

令和2年2月18日

旭川市長 西川 将人 様

旭川市行財政改革推進委員会  
会長 芝木 美沙子

旭川市行財政改革推進プログラム2016の改訂について（答申）（案）

令和元年9月24日付け旭行革第43号にて諮問された標記の件について、  
別紙のとおり答申いたします。



# 答 申

## 1 総論

本委員会は、令和元年9月から令和2年2月までの間に4回の会議を開催し、市の財政状況やこれまでの行財政改革の取組状況などの説明を受け、市の現状と諸課題を把握するとともに、今後目指すべき行財政改革の取組について議論を重ねてきた。

市では、平成16年2月に旭川市行財政改革推進プログラムを策定した後、改訂を重ねる中で、事務事業の効率化や民間活力の活用、組織の見直しや職員数の削減等を進めてきたほか、市民との協働によるまちづくりを進めるための仕組みづくりに取り組んできた。また、市債や財政調整基金の残高についても現プログラムの目標値を達成できる見込みであり、これまでの取組については一定の成果が認められる。

一方で、全国と同様に人口減少と少子高齢化が進行しており、高齢化率は全国平均を上回っているほか、10年後には人口が30万人を割り込むことも危惧されており、労働力の不足もますます深刻化すると考えられる。

財政状況についても市税等の自主財源の割合は依然として低く、基金が減少傾向にあるほか、将来も収支不足が見込まれるなど、依然として厳しい状況が続いている。また、少子高齢化の進行に歩調を合わせるように施設の老朽化も進行しており、着実に公共施設マネジメントを推進する必要がある。さらには、空家対策やJR北海道の路線維持問題、観光の国際化など、行政需要が多様化、複雑化しているほか、ICTの進展など技術革新により社会環境は急速に変化している。

このような状況の中、将来にわたって必要な行政サービスを維持していくためには、問題を先送りすることなく、市民と行政が、今現在享受している行政サービスが今後も当然のようにあるものではないという危機感のもと、変革の必要性の認識を共有することにより、行財政改革の取組を進めることが必要不可欠である。

本答申では、行財政改革の柱となるべく4つの視点を中心に、意見を取りまとめた。市においては、今後、この答申を踏まえ、実効性のあるプログラムの策定に努めてほしい。また、第8次旭川市総合計画が掲げる目指す都市像の実現に向けて、市議会や市民の理解と協力の下、着実かつ積極的に取組を進めることを期待する。

## 2 各論

### (1) 効果的で効率的な行政運営

本市の大きな課題である人口減少と少子高齢化を踏まえると、中長期的な職員数の増加は見込める状況にはない。一方で、行政需要は、多様化、複雑化しており、そうした状況に的確に対応していくためには、一層の効率性を追求し、更なる効果的な行政運営に努める必要がある。

また、行政でなければできない役割を改めて確認していくとともに、国においては Society5.0 に向けた取組の下、スマート自治体への転換を進めていることから、本市においても、ICTの積極的な活用を図るほか、老朽化が進む公共施設の適正な保有量について、平成28年度に策定した公共施設等総合管理計画に基づき、施設の計画的な維持、修繕や効率的な運営などによるコストの抑制と財源確保に取り組まれない。

#### 【個別意見】

- ・AIやRPAなどのICTの活用については、市民サービスの向上や行政事務の効率化のため積極的に進めるべきであるが、情報弱者への配慮や職員に対する教育面での充実にも取り組まれない。
- ・マイナンバーカードについては、事務の効率化だけでなく、コンビニ交付での活用など市民の利便性の向上につながることから、取得促進に向けた情報発信を図るべきである。
- ・アウトソーシングの実施に当たっては、効果や課題を明らかにするとともに、行政や職員が担うべき業務の範囲についても検討した上で進めるべきである。
- ・現在ある公共施設を将来にわたって維持することは不可能であることを前提とし、公共施設等総合管理計画等に基づき、統廃合を含めた取組をしっかりと進めるべきである。

## (2) 持続可能な財政運営

本市の財政状況は、自主財源である市税の割合が低く、地方交付税や国・道の支出金の割合が高くなっており、収入としては将来の見通しが立てにくい状況にある。

一方、支出については、既存の公共施設等の老朽化が進んでおり、安定的な施設運営を維持するためには財源を捻出し、一定程度の更新等は進めていかなければならないことから、将来見込まれる財政負担を適切に分析していくとともに、事業の効率化、内部管理経費の縮減や収納率の向上、債権管理の適正化など自主財源の確保に努められたい。

