HAKODATE

函館市行財政改革推進プラン

（2027～2031）

（案）

令和　年（　　年）　月　策定

はじめに

本市では，昭和62年度（1987年度）を始期とする「第１次行財政改革」から現行の「函館市行財政改革推進プラン（2022～2026)」に至るまで，概ね５年ごとの対策期間を設け，事務事業・組織機構の見直しや受益者負担の適正化，アウトソーシングの導入・拡大など行財政改革を間断なく進めてまいりました。

しかし，急速に進んでいる人口減少，物価や労務単価上昇の長期化，あらゆる分野におけるデジタル化の急速な進展など，本市の行財政運営を取り巻く環境は，今，大きな変化の渦中にあります。加えて，高齢化の進展に伴う社会保障関連経費の増加や，高度経済成長期に整備された公共施設の老朽化対策が集中することも想定されます。これにより，今後の財政需要はますます増加する一方，生産年齢人口の減少により市税収入の大幅な伸びは期待できず，本市の財政は依然として厳しい状況が続くと見込まれます。

このような状況下にあっても，各施策を着実に推進していくためには，まず組織力の向上が不可欠です。多様化・複雑化する行政課題に的確・柔軟に対応し，市民の期待に応えられる人材を確保・育成するとともに，職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境を整備する必要があります。また，効果的・効率的な行財政運営も急務です。行財政資源の選択と集中の視点を持った適正配分はもとより，ＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）を強力に推進し，デジタル技術やデータを積極的に活用することで，市民サービスの利便性向上と業務の効率化を図ります。さらに，民間のノウハウや創意工夫も柔軟に取り入れ，将来世代に過度な負担を残すことのない，持続可能で健全な行財政基盤を確立しなければなりません。

これらの課題に迅速かつ的確に対応し，未来につながるまちづくりを実現するためには，全職員が共通の認識のもと，持続可能な都市経営を目指して行財政改革に取り組んでいくことが不可欠です。そこで，本市の行財政改革の基本理念と具体的な方策を示すものとして，「函館市行財政改革推進プラン（2027～2031)」を策定します。

令和　年（　　年）　月

函館市長　大泉　潤

目　次

１　これまでの行財政改革の取組

（１）　財政の状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１

（２）　職員数の状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・　１～２

２　本市を取り巻く現状と課題

（１）　人口減少と少子高齢化　・・・・・・・・・・・・　２～３

（２）　職員数の適正化　・・・・・・・・・・・・・・・　３～４

（３）　社会情勢の変化　・・・・・・・・・・・・・・・・・　４

（４）　テクノロジーの進展　・・・・・・・・・・・・・・　５

（５）　公共施設の老朽化　・・・・・・・・・・・・・・・　５

３　今後の財政見通し　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６

４　行財政改革の必要性

（１）　多額の収支不足の解消　・・・・・・・・・・・・・　７

（２）　組織体制の適正化と業務の効率化　・・・・・・・・　７

（３）　人材確保の困難化への対応　・・・・・・・・・・・　７

５　行財政改革推進プランの策定目的と内容

（１）　策定目的　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８

（２）　計画期間　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８

（３）　対象範囲　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８

（４）　推進体制　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８～９

（５）　本プランとＳＤＧｓ　・・・・・・・・・・・・・・・　９

６　今後の行財政改革の方向性

（１）　基本理念　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１０

（２）　基本方針　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１０

７　取組体系と項目

（１）　取組体系　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１１

（２）　取組項目　・・・・・・・・・・・・・・・・・　１２～２６

Ⅰ　財源確保・多角化

Ⅱ　事業・再構築

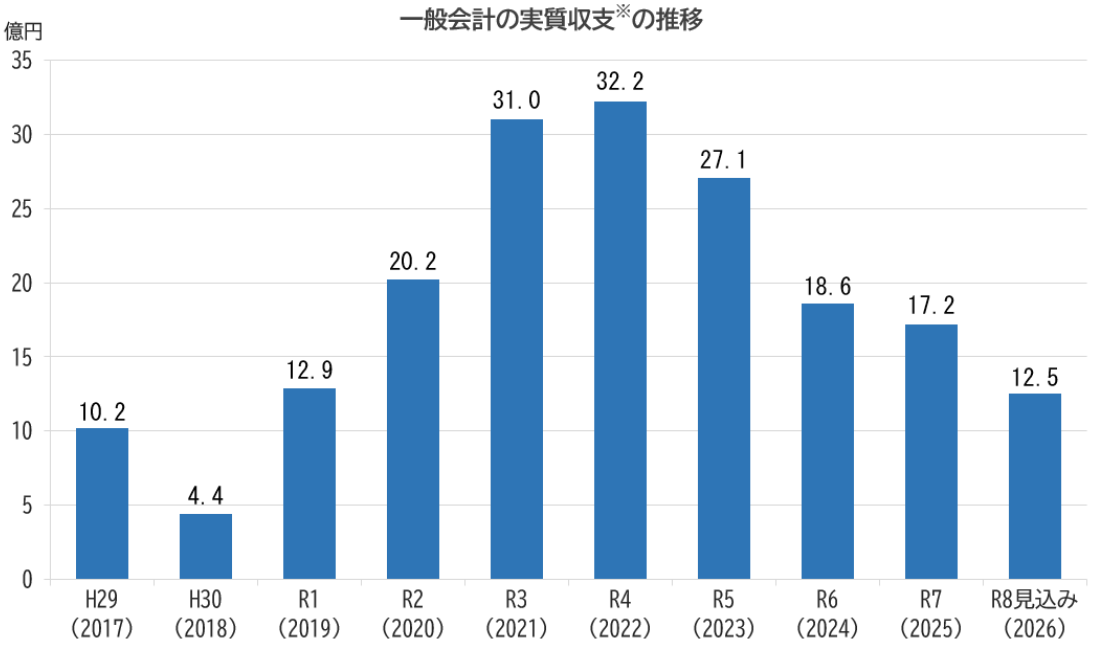
Ⅲ　組織・強靭化

８　行財政対策の目標　・・・・・・・・・・・・・・・・・　２７

1　これまでの行財政改革の取組

（１）財政の状況

本市では，これまで「函館市行財政改革推進プラン（2017～2021)」や令和４年（2022年）４月策定（令和６年（2024年）11月改訂）の「函館市行財政改革推進プラン（2022～2026)」など，累次の行財政改革に取り組んできたところであり，平成25年度（2013年度）以降，財源調整のための基金の取り崩しを行わない財政運営を実現してきているところです。



