

## 会 議 録

会議名 (付属機関等名)		第3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12月12日(金) 16時00分から17時30分		
開催場所		市役所地下1階 B03 会議室		
出席者	委員	上村 敏之 委員、東 朋子 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、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) 新時代創造プランについて (2) DX 推進に向けた中間答申(案)について (3) 中間答申 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	<p><u>1 開会</u></p> <p>・事務局より開会にあたり連絡事項等を報告</p>
会長	<p><u>2 議事</u></p> <p>本日は、会議時間を1時間30分とし、17時30分を閉会の時刻として進めてまいりたいと思います。答申案についてご意見を伺った後、当審議会中に内容を確定して答申を行います。</p> <p>それではまず議事の一つ目、新時代創造プランについて事務局より説明をお願いします。</p>
事務局	<p><u>(1)新時代創造プランについて</u></p> <p>・事務局より【資料1_新時代創造プラン】について説明</p>
会長	<p>ただいまのご説明についてご意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。</p>
委員	<p>一点重要なポイントとして、例えば新時代創造プランの新規拡充事業・ビジョンについてですが、何かを実施する、つまりアウトプットをしていくということだと思います。これを行うことで市民側がどうなっていくのかという視点を、もう少し入れていければよいのではないかというのが正直なところでございます。</p> <p>現状のポイントの修正ということではございませんが、どのような視点があればよいかという意見です。</p>
事務局	<p>実際には資料には記載できておりませんが、事業を予算化する時には、もう少し具体的に「こういう取り組みをします」という点を協議してきたところです。決算のときには、その部分がどういう指標に繋がったかなども見える化するように進めております。</p>
委員	<p>様々なことを網羅しているのは非常に重要ですが、本資料を拝見した際に、何が目玉なのかが分かりにくいと感じました。</p> <p>ここに非常に力を入れているのだな、という点がどこなのか、どうお考えなのかお聞かせいただきたいです。</p>
事務局	<p>まず一番最初のページに記載させていただいておりますが、子ども・教育重点枠には力を入れていきたいと考えております。そこを踏まえた際に、ご指摘いただきました新規拡充の項目で、子育てや教育の部分をまず最優先で記載しておりますが、一覽で記載</p>

	<p>しているため、事業の強弱がわかりにくい部分があるかと思います。</p> <p>我々がこれを説明するとき、中長期的な収支を出す点と、実際に予算で示す時に、具体的にここが重点であるということを示すようにする予定です。</p>
委員	<p>5ページの職員定数管理計画、人件費に係る箇所ですが、令和7年度の1,099人から、令和8年度に1,121人に増加するのは、何か理由や想定されることがあるのでしょうか。一旦は増やすということなのか、どのような事情でしょうか。</p>
事務局	<p>実際には、我々はもう少し職員を確保したかったところですが、想定よりも確保できなかったことが挙げられます。</p> <p>もう一つは、企業会計、上下水道事業を省いているものですが、企業会計に数人多く配置したことで、一般会計部分が少なく見えております。あとは元々の計画通りの職員数に修正したいという点で、急激に増加しているように見えております。</p>
委員	<p>定数を確保しようとしたが、なかなかそれがままならない状態になってきているということでしょうか。</p>
事務局	<p>仰る通りです。これは自治体だけでなく民間企業も変わりませんが、我々も育児休業の取得状況を見たり、あるいは内定辞退を見込んで採用するようにしておりますが、やはりその見込みが少し違くと、予定通り採用できないということが近年は多くあるように感じます。</p>
委員	<p>それに対する対策と、人数が少なくともやっていけるようなDX化が必要になってくるということだと思います。ありがとうございます。</p>
事務局	<p>まず、採用で難しいのは専門職の方です。一般の事務職というのは、今労働力の流動性が高まっているとはいえ、一般企業からの転職組はだいたい増えてきております。</p> <p>その中でも専門職、建築や電気、保育士といった専門職は、やはりなかなか人数をうまく採用できない状況でございます。</p>
委員	<p>例えば、特色採用といいますか、様々な形で特殊な人材、特色のある人材を採用することが、他自治体も含めて広がってきていると思いますが、川西市でも保育士や専門職の人材を確保する取組みはされていますか。</p>
事務局	<p>キャリアの部分で特色を持っている方を優先的に採用するという取組みかと思いますが、類似の件で言えば今年度、人事戦略や広報の部分などに特化した人材を採用しようと進めているところです。</p>
事務局	<p>そのほかに、土木系の方です。職場へ一度現地視察に来ていただき、「このような職</p>

