

行財政運営における現状

市民ニーズの多様化・複雑化

少子高齢化の進行やライフスタイルの多様化に伴って、市民のニーズは、ますます多様化・複雑化していることから、ニーズを的確にとらえ市民の視点に立った行政サービスを届け、市民生活の質の向上を実現していく必要がある。

自然災害・感染症

自然災害や感染症への対応について、市民等への情報発信・広報を強化するとともに、危機対策の業務負担が拡大しているため、業務の効率化や生産性の向上により、人的リソースを創出していくことが必要である。

また、新型コロナウイルス感染症については、財政運営においても、感染症対策として財政調整基金の投入など機動的に対応が求められた。



複雑化する福祉課題

高齢者の社会的孤立や高齢者に対する虐待が問題となり、制度の狭間の課題を抱える世帯や1つの世帯で複合的な課題を抱えるケースが顕在化。

また、特に、児童虐待による死亡事例等に関して、札幌市では、ここ十数年の間に5回の検証報告がなされ、令和元年6月死亡事例の検証報告書では「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性」との指摘を受けている。



限られた経営資源

札幌市は歳入に占める税収の割合が低く、地方交付税への依存度が高い。また、歳出では、社会保障費が年々増加。公共施設の老朽化も進み、今後さらに財政構造が硬直化。

人口減少が進む中では、従来のように職員を確保できない時代の到来が見込まれることから、外部人材も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。

▶札幌市の人口が減り、労働人口も減少する一方で、自然災害・感染症への対応や福祉など市民ニーズは複雑多様化し行政需要がますます高まっており、これまでどおりの行財政運営では、人員や予算などの「経営資源」が不足。

このため、予定される大型事業の取捨選択や既存事業・施設・サービスの見直しなど、経営資源の「選択と集中」がますます重要であり、課題解決にあたっては、市民や企業、各種団体など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必要。

●行政運営の方向性

行政運営の課題

- 市民の利便性向上はもとより、諸課題へ対応するため質の高い行政サービスを持続的に提供するには、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
- 地方自治の前提として、行政と市民との信頼関係の構築が必要であり、市民感覚に寄り添い、市民が抱える課題を適切に理解・把握し、科学的根拠に基づいた政策立案・運営、戦略的広報なども併せて行っていくことが必要

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、期待に応える。
- 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公共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・連携を進める。
- 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る。

行政運営の取組方針

ア 市民サービスの高度化

複合的な福祉課題など、多様なニーズに対応した市民サービスの高度化を図る。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く。

【主な取組の方向性】

- 多様な市民ニーズへのきめ細やかなサービス提供体制の構築 (複合的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(行政手続きのオンライン化、書かない窓口、オンライン相談など)
- 市民感覚を踏まえた戦略的広報の推進(市ホームページの再構築、※クロスメディア広報など)
※ クロスメディア広報:各メディアの良いところを組み合わせ、効果的に情報を補完しながら市民へ認知を促す広報

イ 根拠のある行革の推進

デジタルトランスフォーメーションの推進や根拠に基づく政策立案などにより事業効果の最大化を図る。

【主な取組の方向性】

- 業務の見える化など根拠に基づく政策立案(EBPM、行政評価制度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のさらなる推進(ICTツール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(行政事務センターの更なる活用、総務事務センターの設置、要介護認定事務等の個別業務の集約化など)

ウ 多様な主体による連携・協働の推進

様々な社会的課題を継続的に解決していくため、市民や企業、各種団体など様々な主体との連携・協働を推進していく。

【主な取組の方向性】

- 市政への市民参加の推進(市民参加の進捗度の確立と市民参加への関心の喚起、子どもや若者の市政参加の促進、市民参加促進のための戦略的な情報発信など)
- 民間活力の導入促進など多様な主体との連携による行政運営(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の活用、出資団体・自治体との連携推進など)

エ 職員力と組織力の向上

多様な課題の解決に向け、従来の価値観にとらわれず広い視野を持つ職員の育成や、迅速かつ効果的に適応できる組織づくりの推進により、行政経営の品質を向上させる。

【主な取組の方向性】

- 外部人材の登用を含む職員の確保(採用試験の在り方見直し、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・意識改革(キャリア形成につながる研修・人事配置など)
- 誰もが活躍できる職場環境の推進(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(管理職マネジメント力向上の取組、※職員エンゲージメント向上施策など)
- 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(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)

※ 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またはその指標

●財政運営の方向性

財政運営の課題

- 人口減少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、一層不透明さが増している。
- 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。
- 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い。

財政運営の視点

メリハリの効いた財政運営

- 人口構造が大きく変化していく中で、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、**札幌の強みを生かした産業の育成、積極的な企業誘致などの産業振興を進めるとともに、「選択と集中」をより一層明確化する必要。**

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、法定外目的税の導入を含め受益者負担のあり方などについての検証・評価に基づいた、事業の再編・再構築を推進する必要

