

令和 8 年度第 1 回日野市行財政改革推進委員会 議事録

1 概要

日 時	令和 8 年 6 月 2 日（火曜） 午後 6 時 00 分 から 8 時 00 分 まで
場 所	日野市役所本庁舎 5 階 507 会議室
出 席	（委員）金子委員長、桜井副委員長、相川委員、和田委員
事 務 局	（財政課）佐藤課長（企画経営課）廣島主幹、永尾副主幹、東瀬主査、高山
説 明 員	（下水道課）猪鼻課長
傍 聴 者	1 名
議 事	(1) 第 6 次行財政改革大綱・実施計画の概要について (2) 日野市地域未来総合戦略について (3) 中期財政運営方針について (4) 行財政改革規則（案）について (5) 行政評価事業の概要及び令和 8 年度の行政評価について (6) 下水道使用料の改定について
記 録 作 成	（企画経営課）高山
配 布 資 料	【資料 1-1】日野市行財政改革推進委員会設置要綱 【資料 1-2】日野市における行財政改革と第 6 次行革大綱・実施計画の概要 【資料 1-3】第 6 次行財政改革大綱・実施計画の R8 実施内容について 【資料 2-1】日野地域未来総合戦略(骨子) 【資料 2-2】日野地域未来総合戦略(概要版) 【資料 2-3】(参考)総合戦略策定までの歩み 【資料 3-1】中期財政運営方針について 【資料 3-2】中期財政運営方針(素案) 【資料 4】日野市行財政改革推進規則について 【資料 5】行政評価事業の概要及び令和 8 年度の行政評価について 【資料 6-1】日野市下水道使用料見直し内容資料 【資料 6-2】下水道使用料の見直しに関する市民等からの意見まとめ 【資料 6-3】下水道使用料見直し内容【補足資料(行財政改革推進委員会)】 【参考資料】行財政改革推進委員名簿

2 要点録

(1) 第6次行財政改革大綱・実施計画の概要について

○ 事務局

【資料 1-2】、【資料 1-3】に基づき、第6次行財政改革大綱・実施計画の概要について説明

■ 委員

総合戦略や行革大綱・実施計画はどのような位置付けにあり、各々がどう関連し合っているのか。総合戦略は日野市のマスタープラン的な位置付けか。

○ 事務局

総合戦略については、市の基本計画の位置付けであり、様々な行政分野の中で何に注力していくかを示していければと考えている。その中で、様々な取り組みを進めていくアクセルの要素のみではなく、行財政改革による一歩立ち止まった見直しや改善に取り組む、という考え方も引き続き必要になるため、総合戦略の各取り組みとは別の章立てで行財政改革の考え方として示していきたいと考えている。

また、総合戦略は様々な行政分野を網羅している一般的なマスタープランとは異なり、財政非常事態宣言を解除したとはいえ、財政面や人的リソースの制約がある中ですべてに力を入れていくことが難しい状況にあることから、どの分野に力を入れていくかを絞る形で総合戦略を見せていきたいと考えている。

■ 委員

総合戦略の中に行革大綱が入っているのか、まったく別立てのものなのか。

○ 事務局

現在では、一番上に基本構想の「日野地域未来ビジョン 2030」があり、その下に位置する基本計画として以前は「基本計画 2020 プラン」があり、この下に行財政改革が紐づいていた。だが、この基本計画が終了した後、次の計画を策定しておらず、ビジョンの下に紐づく計画が無いことから、第一期総合戦略がその一部を担っていた。

よって、あるべき基本計画が無い状態で行財政改革大綱・実施計画が下に紐づけられてきた、という整理で良い。

■ 委員

令和3年3月に策定した「日野市財政再建方針・第6次行財政改革大綱」における「財政運営のあるべき姿」、令和4年12月の改正で追加した「財政運営のあるべき姿を達成するための具体的な計画」大目標について、現在も変わらず目標として継続されているのか。

