第二次佐久市DX推進計画の素案に対する意見募集の実施結果

1 意見募集の概要..... 1
2 意見募集の結果..... 1

1 意見募集の概要

タイトル	第二次佐久市DX推進計画　素案
募集期間	令和8年1月4日から令和8年2月4日
公表方法	市ホームページ、市役所市民ホール行政資料閲覧コーナー、情報政策課、各所総務税務係の窓口
募集方法	郵送・電子メール・ファックス・ながの電子申請サービス・直接持参

2 意見募集の結果

提出者数	1名
提出件数	14件

第二次佐久市DX推進計画の素案に対して提出された意見の概要と、それに対する市の考え方については、以下の通りです。

1) 素案の体裁等について
   a) 「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」と言いながら提示された「計画」の形態（書式等）が文書でないため非常に扱い難く、様々な面で不親切さを感じる。ビジュアル化は「概要版」と「計画」の説明資料にとどめ、「計画案」自体は「文書ベース」として「内容の評価（意見）」の対象とし、今回提示されたプレゼンソフトで作成されたものは、計画案で記述された内容を的確に表現しているかどうかが評価の対象になると考えるスライドは、説明者がいて、リアルタイムで質疑応答ができる環境で、補助的なものとしては優れているが、細部、特に、「文脈」を読み取るには、不向きで、並行した課題間のタイミング的な関係や項目間の関連性表示、数値のグラフ化など、あくまでも「視認性」のみの追及となる。最低限として、ホームページの最上段にある「音声読み上げ」により聞取り把握できる形式も併せて準備し、視覚に障害をお持ちの方々にも配慮すべき。ただし、図表等に対してのデジタル技術による工夫検討は、具体的な計画に盛り込んでおくべき。

（回答）本計画におきましては、DXという専門的な分野を、より多くの市民の皆様に直感的にご理解いただくことを重視し、図やグラフを多用したスライド形式を採用いたしました。ご指摘いただきました文書形式での記述や音声読み上げ等のアクセシビリティ対応につきましては、計画

の情報の網羅性と閲覧性のバランスを考慮する上で、市が公表する計画に関わる全庁的な課題であるため担当課とも情報共有し、今後の計画公表や資料作成における貴重なご意見として参考にさせていただきます。

b) 目次に記載ページへのリンクを設定あるいは、「しおり」の設定が無いため、断続的にならざるを得ない内容把握作業でスクロール操作が多く非効率。＜第1次「佐久市DX推進計画」の目次には記載ページへのリンクが設定されている。＞また、ホームページにある「先頭に戻る」にあたる操作ができないことで非効率な作業になってしまう。多数ページの場合は、各ページの再下段に「目次に戻る」などが必要だと思う。

（回答）PDFにしおりを追加して、各ページへ遷移しやすいようにいたします。

c) これらの意見に関しては、幾度となく申し入れており、その時々で改善されるケースが多いものの庁内で共有されていないと思われ、部署間、あるいは、定期異動時の引継ぎ時の情報共有として扱われていないと認識しており、DX、BPRで「情報共有システムの構築」課題として早急に対処すべき

（回答）本計画の「行政のDX」において掲げる「デジタルツールを活用した組織横断的な連携強化」において、単にコミュニケーションを円滑にするだけでなく、ご指摘の「意見や改善履歴が部署・職員の異動に関わらず確実に蓄積・共有され、業務の継続性が確保される仕組み」の構築を一層推進いたします。

2) 骨子案意見の反映等について
言うまでもなく、「素案」に対する意見を提出するかどうかを決める際、確認事項の「第1」は「骨子案」に対する意見への「回答内容」がどの程度反映しているかであるが、その確認作業において特に問題だと思われる事項が3点ありますので、その他意見への回答と同様に回答願います。

a) 1）「骨子案」に対する意見への「回答」と「思われる」部分の「見出し」と「思われる」単語に「None」を使用した理由が理解できていないので詳細に説明してください。勝手に想像する分には、次のようなものがあります。
・通常、[None]は「否定的意味合いを持つ言葉」だと思われる。従って「意見」に対して「不採用」あるいは慣用句的に「余計なお世話」などの区分が思い浮かぶ。
・打合せ資料としての「Note」などのパンチミスあるいは、テンプレートの流用他本来意図していないもので、チェック、承認機能の機能不全がもたらした意味のない表現

