

## 令和7年度第2回印西市行政改革推進委員会 会議録

- 1 開催日時：令和8年2月13日（金） 14時10分～15時30分
- 2 開催場所：印西市役所 41会議室
- 3 出席者：川邊委員（会長）、池田委員、小柳津委員、木下委員、幸委員、  
関根委員、永田委員、眞仲委員
- 4 欠席者：なし
- 5 事務局：海老原総務課長、斎藤係長、石黒主査補、渡邊主査補  
立原DX推進課長、DXアドバイザー佐藤
- 6 傍聴者：0名
- 7 議事
  - (1) 新たな行政改革の計画について
  - (2) 計画策定に係る答申について
- 8 会議資料
  - ・【議事1】  
(資料1) 印西市行政改革実行戦略（案）  
(資料2) 業務改革施策一覧（案）
  - ・【議事2】  
(資料3) 答申書（案）
9. 議事

### 議事（1）新たな行政改革の計画について

（会長）

議事1、新たな行政改革の計画について事務局から説明をお願いします。

（事務局）

前回と同一の議事になりますが、資料1・2について改めて説明します。

本戦略は、これまでの行政改革大綱に代わるものとして、これからの市の行政改革の方向性を示す新たな戦略になります。

これまでの大綱との違いとしては、5カ年計画ではなく、3カ年計画としている点、「俊敏性」の視点を加え、3ヶ月に1回、内容を適宜修正していく点です。

「行政改革」という言葉の使い方については、現在、総務省が地方公共団体の行政改革として示す内容を参考としているため、市の新たな戦略は、国の動向に合わせる形で、これまでの幅広い行財政改革から、より専門性の高いDX寄りの業務改革に特化したものになっています。

そのため、今回、市のDX推進課にて策定していた「印西市DX推進方針」と統合し、協力して推進していくことに方向転換しました。

資料1・2については、前回の委員会にていただいたご意見等を踏まえ修正を行い

ました。例えば、できるだけ簡単な言葉への置き換えでしたり、戦略全体の流れや構成の組み換えでしたり、市全体の行政改革と業務改革の流れについて説明の追加、になります。

資料2については、資料1に基づいた、具体的な業務改革施策になりまして、現在、並行して進めています。

こちらの内容について、資料1の6ページに記載のとおり、毎月、野崎副市長に、隔月、藤代市長に報告しています。

改めまして、資料1・2についてご意見をいただきたいと思います。

説明は以上でございます。

(会長)

説明ありがとうございました。ご質問ご意見等ありましたらお願いします。

(委員)

資料1の1ページ、5行目「計画を立てること自体に重きを置くのではなく」について、趣旨はわかりますが、計画はどうしてもいいと捉えられかねないので、表現を変えたほうがよいと思います。

(事務局)

修正します。

(委員)

資料1の5ページ、「業務量30%減」について、この30%は何に基づいたもので、どのように測定するのでしょうか。

(事務局)

30%という数字は、市長が掲げている方向性です。令和6年度の業務量と比較して、令和9年度にかけて30%減を目指します。資料2に記載した32の施策によって削減された時間を、今後、各項目で算定していきます。全体を合計して30%減を目指します。

(会長)

こちら、全部の部課の合計ですよね。

(事務局)

そのとおりです。施策によっては、数字に置き換えられないものもございます。

(会長)

そうですね。部署によっては、数値で出せない部分もあると思います。

(委員)

指標となるのは時間でしょうか。

(事務局)

時間です。

(委員)

市役所は無駄なことを30%もやっているのかと捉えられる場合があります。効率的にやりたいということを少し補足が必要と思います。

(会長)

私も気になっている箇所です。本来は、業務効率の30%向上だと思います。今ある仕事を効率化して、今投入している時間の7割の投入量で、今と同じ仕事ができるようになる解釈です。文字通り受け取ると、今の仕事の7割しか仕事をしませんよという捉え方も可能だと思います。

