

# 旭川市行財政改革推進プログラム2020

(令和2年度～令和5年度)

令和2年(2020年)4月

旭川市

## <目 次>

### I 旭川市行財政改革推進プログラムの改訂に当たって

1	はじめに	1
2	本市を取り巻く現状と課題	2
(1)	人口減少と少子高齢化の進行	2
(2)	財政状況	3
ア	収入(歳入)の推移	3
イ	支出(歳出)の推移	4
ウ	市債残高の推移	6
エ	基金残高の推移	7
(3)	公共施設の老朽化対策と施設保有量の最適化	8
(4)	職員数の推移と適正な人員配置	9
(5)	公営企業の健全な経営基盤の確立	10
3	財政収支見通し	11

### II 旭川市行財政改革推進プログラム2020

1	目標	12
2	推進期間	12
3	推進体制	12
4	行財政改革の視点	12
(1)	効果的で効率的な行政運営	12
(2)	持続可能な財政運営	12
(3)	多様な主体との連携・協働によるまちづくり	12
(4)	職員の能力及び組織力の向上	12
5	収支不足解消の取組	14
(1)	財源確保目標額の設定	14
(2)	財源対策の取組	14
6	行財政改革の取組	
(1)	推進事項及び取組項目一覧	15
(2)	取組項目ごとの内容	18

### III 財政健全化の指標の設定

28

# I 旭川市行財政改革推進プログラムの改訂に当たって

## 1 はじめに

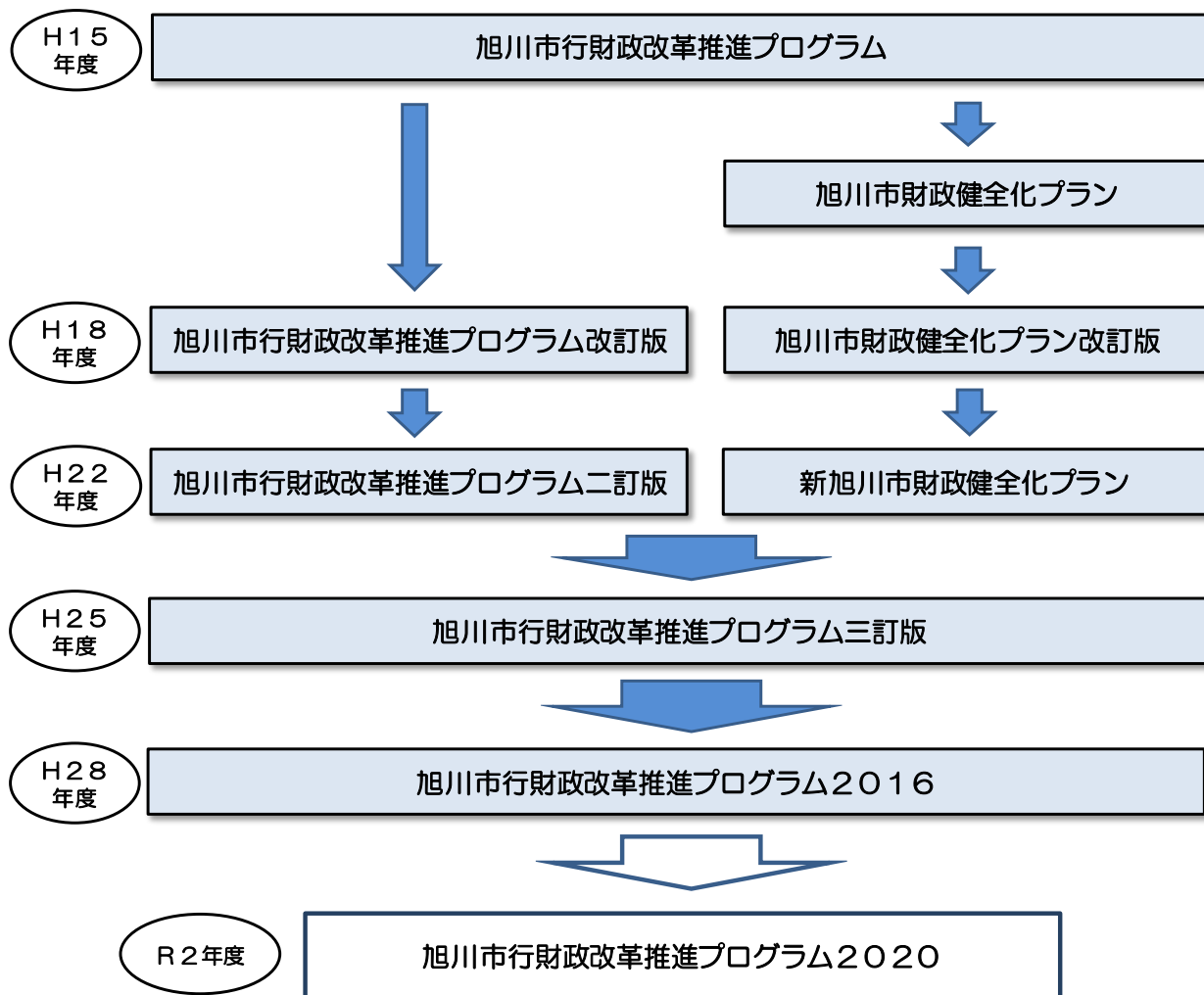
本市では、厳しい財政状況を克服し地方分権時代にふさわしい自立した行財政運営を推進するため、平成16年2月に「旭川市行財政改革推進プログラム（以下「プログラム」という。）」を策定した後、現在まで改訂を重ね、取組を進めてきました。

これにより、事務事業の効率化や民間活力の活用、職員体制や組織の見直し、職員数の削減のほか、市民が主体的にまちづくりに参加できる仕組みづくりを進めてきたところです。

財政状況についても、収入の確保と支出の抑制の両面から財源確保の取組を進めた結果、調整財源として活用可能な財政調整基金<sup>(注1)</sup>の積立残高もプログラム2016の目標額を達成しました。

一方で、市税等の自主財源の割合は依然として低く、地方交付税<sup>(注2)</sup>等への依存度が高い脆弱な財政構造であることに加え、今後の維持管理費の増加や公共施設等の更新などの財政需要を見据えると、厳しい財政運営が続くことが予想されます。このため、将来にわたって持続可能な財政運営と最適な行政サービスを維持していくためのソリューション（処方箋）として、プログラムを改訂し、時代に即した市役所への転換を図り、第8次旭川市総合計画<sup>(注3)</sup>が掲げる都市像の実現に向けて、行財政改革の取組を着実に進めていきます。

### ■ これまでの改訂経過



(注1) 財政調整基金

突発的な災害や緊急を要する経費に備えるために設置される基金（貯金）

(注2) 地方交付税

地方自治体の財源の不均衡を調整するため、国税の一定割合の額を国が地方公共団体に対して交付するもの

(注3) 第8次旭川市総合計画

平成28年度を始期とする、総合的かつ計画的な市政運営を図るための本市の最上位の計画（計画期間：2016～2027）

## 2 本市を取り巻く現状と課題

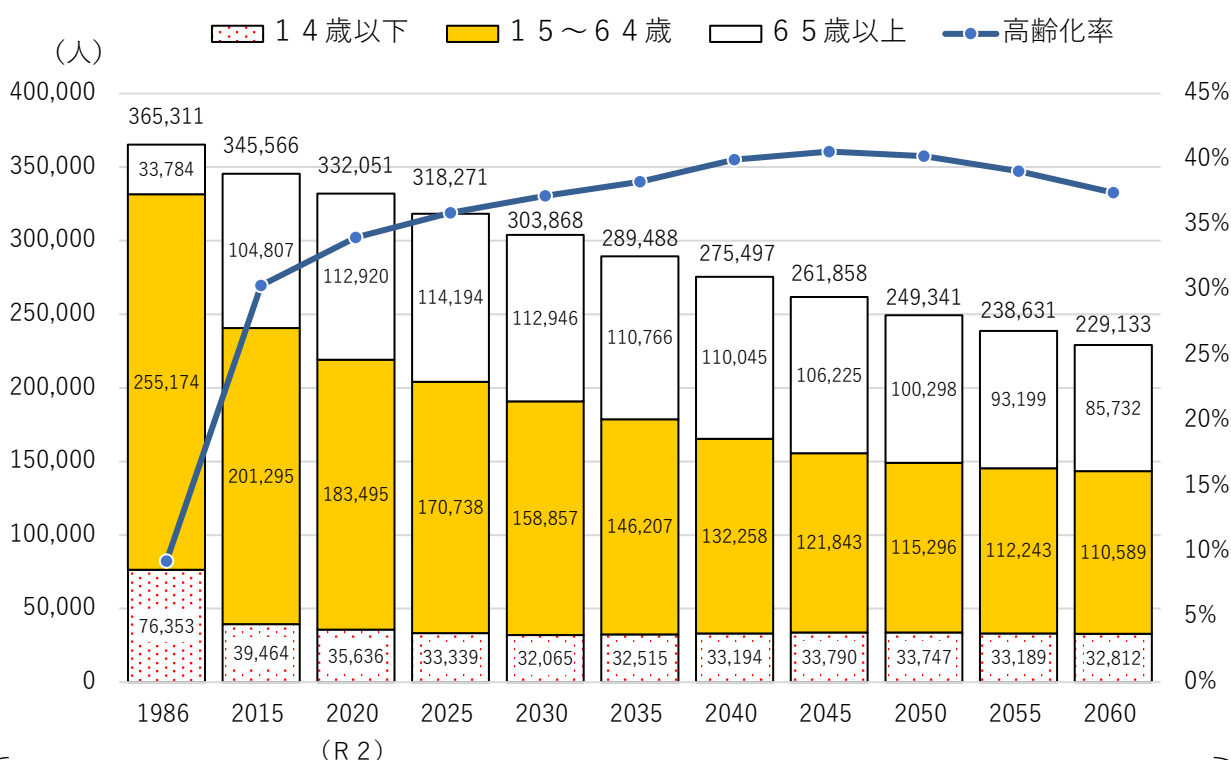
### (1) 人口減少と少子高齢化の進行

人口減少と少子高齢化の進行は全国的な課題となっていますが、本市の人口も1998年以降は減少が続いており、2019年の人口は、ピーク時である1986年から約3万人減少しました。

また、15～64歳人口が減少傾向であるのに対し、65歳以上人口は増加しており、高齢化率（総人口に占める65歳以上の割合）は北海道平均や全国平均を上回っています。1986年と比較すると、14歳以下人口は半分以下となったのに対して、65歳以上人口は3倍以上に増加しました。

将来の人口については、旭川市人口ビジョン<sup>(注4)</sup>【改訂版】において、国の長期ビジョンどおりに理想的に推移したとしても2060年に約23万人まで減少し、そのうち15～64歳人口が総人口の半分以下（48.3%）に減少すると推計しています。今後の急速な人口減少の進行により、地域コミュニティの衰退や経済活動の低下など、まちの機能維持に重大な懸念が生じる可能性があり、早急に対応することが必要です。

