

令和7年度第1回今治市行政改革推進審議会

- 1 日 時 令和7年7月18日（金）午前10時00分～午後0時00分
- 2 場 所 市役所第2別館11階 特別会議室3号
- 3 議 題 （1）会長及び副会長の選任について
（2）今治市行政改革ビジョンの策定に向けて
- 4 出 席 者
委 員 岡田委員 加島委員 倉澤委員 白石委員
西原委員 野間委員 増田委員 丸山委員
三浦委員 森委員

事 務 局 片上総務部長 木村総務政策局長
（人事課）垣内課長 高井課長補佐 益田課長補佐
（財政課）越智課長 越智課長補佐
（未来デジタル課）守口課長 天時課長補佐
（総務調整課）山本課長 玉井係長 小池主事

総務調整課長	ただいまから、今治市行政改革推進審議会を開催いたします。 本日はお忙しい中、ご出席いただきましてありがとうございます。 新しい任期が始まって最初の審議会となりますので、会長が選出されるまでの間は、私、総務調整課長の山本が進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。 それでは、開会にあたりまして、総務部長の片上からご挨拶申し上げます。
総務部長	皆様、こんにちは。総務部長の片上でございます。 新しい任期になって初めての審議会ということで、本来であれば行政改革推進本部の本部長である徳永市長が参りまして、ご挨拶を申し上げるべきところではありますが、他の公務の関係で本日は出席がかないませんので、代わりに私の方から一言ご挨拶させていただきます。 委員の皆様におかれましては、ご多忙の中、行政改革推進審議会委員へのご就任、並びに審議会へのご出席を賜り、誠にありがとうございます。 10名の委員のうち、5名の方が新任ということでございます。2年間よろしくお願いいたします。 さて、本市を取り巻く環境でございますが、人口減少や少子高齢化の進行に加え、地域経済の縮小や物価高騰、さらにはデジタル技術の急速な進展や価値観の多様化などにより、社会構造そのものが大きく変化する時代に突入しています。 このような環境の中で、市民の皆様に必要なサービスを持続的に提供していくためには、より一層効率的で効果的な行政運営への転換が求められているところです。 この審議会を通じまして、皆様のご意見を賜りながら、持続可能な行政運営の実現に向けた新たな行政改革ビジョンを策定してまいりたいと考えております。どうかご協力をお願い申し上げます。今年度の審議事項につきましては、この後事務局から説明させていただきます。 今後とも、今治市が進むべき方向をしっかりと見定め、「市民

が真ん中」という理念のもとで、行政改革の取組を絶え間なく着実に前進させてまいりますので、委員の皆様におかれましては、それぞれの専門的なお立場から、また、市民の視点から忌憚のないご意見とご協力をお願い申し上げまして、ご挨拶とさせていただきます。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

総務調整課長

委員の皆様のご紹介やご挨拶につきましては、後ほど改めてご案内させていただきますので、先に事務局の職員の自己紹介をさせていただきますと思います。

《職員自己紹介》

総務調整課長

それでは、これより議事に入りたいと思います。

今治市附属機関等の会議の公開及び傍聴に関する要綱に基づき会議の開催を公表いたしましたところ、本日2名の傍聴手続がありましたので、着席していただいております。

また、会議の議事録につきましては、今治市附属機関等の会議録の作成及び公開に関する要綱に基づき公開を行うこととしておりますので、あらかじめご承知おきください。

業務効率化のため、審議会の議事録は AI による議事録作成システムを利用しておりますので、マイクの底の青いランプが点灯をしていることをご確認の上、ご発言ください。

なお、本日の審議会の終了時刻は、おおむね 11 時 30 分頃を予定しておりますので、ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

それでは、議題 1 「会長及び副会長の選任について」でございます。

資料 1 「今治市行政改革推進審議会規則」をご覧ください。この規則の第 4 条第 2 項の規定において、「会長及び副会長は委員の互選とする」となっております。このことについて何かご

	意見がございましたらお願いいたします。
三 浦 委 員	会長には、前回に引き続き、法律分野の学識経験者であり、行政法を専門とし、地域の実務にも精通されている松山大学法学部教授の倉澤生雄委員を、副会長にはデジタル技術に精通し、行政の DX を進める上で、実務的な観点から助言が期待される増田委員が適任と考えておりますが、ご意見を伺えればと存じます。
総務調整課長	ただ今、三浦委員より、会長には倉澤委員を、副会長には増田委員をとのご意見をいただきました。他にご意見はございませんか。
委 員	《異議なし》
総務調整課長	ありがとうございます。それでは、ご異議なしとのことですので、倉澤委員を会長に、増田委員を副会長に決することとさせていただきます。 早速でございますが、倉澤会長、増田副会長は、それぞれ会長席、副会長席へお移りください。 《移動》
総務調整課長	それでは、規則の第4条第3項の規定によりまして、「会長は、会務を総理し、会議の議長となる」となっておりますので、ここからは倉澤会長に会の進行をお任せいたします。それではよろしくお願いいたします。
倉 澤 会 長	会長に選任されました倉澤でございます。 新しいメンバーでの最初の審議会ということで、一言ご挨拶させていただきます。 《倉澤会長あいさつ》

	これからの２年間は、このメンバーでご審議いただくこととなりますので、委員の皆様から一言ずつご挨拶をいただければと思います。まず初めに増田副会長にお願いしまして、引き続き、岡田委員から席順にお願いいたします。
委 員	《自己紹介あいさつ》
倉 澤 会 長	ありがとうございました。 早速ですが、議事に移ってまいりたいと思います。 議題２「今治市行政改革ビジョンの策定に向けて」について、事務局から説明をお願いします。
総務調整課長	それでは、資料５「今治市行政改革ビジョンの策定に向けて」の１ページをご覧ください。 最初に、行政改革ビジョンの沿革についてご説明させていただきます。 本市では、平成１８年３月に行政改革の指針である「行政改革大綱」、具体的な取組を定めた「集中改革プラン」を策定いたしました。 その後、行政改革大綱の「市民の視点・行政経営の視点」という基本姿勢、集中改革プランの「人事・財政・行政経営面」という改革の柱を継承しつつ、２つの計画を包括する形で「行政改革ビジョン」を平成２８年に策定いたしました。 現行の行政改革ビジョンの計画期間が令和７年度末で終了することから、「市民が真ん中」の理念のもと「持続可能な新しい今治の実現に向けて、更なる行政改革を推進するため、皆様からご意見をいただきながら、次期５年間の計画として新たに策定を目指すものでございます。 続きまして、ページ下段の表をご覧ください。 今治市の将来人口を推計した結果によると、令和２７年の総

人口は11万2,000人と見込まれており、令和7年の14万3,000人と比較して、20年間で3万人余り、約22%の減少が予測されています。

また、年齢別で3つに区分した人口構成割合を見ると、令和27年には、65歳以上の老年人口割合が40.6%へと増加する一方で、15歳から64歳までの生産年齢人口割合は49.4%に、15歳未満の年少人口割合も10.0%にそれぞれ減少し、人口減少と少子高齢化の進行が見込まれます。

このような人口構造の変容は、地域経済や市の財政に大きな影響を与えるほか、自治会など地域コミュニティの在り方にも変化が見られるようになっていきます。また、価値観やライフスタイルの多様化により、市民ニーズは今後も引き続き多様化・複雑化していくことが予想されます。

一方で、職員数や財源といった経営資源に限られる中、すべてのニーズにこれまでとおり丁寧に応えていくことは現実的に困難になりつつあります。このような状況の中で、限られた経営資源を最大限に活かしながら、将来にわたりどのような形で行政サービスを提供していくのか、また、それに対応できる体制をいかに構築していくのかは、今治市が直面する最も重要な課題の一つであると考えています。

以上が人口の推移と推計から見た本市の現状でございます。

続いて、2ページをご覧ください。

これまで本市では、段階的に行政改革に取り組んでまいりました。平成17年の市町村合併から20年が経過する中で、この間、定員の適正化を図り、正規職員数を約27%削減するなど、組織のスリム化に取り組んでまいりました。

また、財政面においても中長期財政収支見通しをもとに、歳出抑制に努めるとともに、令和5年に設立した今治あきない商社等との連携による効果的なPRを通じて、ふるさと納税による税外収入を確保するなど歳入確保に取り組んでまいりました。

