

令和4年度 経営方針

本方針は、令和4年度の市政運営において重点的に取り組むべき施策の方向性や見直し事項を、早い段階で明らかにするもので、令和4年度の予算編成や各部の予算要求、また改革・改善などは本方針を踏まえて行います。

ただし、今後の国の動向等によっては、以下に示した内容を一部変更せざるを得ない状況も想定されますので、留意願います。

令和3年11月

稚内市

1 日本経済の状況

我が国の景気は、「新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるなか、持ち直しの動きが続いているものの、そのテンポが弱まっている」と基調診断されています。その理由としては、設備投資・生産は持ち直しており、輸出は緩やかな増加が続いているものの、雇用情勢は感染症の影響により弱い動きとなっているなかで、求人等の動き、消費者物価に底堅さがみられます。（内閣府：月例経済報告（令和3年9月））

先行きは、感染拡大の防止策を講じ、ワクチン接種を促進するなかで、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、景気が持ち直していくことが期待されます。

政府は、激甚化・頻発化する災害への対応に取り組むとともに、新型コロナウイルス感染症の感染対策に万全を期す中で、雇用の確保と事業の継続を通じて、国民の命と暮らしを守り抜く。あわせて、国の「経済財政運営と改革の基本方針2021（以下、骨太の方針という。）」等に基づき、グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策の4つの課題に重点的な投資を行い、長年の課題に答えを出し、力強い成長を実現するとしています。

2 本市の現状と課題

本市は、これまで市民のワクチン接種を最優先課題として集団接種など工夫しながら進めるとともに、新型コロナウイルス感染症拡大に関しての感染防止対策や緊急の経済対策に適宜対応してきました。

しかし、緊急事態宣言の発令などにより、飲食店などの営業自粛や施設の利用制限、そして人が集まるイベント等が相次ぐ中止や延期となり、まちの活気が徐々に失われつつあります。

また、これまでつながりのあった地域での行事や活動など、コミュニティの関係が薄まってきていることにより、ひとり暮らしの高齢者やひとり親家庭など弱い立場の人たちの社会的な孤立も懸念されます。

本市では、グリーン社会やデジタル化など4つの原動力を進めるため、まずは市民生活をしっかりと守るとともに、健全な財政運営を堅持しつつ、ポストコロナにおいて感染防止策を徹底しながら、激減した観光客や落ち込んだ地域経済の回復に向け、精力的に取り組むとともに、地域の特性を活かした再生可能エネルギーの推進やデジタル技術の活用を含めた様々な取り組みを積極的に展開していく必要があります。

3 本市の財政状況

令和2年度の一般会計における決算額（歳出）は新型コロナウイルス感染症対策の関連事業の実施により、336億円を超える規模となったものの、これらを除いた決算規模は約291億円と、令和元年度の302億円を下回る状況となっています。平成21年度から平成30年度までの過去10年間の平均が250億円程度となっている状況と比較すると、まちづくり寄附金の増加に伴う基金積立金や関連経費の増加のほか、委託料などの物件費や除雪経費を含む維持補修費、企業会計を含む他会計への繰出し等が増加傾向にあります。

また、歳入の状況を見ると、本市の基幹収入である市税においては平成11年度の50億円超をピークに年度間の増減はあるものの、減少傾向で推移しており、令和2年度は約46億円となっています。また地方交付税では、平成4年度の110億円をピークに年々減少し、令和2年度は77億円となっています。

最近では、ふるさと納税制度によるまちづくり寄附金が増加傾向で推移していることから、当該寄附金を原資とする日本のでっぺん応援基金の積極活用を図っており、基金からの繰入額は増加傾向で推移しています。

令和2年度決算額に基づく各種指標については、財政構造の弾力性を示す経常収支比率において4.6ポイント改善し89.8%（前年度94.4%）となっており、これは経常的に収入される一般財源総額に占める経常的な支出（人件費や公債費など）に充てた一般財源額の割合であり、この率が低いほど、一般財源の用途の自由度が高いことを示しています。また、“財政健全化法に基づく4つの指標”においても、それぞれに良好な数値を示しており、財政構造の健全性が保たれているところです。

