

会 議 録

会 議 名 (付属機関等名)		第2回川西市行財政改革審議会	
事務局(担当課)		企画財政部企画政策課	
開 催 日 時		令和7年9月 22 日(月) 11 時 00 分から 12 時 00 分	
開 催 場 所		市役所4階 庁議室(オンライン開催)	
出 席 者	委 員	上村 敏之 委員、東 朋子 委員、小田垣 栄司 委員、 瀧井 智美 委員、副田 裕次 委員	
	そ の 他		
	事 務 局	阪上企画財政部長、的場企画財政部副部長、上西企画財政部副部長、 間森ICT推進課長補佐、稲治企画政策課長、上田主査	
傍聴の可否		可	傍 聴 者 数 3 人
傍聴不可・一部不可の 場合は、その理由			
会 議 次 第		1. 開会 2. 議事 (1)DX 事業再検証の状況について 3. 閉会	
会 議 結 果		別紙審議経過のとおり	

審 議 経 過

(別紙)

事務局	<u>1 開会</u> ・事務局より開会にあたり連絡事項等を報告 ・企画財政部長より挨拶
事務局	<u>2 議事</u> <u>(1)DX 事業再検証の状況について</u> ・事務局より「資料1 DX 事業再検証の状況」に基づき説明
会長	審議会とは別に部会を立ち上げ、別途協議をした内容や方針を本日の資料にてまとめていただいています。 ただいまの事務局説明に関わらず、自由にご意見いただきたいと思いますが、ご意見いかがでしょうか。
委員	事前に資料をいただいていたのでよく理解できましたが、県庁の会議では、事前資料等の読み合わせに時間を消費しないようにしようということで、今読み合わせをいただいたような内容を録画したものが事前に共有され、それを確認することで時間が削減できています。ぜひ、実施していただければと思います。 また、最後にまとめていただいた人材の育成というところの観点から申し上げます、今学校で先生をされている方もいらっしゃいますので、特に関心を持っていらっしゃると思います。あまり IT の進んでいない、IT 化されていない職場に若い優秀な人材が来ることはないです。これが何を意味するかというと、それなりのレベル感の人が一切市役所を就職先として選ばなくなってきてしまうということになると、育成する部分の前に、育成する素材のレベルが非常に低いところからのスタートになってしまって、非常に市役所の業務運営に将来的に困難を来すのではないかなと思っています。 なので、この DX が進んでいるということを市民に理解していただくこともそうですけど、やはり現職の職員の方からでいいので、とにかく早く「DX を当たり前のように使っている」というところを、いかに早急に手立てするかっていうのは、大きなテーマになるのではないかなというふうに思いました。
会長	最初、冒頭で言っていた県庁の会議で事前に録画説明を行うということですが、県庁も徐々に DX を進めています、すぐにはできていません。本日の事務局の説明は10分ぐらいで終わったかと思いますが、県庁の会議だと30分以上説明の時間があります。その時間がもったいないため、すぐに「議論の時間にしましょう」ということを今進めています。

委員	人材育成について、若い人の方が本当に IT に慣れているので、そういうところの管理が大事です。他いかがでしょうか。 私の会社でも、DX を推進していこうと思って様々な取り組みをしているところです。NPO 法人なので、対象者にはデジタルデバイドが残る市民の皆さんもたくさんいます。 市民サービスという、広く推進したいと思われる方、あるいはそういう馴染みがある方とそうじゃない方という方がどちらもいると思います。 例えば、その皆さんへの啓発や研修など、いわゆる DX を進めたときに、ついてこれない人は仕方がないと突き放すことがないように、どこかに支援する取り組みを入れないといけないんじゃないかと思います。 例えば川西の中で、市の業務やマイナンバー関連等の国の業務など、オンラインで行政手続きをした経験があるような方々の割合をどこまで把握されているのか教えていただければと思います。 どうやって把握するか、どういう個数を取っていくかっていうこともあるかと思いますが、私の肌感覚でいうと、当社のステークホルダー、高齢者の皆さんは 20、30 パーセント近くは、やはりまだ決まったスマホのアプリしか使えない、あるいはスマホは家族に制限されているので、勝手に使うことができないなどの状況となっています。 詐欺などの懸念あるので本人が自由に登録できないように、ご家族が登録をしていて、自分でアプリのダウンロードもできないという方々もいらっしゃると思います。 別の市で事業をするときに一番困ったのは、Zoom のやり方をみんなで覚えようというときに、メールアドレスに返ってくる登録用の URL 等を受け取ることができなかったことです。自分のメールアドレスも、パスワードもわからないという状態で、登録がなかなか出来なかった覚えがあります。 まず考えていただきたいのは、そんな方々をどうするのか、啓発研修みたいなものを推進するのか、どんな活動をするのかということを考えていただけたらと思います。
会長	非常に重要な視点だと思います。一つは、DX 化を進めたときに取り残された人たちはどうするのかという問題と、二つ目にその方々がどのような割合になっているのかということ予測できるのか、という 2 点あったんですけど、事務局いかがでしょうか。 部会の方でも少し議論になりまして、それで AI-OCR を一部導入してはどうかという検討に対して、紙ベースを残していかないと急激には対応できないだろうという話をしていました。
事務局	事務局の方からお答えさせていただきます。オンラインを使って行政手続きをされたことがある方の割合は持ち合わせていません。 ただ、実際の窓口担当課の職員の肌感覚として、例えば福祉窓口などでは手書き管理が主流ということで、なかなかデジタルな方法での申請は困難と認識しております。
会長	ここの対応については、紙申請を一部残しながら AI-OCR に移行していくというこ

