

住みたくなるまち 住み続けたいまち 魅力あるまち 柏原(かしわら)

柏原市行財政健全化戦略

～市民幸福度の高い市政をめざして～

柏原市

■はじめに

このたび策定した『柏原市行財政健全化戦略』は、平成22年度以降の行財政改革の取り組みの考え方をまとめたものです。

柏原市ではこれまでも行財政改革の取り組みを積極的に進めてきたところであり、平成17年度に策定した『柏原市新行財政計画』では、設定した数値目標を概ね達成するなど、一定の効果を上げることができました。

しかしながら、少子高齢化や平成20年秋のアメリカの金融危機に端を発した100年に一度と言われる世界的不況の影響もあり、今後の市税収入の見込みは決して明るいものではありません。

この影響を受けながら、市民幸福度の高い市政を運営していくためには、引き続き、行財政改革の取り組みを進めて行く必要があります。

『柏原市行財政健全化戦略』は、将来予測が難しい状況の中、社会情勢の変化に柔軟に対応するため、一定期間を定めた取り組みにとどまるのではなく、さらにその先を見据えた今後の行財政改革の基本的な考え方として策定しております。

今後は、これからの社会情勢や経済状況に左右されない持続的・自立的な行財政基盤の確立と財政の健全化をめざし、『柏原市行財政健全化戦略』のもと、行財政改革を進めてまいります。

平成22年7月 柏原市

目次

はじめに

■ 1. これまでの行財政改革の取り組みと継続の必要性	1
1. これまでの取り組み	1
『柏原市新行財政計画』策定の理由	2
『柏原市新行財政計画』の取り組み結果	3～6
2. 行財政改革を継続する必要性	7
今後の収支見通し	8
新たな課題①	9
新たな課題②	10
【参考】財政健全化法（地方公共団体の財政の健全化に関する法律）	11
■ 2. 『柏原市行財政健全化戦略』の理念	12
1. これからの行財政改革の取り組み	12
2. 基本的な考え方	13
3. 新たに追加する視点	14
4. 目標	15
■ 3. 『柏原市行財政健全化戦略』に基づく取り組み	16
1. 重点的・戦略的な行財政運営を実現する予算編成の実施	16
行財政運営のプロセス	17
2. 適正な受益者負担への取り組み	18
3. 適正な経費支出への取り組み	19
4. 適正な事業規模への取り組み	20
5. 政策・施策を戦略的に展開できる組織体制の整備	21
6. 資産・施設の有効活用	22
7. 柏原版「産学官」協働と「市民」との連携によるまちづくり	23
■ 4. 今後の行財政改革における『新しい柏原まちづくり基本計画2008』の具体化	24
1. 公共サービスの新しい担い手との連携	24

あとがき

■ 1. これまでの行財政改革の取り組みと継続の必要性

1. これまでの取り組み

- ・ 柏原市では、平成9年度に『行政改革大綱』を策定、平成15年度までの間、第1次・第2次の行政改革実施計画を推進し、事務事業の見直しや効率化、経費の節減、歳入の確保に努めてきました。
- ・ 平成17年度には「財政再建準用団体への転落回避」と「自立した行財政基盤を形成する」ため、3つのスローガン〔大きなサービス小さな経費・予算は余算、余らせて資産を残す・市役所が変われば、市が変わる〕を基本とした『**柏原市新行財政計画**』を策定し、行財政改革に取り組んでいます。
- ・ この計画期間（平成17～21年度）は“**新しい柏原の基礎を築く期間**”と位置づけ、180項目を超える具体的な取り組みを進めてきた結果、4つの目標数値のうち《**平成21年度までの5年間の累計取組額69億円**》《**実質収支黒字の維持**》《**公債費比率11%以下**》を達成する見込みとなっています。
- ・ 残る1つの目標値《**経常収支比率9.5%以下**》は、「扶助費や介護保険事業特別会計への繰出金」などが増加傾向にある中、人件費や物件費などを『柏原市新行財政計画』に基づき削減に努めましたが、削減効果額が歳入の減少に相殺され、達成が難しくなっています。

『柏原市新行財政計画』の3つのスローガン

大きなサービス、小さな経費
(事務事業見直し・組織機構見直し 等)

予算は余算、余らせて資産を残す
(収入確保・計画的な財政運営 等)

市役所が変われば、市が変わる
(行政評価・現場の意見の吸収 等)

事務事業評価
市民委員の施策評価
来庁者サービス評価
情報公開

効果・必要性の検証
効率化・コスト意識の向上
市民意見の反映
透明性の確保 など

『柏原市新行財政計画』の成果

目標額 69億円 を達成見込み
(平成21年度決算確定前の見込額 約7.5億円)

**実質収支黒字・
公債費比率11%以下** を達成見込み
(平成21年度予算
「基金を取り崩さない予算」を達成)

市民と行政とのギャップを改善
(施策評価における
「市民委員評価と市の評価の一致率」の向上)

『柏原市新行財政計画』策定の理由

平成17年度当時の収支見通し

○H17～H21の収支見通し 約64億円 不足

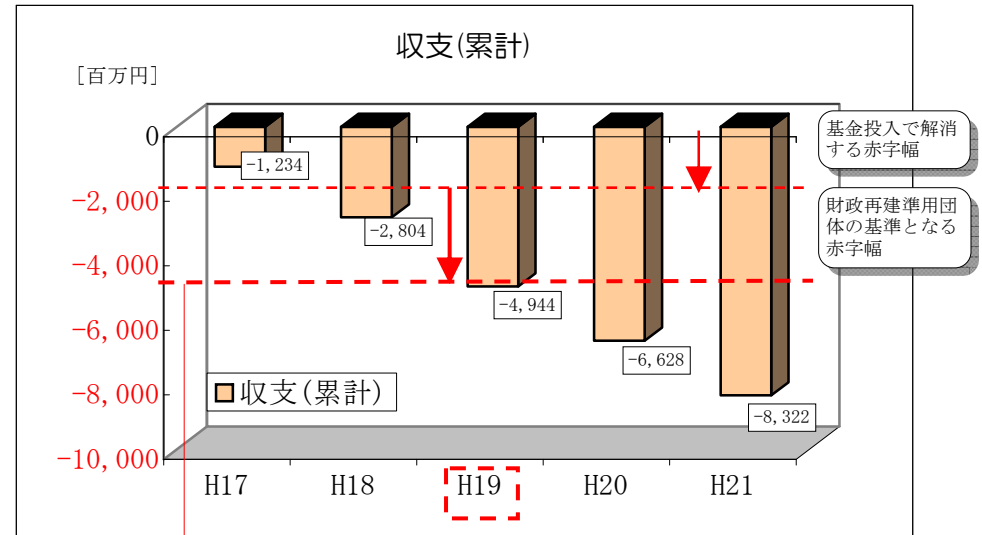
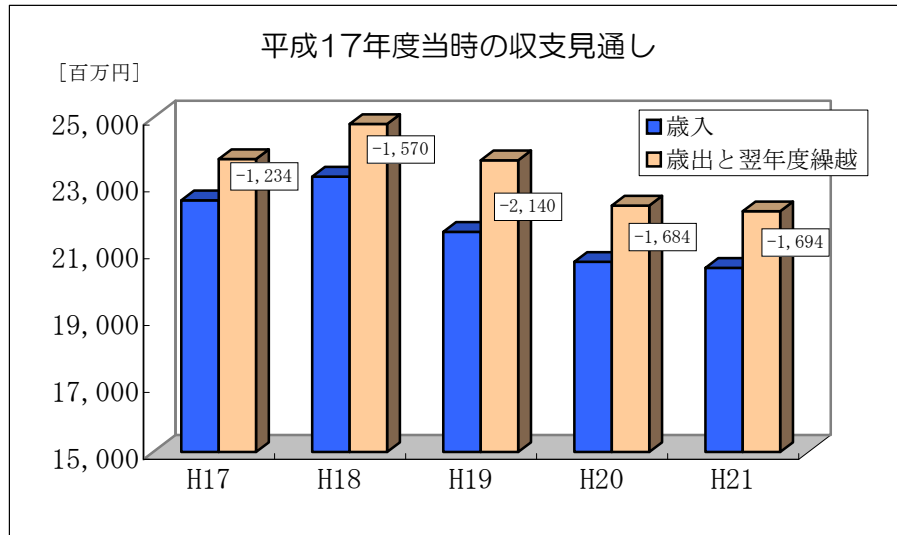
▼要因：人口減少・少子高齢化・景気低迷による財源不足の恒久化

■平成19年度決算をもって財政再建準用団体へ転落の恐れ

(基金19億円を投入しない場合 約83億円 不足)

(H9市税とH16市税と比較 約18億3千万円 減収)

(基金19億円 + 赤字28億円 = 47億円がデットライン)



収支見通し(柏原市新行財政計画策定前)	[百万円]				
	H17	H18	H19	H20	H21
歳入	22,531	23,240	21,589	20,689	20,510
歳出	23,626	24,815	23,729	22,373	22,204
収支(歳入-歳出)	-1,095	-1,570	-2,140	-1,684	-1,694
翌年度繰越	-139				
収支[翌年度繰越含]	-1,234	-1,570	-2,140	-1,684	-1,694
収支(累計)	-1,234	-2,804	-4,944	-6,628	-8,322

財政再建準用団体転落のデットライン
47億円
[基金19億円+赤字28億円]
※地方財政再建促進特別措置法に基づく赤字額(標準財政規模の20%=28億円)

※「財政再建準用団体」「地方財政再建促進特別措置法」
⇒ 11ページ【参考】財政健全化法を参照してください。

『柏原市新行財政計画』の取り組み結果

達成の状況（見込み数値。確定は平成22年決算審査終了後。）

- 『柏原市新行財政計画』の取り組み効果額は、目標額69億円に対し、**約7.5億円**の効果額となる見込みです。
- できるかぎり基金取り崩しを抑えながら平成20年度まで実質収支の黒字を維持しており、平成21年度においても**収支均衡**が図れる見通しとなっています。

◆柏原市新行財政計画の取り組み効果額(百万円)

新行財政計画の効果額（公営企業会計・特別会計除く）	計画	実績						
		H17	H18	H19	H20	H21	5カ年	
(1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合	2,189	314	461	513	526	514	2,328	
(2) 一部事務組合事業の見直し	(6)で算定	(6)で算定						(6)で算定
(3) 行政の担うべき役割の重点化	66	0	24	37	32	33	126	
(4) 簡素で効率的な組織・機構の見直し	75	12	13	12	13	13	63	
(5) 定員管理及び給与の適正化等	969	97	111	171	291	500	1,170	
(6) 適正な財源確保と効率的・計画的な行財政運営	3,598	269	690	748	1,028	1,062	3,797	
(7) 適正な人事管理と人材育成の推進	5	1	1	1	1	1	5	
(8) 現場発の改善	-14	-1	-2	-1	-2	-3	-9	
(9) 行政評価制度の導入	0	0	0	0	0	0	0	
(10) 公正の確保と透明性の向上	0	0	0	0	0	0	0	
(11) 説明責任の確保	0	0	0	0	0	0	0	
その他	0	0	2	2	2	2	8	
合計	公営企業会計(101番から143番)及び、特別会計(27番・44番・95番・100番)を除く 6,888	692	1,300	1,483	1,891	2,122	7,488	
新規追加項目	公営企業会計(101番から143番)及び、特別会計(27番・44番・95番・100番)を除く 5							

