

# 会 議 録

|   |  |            |    |
|---|--|------------|----|
| 会 議 の 名 称   | 令和7年度第2回上尾市行政改革推進委員会   |            |    |
| 開 催 日 時   | 令和7年11月20日(木) 14:10~14:55  |            |    |
| 開 催 場 所   | 庁議室  |            |    |
| 議長(委員長・会長)氏名  | 委員長 井上 繁   |            |    |
| 出席者(委員)氏名   | 井上 繁、三井田 晴宏、市村 英一、富永 吉昌、矢島 由美子、井上 和人、土屋 佳子、宮川 英子、矢内 孝司                     |            |    |
| 欠席者(委員)氏名   | 山田 ひとみ   |            |    |
| 事務局(庶務担当)   | 行政経営部長 堀部 弘幸、同次長 本郷 美代子、<br>行政経営課長 角田 広高、同主幹 福島 雅也、同主任 中澤 大樹、<br>同主任 柳澤 智毅 |            |    |
| 会<br>議<br>事<br>項  | 1 議 題  | 2 会 議 結 果  |    |
|   | (1) 行政改革プラン(第10次)(案)について   | 報告・説明と質疑応答 |    |
|   | (2) 行政改革プラン(第10次)の進捗管理について   | 報告・説明と質疑応答 |    |
|   | (3) その他  | 報告・説明と質疑応答 |    |
| 議 事 の 経 過   | 別紙のとおり   | 傍 聴 者      | 1人 |
| 会 議 資 料   | 別紙のとおり   |            |    |
| <p>議事の内容・概要に相違なきことを証するため、ここに署名する。</p> <p>令和 7 年 12 月 16 日</p> <p>議長(委員長・会長)の署名 <u>井上 繁</u></p> <p>議長に代わる者の署名 _____<br/>(議長が欠けたときのみ)</p> |  |            |    |



## 議 事 の 経 過

|  |   |
|--|---|
| <p>司会<br/>(行政経営部次長)</p> <p>市村委員</p> <p>司会<br/>(行政経営部次長)</p> <p>各委員</p> <p>事務局<br/>(行政経営課長)</p> <p>司会<br/>(行政経営部次長)</p> <p>各委員</p> <p>司会<br/>(行政経営部次長)</p> <p>各委員</p> <p>司会<br/>(行政経営部次長)</p> | <p>●令和7年度第2回上尾市行政改革推進委員会</p> <p>「令和7年度第2回上尾市行政改革推進委員会」を開会いたします。</p> <p>本日の委員会では9名の委員さんに出席いただいております。</p> <p>条例第6条第2項に規定された定足数である委員の過半数（6人以上）の出席がございますので、会議が有効に成立していることをご報告いたします。</p> <p>本日は、「行政改革プラン(第10次)（案）について」、「行政改革プラン(第10次)の進捗管理について」、それぞれご報告及びご説明し、ご意見を賜りたいと考えております。</p> <p>それでは、次第の2「委員長・副委員長選出について」でございます。</p> <p>委員会条例（第5条第1項）の規定により、委員長及び副委員長は「委員の互選により定める」こととなっておりますが、いかがいたしましょうか。</p> <p>事務局に一任します。</p> <p>事務局に一任という声がありましたが、事務局から提案させていただいてよろしいでしょうか。</p> <p>はい。</p> <p>8月の第1回委員会の際に、行政改革プランの諮問をさせていただいております。そういった関係上、引き続き、委員長に井上 繁委員、副委員長に三井田 晴宏委員の再任を提案させていただきたいと存じます。</p> <p>事務局より提案がございましたが、いかがでしょうか。</p> <p>異議なし。</p> <p>ありがとうございます。</p> <p>それでは、委員長は井上繁委員、副委員長は三井田委員といたします。恐れ入りますが、委員長と副委員長は席の移動をお願いいたします。</p> <p style="text-align: center;">— 座席移動 —</p> <p>それでは、委員長、副委員長から就任のご挨拶をいただきたいと思います。</p> <p>はじめに、井上委員長、お願いいたします。</p> |
|--|---|