(事務局)

そのように捉えられかねないので補足します。

(委員)

前回の委員会の資料も参考にするとよいと思います。

(会長)

こちら文言の問題で、中身自体を変えることではないと思います。市民の方がわかりやすい点は大事ですので、よろしくお願いします。業務効率を改善して、浮いた時間をさらなる市民サービスに充てることであれば、素晴らしい考えだと思います。

(委員)

資料1の1ページ、下から2行目、「市民に寄り添う」という言葉について、他にも使われていますが、フェイストゥフェイスのような、物理的に人肌を感じるイメージがあります。実際はその逆で、DXによってスマホで済みますのようなものだと思います。文言を直せというわけではないですが、市民に寄り添うは、少し空疎な印象を受けるので、あまり好ましい表現ではないと思います。

(委員)

「市民の視点に立って」ですかね。

(委員)

先ほどの30%もですが、市長のマニフェストに出ている言葉を使っているのですかね。逆に言えば、マニフェストに、今回の改革は引っ張られている印象ですかね。目標達成があるから、やむを得ないのでしょうけれども。

(委員)

市長公約と行政計画は別物なので、そこは寄り添わなくてもよいと思います。

(委員)

この件について、市の内部では、議論はありましたか。

(事務局)

オンライン申請等に対応できない方等にも配慮する視点が必要という議論はあったのですが、空虚に聞こえるということであれば、せっかくご意見をいただいたので、先ほど委員のおっしゃった「市民の視点に立って」に修正します。

(委員)

私を感じていたことは他の委員が言ってくださいました。30%削減がすごく気になっていまして、時間とは思っていたのですが、それは時間外の削減率が30%になるのか、電子化等によって30%の時間を捻出するのか質問しようと思っていたところです。

意見になりますが、前回に比べて、この戦略の文言が全体的にとってもわかりやすくなりました。ページも少なくなり、特によいと思っているのは、資料1の8ページ、主な施策例の3つ「全庁的に実施」、「関係部署で協力して実施」、「個別の部署ごとに実施」については、前回の「トップダウン型」、「プロジェクト型」等と比べて、とてもわかりやすくなりました。その他、いろいろ生々しい言い方もわかりやすくなってよかったですと思います。

(委員)

資料1の8ページ、上部に記載のある「本戦略の施策一覧」は、資料2の「業務改革施策一覧」ですよ。

(事務局)

そのとおりです。修正します。

(委員)

資料1の8ページ、下部の「組織風土改革」について、印西市の組織風土は今どう捉えていて、どういう組織風土に変えていくと考えているのでしょうか。

(事務局)

一例ですけど、内部で資料を供覧する際に、電子ではなく紙で回して押印ということが、まだ半分程度根付いている状態です。このようなことについては、現在、庁内に通達等をして、今年度中にはなくそうとしています。

(委員)

違った言葉で言うと、デジタル化が進んでないということですかね。

(事務局)

そうです。古いやり方が、ベストまでではないですが、ベターであるという空気感を変えていきたいところです。

(委員)

おそらく管理職の上の方がネックになっているのですかね。

(委員)

よく職員の方が見ているタブレットは何になりますか。

(事務局)

情報共有手段になります。こちらでMicrosoftのTeamsや、メールソフトのOutlookでやりとりをしています。個人の所有物ではなくて、市役所から貸与された物です。

(委員)

基本的にはタブレット1つ持っていれば、例えば副市長の立場でも、全部済んでしまうのですかね。

(事務局)

そうです。市長、副市長もタブレットを使われているので、自ずと管理職も使うように変化しています。

(委員)

事務局の立場でも、変化しつつあることを感じているわけですね。

(委員)

