

第10次 行財政改革取り組み（令和6～9年度）

多摩市行財政マネジメント計画・多摩市DX推進計画

令和6年4月策定

- 目次 -

第1章 総論

1 背景・社会情勢

- (1) 社会情勢（外部環境） 3
- (2) 本市を取り巻く環境（内部環境） 3
- (3) 本市の人口動態 4
- (4) 本市の財政状況 5
- (5) 財政状況の見通し 6

2 これまでの行財政改革の取り組み

7

3 本計画を通じた行財政改革の取り組みで目指すもの（ミッション）

8

- Mission1 安定的かつ持続可能な質の高い行財政運営を維持する 8
- Mission2 デジタル社会を見据え、利便性と満足度の高い市民サービスを提供する 8
- Mission3 未来志向で業務改革に継続的に取り組む組織・人財をつくる 8

4 取り組みの位置づけ

9

5 第六次多摩市総合計画を踏まえた行財政改革の視点

10

6 計画体系

11

7 取り組みの進め方

- (1) 対象期間 12
- (2) 目標効果額と確認指標 12
- (3) 取り組み結果の公表 13
- (4) 推進体制（伴走支援・プロジェクト管理）の概要 13
- (5) 重要目標達成指標（KGI：Key Goal Indicator） 14

第2章 多摩市行財政マネジメント計画

1 取り組み項目

16

2 推進体制

25

第3章 多摩市DX推進計画

◆ 3つのビジョン

27

◆ 行動指針（バリュー）およびサービス設計指針

27

◆ DX推進の基本的な考え方

28

◆ DXを継続する組織体質

29

◆ 推進体制

30

◆ DX推進手法

30

◆ DX推進計画の全体像

31

巻末 用語集

32

第1章 総論

1 背景・社会情勢

(1) 社会情勢（外部環境）

①人口減少社会・少子高齢化

少子高齢化の進行により、我が国の生産年齢人口（15～64歳）は1995年をピークに減少しており、令和5年12月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した将来人口推計によると、令和32年には5,540万人（令和2年国勢調査時点7,501万人から26.1%減）まで減少すると見込まれています。生産年齢人口の減少により、労働力確保は社会的な課題となっており、今後はさらに少ない人員で業務を遂行する体制構築をしなければならないと見込まれます。

②スマホ所持率・インターネット利用率

総務省「通信動向利用調査」によると、スマートフォンの世帯保有率は90%を超え、60～69歳のインターネット利用率は約87%となっています（いずれも令和4年度結果）。また、令和5年度に実施した「第40回多摩市政世論調査」においても、90.3%の方が、スマートフォンやタブレットを所有していると回答しています。

ここ数年間で、デジタル化が急速に進展し、高齢者もインターネットで手続きできる時代となったことで、デジタル化による業務改革に大きな効果が見込まれます。

③コロナ禍後の働き方の変化

コロナ禍でリモートワークやオンライン会議が一般化し、働き方の選択肢が多様化しました。



(2)本市を取り巻く環境（内部環境）

①職員の人材・担い手不足、世代交代

社会環境の急激な変化により、市役所が担う業務が多様化する一方、職員の人材不足・担い手不足も深刻化しており、限られた職員数で、これらの業務を行っていかねばなりません。また、令和5年度から職員の定年年齢を段階的に延長しているもののベテラン職員の大量退職により、急速に世代交代が進んでおり、知識やノウハウの共有・継承が困難となっています。

②職員のモチベーション

本市に限らず、近年人材雇用の流動性が高まっています。そのため、これまで以上に職員個々の能力を最大限発揮できる、また働きやすい職場環境の整備が急務となっています。

③新庁舎建替

職員の執務スペースが狭く、会議室や書類の保管スペースが不足しており、令和11年度に控えている新庁舎の建替は庁舎のあり方だけでなく、職員の働き方を大きく転換していくための絶好の機会です。

1 背景・社会情勢

(3) 本市の人口動態

- 合計特殊出生率は0.96であり、東京都平均（1.04）を下回り、全国平均（1.26）も大きく下回ってます（令和4年実績）。
- 今後、本市の人口は減少し、令和17年には14万人を割り込むと推計しています。また、人口構成では、令和32年には65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合の40%を超えると見込んでいます。このように少子高齢化が進行していくことにより、地域における担い手不足、税収の減少、社会保障費の増加といった様々な課題が顕在化することが懸念されています。

図 将来展望人口

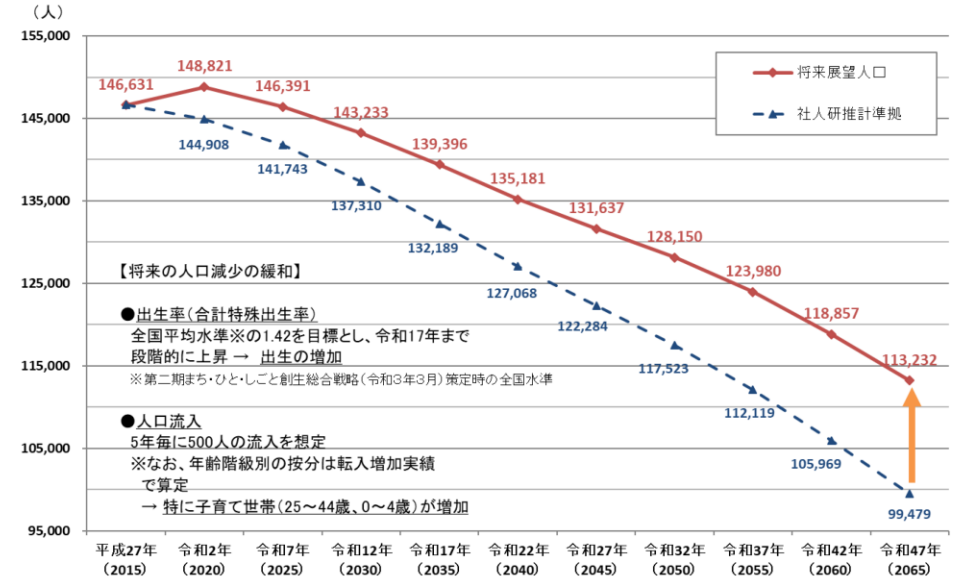
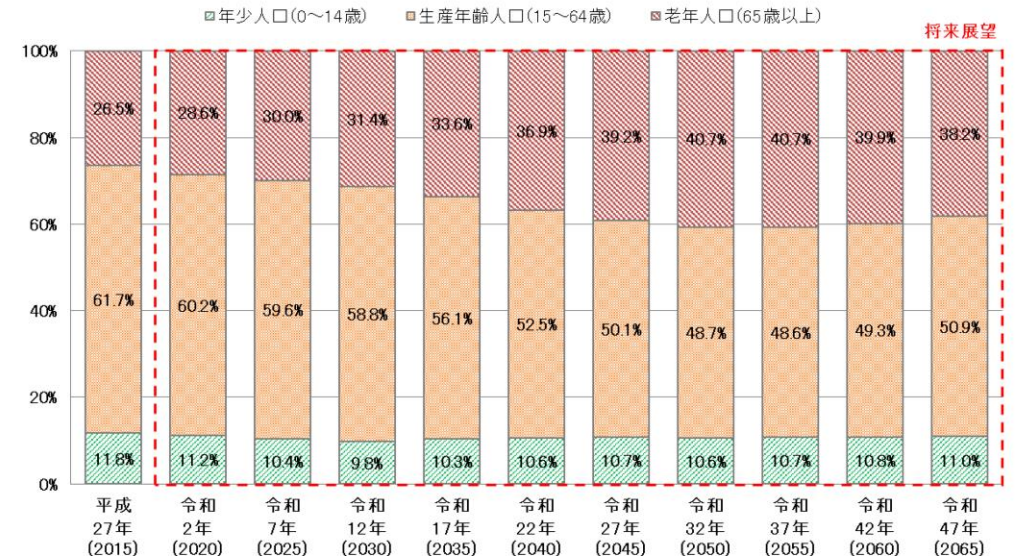


図 将来展望人口の年齢3区分人口割合



● 人口・将来展望人口（出典：国勢調査・第2期多摩市まち・ひと・しごと創生総合戦略）

（令和2年度） （令和17年将来展望人口） （令和47年将来展望人口）

146,951人 >> 139,396人 >> 113,232人

● 65歳以上人口割合（出典：国勢調査・第2期多摩市まち・ひと・しごと創生総合戦略）

（令和2年度） （令和17年見込み） （令和47年見込み）

29.0% >> 33.6% >> 38.2%

1 背景・社会情勢

(4) 本市の財政状況

- 企業誘致や良質な街づくりの推進のほか、人件費・公債費を中心とした歳出削減の取り組みの効果により、財政の健全性が保たれており、基金残高は増加傾向です。
- 将来にわたって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、基金の取り崩しや市債に過度に依存しない、歳入の確保と業務の見直しが必要です。また、物価高騰等への対応と併せて、コロナ禍を契機として事業の見直しを進めてきましたが、今般は行政に求められるニーズも変化していることから、見直しだけでなく、新たな取り組みも併せて進めていくことが必要な状況になっています。
- 令和10年前後に、市役所本庁舎や多摩第三小学校、学校給食センター等の公共施設が更新時期を迎え、多額の費用負担が想定されることから、計画的な基金の積み立てが求められています。