	さらに、公共施設については、公共施設等総合管理計画を策定し、20年間で公共建築物の延床面積を20%縮減する目標を掲げ、施設の集約化・複合化を進めているところです。 これまで積み重ねてきた行政改革の取組を一過性のものとせず、さらに持続的・発展的に進めていくため、「これからの20年を見据えて」、人事・財政・行政経営面の3つの観点を柱に、令和8年度以降の行政改革の重点目標（望ましい未来）を定め、そこから現在を振り返って必要な取組を導き出す”というバックキャストिंगの手法により計画的かつ実効性のある取組を進めてまいります。 また、全国的な衰退の流れから抜け出す「脱・衰退」の先駆けとなり、「瀬戸内の世界都市」としてシビックプライド溢れるまちへと成長するため、「考動する市役所」の実現を通じて、市民が真ん中の行政運営を行うために、行政改革ビジョンの策定に取り組んでまいります。
倉澤会長	ありがとうございました。 事務局から、まずは策定に向けた課題や必要性についての基本的な考え方を説明していただきました。 ここからは、重点目標等へと移っていきませんが、説明も長くなるとお思いますので、この時点で、ご意見・ご質問がありましたら発言をお願いします。
委員	《意見・質問無し》
倉澤会長	それでは、引き続き重点目標、計画の基本体系について、事務局から説明をお願いします。
人事課長	資料3ページをお開きください。今治市の人事面での現状と課題について説明させていただきます。 本市の正規職員数は、合併時の1,835人からR7.4.1現在1,307人となり、20年で約7割になりました。とはいえ市域が

広く、11の支所を有する地域特性もあって、人口1万人当たりの職員数を類似団体と比べると、まだまだ多い現状でございます。

正規職員は減少いたしました。が、各地域できめ細かな行政サービスを維持し、また学校生活支援員のような新たな行政需要にも対応するため、会計年度任用職員を配置してきたことで、職員数全体では合併当時の規模を維持している状況でございます。

今後も人口減少が進み、人口ビジョンで20年後の令和27年には、先ほど説明があったように本市の人口は3万人余り減少し、11万2,000人になると見込まれる中、持続可能な行政運営を見据え、適正な組織・職員定員のあり方を早期に検討する必要があると考えております。

現在の正規職員の年齢構成をみてみますと、定員適正化のため合併後しばらく採用を抑えていた影響で、事務の中核を担う40歳代の係長、課長補佐級の職員が少なくなっております。一方で、50歳代が多く、また定年延長に伴い60歳代の職員が今後増加していく見通しであり、高齢期の職員の活用についても考えていく必要があります。

新卒等の20代の新規採用職員を確保しつつ、民間企業等経験者枠では年齢上限を行政事務は39歳、技師など専門職は44歳までに拡大し、年齢構成の平準化を図っておりますが、若手職員育成やノウハウ・技術の継承が課題となっており、特に技師の採用には苦慮しております。

また近年は、新規採用職員の半数が女性職員となっており、20～30歳代を中心に今後も女性職員の割合が増加する見通しです。男性職員の育休取得も増えており、男性・女性問わず仕事と子育て、或いは仕事と介護の両立をしやすい職場環境へのニーズが高まっていることを実感しており、かつてのように長時間勤務を前提とした働き方を全ての職員に求めることは困難な状況になってきております。

育児休暇、介護休暇等の取得者が増加する中、職場への影響

を軽減するには一定の職員数を確保することも必要となりますが、D Xを進め、限られた職員数で効率的に行政サービスを維持・発展させていくことも求められております。多様な人材が活躍する組織とするためには、働きやすさと働きがいの両面から組織基盤の確立に取り組んでいく必要があると考えております。

以上のことから、今回、行政改革ビジョンを新たに策定するにあたりまして、人事面では重点目標を、「多様な人材が活躍できる魅力ある組織づくり」とさせていただきたいと思っております。この目標実現に向けた実施計画として、4つの項目を掲げております。

1つ目は「組織・定員の戦略的見直し」でございます。

これまでは、第1次から第3次までの定員適正化計画に基づき職員数の適正化を進めてきましたが、新たに第4次定員適正化計画を策定し、人口減少に対応した、持続可能な組織のあり方と職員数を整理し、体制整備を図っていききたいと考えております。

2つ目は「考動する人材の積極的採用」でございます。

職員採用につきましては、一人でも多くの優秀な人材を確保するため、年齢上限を拡大したり民間企業等経験者枠を設けるなど取り組んでおりますが、今年度からは新たに公務員経験者枠を設け、32歳から44歳までの、他の地方公共団体で主査・係長以上の経験者を募集することといたしました。また、近年特に確保が難しくなっている技術職の募集につきましても、採用者の年齢要件を44歳まで引き上げるとともに、土木では初級の採用枠を設けるなど、人材の確保に取り組んでおります。

今後、益々、高度化・複雑化する市民ニーズに対応するとともに、地域の課題や市民の声を敏感に捉え、考動できる人材を安定的に確保できるよう、有効な人材確保策を検討していききたいと思っております。

3つ目は「考動する職員の育成・活用」でございます。

職員一人ひとりが、地域の課題や市民の声に的確に対応できる力を身につけるため、必要に応じ様々な研修受講の機会を設けているところですが、今年度の新たな取組として、課長級から若手職員まで様々な役職の職員で構成するチームで、実際の業務におけるボトルネックを解消する、課題解決型学習を取り入れたD X人材育成研修を実施しております。今後も、こうした人材開発支援の取組の拡充を図りながら、職員の育成に努めてまいります。

最後になりますが、4つ目は「多様な人材に「選ばれる市役所」づくり」でございます。

職員数は減少しましたが、地方創生、子育て支援や社会保障、また経済対策から災害対応まで、市民ニーズは多様化、複雑化し、職員一人ひとりが担う仕事量は増加しております。

一方で、住民に最も近いのが自治体職員であり、若い職員や今後今治市職員を志望する若者等にも、市職員としてのやりがいや魅力を感じてもらえるよう、ワーク・ライフ・バランスの推進はもとより、I C T・デジタル技術などを活用しながら業務を効率化し、多様な働き方の選択を可能とする環境整備についても引き続き検討し、ビジョンに盛り込んでまいりたいと考えております。

以上が人事面の重点目標、実施計画でございます。

倉 澤 会 長

ありがとうございました。

3つのうち、まずは人事面について説明がありました。

ただいまの説明に対して、ご意見・ご質問がありましたら発言をお願いします。

三 浦 委 員

重点目標「多様な人材が活躍できる魅力ある組織づくり」の2番目「考動する人材の積極的採用」についてご説明いただきましたが、公務員経験者枠というのは比較的多くの自治体が行

	っているものなのでしょうか。
人 事 課 長	全国的に公務員経験者枠を設ける自治体が増加しており、愛媛県においても、今年度の採用試験から公務員経験者を対象とした試験区分が新設されているようです。 今治市においても、他市の状況を参考にしながら制度設計を行っております。従来の採用方法であれば、たとえ民間企業や他の自治体で10年ほど勤務された方であっても、今治市役所に新規採用職員として入庁された場合、給与が下がってしまうという課題がありました。 そうした中で、多様な経験を積まれ、即戦力としてご活躍いただける人材が多数おられることを踏まえ、まずは公務員経験のある方を対象に、これまでの職務経験や役職を考慮した格付で採用する枠を新たに設けさせていただきました。
三 浦 委 員	昨年、知人の自治体職員が、東京23区の自治体に転職されたこともあり、民間だけでなく、公務員の間でも東京への一極集中が進んでいるのではないかと感じたところです。 今治市を魅力的と捉え、他の自治体から移って来られる方が増えるのであれば、とても良いことだと思います。ぜひ、今後の取組を応援しております。
西 原 委 員	民間は、人材の採用にかなり苦戦をしている状況です。今治市の職員採用について、正規職員・非正規職員の募集状況や、募集人数に対する応募状況など、どういう状況なのか教えていただければと思います。
人 事 課 長	倍率について申し上げますと、1次試験の応募者、最終的な採用者数の比率は、全職種の平均でおおよそ四倍程度となっております。20年から30年前は、このあたりの倍率が十倍、あるいは十数倍となる時期もありましたが、近年はやや厳しい状況になってきていると受けとめております。

