



## 目次

はじめに	1
I. 経営改革大綱策定の背景	2
1. 本市を取り巻く環境	2
2. これまでの改革の取組	2
3. 習志野市の課題	3
II. 経営改革大綱策定の目的及び基本理念	9
III. 本市が目指す経営改革の基本的な考え方	11
IV. 経営改革大綱の体系	13
経営改革の目標と基本的方向	14
V. 経営改革大綱の実行計画、推進体制及び今後の見直し方針	15
1. 本市を取り巻く環境	15
2. 実行計画(改革工程表)による進行管理	15
3. 重点取組期間	15
4. 推進体制と実施状況の公表	15
5. 今後の見直し方針	15
用語説明	
第一次経営改革大綱において目標に至らなかった項目	
財政計画	

## はじめに

習志野市は、平成26(2014)年に市制施行60周年を迎え、新たな基本構想に基づくまちづくりが始まりました。平成26(2014)年度から令和7(2025)年度までを計画期間とする基本構想では、「未来のために～みんながやさしさでつながるまち～習志野」を将来都市像とし、それを実現するための3つの目標として、“支え合い・活気あふれる「健康なまち」”、“安全・安心「快適なまち」”、“育み・学び・認め合う「心豊かなまち」”を掲げています。

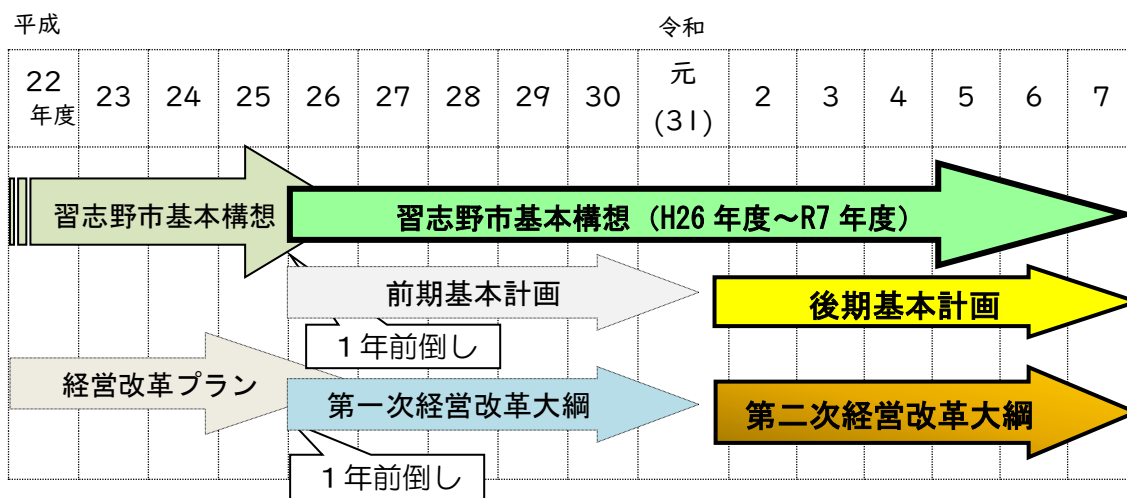
今日まで、これらの目標の達成に向け、市民とともにより良い習志野市を築くために、第一次経営改革大綱を策定し、これに基づき、自立的都市経営の推進に取り組んでまいりました。

そこで、本年は、習志野市基本構想の折り返し点にあたり、また、今後6年間に期間とする後期基本計画において、基本構想を具現化するための施策の実行を下支えするため、第二次経営改革大綱を策定し、引き続き、本市の将来を見据えた経営改革を推進していくこととします。

### 【 経営改革大綱 計画期間 】

経営改革大綱の計画期間は、前・後期基本計画期間（前期：平成26(2014)から令和元(2019)年度、後期：令和2(2020)から7(2025)年度）と合わせ、第一次及び第二次の各6年間とし、それぞれ実行計画を策定します。

平成 26～令和元年度 (2014～2019年度) 〔前期基本計画期間(6年間)〕	令和 2年度～7年度 (2020～2025年度) 〔後期基本計画期間(6年間)〕
第一次 経営改革大綱	第二次 経営改革大綱



# I. 経営改革大綱策定の背景

## 1. 本市を取り巻く環境

我が国の総人口は、平成27年に実施した国勢調査において、調査を開始した大正9年以降で初めて減少に転じました。世界で例を見ない経済成長を成し遂げた日本は、今後、世界で例を見ないスピードでの人口減少、少子超高齢化が深刻化していきます。人口が減っていく過程で、人数だけで見ると、戦後と同じ人数を経験していくこととなりますが、生産年齢人口の減少など、上り坂であった時代とは年齢構成が異なり、新たな局面を迎えることとなります。加えて、高度情報化社会の進展・グローバル化<sup>(※1)</sup>、激変する国際経済、地球規模での環境問題など、多くの課題に同時に直面しています。

また、本市の長期的な課題である学校施設を中心とした公共施設やインフラ・プラント<sup>(※2)</sup>などが更新時期を迎え、その更新費用の不足が懸念されます。加えて、少子超高齢社会が到来する人口構造においては、市税収入の増加が見込めないこと、歳出面においては、いわゆる“2025年問題<sup>(※3)</sup>”により医療・介護の需要が急増することに伴い、社会保障費はますます増加するものと推察されます。

このように本市を取り巻く環境は、深刻な情勢の只中にあり、今後の本市の行財政運営は、益々厳しさを増していくものと考えられます。

一方で、地方創生と地方分権の進展により、自己決定・自己責任の原則のもと、地方自治体の役割・責務が拡大し、これまで以上に自主性・自立性の高い行財政運営の確立が求められています。

## 2. これまでの改革の取組

本市は、平成8(1996)年度に行政改革本部を設置して以来、社会経済状況の変化に対応し、持続可能な行財政運営のもとで、市民サービスを維持・充実させていくために、行政運営の効率化、財政状況の健全化などに重点を置いた行財政改革を進めてきました。

平成 17(2005)年度からは、「第3次行政改革大綱」に基づく実施計画の着実な実行により、特に内部管理経費の抑制において、人件費の削減に重点的に取り組んできました。

平成 22(2010)年度からは、これまでの行財政改革を継続しつつ、新たに「自治体経営」という視点を取り入れた「経営改革プラン」(平成 22(2010)年3月策定)に基づき、経営資源を組み合わせ、相乗効果を生む、創造的、発展的なプラスの改革も視野に入れた取組を進めてきました。

