

令和5年度第1回土別市行財政改革懇談会

日時 令和5年12月1日（金）

午前10時から11時50分

場所 市役所会議室201-203

1 開 会

2 市長挨拶

3 委嘱状交付

4 議 題

(1) 正副会長の互選について


(2) 行財政運営戦略実施計画の実施状況について【報告】
令和4年度の実施状況を報告します。（資料1参照）

(3) 財政健全化実行計画の評価・検証について【報告】
財政健全化実行計画で実施した、令和4年度の具体的方策の評価・検証結果を報告します。（資料2、3参照）

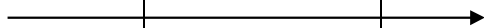
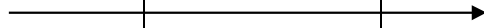
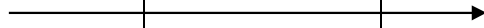
5 閉 会

【令和 4 年度実施状況】行財政運営戦略実施計画

取り組み項目	1	事業や改革の取り組みの進捗、効果等を点検し把握する 進行管理の実施（戦略レビュー）		
取り組み内容	「まちづくり総合計画」や「公共施設マネジメント計画」、「行財政運営戦略」を一体的に推進するため、各部署で「運営方針」を策定し、事業の進捗状況や見直しの方針を協議する「戦略レビュー」を実施することで、各計画の着実な実行に努めることとする。			
計画期間	後 期			
	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
	実施	—————→		
実施状況	<p>【令和 4 年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各部署の運営方針（計 41 方針）の中間報告・事業の見直し等を協議する「戦略レビュー」を実施（4 月・10 月）。 			

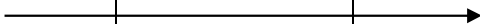
取り組み項目	2 組織体制の見直しと機構改革による適正な定員管理			
取り組み内容	<p>人口減少等社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応できる組織体制への見直しと機構改革を行い、適正な定員管理に努める。</p> <p>「まちづくり総合計画」を着実に実現するために、効率的で質の高い市民サービスをめざした組織改革を進め、職員数を平成30年4月1日現在の336人から、令和8年4月1日までに298人とする。</p>			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施			
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政健全化実行計画の具体的方策一部見直しにより、職員数の削減期間を5年間から15年間に延長し、令和18年4月1日までに298人とする事とした。 ・中途退職などにより、令和4年4月1日において職員数が310人となる。 			

取り組み項目	3	人材育成と働き方改革・子育てしやすい職場環境整備とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み			
取り組み内容	<p>「人材育成基本方針」に基づき、「人事管理」、「職員研修」、「職場の環境づくり」の3つを柱に、総合的・計画的な人材育成を進める。また、人材育成型の人事管理を推進するため、2021年度から実施している「人事評価制度」の定着を図る。</p> <p>「特定事業主行動計画」の推進を図り、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組みを進めるとともに、「時間外勤務縮減プログラム」の推進による計画的かつ効率的な業務遂行により、長時間労働の抑制に努める。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	実施(人事評価)	—————→			
	実施(行動計画)	—————→			
実施(縮減プログラム)	—————→				
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前年度から全職員に導入した人事評価制度について、引き続き制度の検証と定着化を進めた。 ・例年実施している研修に加え、女性職員を対象に「女性の働き方」をテーマとした研修や、窓口職場を中心に全職員対象のクレーム対応研修を実施した。 ・月平均1人当たり時間外勤務実績は、災害等の特殊要因を除き8.6時間と目標の10時間以内を達成したが、イベント再開等により、前年度比0.6ポイントの増となった。 				

<p>取り組み項目</p>	<p>4</p>	<p>ファイリングによる文書管理 ICTの活用等による会議のペーパーレス化 効率的な会議運営の取り組み</p>			
<p>取り組み内容</p>	<p>ファイリングシステムによる文書管理のさらなる定着及び維持管理を進める。 タブレット等の可搬端末を活用し、会議資料のペーパーレス化を進めるとともに、庁内会議や職員向け説明会のオンライン化に取り組む。 会議の所要時間や議論の目的、事前のゴール設定などの「会議改革ルール」を実行し、身近な会議から意識改革・業務改革を行う。</p>				
<p>計画期間</p>	<p>後 期</p>				
	<p>令和4年度</p>	<p>令和5年度</p>	<p>令和6年度</p>	<p>令和7年度</p>	
	<p>実施(ファイリング)</p>				
	<p>実施(オンライン化)</p>				
<p>実施(会議ルール)</p>					
<p>実施状況</p>	<p>【令和4年度実施状況】 ○ファイリング ・4名の職員が行政文書管理アカデミーの自主導入専修コースを受講し、行政文書管理士の資格を取得した。 ・ファイリングシステムの自主管理に向け、委員会設置等の検討を行った。 ○会議のペーパーレス化 ・部長職のモバイル端末、WEB会議兼テレワーク端末を活用し、ペーパーレス化の検証を行った結果、庁議など一部の会議に係る会議資料のペーパーレス化を実現。</p>				

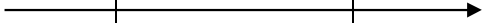
取り組み項目	5	全庁的 4 S 運動の取り組み		
取り組み内容	<p>全庁的な 4 S 運動（整理、整頓、清掃、清潔）を実践し、職場環境の改善を図るとともに、業務の 4 S により、必要な業務手順と不要なものを整理し、清掃（廃止）、整頓（点検し維持）することで、清潔（時間のムダをなくし）、業務の効率化を図る。</p>			
計画期間	後 期			
	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
	実施	—————→		
実施状況	<p>【令和 4 年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場環境の 4 S については、ファイリングにおいて実践している執務室内の適正な物品配置（ゾーニング）を徹底するとともに、文書保存期間の見直し後初めての文書廃棄を実施。 ・ DX 推進係が構築した「決算調査システム」の導入により、全庁的な決算資料作成業務の簡素化とペーパーレス化を図った。 			

取り組み項目	6	ICTを活用した業務・データ管理の効率化 AI・RPAを活用した業務効率化			
取り組み内容	<p>庁内データベースサーバを構築し、共有可能なデータの庁内共有や全庁共通事務のプログラム化、各種データのデータベース化等による業務やデータ管理の効率化を図る。</p> <p>AI-OCR・RPAを活用し、定型業務やルーティンワークの自動化を進めることで、業務の効率化を図る。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	実施	—————→			
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内データベースサーバを構築し、総合計画個別事業表管理、決算調査等の全庁的に実施する業務の省力化、効率化を図った。 ・ 附属機関委員管理、ファイリングシステム文書基準表管理、備品管理等の業務について、システムの概略を製作し、今後の活用に向けた検討を実施。 ・ RPAを活用し、他市町村居住者所得調査、市営住宅家賃減免申請書自動作成、保育給付認定現況届入力補助などの業務で年間190時間を省力化。 				

取り組み項目	7	市民にやさしく信頼される市役所づくり 市民本位の窓口サービスの検討		
取り組み内容	市民にやさしく信頼される市役所をめざし、市民本位のサービス向上を図るため、職員研修の実施による接遇の向上やオンライン窓口、書かない窓口等の検討を進める。			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施			
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職員研修 <ul style="list-style-type: none"> ・上川北部定住自立圏合同で新規採用職員の接遇基礎研修を実施。 ○窓口サービス <ul style="list-style-type: none"> ・死亡届時のご遺族の負担を軽減するため、令和5年1月から予約制の「おくやみワンストップ窓口」を開設した。 <p>利用状況 死亡件数77件のうち27件が利用</p>			

取り組み項目	8	電子申請による市民サービスの向上 マイナンバーカードの普及促進			
取り組み内容	自治体デジタルトランスフォーメーションの推進により、インターネットを利用した各種手続きの電子化を進め、手続き方法の幅を広げることで市民の利便性向上を図るとともに、電子申請の際に必要なマイナンバーカードの普及促進に努める。				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	検討・実施(電子申請) 普及促進	→	→	→	
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <p>○電子申請</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国が定める「特に国民の利便性向上に資する手続」について、マイナポータルでの電子申請受付を開始した。 ・証明書の交付申請などマイナポータル以外の手続について、令和5年度に新たにシステムを導入することとした。 ・全国的な行政システムの標準化、共通化の分析を継続実施（令和7年度中を目途）。 <p>○マイナンバーカードの普及促進</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 普及状況（3月末時点） <ul style="list-style-type: none"> ・申請：13,927枚 申請率78.8% ・交付：13,327枚 交付率75.40% 2. 普及に向けた取り組み <ol style="list-style-type: none"> (1) 臨時窓口の開設 <ul style="list-style-type: none"> ・夜間・休日窓口の実施 56回実施 ・参議院議員通常選挙の期日前投票期間に合わせ夜間休日窓口を実施 ・確定申告会場設置期間に合わせ夜間休日窓口を実施 (2) 出前講座・受付・講演会イベントブース参加 <ul style="list-style-type: none"> ・いきいき健康センター、保健福祉センターで出張窓口実施（13回実施） ・士別商工会議所総会や管工事協同組合、名寄法人会士別支部総会などでマイナカード申請についての勧奨を実施。 ・企業出張訪問申請の実施。（10法人） ・(株)西條士別店イベントでのPRブース出展 (3) その他 <ul style="list-style-type: none"> ・庁内における取得勧奨 ・広報、地元紙広告掲載、新聞広告折り込み、懸垂幕作成 				

取り組み項目	9	デジタルデバインド対策の推進		
取り組み内容	デジタル講習会の開催など、年齢、障がいの有無などにかかわらず、すべての市民がデジタル化の恩恵を受けることができるよう対策を進める。			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	準備	実施	→	
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・光ファイバー整備事業の完了に伴い、市内の全居住区域において、光回線の利用が可能となった。 ・光回線利用者の拡大に向けた広報や、利用希望者の問い合わせ、相談の対応を行った。 ・公民館事業で高齢者向けのスマホ教室を実施したほか、消費者協会と調査委員向けのデジタル講習会を実施した。 			


取り組み項目	10	市政情報の提供・共有化の推進 まちづくりの主体となる市民や団体の人材育成の取り組み			
取り組み内容	<p>公正で公平な行政運営のため、パブリックコメント制度や市長への手紙による市民からの意見公募をはじめ、広報紙、ホームページ・フェイスブック等により情報提供・共有化を推進するとともに、時代に即した情報共有のあり方について検討を進める。</p> <p>まちづくりの主体となる人材の育成に向け、市民グループや各種団体などの自主的・自発的な活動を支援するほか、各分野で活躍する若者の交流・連携を図り、その英知とエネルギーをまちづくりに活かす取り組みを進める。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	実施				
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページをリニューアルし、入口専用の「ゲートページ」を設け、目的毎に合宿や子育てなどの独立サイト、病院や議会などサブサイトを設置したほか、スマートフォンやタブレットなどへの対応をはじめ、障がい者などに配慮したアクセシビリティ対応など、改良を図った。 ・「市民ふれあいトーク」のメニューの見直しの実施。 ・士別まちづくり塾（男7名／女4名、10月～3月）の開催により、各分野で活躍する若者の交流・連携の促進を図った。 				

取り組み項目	11	市民や民間団体との連携・協働の促進、各種審議会等会議の活性化		
取り組み内容	<p>市民、自治会、民間団体やボランティアとの連携による各種イベントの開催、防犯・防災への取り組みや高齢者等の見守り、市民ワークショップの開催などによる協働のまちづくりを進める。</p> <p>また、2021年度に検証を行った地区別計画に基づき、各地区が進めるモデル的・先駆的事業に対し支援するとともに、地域と地域担当職員との連携を強化する。</p>			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施(連携・協働)	—————→		
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防犯協会を中心に、自治会、警察など関係機関と連携した見守り活動や防犯啓発活動を実施。 ・総合防災訓練（9月）において、武徳・下士別地区の住民とともに避難訓練やハザードマップを用いた防災講話を実施。 ・多寄地区の防災研修会において防災講話を実施。 ・まちの地域力推進事業により、「魅力再発見！南町ウォーキング」などの市民が企画した事業に対し支援を行った。（4件） 			

取り組み項目	12	地方創生や地域経済の活性化等による自主財源の確保		
取り組み内容	<p>地方創生の推進や企業誘致による雇用の創出により、地域経済の活性化を促進し、税収の確保を図る。</p> <p>また、制度の趣旨を踏まえたふるさと応援寄付金制度の活用や、受益者負担の適正化と料金の設定根拠の明確化による公共施設等の使用料・サービス手数料の継続的な見直しを行う。</p> <p>未利用財産の有効活用策を検討するとともに、利活用を行わない場合には、積極的な売却及び貸付を実施する。</p> <p>基金の管理においては、「基金の一括運用」により、安全性及び流動性を確保し効率的に行うほか、「ゼロカーボン北海道」と歩調を合せ、カーボン・クレジット制度の利活用を進める。</p>			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	—————→		
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <p>○地方創生の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バネ工場をはじめとする各種企業誘致活動の実施。 ・特定遊休財産の活用による企業誘致に向けた公募等の実施。 <p>○自主財源の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと寄付 2,893件 68,620千円 ・企業版ふるさと納税 2件 1,500千円 ・立木売払 11,132千円（うち銘木市 4,488千円） ・土地売払 武徳町 884番 358ほか7筆 9,585千円 ・建物売払 なし ・インターネット官公庁オークション 5件 1,242千円 ・基金一括運用 1件 277千円 			