※当該年度に属すべき収入と支出の実質的な差額であり，
「歳入歳出差引額(形式的収支)－翌年度に繰り越すべき財源」で算出されます。

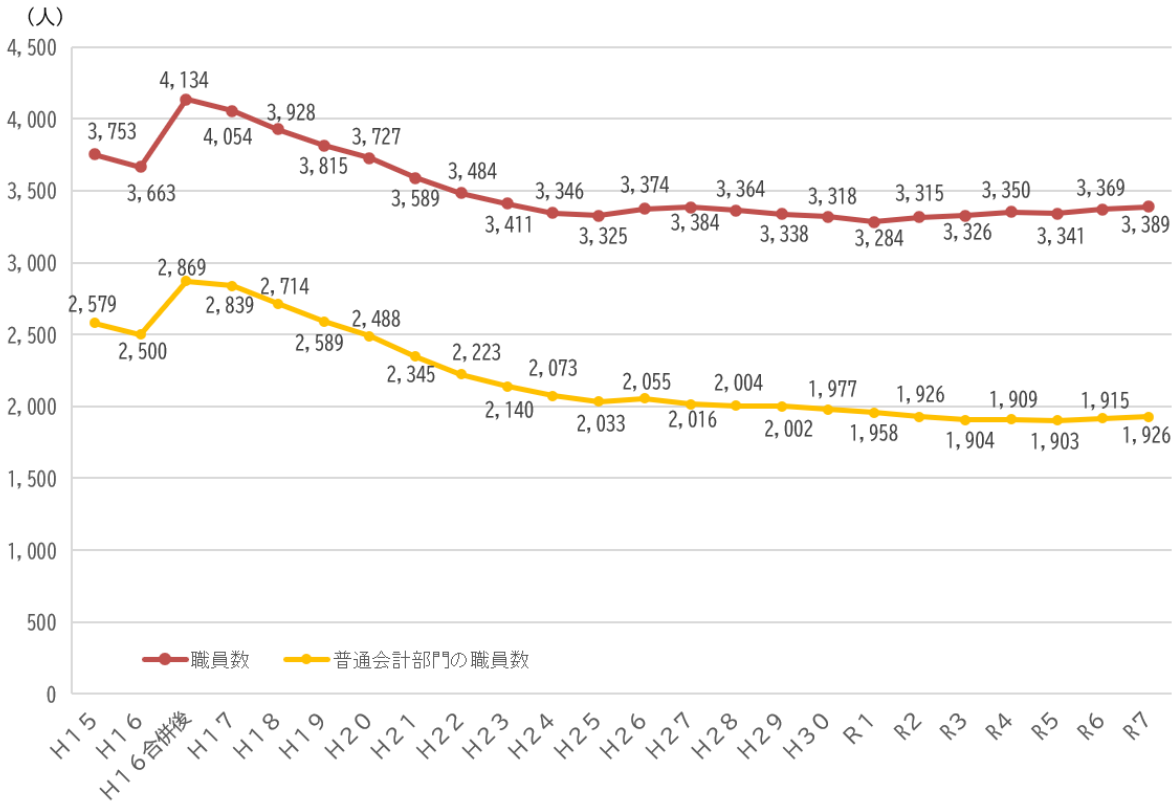
財源調整のための基金繰入額の推移　（億円）

区　分	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8見込み (2026)
当初予算	5.0	5.0	－	－	－	－	－	－	2.0	7.0
決　　算	－	－	－	－	－	－	－	－	－	

（２）職員数の状況

本市では，人口減少や市民ニーズの変化に伴う業務量の変動，新たな行政需要に対応するため，事務事業・組織機構の見直しやアウトソーシングなどにより，職員の適正配置や効果的・効率的な組織体制への見直しを進め，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4,134人から令和７年（2025年）には3,389人となり，合併時と比較し745人（約18.0%）減少しています。特に，公営企業等を除く普通会計部門の職員数は，同期間に2,869人から1,926人となり，943人（約32.9%）減少しています。



2　本市を取り巻く現状と課題

（１）人口減少と少子高齢化

本市の人口は，昭和55年（1980年）の345,165人をピークに減少に転じ，令和７年（2025年）の国勢調査では230,309人となっており，この45年間で114,856人減少しています。年齢区分別では，昭和55年以降，15歳から64歳の生産年齢人口と15歳未満の年少人口はいずれも減少しています。一方，65歳以上の老年人口は増加を続けていましたが，令和２年（2020年）を境に減少に転じています。また，令和５年（2023年）からは，一人の女性が一生の間に産む子どもの数として推計される合計特殊出生率が１を下回るなど，少子化も著しい状況にあります。

函館市人口ビジョンでは，今後も人口減少が継続するものと見込んでおり，中位推計によると，令和32年（2050年）に149,613人，令和52年（2070年）に97,977人まで減少すると推計しています。また，年齢区分別では，年少人口，生産年齢人口，老年人口のいずれも減少に転じるものの，特に生産年齢人口の減少率が大きく，令和27年（2045年）には，老年人口が生産年齢人口を上回ると推計しています。

このような人口構造の変化は，行政サービスの需要や財政基盤，さらには行政を担う職員体制や公共施設のあり方にまで広く影響を及ぼすものであり，こうした状況を踏まえ，限られた行財政資源を効果的に活用しながら，必要な行政サービスを安定的に提供していくことが求められています。

○ 函館市の人口推移

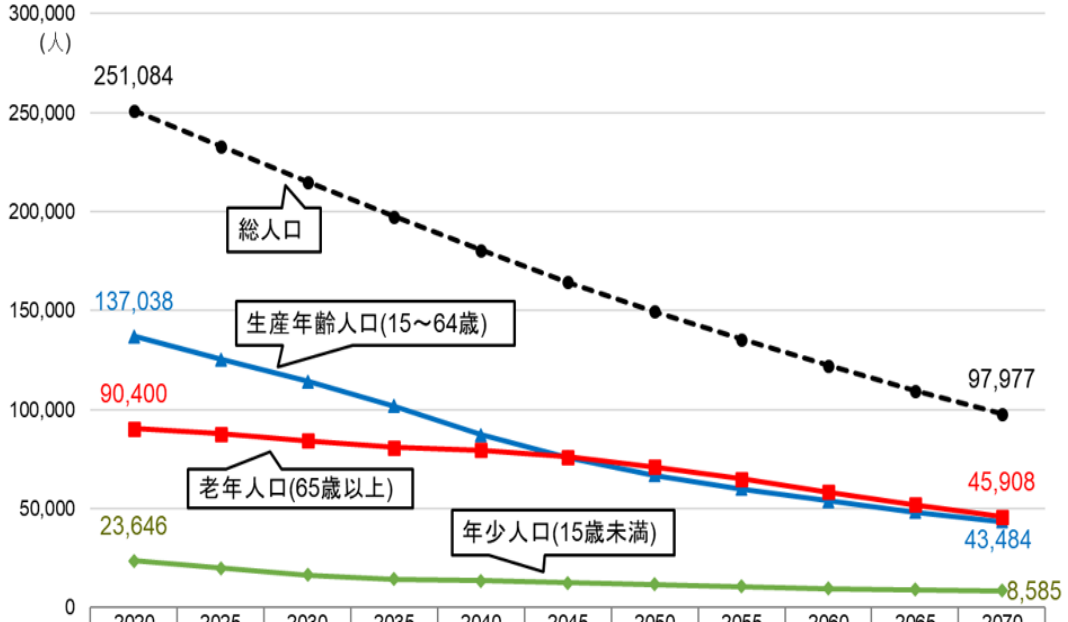
（単位：人）

区　分	S55（1980）	S60（1985）	H2（1990）	H7（1995）	H12（2000）	H17（2005）	H22（2010）	H27（2015）	R2（2020）	R7（2025）
年少人口	80,038	73,429	58,732	47,487	39,591	34,369	30,474	27,131	23,560	18,995
生産年齢人口	233,334	232,185	226,263	218,185	203,855	189,327	171,405	152,154	134,953	122,376
老年人口	31,712	36,644	43,411	52,607	61,855	70,459	76,637	85,931	89,257	86,277
総人口	345,165	342,540	328,493	318,308	305,311	294,264	279,127	265,979	251,084	230,309