その後、平成 26 年度からは、市の新基本構想、前期基本計画の策定に合わせ、当該計画の実行を担保するべく「第一次経営改革大綱」を1年前倒しで策定しました。この大綱では、「経営改革編」「財政健全化編」の2編で構成された実行計画である「改革工程表」を作成し、人件費や事務事業の見直し、民間活力の導入、税負担の公平性確保、資産の有効活用、収納率向上など、121項目を、令和元(2019)年度までに実施する取り組みとして位置付け、取組を着実に実行することで、近年の急激な地方財政の悪化を乗り越えてきました。

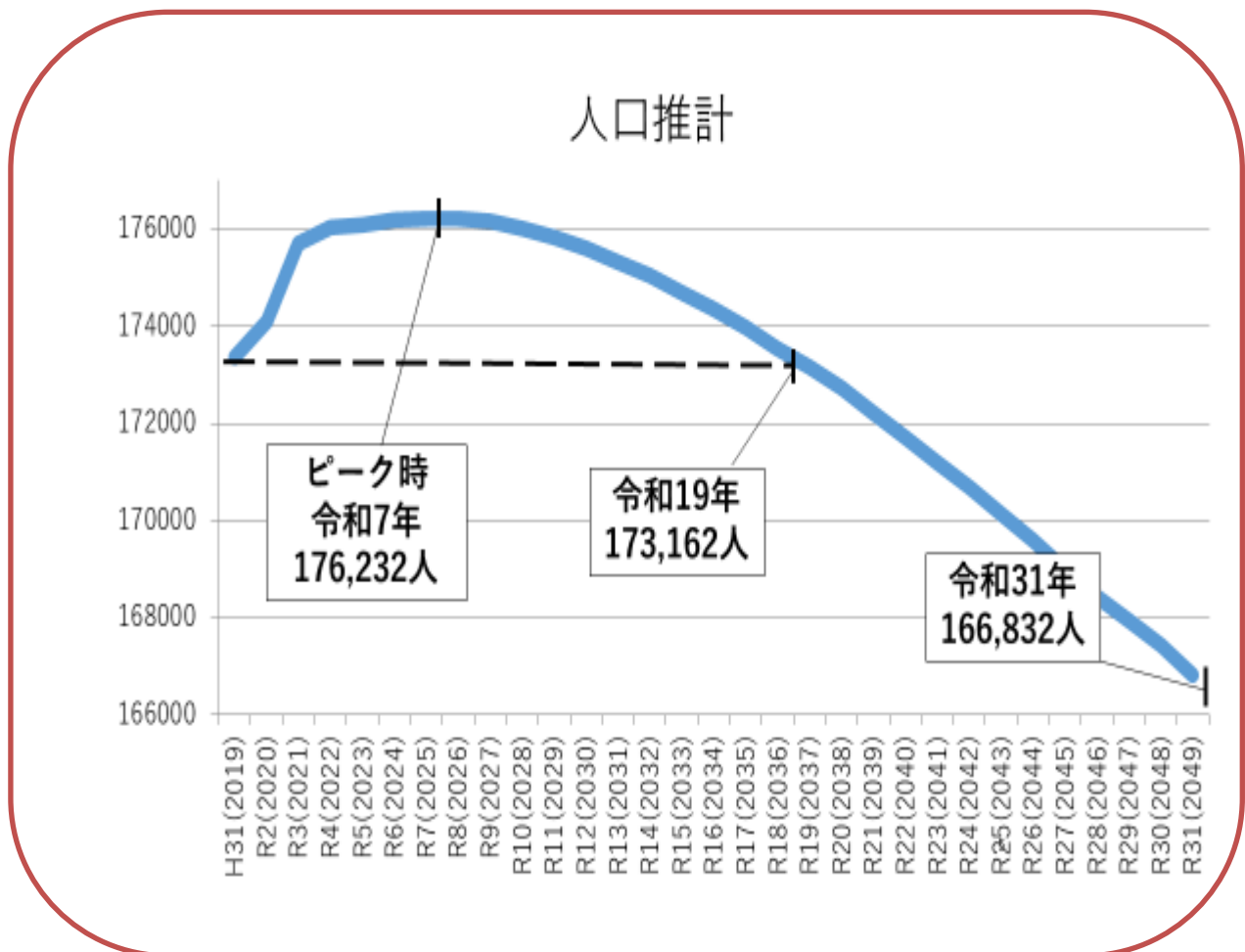
### 3. 習志野市の課題

#### (1) 少子超高齢社会の到来と人口減少の始まり

国立社会保障・人口問題研究所<sup>(※4)</sup>の将来推計においては、国内における人口減少や少子高齢化の急速な進展が見込まれています。

各地方自治体にとっては、生産年齢人口の減少による労働力不足とそれに伴う税収減、高齢者など財政負担を多く必要とする年齢層の増加、そして、地域格差という形での問題が生じてきます。前述の国立社会保障・人口問題研究所によると、都心回帰の動きなどから地方の人口減少は、すでに始まっている一方で、都市部の人口はなかなか減少していかないとの見方をしています。このような地域不均衡な状況から、国による全国一律の検討はできず、各地方自治体は、それぞれに特化した仕組みを構築していく必要があります。

本基本構想期間において、最も大きな課題となるのは、少子超高齢社会の到来による老年人口の増加、特に後期高齢者の急増と生産年齢人口の減少、そして、人口減少の始まりへの対応です。



### 基本構想期間中の課題

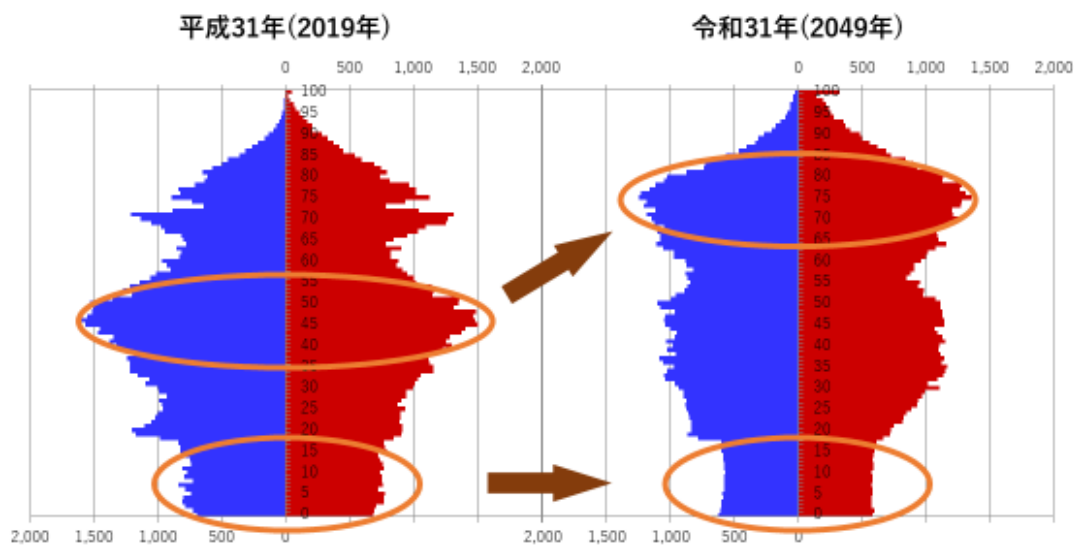
本市の人口は、地域開発の影響により、今後、令和 7(2025)年の 176,232 人をピークとして増加しますが、その後は緩やかに人口減少に向かうと推計しています。

