

行財政運営方針・推進プランの策定について（案）

第2次土別市まちづくり総合計画
パブリックコメント関係資料

- 行財政運営戦略（H30～R7年の8年間）
 - まちづくり総合計画を着実に実行するため、戦略的で中長期的な展望に立った今後の行政組織や行政サービス、財政運営の指針
 - 行財政改革大綱と実施計画、財政運営の方針を一体的に進めるため、一本化した戦略として策定
- 収支赤字の拡大や財政調整基金の枯渇化を回避するため、令和2年12月に緊急的な取り組みとして「財政健全化実行計画」を策定。（R3～7年の5年間）

○本市が直面する課題

- 急速に進行する人口減少と少子高齢化、多様化する行政課題への対応
- 社会全体の価値観やライフスタイルの変化、人口減少に対応した社会設計
- 国・道などからの財源や地方債等に依存した財政構造、一人あたりの行政コストの増大
- 物価や人件費の高騰による財政の硬直化、今後想定される大型事業への備え
- 若年層の労働力人口の減少と若者のキャリア選択の流動化、自治体職員のなり手不足、ノウハウの継承
- 人口規模や財政規模に見合った行政サービスの最適化と未来への投資

○新たな行財政運営方針・推進プランの策定

- 今年度で終了となる「行財政運営戦略」及び「財政健全化実行計画」に代わり、将来にわたって必要な行政サービスを安定的かつ確実に提供していくための方針（8年間）とその取り組み（前期4年間）
 - 第一章 行政運営（行政改革）の方針
 - 組織体制、人材マネジメント、業務改革、DX、理想的な行政サービス水準、行政評価
 - ⇒ まちづくり基本条例第20条に規定する行財政改革大綱
 - 第二章 財政運営の方針
 - 本市の財政状況、財政見通し、財政運営上の目標
 - ⇒ 同条例に規定する財政に関する方針
 - 第三章 定員適正化（マネジメント）の方針
 - 人員管理の課題、人口減少を見据えた定員適正化の方針と将来指標

行財政運営方針・推進プランの策定について（案）

将来にわたって必要な行政サービスを安定的かつ確実に提供していくための方針

○第一章 行政運営（行政改革）の方針

○第二章 財政運営の方針

○第三章 定員適正化（マネジメント）の方針

○第一章 行政運営（行政改革）の方針

1. 柔軟で機動的な組織運営と将来を見据えた人材マネジメント

- 複雑かつ多様化する行政課題に柔軟かつ迅速に対応するため、組織の機構改革とスリム化により進化を続け、機動的な組織運営をめざす
- 意思決定過程の透明性や公正性、説明責任を確保し、迅速な意思決定と各種施策の着実な実行をめざす
- 縦割り行政の弊害を排除し、部門横断型の推進体制による的確な事業展開をめざす
- 人材不足は市民サービスの低下に直結する問題であり、人を資源でなく『資本』と捉え、確保・育成・配置
- 多様な働き方や価値観を互いに認め合い、やりがいを高めて働き続けたい職場作りにより、組織全体としての持続可能性を向上
- 役職定年や再任用職員の経験・能力を積極的に活用し、幅広い人材資本を有効に活用した人材配置により、将来を見据えた人材マネジメントに取り組む
- 全職員が市民の視点に立った対応を常に心がけ、「市民の幸福を最優先に考える行政の担い手」という自覚と誇りを持ち、市民にやさしく元気な市役所をめざす

- 主な取り組み　迅速な意思決定と政策推進、進捗管理の枠組みの再構築、組織横断型課題対策チームの設置、人材育成確保基本方針に基づく人材育成と選ばれる職場作り、職員派遣による人材育成と繋がりの構築、採用試験の早期化、ジョブリターンなどのあらたな人材確保策、上川管内地域連携・協創推進会議による行政事務等の地域間連携など

2. B P Rを中心とした業務改革とDX、変革へのチャレンジ

- 職員数の減少を見据えたなかで、多様化、高度化する市民ニーズに対応していくため、ビジネスプロセスリエンジニアリング（B P R）を核とした業務改革を推進し、業務効率化による生産性の向上をめざす
 - A I 利活用戦略の策定やオープンデータの利活用、システム連携などの多角的な技術革新によって、業務効率化とともに市民サービスの向上、I C Tと地域社会の融合をめざす
 - 職員一人ひとりが前例にとらわれず「カイゼン」と変革へのチャレンジ意識を持ち、「まずはやってみる」姿勢（アジャイル思考）と新たな技術の活用により、新しい時代への転換と新たな価値の創造をめざす
- 主な取り組み 全庁的なB P Rの推進、電子決裁と電子文書管理によるデジタルを基本とした働き方への転換、A I 利活用推進戦略の策定による業務イノベーションの加速など

