

当面（H26～27）の行財政改革の取組み

～「新たな行財政改革の取組み（改訂版）後半期の取組み」の改訂～

平成26年3月
北 海 道

目 次

はじめに	・・・・・・・・・・	1
1 これまでの取組状況	・・・・・・・・・・	3
(1) 財政健全化の取組状況	・・・・・・・・・・	3
(2) 行財政改革の取組状況	・・・・・・・・・・	5
2 当面（H26～27）の取組み	・・・・・・・・・・	9
(1) 収支対策の内容	・・・・・・・・・・	9
(2) 収支対策を踏まえた今後の収支見通し	・・・・・・・・・・	10
(3) 行財政構造改革の取組み	・・・・・・・・・・	11
3 推進管理	・・・・・・・・・・	14
参考資料1 道財政の中期展望（一般財源ベース）	・・・・・・・・・・	15
参考資料2 道財政の健全化に向けたこれまでの取組	・・・・・・・・・・	16
参考資料3 用語解説	・・・・・・・・・・	18

はじめに

〔これまでの取組み〕

道財政は、過去の大規模な景気対策時に発行した道債の償還費や老人医療費などの義務的経費が増加する一方、歳入面では地方交付税総額や道税収入の伸びが見込めないことなどから、構造的な歳入・歳出ギャップが生じている状況が続いています。

このため、道では、平成18年2月に持続可能な行財政構造の確立を目指して、平成26年度までを推進期間とする「新たな行財政改革の取組み」を策定し、特に、平成18年度及び19年度の2年間の集中対策期間においては、1,800億円に上ると見込まれた収支不足への対応を図り、赤字再建団体への転落を回避してきました。

しかしながら、平成20年度以降においても、様々な要因により収支不足額は更に拡大する見通しにあったことから、平成20年2月に「新たな行財政改革の取組み」を改訂し、平成20年度から23年度までの4年間の「前半期の取組み」として位置づけ、歳入・歳出全般にわたる徹底した見直しを計画的に進めてきました。

さらに平成24年3月には「後半期の取組み」を策定し、平成24年度から26年度までの3年間に於いて、更なる行財政改革を推進することとしてきたところです。

〔現下の財政環境〕

こうした取組みの結果、収支不足額は平成18年度をピークとして徐々に減少し、また道債残高も特例的な地方債を除き減少するなど、財政構造の改善は着実に進みつつありますが、道財政は、今後もなお収支不足の発生が避けられない状況にあります。

このような厳しい財政状況の中で、北海道が道民の生活を守り、未来に向けて地域を発展させていくという役割を果たしていくためには、本道の経済発展や個性と活力に満ちた地域づくりにつながる取組みと財政健全化との両立に取り組み、北海道の将来に向け、揺るぎない行財政基盤をしっかりとつくりあげていかななくてはなりません。

〔国の制度改正の動向〕

国においては、昨年8月に「中期財政計画」を公表し、国・地方を合わせた基礎的財政収支について、平成32年度までに黒字化を目指すとして、平成26年度から27年度までの当面2年間の具体的な取組みを示しているところではありますが、平成28年度から32年度までの5年間の取組みについては、平成27年度予算を踏まえて更に具体的な道筋を描くこととされています。

消費税については、平成27年10月に税率が更に引き上げられる予定となっており、平成28年度以降、税収が平年度化することとなりますが、こうした動きと併せて、地方法人課税の偏在是正など、地方税制の見直しが予定されています。

また、少子化対策や医療制度、介護保険制度など、一連の社会保障制度改革の中で、国民健康保険の運営主体を都道府県が担う方向性が示されており、関係法案は平成27年通常国会への提出を目指すこととされています。

〔今後の取組み〕

このように、平成28年度以降は、地方財政に大きな影響を及ぼす国の制度改正が予定されていますが、道財政は、歳入・歳出両面において、国の施策に大きな影響を受ける構造にあることから、こうした動向を踏まえながら、今後の行財政改革に取り組んでいく必要があります。

このため、今後とも切れ目のない行財政改革に取り組んでいくことができるよう、現行の「後半期の取組み」の取組期間を平成27年度まで1年延長して取り組むとともに、平成28年度以降における対策については、国の制度改正に伴う道財政への影響を把握しながら、次期行財政計画に向けて検討を進めることとします。

この「当面（H26～27）の行財政改革の取組み」は、こうした考え方にに基づき、現行の取組みの継続を基本として、平成26年度から27年度までの当面2年間の収支対策や行財政改革の具体的な取組内容をお示しするものです。

引き続き、道財政の構造的な収支不足の大きな要因となっている道債償還費の縮減に向けて新規道債発行の抑制を図るとともに、施策の見直しや徹底した歳出・歳入の見直しを行い、これまでの取組みにより改善が図られてきた実績を踏まえながら、更なる行財政改革の取組みを推進していきます。

1 これまでの取組状況

(1) 財政健全化の取組状況

道では、平成18年2月に「新たな行財政改革の取組み」を策定し、平成26年度までを推進期間として、道税や使用料、貸付金などの徴収強化や地方交付税等の確保努力、遊休資産等の売却促進のほか、政策評価結果に基づく施策の見直しなど、歳入・歳出全般にわたる徹底した見直しを計画的に進めてきました。

その結果、収支不足額は、平成18年度をピーク(2,150億円)として徐々に減少し、道債残高も、地方交付税の振り替わりである臨時財政対策債の増額分や補正予算債などの特例的な地方債を除き、平成26年度末目標(概ね5兆円程度)に向けて着実に減少するとともに、実質公債費比率については、地方公共団体財政健全化法に規定されている早期健全化基準(25%)を超えることのない財政運営に取り組んできました。

こうした中、平成25年度においては、なお多額の収支不足額(980億円)が生じ、様々な収支対策を実施しても調整を要する額(要調整額)が見込まれたことから、年間を通じて、最終的に収支の均衡が図られるよう取り組んでいます。

[当初予算における収支の状況(一般財源ベース)]

(単位 億円)