○ 事務局

令和7年8月に財政非常事態宣言を解除したことにより、それまでの間中断していた都市基盤整備も再稼働している中で現在は見直しを検討している段階である。

(2) 日野市地域未来総合戦略について

○ 事務局

【資料 2-1】、【資料 2-2】、【資料 2-3】に基づき、日野市地域未来総合戦略の概要について説明

■ 委員

現在、作成中の総合戦略の中に第 6 次行財政改革大綱を取り込む、ということで理解した。この総合戦略について、いつまでに、どのように定めていくのか。

○ 事務局

現在、パブリックコメントを「地域共創プラットフォーム」というオンラインサイト上で実施している。今年度の 10 月頃を目途に現在の骨子から肉付けして完成版とすることを考えている。

■ 委員

公募市民を交えてワークショップでの意見を参考にアイデア出しをされた、という理解だが、この公募市民の男女比や年齢層は開示されているか。

○ 事務局

10 代の高校生から 70 代の方までご参加いただいております、年齢層としては 40 代から 60 代が多く、男女比はおおよそ半数であった印象である。

また、公募のみではなく、各生活圏域において男女比及び年齢層が均一に行き渡るように無作為抽出で参加依頼をはがきで発送させていただいた。幅広い属性の方にお集まりいただくことを目的としていたが、結果としてはあまり反応を得られず、半数以上は公募によりご参加いただいた。

■ 委員

リソースが限られている中で、ワークショップで出てきたターゲットや事業の優先順位はどのように決めていくのか。

○ 事務局

資料で示したポートフォリオの横軸（構造的必要性）の順番に応じて取り組んでいきたいと考えている。とはいえ、いずれの分野についても取り組んできたものであるため、事業実施の順位に強弱をつけていく、ということで整理している。

■ 委員

リソースは限られているため、計画作りに力を入れすぎず、小さくてもアクションを回していくことが大事である。優先順位の高いものから取り組んでいただけると良い。

最後に、あれもこれもやりたい、という意見出しになっている印象であるが、反対にこれはやらない、やめる、無くすというアクションはあるか。

○ 事務局

行財政改革の中で進めてきた経過はあるものの、まだ途上であると認識している。その中で、まずはこのようなマッピングを見せて、リソースが限られているという事実を市職員含め全体での共通認識としていくことが必要であると考えている。また、計画を作って終わりではなく、計画策

定後、どうしていくかが重要であるため、進捗管理や、どの分野に人員や予算の配分といったメリハリのつけ方をどう進めていくか、検討していかなければならないと認識している。

■ 委員

まずは無くす、やめるという仕事をしていかなければプラスアルファのことはできないのではないか。市民に対しても説明をし尽くせば理解を得られるものと考えるため、事業を無くす、やめることに関して、勇気をもって取り入れてもいいのではないか。

■ 委員

総合戦略の中にある 4 つの構造的な課題については、この総合戦略を立てるため、理想の未来に対して掲げている、という認識で良いか。また、それぞれの課題に対しての具体策というのは、今後のことを指しているのか。

○ 事務局

ここで示している課題はごく一部であり、分かりやすいものを 4 つ例示で挙げさせていただいた。将来の理想像を実現していく中での制約として構造的な課題をお示ししているところである。

例えば、公共施設の老朽化について、現在市で定めている公共施設等総合管理計画に基づいて取り組みを進めていく一方で、担い手不足や財政上の制約といった中で進めていかなければならない、という状況に置かれている。その中で、公共施設管理に着手しなければ、建物の老朽化が進み、災害発生時にさらに影響を及ぼすため、先ほど示したマッピングでは右側の分野に位置づけるというように、課題に対して行政として何をしていくのか、という考え方をマッピングの中で位置付けている。

■ 委員

資料にある高齢化率や出生率を見ても間違いなく担い手も財源も不足する。その中で例えば、一定のラインまで財政が回復する間はやめる、一時的にやめる、というアイデアはあっても良い。市民へも説明すれば理解いただけると思うため、そのような挑戦があってもいいのではないか。

○ 事務局

これまでに取り組んできたものを止めていくことについては、市民や議会に対して説得するまでにやはり時間がかかる。しかし、人口や高齢化率などの将来見込みを示した上で、取り組みの精査が必須であることは明らかであるため、その認識については、総合戦略を進めていく中で浸透させていきたい。

