
行財政運営の基本方針

(2021～2025)

令和3年(2021年)3月
北 海 道

目次

I 現状と課題 P 1

第1 本道の現状と課題

第2 課題に対する認識

II 策定の目的 P 3

第1 方針策定の目的

第2 推進期間

第3 位置付け

III 今後の取組 P 5

第1 取組項目

第2 組織運営

第3 資産管理

第4 財政運営

第5 取組項目の推進方策

I 現状と課題

第1 本道の現状と課題

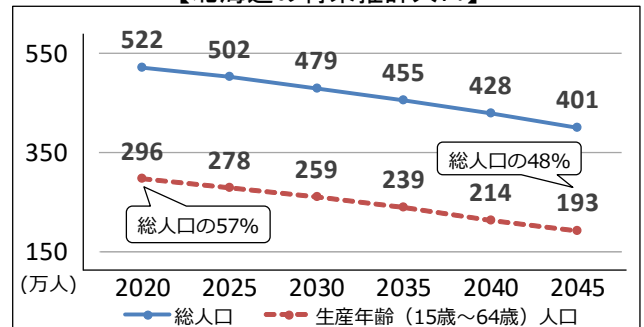
1 人口減少と高齢化の進行等

本道の人口は、全国より約10年早い1997年の約570万人をピークに、減少局面に入り、以降、全国を上回るスピードで人口減少と高齢化が進行しています。

人口減少と高齢化の進行とともに、生産年齢人口の減少も進行しており、幅広い分野での労働力不足が見込まれるなど、行財政を取り巻く環境は更に厳しくなることが懸念されます。

また、本道は、日本海溝・千島海溝周辺の地震等が高い確率で発生することが見込まれているほか、全国的にも甚大な風水害等の頻発など、災害リスクが高まっており、業務の継続や被災市町村への支援といった対応が必要となっています。

【北海道の将来推計人口】



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成30年推計)」をもとに作成

2 新型コロナウイルス感染症の影響の長期化

今般の新型コロナウイルス感染症は、世界規模で拡大し、その影響は、人々の生命や生活のみならず、経済、社会、更には人々の行動、意識、価値観にまで多方面に波及しており、本道においても、この感染症により多くの尊い命が失われ、社会経済にも甚大な影響が生じるなど、未曾有の危機に直面し、今もなお厳しい状況が続いています。

こうした感染拡大のリスクに対応して、テレワーク、オンラインでの面会、ウェブ会議などのデジタル技術の活用が広がり、大きな効果を発揮したことは、デジタル技術の可能性について再認識させるとともに、行政分野を中心とした社会実装の遅れを明らかにしました。

このような感染症のリスクにも的確に対応し、持続可能な行政サービスを提供するためには、いわゆる「行政のデジタル化」を進めるなど、感染症リスクに適応していく必要があります。

【新型コロナウイルスの感染状況】

(R3.2.1現在)

区分	陽性者数	死亡者数
世界 (15時現在)	102,963,782人	2,227,869人
日本	389,518人	5,722人
北海道	17,521人	607人

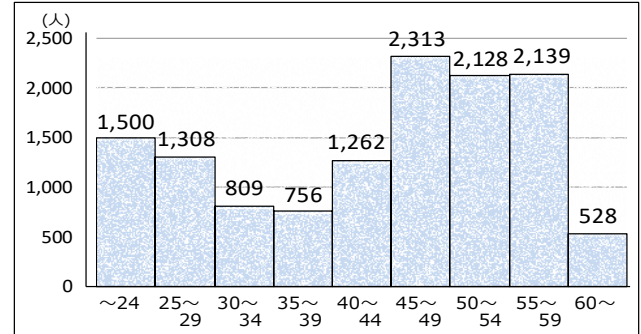
出典：厚生労働省ホームページ及び北海道オープンデータを利用

3 道の行財政運営上の課題

道財政は、新型コロナウイルス感染症の影響による道税収入の大幅な減少などにより、これまで着実に縮小してきた収支不足額は令和3年度(2021年度)に一転拡大し、令和4年度(2022年度)以降も引き続き収支不足が生じる厳しい見通しにあります。

また、組織体制の面では、過去の新規採用の抑制によって、30代の中堅層の職員が少なくなっており、将来的な管理職の担い手不足やベテラン職員の大量退職による職場における技術、ノウハウの円滑な継承などへの影響が懸念されます。

【年齢階層別職員数及び職員構成】



出典:北海道職員の人事統計資料(R2.4.1現在)をもとに作成

第2 課題に対する認識

本道がこうした現状にある中、国においても、骨太方針2020^{※1}や政府経済見通し^{※2}に基づいて、デジタル・ガバメントの加速化といったウィズコロナでの経済・財政一体改革を推進しながら、ポストコロナの新しい未来の実現を目指すこととしており、道として今後は、ウィズコロナ、ポストコロナにも対応した行政サービスを提供し続けていく必要があります。また、更なる将来を見据えると、人口減少・高齢化の進行とともに、生産年齢人口の減少により労働力不足などが想定されるほか、行政ニーズは高度化、多様化していくことが見込まれることから、これらを見据えて、働き方改革や組織体制の変革などの「備え」を進める必要があります。

特に、新型コロナウイルス感染症への対応は喫緊の課題であり、感染拡大防止と社会経済活動との両立という現下の危機克服への対応はもとより、国を挙げてのデジタル化などの動きを踏まえ、人と人との接触機会を減らした上で業務を継続するといった「新しい働き方」への対応や「新北海道スタイル」^{※3}の実践などに的確に取り組む必要があります。