	とでよろしいですか。
事務局	そこにつきましても、まだ検討している最中でございますが、事務をいきなりオンライン切り替えというところは難しいと思っており、手書きのところをどうやって切り替えていくかということを議論していく必要があると思っています。
会長	私からも回答を少し付け加えると、部署によってできることとできないことがあると思います。今のところは、できるところからやっていくってことかなと考えています。
委員	できるところからやっていくのは素晴らしいことだと思います。研修や啓発等、何らかの方法でどんどん DX に取り残される対象が少なくなっていくことも重要なので、割合の計測もしていただければなという風に思います。
会長	それでは次の方お願いいたします。
委員	全体の資料を見させていただいて感じたのが、一言で言うと職員の視点でもう少しちょっとマイルストーンを置けたらいいのかなと思いました。 資料の内容が、プロセスや課題をある程度精査していかないといけないということがすごい凝縮されていると思います。最後に「見える化」という話が出てきますけども、市民にとって見える化というのはすごく大事ではありますが、まず、職員の視点で「見える化」をしないと厳しいんじゃないかなと思います。 職員の数が減っていくっていうのはあるんですけど、パフォーマンスを上げていくっていうことと、DX の本質は結局デジタルじゃなくて、人を中心にどう変えていくということが原理原則で、すごい大事なんです。 まずどこにどういうマイルストーンを置きながらを考え、小さな成功事例を作って、職員が実感できる環境を作っていくということをもう少し見せれたら、よりいいのかなと思いました。 なかなか組織をまたいでや、ステップを踏んでいくっていうのは難しいところがあります。ある種、効果的なところを考えていくのであれば、多岐にわたる必要はなく、複雑な業務でもなく、行政自体の効率化するというよりも、職員に実感させる仕組みをみんな作っていくのが大事だと思います。 なかなか難しい理想論ではあるんですけど、そういうことをしていければと思いました。
会長	マイルストーンは重要だと思います。今はそこまで設計できてない段階ではありますが。また、成功事例や成功体験を実感させる仕組みはとても重要だと思います。 次の方いかがでしょうか。

