

---

# 函館市行財政改革推進プラン

---

(2022～2026)

【原案】

令和4年(2022年) 月

## 目 次

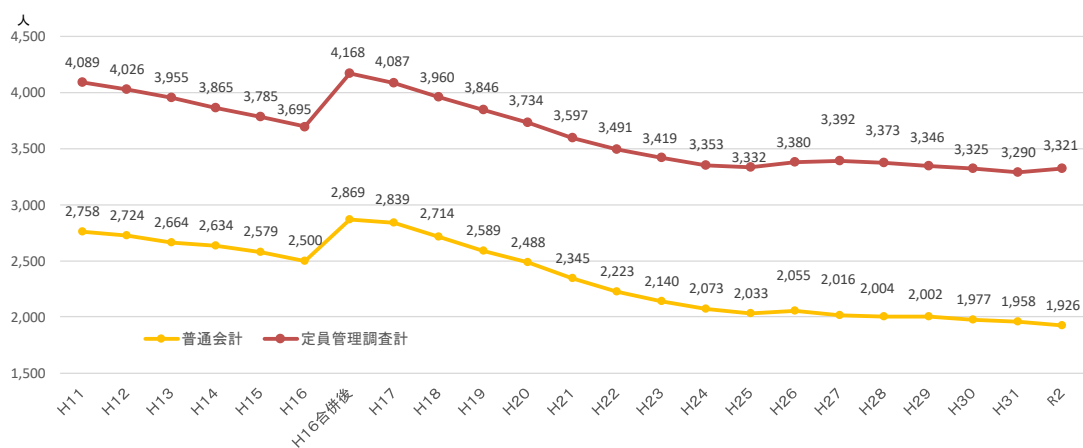
1	行財政運営の現状	1
	(1) 職員数の状況	1
	(2) 財政の状況	2～3
2	本市を取り巻く状況と行財政運営に与える影響	4
	(1) 人口動向	4
	(2) デジタル化	5
	(3) 行財政運営に与える影響	5
3	今後の行財政改革	6
4	行財政改革推進プランの策定目的と内容	6
	(1) 策定目的	6
	(2) 計画期間	7
	(3) 対象範囲	7
	(4) 推進体制	7
	(5) 本プランとSDGs	8
5	取組体系と取組項目	9
	(1) 取組体系	9
	(2) 取組項目	10～15
	1 行財政資源の適正配分の推進	10～11
	2 効果的・効率的な執行体制の確立	12～13
	3 職員の資質向上と効果的な職員体制の維持	14～15

# 1 行財政運営の現状

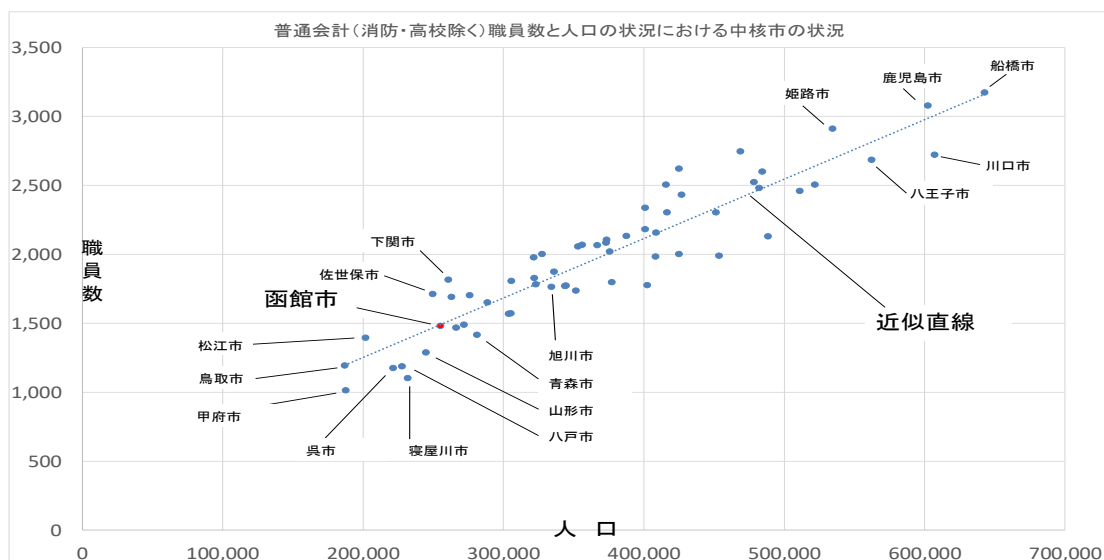
## (1) 職員数の状況

本市では、これまで間断なく行財政改革を推進し、組織や職員数の見直しに取り組んで来ており、前計画期間においても業務の委託化や施設の統廃合、業務執行体制の適正化など、組織や職員数の見直しが必要な事項に焦点をあてた計画を策定・推進することで、行財政基盤の確立に努めてきたところです。