出典　総務省「国勢調査」

※総人口には年齢不詳も含まれるため，年齢３区分別人口の総数の合計とは一致しない

○ 函館市の人口推計



	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060	2065	2070
年少人口	23,646	19,856	16,607	14,501	13,501	12,620	11,673	10,665	9,710	8,991	8,585
生産年齢人口	137,038	125,348	114,206	101,982	87,351	75,774	66,792	59,889	53,956	48,369	43,484
老年人口	90,400	87,908	84,298	81,030	79,704	76,112	71,148	65,035	58,504	52,152	45,908
総人口	251,084	233,112	215,111	197,513	180,556	164,506	149,613	135,589	122,170	109,512	97,977

資料）函館市人口ビジョン（令和７年（2025 年）２月改訂版）中位推計

（２）職員数の適正化

自治体の人口規模と職員数には一定の相関が見られ，総務省が公表する類似団体別の職員数においても，人口規模等が近い団体の職員数は同程度の水準となる傾向が見られます。

人口１万人当たりの職員数は，令和７年度（2025年度）では，人口規模が類似する中核市の平均69.2人に対し，本市は69.9人となっており，中核市平均と概ね同じ水準にあるといえます。函館市人口ビジョンの中位推計によると，令和12年（2030年）では，本市の人口は215,111人と推計しており，今後も，人口１万人当たりの職員数が現在の水準を大きく上回ることのないよう，職員数の適正化を図っていく必要があります。

また，人口減少が続くことが見込まれる中でも，行政需要の変化に的確・柔軟に対応していくことが求められていることから，人口規模に見合った効率的な組織体制の構築と適正な職員数の実現に向け，取り組んでいく必要があります。

○ 人口25万人以下の中核市における人口１万人当たりの職員数

（単位：人）

区 分	人口 ※1	職員数 ※2	人口１万人当たり職員数
下 関 市	241,776	1,857	76.8
山 形 市	234,609	1,475	62.9
函 館 市	234,530	1,640	69.9
松 本 市	233,020	1,767	75.8
佐世保市	231,017	1,812	78.4
寝屋川市	223,860	1,176	52.5

（単位：人）

区 分	人口 ※1	職員数 ※2	人口１万人当たり職員数
八 戸 市	213,735	1,313	61.4
呉 市	199,481	1,224	61.4
松 江 市	193,135	1,671	86.5
甲 府 市	182,995	1,177	64.3
鳥 取 市	178,010	1,263	71.0
平 均	215,106	1,489	69.2

○ 人口25万人以下の中核市における部門別職員数※2（平均）との比較

（単位：人）

区 分	議会	総務・企画	税務	民生	衛生	労働	農林水産	商工	土木	教育	その他	合計
函館市	15	334	109	332	196	6	44	70	183	239	112	1,640
中核市平均	13	317	90	307	198	3	55	45	179	191	91	1,489

※１ 令和７年度都市要覧における人口 25 万人以下の中核市を参照

※２ 令和７年度地方公共団体定員管理調査結果を参照（消防，公営企業を除く）

（３）社会情勢の変化

近年，物価高騰等の影響に伴う資材価格や労務単価の上昇による負担増など，社会経済情勢の変化による財政需要が引き続き生じているほか，日本銀行によるマイナス金利政策の解除等をはじめとする金融政策の枠組みの見直しに伴い，新たな市債発行や過去に低金利で発行した市債の利率見直しによる利子負担にも留意する必要があるなど，財政運営を取り巻く環境は厳しさを増しています。

一方，少子高齢化の進展やライフスタイルの変化，地域課題の複雑化などを背景に，市民ニーズは多様化・複雑化しており，行政には，より柔軟で迅速な対応が求められています。さらに，働き方改革を推進するため，職員一人ひとりが能力を十分に発揮できる職場環境の整備や，業務の効率化・生産性の向上が重要となっています。

こうした社会情勢の変化を踏まえ，限られた行財政資源を効果的に活用しながら，持続可能な行財政運営を図っていくことが求められています。

（４）テクノロジーの進展

生成ＡＩをはじめとするテクノロジーが急速に発展し，産業や行政，市民生活など社会の様々な分野に大きな変革をもたらしています。

本市においても，行政手続のオンライン化などデジタル技術の活用により，行政運営や市民生活のあり方が変わりつつあります。一方で，人口減少に伴う労働力の不足が見込まれる中，限られた人員のもとで多様化・複雑化する行政課題に的確に対応していくためには，デジタル技術のさらなる活用が不可欠となっています。

こうした状況を踏まえ，デジタル技術を効果的に活用し，業務の効率化を進めるとともに，多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応し，市民の利便性の向上や地域課題の解決につなげていくことが求められています。

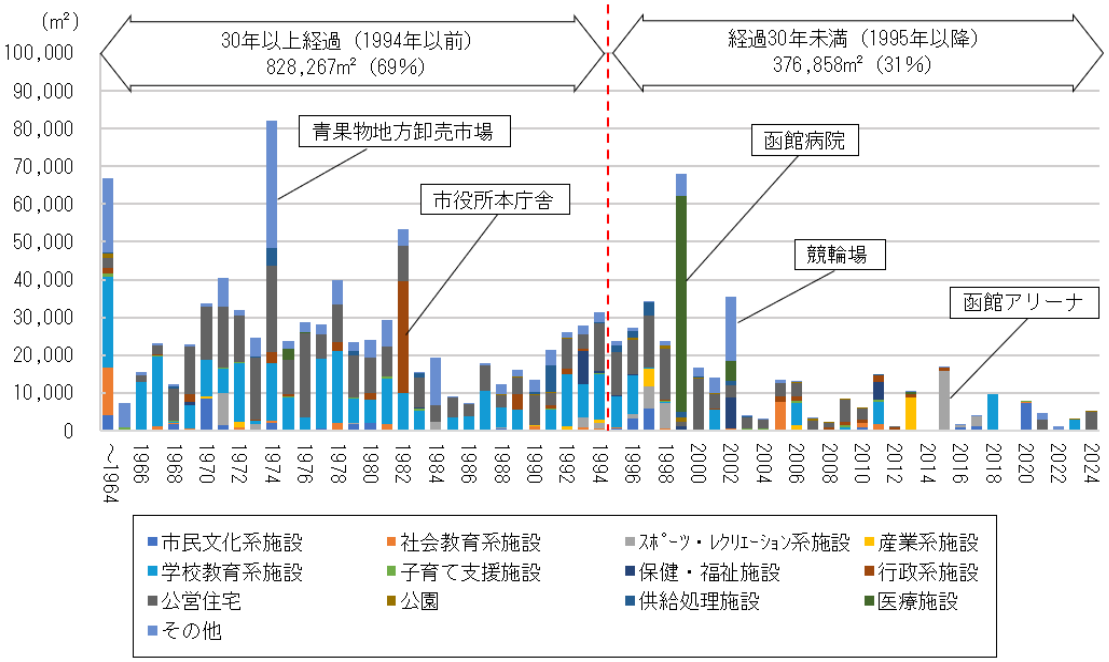
（５）公共施設の老朽化

「第２期函館市公共施設等総合管理計画」では，本市が保有する公共施設は，令和６年度（2024年度）末時点で565施設，総延床面積は1,205,125㎡となっており，総延床面積を人口で割った市民１人当たりの保有面積は4.83㎡/人と，中核市平均である3.40㎡/人を1.43㎡/人上回っています。