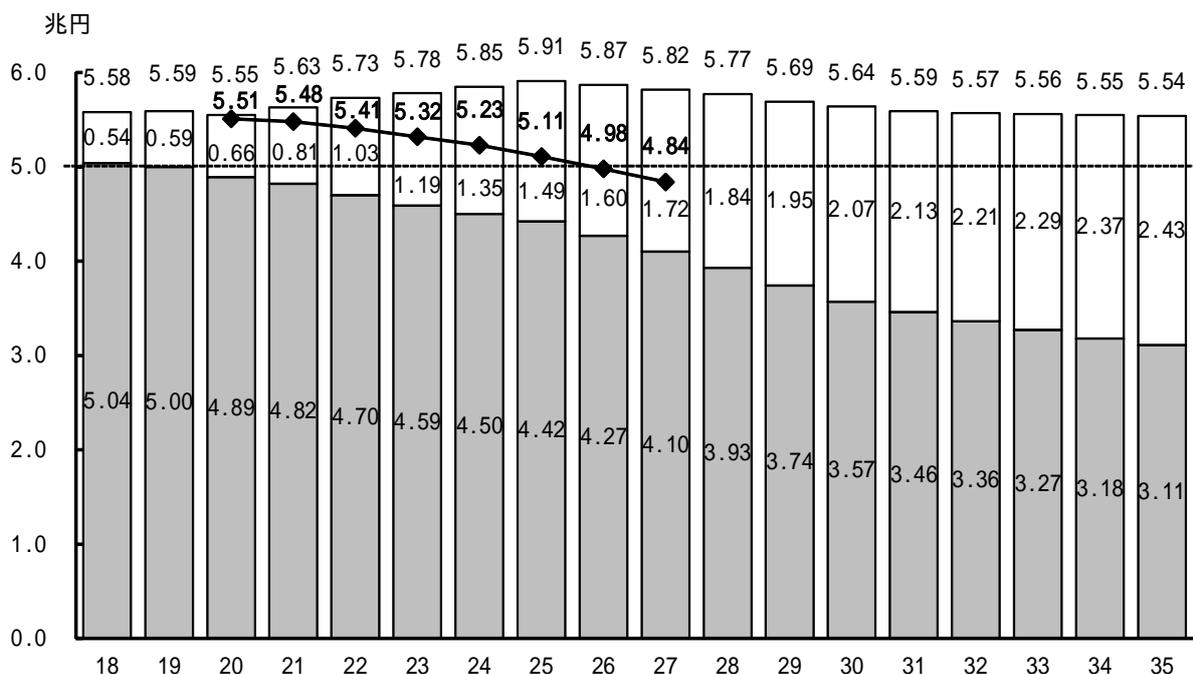
区分	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H25-H18 比較	主な内容
歳入										
人件費	6,370	6,230	6,160	5,950	5,780	5,730	5,790	5,670	700	職員数の減等
投資的経費	1,460	1,240	1,140	1,060	990	730	670	600	860	事業規模、コストの圧縮
道債償還費	4,050	4,110	4,440	4,460	4,430	4,380	4,490	4,490	440	
義務的経費	4,320	4,380	4,180	4,250	4,230	4,260	4,500	4,550	230	
保健福祉関係	1,980	2,050	2,170	2,200	2,330	2,420	2,600	2,690	710	医療費の増加等
その他	2,340	2,330	2,010	2,050	1,900	1,840	1,900	1,860	480	共済資金住宅年賦金の減等
その他歳出	1,810	1,630	1,710	1,500	1,690	1,660	1,580	1,500	310	事務事業の見直し等
計 A	18,010	17,590	17,630	17,220	17,120	16,760	17,030	16,810	1,200	
歳入										
道税・交付税等	13,160	13,780	14,040	14,170	14,470	14,280	14,430	14,350	1,190	三位一体改革に伴う税源移
その他歳入	2,700	1,700	1,640	1,470	1,340	1,350	1,550	1,480	1,220	譲による増減等
計 B	15,860	15,480	15,680	15,640	15,810	15,630	15,980	15,830	30	
収支不足額(B-A)C	2,150	2,110	1,950	1,580	1,310	1,130	1,050	980	1,170	
収支対策 D										
財政的調整	960	970	1,180	970	490	550	670	520	440	行政改革推進債の減等
歳出削減等	1,190	1,040	680	520	730	490	330	320	870	独自縮減の緩和等
要調整額 C+D	0	100	90	90	90	90	50	140	140	