職員数は市全体で平成 16 年（2004 年）の市町村合併時の 4, 1 6 8 人から令和 2 年（2020 年）には 3, 3 2 1 人と約 8 割に減少、普通会計では、同様に 2, 8 6 9 人から 1, 9 2 6 人と 7 割以下に減少しています。



また、人口に対する職員数は、全国の中核市と比較すると、概ね平均的な水準となっています。

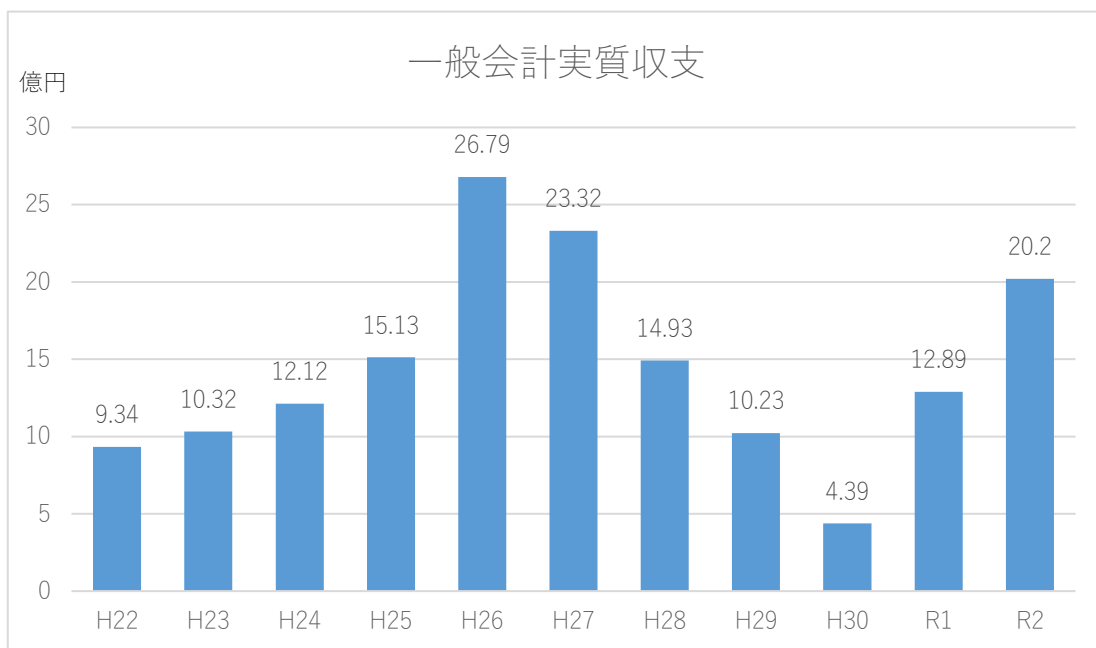


※ 他都市と比較をするにあたり、変動要素（広域連携や設置・未設置等）の多い、消防と高校を除外した。

## (2) 財政の状況

財政運営面では、これまでの行財政改革における、各種事業の見直しや経常経費の縮減、公共施設の統廃合、未収金対策の強化などの各種対策の取り組みにより、平成25年度(2013年度)以降、財源調整のための基金からの繰り入れを行わない財政運営を実現してきたところです。

また、将来の備えとして基金の着実な積み立てを行い、基金残高は増加してきたところです。

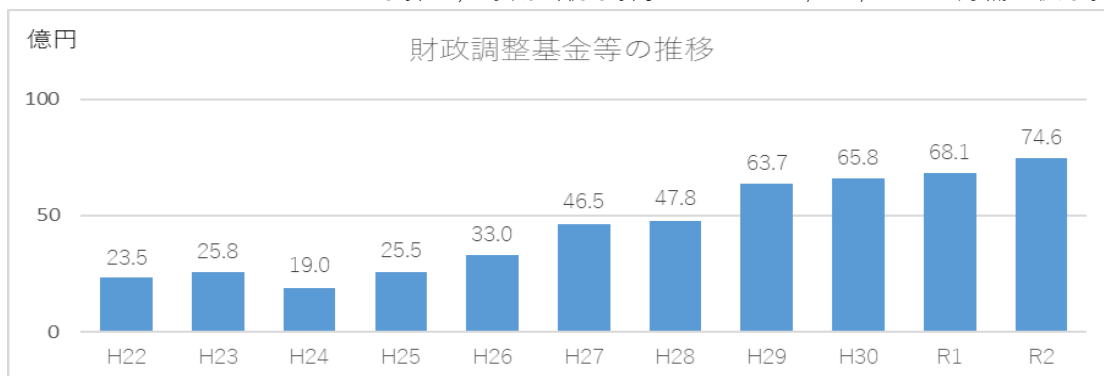


財源調整のための基金繰り入れの推移

(億円)

