新生 TAMA・行財政刷新プログラム

多摩市持続可能な市政運営のための取組み

～第五次総合計画　第３期基本計画の推進に向けて～

【取組み期間：令和２～５年度】

令和２年３月策定

（令和５年８月更新）

多摩市

－目次－

１　取組みの位置付け ･･ 1

２　取組みの背景及び意義 ･･ 2

３　本市が行財政改革で目指すもの ･･ 3
　Ⅰ．誇れるまちの創造
　Ⅱ．多摩市の資源の力を引き出すしくみの創出
　Ⅲ．情報の共有、活用

４　行財政改革の視点 ･･ 4
　Ⅰ．手続きの改革
　Ⅱ．最適化の改革（転換・再構築・発見）
　Ⅲ．職員の意識・働き方の改革

５　取組み期間 ･･ 5

６　計画の達成目標及び財政健全性の指標･･ 5
　Ⅰ．計画の達成目標
　Ⅱ．財政指標

７　行財政改革の柱立て ･･ 6

８　具体的な取組み項目と進捗管理 ･･ 7

１．取組みの位置付け

多摩市では、まちづくりの基本的な指針として、これまで５次にわたって、総合計画を策定しており、平成 23 年度からスタートした「第五次多摩市総合計画」は、令和元年６月の改定で３期目を迎えました。

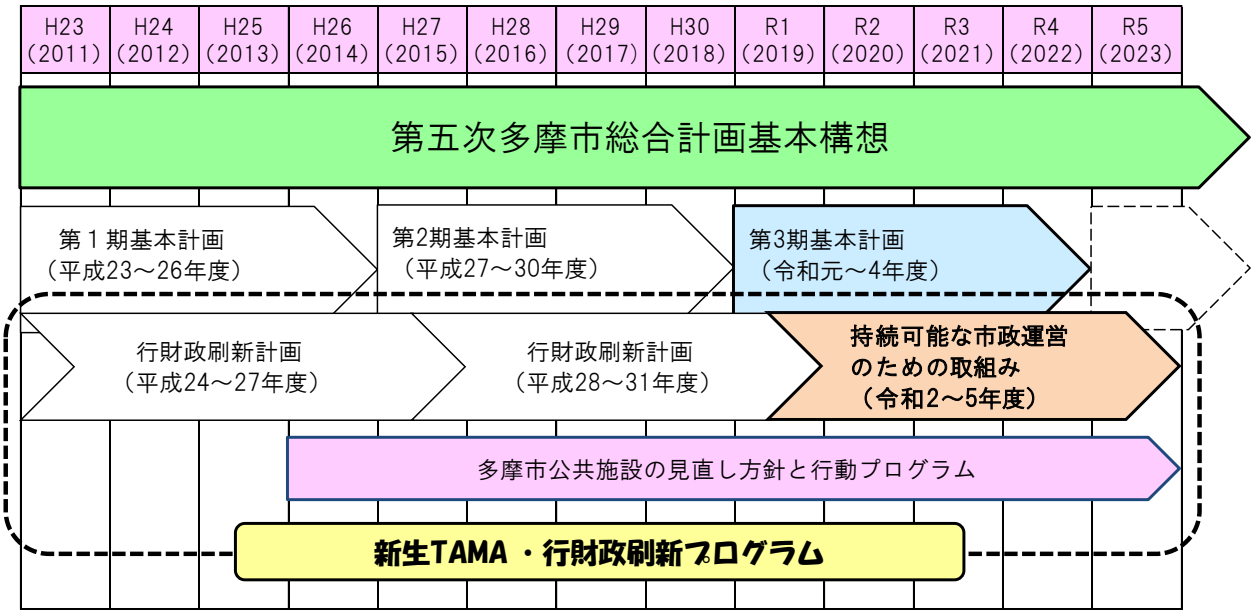
「第五次多摩市総合計画　第３期基本計画」は、社会構造や人の意識など時代の潮流が大きく変わっていくなかにおいて、令和３年に市制施行 50 周年を迎える多摩市が、新たな 50 年に向かって挑戦していくための「道標」となるものです。