取り組み項目	13	スクラップアンドビルド、行政評価制度などによる事業選定			
取り組み内容	<p>効率的・効果的な行財政運営を行うため、「事業アセスメントサイクル」に基づき、政策や事務事業評価を実施するとともに、「戦略レビュー」「行財政改革懇談会」において、進捗管理や見直し方針の協議を進めることとする。</p> <p>また、次期の総合計画策定にあたっては、市民アンケートなどにより、政策評価やニーズ把握を行うとともに、多くの市民参画によって編成作業を進める。</p> <p>新たに事業を実施する際には、費用対効果や事業の必要性から既存の事業を精査し、「スクラップアンドビルド」による事業の選択と重点化を徹底する。</p> <p>また、2021年度に策定した財政健全化実行計画に基づき、創意工夫による歳出の抑制から「体質の改善」を図り、経常的な経費の削減をめざす。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	事業アセスメントサイクル	—————→		総合計画見直し	
「体質の改善」に向けた取り組み	—————→				
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略レビューにおける部運営方針による年間目標の設定。 ・平成21年度以降に開始した市単独ソフト事業（21事業）を対象にアセスメントサイクルを実施。 ・財政健全化実行計画に基づく取り組みの実施。 				

取り組み項目	14	財政状況の「見える化」			
取り組み内容	<p>「わかりやすい予算書」により、本市の財政状況について市民に周知するほか、性質別・目的別の行政コストや資産の保有状況等を明らかにするなど財務書類の公表により、多面的な視点によるチェックと多角的な分析を行うなど、財政状況の「見える化」を推進する。</p> <p>また、予算、決算の状況についても、引き続き、ホームページ等で公表するとともに、健全化判断比率の一つである実質公債費比率については、財政健全化実行計画で示した推計値を目標に、適切な地方債の管理を行う。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	実施	—————→			
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「わかりやすい予算書」の作成 ・予算査定結果の公表 ・「統一的な基準」による財務諸表の公表 ・実質公債費比率 14.7% 				

取り組み項目	15	「公共施設マネジメント基本計画」等に基づく公共施設の適正化と施設管理の集約化等による維持管理経費の削減			
取り組み内容	<p>公共施設の最適化を図るため、「公共施設マネジメント基本計画」および「まちづくり総合計画」の実行（展望）計画に基づき、着実に施設の再編を進め、維持管理費を縮減する。</p> <p>また、施設の管理運営においては、新たな指標である「休止面積」の考え方や「再編プラン」に基づく施設の最適化のほか、予防保全型の手法を取り入れた長寿命化を図り、ライフサイクルコストを抑制する。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	実施				
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○解体施設 <ul style="list-style-type: none"> ・なし（財政健全化計画期間中凍結） ○無償譲渡 <ul style="list-style-type: none"> ・旧武徳小学校体育館 ○その他 <ul style="list-style-type: none"> ・「公共施設予防保全型管理マニュアル」に基づく定期的な点検。 				

取り組み項目	16	補助金・負担金の見直し		
取り組み内容	<p>補助金については、公益性や客観的な必要性の検証、事業効果の観点による、その有効性や妥当性などの7つの基本的な視点と補助金の適正化に向けて10の基準による検証から補助金の適正化を図る2019年度に策定した「補助金適正化ガイドライン」により、引き続き、抜本的な見直しを図る。</p> <p>具体的には、新たに設けた総合計画実行計画の最終年を終期とするサンセット方式の導入や原則として運営補助金から事業補助金への移行、補助金適正化の達成状況を確認するチェックシートの作成などを着実に実施する。</p> <p>各種負担金については、負担金の積算根拠や用途を明確にし、公益性や必要性について精査し、予算編成に反映できるよう毎年、検証と見直しを行う。</p>			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	補助金適正化ガイドラインに基づく適正化	—————→		サンセット方式による見直し
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運営補助から事業補助への移行 12事業 ・事業補助の終了・完了・廃止 5事業 			

<p>取り組み項目</p>	<p>17</p>	<p>積極的な民間委託や指定管理者制度による民間活力の活用 第三セクターの抜本的経営改革の実施と事業整理 公営企業の繰出ルールの明確化の検討</p>			
<p>取り組み内容</p>	<p>民間が持つノウハウの活用により、実施コストの縮減や市民サービスの向上が見込まれるような施設管理（環境・社会教育、インフラ）については、民間委託や指定管理者制度の導入を引き続き、検討し実施する。検討する。また、専門性や高度な判断を要しない給与計算業務などの汎用定型業務については、ICT・RPAといった技術を活用するほか、民間委託を含めた効率的な運営の検討を進める。</p> <p>債務超過法人や債務に対して損失補償を実施しているなど、経営状況が悪化している第三セクターは、国の通知である「第三セクターの経営健全化等に関する指針の策定について」に基づく、「経営健全化方針」を策定し、「存続の前提となる条件」を明確化するなかで抜本的な経営改善に取り組み、改善が図られない場合にあっては、事業のあり方の検討を行う。</p> <p>公営企業については、独立採算制の原則から、収入の確保や経費の節減など、経営戦略に則った経営健全化に向けた取り組みによって繰出金の縮減を進めるとともに、基準外の繰出金については、その目的を検証し、繰出ルールを明確化する。</p>				
<p>計画期間</p>	<p>後 期</p>				
	<p>令和4年度</p>	<p>令和5年度</p>	<p>令和6年度</p>	<p>令和7年度</p>	
	<p>施設管理民間 活力導入検討</p>	<p>→</p>	<p>→</p>	<p>→</p>	
	<p>定型業務民間 活力検討</p>	<p>→</p>	<p>→</p>	<p>→</p>	
	<p>三セクへの取 り組み実施</p>	<p>→</p>	<p>→</p>	<p>→</p>	
<p>実施状況</p>	<p>【令和4年度実施状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○第三セクターの抜本的経営改革の実施と事業整理 <ul style="list-style-type: none"> ・士別市農畜産物加工株式会社の「経営健全化方針」に基づく運営及び抜本的な事業のあり方検討。 ○公営企業の繰出ルールの明確化の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略に則った経営健全化に向けた取り組みの実施。 ・公共下水道事業における地方公営企業法全部適用に向けた繰出基準の検討。 ・士別市立病院経営改革プランに基づく市立病院経営健全化の推進及び経営強化プランの策定に向けた対応。 				

取り組み項目	18	多様な入札方式の導入による効率化と包括発注による調達 の推進		
取り組み内容	<p>士別市公共調達基本方針に基づき、総合評価方式やプロポーザル方式など、工事の特性に応じ、企業が適正に評価され、継続的な経営環境を維持できるような方式で入札を執行する。</p> <p>物品、役務などの調達にあたっては、庁内における印刷用紙や「清掃業務委託」のグループ化、「機械警備業務委託」、「エレベーター保守業務委託」の発注方式の変更などによる「包括発注方式」を引き続き、実施する。</p>			
計画期間	後 期			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	総合評価・プロポーザル実施			
包括発注方式の継続実施				
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <p>○包括発注</p> <ul style="list-style-type: none"> ・清掃業務及び機械警備業務のほかエレベーター保守について包括化。コピー用紙については、市立病院、学校、朝日地区を除く各部署に拡大して包括化。 			

取り組み項目	19	暮らしやすく機能的なまちづくりと地域公共交通の構築			
取り組み内容	<p>士別市立地適正化計画で定める「都市機能誘導区域」と「居住誘導区域」と連携した「士別市公共交通網形成計画」に基づき、各集落と中央市街地を結ぶ路線の利便性の向上など、市内交通事業者と連携しながら、より効率的で持続性の高い公共交通ネットワークの構築を進める。</p> <p>また、「まちなか交流プラザ」を核に、中心市街地の賑わい創出に努めながら、暮らしやすく魅力のある地域づくりを進める。</p> <p>さらに、郊外に居住する高齢者等を対象に、市街地での冬季一時居住などの調査を実施し、新たな居住施策を構築する。</p>				
計画期間	後 期				
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
	実施	—————→			
実施状況	<p>【令和4年度実施状況】</p> <p>○公共交通</p> <ul style="list-style-type: none"> ・朝日線翔雲高校まわりの新設 ・川西線経路変更、時刻追加 ・わくわく買い物線運行期間延長、時刻追加 ・温根別線フリー乗降化による利便性向上 ・デマンド路線の区域運行範囲を市内全域に変更 <p>○季節移住</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中央市街地区を除く70歳以上のみで構成される世帯を対象に、冬期間の生活状況や冬期一時利用できる住宅の利用意向、その場合の利用条件について調査を行った。 ・調査票配付570世帯のうち、228件回答 回答率40%希望するもしくは条件によって希望すると回答した世帯が60件であった。 ・一定の要望があるものと判断し、次年度からの試験導入を見据え、医師住宅2棟を確保した。 				

士別市財政健全化実行計画



令和 2 年12月

目 次

1. 計画策定にあたって	1
2. 近年の決算状況	2
3. 士別市の財政状況と課題	3
(1) 歳入	
(2) 歳出	
4. 財政状況分析	8
(1) 経常収支比率	
(2) 健全化判断比率	
(3) 基金残高の推移	
(4) 市立病院に対する繰出金の推移	
5. 今後の見通し	11
(1) 財政推計（一般財源ベース）	
(2) 決算の見通し	
6. 計画期間と目標	13
(1) 計画期間	
(2) 目標	
(3) 財政指標目標	
7. 具体的方策	14
(1) 令和3年度からの取り組み	
(2) 効果額合計	
8. 財政収支見通し	16
9. 計画の推進について	18

【資料編】

- ・総合計画時点の財政見通しと財政健全化計画時の財政推計との比較について
- ・令和3年度以降士別市病院事業経営改革プラン（財政収支見込）における基本的考え方

1

計画策定にあたって

本市では、これまで「士別市まちづくり総合計画」に則り、「天塩の流れとともに人と大地が躍動する すこやかなまち」の実現をめざすため、「地域力を高め、地域力で進めるまちづくり」に取り組み、子育て環境や地域医療、基幹産業である農業施策など市民サービスの充実に努めてきました。

「地方創生」に向けた取り組みにおいては、「士別市まち・ひと・しごと創生総合戦略」により、「農業未来都市」「合宿の聖地」「まちの未来」の創造の3つの重点プロジェクトと連携強化することで地方創生の深化をめざしてきました。

そうした情勢下、国の政策や東日本大震災後の復興対策、東京オリンピックパラリンピックに向けた特需などにより、景気や雇用環境は回復に向かっている反面で、労務単価や物価の上昇が生じたほか、産油国の政情不安から原油価格が高騰し、燃料、資材費が高止まりするなど、人件費関連経費や物件費といった経常的経費の負担は増加しています。

また、地域医療を確保するため、市立病院の経営基盤を強化していく必要から、この間、追加繰出しを実施し経営改善を図ってきたほか、建設計画に基づき、市民生活に不可欠であった環境センター建設事業や老朽化から改築が必要であった庁舎改築事業などの超大型建設事業については、合併特例事業債を活用する中で実施してきましたが、いよいよ元金償還が始まり今後において公債費の負担増が本格化してきます。

本市の財政構造は、市税等の自主財源は全体の25%程度であり、財源の多くを国からの地方交付税や補助金等に依存する極めて脆弱な実態にあります。

こうした状況を想定し、平成27年度から3か年間の中期財政フレームを設定するなど、歳出の圧縮と財政調整基金の確保に努めたほか、28年度には約20年ぶりの使用料手数料の全面的見直しや公共施設の最適化をめざした公共施設マネジメント基本計画を策定し、それぞれの取り組みを実施することで財政負担の圧縮に努めてきました。

30年度からは計画期間8年間のまちづくり総合計画の着実な実施に向けて、「行財政運営戦略」による様々な取り組みを示し、事業アセスメントサイクルの実施や補助金適正化ガイドラインの策定などを実施してきました。

しかしながら、急激な速度で進む人口減少や少子高齢化において、社会経済環境の変化による市民サービスの多様化や地域医療の確保、さらには、広大な行政面積を有する本市にとっては、上下水道や道路といったインフラの維持整備など、行政コスト・行政課題は拡大し続けています。

こうしたことから、安全・安心な市民生活の確保と市民サービスを継続していくためには「士別市財政健全化実行計画」を策定し、組織の機構改革や事務事業の再編などあらゆる歳出の見直しから、抜本的な「体質改善」を断行することで、将来に向かって持続可能な財政運営基盤を確立してまいります。