区分	H22 (2010)	H23 (2011)	H24 (2012)	H25 (2013)	H26 (2014)	H27 (2015)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)
予算	9.0	9.0	20.0	8.0	—	—	—	5.0	5.0	—	—
決算	—	4.0	13.0	—	—	—	—	—	—	—	—

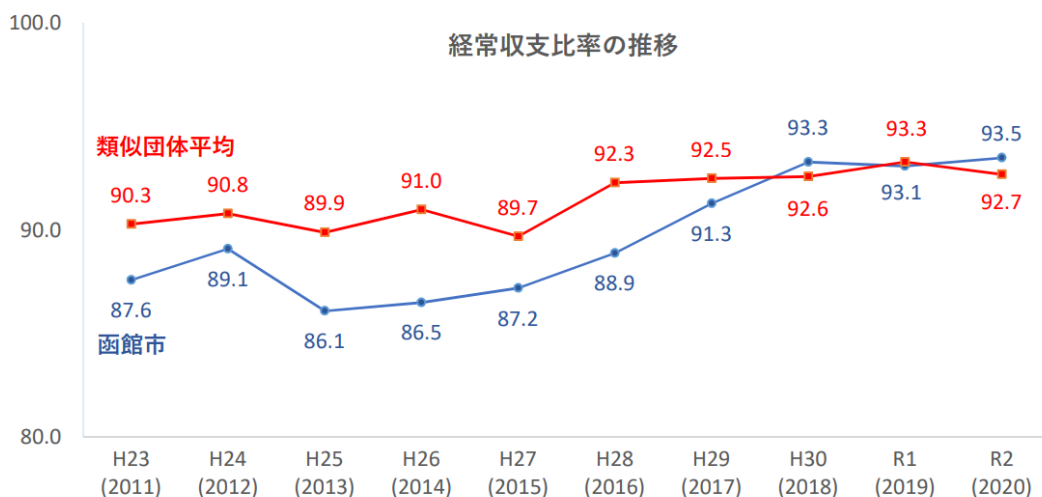
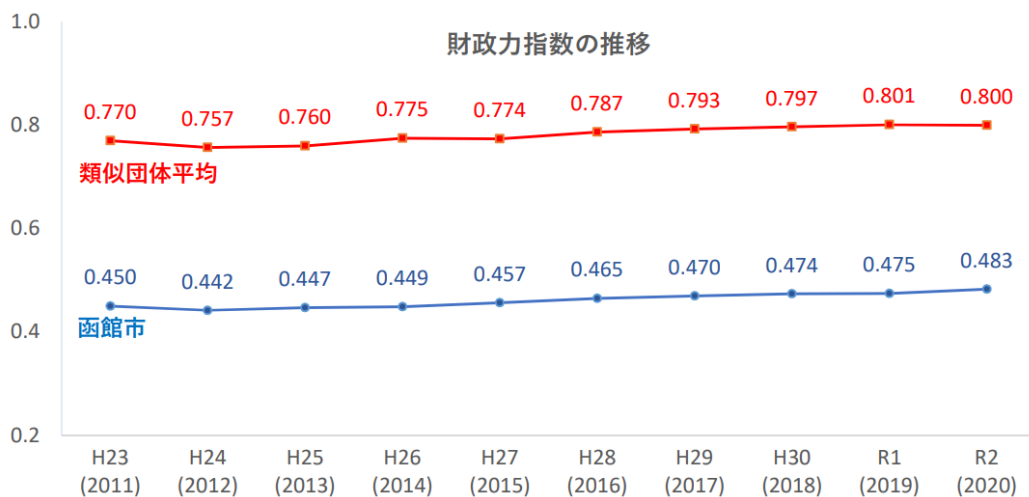
※ 予算は、原則当初予算。ただし H23,H27,R1 は6月補正後予算



