

令和元年度 第1回日野市行財政改革推進委員会会議録（要点録）

1. 日 時：令和元年12月5日（木） 午後6時45分から8時20分
2. 場 所：市役所5階 502会議室
3. 出席委員：金子委員長、岡本副委員長、淡野委員、伊野委員、宇都委員、小林委員
欠席委員：なし
4. 事務局：大島企画部長、宮本財政課長、岡田企画経営課長
菫原企画経営課行財政改革担当主幹、村林企画経営課経営係長、谷口主任
5. 傍聴者：なし
6. 議 事 等

<資料>

【資料1】第5次行財政改革大綱実施計画 令和元年度（2019年度版）（案）

【資料2】第5次行財政改革実施計画 令和元年度進捗状況表

【資料3-1】<冊子>令和元年度日野市当初予算概要及び今後の財政収支見通し 令和元年6月財政課

【資料3-2】<概要版>今後の財政収支見通し

【資料4】広報ひの令和元年11月15日号（手数料、使用料等の見直し記事）

【資料5】平成30年度行政評価結果

【資料6】令和元年度行政評価結果（案）

【部長挨拶】

【事務局新任者報告】

<委員長>

○議事に入る前に、傍聴希望者の有無を確認します。事務局から報告をお願いします。

<事務局>

○傍聴希望者はありませんでした。

【議事1】

<委員長>

○それでは、議題1に入ります。

○議事(1)第5次日野市行財政改革大綱・実施計画の平成30年度実施についての報告です。
事務局から説明をお願いします。

<行財政改革担当主幹>

○【資料1】第5次行財政改革大綱実施計画 令和元年度（2019年度版）（案）をご覧ください。

○下部ページ番号3ページ、4ページをお開きください。財政指標と目標値が3ページにあ

ります。この部分は、表の参考値欄の数値と、26市の中での順位を平成30年度決算値に変えています。特に、指標1の経常収支比率が、26市中12位から17位になってしまいました。

○次に隣の4ページをご覧ください。平成30年度の指標1から4の状況です。表の下にその状況に対する市の見解、分析を次のページにわたって記載しています。

○4ページ中央の、平成30年度決算値欄をご覧ください。指標1の経常収支比率が100%となってしまいました。財政の硬直化がさらに進んでいます。今後も少子高齢化に伴う扶助費や繰出金の増加が継続し、法人市民税の税率引下げなどの制度改正も予定されています。既存事業の見直しや歳入確保の取組をさらに進める必要があります。

○指標2の市債等の残高は、平成29年度比で24億円を減少させることができました。これは公営企業会計で償還が進んだことが主な要因です。一方で公共施設の老朽化などのための借入額が増加しています。公共施設をどのようにしていくかの計画を推進する必要があります。

○指標3の財政調整基金残高は、平成29年度比で1億円増加しましたが、まだ目標値には達していません。

○指標4の人件費構成比率は、平成29年度比で0.2ポイント減となり、15%台の維持という目標値内にありますが、これは歳出全体の伸び率が人件費の伸び率よりも高かったという要因があります。厳しい財政状況の中で、市民ニーズにこたえていくためには、適正な人員配置に努める、効果的、効率的な行政サービスの提供がますます必要となります。以上でございます。

<委員長>

○財政指標は重要ですので、3ページ、4ページの内容について質疑の時間とさせていただきたいと思います。ここまでの説明で、ご意見等をよろしく願いいたします。

<委員>

○人件費構成比率のことです。前から達成されていない状況で、今回少し減った形になりますが、保育関係など、必要なものはやらなければなりません。市の財政も縮小方向の中で、その他で、積極的に人件費を抑制するような策は出てくるのでしょうか。そうなるべきと思います。

<行財政改革担当主幹>

○現業職員の新規採用は行っていない状況です。今後は現業職員の方の仕事については、段階的に委託等にならざるを得ないと考えています。

<委員>

○その程度の対応では不十分だと思います。大きな対策を考えるべき時ではないでしょうか。

<行財政改革担当主幹>

○人件費構成比率の目標は15%台の維持ということになっていますので、現在は目標値内

にはあります。

<委員>

○15%台の維持という内容であればよいという考えだけでは済まなくなるのではないでしょうか。

○日野市のあるべき方向に向けてどのような職員構成が必要なのかということに戻って今後、採用方針も含めて考えていかなければならないと思います。

<企画部長>

○人件費構成比率が少し良くなっているのは、分母が大きくなったという要因があります。

<財政課長>

○人件費自体は増えていて、それを上回る勢いで歳出額が増えているということから、人件費構成比率が0.2ポイント下がったという現象となったという状況です。指標で見えるものとは実態は少し異なるということになると捉えているところです。

<企画部長>

○委員がおっしゃるように、人件費のボリュームは大きいので、しっかり見ていかないと、見かけ上は0.2ポイント良くなっているわけですが、実態はそうではないということです。しっかり認識してまいります。