	<p>場環境です」といったことをグループで紹介を行い、個人面談をオンライン上で行う時間も設けております。ただ単に「何人募集します」、「面接します」ということ以上のことを行うようにしております。</p>
<p>会長</p>	<p>技術職の採用はやはり非常に難しくなっていており、それは一般企業でも同様です。奈良県などは、県が斡旋して行っているようです。技術系については県が一旦採用の人事窓口を作り、そこから各市町に配置するような方法をとっているようです。</p> <p>そのように広域で関係を構築しないといけないのかもしれませんが。</p>
<p>事務局</p>	<p>そういった考え方もありますが、本市は阪神間地域にありますので、想像だけで申し上げますと、兵庫県も広いため、どちらかという川西市にとって広域化は得策ではないと考えております。他市町に人材を持って行かれる形になってしまいます。</p> <p>現在の都市環境では大阪から近いため、そういう意味では広域化の枠に入らない方がメリットがあり、それよりも「川西市で働いたらこうなります」「このようなこともできますよ」という点に力を入れていくことが重要かと思っています。</p>
<p>委員</p>	<p>私の見解ですが、正規の職員や派遣職員、契約の方法なども活用されているとは思いますが、兼業というのはやはり難しいでしょうか。専門的な部分で、企業や個人の方に並行して手伝っていただくといったことはいかがでしょうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>仕組みとしてはございます。特に公務員は兼業も許可といたしますか、可能となっておりますし、例えばDX等でしたら、本市でまだできておりませんが、民間の方で何日か勤務していただきながら、川西市でも職員としてDXに関わってもらうという仕組みがありますので、それを活用することはできると思います。ただ、まだ我々はそこまで至っていない状況です。</p>
<p>委員</p>	<p>やはり財源確保という意味では、内部での定数をしっかり取るというリスクの部分もあるのかなと思いました。</p> <p>もう一点、財源の確保という部分で難しいところはあると思いますが、今回は子育て支援がトップにきているかもしれませんが、現場のNPOの方などから、活動中での予算的な部分で結構厳しくなっているとお聞きしました。すべて許可するかしないかというわけではありませんが、市が動けない部分を、やはり民間やNPOの方々が動いていただいている部分もあるかと思っておりますので、そこは一律に予算を削減するのではなく、子育てだけでなく柔軟に見ていただきたいと思っております。</p> <p>特に福祉系の政策となりますと、民間の力も大事だと思いますので、その辺りはどうお考えですか。</p>
<p>事務局</p>	<p>本市は施設の使用料を見直したり、補助金を見直して公募型という形へシフトしている最中です。そういう意味では、この公募型の部分でまた新たに活動を続けていただけ</p>

委員	<p>るのですが、少しマイナスの部分が伝わっている可能性はあるというところで、そのような印象をお持ちかと思います。</p> <p>ただ我々としても活動を抑制することが目的ではありません。むしろ新規の団体も含めて、我々と一緒に連携して活動していただきたいので、そういった形の補助金などはまた別の部分を活用していただいて、一緒に考えていきたいと思っております。</p> <p>もちろん様々な側面があると思いますので、そこからプラスの面もあれば、現場にも伝わっていればよいと思います。</p>
事務局	<p>私どもが今年の予算を考えると、今の物価高という影響があると思います。燃料費高騰に加え、人件費も当然上げなければいけませんので、その辺りは予算にきちんと組み入れた形でやっていきたいと考えております。</p>
会長	<p>基本的には「新時代創造プラン」の実現のために、今の既存事業と組み替えるといったことを行っているわけですね。</p> <p>5 ページにあるのは、要は財源を生み出すために事業をどのように縮小化、もしくは廃止、あるいは使用料の減免などで財源を生み出し、新規事業に充てていくという作業を、毎年のように向き合っているということですね。</p> <p>基本的に非常に難しいのは、ある政策を動かすと、どうしても生活の利害があるため、利益を受ける人たちとそうではない方が出てきます。別の政策をやる時には利益があったとしても、ここのバランスをどう取るかというところに我々が直面しており、それを行政側は非常に悩んでいるということです。それは十分に言われていることですが、そうしないと新しいことができなくなるのです。</p> <p>既存事業をずっと続けてしまうと、新しいことができなくなるという懸念もあります。既存事業をどうやってやめるかは重要で、合理的にどうやめるか、納得していただけるか、その辺りのロジックを考えながら、一歩ずつ進めていくしかないのかなと思います。そのような、非常に苦しいことを行っているという認識ではありません。</p> <p>ただ、行政としてはやはり「新しい新規事業を行っている」ということを示さないと、行政が動いていることが市民に伝わりません。だからこそ既存事業をどう見直すかということも一方で進めないと、財源をたくさん持ってこられるわけではありません。</p> <p>ですから、こうした取り組みはきちんと進めていかなければならないと思います。</p>
事務局	<p>これだけ行っても、資料の最初のページにありますように収支はマイナスとなりますので、既存事業が駄目だというよりも、既存事業の中で評価が上がっていないものを選択して取りやめ、より効果のある新規施策に行きたいという思いで進めております。</p>
会長	<p>ここで少し経済学の授業をしてもよろしいでしょうか。</p> <p>ある政策を行うときに、ある人の状態が良くなると同時にその他の人の状態が一定であるという政策は、絶対にやるべきですね。これを「パレート改善政策」と言います</p>

