

答 申 書

旭川市行財政改革推進プログラム

2020の改訂について

令和5年（2023年）11月

旭川市行財政改革推進委員会

目次

はじめに	1
第1 総論	
1 DXの推進による行財政改革	
(1) 業務効率化と市民サービス向上	
(2) ペーパーレス化・オンライン化の推進	
2 利用者起点での行財政改革	
(1) 市民目線での分かりやすい改革	
(2) 従事者視点での従来手法にとられない業務効率化	
3 データに基づく客観的な判断	
4 選択と集中	
5 地域の魅力発信及び経済活性化	
6 チーム旭川の形成	
第2 各論	
Ⅰ 歳入確保	
1 既存資源の有効活用による歳入確保の取組	
2 受益者負担の適正化	
3 ふるさと納税につながる取組	
4 国の政策などによる新たな資金や産業を呼び込む工夫	
Ⅱ 歳出抑制	
1 市有施設の在り方の検討	
(1) 将来に負担を先送りしない決断	
(2) 企業と連携した廃止施設の有効活用	
2 行政のスリム化	
(1) 事業の取捨選択	
(2) 行政機能の集約・統合	
3 業務効率化による歳出抑制	
(1) ICTツールの活用による業務効率化	
(2) 情報伝達におけるICTの活用	
Ⅲ 組織改革・人材育成	
1 職員の意識改革	
(1) 持続的な行財政改革を実現する能力の育成	

(2)風通しの良い組織風土の醸成
2 働きがい改革の実現	
(1)業務内容の精査
(2)働き方の柔軟な選択
3 計画的な職員配置
IV 市民協働の取組
第3 審議の経過
資料1 旭川市行財政改革推進委員会委員名簿
資料2 行政評価実施要綱
資料3 試問書

はじめに

旭川市行財政改革推進委員会
会長 長谷川 芳史

第1 総論

新たな技術の浸透などで時代が大きく変化していくことが想定される2024年度（令和6年度）から2027年度（令和9年度）までの4年間を見据えた行財政改革推進プログラムを策定するに当たり、各委員からの意見をもとに、委員会としての意見を次のとおり取りまとめた。

1 DXの推進による行財政改革

(1) 業務効率化と市民サービス向上

人口減少が確実視される中、財政面や人材確保の面から見て職員数は減少していかざるを得ない状況にあることは明らかである。しかしながら、現状でも職員の時間外勤務が多いことから、業務量をそのままに人員だけが減少していけば更なる時間外勤務の増を招くこととなる。真に必要な業務を見極め、業務の取捨選択を進めながらも、DXを推進することにより業務の効率化と市民サービス向上を進めていくことが、今後の行財政改革の核となっていくことと考える。

(2) ペーパーレス化・オンライン化の推進

市の多くの業務で紙を用いた業務が行われている。これまでも取組が進められているが、市民が各種手続きにおいて書面を提出しなければならない煩雑さを解消するとともに、市の内部業務においてもペーパーレスを推進し業務時間や印刷費の削減を図るために、今後も積極的にDXによるペーパーレス化及びオンライン化を推進することが必要である。

2 利用者起点での行財政改革

実効性のある行財政改革を進めるに当たっては、デザイン思考も活用した利用者起点での発想が不可欠であると考えます。

(1) 市民目線での分かりやすい改革

市民にとって真に必要なサービスを提供するためには、市民の目線から見て分かりやすい市役所組織である必要がある。一例として、市民が訪れる窓口を分かりやすいものとするための総合窓口や案内の設置のほか、スマートフォンなどであらかじめ窓口や必要なものがわかる仕組み、ひいては窓口を訪れなくても自宅などで手続きが完了する仕組みの形成がある。また、組織自体を市民に分かりやすく示していくことも考えられるなど、市民サービスの構築や改編に当たっては、サービスの利用者である市民を起点とすることが重要である。

(2) 従事者視点での従来手法にとられない業務効率化

市役所内部においては毎年人事異動があり、新たに業務を行う職員は、前任者からの引継ぎのとおり業務を遂行していくというが見られる。業務の継続性を切れ目なく保つ上で必要なことではあるが、業務に携わる職員自身が、より効率的だと考える手法を従来手法にとられずに取り入れていくことで、業務改善が進むことと考える。

