

四日市市 行政改革プラン 2023

(令和5年度ローリング反映後)

令和5年12月
四日市市 財政経営部

目 次

1 策定の背景

- (1) これまでの行政改革の取り組み・・・・・・・・・・ 3
- (2) 継続的な行政改革の必要性・・・・・・・・・・ 3
- (3) 本市を取り巻く社会環境の変化・・・・・・・・・・ 4
- (4) 本市の現状・・・・・・・・・・ 9
- (5) 行政改革プラン2023策定における課題・・・・・・・・ 13

2 行政改革プラン2023の内容

- (1) 行政改革の目的と位置づけ・・・・・・・・・・ 14
- (2) 計画期間・・・・・・・・・・ 14
- (3) プランの全体方針と体系・・・・・・・・・・ 15
- (4) 改革の柱、改革の視点及び改革アクション（取り組み）・・・・ 16
- (5) 進捗管理・・・・・・・・・・ 19

3 改革アクション（取り組み）の内容

- 改革アクション（取り組み）一覧・・・・・・・・・・ 20

1 策定の背景

（１）これまでの行政改革の取り組み

本市においては、平成 10 年度に、新・行財政改革大綱を策定して以来、数次にわたる実施計画を定め、民間にできることは民間に委ねるなど、事務事業の見直しを徹底するとともに、職員数の削減や給与制度の見直し、経費の削減等を中心とした改革を進めてきました。

平成 16 年度からは、これまでの減量重視の改革だけでは不十分であるとの観点から、行政の目的を踏まえ、より成果が高く適切な手法の選択を意識し、民間に委ねることが適当な場合は、積極的に指定管理者制度の導入や外部委託を推進するなど、行財政全般にわたる改革に取り組んできました。

さらに、平成 23 年度からスタートする総合計画の計画期間には、推進計画期間に合わせて、行財政改革プラン 2011（平成 23 年度～平成 25 年度）、行財政改革プラン 2014（平成 26 年度～平成 28 年度）、行財政改革プラン 2017（平成 29 年度～令和 2 年度）をそれぞれ策定して、行政改革を推進してきました。

これらの取り組みでは、引き続き事務事業の見直しなど、定量的な効率性の追求に加えて、「質」の面にも配慮し、定性的な効果を上げるよう改革を進めてきました。

また、令和 2 年度を初年度とする現在の総合計画が策定された際には、これまでの財政健全化に向けた取り組みが一定の成果をあげていたことから、より効果的な行政改革を推進するため、これまでの行財政改革プランを「行政改革プラン 2020（令和 2 年度～令和 4 年度）」と「財政プラン 2020（令和 2 年度～令和 4 年度）」に分け、新たに行政コスト分析の考え方を取り入れるなど、従来とは異なる視点を加えて、行政改革に取り組んできました。

（２）継続的な行政改革の必要性

本市においては、先に述べたとおり、人口減少・少子高齢化社会の到来を背景として、国における行政の減量や効率化の方向性を踏まえるとともに、質の面にも配慮した行政改革を推進してきました。

しかし、近年は人口減少・少子高齢化の一層の進展に加え、世界規模で発生している気候変動による大規模な自然災害や、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行、さらにはロシアのウクライナ侵攻など、社会経済情勢はこれまでにないほど不安定で、大きな変化が次々と発生しています。

社会経済情勢が急速に変化し、将来の予測が難しい社会へと変貌しつつある中、多様な変化に対応した持続可能な行政運営を確立し、市民ニーズに沿った質の高い行政サービスを提供していくためには、その時々環境や時代の要請を踏まえた最善の手法を常に追求していくことが重要であり、職員が行政改革の目的や方針を理解したうえで一丸となり、継続して行政改革に取り組むことが必要です。

このため、現在の「行政改革プラン 2020」が終了した後も、切れ目なく行政改革を推進すべく、新たに「行政改革プラン 2023」を策定します。

なお、プランの策定にあたっては、継続して取り組む必要のある考え方や取り組みは、現在の計画内容を継承する一方で、次に述べる近年の社会環境の変化や本市の現状を十分に踏まえるとともに、本市の各種計画や施策との整合を図ります。

(3) 本市を取り巻く社会環境の変化

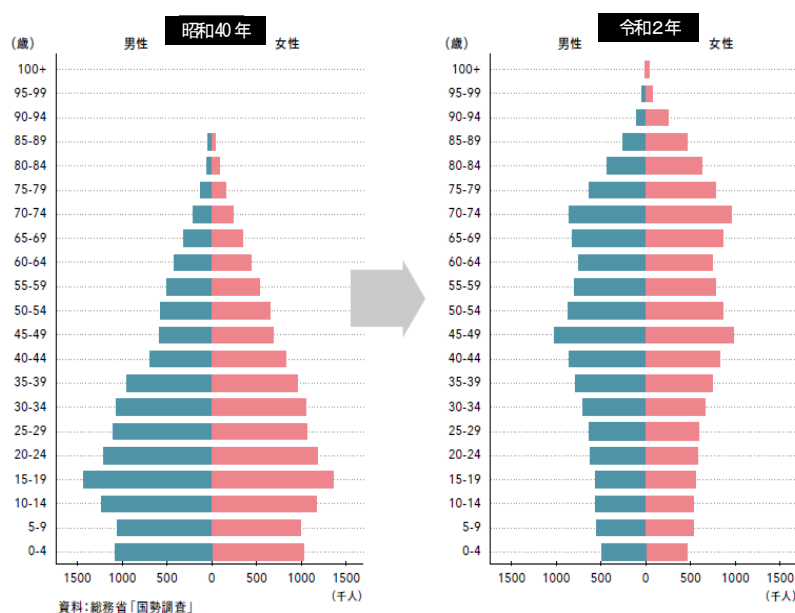
①人口減少・少子高齢化の進展

国勢調査における日本の総人口は、平成 22 年の 1 億 2,806 万人をピークに減少局面に入っており、令和 2 年は 1 億 2,615 万人となっています。

また、平成 22 年及び平成 27 年の国勢調査と比較した、令和 2 年の年齢三区分別の人口を見ると、老年人口（65 歳以上）が増加

傾向にある一方で、年少人口（0～14 歳）及び生産年齢人口（15～64 歳）は、ともに減少傾向にあることから、人口減少、少子高齢化が、一層進展しており、日本の人口ピラミッドは、昭和 40 年の釣り鐘型から令和 2 年のつぼ型へと変化しています。

図：日本の人口ピラミッドの比較



②自治体 2040 年問題

人口減少・少子高齢化が進展する中、国が平成 30 年に発表した『自治体戦略 2040 構想研究会第二次報告』では、日本は令和 22 年(2040 年)頃には団塊ジュニア世代が 65 歳以上となる一方、その頃に 20 歳代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまるとされています。

そのため、東京圏を含む全ての自治体において、生産年齢人口の減少による、社会経済に対する労働力の深刻な供給不足は避けがたく、これに伴い職員の減少も想定されることから、各行政分野において、既存の制度・業務を大胆に見直す必要があるとしています。

表 定員回帰指標による定員数の粗い試算(規模別平均) (人)

一般行政部門	2013年 職員数 (a)	減少率 (試算)※ (%) (b)	2040年 職員数 (試算) (c)=(a)×(b)	差分 (人) (d)=(c)-(a)	【参考】 人口減少率 (%)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市(人口10万人以上)	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市(人口10万人未満)	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村(人口1万人以上)	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村(人口1万人未満)	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

※「定員回帰指標」は、人口と面積のみを説明変数として、実職員数との多重回帰分析により職員数を参考指標として表すもの。
今回の試算は、各団体の2013年人口(住基人口)と2040年の人口(推計値)を用いて、それぞれの職員数(参考数値)から想定減少率(表中(b))を算出したもの。人口規模別に平均を掲載。
※ 定員回帰指標は、都道府県は平成22年度、指定都市、中核市、施行時特例市は平成23年度、その他の市区町村は平成24年度に作成。