また、“団塊の世代”という大きな人口層が令和4(2022)年から令和6(2024)年にかけて、75歳以上となります。従って、基本構想期間の最終年である令和 7(2025)年に向けての課題は、人口のピークを迎えつつ、“団塊の世代”が後期高齢者層に移行することへの対応となります。

人口推計においては、令和元(2019)年から令和 7(2025)年の 6 年間に 65 歳以上人口は、約 2 千人増加し、約 4 万 2 千人となり、老年人口が全体に占める割合も、24.0%にのぼると予測しています。老年人口のうち、後期高齢者層にあたる 75 歳以上人口に限ると、令和元(2019)年の 20,466 人に対し、令和 7(2025)年度は、約 4 千 800 人増の 25,748 人となり、後期高齢者層の人口全体に占める割合も、14.3%にのぼると予想しています。

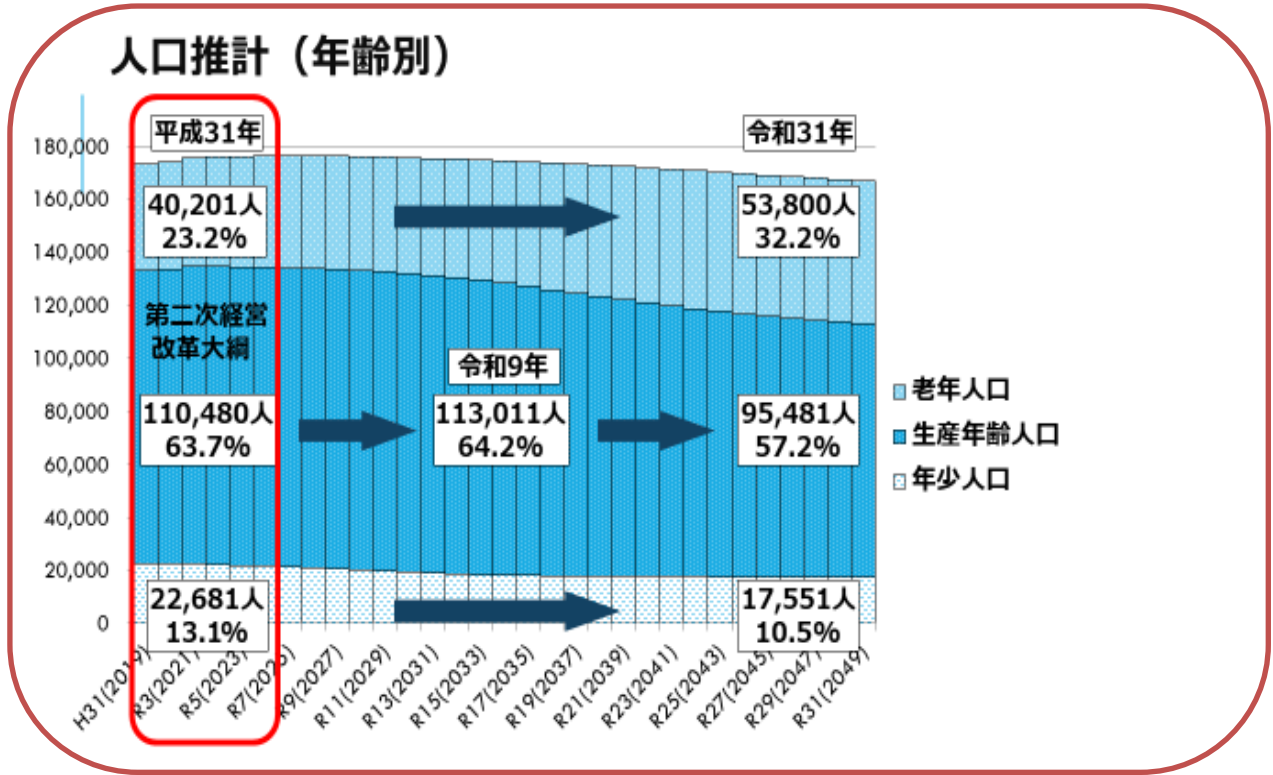
このように、少子超高齢社会が到来することにより、人口構成において生産年齢人口層が減少し、税が減収となる一方で、高齢化に伴う福祉サービスや医療に多額の財源が必要になります。特に、“2025 年問題”により、医療・介護ニーズが高まり、扶助費、医療費等の大幅な増加が予測されます。老後の不安を安心に変えるための取組が喫緊の課題であるとともに、地域社会の健全な運営・維持のために、地域住民や地域の多様な主体が、地域社会の課題を主体的に解決するために参画できる仕組みを構築していくことが求められています。