その第３期基本計画の「第３編　計画を推進するために」では、超高齢化社会の進行や都市基盤・公共施設の老朽化などの大きな環境変化のなかでの本市の行財政運営の考え方をまとめており、なかでも行財政改革の取組みは、総合計画の推進を下支えする役割として非常に重要と位置付けています。

本取組みに示す各項目は、行財政刷新計画（計画期間　平成 28～31 年度）に引き続き、持続可能な市政運営のための取組みとして定めるものであり、第３期基本計画第３編の５項目のうちの、「行財政運営手法の転換」「都市基盤を含む公共施設等のマネジメント」「内部改革の推進」の３項目に関するものを中心とした、今後４年間の取組みを具体化するものです。

なお、「第五次多摩市総合計画」を実現するため、本取組みは、多摩市公共施設の取組みについての具体的な内容を明らかにした「多摩市公共施設の見直し方針と行動プログラム」と併せて、「新生 TAMA・行財政刷新プログラム」としています（イメージ図参照）。

＜イメージ図＞



２．取組みの背景及び意義

本市は、昭和 61 年の第１次の「多摩市行政改革大綱」を皮切りに、平成 28 年３月に策定した「多摩市行財政刷新計画」まで、８次にわたり行財政の改革に連綿と取り組んできました。この第８次行財政刷新計画では、「しくみの転換」に重点を置き、歳入・歳出両面での改革に取り組んでいるところです。

ここ数年間の決算数値をみると、経常収支比率等の財政指標は財政の健全性を示しており、財政調整基金をはじめとした基金残高も増加傾向にあります。年々社会保障に係る歳出予算が増加しているにもかかわらず、こうした決算数値を実現できたのは、大規模団地建替事業や企業誘致など、過去からの取組みが人口流入や誘致企業の設備投資などの増収要因となるとともに、人件費と公債費を中心とした歳出削減によるものであり、過去からの継続した改革や将来を見据えたまちづくりの取組み成果であるといえます。

しかし、平成 30 年度・令和元年度の当初予算をみると、経常収支比率は目標値である 95%を超えて増加しており、基金残高は減少傾向となっています。また、「令和２（2020）年度中期財政見通し（令和２年２月)」をみると、歳入では市税がほぼ横ばいである一方、歳出では高齢化・社会資本の老朽化の進行により、社会保障や老朽化施設の更新等に要する経費の増加が顕著です。また、人件費と公債費も増加傾向に転ずる見込みとなっています。特に、社会保障関連経費に充てる一般財源は、令和元年度から令和５年度までの増加累計額が約２９億８，５００万円となる試算となっています。

＜社会保障関連経費の伸びと一般財源負担額見込みの推移＞　　単位：百万円

	令和元年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度
扶助費　a	15,989	16,584	16,991	17,230	17,451
繰出金　b	5,271	5,357	5,640	5,795	6,015
計（ａ＋ｂ）	21,260	21,941	22,631	23,025	23,466
一般財源分の伸び（対前年度比較）		293	381	202	266

	令和元年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	累積額
一般財源分の伸び（対令和元年度比較>）		293	674	876	1,142	2,985

基金の取崩しや借金に依存することなく、持続可能な財政構造を構築し、サービス水準と健全性を維持・向上していくには、一般財源分の伸びを補てんするための取組みや事業を最適化するための見直し等が不可欠であり、多摩市職員を中心に、多摩市政にかかわる人々全体で、更なる改革と新たな視点による取組みを推進しなければなりません。

また、少子高齢化やライフスタイルの多様化等社会状況が大きく変化し、行政に求められる役割が一層多様化・複雑化するなか、限られた予算と職員で将来にわたり持続可能な市政運営を行うには、「人から人」のみでなく、「人から技術」への転換を図るなど、トータルでの職員の適正配置に取り組むことも重要です。将来を見据え、限られた資源で自治体が担うべき機能を十分に発揮できるしくみを構築しなければなりません。