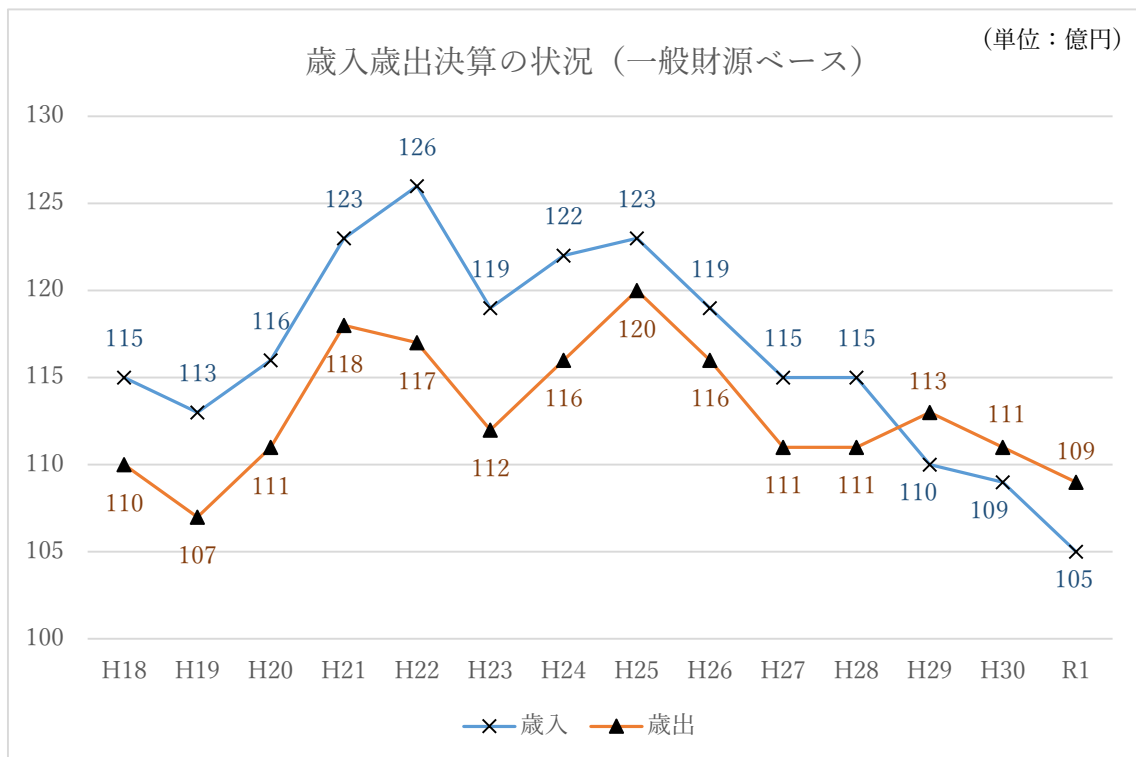
2

近年の決算状況

本市における近年の決算状況は、平成29年度決算以降3年連続で単年度収支は赤字となり、令和元年度決算においても財政調整基金を取り崩して黒字化を図っています。

(単位：億円)

年度	歳入総額 A	歳出総額 B	C(A-B)	翌年度 繰越 D	E (C-D)	財調取崩 F	実質収支 G (E+F)
R1	185.4	186.7	▲ 1.3	0.1	▲ 1.4	1.5	0.1
H30	173.8	176.4	▲ 2.6	0.3	▲ 2.9	3.0	0.1
H29	165.9	169.1	▲ 3.2	0.1	▲ 3.3	3.4	0.1
H28	198.2	194.5	3.7	0.1	3.6		3.6
H27	189.7	185.5	4.2	0.8	3.4		3.4

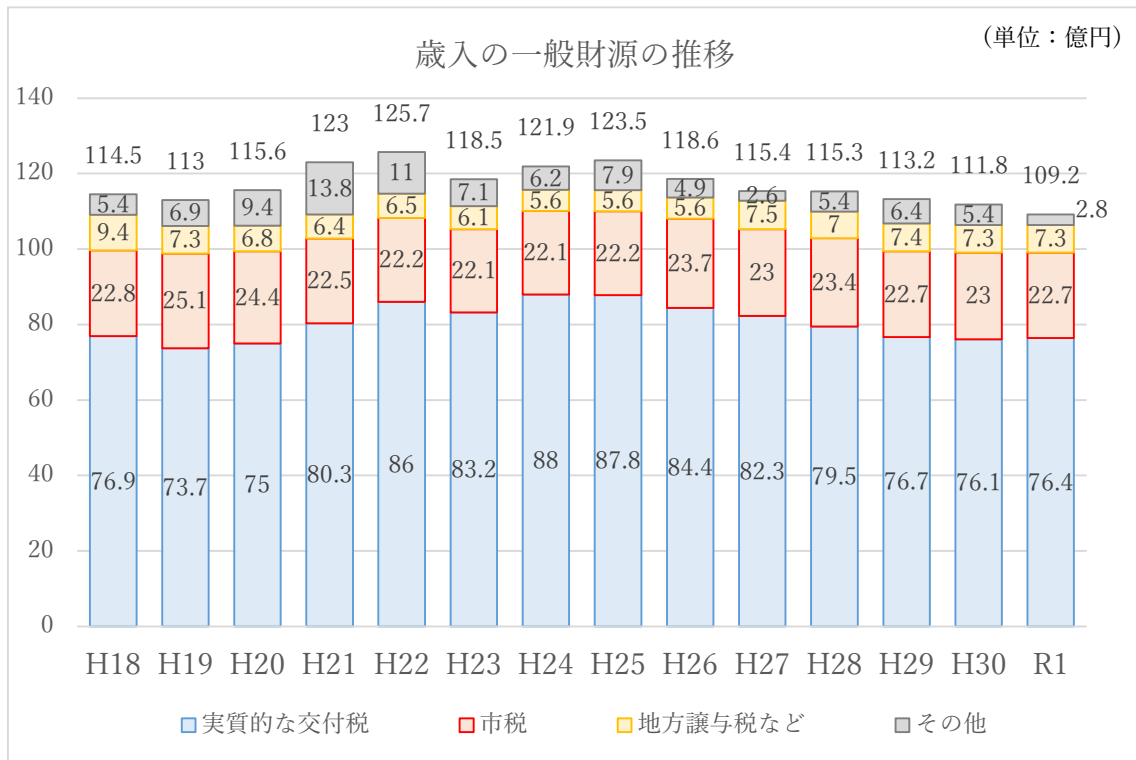


3

士別市の財政状況と課題

(1) 歳入

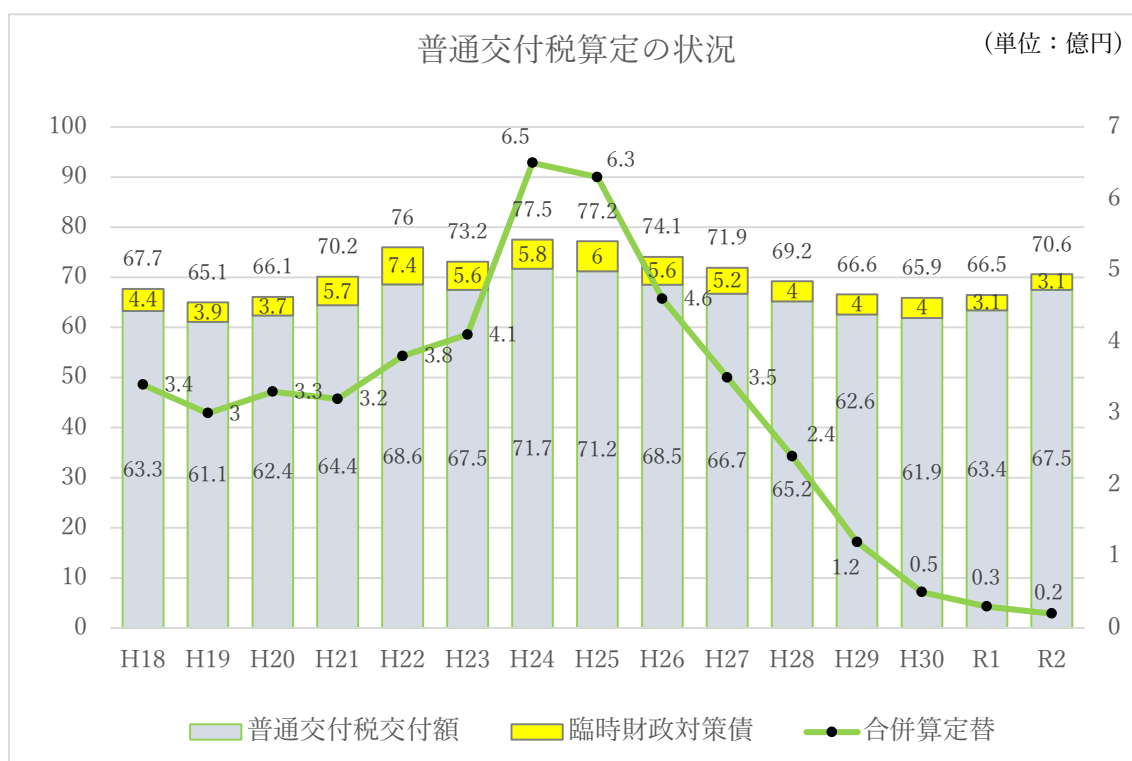
本市の一般財源は、平成20年前半は120億円台まで増加しましたが、全体的には概ね115億円前後で横ばいとなっています。市税は、リーマンショック後に大きく落ち込みましたが、その後、概ね22～23億円で推移し、地方交付税については、24年の88億円をピークに令和2年度には80億円まで減少しています。



本市の一般財源の約7割は、地方交付税です。普通交付税の算定状況においては、市町村合併に伴う諸経費の増高や行政面積・施設などの増加に伴うコスト増に対して、合併後15年間については合併算定替として、普通交付税が増額算定されました。

本市においては、合併算定替によりピーク時には6.5億円の増額算定となりましたが、28年度から5か年間で段階的に縮減されて令和2年度で満了となりました。

臨時財政対策債と合わせた実質的な交付税額は、24年度のピーク時で77.5億円でしたが、令和2年度では70.6億円となり、約7億円が減額となっています。

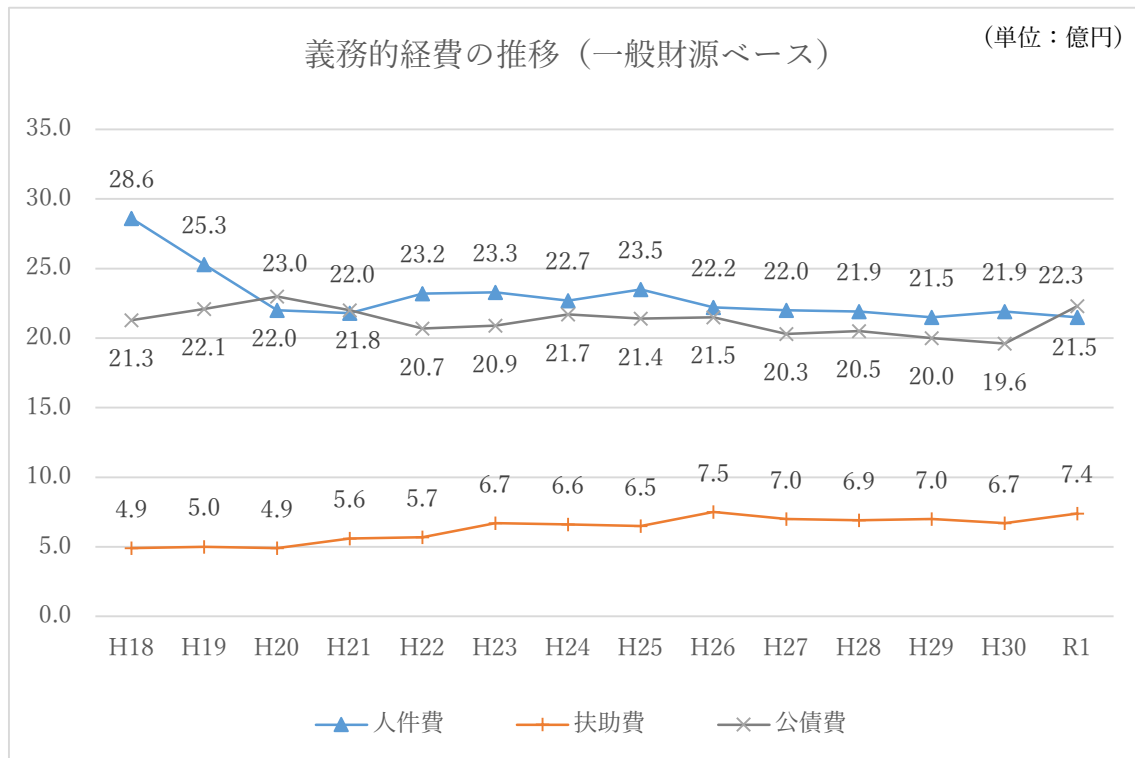


(2) 歳出

義務的経費については、50億円前後で推移しています。職員数については、合併時に407人でしたが、定員適正化計画に基づき減員を図り、令和2年度4月時点では328人と大きく減員となっていますが、類似団体と比較し、人口1,000人当たりの職員数は多い状況にあります。「人件費」は、これまで概ね22億円程度で推移していますが、今後においては平均年齢の上昇などにより、徐々に増加していく見込みです。

