

会 議 録

会 議 名 (付属機関等名)		第1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5月7日(水) 16時30分から17時30分		
開 催 場 所		市役所4階 庁議室		
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、山本 利映 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、増田主査、上田主査、後藤主事		
傍聴の可否		可	傍 聴 者 数	1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. 委嘱状交付 3. 市長あいさつ 4. 委員紹介 5. 議事 (1)会長及び副会長の選任について (2)諮問 (3)川西市行財政改革審議会の進め方について 6. その他 7. 閉会		
会 議 結 果		別紙審議経過のとおり		

審 議 経 過

	<u>1 開会</u> <u>2 委嘱状交付</u> <u>3 市長あいさつ</u> <u>4 委員紹介</u> <u>5 議事</u> <u>(1)会長及び副会長の選任について</u> 会長に上村委員、副会長に東委員を選任 <u>(2)諮問</u> 川西市より行財政改革審議会へ「行財政改革のあり方について」を諮問
会長	市長から当審議会規則に基づく諮問を受けました。委員の皆様には活発なご意見をいただきながら、DX の推進に関する答申をまとめていきたいと思えます。なお本日の会議は概ね 1 時間程度として、午後 5 時 30 分に閉会する予定ですので、何卒ご理解とご協力をお願いします。それでは事務局から、川西市行財政改革審議会における DX 推進の進め方に関する提案がありますので、説明をお願いします。
事務局	<u>(3)川西市行財政改革審議会の進め方について</u> 【資料 2・3・4 に基づき事務局より説明】
会長	説明ありがとうございました。私から提案があります。今回の検討は DX に特化した内容となるため、担当課とのヒアリングが必要だと思います。審議会の限られた時間では検討が難しいため、担当課とディスカッションを行う部会を設置し、その内容を審議会で議論するという方法があると思いますが、事務局としてはいかがでしょうか。
事務局	事務局としても再検証を通じて本市の DX 推進をより効果的に進めたいと考えております。会長のご提案いただいた部会を設置して担当課とのディスカッションや DX 視点からの意見をいただく方法は大変ありがたいと思います。部会を設置し検証作業を行っていただければ幸いです。

会長	それでは部会を設置する方法で進めたいと思います。事務局としての案はありますか。
事務局	事務局として案があります。これまでの DX に関する経験や実績を踏まえ、上村会長に部会長を担当いただき、小田垣委員と瀧井委員にご参加いただければと考えております。
会長	それではこの形で進めます。次に、事務局全体の説明についてご意見を伺いたいのですが、何かご意見はありますか。
事務局	資料 4 について補足します。デジタルツールの利用状況について、コロナ禍を契機にテレワークを導入しています。利用者数は減少していますが、一定数の所管で利用されています。次にロゴチャットの導入状況です。これは行政版のラインのようなもので、2024 年度から本格導入し、職員間のコミュニケーションツールとして活用されています。利用状況は右肩上がりです。さらに、生成 AI の利活用状況ですが、職員の文書作成や添削に活用されており、業務効率化につながっています。このような状況で、今後も利活用の広報を行い、使用を促進していく必要があると考えています。
委員	先ほどの AI を活用したや文章作成、エクセルの利用は非常に有効なので、ぜひ活用していただきたいです。しかし、業務がどのように構成されているのか、またどんな業務に使うべきでないかが明確でない状態で使用すると、漏らしてはいけない情報が公開されてしまう可能性があることを危惧しています。特に、業務全体を誰がどのように把握しているのか不明確であるため、業務のプロセスを速やかに明確にすることが重要だと思います。 また、現在バンダーロックと呼ばれる状況が発生しているのではないかと懸念しています。システム関連の業務について、市役所の職員がわからないことを外部の事業者が対応している状況にあり、専門性が高い部分においてはやむを得ない場合もありますが、業務の内容を把握することは市役所職員が担うべきであり、何を誰にどこまで依頼しているかというプロセスをまず明確にする必要があると感じています。 特に、新しい業務に取り組む際には情報政策部門の職員や情報系の人材に大きな負担がかかりますが、こういった人材は非常に希少です。市役所にはそういった人材が複数いる状況を考えると、彼らの個人的資本の価値を重視していただきたいと思います。
市長	非常に大切なご意見だったかと思います。全体の仕事を誰が把握しているのかという点については、それぞれの事業がどんなものかについては、私自身は幅広く把握していますが、そのプロセスや事務がどのようなものかは、所管の課

