

令和 8 年度第 1 回 小平市経営方針推進委員会要録

出席者

【委員】石川久委員長、津曲秀一郎副委員長、大久保忍委員、木本芳樹委員、佐伯大太委員、柳本吉彦委員

【市側】企画政策部長、行政経営課長、D X 推進担当課長、行政経営課行財政改革担当係長 2 名、D X 推進担当係長 2 名

傍聴者 1 名

(1) 第 2 期経営方針推進プログラムの令和 7 年度末進捗状況について

(2) 第 2 期経営方針推進プログラムの令和 8 年度当初計画について

(委員長)

プログラムの取組において重要となる視点や強化すべき点など、ご意見をいただきたい。

(委員)

令和 7 年度末の評価で「予定どおり進んでいる」という表現があるが、これは予定どおりのスケジュールか、それとも成果が上がったかどうかで判断しているのか。

(行政経営課長)

資料 2 で令和 7 年度時点の設定目標をそれぞれ掲げており、数値目標があるものについては、その数値目標を達成できているかどうか、数値目標がないものについては取り組み内容で評価を行った。数値目標を達成できたものについては成果があったと捉えて評価している。

(委員)

23 プログラム中 20 が予定どおりというのは、評価が甘いのではないか。評価が甘かったとしたら、P D C A サイクルの C の部分が不十分で、P D C A が機能しない。評価が甘いと思った番号は、5、10、12、13、15、16、19、20 である。

(行政経営課長)

予定より遅れているとしたものは、公文書の関係、市の魅力を生かした財源確保、いきいき協働事業の 3 点であり、ご指摘のように P D C A のチェック部分ができなかったということになるので、そのチェック体制は課題である。評価については令和 7 年度の設定目標に対して達成できたかという視点であるが、全ての事業に対して P D C A サイクルを回していく必要があると捉えている。

(委員)

課題を発見し、それに対して総括をし、次のアクションを起こすために課題を設定することが重要なポイントである。

(行政経営課長)

予定どおり進捗しているということで全てが終わりではなく、そこから課題を見つけ、所管課に対して次のアクションを起こすよう働きかける必要があるというのはご指摘のとおり。

(委員)

遅れているプログラムの原因分析、提出を促す働きかけはどのようにしているのか。また、いきいき協働事業について、令和7年度に応募がなかったがその対策をどうとっていくのか。

(行政経営課行財政改革担当係長)

公文書管理の適正化と歴史公文書の整備について、永年保存文書は約3万2,000件あり、令和7年度は約1万4,000件の移管依頼を行い、各課から約1,700件の歴史公文書が提出された。残りの約1万8,000件は令和8年度に依頼予定である。進捗は概ね予定どおりだが、人的要因や職員異動により一部遅れが生じており、中間見直しを踏まえながら進捗を管理していく。いきいき協働事業については、市の提案内容と市民活動団体の活動内容に乖離があり応募がなかったと認識している。これを受け、現在の協働事業の仕組みと協働推進に関する指針の見直しを行う。

(委員)

インセンティブがつく事業については、必ずしも資金的なインセンティブや、ルールを作ることだけが実現につながらないこともある。フォローが単年度で終わることは避け、長い目でフォローする仕組みが大事である。公文書については、通常業務として義務化する必要があるのではないかな。

(行政経営課長)

市の補助が終了しても団体の活動が停滞しないよう、団体が地域に根付き課題解決を担えるようフォローが必要である。市と団体それぞれのニーズが資金なのか仕組みなのかを丁寧に把握しながら進めることが求められる。市民協働・男女参画推進課が取り組む補助金では、公募型提案事業は応募があるものの、いきいき協働事業は行き詰まっており、委託のあり方や事業そのものの見直しが課題となっている。

(委員)

見直しは民間企業と一緒にするとよい。そうすることで、解決に向けた新たなヒントや発見が期待できる。

(委員)

