

---

# 行財政運営の基本方針

(2021~2025)

**< 改訂版 > (案)**

---

令和 3 年(2021年) 3 月

令和 4 年(2022年) 2 月

北 海 道

## ～ 改訂の趣旨 ～

道では、令和3年(2021年)3月に本方針を策定し、組織運営、資産管理、財政運営の3分野において、今後、取り組むべき内容をお示ししました。

そのうち、財政運営の分野においては、令和3年度(2021年度)予算における暫定的な対策とし、令和4年度(2022年度)以降については、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ていたことから、この度、令和4年度(2022年度)以降の財政運営の基本方針や収支対策、財政の健全化に向けた目標などについてお示しするものです。

## 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

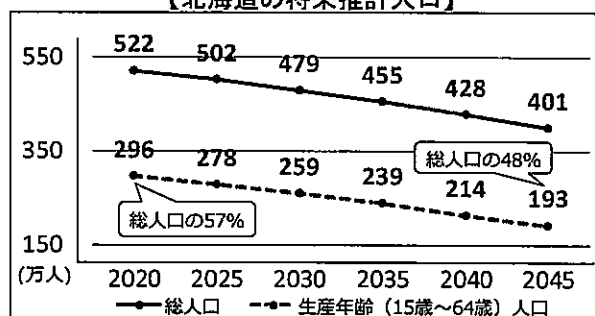
### 1 人口減少と高齢化の進行等

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

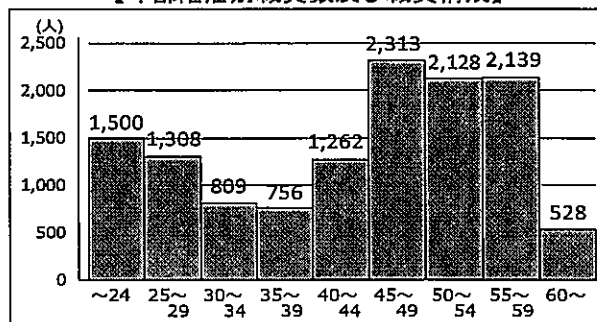
出典: 厚生労働省ホームページ及び北海道オープンデータを利用

### 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<sup>※1</sup>や政府経済見通し<sup>※2</sup>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」<sup>※3</sup>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

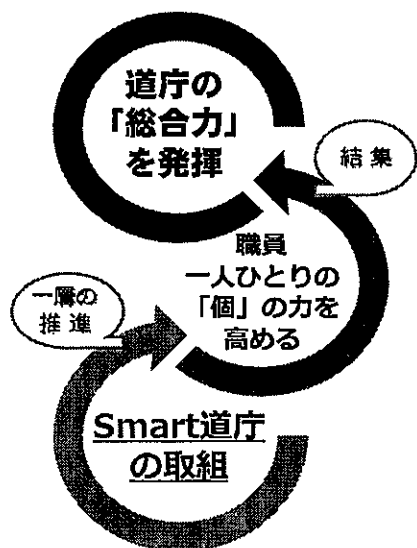
### 第1 方針策定の目的

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<sup>\*</sup>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

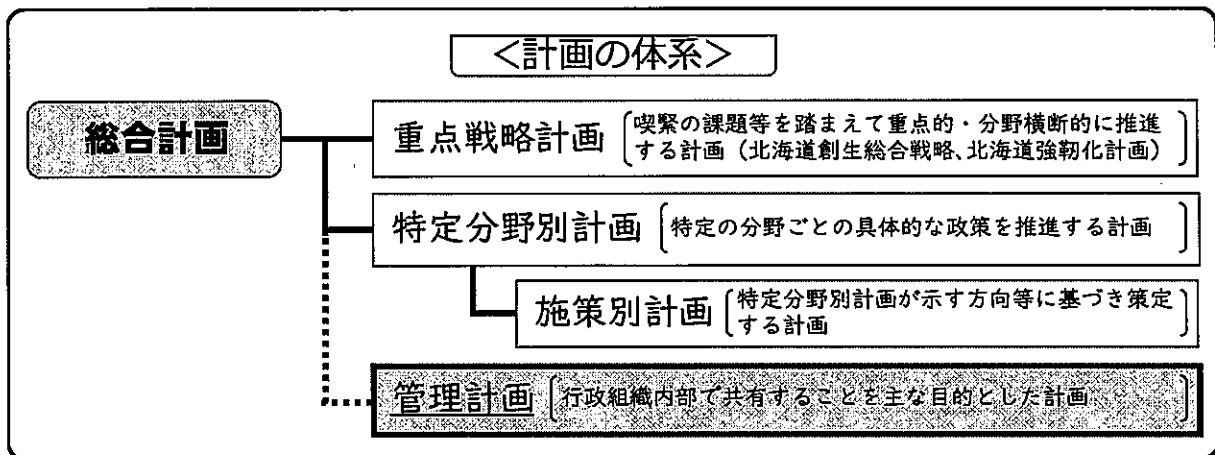
※コア業務＝地域や道民ニーズへの対応等に直接繋がる業務・政策立案や意思決定に直結する業務

