

成田市第5次行政改革大綱



成 田 市

目 次

1 大綱策定の背景と必要性	
(1) これまでの経緯	1
(2) 社会経済情勢の変化	3
(3) 大綱策定の必要性	4
2 行政改革の基本的な考え方	
(1) 基本理念	6
(2) 改革の視点	7
(3) 基本方針	8
(4) 推進項目	8
(5) 推進項目の概要	9
(6) 推進期間	12
(7) 推進体制	12
成田市第5次行政改革大綱の体系図	13
用語の解説	14

1 大綱策定の背景と必要性

(1) これまでの経緯

地方自治法第2条には、地方公共団体の責務について、住民の福祉の増進に努めるとともに、「最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」、「常にその組織及び運営の合理化に努める」ことが定められています。

本市では、昭和61年に策定した「成田市行政改革大綱」をこれまで4回にわたり改訂するとともに、大綱に定められた体系に基づき、改革の具体的な取組事項を定めた行政改革推進計画を策定し、全庁的に行政改革に取り組み、経費の削減、組織・機構の見直し、職員数の適正化などの成果を挙げてきました。

これまでの取組経緯は、下表のとおりです。

年	月	取組項目
昭和60年	1月	「地方公共団体における行政改革推進の方針（地方行革大綱）の策定について」（自治事務次官通達）
	4月	「成田市行政改革推進本部」設置 「成田市行革大綱策定懇談会設置要綱」決定
61年	3月	「成田市行政改革大綱」及び「成田市行政改革推進計画」策定
平成6年	10月	「地方公共団体における行政改革推進のための指針の策定について」（自治事務次官通知）
7年	4月	「成田市行政改革基本方針及び重点事項について（指針）」策定
	10月	「成田市行政改革懇談会」設置
8年	12月	「成田市新行政改革大綱」及び「成田市新行政改革推進計画」策定
9年	4月	「成田市行政改革推進委員会」設置
	11月	「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針について」（自治事務次官通知）
11年	3月	「成田市第3次行政改革大綱」及び「成田市第3次行政改革推進計画」策定
14年	3月	「成田市第4次行政改革大綱」及び「成田市第4次行政改革推進計画」策定
17年	3月	「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針の策定について（新地方行革指針）」（総務事務次官通知）
	10月	「成田市第5次行政改革推進計画」策定
18年	3月	「成田市行政改革集中改革プラン」策定
	8月	「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針の策定について」（総務事務次官通知）

年	月	取組項目
22年	3月	「成田市第5次行政改革大綱」及び「成田市行政改革推進計画（平成22～24年度）」策定
25年	3月	「成田市行政改革推進計画（平成25～27年度）」策定
27年	8月	「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」（総務大臣通知）
28年	3月	「成田市行政改革推進計画（平成28～30年度）」策定
31年	3月	「成田市行政改革推進計画（令和元年度～令和3年度）」策定
令和4年	3月	「成田市行政改革推進計画（令和4年度～令和6年度）」策定

(2) 社会経済情勢の変化

① 地方分権の進展

地方分権^(※1)の進展のためには、自己決定・自己責任に基づく自立した行政経営が求められており、地方公共団体は自らの責任と判断で地域の実情に合った政策を立案し、執行し、その結果についても責任を負わなければなりません。そして、この自治体能力の差が、そのまま都市の差となって現れてきます。

② 高齢化の進行

近年、わが国の出生率^(※2)は低水準で推移しており、高齢化率^(※3)は、平均寿命^(※4)の伸長や低い出生率を反映して上昇を続け、総人口に占める65歳以上の高齢者の人口割合（高齢化率）が30%に迫る勢いで進行するなど、これまでに経験したことのない本格的な超高齢社会に到達しています。

本市においても、低い出生率を反映し、総人口に占める15歳未満の年少人口の割合も減少傾向にあります。一方で、65歳以上の老年人口は増加しており、これに伴い介護サービスに対するニーズの増大、生産年齢人口^(※5)の減少による労働力供給の制約、産業構造、消費市場への影響などさまざまな社会的、経済的影響が懸念されます。

