

## 4 職員力と組織力の向上

### 現状と課題

- これまで、市民に信頼される市役所の実現に向け、内部統制制度の導入や不祥事防止対策の徹底など内部の規律確保の取組のほか、職員のキャリア形成<sup>207</sup>支援や人事評価制度の改善など、行政活動の原動力である職員の資質・能力の向上に向けた取組を進めてきました。一方、近年は、労働市場の流動化などの影響により、職員採用試験の受験者数の減少、内定辞退者の増加、さらには、若年職員の離職が増加傾向にあり、有為な人材の確保、定着が重要な行政課題となっています。
- 行政サービスの質を維持・向上させ、市民の期待に応え続けるためには、改めて「ヒト」という資源の重要性を認識し、限られた人材を最大限に活用しつつ、多様化・複雑化する行政課題の解決に取り組む必要があります。そのためには、職員の組織や仕事への貢献意欲（エンゲージメント<sup>208</sup>）を高めることで、職員の能力を最大限に発揮させ、職員の成長が組織力の向上に繋がるよう、人材の確保・育成・評価・配置・処遇等を戦略的に実施する「人材マネジメント」に取り組むことが重要です。
- 併せて、社会経済情勢が大きく変化する中、社会課題や時代の変化に迅速に対応できる組織体制の構築や、市役所としての力を最大化するための柔軟な組織づくりや、管理職をはじめとするマネジメント力の向上も必要です。

### 取組の方向性

- 人材マネジメントの観点を踏まえ、平成28年（2016年）8月に策定した札幌市職員人材育成基本方針<sup>209</sup>を改定し、同方針に基づき、人材の確保から育成、キャリア支援、人事評価結果の効果的な活用や、管理職のマネジメント能力の向上などの取組を体系的に進めます。
- 行政課題の複雑化・高度化に対応するため、外部人材の登用を進めるほか、札幌市職員の志望者の増加、内定者へのフォロー、若年職員の離職防止対策を実施し、有為な人材の確保・定着に向けた取組を推進します。
- 札幌市役所が次代を担う若者の就職先として魅力を持ち、また、職員が誇りを持って業務に打ち込むことができるよう、女性活躍の推進や、テレワーク環境の促進など、職員一人一人が持てる能力を最大限発揮することが可能な職場環境の整備に取り組めます。併せて、職員が意欲・やりがいを持って市民の課題解決に貢献できるよう、職員提案制度の充実などにも取り組めます。

<sup>207</sup> 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。

<sup>208</sup> エンゲージメント：組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態やその指標。

<sup>209</sup> 札幌市職員人材育成基本方針：職員としての目指す姿を明らかにし、その姿の実現を支える施策を体系的に整理したもの。

- 組織力の最大化に向け、各組織の状況や組織の強み・弱みを可視化した上で、課題解決に向けた取組を実施するため、組織診断を定期的実施するとともに、各職場の管理職が先頭に立ち、組織をけん引するためのマネジメント力の向上に取り組めます。併せて、縦割り行政の弊害を打破し、総合的に市民ニーズに応える政策を推進するため、組織横断的なプロジェクトや会議運営を促進し、迅速な意思決定と協働の組織文化の両立を図ります。

## 取組内容

### I 外部人材の登用を含む職員の確保

1	職員採用活動の充実	所管	総) 職員部
札幌市職員の志望者増加に向け、業務を身近に体験することができるインターンシップ <sup>210</sup> や採用予定者と職員との交流機会の創出など、札幌市の魅力を発信する取組を推進します。			
目標	採用活動に係る取組の推進	2022年 実施	2027年 充実

2	有為かつ多様な人材確保に向けた取組の推進	所管	人事委員会事務局
有為な人材を継続して確保するため、多様な就職希望者が受験しやすい新たな試験制度の導入や職員採用におけるPR活動を更に充実させます。			
目標	有為かつ多様な人材の確保	2022年 実施	2027年 受験者増

3	効果的な外部人材の活用に向けた取組の推進	所管	総) 行政部、 総) 職員部 ほか
多角的な視点に基づく政策立案や行政改革などを進めるため、市政アドバイザー制度 <sup>211</sup> を継続的に運用するほか、市役所における外部人材の導入・活用を促進し、専門的な知見や、民間の経営感覚を効果的に取り入れます。			
目標	外部人材の効果的な活用	2022年 活用	2027年 活用

<sup>210</sup> インターンシップ：職業意識向上の機会及び行政への理解を深める機会を提供することを目的として、大学等の学生を受入れ、実務研修を行う制度のこと。

<sup>211</sup> 市政アドバイザー制度：より効果的な市政運営を行っていくため、様々な分野において外部有識者等から助言・提案を受ける制度。令和5年9月現在、4名のアドバイザーを任命している。

## II 職員力・専門性を向上させる人材の育成と意識改革

1 人材育成の推進			
多様化・複雑化する行政課題に迅速・的確に対応するため、人材育成の取組を推進します。			
① 人材育成に係る取組の推進		所管	総) 職員部
札幌市職員人材育成基本方針を改定するとともに、同方針に基づき、職員の成長やキャリア支援、管理職の部下育成能力の向上など、人材育成に係る取組を推進します。			
目標	人材育成に係る取組の推進	2022年 実施	2027年 実施
② 福祉分野を支える職員の人材育成の強化		所管	総) 職員部、保) 総務部、 子) 子ども育成部 子) 児童相談所 ほか
令和5年(2023年)3月に策定した「子ども虐待防止に関する職務に従事する職員の人材育成ビジョン」、「札幌市一般事務(福祉コース)育成方針」に基づき、協働による支援を実践できるよう、キャリアラダー <sup>212</sup> の活用や、ジョブローテーション <sup>213</sup> の実施、各種研修等の充実により、組織的・計画的に、福祉職場を支えることのできる職員の人材育成を図ります。			
目標	福祉職場における育成研修の充実	2022年 実施	2027年 充実
③ 地域保健を支える保健師の人材育成の推進		所管	保) 保健所
令和5年(2023年)3月に策定した「札幌市保健師人材育成ガイドライン」に基づき、「OJT(職場内研修) <sup>214</sup> 」「Off-JT(職場外研修) <sup>215</sup> 」「ジョブローテーション」「自己啓発」の4つを基本の柱とし、キャリアラダーを活用した組織的な人材育成を図ります。			
目標	保健師専門研修の充実	2022年 実施	2027年 充実
④ DX人材育成の推進		所管	デ) スマートシティ推進部
今後の行政運営に必須となるデジタル技術を職員が効果的に活用できるようにするため、研修等の強化により、各所属におけるデジタル技術を活用した業務改革を担える人材育成を図ります。			
目標	デジタル人材研修の充実	2022年 実施	2027年 充実