西 原 委 員	つまり計画どおりに人材の採用が行われているということでしょうか。
人 事 課 長	人数的には何とか確保できている状況ではありますが、一定数の退職者もあり、必ずしも十分に補充できているとは言い難い状況かと思っております。引き続き採用の方には力を入れていきたいと思っております。
森 委 員	「正規・非正規職員数の推移」のグラフによると、平成17年と令和7年を比較すると、かつては非正規職員が正規職員の約半数程度だったものが、現在ではほぼ同数となっております。 正規職員の適正化については、何らかの目標が定められているかと思いますが、この正規・非正規の比率の変化を踏まえると、非正規職員についても一定の割合で計画的に増員しているのか、それとも正規職員を削減した結果として、やむを得ず非正規職員を増やすことになったのか、その経緯についてお聞かせいただけますでしょうか。
人 事 課 長	会計年度任用職員が大きく増加し始めたのは、令和2年頃からです。この年は、制度改正により会計年度任用職員制度が創設された年でもあります。 増加の主な要因としては、小・中学校に配置されている学校生活支援員など、新たな行政需要への対応が挙げられます。たとえば、見守りが必要な児童の増加、授業運営の円滑化への支援、外国人児童への対応といった背景から、学校関係の支援員の配置がこの時期から本格化したことが、会計年度任用職員の増加に大きく影響していると考えられます。 正規職員については、これまで定員適正化計画を3度策定し、職員数の削減など適正化に取り組んでまいりましたが、これらの計画には、会計年度任用職員の数字的な目標は盛り込まれていませんでした。今後策定を予定している第4次の計画につきましては、会計年度任用職員も含めた職員全体の適正な配置や望ましい姿について、反映していきたいと考えております

	以上でございます。
森 委 員	「人口1万人当たりの正規職員数」のグラフで他市と比較していますが、正規職員数で比較する形が一般的でしょうか。非正規職員数も別途あったりしますでしょうか。
人 事 課 長	一般的に、毎年行われている国の調査では、常勤職員（正規職員）を対象としたデータが中心となっており、今回もその形式に基づいた資料の作成になっております。 今後は、全国の会計年度任用職員の状況についても調査を行い、その動向を踏まえながら検討を進めてまいりたいと考えております。
森 委 員	資料には「若手職員育成やノウハウ・技術の継承が課題」と記載されていますが、こうした内容については、やはり非正規職員ではなく、正規職員が対象ということになるのでしょうか。 あるいは、非正規職員であっても職種によっては、育成や継承の対象となるような業務も含まれているのでしょうか。
人 事 課 長	もちろん、会計年度任用職員の中にも専門的なスキルを有する方や、専門職として従事されている方が多数おられますので、その方の能力に応じて適切に配置を行っていくということになるかと思えます。 また、最近「任期付職員」という枠が制度上設けられており、例えば専門分野への対応や育児休業の代替要員など、目的を限定したうえで任期付きの正規職員を配置することも可能となっております。 したがって、常勤職員、任期付職員、会計年度任用職員といった雇用形態については、本人の希望や専門的なスキルに応じて、必要な人材や人数を効率的に配置できるよう検討してまいりたいと考えております。 以上でございます。

増 田 委 員	「正規職員の男女別割合」の部分では、女性職員の数が徐々に増加しているように読み取れました。これは、全国的な傾向としてそのような流れにあるものなののでしょうか。それとも、今治市として女性が働きやすい環境づくりに特別な取組を行っている結果なののでしょうか。その点について、お伺いできればと思います。
人 事 課 長	率直に申し上げますと、今治市は従来、女性職員の割合が比較的少ない自治体であったと認識しております。 しかし、近年の応募者数や受験者数を見ますと、女性の割合がほぼ半数を占めており、実際の採用者についても約半数が女性となっております。このような傾向を踏まえると、今後は若い世代を中心に、女性職員数が着実に増加していくものと考えております。
倉 澤 会 長	一般的に、市役所における職員の男女比は、おおむね半々であることがスタンダードだと思います。そうした中で、今治市は比較的男性職員の割合が高い状況にあることは事実であり、今後は女性職員の割合が徐々に増加していくものと思われま す。 大学生の就職状況を見ておりますと、先ほど申し上げたように人材の確保に苦勞している背景として、民間企業の内定が非常に早い時期に出るという実情があります。 たとえば、4年生の4月にはすでに民間企業の内定を得ている学生も多く、公務員試験を目指している学生も、ちょうど今の時期に試験を受けてはいるものの、最後までモチベーションを維持できず、民間企業から複数の内定が出た段階で、公務員を断念してしまうケースも見られます。 そのような状況の中で、公務員と民間企業との間での人材獲得競争は非常に激化しており、今治市においてはまだ一定数の正規職員採用ができているものの、南予地域などでは正規職員の応募がほとんどないという深刻な状況にまで至っています。 こうした実情を踏まえますと、人材確保については、戦略的

	に取り組まなければ、競争に後れを取るおそれがあります。そのため、ぜひ今後の採用戦略についてもご検討いただければと考えております。
三 浦 委 員	4月に今治市が内定を出すことについて、何か法律や全国的なルールで制限されているのでしょうか。 経団連の指針では、経済界は4月からしか内定を出してはいけないことになっていますが、実際には多くの企業が黙認のもとで、3月中に内定を出しているケースもみられます。 今治市の場合はどうなのでしょう。もしルールがあるのであれば、それに従う必要がありますが、特段の制限がなければ、柔軟な対応も可能かと思います。
人 事 課 長	採用試験のスケジュールについて申しますと、以前は夏頃に一度だけ試験を実施し、秋頃に合格者を決定していました。 しかし現在は、前年度の3月から募集を開始し、最も早い方には6月頃に合格を通知しています。 また、既卒の方で年度内の採用が可能であれば、10月から勤務していただくケースも出てきています。 今後は、採用時期をさらに前倒しする傾向になるのではないかと考えておりますが、状況を調査し、可能であれば早期対応に取り組んでいきたいと思っております。
野 間 委 員	「考動する人材の積極的採用」ということでありますけども、これ、多分読んで字のごとくだと思うんでしょうけど、少し言葉の定義を教えてくださいませんか。
人 事 課 長	あまり適切な説明ではないかもしれませんが、文字どおり「考えて自分で行動する」という意味になるかと思っております。 状況が日々変化する中で、市職員に求められる役割も日々変わりつつあります。5年前には通用していたやり方も、現在ではそのまま通用しない分野が多くなってきました。 そのため、このような変化に柔軟に対応し、自分で「どうす

ればよいか」「こうすればできるのではないか」と考え、積極的に行動できる職員を一人でも多く増やしていきたいと考えています。こうした背景を踏まえ、研修メニューの見直しも進めており、今年実施している DX 研修がその一歩になるものと考えております。

こうした研修の取組が徐々に広がり、「考動する」人材が定着していくことも期待できると思いますので、人事課としてもいろいろな挑戦を続けてまいりたいと考えております。
以上でございます。

野 間 委 員

育成については新たな取組を始めていると思うんですけども、採用に関しては、先ほどのご説明からも分かるように、特に新しいタイプの人材を求めているわけではなく、非常にオーソドックスな人材なんだろうと思います。

これまでの採用方法では十分に候補者を獲得できていなかったのか、あるいはそうした人材に対応するために採用方法や作業方法を新たに工夫する予定があるのかお伺いできればと思います。

また、採用後の評価基準についても、新しいスコアや指標の導入をご検討されているのであれば、そのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

人 事 課 長

今治市の職員として働きたいと思ってもらい、応募していただくことがまず第一歩だと考えています。これまでは、年齢上限の拡充など要件の緩和に取り組んでまいりました。

また、追加採用枠を冬頃に設けるなど、その時期にまだ採用が決まっていない優秀な方が残っている可能性に着目し、昨年・一昨年と新たな出会いの機会を設けてきたことも大きな成果だったと考えております。

現在は、今治市に限らず公務員試験全体が、従来の教養試験や専門試験中心から人物重視の採用へと移行しつつあるように思っております。そのため、基礎知識を多く持たずに入庁する方も増えており、今治市について理解を深めてもらうことがよ