委員	長でも場合によっては担当に聞かないとわからないというレベルになるほど、市役所の業務は非常に多岐にわたっているのだと感じます。 一方で、数年前から内部統制の観点から、事業の見える化やマニュアル化に取り組んでいます。 最後に大切なことを述べていただいたと思っています。本市でも、若手職員の転職が進んでいるという事実があります。採用方法や人事評価などで対応していく必要があると考えているところです。また、民間事業者は行政とどう連携するのかが大きな検討事項となっており、民間事業者と一緒に事業を行う際に、そのような話題にもなりやすいかと思っています。 生成 AI を利用した職員の数、つまり職員の利活用の状況について教えていただきたいことがあります。1回も利用していない方々が6割いるとのことでした。この点について、何か原因や推察があるのかという点が1点目です。 また、生成 AI の活用状況について、生成 AI を利用した職員は一定の効果を感じているものの、利用可能な職員に対する利用者の割合が低いことが課題となっています。この仕事の効率が向上すると思うかどうかに関しては、「効率は変わらない」と言っている方がいる一方で、「上がると思う」という意見が大半を占めています。 ただ、それは「上がった」という事実ではなく、あくまで予想です。これは利用した方々の母数でとっているのだと思いますが、その中で仕事の効率が向上したというリアリティのある感想が少ないのは、どんな理由が考えられるか、想像もしくはヒアリング等をされていたら教えていただきたいです。
事務局	特に利用していない職員の理由について、今回抜粋させていただいている部分以外で、他の設問においてアンケートをとっています。やはり一番多い理由は、どのような場面で使っていいかわからない、つまり活用の方法がわからないという点です。今回、2月末時点でのアンケートは、利用可能になってから3ヶ月というタイミングで行われましたので、まだ周知期間等が十分でない状況でのアンケートでした。やはり、どのような場面で使っていいかわからない、あるいはどのような質問を投げていいかわからないというところが、使わない理由として最も多く挙げられていました。 また、利用可能な職員の割合が低いという点についてですが、生成 AI は正規職員や会計年度職員など、Logo チャットを使用する全ての職員使える環境にあります。ただ、アンケートに回答いただいたのが160件弱で、その中でさらに使っている方が4割という状況ですので、母数を考えると、実際に使っている人数の割合が低いのも納得できます。やはり、使い方がわからない、どのような場面で使っていいかわからないというところが大きな理由かと思います。この点については、今後具体的な活動事例の周知も含め、さらに利用促進を進めていき

委員	たいと考えております。 令和 2 年に中堅若手職員の研究会を立ち上げられていたということですが、このときにはどのようなメンバーで、どのような議論が行われ、その中で取り組みが進んだものと進まなかったもの、特に DX に関するものでどういう要望があったかについて、もう少し教えてください。それを引き継いで、これから何が必要かということが見えてくるのではないかと思ったのが 1 点です。 2 点目として、今の業務にどれくらい時間がかかっているのかという時間見積りがちゃんとできるかが非常に重要です。業務がどれだけ減ったのかを具体的にビフォーアフターで見るためには、自分がどの作業どれだけの時間をかけているのかを測ったり、業務内容を可視化するようなツールを使ったことがあるかについてお聞かせください。
事務局	令和 2 年度の研究会におきましては、「職員の働き方」を主題にしたものと、「市民サービスの向上を」主体にしたものの 2 つの研究会を立ち上げ、メンバーとしては各部局から 1 名ずつ、10 年目から 20 年目くらいまでの中堅若手職員を推薦いただき、その職員たちにさまざまな議論を行いました。 その中で、特に働き方の改善に向けた提言として、テレワーク環境が当時まだ十分ではなかったので、環境の整備やタブレット等の導入による Web 会議の実現、ペーパーレス化の推進といった提案がありました。これらはその後、システムとして整備しました。また、市民サービス向上については、「どこでも市役所」というコンセプトで提言をいただき、さまざまな届出や申請がいつでもどこでもスマホから手続きできるようにすることが提案されました。その中で、スマホ・PC 対応の申請システムの導入が提言されたものについては、令和 5 年度には専用システムとして導入した例もあります。しかし、いまだに一部の申請書類が紙処理のままでオンライン化できていない部分も残っており、それが課題となっています。 業務プロセスのところで、内部統制ということを現在進めています。その中で、一定の業務がどれくらいあり、どれに時間をかけているのかということを確認しています。ただし、これはごく限られた部署で試行的に行っている取り組みとなっています。 もう 1 点の取り組みとして、どの事業に対してどれくらいの時間を費やしているのかを確認しています。具体的には、手続きではなく事業を単位として、昨年度にほぼ全ての事業について、どれくらいの時間を割いているのか、例えば年間何日かけているのかといったレベルの集計を行っています。ただし、委員がおっしゃったように、実際のプロセスにおいてどれだけの時間をかけているのかという点については、全庁的にはまだ把握できていない状況です。
市長	仕事を可視化しようとしたところ、マニュアルがきちんと整っていない部署も