平成19年度及び平成23年度は2定現計予算額。

各年度の歳出削減等(投資的経費及びその他歳出)の効果は翌年度の歳出に反映。

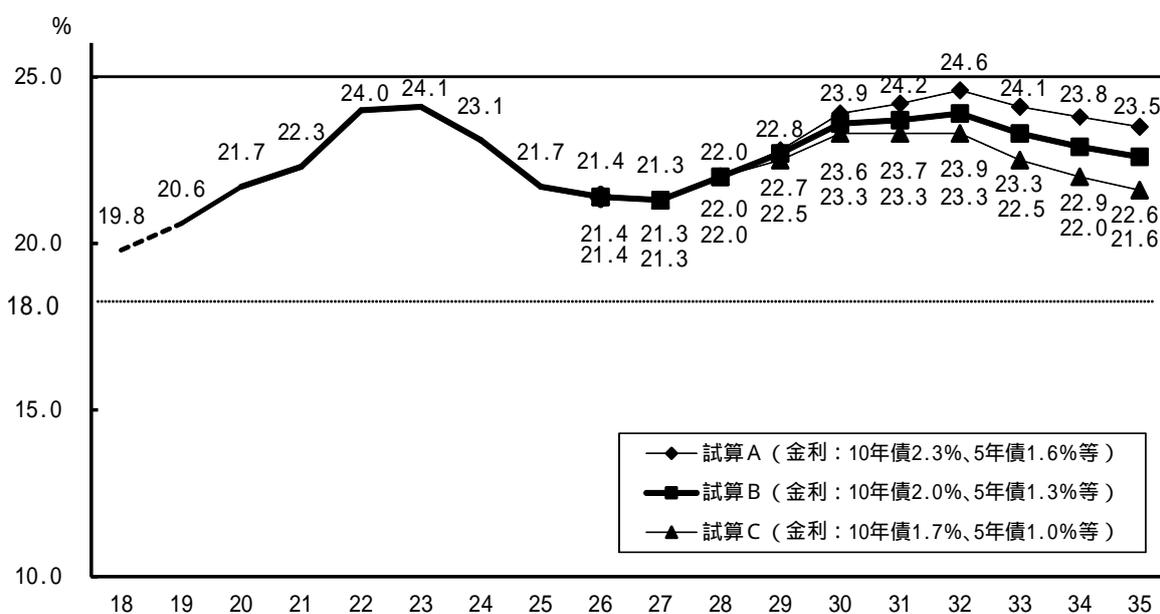
道債残高の推移

- 道債残高（目標ベース）
- 臨時財政対策債残高
- その他の道債残高



道債残高は、H18～H24は決算の数値、H25～はH26当初予算時点での年度末見込みの数値（百億円未満切捨て）。
 道債残高（目標ベース）と道債残高の差は、減収補てん債（H19～21,23 439億円）、補正予算債（H20～25 1,289億円）、及び臨時財政対策債の増発分（H21～27 8,385億円）の合計額。
 臨時財政対策債の残高には借換債分を含む。

実質公債費比率の推移



年 度：算定年度（前3ヵ年の決算を基に算定）。
 発行額：平成26年度は当初予算額、平成27年度以降は「道財政の中期展望」等に基づく。
 発行金利：平成26年度は10年債 1.8%、5年債 1.2%等。
 H18は現行の地方公共団体財政健全化法施行前の起債協議等手続きに用いた算定。

(2) 行財政改革の取組状況

これまで、行財政構造改革の枠組みに基づき、職員数の適正化をはじめ、民間開放の推進、札幌医科大学や試験研究機関の地方独立行政法人¹化など、行財政改革の取組みを着実に推進してきました。

行財政構造改革の枠組み

行財政運営システムの見直し等
事務・事業の見直し
民間開放等の推進
組織機構の見直し
関与団体の見直し
公営企業等の見直し
定員管理及び給与の適正化等
人材育成の推進

以下に、行財政構造改革の主な取組状況を説明します。

行財政運営システムの見直し等

広報業務の一元化による効率的・効果的な広報の展開、附属機関²等の委員公募制や女性登用の拡大などにより、道民の参加の促進等を図ってきたほか、民間企業等との包括連携協定³による協働事業の推進に取り組みました。

また、P D C A サイクル⁴に基づく成果志向の行財政運営基本システムを導入するとともに、政策評価では、道が行う全ての事務事業についてフルコスト評価⁵を実施し、次年度の予算や組織機構の見直しに反映させるなど、予算と人員の削減、行政運営の効率化と行政サービスの維持向上を図ってきました。

実績

・ 広報業務の一元化	H 23 ~			
新聞広告、ラジオCM、ホームページ等の業務の一元化				
・ 附属機関等委員の公募制	H 17	11%	H 25	23%
・ 附属機関への女性登用	H 17	26%	H 25	35%
・ 包括連携協定締結数	H 18 ~ 25	33件		
・ P D C A サイクルに基づく成果志向の行財政運営基本システムの導入	H 20 ~			
・ フルコストに基づく政策評価の実施	H 20 ~			

事務・事業の見直し

内部管理事務等の全道一元化の推進として、出納局集中業務室を設置するなど、業務量やコストの削減に努めてきたほか、資産の有効活用や売却を促進するなど、ファシリティマネジメント⁶の推進を図り、新たな歳入の確保に努めてきました。

また、ICT⁷化による省力化・事務効率化の推進として地方税の電子申告や電子調達⁸システム運用などによる事務の省力化・効率化を進めるとともに、事務改善の推進として、「事務改善に関するガイドライン⁹」に基づく事務改善や附属機関等の統廃合を進めるなど、事務事業の見直しに努めてきました。

実績

- ・ 内部管理事務等の全道一元化の推進 H18～
職員事務(手当認定・事後確認など)、会計事務(支出命令・審査)など
- ・ 「北海道ファシリティマネジメント導入基本方針¹⁰」の推進
 - 広告事業 H18～25 218百万円
 - 貸付事業(東京事務所、北側駐車場) H21～25 255百万円
 - 遊休資産の売却 H18～25 16,421百万円
- ・ 地方税の電子申告利用数 H18 1% H25 57%
- ・ 電子調達システム入札対象の拡大 H19 約3,100件 H25 約15,000件

民間開放等の推進

46の道立施設に係る指定管理者制度¹¹の導入促進や、北海道市場化テスト¹²の実施による庁舎受付業務や道路パトロール業務など13の業務について民間開放を進めてきたほか、札幌医科大学や警察本部でのE S C O事業¹³の導入や定期借地権活用による東京事務所の改築など、施設整備・管理等における民間ノウハウの導入を進め、施設管理に要する経費の縮減や業務委託による人員の縮減などに努めてきました。

実績

- ・ 指定管理者制度導入施設 H18 39施設 H25 46施設
- ・ 市場化テスト H19～25 13業務、削減人工数 276人工
- ・ E S C O事業の導入 H21～ 札幌医科大学
H24～ 警察本部
- ・ 定期借地権活用による東京事務所の改築
H25竣工

組織機構の見直し

「道組織の見直し方針¹⁴」に基づく見直しとして、消費者行政や組合検査事務など27の類似業務について集約・一元化を図ってきたほか、札幌医科大学や22の試験研究機関の地方独立行政法人化による運営費の縮減、道税事務所等の統合や衛生学院の廃止などの統廃合の推進等による維持費の縮減等を図ってきました。

実績

- ・類似業務の集約・一元化 H21～25 27業務
消費者行政、組合検査、広報、文化・スポーツ行政に関連する事務など
- ・運営費交付金の縮減
札幌医科大学：H19 7,119百万円 H25 6,306百万円 813百万円
総合研究機構：H22 13,792百万円 H25 13,423百万円 369百万円
- ・統廃合の推進 H17 372機関 H25 235機関
札幌肢体不自由児総合療育センターと小児総合保健センターの統合、道税事務所の統合
網走高等技術専門学院、滝川高等技術専門学院、苫小牧地方環境監視センター、緑ヶ丘病院附属音更リハビリテーションセンター、衛生学院等の廃止
中央乳児院、釧路高等看護学院、身体障害者リハビリテーションセンター、紋別病院等の民間等への移管