また，多くの施設を昭和45年（1970年）以降に建築しており，築30年以上経過している施設の総延床面積が全体の69％を占めていることから，今後，多くの施設において大規模改修や建替えの必要性が見込まれます。

このため，人口動態や財政状況を見据え，必要な施設機能の維持に配慮しながら，施設保有総量の縮減による施設数および規模の適正化を図るとともに，施設の適切な維持管理や計画的かつ効率的な改修・更新により，財政負担の軽減と平準化に努めていく必要があります。

○用途分類ごとの建築年別延床面積



資料）第２期函館市公共施設等総合管理計画（令和８年（2026 年）３月策定）

3　今後の財政見通し

現行推計における歳入歳出の差し引き収支では，物価高騰等の影響に伴う資材価格や労務単価の上昇による負担増など，社会経済情勢の変化による財政需要が引き続き生じていることなどから，令和９年度（2027年度）では，約５億円の収支不足となり，さらに，令和12年（2030年）の国勢調査による人口減少に伴う普通交付税の段階的な減少や，社会保障関係経費の増加などにより，令和13年度（2031年度）では，約24億円の収支不足となる見通しであり，この傾向は，令和14年度（2032年度）以降も続いていくものと予測されます。

【歳　入】

（単位：百万円）

区　分	R7(2025) 決算	R8(2026) 見込み	伸率	R9(2027) 見通し	伸率	R10(2028) 見通し	伸率	R11(2029) 見通し	伸率	R12(2030) 見通し	伸率	R13(2031) 見通し	伸率
市　税	33,299	34,527	3.7	34,230	▲0.9	34,482	0.7	34,867	1.1	34,938	0.2	35,319	1.1
譲与税・交付金	9,478	9,927	4.7	9,905	▲0.2	9,901	▲0.0	9,935	0.3	10,011	0.8	10,129	1.2
地方交付税	36,666	35,475	▲3.2	36,373	2.5	36,583	0.6	36,318	▲0.7	35,867	▲1.2	35,425	▲1.2
[経常一般財源 計]	[79,443]	[79,929]	[0.6]	[80,508]	[0.7]	[80,966]	[0.6]	[81,120]	[0.2]	[80,816]	[▲0.4]	[80,873]	[0.1]
国・道支出金	45,269	45,654	0.9	43,268	▲5.2	44,099	1.9	41,379	▲6.2	40,832	▲1.3	40,608	▲0.5
市　債	9,940	10,766	8.3	9,933	▲7.7	12,845	29.3	5,122	▲60.1	4,262	▲16.8	3,884	▲8.9
そ　の　他	18,329	20,826	13.6	18,343	▲11.9	16,574	▲9.6	15,994	▲3.5	16,129	0.8	15,779	▲2.2
計　A	152,981	157,175	2.7	152,052	▲3.3	154,484	1.6	143,615	▲7.0	142,039	▲1.1	141,144	▲0.6

【歳　出】

（単位：百万円）

区　分	R7(2025) 決算	R8(2026) 見込み	伸率	R9(2027) 見通し	伸率	R10(2028) 見通し	伸率	R11(2029) 見通し	伸率	R12(2030) 見通し	伸率	R13(2031) 見通し	伸率
人　件　費	17,906	19,674	9.9	18,475	▲6.1	19,291	4.4	18,242	▲5.4	19,116	4.8	18,505	▲3.2
社会保障関係経費 (扶助費+国保,介護,後期)	59,300	61,094	3.0	59,892	▲2.0	60,042	0.3	60,356	0.5	60,854	0.8	61,034	0.3
公　債　費	11,008	11,366	3.3	11,719	3.1	11,971	2.2	12,330	3.0	11,677	▲5.3	11,523	▲1.3
普通建設事業費	17,945	17,367	▲3.2	17,281	▲0.5	20,220	17.0	9,653	▲52.3	8,080	▲16.3	7,511	▲7.0
他会計繰出金	7,297	7,854	7.6	7,676	▲2.3	7,586	▲1.2	7,618	0.4	7,000	▲8.1	7,053	0.8
そ　の　他	37,161	38,574	3.8	37,545	▲2.7	36,614	▲2.5	37,259	1.8	36,873	▲1.0	37,876	2.7
計　B	150,617	155,929	3.5	152,588	▲2.1	155,724	2.1	145,458	▲6.6	143,600	▲1.3	143,502	▲0.1

【現 行 推 計 収 支】

（単位：百万円）

区　分	R7(2025) 決算	R8(2026) 見込み	R9(2027) 見通し	R10(2028) 見通し	R11(2029) 見通し	R12(2030) 見通し	R13(2031) 見通し
現行推計収支 C（A-B）	1,720	1,246	▲536	▲1,240	▲1,843	▲1,561	▲2,358

※令和７年度(2025年度)決算額は，翌年度へ繰り越すべき財源644百万円除く

【参考】財政調整基金 残高

（単位：百万円）

現行推計時点 年度末残高	10,758	10,699	9,909	8,580	6,650	5,004	2,562

4　行財政改革の必要性

これまで述べてきた本市を取り巻く現状および今後の財政見通しを踏まえ，持続可能な行財政運営を実現するためには，次の３つの観点から行財政改革に取り組む必要があります。

（１）多額の収支不足の解消

本市の財政は，歳入面においては，人口減少に伴う普通交付税の段階的な減少が見込まれるほか，歳出面においては，物価高騰等の影響に伴う資材価格や労務単価の上昇による負担増など，社会経済情勢の変化による財政需要が引き続き生じている中，子ども・子育て，教育など未来に向けた効果的な施策を，総合的に実施するための財政需要も見込まれるところであります。

このような状況の中においても，行政サービスを継続的・安定的に提供するためには，既存施策の検証・見直しや自主財源の確保など，行財政対策を間断なく推し進め，健全で持続可能な財政基盤の確立を図りながら，本市に必要とされる行政需要へ的確に対応できる効率的・効果的な財政運営を図っていく必要があります。

（２）組織体制の適正化と業務の効率化

人口減少に伴い，人口規模に見合った組織体制への移行や職員数の適正化を図ることが必要となりますが，限られた人員においても，市民サービスの質を維持しながら，多様化・複雑化する行政課題に的確・柔軟に対応できる組織体制を構築するため，事業の見直しによる業務量の削減，業務プロセス等の改善，ＡＩ等デジタル技術を活用した業務の効率化などの取組を積極的に進めていく必要があります。

（３）人材確保の困難化への対応

生産年齢人口の減少を背景に，職員採用における応募者数の減少に加え，離職者の増加が懸念されるなど，行政運営を支える人材の確保が困難になりつつあります。

こうした中，職員一人ひとりがその能力を十分に発揮し，健康でやりがいを感じながら働き続けられるようにするためには，働き方改革の推進によるワーク・ライフ・バランスの実現や職員にとって魅力ある職場環境を整えることで，人材の確保・育成・定着を図る必要があります。