（回答）ご指摘の箇所につきましては、資料作成時に使用していましたシステムの仕様上、入力の無い項目に対して自動的に表示された文字列でございます。ご懸念のような否定的な意図を含んだものではございません。当該箇所につきましては、誤解を招かないよう適切な表記に改めます。

b) 2）骨子案のパブコメで意見が出ていた「DX推進チームの市民公募」との意見に対して、どの様な検討を経て「各部門のメンバーによる庁内DX推進チームを設置」となったのか検討プロセスを開示してください。「市民目線・利用者目線を重視」とか「多様化するニーズ」とかに対し「庁内DX推進チーム」だけで対応できると判断した根拠を示し、「一般市民の参加が不要」である理由を分かり易く説明することが必要です。

（回答）「庁内DX推進チーム」につきましては、国の「自治体DX推進計画」でも示されているとおり、庁内システムの検討やセキュリティ対策など、実務的かつ迅速な判断が求められる事項を扱うため、CIO（最高情報統括責任者）等のリーダーシップのもと、各課職員による構成としております。国の指針にもある「利用者のニーズから出発する」という原則に基づき、市民の皆様のご意見は、アンケート調査、パブリックコメント、対話などを通じて収集し、施策に反映させていく考えです。

c) 3）「被災情報収集に関するDX」以降数項目にわたって「市民からの情報収集の必要性とDX」に関しての意見に対して「市からの情報発信について、より良い取組を検討」などと意見と正反対（「市民から市への情報提供」と「市から市民への情報提供」）の回答になってしまっていることの理由説明が必要です。

（回答）ご指摘いただきました「被災情報の収集（市民から市への情報提供）」におけるデジタル活用と地図情報の重要性に関するご提言に対し、前回の骨子案に対する回答では「市からの情報発信」の側面にのみ触れるに留まっておりました。災害対応においては、正確な情報収集とそれに基づく的確な情報発信は、一連の流れとして一体的に捉えるべきものと認識しております。改めて担当部署と連携するとともに今後の施策の企画・立案において参考にさせていただきます。

3) 第1次計画の評価等について

a) 「行政改革大綱」や「総合計画」のいたるところで「PDCA」が取り上げられているが、その内の「C」の扱いに大いなる違和感がある。「成果」について「計画した内容を実施できたか」だけであり、「課題の解消や目標値をクリアしたか」などに触れないことがほとんどである。即ち、「実施したことが成果として評価されるべきで、逆効果であっても関係ない」との意識の表れではないか。これは、「定期異動」等により「前任者」が作成した計画には責任を持てないとか或は、「無謬性」によるものと思われて残念です。

II.DX推進の現状と課題

1.現状と課題(佐久市DX推進計画の振り返り)

佐久市DX推進計画(令和5年度~令和7年度)は、全施策の90%以上が「着手済み」となっており、計画全体としては順調な滑り出しを見せています。内訳を見ると、「着手済み」の施策のうち65%が「計画通りあるいは計画以上」に進捗しています。一方で、計画通りに進んでいない施策については、「検討の長期化」などの要因が挙げられます。また、分類ごとの評価としては、行政のDXに分類されている施策については順調に進捗しているものが多いものの、市民･産業のDXに分類されている施策は、行政のDXと比較をすると順調でない施策が見受けられます。

とあるが「着手済み」とはいかなる状態か「検討のためのたたき台を作り始める為の日程表の原案を作り始めた」でもいいのか。「計画通りあるいは計画以上の進捗」があるものは何かEBPMを重視するならば、「内訳」としてせめて令和5年「佐久市DX推進計画」（概要版）の5，6ページの「スケジュール」との対照表を公開し、上記にリンクを埋め込む程度の配慮が不可欠と思う。例えば、「ペーパーレス」に関しては、市役所を訪問し窓口から中を見る限り相変わらず、机上の書類や書棚の多さが目につき、積極的にあるいは、順調に進んでいることはアピールできていない。

（回答）佐久市DX推進計画の振り返りとして、現行の佐久市DX推進計画で示したスケジュールと進捗状況を比較した表を追加で記載いたします。
　なお、ペーパーレスに関しては、令和5年度と令和7年度の1月末現在のコピー用紙購入枚数の累積を比較いたしますと、約20%の削減が図られるとともに複合機による印刷・コピー枚数については、約30%の減少が見られております。

b) 遅れについて【「検討の長期化」などの要因が挙がる】としているが、そもそも「検討の長期化」の要因分析はきちんと行われているのか、その対策は取られているのか、対策しようのないものなのか、多様な要因（人員不足、予算不足、人材（適材）不足、無理な計画、教育等の遅れ、認識・意識不足、抵抗勢力の存在、作業時間捻出不能、効果疑問視、上司等の理解不足・ミスリード、知識不足他）に対応した対策あったのか、要因分析して見通しは立ったのか、該当する部署の状況を的確に把握しているのか危惧する