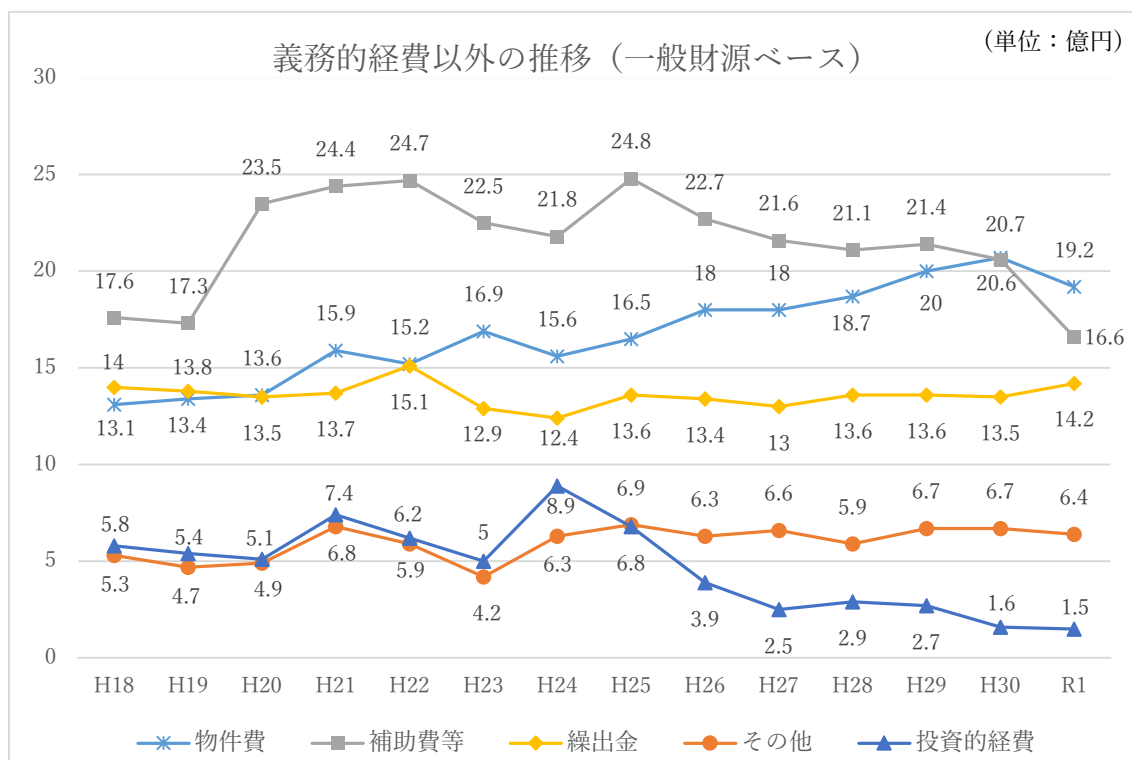
「扶助費」については、少子高齢化が進み児童手当などは減少傾向にありますが、生活保護扶助費については、医療費扶助の状況により増減はありますが基本的に横ばいとなっています。障がい者自立支援費はサービスの拡充からも増加の傾向にあります。

「公債費」は、大型建設事業の本格的な元利償還に伴い令和元年度から急激に増加していく見込みです。



他の経費については、原油価格の高止まりによる資材費コストの増や労務単価の増加による委託料の増高、労働コストの増などにより「物件費」は増加傾向にあります。また、老朽化が進む多くの公共施設で改修期を迎えることから、長寿命化を見据えた予防保全に関連する経費や解体費などが増加傾向にあります。

「補助費等」については、市立病院に対する繰出により高い水準にあるほか、「繰出金」についても、公共下水道事業の基準外繰出などが増加していく見込みです。



建設事業については、子育て環境の充実に向けた学校施設や児童福祉施設のほか、市民生活に欠かすことのできない公営住宅や環境センター、新庁舎建設など、市民が充実した日々を過ごす生活基盤を築けるよう、様々な事業に取り組んできました。しかしながら、これらの財源については、市債の借入で対応してきたことから、今後において元利償還金の負担が増加していきます。

主な建設事業

(単位：百万円)

事業名	事業費 総額	市債 借入額	交付税参入 見込額	事業 期間
糸魚小学校整備事業	1,165	518	239	H18～19
上士別南1号線交付金事業	202	71	50	H18～20
特別養護老人ホーム整備事業（美土里ハイツ）	322	288	202	H19～20
地域交流施設整備事業（和が舎）	386	260	182	H21～22
市立保育園再編整備事業（あいの実）	539	512	307	H22～23
児童センター建設事業（あけぼの）	301	241	169	H23～24
多寄医院改築事業	101	93	65	H23～24
低炭素むらづくりモデル事業（堆肥化施設）	700	295	152	H22～25
日向保養センター整備事業	363	340	238	H23～25
公営住宅整備事業（西団地）	819	441	0	H22～26
公営住宅整備事業（多寄団地）	436	94	0	H24～28
上士別小中学校改築事業	1,900	1,246	872	H24～28
いきいき健康センター建設事業	577	569	398	H27～28
公営住宅整備事業（つくも団地）	843	447	0	H24～29
わくわく水郷公園再開発事業	426	359	251	H27～29
街路整備（交付金）事業（西広通）	738	225	104	H22～30
環境センター建設事業	5,165	3,574	2,494	H24～30
北地区子どもセンター整備事業	492	387	271	H28～30
生涯学習情報センター整備事業	272	255	146	H30～R1
中心市街地活性化事業（まちなか交流プラザ）	458	376	263	R1～R2
庁舎改築事業	3,282	3,192	2,234	H23～R3

※中心市街地活性化事業および庁舎改築事業については、見込みの数値が含まれています。

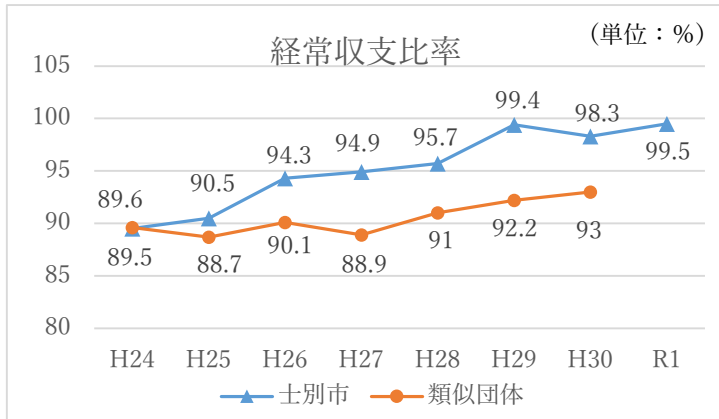
4

財政状況分析

(1) 経常収支比率

財政構造の弾力性を示す経常収支比率は、25年度決算以降90%を超え、直近3か年はほぼ100%に近い水準になっており、財政状況は硬直化している状況になっています。

令和元年度決算速報値では、道内35市において3番目に高い数値になっています。

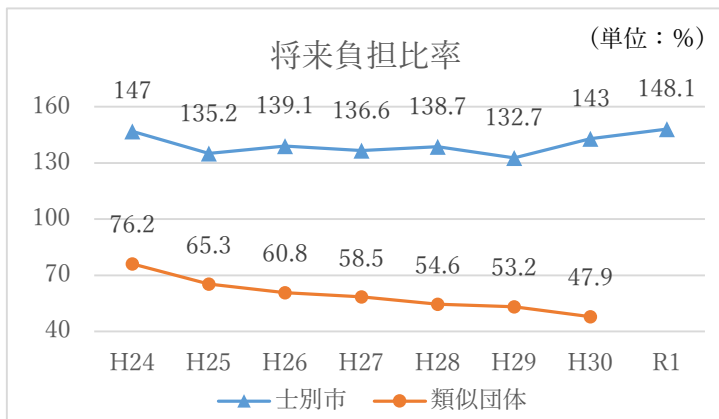
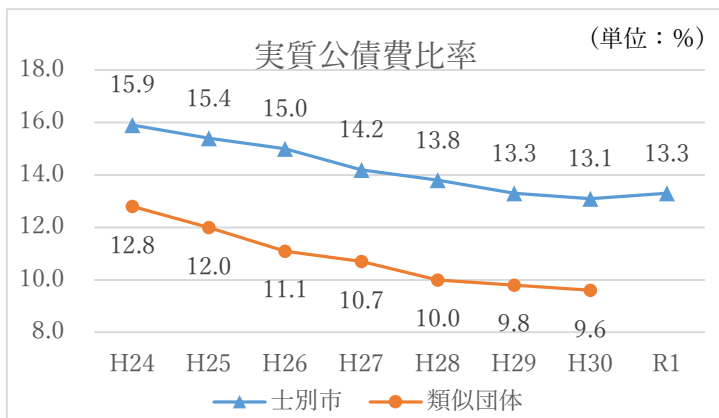


(2) 健全化判断比率

健全化判断比率については、決算上は黒字であることから、実質赤字比率は発生していません。

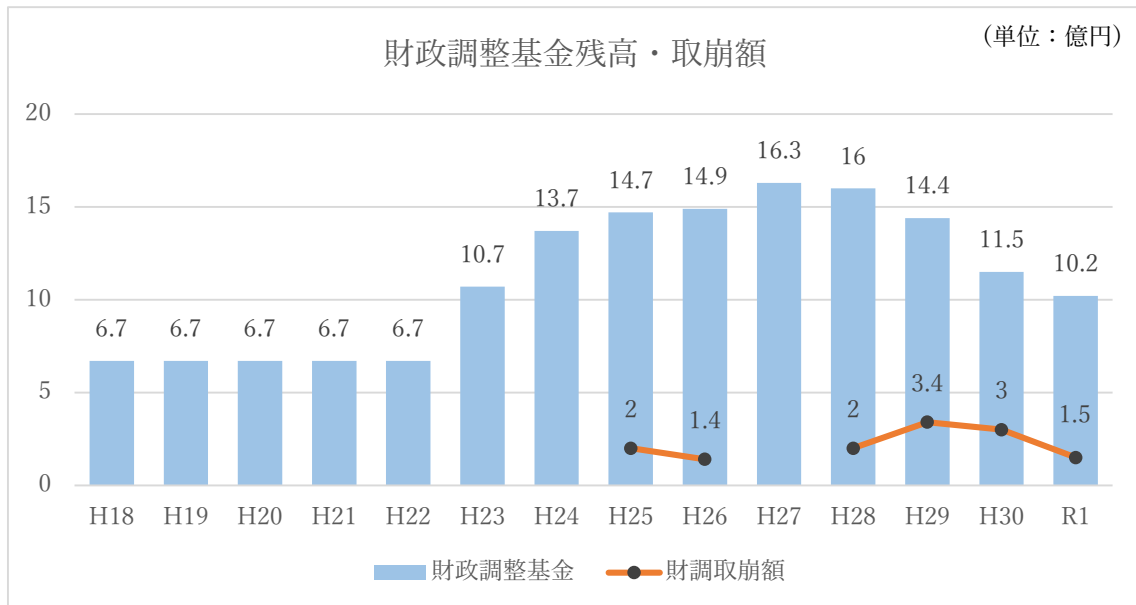
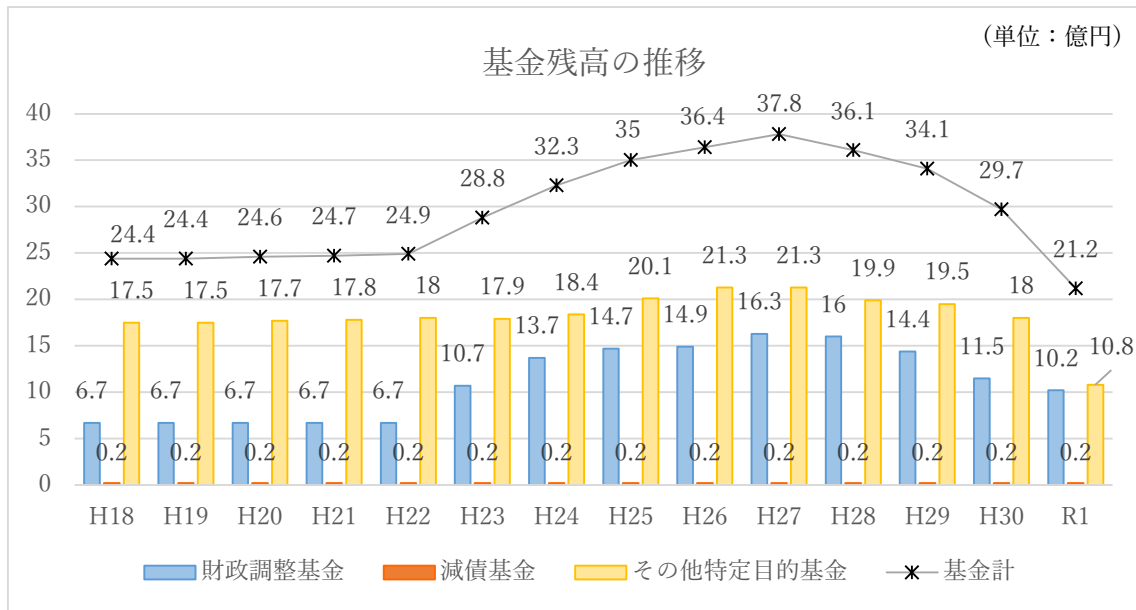
実質公債費比率は、今後において大型建設事業の元利償還が本格化していくことから増加傾向にあり、将来負担比率は、令和2年度が起債残高のピークとなる見込みであることから、一時的に数値は上昇しますが、徐々に落ち着いてくる見込みです。

この2つの指標では、早期健全化や再生団体数値基準には到達する見込みはありませんが、他団体と比較して高水準であることから、今後も計画的な地方債の借り入れに努める必要があります。



(3) 基金残高の推移

財政調整基金については、今後の公債費の増高に備え、財源の年度間調整が可能となるよう決算剰余金について積立を行ってきました。合併時点で6.7億円であった残高は、ピーク時には16.3億円まで増えましたが、平成25・26・28年度に市立病院の追加繰出の財源として取り崩しを行ったほか、29年度から3年連続で一般会計の決算において取崩し、令和元年度出納閉鎖時点で10.2億円の残高となっています。