3. 理想的な行政サービスの水準と持続可能な自治体をめざして

- 事業の推進や計画の策定にあたっては、人口や年齢構成、社会情勢などを的確に把握・分析し、適正かつ理想的な行政サービスの水準と規模を常に見定め、将来世代に責任を先送りしない持続可能な行政運営の実現をめざす
 - 健全化実行計画や事業アセスの取り組みを継承するなかで、事業や公共施設の役割と機能を再評価し、市民との対話を通じて行政サービスの最適化をめざす
 - 単なるダウンサイ징にとらわれることなく、社会全体の価値観やライフスタイルの変化に応じて、各種事業の目的や必要性などを検証し、過剰な投資の抑制と同時に、真に市民に必要とされるサービスやまちの魅力向上に資源を集中する
 - 先人が大切に守ってきた自然環境や積み重ねてきた歴史、育んできた文化を次代へと継承し、市民とともに力をあわせて課題を解決し未来を築く「共創のまちづくり」を進める
 - 機動的な組織運営や人材マネジメント、変革へのチャレンジなど、これらの取り組みが相互作用することで、市民満足度の向上とともに行政運営の持続可能性を確保し、将来にわたって必要な行政サービスの安定的かつ確実な提供をめざす
- 主な取り組み 窓口サービスとバックオフィス改革の推進、公共施設マネジメント計画の推進、人口規模に見合った附属機関の再編、予算と連動したあらたな行政評価、R 6 アセス対象事業の継続した取組など

行財政運営方針・推進プランの策定について（案）

将来にわたって必要な行政サービスを安定的かつ確実に提供するための方針

- 第一章 行政運営（行政改革）の方針
- 第二章 財政運営の方針
- 第三章 定員適正化（マネジメント）の方針

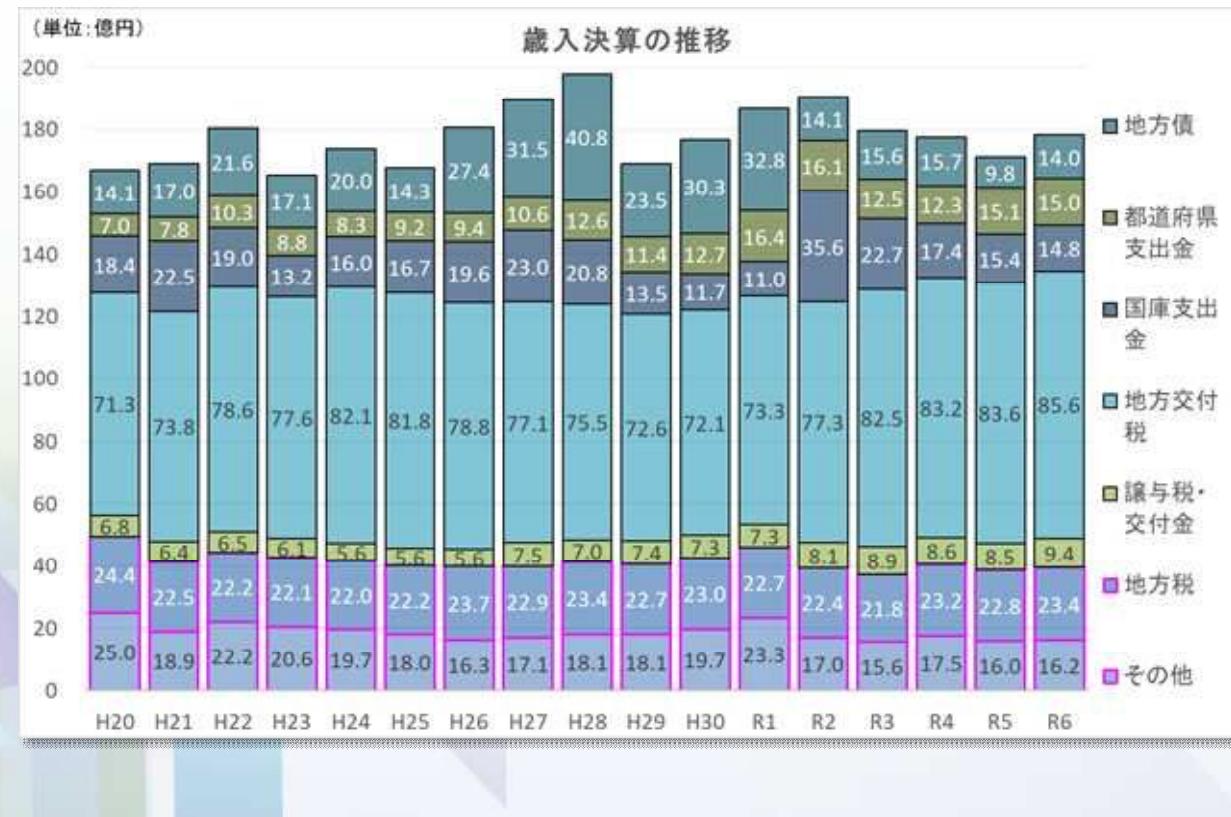
○第二章 財政運営の方針

1. 本市の財政状況

■ 歳入

大型の建設事業に伴う地方債の増減や、新型コロナ対策等に伴う国・道支出金の増減、合併算定替えや燃料・物価高騰などに伴う地方交付税の増減など、増減を繰り返してきた一方、地方税は税制改正や人口減少などの影響を受けつつも、大きく変動することなく平均23億円程度で推移してきた