※ 財政調整基金等は、財政調整基金と減債基金の合計

次に、財務指標について、普通交付税の算定に用いる基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の3年間の平均値で表した財政力指数は、他の中核市で構成する類似団体と比較した場合、大幅に低い状態となっており、一方、市税や普通交付税のように用途が特定されておらず、毎年度経常的に収入される経常一般財源が、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経常的経費に、どれだけ充てられたかを示す経常収支比率は、類似団体平均と同程度の状況となっています。

以上のことから、市税収入などの自主財源が乏しいこと、普通交付税への依存度が非常に高く、その動向に左右されやすい財政構造となっております。

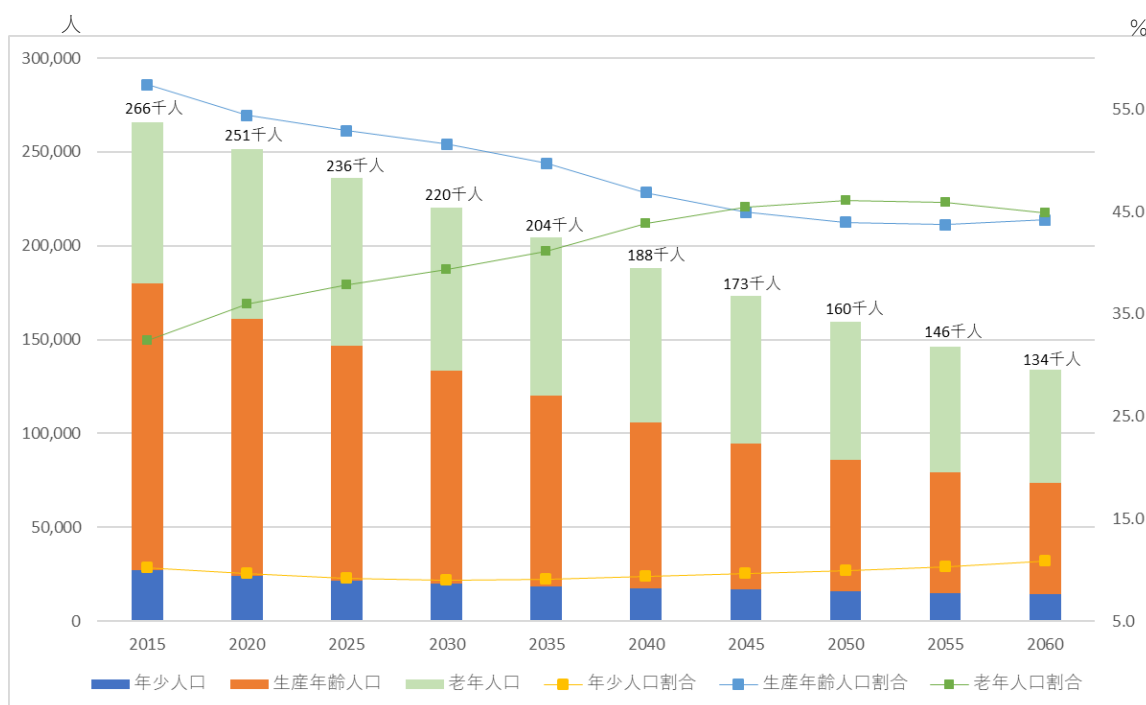


## 2 本市を取り巻く状況と行財政運営に与える影響

### (1) 人口動向

函館市人口ビジョンでは、今後も人口減少が継続することが見込まれており、2040年には約18万8千人、2060年には約13万4千人まで減少すると推計されています。

構成別では、年少人口、生産年齢人口、老年人口ともに減少し、中でも、生産年齢人口の減少率は大きく、2045年には、老年人口が生産年齢人口を上回ることが推計されています。



資料) 函館市人口ビジョン (令和元年度改訂版) 中位推計

## **(2) デジタル化**

近年のデジタル化の進展により、日常生活の様々な分野でその技術が活用されています。

このような中、行政分野ではマイナンバーをはじめとする各種情報システムが、国民が安心して簡単に利用できる環境になっていないことや、地域・組織間で情報システムや業務プロセスが異なっているため、横断的なデータの活用が十分にできないことなど、新型コロナウイルス感染症の対応において、様々な課題が明らかになり、デジタル改革の推進は喫緊の課題です。

こうした行政のデジタル化の遅れへの対処や、データの蓄積・共有・分析に基づく行政サービスの質の向上を図ることを目的として、国全体で急速にデジタル化を図る自治体 DX を推進しており、本市においても大きな転換期を迎えています。

## **(3) 行財政運営に与える影響**

人口減少により、行政サービスの手続きの件数や各種給付等の受給者、市税や国民健康保険料などの納付義務者数の減少とともに、市が保有するインフラの稼働率や利用率の減少など行財政需要量の変化が見込まれます。

