

# 士別市行財政運営戦略



平成30(2018)年3月策定

令和4(2022)年3月改訂

士 別 市

## 目 次

1	策定の趣旨.....	1
2	戦略の位置づけ.....	2
3	基本方針.....	3
	(1) 時代の変化に対応できる行政組織の構築と事務の効率化.....	4
	① 機能的な組織機構と適正な職員配置、人材育成の取り組み.....	4
	② 効率的で無駄のない、機能的な働き方への転換.....	4
	③ 各種施策を確実に実行する業務プロセスの構築.....	5
	(2) 質の高い市民サービスの提供.....	5
	① 市民にやさしい市役所.....	5
	② 自治体デジタルトランスフォーメーションの推進による質の高い市民サービス.....	6
	(3) 地域力との連携.....	6
	① 市民や多様な各種団体と行政の連携の強化、協働による事業運営.....	6
	(4) 健全で持続可能な財政運営.....	7
	① 財政収支見通しと財政健全化に向けた目標.....	7
	② 財政健全化の取り組み.....	9
4	計画期間.....	11
5	運営戦略の推進体制.....	11
	(1) 行財政改革推進会議.....	11
	(2) 行財政改革懇談会.....	11
6	進捗状況等の公表.....	11

## 1 策定の趣旨

---

本市はこれまで、このかけがえのない「ふるさと士別」を、次代を担う子どもたちに継承していくため、従来の手法による経費の削減や事務事業の見直しのみならず、「行政が市民に対して何をなすべきか」、「市民と行政がどのようにして協働していけるのか」といった視点で、行財政改革に取り組んできました。また、平成24(2012)年の「まちづくり基本条例」制定により、市民・議会・行政の役割などを明確にし、「士別市行財政改革大綱」と「士別市財政運営方針」を指針とした行財政運営を行ってきました。

しかしながら、少子高齢・人口減少社会の到来や国から地方への権限移譲の進展に伴い、地方自治体の役割が大きくなる一方、市民が求める行政サービスは、ますます多様化しています。また、高度経済成長期に整備した公共施設や道路、上下水道などのインフラの維持・改修に要する費用が、将来にわたり大きな財政負担となることも予想されました。

「士別市行財政運営戦略」は、本市を取り巻く環境が厳しさを増すなかにあって、「地域力を高め、地域力で進めるまちづくり」を基本理念として4年前にスタートした「まちづくり総合計画」を着実に実行するため、これまでの行財政改革の取り組みをさらに進めるとともに、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、財政運営の指針を定めたものです。

しかしながら、この間における原油価格の高騰や労務単価の上昇などによる経常的コストが高止まりし、物件費の縮減は見込めず、併せて、大型建設事業の公債費の増高は財政負担として重く積み上がり、平成29年度から決算時における財政調整基金の取崩しにより、収支の均衡を図ってきました。

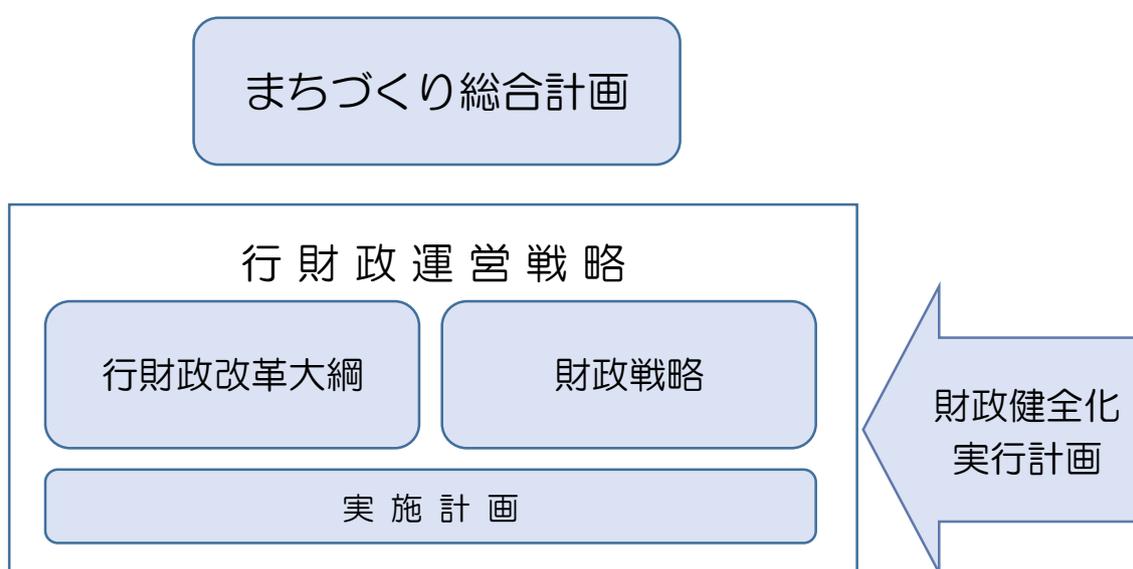
さらなる収支赤字の拡大や財政調整基金の枯渇化を回避するため、平常時の計画による取り組みから踏み込んだ緊急的な取り組みとして、令和3年度からの5か年間にわたる「財政健全化実行計画」を2年12月に策定しました。