24番のBPRについて、業務量調査を実施し対象範囲について検討を行うとあるが、どんな体制で実施し、どんな成果物があつたか。

(DX推進担当課長)

令和7年度は、業務量調査の進め方を検討する段階であり、DX推進担当を中心にCIOや関係者へのヒアリングを行ったが、全庁的な体制での取り組みには至っていない。BPRについては一部予算化しているが、業務委託だけで解決するとは捉えておらず、業務量の把握を通じて必要な制度が見えてくる。特定の成果物はなく、今年度から具体的な取り組みを開始し、一部業務委託を活用して対象業務の洗い出しを行った。

(委員)

「使用料手数料の見直し」や「開館時間の見直し」について、値上げの際は新たな付加価値を加えて市民に納得してもらうのが本来のあり方(商業での基本的な考え方)だ。方向性 2 においても、市が新たな価値を付加し、市民が納得できる形で進めてほしい。

(行政経営課長)

公有財産の有効活用に向け、貸付・使用許可・売り払いを推進している。付加価値の観点については所管部署へ伝える。

(委員)

方向性 3 の組織整備について、D X 推進においては分野横断型の組織が重要である。人材育成においても、専門知識を横断的に研修できる体制が望ましい。両利きの経営の核となる考え方に『深化と探索』があり、知の探索はイノベーションのシーズを発見するアプローチとなる。異分野の知見の掛け合わせに向けて分野横断型の組織整備としたい。組織整備・人材育成の両面で、新たな価値の創出に向けて検討をしてほしい。

(行政経営課長)

社会のデジタル化に向け、組織整備と人材育成を両輪として取り組む必要がある。D X 推進担当を行政経営課へ移管し一体的に推進するとともに、人口減少による採用難を踏まえ、デジタル人材の確保・育成についても職員課と連携しながら、総務部と企画政策部が一体となって進めていく。

(委員)

7 番の使用料手数料の見直しについて、閉館時間と開始時間を各 1 時間前倒しする件は、前回の意見交換や審議会、委員会でも議論があったと思うが、その状況を説明してほしい。また、コミュニティパークの使用料について、現在免除されている団体は一律 50%減額とのことだが、2,000 円から 2,600 円への値上げ後の半額 1,300 円、さらに半額で 600 円となる。自治会が 1 回利用すると無料から 600 円になり、年間 10 回で約 6,000 円の負担になるという理解でよいか。

(行政経営課長)

3 月にホームページで開館時間の見直し案を公表し、市民向け説明会を実施した。夜間利用の 9 割が 9 時まで終了しているため、地域センター等の閉館時間を 9 時に短縮する。ただし、稼働率の高い中央公民館・11 月にオープンする小川パレット・東部市民センター、花小金井南公民館は午後 10 時まで開館を継続するため、必要な場合はそちらを利用してほしい。夜間利用約 730 団体の代表者へ案内を送り説明会を行ったが、引き続き影響がある団体への丁寧な説明が必要と考えている。使用料については財政課が主体となり、出前講座等で説明を進めている。

(委員)

午後は一つの枠を二つに分けた方がよいのではないか。午後は 1 時から 5 時半の 4 時間だが、私は何回か片方しか使わないこともある。

(行政経営課長)

人気の部屋は抽選から漏れてしまうという意見があり、二つに分けることで稼働率向上にもつながる可能性があるため、引き続き検討課題としたい。

(副委員長)

電子決裁サービスの利用率が令和6年度より上昇したことはよかったが、上昇が急激なため、モニタリングをやめると低下する可能性がある。上昇要因の把握も含め、継続的なモニタリングが重要である。また、仕組みが整っていても意識が低く利用率が改善しない部署がある可能性もあるのではないかな。

(行政経営課行財政改革担当係長)