また、デジタル技術の活用は、行政分野においても求められており、行政サービスの質の向上と行政事務の効率化のため、既存の情報システムや業務プロセスの大幅な見直しを早急に進めていく必要があります。

これからの行財政運営にあたっては、人口減少等による市税、地方交付税など歳入の減少や行財政需要量の変化を的確に捉え、デジタル技術を活用しながら、その時々に必要な財源や人員・人材などの行財政資源を確保するとともに、市民ニーズを踏まえた事業に配分できる柔軟で安定的な基盤を確立していくことが重要です。

### 3 今後の行財政改革

本市においては、これまでの行財政改革により、職員数は他都市と比較しても都市規模からして過大な組織体制とはなっていないことや財政状況は近年では財源調整のための基金の繰り入れは回避できているものの、依存型の財政構造であり予断を許さない状況であります。

このような状況に加え、人口減少等が行財政運営に及ぼす影響を踏まえると、将来にわたって持続可能な行財政運営を確立するためには、引き続き行財政改革を推進していく必要があります。

このことから、次の基本方針に基づき、引き続き行財政改革を推進します。

人口減少下で行財政資源が縮小していく中であっても、

「持続可能な行財政運営を目指して」

- 行政サービスの提供や地域課題への対応を持続的に行えるよう、徹底した事業の選択と集中を進め、行財政資源の適正な配分を行っていきます。
- 効果的で効率的な執行体制を確立するため、デジタル技術の活用や庁内共通事務の見直し、民間・市民のノウハウや活力を活用していきます。
- 職員の専門性や企画立案能力、総合調整力を強化するなど、職員の資質向上を図っていくとともに、職場環境の整備を進め、効果的な職員体制を維持していきます。

### 4 行財政改革推進プランの策定目的と内容

#### (1) 策定目的

行財政改革を着実に推進していくためには、職員一人ひとりが行財政運営の現状や課題に対し危機意識を持ちながら、日々の業務や事業の改善に主体的に取り組み、効果的で効率的な行財政運営を行うことが重要です。

「行財政改革推進プラン」は、職員が共通認識をもって市民の理解や協力を得ながら行財政改革を推進していくため、今後の取り組むべき項目や目標を掲げた計画として策定するものです。



