

2019 年度  
グローバルプロジェクト（教育分野）実績報告書  
別添資料⑤

（小樽市および登別市の総合戦略、予算についての分析：上山晋平）

国立大学法人 小樽商科大学

【本件に関するお問い合わせ先】  
小樽商科大学教務課教務企画係  
TEL: 0134-27-5236  
E-Mail: k-kikaku@office.otaru-uc.ac.jp

2019年度グローバルプロジェクト(教育分野)実績報告書 別添資料⑤

| No. | プロジェクト名   | 代表者   |
|-----|---|-------|
|     | 小樽市および登別市の総合戦略、予算についての分析  | 上山 晋平 |
| 9   | <p>本プロジェクトは、予算管理論を専攻する上山ゼミナールの4年次の学生(計19名)が主体となり、道内の観光都市である小樽市と登別市における総合戦略、および戦略を財政面から支える予算の調査を通じて、学生の地域に対する理解を深め、将来地域経済の活性化に貢献する人材となる基礎力を養うことを目的とする。</p> <p>調査方法については、財務省北海道財務局の協力を得て、小樽市と登別市の総合戦略について、専門領域(予算管理論)をはじめとする様々な視点から、資料調査およびインタビュー調査にもとづき分析を行う。分析結果にもとづき、両市の総合戦略および予算に関するマップを作成し、両市の総合戦略とその資金の流れを視覚化する。マップの作成においては、英語表記も検討することで、よりグローバルな視点からのアプローチも試みたい。</p> |       |
|     | <p>(別添資料)<br/>2019年度グローバルプロジェクト活動報告書<br/>～小樽市および登別市の総合戦略、予算についての分析～</p>   |       |

# 2019年度グローバルプロジェクト活動報告書

## ～小樽市および登別市の総合戦略、予算についての分析～

2020年2月28日

上山晋平

### 1. プロジェクトの目的・概要

本プロジェクトは、ゼミナールの学生が主体となり、道内の観光都市である小樽市と登別市における戦略および当該戦略を財政面から支える予算の調査を通じて、学生の地域に対する理解を深め、将来地域経済の活性化に貢献する人材となる基礎力を養うことを目的とした。

調査方法については、財務省北海道財務局の協力を得て、小樽市と登別市の戦略について、専門領域である予算管理論をはじめとする様々な視点から、資料調査およびインタビュー調査を行い、分析を行った。分析結果にもとづき、両市の戦略および予算に関するマップを作成し、両市の戦略とその資金の流れを視覚化するとともに、その課題を検討した。マップの作成においては、英語表記も検討することで、よりグローバルな視点からのアプローチも試みた。

### 2. プロジェクトのスケジュール

本プロジェクトは、以下のスケジュールで行った。

図表1 プロジェクトの実施スケジュール

| 日程          | 内容                                       |
|-------------|--|
| 2019年06月26日 | 北海道財務局との打ち合わせ、方針決定                       |
| 2019年10月09日 | 北海道内の市町村の財務書類分析                          |
| 2019年10月16日 | グループワーク（小樽市の戦略・予算についての検討）                |
| 2019年10月23日 | グループワーク（小樽市への質問票作成）                      |
| 2019年10月30日 | グループワーク（登別市の戦略・予算についての検討）                |
| 2019年11月06日 | グループワーク（登別市への質問票作成）                      |
| 2019年11月13日 | 小樽市財政部へのインタビュー調査 <sup>※1</sup> を実施       |
| 2019年11月21日 | 登別市総務部財政グループへのインタビュー調査 <sup>※2</sup> を実施 |
| 2019年12月04日 | 小樽市と登別市の戦略についてのマップを作成                    |
| 2020年01月30日 | 北海道財務局との打ち合わせ、活動報告                       |



(※1 インタビュー調査の様子)



(※2 インタビュー調査の様子)