<委員>

○人件費構成比率を下げるというのはパーセンテージですが、具体的には定数管理で、定数をもう少し、減らすのが目的ですよね。アウトソーシングで市民窓口課業務を委託しても委託料に人件費が移っているだけで、実態は、根本的な人件費構成比率の削減にはならないです。人件費を削減するという、極端に言うと、学校給食の調理員を全部廃止するとか、そういうことを行うと人件費が下がりますが、アウトソーシングしたことにより委託料が振り向けた結果、人件費構成比率が下がったのではあまり本来の人件費削減にはならないのではないのでしょうか。

<企画部長>

○委託を計画しているものは、そのほかもたくさんあるのですが、昔のように、民間委託でガクッと下がるという時代ではありません。保育や介護の部門では給与水準の低さは是正は課題になっています。しかし、そういう中でも民営化することで得られる別の財源があります。国都の補助などは直営では得られません。そういうことを考えながらしっかりやっっていかなければならないと思います。

<委員>

○指標2について質問です。市債残高が減ってきているということです。民間も含め、借金を減らしていくというのは当然のことです。

○一方、大きな課題として公共インフラの問題があります。他自治体もそうであると思いますが、膨大な費用が掛かる中で、費用的な手当などについては、なかなか明確なものはないというのが一番言い方としての確なものかもしれません。しかし、一方、基金の積み上げについてもなかなか難しい。将来的なインフラの見直しは優先課題として行う必要があると思いますが、そのあたりはどのような形で対応していくのでしょうか。

<財政課長>

- 市債残高が減ってきているのは、資料 1 の指標の分析欄に書かせていただいておりますが、企業会計の方で償還が進んでおり、そこが寄与している部分が大きいです。例えば病院会計や下水道会計で過去に借りていたものの償還が進んでいるということです。
- 一般会計の市債の残高は、実は伸びている状況です。それは、委員がおっしゃったように普通建設事業が増加局面に入っているということがございます。
- 普通会計ベースでは約 3 億円ほど市債残高が伸びています。

<委員>

○それは建設債でしょうか。

<財政課長>

- 建設債も、赤字公債も含めたものです。平成 30 年度の一般会計の決算で、残高が 344.5 億円です。前年度比約 0.9%の増です。
- 現在進行で本庁舎も工事をしていますし、今後、学校増改築や例えば体育館の建て替えなど予定されているものもありますので、それに向けて市債の活用はしていかなければなりません。
- おそらく、市債を大きく活用し、できるだけ費用負担を平準化していくという考え方を取ることになると思います。
- それから、現在、貯金している特定目的基金などもかなり活用していかざるを得ないと思っています。

<企画経営課長>

- インフラ関係ですが、今後の市の対策としては、現在保有するインフラ施設をすべて更新すると、1 千数百億円の費用が必要となります。
- インフラの中でも、下水道、道路、橋、公園などについては必要最小限という認識でいるので、これについてはすべて更新しなければならない中で、何を削減できるかということ、いわゆる箱物、建物となります。
- 公共施設については、今の床面積で 16%について、これを更新しないで除却していくという判断をしているところです。
- 除却する方法は、学校の統廃合、公共施設の集約化、複合化、民間所有建物に入居するなどという方法を考えています。

<委員長>

○他にございませんでしょうか。ないようでしたら、財政指標に関する質疑は一旦終わらせていただきます。それでは、【資料1】の6ページからの説明を再開してください。

<行財政改革担当主幹>

○6ページ、第3章 平成30年度成果欄をご覧ください。

○昨年度と同じ考え方により、平成30年度の財政効果があったものを取組項目ごとに、財政効果額、その右に算定根拠を記載したものです。

○主なものとして、上から3番目の「都市計画税の税率の定期的見直し」により、具体的には平成30年の都市計画税の税率を0.25%から0.27%に改定したことによる効果です。約1億8千万円の増収となりました。

○次の7ページをご覧ください。基本方針Ⅱ、上から2段目、とよだ保育園の民営化による職員人件費の計算上の効果は、約1億円となります。

○その下、基本方針Ⅲの一段目、電力調達方法の見直しです。電力調達に関する自由化により、5次行革以前から、高圧電力を使う大規模施設の電力は価格競争により決定していましたが、平成30年度は、その施設を拡大し、また、低圧電力を使う中・小規模の施設の電力も価格競争で決定することにしたため、拡大分として約1千百万円が減額できました。

○総額では、8億円程度の削減効果が積算されました。

○次に、8ページをご覧ください。

○財政効果が出ませんでした。平成30年度に行った主な取組の成果です。

○2段目のふるさと納税について、これとは別に流出額が大きいのですが、納税いただいた件数としては、640件、約700万円の増収がありました。

○その下、「手数料、使用料等の見直し基準」を昨年9月に策定しました。これに基づき、令和2年4月に、一部の手数料、使用料等を値上げします。効果額として想定する約2,000万円については、令和元年度の効果額として算定する予定です。

