

「多摩市窓口サービス改革基本方針－フロントヤード(住民と行政の接点)の再設計による、窓口サービスの最適化－(素案)」に関するパブリックコメント意見と市の考え方

実施期間:令和8年4月20日(月)～令和8年5月15日(金)

提出者:1人(市内在住)

提出件数:1件(インターネット手続き1件)

意見数:25件

提出者 NO	意見 NO	意見	市の考え方(案)
1	-	<p>((はじめに) 「多摩市窓口サービス改革基本方針(素案)」(以下、素案)について、2030年までの行政運営の持続可能性を視野に入れ、他自治体の先進事例との比較、多摩市自身の上位計画(多摩市行財政マネジメント計画・多摩市DX推進計画)との整合性の観点から課題を整理し、改善の方向性を提案するものである。本素案は、市民の利便性向上と行政の持続可能性を両立するための重要な方向性を示しており、その理念は評価できる。しかし、実現に必要な基盤である人材、体制、予算、業務改革能力が十分に整備されておらず、現状のままでは2030年までに持続可能な窓口改革を実現することは困難であるとする。 以下では、(1)職員育成・人材確保、(2)業務改革スキル、(3)予算確保、(4)上位計画との整合性という四つの観点から、多摩市の窓口改革が抱える構造的課題を体系的に整理し、他自治体の先進事例(注)と比較しながら、実行可能性を高めるための改善提案を提示する。 (注)総務省「自治体DX推進参考事例集」等に紹介されている横浜市、神戸市、福岡市、会津若松市などを念頭に置いている。  ○総合的な評価:多摩市窓口改革の実現可能性を阻む四つの構造的課題 多摩市の窓口サービス改革(素案)は、国の「自治体フロントヤード改革推進手順書」に沿った方向性を示しており、理念としては理解できる。しかし、実行可能性を支える基盤が弱いため、2030年までの持続的な改革には重大なリスクがある。特に、1. 職員育成・人材確保、2. 業務改革スキル、3. 予算確保、4. 上位計画との整合性という4つの観点で、根本的な課題が存在する。以下順に整理して提示する。</p>	(意見提出にあたっての視点の提示部分であるため、個別回答は控させていただきます。)
1	1	<p>2. 職員育成・人材確保の観点から見た課題 2-1. DX・業務改革を担う人材像が定義されていない 多摩市行財政マネジメント計画では「デジタル人材育成」「DXを学び続ける組織文化」といった表現が見られるが、どの職種を何名育成するのか、どのスキルレベルを求めるのか、どの期間で育成するのかといった具体的な人材像が示されていない。窓口改革には、業務改革(BPR)、データ分析、システム調達、サービスデザインなどの高度な専門性が必要であるが、現状の計画では、これらを担う人材の確保戦略が欠落している。 なお、現行の「多摩市人材育成基本方針(令和6年度改定)」は従来型行政職の育成を前提としており、DX・業務改革・データ活用など窓口改革に不可欠な専門性が定義されていない点も、実行力を支える基盤として大きな課題である。</p>	<p>本市では、「多摩市行財政マネジメント計画・多摩市DX推進計画」に基づき、「多摩市DX人材育成計画」を策定し、DXを主体的に推進できる人材の育成に取り組んでいます。 当該計画では、目指すべきDX人材像や役割(マネージャー・リーダー・一般職員)を明確化するとともに、マインド・リテラシー・スキルの3要素に基づく体系的な育成方針やロードマップを整理し、研修やOJT等を通じて計画的に人材育成を進めています。</p>
2	2	<p>2-2. 外部人材の活用方針が存在しない 先進自治体では、DX専門職の採用、データアナリストの配置、サービスデザイナーの外部登用など、外部人材の積極的な活用が制度化されている。これに対し、多摩市の計画には外部人材の採用方針が一切示されておらず、内部人材のみで高度な改革を実現することは困難である。また外部人材を求めようとしてもこうした人材の確保は人手不足社会の中で極めて困難であり、実行性を欠いている。</p>	<p>具体的な取組として、BPR、データ活用、サービスデザイン等を含む体系的な研修の実施に加え、DX推進リーダー会議開催による業務改善検討の取組や日野市・稲城市との合同研修など他自治体と連携した取組も行い、実践的なスキルの習得機会を確保しています。また、本年度からは、DXの専門的知見を有する外部人材(会計年度任用職員)の任用を行い、庁内DXの実行力を高めています。</p>