### 3. 小樽市の戦略と予算、その課題

#### (1) 戦略

小樽市は、将来の都市像として「訪れる人を魅了し、暮らす人には優しい、市民幸福度の高いまち」を目指している。そのため、3つの基本目標、10個の施策から構成される戦略（2015年～2019年）を設定している。その戦略を図で示したものが、図表2（figure2）である。

図表2 小樽市の戦略のマップ

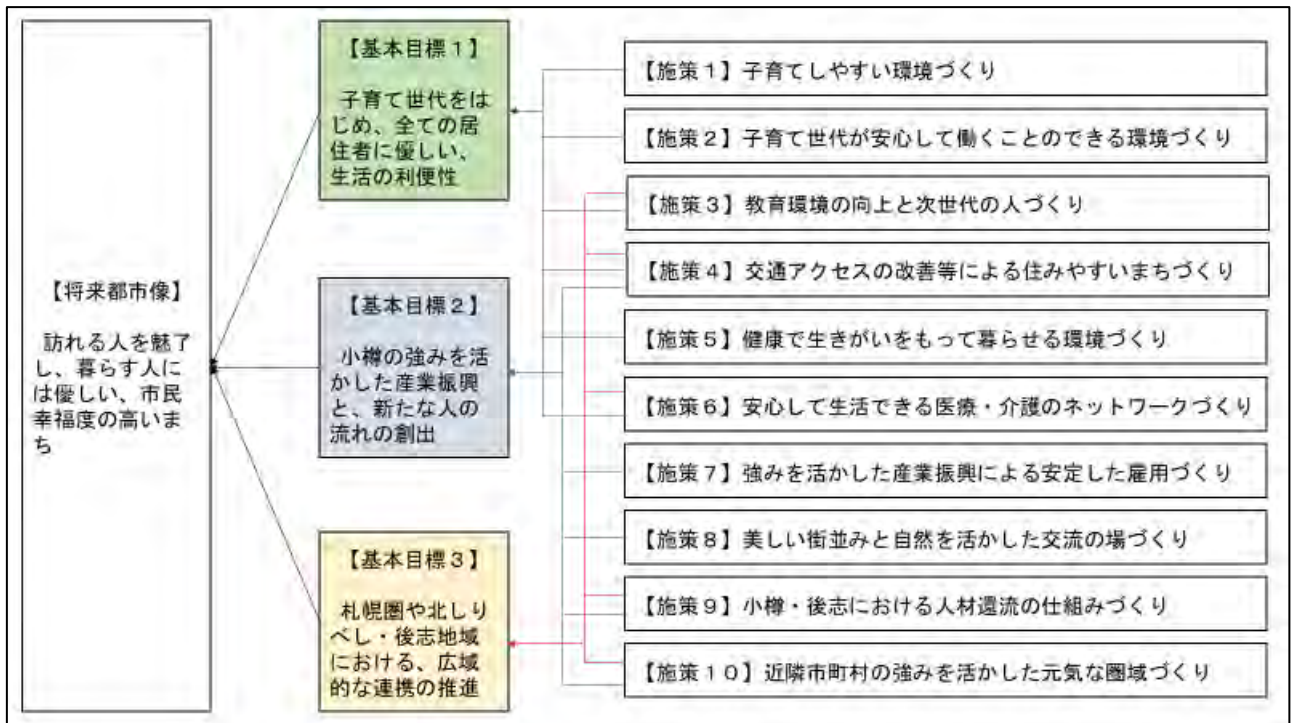
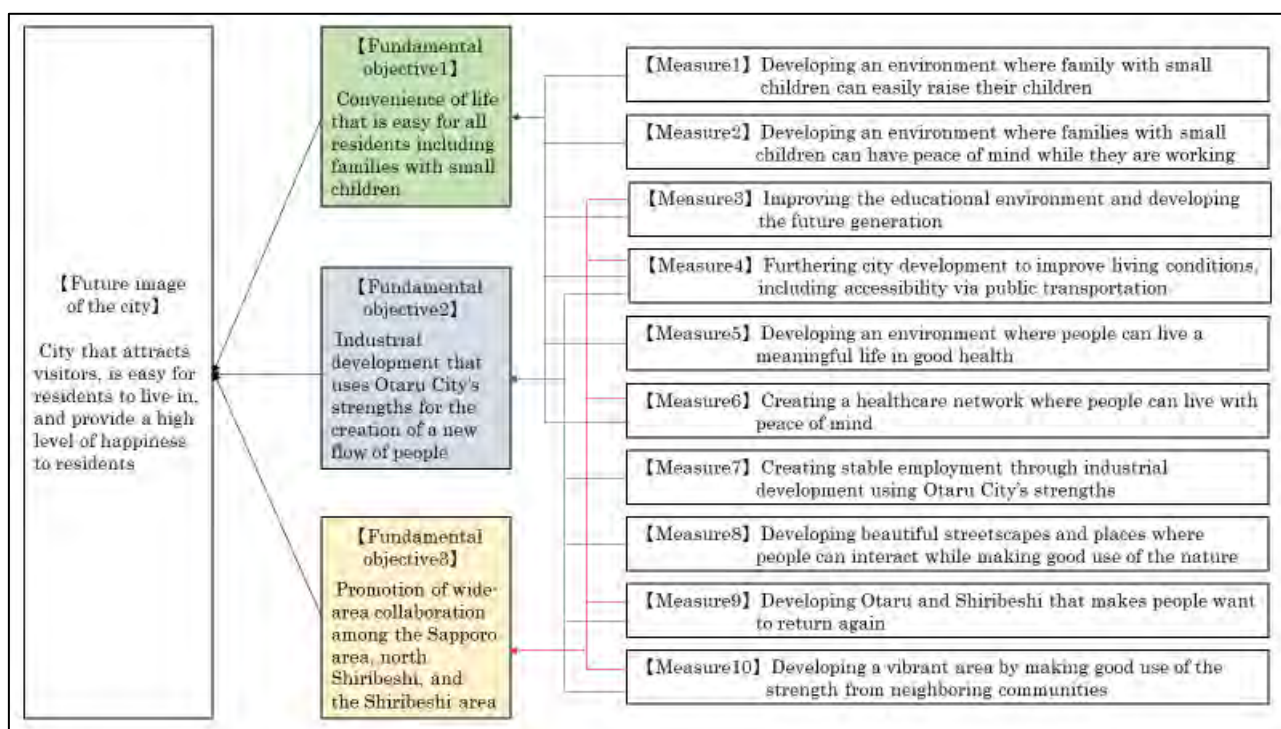