## (2) 計画期間

令和4年度(2022年度)から令和8年度(2026年度)までの5年間とします。

## (3) 対象範囲

一般会計・特別会計を対象とします。

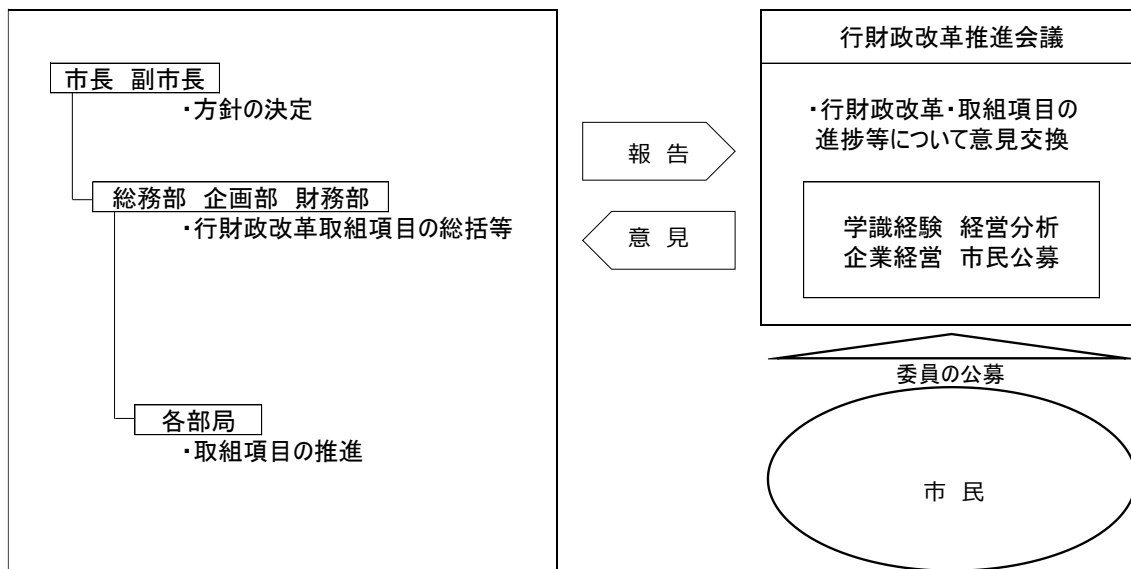
※ 企業会計については、個別に策定している計画等に基づき推進します。

## (4) 推進体制

プランの推進にあたっては、市長・副市長協議のもと方針決定し、進捗状況の管理は総務部が企画部、財務部とともにを行います。

また、様々な情勢の変化や実施した取り組みの効果などを踏まえ、必要に応じて取組項目の見直しを行います。

さらに、学識経験者などから構成する行財政改革推進会議を設置し、行財政改革の取り組みの進捗等についての報告をもとに意見交換を行い、その後の取り組みに反映します。



## (5) 本プランとSDGs

持続可能な開発目標（SDGs）は、全ての国際連合加盟国が2030年までに取り組む行動計画として、17の分野別のゴールと169項目の具体的なターゲットが掲げられ、我が国では、平成28年（2016年）に「持続可能な開発目標実施指針」を策定し、様々な分野での取組を進めており、本市においても、まちづくりに関する計画等にSDGsの視点を反映するため、令和元年（2019年）に「函館市SDGs推進ガイドライン」を策定しました。

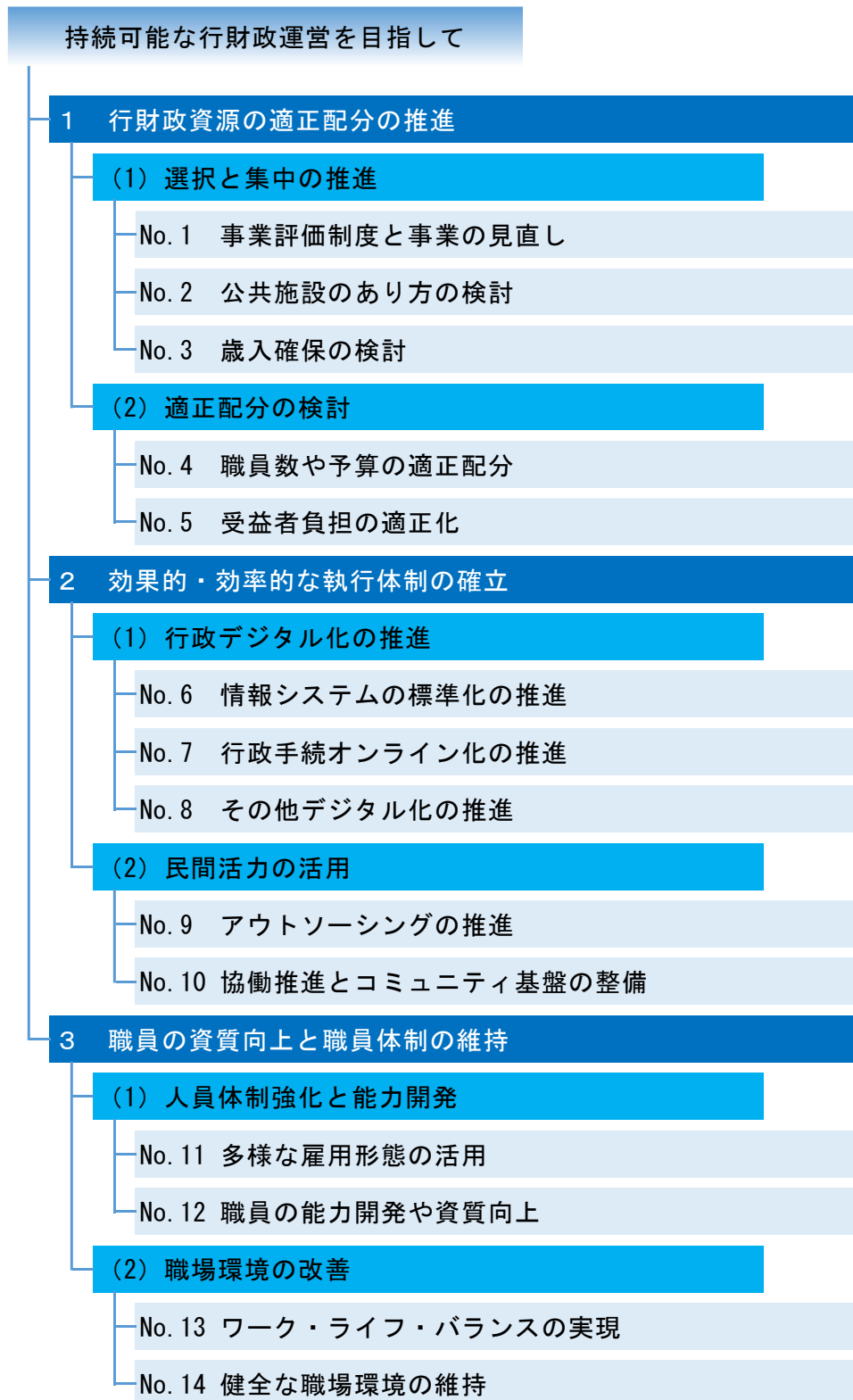
本プランは、函館市の目指すべきまちの将来像実現に向けた全ての取り組みを下支えするものであることから、当該ガイドラインを踏まえながら、行財政改革を推進します。

