

令和8年度第1回今治市行政改革推進審議会

- 1 日 時 令和8年7月16日（木）午前10時00分～11時15分
- 2 場 所 市役所第1別館10階 101会議室
- 3 議 題 行政改革の取組について
- 4 出 席 者
委 員 加島委員 倉澤委員 西原委員 野間委員
増田委員 丸山委員 三浦委員

事 務 局 総務部長 総務政策局長
人事課長 課長補佐 係長
財政課長 課長補佐
未来デジタル課長 課長補佐
総務調整課長 課長補佐 係長 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。私、会長の倉澤でございます。本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。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。 本日は岡田委員と白石委員が欠席となっております。 今年度最初の審議会となり人事異動もありましたので、事務局の紹介をお願いします。 それでは、総務部長からお願いします。
総 務 部 長	皆様、こんにちは。 委員の皆様におかれましては、ご多忙の中、第1回行政改革推進審議会にご出席を賜り、誠にありがとうございます。 さて、全国的に人口減少や少子高齢化の進行、国際情勢の変化に伴う物価高騰、さらには生成 AI をはじめとするデジタル技術の急速な進展や価値観の多様化など、本市を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しております。 また、本市では、「市民が真ん中」の理念のもと、昨年6月に策定しました「今治市中心市街地グランドデザイン」に基づき、まさに百年に一度とも言えるまちづくりを進めております。 具体的には、ネウボラ拠点施設や県・市合同庁舎、国際展示場を備えた MICE 施設などのシビックゾーンの整備をはじめ、広小路の再編によるグリーンアベニューの創出、さらには今治港から今治城へとつながる内港エリアを中心とした「ミズベ・ウォーク」の整備など、港とまちを一体的につなぐ新たな都市空間の形成に向けて取り組み始めているところです。 こうした大規模なまちづくりを着実に推進するとともに、市民の皆様に必要な行政サービスを将来にわたり安定的かつ持続的に提供していくためには、限られた行政資源を最大限に活用し、より効率的で効果的な行政運営を実現していくことが、こ

	れまで以上に極めて重要となっております。 そのためには、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズを的確に捉えながら、デジタル技術の活用や業務改革、人材の有効活用などを通じて、不断の行政改革を進めていかなければなりません。 本審議会には、本市の行政改革の推進に当たり、専門的な見地や市民の視点から幅広くご審議いただき、今後の取組に対する貴重なご意見、ご提言を賜りたいと考えております。 委員の皆様におかれましては、それぞれのお立場から忌憚のないご意見、ご提言を賜りますようお願い申し上げ、開会に当たりましての挨拶とさせていただきます。 本日はどうぞ、よろしくお願いします。
倉 澤 会 長	続いてお願いします。
事 務 局	～自己紹介～
倉 澤 会 長	それでは、これより議事に入りたいと思います。 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、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。
倉 澤 会 長	なお、本日の審議会の終了時刻は、おおむね11時から11時半頃を予定しておりますので、ご協力のほど、よろしくお願いします。 それでは、議題「行政改革の取組について」でございます。事務局の説明をお願いします。
総務調整課長	1 ページをお開きください。

現行の行政改革ビジョンの計画期間が令和7年度末で終了いたしましたので、令和8年度からの行政改革ビジョンを策定するために、昨年度の審議会でご意見等お伺いしていたところでございます。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、進めて参りたいと考えております。

1 審議会及び行政改革推進ビジョン策定スケジュール（案）についてご説明いたします。

行政改革ビジョン策定スケジュールですが、現行の行政改革ビジョンの計画期間が令和7年度末となっていることから、次期5年間のビジョンを令和8年度中の策定を目標としておりましたが、令和9年度中の策定を目標とすることと変更しています。変更理由につきましては後ほどご説明いたしますが、人口減少の局面にあっても行政サービスを維持するために、各計画を改訂する予定となっております、それらを包摂した形での行政改革ビジョンとするために、策定期間を変更するものでございます。

続きまして、スケジュールですが、今回は行革甲子園視察となっておりますので、後日事務局からご案内をさせていただきます。審議会は、令和8年度・9年度にそれぞれ3回から4回程度の開催を予定しています。

2 ページをご覧ください。

2 本市の計画と人口減少化を見据えた取組についてご説明いたします。

これまで、行政改ビジョンは市の最上位計画である「今治市総合計画」の計画期間と時期を合わせていましたが、冒頭少し述べさせていただいたとおり、次期行政改革ビジョンの時期が令和10年からとずれることとなりますが、総合計画とは連動する形をしたいと考えております。

続いて、人口減少化の進行についてですが、パターン A 推計では、2050 年には総人口が 99,195 人となり 10 万人を下回る推計となっております。人口減少が急速に進んでおりますので、行政サービスの維持のために多方面からの取組が必要となっております。