figure 2 Strategy map of Otaru City



(2) 予算

小樽市の予算（2019年）の性質別内訳を表で示したものが、図表3である。また、主要事業に関するテーマ別内訳を表で示したものが、図表4である。

図表3 小樽市の予算の性質別内訳表

| 性質別      | 予算額（千円）    |
|----------|------------|
| 1 議会費    | 265,567    |
| 2 総務費    | 1,732,431  |
| 3 民生費    | 24,993,866 |
| 4 衛生費    | 4,672,034  |
| 5 労働費    | 75,136     |
| 6 農林水産業費 | 106,144    |
| 7 商工費    | 2,470,840  |
| 8 土木費    | 5,630,308  |
| 9 消防費    | 401,183    |
| 10 教育費   | 2,890,414  |
| 11 公債費   | 5,019,533  |
| 12 諸支出金  | 503,382    |

|           |            |
|-----------|------------|
| 1 3 職員給与費 | 8,410,463  |
| 1 4 予備費   | 30,000     |
| 計         | 57,201,301 |

出

所：[https://www.city.otaru.lg.jp/sisei\\_tokei/reiki\\_tokei\\_siryozaisei/yosan-kessan/r01yosan.data/H31yosan\\_syuo\\_r01.pdf](https://www.city.otaru.lg.jp/sisei_tokei/reiki_tokei_siryozaisei/yosan-kessan/r01yosan.data/H31yosan_syuo_r01.pdf)（最終閲覧日：2020年2月28日）

