

# 第3章

## 行財政運営の取組

1 行政運営の取組 .....	176
2 財政運営の取組 .....	204

## 第3章 行財政運営の取組

### 1 行政運営の取組

#### (1) 行政運営の取組策定に当たっての基本的な考え方

今後、人口減少・少子高齢化が進展し、市役所においても財源や人材などが限られる時代の到来が見込まれる中で、市民に親しまれ、信頼される市役所を実現するためには、真に対応が必要な分野に経営資源を集中するなど不断の行政改革を行い、より質の高い行政サービスを持続的に展開していくことが必要です。

そのためには、行政コストの最適化による効率的な行政運営を実行することはもちろん、市民の皆様のご困りごとや不安に共感し、寄り添い、徹底的な市民目線に立った課題解決に取り組むことが必要です。

具体的には、行政手続のオンライン化を加速させ、市民が自宅に居ながら行政サービスを楽しめる環境の構築や、市役所の手続や業務のデジタルトランスフォーメーション（DX）を進めるなど、業務を抜本的に見直すことにより、業務効率化や生産性向上を図り、それにより生み出た職員のリソース<sup>178</sup>を、市民への丁寧な相談対応等に振り向けていきます。

あわせて、市役所の組織体制や職員力の強化・向上にも取り組みます。市役所のみでは、また、市役所内でも自らの組織のみでは解決できない課題が多くある中で、組織の内外の垣根を低くし、多様な主体との連携・協働を推進するとともに、行政のプロフェッショナルとして、広い視野を持ち、かつ果敢に挑戦する職員を育成していきます。

以上の考え方や、先に策定した「第2次まちづくり戦略ビジョン戦略編」で掲げる「行政運営の目指す姿」を踏まえ、アクションプラン2023では以下の4つの「取組方針」を定め、5年間の行政運営を実行していきます。

#### 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・団体との連携に取り組みます。
- 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取り組めます。

<sup>178</sup> リソース：資源や資産など。ここでは人的資源を指す。

## 行政運営の取組方針

### 取組方針1 行政サービスの高度化

- 多様な市民ニーズへのきめ細かなサービス提供体制を構築するほか、デジタル化・区役所改革など市民目線の行政サービス改革を行うとともに、市民感覚を踏まえた戦略的な広報を行います。

### 取組方針2 不断の行政改革の推進

- EBPM<sup>179</sup>の観点による根拠に基づく政策立案を推進するとともに、行政のデジタルトランスフォーメーション（DX）を計画的に実行するなど、限られた経営資源を有効に活用する取組を推進します。

### 取組方針3 多様な主体による連携・協働の推進

- 市政への市民参加を促進するとともに、行政だけで課題解決を図ることが困難になる中で、民間活力の導入など多様な主体との連携による行政運営を実行し、市民・企業・行政の総力を結集した地域・行政課題等の解決に取り組みます。

### 取組方針4 職員力と組織力の向上

- 社会経済情勢の変化や多様な課題に柔軟に対応するため、外部人材の登用を含む職員の確保や人材育成を的確に進め、職員誰もが活躍できる環境づくりを進めます。くわえて、市政課題に迅速・効果的に適応できる組織づくりを進めることで、行政経営の質を向上させます。

<sup>179</sup> EBPM：Evidence-Based Policy Making（エビデンス・ベースド・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。

## (2) 具体的な取組

### 1 行政サービスの高度化

#### 現状と課題

- これまでも、区役所等の窓口における利便性を向上させるため、待合状況のインターネット公開や総合案内・おくやみ窓口の設置を行うとともに、行政手続のオンライン化を進め、必ずしも市役所等での手続を要しない環境整備に努めてきました。
- 一方、少子高齢化の進行やライフスタイルの変化などにより、市民ニーズはこれまで以上に多様化・複雑化していくことが予想され、そういったニーズに的確に对应していくためには、まずは、基本に立ち返り、市民一人一人の状況に耳を傾け、市民に寄り添ったきめ細かな対応を行うことが必要です。
- また、市民サービスの高度化に向け、デジタル技術の活用により、来庁することを前提としない行政サービスを構築するなど、市役所への相談・手続の更なる利便性の向上や、情報の流通量が飛躍的に増加する中で、市の施策の目的や課題、実施過程などの情報を市民に確実に提供し、説明責任を果たすなど、市民との信頼関係を築くための広報の充実に取り組む必要があります。

#### 取組の方向性

- 福祉に関する複合的な課題を抱えた市民への支援の充実や、未来を担う子どもの健やかな成長を図るための支援体制を整備するなど、多様化・複雑化する市民ニーズに応じた、きめ細かな行政サービスの提供体制を構築します。
- 市民が来庁する負担を軽減し、いつでもサービスを受けられる環境の実現に向け、行政手続のオンライン化を一層推進するほか、新たにオンライン相談を実施します。また、来庁した場合でも負担なく手続ができるよう、「書かない窓口<sup>180</sup>」の導入など、市民の視点に立った区役所改革を進めます。これらの取組による新たな区役所像を既存の区役所はもとより、中央区・南区といった今後建設が予定されている区役所にも反映していきます。
- 市民と行政が市政の課題や情報を共有し、市民が理解を深めることができるよう、誰もが見やすく、使いやすい市公式ホームページへと再構築するほか、市民が必要とする情報を確実に入手できるように、アナログ、デジタル、SNSなど様々な媒体を用い、市民感覚を踏まえた戦略的な広報を行います。