### 人口ピラミッド (H31とR31の比較)



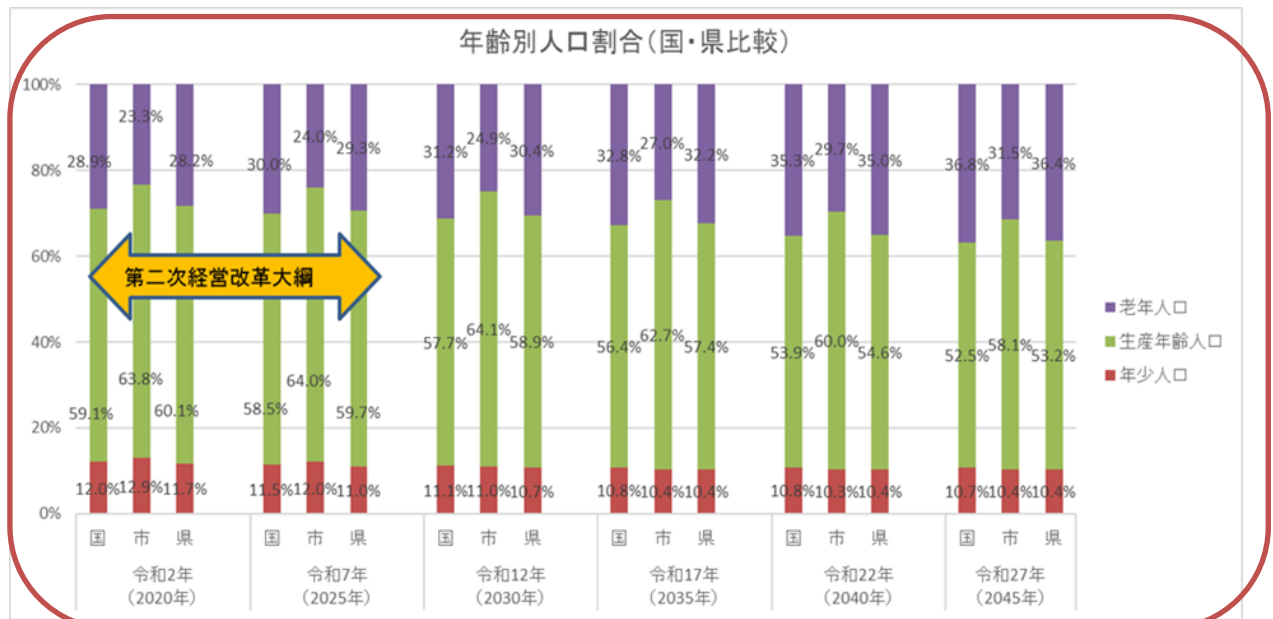
### 中長期的な将来ビジョンによる課題

また、基本構想が終了する令和 7(2025)年以降をも見据えると、65 歳以上人口は、令和 12(2030)年には、4 万 3 千人、令和 22(2040)年には、5 万 1 千人を超え、令和 31(2049)年には 53,800 人と見込まれ、総人口は減りながらも高齢者の人数は増加し続けると予測しています。



一方で、少子化に伴う生産年齢人口の減少は、地域開発の影響により、令和 9(2027)年に 113,011 人とピークを迎えるまで増加しますが、その後、令和 16(2034)年に 11 万人を割り、令和 26(2044)年には、10 万人を割る予測となっています。生産年齢人口を総人口に対する割合で見ると、高齢者の人口は増加し続けることから、より一層深刻さが顕著で、令和 9(2027)年の 64.2% に対し、“団塊ジュニア世代”が 65 歳以上となる令和 22(2040)年には 60.0% となり、令和 31(2049)年には、57.2% まで劇的に減少していきます。少子化は将来の生産年齢人口の減少につながっていくため、税負担能力の低下や、引いては自主財源比率の低下につながる可能性があり、さらには、消費の減退、地域経済の衰退に結びつき、法人税担税力の縮小へとつながることが予測されます。

このことから、今後の行財政運営に及ぼす影響を考え、少子化、人口減少への対処方策を講じていく必要があります。

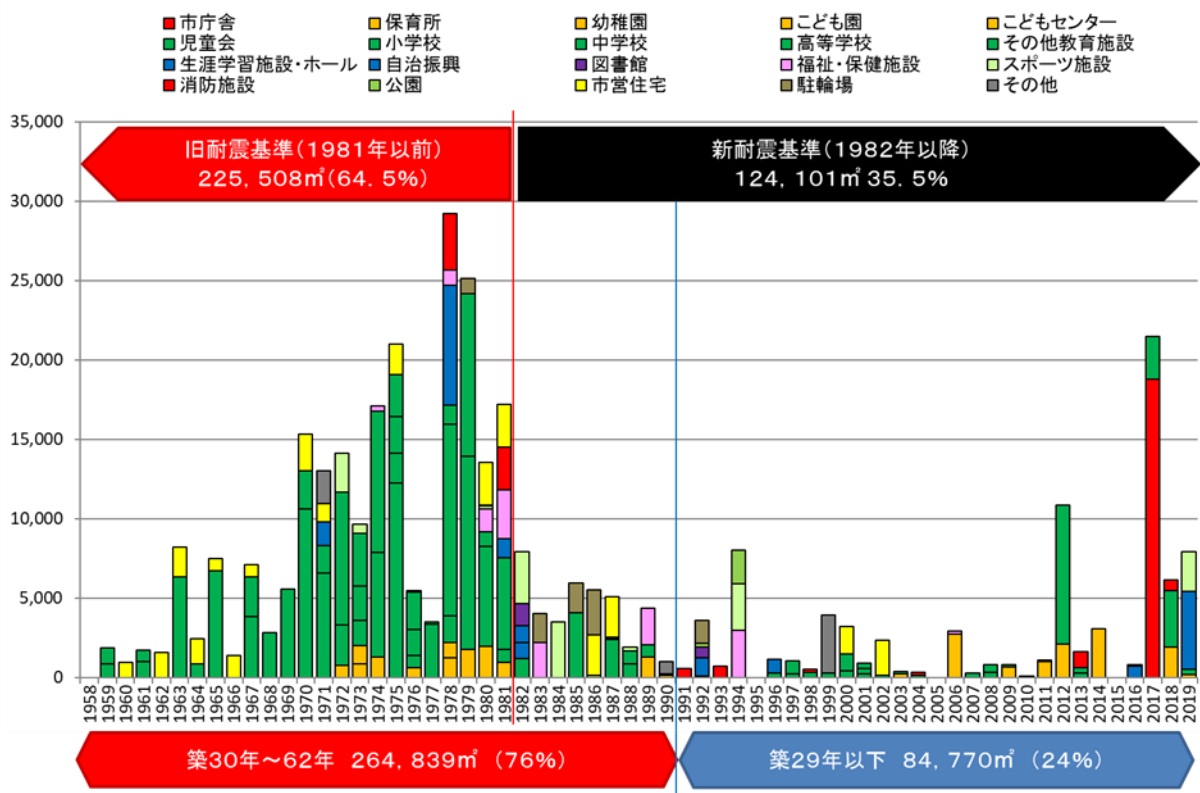


## (2) 公共施設等の状況

本市は、1960年代後半(昭和40年代前半)から、2度の公有水面埋立による市域の拡大や、高速道路、鉄道整備に伴い人口が急増し、この時期に短期集中的に小・中学校をはじめ、幼稚園・保育所、公民館・図書館などの様々な公共施設の整備を進めました。現在、これらの施設の老朽化が進み、その対策に要する費用が急激に増加することが予測されています。

この問題に対応するため、平成25年度に「公共施設再生計画」を策定し全国に先駆けて計画的な老朽化対策に着手しましたが、様々な要因により計画の実行は困難を極めています。

令和元年度時点では、公共施設再生計画の対象施設のうち、築30年以上の施設が約8割を占めており、老朽化対応と安全性確保が急がれる施設が数多く存在しています。これらの施設は、今後20年間のうちに一般的に施設更新時期と言われている築50年以上を経過することから、これまで以上の計画的な事業実施が必要ですが、現状の試算では、1年平均で、約40億円の事業費が必要との結果となっており、本市の財政状況に大きな影響を及ぼすことが予測されています。



