

第3章 行財政運営の方向性

- 1 行財政運営における現状
- 2 行政運営の目指す姿と取組方針・取組例
- 3 財政運営の視点と取組方針
- 4 「北海道と共に発展する札幌市」に向けた取組方針
- 5 中期実施計画や個別計画の策定などによる施策の推進

第3章 行財政運営の方向性

これまで、ビジョン編に掲げる「目指すべき都市像」の実現に向けて、第1章では「分野横断的に取り組む施策」を、第2章では「まちづくりの基本目標ごとに取り組む施策」を定めてきました。

「目指すべき都市像」では、子どもから大人までのあらゆる世代のひとや多様なひとが交わり、一人一人の「思い」が繋がって、新しい時代にふさわしい真に豊かな暮らしを創り、様々な分野において新たな価値を生み出す将来を描いています。

この都市像の実現に向けては、行政職員一人一人の、市民の命を守る最後のとりでとしての意識や、個人や地域が引き受けることができない分野を担う責任感などの「思い」を紡ぎ、多様な主体と共に額に汗することで、市民目線の市政運営につなげていかななくてはなりません。

そのため、この章では、第1章と第2章に定める施策を着実に、かつ、より効果的に推進していくために、現状を踏まえて行財政運営における今後の方向性を定めるとともに、札幌市が北海道やさっぽろ圏の中心都市として発揮すべき役割に関する「北海道と共に発展する札幌市」に向けた取組方針などを定めます。

1 行財政運営における現状

(1)市民ニーズの多様化・複雑化

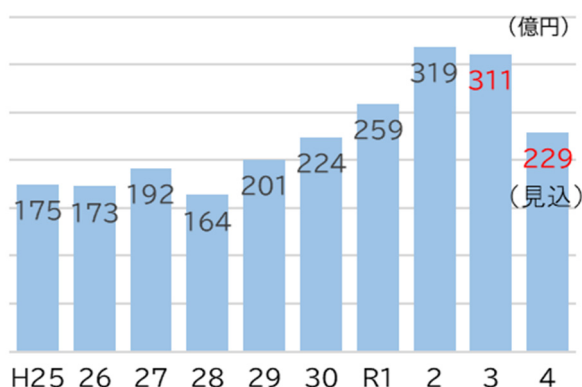
少子高齢化の進行、価値観やライフスタイルの多様化などに伴い、行政に対する市民ニーズはますます多様化・複雑化していることから、今後は市民ニーズをよりの確に捉えながら、市民の視点に立った行政サービスを提供し、市民生活の質を向上していく必要があります。

(2)頻発する自然災害や感染症の感染拡大への対応

昨今頻発する自然災害や感染症の感染拡大への対応に当たっては、市民などへの情報発信や広報を強化するとともに、組織として通常業務と自然災害等への対応業務を両立させていくため、場所を問わず時間を有効に活用しながら業務を継続できる環境の整備や業務の効率化等により、人的資源を創出していくことが必要になります。

なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に当たっては、財政運営の面においても、感染症対策のため、国からの交付金や財政調整基金を財源とした補正予算を計上するなど、機動的な対応が求められました。

▼財政調整基金の推移



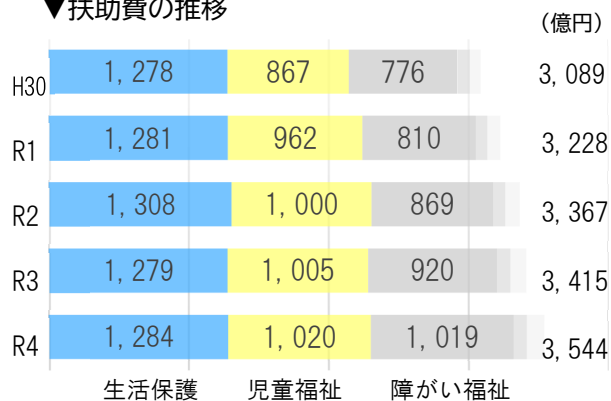
(3) 複雑化する福祉課題

福祉分野において、老老介護¹³⁷や介護と育児の双方に直面する世帯、感染症を経ての生活困窮、孤独・孤立の問題、ヤングケアラーへの支援など、従前と比べて複合的な課題が顕在化しているといえます。

また、児童虐待への対応に当たっては、死亡事案等に関し、ここ十数年の間に5回の検証報告がなされ、令和元年（2019年）6月に発生した女兒死亡事案¹³⁸の検証報告書では、「市民の困難を共感的に洞察し、協働の文化を持つ組織になる必要」との指摘を受けています。