	り重要になっています。 研修内容も充実させる必要があると考え、今後はこうした点を踏まえた研修の充実を進めていきたいと思っております。 以上でございます。
総務調整課長	補足になります。後ほど、行政経営面についてご説明いたしますが、先ほど野間委員がお話しされたスコア、つまり評価に関して、令和6年度から人事考課に「スマート業務改善」を取組項目の一つとして設定しております。 これは、自ら考えて業務を改善した内容を評価に反映させる仕組みです。こうした取組により、評価のスコアが業績に結びつくようにしており、引き続き取組を進めてまいります。 詳細は後ほど改めてご説明いたします。
野間委員	新しい感覚を持った人材が組織に加わることは非常に良いことだと感じています。現在も能力の高い方が多く在籍されていると思いますが、最も重要なのは、こうした方々がその能力や努力を十分に発揮できる職場環境が整っているかどうかだと思っております。 重点目標の4番目「多様な人材に選ばれる市役所づくり」に関連して申し上げます。 少し前に新聞報道でも紹介されていましたが、埼玉県鳩山町（人口1万数千人規模）では、全国最年少の町長としてオリエンタルランド出身の方が20代後半か30代前半で就任されたそうです。町長就任後は、新規職員の採用応募数が前年の10倍以上になったとのことでした。これは、新しい指導者への期待感が大きく影響した結果だと考えられます。 今治市も昨今、さまざまな新しいことに挑戦していると思います。今後は、こうした取組を積極的に対外的に発信していくことも、より一層重要になると感じています。 今治のまちで自分の能力や力を十分に発揮したいと思う方々が多くいらっしゃるはずです。そのためにも、せっかくの様々な取組が十分に発信されなければ非常にもったいないことにな

	ってしまいますので、選ばれる市役所となるためには、内部的な取組だけでなく、外部への積極的な発信や働きかけも大切であると思います。
丸 山 委 員	「正規職員の年齢別割合」のところで、先ほど60歳以上の方がこれから増えてくるというお話がありました。一方で、40歳代の職員が少なく、若手育成が課題となっています。そこで、60歳以上の職員の経験や知見を活かしながら、若手職員の育成につなげる施策について伺います。 例えば、民間企業では、若手育成の専門部署を設けて研修や講習を行い、実際に若手に寄り添って教育を行うケースがあります。今治市でもこうした取組を既に進めているのか、あるいは構想があれば教えていただければと思います。
人 事 課 長	60歳以上の定年延長の職員につきましては、今治市では専門的なところを生かして政策推進監のようなポストに就いていただく形と、これまでの経験を生かして、各課で係長級として勤務をしていただく形の大きく2つの仕事の仕方になろうかと思います。 しかしながら、60歳を迎えると体力の低下やモチベーション維持が課題となる場合もあります。このため、60歳になる前から自分の60歳以降の働き方を考えてもらうための研修や説明会を実施していますが、今後、60歳以上の職員が増加する中で、これまでの知識や経験を組織の中でどう活用していくかという点について、あり方の検討が必要と考えております。本年度はその方向性について検討を進めていきたいと考えているところです。 以上でございます。
西 原 委 員	今回の計画策定にあたっては、20年後を視野に入れた対策が必要だと思います。 人口は21.7%減少し、生産年齢人口も約4ポイント減少する予測を踏まえると、現状は採用が計画的に進んでいるものの、

	シニア人材の積極的な活用を計画に組み込むことが重要だと強く感じています。 今回ご提供いただいた情報は正規職員を中心としていますが、現状では非正規職員もほぼ同数いることから、正規・非正規の双方の見直しを含めた多角的な計画が必要であると考えております。 また、人員抑制については、デジタルツールを積極的に活用した効率化が有効で、人が担う必要のない業務はデジタルツールに徹底的に任せることで、人員抑制を進めることが可能だとみています。この場合、正規職員よりも非正規職員の方が抑制幅は大きくなると考えられます。 もちろん、正規職員についても、他の自治体の状況を踏まえると、さらなる抑制が必要になるかもしれません。しかし、それ以上に非正規職員の計画について、他の自治体のベンチマーク調査を含めて検討する必要があると思いました。
人 事 課 長	西原委員がおっしゃるとおりです。ご指摘いただいた方向で検討を重ね、ビジョンとして具体化させていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。
倉 澤 会 長	それでは、引き続き財政面について、事務局から説明をお願いします。
財 政 課 長	それでは、資料の４ページ目をご覧ください。 財政面の重点目標は、「持続可能で健全な財政基盤づくり」でございます。 先ほど、１ページで、人口減少・少子高齢化が市の財政に大きな影響を与えるという説明がありましたが、本市では、これらの影響を勘案しつつ、毎年度、翌年度の予算編成の指針として、また、計画的な財政運営をするための指針として策定しております中長期財政収支見通しをローリングし、市税をはじめとする今後の財政状況の推移を見通しております。

まず、左側上段のグラフは、「市税収入の見通し」でございます。近年は、市内企業の業績の回復や賃上げに支えられ、増加傾向で推移しておりましたが、人口減少や固定資産の評価替え等の影響を受け、減少することを見込んでおります。

次に、左側中段のグラフでございますが、「普通交付税収入の見通し」でございます。普通交付税につきましても、人口減少の影響を受けるとともに、交付税算入率の高い市債の償還が進むことことで、減少することを見込んでございます。

左側下段のグラフは、歳出の内、「普通建設事業費の見通し」でございますが、今後予定されるネウボラ拠点施設や複合庁舎の整備等の大型事業の実施を組み込んだことで、期間を通じて事業費が増加してございます。

また、右側上段は、「市債残高の見通し」でございますが、市債の発行額が償還額を上回らないよう、毎年度の市債の新規発行を抑制してまいりましたので、市債の償還が進み、市債残高は令和 12 年度まで大幅に減少することを見込んでおります。しかしながら、令和 13 年度には、大型事業の実施に伴い、増加に転じる見込みとなつてございます。

最後に、右側下段の「基金残高の見通し」でございます。

グラフでは、色別に財政調整基金、減債基金、特定目的基金の基金残高の推移を示してございます。ちなみに、各基金について、簡単にご説明いたしますと、財政調整基金は、年度間の財源不均衡を調整するための基金、減債基金は地方債の償還を計画的に行うための資金を積み立てる基金、特定目的基金は、財政調整基金と減債基金の目的以外の特定の目的のための資金を積み立てる基金となつてございます。

本見通しでは、各年度の収支差を調整するために、令和 6 年度以降で 131 億円の基金を取り崩し、見通し期間を通じて、基

金残額が減少する見込みとなっています。

今後、公表を予定しております令和6年度の決算の速報値では、中長期財政収支見通しの令和6年度の数値と比較しても、歳入が大幅に上振れており、収支は改善する見通しとなっております。中長期財政収支見通しでは、歳出については、策定時点で実施が見込まれるものは可能な限り算入し、歳入については、確実性の高いもののみを算入していることから、必然的に収支が厳しめとなり、基金も急速に減る見通しとなっておりますが、実際の各年度の決算は、中長期財政収支見通しの数値よりも改善し、見通し期間終了後において、財政調整基金や減債基金などの基金残額につきましても、見通しよりも多くの残額を確保できているものと考えています。

とはいえ、人口減少が進行する中であって、行政も必要な市民サービスの水準を維持しながらも賢く縮んで行く必要がございます。

そのため、重点目標に、「持続可能で健全な財政基盤づくり」を掲げ、引き続き、歳出構造改革や歳入確保に取り組むこととしております。

この目標の実現に向け、下段に記載しております3つの政策の方向性を掲げてございます。

1つ目は「歳出改革と将来負担の軽減」でございます。

事務事業の見直しや職員の適正配置、公共施設等の再編・統廃合などに取り組み、歳出の構造改革を進め、将来に過度な負担を先送ることが無いよう努めてまいります。

次に、2つ目、「新たな歳入の確保」でございます。

財政基盤を強化するためには、市税などの自主財源をしっかりと確保していく必要があります。引き続き、市税や私債権な

どの徴収を強化するほか、未利用財産の売却・貸付け、広告事業、地方創生に資する事業に企業からの寄附金を活用する「企業版ふるさと納税」、事業の目的に共感する人から資金を募るクラウドファンディングなど、多様な手法により新たな歳入の確保に向けた取組を積極的に進め、自主財源の確保に努めてまいります。

