

四日市市  
行政改革プラン 2026

令和8年3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 . . . . . 8
- (5) 行政改革プラン2026策定における課題 . . . . . 12

## 2 行政改革プラン2026の内容

- (1) 行政改革の目的と位置づけ . . . . . 13
- (2) 計画期間 . . . . . 13
- (3) プランの全体方針と体系 . . . . . 14
- (4) 改革の柱、改革の視点及び改革アクション（取り組み） . . . . . 15
- (5) 進捗管理 . . . . . 18

## 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 . . . . . 19

# 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なく、行政目的を踏まえ、より成果が高く適切な手法の選択を意識し、指定管理者制度の導入などの改革を進めてきました。

平成23年度からは、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、従来の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。

続いて、令和2年度からは、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）」に分けてそれぞれの目的を明確化するとともに、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。

さらに、令和5年度からは、人口減少の進展に伴う、生産年齢人口の減少に起因する社会経済への労働力不足という、自治体の維持が脅かされるリスクが迫る状況において、自治体として力を蓄えるため、従来の削減を主体とした改革から、必要な改革には適切に投資する【将来に備える行政改革】を方針に掲げ、「行政改革プラン2023」を策定し、行政改革を推し進めてきました。

## (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。

また、近年では、必要な改革には適切に投資する【将来に備える行政改革】にも取り組んできました。

こうした中、人口減少の更なる進展はもとより、自然災害の激甚化、日常生活に影響する物価高騰などはとどまることなく、社会経済情勢は極めて不安定な状況です。

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、その時々々の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 2023」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 2026」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

住民基本台帳に基づく日本の総人口は、平成 21 年をピークに減少傾向が続いており、令和 7 年 1 月 1 日時点で 1 億 2,433 万人となっています。

年齢三区分別の人口を見ると、老年人口（65 歳以上）の増加が続く一方で、年少人口（0～14 歳）及び生産年齢人口（15～64 歳）は、継続して減少しています。

図：年齢三区分別の人口推移 出典：総務省資料

区分	年少人口 (0歳～14歳)		生産年齢人口 (15歳～64歳)		老年人口 (65歳～)	
	人口(人)	構成比(%)	人口(人)	構成比(%)	人口(人)	構成比(%)
平成25年	16,778,976	13.07	80,626,569	62.81	30,968,259	24.12
26	16,666,492	12.98	80,051,167	62.33	31,720,283	24.70
27	16,492,143	12.86	78,909,420	61.54	32,824,841	25.60
28	16,321,807	12.74	78,122,617	61.00	33,621,722	26.25
29	16,142,185	12.62	77,491,846	60.58	34,272,983	26.80
30	15,950,238	12.49	76,963,206	60.27	34,793,745	27.24
31	15,758,424	12.37	76,499,828	60.03	35,185,241	27.61
令和2年	15,528,262	12.21	76,122,894	59.87	35,486,813	27.91
3	15,319,131	12.10	75,566,552	59.66	35,768,503	28.24
4	15,035,727	11.94	74,962,731	59.53	35,929,389	28.53
5	14,731,822	11.75	74,796,061	59.64	35,888,947	28.62
6	14,385,982	11.52	74,573,387	59.71	35,925,760	28.77
7	14,024,970	11.28	74,389,260	59.83	35,916,427	28.89

令和 5 年 4 月、国立社会保障・人口問題研究所により発表された最新の人口推計においても、少子高齢化、生産年齢人口減少は一層進展するとされており、社会保障制度の負担増加、また労働力の供給不足による経済の停滞といった、社会への深刻な影響が懸念されています。

## ②自治体 2040 年問題

先に述べたとおり、人口減少・少子高齢化が進行する中、国は平成 30 年に『自治体戦略 2040 構想研究会第二次報告』を公表しました。

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、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、多くの地方公共団体において、生産年齢人口の減少による、労働力の深刻な供給不足は避けられず、現在と比べて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。

## ③デジタル技術・生成A I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、さらにはA I・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。

社会経済のあらゆる面でデジタル技術の利用が拡大している今日、デジタルの活用による社会課題の解決、また、デジタル分野における課題への対応が、これまで以上に重要となっています。

とりわけ、近年、ディープラーニング技術の飛躍的な向上により、爆発的進化を遂げている生成A Iは、人間のように文章や画像などを生成し、多岐にわたるタスクを自律的に処理することが可能な革新的技術です。

企業活動などにとどまらず、個人の利用まで浸透しつつある生成A Iでは、従来のA Iにおいて適用が困難だった、コンテンツ制作、住民サポートといった業務も含めて、多様な行政分野において変革をもたらすものと期待されています。

#### **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、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年に「自治体DX推進計画」が策定されました。

その後、令和3年にはデジタル改革関連法が成立するとともに、デジタル社会の形成に関する司令塔として、デジタル庁が設置されました。

また、令和4年には「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、目指す6つの姿が示されるなど、国においてデジタル化は推進されてきました。

さらに、令和7年に閣議決定された「地方創生2.0基本構想」、また同年改定の「自治体DX推進計画」において、近年急速な進化をとげているAIの活用が、重点的な事項として掲げられるなど、国のデジタル化にかかる取り組みは、技術の進歩などの状況に対応して、その内容をアップデートしながら、強力に推進されています。

一方、それぞれの自治体においても、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、令和4年に「四日市市情報化実行計画」、令和6年には「四日市市窓口業務デジタル化実施計画」を策定し、各計画の目的に沿った情報化施策を展開しています。