③ 市民ニーズの高度化・多様化

社会の成熟化も確実に進行し、人々の選好は、経済的な豊かさとともに、人と人のふれあいなど精神的な豊かさを味わうことのできる暮らしを重視する方向に変化してきています。こうした価値観の変化に伴い、市民ニーズもより一層高度化・多様化してきています。

本市では、グローバル化の進展に伴い、外国人人口は国勢調査によると平成22(2010)年の2,407人から令和2(2020)年までの10年間で約2倍の5,165人に増加しています。また、令和6(2024)年3月31日時点の住民基本台帳では8,685人となり、一貫して増加傾向にあることから、外国人に対しても適切な行政サービスが提供できるよう、手続きの簡素化などの対応を検討する必要があります。

④ 高度情報化社会の進展

少子化や高齢化が進む中、近年の目覚ましいIT技術の進展やスマートフォンの普及により、インターネット利用率が約85%となり、70代の年齢層においても6割を超えるなど、市民生活の中に情報ネットワーク社会が形成されつつあります。令和2年12月には国が「自治体DX（デジタルトランスフォー

メーション)^(※6)推進計画」を策定し、令和4年6月には「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を閣議決定しており、地方自治体では、AI^(※7)やデジタル技術、各種データを活用した行政サービスや業務効率化の取り組みを進めていくことが求められています。

このようなことから、本市では、令和4年3月に「成田市デジタルトランスフォーメーション(DX)基本方針」を策定し、その考え方にに基づき、行政改革推進計画等において、デジタル技術を活用した各種取組を推進しています。

⑤ 今後の財政需要

本市の財政状況は、健全化判断比率^(※8)などの財政指標においても健全性を保っており、コロナ禍の脱却に伴う航空需要の増加や、インバウンド^(※9)の急速な回復により、空港関連企業をはじめとする企業業績の順調な推移が見られますが、依存財源^(※10)が削減される傾向にあるうえに、今後も厳しい経済情勢の中で、市税を中心とする自主財源の確保についても大幅な増収は難しい見込みとなっています。

一方、歳出面では、高齢化の進行、子育て施策の拡充などにより、公債費や扶助費などの義務的経費^(※11)が引き続き増加傾向にあり、また、公共施設の長寿命化や更新を行うに当たり多額の財政負担も見込まれております。さらには、地域医療対策、地域経済対策、成田空港関連事業などの本市が取り組むべき課題に加えて、本市が将来を見据えて取り組んでいる医療関連産業等の集積など新たな都市基盤の整備も必要であり、本市の財政を取り巻く状況は、将来にわたってまで楽観できるものではありません。

このような中であっても、プライマリーバランスに配慮した予算編成などにより持続可能な財政構造を構築し、重点施策の着実な実施を担保するために、より一層の経費節減に努めていく必要があります。

(3) 大綱策定の必要性

平成17年3月に「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針(新地方行革指針)」が総務省から示され、新たな行政改革大綱の策定または従来の行政改革大綱の見直しと集中改革プラン^(※12)の策定が全国の地方公共団体に求められました。

本市では、行政改革大綱については、合併後の新市において改めて大綱の見直しを検討することとし、「成田市第4次行政改革大綱(平成14年3月策定)」のもと、平成17年10月に「成田市第5次行政改革推進計画(平成17~19年度)」を

策定するとともに、平成 18 年 3 月には「成田市行政改革集中改革プラン（平成 17～21 年度）」を策定し、行政改革の取り組みを進めてきました。

しかしながら、本市行政運営を取り巻く環境が大きく変化していることや、行政改革の実施計画である「成田市行政改革集中改革プラン」の計画期間が平成 21 年度で終了し、新たな実施計画の策定も必要となっていたことから、行政改革を進めることは今後も重要課題の 1 つであるとの認識のもと、これを推進するため、「成田市第 5 次行政改革大綱」を策定するとともに、平成 22 年度からの実施計画である「成田市行政改革推進計画」を策定しました。

