

政策・総務・財政委員会行政視察概要

1 視察月日 令和4年7月25日（月）～7月27日（水）

2 視察先及び視察事項

(1) 北海道函館市

函館市行財政改革推進プランについて

(2) 公立はこだて未来大学（北海道函館市）

課題解決型学習（PBL）の取組について

(3) コニカミノルタジャパン株式会社（北海道札幌市）

働き方改革の推進について

(4) 北海道札幌市

札幌市ICT活用プラットフォーム DATA-SMART CITY
Y S A P P O R O について

3 視察委員

委員長 大 桑 正 貴

副委員長 大 岩 真善和

同 望 月 康 弘

委員 黒 川 勝

同 伏 見 幸 枝

同 松 本 研

同 横 山 正 人

同 今 野 典 人

同 尾 崎 太

同 豊 田 有 希

視察概要

1 視察先

北海道函館市

2 視察月日

7月25日（月）

3 対応者

議会事務局次長（受け入れ挨拶）

総務部行政改革課課長（説明）

4 視察内容

函館市行財政改革推進プランについて

ア 行財政運営の現状

（ア）職員数の状況

市全体で平成16年の市町村合併時の4168人から令和2年には3321人と約8割に減少しており、普通会計では同様に2869人から1926人と7割以下に減少している。また、人口に対する職員数は、全国の中核市と比較すると、おおむね、平均的な水準となっている。

（イ）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。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。

次に、財務指標について、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いる一方、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る。以上のことから、普通交付税の動向に左右されやすい財政構造となっているといえる。

イ 函館市を取り巻く状況と行財政運営に与える影響

（ア）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る。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る。

(イ) 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る中、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っており、デジタル改革の推進は喫緊の課題である。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る。

(ウ) 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ている。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る。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ある。

ウ 今後の行財政改革

函館市は、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る。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、将来に渡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る。

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ている。

- ・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うこと。
- ・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すること。
- ・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すること。

エ 行財政改革推進プランの策定目的と内容

(ア) 策定目的

行財政改革を着実に推進していくためには、職員一人一人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ある。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した。

(イ) 計画期間

令和4年度から令和8年度

(ウ) 対象範囲

一般会計及び特別会計

(エ) 推進体制

プランの推進に当たっては、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、財務部とともに行われている。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が行われる。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される。

(オ) S D G s との関係性

持続可能な開発目標（S D G s）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た。我が国では、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、函館市においても、まちづくりに関する計画等にS D G sの視点を反映するため、2019年に「函館市S D G s推進ガイドライン」が策定された。当該プランは、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、行財政改革が推進される。

オ 取組体系と取組項目

(ア) 行財政資源の適正配分の推進

a 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う。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、適正管理を推進する。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する。

b 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、適正配分を行う。

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する。

(イ) 効果的・効率的な執行体制の確立

a 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を進める。

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する。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する。

b 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る。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する。

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、将来に渡り課題を解決していくコミュニティ基盤の構築を進める。

(ウ) 職員の資質向上と効果的な職員体制の維持

a 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職員体制を実現するよう、各種対策を検討、推進する。

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う。

b 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げられるよう、勤務環境の向上に取り組む。

カ 質疑概要

Q 取組項目「選択と集中の推進」における事業評価制度の構築、補助金のあり方の見直し、自主財源確保の検討の3点について、今後本市も実施していく必要があると考えているが、函館市の取組をもう少し具体的に教えてほしい。

A 事業評価制度については、現状、本市では確立されていない。多くの自治体で導入しているが、形骸化しているのが実態と聞いていることから、導入による職員の負担を考慮しながら、今年度中には制度化をしたいと考えている。

補助金については過去に一度ルールを定める等の見直しを行っているが、様々な種類があり見直しが出来ていない補助金があるのが現状であるため、改めて補助金のあり方を整理する。