【旭川市の将来推計人口（2020年以降は推計値）】



※「旭川市人口ビジョン【改訂版】」のパターン④（理想的に推移した場合の推計値）を基に作成

- ・ 合計特殊出生率：2023年に全国値、2030年に1.80、2040年に2.07となるよう段階的に増加すると仮定（地方人口ビジョンの策定のための手引き（内閣府作成）と同設定）
- ・ 純移動率：ある年齢階級の人口集団が1年後の年齢に達するまでに社会移動（転出入）する確率2040年に0となるよう段階的に収束すると仮定

(注4) 旭川市人口ビジョン

まち・ひと・しごと創生法に基づき、本市の人口の現状を分析し、人口に関する市民の認識を共有し、今後目指すべき将来の方向と人口の将来展望を提示したもの

## (2) 財政状況

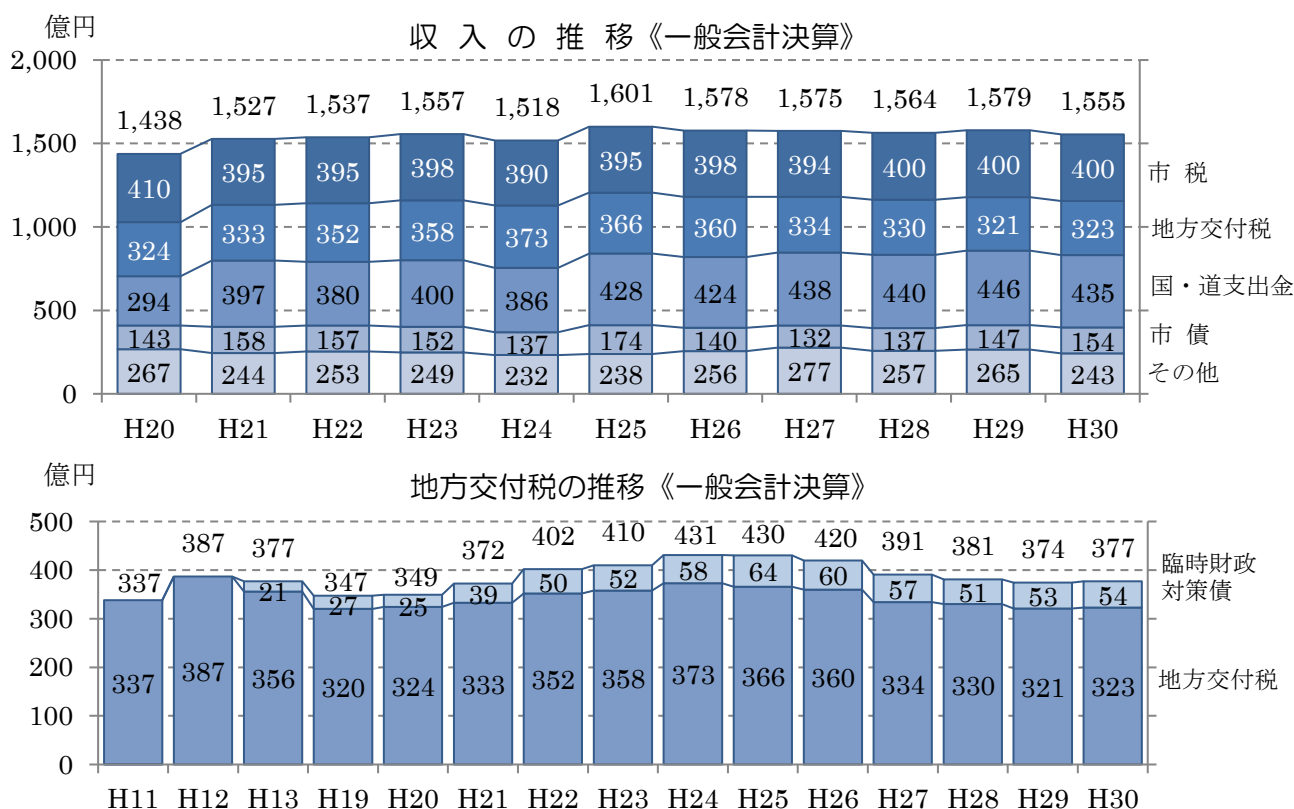
### ア 収入（歳入）の推移

本市の特徴としては、収入全体に対して自主財源である市税の割合が低い一方、地方交付税や国・道支出金の割合が高い構造となっており、財政的な自由度は低い状況が続いています。

市税は、景気低迷の影響などで前年度から大きく減少した平成21年度以降、平成27年度まではほぼ横ばいで推移し、平成28年度に固定資産税の増加等により増加した後は再び横ばいの状態です。

地方交付税は、中核市に移行した平成12年度に大きく増加し、その後は国の三位一体の改革<sup>(注5)</sup>による国庫補助金の縮減に併せた税財源の移譲と地方交付税の見直しとともに、平成13年度から地方交付税の不足分が臨時財政対策債<sup>(注6)</sup>に振り替わったことなどにより減少傾向に、平成21年度からは国の緊急経済対策などにより増加傾向にありましたが、平成26年度の消費税率引上げに伴う地方消費税交付金<sup>(注7)</sup>の増加や子ども・子育て支援新制度<sup>(注8)</sup>移行に伴う財源の変更が行われたことなどにより、平成27年度以降は再び減少傾向にあります。このように、地方交付税は国の施策によって左右されやすく、将来の見通しが立てにくい財源でもあるため、自主財源である市税を安定的に確保することが喫緊の課題です。

#### 【収入の推移（一般会計<sup>(注9)</sup>決算）】



(注5) 三位一体の改革

国の関与を縮小し、地方の権限・責任を拡大して、地方分権を一層推進することを目指し、国庫補助負担金改革、税源移譲、地方交付税の見直しの3つを一体として平成18年度までに行った改革

(注6) 臨時財政対策債

平成13年度に創設された地方債で、地方の財源不足を補填するために、本来地方交付税として交付されるべき額の一部を振り替えて発行される特例地方債。実質的な地方交付税とされ、各地方公共団体が借入れ、後年度の償還費について全額が地方交付税の算定に算入される。

(注7) 地方消費税交付金

消費税として納めている10%のうち、2.2%分が都道府県税の地方消費税である。地方消費税の2分の1は、人口や従業者数の割合に応じて市町村に交付される。

(注8) 子ども・子育て支援新制度

認定こども園や保育所の整備、放課後児童クラブの拡充等により、幼児期の学校教育や保育、地域の子育て支援の量の拡充や質の向上等を進めていくため、平成27年4月から始まった国の制度

(注9) 会計区分

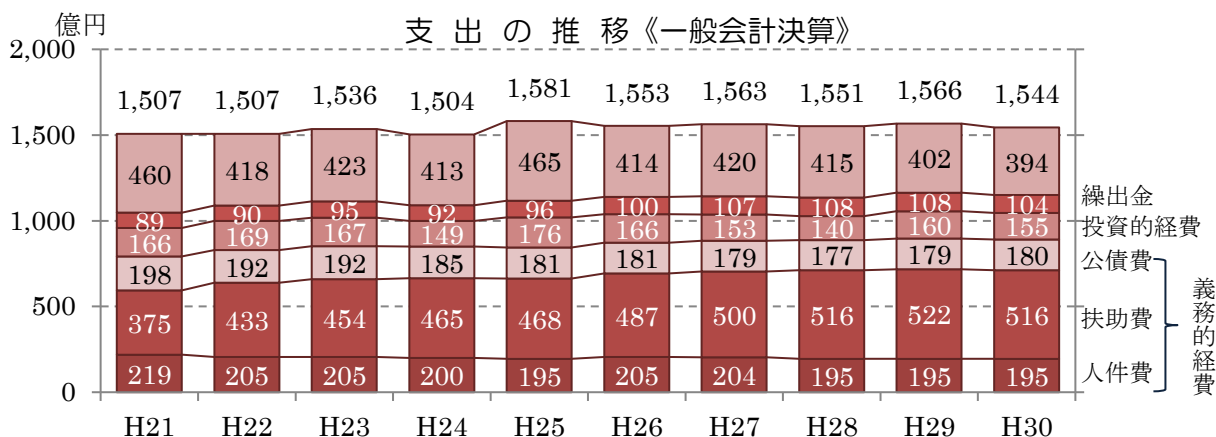
・一般会計：道路や公園の整備、福祉事業、ごみ処理など、市民生活全般にわたる支出や収入等を経理する基本的な会計  
 ・特別会計：特定の収入を特定の事業に使う場合など、一般会計と区別して経理する必要がある場合に設けている会計で、国民健康保険事業などがある。また、特別会計の中でも水道・下水道事業、病院事業は民間企業と同じように料金収入によってサービスの提供や経営をしているため「企業会計」という。

## イ 支出（歳出）の推移

本市の支出は、福祉・医療サービスなどの社会保障関係経費である扶助費<sup>(注10)</sup>の割合が高く、平成30年度決算では支出全体の3分の1を占めています。また、人件費、扶助費、公債費<sup>(注11)</sup>は義務的経費と言われ、平成30年度決算では支出全体の58%を占めています。

義務的経費は、市の行政サービスに必要なため、国からも地方交付税などである程度の財政措置がなされていますが、この経費が増加すると財政構造の硬直化、つまり、市で使い道を自由に決めることができる財源の余裕がなくなり、その他の行政サービスに影響が生じるおそれがあります。そのため、人件費や将来の公債費につながる投資的経費（公共事業）の抑制等に努めてきましたが、義務的経費の割合は増加傾向にあります。

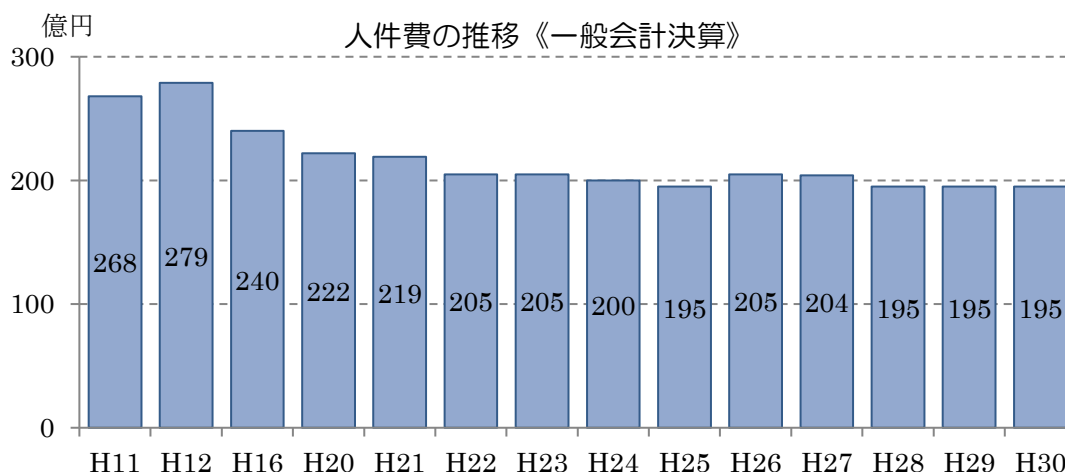
【支出の推移（一般会計決算）】



### (ア) 人件費の推移

人件費は、職員の給料や手当、議員報酬などの経費をいい、これまで業務委託や指定管理者制度の導入、事務改善、事業の見直しなどによる職員数の削減や給与の独自削減<sup>(注12)</sup>、各種手当の見直しに取り組んできた結果、中核市への移行に伴い人件費が増加した平成12年度から平成30年度までに84億円減少しています。

