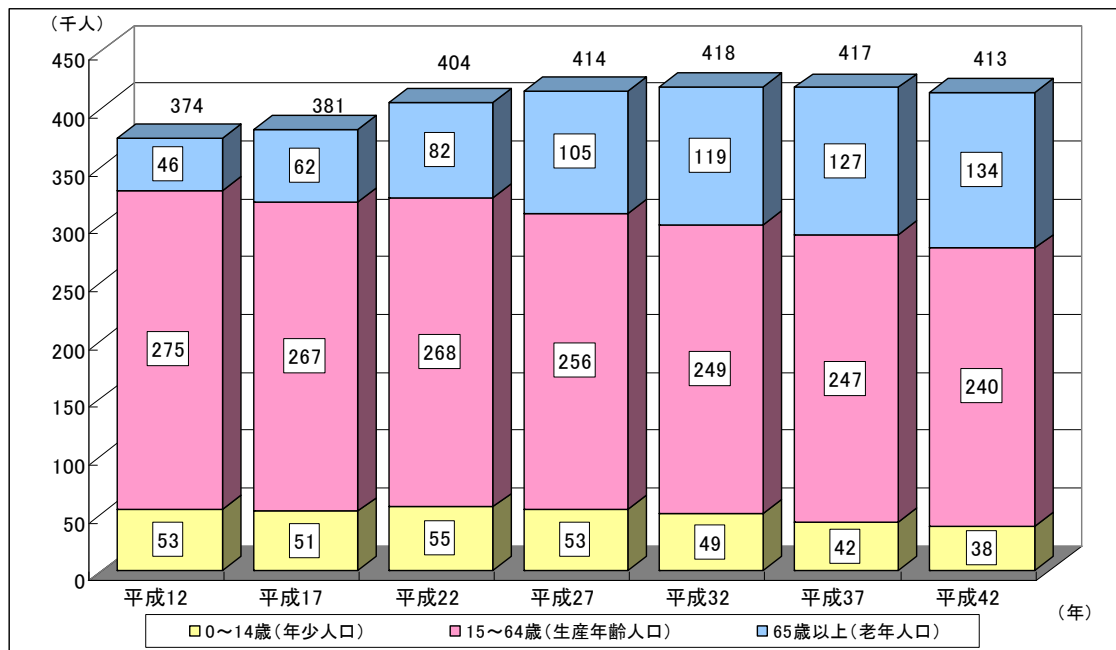
日本の人口は平成16年をピークに減少していますが、地理的条件の優位性などから、柏市は人口増加が続き、平成22年8月には40万人に達しました。今後、柏市の人口増加率は鈍化し、将来的には減少に転じることが予想されます。

また、柏市は全国平均と比べ出生率は下回っているものの、ファミリー層を中心とした生産年齢人口や、年少人口の流入が多いため、高齢化率は、現状では相対的に低い水準にあります。

（平成20年…全国：22.1% 柏市：18.4%）

しかしながら、今後、人口流入の鈍化などにより、高齢化率は上昇していくことが想定されます。

【年齢3区分別人口の推移】



		平成12	平成17	平成22	平成27	平成32	平成37	平成42
総計	人口(人)	373,778	380,963	404,079	413,933	417,755	417,221	412,872
	0～14歳							
	人口(人)	52,822	51,262	54,886	53,389	48,906	42,494	38,280
	構成比	14.1%	13.5%	13.6%	12.9%	11.7%	10.2%	9.3%
	15～64歳							
	人口(人)	274,849	267,227	267,625	255,568	249,363	247,419	240,114
	構成比	73.5%	70.1%	66.2%	61.7%	59.7%	59.3%	58.2%
	65歳以上							
	人口(人)	46,107	62,474	81,569	104,976	119,486	127,309	134,478
	構成比	12.3%	16.4%	20.2%	25.4%	28.6%	30.5%	32.6%

(注) 平成17年までは国勢調査による実績値。平成22年の総人口は国勢調査の速報値。平成22年の年齢階層別人口及び平成27年以降は推計値。

年齢階層別人口推計の合計値は、端数処理の関係で総計値と一致しないことがある。

## ②地域主権・地方分権の進展

権限や財源を中央に集中させる中央集権型行政システムを続けることにより、地域社会の自治の制約、地域活力の減退などの弊害が目立つようになってきました。こうしたことを背景として、国から地方へ権限を委譲し、地方が主体的に行政運営に取り組むことを目指す、地域主権に向けた動きが進展しています。

柏市は平成20年4月に中核市へ移行し、千葉県が行っていた福祉や保健衛生、環境、都市計画など、多くの事務と権限の移譲を受けました。一方で、自らの手によってまちづくりを進めていく「責任」がより一層求められることとなりました。

地方分権・地域主権が進む中で、柏市は自立した自治体として、行財政面における運営能力の向上を図っていくとともに、しっかりとした行財政基盤を構築していくことが重要となっています。