総合計画の新たな実行計画期間については、健全化実行計画と重なる期間になります。健全化実行計画は、サービスの「量」から「質」への転換を図るとともに、全ての施設の管理運営体制や各種事業の取り組みについて、創意工夫により見直し「体質の改善」を図り、実効性を備えた将来にわたって持続可能な財政基盤を確立させてまいります。その枠組みの中で、将来の士別市のあるべき姿を描いた総合計画の各種事業が計画的に実施できるよう「行財政運営戦略」に基づく各種取り組みを着実に実施してまいります。

## 2 戦略の位置づけ

行財政運営戦略は、士別市まちづくり基本条例に基づき、健全な行政運営を進めるための「行財政改革大綱」と、中長期的な財政見通しのもと、本市の財政運営の方針と戦略を一体的に定めるものです。

行政組織・市民サービスの向上と事務の効率化、地域力を生かす取り組みによる行財政改革と、一般会計をはじめ、公営企業、第三セクターを含めた財政運営の強化を一体的に進めることで、厳しい財政状況においても質の高い市民サービスを提供し、健全で持続可能な行財政運営の取り組み方針を示します。



### ○士別市まちづくり基本条例

第20条 行政は、公正で透明性の高い開かれた行政運営を進めます。

2 行政は、中長期的な財政見通しのもとに、財政に関する方針や計画を策定し、これに基づく予算の編成と執行を行い、出資団体の経営状況等を含めた総合的視点のもとに、健全な財政運営を進めます。

3 行政は、予算・決算をはじめ行財政状況等について分かりやすい資料を作成し、公表します。

(行財政改革と行政評価)

第21条 行政は、健全な行財政運営を行うため、行財政改革大綱を策定し、行財政改革を推進します。

2 行政は、行財政改革大綱に基づき実施計画を策定し、その進行を管理するとともに、進捗状況を公表します。

3 行政は、主な施策や事業について客観的な行政評価を実施し、その結果を公表するとともに、市政に反映します。

### 3 基本方針

---

行財政運営戦略の目的は、市の最上位計画である「まちづくり総合計画」の達成に向け、常に時代に即した行政運営の見直しを続けることで、効率的で質の高い行政サービスを提供するとともに、将来に亘って持続可能な財政基盤を確立することです。

社会・経済環境の変化や市民ニーズの多様化、限られた財源と人材のなかで新たな行政課題に対応するためには、これまでの行財政改革の取り組みに加え、柔軟で長期的な視野に立った戦略が必要です。また、ますます多様化・複雑化する課題に対しては、「まちづくり基本条例」に基づく「市民自治」と「情報共有」を基本原則に、市民と相互理解のもと、「地域力」を生かしていくことが重要となります。

今日の厳しい社会情勢のなかで、「まちづくり総合計画」を着実に推進するためには、事業の重点化などによる歳出改革と資源を生かした歳入確保、将来を見据えた健全で持続可能な財政運営が求められます。

財政健全化実行計画期間中においては、健全化実行計画を踏まえた取り組みになりますが、引き続き、行財政運営戦略では、行政組織のあり方や職員の働き方の改革を進める「時代の変化に対応できる行政組織の構築と事務の効率化」、自治体デジタルトランスフォーメーション※や業務改革の推進による「質の高い市民サービスの提供」、情報公開と市民や各種団体との協働を推進する「地域力との連携」、そして「健全で持続可能な財政運営」を基本方針として取り組みを進めます。

#### 【4つの基本方針】

- (1) 時代の変化に対応できる行政組織の構築と事務の効率化
- (2) 質の高い市民サービスの提供
- (3) 地域力との連携
- (4) 健全で持続可能な財政運営