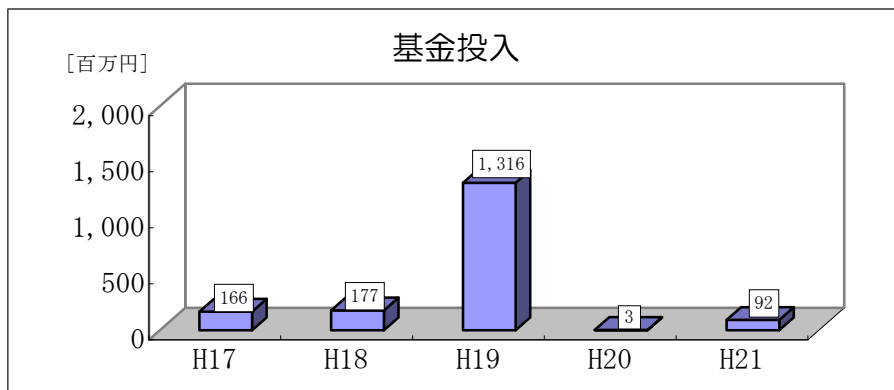
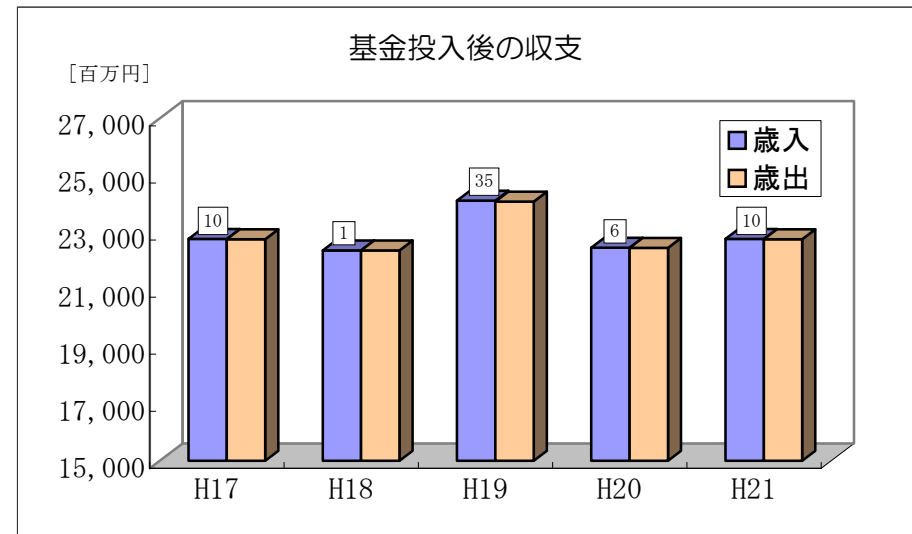
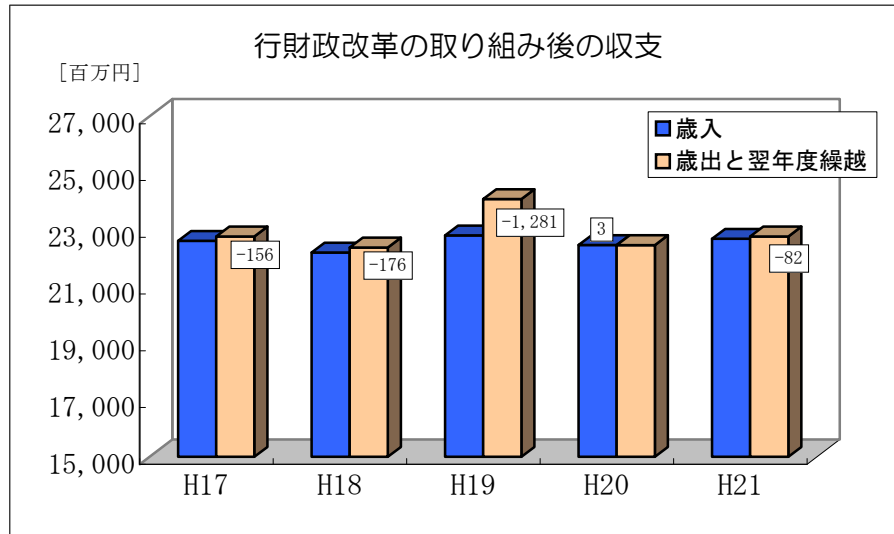
※詳細は

『柏原市新行財政計画』の
具体的取組項目の進捗状況
(柏原市ホームページに掲載)

をご覧ください。

柏原市新行財政
計画の効果額

◆行財政改革の取り組み後の収支(H21収支は見込額)

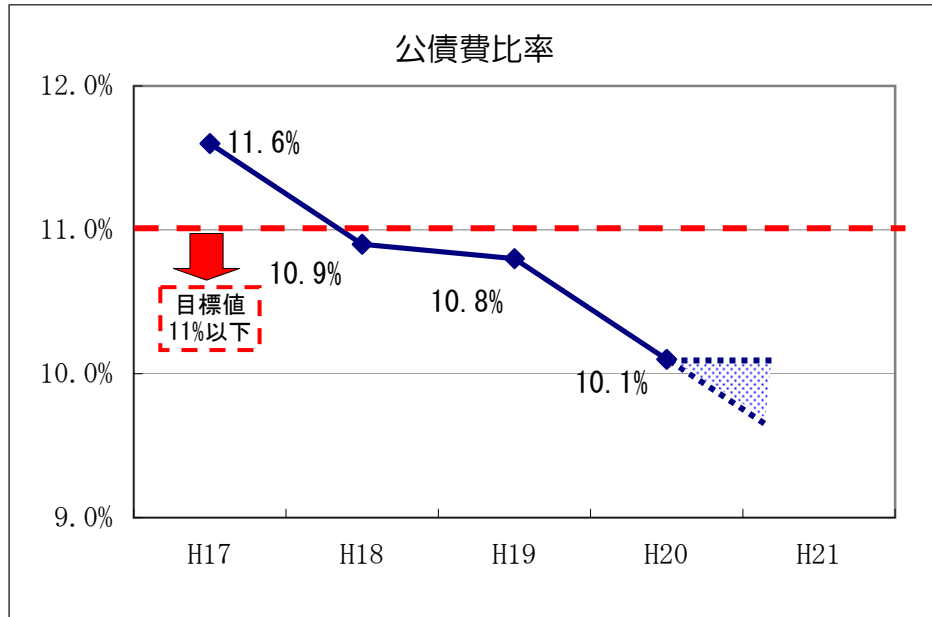


行財政改革の取り組み後の収支(柏原市新行財政計画の実施)

	H17	H18	H19	H20	H21
歳入	22,611	22,200	22,803	22,465	22,685
歳出	22,752	22,285	24,023	22,097	22,685
収支(歳入-歳出)	-141	-85	-1,220	368	0
翌年度繰越	-15	-91	-61	-365	-82
収支[翌年度繰越含]	-156	-176	-1,281	3	-82
基金投入	166	177	1,316	3	92
収支	10	1	35	6	10

※H19の収支差が大きくなった主な理由は、駅前再開発ビルの完成に伴う公共公益施設取得と病院事業への繰出金等の増が主な要因。
 ※H21は国の経済対策(定額給付金など)により歳入・歳出とも増加している。

◆ 公債費比率の推移



公債費比率 …
[標準財政規模]のうち[公債費に充当する一般財源の額]の割合。

柏原市新行財政計画での目標値は11%以下

➡ 公債費（返済費用）からみた財政運営の弾力性を図る指標となり、10%を越えないことが望ましい。

【参考】実質公債費比率の推移

実質公債費比率…
[標準財政規模]のうち[公債費に公営企業債に対する繰出金などの公債費に準ずるものを含めた実質的な公債費相当額（普通交付税が措置されるものを除く）に充当する一般財源の額]の割合。

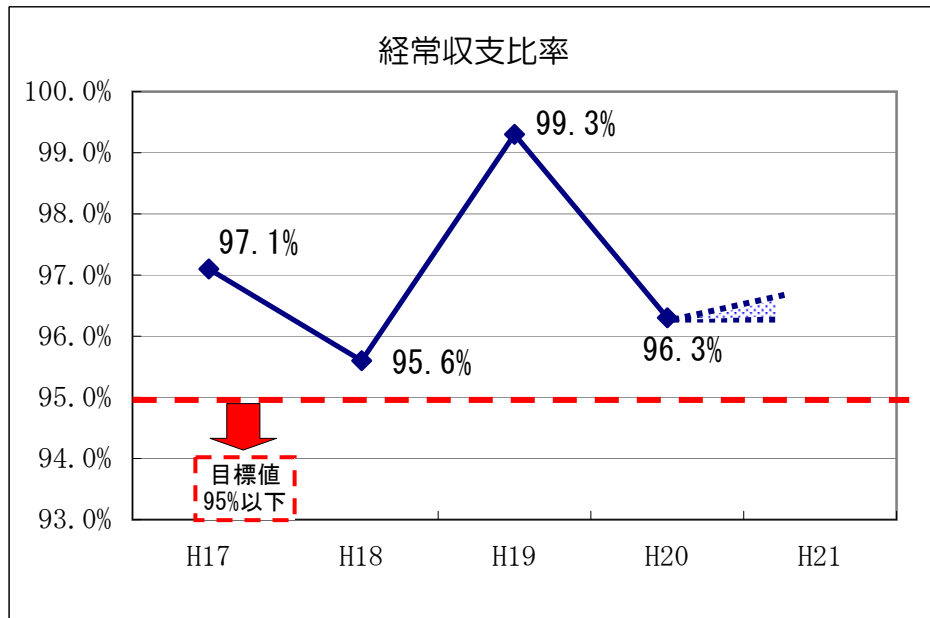
実質公債費比率	H17	H18	H19	H20
	15.1%	12.2%	7.0%	7.0%

※平成18年4月に地方債制度が[許可制度]から[協議制度]に移行したことに伴い導入された財政指標で、公債費による財政負担の程度を示すもの。

※18%以上の団体 … 引き続き地方債の発行に国の許可が必要
25%以上の団体 … 一般事業等の起債が制限

➡ 後述する“早期健全化基準”に該当

◆ 経常収支比率の推移



経常収支比率 …

市税や国からの普通交付税など用途を制限されない毎年収入されるもの（経常一般財源）のうち、**人件費・物件費・扶助費・公債費・繰出金**など毎年支出されるもの（経常経費）の割合。