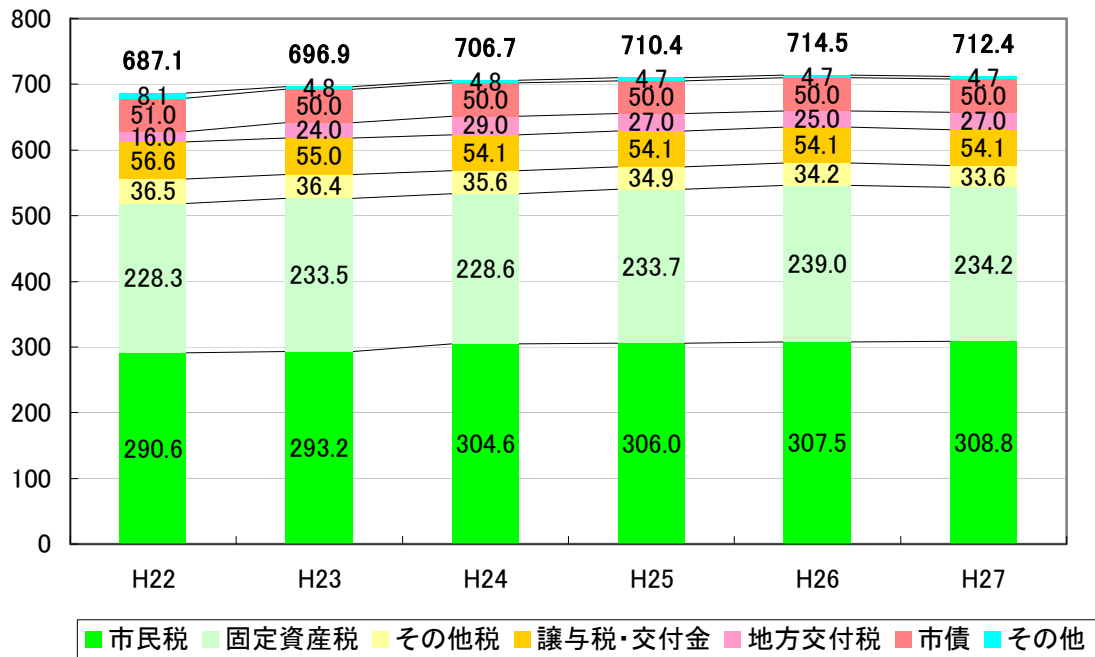
### ③ 財政の現状と見通し

#### ア 市税収入と社会保障費

景気回復の遅れや高齢化の進行などにより、市税収入が伸び悩む一方で、社会保障費は大幅な増加が見込まれています。

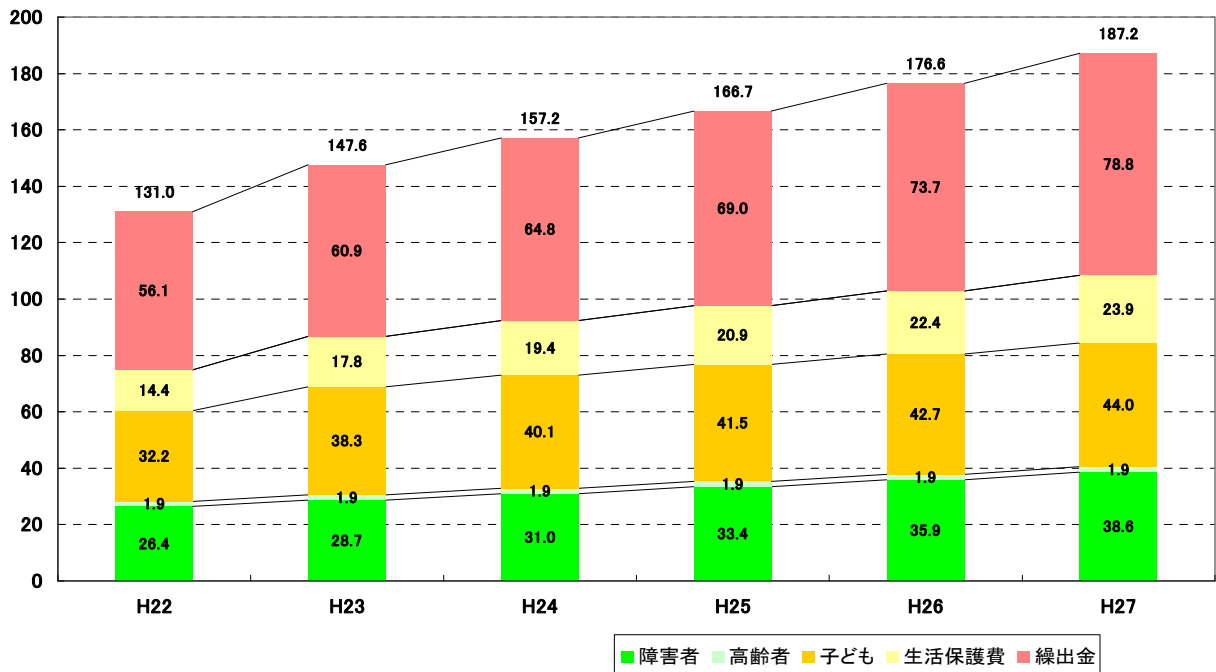
【経常一般財源の推移（見込み）】

（単位：億円）



【社会保障費の推移（見込み）】

（単位：億円）

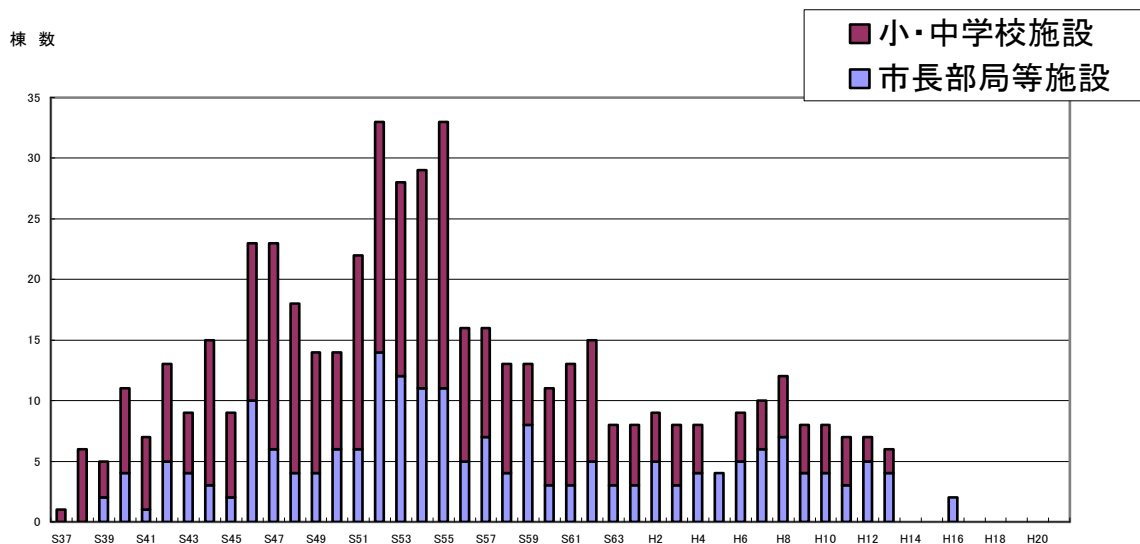


※平成22年度当初予算額を基礎数値とし、現行制度に基づき推計

## イ 公共施設の老朽化

公共施設のうち、昭和50年代以前に建設された経過年数30年以上の施設が、棟数で全体の53%あります。10年後には80%を超える見込みであることから、老朽化に伴う修繕や改築など、多額な財政負担が見込まれています。

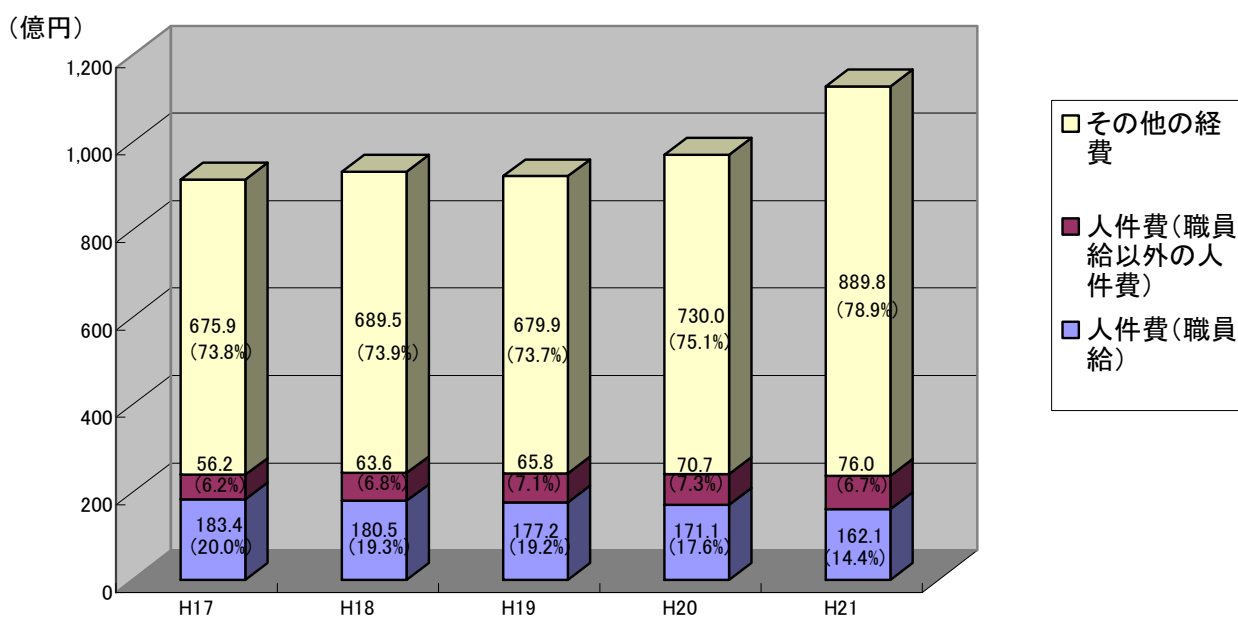
【年度別建設棟数】



## ウ 職員人件費

団塊世代の職員の大量退職による退職手当の負担が重い状況にありますが、職員定数や職員給与の見直しなどにより、職員人件費総額や、歳出に占める人件費の割合は減少傾向にあります。