関与団体の見直し

「関与団体見直し計画¹⁵」に基づき、関与団体数の縮減や団体への派遣職員数の削減、さらには、出資金の引揚げに取り組むなど、道の関与の徹底的な見直しを行い、団体の自立化を図ってきました。

実績

- ・関与団体数 H17 165団体 H25 101団体 64団体
- ・派遣職員数 H17 136人 H25 22人 114人
- ・出資金等の引揚げ・返戻金額 H22～25 1,579百万円

公営企業等の見直し

「北海道病院事業改革プラン^{*16}」及び「新・北海道病院事業改革プラン^{*16}」に基づき、道立病院の経営改善に向けた取組みを推進してきたほか、「北海道競馬改革ビジョン^{*17}」及び「北海道競馬推進プラン^{*18}」に基づき、競馬事業の運営改革を進めるなど、公営企業等の経営の健全化を図ってきました。

実績

- | | |
|----------------------|--------|
| ・「新・北海道病院事業改革プラン」の推進 | H 25 ~ |
| ・「北海道競馬推進プラン」の推進 | H 23 ~ |

定員管理及び給与の適正化等

「職員数適正化計画^{*19}」に基づき、事務事業や組織体制の見直し、新規採用の抑制などにより、職員数の削減を進めてきたほか、勤務実績の給与への反映や手当等の見直しなど、給与の適正化の推進を図ってきました。

実績

- | | | | | | | | |
|------------|-----|----------------|-----|---------|---|--------|------|
| ・知事部局職員数 | H17 | 19,489人 | H25 | 13,862人 | (| 5,627人 | 29%) |
| ・教育庁職員数 | H17 | 1,091人 | H25 | 890人 | (| 201人 | 18%) |
| ・給与の適正化の推進 | H18 | 特殊勤務手当の見直し | | | | | |
| | H19 | 特地部局等の指定基準の見直し | | | | | |

人材育成の推進

「新・北海道職員人材育成推進計画^{*20}」に基づく取組みとして、通信教育講座の拡充などによる職員の自己啓発の支援や職場内外研修の充実による職員の基本的能力の向上に努めてきました。

また、「プロポーザル型政策形成事業^{*21}」や「赤レンガ・チャレンジ事業^{*22}」の実施など、職員の自主性及び創意工夫に基づく取組みを推進してきました。

実績

- | | | |
|----------------|-----------|-----------|
| ・プロポーザル型政策形成事業 | H 24 ~ 25 | 5事業 |
| ・赤レンガ・チャレンジ事業 | H 17 ~ 25 | 延べ1,938事業 |

2 当面（H26～27）の取組み

(1) 収支対策の内容

収支見通しの精査を踏まえた収支不足額に対し、行政改革推進債や退職手当債を最大限活用するなど可能な限りの財政的調整を行った上で、なお不足する額について、歳出削減などに取り組みます。

これらの収支対策を実施してもなお調整を要する額（要調整額）については、毎年度の予算編成や執行方法の見直しなどを通じて、最終的に収支の均衡を図ります。

こうした取組みにより収支不足への対応を図る一方、新規道債発行の抑制を図り、道債残高は地方交付税の振り替わりである臨時財政対策債の増額分や補正予算債などの特例的な地方債を除き、平成26年度末に概ね5兆円程度とし、その後も、引き続き縮減を図るとともに、中長期的にも、実質公債費比率が25%を超えて財政健全化団体となることのない財政運営を行います。

区 分		内 容																
歳 出 削 減	人 件 費	1 一般職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給料の縮減 ・ 管理職手当の縮減～課長相当職以上 10%、主幹相当職 8% ・ 査定昇給の凍結（～H26.12） 2 特別職 ・ 給料の縮減～知事 25%、副知事 20%、教育長 15%、その他の常勤の特別職 10% 															
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">区 分</th> <th>H26～H27</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">管理職員</td> <td>課長相当職以上</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>主幹相当職</td> <td>7.4%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">一般職員</td> <td>下記以外の職員</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>30歳以下の職員</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>		区 分		H26～H27	管理職員	課長相当職以上	8%	主幹相当職	7.4%	一般職員	下記以外の職員	2.9%	30歳以下の職員	2%		
区 分		H26～H27																
管理職員	課長相当職以上	8%																
	主幹相当職	7.4%																
一般職員	下記以外の職員	2.9%																
	30歳以下の職員	2%																
減	投資的経費	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">区 分</th> <th>内容（一般財源ベース）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">公共事業費</td> <td>補助事業費</td> <td>前年度対比 8%程度</td> </tr> <tr> <td>国直轄事業負担金</td> <td>前年度対比 3%程度</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">投資単独事業費</td> <td>特別対策事業費</td> <td rowspan="2">25 規模継続</td> </tr> <tr> <td>公共関連単独事業費</td> </tr> <tr> <td>施設等建設工事費</td> <td>19 規模継続</td> </tr> </tbody> </table>		区 分		内容（一般財源ベース）	公共事業費	補助事業費	前年度対比 8%程度	国直轄事業負担金	前年度対比 3%程度	投資単独事業費	特別対策事業費	25 規模継続	公共関連単独事業費	施設等建設工事費	19 規模継続	
		区 分		内容（一般財源ベース）														
		公共事業費		補助事業費	前年度対比 8%程度													
			国直轄事業負担金	前年度対比 3%程度														
		投資単独事業費	特別対策事業費	25 規模継続														
公共関連単独事業費																		
施設等建設工事費	19 規模継続																	
施設等建設工事費については、 ¹⁹ 規模継続を基本とし、耐震改修等緊急性の高いものに配慮																		
道債償還費	新規道債発行の抑制による圧縮																	
その他歳出	これまでの取組実績を踏まえた歳出削減																	
歳 入 確 保	道税・交付税等の確保努力、使用料・手数料等の見直し、遊休資産等の売却促進																	
道 債 残 高	道債残高目標：平成26年度末に概ね5兆円程度、平成27年度末は更なる縮減（特例的な地方債を除く）																	

