

令和7年度第2回今治市行政改革推進審議会次第

1 日 時 令和7年11月21日（金）午前10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) 今治市行政改革ビジョン進捗報告について

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

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) 伊藤課長補佐 玉井係長 小池主事

倉澤会長

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。それでは、議題であります「今治市行政改革ビジョン進捗報告」について、審議を進めてまいりたいと思います。

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 1 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。

それでは、事務局から説明をお願いします。

総務政策局長

総務政策局長の木村でございます。本審議会の事務局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。

本日の会議には冊子 1 と冊子 2 のファイルを用意させていただきましたが、会議中、該当ページの案内は、タブレット上で事務局が操作させていただきます。

それでは、議題（1）「今治市行政改革ビジョン進捗報告」についてご説明いたします。

冊子 2 「今治市行政改革ビジョン（令和 6 年度進捗状況）」をご覧ください。

この冊子は、行政改革ビジョンの中に令和 3 年度から令和 7 年度までの取組や進捗状況を組み込んだ形で整理をしております。56 ページとボリュームのある資料ですので全体像が分かるように構成の項目を説明いたします。

3 ページ目に 1 「基本理念」を掲げ、2 として、市民の視点や、行政経営の視点に立った行政運営という 2 つの「基本姿勢」を示し、4 ページに、人事・財政・行政経営の観点を柱に据えた 3 つの「基本方針」を示しております。

5 ページから 7 ページは、これらを「計画の体系」として、人事・財政・行政経営それぞれの視点ごとに、取組項目と重点

目標を提示しております。

8ページ目以降は、取組の単位ごとに、実施計画と令和6年度までの取組状況を記載し、各取組分野における具体的な進捗を把握していただけるように整理しております。

また、冊子1では、冊子2に記載している全体の取組の中から特徴的な事例を抜粋し、主な取組内容をまとめております。令和7年度時点での取組状況も交えながら、それぞれの分野の担当課から内容の説明をさせていただきます。

なお、報告内容ごとに意見を頂戴いたしますが、説明内容以外でも冊子2「今治市行政改革ビジョン令和6年度進捗状況」の内容について、ご意見やご質問がございましたら、会の中で、後ほどご意見等頂戴できればと思います。

倉澤会長

ありがとうございました。

それではまず、人事面の取組事例について説明を求めます。

人事課長

それでは人事課から令和6年度の取り組み状況の主なものを説明させていただきます。

冊子1の2ページをご覧ください。定員適正化計画の推進についてでございます。行政需要や人口のバランスに応じた定員適正化を進め、安定した行政運営を目指すものでございます。

3ページ上段の正規職員数の推移の表をご覧ください。令和7年4月1日現在の本市の職員数は、一般職員が1,269人、再任用職員38人で、合計1,307人でございます。令和5年度から公務員の定年延長が始まったことで再任用職員が当初の目標を下回り、その分一般職員に振り替わった形になっておりますが、合計では目標値の1,317人を下回る結果となりました。

人口1万人当たりの職員数では、職員数の減に比べ人口減少率が大きく、目標値をわずかに上回る88.48人となっております。

4ページをご覧ください。新規採用者数の推移でございます。

令和7年度に新規採用職員として47名が入庁いたしました。令和3年度以降、目標値を上回る新規採用職員を確保しておりますが、一方で途中退職者が増加しているため、先ほど3ページでご説明しましたように、職員数としては減少傾向となっております。人材の確保と育成、また留置の観点から、採用強化はもとより、職員一人ひとりがやりがいを感じることのできる組織づくり、働きやすい職場づくりに向けた取組を進めていく必要があると考えております。

5ページをご覧ください。職員の計画的採用につきましては、下段に記載しておりますように、採用試験の民間企業等経験者枠を中心に職種や年齢要件を拡充したほか、転職フェアや合同企業説明会等への参加を増やし、応募者の確保に取り組んだところでございます。

6ページをご覧ください。「再任用職員等の活用」についてでございます。定年退職を迎える、再任用職員として勤務する職員のほか、定年延長で役職定年となった職員など、今後60歳を超えた職員が増えていく中で、若い世代の育成等にも豊富な経験、知識を活かしてもらえるよう、定年延長・再任用職員を対象とした研修なども実施しております。

また、行政需要の多様化等に対応し、公務の能率的かつ適正な運営を推進するために、会計年度任用職員制度を活用して、事務補助職員等を配置してきました。

再任用職員、会計年度任用職員についても正規職員と同様に、人事考課を実施し、自分自身の行動を振り返り、評価のフィードバックを行うことにより、適正配置と能力開発に努めているところでございます。

人口減少が進む中で、必要な行政サービスを維持していくには、「職員の計画的な採用」や「再任用職員等の活用」を進めながら、持続可能な行政運営を見据え、引き続き定員適正化に取り組んでいく必要がございます。効率的な組織の在り方やDXの推進について検討を進め、来年度にかけて第4次定員適正化計画を策定し、次期行政改革ビジョンに反映していきたいと考えております。

えております。

続いて、「働き方改革」の推進について説明をさせていただきます。

7ページの左側をご覧ください。働き方改革の第1弾として、令和6年度から、毎週水曜日のノーカンadianの徹底、完全休日デーの設定など、長時間勤務対策に主眼を置いた全庁的な取組を実施しております。時間外勤務時間については、今年3月の林野火災の影響が大きかった3月分を除く、4月から2月分の比較になりますが、年間で9,018時間削減することができました。

そのほか、病休などで急な人員不足が生じた場合の職員の流动体制を円滑化したほか、業務効率化のための申請管理システム導入、窓口対応の公正性確保やカスハラ対策として通話録音装置の導入などを進めてまいりました。