最後に、3つ目、「計画的な財政運営の推進」でございます。

先ほど、ご説明いたしました中長期財政収支見通しを活用しながら、今後の大型事業を見据え、中長期的な視点に立った財政運営に取り組むことで、負債である市債と預金である基金の適正規模を維持・管理し、持続可能で健全な財政基盤を確立してまいります。

以上が財政面の重点目標、実施計画でございます。

倉澤会長

ありがとうございました。

普段聞き慣れない用語がたくさん出てくるのが財政なんですけども、時折の補足をして説明をしていただきました。

この財政面について、ご意見・ご質問がありましたら発言をお願いします。

西原委員

ふるさと納税の収入は、どのような会計区分に入っているのでしょうか。市税収入に分類されるのか、それとも基金残高に含まれるのか、お教えいただけますでしょうか。

また、海事関係で昨年度、12社から20億円の寄付があったとのことですが、こちらも基金に入っていると考えてよろしいでしょうか。

財政課長

まず、ふるさと納税についてですが、このグラフには含まれておりません。しかし、昨年度は実質30億円と大幅な伸びを見せております。これは本市の財政状況全体に良い影響を与えておりますが、本グラフからは読み取ることができません。申

	し訳ございません。 また、おっしゃるとおり、海事関係企業の皆様から20億円を超える寄付金をいただいております。これは将来、海事関係やまちづくり等に資する事業に活用する目的で、右下の基金残高にある「特定目的基金」に「海事都市今治未来基金」という新たな基金を設け、将来の支出に備え蓄えを進めているところです。 以上でございます。
西 原 委 員	今治市はふるさと納税をかなり強化しており、県内では八幡浜市に次ぐ2位の寄付額だと認識しています。こうした応援による税収、つまりふるさと納税の収入は、市の財政計画において非常に重要です。今後の国の制度変更やふるさと納税の見通しは不透明な点もありますが、ぜひ計画の中にしっかりと盛り込んでいただきたいと考えます。
財 政 課 長	先ほどの件で1点、修正がございます。 20億円の基金については、新たな基金を設けましたが、この金額は昨年度の途中で発生したものですので、現在のグラフにはまだ反映されておりません。しかし、今後ローリング方式でこれらの数値を加味し、グラフに反映させてまいります。
丸 山 委 員	一般市民の目線からすると、市の財政は非常に難しく、分かりにくいのが現状です。そこで、財政の「見える化」を強化し、市民向けの分かりやすい予算説明があれば良いと思います。 将来の今治市の財政が豊かになるためにも、現状の財政状況を市民に明確に伝え、例えば県内でも上位に位置するふるさと納税の現状を共有することは重要です。こうした取組は、産業振興にもつながると思いますので、市民が財政状況を理解しやすいよう、「見える財政」あるいは「分かりやすい財政予算」の実現を感想として要望いたします。
財 政 課 長	ご指摘のおとりでございます。

情報の公表は積極的に取り組んでいます。やはり財政の仕組みは市民にとって分かりにくい部分があると感じています。非常にわかりにくい部分がある中、税金、特にふるさと納税につきましても、皆様から今治市への応援という温かいお気持ちをいただいているものです。このご寄付について、どのような事業に活用し、今後どのような事業を展開していきたいのかを積極的に情報発信していくことで、「今治市を応援したい」という気持ちをさらに引き出せるよう、強化してまいります。

倉澤会長

それでは、引き続き行政経営面について、事務局から説明をお願いします。

総務調整課長

それでは、資料の5ページをご覧ください。

行政経営面の重点目標は、「効率的な自治体経営の基盤づくり」でございます。

人事面では職員、財政面では財源、いずれも行政にとって貴重な経営資源となるものですが、その他の代表的な資源として、公の施設などの公共建築物、道路などのインフラ資産が挙げられます。

これらの公共施設等については、公共施設等総合管理計画において、市が保有する建築物や道路などを対象に、今後の管理に関する考え方などを定めております。その中で、公共建築物の総延床面積を、平成28年度から令和17年度までの20年間で20%削減するという目標を掲げ、施設の集約化・複合化を進めているところです。

資料の左側のグラフは、「公共施設の延床面積の推移・見通し」でございます。

本市は、全国的にも類を見ない広域合併により多数の公の施設を保有しており、類似機能の重複や老朽化に伴う改修費の負担など、さまざまな課題を抱えてまいりました。

こうした中、公の施設等のあり方を見直すことによって段階

的に施設の複合化などの手続きを進めた結果、行政財産の延床面積は着実に減少しており、平成 28 年度から令和 6 年度にかけて、行政財産の延床面積を 9.06 パーセント削減するなど、一定の成果をあげている状況です。

続いて、右側のグラフは「令和 6 年度に実施したスマート業務改善における削減作業時間数」になります。本市においては、令和 6 年 2 月より、庁内における業務改善活動として、スマート業務改善を実施しております。

スマート業務改善とは、職員一人ひとりが主体的に取り組むという視点に立ち、他部署の取組を庁内で横展開しやすい仕組みを整備し、効率的かつ効果的な業務改善を目指す、今治市役所における業務改善活動の名称でございます。

具体的には、令和 6 年 9 月までを業務改善活動の実施期間とし、全庁で 282 件の取組を実施してまいりました。取組の報告段階において、職員それぞれの感覚値ではありますが、作業の削減時間についても集計したところ、活動開始時においては 2,463 時間であった作業時間が 722 時間まで縮減されたことにより、約 71%にあたる 1,741 時間が削減されました。

また、令和 6 年度の人事考課においては、取組項目の一つとしてスマート業務改善に関する取組が設定できるような取組スキームを確立したことで、職員間の取組意欲の向上を図っております。

ページ中段でございます。公共施設等に限らず、限られた経営資源を効率的に活用しながら、質の高い行政サービスを効果的に提供していくには、職員一人ひとりが「市民が真ん中」の理念のもと、地域の課題や市民の声を敏感にキャッチし、的確に対応できる力を磨き「考動する市役所」としての役割を果たすことが重要であり、そこで、全ての事業・業務のあり方を見直し、ICT やデジタル技術、さらには民間ノウハウの活用等に

より効率化を図りつつ、民間事業者をはじめとした多様な主体との共働・連携により、質の高い行政サービスを持続的に提供できる「効率的な自治体経営の基盤」を確立する、これを重点目標といたします。

この目標に向けた実施計画として、ページ下段となりますが、4つの項目を掲げております。

1つ目は「業務・プロセスの見直しのための意識改革」でございます。

その業務自体が必要なものか、そのやり方・プロセスが適正なのかを分析・見直しして、業務の効率化・最適化を図るものです。また、業務の効率化・最適化に限らず、職員の意識改革にも努めてまいります。

2つ目は「スマートシティ今治の推進」でございます。

令和5年3月に今治市デジタル未来戦略を策定し、「ミライマバリ」をキャッチフレーズとして、人口減少・少子高齢化による労働力減少に対応するため、市民生活の質向上と満足度向上を図る「スマートシティの実現」を目指しています。

デジタル未来戦略では「市民生活のDX」「まちづくりのDX」「行政のDX」の3つの分野を柱として推進しており、市民、市内事業者等で構成するコンソーシアム型の連携体制を構築しています。

今後も市民や市内事業者等と連携し、「日本のどこにもない、あたたかみのあるDX」の実現を通じて、持続可能で魅力的なスマートシティを推進してまいります。

3つ目は「公共施設等の最適化」でございます。

先ほど経営資源の一例として挙げましたが、引き続き公共建築物の適正な配置について検討、推進するとともに、インフラ資産を含めた公共施設の長寿命化による更新経費の縮減に努めてまいります。併せて、市民ニーズを踏まえた効率的・効果的な行政サービスの提供に取り組んでまいります。