(2) 収支対策を踏まえた今後の収支見通し

[一般財源ベース]

(単位 億円)

区 分	H25当初時点 H26見込a	H26当初 b	増減 b-a	H27				
				主な内容	摘 要			
歳 出	人 件 費	5,600	5,590	10	職員数変動等	5,540	採用・退職者等の見込を反映	
	投資的経費	590	610	20	公共事業費増等	580		
	道債償還費	4,450	4,300	150	金利減等	4,270	臨財債1,600億円,利率2.0%	
	義務的経費	4,640	4,840	200		5,770		
	保健福祉関係	2,780	2,850	70	社会保障の充実増等	2,990	医療費・社会保障の充実増	
	その他	1,860	1,990	130	地方消費税清算金増等	2,780	地方消費税清算金増等	
	その他歳出	1,460	1,490	30	社会保障の充実増等	1,460		
計 A	16,740	16,830	90		17,620			
歳 入	道税・交付税等	14,470	14,360	110	臨時財政対策債減等	14,570	消費税率引上げ平年度化増等	
	その他歳入	1,480	1,750	270	地方消費税清算金増等	2,360	地方消費税清算金増等	
	計 B	15,950	16,110	160		16,930		
収支不足額 (B - A) C	790	720	70		690			
収 支 対 策 D	財政	行政改革推進債	230	250	20	公共事業費増等	240	
	調	退職手当債	100	120	20	退職手当増	120	
	整	歳出平準化対策	50	50	0		50	
	歳 出 削 減 等	人 件 費	210	130	80	対策見直し	120	
		投資的経費	30	20	10		20	
		その他歳出	50	40	10		40	
		歳入確保等	40	30	10	財産収入(土地売払等)	20	
要 調 整 額 (C + D)	80	80	0		80			

各年度の歳出削減等（投資的経費及びその他歳出）の効果は翌年度の歳出に反映。
現時点で見込まれる要調整額は、毎年度の予算編成や執行方法の見直し等を通じて、最終的に収支均衡を図る。

(3) 行財政構造改革の取組み

今後2年間における主な取組みをお示しします。

項目	主な取組み	内容等
歳出削減	人件費の縮減	・給与の独自縮減措置の実施（H26～27） （給料、管理職手当の縮減など）
	投資的経費の縮減	・一定の削減率により計画的に縮減を図りつつ、限られた財源の中で「社会資本整備の重点化方針（H25.6改訂）」に基づく効果的な整備と適切な維持管理を推進 ・直轄事業負担金の廃止に向けた国への要望 ・施設等建設工事費については、平成19年度規模継続を基本として、耐震改修等緊急性の高いものに配慮
	道債償還費の圧縮	・新規道債発行の抑制による圧縮
	その他の削減	<一般施策> ・政策評価結果に基づく、施策及び事務事業の徹底した見直し、歳出の削減 ----- <義務的経費> ・「北海道医療費適正化計画〔第2期〕（H25～29）」に基づく適正化の取組みの推進 ・特定疾患医療費など国庫補助事業に係る超過負担の解消に向けた国への要請
歳入確保	道税・交付税等の確保	・地方交付税総額の安定的な確保に向けた取組みの強化 ～制度改正要望等 ・道税及び使用料、貸付金などの未収金の徴収強化 ～個人住民税について、市町村との連携強化による歳入確保、特別徴収の普及・徹底による滞納の未然防止 ～自動車税について、差押え等の滞納処分の強化、クレジットカード納税の導入による納期内納税の促進
	その他歳入の確保	・遊休資産の売却促進 ・サービス提供原価に見合った使用料・手数料等の見直し

項 目	主な取組み	内 容 等
行財政運営 システムの 見直し等	道民参加の促進等	<ul style="list-style-type: none"> ・「北海道戦略広報基本方針^{*23}」の推進 ・附属機関等の委員の公募制及び女性登用の拡大
	P D C A サイクルに基づく 成果志向の行財政運営基本 システムの実施等	<ul style="list-style-type: none"> ・P D C A サイクルに基づくより効果的な行財政運営の推進
事務・事業 の見直し	事務改善の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・「事務改善に関するガイドライン」に基づく事務改善の推進 ・附属機関等の見直し
	全庁共通の業務等の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・出納局集中業務室業務の更なる効率化 ・「北海道ファシリティマネジメント導入基本方針」の効果的な推進 ～道有建築物等の長寿命化 ～道有資産の有効活用 ・「公宅のあり方について」に基づく見直し ～公宅数の適正管理、適正な貸付料の設定等
	I C T 化による省力化・事 務効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・地方税の電子申告の運用 ・電子調達システムの運用 ・「情報システム全体最適化の取組方針^{*24}」の推進 ・調査統計業務の効率化
民間開放等 の推進	民間開放の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度の適切な運用 ・「北海道市場化テスト実施方針」の推進
	事務事業の民間委託	<ul style="list-style-type: none"> ・旅行手配業務の外部委託化 ～経費節減効果を地域との連携強化等に活用
	施設整備・管理等における 民間ノウハウの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・P F I ^{*25}の導入など民間資本の活用に向けた取組みの検討
組織機構の 見直し	「政策展開」と「行政改革」 の視点を踏まえた組織機構 の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・スクラップ・アンド・ビルドを基本に、社会経済情勢の変化や「北海道のめざすべき方向」を踏まえた組織機構の構築 ・政策評価結果に基づく、類似業務の集約・一元化や業務プロセスの見直し、業務量に見合った適正な人員配置 ・統廃合の推進 ～出先機関の見直し