<sup>180</sup> 書かない窓口：ここでは、利用者が申請書に手書きすることなく手続きができる窓口を指す。

## 取組内容

### I 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

1	複合的な福祉課題等を抱える市民への支援促進事業	所管	保) 総務部
福祉に関する複合的な課題等を抱えた市民からの相談を一元的に受け止め、地域で自立した生活ができるよう、各区役所の保健福祉部内に組織横断的な支援調整を行う組織を設置し、必要な支援につなげていきます。			
目標	複合的な福祉課題を抱える市民の支援方針が決まった割合	2022年 100%	2027年 100%
2	母子保健における児童虐待予防強化事業（妊娠SOS事業）	所管	保) 保健所
予期せぬ妊娠や困難を抱える妊婦に対する支援を強化するため、SNS等の相談窓口やアウトリーチ支援、妊婦が利用できる緊急一時的な居場所支援を行います。			
目標	妊娠葛藤を抱える方の母子健康手帳の出産後交付数	2022年 10件	2027年 7件
3	困難を抱える若年女性支援事業	所管	子) 子ども育成部
様々な困難を抱えた若年女性を支援するため、アウトリーチ支援、一時的な居場所の提供、自立支援、公的機関等への「つなぎ」を行う相談事業を行います。			
目標	相談などつながりを持てた若年女性の実人数（累計）	2022年 225人	2027年 975人
4	区子ども家庭支援体制強化事業	所管	子) 児童相談所
全ての妊産婦・子育て世帯・子どもの包括的な相談支援を行うため、令和4年（2022年）改正児童福祉法で新設された「こども家庭センター」を全区役所に設置します。			
目標	各区へのこども家庭センターの設置	2022年 —	2027年 設置
5	保健師の地域保健活動体制の検討	所管	保) 保健所
地域の様々な健康課題に対し、予防活動を充実させるため、地域保健活動の中心となる保健師が、世代を問わず地域住民全体の健康づくりを推進し、課題解決に向けた活動ができる体制に向け検討を進めます。			
目標	保健師地域保健活動体制の検討	2022年 —	2027年 検討

## II 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

1	デジタル改革推進チーム（デジタルC o E） <sup>181</sup> による行政DXの推進	所管	総）行政部、 デ）スマートシティ推進部、 デ）情報システム部
令和3年（2021年）12月に策定した「札幌DX推進方針 <sup>182</sup> 」に基づき、部局横断的な「デジタル改革推進チーム（デジタルC o E）」を設置し、外部専門家の知見、ノウハウも活用しながら、行政DXを推進します。			
目標	「デジタル改革推進チーム（デジタルC o E）」によるプロジェクトの実施件数	2022年	2027年
		—	10件

2	行政手続のオンライン化の推進		
各種申請や手続、相談の利便性の向上のため、行政手続のオンライン化の取組を加速させ、市役所等に来庁せずとも行政サービスが受けられる環境を整備します。			
①	行政手続のオンライン化推進	所管	総）行政部、 デ）スマートシティ推進部、 デ）情報システム部
市役所等に来庁せずとも行政手続が可能となるよう、特に、子育て、介護、戸籍など、市民の利便性が高い分野を中心に、市役所内の様々な手続、届出、申請について、オンライン化を推進します。あわせて、国が定めるシステム標準化 <sup>183</sup> の対象となる事務を中心に、オンライン申請を見据えた業務改善（BPR <sup>184</sup> ）を推進します。			
目標	札幌市の行政手続におけるオンラインカバー率	2022年	2027年
		30.8%	70%
②	税務手続のオンライン化推進	所管	財）税政部
市民サービス・満足度の向上及び税務職員の業務効率化のため、市税の口座振替を始めとした各種税務手続について、オンライン化を推進します。			
目標	インターネットを利用した口座振替依頼の実現及び安定的な運用	2022年	2027年
		—	運用

<sup>181</sup> デジタル改革推進チーム（デジタルC o E）：DXの課題に対して、デジタル戦略推進局・経営管理部局・事業所管部局が協働して解決を図るための組織横断的なチームのこと。

<sup>182</sup> 札幌DX推進方針：新たな課題やニーズに対応するため、札幌市ICT活用戦略（個別計画のうちのひとつ。ICTやデータはあらゆる分野に活用されるため、各計画に対して横断的に位置する。）を補強し、総合計画や個別計画に反映させるべきデジタル改革推進の考え方や方向性を定めるもの。

<sup>183</sup> システム標準化：地方公共団体の主要な20業務について、国が作成する標準仕様に基づいて各事業者が開発したシステムをガバメントクラウド（政府の情報システムについて、共通的な基盤・機能を提供するクラウドサービスの利用環境。地方公共団体の利用も可。）上に構築し、地方公共団体が利用することを目指すもの。移行目標時期は2025年度末までとされている。

<sup>184</sup> BPR：Business Process Re-engineering（ビジネスプロセスリエンジニアリング）の略。業務内容やその流れ（業務プロセス）を分析し最適になるように設計した上で、業務内容や業務プロセスを再構築すること。