図表4 小樽市の予算のテーマ別内訳表（主要事業のみ）

| まちづくり6つのテーマ                      | 予算額（千円）   |
|----------------------------------|-----------|
| I 安心して子どもを生み育てることのできるまち（子ども・子育て） | 1,769,720 |
| II 誰もがいきいきと健やかに暮らせるまち（市民福祉）      | 277,589   |
| III 強みを生かした産業振興によるにぎわいのまち（産業振興）  | 1,305,045 |
| IV 生活基盤が充実した安全で暮らしやすいまち（生活基盤）    | 2,872,062 |
| V まちなみと自然が調和し、環境にやさしいまち（環境・景観）   | 140,654   |
| VI いきがいにあふれ、人と文化を育むまち（生きがい・文化）   | 169,984   |
| VII その他主要事業                      | 57,925    |

出

所：[https://www.city.otaru.lg.jp/sisei\\_tokei/reiki\\_tokei\\_siryozaisei/yosan-kessan/r01yosan.data/03\\_H31\\_syuyo\\_zigyo\\_sashikae\\_r01.pdf](https://www.city.otaru.lg.jp/sisei_tokei/reiki_tokei_siryozaisei/yosan-kessan/r01yosan.data/03_H31_syuyo_zigyo_sashikae_r01.pdf)（最終閲覧日：2020年2月28日）

### （3）課題

今回の資料調査およびインタビュー調査で検討を行った結果、小樽市の課題は、市役所内外の相互作用（部門を越えたコミュニケーションを通じて、情報共有が行われ、相互に影響し合うこと）が促進されていない、財務部をはじめ市役所内の人的資源が不足している、市のホームページやインスタグラムが効果的なものになっていないことであると考えている。

現在、市町村は経営的な観点から行政運営の効率化が求められているが、基本目標や施策、事業の効果測定を行い、PDCAサイクルに繋げることで、予算の効果的な利用が可能となり、行政運営の効率化が図られると考えている。小樽市では、基本目標をいくつかのカテゴリに分類し、基本目標とカテゴリ、主要事業にKPIを設定し、PDCAサイクルを回している。基本目標とカテゴリのKPIをスコアカードにまとめたものが、図表5である。しかし、すべての事業にKPIを設定し、効果測定を行っているわけではない（ただし、事業ごとに補助事業者に対して実施計画書と報告書を求めている）。小樽市は人口11万人程の、北海道では比較的大規模な都市であり、事業は合わせて1,600程度になる。小樽市役所の職員数がそれほど多くないことも考えると、すべての施策、事業にKPIを設定し、効果測定を行い、PDCAサイクルに繋げるのは難しいのが現状である。