図 経常収支比率の推移

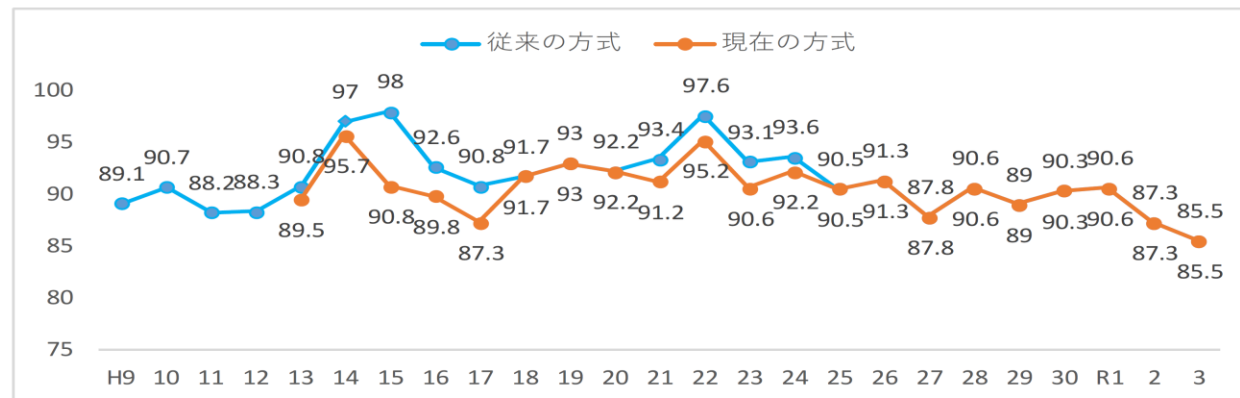
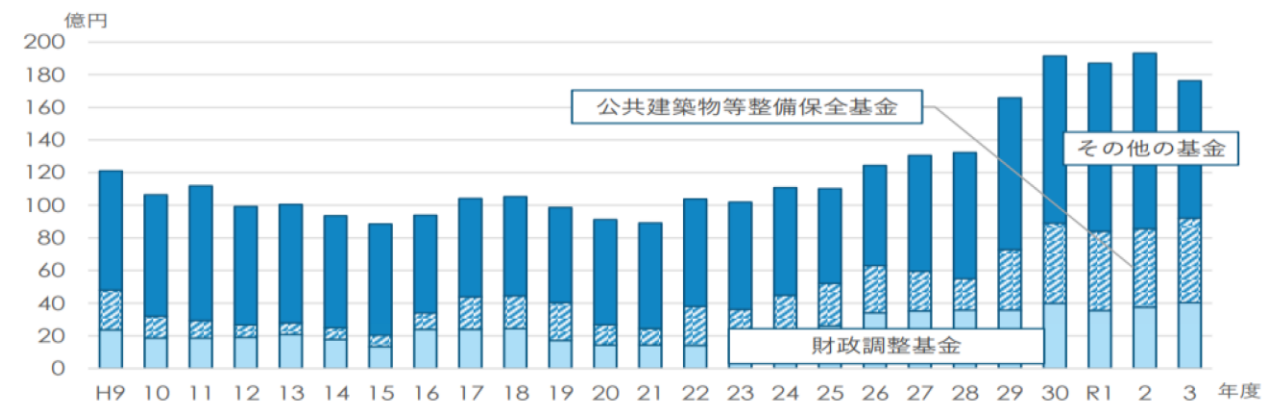


図 各種基金残高の推移



1 背景・社会情勢

(5) 財政状況の見通し

【歳入の見込み】

- 個人市民税については、生産年齢人口の年齢構成を考慮し、令和9年度までほぼ横ばい又は微減で推移すると想定しています。
- 市税収入の約半分を占める固定資産税については、新たな集合住宅の建設等により、一定の増加が見込まれるものの、家屋や償却資産の減価償却が進むことで固定資産税全体としては微減していくと想定しています。

【歳出の見込み】

- 令和5年度から職員の定年が段階的に引き上げられることに伴い、職員の平均年齢が徐々に上がるため、人件費は増加傾向です。その他、東京都人事委員会勧告（令和5年度）に基づく職員給与の増額改定が行われたことや令和6年度から会計年度任用職員の勤勉手当の支給が開始されることも増加要因となっています。
- 扶助費は、児童福祉や障がい者福祉に関する経費の増加に伴い、社会保障関連経費が年々増加していくことが見込まれます。また、令和5年度からスタートした高校生等医療費助成制度や令和6年度中に開始される児童手当の対象拡大及び所得制限の撤廃等も増加要因となっています。
- 物価高騰の影響や人件費の上昇等により委託料等の物件費が大幅に増加しています。今後は、新たな行政サービス・行政事務の手法の見直しを進めていくなかで、デジタル化の取組みを進めていくための経費も増加していくことが見込まれます。

(単位：千円)

歳入	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	4年間合計
市税	29,731	30,349	30,486	30,380	120,946
市債	804	1,523	821	0	3,148
国庫支出金	11,328	11,918	11,918	11,641	46,805
都支出金	8,925	8,707	8,925	8,656	35,213
繰入金（基金）	2,178	1,100	1,100	1,100	5,478
その他の収入	8,824	8,233	8,546	8,235	33,838
合計	61,790	61,830	61,796	60,012	245,428
歳出	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	4年間合計
人件費	9,102	9,002	9,137	9,016	36,257
扶助費	18,357	19,257	19,509	19,432	76,555
公債費	1,881	1,865	1,869	1,961	7,576
物件費	13,207	13,219	13,219	13,219	52,864
補助費等	7,020	7,197	7,074	7,076	28,367
繰出金	5,939	6,140	6,333	6,352	24,764
その他	2,044	1,888	1,661	1,865	7,458
普通建設事業費	4,240	3,262	2,994	1,091	11,587
合計	61,790	61,830	61,796	60,012	245,428
歳出超過額（歳入－歳出）	0	0	0	0	0

※本図は、「令和6年度中期財政見通し」から抜粋したものであり、事業内容の詳細や財源が不明瞭な施設改修費等の金額は含んでいません。事業の実施時期も含め、今後内容を精査していくこととなりますので、令和7年度以降は、歳入・歳出の金額ともに大きく変動することが見込まれています。

2 これまでの行財政改革の取り組み

社会情勢等の変化を踏まえ、歳出削減の計画から、手法の見直しや最適化にも取り組む計画へと徐々にシフトしてきました。一方で、人口減少・少子高齢化の進行に伴い、社会保障関連経費が年々増加していく状況でも、必要な市民サービスや機能は維持しなければならないことから、事業の優先度に配慮しながら、引き続きの歳出削減にも取り組んでいく必要があります。

歳出削減（事業の縮小・廃止等）

【第一次】多摩市行政改革大綱（昭和61年10月）

- ・国の地方行革大綱（昭和60年1月）による歳出抑制の要請
- ・行政体質の改善と行政機能の変革の要請
- ・多摩ニュータウンを抱える多摩市の特性を踏まえた今後の行財政運営の必要性認識

【第二次】多摩市行財政緊急対策（平成6年1月）

- ・バブル経済崩壊の影響により市民税2年連続マイナス
- ・市の人口が平成6年に初めて減少
- ・義務的経費が増大傾向、施設建設事業も予定（総合福祉センター等）

【第三次】多摩市行財政改善計画（平成8月3月、期間：平成8～10年度）

- ・長引く経済不況の下で、税制改正、所得伸び悩みによる市税収入減
- ・清掃工場二期施設や総合福祉センター建設のために財源確保
- ・「ごみ環境」「防災」「高齢型社会」等への対応要請増

【第四次】TAMA・新行革戦略プラン21（平成12年3月／期間：平成12～14年度）

- ・景気回復が暫く見込めない状況、税制改正による市財政への影響懸念
- ・市税収入3年連続減少、市政施行以来はじめて経常収支比率90%超
- ・地方分権推進等により、新たな自治の仕組みづくりの要請

【第五次】多摩市行財政再構築プラン（平成16年2月／期間：平成16～18年度）

- ・長期にわたる景気低迷により平成11年度以降市税収入3年連続マイナス
- ・扶助費が3年間で毎年3%ずつ上昇
- ・計画期間3年間で95.1億円の財源不足の予測