## 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> <p><b>1</b> 職員の力を最大限に引き出す組織体制の構築</p> <p><b>2</b> 職員の力を最大限に引き出す人材育成の推進</p> <p><b>3</b> 職員の力を最大限に引き出す働く環境づくり</p> <p><b>4</b> 道政への信頼性の確保・向上に向けた取組の推進</p> <p><b>5</b> 行政サービスのデジタル化の推進</p> <p>＜先行して取り組むべき事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○行政手続の押印等の見直し(道庁内部の手続を含む)</li> <li>○行政手続のオンライン化</li> <li>○テレワークやウェブ会議が実施可能な環境整備</li> </ul>
資産管理	<p><b>1</b> 庁舎等のストックマネジメントの取組推進</p> <p><b>2</b> 道有資産の有効活用</p> <p>＜先行して取り組むべき事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○庁舎等の徹底した感染防止対策</li> </ul>
財政運営	<p><b>1</b> 収支不足額の縮小</p> <p><b>2</b> 実質公債費比率の改善</p> <p>＜先行して取り組むべき事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○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</li> </ul>

## 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る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はなく、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めます。

#### <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めます。

## 第4 財政運営

### 1 道財政の現状

#### (1) 新たな行財政改革の取組み（平成18年度(2006年度)～27年度(2015年度)）

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、道税や地方交付税の縮減などにより、平成18年度(2006年度)には、収支不足額が2,150億円に達する未曾有の危機的な状況に陥ったため、これまで、全庁一丸となって歳入・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。

#### (2) 行財政運営方針（平成28年度(2016年度)～令和2年度(2020年度)）

また、平成28年度(2016年度)以降においても、それまで取り組んできた行財政改革の成果を持続しつつ、人口減少などの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りながら、目標としていた収支不足額の縮小や実質公債費比率の改善、さらには特定目的基金の繰替運用の解消を図るなど、財政の健全化に向けて着実に取り組んできたところです。

#### (3) 行財政運営の基本方針（令和3年度(2021年度)～令和7年度(2025年度)）

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響等により、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見通しにあるほか、実質公債費比率は全国の都道府県の中で最も高く、令和8年度(2026年度)には23.4%に達し、巨額に上る減債基金への積立留保の影響などにより、その後も高い水準で推移する見込みにあります。

また、少額で推移する財政調整基金残高をはじめ、住宅供給公社に対する反復かつ継続した短期貸付などの財政運営上の課題が引き続き残されていることに加え、感染症に強い安全安心な地域づくりやポストコロナを見据えた政策の展開といった複雑・多様化する道政課題への対応が欠かせない状況にあるなど、今後の道財政を取り巻く情勢は、なお厳しい状況にあります。

【収支不足額の状況】

(単位 億円)

年度	H28	H29	H30	R元(2度)	R2	R3
収支不足額	▲580	▲520	▲410	▲440	▲290	▲370

※ 当初予算・一般財源ベース

【財政調整基金残高の推移】

(単位 億円)

年度	H28	H29	H30	R元	R2
年度末残高 a	106	99	150	98	159
翌年度当初予算取崩額 b	87	80	74	0	107
差引(実質的な残高) a-b	19	19	76	98	52

【住宅供給公社に対する短期貸付の状況】

(単位 億円)

