

令和4年度第1回 日野市行財政改革推進委員会 議事要点録

1 概要

日 時	令和4年5月20日(金曜) 18時30分～20時30分
場 所	日野市役所本庁舎1階 101会議室
出席委員	岡本ふみ委員、金子憲委員、小林眞志委員、佐藤悠生委員、篠正治委員、渡邊智宏委員
事務局	(企画部)高橋部長、(財政課)宮本課長、土屋主査、枝久保主任、(企画経営課)中村課長、松井主幹、永尾
傍聴者	なし 委員長及び職務代理の選出
議 事	日野市における財政再建・行財政改革について 第5次行財政改革大綱実施計画実績報告(案)について 財政再建計画・第6次行財政改革大綱実施計画の策定に向けたスケジュールについて
記録作成	(企画経営課)永尾

2 議事録

- (1) 開会
事務局より開会の挨拶をした。
- (2) 企画部長挨拶
高橋部長より挨拶をした。
- (3) 委員紹介
各委員より自己紹介を行った。
- (4) 事務局構成員紹介
事務局より自己紹介を行った。
- (5) 委員長及び副委員長の選出

○ 事務局

要綱第5条の規定により、互選となっております。委員の皆様の中でご推薦等ございましたらお願いいたします。

■ 委員

前回に引き続き、金子委員にお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

■ 各委員

よろしく申し上げます。

■ 金子委員

お引き受けさせていただきます。

○ 事務局

ありがとうございます。よろしくお願ひいたします。

続きまして、副委員長の選出でございます。副委員長は、委員のうちから委員長が指名することとされております。金子委員長より指名をお願いいたします。

■ 委員長

前回同様、副委員長として岡本委員にお願いしたいと思います。

■ 各委員

よろしく申し上げます。

■ 岡本委員

務めさせていただきます。

○ 事務局

ありがとうございます。

では、これより議事の進行は要綱第6条第2項により、議長となる委員長をお願いいたします。

(6) 日野市における財政再建・行財政改革について

■ 委員長

議事に入る前に、傍聴希望者の有無について事務局よりご報告をお願いいたします。

○ 事務局

現在の時点で、いらっしゃいません。

■ 委員長

傍聴人なしということで、このまま進めさせていただきます。

議事の 1 に入ります。日野市における財政再建・行財政改革について、事務局からご説明をお願いいたします。

○ 事務局

事務局からご説明させていただきます。資料 4「日野市における財政再建・行財政改革」をご覧ください。新たに委員になられた方もいらっしゃるので、基礎的なことからご説明させていただきます。財政非常事態宣言発出の経過でございます。3 スライドめをご覧ください。財政再建・行財政改革の全体像をつかんでいただきたいと思います。日野市では、第 5 次行財政改革大綱・実施計画を平成 29 年度から令和 2 年度まで 4 年度間進めてまいりました。ところが、かなり財政逼迫が進んできて、令和 2 年 2 月に財政非常事態宣言を発出しております。その後、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言が発出されたため、コロナのために財政出動が必要となるなど、財政再建の取組をしづらな状況になってしまいました。とはいえ、財政再建は待たないということで、令和 3 年 3 月に財政再建方針・第 6 次行財政改革大綱を策定したところでございます。ただこれはあくまで方針でございますので、実際の取組内容については、これから皆様にご検討いただく、財政再建計画・第 6 次行財政改革実施計画を策定していく予定でございます。これは令和 5 年度から令和 9 年度までの 5 年度間の計画期間となる予定でございます。

4 スライドめになります。財政非常事態宣言がなぜ発出されたのか、というところですが、令和 2 年度予算に 76 億円の財源不足が発生したことが景気でございます。将来にわたり、持続可能な財政運営を続けることを目的に、発出したものでございます。

次の 5 スライドめでございます。財源不足の要因は、まず歳入について税制改正による法人市民税の税率が引き下げられ、広く各地方自治体に対して分配していく財源とされたことから、日野市にとっては減収となりました。歳出については、高齢化の進行に伴う社会保障関連経費が増加、保育施設の定員各十、老朽化した公共施設の改修、会計年度任用職員制度への対応などで歳出が増加しております。会計年度任用職員とは、臨時職員さんが、会計年度任用職員という呼び名に改まったものでございまして、これにより一時金、ボーナスや退職手当が会計年度任用職員に支払われるようになりました。これによって歳出の増につながった、というものでございます。

次の 6 スライドめでございます。財源確保に向けた対策として 2 点の実施がございまして、1 点目は、令和 2 年度の歳出抑制です。この中で 4 点上がっておりますが、①市長、副市長、教育長の報酬減額、②都市計画道路 3・4・24 号線道路整備事業を一部休止している、③働き方改革による時間外手当の削減、④市負担が大きい事業を中心とした見直し・削減を実施しました。2 点目は、財政再建への取組でございます。財政再建期間を 5 年間設定し、第 6 次行財政改革と連携して財政再建計画の策定・推進を行っていくため取組を始めたところでございます。

こうして財政再建方針・第 6 次行財政改革大綱が策定されましたが、その概要について、8 スライド

めでございます。策定の背景について、2点あげております。社会的背景と、日野市における政策運営上の特徴に起因する理由でございます。社会的背景は少子高齢化の進行、公共施設の老朽化でございます。日野市の政策運営上の特徴でございますが、これには3点ございます。人件費が他市と比較して多いということ、そして投資的経費が多い、繰出金が多い、という特徴がございます。

少子高齢化の背景でございます。日野市の年齢3区分別人口の推移がグラフで示されておりますが、2015年から2045年の30年間で、大きく変わってきてまいります。構成比からすると、2人で1人の高齢者・年少者を支えていたものが、1人の高齢者・年少者を、1人の生産年齢人口で支えなければならない、負担が大きくなっていくことが想定されております。そのため今は貴重な準備期間として位置付けております。

次のスライド、公共施設の老朽化についてでございます。こちらのグラフは各公共施設がどのくらい老朽化しているかが分かるものでございます。学校教育施設から社会教育施設まで赤枠で囲っておりますが、6割以上が減価償却しているというところでございます。こちらを更新していかななくてはいけないという中で、財政負担が増えてまいります。