2 行政改革の基本的な考え方

(1) 基本理念

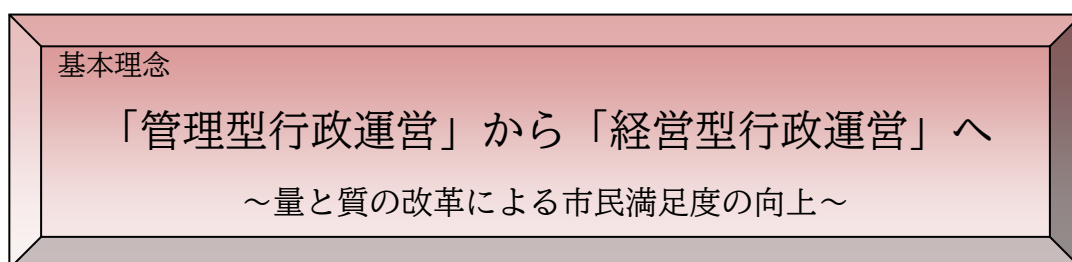
行政を取り巻く環境が急速に変化する中で、今後ますます増加する新たな行政課題や市民ニーズに対応するとともに、これまで築き上げてきた個々の行政サービスの水準を将来的にも維持し、「生涯を完結できるまちづくり」の実現を図るためには、更なる行政運営の改革が必要となります。

これまでの「管理型行政運営」では、法令の遵守や事業執行の手続き・プロセスが重視され、事務処理が適正に行われているかどうかに関心が置かれてきました。

しかし、市民生活が複雑化・多様化する中で、行政サービスがどれだけ市民のニーズを反映したものになっているかが重要となり、提供された行政サービスによって、市民の満足度がどの程度向上したかが成果として求められるようになってきています。

コスト削減、人員削減、無駄の削減などを主眼としたこれまでの量的な行政改革は、行政運営のスリム化に一定の成果を挙げており、継続していく必要がありますが、今後は更に行政を経営するという新たな視点に立ち、限られた経営資源（人、物、金、情報）を有機的に結びつけ、迅速性、的確性、効率性、実効性を追求し、市民が満足する行政サービスをより良く、より効率的に提供できる質的な行政改革も併せて行う「経営型行政運営」への転換が必要です。

以上のような観点から、本市の行政改革の基本理念を次のように定めます。



(2) 改革の視点

改革の推進にあたっては、市民本位・市民満足の視点に立ったサービスと、これを継続的に提供できる効率的な行政システムの構築を進めるため、次の4つの視点から「経営型行政運営」の実現に取り組みます。

① 市民志向

高齢化の進展や環境問題に対する意識の高まりなどにより、ますます複雑化・多様化する市民ニーズを的確に把握し、顧客である市民のニーズに応えられるサービスを提供して、市民満足度の向上を目指す行政運営を進めます。

② 適切な役割分担と連携

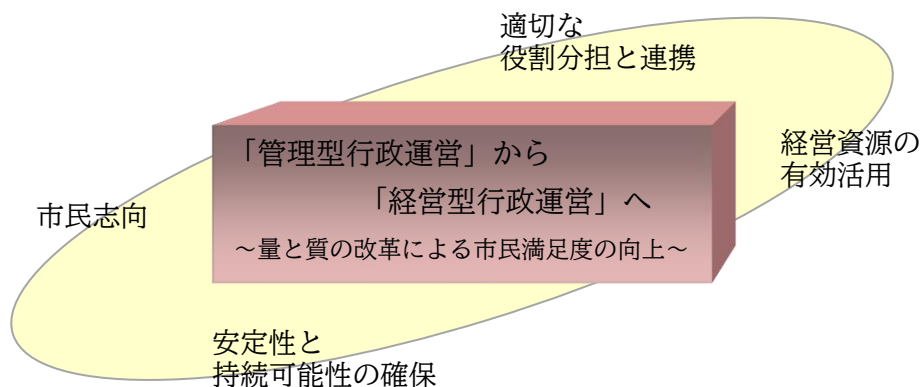
市民との協働^(※13)によるまちづくり、民間企業や民間団体による適正な行政サービスの提供などを通じて、「新しい公共^(※14)」の創出を図り、市民・民間との適切な役割分担と相互の連携による行政運営を進めます。

③ 経営資源の有効活用

職員が能力を発揮し、主体的・創造的に行政運営に取り組むとともに、各種公共施設などの有効活用、成果志向の予算編成と無駄のない執行、行政内部や行政と市民との情報共有など、経営型行政運営の資源である人、物、金、情報を有効に活用して、機能的な行政運営を進めます。

