

平成26年度 第6回佐倉市行政評価懇話会

- 1 日 時 平成27年1月27日（火）午後3時30分～午後4時30分
- 2 会 場 佐倉市役所 1号館3階会議室
- 3 内 容（議事）
 - （1） 平成26年度行政評価に関する意見書について

 - （2） その他

- 4 その他
 - （1） 事務連絡等（事務局）

資料

- ・資料1 行政評価に関する意見書（平成26年度）（案）

行政評価に関する意見書

平成26年度

(案)

平成27年1月

佐倉市行政評価懇話会

目次

I. はじめに.....	2
II. 行政評価懇話会 活動状況.....	3
III. 行政評価に関する意見	4
1. 施策評価に関する全体的な意見	4
2. 環境部の施策に関する意見.....	8
基本施策3「快適な生活環境が保たれたまちにします」について	8
3. 土木部の施策に関する意見.....	13
基本施策3「道路環境が充実した安全で快適なまちにします」について..	13
4. 総務部・企画政策部の施策に関する意見.....	19
基本施策8「適正な行政運営の確立に努めます」について	19
資料 佐倉市行政評価懇話会委員名簿	22

I. はじめに

佐倉市行政評価懇話会は、第4次佐倉市総合計画前期基本計画に位置づけられた57の基本施策の取組みの方向性及び実現のための手段を調査検討し、その実効性を高めるために設置された会議です。

佐倉市では、平成19年度に設置された行政活動成果評価懇話会において、第3次佐倉市総合計画後期基本計画（平成18年度～22年度）の実施状況や、第4次佐倉市総合計画における評価のあり方などについての意見書が5回にわたり提出されています。

佐倉市行政評価懇話会は、これを継続し、発展させるものとして、平成24年7月に設置され、24年度及び25年度において、福祉部、健康こども部、産業振興部、市民部などが所管する施策を調査し、意見を述べてきました。本年度は、これまで調査対象となっていない施策の中から、3施策を選定して検討を致しました。

意見書の取りまとめにあたっては、それぞれの課題や現状を把握するため、各施策を所管する環境部、土木部、総務部、企画政策部との意見交換を実施したうえで議論を重ね、他市町村の事例なども参考にしながら、第三者としての視点又は市民としての視点から、佐倉市が行う行政サービスの価値を高めるために役立つと思われる提案をさせていただきました。

担当部局におかれては、当懇話会の提案を参考に、業務の見直し、並びに施策及び事業の質の向上に努められることを期待いたします。

なお、本意見書の作成にあたり、多くの職員の皆さまのご協力をいただきましたことに感謝を申し上げます。

佐倉市行政評価懇話会

委員長 武藤博己

副委員長 目等洋二

委員 宇田川光三

委員 高岡良子

委員 富田亮作

委員 林奈生子

委員 吉村真理子

Ⅱ. 行政評価懇話会 活動状況

回	日時・場所	内容
第1回	7月30日（水） 15時～17時 1号館3階会議室	平成25年度行政評価の報告および平成26年度の行政評価懇話会意見交換対象基本施策の選択を行いました。
第2回	8月26日（火） 13時30分～15時30分 1号館3階会議室	意見交換対象施策評価について事務局（企画政策課）から説明を受け、意見交換を行いました。
第3回	9月17日（水） 13時30分～16時30分 1号館6階会議室	環境部所管施策評価について意見交換を行いました。
第4回	10月21日（火） 13時30分～17時00分 1号館3階会議室	土木部、総務部・企画政策部所管施策評価について意見交換を行いました。
第5回	11月18日（火） 13時30分～15時30分 1号館3階会議室	第3回・第4回における議論の意見整理、意見書作成にあたっての意見交換を行いました。
第6回	1月27日（火） 15時～16時 1号館3階会議室	意見書作成にあたっての意見交換を行いました。

Ⅲ. 行政評価に関する意見

1. 施策評価に関する全体的な意見

○横断的な施策展開

一つの事業を複数の施策の観点から点検するという発想が必要です。例えば、家庭ごみの収集において住民の高齢化への対策を進める、観光振興を進める手立てとしての歩道整備など、今回評価対象とした環境部、土木部、総務部、企画政策部の施策の全てについて、他の部局が所管する施策の観点からも点検を行う必要があります。総合計画の推進にあたっては、関連する施策を所管する各部課との連携を十分とることが重要です。

連携を推進する方策の一つとして、各部に関連部署との連絡・連携を職務とする連携推進担当を設置してはいかがでしょうか。

○人口減少社会に向けて

佐倉市が本年度実施した人口推計では、今後は、高齢者人口が増加し、年少人口・生産年齢人口・総人口は減少する傾向となっています。また、他市と比較した場合、佐倉市は30代から50代までの人口の割合が少ない傾向がみられます。日本創成会議が示した資料によると、2010年から30年間における佐倉市の20歳から29歳までの女性人口の予想減少率は、マイナス45.1%と試算されており、今後少子化がますます顕著となることが見込まれています。

人口減少、少子化、高齢化は、将来の市政運営に多大な影響を及ぼします。この問題の解決に向けて、例えば、定住促進施策や切れ目のない少子化支援策、高齢化を踏まえた交通施策など、将来を見据えた施策の新設を検討すべきです。自治体の組織体制についても10年後を見据えた設計が必要となります。

○市民の協力を前提とした行政

現在のような人口減少局面では、行政だけで公共サービスの全てを担うことは困難であり、市民の協力なしには市が立ち行かなくなるということを職員は強く意識する必要があります。