○次に、9ページをご覧ください。一番上段です。令和3年3月末で第5幼稚園を閉園することを決定しました。一番下段です。施設修繕のタイミングにはありますが、施設の証明器具のLED化を進め、電力調達の工夫とともに、電気料金の削減に取り組んでいます。

○次にその右ページ、10ページをご覧ください。

○第4章、平成30年度工程の進捗状況と令和元年度における取組項目一覧です。黒▲が平成30年度工程における「遅れている」ものです。

○ただし、この黒▲の中で、一番上のコード番号110100 中期財政収支計画の公表は、令和元年6月に行いました。

○次の11ページをお開きください。上から2つ目のコード番号130200「手数料、使用料等の見直し」は、令和元年度から着手を始めました。その下、130201 施設に付帯する駐車場の見直し、中段下あたりの130210 集会施設・貸室使用料の見直しも令和元年度から着手しました。

○次に14ページをご覧ください。上から5段目の「学校給食調理業務の民間委託の推進」については計画より遅れているのでこの時点では黒▲ですが、4年間のスパンでは目標で

ある2校の委託化は実施できる予定です。

○次に17ページをご覧ください。表の最下段をご覧ください。平成30年度の取組項目115項目のうち、80項目、約70%は計画どおりに進んでいます。

○同じ資料1で令和元年度の取組項目を記載していますが、それは議事(2)の方でご説明いたします。以上が、平成30年度の実施結果となります。

<委員長>

○資料1の6ページから17ページにかけて、平成30年度の結果の報告がありました。質疑応答の時間を取りたいと思います。

<委員>

○7割程度は順調に進捗ということですが、3割程度の遅れている項目はなぜ遅れているのか、主な理由はなんでしょうか。

<行財政改革担当主幹>

○それぞれ理由はありますが、若干ハードルが高いものとか、遅れているが、令和元年度に着手し、本来は次年度では遅れを取り戻す予定のものもあります。

○スケジュール的に課題解決が遅れているものがあるということです。

<委員>

○前回の会議では、企画経営課が持つ個票の数が多く、そしてハードルが高いので遅れがちというような印象があったと思いますが、今回はそうでもないようですね。

<行財政改革担当主幹>

○10ページにあります、ネーミングライツを5次行革期間中にどこかの建物に活用しようということで個票としたのですが、現在、まだ検討中ということです。

○その下方の、企業版ふるさと納税制度については、国の方もてこ入れし始めるという報道ですが、市としては様子見というところです。

○使用料、手数料の見直しはスケジュール的には遅れていて黒▲なのですが、取り返せる模様です。

○12ページの八ヶ岳高原大成荘についても、あり方の整理について動き出してはいますが、まだ具体的に個票に書けるところまでには至っていないということです。

○前回も重要であるので、優先的に着手すべきとご指摘いただいている220100の総合マネジメントシステムの構築については、地域戦略室というまち・ひと・しごと創生総合戦略などの戦略を担当している部署と基本計画を担っている企画経営課が平成31年4月統合しました。今後推進していこうというところなので、黒▲になっています。

○15ページの長時間労働の是正について、時間外勤務の削減については、全庁的な働き方改革と仕事をどう整理していくかということですが、時間外勤務は増えてしまっています。

○まったく手を付けていないものはほとんどないですが、スケジュール通りにできていないということで黒▲をつけているということです。

<委員>

- 今後の財政上の厳しさに対応するためには選択と集中が必要だと思います。大きな方針に基づき、組織を横断する連携のもとに実行してゆく体制構築が不可欠です。
- また、市立病院の経営健全化のような大きな課題に取り組むことが重要です。例えば、市立病院を民間に委ねれば大きな削減に繋がると思うのですが、このような大きな施策を逃げないで行うことが大切なのではないのでしょうか。

<行財政改革担当主幹>

- 市立病院については、改革項目には掲げているのですが、解決すべき課題も多く、市も病院も取り組んでいるのですが、途上という段階です。

<委員>

- 段階的に進めているものもあるので、進めているという表現にしてもよいのではないのでしょうか。単に黒▲だと進めていないように感じてしまいます。

<行財政改革担当主幹>

- スケジュール通りではないが、進めているものについて、わかるような表現を考えてみます。ありがとうございます。
- 1つ1つの項目で、何が遅れているのかということについては、個票の中央にある工程表の欄に、何が遅れているということをご説明しています。