【第六次】多摩市経営改革推進計画（平成19年2月／期間：平成19～22年度）

- ・国全体の人口減少と少子高齢化の状況が顕著に
- ・国の経済全体の動きは「右肩上がり経済」から「低成長経済」へ
- ・多摩市の高齢化も加速化が想定

【第七次】多摩市行財政刷新計画（平成24年3月／期間：平成24～27年）

- ・リーマンショック後の長引く景気低迷と少子高齢化、東日本大震災の影響
- ・4年間の財政見通しで約74億円の財源不足
- ・都市基盤や公共施設の老朽化への対応が喫緊の課題



+ 手法の見直し・最適化

【第八次】多摩市行財政刷新計画（平成28年3月／期間：平成28～31年度）

- ・人口（高齢化率25%超）と施設（半数が築30年超）の2つの高齢化
- ・予断を許さない財政状況（減る歳入、増える歳出）
- ・「しくみの転換」による多様な担い手の力の発揮や新たな手法の導入

【第九次】多摩市持続可能な市政運営のための取組み（令和2年3月／期間：令和2～5年度）

- ・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
- ・AI・RPA等のICT活用推進、行政手続きのオンライン化等による業務効率化
- ・職員の入替えが進むなか、職員に蓄積されたノウハウの継承

● 職員数の推移（普通会計職員）

ピーク時（平成9年度）	10年前（平成25年度）	現時点（令和4年度）
922人	753人	775人

● 基金残高の推移

ピーク時（平成30年度末）	10年前（平成25年度末）	現時点（令和4年度末）
191億円	110億円	173億円

● 地方債残高の推移

ピーク時（平成11年度末）	10年前（平成25年度末）	現時点（令和4年度末）
374億円	178億円	160億円

3 本計画を通じた行財政改革の取り組みで目指すもの（ミッション）

社会情勢・構造の変化により、新たな行政課題への対応が求められることに加え、急増する社会保障関連経費への対応や公共施設の計画的な更新などで多額の経費が求められることが見込まれます。

そのため、本計画では、社会の変化を的確に捉え、必要とされる行政サービスを時代に合ったものに機能転換しつつ、持続可能な形で提供していくため、以下の3点のミッションを設定し、行財政改革の取り組みを行います。

Mission1 安定的かつ持続可能な質の高い行財政運営を維持する

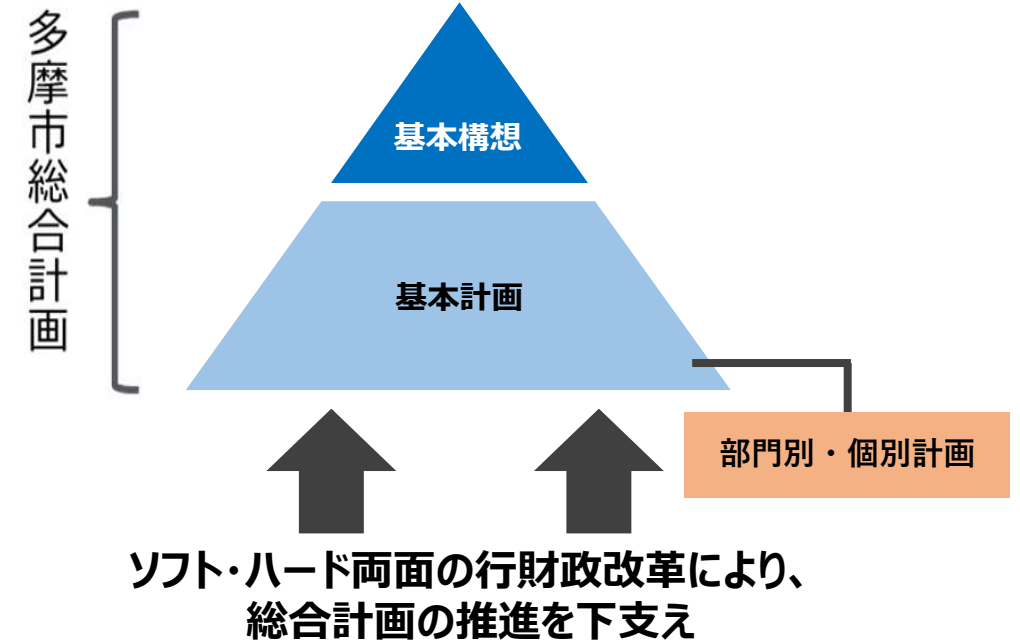
Mission2 デジタル社会を見据え、利便性と満足度の高い市民サービスを提供する

Mission3 未来志向で業務改革に継続的に取り組む組織・人財をつくる

4 取り組みの位置づけ

- 本市では、市の将来都市像とまちづくりの基本的な方向性を示し、総合的・計画的にまちづくりを進める上での根幹となる計画として、市民と行政の共通の目標となる「第六次多摩市総合計画（以下「総合計画」という。）」を令和5年11月に策定しました。総合計画は、本市の様々な行政計画（部門別・個別計画）の中で、最上位の計画であり、市の将来像を定める基本構想と、基本構想に掲げる将来都市像を実現するための取り組みを定める基本計画の2層で構成され、評価・予算との連動（PDCAサイクル）と行財政改革により、これを推進していくとしています。このため、本計画は総合計画の推進を下支えするものとして策定し、総合計画「第4編 計画の推進のために」で示された「行財政運営の基本的な考え方」の5項目のうち、「健全で安定的な財政基盤の確立」、「しくみの転換」による行政サービスの改革、「複雑化・多様化する行政課題に対応する人財の育成・組織運営」、「多様な主体との連携強化」の4項目の視点を踏まえ、今後4年間における行財政運営の目標・取り組み項目を設定します。
- 本市では、DXは「デジタルによる業務改革」と位置づけており、日々進化するデジタル技術を活用し、自治体DXに取り組むことが、市全体の業務改革を一層推進することにつながるという考えから、本計画は「多摩市DX推進計画」と一体的に策定することとしました。これにより、デジタルとアナログの両方の視点を持ちつつ、より効果的な業務改革の実現を目指していきます。
- ソフトの行財政改革は「行財政マネジメント計画・多摩市DX推進計画」、ハードの行財政改革は「多摩市公共施設の見直し方針と行動プログラム（令和8年度からは、(仮)アセットマネジメント計画として策定予定）」によるマネジメントのもとで、両者連携しながら行財政改革を推進することで総合計画の推進を下支えします。

▼総合計画と行財政改革推進の考え方（図）



【ソフトの行財政改革】

「多摩市行財政マネジメント計画」

「多摩市DX推進計画」

<両計画は一体的に策定>



連携

【ハードの行財政改革】

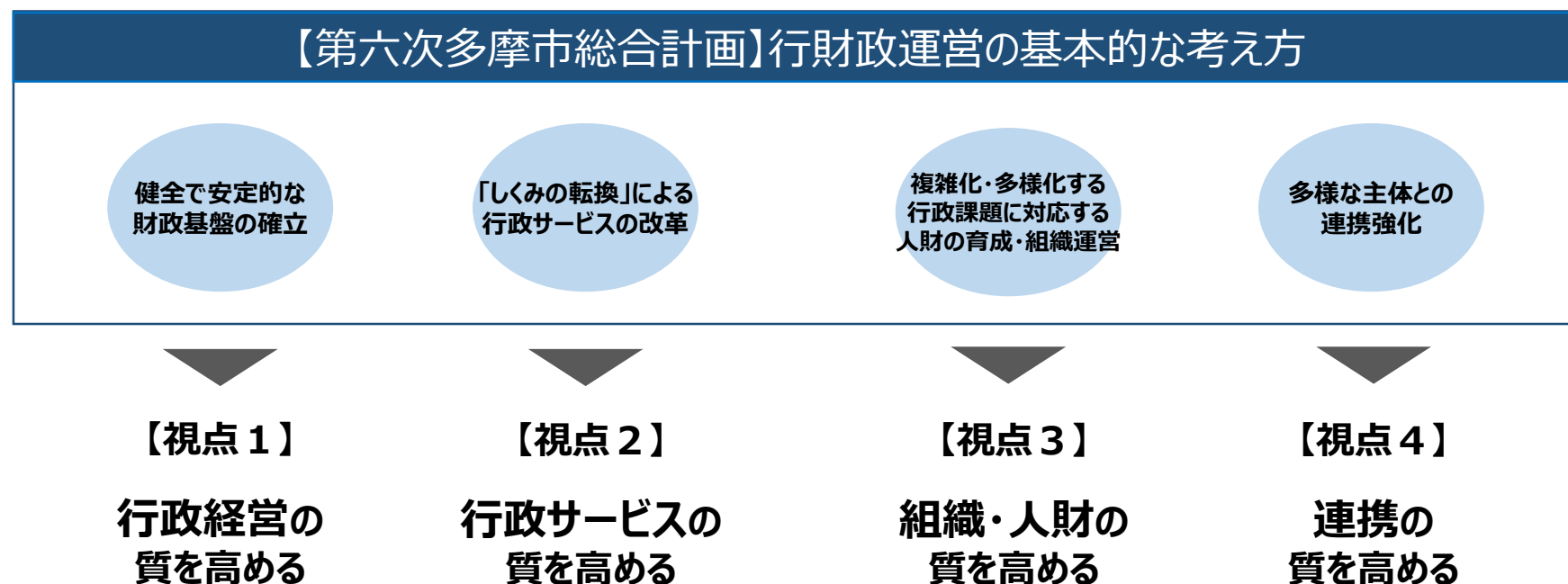
「多摩市公共施設の見直し方針と行動プログラム」

「(仮)アセットマネジメント計画」

5 第六次多摩市総合計画を踏まえた行財政改革の視点

● 前述のとおり、本計画は総合計画における「行財政運営の基本的な考え方」で掲げた「健全で安定的な財政基盤の確立」、「しくみの転換」による行政サービスの改革、「複雑化・多様化する行政課題に対応する人財の育成・組織運営」、「多様な主体との連携強化」の4項目の視点を踏まえ、今後4年間の目標と取り組み項目を設定するものです。