DXの進め方になりますが、まずはアナログデータをデジタル化するステップがあり、それができると業務改善、最後には業務改革となり、組織的な見直し、業務全体の効率化、新たなサービスとなります。今回の資料について、段階的な、デジタルイゼーション、デジタルライゼーション、トランスフォーメーション、3つのステップのどれに当てはまるかをみると、メリハリがよく読めなかったところがありました。先ほどの30%の削減についても、本来は、役割者を横に置き、業務プロセスの処理の流れについて、縦を時系列にしたプロセスマップをレビューし、無駄な部分を分析し、全体的にこれだけの時間やステップを削減できるとするものなので、まず全部署のプロセスを洗い出す棚卸がどの程度できているのか疑問を持っています。棚卸を並行して進めるならいいのですが、きちんとやらないとKGIやKPIを設定したとしても、KPIの目標値がずれて、達成度が見えなくなります。いろんなツールがありますので活用いただきたいです。民間でも役所でも同じと思いますが、気をつけないといけないのは、例えば記録を取るやり方の場合、目的があやふやになると、記録を取ることで自体が目的になってしまうことがあります。資料2を見ると、「目的」欄に手段が書かれているように見受けられるところがありました。もう一度見直していただければと思います。

(事務局)

資料2の「目的」欄については、見直しを行います。先ほどのプロセスの進め方について、我々の組織自体が追いついていないため、高度なことを書けずに申し訳ないです。戦略に記載してはしないのですが、全庁的に、今、仕組化シートと称した業務の棚卸を行っています。引き継ぎ書も兼ねているのですが、各業務の工程をまとめているところで、今年度末にかけて整うように進めています。

(委員)

資料1の6ページ、推進体制の一番下に「プロジェクトリーダー」とあり、非常に大事な役割と思いますが、どなたを想定しているのでしょうか。

(事務局)

係長級になりますが、場合によっては係長より下の職員が入ることもあります。各プロジェクトによって異なります。

(委員)

同じく6ページ、一番右に「必要に応じた見直し（レビュー）」があります。3ヶ月に1回になりますが、本当にできるのでしょうか。

(事務局)

こちらの見直しは今年度、実際に行っています。個別の案件に応じてタブレット等で随時情報を共有したうえで、3ヶ月に1回、資料2全体の進捗状況を市長・副市長に報告し、見直しを行っています。今のところ、大きな修正はございません。

(委員)

わかりました。このまま続けていくということですね。迅速性を考えると必要と思いますけども、3ヶ月に1回となるとかなり大変かなと思いましたので。

(会長)

現場でペーパーワークが増えて大変みたいなのは感じていませんかね。

(事務局)

この戦略策定に限らず、案件毎に我々も各課に照会をかけたりにしてしまして、それが多いいという意見はございます。進め方については、今年度6月・7月に、課題を抱えて困っている課にヒアリングを行い、それに対してDX推進課や総務課で伴走支援する形をとりました。伴走支援をしていると、庁内全体で直したほうがよいことや、個別に見直したいことが出てきます。出てきたことを、3ヶ月に1回、市長・副市長に報告した上で、業務改革施策一覧に掲載することを今年度続けてきました。令和9年度までは、伴走支援しながら課題をアクションリストとして管理するこのやり方を続けていこうと思います。

(委員)

資料1の1ページ、1行目の終わり、「新たな戦略を」について、その後にもずっと「戦略」と出てくるのですが、「印西市行政改革実行戦略」としていただきたいです。

5行目の真ん中、「変化に」について、下から2行目に「急速に変化」とありますが、このことを言っているのか、どういう変化なのかを、少し入れていただきたいです。

同じく5行目「迅速に実行する」について、「迅速に実行するための、俊敏性のある取り組み」という形にしていきたいです。

6行目、「一本化し」について、新たな戦略として一本化したことを、くどいですが、入れてもらえればわかりやすいです。

9行目、「迅速な進行と適応」について、「変化に適応」と「迅速な適応」のどちらになりますでしょうか。

(事務局)

「変化に適応」になります。その他についても修正します。

(委員)

