

令和6年度小牧市行政改革推進懇談会会議要旨

- 1 開催日時 令和6年12月23日(月)午前10時から午前12時まで
場 所 小牧市役所 本庁舎 6 階 601 会議室

2 出席者

- (1)行政改革推進懇談会委員(敬称略) ※五十音順

氏 名	所属団体・役職名
浦田 真由	名古屋大学 大学院情報学研究科准教授
岡田 和明	名古屋経済大学 地域連携センター長
栗林 芳彦	名古屋文理大学 情報メディア学部教授
後藤 久貴	公認会計士
萩原 聡央	名古屋経済大学 法学部教授

山下史守朗	小牧市長
-------	------

- (2)自治体経営推進委員会委員

	職 名	氏 名
会 長	市長公室長	笹原 浩史
副 会 長	総務部長	長尾 正人

他7名

- (3)事務局

行政改革課長 安藤 誠 行政改革係長 古田 麻紀子
行政改革係主査 社本 将宏

- (4)傍聴者 12人

3 議 題

- (1)自治体経営改革推進計画(令和5年度～令和8年度)における具体

的な取組項目等について

・自治体経営改革推進計画(令和5年度～令和8年度)

基本施策 1 協働・情報共有

基本施策 2 行政サービス

基本施策 3 行政運営

基本施策 4 財政運営

4 会議資料

資料 1:小牧市行政改革推進懇談会委員名簿

資料 2:自治体経営改革推進計画(令和5年度～令和8年度)具体的な取組項目

参考資料 1:小牧市まちづくり推進計画審議会資料(第Ⅴ章 自治体経営編)

5 会議内容

○次第1 あいさつ

・山下市長及び萩原委員(座長)よりそれぞれあいさつ。

(山下市長)

○本日は、大変お忙しい中、委員の皆様方には令和6年度行政改革推進懇談会に、ご出席いただき、ありがとうございます。

○行政改革懇談会は、外部の有識者から客観的なご意見をいただきながら、より一層の改革を進める場として、平成29年度から開催されています。これまで多くのご意見をいただき、施策推進と行政改革の整合性を図りながら、効果的な行政運営を目指して取り組んでいます。

○施策推進の視点と行政改革の視点の整合が図られた効果的な自治体経営を運営すべきとの考えから、行政改革を本市のまちづくり最重要計画である小牧市まちづくり推進計画の中に、自治体経営編として位置付け、市全体として取り組んでいます。

○限りある資源を無駄なく、最適に配分しながら、利便性の高い行政サービスを提供し、柔軟に対応できる自治体経営を目指すために、急速に進展しているデジタル技術などを効果的に活用したDXが行政においても、行政改革の要になると感じています。本市も、今積極的に推進をしています。

○こうした中で、委員の皆様方からは毎回貴重なご意見、ご提案、またご指摘を

いただいているところですが、本日の会議が有意義なものになりますことを期待し、忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げて、あいさつにさせていただきます。よろしくお願いいたします。

(萩原委員)

○市長のあいさつにもありましたが、会場を見渡してもペーパーが本当に少なく、デジタル化の推進を実感しています。

○本日のこの懇談会では、次第にあります協働、情報共有、行政サービス、行政運営の改善、こうした自治体経営改革推進計画に係る具体的な取組項目について、皆様方と懇談してまいります。

○委員の皆様と検討を、そして市長との懇談を踏まえながら、小牧市に提言することができればと思っておりますので、本日はどうぞ忌憚のないご意見を賜りますよう、よろしくお願い申し上げまして、私からのあいさつとさせていただきます。

○次第2 自治体経営改革推進計画(令和5年度～令和8年度)における具体的な取組項目等について
--

・事務局より、資料2を用いて説明。

主な発言内容

(浦田委員)

○DX推進はすごく頑張ってみえて、素晴らしいなと思っています。

最近、時事通信社の全国自治体DX推進度ランキング2024というのが発表されており、2023年の時は小牧市は49位だったのが、今年は41位に上がっています。県内でも3番くらいで、がんばっているところが評価されているのいいと思います。

○先ほどのデジタルデバイド対策ですが、今年は小牧高校の高校生と一緒にスマホ教室をやらせてもらいました。初めての取組で学校の先生は、かなり心配してみえましたが、高校生はスマホ相談にしっかり対応できていました。高校生にとって、とても良い機会になりましたので、ぜひ継続して進めていただきたいと思います。