● 本計画では、これら4項目を踏まえ、「質を高める」ための行財政改革に取り組みます。



上記4つの視点を踏まえ、今後4年間の行財政改革の「目標」と「取り組み項目」を設定します

6 計画体系

● 本計画は「行財政改革の視点」を踏まえ、5の目標と22の取り組み項目により構成し、「多摩市DX推進計画」と一体的に策定します。

＜多摩市が行財政改革で目指すもの = Mission＞

(1) 安定的かつ持続可能な質の高い行財政運営を維持する (2) デジタル社会を見据え、利便性と満足度の高い市民サービスを提供する (3) 未来志向で業務改革に継続的に取り組む組織・人財をつくる

【視点1】行政経営の質を高める

【視点2】行政サービスの質を高める

【視点3】組織・人財の質を高める

【視点4】連携の質を高める



7 取り組みの進め方

(1) 対象期間

本計画の対象期間は、総合計画次期改定の時期にあわせて、令和6年度から令和9年度までの4年間とします。

(2) 目標効果額と確認指標

① 目標効果額

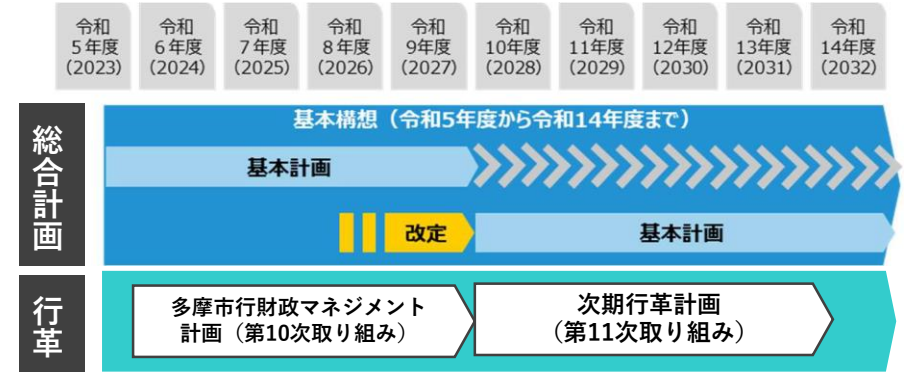
計画全体の成果を測るため、以下の目標効果額を設定します。

「計画期間である令和6年度から令和9年度までの4年間で、中期財政見通し（令和5年度時点）で想定している基金積み立て額に加えて、多摩市公共建築物等整備保全基金、多摩市役所庁舎増改築基金のいずれかの基金に4億円を積み増す」

② 確認指標

目標効果額は、本計画期間である4年間の目標額であり、毎年度の効果測定を行わないことから、以下の財政指標を確認指標として設定し、期間中の取り組みが財政的な視点で適切に作用していることを毎年度確認します。なお、確認指標は目標値ではありませんが、多摩市の置かれた状況や財政規模などを勘案して、目安となる値を設定することとします。

確認指標	目安となる値	補足
財政調整基金 (決算時)	33億円以上	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。
経常収支比率	決算時：91%以下 予算時：95%以下	地方自治体の財政状況を分析する指標のひとつであり、財政構造の弾力性を示すものとして用いられています。人件費、扶助費、公債費などの経常的経費（義務的経費）に、地方税などの経常的な収入が、どの程度充てられているかの比率を示しており、この比率が低いほど財政の弾力性があり、高いほど財政が硬直していることとなります。



7 取り組みの進め方

(3)取り組み結果の公表

本計画で示された考え方や取り組み項目に基づいて、各課がマネジメント力を発揮しながら、行財政改革の取り組みを実施します。

各課で実施した取り組みについては、事務局（行政管理課・情報政策課DX推進担当）が毎年度取りまとめ、前年度の目標効果額・重要目標達成指標（KGI）の達成度合いとあわせて、多摩市行財政改革推進本部に報告し、次年度以降の取り組みに活かしていきます。

また、取り組み結果及び目標効果額・重要目標達成指標（KGI）の達成度合いについては、年度ごとの状況等を市公式ホームページ等で公表し、市議会にも報告します。

(4)推進体制（伴走支援・プロジェクト管理）の概要

各課で実施する取り組みのうち、柱となる取り組みについては、事務局（行政管理課・情報政策課DX推進担当）が伴走支援を行い、両課で連携しながら取り組みを実施していきます。推進体制は「多摩市行財政マネジメント計画」と「多摩市DX推進計画」ではそれぞれ異なります。

具体的な推進体制は、各章で記載します。

7 取り組みの進め方

(5)重要目標達成指標（KGI : Key Goal Indicator）

目標までの達成度合いを測るための指標として、各目標に重要目標達成指標（KGI）を設定します。

重要目標達成指標
KGI
 Key Goal Indicator
 どこまで目標に近づいたか？
 （目標までの距離）

目標		重要目標達成指標（KGI）	計画策定時	計画終了時（令和9年度）
目標 1	B P Rによる業務分析とサービス デザイン思考による業務改革	市役所及び出張所の窓口サービスの 満足度（職員対応） 【多摩市政世論調査より】	満足・やや満足と 回答した市民の割合 51.7% （令和5年度）	満足・やや満足と 回答した市民の割合 80%
		「書かない窓口」の利用者満足度 【利用者アンケートより（書かない窓口導入後に実施）】	—	満足（5段階で4段階以上）と 回答した市民の割合 80%
目標 2	デジタル技術を活用した業務効率 化と質の高い行政サービスの提供	行政手続きのオンライン化率	—	100% （法令等の支障がなく、 適用可能なものに限る）
目標 3	効率的・効果的な行財政運営	職員一人あたり人口（普通会計） 【第4次多摩市定員管理計画(令和5年3月更新)】	187人 （令和5年3月時点）	26市平均を上回る （参考：令和5年3月時点 26市平均 198人）
目標 4	組織のさらなる成長と 適正な業務運営体制の構築	職員1人あたりの時間外勤務時間数	12.8時間／月 （令和4年度）	減少させる
目標 5	複雑化・多様化する行政課題に 対応する職員の育成・活躍推進	仕事・職場満足度…① 【職員意識アンケートより】	—	「① 満足・やや満足」、 「② そう思う・ややそう思う」と 回答した職員の割合 80%
		職員が働きがいをもって 仕事に取り組める職場であるか…② 【職員意識アンケートより】		

第2章 多摩市行財政マネジメント計画

BPRによる業務分析とサービスデザイン思考による業務改革

業務の棚卸し・業務分析を行い、効率的かつ市民に寄り添った行政サービスを提供します。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
<p>1 業務の可視化（BPR）を通じた業務フローの点検・最適化</p> <p style="text-align: right;">重点</p>	<p>【視点2】行政サービスの質を高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● モデル部署を対象に業務の可視化（BPR）を実施し、業務プロセスの見直しや課題の洗い出しを行い、業務の平準化や効率化など、改善策を検討します。 ● BPR研修を実施（DX研修との共催）し、職員が自らBPRに取り組むための意識改善を行うことにより、改善の大小を問わず継続的にBPRに取り組んでいく体制を構築します。
<p>2 窓口BPRを通じた窓口サービスの向上</p> <p style="text-align: right;">重点</p>	<p>【視点2】行政サービスの質を高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内窓口業務のBPRを実施し、市民サービスの満足度向上と職員の業務効率化を両立させる取り組みとして、「書かない・待たない・回らない窓口」の機能検討・導入の検討を行います。 ● 「窓口利用体験」を定期的実施し、窓口サービスの平準化・質の向上に努めます。 ● 「おくやみコーナー」の設置に向けた検討を進めます。 ● キャッシュレス・オンライン決済の導入を進めます。