③ 大型ごみ収集のオンライン化		所管	環) 環境事業部
大型ごみの申込について、インターネット受付を新たに導入し、電話受付と併用することで市民の利便性の向上を図ります。			
目標	大型ごみ申込受付件数におけるインターネット受付件数の割合	2022年	2027年
		—	50%
④ 障がい者交通費助成のオンライン化		所管	保) 障がい保健福祉部
行政事務センターを活用し、障がい者交通費助成にかかる一部券種の電子申請を開始します。			
目標	電子申請の実施	2022年	2027年
		—	タクシー券、ガソリン券の電子申請実施
⑤ 消防検査のオンライン化		所管	消) 予防部
消防局及び消防署において、申請や届出に伴う打合せや検査業務をオンラインでできる環境を整備することで、市民の来庁負担等を軽減し、市民サービスの向上を図るとともに職員の業務効率化を図ります。			
目標	オンライン環境整備率	2022年	2027年
		—	100%
⑥ オンライン相談の試行実施		所管	総) 行政部
区役所等において現在窓口で実施している相談業務について、オンラインによる実施を試行し、市民が区役所に来庁せずとも相談ができる環境を整備していきます。			
目標	オンライン相談の取扱い業務	2022年	2027年
		—	5業務

<b>3</b> 窓口における利便性の向上			
市役所等に来庁する市民が快適かつ円滑に行政サービスを受けられる、「書かない」、「待たせない」、「同じ説明を繰り返させない」窓口を実現します。			
<b>①</b>	マイナンバーカードを活用した申請書作成支援システムの試験的導入	所管	市) 地域振興部
マイナンバーカードを使って申請書の一部を自動入力できる申請書作成支援システムを中央区役所仮庁舎に試験的に導入し、「書かない窓口」機能の実現に向けた検討を行います。			
目標	中央区仮庁舎における申請書作成支援システムの設置	2022年	2023年
		—	設置
<b>②</b>	戸籍・住民記録窓口の利便性向上	所管	デ) スマートシティ推進部
各区役所の戸籍住民課窓口の繁忙期における休日開庁を継続するほか、区役所窓口の利便性向上に向けた業務改善（BPR）を実施し、デジタル技術などを積極的に取り入れます。			
目標	各区戸籍住民課窓口における繁忙期の待ち時間の短縮（最大時間）	2022年	2027年
		—	20分短縮
<b>③</b>	札幌市マイナンバーカードセンター <sup>185</sup> の運営	所管	デ) スマートシティ推進部
市民の利便性の維持・向上や各区役所の混雑の緩和を図るため、土日や平日夜間もマイナンバーカードの交付や関連手続きができる施設を継続的に運営します。			
目標	マイナンバーカードセンターでのマイナンバーカード累計交付人数	2022年	2027年
		28,385人	63,700人
<b>④</b>	総合案内の運営等による区役所来庁者の利便性向上	所管	市) 地域振興部
「総合案内」や「おくやみ窓口」の運営や利便性の向上の検討を行うなど、来庁者が迷わずに円滑に手続きを行うことができる環境を整備します。			
目標	総合案内又はおくやみ窓口を利用した来庁者のうち、スムーズに目的の窓口に行けた人の割合	2022年	2027年
		—	90%
<b>4</b> デジタルデバインド <sup>186</sup> 対策の取組		所管	デ) スマートシティ推進部
デジタル活用に不慣れな高齢者等に対し、オンライン行政手続等を学ぶ講習会や手続を行う際のサポートを行うことで、デジタル活用の格差を是正するとともに、デジタルを活用した社会参加を促します。			
目標	受講後アンケートによる「今後もデジタル技術を活用してみようと思った人」の割合	2022年	2027年
		—	80%

<sup>185</sup> 札幌市マイナンバーカードセンター：より円滑で効率的にマイナンバーカードの交付及び各種手続を行うことを目的として、2021年8月に開設。平日夜間や土日でもマイナンバーカードの受け取り及び各種手続が可能。

<sup>186</sup> デジタルデバインド：インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者とそうでない者との間に生じる格差。

### Ⅲ 市民感覚を踏まえた戦略的な広報

<b>1</b>	市公式ホームページの再構築	所管	総) 広報部
多様性のあるデジタル社会を見据え、誰もが見やすく、使いやすいホームページへと再構築するとともに、チャットボット <sup>187</sup> 等のICTツールの導入や、SNSや他システムとの連携を図ることにより、効果的かつ効率的な情報発信を実現します。			
目標	市公式ホームページの月間アクティブユーザー数 (月平均)	2022年	2027年
		2,273,760人	2,728,512人

<b>2</b>	まちづくりの総合的なプロモーション等	所管	総) 広報部
市政情報や街の魅力、まちづくり等、強力なプロモーションが必要な重要施策等に関して、アナログ、デジタル様々なメディアの強みを掛け合わせた機動的・効果的な情報発信を実現します。また、外国人にとって暮らしやすい街を目指し、外国人市民が必要とする生活情報や市政情報をわかりやすく発信するため、情報発信の多言語化に取り組みます。			
目標	市民への情報提供や相談に関する事業について「よくやっている」と思う人の割合	2022年	2027年
		21.1%	50%

<b>3</b>	必要書類やオンライン申請等の広報充実	所管	総) 行政部、 デ) スマートシティ推進部
引越しや結婚などライフイベントに対する必要な書類や窓口案内等のわかりやすい広報を行うとともに、オンライン申請が可能な手続について、市公式ホームページ等で効果的に周知を行い、利用を促進することにより、市民の利便性向上を図ります。			
目標	市民への情報提供や相談に関する事業について「よくやっている」と思う人の割合	2022年	2027年
		21.1%	50%