【人件費の推移（一般会計決算）】



(注10) 扶助費

生活保護法、児童手当法などの法令に基づいた生活保護費や児童手当などの支給や、市が単独で行う各種扶助の経費

(注11) 公債費

施設建設などのために借り入れた市債の元金及び利子、一時借入金の利子を支払うための経費

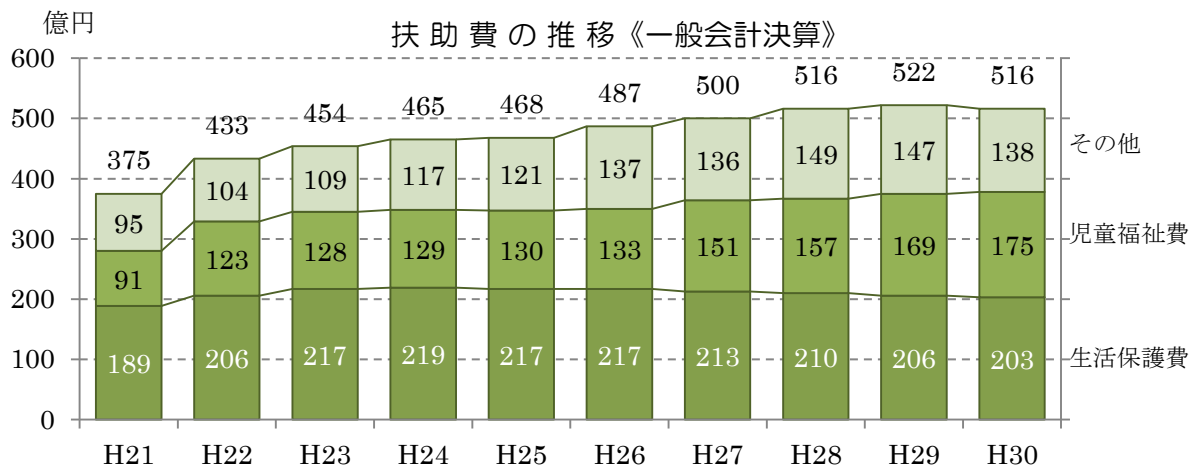
(注12) 給与の独自削減

市が独自に実施している給料の減額措置及び昇給の抑制措置をいう。職員給料の減額措置を平成18年度から平成25年度まで、昇給の抑制措置を平成23年度から平成25年度まで実施した。なお、特別職の給料は現在も独自削減（市長18%、副市長等の特別職9%）が継続されている。

## (イ) 扶助費の推移

扶助費は、生活保護費や児童福祉費など子どもから高齢者までの福祉・医療サービスに使われる経費であり、市の支出では最も大きな金額となっています。中でも生活保護費の割合が大きく、扶助費全体の4割を占めていますが、平成25年度からは減少傾向となっています。また、児童福祉費は、平成22年度に子ども手当が創設されたことや、平成27年度から子ども・子育て支援新制度が始まったことなど、主に国の制度改正に伴い年々増加しています。

【扶助費の推移（一般会計決算）】

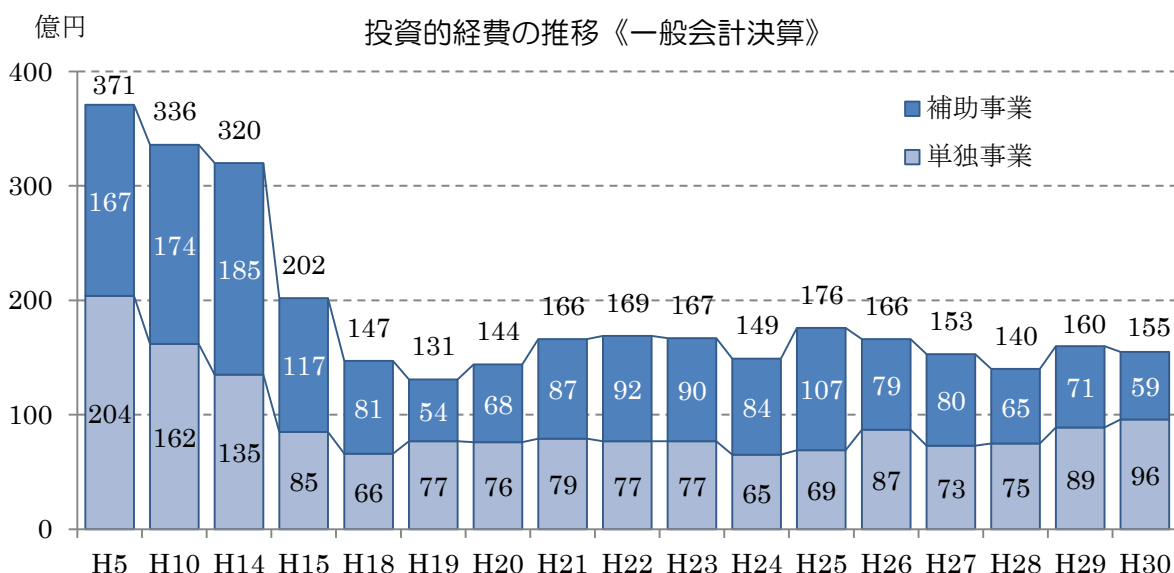


## (ウ) 投資的経費の推移

投資的経費は、道路や公園、市営住宅、学校施設などを整備するための費用で、社会基盤整備のほかに雇用の確保といった効果もあり、市の政策に関わる重要な事業を行うために必要な経費です。平成5年度をピークに平成14年度までは高い水準で推移していましたが、事業のために借り入れた市債残高の増加等による財政悪化のため、その後は事業費と市債の両面で抑制に努めており、近年は横ばいで推移しています。

近年の社会経済情勢や本市の財政状況などを踏まえると、以前のような事業規模を確保することは難しいと考えられますが、既存施設の老朽化が進んできており、安定的な施設運営を維持するためにも、一定程度の更新整備を計画的に進めていかなければなりません。

【投資的経費の推移（一般会計決算）】

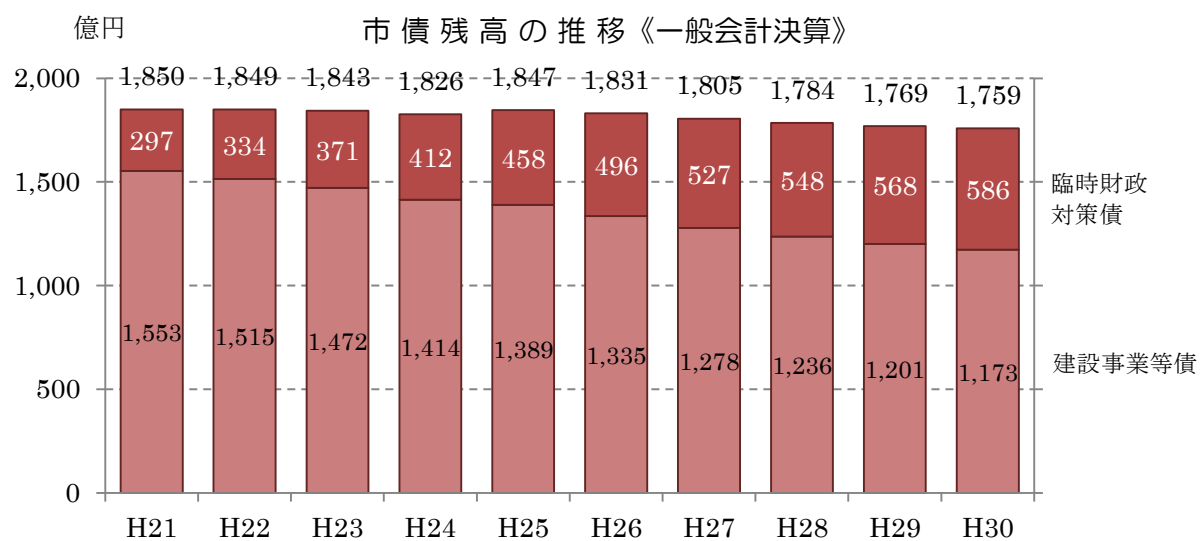


## ウ 市債残高の推移

市債は、道路や公園、市営住宅、学校施設などを整備する際に借り入れます。これらは将来にわたって利用されるため、複数年にわたる償還を通じて世代間の負担の公平性を確保するという点では財政運営の有効な手法であります。一方で将来に負担を残すことにもなります。本市では、過去に市債残高が年々増加し、その償還負担が財政を圧迫していたため、公共事業の抑制を進め、建設事業等に借り入れる市債（以下「建設事業等債」という。）の発行額を縮減してきたことにより、建設事業等債の残高は年々減少しています。一方で、地方交付税の振り替わりである臨時財政対策債の残高は年々増加しているため、市債全体では大きく減少していない状況となっています。