資料の右側でございますが、今年10月からは、働き方改革第2弾として制度面の見直しと職場風土改革を柱に、各種取組を展開しております。

まず、労働時間管理と休息の確保に向けた取組としまして、年次有給休暇の取得促進を図っております。令和6年は10.25日であった年次有給休暇の平均取得日数を、令和7年以降は月に1日以上、平均12日とすることを目標とし、休みやすい環境づくりに取り組んでおります。

時間外勤務の運用の見直しにつきましては、職員の健康維持のためこれまで30分間の休息時間を設けて17時45分からとしておりました時間外勤務の開始時刻を17時15分に変更し、遅くとも21時までに終了することといたしました。また、10月から稼働している申請管理システムで紙ベースの管理が大きく減少し、勤務時間など労務管理がしやすくなりましたが、時間外勤務の削減にもつなげていきたいと考えております。

さらに、毎日16時以降を「集中タイム」とし、会議の開催や他課への照会ができるだけ行わないこととし、個人個人が業務に専念できる時間を設けました。

DX推進と業務効率化につきましては、デジタルツールの導入、運用に関する研修を拡充し、庁内実装事例の横展開を図るとともに、AIの活用による議事録共有、会議時間短縮、ペーパレス化、内部調査・照会業務の基本ルールなどを策定いたしました。

まだまだ徹底できているとは言い難い状況ではございますが、意識付けを継続し、これらの取組を継続・深化させることで、「働きやすい」「働きがいを感じる」職場風土への変革を目指すとともに、DXによる業務効率化や柔軟な勤務体制の構築により、限られた人員でも持続可能な行政運営を確立してまいりたいと考えております。また、令和8年度以降、これらの施策を特定事業主行動計画にも位置付け、全庁的な働き方改革をさらに推進してまいりたいと考えております。

人事課からの説明は以上でございます。よろしくお願ひいたします。

倉澤会長

ありがとうございました。

事務局から、人事面の進捗状況について説明していただきましたが、ただいまの事務局の説明について、各委員よりご意見、ご質問があれば発言いただければと思います。

何かございませんでしょうか。

白石委員

「正規職員数の推移」の部分では、目標に対して実績が上回っている状況です。固定費の上昇につながる懸念もありますが、目標は上回っているものの、採用できる時期にあえて確保しているという理解でよろしいでしょうか。

人事課長

行政改革ビジョンを策定した令和3年6月当時は、公務員の定年延長による影響を盛り込んでいない計画となっていました。そのため、令和5年度末から定年延長が始まったことで、本来あれば再任用職員として計上されるはずの職員が、一般職員の人数に計上されている状況です。

人件費につきましては、再任用職員よりも役職定年後の職員の方が若干高くなる傾向はございますが、職員数の総数として

は減少してきているところです。

今後も、必要な職員体制を維持しつつ、人件費の上昇による影響も踏まえながら、適切な行財政運営に努めてまいりたいと考えております。

白 石 委 員

先ほどご紹介のありました16時からの「集中タイム」についてですが、とても良い取組だと感じました。ぜひ自社にも持ち帰り、参考にさせていただきたいと思います。

三 浦 委 員

7ページの働き方改革第2弾取組（令和7年10月～）についてですが、労働時間管理と休息の確保など、素晴らしい取組を多く進められていると感じました。その中で、「職員アンケートの実施」と記載されている部分につきまして、ビフォーアフターの変化について教えていただけますでしょうか。

人 事 課 長

職員アンケートにつきましては、毎年秋頃にハラスメントやメンタルヘルスの調査の一環として実施している取組でございます。

今年度も10月に、働き方改革の要素を加えて実施いたしましたが、現在は集計中でございます。今後の取組に活かしていきたいと考えておりますので、また機会がございましたら結果等をご紹介させていただければと思います。

三 浦 委 員

数字の面も重要ですが、職員の皆さんがどう感じているか、働きやすい職場になっているかという点は、次の採用や若い方を呼び込むうえで大きなポイントになると思います。今治市の市政広報番組などで、こうした取組を積極的に発信されても良いのではないかでしょうか。

弊社の場合は、少しでも良い取組や特徴があれば、対外的にしっかりとアピールしています。職員の声ではあっても、実際にあったことは事実ですので、それをうまく広報に活かすという視点は、市としてもぜひ取り組んでいただきたいところだと思いますし、今後を楽しみにしております。

野間委員	時間外勤務時間を年間で 9,018 時間削減されており、大変すばらしい取組だと思います。4 % 強の減少になるかと思いますが、こちらについては何らかの目標数値を設定されていたのでしょうか。
人事課長	<p>取組を開始した時点では、具体的な目標値は定めておりませんでしたが、まずは「時間外を減らす」という方向性を目指してスタートいたしました。3月には林野火災があり、その対応もあって通年では十分に減少しなかった部分もございますが、職員の意識づけという点では、1つの大きなきっかけになったのではないかと考えております。</p> <p>この取組を定着させることが最も重要だと考えておりますので、昨年度の第1弾に加え、今年10月から始めた新たな取組につきましても、職員への周知徹底を図ってまいります。</p> <p>また話が少しそれますが、今年度の10月からは申請管理システムを導入し、勤怠管理がより見える形になりました。10月の実績だけで申し上げますと、想定以上に時間外勤務が減少しており、一定の成果が確認できております。この辺りを分析して、今後の新たな取組に活かしていきたいと考えております。</p>
野間委員	何時間減少したかという点は、効果が見えやすい指標だと思いますが、その削減につながった具体的な要因についてお伺いしたいと思います。DX の推進によるものなのか、業務の棚卸しやBPR の効果なのか、または上司の声かけによる意識づけなのか、いろいろ要素があるかと思いますが、そのあたりの紐づけはどのように整理されているのでしょうか。
人事課長	<p>要因につきましては、野間委員がおっしゃった内容が、いずれも少しずつ関与し、全体として削減につながっているものと考えております。</p> <p>ただ、DX の取組につきましては、まだ十分に進んでいるとは言い難い状況で、今後さらに推進していく必要があると考えておりますし、時間外を減らすこと自体が目的ではなく、職員に</p>