歳入全体に占める自主財源の割合が25%程度と低く、国や道の財源や地方債等への依存度が高い構造にあり、財政運営の自由度が低い現状にある



1. 本市の財政状況（続き）

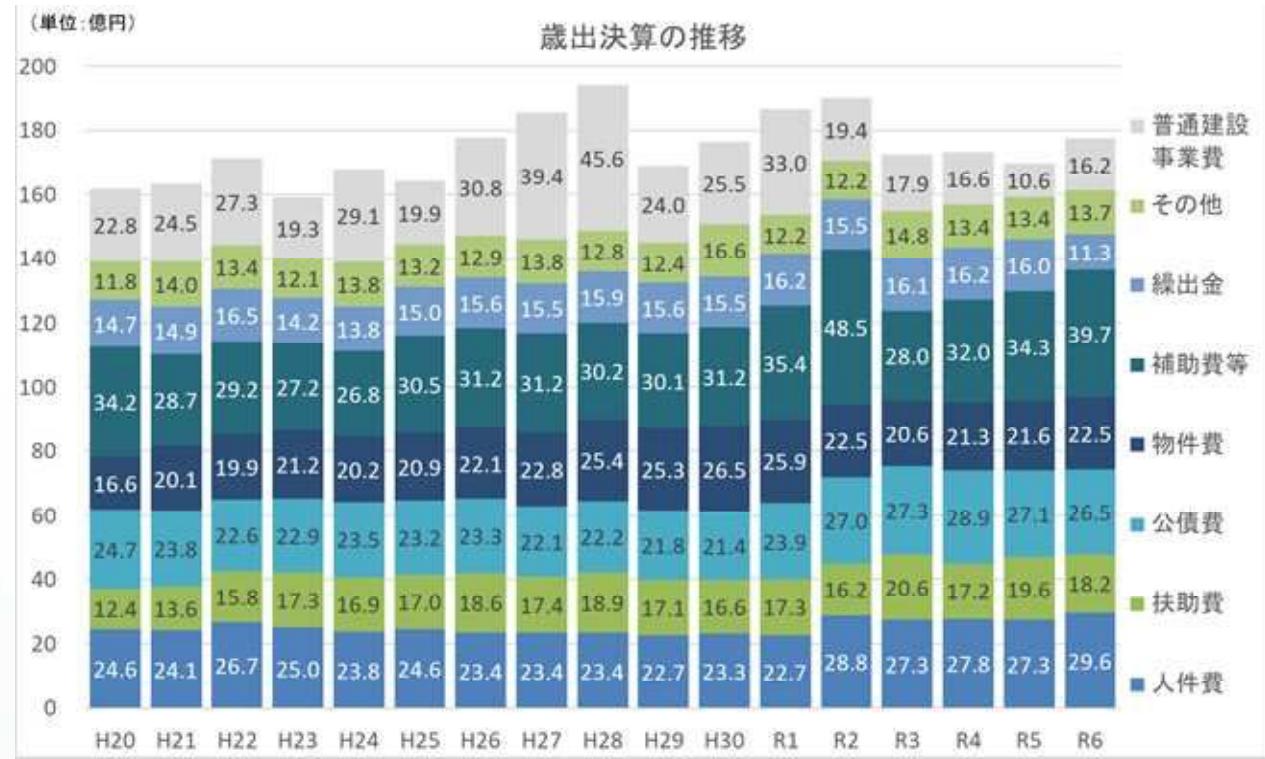
■歳出

普通建設事業費がその年ごとの公共事業量に応じて大きく変動

普通建設事業費を除いた歳出の総額は、合併以降20年間で2割以上増加し、人口減少が進むなか、一人あたりの行政コストが増大している

人件費、扶助費、公債費を合わせた義務的経費がこの20年間に少しずつ増加を続け、財政の硬直化が進んでいる

物価高騰の影響などから物件費も上昇し、補助費等は、市立病院に対する繰出金が高い水準で続いている



■決算収支

コロナ禍の影響により、歳出が一部抑制されたことに加え、国や道からの各種交付金等で、令和3年度決算収支が大きく改善

結果的に、最悪の事態は脱したものの、直近では単年度収支の赤字が続き厳しい現状にある

(単位：百万円)

区分	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
①実質収支	338	357	14	11	8	40	699	426	85	67
②単年度収支	64	19	-343	-3	-3	32	658	-273	-341	-18
③実質単年度収支	64	-181	-682	-300	-138	32	770	-183	-440	-114