3 ページをお開きください。

人口減少の局面にあっても行政サービスを維持するために、各計画を改定する準備を進めているところでございます。

すべて今年度、令和 8 年度でございますが、人事面では、定員適正化計画を改定して、組織や定員の戦略的見直しを行う予定でございます。財政面では、中長期財政収支見通しを改定して、計画的な財政運営を推進いたします。行政経営面では、賢く縮むという縮充の考えのもとに公共施設等総合管理計画を改訂して、公共施設の最適化を推進する予定でございます。

本市の現在地は、新たなステージへ進むステージチェンジの段階に位置しておりますので、これらの計画内容を踏まえた総合計画の下支えとなる横断的な行政改革ビジョン案の作成を進めることといたしたいと考えております。

4 ページをお開きください。

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定員適正化を図り、正規職員数を約 28%削減しております。

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・拡大しております。

	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、取組を進めて参ります。 さらに、人口減少局面においても健全財政を維持しつつ、中心市街地グランドデザインにおいて施設を集約するとともに陸地部・しまなみ地域の振興を推進して、住民サービスを継続提供できる体制を構築します。
倉澤会長	事務局から、計画策定のスケジュールや方向性についての説明をしていただきました。 ここからは、原状と課題へと移りますが、説明も長くなりますので、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。はい、お願いします。
野間委員	先ほどご説明いただきましたけれども、最上位総合計画があり、それぞれ今回示していただいているものの中で個別計画があると思います。その個別計画で目標設定をされて目指されるのだらうと思いますが、端的に申し上げて、それを達成すればそれで良いという感じがします。この行政改革推進ビジョンの立ち位置で、下支えというようなところが少し分かりにくいと言いますか、個別計画をしっかりと実行していけばいいかと思いますが、これから策定する計画の立ち位置をわかりやすく説明していただけたらと思います。
総務調整課長	先ほどお話しした人事面は定員適正化計画、財政面は中長期財政収支見通し、行政経営面は、今回は特に公共施設の総合管理計画、各計画それぞれの将来的な目標や指標については、今

後この行革審議会の中でも説明を行う予定です。

総合計画は今治市の一番の屋台骨となる計画ですので、広く一般の方にも示されていますが、他にも各課に様々な計画ございます。それを総合計画が包括するののかと言えば、そうはいかないところがあります。市民の方も議会でも関心の高い中心市街地の開発や、旧郡部のいわゆる支所を中心とする地域がどうなるのかということも非常に関心が高いところでございます。そのように各種計画は個別にありますが、総合計画では大きすぎるので、行政経営運営を将来にわたり 20 年間行う上での包括した形で説明できる計画が必要だと考えました。

各種計画の柱は 3 つですが、昨年 12 月に立地適正化計画が示されて、旧支所を中心とする地域生活圏も振興します。行革ビジョンは、将来的な今治市を包括的に示すことを考えており、目指すところです。

倉 澤 会 長

他はいかがでしょうか。はい、お願いします。

三 浦 委 員

他の自治体の記事で、正職員は減らすが臨時職員が増えている記事を読みました。今治市の場合は、臨時職員は増えていますか。

人 事 課 長

会計年度任用職員の制度が令和 2 年度に導入され、それ以前は臨時職員として整理しておりました。後ほどの説明と重複する部分もございますが、正規職員は合併以降、継続的に削減を進めてきた経緯がございます。一方で、会計年度任用職員につきましては、学校関係や地域おこし協力隊、そして ALT など新しい行政需要に対応するため微増傾向です。

次期計画においては、これまで正規職員を中心に管理してきましたが、今後は会計年度任用職員を含めた職員全体の状況を総合的に整理し、単に人数のみならず、職員構成のあり方につ

	いても考慮した上で、検討していきたいと考えております。 ちなみに、令和８年４月１日現在で、正規職員が１,３１２名、会計年度任用職員１,３３０名になっており、会計年度任用職員数が正規職員数を上回る状況となっております。この状態が適切なかどうかという点も含めて、今後のあり方を定員適正化計画で整理して行きたいというふうに思っているところです。
三 浦 委 員	会計年度任用職員は、以前は臨時職員であったと思いますが、臨時職員時代から増加傾向という意味ですか。
人 事 課 長	臨時職員数としては、微減傾向で推移しておりましたが、会計年度任用職員制度の導入に伴い、従前の非常勤の嘱託職員も会計年度任用職員として位置付けられました。そのため、職員数が増加しており、行政需要に対応して人数は概ね横ばいで推移しております。
倉 澤 会 長	他はいかがでしょうか。では、お願いします。
西 原 委 員	人事面、財政面、行政経営面と３つの視点ということで、各計画の内容を、令和８年度、令和９年度に反映させるという準備期間があるようでしたら、最近の取組みをさせると良いと思います。特に財政面でプラスになるような部分では、先日発表がありました再エネを活用するクリーンセンターの取組みですが、支出を抑制できて税外収入にもなる。まずは公共施設から使いやすいところから始めるということでした。 あとは、いまばりロボット未来共創都市宣言。私たちの世代からすると、自分の子供たちのことも含め、ワクワクする部分もあります。準備期間に色々ポジティブな施策を打ち出すことも充分に加味して、人口減少はどうしても抑えられない部分もあるので、下振れをしっかりと抑制しながら別の面でカバーし