また、ご意見いただいた、一時的にやめる、というアイデアについては、「財政非常事態宣言」という形で実施していた。当時、日野市の財源不足が見込まれる中で、向こう 5 年間で目標数値を設けて改善を行い、それまでの間にこういう取り組みをやっていきましょう、というものが第 6 次行財政改革の中身であった。その後、社会情勢の変化も経て、現在は税収も上がっており財政上は黒字となっているため、市に対する負のイメージや影響も考慮して財政非常事態宣言を解除した。

■ 委員長

行財政改革の推進に当たっては、しばしば、いわゆる「総論賛成・各論反対」という状況に直面する。行財政改革の必要性や方向性といった総論については賛成が示されながら、個別事業や個別施策の見直しという各論の段階に至ると、自らの所管分野のみを例外視する反対が生じ、その結果、行財政改革が前進しないという構図である。こうした「総論賛成・各論反対」の積み重ねが、今日の行財政構造の硬直化を招いてきた大きな要因の一つであると言わざるを得ない。

この「総論賛成・各論反対」の状況を克服するためには、「日野地域未来総合戦略」（骨子案）に示された方向性を重く受け止める必要がある。同骨子案においては、「より良い日野を将来世代に繋げるためには、市民の皆様と厳しい現実を共有し、もはや不可能な『あれもこれも』の総花的行政運営から脱却しなければなりません」と、明記されている。

行財政改革推進委員会としても、こうした認識に立ち、「総論賛成・各論反対」の域を乗り越え、総花的行政運営から脱却するという問題意識を、単なるスローガンにとどめることなく、実際の行財政改革の場面において具体化していくことが極めて重要であるとの指摘があった。

日野市行財政改革推進委員会は、行財政改革大綱の策定及び進行管理に当たり、幅広い見地から意見を求めるために設置されたものであり、同委員会において示された指摘は、十分に尊重されるべきである。したがって、行財政改革における「総論賛成・各論反対」の積み重ねが、今日の行財政構造の硬直化を招いてきたという問題意識、及びその打開のためには総花的行政運営から脱却することが不可欠であるとの認識については、当委員会からの重要な問題提起として、市長・副市長及び各部長等で構成される庁議の場においても重く受け止め、確実に共有して頂きたい。

（３） 中期財政運営方針について

○ 事務局

【資料 3-1】、【資料 3-2】に基づき、中期財政運営方針の概要について説明

■ 委員

財政は再建してきているということで、新たな事業を取り入れることや休止していた事業の再開も出てくるかと思う。一方で人件費が高いように見えてしまっているが、災害時対応も考慮し、安易に人件費削減や職員数を削減するような話にならないと良い。

○ 事務局

財政について、瞬間的には回復しているが、先ほどご説明した公共施設の老朽化に対する取り組みの着手ができていない中で、そのためのお金を貯めるとするとまだ十分ではないと考えている。今後の見通しの精査ができていない中で財政運営方針の中に示せていないことについては、課題であると認識している。

また、人件費については同様の課題感を持っており、資料に人件費の現状分析と課題抽出について掲げている。今までは人件費の削減を目標に掲げていたが、委託料が上がる中で、社会全体の人件費も上がっており、本当に民間委託すべきなのかという課題感を持っている。それにつながる現状把握と課題に対する見直しについてここでは掲げており、必ずしも職員数を減らせばいいと謳っているわけではない。

■ 委員

公債費の負担比率について、財政非常事態宣言時から現状の 7.1%まで下げた、という理解か。

○ 事務局

公債費負担比率については繰上償還等を行わなければ、大きく変わるわけではない。緩やかに 7.3%から 7.1%と改善傾向にあるが、借りる額よりも返す額の方が大きい状況が継続できているという状況である。一方で、今後は公共施設の再編をしていかなければならない中で、逆転する場面もあると想定している。

■ 委員

元本返済の繰り延べ等で調整ができるということか。

○ 事務局

通常、国や民間から 20 年償還での借入が多いため、その額よりも建設費等の借りる金額を抑えておくことで全体的なボリュームをコントロールすることができる。繰上償還も安易にはできず、国が許可する範囲内でのみ可能なため、金額を抑えて改善につなげていく。

■ 委員

切り詰めた財政が多い印象であるが、良い支出であったといえる事業はあるか。そういったものがあると切り詰めていくモチベーションやこの事業のために余力を残している、ということをして役所内や市民にも示せると考える。