3	3	<p>2-3. 職員の世代交代と経験不足に対する対策が弱い 行財政マネジメント計画では「ベテラン職員の大量退職により、知識やノウハウの継承が困難」と記載されているが、ナレッジ継承の仕組み、若手育成のロードマップ、OJT/Off-JT体系などの具体策が示されていない。窓口改革は長期的な取り組みであり、世代交代が進む中で改革を継続するためには、体系的な人材育成が不可欠である。特に、若手職員が業務改革・データ活用・デジタル調達といった新たな行政能力を獲得するための育成体系が存在しない点は、改革の持続性に大きな影響を与える。</p>	<p>このように、本市ではDX人材の育成や外部人材の活用を含めた取組を既に進めているところから、一方で、本方針は窓口サービス改革の方向性を示すものであることから、これらについて詳細な言及は行っておりません。</p>
4	4	<p>2-4. 幹部層における改革の本質理解とデジタルガバナンスの不足 窓口改革は、単なる窓口改善ではなく、全庁的な業務改革(BPR)、データ連携基盤の整備、組織文化の変革、人材戦略の再構築、財政投資の長期計画を伴う「行政経営改革」である。総務省が示す「デジタルガバナンス」の考え方では、首長～幹部が改革の目的・手法・必要な投資・リスクを理解し、組織全体を統括することが不可欠とされている。しかし、多摩市の既存計画群(行財政マネジメント計画・DX推進計画・人材育成基本方針)と素案の間には、目的・手法・必要人材の定義に大きな不整合が見られ、幹部レベルで改革の本質が十分に共有されていない可能性が示唆されている。 さらに、多摩市には平成5年度「地域情報化調査検討資料集」といった文書が存在するものの、三鷹市・立川市・町田市が整備してきたような「情報化基本計画」「ICT推進計画」「デジタル戦略」といった政策体系が継続的に構築されてこなかったように見受けられる。情報化の歴史的蓄積の欠如は、幹部層のデジタルガバナンス能力の形成を妨げ、現在のDX推進力の弱さに直結している。トップマネジメントが改革の全体像を理解し、デジタルガバナンスの視点から組織を統率できなければ、窓口改革は実行段階で停滞することは必至である。自治体の経営レベルでの「コミット」を強く求めたい。</p>	<p>本方針では、フロントヤードとバックヤードを一体として捉え、業務フロー全体の見直しを前提に取組を進めることとしており、単なるデジタルツール導入ではなく、業務改革とデータ利活用を組み合わせた形での改善を位置づけています。 また、国の手順書においても、既存業務の見直しやデータ連携を含めた段階的な取組が重要とされており、本方針もその考え方を踏まえた構成としています。 一方で、専任組織の設置や具体的なデータ基盤の構築方法等については、本方針で定めるものではなく、今後の個別施策の検討・実施段階で整理していくものと考えています。</p>
5	5	<p>3. 業務改革スキル・データ活用能力の観点から見た構造的課題 窓口改革に求められる業務改革(BPR)、データ分析、システム調達、サービスデザインなどの高度な専門性について、素案では、これらを担う人材の確保戦略が欠落している。  3-1. BPR(業務改革)の実行能力が担保されていない 行財政マネジメント計画には「業務の可視化(BPR)」と記載されているが、BPRを実施する専門人材、手法、工程、成果物が示されていない。他自治体では、福岡市の業務改革推進課、神戸市のサービスデザイン室、会津若松市の行政DXラボなど、専任組織が設置されている。多摩市は「案件ごとにプロジェクトチームを設置するか判断」としており、恒常的な改革推進力が弱く、実現性に乏しい。</p>	<p>本方針では、窓口サービス改革の方向性を示すものであり、個別事業の予算規模や財政計画を定めるものではありません。 本方針及び上位計画で位置付ける各取組においては、国の手順書でも示されているとおり、費用対効果の検証を行いながら段階的に進めていくことを前提としており、導入の可否や規模については、予算編成過程の中で個別に検討していきます。</p>
