

# 平成 30 年度 佐倉市行政改革懇話会（第 2 回）

日 時：平成 30 年 12 月 20 日（木）  
午前 10：00 から 12：00 まで  
場 所：佐倉市役所 1 号館 3 階会議室

## 次 第

- 1 開 会
- 2 議 事
  - (1) 佐倉市の現状について
    - ・ 人事
    - ・ 公共施設
  - (2) 佐倉市行政改革研究会中間報告及び第 5 次佐倉市行政改革について
    - ・ 民生費及び扶助費
    - ・ 証明書交付窓口の拡充
    - ・ シティセールス戦略の構築、企業立地促進施策の拡充
- 3 その他
- 4 閉 会

---

### 【資料】

- |          |   |
|----------|---|
| 資料 1     | 第 5 次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言<br>(平成 25 年 3 月) 骨子 |
| 資料 1 - 1 | 第 5 次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言                     |
| 資料 2     | 第 5 次佐倉市行政改革大綱 施策体系                         |
| 資料 3     | 民生費及び扶助費について                                |
| 資料 4     | 自動交付機及びコンビニによる証明書の交付の状況                     |
| 資料 5     | シティセールス及び企業立地促進の状況                          |
| 別添 1     | 佐倉市の人事                                      |
| 別添 2     | 佐倉市の公共施設                                    |

## 第 5 次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言（平成 25 年 3 月）骨子

- 提案 1 人が集う 5 つの場所があるまち
  - ・働く場所・学ぶ場所・憩う場所・遊ぶ場所・集う場所
- 提案 2 ファミリー世帯が移り住みたいまち
- 提案 3 安心して住み続けられるまち
- 提案 4 市民が互いに支えあい、活躍するまち
- 提案 5 子どもたちがあこがれ、市民が誇りを持てるまち
- 提案 6 小規模商業施設が発展するまち
- 提案 7 「スポーツ」を生かしたまち
- 提案 8 周辺自治体とともに栄える歴史・文化のまち
- 提案 9 利便な立地を生かした交流人口の多いまち

## 【具体的改革項目についての意見】

## 基本方針 1 多様な主体が連携・協力して公共を担うまちづくりの推進

～市民力の向上を支援するとともに、多様な主体と連携して地域を支える～

- ・方策 1 多様な主体との連携・協力
- ・方策 2 市民参加の仕組みづくり
- ・方策 3 民間との役割分担

## 基本方針 2 納得できる行政サービスの実現

～公平で、効果的で、質の高い行政サービスづくり～

- ・方策 4 市民の利便性向上
- ・方策 5 徹底した業務改善
- ・方策 6 情報公開の推進と説明責任の向上
- ・方策 7 公平な負担の確保

## 基本方針 3 持続可能な行政運営の実現

～効率的で、発展性を追求する市役所づくり～

- ・方策 8 歳入増加への取組み
- ・方策 9 業務執行体制の整備
- ・方策 10 ファシリティマネジメントのさらなる推進
- ・方策 11 佐倉の魅力発信

# 第 5 次 佐 倉 市 行 政 改 革 大 綱 策 定 に 向 け て の 提 言

平成 2 5 年 3 月

佐倉市行政改革懇話会



## 1 提言にあたって

総人口の減少と少子化・高齢化の一層の進行、所得格差の拡大、経済の停滞など、地方を取り巻く社会経済環境はこれまでにない厳しい状況にあります。一方で、地方分権の進展に伴い、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現に向けて、基礎的自治体である市町村も、自らの判断と責任において行政運営を進めることがより一層強く求められています。

佐倉市においても、第 4 次佐倉市総合計画に掲げる定住人口の維持、交流人口の増加、選ばれるまちづくりの 3 つの重点施策にこれまで以上に力を入れて取り組む必要があり、そのために必要な財源を確保し、質の高い行政サービスを行うために行政改革を推進し、効率的で機能的な行政運営を行う必要があります。

また、益々多様化し、高度化する市民ニーズの全てに対して、行政のみで対応していくことは困難な状況となっています。今後は、時代の変化に対応した新たな取組みを積極的に進めるとともに、行政運営のあり方や仕組みを改めて見直し、市民の行政サービスに対する納得度を高めていく必要があります。

佐倉市行政改革懇話会は、佐倉市における第 5 次行政改革大綱の策定にあたり、その方向性等について、各委員それぞれの立場や幅広い視点から、改革の道しるべとなる意見を集約するために設置されています。私たち委員は、よりよい佐倉市となることを願い、これまで 4 回にわたり活発な意見交換を重ね、この提言をまとめました。

本提言の趣旨を十分に踏まえ、社会経済状況の変化に対応しつつ、第 4 次佐倉市総合計画のビジョンの達成をめざして、行政改革大綱を策定し、市長の強力なリーダーシップの下、不断の改革を推進していくことを強く望みます。

佐倉市行政改革懇話会

委員長	水野	創
副委員長	稗田	省三
委員	神	陽子
委員	武藤	博己
委員	山崎	喜久雄

## 2 選ばれるまちになるための提案

全国各地において、少子化・高齢化に伴う社会保障関係経費の増加と生産年齢人口の減少による税収の落ち込みは重大な懸案事項となっており、多くの地方公共団体が人口を減らさないための取組みをはじめています。佐倉市においても、第4次総合計画の重点施策として、人口を維持し、まちの活性化を図るために、住み続けたい、訪れたい、住んでみたい「選ばれるまちづくり」を目指しています。

佐倉市が選ばれるまちになるためには、市の現状、すなわち「強み」、「弱み」や、将来の見通しを冷静に分析した上で、どのようなまちを目指すのか、しっかりとしたビジョン・方向性をもつ必要があります。また、選ぶ側の視点に立ち、今一度、選ばれるための条件とは何かを考えることが重要です。それらの現状分析と目指すべき方向性を踏まえて、その実現のためにあらゆることを練り直し、市の個性を生かしたまちづくりに覚悟を持って取り組むべき時が来ています。

数ある行政サービスの中で何を優先して実施するのか、必要となる財源はどのように捻出するのか、市民に納得してもらえるよう行政サービスの取捨選択をどのように行うのか、また全国に向けてどのような魅力をどのように発信するのか、市役所の実力が試されています。

佐倉市が好きで住んでいる方々に住み続けたいと思ってもらえる、また子育てや退職など人生の節目に転居を考えている方々に、移り住んでみたいと憧れられる、そのような選ばれるまちにするための手段の一つとして、第5次行政改革を位置づけ、取り組む必要があると考えます。

短期的な課題への対応だけでなく、佐倉市本来の理想の姿を目指して、佐倉市民が幸せになるためには何をすべきかを常に考え、長期的な視点を持って努力を継続していただくことを期待します。

当懇話会では、行政改革の方策に係る検討に先立ち、行政改革により目指すまちづくりの姿について議論を行い、選ばれるまちになるための具体の施策について提案をまとめたので、次に述べます。

## ◆具体的な提案

### 提案 1 人が集う 5 つの場所があるまち

住み続けたいと思うまち、住んでみたいと思うまち、訪れてみたいと思うまちとなるためには、住むための基本的要件（住環境、医療、公共サービスなど）に加えて、人が集まる 5 つの場所（①働く場所 ②学ぶ場所 ③憩う場所 ④遊ぶ場所 ⑤集う場所）を創ることが必要です。5 つのうちの 1 つでもいいので大規模プロジェクトとして取り組み、まちの構造改革を図ることを提案します。

5 つの場所	具体的な取組みの例
① 働く場所	企業（工場、研究施設など）の誘致
② 学ぶ場所	学校（大学、私立中高一貫校など）の誘致
③ 憩う場所	歴史的文化遺産、印旛沼などの活用 ショッピングモール、アウトレットモールの誘致
④ 遊ぶ場所	レジャー施設、スポーツ施設などの新設、拡充
⑤ 集う場所	お祭りや大規模イベントなどの実施

### 提案 2 ファミリー世帯が移り住みたいまち

30 代、40 代のファミリー世帯が移り住みたいまちになるために、緑豊かな自然の中で子育てができる環境が整備されている、自然を活かした教育に力を入れている、待機児童がない、ファミリー世帯向けの住宅補助がある、医療環境が整っている、子どもが安全に歩けるよう歩道をはじめとするインフラの整備がされているなど、佐倉市に住むことで得られる子育て環境を、具体的にはっきりと打ち出すことを提案します。

### 提案 3 安心して住み続けられるまち

高齢者が安心して住み続けたいと思うまちになるために、家を出てから安全に目的地に着くことができ、地域で仕事や生きがいを持って充実した生活を送ることができ、多様な余暇活動や趣味的活動ができ、そして、多様な世代と日常的に交流し、活気にあふれた毎日を送ることができる、すべての高齢者が安全、安心に暮らせるやさしいまちをつくることを提案します。

**提案 4 市民が互いに支えあい、活躍するまち**

生活の中には、個人個人で解決できる課題と、防犯や防災など、お互いが連携することで、解決できる課題があります。

市民が自ら課題を解決するまち、市民がお互いに手をさしのべ合い、ささえあい、助け合うなど、つながりを大切にすまち、市民（地域）が市民を支援するまち、多様な主体が連携協力する市民協働をすすめているまちなど、選ばれるまちをつくるためには、出来るだけ多くの市民が参加することが必要です。そのため、多くの市民が地域に参加できる仕組みをつくることを提案します。

**提案 5 子どもたちがあこがれ、市民が誇りを持てるまち**

市民が誇りに思い、子どもたちが自ら夢を持ち、あこがれるまちになるために、ノーベル賞受賞者が生まれ育つまち、オリンピック選手が育つまち、スポーツチームと市民が一体となって全国大会制覇を続けるクラブチームを作るまちなど、佐倉市にしかない潜在的な力をみつけ、育てていくことができるまちづくりを提案します。また、佐倉市の好きなどころ、自慢できるところ、佐倉市といったこれというものを市民が自信を持てるようにすることも併せて提案します。

