

佐倉市行政改革懇話会 平成30年度第2回会議 要録

日 時	平成30年12月20日（木）午前10時00分～12時00分
場 所	佐倉市役所1号館3階会議室
出席者	大島委員、坂口委員、戸村委員、水野委員、吉村委員
事務局	須合行政管理課長、小川副主幹、橋本主査、鈴木主査（行政管理課）、谷田部副主幹、佐久間主査補（人事課）、新川副主幹、金子主査補（資産管理経営室）
記録者	行政管理課 橋本
議 題	<p>(1) 佐倉市の現状について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事 ・ 公共施設 <p>(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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>(3) その他</p>
配布資料	<p>資料1 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</p> <p>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</p> <p>資料2 第5次佐倉市行政改革大綱 施策体系</p> <p>資料3 民生費及び扶助費について</p> <p>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</p> <p>資料5 シティセールス及び企業立地促進の状況</p> <p>別添1 佐倉市の人事</p> <p>別添2 佐倉市の公共施設</p>
傍聴者	0人

(1) 佐倉市の現状について

事務局説明

・ 人事（別添1）

資料の2ページ目に平成19年度からの職員数と人件費の推移の表が記載されている。棒グラフが定員管理上の職員数を、折れ線グラフが人件費決算額を表している。

職員数をご覧いただきたい。戦後のいわゆる第一次ベビーブーム世代である昭和22年から昭和24年に生まれの人たちが退職をする平成19年度から平成21年度にかけて、毎年職員数が30人から40人ほど減少し、平成23年度には984

人と近年において一番少ない職員数となった。その後、東日本大震災関係や子育て支援関係で業務量が増加し、職員数が再び増えている。

次に人件費決算額について説明する。

この人件費決算額は、決算統計調査で算出したものになるため、報酬等を含み、これが毎年2億円で推移しているため、残額が職員の人件費関係支出となる。

概ね職員数に連動して人件費が増減しているが、平成26年度の人件費は、退職手当負担金が2億5千万ほど減額したことにより減少している。

平成27年度以降は、毎年給与の増額改定があったことから人件費が増加している。

つづいて、3ページ目をご覧ください。先ほどの表では、定員管理上の定員としてカウントされる職員、つまりフルタイムの正規職員と人件費の経年の変化を表にしたが、3ページ目の表は、総職員数の経年の変化と時間外勤務の変化及び臨時非常勤職員数の変化を表としたものである。

表の青い線が総職員数で、フルタイム正規職員に定年退職後に65歳まで働き続けることができる再任用短時間職員などを加えた職員数の推移である。その下の赤い線が1ページ目でも示した定員管理上の職員数の推移である。さらにその下のオレンジ色の線が臨時・非常勤職員の職員数の推移である。

棒グラフはその年度の正規職員による時間外勤務時間数となる。

平成19年度から平成22年度まで、団塊の世代の退職に合わせて、国の集中改革プランによる職員の削減が行われた。赤の折れ線グラフで示す正規職員数が減るのに合わせて、棒グラフの時間外勤務が伸びていることが判る。これは、職員数を削減したことにより、職員の時間外勤務が増加したことを表している。

その後、平成23年度から正規職員は逡増していき、それにまして総職員数が増加していることが、青い線と赤い線の乖離でわかる。これは、年金の満額支給開始年齢が段階的に引き上げられ始めたことによるもので、平成26年度以降(H25退職者)は、退職しても1年目から年金が支給されないことから、先ほど申し上げた再任用を希望する職員が増加し、総職員数と定員管理上の職員数の乖離が進んでいる状況である。再任用職員を希望する職員が増加する傾向は、年金の支給開始年齢が引き上げられ続けていることから今後も引き続くものと考えられる。

続いて、オレンジ色の折れ線グラフで示されている臨時非常勤職員をご覧ください。平成19年度以降、増減を繰り返していることが判るかと思うが、こちらのうち、平成21年度と22年度の増加については、学童保育所の増設による非常勤職員の任用が増えたことが要因であり、平成26年度については、その学童保育所等を指定管理者制度に移行したことにより任用が減ったことが要因である。

平成29年度に再び非常勤職員が増加しているが、これは指定管理制度を導入していた施設が直営化し、非常勤職員の任用が再び増加したためである。

つづいて、4ページ目をご覧ください。現在の佐倉市の定員管理調査上の職員数の状況について説明する。

定員管理調査とは、総務省が毎年年度の初めに実施しているすべての地方公共団体の正規職員数の人数を調査しているものである。全団体の部門ごとの職員数を統計しており、各団体の職員管理の参考とするものである。

その定員管理調査における類似団体として分類される【グループⅣ－3】（…人口15万人以上で、産業構造2次、3次が90%以上で、かつ3次が65%以上の団体で構成されている）の千葉県内の市のうち、佐倉市の人口17万6千人に近い流山市、野田市、習志野市、八千代市、浦安市との職員数の比較を行った。

定員管理調査については、一般行政部門の人数に教育部門と消防部門の人数を加えた普通会計職員数とその普通会計職員数に公営企業等会計部門の人数を加えた総合計職員数があるが、4ページの表でもわかるように、消防組合を市で設置している場合（佐倉市以外）や市立高校を設置している場合（習志野市）、公営企業部門のサービスに差がある場合（習志野市ガス）等の要因により、普通会計職員数や総合計職員数では団体ごとの職員数に差が生まれやすく、比較することが適切ではないことから、一般行政職職員数での比較を行うこととする。

それでは5ページ目をご覧いただきたい。千葉県内類似団体5市の人口と一般行政職職員数との比較となる。

人口一万人当たりの佐倉市の一般行政職職員数は、43.22人となっている。類似団体5市の平均が43.28人となっていることから、現在の佐倉市の職員数はほぼ平均的な職員数となっている。

こちらの表に掲載はしていないが、定員管理調査の全国の類似団体（Ⅳ－3・全33団体）全体との比較では、人口一万人当たりの一般行政職職員数の全体平均は、43.64人となっており、全国区でみても佐倉市は平均的となっている。