【歳出額に占める人件費の推移（普通会計）】



※ 地方財政状況調査 普通会計ベース  
職員給与以外の人件費とは議員報酬、特別職給与、非常勤特別職報酬、退職手当、共済組合負担金等



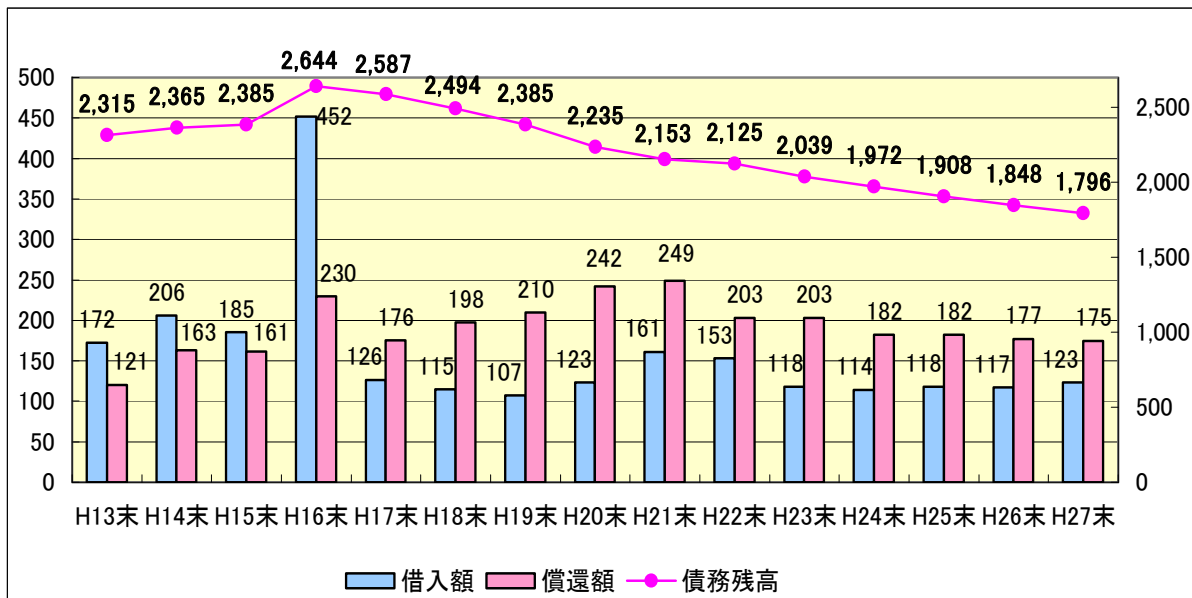
## エ 市債残高と公債費

市債の新規借入額を当該年度の元金償還額以内とするなど、市債残高を抑制した結果、平成16年度をピークに債務残高は減少しています。

しかしながら、県内の他市町村と比較して、債務残高は高い水準にあります。

【債務残高（見込み）】

（単位：億円）



※債務残高は、市の一般会計、特別会計、企業会計、債務負担行為（公債費に準ずるもの）の合算額

※平成23年度以降の見込みは、市債の新規借入について建設事業債を約47億円、臨時財政対策債を50億円借入れるとした場合のもの

※平成16年度借入額には、合併に伴う旧沼南町債務継承等に伴うもの（債務残高248億円、借入額22億円）を含む。

【県内人口上位市の市債残高（普通会計：平成21年度末）】

市町村名	人口 (H22.3.31)	市債残高	(市民1人あたり)
千葉市（政令指定都市）	932,421人	7,401億円	79万4千円
船橋市（中核市）	598,213人	1,107億円	18万5千円
松戸市	477,894人	893億円	18万7千円
市川市	461,638人	727億円	15万8千円
柏市（中核市）	394,188人	1,166億円	29万6千円

### ④公共サービスの実施主体の多様化

柏市では平成16年に「市民との協働に関する指針」を策定し、協働によるまちづくりを進めてきました。しかしながら、依然として多くの公共サービスは市が実施し提供している状況にあります。市民、地域団体、市民活動団体、大学、企業など、多様な主体と連携して公共サービスを提供することが望ましいと考えられます。

## (2) 財政見通し（取組前：一般会計）

平成22年7月、「柏市行政経営方針」の策定にあたり、平成22年度当初予算額を基礎数値とし、計画期間となる平成23年度から平成27年度までの財政収支を試算しました。現状のまま推移すると、5年間で78億円を超える収支不足が見込まれ、基金（貯金）を取崩さないと財政運営ができない結果となりました。

《歳入》

(単位:億円, %)

区分	H22	H23		H24		H25		H26		H27	
		金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率
市税	605.0	613.9	1.5	618.9	0.8	625.8	1.1	633.2	1.2	628.2	△ 0.8
譲与税・交付金	56.6	55.0	△ 2.8	54.1	△ 1.6	54.1	0.0	54.1	0.0	54.1	0.0
地方交付税	17.5	25.5	45.7	30.5	19.6	28.5	△ 6.6	26.5	△ 7.0	28.5	7.5
国・県支出金	197.2	215.3	9.2	223.7	3.9	234.3	4.7	242.3	3.4	253.8	4.7
市債	127.7	99.5	△ 22.1	97.6	△ 1.9	104.3	6.9	102.4	△ 1.8	108.3	5.8
その他	114.9	96.4	△ 16.1	97.3	0.9	96.3	△ 1.0	101.9	5.8	107.3	5.3
計	1,118.9	1,105.6	△ 1.2	1,122.1	1.5	1,143.3	1.9	1,160.4	1.5	1,180.2	1.7

《歳出》※現状ベース

(単位:億円, %)

区分	H22	H23		H24		H25		H26		H27	
		金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率
人件費	244.8	241.5	△ 1.3	239.2	△ 1.0	234.1	△ 2.1	239.6	2.3	242.4	1.2
扶助費	221.4	265.3	19.8	281.6	6.1	296.0	5.1	310.7	5.0	326.0	4.9
公債費	134.5	136.6	1.6	132.7	△ 2.9	139.7	5.3	137.3	△ 1.7	143.1	4.2
普通建設事業費	132.0	90.0	△ 31.8	90.0	0.0	90.0	0.0	90.0	0.0	90.0	0.0
その他	386.2	381.9	△ 1.1	384.1	0.6	393.6	2.5	403.4	2.5	410.9	1.9
計	1,118.9	1,115.3	△ 0.3	1,127.6	1.1	1,153.4	2.3	1,181.0	2.4	1,212.4	2.7

(単位:億円, %)

収支	0.0	△ 9.7	△ 5.5	△ 10.1	△ 20.6	△ 32.2
					5ヶ年の合計	△ 78.1
経常収支比率	97.1	98.5	97.8	98.0	100.0	102.1

※推計条件

【歳入】

- 市税は、現行制度を前提として税目ごとに推計
- 国・県支出金は、事業費の増減に合わせて推計
- 地方交付税は、平成22年度を参考に推計
- 繰入金は、退職手当基金と財政調整基金（25億円）を見込み推計
- 市債は、臨時財政対策債（50億円）と普通建設事業費に基づく建設事業債を見込み推計