5　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，職員が共通認識を持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９年度（2027年度）から令和13年度（2031年度）までの５年間とします。

（3）対象範囲

一般会計および特別会計を対象とします。

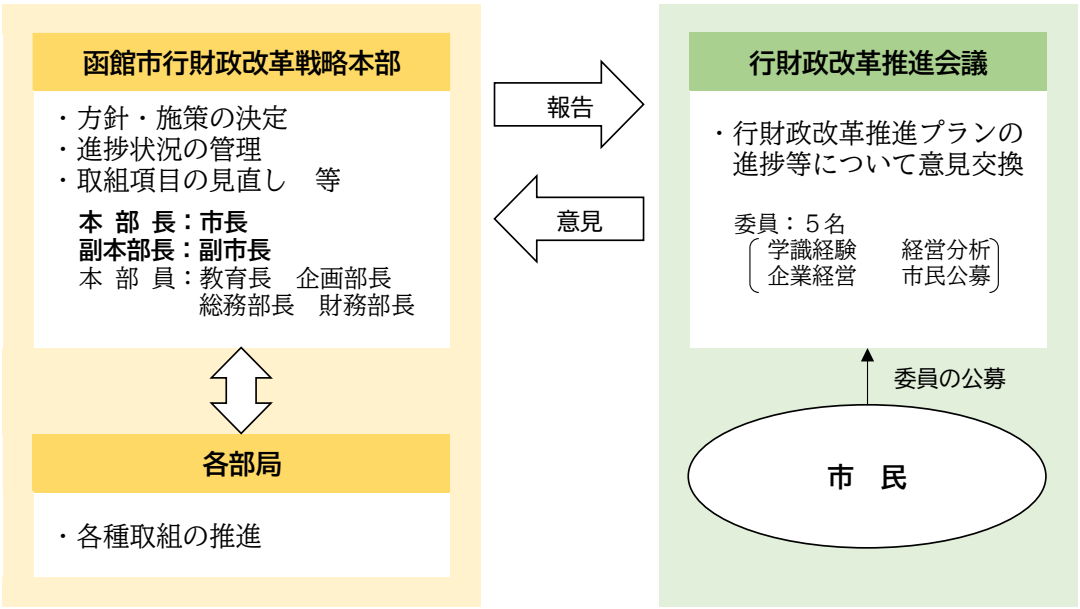
※　公営企業会計については，個別に策定している計画等に基づき推進します。

（4）推進体制

プランの推進にあたっては，市長を本部長，副市長を副本部長として，教育長，企画部長，総務部長および財務部長を本部員とする「函館市行財政改革戦略本部」において方針および取組項目を決定し，あわせてその進捗を管理するとともに，様々な情勢の変化や実施した取組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。

また，決定した方針等については，適宜，各部局長に対し通知し，円滑な推進を図ります。

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，行財政改革の取組の進捗等についての報告をもとに意見交換を行い，その後の取組に反映します。



（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組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。



6　今後の行財政改革の方向性

（１）基本理念

人口減少や少子高齢化の進展による行財政資源の縮小や，めまぐるしく変化する社会情勢への対応など，これまで以上に厳しい行財政運営が求められる中においても，時代の変化に的確・柔軟に対応する**「持続可能な都市経営」**を目指します。

（２）基本方針

基本理念の実現に向け，「財源確保・多角化」「事業・再構築」「組織・強靭化」の３つを基本方針として掲げ，取組を進めます。

Ⅰ　財源確保・多角化

将来にわたる安定した行政サービスの提供や各種施策を展開するため，歳入の確保および増加に向けた取組を進め，財源確保および多角化を図ります。

Ⅱ　事業・再構築

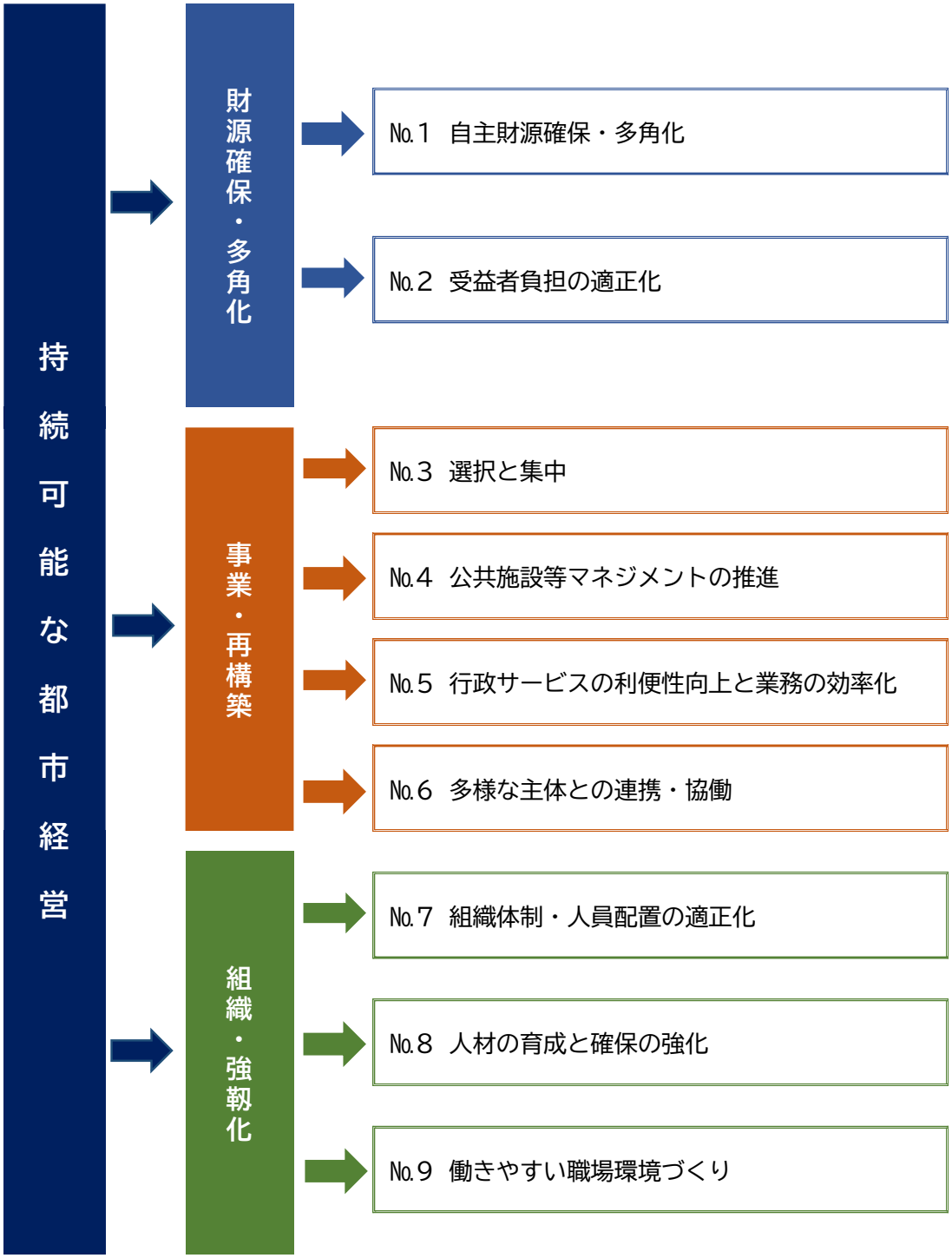
最小の経費で最大限の事業効果を発揮するため，徹底した事業の選択と集中を行うとともに，公共施設の保有総量や維持管理費の縮減により支出の抑制に努めます。また，多様化・複雑化する行政課題に的確・柔軟に対応するため，ＤＸの推進や民間活力の活用などにより業務を効率化し，事業の再構築を図ります。

