

## 令和 2 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 2 年 9 月 28 日（月） 午後 6 時 30 分から 8 時 40 分
2. 場 所：市役所 1 階 101 会議室
3. 出席委員：金子委員長、岡本副委員長、淡野委員、宇都委員、佐藤委員、篠委員  
欠席委員：なし
4. 事務局：岡田企画部長、宮本財政課長、中村企画経営課長  
高原企画経営課行財政改革担当主幹、谷口企画経営課経営係長、高橋主任  
谷財政課副主幹、関口主任
5. 傍 聴 者：なし
6. 議 事 等

### <資料>

- 【資料 1】財政非常事態宣言及び新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた令和 3 年度予算に向けて
- 【資料 2】財政再建方針及び第 6 次行革大綱との連携
- 【資料 3-1】令和 3 年度予算編成に向けた経常経費見直しのための調査票
- 【資料 3-2】経常経費調べ集計結果について～集計結果によりみえてきたこと～
- 【資料 3-3】経常経費調べ集計結果

### <事務局>

定刻になりましたので、これより「令和 2 年度第 1 回日野市行財政改革推進委員会」を開催いたします。今回は令和 2 年度及び 3 年度の 2 年間の委員の任期とする会議の初回となります。

この会議は、これまで第 5 次行財政改革大綱の策定から実施計画の進捗確認を主な議題として開催してまいりました。今年度は、引き続き第 5 次行財政改革大綱実施計画の進捗確認や第 6 次行財政改革大綱の策定に加え、令和 2 年 2 月に発出した財政非常事態宣言を受けて策定する財政再建方針及び財政再建計画についても議題としてまいります。

なお、今回の任期は令和 2 年 9 月 28 日から令和 4 年 3 月 31 日までということでお願いし、委嘱状を机の上に置かせていただきました。今期はよろしく願いいたします。

最初に配布資料の確認をさせていただきます。

まず、机の上に本日の次第と委員名簿、本委員会の設置要綱を置かせていただきました。それから、資料でございます。

### 【部長挨拶】

#### <部長>

- 企画部長の岡田でございます。
- お忙しいところ、ご出席いただきましてありがとうございました。
- 本日は、令和 2 年度第 1 回の日野市行財政改革推進委員会ということですので。
- 日野市は令和 2 年 2 月に財政非常事態宣言を発出いたしました。財政再建に向け

た取組みを始めようとした直後に、新型コロナウイルス感染拡大という事態になり、会議もしばらく休止をさせていただいているところです。既に令和2年度も半分、というところで第1回の開催となりました。

- 厳しい財政状況ではありますが、日野市では市民の命と生活を守るため、新型コロナウイルス感染症対策を最優先に対応していくことが市長より発信され、これまで対応を重ねてまいりました。
- 財政再建に向け、委員の皆様からご意見をいただきながら策定していく「第6次日野市行財政改革大綱及び実施計画」や「財政再建方針」、「財政再建計画」についても策定の延伸を余儀なくされたところです。
- 本日の議題では、財政非常事態宣言や新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた令和3年度予算編成について、また、今年度中の策定を目指しております「財政再建方針・第6次日野市行財政改革大綱」のイメージについて取り上げ、委員の皆様からご意見をいただきたく思います。
- これまで市の歳入がほぼ横ばいで推移してきた中、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響により、さらに厳しい財政状況になることが予想されます。市の将来を見据えて、やらなければならないことはしっかりやっていくという姿勢でこれからも行財政改革に取り組んでいきますので、皆様の引き続きのご協力をよろしくお願いいたします。

#### <事務局>

議事に入っていただく前に、事務局からお願いがございます。

議事録作成のため、録音をさせていただきます。

また、議事録については、要点筆記で作成いたします。

この議事録は、委員の皆さまにご発言を確認していただいたのち、個々の委員のご発言について指名が特定されないようにしたうえ公表いたします。日野市ホームページに掲載を行う予定です。

それでは、新たな任期の1回目の会議ということで、委員の皆様からひとことずつコメントをお願いできたらと思います。(五十音順)

—各委員あいさつ—

—事務局紹介—

#### <事務局>

それでは続きまして、委員長と副委員長の選出をお願いすることになっております。要綱第5条の規定により委員長は互選となっております。

互選ということでご発言を頂戴できますでしょうか。

#### <委員>

金子委員をお願いできたらと思います。

<事務局>

金子委員、お願いいただけますでしょうか。

<金子委員>

お引き受けさせていただきます。

<事務局>

金子委員長、これからよろしくお願いいたします。

続きまして、副委員長の選出です。副委員長は、委員のうちから委員長が指名するという規定ですので、金子委員長からご指名をお願いいたします。

<金子委員長>

それでは引き続き、岡本委員にお願いしたいと思います。皆様いかがでしょうか。

(異議なしという声あり)

<事務局>

金子委員長からのご指名ですが、岡本委員いかがでしょうか。

<岡本委員>

つとめさせていただきたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

<事務局>

ここからは、金子委員長に進行をお願いしたいと思います。席のご移動はございませんので、このまま議事進行をよろしくお願いいたします。

<委員長>

議事に入る前に本日の会議の傍聴希望者の確認をいたします。事務局から報告をお願いします。

<事務局>

本日は、新型コロナウイルス対策として、傍聴はご遠慮いただくことといたしましたので、傍聴希望の方はいらっしゃいません。以上、ご報告いたします。

<委員長>

事務局より、傍聴希望者はいらっしゃらないという報告がありました。

それでは、議題1に入ります。

## 議事(1)

<委員長>

○議事（1）財政非常事態宣言及び新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた令和 3 年度予算に向けてです。事務局から説明をお願いします。

<事務局・宮本財政課長>

○資料 1 に基づきましてご説明させていただきます。

○まず 1 ページ目の①「財政非常事態宣言」からです。新任の委員の方がいらっしゃいますので、多少遡って説明をさせていただきます。昨年 6 月に中期の財政収支の見通しを公表させていただきました。その時点で、令和 2 年から令和 4 年の 3 ヶ年で、このままの推移でいくと、財源の不足額が合計 100 億円に達するという見通しを出させていただきました。

○また、平成 30 年度の決算を 9 月議会で審査していただきましたが、その中で、一般に経常的な収入でどれだけ経常的な支出を賄えるかという事を示す経常収支比率が、日野市として初めて 100%、経常的な収入が、経常的な支出で消えてしまうという新たな投資的な事業を始めるには、何らかの貯金の取り崩しですとか、借金の借入れをしなければできないという事態になりました。

○また、令和 2 年度の当初予算編成で、待機児童解消やプラスチック類資源化施設等の大規模建設工事等を令和 2 年度まで取り組んでいたこと、令和 2 年度の当初予算から人件費の仕組みで、新たに会計年度職員制度が始まりました。公務員にも同一労働同一賃金という考え方が広がってまいりまして、そのための制度改正がありました。今までの臨時職員の在り方が変わり、賃金が底上げされたというようなこととなります。その影響もあり、人件費が増加したというところがございます。

○そういったことを受けまして、令和 2 年度当初予算編成をする上でも、かなり借金の借入れを増やし、基金、いわゆる貯金の取り崩しも相当程度行わざるを得なかったというところがございます。

○また、今後は人口減も予想されています。

○東京都の予測では、令和 7 年度が人口のピークになると言われています。それに伴って生産年齢人口も減少していくということで、そうすると税収も勿論減っていきます。一方で、社会保障費、高齢化の進展に伴う社会保障費は右肩上がりの状況が続いております。今までやってきたような基金や市債に頼る、そういった一定額を予算として当てにするような予算編成は限界に至っていると判断させていただきました。

○この状況を踏まえて、まずこの市の財政状況は今すぐ破綻するということではないけれど、このような状況を続けていけば、いずれも貯金も底をつき、市債も借入れを増やせば将来世帯への負担が増えていくという事になりますので、そういったところをご理解いただくために、令和 2 年 2 月に、財政非常事態宣言を発出させていただいたというところです。

○この時点での具体的な取り組みとしては、都市計画道路の 3・4・24 号線という大規模事業、総額 30 億円を越える事業ですが、この主要工事を休止させていただくという判断をさせていただきました。そうしたところで、今年度から本格的に財政再建に取り組むという決意も踏まえた非常事態宣言だったわけですが、新型コロナウイルス感染症の拡大があり、当面そちらを重点的に対応しなければならないという状況になりました。