とって働きやすい職場となり、その結果として自然と時間外勤務が減少していく体制づくりやルールづくりが重要であると認識しております。

これらは、優秀な人材の確保や職員の幸福度の向上にもつながる部分だと考えておりますので、総合的に、良い事例なども参考にしながら、取り組んでいけたらと考えております。

野間委員

取組を進めていくことは、非常に良いことだと思いますが、働きやすい環境という点では、時間外勤務が短いことも一つの要素になるかと思います。ただ、それがイコールかどうかは別の問題でして、これを継続していくのであれば、再現性を高める必要があると考えています。

どの取組が効果を生んでいるのか、また部署によっては取り組みやすいところと、そうでないところがあると思います。取り組みが難しい部署については、真摯に向き合っていくことも必要だと感じています。

今後の取組として、他市でも取り組まれている例ですが、利用者の理解を得ながら窓口時間を工夫する、例えばノー残業デーは16時までとするなど、一気に進めるのは難しいかもしれません、まずは窓口のような一番身近なところから負担を軽減していくのも一つの方法ではないかと思います。

また、旧市内の方にとって、市役所といえば本庁舎に行くというイメージが強いのですが、実際には支所も非常に便利です。

昨日も国分の方と話しましたが、「朝倉支所に行ったことがない」「支所がどこにあるか分からぬ」「住民票くらいしか取れないと思っていた」といった声もあり、支所の認知度が必ずしも高くないと感じました。

支所は駐車場も利用しやすく、待ち時間もほぼゼロで、ノンストレスで大変良いサービスが受けられます。こうした点を広報としてしっかりアピールし、本庁に集中するのではなく、支所を活用していただくためにも、利用者をまんべんなく振り分ける取組は重要ではないかと思います。

人 事 課 長

開庁時間の短縮につきましては、全国的にも事例が増えてきております。今治市におきましても、検討の必要性を認識しており、現在、事例の研究やデータの収集を進めているところであります。今後、具体的な検討を行っていくことになろうかと思っております。

一方で、支所の活用や、デジタルを活用して市役所に来なくても一定の手続きが済むような体制づくりについても、さらなる周知や充実が必要であると考えております。

できるだけ市民サービスを低下させることのないよう、行政の効率化と両立できる形を目指し、今後具体的な検討を進めてまいりたいと考えております。

西 原 委 員

今後、部局横断の取組を推進していくというお話がありましたが、具体的にどのような部分で業務負担の軽減が図れそうか、また、それによって時間外勤務の削減につなげられるのかについてお伺いしたいと思います。

製造業の場合は、工程ごとのボトルネックを抽出し、前工程で協力できる部分があれば調整することで、後工程がスムーズになるといった形で、全体的な業務負荷の削減に取り組んでいます。行政サービスの場合は同じようにはいかない部分もあるかと思いますが、職員の皆さんから気づきをどんどん声として上げてもらえるような仕組みがあつても良いのではないかと感じております。

まずは、部局横断型の取組として、どのようなことが想定されているのか教えていただけますでしょうか。

人 事 課 長

もともと今治市役所におきましては、選挙や大きなイベントの際には、全序的に職員を動員して対応してまいりました。一方、個別の業務で申し上げますと、例えば制度改正に伴う業務、物価高騰対策の給付金、少し前で言いますと新型コロナの対応や予防接種などがございました。

また、各職場で急な病気により長期休暇を取得する場合や、育休で職員が不在となる場合も一定数発生しております。

そういう際には、部内はもとより、部外からも比較的余力のある職員や、その業務の経験を持つ職員に声をかけ、応援として流動的に配置することで、人員が不足している部署の負担が過度に大きくならないよう、バランスを取ってきたところでございます。これは従来から行ってきた取り組みではあります
が、これをより円滑に進めていくため、今後は局長を中心とな
り、部局横断的な調整を行う体制にしていこうということで打
ち出したものでございます。

時間外勤務削減という観点からの数値的な効果については、現時点では申し上げにくい面もございますが、全体として業務の平準化や負担軽減には一定の効果があるものと考えております。今後も他市の事例なども参考にしながら、より良い方法を研究し、取り組みを進めてまいりたいと考えております。

西 原 委 員

局長の皆さん同士のコミュニケーションを、今後さらに密にしていただきながら、さまざまな行政改革の推進を進めていた
だければと思います。以上です。

倉 澤 会 長

それでは、引き続き財政面の取組事例について説明を求めま
す。

財 政 課 長

財政課より説明いたします。8ページをご覧ください。
経常収支比率についてご説明させていただきます。

この経常収支比率とは、地方公共団体の財政構造の弾力性を示す指標で、毎年必ずかかる人件費、扶助費、公債費などの「経常的な支出」に、地方税や地方交付税などの「経常的な収入」がどのくらい使われているかを表す指標でございます。この比率が低いほど財政にゆとりがあることを意味し、高いほど財政構造が硬直化していることを示すものでございます。

資料左上に掲載しております折れ線グラフは、令和元年度から
の推移を示しており、赤い線が本市、オレンジ色の破線が県
内平均、青の破線が全国平均の経常収支比率の推移を表してお
ります。

本市の経常収支比率は、令和元年度に 94.7%であったものが、令和 6 年度には 91.5%まで減少しております。

グラフを見ていただきますと、令和元年時点では、本市の数値は、全国・県内平均をともに上回っておりますが、令和 6 年度には、これらを下回る数値にまで低下しております。