年度	H28	H29	H30	R元	R2
短期貸付金	269	252	237	222	207

## 2 今後の取組の必要性

### (1) 国の財政健全化の堅持

国では、「骨太方針2021」において、感染症の克服と経済の好循環を加速・拡大させるとともに、感染症で顕在化した行政のデジタル化などの課題等を克服するため、令和6年度(2024年度)までの3年間、これまでと同様の歳出改革努力を継続しながら、経済・財政一体改革を引き続き推進するなど、財政健全化の方針を堅持しています。

また、地方財政改革や地方行政の「見える化」改革を引き続き推進するとともに、国・地方で基調をあわせた歳出改革や効率化に取り組むことから、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、財政の健全化の取組を進めていかなければなりません。

### (2) 取組の必要性

このため、道においても、こうした国の方針や厳しい道財政の現状を踏まえ、感染症や大規模自然災害等のリスク、社会経済情勢の変化に機動的かつ的確に対応できる持続可能な財政構造の確立に向けて、財政の健全化に切れ目なく取り組む必要があります。

## 3 今後の財政運営の基本方針

前述の「道財政の現状」及び「今後の取組の必要性」を踏まえ、計画期間中は、次の4つの基本方針に沿って、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、予算の効果的・効率的な執行や徹底した経費の節減、更なる歳入確保を一層促進しながら、追加財政需要に備えた財源の確保にも取り組みます。

基本方針	主な取組内容
収支不足額の計画的な解消	(1) 歳出の削減・効率化 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 施策や事務事業の徹底した精査やゼロベースでの見直し、厳しい取捨選択などによる『量的な削減』</li> <li>▶ 既存事業の再構築やスクラップ・アンド・ビルドなどの取組を通じた『質の一層の向上』</li> <li>▶ 新北海道スタイルの実践等に伴う事務的経費の見直し</li> </ul>
	(2) 更なる歳入確保の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 道税や地方交付税など一般財源総額の安定的な確保</li> <li>▶ 道税や税外諸収入の収入未済額の縮減</li> <li>▶ 使用料・手数料のフルコスト計算に基づく適正な単価算定</li> <li>▶ 道有資産の有効活用（売却や貸付）</li> </ul>
実質公債費比率の改善	(3) 残された財政課題への対処 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 計画的な減債基金への積戻し（毎年度当初予算で30億円程度計上）による積立留保額の段階的な解消</li> <li>▶ 年間を通じた経費節減等に伴う財源を活用した繰上償還や減債基金への更なる積戻し</li> </ul>
その他財務体質の改善	(4) 財務体質の改善に向けた着実な取組の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 年間を通じた経費節減等に伴う財源を活用した財政調整基金への積立て</li> <li>▶ 北海道住宅供給公社や北海道土地開発公社に対する反復かつ継続した短期貸付金の見直し（長期貸付金への転換や段階的な用地取得等）</li> </ul>
道政課題への着実な対応	(5) 政策財源の確保等 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 民間の資金やノウハウなどの積極的な活用（官民連携）による施策の推進</li> </ul>

#### 4 今後の収支対策

##### (1) 基本的な考え方

今後も、当面300億円を超える収支不足額が生じる見通しにあることから、令和3年度(2021年度)と同規模程度の収支対策を講じる必要があります。

そのため、令和4年度(2022年度)～5年度(2023年度)においては、新規道債発行の抑制にも可能な限り努めながら、行政改革推進債や調整債の活用といった財政的調整に加え、歳出削減や歳入確保などの収支対策に取り組みます。

令和6年度(2024年度)以降は、今後の感染症の状況やこれに伴う地域経済への影響、地方財政対策など国の動向を踏まえ、令和5年度(2023年度)中に、改めて収支見通しの精査を行い、必要に応じて対策の見直しや追加等を検討します。