項目	主な取組み	内容等
関与団体の自立化の促進	「関与団体の適正化方針 ²⁶ 」に基づく自立化の促進	・関与団体に対する点検及び現地調査の実施による自立化の促進
公営企業等の見直し	公営企業の見直し	・「新・北海道病院事業改革プラン」の推進 ～医師の安定的な確保や経営改善の推進及び経営形態の見直し
	道営事業の見直し	・「北海道競馬推進プラン」の推進 ～収益構造の更なる安定 ・道営住宅事業の健全化の推進 ～長寿命化などによる施設のライフサイクルコストの縮減、使用料の負担の適正化、民間指定管理者の参入拡大、収入未済の解消など
	地方公社の見直し	・北海道住宅供給公社に係る事業計画の確実な実行
定員管理及び給与の適正化等	職員数適正化の推進	・公務の効率的運営や組織活力の維持・向上を図りながら、現計画目標職員数（知事部局：12,600人程度、教育庁：900人程度）に向けた取組みを継続 ・新規採用者数 ～300人程度 ・再任用制度 ～再任用義務化を踏まえた制度運用
	給与の適正化等の推進	・査定昇給の実施（H27.1～） ・手当の見直し等
人材育成の推進	人材育成の推進	・「新・北海道職員人材育成推進計画」の推進 ～職員の意欲と能力を高める人材育成の推進
	職員がチャレンジできる環境づくり	・職員意欲の向上につながる取組みの強化 ～「プロポーザル型政策形成事業」や「赤レンガ・チャレンジ事業」の推進 ～職員表彰制度の効果的な運用

3 推進管理

「当面（H26～27）の行財政改革の取組み」に記載した各種施策を着実に推進するため、道民の皆さまや市町村、関係団体などのご理解とご協力をいただきながら、的確な推進管理を行い、実効ある取組みを進めます。

「道財政の収支見通し」は、今後の国の地方財政対策やそれぞれの時点における様々な情勢変化も踏まえ、毎年度、ローリングを行い、あわせて行財政改革の主な取組状況をお示しするとともに、必要に応じて対策の見直しや追加等の検討を行うこととします。

参考資料 1

道財政の中期展望（一般財源ベース）

		← 対策期間 →		(単位 億円)							
区 分		H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35
歳出	人件費	5,590	5,540	5,490	5,390	5,350	5,310	5,240	5,160	5,120	5,070
	投資的経費	610	580	540	530	510	500	500	490	490	480
	道債償還費	4,300	4,270	4,250	4,310	4,210	4,270	4,120	4,100	4,100	4,180
	臨時財政対策債	670	730	830	950	1,050	1,150	1,200	1,250	1,330	1,420
	その他	3,630	3,540	3,420	3,360	3,160	3,120	2,920	2,850	2,770	2,760
	義務的経費	4,840	5,770	6,350	6,670	6,760	6,870	6,930	7,020	7,120	7,230
	保健福祉関係	2,850	2,990	3,090	3,190	3,290	3,390	3,490	3,590	3,690	3,790
	その他	1,990	2,780	3,260	3,480	3,470	3,480	3,440	3,430	3,430	3,440
	その他歳出	1,490	1,460	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420
計 A	16,830	17,620	18,050	18,320	18,250	18,370	18,210	18,190	18,250	18,380	
歳入	道税・交付税等	14,360	14,570	14,710	14,850	14,950	15,050	15,150	15,250	15,330	15,410
	その他歳入	1,750	2,360	2,810	2,990	2,990	2,990	2,990	2,990	2,990	2,990
	計 B	16,110	16,930	17,520	17,840	17,940	18,040	18,140	18,240	18,320	18,400
収支不足額 (B - A) C		720	690	530	480	310	330	70	50	70	20
収支対策D	財政的調整	420	410	H28以降は次期行財政計画において対策を検討							
	歳出削減等	220	200								
要調整額 (C + D)		80	80								

各年度の歳出削減等（投資的経費及びその他歳出）の効果は翌年度の歳出に反映。

道債残高見込み (目標ベース) ア	49,800	48,400
-------------------	--------	--------

道債残高見込み イ	58,700	58,200	57,700	56,900	56,400	55,900	55,700	55,600	55,500	55,400
臨時財政対策債以外	42,700	41,000	39,300	37,400	35,700	34,600	33,600	32,700	31,800	31,100

道債残高は年度末見込みの数値（百億円未満切捨て）。

アとイの差は、減収補てん債（H19～21, 23 439億円）、補正予算債（H20～25 1,289億円）及び臨時財政対策債の増発分（H21～27 8,385億円）の合計額。

	(単位 %)									
実質公債費比率	21.4	21.3	22.0	22.7	23.6	23.7	23.9	23.3	22.9	22.6

条件：利率 2.0%、満括基金の積立不足額に対し積み戻しを行わない場合

H28以降の試算の前提条件

区 分	内 容	
歳出	人件費	・職員数変動、定期昇給、退職手当等を反映し推計
	投資的経費	・公共（直轄）は新幹線負担金分の増減、過年度償還分の減のみを反映し推計（新幹線負担金分には、一定条件設定のもと新函館・札幌間の負担額を反映） ・他の要素はH27と同額
	道債償還費	・H28以降の利率は、2.0%（10年債）で推計 ・臨時財政対策債はH28以降も年1,600億円の発行が続くものとして推計
	義務的経費	・保健福祉関係義務費は高齢化の進展等による医療費の増等を踏まえ、年100億円増で推計 ・その他義務費は共済住宅資金年賦金、知事・道議会議員選挙費の増減を反映し推計
	その他歳出	・H27と同額
歳入	道税・交付税等	・臨時財政対策債の償還に伴う交付税算入額の増分を反映し推計 ・H29以降、地方交付税の減額精算の終了を反映し推計
	その他歳入	・H28まで地方交付税の減額精算見合いとして減債基金から繰入するものとして推計

H28以降は、社会保障の充実に係る経費をH27と同額と見込み、消費税率10%引上げに伴う影響を8%影響額から機械的に算出した額を反映し、収支不足額に影響がないものとして推計。

参考資料2 道財政の健全化に向けたこれまでの取組

- 平成9年9月 「財政健全化推進方策」策定
- 平成11年4月 「財政非常事態宣言」
- 「 11月 「財政の中期試算と今後の対処方針」策定
- 平成13年9月 「道財政の展望」策定
- 平成16年8月 「道財政立て直しプラン」策定
- 平成18年2月 「新たな行財政改革の取組み」策定
- 平成20年2月 「新たな行財政改革の取組み」(改訂版)策定
- 平成24年3月 「『新たな行財政改革の取組み』(改訂版)後半期(H24~26)の取組み」策定