一方、令和2年の国勢調査における速報値では、本市の人口が33,584人と前回（H27年）調査時点から2,796人の減少となっており、平成27年度に策定した稚内市人口ビジョンにおける令和2年の目標人口（34,121人）との比較では、537人少ない状況となっています。

国の骨太の方針においては、地方自治体全体の行政運営に必要とされる一般財源総額を確保する旨が示されたところですが、人口の多寡に大きく左右される地方税や地方交付税などの一般財源に関しては、大幅に増加する要素は皆無となっています。

ここ数年、各種指標における財政悪化への懸念はないものの、人口減少や少子高齢化、Society5.0によるICTやAI等のデジタル技術を前提とした社会変革の急速な進展、さらにはポストコロナ時代を見据えた経済活動の促進など、様々な変化への即応が求められる中であって、スクラップアンドビルドやPDCAサイクル等による事業検証・評価に基づかない安易な事業拡大や新規事業の実施は将来の本市の財政状況に確実に影響を及ぼすこととなります。

財政状況が単年度で急激に悪化、若しくは好転することはないものの、予算・事業等への意識の持ち方や取り組みによっては、数年後の財政状況が大きく後退する事態も想定されるところです。健全な財政運営への第一歩として、一人ひとりに変革や課題等を先送りすることのない「進取果敢」な姿勢が求められています。

4 経営の基本方針

国は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みや、デジタル化による変革「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」の加速など、未来に向けた変化と構造改革に取り組もうとしています。

本市は、ポストコロナ時代へ向け、次のステップに移る社会情勢を踏まえ、これまで同様に感染拡大防止の取り組みを継続しつつ、新たなステージにおいて、多様な市民ニーズに応えるべく、市民生活に直結する多くの事業を継続的に進めなければなりませんし、さらには、飛行機・JRなどの公共交通機関を利用した多くの観光客等が訪れ、落ち込んだ地域経済を回復させるための必要な対策も講じていかなければなりません。

しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響から、税収の水準がコロナ前の状態に戻るまでには時間を要することが明らかであり、人口減少に歯止めがかからないことも考慮すると、税収の増加が見込まれないため、これまで以上に厳しい財政状況が続くことが予測できます。

さらには、年々費用負担が増大していく社会保障関係経費や公共施設・インフラの老朽化対策などに対応していくことに加え、「庁舎建設」や「稚内中学校改築」など、大型建設事業を実現させなければならないことから、将来にわたる持続可能なまちづくりを進めるため、職員一人ひとりが予算について主体的に考え、事務事業の見直しや事業評価に関わりながら、より改革意識を高めていくことが重要です。

今後は、デジタル化に対応していくために自治体DXを進め、抜本的な業務改善を図っていくとともに、市民生活の利便性向上を図るための事業の充実をさらに推進できるよう、本格的な事務事業のスクラップアンドビルドを強く意識していく必要があります。

特に一般財源の抑制を念頭におき、事業によっては各財団等の助成金や企業版ふるさと納税など民間資金の活用も十分検討しながら、財源確保を意識した事業精査を行い、新年度への事業展開を考えていかなければなりません。

もちろん、「第5次稚内市総合計画」や「第2期稚内市まち・ひと・しごと創生総合戦略」など様々な計画と整合性を図りながら、市政運営を進めていかなければなりません。

令和4年度は、3期目の総仕上げになりますので、これまで進めてきた「10の約束」等をより強く意識して、ポストコロナに向け、この「難局」を乗り越え、地域課題を解決していくために、より効果的な事業展開に結びつけていく努力を怠ることなく、市民が安心してこのまちに住み続けられる持続可能な自治体経営を進めていきます。