3 データに基づく客観的な判断

変化の大きな時代にあって、実効性のある行財政改革を進める上では客観的なデータに基づく判断は不可欠となる。そのためには、必要なデータを必要な時に参照できるよう、費用対効果を常に検証するという認識のもとでデータの収集・整理に努める必要がある。

4 選択と集中

厳しい財政状況の中、将来にわたって持続可能な行財政運営を進めるためには、何に集中的に財源を投下し何を行わないか、という取舍選択をしながら、将来にわたって市民全体に最適な政策を実現していく必要がある。上記で述べた利用者起点や客観的なデータを生かしていく力を職員一人ひとりが持ちながら、将来を見据えた選択と集中を決断していくことが求められる。

5 地域の魅力発信及び経済活性化

旭川市においては、将来的に生産年齢人口の減少及び高齢化により、経済の停滞、税収の減少や社会保障費の増加が予想されている。豊かな自然や食資源、便利な交通などの魅力を SNS なども用いて積極的に発信し、企業誘致や移住促進、産官学連携の取組を進めることによる若年人口の社会減抑制の取組を進めるとともに、既にあるコンテンツ等も活用した観光や物産振興を通じた関係人口の創出により経済の活性化を図ることで、将来的な税収の確保につなげる視点を持つことが必要である。また、増加する高齢者も地域活性化につながる資源として生き生きと活躍できる社会を形成していくことも重要であると考え。

6 チーム旭川の形成

困難な状況に立ち向かい、難しい行財政改革を進めて将来にわたって安心できる旭川市を形成するためには、市役所だけではなく、旭川市民全体が一体となって取り組んでいく必要がある。そのためにも、市役所が独善的に政策を進めることなく、様々な場面で市民参画を得ながら、市民全体が一体となるチーム旭川を形成していくことが肝要である。

第2 各論

行財政改革に向けた個別の取組に関する各委員からの意見を、歳入確保、歳出抑制、組織改革・人材育成、市民協働の取組の4点を柱として次に取りまとめた。

I 歳入確保

1 既存施設の有効活用による歳入確保の取組

市が有する既存施設の在り方や運営方法を見直した上で、多様な視点で歳入確保策を積極的に検討していく必要がある。

2 受益者負担の適正化

受益者負担の適正化については、令和5年度行政評価で議論を深めたところであるが、旭川市で定める「受益と負担の適正化」へ向けた取組指針（改訂版）を厳格に適用し、施設やサービスにおける受益者負担が指針に合致しているかを定期的に見直すことで、必要な歳入の確保に努めていく必要がある。

3 ふるさと納税につながる取組

旭川市で生まれ育ち、希望を持って市外に進学、就職して活躍する若年層が多数存在するが、そうした若年層が、市外に移り住んでもふるさとをPRし、ふるさと納税をすることで、旭川市の応援団として広くは市の財政を支えることにつながると考える。そのためには、若年層がふるさと旭川の魅力を知り、郷土への愛着を持って活躍できるようにする必要がある。

4 国の政策などによる新たな資金や産業を呼び込む工夫

国においては、例えば地球温暖化対策としてのGX（グリーン・トランスフォーメーション）をDXと両輪で推進している。こうした国による新たな動きを取り込み、旭川市内に関連する資金や産業を呼び込むことで、市内経済の活性化に資することができ、国による交付金を積極的に確保することで市の財政健全化に資することができると思う。

II 歳出抑制

1 市有施設の在り方の検討

(1) 将来に負担を先送りしない決断

「旭川市公共施設等総合管理計画 第1期アクションプログラム施設再編計画」において、用途廃止を検討すべき施設については、惰性的な現状維持にとどまるのではなく、廃止に向けた課

題と将来に向けた費用対効果を具体的定量的に示しながら検討し、廃止する場合は少しでも早く決断し、速やかに用途廃止に向けた取組を具体的に進めることで、施設の維持管理コスト全体の削減を進めるべきである。また、このような施設の改修は中長期的な費用対効果を十分に検証した上で行う必要がある。