表の中では、特に流山市が他団体と比べて非常に少ない職員数であることが判ると思う。流山市は全国の類似団体間比較においても人口一万人当たりの一般行政職職員数は最も低い団体となっている。

6ページ目は佐倉市の職員の年齢別構成である。20歳から65歳までの正規職員の年齢別構成となる。

42歳から48歳までの40代半ばの年齢層の職員数が他の年齢層と比べて倍ほどの人数がいることが分かる。そのほかの年齢については、概ね20人から30人で構成されており、バランスが良くなっている。

40代半ばの職員が退職を迎える際に、労働力の低下を招かない形で再度同じような職員構成が生じてしまわないように年齢構成のバランスを考えながら長期的な視点で職員採用を行っていく必要があると考えている。

7ページ目は、これまで説明した職員数の状況、年齢構成を踏まえて、今後15年の総職員数と定年退職者数を推計した表である。

現在、国では公務員の定年年齢を65歳とする定年延長制度について導入を検討していると報道されている。現在発表されているもので最も有力なものは、平成33年度から3年ごとに定年年齢を1歳ずつ引き上げていき、平成45年度に65歳定年とするものである。

これまでどおり、60歳定年制で65歳までの再任用制度が引き続き行われる場合と、平成33年度から段階的に定年延長が実施される場合を比較した総職員数の変化を表にしている。

棒グラフが年度ごとの退職者数、折れ線グラフが年度ごとの総職員数となる。棒

グラフの色が濃い緑、折れ線グラフの色が赤色が、60歳定年制のまま進む場合である。色が薄い緑、オレンジ色が、定年延長が実施される場合である。

定年が延長される場合、退職するはずだった職員が職員定数の中に残り続けることとなり、職員の採用が減り、職員の世代交代は停滞するものの総職員数の上昇は抑えられることから、オレンジ色の折れ線グラフのように一定の職員数を推移することとなる。一方でこれまでどおりの60歳定年制の場合は、いったん退職し、短時間職員となることで、定数管理上からは外れ、年金支給開始年齢の65歳まで再任用職員として勤務することとなるため、赤色の折れ線グラフのように総職員数は増えることとなる。特に、平成41年度からは、先ほど説明したように年齢構成の40代半ばの職員が定年を迎えることから、総職員数の増加が著しくなる。

このため、現在の定年制度が継続する場合には、再任用職員も含めて職員管理をトータル的に行っていかなければならないものと考えている。

8ページ目は、平成31年から平成41年までの職員数と人件費の将来推計についてである。

職員数については、一般職の職員数を一定と仮定していることから、定員管理職員数は1,032名で固定している。

現状の制度においては、再任用職員数は、退職者が増える平成36年から増加に転じる予想となっている。

次に人件費について説明する。

ここでは、公営企業等を除く一般会計の人件費を使用している。人件費は、31年度予算に給与の増額改定が行われた過去3年間の人件費上昇率を乗じて算出していることから、毎年度増加する結果となっている。この中で、平成36年度の3億5千万円と、平成41年度の6億7千万円と増額している理由は、主に退職手当負担金の見直しにより負担が増額することによる。この点については、次ページで詳しく説明する。

9ページ目は、退職手当に係る負担金の将来推計である。

退職手当負担金は、5年ごとに見直しが行われ、佐倉市においては、今後5年間で生じる退職金を当該5年間で案分した額となっている。また、見直しは、平成31年度、平成36年度、平成41年度に行われる。表の赤い点線の折れ線グラフは、60歳定年制度の退職者数を表している。青い折れ線グラフは定年延長が行われた場合の退職者数となる。平成45年までは、60歳定年制度よりも定年延長制度が導入された方が、退職者数は減少する。

退職手当負担金について、オレンジ色のグラフは、平成35年度までの負担金額、ピンク色のグラフは60歳定年の場合の負担金額、水色のグラフは、定年延長制度導入時の負担金額を表している。また、表の上部には、単年度の負担金額と定年延長制度導入時の負担金額とその差額を表示している。なお、平成31年度から35年までは、60歳定年での負担金額が確定しているため、その額を表示している。

60歳定年の場合、平成36年度から退職者数が増加するため、平成36年度から負担金額が単年度でおよそ3億円から5億8千万円へ、平成41年度からは、およそ5億8千万円から11億8千万円に増加する予定である。

また、定年延長制度が導入された場合は、60歳定年に比べて、平成36年度からは単年度でおよそ2億円の減額、平成41年度からは6億2千万円の減額となる。

これまで主に正規職員について述べてきたが、最後に臨時非常勤職員について説明する。

10ページをご覧ください。平成28年度の地方公務員法の改正により、これまで不明瞭であった非常勤職員の任用について、厳格化がされ、平成32年度から新たに会計年度任用職員が新設されることとなった。これは、働き方改革の一環として、地方行政の重要な担い手となっている臨時非常勤職員の適正な任用と勤務条件を確保することを目的としており、佐倉市においても現在任用方法や勤務条件を検討しているところである。

具体的には、現在「特別職非常勤職員」「一般職非常勤職員」「臨時的任用職員」として任用されている職員について、新たに「会計年度任用職員」のパートタイム勤務とフルタイム勤務を設けて任用方法を厳格化し、「特別職非常勤職員」は審議会などの専門的知識に基づく特定の業務に限定し、「臨時的任用職員」は正規職員に欠員が生じた場合に限定し、任用を厳格化する。また、併せて勤務条件や給与等についても職務給の原則、均衡の原則に基づき、職務の内容や責任、職務遂行上必要となる知識、技術及び経験等の要素を考慮して定めるものとされ、正規職員に準じた処遇となるよう検討を進めている。