1. 本市の財政状況（続き）

■ 地方債残高と借入額・返済額

環境センターや庁舎などの大型建設事業で令和元年に最大（285.6 億円）となり、その後は毎年約15億円ずつ減少傾向、今後想定される市立病院や総合体育館などの大型事業に備えた財政運営が求められている

■ 財政調整基金残高

行政のスリム化・効率化の遅れなどから、基金に頼らざるを得ない財政状況が続いている

公債費のピークを迎える令和4年度にも基金が枯渇する恐れがあったが、コロナ禍における歳出抑制と国等の交付金収入などで5年度末に17.2億円まで増加、6年度以降はまた減少していく局面にある

■ 財政指標等の推移

①実質公債費比率

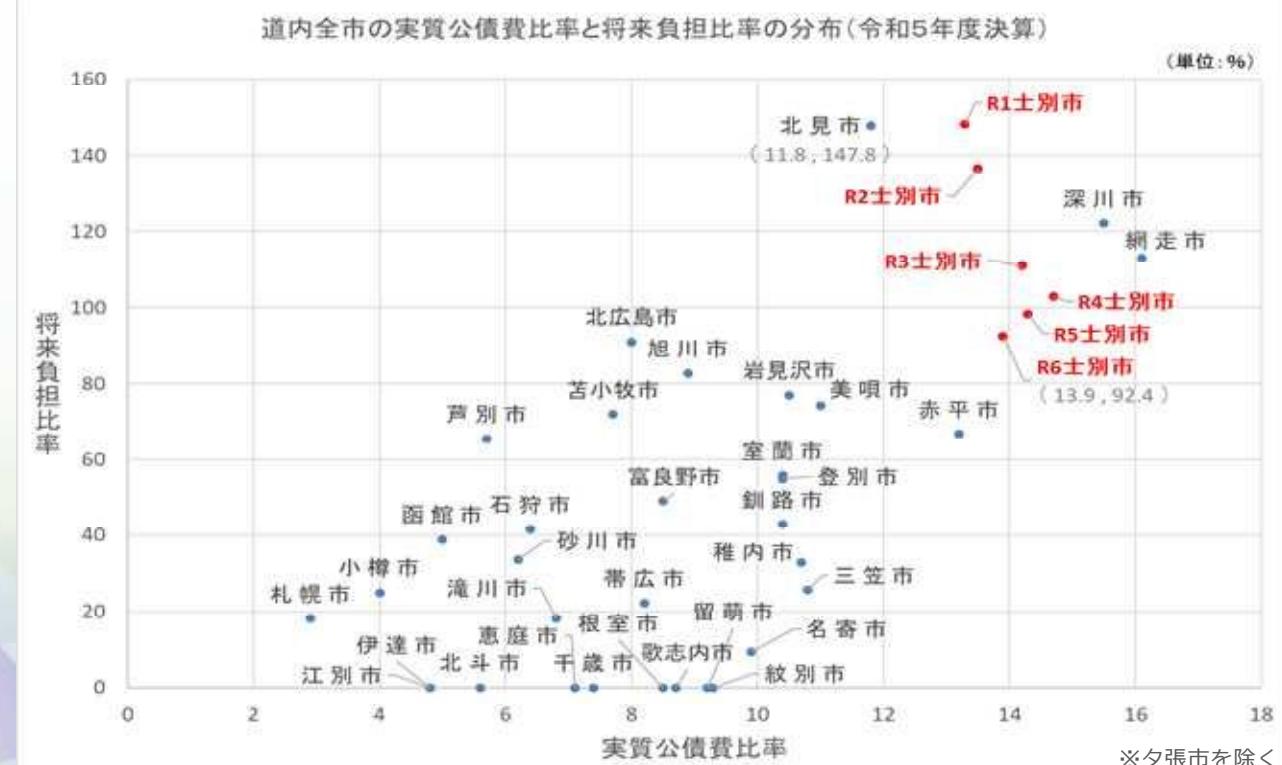
過去3年間の債務返済額の平均値が標準財政規模に占める割合

本市の比率は改善傾向にあるものの依然として道内全市で4番目に悪い値

②将来負担比率

借入金や将来的な負担の残高が標準財政規模に占める割合

本市の比率は改善傾向にあるものの依然として道内全市で5番目に悪い値



2. 今後の財政見通し（一般会計決算）

<歳入>

項目	年度 (2026)	令和8年度 (2026)	令和9年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)
市税		2,433	2,388	2,382	2,379	2,328	2,324	2,319	2,267
地方譲与税等		869	871	871	870	871	870	871	871
地方交付税		8,612	8,849	8,827	8,664	8,703	8,617	8,630	8,669
国・道支出金		3,554	4,966	2,603	2,635	2,627	2,403	2,350	2,397
諸収入		637	637	637	637	637	637	637	637
地方債		1,637	1,995	1,944	1,620	1,689	1,679	809	945
その他		1,220	1,170	1,190	1,140	1,090	1,090	1,100	1,100
歳入計		18,962	20,876	18,454	17,945	17,945	17,620	16,716	16,886