#### **⑤激甚化・頻発化する自然災害、突発的な感染症流行への対応**

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。

本市においても、令和7年9月の大雨により多大な被害を受け、現在復旧と生活再建に向けて取り組みを進めています。

災害から人々の命と暮らしを守るため、行政や地域も含めてあらゆる関係者が協働して取り組む体制の確立と、事前防災及び減災の備えをはじめ、発災後も見据えたあらゆる事態を想定した迅速で柔軟な取り組みが重要です。

また、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ました。

経済活動、生活様式の変化、行政に求められた対応、役割など多くの教訓が残された出来事であり、改めて事象発生後の行政における、柔軟かつ迅速な対応が求められています。

## ⑥国際情勢の変化

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、デジタル技術の発展、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、企業の経済活動はグローバル化の一途をたどっています。

企業取引のあり方は大きく変化し、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、もはや通常の出来事です。

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。

一方、グローバル化によって、世界中にステークホルダーが点在するため、近年では特定地域における政治的・軍事的な緊張の高まりが、世界経済全体の先行きを不透明にする地政学的リスクも顕在化しました。

地政学的リスクの高まりに伴う、地域紛争への懸念、経済制裁の影響などから、サプライチェーンの分断による原油価格など商品市況の高騰が発生し、日本においては物価の上昇、人件費の高騰、円安などの影響を招いています。

世界の局地的な出来事が、直接日本の市民生活に影響を与えるなど、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、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、取り組みが進められています。

(※)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。

## (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7年10月1日現在で305,223人となっています。

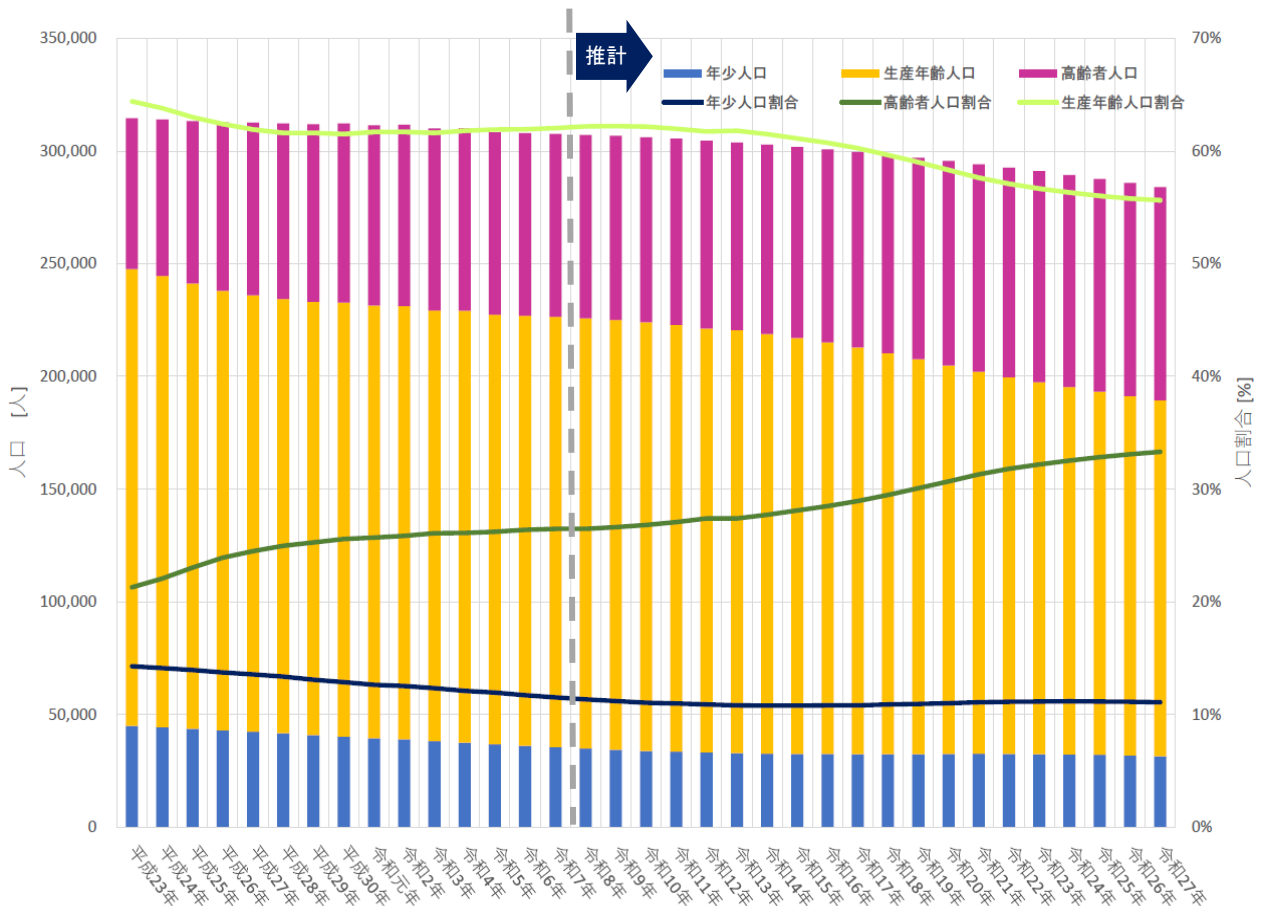
「四日市市総合計画中間見直しに係る人口推計等基礎調査」によると、今後も人口は減少基調で推移し、令和27年には約283,000人と、令和7年に比べ約9割の水準となる見通しです。