【歳出】

- 人件費は、現行制度を前提として退職などによる定員の削減数を見込み推計
- 扶助費は、事業ごとの増減を推計
- 公債費は、新規の借入れを含む償還計画で推計
- 投資的経費は、90億円を見込み推計

### (3) 基本方針

「柏市行政経営方針」では、市の現状と課題を踏まえ、持続可能な行財政運営の構築に向けて、次の5つの基本方針に基づき行財政改革を推進します。

#### ① マネジメントの強化・高度化

行政評価を活用した計画—実行—評価—見直しのマネジメントサイクルを活用し、マネジメント力の強化及び高度化を図ります。

#### ② 職員の意識改革の推進

多様化する行政課題に対応し、効率的・効果的な行政運営を行うために、職員の意識改革が必要となります。職員の意欲と能力の向上を図り、その成果を行政運営に発揮できるような取組みを進めます。

#### ③ 財政の健全化

厳しい財政状況の中、より効率的・効果的な行財政運営の構築が重要な課題となっています。持続可能な行財政基盤の構築に向け、市民サービスの維持・向上に配慮しつつ、歳入・歳出両面での見直しを進めます。

#### ④ 市民の声や意見の反映と信頼の確保

施策の推進や事業の見直しにあたっては、柏市の財政状況を市民に分かりやすく伝え、様々な方法により市民と対話を行い、市民の考え方やニーズを把握し行政運営に反映します。

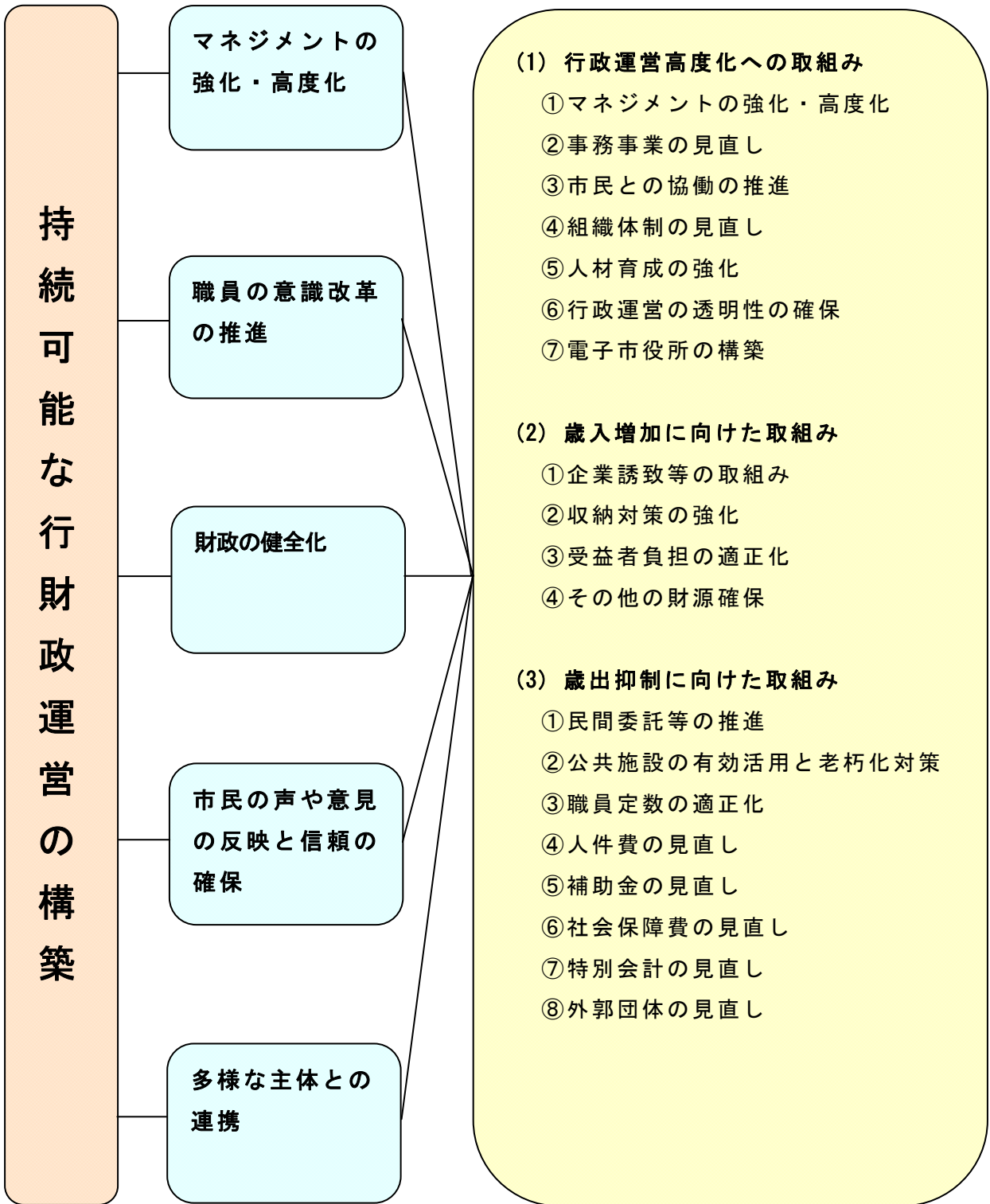
また、市民に信頼されるよう、法令遵守の徹底に取り組めます。

#### ⑤ 多様な主体との連携

市民との協働によるまちづくりを推進するため、市民、地域団体、市民活動団体、大学、企業等と連携し、市の役割を明確にするとともに、重点化を図ります。

《基本方針》

《推進項目》



## 3 推進項目

### (1) 行政運営高度化への取組み

#### ① マネジメントの強化・高度化

各部局長は、年度当初に運営方針を策定・公表した上で、目標達成、課題解決に取り組むなど、更なるリーダーシップの発揮とマネジメントの強化及び高度化を図ります。

策定した運営方針については、市長を長とする経営管理本部において確認し、進行管理を行います。

このほか、職員が全体の奉仕者として法令及び服務規律を遵守し、市民の市に対する信用や職員に対する信頼が損なわれることのないよう、綱紀粛正に努めます。

#### 【取組項目】

- 部局長は各部局の運営方針を策定し、その内容を職員と情報共有します。
- 各部局の目標や課題に対する、経営管理本部のチェック機能を強化します。
- 服務、公務員倫理についての研修を充実します。
- 組織的にリスクと真正面から向き合い、リスク発生前に必要な対策を講じます。

#### ② 事務事業の見直し

市民が必要とする事業を実施し、持続可能な行財政基盤を確立するために、市で実施している全ての事務事業を精査し、事業の見直しを実施します。事業の見直しにあたっては、限られた行政資源を有効に活用するため、市の全ての事務事業を対象に、行政評価や事業仕分けなどの活用により、事業の必要性、行政の関与や実施主体の適否、実施手段の有効性や効率性（費用対効果）などについて判断を行います。

なお、見直しにあたっては、既に取り組んでいる行政評価や事業仕分けなどの手法を活用し、外部からの意見を伺う機会も設けながら進めていきます。

#### 【取組項目】

- 事務事業評価を推進します。また、適切な記載内容となるように事務事業シートを改善します。
- 必要に応じて事務事業に優先順位を付けます。
- インセンティブ予算（報奨）制度の活用を推進し、事務事業の見直しを進めます。
- 事業仕分けを実施し、事業を実施する説明責任を果たすとともに、事業の見直しを進めます。