Ⅲ　組織・強靭化

人口規模や業務量に見合った組織体制・職員数の適正化を図るほか，行政課題に的確・柔軟に対応できる職員の育成や適切な人事評価を実施することで，職員の生産性の向上や意識改革を促し，職場への定着や安定的な人材の確保につなげます。あわせて，働き方改革を通じたワーク・ライフ・バランスの実現により，職員が心身ともに健康で能力を最大限に発揮できる，働きやすい職場環境の整備に努め，組織の強靭化を図ります。

7　取組体系と項目

（１）取組体系



（２）取組項目

各取組項目は，現時点において，取組の方向性および検討内容を示したものであり，実施が確定されたものではありません。

今後，各取組項目の内容に応じ，関係法令，財政状況，事業効果等を踏まえるとともに，市民および関係者への説明・協議その他必要な対応を行いながら，見直しの可否，内容および時期について検討していきます。

Ⅰ　財源確保・多角化

No.１　自主財源確保・多角化

今後も厳しい財政状況が見込まれる中，各種施策の展開と安定的な行財政運営を支えるため，引き続き自主財源の確実な確保に努めるとともに，新たな財源の確保に取り組みます。

① 自主財源確保・多角化

取組項目	主な取組内容
自主財源の確保	・企業版ふるさと納税の拡大 ・電力売払収入の拡大（日乃出清掃工場） ・観光客の利用が多い施設の二重価格検討 ・未利用市有財産の売却・貸付検討　　など

行財政対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
62,620 千円	226,235 千円	565,991 千円	344,108 千円	344,050 千円

事業計画および対策額				
企業版ふるさと納税の拡大				
25,000 千円	50,000 千円	50,000 千円	50,000 千円	50,000 千円
拡充・新規手法検討				
電力売払収入の拡大（日乃出清掃工場）				
	126,473 千円	244,462 千円	244,462 千円	244,462 千円
検討	実施			
観光客の利用が多い施設の二重価格検討				
国の動向確認・導入施設，導入時期，料金設定の検討				
未利用市有財産の売却・貸付検討				
1,296 千円	1,296 千円	223,121 千円	1,296 千円	1,296 千円
検討・随時実施				

№２　受益者負担の適正化

本市の様々な行政サービスを継続的に提供するため，サービスの提供に要する経費などを踏まえ，必要に応じて使用料・手数料の見直しを実施します。また，他都市の事例を参考に，本市が独自で行っている減免制度の見直しを検討します。

② 受益者負担の適正化

取組項目	主な取組内容
使用料・手数料等の見直し	・道路占用料・河川占用料の見直し ・函館クルーズターミナル使用料の導入 ・家庭系ごみ処理手数料の見直し ・入浴施設の不均一料金等の見直し　　など

行財政対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
120,118 千円	120,118 千円	508,390 千円	534,865 千円	535,162 千円

事業計画および対策額				
道路占用料・河川占用料の見直し				
18,514 千円	18,514 千円	18,514 千円	18,514 千円	18,514 千円
見直し				
函館クルーズターミナル使用料の導入				
65,057 千円	65,057 千円	65,057 千円	65,057 千円	65,057 千円
導入				
家庭系ごみ処理手数料の見直し				
		176,161 千円	176,161 千円	176,161 千円
検討・周知		見直し		
入浴施設の不均一料金等の見直し				
検討・周知		見直し		

取組項目	主な取組内容
減免基準の適正化	・団体の活動内容や公益性，類似都市の状況などを踏まえた減免制度の見直しを検討

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討				

Ⅱ　事業・再構築

№３　選択と集中

厳しい財政状況を踏まえたうえで，経常一般財源の確保を図るための事業の見直しを進めます。

補助金については，ガイドラインに基づく見直しを随時行います。

また，ＥＢＰＭ（証拠に基づく政策立案）に基づき設定した成果目標に照らして検証を行い，事業の改善や見直しにつなげます。

①　事業の抜本的な見直し

取組項目	主な取組内容
各種事業・経常経費の見直し	・公立はこだて未来大学の授業料等無償化の見直し ・小学校入学祝金給付事業の見直し ・ふるさと納税関係経費の縮減 ・函館市民スケート場のあり方の検討　など

行財政対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
118,110 千円	257,800 千円	446,764 千円	572,723 千円	613,459 千円

事業計画および対策額				
公立はこだて未来大学の授業料等無償化の見直し				
			13,793 千円	22,991 千円
検討・周知			終了	
小学校入学祝金給付事業の見直し				
		106,101 千円	95,601 千円	87,801 千円
検討・周知		終了		
ふるさと納税関係経費の縮減				
75,000 千円	150,000 千円	225,000 千円	262,500 千円	262,500 千円
随時見直し				
函館市民スケート場のあり方の検討				
あり方検討			見直し	

取組項目	主な取組内容
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	・ロシア極東連邦総合大学函館校支援補助金の廃止 ・住宅建築取得費補助金の廃止 ・新エネルギーシステム導入補助金の見直し など

行財政対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
53,325 千円	56,475 千円	67,069 千円	67,069 千円	67,069 千円

事業計画および対策額				
ロシア極東連邦総合大学函館校支援補助金の廃止				
40,843 千円	40,843 千円	40,843 千円	40,843 千円	40,843 千円
廃止				
住宅建築取得費補助金の廃止				
8,000 千円	8,000 千円	8,000 千円	8,000 千円	8,000 千円
廃止				
新エネルギーシステム導入補助金の見直し				
		9,100 千円	9,100 千円	9,100 千円
検討・周知		見直し		

② 効果的な政策立案と事業評価

取組項目	主な取組内容
・証拠に基づく政策立案 ・成果に基づく事業評価	・証拠に基づく政策立案の継続 ・ＥＢＰＭの基本となるロジックモデルによる成果指標に基づく事業評価の継続（令和８年度（2026年度）までに113事業を評価・公表）

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
継続実施				

№4　公共施設等マネジメントの推進

人口動態や財政状況を見据え，必要な施設機能の維持に配慮しながら施設保有総量の縮減を図り，施設数や規模の適正化に取り組むとともに，施設の長寿命化を進め，ライフサイクルコストの縮減による財政負担の軽減や平準化に取り組みます。

③ 公共施設の見直し

取組項目	主な取組内容
公共施設等総合管理計画に基づく公共施設の見直し	・ホテル恵風の民営化 ・地域会館のあり方に基づく見直し ・はこだてみらい館のあり方の検討　など

行財政対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
123,749 千円	28,945 千円	41,945 千円	43,045 千円	136,301 千円