- そこで、1枚目の下の囲みの記事になります。こちらは市長の5月の定例会見の抜粋になります。財政面でコロナウイルスの関係を踏まえても、市税をはじめとした歳入面で大幅な減少が避けられない情勢となっています。財政再建の必要性は更に増しているという状況だという認識ではありますが、まず、当面の現在の感染拡大を乗り越えるためには感染症対策を実行した積極的な展開が必要です。そのためには、財政支出を惜しまずに実行していかなければならない。
- そのため、財政非常事態宣言を継続はさせていただきますが、当初夏頃までに財政再建方針を策定して、令和2年度中に財政再建計画を策定し、令和3年度～令和7年度の5ヶ年を、財政再建期間として位置付ける計画をしていたのを延伸させていただいた経過がございます。
- まず、夏頃までに策定するとしていた財政再建方針を令和2年度中に策定するというようにさせていただきました。これはコロナウイルス云々にとらわれずに、あるべき財政の姿というのがどういう姿なのかを描くのが、財政再建方針という風にとらえておりますので、コロナウイルスの感染拡大が収束していない状況であっても策定は可能であろうとの判断です。一方、そこに向けて計画的に財政再建をしていくという財政再建計画については、その年次や具体的な計画内容についても、コロナの感染が収束しない限り具体化するのも難しいだろうというところで、コロナの収束の状況を見極めつつ令和3年度以降に策定作業を延伸するという判断をさせていただいております。
- 併せて令和3年度～令和7年度までとしていた財政再建期間についても併せて見直すということにさせていただきました。当面の間は市民の命と生活を守るということを最優先に対応してまいるというところがございます。
- 裏面にまいります。②の「新型コロナウイルス感染症への対応」というところがございます。先ほども申し上げたように、市民生活を守っていくということを最優先にする中で令和2年度の市政運営方針をまとめ、これまでも様々な対策に着手しております。本日令和2年の9月議会が最終日で終了したところですが、今日までに補正の回数は10回を数えておまして、合計で補正予算総額、約220億円あまりの補正を編成しております。今後引き続き当面コロナ対策最優先の姿勢で対応していくというところがございます。
- コロナ対策の代表的なものとしまして、国の施策はもちろんやっていますが、市の独自の取り組みとして、従来レストランやバー等が店舗形態で営業していたものをテイクアウトやデリバリーの方に業態転換をしていただくような魅力ある個店創りの施策や、子育て世代、ひとり親世代に支出する市の特別の給付金や、また、障害者施設や高齢者施設等の感染拡大防止のための資金として、支援金を出させていただいたり、小中学校の児童生徒が休校になってもご自宅で学習できるようなIT環境を中心とした、自宅学習環境の整備といった取り組みをさせていただいているところです。
- 続きまして、今後の財政見込み、主に収入の見込みになります。今回コロナの影響というのは全世界規模で経済に非常に大きな影響を与えているところです。特徴的なのは、以前2008年に始まったリーマンショックと違って、社会生活を制限するような動きが出てきたことと、それに伴ってダイレクトに消費行動が抑制されているというのが特徴であると現時点で見えています。よって、令和3年度以降の歳入は大幅な減収を見込んでいます。
- 右下に今後5年間の市税収入と扶助費の見込みのグラフを出させていただいております。現

時点での収入見込みということなので今後また変動してくる可能性はありますが、令和2年度は課税ベースで、令和元年度の収入に課税されてきますので、あまり令和2年度については大きな影響はないだろうと見込んでおります。しかし、令和3年度から、税込また消費税を原資とするような収入等も含めて、非常に大きな影響を受けて、305億から288億ということで17億程度の減収があるだろうと見込んでいます。288億というところまで目減りした収入がなかなか回復もしないだろうと現時点では見込んでいるところでございます。ちなみにあのリーマンショックの時は2008年に発生して、2009年から減収が発生していますが、個人の住民税に関しては、リーマンショック前のレベルに戻る前に10年程かかっています。また、法人については6年程かかっているという実績がございます。

○そういったところを今回の推計でも参考にはさせていただいております。また、コロナだからといって社会保障費が減っていくわけでもなく、高齢化は進展していきますので、引き続き社会保障関連経費は上がっていくだろう。また、コロナの関係で、新しい生活様式等も言われておりますけれども、そういった感染拡大防止だけではなくてコロナとともに生活していくための新たな財政需要というのもこれまで以上に出てくるであろうと考えております。

○こういった状況を受けまして、令和2年度の市政運営方針を5月にたてたわけですが、コロナ対策の財源確保のために、今年度当初予算化した事業の一部中止・休止を実施させていただいているところです。

○代表的なものとしては、こちらに掲げている3つです。「ユニバーサルデザインまちづくり推進計画」は、行政計画の策定作業自体についてコンサルを入れて行うというものですが、なかなか集まってワークショップ等をするといった環境もないので、今年度に関しては休止をさせていただいて、来年度以降に延伸という判断をさせていただきました。また「中央図書館用地購入」については都市開発公社が先行取得しておりまして、買わないとそれだけ都市開発公社の経営が厳しくなるという関係性にあるのですが、ここで急がなくてもまだ待てるという判断をさせていただきました。また、「舗装補修工事」は必要な部分はさせていただくのですが、全て予算を使い切るのではなく、まだ待てるようなものを判断させていただいて先送りにするという判断をさせていただいております。

○③「令和3年度予算について」ですが、今まで申し上げている通り、今後の財政運営はコロナのこともあってより一層厳しくなるということが見込まれております。また、現時点ではコロナの収束がまだ見通せないというところで、コロナ対策を最優先にするという対応は継続してまいるということです。そういった中で令和3年度予算を編成していかなければならないというところです。

○そのため、少ない、目減りしていただくだろう歳入予算をできるだけ有効に活用して、コロナ対策をはじめとする、優先順位をつけて対応し、それ以外の事業についてはゼロベースで再考していくということで予算編成方針をたてているところです。

○次のページに、令和3年度予算に向けた考え方ということで、9月の頭に出した市長通達（内部通達）の抜粋を掲載しました。今回のコロナに瀕する経済的な影響はリーマンショックをはるかに超えると言われており、今はまだその入り口でしかないということです。

○我々の今まで体験したことのないような難局を乗り越えるためには、事業の一旦中断や短期的な対応でなく、長期的な視点から持続可能な行財政改革にむけて意識を変えていく必

- 要があって、それに伴って業務の在り方も変えていかなければならないというところです。
- これから社会が否応なく変化していくという事を各部門が考え、地域の課題や行政課題がどのように変わっていくのかということに合わせて長期的な影響を踏まえながら既存の事業をゼロベースで再考する機会ということで、今回予算編成等で強調しているのが、全ての事業に変革の可能性があるということです。これまでの概念にとらわれずに、前例踏襲ということではなく、まず一度改善の余地はないのか、他のやり方はないのかという事を考えてほしい、それが行政公共サービスのイノベーションにつながるということで市長通達を出しているというところでございます。
  - 最後「今後のスケジュールについて」ですが、この後に説明させていただく、財政再建方針の骨子案を中心に委員の皆様から意見を頂戴したいと思っております。なかなか時間のない中でご検討いただかなければならず心苦しいところではありますが、また、コロナの関係もあってこういった会合自体開催できないところもございまして、今回たたき台ということでお示しさせていただくものです。もう少し発展させたものもメール等で配布をさせていただき、書面でのやり取りを2回位往復させていただいて、ご意見を頂戴しようかなと思っております。令和2年11月下旬に第2回の行財政改革推進委員会を予定しており、そこで財政再建方針の大枠ということでご意見を踏まえた中で方向付けをしていければと思っております。その後、市の内部会議である行財政改革推進本部会議で方向性を確定させ、今年の年末から来年の年始までにかけて、パブリックコメントを実施させていただきます。その後、来年2月上旬にまた行財政改革推進委員会を開催させていただいてパブリックコメントを受けての修正等対応させていただき、2月下旬には財政再建方針の決定、3月に公表というようなスケジュールで進めさせていただければと思っております。
  - 以上が、財政非常事態宣言及び新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた令和3年度予算に向けてのご説明となります。

#### <委員長>

- 財政課長から2月の財政非常事態宣言の発出から新型コロナウイルス感染症への対応等これまでの流れと、それを受けての令和3年度予算編成に向けた考え方について報告がありました。
- このことについて、質疑応答の時間を取りたいと思います。ご意見・ご質問等ございましたらお願いします。