なお、平成25年度は、旭川市土地開発公社の解散に当たり第三セクター等改革推進債を発行したため、市債残高が一時的に増加しています。

### 【市債残高の推移（一般会計決算）】





## 工 基金残高の推移

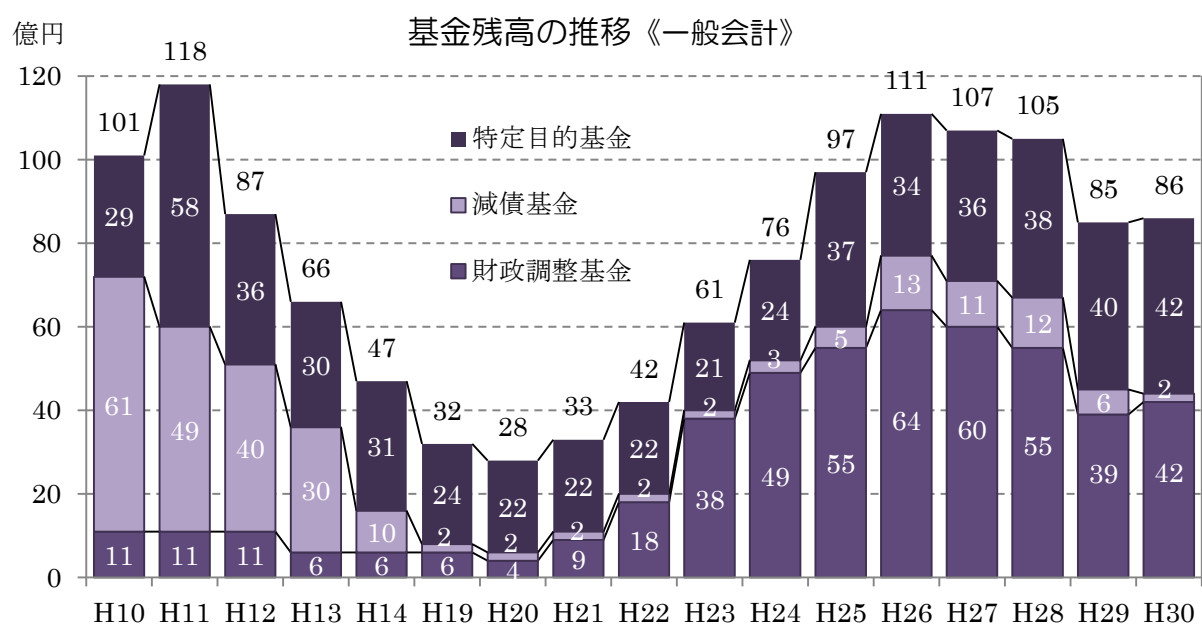
基金は、特定の目的のために資金を積み立て、運用するために設けられた財産であり、財政の調整財源として活用する財政調整基金と、市債の償還財源として活用する減債基金、特定の事業目的のために活用する特定目的基金があります。

財政調整基金と減債基金は、厳しい財政状況が続いたため、収支不足分に対して取り崩してきた結果、平成20年度には両基金の残高合計が6億円にまで減少し、危機的な状況になりましたが、その後、財政健全化プラン等による取組を進めると同時に、地方交付税の増加などによって収支不足が解消され基金への積立が可能となったため、平成21年度以降は残高が年々増加し、平成26年度末で77億円にまで増えました。しかし、平成27年度以降は地方交付税の減少等による収支不足分を補填するための取崩しが続き、残高は平成30年度までの4年間で33億円減少しています。

財政調整基金は、持続可能な財政運営を図るためにも、一定程度の残高を確保し続けることが重要ですので、引き続き収入と支出の両面から収支不足を解消し、取崩しの抑制に努めていかなければなりません。

特定目的基金は、庁舎建設整備基金<sup>(注13)</sup>のように将来の事業に備えて積み立てているものや、長寿社会生きがい基金<sup>(注14)</sup>のように毎年の事業費を確保するために一定の取崩しを行っているものがあり、近年は新庁舎整備に向けた庁舎建設整備基金への計画的な積立などにより、残高は増加しています。

### 【基金残高の推移（一般会計）】



(注13) 庁舎建設整備基金

庁舎の建設整備事業の財源に充てるための基金

(注14) 長寿社会生きがい基金

長寿社会に対応する社会福祉活動に必要な経費の財源に充てるための基金

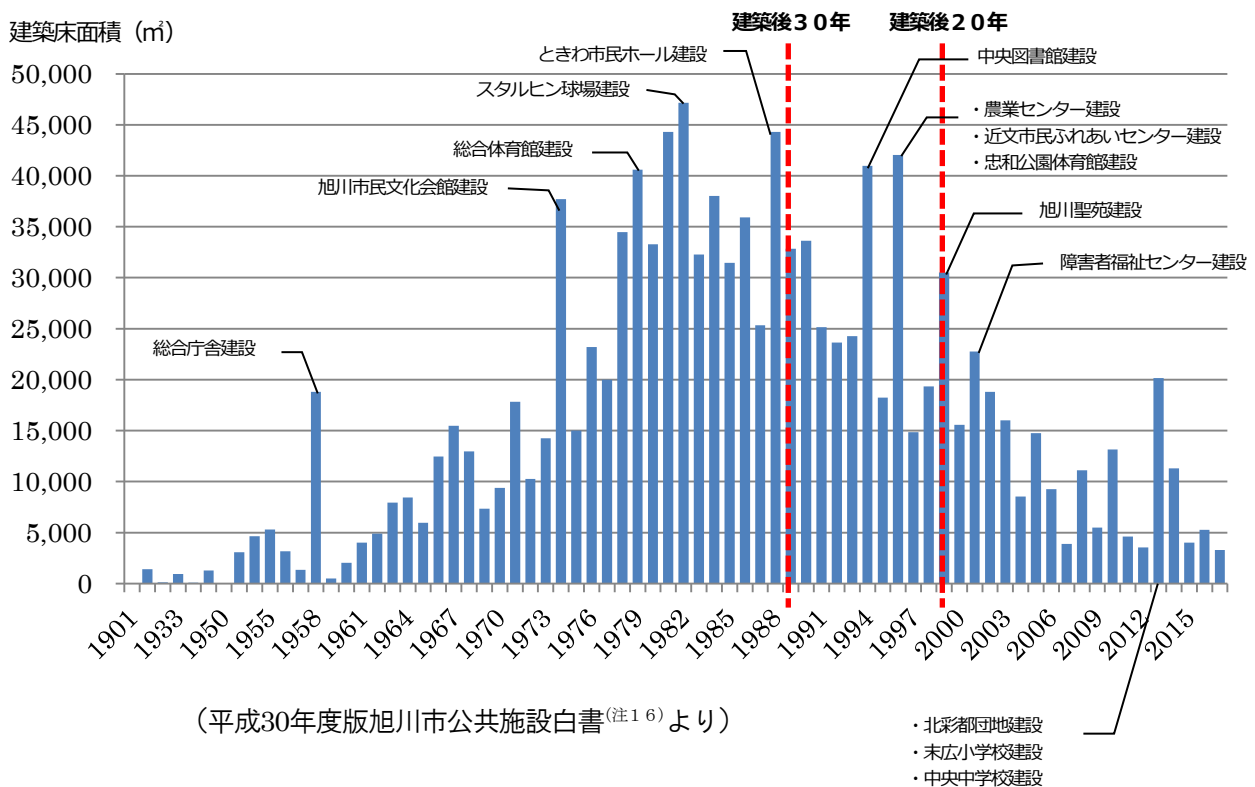
### (3) 公共施設の老朽化対策と施設保有量の最適化

本市では、町村合併などによる人口の増加に伴い、様々な公共施設を整備してきましたが、その多くは1970年代後半から人口がピークとなる1980年代において整備され、建築後30年以上経過した施設（建築床面積）が全体の約60%を占めています。一般的に、建築後30年程度経過すると大規模改修が、60年程度経過すると建替えが必要と言われており、今年度から始まる新庁舎の建設工事や次期清掃工場の整備など、公共施設の更新や修繕に要する経費が増大することが見込まれています。

また、人口減少など社会構造の大きな変化が予想される中、現在保有する全ての公共施設を現状のまま将来にわたって維持することは財政上難しく、公共施設の保有量の最適化や長寿命化の取組を進める必要があります。

このため、引き続き旭川市公共施設等総合管理計画<sup>(注15)</sup>に基づき、公共施設の複合化や民間事業者によるサービス提供への移行などによる施設保有量の最適化をはじめ、施設の長寿命化や適切な維持管理、効果的・効率的な施設の運営により、コストの抑制と財源確保に取り組む必要があります。

#### 【公共建築物の年度別建築床面積】



(注15) 旭川市公共施設等総合管理計画

施設保有量の最適化や施設の維持管理及びコストの抑制と財源確保などの基本方針を取りまとめ、今後、本市がどのように公共施設マネジメントを推進していくかを示した計画（計画期間：2016～2039）

(注16) 旭川市公共施設白書

本市の公共建築物の将来にわたっての見通しや課題認識の共有化を図るため、本市の公共建築物の現状をまとめたもの

#### (4) 職員数の推移と適正な人員配置

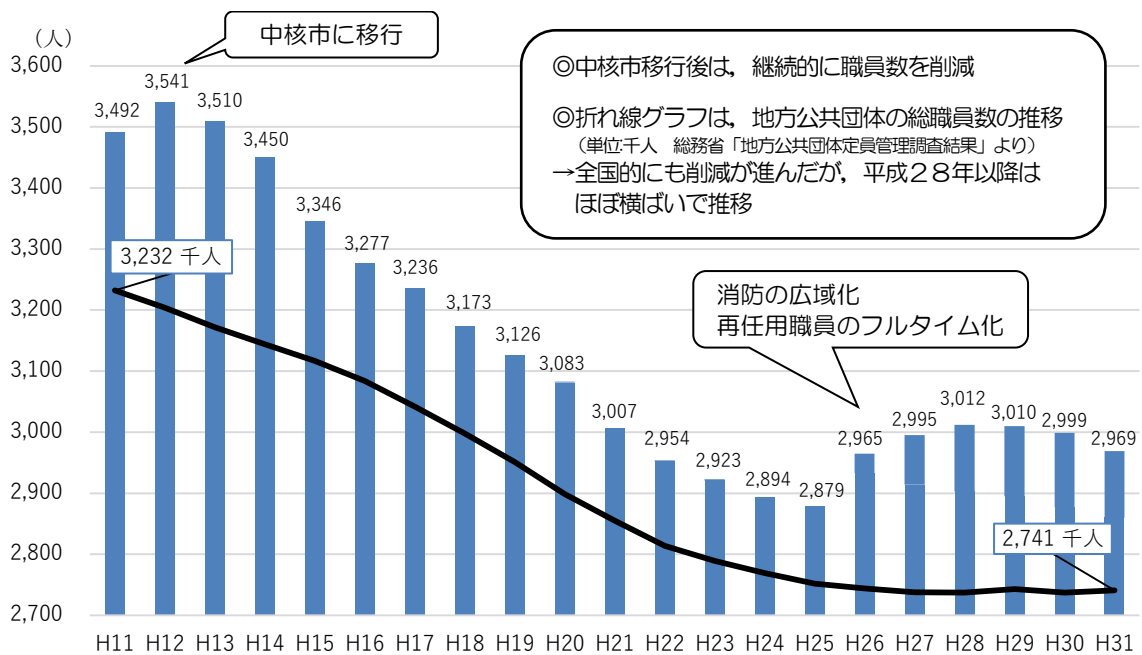
職員数については、これまでの行財政改革の取組の中で、業務委託や指定管理者制度の導入、組織機構の効率化、事務事業の見直し、多様な雇用形態の活用等の取組を進めてきた結果、中核市に移行した平成12年度の3,541人から572人減少しました。

本市の人口1万人当たりの職員数は、中核市との比較で少ない方から数えて54市中29番目であり、平均的な水準にあると言えます。

少子高齢化などの社会情勢の変化に伴い、行政需要も多様化、複雑化している一方で、将来的には人口減少に伴う労働力不足が懸念されています。また、働き方改革や会計年度任用職員制度、年金支給年齢の引上げに伴う再任用や定年延長など、雇用環境の変化への対応も必要になっています。