○ 事務局

例えば新撰組などのイベント関連で地域活性化という話が出てくるが、区画整理事業や日野 3・4・24 号線の整備による物流の促進や街の価値向上等をはじめ、投資的経費を含めて、市の魅力をいかに上げていくか、という点に重きを置く必要があるのではないかということは、財政非常事態宣言を経て検討してきた中で、話に上がっている。

■ 委員長

6 年前の 2020 年 2 月、日野市は「財政非常事態宣言」を発出した。当時も、行財政改革推進委員会の委員長を務めていたが、同委員会においては、日野市の人件費構成比率が東京都内 26 市の中で最も高い水準にあることが、重要な論点の一つとなった。

日野市の人件費が高い要因としては、第一に、職員の平均年齢が高く、年齢別職員構成が特定の年代に偏っていることが挙げられる。第二に、日野市立病院をはじめ、公立保育園や公立幼稚園など、本来、民間による運営も可能と考えられる直営施設が多いことも、人件費を押し上げる構造的要因となっている。さらに、市立病院に対する一般会計からの繰出金をはじめ、各特別会計への繰出金についても、歳出増加の大きな要因となり、財政を継続的に圧迫してきた。

これらの論点については、財政非常事態宣言が発出された当時の行財政改革推進委員会においても、日野市の中長期的な財政運営の持続可能性を左右する重要な課題として議論が交わされていたことを、ここで補足しておく。

(4) 日野市行財政改革規則について

○ 事務局

【資料 4】に基づき、行財政改革規則（案）について説明

■ 委員

第 2 条に掲げる 6 つの基本理念について、いずれも優劣はないと考えるが、条例や規則においては、重要なものを上位に配置する印象である。その中で「基本的人権の保障」を忘れてはならないと説明されていたが、案では 6 つの内、上から 5 番目の位置にあることについてはどうなのか、今後検討していただきたい。

○ 事務局

検討させていただく。

(5) 行政評価事業の概要及び令和 8 年度の行政評価について

○ 事務局

【資料 5】に基づき、行政評価事業の概要及び令和 8 年度の行政評価について説明。

■ 委員

この議題に限らず、リソースという言葉が出てきた際に、お金の話がほとんどを占めていたと感じた。そこに時間や職員の余力についても考え方として入れていただきたい。一定の事業を止めた際に支出の削減効果が低かったとしても、それで職員の手が空くのであれば十分なリソースになるかと考える。

もう 1 点、資料の 5 ページに示されている「心理的安全性の確保」の観点は素晴らしいと思う。当委員会も行政評価の実施体制の 1 つに含まれている中で、提案になるが、次回の委員会では冒頭にアイスブレイクを入れるなど、委員同士の価値観が分かるような形で進められると、お互いにリラックスしながら良い意見交換ができるのではないかと考える。

○ 事務局

リソースに関しては、財政面だけに限った意識はしていなかったが、そのようなニュアンスで伝わったという点についてご意見をいただいたため、説明の仕方について工夫させていただく。

■ 委員

庁内募集を行った結果、0 件であったことについて、原因を分析しているか。

○ 事務局

昨年度においても同様に 4 月に募集を行った時点では出てこなかった。その後、理事者からの要望もあり、再募集を行った結果「窓口時間のあり方」をテーマとさせていただいた。このような背景として、職員が日頃の業務で手いっぱいになってしまっていること、必ずしも行政評価というステップを踏まないと業務の見直しが行えないというわけではないことが挙げられる。日頃の業務の中で小さな見直しは各部署で実施していただいている一方で、行政評価を使うことに多少な

りとも業務負担は一時的に増えることについて、庁内のニーズと行政評価の現状がマッチしていないのではと考える。

■ 委員

0件という見せ方では職員のやる気がないのではと受け止められる。一方で先の議題では、規則の中で日常的な改善をすることを義務付けることを第5条に定めるとあったがこれと矛盾しているように見える。

しかし、今の説明から、職員は日々改善をしようとしている中で、行政評価に載せるほどではないと判断しているのではないか。日々改善はされているけれども行政評価の募集結果だけを見れば0件である、ということであれば、行政評価の仕組み自体がこのままで良いのかという方向で考えていけばよいと思う。今後も何かを評価するのであれば、行政評価自体のやり方やスキーム作りについて考えてみるのもいいのではないか。