次のページは、会計年度任用職員の具体的な処遇改善についてである。これまで、臨時非常勤職員として時給や日給制を採用し、通勤手当と旅費の支給だけだったものが、会計年度任用職員については、フルタイム職員では、正規職員と同じ給料表を使い、期末手当など正規職員に準じた手当を支給することとなる。パートタイム職員においても一定の勤務時間以上を基準として、給与の職務加算や期末手当を支給することができるようになる。

現在検討している処遇改善において想定されている人件費の増額は、1億3千万円から2億6千万円程度となっている。

・公共施設（別添2）

公共施設の老朽化に係る課題及び佐倉市公共施設等総合管理計画に関して説明する。

公共施設等総合管理計画は、公共施設やインフラの老朽化が全国的な課題となっている中、人口減少等により利用需要が変化していくことを踏まえ、公共施設等の現状を把握し、長期的な視点をもって、老朽化対策を進めていくとともに、財政負担の軽減・平準化を図っていくための基本的な方針を定めるものとして、平成28年度に策定した。

2ページ目のグラフは、佐倉市の公共施設の整備推移について、年毎の延床面積で示している。昭和46年に現在の庁舎が建設されて以降、高度経済成長と人口急増を背景に、昭和63年頃までに多くの公共施設が整備されてきた。佐倉市全体では、延べ床面積で約36万平方メートルの公共施設が存在するが、年数の経過とともに老朽化が進み、約5割が築30年以上、平均築年数でも30年という状況である。

3 ページは、佐倉市の公共施設の保有状況を示している。さまざまな種類の公共施設があるが、面積ベースの割合で見ると、小学校、中学校の学校教育系施設が全体の 60 パーセント以上と、大きな割合を占めている。

4 ページでは、佐倉市公共施設等総合管理計画概要版を記載している。ページ左上の部分には、計画策定の背景が記載されている。1 つ目に「公共建築物・インフラ施設の老朽化」は、先ほど説明したように、多くの公共施設が老朽化しており、今後とも維持していくためには多額の費用が必要になること、2 つ目に「人口・社会情勢の変化」として、佐倉市でもすでに人口減少の局面に転じており、今後とも少子高齢化が続く中で、追加的な財源を確保していくことは困難であること、が記載されており、社会情勢の変化の中で、行政が果たすべき役割や公共施設に必要な機能についても、継続的な見直しが必要となっていくものと考えている。

左側の下半分は、佐倉市の公共施設等の保有状況や、将来の改修・更新にかかる費用の推計を記載している。

グラフが 2 種類あるが、上のグラフは公共建築物とインフラ施設を合わせたグラフで、現状の規模を維持する前提とした場合、今後 40 年間の改修・更新にかかる費用は、公共建築物で 1,176.6 億円、インフラ施設で 1,742.8 億円、合計で 2,919.4 億円となり、1 年当たりになると、公共建築物で 29.4 億円、インフラ施設で 43.6 億円、合計で 73 億円になる。

下のグラフは、公共建築物について、長寿命化及び費用の平準化を行うことで、費用の抑制を図った場合の推計である。この場合でも、公共建築物の更新等に充てた費用の実績額 21 億円と比較して、40 年間で 250 億円、1 年当たりで 6.3 億円が不足するという結果になっている。

あくまで単純化した仮定に基づく試算なので、個別の施設の状況はそれぞれ異なるが、全体及び長期を見据えると、従来からのやり方を続けていくだけでは、施設やサービスを維持していけない、ということを示している。

ページ右上部分は、公共施設の現状と将来の見込みを踏まえた課題を、①安全性・健全性の確保、②財政的な持続可能性の確保、③社会構造の変化への対応の 3 つに整理している。

これらの課題の解決に向けた、公共施設等の管理に関する基本的な方針を、ページ右側中段以下に記載している。全体にかかる方針として、①適切な維持管理と長寿命化、②施設の規模・配置の見直し、③官民連携、他自治体等との連携の 3 つを挙げている。

インフラ施設についても、ほぼ同様の内容だが、例えば建物のような統合や複合化といった概念はあてはまらないため、記載に多少の差異がある。

右側中段の、それぞれ 3 つの基本方針の上の部分に、○印で記載しているものは、計画における長期の目標である。

公共建築物では、①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る、②施設の統廃合等の機能再編や合理化を図り、20%を目途に面積を縮減する、③効率的な維持管理体制等(など)により、管理運営にかかる費用を抑制する、の 3 つを挙げている。

インフラ施設については、建物のような再編や削減は難しいため、長寿命化や耐震化、維持管理コストの縮減を図ることを基本とするが、個別の長寿命化計画等においても検討していくものとしている。

公共施設等総合管理計画は、長期を見据えた取組方針を定めるものだが、比較的短期に進めていく取組については、ページ右側下段の部分で、「計画推進に向けた取組」として記載している。(1)「情報の一元化と共有」、(2)「施設保全計画及び長寿命化計画の策定と推進」、(3)「効率的な維持管理手法の導入」、(4)「公共建築物の再配置に向けた検討」、以上の4つとしている。

公共施設等総合管理計画の内容については以上である。

計画策定以降に進めている取組及び課題について、資料の5ページ目に記載している。まず資料の上段では、具体的な取組の例を挙げている。取組例の1つ目、「公共施設包括管理業務」は、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、事務作業量の削減とともに、施設の維持管理に係る品質の向上を図るものとして、平成30年度から業務を開始している。

2つ目、「図書館の建替えにおける配置等の見直し」は、老朽化した佐倉図書館の建替えに当たり、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、設計を進めているところである。

3つ目、「学校プール・市民プール再編に向けた調査、検討」は、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の実現可能性について、平成30年度に調査・検討を進めているところである。これは学校という施設自体の検討ではないが、必要な機能・サービスの実現方法について、従来の形にとらわれずに検討するものである。

資料の下段部分では、こうした取組を進めていく中で浮かび上がってくる、さまざまな課題や懸案事項について、主なものを記載している。

1つ目は、現在も多く施設、設備の修繕を行っているが、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、例えば耐用年数を超えている空調設備が、真夏に停止するなどの事案が相次いでおり、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くなることが懸念される。