③ICT・デジタル技術等の急速な進歩

平成 20 年代からのスマートフォンの急速な普及や、近年のネットワークインフラ、デジタル技術の更なる高度化、AI・ロボット等の技術革新により、モノやサービスのネットワーク化・多様化は急速に進んでいます。

このため、人々は、時間や距離などの物理的制約にとらわれることが少なくなり、生活様式や価値観は更に多様化しています。

また、令和 2 年以降の新型コロナウイルス感染症の世界的な流行を背景に、非接触・非対面による活動を可能とする ICT やデジタル技術が、社会・経済活動において果たす役割は更に重要なものとなっています。

④自治体DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

国のデジタル化については、平成10年代半ばから、時代の変化に合わせて、法整備や行政計画の見直しなどが進められてきました。

近年では、令和2年の新型コロナウイルス感染症の世界的な流行を契機に、改めてデジタル化の取り組みが強化されています。

デジタル社会の実現には、住民に身近な行政を担う自治体の役割は極めて重要であり、自治体のDXを推進する意義は大きいという考えから、令和2年12月「自治体DX推進計画」が策定されました。

その後、令和3年5月にはデジタル改革関連法が成立し、同年6月には「デジタル社会の実現に向けた重点計画」が取りまとめられ、さらに同年9月、デジタル社会の形成に関する司令塔として、行政の縦割りを打破し、行政サービスを抜本的に向上させるためにデジタル庁が設置されるなど、国のデジタル化に関する取り組みは更に加速しています。

自治体においても、国の取り組みと歩調を合わせた、デジタル化いわゆるDXの推進が求められる中、本市ではデジタル社会の早期実現に向けて、ICT等を活用した行政サービスの利便性の向上や行政事務の効率化などを推進することを目的として、令和4年3月に「四日市市情報化実行計画」を策定しており、本計画に基づき各種情報化施策を展開しています。

⑤新型コロナウイルス感染症の世界的な流行、自然災害の激甚化・頻発化

令和2年からの新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、社会環境に大きな影響を与えてきました。

経済活動そのものの停止、またマスクの着用や消毒といった生活様式の一変など、これまででは考えられないような対応が求められる状況が続いています。

日常生活、経済活動など、あらゆる場面で活動の自粛や停滞がある中、テレワークの普及など、新たな変化も起こっており、社会が多くのダメージを受ける一方で、柔軟な対応を求められる変化の節目となっています。

また、近年では気候変動の影響から、自然災害の激甚化・頻発化が進んでいます。

人々の安全に対する意識が高まる中、災害から人々の命と暮らしを守るため、地域も含めてあらゆる関係者が協働して一体となった体制の確立と、事前防災及び減災はもとより、例え災害が起こっても、命を守りつつ、あらゆる事態を想定した迅速で柔軟な取り組みが求められています。

⑥グローバル化の進展

海運や航空インフラなど、輸送技術の発達により、生産工程の地理的な分散が可能になるとともに、ICT の発展、新興国の安価な人件費、国内市場の縮小なども要因となり、企業の経済活動のグローバル化は、近年、一層活発化しています。

これにより、企業の取引のあり方は大きく変化し、例えば一つの製品の生産が完結するまでに、世界中の多様なステークホルダー（利害関係者）が関わることは、頻繁に起こり得る状況となっています。

経済活動のグローバル化は、競争の激化という側面がある一方で、新規市場の開拓という可能性もあり、こうした取り組みによって、経済成長は促されてきました。

しかし、令和4年2月に発生したロシアによるウクライナ侵攻においては、ロシア及びウクライナが、穀物やエネルギー資源の主要輸出国であったことから、軍事行動や経済制裁等による、小麦、石油及び天然ガスなどの供給不安定の影響が、グローバル化した経済活動により、広範囲に波及し、全世界で物価の高騰が発生しています。

世界の出来事が、直接日本の市民生活に影響を与えるなど、グローバル化によって社会は不確実で複雑化しており、その対応は今後さらに重要となります。

⑦SDGs（持続可能な開発目標）の推進

地球規模で人やモノ、資本が移動するグローバル経済の下では、気候変動や自然災害、感染症といった課題が国境を越えて発生するため、国連において、平成27年に「持続可能な開発のための2030アジェンダ（※）」が採択されています。

この2030アジェンダでは、持続可能な開発目標として17のゴール・169のターゲットを掲げ、誰一人取り残すことなく、課題の解決にあたって、他の社会や環境に悪影響を与えることのない、持続可能な世界の実現を目指しています。

日本においても、具体的な取り組みについて「SDGsアクションプラン」が策定されており、行政、民間の双方において、社会、環境などの多様な分野の課題解決において、SDGs（持続可能な開発目標）の意識が広がっています。

(※)アジェンダ：ラテン語の「実行に移されるべき事柄」という意味に由来し、英語で「予定表、計画表」を意味する。政治、行政の分野では「行動指針、行動計画」を指して使用されることが多い。

◆まとめ

現代は、各種技術の進歩やグローバル化の進展により、環境が日々目まぐるしく変化し、将来の予測が難しく、これまでに経験のないことが頻繁に起こり得る状況にあります。

また、社会・経済は一層複雑化しており、ある一つの出来事が発生し、世界中にその影響が波及することが、往々にしてみられます。

そして、これらの状況が組み合わさることで、原因と解決方法の関係が単純ではないため、絶対的な解決方法がみえない曖昧な状態が発生しており、現代社会は、いわゆる『**VUCA【ブーカ】(※)時代**』に突入したといえます。

こうした時代では、かつてない出来事により状況が次々と変化していくため、その都度、適切に現状を分析するとともに、そこから状況に応じて、柔軟に対応することが重要となってきます。

また、多様な要素が複雑に絡み合う中で、解決に取り組むにあたり、他者との連携が重要となってくるため、他の社会や環境に悪影響を与えない、持続可能性という意識を重視していく必要があります。

(※) VUCA【ブーカ】: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4つの頭文字をとった用語。
4つの要素が飛躍的に高まった状況を示す言葉。