##### (2) 令和4年度(2022年度)～5年度(2023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	○行革効果の範囲内で発行 <sup>※4</sup>													
	調整債	○発行可能額の範囲内で発行 <sup>※5</sup>													
歳出削減等	投資的経費	<p>○補助事業費の縮減</p> <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>前年度対比▲1%程度</td> </tr> <tr> <td>国直轄事業負担金</td> <td>R3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">R3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> <p>※公共事業費：道民の生命や安全・安心な生活を守る観点から、防災・減災、国土強靱化対策<sup>※6</sup>など、必要な社会資本整備にも配慮            ※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</p> <p>○北海道スタイルの実践等に伴う事務的経費の見直し</p>	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▲1%程度	国直轄事業負担金	R3年度規模継続	投資的事業費	特別対策事業費	R3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▲1%程度												
国直轄事業負担金		R3年度規模継続													
投資的事業費	特別対策事業費	R3年度規模継続													
	公共関連単独事業費														
	施設等建設工事費														
その他歳出	<p>○施策等の徹底した精査、ゼロベースでの見直し、厳しい取捨選択</p> <p>○既存事業の再構築、スクラップ・アンド・ビルド</p> <p>○施策間連携・横断的事業の推進</p> <p>○北海道スタイルの実践等に伴う事務的経費の見直し</p>														
歳入確保	○道税・交付税等の確保努力、収入未済額の縮減、使用料・手数料の見直し、道有資産の有効活用														

※4 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。

※5 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。

※6 防災・減災、国土強靱化対策：国の「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」(令和2年12月11日閣議決定)にあわせて、激甚化する風水害や大規模地震への対策など、令和3年度(2021年度)から7年度(2025年度)までの5か年において重点的かつ集中的に実施。

### (3) 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	R4見込 (R3.11時点)a	R4当初 b	増 減 b-a	主 要 内 容	R5	摘 要	
歳 出	人 件 費	4,630	4,680	50	職員数変動等	4,650	採用・退職者等の見込を反映
	投資的経費	500	500	0		490	
	道債償還費	3,750	3,710	▲ 40	金利減等	3,740	臨財債800億円、利率1.1%
	義務的経費	6,860	7,040	180		7,100	
	保健福祉関係	3,540	3,540	0		3,600	医療費増等(年60億円)
	その他	3,320	3,500	180	地方消費税清算金増等	3,500	
	その他歳出	1,540	1,530	▲ 10		1,530	
計 A	17,280	17,460	180		17,510		
歳 入	道税・交付税等	14,110	13,910	▲ 200	臨時財政対策債減等	13,970	国の名目経済成長率を参考
	その他歳入	2,870	3,190	320	地方消費税清算金増等	3,200	
	計 B	16,980	17,100	120		17,170	
収 支 不 足 額 (B-A) C	▲ 300	▲ 360	▲ 60		▲ 340		
収 支 調 整 策 等 D	財政的	行政改革推進債	170	170	0	170	
	調整	調整債	40	40	0	40	
	歳出	投資的経費	10	10	0	10	
	削減	その他歳出	20	20	0	20	
	等	歳入確保等	10	10	0	10	財産収入(土地売払)等
要 調 整 額 C+D	▲ 50	▲ 110	▲ 60		▲ 90		

追 加 対 策	前年度財源の活用	110	財政調整基金取崩
---------	----------	-----	----------

※ 各年度の歳出削減の効果は、翌年度の歳出に反映。

## 5 財政の健全化に向けた目標

今後の道財政の健全化を着実に進めるため、次の目標を設定します。

### 目標 1 収支不足額の縮小

収支不足額の計画的な解消を図るため、引き続き、歳出削減や歳入確保などに取り組み、計画期間中は収支不足額の逡減を図ります。

また、中長期的には、収支対策をあらかじめ設定することなく、毎年度の予算編成の中で機動的な対応が可能となる水準までの収支不足額の縮小を目指します。

### 目標 2 実質公債費比率の改善

全国の都道府県の中で最も高く、今後も高い水準で推移する実質公債費比率の改善を図るため、新規道債発行の可能な限りの抑制や計画的な減債基金への積戻しなどに取り組み、計画期間中は早期健全化基準である「25%」未満を維持します。

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 その他財務体質の改善に向けた中長期的な取組

今後の財政運営にあたっては、収支不足額の縮小や実質公債費比率の改善のほか、中長期的な財政課題の解消に向けて、次の課題にも取り組みます。

### 取組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、中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。

このため、追加財政需要への備えや後年度予算の財源確保として、年間を通じた経費節減等に伴う財源などを活用した積立てに努めます。

また、将来的には、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）の確保を目指します。

### 取組2 短期貸付金の見直し

平成28年度(2016年度)決算に基づく将来負担比率の算定から、公社に対する反復かつ継続した短期貸付金が将来負担額に算入されたことなどを踏まえ、今後とも引き続き、こうした短期貸付金の見直しを図りながら、将来負担比率の改善に取り組む必要があります。