人口推計を年齢3区分別にみると、年少人口（0～14歳）は令和7年の約35,000人から、令和27年には約31,000人まで減少する一方、高齢者人口（65歳以上）は令和7年の約81,000人から、令和27年には約95,000人まで増加する見通しであり、少子高齢化が一層進行する見込みです。

さらに、生産年齢人口（15～64歳）については、令和7年の約189,000人から、令和27年には約157,000人まで減少する見通しであり、生産年齢人口の減少も一層進行する推計となっています。

国全体の人口推計と同様、少子高齢化、生産年齢人口減少の進展が見込まれることから、本市においても、社会保障制度の負担増加、労働力の供給不足などの影響が懸念されます。

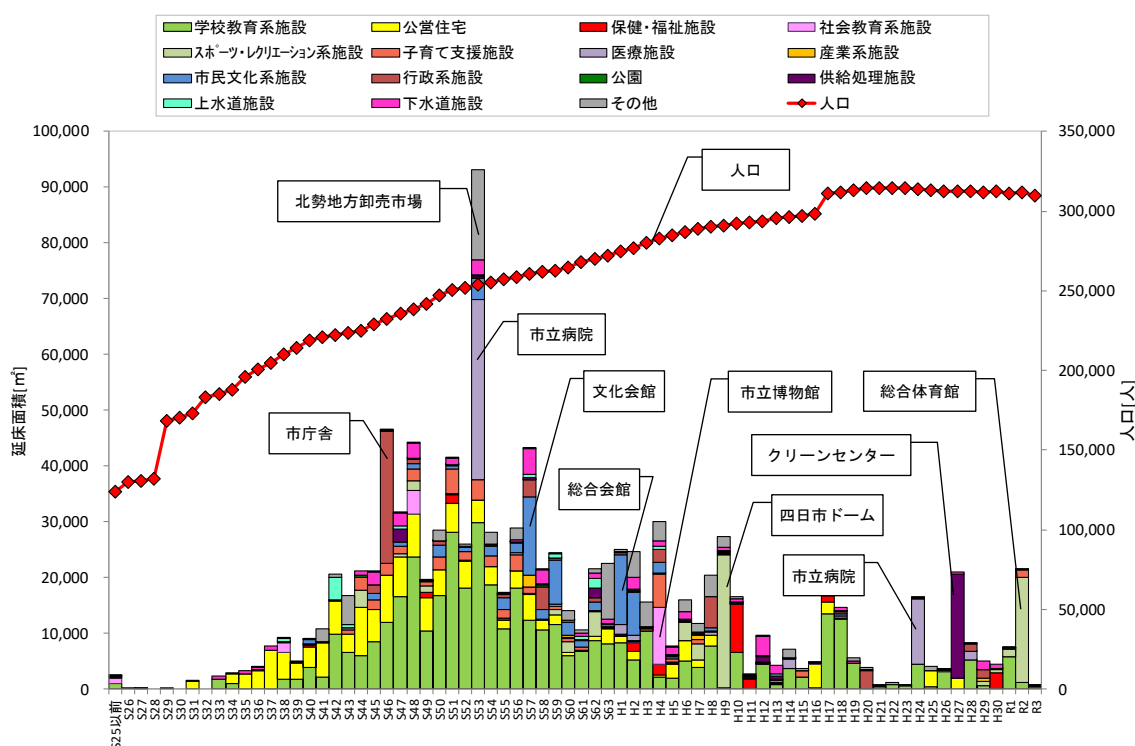
図表：四日市市における人口推計



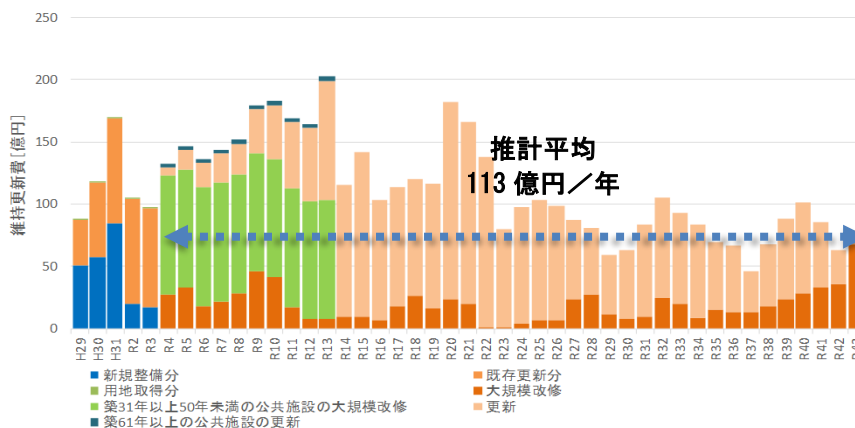
## ②公共施設

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・災害対応など、法律改正や制度変更への対応、または通常業務を超えた緊急対応が求められる状況もあり、本市においても多くの所属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3.9倍へ増加しています。