(4) 本市の現状

①人口

本市の人口は、平成 20 年の約 315,000 人をピークに緩やかな減少傾向にあり、令和 4 年 10 月 1 日現在で 310,113 人となっています。

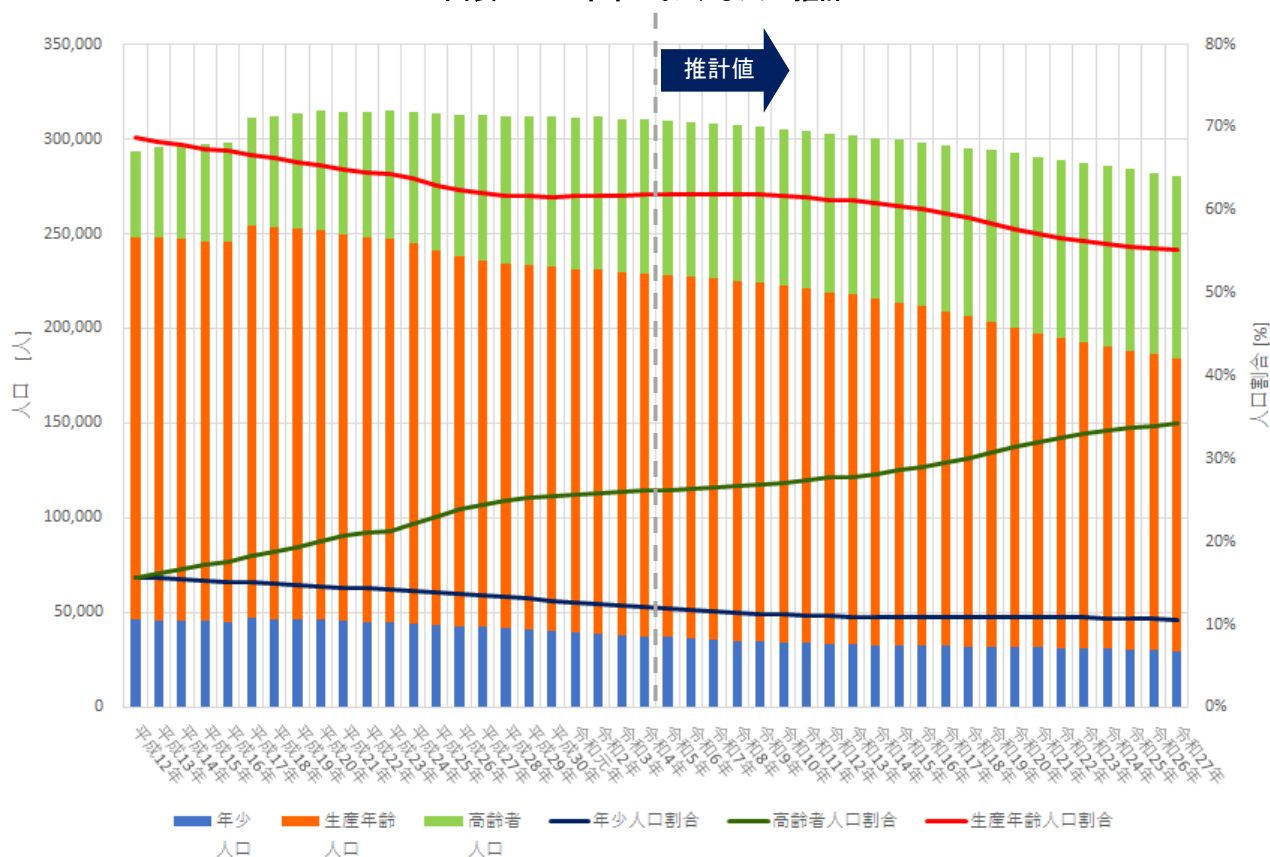
「四日市市総合計画策定にかかる人口推計等基礎調査」における人口推計によると、今後も人口は減少基調で推移する見通しであり、令和 15 年に 300,000 人を割った後、令和 27 年には約 280,000 人となり、令和 4 年比で 90% 程度の水準となる見込みです。

将来推計を年齢 3 区分別にみると、年少人口（0～14 歳）は令和 4 年が 37,491 人であるのに対し、令和 27 年には約 29,700 人まで減少し、全人口に対する年少人口の割合は、令和 4 年の 12.1% から 10.6% に減少する見通しです。

また、生産年齢人口（15～64 歳）は令和 4 年が 191,656 人であるのに対し、令和 27 年には約 154,700 人まで減少、全人口に対する生産年齢人口の割合は 61.8% から 55.2% に減少する見通しです。

一方、高齢者人口（65 歳以上）は令和 4 年が 80,966 人であるのに対し、令和 27 年には約 95,800 人まで増加、全人口に対する高齢者人口の割合は 26.1% から 34.2% に増加する見通しです。

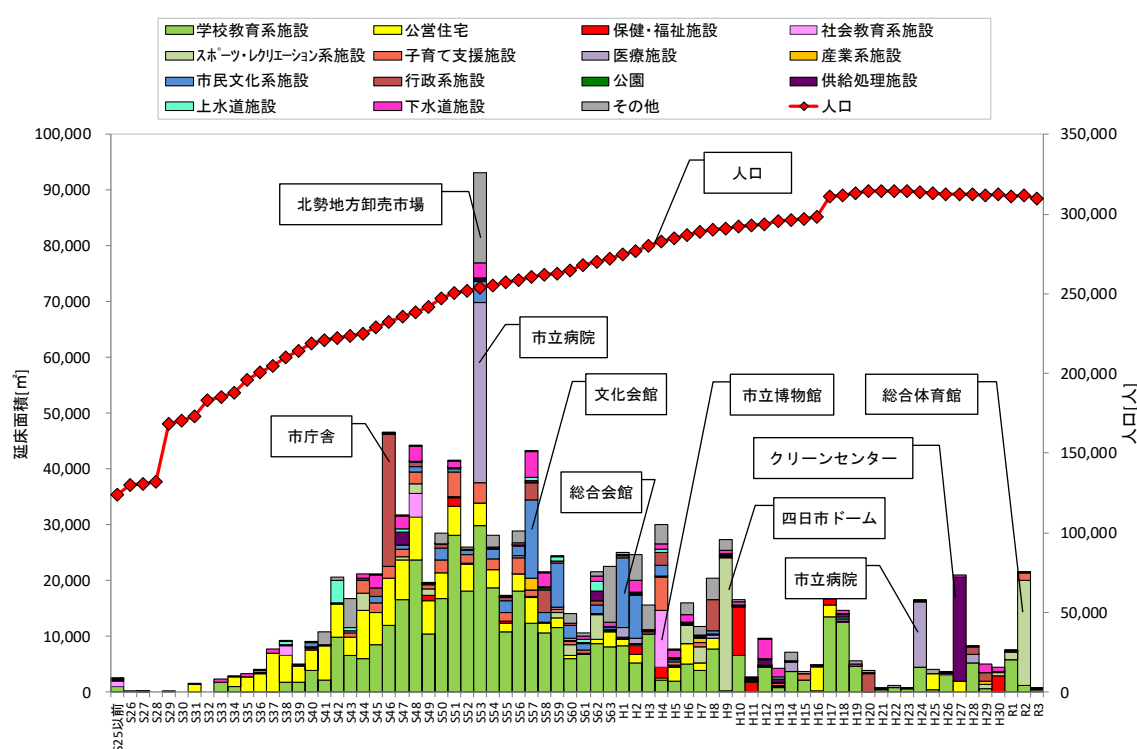
図表：四日市市における人口推計



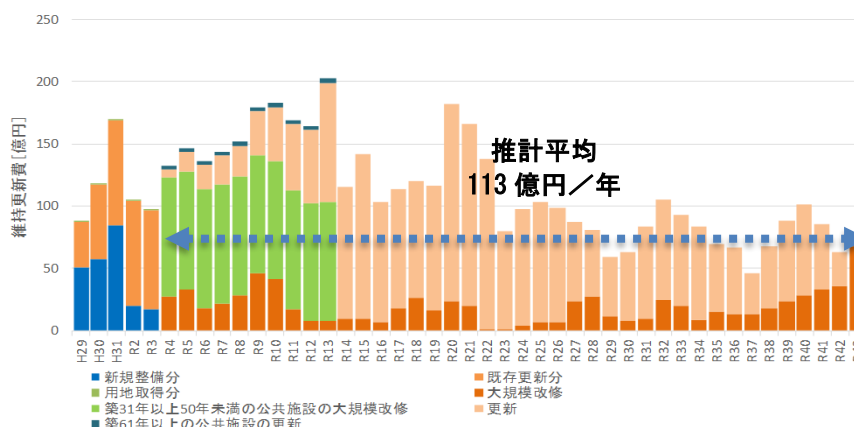
②公共施設

本市が保有し行政サービスを行っている建築物系施設は、高度経済成長期の人口増加に合わせて昭和40年代から50年代に整備されたものが多く、令和3年度末時点の総延床面積106.8万㎡に対して、建築後30年以上経過している施設が全体の約72%を占めるなど老朽化が進行しています。

大規模改修や更新に要する更新費等について、建築物系施設を現在規模のまま、建築後30年で大規模改修、建築後60年で更新すると仮定して推計すると、令和4年度から令和43年度までの今後40年間で約4,517億円、1年あたり平均113億円が必要という結果になっており、今後の多額の費用の捻出が大きな課題となります。



図表 四日市市の建築物系施設の建築年度別延床面積と人口推移



図表 建築物系施設の更新費等の推計（事業費）

※ 平成29年度から令和3年度までは実績値による。

※ 更新費等の推計にあたり、建築物系施設のうち、行政財産で、倉庫や渡り廊下等に区分される延床面積200㎡未満の小規模な施設及び老朽化した市営住宅など除却予定の施設を除いたストック96.2万㎡にて推計