そのためには、事業の廃止・縮小・委託化による業務量の縮減のみでなく、AI・RPA 等の ICT 活用推進、システム標準化・共同化、行政手続きのオンライン化等による業務効率化を図ることで、財政と職員

体制両面での健全性、柔軟性の向上を目指す必要があります。

加えて、多摩ニュータウンの開発に伴って採用された多くの職員が退職期を迎えており、職員の入替えが進むなか、行政サービスの質を維持・向上していくには、多摩市政を支えてきた職員に蓄積されたノウハウを確実に継承していかなくてはなりません。さらに、近年、業務内容の多様化・複雑化が進んでいることから、効率的な人財育成を行い、職員の質を維持・向上させていくことが重要です。

3．本市が行財政改革で目指すもの

持続可能な市政運営のため、全ての職員の英知を結集し、行財政改革を推進することで、以下の３つの実現を目指します。

Ⅰ．誇れるまちの創造

多摩市に住むこと、多摩市で働くこと・学ぶこと、また、多摩市の職員であることに誇りを感じ、市民が健康で幸せな日々を過ごせるまち、将来にわたり安心して過ごせるまち、誰もが住みたくなるまちを目指します。

- 財政の健全性、持続性確保による質の高いサービスの継続
- 計画的・魅力的なまちづくりによる選ばれるまちの構築
- 市民協働による市民、行政一体のまちづくり

Ⅱ．多摩市の資源の力を引き出すしくみの創出

多摩市の資源を効率的かつ最大限に生かし、効果を発揮させるとともに、時代にあった新たな手法の導入を目指します。

- 人財育成の取組み、組織、施設等の配置の最適化
- 遊休資産等の利活用等による効率的な資産運用、歳入確保
- 最新技術の導入、しくみの転換による職員の中核業務への集中、生産性の向上

Ⅲ．情報の共有、活用

各分野において、情報の発信・収集を行い、広く情報を共有することで、市民や民間企業が市政を知ること、市政に参画することに市民が「わくわく」を感じ、また、情報の分析結果等を、行財政運営手法の見直し等に活用し、より効率的な市政運用のしくみの構築を目指します。

- 本市保有データの公表による透明性の向上、行政への市民参画、民間参入の促進
- 本市保有データ、他自治体データの分析結果等の行財政運営への活用
- 庁内情報共有による事務実施の効率性・正確性、市民満足の向上

４．行財政改革の視点

令和２年度から５年度は、以下の３つの視点に立ち行財政改革に取り組みます（「該当する主な取組み」に記載の数字は、P.７以降の「８．具体的な取組み項目」の番号です）。

Ⅰ．手続きの改革

行政サービスの手続きを改革することで、よりよい市民サービスを提供、市民負担の軽減を図ります。

- □ 市民の手間を省く改革（「市役所に来なくてよい」「窓口で待たなくてよい」「書類を書かなくてよい」「書類や現金を持たなくてよい」等）
- □ 市民の知りたいに応える改革（「市の取組みが見える」「市民サービスの水準がわかる」「市民の疑問に答える」「資料がわかりやすい」等）　など

＜該当する主な取組み＞　1　，　12　，　14　，　40　，　53　，　55　等

Ⅱ．最適化の改革（転換・再構築・発見）

ヒト・モノ・カネ、役割、分担、しくみ、組織など、これまでの枠組みにとらわれることなく、多角的な視点で最適化に取り組みます。

- □ 実施主体の見直し（市民協働、公民連携、広域化・共同化）
- □ インクルージョン（様々な人が認め合える環境づくり）の視点による、多様な興味・関心の向上や事業活性化
- □ （仮称）地域委員会構想の取組みによる市政にかかわる市民の増加
- □ 費用負担の適正化による公平性の確保
- □ 公共施設の統合、機能転換　など