このため、行政や職員が担うべき業務の範囲を見直すとともに、ICT（情報通信技術）や民間活力の活用などにより効率化を図り、将来にわたって必要な行政サービスを提供できる職員体制の構築に向けた検討を進める必要があります。

##### 【職員数の推移】



##### 【職員数の中核市比較】

順位	中核市	人口1万人当たり職員数	順位	中核市	人口1万人当たり職員数	順位	中核市	人口1万人当たり職員数
1	東大阪市	35.76	19	姫路市	43.43	37	長崎市	46.81
2	金沢市	36.61	20	豊中市	43.60	38	岡崎市	47.63
3	川口市	37.60	21	鹿児島市	43.63	39	横須賀市	47.73
4	八王子市	39.09	22	八戸市	43.86	40	福山市	47.91
5	宮崎市	39.66	23	岐阜市	43.90	41	八尾市	48.19
6	青森市	39.94	24	枚方市	44.19	42	和歌山市	48.37
7	倉敷市	40.12	25	高崎市	44.24	43	富山市	48.87
8	明石市	40.31	26	那覇市	44.24	44	奈良市	48.95
9	高槻市	40.62	27	久留米市	45.36	45	郡山市	48.98
10	豊橋市	40.80	28	西宮市	45.38	46	函館市	49.08
11	尼崎市	41.00	29	旭川市	45.61	47	呉市	49.62
12	大津市	41.22	30	前橋市	45.97	48	いわき市	51.86
13	柏市	41.23	31	高松市	46.29	49	高知市	52.42
14	松山市	41.23	32	川越市	46.37	50	松江市	54.39
15	宇都宮市	42.39	33	盛岡市	46.44	51	豊田市	55.64
16	船橋市	42.45	34	福島市	46.64	52	佐世保市	58.58
17	越谷市	42.86	35	秋田市	46.71	53	鳥取市	59.82
18	大分市	43.18	36	長野市	46.72	54	下関市	60.45

※総務省「平成30年地方公共団体定員管理調査結果（一般行政部門）」を基に作成

## (5) 公営企業の健全な経営基盤の確立

市立旭川病院は、道北の基幹病院として良質で安全な医療サービスを提供するとともに、地域医療、救急医療、不採算医療、広域医療、高度医療といった分野を積極的に担い、公的病院としての使命を果たしています。

経営面では、平成21年度から地方公営企業法の全部適用に移行し、病院事業管理者を設置して自律的かつ効率的な病院経営に努めているところですが、平成30年度決算においては8億円の医業損失が生じ、また、現金預金期末残高（キャッシュフロー計算書）は、平成30年度末で1千2百万円と、5年前の平成25年度末の15億5千8百万円から大きく減少しており、収支改善に向けた経営の抜本的な見直しが急務となっています。

水道局では、給水区域の拡張等による市民の生活用水の水需要への対応のほか、水洗化による環境衛生の向上等に取り組んできましたが、水道・下水道事業ともに整備・拡張の時代から維持・管理の時代を迎えていることに加え、人口減少等に伴い水需要は減少傾向にあり、収入の伸びは期待できない状況となっています。また、漏水や断水、自然災害等により市民生活に影響が生じないように、老朽化した管や施設を計画的に更新していかなければなりません。

こうしたことから、水道・下水道事業ともに事業運営に必要な年度末資金が令和4年度に不足する見込みであるため、水道事業・下水道事業中期財政計画（令和2年度～令和5年度）に基づき、料金の見直しを行う予定となっています。

### 3 財政収支見通し

本市が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には、本市が抱える課題について、迅速かつ的確に対応していかなければなりません。今後、市税は国の制度改革等による減少が見込まれるとともに、老朽化した市有施設の更新等による公共事業費の増加も見込まれることなどから、今回推計した令和5年度までの財政収支見通しでは、累計56億6千万円の収支不足額を見込んでいます。

#### ■ 令和2年度から令和5年度までの財政収支見通し

(単位：億円)

項目		R 2	R 3	R 4	R 5		
1	経常収入	1, 266. 2	1, 267. 6	1, 269. 9	1, 268. 4		
主な内訳	市税	400. 0	393. 0	395. 1	396. 2		
	地方交付税	327. 4	337. 9	338. 4	336. 1		
	地方消費税交付金	71. 7	71. 7	71. 7	71. 7		
	国庫支出金	304. 1	303. 8	303. 5	303. 1		
2	経常支出	1, 139. 6	1, 132. 5	1, 137. 5	1, 137. 7		
主な内訳	人件費	203. 4	200. 1	204. 0	210. 7		
	扶助費	523. 1	522. 4	521. 7	521. 0		
	公債費	172. 7	174. 0	175. 7	169. 6		
3	収支差引(1-2)	126. 6	135. 1	132. 4	130. 7		
4	一般財源振替額	55. 7	48. 0	48. 0	48. 0		
5	臨時費充当可能額(3+4)	182. 3	183. 1	180. 4	178. 7		
6	臨時費	182. 3	192. 5	202. 7	203. 6		
	繰出金	繰出金	108. 8	111. 4	112. 2	112. 0	
			特別会計	78. 5	80. 6	81. 2	81. 1
			企業会計	30. 3	30. 8	31. 0	30. 9
	公共事業	12. 8	21. 8	29. 7	29. 4		
	その他	60. 7	59. 3	60. 8	62. 2		
収支過不足額(5-6)		0. 0	△9. 4	△22. 3	△24. 9		
収支過不足の累計額		0. 0	△9. 4	△31. 7	△56. 6		

#### ◎財政収支見通しの主な考え方

令和2年度予算額を基準に次の要素を見込んで推計しています。

- ・「経常収入」及び「経常支出」は、国庫支出金等の特定財源を含んだ予算総額
- ・「一般財源振替額<sup>(注17)</sup>」は、臨時財政対策債など臨時費で使用可能な財源を見込む
- ・「市税」は、現時点で想定できる増減要素を見込む
- ・「地方交付税」は、市税等の増減要素を見込む
- ・「地方消費税交付金」は、現在の消費税率(10%)に基づいて推計
- ・「国庫支出金」は、扶助費の伸び率を見込む
- ・「人件費」は、退職者数などを考慮し、現在の制度に基づいて推計
- ・「扶助費」は、過去の伸び率をもとに推計
- ・「公債費」は、年利0.5~0.7%を基準に推計
- ・「繰出金<sup>(注18)</sup>」のうち、「特別会計」は過去の伸び率等から、「企業会計」は財政計画等から推計
- ・「公共事業」及び「その他」は、予算編成時の見込額等をもとに推計

(注17) 一般財源振替額

市税のようにどの事業にも充当できる財源として整理したもの

(注18) 繰出金

一般会計、特別会計の間で、その会計の資金を他の会計へ移す場合を「繰出」、他の会計の資金をその会計に移す場合を「繰入」という。

## Ⅱ 旭川市行財政改革推進プログラム2020

---

### 1 目標

第8次旭川市総合計画の施策の着実な推進及び財政面の補完を目標とし、限られた経営資源の中で効果的かつ効率的な行政運営を図るほか、将来に負担を先送りすることのない安定的で持続可能な財政運営を確立し、併せて多様な主体との連携・協働によるまちづくりを目指すなど、時代に即した市役所への転換を進めます。

### 2 推進期間

推進期間は、令和2年度（2020年度）から令和5年度（2023年度）までの4年間とします。

### 3 推進体制

「行財政構造改革推進本部<sup>(注19)</sup>」において進行管理を行うほか、プログラム2020の実効性を高めるため、学識経験者や公募委員等で構成される「旭川市行財政改革推進委員会」による客観的な評価などを行います。

また、進行状況は、市政情報コーナー及びホームページ等で公表し、より分かりやすい内容となるように努めます。

### 4 行財政改革の視点

目標実現のため、プログラム2016における取組状況を踏まえるとともに、新たな取組も加えて、次の4つの視点による行財政改革を推進します。

#### (1) 効果的で効率的な行政運営

今後の生産年齢人口の減少を見据えると、中長期的に職員数の増加は難しく、新たな行政需要に対処するためには、効果的かつ効率的な行政運営に努める必要があります。

行政がなすべき役割を追求し、ICTや民間の力を活用することなどにより、業務の効率化と市民の利便性の向上を図るとともに、公共施設の保有量の最適化と適切な維持管理に取り組みます。

#### (2) 持続可能な財政運営

将来見込まれる財政負担を適切に分析し、事業の効率化や事業費の抑制、市税等の収納率の向上や債権管理の適正化、自主財源の確保に取り組みます。また、市債の発行を抑制するほか、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を進めます。

#### (3) 多様な主体との連携・協働によるまちづくり

多様化、複雑化する行政需要に対応するには、市民をはじめ、企業や教育機関など、多様な主体がより広い視点で公共を担う必要があります。そのためにも、市政情報の公開と共有に努め、市政への積極的な参加を促すとともに、互いの役割と責任を認識しながら連携・協働を進めます。

また、共通の課題に対応するため、周辺自治体との連携を深め、広域的な取組も進めます。

#### (4) 職員の能力及び組織力の向上

限られた人員で、新たな課題や臨時的業務等に対応するため、職員が担うべき業務の範囲を意識するとともに、職員の意識改革、能力開発などの人材育成に取り組み、職員個々の能力と組織力を向上させます。

