

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	2
(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 利用者視点での分かりやすい行財政改革	2
3 データに基づく客観的な判断	3
4 選択と集中	3
5 財源の維持・確保	3
6 チーム旭川の形成	3
第2 各論	
I 組織改革・人材育成	
1 職員の意識改革	4
(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	
(3) 従来手法にとらわれない業務効率化	
2 計画的な職員配置	4
3 働きがい改革の実現	4
(1) 業務内容の精査	
(2) 働き方の柔軟な選択	
II 歳入確保	
1 既存施設の有効活用による歳入確保の取組	5
2 受益者負担の適正化	5
3 ふるさと納税につながる取組	5
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	6
III 歳出抑制	
1 行政のスリム化	6
(1) 事業の取捨選択	
(2) 行政機能の集約・統合	
(3) 分かりやすいサービス提供による無駄の排除	
2 業務効率化による歳出抑制	6

(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	
3 市有施設の在り方の検討	7
(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	
(3) 施設の複合化と民間活力の導入	
IV 市民協働の取組	7
第3 審議の経過	8
資料1 旭川市行財政改革推進委員会委員名簿	9
資料2 旭川市行財政改革推進委員会条例	10
資料3 諮問書	12

はじめに

当委員会では、令和 5 年 9 月 25 日付けで「旭川市行財政改革推進プログラム 2020 の改訂について」の諮問を受け、本年 6 月から 7 月にかけて議論した令和 5 年度行政評価の内容も踏まえて議論を重ねてまいりました。

旭川市の財政状況を他の中核市と比較すると、市の貯金である財政調整基金の残高が少なく、借金である市債が多い状況にあります。歳入は市税などの自主財源割合が低いため国等に大きく依存しており、歳出は人件費や扶助費などの義務的経費の割合が高いことから、市独自の施策を充実するなど総合計画で目指す都市像を実現することは簡単ではありません。

また、今後を見通すと、旭川市の人口は、様々な手段を講じても確実に減少すると予測され、生産年齢人口の減少による税収の減少、経済活動の縮小や社会保障費の増加により、市の財政は確実に厳しくなると考えられます。さらに、公共施設の多くが老朽化しており、今後も維持管理や改修には多額の費用が必要となります。

このような状況の中、持続的な行政運営には、限られた財政的・人的資源をいかに効率よく振り分けるかという「選択と集中」が不可欠であり、そのためには日々進歩するデジタル技術も最大限活用しながら、客観的なデータに基づき、利用者の視点に立って施策決定や改善に徹底的に取り組んでいかなければなりません。

また、活気に満ちた魅力的な都市として継続していくために、既に取り組んでいる企業誘致や、旭川の持つ様々な魅力を生かした取組を進めることによる人口減少の抑制及び関係人口の増加を目指す視点を持つことも重要だと考えます。

こうした改革を進めていくためには、組織改革や人材育成が不可欠です。また、市民が主体的に市政に参画する仕組みなどを通じて行政運営を自分ごととして捉え、市役所と一体となり行財政改革に取り組んでいく必要があります。

委員会の中では、未来を担う若者を育て、若者自身が主体的に輝ける場の形成や、若者たちが旭川を愛し応援し続けていくことの重要性について議論しました。

将来世代やまちの魅力向上に投資し、将来の旭川を創っていくためには、今一度「選択と集中」に重点的に取り組み、行財政改革を進めることが欠かせません。

本答申の意見を踏まえ実効性のある新たな行財政改革推進プログラムを策定するよう要請いたします。

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年間を見据えた新たな行財政改革推進プログラムを策定するに当たり、旭川市が置かれている現状や課題についての分析を実施した。特に市の人口¹は、前回プログラムを策定した2020年（令和2年）では、331,951人であったが、2023年（令和5年）では321,469人と10,482人減少しており、今後も人口減に伴う経済活動等の縮小による税収減、少子高齢化の進展による社会保障費の増加により、施策実施に必要な予算の捻出はさらに難しくなっていくため、将来を見据えた行財政改革を強力に進めていく必要がある。

1 DX²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、業務の取舍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³・オンライン化⁴の推進

市役所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、市役所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 利用者視点での分かりやすい行財政改革

実効性のある行財政改革を進めるに当たっては、社会の急速な変化に対応するため、利用者が真に求めているニーズをもとに制度などを設計し、試行錯誤しながらより良いものとしていくデザイン思考⁵も活用した発想が不可欠であると考え。

特に、予算や人員などが厳しくなる中で、市民にとって真に必要なサービスを提供するためには、サービスの利用者である市民を起点として考え、市役所の組織や制度、住民サービスが市民の目から見て