※各年度の数値は、5月31日現在

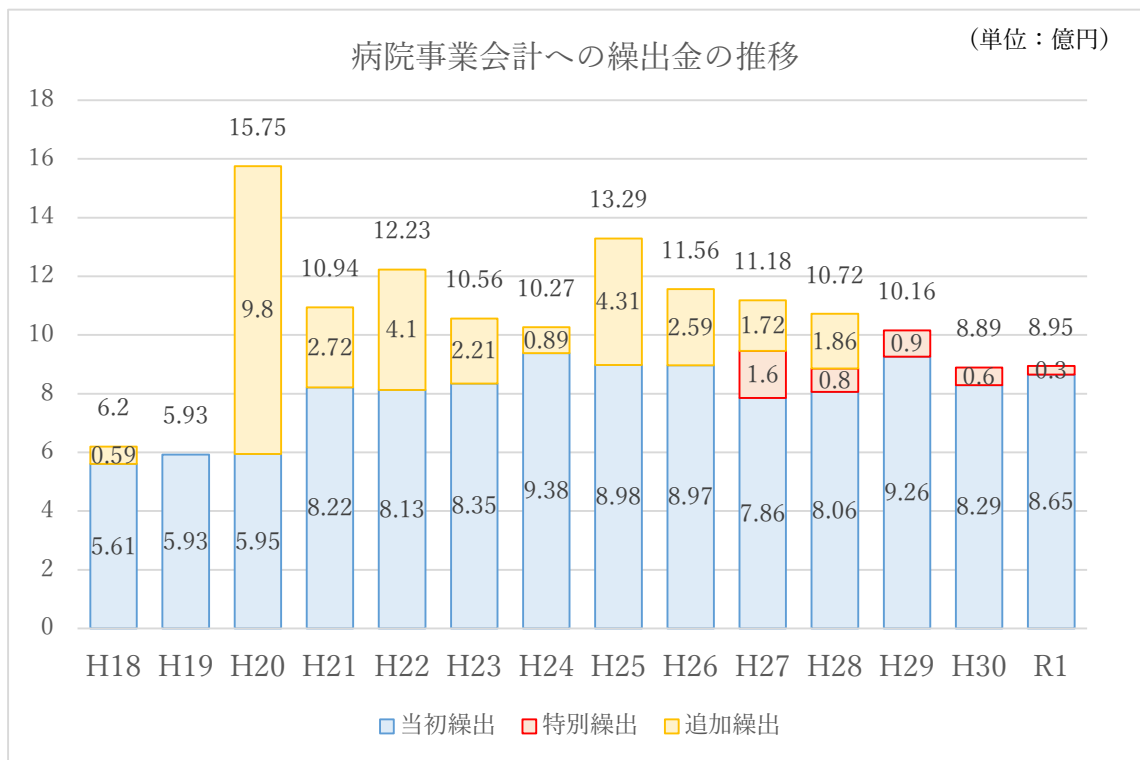
(4) 市立病院に対する繰出金の推移

市立病院は、昭和29年の開院以来、地域の基幹病院として医療の提供に努めてきました。

しかし、平成16年度から実施された新医師臨床研修制度の開始に伴う医師不足から診療体制の縮小を余儀なくされ、入院外来収入が大きく落ち込みましたが、平成18年に「市立土別総合病院経営計画」を、平成20年からは3次にわたる「土別市立病院経営改革プラン」を策定し、現在、平成29年から令和2年度までの「新経営改革プラン」に基づき、経営改善に向けた様々な取り組みを実施しているところです。

土別地方の地域医療を担い良質な医療の提供を維持していくため、合併後においては、平成20年における累積不良債務13億2千万円を解消するための9億8千万円を含めた約30億円の追加繰出、約4億円の特別繰出を実施してきました。

地域医療ニーズに合わせた診療体制づくりと経営改革を着実に実施する中で、平成29年度以降黒字決算が続いていますが、地域医療構想を踏まえた本院の役割の明確化や将来人口に見合った経営を引き続き進めていかなければなりません。



5

今後の見通し

(1) 財政推計（一般財源ベース）

現状のまま推移することを前提とした場合の財政推計では、令和3～7年度までの5か年における収支不足は、31.7億円に達する見込みで、年平均約6.3億円の収支不足が発生する危機的な状況にあります。

<歳入>

(単位：百万円)

年 度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
市税	2,212	2,026	2,012	1,999	2,011	1,998	1,985	1,975	1,970	1,965
地方譲与税等	790	791	797	848	870	881	876	876	876	876
地方交付税	7,729	7,765	7,962	7,963	7,944	7,941	7,947	8,004	7,895	7,693
国・道支出金	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
諸収入	35	30	30	30	30	30	30	30	30	30
地方債	308	350	350	350	350	350	350	350	350	350
その他	111	55	56	56	55	56	56	56	56	55
歳 入 計	11,191	11,023	11,213	11,252	11,266	11,262	11,250	11,297	11,183	10,975

<歳出>

(単位：百万円)

年 度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
人件費	2,680	2,658	2,668	2,692	2,703	2,726	2,759	2,784	2,804	2,825
扶助費	763	762	750	736	723	709	696	684	673	663
公債費	2,496	2,534	2,697	2,521	2,493	2,487	2,377	2,364	2,151	1,848
物件費	1,512	1,506	1,520	1,514	1,550	1,549	1,547	1,548	1,550	1,551
維持補修費	598	600	612	619	631	638	645	652	660	667
補助費等	1,929	2,028	2,095	2,064	2,178	2,143	2,156	2,151	2,107	2,081
繰出金	1,359	1,410	1,425	1,446	1,458	1,446	1,444	1,431	1,440	1,438
投資的経費	180	163	154	186	195	195	200	200	198	198
その他	1	1	2	1	0	1	3	3	0	2
歳 出 計	11,518	11,662	11,923	11,779	11,931	11,894	11,827	11,817	11,583	11,273

単年度収支見込	▲ 327	▲ 639	▲ 710	▲ 527	▲ 665	▲ 632	▲ 577	▲ 520	▲ 400	▲ 298	
	R3～R7までの収支不足額→					▲ 3,173	R3～R11までの収支不足額→				▲ 4,968

※上記の推計は、一般財源ベースで行い、行財政運営戦略に基づく取り組み等の効果額を加味せず、計画期間中の「収支状況」に重点を置いたものです。

※令和3年度の市税の見込みは、新型コロナウイルス感染症の影響から減収を見込み大きく減となっている。減収分については、普通交付税の基準財政収入額に反映させている。

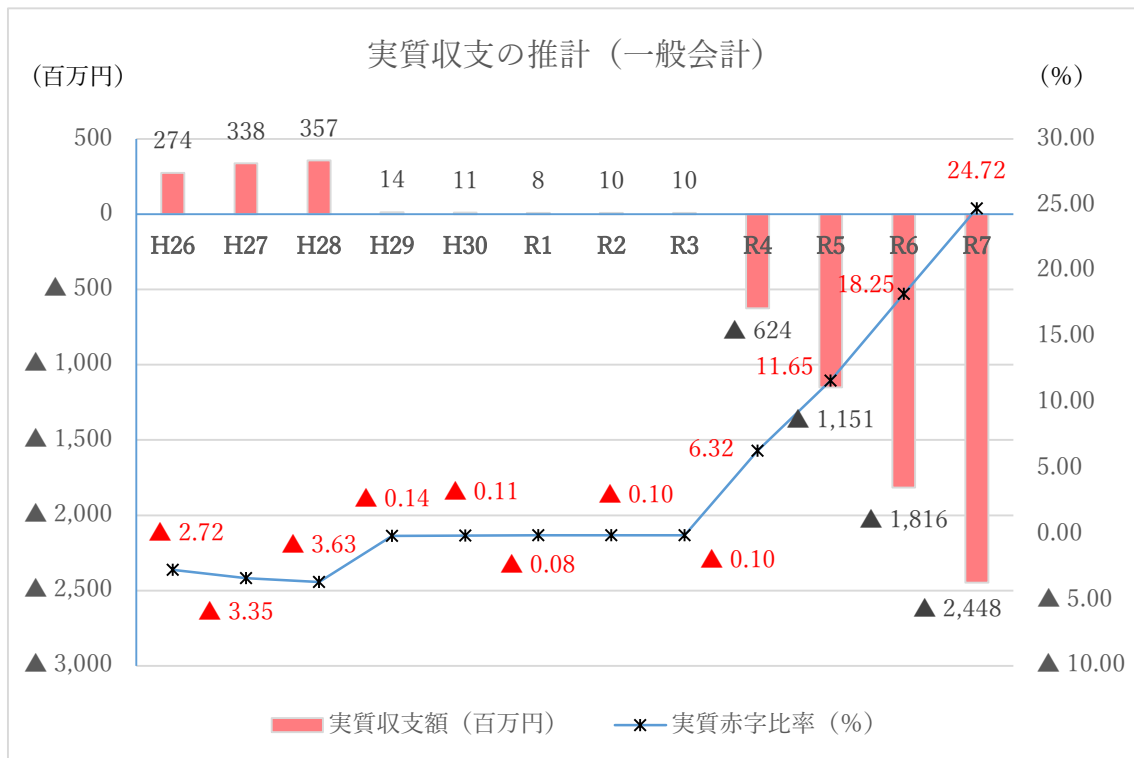
※令和2年度から会計年度任用職員制度が導入され、これまで物件費に分類されていた賃金等については、人件費に分類しています。

(2) 決算の見通し

令和2年度決算においても単年度収支に財源不足が生じる見込みで、このままの状況が続いた場合、4年度で財政調整基金が枯渇し、赤字決算になってしまいます。

また、同時に地方財政法に定められる実質赤字額を超えることから起債許可団体になります。

さらに、6年度には早期健全化基準である13.44%（R1年度数値）、7年度には再生団体基準である20%まで赤字比率は上昇することが現実的に見込まれます。



6

計画期間と目標

(1) 計画期間

- ・令和3(2021)年度～令和7(2025)年度

(2) 目 標

- ・持続可能な財政基盤の確立
- ・基金に頼らない財政運営の構築
- ・財政調整基金残高3億円の確保

(3) 財政指標目標

- | | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ・経常収支比率 |  | 95%以下 |
| ・実質公債費比率 |  | 14%以下 |
| ・将来負担比率 |  | 140%以下 |

7

具体的方策

(1) 令和3年度からの取り組み

定員の適正化

効果額

601,000千円

- ・ 定員適正化の取組み
 - ▶ 計画期間5か年間で定員30人の削減
- ・ 職員採用の抑制
 - ▶ 定年退職者に対する職員の採用を抑制

歳出の抑制

効果額

852,000千円

- ・ 事務事業の見直し（主な事業）

(単位：千円)

事業名	計画期間 (R3~7)		計画終了後 (R8~)	備 考
	単年度 事業費	単年度 効果額	単年度 効果額	
普通財産環境整備事業	76,160	50,000	20,000	計画期間全額凍結 R11まで事業量3,000万円以内
住宅改修促進助成事業	25,000	25,000	25,000	廃止(令和4年度)
住宅新築促進助成事業	8,000	8,000	8,000	廃止(令和4年度)
議員研修事業	1,350	1,350	0	計画期間凍結
姉妹都市職員派遣研修事業	1,515	1,515	0	計画期間凍結
職員研修事業	2,467	150	0	計画期間一部凍結 (みよし市職員派遣)
多子世帯応援給付金事業	4,000	4,000	4,000	廃止
農業委員会委員研修事業	1,332	1,332	0	計画期間凍結

- ・ 視察研修事業等の計画期間内凍結（子どもの研修事業を除く）
- ・ 補助金の見直し
 - ▶ 制度的補助を除く、政策的補助金の原則10%削減
- ・ 委託料の見直し
- ・ LED化、新電力活用等による電気料の削減
- ・ 民間活力を活用する取り組み

市立病院経営見直し

効果額

308,000千円

- ・病院事業会計補助金の見直し
 - 「新経営改革プラン」による持続可能な経営基盤の確立
 - 地域医療構想を見込んだ経営改善策による歳入の確保
 - 将来的な地域人口に見合った適正病床体制による特別交付税措置
 - 建設改良費に対する独自繰出分の見直し

繰出金の縮減

効果額

30,000千円

- ・公共下水道事業特別会計繰出金の縮減

公共施設の最適化

効果額

156,000千円

- ・各施設の今後のあり方についての抜本の見直し
 - 日向保養センター、あさひスキー場、サイクリングターミナル、各診療所など
- ・維持管理経費の抑制
 - 管理運営事業費の10%削減
 - 開館時間の見直し、休館日の設定

投資的経費の抑制

- ・大型公共事業等の抑制
- ・投資的事業に関連する起債発行額を5か年で52億円以内に抑制

包括発注等の実施

効果額

100,000千円

- ・清掃、警備、エレベータ保守業務委託料の縮減

歳入の確保

効果額

50,000千円

- ・市税収入の確保
- ・ふるさと納税制度の活用
- ・J-クレジット制度の活用
- ・未利用財産の計画的売却
- ・その他あらゆる歳入の確保

起債の特例等の活用

効果額

120,000千円

- ・退職手当債の発行

人件費独自削減

効果額

558,000千円

- ・特別職、管理職、一般職、再任用の給与削減
- ・委員報酬（選挙、嘱託医などを除く）の削減

(2) 効果額合計

2, 775, 000千円 (計画期間における一般会計累計額)