委員	資料拝見しながら、やっぱり DX を具体的に進めていく推進リーダーをいかに養成していくかっていうこともすごく大事だと思いました。その推進メンバーでマイルストーンをどう置いていくとか、何か成功体験を積んでいくかみたいなこと検討することが重要だと思います。 他市ではすでに DX のモデル人材育成や、チャレンジャー育成など、さまざまな取り組みをしている自治体が多い印象です。伊丹市のスマート窓口を視察されているのも、素晴らしいですが、人材育成がうまくいっているような自治体からもヒントをもらって、川西市としてどう育成していくかというのも考えられればいいと思います。もし、既に何か動いているのであれば聞かせていただきたいなと思います。
会長	人材育成の点、事務局いかがでしょうか。
事務局	DX推進リーダーのような制度をとられている自治体が多いところでは事務局としても認識はしており、近隣では明石市等で、職員が希望制で意欲的に研修を繰り返し受ける取り組みを進めています。 効果はこれから検証していく段階にあるとのことで、具体的な内容等の深掘りはできていませんが、他市事例等を参考に本市も進めていこうと思っています。
会長	一通り委員からご意見いただいたんですけど、私からも意見を言わせてもらいます。資料の P.3 についてです。3 本立てのご意見、DX 推進に向けた重要なポイントですが、この点は私が提案した内容になっています。 DX 推進ビジョンの策定や宣言ですが、要は一種のビジョン等を、川西市として掲げた方がよいのではないかという提言をここでしています。 これは市民さんに理解していただくっていうこと、あとは職員の意識を変えていただくということで、この機運を高めるという意味では重要ではないかと思っていますが、他の委員はいかがでしょうか。
委員	一部の若手職員さんには研修も実施されているということで、モチベーションが高い人がいるのであれば、そういう人たちを改革のアンバサダーというような形で取り上げた方がよいと思います。組織改革、変革していくような人たちを発掘して、どう育成していくのかということモデル化した資料を用意しました。 戦略的に「全員やりましょう」となると、それぞれの意欲も違うので難しくなってしまうので、限定した人たちで取組んでいき、まず「いける職員」出しましょうということがポイントであります。 そうすることで、モチベーションが高い人たちに学びたい内容を教えるので、少ない予算で大きな成果が初めの間は感じられるはずですよ。 もう一つ視点としては、そのような職員が市役所内にいることによって、今まで外注してたものが市役所内で収まる。市役所内だけでは難しいけど、市内の事業者にお願いして対応できるという形になると思います。

	このようなことが見えてくると、急激に東京のベンダーとか大阪のベンダーとか、市外のベンダーの利用というものが減り、予算の使い方というものも大きく変わってくるのではないかと思います。
会長	行政の予算の使い方をちゃんと域内で完結させる必要があるということがかなり言われていますので、その点に基づいた意見だと思います。 他の委員はいかがでしょうか。
委員	私も賛成です。この重要なポイントの中で一番最初にやるべきことかなと思います。 市民も職員の皆さんもそこを目指すんだっていうところで共通認識を持って、最初に目指す姿にちゃんと共感してもらうこと。また、自分がリーダーとしてこれを広げていきたいという人を手挙げ式で作って、人材育成のノウハウの蓄積を行うという順番でいくといいのではないかと思います。一番最初にここをやり始めることがまず重要だと思っています。
会長	「川西市はこう変わっていくんだ」っていうことを宣言することによって、若い人が川西市がやろうとしていること知ることにつながり、若い人に魅力的な職場になっていくということが考えられるかなと思います。 他の委員はいかがでしょうか。
委員	とても不可欠なことだと思います。先ほどから皆さんの視点は内部を良くする、内部の職員の話となっていると思いますが、私が考えることができるのは外からの視点だと思い発言をさせていただきます。 「取り残されるんじゃないか」と思っている市民の方に対して、「こんなに便利になるんだ」というようなことを、ビジョンで示すことによって、「私も取り組んでみよう」という方が増えるきっかけになるではと思っています。 特にデジタルデバイドがある市民の皆さんに対して、「こういうビジョンがあるんだよ」ということを伝えてあげることが大切だと思います。
会長	取り残されてしまう人たちも安心できるようなビジョンや宣言の書き方になるようにかなり気をつけないといけないではと思います。 他の委員はいかがでしょうか。
委員	私も賛成です。ビジョンや宣言はないと方向性がぶれていくので大事だと思います。ただ、もう一つ大事なのが、どのように作るのかということです。「作らされている」「やらされている感」になってしまうとパフォーマンスが上がらないので、やる気のある職員を軸に、まずは実際に進め、そういう人がいろんな外と繋がっていきながら、いろんなことを組織の中に吸収していくことが重要です。 また、そういった人たちが、宣言やビジョンを作っていける仕組みがあれば、萎縮する