<歳出>

項目	年度 (2026)	令和8年度 (2026)	令和9年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)
人件費		3,388	3,460	3,491	3,512	3,522	3,501	3,489	3,466
扶助費		1,621	1,620	1,607	1,597	1,598	1,587	1,576	1,580
公債費		2,553	2,580	2,364	2,055	2,089	2,006	2,031	2,115
物件費		2,434	2,458	2,483	2,508	2,532	2,558	2,583	2,609
維持補修費		847	856	864	873	882	891	900	909
補助費		3,782	3,729	3,832	4,022	3,847	3,740	3,792	3,878
繰出金		1,095	1,094	1,093	1,075	1,072	1,057	1,047	1,034
投資的経費		3,080	4,888	2,392	1,810	2,056	1,935	998	1,226
その他		592	587	579	570	560	551	544	538
歳出計		19,392	21,272	18,705	18,022	18,158	17,826	16,960	17,355

<收支及び財政調整基金残高見込み>

項目	年度 (2026)	令和8年度 (2026)	令和9年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)
収支見込		▲ 430	▲ 396	▲ 251	▲ 77	▲ 213	▲ 206	▲ 244	▲ 469
財政調整基金残高見込		985	589	338	261	48	▲ 158	▲ 402	▲ 871

■財政の見通しは、将来の不確実な要素を多分に含むため、現在の社会経済情勢と国や道の制度が今後も同様に続くと仮定して推計値を作成

3. 財政運営上の目標

- 本市の財政状況と今後の見通しを踏まえ、財政運営上の目標を次のとおり定める

- 時代の変化と人口減少に対応する財政運営
- 将来世代に過度な負担を先送りしない財政運営
- 「未来への投資」と「財政健全化」を両立する財政運営

□ 達成に向けた主な取り組み

(1)歳入の最適化

税の納付手段の多様化やDXの推進等により、市民の利便性を高めつつ効率化を図り、高い収納率を維持する
使用料・手数料は、受益と負担の公平性を考慮し4年ごとの見直しを適切に実施

遊休財産や未利用地の計画的な解体・売却等により収益の最大化と維持管理費等の最小化を図る

ふるさと納税は、返礼品やプロモーションのあり方を検証し、より高い収入が得られるよう工夫

国や道の補助制度のほか、J-クレジット制度などの情報を迅速かつ的確に把握し、交付額の最大化を図る

基金運用では安全性と収益性のバランスを取りつつ、運用益の確保に努める

3. 財政運営上の目標（続き）

（2）歳出の最適化

行政ニーズの変化や将来見通しを踏まえ、行政が担うべき領域を明確化し、歳出構造の最適化を進める
補助金適正化ガイドラインに基づく見直しを進めるとともに、市単独の継続事業について一定の整理を行う
RPAやAIの活用などにより業務プロセスを再構築し、行政コストを抑制
人件費は、業務量や職務内容に応じた適正範囲に抑制しながら組織の効率化を図る
投資的経費は、緊急性や優先度を踏まえ、過大な投資を避けつつ必要な投資を確實に実施
新たな行政評価の仕組みと連動した概算要求制度に取り組み、より精度の高い予算編成をめざす
現役世代と将来世代の双方が納得できる持続可能な財政運営をめざす

（3）公共施設の最適化

本市では、平成29年度に公共施設面積20%削減を目標とする公共施設マネジメント基本計画を市議会での議論を経て策定のうえ最適化に着手し、令和3年度からは、財政健全化実行計画に基づき公共施設の根本的なあり方についての議論を重ねてきた

対象施設の利用者等にとって、この取り組みに強い抵抗感があることは十分理解しつつも、今後さらに最適化が遅れた場合、老朽化による重大事故や維持管理経費の増大を招き、将来世代に大きな負担を残し兼ねない局面にある

この間、利用団体や地域事情等に配慮し、できる限り長く施設を使い続けられるよう工夫してきたが、いまこそ「何を残し、何を見直すべきか」を冷静に判断すべき時機であり、明るい未来を築くためにも、引き続き公共施設の最適化に取り組む