6	6	<p>3-2. データ基盤の設計が不十分 窓口改革には、データ連携基盤、マスターデータ管理、API連携、ダッシュボードなどが必須であるが、計画には抽象的に「データ活用」とあるだけで、具体的なアーキテクチャが存在しない。データ基盤が整備されなければ、書かない窓口、オンライン化、駅近機能などの実現は困難である。そもそもこうした基礎的な理解が、現在の多摩市役所のどの部署に蓄積され、全部署に対するデータ基盤整備の司令塔になりうるのか、不明である点に不安を覚える。</p>	
7	7	<p>3-3. システム調達能力が不明 窓口改革には高度な調達能力が必要であるが、調達仕様書を作成する人材、ベンダー管理体制、セキュリティ要件が計画に示されていない。これでは、複雑なシステム導入を適切に進めることができないし、下手をするとITベンダーやコンサルへの丸投げとなり、他の自治体が組織体において発生した、過去の失敗プロジェクトの轍を踏むことになりかねない。</p>	
8	8	<p>4. 予算確保・財政計画の観点から見た構造的課題 多摩市の窓口改革を2030年までに持続的に実現するためには、明確な財政計画が不可欠である。しかし、現行の行財政マネジメント計画およびDX推進計画には、DX投資や窓口改革投資に関する中期的な財政見通しが存在せず、改革の実現可能性を大きく損なっている。今回の素案は、財政的裏付けがないまま構想だけが先行している懸念を強く抱かせる内容となっている。  4-1. DX投資の中期財政計画が存在しない 行財政マネジメント計画には、DX投資の総額、年度別配分、維持費の見通しが一切示されていない。素案では「書かない窓口は費用が大きいため予算計上を見送り」と記載されているが、そもそも上位計画にDX投資枠が存在しないため、予算化できない構造になっている。これは、改革の実現可能性を根本から揺るがす大きな問題である。</p>	<p>本方針(案)は、新庁舎整備等の将来的な動きも見据え、中長期的な窓口サービスのあり方や方向性を示すことを目的としていることから、ご指摘のとおり、上位計画と期間の取り方が一致していない部分があります。この点については、今後の上位計画の改定や個別施策の検討・見直しの中で、本方針で示した方向性との整合を図りながら、段階的に具体化していくことを想定しており、4ページ目の第一段落に以下の表記を追記することとします。</p>
9	9	<p>4-2. 維持管理費(ランニングコスト)の見通しが不明 DXは導入よりも維持費が重いとされる。クラウド利用料、保守費、ライセンス費、AI利用料など、継続的に発生する費用が多いにもかかわらず、計画にはこれらの見通しが一切示されていない。2030年までの持続可能性を考えると、維持費の見通しが不明なことは重大なリスクである。</p>	<p>「本方針は新庁舎整備等を見据えた中長期的な窓口サービスのあり方を示すことを目的としているため、計画期間については上位計画と必ずしも一致するものではありません。今後、上位計画の改定や個別施策の検討の中で、本方針で示した方向性との整合を図りながら具体化を進めていきます。」</p>
10	10	<p>4-3. 駅近機能・遠隔窓口の整備費が不透明 素案では駅近機能を整備するとしているが、設備費、人件費、維持費、更新費が示されていない。駅近機能は、遠隔窓口、オンラインブース、自動交付機など複数の要素を含む高コストの複合サービスであり、財政的裏付けがなければ実現は困難である。</p>	
11	11	<p>4-4. 他自治体との比較で見える財政計画の弱さ 福岡市、神戸市、会津若松市などの先進自治体は、5年から13年のDX投資計画を公開している。これに対し、多摩市は財政計画とDX計画が連動しておらず、改革の財政的基盤が弱く、実現性に不安を抱く。</p>	