柏原市新行財政計画での目標値は95%以下



- ・市の財政構造のゆとりを判断するための指標の一つ。
- ・一般に80%を越えると財政が硬化しているとされる。
- ・大阪府内の市町村の平成20年度決算では、ほとんどが90%以上となっている。

目標値の達成が難しくなった理由



- ・経常経費には「人件費・物件費（需用費や維持管理費など）・補助費等」など行政の努力によって効率化が図れるものと、「扶助費や公債費、介護保険事業などの特別会計への繰出金」などのように社会情勢や経済状況が大きく影響し、行政の努力だけでは効率化が図れないものがあります。
- ・長引く不況や少子高齢化の進展で「生活保護等の扶助費」や「介護保険事業会計への繰出金」が増加傾向にありますが、柏原市では『柏原市新行財政計画』の取り組みで人件費や物件費の効率化に努めました。
- ・その結果、経常的な一般財源を充当する人件費が、平成16年度から約6億円削減されたのをはじめ、経常経費全体で約15億円削減されています。
- ・しかし、経常収支比率算定の基礎となる歳入の経常的な一般財源は、景気の悪化に伴う市税収入の減や三位一体の改革以降の普通交付税の大幅な減により、平成16年度から約12億円の減となっています。
- ・そして、平成20年度の世界的不況に伴う「**法人の業績悪化**」「**個人所得の減少**」により、**市税収入の大幅な減少**は避けられない状況にあります。
- ・このように「人件費をはじめとした経常経費の削減効果額」が「経常的な一般財源の収入」の大幅な減少に相殺されることになってしまったため、目標値の達成が難しくなりました。

2. 行財政改革を継続する必要性

- 『柏原市新行財政計画』の策定以降、地方自治体を取り巻く環境は地方分権の推進や経済状況の急激な変化に伴って厳しさが増えています。
地方分権の推進 ⇒ 権限移譲で行政責任の増加
経済状況の急激な変化 ⇒ 責任を果たすために必要な財源が、世界的不況の影響などで期待できない
- このような状況で、地方公共団体には主体性や自立性を確保するために、これまで以上の取り組みが求められています。
- 『柏原市新行財政計画』において一定の成果を上げることができた柏原市も例外ではなく、“引き続き、自立した行財政運営に向けた取り組みが必要”となっています。

市を取り巻く環境の変化（新たな課題）

責任を果たすための財源確保

新財政再生制度の導入
(財政健全化法の施行)

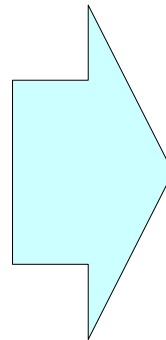
急激な景気後退
(税収の減 と 市民生活を守るための経費増)

具体的には

収支見通しの不足額 **約31億円** の解消
(平成22年度から平成26年度)

新たな財政指標「健全化4指標」の改善
(連結決算の導入)

社会保障費の増加
(基本的な市民生活の確保)



今後の収支見通し

平成22年3月現在の収支見通し ※『柏原市新行財政計画』と同じく普通会計で算定

○H22～H26の収支見通し 約31億円 不足

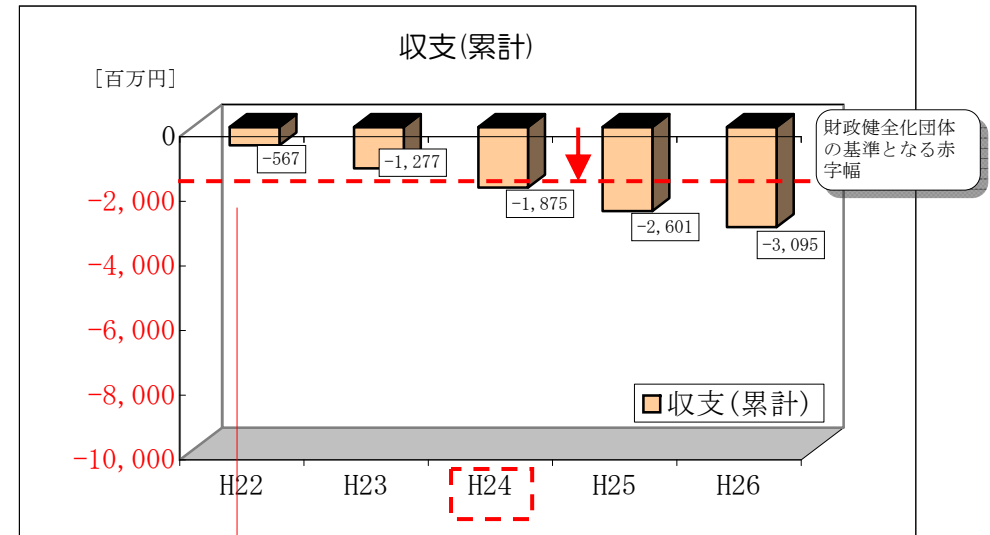
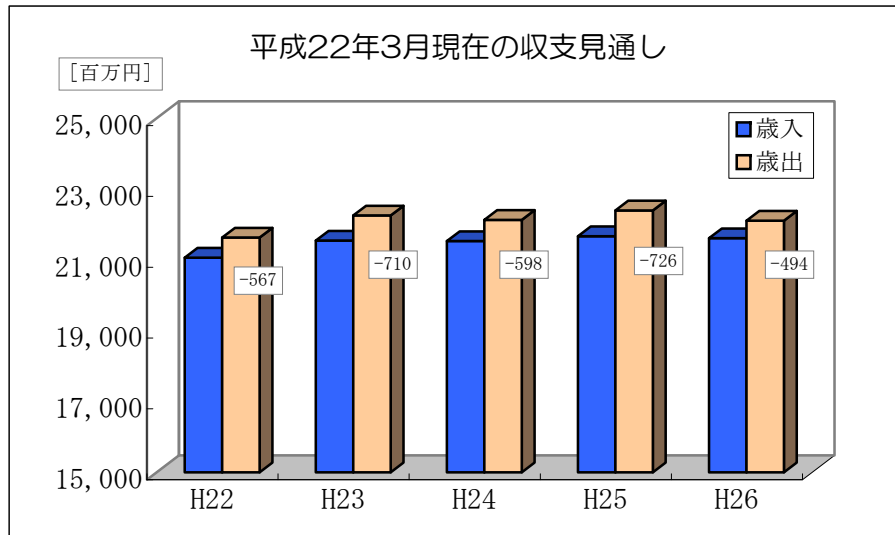
(補てん財源 ⇒ 基金残高わずか)

- ▼要因：①三位一体改革の影響
②急激な景気後退による減収要因の上積み・市民生活への影響

- ① (補助金・地方交付税の削減)
② (市税の減収)・(扶助費はじめとする社会保障費の増)

■平成24年度決算をもって財政健全化団体へ転落の恐れ

(現行計画の歳出削減効果が薄れる ⇒ 健全化対策が必須の状況)



財政健全化団体の基準となる赤字幅

収支見通し(柏原市行財政健全化戦略策定前)

[百万円]

	H22	H23	H24	H25	H26
歳入	21,066	21,547	21,533	21,672	21,615
歳出	21,633	22,257	22,131	22,398	22,109
収支(歳入-歳出)	-567	-710	-598	-726	-494
収支(累計)	-567	-1,277	-1,875	-2,601	-3,095

財政健全化団体転落のデッドライン

18億円

※財政健全化法に基づく早期健全化基準

※「財政健全化団体」「早期健全化基準」「財政健全化法」
⇒ 11ページ【参考】財政健全化法を参照してください。

新たな課題①

財政健全化4指標の状況

平成19年度と平成20年度の決算に基づく4つの指標の結果を下表にまとめています。

連結実質赤字比率は、経営改善に向けた取り組みが認められ、「公立病院特例債」の借入れができたことから、15.14%改善することができ早期健全化基準を下回っています。

しかし、連結決算ベースの黒字化には、引き続き、財政状況の改善を図る必要があります。

◆ 19年度と20年度の決算に基づく4つの指標の結果

健全化4指標	H20決算		H19決算	
	柏原市	早期健全化基準	柏原市	早期健全化基準
実質赤字比率	—	12.84%	—	12.81%
連結実質赤字比率	1.78%	←17.84%	16.92%	17.81%
実質公債費比率	7.0%	25.0%	7.0%	25.0%
将来負担比率	117.6%	350.0%	111.6%	350.0%

財政健全化4指標

- 実質赤字比率 : 一般会計等を対象とした実質赤字の標準財政規模に対する比率
- 連結実質赤字比率 : 全会計を対象とした実質赤字(資金不足額)の標準財政規模に対する比率
- 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の標準財政規模に対する比率
- 将来負担比率 : 一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率

資金不足比率	H20決算		H19決算	
	柏原市	経営健全化基準	柏原市	経営健全化基準
病院	5.2%	20.0%	89.1%	20.0%
上水道	—	20.0%	—	20.0%
下水道	—	20.0%	—	20.0%

公営企業を運営する市町村等(一部事務組合等含む)は、公営企業会計ごとに資金不足比率(資金の不足額の事業規模に対する比率)も財政健全化4指標と同様に公表することになっています。

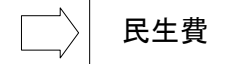
- 資金不足比率 : 公営企業会計ごとの資金の不足額の事業の規模に対する比率

新たな課題②

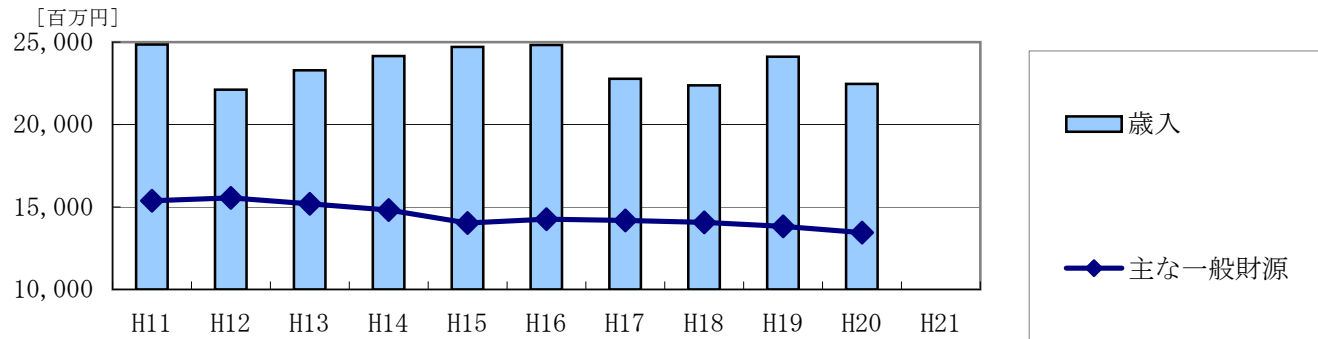
扶助費や社会保障費の増加

現在の財政状況は、一般財源[市税や地方交付税など使いみちを制限されない財源]が減少傾向にある一方、扶助費をはじめとする社会保障費は増加の一途をたどっています。

社会保障費 ⇒ 生活扶助・医療扶助などの“**生活保護**”、老人福祉・児童福祉・障がい者福祉などの“**社会福祉**”、国民年金・国民健康保険・介護保険などの“**社会保険**”、公衆衛生や医療などの“**保健衛生**”等に要する経費