区 分		取 組 の 概 要	
歳 出 削 減	人件費の抑制	職員数適正化計画による職員数削減	10 ~ 14 ・ 知事部局職員の職員数 5 % 15 ~ 24 ・ 知事部局職員の職員数 15 % 17 ~ 26 ・ 知事部局職員の職員数 35 % 17 ~ 26 ・ 教育庁事務局の職員数 15 %
		給料の縮減	15 ~ 17 ・ 1.7 % 18 ~ 19 ・ 10 % 20 ~ 23 ・ 管理職員 9 %、その他の職員 7.5 % 24 ~ 25 ・ 課長相当職以上の管理職員 9 % ・ 主幹相当職の管理職員 ²⁴ 9 %、 ²⁵ 8.7 % ・ 下記以外の一般職員 ²⁴ 4.8%、 ²⁵ 4.5 % ・ 30歳以下の一般職員 4 % 26 ~ 27 ・ 課長相当職以上の管理職員 8 % ・ 主幹相当職の管理職員 7.4 % ・ 下記以外の一般職員 2.9 % ・ 30歳以下の一般職員 2 %
	一般職	管理職手当の縮減	11 ~ 17 ・ 5 % 18 ~ 19 ・ 20 % 20 ~ 23 ・ 20 % 24 ~ 25 ・ 20 % 26 ~ 27 ・ 課長相当職以上の管理職員 10 % ・ 主幹相当職の管理職員 8 %
		期末・勤勉手当の縮減	11 ・ 5 % 12 ~ 14 ・ 管理職手当16%以上の職員 10%、その他の職員 7.5 % 18 ~ 19 ・ 算出基礎額から役職段階別加算額を除外、特定の管理職員は更に支給額を 5 % 20 ~ 23 ・ 算出基礎額から役職段階別加算額の1 / 3相当額を減額 24 ~ 25 ・ 管理職員は算出基礎額から役職段階別加算額の1 / 3相当額を減額、一般職員は1 / 4相当額を減額
	特別職	退職手当の支給水準の引き下げ	25 ~ ・ 退職手当の調整率(104/100)の段階的引き下げ 25 98/100 26 92/100 27 ~ 87/100
		給料の縮減	11 ・ 知事・副知事・出納長 5 %、その他の常勤の特別職 3 % 12 ~ 17 ・ 知事・副知事・出納長 10%、その他の常勤の特別職 5 % 18 ~ 19 ・ 知事 25%、副知事 20%、その他の常勤の特別職 15 % 20 ~ 23 ・ 知事 25%、副知事 20%、教育長 15%、 その他の常勤の特別職 10 % 24 ~ 25 ・ 知事 25%、副知事 20%、教育長 15%、 その他の常勤の特別職 10 % 26 ~ 27 ・ 知事 25%、副知事 20%、教育長 15%、 その他の常勤の特別職 10 %
		期末手当の縮減	11 ・ 知事・副知事・出納長 10%、その他の常勤の特別職 8 % 12 ~ 14 ・ 知事・副知事・出納長 20%、その他の常勤の特別職 15 % 15 ~ 17 ・ 知事・副知事・出納長 15%、その他の常勤の特別職 10 % 18 ~ 19 ・ 知事 25%、副知事 20%、その他の常勤の特別職 18 % 20 ~ 23 ・ 知事 25%、副知事 20%、教育長 18%、 その他の常勤の特別職 15 % 24 ~ 25 ・ 知事 25%、副知事 20%、教育長 18%、 その他の常勤の特別職 15 %
		退職手当の縮減	18 ~ 19 ・ 10 % 20 ~ 23 ・ 10 % 24 ・ 10 %
		退職手当の支給水準の引き下げ	25 ~ ・ 15 %

区 分		取 組 の 概 要
歳 出 削 減	投資単独事業 の抑制	18～19 特別対策事業、公共関連単独事業の大幅な削減 20～25 20は9%程度、21～25は7%程度、 26～27 25規模（一般財源ベース）を継続
	特別対策事業 公共関連単独事業 施設等建設工事費	15～ 施設整備方針に基づき、施設の改築を耐用年数満了まで延期 17～19 工事着工、設計着手は原則繰り延べ 20～25 原則、規模（一般財源ベース）を継続 26～27 原則、規模（一般財源ベース）を継続
	一般施策事業の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> ・政策評価による事業の見直し ・関与団体の見直し（団体数 ピーク時 201 25 101） ・奨励的補助金、団体補助金、上置補助金等の縮減 ・指定管理者制度の導入 ・特別会計繰出金の縮減 など
歳 入 確 保	道 税 収 入 の 確 保	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車税に係る積雪軽減措置の廃止及びキャンピングカーの税率区分の創設 ・自動車税（バス・トラック）の減免措置の廃止（～ 増収額9億円程度） ・「道税確保対策本部」の設置による個人道民税、自動車税の徴収強化
	使 用 料 ・ 手 数 料 の 見 直 し	<ul style="list-style-type: none"> ・住民間の公平・均衡を図る観点から、フルコスト計算に基づく原価を踏まえた料金改定を実施（²⁴ 料金増分1億円程度）
	財 産 収 入 の 確 保	<ul style="list-style-type: none"> ・土地や建物などの遊休資産や株式の売却処分による収入の確保 ・道有資産の有効活用（ネーミングライツ、庁舎等への広告掲載など）