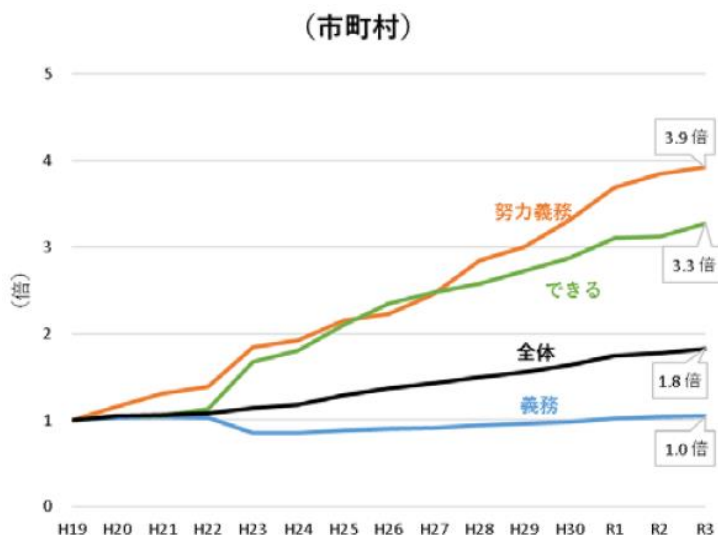
こうした現状を踏まえ、令和5年に閣議決定された「計画策定等における地方分権改革の推進について」では、市町村が策定する計画について、関連計画との一体的統合、既存計画への追加記載での策定を可能とする旨が示されるなど見直しが進められているものの、市町村に求められる役割は年々増大している状況です。

行政に求められる業務や役割が増える中、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	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
義務	108	111	112	111	92	92	95	97	98	101	104	106	110	112	113
努力義務	13	15	17	18	24	25	28	29	32	37	39	43	48	50	51
できる	40	42	42	45	67	72	84	94	99	103	109	115	124	125	131
全体	161	168	171	174	183	189	207	220	229	241	251	263	281	286	294

#### <行政計画策定に関する条項数の増減状況>



出典：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。

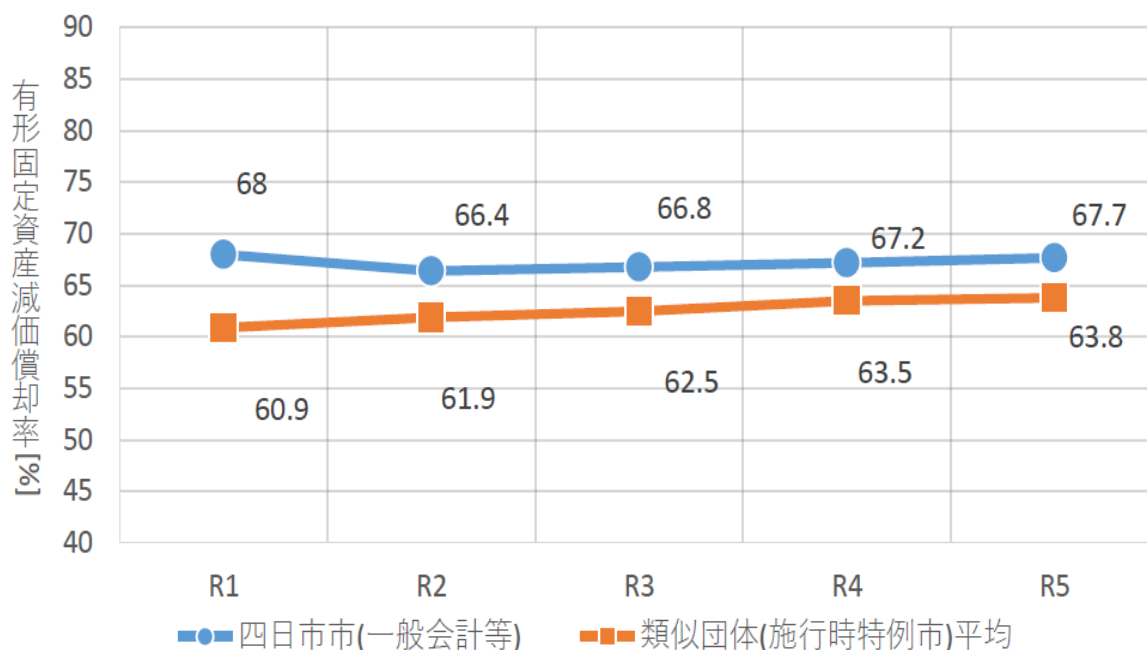
公会計の視点から、本市の公共施設等全体について、耐用年数に対して償却資産の取得からどの程度経過しているかを示す「有形固定資産減価償却率」をみると、本市（一般会計等）の令和5年度決算の値は67.7%で近年ほぼ横ばい状態となっています。

なお、類似団体（令和5年度末時点の施行時特例市）の平均値は、63.8%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ことを示しています。

従来官庁会計では、現金収支として把握しやすい施設整備当初のイニシャ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 2026 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 2026 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 2026 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 2026 策定における課題

#### 【職員や業務に関すること】

- ◆人口推計から、生産年齢人口の減少が見込まれ、これに伴い本市の職員減少も想定される。
- ◆自治体 2040 年問題のとおりに、職員が減少していく中でも、社会に求められる行政サービスやインフラの維持に向けて、業務や行政サービスのあり方の検討、それに連動した行政改革が必要。
- ◆進化するデジタル技術、生成 AI は積極的に活用するとともに、自治体 DX を推進する。
- ◆不確実で複雑化した社会の中で、改めて行政として迅速で柔軟な対応が求められている。

#### 【公共施設に関すること】

- ◆高度経済成長期以降に大量に建設された公共施設は、2040 年頃から更新時期を迎える。
- ◆公会計視点では、公共施設等の老朽化と資産価値の減少が進行している状況であり、将来の施設更新に向け、資産のライフサイクルコストを踏まえた、戦略的なマネジメントが必要。

#### 【行政サービスに関すること】

- ◆社会の変化により、市民ニーズは多様化・複雑化しているため、このニーズを的確に捉えるとともに、寄り添った行政サービスが求められる。
- ◆市民ニーズに沿った質の高い行政サービスを提供するために、日々発展する技術を効果的に活用するとともに、多様な主体と連携・協働することも視野に、行政サービスの仕組みやあり方を検討していく必要がある。