③業務

社会環境の変化により、国においては絶えず新規制度の創設や法律の改正が実施されており、これに伴い、基礎自治体である市町村の役割も変化し続けています。

近年では、マイナンバーカード関連業務や、新型コロナウイルス感染拡大防止対応業務などにおいて、法律改正や制度変更に対応した迅速な業務が求められる状況にあり、本市においても所管部局を中心に、多くの部署で業務は増加傾向にあります。

また、別の例として、行政の各分野における市町村計画の策定業務があります。

施策を展開するにあたり、法律や制度の中で、市町村に計画策定義務が規定されることがありますが、こうした法律等の条項数は、平成19年以前と比較し、令和2年には約1.8倍、このうち努力義務条項については、約3.8倍へ増加しています。

こうした現状を踏まえ、令和3年に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021」では、市町村が策定する計画について、特段の支障がない限り原則として共同策定を可能とする旨が記載されるなど見直しが進められているものの、市町村に求められる役割は増大している状況であることがわかります。

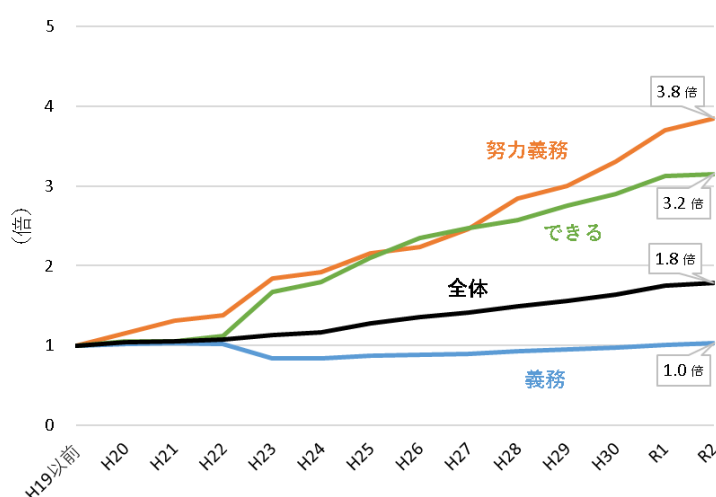
行政に求められる業務や役割が増加傾向にある中、今後見込まれる職員の減少を踏まえたうえで、業務やそれに伴う行政サービスをどう継続していくのか、そのために行政改革として必要な考え方や取り組みについて、改めて整理する必要があります。

<行政計画策定に関する条項数の推移(市町村)>

	H19以前	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
義務	108	110	111	110	91	91	94	96	97	100	103	105	109	111
努力義務	13	15	17	18	24	25	28	29	32	37	39	43	48	50
できる	40	42	42	45	67	72	84	94	99	103	110	116	125	126
合計	161	167	170	173	182	188	206	219	228	240	252	264	282	287

<行政計画策定に関する条項数の増減状況>

(市町村)



出典：第44回地方分権改革有識者会議 資料

④公会計指標

本市は、現金主義・単式簿記の官庁会計ではみえにくい減価償却費などのコストや資産・負債といったストック情報の把握を行う発生主義・複式簿記の考え方を取り入れた、新地方公会計制度を活用して行政改革に取り組んでいます。

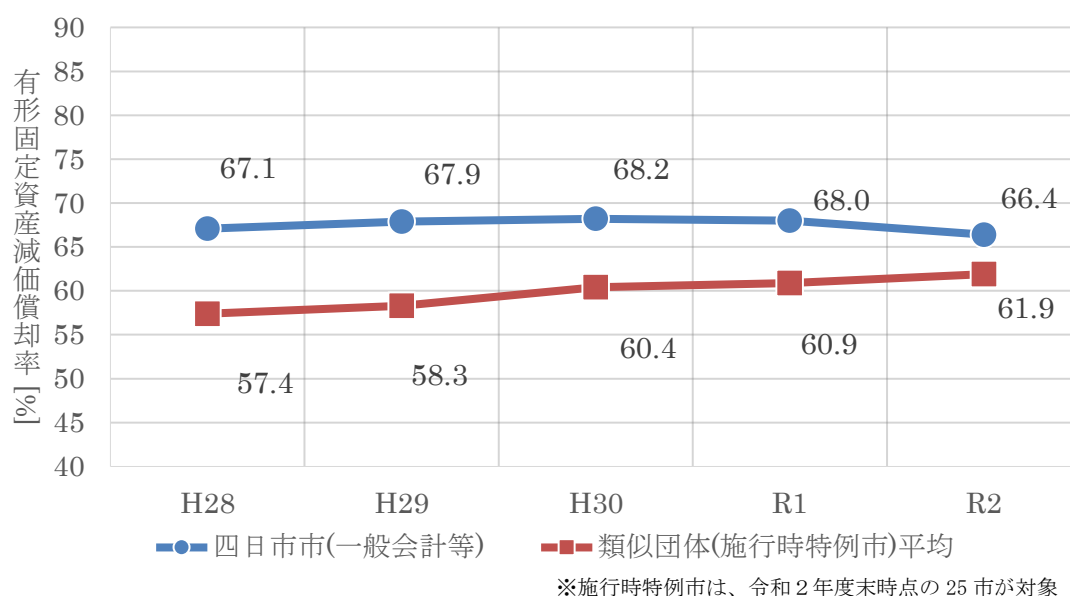
公会計の視点から、本市の公共施設等全体について、耐用年数に対して償却資産の取得からどの程度経過しているかを示す「有形固定資産減価償却率」をみると、本市（一般会計等）の令和2年度決算の値は66.4%で近年ほぼ横ばい状態となっています。

なお、類似団体（令和2年度末時点の施行時特例市）の平均値は、61.9%であり、本市の方が高い水準にあります。

これは、先に述べたとおり、高度経済成長期に建設された多くの公共施設の老朽化が進行していることに起因しており、今後大量の公共施設の更新が必要な状況にあるといえます。

従来の官庁会計では、現金収支として把握しやすい施設整備当初のインシヤルコストが重視されてきましたが、発生主義・複式簿記においては、減価償却費などのコスト情報を把握することが可能となるため、公会計制度を効果的に活用して、資産のライフサイクルコストを十分に踏まえ、公共施設の戦略的なマネジメントに取り組むことが重要です。

図表：有形固定資産減価償却率の推移（公共施設等全体）



(5) 行政改革プラン 2023 策定における課題

先に述べた社会環境の変化や、本市の現状から、行政改革プラン 2023 策定における課題を次のとおり整理します。

そのうえで、行政改革の目的と課題解決に向けた方向性や手段を行政改革プラン 2023 の中心に位置づけ、行政改革に取り組みます。

■行政改革プラン 2023 策定における課題

- ◆自治体 2040 年問題にあるとおり、本市も同様に、令和 22 年(2040 年)頃高齢者人口のピークを迎える見込み。生産年齢人口の減少に伴う労働力不足から、職員の減少も想定される中、**行政サービスやインフラを維持**しなければならない。
- ◆日々、進歩を遂げる**デジタル技術や最先端技術**について、業務や行政サービスへ取り入れるなど、**対応を図る**ことが必要である。
- ◆**予測困難で、かつ複雑で未経験な出来事が次々と発生する社会**において、行政としてどのように対応していくのかを考える必要がある。
- ◆高度経済成長期以降に大量に建設された公共施設の老朽化について、**2040 年頃から更新時期を迎える公共施設への備え**が必要である。
- ◆社会の変化や技術の進展により、**多様化・複雑化する市民ニーズ**を的確に捉えるとともに、**そのニーズに沿った対応**が必要である。
- ◆行政課題の解決方法を検討する際には、**社会や環境に悪影響を与えない、いわゆる「持続可能」の考え方を意識**して、仕組みやサービスを展開することが重要である。
- ◆人口減少・少子高齢化が一層進んだ将来において、複雑で予測困難な社会に潜むリスクへ備えるためには、経費の削減など「量」に重点を置いた行政改革から、**必要な改革には適切に投資を行う「将来に備える行政改革」**へのシフトが不可欠である。