	ていくところも盛り込めたらいいと思いました。
倉 澤 会 長	他はいかがでしょうか。 それでは、引き続き事務局から説明をお願いします。
人 事 課 長	資料５ページをお開きください。人事面の取組としまして、第４次定員適正化計画の基本的な考え方（案）について説明させていただきます。 本市では、これまで定員適正化計画に基づき、合併以降、正規職員数の適正化を進めてまいりました。一方で、今後２０年を見据えますと、人口減少や行政需要の変化に対応しながら、必要な行政機能を維持していくためには、職員数だけを管理するのではなく、持続可能な職員構成へ移行していくことが重要であると考えております。 左側の「１ 現状認識」をご覧ください。現在の正規職員の年齢構成を見ますと、５２歳から５５歳までの職員が２００人と大きな割合を占めている一方で、４０歳から４３歳までの職員は８８人と少なく、年齢構成に偏りが生じております。合併後に採用者数を抑えていたことによるものですが、これにより、将来的なマネジメント層の確保、また、これまで培ってきた専門的な技術や知識をどのように次世代へ円滑に継承していくかが課題となっております。 加えて、今後１０年間で多くの職員が定年を迎えます。現時点の推計では、再任用職員を含めた正規職員全体で、令和１２年度までに約１０８人、令和１７年度までに約２９１人が退職を迎える見込みであり、行政サービスを安定的に提供し続けるためには、計画的な人材確保と技術・知識の継承を着実に進めていく必要がございます。 次に、中央の「２ 地域特性」をご覧ください。本市は、面積

が 4 1 9 . 2 1 平方キロメートル、1 1 の支所を有する広域・分散型の市域であり、複数の有人島を有しております。このような地理的特性から、地域防災や住民サービスを維持するためには、一定の職員配置を確保する必要があります。

類似団体との比較では、人口 1 万人当たりの職員数は多い傾向にありますが、有人島を有する 5 団体で比較しますと、平均が 8 2 . 9 8 人であるのに対し、本市は 8 1 . 0 4 人となっております。

こうした現状を踏まえ、第 4 次定員適正化計画では、持続可能な行政運営が可能な自治体を目指して、前期と後期の 2 段階で取組を進めていきたいと考えております。

前期の令和 8 年度から令和 1 2 年度までの 5 年間は、「持続可能な行政運営に向けた基盤づくり」の期間と位置付けております。デジタル技術の活用や業務の進め方の見直しを推進し、オンライン申請の拡充、窓口手続きの簡素化、定型業務の効率化などに取り組むことで、限られた人員でも質の高い行政サービスを安定的に提供できる体制を整えてまいります。

また、大量退職期に対応するため、計画的な新規採用を実施し、行政サービスを支える人材を着実に確保するとともに、正規職員の年齢構成を踏まえながら、将来の組織運営を見据え、毎年一定数の民間経験者採用を実施してまいります。

後期の令和 1 3 年度から令和 1 7 年度までの 5 年間は、「持続可能な行政体制への移行」の期間とし、前期の取組成果を踏まえながら、行政需要の変化に応じた人員配置や組織体制の最適化を進めてまいります。

さらに、計画については、毎年度の進捗管理や中間年度での検証を行いながら、社会情勢や行政需要の変化に応じて見直し

	を行うローリング方式により推進してまいります。 第4次定員適正化計画の基本的な考え方（案）についての説明は以上でございます。
倉澤会長	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。
加島委員	大三島はついに人口が5,000人を切ってしまい、急速に人口が減少しています。人口だけで見ると効率が悪い場所にはなっていますが、今治市内のスピード感と全く違うものが島嶼部にはあります。大きな課題ではあると思いますが、高齢者率がかなり高いところです。 手のひら市役所のサービスの使い方など、オンライン申請となると、使い方が分からないのでやってくれと言われることが多いです。支所に行けば丁寧に教えてくださるのですが、逆に支所に行くと、わからない人が午前中は多くいらっしゃる。それを見ていると、効率化という面では非常に効率は悪いのかもしれませんが、高齢者が多い地域ならではのサポート体制があれば、安心が得られるのかなと感じております。
人事課長	旧市内の人口も当然減っていく中で、地域性に充分配慮した職員体制、また組織体制の構築が本当に必要であると考えております。行政サービスの水準を可能な限り維持するとともに、利便性の向上にも留意しながら、計画に盛り込んで実行していけたらと思っております。
加島委員	伯方に庁舎が出てきた時に、このままだと大三島支所は無くなるのではという噂がとてつもなく広がりました。いや、そんなことはないよと話しますが、不安を感じている方が多いというのを感じていたので、安心しました。