事業計画および対策額				
ホテル恵風の民営化				
113,000 千円	9,368 千円	9,368 千円	9,368 千円	9,368 千円
売却	民営化			
地域会館のあり方に基づく見直し				
6,452 千円	6,452 千円	6,452 千円	6,452 千円	6,452 千円
設置基準に基づく検討・廃止				
はこだてみらい館のあり方の検討				
あり方検討				見直し

№5　行政サービスの利便性向上と業務の効率化

ＡＩをはじめとするデジタル技術を活用し，行政サービスや業務の手法を見直すとともに，既存の業務プロセスを単に電子化するのではなく，デジタル・アナログ両面から業務改善を行い，業務のあり方そのものを最適化することで，市民の利便性と業務の生産性を高める取組を推進します。

加えて，民間活力を導入することで，民間の持つ知識やノウハウを生かした質の高いサービスの提供と効率的な行政運営に取り組みます。

④ 業務プロセス・仕組みの改善

取組項目	主な取組内容
窓口受付時間の見直し	・関係部局による（仮称）窓口業務改善ＰＴ（プロジェクトチーム）を立ち上げ，窓口受付時間の短縮を検討

事業計画

R9	R10	R11	R12	R13
ＰＴ立上げ	検討	実施		
調査	周知			

取組項目	主な取組内容
窓口業務改革の推進	・(仮称)窓口業務改善ＰＴで書かない窓口，行かない窓口などによる市民サービスの向上および窓口業務の効率化について検討

事業計画

R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

取組項目	主な取組内容
ＢＰＲ*1の推進	・標準システムの運用後の業務の最適化や，デジタルツールの活用などによる業務プロセスの見直し ・業務プロセス再構築の手法や費用，財源などについて調査・研究

事業計画

R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

＊1　ＢＰＲ（Business Process Re-engineering）
：業務内容や手順等を抜本的に見直し，業務プロセス全体を再構築する取組のこと

⑤ ＡＩの活用

取組項目	主な取組内容
ＡＩシステムの導入	・全職員が生成ＡＩを利用できる環境の整備 ・高度に特化した専門的ＡＩシステムの導入検討 ・生成ＡＩを最大限活用できるよう研修機会，情報発信の充実　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

⑥ 行政ＤＸの推進

取組項目	主な取組内容
オンライン手続きの拡大	・オンライン手続きおよびオンライン利用率の拡大（令和７年度（2025年度）末時点：103手続き，利用率 49.1%）

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
				利用率 50%以上
随時実施				

取組項目	主な取組内容
ＩＣＴの活用	・ＲＰＡ*2の導入 ・ノーコード・ローコードツール*3の導入 （人事管理部門からスモールスタートで実施し，各部局へ波及）

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

＊２　ＲＰＡ（Robotic Process Automation）
：データ入力や集計などの定型的なパソコン操作をソフトウェアロボットにより自動化する仕組みのこと

＊３　ノーコード・ローコードツール
：ソースコード（プログラミング言語など）を記述せず，もしくは最小限の記述で業務システムやアプリケーションを構築できる仕組みのこと

取組項目	主な取組内容
その他デジタル化の推進	・庁内共通事務に係るシステム導入検討 ・システム導入に係る財源の確保について調査・研究　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

⑦ 民間活力の活用

取組項目	主な取組内容
アウトソーシング等の拡大	・函館国際観光コンベンション協会との共同業務体制構築 ・学校用務員業務の委託化　など （正規職員　▲47人 会計年度任用職員　▲26人）

事業計画および対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
14,900 千円	104,000 千円	218,000 千円	307,700 千円	413,000 千円
随時実施（職員数の増減は 27 ページを参照）				

取組項目	主な取組内容
官民連携手法の活用	・ＢＰＯ[*4]やＰＦＩ[*5]などの官民連携手法の活用検討

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討				

＊４　ＢＰＯ（Business Process Outsourcing）
：業務の一部または業務プロセス全体を，専門的な知識やノウハウを有する民間事業者などに委託すること

＊５　ＰＦＩ（Private Finance Initiative）
：公共施設等の設計，建設，維持管理，運営等を民間の資金や経営能力，技術的能力を活用して行う手法のこと

№6　多様な主体との連携・協働

時代に即した行政需要に的確・柔軟に対応するため，市と市民，企業，団体等が協力関係を築き，それぞれの強みを生かして地域課題の解決に取り組むなど，協働のまちづくりを推進します。

また，自治体の枠を超えた広域的な課題に対応するため，近隣自治体と連携し，地域資源を有効に活用しながら，地域全体の経済の活性化や生活機能の確保に向けた取組を推進します。

さらに，広報や情報発信の強化により，市政への理解やサービスの利用促進を図り，市民等の市政への積極的な参画を促すとともに，行政の透明性を高め，市政に対する信頼の構築につなげます。

⑧ 市民，企業，団体等との協働の推進

取組項目	主な取組内容
協働のまちづくりの推進	・企業等との包括的な協定に基づく連携事業の拡大　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
随時実施				

⑨ 自治体等との広域連携の推進

取組項目	主な取組内容
連携中枢都市圏の形成・推進	・連携中枢都市圏ビジョンに基づく，渡島・檜山管内の市町と連携した取組の実施

事業計画および対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
150,000 千円	150,000 千円	150,000 千円	150,000 千円	150,000 千円
形成				
随時実施				

⑩ 広報・情報発信の強化

取組項目	主な取組内容
情報発信とデータの利活用	・動画の活用など効果的な広報手法の検討 ・行政情報のオープンデータ化の推進

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

Ⅲ　組織・強靭化

№7　組織体制・人員配置の適正化

新たな行政需要や法律・制度改正への対応，さらには人口減少に伴う業務量の減少や公共施設の利用率の低下など，行政を取り巻く環境の変化を踏まえ，組織体制や職員数の適正化を図ります。

また，会計年度任用職員を活用し，正規職員との役割分担を明確化することにより，それぞれが担う業務に集中的・効率的に取り組むことができる執行体制を構築します。

① 組織体制の見直し

取組項目	主な取組内容
組織体制の見直し	・土木部組織再編 ・教育事務所の廃止　など （正規職員　▲６人 会計年度任用職員等　▲４人）

事業計画および対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
36,250 千円	60,850 千円	60,850 千円	60,850 千円	60,850 千円

随時実施（職員数の増減は 27 ページを参照）

② 職員数の見直し

取組項目	主な取組内容
職員数の見直し	・ニーズの変化や人口減少に伴う見直し （正規職員　▲９人 会計年度任用職員等　▲７人）

事業計画および対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
2,800 千円	▲3,500 千円	9,675 千円	59,300 千円	101,700 千円

随時実施（職員数の増減は 27 ページを参照）

③ 会計年度任用職員の活用

取組項目	主な取組内容
会計年度任用職員の活用	・正規職員等からの切替 正規職員　▲５人 再任用短時間勤務職員　▲２人 会計年度任用職員　６人

事業計画および対策額				
R9	R10	R11	R12	R13
900 千円	3,500 千円	8,700 千円	13,900 千円	13,900 千円
随時実施（職員数の増減は 27 ページを参照）				