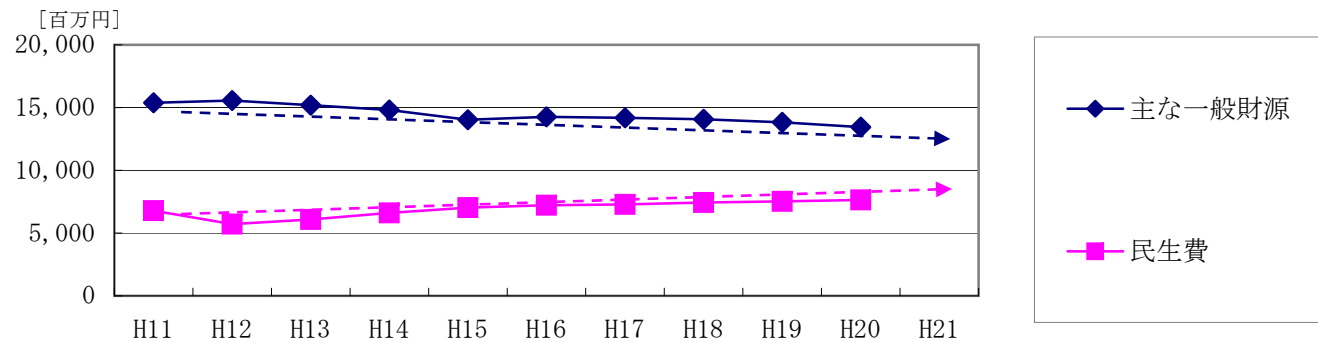


◆歳入とうち主な一般財源の状況



一般財源とは使途が制限されない財源。うち「市税・地方譲与税・地方交付税・各種交付金」という主な一般財源は、財政的に「市の本来の財政力」を表している。

◆扶助費・社会保障費 (= 民生費) と 主な一般財源の傾向



主に地方交付税の削減影響による一般財源の減少 (H16から約15億円) と民生費の増加が、経常収支比率の目標達成を困難にした原因の一つ

【参考】財政健全化法

財政健全化法（地方公共団体の財政の健全化に関する法律）

◎ 地方分権を進める中で、地方公共団体の財政再生制度のあり方が検討 ⇒ 平成19年から**新財政再生制度**〔健全化判断比率「**財政健全化4指標**」の採用〕
※企業会計等を含む、いわゆる連結決算的な財政再生制度

【旧】地方公共団体に対する財政再建制度 と 企業会計に対する財政再建制度 ⇒ **地方財政再建促進特別措置法**〔昭和30年法律第195号〕・**地方公営企業法**〔昭和27年法律第292号〕

【新】地方分権の一貫として「わかりやすい財政状況」「早期是正」の機能を有する財政再生制度 ⇒ **地方公共団体の財政の健全化に関する法律**〔平成19年法律第94号〕
 ※施行令〔平成19年政令第397号〕・施行規則〔平成20年総務省令第8号〕

- 健全化判断比率：財政状況に関して早期健全化や財政再生の必要性を客観的に判断するための**4指標**。〔①実質赤字比率 ②連結実質赤字比率 ③実質公債費比率 ④将来負担比率〕
- 指標の算定結果：「健全段階」「財政の早期健全化」「財政の再生」に区分される。
- 4指標のうち1つでも基準値以上となった場合：「財政の早期健全化」「財政の再生」の状態とされる。（但し「将来負担比率」は「財政の再生」の基準設定なし）
- 「財政の早期健全化」：「財政健全化団体」として自主的な改善努力による財政健全化を図る必要がある状態。財政健全化計画の策定（市議会の議決が必要）と外部監査の要求が義務づけられ、財政健全化計画の実施状況を毎年度議会に報告し、公表することになる。
- 「財政の再生」：「財政再生団体」として国等の関与による確実な再生を図る必要がある状態。財政再生計画の策定（市議会の議決が必要）と外部監査の要求が義務づけられる。再生振替特例債を発行するためには、この財政再生計画を国と協議し総務大臣に同意を得なければならない。
 ⇒これを【旧】制度、地方財政再建促進特別措置法に置き換えると「財政再建準用団体」にあたる。

4指標の算定式

$$\text{①実質赤字比率} = \frac{\text{一般会計等の実質赤字額}}{\text{標準財政規模}}$$

$$\text{②連結実質赤字比率} = \frac{\text{連結実質赤字額}}{\text{標準財政規模}}$$

$$\text{③実質公債費比率} = \frac{(\text{地方債の元利償還} + \text{準元利償還金}) - (\text{特定財源} + \text{元利償還金・準元利償還金に係る基準財政需要額算入額})}{\text{標準財政規模} - \text{元利償還金・準元利償還金に係る基準財政需要額算入額}}$$

$$\text{④将来負担比率} = \frac{\text{将来負担額} - (\text{充当可能基金額} + \text{特定財源見込額} + \text{地方債現在高等に係る基準財政需要額算入見込額})}{\text{標準財政規模} - \text{元利償還金・準元利償還金に係る基準財政需要額算入額}}$$

4指標の基準値

健全化4指標	区分	財政の早期健全化	財政の再生
	基準名	早期健全化基準	財政再生基準
①実質赤字比率		11.25～15%	20%
②連結実質赤字比率		16.25～20%	30%
③実質公債費比率		25%	35%
④将来負担比率		350%	—
資金不足比率		20%	—

①実質赤字比率と②連結赤字比率の早期健全化基準は、市町村の財政規模に応じた基準値となる。

- H20年度決算に基づいて算定すると
 柏原市の標準財政規模は14,225.9百万円となる。
- その標準財政規模から早期健全化基準は、
 ①実質赤字比率12.84%・②連結実質赤字比率17.84%となる。
- ①実質赤字比率12.84%、標準財政規模14,225.9百万円から
 [一般会計等の実質赤字額]1,826百万円(約18億円)が早期健全化1割となる。
- ②連結実質赤字比率17.84%、標準財政規模14,225.9百万円から
 [連結実質赤字額]2,538百万円(約25億円)が早期健全化1割となる。

■ 2. 『柏原市行財政健全化戦略』の理念

1. これからの行財政改革の取り組み

『柏原市行財政健全化戦略』に基づく行財政改革の推進

平成21年度までの取り組みである『柏原市新行財政計画』の後継として『**柏原市行財政健全化戦略**』を策定し、引き続き行財政改革の取り組みを推進していきます。

『柏原市行財政健全化戦略』の位置づけ

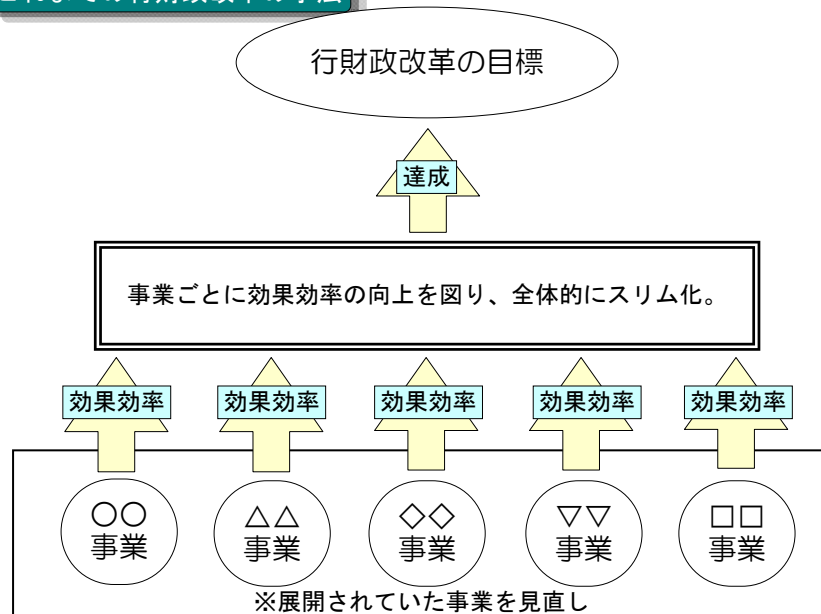
行財政改革の必要性を考える材料に「収支見通し」があり、また、この見通しは行財政改革の成果を計る“ものさし”の一つともなります。平成22年3月現在の見通しでは、平成24年度決算で「財政健全化団体に転落する」恐れがあるとなっています。

そこで、平成22年度から平成26年度までの5年間を集中取り組み期間とし、『柏原市行財政健全化戦略』のもと「財政健全化団体への転落回避」に向けて、あらゆる取り組みを実践していきます。（社会情勢や経済状況の変化により改定が必要となった場合は、その都度内容の見直しを行います。）

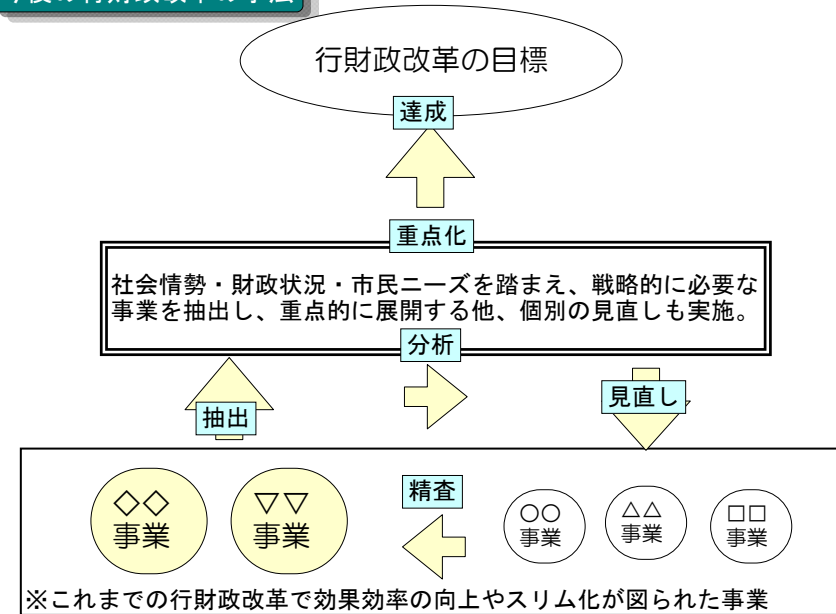
プランからマネジメントへの移行

これからの行財政改革には、時々的情勢や状況の変化に対し適切に対応していくことが求められています。そのため『柏原市行財政健全化戦略』では「改革を推進するための計画（プラン）」から「**改革をいかに推進するか（マネジメント）**」という方法へと移行していきます。