倉澤会長	いかがでしょうか。お願いします。
増田委員	職員の年齢分布を適正化するお話は伺いましたが、民間の方から経験者を採用するとか、人が減っても業務を回すことができるということは、私の知見で言うと部署替えを定期的にするのではなく、少数精鋭で回すことができる部署を構築して賢く縮むようなやり方だとか、民間のノウハウを、人事担当であった方に人事課に入っていただくとか、そうすることで、業務効率化を目指すことができるのかなと思います。 市は定期的に人事異動があり、春になると異動のご挨拶をすることが多いですが、考え方が変わって人員固定、部署固定のようなことが今後あるのかどうか、質問させてください。
人事課長	増田委員ご指摘のとおり、短期間での人事異動に対する職員からの意見も寄せられている状況でございます。だいたい3年ぐらいで異動するのが市役所のイメージだと思いますが、今後、限られた人員の中で少数精鋭でやっていくためには、そういった得意分野を踏まえた異動は重要だと思いますので、幅広い業務経験を希望する職員と、専門分野で活躍したい職員、コース分けというのでしょうか、そのような選択ができる仕組みについて検討しておりますので、他自治体の事例を研究しながら盛り込んでいけたらと思っております。
倉澤会長	他いかがでしょうか。お願いします。
野間委員	今まで適正化については正職員対象で、私もこれは長らく問題であったというふうに思います。ただ、市民からすれば、市役所で働いている人は基本的に職員であるので、その人達にはまあ大なり小なり人件費が発生しています。では何を基準として削減するのかということがありますが、正規職員が一人辞めました、年間800万かかっていましたが、500万と400万の会計年度任用職員を2人雇用して補うとなると、何をしているの

か分からないような感じです。

ただ、今治市役所というこの車を動かすエンジンは最低どれだけ必要かという最低限はあると思います。最低を下回することは絶対できないですし、時代によって多少エンジンを軽くしていくことは可能だと思いますが、燃費が悪い部分も考えないといけないと思います。旧今治市民からすれば、合併後に人口は1.5 倍増、市職員数は約2 倍増となり、対等合併をしてこのような話はあるのかなと思いました。ただ、20 年も経ちましたので、ある程度はしっかり考えて、マクロで見ると、先ほどお話がありましたように陸地部と島嶼部では、財政面の理屈で考える部分もあると思います。

人口の問題は、島嶼部は顕著に出ます。減ることが明るみに出ることがいいことかという問題ではなくて、陸地部は陸地部で考えましょう、島嶼部は島嶼部として考えましょう。数字は持たれていると思いますけども、それを表に出さないことがいいことだと私は思わないのです。なので、最低陸地部はどういう対応、島嶼部はどういう対応で、行政サービスの質を落とさないように持続可能な行政にしていきましょう、という考え方に行かれた方がよいのかなと。これは、公共施設についても同じことが言えると思います。

人 事 課 長

全体で言いますと、正規職員数が1,300 人という数字にはなりますけれども、その中には消防職員や保育所職員等も含まれております。単に総数のみで捉えるのではなく、業務内容や職種の内訳、また本庁にはこれぐらいの人員が必要だと、支所にはこれぐらいの人が必要だという中身を見た上での計画値になるのか考えております。

他の関連計画においても再編等の検討が進められておりますので、それらの検討結果を適宜反映しながら、必要に応じて見直しを行い、適正な職員体制及び組織体制のあり方を検討して

	いく位置付けにしたいと考えております。 今と同じ事務の仕方、仕事の仕方をしていると、これだけの人数が必要だけれども人口が減り若年層が特に減っていくと、職員の確保自体も難しくなってしまうので、やはり縮まざるを得ない部分は当然出てくるかと思います。減った中でもやっていた形、組織の形を、今後じっくり検討していきたいと思っています。
倉 澤 会 長	今のお話に関連して地域特性、島嶼部とそれ以外の地域特性ですが、旧市部と島嶼部について、少しでも具体的に書けないのかなという質問があると思います。多分かなり違うと思いますので、そういうのも書けるのであれば書いてもいいと思っています。 もう一点、これは職員採用に関わっていて、なかなか苦戦をするという状況は市町村で起こっています。いろいろな形態の採用試験が増えてきているので、昔の公務員試験型の試験ではなく通る人もそれなりにいるので、それは全然いいのですが、全職員が必須の知識とも思わないのですが、法令などについての認識が今治市の人と仕事をしていて結構ゆるいなと思うことがあります。別に全員ではなくていいのですが、きちんと法令を理解している職員を養成してほしいと思います。
人 事 課 長	今はペーパー試験がなく、スコアと言いますが、そういった試験のみで入庁をしてくる職員も結構増えておりますので、業務の中で必要となる研修の充実を図るとともに、職務に必要な基礎知識を習得できるように考えていきたいと思っています。
倉 澤 会 長	他いかがでしょうか。よろしいでしょうか。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 6 ページ目をご覧ください。

