

第6次佐倉市行政改革懇話会 第4回会議 要録

日 時	令和元年7月25日(木) 午前10時00分～午後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	小川総務部長、小川行政管理課長、小川副主幹、鈴木主査、小出主査
記録者	行政管理課 副主幹 小川
議 題	第6次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言について
配布資料	第6次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言(素案)
傍聴者	1人

第6次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言について

事務局説明

今回作成した第6次佐倉市行政改革大綱策定に向けての提言(素案)はこれまでの懇話会での議論を踏まえて作成したもの。

資料は序文、目標設定、目標に関する具体的な提言、最後にまとめといった構成になっている。

まず、1ページは序文として、行政改革は第5次総合計画実現のために必要な財源を確保すること、行政改革懇話会の設置は行政改革の指針及び提言を行うことを目的とし、佐倉市が行政改革を推進することを希望する旨を記載している。

2ページからは行政改革大綱策定に向けて取り組むべき目標を設定している。佐倉市には多くの行政課題と将来的な財政難が懸念されている状況の中で、佐倉市における最上位計画である総合計画を適切に実施するため、減少が見込まれる財政調整基金約20億円を行政改革により確保することを目標とした。この目標額は、過去に実施した行政改革と比較しても2番目に高い効果額となっているため、住民サービスの取捨選択も含め厳しい取り組みとなる。更にはシティプロモーション、市民協働など、まちづくりの拡充に取り組むことも重要であると考え、次のページから基本目標ごとに改革内容を記載している。

3ページから記載している目標は、前回の懇話会で取りまとめていただいた骨子案に基づき「量の改革」「質の改革」「市全体の取組」の3つの分類で構成している。

まず3ページの基本目標1、量の改革について。サブタイトルを「社会変化に対応した行政サービスの推進と安定的な財政運営のための歳入確保」として5つの提言内容をまとめた。1つ目が事務事業の精査と見直しの実施、2つ目は組織改革及び職員数の適正化、3つ目が公共施設やインフラ施設等の効果的な維持管理の実施、4つ目が市税収入等の確保と債権管理の一元化による未収金の見える化、5つ目が使用料・手数料の見直しの継続等による自主財源の確保となっている。主に1つ目から3つ目が行政サービスの見直し、残り4と5を自主財源の確保としている。

次に5ページ基本目標2、質の改革について。サブタイトルを「効果的な行政サービスの推進にむけた手法の見直しと導入」とし、3つの提言としてまとめた。1つ目は民間活力の更なる活用、2つ目が職員の意識改革と生産性の向上、3つ目が情報通信技術の活用となっており、行政サービスの効率的な実施を目的としている。

7ページをご覧いただきたい。基本目標3、市全体の取組による改革について。サブタイトルを「多様な主体が連携・協力して取り組むまちづくりの推進」とし、第5次佐倉市同等計画の重点目標に沿った4つの提言とした。1つ目が市民とともに進めるまちづくり、2つ目がシティプロモーションの推進及び効果的な情報発信、3つ目が安心して住み続けられるまちづくりの推進、4つ目が健全な財政基盤の強化としてまとめた。

次に8ページにはまとめとして、積極的な行政改革の実行を促し、費用対効果と佐倉市の魅力を高めることが必要であることを記載している。行政改革大綱の具体的な取り組みとなる実施計画においては、工程表による進捗状況の確認が必要であること、また、行政の見える化を推進するため、佐倉市の行政サービスの在り方を検討することを希望するとした。

質疑・議論

(委員)

今回の提言は、これまでの議論で取りまとめた「量の改革」「質の改革」「市全体の取組」の3つの分類について具体的な目標が記載されたものであるが、行政改革としての経済的な効率性を図りながら、一方でまちづくりなどの内容拡大を行うこととなっている。これらの内容について、エビデンスベースでどの程度保障できるものなのか。例えばICTの活用とはどのように行うのか、行政改革を実施しながら市民の需要にどう対応していくのか、市民参加とはどのように進めていくのかなど、現状で具体的な取り組み案が考えられているのか。

(委員)

素案は、経費削減と組織効率化についてまとまっていると思うが、行政改革においては戦略性が大事。地方分権、地方創生といった社会の流れにおいて現在の市町村は、「稼ぐ自治体」となることが重要。