自主財源の確保については、現在宿泊税を検討しているところである。

Q 宿泊税の導入について、旅館・ホテル等の事業者からの反対があるのか。

A 新型コロナウイルス感染症発生以前に外部有識者からは導入すべきという意見をもらっているが、旅館・ホテル等の事業者からは相当な反発がある。なお、北海道庁も導入を検討しており、現在、導入方法等について道庁を含めた道内他自治体と協議をしている。

Q 施設の複合化及び人口増加への考え方を教えてほしい。

A 複合化施設である亀田交流プラザを建てたが、イニシャルコストは個々に建てるより結果的に多くかかっている。ただ、複合化により職員の人件費や補修に係る費用が削減されることで、長期的なトータルコストとしては良い方向に向かうのではないかと考えている。

企業誘致によって人口増加を目指すのは難しい中、児童虐待対策等、色々な子育て施策を丁寧に行っているものの、出生数増加には結びついていないのが現状である。

Q 複合化について民間企業との取組があれば教えてほしい。

A 複合化の取組の一つとして函館駅前にキラリスという建物があり、上層部にマンション、下層部に商業施設、中層部に子供向けの施設が入っている。

Q 政策決定における行財政改革推進会議の位置付けはどうなっているか。単に報告を受ける会議という形なのか、それとも積極的にプランニング・提案をしていく会議体になっているのか。

A 行政分野は非常に専門的であり行政の人のほうが詳しいことから、行政が作成した案に手を加えてもらうという形ではなく、異論がないかを確認する形になっている。

Q コロナ禍における観光客減少が税収に及ぼした影響を教えてください。

A 原因は明確ではないが、国の支援等があったためか、結果的に税収への影響は小さかった。今後市として経済分析を進めていく予定である。



(会議室にて説明聴取及び質疑)



(議場にて)

視察概要

1 視察先

公立はこだて未来大学（北海道函館市）

2 視察月日

7月26日（火）

3 対応者

副理事長

副学長（受け入れ挨拶・説明）

4 視察内容

課題解決型学習（PBL）の取組について

ア 学習への新しいアプローチ

学習には2人以上の人物が協調的に活動することによって理解が深化するという「共同性」、学習は社会的に意味のある活動の中で動機づけられるという「社会性」という2つの特性がある。そのため、大学では単に知識を獲得する受身で個人的な活動である知識獲得モデルではなく、実践的な活動に役割を持って参加し集団への関わりが強まっていく過程を学ぶ参加過程モデルへのアプローチを進めている。

イ 制度と空間のデザイン

はこだて未来大学では制度（ソフトウェア）のデザインとして、

- ・プロジェクト学習の実施
- ・チーム・ティーチングの採用
- ・学内共同研究の奨励
- ・授業フィードバック・システムの開発と運用

に取り組んでいる。また、空間（ハードウェア）のデザインとして、

- ・透明ガラス壁の異なる形式の教室
- ・オープンスペースの設置
- ・ライブラリーやミュージアムを正面入り口に配置
- ・学内全域のLAN設備とノート型パソコン必須

に取り組んでいる。

ウ はこだて未来大学のプロジェクト学習

プロジェクト学習は今でこそ全国の大学で取り入れられつつある

が、本大学は2002年より他大学に先駆けて取り組んでいる。3年生の必修授業で、次の点で通常の講義や演習とは異なる学習内容と方法をとっている。

- ・ 1つのテーマを1年間かけて実施
- ・ 専門的知識や技術を実社会の問題に適用
- ・ 知識や技術を磨きつつ課題を解決
- ・ プロジェクト管理や運営方法を学習

エ 評価手法

はこだて未来大学では評価を次に進むためのフィードバックと位置付けており、自己評価、ピア（仲間）評価、前期及び後期の成果発表会におけるアンケートの情報をもとに教員と面談をして決定する。