2 行政改革プラン 2023 の内容

（１）行政改革の目的と位置づけ

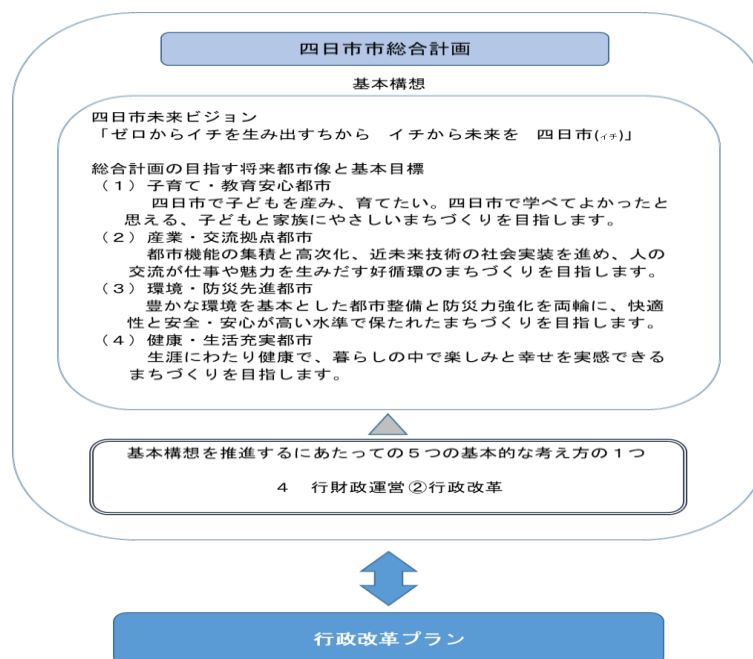
本市では、社会経済環境の大きな変化の流れの中にあっても、将来にわたって活力を維持し、誰もが安心して暮らせる未来を築くために、令和２年度からの１０年間の計画期間とする、新たな総合計画を策定しました。

総合計画においては、基本構想の推進にあたっての５つの基本的な考え方を掲げており、その１つとして、行財政運営を位置付けています。

このうち、行政改革については、行政資源が限られていくなかでも、多様化・複雑化していく市民ニーズに対応するとともに、将来にわたり持続可能な行政サービスを提供できる行政運営を図ることとしています。

これらを踏まえ、行政改革は、総合計画の中の分野の一つとして、その目的を「市民ニーズに沿った将来にわたって持続可能な行政サービスの提供」と位置づけ、行政改革を具体的に推進するために、行政改革プラン 2023（以下、「改革プラン」）を策定します。

【図 行政改革プランの位置づけ】



（２）計画期間

行政改革にスピード感を持って取り組むこと、また改革を推進する取り組みについて、機動的に見直しを図ることから、改革プランの計画期間は令和５年度から令和７年度までの３年間とします。

(3) プランの全体方針と体系

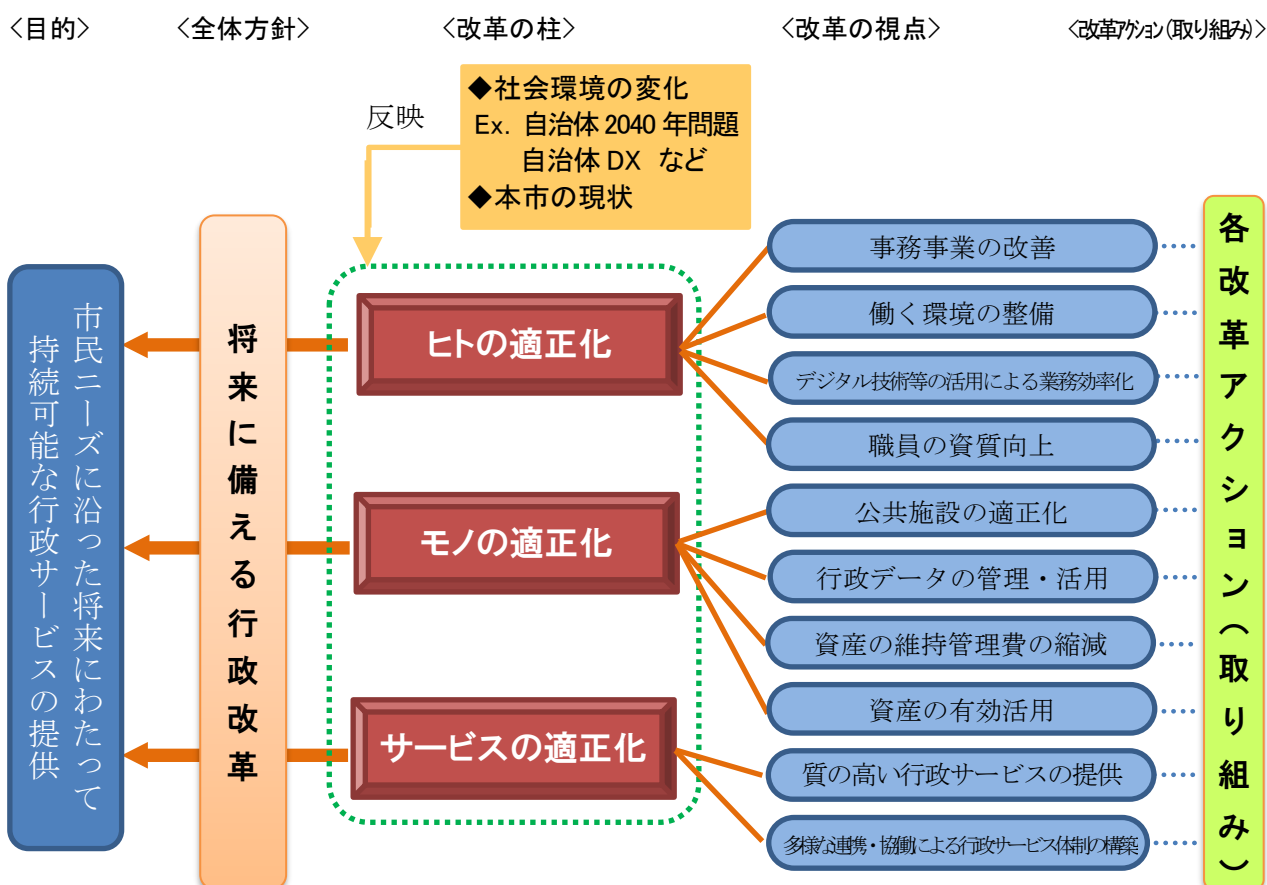
改革プランの目的を着実に達成するため、目的の下に、プラン全体の方向性を示す「全体方針」を定めるとともに、目的を達成する手段として「改革の柱」、さらにその下に「改革の視点」、そして視点ごとに改革の取り組みを「改革アクション（取り組み）」として位置づけ、体系的に行政改革を推進します。

まず、「全体方針」については、先に述べた自治体 2040 年問題にあるとおり、近い将来、自治体の維持が脅かされるリスクが差し迫っている状況において、今からリスクに備え、自治体として力を蓄える必要があるため、従来の削減を主体とした改革ではなく、必要な改革には適切に投資する【将来に備える行政改革】を方針とします。

次に、「改革の柱」については、環境の変化が目まぐるしい社会の中、持続可能な行政サービスを提供するためには、行政を構成するヒト、モノ、（行政）サービスについて、適正な規模、体制及び手法などへ改変することが必要不可欠であり、「ヒトの適正化」・「モノの適正化」・「サービスの適正化」を柱として位置付けます。