この大きな要因といたしまして、下段の円グラフで経常収支比率の算定式における、分子の内訳の変遷をお示しさせていただいておりますが、分子となる経常経費に充当した一般財源のうち、薄緑色で示した公債費の割合は、令和元年度には 26.4% であったものが令和 6 年度には 18.5%まで減少しており、公債費の減少によるところが大きいものと考えております。

これは、合併後に借り入れた合併特例債の償還が急速に進んでいることとともに、「今治市行政改革ビジョン」の実施計画でも掲げております、元金償還金を上回らないよう市債の借入を抑制してきた成果が表れたのだと考えております。

とはいっても、本市の経常収支比率は、県内 11 市で比較してみると、小さい方から 7 番目となっておりますので、現在の経常収支比率が決して満足できるレベルではないことも認識しております。

再度、左上のグラフを見ていただきますと、全国・県内平均とともに令和 3 年度以降、上昇傾向で推移していることが確認できるかと思います。

これは、人件費や物価等の上昇による影響が顕著に表れているものと分析しており、本市においても、職員給与等の上昇により人件費が増加しておりますし、施設管理においても、指定管理料をはじめ維持管理コストは軒並み増加しており、経常収支比率を押し上げる要因として働いております。

現在のところ本市の場合、これらの人件費等の増加を公債費の減少が上回っていることから、経常収支比率は減少しておりますが、人件費や物価等の上昇は今後も継続する可能性があり、また、これから本市においては、中心市街地再編整備が本格的に始動する予定となっておりますので、今後も引き続き、人員の適正配置や、事業・施設のあり方についての見直し等、行財政改革に積極的に取り組み、持続可能な財政運営基盤の維持を図ってまいります。

なお、令和6年度の実績につきましては、冊子2にまとめておりますので、そちらをご覧ください。
以上でございます。

倉澤会長

ありがとうございました。

事務局から、財政面の進捗状況について説明していただきましたが、ただいまの事務局の説明について、各委員よりご意見、ご質問があれば発言いただければと思います。

何かございませんでしょうか。

白石委員

これから中心市街地の再編が進んでいくということで、改革が必要だというお話でしたが、今後どのように具体化していくのか教えていただきたいと思います。

これまで公債費は減少してきてますが、今後どこかで大きく増える局面は避けられない部分もあるかと思いますし、人口減少に伴い税収も減っていくことが見込まれます。財政状況が比較的良い中でも、手綱を緩めず取り組まれているというご説明はよく理解できましたが、市民としては、こうした大きな話をどのような形で理解しやすく示していただけるのか、今後の見通しをお聞かせいただければと思います。

財政課長

本市では、先ほど委員の方からもお話がございました中心市街地の動きにつきまして、「今治市グランドデザイン」を公表し、その中で中心市街地におけるさまざまな大型事業の実施を計画しているところでございます。

子育て分野ではネウボラ拠点施設の整備、本庁舎の移転につきましては複合庁舎としての検討を進めております。また、海事関連のご要望も踏まえ、シビックゾーンにおける整備も進めていく予定でございます。

こうした事業に備えるためにも、安定的な財政運営が必要であると考えており、毎年、中長期財政収支見通しを公表し、本市の財政が大型事業を実施した場合も含めて、将来どのように推移していくのかを示すようにしております。この見通しは毎年度ローリングしながら策定しており、近く今年度版も公表す

る予定で、経常収支比率をはじめとした財政状況に関するさまざまなお指標を皆様にお示ししてまいります。

現時点では、本市の財政状況は決して十分に余裕がある水準とは言えませんが、行政サービスの低下を招くような危険な状況にあるわけではなく、引き続き必要なサービスを提供できるだけの財政の健全性は確保していくものと見込んでおります。

白石委員

市民としては、説明がなければ分からず不安に感じてしまう部分もありますので、丁寧にコミュニケーションを取っていただけだと思います。これまでも、きちんと基金を積み立ててこられたおかげで、市政が何とか円滑に運営されているのだと思います。

私も子どもを持つ母親の一人として、今治市が将来にわたって発展していくように、必要なところはしっかりと見直しつつ進めていただきたいと思っていますし、ぜひコミュニケーションを大切に取り組んでいただければと思います。また、いろいろ教えていただければありがとうございます。

財政課長

積極的に財政状況を公表していくことで、「今治市の財政は厳しいと言われているが、大型事業は大丈夫なのか」といった市民の皆さまのご心配に対しても、決して財政的に不健全な状況ではなく、しっかりと健全性を保っているということをお示ししてまいりたいと考えております。

こうした情報発信を続けることで、皆さまと一緒に安心してまちづくりに取り組める環境づくりに努めてまいりたいと思います。

加島委員

私は今、大三島分校の方で関わらせていただいておりまして、就職に直結する生徒もいれば、市外へ出でいく生徒もいます。

もちろん大三島に帰ってきてほしいという思いもありますが、いろいろと学んだうえで、ふと今治市のこと思い出したときに、「盛り上がっていて、こういうのができたよね」「じゃあ働く場所があるよね」「楽しそうなまちになっている」、そ

感じられるような空気があれば、自分のまちに戻って何かやってみたい、という気持ちにもつながるのではないかと思っています。

こうした空気づくりは、県や市といった大きなところから発信していくことが大切だと感じています。

生徒と日々近い立場にいるからこそ、将来の話をする中で、今治市が魅力ある素敵なまちになっていくことを願っていますし、その一員として関わり続けたいという思いもあります。