<sup>212</sup> キャリアラダー：職務内容や必要なスキルを明確にし、下位職から上位職へはしごを昇るように移行できるキャリア向上の道筋のこと。

<sup>213</sup> ジョブローテーション：職員の能力開発や人材育成を目的に、戦略的・計画的に行われる人事異動のこと。

<sup>214</sup> OJT(職場内研修)：「On-the-Job Training」の略。職場での業務を通じて知識や能力を身につける育成方法。

<sup>215</sup> Off-JT(職場外研修)：「Off-the-Job Training」の略。研修など職場を離れて行う教育方法。

<b>2</b>	<b>職員のキャリア実現・専門性の発揮に向けた支援の実施</b>	<b>所管</b>	<b>総) 職員部</b>
職員の個々の能力を最大限発揮できるよう、キャリア実現に向けた支援を行うほか、複線型の人事管理 <sup>216</sup> に向けた検討を行うなど、職員の意欲や主体性、専門性を高め、組織力の向上や組織活性化に向けた取組を推進します。			
目標	職員のキャリア実現に向けた支援の実施	2022年	2027年
		実施	実施

<b>3</b>	<b>女性活躍推進に向けた取組の実施</b>	<b>所管</b>	<b>総) 職員部</b>
社会情勢等の変化に対応できる豊かで活力ある組織を実現するため、ワークスタイル事例の紹介、係長昇任試験のあり方検討など、女性職員の多様なキャリア形成の実現に向けた支援の充実に取り組みます。			
目標	女性活躍推進に向けた取組の実施	2022年	2027年
		実施	実施

<b>4</b>	<b>若年職員の定着に向けた働きやすい環境づくり</b>	<b>所管</b>	<b>総) 職員部、総) 行政部</b>
組織力向上に当たって課題となっている若年職員の離職を減少させるため、若年職員のキャリアデザインへの支援のほか、経営層（市長・副市長）・管理職による職員への動機付けや風通しの良い組織風土づくりなどにより職員のエンゲージメントを高め、若年職員が仕事にやりがいを持って働ける環境づくりに組織的に取り組みます。			
目標	人間関係など職場環境を理由にした若年職員の離職率	2022年	2027年
		—	減少

<b>5</b>	<b>組織力強化に向けた人事評価制度の積極的活用</b>	<b>所管</b>	<b>総) 職員部</b>
人材育成やマネジメント強化につなげるため、人事評価制度の見直しや評価スキル向上などに取り組むとともに、評価結果のさらなる活用に向けた検討を行います。			
目標	人事評価の見直し・活用	2022年	2027年
		実施	実施

<b>6</b>	<b>不祥事を予防するための取組の推進</b>	<b>所管</b>	<b>総) 職員部</b>
職務内外を通じて職員による不祥事やハラスメントを予防するため、職員への注意喚起等の情報発信や研修の強化などにより、服務規律の徹底を図り、市民に信頼される市役所を目指します。			
目標	不祥事・ハラスメント予防対策の強化	2022年	2027年
		—	強化

<sup>216</sup> 複線型の人事管理：一般的には、ラインとスタッフ、ゼネラリストとスペシャリストなど、複数のキャリアコースが並立する多元的な人事管理システムをいう。

7 共生社会の実現に向けた職員の意識の向上		所管	政) 政策企画部
誰もが互いにその個性や能力を認め合い、多様性が強みとなる社会（共生社会）の実現に向けて、行政が率先して多様性等を意識した施策の展開や事業の実施、市民対応などができるよう、職員研修の実施等を通じて、共生の理念を職員に浸透させていきます。			
目標	共生の理念の浸透を目的とした職員研修の実施	2022年	2027年
		—	実施

### Ⅲ 誰もが活躍できる職場環境の整備

1 職員の仕事と生活の両立支援		所管	総) 職員部
子育て・女性職員応援プラン <sup>217</sup> の推進や長時間労働の是正を講じることにより、職員が仕事と生活を両立して働くことができる職場環境を整備します。			
目標	職員の仕事と生活の両立に寄与する取組の実施	2022年	2027年
		—	実施

2 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境の整備			
市民サービスの高度化及び市役所内の生産性向上に向け、より柔軟で働きやすい環境の整備に取り組みます。			
①	テレワークの拡大など市役所内デジタル環境整備事業	所管	デ) 情報システム部、 総) 行政部
より質の高い行政サービスの提供に向け、庁舎内外でテレワークにて業務が実施できる環境を構築するため、業務パソコンのノート化、庁舎内無線LAN環境の整備等を行い、行政のデジタル環境を整備します。			
目標	テレワーク可能な業務端末数	2022年	2027年
		1,000台	8,500台
② 職員の多様で柔軟な働き方の推進		所管	総) 職員部
様々な背景を持つ職員が、災害時等も含めてその能力を最大限発揮できる勤務環境を整備するため、時差出勤制度、在宅勤務制度の柔軟化やフレックスタイム制度の導入などについて検討を行います。			
目標	様々な背景を持つ職員が働きやすい職場の実現に寄与する取組の実施	2022年	2027年
		—	実施
③ フリーアドレス <sup>218</sup> 等の環境整備の検討		所管	総) 行政部
これまでの職場の机が中心の仕事の仕方から、パソコンが仕事の場となることを念頭に、職員の活発なコミュニケーションを促し、自由な発想のもと業務に遂行できる環境整備を行うため、フリーアドレスやサテライトオフィス <sup>219</sup> 等の導入・促進を進めます。			
目標	フリーアドレス等の環境整備	2022年	2027年
		—	充実

<sup>217</sup> 子育て・女性職員応援プラン：次世代育成支援対策推進法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律を踏まえ、札幌市職員を対象に、仕事と子育ての両立と女性の活躍をより効果的に推進することを目的として策定した計画。

<sup>218</sup> フリーアドレス：職員がオフィスに固定した席を持たない方式であり、必要とする時間だけ机を占有するもの。省スペース化・資料の減量化などのメリットがあるといわれる。

<sup>219</sup> サテライトオフィス：企業や団体の本拠から離れた所に設置されたオフィスのこと。

<b>3 職員提案制度の充実と市政課題への反映の促進</b>		<b>所管</b>	<b>総) 行政部</b>
職員が、既存の業務プロセスなどの改善提案を行うことができる職員提案制度を活性化させ、業務の改善を推進するとともに、職員の改善意欲の向上を図ります。			
目標	職員提案件数	2022年	2027年
		17件	40件