¹ 人口：各年10月1日の住民基本台帳人口

² DX：デジタル・トランスフォーメーションの略。デジタル技術の活用により業務効率化や生産性の向上を図り、行政サービスの維持・向上を目指す取組。

³ ペーパーレス化：書類などの紙媒体を電子化して保存・活用することで業務効率化を図ること。

⁴ オンライン化：従来、紙で行ってきた手続きや業務をインターネット上で実施できるようにすること。

⁵ デザイン思考：利用者が本当に求めているものを共感のもとで見つけ出し、定義、概念化し試作した上で試行錯誤しながらより良いものにしていく思考法で、デザイナーが設計過程で用いる思考方法を活用したもの。

分かりやすく、本質的に必要なものとなることが重要である。

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、という取捨選択をしながら、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視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、将来世代に残すべき投資も意識しながら、未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 財源の維持・確保

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、ふるさと納税の推進、企業誘致や移住促進、産官学連携の取組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など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。高齢化による経済縮小に対しても、高齢者が生き生きと活躍できる社会を形成していくことで地域活性化につながる資源となることができる。また、国においては新たな取組などに活用できる交付金等があることから、これらを積極的に活用していくことも重要であると考えられる。

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、市役所だけでなく、市民全体が一体となって取り組んでいく必要がある。そのためには、市役所が行政のみの考えで政策を進めることなく、様々な場面で若者をはじめとした多様な世代の市民参画を得ながら、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、組織改革・人材育成、歳入確保、歳出抑制、市民協働の取組の4点を柱として次に取りまとめた。

I 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視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た上で、改善提案等を自ら考え、前例のない意見についても、気軽に話し合える組織風土を醸成することが行財政改革の根本であると考えます。

(3) 従来手法にとられない業務効率化

市役所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ことが見られる。業務の継続性を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、従来手法にとられないことなく、より効率的だと考える手法を取り入れていくことで、業務改善が進むと考える。また、DX等の活用により効率的な業務の引継ぎができる体制づくりも必要である。

2 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、真に必要な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。

3 働きがい改革の実現

市役所の職員は同規模の他都市と比較すると時間外勤務・休日勤務が多い状況にある。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）⁶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が急務と考える。

(2) 働き方の柔軟な選択

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、フレックスタイム⁷やシフト勤務⁸を採用することで職員の勤務時間の削減や時間外勤務手当に係る予算削減効果が期待できる。

また、テレワーク⁹等の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になると考える。

II 歳入確保

1 既存施設の有効活用による歳入確保の取組

旭川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、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を徹底されたい。例えば、ごみ処理施設の整備・改修が余儀なくされていることやごみ処理経費が増加していることを踏まえ、受益と負担の適正化の観点からごみ袋の単価を見直すことの検討や、受益者負担なしで提供している施設の使用料や減免の見直しを行うことなどにより、公平性と受益者負担の適正化を図り、歳入を確保していくことが必要である。

3 ふるさと納税につながる取組

ふるさと納税の返礼品の魅力を上げるとともに、特産品などの「モノ」だけではなく旭川の特徴を活かした魅力ある体験といった「コト」を返礼品にするなど、ふるさと納税寄付額の増加につながる取組を推進することが重要である。

また、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などで、旭川市の応援団として広くは市の財政を支える存在となることが期待できる。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取組が必要である。

⁶BPO：ビジネス・プロセス・アウトソーシングの略。アウトソーシング（民間事業者への委託）のうち、「封入作業だけ」など業務の一部のみを切り出して事業者へ委託するのではなく、業務プロセス全体を委託する方法。

⁷フレックスタイム：職員が一定の範囲内で始業・終業時刻や1日の勤務時間を自ら決められる制度。

⁸シフト勤務：予め決められた複数の勤務時間帯や勤務曜日を職員が交代で勤務する制度。

⁹テレワーク：情報通信技術を活用し、通常勤務場所から離れたところ（自宅や他の場所など）で働くこと。

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GX¹⁰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活用し、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、国による補助金・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われる。

Ⅲ 歳出抑制

1 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、限られた資源の下で社会情勢の変化に対応した施策を実現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、類似のものが多々存在するため、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) 分かりやすいサービス提供による無駄の排除

市民サービスを市民目線で改善していくことで、行政のスリム化を図ることができる。例として組織自体を市民に分かりやすく示していくことや、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分かる仕組みを構築することで、問合せへの対応を減らすことができ、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ができることにより、業務負担の軽減とあわせて市民サービス向上を図ることができる。

2 業務効率化による歳出抑制

(1) ICTツール¹¹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¹²の活用や、RPA¹³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

¹⁰ GX：グリーン・トランスフォーメーションの略、経済・社会、産業構造を化石燃料依存からグリーンエネルギー中心に転換し、脱炭素と経済の成長・発展につなげる取組。

¹¹ ICTツール：情報通信技術を活用したシステム、アプリケーションやタブレット・スマートフォンなどの道具で、業務の効率化をしたり、場所を選ばない柔軟な働き方が可能となったりする。