これからも、自分にできることがあれば積極的に取り組んでいきたいと思いますし、ぜひ色々な形でのまちづくりを進めていただければ嬉しく思います。

財政課長

人口減少という非常に難しい問題も抱える中ではあります
が、今治市としてもどの地域にいても安心して、暮らしやすい
まちづくり、そういった取り組みを進めております。

その成果の一つとして、「田舎暮らしの本」の住みたい田舎ベ
ストランディングにおいて4冠を達成するなど、一定の評価が表
れてきていると考えておりますが、そうは言いましても、人口
減少の傾向に十分な歯止めがかかっていないことも認識してお
ります。今後、地域で暮らしやすさを感じていただけるよう、
積極的な投資や地域の活力を生かす取組を進めていくとともに、
やはり地域の皆さんと一緒にどのように取り組んでいくか
が重要であると考えております。できる取組については、ぜひ
地域の皆さんと一緒にさせていただきたいと思っておりますの
で、これからもどうぞよろしくお願ひいたします。

西原委員

8ページの経常収支比率の推移、特に分子の推移のところです
が、色の表記が少し違っているのではないかと思いました。

赤紫の項目が図中には見当たらず、令和元年度の7.2%がど
れに該当するのか分かりにくかったため、資料の訂正が必要で
あればご確認いただければと思います。

これは質問ではなく意見になりますが、今後の中心市街地の
グランドデザインに関連する部分について申し上げます。

私が所属しているロータリークラブでも、このグランドデザインの計画について市役所の方から情報提供をお願いし、講演に来ていただく方向で調整を進めているところです。経営者の集まりでもありますので、インフラ整備などハード面の都市計画だけでなく、財政面でも健全性を確保しながら進めているという点を、ぜひ経営者側にも発信していただきたいと思っております。

そのことが、先ほど白石委員がおっしゃっていた市民目線での安心感にもつながると感じていますし、「こうした財政基盤のもとで事業を進めています」と明確に示していただけすると、私たちとしても市民目線、経営者目線でも安心できると思いますので、ぜひご考慮いただければと思います。

財政課長

グラフの色表記の件、確認して資料訂正いたします。申し訳ございません。

西原委員がおっしゃるとおり、さまざまな場面で事業の推進とあわせて「財政状況は大丈夫なのか」という視点があることは、当然ながら承知しております。

こうしたご懸念に対しては、本市としても、今後大型事業を進めるにあたりましても、財政の健全性をしっかりと維持したうえで未来への投資を行っていること、そして将来世代に過度な負担を先送りしないよう、基金の造成など今できる対策を前もって講じていることを、お示ししていく必要があると認識しております。

こうした点を踏まえた発信を今後も心がけてまいりたいと考えておりますし、もし機会をいただけるのであれば、出前講座などを通じて現在の状況をご説明する場を設けていただければ、私どもとしても大変ありがたく思います。またお声がけいただけますと幸いです。

西原委員

これは余談ですが、その講演依頼につきましては、「てのひら市役所」を利用して申請させていただきました。

野間委員

冊子2の34ページになりますが、先ほど基金の話が出ましたので関連して申し上げます。

実施計画の中にも「弾力的に基金を運用」という表現が使われています。行政用語としては理解できる部分もありますが、「弾力的に」という言葉を聞きますと、市民の皆さんにとっては非常に安心感を与える言ったらおかしいですけども、「今治市はたくさん基金を積んでいるんだな」という印象だけが先行してしまう懸念もあるのではないかと感じております。

もちろん、財政調整基金については、皆さまの努力で積み立てられている部分もあると思いますし、本来、基金というのは目的があって創設され、そこに積み増していくものですので、自由に使える第3の財布のようなものではないと理解しております。長期的な目標に沿って、それぞれの基金が創設され、積み上げられているという点は、市として大切にされていることだと思います。

ただ、「弾力的に」という表現だけを聞くと、何か融通が利いて便利な財源であるかのように誤解されかねない部分もあり、そのあたりの言葉の選び方は、もう少し慎重にされた方が良いのではないかと感じました。

あくまで意見ではありますが、より適切な表現をご検討いただけないと良いのではないかと思っております。

財政課長

ご指摘ありがとうございます。「弾力的な運用」という表現につきましては、確かに第3の財源というわけではありませんが、年度間の財源調整であったり、大型事業に備えるといった目的で活用しているものでございます。

財政調整基金についても、決して貯めることを目的としているわけではなく、基本は当該年度の税収で当該年度のサービスを賄うという原則を大切にしながら、一方で積極的な投資が必要な場面では適切に活用していくという考え方でございます。

こうした目的に備えた基金を有効に活用しながら、市政運営に努めてまいりたいと思います。

倉澤会長 収入の面についてですが、ふるさと納税が比較的好調で、大きく収入に貢献しているという点は理解しておりますし、そのためのご努力もあるかと思います。ただ、ふるさと納税制度というのは、ある意味で気まぐれな部分もありますので、非常にありがたい一方で、これだけに依存するのはリスクもあるのではないかと感じています。

住民税や固定資産税は今後減っていくことが見込まれますので、別の収入源についても幅広く検討しておく必要があるのでないかと思っております。以前この場でもお伝えしましたが、例えばサイクリスト向けの目的税のような、特定の施策に紐づいた税制度の検討などについて、何かお考えになっているのかお伺いしたいと思います。

財政課長 ふるさと納税につきましては、ご指摘のとおり、今治あきな商社を立ち上げて以降、大変努力していただき、多くのご寄附が本市に寄せられております。そのおかげで、さまざまな新しい積極的な施策にも活用させていただいているところでございます。

一方で、ふるさと納税は必ずしも恒常に安定した制度とは言い切れない面もございますので、財源確保の観点からは、クラウドファンディングなど他の手法も組み合わせながら検討を進めているところです。

また、現時点では実現できるかどうかは別として、宿泊税のような目的税についても、新たな財源として検討の余地があると認識しております。現在、情報収集中の段階でございます。今後の動向や実現可能性も踏まえながら、検討をしている状況でございます。