2つ目は、施設の規模・配置の見直しに関して、佐倉市の施設数は特に多いわけではなく、同種施設の利用率などの単純な横比較による統合などは難しいため、従来の施設・組織の形にとらわれない、事業・サービスを見直していく取組が必要と考えている。

3つ目は、官民連携の推進に関して、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、単純な価格入札だけでなく、発注者側である市の見識を高め、評価するための仕組みを整備していくことが必要と考えている。

4つ目は、ノウハウに関わることだが、建物・設備については、技術的な視点からのアプローチが必須になるが、技術系の職員を継続的に確保していくことが難しく

なっており、職員の採用や育成の体制を整える必要があると考えている。

質疑

(委員)

人件費の説明があったが、福利厚生費用とか、退職金の引当金のようなものも含まれているのか。__①

(委員)

市民団体のチラシなどで佐倉市の職員の給与は高いと主張するものがあるが、実際はどうか、どのように認識しているか。__②

(委員)

職員の人数が増えても減っても、それほど時間外勤務の時間が変わっていないように見える。これは、例えば残業時間に上限があるとか、仕事が増えても一定水準になるようにしているのか。__③

もう一つは、職員の定年延長がない場合は総職員数が増えて、定年延長がある場合は総職員数が減るという逆説についてである。再任用職員の労働条件は正規の職員と異なるので、再任用職員が増えれば結果として人数は多くなるということだと思われるが、それを単純に人数の比較として考えて良いのだろうか。__④

(委員)

技術系職員の確保が難しいという話があったが理由はなにか。__⑤

(委員長)

施設ですでにトラブルが起こっているという話だが、このままの状態を続けていくと、どこかで起こったようにトンネルの天井が落ちてくるとか、橋が落ちるとか、そのような大きな人的被害が生じるという状態なのか。__⑥

もう一つは、施設を維持する費用が足りないときにどうするか、使用料や手数料の見直しを行ったように、受益者の負担を上げるなど、収入を増やすことで対応するということもあるのか。__⑦

(委員)

夏にエアコンが止まる施設もあるという話があったが、新しく設備を整備する際に、設備全体ではないとしても、エコ対応の設備を導入するなどの対応はしているのか。それにより電気代が下がるなど、古いものを上手に使うということもあるが、新しい設備を導入することで経費を節減できるということもある。__⑧

また、プールの統合という話があったが、事業サービスの見直しにおいて、例えば図書館を別の目的のためにも使うとか、人が集まる場所にしていくとか、そういった動きもあるのか。大学では多角的な使い方を試みている。__⑨

(委員)

マスコミなどからは、災害が起こると最後には市役所が悪いとされるように感じる。職員も試行錯誤しながら対応していると思うが、災害の対応はお金がかかるものなので、単に職員を減らすとリスク管理が手薄だったとされてしまうが、佐倉市の体制はどうなっているか。__⑩

(事務局)

人件費には、福利厚生費用や、共済費の負担金、退職手当の引当金も含まれている。①

また、佐倉市の給与水準についてだが、全国の自治体の比較をするのに当たっては、総務省の給与実態調査の数値を使ってなされている。これは、実際の年間の収入を比較しているのではなく、4月の1か月分の給与から算出している。東洋経済オンラインが毎年全国の自治体の給与水準を公表しているが、給与実態調査以外に比較するデータは無いので、この調査を基にしている。確かに佐倉市は県内で5位とか3位となっている。給与の何が低いのかを見ると、職員給料の平均額とか、扶養手当の平均額は県内でも10位程度と大幅に高いというわけではなく、高いのは時間外手当であり、これは県内で1位か2位である。佐倉市は4月に時間外が多いという傾向がある。基本給とかは月で1, 2万円くらいの差しか差が出ないが、時間外手当は3, 4万円くらいの差が出るので、それが大きく影響しているのではないかと考えている。②

残業の時間数がそれほど変わらないのではないかと話については、まず、佐倉市で残業時間に上限を設けているということはない。平成22年以降は高止まり傾向が続いて職員数が増えているという話については、先ほどの話では触れなかったが、平成23年度から育児休業任期付き職員制度が始まり、育児休業を取得している職員の代替として、別の職員を採用しているのだが、その職員もこの中に計上されている。例年10人から20人くらいの育休代替職員がいるのだが、この職員も被代替職員とともにダブルカウントされている。国の定員管理調査のルールなので、仕方がないことではある。平成30年度の定員管理調査職員数は1,032人となっているが、20人がダブルカウントされていれば、実際勤務している職員は1,012人となる。そういうこともあって、時間外勤務の時間が変わっていないと感じるのではないかと。③

再任用職員の働き方については、制度的には正規職員と同じであり、フルタイムの再任用職員であれば、正規職員と同じように業務を行うことができる。ただ、再任用職員は短時間勤務で週3日、4日の勤務になるので、正規職員と同じ業務を割り当てるのが難しい職場もあり、業務の割当の内容に違いが出ているケースもある。こういった場合は、佐倉市ではフルタイムの再任用職員はいないので、1つの業務を短時間の再任用職員2, 3人に割り当てているのが現状である。

(委員)

定年延長なしのグラフの人数が増えているが、実際にはこれとは別に再任用の職員もいるということか。

(事務局)

定員管理上の職員数を一定と仮定しているが、短時間勤務である再任用職員は、この定員管理上の職員数に含まれないので、実際はその職員がプラスアルファになっている。定年延長なしの場合、グラフよりも労働力としては増しているということになる。その辺も踏まえて、トータルで人員管理をしていく必要があると考えている。

(委員長)

仕事量はトータルとして増えているのか。その上での職員数、時間外勤務時間数となるのか。

(事務局)

現行制度の利用者が増えたり、新たな福祉制度ができたりとかで、業務量が増えていることは間違いない。そこで別のサービスを廃止して業務量を減らすという判断は難しいので、業務増を職員数で補うため、人員増の要望をしているのではないかと。④