更に、こうした取り巻く環境の変化を、道庁の常識や固定概念を変える「組織風土改革の好機」として捉え、引き続き、限られた行財政資源を最大限活用し、市町村や民間企業等との連携のもと、これまで取り組んできた人口減少問題のほか、新たに「北海道Society5.0」や「ゼロカーボン北海道」の実現といったポストコロナの北海道を見据えた中長期的な道政課題に着実に取り組んでいくことに加え、当面の新型コロナウイルス感染症の対策や感染症の拡大で顕在化した行政のデジタル化の遅れにも対応するため、職員一人ひとりの「個」の力を高め、道庁の「総合力」を発揮していく必要があります。

※1 骨太方針2020 : 経済財政運営と改革の基本方針2020 (令和2年7月17日閣議決定)

※2 政府経済見通し : 令和3年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度 (令和3年1月18日閣議決定)

※3 新北海道スタイル: 新型コロナウイルスとの闘いが長期化している中、国が示した「新しい生活様式」の北海道内での実践に向けた、新しいライフスタイルやビジネススタイル

Ⅱ 策定の目的

第1 方針策定の目的

前述のとおり、今後、様々な道政課題に着実に取り組んでいくためには、職員一人ひとりの「個」の力を高め、道庁の「総合力」を発揮していく必要があります。

このため、今後の行財政運営においては、「Smart道庁の取組」を通じて、ICTも活用した業務改革と働き方改革を一層推進し、職員が持てる能力を最大限に発揮できる環境をつくり、道庁の組織活力を向上させ、道民サービスや政策の質の向上に繋げていくとともに、政策評価を通じた施策・事務事業の一層の精査や取捨選択など、不断の見直しを徹底し、中長期的な視点のもと、機動的で持続可能な組織体制の構築や財政の健全化に取り組むこととし、こうした行財政運営を行うため、本基本方針を定めるものです。

具体的には、
組織運営に関して

職員の意欲や能力の向上をどのように図り、機動的な組織体制の構築などをどのように進めていくか

資産管理に関して

保有する資産をどのように有効活用していくか
財政運営に関して

財政の健全化に向けてどのように進めていくか

などについて、一体的に示すものです。

<推進イメージ>



【Smart道庁の取組】

<3つの改革>

- ・ **業務改革** = 仕事の仕方を変える
- ・ **働き方改革** = 勤務環境を変える
- ・ **組織風土改革** = 庁内の常識や固定概念を変える

<3つの柱>

- ・ **業務の効率化・省力化、職員はコア業務※に集中**
- ・ **時間・空間に制約されない多様で柔軟な働き方**
- ・ **健康で生き生き働ける職場環境**

<取組のねらい>

環境整備と意識・行動の変革のサイクルを繰り返すことで、組織活力の向上と道民サービスの質の向上に繋げていくもの

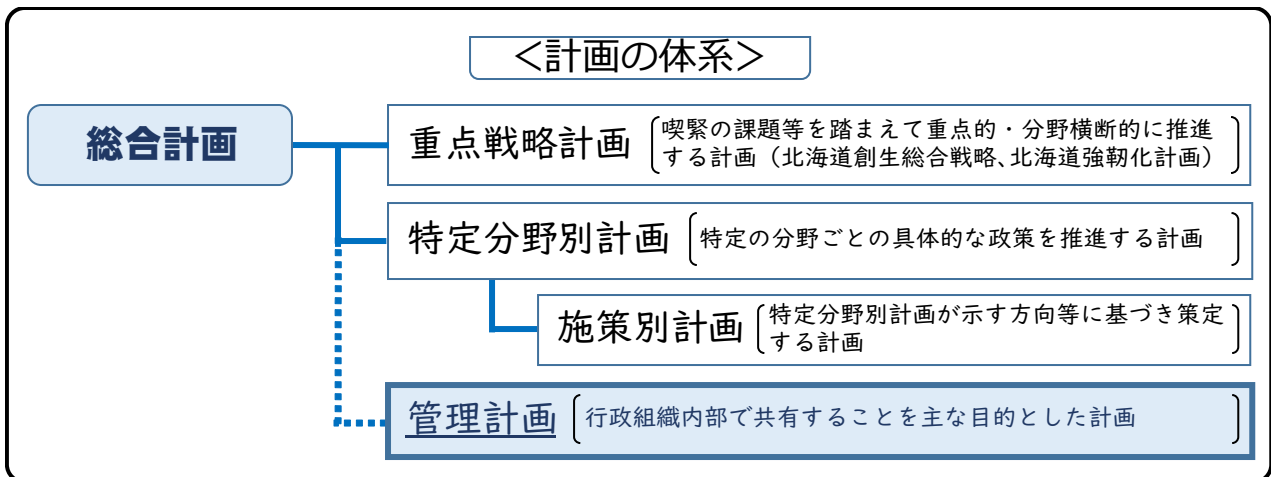
※コア業務＝地域や道民ニーズへの対応等に直接繋がる業務・政策立案や意思決定に直結する業務

第2 推進期間

令和3年度(2021年度)から令和7年度(2025年度)までの5年間を推進期間とします。

第3 位置付け

本方針は、総合計画の体系において、管理計画に位置付けられます。



Ⅲ 今後の取組

第1 取組項目

前述の組織運営、資産管理、財政運営の3分野における取り組むべき内容を、次のとおり「取組項目」として示すとともに、それぞれの具体的な取組について、新型コロナウイルス感染症への対応として先行して取り組むべき事項にあっては、継続的に取り組む事項と区分して示し、明確化を図ります。

分野	取組項目
組織運営	<p>◎「Smart道庁の取組」の一層の推進</p> <ol style="list-style-type: none">1 職員の力を最大限に引き出す組織体制の構築2 職員の力を最大限に引き出す人材育成の推進3 職員の力を最大限に引き出す働く環境づくり4 道政への信頼性の確保・向上に向けた取組の推進5 行政サービスのデジタル化の推進 <p>＜先行して取り組むべき事項＞</p> <ul style="list-style-type: none">○行政手続の押印等の見直し(道庁内部の手続を含む)○行政手続のオンライン化○テレワークやウェブ会議が実施可能な環境整備
資産管理	<ol style="list-style-type: none">1 庁舎等のストックマネジメントの取組推進2 道有資産の有効活用 <p>＜先行して取り組むべき事項＞</p> <ul style="list-style-type: none">○庁舎等の徹底した感染防止対策
財政運営	<ol style="list-style-type: none">1 財政調整基金の確保2 実質公債費比率の改善 <p>＜先行して取り組むべき事項＞</p> <ul style="list-style-type: none">○北海道スタイルの実践等に伴う施策や事務的経費の見直し