5 政策推進の基本姿勢

第5次稚内市総合計画の5つの基本目標を踏まえた基本方針のもと、今後の事業展開においては、総合計画の将来像『海と大地と風の恵み人が輝き挑戦し続けるまち稚内』の実現を目指し、各施策や事業の目標達成とその成果を形に表せるよう、様々な情報等をしっかりと捉えながら、国や北海道、周辺自治体、さらには関係団体等と連携を図り、それぞれの取り組みを着実に推進してください。

《第5次稚内市総合計画の基本目標》

I 「子ども・若者の夢を育み、次代を担うひとづくり」の推進

- 次代を担う人材の育成と地域とともにある学校づくり
- 市民の学びを支える地域づくり
- 安心して子どもを産み育てられる環境づくり

II 「安らぎの空間に笑顔あふれる基盤づくり」の推進

- 時代に適応した公共交通・都市間交通の整備
- 安全・安心な都市基盤の整備
- 緊急時に備えた地域防災力の強化

III 「地域の資源を活かした魅力ある仕事づくり」の推進

- 次代へつなぐ魅力ある第1次産業の持続的発展
- 活力に満ちた産業の育成と働きがいのある労働環境の充実
- 資源から魅力への変換と世界からの交流人口の拡大
- 地域特性を最大限に活かした産業の育成と企業誘致

IV 「互いに支え、いきいきと生活できる暮らしづくり」の推進

- 地域医療の充実と健康づくりの推進
- 地域共生社会の実現に向けた地域福祉の推進
- 人と地球にやさしいまちづくり
- 安全・安心な暮らしづくり

V 「まちを愛し、世界に誇れるふるさとづくり」の推進

- 郷土愛の醸成・まちの魅力の発信
- 国内外との交流促進とホスピタリティの向上
- 移住・定住の促進と関係人口の拡大

(1) 自治体DXの推進

●デジタル技術を活用した市民サービスの向上対策の実施

市民が市役所を訪れなくても近くのコンビニで住民票等が入手できるシステムの導入や書面での申請を電子申請等で行うほか、それぞれの所管においてデジタル技術の活用による市民サービス向上の検討を進め、令和4年度事業から積極的に展開していく。

●庁舎内のDX推進に向けた取り組みの実施

令和7年完成予定の新庁舎建設を見据え、書類の削減及び業務の効率化・スリム化を図るために、電子決裁や文書管理システムなどの導入や、職員一人ひとりの創意工夫による業務の効率化、そして行政文書等のデータ化やペーパーレス化を本格的に実行するとともに、それぞれの所管においても自治体DXの推進を念頭に取り組む。

(2) ゼロカーボンの推進

●省エネルギー行動推進に向けた事業内容の検討

国の「2050年カーボンニュートラル」及び本市の「ゼロカーボンシティ」実現を目指し、公共施設等における節電・節水、適切な温度管理など、省エネルギー行動の徹底により温室効果ガスの排出量の削減に取り組むこととするほか、それぞれの所管における各事業についても「ゼロカーボン」を意識し、令和4年度から省エネルギーの考え方を反映させた取り組みを積極的に展開していく。

●建物・設備・公用車の省エネルギー化

公共施設における設備更新時にはLED照明など高効率な設備、機器を導入するほか、公用車更新時には電動車（EV・PHEV等）を導入するなど地球環境負荷の少ないエネルギーへの転換を促進する。また、エネルギー使用量の削減のため、施設の統廃合の検討を進め、無駄のない施設運用を進める。

(3) 市長公約（3期目の10の約束）の総仕上げ

令和4年度は、工藤市政3期目の総仕上げの最も重要な年ですので、公約として掲げた『3期目の10の約束』について、各取り組みの進捗状況を十分に精査し、着実に推進してください。

7 特に留意すべき事項について

(1) 予算要求事項とヒアリングについて

令和4年度の当初予算、補正予算を問わず、年度を通じて必要な予算要求事項を全て提出願います。

予算要求事項に係るヒアリングについては、經常経費（事業）は原則ヒアリングを行わず、財務課での査定結果のみをお知らせします。

臨時経費（事業）については、ヒアリングによる査定を基本としますが、經常的に支出される経費がある場合は、經常経費同様、財務課での査定結果のみをお知らせすることとします。