災害時における職員の体制については、既存の組織とは別に、災害の対応が取れる体制が用意されている。災害状況に応じて招集する人数を決めて、災害の内容によってどのような体制をとるかが決まっている。ただ昨日も、管理職向けに災害時の対応について、外部講師による講義を行ったが、実際には想像以上に大変だと聞いている。佐倉市は東日本大震災の経験もあるが、今後の体制については、危機管理室とも情報共有しながら検討していく必要があると思う。⑩

(事務局)

技術系職員の確保については、募集して採用試験に合格しても、合格者が民間企業や都市部の自治体に行ってしまう、結局採用者はゼロだったりすることもあるようだ。対策は難しいが、佐倉市の魅力を向上させるなどの必要があると感じている。⑤

公共施設がこのままの状態で大きな被害が生じないのかということについては、今のところ致命的な状況には陥っていないので、大きな事故は発生していない。佐倉市の施設の平均築年数はまだ30年と、そこまで古くはないが、今後さらに10年、20年と経過していくと、状況が変わってくるであろう。⑥

施設を維持するために、利用者から負担を求めるという点については、昨年度に施設にかかる費用を再計算して、使用料や手数料の額を見直し、今年度から実施した。これには修繕費や減価償却費も加味している。しかし負担を求めるとしても、その施設運営を行政が行う意義は何なのかという点も考慮している。民間の施設であれば、赤字にならぬよう利用者から回収するのは当然だが、行政の施設の場合は、施設の意義によって100%税金で運営すべきなのか、あるいは50%税金で運営すべきなのかといった形で額を試算している。すべてを利用者の負担で賄うとなると、金額が跳ね上がることになる。

(委員長)

民間と競合する施設なのか、そうではなくて税金で運営すべきなのか、施設の性格によって分類して金額を設定しているということか。

(事務局)

難しいとは思いますがそうである。⑦

エコ対応の設備の導入については、ESCO事業といわれているが、省エネ対応の照明や空調を導入すると、圧倒的に電気代が下がったりする。ただ、入れ替えるときの初期費用が大きく、財政的に負担が大きいので、一括払いではなく、例えば光熱費が毎年500万円下がる見込みならば、毎年その500万円を事業者を支払うことで、10年で5000万円賄うような、分散させる取組を行っている。ただ、大規模な施設でないと事業として成立しないなど、うまくあてはまる施設は限られているというのが現状である。

(委員)

単年度の費用見積りだけではなく、設備において長期の計画を立てれば、必要となる費用が見えてくる。老朽化しても大切に使うのと同時に、どのような形で更新

していくのか、マスタープランのようなものが必要だと思う。⑧

(事務局)

施設の多角的な使用については、今ちょうど佐倉図書館という古い施設の建て替えの設計をしている。昨年度に基本構想を立てる中で、単純な図書館ではなく、どのような使い方をするか、どうすれば立地する新町が活性化するか、他の機能も併せられないかといった点も含めて、市民と一緒にワークショップで検討を行った。この施設はこういうものだと思いついた考え方ではなく、どのような機能を持たせるかという視点から柔軟に考える必要があると思っている。ただ、全ての人に納得してもらうのはなかなか難しいという現状もある。

(委員)

先日新聞で、市の学校にエアコンを設置するのに、20億円くらいだったと思うが、凄い額の予算が市議会で承認されたという記事を見た。それにも今後、ランニングコストがかかってくると思うが、先ほどの総合管理計画にはそのコストは含まれているのか。

(事務局)

公共施設等総合管理計画は、平成28年度に作成したものなので、ここには含まれていない。まだ契約していないので正確にはわからないが、平均して年間2億円くらい、13年間で25億円くらいかかるのではないかと考えている。⑨

(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

事務局説明

・ 民生費及び扶助費（資料3）

前回の会議で、市内の研究会である行政改革研究会の中間報告と、前回の行政改革である第5次佐倉市行政改革について説明した。その際「民生費」や「扶助費」という言葉が何度か登場したが、これらの用語についての説明が十分でなかったため、今回、簡単に補足する。

また、中間報告に基づき、事務局から「量」と「質」の改革という説明をした際に、歳出削減に直接結びつかない「質」の改革といわれるものは、行政改革の取組として適当なのかという意見が委員からあったことから、第5次行政改革の取組のうち、「質」の改革に相当しそうな取組として、証明書の交付窓口、シティセールス、企業立地について、補足で説明する。

今回の第6次行政改革の提言において、特にこの項目を掘り下げてもらいたいということではない。

配布した資料の1と1-1は、「質」の改革の説明に先立って、第5次行政改革がどのような視点で行われたのかという参考のため、配布した。また、資料2は、第5次行政改革の取組のうち、「質」の改革に相当しそうな取組について、網掛けで示した資料となる。

まず、民生費及び扶助費について説明する。

資料3の1ページ目をご覧ください。行政の予算は、目的別に「総務費」「土

木費」「教育費」といった区分に分類されるが、その中に「民生費」と呼ばれる分類がある。これは、社会保障、つまり福祉に要する経費を指している。目的別の区分になるので、民生費の中には、直接受給者に給付される金銭以外にも、福祉部門で購入する消耗品の費用や、福祉部門に従事する職員の人件費も含まれている。

前回会議の財政状況の資料の6ページにあったように、少子高齢化の進展に伴い、民生費の額が突出しており、8ページにあったように平成29年度決算額の約4割を占めている。

資料3の1ページ目に戻って、扶助費について説明する。民生費は予算の目的別の区分であったのに対し、扶助費は性質別の区分であり、制度の利用者に直接的又は間接的に支給される現金や物品などに要する経費を指している。主なものに、生活保護費や児童手当がある。