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## 5 取組体系と取組項目

### (1) 取組体系



## (2) 取組項目

### 1 行財政資源の適正配分の推進

#### (1) 選択と集中の推進

効果的な行政サービスへ集中的に資源を投入するため、事業評価制度を構築し、事業効果をより高めるための見直しや市民ニーズが低下している事業の廃止を行います。

また、公共施設については、必要な施設機能の維持に配慮しながら保有総数の縮減を図るなど、適正管理を推進します。

さらに、安定的な自主財源の下で活発な施策展開が可能となるよう、新たな財源の確保に向けた検討を継続します。

##### No.1 事業評価制度と事業の見直し

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
事業評価制度の構築	構築					・ R5から毎年実施
事業評価結果の予算への反映						・ R5の評価結果をR6に反映 ・ 以降毎年実施
「補助金のあり方に関するガイドライン」に基づく補助金の見直し						・ 補助割合が2分の1を超える事業 ・ 長期化・既得権化している事業 など
事業の見直し						
サービスの平準化						・ 地域間で不均衡な事業 など
事業の統廃合						・ 対象者や内容が類似の事業など
ニーズの変化や縮小						・ 効果が希薄な事業 など
手法の効率化						・ デジタル活用 など
その他の見直し						・ 上記と異なる視点の見直し

##### No.2 公共施設のあり方の検討

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
公共施設等総合管理計画に基づく公共施設の見直し						・ 複合化や集約化などにより保有数や面積を縮小
新たな「公共施設等総合管理計画」および「公共施設のあり方」の策定と見直し				策定		・ R7策定 ・ R8から新たな計画に基づく公共施設の見直し

##### No.3 歳入確保の検討

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
自主財源確保の検討						・ 資金の安全かつ有利な運用の推進
基金の効率的な運用の推進						・ 新たな自主財源の発掘・検討・制度構築
自主財源確保の検討						など
未利用市有財産の売却						・ 随時実施

## (2) 適正配分の検討

人口減少や市民ニーズの変化に伴う、業務量や公共施設の利用状況の変化、新たな行政課題に対応していくため、職員数の適正配分を適時適切に行うとともに、予算については、サービス水準等を勘案し、適正配分を行います。

また、公平・公正な市民負担を実現するため、使用料や手数料の検証を行い、受益者負担の適正化を必要に応じて実施します。

### No.4 職員数や予算の適正配分

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
職員数の見直し	▶					
新たな行政需要への対応						・市民ニーズの増加、新たな施策や制度実施に伴う業務量の増加など
施設や事業の見直し						・公共施設や事業の廃止・縮小による業務量の減少など
ニーズ変化や人口減少						・対象者等の減少や業務の終了に伴う業務量の減少など
効果的・効率的な組織への見直し	▶					・効果的な業務執行体制を目指した組織の再編など
適正な水準での予算計上の取り組み	▶					・単発的需要を除き財源調整のための基金活用を行わない予算編成の実現など

### No.5 受益者負担の適正化

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
負担適正化のための見直し	▶					・使用料や手数料を検証し、必要に応じて適正な負担への見直し

## 2 効果的・効率的な執行体制の確立

### (1) 行政のデジタル化の推進

国が示す住民記録などの基幹業務の全国的な情報システムの標準化を着実に進めるとともに、それ以外の業務で独自に開発したシステムについては、保守費用や更新費用の低減を図るため、パッケージソフトウェア化を進めます。

また、市民の利便性向上と事務の迅速化・効率化を図るため、オンライン手続きの拡充やその際必須となるマイナンバーカードの普及促進、キャッシュレス決済を導入拡大します。さらに、事務を効率化するためのデジタル化の各種検討や、より良い広報の実施などのため、あらゆる場面でデジタル化を推進していきます。

#### No.6 情報システムの標準化の推進

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
基幹業務のプロセス・システムの標準化	分析・移行				稼働	・20業務
その他業務のパッケージソフトウェア化	分析・移行				稼働	・約15業務