4つ目は「行政課題の解決に向けた多様な主体との連携」で
ございます。

業務・プロセスを見直す中で、業務の民間委託などのほか、
幅広い分野で官民連携・共働を推進し、市民サービスの向上、
業務の効率化を図ってまいります。

また、愛媛県内の自治体では、平成23年から県・市町の連携
を本格化させており、施策の共同展開などその分野は多岐にわ
たっています。また、国に対しては、連携して権限移譲や規制
緩和を求めるなど、チーム愛媛の体制で、効率的・効果的な行
政運営に取り組んできました。

今後、経営資源が限られる中では、官民連携と同様に、この
県・市町連携を深化させ、お互いの知見・ノウハウを積極的に
活用するほか、県内だけではなく、尾道市をはじめとした姉妹
都市、保育所の広域入所や救急医療面等の連携が進む呉市など、
関係自治体とのさらなる連携も視野に入れたと考えておりま
す。

以上が行政経営面の重点目標、実施計画でございますが、次
の6ページには、これまでの人事・財政と合わせて、計画の体
系図を掲載しております。

左端には、今年度策定予定の本市の最上位計画である総合計
画（基本構想）の「目指す将来像」をお示ししています。行政
改革ビジョンの基本理念は「夢が行き交うまちを次世代につむ
ぐために」としており、これは総合計画が掲げる将来像を踏ま
えて設定したものです。

また、「市民が真ん中の行政運営」と「持続可能な行政運営」
を基本姿勢として定め、人事・財政・行政経営面の3つの観点
を柱として、行政改革を推進してまいります。

現在の取組を概ね包括できる体系とし、それぞれの実施計画
の中で、より詳細な取組や具体的な数値目標の設定をすること

で、行政運営全体の効率化を図りたいと考えております。
以上でございます。

倉澤会長

ありがとうございました。

行政経営面の重点目標と実施計画、最後には、新しい計画の体系図の説明がありました。

大きな視点から「重点目標」を設定し、それぞれの実施計画の中に、より詳細な取組・具体的な数値目標が設定されることになります。

それでは先ほどの行政経営面について、また、体系図を見てのご意見・ご質問がありましたら発言をお願いします。

このような体系図は多くの自治体で作成していますが、資料を縦向きにし、上からぶら下げて見てもらった方がイメージはしやすいかと思います。具体的には、三つの部署がそれぞれ説明していますが、全ての部署の業務がこの体系図の最上位につながり、そこから枝分かれしていく形で目標が設定されています。その後、各事務事業には具体的な数値目標が掲げられており、各課は「何年までにこれを達成する」という目標に向かって業務を進めています。

何か他にご意見・ご質問はございますでしょうか。

白石委員

この会議に出席し、DXが非常に進んでいると思いました。初めて審議会に参加した頃は、テープ起こしのような作業をされていたと記憶していますが、当時から考えると大幅な進歩だと思います。

市民の目線、特に私たちの親の世代を考えますと、すでに80代となっている方も多く、今後は老年人口が全体の約40%を占める時代に入っていくと見込まれます。そのような中で、介護を担う人がいない世帯も増加すると考えられ、「温かみのあるDX」がより重要になるのではないのでしょうか。

こうした状況を踏まえて、老年世代にとっての「温かみのあるDX」とは、具体的にどのようなビジョンを持っておられる

のか、お考えをお聞かせいただければと思います。

未来デジタル課長

介護分野における DX についてですが、本市が現在進めている DX は、主にデジタルツールの活用に重点を置いております。

一般的には、介護ロボットの導入などが挙げられますが、今後は人口減少や介護人材の不足といった社会的背景の中で、こうした新しい技術が介護現場にも本格的に取り入れられていくと考えております。こうした新しい取組を積極的に後押ししてまいりたいと考えておりますので、引き続きご理解・ご協力のほどよろしく願いいたします。

総務調整課長

補足になります。介護分野におきましても様々な DX の取組が進められており、たとえば令和 6 年 2 月にはテクスポート今治において、介護事業者を対象とした DX 関連の展示会を開催しました。ICT やデジタル技術を活用した最新の介護現場を体験できる取組になります。

また、愛媛県や他の市町と連携した「トライアングルエヒメ」などの枠組みを通じて様々な取組を行っております。

例えば、市内の特別養護老人ホームにカメラや離床センサーを導入し、転倒などの異常を感知した際に、スタッフのスマートフォンに映像が送られようになりました。これは、介護人材不足への対応とともに、もう一つ重要な視点である虐待防止にも資する取組です。映像の記録によって、介護の現場の安全性を高める効果も期待されています。

また、近年では認知症高齢者の見守り支援として、普段お使いの杖や衣服などに QR コードを貼り付け、行方不明時に発見につながる仕組みが用いられていました。現在も福祉政策課を中心に、より高度な見守り支援の取組が進められていると聞いております。

こうした技術の活用を通じて、高齢者ご本人が安心して暮らせる環境の整備はもちろん、遠方に住むご家族——たとえば東京に暮らしながら今治に高齢の親御さんがいらっしゃるようなケース——でも、安心して見守れる体制を整えることができるよ

	う、今後も取組を進めてまいりたいと考えております。 以上でございます。
西 原 委 員	行政経営の観点からは、スマート業務改善によって業務時間が削減されたという実績を示していただきましたが、こうした効率化の取組は、場合によっては行政サービスの質の低下につながるおそれもあるのではないかと感じました。 特に、「市民が真ん中」の行政運営を目指すうえで、効率化とサービスの質の確保は相反する側面を持ち合わせており、バランスを取ることが重要だと思います。今治市の場合、広域合併によって島しょ部の利便性が低下したという声や、サービスの「温かみ」が失われたとの不満が生じることもあるかと思えます。 もし、こうした市民の声や満足度の変化を把握できるアンケートなどが実施されているようであれば、その結果についても教えていただけるとありがたいです。 いずれにしましても、業務の効率化によって生まれた時間や人員を、島しょ部や障がい者支援など、配慮が必要な分野の行政サービスに適切に振り向けるなど、バランスを意識した運営が重要だと感じました。 効率化と包摂的な行政サービスの両立という難しい課題ではありますが、今後の計画においても、こうした観点が十分に考慮されることを期待しております。
総務調整課長	アンケートに関しましては、行政経営面に特化した調査は、これまで実施しておりません。 ただし、総合計画や福祉計画などの各種計画策定時には、個別にアンケートを行っております。 西原委員がおっしゃったように、「サービスの質が向上したかどうか」や「市民がその向上を実感できているかどうか」といった視点については、今後、こうした観点を踏まえて、アンケート設計にも反映させていきたいと考えております。 また補足いたしますと、ご指摘いただいたような「スマート

化による住民サービスへの影響」についてですが、現在のスマート業務改善の取組は、主にバックヤード業務——たとえば、RPA（業務自動化ツール）を活用して、定型的な処理を機械化するなどの内部業務の効率化——に重点を置いています。

一方で、フロントヤード——すなわち窓口業務や住民との直接の接点におけるサービス改善——には、現時点では十分に波及していないものと認識しています。

ただし、今治市では「手のひら市役所」事業に取り組んでおり、スマートフォンやパソコンから24時間、曜日を問わず申請等が可能な環境を整備することで、市役所に足を運ばなくても各種手続きができるよう、オンラインサービスの拡充を進めております。これらはフロントヤードの改善に資する取組であると考えております。

こうした取組の効果測定や市民満足度の把握についても、今後アンケート等の手法を通じて検証していければと考えております。貴重なご意見ありがとうございました。

西 原 委 員

すでに、議事録の作成などでも AI が活用されている例が見受けられますが、当社においても同様に、ChatGPT のような生成 AI を活用する取組を進めております。特にデザイン分野では、Adobe の ImageFX など導入し、業務の効率化を図っているところです。

ただし、こうした技術活用にあたっては、お客様へのサービスの質を損なわないことが大前提であり、そのうえで、業務の省力化・自動化を推進するという方針で取り組んでおります。先ほどのお話を伺い、今治市でも同様に、バックヤード業務を中心とした効率化に取り組まれているとのことで、非常に安心いたしました。

森 委 員

白石委員もお話しされていましたが、高齢化に伴う事務手続きやサービスに関して、先ほどご説明のあった技術の活用は非常に素晴らしい取組であり、必要なものだと感じております。私自身、今治に戻ってきてこの4年間の間に、身内の介護・生