少子高齢化の進展により、ごみの処理や防犯、福祉など様々な分野で地域住民の協力がなければ解決しない課題が今後更に増えていくことを見込まれます。公益活動を行う市民と行政が、連携し協力していくという市民協働の推進に市はもっと力を入れて取り組むべきです。

市民協働により施策や事業に取り組む場合、行政が単独で事務を進めるより

も、市民との合意形成等に多くの労力が必要となる、成果が出るまで時間がかかるといった課題があります。しかし、市民間に自主自立の機運^や、地域の住民自治力が高まれば、担い手がいないために公助となっているもので本来地域の互助・共助によるほうが合理的な公共サービスを、市民の手に返すことが可能となります。

地域課題を解決するには、自分が当事者であるという意識をどれだけ多くの人に持ってもらえるかが重要です。例えば、行政職員が受講する研修や他市視察の機会を、市民が参加できるようにするなど、地域社会が抱える課題を住民に意識してもらおう場の提供を検討してはいかがでしょうか。行政に任せておけばよいという固定概念を覆すために、他市における住民の主体的な取組事例を視察するなど有効と考えます。

行政評価に関しても、市民が関わる仕組みを推進すべきです。そのために、分かりやすい資料の作成と公表に力を入れていただくようお願いします。

また、施策の推進にあたって、市民と一緒に力を合わせて達成できるような市民から見て分かりやすい目標を設定することも重要です。“市民一人当たり”といった個人が取り組みやすい指標など、市民の立場で、具体的に何をすればよいのか分かりやすい指標の設定ができないか、各施策・事業で現在掲げている活動指標、成果指標の再点検をすることを推奨します。

今回、ごみ収集に関する施策、及び道路に関する施策の評価を実施したことで、まちづくりには市民の協力が必要不可欠であることを再確認しました。事業構想の段階から事業後の評価に至るまで、市民がしっかりかかわる仕組みづくりを推進していただきたいと考えます。

○自治会組織との連携

佐倉市は自治会の加入率が比較的高く、地域の清掃活動や高齢社会での助け合い、自主防災組織、防犯パトロール、子どもの見守りなど、市内の自治会活動は活発に行われています。これは佐倉市の大きな財産であり、今後も自治会活動の積極的な展開を推進することは重視すべき施策であると考えます。また、自治会活動の充実をはかる施策は、他の行政施策の推進と結びつけて検討すべきです。特に、高齢者福祉や防災に関する施策を推進するためには、近隣が支え合う仕組みが各自治会に備わることが重要です。それぞれの施策を推進する際には、市と自治会は、危機感や課題を共有した上で、それぞれの役割を確認し、対等の立場で協力して課題解決に取り組むことが理想です。

また、自治会活動を長く持続させ、発展させるために若い世代の加入促進が重要です。自治会へ加入しやすい工夫や取組みが求められます。例えば、自治会^に加入することで得られる価値を若者の視点から分かりやすく説明すること

や、加入することで発生する負担を減らす工夫など、市から自治会に対して、積極的に先進事例の情報を提供し、具体の取組みを提案してはいかがでしょうか。互助共助を促進するためには、市民自身がお互いに助け上手、助けられ上手になることが大切です。助けられる一方というのは心理的に負担が大きいものです。誰もがお互い様と思えるように、小さなことでも、その人が出来ることをして助け合うという地域文化を、自治会と協力して育ててほしいと考えます。

○市民との双方向コミュニケーションの充実

行政が発信している情報はどの程度市民に届いているでしょうか。市が様々な施策に取り組んでいるにも関わらず、市民意識調査では「そのような取組みは知らない」と答える人が大半です。広報紙、ホームページ、回覧、ポスターなど、様々な媒体を利用しても、一方通行型の手法では市民の認知度は簡単にはあがりません。市の説明責任を果たすために、また施策に係る市民の満足度・納得度を上げるためにも、現在行っている市の取組みを知ってもらう工夫が必要です。

市民との双方向のコミュニケーションが実現すると、市民が持つ疑問や無関心が解消されるばかりでなく、応答関係の中で信頼が生まれます。市民との絆をいかに結ぶかが、今後の施策展開に大きな影響を与えると考えます。例えば、広報紙面で双方向型のやりとりを掲載すると、市民の関心も高まるのではないのでしょうか。市民と一緒に考えてもらうためには情報の共有は不可欠です。

市役所内部においても同様です。庁内会議の報告や行事の告知、一部署で取得した情報やマニュアルの全庁共有など、庁内における情報の共有を推進する姿勢、つまり、他の職員にも知ってもらおうという積極的な姿勢が職員間の信頼関係とやる気を生む素地になります。

○職員研修の充実、意識改革への取組み

市職員には、行政のプロとして、「市民のためになることをする」使命があります。市民のためとは、単にサービスを手厚くするといった、耳あたりのいいことばかりでなく、市の財政状況なども踏まえた事業の選択、中立公正を確保するための毅然とした対応、市民の主体性を育てるための働きかけなど、一時的には市民の一部から不満が寄せられるような対応も含まれます。

職員個々がそれぞれの担当業務において、本当に市民のためになることは何かを真剣に考えるためには、行政内外の多くの情報が必要となります。しかし他部署の業務に対する関心や理解、他市の取組に関する情報などを職員個々がどれだけ意識して取得しているか不明です。