行財政運営方針・推進プランの策定について（案）

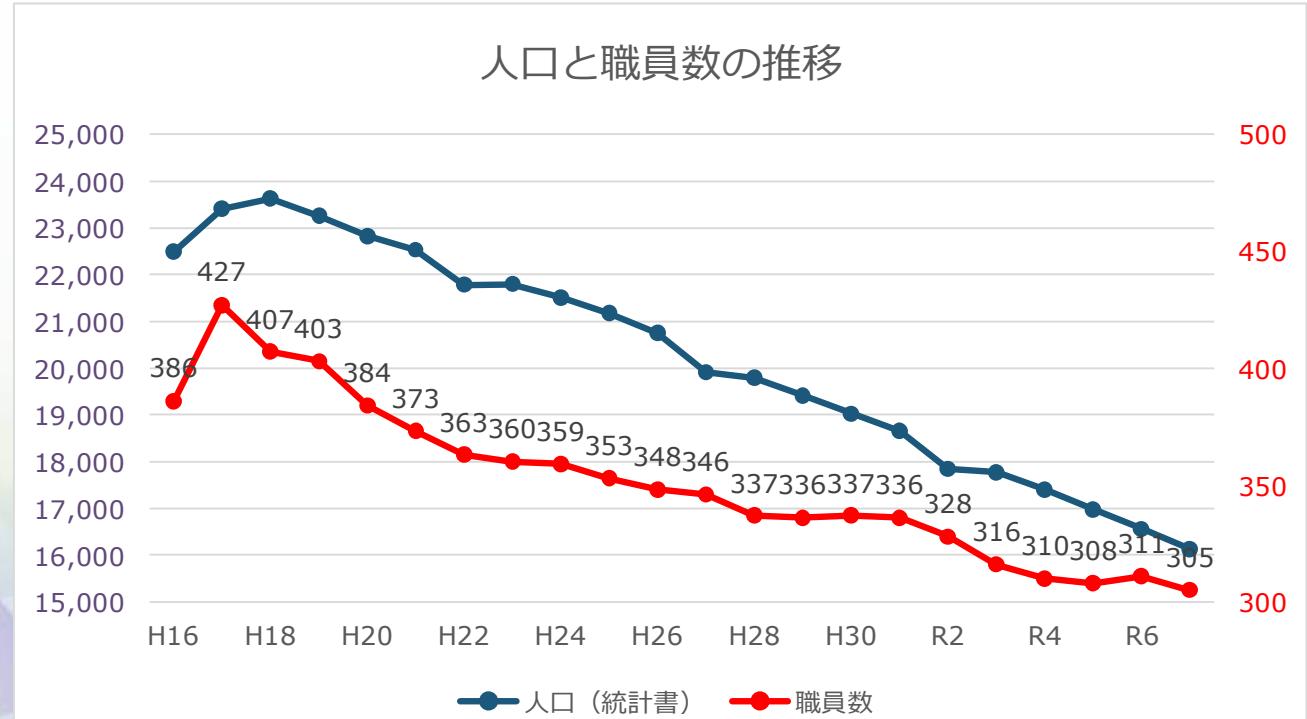
将来にわたって必要な行政サービスを安定的かつ確実に提供していくための方針

- 第一章 行政運営（行政改革）の方針
- 第二章 財政運営の方針
- 第三章 定員適正化（マネジメント）の方針

○第三章 定員適正化（マネジメント）の方針

1. これまでの経過と現在の職員数（病院医療職を除く）

- 平成17年（合併時）
⇒ 427名
- 平成18年、26年に定員適正化計画の取組み
- 行財政運営戦略実施計画（H30）
目標値 令和8年4月1日までに
⇒ 328人
- 財政健全化実行計画（R2.12）
目標値 令和8年4月1日までに
⇒ 298人
- 財政健全化実行計画見直し（R4）
目標値 令和18年4月1日まで
⇒ 298人
- 現在（令和7年4月1日時点）
⇒ 305名