#### IV 変化に柔軟に対応し連携・協働を促進する組織づくりの推進

<b>1 組織状態の可視化及び管理職マネジメントの支援など組織課題解決への対応</b>		<b>所管</b>	<b>総) 行政部、総) 職員部</b>
定量的分析により組織状態を可視化し、その改善を図るため、職員を対象としたエンゲージメント調査を継続的に実施し、課題を明確化するとともに、管理職マネジメント強化など、課題解決に向けた取組を柔軟に実施します。			
目標	組織診断におけるエンゲージメントスコア	2022年	2027年
		—	10%増 (2023年度比)

<b>2 経営層（市長・副市長）や管理職からの発信強化</b>		<b>所管</b>	<b>総) 行政部</b>
経営層（市長・副市長）と職員との意見交換や、経営層が持つ市政運営のビジョン等を発信する機会の充実を図るほか、各所属においても、局長職、部長職、管理職等から組織ごとのミッション、課題等を発信する機会を促進します。			
目標	経営層（市長・副市長）と職員との意見交換の実施	2022年	2027年
		—	実施

<b>3 組織間の横の連携強化などオープンでフラットな組織づくりの推進</b>			
組織間の横の連携強化などオープンでフラットな組織づくりを推進するため、柔軟な組織運営の実現や縦割り打破に向けた継続的な取組などを行います。			
<b>① 柔軟かつ効果的な組織・推進体制の構築</b>		<b>所管</b>	<b>総) 行政部</b>
市政課題に応え、市民サービスの向上に寄与する組織編成を効果的に行います。また、課題解決型の推進体制を柔軟に編成し、協働の組織文化にて課題解決に対応します。			
目標	効果的な推進体制の構築・運用	2022年	2027年
		—	実施
<b>② 職員プロジェクトの活性化</b>		<b>所管</b>	<b>総) 行政部</b>
市役所内の部局単位など、組織の壁を超えて検討課題を提起し、それに対し意見交換を行い、課題解決を図る職員プロジェクトを活性化させます。			
目標	職員プロジェクトの実施	2022年	2027年
		—	随時実施
<b>③ 組織の縦割り弊害の打破に向けた取組の推進</b>		<b>所管</b>	<b>総) 行政部</b>
組織の縦割りの弊害を打破するため、ビジネスチャットを活用した組織横断的な会議運営、情報交換を促進させるなど、職員間の連携を促進し、協働の文化を職員に浸透させ、根付かせていきます。			
目標	組織横断的な業務を行う際にビジネスチャットを活用し、意見交換や課題解決に取り組んだ職員の割合	2022年	2027年
		—	80%

## 2 財政運営の取組

将来を見据えたバランスを重視した財政運営を基本姿勢として、以下の3つの方針に基づいて財政運営を行っていきます。

### (1) 財政運営の方針

#### ○ メリハリの効いた財政運営

「ゆき」や「みどり」といった札幌の資源を生かし、新たな価値を創造し国内外から活力を呼び込むために、安心して子どもを生み育てるための子育て支援や、誰もが健康的に暮らし生涯活躍できる環境づくり、新しい時代にふさわしい都心の形成や札幌の強みを生かした産業の成長など、「まち」と「ひと」の未来への投資に積極的に資源を配分し、「選択と集中」を推進します。

#### ○ 持続可能な財政構造に向けた不断の見直し

人口減少局面という時代の転換点にあって、都市インフラのリニューアルを行いながら安定的に行政サービスを提供していくためには、税源涵養などによる財政基盤の強化はもとより、「増員・増額ありき」や「現状維持」の意識から脱却し、事業目的が硬直化・形骸化している事業の廃止・再構築を含めた、客観的なデータに基づく検証・評価による継続的な見直しのサイクルにより、持続可能な財政構造を維持していきます。

#### ○ 将来世代に過度な負担を残さない健全な財政運営

今後30年の長期的な財政の持続可能性を見据えた上で、計画期間の収支を中期財政フレームとして示し進捗管理を行うとともに、市債や基金の適切な管理と、公共施設の整備・更新の管理を行い、将来世代に責任ある財政運営を堅持します。

上記方針を踏まえ、次の4つの「財政運営の取組」を着実に進めていきます。

#### <財政運営の取組>

財政運営の取組1	計画的な財政運営
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

### 1 計画的な財政運営

計画期間における事業費と財源の大枠を中期財政フレームで示し、都市基盤の再整備や子ども・子育て支援など、資源を重点的に配分した施策を確実に実施します。

また、行政評価制度の効果的な運用など、事業の検証・評価と再編・再構築を進める「事業見直しサイクル」の確立に取り組みます。

加えて、時代や市民のニーズに応じて迅速かつ柔軟に各種施策を実施し、より一層の成果につながるよう、予算編成における各局のマネジメント機能を強化するとともに各局における主体的な事務事業の見直しを推進し、予算編成を行っていきます。

併せて、財政運営に関する情報を幅広い世代の市民へわかりやすく公開していきます。

#### 現状と課題

- 長期的な財政の持続可能性を維持しつつ、年々増加する社会保障費や公共施設の更新需要を見据えつつ、新たなまちづくりの取組を進めていくためには、計画期間中の収支を見通し、将来世代に過度な負担を残さない、持続可能な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。
- 計画期間にとどまらず、長期的にも持続可能な財政構造への転換を進めていくため、「増員・増額ありき」や「現状維持」の意識から脱却し、継続的に事業の成果や手法を客観的に検証・評価し、事業の廃止を含めた事業再編・再構築を予算編成に反映していくための仕組み「事業見直しサイクル」の確立に取り組みます。
- 各局のマネジメント機能を強化し、各施策を迅速かつ柔軟に実施するとともに、各局長の強いリーダーシップによる事業の見直しが積極的に行われる仕組みを構築します。
- 財政運営に関する情報について、経年推移や他都市との比較・分析を行う等、内容の充実に努めながら、幅広い世代の市民へわかりやすく公開していきます。

## 1 中期財政フレームの策定

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しております。また、推計に当たっては、「長期的な財政見通し」も踏まえて作成しています。

なお、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 2023（一般会計<sup>220</sup>）

（単位：億円）

区分		R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	期間合計
歳入	一般財源	5,804	5,817	5,774	5,771	5,778	28,944
	国・道支出金	3,917	3,314	3,406	3,351	3,332	17,320
	市債	701	1,006	917	937	901	4,462
	【臨財債を含めた場合】	【919】	【1,252】	【1,157】	【1,178】	【1,144】	【5,651】
	その他	1,953	1,542	1,490	1,415	1,367	7,768
	基金活用額	93	149	205	247	242	937
合計		12,469	11,828	11,793	11,721	11,619	59,430
歳出	義務的経費	6,049	6,036	6,028	6,034	6,041	30,188
	職員費	1,533	1,532	1,525	1,520	1,522	7,632
	公債費	918	928	940	971	989	4,745
	扶助費	3,598	3,576	3,563	3,543	3,530	17,810
	他会計繰出金	1,100	1,131	1,134	1,141	1,155	5,661
	建設事業費	1,359	1,708	1,646	1,689	1,627	8,029
	その他事業費	3,961	2,954	2,985	2,856	2,796	15,552
合計		12,469	11,828	11,793	11,721	11,619	59,430
【参考】活用基金(現金)残高の見込み		1,225	1,178	1,074	929	789	-
【参考】一般会計市債残高の見込み		11,160	11,491	11,728	11,967	12,161	-