經常・臨時経費（事業）ともに、財務課の査定結果の報告を受けた後で疑義が生じた場合や、経営方針通知前に要求書を提出した所管課にあって、その内容に変更・調整等が生じた場合は、財務課主査までご連絡願います。状況に応じてヒアリング等を行います。

(2) 副市長説明、予算編成会議（市長査定）について

令和4年度の予算編成に係る副市長説明事項については、財務課のみで説明を行わず、担当部長及び予算要求課で直接説明を行ってもらうこととします。なお、予算編成会議（市長査定）においても、副市長説明と同様の取扱いとします。

(3) 事務事業評価について

事務事業の評価（事業検証・PDCA）については、ここ数年の予算編成方針の中でお願いをしているところであり、予算所管課の責務として既に様々な形で取り組まれていることと思います。

特に過去の予算要求ヒアリング時に事業評価等に関する指摘事項があった事務事業については、その状況等について説明を求める場合がありますので、必要に応じて資料等の準備をお願いします。

8 令和4年度予算編成について

令和4年度の予算要求にあたっては、本経営方針の「2 本市の現状と課題」及び「3 本市の財政状況」を十分に理解し、「経営の基本方針」、「政策推進の基本姿勢」、「令和4年度の重点取組事項」に基づき取り進めてください。

上述の7（1）に記載のとおり、令和4年度の予算要求事項に関するヒアリングは、原則、臨時経費（事業）のみとなります。

經常経費（事業）等の財務課査定は、要求書の記載内容を以って判断していくこととなりますので、しっかりと内容を精査の上、記載漏れ等がないように留意願います。詳細は通知済みの「令和4年度 予算要求書の提出要領」を参照願います。

なお、新規事業及び拡充事業等の政策的判断を必要とする事業については、要求前に必ず政策推進会議での審議を経て提出してください。

I 予算要求の基本的な考え方①

(1) 経常経費の要求にあたっての考え方

経常経費はヒアリングを行いません。財務課による机上査定により、結果のみを通知することとします。要求にあたっての考え方は以下のとおりです。

- ア 前年度の予算計上額を超過しても構いませんが、超過する理由を明確にしてください。また経費毎に過去3カ年（H30、R1、R2年度）の決算額を必ず記載してください。
- イ 燃料費の積算にあたっては最新の単価（令和3年10月1日実施）を使用してください。燃料費及び光熱水費の使用数量は、令和3年度の当初予算要求時と同数量として積算してください。
- ウ 見積書徴取に時間を要するなど、やむを得ず前年度と同額要求とする場合にあっては「概算」である旨を表示し、要求額が確定できる日程をあわせて表示してください。

(2) 臨時経費の要求にあたっての考え方

臨時経費【新規事業含む】はヒアリングによる査定を行います。

ただし、臨時経費であっても経常的に支出される経費については、経常経費同様、ヒアリング対象外とし、財務課査定による結果のみお知らせします。要求にあたっての考え方は以下のとおりとします。

- ア 臨時経費の要求にあたっては、原則、先に実施した概算要求において臨時経費概算要求調書の提出があった事業のみとします。
- イ ソフト事業・ハード事業に関わらず、予算要求にあたっては補助対象となる経費のみの要求を原則とし、いわゆる継ぎ足し単独分に係る要求は認めませんので留意してください。
- ウ 14節の工事請負費に関する要求事項がある場合、必ず、技術対策監（建設産業部副部長）への情報提供及び内容に関しての事前相談・確認を受けてください。【特別会計、企業会計、消防事務組合を含む】
- エ 既存の臨時経費や新規事業については、実施の背景（課題や目的の明確化）を精査し、事業実施に伴う将来的な財政負担や実施期間等についても十分な検証・検討を重ねた上で、真に不可欠なものについてのみ予算要求を行ってください。
- オ 要求にあたっては有利かつ有効性の高い補助金の活用はもちろんのこと、スクラップアンドビルドの観点に立ち、既存事業の廃止や縮小を行うことで、新たな財源の捻出を徹底してください。