○高山のビジネス情報科というある程度パソコンスキルを持っている高校生と一緒に取組をしています。今回はデータ活用編として、データ分析を高校生がやって、地域課題解決につなげるワークショップもやっていますので、もし可

能であれば、そういうところも高校生と取組まれると良いんじゃないかと思います。高校生の時は、地域課題になかなか触れる機会がないので、データ活用とかデジタルデバイドという地域課題に当てはめて一緒に検討するという経験ができるというのがいいかと思います。

○あともう 1 点、DX やデジタルでいろいろと繋がってといったところで、ちょうど愛知県の行革会議で、あいち行革プラン 2025 というものが、先日発表されました。この計画でコミュニケーションドリブンという言葉が使われております。こちらは名前の通り、デジタルでいろんなことを連携できるようになってきているので、コミュニケーションを密にとって、情報共有を図って働きやすい職場環境を作っていきたいと言ったことが掲げられています。先ほどの取組の中でも情報共有といったことがありましたので、ぜひ情報共有にプラスしてコミュニケーションをより活性化して、行革をうまく進めていただけるといいかと思います。

(萩原委員)

○このデジタル化が進んでいくということについては、肯定的にとらえているところですが、小牧市としても積極的に進めていく中で、課題とか、気をつけておかなければいけないこととかありますでしょうか。

(浦田委員)

○いろいろとデジタルで効率化できるところがあるので、効率化しつつ、やらなければいけないところは進めていくことが大事かなと思います。例えば、ペーパーレスとか、それで効率化できるところは効率化しつつ、やっぱり本来紙であった方がいい時もあると思います。そこはきちっと紙を使って、業務を進めていくであるとか、うまく働きやすい形で進めるのが大事だと思っています。

(萩原委員)

○市長、浦田委員から、有益な部分、また課題についても今ご発言いただきました。ペーパーレス化を推進していくという流れに対しては、積極的に取り組まれていて、この自治体経営改革推進計画の中でも、ペーパーレス化の取組についても、記載されています。私の中で、何のデジタル化を進めるのか、あるいはあるものは紙で、あるものはデジタルで、その境界線って何があるのかなとか、考えるところがあります。

(山下市長)

○昔は、全部紙でやってました。それがパソコンになって、みんなキーボードを打たなければいけなくなり大変だったと思います。それに匹敵するような、今改革が求められてるなっていうのは非常に感じます。

コロナ禍で急速にウェブ会議も進んで、これは本当に便利になったと思います。紙をなくしていくっていう取組は、まだまだ始めたばかりで急速に今進めつつありますが、何ヶ月単位で、どんどんやりながら改善してるような状況です。

○何ヶ月か前に、ソフトバンクの本社に視察に行って、いろいろ見せていただいたんですけど、基本紙じゃないんです。プリンターもほぼ動いてない。すべてデータでやり取りしているのを目の当たりにして、やりにくくないですかって言うたらもう慣れですって言われました。やりながら慣れていく部分が必要なのかなと非常に感じていますし、市としては、デジタル化を進めていく必要があると思っています。

○窓口についても今改革を進めようとしています。オンラインで申請できることはオンラインでお願いしていくっていう流れで、進めていかざるをえないと思います。浦田先生が、いろんな方にご参加いただいて、学生さんにご協力いただいて、地元でスマホ教室だとか、いろんなことを今やってるので、何とかご理解いただけるように説明しながら、デジタル化を進めていく必要があると思っています。

(栗林委員)

○市長のお話を伺いながら、そもそも何のために DX が必要なのかっていう部分に関して、やっぱりそのコンセンサスが得られるかは大事なポイントだと思います。先ほど説明の中に、若手職員を集めて、DX に関してのマインドセットに関する研修をなさったという話がありましたが、非常に意味のあることをされているなという印象を持ちました。

○DX は方法論の一つですね。それを使って一体何を達成したいのかということ意識する必要もある。例えばペーパーレスは何のためにやっているのかということに関して意見を聞いたら、いろんなところから全然違う答えがくるかもしれません。そこは、きちんとコンセンサスを得たいところかなというふうに思います。あとは、もちろん利便性が上がるというのは間違いないんですけど、それによって逆に負荷がかかったり、仕事の量が増えてしまうこともあったりします。ですから、紙がいいか、デジタルがいいかっていうその二者択一ではなく、その状況に応じてフレキシブルにで、展開していくのが良いかと思っています。