資料1の5ページ、標題について、「業務量30%減」とありますが、3つの姿を最終的に目指すのであれば、「目指す姿の実現について」や「実現にあたって」のような表題を考慮いただきたいです。

また、「業務量」とはどのようなものを、余白に明確に示していただきたいです。6ページ、「印西市役所内体制」について、行政改革実行戦略は外部に公開するものなので、市長名と副市長の実名はなくてよいと思いました。

(事務局)

いずれも修正します。

(委員)

資料2について、市民が見るには、細かいところまで書きすぎていて、どこの課が何をやるという内容が出過ぎていきますので、もう少しわかりやすくまとめられないかなと思います。

例えば、7年度末・8年度末・9年度末に、どういうものが実現するかだけでも、市民はそうだなとわかります。途中のプロセス部分ではなくて、何が便利になるのか、何が実現するのか、そういう視点から作ってもらえるとありがたいです。

「施策3本柱」A・B・Cは、表の一番左にまとめてよいと思います。

もう少し成果がわかるような作りで、表を少し省略したものにしてもらえるとありがたいです。

(事務局)

審議会の資料としては、このまま掲載しますが、市民の方に改めて公開する際は、今後も見据えてわかりやすくします。

## 議事(2) 計画策定に係る答申について

(会長)

委員から他の意見がないようですので、次の議事2、計画策定に係る答申について、事務局より説明をお願いします。

(事務局)

資料3について説明します。

こちらは、今回の資料1・2についての、委員の皆様からの意見のまとめになります。これまでいただいた意見と少し異なるのは、委員会全体から市長に対する今後に向けてのご意見をいただきたいと思います。そのため、こちらに記載する内容は、委員の皆様が同意するものとさせていただきたいと思います。もし、うまくまとまらない事項がございましたら、最終的には会長にご判断いただきたいと思います。

現在の案に記載している内容については、前回の委員会でいただいたご意見を記載していきまして、たたき台として追加、修正、削除いただいて構いません。説明は以上でございます。

(会長)

説明ありがとうございました。ご質問ご意見等ありましたらお願いします。

(委員)

行政改革実行戦略は、誰が決めたという位置付けになるのでしょうか。

(事務局)

市としての決定になります。

(委員)

市長が決めるということですね。答申は、この委員会で検討した結果を報告するということですね。

(事務局)

そのとおりです。庁内の会議体に諮り決定します。

(委員)

議会は関係ないですね。

(委員)

議会は市民の代表者なので、議会に説明することが市民に説明したことになると思います。議会の関与が全くないことにはなりませんかね。

(事務局)

議会の関与はないです。市の最上位計画である基本計画は議会に説明を行いますが、各課で策定している計画については、何かの折で説明する場合がありますが、全てを説明しているものではありません。

(委員)

例えば、予算措置が伴うものは、必ず議会を通るため、その中で引っかかってくるのですかね。この計画に基づき、この予算を要求しますとなるわけで。

(委員)

議会に説明しないと、議員の方は勉強しないだろうから、育成する意味でも、議会

の説明は必要と思います。

(会長)

難しい話ですね。ここでの審議の範囲を越えているところではあると思いますが。

(事務局)

作成した計画等については、議員の方に情報提供します。

(委員)

異議は申し上げませんが、大綱という言葉は結構重みがあるので、大綱から戦略に衣替えすることは、あっさりした印象がありました。

(会長)

言ってしまうと、現市長の方針ということですね。

(事務局)

大綱を無くすといった方針ではなく、行革とDXの計画を統合してはどうかという市長の提案になります。

(委員)

四半期に1回見直しが入り、文言が変わるのですよね。場合によっては、新しい項目が入ることですから、どこまでいったらコンプリートすることではなくて、常に変わり続けて流れていきますよということですね。考え方はよいと思います。

(委員)

行政改革が消えたわけではなく、行政改革大綱に代わるものと認識すればよいのですよね。

(委員)