**提案 6 小規模商業施設が発展するまち**

提案 1 で、ショッピングモール誘致を取り組みの一つとして例示しましたが、既存の小規模商店街を魅力あるものにしていくことも方策の一つです。小規模店には個性ある店舗が入りやすく、若者や女性の起業を支援することにもつながります。更に地産地消の促進など、地域農産業との結びつきを強め、双方が力を合わせ発展することができれば、まちの魅力を高めることにつながります。

そのような小規模商店街を継続、発展させるためには、商業エリアの一体感を出すための支援や、観光施設や地域農産業との連携強化、駐車場の整備といった交通手段の確保、空き店舗の活用支援、市民が地域のお店を応援する仕組みなど、各々の商店街の個性や立地に合った支援が必要です。行政も積極的に支援の検討を行うなど、周辺住民の生活を支える小規模商業施設が個性を発揮できるまちづくりを提案します。

#### 提案 7 「スポーツ」を生かしたまち

佐倉市には、名誉市民である長嶋茂雄読売ジャイアンツ終身名誉監督、オリンピックで活躍する選手を育てている佐倉アスリート倶楽部の小出義雄監督、そこで活躍している選手達があります。また、30年以上続く佐倉朝日健康マラソンや間もなく60年を迎える市制駅伝といったスポーツイベントがあります。さらに印旛沼周辺の自然を生かしたマラソンロードとサイクリングロード、国体でのカヌー競技会場として活用された鹿島川、スポーツの名門順天堂大学との関連など、スポーツに関しては他にない資源があります。また、成田国際空港、東関東自動車道、JR、京成線など市外、県外、国外からの訪問者の交通アクセスも優れています。

例えば、全国のスポーツ合宿の受入れを行えば、スポーツ用具の販売、飲食などいろいろな産業が発展する可能性もあります。スポーツを利用したまちの活性化、産業の振興についても研究することを提案します。

#### 提案 8 周辺自治体とともに栄える歴史・文化のまち

佐倉市には、佐倉藩主堀田正順が創設した藩校「学問所」の流れをくむ千葉県立佐倉高等学校、蘭医佐藤泰然が開設した佐倉順天堂、更には、旧堀田邸、武家屋敷、国の史跡である井野長割遺跡や本佐倉城、そして国立歴史民俗博物館など、多くの歴史的文化的資産があります。又、周辺自治体にも佐倉惣五郎伝説、成田山新勝寺など歴史的資産があります。例えば、旧佐倉街道（佐倉道）、国立歴史民俗博物館を利用した歴史街道の整備など、佐倉市域に限定することなく、周辺市町を含めた歴史文化に関する情報の発信を行うことで、佐倉市の知名度アップを図ることを提案します。

#### 提案 9 利便な立地を生かした交流人口の多いまち

佐倉市内から15kmに位置する成田国際空港では、増便が予定されており、日本への観光客、トランジット滞在者も増加することが予想されます。こうしたお客様に楽しんでいただくために、例えば、佐倉市の観光拠点、歴史的な景観などを結び、国際空港周辺トランジットツアー（歴史体験ツアー、買い物ツアーなど）、東京発千葉体験ツアー（終点成田国際空港）など外国人の観光客などを呼び込むことを提案します。

### 3 第5次佐倉市行政改革大綱における具体の改革項目について

今後の社会経済状況の変化に対応するための鍵として、人口構造、財政基盤、公共施設の改修及びインフラ資産の更新、市民ニーズの多様化・複雑化、地方分権などがあげられます。変化に対応した行政サービスを提供するためには、まず佐倉市の現状を正確に把握し、分析した上で、今後の行政サービスの目標値をしっかりと定める必要があります。

例えば、人口構造について、少子化の現状把握にあたっては、単純に子どもの人数を把握するだけでなく、地域（地区）別に自然増減、社会増減、出生率、高齢化率など詳細なデータを集め、宅地開発の時期など地域の背景、年代別の生活実態（意識調査）など社会的要因の分析なども行う必要があります。

また、少子化問題の解決に大きく影響する30代、40代のファミリー世代の増加策として、30代、40代の地域別の人口状況、転入転出傾向、生活実態などの分析も必要です。

それらの分析結果を近隣市、類似団体などと比較することで、より具体的な目標値を設定し、その達成を目指して事業を進めていくことが重要です。

また、定住人口の維持に必要な「住み続けたい」と思う市民の割合を把握するためには、これまで行っている市民を対象とした意識調査で足りませんが、佐倉市を訪れたい人の把握、佐倉市に住みたいと思う意向や、佐倉市の知名度の把握、市民以外がみる佐倉市のイメージの把握等には市民以外を対象とした調査を行うことが必要です。そのような調査も今後検討することを提言します。

その他、具体の改革項目についての意見を次に列挙します。

なお、具体の改革項目に係る意見については、平成24年に行われた市職員による行政改革研究会の報告書『選ばれるまち・ふるさと佐倉に向けた基本方針～第5次佐倉市行政改革大綱～（案）』に沿って検討し、報告書に掲げられた各基本方針ごとにまとめました。

## ◆具体の改革項目についての意見

基本方針 1 多様な主体が連携・協力して公共を担うまちづくりの推進  
～市民力の向上を支援するとともに、  
多様な主体と連携して地域を支える～

方策 1 多様な主体との連携・協力

方策 2 市民参加の仕組みづくり

方策 3 民間との役割分担

### （他自治体、各団体との連携について）

都市基盤の整備、広域交通ネットワーク、それらを活用した新産業の創出、観光振興、緑地保全、防災など、地方公共団体共通の課題に対しては、他団体と連携して、広域的な取組みにより効率化を図るとともに、知見を共有してその効果を高めることが望まれます。

そのためには、まずは分野ごとに比較する団体、連携協力する団体を定め、情報の交換、共有に努めることが重要です。

### （大学、民間企業などとの連携について）

佐倉市は、女子美術大学や順天堂大学と協定を締結し、連携協働による事業を行っているほか、災害時等における物資供給等協力に関する協定、福祉避難所の設置運営に関する協定など、施策を進めるにあたって企業や団体と連携、協力して事業を進めています。また、佐倉市では指定管理者制度を導入し、公の施設の管理に民間の能力を活用し、市民サービスの向上を図っています。

今後も必要に応じて大学、団体や企業などと連携協力を進め、その力を活用してまちづくりを行っていくことが必要です。

### （市民参加について）

市民自らがめざすまちづくり像を効果的に実現するためにも、市民が積極的に公共的な課題の解決に関わることが欠かせません。

自治会・町内会等、青少年団体、社会福祉団体、NPO など市民団体の活動を振興し、その人たちとの協働を進めていく必要があります。

市の政策形成への市民参加については、審議会委員の公募、パブリックコメント、タウンミーティングなどが実施されていますが、これらに参加していない

人々の意見も幅広く把握することが必要です。例えば、無作為抽出方式で選出した市民による意見交換会などや、内容を分かりやすく明示した調査など市民が参加しやすい新たな手法を研究し、積極的に取り入れていくべきです。

**基本方針 2 納得できる行政サービスの実現**

～公平で、効果的で、質の高い行政サービスづくり～

- 方策 4 市民の利便性向上
- 方策 5 徹底した業務改善
- 方策 6 情報公開の推進と説明責任の向上
- 方策 7 公平な負担の確保

**(徹底した業務改善について)**

業務改善の実行にあたっては、経費削減額などコストという視点だけで判断するのではなく、選ばれるまちづくりの視点から目標値をしっかりと設定した上で、目標値につながっている事業か、他の事業との連携により効果を高められないかなどを確認した上で、短期成果（2～3年後の成果）、中期成果（5～6年後の成果）、長期成果（10年程度後の成果）を考えて、重点的に予算や人員を、思いきって投入していく必要があります。

**(説明責任の向上について)**

市民との信頼関係を築くために、意識調査やパブリックコメント、また各種審議会から寄せられる意見のほか、窓口や電話での意見など、さまざまな場面、媒体をとおして、市民から届けられる意見、苦情を組織的に受け止め、真摯に対応していく必要があります。

信頼関係の前提として、行政と市民の情報の共有は何よりも重要です。情報の提供は、結果だけでなく、事業の開始前の工程表の提示とともに定期的に進捗状況を分かりやすく報告することが重要です。当初予算編成における要求書の公開、説明会などが実施されていますが、事業開始前や実施途中における情報提供について、更に充実させることが必要です。

なお、市民が不安を抱く可能性のある情報を公表する際には、併せて、その対策を明示することが市民の安心につながります。

**(公平な負担の確保について)**

佐倉市では平成 20 年に「佐倉市公の施設の貸室等に係る使用料等の適正化への取組指針」を定めていますが、その他の使用料、手数料についても、必要に応じて見直しを行う必要があります。

見直しにあたっては、変更の理由、変更までの工程をしっかりと明示し、利用する人、利用しない人双方の理解を得られるよう努めていくことが重要です。

また、税負担の公平性の観点から、滞納整理は重要な取り組みです。債権の一元的な管理を行っている自治体もあります。きちんと納税している人が納得できるよう、市の取り組みの周知なども行いながら、他自治体の事例も参考に、更なる充実を図る必要があります。

#### (満足度から納得度への転換について)

今後予想される、社会経済環境の変化、市民ニーズの多様化、高度化の中にあつて、全ての要望に対応して、行政サービスを提供し続けることは困難であり、事業の取捨選択は、避けられないと考えられます。その際には、事業の内容とその効果、要した経費、その財源などの情報を発信し、広く市民に周知するとともに、納税者（負担者）の視点から、事業の妥当性、その効果、効率性などについて検証し、市民の納得度を高めていく必要があります。新たに、納得度を測る調査なども研究してください。

**基本方針 3 持続可能な行政運営の実現**

～効率的で、発展性を追求する市役所づくり～

方策 8 歳入増加への取組み

方策 9 業務執行体制の整備

方策 10 ファシリティマネジメントのさらなる推進

方策 11 佐倉の魅力発信

**(業務執行体制の整備について)**

社会経済状況の変化や時代のニーズに合った最も効率的、効果的な事業体系を構築し実行するにあたっては、業務に熟知している職員自らが改革に取り組む意識を高める必要があります。