<b>4</b>	ユニバーサルデザインを取り入れた情報発信の充実	所管	総) 行政部、総) 広報部、 政) 政策企画部、 保) 障がい保健福祉部
市役所の文書や印刷物等において、誰もが読みやすいUD（ユニバーサルデザイン）フォントの活用や色覚の多様性に配慮したCUD（カラーユニバーサルデザイン <sup>188</sup> ）の推進など、ユニバーサルデザインを取り入れた情報発信の充実を図ります。			
目標	UDフォントやCUD等を取り入れた情報発信	2022年	2027年
		実施	充実

<sup>187</sup> チャットボット：「チャット (Chat)」と「ボット (bot) = ロボット」を組み合わせた言葉で、テキストや音声を通じて会話を自動的に行うプログラムを指す。

<sup>188</sup> カラーユニバーサルデザイン：色覚の個人差を問わず、より多くの人に利用しやすい製品・施設・環境・サービス・情報を提供するという考え方。

## 2 不断の行政改革の推進

### 現状と課題

- 札幌市では、令和元年度（2019年度）に全国に先駆けて市役所内の全ての業務についての業務量調査を実施し、その調査結果を踏まえ、令和3年（2021年）6月には、定型的な業務を集約する行政事務センターを設置するなど、業務の見える化を推進し、その結果を用いた業務プロセスの最適化の取組を進めてきました。
- 今後も、より多様化・複雑化する市民ニーズに的確に 대응していくためには、職員のリソースを市民への相談対応や企画立案、災害対応など、真に必要とされる分野へと振り向けることが重要であり、そのためには、行政事務センターなどの民間活力の導入や、行政DXをより一層推進していくことにより、業務の効率化や生産性の向上を図っていく必要があります。
- また、行政改革の原点は、市の既存業務について、脱慣行・脱前例を徹底し、最適な行政サービスは何かを熟慮の上、市民に信頼される取組を行うことです。そのためには、限られた財源を効果的に活用し、政策効果の最大化を図ることを目的に、客観的な根拠となるデータを重視した政策立案、評価を実施するなど、不断の行政改革を進めていくことが必要です。

### 取組の方向性

- 市の既存業務について、市民ニーズはもとより、データや評価指標といった根拠に基づいた事業の見直しを誘発し、今の時代に適合させることはもちろん、将来にわたって持続可能な政策効果の高い事業へと再構築することを促すなど、EBPMの観点に基づいた取組を推進します。
- ペーパーレス化をはじめ、デジタル化の推進による人手をかけない仕組みを構築するなど、職員の仕事の進め方を変革し、内部事務の効率化と、市民サービスの向上を同時に成し遂げます。
- 業務の見える化の取組を推進し、抜本的な業務改善（BPR）を進めるとともに、業務の整理統合・集約化を促し、行政事務センターを始めとする民間活力の導入促進やデジタル活用などにより、行政DXの取組を本格展開します。

## 取組内容

### I 業務の見える化などの根拠に基づく政策立案

1	根拠ある目標設定及び事業の見直しの促進	所管	総) 行政部、 政) 政策企画部、 財) 財政部
E B P Mの観点から、事業の企画立案時に客観的な根拠に基づく適切な指標設定を行うとともに、当該指標の達成度を客観的に評価し、事業の見直し・再構築を促進します。			
目標	適切な指標設定による事業の企画立案及び見直しの推進	2022年	2027年
		—	推進
2	行政評価制度 <sup>189</sup> の効果的な運用	所管	総) 行政部
行政評価制度を効果的に運用し、適切な指標の設定や、指標の達成状況等から見直しを促進する「事業の見直しツール」として活用するほか、市民への「情報発信ツール」として役割を發揮させます。			
目標	行政評価制度の効果的な運用	2022年	2027年
		運用	運用
3	市民の声の戦略的な統計分析による行政運営への反映	所管	総) 行政部、 総) 広報部
様々な行政サービスにおける、利用者視点に立ったサービス提供を推進していくため、各種窓口寄せられる意見をはじめ、様々な市民意見を業務の改善に生かす仕組みの構築を進めます。			
目標	市民の声を生かした業務改善を進める仕組みの構築	2022年	2027年
		—	構築
4	ナッジ <sup>190</sup> の活用による業務改善の推進	所管	総) 行政部
市民ニーズに対応した行政運営を図るため、ナッジの考え方をを用いた情報発信及び業務改善を推進します。			
目標	ナッジを活用した情報発信・業務改善の実施	2022年	2027年
		—	20事業

<sup>189</sup> 行政評価制度：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。

<sup>190</sup> ナッジ：選択の自由を奪わずに、より良い選択を取れるように手助けすること。英語で「肘で小突く」や「そっと後押しする」の意味で、行動経済学や行動科学の分野で用いられる。

5	データの分析、利活用による事業の実施を担う人材の育成	所管	デ) スマートシティ推進部	
札幌市ICT活用プラットフォームなどのオープンデータ <sup>191</sup> をはじめ、データの収集・活用により、ICTを活用したまちづくりを進めるとともに、データの分析・可視化により、地域課題の解決、行政施策の効果検証、立案等を実現します。				
目標	データ利活用に関する研修の受講者数（延べ）	2022年	2027年	
		28人	628人	

6	「業務の見える化」の推進	所管	総) 行政部	
業務の効率化・生産性向上と適正な事務処理を図り、市民サービスを充実させるため、市役所の業務フローを可視化することで、既存業務の課題を抽出し、効果が認められる最適な解決策を検討します。				
目標	新たに業務フロー・業務の再構築の検討を行った業務数（計画期間累計）	2022年	2027年	
		—	25業務	

