

日野市財政再建計画・  
第6次行財政改革大綱  
実施計画  
(案 Ver.1)

日野市

Ver.1 令和4年7月14日時点

## 【目次】

<b>第1章 計画の全体像</b> .....	<b>1</b>
1. 位置付け .....	1
2. 計画期間 .....	1
3. 計画体系 .....	1
(1) 本計画の管理対象 .....	1
(2) 強化取組方針 .....	1
(3) 改革対象事業 .....	3
4. 運用方法 .....	4
(1) 推進体制 .....	4
(2) 進捗管理 .....	4
(3) 公表 .....	4
<b>第2章 財政指標と今後の財政運営</b> .....	<b>5</b>
1. 財政運営のあるべき姿と目標値 .....	5
2. 令和9年度までの財源不足等に関する分析 .....	7
(1) 現在想定されている収支見通しと財政指標（単位：百万円、％） .....	7
(2) 目標を達成した場合の収支見通しと財政指標（単位：百万円、％） .....	7
(3) 目標達成のために5年間で必要な財源確保額（歳入確保または歳出削減の額）の目安 .....	7
3. 今後の歳出予算計上の考え方 .....	8
(1) 大規模な投資的経費 .....	8
(2) 新規事業 .....	8
4. 財政非常事態宣言の解除について .....	9
<b>第3章 【参考】政策化判断指針</b> .....	<b>10</b>
1. 指針の必要性 .....	10
2. 「対応すべき課題」の判断基準 .....	11
(1) 必要度・公平性による判定 .....	11
(2) 将来世代・環境・市外部への影響による判定 .....	12
3. サービス提供主体の選択 .....	12
<b>第4章 改革対象事業一覧</b> .....	<b>13</b>

# 第1章 計画の全体像

---

## 1.位置付け

本計画は、日野市財政再建方針・第6次行財政改革大綱（以下「財政再建方針・6次行革大綱」という。）で示した基本方針に基づき、その具体的な取組項目、実施内容、工程、目標等を明らかにするものです。

## 2.計画期間

本計画の計画期間は、令和5年度（2023年度）から令和9年度（2027年度）までの5年度間です。ただし、5年度間の成果のみを追うのではなく、令和10年度以降も含めた長期的な視点に立ち、財政再建・行財政改革としての成果が得られるよう、取り組めます。

なお、財政再建方針・6次行革大綱についても、本計画の計画終了時期を合わせ、令和9年度（2027年度）に計画期間を終了するものとします。

## 3.計画体系

### (1)本計画の管理対象

財政再建・行財政改革は、全ての部署・職員が、全ての事業・業務に関して取り組むものです。

しかし、効率的かつ効果的に財政再建・行財政改革を進めるためには、取り組む主体毎に役割分担を明確にすることが有効です。

そこで、本計画においては、各部署が単独で取り組むことが可能な事案については管理対象とせず、次のような全庁的な対応が必要な事案のみを管理対象とします。

- ①各部署における単独での改善に障壁があるもの
- ②部署横断的な取組であり、かつ、関係部署における改革の構想・調整が困難であるもの
- ③全庁共通の視点での取組が必要なもの
- ④その他、組織として特に取り組むべきもの

### (2)強化取組方針

効率的・効果的に財政再建・行財政改革を進めるためには、特に効果の高い取組に資源を集中化させて取り組むことが不可欠です。

そこで、本計画では、「強化取組方針」として次の観点に特化して取り組めます。

#### ① 強化取組方針 一覧

- 1. 行政サービスのアップデート
  - (1) 行政サービスのアップデート
- 2. 公共私のベストミックス
  - (1) サービス主体のリバランス
  - (2) 補助金等の適正化

- (3) 財政援助団体関連事業の最適化
- 3. 収支バランスの改善
  - (1) 歳入増への工夫
  - (2) 特別会計・公営企業会計の健全化
  - (3) 歳出の各年度平準化
- 4. 経営基盤の最適化
  - (1) 人的資本の増強
  - (2) デジタルトランスフォーメーション
  - (3) ファシリティマネジメント<sup>1</sup>
  - (4) 組織経営の強化