(3) 「政策的経費、必要経費の当初予算要求」を徹底

令和4年度の当初予算要求では、当該年度に必要な全ての経費（事業）について要求を行ってください。当初予算計上若しくは補正予算計上の判断はヒアリング等の中で判断します。

なお、年度途中の予算不足による差額、施設などの維持補修的な経費を補正予算において要求することは一切認めません。

I 予算要求の基本的な考え方②

(4) 特別会計及び企業会計、消防事務組合における予算要求の考え方

ア 特別会計についても一般会計と同様の取扱いとします。

財政健全化法の施行により、一般会計にとどまらず、特別会計、企業会計まで対象を広げた連結ベースでの財政指標が、財政健全化の判断指標となっていることから、特別会計、企業会計の予算要求・編成にあたっては、税負担により賄う経費と受益者が負担すべき経費の区分を精査し、独立採算制の確保に努めてください。

イ 企業会計、消防事務組合については、令和3年度の当初予算要求と同様に各経費の積算内容が詳細にわかる書類のほか、繰出金に係る積算資料等を提出してください。（様式任意）

要求事項については、全件ヒアリングによる査定を実施します。

ウ 各会計への一般会計からの繰出しについては、地方財政法第6条、地方公営企業法第17条の2及び第17条の3、第18条のほか、関係法令により、原則、繰出基準に基づくもののみとします。繰出基準以外による要求事項がある場合については、臨時経費として取り扱い、査定（事情聴取）を行いますので、一般会計同様、補助金の活用や事業の検証等を行った上での要求としてください。特に、企業会計においては、繰出金が年々増加傾向にあることを踏まえ、内容が把握できる算出資料等を提出してください。

(5) 将来負担軽減に向けた努力（公債費の縮減）

地方債の発行は、後年度の公債費として、削減することのできない義務的経費となり、財政運営の硬直化に直結する要因の一つとなることから、事業費の見直しやコスト縮減により発行額の抑制に努めるとともに、すべての事業について、単年度の事業費のみに捉われることなく、将来的な財政負担も視野に入れた要求としてください。

新規の地方債発行額は「臨時財政対策債」などの特例的な地方債を除き、当該年度の公債費（地方債の元金償還額）を上回らないことを原則とします。なお、一般単独事業債のような交付税措置のない地方債充当事業（経費）については、一般財源のみの事業と同様の扱いとして整理します。

(6) 国、北海道の動向の的確な把握と対応

今後の国や北海道の施策実施の動向については不透明な部分もあることに鑑み、新制度等の内容が明確になっているもの以外については、現行制度での予算編成を進めることとします。

特に、国が示した「経済財政運営と改革の基本方針2021」では、グリーン、デジタル、地方創生、少子化対策の4つの重点施策が掲げられていることから、関係省庁等の動向について注視してください。

予算編成過程における関係省庁等からの情報収集が重要であることを職員一人ひとりが認識し、新たな負担が生じる場合には、市長会や関係団体と連携しながら適切な対応を行ってください。

II 歳入に関する事項

歳入の見積りにあたっては、経済情勢、国・道の予算編成、施策動向を把握し、適切に対処してください。

(1) 市 税

制度改正、経済動向を十分に勘案し、确实かつ最大限の年間収入見込み額を計上してください。税負担の公平を期するため、特に、滞納繰越分については、積極的な徴収対策を講じるなど、徴収率の更なる向上に努めてください。

(2) 国・道支出金

事務事業の緊急度とその効果を十分に検討し、補助金財源があるからと言って安易に受け入れることなく、主体的な判断に基づき、取捨選択の上、要求してください。

また、地方財政に影響を及ぼす様々な施策等について、その動向を注視するとともに、関係機関と十分連絡を取り、的確な情報収集と予算の見積りを行ってください。

なお、国庫支出金事業において、超過負担が存在する場合には、容易に本市の負担とすることなく、国への要望などその解消に努めてください。

(3) 使用料・手数料その他の税外収入

使用料・手数料その他の税外収入については、受益者負担の原則を逸脱することなく適切な徴収に努めてください。減免については、前例踏襲せず、課内・部内において申請内容を十分に精査し、説明責任が十分に果たされる範囲内で減免措置を講じることとしてください。