市民としては、少なくとも広報紙に掲載されている内容は、全職員が知っていてほしいという思いがあります。広報は近年大変充実した内容となっていますので、職員も他所属の動きや制度を知るための素材として役立ててほしいと考えます。

例えば、広報紙を隅々まで読んでいる職員の割合といった指標を設定してはいかがでしょうか。

また、職員研修の一環として、地域の現場に赴くことや、視察や外部研修プログラムへの参加、それらを活かした人脈づくりなど、通常業務や座学では得られない能力向上に取り組むべきです。理想の職員像に向けて、研修メニュー等が近視眼的な取組に終始しないよう、目的達成のための手段として効果的かを改めて検討する必要があります。

○評価の活用

重要課題の解決に向け、より効果的な手段を新たな視点で検討し、勇気を持って実行してください。そのための時間と経費は必要なものであるとすべきです。また、実施後はその取組みに対する評価を行い、その効果を検証し、次の取組みに生かすという行政評価のPDCAサイクルをしっかりと運用することが重要です。行政評価は評価することが目的ではなく、そのプロセスや費用対効果の検証を行い、失敗も含め、それを次のアクションに生かすことが本来の狙いです。

行政評価を行ったことを無駄にしないように、評価結果をどのように活用するのか改めて見直してください。

2. 環境部の施策に関する意見

基本施策3「快適な生活環境が保たれたまちにします」について

ア. 施策の概要

章	第2章 快適で、安全・安心なまちづくり～自然環境の保全、安全に配慮した生活環境の確立～
基本施策	3 快適な生活環境が保たれたまちにします
施策	1 計画的な一般廃棄物処理を行います 2 ごみの減量化を図ります 3 不法投棄の防止を図ります 4 日常の生活環境の保全を図ります
基本的な方針	『一般廃棄物処理基本計画』に基づき、一般廃棄物の計画的な処理を行うとともに、ごみの減量化・再資源化を推進し、また不法投棄の防止と地域における環境美化活動の支援、公共の場における意識向上など、市民の生活環境を快適に保つ取り組みを行っていきます。
事業数・方向性	13事業・継続

イ. 今後の方向性・期待すること

○施策に対する意見

【市民の理解】

ごみの減量化には市民一人ひとりの協力が不可欠です。市では生ごみ処理機の補助など、様々な方策によりごみの減量化に取り組んでいますが、より積極的かつ具体的に、工夫を凝らして市民にごみの減量化に係る情報を伝える努力をすべきです。例えば、ごみを出さない調理法や水分を切って出すなどといった具体的な行動の仕方や、それによる効果を分かりやすく紹介することにより、市民の協力が得やすくなるのではないのでしょうか。自治会やPTA、学校運営委員会、地域まちづくり協議会などを通じた啓発なども考えられます。

また、ごみ処理にどれだけの経費を要し、市民が協力することでどの程度減量化や経費削減ができるのか、広報紙などを通じて市民に周知する。更に、広報紙上で、**市民の反応や意見**、それに対する市の回答を紹介するなど、市民と情報のキャッチボールを行うことが一緒に考える契機となります。

市民といかにコミュニケーションするかが重要です。市が市民目線できめ細かく呼びかけ、市民がそれに応じて一斉に行動に移すことができれば、目に見える大きな効果が期待できます。

【高齢化社会への対応】

佐倉市は、平成26年3月末現在で高齢化率26.1%、要介護認定の高齢者は6,352人となっており、いずれも増加傾向にあります。ごみ処理に関する施策においても、高齢化対策を実行すべきではないでしょうか。

加齢による身体的な問題から、これまで環境美化活動に協力していた方々が活動に参加できなくなる。ごみ集積所までの距離が遠いため、重量のあるごみ出しが難しくなる人がいて、最悪の場合、そのままゴミ屋敷化するといった問題も、今後増加する可能性があります。

廃棄物対策課だけで対応するのではなく、高齢者福祉課や防災防犯課などが協力して、福祉・防犯といった視点も含めた新たなシステムを作ることが必要です。自治会やNPOなどによる、近隣の助け合い事業を促進させる取組みなど、自治人権推進課との連携も検討してください。

一部の自治体で行われている家庭ごみの戸別回収などについても検討してはいかがでしょうか。高齢化対策については様々な手法について予断のない姿勢で研究を進めてください。

【災害時の対応】

大規模災害の発生により、ごみ処理機能が停止した場合は、衛生面や環境面などで市民生活に大きな影響が出ます。災害初期におけるごみ処理対応についてあらかじめ想定し、担当職員がごみ処理の業務に速やかに取り掛かれる体制を整備しておく必要があります。市では、焼却施設が稼動しなかった場合や施設への道路が通行不可となった場合を想定し、廃棄物の仮置き場用地の選定作業を進めているとのことですが、できるだけ早急にこれら災害対応方針を確立し、市民に情報を提供していただきたいと考えます。当懇話会では、これまでも「災害対応については遠隔地の自治体や企業等との連携により災害に強い佐倉市を目指してください。」という意見を述べてきました。ごみ処理に関しても同様に、最悪の事態を想定して、対応を検討してください。

【女性の視点】

各家庭において、家事の多くを女性が担っているという現実があることを勘案すると、ごみ処理に係る各施策及び事業の推進にあたり、女性の視点が不足していると感じます。環境部に女性職員を配置することが必要ではないでしょうか。職員構成や業務の性質上、配置が難しいのであれば、他所属の女性職員を集めた検討チームにより改善策を検討することや、市民によるモニター制度の導入など、市民へ直接意見を聞くといった場を増やし、女性の視点を重視して、より効果的な取組を開発していくことを提案いたします。