電子決裁率の急上昇は、総務課がシステム操作方法を各課にレクチャーしたことが主な要因である。人事異動後に数字が下がる部署も一部見られるが、大半の課は維持または上昇しており、電子決裁推進の機運は高まっていると判断している。今後も利用率が低い部署へのレクチャーを継続し、全体的な向上を図っていく。

(委員)

ペーパーレス化・電子決裁の推進には、個人の意識改革と組織としての取り組みを両輪で進める必要があり、組織として全体計画を策定することが必要である。

(行政経営課長)

電子決裁については計画的に取り組み、市長を本部長とし部長職が委員として参画する経営方針推進本部において進捗が見える化しながら目標90%以上の達成を目指す。市長トップダウンで推進しており、個人と組織の両輪で取り組んでいく。

(委員)

資料3の目標に具体性が欠けている。文書管理・ふるさと納税返礼品・公有財産売払いなど、数値化できる項目は具体的な目標値を設定することで、達成状況の評価や未達時の原因分析が可能になる。数値化できるものは積極的に目標値を盛り込むべきではないかな。

(委員)

これだけの項目の進捗管理は容易ではないが、定量化・数値化できるものは積極的に数値化すべきである。定性的な文章だけでは緊張感が薄れ、通常業務と変わらなくなる恐れがあるため、より厳しく緊張感を持った進捗管理をお願いしたい。

(企画政策部長)

市役所の業務は定量化が難しいものも多いが、見える化・定量化は実績に直結する重要な取り組みであり、設計段階から意識して進める必要がある。また、この取り組みは各課の協力があって初めて成り立つものであり、進捗が遅れている課にはヒアリングを行うなど、積極的に働きかけていくことが求められる。

(委員長)

電子決裁は「原則電子、例外のみ紙」という仕組みにしなければ普及しない。「できるだけ電子で」という任意の運用では効果がないのではないかな。現在の市長決裁の状況はどうなっているかな。

(行政経営課長)

現在の規定では、一部例外を除き市長決裁まで電子決裁が可能である。ただし、現場への浸透度は課によって

ばらつきがあり、総務課が状況を把握している。強制化も選択肢としてあるが、現時点では推奨という形にとどまっている。

(委員長)

部署によって電子決裁の実施状況にばらつきがあるのはおかしく、「推奨」にとどまるやり方では真の改善にならない。電子決裁が可能なものは全て電子に統一すべきであり、ガバナンス強化やコンプライアンスの観点からも、組織全体で推進する方策を検討してほしい。

(3) 小平市 2040DXビジョンについて

(委員長)

DXビジョンについて、ご意見をいただきたい。

(委員)

この計画を全庁で推進するにあたり、どのような体制で、何人の専任者を配置して取り組むのか。

(DX推進担当課長)

DX推進担当の4名が全庁のDX推進を所掌しているが、準備段階であり今後の作業は膨大である。推進には専任体制の強化と部長級のリーダーシップが不可欠であり、市長を本部長とする全庁的な推進体制のもと、必要に応じてトップダウンの指示も行いながら、CIO補佐官の助言も得て進めている。

(委員)

技術的専門家とBPR経験者の2種類のコンサルタントを活用した経験から、専門家なしでは推進は困難である。全課のフローチャート整備など統一仕様で進めるためにも、コンサルタントの知見と現場全体の取り組みが不可欠だ。

(DX推進担当課長)

DXビジョンにおけるアクションプランの中で外部専門人材等の積極活用を掲げており、活用する方法を考えていかなければならない。

(委員)

ビジョンの期間が長すぎる。ロードマップで各期間に何をやるのかを明確にすべきだ。

(DX推進担当課長)

ビジョンは2040年を見据えているが、アクションプランは最初の4年間を対象としており、単年度ごと、四半期ごとにやるべきことをなるべく見える化していきたい。

(委員)

