




Re\_Design !! ISHIKARI

# 石狩市行政改革大綱 2026

2022-2026

---

北海道石狩市



人口減少、デジタル化など  
加速する社会の変化に対応するために  
今までの常識を根本から見直そう…

市民サービスを Re\_Design

市役所の組織と仕事を Re\_Design

# 目次

---

1 市長メッセージ

---

2 策定にあたって

---

3 重点的な取組

---

4 改革の進め方と体制

---

# 1 市長メッセージ

---

1-1 市民の皆様へ

---

1-2 石狩市職員へ向けて

# 1 - 1 市民の皆様へ

我々は、今までに経験したことのない激しく大きな変化の中にいます。様々な分野でデジタル化、グローバル化が進むことにより、経済活動、働き方、教育といった社会構造は大きく変化し、市民一人ひとりの生活に大きな変化をもたらしています。これらの変化は、決して緩やかなものではなく、傍観することを許さない激流となって、市役所の業務にも大きな影響を与えています。

このような変化の中で持続可能なまちづくりを目指すことが求められる今、行政改革大綱改訂にあたっては、以下の二つを再認識しました。

まず一つ、社会の様々な変化に対応するために、石狩市役所は変わらなければならないこと。現在の市民サービス、組織、仕事の仕方は、既存の社会仕組み・それに基づいた考え方を前提として形作られたものであることを意識し、変化に対応するために市民サービス、組織、仕事の仕方を再構築することに挑戦する必要があります。このことを「再び、デザインする」との意味を込めて行政改革大綱のタイトルに「リ・デザイン」と付しました。

もう一つ、石狩市役所が進む方向を変えてはいけないこと。どのように市民サービス、組織、仕事の仕方を変えとしても、その向かう先は「真に、市民サービスの向上に繋がるもの」であることは、今までもこれからも変わりません。それは、暗い海の中で我々の行き先を照らす石狩の灯台のように、いつも目指すべき処です。大きく変革するからこそ、市役所としては当たり前すぎる「市民サービスの向上」という、この言葉を敢えて行政改革の重点的な取組みの第一に掲げました。

この計画期間の5年間、これまでの経験則では対応できない事柄に対し試行錯誤を行うこともあるかと思えます。市民の皆様がご持ちの多くのアイデアと変化へ挑戦する市役所に対する温かい声援をいただければ幸いです。

2022.03.31 石狩市長 加藤 龍幸

# 1 - 2 石狩市職員へ向けて

石狩市行政改革大綱2026を実行していくプレイヤーの要である石狩市職員へメッセージを。

この大綱が示しているものは、一言でいうと変化への挑戦です。今、社会の様々な変化に対応しないこと、または対応できないことは、石狩市における持続可能な成長を阻害する、放棄することにつながる大きな過ちとなります。

「変化への挑戦」とは、大それた言葉のようですが、私たちがすべきことの一つひとつは、現在、業務として行っていることと大きく変わるものではありません。

- 1 社会の様々な変化について意識し、正確に把握すること
- 2 それらの変化に対して所管する市民サービスの在り方や市の業務の進め方を対応していくべきかを深く考えること
- 3 個々の職員が考えた課題意識や対応策のアイデアについて、課内、関係部署と共有すること
- 4 共有された課題、アイデアについて従来の枠組み、概念にとらわれずに検討すること
- 5 アイデアを実行してみることで、いきなり全体で実行できないのであれば、実証的に小規模で実行したうえで、その手法を検証・評価すること
- 6 成功した事例は他の課題にも展開すること
- 7 これらを行う上で常に市民サービスの向上について意識すること

これらに加え一つだけ必要なものは、変えるという行為に対する、自分達の、周りに関係する者の心理的摩擦への挑戦です。

行政改革は、旧態、組織文化、そして変化を好まざる者に対する挑戦です。市民サービスの向上に繋がるための変化に挑戦する、将来の石狩市の持続可能な発展に向けて挑戦する石狩市職員の努力により、私と共に石狩市の行政改革の樹を太く大きく育てていきましょう。

# 2 策定にあたって

---

2-1 行政改革をふりかえる

---

2-2 行政改革の方向性

## 2-1 行政改革をふりかえる

本市の行政改革は、昭和61年度から、概ね5年ごとに大綱を定め、途切れることなく推進してきました。今回の大綱は、通算で第8次目の大綱となるものです。

通算	策定年	大綱名	実施期間
第1次	昭和61年	石狩町行政改革大綱	昭和61年度～平成2年度
第2次	平成3年	石狩町行政改革大綱	平成3年度～平成7年度
第3次	平成8年	石狩町行政改革大綱	平成8年度～平成12年度
第4次	平成13年	新しい石狩市行政改革大綱	平成13年度～平成18年度
第5次	平成19年	第2次石狩市行政改革大綱	平成19年度～平成23年度
第6次	平成24年	第3次石狩市行政改革大綱	平成24年度～平成28年度
第7次	平成29年	石狩市行政改革大綱2021	平成29年度～令和3年度