④ 安定性と持続可能性の確保

安心できる市民生活と地域の発展のため、健全な財政運営を維持するとともに、次代を担う職員の育成や、就職先として若者から選ばれる自治体を目指すことにより、長期的な視点に立った安定性と持続可能性を確保した行政運営を進めます。



(3) 基本方針

(2)に示した 4 つの視点を踏まえた経営型行政運営を進めるにあたり、本市では次の 2 つを基本方針とします。

I 市民満足度を重視した行政サービスの向上（質の改革）

II 簡素で効率的・効果的な行政経営（量の改革）

I 市民満足度を重視した行政サービスの向上（質の改革）

市民の視点に立った質の高い行政サービスを提供するため、新しい公共経営^(※15)の考え方をもとに、成果重視による運営や目標管理手法などの民間の経営手法を積極的に取り入れ、前例や慣習にとらわれない戦略的な行政経営を推進し、行政サービスの質の向上を図ります。

II 簡素で効率的・効果的な行政経営（量の改革）

行政改革における「最少の経費で最大の効果を挙げる」という地方公共団体の責務の原則を堅持することはもとより、多様化する市民ニーズへの対応や厳しい財政環境などに的確に対処していくため、簡素で効率的・効果的な行政経営をより一層推進します。

(4) 推進項目

(3)に示した改革の基本方針に基づく改革の具体的な推進項目は、次のとおり各 5 項目、合計 10 項目とします。

I 市民満足度を重視した行政サービスの向上（質の改革）

- ① 市民との協働の推進
- ② 市民サービスの向上
- ③ 公正の確保と透明性の向上
- ④ 電子市役所の推進
- ⑤ 人材の育成と活用

II 簡素で効率的・効果的な行政経営（量の改革）

- ① 事務事業の見直し
- ② 持続可能な財政構造の構築
- ③ 公共施設の効率的な設置・運営
- ④ 定員管理及び給与の適正化
- ⑤ 効率的な組織・機構の構築

(5) 推進項目の概要

I 市民満足度を重視した行政サービスの向上（質の改革）

I-① 市民との協働の推進

社会情勢が急速に変化し、市民の求める豊かさが多様化する中で、市民一人ひとりが満足するまちをつくるためには、市民と市が一体となってまちづくりを進めることが求められます。

市民と行政が共通認識をもって相互の連携を図り、対等なパートナーとして、共にまちづくりを担う協働型社会の実現を目指します。

I-② 市民サービスの向上

市民の求める豊かさが多様化する中で、従来の一方的、画一的なサービスの提供だけでは、将来にわたり市民満足度の向上を図っていくことは困難です。

市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる体制の整備やマニュアルの活用によるサービス水準の向上、市民生活に関連の深い窓口サービスにおける利便性の向上などに取り組み、市民満足度の高いサービスの提供を目指します。

I-③ 公正の確保と透明性の向上

行政が保有するさまざまな情報の提供にあたっては、市民の利用しやすい方法で、積極的かつわかりやすい提供に努め、市民と行政の情報の共有化を推進します。

また、情報公開や個人情報の保護、処分等の行政手続などの適正な運用に努め、行財政運営の公正性、透明性、公開性の向上を図ります。

I-④ 電子市役所^(※16)の推進

既存のネットワーク基盤の有効利用を図りつつ、ICT^(※17)やIoT^(※18)を利用した情報提供の充実や各種申請・届出などの行政手続きができる環境の整備を進め、市民の利便性およびサービスの向上を図ります。

また、電子化・システム化の過程において構築された個別システムやデータベースについては、全体最適の視点から統合・整理し、効率的なシステムとするほか、電子納品^(※19)や電子納付^(※20)などのシステム構築や内容の更なる充実化を進め、電子市役所の構築を推進します。

I-⑤ 人材の育成と活用

複雑化・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、職員の更なる資質の向上を図るとともに、市民の公僕として自覚し、目的意識を持って職務を遂行し、組織の中で能力を最大限発揮できるような環境づくりを推進します。