#### <委員>

- まず、新型コロナウイルス感染症への対応の資料に書いてある外向けの議論ではなくて、行政運営の事で2点だけおたずねさせてください。新しい生活様式に対応して、我々の生活も一変してきています。それなので市の内部も大分変わってきているのではと思っております。
- 質問の1点は、テレワークをやられていると思いますが、現況がどこでどの程度の数で等含めまして細かな現況を教えてください。
- もう1点は、会議などは、多くの市でウェブ会議等いろいろやられているかと思いますが、日野市の現況を教えてください。

<事務局・財政課長>

- お答えできる範囲での回答となりますが、4月に国の緊急事態措置が出された後、4月の中旬から5月いっぱいにかけて、在宅勤務型テレワークが実施されました。その時の対応としては、基本的に職場の出勤者を2分の1にするという対応で、1週間交代で在宅と出勤の人が分かれるという体制で実施しました。
- 5月末まで行って、明らかになったのは、どうしても窓口職場や福祉職場のケースワーカーといった、対面での仕事が前提となる職場では在宅勤務はほぼ不可能だということが、うすうす分かってはいましたが改めて明らかになりました。そういった状況があって、テレワークというものを本格実施するには市の仕事の在り方を見直さないとテレワークになじむ分野というものを作れないだろうと。考え方として、対面でやらなければならないという仕事の形態は今後も残っていくので、在宅でもできる仕事というのを上手く分離して、仕事の分離をしたうえで、在宅でできる仕事を集めたうえで、その担当の人をテレワークにするというような考え方でないとうまく機能しないというような分析がされております。
- 一旦5月末の時点で在宅型テレワークというのは中断しているといいますが、一旦終了となっており、今後また本格的にテレワークをやるための、整理というのがなされている状況です。テレワークの試行のために、在宅勤務でできるようなIT環境等も何台かテストとして配布されているところもございますし、そういったものを今年度テストしていったら、本格実施に向けて検討中です。

<事務局・企画部長>

- 実質、今は何もストップしてやっていない状況です。東京都などは週に2日位は在宅勤務を実施するよう指示が出ているようです。

<委員>

- BCP事業継続計画でそういうのをうたっておかなければいけなかったですね。その準備ができていないわけですね。

<事務局・企画部長>

- そうですね。ウェブ会議は件数をどれだけ実施しているか等は今はわかりません。

<委員>

- 庁内会議だけですか？

<事務局・企画部長>

- 外部との会議で業者や他市とも実施しています。

<委員>

- こういった会議も他市、町田市なんかは委員を入れて会議、審議会は全部ウェブ会議にな



っています。今回この時期まで開けなかったのはウェブ会議をやる環境にないのか、それともただコロナの状況がある程度見届けなければいけなかったせいでもここまで遅くなったのかそれが聞きたいです。

<事務局・企画経営課長>

○各フロアに1台ずつ情報システム部門より貸し出し用の端末を貸与し、必要なところで使いまわすことを始めた状況。全くやっていないわけではないが、始まったばかり。やっている部分もあり、企画部でも始めています。

<事務局・行革担当主幹>

○こういった会議室の環境が整っていないのが大きいと思います。

<事務局・企画経営課長>

○可搬式のパソコンとカメラ、Wi-Fiのセットが各フロアに1台ずつある状況。

<委員>

○市民、外部の人間に貸し出しはしていませんか。

<事務局・企画経営課長>

○そういうものではありません。

<委員>

○まず、テレワークについては、首長も含めて、市民の感覚から言って、職員がこんなに少なくても役所は回っていくという範疇でとらえられていて、定数を削減しろ、と首長からトップダウンできている市が結構あります。財政課の方がいらっしゃいますが、職員の人件費というのは支出の最大の要因ですから、そこは真剣にお考えになられた方がいいと思います。

○それからウェブ会議は、今聞いている限りではIT戦略がまるでブアなんですね。至急、IT戦略の再構築を目指すべきですね。今、国がデジタル庁を作ってデジタル化をさらに推進していくという状況の中で、市町村も民間に遅まきながらもIT化を単なる目的にしないで手段の一因としてデジタルトランスフォーメーションの時代に完全に移行して、そういう検討に本腰を入れていかないと明らかに立ち遅れてしまいます。都市間競争を日野市は考えているのかどうか分かりませんが、よその市に完全に負けてしまいますよ。大至急IT戦略の見直しを早急にやっていただきたい。そういうことから組織のアップデートを図っていかれるわけですから。5次の実施計画の中でRPAの検討がお題目には入っていますが、何の検討をされているのか分からない。仏作って魂入れずみたいな仕事のやり方はよろしくないから、やはりきちっとIT戦略を見直してください。

○それでは本題の方にいきます。市税収入が、令和3年度が17億落ちなのですが、これの具体的な根拠はどこにあるのですか。

<事務局・財政課長>

○私共が参考にしているのはリーマンショックの時にどうであったかというのを参考にさせていただきつつ、また、4月から6月のGDPが3割近く落ち込んでいるということも踏まえながらリーマンショックと同程度の減少は避けられないだろうというところで、主にリーマンショックの時の動きを大きく参考にさせていただきながら推計したところです。

<委員>

○ここに書いてある市長通達のリーマンショックを超えるというのは市長自らおっしゃっているのですよね？ リーマンショックの時の推計を参考にしても全く意味がないと私は思っています。これから先、まだ9月の段階で、10・11月で企業倒産や、倒産に伴う失業、企業の経営悪化によるリストラ、冬の賞与、その他主な給与が下がる場合があると思います。非常に足元が不確定な状況で全く見えない中、この億単位の数字を出してきたのが私は非常に不思議な感じがします。

○後ほどスケジュールの事も申し上げますが、ほとんどこれ以外に市税って市民税と固定資産税と軽自動車税等を言っているのですか？ そのほかに普通の交付金や、消費が落ち込むから地方消費税交付金や、自動車が全く売れていないため自動車関連税制に伴う交付金など、全体が落ちているから下手すると交付税そのものに影響が十二分にあるかもしれません。市税だけの落ち込みの問題ではなくて、歳入全体がもっと落ち込む可能性が想定される中で、昔から財政マンの心得で、“入るを量りて出づるを為す”という中国の礼記に書いてある有名な言葉があるのですが、ようするに入り量が量れない状況の中で何をやっても無駄とは申し上げませんが、非常に、基礎の固まっていない不確定な状況の中で、事業を進めていくのは、もし予想が狂ったときに、手戻りがあまりにも大きいというのが私の感覚なので、計画そのものはバーターといったら失礼ですが予算の中でできる範囲のなかで組んでいって、方針については可能な限り先送りをすべきだと思っています。

○このスケジュールについては、私は個人的には反対ですが、市長が記者会見で5月と言ったらそれに従わなければならないのは気持ちとしては分かりますが。足元、先行きがあまりに不透明な状況で先ほどの財政課長さんの、コロナに影響されず、あるべき財政の方向とかそういうものを目指すといっても入りも固まらないうちに日野市の目指す財政の方向とは何か？と問われると思うのですが、本当に答えられるのでしょうか。

○私は非常に疑問で、スケジュールのことを申し上げますと、私は個人的には3月までに策定をするのは基本的に反対です。というのは、財政の方針というのをどの程度のボリュームで、どの程度の書き込みをするかイメージが全くつかめないのが一番大きい要因なのですが、こんなにパブコメをたてるほどのものなのか、当たり前のことを書いていくんじゃないのかと個人的には思います。

○私は、財政再建計画というものを策定するときに章立てで十分なのかなと思います。例えば一章は経過とか経緯を書いておくでしょう。宣言したところコロナがあったとかで。第二章に方針を書いて、三章以下に目指されている計画を書くべき、そのくらいの内容でよろしいのかなと私個人は思っております。足元が固まってなく先行きがあまりに不透明だから少なくとも一冬はコロナの状況を見据えるべきだというのが私の考え方です。だから、こんな言い方をしたら失礼ですが、市長も運の悪い時に非常事態宣言を出されてしまった

と思いますね。

○どこの市もコロナのせいで緊急事態なわけで、殊更、運営方針等を定めるような段階ではないと私は思っていて、歳入に見合った予算を当面組んでいって、もちろんコロナ優先で、ある程度先行きの見通しがついた段階できちっと腰を据えて、方針や計画をしっかりとしたものを作るべきだというのが私の考えです。