第2 組織運営

1 取組の必要性

道では、過去に行った新規採用の抑制などにより、中堅層の職員の不足といった職員の年齢構成等に歪みが生じており、職場における技術、ノウハウの円滑な継承や、若手職員の人材育成などの懸念があることに加え、高齢者の就業促進等の観点から、国において定年年齢の段階的な引き上げが検討されており、行政としての機能を低下させないよう「採用」から「退職」まで一貫した人材育成と人事管理を行いながら、適切な事務執行を確保し、道政への信頼性を向上していく必要があります。

さらに、人口減少に伴う労働力不足など、社会情勢の変化に対応しながら、道行政を推進していくためには、道庁で働く全ての職員が健康で、意欲を持って働くことができる職場づくりと社会情勢の変化に迅速に対応できる機動的な組織体制の構築を進めていくとともに、今般、新型コロナウイルス感染症への対応で顕在化した行政のデジタル化などの課題にも対応していく必要があります。

2 取組項目

◎「Smart道庁の取組」の一層の推進

今後の組織運営にあたっては、職員の「個」の力を高めつつ、それぞれの力を結集し、道庁の「総合力」を発揮していくことが必要なことから、「Smart道庁の取組」により、職員一人ひとりの理解と共感のもと、業務効率化や省力化により生み出した時間をコア業務に集中させていくとともに、職員の働き方改革を進めながら、環境整備と意識・行動の変革のサイクルを生み出していけるよう、全庁一丸となって一層の推進を図りつつ、次の項目に取り組んでいきます。

1 職員の力を最大限に引き出す組織体制の構築

○機動的で弾力的な組織運営の推進

政策評価と連動したスクラップ・アンド・ビルドによる不断の見直しはもとより、業務の効率化や省力化を適切に反映させるとともに、大規模自然災害や新型コロナウイルス感染症への対応のほか、「北海道Society5.0」や「ゼロカーボン北海道」の実現といった道政を取り巻くその時々々の行政課題に適切に対応できるよう、機動的かつ弾力的な組織運営を推進します。

○効果的に政策を推進する組織体制の構築

限られた人員で、社会経済情勢の変化に的確に対応し、将来にわたって質の高い行政サービスを提供していくためには、道庁の「総合力」を発揮することができ体制を構築していくことが必要であり、そのため中期的な視点で、段階的に職位構成のリバランス（見直し）を行うほか、縦割りの組織運営を見直すなど、重要政策を総合的・一体的に展開することができる組織体制を構築していきます。

また、テレワークや行政のデジタル化の推進による影響を踏まえながら、組織体制の構築や組織運営を行っていく必要があります。

2 職員の力を最大限に引き出す人材育成

○意欲と能力にあふれる人材の確保

人口減少に伴う労働力不足が見込まれる中、職員が健康で意欲を持って、生き生きと働くことができる魅力ある職場づくりを進め、意欲あふれる人材確保と定着を目指すとともに、今後も、退職者の動向を踏まえた計画的な職員採用を行っていきます。

また、職員一人ひとりが目標を持って取り組むとともに、その意欲や能力を最大限引き出し、組織力の底上げを図るため、若手職員の早期育成、女性職員の活躍推進のほか、定年年齢の段階的な引き上げを見据えた高齢期職員の能力の発揮に向けた取組を進めます。

○職員の資質・能力の向上

職員の意欲に応じて特定の行政分野で多様な経験を積ませる専門人材育成型人事を進めるとともに、人事評価制度を適切に運用することにより、職員の能力や実績を適正に評価して適材適所の人員配置を行うほか、幹部職員の計画的養成を行うため、職員の意欲や能力、適性などを見極めながら、複数の行政分野を積極的に経験させるなど、職員が意欲と問題意識を持ち、自己の能力開発等に取り組み、更なる資質・能力向上が図られるよう人を育てる観点からの人事管理を推進します。

また、職員研修は、職員一人ひとりの成長を促し、職員の専門性や実践力の向上だけでなく、職員の意欲向上に伴い、組織の活性化も期待できることから、職員の研修ニーズを把握するとともに、オンライン研修の導入など多様な研修内容の充実を図ります。

3 職員の力を最大限に引き出す働く環境づくり

○ワークライフバランスの推進

職員のワークライフバランス（仕事と生活の調和）を確立するため、業務改革や働き方の見直しを推進し、時間外勤務の縮減、年休等の取得を促進するとともに、仕事と子育てや介護などとの両立の支援を図ります。

○多様で柔軟な働き方の推進

職員がライフステージの変化に合わせて活躍できるよう、テレワークや勤務時間の弾力的な設定など、時間や場所にとらわれない働き方を推進し、子育てや介護、障がいなど、様々な状況にある職員の誰もがその能力を発揮できる環境づくりを進めます。

○北海道スタイルの実践

新型コロナウイルス感染症の感染拡大のリスクに対して、テレワーク、ウェブ会議といったICTの利活用が、社会経済活動の継続に大きな効果を発揮したところであり、今後、デジタル技術の活用が一層進むことが見込まれることから、こうした技術を活用し、人と人の接触機会を減らす取組を進めるなど、「北海道スタイル」を率先して実践します。

