

第3章

行財政運営の取組

1	行財政運営の基本的な考え方	140
2	行政運営の取組	148
3	財政運営の取組	166

1 行財政運営の基本的な考え方

(1) 行財政運営に関する現状認識

ア 札幌市を取り巻く社会環境

現在、札幌市も含め我が国全体が、人口減少・超高齢社会といった人口問題の大きな曲がり角に立っています。

我が国では、平成 20 年（2008 年）に始まった人口減少が、今後、加速度的に進むとされ、当時約 1 億 2,800 万人だった人口は、平成 72 年（2060 年）には約 8,700 万人まで減少すると推計されており、高齢化率は、将来的に 41%程度まで上昇すると見込まれております。

札幌市について言えば、ここ数年のうちに人口減少局面に転じると推計されており、このままでは、平成 72 年（2060 年）には約 143 万人まで減少し、高齢化率は 44%まで上昇する見込みとなっております。

このような状況の中では、社会保障を中心に市役所に求められる行政需要が増大する一方で、よりきめ細やかな市民サービスが求められます。

しかし、財政状況がますます厳しくなっている中では、それを担う職員については、大幅な増員を見込むことはより困難となります。

一方で、近年、ICT³¹分野を中心とした技術革新が急速に進んでおり、その技術を行政分野でも活用することで、これまで技術的、費用的な理由で提供することが難しかった市民サービスの提供が可能になってきております。

イ 札幌市のこれまでの財政状況

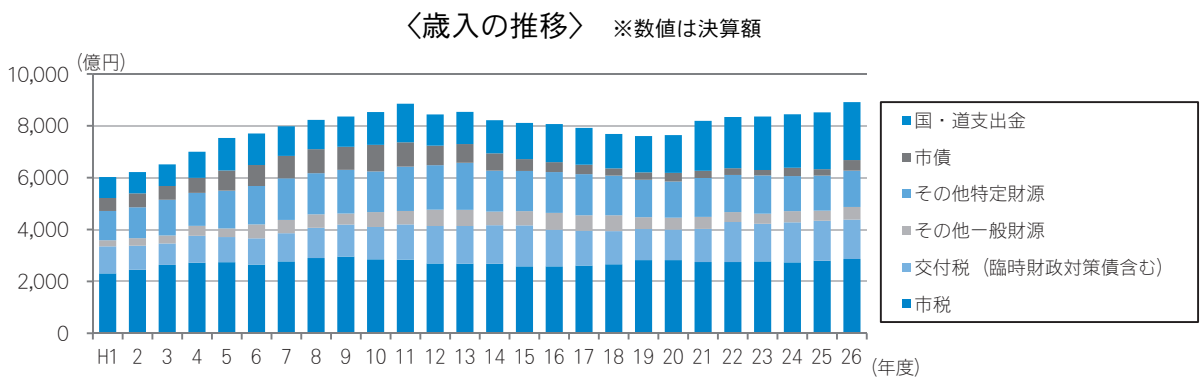
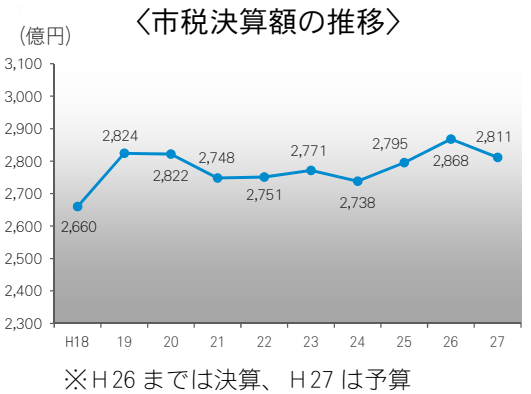
札幌市の財政規模は、昭和 47 年（1972 年）に政令指定都市になって以降、国の経済成長やまちの発展を背景として、歳入歳出ともに毎年増え続けてきましたが、平成 12 年度（2000 年度）にマイナスに転じ、その後平成 19 年度（2007 年度）まで減少傾向が続きました。

現在の財政規模は、扶助費の増加などに伴い、再び増加傾向が続いています。

(7) 歳入の状況

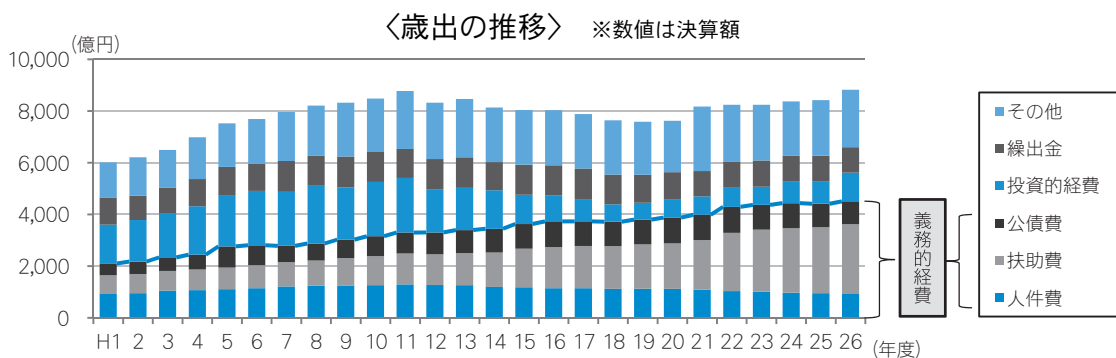
基幹となる市税収入は、平成 21 年度（2009 年度）に、リーマンショック⁹⁴の影響で大きく減少しましたが、その後増加傾向となり、国からの税源移譲がなされた平成 19 年度（2007 年度）の水準まで回復しています。

地方交付税（臨時財政対策債⁹⁵を含む）は、近年の市税収入の回復や消費税率引上げの影響などにより、平成 24 年度（2012 年度）以降減少傾向にありますが、市税と地方交付税の合計では漸増傾向となっています。



(イ) 歳出の状況

歳出については、行財政改革の取組などにより、人件費は平成 12 年度（2000 年度）以降、公債費は平成 23 年度（2011 年度）以降、減少傾向となっているものの、扶助費の伸びにより義務的経費は増加しており、歳出総額に占める割合も 26 年度（2014 年度）には 51.1% になるなど、財政の硬直化が進んでいます。



⁹⁴ リーマンショック：国際的な金融危機の引き金となった米国の投資銀行の経営破綻とその後の株価暴落などのこと。

⁹⁵ 臨時財政対策債：本来、地方交付税として交付されるべき額の不足を補うために発行する特別な市債。その元利償還金は後年度の地方交付税において全額措置される。

ウ これまでの行財政改革の取組の成果

これまで札幌市では、家庭ごみの収集運搬を始めとした各種業務の外部委託や市営バス事業の民間譲渡など、民間活力の導入を図ってきました。

また、平成 23 年（2011 年）12 月に策定した札幌市行財政改革推進プラン⁹⁶では、効率的な行政運営の実現と持続可能な財政構造への転換を目指して、歳出構造の改革や財政基盤の強化に向けた取組を進め、約 522 億円の効果額を生み出しました。

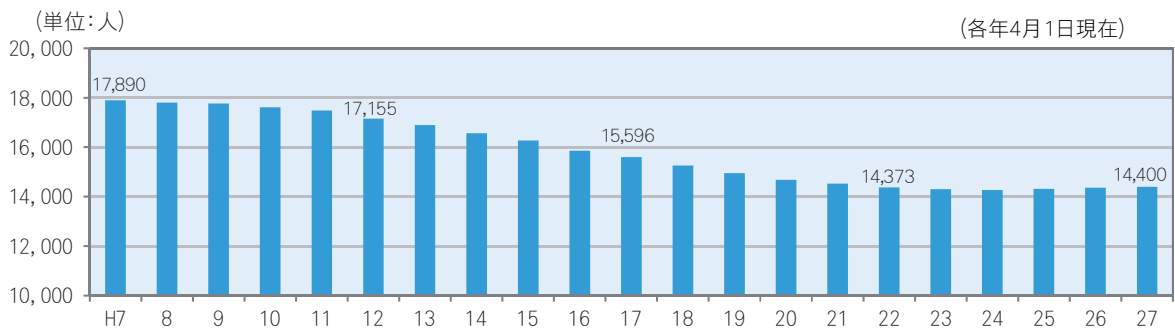
これにより、時代に応じた重要施策の財源を確保するとともに、計画期間中に見込まれる収支不足の解消を図ってきました。

(7) 職員数

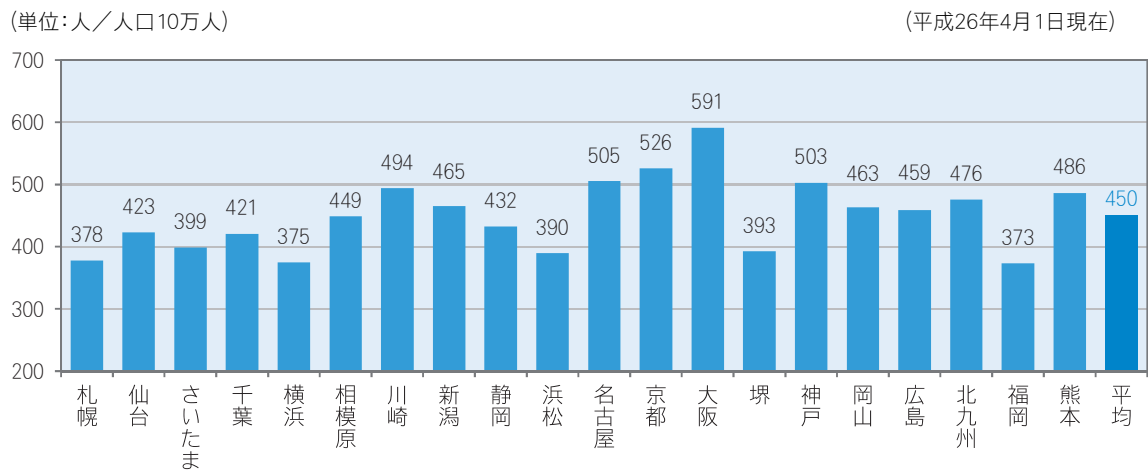
これまで進めてきた民間活力の導入や効率的な職員配置などの取組により、ピーク時の平成 3 年（1991 年）に 18,235 人だった職員数は、平成 27 年（2015 年）4 月 1 日現在で 14,400 人と、約 3,800 人減少しました。