|                 |  |
|-----------------|--|
| 井上 繁委員長         | — 委員長挨拶 —  |
| 司会<br>(行政経営部次長) | ありがとうございました。<br>続きまして、三井田副委員長、お願いいたします。  |
| 三井田副委員長         | — 副委員長挨拶 —   |
| 司会<br>(行政経営部次長) | ありがとうございました。<br>それでは、委員会条例（第5条第2項）の規定に基づき、ここからは井上委員長に会議の進行をお願いいたします。   |
| 井上 繁委員長         | それでは、議事の進行を務めさせていただきます。<br>次第の3「会議の公開について」事務局より説明をお願いいたします。  |
| 事務局<br>(行政経営課長) | 本委員会につきましては、「審議会等の会議の公開に関する指針」に従いまして、同指針策定後の初めての委員会において「原則公開」ということで採決されておりますことをご報告させていただきます。   |
| 井上 繁委員長         | それでは、事務局に確認します。<br>本日、傍聴を希望される方はいらっしゃいますか。   |
| 事務局<br>(行政経営課長) | 1人おります。  |
| 井上 繁委員長         | それでは、ただ今から傍聴者に入場していただきます。<br>事務局は、傍聴者を入場させてください。   |
|                 | — 傍聴人入場 —  |
| 井上 繁委員長         | 議事に入ります前に、傍聴者に傍聴上の留意いただきたいことについて申し上げます。<br>先ほど事務局よりお配りいたしました「傍聴要領」をよくお読みいただき、遵守してください。<br>また、「傍聴要領」に反する行為をした場合は、退場していただくことになる場合がありますのでご注意ください。 |
|                 | それでは、次第の4「議題」に入ります。<br>はじめに、議題の（1）「行政改革プラン(第10次)（案）について」、事務局より説明をお願いします。   |
| 事務局             | 事務局から説明させていただきます。その前に資料の確認をさせていた   |

|          |   |
|----------|---|
| (行政経営課長) | <p>だきたいと存じます。まずは、次第でございます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 1-1 行政改革プラン(第 10 次)取組項目一覧 (案)</li> <li>・資料 1-2 行政改革プラン(第 10 次)(案)<br/>第 1 回委員会(R7. 8. 18 実施)からの変更点、</li> <li>・資料 2 上尾市行政改革プラン (第 10 次) (案)</li> <li>・資料 3 行政改革プラン (第 10 次) の進捗管理</li> <li>・資料 4 会議スケジュール (案)</li> <li>・参考 行政改革プラン (第 9 次) 進捗管理シート</li> </ul> <p>以上でございます。</p> <p>過不足ございませんでしょうか。</p> <p>それでは説明に入らせていただきます。</p> <p>議題 (1)「行政改革プラン(第 10 次) (案) について」ご説明します。</p> <p>資料 1-1 「行政改革プラン(第 10 次) (案) 取組項目一覧」をご覧ください。</p> <p>こちらは、次期行政改革プラン (第 10 次) の実施計画で取り組んでいく項目をまとめた一覧となっております。ここに掲げた 12 の取組項目は、8 月 18 日に実施した第 1 回行政改革推進委員会でご説明し、その際、特段修正等のご意見はございませんでしたが、その後行った内部の行政改革推進本部会議で挙げた意見等を踏まえ、1 番目の取組項目の中で改革戦略の部分について変更がありましたので、その箇所を赤字で見え消しにして示しております。</p> <p>併せまして、資料 1-2 「行政改革プラン(第 10 次)(案) 令和 7 年度第 1 回行政改革推進委員会(R7. 8. 18 実施)からの変更点」をご覧ください。</p> <p>こちらは、先ほどの資料 1-1 のうち、実際に変更を行った箇所「取組項目 1. 上尾市 ICT 化推進計画の着実な実施」について、変更前・変更後・変更のもととなったご意見・対応結果または理由をまとめたものでございます。</p> <p>資料 1-2 をご覧いただきますと、元々の書き方としましては、改革戦略のところは、上尾市 ICT 化推進計画に沿って、定型業務の全庁的な A I O C R ・ R P A の形態や市民サービスの向上として A I チャットボット、手続きナビなどの導入について検討し、着実に取り組んでいくということでごございました。</p> <p>資料 1-2 の左側の、「変更前」はこのような書き方になっておりましたが、「意見等」をご覧くださいますと、A I チャットボット、手続きナビについては、現時点でも検討を進めており、次期行政改革プランでの検討事項としなくても、令和 7 年度中には一定の方向性が出る予定であるということがわかりましたので、変更後の書きぶりに直しています。</p> <p>上尾市 ICT 化推進計画に沿って、行政手続きのオンライン化等により、さらなる市民サービスの向上を図るとともに、新たなデジタル技術の活用やシステム標準化による行政事務の効率化に着実に取り組んでいくという形にしております。システム標準化というのは、こちら※印で書かせていただいておりますが、自治体における住民基本台帳個人住民税など、20 業務の、情報システムを標準化基準に適合したもののことでございます。</p> <p>このように変更した理由でございますけれども、改革戦略の A I チャットボット、手続きナビの記載を削除し、ICT 化推進計画との整合性を図</p> |
|----------|---|