4 道政への信頼性の確保・向上に向けた取組の推進

○適正な事務執行に向けた取組（内部統制制度の実施）

財務に関する事務等を適正に執行するため、地方自治法により制度化された適正な事務執行に向けた取組（内部統制制度）について、評価と改善に取り組みます。

○公文書の適切な管理

効率的な行政運営と道民への説明責任に資するよう、経緯も含めた意思決定に至る過程や事務・事業の実績を合理的に跡付け、又は検証することができるよう、適切に公文書を作成し保存するなど文書管理の徹底を図ります。

○信頼性確保に向けた職員の意識醸成

職場内において、職員の資質・能力の向上を図り、モチベーションの向上による業務改善等への意識を高めるなど、職場の活性化を図るため、職場研修の実施を徹底します。

5 行政サービスのデジタル化の推進

○ICTの積極的な利活用の推進

感染症や大規模な自然災害等のリスクにも的確に対応し、持続可能な行政サービスを提供するため、今後は、業務の効率化・省力化に向けたAI（人工知能）やRPA（パソコンのマウスやキーボードの操作のソフトウェアによる自動化）といったICTの積極的な利活用を推進するとともに、情報セキュリティ対策と利便性を最適な形で両立させる取組を推進することにより、情報システムの質の更なる向上を図ります。

○オープンデータ化とEBPMの推進

道が保有する情報は道民の共有の財産であるという認識の下、オープンデータ化を推進するとともに、限られた行財政資源の下、より実効性の高い施策展開を図っていくためには、政策の立案や点検、見直しにあたり、これまで以上に根拠や客観的なデータなどを重視し、政策とその効果の検証を充実させていく必要があると考えることから、こうしたエビデンスに基づく政策展開（EBPM）を推進するため、庁内で保有するデータの整理や情報の共有を進めます。

<先行して取り組むべき事項>

- 行政手続の押印・書面規制・対面規制の見直しに早急に取り組みます。
（道庁内部の手続を含む）
- 併せて、行政手続のオンライン化に取り組みます。
- 職員のテレワークやウェブ会議が実施可能な環境整備を着実に進めるとともに、円滑な導入が図られるよう取り組みます。

第3 資産管理

1 取組の必要性

道が保有する全ての財産について、「施設経営」の視点に立ち、歳出の削減・効率化や歳入確保を図るため、庁舎等のストックマネジメントや、道有資産の有効活用に、引き続き、取り組む必要があります。

2 取組項目

1 庁舎等のストックマネジメントの取組推進

庁舎等の建築物については、ライフサイクルコストの削減を図るため、建築物の安全性や機能性を確保するための必要な長寿命化改修や、適切な保全を実施するなど、ストックマネジメントの取組を推進します。

加えて、建物の老朽化が進行し、今後の更新等が課題となっていることから、中長期的な視点で、既存庁舎の活用など効果的・効率的な庁舎の有効活用について検討を進めます。

また、改築や大規模改修等にあたっては、「北海道PPP／PFI手法導入優先検討規程」に基づき、民間資金や経営能力、技術力の活用など、民間活力の導入について検討を進めます。

2 道有資産の有効活用

道有資産を活用した歳入確保や維持管理費の削減などにも資するため、道が保有する未利用地等の売却や貸付の利活用を促進するほか、定期借地権を活用するなど、更なる道有資産の有効活用に取り組むとともに、今後とも建築物のネーミングライツや広告掲載による財産の利活用などにも取り組みます。

また、テレワークやウェブ会議など、ICTを活用した多様で柔軟な働き方も踏まえながら、執務スペースの適正化などを進めるとともに、スペースの有効活用に繋がるデスク配置を行った上で、席を固定しないフリーアドレスの導入を図るなど、Smart道庁の取組によるオフィス改革を推進するほか、間仕切りを取り払うオープンスペース化や、共用スペースの見直しなど、スペースの有効活用に取り組みます。

<先行して取り組むべき事項>

○道の庁舎等において、率先して「新北海道スタイル」の取組を実践し、徹底した感染防止対策に取り組みます。

第4 財政運営

1 道財政の現状

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社会保障関係経費などの義務的経費が増加する一方で、道税や地方交付税が縮減するなど、未曾有の危機的な状況に陥ったため、これまで、徹底した行財政改革に取り組んできました。

その結果、収支不足額は平成18年度(2006年度)の2,150億円から約7分の1(令和2年度(2020年度)290億円)まで縮小し、上昇が見込まれていた実質公債費比率も、「行財政運営方針」^{※4}において掲げていた目標の水準で概ね推移するなど、道財政は着実に改善が図られてきたところです。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響による道税収入の大幅な減少などにより、令和3年度(2021年度)の収支不足額は一転拡大し、令和4年度(2022年度)以降、こうした感染症の影響は見通せない状況にあります。防災・減災、国土強靱化の推進に伴う道債償還費の増加などにより、引き続き、収支不足が生じる見通しにあり、また、実質公債費比率についても、令和8年度(2026年度)には過去最高となる24.3%に達すると試算されるなど、今後も厳しい財政運営を余儀なくされる状況が続く見通しに置かれています。

2 今後の取組の必要性

前述の「課題に対する認識」にあるとおり、感染拡大防止と社会経済活動の両立といった様々な道政課題には着実に取り組んでいかななくてはなりません。

そのため、厳しい道財政の現状を踏まえた、施策や事務事業のより一層徹底した精査や取捨選択など、歳出の削減・効率化に加え、道税等の収入確保や更なる道有資産の有効活用などに取り組むとともに、感染症の発生に伴う社会情勢の変化を捉え、従来の事業実施の手法にとらわれず、その必要性や内容、実施手法などをゼロベースで見直していく必要があります。