## ② 各強化取組方針の説明

### 「1. 行政サービスのアップデート」

行政の活動全体を効率的かつ効果的なものとするためには、行政サービスに優先順位付けを行い（選択）、優先すべきサービスに限りある経営資源を集中して投下することが求められます。後述する「政策化判断指針」を基に行政サービスに優先順位をつけ、サービスの選択を行います。

また、実施を決定した行政サービスについても、その内容・方法について精査・充実を図ることが必要です。

### 「2. 公共私ベストミックス」

限られた経営資源という制約の中、行政サービスを効率的かつ効果的に提供するためには、サービス提供主体の適切な選択が重要です。

市場で提供可能なサービスについては、市場における競争原理も働くことから、最も効率的です。（「私」の領域）

また、市場の成立しないサービスについて、地域の方や団体により自発的に提供され、かつ継続性が十分見込まれる場合には、協働を継続していくことが、最も効果的です。（「共」の領域）

市場・地域において提供されないサービスについては、市が直接提供することが必要です。（「公」の領域）

いずれの領域におけるサービス提供がふさわしいかを検討するに当たっては、市場におけるサービス提供を第一としつつ、外部性の発生等、市場の失敗も考慮し、適切に選択していく必要があります。

### 「3. 収支バランスの改善」及び「4. 経営基盤の最適化」

行政サービスを執行するためには、行政内部の経営資源を使用する必要があります。

---

<sup>1</sup> ファシリティマネジメントとは、企業や団体などがもつ、建物や設備等（ファシリティ）について、その価値を最大化するために、適切な企画・管理・活用を行う経営活動です。

（経済産業省 HP）<https://www.meti.go.jp/press/2021/08/20210820001/20210820001.html>

行政サービスの充実のためには、経営資源を強化することが不可欠です。

そのため、本計画では、経営資源の効率的かつ効果的な活用と併せて、充実を含めた最適化を推進します。

経営資源とは、人、モノ、カネ、情報により構成されます<sup>2</sup>。

経営基盤は、それらの資源を組織活動に効果的に配分するための手段である人事、施設・設備、財務、情報システムを指します。また、組織をどのように構築し、運用していくかという組織経営もここに含めて考えます。

財務の改善に関しては「3. 収支バランスの改善」で扱い、その他の経営基盤に関しては「4. 経営基盤の最適化」で扱います。

### (3)改革対象事業

具体的に取り組む「改革対象事業」は、強化取組方針に則した、次に掲げる取組を選出します。

- ①財政非常事態からの脱却に向け優先度の高い取組
- ②長期的な視点から業務の効率化に大きな効果が見込まれる取組

本計画における直接の進捗管理は、改革対象事業のみについて行います。

改革対象事業に該当しない事業・業務に関する財政再建・行財政改革に関する取組に関しては、本計画における進捗管理の対象ではありませんが、財政再建・行財政改革に資すると判断される場合には、日野市行財政改革推進本部及び事務局において関与する可能性があります。また、内容により、新たに改革対象事業として追加することも想定しています。

#### 【事業・業務の見直しに関する役割区分】

■各部署	全ての事業について、不断の見直しを継続します。
■行革	見直しにあたり全庁的な対応が必要であり、本計画で「改革対象事業」として位置付けた取り組みを対象とします。
■行政評価	行革の改革対象事業以外の既存事業の見直しを対象とします。毎年度テーマを設け、当該テーマに沿った事業の見直しを行います。