※自治体デジタルトランスフォーメーション ～ 自治体が担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やAI（人工知能）等の活用による業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげる取り組み。

## (1) 時代の変化に対応できる行政組織の構築と事務の効率化

### ① 機能的な組織機構と適正な職員配置、人材育成の取り組み

人口減少や市民ニーズの多様化・高度化が進み、これまで以上に行政需要の高まりが見込まれるなか、職員一人ひとりが十分に能力を発揮し、様々な行政課題に取り組むことができる組織体制と、職員のワーク・ライフ・バランス※の実現に向けた効率的で無駄のない働き方への転換が必要です。

新庁舎への移転と、それに伴う組織の分散化も見据え、市民に分かりやすく、時代の変化や行政課題に柔軟に対応するため、組織体制の見直しや機構改革、「財政健全化実行計画」に基づき財政状況や人口規模に応じた適正な定員管理を行うとともに、「土別市人材育成基本方針」に基づき、職員研修や適切な人事管理、人材育成の視点を持った人事評価制度により、機能的で機動性に富んだ組織機構をめざします。

[主な取り組み項目]

- ・組織体制の見直しと機構改革、適正な定員管理
- ・人材育成基本方針に基づく職員の育成と人事評価
- ・子育てしやすい職場環境とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み

※ワーク・ライフ・バランス ～ 誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるような仕事と生活の双方の調和のこと。

### ② 効率的で無駄のない、機能的な働き方への転換

最小の経費で質の高い市民サービスを提供するためには、経費の削減はもとより、事務の効率化が求められます。情報通信技術の進展や社会環境の変化に伴い、従来の枠組みや発想にとらわれることなく、仕事の必要性や効果・効率を今一度点検し、新たな視点で見直すことで、これまでの仕事の進め方や働き方から転換し、時代変化の先を見据えた効率的な行政運営を進めます。

[主な取り組み項目]

- ・ファイリングによる文書管理やICT（情報通信技術）を活用したペーパーレス化、効率的な会議運営の取り組み
- ・全庁的4S（整理、整頓、清掃、清潔）運動と業務効率化の取り組みの推

進

- ・ I C Tを活用した業務・データ管理の効率化
- ・ A I、R P A※を活用した業務効率化の取り組み

※R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション） ～ 入力作業など、決まった手順の定型業務や繰り返し行うルーティンワークを、職員に代わりデジタルロボット（ソフトウェア）に行わせて自動化すること。

### ③ 各種施策を確実に実行する業務プロセスの構築

地域の魅力を生かし、まちづくり総合計画に掲げためざす都市像を実現するためには、将来を見据えた中長期的な視点に立ち、計画に掲げた施策を着実に推進することが不可欠です。

施策の推進にあたっては、随時、進捗状況の点検を行い、課題を把握しながら、より効果的で効率的な手法を検討し、まちづくり総合計画を着実に推進します。

〔主な取り組み項目〕

- ・ 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

## （２）質の高い市民サービスの提供

### ① 市民にやさしい市役所と市民サービスの向上

市民にやさしく、信頼される市役所であるためには、市民本位のサービスを実感できる市役所であるよう常に意識を持ち続けることが必要です。

市民窓口のみならず全職員が接遇の向上を一層図るとともに、新庁舎のワンフロアサービスを活かした質の高い市民サービスの提供に努めます。

〔主な取り組み項目〕

- ・ 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

## ② 自治体デジタルトランスフォーメーションの推進による質の高い市民サービス

高度情報化社会の到来により、情報通信技術が、社会や経済をはじめ個人の暮らしや行政のあり方を大きく変えてきています。

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ます。

また、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環境の整備に取り組みます。

〔主な取り組み項目〕

- ・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
- ・デジタルデバイド※対策の推進

※デジタルデバイド ～ コンピューターやインターネットを使いこなせる人と使いこなせない人との間に生じる格差。

## (3) 地域力との連携

### ① 市民や多様な各種団体と行政の連携の強化、協働による事業運営

限られた財源や人材のなかで、まちづくり総合計画に掲げた目標の達成や多様化・複雑化する課題解決に向けては、基本理念である「地域力を高め、地域力で進めるまちづくり」の視点に立ち、まちづくりの主役である市民や各種団体と行政の連携によって、立ち向かっていく必要があります。

広報紙をはじめ、ホームページなどの多様なメディアを用いた情報発信による市民との情報共有のもと、各種委員会や審議会などへの市民参画の促進や、まちづくりの主体となる市民や団体の人材の育成、民間団体と連携した事業運営など、これまで進めてきた市民協働の取り組みを引き続き推進します。