3 当面の財政運営の基本方針

これらを踏まえ、当面の財政運営にあたっては、次の項目に基づき、財政の健全化に向けた取組を進めます。

また、執行段階においても経費節減努力を一層促進しながら、追加財政需要に備えた財源の確保を図るなど、財務体質の改善に注力していきます。

(1) 当面の取組内容

区分	歳入に関する事項	歳出に関する事項
主な取組内容	○道税等の収入確保 ○使用料・手数料の適正な単価算定 ○道有資産の売却・貸付など、歳入確保に向けたあらゆる手法の検討	○施策の取捨選択や事務事業のスクラップ・アンド・ビルドの徹底 ○民間の資金やノウハウなどの積極的な活用による取組(官民連携)の推進 ○北海道スタイルの実践等に伴う事務的経費の見直し

※4 行財政運営方針：推進期間をH28～R2とする道の行財政運営に関する方針(平成28年3月策定)。行政サービスの質の維持向上と、道政上の課題への対応・規律ある財政運営との両立を図る。

(2) 令和3年度(2021年度)における収支対策の内容

「今後の行財政運営(次期方針)について【方向性】」※5で示したとおり、感染症の影響により、確度の高い収支見通しを策定することができない状況下において、複数年にわたる収支対策を設定することは困難であったことから、まずは、令和3年度(2021年度)予算に向けた暫定的な対策として、令和2年度(2020年度)と同様の収支対策に加え、コロナ禍における施策の見直しを通じた経費の節減にも取り組むこととしたところです。

なお、令和4年度(2022年度)以降については、感染症の状況やこれに伴う地域経済への影響、地方財政対策などの国の動向を踏まえ、改めて収支見通しの精査を行い、必要な対策について検討することとします。

区 分		内 容														
財政的 調 整	行政改革推進債	○行革効果の範囲内で発行※6														
	退職手当債	○発行可能額の範囲内で発行※7														
	調整債	○発行可能額の範囲内で発行※8														
	猶予特例債	○発行可能額の範囲内で発行※9														
歳 出 削 減 等	投 資 的 経 費	○補助事業費の縮減														
		<table border="1"> <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>R2年度対比▲1%程度</td> </tr> <tr> <td>国直轄事業負担金</td> <td>R2年度規模継続</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">投 資 的 事 業 費</td> <td>特 別 対 策 事 業 費</td> <td rowspan="3">R2年度規模継続</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> </tr> </tbody> </table>		区 分		内容(一般財源ベース)	公 共 事 業 費	補 助 事 業 費	R2年度対比▲1%程度	国直轄事業負担金	R2年度規模継続	投 資 的 事 業 費	特 別 対 策 事 業 費	R2年度規模継続	公 共 関 連 単 独 事 業 費	施 設 等 建 設 工 事 費
		区 分		内容(一般財源ベース)												
		公 共 事 業 費	補 助 事 業 費	R2年度対比▲1%程度												
			国直轄事業負担金	R2年度規模継続												
投 資 的 事 業 費	特 別 対 策 事 業 費	R2年度規模継続														
	公 共 関 連 単 独 事 業 費															
	施 設 等 建 設 工 事 費															
※投資的事業費：老朽化した施設・設備の適切な維持管理や計画的な更新・長寿命化、耐震改修、建設資材・労務単価の動向などにも配慮																
○北海道スタイルの実践等に伴う事務的経費の見直し																
そ の 他 歳 出	○これまでの取組実績を踏まえた事業の厳しい取捨選択や施策間連携・横断的事業の推進などによる歳出の削減・効率化															
	○北海道スタイルの実践等に伴う事務的経費の見直し															
歳 入 確 保	○道税・交付税等の確保努力、使用料・手数料の見直し、道有資産の有効活用(売却や貸付など)															

※5 今後の行財政運営(次期方針)について【方向性】

：本基本方針を策定するにあたり、取組の方向性を示したもの(令和2年11月策定)。

※6 行政改革推進債：一定の行政改革努力などにより、将来の財政負担の軽減が見込まれる額の範囲内において発行が認められる建設地方債。

※7 退職手当債：定年退職者等の退職手当の財源に充てるため、実際の退職手当が標準的な退職手当額を上回る額について発行が認められる地方債。

※8 調整債：令和2年度税制改正に伴う減収額の一定割合を補填するために発行できる特例地方債。

※9 猶予特例債：感染症の影響により納税が困難である事業者等に対する、徴収猶予に伴う、一時的な減収を埋めるため、発行が認められる特例地方債。

(3) 令和3年度(2021年度)の収支対策を踏まえた収支のローリング

[一般財源ベース]

(単位 億円)

区 分		R3見込 (R2当初時)a	R3当初 b	増減 b-a	主な内容
歳 出	人 件 費	4,710	4,750	40	退職手当増等
	投 資 的 経 費	520	510	▲ 10	公共事業費減
	道 債 償 還 費	3,660	3,640	▲ 20	金利減等
	義 務 的 経 費	7,180	6,840	▲ 340	
	保健福祉関係	3,470	3,470	0	
	そ の 他	3,710	3,370	▲ 340	地方消費税清算金減等
	そ の 他 歳 出	1,510	1,530	20	新型コロナウイルス感染症の影響増
計 A	17,580	17,270	▲ 310		
歳 入	道 税 ・ 交 付 税 等	14,060	14,030	▲ 30	道税減等
	そ の 他 歳 入	3,360	2,870	▲ 490	地方消費税清算金減等
	計 B	17,420	16,900	▲ 520	
収 支 不 足 額 (B - A) C		▲ 160	▲ 370	▲ 210	

収 支 対 策 D	財政的 調 整	行政改革 推 進 債	-	170	
		退職手当債	-	10	
		調 整 債	-	40	
	歳 出 削 減 等	投資的経費	-	10	
		その他歳出	-	20	
		歳入確保等	-	10	
要 調 整 額 C + D		-	▲ 110		

追加対策	前年度財源の活用等	110	財政調整基金取崩
------	-----------	-----	----------

4 財政健全化に向けた目標・財政課題の改善に向けた中長期的な取組

「財政健全化に向けた目標」及び「財政課題の改善に向けた中長期的な取組」については、これまでの取組結果はもとより、収支見通しの精査やその他の財政課題などを踏まえ、今後の対策と併せて検討します。

