

(案)

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、という整理が良い。

■ 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

(案)

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するため、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。

(案)

■ 委員

行財政改革を進める際には、「総論賛成・各論反対」に直面する。総論は賛成するが、いざ各論となると反対するという状況である。この「総論賛成・各論反対」の積み重ねが、今日の現状をもたらしているとも言える。

「総論賛成・各論反対」の域を出ない現状を乗り越えるためにも、「日野地域未来総合戦略」(骨子案)に記載のある、「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。」といった「総花的行政運営から脱却」が、非常に重要となる。行財政改革推進委員会において、こうした指摘が出たことを、市長・副市長・各部長等で構成される庁議の場でも、お伝えして頂きたい。

(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。

(案)

■ 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、ということを市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

4 年前の 2022 年 2 月、日野市は「財政非常事態宣言」を発出した。その時も、行財政改革推進委員会の委員長を務めさせて頂いていたが、日野市の人件費構成比率が、東京都内 26 市の中で 2 番目に高いことが議論となった。日野市の人件費が高い要因としては、職員の平均年齢が高く、偏った年齢別職員構成となっている点がある。また、日野市立病院をはじめ、公立保育園や公立幼稚園など、民間での運営が可能と思われる直営施設が多い点も、日野市の人件費が高い要因となっている。市立病院への繰出金などが歳出増の要因となり、財政を圧迫している論点なども、4 年前の行財政改革推進委員会において議論が交わされた点を補足しておく。

(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で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と。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てもいいのではないかと。

(案)

■ 委員

行政評価の形骸化要因を解消し、行政評価が有効に機能し、実効性のあるものとなるよう、先ほどの「行財政改革規則」(案)も含めて、実効性のある行政評価の仕組みづくりについて、よく検討して頂きたい。

(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。

(案)

■ 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
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
ついては、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

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たい。

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年以上にもわたり
値上げすることなく、安価な料金設定が維持され、今日に至っている。

その結果、現状では、使用料収入のみでは運営費用を賄うことができず、不足する財源を一般会
計からの税金投入によって補っている状況である。このまま一般会計から税金を投入し続けるこ
とは、税負担に対する受益の公平性の観点や、日野市の財政負担への影響などから、課題がある。

財政状況と将来の見通しとして、昨今は、物価高騰などにより、下水道施設の整備や維持管理に
係る費用が年々増加し、収益的収支の状況は悪化している。また、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
水再生センターの汚水処理費用（流域下水道維持管理負担金）の単価を、約40%、値上げした。
この結果、日野市が東京都に対して支払う負担金が、年間約3億円も増加し、日野市の下水道事業
の収支に大きな影響が出ている。

シミュレーションの結果から、現行の使用料では、今後、単年度での赤字が恒常化し、経費回収
率の減少傾向が続く見込みである。3年後の2029年度には、経費回収率が、80%を下回ると
いうのが、シミュレーションの結果である。経費回収率が、100%を下回るということは、汚水
処理費を使用料収入で賄えていないことを示している。下水道使用料の値上げによって、経費回収

(案)

率100%未満の赤字経営を是正する必要がある。

以上の論点を踏まえ、行財政改革推進委員会としては、下水道サービスを安定的に供給するため、料金改定（値上げ）の必要性を認識したということで、よろしいか。

■ **委員**

異議なし。

■ **委員**

行財政改革推進委員会として、料金改定（値上げ）の必要性を確認した。なお、下水道事業は、独立採算制で企業経営的な視点での経営努力が求められる事業である。この点に関して、本日の議論を踏まえ、本委員会として、企業努力と公平性の確保について、以下の付帯意見をつける。

料金改定（値上げ）する際は、市民の納得感が重要となるため、経費削減の経営努力を徹底する必要がある。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」によって増収を図るなど、財源確保にも努める必要がある。公平性の観点からは、滞納者には厳正な措置を取り、徴収率を上げていくことが、市民全体の納得につながる。

これらの付帯意見を踏まえ、事務局においては、報告書等を作成して頂きたい。

(7) その他

■ **委員長**

その他意見がなく、閉会とした。