財政面においては、社会保障制度の生活保護・児童福祉・障がい福祉に要する経費である扶助費の推移を見ると、子育て世帯や障がいのある方への支援の充実などにより、近年増加傾向にあります。

▼扶助費の推移



(4) 限られた経営資源

札幌市の歳入・歳出総額は増加傾向にあります。歳入に占める税金の割合が低く、地方交付税への依存度が高い状況にあります。また、歳出では児童福祉や障がい福祉を含む保健福祉費が年々増加しているほか、公共施設の老朽化も進んでいることから、今後更に財政構造が硬直化することが想定されます。

加えて、人口減少が進み、従来のように職員を確保することができない時代の到来が見込まれる中、上述の市民ニーズの多様化・複雑化、頻発する自然災害や感染症の感染拡大による行政需要の高まり等に対応していくためには、従来の行財政運営では、人員や予算などの「経営資源」が不足することが見込まれます。

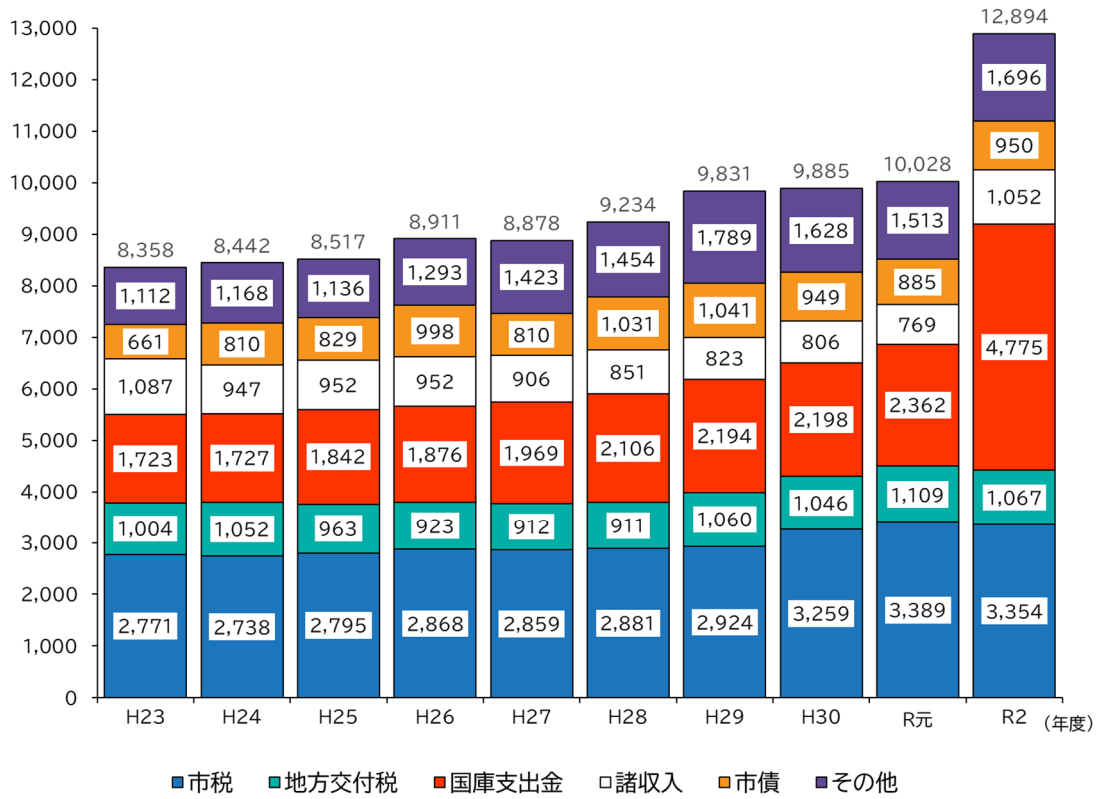
このため、外部人材を効果的に活用しつつ、今ある職員の能力を最大限発揮させることが必要となるほか、既存事業・施設・サービスの見直しなど、経営資源の分配がますます重要になってきており、課題解決に当たっては、市民、企業、各種団体などの様々な主体と連携して取り組んでいくことがこれまで以上に求められます。