※ 表中の数値は表示単位未満で端数整理しているため、合計値と合計が一致しない場合があります。

※ 財源見通しが本フレームから大きく乖離する場合には、追加の財政運営の取組や、計画事業の見直しなどにより財政の健全性を維持します。

<sup>220</sup> 一般会計：市民の暮らしやまちづくりに必要な基本的な行政サービスを行うための会計

## 【中期財政フレーム 2023 の設定条件】

中期財政フレームの各年度の金額は、令和5年度（2023年度）は、2定補正（肉付補正）までの予算額、令和6年度（2024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)	令和5年度予算に、税源涵養効果額などを見込み試算 臨時財政対策債は、一般財源として令和5年度決定額により試算
	国・道支出金	歳出の各事業費の増減を反映
	市債	
	その他	
歳出	職員費	現行の職員定数や給与体系をベースに新規採用、定年退職予定数等を踏まえて試算
	公債費	歳入の市債発行額を基に、予算執行段階での発行減を見込み試算
	扶助費	令和5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
	建設事業費	本計画掲載事業等の各年度の見込額を計上
	その他事業費	本計画掲載事業の各年度の見込額を計上し、その他については令和5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して試算
活用可能基金(現金)残高の見込み		令和4年度末残高に、中期財政フレームにおける基金活用額と、予算執行段階の節減による取崩し額の減等を反映して試算
一般会計市債残高の見込み		令和4年度末残高に、中期財政フレームにおける市債発行額、予算執行段階での発行減を加味した償還額等を反映して試算

## 2 適切な目標設定・事業評価を通じた「事業見直しサイクル」の確立

事業化に際しては、適切な成果目標を立てた上で、事業による活動結果と、それによる事業の成果を定量的かつ論理的に結びつけた事業評価の枠組みを設定します。これに基づき、毎年度、客観的なデータに基づいた事業の効果検証を行うことで、当該事業の最終成果を可視化し、より効果的な事業に再構築する「事業見直しサイクル」を確立します。

### 具体的な取組

- ・ 中期実施計画の策定や毎年度の予算編成において、客観的評価を可能とする評価指標を設定の上、毎年度事業効果の検証・評価を行い、その結果を次年度の予算要求・予算査定に反映する「事業見直しサイクル」を確立します。
- ・ 想定した効果が見込まれない事業や、事業効果が不明確な事業については、計画期間中であっても、事業手法の抜本的見直しを含めた事業の再編・再構築を行います。

### 3 局マネジメント機能の強化

時代や市民のニーズに即応した事業の構築・見直しを積極的に実施できるよう、事業の所管局による予算編成上の権限を拡大するとともに、各局が事業の構築や見直しに積極的に取り組む仕組みを構築します。これらの取組を実施することで、計画事業の実施や、その後の社会情勢の変化に応じた事業構築や見直しに、各局の主体的な判断で取り組みます。

#### 具体的な取組

- ・社会情勢の変化に即応し、各局が柔軟に対応できる局マネジメントの仕組みを拡充します。
- ・各局において、事業費や人件費を含めた見直しが積極的に行われる仕組みを強化します。
- ・計画期間中の柔軟な財源配分を可能とする仕組みを継続します。

### 4 わかりやすい財政情報の公開

札幌の未来を担う子ども達を含む幅広い世代の市民に対し、財政運営に関する情報をわかりやすく公開していきます。また、財政情報の公開にあたっては、経年推移や他都市との比較・分析を行う等、内容の充実に努めます。

#### 具体的な取組

- ・冊子（さっぽろのおサイフ等）やホームページ等を通じて、若い世代も含めた幅広い世代に対し、財政情報をわかりやすく公開していきます。
- ・財務諸表等から得られる財政指標や行政コストの情報について、経年推移や他都市との比較・分析を行う等、財政情報の充実に努めます。

## 2 歳入・歳出の改革

本計画に位置付けられた事業に資源を再配分するとともに、将来にわたって持続可能なまちづくりを進めていくため、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といった財政需要が増加する一方、本市においても人口減少局面を迎え、中長期的には生産年齢人口の減少や市税収入等の先細りなど、市政課題への対応に投入できる人材・予算といった資源は必然的に縮減していくことが想定されます。

さらに、今般の新型コロナウイルス感染症を始め、物価高騰、少子高齢化、気候変動問題など、本市を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、市制施行 100 周年を迎えた本市にあっては、次の 100 年を見据えて、こうした様々な変化をむしろ積極的に生かし、持続的に成長していくことが必要です。

このような状況下において、持続的成長を実現するためには、変化する市民ニーズを確実にとらえながら、必要性や事業効果が低下している既存事業の廃止など、事業の新陳代謝による大胆な政策シフトが今まで以上に強く求められており、市役所一丸となって、前例にとらわれない本格的な「選択と集中」を実行し、抜本的な事業再編・再構築に取り組む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再配分していくため、これまでの行財政改革の取組やアクションプラン 2019 による見直しに加え、次の観点から改めて事業の在り方を検討し、更なる見直しを進めます。

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、NPO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。

※ 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。

1 行政サービスの効率化の推進		効果額 約26億円
<p>市役所内部のデジタル化の推進や、縦割り意識を脱却した事業の統廃合など、事業の効率的かつ効果的な執行に努め、コスト縮減を図ります。</p> <p>また、業務分析を通じて市が直接担うべき分野と民間の活力や専門性の導入を進めるべき分野を見極め、効率的な職員配置を行うことなどにより、サービスアップや人手不足に対応するとともに、人件費の抑制も進めていきます。</p>		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆業務等の集約・効率化</li> <li>◆福祉関連業務等の集約・委託化</li> <li>◆清掃事業の効率化</li> <li>◆PPP/PFIの導入促進</li> <li>◆ICTの活用による運搬排雪等の効率化</li> <li>◆効率的な事務執行による行政コストの縮減</li> </ul> <p>(以下効果額未計上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆区役所窓口業務の効率化</li> <li>◆業務システムの集約・効率化</li> <li>◆図書館の運営手法の検討</li> </ul>	