また、市民からの信頼、市民の納得度を高めるため、職員一人ひとりが、協働の理念や必要性を十分に理解し、率先して協働を実践する努力と姿勢が必要です。

職員数については、削減することを目標とするのではなく、無駄の排除は当然のことですが、選ばれるまちになるための施策を効率的に実施するのに要する人員は確保する必要があります。部課が連携して取り組むことができる組織体制、メリハリのある人員配置、職員一人ひとりの能力の向上に向けた取組みも重要です。

人件費、職員給与については、近隣団体との均衡にも配慮しつつ、適正なものとなるように、不断の見直しを行っていく必要があります。

**(公共施設・インフラの更新、ファシリティマネジメントの推進について)**

公共施設については、施設の老朽化、人口の少子高齢化などの変化を踏まえ、限られた資源を有効活用し、市民ニーズに応じた施設サービスを効率的に持続させることが求められています。

今後の施設の運営方針を検討していく過程で、過去に建設された公共施設の老朽化対策、更新は不可欠なものと考えます。

公共施設の現状を把握し、今後の施設需要を予測して、長期的な視点から、施設の廃止、統合を含む施設整備更新計画を策定することが必要です。

**(ブランド（魅力）の強化について)**

自治体のブランドは、農産物、伝統工芸品などの「物」だけではなく、選ばれ

るまちとなるための提言 7 で述べた、スポーツと交通が融合したスポーツ合宿のように、複数の強みが融合した場合に魅力あるブランドが形成されます。

現在の佐倉ブランドは、農作物（やまといも、落花生、米、メロンなど）、工芸品などですが、従事者の高齢化、人口構造の変化などの社会的要因により、将来にわたり魅力あるブランドとして続くのか、続けるためにはどうするのかということも常に視野にいれておく必要があります。

佐倉市のブランドをもう一度見つめなおし、短期的だけでなく、長期的な視点に立って、その開発や情報発信に努めることが重要です。

#### 4 行政改革大綱の実行にあたって

行政改革を行うにあたっては、選ばれるまちになるためという改革の目的や、到達すべき目標や重点的に取り組む課題などを明示するなど、市民にとっても、職員にとっても向かう方向が見えることが重要です。

また、庁内研究会による報告書では、第 5 次行政改革大綱による改革の期間を、第 4 次佐倉市総合計画前期基本計画の終了年度と同じ 27 年度までとし、実行計画（行政改革プラン）を 3 年間とするとしていますが、項目によっては 3 年間では解決できず、今後 10 年、20 年かけて行う取組みもあると思われます。そのため、第 5 次行政改革大綱を具体化する実行計画（行政改革プラン）の策定にあたっては、目標値、実行年度、具体的な取組み内容などをまとめた『課題の最終的な解決に向けた工程表（ロードマップ）』を策定し、市民や職員が前向きなモチベーションを維持しつづけるように配慮することが必要です。

## 第5次佐倉市行政改革大綱 施策体系

基本方針	方策	事業コード	実施計画	担当課名	
1 多様な主体が連携・協力して公共を担うまちづくりを推進する体制の強化	1 地域コミュニティへの支援、協働の推進	1-1	市民活動の担い手づくり、支援の拡充	自治人権推進課	
		1-2	自主防災組織への支援の拡充	危機管理室	
	2 市民との情報共有の推進	2-1	政策形成過程への市民参加の拡充	企画政策課	
		2-2	附属機関、懇話会等の総点検の実施	行政管理課	
		2-3	市政情報の発信策の充実	広報課	
	3 地方公共団体、大学、企業等との連携協力の推進	3-1	大学、企業、団体等との連携・協力の充実	企画政策課	
		3-2	他地方公共団体との連携・協力の充実	企画政策課	
	2 少子高齢化・人口減少社会の進展を見据えた効果的で質の高い行政サービスの確立	4 納得度の高い行政サービスの推進	4-1	外部委託等の総点検	企画政策課
			4-2	公の施設の管理方法の総点検	資産管理経営室
			4-3	市主催（共催）行事等の見直し	企画政策課
			4-4	補助金・交付金の見直し	財政課
			4-5	各種団体への加入・負担金の見直し	財政課
4-6			使用料の見直し	企画政策課	
4-7			手数料等の見直し	企画政策課	
4-8			窓口サービスの見直し	企画政策課	
4-9			<b>証明書交付窓口の拡充</b>	<b>市民課</b>	
5 重点施策への集中と佐倉の魅力の創造・発信		5-1	定住・交流促進事業の実施	企画政策課	
		5-2	<b>シティセールス戦略の構築</b>	<b>企画政策課</b>	
6 公共施設・公共インフラの持続性確保		6-1	公共施設の現況調査・分析の実施	資産管理経営室	
		6-2	（仮称）公共施設中長期改修計画の策定	資産管理経営室	
		6-3	インフラ施設の長寿命化計画等の策定	経営企画課	
		6-4	新電力（特定規模電気事業者）制度の導入	資産管理経営室	
		6-5	本庁舎、公共施設等の省エネルギー対策の拡充	環境政策課	
3 効率的で、徹底的な業務改善等により、行政運営の向上をめざす市役所づくり		7 業務執行体制の最適化	7-1	定員・組織の見直し	人事課
			7-2	職員給与の点検・見直し	人事課
			7-3	下水道事業特別会計の地方公営企業法適用会計への移行	経営企画課
		8 財政基盤の強化を図るための財源の確保に向けた工夫	8-1	市税等の口座振替率の向上	収税課
	8-2		有料広告等の導入による収入の拡充	企画政策課	
	8-3		佐倉市ふるさとまちづくり応援寄附制度の拡大	企画政策課	
	8-4		<b>企業立地促進施策の拡充</b>	<b>産業振興課</b>	
	8-5		財産収入の拡充	資産管理経営室	

## 民生費及び扶助費について

### 1 民生費とは…

予算の目的別の区分であり、児童福祉、生活保護、障害者福祉など社会保障に要する経費をいいます。

民生費は、更に目的別に「社会福祉費」「老人福祉費」「児童福祉費」「生活保護費」「災害救助費」に分けることができます。

### 2 扶助費とは…

予算の性質別の区分であり、社会保障施策として、被扶助者に対して支給される現金、物品などに要する経費をいいます。

扶助費は、目的別の区分である民生費だけではなく、衛生費や教育費にも計上されています。

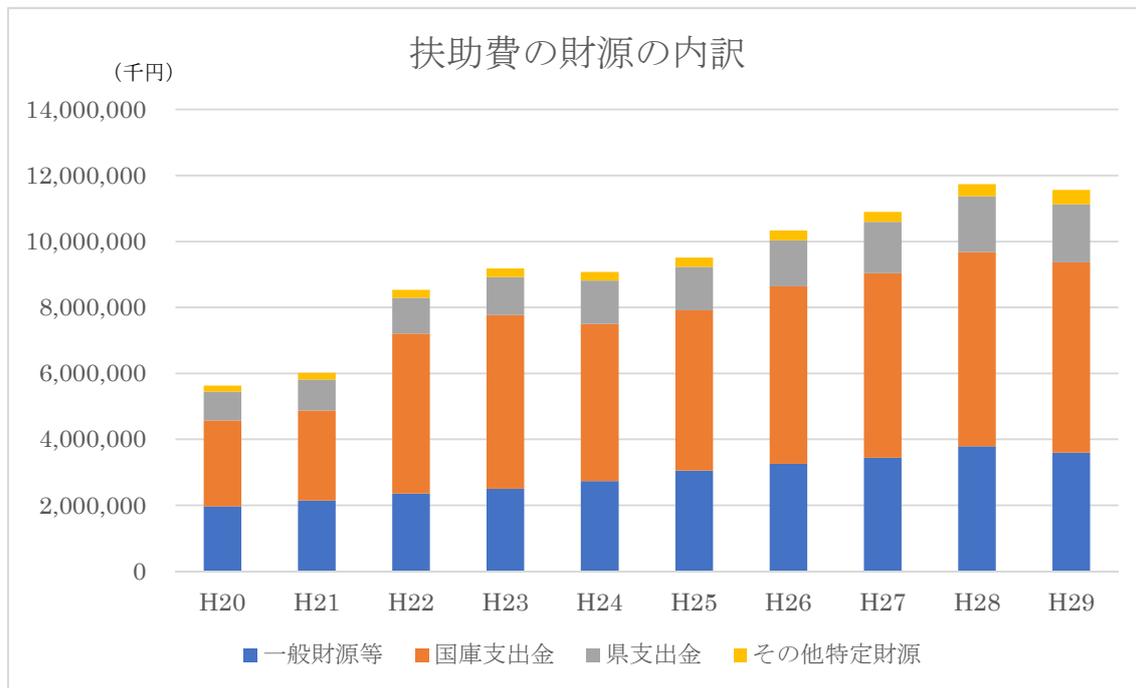
扶助費を給付する事業には、生活保護や児童手当など、国の法律により支出が義務付けられているものと、難病者見舞金やひとり親家庭医療費助成など、法律による義務付けはなく、市の施策として行っているものがあります。

また、扶助費を給付する事業には、国や県にも負担が伴い、その分、市の負担額が少なくなっている事業と、全額市が負担している事業とがあります。

多くの事業は、法律により支出が義務付けられていて、国や県の負担を伴うものとなっています。たとえば、生活保護費の給付は、生活保護法に基づき自治体に義務付けられており、その費用は、4分の3が国の負担で、4分の1が市の負担となっています。