また、職員のやる気を促し意欲を高めるために、今まで以上に能力や実績を適正に評価できる人事評価^(※21)制度を確立し、人材育成の強化を図ります。

さらに、定年年齢の段階的引き上げ^(※22)による高齢層職員の能力や経験をいかすとともに、民間における優れた専門的知識や経験を有した人材の活用を図り、行政の施策能力の向上のための取り組みを推進します。

II 簡素で効率的・効果的な行政経営（量の改革）

II-① 事務事業の見直し

限られた経営資源の中で、複雑化・多様化する市民ニーズや新しい行政課題に的確かつ迅速に対応していくためには、環境の変化などを踏まえ、所期の目的に照らし効果の薄れてきた事業や、将来にわたり現行水準を維持することが困難な行政サービスなど、見直すべきものについては成果重視の視点からPDCAサイクルによる見直しを進めます。

また、本市ではこれまでも民間委託を推進し、事務事業の効率化に一定の成果を挙げてきましたが、今後も、法適合性、行政責任の確保、市民サービスの確保、職員の勤務形態、経費の削減などの事項について検討しながら推進します。

II-② 持続可能な財政構造の構築

分権型社会に対応できる財政基盤を構築するため、補助金等の整理合理化、公共工事の効果的な執行、地方公営企業等の経営健全化などにより歳出全般の効率化と財源配分の重点化を図ります。

また、今後も厳しい財政運営が予想される中、効率的な行政運営による歳出の適正な執行と併せて、自主財源をより安定的に確保するための取り組みが必要かつ重要です。そのため、これまでも市税などの収納率の向上や使用料・手数料の見直し、市有財産の有効活用などに取り組んできたところですが、引き続き積極的な取り組みを行います。

Ⅱ-③ 公共施設の効率的な設置・運営

成田市公共施設等総合管理計画に基づき、長期的な人口の見通しや利用状況などの動向を考慮しながら、公共施設の規模、配置の適正化を図ります。

施設の整備にあたっては、バリアフリー化やユニバーサルデザインの考えを導入した設備の充実を図るなど、少子高齢化による人口構造変化への適応を目指します。

また、施設の長寿命化型改修や、機能低下の兆候を検出し使用不可能な状態になる前に補修などを行う予防保全型の維持管理に取り組み、施設の長期利用を推進するとともに、将来の更新等費用の低減・平準化に努めます。

Ⅱ-④ 定員管理及び給与の適正化

限られた経営資源を効果的に再配分するためには、内部管理経費の縮減が重要であり、このうち特に大きな割合を占める人件費の抑制は必要不可欠です。このため、事務事業の統廃合や協働、民間委託などを積極的に進めるとともに、定年延長に伴う高齢層職員や会計年度任用職員^(※23)などの有効活用を図り、行政需要等に応じた適正な定員管理を進めます。

職員給与については、引き続き給与制度全般にわたる点検を行い、年功的な給与上昇の抑制、勤務実績の給与への反映など、時代の要請にふさわしい新たな給与制度の構築と運用の適正化を図り、給与などに関する情報もわかりやすく公開します。