### ※事務事業シート

事務事業評価において、事業を実施する背景や目的、事業の成果、事業実施における課題などを整理することで、共通理解を図りながら事業を改善するために作成するもの

### ③市民との協働の推進

多様化、高度化した市民ニーズの全てに対して、現状の財源と職員体制で対応することは限界があります。

特に、近年「新しい公共」と言われる非営利セクターによる公共サービスの担い手の出現や「自分たちのまちは自分たちで」という機運も高まりつつあります。

こうした市民や市民団体等の「活力」を最大限活かし、ともに情熱を持ってまちづくりを進めていきます。

#### 【取組項目】

- 市民が主体的にまちづくりに参加できる環境づくりを進めます。
- 多様な主体の役割分担，連携を図ります。
- 市民公益活動を支援します。

### ④組織体制の見直し

多様化する市民ニーズを的確に捉え、市民満足の向上につなげていくため、横断的な連携を可能とする柔軟な組織運営へと転換し、新たな行政課題や複数の分野にまたがる業務への対応を強化します。

また、組織構造や職制の見直しなどにより、意思決定の迅速化とチェック体制の強化を図ります。また、部や課への分権を進め、すべての職員が責任を持って事業に取り組める体制づくりを進めます。

このほか、中核市に求められる権能を迅速かつ確実に発揮するため、関連性の高い施策を一体的に展開できる体制づくりを進めるなど、対象者・利用者重視の、市民にわかりやすい組織の構築を進めます。

#### 【取組項目】

- 部署を横断する課題等に対して、プロジェクトチーム方式などの活用を進めます。
- 担当制を見直します。
- 中間管理職層の役割を見直し、権限や責任を明確にします。
- 市民との協働，子育て支援，健康・医療・福祉，生涯学習分野などの組織の再編を進めます。

### ⑤人材育成の強化

地域主権の進展や市民ニーズの多様化，市民との協働等に十分に対応するため、

政策形成能力や交渉・調整力，分析・判断力を持った職員を育成することが急務となっています。

このことから，職員の能力や実績を適切に評価し，給与や昇格等の処遇に反映し「元気の出る人事制度」を確立します。

また，公共サービスの高度化・専門化に対応するため，各施策（事業）に精通した専門性の高い職員を育成します。

**【取組項目】**

- 職員研修の拡充を図ります。
- 効果的な人事評価制度の拡充を図ります。
- 各施策（事業）に精通した専門性のある職員を育成します。

**⑥行政運営の透明性の確保**

これから市民とともにまちづくりを行っていくためには，市民から信頼される市政運営とすることが絶対条件となります。

政策形成から実施までの各段階全てにおいて，原則，情報公開を行うほか，市民の知りたい市政情報については，広報かしわやホームページ等の媒体を通じて，わかりやすく情報提供を行います。

**【取組項目】**

- 事務事業シートの活用機会を増やします。
- タウンミーティングの実施など，市民参加機会の拡大を図ります。
- わかりやすい市政情報の提供を進めます。
- 内部統制機能の強化と外部監査の拡充を図ります。

**⑦電子市役所の構築**

24時間ノンストップ・ワンストップの行政サービスや行政情報提供を推進するため，ICT（情報通信技術）を積極的に活用します。庁内では，行政経営の視点から業務改善や情報共有化等の推進に努めます。

また，柏市情報セキュリティポリシーに基づき，セキュリティ対策に努めます。

**【取組項目】**

- インターネットを活用した，申請や情報提供を拡充します。
- 住民記録や税などの住民情報系システムを中心にシステムの障害対策を促進します。

## (2) 歳入増加に向けた取組み

### ①企業誘致等の取組み

企業誘致等については、税収の確保や雇用の創出に大きく影響するため、交通の利便性や大消費地への近接性、産業支援機関の集積、社会実験などの様々なプロジェクトや恵まれた農業資源の存在などの柏市の特性や強みを活かした取組みを強化します。

また、産業構造が変化している中、国や県、関係機関との連携強化を促進し、職員派遣のメリットを活かした施策情報や企業動向の把握を行い、新産業の創出や企業の活性化などにつなげていきます。

#### 【取組項目】

- 柏市の魅力を生かした誘致のPR活動を推進します。
- 企業立地を促進するための支援体制を充実・強化します。
- 新産業の創出のため、産学官の連携を促進します。

### ②収納対策の強化

歳入の確保はもとより、公平性の観点から、市税、国民健康保険料、介護保険料、保育園費負担金、下水道受益者負担金、市営住宅使用料などについて、組織横断的な債権管理に取組み、徴収技術の向上やノウハウの共有などによる業務の効率化を進め、収納率の向上を図ります。

また、自主的な納付に向けた啓発や納付機会の拡充など、滞納を未然に防ぐ方策について検討します。

#### 【取組項目】

- 市税、保険料及び使用料等の収納率の改善を図ります。
- 滞納管理システムの導入を進めます。
- 滞納情報の共有を進めます。
- 電話等による納付勧奨を推進します。

### ③受益者負担の適正化

施設サービスの利用や証明書等の発行など、行政サービスの利用にあたり、受益者の負担割合をより明確にし、適切な負担を受益者に求めるため、「使用料・手数料の適正化基準」の見直しを行います。

#### 【取組項目】

- 「使用料・手数料の適正化基準」を見直します。
- 行政財産を使用する場合の電気、ガス、水道及び電話料等の光熱水費等は、原則、利用者が負担するものとします。
- 各行政サービスごとの受益者負担等の状況を定期的に検証し、公表します。



#### ④その他の財源確保

その他の財源確保策として、未利用地の売却，市有財産の貸付，広告収入の確保などによる財源確保を行います。

##### 【取組項目】

- 未利用地（普通財産や事業に伴う残地）の売却を進めます。
- 自動販売機の設置に価格競争方式を導入するなど，市有財産の有償貸付けを進めます。
- 広告事業による収入の確保を進めます。
- ネーミングライツ（命名権）の導入を検討します。

### **(3) 歳出抑制に向けた取組み**

#### **①民間委託等の推進**

市の事業を見直した結果、市が実施すべきと判断した事業は、最小の経費で最大の効果が得られるように、目的の実現やサービスの向上のほか、事業手法の最適化や、効率化などについても見直しを行います。この中で、事業効率化の手法として適切である場合は、民間委託等を進めます。

なお、民間委託等の推進にあたっては、責任は市にあることを認識した上で、新たな行政サービスの提供主体が生まれている事実を踏まえ、行政の関与や実施主体の適否、実施手段の有効性（目的の実現）や、効率性（費用対効果）の観点から、最適な運営手法について検討します。

##### **【取組項目】**

- 各事業に最もふさわしい方式で民間活力の活用を進めます。
- エリアマネジメントの活用を推進します。

#### **②公共施設の有効活用と老朽化対策**

市民サービスを提供する公共施設は、昭和40年から50年代にかけての人口急増期に整備が進められてきたことから、多くの施設の老朽化が進み、近く大規模な修繕や更新時期を迎えます。

全ての施設を更新することは、大きな財政負担を短期間に強いることになるため、修繕や更新は計画的に行う必要があります。

市全体の公共施設の総量、特に貸館の供給量は少なくないにも関わらず、市民ニーズに十分、応えきれていない状況があることから、市民が利用しやすい施設づくりを進めるとともに、公共施設の複合化、多用途化を進める等、有効活用へ向けた取組みを進めていきます。

##### **【取組項目】**

- 総量の抑制を視野に入れ、施設の再配置を検討します。
- 施設の長寿命化を図ります。
- 公共施設等の有効活用を進めます。
- 基金を活用して、改修や改築の財源を確保します。