	<p>が、このような政策はほとんど存在しません。</p> <p>そうすると、ある政策を行うときには他の政策をやめなければならないということに基本的に直面し、ある人は改善するけれど、ある人は状態が悪化することになります。その改善した人と悪化する人をどう政策的に判断するかというところに、私達は立っているわけです。</p> <p>その際、一つロジックとして考えられるのは補償基準です。補償基準という考え方は、もし仮に状態が良くなる人が、状態が悪くなる人に所得補償をしたときに、状態が悪くなる人が納得できるのであれば、その政策をやるべきという考え方です。</p> <p>ただ、それは仮にその所得を移転できたという話ですが、移転できるかできないかに関係なく、もし移転できるのであればということを考えて、その政策をとるべきという考え方です。もちろん所得補償ではできませんが、そうしないと、政策の入れ替えができません。</p> <p>パレート改善政策はほとんど存在しないからです。ですから、そもそも補償基準でもって改善していくしか、通常の政策はできないというふうに経済学部で教えております。</p> <p>ただ、それは理論的な話ですから、実際の政策現場にはそのようなことはなかなか持ち込めません。我々は非常に厳しいことをここで議論しているという話だということです。</p>
事務局	<p>取りやめる事業の効果が出ていないことについて見える化を図るほか、新規事業でも「ずっとやり続ける」のではなく、3年後に見直す基準は何なのかということを見える化するという努力はしております。</p>
会長	<p>停滞している行政運営というのは、これができていないので、進めるようにしていただきたいと思います。</p>
委員	<p>基本的に外にお金を出しているようなものに関しては、もちろん効果がないものはやめるべきだと思いますし、変えるべきだと思います。それが正しいとは思いますが。</p> <p>できるだけ可能な限り影響が少ない形で、例えば人を雇用されている、場所を設置されている、一定の担保を民間がしているようなものは、できるだけ少ない被害で移行ができる形を作るべきです。</p> <p>例えば2月のコンペが出た後に4月からやろうと思っていたが不採択だった、あるいは事業は議会の議決をとってから決定されるとはいえ、その前に人を雇用してしまっている、場所を用意してしまっているといった場合に、どういう形できちんと被害が少なくなるようにしていくかについては、何か取り組み方法を考えた方がよいのではないかと思います。現場ではおそらくそのようなことが多々起こると思いますので。</p>
会長	<p>このような話は経済学の世界でもかなり議論されている話です。良くなる人の良くなる部分と、悪くなる部分というのは、単純計算で足し算できるのかという議論があり</p>