なお、厳しい道財政の現状を踏まえ、引き続き、財務体質の改善を図る必要があることから、次の項目については継続して取り組むことが重要です。

1 財政調整基金の確保

財政調整基金は、感染症対策のほか、災害時や緊急に実施することが必要な事業への対応といった予期しない歳出の増加や経済事情の変動等による大幅な歳入の減少など、不測の事態にも適切に対応できるよう、また、長期的視野に立った計画的な財政運営を行うため、年間を通じた執行残等の財源を活用するなどし、積立てていくことが必要です。

2 実質公債費比率の改善

実質公債費比率は、過去の景気対策時において多額の道債を発行したことにより、今後の道債償還費が増加する傾向にあることに加え、2,500億円を超える減債基金の積立留保額などの影響も重なり、全国の都道府県の中で最も高く、令和8年度(2026年度)には過去最高となる24.3%に達するなど、高い水準で推移していくことが見込まれることから、引き続き、比率の改善に取り組むことが必要です。

<先行して取り組むべき事項>

- 北海道スタイルの実践等に伴う施策や事務的経費の見直し

【参考資料1】道財政の中期展望（一般財源ベース）

区 分		← 計画期間 →					(単位 億円)				
		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
歳 出	人 件 費	4,750	4,650	4,640	4,600	4,510	4,450	4,470	4,390	4,350	4,280
	投資的経費	510	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	道債償還費	3,640	3,740	3,740	3,870	3,920	3,980	3,980	4,100	4,170	4,250
	臨時財政対策債	940	940	960	930	950	1,020	1,140	1,240	1,330	1,380
	その 他	2,700	2,800	2,780	2,940	2,970	2,960	2,840	2,860	2,840	2,870
	義務的経費	6,840	6,860	6,930	6,970	7,030	7,100	7,170	7,210	7,270	7,350
	保健福祉関係	3,470	3,530	3,590	3,650	3,710	3,770	3,830	3,890	3,950	4,010
	その 他	3,370	3,330	3,340	3,320	3,320	3,330	3,340	3,320	3,320	3,340
	その他歳出	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530
	計 A	17,270	17,280	17,340	17,470	17,490	17,560	17,650	17,730	17,820	17,910
歳 入	道税・交付税等	14,030	14,110	14,180	14,230	14,290	14,380	14,470	14,560	14,650	14,740
	その他歳入	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870
	計 B	16,900	16,980	17,050	17,100	17,160	17,250	17,340	17,430	17,520	17,610
収支不足額 B-A		▲ 370	▲ 300	▲ 290	▲ 370	▲ 330	▲ 310	▲ 310	▲ 300	▲ 300	▲ 300
収支 対策	財政的調整	220									
	歳出削減等	40	令和4年度(2022年度)以降については、感染症の状況や国の動向等を踏まえながら、改めて収支見通しの精査を行い、必要な対策について検討								
	基金取崩	110									

◇令和4年度(2022年度)以降の試算の前提条件

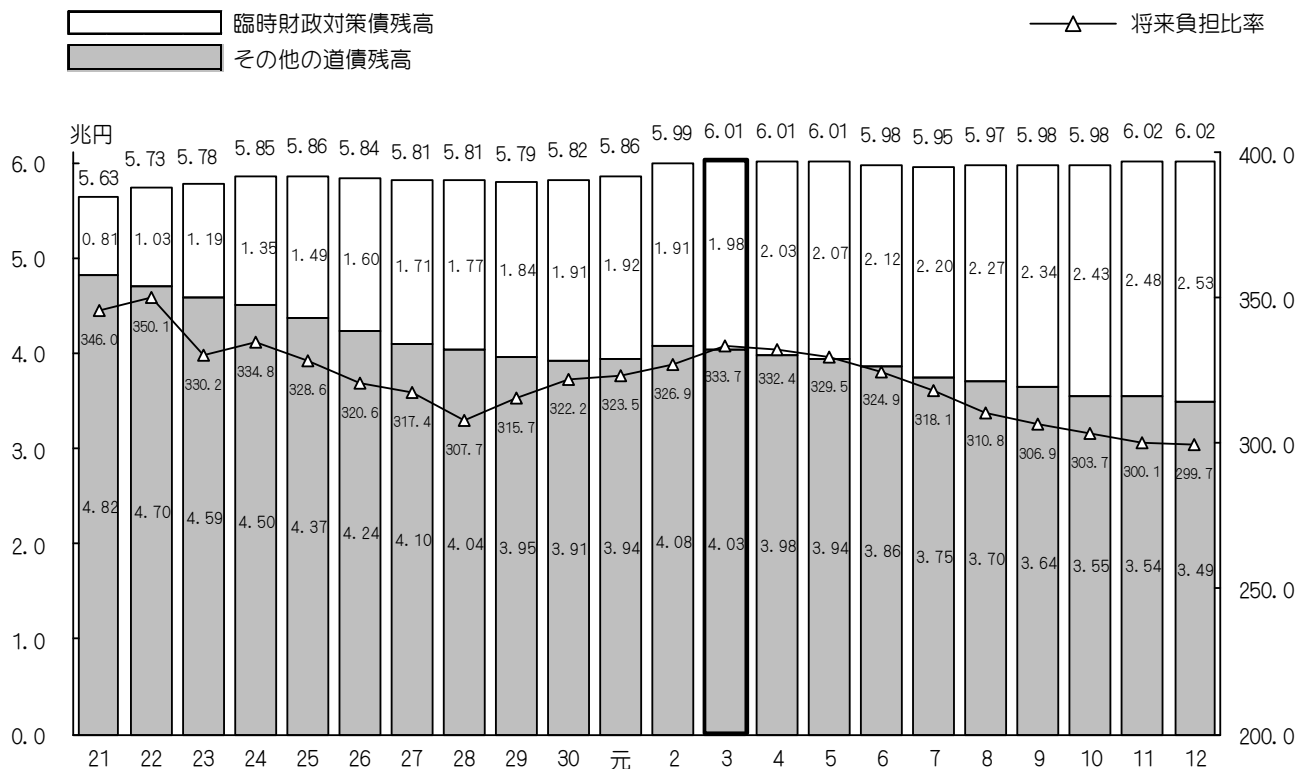
- 令和3年度(2021年度)の歳出削減の効果は、令和4年度(2022年度)以降の歳出に反映。
- 各費目毎の前提条件は以下のとおり。