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>りつつ、全体的に記載を修正したという整理になっております。</p> <p>今、変更の説明をした取組項目1を踏まえて、12の項目が第10次の次期行政改革プランに掲載して取り組んでいく項目ということになります。</p> <p>もう一度資料1-1をご覧ください。変更した取組項目1を踏まえた、12項目が第10次の次期行政改革プランに掲載して取り組んでいく項目ということになります。</p> <p>続きまして、資料2「行政改革プラン（第10次）（案）」をご覧ください。この資料は、今まで内部の行政改革推進本部会議や本委員会でご議論いただいた内容等を計画書（冊子）の形にまとめたものでございます。簡単に構成をご説明させていただきます。</p> <p>まず表紙があり、次いでプラン策定にあたっての市長あいさつ、目次と続きます。本文の1ページから5ページまでが「第10次行政改革大綱」として、本プラン作成の趣旨、3つの基本方針や推進体制等を記載しております。</p> <p>6ページから11ページまでが「第10次行政改革実施計画」として、個別の取組項目を記載し、先ほど資料1-1でお示しした12項目を挙げております。それぞれの取組項目のところに、SDGsの表示がありますが、これについては、SDGsの推進期間も本行政改革プランの推進期間（令和12年度まで）と一致することなどから、17のゴールの中から該当するものを基本方針ごとに、現行のプランと同様に記載しております。</p> <p>12ページから28ページまでは「巻末資料」として、これまでの本市における行政改革の取組経過、今回のプランの策定状況、行政改革推進委員会委員名簿、本市の定員や財政状況のグラフ、上尾市行政改革推進委員会条例等の関係例規を記載しております。</p> <p>ただ今ご覧いただいている資料2の行政改革プランにつきましては、巻末資料を除いて、12月に市民コメントを実施する予定でございます。</p> <p>少し長くなりましたが、議題（1）の説明は以上でございます。</p> |
| 井上 繁委員長         | 事務局より、一通り説明がありましたが、ご質問ご意見等いただきたいと思えます。   |
| 各委員             | （特に意見なし）   |
| 井上 繁委員長         | <p>よろしいですね。</p> <p>それではないようですので、次の議題に移りたいと思います。</p> <p>もし、先ほどのご説明の中で、気がついたことがありましたら、そちらで出していただいても結構でございます。</p> <p>それでは議題の（2）「行政改革プラン（第10次）の進捗管理について」、事務局より説明をお願いいたします。</p>   |
| 事務局<br>（行政経営課長） | <p>続きまして、議題（2）「行政改革プラン（第10次）の進捗管理について」ご説明します。</p> <p>ここでは、次期行政改革プランの推進期間5年間における、現時点で想定している進捗管理や、その評価方法の基本的な考え方についてご説明をさせていただきます。資料3「行政改革プラン（第10次）の進捗管理」</p>  |

と、参考「行政改革プラン（第9次）進捗管理シート」の2つの資料をご覧ください。

まず、参考「行政改革プラン（第9次）進捗管理シート」をご覧ください。こちらは現在の行政改革プランで使用している進捗管理シートでございます。実際に進捗管理に取り組んでいく中で見えてきた課題として、まず改革戦略（目標）達成へ向け、取組期間の5年間を見据えて各年度の実施計画が記載できるという形にはなっておりますが、改革戦略を達成するための各年度の実施計画がプラン初年度に立てられていない項目もありました。また、毎年度進捗管理をしている中でも、各年度終了後に報告・確認をしていることから、検討課題が次年度にそのまま引き継がれるなど、計画期間の最終年度まで取組が進んでいない項目も見受けられました。また、現在のシートでは、取組効果がシート右下の欄のとおり、財政削減額（財政コスト・金額面）しか記述ができない形になっており、財政効果を算出できない項目については、取組効果を記載することが難しい形となっております。また、1つの取組項目でも取組内容等が複数ページにまたがり、一目で取組内容の進捗・経過が分かりづらいものとなっております。そういった課題がありましたので、資料3「行政改革プラン（第10次）の進捗管理」に、今ご説明した内容を課題として記載しております。