倉澤会長 繰り返しになりますが、今治は世界一のサイクリングの基盤を持っており、世界中から人が訪れる場所でもありますので、そこにターゲットを絞れば、他の自治体にはできないけれど、今治だからこそできる取組につながるのではないかと思います。ぜひ、その観点からもご検討いただければと思います。

倉澤会長

それでは、引き続き行政経営面の取組事例について説明を求めます。

総務調整課長補佐

総務調整課 課長補佐の伊藤です。どうぞよろしくお願ひいたします。

総務調整課より説明いたします。

9ページをご覧ください。行政経営面においては「効率的な経営の基盤づくり」を重点目標とし、この目標達成に向けて5つの実施計画を掲げております。

本日は、そのうち、1つ目の「業務・プロセスの見直し」に含まれる①「業務改革（BPR）の実施」と、3つ目の「公共施設等の最適化」についてご報告いたします。

まず、「業務改革（BPR）の実施」についてご説明いたします。

本市では、行政サービスの質を維持しながら、限られた職員数でも効率的な運営を行うため、業務の見直しやデジタル技術の活用を柱とした「BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）」の取組を進めております。

下段に記載していますとおり、令和6年度は、「今治市のひら市役所」における申請フォームの実装にあわせて、庁内業務のヒアリングを行い、業務フローを可視化・整理しました。

ECRS（排除・結合・再配置・簡素化）の視点から業務フローの整理や手続負担の軽減を図るとともに、RPAやAI-OCRなどのデジタル技術を活用し、業務の効率化を推進してまいりました。

続いて10ページの上段をご覧ください。今年度の取組のうち、「職員主体による業務改善の可視化と改善プロセスの習得」についてご説明いたします。

本市では、令和6年2月から庁内における業務改善活動として「スマート業務改善」に取り組んでおり、現在も毎年度継続して実施しています。

全課の係および出先機関ごとに業務改善テーマを設定し、職員自らが課題を見つめ直し、創意工夫による改善に取り組む「スマート業務改善」258テーマの中から3つを選定し、令和7年度からBPR研修を実施いたしました。

BPR とは、業務を分析して課題を把握し、ゼロベースで解決策を導き出す手法です。

業務プロセスや作業の流れを可視化し、現状の課題を洗い出すとともに、改善手法を検討し、業務の最適化と職員意識の向上を図っております。

また、研修とは別に、子育て支援事業として、当該年度中に子供が出生した、または、当該年度中に子供が出生し、今治市に転入した父母を対象として、今治市内の登録店舗で乳幼児等の養育にかかる経費に利用できるクーポン券について、保護者等からの申請に基づき配布する「今治市子どもが真ん中応援券事業」においては、BPR の手法を活用して業務改革を行い、申請から交付・支払までの一連業務を再設計し、手続の電子化と作業分担の見直しにより、年間 944.25 時間を削減いたしました。

なお、中段の表は、BPR 研修において各チームが検討を進めている 3 つのテーマを示したものです。

下水道業務課による「排水設備工事確認申請の電子化」、ネウボラ政策課による「発達支援センター受付業務の効率化」、そして道路課による「市道通行制限申請事務の合理化」について取り組んでおります。

これまでに、担当部署へのヒアリングを行い、作業手順の確認や業務フロー図の作成を通じて、表面上の問題や課題を整理するとともに、本来あるべき姿の確認や新たな課題の掘り起こしを進めてまいりました。

現在は、課題の洗い出しや対処方法の検討結果を報告用として取りまとめている段階であり、今後は実践を通じて、具体的な改善効果を検証していく予定です。

下段の図は、BPR の手法構成を示したものです。

BPR は、業務の可視化を通じて、現状の把握 (As-Is)、あるべき姿の設定 (To-Be)、実現可能な形の検討 (Can-Be) という 3 段階で進めていくものです。

業務の棚卸しやフロー分析を行い、課題を抽出したうえで改善策を検討し、最適な業務プロセスを再設計する手法であり、

今後の行政経営においても有効な考え方です。

本市においても、このBPR手法を各課の業務改善やDX推進の基礎として活用し、職員一人ひとりに意識改革を促しながら、庁内の業務見直しを自律的に進めてまいります。

こうした取組を通じて、「豊かな地域社会を次世代につなげる」という行政改革ビジョンの理念のもと、RPAやAIの活用拡大、業務の標準化・共通化の推進などを図り、持続可能で効率的な行政経営の実現を目指してまいります。

続いて、11ページをご覧ください。

実施計画の3つ目「公共施設等の最適化」についてご説明いたします。

今後、少子高齢化や人口減少の進行により、公共施設の利用状況の変化や維持管理コストの増大が見込まれる中、本市では、施設の集約化や複合化による総量削減を念頭に、「今治市公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の現況を把握しながら、長期的なマネジメントを進めております。

これにより、将来的な財政負担の軽減と、公共施設のより効率的で持続可能な運営を目指しています。

下段の令和6年度につきましては、公共施設マネジメントシステムについて、基本情報の確認を行うとともに、維持管理費などの実績を入力しました。併せて、法定点検結果の一元管理を目的に、特定天井やアスベスト等の点検結果を入力し、評価に必要な情報を補完しています。これにより、施設更新や統廃合等の判断に資する基礎データの整備を進め、効率的な維持管理に向けた体制を強化しています。

12ページをご覧ください。

資産の有効活用については、しまなみ総合庁舎の供用開始に伴い、伯方支所跡地活用事業で旧伯方支所、旧伯方公民館、旧伯方木浦体育館を除却しました。さらに、旧森林管理事務所、旧今治勤労福祉会館、鳥生海岸市有地等を民間へ売却するなど、遊休・未利用資産の処分を進めています。