#### 【全般的な考え方】

- ◆行政課題の解決方法を検討する際には、「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・少子高齢化の進展が想定され、自治体の維持が脅かされる状況が迫っている状況において、適切で持続可能な行政サービスの提供を目指し、自治体として力を蓄えるため、経費の削減など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 2026 の内容

### (1) 行政改革の目的と位置づけ

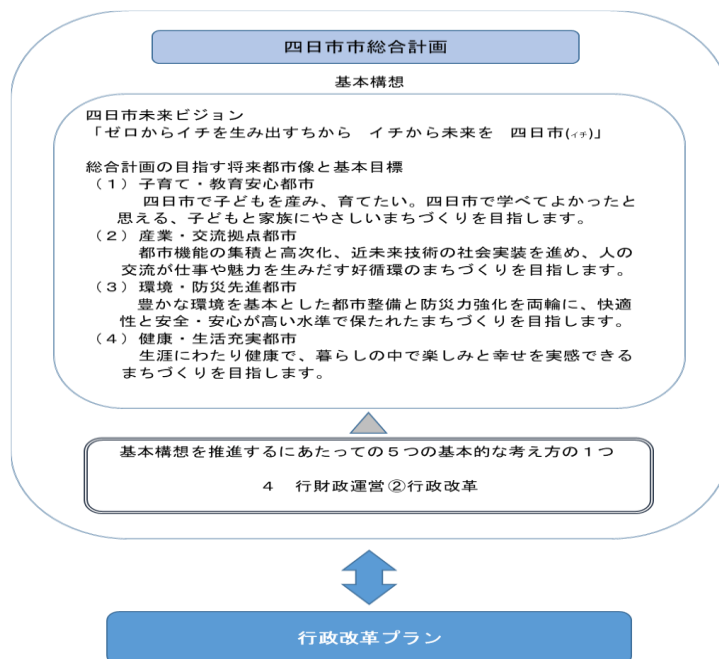
本市では、社会経済環境の大きな変化の流れの中にあっても、将来にわたって活力を維持し、誰もが安心して暮らせる未来を築くために、令和2年度からの10年間を計画期間とする、新たな総合計画を策定しました。

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2026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8年度から令和11年度までの4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。

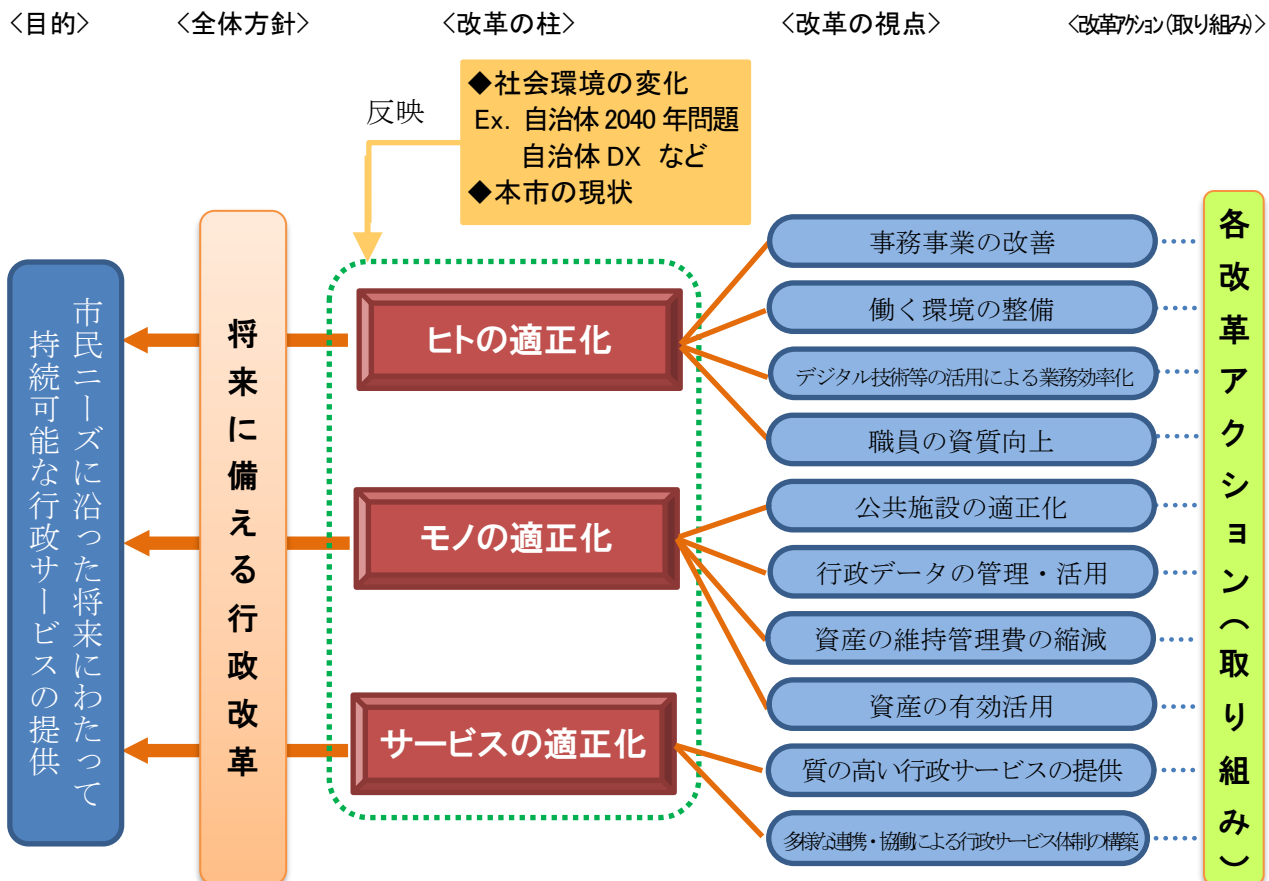
「全体方針」については、先に記載した自治体 2040 年問題のとおり、近い将来に、自治体の維持が脅かされるリスクが差し迫る状況において、今からリスクに備え、自治体として力を蓄えるため、従来の削減を主体とした改革ではなく、必要な改革には適切に投資する【将来に備える行政改革】とします。