<事務局・企画部長>

○市長が発言したからどうしてもという事ではなくて、ある程度貯金を切り崩していたり、借金に頼った行政運営をしてきていたというところで、それを何年後くらいにどれくらいまでの水準にもっていきましょう、くらいのところは年度中に出したいなといったレベル感は持っています。

<委員>

○初めての委員で全く何をどうしていいのか分からないといったところでしたが、委員の質問を聞いていて、良い質問をされているなと思いました。今言うのが良いかわかりませんが、3年計画がまずありましたよね。日野市の財政収支見通しということで見させていただきました。冒頭に100億の話がでましたが、100億というと私にとってはとても大きく見えるのですが、3年間で収支が100億円の赤字になりますよと言われて、それが当たり前なのか、それとも市債でも出せば何とかなるのか、基金を取り崩せば何とかなるのか、その限度が私には分からないんですね。何百億、例えば200億のマイナスだったら、これはまずいというのか、100億が限度で、もうどうしようもありませんよというのか、そこが全く見えません。市債というのは誰が引き受けているのか分からないのですが、どのくらいのマイナスでも貸してあげるよと言われるのか。そういったところの大きなところが見えてこない、個別の行革、今までずっとやってこられて立派な事をやってきたなと思っていますが、かなり小さな数字もあるし、この3年のところで、毎年トータルすると100億になる、その中で普通建設事業費というのがありますね。ここに数字が書いてあって、それは2つ新しく造ると書いてありますよね。その資金がそれだけだということですよ。ここに書かれているのは、具体的に言うと、体育館（南平）など、そういうものを組入れているということですよ。

<事務局・財政課長>

○代表的なものとして入れています。

<委員>

○代表的というのは、代表的だけどこれだけで済むものなのですか。

<事務局・財政課長>

○普通建設事業費というのは、例えばこちらに記載してある南平体育館の建て替えというものも、建設工事に該当しますし、例えば老朽化した施設の大規模改修といったものはすべて普通建設事業費ということになります。このため、今は豊田小学校の増改築工事を今年か

ら始めておりますが、そういったものもこの普通建設事業費に該当してきます。

- 財政としては、そういったものが短期的に盛り上がらないようにできるだけ一定の金額で推移するようにコントロールしたいというのが財政サイドの思いではあります。それが急に重なったりすると、短期的に支出が多くなって、その分借金を多く借りたりとか貯金を多く取り崩さなければならぬという事態が発生して、それがもとで財政収支のバランスが崩れたりするということがございます。
- 前後してしまい恐縮ですが、3年間で100億円の財源が不足するというのは、この推計には一定の条件があり、まずは基金の残高を一定程度キープするという前提でこの収支を組み立てています。3年間で100億円不足する金額をその下に、財政調整基金、特定目的基金という表があって、その残高の合計というのがあるのですが、そこをご覧いただくと、令和4年度末の時点での基金の推計が96億円になっています。3年間の合計が100億円不足するので、令和4年度までの100億円で、基金を全て食いつぶすというような推計になっています。なので、このままの状態で行くと、令和4年度末で基金が枯渇しますよというメッセージを込めている推計になっております。
- 市の借金である市債というのは、銀行に頼めばすぐ貸してもらえるとというのではなく、地方財政法をはじめとした法律の縛りがあり、基本的に都の認可がなければ借金はできない仕組みになっています。自由裁量で借金ができないわけではないということで、主に借りられるのは、先ほどご指摘いただいた普通建設事業のように後々資産として残るもので、建設公債というもので借金をすることが認められているケースがあります。
- あとは例外的に、臨時財政対策債という地方の財源不足を補填するような意味合いのものを赤字公債と言ったりするのですが、特例的に借りられるようなものもございます。あとは市税の減収等があった時に減収補填債というものを借りられるケースがございます。そういったものは基本的に赤字公債ですので、将来的に資産が残らないような状況の中で、将来世代に負担を先送りするという性格を持つものなので、極力そういった赤字公債は抑制したいというのは財政のスタンスになります。

#### <委員>

- 要は100億円のマイナスがこのままで進むと100億円のマイナスになる。これからコロナで相当のお金がかかる、そうすると100億円が200億円のマイナスになる。そういう場合にどうなるのかという事なのですが、限りなく借りられるものではない、資産があったら借りられる、資産があっても借りられないこともあるでしょう。そういう大きなところが見えないのかなと思っています。
- それと、この会議があるので4年前の議事録を見ました。一番自分で気になっていたことがあって、これからの建て替えをやっていくのに1500億かかると書いてありました。おそらく皆さんは1500億を65年で割って、20億や25億という数字を出したのだらうと思いますが、こういう数字というのは今の建設事業費の中に入っているとは思えません。入れなくて本当にいいのか、それが入ってしまったら100億が170億とかになってしまったら全く予算が成り立たないのではと思ったのです。これが間違っているのだったら、違う見方をしなければいけないので、間違っていたなら良いのですが。

<事務局・財政課長>

○普通建設事業費に関しては、4年前の1500億割る65年という数字は採用していませんが、計画的に施設の建て替えや老朽化対策が必要だというのは加味をした状態で算出しているのです。要素は一定程度入っているとご理解いただきたいと思います。

<委員>

○この数字が50億とか70億とかが、含まれているということですね。

<事務局・企画部長>

○はい。借金できるだけ借金して、何年後に貯金が底をついてしまっているのかとか、どのくらいのレベルにもっていったらいいのかを財政再建方針の中で市民に示すことで、委員が言うように、歳入がしっかり見込めない中で言えるのかということもご意見としてわかることです。何年後にこれだけ貯金貯めますというのが今の段階で言えるのかということだと思いますが、それも確かだと思います。

<委員長>

○委員いかがでしょうか。

<委員>

○行財政改革推進委員会は行革大綱のPDCAをまわすためのチェック機関であるにもかかわらず、2019年度の実施状況というのはいつ示されるのですか。それと2020年度の実施計画をお作りになられないのか、それと、このスケジュールは財政再建方針のことは書かれていますけど、肝心な行革大綱については何にも触れていないのですが、要するに今年度は何もしないという理解でよろしいですか。

<事務局・行革担当主幹>

○まず一点目の令和元年度の第5次行革の進捗と令和2年度の実施計画についてですが、令和元年度進捗については11月の行財政改革推進委員会でお示しさせていただこうかと考えております。今元年度の各課の個票の確認作業をしているところです。

○もう一点の行革大綱等についての記載がない事についてですが、申し訳ございません。説明が不足しておりました。行革と財政再建については、セットで考えております。考え方としては、財政再建方針を今年度中に策定する計画ですが、そこに付随して大綱も合わせて作りたと思っています。財政再建計画の方と行革という実施計画、個票の部分を一緒に作るスケジュールで考えています。一つの冊子になるようなイメージで考えております。

<委員>

○説明は分かりましたが、まず、要するに財政再建方針と行革大綱は一緒に作る、これが前提ですね。

<事務局・行革担当主幹>

○はい。

<委員>

○ただ実施計画は財政再建計画と一緒に、となると令和3年から7年度までコロナウイルスが収まらなければ作らないというわけですよ。3年以降の策定作業の延伸と書いてありますよね。市長の定例記者会見通りにやるつもりがあるかどうか。

○3年度以降に財政再建計画の策定に入ると行財政改革の実施計画も、コロナ次第で先送りするというお考えですか。

<事務局・行革担当主幹>

○基本的には個票については第5次行革を引き継ぐように考えております。令和3年度以降に財政再建計画と合わせて、第6次行革の個票を、第5次を引き継いだ形と、新たな要素と削るものを作っていくのですが、例えば財政再建期間がずれた場合、今第5次行革が令和2年度までとなっているところ、コロナの状況を見ながら引き継いで進行管理という意味からも実施していかなければならないと考えております。

<委員>

○現実的に令和3年度の個別的な目標だとかそういうのを掲げないで令和2年度の施策事業を引っ張るとするのは、目標が何もなくて、どの程度達成すればいいのかの数的な指標の目標値がない中ダラダラと仕事するのは決して好ましい姿じゃないですよ。

<事務局・行革担当主幹>

○はい。今おっしゃられた部分で言えば、令和2年度までですがそこでまだ達成されていないものが多分出てくると思うので、そういったものを引き続きやっていくということしかできないかと考えております。

<事務局・企画部長>

○他の行政計画も1年目標期間を延ばすようここで改訂というものも多いのですが、基本構想、基本計画においても2020年までが期限だったのを、今の目標を1年延伸することになりました。