次のスライド、日野市の主な特徴の一つで、人件費が多い、というところでございます。26市で比較したところ、日野市は26市で2番目に人件費の比率が高い、ということが分かっております。なぜ人件費が多いのか、次の12スライド目ですが、正規職員について、平均年齢が高い、ということでございます。グラフのとおり、50台を中心とした職員のボリュームが非常に高くなっております。なお、左下の表で、日野市と26市の平均の給与について、国と比較して、国を100としたときの日野市の給与水準は98.5と国を下回っております。一方で、26市平均では100.3と100を上回っております。これによると、日野市の人件費は通常であれば少なくなるはずですが、平均年齢が26市を上回っており、結果として平均給与は他市と比べて多い、ということになっております。

次に13スライド目ですが、人件費が多い理由2点めとして、直営施設が多い、ということでございます。民間が運営していれば人件費は下がってまいります。ところが、他市と比べてそうした施設が多いことが人件費が多い理由のひとつでございます。

次に投資的経費が多い、という点でございます。14スライド目にあるように、日野市の投資的経費は大きく増えております。なお、投資的経費とは、公共施設の建設工事や民間保育所に対する建設費補助金などであり、いわゆるハコモノを多く作ろうとすると投資的経費が増えてまいります。これが26市より多い理由ですが、近年の傾向として、本庁舎の老朽化対応により免震改修工事やプラスチック類資源化施設の建設工事など、大型の工事が続いている現状がございます。今後に向けては、施設を建設するにあたって、各年度集中しないように平準化を図っていくことが必要になってまいります。

次のスライド、繰出金が多いということでございます。これも26市平均を日野市は上回っております。通常、一般会計という財布の中で事業を組み立てますが、特別会計という、例えば国民健康保険制度で徴収した保険税、保険料などの財源はあくまで医療保険のために使うように、頂いた財源の目的を明確化するために作られる財布がございます。そうした目的別の会計がそれぞれありますが、そこに通常の特に使用目的が制限されていない一般会計から繰出しをしております。この繰出しが多い理由ですが、他市ではあまり見られない土地区画整理事業を実施していることが要因と考えております。

16 スライドめ、財政運営のあるべき姿ということで、6 次行革大綱では 4 点を挙げております。1 点目としましては、「財政調整基金の残高を約 35.7 億円確保する」ということでございます。財政調整基金とは、貯金のようなものですが、これが一定程度無いと、災害、感染症などの予期せぬ事態に対応できなくなってしまいます。あるべき姿②として、「経常収支比率が 95%以下」をでございます。経常収支比率とは、決まった税等の収入と必ず支出しなければいけない支出のバランスでございます。分母を決まった財源、分子を決まった支出としたときに、100%となってしまうと、余裕がない、ということになります。5%程度は余裕を維持していきたい、という目標でございます。あるべき姿③でございます。この目標は、公債費負担比率が 8%台、かつプライマリーバランスが黒字である、ということでございます。公債費負担比率というものでございますが、公債費は何かというと、借金を日野市でするものです。それが全体の収入の 8%台に収まるように、かつプライマリーバランスを均衡させる、ということで策定しております。次にあるべき姿④でございます。歳出総額に占める人件費構成比率が 13.9%、という目標でございます。

次に、17 スライド目でございます。行財政改革の実施状況でございます。令和 3 年度、令和 4 年度の主なものでございます。八ヶ岳高原大成荘、というものを日野市で持っておりましたが、令和 4 年度末をもって運営廃止をしております。次に学校プールの共同利用及び民間プールの利用ということで、プールの維持管理経費の削減を図っております。3 点目として、立川市、三鷹市と共同で住民情報システムを共有していくかたちで 1 年当たり約 9,000 万円の削減効果を産んでおります。

18 スライド目です。今後の方向性でございます。あるべき姿の達成に向け、政策面の構造を抜本的に見直す、ということで、五つの方向性を出しております。歳入基盤の充実、これは使用料等の基準を見直そうというものです。人件費の適正化、先ほど人件費が高いという話がありましたが、これを民間活力を導入して引き下げていこうというものです。3 点目、大型の投資的経費の平準化、4 点目特別会計の繰出金について見直しをしていくもの、それから補助金等の適正化をしていこうということでございます。今後、方向性が大綱の中で策定しましたので、具体的にどうしていくか、というところが今年度の実施計画により定めていくということになります。

19 スライド目、推進体制でございます。こういった組織になっているか、というところでございます。図の下部、行財政改革推進委員会が今こちらに開催されている組織でございます。こちらに、我々事務局でご意見をいただきます。それをもとに、市長直轄の行財政改革推進本部会議でまた議論して、計画を策定していくことになります。案を作成しましたら、パブリックコメントという、市民の方にまだ完成前の案を公表し、それにご意見をいただいてさらに修正していく、という作業を想定しております。

次のスライド以降は、過去にさかのぼって行財政改革ではどのようなことをやってきたのか、ということが記載してございます。時間の都合もございまして、ご説明は割愛させていただきます。以上でございます。

■ 委員長

ご説明ありがとうございます。

日野市における財政再建・行財政改革につきましてご説明がありました。このことにつきまして、ご質問ご意見等ございましたら、お願いいたします。

■ 委員

その前にちょっと雑談になりますが、今まで見た人が事務局に一人もいなくて、4月に全員担当が異動されたということで驚きました。継続性の意味からもう1人か2人残っているのかと思って、気軽に挨拶しようと思ったら一人もいなくてちょっと驚きました。

質問なのですが、非常事態宣言の発出の経過で、令和2年に発出していますが、これはずっと今も続いているのでしょうか。例えば、市長副市長、教育長の報酬の減額などの歳出抑制が諸々書いてありますが、その年度で終わっているわけじゃなくて、今もずっとこれらの項目は続いているのでしょうか。

あと、6ページの、例えば令和2年度の歳出抑制の都市計画道路3・4・24号線道路整備事業の一部休止とか、こういうのは待たなしで、継続して早く完成させた方が、地価が上がったり、都市基盤整備の充実に大いに貢献するんじゃないかと思うんですけども、詳しいことはともかく、一部休止の理由はなんでかなという疑問があります。

○ 事務局

まず一点目、財政非常事態宣言がずっと継続しているか、でございます。この宣言を発出して以降、その宣言を下ろす、ということをしておりません。この非常事態宣言は続いているという現状でございます。

歳出抑制でございます。この都市計画道路3・4・24号線については休止をしておりますけれども、実施をした方が逆に地域振興につながって、税収が伸びるのではないかと、というご意見もあると思っておりますが、現状のところは、目の前の財政支出を抑えなくてはいけないということで、今のところは休止をしている、というところでございます。