# 2-1 行政改革をふりかえる

本市の行政改革は、最小の経費で最大の市民福祉の向上を図ることを究極の使命とし、経費の削減と歳入の確保に取り組みつつ、事務の効率化や改善による質の高い市民サービスの提供を基本的な認識として取り組んできました。

「石狩市行政改革大綱2021」（以下「前大綱」といいます。）においては、「柔軟な組織運営」と「創造型の施策展開」を全庁組織的な共通の視点に据え、次の5つの重点施策により実現を目指してきました。

- ✓ 重点施策1：市民協働の更なる推進
- ✓ 重点施策2：ICTの効果的な活用
- ✓ 重点施策3：時代変化に対応した事務事業の最適化と業務形態の変革
- ✓ 重点施策4：時代変化に対応する人材育成と働きやすい環境の推進
- ✓ 重点施策5：健全な財政基盤の構築

# 2-1 行政改革をふりかえる

5つの重点施策について、実施計画に掲げる事業の取組を通じて、ふりかえります

## 1 市民協働の更なる推進

「石狩市自治基本条例」の制定に伴い創設した「協働事業提案制度」では、継続事業のほか、新規事業の取組を積極的に進めました。また、地域自治システムではモデル地区における実証事業、厚田地区では住民アンケートに基づく地域課題に対する検討を行うなど、新たな地域自治のあり方の検討が進められました。これらの取組を通じ、市民協働の契機づくりや気運の醸成が図られました。

## 2 ICTの効果的な活用

GISを活用した環境情報等のデータベース化・オープンデータ化など、ICTを活用した情報共有を進めました。また、「電子自治体推進指針」に沿って、クラウド技術を使用したシステム環境の導入を進めました。テレワークの導入は、新型コロナウイルスの感染拡大により、職員の休職後等の活用の枠を超え、より広汎な利用形態に対応できる形式で導入及び活用を行いました。これらの取組を通じ、ICT技術の効果的な活用を進め、市民サービスの向上と業務効率化を図ることができました。

# 2-1 行政改革をふりかえる

## 3 時代変化に対応した事務事業の最適化と業務形態の変革

行政課題に応じた柔軟な組織運営を行うこととし、農政の関係部局・機関の連携強化による農政関係の手続等のワンストップ化及び地域公共交通の交通関係事業の連携により、地域特性に応じた総合的な交通施策を推進しました。また、指定管理者制度の評価の見直し、業務改善に関する職員研修を行いました。このような取組を通じ、事務事業の最適化と業務形態の変革を進めました。

## 4 時代変化に対応する人材育成と働きやすい環境の推進

職員採用及び人材育成に係る計画や方針に沿って、計画的な職員採用を進め、あわせてコミュニケーション能力に係る研修を継続的に実施しました。また、職員の心身の健康を維持するため、時間外勤務の削減のほか、ストレスチェック、総合検診受診率の向上の取組みを進めました。このような取組を通じ、時代変化に対応する人材育成と働きやすい環境整備を進めました。

# 2-1 行政改革をふりかえる

---

## 5 健全な財政基盤の構築

財政構造の質的変換を図り、国の地方財政計画の変更や景気変動等、財政環境の変化にも耐えうる健全な財政基盤の構築に向け、財政指標に目標値を定め、取組を進めました。

## 2-1 行政改革をふりかえる

前大綱の5つの重点施策は、実施期間の5年間という枠組みの中で、毎年度、実施計画を策定し、進捗管理を行ってきました。この積み重ねにより、着実に実施計画に掲げた取組が進み、全体として目標を達成することができました。

しかし、時代の変化に対応するという点については、前大綱の策定時点で見通せた社会情勢の変化に対する取組は盛り込んだものの、新型コロナウイルスの感染拡大など当初の想定を越えた社会情勢の変化が生じ、新しい社会情勢及び価値観に適応するなど更なる工夫が必要と考えられます。

具体的には、重点施策の実現を達成するために定められた実施計画の取組のうち、特に集中的に推進すべき取組については、短い期間での進捗把握や事業の再検討をする必要があり、そのような仕組みづくりが求められます。