<委員>

- 資料3の「今後の財政見通し」については後で説明はあるのでしょうか。

<行財政改革担当主幹>

- 議事として中身のご説明をするというお時間はあらかじめのご用意はしておりませんが、ご議論の中でご議論をしていただいてもよろしいかと考えておりました。

<委員>

- それでは質問いたします。今後の財政見通しを見ると、非常に厳しいといいますが、非常に悲観的なのですが、そういう中で、行革は、市民も含めて痛みを伴うもので、個票コード140205「市の独自財源で行っている事業の見直し」というのがあります。黒▲で調査すらできていない状況です。これは真っ先にやらなければならない仕事の1つだと思いますが、これは、何か理由があって、止められているのでしょうか。一番最初に調査して、この事業をやめたら、どこにどのような影響があってということ、政治的な影響も含めて、真っ先に決めなければいけない項目です。市独自財源で行っている事業はかなりの数が挙がるはずですが、これをもし、すべてやめたらとんでもない財政効果があります。それに手を付けないというのはどのような意味があるのか、それだけ聞かせてください。

<企画部長>

- いろいろな意味があります。いわゆる「横出し」という事業、東京都などが誘導してスタートして、都が手を引いたあとも引き続き市が単独で行っている事業もあります。既存事業の見直しというカテゴリーですが、このカテゴリーは黒▲が多くなっています。
- 委員からそのようにおっしゃられると返す言葉がないのですが、ここには手をつけなければならないという認識は従来から持っていました。
- ここで財政収支見直しを出し、厳しさを身をもって認識し、この部分に切り込んでいかななければならないということは職員の中に上がってきていることは感じています。
- さきほどの委員の問いにも関わりますが、なかなか行革を行っていくのは体力も気力も必要です。それがなかなか進まない1つの要因だと思っていますが、市の内部で、その空気が少しかわりつつあると思っています。

<委員>

- 意見だけいいます。特に民生費はどんどん伸びていきます。扶助費はどうしようもありません。ですから、市単独でやっているもの、特に民生費などの事業では、相手の市民の顔も見えますから、止めるに止められない、特に首長などはまさしくその通りです。思い切りがつかないだろうという思いはありますが、この悲観的な財政収支見直しを見るとなりふりを構う状況ではないという気がします。
- そうすると、そのあたりは行っていかないと、予算が組めなくなってしまうのではないかという気がします。相手の顔もあるでしょうが、これは真っ先にやっていただきたいと思います。

<行財政改革担当主幹>

- 「市単独事業」は重点的に見直すべき対象という意味で個票にしたのですが、独自財源の定義が複雑で、一度に洗いだして見直すということがなかなかできなくて、行政評価や内部評価対象事業として一本釣りしていつている状況です。ですので、全庁調査という手段は現在とれていない状況です。その体制を強化していきたいと思います。

<企画部長>

- 具体的に言いますと、太陽光発電システム設置補助金は、とくに東京都部分の補助金はなくなっているにも関わらず、市単独で補助制度を続けている。しかし、一方SDGsだとか台風、気候変動などということが顕在化しているので、なかなか踏み切れないということがあります。
- 高齢者への補助金なども、顔が見えるような内容ですが、そういうところにも入っていかないといけないと思います。そういう時に、所管部署では、その事業をどうしようというところが中心の視点になってしまいがちですが、周りの状況を見て、事業の比較をし、どちらかを選択しなければならないという視野をもってやっていかななければならないと思っています。
- そういう意味で財政収支見直しを庁内で共有することは重要なことであると思っています。しっかりやっていきます。

<委員>

○資料3はどこに向けて発表したものなののでしょうか。その内容について、ページは多いですが、もっと切り込んだ内容でもよかったのではないかと思います。

<財政課長>

○資料3-1については、ホームページにも公表しており、市議会にも発信をしています。庁内に向けても発表しています。資料3-2については、庁内職員向けの資料です。

<委員>

○資料3について、もう少しかみ砕いて、資料3-2の庁内職員向けの資料のような表のような形で公表すればわかりやすいのではないのでしょうか。文章だけではピンとこないこともあると思います。

<委員>

○資料3の内容の説明はしないのでしょうか。
○非常に重要な内容の資料です。

<行財政改革担当主幹>

○この会議は行財政改革大綱・実施計画の進捗の確認とご意見をいただくことを目的としたものなので、議事としてはそのことを予定しておりました。ただ、資料3は重要な内容ですので、資料としたもので、議題としていません。しかし、この内容について、質疑ということはお願いしたいところです。説明があったほうがよろしいのでしょうか。

<企画部長>

○資料3について質疑の時間をとったほうがよろしいということであれば、その時間を取らせていただきます。

<委員>

○行革の進捗の説明は説明でよいですが、ただ「わかりました。そうですか。」ということなので、それよりも、資料3について、認識を共有し、それほどの状況であれば、どんどん切り込むべきというような話にもなるので、説明をしてほしいと思います。

<企画部長>

○資料3をベースに財政課長から説明させます。

<財政課長>

○33 ページ以降になります。今後の財政見通しとして作成したのは、令和2年度から令和4年度の3年間についてということです。従来から庁内では5年間の収支見通しとして作成していましたが、なかなか公表するには材料が足りないということが内部的な課題とし