また、将来に負担を残すことになる市債の発行の抑制を図るほか、財政調整基金が減少傾向にあることを踏まえ、緊急的な財政需要に備えて、基金の確保に努めるなど、持続可能な財政運営に取り組む必要がある。

### 【個別意見】

- ・今後の少子高齢化社会を考えると、予算全体に対する高齢者へのサービスの比重が大きくなることが予想され、限られた予算の中で現状の行政サービスを維持することは困難であることから、その在り方について検討することが必要である。
- ・地域ごとの将来推計人口を分析した上で、全市的に提供すべきサービスの在り方など、サービスを受けられる対象者や地域について検討することが必要である。
- ・使用料・手数料は4年ごとに改定することになっているが、その見直しに当たっては、減価償却の考え方を取り入れることや他の民間サービスとの比較を行うなど受益者負担の在り方について検討されたい。
- ・国内外から多くの観光客が訪れている現状を踏まえ、観光振興に充てることができる自主財源の確保に向けた取組を進め、多言語に対応した案内表示などの整備充実を図られたい。

### (3) 多様な主体との連携・協働によるまちづくり

少子高齢化、人口減少が進行し、核家族や単身高齢世帯が増加する中、市民ニーズや行政需要は多様化・複雑化している。

そうした課題に対応していくためには、行政だけでなく、市民をはじめ、企業や教育機関など多様な主体が広い視野で公共を担う必要がある。

そのためには、市政情報の公開と共有に努め、市政へ積極的な参加を促していくとともに、互いの役割と責任を認識しながら連携を進めることが重要である。

また、地域における共通の課題解決のために、広域的な視点を持ち、周辺自治体とのさらなる連携に努められたい。

#### 【個別意見】

- ・除雪について、作業員の不足が課題となっているが、財源が限られている中で効果的効率的な事業実施のためには、町内会などの地域との連携や若者の活用など様々な主体の協力による取組を検討されたい。

- ・ごみ処理施設の更新など、広域化による事務効率の向上や財源の確保を検討すべきである。

- ・行政サービスの見直しに当たっては、市の財政状況や将来の見通しについて市民にしっかりと理解してもらうよう、学生などの若者を含め、説明する機会を持つことが重要である。

### (4) 職員の能力及び組織力の向上

これまでの様々な行政改革の取組により、本市の職員数は中核市に移行した平成12年度と比較し、平成31年度では約600人減少している。

限られた人員の中で、新たな課題や行政需要に対応していくためには、職員の意識改革や能力開発などの人材育成に取り組み、職員個々の能力を向上させるとともに、機能的な組織体制や弾力的な運営などにより組織力を向上させることも必要である。

また、職員が安心して働くことができる環境づくりを進めることや、近年、災害の発生が続いている状況にもあることから、危機管理体制の強化に努める必要がある。

#### 【個別意見】

- ・介護や子育てに対応するためにも、フレックスタイムやテレワークについて導入を検討すべきである。

- ・ICTを含めた先進的な技術の積極的な活用に向けて、職員の能力を向上させる必要がある。

(5) プログラム全体

現行のプログラムは、かなりの項目数である。職員の事務コストや取組の効果を高めていくためには、全方位的に同時並行で取り組むより、社会情勢や市の置かれている現状を踏まえ、狙いを絞って推進を図っていく必要がある。

また、プログラムについては、市民にとっても分かりやすい表現や内容となるよう検討されたい。

### 3 審議の経過

開催回	開催日	審議内容
第3回	令和元年9月24日	・旭川市行財政改革推進プログラム2016の改訂について 【審議内容】(諮問) 現プログラムの総括と財政収支見直し
第4回	令和元年10月9日	・旭川市行財政改革推進プログラム2016の改訂について 【審議内容】 現プログラムの総括と財政収支見直し
第5回	令和元年12月2日	・旭川市行財政改革推進プログラム2016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(仮称)骨子案について
第6回	令和2年2月18日	・旭川市行財政改革推進プログラム2016の改訂に関する答申について 【審議内容】 旭川市行財政改革推進プログラム2016の改訂に関する答申について

### 4 旭川市行財政改革推進委員会名簿(敬称略, 五十音順)

氏名	所属等	備考
秋山 円	学生自主組織 はしっくす	
浅沼 大樹	旭川大学 准教授	令和元年9月25日辞任
鹿野 啓子	公募委員	
古松 丈周	旭川大学 教授	令和元年12月2日就任
芝木 美沙子(会長)	北海道教育大学旭川校 教授	
田中 宏幸	公募委員	
増田 弘志	税理士	