### 資料 3

#### 3 扶助費の財源の内訳

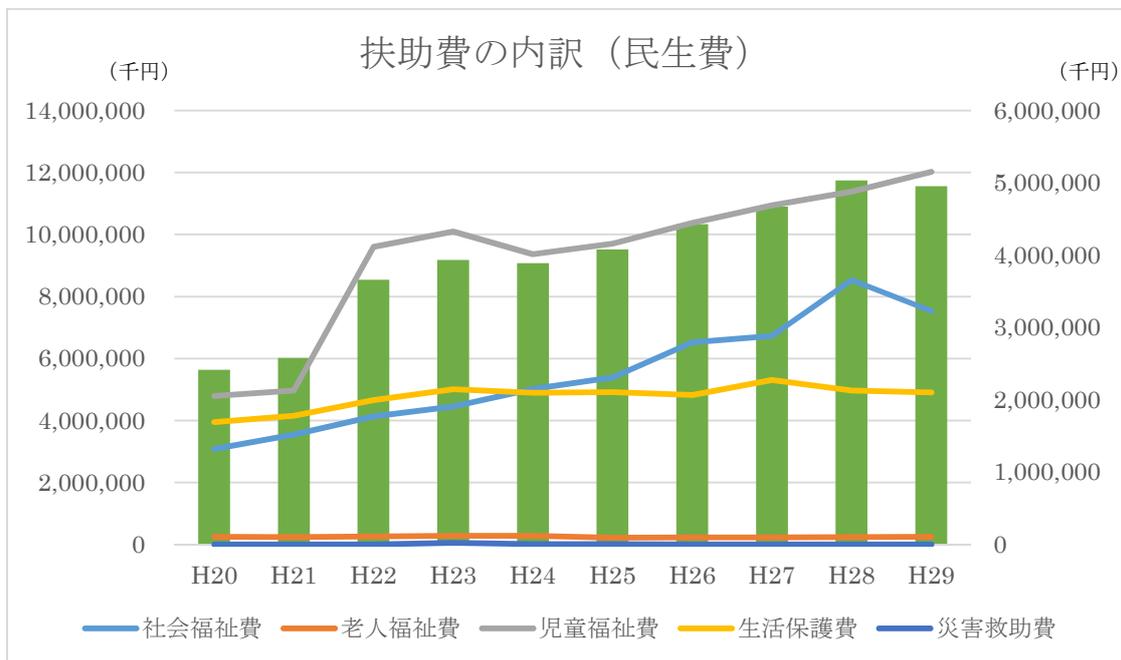


年度	決算額 (千円)	財源内訳 (千円)				一般財源の割合
		国庫支出金	県支出金	その他特定財源	一般財源等	
H20	5,633,366	2,596,920	878,674	184,962	1,972,810	35.02%
H21	6,016,376	2,730,076	937,867	205,127	2,143,306	35.62%
H22	8,536,892	4,852,648	1,089,347	242,561	2,352,336	27.55%
H23	9,181,849	5,271,530	1,155,822	257,552	2,496,945	27.19%
H24	9,076,454	4,763,506	1,314,449	266,514	2,731,985	30.10%
H25	9,516,161	4,861,118	1,313,723	286,758	3,054,562	32.10%
H26	10,336,524	5,379,001	1,393,697	303,631	3,260,195	31.54%
H27	10,896,677	5,601,309	1,559,439	299,051	3,436,878	31.54%
H28	11,743,088	5,884,335	1,695,873	374,904	3,787,976	32.26%
H29	11,564,864	5,768,861	1,758,096	438,284	3,599,623	31.13%

扶助費の額は、平成20年度決算では5,633,366千円でしたが、平成29年度決算では11,564,864千円となり、約59億円増加しています。

ただし、この額には、用途を限定して国や県が負担している分（特定財源）も含まれているので、市が負担している分（一般財源等）の増加額は、約16億円となります。

## 4 扶助費の内訳



扶助費のほとんどは、予算の目的別の区分である民生費に計上されています。内訳では、「社会福祉費」「児童福祉費」「生活保護費」の割合が大きく、特に児童手当制度の拡充等を背景に、児童福祉費の増加が大きくなっています。

## 自動交付機及びコンビニによる証明書の交付の状況

《第5次行政改革の関連施策》

(施策4-9 証明書交付窓口の拡充)

## 年度別コンビニ交付／自動交付機利用率

	28年度	29年度 (※1)	30年度 (4月～10月) (※2)
コンビニ交付合計(A)	-	109	743
自動交付機合計(B)	23,232	21,765	16,372
コンビニ交付／自動交付機計(C=A+B)	23,232	21,874	17,115
対象証明書窓口発行合計(D)	112,874	111,776	54,820
対象証明書発行合計(E:C+D)	136,106	133,650	71,935
コンビニ交付等利用率(F:C/E)(%)	17.1	16.4	23.8

(※1)

2月からコンビニ交付開始

(※2)

4月から手数料改定  
窓口350円  
コンビニ350円  
交付機300円

月別 交付窓口別証明発行件数・割合

年度	種別	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
平成28年度	窓口交付計 (a)	9,411	8,861	10,256	9,327	8,669	8,746	8,360	8,664	8,274	9,715	9,951	12,640	112,874
	自動交付機計 (b)	1,739	1,854	2,097	1,843	1,908	1,772	1,770	1,921	1,776	2,044	2,014	2,494	23,232
	証明発行計 (c=a+b)	11,150	10,715	12,353	11,170	10,577	10,518	10,130	10,585	10,050	11,759	11,965	15,134	136,106
	交付機発行割合 (b/c)(%)	15.6	17.3	17.0	16.5	18.0	16.8	17.5	18.1	17.7	17.4	16.8	16.5	17.1

年度	種別	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
平成29年度	窓口交付計 (a)	9,323	8,767	10,262	9,500	9,202	9,017	8,721	8,393	8,072	9,339	9,622	11,558	111,776
	自動交付機計 (b)	1,786	1,773	1,942	2,074	1,904	1,856	1,737	1,734	1,772	1,101	1,884	2,202	21,765
	コンビニ交付計 (c)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	88	109
	証明発行計 (d=a+b+c)	11,109	10,540	12,204	11,574	11,106	10,873	10,458	10,127	9,844	10,440	11,527	13,848	133,650
	交付機・コンビニ発行割合 (b+c/d)(%)	16.1	16.8	15.9	17.9	17.1	17.1	16.6	17.1	18.0	10.5	16.5	16.5	16.4

年度	種別	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
平成30年度	窓口交付計 (a)	7,759	7,326	8,065	8,380	7,874	7,251	8,165						54,820
	自動交付機計 (b)	1,893	2,381	2,463	2,501	2,361	2,283	2,490						16,372
	コンビニ交付計 (c)	104	92	83	135	102	98	129	-	-	-	-	-	743
	証明発行計 (d=a+b+c)	9,756	9,799	10,611	11,016	10,337	9,632	10,784	0	0	0	0	0	71,935
	交付機・コンビニ発行割合 (b+c/d)(%)	20.5	25.2	24.0	23.9	23.8	24.7	24.3	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	23.8

## シティセールス及び企業立地促進の状況

## 《第5次行政改革の関連施策》

## (施策5-2 シティセールス戦略の構築)

関連施策の指標(産業振興ビジョン)	計画前 (H26)	昨年度 (H28)	現状値 (H29)	目標値
サンセットヒルズ稼働率	キャンプ 14.8% テニス 43.7%	キャンプ 16.7% テニス 45.1%	キャンプ 18.7% テニス 38.5%	キャンプ 25% テニス 50%
ふるさと広場来場者数(人/年)	321,780	289,836	265,512	414,000
草ぶえの丘来園者数(人/年)	116,251	132,652	92,151 (4月~11月)(※)	増加
印旛沼周辺観光施設(ふるさと広場・草ぶえの丘・サンセットヒルズ)の総来場者数(人/年)	472,561	478,252	416,040	596,000

(※)12月から耐震補強工事のため休園

## (施策8-4 企業立地促進施策の拡充)

関連施策の指標(産業振興ビジョン)	計画前 (H26)	昨年度 (H28)	現状値 (H29)	目標値
相談を経て立地した企業件数	1件	2件	1件	増加
企業誘致助成企業数 (H16(制度開始)からの累計)	11社	12社	14社	増加
創業系融資利用件数	3件	3件	3件	増加
空き店舗出店促進補助金による 創業者への支援件数(H27~累計)	1件	3件	6件	増加
市主催の起業に関する啓発イベント (研修、講演会等)の参加者数	74人	147人	95人	増加