〔主な取り組み項目〕

- ・市政情報の提供、共有化の推進と市民・団体の人材育成
- ・市民や民間団体との連携・協働の促進

#### (4) 健全で持続可能な財政運営

長く続いたデフレからの早期脱却を図るため、国は「経済成長」と「財政再建」を両輪とした施策を推進してきました。現在、最低賃金の引き上げや雇用環境の改善など景気は緩やかな回復基調にありますが、その効果は、一部の大都市圏にとどまっており、本市のような地方小都市にまで波及していない実態があります。

こうした状況において、本格的な人口減少社会の到来、少子高齢化という構造的問題により、一般財源の根幹である市税は伸び悩み、地方交付税についても、合併特例措置の終了などによって減少し、今後の地方財政計画の動向については極めて不透明な状況です。

加えて、現下の新型コロナウイルス感染症による今後の影響についても注視をしていかなければなりません。

その一方で、人口減少・少子高齢化、公共施設老朽化などへの対応や、市民が必要とする行政サービスを的確に把握・提供していくことが求められます。

こうしたなかで、社会情勢の変化に適応しながら、地域の実情を踏まえた行政サービスを安定的に提供するためには、「持続可能な財政基盤」を確立させるとともに、財政マネジメントを強化していく必要があります。

##### ① 財政収支見通しと財政健全化に向けた目標

今後の人口減少や経済情勢を見据えると、市税や地方交付税など経常的な収入の増加を見込むことは大変難しい状況にあります。その一方で、労務単価の上昇に伴う委託料や燃料単価の高騰などによる物件費、公共施設の老朽化に伴う維持補修費、扶助費、公債費などの経常的経費支出の増加が見込まれ、健全化実行計画と歩調を合せた運営戦略の取り組みを着実に実施していく必要があります。

これまで、地方債発行額を判断するうえでは、発生主義の考え方を取り入れた「債務償還バランス」を活用し、償還能力を示す指標として検証してきましたが、財政健全化実行計画期間においては、一般会計の投資的事業に関連した新規起債発行額を52億円以内とした健全化実行計画に基づき、公債費の抑制を図っていきます。併せて、人件費や維持管理費など経常的経費の圧縮を図るなかで、歳出改革を断行していきます。

## 【財政収支見通し】

一般会計決算額での試算

<歳入>

(単位:百万円)

年 度	2022年度 (R4)	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	2027年度 (R9)	2028年度 (R10)	2029年度 (R11)
市税	2,239	2,232	2,208	2,208	2,208	2,164	2,164	2,164
地方譲与税等	831	855	854	854	854	854	854	854
地方交付税	8,005	7,957	7,953	7,963	7,963	8,034	7,911	7,696
国・道支出金	2,068	2,173	2,179	2,164	2,222	2,214	2,229	2,236
諸収入	376	362	360	356	353	350	347	344
地方債	1,706	1,208	1,244	1,116	2,239	1,679	1,166	1,234
その他	1,455	1,191	1,139	1,230	1,110	1,097	1,113	1,104
<b>歳 入 計</b>	<b>16,680</b>	<b>15,978</b>	<b>15,937</b>	<b>15,891</b>	<b>16,949</b>	<b>16,392</b>	<b>15,784</b>	<b>15,632</b>

<歳出>

(単位:百万円)

年 度	2022年度 (R4)	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	2027年度 (R9)	2028年度 (R10)	2029年度 (R11)
人件費	2,708	2,700	2,781	2,762	2,773	2,780	2,785	2,786
扶助費	1,574	1,598	1,598	1,599	1,602	1,598	1,594	1,588
公債費	2,910	2,721	2,652	2,610	2,542	2,500	2,246	1,902
物件費	2,172	2,131	2,121	2,112	2,102	2,093	2,085	2,076
維持補修費	712	719	726	733	741	748	755	763
補助費等	2,834	2,821	2,815	2,745	2,768	2,808	2,690	2,763
繰出金	1,589	1,584	1,574	1,573	1,573	1,555	1,539	1,536
投資的経費	1,747	1,476	1,356	1,425	2,673	1,973	1,471	1,410
その他	467	454	451	447	443	442	439	434
<b>歳 出 計</b>	<b>16,713</b>	<b>16,204</b>	<b>16,074</b>	<b>16,006</b>	<b>17,217</b>	<b>16,497</b>	<b>15,604</b>	<b>15,258</b>