7	内部統制制度の充実	所管	総) 行政部	
職員の法令遵守、事務の効果的かつ効率的な遂行等を目的に、事務を進める上での様々なリスクを予防し、より適正な事務処理を確保していくための仕組みである内部統制制度の充実を図ります。				
目標	内部統制制度の充実	2022年	2027年	
		実施	充実	

<sup>191</sup> オープンデータ：コンピュータがデータの構造や内容を自動的に判別し、加工や編集などが容易なデータ形式であり、かつ営利・非営利目的を問わず二次利用が可能なルールで公開されているデータ。

## II デジタル活用による行政DXの更なる推進

<b>1 行政DXの実現に向けた業務改善（BPR）の実施</b>			
市民起点による行政サービスの提供を行うため、行政DXの実現に向けた、抜本的な業務改善（BPR）を実施します。			
①	「デジタル改革推進チーム（デジタルC○E）」による行政DXの推進	所管	総） 行政部、 デ） スマートシティ推進部、 デ） 情報システム部
令和3年（2021年）12月に策定した「札幌DX推進方針」に基づき、部局横断的な「デジタル改革推進チーム（デジタルC○E）」を設置し、外部専門家の知見、ノウハウも活用しながら、行政DXを推進します。			
目標	「デジタル改革推進チーム（デジタルC○E）」によるプロジェクトの実施件数	2022年	2027年
		—	10件
②	戸籍・住民記録業務の効率化推進	所管	デ） スマートシティ推進部
各区役所の戸籍住民課窓口業務の利便性向上に向けた抜本的な業務改善（BPR）や、証明郵送サービス業務の効率化に向けた検討を引き続き実施します。			
目標	各区戸籍住民課窓口における繁忙期の待ち時間の短縮（最大時間）	2022年	2027年
		—	20分短縮
③	生活保護業務の効率化推進	所管	総） 行政部、保） 総務部
生活保護業務のペーパーレス推進を含む抜本的な業務改善（BPR）を検討するとともに、事務の効率化を図り、生活保護を受給されている方からの問合せ等への迅速な対応を可能にするため、メモ機能や生活保護システムとの連携が可能なタブレット端末を導入します。			
目標	タブレット端末の導入を含む業務効率化	2022年	2027年
		—	実施
<b>2 デジタルを活用した職員内部事務の効率化の推進</b>			
職員の内部事務について、デジタルを活用し業務改善することで、職員の仕事の生産性を高めます。			
①	ペーパーレスの促進に向けた取組の推進	所管	総） 行政部
押印義務の見直しや行政手続のオンライン化により市民の申請・届出等のオンライン化を推進するほか、市役所内部の電子決裁の推進、モバイル端末等を活用した会議等の実施、各種業務の抜本的な業務改善（BPR）により、ペーパーレスの取組を加速させます。			
目標	庁内のA4サイズコピー用紙の購入枚数	2022年	2027年
		2億2千万枚	1億7千万枚

②	RPA <sup>192</sup> 等の積極的な活用	所管	総) 行政部
職員が行う定型的な事務作業、単純作業、反復作業について、RPAやAI-OCR <sup>193</sup> 等を積極的に活用し、業務効率化を実現します。			
目標	業務効率化により削減された作業時間	2022年	2027年
		3,613時間	40,000時間
③	生成AI <sup>194</sup> を活用した業務改善	所管	総) 行政部、 デ) スマートシティ推進部、 デ) 情報システム部
職員の作業効率を向上させるため、信用できる情報を担保することや、機密情報の保護、個人情報などのセキュリティ対策を行い、ガイドライン等を策定した上で、生成AIの業務への利活用を行います。			
目標	生成AIを活用した業務改善	2022年	2027年
		—	推進
④	庁内会議の効率化の推進	所管	総) 行政部
市役所内で開催される会議について、ビジネスチャット <sup>195</sup> の活用やオンラインでの会議の開催、さらには、会議終了後のAI議事録 <sup>196</sup> の活用による議事録作成の効率化等の取組により、効果的でスピーディな会議運営や意思決定を促進します。			
目標	会議開催後の議事録作成に要する時間	2022年	2027年
		4,500時間	2,700時間
⑤	各種業務における市民サービス向上にも寄与するDXの取組	所管	総) 行政部、 デ) スマートシティ推進部、 子) 子育て支援部 ほか
公立保育所における登降園管理の業務や保護者への情報提供等を支援する保育業務支援システム導入など、職員の負担軽減を図りつつ、市民の利便性やサービス向上にも寄与するDXの推進に取り組みます。			
目標	各種業務におけるDXの推進	2022年	2027年
		—	推進

<sup>192</sup> RPA:「Robotic Process Automation」の略。ソフトウェアロボットが事前に作成したシナリオに基づきプログラムを実行する仕組み。

<sup>193</sup> AI-OCR:人工知能(AI)を取り入れた光学文字認識機能(OCR)のこと。

<sup>194</sup> 生成AI:機械学習による人工知能のうち、入力された情報に応答して、テキスト、画像、その他のメディアを生成することができるものをいう。