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**等により、将来世代に責任ある財政運営を堅持する必要。

財政運営の取組方針

計画的な財政運営

- 【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の推進

財政基盤の強化

- 【主な取組の方向性】
- 税源涵養の推進
- 公有財産の戦略的な活用

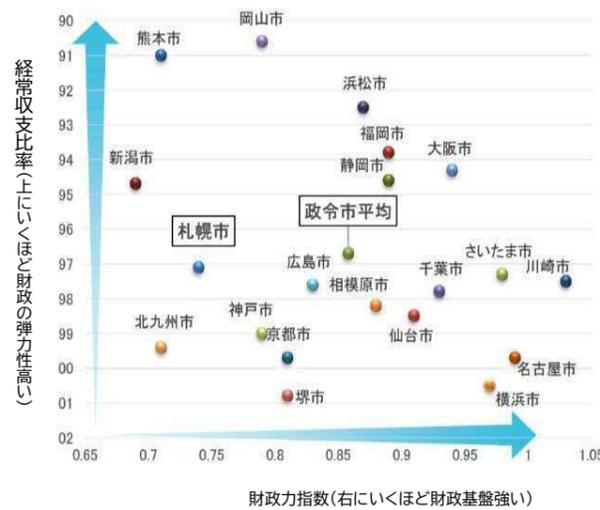
歳入・歳出の改革

- 【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検討
- 事業効果に着目した評価サイクルの構築

財政規律の堅持

- 【主な取組の方向性】
- 市債の適切な管理
- 基金の戦略的活用

▼政令市の※財政力指数・経常収支比率 (令和2年度)



【※財政力指数】
基準財政収入額(地方税などの収入)を基準財政需要額(地方公共団体が標準的な行政を行う場合に必要な一般財源額)で除して得た数値の過去3年間の平均値。

【※経常収支比率】
市税や地方交付税などの経常的に入ってくる収入が、毎年経常的に支出される経費(人件費、扶助費、公債費など)にどれだけ使われているかを示したもの。

●「北海道と共に発展する札幌市」の取組方針

現状と課題

- 人口減少や少子高齢社会の進展、大規模な自然災害や感染症等のリスクなど札幌市だけでは解決できない様々な社会課題に対応するため、広域自治体である北海道との役割分担及び連携や、道内各自治体との連携をこれまで以上に推進していくことが求められる。
- 人口構造の変化に伴い、各自治体の税収の減少や行政運営に係る人的資源の不足が想定される中であつても、持続可能な形で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必要。

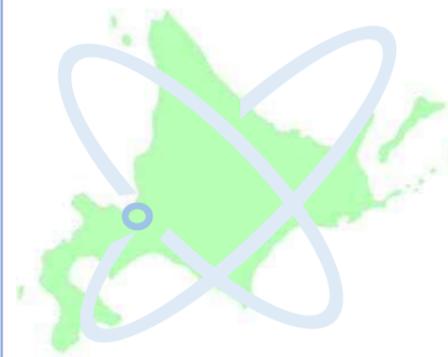
「北海道と共に発展する札幌市」の視点

- 地方公共団体がそれぞれの有する強みを活かし、それぞれの持つ情報を共有し、資源を融通し合うなど、地域の枠を越えて連携し、役割分担を柔軟に見直すことが必要。
- 他の地方公共団体と連携し、住民の生活機能の確保、地域の活性化・経済成長、災害への対応、地域社会を支える次世代の人材の育成、さらには、森林や農地の保全、持続可能な都市構造への転換、技術やデータを活用した都市・地域のスマート化の実現などのまちづくり等に広域的に取り組んでいくことが必要。

取組方針

北海道や道内市町村との連携

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・協力を深めていく。



【主な取組の方向性】

- 道内連携の推進
(関係人口の創出による道内活性化、パートナーシップ制度の都市間連携 など)
- 道内各地の魅力発信
(札幌☆取扱説明書による札幌市が保有するツールの活用促進、道内オンリーワン企業見学ツアーの実施 など)
- 脱炭素社会の早期実現(分野横断的な施策「スマート」)
(道内各地域で発電された再エネ電力の市内利用や、道産木材利用促進 など)

さっぽろ連携中枢都市圏における連携の深化

人口減少・少子高齢社会においても一定の圏域人口を有し活力ある社会経済を維持するための拠点を形成するため、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、行政のコンパクト化・ネットワーク化を進めるなど、様々な分野で連携の深化を図る。

【主な取組の方向性】

- 経済成長のけん引
(連携した企業誘致の推進、観光資源の共同プロモーションなど)
- 高次の都市機能の集積・強化
(公共施設の相互利用など)
- 生活関連機能サービスの向上
(救急医療の維持・向上に向けた取組推進、地元定着の推進、地域公共交通の維持・向上に向けた取組、さっぽろ圏人材育成など)