てありました。

- 今回初めて、実際に予定されている事業も含めて、ある程度リアルな数字として作成することができたということです。
- リアルさは今まで5年間のスパンで見ていたことを3年間で見たというのは、それより先まで見てしまうと、ちょっと乖離が大きくなってしまおうという考え方により3年間にしたということです。
- 市税収入は300億円前後でほとんど横ばいです。
- 過去20年間程度を調べてみたのですが、平成10年度ですと、市税収入は290億円弱で、そこから見てもあまり変わっていませんでした。
- 市税の観点からみた財政フレームはほぼ横ばいの状況です。
- 一方で扶助費は平成26年度で159億円であったものが、令和4年度で232億円になっているということです。
- 37ページでは、歳出の義務的経費では、令和元年度から令和4年度の数値では、令和元年度から令和2年度の上り幅は大きいのですが、令和2、3、4年度でおおよそ7億円ずつ上がっていくという推定になっています。
- 特に2025年問題といわれていますが、団塊世代が75歳に到達する年度ですが、このあたりまで、このペースで伸び続けるであろうといわれています。
- そのため、扶助費の伸びが財政に与えるインパクトが非常に大きいということです。
- そういう中で、市が事業に取り組むためには、年々増えていく7億円部分をどうにかしなければならぬという観点になるわけです。
- そこで、現状の財源割合でみてみますと、先ほど申し上げた「市税は横ばい」と申しあげました。73ページの歳入をご覧ください。国都支出金が歳出のスケールに合わせて伸びていきます。これは義務的経費でも国都支出金として財源が充当されているケースがありますので、全体的に伸びていくということになります。この推計では、基金の繰入金と市債に関しては、一定程度現実的な数字を入れていくという考え方で推計をしています。
- そのうえで、一番下の△がついている数字がありますが、ここが最終的な財源不足額というところでお示ししております。令和2年度では19億円の財源不足、令和3年度では44億円、令和4年度では37億円の財源不足、3年間の合計で100億円の財源不足ということになっております。
- 市債に関して、想定している事業などに現実的にあたるリアルな金額を推定しておりまして、基金の繰入に関しては、毎年、一定額を取り崩して繰り入れているという想定で見込んでいます。
- そのうえで、財政調整基金、特定目的基金の残額は一定程度確保という想定で見ているのですが、96億円の残高があるというように見込んでいます。
- 3年間の合計で100億円不足していますので、普通に考えると令和4年度で基金が枯渇するという状況になるという想定でございます。

<委員>

- それでどうするのということです。行革を行ったりするのでしょうが、金額が大きすぎます。

- 行革実施計画でも、金額が大きいのは学校給食、保育園などの民営化などがありますが、いつかはそれも終わる。
- 見通しで足りなくなる額に見合うような大胆な行革をする必要があると思いますが、個票を見ると、大胆に何億円削るとかというのがなく、乖離が大きすぎます。そうかといって基金を全部取り崩すわけにいかないとなるとどうするか頭の痛いところです。どうするのだろうというところです。

<行財政改革担当主幹>

- これをやめれば100億円になりますというような事業はないので、焼け石に水というように思われるでしょうが、小さいことからコツコツと見直すということもしなければならぬと思っています。
- そうすることで、見直す風土となるようにすることも重要だと思っています。

<委員>

- 先ほど、企画部長から、「職員にそういう雰囲気が出てきた」ということでしたが、いまさらという感じがします。
- 首長が大胆に、これをやめて数億円を浮かすというようなことはないのでしょうか。

<企画部長>

- ここは行革に関する会議ですので、行革の視点で申し上げますと、スピード感と鋭さについて、これまで以上に行うということになります。
- 大きな政策判断、例えば予定されている事業をやめるだとか延伸するだとかという大きな判断は、当然になってくるということで取り組まなければならないと思います。

<委員>

- 清掃工場を作ったり、バイパスの延伸など、ますますお金がかかることばかり。また、区画整理も途上ということで、それにもお金がかかるし。なかなか難しいことです。

<企画部長>

- そこに手を入れていくという仕事をやっていかなければならないと思っています。

<行財政改革担当主幹>

- 現在、定例会が開催されていますが、そこでも第6次行革は、第5次行革以上に厳しくやっていたいかなければならないというご指摘もいただいております。

<委員>

- 資料3を見ると確かに厳しい状況ですが、なりふり構ってられないという状況には見えないので、まだ全体的に余裕があるのかなという雰囲気が庁内にあるような気がしています。
- 質問は、臨時財政対策債は枠いっぱい借りているのでしょうか。

<財政課長>

- まだ限度額いっぱい借りていません。しかし、今年度に関しては限度額いっぱい借りないといけないかと思っています。
- 今年度の枠は、14億円ほどあるのですが、借りる決定をしている額は12億円程度です。残り2億円ありますが、限度額まで借りておかないと、財政課としては令和2年度予算が組めても令和3年度は組めないことが考えられるという見通しで考えています。