資料3下記の3点目の2行目、「公開に努めること」ではなくて、「公開すること」にしていきたいです。また、その後の、「業務量削減」は、先ほどのお話を踏まえ、「効率化」という文言にした方がよいと思います。

公開をするかはお任せになりますが、我々としては、市民に公開するという意識で皆様お話をされていると思うので、「努める」だと少し弱いと思います。

(委員)

資料3下記の3点目、業務改善と業務改革のステップについて、業務改革はワンス

トップ上になります。1行目は業務改革のお話、2行目の業務量削減は業務改善のお話なので、ここをもう少し統一されるように見直したらよいと思います。

業務改善とは、ある課題に対して対策を立てて良くなったというもの。業務改革というと組織的な見直しを図って、新たなアプローチを踏み込んでやるもの。市民の方々にそういう感覚でいる方は、違和感があると思います。

(委員)

こちらは勧告するわけだから私は「努めること」でよいと思います。命令するわけではないから。

(委員)

私は「すること」がよいと思います。市の職員も公開に慣れてもらわないと駄目だと思いますので。

(委員)

主文で、「下記の点に十分配慮されるよう」としているので、「公開すること」でもよいのではないのでしょうか。

(委員)

資料3下記の3点目、「成果がわかりにくい」と書かなくてもよいと思います。「業務改革が市民にとってわかりやすくなるように、業務改革でどのように行政改革が進んだのか市民に公開すること」、或いは「よく行政改革の推進に努めること」でしょうか。公開は努めることではないですし、行政の仕事としては、何をやっているかを公開することは当たり前のことなので、「公開に努めること」ではなくて「公開すること」でよいと思います。

(会長)

確かに「わかりにくい」は消してよいですね。ネガティブな言葉が入るのはよろしくないですから。

(委員)

「周知する」とか、いろんな言葉があると思います。その中から一般的な、我々の議論に合った言葉を探すとよいと思います。

(委員)

周知の場合は、「努めること」でよいと思いますが、公開の場合は「すること」ですかね。

(委員)

委員として「公開すること」にしないと、我々委員が市民から何をやっているのだと言われますから。

(委員)

資料1に戻りますが、表紙の右下にある「INZAIにもっとAIを」マークはこのまま載せますか。

(事務局)

こちら特段のこだわりがあるわけではないのですが、堅苦しくならないように載せました。

(委員)

上手く作ったと思います。

(委員)

載せたままでよいのですけどね。

(委員)

私は遊び心があってなかなかよいと思いました。

(委員)

皆さんがよいと言っているようなので、このままでよいのではないですかね。

(会長)

否定的な意見はないみたいですね。

(委員)

資料3下記の1点目の3行目、「すすめる」は漢字にしてください。

2点目の2行目、「言葉「の」使用」にしてください。

3点目の2行目、「公開に努める」ことから「公開すること」に修正し、その後、「業務量削減」の前に、つなぎ言葉、例えば「また」とか、そういう言葉を入れてよいと思います。同じく3行目、「充実したか「を」示す」にしてください。

(会長)

資料3については、いただいた内容を参考に私が修正します。

改めて、資料1・2も含めて、ご質問ご意見等ありましたらお願いします。

(委員)

資料2の26番のBCPについて、ソフト面ではこの内容でよいと思います。BCPというとシステムが止まらないようにする、情報セキュリティ、リスク管理等あると思います。各種クラウドサービスも使われていると思いますが、市ではそういうセキュリティ面や、システム停止した際にどうするか等の施策等は別に検討されているのでしょうか。

(事務局)

市ではセキュリティポリシーを定めていまして、ホームページにも掲載しています。有事の際は、対応チームを立ち上げることになっています。BCPについては、現在、市役所全体の業務についてのものがございます。

(委員)

個人情報が出てしまった場合もあるのでしょうか。民間でもいろいろな事故がありますので。

(事務局)

個人情報が流出した際のマニュアルもございます。

(委員)