<sup>195</sup> ビジネスチャット:ネットワークでつながれた職員同士がリアルタイムで文字による会話を行うツール。

<sup>196</sup> AI議事録:AIを利用して、会議中の音声データを自動でテキスト化すること及びそれにより作成された会議録。

### Ⅲ 業務の集約化・業務プロセスの最適化の取組

1	行政事務センター運営事業	所管	総) 行政部
市民からの申請の受付処理やデータ入力といった定型的な業務を集約して実施する「札幌市行政事務センター」の安定運営、取扱業務の拡大を図り、これにより、業務の効率化を進め、相談対応や福祉業務など、より職員が注力すべき業務に人的資源を集中させることで、市民サービスの向上につなげます。			
目標	業務効率化により削減された作業時間	2022年	2027年
		50,861時間	130,000時間

2	介護認定事務センター事業	所管	保) 高齢保健福祉部
区役所で行っている要介護認定事務のうち、一部を1カ所の(仮称)札幌市介護認定事務センターへ集約し、事務の効率化や区役所における安定した業務体制の構築、市民サービスの維持・向上を図ります。			
目標	要介護認定の処理日数が30日以内の割合	2022年	2027年
		16%	25%

3	税務事務の更なる効率化	所管	財) 税政部
現在、市税滞納者への催告や市税証明に係る電話対応等を集約して実施している「納税お知らせセンター」の委託業務の範囲拡大等を検討し、効率的な税務事務執行体制の構築と市民サービスの向上を目指します。			
目標	納税お知らせセンターにて取り扱う委託業務の拡大	2022年	2027年
		—	検討

4	共通業務の集約化の検討	所管	総) 行政部 ほか
事務の適正化及び生産性の向上を更に進めるため、市役所庁内各部署で取り扱っている共通事務(給与関係事務や債権管理事務など)の集約化の検討を行います。			
目標	共通事務の集約化	2022年	2027年
		—	一部実施

### 3 多様な主体による連携・協働の推進

#### 現状と課題

- これまでも、「市民が主役のまちづくり」を推進するため、市政への市民参加を促すとともに、市民団体や企業によるまちづくり活動への支援を促進する取組を進めてきました。
- 一方、社会課題が複雑化・高度化する中で、行政だけで課題解決を図ることはますます困難な時代を迎えており、多様化する市民のニーズや社会課題に的確に対応することが必要です。
- このため、市政への市民参加の機会の促進はもとより、行政にはない知識や情報を有する企業、大学、市民活動団体等の声を積極的に受け止め、市政運営に反映させていくなど、多様な主体との連携の取組を積極的に進め、新たな価値を共に創出していくことが必要です。

#### 取組の方向性

- 市政の企画立案、実施、評価といった様々な場面で市民参加を促進し、市民のニーズに沿った的確な事業運営を実施するなど、市民一人一人の市政への参加が実感できるような取組を進めていきます。
- 「民間でできることは民間に」を基本としつつ、複雑な社会課題には、行政と民間との連携・協働の観点も念頭に、民間事業者による公共サービス分野への参入促進を図るなど、官民連携による質の高い公共サービスの展開を図ります。
- 官民連携による地域・行政課題の解決の取組を加速させるため、官民連携窓口を新たに設置するほか、企業、大学、市民活動団体等の多様な主体との連携事業を推進します。あわせて、地方自治を取り巻く課題を効果的・効率的に解決するため、自治体連携の取組も推進します。

## 取組内容

### I 市政への市民参加の促進

1	市民意見の市政への反映に向けた仕組みづくり	所管	市) 地域振興部
よりの確な市民意向の把握や市民意見を市政へ反映するための手法などについて議論・検討を行い、市民参加による行政運営をよりの確・効果的に進める仕組みを構築します。			
目標	市民意向の把握と市民意見の市政への反映	2022年	2027年
		—	充実

2	市民へのSNS等を利用した情報発信	所管	総) 広報部、 市) 地域振興部
若者をはじめ様々な世代の市民が市政情報を手軽に入手できるよう、SNS等を利用した情報の発信を推進していきます。			
目標	SNS等による情報発信	2022年	2027年
		実施	充実

3	市政への子どもの参加の推進	所管	子) 子ども育成部
「子どもの最善の利益を実現するための権利条例 <sup>197</sup> 」に基づき、子ども議会 <sup>198</sup> など、市政に子どもの意見を反映する取組や子どもの参加の取組を推進します。			
目標	市政への子どもの参加の取組の実施件数	2022年	2027年
		34件	90件

4	行政評価制度を通じた透明性ある市の実施事業の情報提供	所管	総) 行政部
市の事業の評価調書をわかりやすく公開し、市政への参加のきっかけや市民意見をいただく場として活用するなど、評価の段階での市民参加を促進します。			
目標	事業評価段階における市民参加	2022年	2027年
		実施	充実

<sup>197</sup> 子どもの最善の利益を実現するための権利条例：憲法や国連で採択された「子どもの権利条約」の理念に基づき、「子どもの権利」をより具体的に定めるとともに、それを保障するための大人の役割や札幌市の取組を定めたもの。