#### **③職員定数の適正化**

市民ニーズの多様化や地域主権の進展等により、公共サービスは高度化・専門化してきていますが、持続可能な行財政運営を構築するためには、更なる行政のスリム化を進める必要があります。

今後、職員が担うべき業務領域の重点化を図り、これまで以上に民間活力導入や市民との協働を推進し、行政サービスの安定的な提供と人件費の抑制が両立されるよう、適正な職員数の管理に努めていきます。

#### 【取組項目】

- 定数内職員数は、退職者不補充等により純減を継続します。
- 育児休業や病気休職等の代替職員は、定数外の規定の範囲で確保します。
- 再任用職員等、多様な人材を確保し活用します。
- 新たな行政課題には、時限的な増員や組織の設置等で対応します。

#### ④人件費の見直し

職員定数の適正化と合わせ、一般職や特別職の給与や報酬について、国や他団体、民間の状況に留意しながら制度の見直しを行い、人件費の削減に向けて取組みます。

#### 【取組項目】

- 地域手当や住居手当などの職員手当を見直します。
- 審議会等のあり方を見直し、非常勤特別職報酬総額を抑制します。

#### ⑤補助金の見直し

補助金は、公益性や効果の希薄なもの、所期の目的が果たされたものなどについて検証し、恒常的な補助金の縮小・廃止を行なうとともに、長期化しないよう終期を設定するなど、「補助金の適正化に向けた取組み」に基づき、総額の抑制に努めます。

#### 【取組項目】

- 社会経済情勢に照らし「補助金の適正化に向けた取組み」を見直します。
- 事務事業評価システムを活用した補助金効果の検証、点検に取り組みます。

#### ※補助金の適正化に向けた取組み

柏市の補助金適正化に向けた取組みに関する指針。指針には、終期の設定や補助率の適正化などの交付基準、根拠規程・交付基準の整備などを定めている。

#### ⑥社会保障費の見直し

扶助費を中心とした社会保障費は、高齢化の進行や、経済情勢の悪化などにより、給付費の大幅な増加は避けられない状況にあります。安心を支える社会保障のあるべき姿を整理し、社会保障サービスの基本方針を策定し、柏市の社会保障費の見直しを進めます。

#### 【取組項目】

- 柏市における「社会保障費のあり方」を策定します。
- 国の制度に基づかない市の単独扶助費の見直しを実施します。

#### ※扶助費

社会保障制度の一つ。生活保護など国の法律に基づき市が支出するもののほか、市の独自施策で支出する（市の単独扶助費）ものがある。

## ※社会保障費

扶助費のほか、一般会計から国民健康保険事業特別会計や介護保険事業特別会計などへの繰出金を含む。（柏市の場合）

### ⑦特別会計の見直し

特別会計及び企業会計で実施する事業は、事業計画に基づいた独立採算による効率的な運営を目指します。また、特別会計に対する一般会計の負担のうち、法令や繰出基準に基づかないものは抑制します。

#### 【取組項目】

- 特別（企業）会計に対する、繰出基準外の一般会計繰出金の抑制に努めます。
- 各特別（企業）会計事業を取り巻く状況を検証し、必要に応じて見直しを実施します。

### ⑧外郭団体の見直し

外郭団体は、行政機能を補完・代替する役割を担うために設立され、これまで市の行政サービス提供に重要な役割を果たしてきました。

しかしながら、変化する社会経済情勢や多様化する行政ニーズ、また、市民、地域団体、市民活動団体、大学、企業など多用な主体が協働して公共を担うという流れの中、改めて今後のあり方を見直すとともに、公益法人制度改革への対応を進めていきます。

#### 【取組項目】

- 外郭団体のあり方を検討します。
- 外郭団体に対する財政支援、人的支援のあり方を見直します。
- 外郭団体の経営状況を把握し、適切に指導します。
- 外郭団体の経営状況など積極的に情報を公開します。

## 4 財政見通し（取組後：一般会計）

「柏市行政経営方針」の最終年度における財政指標の目標値を設定するため、取組みの目安とする財政見通しを試算しました。

この財政見通しは、現状ベースの財政見通し（8ページ参照）による約78億円の収支不足を解消し、新たな行政需要に必要な財源を確保するための目安として、人件費、物件費、市単独の扶助費及び補助費を、平成24年度から平成27年度までの4年間で10%削減した場合の試算です。

《歳入》

（単位：億円、%）

区分	H22	H23		H24		H25		H26		H27	
		金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率
市税	605.0	613.6	1.4	618.9	0.9	625.8	1.1	633.2	1.2	628.2	△ 0.8
譲与税・交付金	56.6	57.1	0.9	54.1	△ 5.3	54.1	0.0	54.1	0.0	54.1	0.0
地方交付税	17.5	40.5	131.4	30.5	△ 24.7	28.5	△ 6.6	26.5	△ 7.0	28.5	7.5
国・県支出金	197.2	228.9	16.1	223.7	△ 2.3	234.3	4.7	242.3	3.4	253.8	4.7
市債	127.7	95.8	△ 25.0	97.6	1.9	104.3	6.9	102.4	△ 1.8	108.3	5.8
その他	114.9	93.3	△ 18.8	97.3	4.3	96.3	△ 1.0	101.9	5.8	107.3	5.3
計	1,118.9	1,129.2	0.9	1,122.1	△ 0.6	1,143.3	1.9	1,160.4	1.5	1,180.2	1.7

《歳出》※削減取組み後

（単位：億円、%）

区分	H22	H23		H24		H25		H26		H27	
		金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率	金額	増減率
人件費	244.8	239.9	△ 2.0	233.2	△ 2.8	222.4	△ 4.6	221.7	△ 0.3	218.2	△ 1.6
扶助費	221.4	260.2	17.5	280.7	7.9	294.1	4.8	307.8	4.7	322.0	4.6
公債費	134.5	137.1	1.9	132.7	△ 3.2	139.7	5.3	137.3	△ 1.7	143.1	4.2
普通建設事業費	132.0	114.5	△ 13.3	90.0	△ 21.4	90.0	0.0	90.0	0.0	90.0	0.0
その他	386.2	377.5	△ 2.3	378.4	0.2	382.1	1.0	385.9	1.0	387.4	0.4
計	1,118.9	1,129.2	0.9	1,115.0	△ 1.3	1,128.3	1.2	1,142.7	1.3	1,160.7	1.6

（単位：億円、%）

収支	0.0	0.0	7.1	15.0	17.7	19.5	
						5ヶ年の合計	59.3
経常収支比率	97.1	96.1	96.1	94.5	94.8	95.0	