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	○国直轄負担金（新幹線分、国営土地改良事業等過年度償還分）は増減見込を反映（新幹線分には、一定条件設定のもと新函館北斗－札幌間の負担額を推計） ○他の要素は前年度と同額程度として推計
	道債償還費	○利率は1.1%（10年債）で推計 ○臨時財政対策債は、R4以降も、R3と同規模（1,400億円）の発行が続くものとして推計
	義務的経費	○保健福祉関係は、高齢化の進行による医療費等の増により、年60億円程度の増と推計 ○その他は、知事・道議会議員選挙費などを反映し推計
	その他歳出	○前年度と同額程度として推計
歳 入	道税・交付税等	○国の名目経済成長率※を参考に道税収入を推計
	その他歳入	○前年度と同額程度として推計

※国の名目経済成長率については、「令和3年度予算の後年度歳出・歳入への影響試算(R3.1月財務省)」における名目経済成長率（複数試算のうち、「厳しい経済前提」での試算に用いている1.5%）を参考。

※中期展望は、策定時点で見込みうる条件を前提として機械的に推計しているものであるが、令和4年度(2022年度)以降の新型コロナウイルス感染症の影響を的確に見込むことは難しいことから、今後大きく変動する可能性がある。

○道債残高及び将来負担比率の推移



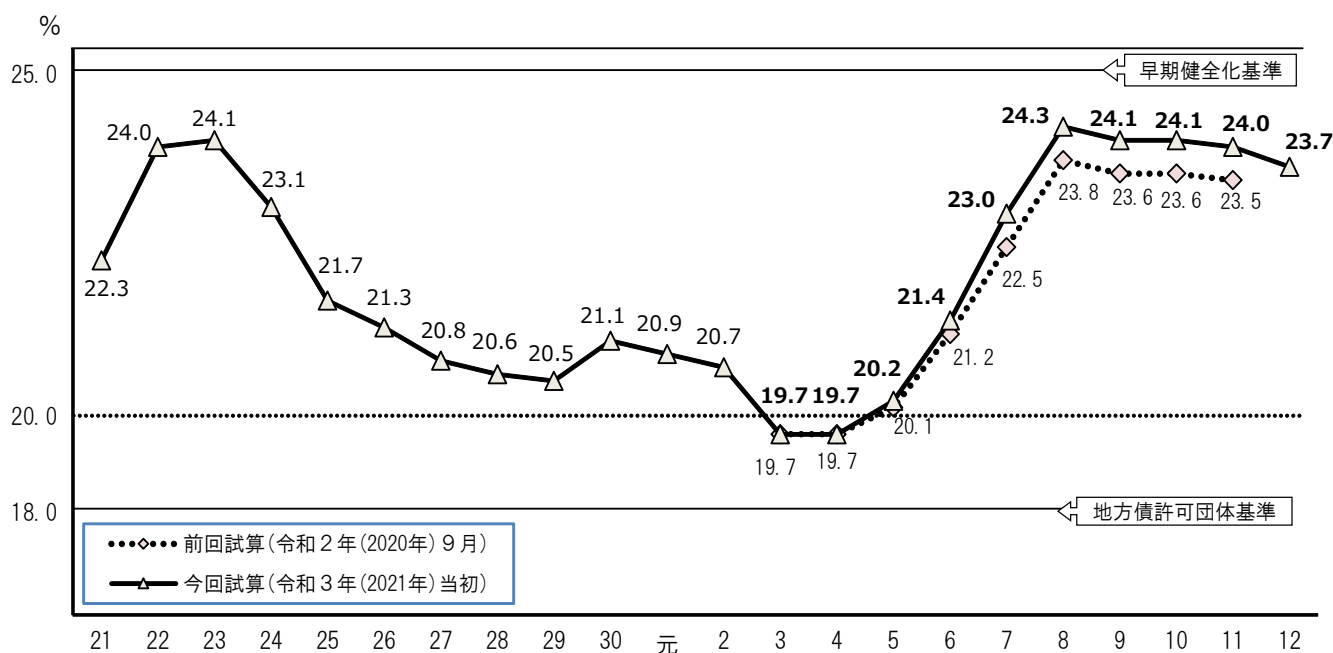
※道債残高は、H21～R元は決算の数値、R2以降はR3当初予算時点での年度末見込みの数値（百億円未満切捨て）。

※臨時財政対策債の残高には借換債分を含む。

※将来負担比率

- ・年 度：算定年度
- ・道債発行額等：R2は年間見込額、R3は当初予算額、R4以降は「道財政の中期展望」等に基づく。

○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：R2は年間見込額、R3は当初予算額、R4以降は「道財政の中期展望」等に基づく。