図表 5 小樽市のスコアカード

| 基本目標                          | 成果尺度     | 目標値   | KPI                            | 目標値               |
|-------------------------------|----------|-------|--------------------------------|-------------------|
| 子育て世代をはじめ、全ての居住民に優しい、生活利便性の向上 | 生活利便性の向上 | 100 点 | 子育て・教育                         |                   |
|                               |          |       | 婚姻率                            | 4.1               |
|                               |          |       | 合計特殊出生率                        | 1.256             |
|                               |          |       | 授業がよくわかると答えた児童生徒の割合(小学)        | 90%               |
|                               |          |       | 授業がよくわかると答えた児童生徒の割合(中学)        | 80%               |
|                               |          |       | 乳児家庭全戸訪問実施率                    | 98.1%<br>下限 96.2% |
|                               |          |       | 家庭生活で男女平等となっていると思う人の割合         | 43%               |
|                               |          |       | 男性が育児休業を取ることは家族として当然であると思う人の割合 | 45%               |
|                               |          |       | 基本ニーズ・住居                       |                   |
|                               |          |       | 市営住宅の建替・改善の実施棟数                | 48 棟              |
|                               |          |       | 移住ワンストップ窓口を利用した移住世帯数           | 10 世帯             |
|                               |          |       | 交通事故件数                         | 180 件             |
|                               |          |       | 空家率                            | 15.0%             |
|                               |          |       | 市民の声「除雪依頼」件数                   | 830 件             |
|                               |          |       | 市民の声「排雪依頼」件数                   | 460 件             |
|                               |          |       | 地域公共交通確保対策事業の活用件数              | 4 件               |
|                               |          |       | 暮らしやすいと感じる市民割合                 | 52.5%             |
|                               |          |       | 市民の定住志向                        | 70%               |
|                               |          |       | 健康                             |                   |
|                               |          |       | 特定健診受診率                        | 40%               |
|                               |          |       | がんの標準比死亡比(男)                   | 117.1%            |
|                               |          |       | がんの標準比死亡比(女)                   | 109.3%            |
|                               |          |       | 地域版介護予防教室延べ参加者数                | 13,000 人          |
|                               |          |       | 医療体制や保健予防に対する満足度               | 6%                |
|                               |          |       | 自然や地域とのつながり                    |                   |
|                               |          |       | 避難所備蓄品整備率                      | 100%              |
|                               |          |       | 町内会加入世帯率                       | 77%               |
|                               |          |       | 市政に対する市民要望などが反映されていないと感じる市民の割合 | 50%               |

|                              |                   |      |                   |                   |
|------------------------------|-------------------|------|-------------------|-------------------|
| 小樽市の強みを活かした産業振興と、新たな人の流れの創出  | 新たな人の流れの創出度       | 100点 | 雇用・ライフスタイル        |                   |
|                              |                   |      | 一人あたり市民所得         | 2,200千円           |
|                              |                   |      | 実質市内総生産(産業)       | 3,600億円           |
|                              |                   |      | 新規企業数             | 70件               |
|                              |                   |      | 新年度の採用予定がある事業所の割合 | 35%               |
|                              |                   |      | 新規学卒者の採用割合        | 45%               |
|                              |                   |      | 観光客入込客数           | 970万人             |
|                              |                   |      | 観光に関する満足度(男)      | 90.8%<br>下限 63.6% |
|                              |                   |      | 観光に関する満足度(女)      | 91.7%<br>下限 64.2% |
|                              |                   |      | 小樽への再訪の意思(男)      | 90.8%<br>下限 63.6% |
| 小樽への再訪の意思(女)                 | 92.4%<br>下限 64.7% |      |                   |                   |
| 札幌圏や北しりべし・後志地域における、広域的な連携の推進 | —                 | —    | 他市町村との広域連携事業数     | 21回               |
|                              |                   |      | 広域連携事業参加企業数       | 64社               |

#### 4. 登別市の戦略と予算、その課題

##### (1) 戦略

登別市は、将来の都市像として「住みつづけたい、住んでみたいと思える魅力あるまち」を目指している。そのため、5つの基本目標、19個の施策から構成される戦略（2015年～2020年）を設定している。その戦略を図で示したものが、図表6（figure6）である。



図表6 登別市の戦略のマップ



figure6 Strategy Map of Noboribetsu City



(2) 予算

登別市の予算（2019年）の性質別内訳を表で示したものが、図表7である。

図表7 登別市の予算の性質別内訳表

| 性質別      | 予算額（千円）    |
|----------|------------|
| 1 議会費    | 152,103    |
| 2 総務費    | 1,126,932  |
| 3 民生費    | 8,017,442  |
| 4 衛生費    | 1,459,123  |
| 5 労働費    | 66,087     |
| 6 農林水産業費 | 34,723     |
| 7 商工費    | 1,844,187  |
| 8 土木費    | 2,971,476  |
| 9 消防費    | 722,033    |
| 10 教育費   | 1,191,452  |
| 11 公債費   | 2,404,166  |
| 12 給与費   | 3,730,276  |
| 13 予備費   | 60,000     |
| 計        | 22,120,000 |