また、内部統制や危機管理対応など、組織のリスクマネジメントにも取り組みます。

---

(注19) 行財政構造改革推進本部

本市の健全財政を確立するとともに、地方分権の時代にふさわしい簡素で効率的な行財政運営の推進を図るため、市長、副市長及び各部局長等で構成された庁内横断的な組織



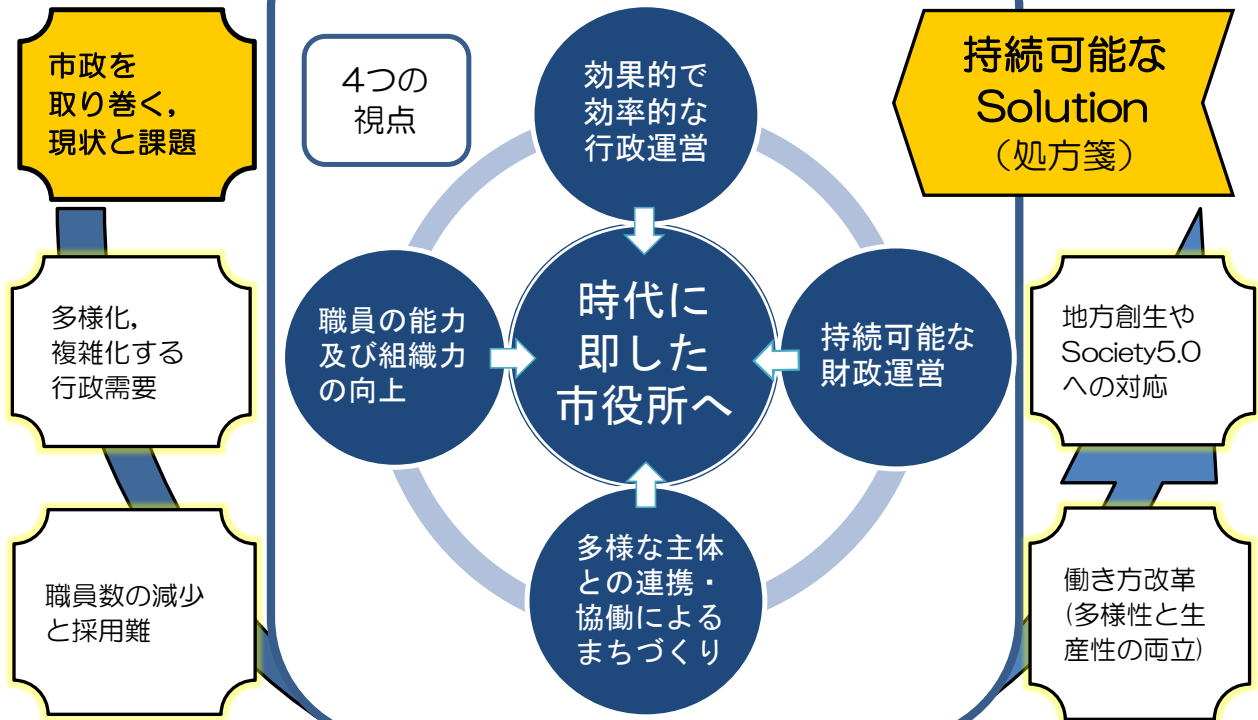
■ プログラムの位置付け

第8次旭川市総合計画  
 《目指す都市像》  
 世界にきらめく いきいき旭川  
 ～笑顔と自然あふれる 北の拠点～

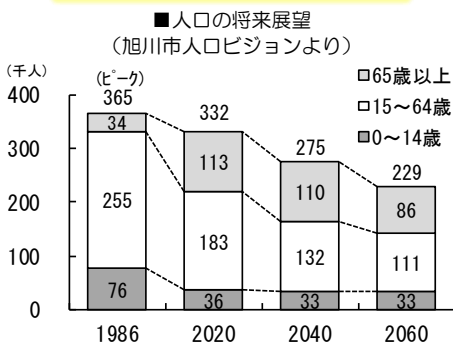
施策の着実な推進及び財政面の補完

行財政改革推進プログラム

(総合計画基本計画に合わせて4年ごとに見直し)

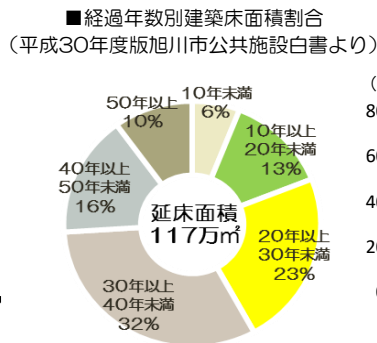


少子高齢化と人口減少



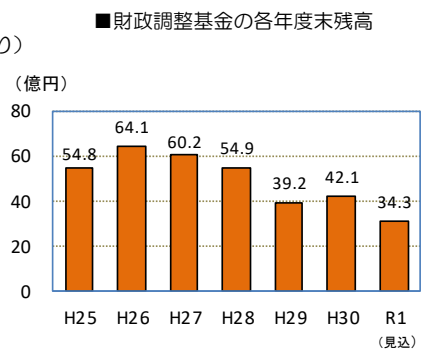
対策を講じても  
 今後の40年間で約10万人が  
 減少する見込みであり、  
 減少の中心は現役世代

施設の老朽化



施設も老朽化が進んでいる。  
 既に、全体の58%が  
 建築後30年以上経過

厳しい財政状況



基金が減少傾向にある。  
 歳入に占める市税の割合は  
 中核市で下から3番目 (H29決算)

## 5 収支不足解消の取組

### (1) 財源確保目標額の設定

これまで財政健全化に取り組んできましたが、令和2年度予算を基に令和2年度から令和5年度までの財政収支見通しを推計した結果、11ページの「3 財政収支見通し」のとおり、累計で56億6千万円の収支不足を見込んでいます。

こうした状況を踏まえ、持続可能な財政運営の確立に向けた数値目標として、令和3年度から令和5年度予算編成までの財政収支見通しで見込まれる収支不足の解消を目指し、次のとおり収入の確保、支出の抑制及び財源対策の取組による財源確保目標額を設定します。

また、収支不足解消の財源確保に当たって、推進事項として掲載されていないものについても事務事業全般に渡る見直しを図っていきます。

**財源確保目標額 令和5年度予算編成までに 累計56億6千万円**

#### ■ 令和5年度予算編成までの財源確保目標額

(単位：億円)

項目	合計
計画期間内の収支不足額 A	△56.6
収入の確保 B	12.2
市税等の収納率の向上	1.7
受益者負担の適正化	0.0
その他収入の確保	10.5
支出の抑制 C	39.9
事業・補助金等の見直し	10.9
公共事業費等の抑制	22.2
特別会計繰出金の抑制	3.7
職員の能力向上	2.8
組織力の向上	0.3
財源対策の取組 D	4.5
財源確保目標額 E=B+C+D	56.6
差引 F=A+E	0.0

### (2) 財源対策の取組

(1)に掲げた収入の確保及び支出の抑制の取組を行っても、なお不足する財源については、財政調整基金や減債基金の取崩し、行政改革推進債<sup>(注20)</sup>の活用を検討します。

財政調整基金と減債基金を適切に活用することにより、収支不足を調整し、安定した財政運営を図ることができますが、両基金とも中核市平均や将来の財政需要を考慮すると十分な残高ではなく、更に積み増していくことが必要なことから、基金の取崩しは最小限となるように取り組みます。

また、行政改革推進債については、市債残高や将来負担、各年度の財源確保の状況などを総合的に考慮しながら借入れを判断します。

(注20) 行政改革推進債

行財政改革により将来の財政負担の軽減が見込まれる範囲で発行が同意(許可)される地方債



## 6 行財政改革の取組

### (1) 推進事項及び取組項目一覧

#### 行財政改革の視点1 効果的で効率的な行政運営

<b>1 スマート自治体<sup>(注2 1)</sup>への転換</b>		
ICT化の推進に関する基本方針の策定	—————	1 基本方針の策定
ICTを利用した手続の拡大とサービス向上	—————	2 電子申請の利用拡大
	—————	3 施設予約システムの利用拡大
	—————	4 多様な納付方法の導入
	—————	5 証明書のコンビニ交付の利用促進
	—————	6 マイナンバーカードの取得及び利活用の促進
	—————	7 オープンデータの公開と利活用の促進
	—————	8 業務案内の機能強化
ICTの利活用による業務改善	—————	9 業務改善の推進
	—————	10 新庁舎に向けたICT化の検討
	—————	11 基幹系業務システム <sup>(注2 2)</sup> の最適化
<b>2 民間活力の活用</b>		
指定管理者制度 <sup>(注2 3)</sup> の導入拡大	—————	12 社会教育施設等への導入
	—————	13 指定管理者制度運用ガイドラインの見直し
業務委託の拡大	—————	14 窓口業務の委託
	—————	15 東旭川学校給食センターの調理委託等の検討
	—————	16 その他業務委託の拡大
その他民間活力の活用	—————	17 駅前広場における管理手法の見直し
	—————	18 市営住宅における管理運営手法の見直し
	—————	19 都市公園における民間活力導入の検討
	—————	20 次期清掃工場の整備におけるPFI <sup>(注2 4)</sup> 等の検討
<b>3 施設等の見直し</b>		
施設の適正配置等の推進	—————	21 公共施設マネジメント <sup>(注2 5)</sup> の推進
	—————	22 道路アセットマネジメント <sup>(注2 6)</sup> の導入
	—————	23 地域集会施設の見直し
	—————	24 市立保育所の設置の見直し
	—————	25 市営牧場の在り方の検討
	—————	26 児童遊園の見直し
	—————	27 小・中学校の適正配置の推進
試験研究機関の見直し	—————	28 工芸センターの運営方法の見直し
	—————	29 工業技術センターの運営方法の見直し
	—————	30 農業センターの運営方法の見直し
<b>4 第三セクター等関係団体との関与の見直し</b>		
第三セクター等関係団体との関与の見直し	—————	31 関与の在り方の検討
<b>5 事務の見直し</b>		
事務の見直し	—————	32 工事契約事務の見直し
	—————	33 事務改善の推進

(注2 1) スマート自治体

AI (人工知能) やRPA (ロボットによる業務自動化) 等のICT (情報通信技術) を活用して、効果的かつ効率的に行政サービスを提供する自治体をいう。

(注2 2) 基幹系業務システム

住民情報を中心とした税情報や国民健康保険、介護保険のような、自治体業務の根幹に関するシステムをいう。本市では、そのほとんどをホストコンピュータによるシステムで運用している。

(注2 3) 指定管理者制度

従来の「管理委託方式」(市出資法人や公共的団体等に委託する方式) に代わり、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に公の施設の管理を委任する制度。指定管理者の範囲には、特に制約を設けず民間事業者も含まれる。

(注2 4) PFI (Private Finance Initiative)

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法

(注2 5) 公共施設マネジメント

本市では、市有施設の維持管理・運営に係る経費などの最適化に向けた取組の総称をいう。

(注2 6) アセットマネジメント

長期的視点に立って、体系的にコスト効率よく資産を維持しながら機能を向上させ、運用をしていくこと。

## 行財政改革の視点2 持続可能な財政運営

- 1 市税等の収納率の向上
  - 収納率の向上 3 4 収納率の向上
  - 債権管理体制の見直し 3 5 債権管理業務の効率化と体制の見直し
- 2 受益者負担の適正化
  - 使用料, 手数料等の見直し 3 6 受益と負担の適正化に向けた使用料, 手数料等の見直し
  - 駐車場の有償化
    - 3 7 職員用駐車スペースの有償化
    - 3 8 来庁者用駐車場の管理方法等の見直し
    - 3 9 市営住宅駐車場の有料化の推進
- 3 その他収入の確保
  - 多様な取組による収入の確保
    - 4 0 公金及び基金の効果的かつ効率的な運用
    - 4 1 ふるさと納税<sup>(注27)</sup>の推進
    - 4 2 クラウドファンディング<sup>(注28)</sup>の活用検討
    - 4 3 観光振興に係る新たな財源の検討
    - 4 4 不用物品等の資源化推進
    - 4 5 市有財産を活用した収入の確保
    - 4 6 公有財産の売却及び有償貸付の促進
- 4 事業・補助金等の見直し
  - 事業の見直し
    - 4 7 施策評価及び行政評価の実施
    - 4 8 経常費の抑制
    - 4 9 臨時費の抑制
  - 各種補助金等の見直し 5 0 補助金交付基準<sup>(注29)</sup>に基づく補助金等の適正化
- 5 公共事業費等の抑制
  - 公共事業費等の抑制
    - 5 1 公共事業費等の抑制
    - 5 2 市債発行の抑制
    - 5 3 公債費(利子)の軽減
- 6 特別会計繰出金の抑制
  - 特別会計繰出金の抑制 5 4 特別会計繰出金の抑制
- 7 公営企業の経営の健全化
  - 病院事業の経営の健全化
    - 5 5 経営計画の推進と次期計画の策定
    - 5 6 医療体制の充実
  - 上下水道事業の経営の健全化
    - 5 7 財政計画の推進と次期計画の策定
    - 5 8 水道局の組織体制の見直し
    - 5 9 上下水道の料金体系の見直し