¹³⁷ 【老老介護】65歳以上の高齢者を65歳以上の高齢者が介護する状態

¹³⁸ 【女兒死亡事案】令和元年(2019年)6月に2歳女兒が死亡した事案。「札幌市子ども・子育て会議児童福祉部会」において事案の経緯などの分析や問題点・課題の整理が行われ、札幌市における児童虐待防止に向けた支援の在り方などが検証報告書として取りまとめられ、令和2年(2020年)3月に提言されている。

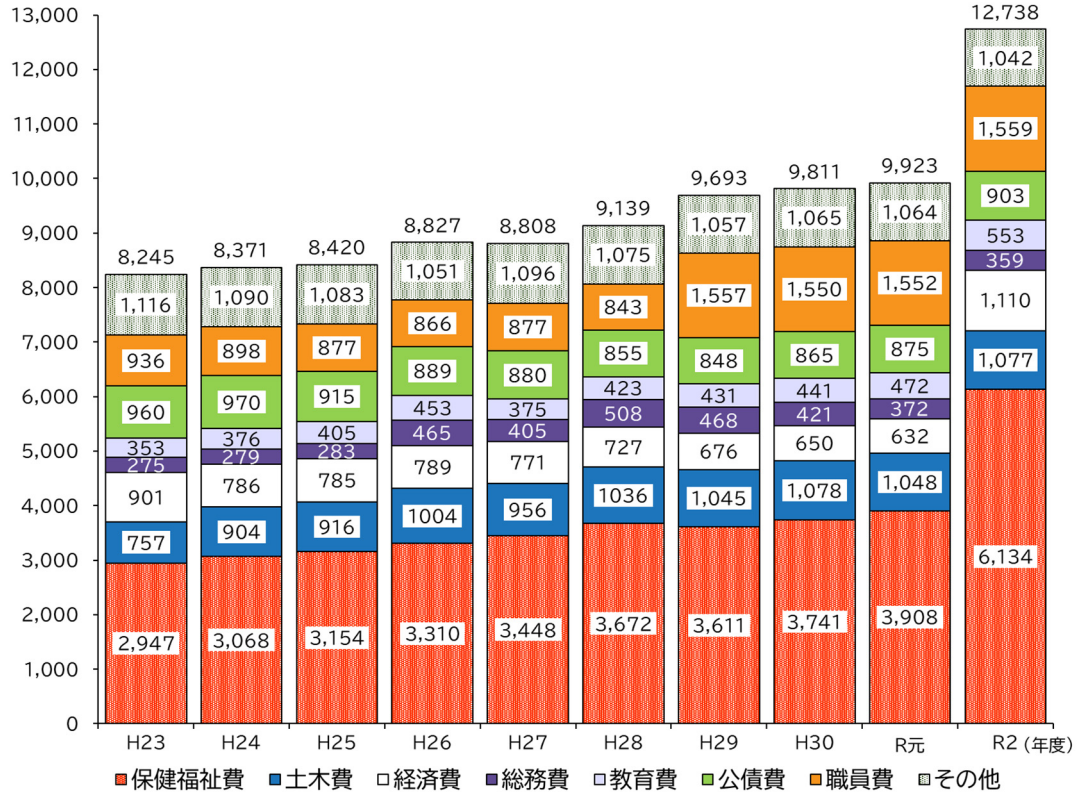
▼歳入総額の推移

(単位:億円)



▼歳出総額の推移

(単位:億円)



2 行政運営の目指す姿と取組方針・取組例

今後の行政運営に当たっては、市民の利便性の向上に資することはもとより、諸課題に対応した質の高い行政サービスを持続的に提供していくことが求められることから、注力すべき事柄を明確にした上で、最小限のコストで効果の最大化を図っていくことが必要です。

また、地方自治の前提として、行政と市民との間の信頼関係の構築が不可欠であることから、市民感覚を大切にしながら、市民が抱える課題を適切に理解・把握の上、合理的根拠に基づいた政策立案・運営、戦略的な広報などを併せて行っていくことが求められます。

ここでは、行政運営の方向性として、「行政運営の目指す姿」を次のとおり定めます。

行政運営の目指す姿

“市民のために、協働し、挑戦する市役所”

- 市民の困りごとや不安に共感し、市民に寄り添うことを原点に、市民視点に立って考え、行動し、期待に応えます。
- 制度をまたぐ複合的な課題を解決するための市役所内での組織横断的な協働文化の醸成はもとより、様々な課題に対応した行政サービスを隙間なく提供するため、多様な機関・団体との協働・連携を進めます。
- 市民に信頼される市役所を目指し、前例に縛られず、たゆまぬ市役所改革に挑戦し続けます。