このため、北海道住宅供給公社に対する短期貸付（いわゆる「単コロ」）については、段階的な長期貸付への転換に努めるとともに、北海道土地開発公社に対する短期貸付（いわゆる「オーバーナイト」）については、段階的な用地取得等に努めます。

## 7 その他の取組

道財政の健全化について、今後も道民の理解や協力を得ながら取組を進めていくためには、道の財政状況を幅広く発信し、財政情報をできるだけわかりやすく公表する必要があります。

このため、引き続き、コストやストックに関する情報をはじめ、中長期的な各種見通しの策定・公表など、道財政の「見える化」に取り組み、財政運営の透明性の確保に努めます。

### <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



【参考資料1】道財政の中期展望（一般財源ベース）

		← 対策期間 →		計画期間→							(単位 億円)	
区 分		R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	
歳出	人 件 費	4,680	4,650	4,600	4,520	4,490	4,500	4,420	4,400	4,320	4,330	
	投資的経費	500	490	490	490	490	490	490	490	490	490	
	道債償還費	3,710	3,740	3,850	3,890	3,830	3,820	3,900	3,850	3,880	3,830	
	義務的経費	7,040	7,100	7,140	7,200	7,290	7,340	7,380	7,460	7,540	7,610	
	保健福祉関係	3,540	3,600	3,660	3,720	3,780	3,840	3,900	3,960	4,020	4,080	
	その他	3,500	3,500	3,480	3,480	3,510	3,500	3,480	3,500	3,520	3,530	
	その他歳出	1,530	1,530	1,510	1,510	1,510	1,510	1,510	1,510	1,510	1,510	
計 A	17,460	17,510	17,590	17,610	17,610	17,660	17,700	17,710	17,740	17,770		
歳入	道税・交付税等	13,910	13,970	14,020	14,250	14,300	14,350	14,400	14,450	14,500	14,550	
	その他歳入	3,190	3,200	3,200	3,030	3,030	3,030	3,030	3,030	3,030	3,030	
	計 B	17,100	17,170	17,220	17,280	17,330	17,380	17,430	17,480	17,530	17,580	
収支不足額 (B-A) C		▲ 360	▲ 340	▲ 370	▲ 330	▲ 280	▲ 280	▲ 270	▲ 230	▲ 210	▲ 190	
歳出対策 D	財政的調整	210	210	令和5年度中に必要な対策を検討		財政健全化目標 (収支不足額の逓減)						
	歳出削減等	40	40									
	基金取崩	110										
要調整額 C + D		0	▲ 90									

※財政健全化目標(収支不足額の縮小)

: 歳出削減や歳入確保などに取り組み、計画期間中は収支不足額の逓減を図る。

(参考)道債発行見込額	1,770	1,640	1,630	1,630
-------------	-------	-------	-------	-------

