

# 行 財 政 運 営 方 針 ( 案 )

～今後の行政改革と財政健全化に向けた取組～

平成 2 8 年 2 月

北 海 道

## 目 次

### はじめに

1	道政を取り巻く現状と課題	1
	(1) これまでの行財政改革の取組	
	(2) 人口減少・高齢化の進行	
2	今後の行財政運営の方向性	1
	(1) 新しい総合計画の策定と着実な推進	
	(2) これまでの改革成果の持続と限られた行財政資源の最大限の活用	
	(3) 方針の策定	
3	推進期間	2

### 第1 行政改革の取組

1	業務改革（質の行政改革）の必要性和考え方	2
2	業務改革の進め方	2
	(1) 2つの視点	
	(2) 3つの区分	
3	推進事項	3
4	推進管理	5

### 第2 財政健全化に向けた取組

1	道財政の現状	6
2	健全化に向けた取組の必要性	6
3	今後の財政運営の基本方針	6
	(1) 基本方針	
	(2) 今後5年間の主な取組内容	
4	今後の収支対策	7
	(1) 平成28年度～29年度における収支対策の内容	
	(2) 収支対策を踏まえた今後の収支見通し	
5	財政健全化に向けた目標	9
	(1) 収支不足の解消	
	(2) 実質公債費比率の改善	
6	財政課題の改善に向けた中長期的な取組み	9
	(1) 財政調整基金の確保	
	(2) 特定目的基金の運用等の見直し	
7	推進管理	10

#### (参考資料1)

	道財政の中期展望（一般財源ベース）	11
--	-------------------	----

#### (参考資料2)

	道財政の健全化に向けたこれまでの取組	13
--	--------------------	----

---

	『業務改革工程表』	15
--	-----------	----

---

## はじめに

### 1 道政を取り巻く現状と課題

#### (1) これまでの行財政改革の取組

道では平成18年2月に策定した「新たな行財政改革の取組み」に基づき、簡素で、効率的、機動的な「コンパクトな道庁」の構築などを進める「行政改革」と赤字再建団体への転落を回避し、聖域なき歳出削減と歳入確保を図る「財政立て直し」とを柱とする行財政改革を、全庁一丸となって強力に進めてきました。

具体的には行政改革として、職員数の適正化や類似業務の一元化などによる組織機構の見直し、札幌医科大学等の地方独立行政法人化に加え、指定管理者制度の導入や市場化テストの実施による民間開放などを行った結果、職員数は7割程度となったほか、財政立て直しとして歳入・歳出両面にわたる徹底した見直しを進めた結果、財政状況も財政健全化法で定める財政健全化団体となる基準を超えない見通しとなりコンパクトな道庁の構築や赤字再建団体への転落回避といった所期の目的については、概ね達成されたと考えています。

しかしながら、道財政は、着実な改善が図られてきたものの、平成28年度以降も収支不足が生じる見通しにあり、また、他都府県との比較においても厳しい状況にあります。

- ・職員数 (H27.4.1、知事部局) 基準日(H17.4.1)から30%の減少
- ・収支不足額 (H27年度、一般財源ベース) ピーク(H18年度)の3分の1まで縮小
- ・道債残高 (H26年度決算) 目標である※5兆円を下回る
- ※ 減収補填債 (H19~21、H23: 439億円)、補正予算債 (H20~26: 1,590億円) 及び臨時財政対策債の増発分 (H21~27: 8,135億円) を除く額
- ・実質公債費比率 (将来推計) 健全化団体の基準である25%は超えない見通し<H27年度: 20.8%>

#### (2) 人口減少・高齢化の進行

北海道の人口は全国を上回るペースで減少が続いています。このため、道は人口減少の緩和に向けた取組とともに、一方で、人口減少下における課題への対応も同時に進める必要があります。

- ・人口のピーク 全国: H20年⇔北海道: H9年 (全国に比べ10年以上早い)
- ・合計特殊出生率 (H26年度) 全国平均: 1.42⇔北海道: 1.27
- ・生産年齢人口の割合 (H26.10.1) 全国: 61.3%⇔北海道: 60.4%
- ・年少人口の割合 (H26.10.1) 全国: 12.8%⇔北海道: 11.5%

### 2 今後の行財政運営の方向性

#### (1) 新しい総合計画の策定と着実な推進

道では、人口減少問題や強靱な北海道づくりなど、喫緊の課題に対応すべく、すべての道民が、今後のめざす姿と進むべき道筋を共有し、その実現に向けて連携、協力し取り組んでいくための指針として、平成28年度を起点とする「新しい総合計画」を策定します。

新しい総合計画のもと、人口減少・高齢化の急速な進行といった『地域の存亡に関わる危機』を乗り越え、将来にわたって安全で安心して心豊かに住み続けることができる活力ある地域社会、『輝きつづける北海道』の形成を着実に進めていきます。

## (2) これまでの改革成果の持続と限られた行財政資源の最大限の活用

前述のとおり、収支不足の発生が見込まれる財政状況のなか、「コンパクトな道庁」の構築等を進めてきたこれまでの改革の取組成果を持続させ、財政規律を堅持しつつ、人口減少などの道政課題に的確に対応していく必要があります。

このため、職員一人ひとりがコスト意識やスピード感を持ち、限られた行財政資源を最大限に活用し、道庁の総合力を発揮しつつ、行政サービスの質の向上を図っていくことが求められます。

## (3) 方針の策定

こうした状況を踏まえ、今後の行財政運営に関する新たな方針を策定し、これまでの改革の成果を持続させつつ、①行政サービスの質の維持向上に取り組むとともに、②道政上の課題への対応と規律ある財政運営との両立を図っていきます。

## 3 推進期間

平成28年度を起点に平成32年度までの5年間における方針とします。

## 第1 行政改革の取組

### 1 業務改革（質の行政改革）の必要性と考え方

これまでの改革により達成した現行の組織人員体制を基本とする限られた行財政資源のもとで、道政がかつて経験したことのない社会経済情勢の変化に対応し、質の高い行政サービスを提供していくには、前例にとられないという意識のもと、より効果的、効率的で質の高い業務の遂行が求められます。