12	12	<p>5. 上位計画と窓口改革の間に存在する構造的な乖離 多摩市の窓口改革素案は、国の手順書に沿って実行工程を示しているが、上位計画である行財政マネジメント計画およびDX推進計画が理念レベルにとどまり、人材配置、推進体制、財政措置、データ基盤整備といった「改革を動かすための前提条件」が整理されていない。結果として、計画間の整合性の確保や役割分担が不明で、実行段階で必ず空白が生じる構造になっている。上位計画が窓口改革で示された実行工程を受け止める「支え」になっていない状態に陥っている。以下具体的に指摘する。  5-1. 計画期間の不整合 行財政マネジメント計画は令和6年度から令和9年度までの4年間であるが、窓口改革は新庁舎の供用開始(令和11年度)から2030年頃までの長期工程を前提としていて、不整合が生じている。</p>	<p>「本方針は新庁舎整備等を見据えた中長期的な窓口サービスのあり方を示すことを目的としているため、計画期間については上位計画と必ずしも一致するものではありません。今後、上位計画の改定や個別施策の検討の中で、本方針で示した方向性との整合を図りながら具体化を進めていきます。」</p>

13	<p>5-2. 推進体制の不整合          素案では「プロジェクトチームの設置は必須としない」としているが、これは国の手順書が推奨する「組織横断のプロジェクトチーム設置」と逆行している。行財政マネジメント計画も専任のDX推進組織を明確に設計しておらず、改革の継続性に重大なリスクがある。</p>	<p>本方針では、窓口サービス改革を進めるにあたり、全庁的な連携のもとで取組を推進することとしており、フロントヤードとバックヤードを一体として見直す観点から、関係課が連携して取組を進めていくことを想定しています。具体的な推進体制については、案件の内容や規模に応じて柔軟に対応することが重要であると考えており、プロジェクトチームの設置についても、必要性に応じて判断することとしました。一方で、詳細な組織体制の設計については、本方針で一律に定めるものではなく、今後の個別施策の検討・実施の中で適切に整理していきます。</p>
14	<p>5-3. 上位計画が理念レベルで、実行計画として弱い          行財政マネジメント計画は「DXの推進」「業務の見直し」など理念的な方向性は示しているものの、実行に不可欠な要素である①改革を担う人材像と育成計画、②専任組織や推進体制の設計、③必要となるDX投資の中期財政計画、④データ連携基盤の整備方針、⑤業務改革(BPR)の手法・工程・成果物の定義などが欠落している。これらの前提条件が上位計画に存在しないため、素案が示す実行工程を支える基盤が整わず、実現可能性が著しく低下している。</p>	
15	<p>5-4. データ基盤・業務改革の前提条件が上位計画に存在しない          窓口改革にはデータ連携基盤、マスターデータ管理、API連携などが不可欠であるが、上位計画にはこれらの前提条件が存在しない。結果として、窓口改革の実現に必要な基盤が整備されていない。</p>	
16	<p>6. 他自治体の先進事例との比較から見える多摩市の課題          多摩市の窓口改革素案は、国の手順書に沿った方向性を示している点では評価できる。しかし、例えば他自治体の先進事例と比較すると、実行力を支える基盤が弱く、改革の持続性に不安が残る。以下では、横浜市、神戸市、福岡市、会津若松市などの先進自治体の取り組みを参照しながら、多摩市の課題を整理する。</p> <p>6-1. 横浜市との比較：人材戦略の明確さの差          横浜市は、DX推進のために専門職採用を積極的に行い、データアナリスト、サービスデザイナー、プロジェクトマネージャーなどの専門人材を明確に配置している。これに対し、多摩市は「デジタル人材育成」と記載するのみで、具体的な人材像や採用戦略が示されていない。窓口改革の実行には高度な専門性が必要であるため、人材戦略の不在は重大な問題である。</p>	<p>他自治体の取組については、本市においても参考となるものと認識していますが、自治体ごとに人口規模や財政状況、組織体制等が異なることから、一律に同様の取組を導入することが適切とは限らないと考えています。国の手順書においても、各自治体の状況に応じて段階的に取組を進めることが重要とされており、本市においても実情に即した形で取組を進めていく考えです。</p>
