

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

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り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」を目指すとしています。

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うか捻出するのか、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るまち、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、佐倉市といたら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、高度化の中にあって、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。