(単位:百万円)

年 度	2022年度 (R4)	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	2027年度 (R9)	2028年度 (R10)	2029年度 (R11)
単年度収支見込	▲ 33	▲ 226	▲ 137	▲ 115	▲ 268	▲ 105	180	374
財政調整基金残高見込	1,118	892	755	640	372	267	267	357

この財政の見通しは、今後における社会情勢や制度改正などにより、変動する可能性  
があることから、常に情勢の変化に注視しつつ、検証を行うことで見直しを図ります。

## 【財政健全化実行計画】

### ●投資的経費の抑制

- ・大型公共事業等抑制
- ・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

## ② 財政健全化の取り組み

### 【歳入の確保】

昨今、一般財源の根幹である市税や大宗をなす地方交付税が減少傾向にあるなかで、「一般財源総額の確保」に向けて国に対する要請を引き続き実施していきます。

地方創生の取り組みや企業誘致などを通じた地域経済の活性化による税収の向上、ふるさと応援寄附金制度の活用や適正な受益者負担に基づく公共料金の設定などに努め、自主財源を確保していきます。また、未利用財産の積極的な売却や貸付を行うとともに、基金財産による運用収入の向上を図るなど税外収入の確保にも努めます。

### 〔主な取り組み項目〕

- ・ 地方創生の推進による地域の活性化
- ・ 受益者負担に基づく適正な公共施設等使用料、サービス手数料の設定
- ・ ふるさと応援寄附金制度の活用
- ・ 未利用財産の積極的な売却、貸付の実施
- ・ 基金の効率的で確実な運用

### 【歳出改革】

本市の経常収支比率※<sub>1</sub>は、令和2年度決算では98.1%となり、極めて柔軟性に欠けた財政状況となっています。財政の健全化に向けては、経常的支出の削減が大きな課題となりますが、短期間での効果的な収支改善方策は限定的であり、容易ではありません。

そこで、健全化実行計画を踏まえ、定員適正化計画に基づく職員人件費の抑制や創意工夫による維持管理コストの削減、「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や予防型管理の手法を着実に進めるほか、事業のスクラップアンドビルドの推進や事務事業評価の実施により、事業の重点化を図っていくことで、歳出の効率化に努めます。また、民間が持つノウハウの活用によって、より効率的で効果的なサービスが期待できるものについては、積極的に民間委託や指定管理者制度を活用した施設運営を推進します。

公営企業については、経営戦略に則った経営基盤の強化やPPP※<sub>2</sub>、アウトソーシング（外部委託）による財政マネジメントを検討します。

第三セクターについては、経営状況の検証と抜本的な改革の検討により、徹底した効率化・経営健全化についての取り組みを進める必要があります。損失補償を行っている第三セクターについては、経営状況が著しく悪化している場

合には、将来的な財政負担が生じる可能性が高いことから、「存続の前提となる条件」（ゴーイングコンサーン※3）を明確にするとともに事業の整理も視野に入れ、今後のあり方について検討します。

- ※1 経常収支比率 ～ 令和2年度決算の比率は、臨時財政対策債発行額を加味した数値。
- ※2 PPP ～ パブリックプライベートパートナーシップの略語で、行政と民間がパートナーを組んで事業を行う新しい「官民連携」の形。
- ※3 ゴーイングコンサーン ～ 会社が、将来に亘って事業継続することを前提とする考え方。

〔主な取り組み項目〕

- ・定員適正化計画に基づく職員数の適正化、機構改革による人件費の抑制
- ・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
- ・財政状況の「見える化」
- ・「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維持管理費の削減
- ・積極的な民間委託、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、事業整理の検討
- ・公営企業の繰出ルールの明確化
- ・補助金、負担金などの見直し
- ・施設管理の集約化
- ・包括発注による調達
- ・多様な入札方式の導入による効率化
- ・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

## 4 計画期間

---

本戦略の計画期間は、2018年度から2025年度までの8年間とします。

## 5 運営戦略の推進体制

---

### (1) 行財政改革推進会議

全庁的に改革を推進していくための中心組織として、副市長を会長とする推進会議を設置し、改革の進捗管理を行います。

### (2) 行財政改革懇談会

市民の視点から、改革の進捗状況についての意見を徴するため、識見者や公募による市民で構成する懇談会を設置します。

## 6 進捗状況等の公表

---

毎年度、改革の実施状況をホームページ等で市民に公表します。