Ⅱ-⑤ 効率的な組織・機構の構築

複雑・多様化する市民ニーズや新しい行政課題に的確かつ迅速に対応していくため、常に見直しを行い、簡素で合理的な組織・機構を目指します。

また、政策形成機能や総合調整機能の充実強化など、部門間の有機的な連携を図り、新たな行政需要にも迅速かつ効率的に対応できる横断的取組体制を強化します。

(6) 推進期間

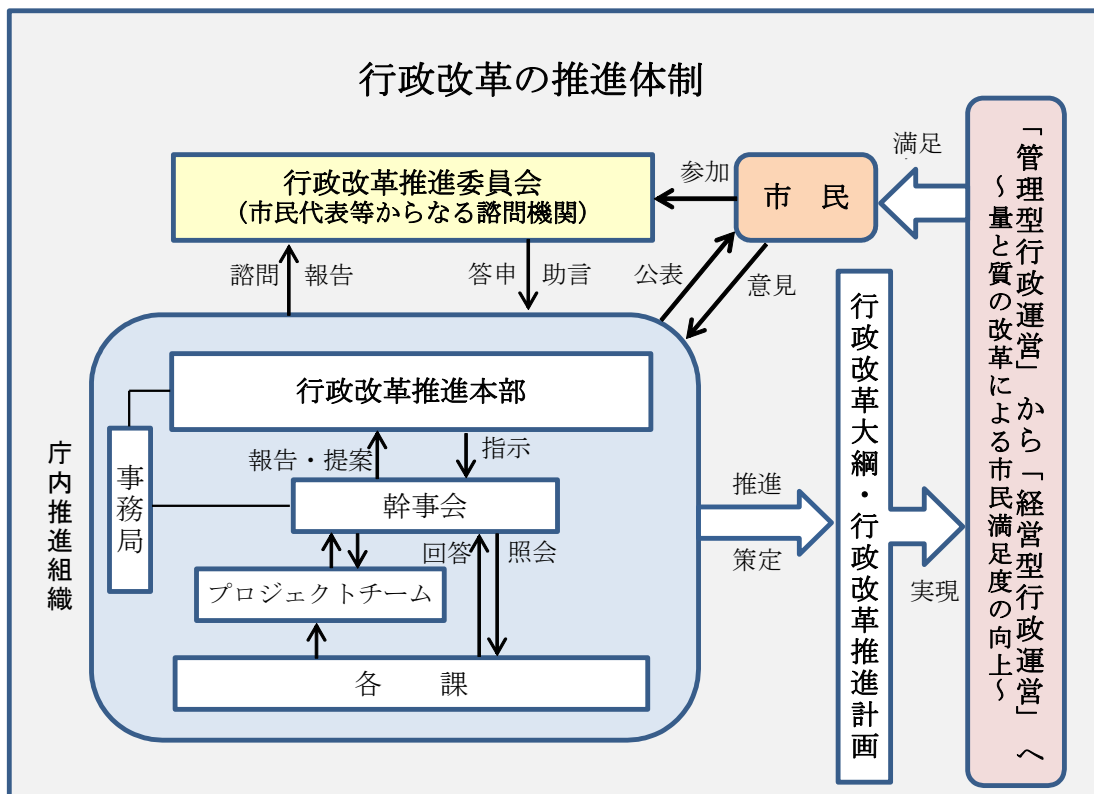
行政改革大綱は、行政改革に関する基本的な考え方や方針を示したものであることから計画期間（終期）は特に定めず、大綱に基づき策定する行政改革推進計画の計画期間終了時や社会経済情勢に大きな変化があった場合など、必要に応じ見直しを行うものとしします。