<委員>

○大綱とか方針というのは行政施策上のその後まで引き継ぐバイブルになるわけですよ。やはり先ほどから散々言っているように、先行きが不透明で見えない状況の中でそういった後に修正がなかなかききにくい大綱とか方針などを先に作るのは、私はまずいと思いますね。もう少し状況を見て、夏までに作るといったものを半年ずらしているわけですから、あと半年は最低ずらしても。市長の仰っていることとは反してしましますが、そこは議会にもしっかりと説明をすればよろしいのかなと。もう少し足元固めた方がよろしいのかなと私は思います。

<事務局・企画部長>

○他の方の意見も聞きながら参考にさせていただきます。ありがとうございます。

<委員>

○資料にあるように、当然ですが令和3年もコロナウイルス対策を継続するというので、今年度日野市が実施した具体例もいくつか出ています。当然他の自治体もコロナウイルス対策をとっていますが、見ていると大抵のところは似たような施策で、かつ、ここにきて手詰まり感のようなものを感じられるなと傍から見ていて感じます。実際今の時点で、来年度のコロナウイルスの状況は、まだ誰も予想もつかないでしょうけども継続は絶対に避けられない中で、日野市が、特に歳入がより厳しい来年度の中で、どのくらい予算をとれるかもあるかもしれませんが、対策に対する考え方や、こういうところに重点を置くなど、そういったお考えは何かありますでしょうか。

<事務局・財政課長>

○おっしゃるように、コロナウイルスはマスメディアで色々な報道がなされたり、どういう対策が必要だとかこうあるべきだといった議論がある一方で、実際限りある財源をどういった方面に投資すれば一番対策として有効なのかといったはっきりとしたことがよく分からないままコロナウイルス対策をして現在に至っているようなところが実情としてあるのかなと思っています。

○今後重要視しなければならないと思っているのが、例えば生活保護の申請件数や、生活保護に至らないまでも、至るかもしれない生活支援の相談や、あるいはひとり親の方に手当を出している中、現況届にどういった内容が書かれているかといった、行政が日頃から活動している中で、どういう数字、状況に変化が表れているかをある程度定量的に把握することがかなり重要になってくるのではないかと考えています。

○国の施策、特別定額給付金をはじめとした金銭的なカンフル剤のようなものは今年度の前半、かなり撃たれていますが、そういったものは効果が持続しないと思っているので、それが切れてきたときに、今度はどういった施策が必要になってくるかを見極めるために、情報を集めて分析して対処していくというような考え方が必要になってくると考えております。

○委員がおっしゃるような手詰まり感というのも理解するところではありますが、だからと言ってコロナウイルスは終わりではなく、今後継続的に未曾有の規模で落ち込んでいる、これからも落ち込む市民生活を支援していくための施策が必要になってくると思われるし、そういったことを行政として求められていると思っています。

<委員>

○事業者に対してはどうですか？事業者もここにきてかなり疲弊している感がありますので、来年大丈夫だろうかという声は実際ありますが。

<事務局・財政課長>

○おっしゃるとおりだと思います。事業者が倒れると雇用が失われて、個人の生活が苦しく

なるという関連性があると思っていますので、緊急融資といった施策を市でも行っていますが、そういったところからの情報も的確にキャッチして、次にどういったことが求められているのか考えていかなければならないと思っています。

#### <事務局・企画経営課長>

- 私は、経済がこれだけ止まったというのはリーマンショックの時よりも大きいというのはやはり感覚的にあって、これから雇用に影響してきます。日本全体の経済を回すということとは基礎自治体では到底できません。
- 基礎自治体として何をすべきなのか、何を優先してやるべきなのかというと、やはりセーフティの部分を守らなければなりません。一番弱いところに影響がいていて、生活保護や、その一段階前の段階のセーフティの網を用意するなど、そういうことに注力せざるを得ないと思っています。
- 市内の中小の事業者や店舗等も何とかしていきたいということで事業転換とささやかな事はやっていますが、そもそもお店にお客さんが来られないようなこの状況下では、当然限界があって、それは基礎自治体だけではどうしてもできず、国や東京都と一緒に経済を良くするという事はやっていかなければなりません。
- 基礎自治体として目の前の補償というのは何としても守っていかなければならず、市としてどこにお金をかけていくのかは皆さん、市民の方ともどれが優先なのか考え直さなければなりません。コロナが始まる前から経常収支比率 100%という構造的な問題があることについては、これを機会に見直していかないと、今までも行革をやってきたがそれが不十分だったのか、何なのか精査する必要がありますが、やはり体質を変えていくことは続けなければなりません。

#### <委員>

- 予算は、今年度がスタートして、既に半年が経過した状況ですが、この間というのはコロナが起きてきた時に、今後の予算をどのようにしていくのかといった疑問や、予算は既に一度決定しているのだから、そのまま執行していくという方法をとるのか、それとも一日でも早く何とかしなければということで、予算をその都度、事務局サイドでカットしていくことが可能なものなのか、分かりませんが、一般企業であったら、ちょっとでも業績が悪くなったら、その時点から予算削減に動き出しますよね。役所がどういう執行の仕方をするか分からないので、単純な質問をしているのですが、一般市民としてはそういう目で見ていますよ。
- 市民の目で役所を見た時に予算で決まったのだからだと、何号線を休止したから、だからその分のお金を使いますよと見えてしまっています。そうではないですよと言われるのなら、そう言っていたら良いのですが。

#### <事務局・財政課長>

- 確かに民間とスピード感を比べると劣ってしまうのかなという事は否めませんが、かといって当初予算で決められたものを粛々と執行するという事ではありません。
- まず年度頭に、既にコロナウイルスの感染が拡大しておりましたので、役所の予算を執行



する手続きの中に、支出負担行為という手続きがあるのですが、もともと4月1日からの執行で準備していたもの以外で、執行するものは暫時止めるようにというような通知を全庁的に出させていただきました。

○そのうえで、令和2年度の市政運営方針を定め、コロナウイルスに対し最大限注力するので、令和2年度の当初予算で計上したものであっても、例えばお祭り等、感染が拡大した影響でもう実質できなくなっている事業や、これを今すぐやらなくても、市民の生命や財産に直接影響しないものについては一旦止めましょうということで、市長名で方針を出させていただきました。

○当初予算で計画していますので、それを止めることでの一定の影響というのはやはりあるわけですが、担当課とよく調整して一定の事業については止めさせていただいて、コロナウイルスのための財源確保をさせていただいているところです。

<委員>

○それでは、イベントを中止したらコストを抑えられるということですか。そういう考え方なのでしょうか。要するに、イベントに予算1000万かかりますと決めますよね、イベントがコロナウイルスで中止になりました。そうしたらその1000万はすぐに浮くことになるのですか。

<事務局・企画部長>

○すぐにではないですが、ものによっては議会の手続きを受けて組み替えたりしなければなりません。

<委員>

○1000万予算を組みましたというと、それをやることには見返りがあっての予算ではないかと思います。見返りというのは、イベントでお祭りをやりました、日野にお客さんが沢山来ました、いろんな人が飲み食いしたり、おみやげ物を買ったり色々なことをします、そういう見返りがあって、イベントをやっているのではないかと思っているのですが、そういう事ではないのでしょうか。

<事務局・企画部長>

○基本的に市はイベントにかける予算は、イベントがなくなれば、中止前に準備等で少し使っている分を除けば浮く、という考えで、それ以外のイベントをやる事による経済的な効果がなくなってしまうことは確かですが、それは予算とは関係ありません。

<委員長>

○他に質問等ありましたらお願いいたします。

<委員>

○不勉強で申し訳ないのですが、資料1のグラフの見方が分からないことが1点と、あと残り2点あるのですが、一番上が予算額で、その下が市税収入、その差額が真ん中に書いて

あります。その下の棒グラフ、単位は億円ですよね。それと折れ線が、左側の数値で、棒グラフが右側の数値だと思いますが、財源不足額が棒グラフの値なんですか。

<事務局・財政課長>

○そうです。

<委員>

○これで言いたいことというのは、まだ予算と市税収入、例えば令和2年ですと378億円の差額がオーバーしているという認識で、地方債と基金の取り崩しを76億円までできますよということですよ。