▲ 令和5年度に実施した職員による「窓口利用体験」の様子



▲ 死亡届出後の手続きをまとめた「おくやみハンドブック」

目標 2 デジタル技術を活用した業務効率化と質の高い行政サービスの提供

デジタル技術を活用し、行政事務の効率化と市民の利便性向上の両立を図ります。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
1 書かない・待たない・回らない窓口の実現 DX 重点	【視点2】行政サービスの質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 【再掲】庁内窓口業務のBPRを実施し、市民サービスの満足度向上と職員の業務効率化を両立させる取り組みとして、「書かない・待たない・回らない窓口」の機能検討・導入の検討を行います。
2 システムや業務等の標準化・共通化・統合化 DX 重点	【視点2】行政サービスの質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 国から示された手順書・仕様書に基づき、現在、自治体ごとに異なる基幹系システムの標準化・共通化に取り組みます。 ● 各種システム・サービス等の導入にあたっては、導入・運営経費の削減を図るため、東京都や近隣自治体との共同調達、共同利用を推進します。
3 紙を使わない働き方の実現 DX	【視点2】行政サービスの質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政文書の電子化、ペーパーレス化による紙文書の総量削減に取り組みます。 ● 教育委員会や介護認定審査会など、外部委員が参加する会議においても、ペーパーレス化に取り組みます。
4 モバイルデバイスの活用 DX	【視点2】行政サービスの質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 訪問業務におけるモバイルデバイスの活用方法について検討を行います。 ● 電話取次ぎ業務の効率化や多様な働き方を実現するための取り組みとして、固定電話廃止・スマホ内線の導入について、検討を行います。

目標 2 デジタル技術を活用した業務効率化と質の高い行政サービスの提供

デジタル技術を活用し、行政事務の効率化と市民の利便性向上の両立を図ります。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
5 行政手続のオンライン化 DX 重点	【視点2】 行政サービスの 質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートフォンやタブレットで行政手続ができるようにオンラインによる申請方法を拡充します。 ● 市の情報を多くの市民に知ってもらうためにオンラインによる行政情報の発信強化に取り組みます。
6 自動化、データ連携、データ活用 DX	【視点2】 行政サービスの 質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● RPA、AI OCRなどのツールを活用し、業務の自動化を行うことで業務の効率化を図ります。 ● 生成AIについて、セキュリティ確保や著作権保護などの課題と有効性を比較検討しながら、活用の可能性について検討します。 ● BIツールの活用などにより、直感的・視覚的にデータの集約・分析を行うことで、効率的な業務遂行と迅速な意思決定を図ります。
7 本庁まで行かなくていい窓口の仕組み DX	【視点2】 行政サービスの 質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 遠隔地からの相談業務を受け付けることができる窓口の仕組みを検討・導入します。 ● オンライン申請アシスタントの仕組みを検討します。



目標 3 効率的・効果的な行財政運営

限りある財源と人的資源をより有効に活用するため、行政事務の効率化を図ります。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
1 庁内内部事務の共通化・一元化等による事務の効率化・歳出削減等	【視点2】行政サービスの質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 長時間に及ぶ会議や打ち合わせを効率化するため、庁内会議の共通ルールやアジェンダ作成などの取り組みについて検討を行います。 ● 共通化、一元化できる業務等を抽出し、事務効率化や歳出削減に向けた検討を行います。
2 各種制度・事業・機能の見直しによる事務の効率化・歳出削減等	【視点1】行政経営の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 支払業務の見直しによる業務の効率化に取り組みます。また、会計事務の誤り削減に向けた取り組みを行います。 ● 庁舎建替えに伴い庁舎機能を整理し、内部設備等の検討を行うことにより、エネルギーコストの削減を図ります。 ● 総合福祉センター大規模改修に向けて、機能見直しの検討を行います。 ● 組織力の向上と事業の円滑化・効率化を図るため、永山・関戸公民館の運営・事業の一体化を行います。
3 財源確保に向けた取り組み	【視点1】行政経営の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 効果的な滞納整理と歳入確保を図るため、徴収一元化を行います。 ● 企業誘致を継続・推進します。 ● 将来的な税収増を目指し、少子化対策の取り組みを推進します。 ● 基金の効果的な運用を行い、運用益を確保します。 ● 図書館ホームページへの広告掲載や企業等からの電子図書館への寄贈受け入れ等の取り組みの導入に向けて、検討を行います。

目標 3 効率的・効果的な行財政運営

限りある財源と人的資源をより有効に活用するため、行政事務の効率化を図ります。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
4 民間活力の活用	【視点4】 連携の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間提案制度の見直し・改善を行い、採択件数を増やす取り組みを行います。 ● 公共施設等の整備にあたっては、新たな事業機会の創出や民間投資の喚起、公的負担の抑制等のため、PFIの導入検討や低未利用の資産活用について検討を行います。 ● 地域子育て支援拠点の再配置にあたっては、多様な運営主体に転換していくことを検討します。 ● 児童福祉施設の再編、再配置等にあたっては、施設・運営費の見直しを検討します。 ● 市営住宅管理・樹木維持管理などの業務について、アウトソーシング化が図れるか検討を行います。 ● 下水道管路施設の維持管理における包括的民間委託の第2期導入・第3期検討に向けて、さらなる業務効率化・サービス向上を図ります。
5 大学・地域・市民団体との連携	【視点4】 連携の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学連携について、地域課題解決と学生に対する実践的な教育の両立などの観点から、さらなる深化を図ります。 ● 多世代にわたる参画、多分野における協働が創出されることで、誰もがつながり合えるコミュニティが形成され、そのことによって、様々な地域課題の解決や新たなまちの魅力及び地域の価値が創造されるよう必要な環境整備に取り組みます。
6 国・都・近隣自治体との連携や広域化・共同化	【視点4】 連携の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 【再掲】各種システム・サービス等の導入にあたっては、導入・運営経費の削減を図るため、東京都や近隣自治体との共同調達、共同利用を推進します。 ● 国の施策や財政力指数による支援較差などに対しては、東京都をはじめ都内の自治体とも連携し、国に対して改善を求めます。 ● 下水道に係る広域化・共同化の可能性について検討します（災害時受援計画の作成、排水設備事務共同化の検討）。

目標 4 組織のさらなる成長と適正な業務運営体制の構築

組織の力を最大限発揮するため、組織運営の最適化・合理化などに取り組みます。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">重点</div> <p>1 柔軟な組織運営と業務運営体制の適正化</p>	<p>【視点3】 組織・人財の質を高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員間のコミュニケーションの促進や、業務の属人化を防ぐため、職員間の情報共有のあり方や職場の活性化策を検討します。また、職場の問題点を職員自らが語り、部署の垣根を越えて改善につなげていく場（オフサイトミーティングなど）の設置についても検討します。 ● 社会環境や時代の変化に対し、スピード感をもった的確・柔軟に対応していくため、最適な組織体制の構築に取り組みます。 ● 定員管理計画に基づき、適正な定員管理を行い、柔軟で実効性のある職員体制を確保するとともに適性や意向を参考としながら職員の能力を最大限活かす適正配置を行います。 ● オンブズマン制度の周知及び制度の理解促進を行い、公正で透明性の高い行政運営を継続します。 ● 【再掲】モデル部署を対象に業務の可視化（BPR）を実施し、業務プロセスの見直しや課題の洗い出しを行い、業務の平準化や効率化など、改善策を検討します。 ● 【再掲】庁内窓口業務のBPRを実施し、市民サービスの満足度向上と職員の業務効率化を両立させる取組みとして、「書かない・待たない・回らない窓口」の機能検討・導入の検討を行います。 ● 【再掲】RPA、AI OCRなどのツールを活用し、業務の自動化を行うことで効率的な業務遂行を図ります。 ● 【再掲】BIツールの活用などにより、直感的・視覚的にデータの集約・分析を行うことで、効率的な業務遂行と迅速な意思決定を図ります。 ● 【再掲】組織力の向上と事業の円滑化・効率化を図るため、永山・関戸公民館の運営・事業の一体化を行います。
<p>2 庁内横断組織のありかた検討</p>	<p>【視点3】 組織・人財の質を高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内のプロジェクトチームの効果的な設置・運用方法などについて検討します。