次に、この行政運営の目指す姿を実現するための取組方針を次のように定めます。

①行政サービスの高度化

誰もが安心して快適に住み続けられるよう、ますます多様化・複雑化する市民ニーズを的確に捉えながら、市民一人一人の状況に応じたきめ細かな対応を行うほか、デジタル技術の活用により必ずしも市民の来庁を必要としない環境を実現するなど、行政サービスの高度化を図ります。

また、市政情報をより効果的に提供・発信し、市政に対する市民の信頼感を醸成していきます。

【主な取組の方向性】※括弧内は取組例を指す（第3章において同じ）。

- 多様な市民ニーズへのきめ細かな行政サービス提供体制の構築（複合的な福祉課題を抱える市民への支援体制の構築、子ども・子育て家庭への支援体制の強化など）
- デジタル化や区役所改革など市民目線の行政サービスの構築（行政手続のオンライン化の推進、書かない窓口の実現に向けた取組、オンライン相談の実施など）
- 市民感覚を踏まえた戦略的な広報の推進（札幌市ホームページの再構築、クロスメディア広報¹³⁹の実施など）

¹³⁹ 【クロスメディア広報】各種メディアの特性を踏まえ、複数のメディアを組み合わせることによる相乗効果により、効果的に情報発信をすることで、市民の能動的な行動につなげる広報

② 不断の行政改革の推進

限られた経営資源の中でより質の高い行政サービスを将来にわたり提供していくため、行政のデジタルトランスフォーメーション(DX)を計画的に進めることにより、生産性の向上を図るとともに、合理的根拠に基づく業務プロセスの再構築や徹底した事業の見直しなど、不断の市役所改革に取り組み、事業効果の最大化を図ります。

【主な取組の方向性】

- 業務の見える化などの根拠に基づく政策立案(EBPM¹⁴⁰や行政評価制度¹⁴¹の効果的な運用など)
- デジタルツールの活用などによる行政DXの更なる推進(ICTツールの導入効果を最大化するための紙媒体資料の電子化など)
- 業務の集約化・業務プロセスの最適化の取組(行政事務センター¹⁴²の更なる活用、要介護認定事務等の個別業務の集約化など)

③ 多様な主体による連携・協働の推進

社会的課題が複雑化・高度化していく中で、行政だけで課題解決を図ることがますます困難になっていくことが見込まれるため、市民や企業、大学、各種団体などの創意工夫を生かした社会全体による課題解決の重要性が増しております。今後は、様々な主体との連携・協働を推進し、新たな価値を共に創出することにより、課題解決に取り組んでいきます。

【主な取組の方向性】

- 市政への市民参加の推進(市民意見の的確な把握や市政への反映に向けた仕組みづくり、市民参加の促進のための戦略的な情報発信など)
- 民間活力の導入などの多様な主体との連携による行政運営(民間の発想の行政運営への反映や多様な主体との連携・協働体制の構築、官民連携による施設整備・運営の促進、成果連動型民間委託¹⁴³の活用、出資団体・他自治体との連携推進など)

④ 職員力と組織力の向上

変化する社会経済情勢や多様な課題に柔軟に対応していくため、従来の価値観にとらわれずに広い視野を持つ職員を育成するとともに、こうした状況に迅速かつ効果的に適応できる組織づくりを推進していくことにより、行政経営の質を向上させます。

【主な取組の方向性】

- 外部人材の登用を含む職員の確保(採用試験制度の見直し、外部人材の任用など)
- 職員力・専門性を向上させる人材の育成と意識改革(キャリア形成につながる研修・人事配置など)

¹⁴⁰ 【EBPM】Evidence-Based Policy Making(エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング)の略。政策の企画をその場限りの事例や体験(エピソード)に頼るのではなく、政策目的を明確化した上で合理的根拠(エビデンス)に基づくものとする事。

¹⁴¹ 【行政評価制度】全ての事業や施策を評価し、その結果を公開することにより、より効果的かつ効率的な行政運営の推進と市政に関する透明性を確保することを目的とした制度

¹⁴² 【行政事務センター】業務の効率化を進め、職員が注力すべき業務に人的資源を集中させるため、各種申請の受付処理やデータ入力といった定型業務を集約して実施する組織。令和3年(2021年)6月に設置

¹⁴³ 【成果連動型民間委託】行政課題の解決に対応した成果指標値を設定し、その改善状況に連動して委託費を支払う契約方式。民間事業者の裁量に応じてより高い成果の創出を期待できる。