また、市民 10 万人当たりの一般行政部門⁹⁷の職員数は、政令指定都市の中で 3 番目に低い水準となっています。

〈札幌市の総職員数〉



〈一般行政部門の市民 10 万人当たりの職員数〉



⁹⁶ 札幌市行財政改革推進プラン：平成 23 年度（2011 年度）から平成 26 年度（2014 年度）までの 4 年間の行財政改革に関する実施計画。

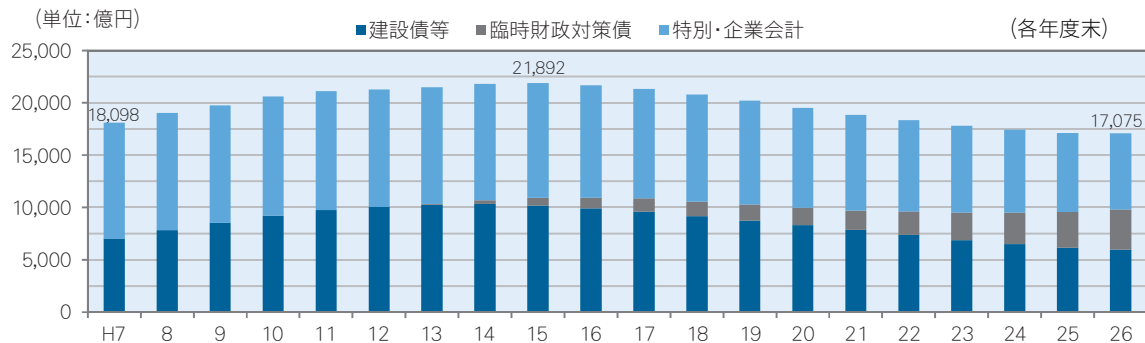
⁹⁷ 一般行政部門：税務、保健福祉、土木など、各都市に共通する基本的な業務部門。

(イ) 市債残高

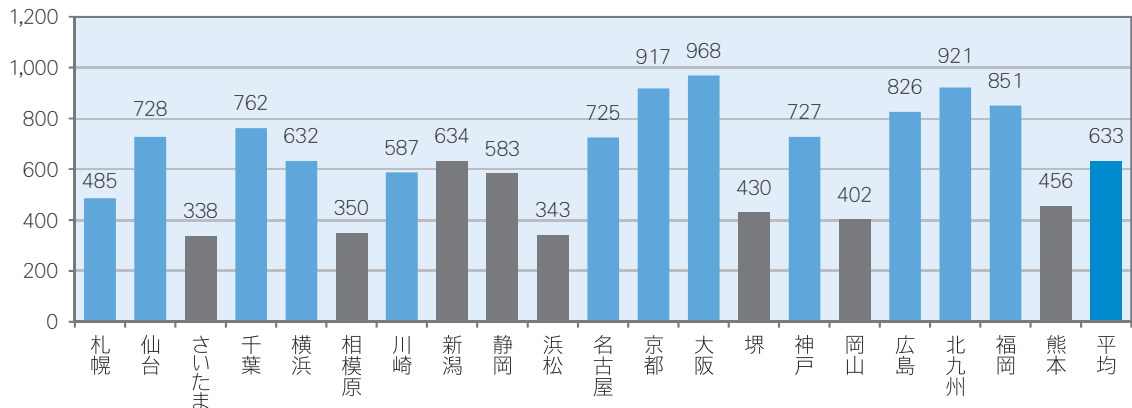
これまでの行財政改革における臨時的経費の重点化などの取組により、ピーク時の平成15年度（2003年度）末に2兆1,892億円あった札幌市の全会計の市債残高は、平成26年度（2014年度）末で1兆7,075億円と、約4,800億円減少しました。

また、他都市と比較可能な普通会計の市民一人当たりの市債残高は、政令指定都市の中で7番目に低く、平成の大合併よりも前に政令指定都市に指定されており、社会資本の整備を担ってきた12市の中では最も低い水準です。

〈札幌市の市債残高（全会計）〉



(単位:千円/人) 〈市民一人当たりの市債残高（普通会計）〉 (平成25年度普通会計決算)



※ ■のグラフの都市は、平成の大合併よりも前に政令指定都市に指定された都市。■は、平成の大合併よりも後に指定された都市。

エ 今後の財政の見通し

今後の財政を長期的に見通すと、少子高齢化、人口減少が急速に進む社会構造の変化の中で、市税を始めとする財源の大幅な伸びは期待できず、むしろ減少傾向で推移することも危惧されます。

歳出面では、これまで、扶助費を始めとした社会保障費の増加に対し、行財政改革に取り組み、人件費や公債費の抑制も図ってきましたが、今後は、市民生活のセーフティネットとなる社会保障費の増加に加え、市民活動の基盤となる公共施設の老朽化に伴う更新費用及びそれに伴う公債費が増加する見込みです。

(7) 財源の見通し

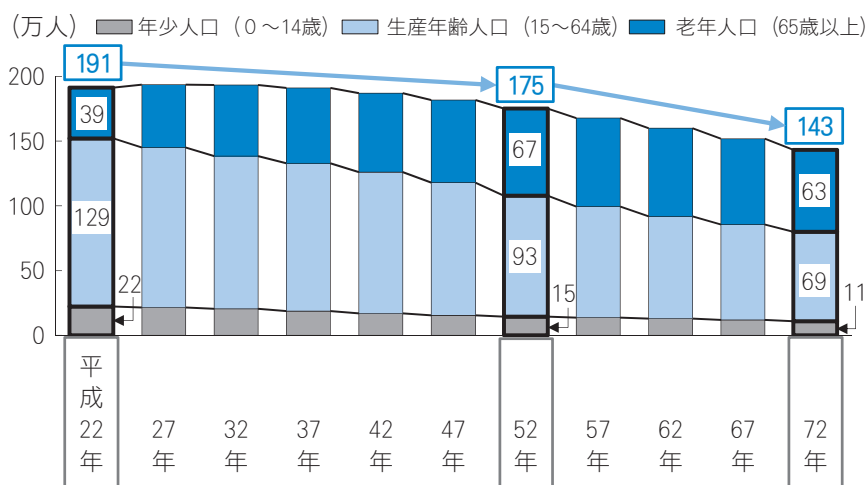
a 人口減少と市税収入の見通し

札幌市の将来の人口構造を見通すと、経済活動を主に支える生産年齢人口（15～64歳）は、平成22年（2010年）の129万人から、平成72年（2060年）には69万人となり、60万人の減少が見込まれます。

この人口構造の大規模な変動により、長期的には、景気変動の影響にかかわらず、市税収入が落ち込んでいくことも危惧されます。

また、地域間の税源の偏在性を是正するために、法人住民税の一部を国税化し地方交付税として交付する税制改正により、法人市民税は減収となることが見込まれているほか、消費税率が10%となる際には更に偏在を是正するための税制改正が予定されており、その動向も注視していく必要があります。

〈札幌市の人口の将来見通し（各年10月1日現在）〉



注：平成22年の総数には年齢「不詳」を含む。
<資料> 総務省「国勢調査」、札幌市

b 地方交付税等の見通し

平成27年（2015年）6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」では、平成30年度（2018年度）まで、地方の一般財源総額を平成27年度（2015年度）と実質的に同水準とする方針が示されていますが、平成31年度（2019年度）以降は、その方針も不透明な状況です。

また、国・地方ともに多額の財源不足や借入金がある中で、人口構造の変動は、札幌だけではなく、国全体でも同様の傾向が見込まれるため、長期的に市税等が落ち込む懸念に対して、地方交付税等による措置がどの程度なされるかは楽観視することはできず、歳入総額に占める地方交付税等の割合が高い札幌市は、大きな影響を受けることになります。

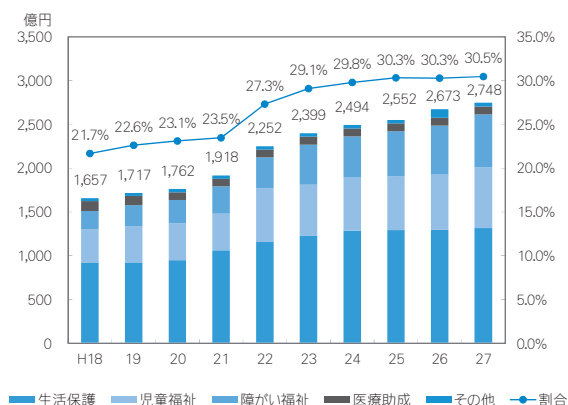
(イ) 歳出の見通し

a 社会保障費の見通し

生活保護費などの扶助費は、景気が回復基調にあることから、近年、伸びが鈍化傾向にあります。

しかし、高齢化の急速な進行による介護保険会計繰出金の増加や、人口減少に対応するための子育て支援施策の充実など、今後も社会保障費の増加が見込まれます。

〈扶助費の推移〉



※H26までは決算、H27は予算

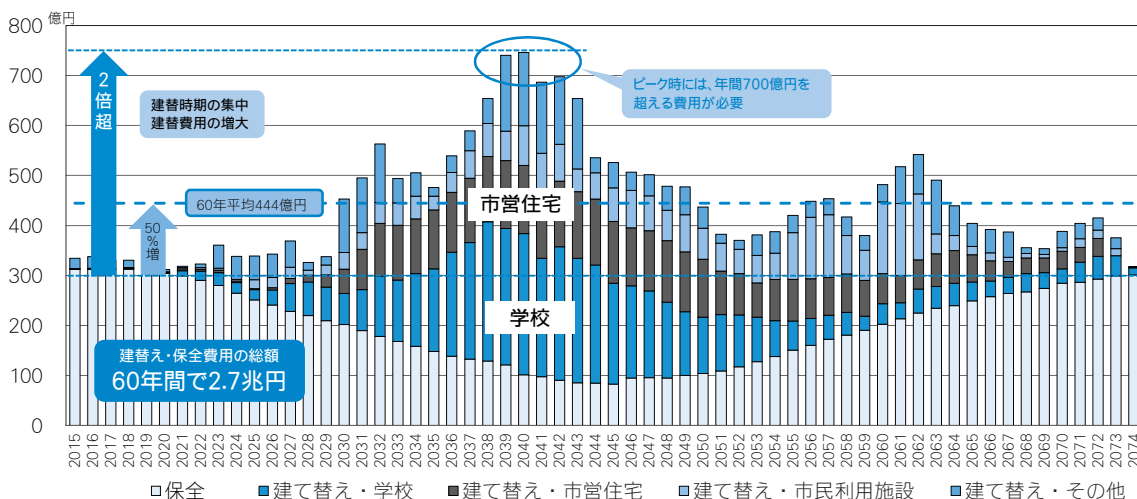
※「割合」は一般会計の支出全体に占める扶助費の割合

b 公共施設の更新と将来世代の負担

今後、1970年代から1980年代前半に整備した市有建築物の更新時期が一斉に到来することから、修繕や更新などに要する経費が急増し、大きな財政負担が生じることが見込まれています。その対応を見据えて市有建築物の在り方の方針を定めた「札幌市市有建築物の配置基本方針」に従って市有建築物の再構築を進めていくとともに、将来負担の平準化のために更新の前倒しの検討も必要です。