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。

さらに、改革の柱ごとに、改革の方向性として、「改革の視点」を位置づけ、具体的な取り組みとして、個々の改革アクション（取り組み）を実施します。

なお、「改革の柱」の内容、方向性には、社会環境の変化などを十分に考慮し、個々の改革アクション（取り組み）においても反映させることとします。

【図 行政改革プラン 2026 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懸念があります。このため、市民ニーズに沿った持続可能な行政サービスの提供に向け、デジタル技術をはじめとする最先端技術を活用した**業務効率化、業務プロセスなどの改善**のほか、**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、自然災害、経済情勢など予測の難しい事態に対しても、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、**職員一人一人の資質を向上**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）】

- ・組織的な業務改善スキームの構築
- ・狭あい道路後退用地整備業務の効率化
- ・行政事務におけるペーパーレス化の推進

##### ②働く環境の整備

###### 【改革アクション（取り組み）】

- ・働きやすい環境の整備
- ・クロスメンター制度の導入

##### 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等の更なる利用促進
- ・情報システムの標準化
- ・防災備蓄品管理のDX化
- ・遊休農地対策業務の効率化
- ・都市計画情報提供窓口業務の効率化

##### ④職員の資質向上

###### 【改革アクション（取り組み）】

- ・管理監督職（係長級職以上）のマネジメント力向上支援
- ・職員による職員研修
- ・人材育成、技術継承に向けたナレッジマネジメントの実施

## 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）】

- ・ 公共施設個別施設計画の改定
- ・ 宮妻峡エリアの再整備
- ・ 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
- ・ 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）】

- ・ 公園情報のデジタル化
- ・ 河川工事履歴のデジタル化
- ・ 3D都市モデルを活用したデジタルインフラ台帳の構築
- ・ 観光振興マーケティングの推進
- ・ 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）】

- ・ 効率的なマネジメントによる車両借上経費等の縮減

#### 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、これに沿った行政サービスを提供することは、行政の重要な役割です。

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のあり方について検討を進めるなど、**質の高い行政サービスの提供**に取り組みます。

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体制の構築**に取り組み、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
- ・SNSを活用したプロモーションの推進
- ・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
- ・デジタルデバイド対策

#### 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対象施設拡大
- ・橋梁等維持管理包括的民間委託の導入
- ・管理更新一体型包括業務委託（W-P P P）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

## (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。

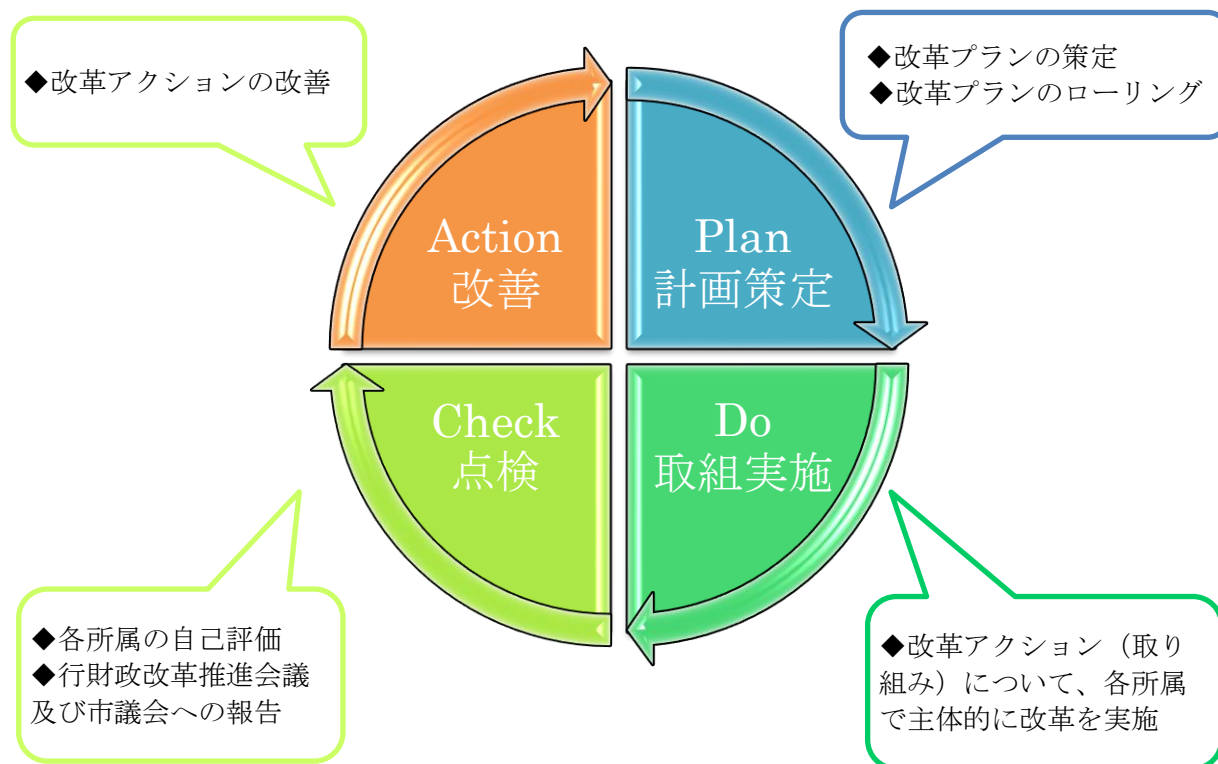
実績については、年度ごとに「取組結果」としてとりまとめ、四日市市議会及び四日市市行財政改革推進会議へそれぞれ報告します。