また、「改革の柱」を実行するにあたっては、先に述べた社会環境の変化などを十分に反映し、個々の改革アクション（取り組み）に取り入れることとします。

【図 行政改革プラン 2023 の体系】



(4) 改革の柱、改革の視点及び改革アクション（取り組み）

改革プランにおける、改革の柱、改革の視点及び改革アクション（取り組み）は、以下のとおり整理することとします。

ヒトの適正化

人口減少の進展は、行政サービスの担い手の減少を招き、市民の暮らしに影響を及ぼすおそれがあります。今後も、市民ニーズを満たす持続可能な行政サービスを提供するためには、最先端技術を活用した**業務省力化、業務プロセスなどの改善**のほか、これに伴う職員の配置・配分の見直し、また**職員が最大限能力を発揮できるような働き方や環境**をつくるための改革を推進します。また、コロナ禍や自然災害、経済情勢など予測の難しい事象に対しても、適切に現状を把握し、課題解決に向けて柔軟に対応できるよう、**職員一人一人の能力を向上**させる取り組みを展開します。

<改革の視点>

①事務事業の改善

【改革アクション（取り組み）】

- ・ B P Rによる業務分析と業務改善
- ・ 狭あい道路後退用地整備業務の効率化
- ・ 国特例制度による畜犬登録業務の効率化
- ・ 学校給食業務の効率化

②働く環境の整備

【改革アクション（取り組み）】

- ・ 職場フリーアドレスの導入
- ・ 働きやすい環境の整備

③デジタル技術等の活用による業務効率化

【改革アクション（取り組み）】

- ・ AI・RPA等の更なる利用促進
- ・ 情報システムの最適化
- ・ 保育業務支援システムの活用による園事務の効率化
- ・ 都市計画情報提供窓口業務の効率化
- ・ 遠隔臨場の導入

④職員の資質向上

【改革アクション（取り組み）】

- ・ デジタル人材の育成
- ・ 職場研修（OJT）の充実
- ・ 時代の変化に対応する人材育成
- ・ 人材育成、技術継承に向けたナレッジマネジメントの導入

モノの適正化

本市では、高度経済成長期以降に大量に建設された公共施設が、今後、老朽化により、一斉に更新の時期を迎えるため、**計画的・戦略的な維持管理・更新、及び施設の統廃合や集約化を視野に入れた最適配置**を推進するほか、**受益者負担のあり方の検討**や、**保有する資産の有効活用**に取り組むことで、財政負担の軽減・平準化を図り、**持続可能な資産の適正管理**に努めていきます。

また、行政が保有する情報は年々増加する中、管理スペースの確保と整理にかかる時間やコストが大きい一方で、蓄積した情報について、効果的に活用できていない状況です。

このため、**情報の電子化や体系化した統一的な管理により、管理や分析を容易にするとともに、それらのデータを政策の立案に活用できるよう、保有する情報に価値を創出する取り組み**を推進します。

<改革の視点>

①公共施設の適正化

【改革アクション（取り組み）】

- ・宮妻峡ヒュッテの適正化
- ・障害福祉施設の適正化
- ・四日市市地場産業振興センターの適正化
- ・塩浜子育てセンター・児童館の適正化
- ・総合会館の適正化
- ・本町プラザの適正化
- ・楠地区市民センター管内施設の適正化
- ・行政コスト分析を活用した受益者負担の検討

②行政データの管理・活用

【改革アクション（取り組み）】

- ・開発登録簿の電子化
- ・建築計画概要書等交付窓口支援システムの導入
- ・境界査定システムの適切な改善
- ・EBPM（根拠に基づく政策立案）のための庁内データベース等の整備

③資産の維持管理費の縮減

【改革アクション（取り組み）】

- ・スケールメリットを生かした入札
- ・公共施設の省エネルギー対策

④資産の有効活用

【改革アクション（取り組み）】

- ・既存資産の有効活用と不要資産の売却等の推進

サービスの適正化

社会環境の変化などにより、市民ニーズが多様化・複雑化する中でも、的確に市民ニーズを捉え、ニーズに沿った行政サービスを提供することは、行政の重要な責務です。

デジタル技術を活用した**行政手続のオンライン化、窓口のキャッシュレス化**の推進を図るとともに、技術の進展や社会環境の変化を踏まえながら、時代や市民ニーズに合った**窓口業務や行政手続のあり方**について検討を進めます。

また、**民間活力の導入**や**多様な主体との協働**などにより、行政以外で蓄積されたノウハウや情報を活用して、**市民ニーズに沿った高い質を確保するとともに、かつ**将来にわたり持続可能な仕組みを持った行政サービスを提供する取り組みを展開し、サービスの利便性、市民満足度の向上を図ります。

<改革の視点>

①質の高い行政サービスの提供

【改革アクション（取り組み）】

- ・ 窓口業務のあり方の検討
- ・ 行政手続のオンライン化
- ・ FAQ システムを活用した問い合わせ対応改革
- ・ 窓口キャッシュレス化の推進
- ・ デジタルデバйд対策
- ・ 各地区市民センターで保管する土地に関する図面等の証明発行業務の集約化
- ・ 保育無料券の電子化

②多様な連携・協働による行政サービス体制の構築

【改革アクション（取り組み）】

- ・ 包括管理業務委託の導入
- ・ 地域で防災の中核を担う人材による地域での防災活動の実施
- ・ 上水道事業における官民連携

（５）進捗管理

改革プランに位置付ける目的の達成に向けて、各所属が主体的に改革アクション（取り組み）を推進します。

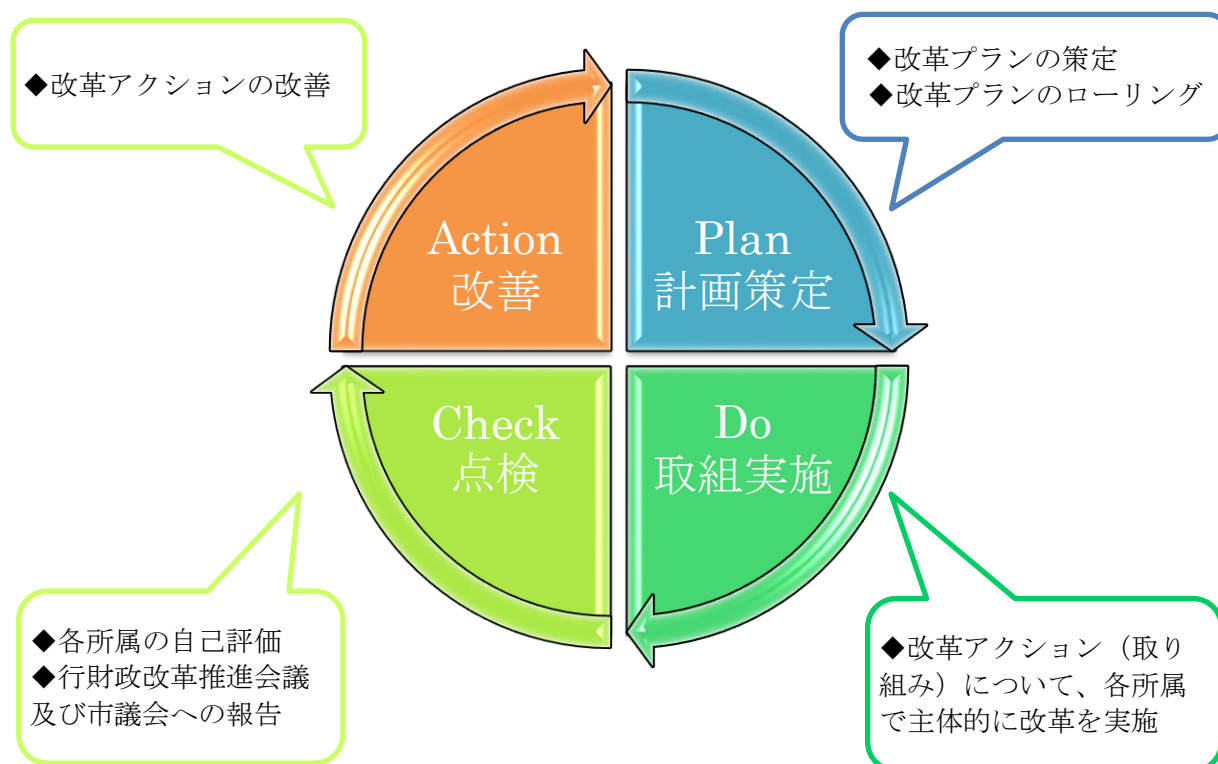
実績については、年度ごとに「取組結果」としてとりまとめ、四日市市議会及び四日市市行財政改革推進会議へ、それぞれ報告します。