これまでの行財政改革の手法



今後の行財政改革の手法



2. 基本的な考え方

- 『柏原市新行財政計画』の方針の継承と取り組み方法のバージョンアップ
『柏原市行財政健全化戦略』では、計画期間半ば、環境が大きく変化していく中、188の具体的取組項目から効果額約75億円(見込み)を生み出し、計画目標値に対し、一定の成果を上げることができた『柏原市新行財政計画』の「改革の方向性」を“**継承**”していきます。
また、行財政改革の有効性を高め、効果効率の向上を図るため、「**受益者負担・経費支出・事業規模の適正化**」「**政策・施策を戦略的に展開できる組織体制の整備**」「**資産・施設の有効活用**」など、一つ一つの項目に取り組む手法から“**市全体的、全庁的な観点を付加した取り組み**”へとしていきます。
- 財政を取り巻く環境の変化特性
『柏原市新行財政計画』の「改革の方向性」を継承していくことを基本としますが、新行財政計画策定時と現在の社会情勢を比べると、市税に最も大きな影響を与える景気の変動は極端な動向を示すようになっており、短期的な5年間の収支見通しを基準とする改革であっても安心できない状況にあります。そこで“**情勢や状況の変化にも柔軟に対応できるような取り組み**”へとしていきます。
- 将来を見据えた行財政改革
行財政改革は予算の削減や経費の節減を主な目的としたものになりがちです。しかし、柏原市には市民委員の意見が反映された『**新しい柏原まちづくり基本計画2008**』や「**施策評価の結果**」があり、また、市民アンケート「**柏原市第4次総合計画の策定に係る市民意識調査**」も実施していることから、これらを、行財政改革に組み合わせ、“**将来を見据えた行財政改革**”としていきます。

『柏原市新行財政計画』の3つのスローガン

大きなサービス、小さな経費
(事務事業・組織機構見直し 等)

予算は余算、余らせて資産を残す
(収入確保・計画的な財政運営 等)

市役所が変われば、市が変わる
(行政評価・現場の意見の吸収 等)

『柏原市新行財政計画』の強化ポイント

3つのスローガンをバージョンアップ

「大きなサービス、小さな経費」
現行計画を検証、取り組みの有効性を高め、効果効率の向上を図る

「予算は余算、余らせて資産を残す」
財政状況を勘案、計画や取り組み内容を重点化した戦略的な行財政運営とする

「市役所が変われば、市が変わる」
実践的な取り組みで“新しい柏原”を築く

『柏原市行財政健全化戦略』の大スローガン

市民幸福度の高い市政

市民の幸福度を高め
「新しい柏原」を実現

新しい柏原

住みたいまち
住み続けたいまち
魅力あるまち
柏原

3. 新たに追加する視点

- ・大スローガン「市民幸福度の高い市政」をめざして
「住みたくなるまち 住み続けたいまち 魅力あるまち 柏原」の実現に向け、市民の幸福度が高くなる市政をめざします。

■ 現行計画の3つのスローガンを次のようにバージョンアップ

- 大きなサービス、小さな経費 ⇒ 「有効性」「効果効率」を今以上に“高める”
- 予算は余算、余らせて資産を残す ⇒ 「計画的」から「重点的」「戦略的」へ“変革する”
- 市役所が変われば、市が変わる ⇒ 「市民意見の反映」の指針に「市民意識の把握」を加え「市民の幸福度」を“高める”

「大きなサービス、小さな経費」

■ 『柏原市新行財政計画』との連続性

- 『柏原市新行財政計画』に掲げる「改革の視点」「改革の目標」等、基本的な考え方を継承する。
- 『柏原市新行財政計画』の取り組み項目の内容を総点検し、引き続き取り組むべき項目は、継続していく。

■ 有効性の向上

- 『柏原市新行財政計画』で取り組んだPDCAサイクルの仕組みを有機的に活用し、施策や事務事業のスパイラルアップ、資産や施設の有効活用をめざす。

PDCAサイクル⇒PDCAとは、Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Act(改善)の頭文字をつなげたもので、PDCAサイクルとは、この流れを繰り返すこと。

スパイラルアップ⇒PDCAサイクルを上へ上へと伸ばしていく、つまり螺旋を描くように継続的に改善し、向上させていくこと。

「予算は余算、余らせて資産を残す」

■ 重点的な事務事業の推進

- 10年先、20年先の柏原市を見据え、取り組むべき事業については、重点的に推進する。

■ 戦略的な予算の編成

- 重点的とした事業を推進しつつ収支均衡を図っていくため、緊急性等を勘案しながらメリハリをつけた予算編成を実施する。

「市役所が変われば、市が変わる」

■ 部局の運営方針の進行管理

- 部局の運営方針を基軸とし、重複している進行管理（施策評価や事務事業評価、実施計画や各運営方針）を整え、市民にわかりやすくする。

■ 実践的な事業推進の仕組み

- 市民意識等を把握し、今後の行財政改革の取り組みや、実施計画等へ的確に反映することで、市民の幸福度を高める。

4. 目標

①第1の目標：早期健全化基準のクリア

普通会計で約31億円(5年間の累計)の収支不足が生じるとした見通しは、金融破たんによる不安定な経済状況、三位一体改革の影響(補助金・地方交付税の削減)など厳しい現状を見据えたものです。引き続き行財政改革の取り組みを進めなければ、平成24年度決算で財政健全化団体に転落する恐れが出てきます。この厳しい現状は企業会計や特別会計も同じで、これらの会計も普通会計とともに収支改善の取り組みを行わなければ、連結収支が悪化し、財政健全化団体へ転落の恐れが強まります。

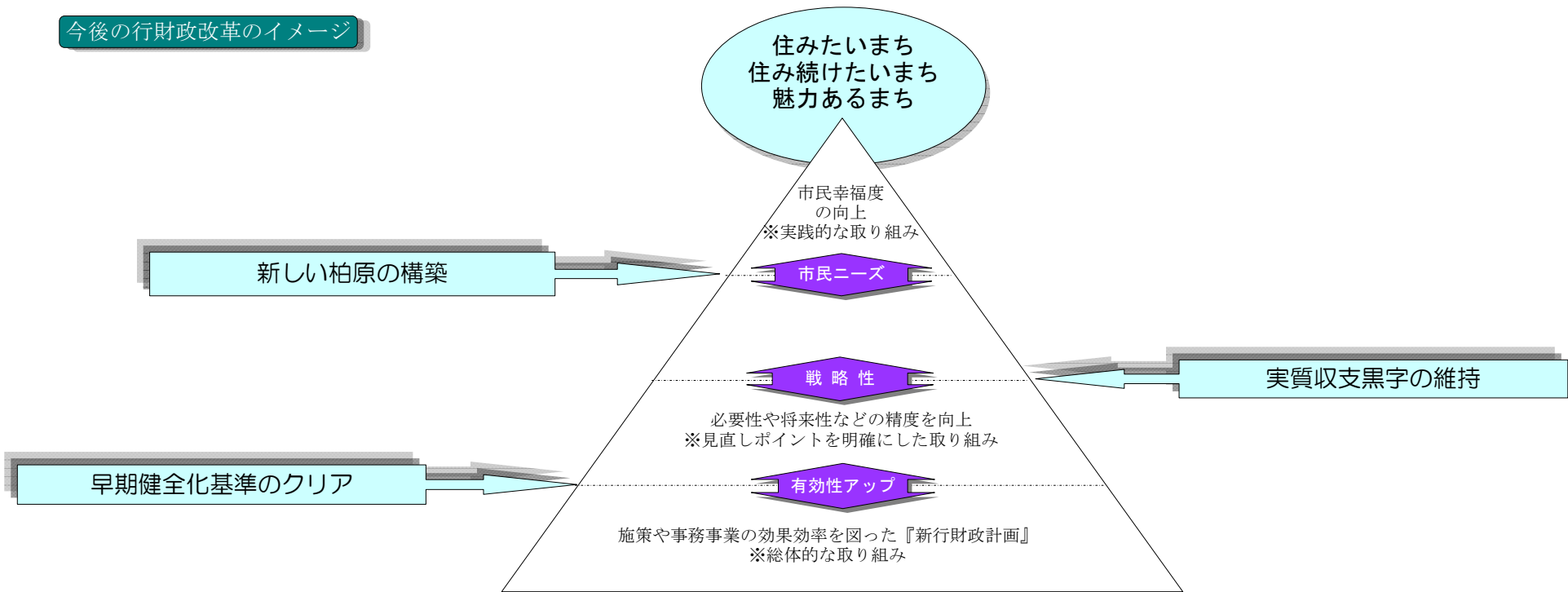
②第2の目標：実質収支黒字の維持

早期健全化基準がクリアできて健全な財政状況とはいえません。自立した運営には実質収支黒字の維持が必須となります。時には“身の丈に合った行財政運営”とするために、大幅な見直しをせざるを得ない事態になることも予測され、戦略的な行財政運営を常に構築しておく必要があります。

③第3の目標：財政の健全化から「新しい柏原」の構築

第1や第2の目標には、『柏原市新行財政計画』を単に引き継ぐだけでなく「有効性」のアップや「戦略性」といった観点を追加する必要があります。その判断基準として「社会情勢」「財政状況」「市民ニーズ」などがあり、これらを組み合わせ実践的な取り組みにすることが「新しい柏原」の構築の“一歩”となります。