<委員>

- 直近の決算の決算剰余金はいくらあるのでしょうか。

<財政課長>

- 繰越額という意味では17億円程度です。

<委員>

- 17億円のうち、3億円だけ予算化して残りの14億円は財調に入れたのですか。

<財政課長>

- 基本的には財調や基金に積みたてるという対応をします。当初予算の3億円にたいして繰越額が17億円というのは確かにご指摘の通りでございます。繰越金額の当初予算の金額がどの程度の額が適正かということに関しては悩ましいところでした、ここを増やしてしまうと後戻りができないと考えています。
- 実情として、今回、17億円の繰越金が出たのは、それほど大きい金額ではないという認識であります。確か、平成29年度の決算は非常に大きい、30億円程度の繰越金が出ました。そのときどきで、増減幅があるという性格のものです。
- その予算額を多めに見るという方法もありますが、現在は固めにみて、3億円とみて予算計上をさせていただいています。

<委員>

- 予算が組めないと言っているながらなんとかいろいろ工夫して組んで、それでも決算剰余金が出るので、結局お金があるという安心感が職員にあるのではないのでしょうか。ですので、この程度の赤字で、職員が青筋立てて取り組むような雰囲気になるのでしょうか。私はならないような気がします。

<企画部長>

- 決算剰余金を見て、もっと使えたと見る向きもあります。しかし、企画部で全力でそれは違えますと言っています。

<委員>

- もちろんそうでしょう。

<企画部長>

○なんとかなると考えている職員が中に入ると思いますが、管理職層ではこれまでにない危機感を持っています。

<委員>

○まだ、なりふり構わずという状況は感じられないという感想です。

<委員>

○民間企業の視点で言えば、利益を出すためには収入を増やす一方支出を減らすことを目指すのが当然の考え方です。

○地方自治体で収入といえば基本的には市税しかないでしょう。しかし現状では市税増が期待できる環境ではないと思います。とすると、支出を減らすことを第1に考えなければいけません。また支出要因の中で大きな額のものから減らす努力をすることが効果の大きく期待できる進め方です。

○例えば、扶助費とか人件費とか、特に扶助費が増えるがそれはやむを得ないという面があると思いますが、国からやりなさいと言われていて以上のことを行っているのであればそれをやめるということを考えざるを得ないでしょう。

○あと、議会費などももっと削ることはできないのかなど、難しいことではありますが、そういうところまで踏み込んでいかないと、本格的な改革はできないのではないかと思います。

○一方、日野市が目指すべき姿に向けた大きな方針をもって施策を実行してゆくことが重要で、そのためには、その方向に向けた選択と集中をマネジメントの中でしっかりと共有してゆくことが不可欠です。

○ともかく、なるほどと納得できる市の方針が明示されれば、選択と集中も円滑に進められると思います。それがないと場当たりの個別対応に留まってしまわないのでしょうか。

<行財政改革担当主幹>

○この会議でのご意見はとても貴重なものなので、是非、いろいろご意見をいただければと思います。

<委員>

○例えば、市立病院にしても広域連携でやっていく方向など、そのような抜本的見直しをしてゆくことが必要と思います。

<委員>

○職員は予算を作るのと、予算を使うのが仕事とっていて、1円も余らせないように使うのが仕事だと思っている人もいないのでしょうか。そういうことについても意識改革が必要で、例えば10%は必ず余らせること、などの働きかけが必要ではないか。

○行政評価について、ほとんどの事業が極端にいうと「休止・廃止」「抜本的見直し」とな

ります。そのほとんどが、市独自の予算で行っていること。市民評価が少し、効率性・有効性を改善」などとなっても、市の評価では、ちょうどいいとばかりに市民評価よりも厳しく、「休止・廃止」「抜本的見直し」という評価になっています。市独自の事業は何十年も続けていて、非効率で不必要というような評価となる。

<企画部長>

- 委員がおっしゃる公務員像のような職員は、かつては見たことはありますが、今ではそういう職員はいないと感じています。そういう悠長な時代ではないと思っています。しかし、さらに、そこから1歩踏み出し、この事業は本当に今、必要なのかとか、安くできないかなという思考は十分でないのかなということは感じます。
- そのことは、後追いになっていると言われるとその通りなのですが、意識改革は確実に進んでいると思っておりますので、その点をご安心いただければと思います。

<委員>

- よろしくをお願いします。

<委員長>

- 他にご意見等ございませんでしょうか。特にないようでしたら、時間も押してまいりましたので、次の議事(2)第5次行財政改革大綱・実施計画 令和元年度計画について、(ア)令和元年度中間報告と(イ)令和元年度からの新規取組項目について、事務局から説明をお願いします。

議題 (2)