具体的には、職員一人ひとりが、自身が担う業務のあり方を常に問いかけ、知恵と工夫に基づき、業務の不断の改善・見直しをつづけるという高い業務意識を醸成するとともに、施策や事務事業のほか組織体制など業務全般においてスクラップ・アンド・ビルドによる見直しを徹底するほか、関連する施策について関係部局が相互連携して取り組むなど、業務そのものの質の向上を図っていくことが必要です。

さらに、業務のより一層の効率化や質の高い行政サービスを提供するという観点では、ICTや民間ノウハウの活用、民間等との連携・協力を推進するとともに、道が保有する資産等の有効活用を進めることが重要です。

また、国では、平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」（以下「骨太方針2015」という。）を踏まえ、8月に全国の地方自治体の長及び議会議長に対し「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」を示し、積極的に業務改革に努めるよう助言するとともに、国（総務省）が各地方自治体の取組を比較可能な形で公表し、取組状況を「見える化」することとしており、こうした国の動向にも留意する必要があります。

### 2 業務改革の進め方

#### (1) 2つの視点

こうした業務改革は、次の2つの視点のもと、具体的な取組を「推進事項」として位置づけ、進めていくこととします。

なお、それぞれの推進事項は、道として新たに取り組むべき事項のほか、これまで道が進めてきた改革の取組についても、その取組状況について政策評価を通じた点検等を行い、今後、取組を見直すべき事項、更に推進すべき事項といった観点から選定したものです。

<2つの視点>

『政策推進のための業務改革』と『社会の変化に対応した業務改革』

(2) 3つの区分

また、推進事項は、それぞれの相互関連を考慮し、取組のねらいや取組手法に着目して、次の3つに区分したところであり、この区分により一体的な推進を図ります。

<3つの区分>

◆PDCAサイクルの抜本的強化に向けた業務改革

社会情勢の変化に対応し、道の施策や事務事業が常に効果的、効率的に執行されるよう、スクラップ・アンド・ビルドの徹底、行財政資源配分の最適化、関連施策の相互連携に繋がるPDCAサイクルの強化に向けた業務改革。

◆民間ノウハウやICTの利活用等による業務改革

職員一人ひとりの改革、改善意識の醸成を促すとともに、ICTや民間事業者によるサービスが日々進化する中、業務の標準化、効率化を進めるほか、引き続き質の高い道民サービスを提供するため、道の業務に対し民間ノウハウ等の活用を図ることによる業務改革。

◆行政コスト・ストックの情報公開と最適化に向けた業務改革

統一的な基準による地方公会計制度の導入に基づく財務情報の公開に取り組むとともに、こうしたコストとストック両面からの情報をもとに、公共施設等の集約や適切な管理、事務事業の取捨選択、公営企業等の経営健全化、債権管理の適正化に繋げる業務改革。

3 推進事項

項 目	推 進 事 項	具体的な取組方策
<b>PDCAサイクルの抜本的強化に向けた業務改革</b>		
1. 計画の策定と 着実な推進 (Plan-Do)	①新しい総合計画における適切な目標指標と新たな政策体系の構築 ②重点戦略計画などと総合計画との一体的な推進	・新しい総合計画 【策定】
2. 計画や業務の 推進状況の評 価と反映 (Check -Action)	①総合計画における政策体系や推進手法に即した評価の実施 ②目標指標や統一的な基準による地方公会計によるコスト情報を活用した具体的な根拠に基づく評価の実施についての検討 ③政策の実現に向け、施策や事務事業における不 断の見直しの徹底と関連施策の相互連携の推進 ④スクラップ・アンド・ビルドの徹底による現行の 組織規模をベースとした組織機構の見直し ⑤評価事務の改善に向けた重点化、効率化の推進	・目標管理型行政運営システム実施要 綱 【見直し】 ・政策評価基本・実施方針 【見直し】 ・政策評価制度の見直しの方向性 【策定】

項 目	推 進 事 項	具体的な取組方策
<b>民間ノウハウやICTの活用等による業務改革</b>		
3. 民間ノウハウの活用の推進	①民間から事業企画や協力・支援に関する提案の募集や民間との協働による政策企画・事業化の推進 ②道業務への民間ノウハウの活用の推進 ③既民間開放業務について、政策評価を通じた点検の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北海道と民間企業等との協働に関する提案募集事業実施要領【推進】</li> <li>・道業務への民間ノウハウ活用指針【策定】</li> </ul>
4. ICTの活用の推進	①情報セキュリティの確保に向けた取組の推進 ②情報システムの最適化に向けた取組の推進 ③行政情報のオープンデータ化と民間等による利活用の促進 ④道内自治体クラウドの拡大に向けた取組の推進 ⑤ICTを活用した業務の効率化と情報共有の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ基本方針【見直し】</li> <li>・情報システム全体最適化の取組方針【推進】</li> <li>・オープンデータ推進に関するガイドライン【推進】</li> <li>・北海道電子自治体プラットフォーム構想（HARP構想）【推進】</li> <li>・ICT活用に関する庁内検討チーム【新規】</li> </ul>
5. 業務の進め方の見直し	①職員からの業務改善提案制度の構築 ②業務改善運動の推進による改革意識の醸成 ③常設の必要がない委員会等の廃止や非常設化の徹底 ④本部員会議等の廃止・統合の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の改善に係る職員提案募集要綱【策定】</li> <li>・事務改善に関するガイドライン【見直し】</li> <li>・第3期道の事務事業に関する実行計画【見直し】</li> <li>・附属機関等の設置及び運営に関する基準について【見直し】</li> <li>・政策検討会議開催要綱【推進】</li> <li>・庁議開催要綱【推進】</li> </ul>