(2) 企業と連携した廃止施設の有効活用

用途廃止とした施設の有効活用についても積極的に取り組むべきである。売却はもちろんのこと、企業と連携した活用を進めるなど、市としての支出を最小限に抑える工夫が必要である。

2 行政のスリム化

(1) 事業の取捨選択

多くの業務を選択と集中によって削減していくためには、事業そのものを廃止する、事業内容の見直しにより事業量を削減していくといった方法が考えられる。そうした取捨選択を進めていくことのみ、社会情勢の変化に対応した施策を実現するために限られた資源を投入することが可能となる。

(2) 行政機能の集約・統合

市が運営する施設やサービスにおいては、類似のものが存在するため、目的を整理した上で集約化・統廃合していくことで、全体経費を削減し、真に必要な施策に限られた予算を再配分する必要がある。

3 業務効率化による歳出抑制

(1) ICTツールの活用による業務効率化

業務効率化に当たっては、ICTツールを活用したDXを積極的に進めていくことが要となる。例えば案内業務におけるAIチャットボットの活用や、RPAを活用した事務作業の自動化を一層進めることなどにより業務を効率化し、業務負担の軽減と人件費の削減につなげていくことを期待する。

(2) 情報伝達におけるICTの活用

市では確実な情報伝達手段として書面の郵送を多く行っているが、これらが真に必要なかどうかを見極めて可能な限りペーパーレス化及び業務効率化していくことで、郵送費用や郵送作業にかかる人件費を削減していくことができる。既に税務署においては電子申告が可能となっているなど、電子化が進んでいる事例もあることから、これらの取組にならい、市においても郵送廃止可能な文書を検討していくことが必要であると考え。また、現状で郵送に代わる有効な手段がない状況ではあるが、郵送の代替手段としての周知システムを開発することも将来への投資として必要なものであると考える。

Ⅲ 組織改革・人材育成

1 職員の意識改革

(1) 持続的な行財政改革を実現する能力の育成

行財政改革をたゆみなく進めていくためには、職員自身が市の置かれている状況について共通理解を持ち、持続可能な行財政運営に向けた業務改善や業務の縮小・削減を判断していかなければならない。そのためには、業務改善手法としてのDXに関する知識や利用者起点で施策を判断するデザイン思考、客観的なデータの活用などの能力育成を図ることが重要である。

(2) 風通しの良い組織風土の醸成

市役所が取り扱う業務は非常に幅広く、一つひとつの業務も専門的なものとなりがちであるが、業務間、部署間の連携を取りやすくし、前例のない意見についても気軽に言い合える組織風土を醸成することが行財政改革を推進する根本となることと考える。

2 働きがい改革の実現

旭川市の職員は同規模の他都市と比較すると時間外勤務・休日勤務が多い。人件費削減の面はもとより、人材の確保・活用に向け、多様な人が働きやすい環境の整備を図る意味でも、働き方についての対応が必要である。

(1) 業務内容の精査

業務内容のうち、職員が単純作業や定型的な業務を行っているものについては、業務プロセスの一括委託（BPO）のほか、指定管理者制度を含むアウトソーシング、作業的な業務を庁内で集約して対応するなど費用対効果を踏まえた仕組みを検討すること。

(2) 働き方の柔軟な選択

テレワークや時差出勤といった多様な働き方を整備し、柔軟に選択できる仕組みを整えることで、子育てや介護など様々な事情を抱える職員でも個々の持つ能力を発揮することが可能となると考える。また、夜間や休日対応が必要で時間外勤務が常態化している業務においても、柔軟な働き方を採用することで経費削減効果も期待できる。

3 計画的な職員配置

職員数が減少していかざるを得ない状況の中、限られた職員で変化する社会に柔軟に対応し、安定的な行政運営を継続させるためには、行政のスリム化や業務効率化に取り組んだ上で、真に必要とされる業務量に応じた人員を計画的に配置する仕組みが必要である。

IV 市民協働の取組

他都市においては、自治体の業務を細かく切り出し、市民が有償で請け負う取組が行われている事例もある。このような取組は、市民による市の業務への理解を促すとともに、市側としては業務の担い手確保につながり、また、高齢者など市民の生きがい確保にもつながる取組ではないかと考える。