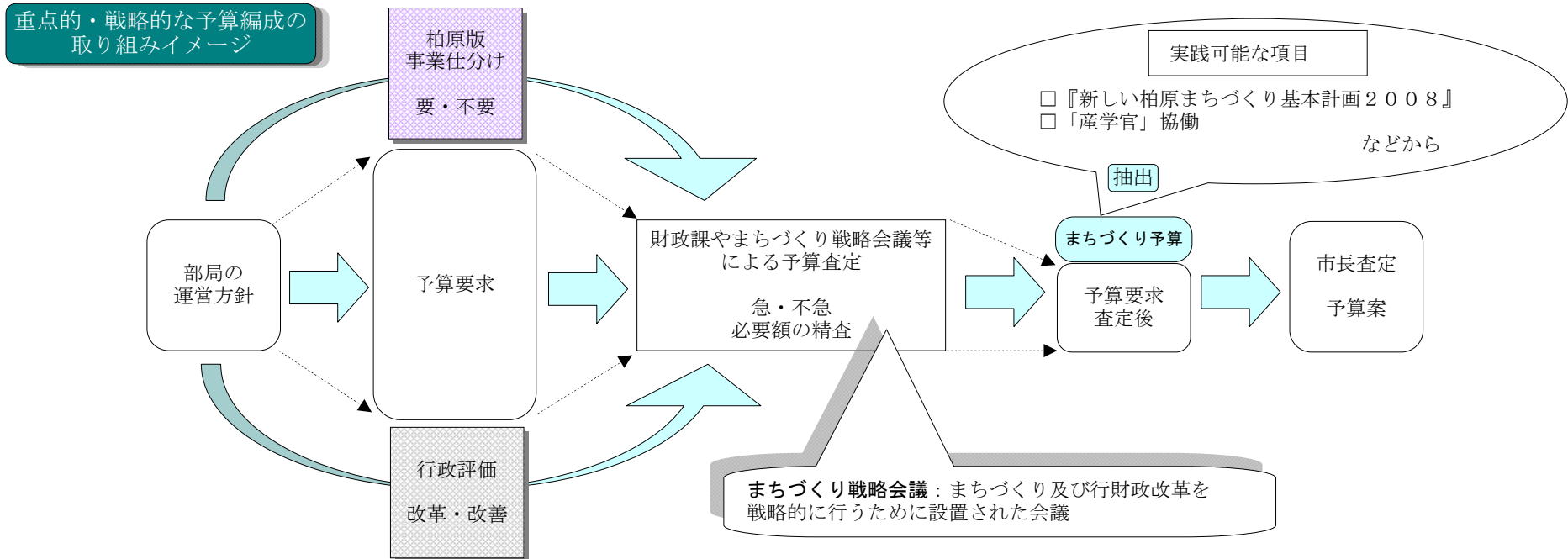
今後の行財政改革のイメージ



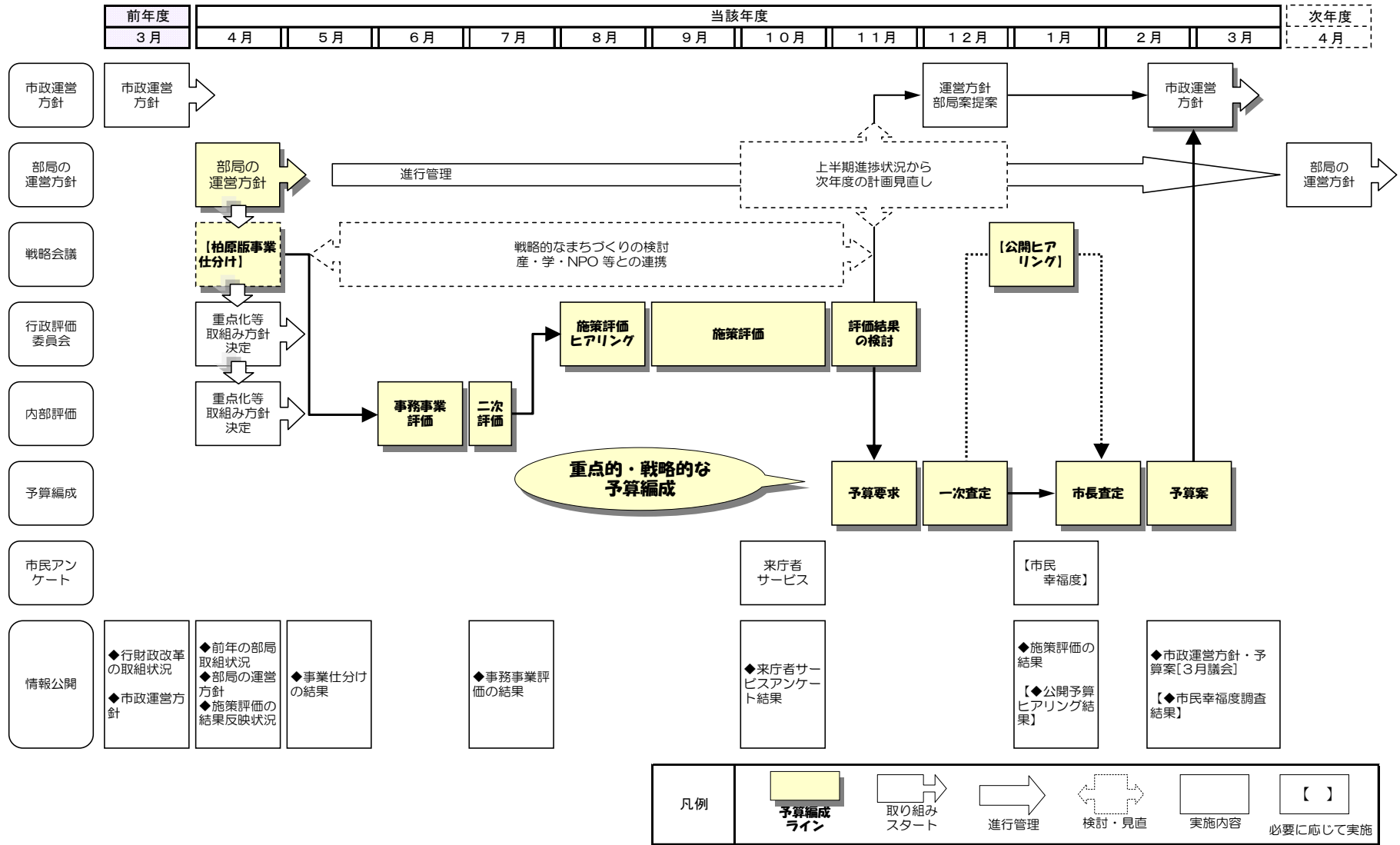
■ 3. 『柏原市行財政健全化戦略』に基づく取り組み

1. 重点的・戦略的な行財政運営を実現する予算編成の実施

- ・『柏原市新行財政計画』は、一つ一つの取り組みの効果効率を向上させる、いわゆる「全体的なスリム化」で改革を進めてきました。
- ・こうして全体的にスリム化した中、引き続き、行財政改革を推進していくには、今までの取り組み方に「有効性」「必要性」「緊急性」などの観点を取り入れ、“**重点的**”“**戦略的**”に進めるという“**メリハリを付けた取り組み方**”が必要となってきます。
- ・そのため、今後の行財政運営には、「予算」「まちづくり」「成果・評価」が、より連携していく、させていくことが重要となります。
- ・そこで、予算要求は「部局の運営方針」を基軸とし、「**柏原版事業仕分け**」「**行政評価結果**」などを踏まえたものにします。
- ・そして、市民が策定に参画した『新しい柏原まちづくり基本計画2008』を具体化する“**10年先、20年先のまちづくり**”を見据えた取り組みなどを共に実施することで「市民の幸福度」を高める予算としていきます。



行財政運営のプロセス



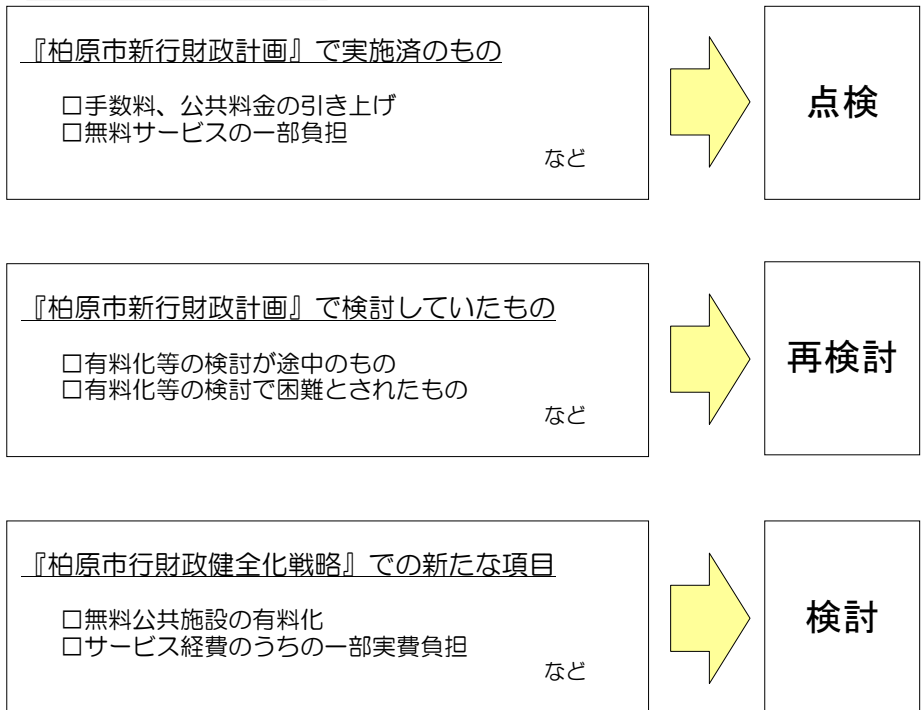
2. 適正な受益者負担への取り組み

- ・受益者負担の目的は、特定の市民が利益を受ける特定のサービスについて、受益する市民と受益しない市民との税負担の公平性、公正性を確保することであり、また、コストの一部を負担していただくことで経費の軽減を図り、より適切な予算配分を行うことにあります。
- ・これまでに、各種手数料見直し、使用料の見直し、施設の有料化、保険料徴収や市税収納率の向上などに取り組みましたが、検討途中のもの、検討途中で困難とされたものもあります。
- ・そこで、これら検討途中で終わっているものや新たに受益者負担を検討しているサービスについて、受益者負担のあり方を検討し、適正化を図るとともに、既に受益者負担されているサービスについても定期的な見直しを実施していきます。
- ・受益者負担の検討・見直しを行うサービスについては、「市民の一部負担」という観点から柏原版事業仕分けやまちづくり戦略会議などで「必要性」「公平性」「公正性」を十分精査していきます。

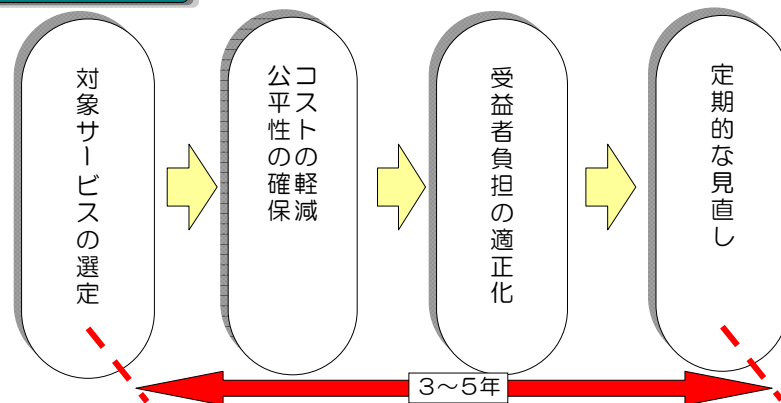
取り組みの観点（案）

- サービスの水準や経費等を考慮し、『柏原市新行財政計画』の取り組み内容を点検・再検討。
- 公平性・公正性を確保するため、受益者負担の状況について定期的な見直しを実施。