項 目	推 進 事 項	具体的な取組方策
<b>行政コスト・ストックの情報公開と最適化に向けた業務改革</b>		
6. 新たな地方公会計の整備促進	①平成29年度までに統一的な基準による地方公会計を整備し、固定資産台帳を含む財務書類の公開と予算編成等への活用の検討	・統一的な基準による地方公会計の導入に関するプロジェクトチーム【推進】 ・固定資産台帳整備ワーキンググループ【推進】
7. 公共・公用施設の適切な管理	①ストックマネジメント（長寿命化、既存施設の活用など）やコスト縮減、未利用・低利用資産の有効活用に向けた取組の徹底	・北海道インフラ長寿命化計画【推進】 ・北海道ファシリティマネジメント推進方針【策定】
8. 公営企業等の経営基盤の強化	①下水道事業について、平成32年度から公営企業会計へ移行 ②病院事業について、安定的で自律可能な経営体制の確立に向けた経営全般の見直しの実施 ③土地開発公社について、経営健全化を推進 ④住宅供給公社について、経営健全化を推進 ⑤工業用水道事業について、未処理欠損金の低減に向けた取組を推進	・公共下水道条例【見直し】 ・流域下水道条例【見直し】 ・新・北海道病院事業改革プラン【見直し】 ・北海道土地開発公社の事業運営及び長期保有地処分の方策【推進】（必要に応じ見直し） ・北海道住宅供給公社事業計画【推進】（必要に応じ見直し） ・工業用水道事業経営健全化計画【推進】
9. 債権管理の適正化	①収入未済金に係る債権の管理事務の点検結果及び北海道監査委員による行政監査報告を踏まえて、債権管理の適正化を徹底	・関連する債権管理マニュアル【見直し】 ・収入確保の取組に関する検討チーム【推進】

※「具体的な推進方策」欄で、【策定】とした計画等の名称は仮称。

#### 4 推進管理

各推進事項について、年度ごとの具体的な取組などを『業務改革工程表』に示し、計画的に取り組むとともに、毎年度の取組内容・実績を把握し、公表します。

また、業務改革工程表は、前年度の実績等を踏まえ毎年度、ローリングするほか、推進事項についても、政策評価等を通じた点検等により、適宜、見直しを行い、効果的かつ効率的な推進を図っていきます。

（業務改革工程表は、本書15ページ以降に記載しています。）

## 第2 財政健全化に向けた取組

### 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高齢化の進展等に伴う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という構造的な歳入・歳出ギャップが生じる未曾有の危機的な状況に陥り、平成18年2月に策定した「新たな行財政改革の取組み」に基づいて、歳入・歳出全般にわたる徹底した行財政改革に取り組んできました。

その結果、目前に迫っていた赤字再建団体への転落を回避するとともに、収支不足額はピーク時である18年度2,150億円から3分の1(27年度710億円)まで縮小し、道債残高は目標としていた26年度末の概ね5兆円を下回るなど着実に改善が図られました。

しかしながら、28年度以降も引き続き、収支不足が生じる見通しにあることに加え、財政再建団体への転落を回避するため、収支対策として行ってきた減債基金への積立留保額が巨額(27年度末2,500億円超)にのぼることや特定目的基金の繰替運用(7基金348億円)を実施していることなど、道財政はなお厳しい状況にあります。

### 2 健全化に向けた取組の必要性

国においては、長期にわたり財政赤字が続き、債務残高も更なる累積が見込まれるなど、厳しい財政状況にあるため、骨太方針2015の中で「経済・財政再生計画」を定め、経済再生とともに歳出の見直しなど財政健全化に取り組むこととしています。

この経済・財政再生計画では、地方においても、国の取組と基調を合わせ徹底した歳出の抑制や債務の圧縮に取り組むことが求められており、とりわけ、他府県に比べ財政状況が厳しい本道においては、引き続き、財政健全化を進めていかなければなりません。

また、本道は人口減少問題や高齢化の進行などの課題に直面しており、こうした課題に取り組んでいくためには、安定的で持続的な財政基盤の確立が不可欠です。

このため、今後とも道財政の健全化に向け、これまで取り組んできた行財政改革の成果を持続しながら、人口減少などの道政上の課題に対する取組と財政規律との両立を図る必要があります。

### 3 今後の財政運営の基本方針

道財政の現状及び取組の必要性を踏まえ、次の3つの基本方針に基づき、今後5年間に於いて財政の健全化に向けた取組を進めます。

#### (1) 基本方針

##### ◆厳しい財政状況を踏まえた歳出の削減・効率化の推進

現下の財政状況を踏まえ、地域経済の状況や道内の雇用情勢等に配慮しながら、施策・事務事業の取捨選択やスクラップ・アンド・ビルド、費用対効果の検証を徹底するとともに、施策間連携・横断的な事業の推進などにより、歳出の削減・効率化に取り組めます。

##### ◆道税・交付税など歳入の確保の推進

人口減少問題など道政上の課題への対応や将来にわたり北海道の発展に不可欠な施策を着実に展開していくため、安定的で持続的な財政基盤の確立に向けて、道税や交付税などの歳入確保に取り組めます。

##### ◆財政課題の改善に向けた取組の推進

予算の効果的・効率的な執行や徹底した経費の節減を図ることにより、これまで取り組みが遅れていた減債基金への積立て(積戻し)や財政調整基金の確保、特定目的基金の繰替運用等の解消などの財政課題