これら市有建築物や道路・上下水道などの公共施設の更新に当たっては、施設整備に必要な費用負担を世代間で公平なものとするために市債を活用しますが、将来世代の負担が大きくなりすぎないように、引き続き市債の適切な管理に努めていく必要があります。

〈市有建築物の建て替え・保全費用の推計〉【札幌市市有建築物の配置基本方針より】



c 計画期間中の事業費と将来の財政需要

本計画の計画期間においては、これら社会保障費の増加のほか、計画事業として、公共施設の更新や人口減少社会への対応に加えて、将来の札幌の魅力や活力を生み出すための施策が盛り込まれています。

また、平成 32 年度以降も、公共施設の更新や、札幌の魅力や活力を維持し、高めるための施策には、一定の資源を配分していく必要があります。

(2) 行財政運営の基本方針

人口減少・超高齢社会を迎える局面にあっても、札幌を「雇用を生み出す力強い街」「女性が輝き子どもたちが健やかに育つ街」「いつまでも安心して暮らせる街」「魅力と活力にあふれた暮らしやすい街」にしていくために、以下の2つの基本方針に沿って、行財政運営を進めていきます。

ア 『市民感覚』を大切にし、『市民・企業・行政の総力「市民力」の結集』と『道内連携』を深める行政運営

厳しい経営資源⁹⁸の中で、複雑多様化し増加する行政課題を解決していくためには、これまで以上に市民ニーズを的確に把握するとともに、より効率的・効果的に対応していくことが必要です。

そのためには、課題解決のための最適な組織体制を構築するほか、職員がよりその能力を発揮できるような環境を整えることが必要です。

また、各種事務についてさらなる効率化を進めることはもちろんのこと、市役所のみでは解決が難しいことを、市民や企業との連携や、道内の他の自治体との連携により対応することが不可欠であると考えられます。

このように、従来の行政の考え方、仕事の仕方にとらわれることなく、新たに活用することができるようになった技術も活用しながら、市民感覚を持って、真に市民が求めるサービスを提供していきます。

イ 『バランス』を重視した財政運営

社会状況が重大な転換期を迎えている中、札幌市が将来にわたって必要な市民サービスを持続的に提供していくためには、財政運営の在り方や、経営資源の配分について抜本的に見直し、時代が必要とする施策に資源を重点配分するとともに、将来世代の負担も考慮した財政運営を行っていく必要があります。

そこで、本計画期間においては、第2章でまちづくりの取組として計画化された重点施策に経営資源を重点配分し、行財政改革の取組などによりその財源を確保するとともに、それらを見込んだ中期的な財政運営の計画（中期財政フレーム）により毎年度収支の進捗管理を行うことで、施策の推進と健全な財政を両立する『バランス』を重視した財政運営を進めていきます。

⁹⁸ 経営資源：このプランでは、人材、施設・設備、資金、情報等を表現している。

2 行政運営の取組

『市民感覚』を大切にし、『市民・企業・行政の総力「市民力」の結集』と『道内連携』を深める行政運営

(1) 行政運営の方針

○ 市民感覚を大切にしている行政運営

複雑多様化する幅広い市民ニーズを的確に把握するとともに、職員一人一人が持つ「市民感覚」を大切にし、市民に真に求められるサービスを提供していきます。その際には、市役所の人材や財源といった、現在の経営資源[※]の厳しい状況を踏まえ、事業や事務の整理・効率化を図るほか、効率的な組織体制の構築と、職員が市民のためにより一層力を発揮できるようにするための取組を進めます。

○ 市民力を結集する行政運営

人口減少・超高齢社会などの厳しい局面を乗り越え、新しい時代を切り開くとともに、今後も将来世代に魅力ある「さっぽろ」を引き継いでいくために、市民・企業・行政の総力「市民力」を結集し、行政課題に取り組んでいきます。

○ 道内自治体と連携する行政運営

「北海道の発展なくして札幌の発展はない」という考えのもと、北海道や道内市町村と連携し、北海道全体の活性化に取り組みます。

上記方針を踏まえて行政運営を行うため、次の4つの「行政運営の取組」を進めていきます。

行政運営の取組 1	市民力の結集に向けた取組
行政運営の取組 2	しごとの改革（市民サービスの向上、業務の効率化等）
行政運営の取組 3	より良い市民サービスを提供するための組織力、職員力の向上
行政運営の取組 4	道内連携の推進

なお、行政運営の具体的な取組については、新規実施または継続実施のうちレベルアップして実施するものを中心に掲載しています。

また、4つの「行政運営の取組」を推進するに当たっては、プランに掲載している項目だけではなく、本プランの趣旨に沿ったものも含めて取り組んでいきます。

(2) 具体的な取組

行政運営の取組 1 市民力の結集に向けた取組

人口減少・超高齢社会などの厳しい時代の中、新しい時代を切り開いていくために、市民・企業・行政の総力「市民力」を結集するための取組を行います。

現状と課題

- 厳しい財政状況が続く中で、社会経済状況を反映し複雑多様化した市民ニーズに対し、行政の力のみで対応することは困難になっています。このため、より一層、様々な分野において市民・企業・行政が連携し、オール札幌で対応していくことが不可欠です。
- これまでも、市民への情報発信に関する取組をはじめ、町内会などの身近な地域でのまちづくりの推進に関する取組や企業や団体などに対するまちづくり活動への支援を行ってきたところです。(153 ページ参照)
- 市民力の結集を進めるためには、市民や企業などに対してこれまで以上に効果的な広報や積極的な情報提供・情報発信を行い、情報共有を進めていくことが必要です。





取組の方向性

- 市民・企業・行政との連携を進めていくため、連携に踏み出しやすい環境の整備や仕組みづくりを進めていきます。
- 市政情報を効果的に広報し、把握した市民意見をより一層活用していくための仕組みづくりを行います。また、市政情報の提供や発信について、新たな媒体を積極的に活用するとともに、オープンデータ化⁴⁰などについても取り組めます。

主な取組

1 よりきめ細やかな情報提供・発信の推進

市民力の結集のために、市民に対して、市政情報をできるだけ早く、分かりやすく、活用しやすい形で提供・発信していくとともに、市民の声を活用していくことが不可欠です。そのため、SNS⁹⁹（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）による情報発信を進めるための制度や環境の整備、市民の声の見える化を進めるとともに、市長の公式フェイスブック¹⁰⁰ページ開設や市役所公式ホームページのスマートフォン対応、オープンデータ化⁴⁰を進める取組を行います。

具体的取組①	SNSによる情報発信を進めるための指針の策定				
概要	各事業部局でツイッターやフェイスブックなどのSNSによる情報発信を積極的に行うための指針を策定します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(指針策定) 				
具体的取組②	市長公式フェイスブックページ開設、市役所公式ホームページのスマートフォン対応				
概要	市長の公式フェイスブックページを開設し、市長から市政情報を迅速に発信するとともに、市役所公式ホームページのスマートフォン対応を実施します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●市長公式フェイスブックページ開設 ●スマートフォン対応 				
具体的取組③	市政情報のオープンデータ化の推進				
概要	市政情報のオープンデータ化を進め、幅広く活用されるよう、市役所公式ホームページ上にオープンデータカタログページを新設するとともに、市内企業を対象にアンケートを実施し、企業などが求めている行政情報を把握して、当該情報のオープンデータ化を検討します。また、オープンデータ化の推進に関する指針を策定します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●カタログページ新設、アンケート実施 ●指針策定 				
具体的取組④	広報手法に関する指針の策定				
概要	札幌市が実施する様々な広報事例を調査分析し、効率的・効果的かつ戦略的に広報を実施するための指針を策定します。また、策定に当たっては民間企業などのノウハウを活用します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(指針策定) 				

⁹⁹ SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス。インターネット上でのメッセージのやり取りなどを通じて、人と人との交流を広げていくサービス。


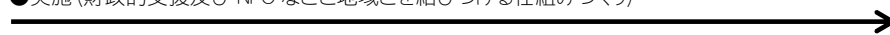

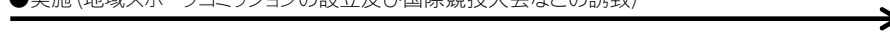
¹⁰⁰ フェイスブック：SNSの1つ。インターネット上で自分の経歴を載せ、記事を投稿したり、他の会員が投稿した記事にコメントしたりすることで、人との交流を広げられるサービス。

具体的取組⑤		市民の声の見える化の更なる推進				
概要	市に寄せられる市民の声について、公開に適さない項目を除いた、より多くの声の内容と、市の対応・見解について市役所公式ホームページなどでの公開を更に進めます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(市民の声のホームページ公開) →					
具体的取組⑥		多様な防災・災害情報伝達方法の整備				
概要	災害時には避難行動を支援するための迅速な情報提供手法として、また、平常時には災害に備えるための防災情報を伝達する手法として、防災アプリケーション ¹⁰¹ を整備します。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(防災アプリケーション整備) →					

¹⁰¹ 防災アプリケーション：スマートフォンやタブレット端末などの携帯情報端末を介して様々な防災情報を提供するソフトウェア。

2 市民や企業などとの協働の推進

市民や企業などとの連携をより一層拡大し、また深めていくため、これまでの取組に加えてまちづくりのスキルやノウハウを持つNPO¹⁴や企業と地域のネットワークの構築や、市民や企業などがまちづくり活動に取り組みやすい仕組みづくりなどを推進していきます。

具体的取組①		地域まちづくりビジョンの策定やその実現に必要な活動などへの支援				
概要	連合町内会など地域が主体的に行う地域課題の解決や将来像を議論するワークショップなどの開催のほか、その成果を地域で共有・実行するために策定された「地域まちづくりビジョン」の実現に必要な地域活動に対し札幌市が支援を行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(ワークショップ開催及び地域活動支援) 					
具体的取組②		まちづくりのスキルやノウハウを持つ団体などと地域のネットワークの構築				
概要	まちづくりに関するスキルやノウハウを持つNPOや企業などの団体と課題を抱える地域などをつなぐネットワークを構築するため、NPOなどと地域の協働事業への財政的な支援やNPOなどと地域とを結びつける仕組みづくりを行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(財政的支援及びNPOなどと地域とを結びつける仕組みづくり) 					
具体的取組③		企業のまちづくり活動への参加促進				
概要	企業が持つ経営ノウハウや経営資源 ⁹⁸ などをより一層まちづくりに活用してもらうため、企業との連携を進めるための指針の整備や活動事例の公表などにより、まちづくり活動に協力的な企業の参加を促進します。また、様々な分野における協定締結など札幌市と企業との協力関係の構築を推進します。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●協力関係の構築の推進 ●指針の整備 ●活動事例公表 					
具体的取組④		地域スポーツコミッションの設立				
概要	スポーツイベントなどの誘致を戦略的に行う専門組織である地域スポーツコミッション ¹⁰² を設立し、国際競技大会などの更なる誘致に取り組むとともに、大会運営支援や各競技連盟とのネットワークづくりを行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(地域スポーツコミッションの設立及び国際競技大会などの誘致) 					