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(取り組み)	概要	担当課
ヒトの適正化	① 事務事業の改善	新規	1	組織的な業務改善スキームの構築	多くの所属では、通常業務で多忙な状況にあり、原課単独での業務改善には限界があるため、原課と協働して業務改善に取り組みスキームを構築する。 これまで行財政改革課が取り組んできたBPRによる業務改善のノウハウを軸に、関係課から生成AIなど最新技術の活用手法、人員配置や時間外勤務の現状などの情報を集約して、組織的に業務改善に取り組む所属について庁内で合意形成し、一丸で取り組む。	財政経営部 行財政改革課
		継続	2	狭あい道路後退用地整備業務の効率化	行政改革プラン2020時から電子化を進めてきた中心立会資料を活用し、窓口業務の一部をセルフサービスで実施できるシステムを構築する。 また、電子化した情報を活用し、路線の整備状況を可視化するとともに、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の実施によって、窓口対応や業務の効率化を図る。	都市整備部 市街地整備課
		新規	3	行政事務におけるペーパーレス化の推進	行政事務におけるペーパーレス化を推進するため、アナログ的な手法を前提としている規制に関する調査の実施を通じて全庁的に効果を発揮する施策を検討し、実行する。	総務部 総務課
	② 働く環境の整備	継続	4	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 人事課 働き方改革推進室
		新規	5	クロスメンター制度の導入	大きく環境が変化するキャリアの転機において、職員の働くことに対する心の不安を軽減するとともに、仕事に対するモチベーションを維持又は向上させる取組みとして、「クロスメンター制度」の導入を検討する。 自身の所属を超えた先輩職員、上長などを「メンター」として指名し、定期的に相談・雑談できる相手と場所を用意することで、職員の心理的安全性を確保し、業務に集中できる環境を整えるとともに、キャリア形成の支援または人材の定着を図る。	総務部 人事課 働き方改革推進室 財政経営部 行財政改革課
	③ デジタル技術等の活用による業務効率化	継続	6	AI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 デジタル戦略課
		継続	7	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 デジタル戦略課
		新規	8	防災備蓄品管理のDX化	本市における防災備蓄品の管理は、現在、エクセルへの入力及び目視による実地確認により運用している。 今般、業務の効率化を図るとともに、災害時における拠点防災倉庫での迅速な荷捌き及び配送体制を構築するため、二次元コード等を活用した「防災備蓄品管理システム」を導入する。	危機管理統括部 危機管理課
		新規	9	遊休農地対策業務の効率化	農地利用最適化推進委員及び農業委員が実施する利用状況調査において、全農地の実地確認を行っているところ、人工衛星データをAI(人工知能)で解析させるシステムを導入し、現地調査の必要性が高いと推定される農地のみに絞り込んだ現地確認とすることで、各委員の負担軽減と業務の効率化を図る。 また、調査結果の整理・集約についても、紙地図への記録・手入力から現地でタブレット端末を用いた直接入力に切り替え、作業の効率化に取り組む。	農業委員会事務局
		継続	10	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、窓口に来庁者が自ら閲覧できるタッチパネル対応のPCを設置し、職員の事務負担の軽減を図る。	都市整備部 都市計画課

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取り組み)	概要	担当課
ヒトの適正化	④ 職員の資質向上	新規	11	管理監督職(係長級職以上)のマネジメント力向上支援	管理監督職(係長級職以上)がリーダーシップを発揮し、部下の能力を最大限に引き出し、生産性の高いチームを構築できるマネジメント力を確立するため、階層別研修、特別研修、派遣研修等の支援を行う。	総務部 職員研修所
		新規	12	職員による職員研修	専門的知識や独自の能力を持つ職員が講師となり、職員に求められる常用知識、効果的な仕事術、実務ノウハウなど、研鑽して培った知識や能力を伝授し、職員の資質向上を図る。	総務部 職員研修所 財政経営部 行財政改革課
		継続	13	人材育成、技術継承に向けたナレッジマネジメントの実施	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 水道建設課 水道維持課
モノの適正化	① 公共施設の適正化	新規	14	公共施設個別施設計画の改定	個別施設ごとに施設の現状や今後求められる役割などを整理し、今後の具体的な対応方針を定めた「四日市市公共施設個別施設計画」(令和3年度～令和11年度)について、第二期計画への改定に向け、今後更新時期を迎える施設の方向性(除却、集約、更新など)を決定し、計画的・戦略的な維持管理・更新による公共施設の最適配置や財政負担の軽減・平準化を図る。	財政経営部 行財政改革課
		継続	15	宮妻峽エリアの再整備	宮妻峽ヒュッテを解体した跡地と、隣接する宮妻峽キャンプ場等を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 観光交流課
		継続	16	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 障害福祉課
		継続	17	四日市市市場産業振興センターの適正化	令和4年度に実施したあり方検討の結果を踏まえ、令和5年度に策定した「四日市市新産業拠点施設基本計画」に基づき、産業情報発信、スタートアップ支援、リカレント教育・リスキリングなどの支援機能を備えた「産業の新たな拠点施設」として整備・運営する。	商工農水部 商業労政課
		継続	18	楠地区市民センター管内施設の適正化	楠地区市民センター管内施設の適正化の方向性について、令和4年度から楠地区行財政改革公共施設検討委員会と協議を行っており、引き続き楠地区と合意形成に向けた協議を進め、合意部分の進捗を図る。	市民生活部 市民生活課 健康福祉部 福祉総務課
		継続	19	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 行財政改革課