（回答）「検討の長期化」の要因につきましては、ご指摘の人員や予算の課題に加え、国の「自治体DX推進計画」に記載のある、現在全国の自治体が一斉に取り組んでいる「基幹業務システムの標準化」において、システムベンダー（事業者）のリソースが逼迫しており、開発や移行作業に遅れが生じているといった外部的な要因も大きく影響しております。毎年度実施しているDXに関するヒアリング等を通じて、各部署が抱える課題を洗い出し、情報政策課が伴走支援を行うことで、課題解決と迅速な推進を図ってまいります。

4) 基本姿勢等について

a) 「DXとは何か、なぜ今DXが必要か」について分かり易い説明が無く全体的にぼやけてしまっている。DX（Digital Transformation）の定義の見直しをすべき。特に「Transformatio」＝「変革」「変容」を分かり易く示し、「変革・変容」と「改善・改革」の違いを明確にする為「今まで××××だったことを○○○○に変えていく」といった比較できる表現がいる。少なくとも、第1次「佐久市DX推進計画」以前から着手しているような事項について、「※※に推し進める」「よりよくする」等の記述は「変革」「変容」ではなく「改善」「改革」に区分されるものとして「DX推進計画」には記載せず、個別の計画の中だけにすべきではないか
例）“知りたい情報が届く” プッシュ型による情報配信」の場合、例えば、
今まで:「申請主義」により「 未申請」問題が数多く発生していた
変革後：個別にプッシュ型で情報提供し、対象かどうかの判断をせず、申請するかどうかだけの判断により「知らなかったことによる未申請を無くす。」など
そもそも、これらの問題は、「第１次DX推進計画（素案）」のパブリックコメントが「広報」に掲載されず、ホームページの分かり易い場所で知らされることもなく実質的な募集が実施されないまま「意見募集は終了しました。意見はありませんでした」としたところに端を発する＜令和5年8月22日の 佐久市総合計画審議会第１部会（第3回） 議事録 内に指摘あり＞（広報に掲載されていないのは「骨子案」の募集開始の「号」からR5年3月付で4月頭の「佐久市DX推進計画」発表までの「号」までの確認で明確、また、ホームページの「分かり易い場所とは、佐久市ホームページのトップページにある「新着情報」または「募集」が少なくとも「全新着情報」に掲載があるレベルこと）

（回答）「DXとは何か、なぜ今DXが必要か」については、現行の計画に記載されておりますが、本計画についても、改めて記載させていただきます。
本計画における施策の記述は、DXによって目指すべき方向性や、解決したい課題の所在を示すことを目的としております。ご提案いただいた「変革前・変革後」の具体的な対比や詳細な業務フローの変更点につきましては、実際にシステムを導入・運用する段階で、実情に合わ

せて設計・決定していくべき性質のものと考えております。そのため、本計画においては、市民の皆様に市が目指す将来像をご理解いただくための全体的な方針をお示しする内容とさせていただきました。
　また、パブリックコメントの掲載方法について、本計画では手続き的に問題なく進めたところですが、改めて、担当課とも情報を共有します。

計画の概要

b) 「市民サービスの向上」とうたっているが、DX推進の核心は「市民サービス低下の防止」だと考えざるを得ない。「そして人口減少社会においても持続可能なまちづくりへとつなげる」とあるが、そもそもDXの必要性の中心は、「少子化、人口減少」であり「労働人口の減少」である。すなわち「納税者の減少」であり「非消費支出の増大」には耐えられず、「歳入の減少」を前提とせざるを得ない。従って「歳出の減少」に対応できる「効率化」を着々と推し進めなければならない。その中核をなすのが、BPRでありDXである。これらへの対応は、「改善」「改革」だけでは効果が限定的或いは、長期化してしまうことは「第１次DX推進計画」の策定時点ですでに認識されており、「変革・変容」が必要である。
「市民目線･利用者目線を重視」とあるが、「市民目線･利用者目線」であるかをどうやって把握するのか示すものが見当たらない。これは、output・seeds（行政機関からの情報提供）ばかりに固執・偏向し、input・needs（市民・利用者側の要求・希望や許容値の吸い上げ）が欠落している。「多様な主体との協働･連携」の中に「市民」が含まれていないのはおかしい