<sup>198</sup> 子ども議会：小学4年生から中学3年生までの子ども議員が、札幌市のまちづくりについて主体的に学び、話し合った内容を発表する取組。

## II 民間活力の導入など多様な主体との連携による行政運営

<b>1 行政課題の解決に向けた官民連携の推進</b>			
行政課題の解決のため、民間企業の発想を活かす仕組み作りや、民間企業による市政への参画を推進していく取組を行います。			
<b>① 企業家等との集団広聴事業</b>		<b>所管</b>	総) 広報部
民間の発想を具体的な行政運営に反映させるため、各分野の企業家等と市長が直接意見交換を行う広聴事業「Meet for the Next」を開催します。			
目標	事業の実施回数	2022年	2027年
		—	3回/年
<b>② 官民連携窓口の設置</b>		<b>所管</b>	デ) スマートシティ推進部、 政) 政策企画部、 経) 経済戦略推進部
民間提案の受付や情報提供・情報発信を一元的に行う窓口の設置・運営等により、地域・行政課題の解決に資する官民連携の取組を推進します。			
目標	民間提案受付窓口における取組成立案件数（累計）	2022年	2027年
		0件	35件
<b>③ 産学官金コンソーシアムによるGX投資の取組の推進（Team-Sapporo Hokkaido の設置）</b>		<b>所管</b>	政) 政策企画部
北海道の国内随一の再生可能エネルギーのポテンシャルを最大限に活用し、産学官金連携のコンソーシアム（共同事業体）を設立の上、世界中からGXに関する資金・人材・情報が北海道・札幌に集積するアジア・世界の「金融センター」の実現に向けた取組を進めます。			
目標	市内の電力消費量に占める再生可能エネルギーの割合	2022年	2027年
		—	42%

<b>2 企業のまちづくり活動・地域貢献への参加促進</b>			
企業によるまちづくり活動への参加を促進するほか、ネーミングライツ <sup>199</sup> を始めとする地域貢献への促進を図ります。			
<b>① 企業による市民活動促進事業</b>		<b>所管</b>	市) 地域振興部
企業のまちづくり活動への参加を促進するため、効果的な情報発信など参加しやすい環境を整えるとともに、認定制度により、札幌市のまちづくり活動に参加することが企業の価値向上につながるような支援を行います。			
目標	企業によるまちづくり活動数	2022年	2027年
		15,636件	16,600件

<sup>199</sup> ネーミングライツ：体育施設や文化施設などの施設の名称に企業名や商品名などをつける権利。企業からネーミングライツへの協賛による収入を得て、施設の持続可能な運営に役立てている。

② 企業版ふるさと納税促進事業		所管	政) 政策企画部
札幌市への企業版ふるさと納税の寄付額増に向け、制度の認知度向上の取組や積極的な営業活動等を実施します。			
目標	事業による寄付の増加額	2022年	2027年
		—	20,000千円
③ 広告事業、ネーミングライツ導入の促進による民間事業者等の地域貢献の促進		所管	総) 行政部
市有資産を広告媒体として活用し、民間事業者等の広告の掲載、ネーミングライツの導入を促進し、新たな財源の確保による市民サービスの維持・向上を図るとともに、民間事業者等に地域貢献の機会の提供を促進します。			
目標	ネーミングライツを導入する市有施設数	2022年	2027年
		—	増加

3 大学やNPO、自治体連携の推進			
地域課題への解決をきめ細かに行うために大学やNPO等との連携を進めるとともに、周辺自治体との連携やノウハウを市政課題の解決に活かすなど、広域連携を更に推進します。			
① 大学連携強化推進事業		所管	政) 政策企画部
大学が有する高度な知見や若者が集積するという特性を活用するため、大学を起点とした多様な主体との連携を促進するとともに、人口減少等の地域課題解決に向けた取組を推進します。			
目標	市内にキャンパスを有する大学・短期大学が実施する札幌市と連携した地域課題解決につながる取組の件数(年間)	2022年	2027年
		102件	130件
② 地域課題解決のためのネットワーク構築事業		所管	市) 地域振興部
まちづくりのスキル・ノウハウを有するNPOと町内会等が地域課題を解決するため、協働して実施する事業に対して財政的支援を行います。また、NPOの活動を紹介し、町内会等へ派遣することで連携を促します。			
目標	NPOと町内会等との協働・連携事業数(累計)	2022年	2027年
		161件	231件
③ さっぽろ連携中枢都市圏推進事業		所管	政) 政策企画部
さっぽろ連携中枢都市圏の更なる活性化を図るため、関係首長会議やビジョン懇談会等における連携事業の効果検証及び再構築等を行うほか、圏域内への人材流入促進等に関する取組を行います。			
目標	さっぽろ連携中枢都市圏ビジョンに掲げる各連携事業の評価指標の達成割合	2022年	2027年
		66.2%	100%

④ 道内地域活性化連携推進事業		所管	政) 政策企画部
道内の地域活性化を図るため、札幌の都市機能の活用促進や、関係人口創出等を通じたさっぽろ連携中枢都市圏の住民と道内市町村をつなぐまちづくり活動の促進等の取組を行います。			
目標	さっぽろ圏の若者と道内地域との関わりをつくる事業をきっかけとして道内地域の関係人口となった、若しくは興味を持った人の数（累計）	2022年	2027年
		—	300人
⑤ 水道事業における道内市町村との連携		所管	水) 総務部
札幌市を含む道内の水道事業体が直面している様々な課題の解決に向けて、技術情報の共有や災害・事故対応、人材育成の面で道内水道事業体との連携を推進します。			
目標	研修会に参加した延べ水道事業体数	2022年	2027年
		322事業体	340事業体
⑥ 効率的かつ効果的な行政運営に向けた自治体連携の強化検討		所管	総) 行政部
より効率的かつ効果的な行政運営に向け、事務の標準化や共通化なども見据えつつ、他自治体の情報共有や意見交換を行うなど、連携強化について検討します。			
目標	他自治体との連携強化に向けた検討	2022年	2027年
		—	検討