の改善に向けて取り組みます。

(2) 今後5年間の主な取組内容

区 分		内 容
歳 出	人 件 費	○スクラップ・アンド・ビルドの徹底による現行の組織規模を基本とした機動的な執行体制の構築 ○職員の士気や新規採用における優秀な人材の確保に配慮した取組の推進
	投資的経費	○限られた財源の中で効果的な整備と適切な維持管理の推進 その際、以下の点に留意 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 厳しい地域経済の状況や道内の雇用情勢に配慮</li> <li>・ 老朽化した施設・設備の適切な維持管理・更新による耐震改修や施設等の長寿命化など、緊急性の高いものや計画的改修等に配慮</li> </ul>
	道債償還費	○新規道債発行の抑制等による圧縮 ○年間を通じた執行残等の財源を活用した減債基金への積立て（積戻し）
	義務的経費	○「北海道医療費適正化計画」に基づく適正化の取組の推進
	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 ○年間を通じた執行残等の財源を活用した財政調整基金への積立て
歳 入	道 税 ・ 交 付 税 等	○道税及び使用料、貸付金などの未収金の徴収強化 ○一般財源総額の安定的な確保に向けた取組み（制度改正要望等）
	その他歳入	○サービス提供原価に見合った使用料・手数料等の見直し ○遊休資産等の活用（売却の促進や有効活用（定期借地権の設定等）など）

4 今後の収支対策

平成28年度～29年度においては、当面500億円程度の収支不足が生じる見通しにあることから、上記取組みに加え、行政改革推進債や退職手当債を発行するなど可能な限り財政的調整を行った上で、なお不足する額について、歳出削減等を含めた収支対策に取り組みます。

平成30年度以降は、財政的調整による収支対策を基本としつつ、国民健康保険制度改革など今後予定されている国の制度改正や地方財政対策などの状況を踏まえ、改めて収支見通しの精査を行い、必要な対策の検討を行うこととします。

(1) 平成28年度～29年度における収支対策の内容

区 分		内 容				
財 政 的 調 整	行政改革推進債	○行革効果の範囲内において27年度規模で発行				
	退職手当債	○発行可能額の範囲内において発行				
歳 出 削 減 等	人 件 費	○給与の縮減（H28～29）				
		・一般職（管理職員）		・特別職		
		区 分	給 料	管理職手当	区 分	給 料
		課長相当職以上	▲ 7%	▲ 10%	知 事	▲ 25%
		主幹相当職	▲ 3%	▲ 8%	副知事	▲ 20%
			教育長	▲ 15%		
			その他	▲ 10%		

区 分		内 容															
歳出削減等	投資的経費	○内 訳															
		<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>公共事業費</td> <td>補助事業費</td> <td>前年度対比▲4%程度</td> </tr> <tr> <td></td> <td>国直轄事業負担金</td> <td>27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">27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	前年度対比▲4%程度		国直轄事業負担金	27年度規模継続	投資的 事業費	特別対策事業費	27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	前年度対比▲4%程度															
	国直轄事業負担金	27年度規模継続															
投資的 事業費	特別対策事業費	27年度規模継続															
	公共関連単独事業費																
	施設等建設工事費																
※施設等建設工事：老朽化した施設・設備の適切な維持管理・更新による耐震改修や施設等の長寿命化など、緊急性の高いものや計画的改修等に配慮																	
	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・横断的事业の推進などによる歳出の削減・効率化															
	歳入確保	○道税・交付税の確保努力、使用料・手数料等の見直し、遊休資産等の活用（売却や貸付、定期借地権の設定など）															

(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		H28見込 (H27.11時点)a	H28当初 b	増減 b-a	主な内容	H29	摘 要
歳 出	人件費	5,480	5,480	0		4,820	県費負担教職員費の減(移譲)等
	投資的経費	570	590	20	耐震改修補助費増等	560	
	道債償還費	4,080	4,020	▲60	金利減等	4,080	臨財債1,170億円、利率1.6%
	義務的経費	5,890	6,100	210		6,390	
	保健福祉関係	3,150	3,120	▲30	診療報酬改定減等	3,220	医療費増等(年100億円)
	その他	2,740	2,980	240	地方消費税清算金増等	3,170	地方消費税清算金増等
	その他歳出	1,520	1,520	0		1,500	
	計 A	17,540	17,710	170		17,350	
歳 入	道税・交付税等	14,540	14,470	▲70	臨時財政対策債減等	14,110	県費負担教職員費の減連動等
	その他歳入	2,490	2,660	170	地方消費税清算金増等	2,740	地方消費税清算金増等
	計 B	17,030	17,130	100		16,850	
収 支 不 足 額 ( B - A ) C		▲ 510	▲ 580	▲ 70		▲ 500	
収 支 対 策 D	財政的 調整	行政改革推進債	240	240	0	240	
		退職手当債	120	120	0	90	算定方法の見直しに伴う減
	歳出 削減 等	人件費	20	20	0	20	
		投資的経費	10	10	0	10	
		その他歳出	20	20	0	20	
		歳入確保等	20	20	0	30	財産収入(土地売却)等
	基金取崩	40	40	0	20	財政調整基金	
要 調 整 額 ( C + D ) E		▲ 40	▲ 110	▲ 70		▲ 70	
追 加 対 策 F	更なる歳入確保の取組		30	30	特別会計繰入金等		
	H27財源の活用		80	80	財政調整基金取崩		
追 加 対 策 後 要 調 整 額 ( E + F ) G			0				

※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。

## 5 財政健全化に向けた目標

今後の道財政の着実な健全化を進めるため、次の目標を設定します。

### (1) 収支均衡の財政運営

これまで、歳入・歳出全般にわたる徹底した行財政改革に取り組んできたことにより、収支不足額は着実に縮小しています。安定的で持続的な財政基盤を確立するため、引き続き、計画期間において歳出削減や歳入確保などに取り組み、平成33年度において収支均衡の財政運営を目指します。

### (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、今後は道債償還費が高止まって推移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、今後も高い水準で推移していくことが見込まれます。

このため、新規道債発行の抑制やこれまで多額の積立を留保してきた減債基金について、年間を通じた執行残等の財源などを活用しながら積立て（積戻し）を行い、計画期間中は、平成27年度の水準を上回らないよう、比率の改善に取り組みます。また、中長期的には地方債の許可団体の基準である「18%」未満を目指します。