※道債発行見込額は、借換債、臨時財政対策債及び財政的調整分を除いた新規発行債。

◇令和5年度(2023年度)以降の試算の前提条件

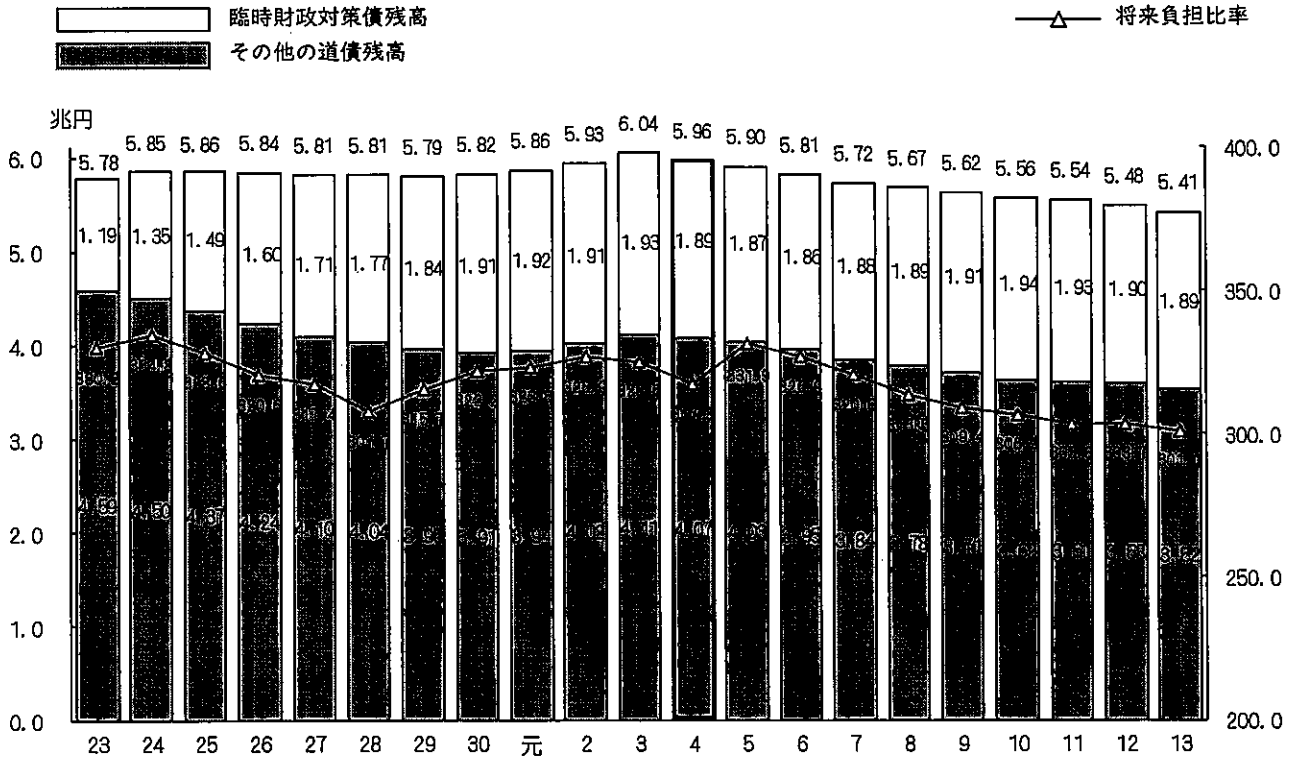
- 各年度の歳出削減の効果は、翌年度の歳出に反映。
- 各費目毎の前提条件は以下のとおり。

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、800億円程度(R2発行規模)の発行が続くものとして推計 ○満期一括償還債(新発債)の償還費(積立額)は、総務省の標準ルールに基づき推計
	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 ○R7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	○R6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

※国の名目経済成長率については、「令和4年度予算の後年度歳出・歳入への影響試算(R4.1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5年度(2023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、H23～R2は決算の数値、R3以降はR4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）。