こうした課題を踏まえ、次期（第10次）行政改革プランの進捗管理では、全ての取組項目で計画的に改革戦略が達成できるよう、プラン初年度に完了までのスケジュールをしっかりと立てて記載し、初年度の計画記載時に事務局としてもこの点を徹底させていきたいと考えております。

また、現在は年度単位で進捗管理している実施内容を、各年度、四半期ごとに立てて進捗管理することとし、取組実績の報告も、現在の年度末終了後の年1回から上半期・下半期の年2回とすることで、より目標の達成が図られるようにしていきたいと考えております。

進捗管理シートの構成についても、以前の本委員会場で挙げた、財政コスト面だけではなく、行政サービスがどれだけ向上したかといった別の側面からも行政改革の効果がみえてくると良いというご意見を踏まえ、取組効果を財政削減額（財政コスト面）だけでなく、財政コスト面以外でも効果（例えば市民サービスがこれだけ向上したといったことや職員の作業時間がこれだけ減ったといった内容）が記載できるよう進捗管理シートにしていきたいと考えております。

さらに、1つの取組項目については、5年間の計画期間の取組・進捗の経過が分かりやすくなるよう、1ページに集約して進捗管理できるようなシートの作成を考えております。

併せまして、次期行政改革プランでの評価方法の考え方についてご説明いたします。年度ごとに行う評価としましては、現在のプランと同様に各年度のスケジュール・取組計画を実施できたかどうかの進捗評価により行う予定でございます。評価項目についても特に変更はなく、「完了」であれば◎、「順調」であれば○、「一部遅れ」であれば△、「遅れ」であれば×というような、4段階による評価とする予定でございます。

しかしながら、次期行政改革プランでは、年度ごとの評価に加えて、新たに5年間の取組の総括評価を行うことを予定しております。次の計画期



|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | <p>間が終了するのは令和１２年度でございますが、計画期間終了後の、最初の行政改革推進委員会で、５年間の取組結果や成果を報告し、報告内容をもとに委員の皆様にご採点していただき、評価を行っていただくということを想定しております。外部委員による評価の際の評価項目につきましては、市民サービスの向上度や業務効率化の度合い等を設定することを考えておりますが、具体的な評価項目や評価基準の詳細は今後検討してまいります。</p> <p>議題（２）の説明は以上でございます。</p>  |
| 井上 繁委員長         | <p>ありがとうございました。</p> <p>ご質問ご意見をいただきたいと思います。</p> <p>富永委員。</p>   |
| 富永委員            | <p>先ほど進捗に関して、四半期ごとに評価をするという話があったと思いますが、その進捗の評価について、どなたが評価をされるのかということをお教えいただければと思います。</p>  |
| 井上 繁委員長         | <p>角田課長。</p>  |
| 事務局<br>(行政経営課長) | <p>基本的には現在と同じように、まずは内部の行政改革推進本部で評価した後、行政改革推進委員会に提示し、そちらで評価していただきたいということでございます。</p>  |
| 富永委員            | <p>その評価の基準というのはどういう形になっているのですか。内部評価という、例えば内部でこれだったら加点とか、これだったら減点とか、どこまで達成しているかというのがあるのでしょうか。その時の状況によって変わってくると思いますが、それをどういう形で表現しているのかということをお教えください。</p>  |
| 井上 繁委員長         | <p>角田課長。</p>  |
| 事務局<br>(行政経営課長) | <p>現状の行政改革プランにつきましては、年１回の評価ということで、当年度が終わってから、内部の会議、そして第１回目の行政改革推進委員会で報告しているという形になりますが、次回からは上半期・下半期と分けて進捗管理するというところでございます。先ほどの説明で申し上げた通り、次のプランの評価基準や評価項目については、これから検討していくというように考えております。</p> <p>今回、シートの見本がないので、どんなシートになるとか、いろいろなご意見をいただくのが難しいところでございますけれども、今後検討したものを、次の委員会でお示ししたいと考えておりますので、そこでまたご意見をいただければと考えております。</p> |
| 井上 繁委員長         | <p>ご説明をいただきました。</p> <p>他はいかがでしょうか。</p>  |
| 事務局             | <p>委員長よろしいでしょうか。</p>  |