これらの取組を通じ、評価・データ整備と未利用資産の整理を一体で進めることで、公共施設の最適化と中長期的な財政負担の軽減につなげてまいります。

以上でございます。

倉澤会長

ありがとうございました。

ただいまの説明に対して、質問や意見はございませんか。

丸山委員

とても素晴らしい取組を実際に進めておられますし、具体的な成果としても表れていると感じております。先ほどお話のありました、業務改革プロセスの中のBPRによる業務改革と研修実施の部分についてですが、現在は258テーマのうち3テーマを実施され、今後も随時取り組まれていくとのことでした。

もちろん、258テーマすべてをすぐに実施するというのは難しいと思いますので、今年度から来年度にかけて、どのようなロードマップで進めていかれるのか、具体的な進め方を教えていただきたいと思います。おそらく全ての部局が関わってくる取組になると思いますので、その中で、部局間でどのような認識を共有しているのか、人事異動があった際の取組の引継ぎ方法や進め方など、方向性があれば少しお聞かせいただければと思います。

総務調整課長補佐

今回、3つのテーマを選定した理由につきましては、まず、「申請から交付までの一連の手続きを紙媒体で行っている業務」、また、「紙に記入された内容をデータに転記・入力する必要があり職員の負担が大きい業務」、さらに、「部署をまたぐ手続きで書類回付に伴う負担が大きい業務」といった観点から選考したものでございます。

現在、この3つについては順調に進めているところですが、今後も同様に、紙からデータへの移行が可能な業務や、手続きの改善効果が見込める業務を、258テーマに限らず幅広く選定し、徐々にではありますが業務改善を進めていきたいと考えております。

また、横展開についてですが、すでにいくつかの事例は他部署へ広がり始めております。たとえば、市民が真ん中課における業務スケジュールの共有の取組を、保育幼稚園課、農林水産課、伯方地域教育課などにも展開しており、同様の改善を進めているところでございます。今後も、こうした事例を積極的に情報共有し、庁内全体への横展開につなげていければと考えております。

丸山委員

ありがとうございます。とても素晴らしい取組だと思いますので、ぜひ今後も引き続き推進していただきたいと思います。

増田委員

業務効率化としてBPRを活用した改革は、とても良い取組だと思いました。

先ほどもお話がありましたが、258テーマの中から3つを選び、まずは事例をつくっていくという進め方は非常に有効だと思います。258すべてを一つずつ取り組むというよりは、紙が登場する業務や、他部署との連携が必要な業務、予定調整が発生する業務など、ある程度カテゴリ分けをすることで、より多くの部署への横展開がスムーズに進むのではないかと感じました。

また、事例づくりとその共有に加えて、実際に作業されている職員の方が「この業務は何のためにやっているのか」「理想の姿はどうあるべきか」と考える習慣づけや、業務の中に紙が現れた際には「これは何か改善の余地があるのではないか」と意識を向けられるような取り組みも、一緒に進めていただけると良いのではないかと思いました。

総務調整課長補佐

カテゴリ分けによって整理・見える化したうえで、優先順位も付けながら、徐々にではありますが改善を進めていきたいと考えております。

また、先ほど委員がおっしゃった考えるくせや意識づけについても、職員の理解を得ながら取り組んでいきたいと考えております。

白 石 委 員

素晴らしい取組だと丸山委員がおっしゃっていましたが、こういった内容を市民の皆さんに発信していくうえでは、横文字の使い方も大事だと感じています。個人の意見ではありますが、可能であれば横文字を日本語に置き換えたり、「業務改革」など分かりやすい表現にしていただくと、市民も自分ごととして理解しやすくなるのではないかと思います。

イクルス（ECRS）のような専門的な用語は、聞いただけではなかなか意味が伝わりにくい部分もあると思いますので、せっかくの良い取組をより多くの方に知っていただくためにも、分かりやすい言葉で説明していただければ、より関心を持ってもらえるのではないかと感じました。

総務調整課長補佐

ご意見ありがとうございます。横文字が多く並ぶと分かりにくい部分もあるかと思いますので、できる限り分かりやすい表現で記載できるよう努めてまいりたいと思います。ありがとうございました。

岡 田 委 員

仕事上、公共事業等を請け負うことがあります、確かにまだ紙ベースの書類提出が非常に多く、そこに多くの時間を取られてしまうのが現状だと感じています。

そういった部分を改善していただき、アプリ化やソフト化などデジタル化が進んでいくと、相手方である企業や取引先の働き方改革にもつながると思いますので、ぜひこのまま進めなければと感じています。

それから、菊間では幼稚園と小学校の統合の話も出ていますが、今後使われなくなる、あるいは使えない施設が増えていくことが予想されます。アスベストの問題も含め、そういった施設をどのように活用・処分していくかについて、もう少し具体的な指針を示していただければ分かりやすいのではないかと思います。どうぞよろしくお願ひいたします。

総務調整課長補佐

紙ベースでの申請につきましては、できる限り削減し、双方の省力化につながるよう進めてまいりたいと考えております。

また、施設の統廃合等につきましても、より有効な活用が図れるよう、検討を進めてまいりたいと思います。ありがとうございました。

野間委員

人事の観点からも申し上げますと、今回の資料、大変良いものだと思います。ただ、大きな目標は持続可能性であると理解しておりますが、市民の皆さんとの視点に立つと、これは主に内部の努力やその成果をまとめた内容だと受け止められるのではないかと思います。

例えば「944.25 時間削減しました」と言われても、多くの市民の方は「だから何」という感覚になるのではないでしょか。市民サービスの質が低下してしまっては元も子もありませんので、サービスの質を保ちながら内部努力を進め、持続可能な行政運営を目指すことが大切だと思います。