改善事業の区分	既存事業	新規事業
各部署（複数部署）で改善可能		
全庁的な対応が必要	行革	行政評価 企画経営課の支援

<sup>2</sup> 高橋宏幸、丹沢安治、花枝英樹、三浦俊彦（2011）『現代経営入門』有斐閣 pp.29-30

## 4.運用方法

### (1) 推進体制

本計画は、市長を本部長とする日野市行財政改革推進本部のもと、各所管部署が実行し、全庁的に取組を進めます。

また、有識者・公募市民により構成される日野市行財政改革推進委員会において、第三者の視点からのご意見をいただきます。

### (2) 進捗管理

#### ① 個票による管理

本計画では、改革対象事業の着実な改革を進めるために、各改革対象事業について実施計画個票（以下「個票」という。）を作成し、年度ごとの実施内容・目標を整理します。

毎年度、前年の取組実績をこの個票に追記・整理していきます。

毎年度進捗状況を確認した上で、必要に応じて取組内容や工程の見直しを行っています。

計画機能と進捗管理機能を併せ持つこの個票を用いて PDCA サイクルを回します。

国からの行政サービス改革等に関する通知等も参考にし、また、市として新たに取組むべき項目が発生した場合、新規改革対象事業の追加も含め、適宜修正していきます。

#### ② 会議体における進捗管理

毎年度、日野市行財政改革推進本部において、前年度の進捗を反映した個票を基に、ヒアリングの実施を含めた進捗管理を行います。また、計画全体の進捗管理も行います。

進捗については、日野市行財政改革推進委員会（公募市民、有識者等で構成）にも報告し、ご意見等をいただきます。

各会議体における意見・検討を踏まえ、次年度の計画内容を策定します。

### (3) 公表

毎年度、前年度の進捗状況の報告と、残期間についての計画内容を公表します。

## 第2章 財政指標と今後の財政運営

### 1. 財政運営のあるべき姿と目標値

本計画では、日野市財政再建方針・第6次行財政改革大綱において定めた財政上の目標値のうち人件費構成比率について、「標準財政規模に対する人件費の割合」に修正し、目標値とする。

指標	指標名及び現状値	令和9年度の目標	参考値【令和2年度】 東京都26市平均及び、
	【令和2年度決算値】※ 数値は暫定でR2。8月頃にR3数値を反映する。		※数値は暫定でR2。8月頃にR3数値を反映する。
指標1	<p>当初予算編成後の財政調整基金<sup>3</sup>の残高 (普通会計)</p> <p><b>【12.8億円】</b></p> <p>※令和2年度当初予算編成後</p>	<p><b>【35.7億円】</b></p> <p>※令和10年度当初予算編成後</p> <p>収支バランスを確保し、財政調整基金の取り崩しに頼らない健全な財政運営を目指す。</p>	<p>26市平均： <b>【34.9億円】</b></p> <p>日野市の順位：<b>【23位】</b></p> <p>市民一人あたり換算 26市平均<b>【22,925円】</b> 日野市<b>【6,856円】</b> (日野市の順位：26位)</p>
指標2	<p>経常収支比率<sup>4</sup> (普通会計)</p> <p><b>【100.1%】</b></p> <p>(歳入経常一般財源に臨時財政対策債等を加えない場合の数値)</p>	<p><b>【95%以下】</b></p> <p>経常収支比率を抑え、政策的な経費を一定程度確保できる財政構造を目指す。臨時財政対策債等を加えない理由は、指標2で市債等(臨時財政対策債等含む)の残高の削減を目標としており、これと整合を図る。</p>	<p>26市平均： <b>【93.3%】</b></p> <p>日野市の順位：23位</p>
指標3	<p>公債費負担比率</p> <p><b>【7.4%】</b></p>	<p><b>【8%台】</b></p> <p><b>【プライマリバランスが黒字】</b></p> <p>公債費は近年の公共施設の老朽化対策への対応等により増加が見込まれ</p>	<p>26市平均： <b>【7.3%】</b></p> <p>日野市の順位：12位</p>