2 受益者負担の適正化		効果額 約5億円
<p>サービスを受ける市民と受けない市民の間の公平性、社会経済情勢の変化や施策推進の観点などから、施設整備費も含めた現在のサービス提供のためのコスト（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。</p>		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆使用料・手数料全般の定期的な見直し</li> </ul> <p>(以下効果額未計上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆火葬場・墓地使用料、下水道使用料 など</li> </ul>	

3 公共施設マネジメントの推進		
<p>将来の人口減少を見据え、持続可能な公共施設マネジメントを進めるため、「札幌市市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針」に基づき、計画的保全と長寿命化による更新需要の平準化、利便性の高い地域交流拠点や小学校等への集約連携型の施設配置、施設総量規模の適正化などにより、更新費用の縮減に努めます。</p>		
具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">◆学校</li> <li style="width: 33%;">◆市営住宅</li> <li style="width: 33%;">◆スポーツ施設</li> <li style="width: 33%;">◆ごみ処理施設</li> <li style="width: 33%;">◆児童会館</li> <li style="width: 33%;">◆まちづくりセンター</li> <li style="width: 33%;">◆インフラ施設（道路、下水道等）</li> <li style="width: 33%;">など</li> </ul>	

<b>4</b>	<b>企業会計繰出金の見直し</b>	<b>効果額 約 95 億円</b>
<p>一般会計から企業会計への繰出金は、基準内繰出<sup>221</sup>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。</p>		
具体的な 取組	◆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等	

<b>5</b>	<b>持続可能な施策の在り方の検討</b>
<p>本市は、人口減少、少子高齢化の到来といった大きな転換期を迎えており、生産年齢人口の減少に伴う市税収入などの減少が見込まれる一方で、超高齢社会の進展による社会保障費の増加や老朽化する公共施設等の更新などの財政需要が増大するなど、現行のサービスの維持が困難になることが予想されます。</p> <p>本計画は今後5年間の中期実施計画ですが、人口構造や社会経済情勢の変化に応じて市民サービスを維持・向上させていく一方で、事業や施設の縮小・廃止を含めた見直しを進めるなど、より長期的な視点で、持続可能な施策の在り方を継続的に検討していきます。</p>	
長期的な 検討項目	<p>《施策の在り方》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ごみ処理 ・除排雪 ・市営住宅 ・公共交通ネットワーク</li> <li>・高齢者施策 ・観光振興 など</li> </ul> <p>《施設の在り方》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・老人福祉センター ・保養センター駒岡 ・健康づくりセンター</li> <li>・若者活動センター など</li> </ul>

<sup>221</sup> 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。

### 3 財政基盤の強化

持続可能な財政構造への転換を進めていくため、市税等の自主財源<sup>224</sup>を中心とした財政基盤の強化を図るとともに、財産の戦略的な活用を進めます。

#### 現状と課題

- 札幌市の令和4年度決算における自主財源の比率は38.8%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や資産の活用による収入が占めています。

将来にわたり安定的な行政サービスを提供していくためには、市税収入を始めとする自主財源比率を高め、自立的な行財政運営を実現することが必要不可欠です。

#### 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、スタートアップを始めとした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ります。また、人口減少社会が進行する中でも、札幌の資源を生かし国内外から「ひと」を呼び込む施策の展開や、確実な税の賦課・徴収など自主財源比率の積極的な向上を図ります。

また、社会情勢の変化に即した負担の在り方の検討、公有財産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

増大する財政需要に対応し、自主的かつ安定的な財政運営を行うために、地方税財源の拡充を国に提案・要望し、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、地方の財政需要と地方税等の収入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・議長会による要請活動の実施

<sup>222</sup> 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。



## 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、新たな価値を生み出すスタートアップの創出・育成に向けた誰もがチャレンジできる環境の整備や、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。

また、ふるさと納税の仕組みを活用した財源確保の手法を継続します。

### 具体的な 取組

- ◆スタートアップの創出・育成や、産業・観光振興、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
- ◆ふるさと納税の仕組みを活用した財源確保手法の検討  
ふるさと納税のPR強化、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）等

## 3 国内外から「ひと」を呼び込む施策の展開

人口減少社会が進行する中でも、子どもを生み・育てやすいまちづくりを推し進めるのみならず、札幌の資源を生かし新たな価値を創造することで、積極的に国内外から新たに「ひと」を呼び込み、「まち」の活力を維持・向上させていきます。

### 具体的な 取組

- ◆子育てに優しいまちづくり  
妊娠期からの切れ目のない支援、男性による家事・育児への支援、様々な保育サービスの整備など
- ◆定住・交流・関係人口の増加  
UIJターン移住希望者への支援、観光客の満足度向上を指向した観光施策によるリピーター確保、さっぽろ圏ふるさと応援隊による関係人口の創出など
- ◆「ひと」を呼び込む施策の展開  
市内スキー場や観光関連団体と連携した都市型スノーリゾートの推進  
成長産業としてのポテンシャルを秘めたゲーム等のコンテンツ産業の振興

#### 4 収納率の堅持・収納対策強化、債権管理

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、収納率を堅持するとともに、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、より一層の適正かつ効率的な債権管理を実施します。

具体的な  
取組

- ◆市税  
R4年度実績 99.0%を堅持し、更なる収納率向上を目指す
- ◆国民健康保険料  
R4年度実績 94.8%を堅持し、更なる収納率向上を目指す
- ◆その他の歳入  
【使用料、負担金、諸収入等】効果的な徴収方法・体制の検討など

#### 5 社会情勢の変化に即した負担の在り方の検討

外国人観光客の急増など、社会情勢の変化に応じた行政需要に的確に対応していくため、目的に即した新たな負担の在り方について検討を進めます。

具体的な  
取組

- ◆法定外目的税の導入（宿泊税など）

#### 6 公有財産の戦略的な活用

効果額 約40億円

今後、利用予定のない未利用地の売却や、再取得が難しく、将来の行政需要が想定される未利用地の定期借地など、市有財産を戦略的に活用します。

具体的な  
取組

- ◆市営住宅等の跡地の活用
- ◆未利用や不要となった土地の売却・定期借地・貸付 など

## 4 財政規律の堅持

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

- 社会保障費や公共施設の更新といった財政需要が増加する一方、中長期的には超高齢社会の到来に伴う生産年齢人口の減少による市税収入等の先細りなど、本市の財政運営の見通しはより一層不透明感を増しています。

また、老朽化する公共施設等の更新や、都市基盤の再整備などを進めていくに当たっては、世代間の負担の公平性という観点から、市債を活用していくことが不可欠であり、当面建設事業に係る市債の発行額は増えていく見通しです。地方交付税の振り替わりである臨時財政対策債は、国や地方の財政状況を考慮すると、今後も一定程度発行が見込まれることから、市債全体の残高は増加していくことが見込まれます。