#### No.7 行政手続オンライン化の推進

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
オンライン手続きによる市民利便性の向上と事務の効率化						・利便性の高いオンライン手続きへの見直し ・オンライン手続きの拡大 など
マイナンバーカード普及や活用の推進						・カード普及対策の推進 ・活用事例の検討、導入
キャッシュレス決済の拡大検討						・オンライン決済や電子マネー決済等の導入の拡大

#### No.8 その他デジタル化の推進

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
庁内共通事務のデジタル化の検討						・方向性の決定と導入計画の策定
RPAを活用した業務自動化の検討						・対象業務の発掘・検討・導入
その他デジタル技術の活用						
デジタル広報媒体の活用拡大						・SNSなどを活用した情報発信の拡大
ペーパーレス業務推進						・業務のペーパーレスに向けた環境整備と実現業務の拡大
その他業務のデジタル化の推進						・新たな視点で対象業務の発掘など

※ RPA (Robotic Process Automation) コンピューター上で行っている定型作業の自動化

## (2) 民間活力の活用

多様で変化する市民ニーズ全てに行政が対応していくことは、難しい状況にあり、今後、職員数が減少していく中で、これまで以上に民間の公共分野での役割は重要性を増すものと考えられ、サービス提供体制の効率化や質の向上の観点から民間活力の活用を検討し、幅広い分野でアウトソーシングを推進します。

また、人口減少や地域経済の縮小に伴う民間事業者の地方からの撤退、核家族化の進行やひとり親家庭の増加などによる家庭の扶助能力の低下、高齢化による地域の共同体による相互支援力が低下している状況を踏まえ、行政・企業・団体・市民が適切な役割のもと協働するほか、将来にわたり課題を解決していくコミュニティ基盤の構築を進めます。

### No.9 アウトソーシングの推進

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
業務委託の拡充	▶					
業務委託の拡大推進						<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部委託業務の拡大</li> <li>・新たな委託業務の検討実施</li> </ul>
指定管理者制度の導入検討						<ul style="list-style-type: none"> <li>・既設直営施設の見直し検討</li> <li>・新規施設への導入</li> </ul>
その他職員による直接実施の見直し						<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方独立行政法人のプロパー化 など</li> </ul>

### No.10 協働推進とコミュニティ基盤の整備

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
市民、企業、団体等との協働の推進	▶					<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種審議会や実行委員会などによる官民協働の事業推進 など</li> </ul>
地域による課題解決に向けた取り組みの推進	▶					<ul style="list-style-type: none"> <li>・町会、福祉拠点の発展支援</li> <li>・ボランティア活動の機会創出や発展支援 など</li> </ul>

### 3 職員の資質向上と効果的な職員体制の維持

#### (1) 人員体制強化と能力開発

市民ニーズの高度化・多様化・複雑化に対応した行政運営を行うため、職員の知識・能力のさらなる向上を図るとともに、専門性を安定的に持続できる人員体制を実現するよう、各種対策を検討、推進します。

また、多様に変化する行政課題に対応していくためには、職員個々の資質向上が不可欠であることから、将来の職員に求められる能力を見極め、効果的な能力開発を行います。

##### No.11 多様な雇用形態の活用

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
専門職等のあり方の検討	方針決定					・位置付けや職員採用区分の見直し R5迄に方針決定
会計年度任用職員の活用						・正規職員からの切替の推進など
会計年度任用職員制度の検証、見直し	方針決定					・効果的な職種・区分の検討 R5迄に方針決定 など

##### No.12 職員の能力開発

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
研修内容の拡充						・法律や制度の知識を必要とする職場での職場研修の実施 ・効果的な集合研修の実現
公務遂行上必要な資格取得促進制度の構築		構築				・必要資格の洗い出し ・総合的制度の構築
社会貢献のための副業やボランティア奨励						・職員の業務遂行能力向上に寄与する社会貢献活動への参加奨励



## (2) 職場環境の改善

職員が健康で、やりがいや充実感を感じながら業務を行い、質の高い市民サービスに繋がられるよう、勤務環境の向上に取り組めます。

### No.13 ワーク・ライフ・バランスの実現

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
適切なマネジメントによる超過勤務の縮減						・管理職対象マネジメント研修 ・全庁統一指針の発出 など
休暇取得の推進						・管理職マネジメントの徹底 など
育児介護に関する両立支援制度の推進						・育児休暇制度の見直し など

### No.14 健全な職場環境の維持

取組項目	R4	R5	R6	R7	R8	目標・内容
ハラスメントの防止対策						・管理職や新任職員への研修 など
メンタルヘルスケアの推進						・健康状態への気づきの促し ・保健指導やカウンセリング体制の充実 など