(山下市長)

○確かに、仕事を変えるときに、かなりストレス感じますね。やり方を変えることについては、本当に乗り越えなければいけない。そのためには、何のためにやっているのかを常に皆さんと共有しながら、先を見てどういう仕事のやり方になるのかを、明確にしながらやる必要があるかなと今改めて先生のお話伺って思いました。

○以前、ちょっとお話したような気がします、ペーパーレスにならないと、フリーアドレスにならないです。たぶん在宅勤務だとか、場所を選ばずに仕事をするみたいなこともできないです。市役所の事務室には、たくさんの書類があって、それはデジタル化していくのか、保存していくのかもあると思います。共有ができるものは全部共有フォルダで、クラウドで共有する。そういうやり方に変えるには、本当に仕事のやり方が根底から変わることなので、非常にハードルが高いと思いますが、ただ乗り越えないといけないんだろうなと思います。

(後藤委員)

○我々の会計士、税理士、弁護士の業界も、そういう流れで、大手のところは早々進んでいます。その中で、今後問題となるのがやはり人材です。その人材を外部から調達するのか、内製化するのかっていうのは、調達するメンバーもたぶん限られてくると思うので、どの業界も IT に関する方の人気が高い。小牧市の中でも、ある程度は内部で、そういう人材を育てるような方針を持っていけないといけないのかなと思います。

○あと、セキュリティの問題です。我々、監査業界も重要な事項を扱ってるので、非常に問題意識をもって、四苦八苦していますが、外部から見てこれまでできてればっていうようなところを整備しようと努力しています。

○会計業界にも誤りがあり、ニュースで騒がれているような金融機関、保険会社の問題ですとか、増えてきてる傾向にあり、それについて原因は様々ありますが、やっぱり効率化した反面、本来人間が目で確かめないといけない大事なところをシステムで組んでるから大丈夫だろうと過信で動いているところもあって、その前提が実は脆いところがあります。

○関わった人たちが、ものすごく苦勞することになるので、本人ができないような環境を作ってあげるのが一番いいとは思いますが。市役所の方も非常に重要な情報を扱ったり、大きなお金を扱ったりするケースもあると思うので、DXを進めながら、ダブルチェックとか人の目でチェックするっていう、重要なところ

はなくさないようにして、大きな問題が起こらないでまた起こさせないようにしてあげるのが重要と感じています。

（山下市長）

○まず、誤りが起こらないようにというのは、起こさせない仕組みを整備するのが、管理上責任があると思っています。ダブルチェックは、本当に重要だと思いますし、出す前にサンプリングでもいいから、必ずチェックしないと、システム任せっていうのは不安です。アウトプットして最後はやっぱり人の目でチェックする体制は整備していく必要があると改めて思いました。

○人材育成については、本当に課題だと思います。どこまでというのはあるんですけど、システムを作ったり、大規模になるほど専門事業者にお任せすることになる。内製化するのか、そこを見極めて、人材育成に早い段階から手をつけないと、ハードルが上がってくると思うので、それは浦田先生や皆様にもアドバイスいただきながら、人材育成確保していかなければなりません。

○大規模なシステムについては、今まさに国で進めている標準化。どこまで標準化するのですが、全国一律ある程度、国が投資して、きちっとシステムを作ってもらようよう要望しています。

（岡田委員）

○今日、いろんなことをお聞きした中で感じたことなんですけど、例えば浦田先生から高齢者の方の教室みたいな話がありました。実は本学でも、他の町で大学生が行って、高齢者の方と取組をやってるっていうものがあります。いろんな多世代が交流できる一つのツールになっているという気がしています。スマホを使うということに関して、高齢者の方が何回も教室に来ていただけて、その目当ての半分は学生と関われるというのが目的で来ていただいているような高齢者の方もいるようです。

○もう一つは、職員さんのやっぱり事務軽減から働き方っていうところに結びつけるといいと思います。日進市でしたか、週休 3 日を導入すると言ったら、職員の募集が増えたという話もあって、そういうことを進めるには、DX を推進していかないとできないと思っています。

○区長さんの負担軽減という話もあったと思います。これを発展させて、これからいろんな届出、例えば補助金申請だとか、それから要望とかに使っていくことができれば、地域活動自体もやり易くなっていくという気がします。

(山下市長)