報告の際にいただいた意見については、内容を踏まえ改革アクション（取り組み）のさらなる充実につなげていきます。

また、新たな課題や環境の変化を注視し、毎年度改革プランのローリングを実施し、機動的に行政改革を進めます。

なお、年度ごとのローリング内容や、「取組結果」については、市ホームページを活用して、広く市民に公表します。

【PDCAサイクル】



3 改革アクション(取り組み)の内容

■改革アクション（取り組み）一覧

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取組)	概要	担当部局
ヒトの適正化	①事務事業の改善	継続	1	BPRによる業務分析と業務改善	業務量及び業務手順・プロセス等を可視化し、業務の問題点・課題を分析するとともに、BPRを活用して、業務手順等の見直しや業務の標準化などの改善を検討して実施する。 また、職員自らがBPRを活用した業務改善に取り組めるよう、意識の醸成を図る。 <u>※BPR:業務本来の目的を踏まえ、業務内容や業務プロセス、あるいは業務体制を見直し、再構築すること</u>	財政経営部 関係部局
		継続	2	狭あい道路後退用地整備業務の効率化	紙で管理している資料を電子化するとともに、統合型GISと連携し、窓口対応等の効率化を図る。 また、中心立会業務(事前調査や協議等も含む)、後退用地整備工事に係る設計や工事等の外部委託を検討する。	都市整備部
		変更	3	国特例制度による畜犬登録業務の効率化	令和4年6月1日に施行された改正動物愛護管理法で新たに創設された、国指定登録機関によるマイクロチップを狂犬病予防法上の鑑札とみなす特例制度を導入する。 当制度による、指定登録機関からの台帳登録に必要な畜犬情報の通知を活用して、畜犬登録に係る事務負担の軽減及び経費の削減を図るとともに、犬の所有者や所在地等の情報を正確に把握し、適正な飼養を推進する。	健康福祉部
		継続	4	学校給食業務の効率化	平成19年度より調理員の人員確保等の問題に対応するため、栄養教諭・学校栄養職員の配置校(なかよし給食実施校を除く)について、調理業務の委託化を進めてきた。 今後も、調理員の採用、退職等人員の増減状況、栄養教諭・学校栄養職員の配置状況にあわせて委託化を検討していく。	教育委員会
	②働く環境の整備	変更	5	職場フリーアドレスの導入	働き方改革の実現のため、フリーアドレスをはじめとする新しいオフィスレイアウトを導入し、導入所属の効果検証を行うなど、職員の新しい働き方や所属の業務上の特性を踏まえた効果的なオフィスレイアウトの導入について検討する。	総務部 関係部局
		継続	6	働きやすい環境の整備	働き方改革の実現のため、職員のワーク・ライフ・バランスに対する意識改革を進めるとともに、多様な働き方を支援する制度の利用促進や充実を図る。	総務部
	③デジタル技術等の活用による業務効率化	変更	7	AI・RPA等の更なる利用促進	働き方改革の実現のための手段のひとつとして、生成AIをはじめとするAI(人工知能)やRPA(ロボットによる自動化)等のICT(情報通信技術)を利活用して、業務プロセスの見直しや単純、反復作業の自動化により、事務作業の効率化を進めることで、職員の労働環境を改善するとともにさらなる市民サービスの充実を図る。	総務部 関係部局
		変更	8	情報システムの標準化	業務システム全体の最適化を図った後、国が進める情報システム標準化・共通化を実現するため、標準仕様に準拠したシステムの導入を推進し、職員のシステムに関する負担を軽減する。 標準化システムの導入にあたっては、国の示すスケジュールに基づき、事業者の動向を踏まえて進める。	総務部 関係部局
		継続	9	保育業務支援システムの活用による園事務の効率化	公立園においては、本来の保育以外に、保育に付随する事務作業等に多くの時間を割かれている状況である。そこで保育業務支援システムを導入し活用することで、現状の業務量を削減し、保育の質の確保、職場環境の向上を図る。	こども未来部
		新規	10	農地確認業務の効率化	地域の農業者団体に依頼している農作物の作付状況確認(目視)について、人工衛星データとAI(人工知能)を活用したデジタル処理に変更することで、農業者と職員双方の負担軽減を図る。	商工農水部

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取組)	概要	担当 部局
ヒ ト の 適 正 化	③デジタル技術等の活用による業務効率化	継続	11	都市計画情報提供窓口業務の効率化	都市計画情報の窓口業務について、窓口に端末機とプリンター等を設置し、来庁者が自ら閲覧、印刷できるシステムを構築し、職員の事務負担の軽減を図る。	都市整備部
		継続	12	遠隔臨場の導入	発注工事において「段階確認」、「材料確認」といった、現場での「立会」を必要とする作業について、Web会議システム等を通じて行う、遠隔臨場の導入を図る。 ※段階確認:公共工事の品質の確保及び完成検査の補完のため、特に必要と考えられる施工段階の確認事項(種別・細別・確認時期)を共通仕様書において定め、原則臨場により実施するもの。	上下水道局
	④職員の資質向上	変更	13	デジタル人材の育成	本市のDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進し、デジタルを活用した市民サービスや職員の業務効率の向上を目指す人材を育成するため、各職場の中心となるDX推進リーダーの育成をはじめ、DX推進マネージャー、DX推進員など、役割に応じた研修を全職員を対象に実施する。	総務部
		継続	14	職場研修(OJT)の充実	複雑化・多様化する市民ニーズに対応し、市民の満足度を上げるためには、職員の能力向上は必要不可欠であり、より実効性のある人材育成が求められている。 業務にかかる知識・技能の習得や業務の効率アップには、上司・先輩職員が日常業務を通じて行う指導や助言が最も効果的であることから、職場全体でOJTに取り組む体制を充実させる。	総務部
		継続	15	時代の変化に対応する人材育成	人口減少・少子高齢化社会の中、限られた資源を有効に活用して課題解決に取り組む人材が求められていることから、時代の変化などに対応した能力開発や意識改革を図る研修を組み込んだ計画を策定するとともに、幅広い職種や多様な働き方に対応できる研修方法等を検討するなど見直しを図る。	総務部
		継続	16	人材育成、技術継承に向けたナレッジマネジメントの導入	人事異動は、基本的には市役所全体で5～6年ほどのサイクルでジョブローテーションが行われており、技術系職員を増やすことが難しいなか、技術や知識を有する人材の育成と技術継承が課題となっている。 そのため、組織や個人が蓄積してきた経験や知識を企業全体で共有、可視化することで、人材育成・技術継承や業務の改善・効率化につなげ、組織の能力を向上させる。(＝ナレッジマネジメント)	上下水道局
		継続	17	宮妻峡ヒュッテの適正化	老朽化している宮妻峡ヒュッテを解体し、隣接する宮妻峡キャンプ場等を含めた新たな観光施設として整備する。	シティ プロモーション部
モ ノ の 適 正 化	①公共施設の適正化	継続	18	障害福祉施設の適正化	あさけワークス、たんぼぼ、共栄作業所、障害者体育センターの4施設について、西日野福祉エリアに障害福祉施設を集約し、再整備を実施する。 なお、施設利用者の特性を勘案し、慎重に環境の変化に対応する必要があるため、相当の準備期間を設ける。	健康福祉部
		変更	19	四日市市地場産業振興センターの適正化	令和4年度に設置した「産業の新たな拠点施設在り方検討委員会」の検討結果に示された施設のコンセプトに基づき、施設の機能や担い手をより具体的に検討するため、関係者ヒアリングを行い、基本計画を策定する。策定した基本計画を踏まえ、施設機能やアセットマネジメントの観点に基づく改修内容の確定、関係機関と連携を図るための調整など、産業の新たな拠点施設の整備に向けてソフト・ハード両面の準備を進める。	商工農水部
		継続	20	塩浜子育て支援センター・児童館の適正化	当施設について、三重北勢健康増進センター(管理棟)に移転し、施設の複合化を図る。	こども未来部