8 財政収支見通し

5か年の計画期間中に見込まれる31.7億円の収支不足を解消するためには、市民の安全・安心に関わる事業を優先するなかで、本計画に基づく全ての具体的方策を確実に実施し、健全で持続可能な財政基盤の確立に向けた改革を断行しなければなりません。

財政健全化実行計画の各種取組の効果では、計画期間内において単年度収支黒字化を達成することは困難であると推計しています。しかし、高止まりの公債費が減少傾向となる令和10年度以降から単年度収支は黒字に転じていくものと見込んでいます。

それまでは、計画期間において確保した財政調整基金を活用する中で、決算における単年度黒字化に努めてまいります。

健全化実行計画に基づく取り組みの効果額

(単位：百万円)

年 度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
定員適正化	0	44	86	109	158	204	231	231	231	231
歳出抑制	30	144	177	177	177	177	137	137	137	137
市立病院経営見直し	0	68	60	60	60	60	60	60	85	85
繰出金縮減	0	0	0	0	0	30	30	30	30	30
公共施設最適化	0	20	34	34	34	34	34	34	34	34
包括発注等	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20
歳入の確保	0	10	10	10	10	10	0	0	0	0
起債特例等活用	0	0	80	0	0	40	▲12	▲12	▲12	▲12
人件費独自削減	0	186	186	186	0	0	0	0	0	0
効果額計 A	30	492	653	596	459	575	500	500	525	525

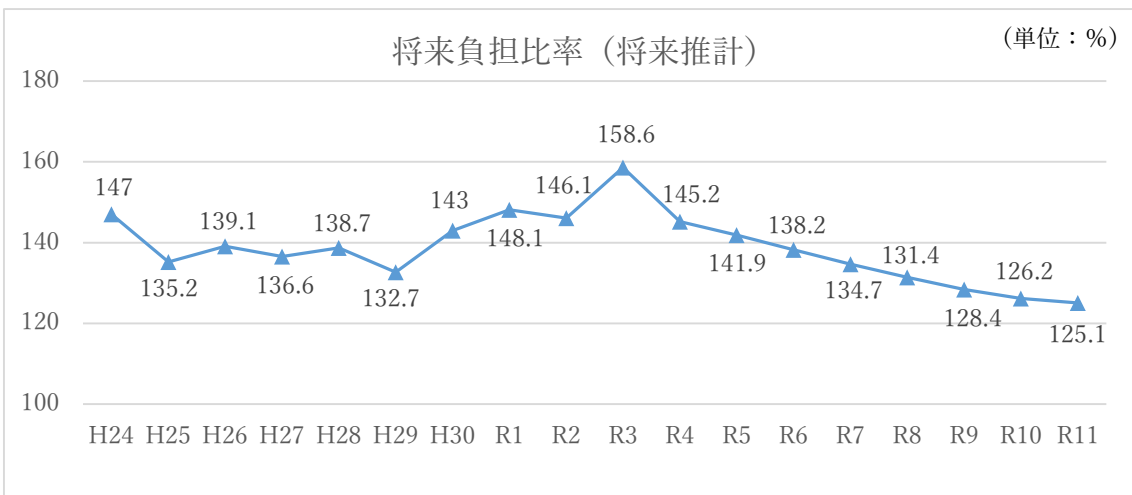
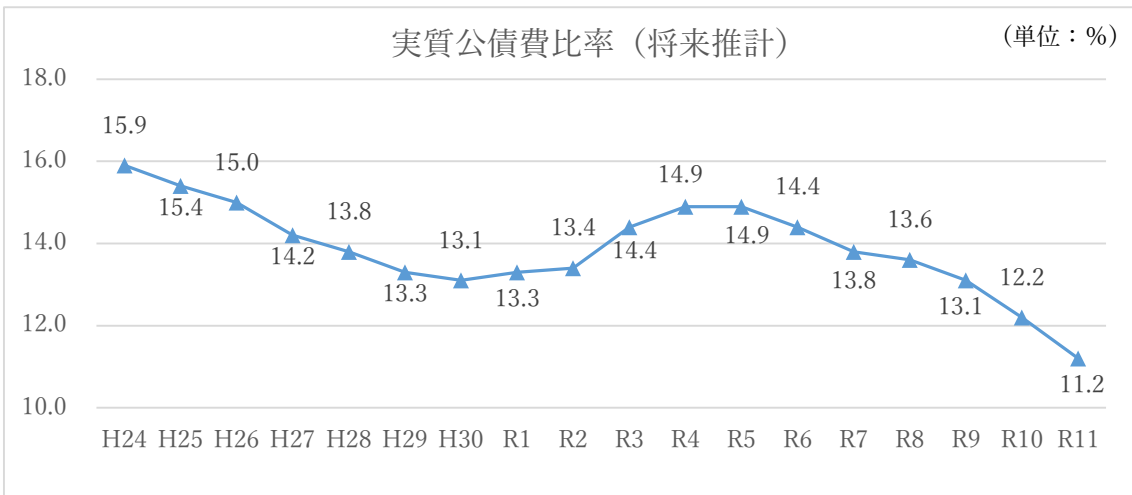
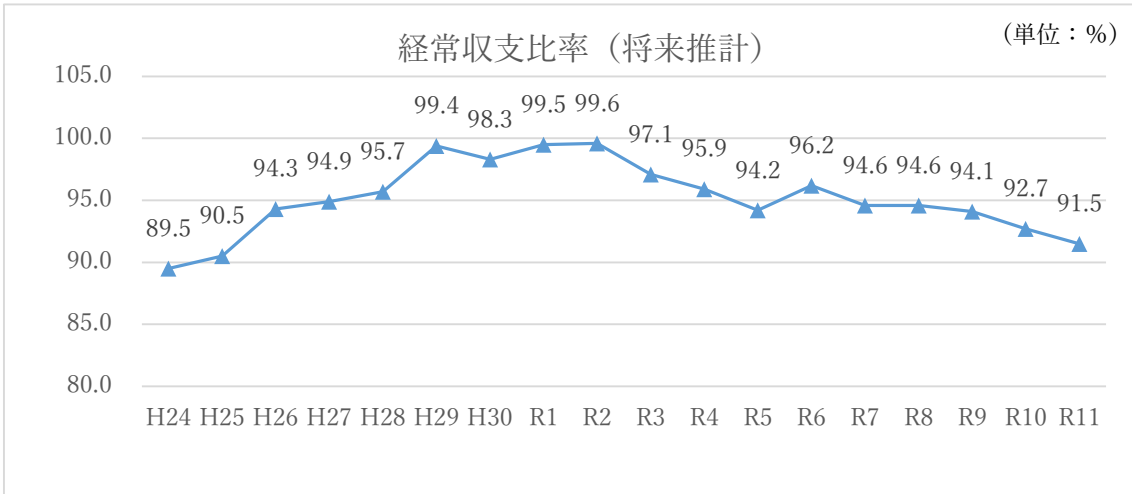
各年度に見込まれる収支不足

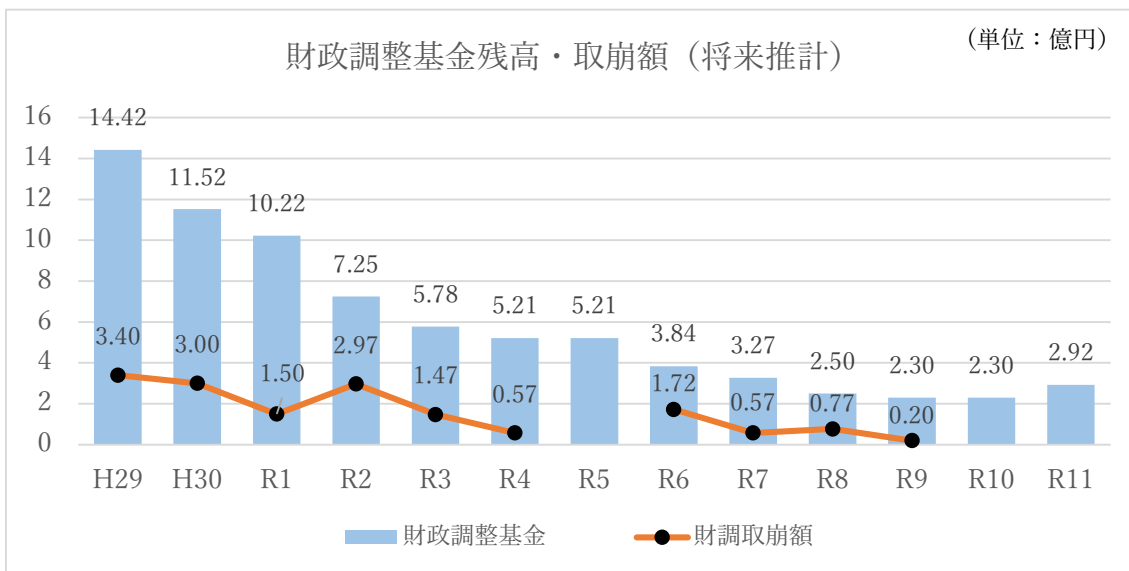
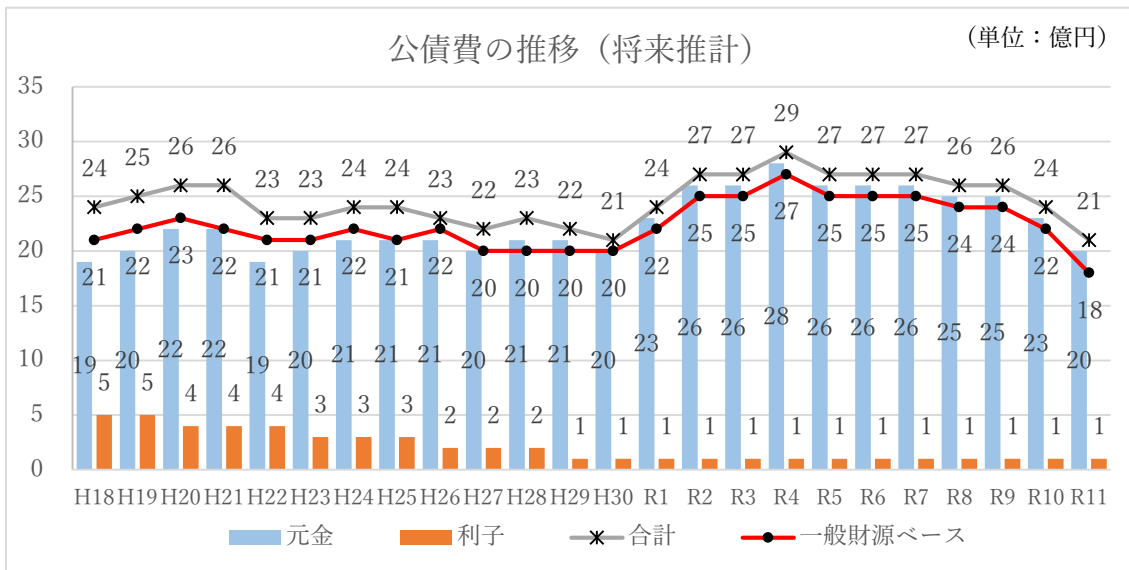
年 度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
単年度収支見込額 B	▲327	▲639	▲710	▲527	▲665	▲632	▲577	▲520	▲400	▲298



基金残高 (R2.5.31現在)	基金残高見込 (R8.5.31現在)	基金残高見込 (R11.5.31現在)	基金残高見込 (R12.5.31現在)
1,022	327	230	293

年 度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
収支見込額 (A+B)	▲297	▲147	▲57	69	▲206	▲57	▲77	▲20	125	227
繰越額 C					34					62
収支見込額 (A+B+C)	▲297	▲147	▲57	69	▲172	▲57	▲77	▲20	125	289





9 計画の推進について

具体的方策の実施状況や目標の達成状況など、計画の進行管理については、戦略レビューにおいて評価・検証を行うとともに、必要に応じて行財政改革推進会議や行財政改革懇談会に諮るものとし、その結果をホームページ等で公表します。

なお、計画策定時に見込まれなかった新たな行政需要や社会・経済情勢の変化など、大きな影響が生じた場合は、計画の見直しを行います。

士別市財政健全化実行計画

【 資 料 編 】



総合計画時点の財政見通しと財政健全化計画時の財政推計との比較について

1. 「総合計画時点における財政見通し」と「財政健全化実行計画時点における財政見通し」の特徴

- ① 総合計画時点：計画期間中の「事業量」に重点を置き、事業費ベースでの推計とした。
- ② 財政健全化実行計画時点：計画期間中の「収支状況」に重点を置き、一般財源ベースでの推計とした。
- ③ 総合計画時点は、行財政運営戦略の取り組みの効果を反映させた見込み。
- ④ 財政健全化時点の推計は、見込み基準年度以降の取り組みの効果は加味していない。

2. 「総合計画時点における財政見通し」の比較

(1) 歳入・歳出の比較（事業費ベース）

<歳入>

(単位：百万円)