活の支援を通じて、さまざまな手続きを経験してきました。

たとえば、マイナンバーカードの申請を私が代理で行ったことや、介護保険関連の手続きなどがあります。また、町内会長さんが高齢で役所での手続きが難しいため、代行を依頼されるといった場面もありました。

このような経験を通じて、デジタル化の推進だけではカバーしきれない部分があることを実感しています。紙での手続きやアナログな対応も、依然として重要であり、しばらくは必要とされ続けるのではないかと思います。

現在の若い世代であれば、「手のひら市役所」などのオンライン手続きに問題なく対応できると思いますが、10年後・20年後を見据えると、まだ紙ベースの手続きに慣れている世代が相当数存在し続けることが想定されます。

たとえば委任状ひとつを取っても、以前に経験があるので大丈夫と思って窓口に来たところ、「今回の手続きにはその委任状は使えない」と言われることがありました。しかも、それが事前に明示されておらず、混乱を招いた経験もあります。町内会長でなければできない手続きがあったり、年度が変わることで担当者が代わり、対応が変わることもありました。こうした点から、手続き完了までに非常に時間がかかるケースが多く、改善の余地が大きいと感じています。

そこでお尋ねしたいのは、業務プロセスの見直しやDX化を進める一方で、こうした紙ベースの手続きについても、ニーズに応じて「使いやすさ」や「分かりやすさ」の観点から見直していこうとする意識がどの程度あるのか、また、現在策定中の計画にそうした視点が含まれているのか、という点についてです。

総務調整課長

森委員がおっしゃったように、今治市ではデジタル戦略を策定する際、「温かみのあるDX」をコンセプトとして掲げております。

いくらデジタル技術が進歩して便利になったとしても、高齢者や障がいのある方をはじめ、デジタルが苦手な方もおられま

す。また、手続きの内容や場面によっては、デジタル化が適さないケースもあります。

さらに、いわゆる「アナログ規制」と呼ばれるような、国による制度や法律の整備が未だ不十分な部分もあり、たとえば「手のひら市役所」でのオンライン申請においても、原本の提出が求められるなど、完全にデジタル化できない制度上の課題が存在しています。こうした事情から、紙による申請は現実的に残らざるを得ない状況です。

今治市では、業務改革の一環として、各手続きについて業務フロー図を作成し、対象者や手続きの流れを整理するようにしています。たとえば、ご家族が亡くなられた際には多くの手続きが必要になりますが、そういった場合に対応するために、以前から「おくやみコーナー」を市役所窓口に設け、専門職員が寄り添って手続きを支援する体制を整えています。これはまさに「温かみのある DX」の具体的な取組の一つだと考えています。

また、例えば予約はインターネットで可能にしつつ、その先の手続きについては、どの部分をデジタルで対応し、どこを人の対応に残すかといった見極めが重要です。以前、小学6年生を対象に実施した「自転車等購入クーポンの交付事業」では、当初は紙での申請を想定していましたが、保護者世代の利便性を考慮し、未来デジタル課と担当課が連携し電子申請による実施へと切り替えました。結果的に「手のひら市役所」を通じた申請が多く活用されました。

このように、対象となる利用者層や手続きの性質を一つひとつ丁寧に精査し、紙とデジタルを併用する形で対応していくことが必要だと考えております。現在の計画におかれましても、こうした視点をしっかりと盛り込んでおりますので、どうぞご安心いただければと思います。

以上となります。

森 委 員

少し個人的な話になりますが、「おくやみコーナー」は非常に助かりました。1か所で手続きの案内を受けられ、必要な手続きについてもその場で丁寧に説明いただき、必要に応じて各

	所に案内していただける仕組みになっていて、「今治市では今こうなっているのか」と実感することができました。
丸 山 委 員	現時点では、目に見える範囲での取組が中心になっているように感じますが、今後５年後、１０年後を見据えたとき、福祉の分野においては、地域・福祉・行政が連携し、地域全体で福祉を担っていく必要があると思います。 その際、行政も関与しながら、地域や事業者と三位一体となって進めていく「地域共創」の考え方が重要になると思いますが、今回のビジョン策定にあたって、そうした視点も盛り込まれているのか、あるいは、私の見た限りでは今回のご説明や資料の中ではその点が明確に示されていないようにも感じましたので、今後の方向性として、今治市としてこういった検討をされているのか、お考えがあればお聞かせいただきたいと思います。
総務調整課長	丸山委員がおっしゃった地域に関するご指摘についてですが、今回ご審議いただいている「行政改革ビジョン」は、「人事」「財政」「行政経営」の３つの柱に特化しており、ご指摘の地域との連携や地域づくりに関する視点は盛り込まれていないのが現状です。 資料の６ページをご覧くださいと分かるように、この「行革ビジョン」は市全体のあり方を示すものというよりも、あくまで行政運営の効率化や内部改革に焦点を当てた内容となっております。したがって、地域との連携や共創に関するビジョンは、最上位計画である総合計画や他の上位計画で整理されるべき内容になると感じております。 なお、今年１月には合併２０周年記念式典が開催され、昨年度は「今治みらい発掘隊」など、委員の皆さまにもご協力いただいた地域活動が展開されました。 近年は行政だけで地域課題に対応するのではなく、「協働」の視点が求められており、住民の皆さまや各地域の自治会・コミュニティのリーダーの方々、さらには民間企業とも包括連携協

	定を結ぶなど、地域活性化や地方創生に向けた取組を進めているところです。そうした地域共創の考え方や方向性については、今後、総合計画などを通じて位置づけ、反映していくことになると考えております。
総務政策局長	補足になります。総合計画が最上位に位置する中で、その下位には高齢者福祉計画や介護保険事業計画などがございます。 先ほど丸山委員がおっしゃった、地域で高齢者を見守っていくといった「地域包括ケアシステム」の考え方は、まさにこれらの計画に基づくものです。 今後は、こうした地域包括ケアの仕組みにデジタル技術の活用なども取り入れながら、新たな施策や計画が展開されていくものと考えております。
野間委員	プロセス見直しのための意識改革についてですが、私は数年前から、職員の皆さんの「魂の叫び」とも言える声を多く耳にしてきました。 たとえば、市議会では年に４回議会が開催され、その都度、予算書や議案書といった製本された資料が配布されます。デジタル化が進む中で、かつては５００部印刷していたものが、現在では１００部や２００部に減っているのかもしれませんが。 聞いた話では、特に３月議会や決算の際に配布される資料は非常に分厚く、印刷会社から納品された直後に、女性職員の方々が作業部屋に集まり、ページの裁断ミスや折れ曲がりなどを１ページずつチェックしていたそうです。これはいつから始まったのか、何の目的で行っているのかも分からない、いわば「謎の業務」と言えるものです。 こうした作業は、単に前例として続けられてきたのかもしれませんが、組織風土として他にも表に出ていない非効率な業務がまだ多く存在しているように思います。 このような機会にこそ、職員に依頼している業務を「慣例だから」と続けるのではなく、思い切って見直す必要があるのではないのでしょうか。人員が限られる中で、「前からやっていたか

ら」という理由だけで続ける業務は、これを機に思い切って廃止していくべきだと感じています。ご意見があれば、ぜひお聞かせいただきたいと思います。

財 政 課 長

これまでご指摘のあったとおり、配布資料のチェックや落丁の確認といった作業についても、これまで取り組んでまいりましたが、議会においても改革が進められており、タブレットの導入など、現在は紙とデジタルのハイブリッド形式で運用しているところです。今回いただいたご意見を踏まえ、今後は思い切って予算書等の紙ベースは廃止の方向に舵を切ることが望ましいと考えております。貴重なご意見として、今後の参考にさせていただきます。ありがとうございます。

野 間 委 員

公共施設についてですが、行財政改革＝民間委託、というような形で、ほとんどがその方向で進められているように感じています。特に、公共施設に関しては「指定管理」が中心となっています。

今治市も合併して20年が経ちましたが、指定管理に出せる施設は、もうほぼ出し切っているのではないかと思います。都市部ではこの制度もうまく機能しているのですが、地方都市では、指定管理制度を導入した当初は「民間のノウハウを活かしてサービスが向上し、経費も削減できるだろう」といった期待があったはずですが、しかし、地方では競争相手が少ない。結局、ずっと同じ業者が管理を担っているという現状です。もはや半公共以上の存在になっていて、その業者がもし撤退したらどうなるのか、と思うような施設もあるのではないのでしょうか。