扶助費を給付する事業は、国の法律により、日本全国で実施が義務付けられているものと、法律による義務付けは無く、市が自らの発意で実施しているものがある。例えば、生活保護は法律により日本全国で実施されているが、子ども医療費助成に法律はなく、各自治体が自らの発意で実施し、拡充を競い合っているような状況である。

また、扶助費を給付する事業には、国や県の負担が伴う事業と、市が単独で負担している事業とがある。先ほど説明した子ども医療費助成は、法律による義務付けはないが、千葉県が子ども医療費助成を実施する市町村に対し、所要額の2分の1を負担するとして、施策を誘導していることから、結果として、千葉県下の全ての市町村が実施している。

このような理由から、自治体の行っている福祉施策には、極端に大きな違いはないというのが現状である。

次の2ページ目をご覧ください。平成20年度から平成29年度までの扶助費の決算額の推移を、グラフと表で記載している。扶助費の額は、平成20年度の約56億円から、平成29年度には約115億円になり、約59億円増加しているが、市の負担となる一般財源の額は、約19億円から約35億円で、約16億円の増加となる。資料に18億円と書いてあるのは誤りなので、訂正をお願いします。

次に3ページ目をご覧ください。民生費中の扶助費の推移をグラフで表しており、内訳では「社会福祉費」「児童福祉費」「生活保護費」の割合が大きくなっている。「社会福祉費」が分かりづらいと思うが、これは、障害者の福祉対策や、他の福祉に分類できない総合的な福祉対策に要する経費で構成されている。

折れ線グラフを見ると、平成22年度に、灰色の線である児童福祉費の額が大きく増加しているが、これは当時導入された子ども手当が大きく影響している。前回会議の行政改革研究会の中間報告の6ページにも、ここ20年の扶助費の推移が載っている。

茶色の線である老人福祉費が低いと思うかもしれないが、これは平成12年度に介護保険制度が始まり、老人福祉の施策の多くが、一般会計から、介護保険料などを原資とした介護保険特別会計へ移行したためである。なお、平成29年度の介護保険特別会計の歳出の決算額は、約115億円で、平成29年度の扶助費の総額と

ほぼ同額である。

少子高齢化の進展により、今後も扶助費が増加していくことが見込まれるので、各自治体は、行政運営の効率化を図るなどして、対応を進めているのが現状である。

・ 証明書交付窓口の拡充（資料４）

市役所の窓口では、住民票の写しや印鑑登録証明書といった証明書の交付を行っている。また、窓口での混雑緩和や、市民の利便性向上のため、以前から自動交付機による交付も行っており、設置場所は、市役所、ユーカリが丘出張所、京成臼井駅構内の臼井情報コーナーの３か所となっている。

資料２を見ると、中段の網掛けになっている個所に「４－９ 証明書交付窓口の拡充」とある。マイナンバー制度が始まったことから、第５次行政改革の取組として、更に市民の利便性の向上を図るため、自動交付機による交付に加えて、マイナンバーカードを利用したコンビニエンスストアでの証明書の交付を実施することとし、今年の２月からスタートしたところである。

資料４を見ると、網掛けの部分に、コンビニや自動交付機で発行した証明書の割合、つまり市役所の窓口に出向かないで発行された証明書の割合が記載されている。平成２８年度と平成２９年度は横ばいで、今年度は、１０月までの数値ではあるが、上昇傾向にある。

自動交付機による交付枚数の割合が上昇しているが、これは今年の４月から、再度コスト計算を行い手数料の見直しを行った結果、住民票の写しや印鑑登録証明書の発行手数料が、窓口交付やコンビニ交付は３００円から３５０円に値上がりしたのに対し、自動交付機は３００円に据え置かれたことが影響していると考えられる。

コンビニ交付の枚数は、自動交付機による交付枚数に比べて、かなり少ないのが現状である。これは、コンビニ交付の手数料が３５０円と、自動交付機による交付より高く設定されていることが影響しているのかもしれないが、コンビニ交付を行うに当たり必要となる委託手数料などのコストが、自動交付機による交付のコストより高く、据え置くことが難しいと判断したためである。また、マイナンバーカードの発行枚数の割合が、全市民の約１割と、あまり普及が進んでいないことも影響していると思われる。

・ シティセールス戦略の構築、企業立地促進施策の拡充（資料５）

先ほど、事務局からも説明があったが、資料２で示し、前回の行革、「第５次行政改革大綱 施策体系」の中で、事業コード５－２「シティセールス戦略の構築」、８－４「企業立地促進施策の拡充」が位置付けられている。

第１回懇話会において、この事業の取組の成果を総括表にて示しているが、次期の第６次行政改革では、量の改革・質の改革の両面を追求していこうという観点を前回の懇話会において確認したところなので、質の改革であるこうした歳入を増やす取組の関連施策の状況・成果として、本日、資料５及び当日追加配布である「企業誘致助成金の交付実績」という１枚の資料をご用意した。

まず、資料５だが、上段・下段の２つの表ともに、平成２９年度第２回佐倉市産業

振興推進会議において提示された資料からの抜粋となる。当市の産業振興施策については、産業振興部産業振興課において所管しており、平成 23 年度から 32 年度までの 10 年間の計画期間とする「佐倉市産業振興ビジョン」を策定し、各種の施策を進めている所である。

産業振興ビジョンは、毎年、進捗管理をしつつ取組を進めており、直近の平成 29 年終了時における進捗状況の資料を、今回の懇話会で資料提示させていただく。

上段の施策 5-2 シティセールス戦略の構築を見てほしい。産業振興ビジョンに位置付けられている観光振興施策の中から、シティセールス戦略の構築に関連するものを抜粋している。

1 段目の「サンセットヒルズ稼働率」についてはキャンプ場とテニスコートの稼働率が示されている。テニスコートの稼働率が 7 ポイント程低下しているが、5 月にコート改修工事を行い、使用できない期間があったことに起因しているとのことである。