	ことなく、広がりや繋がりが生まれていくのではと思いました。
会長	誰が作るのかっていうところは重要な点だと思いますが、その点を議論する時間的な余裕があるかは難しいところだと思います。 また、上から降ってくる宣言よりは、中でボトムアップで作り上げた宣言の方がよりベターだと思います。 しかし、時間的制約などもあるため、どのように設計するかという点や、市民目線の宣言など、バランスは必要だと思います。 今までいろいろ議論、意見が出ましたが、事務局の方で何か意見はありますか。
事務局	まず、職員の人材育成の点ですが、大変重要な視点だということで、我々もその点は今ご議論いただいているようなビジョンに盛り込む必要があると思っております。 また、ビジョンの大きな視点としては、「行かない市役所、書かない窓口、待たない窓口」であると考えています。 部会の際に「かわデジ宣言」というような名称にしては等のお話があり、いろいろと考えてたんですけども、シンプルでわかりやすい形が重要であると思っています。
会長	もし DX 推進宣言などを出すとなると、タイムスケジュール的にはどういう形になりそうですか。
事務局	今後の予定としましては、12 月に第3回目の審議会の開催を予定しており、その際には中間答申として、今ご議論いただいているような、川西市の DX 推進をこれからどうするのか、この 1 年・2年でやっていくこと、もっと先を見据えて長期的に取り組んでいけないといけないことなど、中間時点での大きな柱となる内容をお示しいただければと思っています。
会長	もう少し早めのスケジュールでできないのかと疑問はありますが、それ以外にも、マイルストーンまで考えたものにするのか、それともビジョンだけを提言するのか等によって、時間軸がだいぶ変わってくると思います。 まず、何かビジョンや宣言などを作ってしまうと、そこからマイルストーンを考えていくのであれば、もう少し早めに動けるのではないかと思います。その点はまた今後の調整で考えていきたいと思いますが、事務局いかがでしょうか。
事務局	その方向で調整させていただければと思います。
会長	私から発言させていただきます。自治体の DX とはしっかり定義づけされおらず、この定義が難しく、ただペーパーレスをするなどというものでもありません。 そのため、この定義の部分を議論しておかないといけないと思っています。また、「見える化」しないといけないという話もしておりますが、「見える化」も非常に難しい点で

	す。 例えば、紙を使わなくなることは DX 化なのかといえば、実はそうじゃないという議論もあります。 しかし、計測可能な指標を持たないと、DX がどれだけ進んでいるかわからないという意味では、紙の使用率がどれだけ下がっているかっていうことは、重要な指標となります。 そのため、なにが「DX」なのかというところは、解像度を上げていかないといけないと思っていますが、私の専門分野はDXではないので、この件は他の委員の意見を聞きたいと思います。
委員	DX とは、結果として DX になっているっていうのが、正しい認識だと思っています。 改善していくにあたってデジタルを使うと便利になりましたということや、AI-OCR を使ってなのか、両方使ってなのかなどの話がありますが、手段と目的を履き違えないことが大事だと思っています。 「DX を推進する」ということではなく、「市役所に行かなくてもいい」などの目的を実現するためにデジタルがツールとして使われるということだと思っています。 「若い人たちが働きたい職場になるためにデジタルを使う」など、目的がもう一段上にあるところも忘れないようにしないといけないと思います。
会長	DX、つまりデジタルトランスフォーメーションとはデジタルを使うだけではなく、そのトランスフォーメーションが重要だっていうことがよく言われています。 しかし、その概念は難しく、担当者レベルや現場レベルではなかなか頭が回らないので、まずはわかりやすい指標や目標を設定しないとなかなか動けないなと思っています。 他の委員いかがでしょうか。
委員	抽象論になってしまいましたが、前職でまさしく経営方針を作らせていただいたときに、最終たどり着いたのが「ウェルビーイング」でした。それは結局、まちと人の健康をつくるのが、DX の本質であり、それがまさしく行政ができることです。 また、DX とは、いわゆる行政の持っているデータの活用であったりとか、民間の持っているデータであったり、そこをいかに繋いでいくかっていうところが、抽象的ですがDX の本質だと思っています。 行政からすると、行政の情報は個人情報なので使えないのではという話になる場合があります。 ただ、「行かない、書かない、待たない」というのはすごく大事なんですが、基本的に市民の方が求めているのは「申請をいかに無くすか」ことだと思います。その乖離している点を客観的に見ながら進めていくことが大事だと思います。 いかにサービスを作るか、今までにあった作業をいかに減らして、負担を減らしていくかということが市民目線では大事ななと思っております。