地方自治体は、神奈川県知事であった長洲氏が「地方の時代」として地域主義に注力していたが、その後、社会的にも地方分権推進法、機関委任事務の廃止、三位一体の改革、市町村合併を経て、地方分権一括法など地方分権が進められてきており、各自自治体が独自で稼ぐ政策が必要となっている。

国では地方創生事業交付金やふるさと納税、日本遺産認定など、地方の活性化や歳入増加となる施策を遂行しているところであるが、佐倉市はこれらを活用するための取組が遅いと感じる。行政サービス向上等の努力は見受けられるが、市の戦略が見えない。シティプロモーションは、千葉県流山市、埼玉県戸田市、神奈川県川

崎市が積極的に取り組んだ結果、定住人口が増加する成果をあげている。稼ぐ自治体の取組としてシティプロモーションがすべてではないが、佐倉市はこれらの自治体と比較すると具体性に欠ける印象。昨年度に公表された「佐倉市シティプロモーション戦略」についても基本理念に過ぎず具体性がない。先ほど申し上げた市町村のシティプロモーション戦略を参考にし、シティプロモーションに関する具体的取組を記載してもらいたい。

(委員)

市民協働とシティプロモーションについて。

佐倉市が進めている市民協働は、様々な検討や事業を実施しているところであるが、その成果に疑問がある。成果を得るためには協働とは何かの再確認と具体的な目標が必要となるが、客観的に見ると佐倉市は連携協定の締結や補助事業推進が協働というイメージ。

市の重点施策を作るにあたり、市民を交えた会議やワークショップ等、様々な人が連携し、施策実現までのプロセスについてプロジェクトチームを形成して実現させる等、多様な主体で問題解決の新しい社会システムを構築・推進するような具体的な構想が描かれていないと感じる。

佐倉市では、これまでの取り組みや市民カレッジ等、連携に必要となる人材が育成されており、これは財産である。これらの人材を活かしてより具体的な施策を策定すべき。シティプロモーションについても、佐倉市では、まだ発掘されていない魅力的な資源があると思われ、将来的には、新たな市の価値観を生み出せるとともに、それによって市民が佐倉に愛着や誇りを持つことへの期待がある一方で、既存の資産を発進するだけに留まっている印象があり、もっと具体的かつ戦略的なプロモーションを推進すべきだと思う。すぐに結果がでるものではないので、長期計画と長期計画に基づいた短期計画を策定し、これらの計画達成を段階的に実現するような事業展開を図るべきだと考える。

また、佐倉市は、職員と市民が一体となって施策を実施するとしているが、市民意識調査では、市民の意見・要望が市政に反映されていると感じている市民が少ない。今回のように委員として市の施策形成に参加すると職員が真剣に取り組んでいるのがわかるが、外から見るとそれが見えず、実際の職員の働きと市民が持つ印象に乖離がある。政策の意思決定においてどのように市民意見が反映されるのかプロセスや体制を検討してもらいたい。

(委員)

佐倉市の市民カレッジやコミュニティカレッジに参加すると周囲のシニア世代の自己研鑽意識や地域に貢献したい意欲に感心する。また佐倉市の市民カレッジは、充実しているということで県内でも有名である。佐倉市は高齢化率が高いとのことであるが、市民が参加するまちづくりにおいて、これらカレッジに参加するシニア世代の意欲を活かす取組を検討してもらいたい。

また、素案の基本目標3に市民カレッジの充実など、現行取り組んでいる成功例・具体例を記載することで市民が読んでも身近に感じることでできる提言になるのではないかと。

別件ではあるが、先日参加した市民カレッジの福祉コースにおいて保育の話題があった際にファミリーサポートセンターの説明があったが参加者に周知されていない状況であった。ファミリーサポートセンターの活動内容はケーブルテレビで放映されているところであるが、この番組はケーブルテレビ加入者に限定されてしまっている。とても良くできた番組であるため、様々な市民が視聴できるようホームページによる動画配信を行うことで、子育て世代に対する佐倉市のPRになるのではないかと。

また佐倉市にある「サムライ小径」も周囲に誇れる観光資源であると思う。侍の衣装を貸し出すことで外国人が興味を持ちSNSでの発信など個人的な活動が佐倉市のPRにつながっている。また、堀田邸等で忍者になれるイベントなどがテレビで放映されており、非常に良い宣伝となっている。他にも定住促進プロジェクトとして広報している「さくらで暮らす」は、とても良い企画であると思う。市民が提言を見ることを考えると、これら身近な事業実績を提言に併せて記載することで行革に関する市民の理解が深まる効果があるのではないかと。