また、大綱に定める推進項目の具体的な取組事項を定めた行政改革推進計画（計画期間3年）を策定し、その実現を図るものとしします。

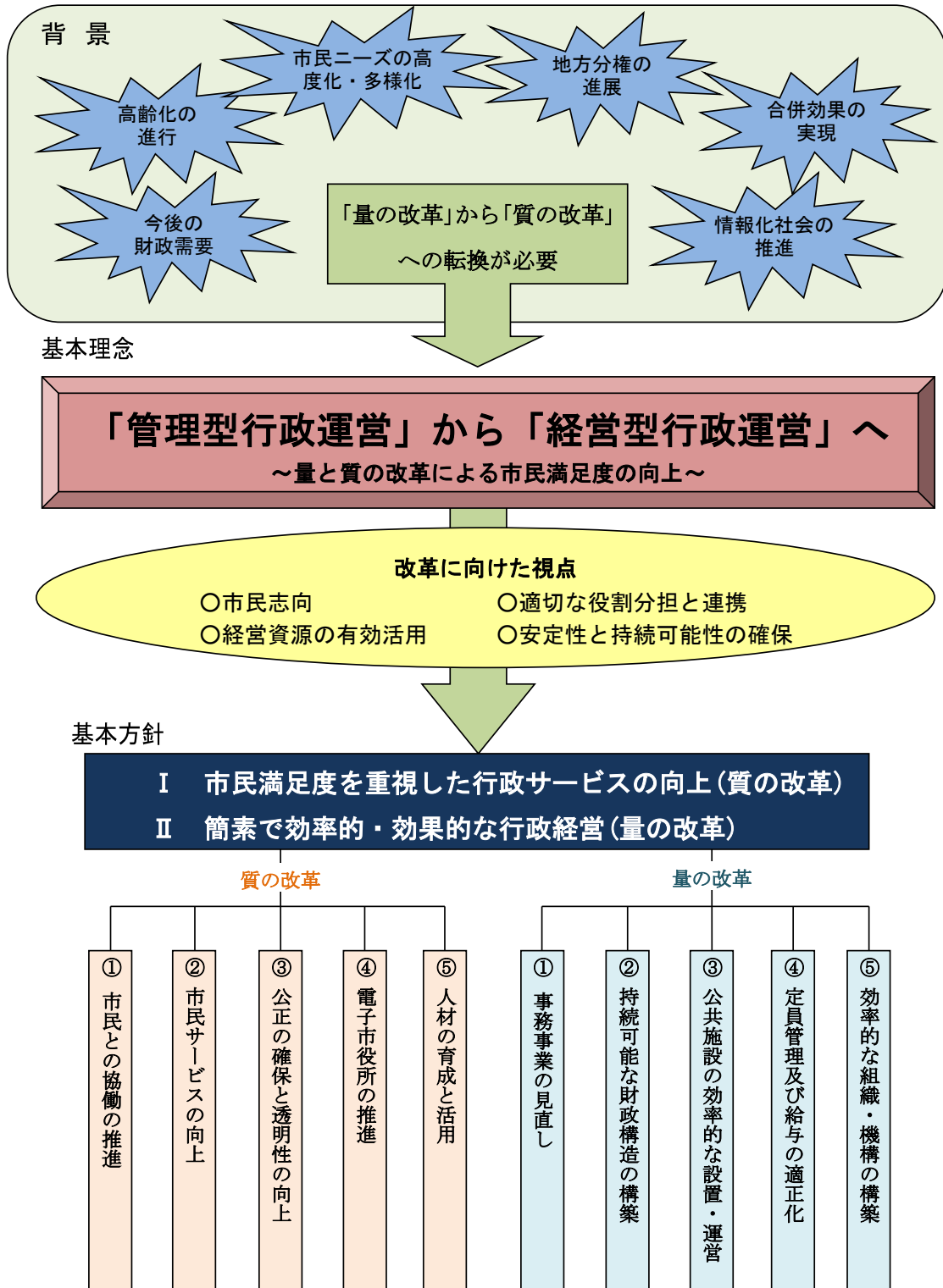
(7) 推進体制

行政改革の取り組みを着実に推進するために、成田市行政改革推進本部において進行管理を行います。

さらに、行政改革の進捗状況は、市民代表等からなる成田市行政改革推進委員会に適時報告し、多面的な観点から意見を求めるとともに、広報、市ホームページなどを通じわかりやすく市民に公表していきます。



成田市第5次行政改革大綱の体系図



※1 / 「地方分権」

国に集中している権限や財源を市町村や都道府県に移し、住民に身近な地方公共団体が自らの選択と責任で物事を決定し、地域の特色をいかした地域づくりを進めること。

※2 / 「出生率」

一定期間の出生数の人口に対する割合。通常、人口 1000 人あたりの年間の出生児数の割合をいう。合計特殊出生率は、1 人の女性が一生に産む子どもの数を示す。

※3 / 「高齢化率」

65 歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合をいう。

※4 / 「平均寿命」

基準となる年の死亡状況が今後変化しないと仮定したときに、各年齢の者が平均的に見て今後何年生きられるかという期待値を表したものを平均余命といい、特に 0 歳の平均余命を平均寿命という。

※5 / 「生産年齢人口」

一般に 15 歳から 64 歳までの年齢人口をいう。

※6 / 「DX (デジタルトランスフォーメーション)」

Digital Transformation の略で、進化した IT 技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させること。

※7 / 「AI」

Artificial Intelligence の略で、人間のふるまいの一部を人工的に再現し、経験から学んだりすることで、人間が行うような柔軟な対応を可能とするもの。人口知能。

※8／「健全化判断比率」

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により、地方公共団体の財政の健全性を判断するために算定と公表が義務付けられた次の4つの指標のこと。