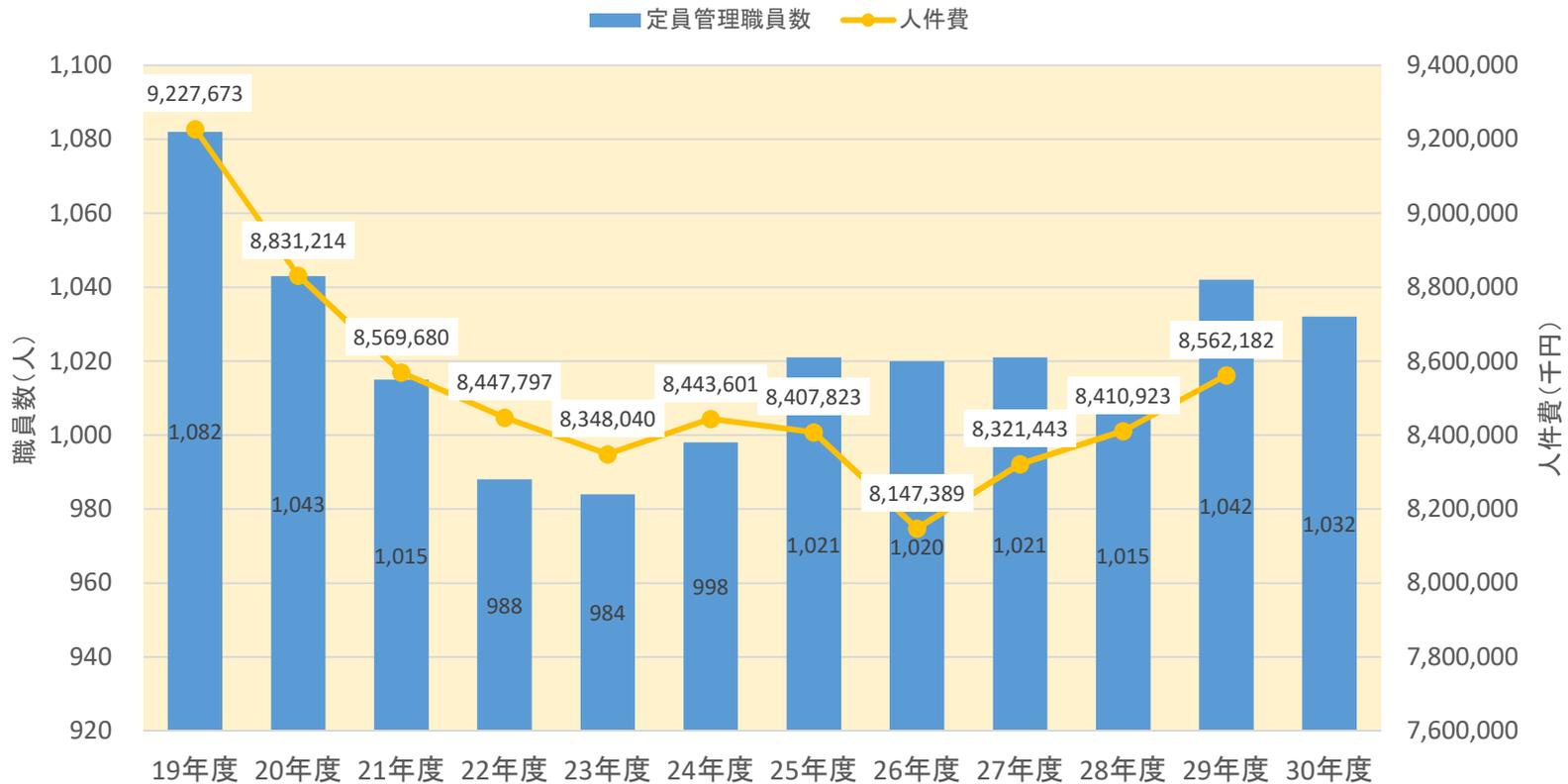
# 佐倉市の職員及び 人件費状況

平成30年12月20日

佐倉市行政改革懇話会説明資料

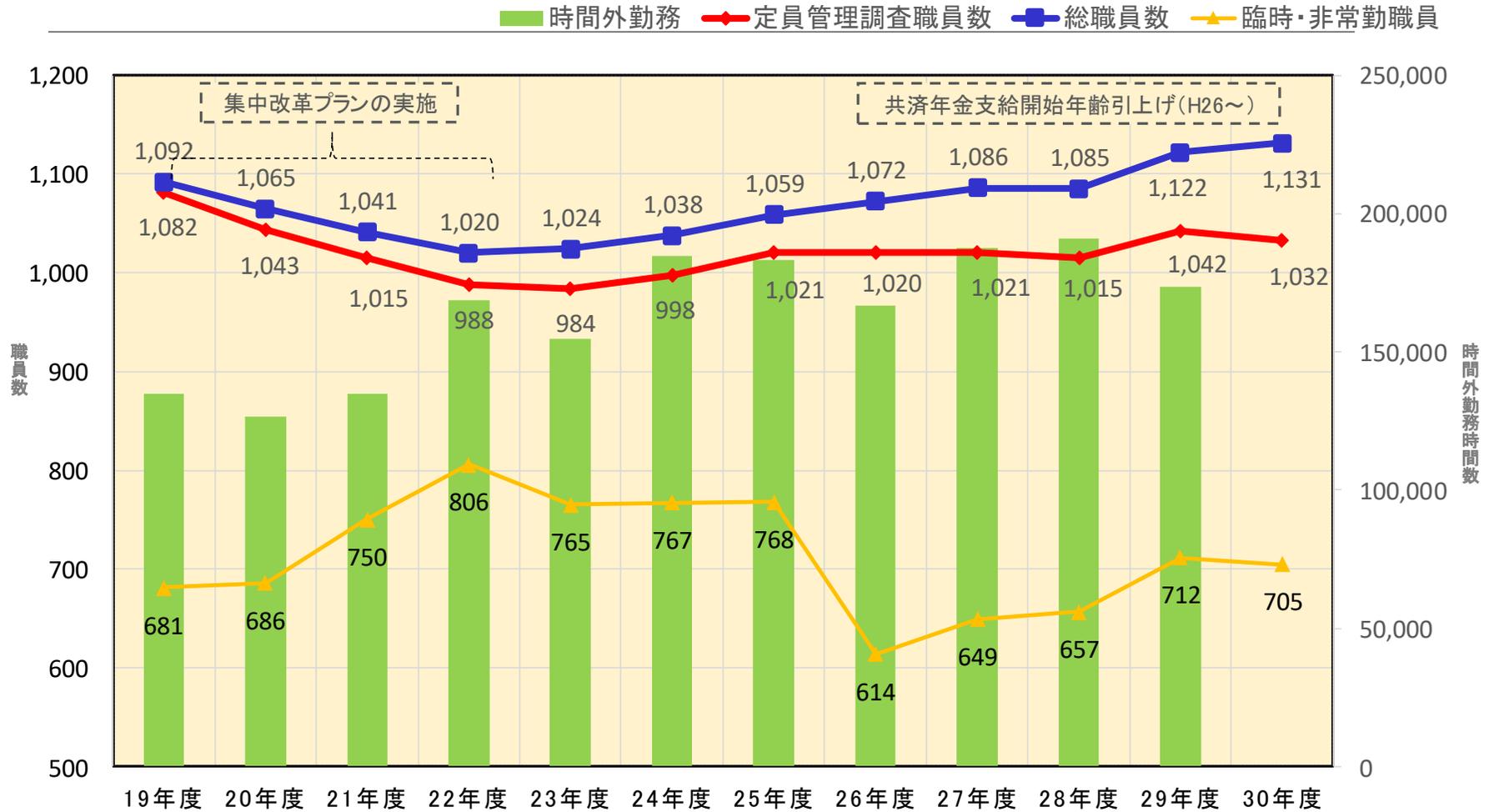
(総務部人事課 作成)

# 職員数と人件費の推移



※職員数:定員管理調査による  
 ※人件費:決算統計調査による

# 総職員数及び正規職員、臨時・非常勤職員の職員数と時間外勤務時間数の推移



# 定員管理調査比較 ①

定員管理調査の類似団体(分類Ⅳ-3)の人口15万人以上20万人未満の千葉県内5団体との比較

	一般行政職員	普通会計職員	総合計職員
千葉県 佐倉市 (H30データ)	762	921	1,032
千葉県 流山市	660	965	1,051
千葉県 野田市	650	936	1,035
千葉県 習志野市	744	1,261	1,423
千葉県 八千代市	879	1,207	1,328
千葉県 浦安市	830	1,298	1,352

## 【グループ分類Ⅳ-3】

人口15万人以上、産業構造2次・3次90%以上かつ3次65%以上の団体

●普通会計職員：一般行政職に教育部門と消防を加えた人数

●総合計職員：普通会計職員に公営企業等会計を加えた人数

※佐倉市は平成30年度の最新データを使用

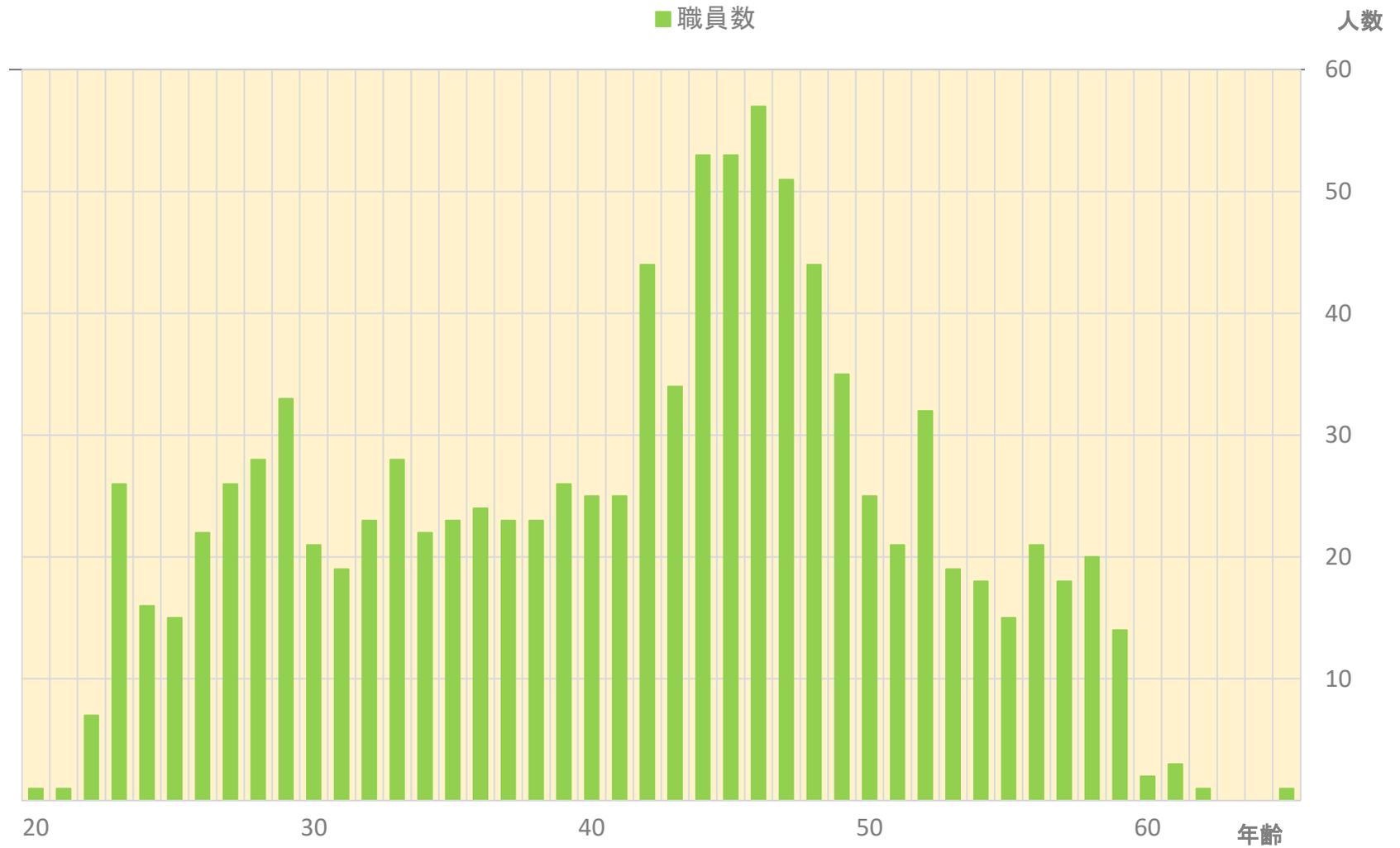
# 定員管理調査比較 ②

市	面積(km <sup>2</sup> )	人口(人)	一般行政職 職員数	人口1万人あたり職員 数(一般行政職)
佐倉市 (H30データ)	103.69	176,291	762	43.22
浦安市	17.30	166,551	830	49.83
流山市	35.32	180,637	660	36.54
習志野市	20.97	171,861	744	43.29
野田市	103.55	155,050	650	41.92
八千代市	51.39	195,933	879	44.86
平均				<b>43.28</b>