参考資料 3 用語解説

- * 1 地方独立行政法人
住民の生活、地域、社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施されることが必要な事務・事業であって、地方公共団体が自ら主体となって直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体に委ねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるものと地方公共団体が認めるものを効率的かつ効果的に行わせることを目的として、地方公共団体が設立する法人のこと。
- * 2 附属機関
直接住民を対象とした執行権を有せず、執行機関の要請により、その行政執行のための必要な資料の提供等、いわば行政執行の前提としての必要な調停・審査・審議又は調査等を行うことを職務とする機関のこと。
- * 3 包括連携協定
民間企業等からの提案に基づき、複数の政策分野にわたって道と包括的かつ継続的に協力関係を構築するために締結する連携・協力に関する協定。協定を締結した民間企業等と具体的な事業展開の協議を行い、順次事業を実施する。
- * 4 P D C A サイクル
計画（Plan）を実行（Do）し、その結果を客観的に評価（Check）することにより改善（Action）に結びつけ、その結果を次の計画に活かすというプロセスで、民間企業において製品の品質向上や、経費削減などを検討する際に広く用いられている。
- * 5 フルコスト評価
事業を実施する際の人件費や、施設整備に伴う維持管理費、減価償却費など、事業のコスト情報を可視化することにより、費用対効果を踏まえて実施する政策評価。
- * 6 ファシリティマネジメント
企業等が保有する全ての施設（ファシリティ）を、経営的視点から、総合的に企画・管理・活用する経営管理活動（マネジメント）のことで、施設の長寿命化等による施設設備投資の最少化（いわゆるストックマネジメント）、光熱費、維持補修費等の施設管理運営費の最少化、過剰・遊休等の排除といった施設の効用の最大化が目的で、民間企業において導入が進んでいる。
- * 7 I C T
Information and Communication Technology の略。情報通信技術を表す言葉。
- * 8 電子調達
工事や物品の調達業務を電子化し、入札情報の公開や入札手続きをインターネットを利用して提供するサービスのこと。
- * 9 事務改善に関するガイドライン
事務の簡素化・効率化に向けて、職員が日常業務の中で行うべき基本的な改善の取組みを示した方針。
- * 10 北海道ファシリティマネジメント導入基本方針
道におけるファシリティマネジメントの導入に向け、全庁的な合意と共通認識の下、ファシリティマネジメントを効果的に進めることを目的として、基本的な考え方や取り組むべき具体的な方策を明らかにした基本方針。（平成18年3月策定）
- * 11 指定管理者制度
公の施設の管理について、従来の管理団体が地方公共団体の出資法人等に限られていた管理委託制度に代わり、議会の議決を経て指定される「指定管理者」が管理を代行する制度のこと。
- * 12 北海道市場化テスト
公共サービスの質の維持向上と行政運営の効率化を図るとともに、地域経済活性化につなげていくことを目的として、官と民との役割分担の明確化と協働推進の視点に立って、民間提案に基づいて道の業務を見直し、業務の民間開放を推進する制度のこと。
- * 13 E S C O 事業
Energy Service Company の略。民間の企業活動として、事業者が顧客に省エネルギーサービスを包括的に提供するビジネスのこと。E S C O 事業者は、省エネルギー診断、設計・施工、運転・維持管理、資金調達などに係る全てのサービスを提供することが一般的。
- * 14 道組織の見直し方針
道を取り巻く状況や課題に的確に対応するために、民間や国・市町村との適切な役割分担や、道が担うべきコア業務の効率的な執行の観点から策定した方針。（平成21年3月策定）

- * 15 関与団体見直し計画
関与団体の一層の自立化を促すために、団体への財政的・人的関与の縮減という観点から策定した計画。(平成18年2月策定)
- * 16 北海道病院事業改革プラン、新・北海道病院事業改革プラン
医療を取り巻く環境や地域ニーズ等の変化に対応するために、必要な医療機能の確保や効率的な経営という観点から策定したプラン。(北海道病院事業改革プラン：平成20年3月策定、新・北海道病院事業改革プラン：平成25年3月策定)
- * 17 北海道競馬改革ビジョン
ホッカイドウ競馬の「赤字脱却＝単年度収支均衡」を早期に実現させていくために、「産地に立脚する」という優位性の最大限発揮という観点などから策定したビジョン。(平成20年3月策定)
- * 18 北海道競馬推進プラン
地方競馬を取り巻く厳しい環境を踏まえ、ホッカイドウ競馬を将来にわたって安定的に継続していくために、収益構造の安定、産地競馬としての機能の更なる強化、競馬場を活用した地域振興という観点から策定された計画。(平成23年3月策定)
- * 19 職員数適正化計画
持続可能な行財政構造の確立を図るために、「道民のために働くコンパクトな道庁」の構築という観点から策定した計画。(平成18年2月策定、平成21年3月改定)
- * 20 新・北海道職員人材育成推進計画
「道民のために働く道庁」の構築を図るために、地域主権を踏まえた行政課題への的確な対応や、高い倫理観と使命感を持った職員育成という観点から策定した計画。(平成21年3月策定)
- * 21 プロポーザル型政策形成事業
複雑化・輻輳化する行政課題への対応と道全体の政策開発能力の向上を図るため、職員から庁内横断的な政策課題に関する企画提案を募集・選定し、磨き上げ、職員の柔軟な発想力や行動力を活かした実効ある政策開発を行う事業。
- * 22 赤レンガ・チャレンジ事業
道が有する人材や施設など「資産」や情報ネットワークといった「機能」の有効活用によって、特別な予算措置を行うことなく、様々な行政課題の解決や道民サービスの向上を図ろうとする取り組み。
- * 23 北海道戦略広報基本方針
北海道全体の活性化を図るため、社会経済環境の変化に的確に対応しながら、道民、企業、NPOなどの理解と協働のもと、より効果的かつ効率的に広報を展開することを目的として策定した方針。(平成26年4月策定予定)
- * 24 情報システム全体最適化の取組方針
情報システムの統合・効率化を進め、道全体のIT関連経費の縮減を図りつつ、セキュリティの向上や技術進歩などに対応した情報システムの着実な整備・更新を行っていくことを目的に、道全体として情報システムが最適なものとなる状態を目指すための具体的な取組内容を明らかにした基本方針。(平成24年12月策定)
- * 25 PFI
Private Finance Initiative の略。公共施設などの設計、建設、維持管理及び運営に民間資金やノウハウを活用し、効率的で質の高い公共サービスの提供を図る事業手法のこと。
- * 26 関与団体の適正化方針
関与団体のより一層の適正で健全な運営と自立化を推進するため、道として必要な指導方針や点検、現地調査といった道が取り組むべき事項を定めた方針。(平成26年3月策定)