<事務局・財政課長>

○ここで言いたいのは、下の方の折れ線グラフが市税収入で、ほぼ横ばいで直線に近い形で推移しています。上の方の折れ線グラフは、予算額総額となっておりますので、それが平成11年から平成21年の間にはちょっと上っているかという感じなのですが、平成21年から令和2年にかけて、かなり急激に上がっていますよね。市税収入は変わっていないのに、トータルの予算規模が上がっているということなのです。

○財政サイドからすると身の丈を超えているのではないかと捉えています。その身の丈を超えている分を、同じように棒グラフの特に平成21年から令和2年にかけてかなり金額が増えていると思うのですが、基金の取り崩しや市債の発行に依存しているということをお見せしたいためのグラフになっております。これだけ崩せる、これだけ借りられるという事を決してお示ししたいわけではなく、これだけ崩してしまっている、これだけ借りてしまっている状態、それに依存してしまっている状態だということをお示ししたいということです。

<委員>

○378億円のうち76億円は基金や市債で補填をしているということですね。

<事務局・財政課長>

○そうですね。残りについては、例えば、社会保障はすごく伸びています。生活保護という社会保障制度がありますが、これの市の負担は4分の1です。4分の3は国や都が持ってくれています。要は生活保護費そのものが伸びても、制度上国や都の持ち分も伸びてくるという関係性が社会保障を中心にありますので、378マイナス76は何で穴埋めされているのかということになると思うのですが、そういったものが穴埋めをしております。

<委員>

○簡単に資料を読ませていただいたのですが、例えば都市計画道路3・4・24号線の主要工事の休止で先ほどのご説明では30億円のコスト削減ができるとのことですが、このところにもできれば数値が載っているといいのではと思いました。

○スケジュールのところもございましたし、私もこれには本当に正解はないと思うのですが、

やはり先送りにして止血できないのは厳しいと思う一方で、このコロナの状態ですぐ決めてしまうというのも、本当にそれでいいのかとも思いますが、やはり何かしら仮置きでもいいので、出していただけた方がいいかなと私は思います。もしそれがコロナの影響だったりまたその後にくる経済の状況を見た上での方向転換をしていくというやり方をしてもいいのではと思いました。

- 最後に、テレワークの状況ですけれども、やはりこれは企業によって違うなど。私は前職は電機メーカーで働いていましたが、ほぼ週5でテレワークをしていました。もともとパソコンも一人一台配布され、VPN等で家でもセキュリティが担保できることが前提だったのですが、4月に転職した会社は、デスクトップしかなくて、家で仕事ができないという環境で、やはりこれも先行投資ができていないかできていないかで、コロナが起きてからそういうお金をつけるのは中々難しいなとすごく感じているところです。
- 基本的にはサービス業なので、やはりサービス、お客様を優先してしまうということが、いわゆる会社員・職員というところも確かにあるのですが、できれば職員の皆様の働き方改革といいますか、他の市よりは残業の時間が多いような印象を受けましたので、是非IT化の方でそういった負担を軽減していただければなと感じました。

<委員長>

- 議事1につきましては、次の議題2とも本質的に重なる部分が多いですので、ここで議事1は終わりとしまして、次の議事2に進めさせていただきます。

## 議事(2)

<委員長>

- 議事2の財政再建方針及び第6次日野市行財政改革大綱のイメージについて事務局より説明願います。

<事務局・財政課長>

- 資料2の説明をさせていただきます。
- 今ご議論いただいている部分になりますが、財政再建方針と第6次日野市行財政改革大綱の連携ということで、今年度中に事務局としては策定していきたいと考えています。
- 厳しいご指摘をいただいてもかもしれませんが、今年度前半のコロナ対応等もありまして、もう少し内部でも検討し、より内容のあるものをこの場に用意できれば良かったのですが、現在はたたき台ということで、いわゆる財政再建方針の目次となるようなイメージのものでして、資料を作成している状況になっています。
- 財政再建方針の柱建てとして7つ、考えております。一つ目が「日野市を取り巻く状況」、日野市の財政状況、具体的な数値をベースとした財政状況と、財政非常事態宣言の経過などを冒頭に述べます。
- その次に「財政運営のあるべき姿と目標」ということで、目標とする財政運営の姿として、財政調整基金に頼らないですとか、プライマリーバランスを黒字化するなどが挙げられます。また、目標とする財政指標は基金残高や、市債の償還残高、経常収支比率などを財政指標の目標として考えております。

- その次、「財政状況の現状と課題」ということで、財政非常事態宣言に至った財政上の課題、先ほどより基金や借金に依存した財政運営が今問題であると申し上げていますが、一方で課題の分析がまだまだ不十分かと思っています。先ほど委員から人件費というお話がありました。人件費に限らず、市の財源支出の状況や、あるいは歳入も含めた中でどういったことが課題として解決すべきことであるのかという事を書いていきたいと思っています。
- その上で、「財政再建に向けた方向性」と、「方向性を踏まえた取組にあたり」、コロナの関係を加味した状態で書いていきます。先ほど委員よりご指摘いただきましたが、コロナの関係で先行き不透明ということもありますので、そういった状況を加減の要素として考えていくというのも一つのやり方としてあるのかなと思います。
- 「財政再建に向けたチェック機能」として、財政再建方針を設定し、財政再建計画を進めていく上で、どういったチェック体制で進行管理していくのかという事を書いて、最後に「第6次行財政改革大綱の方向性」ということで考えております。

#### <事務局・行革担当主幹>

- 第6次行財政改革大綱の方向性ということです。
- 先ほど少しふれましたが、第6次行財政改革大綱は第5次行財政改革大綱の基本的な考え方を継承させていただきたいと考えております。ただ、新型コロナウイルス感染症により、先の見通せない状況等もございます。十分なセーフティネットの強化等、市民生活を支えていくという課題もある、そういう中でこれからの「ウイズコロナ」「アフターコロナ」時代に対応した行革という部分まで、具体的なイメージを内部でもこれから検討していくところですが、そういった大綱にしていかなければならないと思っています。
- 財政再建方針の方向性などの考え方を6次行革大綱にも取り入れるというよりは、セットということで、先ほど財政課長から説明のあった目標や課題、方向性については、第5次行革でのビジョンや進捗状況や基本方針と対になっているのかを確認し、連携していきたいと思っています。
- 「経常経費見直しのための調査」についてです。今年の2月に開催した行財政改革推進本部会議において、財政危機を克服するためにあらゆる事業を見直すことが承認され、これを受けて、財政非常事態克服に早期着手する目的で、今年の2月に一般会計・特別会計全ての経費を対象に経費見直しのための調査をさせていただきました。
- 調査票につきましては、A3の資料3-1になります。こちらの調査票で調査をかけまして、集計結果から見えてきたことを少しこの場でご紹介させていただきたいと思います。
- 資料3-2を使ってご説明いたします。資料3-3は集計結果を表にまとめたものでございます。資料3-2の1の「一般財源比率が100%の経費」、これは国や都の補助金がなく、市単独の事業ということで、全715経費中426経費ございまして、全経費に対する比率は56.9%、調査時点の令和2年度予算見込み額が約100億円という状況です。
- 2の「多摩26市間の比較と日野市の評価」というところです。評価につきましては、主管課での自己評価ということになりますけれども、当市のみ実施している経費が75経費ございました。比率は10.5%で約5億円となります。
- 3「民間代替性」につきましては、「民間サービスはない、又はほぼないため代替できない」

経費が、506 経費あり、比率は 70.8%で、約 412 億円でした。

○4「令和 3 年度方針」についてです。「休止・廃止」経費が、23 経費あり、比率は 3.2%で、約 2 億 2 千万円ということでした。

○5「その他」についてですが、こちらは職員の意識の部分もございます。実施方法の改善という設問がある中、「まったく思い浮かばない」「課題認識はない」「わからない。考えたこともない」と回答している状況が一定程度ございました。こちらについては各課の仕事をみつめなおして考えていくように令和 3 年度予算編成の際に各課に伝えています。こちらの調査で見えてきた課題等についても、第 6 次行革大綱の考え方のところに反映できればと考えております。

<委員長>

○ありがとうございます。ただいま資料 2 を基に財政再建方針及び第 6 次行財政改革大綱、資料 3 を基に、今年度全庁を対象に実施した経営状況、経常経費調べの集計結果に関して報告がありました。特に最後の「令和 3 年度予算編成に向けた経常経費見直しのための調査」では、予算削減の具体的な改善案が「まったく思い浮かばない」とした回答が 21.5%もありました。また、経費の課題について「課題認識はない」が 17.3%となっています。さらに、事務事業の将来展望・見直しについては、「わからない。考えたこともない」という回答が 14%となっています。これらの点につきまして、皆さんの忌憚のないご意見を願います。