	ありました。そのため、民間のコンサルタントの方に入っていて、仕事の棚卸しをしました。一番の目的は、マニュアルを整備してミスをなくすことでしたが、時間外勤務の状況を見ると、繁忙期に 100 時間近くの残業がある部署もあれば、隣の部署は定時に帰っているという状況もありました。これを標準化し、みんなが同じような勤務をするために、繁忙期が多少あるとしても、その山をどうやって低くして均一化していくかということが、市の中で大きなミッションの 1 つとしてありました。 業務改善のための具体的な目標にはまだ至っていません。まずは業務を整備して可視化し、それぞれがどうすれば早く準備ができるかとか、どのようにして人員を追加できるかなど、そういった視点のツールとして今、ここ数年でスタートしたところだと思います。
委員	生成 AI のグラフのところで、利用頻度が低い人がかなりいる一方で、もう 1 つの 5 ページのデータからすると、「大幅に上がると思う」「上がると思う」と答えた割合が 70%を超えているのは事実です。この分母の形は確かにありますが、使ってみると利活用の可能性が十分に秘められているということになります。数的には成功の可能性が十分にあるのではないかと思います。 一方で、「生成 AI を使ったことがある」という部分で少し気になる点があり、使うこと自体が目的ではなく、それを使って何を解決するのか、または職員がどのような困難を抱えていて、何を解決したいのかを明確にしていく必要があります。業務プロセスの洗い出しも重要ですが、職員が抱えている内面的な問題も大いにあるのではないかと思います。精神的な側面も含めた仕組みが必要ではないかと感じます。 「昔ながらの業務改革プロセスを見直そう」という考えが、かえって業務フロー作成の負担を増し、悪循環に陥る可能性もあります。ただし、生成 AI のすごいところは自然言語でやりとりできる点であり、これは職員にとって安心感を与える要素にもなり得ると思います。業務だけでなく、職員と生成 AI が議論できる形の使い方など、多様な形で実装することも必要だと思います。
委員	部会の中でいろいろとご議論いただくと思いますが、DX 化に関しては、内部管理の部分と市民サービスの部分に大きく分かれていると思います。部会の中でお話をいただく際には、中間報告の際に、この2つを異なるテーマとして整理していただかないと、議論が錯綜してしまう可能性がありますので、ぜひよろしくお願いしたいと思います。以上です。
会長	DX はあくまでも手段なので、何を目標にして何を目的にするのかをより明確にしないと、DX を進めることが目的になってしまい、それはあまり良くないなと思っています。部署によって進行の度合いが異なりますので、進められるところと進められないところがあります。また、プライバシーの問題があって進めて

市長	はいけないところもあるかもしれないので、部署の状況をよく確認する必要があります。どういう働き方を川西市で提供するのか、そして DX を使った働き方のイメージをもう少し具体的にしていけないのではないかと思います。これは何か手段を推奨するのではなく、イメージを共有する必要があります。市民にとっても、DX を使ってどのようなサービスを提供するのかを認識してもらわなければならないと思います。 職員の働き方について、私が常に申し上げていることは、全ての入社してくる職員に「幸せになりましょう」と「幸せになってください」ということを伝えることです。市役所で働くことを通じて市民の幸せを実現し、職員自身も幸せになることが何より重要です。 私が市長に就任して後悔していることの1つが、コロナのときに、多くの職員がしんどくなって休んだということです。職員を増やしたり、場合によってはその仕事をやめさせて他の人に担当させるなど、私の判断がもう少し早ければ、違った結果になったかもしれません。 職員は基本的に真面目で、夜 8 時や 9 時まで平気で働いてしまいます。こういった働き方の組織は持続可能性が低くなります。なぜ新しいことができないのか、なぜみんな新しいことを嫌がるのかというと、組織として常に荷物がいっぱいだからだと感じています。荷物がいっぱいだからこそ新しいことができないのです。ですから、新しいことをするためには、日頃から荷物を減らすことが必要です。そうしないと、新しいことはできないし、市民も職員も幸せになれません。 この 2 年間で特に何をしたかという、やはりマインドセットの改革です。今までは時間外勤務を減らそうという掛け声でしたが、これでは時間外勤務があるのが前提です。時間外勤務は、定時内で仕事が終わらなかったことの緊急避難としての措置であるため、許可が必要で、125%の時間外手当を支給しないといけません。これが前提となっている状況を変えたいのです。 今は「時間内に終わらせること」を掲げています。そうしないと定数がわからなくなるからです。時間外勤務を前提にした職場環境は、市民や職員の幸せにもつながらないし、組織としても良くありません。時間内で終わることが当たり前の職場であれば、新しいこともやりやすくなります。我々は公務員ですので、災害対応のときは枠を超えて対応しないといけません。そのためには日頃から軽くなった状態で、対応できる幸せな職場を作りたいというイメージを持っています。管理職になるほど自分の時間を管理する必要があり、効率化を考え、仕事を少し減らしてあげることも重要です。 サービスについては、紙が多いとか、行かないといけないというのは市民にとって不便です。市役所以外では紙で書いて申請しなくても良いのが常識になっている中で、市役所ではまだ紙の文化が残っており非効率です。新しい機械を導入して世界を変えるというより、市民の不便を解消することを目指していま
----	---

会長	す。電子決裁のシステムは以前はほとんど使われていませんでしたが、今は押印の決裁がほぼ回ってこない状態になりました。また、財務会計システムのも電子化を進めています。行政改革はやりがいを伴うものじゃないと進まないと考えており、コストカットのためだけではなく、将来的に働く環境を良くしていくことを目指しています。 <u>6 その他</u> ＜その他事項なし＞ <u>7 閉会</u> それでは、本日の会議はこれで終了いたします。本日は誠にありがとうございました。
-----------	---