|                 |  |
|-----------------|--|
| (行政経営部長)        |  |
| 井上 繁委員長         | 堀部部長。  |
| 事務局<br>(行政経営部長) | <p>参考に委員の皆様伺いたいのですが、私どもとしては、今後の評価の仕方について、金額だけではなくて、いわゆる市民満足度とか、サービスがどれだけ向上したかみたいなものを、評価のところにに入れていきたいと思っています。</p> <p>皆様民間企業で、顧客がいらっしゃると思いますが、満足度が上がったとか、そういうはかり方をどのようにされているのか、もし何かお知恵がありましたら、我々も取り入れられるかと思っていますので、ご意見いただけますでしょうか。</p> <p>業種的に馴染みのない方もいるかもしれませんが、我々行政の部分で、市民満足度のはかり方という、いわゆるアンケートを取るなどが一般的になりますが、何かそれ以外で、はかり方が何かあったらいいなと思うのですが、何かないでしょうか。</p> <p>この場でもし出なければ、アイデアをぜひいただけると我々も参考にできるとしますので、何かメールでも、電話でも何でもいいので、もしアイデアや、提供できる情報がありましたら、ぜひ教えていただければと思います。</p> |
| 井上 繁委員長         | <p>ありがとうございました。</p> <p>この場で、ご意見等がございましたらお願いします。</p>  |
| 富永委員            | よろしいですか。   |
| 井上 繁委員長         | 富永委員。  |
| 富永委員            | <p>少し思ったのは、サービスってやって当たり前ではないですか。個人の評価にもよるので非常に難しいかなと思ったのですが、例えば悪い評価が出なかったら、ある一定の水準に達していて、向上したというふうな評価の仕方で、私はいいのかなと。あえてアンケートで何%とやるよりも、悪い評価でない場合に関しては、その基準は達成したのだなというような判断でもよろしいのではないかとというふうに私は考えております。</p>  |
| 事務局<br>(行政経営部長) | ありがとうございます。  |
| 井上 繁委員長         | 他いかがでしょう。  |
| 井上 和人委員         | よろしいでしょうか。   |
| 井上 繁委員長         | 井上和人委員。  |
| 井上 和人委員         | 行政改革の三つの基本方針の中に、新しい取組みというか、今まで職員の働き方というのは出てきませんでした。それが出てきて、どのように評  |