¹⁰² 地域スポーツコミッション：大会誘致によるスポーツ振興や観光振興、地域経済の活性化を目指して、地方公共団体、民間企業、スポーツ団体等により構成される地域レベルの連携組織。①国際スポーツ大会等のスポーツ関連イベントの誘致、②スポーツ合宿、会議の誘致、③大会開催、合宿等に対する協力、支援等を行う。

具体的取組⑤		事業者等による見守り体制の充実				
概要	孤立死の防止のため、住民組織や宅配業者などの民間事業者と連携して重層的な見守り体制の充実を図ります。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施（重層的な見守り体制の充実） —————→					

これまで実施してきた主な取組

○情報発信に関する取組

- ・札幌市公式ツイッターの運用（市民の関心の高い情報、災害関連情報などの発信）
- ・伝わる広報の実現に向けた職員研修の実施
（プレスリリース研修、公式ホームページ担当者レベルアップ研修、資料・ポスターチラシ作製、センスアップ研修）
- ・市民への情報提供・対話の一環として、市職員が地域に出向き、市の取組について説明を行う、出前講座の実施（平成26年度末現在 累計5,028回実施）

○身近な地域でのまちづくりの推進

- ・各種町内会活動に対する助成などの支援（自主的な運営及び活動に対する助成金など）
- ・地域カルテ・マップを活用したワークショップの開催や地域独自のマップ（防災や見守りなど）の作成支援
- ・まちづくりセンターの自主運営化（平成26年度末現在 市内87カ所のうち9カ所）

○まちづくり活動への支援

- ・さばーとほっと基金⁴⁶
（市民活動団体への財政支援 平成26年度末現在 寄付金額（累計） 約5億9千万円）
- ・札幌市市民活動サポートセンター、市民活動プラザ星園
（市民活動団体への情報提供、研修、活動の場の提供など）
- ・地域の多様な活動主体間の連携促進
（企業の地域・社会貢献活動コンサルティング事業、NPO¹⁴と地域の協働事業への助成など）

人材、財源などの経営資源⁹⁸を勘案しながら、市民感覚を持って更なる市民サービスの向上を目指します。また、限りある経営資源の中、新たな行政需要に柔軟に対応するために、内部管理業務¹⁰³などの効率化を更に進めます。

現状と課題

- 市役所が、より一層、複雑多様化する市民ニーズに对应していくためには、市民の意見を的確に把握していくとともに、時代の変化に対応しながら技術革新による新たなサービス提供手段を積極的に活用し、市民サービスを向上させていく必要があります。
- これまでも、区役所において、保健福祉に関する総合・横断的な相談窓口や「あいワーク⁹」（職業相談・紹介窓口）を設置するなどして窓口サービスの充実を図るとともに、市税のコンビニエンスストア収納などにより、各種手続きなどの利便性の向上を図ってきました。また、業務の外部委託化の推進などにより、民間活力の導入も進めてきたところです。（これまで実施してきた主な取組は 158 ページ参照）
- 現在の各種申請手続きや各種制度の基準、要件などについても、時代や社会状況の変化の中で、市民にとって真に使いやすいものとなっているかという利便性の向上の視点から、随時改善を行う必要があります。
- 人材や財源などの経営資源が限られる中、職員が市民サービスの向上に注力するために、市民サービスに直接つながらない市役所の内部管理業務などのより一層の効率化が必要です。

取組の方向性

- 多様な市民意見を的確に把握し、市民ニーズとかい離のない意思決定を実現するための取組を行うとともに、各種手続きの電子化などの時代の変化に対応したサービスの提供を進めていきます。
- 職員が、市民感覚を持って、様々な観点から各種申請手続きや各種制度の基準、要件などについて見直しを進め、利便性の向上を図ります。
- 限りある経営資源の中で、真に職員が注力すべき市民サービスに資源を集中していくため、更なる内部管理業務などの効率化を進めます。

¹⁰³ 内部管理業務：主に各部署共通の定型・反復的な事務、直接市民サービスにつながらない内部的事務。

主な取組

1 市民ニーズに基づくサービス提供のための市民意見の的確な把握とその活用

市民意見を的確に把握し、政策の実現に反映していくため、政策マーケティング・リサーチ¹⁰⁴を実施します。

具体的取組① 政策マーケティング・リサーチの実施

概要

行政内部の政策形成の段階において、顕在化していないものも含め、多様な市民意見を十分に活用し、市民ニーズとのかい離のない意思決定を実現するための情報収集活動（政策マーケティング・リサーチ）を行います。そのために、アンケートなどの各種調査を効率的に実施するための指針を策定します。

年度

27	28	29	30	31
----	----	----	----	----

実施年度

●指針策定 ●政策マーケティング・リサーチ



2 窓口における利便性の向上

区役所などの窓口における申請手続について、届出の手続や様式などの簡素化、簡略化について検討を行うとともに、従来別々の窓口で受理していた各種申請手続のうち、引っ越しや出生などのライフイベントに関連して必要となる手続について、相談などの時間を要する手続と、簡易な申請手続とを区別、整理し、簡易な申請手続については、一括して受理する窓口（ワンストップ窓口）の実現に向けた取組を進めます。

年度

27	28	29	30	31
----	----	----	----	----

実施年度

●順次可能なものから実施



3 各種手続きの電子化による利便性の向上

住民票などをコンビニエンスストアで交付できるようにします。また、平成 28 年度に開館予定の（仮称）絵本図書館において、図書の自動貸出機を試行的に導入し、他の図書館などへの導入について検討するなど、各種手続きの電子化による利便性の向上を図ります。

具体的取組① 住民票などのコンビニエンスストアでの交付の開始

概要

マイナンバーカード⁴²を使って、住民票などをコンビニエンスストアの端末で交付できるようにします。

年度

27	28	29	30	31
----	----	----	----	----

実施年度

●実施（コンビニ交付）



具体的取組② （仮称）絵本図書館における図書の自動貸出機の導入

概要

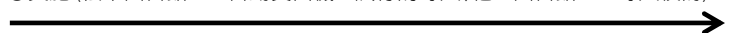
（仮称）絵本図書館において、図書の自動貸出機を試行的に導入し、その効果を踏まえ、他の図書館などでの本格導入について検討していきます。

年度

27	28	29	30	31
----	----	----	----	----

実施年度

●実施（絵本図書館への自動貸出機の試行的導入、他の図書館への導入検討）



¹⁰⁴ 政策マーケティング・リサーチ：行政内部の政策形成の段階における、市民ニーズとのかい離のない意思決定を実現するための情報収集活動。情報収集に当たっては、客観的に、正確に、幅広く、もれなく行うことが必要とされる。

4 クレジットカード納付などによる利便性の高い公金支払方法の拡大

市道民税、固定資産税、軽自動車税などの市税や市への寄付金などについて、支払いの利便性向上を図るため、クレジットカード納付を導入します。また、国民健康保険料についてはコンビニ収納²³を導入します。さらに、導入後の状況を踏まえ、他の料金などについても、利便性の高い支払方法を拡大していきます。

年度	27	28	29	30	31
実施年度	●寄付金のクレジットカード納付		●市税のクレジットカード納付 ●国民健康保険料のコンビニ収納		

5 基準や要件などの見直しによる利便性の向上

各種制度における基準や要件などについて、見直しを進め、利便性の向上を図ります。

(個別の取組)

- ・賃貸による認可保育所の定員や地理的要件などの基準の見直しを行います。
- ・市営住宅駐車場の空き区画について、運用方法の見直しなど、有効活用策を検討していきます。など

年度	27	28	29	30	31
実施年度	●順次可能なものから見直しを実施				

6 内部管理業務の簡素化や委託などにより一層の業務効率化を実現

主に各部局共通の定型・反復的な事務や直接市民サービスにつながらない内部管理業務¹⁰³の簡素化、集約化、委託化による、より一層の業務効率化を図り、市民サービスの向上に注力していきます。

具体的取組①	各種共通事務の集約化、委託化				
概要	業務分析により、市役所内の共通事務などを整理し、簡素化や集約化、委託化を進めます。また、委託化できる事務などについては、民間企業などからの提案も活用します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●順次可能な事務から実施				
具体的取組②	庁内データセンターの整備（サーバー機器集約）				
概要	業務システムの維持管理の効率化とセキュリティ対策強化のため、各部局が別々に設置しているサーバー機器を集約し、効率的な運営管理を行います。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施（サーバー機器集約）				

7 マイナンバー制度への適切な対応

厳格な情報管理のもと、マイナンバー制度¹⁰⁵の円滑な導入を図るとともに、市民サービスの向上につながる独自利用¹⁰⁶について、幅広く検討を行います。また、マイナンバーを含む市民の個人情報などを保護していくための取組をあわせて実施します。

具体的取組①		マイナンバー制度の円滑な導入				
概要	マイナンバー制度の円滑な導入を図るとともに、市民サービスの向上につながる独自利用について幅広く検討を行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(マイナンバー制度の円滑な導入、独自利用の検討)					
具体的取組②		庁内イントラネットなどのセキュリティ対策				
概要	不正侵入や情報漏えいなどインターネット接続に伴う様々な脅威から、マイナンバーを含む市民の個人情報などを保護していくため、庁内イントラネット ¹⁰⁷ とインターネットを分離するなど、セキュリティを強化します。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(庁内イントラネットとインターネットの分離)					
具体的取組③		(再掲) 住民票などのコンビニエンスストアでの交付の開始				
概要	マイナンバーカード ⁴² を使って、住民票などをコンビニエンスストアの端末で交付できるようにします。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(コンビニ交付)					

8 より適正で効率的・効果的な業務執行の推進

各事務について見直しを行い、より適正で効率的・効果的な業務執行を推進します。

具体的取組①		「札幌市出資団体改革新方針」に替わる新たな方針の策定				
概要	平成 20 年度に策定した「札幌市出資団体改革新方針 ¹⁰⁸ 」に替わる、新たな方針を策定し、出資団体 ¹⁰⁹ の自立性を高める取組などを進めていきます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(新たな方針策定)					