職員のネットリテラシーや機器の使い方の研修はありますか。

(事務局)

セキュリティ研修をやっています。

(委員)

資料3の答申の書式について、タイトルの位置や、タイトルと本文の間の空白は、整えるのですよね。

(事務局)

こちらは市の書式に調整します。

(委員)

資料3下記の3点の順番について、「全体として～」、「計画を進めるにあたっては～」、「施策として～」という順が綺麗だと思います。また、1点目の「モニタリングをしながら」の前に「着実に」を入れるのはいかがでしょうか。

(会長)

全体の順序については、その方が整うと思います。「着実に」については、委員会から市長への答申になるので、どうでしょうかね。市長が着実に進めるものでしたらわかるのですけれども。

(委員)

職員の意識醸成はとても大切な問題と思いますが、すぐにできるものではないので、計画通りにももちろんやってくるのだけれども、目標が目的にならないように、1歩ずつ着実に進めて欲しいということを委員として言わないほうがよいでしょうか。

(会長)

なかなか難しいところですね。答申の内容は、大きな方向性としたいので、細かいことを記載する趣旨ではないのですよね。それを言い出すと、いろんな修飾語を入れる必要がでますので、できるだけ骨組みと言いますか、簡素な方がよいとは思いますが。細かいことを入れだすと、委員の間でいろんな意見の相違が出て、答申として一致することが難しいと思いますので、細かい部分は、私が最終的な文言調整します。

(委員)

わかりました。アンケートなどによりモニタリングをして把握しながら進めるということは、着実にとということだと思いますので、今の発言は取り消します。

(委員)

資料2について、一番右の「天気」欄に雨マークはないのですね。

(事務局)

現状、雨マークはないです。

(委員)

晴れ・雨マークはどういう意味ですか。

(事務局)

今回の資料に説明を記載しておらず申し訳ないですが、晴れマークは順調、晴れ曇りマークは1カ月以内の遅れ、曇りマークは四半期以内の遅れ、雨マークは四半期以上の遅れとしています。

(会長)

もしここも今後、公開されるなら注釈をお願いします。

(委員)

資料1に四半期ごとの見直しとありましたよね。ダブるところはありますが、この答申の中にも、期間を設定した評価・検証・見直しのような文言を入れられないですか。

(委員)

既に見直しすると書いてある計画を、妥当なものとして認めているのですよね。

(会長)

もともと見直しますと記載されているので、それをさらに答申として出す必要はないかなと思います。

(事務局)

そもそも市長は、定期的な報告や検証を求めるタイプではあります。

(会長)

言わなくてもやりますよという感じですよ。

(委員)

今までの役所でのやり方とは、本当に全然違うわけですね。これはやると思います。すごく評価できる姿勢だと思います。

(会長)

委員から他の意見がないようですので、次の次第4その他について、委員からございますか。

(委員)

先日、市が戦略に対してオンラインプラットフォームで募集した意見について、個別に回答は行うのですか。

(事務局)

今回、試験的に新しいオンラインプラットフォームを利用して意見投稿いただきました。プラットフォーム上で回答できたらよいのですが、回答機能はないため、改めて1つ1つに回答はできないものとなっています。

(委員)

どのようなものでも市民からの意見に回答する姿勢は求められると思いますので、今後はよろしくお願いします。

(会長)

その他について、事務局からお願いします。

(事務局)

今後の流れについて、本日いただいたご意見等を踏まえて、資料1・2を修正します。会長に調整いただく資料3については、皆様にも共有したうえで、市長及び副市長に報告します。次回の委員会については、今年の7月頃に実施します。以上になります。

(会長)

他にないようですので、以上をもちまして、終了いたします。皆様ご協力ありがとうございました。

-----  
令和8年2月13日に行われた印西市行政改革推進委員会の会議録は、事実と相違ないので、これを承認する。

会議録署名委員 木下 登志子