(注27) ふるさと納税

都道府県, 市町村又は特別区に対して寄附を行った場合, 住民税や所得税から税額控除を受けられる制度

(注28) クラウドファンディング

インターネットを介して, アイデアや事業に共感した人から広く資金を集める仕組み

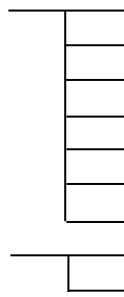
(注29) 補助金交付基準

補助金を効果的, 効率的に運用し, 補助事業者(補助を受けて事業等を行う者)に対しても, 補助金の交付基準, 手続を明らかにすることにより, 公平性, 公正性, 透明性を確保し, より適正な補助金の交付及び執行を図るための基準

### 行財政改革の視点3 多様な主体との連携・協働によるまちづくり

#### 1 連携・協働によるまちづくり

連携・協働の推進



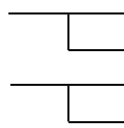
- 6 0 地域拠点施設の機能向上
- 6 1 住民自治に関する組織体制等の見直し
- 6 2 除雪に係る管理委託の見直しと協働の推進
- 6 3 外郭団体と市との関わり方の見直し
- 6 4 災害時における自助・共助の取組の推進
- 6 5 協働の理解促進と意識の醸成
- 6 6 民間企業等との連携・協力の推進
- 6 7 行政活動に対する市民の意見提出機会の確保
- 6 8 市民サービスに係る費用負担の見える化

市民参加の推進と情報共有

### 行財政改革の視点4 職員の能力及び組織力の向上

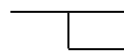
#### 1 職員の能力向上

人材の確保と育成



- 6 9 多様な人材の確保と効果的な採用手法の検討
- 7 0 時代の変化に的確に対応できる人材の育成

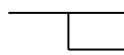
人事評価制度の活用



- 7 1 人事評価制度の活用
- 7 2 給与制度等の見直し

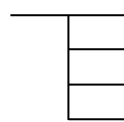
#### 2 組織力の向上

機能的な組織体制と弾力的な運営



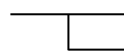
- 7 3 機能的な組織体制の構築
- 7 4 ワーキンググループ等を活用した弾力的な運営

職員の配置と勤務体制の見直し



- 7 5 職員の適正配置の推進
- 7 6 再任用職員と会計年度任用職員の適正配置の推進
- 7 7 時間外勤務の管理の適正化
- 7 8 多様な働き方の検討

組織のリスクマネジメント



- 7 9 内部統制に関する方針の策定
- 8 0 災害時における対応力の強化

## (2) 取組項目ごとの内容

取組項目ごとに、所管部局、内容、工程を示しています。

「実施」とは、実施又は検討結果を受けて課題の整理や方向性を定めることを示します。

「検討・実施」は、適宜実施する取組に表記しています。

また、掲載していない取組についても、随時進めていきます。

### 行財政改革の視点1 効果的で効率的な行政運営

#### 1 スマート自治体への転換

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) ICT化の推進に関する基本方針の策定							
1	基本方針の策定	総務部	ICT化の推進に関する基本方針を策定する。	実施			
(2) ICTを利用した手続の拡大とサービス向上							
2	電子申請の利用拡大	総務部 各部局	簡易申請やマイナポータルを活用したワンストップサービスなど、手続の電子申請化を進める。	実施	→	→	→
3	施設予約システムの利用拡大	総務部 各部局	公共施設予約システムが利用可能な施設を増やす。	実施	→	→	→
4	多様な納付方法の導入	税務部 上下水道部 経済部 (旭山動物園) 各部局	コンビニ納付やキャッシュレス決済など多様な納付方法について検討する。	実施	→	→	→
5	証明書のコンビニ交付の利用促進	税務部 市民生活部	マイナンバーカードを利用した住民票の写し、印鑑登録証明書及び所得課税証明書のコンビニ交付サービスの利用を促進する。	実施	→	→	→
6	マイナンバーカードの取得及び利活用の促進	総務部 各部局	マイナンバーカードの取得を促進するとともに、マイナンバーの利活用を促進する。	実施	→	→	→
7	オープンデータの公開と利活用の促進	総務部	市が保有する公共データを、二次利用が可能なルールの下で、利活用しやすい形式で公開する。	実施	→	→	→
8	業務案内の機能強化	総合政策部 総務部 各部局	市民から寄せられた問合せデータの集約や分かりやすいウェブサイトの整備により、業務案内の機能を強化する。	実施	→	→	→

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(3) ICTの利活用による業務改善							
9	業務改善の推進	総務部 各部局	電子決裁の導入、公文書の電子化、AI-OCRやRPAの活用など、ICTの利活用による業務改善を推進する。	実施	→	→	→
10	新庁舎に向けたICT化の検討	総務部 市民生活部 各部局	新庁舎への移転に向けて、総合窓口システムや会議等へのタブレットの導入、OA機器の見直しなど、ICTの利活用を検討する。	検討	→	→	実施
11	基幹系業務システムの最適化	総務部	汎用機を中心に運用している基幹系業務システムの最適化を行い、オープン系システム等への移行を図る。	検討	→	→	実施

## 2 民間活力の活用

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 指定管理者制度の導入拡大							
12	社会教育施設等への導入	社会教育部 市民生活部	社会教育施設等に指定管理者制度を導入する。	検討	→	実施	→
13	指定管理者制度運用ガイドラインの見直し	総務部	制度の運用状況に合わせて、指定管理者制度運用ガイドラインの見直しを行う。	検討・実施	→	→	→
(2) 業務委託の拡大							
14	窓口業務の委託	総務部 市民生活部	新庁舎への移転に向けて、窓口業務の委託を検討する。	検討	→	→	実施
15	東旭川学校給食センターの調理委託等の検討	学校教育部	東旭川学校給食センターの調理業務の委託等を検討する。	検討	→	→	実施
16	その他業務委託の拡大	各部局	その他業務委託の拡大を進める。	検討	検討・実施	→	→
(3) その他民間活力の活用							
17	駅前広場における管理手法の見直し	地域振興部	指定管理者制度の導入を含め、効率的な管理運営体制の検討と構築を図る。	実施	→	→	→
18	市営住宅における管理運営手法の見直し	建築部	業務委託の拡大や指定管理者制度の導入を含め、効率的な管理運営体制を構築する。	実施	→	→	→
19	都市公園における民間活力導入の検討	土木部	Park-PFI等、民間活力を活用した管理運営手法の検討を行う。	検討	→	実施	→
20	次期清掃工場の整備におけるPFI等の検討	環境部	PFI等、民間活力を活用した整備運営手法の導入について検討を行う。	検討	→	実施	→

### 3 施設等の見直し

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 施設の適正配置等の推進							
21	公共施設マネジメントの推進	総合政策部 総務部 各部局	施設保有量の最適化や公共建築物の適切な維持管理に取り組む。また、固定資産台帳について、資産管理や予算編成等への活用方法を検討する。	実施	→	→	→
22	道路アセットマネジメントの導入	土木部	道路施設ごとの機能調査を基に、適切な補修・更新時期を診断する。	実施	→	→	→
23	地域集会施設の見直し	総務部 社会教育部 市民生活部 観光スポーツ交流部	施設の効率的な活用を図るため、貸室の面積区分に応じた共通使用料の設定や施設の運用の見直しを行う。	実施	→	→	→
24	市立保育所の設置の見直し	子育て支援部	市立保育所の役割や機能を整理し、設置の見直しを図るほか、地域保育所については、計画に基づき統廃合等を進める。	実施	→	→	→
25	市営牧場の在り方の検討	農政部	預託規模の縮小を踏まえて、牧場の在り方を検討する。	検討	→	実施	→
26	児童遊園の見直し	土木部	利用実態の調査及び地域協議を経て、遊具設置の在り方や管理委譲、用途変更、廃止等の見直しを行う。	実施	→	→	→
27	小・中学校の適正配置の推進	学校教育部	適正配置計画に基づき、対象校の統廃合と通学区の見直しを行う。	実施	→	→	→
(2) 試験研究機関の見直し							
28	工芸センターの運営方法の見直し	経済部	担うべき役割を整理し、支援内容を見直すとともに、業界や関係機関との連携強化と指定管理者制度の導入を含めた運営方法の見直しを検討する。	検討	→	実施	→
29	工業技術センターの運営方法の見直し	経済部	担うべき役割を整理し、支援内容を見直すとともに、業界や関係機関との連携強化と指定管理者制度の導入を含めた運営方法の見直しを検討する。	検討	→	実施	→
30	農業センターの運営方法の見直し	農政部	担うべき役割を整理し、支援内容を見直すとともに、業界や関係機関との連携強化と敷地内の管理手法を含めた運営方法の見直しを検討する。	検討	→	実施	→

#### 4 第三セクター等関係団体との関与の見直し

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 第三セクター等関係団体との関与の見直し							
31	関与の在り方の検討	総務部 福祉保険部 経済部 観光スポーツ 交流部 土木部 上下水道部	社会情勢の変化等を踏まえて、今後の各第三セクター等の在り方について検討する。	検討	→	実施	→

#### 5 事務の見直し

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 事務の見直し							
32	工事契約事務の見直し	総務部	契約手続の電子化や総合評価一般競争入札の拡大について検討する。	検討	→	実施	→
33	事務改善の推進	総務部 各部局	事務処理の効率化や省力化、経費削減等につながる取組を推進する。	検討・ 実施	→	→	→

### 行財政改革の視点2 持続可能な財政運営

#### 1 市税等の収納率の向上

財源確保目標額 173百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 収納率の向上							
34	収納率の向上	税務部 福祉保険部 建築部 上下水道部 市立病院	収納率の向上を図る。	実施	→	→	→
(2) 債権管理体制の見直し							
35	債権管理業務の効率化と体制の見直し	総務部 税務部 各部局	効率的かつ効果的な債権管理の在り方及び統一的な債権管理体制について検討する。	検討	実施	→	→