本市では、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、中長期財政収支見通しを毎年度、ローリングしながら策定しております。令和7年度に策定・公表いたしました本市の財政見通しについて説明させていただきます。

まず、左側上段のグラフは、「経常収支比率の見通し」でございます。経常収支比率につきましては、人件費の上昇や物価高騰による影響を受けるものの、令和10年度までは公債費が大きく減少することから、期間の前半は、基本的に緩やかな減少傾向で推移すると見込んでおります。その後、冒頭お話もありました中心市街地再編関連の大型事業の実施を見込んだことなどから、期間後半にかけて緩やかに上昇する見通しとなっております。

本市の場合、地理的要因などもあって類似団体と比較して職員数が多く、人件費が大きくなっていることも経常収支比率を押し上げている要因となっておりますが、今後の人口減少を見据えると職員数の縮減は避けて通れない、賢く縮むという考え方のもと進めていく必要があるものと考えております。

次に、左側中段のグラフは、「実質公債費比率の見通し」でございます。近年、借り入れでございます市債の発行額が返還額を上回らないように、毎年度の市債の新規発行を抑制してきたことから、令和10年度まで公債費が大きく減少する見込みであるため、実質公債費比率は、期間前半については急速に低下し、中心市街地再編関連事業などが本格的に始まると市債の借り入れが増加するため、期間後半で上昇に転じる見込みとなっております。

左側2段目でございますが、「将来負担比率の見通し」でございます。市債残高の減少や基金残高の増加により、将来負担比率は、期間前半は引き続き「0」となる見込みです。しかしながら、中心市街地再編関連事業の実施などにより、市債残高の

下がり方が止まりまして、基金残高、設備投資に備えて貯金していますけれど、こちらの残高が減少することを見込むことによりまして、また、合併特例債や臨時財政対策債などの過去の借金の償還が進むことで基準財政需要額算入見込額が減少することを要因として、令和 13 年度に上昇に転じる見込みとなっています。

また、右側のグラフをご覧ください。市の借金でございます市債、こちらの市債残高と預金にあたります基金残高の見通しを掲げております。市債残高につきましては、大型事業の実施に伴う新たな借り入れをしても、これまでの返済が順調に進んでいることから減少していき、基金残高につきましても、見通し期間を通じて減少するものの、災害などもしもの時に備えるための必要額については概ね確保できる見通しとなっております。

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、中長期財政収支見通しを一つの指針といたしまして、事務事業の見直しや職員の適正配置、公共施設等の再編・統廃合といった行政サービスや公共施設のあり方を見直すなど歳出抑制を強力に推し進めるとともに、市税やふるさと納税などの歳入確保にも引き続きしっかりと取り組み、持続可能で健全な財政基盤の確立を目指してまいります。

倉 澤 会 長

聞き慣れない用語が多く、一番難しいのが財政面だと思いますが、言葉を補いながらご説明いただいたと思います。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。

倉 澤 会 長

直接この財政策ではありませんが、最後の事務事業をやめて負担を減らしていくことは、別の機関で検討して動いていると思います。実際に減らせそうな見通しについては、他の自治体

	でも関わっているのですが、本当に今は無駄な事務事業はないです。しかし、削減しないといけないという状況になっているのですが、削減する事業の見通しはありますか。
財 政 課 長	なかなか削るということは、市民サービスに直結しますので、難しい反面、時代のニーズもやはり変わってきていると考えております。DX とか含めて、新しいやり方を導入するということと合わせて、どうしてもスクラップアンドビルドの発想というのは絶えず続けていかなければならないと。そういった中で、住民サービス低下につながる部分については、反対のご意見もあろうかと思っております。ここは丁寧に、ご理解いただけるよう、また違う形でのサービス提供という形に置き換えつつ、時代のニーズに合ったサービスを提供できるように見直しは図っていきたいと考えておりますが、どれを具体的にというところの具体性は、やはり逐一、担当課と一緒に考えて考える必要があるかなと思っております。
倉 澤 会 長	実際に財政の危険に直面した自治体は、結構削減しています。市民から当然苦情が出ますけれども、そんなことも言っていないということで、かなり削減しているので悩ましいですが、そういうところは必要になってくると思いながら伺いました。
財 政 課 長	今、幸いなことに、税収もかなり好調なところございますし、ふるさと納税の収入も県内で2 番の収入をいただいております。もあって、決して今すぐ財政的に何かを絞らなければ成り立たないというような財政危機宣言を出した市町とは状況的には違うのですが、あぐらかくことなく見直しというのはしっかりと取組むというのを全庁的には周知しております。
三 浦 委 員	いろいろと自治体のお手伝いをされている中で、他の自治体の例では、まず何から市民サービスを削減していますか。
倉 澤 会 長	やはり公共施設です。公共施設をもう市で管理しないで、売