○自治会の区長さんたちと、今一生懸命進めています。犬山市でも使われてるシステムを使いながらやっていますが、便利になったという声は聞きます。特に連絡日程調整とか、区長さん同士が一緒にツールで繋がるのは便利になっています。

○職員の関係で週休 3 日の話もありましたが、働き方改革というのはありますが、休み方改革という言葉も最近よく出てきます。去年から年末仕事納めや年始の仕事始め式をやめました。愛知県がやめましたから。柔軟に、長期休暇の前後に合わせて休みが取れるということも、意図してました。働き方休み方改革っていうのは、教員の現場、病院のお医者さんもそうですが、人手不足の中で、労働時間規制がかなり厳しくなって、非常に働き方休み方改革が急速に叫ばれてるなという感じがします。

○銀行や郵便局も昼時間に窓口を閉めるところが出てきました。市役所の窓口の在り方も柔軟に見直し、調整してもいいのではないかと考えています。

○市民の皆さんに、ご理解いただける部分を相談しながら、少しずつ職員の職場環境の改善をしていくと、利便性を損なわずにDXする。将来の利便性に向けて、柔軟にやることをやっていこうと内部で議論しています。

(萩原委員)

○DXやデジタルの利便性は、私もすごく認識しておりまして、実際にいろいろと小牧市の行政手続きのオンライン申請も非常にスマートで良いです。スマートフォンからできる。その中で、やはり栗林委員のおっしゃったように、何のためにやるのかっていうことを、市民の方が知らないといけないと思います。

○行政改革は、全般に言えることですが、結局はもちろん市民の権利利益のためになるってことが大前提なんです。サービスそのものの質が低下してもいけないし、むしろサービスの向上が図られなければ、何のための改革かわからない。そうした中で、効率的効果的な側面が必ずあると思いますから、そちらの方を積極的に市民にやはり伝えていく必要があると思います。

(山下市長)

○何のためにというのは、いろんな議論がされてると思いますが、市民にとっては、将来的には DX を進める中で、今でもスマホを持ってからすごい便利になりました。皆さん、そういうことなんだと思います。だから、いろんなものがデジタルで結びついて、情報が保存され共有でき、リアルタイムでやりとりも遠隔

でもできる中で、より便利になっていくことは間違いないです。

○市役所としてはDXを進めていかないと、業務が回らなくなります。これから人手不足、どの業界も人手不足の中で、コロナ禍が明けてから相当人手不足が顕在化してます。あらゆる業界で人を募集しても、集まらないという状況です。市民サービスを低下させないために、長い目で見てデジタル化によって、市民の皆さんが恩恵を受ける便利になることを、進めていくためには乗り越えなきゃいけないのが、職員も、市民の方も一定慣れるまでは、不便に感じるかもしれませんが、その先には便利になっていくということを、目的として共有しながら、理解をしてもらい進めていくことが大事だと思いますので、しっかりと啓発しながら取り組んでいきたいと思います。

(岡田委員)

○例えば PPP/PFI 導入基本方針を策定した、指定管理者、民間委託の方も、順調にいったとお聞きをしました。ただ、民間に出した、委託した業務が、できてるかっていうところを担当者が変わっても、継続してきちんと押さえていく必要があると思います。

○委託費の見直し削減は重要だが、これだけ世の中の人件費とか、光熱費が高く、物価も上がってる中で、社会情勢と対比させた適切な経費の配分を行わないと市民サービスの低下につながってしまうことも十分考慮しなければいけないと思います。

(山下市長)

○民間企業との関係は永遠のテーマで、民間企業でできることは民間企業でと言われて久しいですが、より良い民間企業との連携は進んできています。特に、最近は民間企業と協定が相当増えています。行政がやると思われていたような領域に、どんどん民間企業が入ってきている。民間企業と協議して助けてもらおうという意識が強くなっています。ただ、新たなフェーズに入ってきてるって感じがしており、あり方はまだ確立されていなくて、どういうパートナーシップが望ましいのか、機能しているか、検証しなければいけないだろうと思います。

○例えば災害時の応援協定です。小牧は比較的防災に強い街だと自負していますので、小牧市が回らないような大災害が起きた場合は、たぶんまわりもみんなそうなんです。その上で供給上のキャパシティや災害時に機能するかをどう担保していくのか、しっかりと体制を組んで効果を発揮するように、日常