¹⁰⁵ **マイナンバー制度**：住民票を有する全ての方に1人1つの番号を付して、複数の機関に存在する個人の情報が同一人の情報であることを確認するための基盤となる制度。社会保障、税制度の効率性・透明性を高め、国民にとって利便性の高い公平・公正な社会を実現するための社会基盤となるもの。

¹⁰⁶ **独自利用**：国が全国一律で導入するサービスや取組とは別に、各地方公共団体が、地域における実情や住民のニーズを踏まえ、マイナンバー及び制度に関連するツールを活用して提供するサービスや取組。

¹⁰⁷ **庁内イントラネット**：インターネットの技術を用いて構築された市役所内ネットワーク。

¹⁰⁸ **札幌市出資団体改革新方針**：出資団体を取り巻く環境の変化に対応するために平成20年度に策定した改革の方針。

¹⁰⁹ **出資団体**：札幌市が資本金の出資等を行っている法人。

具体的取組②		地元企業の受注機会の拡大などに向けた入札・契約制度の改善				
概要	地元企業の受注機会の拡大、公共工事の品質確保や過度な競争による受注防止などを目指して、入札・契約制度の改善を進めていきます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(地元企業の受注機会の拡大や公共工事の品質確保などの取組) →					
具体的取組③		ICT ³¹ を活用した消防と医療の連携強化				
概要	傷病者の救命率向上及び後遺症軽減を図るため、救急業務にタブレット端末などを導入し、医師への画像伝送 ³⁰ や、搬送先が見つからない場合、複数の病院に対し一斉受入要請を行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(タブレット端末などの活用) →					

これまで実施してきた主な取組

○窓口サービスの充実

- ・ 区役所に、保健福祉に関する総合・横断的な相談窓口を設置。あわせて各種窓口へつなげる案内員を配置
- ・ 区役所に、あいワーク⁹（職業相談・紹介窓口）を設置
※就業サポートセンター設置の北区を除く
- ・ 大通証明サービスコーナーの平日開庁時間の変更（8時～19時⇒9時～20時）
- ・ 窓口業務に従事する職員の能力向上、対応力強化に向けた取組（マニュアルの整備）

○各種手続きの利便性の向上

- ・ 市税のコンビニ納付やモバイルレジの導入（スマートフォンなどから納付可能）
- ・ 各種申請手続きのインターネット受付の開始（イベント参加や市営住宅入居）

○民間活力の導入（142ページ参照）

- ・ 業務の外部委託化の推進（家庭ごみの収集運搬業務、水再生プラザの運転管理業務など）
- ・ 指定管理者制度の導入（平成27年4月1日現在 420施設で導入）
※指定管理者制度：公共施設の管理に民間の能力を活用し、住民サービスの向上と経費の削減を図る仕組み
- ・ P F I手法の導入（山口斎場、札幌大通高校の2施設で導入）
※P F I手法：公共施設の建設・運営管理などに民間資金・ノウハウを活用する手法

人材や財源などの経営資源⁹⁸が限られる中、多種多様な行政需要に応えるため、より効率的・効果的な組織体制などを構築するとともに、職員力を高める取組を行います。

現状と課題

- 限りある経営資源の中では、行政需要や行政課題の増大にあわせて市役所全体の組織や人員体制を拡大していくことは難しく、既存の業務も含めて、その重要性や優先順位を判断し、それに沿った組織体制をつくる必要があります。
- 複雑多様化する市民ニーズに的確に対応し、市民サービスの向上を図るためには、「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭に、市役所全体の組織力、職員力を高めていく必要があります。
- これまでも、効率的・効果的な組織体制づくりを進めるとともに、各種研修や職員の業務改善意欲の向上を図る取組などの実施により、職員力の向上に取り組んできたところです。(これまで実施してきた主な取組は 162 ページ参照)
- 市民サービスの担い手である職員一人一人の意欲や能力を高め、より一層引き出すために人事に関する制度などを見直していく必要があります。
- これまで以上に女性の視点や発想を生かしていくため、女性職員がより一層活躍しやすい仕組みを構築していくとともに、男女問わず働きやすい風通しの良い職場づくりを進めていく必要があります。

取組の方向性

- 多種多様な行政需要や重要かつ優先的な課題に対してより機動的に取り組めるよう、効率的・効果的な組織体制などを構築します。
- 外部の専門的な知見を積極的に活用し、市役所の専門性、政策立案力、組織力を向上させるための取組を進めます。
- 時代の変化に対応しながら、市民感覚を大切にする職員を一層効果的に育成していくため、「札幌市職員人材育成基本方針¹¹⁰」の見直しを行います。
- 職員の意欲や能力をより一層引き出すために、人事評価制度の改善などを行うとともに、将来を担う意欲ある有為な人材を確保するため、市の業務やその魅力を積極的にPRするなどの効果的な広報活動を行います。
- 女性が活躍しやすい制度や環境整備をしていくとともに、ワーク・ライフ・バランス⁷の実現に向けた効果的な取組を進めます。

¹¹⁰ 札幌市職員人材育成基本方針：札幌市職員の能力開発を効果的に推進するため、目指す職員像や人材育成の方策等をまとめたもの（平成 19 年度策定）。

主な取組

1 より効率的・効果的な組織体制の構築

重要かつ優先的な課題に効率的・効果的に対応するため、経済・観光・国際化推進事業に関する部門の整理統合を進めるとともに、戦略的にICT³¹などの情報政策を統括する組織の構築、区の課題解決に向けた体制の整備など新たな組織体制を構築していきます。また、外部の専門的な知見を積極的に活用し、市役所の専門性、政策立案力、組織力を向上させるための取組を進めます。

具体的取組① 経済、観光、国際化推進事業に関する部門の整理統合

概要

「雇用を生み出す力強い街」さっぽろ、「魅力と活力にあふれた暮らしやすい街」さっぽろの実現に向け、効率的・効果的に施策・事業を展開していくため、現在、別々の局に位置付けている経済、観光、国際化推進事業に関する部門の整理統合を行います。

年度

27

28

29

30

31

実施年度

●実施(経済、観光、国際化推進事業に関する部門の整理統合)



具体的取組② 戦略的に情報政策を統括する組織の構築

概要

マイナンバー制度¹⁰⁵やオープンデータなどの取組については、関連する業務の範囲が全庁に及び広範なものであり、ICTの先進的かつ専門的な内容を含むため、市民サービスの向上や業務の効率性などの観点から、札幌市全体で最適化を図るなど戦略的な情報政策を統括する組織を構築します。

年度

27

28

29

30

31

実施年度

●実施(戦略的に情報政策を統括する組織の構築)



具体的取組③ 区の課題解決に向けた体制整備

概要

区役所の地域課題解決機能を高めるため、区ごとにまちづくり戦略ビジョンの推進に資する事業に取り組むとともに、地域課題を解決するための区役所内の体制や、局との調整、事業実施のための予算化などの仕組みを整えます。

年度

27

28

29

30

31

実施年度

●実施(区計画事業の実施と必要な仕組みの整備)



具体的取組④ 外部専門家の登用

概要

外部の専門的な知見を積極的に活用し、市役所の専門性、政策立案力、組織力を向上させるため、外部専門家の登用を進めます。

年度

27

28

29

30

31






実施年度

●実施(外部専門家の登用)



2 職員力向上の取組の推進

市民感覚を持って、より良い市民サービスを提供するための職員力の向上に向け、「札幌市職員人材育成基本方針¹¹⁰」の見直しを行います。その方針に基づき、人材育成に係る取組・支援を行うとともに、人事評価制度の改善や長時間労働の是正に向けた取組を行います。また、仕事と育児・介護などの両立支援や女性の活躍促進の取組、さらには有為な人材確保のための取組を行います。

具体的取組①		人材育成に係る取組及び支援				
概要	より優秀な人材を育成していくため、市職員の中から職員の目標となるロールモデル ¹¹¹ を示していくなど、より一層のキャリア形成 ¹¹² 支援の充実を図るほか、管理職が部下の育成を図るための技術を習得したり、能力を開発したりするための効果的な研修を実施します。また、民間企業・NPO ¹⁴ などへの派遣研修や共同研修を活用するなどして、市民感覚を大切にする職員を育成します。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●順次可能な取組から実施 					
具体的取組②		有為な人材の確保				
概要	これからの市役所を担う有為な人材を確保するため、札幌市の業務や魅力を伝えるPR活動を強化し、採用試験の受験者数確保に向けた取組を行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施 (PR活動の強化) 					
具体的取組③		人事評価制度の改善				
概要	職員の業務に関するモチベーション ¹¹³ の更なる向上を図るため、人事評価制度を改善し、職位 ¹¹⁴ ごとに求められる能力を明確化するとともに、その能力の有無を適切に評価する仕組みを構築します。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施 (人事評価制度の改善) 					
具体的取組④		長時間労働の是正				
概要	時間外勤務の実態を踏まえ、時間外勤務の縮減、定時退庁の推進や休暇取得の促進などの取組を一層進めることで、メリハリのある働き方を実現し、長時間労働の是正を図ります。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●順次可能な取組から実施 					
具体的取組⑤		仕事と育児・介護などの両立支援				
概要	「第3次札幌市職員子育て支援プラン ¹¹⁵ 」に基づき、子育てに関する休暇・休業制度の利用を促進する取組や、男性職員の積極的な子育てを応援する取組などを実施することで、職員の仕事と育児などの両立を支援していくとともに、介護などの両立支援に関する取組についても検討していきます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●順次可能な取組から実施 					

¹¹¹ ロールモデル：具体的な行動や考え方の模範となる人物。

¹¹² キャリア形成：個人が仕事を通して職業能力を形成していくこと。

¹¹³ モチベーション：業務を行う上で、動機や意欲になるもの。

¹¹⁴ 職位：課長職、係長職、係員などといった責任に応じた位置づけ。

¹¹⁵ 第3次札幌市職員子育て支援プラン：札幌市職員の仕事と子育ての両立を実現するための計画（第3次改訂版。計画期間：平成27年度～平成31年度）。

具体的取組⑥		女性の活躍促進のための取組				
概要	女性職員の活躍促進のため、ロールモデル ¹¹¹ の紹介を進めていくとともに、係長職昇任試験について、出産・子育てなどのライフデザイン ¹¹⁶ を考慮した制度改正を行います。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●ロールモデルの提示 ●昇任試験制度の改正					

これまで実施してきた主な取組

○効率的・効果的な組織体制づくり

- ・市税事務所の設置（10区役所の税務部門を5つの市税事務所に集約）
- ・子ども発達支援総合センターの新設
- ・水道局料金センター・配水管理事務所の再編（8庁舎を6庁舎に集約。料金と配水部門の庁舎統合による市民の利便性の向上及び組織機能の強化）
- ・委託化・効率化などによる職員数の見直しや行政需要に応じた職員配置（142ページ参照）