<委員>

○これは各事業別というか、市役所、病院、警察等様々な課題がありますよね。そういういったものを含めての全回答なのでしょうか。

<事務局・行革担当主幹>

○日野市の中での、例えば福祉部門、市民部門ですとか市立病院や高齢福祉など、全部門です。

<委員>

○一般、特別会計と全体的にやっている中で、周りの小さいところで落ちこぼれしていたりすることは企業でもあるのですが、役所も同じではないかと思えます。これだけお金のない時にこっちで一生懸命やっても、一方で、じゃぶじゃぶ支出しているということが、あり得ないことではないと思えますので、その辺りのチェック体制はどのようになっているのか。

○ついでに言うと、前回の会議でも議論があったようなのですが、副市長の二重報酬受取り問題などがあると、市民は非常に厳しい目で見ていると思えます。ましてや緊急事態宣言を出したとなると、どのようなチェック機能になっているのかとと思っている市民は多いと思えます。その辺は厳しい対応をして頂くよう、是非お願いしたいと思えます。

<委員長>

○今のご指摘につきまして、事務局から何かありますでしょうか。

<事務局・企画部長>

○世間を騒がせて様々なご批判をいただいている、財政非常宣言を出している、一方で無駄遣いをして新聞にも書かれているというところです。そこは市の内部のチェック機能というところがきちんと機能していなかったというのがあり、いろんなやり方、外部の人にチェックしてもらう等もありますが、まず中のコンプライアンスの部分がきちんとできていなかったもので、そこは今回の件を受けて、行革に繋がる場所もあるのですが、内部統制のシステムを強化するように、企画だけでなく総務等も一緒になって、今検討しているところです。

<委員>

○どちらかというと、役所の内部の中だけでやるというのは非常に難しいと思います。同じ釜の飯を食っている中で、やはり外部の専門家にも加わってやっていかないと駄目なのではないかと思います。私もそういった仕事をやったことがあるのですが、なおさらそういう目で見えてしまうというところがあるので、日野市民としては期待しているところではないかなと思います。

<事務局・企画部長>

○外部の監査等も取り入れていきたいなというようには考えております。

<委員>

○内部の者だけだとどうしても、今まではどうだったかな、また同じで、といったように悪しき前例と総理大臣はおっしゃっていましたが、そういう事というのは結構残っていると思いますね。そういう部分を改革していかないと市民が期待する役所ではなくなってしまうと思います。

<事務局・企画部長>

○本当に、全職員で信頼回復に向けていかなければならないと考えております。

<委員>

○経常経費の調査の締め切りはいつにしていたのですか。

<事務局・行革担当主幹>

○令和2年2月に実施しまして、3月下旬の締め切りでした。ただ、コロナの影響で、最終的な回収は6月中旬となりました。

<委員>

○この結果を市長はご覧になっていますか。

<事務局・行革担当主幹>

○この資料は前回の本部会議でお見せし、ご説明しました。

<委員>

○このほとんど危機意識が感じられないような回答で、9月の市長通達に繋がっているということでもよろしいでしょうか。

<事務局・行革担当主幹>

○9月の市長通達には直接は繋がっておりません。

<委員>

○もう1点お聞きしたいのが、この調査票の中で一番面白いのが12番の仮定質問なのですが、お示しできるような面白い回答はありませんか。ほとんど回答はなかったのですか。

<事務局・行革担当主幹>

○一例として、補助金の場合、補助金が出せなくなり、これが人件費見合いだった場合は実質解雇になってしまう、といった回答があったと記憶しております。

<委員>

○先ほど企画経営課長がおっしゃったように、あるべき目標というのは、ほとんどこれまでの行革大綱に書いてある普通の書き写しだけで、今更パブコメまで上げる方針の中身でいいのかなと。ボリュームも含めた全体のイメージが分からないので先ほどの質問をしましたが、この程度なら行革大綱で十分かなと個人的には思います。

○経常収支比率の100%超えをずいぶんと財政課長は気にされていますが、そんなことだったら従来からの行革に掲げているように、歳入が減れば歳出を減らすしかないですから、市単独経費でやっている事業を減らすしか、方法がないのではないですか。今までの行革大綱の実施計画なんかも企画経営課がほとんど進捗していないのが現状じゃないですか。やらないと多分予算が組めない、そこまで追い込まれている中なので、そこをしっかりとっていただきたいと思います。

<事務局・企画部長>

○委員が以前からおっしゃるように市単独財源でやっている事業をやめるというのが中々できてこれませんでした。調査結果を見て思った以上に多いという印象です。

<委員>

○経常収支比率100%以下にしていくというならば、その辺りも手を付けないと、あとは人件費に手を付けて、人を減らしていくという話なのですが、なかなか厳しいと思うので、やはり最初にやる見直しはそういうところじゃないですかね。

<事務局・企画部長>

○会計年度任用職員という、要は臨時職員等の見直しというのは必要かと思います。同一労働同一賃金で、人数は変わってないのですが、かかっている賃金が7億円くらい増えてしまいました。

<事務局・企画経営課長>

○職員の人件費も見直さなくてはいけないという認識はありますが、ただ、普通の企業もそうだと思いますが、昨日の今日で解雇といった乱暴な話はできません。

<委員>

○7億円アップしたと、今回の計画だと、7億円増えたから非常事態宣言ということになったと思いますが、上場企業だと、人件費を減らすというのは当たり前になっている訳ですよ。そうしないと、会社の利益が減少してしまうことになります。そうすると株主からのクレームがあったりと、色々な問題が生じてくることになるので、どうしても当初計画利益を確保することになります。

<委員>

○調査票を拝見させていただいたのですが、初めてこういったことをされたのか、参考までにそれはコンサルが入っているのか、それとも職員がやっているのかお聞きしたい。

<事務局・行革担当主幹>

○職員です。

<委員>

○改善していくにはマンパワーが必要かなと思うのと、職員を減らすという話があったのですが、もう限界にきているのではないかと私は思っています、こういった人切りをすると、前職でもそうだったのですが、職員のモチベーションが非常に下がるのと、一人に負担がかかってしまって、こういったことを改善しようとなっても、リソースがなくなってしまうのではないかと気になっているところです。

○なので、今回調べられて、ここからどれが本質的な課題かというのを評価されて、それに手を打っていかうとなると思うのですが、はたしてそこに割ける人員がいらっしゃるのかなと気になりました。肌感覚で構わないのですが、余力としてどれくらいあるのかなと。通常のルーティンワークで1日が終わってしまうような形だと、こういった改善がなかなか進まないのでは、絵に描いた餅になってしまうのではないかとというのがとても心配です。

<事務局・行革担当主幹>

○セクションによっても異なってくるとは思いますが、今も、令和3年度の予算編成の中で、こういった調査を参考に、業務全般を見直してくださいという話をして、各担当課でも、忙しい中でもやってもらっているところもあります。また、担当課だけでは厳しいところがあると思うので、そういうところは企画部も入ってやっていかうかなと思っています。○余力がどれだけあるかという中々具体的に申し上げられないですが、業務が減っている



ことはないと思います。その分会計年度任用職員や臨時職員が増えていると思います。ただその上でもしかしたら無駄があるかもしれないので、こういった調査を参考に見直していかないと、委員がおっしゃった一般財源の部分もそうですし、そういうのをやっていかないといけないと考えております。

#### <事務局・財政課長>

- 内部的に調整している話ではなく、個人的な意見ですが、委員がおっしゃられたように、事業をやめていかないと、人がそれに紐付いているので、事業とセットで人のことを考えていかないといけないと思います。
- ただ現時点でやめるということに対する現行の人員でモチベーションが、例えば、やめれば人事評価的に高くなって、給料に反映されるとか、そういったやめることに対して意欲が湧くような仕掛けも場合によっては必要なのかもしれないと感じるところもあります。またはやめるためのタスクフォースのようなチームを作って、どこに所属するわけではなく、辞めたい事業がある場合にはその人達が短期的にやって、事業をやめるようなことも考えてもいいのかなと。現在実現可能性があるわけではないのですが。

#### <委員>

- 業務改善する人を割り当てて派遣するといったイメージですかね。それはいいと思います。
- あと、資料 3-3 で、お金の割合と書いていただければというのと、できればグラフか何かにしていただければありがたいかなと。現在の職場でもそうなのですが、グラフを使わなくて、分かりづらいなというのがありますので。できればグラフを使っていただければと思います。