<行財政改革担当主幹>

- 資料2をご覧ください。(ア)の令和元年度中間報告をさせていただきます。
議事(1)でご説明いたしましたように、平成30年度の結果で、進捗に遅れがでていう表記である黒▲のものでも、現在、令和元年度の前半までで、遅ればせながら取組を進ませたものがございます。
- 先ほどご説明した項目以外では、【資料2】の最下段、コード260100市債権管理体制の見直しについては、債権管理について一元化に取り組んでいる町田市と西東京市を視察しました。市としてどうしていくのかの分析はこれからという状況です。
- 次に、(イ)令和元年度に新たに追加案とする項目についてご提案いたします。【資料1】をご覧ください。5次行革では前年度の結果と当年度の計画を一緒の冊子にしているため令和元年度の計画のご報告がこの時期になってしまい、申し訳ありません。
- 【資料1】の1ページ目、3.取組体系をご覧ください。令和元年度の取組項目について、減らしたものの、終了したものはなく、115項目に新たに6項目を加えて121項目とする案となっています。
- 具体的には、12ページをご覧ください。中段からやや下、取組項目の頭に黒★印が書い

であるものが、令和元年度から新たに加えた、ここでは5項目です。

○これは、お送りした【資料5】「平成30年度行政評価結果」で「休止・廃止」「抜本的見直し」とした事業を新規追加したものです。行政評価結果の確実な実施のために、個票として管理することになっております。

○次に15ページをお開きください。上から4段目、「業務におけるAI、RPA導入可能性の検討」を新たに取り組むべき項目として新規個票（案）としました。

○近年、テレビや新聞等でもお聞きになることがあると思いますが、AIは人工知能のこと（Artificial intelligence）、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、すなわち、事業プロセスの自動化技術のことで、民間企業において導入されています。紙の文化が根強い行政の世界でも、導入または実験を行っている分野で、そのやり方や規模は様々ですが、仕事の仕方の改革の観点で進めるべき課題です。具体的にどの事業から実際に導入できるかは未定ですが、新規個票として提案したいと思います。

○本日の会議では、これ以外に新規とするべき項目についてもご意見をいただければと思っております。議事（2）の説明は以上です。

<委員長>

○事務局から、【資料2】令和元年度の間接報告がありました。そして令和元年度からの実施計画の6項目の新規取組項目の提案がありました。これにつきまして質疑をお願いいたします。

<委員>

○資料3の38ページに財源不足の解消に向けた対応策として（ア）（イ）（ウ）（エ）とありますが、これについてはどのように取り組むのでしょうか。5次行革に入っているものもあり、先ほどのマネジメントシステム、選択と集中というようなことも入っているのでしょうか。主要な対応策として書いてあるのであるから、重点的に取り組むべき策と思います。

<行財政改革担当主幹>

○（イ）については、具体的に行革で取り組んでいます。

<財政課長>

○（ア）から（エ）についてトータル的にどうするかということをおっしゃっているのだと思います。令和2年度の予算編成作業を行っており、その中で、財政課の観点で予算査定作業の中で理事者の意向も踏まえながら選択と集中というところの配分と財源の確認や市債や基金の活用というところを個別の事業について判断をしながら行っているところでは。

○しかし、課題はあると認識している。委員がおっしゃる総合的なマネジメントの必要性は非常に高いと思っています。

<委員>

○そういうことを加味して進めるべきと思います。

<行財政改革担当主幹>

○個票ではなく、この考え方は総体的にすべて入っていると認識しています。

<委員>

○マネジメントの中に早急に取り込んで、重点的に進めるべきと思います。

○また大きな支出額の案件の抑制策、例えば、扶助費が一番増えていくので、これをいかに抑制していくかという策を考えることが単純にいうとまず出てくるべきなのではないでしょうか。まず内容を良く分析し、できないことはできないでしょうが、できる部分に知恵を出してやっていくべきです。

○さらには、市立病院の経営健全化など、支出額の大きな案件の費用抑制策が具体的に入るべきと思います。

○このような対応策が出てこないということはまだ、全体的に余裕があるように見えます。

<行財政改革担当主幹>

○市立病院については方向性を出すような個票はございます。

<委員>

○一番重要なことは、総体的に「これをやる」ということだけではなく、金額として効果を見なければいけないと思います。効果を金額で見積もれなければ予算額に反映できません。結局、財政は金勘定に帰結するのですから。

<委員>

○行政評価の本部評価が出た場合、休止・廃止などになった場合、令和2年度の予算編成の段階ですぐに予算を付けないのでしょうか。

<財政課長>

○財政課の立場では、主管課から要求としてでてきたものは査定のフェーズに乗せます。査定の材料として当然行政評価結果は見ます。しかし、行政評価結果が出ても、なおかつ要求してくるといふ主管課側の事情というものは、おそらく、なにかしらあるのではないかという考え方をせざるを得なくて、自動的にゼロ査定という判断は行っていないというのが実情です。

<委員>

○それでは、本部評価で「廃止」となったものについては、事業自体が必要ないと判断したことだと理解しますが、それを受け流して予算をつけるというのはどうなのかなと思います。