さらに、この計画期間中の事業の財源として、財政調整基金<sup>223</sup>や土地開発基金<sup>224</sup>、まちづくり推進基金<sup>225</sup>などの基金を計画的に取り崩すことを想定しています。

こうした状況下で、将来にわたって安定した行政サービスを継続していくためには、長期的な財政見通しの下、増加する公共施設の更新需要の平準化に努め、将来世代が負う市債残高の適切な管理や、将来世代に引き継ぐ基金の残高を、適切な水準に管理していく必要があります。

<sup>223</sup> **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基金。

<sup>224</sup> **土地開発基金**：公用あるいは公共用に供する土地又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。

<sup>225</sup> **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。

# 1 市債の適切な管理【全会計（一般会計、特別会計<sup>226</sup>、企業会計<sup>227</sup>）】

老朽化する公共施設の更新や、都市基盤の再整備などを進めていくに当たり、当面建設事業に係る市債の発行額は増加する見通しとなっております。このような状況においても、将来の人口減少を見据え、負担の先送りをしないために、令和9年度（2027年度）末の市債残高<sup>\*</sup>が、平成26年度（2014年度）末の水準を上回らないよう適正に執行管理していきます。

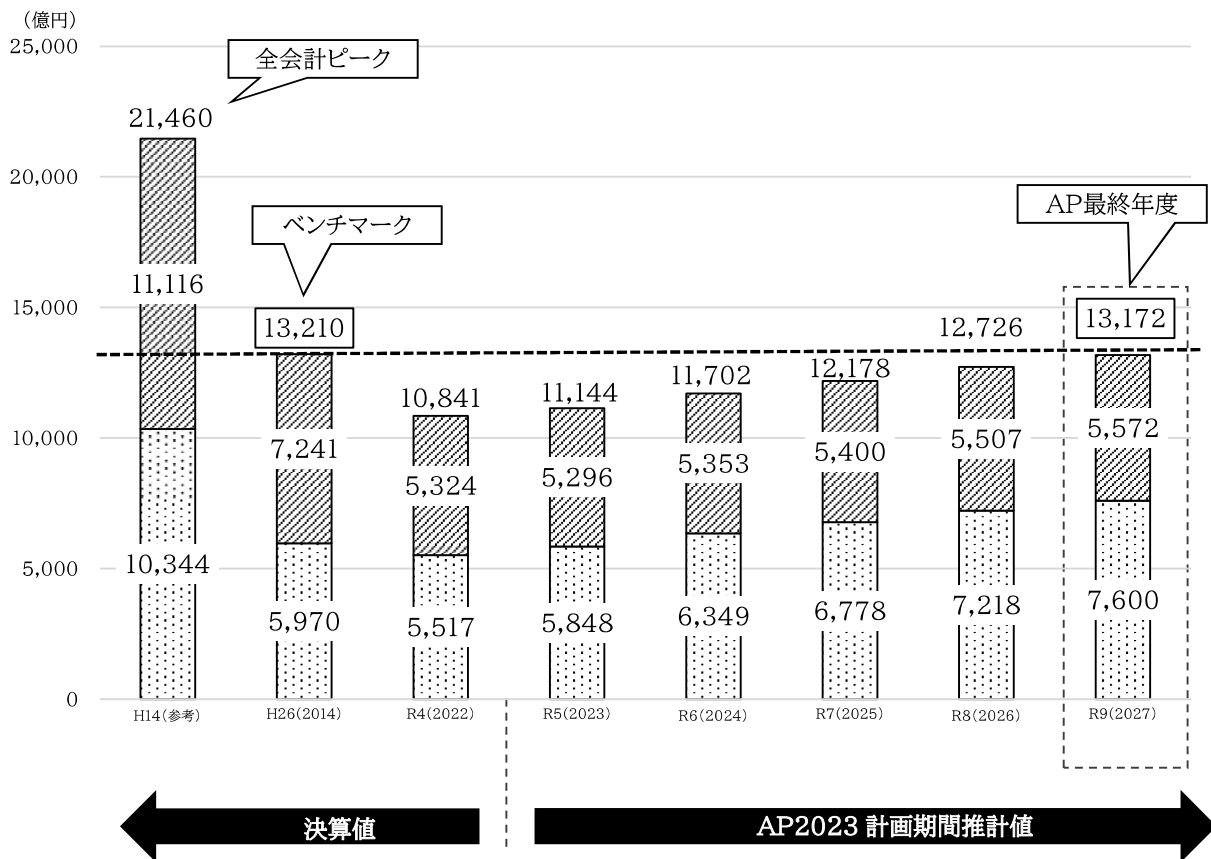
また、ESG債<sup>228</sup>の発行をはじめ市債の調達手法の多様化を図り、安定的な資金調達に取り組みます。

※ 臨時財政対策債を除く、全会計の市債残高。なお、臨時財政対策債は税収の状況や国の政策によって大きく変動し、札幌市独自にコントロールすることが困難であるため、ベンチマークの対象から除く。

（ベンチマーク）

平成26年度末 市債残高 > 令和9年度末 市債残高

## 【計画事業費を反映した市債残高<sup>\*</sup>の推計】



※ 市債残高は全会計ベースで臨時財政対策債を除いた額をいう

<sup>226</sup> 特別会計：国民健康保険や介護保険のような保険事業など、一般会計と区別する必要がある事業の会計。

<sup>227</sup> 企業会計：地下鉄や水道など、利用料金などで運営している事業の会計。

<sup>228</sup> ESG債：環境課題や社会的課題の解決に向けた事業に対する資金調達として発行する債券。

## 2 将来の財政需要を見据えた基金の戦略的活用

以下の基金については、毎年度の予算編成や予算執行の過程において、事業費の精査や節減、歳入の確保を図りながら、計画期間の財源として可能な限り抑制して活用していき、貴重な財源として将来に引き継ぎます。