№８　人材の育成と確保の強化

新たな行政需要や多様化・複雑化する行政課題に的確・柔軟に対応するため，職員の知識や技能の向上を図り，課題解決に必要な能力を備えた人材の育成に取り組みます。

また，人口減少や少子高齢化に伴い労働力の確保が困難となる中，多様な採用手法の検討や採用情報の発信強化などに取り組み，計画的かつ安定的な人材の確保に努めます。

④ 人材の育成

取組項目	主な取組内容
人材育成指針の見直し	・函館市人材育成指針（平成21年（2009年）策定）の内容見直し ・指針の周知，研修会の開催

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
見直し	周知・研修会開催			

取組項目	主な取組内容
職員研修の充実	・ｅラーニング等研修メニューの拡充 ・企業等との連携協定を活用した研修の実施 ・ＤＸ関連研修の充実 ・ＥＢＰＭ実践研修の実施　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

取組項目	主な取組内容
その他人材育成の取組	・資格取得の推進（資格職・技術職の確保） ・人事評価制度の適切な運用 ・メンター制度の導入検討　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

⑤ 人材の確保

取組項目	主な取組内容
採用活動の強化	・職員採用試験の随時募集枠拡大の検討 ・内定辞退率減少に向けた検討 ・効果的なＰＲ活動の実施検討 ・インターンシップ受入の拡大　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

取組項目	主な取組内容
多様な人材が活躍できる環境整備	・障がい者雇用の拡大 ・資格職・技術職の確保 ・デジタル人材確保の推進　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

第２期特定事業主行動計画（令和８年（2026年）４月策定）に基づき，長時間労働の是正や育児・介護などの家庭生活と仕事を両立できるワーク・ライフ・バランスの推進，女性が活躍できる職場づくりなど，働き方改革を推進します。

また，職員が健康で，仕事にやりがいを感じながら，安心して働き，その能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組み，人材の定着に努めます。

⑥ 働き方改革の推進

取組項目	主な取組内容
超過勤務の縮減	・職場における事務処理方法の見直し（ＡＩ等活用） ・適正な人員配置 ・会議・打合せの効率的な運営　など

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
			職員 １人当たり 7.9 時間/月	
対応策の検討・随時実施				検証

取組項目	主な取組内容
休暇取得の促進	・職場全体で休暇を取得しやすい雰囲気の醸成 ・年１回，夏季休暇や年次休暇等を組み合わせた１週間程度の長期休暇の取得促進

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
			職員 １人当たり 15 日/年	
対応策の検討・随時実施				検証

取組項目	主な取組内容
育児・介護に関する両立支援制度の推進	・両立支援制度についての周知および該当職員への利用促進

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
			目標値は 下記参照	
制度周知				検証

［目標値］

・男性職員の配偶者出産休暇および男性育児休暇取得率100％

・職員の育児休業の取得率男女ともに100％

・男性職員の育児休業取得者のうち，１か月以上の取得率60％

取組項目	主な取組内容
女性登用の拡大	・職員採用試験における女性応募者の増加に向けた取組の推進 ・女性職員を対象としたキャリアデザイン研修の実施 ・管理・監督者となる女性職員の育成

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
目標値は 下記参照				
対応策の検討・随時実施				検証

［目標値］

・採用職員に占める女性職員の割合について，令和８年度（2026年度）から令和12年度（2030年度）における採用職員の合計が50％以上かつ毎年度45％以上

・各役職段階および管理的地位（課長補佐職以上）にある職員に占める女性職員の割合について，令和12年度（2030年度）における管理的地位27％，主査職40％

取組項目	主な取組内容
多様な勤務体系の検討	・時差勤務，テレワークを含め，多様な勤務体系について検討

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
検討・随時実施				

⑦ 良好な職場環境の維持

取組項目	主な取組内容
ハラスメントの防止対策	・ハラスメント防止研修等の実施 ・相談窓口の適切な運営 ・職場におけるハラスメント防止に係るマニュアルの作成

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
研修等実施・相談窓口対応				
マニュアル作成				

取組項目	主な取組内容
メンタルヘルスケアの推進	・事業場内産業保健スタッフによるケアおよび復帰支援・再発予防策の実施 ・ストレスチェックなどを活用したセルフケアの推進

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
実施				

取組項目	主な取組内容
福利厚生の充実	・職員厚生会事業の見直し・充実（給付事業，助成事業，貸付事業ほか）

事業計画				
R9	R10	R11	R12	R13
見直しの検討・随時実施				

8　行財政対策の目標

【行財政対策額】　（単位：百万円）

区　分	R9	R10	R11	R12	R13
Ⅰ 財源確保・多角化	**183**	**346**	**1,074**	**879**	**879**
No.1 自主財源確保・多角化	63	226	566	344	344
① 自主財源確保・多角化	63	226	566	344	344
（うち未利用市有財産の売却）			(221)		
No.2 受益者負担の適正化	120	120	508	535	535
② 受益者負担の適正化	120	120	508	535	535
Ⅱ 事業・再構築	**460**	**597**	**924**	**1,141**	**1,379**
No.3 選択と集中	171	314	514	640	680
① 事業の抜本的な見直し	171	314	514	640	680
各種事業・経常経費の見直し	118	258	447	573	613
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	53	56	67	67	67
No.4 公共施設等マネジメントの推進	124	29	42	43	136
③ 公共施設の見直し	124	29	42	43	136
（うち公有財産売却）	(113)				
No.5 行政サービスの利便性向上 と業務の効率化	15	104	218	308	413
⑦ 民間活力の活用	15	104	218	308	413
No.6 多様な主体との連携・協働	150	150	150	150	150
⑨ 自治体等との広域連携の推進	150	150	150	150	150
Ⅲ 組織・強靭化	**40**	**61**	**79**	**134**	**177**
No.7 組織体制・人員配置の適正化	40	61	79	134	177
① 組織体制の見直し	36	61	61	61	61
② 職員数の見直し	3	▲3	10	59	102
③ 会計年度任用職員の活用	1	3	8	14	14
累 積 効 果 額	**570**	**1,004**	**1,856**	**2,154**	**2,435**
【参考】　対 策 後 収 支	34	▲236	13	593	77
【参考】　財政調整基金残高	10,445	10,137	10,050	9,972	10,185

※表中の（　）書きの数値は，その年度のみに効果をもたらすが，翌年度以降に効果を及ぼさない項目を示す。
※累積効果額は，上記項目を除いて累積した額であり，プラン開始時から見た，各年度の効果額を示す。

【職員数の計画（再掲）】　（単位：人）

区　分	R9	R10	R11	R12	R13	計
Ⅱ 事業・再構築	**▲4**	**▲11**	**▲24**	**▲21**	**▲13**	**▲73**
No.5 行政サービスの利便性向上 と業務の効率化	▲4	▲11	▲24	▲21	▲13	▲73
⑦ 民間活力の活用	▲4	▲11	▲24	▲21	▲13	▲73
Ⅲ 組織・強靭化	**▲5**	**▲6**	**▲2**	**▲7**	**▲7**	**▲27**
No.7 組織体制・人員配置の適正化	▲5	▲6	▲2	▲7	▲7	▲27
① 組織体制の見直し	▲6	▲4	0	0	0	▲10
② 職員数の見直し	2	▲2	▲2	▲7	▲7	▲16
③ 会計年度任用職員の活用	▲1	0	0	0	0	▲1
合　計	**▲9**	**▲17**	**▲26**	**▲28**	**▲20**	**▲100**