からの連絡体制やチェックをしっかりとっておく必要があります。

（萩原委員）

○PFI/PPP について、国は積極的に進めていくという動きは昔から変わらなくて、ただその一方で PFI についての様々なリスクや懸念が示されているわけですので、この点についても民間委託する際のメリットデメリットは、慎重に審議していく必要があると考えます。

○先ほど岡田委員のお話されていた人件費のことで、人件費を抑制したことで、市民サービスの低下に繋がってはいけないという点、その通りだと思います。結局、行政改革を進めていく中で、市民サービスの維持向上というところを念頭に置かなければいけません。行政改革を進めた結果、行政サービスが低下してしまわないように、緊張感を持って考えていかなければいけないと思います。

（山下市長）

○状況は極めて厳しくて、サービスを低下させないようにするために、まさに改革が必要だということまで来ています。だから、どこを守って、どこを、ご理解いただくかといったところまで来てるように感じます。低下させないために、DX も含めて、効率的に同じ人数で、業務を進めるように、自動化を図るとか、事務も効率的になって、市民サービスも向上し、職員も楽になることを目指していかないといけないと思っています。

○社会保障関連費は年 8%伸びており、ここ4年くらいで32%増えているが、人口は減っている。そういう意味では、財政が厳しくなってますね。削るとこは削る、どこをどう削るのかっていう、そういったことを今やっていかなければいけないという状況です。

（萩原委員）

○市長のお話を聞いている中で、第 32 次地方制度調査会で、その構想と制度調査会の答申を受けた自治体戦略構想の中で、同じ論法が使われていて、財政状況の悪化の中で、市民サービスを維持していくためにどうしたらいいのかということで、この行政のデジタル化を推進していこうという話が、その中で明記されていたと記憶しています。この DX 推進に関しても、この厳しい財政状況の中で行政サービスを維持していく、向上していくためにも、DX 推進が必要であると理解しています。

○具体的な取組項目1で、我々市民にとって有用な取組がされていると思います。今年、地方自治法の改正があって、その中で指定地域共同活動団体というのが新たに設けられ、おそらく各自治体で取り組んでいかなければいけない。新たに自治体としても、特定地域共同活動を条例の中で盛り込みつつ、指定地域共同活動団体っていうものに、市と市民が協働して取り組んでいくっていうものです。法改正が今年の6月ですから、まだ各自治体も取り組んでない状況だと思いますが、小牧市としても、市民活動団体の活動を今後支援していく中で、地方自治法の改正に基づく指定地域共同活動団体っていう部分について、おそらく取り組んでいくんだろうという点は、注目しておきたいと思います。

○取組項目3のボランティアとのマッチング支援で、このボランティアに興味関心ある市民を活動につなげる機会を提供するとともに、この取組に係る情報発信をしっかりとしないと、市民がどのようにボランティアに参加していいかわからないところもあって、市はホームページ等に掲載しているのかもしれませんが、市民に対する情報発信の工夫もあつたらいいと思います。

○PFIや指定管理も含めて行政改革を進めていますが、それに対する効果がどれぐらいあったのかっていうところを、例えば市民に公表するとかそういう取組もあつたら、行政改革の必要性を提示できて、市民と理解を深めていくことができると思います。

(栗林委員)

○議論を聞いていて思うのは、やはりコミュニケーションがすごく大事、特に対市民コミュニケーションです。非常に厳しい状況であるということを、市長から繰り返しご発言あったわけですが、そういった危機感をやっぱり市民と共有することが、いろんな事業を進めていく上で必要なことかなという気がします。経済が上向きの時は、みんながプラスをシェアすることができたわけですが、今そうではないです。逆にマイナスをシェアしていかなくてはいけない時代になっています。そういう認識がないと、市の取組も理解していただけないのではないのかなと思います。

○例えば、学校の統廃合は市民にとっては痛みを伴う改革です。今の現状、人口減少や少子化というような状況を踏まえた上で、こうせざるをえないといったところを、理解いただくためには、いろんな形で市民とコミュニケーションとっていくということが求められていると思います。DXに関してもそういった文脈でとらえてもらえれば、協力の度合いも変わってくる可能性もあると思いま

す。

（山下市長）

○行政改革は、もう何十年前からずっと必要性が叫ばれてきて、その時々で行政改革に取り組み、今日まで来ています。ただ、やっぱり非常に厳しくなっていて、人材確保も、財政的にも厳しくなってきますから、何とかこの業務量を抑えないと対応できないというところですよ。