■ 委員

では、10年も20年もずっと休止ってわけではなく、また本部会議などで見直す中で決定するのでしょうか。

○ 事務局

本部会議というかたちになるのか、他のところもございますので、いずれにしても考慮したうえで決定してまいります。

■ 委員

都市計画区域内で、この区域は直営の区画整理ではなかったように思いますが。

○ 事務局

3・4・24号線に関しては、市施行の西平山土地区画整理事業区域に一部かかっている道路になります。

今回休止しているのは、JR の線路を越えてかかる架橋工事が、費用負担が大きいため一部休止とさせていただきます。今回、皆さまに参与していただく財政再建計画の実施計画などで、投資的経費の平準化なども、考え方について整理をさせていただいて、そこで財政再建期間終了後に再開するようなことを念頭において、今後取り組みたいと考えております。

■ 委員

最近目覚ましく土地開発、都市基盤整備の充実化が図られていて、こういうものは早く完成させて、日野バイパスなどのインフラを充実させた方がいいんじゃないかと思って質問させていただきました。ありがとうございました。

■ 委員長

その他いかがでしょうか。

■ 委員

同じようなことなんですけど、この 1 年の間にこんなにもメンバーが変わられて。大事な会議だと思んですけど、役所も異動がありますからわかってらっしゃると思うんですけど、やはり継続したものってというのは大事だと思うので、こんなに極端に変わっちゃうものかな、と思いました。前の委員会で、何と比較をするのか、というところで、全体の 26 市をまとめたものと比較することは本当にいいのかなと思っています。26 市の中にも大きなところ、小さなところがあるので、例えば上位 5 市とかの市と比較などすると、より現実的なものが出てくるんじゃないか、と思います。そういう比較はされたんでしょうか。

○ 事務局

委員に置かれましては、財政再建方針の策定の際にもご関与頂きました。今回のスライドには入れておりませんが、財政再建方針の策定の際には、26 市だけではなく、類似団体の平均との比較ということをさせていただきまして、特に投資的経費の部分に関しては類似団体、多摩地域や近隣県なども含めて比較し、そういったところからも当市の投資的経費はちょっと規模が大きい、ということが分かりました。そういった情報は財政再建方針の中にも盛り込ませていただいております。

例えば、日野市の傾向として、先ほども申し上げました人件費に関しては多摩地域の類似団体と比べても、やはり高めにあります。ただ、近隣県を含めると、県レベルだとちょっとコストが高いところがあるようでして、日野市は多摩地域と比べると高いんですが、近隣県と比べるとそれほど高くはない、というところが見て取れます。

■ 委員

勝手な想像ですが、人件費が高い件については、市としての歴史が他の市よりあるからかな、と考えております。古い市だと当然給料自体が上がってしまうんじゃないかな、と。職員がどんどん高齢に

なっていったら、その人の分の人件費が高くなるからそういう現象が起こるんじゃないかと思っておりますが、そうでもないのでしょうか。

○ 事務局

市の歴史的な背景でいえば、福祉施設に力を入れて運営してきた、というところは関係するかもしれませんが。ただ古いから職員の年齢層が高くなる、ということではないと思います。先ほどのご説明の中で 50 代の職員が多い、というご紹介をさせていただきましたが、近隣市ではそういうばらつきがでないように平均的に採用している市もございます。市制の古さはあまり関係ないかと思えます。

○ 事務局

基本的に、公務員の給料が国の人勤や都の人勤に沿う、という給与体系になりますので、市制が古いから給与がどんどん高くなる、というものではございません。必ず毎年、国の指摘、基準に従った水準を採用しております。

■ 委員

ちょっと意図とは違いました。日野市はここからスタートしているとして、他の市は後からスタートしているっていうと、年数が経ったときに、その給料の高いところの人数が多くなって、その比重を占めてきているんじゃないか、という意味で言ったんですけど。

○ 事務局

当てはまるかわかりませんが、保育園や幼稚園などの施設があります。幼稚園は、今 26 市では直営で持っている自治体はあまりありません。日野市も少し前までは 7 くらいありましたが、今は 3 つ程度まで減らしておりますが、減らしても職員をクビにするわけにはいきません。採用はしないでしょうけども、その職員は年々歳をとって行くので、先ほど申し上げた 50 代が多くなってくるとか、保育園もやはり民営化を進めておりますが、やはり職員はどんどん年齢が上がっていきます。図書館も市内に複数館ある中で、立川市さんや八王子市産など指定管理で民営委託にしている部分がありますが、日野市の場合は昔からの図書館ですので、司書さんがプロパーとしておりまして、同様の構成になっていきます。

先ほどの 50 代が多いということは、あと 10 年経てば、再任用再雇用というものになったとしても正規職員ではなくなるので、人件費は落ちていくのかなというようには思いますが、そういう意味での歴史的な経緯の中で、人件費が高いということはあるのかなという気がします。

■ 委員

これは、いわゆる給料が高い、ということではなくて、その 50 代の平均給料の高い人が大勢いるから歳出が多い、結果構成比率として人件費が高い、ということですね。

○ 事務局

はい、私たち一人ひとりが他市より多くの給料をいただいている、ということではございません。

■ 委員

他市と比べて、団塊の世代のコブの移りが、他市はある程度掃けてきれいになっているかもしれないけど、日野市はまだ残っている、っていうことですね。

○ 事務局

そうですね。

■ 委員

そういう意味合いで申し上げました。

○ 事務局

10年経って、同じ人を採用したとしても、給料は3分の1とか、任用付きとか、当然同じ給料ではなくなります。

■ 委員

民間では50歳程度からと早いケースがありますが、役所の場合はどうなんでしょう。

○ 事務局

民間さんの場合、60定年だとしても、役職定年や子会社に出向など、働き方も含めて給与体系が変わってくることもあると思います。市役所の場合はそうした制度体系に今現在はなっておらず、定年する60歳がピークになっているという給与体系です。

■ 委員

定年は65歳にこれからなりますよね。それに向けて今は段階的に定年年齢が上がっている状況だと思っています。そうすると、今の前提は狂いますよね。

○ 事務局

ただやっぱり、60歳定年の者が61、62になっても給料は上がっていくわけではなくて、60がピークなのは変わらない、ということになります。

■ 委員

役職定年制とか、部長だったのが平になったり嘱託になったり、という体系があると思います。

■ 委員

わかりやすい資料をありがとうございます。今お話があったとおり、人件費の話になっておりますが、時間軸で見たときに、50代の方のピークが過ぎた後、どれくらい財政的に余裕が出てくるのでしょうか。