## 6 財政課題の改善に向けた中長期的な取り組み

今後の道財政の運営にあたっては、収支不足の解消や実質公債費比率の改善のほか、中長期的に解消を図るべき財政課題もあることから、その課題解決に向け取り組みます。

### (1) 財政調整基金の確保

財政調整基金は、災害時や緊急に実施することが必要な事業への対応など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に備え、長期的視野に立った計画的な財政運営を行うため、一定程度の積立てが必要となりますが、道では、これまでの厳しい財政状況による取崩しを行ってきたことにより、ほぼ枯渇した状態が続いています。このため、後年度予算の財源確保として年間を通じた執行残等の財源などを活用しながら、積立てに努めます。また、将来的には、地方公共団体財政健全化法に定める実質赤字比率の早期健全化基準である標準財政規模の3.75%相当額（概ね500億円程度）の積立てを目指します。

### (2) 特定目的基金の運用等の見直し

特定目的基金の繰替運用等については、収支対策の一環として導入した措置ですが、収支不足が改善傾向にあることや、また、地方財政の健全化及び地方債制度の見直しに関する研究会報告書の提言内容やこれに伴う地方公共団体財政健全化法の改正等を踏まえ、順次終了していく必要があります。

現在、7基金348億円において繰替運用を行っているところですが、基金の設置目的や事業の必要性等を踏まえ、その運用の解消に努めます。

なお、これらの基金は、果実運用型基金として設置されましたが、低金利情勢が続いている現状においては、設置当時に比べ、運用益が極めて少額で非効率となっている状況に鑑み、基金存続の必要性も含めた検討を早期に行います。

## 7 推進管理

「道財政の収支見通し」は、今後の国の地方財政対策や様々な情勢変化も踏まえ、毎年度、ローリングを行い、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		H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	
歳 出	人 件 費	5,480	5,480	4,760	4,760	4,680	4,590	4,520	4,520	4,480	4,390	
	投 資 的 経 費	590	560	540	530	520	520	520	520	520	520	
	道 債 償 還 費	4,020	4,080	3,990	4,000	3,900	3,860	3,880	3,870	3,920	3,980	
	義 務 的 経 費	6,100	6,390	6,860	6,970	7,040	7,140	7,240	7,350	7,430	7,530	
	保健福祉関係	3,120	3,220	3,290	3,390	3,490	3,590	3,690	3,790	3,890	3,990	
	そ の 他	2,980	3,170	3,570	3,580	3,550	3,550	3,550	3,560	3,540	3,540	
出	そ の 他 歳 出	1,520	1,500	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	1,480	
	計 A	17,710	17,350	17,630	17,740	17,620	17,590	17,640	17,740	17,830	17,900	
歳 入	道 税 ・ 交 付 税 等	14,470	14,410	14,230	14,300	14,370	14,450	14,520	14,590	14,670	14,750	
	そ の 他 歳 入	2,660	2,740	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080	
	計 B	17,130	16,850	17,310	17,380	17,450	17,530	17,600	17,670	17,750	17,830	
収 支 不 足 額 ( B - A ) C		▲580	▲500	▲320	▲360	▲170	▲60	▲40	▲70	▲80	▲70	
収 支 対 策 D	財 政 的 調 整	360	330									
	歳 出 削 減 等	100	80									
	基 金 取 崩	120	20									
要 調 整 額 ( C + D )		0	▲70									

※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。

※財政健全化目標(収支均衡の財政運営): 歳出削減や歳入確保などに取り組み、平成33年度において収支均衡の財政運営を目指す。

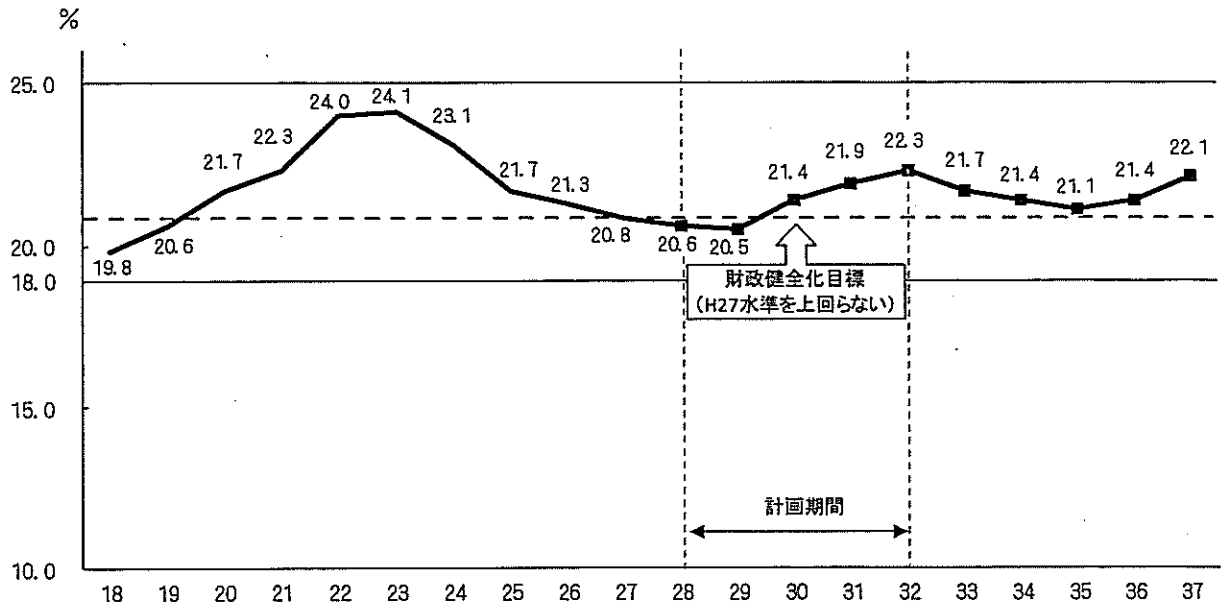
(H29以降の試算の前提条件)