# 2-2 行政改革の方向性

これからの行政改革の方向性を検討する上で、将来的な社会情勢の変化を据え、行政改革懇話会のコメント、職員の課題意識を確認しました。これらを前提に大綱の「取組にあたっての共通の視点」と「重点的な取組」を導きます。

## 自治体が共通して抱える全国的变化

【人口構造】石狩市において2040年の総人口は、2015年に比べ28%減と推計

【財政：社会保障費】2040年頃に高齢者人口がピークを迎え、石狩市において65歳以上の割合が45.7%と推計

【財政：インフラ】人口増加期に集中的に整備してきたインフラが老朽化し更新需要が高まる

## 行政改革懇話会からのコメント

- ・事業にメリハリを与え、重点的に取組む事業に対して、集中的に検証・検討を進めていくべき
- ・急激な社会情勢の変化に対応した事業の進捗確認・修正方法を検討すべき
- ・目指すべき社会を見据えて絞り込んだ取組を確実に実現していく取組にすべき

## 市職員から見た課題感

組織、働き方、情報共有、市民対応などにおいて、デジタル化などの社会の変化に対応しきれていないと感じている。

- \*働き方とデジタル化
- \*組織・人材
- \*効率的な仕事の進め方
- \*情報共有・情報発信
- ※令和2年夏に各課担当職員に対してヒアリングを実施

# 2-2 行政改革の方向性

## 【取組にあたっての共通の視点】

把握した課題を解決し、行政改革を確実に進めていくため、重点的な取組に共通した視点を次のとおり定めます。

- ✓ 真に、市民サービスの向上に繋がることを第一に考えます
- ✓ 今の市民サービス、組織、仕事の仕方は、既存の仕組み・考え方を前提として形作られたものであることを意識し、それらを再構築（リデザイン）することを厭わず考えます
- ✓ デジタル技術により効率化を図り、サービスを享受する市民目線に立ち、質の高い市民サービスの提供を考えます
- ✓ 人的・財政的資源は有限で、将来的に減少することを前提とした取組を考えます
- ✓ 常に社会情勢の変化を意識し、将来の社会を見通し、持続可能なまちづくりに向け、取組みます
- ✓ 小さな一歩から試行と検証を繰り返し、スピード感をもって取組みます
- ✓ 取組内容を検証し、他の課題にも展開できる実施体制を構築します

# 3 重点的な取組

---

3-1 満足度の高い市民サービスの推進

---

3-2 市民協働を中心とした多様な主体との  
連携によるまちづくりの推進

---

3-3 社会情勢の変化に柔軟に対応する  
強い組織づくり

---

3-4 変化する環境に対応できる人材の確保・育成



# 3-1 満足度の高い市民サービスの推進

## 【取組に対する考え方】

コロナ禍における新しい生活様式やデジタル技術の進展により、市民サービスのあり方について、改めて問い直す契機となりました。

今ある市民サービスを単にデジタルに置き換えるだけではなく、より使いやすい環境を構築し、満足度の高い市民サービスを提供します。そのために、市民視点を常に意識し、ニーズを的確に把握したうえで、限りある人的資源と財政的資源をより効率的・効果的に活用し、更なる市民サービスの向上に向けて全庁一丸となって取組みます。

## 【具体的な取組】

- 「必要な人に対して」「必要なタイミングで」「必要な情報に」アクセスしやすい環境を提供します
- より使いやすい手続、支払い環境を構築します
- より相談しやすい、より受けやすい市民サービスの提供を進めます
- 市民サービスの向上に向けて他自治体の取組や成功事例等を庁内で共有します
- 新たな市民サービスの在り方を研究し、実証します

## 3-2 市民協働を中心とした多様な主体との連携によるまちづくりの推進

### 【取組に対する考え方】

石狩市のまちづくりの根幹施策である「市民協働」は、全国初の平成14年「石狩市行政活動への市民参加の推進に関する条例」に始まり、平成20年の「石狩市自治基本条例」など、これまで約20年間にわたり協働の精神を持ちつつ、様々な行政活動、市民活動、事務事業が進められ、まちづくりの原動力になってきました。

市民協働によるまちづくりを持続可能なものとするため、次代を担う子ども達から高齢者までの多様な世代による参加を進めます。また、市役所と市民・団体の一対一のつながりから、市民・団体・企業・学校・関係機関などが重層的でゆるやかなネットワークを構築できるよう関係主体間の連携を活性化させます。