さらに、施設だけではなく、道路や橋りょう、下水道などのインフラ施設やごみ処理施設などのプラント施設についても、今後、老朽化が進むことから、その維持補修、更新費用も、将来への課題となっています。

このことは、前述のように、社会保障関係費が増大する一方、生産年齢人口の減少による税収減が見込まれるという、厳しい財政環境の中で、さらに公共施設の維持・改修・改築コストの大幅な増加に対応しつつ、持続可能な財政運営を維持していかなくてはならないという非常に困難な課題であります。この課題に対処していくためには、市民ニーズや人口構造の変化等、時代の変化に応じた横断的・総合的な視点での公共施設の再生が急がれます。

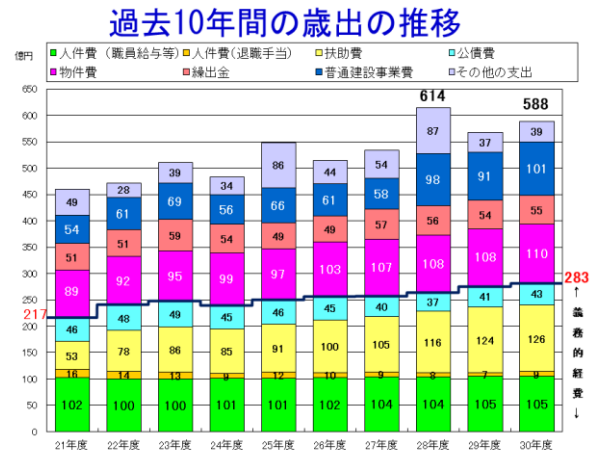
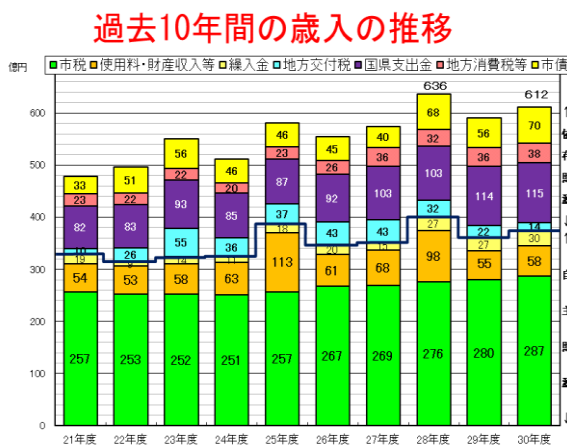


### (3) 財政の状況と将来見通し

#### 本市の財政状況

平成19(2007)年に施行された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により、毎年、実質赤字比率(※5)、連結実質赤字比率(※6)、実質公債費比率(※7)、将来負担比率(※8)、資金不足比率(※9)の各比率を算定し、公表等を行うことが義務付けられ、財政の健全化や再生が必要な場合には、迅速な対応を図ることが責務となっています。自立した自治体経営のためには、これらの指標の健全化基準を上回らずに財政運営を行うことが必要です。

平成30(2018)年度の決算状況を見ると、本市の財政は、これらの指標の全てにおいて健全な状況ですが、その一方で、歳出に占める人件費の割合は19.3%と、類似団体と比較して高く、また、借金にあたる債務残高は、約840億円であり、市民1人当たりで換算すると、484,743円にのぼります。このようなことから、財政の硬直化を表す経常収支比率(※10)は96.3%と、依然として高い値であります。



#### 将来の見通しと財政課題

今後の人口の動向を踏まえると、市税収入の増加が見込めないことや、歳出面においては、社会保障費をはじめとする扶助費はますます増加するとされ、更に、高度経済成長期に集中して建設した公共施設の老朽化に係る更新問題も顕在化し、その対応は待たなしの状況といえます。公共施設の再生に取り組むことは、必然的にその財源の確保として、新たな債務とその償還負担を生じさせることとなり、これら義務的経費の支出が増加することで、財政運営の自由度が低下することが懸念され、財源確保と適切な債務管理を行っていくことが重要となります。

本市では、平成8(1996)年に行政改革本部を設置して以来、これまで継続して事務事業や補助金、使用料・手数料の見直し、民間活力の導入などを継続的に実行してきました。

特に、内部管理経費の抑制、中でも定員の適正化や各種手当等の見直しにより、人件費の縮減を図ってきましたが、更なる内部管理経費の削減が求められています。業務を円滑に遂行するために必要な人員の確保、維持に加え、業務内容に応じた職種別の構成、人材育成を踏まえた世代間のバランス、業務の繁閑に対応できる柔軟さが必要となります。

### 多様化する市民ニーズへの対応

人々の価値観やライフスタイルが、ますます多様化・個別化していくことに伴い、市民ニーズも高度化・複雑化していきます。また、少子高齢化の進行や社会情勢の変動に伴い、子どもを生ま育てる環境の変化や世帯構成の多様化による地域コミュニティの希薄化などが起こりつつあります。

こうした中、将来にわたって、質の高い行政サービスを提供し、市民満足度を高めるためには、行政のみならず市民や NPO、ボランティア団体などの多様な主体がそれぞれの特色を生かしながら、公共サービスの担い手として活動できる環境づくりに取り組むとともに、市と市民活動団体等が対等な立場で共通の目標を達成するために協力・協調することが重要です。

### 情報化社会の変革への対応

本市は、習志野市定員適正化計画に基づき、職員数の適正化等に取り組み、職員数を削減してきましたが、その一方で、業務量は増加傾向にあり、住民サービスの向上も求められています。職員への負荷は高まっている状況にあり、長時間労働への対策も講じなければなりません。

今後も限られた職員数でそれらに対応しながら、市民サービスの向上を図るためには、ワーク・ライフ・バランス<sup>(※11)</sup>やディーセント・ワーク<sup>(※12)</sup>の実現に向けた「働き方改革」を進めていくほか、進歩するICT<sup>(※13)</sup>の導入などにより業務の効率化を図ることで、最少の職員数で最大の効果を上げる生産性の向上につなげる必要があります。

### 徹底した選択と集中による行財政の効率化

これからの自治体経営においては、“選択と集中”による経営資源の適正配分が今まで以上に求められます。

本市では、人員・管財・予算・情報といった、限られた経営資源を効率的・効果的に活用する中で、自律的な財政規律の維持向上に努め、自立的な都市経営を持続可能なものとしなければなりません。中長期的視点に立ち、本市独自の戦略的な見通しを持った上で、これまで取り組んできた行財政改革をさらにステップアップさせ、新たなアプローチによる改革を継続的に取り組むことが必要不可欠となっています。