区 分	主 な 内 容	
歳 出	人 件 費	・職員数変動等(県費負担教職員給与等の指定都市移譲にかかる影響を含む。)、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北斗-札幌間の負担額を反映) ・他の要素は前年度(収支対策反映後)と同額
	道 債 償 還 費	・利率は1.6%(10年債)で推計 ・臨時財政対策債はH29以降も年1,170億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、消費税増税に伴う地方消費税清算金支出等の増、共済住宅資金年賦金の減、知事・道議会議員選挙費の増減を反映し推計
	そ の 他 歳 出	・前年度(収支対策反映後)と同額
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 ・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	・H29において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 ・消費税増税に伴う地方消費税清算金収入の増を反映し推計

※社会保障の充実に係る経費をH28と同額と見込み、消費税率10%引上げ(H29.4月)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。

※国の名目経済成長率については、「平成28年度予算の後年度歳出・歳入への影響試算」(H28.2月財務省)における名目経済成長率などを参考。

○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28年度は年間見込額、平成29年度以降は「道財政の中期展望」等に基づく。

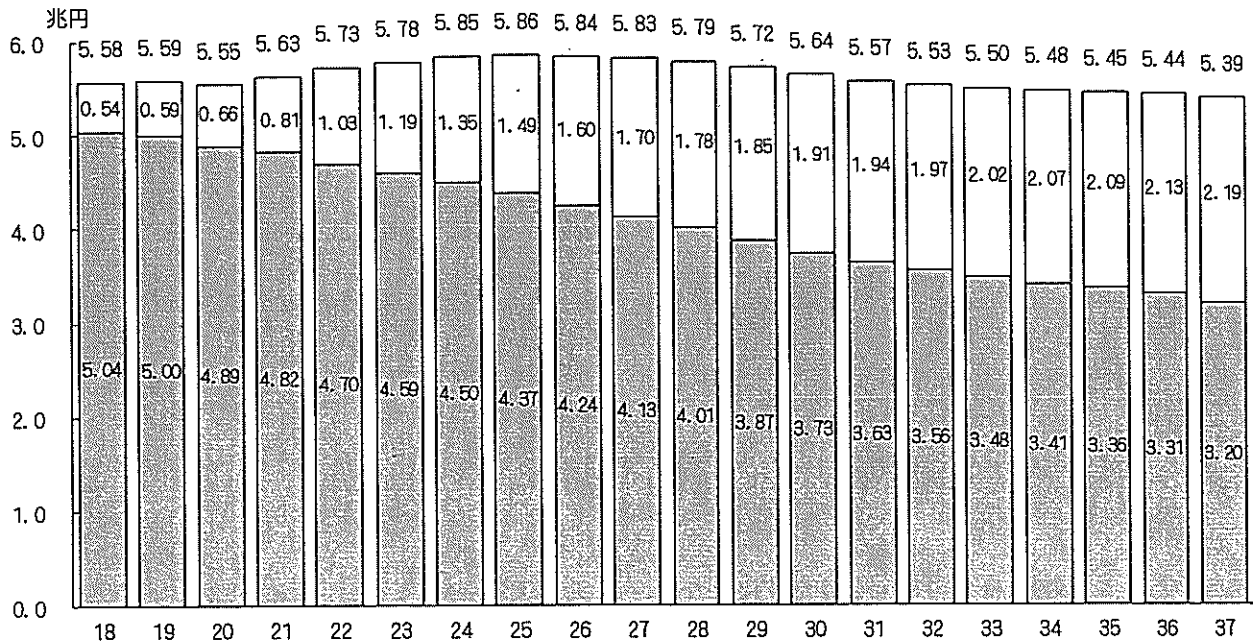
※発行金利：10年債 1.6%、5年債 1.1%。

※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。

※財政健全化目標（実質公債費比率の改善）：計画期間中、平成27年度水準を上回らないよう実質公債費比率の改善に取り組み、中長期的には地方債の許可団体基準の「18%」未満を目指す。

○道債残高の推移

□ 臨時財政対策債残高  
 ■ その他の道債残高



※道債残高は、H18～H26は決算の数値、H27～はH28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。

(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

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%
			⑮~⑳	・知事部局職員の職員数▲15%
			⑰~㉑	・知事部局職員の職員数▲35%
			⑰~㉑	・教育庁事務局の職員数▲15%
	一 般	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%	
		㉘~㉙	・課長相当職以上の管理職員▲7%	
			・主幹相当職の管理職員▲3%	
職	管 理 職 手 当 の 縮 減	⑩~⑰	・▲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%	
		㉘~㉙	・課長相当職以上の管理職員▲10%	
			・主幹相当職の管理職員▲8%	
減	期 末 ・ 勤 勉 手 当 の 縮 減	⑩	・▲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	