- 誰もが活躍できる職場環境の整備（テレワークの促進等の柔軟な働き方を支援する取組など）
- 変化に柔軟に対応できる組織マネジメント力の強化（管理職のマネジメント力向上の取組や職員エンゲージメント¹⁴⁴の向上施策の実施など）
- 組織間の横の連携強化などのオープンでフラットな組織づくりの推進（柔軟な組織運営の実現、縦割り打破に向けた継続的な取組など）

¹⁴⁴ 【職員エンゲージメント】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

3 財政運営の視点と取組方針

人口減少社会や超高齢社会の到来による社会保障費の増大や老朽化した公共施設の更新費の増加に加え、新型コロナウイルス感染症対策経費の増加など、今後の財政運営においては、一層不透明さが増しています。

札幌市は、政令指定都市の中でも、大規模な企業が少ないことなどにより市税収入が少ないことから、標準的な行政サービスを自らまかなえる割合が低く、財政基盤が弱いといえます。

また、扶助費や人件費など義務的な経費に経常的に支出される割合が高いことから、財政の弾力性や自由度が低くなっています。

ここでは、財政運営の方向性として、「財政運営の視点」を次のとおり定めます。

財政運営の視点

○メリハリの効いた財政運営

札幌市の資源を生かし、新たな価値を生み出して国内外から活力を呼び込むため、行政需要の優先度を見極めながら、子育て支援、誰もが生涯活躍できる環境づくり、都心の魅力向上や産業の育成など、未来への投資に積極的に資源を配分します。

○持続可能な財政構造に向けた不断の見直し

行政が行うべき役割、サービスの水準、法定外目的税¹⁴⁵の導入を含めた受益者負担のあり方などについての検証・評価に基づき、事業の再編・再構築を推進します。

○将来世代に過度な負担を残さない健全な財政運営

中長期的な財政の持続可能性を見据えた上で、市債の適切な管理、民間活力等の活用を含めた公共施設の整備・更新の管理などにより、将来世代に責任ある財政運営を堅持します。

次に、この財政運営の視点に基づく施策の取組方針を次のように定めます。

①計画的な財政運営

長期的な財政見通しを試算した上で、中期の期間において事業費と財源の大枠を示し、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、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、各局における自主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。

【主な取組の方向性】

- 中長期の見通しを踏まえた予算編成
- 公共施設マネジメント¹⁴⁶の推進

¹⁴⁵ 【法定外目的税】地方税法に定めのある税目以外の税目の地方税で、用途が明確にされたもの

¹⁴⁶ 【公共施設マネジメント】公共施設等の全体の状況を把握しながら、中長期的な視点を踏まえた計画的な更新・統廃合・長寿命化の実施による財政負担の軽減・平準化や最適な配置の実現に向けて、公共施設などを管理する仕組み

②歳入・歳出の改革

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。

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。

【主な取組の方向性】

- 行政サービスや受益者負担の水準の在り方の検討
- 事業効果に着目した事業見直しサイクルの確立

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、市税などの自主財源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。

【主な取組の方向性】

- 税源かん養¹⁴⁷の推進
- 公有財産の戦略的な活用
- 法定外目的税の導入に関する調査・検討

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、長期的な財政見通しを試算の上、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。

【主な取組の方向性】

- 市債の適切な管理
- 基金の戦略的活用

¹⁴⁷ 【税源かん養】無理をすることなく、安定した税財源を確保・創出すること。ここでは、ふるさと納税の仕組み等を活用した直接的な財源確保に向けた取組だけでなく、産業の育成や企業誘致により税収の増加を目指すといったような間接的な財源確保に向けた取組を含む。

4 「北海道と共に発展する札幌市」に向けた取組方針

今後の人口構造の変化に伴い、税収の減少や行政運営のための人的資源の不足が想定される中においても、自治体は持続可能な行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持・向上させていくことが求められます。

加えて、少子高齢化や人口減少社会の到来、頻発する自然災害や感染症の感染拡大等の札幌市だけでは解決できない多様な社会課題に対応していくためには、広域自治体である北海道との連携のほか、道内各市町村との連携などをこれまで以上に推進していくことが重要になります。

こうした連携を進めていくに当たっては、それぞれが有する強みを生かすとともに、情報を共有しながら、資源を融通し合うなど、自治体の枠を超えた連携を行っていく必要があります。