【自治会等との連携】

環境問題は、市民にとって身近な問題であり、自治会をはじめとする地域住民の取組みが重要です。市内の自治会においては、環境部門担当者の設置や、住民主体の地域清掃といった活動も見受けられます。市内各所に同様の活動が広がるよう、先進的な活動事例を他の自治会や市民に周知することを提案します。また、豊田市では小学校区や自治区を取組単位とした「ごみダイエット家計簿チャレンジ事業」で1人1日あたり38gの減量にチャレンジする事業を展開しています。他市のこのような事例も参考に、自治会等との連携を検討してください。

【環境美化と防犯】

「割れ窓理論」^{注1}によれば、落書き、ごみのポイ捨てなどの軽犯罪の放置が犯罪を誘発し、逆に皆が関心を払って美化に取り組んでいる町では犯罪が少ない、といった傾向があると言われています。環境美化は防犯上の効果も期待することができます。花いっぱい運動などの環境美化活動と防犯活動の連携を図ることで、個々の活動の価値が高まり、分散しがちな市民の力をひとつにしていくこともできます。個別に実施している啓発事業の統合など、効果的な実施方法を検討してはいかがでしょうか。

【国への要望】

ごみ処理問題の大きな課題のひとつに、企業などの生産者責任の制度化が不十分であることがあると考えます。3R（リデュース、リユース、リサイクル）^{注2}の仕組みづくりは産業構造の改革を伴うものであり、その実現を図ることは国の役割です。まずは産業分野でごみを生み出さない商品づくりなどが大切です。商品を生産段階からの仕組みづくりが必要ではないでしょうか。自治体はごみ処理のために莫大な経費を負担しているのですから、国に対して機会を捉えて、その仕組みづくりを進めるように要望をしていくべきだと考えます。

また、家電リサイクル法の対象4品目については、廃棄時にリサイクル券の購入が必要であることから、それを払うのが惜しいという理由による不法投棄も存在します。海外では、廃棄費用とデポジット（保証金）が購入価格に含まれ、廃棄時にデポジットが返却される仕組みを採用している国もあります。日本でも、環境にやさしいほうが得になる制度設計を行っていくべきです。この

¹ 「Broken Windows Theory」は米国の心理学者であるジョージ・ケリング(G.L.Kelling)博士が提唱。建物の窓ガラスが割れたまま放置すると犯罪を誘発するとする環境犯罪学上の理論。

² リデュース（廃棄物の発生抑制）、リユース（再利用）、リサイクル（再生利用、再資源化）

点についても、国に対して積極的な働きかけをしていくべきと考えます。

更には、3Rにリジェネレーション（再生品の使用を心がける）、リフューズ（ごみになるようなものはもらわない）を加えた5Rという考え方も提唱されており、その普及を図ることも今後の重要な取組のひとつと考えます。佐倉市が環境先進市として積極的に住民啓発などに取り組み、市の内外に発信していくことが、佐倉市の価値を高め、まちのブランド化に資すると考えます。

【ゴミ屋敷について】

住宅の周りにごみがあふれ、近隣にまで迷惑を及ぼす、いわゆる「ゴミ屋敷」については、近年社会問題として報道機関にも取り上げられています。佐倉市でも、自治会長等へ相談が持ち込まれる等の事例が見受けられます。近隣住民には迷惑なごみも、屋敷主の所有物であるとされ、容易に処分することができません。加えて、屋敷主の合意を**得ずに**私有地に立ち入ることは、不法侵入となることから、問題の解決は難しい状況となります。

ゴミ屋敷が生まれる根本原因の解決なしにごみ処理だけを強行しても、効果は一過性であり、再びゴミ屋敷となる懸念があります。ゴミ屋敷化の原因は、経済的な困窮、精神疾患に起因するもの、孤立や認知症など様々です。また、所有者はそれがゴミ屋敷であるという自覚を持っておらず、支援を受ける必要性も感じていないため、アウトリーチ^{注3}の取組が必要となるケースも多くあります。解決には地域住民の理解や継続的な協力、見守りなどが必要です。

このようなことから、ゴミ屋敷へのアプローチは、地域における協力体制を構築し、福祉部門と環境部門が連携して行う必要があります。大阪府豊中市では「福祉ゴミ処理プロジェクト」として、本人が支援を求める場合と拒否する場合を想定した上で、ごみ分別、運搬、焼却について、関係機関等の役割分担と対応の流れを定めています。それにより多くの相談が寄せられるようになったということです。

佐倉市でも、自宅がゴミ屋敷となっていた障害をもつ方に対し、生活困窮者自立支援事業による地域ぐるみの支援を行った事例があるとのこと。単身高齢者世帯の増加などにより、このような事案は今後、**増加する**可能性があることから、関係機関の連携を促進し、支援体制を整備する必要があると考えます。

市が現状認知しているよりも多くの事案が地域に内在している可能性を踏

³ アウトリーチとは手を伸ばす、手を差し伸べるといった意味。さまざまな場合に用いられるが、福祉分野では、福祉サービスの実施機関側が、潜在的な利用希望者に手を差し伸べ利用を実現させるような取り組みのこと。