区 分			取 組 の 概 要	
歳 出 削	人件費 の抑制	特 別 職	給料の縮減	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑪ ・知事・副知事・出納長▲5%、その他の常勤の特別職▲3%</li> <li>⑫～⑰ ・知事・副知事・出納長▲10%、その他の常勤の特別職▲5%</li> <li>⑱～⑲ ・知事▲25%、副知事▲20%、その他の常勤の特別職▲15%</li> <li>⑳～㉓ ・知事▲25%、副知事▲20%、教育長▲15%、 その他の常勤の特別職▲10%</li> <li>㉔～㉕ ・知事▲25%、副知事▲20%、教育長▲15%、 その他の常勤の特別職▲10%</li> <li>㉖～㉗ ・知事▲25%、副知事▲20%、教育長▲15%、 その他の常勤の特別職▲10%</li> <li>㉘～㉙ ・知事▲25%、副知事▲20%、教育長▲15%、 その他の常勤の特別職▲10%</li> </ul>
			期末手当の縮減	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑪ ・知事・副知事・出納長▲10%、その他の常勤の特別職▲8%</li> <li>⑫～⑰ ・知事・副知事・出納長▲20%、その他の常勤の特別職▲15%</li> <li>⑱～⑲ ・知事・副知事・出納長▲15%、その他の常勤の特別職▲10%</li> <li>⑳～㉓ ・知事▲25%、副知事▲20%、その他の常勤の特別職▲18%</li> <li>㉔～㉕ ・知事▲25%、副知事▲20%、教育長▲18%、 その他の常勤の特別職▲15%</li> </ul>
			退職手当の縮減	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑱～⑲ ・▲10%</li> <li>⑳～㉓ ・▲10%</li> <li>㉔ ・▲10%</li> </ul>
			退職手当の支給 水準の引き下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>㉕～ ・▲15%</li> </ul>
	投資的 事業費 の抑制	特別対策事業 公共関連単独事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑱～⑲ 特別対策事業、公共関連単独事業の大幅な削減</li> <li>⑳～㉓ ⑳は▲9%程度、㉑～㉒は▲7%程度、</li> <li>㉓～㉔ ㉓規模（一般財源ベース）を継続</li> <li>㉕～㉖ ㉕規模（一般財源ベース）を継続</li> </ul>	
		施設等建設工事費	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑱～ 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</li> <li>⑲～⑲ 工事着工、設計着手は原則繰り延べ</li> <li>⑳～㉓ 原則、⑲規模（一般財源ベース）を継続</li> <li>㉔～㉕ 原則、⑲規模（一般財源ベース）を継続</li> <li>㉖～㉗ 原則、⑲規模（一般財源ベース）を継続</li> <li>㉘～㉙ 原則、㉗規模（一般財源ベース）を継続</li> </ul>	
		一般施策事業の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策評価による事業の見直し</li> <li>・関与団体の見直し（団体数 ピーク時⑪201→㉗96）</li> <li>・奨励的補助金、団体補助金、上置補助金等の縮減</li> <li>・指定管理者制度の導入</li> <li>・特別会計繰出金の縮減 など</li> </ul>	
	歳 入 確 保	道 税 収 入 の 確 保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・自動車税（バス・トラック）の減免措置の廃止（⑰～⑱増収額9億円程度）</li> <li>・「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</li> </ul>	
		使用料・手数料の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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（㉒料金増分0.4億円程度）</li> </ul>	
		財 産 収 入 の 確 保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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）</li> </ul>	



『業務改革工程表』

項 目 推 進 事 項	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年 度 計 画				
		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
<b>PDCAサイクルの抜本的強化に向けた業務改革</b>						
<b>1. 計画の策定と着実な推進 (Plan-Do)</b>						
①新しい総合計画における適切な目標指標と新たな政策体系の構築 ②重点戦略計画などと総合計画との一体的な推進	・新しい総合計画 <b>【策定】</b> ◆取組実績 ・H27 総合計画の策定（予定） 3の「分野」、21の「政策の柱」、 53の「政策の方向性」、73の「指標」	○全庁横断的な推進体制の整備  ○政策評価を通じた計画の一体的推進				→

項 目	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年 度 計 画				
		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
<b>PDCAサイクルの抜本的強化に向けた業務改革</b>						
2. 計画や業務の推進状況の評価と反映 (Check-Action)						
<p>①総合計画における政策体系や推進手法に即した評価の実施</p> <p>②目標指標や統一的な基準による地方公会計によるコスト情報を活用した具体的な根拠に基づく評価の実施についての検討</p> <p>③政策の実現に向け、施策や事務事業における不断の見直しの徹底と関連施策の相互連携の推進</p> <p>④スクラップ・アンド・ビルドの徹底による現行の組織規模をベースとした組織機構の見直し</p> <p>⑤評価事務の改善に向けた重点化、効率化の推進</p>	<p>・目標管理型行政運営システム実施要綱 【見直し】</p> <p>◆取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・H20～ 各施策の達成状況を客観的に評価するため総合計画や知事公約、特定分野別計画等を踏まえた政策推進体系に沿って業務目標や成果指標を設定</li> <li>・H27 実施要綱の改正 (予定)</li> </ul> <p>・政策評価基本・実施方針 【見直し】</p> <p>◆取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・H14～ 政策評価条例の基本理念である政策の合理的な選択と質の向上を図り、限りある財源、人員等を効果的に配分する観点から政策評価を実施し、評価結果を予算や組織編成に反映</li> <li>・H27 H28 から推進する新しい総合計画の策定に合わせ、「政策評価の見直し」を検討(予定)</li> </ul> <p>・政策評価制度の見直しの方向性 【策定】</p> <p>◆取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・H27 見直しの方向性の策定(予定)</li> <li>&lt;運用の見直し&gt;</li> <li>ア 目標・指標など具体的な根拠に基づく評価</li> <li>イ 「新しい総合計画」や「重点戦略計画」等の一体的な評価</li> <li>ウ 総合計画に関する施策・事務事業とそれ以外の差別化</li> <li>エ 施策や事務事業の不断の見直し</li> <li>※ その他</li> <li>統一的な基準による地方公会計によるコスト情報の活用などを検討</li> </ul>	<p>○政策評価制度の見直しの方向性を「政策評価基本方針」・「実施方針」等に反映して政策評価を実施</p> <p>○退職動向を踏まえた職員採用の実施</p> <p>○政策評価と連動した組織機構改正の実施</p>				→

項 目 推 進 事 項	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年 度 計 画				
		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
民間ノウハウやICTの活用等による業務改革						
3. 民間ノウハウの活用の推進						
①民間から事業企画や協力・支援に関する提案の募集や民間との協働による政策企画・事業化の推進	・北海道と民間企業等との協働に関する提案募集事業実施要領 【推進】 〔◆取組実績〕 ・包括連携協定締結数 H18: 2件→H26: 42件 ・タイアップ事業数 H18: 14件→H26: 45件	○取組の推進				→
②道業務への民間ノウハウの活用の推進	・道業務への民間ノウハウ活用指針 【策定】 〔◆取組実績〕 ・H27 活用指針の策定 (予定)	○ノウハウ活用指針に基づく取組の推進 〔・赤れんが庁舎のリニューアル構想の検討 ・資金協力等(クラウドファンディングや商標権等の活用)の検討・試行〕				→
③既民間開放業務について、政策評価を通じた点検の実施		○政策評価による点検				→