¹² AIチャットボット：機械学習を用いて、質問された内容に自動的に回答を表示する機能。

¹³ RPA：ロボティック・プロセス・オートメーションの略で、パソコン上で人が行っていた作業を自動化する機能。

する。

(2) 情報伝達におけるICTの活用

市役所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など、電子化が進んでいることに伴い申告書等の郵送を縮小・廃止している事例もあることから、これらの取組を参考に、市役所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。

3 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」¹⁴で用途廃止を検討すべきとされている施設については、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。

(3) 施設の複合化と民間活力の導入

老朽化した施設で建替が必要なものは、様々な機能を複合的に持たせることにより、市民としては使いやすい施設となり、市役所としては効率的な施設の維持管理をしていくことができる。また、整備費用の圧縮や魅力的な施設整備・運営のため、新たに施設を整備する際には民間活力を導入することも必要であると考え。

IV 市民協働の取組

市民協働の取組は、これまで実施してきたことのほかに、市民が封詰めなどの事務やイベントの補助、除雪などの市の業務を有償で請け負うことで、市役所側としては業務の担い手確保につながることに加え、市民も市の仕事を理解することができ、高齢者などの生きがい確保につながる取組にもなる。また、将来にわたり、まちづくりに主体的に関わる市民を育成する意味でも、若者が市の業務を体験するなど若い世代が市政に関心を持つような取組も必要であると考え。

¹⁴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：
<https://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/700/735/747/749/d063804.html>

第3 審議の経過

開催回	開催日	審議内容
第1回	令和5年 9月 25日	・ 諮問 ・ 旭川市行財政改革推進プログラム2020の改訂について 【審議内容】 ・ 現プログラムについて ・ 旭川市の現状と課題について ・ プログラム見直しの方向性について
第2回	令和5年 10月 13日	・ 旭川市行財政改革推進プログラム2020の改訂について 【審議内容】 ・ 旭川市行財政改革推進プログラム2020改訂の方向性及び内容について
第3回	令和5年 10月 30日	・ 旭川市行財政改革推進プログラム2020の改訂について 【審議内容】 ・ 旭川市行財政改革推進プログラム2020改訂の方向性及び内容について
第4回	令和5年 11月 7日	・ 答申

資料 1 旭川市行財政改革推進委員会委員名簿

※ 敬称略、五十音順

※ () 内は推薦団体名等又は公募委員の別

佐々木 潔	(旭川市立大学 教授)
杉山 敦子	(公募委員)
曾根 大輝	(学生自主組織はしっくす)
長谷川 芳史	(北海道税理士会旭川支部 税理士) ※会長
長谷川 愛実	(公募委員)
靱岡 宏成	(北海道教育大学旭川校 教授)

資料 2 旭川市行財政改革推進委員会条例

平成 29 年 3 月 24 日条例第 12 号

旭川市行財政改革推進委員会条例

(設置)

第 1 条 行財政改革の推進に関する事項について調査審議するため、旭川市行財政改革推進委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(組織)

第 2 条 委員会は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱する委員 6 人以内をもって組織する。

- (1) 学識経験者
 - (2) 市長が適当と認めた者
 - (3) 市内に居住し、又は通勤し、若しくは通学する者であつて、市長が行う公募に応じたもの
- 2 特別の事項を調査審議させるため必要があるときは、委員会に臨時委員を置くことができる。

(委員)

第 3 条 委員の任期は、2 年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

- 2 委員は、再任されることができる。
- 3 臨時委員は、その者の委嘱に係る特別の事項に関する調査審議が終了したときは、委嘱を解かれるものとする。

(会長)

第 4 条 委員会に会長を置き、委員の互選によりこれを定める。

- 2 会長は、会務を総理し、委員会を代表する。
- 3 会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、あらかじめその指名する委員がその職務を代理する。

(会議)

第 5 条 委員会の会議は、会長が招集する。

- 2 委員会は、委員の過半数が出席しなければ、会議を開くことができない。

- 3 委員会の議事は、出席した委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。
- 4 委員会は、必要があると認めるときは、関係者の出席を求めて意見若しくは説明を聴き、又は関係者に対し資料の提出を求めることができる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、行財政改革推進部において処理する。

(委任)

第7条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、会長が委員会に諮って定める。

附 則

この条例は、平成29年4月1日から施行する。

附 則 (令和5年2月24日条例第1号)

この条例は、令和5年4月1日から施行する。

資料3 諮問書

旭行革第184号
令和5年9月25日

旭川市行財政改革推進委員会
会長 長谷川 芳史 様

旭川市長 今 津 寛 介



旭川市行財政改革推進プログラム2020の改訂について（諮問）

行財政改革を推進することで時代に即した市役所への転換を進めるとともに、第8次総合計画の施策の着実な推進及び財政面の補完のため、旭川市行財政改革推進プログラム2020を改訂するに当たり、貴委員会の意見を求めます。

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