(委員)

他の委員の話を伺っていると、提言の内容というより書き方を工夫すべきと考える。具体的には、基本目標1の量の改革に組織や職員の効率化が記載されているにも関わらず基本目標2の質の改革にも職員の意識改革と生産性向上が記載されていて、重複した記載と受け取ってしまう。

また、基本目標2では民間委託の推進、ICTの推進についての提言が記載されているが、両者の質は全く異なるもの。この2つの政策は基本目標2の2本柱として行うものと思われる。基本目標2は、職員にしかできないものとそうでないものを分類し、人の手によらないものはICTを推進し生産性の向上を図る、職員以外ができるものは委託を行うといった内容にすべきではないかと。

市民協働の提言は、他の委員もおっしゃるとおり、佐倉市の特徴や現状で評価されている事業を具体的に記載することでより市民の理解を得られると思う。市民カレッジに参加しているシニア世代を活用して子育てや教育の質を高める、あるいは環境問題など、様々な世代が一体となって取り組むような施策を展開していくことが理想である。

また、他の委員からも意見があったが、市政に市民が参加して、どのようなプロセスで何を作っているのかを理解してもらうことが大事。一般的に行政における市民とは、行政サービスの受け手として扱われがちであるが、市民自らが行政サービスの送り手であることを広く認識してもらうべきである。

身近な市民参加として市民ボランティア等があるが、ボランティアに際しても北欧では、行政上の効率化やサービス向上にボランティアがどれほど寄与しているの

か明確になっている。最近では、東京オリンピックで東京都はボランティアを活用すると明言している。ボランティアでの参加は賛否両論あると思うが、通訳や案内、安全管理など、行政だけでは対応しきれない部分をボランティアによって補うことができると思われ、そのような活動を行政が認め、市民参加の必要性が改めて検討される機会としては重要だと考える。

今回の行政改革においても行政における市民の具体的な役割や位置づけを明確化し、市民に協働の理解を深めてもらうことで、市民協働推進の後押しとなるのではないか。

(委員長)

ここで一度委員の意見を取りまとめたい。まず、最初にあった議論として提言を遂行できる根拠や保証があるか。今回は特に高い効果額となっているが、過去において最も効果があった行政改革とその内容はどのようなものか。

(事務局)

過去において最も効果があったのは平成17年に実施した第4次行政改革である。この改革は国の集中改革プランに沿って徹底した量の改革を実施することとし、職員の削減を行った結果、約70億円の効果となった。職員削減数としては、100～120名程度であり、効果の大部分を人件費が占めていたと記憶している。

(委員長)

今回の改革では、職員の削減が難しい状況の中、提言する3つの分類、特に3つ目は事業の内容拡大を行う性質もあることから、それぞれの具体的内容や効果額について事務局で十分に検証するようお願いする。また、改革内容についても進捗管理・効果検証が可能な計画を策定し、PDCAサイクルを実施することに留意いただきたい。

目標とする効果額20億円についても、過去2番目となる額であり、容易に達成できる目標ではないことを市民にも理解してもらえるよう記載方法に留意し、その効果測定に当たっては経費削減だけでなく、シティプロモーション等による歳入の増加も視野に入れた表現で記載いただきたい。

次に、まとめにおいて、「定期的な進捗状況の確認が必要」と記載されている部分については、年度ごとなど、より具体的に確認する時期を設定した上で市民の理解を得て進めるといった内容に変更可能であるか検討してもらいたい。

(委員)

行政改革では、例えば2年間等の中期目標は設定するのか。行政改革は4年間で行うこととしているが、まずは2年間の目標を定め、具体的な工程計画について、進捗状況に応じた見直しを行う時期を設けるべきではないか。

(委員長)

委員から意見のあったとおり行政改革の中間となる開始2年後の中間目標を定

め、提言素案のまとめに記載されている「定期的な進捗状況の確認」として中間目標の進捗状況を確認することとし、提言内容の修正をお願いしたい。

次にシティプロモーションの戦略は、委員から提供があった先進自治体の成功例等や佐倉市の取組で評価されている事例等を提言に記載するとともに、市民への情報発信の在り方についても市民の理解が得られる具体的な取り組みを検討いただきたい。また、その他の提言においても具体的な取組事例があれば記載することを検討いただきたい。