項 目 推 進 事 項	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年 度 計 画				
		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
行政コスト・ストックの情報公開と最適化に向けた業務改革						
8. 公営企業等の経営基盤の強化						
①下水道事業について、平成32年度から公営企業会計へ移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共下水道条例【見直し】</li> <li>・流域下水道条例【見直し】</li> </ul> ◆取組実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>・H27 移行作業の検討 (移行スケジュール・作業体制の検討等)</li> <li>・実施箇所 公共下水道(石狩湾新港地域) 流域下水道(石狩川、函館湾、十勝川)</li> </ul>	○地方公営企業法適用に向けた基礎調査	○固定資産調査	○会計システム構築	○企業会計方式による事務処理開始	
②病院事業について、安定的で自律可能な経営体制の確立に向けた経営全般の見直しの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新・北海道病院事業改革プラン【見直し】</li> </ul> ◆取組実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>・患者数 H25 目標 入院229,585人、外来281,332人 実績 入院206,988人、外来268,425人 H26 目標 入院219,000人、外来280,600人 実績 入院191,071人、外来259,542人</li> <li>・H26 苫小牧病院の廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新・北海道病院事業改革プラン(改定版)(仮称)の策定</li> <li>○地方公営企業法の全部適用への移行に向けた準備作業</li> <li>○H27外部監査の結果への対応</li> </ul>	○プランに基づく取組の推進	○地方公営企業法の全部適用による運営		



項 目 推 進 事 項	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年 度 計 画				
		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
<b>行政コスト・ストックの情報公開と最適化に向けた業務改革</b>						
8. 公営企業等の経営基盤の強化						
③土地開発公社について、 経営健全化を推進	・北海道土地開発公社の事業運営及び長期保有地処分の方策 【推進】(必要に応じ見直し) ◆取組実績 【公社の事業運営】 ・人件費削減▲28,425千円(H22→H26) ・事務的経費削減▲6,418千円(H22→H26) ・H26から2年間、札幌・函館建設管理部の 用地取得業務を委託拡大(試行) 【長期保有地の処分】 ・道単独事業用地 H23~27 処分0.2ha 貸付4.0ha ・公社自主事業用地 H23~27 処分0.8ha 長期賃貸3.2ha 短期貸付18.5ha	○公社の事業運営 ・効率的な事業運営の 実施 ・事業収益の確保 (建設管理部委託の 拡大 ・鉄道運輸機構から の委託) ○長期保有地の処分 (道単独事業用地) ・国への早期買取要請 ・幅広い処分方法の検 討 (公社自主事業用地) ・効果的な企業誘致活 動の実施 ・賃貸事業の促進 ○H27外部監査の結果 への対応				

項目 推進事項	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年度計画				
		平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
<b>行政コスト・ストックの情報公開と最適化に向けた業務改革</b>						
<b>8. 公営企業等の経営基盤の強化</b>						
④住宅供給公社について、 経営健全化を推進	<p>・北海道住宅供給公社事業計画 【推進】(必要に応じ見直し)</p> <p>◆取組実績</p> <p>【事業内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分譲資産の処分 ～H26 11,093千円</li> <li>・割賦債権、賃貸資産の管理 賃貸住宅入居率 H26 98%</li> <li>・借入金返済状況(道への返済) H16～H25 28,212百万円(11,400百万円) H26 886百万円(105百万円) H27 956百万円(55百万円)</li> </ul> <p>【公社への指導監督】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公社経営会議への参加</li> <li>・運営監理委員会の開催(年3回)等</li> </ul>	○公社の事業運営				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的な分譲資産の処分</li> <li>・賃貸住宅の高入居率の維持</li> <li>・割賦債権の適切な管理、回収</li> <li>・借入金の着実な返済</li> </ul>				
		○公社への指導監督				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・公社経営会議や各プロジェクトへの参加</li> <li>・公社運営監理委員会の開催</li> </ul>				
		○H27外部監査の結果への対応				
⑤工業用水道事業について、 未処理欠損金の低減に向けた取組を推進	<p>・工業用水道事業未稼働資産等整理経営健全化計画(H18～H26(国の指定)) 【推進】</p> <p>◆取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・未稼働資産等整理 H18</li> <li>・収益的収支 H11～H22赤字 ⇒ H23～H26黒字</li> <li>・未処理欠損金 H18 359億円 ⇒ H26 157億円</li> </ul> <p>・工業用水道事業経営健全化計画(H27～H31(道任意)) 【推進】</p> <p>◆取組実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・H27の計画値 純利益 91百万円(見込み) 未処理欠損金 138億円(見込み)</li> </ul>	○計画期間中全ての年度で純利益を計上し未処理欠損金の低減を図る取組の推進				
					○次期計画の策定に向けた検討	→ (策定(未定))

項 目 推 進 事 項	具体的な取組方策 (これまでの取組)	年 度 計 画				
		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
<b>行政コスト・ストックの情報公開と最適化に向けた業務改革</b>						
9. 債権管理の適正化						
①収入未済金に係る債権の 管理事務の点検結果及び 北海道監査委員による行 政監査報告を踏まえて、 債権管理の適正化を徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連する債権管理マニュアル 【見直し】</li> <li>・収入確保の取組に関する検討チーム 【推進】</li> </ul> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆取組実績</li> <li>・H18 検討チームの設置</li> <li>・H18～ 取組状況の情報共有等、研修会の実施</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○マニュアルの見直し</li> <li>○マニュアルに基づく適 正な債権管理</li> <li>○関係部局の取組状況の 把握、情報共有及び改 善状況の点検</li> <li>○財務に関する相談対 応・研修の実施</li> </ul>	→			