取り組み項目の例（案）



見直しのフロー（案）



3. 適正な経費支出への取り組み

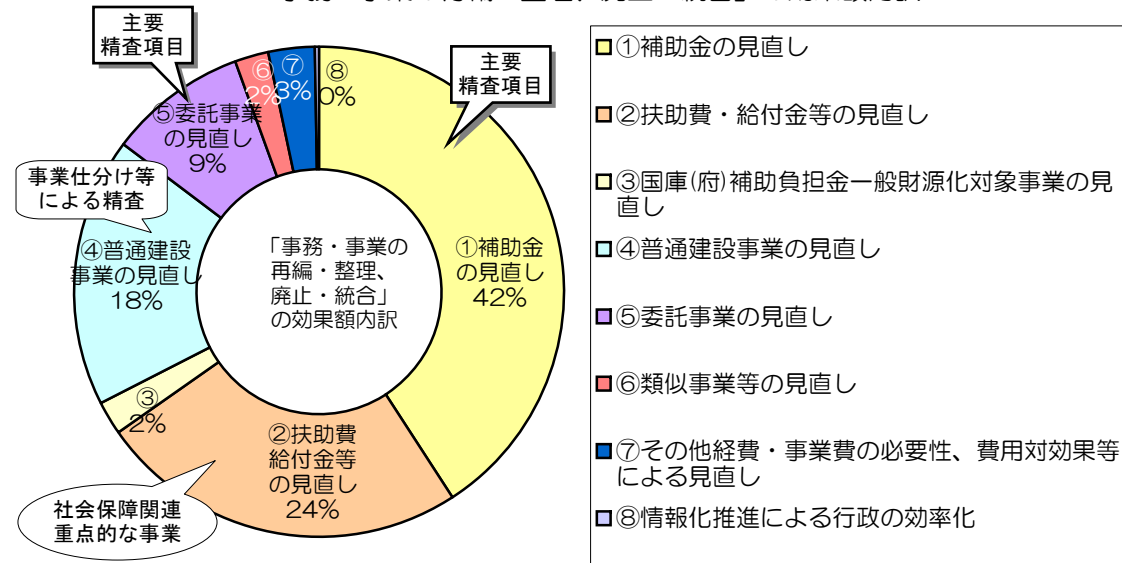
- ・ 少子高齢化の進展や雇用条件の悪化といった社会情勢の動きに伴い、扶助費をはじめとする社会保障費は増加傾向にあります。
- ・ 一方、上で述べた社会情勢に加え、経済状況の悪化もあり、歳入の増加は期待できなくなっています。
- ・ こうした状況にあっては、更に経費支出の適正化を図っていかねば市の責任を果たすことに支障が生じてくると考えられます。
- ・ このため、社会情勢や財政状況を踏まえ、“事業の必要性やあり方”について、柏原版事業仕分けやまちづくり戦略会議などで精査することによって適正化を図っていきます。
- ・ このほか、一部事務組合の負担金についても構成市と協議しながら引き続き削減を図っていきます。

取り組みの
観点（案）

- 補助対象事業の必要性や成果を観点とした**補助金の精査**
- 委託金額の設定や委託内容の見直しを観点とした**委託料の精査**

など

『柏原市新行財政計画』の
「事務・事業の再編・整理、廃止・統合」の効果額内訳



◆左グラフ

『柏原市新行財政計画』において支出に係る取り組み項目「事務・事業の再編・整理、廃止・統合」の効果額の内訳です。

◆効果額と事業費の関係

「全体的にスリム化が図られた効果額」の割合は、元の「事業費」の割合と考えられます。

◆対象項目の抽出

事業費割合の上位4項目が主な対象となりますが、社会情勢から効果額2番目の②扶助費・給付金等は当面の間増加傾向になることが予測されます。また、④普通建設事業は「投資的経費」として、行財政改革の当初から見直しが進んでいるうえ、重点的・戦略的な予算編成の実施(事業仕分け等)などでより精査されることとなります。

◆「適正な経費支出」の対象項目

上記の内容から、①補助金や⑤委託料の精査が、主要な取り組みとなります。

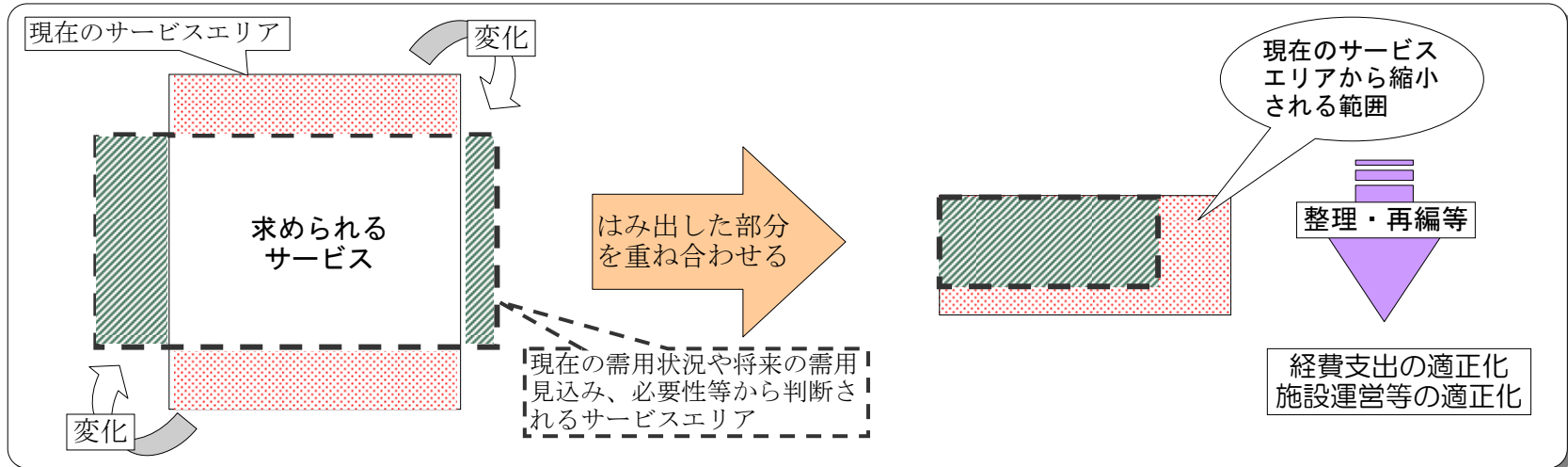
4. 適正な事業規模への取り組み

- ・事業開始時には効果的・効率的であった事業も、常に変化する社会情勢に伴い、「求められる役割やサービス内容、必要性、需要見込み」は変化していきます。
- ・このため、これまでに見直しを行ってきたものであっても、今後更に変化が見られるものも少なくはないと考えています。
- ・「この変化」を“的確に把握”し、柏原版事業仕分けやまちづくり戦略会議などで精査することによって「事業規模を適正化」し、経費支出の適正化や施設の運用等に対する有効性の向上に繋がります。

取り組みの観点（案）

- 求められる役割やサービス内容の変化、必要性の変化
 - 現在の需用状況や今後の需用見込み
- などを観点とした事業規模の精査

取り組みイメージ



取り組み項目の例（案）

- ・ 公営企業や循環バス等、今後の需用見込み等に基づく事業計画の見直し、事業の再構築
- ・ 公共施設の適正配置計画に伴う整理・再編

など

5. 政策・施策を戦略的に展開できる組織体制の整備

- これまでの行財政改革においても「簡素で効率的な組織・機構」をめざして取り組んでおり、機構改革の実施、定員管理や給与の適正化を図ってきた結果、平成16年度から普通会計で人件費総額15.3%(約6億円)、再任用含む職員数7.7%(34人)の削減となっています。
- しかし、地方分権の進展に伴う権限移譲により市が担う行政サービスの増加が見込まれることから、今後の組織には「**政策推進能力**」がより求められることになると考えます。
- また、近年行政に対する市民ニーズは複雑多様化していることから、こうした変化を的確に把握し、行政に反映するためには、職員の「**政策形成能力**」も重要と考えます。
- 引き続き**人件費の精査**を行いながら、市が担う行政サービスの増加も考慮し、さらなる「簡素で効率的な組織人員体制の構築」に取り組むとともに、「政策・施策を戦略的に展開できる組織体制の整備」に努めます。

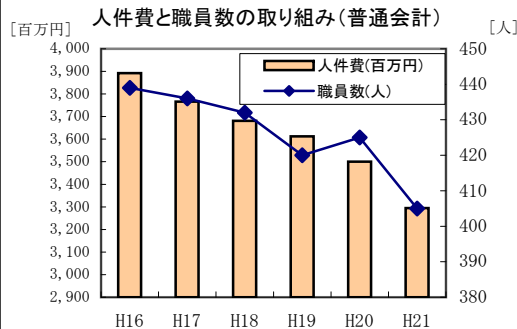
取り組みの観点(案)

- 簡素で効率的な**組織人員体制構築の推進**
- 簡素効率化を進めた組織の**政策推進能力を向上**
- 職員一人ひとりの生産性や**政策形成能力を向上**

など

取り組みイメージ

簡素で効率的な組織人員体制の構築



簡素効率化を進めた組織の政策推進能力を向上

職員一人ひとりの生産性や政策形成能力を向上

戦略的な方向性を示す機関の設置

政策・施策を戦略的に展開できる組織体制の整備

職員のやる気、向上心を喚起する人事制度の運用

取り組み項目の例(案)

◆簡素で効率的な組織人員体制構築の推進

さらなる組織人員体制の簡素化・効率化

⇒

給与の適正化に伴う経費削減、機構改革や定員管理 など

◆簡素効率化を進めた組織の政策推進能力を向上

戦略的な方向性を示す機関の設置

⇒

まちづくり戦略会議等の設置

など

◆職員一人ひとりの生産性や政策形成能力を向上

職員のやる気、向上心を喚起する人事制度の運用

⇒

人事評価の給与への反映
がんばっている職員の登用

など

6. 資産・施設の有効活用

- ・この取り組みは、市が有する施設を最適な状態で管理運用するための取り組みです。
- ・現在、市民サービスの向上と経費の節減から、施設ごとに指定管理者制度の導入などを行い、一定の効果を上げています。
- ・しかし、公共施設全体を考えると、それぞれ利用形態や稼働状況、建築物の耐久性や耐震性などに課題を抱えています。
- ・こうした課題を整理し、それぞれで対応している施設を、“全庁的な観点”で「資産・施設のあり方」を検討し、“有効活用”を図ろうとするものです。