また、事業ごとの重みづけについてです。この事業がこれくらい重たくて、ということが時間軸で見られれば、全部削減しなくても残しておける、とか、これはこの時期にやった方がいい、ということが見えるヒントになるのでは、と思いました。パターンABCなどの3つくらいで、優先順位の高いものは実施した場合の5年10年の時間軸で見た場合と、とにかく削減した場合でどう変わるか、ざっくりでいいのであったりすると、市民に説明するときも、痛みを伴ったとしても、これくらい我慢すれば何とか成り立つんだ、というところが見せられるといいと思います。

人件費も民間の早期退職とかはあまり行政ではやれないと思うんですが、そうすると、職員は能力を高めていくということが大事で、この間どこかの市が民間にインターンシップで言って、DXなどを学んで戻ってくる、といったことがあったそうです。そういったところで職員の価値を高めていくということもあるのかなと思いました。

■ 委員

私は民間で、50代で役職定年があります。60まではちょっと下がった金額で、60からまた別会社へ出向して契約、ということもあります。我々の会社でも、40後半、55くらいまではたくさんいます。ただ人件費だけを捉えても、モチベーションの問題もありますので、ここだけに焦点を当てるといってもなんですが、例えば、13ページの人件費が多い理由に市立病院さんなどを抱えられているということがありますが、これを民間に移行すると、効果は数字的にあるものなののでしょうか。

○ 事務局

単に人件費だけにフォーカスすれば人件費を切ります、という話になりますが、一方で委託化すれば委託の費用がプラスされる関係になります。ただ、直営の施設を民間委託すると、その分人的リソースを違うところに投入できる、というメリットも考えられます。あとは直営がなくなれば労務管理のコストもなくなってきます。そういった観点で、総合的にコストだけでは測れない部分もあります。そういったところも含めて考えたうえで、基本的には委託化、民間でできる分野については委託していく、という方向性はベースとして持っているべきなのかなと思っております。

■ 委員

日野市では、人は足りているんですか、足りていないのでしょうか。

○ 事務局

市内に足りてるかどうかと問えば、みんな、足りてません、と言うと思います。ただ、他市と比較して足りているかどうか、というのが難しいところです。例えば立川市さんは隣にあり、人口規模も似ています。ただ、立川市産は直営で病院を持っていませんので、単純に18万人規模の自治体で比較して多い少ない、という議論が難しいです。ただ、そういった観点も必要ですので、今後調査をしようとしているところです。

■ 委員

人件費が多い、というのは仕事量も多いんでしょうか。

■ 委員

例えば、区画整理の予算はどんどん減らしていますよね。そうすると、こちらの職員さんも減っているのでしょうか、減らないのでしょうか。仕事量が3分の1に減っちゃっているのに、職員さんが同じ数だということであると、変になります。コロナ対応で忙しい、ということになると職員はそっちへ流れていくのでしょうか。それともそういうことは一切しませんよ、ということなんですか。

あと別の話なんですけど、財源確保に向けた対策の一番目に、市長さん副市長さんの給料減額が書いてあります。私個人的には、市長さんや副市長さんの給料を下げてもらわなくていいと思っているので、表は普通は歳出削減金額の大きさから、上から順に書くものだと思います。民間だと大体そうです。ただ、市長副市長の給料を削減した金額なんかたかが知れていますよね。前から思っていたのですが、どうでしょうか。

○ 事務局

まず、予算の増減に伴って人員配置を考えているかですが、そういった予算と連動した人員配置は現状行っておりません。区画整理が例示として出されていましたが、例えば市施行の区画整理は事業費の執行をすべて区画整理課の直営の職員でやっているのではなく、都市づくり公社というところに委託をして実施しています。予算が減ることによって、事業の進捗自体が減になることはありますが、全てのやるべきことがその予算減をしてなくなるか、というとそうでもありません。地権者さんとの折衝などもありますので、区画整理に関しては、予算事業規模が減ったからその分人がこれだけ減らせます、というところには至っていない、というところだと思います。

また先ほどの市長副市長の報酬の減額が先頭にくるのはおかしい、というところは、そういったご意見は当然あると思っております。お見せの仕方として、姿勢をみせている、というところでございます。

■ 委員

一般の市民向けには、そういった書き方になるのかなというようには思いますが、普通は金額の削減というのは、大きい順に並べていくのが一般的だと思うんです。役所ではそういう考え方ではなくて、1本目にするという考え方はちょっと違うんじゃないかなって思うように思います。

○ 事務局

補足させていただくと、区画整理事業は事業費ベースで70億とかそれ以上で、一般会計からの繰出しベースだと10億円です。その7、80億の事業費がかりに20億減ったとして。

20年くらい前、区画整理課の職員はもっと多かったです。その時代に比べると、確かに何地区も市施行区画整理を抱えていた時代よりは減っています。ですが、やはりミニマムのところで、3地区でも必要な仕事、2地区でも同じことが必要だったりしますので、最低の人員数というのはどうしても仕事が残ってしまうということがあります。今の人員的には、そうしたミニマムの状態にあり、現状の人員で余剰がある、ということはないのでは、と感覚的ですが思います。

■ 委員

今区画整理事業の話をしておりますので、今5事業中で、4つが市施行で、1つが川辺堀之内の組合施行と思います。それで繰出金が多いっていうのは、言葉は悪いですが区画整理をやりすぎている、というのが一般的に言えると思います。26市では終わっているところも多いし、日野市では50、60年前から始まっているにもかかわらず、いまだに続いている、というのは不思議です。ここに繰出金や保留地を処分してツープイになるという事業計画だと思いますが、そういった事業計画を見直して繰出金をもう少し少なくしてもいいのかなと思います。10億円を10年で1億円ずつ払うとか、繰出金の法律上の規制はないとおもうので、保留地をもう少し高く売るなどして、なるべく繰出金を出さないような法則ももっと積極的に考えてもいいのではないかと、思いました。