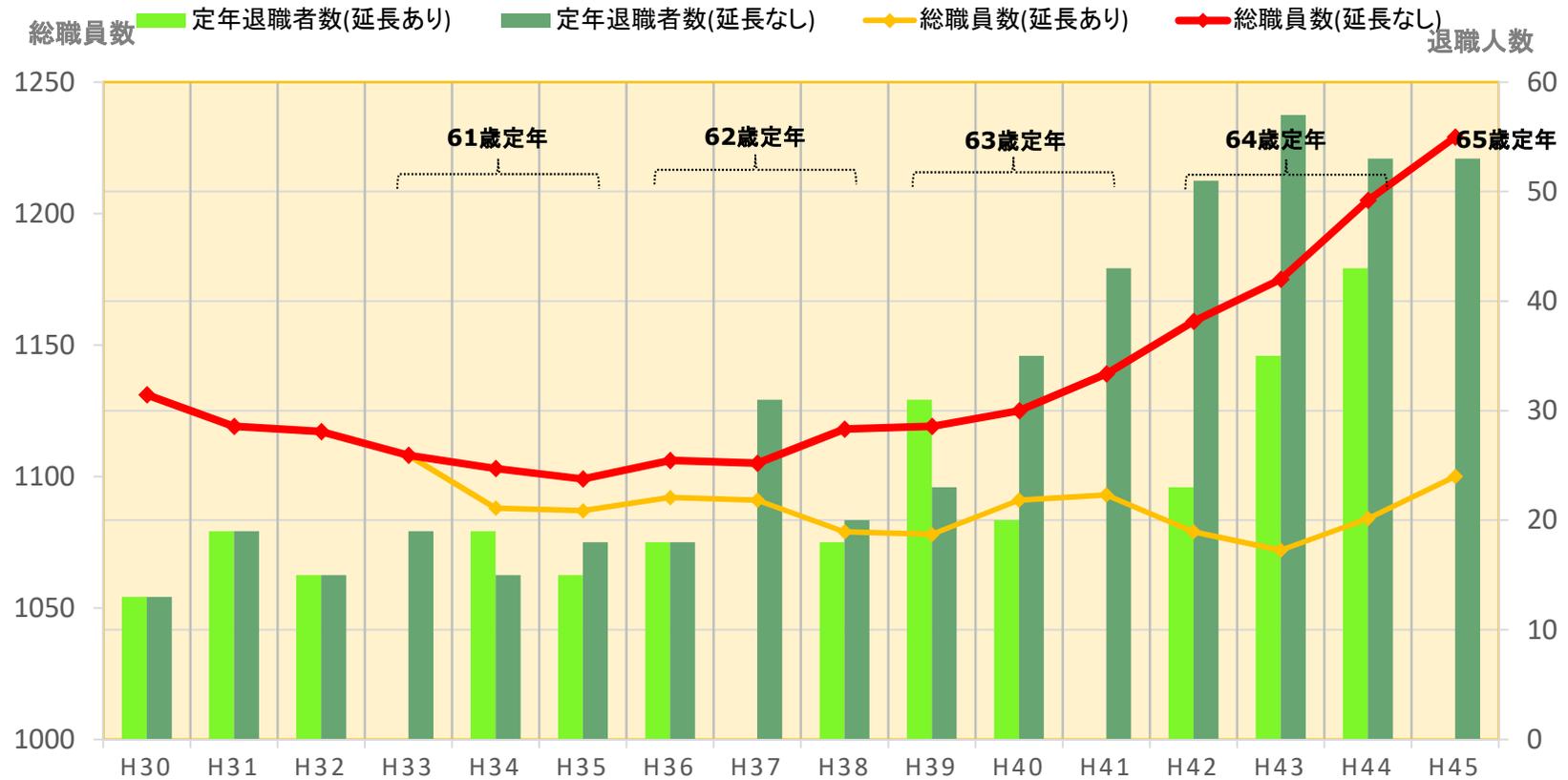
※全職員数から団体ごとの実施事業にばらつきがある企業会計職員、消防職員、教育職員を除いた一般行政職職員数で比較