### ◆財政調整基金

プラン最終年度である令和9年度（2027年度）末の残高について、100億円以上の水準を維持します。

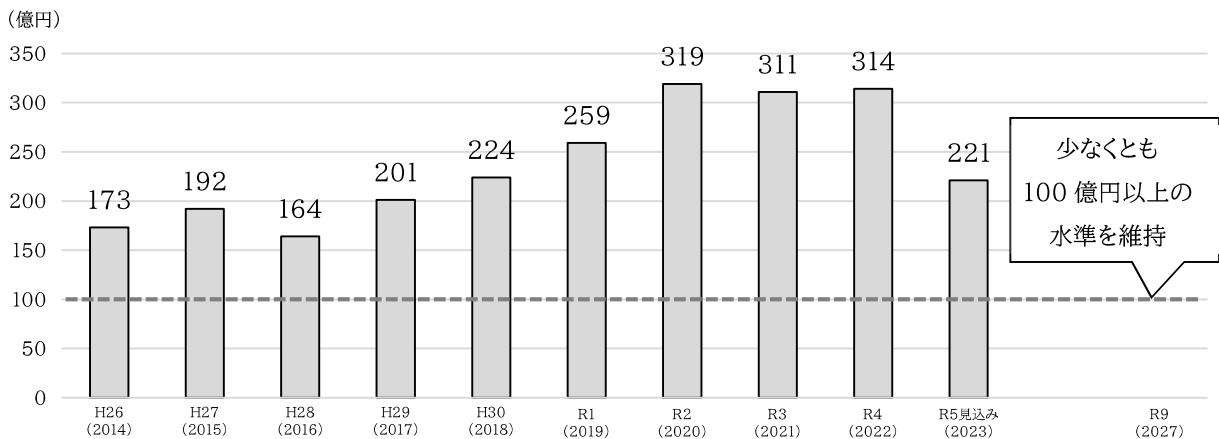
### ◆土地開発基金

定額運用に必要な200億円を確保し、これを上回る部分について活用します。

### ◆まちづくり推進基金

今後の都市基盤の整備など、将来のまちづくりを見据えた取組などへ活用します。

### 【財政調整基金残高推移】



### 3 長期的な財政見通しを踏まえた持続可能な財政運営【一般会計】

本計画期間中のみならず、今後予測される人口減少や増大する社会保障費・公共施設の更新需要を踏まえても、中長期にわたって健全で持続可能な財政運営を実現するため、30年間の長期的な財政見通しを試算しました。なお、長期的な試算においては、国の社会保障制度、税財政制度、経済動向により大きく変動することから、以下の前提に基づく試算としています。

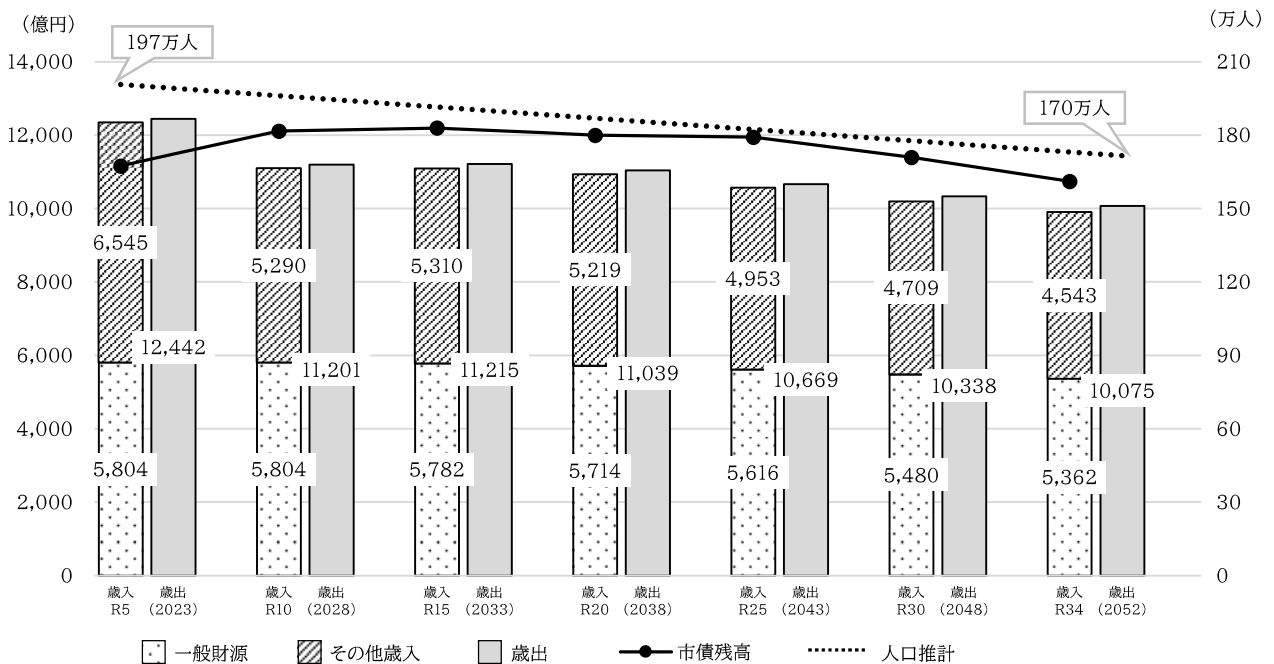
#### 前提条件

- ・国の制度変更や物価変動は見込まない
- ・人口に連動することが見込まれる歳入・歳出については将来推計人口に基づき試算
- ・地方交付税（臨時財政対策債含む）は、今後の財政需要の増減を加味し試算
- ・建設事業費は、可能な限り事業の平準化を行った上で、大規模なものは個別に積み上げ
- ・活用可能基金は将来へ引き継ぐ財産として、予算執行上の節減による取崩し減を見込む
- ・市債残高算出に当たっては、契約差金など予算執行段階での発行減を見込む
- ・歳入には、一定程度保有する財産の売却益を見込む
- ・歳入・歳出には一定程度行財政運営の取組による事業の見直しの効果を見込む

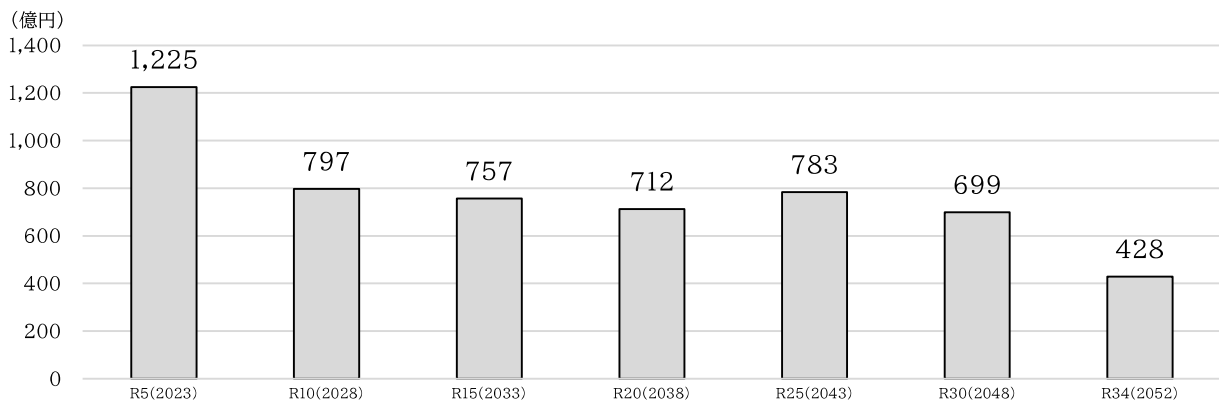
#### 【30年間の長期的な財政見通し】

人口減少に伴う歳入減や、公共施設の更新等に伴う歳出増により、毎年一定の収支不足が生じ、基金の活用が必要となります。一方で、行財政運営の取組による事業の見直しを継続的に行うことにより、30年後の令和34年度（2052年度）においても400億円程度の基金残高を維持できる見込みです。