○職員力の向上

- ・各種研修の実施（折衝力・交渉力研修、問題発見力向上研修、庁内出前研修）
- ・管理職員のマネジメント能力向上に関する取組
（課長のための部下育成研修、課長のための職場の接遇力向上研修）
- ・職員による業務改善事例の発表会（元気の種コレクション）を開催し、職員の業務改善意欲の向上を図る取組を実施
- ・札幌市職員人材育成基本方針¹¹⁰を策定し、目標管理型の業績評価や職員のキャリア形成¹¹²を支援する仕組みなどを導入

¹¹⁶ ライフデザイン：一人一人が将来の生活設計を描くこと。

「北海道の発展なくして札幌の発展はない」という考えのもと、札幌が道都として北海道活性化の推進エンジンの役割を果たし、札幌と北海道が共に発展していくために、幅広い分野で道内連携を推進します。

現状と課題

- 札幌の魅力は、豊かな自然や食など、その多くが北海道の魅力そのものであり、札幌の発展は北海道と共にあります。
- こうした中、札幌市では北海道や道内市町村との関係を強化し、経済や観光など様々な分野で連携した取組を進めてきました。(これまで実施してきた主な取組は 165 ページ参照)
- 今後も、行政課題が多様化、複雑化する中、札幌と北海道が共に発展していくためには、道内各市町村の特性を生かした効果的な連携を進めていくことが重要です。

取組の方向性

- 北海道や道内市町村との連携を深化させ、北海道が持つ豊かな資源と札幌の都市機能⁶⁵とを結びつけることや、道内の経済循環の促進、北海道の魅力の発信に取り組みます。
- 札幌広域圏を始めとする近隣市町村との既存施設の共同利用など、広域的な視点から行政事務の効率化を進めます。

主な取組

1 北海道との協議の場の充実

北海道知事と札幌市長が双方に関係する懸案事項などについて意見交換を行う「北海道・札幌市行政懇談会」に加え、新たに政策・企画部門が、随時、意見交換や調整を行う「政策ミーティング」を開催します。

年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(北海道・札幌市行政懇談会及び政策ミーティング) →				

2 道内自治体との連携の推進

札幌と北海道が共に発展していくために、道内市町村との関係を深化させ、経済、観光をはじめ、幅広い分野で連携を進めます。

具体的取組① 道内市町村との関係の深化

概要	札幌市職員が道内各地域へ訪問し、市町村や企業との意見交換を通じ、地域のニーズ把握を行うほか、市町村職員などを対象とした札幌の都市機能 ⁶⁵ の活用促進のためのセミナーを開催します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(地域のニーズ把握及びセミナーの開催)				

具体的取組② 6次産業⁴⁹活性化推進事業

概要	道内の1次産業者と札幌市内の2次・3次産業者が連携した新商品開発などの補助に加えて、販路拡大までの一貫した支援を強化するため、展示会などの出展支援を進めていきます。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(新商品開発などの補助及びマッチングイベントの開催)				

具体的取組③ 水素社会形成に向けた北海道、道内市町村との連携

概要	道内の水素社会 ¹² の形成に向けて北海道及び道内市町村などと連携し、札幌市の役割や課題を踏まえた上で、各種調査の実施や燃料電池自動車 ⁸² (FCV)普及促進計画の策定、FCVの公用車への導入や購入補助、水素ステーション設置への補助を実施します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●計画の策定 ●公用車への導入 ●購入補助 ●水素ステーション設置補助				

具体的取組④ 北海道新幹線札幌延伸早期実現の推進

概要	北海道新幹線札幌延伸の早期実現に向けて、北海道や沿線自治体などの関係機関と連携し、情報発信による機運醸成や新函館北斗開業の効果拡大への取組を実施します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(関係機関との連携など)				

具体的取組⑤ 広域連携による観光振興

概要	幅広いニーズに応じた観光客誘致を進めるため、北海道の中核を担う道内中核市や石狩管内の近隣市町村などとの連携により、道内外へ向けたPR事業に加えて道内や圏域内の周遊を促進させるような事業を共同で実施します。				
年度	27	28	29	30	31
実施年度	●実施(PR事業及び周遊促進事業)				

具体的取組⑥		札幌広域圏における共通の行政課題などの検討				
概要	札幌広域圏組合 ¹¹⁷ と協力し、広域圏における共通の行政課題などについて、関係市町村と検討を進めます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(行政課題などについて関係市町村と検討) →					
具体的取組⑦		首都圏における札幌広域圏の魅力発信				
概要	各種メディアや首都圏でのイベントなどで、札幌市の魅力に加え、札幌広域圏の魅力を広く発信していきます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(札幌広域圏の魅力の発信) →					
具体的取組⑧		水道事業における近隣市町村との連携				
概要	平成 26 年度に江別市、小樽市、北広島市とそれぞれ締結済みの、水道分野における連携協力を目的とした広域連携の基本協定に基づき、今後、各都市と緊急時に水を相互融通するための連絡管整備などの災害対策や、人材育成に関する取組を進めます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(災害対策・人材育成などの取組) →					
具体的取組⑨		し尿受入れによる近隣市町村との連携				
概要	石狩市・当別町のし尿を札幌市で受入・処理し、近隣市町村の行政課題の解決を図るとともに、既存市有施設を有効活用していきます。					
年度	27	28	29	30	31	
実施年度	●実施(し尿の受入・処理) →					

これまで実施してきた主な取組

- 北海道・札幌市政策研究みらい会議
(北海道と札幌市の若手職員による政策研究会議。将来の北海道全体の活性化について議論や提言を実施)
- 札幌☆取扱説明書の作成
(札幌を活用した地域PRや観光イベントを検討している道内市町村、団体向けの冊子)
- 札幌圏設備投資促進補助制度の運用
(札幌圏(札幌市、小樽市、石狩市、江別市、北広島市、恵庭市、千歳市、当別町)に新設する食関連分野及び先端技術分野の試験・研究・開発施設などに対して補助金を交付)

¹¹⁷ 札幌広域圏組合：平成9年(1997年)設置。札幌市・江別市・千歳市・恵庭市・北広島市・石狩市・当別町・新篠津村の石狩管内8市町村によって構成される。圏域の広域的な施策の推進に関する事務の共同処理や圏域振興のための各種ソフト事業を展開している。

3 財政運営の取組

『バランス』を重視した財政運営

(1) 財政運営の方針

○ メリハリの効いた財政運営

人口減少・超高齢社会の到来といった時代の変化に対応するため、これまでの行財政改革の取組を踏まえつつ、選択と集中をより一層明確化し、限られた財源を子育て支援や観光振興など、時代が必要とする施策に配分します。

○ 都市の魅力や活力の創造に向けた積極的な財政運営

都市基盤¹の再整備や経済の活性化など、将来の札幌の魅力や活力を生み出す取組には、資源を重点配分し、税源涵養を通じて財政基盤の強化を図ります。

○ 将来世代に過度な負担を残さない健全な財政運営

計画期間の収支を中期財政フレームで示し進捗管理を行うとともに、市債や基金の適切な管理を行い、将来を見据えた健全な財政運営を実現します。

上記方針を踏まえて財政運営を推進していくために、次の4つの「財政運営の取組」を進めていきます。

財政運営の取組 1	予算運営手法の改革
財政運営の取組 2	歳入・歳出の改革
財政運営の取組 3	財政基盤の強化
財政運営の取組 4	財政規律の堅持

(2) 具体的な取組

財政運営の取組 1 予算運営手法の改革

本計画における計画事業費と財源を中期財政フレームで示し、子育て支援、観光振興など、資源を重点的に配分した施策を確実に実施します。

また、各種施策を、効率的・効果的に実施できるよう、各局のマネジメント機能を強化し、予算運営手法の改革を行います。

現状と課題

- 年々増加する社会保障費や公共施設の更新需要のほか、新たなまちづくりを進めるための事業費も織り込んで、本計画の計画事業に要する一般財源を確保するとともに、将来世代に過度な負担を残さない財政運営を行う必要があります。

取組の方向性

- 中期財政フレームを策定し、これに基づき単年度の予算編成を行うことで、財政規律を堅持しつつ施策を重点化していきます。
- 各局のマネジメント機能を強化し、各施策をより効率的・効果的に実施します。

本計画期間における計画事業費と財源を明示した中期財政フレームを策定し、これに基づき予算編成を行います。

歳入・歳出を次ページの設定条件のとおり推計するほか、「財政運営の取組2：歳入・歳出の改革」や、「財政運営の取組3：財政基盤の強化」の取組による財源確保の取組見込額を反映させます。

中期財政フレームの設定条件は、経済動向や国の制度改正、事業の進捗状況などにより今後変動していきませんが、毎年度の予算編成時に中期財政フレームを更新していきます。

中期財政フレーム 2015（一般会計）

（単位：億円）

区 分		H27	H28	H29	H30	H31	合計	うち H28-H31計
歳 入	一般財源（臨時財政対策債を含む）	4,726	4,740	4,746	4,748	4,748	23,709	18,982
	国・道支出金	2,360	2,458	2,527	2,520	2,585	12,451	10,090
	市 債 【臨時財政対策債を含めた場合】	474 【994】	684 【1,216】	627 【1,159】	540 【1,072】	499 【1,031】	2,824 【5,472】	2,350 【4,478】
	そ の 他	1,400	1,424	1,419	1,418	1,416	7,077	5,677
	基金活用額	50	63	0	19	51	183	133
	合 計	9,010	9,369	9,319	9,244	9,300	46,242	37,232
歳 出	経常的経費	6,857	6,883	6,918	7,042	7,161	34,861	28,004
	義務的経費	4,453	4,468	4,517	4,611	4,728	22,777	18,325
	職 員 費	878	850	831	827	829	4,215	3,336
	公 債 費	874	852	841	858	887	4,312	3,438
	扶 助 費	2,700	2,766	2,846	2,926	3,012	14,250	11,550
	他会計繰出金	1,073	1,047	1,041	1,057	1,059	5,276	4,203
	その他事業費	1,332	1,368	1,360	1,374	1,374	6,808	5,476
	政策的経費（計画事業費）	2,153	2,486	2,400	2,202	2,139	11,381	9,228
	合 計	9,010	9,369	9,319	9,244	9,300	46,242	37,232
（参考）一般会計市債残高の見込		10,173	10,690	11,146	11,497	11,779		