今後、使用料・手数料の見直しを実施する予定であることから、当該事業に要する経費や施設運営等に係るコスト、他都市における負担の実態等を把握し、今後の方向性について十分検討してください。

また、未収金については、その原因を分析し、積極的な徴収対策を講じ、その解消に努めてください。

(4) 市 債 (地方債)

市債発行の原則については、Iの(5)に記載のとおりですが、概算要求時にも通知したとおり、市債を財源とする事業については、事前に財務課と協議を行ってください。未協議の地方債充当可能事業(ハード事業)の要求は原則認めません。

Ⅲ 歳出に関する事項①

(1) 義務的経費

① 人件費

効率的かつ持続的な組織体制の確立を目標に、定年延長を見据えた適切な人員管理・配置に努めるとともに、人事評価制度の導入について引き続き検討してください。

また、「会計年度任用職員」を雇用する場合は、現在の業務量や正職員の人員配置等（異動や欠員等の補充）のみの理由によることなく、デジタル・トランスフォーメーションによる業務改革などの視点も取り入れながら、当該職員配置の妥当性についてその理由を明確にしてください。

現在、雇用されている「会計年度任用職員」の配置が既得権ではないことを念頭に置き、十分検討してください。

② 扶助費

今後においても、扶助費に係る財政負担の増加は避けられないことから、特に市が単独で行う給付については、給付の実態や効果、認定基準のあり方を十分調査・検討の上、制度の見直しにより財源を生み出し、新たなニーズに対応できるよう努めてください。

(2) 投資的経費

公共施設にかかる投資的経費（建設事業費）については、緊急性・費用対効果・ランニングコストを十分検討するとともに、事業費の積算については、根拠を明確にしてください。

事業の緊急性等については、査定（ヒアリング）の中で判断することとしますが、原則、財源のないもの及び一般単独事業債のような交付税措置のない地方債充当事業（経費）については一般財源のみの事業と同等の扱いとして整理します。

なお、施設の維持修繕・老朽化対策に係る経費については、公共施設等総合管理計画及び個別施設計画などに基づき、今後の改修計画を明らかにするとともに、中長期の財政負担を考慮し検討してください。

Ⅲ 歳出に関する事項②

(3) その他の経費

① 物件費

事務経費とされる旅費、需用費、役務費については、その必要性を十分協議するなど、十分な調整をお願いします。

また、委託料については増加傾向にあるため、事務・事業に係る委託料は、高度の専門的知識や委託によるコスト削減などの十分な検討を行うなど、安易な業務委託を避け、その必要性を十分検討してください。

② 補助費等

各種団体に対する運営補助金、実行委員会に対する事業補助金については、民間との役割分担を明確にし、費用対効果、補助率などについて、十分な精査と検証を行ってください。また、補助団体の決算において多額の繰越金が発生している場合、事業内容、補助の必要性については十分検討を行うとともに、財務課による査定の際には、補助要綱を持参してください。

なお、執行にあたっては別紙「補助金の取り扱いについて（平成15年12月25日付け）」において、「補助金の見直し方針」が規定されていますので、必ず確認してください。

③ 債務負担行為

債務負担行為は、将来にわたる財政負担であり、財政健全化法の施行に伴い、「実質公債費比率」や「将来負担比率」にも影響を及ぼすことから、将来見通しを十分精査の上、要求してください。また、最近調書の提出において、債務負担行為を設定する事項に係る財源があるにも関わらず、全額一般財源で提出するような案件が見受けられますが、関連する歳入予算・財源を十分に確認の上、調書を提出してください。財源に疑義がある場合については、必ず、財務課に確認してください。

なお、令和4年度において予算措置がない場合であっても、将来に渡り予算措置を必要とするような案件については、事前に財務課と十分協議してください。