※推計条件（平成22年度及び23年度の数值は当初予算額）

【歳入】

○市税，譲与税・交付金，交付税は現行制度を前提に，平成22年度予算額を基礎数値として推計

○繰入金のうち財政調整基金は25億円，市債のうち臨時財政対策債は50億円を見込み推計

【歳出】

○人件費，物件費，市単独の扶助費及び補助費は，現行制度を前提とした推計値を，平成24年度から平成27年度までの4年間で10%削減

## 5 計画期間

平成23年度から平成27年度まで（5年間）

「柏市行政経営方針」で掲げた目標を達成するため、「柏市行政経営方針」の実施計画である「アクションプラン」を含めた進捗状況を把握し、取組み状況の検証を行います。

将来都市像の実現



柏市第四次総合計画 後期基本計画  
第5部 自立都市実現を目指して



柏市行政経営方針  
（柏市第四次行政改革大綱）

「持続可能な行財政運営の構築」

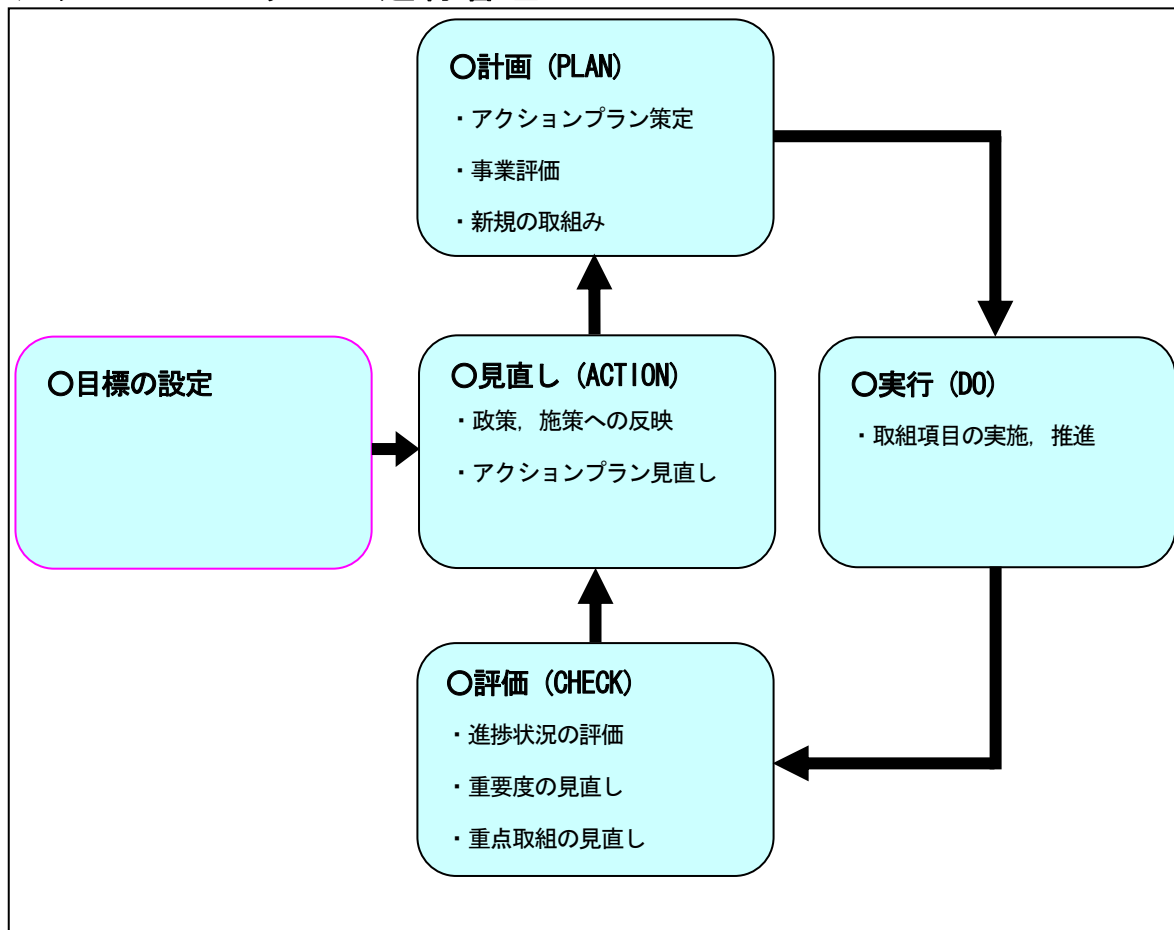
- ① マネジメントの強化・高度化
- ② 職員の意識改革の推進
- ③ 財政の健全化
- ④ 市民の声や意見の反映と信頼の確保
- ⑤ 多様な主体との連携

アクションプラン（実施計画）

## ※アクションプラン

「柏市行政経営方針」の推進項目等の具体的取組みを位置付けた実施計画。各取組みごとに全体計画（平成23年度から27年度まで）と各年度ごとの計画を策定する。上半期と年度末の年2回，市長を本部長とした経営管理本部の内部評価と，行政改革推進委員会の外部評価を実施し，取組み状況の検証や見直しを行う。

### アクションプランの進行管理



## 6 経営健全化の数値目標

### (1) 自立した財政の確立

柏市の経常収支比率は平成21年度決算では96.6%で、今後さらなる行政改革に取り組まなければ、経常収支比率は上昇を続け、財政の硬直化が一層深刻な状況になります。

経常収支比率を抑制するためには、市税収入の確保など歳入面の取組みのほか、歳出においては全ての事務事業について見直しを行う必要があります。特に、人件費、扶助費、公債費等の経常経費を抑制する必要があります。

### (2) 財政指標の目標値（平成27年度）

財政指標	目標値 (平成27年度)	直近の数値 (平成21年度決算)
経常収支比率	95%	96.6%
将来負担比率	85%	110.3%
財政基盤強化度	10%	—

#### ※経常収支比率

財政構造の弾力性（自由に使える財源の割合）を判断する指標。税など、毎年度経常的に収入されるお金を、人件費、扶助費、公債費などの経常的に支出する費用にどれくらい使っているかを示す。例えば、経常収支比率が100%であることの意味は、日常的な支払だけで収入がすべて出ていってしまうことを表している。

#### ※将来負担比率

1年間の収入（一般財源の標準的な大きさ）に対して、将来にわたって負担すべき債務（道路や公園、学校、下水道などをつくる時に借りたお金や土地開発公社の負債など）がどれくらいあるかを判断する指標。将来負担比率が350%を超えると、法律により健全化が必要な団体となる。350%とは、借入金などの返済に3年半分の収入すべてが必要なことを表している。

#### ※財政基盤強化度

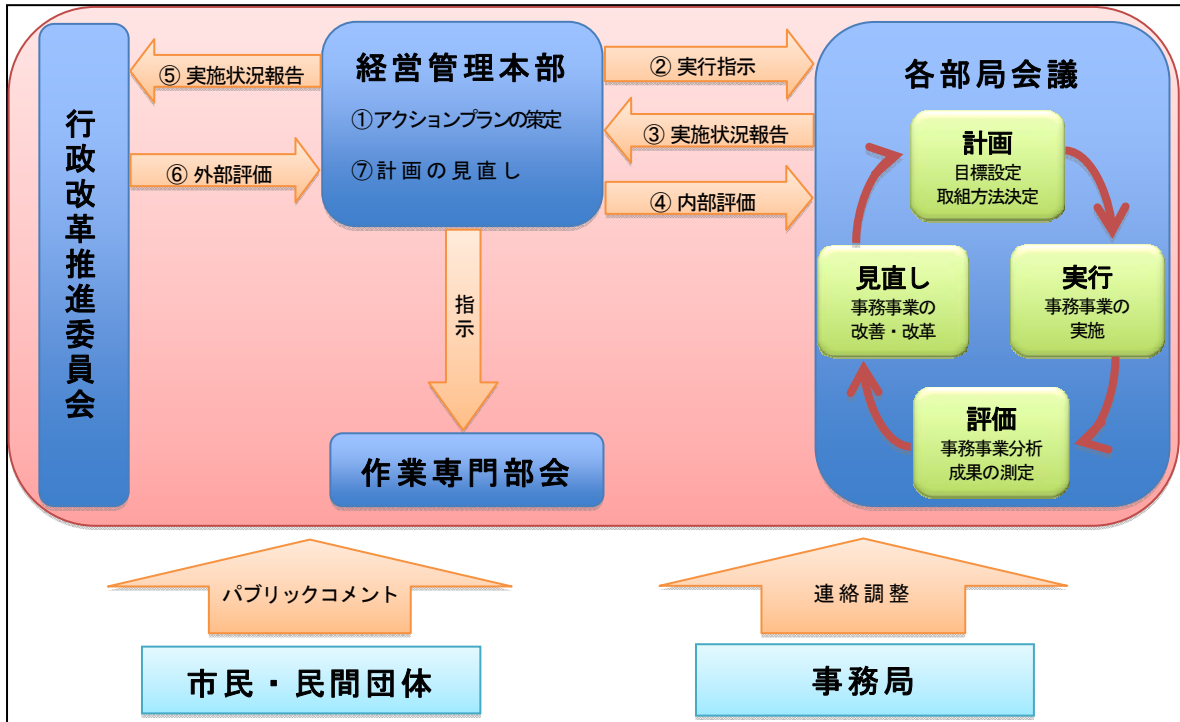
1年間の収入（一般財源の標準的な大きさ）に対して、財政調整基金の割合がどれくらいあるかを判断する指標。景気の変動や国の税制改革による税収減や、大規模な修繕や大型の公共事業などの突然の大きな支出に対する備えを示す。