先ほどもあったように、10億行革で減りました、と言った方が分かりやすく、大々的な改革をして、或いは中止しちゃうとかの転換もしないと、財政非常事態宣言が出してからだいぶ経ちますがきりがない。繰出金も最初に5億円減らす、などの目標を決めてしまう、という議論もありでは、と思いました。

○ 事務局

この語の計画策定を検討する際に、そういった点も反映して考えていきたいと思います。ありがとうございます。

■ 委員

今の話に関連して、区画整理は40年50年前に決めたものでも、それはそのまま、やらなければいけない、という風に聞きましたがそういうものなののでしょうか。もうやらないならやらない、ということをはっきり明示しないと、該当する市民はいつ来るのかいつ来るのか、と思います。一度40年前50年前に決めたことは、時間はずれても必ずやらなければいけない、ということを知りました。

本当にそうなんですか。

○ **事務局**

私も詳しくないので何とも言えないのですが、実際にそれまで買収にかけたコストなどもあると思います。そういったものを考慮しつつ、中止をした方がいいのかどうか、というところがあります。進めることありきではなくて、時代の変遷、道路用地を元々想定していたものが必要なくなった、という可能性ももちろんあると思いますので、そういったことを考慮して検討していくべき、という点はまさにおっしゃる通りだと思います。

■ **委員**

重要なところだと思います。それによって予算も新たに出てくるかもしれません。

○ **事務局**

ありがとうございます。

■ **委員**

聞いた話では、都市計画決定というのがあり、東京都都市計画審議会や国に諮らなければいけなくて、一度都市計画決定をされてしまうと、それをひっくり返すのは、また都市計画審議会で、やめたいんですけどどうですか、と諮らないとできないんだそうです。だから一般的には駄目ですね。100年経とうと、決定されていると、いつかやるという前提でできているんです。

■ **委員**

でも現実には赤字体制になっていて。

■ **委員**

豊田南は決定されたのが昭和 61 年ですよ。それは進んでいるからいいですが、これから決めるっていうところは、日野市にはないと思いますが、一度都市決定されていると何十年経ってもやるもの、という風に聞きました。

■ **委員長**

議題 1 はここで終了させていただきます。

(7) 第5次行財政改革大綱実施計画実績報告(案)について

■ 委員長

次に、第5次行財政改革大綱実施計画実績報告(案)について、事務局よりご説明をお願いいたします。

○ 事務局

では、第5次日野市行財政改革大綱実施計画実績報告(案)について、ご説明をさせていただきたいと思えます。

資料は一番分厚いものでございます。

こちら令和2年度で終わっているものではありませんが、先ほどにもあります通り、令和3年度委員会開催が無かった関係で、今のお諮りとなってしまったことを最初にお詫び申し上げます。

第5次日野市行財政改革大綱は、持続可能性のある未来というものを目指して作られました。その大綱に基づく実施計画について、この計画期間中どのように執行されてきたのか、ということをご報告する資料となっております。

まず1ページ目をご覧ください。位置づけでございます。こちら日野市行財政改革大綱の、今申し上げた経緯、どのような対応策として今までやってきたのか、ということについて記載されております。

次の2ページ目、進行管理体制ですが、こちらにも先ほどの令和3年度に公表すべきところ、ということが記載されております。そして、この第5次行財政改革大綱の、具体的な目標は何だったのか、というのが2番になります。4つの財政指標を立てて、様々な取組の運用管理をし、これらを達成するよう目指してきた、ということでございます。

3ページ目をご覧ください。経常収支比率、市債等の残高、財政調整基金、人件費構成比率と、先ほど今までの経緯の中でご説明がほとんどありましたので、軽く触れることに留めさせていただきます。目標としては、経常収支比率が91%以下、市債の残高が690億円、財政調整基金が45億円から50億円程度、人件費の構成比率は15%台を目指してきております。

そして取り組んできた結果、どうだったのかというのが4ページ目になります。各年度の推移とともに記載させていただいております。先ほど委員からもご指摘がありました。規模によってこれらを単純比較するのがいいのか、という点については、指標2と3においては市民一人当たり換算として示させていただいているのが一定の参考になろうかと思えます。

まず、経常収支比率ですが、91%以下を目指してきたところ、結局一度も91%以下になることはなく、今年度、令和2年度に至っては100%になってしまっております。日野市の順位も、26市中23位ということで、依然として良くない状況でございます。

指標2、市債等の残高でございます。こちらの690億円以下、という目標は、平成30年度には達成することができております。ただ、達成できてめでたしめでたしか、というと必ずしもそうでもなく、市民一人当たり換算にしますと、相変わらず日野市の順位は26市中21位の水準となっております。

指標3、財政調整基金でございます。こちら45億円から50億円まで貯金をしていくということだ

ったんですけれども、こちらは残念ながら達成ができておりません。現在 36 億円、というかたちになっております。

人件費構成比率、こちらは先ほど会計年度任用職員の件もありますが、15%台以下を目標としては達成をしております。

この具体的な説明が 5 ページ、6 ページでございます。まず、経常収支比率ですが、こちらは財政の硬直化になりますが、入りが減って、出が増えている、というところが大きな要因の一つでございます。新型コロナウイルス感染症の影響というのがこの令和 2 年にちょうど出たあたりかと思えますが、法人税等が減収になっております。個人市民税の方は今のところそれほど影響が出ておりませんが、これから出てくるという予測がございます。

指標 2、市債残高でございます。こちらは病院の会計と下水道会計において特に償還が進みましてので、市債の残高が減って目標を達成したものでございます。先ほど来、出ております区画整理事業もなくなったわけではございません。休止もありますが、今後も続きますので、こちらの市債残高引き続き課題となってまいります。

指標 3、45 億円から 50 億円に貯金をしていくということなんですけれども、こちらにも新型コロナウイルス感染症の影響で、財政出動が大量に必要なようになったというような時代背景もあり、目標が達成できなかった、というところでございます。

指標 4、人件費構成比率です。これは 15%目標のところを 12%で達成をしているんですが、7 ページの上段に記載がある通り、人件費の見直しが適切に進んだか、という実態としては令和 2 年度時点で、前年度比 13.7%、約 10 億円程度人件費そのものが増えております。会計年度任用職員制度というのものも一つの要因ではありますが、順位で言っても下から 2 番目でございます。会計年度任用職員制度は全国で始まった制度ですので、それだけが理由ではない、と思っております。