- ① 実質赤字比率…地方公共団体が、黒字か赤字かを判断する指標
- ② 連結実質赤字比率…地方公共団体が、下水道事業などの公営事業会計や水道事業などの公営企業会計を合わせて黒字か赤字かを判断する指標
- ③ 実質公債費比率…地方公共団体の年間の収入に対する借入金の返済額の割合を表す指標
- ④ 将来負担比率…地方公共団体の将来負担しなければならない負債が、年間収入の何年分になるのかということを表す指標

※9／「インバウンド」

外国人が訪れてくる旅行のこと。「日本へのインバウンド」は訪日外国人旅行または訪日旅行のことをいう。

※10／「依存財源」

国や県の意思決定に基づき収入されるもの。これに対し、地方公共団体が自らの権能に基づいて自主的に収入するものを自主財源という。

※11／「義務的経費」

地方公共団体の経費のうち、支出が義務的で任意では削減できない経費をいう。歳出のうち特に人件費、公債費、扶助費が狭義の義務的経費とされる。

※12／「集中改革プラン」

行政改革大綱に基づく具体的な取り組みを集中的に実施するために、平成17年度を起点とし、おおむね平成21年度までの具体的な取り組みを住民にわかりやすく明示した計画で、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針(平成17年3月29日・総務事務次官通知)」で全国の地方公共団体に策定が求められたもの。本市では、平成18年3月に「成田市行政改革集中改革プラン」を策定している。

※13／「協働」

1977年にイギリスの行政学者が、「地域住民と自治体職員とが共同して自治体政府の役割を果たすこと」という意味でco-production(共に産み出すという意味)という言葉を用いたのが最初だといわれており、一般的には「異なる主体が、地域課題や社会的な課題を解決するために、それぞれの特性をいかしながら、対等の立場で協力して共に働くこと」と定義される。

※14／「新しい公共」

従来、行政がもっぱら担ってきた公共に対し、市民・事業者・行政の協働によって課題を解決していくものであり、市を構成するすべてのものが手を携え担っていくという考え方。

※15／「新しい公共経営」

NPM (New Public Management) 理論ともいわれ、民間企業の経営手法を行政管理に積極的に取り入れ、効率化やサービス向上を実現しようとする行政運営理論。1980年代から英国、ニュージーランド、米国などで広がり、日本でも近年多くの地方公共団体で取り入れられている。

※16／「電子市役所」

情報通信技術やネットワークを活用することで、時間、場所、方法などの制約を緩和し、地方公共団体における行政サービスの利便性を高めること。市民が窓口足を運ばなくてもインターネットにより申請や届出などの手続きが可能となったり、電子決裁や文書管理システムにより、事務量や人員、経費の削減が期待できる。

※17／「ICT」

Information & Communications Technology の略で、情報や通信に関する技術の総称。日本では同様の言葉として IT (Information Technology: 情報技術) の方が普及しているが、国際的には ICT を使う場合が多い。

※18／「IoT」

Internet of Things の略で、あらゆる物がインターネットを通じてつながることによって実現する新たなサービス、ビジネスモデル、またはそれを可能とする要素技術の総称。PC、スマートフォンなど、各種センサーや送受信装置などが相互に情報をやりとりできるようになり、新たなネットワーク社会が実現すると期待されている。

※19／「電子納品」

調査、設計、工事などの各業務段階の最終成果を電子データで納品することをいい、ペーパーレス・省スペース化、事業執行の効率化、品質の向上などの効果が期待できる。

※20／「電子納付」

銀行の窓口などでしか支払うことができなかった使用料、手数料などの公金を自宅のパソコン、携帯電話、現金自動支払機（電子納付対応 ATM）を利用して支払うことができるようにするサービス。

※21／「人事評価」

職員の能力、業績、勤務態度・意欲などを評価することで、勤務評定とも呼ばれる。昇給や賞与の査定をはじめ、昇進・昇格、配置・異動、教育訓練など人事管理に広く利用される。

※22／「定年年齢の段階的引き上げ」

地方公務員法が改正され、地方公務員の定年が 60 歳から 65 歳に 2 年に 1 歳ずつ段階的に引き上げられることとなった。また、役職定年制や定年前再任用短時間勤務制も導入される。

※23／「会計年度任用職員」

地方公務員法に基づき任用される非常勤職員。公務員同様の服務規律などが適用される。