2 段目の「ふるさと広場来場者数」については、ふるさと広場内に設置されている農産品等の販売所である「佐蘭花」の来店者数とチューリップ祭り、コスモスフェスタ等、イベントの来場者数の合計になる。これも 29 年に前年比で 2 万 5 千人程数字が落ちているが、11 月から 3 月にかけて「佐蘭花」の改修工事を行ったことが影響しているとのことである。

3 段目は「草ぶえの丘」来場者数だが、これも 12 月から耐震補強工事を行い、休園したことが影響しているとのことである。

4 段目は、1 段目から 3 段目までの観光施設の総来場者数の合計となる。なお、観光関連のデータ集計については、年度ではなく年単位として集計することが通例であるとのことで、当市の集計もそれに従っている。

産業振興ビジョンにおける目標値と比較すると、現状の数値はいずれもなかなか厳しい状況ではあるが、観光やイベントは天候・気象等の自然条件に左右される側面も多く、チューリップやコスモスの開花時期がずれ込んだり、悪天候に見舞われたりすると大きく落ち込む要因ともなるとのことである。

次に、下段の表、施策 8-4 企業立地促進施策の拡充について説明する。これも、上段と同じく、平成 29 年度第 2 回佐倉市産業振興推進会議において提示された資料からの抜粋である。産業振興ビジョンに位置付けられている企業誘致施策の中から、いくつかの指標を抜き出したものである。

1 段目の「相談を経て立地した企業件数」は、産業振興課を窓口としている「企業誘致ワンストップサービス」における相談を経て、市の単独補助金である「佐倉市企業誘致助成金」を活用して進出した企業の件数である。助成内容は、固定資産税及び都市計画税相当額を 5 年間補助するものである。

次に、2 段目の「企業誘致助成企業数」だが、先ほど申し上げた「佐倉市企業誘致助成金」の補助を受けている企業数の平成 16 年度からの累計になる。

企業誘致助成金の交付実績については、本日追加配布した資料「企業誘致助成金の交付実績」を参照してほしい。この資料は、平成 29 年度第 1 回佐倉市産業振興推進会議で提示されたものの抜粋である。緑色の棒グラフが各年の助成金交付額であ

り、単位は左側の目盛りである。オレンジ色の棒グラフは、助成した企業による各年の固定資産税・都市計画税・法人市民税の歳入額である。紺色の折れ線グラフは、オレンジ色から緑色を差し引いた額を累計して推移を示したものであり、単位は右側の目盛りである。

資料にも記載しているが、平成 16 年から平成 28 年までの 13 年間における助成企業 14 社による歳入増は、約 25.4 億円であり、今後、平成 29 年から平成 33 年までの 5 年間における歳入増見込みは 16.2 億円となっている。

次に、3 段目の「創業系融資利用件数」だが、これは平成 25 年度から「佐倉市中小企業資金融資制度」という、千葉県信用保証協会の信用保証により、市内の中小企業者が事業経営上必要とする資金の調達を円滑にすることを目的とした制度を開始しており、その中、新規創業に関する融資の利用件数である。

次に、4 段目の「空き店舗出店促進補助金による創業者への支援件数」だが、これは、「佐倉市商店街空き店舗等出店促進補助金」を平成 27 年度に創設しており、市内商店街の空き店舗・空き家を使って事業を行うものに対し、店舗改装費・設備導入費・店舗賃借料の一部を補助するものである。

最後の 5 段目「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」だが、起業に関する関心を喚起するための研修会、講演等の参加者数となる。

質疑

(委員)

証明書の交付の拡充の説明で、マイナンバーカードの普及率が低いという話があったが、コンビニ交付は戸籍謄本も発行できるのか。

(事務局)

自動交付機は住民票の写しと印鑑登録証明書だけだが、コンビニ交付はこれらに加えて、戸籍の謄抄本や、市民税の課税証明書の発行も可能である。自動交付機の設置場所は市内 3 か所だが、コンビニは市内にもたくさんあり、利便性は高い。ただ、コストの関係で、コンビニ交付の手数料を 300 円にはできなかったようである。

(委員)

税金の口座振替の普及率はどうなっているか。キャッシュレスの仕組みが普及すれば、人件費の削減に寄与すると思う。マイナンバーカードもそうだが、もっと普及していいと思われるものがなかなか普及しないのは、市民への説明が不足しているのかわからないが、理解が進んでいないということではないか。

(事務局)

市民税や固定資産税の口座振替の普及率については、後ほど確認する。

自動交付機やコンビニ交付により、利用者が市役所に出向かないで済むようにすることは、行政としても必要だと思うが、行政はチャンネルを増やしても、絞っていくのが難しいところがある。例えば近くにコンビニがないとか。ただ、施設の集約化などの話にも通じるが、少子高齢化が進展する中で、民間が取り組んでいるように、行政にとっても今後そのような視点は必要だと思う。

(委員)

民生費の額が増加している点について、どこの自治体は福祉施策が充実しているとか、老人福祉費が多い中、児童福祉費が充実しているとか、そういう話をよく聞く。財源の内訳をみると、歳出額が増えていても、一般財源の割合が増えているわけではない。この仕組みを明確にし、福祉の費用だけが市の財政を圧迫している原因ではないのであって、福祉の費用自体を行政改革の対象とするわけではない、という考え方もあり得るのか。対外的に示される福祉の額と、市の負担する額は違うという視点を明確にする必要があるのではないか。

(事務局)

先ほど福祉制度の多くは法律で決められていて裁量がないという話をしたが、介護や医療も同様である。民生費の中には、扶助費以外の費用である人件費とかも入っているので、それは工夫次第で圧縮することも可能であり、浮いた分を別の施策に振り分けることもできると思う。民生費の総額が住民への福祉の効果へ直結するのではなく、額の抑制を図りながら、住民への効果は減少させないという、そういった視点も大事になってくると思う。

行政改革のポイント

(委員長)