それぞれの経年比較をグラフにしましたのが次ページ以降でございます。

4 つの財政目標については以上でございますが、具体的に何億円減らせたのか、というのが 8 ページ以降になります。

毎年度一定の削減額というのは出せておりますが、3 つの観点から削減額を合計しますと 37 億円程度、この行財政改革の取組の中で削減が図られた、というものでございます。特に令和 2 年度は 18 億円でございます。具体的な取組成果としては、財政的な効果として、お金をこれだけ減らせたというものが左の列、財政的な観点というよりは行政活動そのもの取組の効果が出たというものが右の列に列挙されているところでございます。

6 次行財政改革に向けて、これからどのように取り組んでいくかというようなことが、11 ページ目標として記載させていただいておりますが、これは具体的に財政再建方針第 6 次行財政改革大綱も定められておりますので、その振り返りとなっております。

12 ページ以降の表は、持続可能性を確保した財政運営の観点から出た効果はどのくらいだったのかというものを列挙しております。令和 2 年度は合計 18 億円の削減ができた、というものでございます。

続きまして 14 ページ以降、財政的な効果でございます。先ほどの表にもありましたが、その主な取組成果ということで、例えばその一つ目、ふるさと納税の推進とございます。どちらかと言えば流出が大きかったというものではあります。洋菓子メーカーさんの返礼品を令和 2 年度に加えて巻き返

した、というかたちになっております。関係人口など、市にどれだけ魅力を感じていただけるか、どうことで、人の流入、商業への影響があるような要素ですので、そうした直接的な財政効果以外の要素で効果があったんじゃないか、ということで列記をさせていただいているものでございます。

19 ページ以降ですが、こちらはそれぞれ個別に取り組んだ項目、119 項目について、それぞれ達成できたのか、できなかったのか、遅れているのか、ということを表したものでございます。遅れている取組については、かなりの割合が新型コロナウイルスの影響によるものでございます。例えば、当課、企画経営課が目標に掲げていた債権管理の事項がありますが、こちらの行財政改革推進委員会が昨年度開かれなかったことと同様、そちらの方にマンパワーを振り向けたという部分がありまして、後ろ倒しをさせていただいたものです。

その割合を具体的に列挙しているのが 26 ページでございます。完了している者が 10%、進捗しているのが 54%、遅れているのが 35%、中止してしまったものが 1 事業で 1%となっております。

29、30 ページ以降はその 119 項目ある個別の事業について、1 事業 1 ページずつ、どのように取組をしてきたか、ということに記載したものになります。こちらは全部ご説明することは出来かねますので、恐れ入りますがお読み取り頂ければと思います。

事務局からのご説明は以上になります。

■ 委員長

ありがとうございます。それでは今のご説明の内容につきまして、ご意見、ご質問等お願いいたします。

■ 委員

12 ページ 6 の特別会計の財政の健全化、後期高齢者医療特別会計の健全化は、これは 10 億浮いた、ということいいんですね。その個票、65 ページを見るとなんで 10 億もいったのかわからなかったんですが、ご説明をいただければ。料率上げたとかですか。

○ 事務局

令和 2 年度に保険料率が改定になっております。

■ 委員

それは市で独自でやったんじゃなくて、広域連合が挙げたから結果的にこれだけ浮いたっていうことですね。

○ 事務局

設定した目標が被保険者 1 人当たりの医療給付額なので、結果には繋がっているというところですね。

■ 委員

市の独自の制度ではなくて、広域連合で料率を上げて、結果として、受診率もあるかもしれないけど、それで10億浮いたということ。

○ **事務局**

おっしゃる通りです。

■ **委員**

わかりました。でかいから、単独でやってこれだけ浮いたんじゃすごいことしたなと思うんですが、結局、こういう風に上げてくれたけど、それは23区26市でもそうですよね。独自のものとしては、これはこれでいいんですが、どうかなっていう。

○ **事務局**

対象者が2万2,3千人いらっしゃる中で、料率変動を掛けるとこのようになったという計算でございます。

■ **委員**

ちょっと敢えて変な質問なんですが、財政的効果が37億6200万で、ずっとやってきて37億円になったわけですが、この資金はどこに現れてきているんでしょうか。借り入れが減ったとか。具体的にこの5年間の37億浮いた金額が、どこの事業に振り分けられたとか。

お金は削減したら増える、浮くわけですよね。その浮いたお金はどこにかかっているか、という質問です。ただ借金が減ったのか、どういうふうに流れたのか、ということをお聞きしたいです。

○ **事務局**

浮いたお金がどこに行ったか、ということですが、それが行財政改革の中では示されていないので、他の新規の事業であったり、あるいはその既存の事業が拡充されたものに、その財源に使われている可能性もあります。あるいはそもそもどこにも属されない、というものもあるかもしれませんし、基金といったこともあるかもしれません。その点はどうしても一般会計ですので、何に使われたか、というのが分からないところ、説明に窮するところです。

■ **委員**

たましんさんこういう資料は作られていて、こういうもので使いましたこういうもので増えました、という表を作っていますよね。それに準じたようなものってというのは、役所としては今のところはないんでしょうか。分析はできませんか。

○ **事務局**

今のところ申し訳ありませんが、どこに充当した、というものはございません。溶け込んでしまっている、という表現になります。

■ 委員

一般的に、37億浮いた、それをどこに使ったのか、というのは疑問に感じる場所。それがここだによって簡単に説明できれば、市民も、それだけ浮かしてくれたのか、ここに使ってくれたのか、ありがたい、と言えるんですが、今の話だとまったくわからないですね。

浮いた、と言うからいけなくて、浮いてなくて、使っていないんですね。使っていない額が37億だった、ということだと思うんです。どこに充当したかは、37億のうち、予算要求で、間に開いたお金の1000万円はこの事業に下さいと言われ、「この中から1000万円そちらの課にあげます」ということならわかりやすいけど、そういうことはないんですもんね。

○ 事務局

そうですね、使わなかったというだけで、全体の中の増減でしか表現できません。

■ 委員

表としてはこれだけ浮かせてということになるけど、内容は予算をつけなかったというか、措置をしなかった結果ですね。

○ 事務局

はい。

■ 委員

37億って言うと多く見えるけど、実は平成29年から合計じゃないですか。毎年18億とか3億なので、37億削減した、というのは説明としてはちょっとまやかしかく見えないでもないです。令和2年は18億円すごいですが、さきほどのように広域連合で料率が上がったってことで、それはそれでいいと思うんですけど、何か市でやって10億浮かせましたではないので、ちょっと独自性がないのかなと思います。単純に37億浮きましたっていうのは、さきほどのように、そんなに浮いたんじゃ老人福祉に10億回しましたっていうのはありがたいっておじいさんおばあさんは喜ぶと思うんですが、そういうことじゃないんですね。