これらの観点を踏まえ、ここでは「北海道と共に発展する札幌市」に向けた取組方針を次のように定めます。

①北海道や道内各市町村との連携

札幌市と北海道の発展は一体の関係にあることから、北海道全体の活性化を図るため、相互に連携・協力を深めていきます。

【主な取組の方向性】

- 関係人口¹⁴⁸の創出（地域に目を向ける機会の創出プログラムの実施など）
- 自治体間の制度連携（パートナーシップ宣誓制度¹⁴⁹の自治体間連携など）
- 道内各地の魅力発信（札幌市が保有するツールを活用した広報の推進など）
- 脱炭素社会の早期実現に向けた取組（道内各地で発電された再生可能エネルギー電力の市内利用、道産木材の利用促進など）

②さっぽろ連携中枢都市圏における連携の深化

連携中枢都市である札幌市が圏域全体の経済をけん引し、圏域の住民全体の暮らしを支えるという観点から、さっぽろ連携中枢都市圏において、様々な分野における連携の深化を図ります。



つながりが、新しい未来をつくる

さっぽろ
連携中枢都市圏

● Sapporo ● Otaru ● Iwamizawa ● Ebetsu ● Chitose
● Enwa ● Kitahiroshima ● Ishikari
● Tobetsu ● Shinshinotsu ● Nanporo ● Naganuma

<資料>札幌市

【主な取組の方向性】

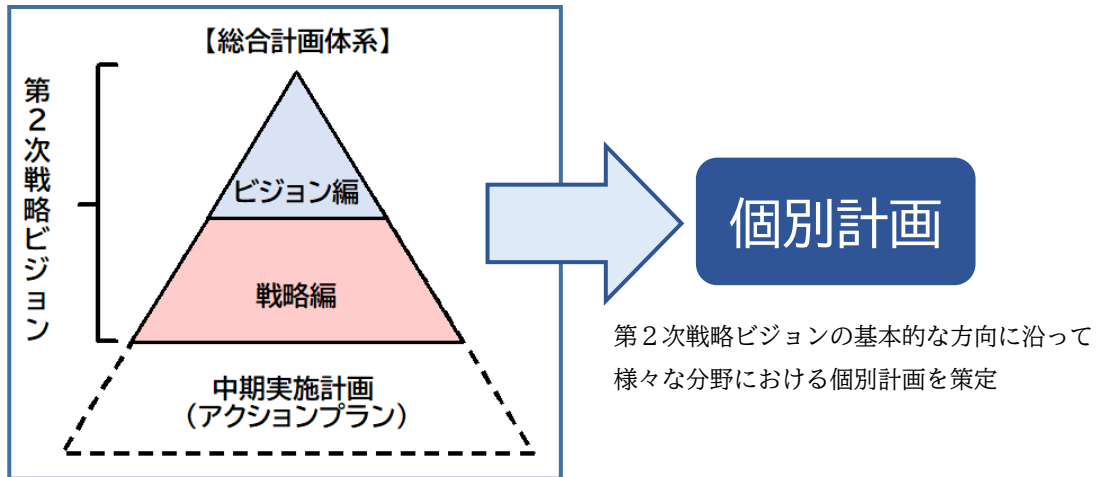
- 経済成長のけん引（企業誘致における連携、観光資源の共同プロモーションなど）
- 都市機能の活用（公共施設の相互利用など）
- 生活機能の向上（救急医療の維持・向上に向けた取組の推進、地域公共交通の維持・向上に向けた取組など）
- 人材育成の推進（地元定着の促進など）

¹⁴⁸ 【関係人口】定住人口でもなく、観光による交流人口でもない、地域と多様に関わる人々を指す表現

¹⁴⁹ 【パートナーシップ宣誓制度】一方か双方が性的マイノリティである二人が、お互いを人生のパートナーとして互いに協力し合うことを約束した関係であることを宣誓する制度

5 中期実施計画¹⁵⁰や個別計画の策定などによる施策の推進

今後、将来にわたって持続可能なまちづくりを進めていくよう長期的な財政見通しを試算した上で、この戦略編の方向性や視点に沿って、中期実施計画（計画期間は4・5年程度）を策定していくとともに、各分野における個別計画の策定や見直しを行いながら、具体的な取組を進めていくことにより、施策の着実な推進を図ります。



¹⁵⁰ 【中期実施計画】第2次戦略ビジョンに示すまちづくりの基本的な方向に沿った施策を計画的・効果的に推進していくため、短中期間で取り組む具体的な事業について定めるとともに、各年度の予算編成や事業執行の指針として策定する計画