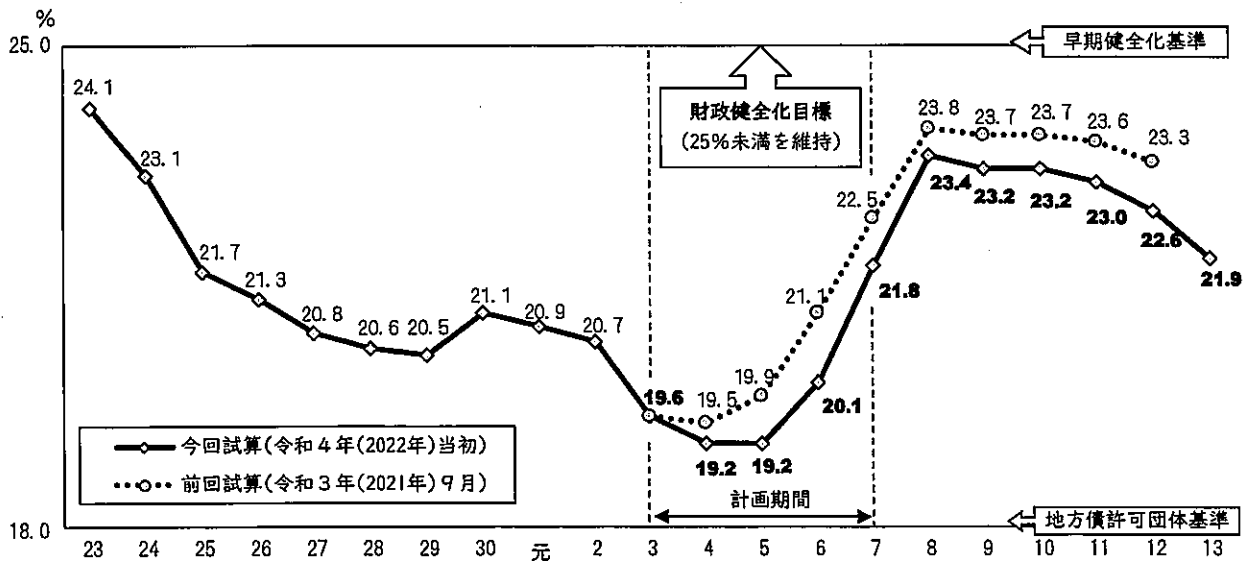
※臨時財政対策債の残高には借換債分を含む。

※将来負担比率

・年 度：算定年度

・道債発行額等：R3は年間見込額、R4は当初予算額、R5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：R3は年間見込額、R4は当初予算額、R5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）

※財政健全化目標（実質公債費比率の改善）：計画期間中は早期健全化基準である「25%」未満を維持。

【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
- 令和3年3月 「行財政運営の基本方針(2021~2025)」策定

区分		取組の概要	
歳 出 削 減	人件費の抑制	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%	
	職員数適正化計画による職員数削減	⑰~⑳ ・知事部局職員の職員数▲35%	
		⑰~㉑ ・教育庁事務局の職員数▲15%	
		給料の縮減	⑰~⑲ ・▲1.7%
			⑳~㉑ ・▲10%
		一般職	㉒~㉓ ・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%
		管理職手当の縮減	⑩~⑲ ・▲5%
			⑰~⑲ ・▲20%
	期末・勤勉手当の縮減	㉒~㉗ ・課長相当職以上の管理職員▲10% ・主幹相当職の管理職員▲8%	
		⑩ ・▲5%	
	退職手当の支給水準の引き下げ	⑫~⑭ ・管理職手当16%以上の職員▲10%、その他の職員▲7.5%	
		⑰~⑲ ・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%	
	給料の縮減	⑳~㉓ ・算出基礎額から役職段階別の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	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	⑩ ・知事・副知事・出納長▲5%、その他の常勤の特別職▲3%		
	⑫~⑲ ・知事・副知事・出納長▲10%、その他の常勤の特別職▲5%		
特別職	⑰~⑲ ・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%		
特別職	㉔~㉕ ・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%		
特別職	⑰~⑲ ・知事・副知事・出納長▲15%、その他の常勤の特別職▲10%		
	⑳~㉓ ・知事▲25%、副知事▲20%、その他の常勤の特別職▲18%		
特別職	㉔~㉕ ・知事▲25%、副知事▲20%、教育長▲18%、その他の常勤の特別職▲15%		
	⑰~⑲ ・▲10%		
特別職	⑳~㉓ ・▲15%		
	㉙~ 退職手当の支給水準の引き下げ ㉙~ 3.37%		

※ 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	⑬～⑭ 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	⑳～㉑ ㉑は▲9%程度、㉒～㉓は▲7%程度、
			㉔～㉕ ㉔規模（一般財源ベース）を継続
			㉖～㉗ ㉖規模（一般財源ベース）を継続
			㉘～㉙ ㉘規模（一般財源ベース）を継続
			㉚～㉛ ㉚規模（一般財源ベース）を継続
			㉜ ㉜規模（一般財源ベース）を継続
	㉝～㉞ ㉝規模（一般財源ベース）を継続		
	施設等建設工事費	⑮～⑯ 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	
		⑰～⑱ 工事着工、設計着手は原則繰り延べ	
		㉑～㉒ 原則、㉑規模（一般財源ベース）を継続	
		㉓～㉔ 原則、㉓規模（一般財源ベース）を継続	
		㉕～㉖ 原則、㉕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			
一般施策事業の見直し等	③ 原則、③規模（一般財源ベース）を継続		
	④～⑤ 原則、④規模（一般財源ベース）を継続		
	④～⑤ 原則、⑤規模（一般財源ベース）を継続		
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（⑩～⑪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	・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"> <li>・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</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>	
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> </ul>	

## 第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。

(R3(2021)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(調) ・ 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(調) ・ 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(調)	
	○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(調)
	<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 収支不足額の縮小	○収支不足額の縮小	・ 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
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。