区 分	2018(H30)年度			2019(R1)年度			2020(R2)年度			主な増減理由
	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	健全化 時点B	B-A	
市税	2,200	2,297	97	2,244	2,267	23	2,238	2,212	▲26	H30 個人市民税+10、法人市民税+35
地方譲与税等	747	734	▲13	797	730	▲67	797	790	▲7	R1 地方消費税▲22 自動車取得税の廃止▲28
地方交付税	7,146	7,211	65	7,331	7,335	4	7,570	7,729	159	R2 地域社会再生事業費の創設+94
国・道支出金	2,178	2,446	268	2,265	2,734	469	2,176	4,579	2,403	H30 二酸化炭素排出抑制対策事業補助金+26 地域づくり総合交付金+82 R1 二酸化炭素排出抑制対策事業補助金+10 畜産・酪農収益力強化特別対策補助金+475 R2 地方創生臨時交付金593 特別定額給付金+1,862
諸収入	600	797	197	600	596	▲4	600	376	▲224	
地方債	3,361	3,029	▲332	2,473	3,281	808	2,733	1,520	▲1,213	H30 地域総合整備資金貸付金+210 庁舎改築▲875 消防負担金+226 R1 庁舎改築+539 消防負担金+585 駅前整備▲256 朝日中学校改修▲330 まちなか交流プラザ+217 R2 庁舎改築▲169 国営線上償還▲794 まちなか交流プラザ+159 朝日中学校▲91 サンライズホール改修▲69
基金繰入金(財調)		300	300		402	402			0	
その他	923	868	▲55	1,220	1,333	113	730	1,282	552	
歳 入 計	17,155	17,382	227	16,930	18,276	1,346	16,844	18,488	1,644	

<歳出>

区 分	2018(H30)年度			2019(R1)年度			2020(R2)年度			主な増減理由
	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	健全化 時点B	B-A	
人件費	2,368	2,328	▲40	2,326	2,270	▲56	2,262	2,912	650	R2 会計年度任用職員制度開始+680
扶助費	1,780	1,656	▲124	1,700	1,730	30	1,692	1,690	▲2	
公債費	2,164	2,139	▲25	2,420	2,392	▲28	2,721	2,655	▲66	借入額の減および借入利率減(1%→0.1~0.4%)
物件費	2,457	2,649	192	2,339	2,592	253	2,310	2,354	44	R2 会計年度任用職員制度開始▲680
維持補修費	823	976	153	732	751	19	761	799	38	H30 環境センター屋根補修+126
補助費等	3,143	3,115	▲28	2,985	3,545	560	2,647	4,922	2,275	R1 消防負担金(庁舎)+414
繰出金	1,584	1,551	▲33	1,568	1,616	48	1,553	1,560	7	
投資的経費	2,876	2,552	▲324	2,673	3,298	625	2,710	1,461	▲1,249	H30 TMR飼料供給システム補助+82 羊のマチPJ▲74 橋梁整備▲89 中学校整備▲82 R1 庁舎改築+141 西土別豚舎補助+475 まちなか交流プラザ+228 駅前再編▲331 朝日中学校改修▲412 R2 まちなか交流プラザ+168 国営線上償還▲794 朝日中学校▲118 サンライズホール改修▲107
その他	380	679	299	385	467	82	385	462	77	
歳 出 計	17,575	17,645	70	17,128	18,661	1,533	17,041	18,815	1,774	

単年度収支見込	▲420	▲263	157	▲198	▲385	▲187	▲197	▲327	▲130
---------	------	------	-----	------	------	------	------	------	------

※H30年度、R1年度については決算、R2年度については決算見込みで比較(実績と直近の見込みで検証)

※2018(H30)及び2019(R1)の「歳入合計」「単年度収支見込」欄の決算数値については、単年度収支不足に対する基金取崩を除く(H30:財調300 R1:財調150 合併特例252 合計402)

(2) 性質別の比較

①物件費

(単位：百万円)

区 分	2018(H30)年度			2019(R1)年度			2020(R2)年度		
	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	健全化 時点B	B-A
物件費	2,457	2,649	192	2,339	2,592	253	2,310	2,354	44
特殊要因	0	0	0	0	0	0	▲ 550	▲ 188	362
合計	2,457	2,649	192	2,339	2,592	253	1,760	2,166	406

※特殊要因：R2 新型コロナウイルス感染症関連 会計年度任用職員制度

②補助費等

(単位：百万円)

区 分	2018(H30)年度			2019(R1)年度			2020(R2)年度		
	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	健全化 時点B	B-A
補助費等	3,143	3,115	▲ 28	2,985	3,545	560	2,647	4,922	2,275
特殊要因			0		▲ 585	▲ 585		▲ 2,176	▲ 2,176
合計	3,143	3,115	▲ 28	2,985	2,960	▲ 25	2,647	2,746	99

※特殊要因：R1消防負担金（庁舎改築関連） R2 新型コロナウイルス感染症関連、消防負担金（車両）

③維持補修費

(単位：百万円)

区 分	2018(H30)年度			2019(R1)年度			2020(R2)年度		
	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	決算B	B-A	総計 時点A	健全化 時点B	B-A
維持補修費	823	976	153	732	751	19	761	799	38
特殊要因		▲ 126	▲ 126			0			0
合計	823	850	27	732	751	19	761	799	38

※特殊要因：H30環境センター屋根補修

それぞれの効果が限定的であった

※物件費、補助費等については、総合計画時点では R1～R3 年度において行財政運営戦略等の効果として、毎年 2%の削減を見込んで推計。

※維持補修費については、総合計画時点では公共施設マネジメント関連等の効果として、年間 62～78 百万円の削減を見込んで推計。

(3) 単年度収支見込の比較

(単位：百万円)

区 分	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
総合計画 A	▲ 420	▲ 198	▲ 197	▲ 219	61	15	▲ 14	28
財政健全化実行 計画策定時 B'	▲ 263	▲ 385	▲ 327	▲ 639	▲ 710	▲ 527	▲ 665	▲ 632
乖離 C' (A-B')	157	▲ 187	▲ 130	▲ 420	▲ 771	▲ 542	▲ 651	▲ 660
財政健全化実行 計画後 B	▲ 263	▲ 385	▲ 297	▲ 135	▲ 42	83	▲ 194	▲ 86
乖離 C (A-B)	157	▲ 187	▲ 100	84	▲ 103	68	▲ 180	▲ 114

※令和 3 年度以降の網掛け部分は、今後の取り組みによる効果額を加味していません。

※このまま対策を講じないでいた場合、令和 4 年度で赤字決算になるものと推計。

令和3年度以降士別市病院事業経営改革プラン（財政収支見込）における基本的考え方

【推計の前提条件】

新型コロナウイルス感染症の影響により、国から「改革プラン」「病棟再編」の方針が示されていないことから現在の状況での推計とします。

1. 患者数の見込み

(1) 入院…入院の中心となる75歳以上人口は増加する見込み（R7年がピーク）にあることから、令和2年度予算と同様に1日当たり115人と試算

①士別市の人口の推計

(単位：人)

	2019年 (R元年)	2020年 (R2年)	2025年 (R7年)	2030年 (R12年)	2035年 (R17年)
75歳以上人口	4,185	4,179	4,619	4,566	4,276

※令和元年・2年は住基人口、令和7年以降は北海道の推計

②入院患者数（1日平均）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月～3月
令和元年度	109.1	109.8	107.6	113.4	112.2	116.5	114.3
令和2年度	112.4	116.5	123.5	121.3	116.6	113.6	

(2) 外来…若年層を中心とした全体人口の減少を考慮

2. 許可病床数の見直し

不採算地区病院（150床未満）特別交付税措置を考慮し、許可病床数を見直す

5階（一般病床）	60床⇒50床	特別交付税措置 68,000千円
4階（療養・地域）	58床⇒50床	
2階（療養）	30床⇒28床	
計	148床⇒128床（実質的入院患者に影響なし）	

※稼働病床の10%削減に対する国庫補助を見込む。1,824千円×20床=36,480千円（R3年度）

3. 職員体制

入院患者を受け入れるため、現行の職員数維持を基本としますが、R7年度以降21名の看護師・医療技術者が定年により新規職員と入れ替わることによる給与減を見込んでいます。

病院事業職員も市と同様に人件費独自削減（R3～5年度▲約174,000千円）を見込んでいます。

4. その他

- ・名寄との「地域医療連携推進法人」の中で、R7（2025）年を目途に「外来のみ診療科」のサテライト化、及び「夜間、休日の救急外来」の体制について今後検討
- ・「地域医療連携推進法人」による診療材料費の共同購入等効果 年間▲10,000千円を仮置き
- ・「コロナ感染症疑い患者受入れ協力機関の指定」を受けていることから、現段階で2病棟構成（5階60床 4階58床）は、個室確保の観点から不可能
- ・R2年度見込みにコロナ感染症疑い患者受入れ病床確保補助金を見込む（R2年度分のみ）
⇒52千円×延べ1,637床=85,124千円 16千円×延べ485床=7,760千円 計92,884千円
- ・人間ドック受け入れ態勢の拡大の検討
- ・LED化による電気料の削減
- ・委託料の見直し
- ・R10・11年度における一般会計繰入基準（建設改良費分）の見直しをめざす

5. 財政収支見込

【収益的収支】（税込）

（単位：百万円）

項目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	
収入	1. 医業収益	2,448	2,476	2,476	2,476	2,476	2,476	2,466	2,466	2,466	2,466
	（1）料金収入	2,124	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,140	2,140	2,140	2,140
	入院収益	1,239	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
	外来収益	885	900	900	900	900	900	890	890	890	890
	（2）その他	324	326	326	326	326	326	326	326	326	326
	その他医業収益	148	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	他会計負担金	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
	2. 医業外収益	850	789	755	760	760	760	760	760	760	760
	（1）他会計負担金	300	301	302	303	303	303	303	303	303	303
	（2）他会計補助金	208	209	210	211	211	211	211	211	211	211
	（3）その他	94	56	20	21	21	21	21	21	21	21
	その他医業外収益	93	56	20	20	20	20	20	20	20	20
	コロナ病床確保・病床削減	93	36								
	経常収益 (A)	3,298	3,265	3,231	3,236	3,236	3,236	3,226	3,226	3,226	3,226
支出	1. 医業費用	3,215	3,237	3,216	3,243	3,298	3,280	3,240	3,240	3,220	3,200
	（1）給与費	1,640	1,639	1,623	1,638	1,693	1,675	1,655	1,655	1,635	1,615
	給与削減		▲58	▲58	▲58						
	（2）材料費	399	402	402	401	401	401	381	381	381	381
	共同購入による削減		▲10	▲10	▲10	▲10	▲10	▲10	▲10	▲10	▲10
	（3）経費	913	948	944	945	945	945	945	945	945	945
	（4）減価償却費	224	214	214	222	222	222	222	222	222	222
	（5）その他	39	34	33	37	37	37	37	37	37	37
	2. 医業外費用	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	経常費用 (B)	3,229	3,251	3,230	3,257	3,312	3,294	3,254	3,254	3,234	3,214
経常損益 (A) - (B)	69	14	1	▲21	▲76	▲58	▲28	▲28	▲8	12	

【資本的収支】

（単位：百万円）

項目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
収入	1. 企業債	115	195	475	145	75	60	60	60	60
	2. 他会計出資金	7	4	4	5	5	5	5	5	5
	3. 他会計負担金	149	145	140	160	202	198	200	190	95
	資本的収入計 (A)	272	346	621	311	283	264	266	256	161
支出	1. 建設改良費	146	234	514	163	93	78	78	78	78
	2. 企業債償還金	145	145	140	160	202	198	200	190	126
	3. その他（投資）	14	5	5	5	5	5	5	5	5
	資本的支出計 (B)	305	384	659	328	300	281	283	273	209
資本的収支 (A) - (B)	▲33	▲38	▲38	▲17	▲17	▲17	▲17	▲17	▲48	▲37

【不良債務等】

（単位：百万円）

項目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
累積欠損金	1,149	1,199	1,201	1,224	1,302	1,362	1,392	1,422	1,432	1,422
不良債務	単年度不良債務	▲31	15	28	22	77	59	29	29	40
	年度末不良債務	▲466	▲433	▲405	▲383	▲306	▲247	▲220	▲181	▲100
資金不足比率 (H) / a × 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

【一般会計繰入金】

（単位：百万円）

項目	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
一般会計繰入計 a	840	835	832	855	897	893	895	885	790	757
繰入基準見直し									▲32	▲21
交付税計 b	242	305	316	337	346	352	358	361	345	327
実質市負担 a-b	598	530	516	518	551	541	537	524	445	430

士別市財政健全化実行計画
具体的方策 評価・検証
(令和 4 年度実績)

令和 5 年 10 月

(単位：千円)