＜該当する主な取組み＞　2　，　18　，　28　，　29　，　34　，　57　等

Ⅲ．職員の意識・働き方の改革

職員の意識・働き方を改革することで、職員しかできない業務に注力するなど、市民サービスの向上を図ります。

- □ 担い手の変換（人から人だけでなく、人から技術へ）
- □ 業務工程の可視化、業務分析等による業務の無駄や重複の排除
- □ 提案制度の導入による職員の自発的な改善取組みの推進　など

＜該当する主な取組み＞　3　，　8　，　21　，　41　，　46　，　51　等

以上の手法のほか、持続可能な市政運営のため、様々な手法を検討し、行財政改革に取り組みます。これらにより、具体の取組み項目を抽出し、本市が行財政改革により目指すものの実現を図ります。

５．取組み期間

令和２年度から令和５年度までの４年間の具体的な内容を示すものです。

第３期基本計画への改定を踏まえ、平成 28～31 年度を計画期間とする前行革計画から、切れ目なく不断の改革や新たな視点による取組みを進めるため、令和２年度からスタートします。

６．計画の達成目標及び財政健全性の指標

本計画は、総合計画の実現に向けた取組みを具体化するものであり、個別の取組み項目の達成とともに、経常経費の増加抑制を図るなど、行財政運営の持続可能性の維持・向上を目指す取組み指針です。そのため、本計画の達成度は、「達成率」と「財政指標」の２つの観点で確認します。

Ⅰ．計画の達成目標

具体的な取組み項目の各年度の達成状況を３段階（「達成」、「未達成だが着手」、「未着手」）に分け、各年度 80％の達成率を目指します。

Ⅱ．財政指標

社会状況が変化していくなかで、多様な住民ニーズに応えるためには、柔軟な財政構造であることが必要です。持続可能な市政運営に必要な財政の健全性が保たれているかを以下の財政指標により測ります。

指標名	目標値	補足
財政調整基金残高（決算時）	30 億円以上	財源不足が生じたときなど、年度間の財源調整を行う基金です。家庭における普通預金のようなもので、一定の残高が確保できていないとその機能を果たすことができません。
起債額※	４年間で 140 億円以内	市が外部から借り入れる額です。長期にわたり返済するもので、将来の財政に大きく影響します。そのため、「世代間の公平性」の観点を考慮しつつ、都市計画事業として実施するものも含め、返済額が過度に増えないよう抑える必要があります。
経常収支比率	決算時：91％以下 予算時：95％以下	財政構造の弾力性を示すもので、自治体のエンゲル係数のようなものです。この比率が低いほど財政の弾力性があることを示しています。高いほど財政が硬直していることとなり、新たな市民サービスに対応できる余地が少ない状況といえます。