※佐倉市は平成30年度の最新データを使用

# 職員の年齢別構成

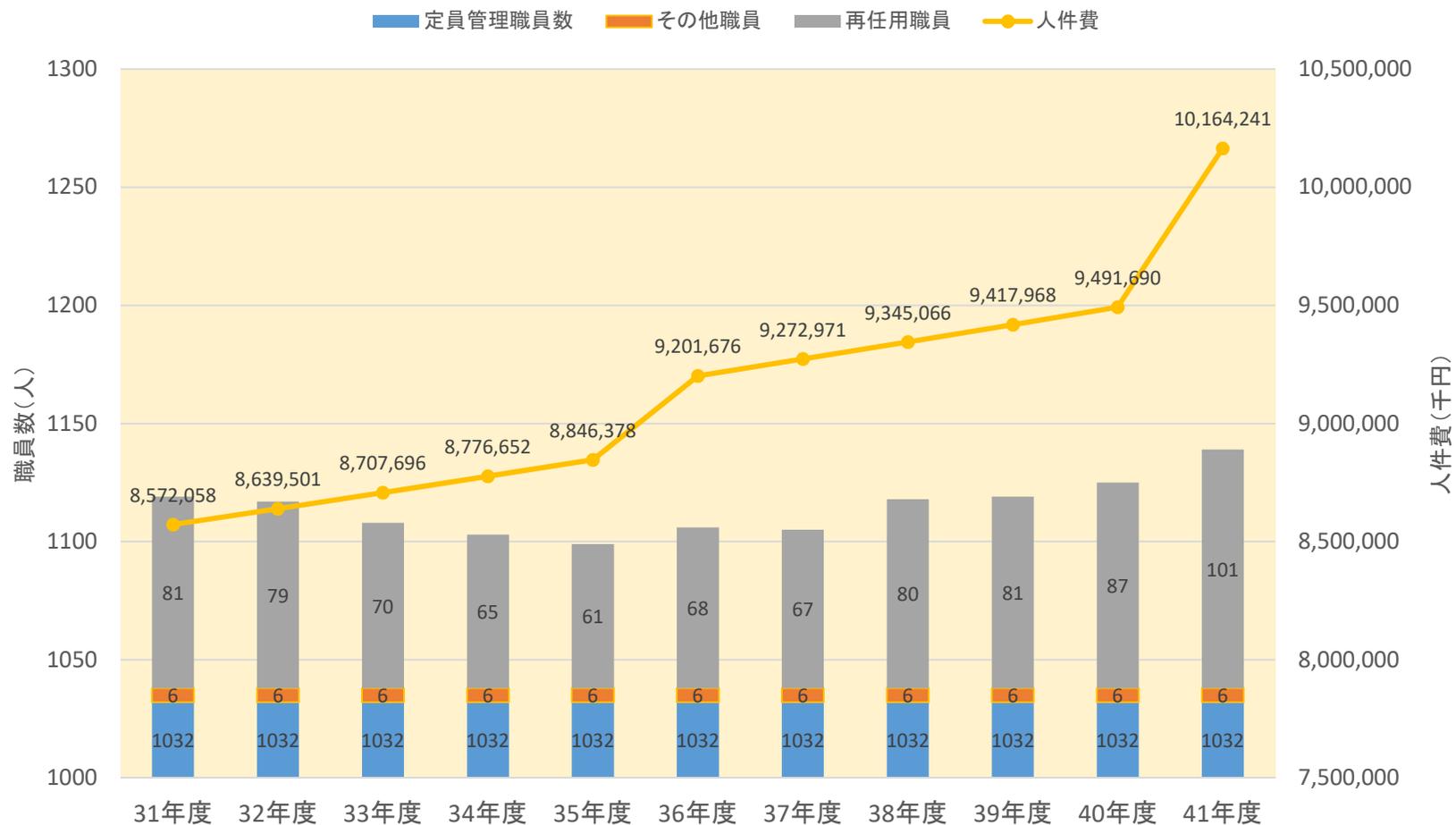


# 15年総職員数及び定年退職数推計



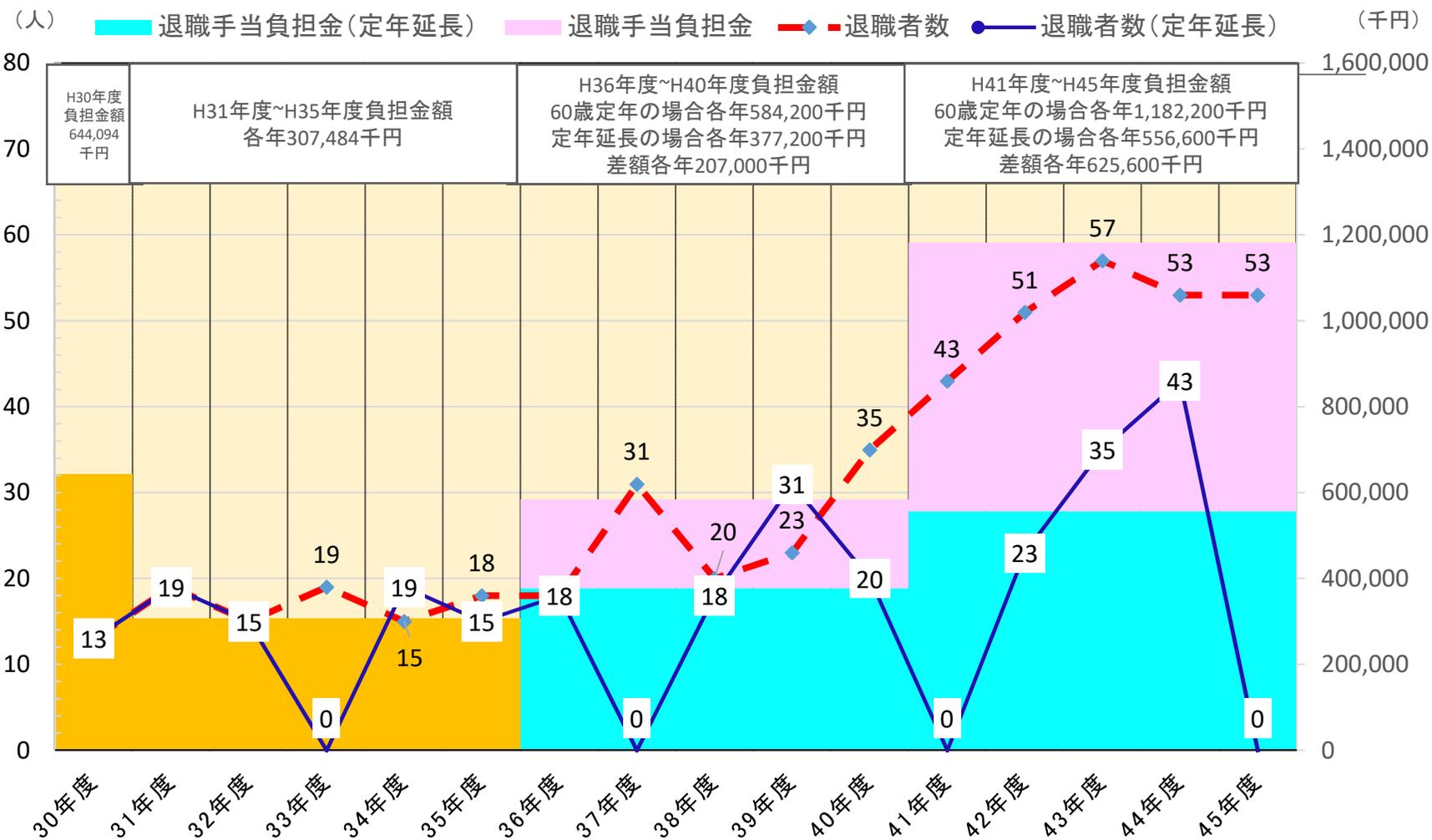
※再任用予定者は、定年退職予定者の8割を想定  
 ※一般職等職員数は、平成30年度と同数として判断  
 ※定年延長制度導入後の再任用制度は65歳までを想定

# 職員数と人件費の将来推計



※職員数:平成30年定員管理調査職員数を維持することを想定  
 ※人件費:過去3年間の人件費上昇率を基に推計を行ったもの

# 退職手当に係る負担金の将来推計



## 地方公務員法等の改正(非常勤職員制度改正)について

地方公共団体における行政需要の多様化等に対応し、公務の能率的かつ適正な運営を推進するため、地方公務員の臨時・非常勤職員についての規定を整備する。【平成32年4月1日施行】

- 特別職の任用及び臨時的任用の適正の確保
- 一般職の非常勤職員の任用等に関する制度の明確化(会計年度任用職員制度の創設)

### 【現行の非常勤職員制度(佐倉市)】

区分	特別職非常勤職員	一般職非常勤職員	臨時的任用職員
任用根拠 (地方公務員法)	第3条第3項	第17条	第22条第5項
本市での分類	専門的知識等に基づく業務 (審議会委員等)	勤務時間が週29時間以下 (正規職員の3/4未満)	勤務時間が週29時間超 (正規職員の3/4以上)
給与体系	報酬	賃金	賃金

### 【改正後の非常勤職員制度】

区分	特別職非常勤職員 (厳格化)	会計年度任用職員(新設)		臨時的任用職員 (厳格化)
		パートタイム勤務	フルタイム勤務	
任用根拠 (地方公務員法)	第3条第3項	第22条の2 第1項第1号	第22条の2 第1項第2号	第22条の3 第4項
分類	専門的知識等に基づく 特定の業務(審議会委員等)	フルタイム勤務以外 (週38時間45分未満)	フルタイム勤務 (週38時間45分)	正規職員に欠員が 生じた場合に 限定
給与体系	報酬	報酬・費用弁償・期末 手当(できる規定)	給料・一部手当	給料・手当

勤務条件・給与等関係規定を整備

## 会計年度任用職員制度の給付体系について

新設される会計年度任用職員の給与については、新地方自治法における規定を踏まえ、適正な給付水準となるよう例規を整備する。

- フルタイム会計年度任用職員 …… 給料・手当・旅費の支給
- パートタイム会計年度任用職員 …… 報酬・費用弁償の支給並びに期末手当の支給が可能

### <現在の臨時・非常勤職員の給付体系>

	賃金
フルタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>○時給制、日給制(職種ごとに単一単価)</li> <li>○割増報酬(時間外等)</li> <li>○通勤手当相当額</li> <li>○旅費相当額</li> </ul>
パートタイム	



### <新設される会計年度任用職員の給付体系>

	給料・報酬	手当	旅費	費用弁償
フルタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>○給料(月給制)</li> <li>○常勤職員と同じ給料表(ただし1級の範囲内)を適用</li> <li>○学歴・経験年数に応じた号給を設定</li> <li>○号給は職種ごとに一定の上限を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○国からの通知(総務省事務処理マニュアル等)を踏まえて支給する手当を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○旅費</li> </ul>	
パートタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>○報酬(時給制、日給制)</li> <li>○割増報酬(時間外等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職務経験加算(注)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○期末手当(注)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○旅費</li> <li>○通勤費</li> </ul>

(注) 周辺自治体の動向や財政状況等を踏まえ判断。

# 佐倉市公共施設等総合管理計画に係る 取組状況

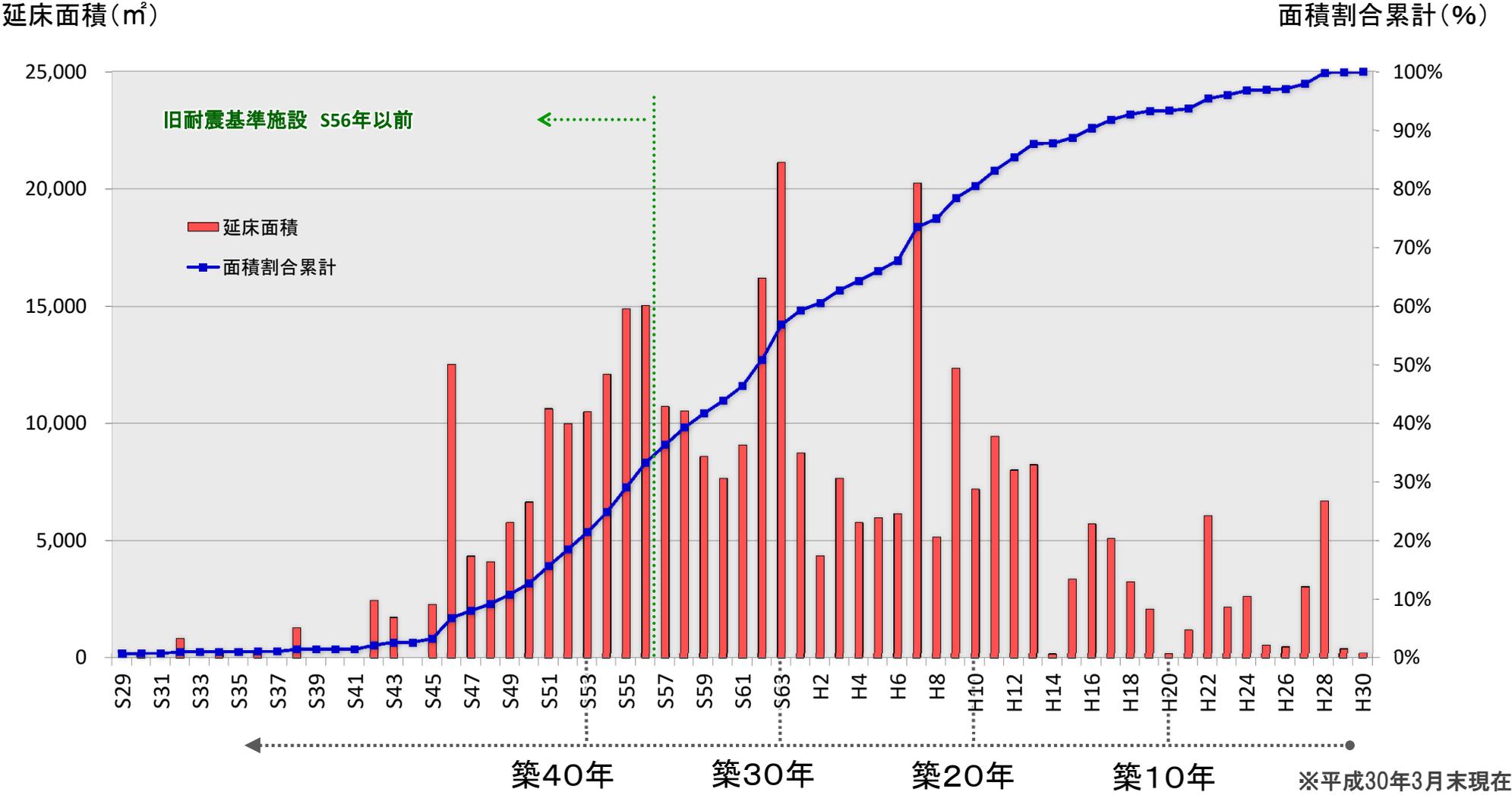
平成30年12月20日

佐倉市行政改革懇話会説明資料

(資産管理経営室 作成)