目標 5 複雑化・多様化する行政課題に対応する職員の育成・活躍推進

新たな行政課題に的確に対応するため、職員の能力開発と人財育成を行います。
また、職員の働きがいを高め、イノベーションを生み出すことができる職場環境を整備します。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
1 デジタル人財育成 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">DX 重点</div>	【視点3】 組織・人財 の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● DXを主体的に推進することができる人財の育成を行います。 ● 近隣自治体と共同で研修を実施し、DXに関する知見を深めます。
2 DX推進部門による 所管課伴走支援 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">DX</div>	【視点3】 組織・人財 の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務課題に関する相談を常時受け付け（DXよろず相談）、DXを通じた課題解決に向けた伴走支援・プロジェクト管理を行います。
3 DXを学び続ける組織文化 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">DX</div>	【視点3】 組織・人財 の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● DX推進に必要なスキルを自主的に習得することができる環境の構築を行います。

目標 5 複雑化・多様化する行政課題に対応する職員の育成・活躍推進

新たな行政課題に的確に対応するため、職員の能力開発と人財育成を行います。
また、職員の働きがいを高め、イノベーションを生み出すことができる職場環境を整備します。

取り組み項目	行財政改革の視点	主な取り組み内容（事例）
4 戦略的な人財育成・確保	【視点3】 組織・人財の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財育成基本方針に基づく人財育成を推進します。また、専門性向上に対応した専門職の育成計画を作成します。 ● 次世代育成支援特定事業主行動計画及び女性活躍推進支援特定事業主行動計画に基づく支援を推進します。 ● 内部職員の育成だけでは対応が難しい高度な行政課題に対応するため、専門性を持った外部人材を活用します。
5 職員がやりがいを感じられる職場づくり	【視点3】 組織・人財の質を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 様々な状況を抱えながらも職員がやりがいを持って能力を最大限発揮できるように働き方や職場環境のあり方について検討します。 ● 職員個人や組織全体の改善意識の向上のため、職員提案の実施手法の見直し・改善を行います。



▲ 令和5年度に実施した「DX職員フォーラム」の様子



▲ 「多摩市役所本庁舎建替基本計画プロジェクトチーム」における検討の様子



2 推進体制

● 伴走支援・プロジェクト管理を行う取り組み

デジタル技術の活用を含む行財政改革の取り組みを全庁的に進めていくためには、既存の業務プロセスの各工程や課題を見える化し、プロセスから抜本的に見直し、業務効率化やコスト削減を行うことが効果的です。本計画においては「BPR」を通じた業務改革を行う意向がある事業等については、事務局（行政管理課・情報政策課DX担当）の伴走支援のもと、業務の可視化による業務フローの作成・点検を行います。また、抽出された課題に対する対応策とともに検討し、解決に向けたプロジェクト管理を行います。

【具体的な流れ（想定）】

- ① 行政管理課から各課に「業務の可視化（BPR）」の意向調査・各課回答
- ② 「業務の可視化（BPR）」の実施 ⇒業務フローの作成・点検、課題対応策の検討／全庁で10～15事業程度
- ③ 「業務の可視化（BPR）」の実施事業のうち、事務局による伴走支援のもとで、業務改革に取り組む事業や取り組みを各課調整の上で選定（毎年度1～3事業程度）
- ④ 事務局とともに各事業の業務改革に着手（必要に応じて、新規レベルアップの対応など、予算措置も行う）
- ⑤ 優良事例は、行財政改革推進本部で庁内に事例共有・横展開

第3章 多摩市DX推進計画

◆ 3つのビジョン

多摩市は継続的に市民満足度及び業務の生産性を向上させるため、デジタル技術を活用し、以下に示す3つのビジョンを達成します。

きめ細やかで
手厚い行政サービス

- ・市民目線に立ち、誰一人取り残さないきめ細やかで手厚い行政サービス
- ・わかりやすく簡単で迅速な行政サービス

行かない市役所

- ・原則としてスマートフォンで完結する行政手続き
- ・本庁まで行かなくていい、待たなくていい、複数窓口を回らなくていい
- ・紙に書かない、紙を使わない

DXを継続する組織体質

- ・課題解決手段としてデジタル技術が有用であると理解している組織
- ・新たなデジタル技術の利用を恐れず、チャレンジし、学び続ける組織
- ・庁内外と協働し、デジタル技術を活用して課題を解決することができる組織

◆ 行動指針（バリュー）およびサービス設計指針

ビジョンの達成に向けて、職員が同じ価値観を共有するため、以下の指針を定めます。

また、デジタルの苦手な方への支援とともに誰もがデジタル化の恩恵を受けられる、人にやさしいデジタル化を進めます。

行動指針

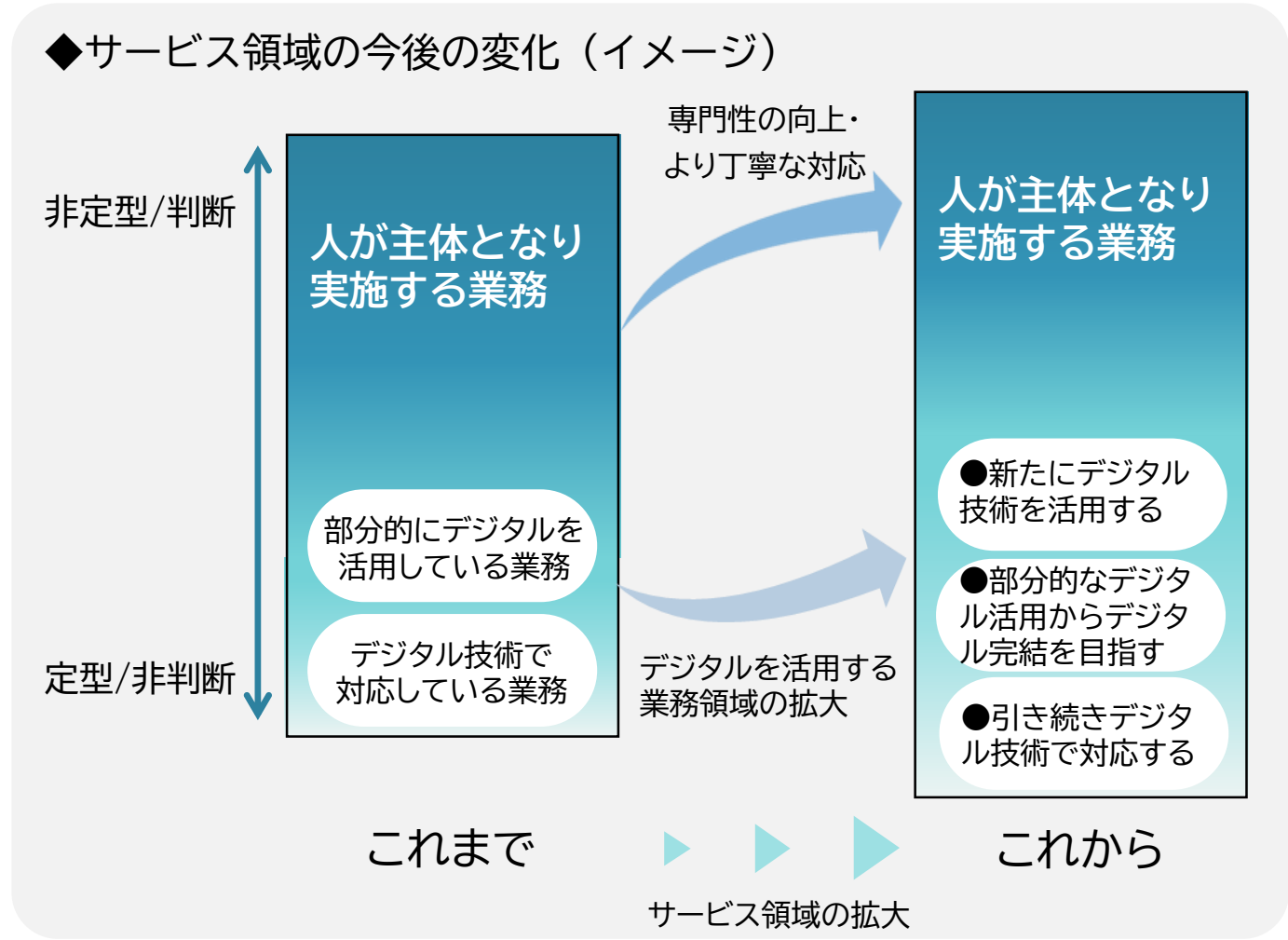
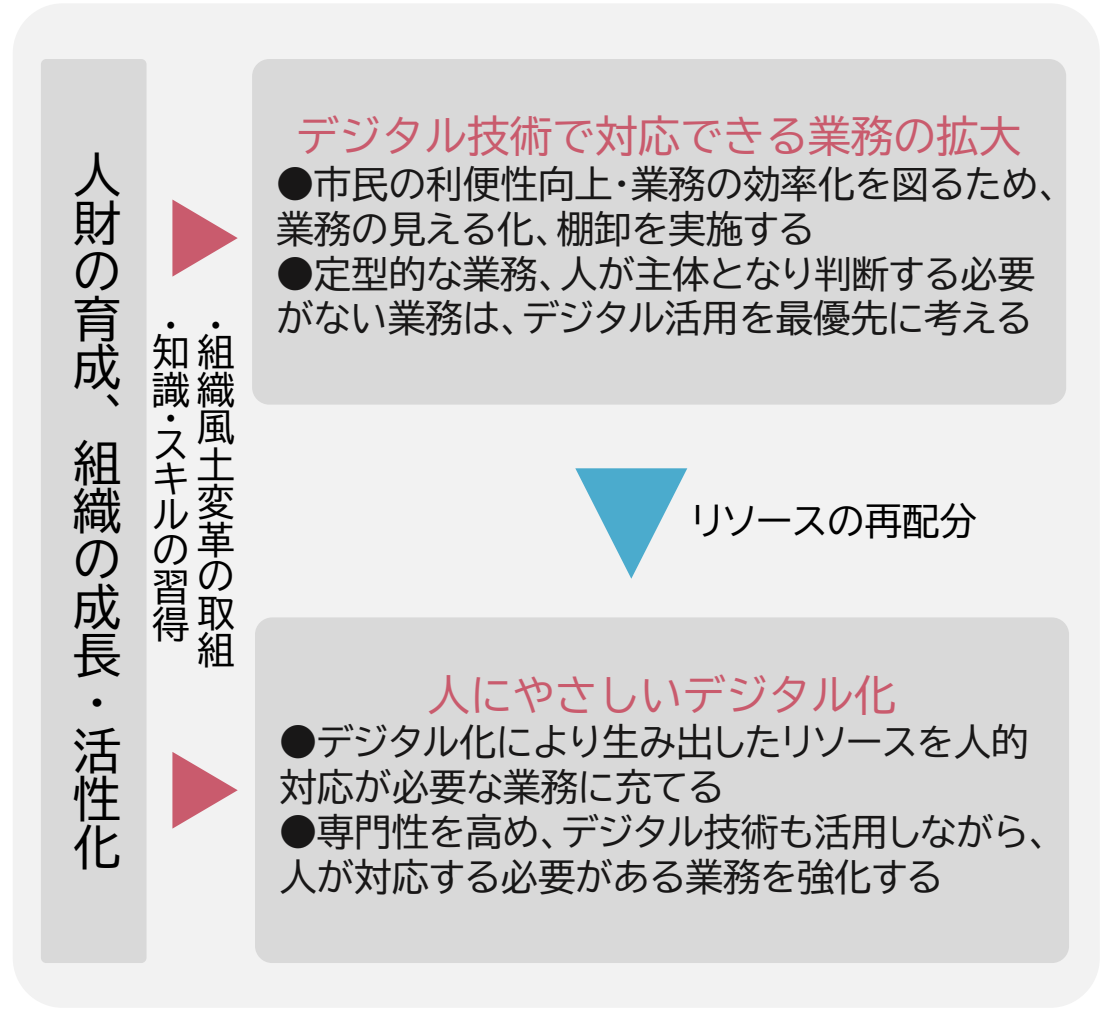
- ①市民目線で考える
- ②わかりやすくシンプルにする
- ③ポジティブな思考と知的好奇心を持ち、チャレンジする
- ④柔軟に考える
- ⑤多摩市全体で取り組む
- ⑥意見を出し合い助け合う