	れるものは売ってしまう。
三 浦 委 員	指定管理者ではなくて売ってしまうのですか。
倉 澤 会 長	多分どこでも取り組んでいると思いますが、自治体独自ではもう施設は作らないし、民間事業者と一緒に施設を建築している例もあります。あとは、他自治体の内情みたいな話になりますが、残業は極力させず残業をするのであれば1階のみ。細かいですね、エネルギーの電気代カットとか。
三 浦 委 員	人件費ではなくエネルギー。
倉 澤 会 長	目に見えて経費をカットして、残業は1階だけにしている自治体がありました。他に、いかがでしょうか。
野 間 委 員	物価高もありますが、やはり金利を無視できない状況に入っています。チームがあるのだと思いますが、将来的にどうしていくのか、どの辺りを踏まえて最新を更新するのか、認識を聞かせていただきたいと思います。
財 政 課 長	今ご指摘のとおり金利はとても上昇傾向にございます。金利ある時代がやってきたという中で、これまで資金調達の面におきましても、かなり金融機関、縁故債など低利の確保が可能な環境ができておりました。ただ、10年国債に見られるように、借入金利が上昇しておる中、今後、中心市街地の大型事業が控えている中、このあたりはしっかりとウォッチしながら、この中長期財政収支見通しについては見通しが立つ中で、現状を踏まえて想定をしております。そのため毎年見直しという形で、順次新しい情報に置き換えつつ、今後の見通しを示していく体制を整えてはおります。
野 間 委 員	まだ下がるということはないだろうと思いますので、その辺りは注意深く持ってきていただけたらと思います。

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	続きまして、資料の 7 ページをご覧ください。 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。 今後、公共施設等の最適化に向けて公共施設等総合管理計画の見直しを進める予定でございます。公共施設等の適正な配置について推進するとともに、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削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。 資料の左側のグラフは、「公共施設の延床面積の推移」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 7 年度にかけて、行政財産を計画的に削減するなど、一定の成果をあげている状況です。 少しこちらを補足説明いたします。平成 28 年度に約 92 万平米の施設面積がありました。公共施設の面積は、大きく分けて、行政財産と普通財産があります。行政財産は庁舎や学校などの目的があり、施設条例を設置して作っています。これも類似施

設は統合や廃止を行い、削減率が 20%の目標に対しまして、令和 6 年度末時点で、約 9.2%と約半数は目標達成しております。ただ、目的を終えたものは普通財産という形になります。壊す、または売却すると面積は減りますが、普通財産に転換した財産処分は進みにくいという課題があります。例えば壊すにしても、大きい建物だと解体費が結構かかります。解体後売れないところにお金をかけるということはどうなのかというところもあり、行政目的財産は減っていますが、その分普通財産に名前が変わり 10 年間で 1%から 2%の減少しかなく鈍化しています。

行政目的財産を普通財産に変えることの利点は、管理コストは基本的にかからないことです。稼働している施設では、電気代や水道代などの管理コストがかかるため、廃止・休止によって経費削減につながっています。

今治市が特にこの数年取り組んでいるのは、普通財産廃止施設を利活用という言葉もありますが、現在の方針としましては積極的に売却するようにしています。なかなか売却が進まない原因は、公図など調査すると土地の権利が複雑であったとか、ひとつひとつ地道に境界確定が必要で公図訂正が必要だということが理由です。それを行い、競売の募集を行って、今年度は多く売却案件を出せています。

民間の方や事業者に売却すると固定資産税という形で市税収入になりますので、複雑ですが進めていこうと考えております。公共施設につきましては、補足は以上でございます。

続いて、令和 7 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が、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。 具体例を申し上げますと、おくやみコーナー予約や各種申請のオンライン化など DX 化を進めております。市民の方の利便性向上をはかるとともに、職員の作業時間削減にも効果をあげていますので、引き続き取組を進めて参ります。
倉 澤 会 長	行政経営面の現状と課題の説明がありました。先ほどの行政経営面について、ご意見・ご質問がありましたら発言をお願いします。はい、お願いします。
加 島 委 員	今の話で初めて知ることがとても多いです。大三島の中学校も廃校になっていますが、小学校もあと数年で統合するという話が進んでいます。使われなくなると草が生えて風化していくという現状そのままで中学校があるのは、どうしてだろうと思っていた。誰も手入れをしないし、誰かが買う話もないし。使っていない施設の利用や売却についての窓口や分かりやすく提示しているものはありますか。
総務調整課長	施設によっていろいろですが、例えば大三島の学校などの売却資産に関しては、市ホームページに売却可能資産ということで公表をしており、窓口は総務調整課となっています。実際に買いたいとか話を聞いてみたいというご相談があれば、そこから不動産鑑定や土地家屋調査士を入れた作業が発生します。そのような調査を経て、最終的に売買となります。ホームページとは別に、毎年 5 月広報に、売却資産一覧の折込みチラシを入れており、こちらも総務調整課が窓口になっております。 ただ、休止してまだ売りに出していない施設もあり、担当課それぞれで所管しています。あの施設空いているようだけど売りに出していないが住民活動で使いたい、ということありました