|                  |   |
|------------------|---|
|                  | <p>価するののかという評価基準みたいのがありますか。</p>   |
| 井上 繁委員長          | <p>角田課長。</p>  |
| 事務局<br>(行政経営課長)  | <p>基本方針3のところでしょうか。先ほど資料3のところでご説明しましたが、新しい取組になってくるので、評価項目とか評価基準は今後考えていきたいと考えております。</p> <p>その一環で先ほど部長からも話がありましたけれども、何かそういうアイデアやお考えがあれば教えていただければ、参考にしたいと考えております。</p>   |
| 井上 和人委員          | <p>新しい取組というのは、これは働く人の意欲・能力向上にも、能率向上にもなるかと思って、注目しておりますので期待しております。</p>  |
| 事務局<br>(行政経営部次長) | <p>補足させていただいてよろしいですか。</p>   |
| 井上 繁委員長          | <p>本郷次長。</p>  |
| 事務局<br>(行政経営部次長) | <p>資料3で、今後の進捗管理の案を示させていただいているところですが、確かに今回、職員の働き方について取組項目を増やしているところでございます。現時点では、毎年度をどうする、最終年度はどうするということの評価方法として示しています。</p> <p>そもそもこの毎年の評価というのは、前から課題にはなっておりまして、この委員会でも、例えば「今年度はこれを検討する」というような目標を立てて、「検討しました」ということは、それは評価に値するののかというような意見もございました。</p> <p>そのために、今回毎年の進捗管理としては、細かく四半期ごとに、今年度の第1期はこうする、第2期はこうするということに対して、それができたかどうかというのをはかります。</p> <p>最初の5年間が終わって、この取組項目はどうだったかというのを、最終的な評価としたいというところです。</p> <p>今資料1－1で基本方針が3つございますが、いずれも現時点では、共通の評価のやり方を考えてはおりますが、例えばサービスとコスト、その天秤が違うと、評価の方法も変わるのではないかなというようなご意見もありましたら、それも踏まえて教えていただけると幸いです。</p> <p>以上でございます。</p> |
| 井上 繁委員長          | <p>ありがとうございました。</p> <p>いかがでしょうか。</p> <p>指名して申し訳ないですが、同じ地方公務員で立場は違いますけど、矢内委員いかがでしょうか。</p>  |
| 矢内委員             | <p>感想になってしまいますが、効果の測定というのは、非常に評価が難しく、工夫が必要だと思います。私個人としては、アンケートの中で満足</p>   |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>度、同じ評価項目をずっと見ていって、それが上がった、下がったというぐらいしか現状では、思いつくものはないのですが、また何かアイデアなど、あるいは他の実績がありましたら、ご連絡させていただければと思います。よろしくお願いいたします。</p>   |
| 井上 繁委員長         | <p>ありがとうございました。<br/>他にいかがでしょうか。</p>  |
| 市村委員            | <p>市村委員。</p> <p>サービスというのは、先ほど皆さんもおっしゃったように、なかなか定量化できないのですよ。定性的にはわかっても、定量化できないのです。<br/>窓口業務とかであれば、単純に来た人に、今日は良かったですか、A・B・C評価のシートを置いていただいて。今日来た人たちにいろんな窓口で、どこかの対応が良かったのかというのを書いてもらうのは大変ですから。要するに、今の数値よりも改善されればいいわけですから、今をまずはベースとしてその感じでやっていくと、定量化されたデータが取れるのではないかという気はします。<br/>役所ですから、日々様々な問い合わせがあると思いますが、それも総合的なワンストップでできるコールセンターなどの計画もあるようですが、件数がいくついったら良いではなく、今の状態をベースにして、それに対して改善された、改善されないということを一つの判断材料とし、その場で測れるツールを使ったらいいのではないかと思います。</p> |
| 井上 繁委員長         | <p>ありがとうございました。<br/>他にいかがでしょうか。</p> <p>よろしいですかね。<br/>それではないようですので、議題3「その他」について事務局から何かございますか。</p>   |
| 事務局<br>(行政経営課長) | <p>今後のスケジュールについてご説明いたします。資料4「会議スケジュール案」をご覧ください。<br/>黄色く網掛けした箇所が、委員の皆様にご出席していただく委員会の日程でございます。<br/>本委員会実施後、次の行政改革プラン案、今日お示ししました資料2の巻末の資料を除き、12月から市民コメントを1カ月間行う予定でございます。<br/>年明けの第3回の委員会で、市民コメントを踏まえたプランの最終案について審議していただき、2月下旬に本委員会から答申いただきたいと考えております。<br/>それを踏まえまして、年度末の3月に次期行政改革プランを策定・公表する予定でございます。<br/>第3回の委員会につきましては、2月中旬の開催を予定しておりますので、引き続きよろしくお願いいたします。</p>   |

|                  |  |
|------------------|--|
| 井上 繁委員長          | <p>事務局からは以上でございます。</p> <p>はい。</p> <p>今後のスケジュールを含めて説明がございました。</p> <p>何か、ただいまの資料の説明を含め、全体として何かございますか。</p> <p>特になければ、終了する方向に進んでおりますが、よろしいですかね。</p> <p>はいありがとうございました。</p> <p>それでは、以上をもちまして、議事を終了し、進行を事務局にお返しいたします。</p> |
| 事務局<br>(行政経営部次長) | <p>本日は非常に貴重なご意見いただきまして誠にありがとうございました。</p> <p>また２年間、今後ともよろしく願いいたします。それでは三井田副委員長から閉会のご挨拶をお願いいたします。</p>  |
| 三井田副委員長          | <p style="text-align: center;">— 副委員長挨拶 —</p> <p style="text-align: right;">以上</p>   |