サービス設計指針

- ①スマホで完結する
- ②自動化
- ③ペーパーレス
- ④一か所で完結する
- ⑤一回で完結する
- ⑥マイナンバーカードを活用する

◆ DX推進の基本的な考え方

人口や予算などの経営資源、職員数の減少が見込まれる中でも、市民ニーズの複雑化・多様化などによりサービス領域の拡大が求められます。そのような中、常に業務の効率化を図るとともに最適なサービスを提供していくにはデジタル技術を有効に活用していくことが必要です。



◆ DXを継続する組織体質

社会の変化に合わせて途絶えることなく続けなければなりません

◆ デジタル人財の育成

デジタル技術の活用が課題解決に有用であることを理解し、具体的に行動することができる人財(=デジタル人財)が求められています。これらの職員がデジタル人財として各課で能力を発揮することができるよう、職層等による役割を設定し、主体的に学習することができる環境の用意や役割に応じた研修を実施します。

◆ デジタル人財の役割

デジタル人財は、職や職層、経験により役割があり、役割に応じて各職場で力を発揮します。

- **DX推進マネージャー(理事者、管理職、推進部門の職員)**
デジタル技術を活用した行政課題の解決策を企画し管理する中心的役割を担います。
- **DX推進リーダー(所管担当者、リスキリング人財)**
各職場での課題を設定し、解決に向けたプロジェクトを推進する役割を担います。
- **一般職員(リスキリング人財)**
デジタルツールを活用した業務の変容に適応し、業務を担当する役割を担います。

◆ 学び続ける組織文化の醸成

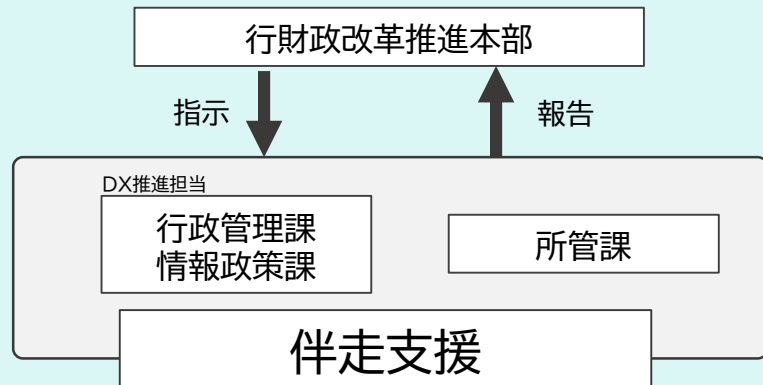
オンライン動画学習プラットフォームを活用した主体的な学習や、他自治体との共同研修などを通じて、学びと実践を繰り返しながら『変容し続ける組織文化』を醸成していきます。

『リスキリング(学びなおし)』

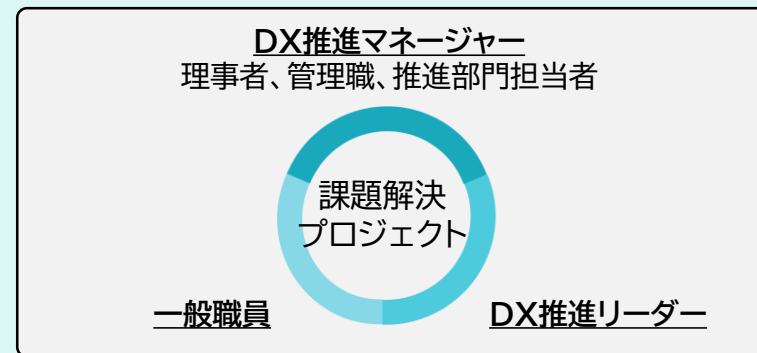
リスキリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」と定義されています(経済産業省)。デジタル人財の育成を通じて、これまで専門的なデジタル技術に関する学習をしていない職員であっても、業務に必要な知識やスキルを学習し、デジタル技術が課題解決に有用であるとわかっている人財として各職場で活躍することが求められています。