<sup>3</sup> 財政調整基金は、年度間の財源の変動を調整するため、決算剰余金などを積み立て、財源が不足する年度に活用する目的の基金である。

<sup>4</sup> 経常収支比率は、財政構造の弾力性を判断するための指標で、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費(経常的経費)に充当された一般財源の額が、地方税、普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源(経常一般財源)、減税補てん債及び臨時財政対策債の合計額に占める割合である。一般的に75%を上回らない水準が望ましいとされている。【臨時財政対策債等を加えることで比率が改善してしまう。】

		る。またプライマリーバランスが赤字の場合市債残高が増加し続け、将来世代への負担に繋がるため。	
指標 4	標準財政規模に対する 人件費の割合 (普通会計)  【31.8%】	【28.0%以下】  標準財政規模に占める人件費（報酬、給料、職員手当、共済費等）の割合について、縮減を目指す。	26市平均：  【27.6%】  日野市の順位：25位

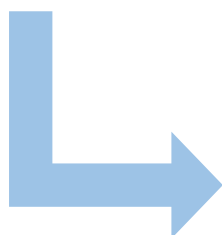


## 2.令和9年度までの財源不足等に関する分析

### (1) 現在想定されている収支見通しと財政指標（単位：百万円、％）

#### ■収支見通し

項目	R5	R6	R7	R8	R9
歳入（基金、市債除く）	64,378	64,996	65,886	65,956	66,758
歳出	71,015	72,470	72,106	70,939	71,534
財源不足額（基金、市債）	6,637	7,474	6,220	4,983	4,776



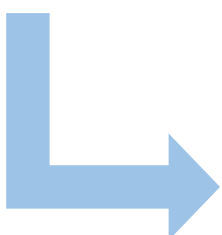
#### ■期間経過後の財政指標見込

1. 次年度予算編成後財政調整基金残高	▲2,801
2. 経常収支比率（臨時財政対策債除く）	96.9%
3. 公債費負担比率	6.7%
4. 標準財政規模における人件費の割合	29.1%

### (2) 目標を達成した場合の収支見通しと財政指標（単位：百万円、％）

#### ■収支見通し

項目	R5	R6	R7	R8	R9
歳入（基金、市債除く）	63,391	64,439	65,116	66,067	66,197
歳出	66,963	69,425	69,790	70,114	70,942
財源不足額（基金、市債）	3,572	4,986	4,674	4,047	4,745



#### ■期間経過後の財政指標見込

1. 次年度予算編成後財政調整基金残高	3,588
2. 経常収支比率（臨時財政対策債除く）	95.0%
3. 公債費負担比率	6.7%
4. 標準財政規模における人件費の割合	28.0%

### (3) 目標達成のために5年間で必要な財源確保額（歳入確保または歳出削減の額）の目安

8,066 百万円	うち投資的経費平準化	5,300 百万円
	うち人件費の縮減	1,200 百万円
	そのほか	1,566 百万円

### 3.今後の歳出予算計上の考え方

現在、地方自治体は、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化、気候変動や災害リスク等の増大など、もはや先延ばしできない課題への対応が求められており、これらの課題は以前よりもさらに顕在化しつつあります。

目前に発生する諸々の課題への対応だけでなく、働き方改革やDX（デジタルトランスフォーメーション）、ダイバーシティの推進など、長期的視点に立ってこれから取り組まなければならない事も数多くあり、これらの複雑な課題への対応が求められております。

財政上の制約がある中、これらの課題へ対応するため、今後の歳出予算の計上については次の考え方を基本的な姿勢とします。

#### (1) 大規模な投資的経費

当市では平成 27 年度から令和元年度にかけて投資的経費が急増し、財政非常事態宣言を発出する一因にもなったことを踏まえ、投資的経費に係る単年度当たりの一般財源負担が 25 億円程度になるよう平準化を図ります。

なお、今後施設の老朽化対策や、統廃合を進める必要性が高まることを受け、公債費負担比率が 8% 台に収まることを前提に、投資的経費総額の抑制目標は設定せず、市債や特定財源が活用できる事業を中心に取り組むものとします。