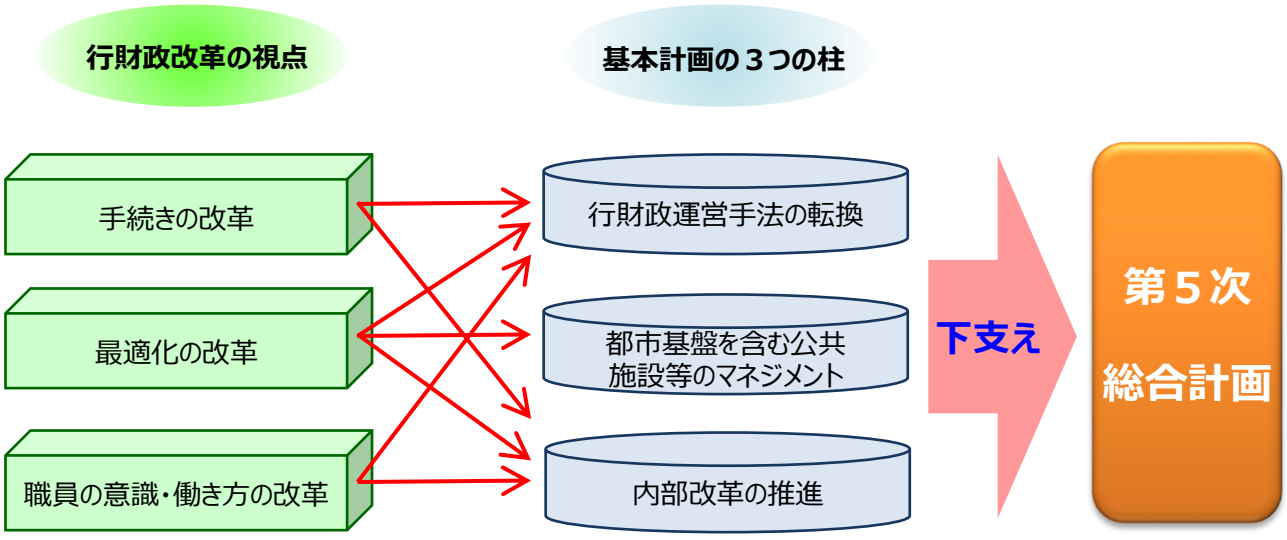
※　本指標は、計画期間（４年間）の起債総額を目標値としています。このうちの半分（70 億円）は、パルテノン多摩など都市計画事業として実施予定のものであり、後年度生じる公債費（返済額）の財源に都市計画税を活用するものです。

7．行財政改革の柱立て

第３期基本計画では、行財政改革の取組みとして、３つの柱と各柱の方向性及び重点的な取組みを以下のとおり定めています。

柱	方向性	重点的な取組み
1　行財政運営手法の転換		
	（1）担い手の転換	
		① 先進技術や民間サービスの導入による業務効率化と市民サービスの向上
	（2）開かれた行財政運営	
		① 新公会計制度の活用
		② オープンデータの活用
		③ 市民同士、市民と行政との対話を通じた合意形成の推進
	（3）様々な手法の構築、転換	
		① 歳入確保策の拡大
		② 市民満足度の向上につながる業務改革
2　都市基盤を含む公共施設等のマネジメント		
	（1）施設の適正配置	
		① 公共施設のダイエットと機能転換
		②「公共施設見直し方針と行動プログラム」の着実な実施
	（2）資産活用の推進	
		① 公共施設等の管理運営における公民連携（PPP）手法の利活用
		② 基金等の効率的・効果的な活用
	（3）計画保全の推進	
		① すべての公共施設等の更新計画策定による効率的・効果的な施設運営の実施
3　内部改革の推進		
	（1）業務の改善・適正化	
		① 情報共有を通じた市民との関係づくり
		② コンプライアンスの推進・内部体制の強化
		③ 質の高い窓口・市民サービスの提供
	（2）ICTの活用	
		① オープンデータの活用（再掲）
		② 先進技術や民間サービスの導入による業務の効率化と市民サービスの向上（再掲）
	（3）組織・人事の活性化	
		① 組織・職員配置の見直し
		② 人財育成の推進
		③ ワーク・ライフ・バランスの推進