◆ 推進体制

DX推進担当を中心に、所管担当者とともにタッグを組み、それぞれの課題解決に取り組みます。



DX推進担当が所管と伴走し、課題解決を推進する。
行財政改革推進本部に適宜報告し、指示を受ける。



プロジェクトは各デジタル人財で構成され、それぞれが役割を果たし活躍する

◆ DX推進手法

所管の課題を把握し、課題ごとに解決に向けたプロジェクトを立ち上げ、進捗管理を行います。

・DXよろず相談

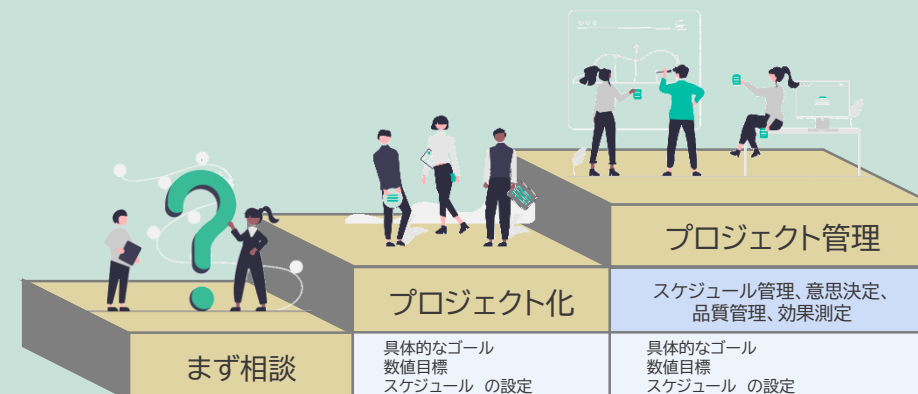
・webフォーム等から各部署、各職員の困りごとを受け付けます。

・課題解決プロジェクト

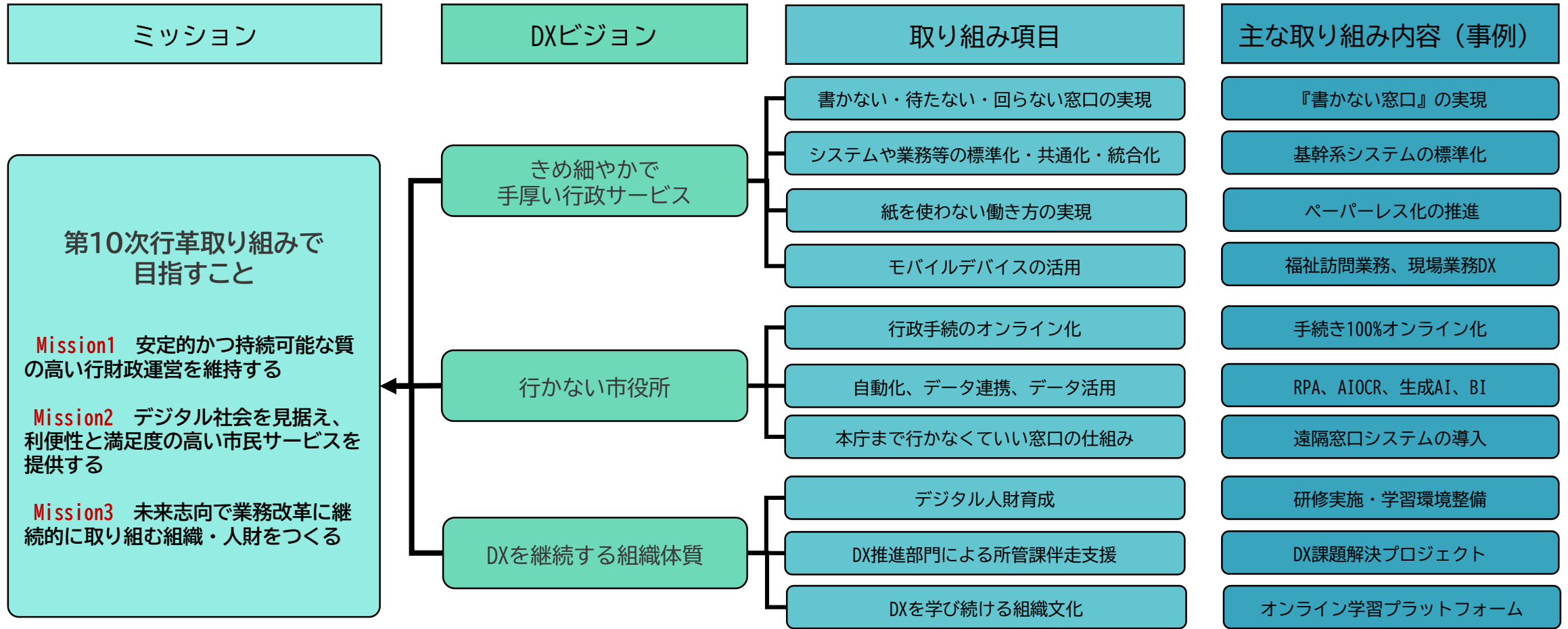
・担当部署のヒアリングを行い、課題解決プロジェクトを個別に構成します。

・プロジェクトマネジメント

- ・DX推進マネージャーがプロジェクトの管理者となり、推進部門職員が管理者を補佐。
- ・DX推進リーダーが主体的にプロジェクトを推進し、推進部門職員がリーダーと伴走支援。
- ・一般職員はプロジェクト推進に意欲的に協力し、課題解決にむけて共に考え行動。



DX推進計画の全体像



- ### 行動指針
- ①市民目線で考える
 - ②わかりやすくシンプルにする
 - ③ポジティブな思考、知的好奇心を持ちチャレンジする
 - ④柔軟に考える
 - ⑤多摩市全体で取り組む
 - ⑥意見を出し合い助け合う

- ### サービス設計指針
- ①スマホで完結する
 - ②自動化
 - ③ペーパーレス
 - ④一か所で完結する
 - ⑤一回で完結する
 - ⑥マイナンバーカードを活用する

デジタルの苦手な方への支援とともに誰もがデジタル化の恩恵を受けられる、人にやさしいデジタル化を進めます。

用語集

	用語	ページ	説明
あ行	オフサイトミーティング	P22	「気楽にまじめな話をする」をコンセプトとする会議手法のことを言う。日本語の「オフサイトミーティング」は、株式会社スコラ・コンサルトという会社の登録商標となっているが、欧米では、社外の会議室など職場を離れた場所（＝off-site）や環境で行うミーティングのことを言い、職場のメンバーのみが参加するミーティングであっても、異なる環境で実施することで新たな発想につながるなどの効果が期待できるため、あえて社外の施設を利用してオフサイトミーティングを行う企業が少なくない。
か行	会計年度任用職員	P6	地方公務員法第22条の2第1項第1号の規定に基づき任用される非常勤の一般職のこと。令和2年4月の地方公務員法の改正により導入された。
	介護認定審査会	P 18	保健・医療・福祉の専門家で構成され、要介護認定の審査判定（要支援・要介護度の決定）を行う機関のこと。
	減価償却	P 6	事業などの業務のために用いられる建物、建物附属設備、機械装置、器具備品、車両運搬具などの減価償却資産において、取得に要した金額を一定の方法によって各年分の必要経費として配分していく手続きのこと。
	合計特殊出生率	P 4	1人の女性が生涯に産むと推定される子どもの数で15～49歳までの女性の年齢別出生率を合算したもの。
	公債費	P 5	地方債の元利償還金のこと。
さ行	財政力指数	P 21	地方交付税法に基づいて算定された基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値のこと。財政力指数が1以上のときは、収入額の方が需要額と比べて多いということで、その自治体は豊かとされる。また、財政力指数が1以上になると、普通交付税不交付団体となる。
	サービスデザイン思考	P 11、14、17	サービスの利用者がサービスの利用を通じて得られる利便性などの効果や、利用前後の心理・感情の変化まで含めた体験全体を最良にすることを目指してサービスを設計する手法や考え方のこと。
	社会保障関連経費	P 6、7、8	子ども・子育て、医療、介護、年金やその他社会保障施策に係る経費のこと。
	人財	P9、10、11、23、24、29、30、31	多摩市では、職員を経営上の一資源としての「人材」ではなく、より価値ある財産へと育成していくための「人財」と捉えた「多摩市人財育成基本方針」を策定して総合的な人財育成に努めている。
	生成AI	P19、31	さまざまなコンテンツを生成できるAIのこと。従来のAIが決められた行為の自動化が目的であるのに対し、生成AIはデータのパターンや関係を学習し、新しいコンテンツを生成することを目的としている。

用語集

	用語	ページ	説明
は行	扶助費	P6、7	生活保護費や障害者総合支援法の給付費などの福祉、医療に係る経費のこと。
	包括的民間委託	P21	受託した民間事業者の創意工夫やノウハウの活用により効率的、効果的に運営できるよう、公共施設や道路、橋梁、下水道等のインフラにおける管理業務を包括的に委託する手法のこと。
英数	AI OCR	P19、31	書類や帳票に用いられている手書きの文字を読み取り、テキストデータ化する技術である光学文字認識技術（OCR）に、AIの技術を組み合わせたもの。人工知能による最新技術が加わることで、文字認識精度が高まり、くせ字や異なるフォーマットのものでも活用が可能となる。さらに定形作業を自動化するRPAと組み合わせることで、データの抽出から加工までを自動で行うことができ、業務効率化を図ることが可能となる。
	BI	P19、31	Business Intelligence = 組織に蓄積される業務データを収集・分析してその結果を可視化し、業務や経営の意思決定に活用する仕組みのこと。
	BPR	P11、14、17、18、22、25	Business Process Re-engineering = 既存の業務内容や業務フロー、組織構造、ルールなどを全面的に見直し、再設計すること。
	DX	P1、9、11、23、27、28、29、30、31	ICTの普及によって、あらゆる方面から人々の生活を良い方向に変化させること。
	PDCA	P9	Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Act（改善）の4つの視点をプロセスの中に取り込むことで、プロセスを不断のサイクルとし、継続的な改善を推進するマネジメント手法のこと。
	PFI	P21	Private Finance Initiative = 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法のこと。
	RPA	P7、19、22、31	Robotic Process Automation = これまで人の手で進めていたデータ入力などの定型的な業務をソフトウェアに覚えさせることにより、自動で人間と同じようにコンピューターの操作を行うもの。