まえて、今後の対応を検討していただきたいと考えます。

【最終処分場の延命化】

全国的に、廃棄物の処理・処分場は不足傾向にあり、特に最終処分場については、その**用地**の確保が大きな課題となっています。

佐倉市は最終処分場の延命化により平成45年度までの処理容量を確保しているとのことです。最終処分場の**延命化成功**は、清掃工場での分別の徹底により、埋め立てごみ量を10分の1程度に圧縮したことに**起因します**。

これは、素晴らしい取組であると評価します。一方で、今後のごみの増加量は予測しがたい点もあることから、**予断**なく更なるごみの減量化に取り組むべきと考えます。各家庭の減量目標値を定めるなど、市民が取り組める効果的な事例を示しながら、市全体としての目標値を設定し、処理コストの削減や環境の継続性を高めるために、市民と力を合わせて取り組む必要があります。

○個別の事業に対する意見

◆不法投棄監視事業・不法投棄対策事業

佐倉市における不法投棄は、建設系廃棄物がそのほとんどを占めていることから、悪質な事業者による行為を未然に防止することが非常に重要です。一旦不法投棄が行われると、現場の回復には多額の費用を要しますが、その費用を負担すべきである不法投棄を行った事業者の特定、またその費用の回収はかなり困難であると考えられます。市では不法投棄監視事業や不法投棄対策事業などにより、職員・市民による監視を行っていますが、**市民参加を更に充実させるなど、その手段の強化を検討してください**。抑止のための一例として、「監視カメラが設置されています」といった看板を設置することによっても、一定の効果が見込めるのではないのでしょうか。全国で同様に対策を練る自治体の事例など様々な手法を検討してください。加えて、**警察や千葉県**との連携を更に強化し、違反者に対しては、厳しい姿勢での対応を望みます。

○指標について

現在の指標は、「1日あたりの処理量」「1年間の家庭ごみ回収量」などとなっています。行政側の取り組み状況がわかる数値や全体量・全体経費、他市との比較も重要ですが、市民の日々の目標となるような、より市民が身近に感じられる指標**を掲げてはいかがでしょうか**。市民1人当たりの経費がどれほどかかっているかといった数値や、達成された場合の経費削減額などを提示しながら、1人1日あたりのごみ排出量の現状値と、その減量目標など、市民一人ひとりの行動による効果が実感しやすい指標を検討してください。

3. 土木部の施策に関する意見

基本施策3「道路環境が充実した安全で快適なまちにします」について

ア. 施策の概要

章	第5章 住環境が整備された住みやすいまちづくり～都市基盤整備の充実～
基本施策	3 快適な生活環境が保たれたまちにします
施策	1 快適な道路環境に努めます 2 交通危険箇所の解消に努めます
基本的な方針	道路は、交通施設として重要な役割を担っているとともに、市街地形成のあり方を決定する最も基幹的な公共施設・公共空間でもあります。市道は、市民の生活道路としての役割が高く、人にやさしい道路の整備が求められます。市道のうち、都市計画道路については、将来を展望した体系的な道路整備を推進し、一般の市道については、改築や維持・補修に努め、安全性や移動円滑化の向上を図ります。
事業数・方向性	26事業・拡大（重点化）7、継続14、統合2、完了3

イ. 今後の方向性・期待すること

○施策に対する意見

【整備の優先順位化と市民合意】

市の道路担当部局には毎年多くの苦情・要望が寄せられ、その対応に多くの労力が投入されています。道路整備には多額の費用がかかるため、更新工事は優先順位を定めて、財政状況を勘案しつつ、順次進めていかざるを得ないという事情は理解できます。市民の理解を得るためには、道路の保全整備の優先順位等の明確化、整備計画の周知が重要です。ルールが明確で理解しやすいものであれば、順番を待つことについて、納得する人の数も増えると考えます。

また、歩道整備は、路線の改修や新規整備にあわせて行う方針であるとのことですが、歩道に特化した改善計画も必要ではないでしょうか。駅、病院、保育園及び福祉施設周辺の道路、通学路、観光施設ルートなどの利用頻度の高い路線を優先しつつ、事故の発生状況などの要素を勘案して、歩道整備の優先順位を明示した計画の作成を検討すべきと考えます。

市が平成26年3月に策定した「佐倉市幹線道路整備方針」には、パブリックインボルブメントの実践についての記述があります。それによると、整備のための設計図等が作成される前に道路整備の課題などを住民と行政が互いに検討しあい、将来の整備方針を検討する試みを、平成15年に既に実施していま

す。また今後は、「道路計画づくりへの市民の参加と、市民参加を整備優先度にも反映する仕組みづくりも検討していく」としています。この方針に基づき取組を進めていただきたいと考えます。

【災害対応と道路】

防災・減災対策の成否は、平時に災害を想定した準備がどれだけできているかによります。道路管理者は、平時から、災害時に冠水や土砂崩れの被害を受ける可能性が高い道路を把握しておくことが求められます。緊急輸送のための国道の通行を確保することが最優先事項ですが、県道・市道に関しても幹線道路を中心に、危険箇所の事前把握が重要です。それにより、万一の際の初動時の救援・物流ルート of 適切な選択が可能となるのではないのでしょうか。災害時の対応を想定して道路の再点検を実施してください。

更に念を入れて、道路が寸断された場合の印旛沼や鹿島川など水運の活用についても検討しておくことも考えてはいかがでしょうか。道路管理は物流管理であるという視点から、防災防犯課と連携して方策を検討する必要があるのではないかと考えます。