■ 委員

私もちょっと、敢えてということと言ったところはそういうところにあります。なかなか一般の方では理解が難しく、一般市民としたら37億円浮いたじゃない、と。どうしたの、という風になっちゃうので、その説明はそれらしく説明しないとわからないんじゃないかな、と。難しいのはよくわか

るんですが。

■ 委員

だけど、一市民は、今言った 37 億円浮いたけどこういう風に使ったよって言った方がすっきりとわかりやすいのは確かですね。わかりやすい説明をどんどんするという方針だそうなので、こういうところももうちょっとわかりやすいといいんじゃないかと思います。

○ 事務局

ありがとうございます。減らしている一方で経常収支比率はどんどん悪化し、歳出はどんどん増えていって、というところもあって、その矛盾をどう表現するか、というところもあると思いますので、市民の方にわかりやすい表現がとれるよう、努力していきたいと思います。

■ 委員

そういうことがわかると、市民も広報を見てわかったと思ってくれるので、訴え方が違うと思います。さっきも戻りますが、市長の給料を減らしましたって言うても、それが一番に広報に載っているんですが、その度に私はさっき言ったようなことを考えて、順番が違うんじゃないか、とっていましたので。

○ 事務局

一つの背景で物事を考えられる考え方と、責任がだれにあるかを問題視される方、いろいろな観点があると思います。皆さんの観点にできるだけお答えする形での資料作りを進めていきたいと思いません。

■ 委員長

その他いかがでしょうか。

■ 委員

個票の件ですけど、実際にやってみて、どれくらい達成したかというのは割合がありますが、これは努力義務として各部門はやっているのでしょうか。というのは、目標を見てもあんまり金額で入っていることがそんなに多くないという印象です。件数で記載されているものもあって、なぜ金額で入れなかったのかな、という素朴な疑問です。目標を今達成しなくても、問題ない、と言ったら変ですが、あくまでやれる範囲でやりましょう、だったのか、是が非でも目標を達成しなくてはいけないのか、というところはどうだったのでしょうか。

質問の意図としては、これから第 6 次を作っていくときに、実行力を持たせるうえでどういうプロセスで改革をしていくのか、というのを第 5 次同様にやっていくのか、又はトップダウンなどでこ

これは必要だから進める、ということをやっていくのか、ということを知りたいです。

○ **事務局**

ありがとうございます。厳しいご指摘だと思っております。

行革の項目にあげる以上は、やってもやらなくてもいいよという話ではなくて、各課の削減、数値目標に向かって努力をするという前提でございまして、各課色々やったんですが、結果としては達成できなかった、ということでご理解いただきたいと思っております。

この個票の見せ方として、金額で表現した方が分かりやすいんじゃないかというご指摘、ごもっともだと思っております。物によっては金額で表現するのが難しいもの、例えば我々の行政評価システムがございしますが、それについては何件実施してきたか、行政評価の事業としてどれくらい取り組んできたか、といったところで表現させていただいているところがございます。

金額が折り合わない部分が分かりづらい部分でございます。ただ、この行財政改革を行ったときに、金額以外の業務の効率化、と言ったところもございしますので、そこも含めてご理解いただければと思います。

■ **委員**

ちなみに今後の第6次はどういった形で進めていくのでしょうか。こういった5次を踏襲して、という形なんでしょうか。

○ **事務局**

そうですね、まだ白紙ではありますが、これに類する形で進めていく想定しております。

■ **委員**

わかりました。参考までに、5次をやってみて、ここはよかったけど、このやり方はよくなかったな、ということはありませんか。

○ **事務局**

指標を掲げましたが、結果としてそれは達成していなかった、ということがございます。そうすると、目標設定自体がどうだったか、というのはもちろんあります。

それから目標を達成するため、その大きな目的を達成するための手段にブレイクダウンしたときに、その事業がそれに対して適切だったかどうか、と言ったところも考えなくてはいけないと思っておりますが、今後第6次で何をするか、方向性は大綱の方で出ておりますので、それに向けて具体的なところをしっかりと考えていかないといけないと思っております。

■ **委員**

今のお話の中で、各課で目標、今回は実績ということで出ていますが、例えば目標に対しての中間の管理とか、そういったものは財務の方、企画の方のどこの部署が、全部署の進捗状況や、結果が出たものに対しても、駄目だったところ、良かったところなどの指導をしているかたちなんですか。

○ 事務局

進行管理を直接に担うというと、企画経営課の行財政改革担当ということになると思いますが、大きくローリングしていく組織として、先ほど申し上げました行財政改革推進本部会議、というものがあり、その下でやっております。本部会議については、企画経営課というだけじゃなく、全庁的な各部長が連ねている組織でございますし、トップは市長でございますので、作業は当然企画部門がやるのかもしれませんが、そういう全庁的に回していく仕組みがございます。

■ 委員

今市の状況が悪化しているというところですので、その辺のご指摘や指導も当然厳しいのかなというように思います。民間では、年に1回年度はじめに支店長が一人、理事長をはじめとした役員の前で、私たちのお店はこうやります、という場があります。目標をこうやってあげていきます、という。今度は、1カ月ごとにその役員の理事クラスなどが、進捗の状況を確認します。ただ数字がいつている、いつていないからダメということではなく、そういう指導があって、それがずっと続きます。1年たつとまた、理事長の方から厳しい言葉をいただいたり、もっと頑張れよと言われます。厳しいですが、数字のことばかり言われているわけではなくて、言われ方次第で、当然次の年はこうやったら挽回できるよ、と。全体で押し上げる、ということを企業としてやっています。

市役所も職員が数多くいらっしゃり、部署も多いので、きっちり計画を書いている課もあれば温度差もある、という中で、やっぱり統率するところの部署や人がもう少し指導などすると、少しでも改善できるのかな、と思いました。

○ 事務局

ありがとうございます。結果が出た後にどう実効性を持たせていくか、体制作りも大切というお話、おっしゃる通りでございます。ご指摘いただいたように、5次をやったときに、そのチェックが不十分だったのではないかと、というところでございますが、今後第6次を立てたときに、一体どんな形でローリングしていくか、といったところも今後考えていきたいと思っております。