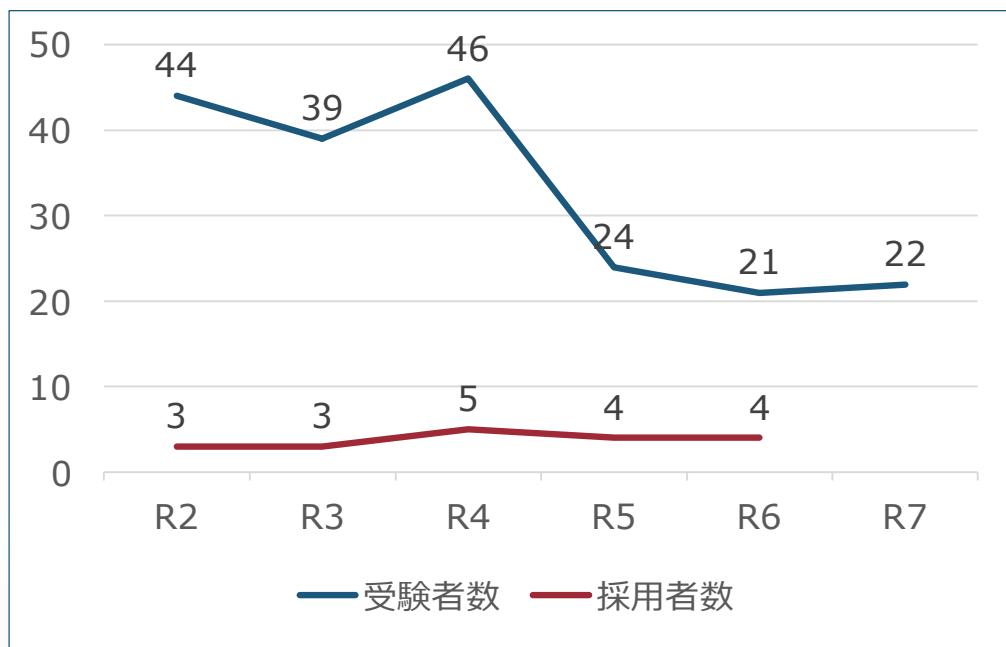
2. 人員管理の課題

- 若年層の労働力人口が減少しており、若者のキャリア選択の流動化と民間需要の高まり、労働市場の構造変化により市場全般が逼迫、とりわけ自治体職員のなり手不足は危機的状況
- 新規採用試験の受験者数の減少、資格職確保の困難化、若年層や中堅層を中心とした転職による人材の流出も進行
- 令和14年以降の団塊ジュニア層の大量退職時期が近づいており、働き手不足の問題はますます深刻化
- これまで積み上げてきた経験や知識を次世代へ継承し、人材育成を進め組織としての持続可能性を確保する必要
- 育児を行う職員の職業生活と家庭生活の両立を支援し、男性職員を含めた育児休業の取得促進や女性活躍の推進が求められる
- 人口規模と財政規模に見合った行政サービスを提供し、それに見合った組織の規模を維持することが不可欠
- 人口減少が進む中、子どもの数が減少する一方、高齢化率は上昇し、福祉や医療・介護などの行政需要に引き続き対応していく必要がある
- 人材不足により行政サービスが停滞し、市民の満足度や信頼を損ねることがないようにしなければならない
- 行政需要の増大や市民ニーズの多様化、複雑化により、職員の働きがいを損なう過重な負担は避けなければならない
- 現在の職員数（305人）が、財政健全化実行計画の見直しによる令和18年の目標値（298人）に近づきつつある

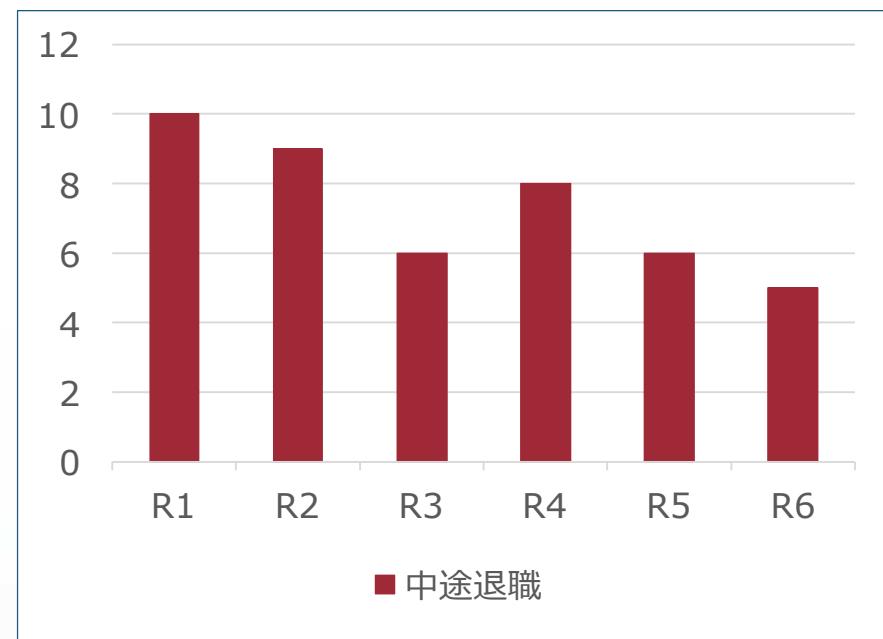
- 他市町村との比較では、行政面積や産業構造、まちづくりの柱に差があるものの、本市より少ない職員数で行政運営を行っているところもある
- 近年の賃上げ傾向により更なる人件費の増加が避けられない中、行政サービスを検証し適正な人員配置により、財政状況の逼迫を防がなければならない
- 今後の人口減少や税収の落ち込み、物価高騰などの影響を考慮すると、将来を見据えた職員数のマネジメントを図っていく必要（会計年度任用職員を含む）