※発行金利：1.1%（10年債）

【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
- 平成26年3月 「当面(H26~27)の行財政改革の取組み」 策定
- 平成28年3月 「行財政運営方針」 策定
- 平成30年3月 「『行財政運営方針』後半期(H30~32(R2))の取組」 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%
			⑮~⑲	・知事部局職員の職員数▲15%
			⑳~㉓	・知事部局職員の職員数▲35%
			⑳~㉓	・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%
	㉖~㉗		・30歳以下の一般職員▲4%	
			・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%	
	㉘~㉙		・下記以外の一般職員▲2.9%	
		・30歳以下の一般職員▲2%		
	一般職	⑳~㉙	・課長相当職以上の管理職員▲7%	
		㉚	・主幹相当職の管理職員▲3%	
			・課長相当職以上の管理職員▲4%	
		㉛	・主幹相当職の管理職員▲1.5%	
			⑪~⑰	・▲5%
		⑱~⑲		・▲20%
	⑳~㉓		・課長相当職以上の管理職員▲10%	
		⑳~㉙		・主幹相当職の管理職員▲8%
	㉚	・課長相当職以上の管理職員▲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		
退職手当の支給水準の引き下げ	㉖~	・退職手当の調整率(104/100)の段階的引き下げ ㉖98/100 ㉗92/100 ㉘~87/100		
	㉙~	・退職手当の調整率(87/100)の引き下げ ㉙~83.7/100		
	特別職	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	
㉖~㉗				
	㉘~㉙			
別職	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		
退職手当の縮減	⑱~⑲	・▲10%		
	⑳~㉓			
	㉔			
	㉕~	・▲15%		
退職手当の支給水準の引き下げ	⑳~	・▲3.37%		
	㉙~			

※ 財政健全化の取組とは別に、行財政改革の推進に向けた知事等の決意と姿勢を明らかにするため、知事等の給料等の減額を実施(㉙~)

区 分		取 組 の 概 要		
歳 出 削 減	投資的 事業費 の抑制	特別対策事業費	⑬～⑰	特別対策事業費、公共関連単独事業費の大幅な削減
		公共関連単独事業費	⑳～㉔	⑳は▲９％程度、㉑～㉔は▲７％程度
			㉕～㉖	㉕規模（一般財源ベース）を継続
			㉗～㉘	㉗規模（一般財源ベース）を継続
			㉙～㉚	㉙規模（一般財源ベース）を継続
			㉛	㉚規模（一般財源ベース）を継続
	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	
		㉑～㉓	原則、⑲規模（一般財源ベース）を継続	
		㉔～㉖	原則、⑲規模（一般財源ベース）を継続	
		㉗～㉘	原則、㉗規模（一般財源ベース）を継続	
		㉙～㉚	原則、㉙規模（一般財源ベース）を継続	
		㉛	原則、㉚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⑩201→㉔88） ・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（⑰～⑲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 		
	財 産 収 入 の 確 保	<ul style="list-style-type: none"> ・未利用地（土地や建物など）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（自動販売機の設置場所の貸付、定期借地権の設定、庁舎等への広告掲載、ネーミングライツなど） 		
そ の 他	特定目的基金の運用等の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・基金を活用した事業について、長期・安定的な事業実施を図るため、②から予算措置により必要な事業費を確保し、繰替運用を解消（対象：7基金 348億円） 		

5 取組項目の推進方策

- 各取組項目については、下表に「推進方策」として掲げた方針や計画等に基づき推進していくほか、新型コロナウイルス感染症の状況・影響などにより見直しの必要が生じた場合は、速やかに見直します。
- また、取組事項ごとの推進状況について、毎年度取りまとめ、公表します。

(R2(2020)年3月現在)

分野	取組項目	取組事項		推進方策
組織運営	◎「Smart道庁の取組」の一層の推進	○「Smart道庁の取組」の一層の推進		・ Smart道庁のすすめ方
	1 職員の力を最大限に引き出す組織体制の構築	○機動的で弾力的な組織運営の推進		・ 人事施策に関する基本方針
		○効果的に政策を推進する組織体制の構築		
	2 職員の力を最大限に引き出す人材育成の推進	○意欲と能力にあふれる人材の確保		・ 人事施策に関する基本方針(再掲) ・ 北海道特定事業主行動計画 ・ 新・北海道職員等人材育成基本方針
		○職員の資質・能力の向上		
	3 職員の力を最大限に引き出す働く環境づくり	○ワークライフバランスの推進		・ 職員のワークライフバランスの推進に関する指針 ・ 北海道特定事業主行動計画(再掲) ・ 北海道職員に係る障がい者活躍推進計画 ・ 北海道新型コロナウイルス感染症対策要綱
		○多様で柔軟な働き方の推進		
		○新北海道スタイルの実践		
	4 道政への信頼性の確保・向上に向けた取組の推進	○適正な事務執行に向けた取組		・ 適正な事務執行に向けた取組に関する方針 ・ 職場研修実施要領
		○公文書の適切な管理		
○信頼性確保に向けた職員の意識醸成				
5 行政サービスのデジタル化の推進	○ICTの積極的な利活用の推進		・ Smart道庁のすすめ方(再掲) ・ 北海道情報セキュリティ基本方針 ・ 情報システム最適化の取組方針 ・ 「エビデンスに基づく政策展開の推進」のための手引 ・ 新・北海道職員等人材育成基本方針(再掲)	
	○オープンデータ化とEBPMの推進			
<先行して取り組むべき事項>	○行政手続の押印等の見直し		・ Smart道庁のすすめ方(再掲)	
	○行政手続のオンライン化			
	○テレワークやウェブ会議の環境整備			
資産管理	1 庁舎等のストックマネジメントの取組推進	○庁舎等のストックマネジメントの取組推進		・ 北海道ファシリティマネジメント推進方針
	2 道有資産の有効活用	○道有資産の有効活用		・ 北海道ファシリティマネジメント推進方針(再掲)
	<先行して取り組むべき事項>	○庁舎等の徹底した感染防止対策		・ 北海道新型コロナウイルス感染症対策要綱(再掲)
財政運営	1 財政調整基金の確保	○財政調整基金の確保		・ 本方針
	2 実質公債費比率の改善	○実質公債費比率の改善		・ 本方針
	<先行して取り組むべき事項>	○新北海道スタイルの実践等に伴う施策や事務的経費の見直し		・ 本方針
3分野	13項目	22事項		

※推進方策の追加や変更があった場合は、適宜反映し、公表します。