<b>4</b> 多様な主体の活用や連携による市民サービスの向上			
行政サービスの有効性や効率性を高めるため、民間活力を最大限活用した施設整備や運営を行うとともに、札幌市の出資団体 <sup>200</sup> と連携した取組を行うことで、市民サービスの向上を図ります。			
<b>①</b>	成果連動型民間委託契約方式の活用の推進	所管	総) 行政部、 政) 政策企画部
社会課題に対応した成果指標を設定して民間事業者へ事業を委託し、その改善状況に連動して対価が支払われる成果連動型民間委託契約方式（P F S） <sup>201</sup> やソーシャル・インパクト・ボンド（S I B） <sup>202</sup> の研究を行うとともに、実効性の高い事業への同方式の活用を検討します。			
目標	P F S ・ S I B の活用の検討	2022 年	2027 年
		—	検討
<b>②</b>	官民連携による公共施設等の建設、維持管理、運営の推進	所管	政) 政策企画部、 建) みどりの推進部
公共施設等の建設、維持管理、運営等において、PPP/PFI手法やPark-PFI手法を活用することで、良質な公共サービスの提供を図ります。			
目標	PPP/PFI手法による施設の建設・運営	2022 年	2027 年
		推進	推進
<b>③</b>	指定管理施設 <sup>203</sup> におけるサービス向上	所管	総) 行政部
社会一般の賃金水準変動率に応じて、2年目以降の指定管理費を変更する賃金スライド制度を導入し、指定管理施設で働く職員の労働条件の向上を後押しするほか、指定管理者による創意工夫を促し、適切な施設運営と市民サービス向上を図ります。			
目標	雇用環境維持向上にかかる指定管理者評価(A評価の数)	2022 年	2027 年
		9施設	23施設
<b>④</b>	「出資団体の在り方に関する基本方針 <sup>204</sup> 」に基づく行動計画の改定及び推進	所管	総) 行政部
平成28年度(2016年度)に策定した「出資団体の在り方に関する基本方針」に基づき、令和6年度(2024年度)以降が対象となる新たな行動計画を策定し、出資団体への人的関与・財政的関与等の不断の改革と、各団体の自立的な事業の実施を促すとともに、団体と連携した取組により市民サービスの向上を図ります。			
目標	新たな行動計画に定める団体の活用に関する事業展開の達成度(全団体)	2022 年	2027 年
		—	80%

<sup>200</sup> 出資団体：札幌市が資本金の出資等を行っている法人。

<sup>201</sup> 成果連動型民間委託契約方式（P F S）：地方公共団体等が民間事業者に委託する事業であり、解決すべき行政課題に対応した成果指標を設定し、支払額が当該成果指標値の改善状況に連動するもの。

<sup>202</sup> ソーシャル・インパクト・ボンド（S I B）：民間事業者が民間資金を活用して事業を行うことにより、社会課題を解決し、その改善状況に連動して対価が支払われる契約方式。

<sup>203</sup> 指定管理施設：指定管理者により管理運営が行われている施設のこと（指定管理者制度：多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応するため、民間ノウハウを活用し、住民サービスの向上と経費の削減等を図ることを目的として、民間事業者等も公の施設の管理を行うことができることとした制度）。

<sup>204</sup> 出資団体の在り方に関する基本方針：出資団体に対する今後の方向性や札幌市の関与の在り方などを示すために策定した基本的な方針。

## 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>205</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>206</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つながるよう、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。
- あわせて、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、管理職を始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>207</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に向けた取組や、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。あわせて、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に、職員提案制度の充実などにも取り組めます。

<sup>205</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>206</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>207</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。あわせて、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>208</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>209</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>208</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>209</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。2023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

<b>1 人材育成の推進</b>			
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。			
<b>① 人材育成に係る取組の推進</b>		<b>所管</b>	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
<b>② 福祉分野を支える職員の人材育成の強化</b>		<b>所管</b>	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>210</sup> の活用や、ジョブローテーション <sup>211</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
<b>③ 地域保健を支える保健師の人材育成の推進</b>		<b>所管</b>	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>212</sup> 」「Off-JT(職場外研修) <sup>213</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
<b>④ DX人材育成の推進</b>		<b>所管</b>	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>210</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>211</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>212</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>213</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。

2	職員のキャリア実現・専門性の発揮に向けた支援の実施	所管	総) 職員部
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>214</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 実施	2027年 実施

3	女性活躍推進に向けた取組の実施	所管	総) 職員部
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、係長昇任試験の在り方検討など、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 実施	2027年 実施

4	若年職員の定着に向けた働きやすい環境づくり	所管	総) 行政部、総) 職員部
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、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

5	組織力強化に向けた人事評価制度の積極的活用	所管	総) 職員部
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、評価結果の更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 実施	2027年 実施

6	不祥事を予防するための取組の推進	所管	総) 職員部
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>214</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>215</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	総) 行政部、 デ) 情報システム部
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>216</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、パソコンが仕事の間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>217</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>215</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>216</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>217</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</b>	<b>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>	総) 行政部	
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</b>	<b>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>	総) 行政部、 総) 職員部	
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</b>	<b>市長・副市長や管理職からの発信強化</b>	<b>所管</b>	総) 行政部	
市長・副市長と職員との意見交換や、市長・副市長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	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を行います。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%