## 7 実施体制

「柏市行政経営方針」及び「アクションプラン」を確実に実施するために、次の体制で進行管理を行います。

### 【実施体制】



#### ※行政改革推進委員会

学識経験者，経済関係団体関係者及び公募市民等で構成

#### ※経営管理本部

「柏市行政経営方針」を着実に実行・推進するため，市長，副市長，教育長，水道事業管理者，総務，企画，財政，生涯学習の各部長で構成

#### ～経営管理本部の役割～

- ・経営管理本部は「柏市行政経営方針」を実行・推進するため「アクションプラン」を策定する。（図中①）
- ・経営管理本部は，各部局に「アクションプラン」の実行を指示し（図中②），実施状況を定期的に点検・評価（内部評価）する。（図中③，④）
- ・経営管理本部が実施する点検・評価の結果は「行政改革推進委員会」に報告し，点検・評価（外部評価）を受ける。（図中⑤，⑥）
- ・経営管理本部は，内部評価や外部評価の結果を踏まえ「アクションプラン」の見直しを行い，必要に応じて修正等を行う。（図中⑦）

#### ※各部局会議

アクションプランの取組みを実施・検証するために，各部局ごとに設置

#### ※作業専門部会

特定の事項について調査，研究，検討のために経営管理本部の指示により設置

## 参 考 资 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
平成 22 年 6 月 28 日	第 1 回	○議題 (1) 柏市第四次総合計画及び中期基本計画について (2) 財政の状況について (3) 後期基本計画策定の考え方について (4) 行政改革推進の基本的な考え方と取組状況について
平成 22 年 7 月 27 日	第 2 回	○議題 (1) 財政指標の目標値設定について (2) 受益者負担の適正化について
平成 22 年 8 月 30 日	第 3 回	○議題 『収入増加に向けた取組みについて』 (1) 市税収入について (2) 収納対策について (3) 受益者負担（使用料・手数料）の適正化について (4) その他の財源確保について (5) 市債残高の状況について
平成 22 年 10 月 28 日	第 4 回	○議題 『歳出の抑制に向けた取組みについて①』 (1) あるべき人件費の姿について (2) 公営企業・外郭団体等の経営状況
平成 22 年 11 月 18 日	第 5 回	○議題 『歳出の抑制に向けた取組みについて②』 (1) 組織と人材育成について (2) これからの公共施設等のあり方について (3) 社会保障費の今後の見込みと方向性について
平成 22 年 12 月 16 日	第 6 回	○議題 『歳出の抑制に向けた取組みについて③』 (1) 財政推計について (2) 財政指標の目標値設定について (3) 組織と人材育成について
平成 22 年 12 月 22 日	第 7 回	○議題 ・柏市第四次行政改革大綱（中間案）について
平成 23 年 1 月 11 日 ～1 月 31 日	パブリック コメント	○柏市第四次行政改革大綱（中間案）の意見募集 ※提出数：58 件（8 名）
平成 23 年 1 月 25 日	第 8 回	○議題 ・柏市第四次行政改革大綱について①
平成 23 年 1 月 27 日	第 9 回	○議題 (1) 柏市第四次行政改革大綱について② (2) 柏市第四次行政改革大綱の名称について
平成 23 年 2 月 14 日	第 10 回	○議題 (1) 柏市第三次行政改革大綱・集中改革プランの取組実績について (2) パブリックコメントの結果について (3) 柏市第四次行政改革大綱（素案）について
平成 23 年 2 月 21 日	第 11 回	○議題 ・柏市第四次行政改革大綱（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

氏名	所属・役職等	備考
たかの 高野 かずもと 和基	二松学舎大学 国際政治経済学部教授	会 長
なかの 中野 ちあき 千秋	麗澤大学 経済学部教授	
ごとう 五藤 ひさき 寿樹	日本橋学館大学 リベラルアーツ学部総合経営 学科教授	
やまざき 山崎 なおと 直人	山崎公認会計士・税理士事務所長	
ながつま 長妻 かずお 和男	三協フロンテア株式会社 取締役会長	副会長
かなもり 金森 よしお 義夫	京葉銀行柏支店長	
やまざき 山崎 りょうへい 亮平	麗澤大学大学院 国際経済研究科経済管理専攻 修士課程	
とが 都賀 よしのぶ 善信	公募委員	

## 資料 4 諮問書及び答申書

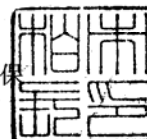
### ○諮問書



柏企行第72号  
平成22年6月28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



柏市第四次行政改革大綱について（諮問）

柏市第四次行政改革大綱について、貴委員会に諮問します。

○答申書

平成23年2月21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

柏市第四次行政改革大綱について（答申）

平成22年6月28日付け柏企行第72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「柏市第四次行政改革大綱」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 「アクションプラン」について

- (1) 「アクションプラン」は、部局提出案の単なる「寄せ集め」ではなく、経営管理本部の主導の下に「柏市第四次行政改革大綱」の基本視点に立った実効性のある内容とされたい。
- (2) 「アクションプラン」の各項目については、事務事業評価を行い毎年度末に公表されたい。

2 「人件費の見直し」について

市長は、「大綱」に言及のない市議会議員報酬等についても議会側の理解を得られるよう努力されたい。委員会では、二元代表制の下では難しい問題もあろうが、市議会へ協力を求めるべきであるという意見が再三、表明された。

3 数値目標について

- (1) 「柏市第四次行政改革大綱」では、財政指標の目標値及び人件費等の10%削減が明記された。「アクションプラン」にお

いては、「柏市第四次行政改革大綱」の推進項目に基づいて数値目標を明示すべきである。

なお、数値目標の実現に向けて、事務事業評価の徹底はもちろんのこと、民間企業等の活用やインセンティブ予算制度の利用等、多様な手法を工夫されたい。

- (2) マネジメント領域についても明確な目標設定を行い、その確実な実施を確保するため、部局ごとに実施のための具体的方策を明示すべきである。

#### 4 関係条例の改正について

「受益者負担の適正化」等については、関係条例の改正等が必要になる。市長は、速やかな改正のために積極的なリーダーシップを発揮されるよう要望する。

以上







柏市行政経営方針（柏市第四次行政改革大綱）

平成23年3月

発行：柏市 編集：柏市企画部行政改革推進課