### 【具体的な取組】

- 連携によって地域の課題に取り組んだ事例を紹介し、ネットワーク構築の機運を醸成します
- 多様な主体の連携を後押しする契機を提供します
- 多様な主体がデジタル技術を活用しお互いの情報を共有するプラットフォームを構築します
- まちの情報（オープンデータ）を共有する方法を検討し、実現します
- 連携中枢都市圏の構成主体など他の自治体等関係機関との連携を進めます

# 3-3 社会情勢の変化に柔軟に対応する 強い組織づくり

## 【取組に対する考え方】

行政運営において多様な行政課題や社会情勢の変化に柔軟に対応するため、根拠に基づく政策・制度設計や意思決定過程の迅速化及び業務フローの改善により事務の効率化を進めることなどにより、しなやかで強い組織を目指します。

これらを実現するため、自立した地方を創る地方分権改革やBCP（業務継続計画）といった観点を踏まえ、組織の在り方、政策の決定方法、意思決定の方法、事務の改善等に取組むほか、これら取組を効果的に進めるため、組織の情報共有やコミュニケーションの活性化を進めます。

## 【具体的な取組】

- 政策の高度化、事業の効率化を推進します
- 意思決定のスピードアップを図ります
- 市民が行う手続と行政事務の効率化を図ります
- 組織内の情報共有を活性化します

# 3-4 変化する環境に対応できる人材の確保・育成

## 【取組に対する考え方】

労働力人口の減少等により職員の確保が難しくなることが考えられ、社会情勢の変化に対応できる人材の確保と採用後における職員の政策立案能力や改革意欲などの向上が求められます。

そのため、職員の能力開発に向けた研修の実施に加えて、職場内で人を育てる風土の醸成や職員の意識改革及び人材育成の推進に取り組めます。

加えて、働き方改革の中で、ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで、働きやすい職場環境を整備します。

## 【具体的な取組】

- ・時代変化に対応する職員力を高める取組を実施します
- ・職員の政策法務能力やデジタル対応能力の向上を目指し、研修等を実施します
- ・職員の変化に挑戦する意欲につながる人事評価の在り方を検討します
- ・職員が「働き甲斐」、「働きやすさ」を感じ、持てる能力を最大限発揮できる環境を整備します

# 4 改革の進め方と体制

---

4-1 改革の進め方

---

4-2 推進体制

# 4-1 改革の進め方

石狩市行政改革大綱2026の計画期間は、令和4年度（2022）から令和8年度（2026）までの5年間とします。

大綱に基づき、4つの重点的な取組に沿った実施計画を策定します。策定された実施計画には進捗を評価するための仕組みが必要です。そのため、毎年度、「行政改革ヒアリング」を実施し、課題、展望等の洗い出しと前年度の実績のヒアリングを行います。

実施計画のうち特に重点的・優先的な事業については、事業の実施状況を庁内でリアルタイムに把握し、アイデア、コメントを共有できる環境を構築します。石狩市行政改革懇話会にも、実施状況等を共有できる方法を検討します。これらに加え、定期的な情報共有、コミュニケーションを担当部局でフォローし、組織全体で行政改革を進めます。

また、上記の重点的・優先的な事業の検証を定期的実施し、そこで得られた知見を他分野へ展開するなど、全庁的な改革として実現していく推進方法にします。

石狩市行政改革懇話会においては、次年度の取組に対する提言、前年度の進捗に対する評価について、石狩市行政改革推進本部を通じて関係部局にフィードバックすることを毎年度繰り返すことで、市民感覚を大切にして、透明性と客観性を担保します。

# 4 - 2 推進体制

## ■石狩市行政改革推進本部

「石狩市行政改革推進本部設置要綱」に基づき、市長を本部長とする「石狩市行政改革推進本部」（以下「本部」といいます。）を設置します。本部は、「石狩市行政改革大綱2026」における各施策の実現を図るための具体的な事業である「実施計画」を毎年度見直し、全庁的な取組を推進するとともに、石狩市行政改革懇話会への報告、意見・提言、進捗の評価を求め、必要に応じて関係部局にフィードバックするものとします。

## ■行政改革推進プロジェクトチーム

「石狩市行政改革推進本部設置要綱」に基づく本部の下部機関として「行政改革推進プロジェクトチーム」を設置します。このプロジェクトチームは、本部長から付託された事項を専門的に調査研究し、その結果を本部長に報告します。

## ■石狩市行政改革懇話会

「石狩市行政改革懇話会設置要綱」に基づき、石狩市行政改革懇話会を設置します。行政改革懇話会は、行政改革大綱全般に関すること、また各年度の「実施計画」の策定に当たり、必要な事項を審議・提言するとともに、実行計画の取組状況と大綱全体の進捗の評価を行うものとします。