そのためには、職員の意識改革をはじめ、前述した ICT の利活用など生産性向上につながるよう働き方を抜本的に見直すことや、ニーズが低い行政サービスについては、取り扱い業務のダウンサイジングを検討すること、あるいは、市役所が直接行う必要がある仕事かなどの視点での既存事業の見直し、民間委託など公民連携手法の導入などを一層進めていく必要があります。

## Ⅱ. 第二次経営改革大綱策定とその目的

「自立的都市経営の推進」を目的とする第一次経営改革大綱では、各種経営改革の取組を掲げ、着実に実行してきました。平成30年度までの主な実績は、文書管理システムの導入、窓口業務の一部委託実施、申告時の業務委託の拡大、保育所調理業務の民間委託化、公民館への民間活力の導入、市立幼稚園・保育所の私立化、ふるさと納税寄附者への返礼品開始などがあります。

一方で、庁舎等市施設内自動販売機の入札制度の導入、時間外勤務時間数の削減などの項目（詳細は17ページに記載）は、目標に至らず、これらは、第二次経営改革大綱においても引き続き、課題として捉えます。

そのような中で、市民が安心して、健康で文化的な生活を送るためには、習志野市が財政運営上、持続可能な形で、魅力的且つ最適な行政サービスを提供し続けることが、前提となります。

進展する少子超高齢社会において、益々増大する各種負担を、加速度的に減少させ、且つ現在の意思決定に参加できない方も含まれる将来世代へ先送りし、当該世代の1人当たりの負荷をさらに重くすることは、許されません。こうしたことから、持続可能な財政構造の構築は不可欠です。

一方で、今後の厳しい見通しの中で、物的・人的投資を更新すべき時期であるからこそ、人口増加を前提とした旧来の思考から脱却し、新たな行政運営の在り方を構築する好機でもあったと考えられます。

これからの都市経営は、多様化するニーズに対し、事業の「選択と集中」による重点的な事務執行に努め、中長期的なビジョンに立って、目標や目的を明確化し、それらを達成するために経営資源（人員・管財・予算・情報）を投入していく戦略的なプロセスが必要となります。

特に、既存事業・制度の見直しなどにより業務の効率化を図ることで、短期的なコスト縮減のみならず、職員一人ひとりが仕事と生活のバランスをとり、いきいきとした働き方をすること、さらにそこから、新たな取組にチャレンジするために必要な知識の習得、最少の職員数で最大の効果を上げる生産性の向上につなげ、限りある経営資源を有効活用し、行政サービスとして市民に還元していくことを目指します。

また、労働力人口の減少により希少化する人的資源を本来注力すべき業務に振り向けるため、ICT・AI（※14）・ロボット等技術革新を敏感に取り入れ、新たな自治体行政への転換についても、併せて考慮していきます。

その上で、公共施設の再生という長期にわたる本市の大きな課題の解決に、中長期的な将来を見据えた構想と実行力を持って、引き続き取り組みます。

併せて、健康、長寿の増進の他、女性、子ども、若者、障がい者、外国人が公正、公平にプロダクティブイティ（※15）を持ち、経済を支え、社会保障を支え、市民が能力を最大限に発揮できるよう、多様なライフスタイルを実現できる魅力的なまちを実現し、選ばれるまちを市民と共に創っていきます。

以上を踏まえ、第二次経営改革大綱は、後期基本計画実行の下支えを担うべく、バックカスティング（※16）により検討し、財政シミュレーションによって、今後の資金不足見込み総額を算出した上で、将来の危機とそれを克服する姿を想定し、現時点における課題を整理し、取組を掲げます。

◆経営改革の目的：『 自立的都市経営の推進 』

【 経営改革の基本理念 】

- 1 経営資源の有効活用による最適な行政サービスの提供
- 2 持続可能な財政構造の構築
- 3 協働型社会の構築による自治体経営の推進

## Ⅲ. 本市が目指す経営改革の基本的な考え方

### 1. 経営資源の有効活用による最適な行政サービスの提供

#### ★ICT等の活用

専門定型業務をはじめ、様々な業務分野において、事務手続きの流れを可視化し、類似団体との比較を行いつつ、現在の業務プロセスのあり方が最適なのかを徹底検証した上で、RPA(※17)の導入等、ICTやAIを活用することなどにより、標準的且つ効率的な業務プロセスを構築していきます。

また、このことを通じて、現行の民間委託も含めた業務の役割分担の在り方を見直し、“既存業務の担い手の最適化”を推進します。

#### ★制度やルールの見直し

社会経済情勢の変化に対応した事業執行の見直しや、内部管理業務を中心とした不効率な制度やルールの見直しは、効果的・効率的な業務の推進、真に必要な行政サービスの構築・実施にとって必要不可欠であり、これらの改善・改革に係る取組を実行します。

また、サービス圏域や今後の労働力人口減少に係る職員体制を見据え、既存サービスの効率化、包括化、広域化を含めた解決策を検討します。

#### ★意識改革

経営改革を進めるためには、職員間における危機感の共有が重要です。市民と認識・情報を共有するためには、職員自身が共通の感覚・知識を持って危機感を共有しなければ、現状は変わらず、改革は進みません。

こうした中で、特に、同一の若しくは類似する事務・事業については、他市の業務の流れ・体制・工夫、どのくらいの時間・経費を費やしているか等を情報収集し、本市の状況と比較すること、すなわち、“ベンチマーク(※18)”の視点により、業務の見直しを図ります。

さらに、公共サービスへの需要の増大と多様化に対処する上では、費用対効果を踏まえた上で、既存業務のスクラップ化を図り、職員自身が行政サービスとして、“最優先でビルドしたい”と考える事業を見出して、実行可能としていくことを目指します。

事業の選択と集中をより一層徹底するため、本市のサービス水準や他市の先進事例などを把握し、国や千葉県等との制度や事業との役割分担にも配慮しながら、常に事業のあり方・やり方を精査し、効果的・効率的な経営資源(人員・管財・予算・情報)の適正配分に取り組みます。

また、市役所内部の体制も業務量などに応じた効率的なものとなるよう類似団体の状況も考慮しながら、組織の最適化と定員管理を推進します。

なお、各課の共通事務の一元化など業務の集約化を進め、内部事務の効率化・省力化・可視化に取り組むとともに RPA をはじめとした先端技術の導入など、情報化社会の変革に対応した ICT の利活用にも積極的に取り組んでいきます。

## 2. 持続可能な財政構造の構築

### ★公共施設再生計画 第2期計画等の推進

公共施設等総合管理計画及び各個別計画に基づき、引き続き、公共施設の再生の取組を推進します。その際には、個別施設等の老朽化・危険度の状況を総合的に鑑みの中で、債務や単年度の財政負担が過大とならないよう、財政シミュレーションに基づき、平準化を図るなど、実行可能な計画を策定していくこととします。