2040 ビジョンは市役所内部だけの話なのか。地域コミュニティの視点なしに市役所だけが変わっても地域が取り残されるのではないか。AIの急速な進化のように変化は予測不能であり、だからこそ変化に耐えうる基盤、特に市民生活・社会のデータ整備を今のうちに進めておくことが重要だ。スピード感を持って取り組む必要があ

る。

(D X推進担当課長)

2040 ビジョンは庁内D Xにフォーカスしており、市民サービスD Xは今後の検討課題である。将来の予測より理想と現状のギャップを埋めることを重視し、まず身近な市役所D Xから取り組んでいく。

(委員長)

省庁のように、子どもが生まれた際の手続き情報などを広報していく取り組みと、市役所の体制をあわせてビジョンに落とし込んでいくべきだ。

(企画政策部長)

我々が目指すところがなければ目標は達成できないため、ビジョンを掲げてコミットメントにつなげることが発想の原点である。若手職員が将来のあるべき姿を考え、そこから逆算して取り組むものだ。人口減少・高齢化は確実に来るため、福祉手続きの自動化やケースワークへの転換を早期に実現する必要がある。変化の加速に備えた見直しも想定しつつ、今やるべきことを宣言し着実に進めていくことが重要だ。

(委員)

市役所だけでなく市民や外部とも協業し、よりオープンに取り組むべきだ。産業振興など市役所業務以外の視点も必要である。

(委員)

ビジョンとは予測ではなく、職員が考えるありたい姿・あるべき姿である。しかしこのビジョンからはそれが読み取れず、若手職員が議論した理想の姿が理解できない。

(委員)

推進方法も具体的になっており、このビジョンに向かって推進していけばよいと思う。答えは市役所の中にあり、市民が何度も来なくてもよい環境を整えることが、職員の負担軽減にもつながる。

(副委員長)

セキュリティなどリスクに関する記述が少なく弱い。A I への過度な依存やエビデンス偽造といった負の側面への対応や、リスクの側面を考えるべきだ。

(委員)

なぜ2030年と2035年がマイルストーンとして設定されているのか、またそれぞれのつながりが資料から読み取れなかった。それぞれからのバックキャストと、現在からのフォアキャストをどのように使い分けているのか、考え方を聞かせてほしい。

(D X推進担当課長)

毎年度のPDCAと5年ごとのマイルストーン検証を行い、必要に応じてビジョン自体も見直す。2040年ビジョンを起点に2035年、2030年の数値目標を設定し、当面4年間のアクションプランへ落とし込む構成だが、つながりが見えづらい点は認識しており工夫したい。現状の立ち位置を冷静に把握したうえで、フォアキャスト

ングとバックキャストイングの両方を組み合わせてギャップを埋めていくことが最適と考えている。

(委員)

市役所業務は地域コミュニティと密接に関わるため、コミュニティの将来像を踏まえてDXを考えるべきだ。どのようなコミュニティを目指し、そのために市役所DXはどうあるべきかという視点がなければ、取り残されると強く懸念している。

(企画政策部長)

AIの活用に伴うリスクへの対応として、ガイドライン整備が課題となる。個人情報保護のため三層構造でセキュリティを確保しているが、サービス面への影響を緩和する方法も検討している。ビジョンにおいて具体的な記述は少ないが、市政を扱う意識を持ちながら個別の取り組みを慎重に進めている。

(委員)

システムのオープン化はリスクが高く、AIに関する倫理教育も人材育成に取り入れるべきだ。セキュリティ対策は職員だけでは限界があり、専門ベンダーへの委託を検討すべきである。プロでさえ侵入される時代に、一市役所単独での対応は難しい。

(委員長)

市役所はコミュニティ・住民自治と統治機構の両面を持つ。セキュリティは大銀行でさえ侵入される時代であり、一市役所で対応できる話ではなく、国・都道府県や専門機関と連携すべきだ。また、計画を実行・実現するためには、市役所内部だけでなく外部の視点を取り入れて業務改革を進めることが重要である。

(委員長)

以上で議事を終了する。