	ただ一方で、新しいことをやっていく際に、今の職員のリソースでできるかという点を客観視しながら、時間的なパフォーマンスをどこまで出せるかというような指標を作っていくことも大事な視点かと思います。 職員のパフォーマンスをいかに高めて、時間のゆとりを作り、今回の資料の中に課題もありましたが、その空いた時間・リソースをどこに当てはめていくかっていうところを考えていけないといけないっていうのが、DXにおいて重要であると思っています。 また、AI チャットボットの利用ですが、まさしくチャットボットで大事なことは、チャットボットを使うことで蓄積されていくデータの部分にあって、それを生かしていくところが大事なかなと思います。 組織内のノウハウの構築は、チャットボットの活用によって行うことができるため、コストを抑えつつ、効率的に情報を活用できる仕組みづくりにつながると感じています。
会長	抽象論も重要ですが、現場レベルではなかなかそこまで浸透するのは難しいので、川西市が掲げようとしている「行かない、書かない、待たない」ぐらいのわかりやすさが、とても重要だと思っています。 スクラップできるものは少なくしていくことも重要で、それをやっているのは伊丹市だと思います。何回も同じことを書かせないことは重要だと思いました。 他にいかがでしょうか。
委員	皆さんの話の中で気になったのは、業務改善や、職員のDX推進という話を中心になっている点です。DX化は誰にとって便利なのか、誰が本当に必要としているのか重要で、皆さんのお話の視点が内部の業務改善中心になっていると思いました。 DX化は絶対に目的になってはいけないと思っており、要は手段でしかないというふうに思っています。DX化を推進する人材は良い人材なんですけど、市民にとってはすごい嫌な人になってしまうことがあります。 要は、DX化が市民への押し付けになる可能性があるということです。市民側から見れば「便利なので使うように」と言われているような気がするので、市は全部見える化して、市民に対するところはスモールスタートで、行政の改善に関しては速やかに推進していただければと思います。 市民への配慮が足りないと嫌悪感が増えてしまい、心理的障壁をクリアできない方々が取り残されてしまうのではないかとというのが、私が感じたことです。
会長	市民側からの視点でのご意見は非常に重要だと思っております。
委員	今年度の業務改善に目が向いていたこともありますが、改めて考えると、ビジョンで何を実現したいかという共通の認識を持てるかどうか。また、ビジョンを作るプロセスについても、やる気のある人たちで作ってもよいが、そうすると、やる気のある一部の人たちだけで推し進めているようになってしまいます。 自分たちの声が聞いてもらえてないという状態は避けなければならないため、「川西

会長	市の市民サービスがどう良くなって、どんな川西市だったら住みたいか」、「職員がどういう働き方が本当にいい時間の使い方なのか」、「何を実現したいのか」などを、さまざまな立場の方とワークショップなどをしながら作るというプロセスが必要なのではないかと思いました。 市民参画の視点はとても重要であるため、DX 推進宣言を作る場合には市民の感覚をどうやって取り込むのかという観点はとても大事だと思います。今後、どのようなプロセスで作るか、議論していきたいと思っています。 私自身 DX が専門ではありませんが、自治体 DX に関して感じていることは、民間の DX とは全然違うということです。民間は自立できるんですけど、自治体はそういうわけにはいきません。DX が進んでいる自治体に注目が集まっていますが、一方で実はそれは不幸な市民を増やしている可能性があるということです。 だから、その部分をどうやってフォローしていくかという視点も必要であって、DX 推進を使うことによって市民のウェルビーイングを高めるようなビジョンを提言・提案して、市民を取り残さないようにすることが重要です。 そのような視点を DX 推進宣言に盛り込めると、より良い宣言ができるし、その宣言のもとで、成功体験を積み重ねていくということが今後必要なのかなというふうに思いました。 それでは事務局の方で何か意見ありますか。
事務局	前回の部会の際に DX についての「宣言」をした方が良かったと言っていました。我々もそういう部分は非常に重要だと思っており、宣言だけが独り歩きしないように、また、上から降ってきたような宣言にならないようにしないといけないと思っております。 宣言については、審議会であるべき方向性を示していただいた上で、事務局ではなく、市全体で考えないといけないのではないかなというふうに感じたところです。
会長	その方向性で良いと思います。私たちは具体的な中身の内容については、審議会としては言わない方がいいかなと思っています。 審議会では宣言やビジョンを提示したほうがよいということまでを提案する必要があるのでは思っていますが、各委員いかがですか。
各委員	異議なし
会長	この点は重要な点だと思っており、上からの押し付けにならないようにしないといけないと思っています。 ほかに質問もないようですので、本日の議案は以上となります。 それでは、事務局にマイクをお返しします。

事務局	<u>3 閉会</u> それでは、本日の審議会はこれで終了いたします。
-----	---