#### <委員>

- 単純な発想ですが、アンケート結果も 715 経費あって、削れるものもあれば絶対に削れないものも当然あると思います。そういう中で、最後の 5 番のその他のところで、その感想というところで、全く思い浮かばないとか課題意識がないとかのそういう回答があったということだと思うのですが、逆を返せば 5 番のその他のところの、この経費については、ある意味それぞれ部署が違う中でやっている事業だと思いますが、あまり問題意識や課題意識がない、ないと言ったら語弊があるかもしれませんが、あまり振り返らないで、継続してただやっている業務も多々あるのではないですかね。
- そう考えると、この 5 番の中の経費、項目でいくつになるかわからないですが、真っ先にこの項目を、グレーの部分の見直しにまず手をつけられるのではないかと客観的に見て思ったというのが感想です。

#### <委員>

- どんな企業に属していても、入った企業が当たり前だと思ってしまうところがあると思うので、課題認識がないというのが当たり前かなと思うのですが、例えば別の中途の方に来ていただいて見ていただくとか、お金がかかかりますがコンサルという手もあるのではないかなと思いました。

<委員>

○今コンサルの話が出たのですが、この会議が始まる4年前ですか、議事録を見させていただいたら、コンサルが入っていたようですが、どういったことをお願いしたということなのでしょう。

<事務局・行革担当主幹>

○第5次行革大綱を策定するのにコンサルが入っていました。

<事務局・企画部長>

○例えば病院経営などに特化してコンサルを入れて評価してもらったりとか過去にはやったことがありますし、行革に関しても内部でどういった調査したらいいかといった、表みたいなのを提案したり、行革だけでなく働き方改革についてもコンサルを入れていたりしています。今回はコンサルを入れていません。

<事務局・行革担当主幹>

○市役所には色々な計画がありますが、その殆どにコンサルが入っていることもあって、しかし議会から、何でも委託しないで、自前で作れるものもあるのではないかと指摘もあったということで、精査をしている部分があります。今回の行革については、委託しないでということです。

<副委員長>

○皆さんが仰っている5番を見ると、回答にとてもびっくりして、「まったく思い浮かばない」とか「課題認識はない」とか。ただA3の表を見ると、色々と、改善案が考えられるとか、課題への認識とか、見直そうと思っているという方も割合いらっしゃいますよね。  
○ない部分は考えて改善案を出していただいて、先ほどのIT戦略の話も含めてやっていけば、もしかしたらもう少し効率的になって、そういう意味でももう少しスリム化していけたら理想的かと思います。

<委員長>

○本日、大変貴重な意見が沢山出ましたので、その点も踏まえまして、事務局で再度ご検討をお願いいたします。

**議事(3)**

<委員長>

○続きまして、議事3その他にうつります。事務局からご説明をお願いいたします。

<事務局・行革担当主幹>

○事務連絡でございます。次回の予定ですけれども、11月19日(木)、本日より18時30分から、5階503会議室で開催いたします。事務局からは以上です。

<委員長>

○何か日程などについてご意見ありますでしょうか。

<委員>

○あの、今回、今日に決まるのにやり繰りして、いろんな日程の予定を書いたのですが、現役の方もおられるし、大体夜になってしまうのかなと思います。この会は大分遅れてきているのですが、終わりまでに何回あるというのは大体もうわかっているのですか。

<事務局・企画経営課経営係長>

○4回で予定しております。

<委員>

○その4回は、この時点でいついつと決めてしまって、不参加の人が多いかだったら見直すという方が面倒くさくないのではないですか。いちいち今回はどうだ、とこれだけの人数をぴたっと合わせるのは大変だと思うので提案です。

<事務局・企画部長>

○会場の予定が立っていないので、まだ決められていないところがあります。

<事務局・行革担当主幹>

○次回11月19日ですが、その次は2月の中旬位で予定しております。また委員の皆様にもメールで日程調整させていただければと思います。

<事務局・行革担当主幹>

○場所の調整だけです。この会が終わりましたら、早めに皆様に打診をさせていただければと思います。

<委員>

○今回色々な立派な資料を作られていますが、ここにはない資料で過去に出ているのかどうか分からないのですが、財務諸表について市はどうしているのかと思って調べてみたら、作っているじゃないかと。それを活かされているのか、要するに今までの行革の中で、財務諸表のように作るのがとても大変なものを作ったら終わりではもったいないなと思います。

○役所の財務諸表は違うなど、ちょっと見にくいなと認識しているのですが、先程の発言した委員が表の中で質問されていたような、収入が増えた中味が、実際は貯金の取り崩しを収入に入れたからだったと言うことがあります。そうだと、実態が見えなくなるので補足できるのが財務諸表だと思います。収支の単純なプラスマイナスだけでは問題だということが発端で、ここまでくるのに時間が掛かってかかってきたのだと思います。他の市をも見ましたが、やっぱり似たようなのを作成していますね。今までの行革の中で活かされて

いるのか、活かされていないのか、これから活かされるように考えているのか、考えていないのか。考えていないようなら、考えなければいけないのではと言うのが私の意見です。

○役所の財務諸表は違うなど、ちょっと見にくいなと認識しているのですが、先ほどの委員が表の中で質問されていたような、えらく収入が増えたというのは、実際は貯金の取り崩しだったということがあります。そうすると、実態が見えないという事をやっぱり表しているのが財務諸表だと思います。収支の単純な料金収支だけでは問題だということからできて、ものすごく年数がここまでするのにかかってきて、やっとできて、他の市を見ましたがやっぱり似たようなのを作っていますね。それが今までの行革の中で活かされているか、活かされていないのか、これから活かされるよう考えているのか、考えていないのか。考えていないなら、考えなければいけないというのが私の意見です。

#### <事務局・財政課長>

○委員がおっしゃっているのは公会計の手法に基づく財務諸表のことかと思えます。

○公会計の現在に至る変遷というのがあります。平成 27 年に総務省が統一基準というのを作りまして、そこから全国の各自治体が統一的な基準で財務諸表を作るようになりました。

○私どもも平成 28 年度から、その形式に従って財務諸表を作るようになりました。おっしゃるとおり、官庁公式の単式簿記だけでは見えず、資産の動きや老朽化の度合いなど、そういったものが公会計の様式だと見えてくるということがあるのですが、一方で役所の性質上どうしてもバランスシートや資産の状況では圧倒的に固定資産が多くなってしまいます。要は全体だけ見てもどこが問題なのか見え辛いというのが一方で出てきてしまうので、それだけだと行革には使いづらいというところが最近になって見えてきていると思っています。

○総務省でも、先進的に活用されている自治体の研究会が設置されていて、そちらの動向の注視はしているのですが、今注目しているのがセグメント分析という手法で、全体ではなくて、例えば保育園であれば保育園事業で公会計の手法で評価するとどうなるのかという、例えば民間保育園と公立保育園だとどういった違いが出てくるのかといったコスト比較をやっていくと、かなり行革にも資するものになってくるのではないのかなと思います。

○そういった取組自体は、今の統一基準ができる前から、事業別コスト計算書というものを平成 11 年位から、最初は自主的なワーキンググループで作りました。それがいかに統一的な見方で、統一的なやり方をしさえすれば、他市の同様の事例とも比較できるといったこともありますので、そういった方向性での研究をやっていく必要があると思っております。

#### <委員>

○確かに日野市のバランスシートを見ましたが、自己資本比率が約 86%あり、とんでもない高い数字なっていると。一般的には、銀行だと 10%以内ですし、一般企業でも 30%とか 40%程度だと思うのですが、それが収支ギリギリだという財政状況の中で、バランスシ-

ト上では自己資本比率が安全中の安全として数値が出てきてしまうと。正直、矛盾する面があるなどは思っていました。

<事務局・財政課長>

○固定資産を多く抱えています、それを売却できるわけではありません。

<事務局・企画経営課長>

○道路も公園も下水道も全て自前のものですから、それを売るということはできないですね。

<委員>

○今までも作られてきたし、最初の発想があるわけだから、何かうまく発展的に利用していけば良いなと思っています。

<委員長>

○全ての議事が終わりましたので、令和2年度第1回日野市行財政改革推進委員会を終了させていただきます。本日も長時間にわたりまして、本質的で有意義な議論を有難うございました。

—終了—