### ★市内・市民との情報共有

施設の維持・更新することに伴う上記の負担について、改めて認識し、危機感を共有するため、職員はもちろんのこと、市民へ向けた情報発信・提供を積極的に行います。

限られた財源の中ですべての施設を維持することは困難な状況であり、行政サービスをできる限り維持しつつ、総量の削減に努める必要があります。

地域と連携しながら利用状況やコストを意識し、地域の実情に応じた将来的なニーズに見合った効率的な財産経営を推進します。加えて、公共施設の最適化を図るため、全市的な視点から施設の種類ごとの方針について検討を進めます。

また、引き続き、計画的な維持保全により公共施設やインフラ資産の長寿命化に取り組むとともに、市が保有する財産の精査を行い、未利用財産については民間のアイデアを活用しながら、売却、貸付など利活用を進めていきます。

## 3. 協働型社会の構築による自治体経営の推進

### ★公共私 of 補完

地方自治体でなければ担うことのできない「行政サービスの範囲」を明確化することはもちろんのこと、公共サービスの担い手は、自治体だけではなく、住民、民間企業、地域コミュニティ、ボランティア、NPO等、地域社会を構成する多様な市民であることを相互に認識し、補完し合うことが必要です。認識の共有化を図りつつ、最適な担い手について検討を進めていきます。

### ★価値の共創

住民と一緒に公共サービスを提供すること、一緒にどのような公共サービスを提供するかから考えること、住民はパートナーであるという考えを拡充していき、新しい公共サービスの在り方、新しいサービス主体の検討、試行に取り組みます。

福祉、子育て支援、環境、教育、防災・防犯への対応など、多岐にわたる市民ニーズに対し、引き続き、市民や市民団体の潜在能力やノウハウを活用して行政と対等なパートナーシップのもとで協働することにより、行政単独ではできないきめ細やかな対応を図ります。

また、公共サービス領域を担う上での地域住民や民間企業との役割分担を含め、地方自治体でなければ担うことのできない“行政サービス”の範囲を明確化し、業務の外部化について、検討・試行に取り組んでいきます。

## IV. 経営改革大綱の体系

【目的】

【基本理念】

【目標】

## 自立的都市経営の推進

◆経営資源の有効活用による最適な行政サービスの提供

◆持続可能な財政構造の構築

◆協働型社会の構築による自治体経営の推進

1. 効果的・効率的な行財政運営の推進
2. 機能的で生産性の高いスマート自治体への転換
3. 職員能力の向上と多様で柔軟な働き方の実現
4. 公共施設の再生  
⇒ ※基本構想重点プロジェクト①
5. 財政健全化  
⇒ ※基本構想重点プロジェクト②
6. 協働型社会の構築  
⇒ ※基本構想重点プロジェクト③

※本市の行財政運営上、特に影響の大きい課題については、基本構想（平成 26(2014)～令和 7(2025)年）における重点プロジェクト(上記目標4、5、6)として位置づけ、取り組みます。

## ◆経営改革の目標と基本的方向

## 【 目 標 】

## 【 基本的方向 】

1. 効果的・効率的な  
行財政運営の推進

- ・持続的な行財政運営に係るマネジメントシステム（※19）の構築
- ・中長期の財政予測に基づく、計画的・効率的な財政運営の推進
- ・業務改善による事務執行の効率化

2. 機能的で生産性の高い  
スマート自治体への転換

- ・機能的な組織機構の構築と運営
- ・事務処理手法の改善・内部管理業務の効率化
- ・定員管理の推進
- ・AI・ロボティクスの利活用

3. 職員能力の向上と多様で  
柔軟な働き方の実現

- ・人事評価制度による人材育成の推進
- ・研修制度の充実
- ・適材適所に配慮した人事配置
- ・キャリアデザイン（※20）の支援推進
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進

## 4. 公共施設の再生

- ・個別施設計画の策定と推進
- ・第2次公共建築物再生計画に基づく施設整備の推進
- ・インフラ・プラント系施設の老朽化対策の推進
- ・公有資産の有効活用による財源の確保

## 5. 財政健全化

- ・内部管理的経費の抑制
- ・最適な行政サービス水準を見据えた事務事業の見直し
- ・新たな分野及び手法を踏まえた民間活力・ICTツールの導入
- ・税負担の公平性確保
- ・資産の有効活用等歳入確保策の強化

## 6. 協働型社会の構築

- ・多様な主体が公共サービスを担うための公民連携手法の推進
- ・地域コミュニティと社会的ネットワークの再構築
- ・開かれた行政運営の推進



## V. 経営改革大綱の実行計画、推進体制及び今後の見直し方針

### 1. 実行計画（改革工程表）による進行管理

改革を進めるための具体的な取組については、実行計画「改革工程表」を作成し、内容を明示するとともに、年次別の進行管理を行っていきます。

なお、社会経済状況の変化等への対応のために、新たな項目を追加する必要が発生した場合には、適宜、改革項目の追加を行っていきます。

### 2. 重点取組期間

後期第一次実施計画の計画期間である令和2～4年度までを重点取組期間とし、一層の財政健全化を目指した予算編成を図り、着実な歳出改革を進め、持続可能な行財政運営の基盤固めを行うこととします。

### 3. 推進体制と実施状況の公表

経営改革大綱及び実行計画の推進は、市長を本部長とする経営改革推進本部の指揮・監督のもとに、副市長を委員長とする経営改革推進委員会が定期的な状況確認、実施状況や効果の検証を行います。

また、実施状況については、ホームページや広報などにより、毎年度公表していきます。

### 4. 今後の見直し方針

経営改革の取組は、社会経済状況の変化や政治情勢に、機敏に対応可能であり、かつ、一定の柔軟性を持たせることが必要であると考えます。

そこで、本大綱においても、今後の様々な状況変化に応じて、適宜、見直しを行いながら、習志野市の「未来のために」常に最善な取組が図れるように対応していきます。

## 【用語説明】

### ※1 グローバル化：(P2)

政治・経済、文化など、様々な側面において、従来の国家・地域の垣根を越え、地球規模で資本や情報のやり取りが行われること。グローバル化により、経済的には、国内市場と海外市場の境目がなくなる、労働力も海外から調達できる、などの変化が顕著になる。

### ※2 インフラ・プラント：(P2)

公共施設のうち、インフラ系施設は道路・上下水道・橋梁・公園等、福祉の向上と経済の発展に必要な社会生活を支えるために整備された公的施設を、プラント系施設はごみ焼却場・汚水処理施設等、工場施設のことを指す。