	<p>ます。単純計算で足し算するというのはベンサム功利主義です。人々の満足度は足し算ができる世界だということです。</p> <p>基本的には足し算はできないだろうという立場に立つならば、例えば、ロスの方が重く感じますよね。そうすると、その政策がなかなか動くことが難しいということになります。ですから、私たちは学問的に非常に難しいことを行っているということかと思えます。</p> <p>つまり、現場の事もいろいろ考えながらやっていただければと思います。</p> <p><b>(2)DX 推進に向けた中間答申(案)について</b></p>
会長	<p>では次に議事の二つ目に移ります。</p> <p>「DX 推進に向けた中間答申(案)について」事務局より説明をお願いします。</p>
事務局	<p>・事務局より【資料 2_DX 推進に向けた中間答申(案)】について説明</p>
会長	<p>先ほどの職員の確保といった点と、この話は非常に密接に関係しています。市役所のDX 化という点は、働く職場の魅力をどう高めるかというところにかかなり繋がっていますので、こういう形でDX 推進を行うのはかなり重要かと思っております。</p>
委員	<p>3 番目の「デジタルデバインド」ですが、「デジタルディバインド」が正しいかと思えます。</p> <p>加えて、デジタルディバインドの配慮のところ、セキュリティという視点は要らないのかなという点が気になりました。現在の記載内容にセキュリティの視点も含まれているということであれば構いませんが、例えば「デジタルディバインド・セキュリティに配慮する」としても良いと思いました。</p> <p>また、4 番目の職員のデジタルスキルの向上のところ、段落が二つございまして、上については人材育成の機会と捉えるとありますが、その下の部分です。「実際の業務に活用していくための導入支援などを行うことで市全体のサービス品質向上に繋げること」とありますが、この導入支援「など」という言葉が、実際には体制や仕組み作りを行うことを指すのか、業務支援で誰がどう行うのか、少し見えにくいと思いました。</p>
会長	<p>なるほど、最初にセキュリティのところから確認します。デジタルディバインドは修正いただくとして、「デジタルディバインド・セキュリティへの配慮」というご提案をいただいたのですが、そうするとセキュリティについても文章を追記するかどうかが必要かなと思いますが、いかがでしょうか。</p> <p>サイバーテロなどに巻き込まれると大変なことになりますし、行政にとってもそのような文言があってもいいかと思えます。</p> <p>これは事務局にお願いするというよりは、我々の方で考えなければいけない答申案ですので、もしセキュリティの話をお場で文言として考えなければいけないかなと思っておりますが、いかがでしょうか。</p>

委員	<p>デジタルディバイドというところにセキュリティを包含しているとするのであれば、先ほどの「デジタルディバイド・セキュリティ」でも問題ありません。</p> <p>ただ言葉として不安要素であるといった点にあると思いますので、「デジタル化に不安を感じる方々への支援が不可欠である」ということで繋がる言葉ではあるので、中点(・)で問題ないと思います。</p> <p>本当に内容を入れるのであれば、2行ぐらい追記しなければならなくなるかもしれません。</p>
会長	<p>他の記載とも合わせる必要がありますので「デジタル化に不安を感じる方へ」というところを「デジタル化やセキュリティに不安を感じる方」とします。</p> <p>よろしいでしょうか？</p>
各委員	異議なし
委員	この答申は一般の方も見られるものですか？
会長	これは公開されます。
委員	そういうことであれば、「デジタルディバイド」という言葉自体に、あまりなじみがないかと思いますので、何か一言で表すか、括弧書きで書いておいていただけたら、そういうことなんだなと意味がわかるかと思いますがいかがでしょうか。
会長	良いと思います。どのように記載しましょうか。
委員	デジタルディバイドは「情報格差」という言葉になりますでしょうか。
会長	<p>そうですね。この文章は脚注をつけるような文章になっていないので、デジタルディバイドに括弧書きで「情報格差」を記載する形でどうでしょうか。</p> <p>情報格差自体もあまりピンとこない言葉かもしれませんが、補足としては必要だと思います。</p> <p>いかがでしょうか。</p>
各委員	異議なし
会長	<p>はい、ありがとうございます。では次のページです。</p> <p>4ページの導入支援は一体誰がやるのかという部分です。</p>
委員	答申として、これが人材育成の機会と捉えることとして、結局誰がこの支援をするのかという点ですね。

	<p>組織として担当のところが実際にするのか。これはあくまでも体制や仕組みを構築することで、市全体のサービス品質向上に繋げることといった形になるのか、その辺りがわかりにくいです。</p>
<p>会長</p>	<p>その話となると、答申全体で誰が主語となるのかという話になってきます。方針を掲げるのは誰かと言ったら行政ですよね。答申を渡す相手は市長なので、行政がやるということが前提になっていると思います。</p> <p>その「行政が」というところを書くかどうかというのは、他の箇所も含め、表現は全部揃えていかなければいけません。</p>
<p>委員</p>	<p>論点は、行政が導入支援をするのかという点ですね。</p>
<p>委員</p>	<p>この記載では主語にならないのではないかなと思いました。</p>
<p>事務局</p>	<p>この点に関しましては、あくまで市職員のデジタルスキルの向上ということです。各職場で働く方のデジタルスキルを向上するための研修や講習の部分で裾野を広げていくというところを「導入支援など」としておりました、その仕組みについての検討も含めて進めるようにという提言をいただくものと思っております。</p>
<p>委員</p>	<p>認識は一緒です、ありがとうございます。体制のところで行っていくということですね。</p>
<p>会長</p>	<p>今言われた具体的な内容については、ここに書く必要はないかと思いますので、このままでよいかと思います。</p>
<p>委員</p>	<p>国が言っている AI の CIO に繋がるのかなと思いました。そういうものを活用していくというフレーズ、ここでやっていくのは、組織的な体制としてやっていくことと、組織では多分限界にあるところがこれから出てくる、それと国が言っているところで板挟みなるのではと少し気にさせていただきました。</p>
<p>会長</p>	<p>ありがとうございます。</p> <p>私からの意見として、4 番目の職員のデジタルスキルの向上の 2 行目に、「職員の技術的能力、発想力、問題解決力の向上」の部分ですが、問題解決力の前に「課題発見力」を入れた方がいいと思います。</p> <p>課題発見ができているかどうかは重要です。問題があるかどうかはわかるかどうか非常に重要で、問題がわからなかったら問題解決に進めないのです。</p> <p>他いかがでしょう。</p> <p>では、こちらで最終的な方針を確定させるということにしますが、よろしいでしょうか。</p>