出所：[http://www.city.noboribetsu.lg.jp/docs/2019062500029/file\\_contents/5.pdf](http://www.city.noboribetsu.lg.jp/docs/2019062500029/file_contents/5.pdf) (最終閲覧日：2020年2月28日)

### (3) 課題

今回の資料調査およびインタビュー調査で検討を行った結果、登別市の課題は、観光客向けの施策は進んでいるが、市民向けの施策が少ないことであると考えている。

登別市は人口5万人程の、北海道では中規模の都市であり、事業は合わせて400程度である。現在、すべての基本目標、施策、事業にKPIを設定し、効果測定を行い、PDCAサイクルに繋げている。基本目標と施策のKPIをスコアカードにまとめたものが、図表8である。しかし、①KPIの中にはインプットの測定となっているものがあり、いかに効果の測定に変換させるか、②基本目標を独立したものとして扱っているが、将来の都市像に集約される形でいかに結び付けるか、③測定結果をいかに市民との対話に繋げ、次の戦略に反映させるのか課題が残る。

図表8 登別市のスコアカード

| 基本目標                | 成果尺度                | 目標値   | KPI                                   | 目標値          |
|---------------------|---------------------|-------|---------------------------------------|--------------|
| 子どもを生き育てやすいまちへ      | 子育て施策への市民満足度        | 85%   | 子育て支援拠点数                              | 4カ所          |
|                     |                     |       | 一斉学校公開日の来校者に占める地域住民の割合                | 10%          |
|                     |                     |       | 全国体力運動能力調査(小学生)20mシャトルランでT得点の全国平均を上回る | 50点          |
|                     |                     |       | 都市公園の遊具健全度                            | 95%          |
| 安心して老いを迎えることができるまちへ | 高齢者施策への市民満足度        | 76%   | 老後に不安を持っている人の割合                       | 47%          |
|                     |                     |       | 生活困窮者自立支援法に基づく相談件数                    | 30件/年        |
|                     |                     |       | 特定健康診査の受診率                            | 35%          |
|                     |                     |       | 救急医療の受入時間                             | 24時間         |
|                     |                     |       | 図書館を利用した市民の割合                         | 13%          |
| 各産業が元気に展開されるまちへ     | 基本計画第3章(観光経済)の市民満足度 | 74%   | 商業販売額(卸・小売販売額)                        | 39,297,000千円 |
|                     |                     |       | 製造品出荷額                                | 15,330,290千円 |
|                     |                     |       | 有効求人倍率                                | 1.00倍率       |
|                     |                     |       | 観光入込客数(年間)                            | 4,400千人      |
|                     |                     |       | 乳牛1頭当たりの生産乳量                          | 9,000kg      |
| 観光地としての魅力づくり        | 観光施策の市民満足度          | 84%   | 観光入込客数(年間)                            | 4,400千人      |
|                     |                     |       | 歴史文化施設入館者数                            | 5,700千人      |
| 移住・定住した             | ちょっと暮らし             | 200人/ | 姉妹都市(四五都市を含む)都市間交流人数                  | 700人/年       |

|      |         |   |                  |      |
|------|---------|---|------------------|------|
| いまちへ | (体験移住者) | 年 | 国際理解講座参加者数       | 70/件 |
|      |         |   | 移住ワンストップ窓口への相談者数 | 55/件 |

#### 5. プロジェクトの成果および社会への還元

本プロジェクトにおいては、学生が主体となり、小樽市および登別市の資料調査およびインタビュー調査を通じて、自身の生活する地域や身近な地域の戦略について理解を深めることができた。今後、道内で就職した際には、グループワークで培った基礎力を活かし、グローバル化を視野に入れた地域経済の発展について身近に感じ取ることができることを期待したい。

以上