2. 人員管理の課題（続き）

新採用職員試験受験者数・採用者数（一般事務職）



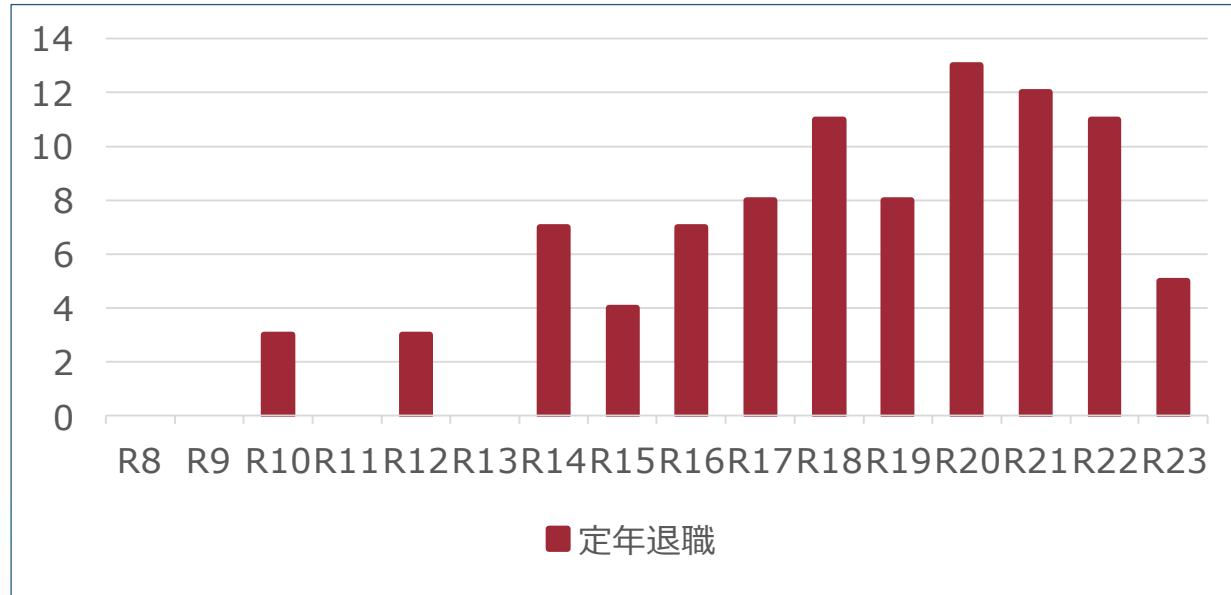
中途退職者数の推移



- 民間需要の高まりから、令和5年以降の新採用職員試験受験者が半減
- 一般事務職の採用者数は毎年3～5名
- 中途退職者（資格職を含む）は毎年5名以上で推移

2. 人員管理の課題（続き）

定年退職者の見込み



会計年度任用職員数の推移（毎年4月1日現在）

	R2	R3	R4	R5	R6	R7
短時間勤務	234	221	253	249	239	241
フルタイム	41	42	46	43	40	42
合計	275	263	299	292	279	283

- 段階的な定年延長が完了する令和14年度以降、定年退職者が急増（5～13名）
- 管理職から非管理職に降任する60才（役職定年）を機に退職を選択するケースが想定され、更に中途退職者の増加が見込まれる

※公民館主事・館長、地域おこし協力隊を除く

3. 定員適正化の方針と将来指標

- 第1章、第2章に掲げた行政運営（行政改革）と財政運営の方針に掲げるプランに聖域無く果敢に取り組み、その時々の行政需要に応じた最適な市民サービスと行政運営の規模のバランスを見極め、組織と定員マネジメントを行っていく
- 財政健全化実行計画で期間を延長した令和18年の目標値を見直し、将来を見据えた中で行財政運営方針の計画期間（令和16年4月1日）における定員の『将来指標』を定める
- きたる大量退職時期も踏まえた長期的な視点から、将来の行政を支える人材を計画的に確保・育成し、ノウハウの継承や組織としての持続可能性を確保しながら、組織規模と職員数の最適化を進めていく
- 会計年度任用職員は行政サービスの最前線を担っており、画一的な人数のコントロールによるサービス低下を避けるため、事業や施設の適正化と同時に、業務に対し必要な任用か検証を行い適正配置をすすめる

- 定員の将来指標（市立病院医療職を除き、再任用フルタイムを含む）
 - 令和16年4月1日の職員数 265名（40人減）
 - 令和7年4月1日の職員数 305名
- 将来指標は、社会情勢や職員の採用、中途退職の状況などを勘案し、推進プラン前期終了前の令和11年度に検証、見直しを行う。

○推進体制と公表方法

- 推進プランは、前期4年間の取り組みを策定。令和11年度に見直しを行い、後期プランを策定する。
- 推進体制
 - 1. (仮称) 行政レビューにおいて、部運営方針の推進とあわせてプランの進捗管理を行う
 - 2. (仮称) 行財政方針推進プラン検討会議において、適時プランの見直しを行う
 - 3. 行財政改革懇談会において、市民の視点から進捗状況についての意見を徴する
- 進捗状況の公表方法
 - 毎年度、ホームページで公表する。