	ら、総務調整課にご相談いただいたら担当課におつなぎします。
加 島 委 員	統合後の施設のことは、統合のタイミングでは一旦保留のような形で、住民としても町の中にポツンと活用されない学校があるのは、やはり不安になります。廃れた暗い雰囲気になってしまうので、統合後のことまでセットで話が進むと安心できる部分があると思いました。
総務調整課長	全国的なトレンドということでご紹介させていただきます。例えば学校の廃校後、全国的に最近よくあるのが公民館などにする事例があります。今使っている学校は全部耐震化済みで、災害にも強く、面積があることから駐車場に利用できるとか、地域で活動しているスポーツ団体が利用するなどの学校もあります。面積的には比較的確保されている、いわゆる地域の一等地になるところでございますので、そこが廃校になるのであれば、その近くの古い公共施設をまとめてそこに入れて、施設の集約化や複合化になりますが、そのような事例もあります。 教育委員会で学校統廃合の話が出ているのは聞いており、最終的にどうなるというのは、結論的には地元の方ともお話中のところだと思っています。そのような情報を常にキャッチして、どうのようになるというのが見えたら、先ほどの例も参考にして、住民活動センターや公民館とかの複合化についても一つの候補として検討していきたいと思っています。学校や支所は地域の核になるところで大事にしないといけないと思っています。
倉 澤 会 長	他はいかがでしょう。はい、お願いします。
西 原 委 員	学校が廃校されたものを普通財産というのでよろしいですか。他に普通財産とはどのようなものがありますか。
総務調整課長	例えば公営住宅を廃止した場合、壊していなかったら、建物付き土地があり、公営住宅ではなくなり条例廃止していますの

で、それが普通財産になります。上物だけを解体して土地だけになっても、延床面積と土地の話はまた別ですが、財産は建物と土地がありますので、普通財産と大きな括りで見ますと、建物の普通財産、土地の普通財産がある公営住宅跡地が多いです。あとは作業所や大三島楠風園の老人施設を持っておりまして、そのような施設が廃止すれば普通財産になります。学校は法律の関係で、廃校後も行政財産から普通財産になっていない例が結構あります。今治市の公共施設は1,300ぐらい建物がありますが、学校と公営住宅が約4割を占めており、学校と公営住宅の延床面積割合が非常に高いということになります。

西 原 委 員

私は、立地適正化計画策定の検討委員をしていたこともあり、コンパクトプラスネットワークという方向性の中、利活用できる財産については、民間に売却をと考えています。公にされているのは、先ほども総務調整課ホームページで見ました。それ以外は売却ができないにしても、賃貸、例えば遊休資産を活用して、フィットネスジムなどの展開というところもありますが、そのようなところに賃貸するだけで税収につながる可能性があると思います。売却するにしても、県外事業者よりも地元の民間企業者にできるだけ活用してもらえるように、例えば商工会議所執行部と市役所幹部職員との意見交換会の時に不動産利活用面での具体的な意見交換をされてもいいと思っております。

総務調整課長

補足説明いたしますと、売却可能資産ということで公表をホームページにしております。中には買取りではなくて、賃貸で利用したいというご相談もあります。その時の条件に応じて、基本的には貸付も可能ではございます。ただ、今治市の方針としましては、その売却可能資産を貸す場合にも、市は設備投資や修繕は行わず、現状のまま貸します。

補足になりますが、学校跡地で面積が大きい旧大三島中学校と旧宮窪中学校につきましては、今年度に予算を組んでいます。ここに関しては、今土地の整理をするために、弁護士費用や司

	法書士費用等の予算を組み、売却へ向けて、土地の調査を行う予定となっております。
倉 澤 会 長	他に、いかがでしょうか。
三 浦 委 員	スマート業務改善の削減時間が、11,387 時間。一人が 8 時間、20 日間働くと 160 時間で、12 か月計算すると、1 年で 4 人ほどの人件費を削減できたのは、素晴らしい成果だと思っています。システムも入れていただいていますので、いろいろお手伝いできると思います。このシステムで、空き家が出た時に不動産会社と連携するシステムを作った事例が 3 年ぐらい前にありました。市長とこのシステムのメンバーと不動産会社役員で、記者会見を行った事例もありまして、今後もシステムを活用いただければなと思っています。
総務調整課長	空き家の取組は、2 年前に行革甲子園の予選を突破して、松山で発表させていただきました。その時は、未来デジタル課長が登壇しており、結果は受賞ならずということでしたが、全国に向けて今治市の取組みが発信できたと思っています。 スマート業務改善ですが、各部署から毎年課題を提出させます。このようなことで困っているのも、こういった改善したいと提出していただいて、それに取り組みます。その中の一つが、おくやみコーナーを自分たちで改善するものでした。オンラインで予約制にして、その後、同システムまたいで連絡することを行いました。 令和 7 年から総務調整課で取り組んでいますのが、BPR です。ビジネスプロセス・リエンジニアリングの観点から、業務を見える化、フロー化をして、E CRS（イクルス）などの視点を入れて、専門家のアドバイスもいただいています。BPR 研修では、組織横断的に若手を集めて 3 チーム編成しました。必ずしもデジタル化にこだわっているわけではないですが、無駄を省き、