### ※3 2025年問題：(P2)

団塊の世代が2025年頃までに後期高齢者（75歳以上）に達することにより、介護、医療費などの社会保障費の急増が懸念されている問題。

### ※4 国立社会保障・人口問題研究所：(P3)

厚生労働省の施設等機関。人口研究、社会保障研究はもとより人口・経済・社会保障の相互関連についての調査研究を通じて、福祉国家に関する研究と行政を橋渡しし、国民の福祉に寄与することを目的としている。

### ※5 実質赤字比率：(P7)

実質赤字額の標準財政規模※に対する比率。財政規模にもよるが、11.25%を超えると早期健全化段階（黄色信号）となる可能性がある。

※標準財政規模：市の標準的な状態における経常的な一般財源の規模のこと。算定式は

標準財政規模＝標準的な状態において見込まれる市税＋普通交付税＋譲与税・交付金等＋臨時財政対策債発行可能額

### ※6 連結実質赤字比率：(P7)

公営企業を含む全会計を対象とした実質赤字額の標準財政規模に対する比率。財政規模にもよるが、16.25%を超えると早期健全化段階（黄色信号）となる可能性がある。

### ※7 実質公債費比率：(P7)

元利償還金等の標準財政規模に対する比率。25%を超えると早期健全化段階（黄色信号）となり、地方債の発行制限がかかる。

### ※8 将来負担比率：(P7)

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。350%を超えると早期健全化段階（黄色信号）となる。

### ※9 資金不足比率：(P7)

公営企業を経営する地方公共団体が公営企業会計ごとに算定する、資金の不足額の事業の規模に対する比率。

### ※10 経常収支比率：(P7)

人件費や扶助費のように経常的に支出する経常的経費充当一般財源の税金など経常的に収入する経常一般財源に対する比率。

### ※11 ワーク・ライフ・バランス：(P8)

仕事と生活の調和。「仕事と生活の調和憲章」では、「仕事と生活の調和が実現した社会」を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義している。

### ※12 ディーセント・ワーク：(P8)

「働きがいのある人間らしい仕事」と訳される。平成24年7月に閣議決定された「日本再生戦略」においてもディーセント・ワークの実現が盛り込まれている。

### ※13 ICT: (P8)

Information and Communication Technology の略で、多くの場合「情報通信技術」と訳され、IT の「情報技術」に加え情報の伝達「コミュニケーション」を含めた言葉。

### ※14 AI: (P9)

Artificial Intelligence の略で、多くの場合「人工知能」と訳され、人間の知的能力をコンピューター上で実現する様々な技術や研究分野の総称。

### ※15 プロダクティビティ: (P9)

活力。行動力。

### ※16 バックキャストिंग: (P9)

未来を予測する際、目標となるあるべき姿を想定し、そこを起点に振り返って、現在取り組むべき事柄を検討する手法。

### ※17 RPA: (P11)

Robotic Process Automation の略で、「ロボットによる業務自動化」と訳され、人間とコンピューター間のやりとりを認識する技術と作業の流れを組み合わせ、これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作を人の代わりに機械的に自動実行するソフトウェア。

### ※18 ベンチマーク: (P11)

近隣自治体や人口規模の近い自治体と自治体業務を比較し、改善、改革する取り組み。

### ※19 マネジメントシステム: (P14)

組織の方針や、事業実施に向けた手段を管理し、継続的に事業改善するための経営・運営体制のこと。市民サービスが多様化する今日、あらゆる側面から考察した効率的な事業運営が求められる。

### ※20 キャリアデザイン: (P14)

自分の職業人生を自らの手で主体的に構想・設計すること。自分の経験やスキル、性格、ライフスタイルなどを考慮した上で、仕事を通じて実現したい将来像やそれに近づくプロセスを明確にすること。

## 【第一次経営改革大綱において目標に至らなかった項目】

- ・庁舎等市施設内自動販売機の入札制度の導入  
（自動販売機の設置に伴う使用料は、他の自治体の実態を踏まえ、本市においては販売実績等考慮し、使用料を減免することなく、習志野市使用料条例に基づき計算した応分の負担を自動販売機設置事業者に求めることとしました。）
- ・時間外勤務時間数の削減  
（時間外勤務縮減に向け、業務の平準化や市庁舎の21時消灯などの取り組みにより、長時間労働は減少傾向にある一方で、多様化する市民ニーズへの対応に加えて、国、県からの委譲事務の増加による窓口対応や煩雑な事務などにより時間外勤務時間数の削減には至りませんでした。今後は、引き続き、業務の改善、AI、RPA 化による業務の効率化等を進めるとともにワーク・ライフ・バランスを考慮した職員一人ひとりの働き方に対する意識啓発に努めていきます。）
- ・出納業務の民間委託化の研究  
（平成26年度に実施した業務プロセス分析の結果、出納業務の民間委託はせず、現状維持（職員が業務を行う）の方針となりました。審査業務も含めた会計業務の委託化については、委託化に伴うスペースの確保などの課題があることから、引き続き会計業務を見直していく中で、他市事例などを研究していきます。）
- ・学校給食費の収納率向上  
（残高不足による振替不能となった家庭には、督促状及び納付書を送付していますが、平日に銀行窓口で支払いをすることが難しい家庭が多いこともあり、想定よりも収納率が上がりませんでした。口座引落日や再振替が無いことなどの周知を図っていきます。）

## 【財政計画】

区分 (単位:百万円)			R2~R4	R5~R7	合計 (2年度~7年度)
歳 入	自主財源	市税	86,197	86,209	172,406
		使用料及び手数料	4,181	4,323	8,504
		繰入金	12,943	12,881	25,824
		その他	10,361	10,473	20,834
		計	113,682	113,886	227,568
	依存財源	国・県支出金	43,033	47,891	90,924
		地方交付税	3,535	4,177	7,712
		市債	13,179	13,768	26,947
		その他	13,370	13,425	26,795
		計	73,117	79,261	152,378
<b>歳入合計</b>		<b>186,799</b>	<b>193,147</b>	<b>379,946</b>	
歳 出		人件費	44,870	45,004	89,874
		扶助費	46,963	51,155	98,118
		公債費	15,665	17,096	32,761
		物件費	31,430	30,046	61,476
		繰出金	16,389	17,453	33,842
		普通建設事業費等	20,686	22,097	42,783
		その他	10,796	10,296	21,092
	<b>歳出合計</b>		<b>186,799</b>	<b>193,147</b>	<b>379,946</b>

## 第二次経営改革大綱(令和2年度～令和7年度)

---

発行年月:令和2年3月

発行・編集:習志野市政策経営部財政課

---

所在地:〒275-8601 千葉県習志野市鷺沼2丁目1番1号

電話:047(451)1151(代表)

ホームページ:<http://www.city.narashino.lg.jp>