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取組)	概要	担当 部局
モノの適正化	① 公共施設の適正化	継続	21	総合会館の適正化	総合会館の貸館施設を廃止し、事務所用途へ転用する。	財政経営部
		継続	22	本町プラザの適正化	市民交流会館(貸館)の一部を廃止し、事務所用途へ転用する。	財政経営部 市民生活部
		継続	23	楠地区市民センター管内施設の適正化	令和3年度に策定した公共施設適正化の素案について、楠地区と適正化の方向性について、合意形成に向けた協議を進める。	市民生活部 健康福祉部
		継続	24	行政コスト分析を活用した受益者負担の検討	適正な受益者負担(使用料・手数料)のあり方について、発生主義に基づく行政コスト分析を活用して、費用負担のあり方を検討し、市民の理解を得ながら、受益者負担の見直しを進める。	財政経営部
	② 行政データの管理・活用	継続	25	開発登録簿の電子化	開発登録簿を電子化してデータを適正に管理するとともに、電子化した情報をパソコン等で閲覧及び交付できるシステムを構築する。 ※開発登録簿:開発許可をした土地についての許可の概要が記載されたもの。	都市整備部
		継続	26	建築計画概要書等交付窓口支援システムの導入	建築指導課窓口で行っている建築計画概要書の写し及び都市計画図の交付について、地図情報(GISを想定)をもとに申請者が自ら検索、料金の支払い、印刷ができるシステムを導入することで、職員の事務負担の軽減を図る。 建築計画概要書:建築確認申請の際に提出する書類の一部で、建築計画の概略が記載されたもの。	都市整備部
		継続	27	境界査定システムの適切な改善	過去の立会記録を電子化した資料が入っている境界査定システム(四日市市官民境界査定資料管理・閲覧システム、境界査定GIS)について、タブレット端末で利用できるように改修を行い、立会い時に関係地権者への説明を行う際などに活用していく。 また、境界査定システムのデータを整理・分類するため、機能改修を実施し、市民などが自由に利用可能な閲覧システムを構築する。	都市整備部
		継続	28	EBPM(根拠に基づく政策立案)のための庁内データベース等の整備	政策立案業務の高度化及び効率化を目的に、公開ができない市保有データを含めた庁内データベースの整備及び格納されたデータについて、職員が分析するためのデータ分析ツールの導入を進める。また、EBPMの考え方・手法について、職員への意識定着及びEBPM活用の促進を目的とした研修を実施する。 ※EBPM:現状や課題と目的との関係、データ等の合理的根拠に基づき、政策立案すること。	総務部 財政経営部 関係部局
	管③ 資産の縮減持	継続	29	スケールメリットを生かした入札	電気料金や電話料金など経常的経費の契約について、複数の施設を一括して入札を実施することで、スケールメリットを発生させ、公共施設の維持管理費を縮減する。	財政経営部 関係部局
		継続	30	公共施設の省エネルギー対策	公共施設に設置している照明器具について、LED照明へ更新することにより、省エネルギー化を図る。また、「水銀に関する水俣条約」に基づく水銀灯生産中止や照明器具主要メーカーにおける将来の蛍光灯器具の販売終了(蛍光管については当面販売予定)に備え、老朽化した照明器具を計画的に更新することによりLED照明器具への更新を円滑に進めるとともに、財政負担を平準化する。	財政経営部
	有④ 資産用の	継続	31	既存資産の有効活用と不要資産の売却等の推進	既存の公共施設をより効果的・効率的に活用する。 また、具体的な利用計画のない遊休土地や不要な資産については、売却や貸し付けによる財産収入の確保を図る。	財政経営部

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取組)	概要	担当 部局
サービス の 適 正 化	①質の高い行政サービスの提供	継続	32	窓口業務のあり方の検討	行政サービスの中で、市民と密接に関わる窓口業務について、各分野の窓口業務の課題を整理するとともに、近年のデジタル化の進展に伴う、窓口業務及び行政手続きのあり方の動向も見据えながら、業務の改善に対して何ができるかを、庁内横断的に連携を図りながら、検討を進める。	政策推進部 関係部局
		継続	33	行政手続きのオンライン化	市民や事業者が来庁して紙で申請している行政手続きを、オンラインで申請ができるようにする。併せて、マイナンバーカードを用いた本人確認や申請手数料などのキャッシュレス決済、更にはオンライン申請されたデータを新たな手間をかけずに業務システムへの取り込みについても順次導入を進める。	総務部 関係部局
		変更	34	FAQシステムを活用した問い合わせ対応改革	生成AIなど最新技術の活用を検討し、よくある質問とその回答をデータとして蓄積することにより、自ら検索できる「FAQシステム」の構築を図る。システムに一定の情報量が蓄積した後は、市民が自己解決できるよう「FAQポータルサイト」や「AIチャットボット」の作成、問い合わせを一元的に受付・対応する手法について検討を行う。	総務部 関係部局
		継続	35	窓口キャッシュレス化の推進	本市の窓口で現金収受している使用料及び手数料について、電子マネー、クレジット、QRコード読み取り等による電子決済を可能とするため、窓口に専用端末を設置し、全庁的な窓口キャッシュレス化を推進する。	財政経営部 関係部局
		継続	36	デジタルデバイド対策	パソコンやスマートフォン等のデジタル機器に不慣れな方向けに、ITリテラシー向上を目的とした教室を開催するとともに、こうした方へのサポートを担う人材の育成に取り組むことにより、デジタル機器に不慣れな方も、簡単に情報を利活用できる環境整備を行う。また、デジタル機器を持たない方向けに、市役所等の窓口において、電子申請に関する問い合わせ対応や手続きのサポートを行えるよう体制を強化する。	総務部 関係部局
		継続	37	各地区市民センターで保管する土地に関する図面等の証明発行業務の集約化	現在、21地区市民センターに、明治時代に作成された土地に関する図面等古い資料が保管されている。当該資料は、土地家屋調査士や市の職員など土地の登記や税に関する資料として調査に活用されており、必要に応じて、コピーに「センターで保管する書類の写し」の証明を付して、センターが証明発行業務を行っている。当該資料を21地区市民センターから一カ所に集めて保管し、証明発行業務の集約化を図る。	市民生活部
		継続	38	保育無料券の電子化	現在、第2子以降レスパイトケア事業において、対象者に交付している保育無料券について、今後の対象者及び対象サービスの拡大を見据え、一層の利便性向上を目指し、スマートフォン等で利用できるよう電子化を進める。	こども未来部
	②多様な連携・協働による行政サービス体制の構築	継続	39	包括管理業務委託の導入	これまで、所属ごと、施設ごとに発注していた公共施設の保守点検、修繕業務などの維持管理業務について、建築物メンテナンスの技術的なノウハウ・専門知識を有する民間事業者へ包括的に委託する。 また、蓄積した点検・修繕データを公共施設マネジメントに活用する。	財政経営部
		継続	40	地域で防災の中核を担う人材による地域での防災活動の実施	防災大学、ステップアップ講座、防災・減災女性セミナーなど、地域の防災・減災活動の担い手が継続して防災・減災について学習できる講座を開催することで、地域で防災・減災意識啓発の中核を担う人材育成を進める。また、人材育成を進めつつ、地域の防災訓練等の中心的な担い手として取り組んでもらうことにより、自助・共助による地域防災・減災力の向上に繋げていく。	危機管理統括部
		継続	41	上水道事業における官民連携	今後、給水収益の減少やベテラン職員の減少等が見込まれるなか、水道管路及び水道施設の更新や維持管理の事業量増加に対応するため、水道管路及び水道施設の更新や維持管理を含めた官民連携の導入を検討する。	上下水道局