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取り組み)	概要	担当課
モノの適正化	② 行政データの管理・活用	新規	20	公園情報のデジタル化	紙媒体にて管理していた過去の許可申請関係書や図面等の公園情報をPDF化し、統合型GISと連携させることにより、事務の効率化を図る。	都市整備部 公園緑政課
		新規	21	河川工事履歴のデジタル化	河川の調査結果や工事履歴等を統合型GISに反映することで、情報の共有・可視化をおこなう。また、情報を整理・活用することにより、今後の河川保全・改良計画の策定や維持管理業務の効率化を図る。	都市整備部 河川排水課
		新規	22	3D都市モデルを活用したデジタルインフラ台帳の構築	中央通りにおける地下埋設物の効率的な維持管理、災害対応迅速化のため、3D都市モデルを活用したデジタルインフラ台帳を整備する。	都市整備部 道路管理課
		新規	23	観光振興マーケティングの推進	観光に関連する地域課題の解決や効果的なシティプロモーションの企画立案のために根拠となるデータを収集・分析する。また、データに基づきプロモーションやイベントを実施するとともに、市民・来訪者のニーズや市内事業者が抱える課題を把握し、現状の変化をマーケティングしながら、観光地域づくりの好循環を生み出す仕組みを整える。	シティプロモーション部 観光交流課
		継続	24	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を管理し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、データを整理・分類するための機能改修を実施し、閲覧者が自ら端末を操作して、閲覧用資料を検索・閲覧することができる窓口閲覧システムを構築する。	都市整備部 用地課
	継続	25	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を分析するためのツールの利用促進を図る。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 デジタル戦略課	
	③ 資産の維持管理費の縮減	新規	26	効率的なマネジメントによる車両借上経費等の縮減	各部署において、業務や施策のため、独立して車両関連経費を計上している状況を改善するため、必要車両の台数、使用期間などの情報集約、さらには余剰車両の割当などを含む効率的なマネジメントの仕組みについて、関係部局と協議して検討する。	財政経営部 資産マネジメント課
④ 有効資産の活用	継続	27	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 資産マネジメント課	

改革の柱	改革の視点	事業分類	No.	改革アクション(取り組み)	概要	担当課
サービス の 適 正 化	① 質の高い行政サービスの提供	継続	28	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。	総務部 デジタル戦略課
		継続	29	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 デジタル戦略課
		新規	30	SNSを活用したプロモーションの推進	市が実施するイベント・講座などの予告、募集のお知らせなどについて、広報よっかいちや独自制作のチラシといった従来のプロモーションに加えて、InstagramやLINEといったSNSを活用したプロモーションを積極的に試行する仕組みを構築する。 これまでと異なるプロモーションを試みることにより、イベントや事業などの集客効果を測るとともに、これまでと違った属性の参加者から情報をフィードバックし、改善につなげる。	財政経営部 行財政改革課
		継続	31	FAQシステムを活用した問い合わせ対応改革	市役所によく問い合わせのある定型的な質問と回答(FAQ)を掲載した専用サイトと総合コールセンターを開設し、チャットボットと連携することで、市民が迅速に問題解決を図る手段を拡充し、利便性の向上を図る。	総務部 働き方改革推進室
		継続	32	窓口キャッシュレス化の推進	本市の窓口で現金收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 財政課
		継続	33	デジタルデバйд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のサポートを行えるよう体制を継続する。	総務部 デジタル戦略課
	② 多様な連携・協働による行政サービス体制の構築	継続	34	包括管理業務委託の対象施設拡大	令和5年度に導入した公共施設の包括管理業務委託について、施設の安全性の確保や職員の負担軽減をより一層推進するため、対象施設の拡大を図る。	財政経営部 資産マネジメント課
		新規	35	橋梁等維持管理包括的民間委託の導入	道路法施行規則で5年に一回の定期点検が義務化されている「橋梁」「横断歩道橋」「大型カルバート」のうち、橋梁は1000橋を超えることから、5年間で1巡できるよう毎年約200橋の点検・診断を実施している。この点検・診断業務に加え、点検結果をもとに補修設計や修繕計画の更新を実施しており、各業務を包括的に民間へ委託することで業務効率の改善を図り、高齢化に伴い急速に老朽化が進む橋梁等の適切な維持管理に対応する。	都市整備部 道路建設課
		新規	36	管理更新一体型包括業務委託(W-PPP)の導入	公共と民間がパートナーシップを組んで協力する、水分野の公共施設を対象とした新しい事業体系(官民連携方式)であり、人員や技術的な課題などを官と民が連携して取組み、更新計画を含む長期的な管路施設管理を行う。	上下水道局 下水維持課
		継続	37	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、四日市市地区防災組織連絡協議会の啓発部会の活動や地域内の防災訓練等の中心的な担い手として、人材活用を推進することで、自助・共助による地域防災・減災力の向上につなげていく。	危機管理統括部 危機管理課