将来にわたって持続可能な財政運営を行うためには、毎年度の予算編成や予算執行の過程において事業費の精査・節減や歳入の確保など、不断の見直しを行い、市債や基金の残高を適正な水準に保ちます。

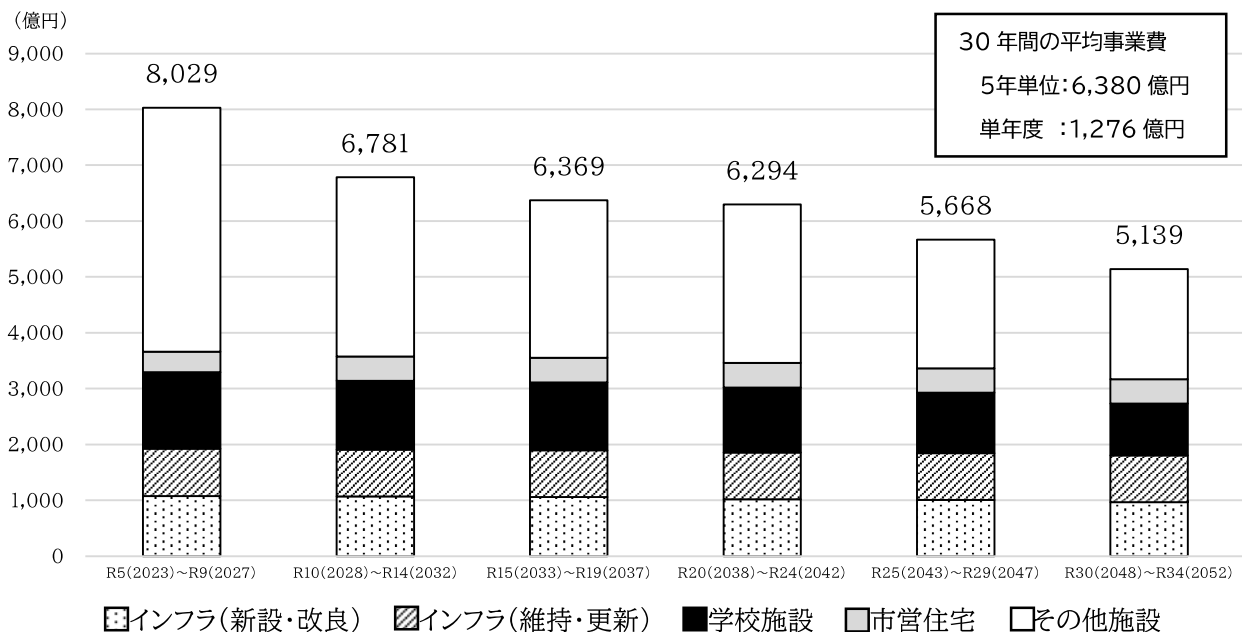


## 【基金残高推移】



## 【建設事業費（5年単位）の見通し】

増加する公共施設の更新需要は、長寿命化・平準化・複合化等により事業規模を適正化します。



※見通しの前提

主な施設	考え方
インフラ施設 (道路、公園など)	新設・改良については、人口減少が顕著となる2030年頃からインフラの整備率の高まりなどに伴い、緩やかに減少していくと見込む一方、維持・更新については、現行の事業規模を確保します。
学校施設	年少人口推計の減少を踏まえ、児童生徒数に見合った規模へ適正化し、計画的に更新を行います。
市営住宅	総人口推計の減少を踏まえた規模へ適正化することを目指し、可能な限り事業の平準化を図ります。
その他施設 (市民利用施設、庁舎など)	市民利用施設・庁舎等について、可能な限り事業を平準化しながら、人口推計を踏まえた規模の適正化を見込む一方、施設の保全・大規模改修については、現行の事業規模を確保します。

### 【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

医療の質の更なる向上と将来に向けた経営改善を目的として次期中期経営計画を策定（令和6年度（2024年度）に公表予定）

- ・ 少子高齢化等による中長期的な医療環境の変化を見据えた機能強化の検討

#### 中央卸売市場事業会計

「第2次札幌市中央卸売市場経営活性化プロジェクト」（2021～2030）の着実な実施

- ・ 市場関係事業者の取扱額の増加や収益性向上の後押し、施設の有効活用の促進などによる安定した収入の確保
- ・ 施設の老朽化対策の推進等によるライフサイクルコストの縮減など、継続的な支出の抑制
- ・ 災害等の発生時でも市場機能を維持できる運営体制を強化、市場の役割及び重要性の発信、環境への配慮といった社会的要請への対応

#### 軌道整備・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」改定版（2024～2028）の着実な実施

- ・ コロナ禍の影響による乗車料収入の減少を踏まえ、持続可能な経営を実現するための財政収支の策定
- ・ 施設や設備の老朽化更新及び長寿命化の検討、案内表示の多言語化など訪日外国人旅行者への対応、路面電車の低床車両導入の継続など、更なる安全性強化やサービスアップの実施
- ・ 北海道新幹線の札幌駅延伸などを見据え、乗り換え接続や混雑対策といった駅施設の機能拡充の実施
- ・ 路面電車事業の上下分離制度による効率的な事業運営の継続

#### 水道事業会計

「札幌水道ビジョン2015～2024」の着実な実施

- ・ 水道施設更新や災害対策の実施と、企業債の適切な管理を含む健全経営の堅持
- ・ 施設規模の見直しや延命化などによる経費節減

また、令和7年度（2025年度）以降の中長期計画である次期札幌水道ビジョン（2025～2034）を策定予定（令和6年度（2024年度）に公表予定）

#### 下水道事業会計

「札幌市下水道事業中期経営プラン2025」（2021～2025）の着実な実施

- ・ 施設の適切な維持管理に努めながら、可能な限り延命化を図り、計画的に改築を実施することによるライフサイクルコストの縮減
- ・ 将来の人口減少を踏まえた施設規模の適正化の検討やICTの活用などによる新たな業務効率化の取組の検討
- ・ 国の交付金制度の積極的な活用や不用金属の売却などによる財源の確保、適正な受益者負担の検討