「行財政改革の視点」「基本計画の３つの柱」「第５次総合計画」の関係性は、以下のとおりです。

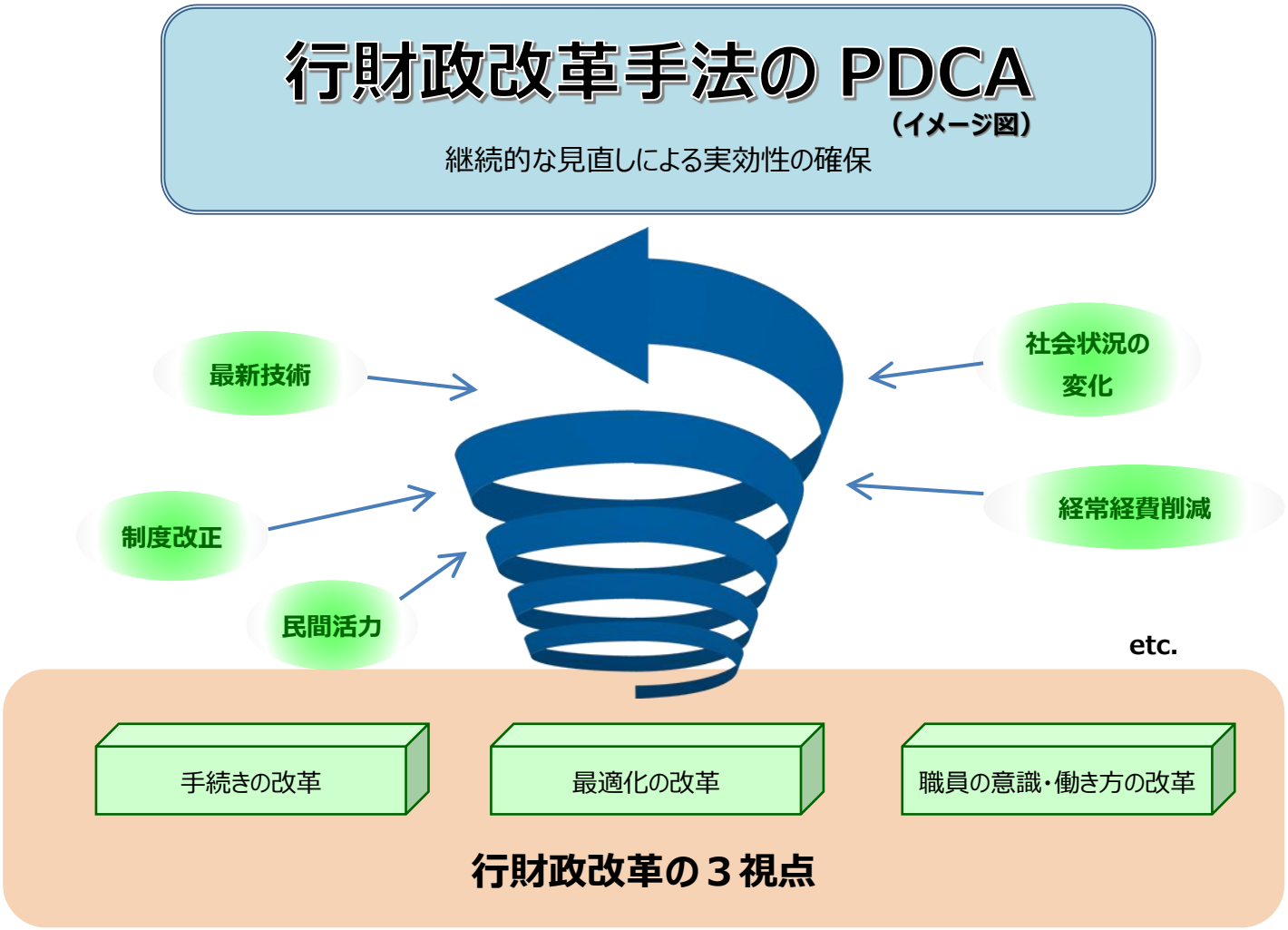


8．具体的な取組み項目と進捗管理

（1）具体的な取組み項目の設定

行財政改革の３つの視点で抽出した各取組み項目を、基本計画の体系に沿って別表「多摩市持続可能な市政運営のための取組み項目（令和４年９月更新）」のとおり整理しました。

計画の実行性を高めるしくみとして、当初記載項目をベースに、制度改正や新たな ICT 技術の開発、社会状況の変化などに柔軟に対応すべく、PDCA サイクルを回し、毎年度、取組み項目の追加や修正等を行います。