各委員	異議なし
会長	はい、ありがとうございます。 それでは答申の準備を事務局にお願いすることになりますので、一旦事務局にお返しします。
事務局	皆様ありがとうございました。 ではただいまから、一旦答申の準備に移らせていただきますので、10 分間の休憩とさせていただきます。10 分間の休憩の後、答申という形にさせていただきたいと思えます。よろしくお願いいたします。
	<u>(休憩)</u>
	<u>(3)中間答申</u>
事務局	では答申に移らせていただきます。 会長と市長は中央へご移動をお願いいたします。 それでは会長より市長へ答申をお願いいたします。
会長	川西市行財政改革審議会規則第2条の規定に基づき、令和7年5月7日付で諮問を受け、行財政改革(市民サービスの向上及び業務の効率化に向けたDX推進)について、本審議会として慎重に審議を重ねてまいりました。 本審議会はこれまでの議論を踏まえ、令和8年度に向けて中間答申として答申いたします。
事務局	ありがとうございました。 以上をもちまして本日の議事は終了となります。 それでは、本日の審議会の閉会にあたり、市長よりご挨拶申し上げます。
市長	会長を始めとして審議会の皆様には本当に活発なご議論いただきましてありがとうございます。また、中間答申も頂戴し、心から感謝を申し上げます。本当にありがとうございます。 すでに担当からご報告の通り、本当に厳しい状況だった財政状況ですが、皆様のご協力もいただきまして、少しずつ明るい兆しが見えてきたのかなと思っております。 私が市長に就任し丸 7 年になりますが、やりたかったことが今からようやくできるかなと思っております。 やりたかったことは何かというと、もちろん一つ一つの政策もそうですが、財政が基本的に持続可能でフラットな状況にありながら、新しい何かをするためには既存の事業を見直して財源を生み出すことです。

事務局	<p>削減するものと新しいサービスを秤にかけて、どちらが優先順位が高い政策なのかという議論ができる、これが自治体の仕事であり、自治であると私は思っております。今まではゼロに戻すのが精一杯でしたので、削減してばかりだということにもなっており、そういう評価もいただくこともございましたが、ようやくそういった意味で中長期的にやりたいことと、やらなければいけない、見直さないといけないことをしっかりと天秤にかけて、それをパッケージの中で市民の皆さんにも議会の皆さんにもご議論いただく、こういった新しいステージに私達自身も向かいたいと思います。</p> <p>とは言いながら、住民の皆さんに影響を及ぼす前の段階で、我々行政内部でやらなければいけないことはまだまだたくさんあると思います。特にデジタル技術を使った我々の内部の改革もそうですし、同じことをするのであれば、市民の皆さんにそれほどお金をかけずに新しいこともできますので、そういったことを一つ一つためらうことなくチャレンジし続けていきたいと思っています。</p> <p>これからも厳しくもかつ温かく、かつ絶大なる愛のもとに私達川西市に対してご支援とご協力をいただきますことを最後にお願ひ申し上げまして、お礼のご挨拶とさせていただきます。</p> <p>では最後に事務局より連絡事項をお伝えさせていただきます。</p> <p>本日の審議会をもちまして、今年度の審議会は終了となります。委員の皆様におかれましては、任期は来年度末まででございますので、引き続きよろしくお願いいたします。</p> <p>なお来年の審議会につきましては、別途スケジュールの調整をさせていただきますので、改めてよろしくお願いいたします。</p> <p>それでは本日の審議会はこれで終了とさせていただきます。</p> <p><u>3 閉会</u></p> <p>それでは、本日の審議会はこれで終了いたします。</p>
-----	--