（回答）人口減少や少子高齢化に伴う労働力不足の中でも、同様に労働力である職員の減少は国の指針でも予想されており行政サービスを持続させていくためには、DXによる業務効率化（BPR）が不可欠です。国の計画においても、「デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、職員の負担軽減とあわせて、人的資源を行政サービスの更なる向上（相談業務等）に繋げていく」ことが求められております。「市民目線」の把握につきましては、アンケート調査やパブリックコメントに加え、Webサイト等の利用データ分析、窓口での対話などを通じて、潜在的なニーズや課題の把握に努めてまいります。

c) 「具現化」「具体化」の意図が良くわからない。「計画の位置づけ」で「DXの取組及び各分野における施策の実現をDXの観点から具現化する」とは、「各分野で策定した施策をチェックしたり、助言したりあるいは、書き直しを請け負う」といったことを含むのか。「上記計画をDXの観点から具体化します」はどうか。（▼マーク）の向きからは、「上位計画をDXの観点から書き直す」様に見えますがどうでしょう。また、「具体化」したものが向かう先はどこでしょうか

（回答）本計画は、最上位計画である「総合計画」が目指すまちづくりの目標や各施策を、DXという観点から、どのように実現していくか、その具体的な手段を定めたものであります。そのため、上位計画の書き直しを請け負うものではございません。また、具体化されたものが向かう先は、計画の目指す姿にもあるように、安心安全なデジタル社会の実現、人口減少社会においても持続可能なまちづくりとなります。

d) アンケート結果を根拠として引用する場合、そのアンケートの集計結果とともに、依頼書（案内）、調査票を資料として示す必要があります。EBPM推進の観点からも必須です。「佐久市デジタル田園都市国家構想総合戦略市民アンケート調査(令和5年8月~9月実施)」はホームページから取得できましたが、「第二次佐久市DX推進計画の策定に関するアンケート」は見つかりません。一般的に、設問により結果を誘導することになってしまうことはよくあることなので、注意が必要です。

それにしても、「市民」の（N＝83）はあまりにも小さい。「2030，40，50年問題」対策の為にもかなりピッチを上げる必要があり、職員・市民の意識改革が急務である

（回答）アンケートの結果に加えまして、佐久市デジタル田園都市国家構想総合戦略策定時のアンケート結果や国のデータなどを総合的に勘案し、目指すべき方向性としてとりまとめました。施策推進にあたっては、このアンケート結果のみで判断するのではなく、国の動向（情報通信白書等）や他自治体の事例、国勢調査等の統計データ、および日々の業務を通じて得られる市民の皆様の声などを総合的に勘案し、的確な現状把握に努めてまいります。

5) 総論的意見

a) 今回の形式は、細部の読み込みが非常にしにくいため、質問事項が多くなったので、計画本体は条文型（箇条書き文書）に図表を添えたもので、資料としてスライドにまとめた計画と概要版と根拠となるデータまたはリンク集を添えた形で仕切りなおしてもらいたい気がする。

（回答）近年、多くの自治体において、ペーパーレス化やデジタル環境での閲覧（スマートフォンやタブレット等）への最適化を目的として、図表を中心に視認性を高めたスライド形式での計画策定が進んでおります。本計画においても、より幅広い世代の方に計画のポイントを直感的に理解していただくため、現在の形式を採用しております。ご理解のほどお願いいたします。

b) パブコメすべてに対して言えることであるが、応募側の無関心さもさることながら、募集側の広報、アピール不足が応募件数が少ない原因になっていると思うので、応募状況発表におけるカテゴライズを次のように提案するので、職員、市民双方の意識改革を図られたい。
発表項目
応募人数：XX名
肯定的意見：XX件（賛成・支持・賛同・同意・応援激励・感謝など）
否定的意見：XX件（反対・不要など）
過不足指摘：XX箇所
具体的提案：XX件
問合質問等：XX件（質問・確認など）
その他 ：XX件

（回答）結果公表の形式につきましては、本計画に限らず、市全体としての運用に関わるため、いただいたご提言につきましては、パブリックコメント制度を所管する担当課とも情報を共有させていただきます。