内部努力の成果は確かに重要ですが、市民にとってどういうメリットがあったのか、いわゆるアウトカムの部分まで示してくださいと、内容にぐっと厚みが増すのではないかと感じます。申請事務の合理化でも、内部の処理が楽になっただけでは市民には伝わりません。たとえば、以前は許認可に1か月かかっていたものが2週間になった、というような具体的な改善が見えると、市民も実感を持てると思います。

皆さんの努力は理解できますが、内部だけで盛り上がり上がっていっても市民の関心は得られません。人口が減っていく中で、市民の皆さんにも一定の理解や協力、場合によっては我慢もお願いしなければならない場面が必ず出てくるはずです。その際、市役所も最大限努力しているという姿勢を見せた上で、「皆さんにもこの部分については少しご協力をお願いします」と伝えられるような情報発信が必要だと思います。どのような形でまとめられるのかわかりませんけども、こうした点までしっかりと書き切ることで、市民の納得感につながるのではないかと思いますので、ぜひそのあたりもご考慮いただければと思います。

総務調整課長補佐

野間委員からご指摘のありましたとおり、内部だけの自己満足に終わらないよう、内部での改善が市民の皆さんにどのようなメリットとして現れているのか、外部に向けてもしっかりとお示しできるような形で検討していきたいと考えております。ありがとうございました。

倉澤会長

事前に質問させていただき、内容を把握していたというのもありますが、この3つのテーマについて、実際にフローを洗い出してみると、そういう無駄があったのかということがよく分かりました。

細かい話まで聞けば理解できるのですが、資料だけを見ても何がどう改善されているのか分かりにくい部分があり、この結果の見せ方は難しいんだなと感じました。かといって細かく書きすぎても、興味のない方は読まないでしょうし、そのあたりは本当に悩ましいところだと思います。

ただ、詳細を聞くと「ここは重複していたんだな」「ここをスルッと通せばもっと早く済むんだな」ということが実感としてはありました。

紙で申請しなければならない部分については、法令上の制約があるのか、それとも従来のやり方が続いているだけなのか、そのあたりの理由をお聞きしたいと思います。

未来デジタル課長

紙で提出していただく必要がある理由としましては、署名が必要なもの、押印が必要なもの、あるいは添付資料を伴うものなどが主な理由となります。

それ以外の申請につきましては、最近いわゆるアナログ規制の見直しも進んでいるところで、電子化が可能なものについては、できる限りオンラインで申請できる方向へと進めています。

ただ、先ほど申し上げたような署名・押印・添付資料が必須となる手続につきましては、現状ではどうしても紙でお願いせざるを得ない部分があり、その結果、手書きで作成していただくことになっております。

倉澤会長	そのあたりは、やはり署名は手書きでないといけないという決まりがあるのだと思いますが、そこはやはり変えられないものなのでしょうか。
未来デジタル課長	そうですね、そのあたりについても今後考えていかなければならぬと思っておりますが、現状ではそのような対応となつております。
倉澤会長	そこが一番の入口になる部分だと思うのですが、やはり法令上の問題なのでしょうかね。ありがとうございました。 議題1については以上となります。最初に事務局から説明がありましたとおり、事務局が説明した内容以外で、冊子2「今治市行政改革ビジョン令和6年度進捗状況」について、何か意見や質問はございませんか。
委員	《意見なし》
倉澤会長	ありがとうございました。 各委員から貴重なご意見をいただきましたので、事務局におかれましては、これらのご意見を十分に踏まえ、今治市行政改革ビジョンに基づく取組の一層の推進と、次期ビジョンの策定に向けた取組を進めていただくよう要望いたします。 続いて、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。
総務政策局長	次の審議会の日程について、事務局よりご案内いたします。資料冊子1の13ページをご覧ください。 現時点では、3月の開催を予定しておりますが、審議内容や準備状況によっては、4月以降の開催となる場合もございます。 日程が確定次第、改めてご案内申し上げますので、どうぞ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した。

総務部長

最後に事務局から何かございませんか。

それでは、事務局を代表いたしまして、私からご挨拶申し上げます。

今回の行政改革ビジョンで私どもが考えておりますのは、人口減少社会に向けて「いかに賢く縮んでいくか」、そして縮小していく中でも「住民サービスの質は落とさない」という視点です。

最初に人事課長から、時間外勤務削減の効果についての説明がございましたが、私自身は最近、適材適所の人事配置が最も大きな効果を生んでいるのではないかと感じております。

行政の業務領域は非常に広いため、3年ごとに慣れていない部署に異動することで時間外勤務が増える傾向が見られました。そこで、職員が本来力を発揮できる部署へ配置するなど、より合理的な人事異動を行ったことが、一定の効果につながったのではないかと考えております。

また、財政課から経常収支比率の説明がありましたが、公債費が減っているのは事実です。ただ、公債費が減る背景には事業費そのものが減っているという側面もあり、それは結果として市民サービスの縮小につながりかねません。したがって、このバランスをしっかりと見極めることが非常に重要だと考えています。

人件費につきましては、他市と比べて高い状況にあり、これを削減するためにはDXの推進が必要になりますが、DXはあくまで業務の「最適化」であり、単なる「効率化」ではないという点を十分に理解したうえで進めることが重要だと考えています。職員から「DXを進めたら職員が減り、自身の業務負担が増すのではないか」という不安の声が出ないよう、目的を丁寧に説明しながら、うまく工夫して進めが必要だと思っております。

本日は、委員の皆さまから示唆に富んだ貴重なご意見を多数いただきました。これらを次期行政改革ビジョンにしっかりと生かし、スピード感を持って実効性の高い取組を進めてまいりたいと考えております。本日はどうもありがとうございました。

倉澤会長

ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして令和7年度第2回行政改革推進審議会を終了させていただきます。長時間にわたり、ご協力をいただきありがとうございました。