#### (2) 新規事業

働き方改革やDXなど、人的、財政的課題を解決する新規事業については、その見込まれる削減効果を具体的に確認したうえで、一定の予算枠を確保し、積極的に推進するものとします。

気候変動やダイバーシティの推進など、新たな課題に取り組む事業については、既存事業も含めて、社会関係資本（ソーシャルキャピタル）の活用や、情報（行政データ）の積極的活用、DXの推進、新たな官民連携制度や手法の積極的な活用（PFI<sup>5</sup>、GCF<sup>6</sup>、PFS<sup>7</sup>、SIB<sup>8</sup>など）を検討したうえで、最小のコストで最大の効果が挙げられるよう、最大限の努力をするものとします。

---

<sup>5</sup> 「プライベートファイナンスイニシアティブ」の略称。公共施設等の建設、維持管理等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

<sup>6</sup> 「ガバメントクラウドファンディング」の略称。自治体の課題解決のため、寄附金の使い道をより具体的にプロジェクト化し、そのプロジェクトに共感する方々から寄附を募る仕組み。

<sup>7</sup> 「ペイフォーサクセス」の略称。成果連動型民間委託契約方式のこと。

<sup>8</sup> 「ソーシャルインパクトボンド」の略称。行政・民間事業者・資金提供者等が連携して社会課題の解決を目指す成果志向の取組。

## 4.財政非常事態宣言の解除について

上記1に掲げる「財政運営のあるべき姿と目標値」（4つの指標）が財政再建期間経過後（令和9年度末）に達成できた場合、財政非常事態宣言を解除するものとします。

ただし、本計画に定める個別の改革対象事業の中には、公共施設総合管理計画やそれに基づく個別施設計画をはじめ、財政再建期間中に方向性を決定する中で、目標値に資する削減額等が明らかになる場合も想定されます。

よって、実際の削減等が財政再建期間後になる場合であっても、その削減内容が明確に見込まれるものであれば、目標達成に資する値として勘案することとします。

### 第3章 【参考】政策<sup>9</sup>化判断指針

事業の新設及び既存事業の見直しに当たり、参考にしてください。

#### 1.指針の必要性

財政はじめ経営資源に制約がある中、全ての政策要望に応え、政策化することは不可能です。そのため、実現化する政策を絞り込む必要があります。

下表は、政策化に至る過程について、政策要望の有無、解決すべき課題としての当否、政策化の有無について、場合分けして整理したものです。

ある政策についての提言・要望を受けた場合、全てが政策化できるわけではありません。また、下表の事案1のように、解決すべき課題ではないにもかかわらず、政策化してしまう可能性もあります。適正な政策判断は、2、4、6、8の事案になります。

適正な政策判断を下すためには、当該事案が「解決すべき課題」に該当するかを適切に判断する必要があります。そのために、解決すべき課題かどうかを判断する基準を設定します。

【政策要望・解決すべき課題・政策化との関係性】<sup>10</sup>

事案 No.	1	2	3	4	5	6	7	8
政策要望	○	○	○	○				
解決すべき課題		○	○			○	○	
政策化	○	○			○	○		
適正な政策判断		○		○		○		○

※政策要望：○は、政策に関する提案、要望を受けた事案を指す。

※解決すべき課題：○は、行政として解決すべき課題に該当することを指す。

※政策化：○は、政策として実現したことを指す。

【各事案の説明】

事案 No.	説明	適正な政策判断
1	過剰な政策要望に応じてしまった（行政の過剰対応）	
2	政策要望が解決すべき課題に該当し、実現した	○
3	解決すべき課題に応じていない（行政の怠慢）	
4	過剰な要求に対し、正しく拒絶した	○
5	存在しないニーズを政策化してしまった（行政の独善）	
6	声なき声を拾い、適切に対応した	○
7	声なき声を拾えなかった（行政の努力不足）	
8	適切に政策化を控えた	○