取組項目	1	定員の適正化・人件費独自削減				
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・定員適正化の取組み <ul style="list-style-type: none"> ▶ 計画期間5か年間で定員30人の削減 ・職員採用の抑制 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 定年退職者に対する職員の採用を抑制 ・特別職、管理職、一般職、再任用の給与削減 ・委員報酬（選挙、嘱託医などを除く）の削減 					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	230,000	272,000	146,000	133,000	146,000	927,000
効果額実績	248,420	297,239				545,659
達成状況	達成	達成				
実施状況	<p>【R 4 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定員適正化（R 2 年度当初職員数 328人を基準とする） R 4 年度当初職員数 310人 定員削減数 18人 R 5 年度当初職員数 308人 (R 4 退職 11人 R 5 採用 8人 病院事業から異動 1名) ・職員等給与削減 <ul style="list-style-type: none"> ①特別職 給料削減 市長：20% 副市長：15% 教育長：10% 期末手当削減 0.3月分 ②職員（消防職員、再任用含む） 給料削減 給料表1, 2級：3% 給料表3級以上：5% 期末手当削減 管理職：0.3月分 係長職以下：0.25月分 管理職手当削減 10% ③議員・委員報酬 報酬削減 5%削減 期末手当削減（議員のみ） 0.3月分 <p>※具体的方策の見直し内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与等の独自削減：R 4 年度をもって終了(特別職・議員を除く) ・定員適正化の計画期間（30人減）：5年間→15年間に変更 					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少を考慮しつつ、安定した行政運営ができるよう計画的な人材確保を行うとともに、機動的かつ弾力的な組織運営を進めていく。 ・職員の働き方改革やDX推進、超過勤務縮減プログラムなどの取組により、事務の効率化と総人件費の縮減に努める。 					

(単位：千円)

取組項目	2 歳出の抑制					
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・事務事業の見直し ・視察研修事業等の計画期間内凍結（子どもの研修事業を除く） ・補助金の見直し <ul style="list-style-type: none"> ▶制度的補助を除く、政策的補助金の原則10%削減 ・委託料の見直し ・LED化、新電力活用等による電気料の削減 ・民間活力を活用する取組 					
年 度	R 3年度 (2022)	R 4年度 (2023)	R 5年度 (2024)	R 6年度 (2025)	R 7年度 (2026)	累計
効果額見込額	144,000	177,000	177,000	177,000	177,000	852,000
効果額実績	213,294	214,642				427,936
達成状況	達成	達成				
実施状況	<p>【R 4年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・視察研修等凍結 : 6,738千円 ・補助金▲10% : 17,101千円 ・委託料▲10% : 24,255千円 ・事務事業見直し : 147,869千円 ・LED化による削減 : 18,679千円 <p style="text-align: right;">合計 : 214,642千円</p>					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・前年同様に計画で見込む効果は達成しているものの、電気料や物価の高騰がマイナス要因となっている。 ・サービスの利用の状況や実態を検証し、必要とされる市民サービスを見極めて、サービスの「量」から「質」への転換を図る。 ・持続可能な財政基盤の確立に向けて、引き続き、事務事業の見直しと民間活力の活用を推進する。 					

(単位：千円)

取組項目	3 市立病院経営見直し					
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・病院事業会計補助金の見直し <ul style="list-style-type: none"> ▶「新経営改革プラン」による持続可能な経営基盤の確立 ▶地域医療構想を見込んだ経営改善策による歳入の確保 ▶将来的な地域人口に見合った適正病床体制による特別交付税措置 ▶建設改良費に対する独自繰出分の見直し 					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	68,000	60,000	60,000	60,000	60,000	308,000
効果額実績	0	60,420				60,420
達成状況	未達成	達成				
実施状況	<p>【R 4 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和 3 年度末に許可病床数を148床から133床とし、特別交付税の算定項目である不採算地区公的病院等への助成経費が増となった。 <p>○効果額算定</p> <p>病床数見直し前(148床)の算定額 8,056千円(①)</p> <p>病床数見直し後(133床)の算定額 68,476千円(②)</p> <p>68,476千円(②) - 8,056千円(①) = 60,420千円</p>					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・現プランを令和 6 年度からの「経営強化プラン」として改訂し、持続可能な経営基盤の構築を進め、地域包括ケアシステムの中心的役割を果たすべく、引き続き常勤医師の確保と経営の改善を図る。 					

(単位：千円)

取組項目	4	繰出金の縮減				
取組内容	・公共下水道事業特別会計繰出金の縮減					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	—	—	—	—	30,000	30,000
効果額実績	—	—	—	—		
達成状況	—	—	—	—		
実施状況	【R 4 年度】 ・実績なし。					
課 題 今後の方針	・令和6年度の公共下水道事業法適用化に向けて、協定の見直しを行う。 ・令和4年3月に改訂した「下水道事業経営戦略」に基づき、サービス水準の維持向上を念頭に、経営改善に向けた取組を進める。 ・その他の特別・企業会計においても歳出の抑制に向けた取組を継続するとともに、「地方公営企業繰出基準」に基づく適正な繰り出しを行う。					

(単位：千円)

取組項目	5 公共施設の最適化					
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設の今後のあり方についての抜本的見直し <ul style="list-style-type: none"> ▶日向保養センター、あさひスキー場、サイクリングターミナル、各診療所など ・維持管理経費の抑制 <ul style="list-style-type: none"> ▶管理運営事業費の10%削減 ▶開館時間の見直し、休館日の設定 					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	20,000	34,000	34,000	34,000	34,000	156,000
効果額実績	19,817	25,590				45,407
達成状況	概ね達成	未達成				
実施状況	<p>【R 4 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・維持管理経費の抑制 : 25,590千円 (内訳) 人件費 : 1,377千円 (報償費含む) 委託料 : 19,217千円 (温根別保育園廃止 5,651千円) 電気代 : 4,158千円 その他 : 838千円 <ul style="list-style-type: none"> 開館時間の見直し : 13施設 休館日の設定 : 4施設 施設規模の見直し : 1施設 廃止 : 3施設 					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・「公共施設マネジメント基本計画」に基づく公共施設の最適化と施設管理の集約化等による維持管理経費の削減に努める。 ・施設の維持補修は、予防保全型の手法を取り入れ、ライフサイクルコストを抑制する。 					

(単位：千円)

取組項目	7	包括発注等の実施				
取組内容	・清掃、警備、エレベータ保守業務委託料の縮減					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
効果額実績	29,996	27,475				57,471
達成状況	達成	達成				
実施状況	<p>【R 4 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委託料の包括発注 清掃 : 8,512千円 エレベータ保守 : 1,498千円 機械警備保守 : 17,052千円 ・事務消耗品の包括発注 コピー用紙 : 413千円 					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・業務水準の均一化や管理コストのスケールメリットを活かし、業務の改善による経費の縮減を図った。 ・今後も多様な入札方式導入による効率化と事務の負担軽減をめざした包括発注等のあり方について、調査研究する。 					

(単位：千円)

取組項目	8 歳入の確保					
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・市税収入の確保 ・ふるさと納税制度の活用 ・J-クレジット制度の活用 ・未利用財産の計画的売却 ・その他あらゆる歳入の確保 					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
効果額実績	24,325	9,585				33,910
達成状況	達成	概ね達成				
実施状況	<p>【R 4 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・未利用財産の売り払い 土地：公売 2件 9,585千円 					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の廃止等に伴い、未利用となっている市の普通財産について、利活用の予定がない物件を計画的に売却した。 ・引き続き、未利用財産の有効活用策を検討するとともに、利活用を行わない場合には、積極的な売却を実施する。 ・今後もふるさと納税制度の活用などあらゆる歳入の確保に努める。 					

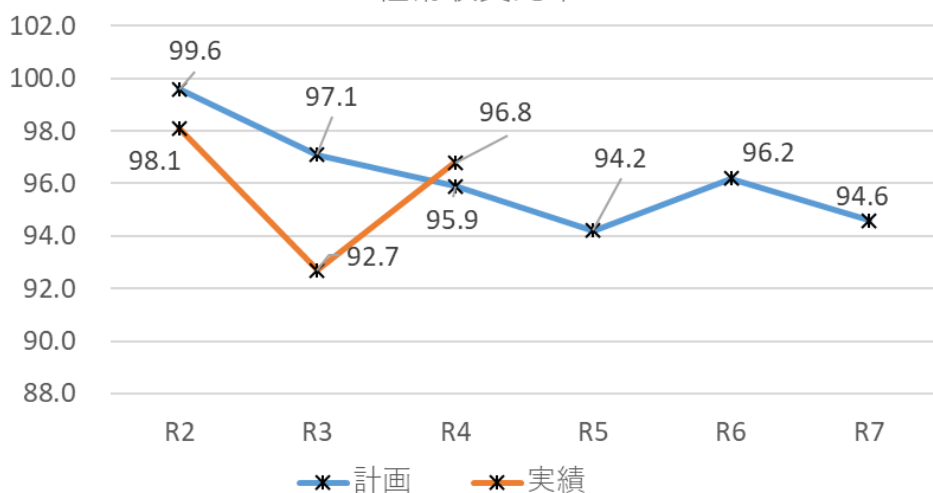
(単位：千円)

取組項目	9	起債の特例等の活用				
取組内容	・退職手当債の発行					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	—	—	—	—	—	—
効果額実績	—	—	—	—	—	—
達成状況	—	—	—	—	—	—
実施状況	【R 4 年度】 ・具体的方策の見直しにより借入を停止。					
課 題 今後の方針						

(単位：千円)

取組項目	10	その他				
取組内容	・財政健全化実行計画で実施する歳出の抑制や公共施設の最適化などに関わり、効果額として見込まなかった取組。					
年 度	R 3 年度 (2022)	R 4 年度 (2023)	R 5 年度 (2024)	R 6 年度 (2025)	R 7 年度 (2026)	累計
効果額見込額	—	—	—	—	—	—
効果額実績	7,657	7,113				14,770
達成状況	—	—	—	—	—	—
実施状況	<p>【R 4 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サイクリングターミナルの廃止 : 6,381千円 ・サイクリングターミナル冬期維持管理費 : ▲824千円 ・スポーツ研修所の廃止 : 1,556千円 <p style="text-align: right;">合計 : 7,113千円</p>					
課 題 今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> ・「財政健全化実行計画」で掲げた具体的な方策を着実に実行し、歳入の確保や創意工夫による歳出の削減に努め、数値として見込むことができないものについても取組を進める。 ・将来にわたる安全・安心な市民サービスの確保に向け、「行財政運営戦略」及び「公共施設マネジメント基本計画」に基づく各種取組を引き続き推進する。 					

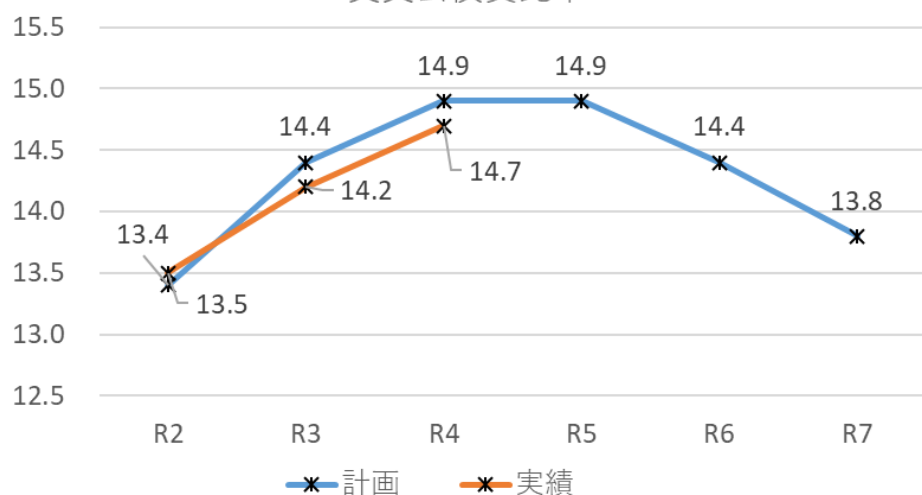
経常収支比率



【分析】

概ね計画どおりであるが、算定の分母となる一般財源収入で、市税、普通交付税等が増加した一方、原油や電気代などの物価高騰の影響で経常収支比率の上昇を招いた。

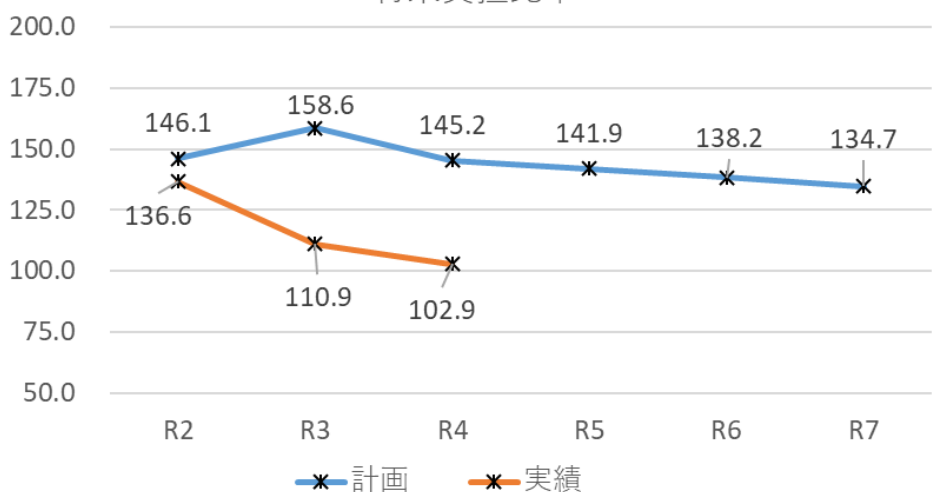
実質公債費比率



【分析】

概ね計画どおりの推移となった。

将来負担比率



【分析】

将来負担額の控除財源となる財政調整基金等が大幅に増加したため、比率が改善した。