■ 委員長

多くの自治体において、行政評価が形式的な運用にとどまり、評価票の作成等の手続面の整備自体が自己目的化し、予算編成や事業見直しに十分結び付かないまま、制度の形骸化を招いているとの指摘がある。日野市においても、こうした行政評価の形骸化を招く要因を解消することが重要であり、行政評価の結果が翌年度以降の予算編成及び事業見直しに確実に反映されるよう、評価結果の反映プロセスや責任体制を含め、制度全体を再点検すべきである。

あわせて、今回示された「行財政改革規則」(案)については、単なる規則の形式的整備にとどまることなく、行政評価を実効性のある仕組みとして機能させることが重要である。そのためには、行政評価を、予算編成、決算、目標管理等と有機的に連動させ、評価結果をその後の事業選択や予算配分に確実につなげる、実効性あるマネジメントサイクルとして構築する必要がある。

したがって、「行財政改革規則」(案)の制度設計に当たっては、制度を整備すること自体を目的とするのではなく、行政評価が実際の行政運営において確実に機能し、事業の継続・見直しや予算配分等に具体的な変化をもたらす仕組みとなるよう、評価結果の反映プロセス及び責任体制等を含め、十分に検討して頂きたい。

(6) 下水道使用料の改定について

○ 事務局・主管課

事務局より、下水道使用料の改定を本委員会の議事に上げた経緯について説明。

主管課より【資料 6-1】、【資料 6-2】、【資料 6-3】に基づき、下水道使用料の改定について説明。

■ 委員

使用料を上げることは仕方ないと思う。既に市民意見の募集は実施したという認識で良いか。意見募集を行った際の資料は【資料 6-1】と同じものか。

○ 主管課

既に実施している。資料は同じものである。

■ 委員

市民にとってこの資料ではボリュームが大きかったのではないか。

本件は東京都の施策によるものであるため致し方ないと思う。市民にご理解いただけるよう説明をしていただければよい。

■ 委員

私も致し方ないと思う。市民への説明にあたっては、見直しの主な理由をわかりやすく伝える必要がある。東京都の污水処分費用の大幅な引き上げ、これに伴い東京都へ支払う負担金が約 3 億円増加すること、さらには物価高騰という理由についてはご理解いただきたい点である。

参考までに多摩信用金庫で 4 月末から 5 月にかけて中東情勢の影響に関するアンケートを、約 19,000 の顧客に対し実施したところ、原材料・資材のコスト上昇という回答が 49%、エネルギーコストの上昇が 33%ということでこの 2 点が大きく影響を受けている旨回答があった。また、原材料のコスト上昇について、業種別では、建設業及び製造業が 38%、飲食業が 39%と非常に影響を受けていると分析している。

■ 委員

前提として、この後に行う採決はどのような意味があるのか。

○ 事務局

採決については、委員会として、改定案に対する意見を表明する、ということである。必ずしもこの意見がそのまま結論になるわけではなく、市民からも意見をいただいた中で、委員会からも今回の改定案が妥当であるのか否かを表明していただきたい、ということが趣旨である。

■ 委員

承知した。可能であれば事前に伝えていただきたかった。

下水道使用料の改定については、私としても致し方ないと思う一方で料金を上げることにについて、上げてよいという市民はほとんどおらず、様々な意見が出てくることは当然である。私個人としては、実際に上げた結果、料金を取りすぎていた、ということになると、再度料金の値下げを求める話になりかねない。何年後かに検証することとし、実際に赤字の状況が続いているか、という検証結果を示していくことが大事なのではないか。

○ 主管課

まさにそのとおりである。今後、市としては 5 年に一度検証することとしており、経営状況についても、下水道事業は地方公営企業法に基づき、公営企業会計において事業を運営しているため、決算書や業務状況報告書において、市民にも年度ごとの経営状況が分かるように示している。今後、条例の改正も予定しているため、説明について工夫していきたいと考えている。

■ 委員

資料の中で、日野市は他の自治体に比べて、広く減免を行っているように見えるが、そこを見直せばいいのではないかと、という意見が出かねない。その点について、市の強い姿勢として、こうい