今後懇話会として、どういう点を行政改革のポイントとするか。前回の事務局の説明にあった市内の研究会では、「「ふるさと佐倉」の実現に向けて、将来を見据えた行政サービスの最適化を推進します」とし、「効率的かつ効果的な行政サービスの推進」「財政基盤の強化」「多様な主体が連携・協力するまちづくりの推進」「市役所の生産性向上」といった点を挙げている。これまでの話に付け加えてもよいし、全く新しいことでもよい。

(委員)

技術職員が集まらないという話は初めて聞いたが、その話の中にあつた佐倉市の魅力とは何か。今回の行政改革で、経営的な考え方や行政の最適化という点は良いが、高次の目標をもう一段階高いところに持っていく必要があると感じる。現在もシティセールスなどいろいろ行っているが、効果が大きく上がっているわけではないのは、技術職員の採用の話にも関係していると思う。研究会の基本目標が1から4まであり、こういった具体的な目標は良いと思うが、もうちょっと上位の目標をどこに設定するかを検討すべきではないか。

他の自治体で、国連のSDGsの指標を基に、SDGs未来都市という取組を行っているところがある。佐倉市は今までも人づくりをやっており、市民カレッジ等の学びどころも作り、市民公益活動サポートなどもやっているが、「協働」の仕組みづくりの点で欠けているところもある。人材を生かしてもう一段高いところへ目標を立てられないか。例えば社会保障費、医療費については、健康寿命を延ばすため、蓄積された人材を活かし、市民がサポートして医療機関と連携する仕組みなど構築するなど。また、市の職員として保健師が間に入って、市民団体とつなぐ仕組みとか。今までの取組で人的資源となる基盤はできているので、これを健康の維持の方へ向けた新しいコミュニティと社会システムづくりによる地域経営の向上を目指すのはどうか。

(委員)

量の改革というのはある程度決まっているので、質の改革は重要であると思う。SDGsでも良いし、やはり高い目標を設ける必要がある。

外部の人間が市の財政にチェックを入れることについて、敵対的に捉えるのか、あるいはそこでの意見を積極的な材料として改革を推進するののかという点であるが、この行政改革の委員が市民を含んでいるのは、市役所職員だけではなく、市民団体や市民も含めてみなで市の行政を支えていけるような、そのような発想があるからだと思う。

医療だったら、すぐ病院に行くのではなく、市だけでなく、NGOとか市民も支えていけるような、発想の転換が必要なのではないか。企業の誘致だけではなく、市民が誇りを感じるような取組が必要では。世界の市と比べても佐倉市はこういうところを頑張っているとか大きく言えるように。

観光の面でいえば、私は外部の人間だが、佐倉市の良いところというのは古くて新しいところだと思う。平成32年に東京オリンピックもあるが、佐倉として何を売っていくか、単に企業を誘致するとかではなく、歴史博物館とかと共存して、古くて新しいものを商品にしていくなどの視点が必要ではないか。佐倉市の銘菓である和菓子はとても質が高いと感じたが、市の商品となるものを発掘し、人も集めていくことが必要ではないか。

(委員)

佐倉市は選ばれる街という目標を立てて、佐倉で暮らすというキャンペーンもやっている。佐倉の良さは、先ほどの話にもあったが、古くて新しいところだと思うので、住んでもらうためにどうするか、企業誘致も大切だし、観光の促進とともにどのように定住人口を増やしていけるかが大事である。行政評価懇話会でも話になったが、佐倉市は良い取組を行っている。広報誌もとても読み応えがあって、ホームページとか広報に力を入れているが、今まで行ってきた子育て支援などの良い取組をいかに知ってもらえるかを考える必要がある。

佐倉図書館建て替えに当たっては、歴史資料館や子育ての広場を入れるという考えがあるようだが、先ほどの説明で施設機能の集約化は難しい面もある話があったので、どういう難しさがあるのか伺いたかった。

(委員)

私は、佐倉市は歴史や文化もあり、いい街だと思う。先ほど図書館の話があったが、佐倉市の蔵書は70万冊か80万冊と聞いたが、とても充実している。佐倉学など、佐倉市が用意する講座は、高齢者にとっても充実している。また、NPOが一生懸命やってくれている。

ただ、穿った言い方をすると、そこそこ行政というか、とんがったものがないとも感じる。いいものがあるのに、アピールできるものが少ない。歴史民俗博物館などは日本に2つしかなく、市内には川村美術館もあるのに、アピールできていないのは、これだけやっておけばいい、と感じているのではないか。長嶋氏が来るだけでテレビで放映されるというのに。

佐倉市として、どういった基準でアピールしていくのか。ちばぎん総合研究所で千

葉県の自治体別にまちの特性分析を行っているが、文化とか教育とか、いろいろありすぎてまとまっていないように感じる。佐倉市のブランドは何か、総花的にならずに、市が売り出していくべきものを打ち出す必要があるのではないか。

(委員長)

本日は、主に質の改革に関わる議論が中心であった。佐倉市のブランドイメージを向上させ、多くの人に住んでもらうためには、企業を誘致するためにはどうすればよいか。

また、事務局の前半の説明からは、人件費、時間外手当は適切か、職員管理は適切であるか、再任用職員の働き方はどうか、業務の多さに対応できるのかという議論があった。歳出削減のためのサービスカットは難しいため、生産性向上をさせるとして、どのようにつなげていくか。民生費が増加していくのは不可避として、どのようにして市民の理解を進めるべきか。使用料や手数料の額を適切にし、証明書のコンビニ交付や IT を活用した生産性向上につなげ、歳入を増やせるか。

従来型の行政改革とともに、質の改革によっていかにいい街にするか、これによって結果的に歳入を増やし、歳出を減らす。

次回は、こういった話を進めていき、これが行政改革研究会の改革の項目とどう見合っているか、どうつながっていくかについて、深堀をしていきたい。事務局には項目出しをお願いします。

これをもって、本日の議事は終了とする。

(3) その他

今後の日程について

(事務局より)

・第3回 平成31年 1月28日(月) 15時30分から

(午後0時00分終了)