■ 委員

目標が大きくは既に財政再建方針第6次行財政改革大綱の中でもう4つの目標が建てられていて、それをブレイクダウンするかどうかということもありますし、もう一つは、その中でそれをたっせいするためにはどんなところに重点があるか、ということを考えてはいけないと思います。大きな目標はありますが、達成するために何をチェックするか、と言ったところは考えていただいて。

結果としては6次の個票ができるんですね。実績で、だから今度建てるときに金額云々というお

話もあったんですが、金額で出せるものは出して、令和5年は、これは100億円減らします、とか、2億円へらします、とか、目標額が想定できないのかなと思っています。結果として37億円とか、結果は出るんですが、目標としてあげて、結果として例えば学童保育の保険料が上がらなかったでしょうがないと思うんです。地域に説得した、保護者説明会を実施した、議員に説明した、これだけ5億増収のためにこういうことをやったけど、結果としてはこういうことでできなかった、と言ったところも含めて、目標金額を書いて、できなかった場合はこの実績で、こういうことでできなかった、とか書いてもらえるとありがたいな、っていうことと。

そうしないと個票も増えるばかりじゃないですか。200項目だったのが、次は250項目になり、各課で何かやれと言われれば、新しいメニューを考えて、どんどん分厚くなっちゃって、抜けることはなかなかないと思うんですよ。八ヶ岳は売っちゃったので個票から抜けますが、そういうものはそう数多くないと思うので、それを目標を掲げて、理由があればしょうがない、でいいと思うんですよ。都市計画のさっきの話じゃないけど、地元説明したけどそんなことじゃあと3年待ちますよ、とかで理解してもらったっていえば、納得するようなところもあるので、あからさまに変えてもいいのかな、と思います。

○ 事務局

おっしゃる通り、野心的な目標設定だと思っておりますので、ただ単に計画を立てるだけでなく、今後どういうくらいの何年かのスパンかっていうところも検討する必要があると思いますが、どんな形でその財政的な推移を見ていくか、ということ、人口や、収入や、歳出が膨らんでいくか、ということも含めて考えていく必要があると思います。

その中でこの目標を達成するためには、一体この年度でどれくらいの削減が必要なのか、ということも想定できると非常に見やすい、市民もわかりやすい計画になっていくと思います。

このところまで、踏み込めるかどうか、ぜひ検討させていただきたいと思います。

■ 委員

そのくらい踏み込む覚悟がないとなかなかできないと思います。行政評価で、PDCAってあるじゃないですか。それを担当の人はやっているの、それをこの財政改革にも取り入れて、フィードバックさせながら、やっところまでできたとか、もう少し努力してほしいと思います。これだけ多いとヒアリングだけで1年かかっちゃうけど。

■ 委員

今の話にもあるんですが、通常業務をやりながら、改革とか改善業務をやるのは大変だと思います。そういった時間は、職員の方はあるのでしょうか。あとモチベーションと言いますか、改善したいモチベーションはあるのか。能力と言ったら変ですが、実際スキルとして、ある程度無いと推進対策作ってもなかなかうまくいかないのかな、という気がします。そういったときに、どこが一番足りないと思われますか。

○ 事務局

ご心配頂いたように、それだけ余裕があるのか、日野市が不足しているんじゃないかという懸念は持っているところがございますので、そこをどのようにフォローしていくかという話で、長期的な話というと、先ほどもありましたが、本当に人が足りているのか、そういったところをしっかりと踏み込んで、分析してみようといったことを、実は今年度別部署でございますけど、予算立てをして、全国の市町村の調査をして、分析、比較をして考えていこうとしております。そうすれば疲弊している部署に対して人を投入することができる。そうなれば、現場職員がこうした改革についても目を向けることができるようになると思います。ただ、そうはいつでも、現場で頑張るという話ではなくて、その組織全体でどう考えるか、というところが重要だと思っておりますので、きちんと、上から、これをやれ、というような改革の仕方もあると思います。

長期的な話として、人材育成にも目を向けていかなければいけない。ここまでの行財政改革の中で落とし込めるか、ということ、ちょっと難しいものがございますので、私が以前の働き方改革であったり、職員課の人事回りでやっているところが、人材育成基本指針というものを、今後改正するなど、組織全体で取り組んでいくということを考えております。

■ 委員長

他にご意見・ご質問等がないようでしたら、これで議題2を終わります。

(8) 財政再建計画・第6次行財政改革大綱実施計画の策定について

■ 委員長

財政再建計画・第6次行財政改革大綱実施計画の策定について、事務局からご説明をお願いいたします。

○ 事務局

ご説明させていただきます。資料6、ペラ1枚ですが、スケジュール表がございますのでこちらをご覧ください。

今様々いただきましたご意見も踏まえまして、我々事務局の方で、実施計画の案を作っております。6月頃を目途に作っていきたいと考えております。各部署、実施していく部署と庁内調整を取りながら進めていき、7月下旬にまたこちらの委員会に、案としてお示しをさせていただきたいと思っております。

7月のこちらの日程ですが、申し訳ございません、まだ未定ですが、7月の27か29のいずれか、というところで現在検討しているところがございます。申し訳ございません、また追ってご連絡させていただきたいと思っておりますので、その際はよろしくお願いいたします。

本部会議にこちらの委員会の方でいただいたご意見をもとに、修正を加えた形で本部会議をもって

いくのが8月2日でございます。こちらは決定しております。

その後、パブリックコメント、いわゆるパブコメですが、この実施計画で生きたいと思うんですけれども、ということで市民の皆様にお示しをして、ご意見を頂戴し、それを反映したものを再度、10月の中旬に、またこちらにお諮りをしたい、という風に思います。

その後、10月中旬の本部会議を経まして、最終的に公表は11月の初旬あたり、ということを目指しております。

まだ7月と10月と、それぞれの段階の中で皆様にお示しをさせていただきまして、また本日いただきましたように、ご意見を頂戴したいと思いますので、よろしく願いいたします。ご説明は以上でございます。

■ 委員長

ありがとうございます。今のスケジュールにつきまして、何かございますでしょうか。

では、次回7月の委員会も、よろしく願いいたします。

(9) 閉会

■ 委員長

本日は、有意義で活発な議論をありがとうございました。

委員長により閉会された。