※ 表中の数値は表示単位未満で端数整理しているため、これらの合計が表中の合計値と一致しない場合があります。

※ 本フレームでは、計画事業を推進するため、平成28年度から平成31年度に土地開発基金¹¹⁸など133億円の活用を想定していますが、毎年度の予算編成や予算執行の過程で、可能な限り活用額の抑制を図ります。

¹¹⁸ 土地開発基金：公用あるいは公共用に供する土地または公共の利益のために必要な土地を取得するために設けられた基金。

【中期財政フレーム 2015 の設定条件】

中期財政フレームの各年度の金額は、平成 27 年度は、2 定補正（肉付補正）までの予算額、平成 28 年度以降は、以下の条件により試算しました。

歳入	一般財源 (臨時財政対策債を含む)	平成 27 年度予算に、社会保障と税の一体改革等による地方交付税の増減を反映 臨時財政対策債は、一般財源として平成 27 年度決定額により試算
	国・道支出金	平成 27 年度予算に、歳出の各事業費の増減を反映
	市債	
	その他	
歳出	職員費	平成 27 年度予算に、職員数や退職手当額の増減見込み等を反映
	公債費	歳入の市債発行額に基づき試算
	扶助費	平成 27 年度予算に、過去実績の平均伸び率等に基づく増減見込みを反映
	他会計繰出金	特別会計繰出金(国保・後期高齢・介護保険)は、過去実績の平均伸び率等に基づき試算 企業会計繰出金は、建設費や元利償還の変動を反映し試算
	その他事業費	平成 27 年度予算に、大きな変動の見込まれる事業の増減見込額を反映
	政策的経費	本計画掲載事業の各年度の見込額を計上
	一般会計市債残高の見込	平成 26 年度末残高に、平成 26 年度から平成 27 年度への繰越額及び中期財政フレームにおける市債発行額、償還額を反映し試算

2 局マネジメント機能の強化と予算運営手法の改革

市民ニーズに即応した効果的な事業構築を可能にするため、日頃から市民に接する機会が多く、市民からの要望をより把握できる事業の所管局による予算編成上の権限を拡大します。

この局マネジメント機能の拡大により、本計画の計画事業を始めとする各種施策を、各局の主体的な判断により、確実かつ効率的・効果的に実施するとともに、施策の成果の検証を踏まえた事務事業の見直しを各局主体で行います。

- ・各局の裁量により事業費の配分を行うことができる予算枠(局マネジメント枠)を拡大します。
- ・各局の判断で弾力的な事業運営ができるように、局マネジメント枠の年度間調整を可能にします。
- ・自発的な事務事業の見直しに向け、見直しのための経費を局マネジメント枠に追加します。
- ・予算執行の効率化を更に進めるため、予算の未執行額の繰越を可能にします。

本計画に位置付けられた事業に資源を配分するとともに、必要な市民サービスを持続的に提供していくため、歳入・歳出の全般にわたる見直しを進めます。

現状と課題

- 社会保障費や公共施設の更新需要が増加する一方で、税収等の一般財源の伸びが見込まれないなど、限られた財源の中で今後の行政需要に対応するためには、事業の「選択と集中」を実施していくことが必要不可欠です。

取組の方向性

- 「選択と集中」をより一層明確化し、時代が必要とする施策に資源を配分していくため、これまでの行政評価¹¹⁹や札幌市行財政改革推進プラン⁹⁶〔平成23年度（2011年度）～平成26年度（2014年度）〕による見直しに加え、次の観点から改めて全事業の在り方を検討し、更なる見直しを推し進めます。

必要性：時代の変化などに伴い、必要性や効果が薄れていないか

担い手：民間事業者や地域団体、NPO¹⁴などに事業の全部または一部を委ねることが適当ではないか

事業水準：時代の変化の中でサービス水準・事業規模・受益者負担を再検討する必要があるか

効率性：実施手法としてより効率的に行うことができないか

- 歳入・歳出の改革に当たっては、まず、市役所内部におけるコスト縮減努力を優先的に進めていきますが、取組項目の中には、市民の皆さんに御協力をいただき、市民サービスの水準や受益者となる方の負担を見直すものも含まれています。また、本プランに未掲載の事柄も含め、必要に応じて、市民の皆さんと議論しながら不断の見直しを継続していきます。

なお、具体的な取組には、一定の仮定条件の下で算定した効果額を表示していますが、現段階において効果額の算定を行うための仮定条件の設定が困難な項目については、効果額に算入していない場合があります。

¹¹⁹ 行政評価：行政の施策や事務事業等について、必要性、有効性、効率性などの観点から毎年度評価を行い、改善・見直しにつなげる仕組み。評価調書を公表することにより、市民への情報提供手段としても活用している。

1 事務の執行方法の見直し		効果額 約48億円
市役所内部の努力により、効率的かつ効果的な運営に努め、コスト縮減を図るとともに、時代の変遷に伴い行政の役割が低下した分野や民間活力の導入がふさわしい分野について、効率的な職員配置を行うことなどにより、人件費の見直しを進めていきます。		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ◆保険サービス員制度の見直し ◆土木管理業務の効率的な執行 ◆学校給食調理業務の委託化 (以下効果額未計上) ◆その他学校関連業務の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ◆清掃事業の効率化 ◆市営住宅管理業務の効率化 ◆その他事務・事業執行方法の工夫 ◆窓口業務の在り方 ◆図書館の運営手法 <p style="text-align: right;">など</p>

2 サービス水準の在り方の検討		効果額 約3億円
必要なサービスを将来にわたって持続可能な制度とするため、行政が担うべきサービス水準の在り方や、札幌市を取り巻く社会経済情勢の変化に伴い、必要性や効率性などが事業開始当初より低下した事業の在り方について見直しを進めます。		
具体的な取組	◆特定優良賃貸住宅	など

3 公共施設の在り方の検討		効果額 約6億円
「札幌市市有建築物の配置基本方針」を踏まえ、公共施設の長寿命化による更新サイクルの見直しや費用の平準化、施設のニーズの把握や人口減少などの社会情勢の変化を踏まえた配置基準の見直しや施設総量の抑制を含め、公共施設の今後の在り方について検討します。		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">◆児童会館 <li style="width: 33%;">◆公立保育所 <li style="width: 33%;">◆運動施設 <li style="width: 33%;">◆市営住宅 <li style="width: 33%;">◆学校 <li style="width: 33%;">◆市立幼稚園 	など

4 受益者負担の適正化		効果額 約6億円
サービスを受ける市民と受けない市民の間の公平性を確保するため、サービス提供のために必要なコスト(人件費や物件費など)と料金(受益者負担)のバランスを検証するとともに、国や他都市、類似施設と比較するなど、より適切な受益者負担とすることを目指します。		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">◆使用料 <li style="width: 33%;">・札幌駅前通地下広場 <li style="width: 33%;">・札幌コンサートホール <li style="width: 33%;">・市営住宅(継続分) 	など
	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">◆手数料 <li style="width: 33%;">・くみ取り <li style="width: 33%;">・汚泥処分 	など

5 企業会計繰出金の見直し		効果額 約21億円
一般会計から企業会計への繰出金は、基準内繰出 ¹²⁰ を基本としつつも、一般会計の財政状況や各企業の経営状況を勘案しながら不断に検証を行っていきます。		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ◆一般会計の財政状況や各企業の経営状況を勘案した繰出内容の検討 ◆税によりまかなう経費の継続的な検証 	

¹²⁰ 基準内繰出：総務省から示される、各企業会計に対する一般会計の経費負担ルールに沿った繰出。

自立的な行財政運営を実現するため、市税等の自主財源中心の歳入構造とすることを旨すとともに、財産の戦略的な活用を進めます。

現状と課題

- 札幌市は、平成26年度決算において市税などの自主財源¹²¹比率が38.7%となっており、歳入の6割以上を国庫支出金や地方交付税などのいわゆる依存財源が占めています。歳入の約3割を占める市税収入の維持・拡大は、自主財源比率を高め、自立的な行財政運営を実現するために必要不可欠です。

取組の方向性

- 国と地方の役割分担に応じた適切な「税の配分」などを国に求めるとともに、札幌市固有の財源である市税については、産業育成や企業誘致などの税源涵養の取組により維持拡大を図ることはもとより、確実な賦課・徴収を行うことで、自主財源比率の積極的な向上を図ります。また、公有財産¹²²の活用などの取組も併せて行い、財政基盤の強化を図ります。

1 地方税財源の拡充

地方が自主的かつ自立的な行財政運営を行うために、地方税財源の拡充・確保を国に提案し、大都市の実態に即応した税財政制度の確立を目指していきます。

具体的には、国と地方の役割分担に応じた「税の配分」になるよう国から地方への税源移譲や、事務配分の特例に応じた大都市特例税制の創設など、地方税中心の歳入構造の確立を求めています。

また、財源保障機能と税源偏在の調整機能をもつ地方交付税については、地方の財政需要を的確に見込むことで必要額を確保するように求めています。

具体的な取組	◆指定都市市長会・議長会による提案活動の実施
--------	------------------------

¹²¹ 自主財源：地方公共団体が自主的に収入しうる財源。地方税、分担金及び負担金、使用料、手数料、財産収入、寄附金、繰入金、繰越金、諸収入がこれに該当する。

¹²² 公有財産：地方公共団体の所有する財産。行政財産と普通財産とに分類される。行政財産は、庁舎や消防施設など市が直接使用する財産（公用財産）と学校や公園など市民が共同利用する財産（公共用財産）に分類され、行政目的の効果達成を目的としている。普通財産は行政財産以外の公有財産を指し、主に経済的価値の発揮を目的として利用される財産。

2

税源涵養の推進

市民税や固定資産税などの市税収入の維持・拡大を図るためにも、札幌の強みを活かした産業の育成、積極的な企業誘致などの産業振興、国内外の観光客誘致の強化による経済活性化を図るとともに、魅力と活力あふれる都心や拠点などのまちづくりを市民・企業・行政が一体となって推進します。

具体的な取組

- ◆ 産業・観光振興や企業誘致などの積極的な推進
市民の新たな就労による個人市民税や、企業立地による法人市民税、事業所税の増収
- ◆ 再開発への支援や、土地利用制限の緩和などによる民間投資の促進
経済の活性化や固定資産税の増収
- ◆ 札幌市が保有する普通財産のうち、今後利用が見込めない土地の民間売却
固定資産税の増収