【将来人口に見合った道路行政】

渋滞を解消するために、次々と新たな道路を整備するといった、高度成長期にとられた施策は、今後の人口減少社会にはふさわしくないと考えます。一概に道路新設の効果を否定はするわけではありませんが、過剰な道路整備は後の世代に大きな負担を担わせることとなります。交通渋滞や危険箇所の原因等を詳細に分析し、できる限り部分的な修正により対応すべきです。交差点の改良などで、渋滞を解消できることもあるのではないのでしょうか。

【高齢化社会への対応について】

佐倉市の高齢化率は年々進行しており、道路施策においても、喫緊の課題として、今後確実に増加する高齢者への対応が必要となっています。高齢になっても、満足度の高い生活を送れるように、健康寿命を延伸させる施策が重要です。健康な高齢者が増えることで、結果として、介護サービス等に要する経費も圧縮されます。健康維持、認知症予防という点からも、高齢者が安心して外出できる環境づくりが必要です。高齢者だけでなく、子どもや障害者にも安全で優しいユニバーサルデザインに基づく道路整備を推進すべきです。

安全の確保という点では、例えば、路側帯を歩行エリアとして着色するだけでも一定の効果があると言われています。経費削減の工夫などを行いながら「歩きやすいまち」の実現に向け、道路整備を進めていただきたいと考えます。

【新しいルールの周知】

これまで自転車は、道路の左側、右側の路側帯どちらも通行可能でしたが、道路交通法改正により平成25年12月1日から、左側の路側帯しか通行できなくなりました。また、13歳未満の子どもと75歳以上の高齢者は、自転車で歩道を走れるようになりました。これらの新ルールを知らないために発生している事故・トラブルもあるのではないのでしょうか。

ルールを守らない人がいることは事実ですが、取決めを知らないために起こる事故もあることから、事故防止には、高齢者を含む多くの市民に周知することが重要です。他市ではホームページ等で、絵図を活用して改正内容を紹介し、周知を図っているところがあります。市民の安全確保の点から、積極的な情報提供が望まれます。交通施策という視点に限定せず、子どもや高齢者福祉等の視点も踏まえ、関係課と連携して取り組んでください。

【観光施策と道路整備の連携】

交流人口をいかに増加させるかは、現在の佐倉市にとって重要課題の一つとなっています。その点からも、点在する観光拠点をつなぐ道路の整備は重要な施策です。徒歩による観光ルートを設定し、歩きやすいまち、歩くことが楽しいまちをつくる施策に、予算を重点配分することなども検討してはいかがでしょうか。

例えば、国立歴史民俗博物館の年間入館者数は約16万人ですが、最寄りの京成佐倉駅からの国道沿いには、歩道が整備されていない場所もあります。市では現在、博物館への徒歩ルートの整備を検討しているとのことですが、駅を降りた方が、迷わずに博物館を目指せるような道路環境を整備することが求められています。多額の経費をかけなくとも、歩道ラインや路面の着色等の手法のほか、誘導看板の効果的な設置などにより、訪問者にやさしい道路案内にすることが可能です。他の観光文化施設への経路についても、同様に取り組んではいかがでしょうか。実施にあたっては、デザイン等も重視する必要があります。プロジェクトチームをつくるなど、道路部門だけでなく、観光や、景観、都市計画などの関係部門が連携して取り組むことが重要です。

また、現在は、市が観光拠点としている佐倉ふるさと広場には、観光バスが入れない状況となっています。観光バスの受入はもちろんのこと、バス路線の開設や、駅からの散策ルートの整備など、観光施策と連動した計画的な取り組みが必要です。

市では、昨年から、自転車を題材にしたアニメの舞台となったことも活かしながら、レンタル自転車の整備や自転車置き場の設置などの充実を図っているとのこと。これを更に進め、道路整備部門と観光部門が連携して、「自

「自転車にやさしいまちづくり」を施策に掲げて、自転車による移動ルートの整備等に取り組んではいかがでしょうか。

近年は自転車による死亡事故も報道されています。安全確保のために、自転車走行レーンの設置等についても検討する必要があります。最初から市内全域を検討するのではなく、試験的に取り組み始めることが現実的だと考えます。

【住宅地内の通過交通対応】

英国では、住宅地内の通過交通を防ぐため、進入路へ車止めの設置などを行っている例があります。それにより、住宅地内で子どもが安心して道路で遊べるまちを実現しています。市内で行うには、道路交通法上の課題の検討も必要ですし、その上で、自治会内の総意がまとまる必要もありますが、一人ひとりが多少の不便を受け入れることで、より良い地域社会を実現するという文化を醸成するという効果も期待できます。賛同が得られる自治会との協働により、実証実験に取り組まれてはいかがでしょうか

【道路里親制度の活性化と住民自治力の維持・強化】

道路里親制度は、里親となったボランティア団体が市道を月に1回、清掃や草刈などを行い、その活動に対して、市は、ボランティア保険への加入、ほうき、ちり取り及びかまなどの貸与、並びにごみ袋や軍手などの支給を行う制度です。現在のところ、制度を利用しているのは2団体にとどまっていることから、制度の活性化に向けて、広報紙での周知や市民カレッジとの連携などに積極的に取り組むべきです。他市においても類似の事例がありますので、先進自治体の状況等を調査し、佐倉市の現行制度と比較することで、改善点を探れるのではないのでしょうか。またこのような取組みを進めるためには、自治会等と連携することが効果的です。自治会活動等を所管する部局と協力した取組みを検討してはいかがでしょうか。