## 2 受益者負担の適正化

財源確保目標額 4百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 使用料, 手数料等の見直し							
36	受益と負担の適正化に向けた使用料, 手数料等の見直し	総合政策部 各部局	受益と負担の適正化に向けた使用料, 手数料等の見直しを行う。	検討	→	→	実施
(2) 駐車場の有償化							
37	職員用駐車スペースの有償化	総務部	市有施設における通勤用自家用車の駐車の有償化を行う。	検討	→	実施	→
38	来庁者用駐車場の管理方法等の見直し	総務部	庁舎における無料駐車場の管理方法等の見直しを行う。	検討	→	→	→
39	市営住宅駐車場の有料化の推進	建築部	市営住宅において, 駐車場有料化の拡大を図る。	実施	→	→	→

## 3 その他収入の確保

財源確保目標額 1, 049百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 多様な取組による収入の確保							
40	公金及び基金の効果的かつ効率的な運用	会計課 総合政策部	基金等の公金の運用について, 効果的かつ効率的に運用する。	実施	→	→	→
41	ふるさと納税の推進	税務部	ふるさと納税推進方針に基づき, 寄附者に応じた多様なPRの展開及び魅力ある返礼品の拡充を推進する。	実施	→	→	→
42	クラウドファンディングの活用検討	総合政策部 税務部	クラウドファンディングの活用について検討する。	検討・ 実施	→	→	→
43	観光振興に係る新たな財源の検討	観光スポーツ 交流部	観光振興のための新たな財源確保について調査検討する。	検討	→	実施	→
44	不用物品等の資源化推進	会計課 総務部 環境部	不用物品や廃棄物の資源化を推進し, 売却収入の確保及び処理経費の削減に努める。	実施	→	→	→
45	市有財産を活用した収入の確保	総合政策部 総務部 各部局	ホームページや各種封筒等への広告掲出のほか, 公共施設の命名権の売却等を推進する。	実施	→	→	→
46	公有財産の売却及び有償貸付の促進	地域振興部 総務部	遊休地等の売却及び有償貸付を促進する。	実施	→	→	→



## 4 事業・補助金等の見直し

財源確保目標額 1,090百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R2	R3	R4	R5
(1) 事業の見直し							
47	施策評価及び行政評価の実施	総合政策部 総務部	施策評価及び行政評価を実施する。	実施	→	→	→
48	経常費の抑制	総合政策部	経常費を抑制する。	実施	→	→	→
49	臨時費の抑制	総合政策部	臨時費を抑制する。	実施	→	→	→
(2) 各種補助金等の見直し							
50	補助金交付基準に基づく補助金等の適正化	総合政策部 各部局	各種補助金等の評価を実施し,必要な見直しを行う。	実施	→	→	→

## 5 公共事業費等の抑制

財源確保目標額 2,215百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R2	R3	R4	R5
(1) 公共事業費等の抑制							
51	公共事業費等の抑制	総合政策部	公共事業費等の抑制を図る。	実施	→	→	→
52	市債発行の抑制	総合政策部	市債発行の抑制を図る。	実施	→	→	→
53	公債費(利子)の軽減	総合政策部	長期債及び一時借入金の利子の軽減を図る。	実施	→	→	→

## 6 特別会計繰出金の抑制

財源確保目標額 372百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R2	R3	R4	R5
(1) 特別会計繰出金の抑制							
54	特別会計繰出金の抑制	総合政策部	繰出金の抑制を図る。	実施	→	→	→

7 公営企業の経営の健全化

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 病院事業の経営の健全化							
55	経営計画の推進と次期計画の策定	市立病院	経営計画に基づき、病院事業の持続的経営の確立に向けた取組を推進する。	実施	→	→	→
56	医療体制の充実	市立病院	医師等の人員確保の取組を進め、診療体制の充実を図るほか、医療・福祉・介護の関係機関との連携を推進する。	実施	→	→	→
(2) 上下水道事業の経営の健全化							
57	財政計画の推進と次期計画の策定	上下水道部	財政計画に基づき、上下水道事業の持続的経営の確立に向けた取組を推進する。	実施	→	→	→
58	水道局の組織体制の見直し	上下水道部	組織体制を見直し、事務の効率的執行を図る。	検討・実施	→	→	→
59	上下水道の料金体系の見直し	上下水道部	上下水道事業の継続のために必要な料金収入の確保に向けた、料金体系の見直しを行う。	検討	→	実施	

### 行財政改革の視点3 多様な主体との連携・協働によるまちづくり

#### 1 連携・協働によるまちづくり

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(1) 連携・協働の推進							
60	地域拠点施設の機能向上	市民生活部	住民主体の活動促進に向けて、地域の拠点施設の機能向上を図る。	実施	→	→	→
61	住民自治に関する組織体制等の見直し	市民生活部	町内会や市民委員会、地域まちづくり推進協議会等の地域団体が実践的な取組を重ね、住民自治意識が醸成されるよう体制の見直しを図る。	実施	→	→	→
62	除雪に係る管理委託の見直しと協働の推進	福祉保険部 土木部	持続可能な除雪体制の構築に向けて、夏場業務との一括契約や複数年契約の課題検証と見直しを行う。また、地域の除雪の課題解決に向けた協働による取組を推進する。	実施	→	→	→
63	外郭団体と市との関わり方の見直し	総務部 福祉保険部	市が事務局となっている外郭団体との関わり方を整理し、見直しを行う。	実施	→	→	→
64	災害時における自助・共助の取組の推進	防災安全部	住民が災害リスクや避難行動について把握できるよう、講習、広報等を通じて周知を行う。 また、地域の防災リーダーの養成、地域の訓練等の指導、支援を行う。	実施	→	→	→
65	協働の理解促進と意識の醸成	市民生活部	協働に対する理解促進と、意識の醸成を図る。	実施	→	→	→
66	民間企業等との連携・協力の推進	市民生活部 各部局	民間企業、他自治体等との連携・協働を推進する。	実施	→	→	→
(2) 市民参加の推進と情報共有							
67	行政活動に対する市民の意見提出機会の確保	市民生活部 各部局	多くの市民が市政に参画できる機会を増やすとともに、参加意識の高揚を図る。	実施	→	→	→
68	市民サービスに係る費用負担の見える化	総合政策部 総務部 各部局	市有施設等のコストを公表することにより、業務の見直しや市民と地域の課題に対する相互理解を図る。	実施	→	→	→

**行財政改革の視点4 職員の能力及び組織力の向上**

1 職員の能力向上

財源確保目標額 278百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R2	R3	R4	R5
(1) 人材の確保と育成							
69	多様な人材の確保と効果的な採用手法の検討	総務部	PRの強化や効果的な採用活動の実施により、安定的な採用を図るとともに、高い資質と意欲を有する人材を確保する。	実施	→	→	→
70	時代の変化に的確に対応できる人材の育成	総務部	人材育成基本方針に基づき、職員の能力向上やノウハウの継承につながる研修を実施するなど、効果的な人材育成を行う。	実施	→	→	→
(2) 人事評価制度の活用							
71	人事評価制度の活用	総務部	発揮した能力と業績を公正に評価することで、職員の主体的な職務の遂行と能力の向上を促すとともに、能力・実績に基づく人事管理につなげる。	実施	→	→	→
72	給与制度等の見直し	総務部	国や他都市の状況等を踏まえ、諸手当を含めた給与等の見直しを行う。	検討・実施	→	→	→

2 組織力の向上

財源確保目標額 30百万円

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R2	R3	R4	R5
(1) 機能的な組織体制と弾力的な運営							
73	機能的な組織体制の構築	総務部	新たな行政課題や制度改正等に対応するため、機能的な組織体制を構築する。	検討・実施	→	→	→
74	ワーキンググループ等を活用した弾力的な運営	総務部	職員個人が持つ知識、経験等に着眼して、部局を横断した作業グループを活用するなど、組織の弾力的な運営を推進する。	実施	→	→	→

番号	取組項目	所管部局	内容	工程			
				R 2	R 3	R 4	R 5
(2) 職員の配置と勤務体制の見直し							
75	職員の 適正配置の推進	総務部	民間活力の活用や事業の見直しなどにより減員を図りながら、新たな行政需要に対応するための人員確保に努めるなど、職員の適正な配置を進める。	実施	→	→	→
76	再任用職員と 会計年度任用職員の 適正配置の推進	総務部	再任用職員の能力や経験を有効に活用するとともに、会計年度任用職員を含めて適正な配置を進める。	実施	→	→	→
77	時間外勤務の 管理の適正化	総務部	恒常的な時間外勤務や長時間労働の解消を図るため、時間外勤務の管理の適正化に向けた取組を行う。	実施	→	→	→
78	多様な働き方の検討	総務部	育児や介護等と仕事の両立を図るため、フレックスや在宅勤務など、多様な働き方について調査・研究する。	検討	→	実施	→
(3) 組織のリスクマネジメント							
79	内部統制に関する 方針の策定	総務部	内部統制に関する方針を定め、必要な体制を整備する。	実施	→	→	→
80	災害時における 対応力の強化	防災安全部	平時からの防災・減災と迅速な復旧・復興に資する施策をまとめた強靱化地域計画を策定するとともに、地域防災計画等各計画に基づき災害対応力の強化を図る。	実施	→	→	→

### Ⅲ 財政健全化の指標の設定

収支不足解消の取組に当たっては、項目別に財源確保目標額を管理するほか、財政健全化の指標を次のとおり設定し、これらの指標により全体的な財政状況を把握し、計画的な財政運営に取り組んでいきます。

指 標		前回 (2016) の目標	達成度 (結果)	今回 (2020) の目標
収 納 率	市 税	R1 年度 95.0%程度	H30 年度実績 95.6%	R5 年度 97.9%
	住宅使用料	R1 年度 83.0%程度	H30 年度実績 80.0%	R5 年度 84.5%
市債借入額 (一般会計・建設事業等債)		4 年間 (H28～R1 年度) 400 億円以内	3 年間 (H28～H30 年度 実績) 276 億円	4 年間 (R2～R5 年度) 450 億円以内
市債残高 (一般会計・建設事業等債)		R1 年度末 1,179 億円以下	H30 年度末 1,173 億円	R5 年度末 1,135 億円以下
繰出金		累計 4 億円の縮減	3 年間 (H28～H30 年度 実績) 22 億円	累計 4 億円の縮減
財政調整基金		R1 年度末残高 30 億円以上	H30 年度末残高 42 億円	R5 年度末残高 30 億円以上
基金総額 (一般会計)		R1 年度末残高 70 億円以上	H30 年度末残高 86 億円	R5 年度末残高 40 億円以上

※地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく実質公債費比率及び将来負担比率については、第8次旭川市総合計画基本計画の成果指標として進捗管理します。



旭川市行財政改革推進プログラム2020（令和2年度～令和5年度）

令和2年（2020年）4月

---

編集

総務部行政改革課，総合政策部財政課

〒070-8525 旭川市6条通9丁目

電話 0166-25-6205 FAX 0166-24-7833

電子メール [gyoukaku@city.asahikawa.hokkaido.jp](mailto:gyoukaku@city.asahikawa.hokkaido.jp)

ホームページ <http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/700/735/755/756/p001664.html>

※各年度の取組状況を掲載しています。

ホームページ