オ 質疑概要

Q 学生の出身地の特徴を教えてください。

A 北海道が5割であり、そのほとんどが札幌圏である。また、北海道に次いで青森県が多いが、大学へのアクセスとして新幹線があることが関係しているかもしれない。

Q プロジェクト学習のテーマの選定方法について、全体的な傾向を教えてください。

A 自分にとって面白いか、自分の将来にとって利益になるかのどちらかでテーマを選定する傾向がある。

Q 学生は卒業後も函館に残るのか。

A 函館に残ることは少ないが、北海道内で就職する人は多い。

Q 色々な学科を作る選択肢があった中で情報系の学科を作った経緯等を教えてください。

A 広中平祐氏に相談をした結果、広中氏が育ててきた20代、3代の若い人材の専攻に情報系が多かったため、情報系の大学を作った。



(会議室にて説明聴取及び質疑)



(正面玄関にて)

視察概要

1 視察先

ユニカミノルタジャパン株式会社（北海道札幌市）

2 視察月日

7月26日（火）

3 対応者

グループリーダー（受け入れ挨拶・説明）

4 視察内容

働き方改革の推進について

ア コロナ禍における働く環境の変化

コロナ禍を機に、日本でもテレワークが定着する兆しが見えている。内閣府の調査によれば、コロナ禍という非常事態の中で急速にテレワーク経験者の割合が上昇し、しかもそのうちのほとんどが肯定的にテレワークを受け止めている。テレワークにより出勤が不要になれば、オフィスが構造的に不要になるという見方が存在する。

イ 今後の魅力あるオフィスに求められること

（ア）働きやすい高機能化したオフィス環境

機能性の高い椅子やデスクだけでなく、ミーティングエリアや会議室のほか、モニター・スピーカーなどの必要な備品、業務・用途に合った照明やレイアウトなども大切である。また、利用しやすい動線となっているなど、リフレッシュルームやカフェ、グリーンを取り入れ緑視率を高めた環境など、企業の方向性により多種多様なカタチとなる。

（イ）偶発的なコミュニケーションの創出

気軽な雑談からプロジェクトの進捗まであらゆるコミュニケーションの形があるが、心理的な結びつきや業務の効率など様々な面で重要な役割を果たしている。コミュニケーションを活性化させる仕組みは、オフィス構築の重要な要素の一つであり、働き方の自由度が拡大する中で今後ますます重要視される。

（ウ）イノベーション創発

偶発的に出会い、ちょっとした会話から新たな発想が生まれることがある。特に、企画やデザイナーなどの職種は発想の転換や

新しい思考・心地のインプットにより、新たなアウトプットに結び付く可能性が高まる。

(エ) 企業ブランドや帰属意識の醸成

企業へ属しているという意識は社員の意識の中にないかもしいないが、考え方や思考、振る舞いなどは、他の社員との交流を通して自然と身につけている。一人では会社の文化などを感じることは難しいかもしれないが、会社の目指す姿に向かって、仲間と共に一丸となってプロジェクトに取り組むことで会社の一員であることを実感できると考える。

ウ B C P 対策に対応した働き方・働く場の実現について

紙に縛られなければ場所にしばられない働き方が可能となり、業務の効率化や情報の共有が実現でき、持続可能で多様な人材が働きやすい環境を実現できる。さらに自由度の高いオフィス空間の構築が容易となり、従業員の働きがいを感じる好循環をもたらすことが望める。紙にしばられない働き方を実現するためには、

- ・ 現有する紙文書を減らすこと
- ・ I C T ツールを活用し紙文書を増やさないこと

が必要になる。

エ 質疑概要

Q 自治体向けの業務分析の方法及び業務分析後の自治体への提案について教えてほしい。

A 全ての業務についてインプットされた情報がどのように流れるかを徹底的に分析し、業務を洗い出す。札幌市の業務分析においては、全ての業務を分析するために2年間要した。

自治体に対しては I C T ツールを用いた業務効率化を提案しており、代表例として役所の業務の多くを占める決裁及び文書管理の電子化が挙げられる。



(会議室にて説明聴取及び質疑)



(会議室にて説明聴取及び質疑)