果たしてサービスは向上したのかと問えば、競争がないので向上するはずもなく、価格が安くなるかといえ、それも競争がなければ難しい。施設の所有者である市役所も、指定後はほとんど関与していない印象を受けます。

ですから、そろそろ見直すべき時期に来ているのではないかと考えています。市民の共有財産を、ただ一つの民間企業に「貸

	しっぱなし」にしている状態が続いているということも、改めて問題提起したいと思います。 もちろん、施設によって個別の事情や特徴はあると思いますが、本来の指定管理制度の趣旨から外れ、歪んだ運用が地方都市では散見されるようになっていないのでしょうか。 現在は一度任せると5年間というのが基本期間となっていますが、「任せたら任せっぱなし」ではなく、管理者に一定の緊張感を持たせるような、行政側の関与や工夫が必要です。 今後、こうした点をぜひご検討いただければ、大変ありがたいと思います。
総務調整課長	指定管理につきましては、制度としては平成14年の市場化テスト法（公共サービス改革法）に端を発し、今治市では平成19年度から導入しております。 ご紹介いただいたとおり、民間のノウハウを活用することでサービスの質が向上し、経費も削減されるという期待のもとに始まりましたが、それからすでに十数年が経過しております。 ご指摘のとおり、いわゆる「特命指定」のような形で、同じ事業者が長年にわたり指定を受け続けているケースもあり、その結果として、サービスの向上が見られない事例もあるかと思います。 本市では、指定管理者制度に基づき、毎年度モニタリングを実施しており、指定の更新時には、そうした実績等を踏まえて、委員の皆様にご審議をお願いしているところです。 とはいえ、実態としては、野間委員ご指摘のような課題が見られる施設もあるものと受け止めております。このたびのご意見を契機に、指定管理制度における「競争性の確保」や「制度本来の趣旨の再確認」といった観点から、私どもとしても引き続き調査・研究を進めてまいりたいと考えております。
岡田委員	スマートシティの一環としてDX化を進めるというお話がありましたが、先日、私も初めて知ったことがあります。それは「母子手帳アプリ」というもので、現在すでに運用されていま

す。

例えば、夜間にお子さんの体調が急に悪くなった際に、「どこに連絡すればよいのか」「本日の救急当番病院はどこか」といった情報が確認できたり、「子育てイベントの情報」や、「妊娠中に必要な手続きや準備すべきことがスケジュール形式で案内されている」といった機能があるそうです。

初めて子育てをされる方や、地域の公共施設がどこにあるかわからない保護者の方にとって、こうした情報が24時間いつでも確認できるのは、非常に便利で有用だと感じました。介護分野におけるDX化の重要性が指摘される一方で、子育て世代に向けたこうしたデジタルツールも、今後さらに活用が期待されるのではないかと思います。

一方で、「公共施設の最適化」の方針についてですが、先ほど「全体の20%縮小を目指す」との説明がありました。その中で、新たに「ネウボラ施設を整備する」とのお話がありましたが、これはネウボラ専用の新しい施設を新設するという形なのでしょうか。

財 政 課 長

ネウボラ施設につきましては、新たに建設を予定しておりますが、これは今治市の「公共施設整備計画」を踏まえたものであり、全体の延床面積の削減という方針の中で進めております。

具体的には、市内に点在している「ばりっこ広場」や「発達支援センター」「保健センター」などの既存施設を、1か所に集約・複合化する形で整備する計画です。新しい施設を建てることにはなりますが、既存施設を統合することで、全体としては施設の最適化を図るものです。このネウボラ施設は、子育て支援を中心とした新たな拠点とし、各種相談をワンストップで受けられる体制を整えとともに、遊びを通じて自然に相談のきっかけが生まれるような空間を目指しています。

今後も、子育て世代にとって利用しやすい施設づくりを進めてまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

西 原 委 員

今治市では、造船業やタオル産業に関連して、外国人の人材

	が年々増加していると聞いております。今後さらに人材不足が進むことを考えると、外国人材の受け入れはより拡大していくことが想定されます。 そうした中で、外国人材に対する行政サービスの質の向上も、今後の大きな課題の一つではないかと思えます。今回のビジョンにおいて、大項目としては取り上げられていないかもしれませんが、今治市特有の重要な視点として、今後の検討の中にぜひ加えていただければと思います。
総務調整課長	今治市における外国籍住民の数は、確かに増加しております。10年前は2,689人でしたが、令和6年時点では4,385人と、約1,700人増加しています。 こうした状況を受け、今治市では今年度、新たな組織として「多文化・共生社会推進室」を設置しました。日本語は外国人にとって非常に難しい言語であるため、英語表記の拡充や、なるべくわかりやすい日本語での表示を推進していこうと考えております。 また、担当部署である市民参画課では、場面ごとに適した表現に対応するため、「やさしい日本語ハンドブック」を作成し、現状に即した多文化対応の取組を進めております。 今後、行財政改革のプロセスにおいても、こうした多文化共生の視点を意識しながら、引き続き取り組んでまいりたいと考えております。貴重なご意見、ありがとうございました。
倉澤会長	皆様からのご意見も出していただいたので、個別具体的な取組の詳細は、今後、事務局で煮詰めていくことになりますが、計画の策定にあたっての考え方、方向性というのは、6ページの体系を基本にということによろしいでしょうか。
委員	《異議なし》
倉澤会長	ありがとうございます。 それでは、この体系をもとに、計画の策定作業を進めること

	とします。最後に、事務局から今後のスケジュールについて説明をお願いします。
総務調整課長	それでは、資料の 7 ページをご覧ください。 これまでご説明してまいりましたとおり、人口減少や少子高齢の進行により、今後の行政運営において様々な課題が顕在化しております。職員や財源といった限られた経営資源の中で、持続可能な行政運営をどのように実現していくかは、避けて通れない大きなテーマです。 そのためには、持続可能で効率的な組織・定員のあり方をはじめ、中長期財政収支見通し、さらには公共施設の配置・機能の見直しなど、幅広い分野にわたって課題を整理し、これからの 20 年を見据えた上で、計画的かつ実効性のある施策を講じていく必要があります。これらの課題に的確に対応するためにも、関係者の皆様との十分な検討と建設的な議論を重ねてまいりたいと考えております。 こうした中、委員の皆様の任期が、令和 7 年 4 月 1 日から 2 年間であることを踏まえ、是非この 2 年間を行政改革推進ビジョンの策定期間と位置づけ、皆様のご理解とご協力をいただきながら、取組を進めていければと考えております。 なお、スケジュールの最上段は、参考として、本市の最上位計画である総合計画に関する事務局のスケジュールを記載しております。 今治市行政改革推進本部会議は、市長をはじめ庁内の職員で構成する会議となり、赤枠で囲んでいる部分が行政改革推進審議会の開催予定でございます。 行政改革推進審議会は、本日を含め 4 回の開催を予定しております。第 2 回目につきましては 11 月下旬を開催予定とし、現行の行政改革ビジョンにおける進捗状況をご報告させていただきたいと考えております。

	その後の日程につきましては、３月に行政改革ビジョンの取組み内容や概要案、６月に行政改革ビジョンの素案をお示しし、８月には市長への答申案を取りまとめていただきたいと考えております。 なお、現時点ではスケジュールに記載のおとりの開催回数を予定しておりますが、あくまでも現状での仮日程でございますので、審議の進捗状況によっては、開催回数が追加となる可能性もございます。 また、状況に応じてスケジュールが前後する場合もございますが、その際は改めてご案内申し上げますので、委員の皆様方におかれましては、ご出席へのご協力を賜りますよう、よろしくお願いいたします。
倉澤会長	ありがとうございます。 事務局から２年間を行政改革推進ビジョンの策定期間と位置づける提案がありましたが、いかがでしょうか。
委員	《異議なし》
倉澤会長	それでは、次回の審議会は１１月の開催ということですが、本日の議題以外で、委員の皆様から何かご意見・ご質問などございますか。
委員	《意見・質問無し》
倉澤会長	それでは、以上をもちまして本日の審議会を終了します。長時間にわたりご協力ありがとうございました。