【住民自治力の維持・強化と道路環境の維持】

自宅前の道路の清掃等は、以前は当然のこととして行われていました。地域によっては道路整備も住民が協力して行っていた時代がありました。現在は、道路の整備や管理は行政が担うべきであると考える人が増えていますが、一方で、豊かで安心して暮らせる地域社会を形成するためには、地域でできることは、地域で解決をするという住民自治の意識を醸成することの必要性も指摘されています。市内のある自治会では、自治会の区域内にある文化施設を目当てに、観光客等が増加したことを契機に、道路の草取りやごみ拾いなどの美化活動を月1回実施しています。この活動は、環境美化、防犯活動、道路管理及び

観光振興という複数の施策に貢献する大変意義のある活動です。このような活動を広報紙で取り上げ、道路の維持管理は行政だけが取り組むものとの認識を改めてもらうことも、住民自治を高めるためには効果的です。

また、現在の地域活動の担い手は高齢者世代が中心となっていますが、このような互助、共助の活動が、果たして若い世代に引き継がれるのかといった懸念もあり、自治会活動の維持存続が課題となっています。市民意識調査では自治会に加入しない理由として「勧誘されなかったから」としている回答も散見されます。若い人たちの加入促進に力を入れて取り組むことも必要ではないでしょうか。更に、高齢者は“支えられる人”ではなく、“地域を支える人”として、元気な高齢者には積極的に自治会活動に参加していただく必要が、今後益々高まっていくと思われれます。自治人権推進課や、高齢者福祉課など関係部署との連携により、道路の維持管理という課題を通じて、自助・互助の意識を高める働きかけを進めてはいかがでしょうか。

【道路に関する要望対応と市民による道路パトロール】

市の担当部局では、1日あたり平均6件も苦情に対応をしているとのことであり、その対処に多くの時間と労力を投じています。

千葉市では、道路の毀損を発見した市民が、場所と毀損箇所の写真を担当部署に送信し、市はGPSで場所を把握するシステムを導入しています。市民から寄せられる道路の毀損箇所発見の通報を苦情としてではなく、市民による道路パトロールの報告と捉えることにより、市民は社会に貢献するという充実感を得られ、市は道路状況の把握が容易となります。また、市民の活躍の場を提供することは、参加者が充実感を得ることのみならず、市民の公益的な活動に対する関心を高めることにつながるのではないかと考えます。

【交通危険箇所の解消と警察との連携について】

市民があらかじめ危険箇所を把握できるように、警察からの事故情報の提供をうけて、公表する必要があると考えます。市は適宜情報の提供を受けて、子どもを含めた市民、学校等に、迅速に周知していくことが事故の防止につながるのではないのでしょうか。あわせて、事故現場における何らかの対応、例えば車がスピードを落とすような、設備の設置なども検討すべきではないでしょうか。

交通事故の発生原因を分析することは、安全な道路を整備するために有効な手法であると考えます。例えば、遠回りになる横断歩道を面倒がり、別の場所で横断する人が多いことが原因で事故が多発している場所など、原因にあわせた対策を立てることが求められています。

特に、左折する自動車に人が巻き込まれる、いわゆる巻き込み事故は、重大な受傷や死亡につながります。巻き込み事故が多発している場所において、車側に分かりやすく注意喚起する標識の設置、人については、安全だと思って避難した方向・場所が却って危ないということにならないよう、安全退避地帯の表示などが考えられます。巻き込み事故が発生しやすい場所や、その他車と人の事故が多発する場所については、優先して対策に取り組むことが望ましいと考えます。

○指標について

指標として歩道の整備率を掲げていますが、計画期間の最終年度である平成27年度で10.5%となっています。これは具体的に、どの路線の歩道を整備することで達成する計画なのか、また、最終的な市の歩道整備の目標についてはどのように考えているのかを市民にもわかりやすく示してほしいと考えます。

4. 総務部・企画政策部の施策に関する意見

基本施策8「適正な行政運営の確立に努めます」について

ア. 施策の概要

章	第6章「ともに生き、支え合うまちづくり」 ～市民とともに地域の絆をそだてる行政運営～
基本施策	8 適正な行政運営の確立に努めます
施策	1 適正な定員管理に努めます 2 職員研修の充実と活力ある職場風土の形成に努めます 3 市庁舎内で障がいを持つ人の職業訓練を実施します 4 広域的な行政を推進します
基本的な方針	健全な行財政運営と市民サービスの維持向上のため、職員一人ひとりの能力や技術が最大限に発揮されるよう、効率的で有効性の高い人事管理に努めます。 また、「佐倉市職員に求められる職員像」を実現するため、人材育成の基本方針に基づき人材育成を推進する職場づくりと職員研修の充実・多様化に取り組んでいます。今後もこの取組を充実させていきます。 柔軟で効率的な組織・機構を整備し、時代の要請や直面する行政課題に総合的・横断的に対応できる組織体制の整備に努めます。
事業数・方向性	4事業・継続（現状維持）

イ. 今後の方向性・期待すること

○施策に対する意見

【正規職員と非正規職員、雇用の多様性について】

非正規職員と正規職員では処遇に差があり、また非正規職員は何年勤めても同じ給与単価で給与は上がりません。しかし、例えば、足立区や千代田区では長期的に図書館に勤務している場合は、非正規職員でも管理職級となるよう、階層を分けて給料が上がる制度を設けています。先進市の例を参考に、非正規職員も、勤務年数等に応じた階層を設けてはいかがでしょうか。また、短時間正規職員という制度の設定も必要ではないでしょうか。例えば、4時間勤務の正規職員という職を設定し、短時間勤務でも雇用保険の適用を受けることができるようにするなど、多様な雇用形態が必要です。現在の非正規職員制度は、専業主婦の配偶者控除との関係から、結果として女性の活躍の場を制限する制