# 公共施設の整備推移

• 棟数:約680棟 延床面積:約36万㎡ 平均年令:30才

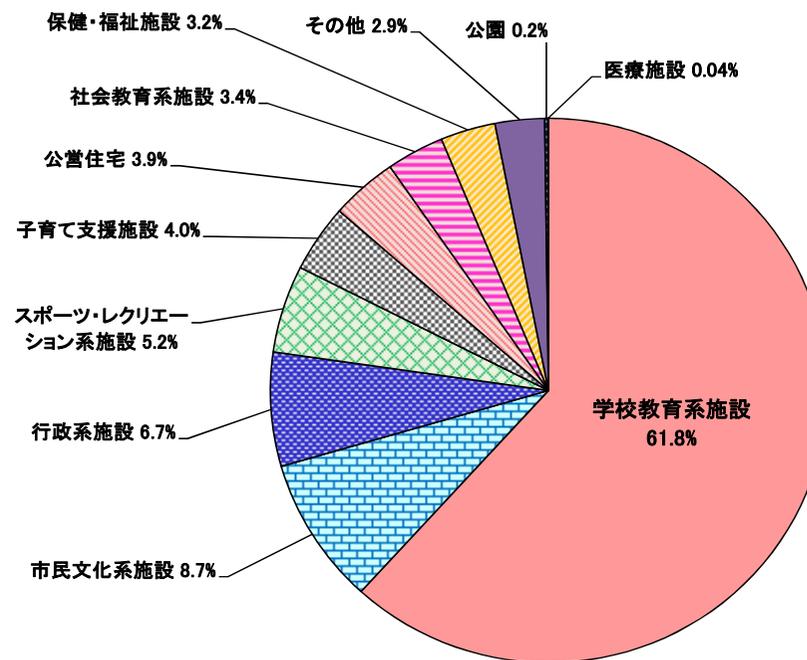


# 公共施設の保有状況

※佐倉市公共施設等総合管理計画(平成28年度)より抜粋

## 施設類型別保有量

施設大分類	主な該当施設	施設数	延床面積 (㎡)	構成比 (%)
市民文化系施設	コミュニティセンター、 公民館、市民音楽ホール	68	31,313	8.7%
社会教育系施設	図書館、美術館	7	12,060	3.4%
スポーツ・ レクリエーション系施設	市民体育館、草ぶえの丘、 サンセットヒルズ	12	18,631	5.2%
学校教育系施設	小学校、中学校	37	221,622	61.8%
子育て支援施設	保育園、幼稚園、 児童センター	43	14,389	4.0%
保健・福祉施設	保健センター、 地域福祉センター	13	11,493	3.2%
医療施設	診療所	2	148	0.04%
行政系施設	市役所庁舎、出張所	118	24,212	6.7%
公営住宅	市営住宅	8	13,944	3.9%
公園施設	管理棟、トイレ棟	8	631	0.2%
その他		23	10,295	2.9%
合計		339	358,738	100.0%



施設類型別の面積割合

# 佐倉市公共施設等総合管理計画 概要版

将来を見据えた適切な公共施設等のあり方を検討していくための基本的な方針を定め、持続可能な公共施設等の管理・活用を図ります。

## 背景

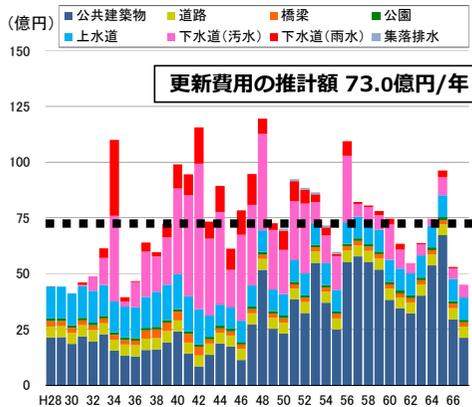
### ■公共建築物・インフラ施設の老朽化

- 昭和40年代以降の人口急増を背景に整備してきた、学校や公民館などの公共建築物や、道路・上下水道等のインフラ施設（公共施設等）の老朽化が進んでおり、今後も維持・管理していくためには**多額の費用が必要**になると見込まれます。

### ■人口・社会情勢の変化

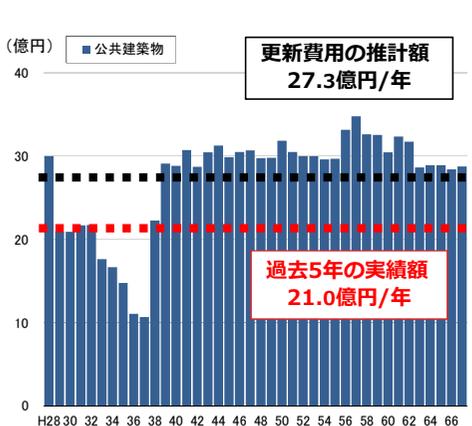
- 平成23年度以降、人口は減少局面に転じており、今後も少子高齢化と生産年齢人口の減少が予想される中、追加的な財源を確保していくことは非常に困難です。
- 社会情勢が大きく変化していくなかで、行政が果たすべき役割や公共施設等として必要な機能について**継続的な見直しが必要**です。

## 公共建築物・インフラ施設の更新費用の推計（標準ケース）



対象類型	更新費用 (今後40年間)	保有量
公共建築物	1,176.6億円	358,738㎡
道路	198.1億円	1,178km
橋梁	90.4億円	131橋
公園	47.0億円	338箇所
上水道	462.5億円	820km
下水道	939.3億円	817km
農業集落排水施設	5.5億円	4.4km
合計	2,919.4億円	-

## 公共建築物の長寿命化・平準化を実施した場合



	標準ケース	長寿命化・平準化
更新周期	65年	75年
費用	40年	1,176.6億円
	1年あたり	29.4億円
不足額	40年	335.9億円
	1年あたり	8.4億円

**長寿命化**… 事後保全から予防保全へ転換、耐久性に優れた材料・構工法の導入、点検診断の強化等により、改修・更新時期の延長を図る。  
**平準化**… 改修時期の集中により単年度の財政負担が過重とならないよう、時期を調整する。

## 課題

### ①安全性・健全性の確保

老朽化による不具合や事故等を防ぐ必要があります。

### ②財政的な持続可能性の確保

公共施設等の改修・更新等にかかる費用の縮減や平準化を図る必要があります。

### ③社会構造の変化への対応

社会情勢の変化を見据え、将来に向けて必要な行政サービス・機能を確保していく必要があります。

## 公共施設等の管理に関する基本的な方針と目標

【公共建築物】

- 目標耐用年数を75年とし、計画的な修繕・改修により長寿命化を図ります。
- 施設の統合等の機能再編や合理化を図り、**20%**を目途に**面積を縮減**します。
- 効率的な維持管理体制等により、管理運営にかかる費用を抑制します。

### ①適切な維持管理と長寿命化

計画的な保全による長寿命化を図り、行政サービスの質を確保するとともに、改修・更新費用の抑制を図ります。

### ②施設の規模・配置の見直し

施設という形によらない事業やサービスの手法も含めて、将来に必要な行政サービスのあり方を検討していきます。

### ③官民連携、他自治体等との連携

専門的なノウハウを持つ民間事業者や近隣自治体等との連携を進め、サービスの質の向上、財政負担の軽減を図ります。

【インフラ施設】

- 長寿命化、耐震化を図るとともに、**維持管理コストの縮減**を図ります。

### ①適切な維持管理と長寿命化、耐震化

予防保全や計画的な改修により、改修・更新費用の抑制を図ります。

### ②施設規模の最適化

長期的には、社会情勢の変化を踏まえた最適な規模について検討していきます。

### ③官民連携、広域連携の推進

民間事業者や近隣自治体等と連携による効率化を検討していきます。

## 計画推進に向けた取組

- 情報の一元化と共有**  
公共建築物の情報を一元的に管理し、計画的な改修等を効率的に進めます。
- 施設保全計画及び長寿命化計画の策定と推進**  
予防保全型の修繕・改修を継続的に管理し、予算に反映させる仕組みを整えます。
- 効率的な維持管理手法の導入**  
複数施設の包括的な管理等、効率的な手法の検討、導入を進めます。
- 公共建築物の再配置に向けた検討**  
施設の老朽化状況や将来の需要などを踏まえ、効率的・効果的な施設の配置や機能の確保の方法を検討していきます。

# 総合管理計画に基づく取組と課題

## 取組例

### ◆ 公共施設包括管理業務

- 佐倉市の公共施設(91施設)における保守点検等の業務を一括して発注・契約し、統一的な業務管理を行うことで、事務作業量を削減するとともに、施設の維持管理に係る品質の向上を図る。(H30年度)

### ◆ 図書館の建替えにおける配置等の見直し

- 老朽化した佐倉図書館の建替えにあたり、施設単体だけでなく、近隣の公共施設や地域の状況も踏まえ、複合化や地域活性化の要素を取り入れて検討、設計を進めている。

### ◆ 学校プール・市民プール再編に向けた調査、検討

- 老朽化した学校プール及び市民プールについて、通年利用可能な屋内温水プールとして統合して整備し、水泳授業を行いながら市民プールとしても活用する事業について、実現可能性を調査・検討中。

## 取組を進めていく上での課題

- これまで後回しにされていた不具合や老朽化への対応が追い付かず、耐用年数を超えた設備の故障など、従来の(施設ごとの)予算枠やシーリングの中では、基本的な安全性や行政サービスの継続性が確保できない恐れ。
- 佐倉市の施設の量が多いわけではなく、単純な横比較(利用率など)による統合などは難しいため、従来の施設・組織に捉われない、事業・サービスの見直しが必要。
- 民間事業者のノウハウを活かした質の向上を図るためには、発注者側(市)の見識や制度の整備(入札など)が必要。
- 技術系職員の継続的に確保していくことが難しくなっており、採用や育成の体制整備が必要。