基本目標3の「市民とともに進めるまちづくり」では、シニア世代を活用し、かつ様々な世代の市民が主体となってまちづくりに参加できるよう協働の在り方や推進体制、相互の役割について明確化した上で、その活動内容について広報の利用や動画発進、SNSの活用など市民と情報共有する手法について具体的な事例を研究いただきたい。なお、情報の発信に際しては、市民の受信方法・意見のフィードバック等、市民の意見が市政に取り入れられるための工程について改めて検証するようお願いする。

シティプロモーションの推進目標にあたっては、定住人口に的を絞らず、佐倉市の観光地や日本遺産である北総四都市江戸紀行を積極的にPRし、外国人も含めた交流人口の増加に努める旨を記載するよう提言の見直しを図っていただきたい。また、既存の観光資源だけでなく、新たな地域資源の創出に努めることも提言に追記するようお願いする。

質の改革においては、職員しかできない業務、外部に委託することができる業務やICTの利用が可能な業務を精査した上で民間活力の利用やICTの利活用を実施することとなる。現行の提言では、民間活力の利用、職員の意識改革、ICTの活用の順となり、民間活力とICT利活用が文章上、分断されたものとなっているため、まずは職員の意識改革と生産性向上を図ることとし、次の段階で委託とICTの活用を行うこととなるよう提言の順番を変更していただきたい。

また、ICTの活用にあたっては、マイナンバーカードの普及について市民の理解を得ながら有効活用できる手法を推進する旨を追記いただきたい。

以上、次回までに提言素案の修正を事務局をお願いする。なお、素案の修正は、次回懇話会までに都度委員に確認いただき、齟齬や修正漏れがないよう作業を進めていただき、最終案を確定したい。

提言への具体例の追記は、体裁等を考慮し、現行の素案に追記することが困難と判断した場合は、別に記載して提言に添付することでも構わない。

(委員)

シティプロモーションについて改めて意見したい。佐倉市の日本遺産として北総四都市江戸紀行があり、佐倉市、成田市、香取市(佐原)、銚子市の四都市とされているが、佐倉市が当事者としてどのようにプロモーションしようとしているか全く見えない。この観光資源は、佐倉市が主導でPRする必要があると考える。DMO等を組織して進めていただきたい。

また、佐倉市の健康マラソンについても佐倉市民の参加率が低く（18.5%）、市外の参加者が多い状況であるが、この市外から参加する人に対して佐倉市のPRが少ない。横断的な組織を形成し、積極的なPRを実施すべき。

このことは提言に含める必要はないが、具体的な実施計画において考慮いただきたい。

（委員）

佐倉市は観光資源も豊富である。例えば話があったサムライ小径や堀田邸、塚本美術館（日本刀美術館）など、すべてが単独でPRしている。これらをまとめて一つの観光としてPRすることで魅力が向上すると思う。

（委員長）

シティプロモーションの情報発信については、今ある資源を複合して新たなPRとして発信することも有用ではあるが、これを観光ビジネスとして継続的に成立させるには民間の知識を利用することが適当であると考え。地域の事業者と自治体が協力して実施することでより効果が上がると思われることから、民間活力の利用として施策を講じてもらいたい。

行政改革の実施にあたっては、提言冒頭に記載があるが、第5次総合計画の重点施策を推進できる内容であるか、行政改革の推進内容と総合計画の目標に矛盾がないか確認したい。

（事務局）

今回の行政改革は、総合計画と趣を合わせた政策を展開することとしている。

（委員長）

総合計画の推進やシティプロモーションの実施においても、本懇話会で出た意見が反映されるよう担当所属に議事録や提言を提供し、情報共有するよう図られたい。

本日は、以上で議論を終了する。

その他

今後の日程について

（事務局）

次回、第5回の懇話会は令和元年8月23日の金曜日、午前10時から開催する。次回は提言素案の最終確認とさせていただきたいため、今回意見のあった提言の修正については、早急に修正し、各委員に確認を求めたいと考える。確認において更に修正が発生した場合は、全委員に改めて修正案を配布する。複数回の確認となる可能性があるが協力をお願いする。

また、9月に市長への提言手交としたい。9月の日程は改めて調整する。