	このようにすると何時間削減できると、業務の課題解決に向けて検討しています。また、取組結果を横展開して、人材を育成しています。業務の削減時間に関しても、将来的にもっと増えたらいいと期待しているところでございます。
倉 澤 会 長	他はいかがでしょうか。はい、お願いします。
増 田 委 員	スマート業務改善の話ですが、紙を使ったものを OCR で読み込んだり、RPA を使って入力を自動化するなどということはできるイメージがありますが、昨今賑わっている生成 AI は、市役所のような個人情報扱っているようなところでは、導入が進んでいるのかとか、現状でどういった感じでしょうか。
未来デジタル課長	生成 AI の導入について、現在未来デジタル課で進めております。高度な生成 AI サービスについては、一部の職員を対象に利用環境を整備しており、業務改善や効率化に活用しております。また、全職員に対しては、ウェブブラウザを通じて利用可能な生成 AI 環境を提供しております。特定の業務に関しての生成 AI の導入ですが、議事録検索などに関しましても、段階的に進めておる状況でございます。徐々に生成 AI の利用の幅、質の部分ともに向上している状況です。あと、先ほどのシステムにも AI が設置しておりまして、こちらの方も一部の現場では活用ができていますかなと思います。
増 田 委 員	扱う情報が、学習に使われたりというので難しいのかなと思いましたが、導入が進んでいるようで良かったです。
未来デジタル課長	セキュリティの部分や個人情報保護の観点から、セキュリティポリシー、あるいは AI の導入や利用に関するガイドラインを今治市独自で掲げております。それに反しない、そことの調整を取りながら導入を進めている状況でございますが、基幹系と呼ばれる機微な情報を取り扱っているネットワークがあります。税とか福祉とか、あるいは住民情報です。そういったもの

	に関しては、現状は AI が利用できない、あるいはさせてないという状況になります。これも技術的な進展というのが昨今著しいものもありますので、準備が整い次第、検討を進めていければと考えております。
倉 澤 会 長	他はいかがでしょうか。はい、お願いします。
西 原 委 員	スマート業務改善の件で、庁内での横断的なプロジェクトを、いくつか立ち上げているという話をお聞きしました。それこそ私も社内で無駄な業務や、効率化ができるものがあつたらというのを、みんなに出してもらい何年か行っていますが、どっぷりと組織に浸かっていると見えにくい。当たり前のように、行っているものがあり、なかなか見出しにくいところを第三者の知見を入れることによって活性化することもあると思いますが、そういった取組みはされていらっしゃるのですか。
総務調整課長	業務改善提案を求める際に、現状 As-Is があり、理想となる To-Be はこうで、最終的に実現可能な Can-Be の記載を各課に求めています。解決できなくてもこうしたいという提案レベルでも、取り組んでみたいという段階で提案を求めています。それを各課から提出させて、総務調整課で横断的に見ます。親和性があるものや、逆にそこから読み解ける課題を分析しています。今治市 DX アドバイザーで札幌市在住の方がいます。元行政経験者でデジタル系企業でも業務経験がある方で、その方が行政のデジタル化という BPR を得意としている方です。その方に出てきた案をすべて見せて、全国的な知見でアドバイスをいただき、実際にチームを作り業務改善に進める流れをとっております。
倉 澤 会 長	はい、他はいかがでしょう。 皆様からのご意見もおおかた出揃ったと思います。財政面・人事面・行政経営面の考え方や方向性については、このとおりに進めることでよろしいでしょうか。

委 員	意義なし。
倉 澤 会 長	それでは、この方向性をもとに行政改革を進めることとします。最後に、事務局から事務連絡がございます。
事 務 局	令和８年８月２８日に、松山市で行革甲子園が２年ぶりに開催されますので、行革甲子園の視察を予定しています。行革甲子園は、行政改革の取組を全国に横展開し、また、全国の優良事例を自らの取組に活用することを目的として２年に１度開催されております。視察について、後日ご連絡します。
倉 澤 会 長	何かご意見・ご質問などございませんか。 それでは、以上をもちまして本日の審議会を終了します。長時間ご協力ありがとうございました。