<財政課長>

- その事業自体を終わらせる方向で検討している中間過程としての事業が必要なのかどうかというところを見ないといけないのではないかと思いますし、当年度の行政評価で「休止・廃止」の評価が出たので、自動的に翌年度の予算はゼロ査定にしていけないというのはそういう意味で申し上げます。
- 例えば、所管部署が、手を変え、品を変え、予算要求してくるものに予算をつけるということはありません。行政評価の結果を踏まえ、終了するまでの手順や考え方が描けていて、年次のスケジュールが見える形になっているかという観点で査定をしています。

<委員>

- 行政評価結果は、行政改革の担当としての役割を果たしつつ、いつもと違ったヒアリングで臨まないと、なかなか大きな改革は難しいと思います。
- 当然、廃止にしても市民との話し合いが必要であることは理解しています。

<行財政改革担当主幹>

- 平成 30 年度の行政評価で「休止・廃止」と評価した福祉センターの入浴事業を例にすると、主管課は、入浴事業利用者にアンケートをとったり、実態把握をしています。そして、自宅に風呂設備がない方が複数人いらして、その方々への対応をどうしていくべきかということを考えています。事業によっては、「事業の終了の仕方」に対して、丁寧かつ時間を要することが多いです。
- 休止・廃止と評価する場合、どのようなスケジュールが可能なのかということと、フォローアップする体制が甘い時期があったため、5 次行革の個票に位置付ける体制にいたしました。

<企画部長>

- 多くはこの期間内に完了するようという調整も行っています。

<委員>

- 新規項目の行政評価の結果の 5 項目を新規に加えるということはよろしいと思います。しかし、AI や RPA について、どうしてこの時期に個票に加える必要があるのか。だれがいただいたのでしょうか。

<行財政改革担当主幹>

- 事務局からの提案です。理由は、職員も増えない中で新たな仕事が増えています。単純作業で AI、RPA の技術によりできることの洗い出しを庁内に発信する役割が企画経営課経営係と情報システム課にあるという考え方から提案したものです。

<委員>

- 平成 30 年度の結果で「遅れている」として黒▲となっている理由の 1 つにハードルの高さを上げていました。これはまさしくハードルが高いのではないのでしょうか。

- これは企画経営課が主管課になっていますが、先ほどから言っているように、「市独自財源の事業の見直し」について、調査すらできていない状況で、風呂敷ばかり広げないで、やれるところからやるべきではないでしょうか。そうしないと行革など進まないと思います。本来やるべき仕事を持ちながら、この新たな事業など進められないと思います。
- 先ほどの「債権の管理体制」についても、専任の人を付けないとできないことです。定数を増やして行う仕事です。

<行財政改革担当主幹>

- 債権管理体制の適正化に向けた仕掛けを企画経営課で行うという内容での個票です。
- A I と R P A についても、なじむ事業はないか、という旗振り役という意味で企画経営課を担当にしたものです。

<委員>

- 個人的には来年度の新規個票に上げる必要は全くないと思います。他にやるべきことがあると思います。まさしくハードルを自ら高めるだけだと思います。
- 行革の最大の目標、目的は、歳出カットについて、市の独自財源をいかにやめていくかということだと思います。それを真剣になって、庁内全体でやっていかないと財政はパンクすると思います。

<委員長>

- その他の方で、ご意見はございますでしょうか。
- ないようでしたら、本日も貴重なご意見をたくさん出してくださいましたので、市におかれまして委員の皆さまのご提案をもとに、さらにご検討をお願いいたします。
- そうしましたら、最後に、その他について、事務局からご説明ください。

<事務局>

- 今後の予定でございます。
- 1つ目です。本日、この会でいただきましたご意見を踏まえ、12月19日（木）に市長を本部長とする内部会議である日野市行財政改革本部会議に提案し、承認された場合に決定し、1月15日号の広報とホームページで公表することを予定しています。
- また、この会議の会議録と会議資料についても、委員の皆さまに確認していただいたのち、公表させていただきます。
- 2つ目です。令和元年度第2回のこの会議は、2月末あるいは3月の開催を予定しています。日程調整のご連絡をなるべく早めにさせていただきます。
- 第2回会議の議題としては、まず、その時点での令和元年度の進捗状況をご報告する予定です。もう1つは、仮称第6次行財政改革大綱／実施計画についてです。
- この第5次行財政改革大綱は令和2年度末で終了しますが、令和2年度中に（仮称）第6次行財政改革大綱／実施計画を策定することを計画しています。ますます厳しくなる財政状況を踏まえた大綱／実施計画を作る必要があると考えています。このことについてのアイデア、ご意見をいただければと思っております。事務局からは以上です。

<委員長>

○今後の予定に関しまして、ご質問等はございますでしょうか。特にないようでしたら、本日の令和元年度第1回日野市行財政改革推進本部会議は終了させていただきます。本日も長時間にわたりまして活発な議論を有難うございました。

—終了—