度となっているように感じられます。女性の働き方を支援する視点から、非正規職員の職層設定と短時間正規職員の導入を検討し、多様な雇用形態を生み出してほしいと考えます。

【人件費の算出について】

現在の人件費の算出方法は、民間企業のような詳細な人件費管理に活用できるものになっていません。市はコストダウンや人件費削減に取り組んではいますが、精緻な改善計画を裏付けるための基礎となるコスト管理の仕組みが十分ではないと感じます。総務省が示す定数管理の仕組みとは別に、市が独自の方法で、非正規職員分や委託に内在する人件費分を含めた人件費の分析を行うことも今後は必要ではないでしょうか。

【女性職員の配置バランス】

現在、国においては「女性の活用」を成長戦略のひとつとして、積極的な女性の採用や登用を促すとの考えが示されています。地方自治体においては、行政サービスの受け手には、女性や高齢者、子どもが多く含まれており、生活者の目線を持つ女性職員の活躍の場が広がることで、これまでになかった視点からサービスの見直しが行われ、それが市民サービスの向上につながることを期待できます。男性主導で創設された制度や書類などを今一度女性の視点で見直すことが改善の糸口となります。特に、これまで女性職員が配置されていなかった部署・業務に女性の視点を入れることが重要です。廃棄物対策、道路の整備・維持管理、商店街施策など、女性の視点が必要だと考えられる部署へ、意図的に配置するなど、人事管理部門において、前例にとらわれない人事配置を検討する必要があります。

【男性の育児休暇取得率向上について】

民間企業で、男性社員が7日から10日程度の短期間の育児休暇を取得する試みを行ったところ、結果として仕事の効率化・共有化へつながるなど、意識改革が進んだという事例が報告されています。このような実例をもとに、子育てにやさしい佐倉市をアピールする具体例として、男性職員が短期間でも率先して育児休暇を取得するよう働きかけてほしいと考えます。また、育児休暇制度の見直しも必要です。取得した場合のデメリットの改善など、むしろ取らなければ損をするといった制度となるよう工夫していく必要があります。

佐倉市では独自の取組として5日間の育児休暇制度を設けており、取得について一定の効果が得られているとのことでした。このような創意工夫を高く評価し、今後の取組に期待します。

【社会人経験者の採用について】

職員採用における社会人経験者枠の設定は、様々な経験を積んだ人材の確保とともに職員の年齢構成の是正という面で、効果が高いと思われます。今後も多様な採用形態の設定により、能力の高い職員の採用に努力してください。

【専門性の向上と職員育成の設計について】

専門的知識が不足した職員に窓口対応をされることは、市民にとっては大きな不幸です。異動してから業務知識を習得するのではなく、異動前に知識習得し、その後に部署に配属するといった仕組みの検討も必要と考えます。佐倉市で独自に実施している組織内公募制度やF A制度をより積極的に運用し、職員の自主的な研鑽、知識習得を促してはいかがでしょうか。

また1人の職員をどのように育成するのか、人材育成の目標モデルを、あらゆることに精通する部長相当の総合職ではなく、専門知識を有する課長職程度として設定し、管理部門の経験と専門分野の組み合わせに基づく新たな人事コース（異動モデル）を設計すべきではないかと考えます。これにより職員の負担も減り、専門性も高めることが可能となります。

【スタッフ制の見直し】

佐倉市では現在、制度変更への柔軟な対応などの面でメリットが多いとしてスタッフ制を導入しています。確かにスタッフ制は、課題に応じたグループ編成が可能であり、系の壁が取り除かれることによる職員間の協力や業務の補完、意思決定の迅速化などの効果が期待できますが、専門性の高い分野への対応や職員のメンタル面への対応、職員間の仕事量の不均衡、課長職の負担増などの懸念要素も存在します。今後は、市の抱える課題を解決するために、組織横断的な対応を要する事案が益々多くなることが予想されます。課長職にその調整役を期待するのであれば、必要に応じてスタッフ制を見直すことも検討すべきであると考えます。

【広域課題に関する調整について】

佐倉市単独で行うには負担が大きい事案を他団体との広域事務として処理していますが、現在共同処理をしている以外にも各市町村の共通課題は多数あると考えます。例えば道路問題、治水問題、公共施設、観光振興など市域を越えた課題などが想定されます。重要課題の解決へ向けての関係自治体との調整、協力等が不足してはいないかと懸念します。広域的な視点で課題の把握やその解決に取り組んでほしいと考えます。

資料 佐倉市行政評価懇話会委員名簿

任期：平成26年7月1日～平成28年6月30日

(五十音順、敬称略)

氏名	経歴等	備考
宇田川 光三	町内会役員 佐倉市市民協働推進委員	
高岡 良子	元 民生委員・児童委員	公募委員
富田 亮作	元 企業代表取締役副社長	公募委員
林 奈生子	法政大学公共政策研究科、デザイン工学部兼 任講師	
武藤 博己	法政大学大学院 公共政策研究科教授 日本公共政策学会理事	委員長
目等 洋二	元 市川市代表監査委員 財団法人 市川市文化振興財団評議員	副委員長
吉村 真理子	千葉敬愛短期大学 現代子ども学科 教授	