取り組み
の観点（案）

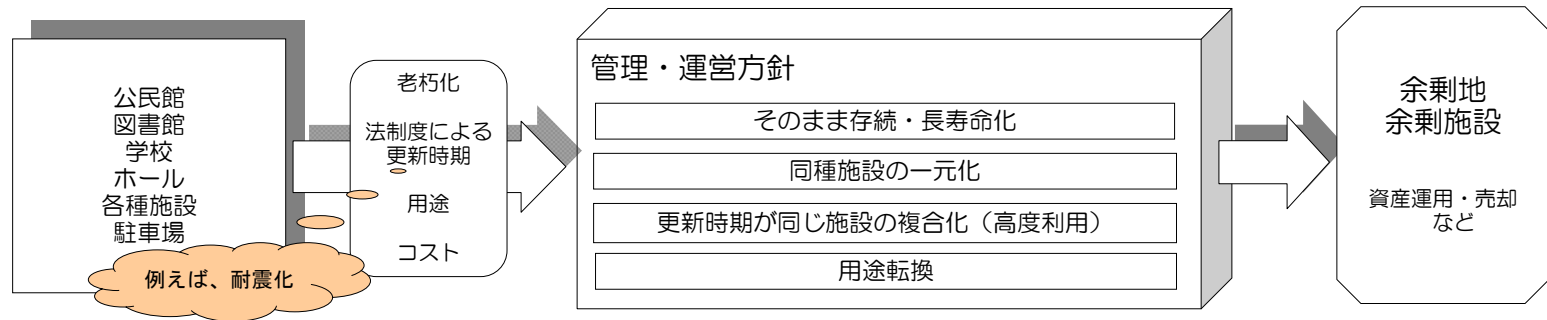
●ファシリティ・マネジメントの導入

など

取り組み
イメージ

ファシリティ・マネジメント

土地、建物、構築物、設備等、すべてを経営上、最適な状態[コスト最小、効果最大]で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法



取り組み項目
の例（案）

◆資産・施設のデータベースの整備と仕分け

各資産・施設のデータベースの整備を行い、それぞれの利用状況や施設の状態、設備等の更新時期を勘案し、効果的な活用や施設数の最適化などを検討。

◆資産・施設の総合運営プロジェクトなどの全庁的な体制の整備

各部局、施設単体での施設管理から広域的な運営への転換で、資産・施設の最適な状態での保有に取り組む。

など

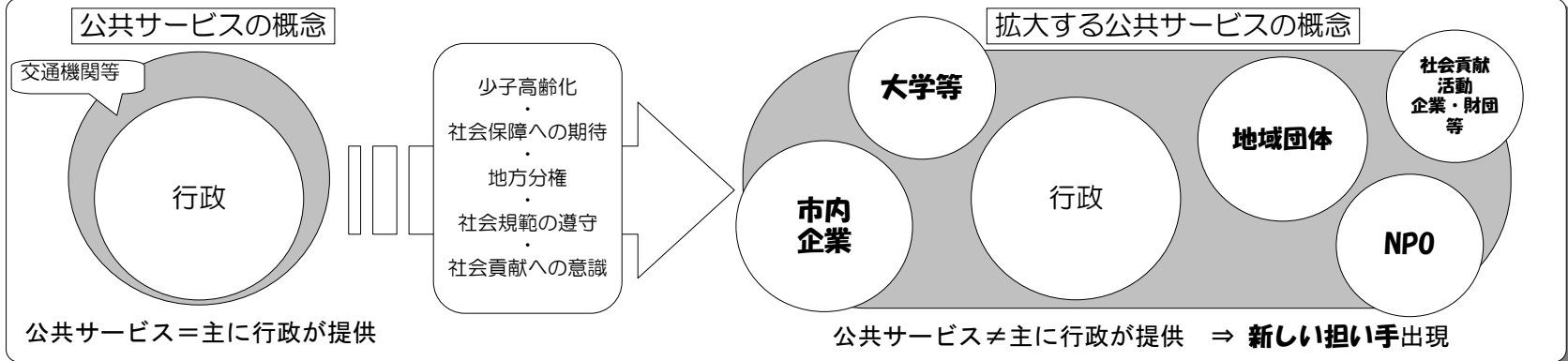
7. 柏原版「産学官」協働と「市民」との連携によるまちづくり

- ・一般的に「産学官」協働といえ、政府機関が産業界と大学の連携を積極的に進めることにより、経済競争力の向上、新産業の創出・育成、科学技術創造立国の実現をめざす連携をいいます。
- ・しかし、柏原版「産学官」協働とは、一般的な「産学官」協働ではなく、「産」を企業市民としての活動、「学」を地域社会に教育研究成果を還元する活動と位置づけており、いわゆる「産」「学」の「地域貢献」と、柏原市の「まちづくり」とが連携・協働することを意味します。
- ・この連携・協働が「市民」のまちづくりへの積極的な参加に繋がり、「地域の活性化」の取り組みが“**オール柏原**”のものとなるほか、運営面においても、費用面においても、効率化、合理化が図られます。
- ・この事業をきっかけに「市民」とまちづくりを共にし、また、この手法を手本に「**公共サービスの新しい担い手**」として「NPO」や「全国的に社会貢献活動に取り組む企業や財団」などとのネットワークを広げられるよう取り組みます。

取り組みの観点(案)

- 産学官による**協働事業の実施**
- NPOや社会貢献活動企業・財団との**ネットワーク化** など

取り組みイメージ



取り組み項目の例(案)

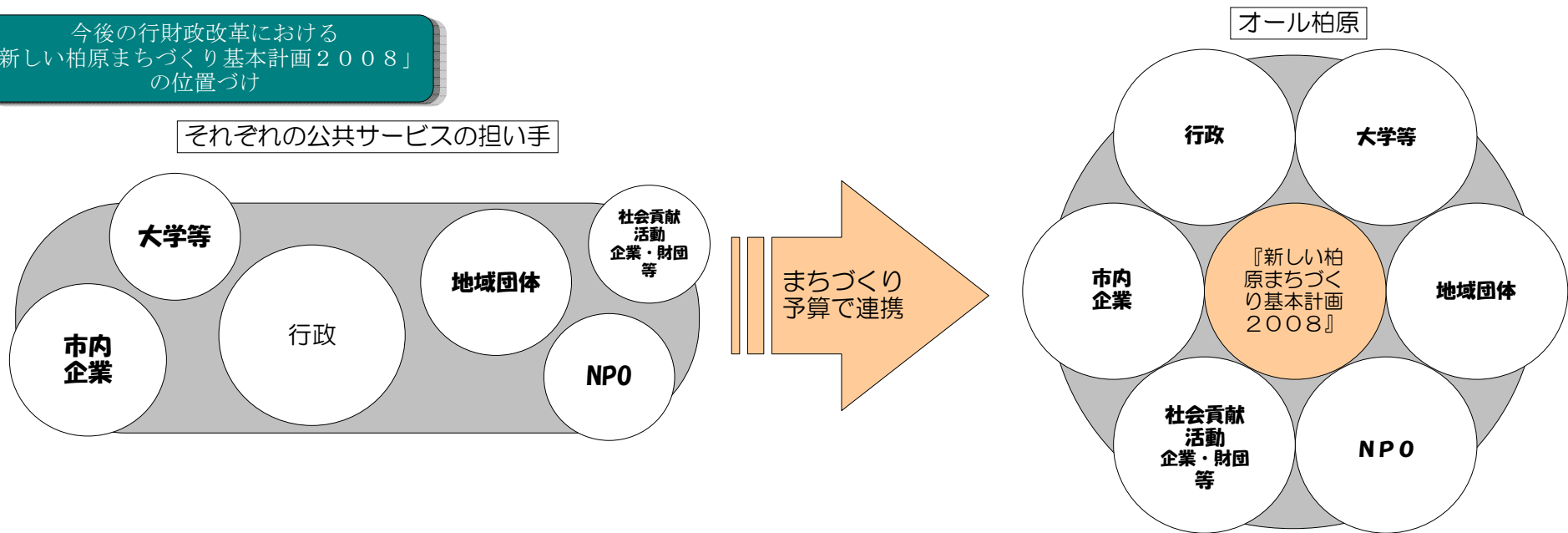
- ◆産学官による協働事業の実施
 - 各種イベントの総合実施 ⇒ 市民総合フェスティバルの開催
 - 子育て環境の整備 など ⇒ 放課後活動支援事業、実践的教習プログラム事業 など
- ◆NPOや社会貢献活動企業・財団とのネットワーク化
 - 各団体の社会貢献活動とのコラボレーション ⇒ NPO法人まちづくりプロジェクトなどとの事業連携、地域貢献企業バンク制度によるマッチング事業(大阪府) 財団法人などの環境教育事業の活用 など

■ 4. 今後の行財政改革における『新しい柏原まちづくり基本計画2008』の具体化

1. 公共サービスの新しい担い手との連携

- ・近年、各自治体で行財政改革が進められる中、社会的に“自分たちでできることは自分たちで” “地域のことは地域で”といった考え方が広がり、公共サービスの大部分を行政が担っていたところに「新たな担い手」が出現、行政と連携しながら公共サービスが提供されています。
- ・特にNPOは多様性、先駆性、個性、創造性、柔軟性を備え、その独自の社会的使命をもって、行政ではできない公共サービスを展開しています。
- ・行財政改革を進める柏原市では、重点的・戦略的なサービスの展開に取り組もうとしており、このような状況下で、きめ細かく市民ニーズに対応していくには、NPOをはじめとする「公共サービスの新しい担い手」との“パートナーシップが重要”となります。
- ・行財政改革と言えば予算の削減や経費の節減といった見直しばかりが目立ちますが、その取り組みの一つである戦略的な予算編成から生み出される「まちづくり予算」を活用し、市民が策定に参画した『新しい柏原まちづくり基本計画2008』を、NPOをはじめとする「公共サービスの新しい担い手」と、“具体化していきたい”と考えています。
- ・また、これらの取り組みや出前講座などの仕組みを通じて、“次世代”の「公共サービスの新しい担い手」の育成にも取り組んでいきます。

今後の行財政改革における
「新しい柏原まちづくり基本計画2008」
の位置づけ



■あとかき

“住みたくなるまち 住み続けたいまち 魅力あるまち 柏原”をめざして

かつては右肩上がりの経済成長を拠り所に“まちのめざすべき姿、理想の姿”を追求することができました。また、少し背伸びをして施策を実施することもできました。

しかし、経済状況の予測が非常に難しくなっている今日においては、“身の丈にあった”行政運営が求められています。

その一方で少子高齢化の進展、雇用条件の悪化等社会情勢の変化に合わせ、行政に対する市民ニーズも複雑多様化しています。また、地方分権の議論が活発に行われ、権限移譲の検討も進められています。

このように、今後行政が果たすべき責務がこれまで以上に大きくなっていくと考えられる中で、柏原市は、身の丈にあった行政運営を行いながら、新たな行政需要に適切に対応し、市民福祉の向上を図っていくという相反する局面にあり、この局面をどのように打開していくのかが、これからの課題となっています。

そこで、この度策定した『柏原市行財政健全化戦略』に基づき、職員が一丸となって取り組みを進めていくことで、この困難な課題を克服し、その先にある“住みたくなるまち 住み続けたいまち 魅力あるまち 柏原”の実現に向け前進していきたいと考えています。