3

収納率の向上、債権管理

効果額 約 29 億円

歳入の確保、負担の公平性の観点から、市税及び国民健康保険料について、収納率の目標数値を設定して、収納対策などの強化に取り組みます。

また、その他の歳入についても、札幌市債権管理条例に基づき、債権管理事務を正確かつ適切に行うなど、収納率の向上に努めます。

具体的な取組

- ◆ 市税（収納率：27年度 97.6%→31年度目標 98.1%）
課税客体の捕捉のための未申告調査などの強化、滞納整理の促進など
- ◆ 国民健康保険料（収納率：27年度 91.5%→31年度目標 93.2%）
滞納の未然防止、現年分の年度内完納の徹底、滞納繰越分の滞納整理の徹底など
- ◆ その他の歳入（収納率 31年度目標：平成 27年度比 0.5ポイント増）
【使用料、負担金及び諸収入等】統一的な債権管理マニュアルの整備や督促などの強化、折衝推進など

4

公有財産¹²²の戦略的な活用

効果額 約 55 億円

札幌市において利用が見込めない土地は、まちづくりに資する活用の可能性も考慮しながら、売却を促進します。

具体的な取組

まちづくりに最大限生かせる活用策を検討し、未利用の土地については、札幌市が活用するもの、事実上売却が困難なものなどを除いて売却・貸付を推進

将来世代に過度な負担を残さないよう、市債管理の考え方や、将来の財政需要に対応する基金活用の方向性を定め、財政規律を堅持します。

現状と課題

- 本計画では、公共施設の更新需要のほか、民間投資の誘発や地域経済の活性化など、未来に向けた投資として大規模な建設事業を計上しており、これらの事業の実施においては、世代間の負担の平準化や公平性の役割を持つ市債の活用が不可欠となります。
また、地方交付税の振り替わりである臨時財政対策債⁹⁵についても、国や地方の財政状況からその発行が継続することが予想されることから、中期財政フレームにおいては一般会計の市債発行額は増嵩する想定となっています。
一方で、平成 31 年度（2019 年度）までの計画期間においては、計画事業を実施するための財源として、土地開発基金¹¹⁸などの活用を図ることを想定しています。
しかしながら、平成 32 年度（2020 年度）以降も、社会保障費や公共施設の更新、将来のまちづくりに向けた取組などの財政需要は引き続き見込まれることから、それらに的確に対応するために、市債を適切に管理するとともに、貴重な財源として、基金を将来に引き継いでいくことが重要です。

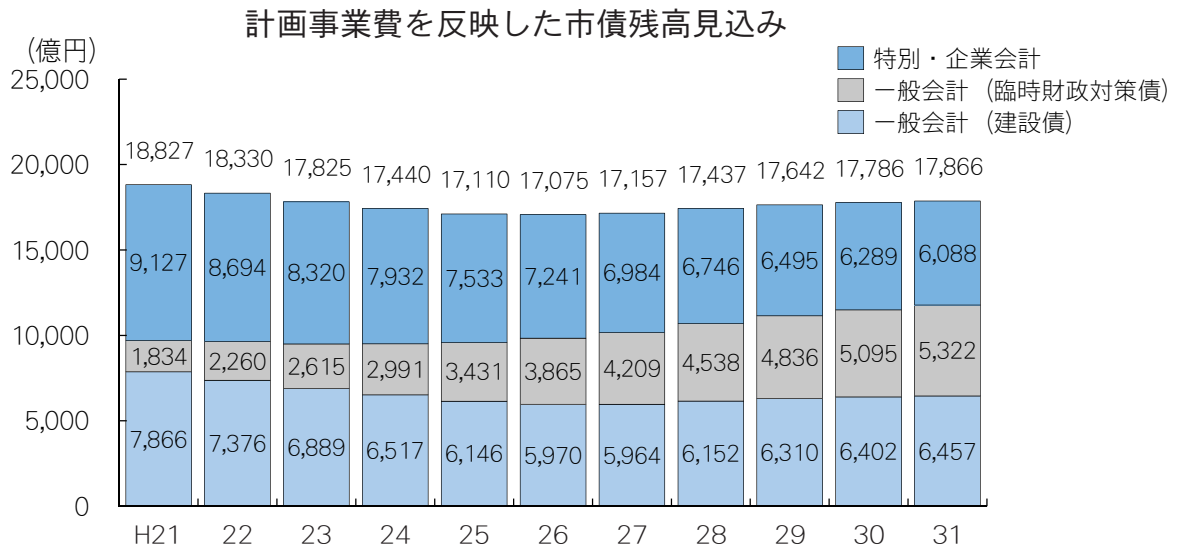
1 市債の適切な管理

中期財政フレームでの一般会計市債発行見込額に基づいた平成31年度(2019年度)末の全会計市債残高は、計画期間中に想定される建設事業に伴う市債の発行などにより1兆7,866億円となる見込みです。この残高は、後年次に全額交付税措置される臨時財政対策債⁹⁵が大幅に増加する見通しのなかで、札幌市行財政改革推進プラン⁹⁶におけるベンチマーク¹²³で目標としていた平成22年度末残高を下回っており、財政の健全性は一定程度保たれている状況です。

しかしながら、一般会計においては臨時財政対策債のみならず、これまで減少傾向であった建設債の残高も増加に転じており、今後の建設事業の推移によっては、後年次の市債償還額が増加し中長期的には財政の硬直化を招く恐れがあります。

また、今後の社会経済情勢によっては、臨時財政対策債の発行額の増加や災害への対応なども考えられ、さらなる市債の活用の可能性もあります。

そこで、予算編成過程による財源確保の取組や事業費の精査、また、効率的な事業執行や今後の一般財源の状況を勘案しながら、可能な限り市債の発行額の抑制などに努め、将来に過度な負担を残さないよう財政規律を堅持していきます。



※ グラフ中の数値は表示単位未満で端数整理しているため、これらの合計がグラフの合計値と一致しない場合があります。

¹²³ **ベンチマーク**：(benchmark) 自治体における行政マネジメントに対する経営管理手法の一つ。一般的に、ベンチマーキング (benchmarking) とは、具体的な測定基準 (ベンチマーク) を設定し、他の事例と比較対照した上で評価を行うこと。札幌市行財政改革推進プランでは、財政の健全化を保つことを目的として、財務状況を評価・確認するための目安となる指標をベンチマークとしていた。

◆ 土地開発基金¹¹⁸

土地開発基金については、本計画の計画事業を推進するための活用を想定していますが、毎年度の予算編成や予算執行の過程においては、事業費の精査や節減、歳入の確保を図りながら、可能な限り活用額の抑制を図り、貴重な財源として将来に引き継ぎます。

◆ まちづくり推進基金¹²⁴

まちづくり推進基金については、都市基盤¹の整備など、将来のまちづくりを見据えた活用を検討します。

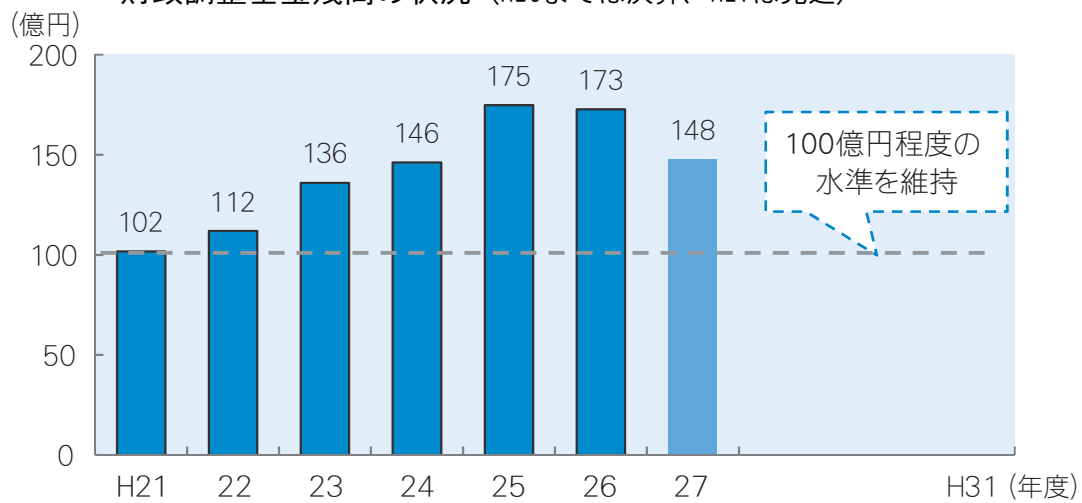
◆ 冬季オリンピック・パラリンピックに向けた基金の設置の検討

冬季オリンピック・パラリンピックの開催に向けた備えとして、基金の設置を検討します。

◆ 財政調整基金¹²⁵

プラン最終年度である平成 31 年度 (2019 年度) 末の残高について、100 億円程度の水準を維持します。

財政調整基金残高の状況 (H26までは決算、H27は見込)



¹²⁴ まちづくり推進基金：公園、学校その他の都市施設の整備、団地造成事業の円滑な運営及び都市活性化のための諸事業を推進するために設けられた基金。

¹²⁵ 財政調整基金：経済の不況等による収支不足や災害発生等による大規模な支出の増に備え、積み立てておくもので、年度間の財政の不均衡を調整するための資金。

【参考】各企業会計における経営基盤の強化に向けた取組

- 財政運営の取組では、主に、一般会計・特別会計の取組について掲載していますが、各企業会計においても、経営基盤の強化に向けた取組を行っていきます。

病院事業会計

「市立札幌病院新ステージアッププラン」の着実な実施

- ・ 紹介予約制の導入などによる新入院患者の確保
- ・ 医療の介入内容をスケジュール表にするクリニカルパス専従職員の配置などによる平均在院日数の短縮

中央卸売市場事業会計

市場事業会計の健全化と市場関係事業者の活性化を目的として、「札幌市中央卸売市場経営改革プラン」と「札幌市中央卸売市場活性化ビジョン」を一本化し、「経営展望（仮称）」として新たに策定（平成28年度（2016年度）に公表予定）

- ・ 市場の施設整備や管理体制の在り方など市場関係者が一体となり効率的な市場運営を行うための計画策定

軌道・高速電車事業会計（路面電車、地下鉄）

「札幌市交通事業経営計画」の着実な実施

- ・ 車両更新、東豊線ホーム柵の設置、耐震対策などさらなる安全性強化やサービスアップの実施
- ・ 東豊線ワンマン運転など効率的な事業運営の実施

水道事業会計

- ・ 「札幌水道ビジョン」の着実な実施と企業債の適正管理
- ・ 水道施設更新のため留保してきた水道施設更新積立金の有効活用

下水道事業会計

下水道を「次世代へつなぐ」ため、計画的・安定的な下水道事業の実施を目的として、平成32年度（2020年度）を目途とする「（仮称）札幌市下水道事業中期経営プラン2020」を策定（平成27年度（2015年度）に公表予定）

- ・ 施設の延命化に向けた予防保全的調査・修繕の実施によるトータルコストの縮減
- ・ 新しい技術の積極的な導入による経費の縮減
- ・ 交付金制度の活用による財源の確保