<sup>9</sup> この章における「政策」には、施策、事業を含む。

<sup>10</sup> 曾我謙悟（2017）『行政学』pp.378-380 図 15-1 を元に加工

## 2. 「対応すべき課題」の判断基準

検討している政策が、「対応すべき課題」に該当するかについての検討は、2段階の判定を経て行います。

(1) 必要度・公平性による判定



(2) 将来世代・環境・市外部への影響による判定

### (1) 必要度・公平性による判定

最低生活の保障<sup>11</sup>に資する政策または法により市に義務付けされている政策については、政策化は必須です。

一方で、生活の質の向上に資する政策については、全ての要望に応えることは困難です。そこで、費用対効果が明確にプラスと判断できるものと、それ以外（費用対効果が不明確または効果がない）のものとの、優先度を区分します。

また、公平性を確保する観点から、政策の実施に対する直接の受益者が、全市民であるのか、一部の市民であるのか、又はその中間に位置するのかにより、優先度を区分します。

具体的には、下表のとおり、生活の質の向上に資する政策については、その効果・公平性を考慮し、政策化を見送る、または予算等の経営資源に余裕のある場合に実施するものと判断します。「政策化については、慎重に検討すべき」（－）と判定される政策を政策化する場合、特段の説明が必要です。

【必要度・公平性による判定表】

直接の受益者 (公平性)	ニーズの水準		
	最低生活の保障 ・ 法による義務	生活の質の向上 (費用対効果が明確)	生活の質の向上 (費用対効果が不明確 または効果がない)
全市民が常時	+	±	±
時により全市民 または 多くの市民	+	±	－
一部の市民	+	－	－

＋：「対応すべき課題」に該当

±：経営資源に余裕のある場合（予算では、経常収支比率が100%未満）に限り、政策化（将来の財政影響も考慮）

－：政策化については、慎重に検討すべき

※効果の測定に当たっては、可能な限りランダム化比較実験等の EBPM の手法により客観的・科学的かつ網羅的な測定を行う。

<sup>11</sup> 日本国憲法 第25条第1項「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。」

## (2) 将来世代・環境・市外部への影響による判定

政策化の検討にあたり、見落とされがちな視点ですが、将来世代・環境・市外部への影響（外部性）についても配慮が必要です。

政策の実施が、将来世代への付け回しにつながらないか、環境上、持続可能性を欠いていないか、市外の方にとって負担となっていないか検討し、原則、負の影響のあるものについては、政策化は見合わせます。ただし、現役世代において最低生活を保障するために必要な政策については、例外とします。

詳細は、下表を参照してください。

【将来世代等への影響による判定表】

現世代への影響	将来世代・環境・市外への影響		
	正の影響	なし（軽微）	負の影響
正の影響	+	+	±
なし	+	-	-
負の影響	(+)	-	-

+ : 実現すべきもの。

(+) : 可能な限り実現すべきもの。「成長戦略」に相当する政策

± : 現世代の最低生活の保障に限り、政策化する。将来世代等への付け回しを意味するため、特に慎重な検討を要する。

- : 政策化については、慎重に検討すべき

## 3. サービス提供主体の選択

政策化が望ましいと判断された政策を、より効率的かつ効果的に実現するためには、サービス提供主体を適切に選択する必要があります。

検討の順としては、市場を活用したサービス提供を第一とします。市場で提供可能なサービスについては、競争原理が働くことから、最も効率的です。

検討の結果、市場では提供がされない場合、または市場におけるサービス提供による外部性の発生等、「市場の失敗」が想定される場合に限り、地域との協働や、市の直接提供を検討します。ただし、「政府の失敗」に陥らないよう、政策の実現・継続に当たっては、注意を要します。

(1) 市場での調達（普及啓発・規制緩和・優遇措置・補助・委託）を検討



(2) 地域との協働の検討（ただし、持続可能性・安定性・公平性に留意する）



(3) 市による直接提供

## 第4章 改革対象事業一覧

---

(今後別紙 Excel 表を添付予定)