う施設に対しては減免をしていく、ということであれば私自身は問題ないを考える。

減免についてはこのままとし、使用料も上げていく決意である、という認識で良いか。

○ 主管課

そのとおりである。

■ 委員長

これまでの議論を総括し、行財政改革推進委員会としての意見を取りまとめる。

まず、日野市の下水道使用料は、2004 年から据え置きとなっており、20 年以上にわたり値上げすることなく、比較的低廉な料金水準が維持されてきた。その結果、現状では、使用料収入のみでは必要な污水处理費用を賄うことができず、不足する財源を一般会計からの繰入れによって恒常的に補填せざるを得ない構造となっている。この構造的な赤字体質を放置し、このまま一般会計からの補填を継続することは、税負担に対する受益と負担の公平性の観点から課題があるのみならず、日野市の他の重要な行政サービスや市財政全体にも影響を及ぼすおそれがある。

また、財政状況と将来見通しについてみると、昨今は、物価高騰、人件費及びエネルギー費の上昇等により、下水道施設の整備及び維持管理に要する費用が年々増加し、収益的収支の状況は悪化している。さらに、東京都が管理する流域下水道の維持管理は、各市町村からの負担金で運営されているが、2026 年 4 月から、東京都が、東京都水再生センターに係る污水处理費用（流域下水道維持管理負担金）の単価を、約 40%引き上げた。この結果、日野市が東京都に対して支払う負担金は、年間約 3 億円増加することとなり、日野市の下水道事業の収支に大きな影響を及ぼしている。

加えて、シミュレーション結果によれば、現行の使用料水準を維持した場合、今後も単年度赤字の恒常化と経費回収率の低下傾向が続くことが見込まれている。資料では、3 年後の 2029 年度には、経費回収率が、80%を下回るとのシミュレーション結果が示されている。経費回収率が 100%を下回る状態は、污水处理に要する費用を使用料収入によって賄えていないことを意味するものであり、現行料金を維持することは、もはや持続可能な選択肢とはいえない。こうした状況を看過すれば、赤字の慢性化を通じて、必要な施設更新や老朽化対策に支障を来し、将来的には下水道サービスそのものの安定性を損なうおそれがある。

下水道は、市民生活を支える不可欠な社会基盤であり、その機能を将来にわたって維持していくためには、適正な使用料水準を確保し、経費回収率 100%未満の状態を早期に是正することが喫緊の課題である。

以上のことから、行財政改革推進委員会としては、下水道事業の持続可能性を確保し、将来にわたり安定した下水道サービスを提供していくためには、下水道使用料の料金改定が必要であると認識する。

この結論について、委員各位の御異議はないか。

■ 委員

異議なし。

■ 委員長

行財政改革推進委員会として、下水道使用料の料金改定の必要性については、これを確認した。なお、下水道事業は、独立採算制を基本とし、企業経営の視点に立った不断の経営努力が求められる事業である。このため、本日の議論を踏まえ、本委員会として、企業努力、自主財源の確保、負担の公平性の確保に関し、以下の通り、付帯意見を付する。

料金改定に当たっては、市民の理解、とりわけ納得感を得ることが不可欠である。したがって、市民に負担増を求める前に、経費削減や業務見直しなどの経営努力を徹底するとともに、市民から「値上げありき」と受け止められることのないよう、その姿勢を明確に示し、具体的な経営努力の内容を可視化する必要がある。こうした取組を欠けば、行政による料金改定の説明は説得力を失い、安易に市民負担の増加に依拠しているとの批判を招くおそれがある。

また、下水道マンホールのふたを広告媒体として活用するマンホール広告など、既存の資産や制度を活用した多様な方策についても検討し、自主財源の確保に向けた取組を一層進める必要がある。

あわせて、負担の公平性を確保する観点から、滞納者に対する厳正な対応を徹底し、徴収率の向上を図る必要がある。滞納への対応を十分に講じないまま、広く市民に追加的な負担を求めることは、負担の公平の観点から適切ではなく、市民の理解と納得を得ることも困難である。徴収率の向上を含め、負担の公平を確保するための取組を着実に進めるべきである。

以上の付帯意見を踏まえ、事務局においては、その趣旨を今後の料金改定に係る検討及び報告書等に的確に反映して頂きたい。

（７） その他

■ 委員長

その他意見がなく、閉会とした。