視察概要

1 視察先

北海道札幌市

2 視察月日

7月27日（水）

3 対応者

デジタル企画課事業推進担当係担当係長（受け入れ挨拶・説明）

4 視察内容

札幌市ICT活用プラットフォーム DATA-SMART CITY SAPPOROについて

ア 札幌市ICT活用戦略

（ア）位置付け

データ活用によってイノベーションの創出につながる先進的、分野横断的な取組であり、新たな価値の創造につながるプロジェクトである。

（イ）取組の方向性

官民データを協調利用するためのデータ連携基盤である札幌市ICT活用プラットフォームを中核として、都市課題解決に向けた取組を実施する。また、イノベーションによる新たな価値の創造を目指し、社会の最適化につなげていくとともに、データ活用の価値への理解を広げ、行政や民間事業者がデータを協調利用できる環境の発展を図り、目指すべき都市像、未来のさっぽろの姿の実現に寄与する。

イ 札幌市ICT活用プラットフォーム

（ア）事業概要

官民の様々なオープンデータ、ビックデータを活用するプラットフォームを構築し、サービス提供やオープンデータ化において多様な主体が参画可能な環境（Webサイト）であるDATA-SMART CITY SAPPOROを整備する。当該環境はデータ登録、蓄積・管理、提供といったデータ関連機能、データ活用の普及・促進を図るためのダッシュボード機能、アカウント管理機能をもったプラットフォームである。

(イ) 実証実験

プラットフォーム構築とあわせて、観光、雪対策、健康の3分野の都市課題を解決する5つの実証事業を実施する。

a 観光分野

(a) 外国人観光客向け消費・周遊促進

携帯基地局などによる人流データと商業施設の購買データ等を取得・分析し、インバウンドの動態を把握する。

(b) 観光客向け交通情報一本化

交通情報（高速道路、市電、地下鉄など）の集約と情報発信環境の整備をする。

b 雪対策分野

(a) プローブカーデータを活用したスマート除排雪

ごみ収集車などに搭載のセンサーから取得の路線状況や、路肩の堆雪状況等のデータにより渋滞の発生要因を確認し、重点的な除排雪を実施する。

(b) 冬季路面情報提供・砂まき促進サービス

市民から提供されたつるつる路面情報を広く周知するとともに、砂まき行動を促し、転倒事故の減少を企図する。

c 健康分野

属性や活動量等のデータを取得・分析するとともに、歩数に応じたポイントを付与し、市民のウォーキングを促進する。

ウ 質疑概要

Q コニカミノルタ社にて札幌市への業務分析について説明を受けたが、業務分析結果を今後どのようにスマートシティの取組に活かしていくのか。

A 行政のDX化という視点による業務改善は非常に重要な取組だと考えているが、総務局改革推進室が所管部署であり、スマートシティの取組とは別で推進している。

Q データ取引市場のニーズを教えてください。

A データ販売のニーズがあることは把握している。今後、二次利用等のルールをしっかりと定める必要があると考えている。

Q データ取引市場において想定しているデータ利活用コーディネーターの人数、また想定している運用開始時期を教えてください。

A 人を雇うというより運営する団体（一般財団法人さっぽろ産業振興財団を想定）に機能を委託するイメージであるため、人数は

想定していない。また、運用開始時期は年度中を考えているが、現時点で決定していない。

Q このプラットフォームについて、何をミッションにしているのかを具体的に教えてほしい。

A このプラットフォーム上のサービスが充実し、市民生活の利便性が向上することを目指している。

Q このプラットフォームについて、「こういうデータがほしい」というような呼びかけをしているか教えてほしい。

A 約100社にヒアリングする中で購買情報やリアルタイムの行動情報等のニーズを把握しているものの、現状データ収集があまり進んでいない。

Q このプラットフォームについて、民間企業から提供されているデータはどのようなものがあるのか。

A 観光地におけるおむつが替えられるトイレのマップがあるが、現状、それ以外はない。

Q 外郭団体等の民間に準ずる組織からデータ提供しやすい仕組みを構築することはできないのか。

A 可能性としてはありうるが、現状はそこまで検討できていない。庁内のデータであったとしても、所管課がデータの利用に懐疑的な見方をすることがあり、調整に苦労している。



(会議室にて説明聴取及び質疑)



(会議室にて説明聴取及び質疑)