○DX については、先ほど申し上げた通り、やっていかなければいけないし、皆さんもそういう時代という認識はあると思います。行政改革の中で、その痛みの部分がある場合、市民の皆さん方にどう共有して理解してもらうかっていうことについては、なかなか難しいと思います。コミュニケーションが、大事だというのは、先生のおっしゃる通りです。いかに行政がしっかりと努力を重ねてきているが、こういう状況で皆さんにもご理解いただきたいということがまず前提で、それをやっぱり市民の方にお伝えする中で一定のご理解を得ていくことが大事だと思います。

（浦田委員）

○DX の話になってしまいますが、総務省では、最近地域社会 DX っていうところに力を入れ始めております。いわゆる行政の仕事の方の DX ではなく、地域を良くしていく方の DX っていったところを、総務省としても力を入れていきたいということで、総務省の地域社会 DX ナビというサイトが、秋に立ち上がりました。私が地域情報化アドバイザーでやった事例も、載せてもらっていて、いろいろな地域課題を解決するときの DX の事例、どうするといったことが、これから発信されていきます。市民の皆さんに、DX でよい生活、暮らしができるといったところをするためには、庁内の DX だけじゃなくて、町というか、市民の皆さんの生活の DX に関わるとうまく取り入れていく必要があると思います。

○取組としては、まちづくりの環境を共同で行ったこと、地域コミュニティ活動支援とか、項目としては入っておりますので、そういったところもきちっと市民の方と、デジタルも使いながら効率化しながら、うまく進めていかれると思います。

（山下市長）

○市民の方々に、実感をいただくっていうことは非常に重要だと思います。一つ

は、デジタルの恩恵を受けにくい人たち、高齢者の方やいろんな方がみえるので、そこは常に議論し、どう全体を包括していくかが課題であると思います。こういう分野だと結構学生さんが、積極的に協力いただける部分があって、先ほどのご報告にもありましたが、高齢者の方とのコミュニケーションという意味では、実感いただけるような取組を、いろいろと進めながら、理解を広げていくってことにも繋がっていくと思います。引き続き積極的に頑張っていきたいと思います。

(浦田委員)

○デジタルの困ったときに、何か聞きに行ける場っていうのを、常設が難しければ定期的でもいいので、市民の方が困ったときに、あそこに聞きに行けばいいみたいな場所ができるといいなと常に思ってます。デジタル相談会を、図書館でやってるっていうのはそういう意味もあって、何か困ったときに図書館に行ったら聞けば解決できるといったイメージがつかれると皆さんも安心できると思います。そういう場があれば、その方もデジタルで申請もできるようになりますので、うまく進めていただけると良いと思います。

(山下市長)

○もう一つは、例えば、コンビニでのキオスク端末で住民票等の発行もやっていますが、オンラインでできることはオンラインで、コンビニでできることはコンビニとして、窓口業務の削減で空いた力を、市民サービス向上に向けています。キオスク端末を市役所にも置いて、その操作方法を一緒にやっていただいて、証明書発行していただくってことにしたらどうだという議論を今やっています。端末ではやってみるまでのハードルが心理的にも非常に高いので、使ってみると、簡単だと実感としてわかっていただけるんじゃないかなと思います。

○小牧市のLINE登録者数は県内でもトップクラスです。実は、かなりのことがオンラインで完結しますから、本当はもっと実際に体験をしていただく、窓口に来ていただいても、そのスマホから申請で実際にやっていただくと、次からはこれでやるねってことになるので、そういうことを地道に繰り返していく必要があると思います。

(山下市長)

○今日は、DXの懇談会ではなく、行政改革の懇談会ですが、9割がたDXの議

論に終始したんじゃないかなと思います。やっぱりそれだけ、自治体の行政改革に占めるデジタル化っていうことの重要性が、まさに現れた今日の推進懇談会だったと感じました。今の時代の行政改革はデジタル化を中心に進めざるをえないと強く感じます。職員の皆さん、市民の皆さんも、これをしっかりと必要性を理解していただいて、コミュニケーションをしっかりとって、協力をいただけるような形を作って、進めていくことが、本当に重要だと改めて強く感じました。

○いろんな貴重なご意見をいただきまして、大変有意義な懇談会だったと思います。私自身は改めて確認したり、新たな気づきがあったりした懇談会でしたので、大変ありがたく思います。非常に重要な時期だと思いますので、小牧が時代に遅れないように、引き続き努力したいと思いますので、よろしくお願いします。ありがとうございました。