（2）取組み項目の着眼点

取組み項目の追加、修正等を行うにあたり、4ページ「行財政改革の視点」や下記に示す着眼点で毎年度検証し、取組み内容や所管課等を整理します。

No.	着眼点	概要
1	市民の手間を省く・利便性の向上 （手法の見直し・工夫・改善）	・ 庁内レイアウト、手法、工程等の見直し・改善により「お待たせしない」「書類の記入が少ない」市民サービスを目指す ・ 業務手順書の定期的な見直し等により、常に均一で質の高い市民サービスを目指す ・ 定期的な支払のある需用費等の支出手法の見直しなど、既存システムの活用上の工夫
2	市民の手間を省く・利便性の向上 ⇒人から技術へ （最新ICT技術の活用検討）	・ 最新ICT技術の活用により、「来なくてよい」「書類を書かなくてよい」「書類や現金を持ってこなくてよい」市役所を目指す ・ 最新ICT技術の活用により、定型非判断業務等の自動化等を目指す ・ 業務効率向上により生み出した時間を市民サービス向上につなげる
3	市民の手間を省く・利便性の向上 ⇒人から人へ （担い手の変換、分担の見直し）	・ 正規職員から非正規職員へ、非正規職員からアウトソーシングへの変換等を検討 ・ 民間企業等と重複するサービスの縮小を検討（行政の役割検証） ・ 担い手の変換による、正規職員が窓口相談や非定型業務等へ注力できるしくみづくりの検討
4	市民の知りたいに応える	・ 本市のサービス水準を近隣他市、類似団体等と比較検証し、結果をサービスの見直しや取組みPRにつなげる ・ 公式ホームページでの情報公開、市民ワークショップや意見交換会など、市民が市政を知る機会を増やす取組みの実施
5	実施主体の見直し （公民連携の推進、広域化・共同化）	・ 民間企業等の技術、ノウハウやサービス基盤の利活用により、質の高い行政サービスを実施 ・ 近隣や類似団体との事業の共同実施、システムや施設の共同利用等を検討 ・ 公の施設への指定管理者制度の拡大検討
6	実施主体の見直し （（仮称）地域委員会構想など市民協働の更なる推進）	・ （仮称）地域委員会の取組みなどにより地域課題・行政ニーズを的確に把握し、地域人材とともに解決策を検討・実施
7	インクルージョンの視点による事務事業の活性化・合同化	・ 様々な人が認め合える環境づくりの視点による、個々の事業の共同開催等、活性化・発展につなげる取組み
8	費用負担の適正化・見直し、歳入確保の工夫	・ 近隣他市、類似団体等との比較検証 ・ 利用者も、利用されない市民も納得感が得られる負担のしくみの検討 ・ 公共施設を資源として活用するなど、積極的な歳入確保、費用削減策の検討・実施
9	公共施設の統合・機能転換	・ 市民ニーズの変化に対応した機能転換 ・ 重複する機能を持つ施設を統合することで、床面積を縮小しつつ、サービスを向上させる
10	風通しの良い職場づくり、職員の自発的な改善取組みの提案	・ 様々な視点による改善取組みの推進と職員の意欲向上 ・ 庁内における情報共有機会の推進

具体的な取組み項目として設定するにあたっては、以下の項目を整理・検討します。

- ✓ 法令等の解釈
- ✓ 近隣市町村、類似団体との比較
- ✓ 庁舎や設備・機器等の対応状況
- ✓ 現行サービス利用者、関係者への周知
- ✓ 民間企業等との調整
- ✓ 費用対効果の想定
- ✓ サービス等の見直し後の効果検証方法

（3）進捗管理

第五次多摩市総合計画の実現に向け、持続可能な行財政運営を推進するため、多摩市行財政改革推進本部（以下「行革本部」という。）を設置します。行革本部では、各取組み項目の進捗・達成状況を取りまとめ、計画全体の進行管理を行います。取組みの結果については、年度ごとの達成状況等をたま広報や市公式ホームページ、また、市議会で公表します。