17	<p>6-2. 神戸市との比較：サービスデザインの不足          神戸市は「サービスデザイン室」を設置し、住民視点で行政サービスを再設計する体制を整えている。窓口改革は、単なるデジタル化ではなく、住民体験UXの再設計(注)が不可欠であるが、多摩市の計画にはサービスデザインの視点が十分に盛り込まれていない。結果として、改革が「手続のデジタル化」にとどまり、「住民体験の改善」まで踏み込んでいない。(注)住民が行政サービスを利用する際の一連の体験(UX)をゼロから見直し、より使いやすく、迷わず、負担なく利用できるように再構築すること。</p>	
18	<p>6-3. 福岡市との比較：業務改革(BPR)の専門性の差          福岡市は「業務改革推進課」を設置し、全庁的な業務改革を専門的に推進している。業務棚卸し、業務フロー分析、データ分析などを専門職が担い、改革の質を担保している。これに対し、多摩市は「案件ごとにプロジェクトチームを設置するか判断」としており、恒常的な改革推進力が弱い。窓口改革は全庁的な業務改革を伴うため、専門組織の不在は大きなリスクであり、実効性に大きな疑問を抱かざるを得ない。</p>	
19	<p>6-4. 会津若松市との比較：データ基盤の整備状況の差          会津若松市は、データ連携基盤を整備し、行政データを統合的に管理する体制を構築している。これにより、窓口業務の効率化や住民サービスの高度化が実現している。多摩市は「データ活用」と記載するのみで、データ基盤の具体的な設計が示されていない。データ基盤がなければ、書かない窓口、オンライン化、駅近機能などの実現は困難である。またこうしたデータ基盤の設計にも経験と深い知見が必要だが、残念ながらこうした点で多摩市の情報基盤整備の蓄積は十分とは言えず、実現性に不安を覚える。</p>	
20	<p>7. 改善提案：2030年までに持続可能な窓口改革を実現するために          多摩市が2030年までに持続可能な窓口改革を実現するためには、以下の四つの改善が不可欠である。</p> <p>7-1. 人材戦略の再構築          窓口改革を実現するためには、業務改革、データ分析、サービスデザイン、システム調達などの専門性を持つ人材が必要である。多摩市は、これらの専門人材を育成・採用するための具体的な戦略を策定する必要がある。特に、外部人材の積極的な登用が不可欠である。人材確保が叫ばれる中で、対処法を明示する必要がある。</p>	<p>ご提案いただいた人材戦略や推進体制、財政計画、データ基盤整備等の視点については、いずれも重要な観点であると認識しておりますが、これらは本方針において規定するものではなく、今後の個別施策の検討・実施の中で具体化していく事項であると考えており、いただいたご意見については今後の検討の参考とさせていただきます。</p>
21	<p>7-2. 業務改革(BPR)とサービスデザインの専門組織の設置          窓口改革は全庁的な業務改革を伴うため、恒常的に改革を推進する専門組織が必要である。福岡市や神戸市のように、業務改革やサービスデザインを専門的に担う組織を設置し、改革の質と継続性を担保する必要があり、その組織を率いる外部人材の登用も考えるべきである。</p>	
22	<p>7-3. DX投資の中期財政計画の策定          窓口改革には多額の投資が必要であるが、現行の計画には財政的裏付けが存在しない。多摩市は、DX投資の総額、年度別配分、維持費の見通しを明確にした中期財政計画を策定し、改革の財政的基盤を整備する必要がある。</p>	
23	<p>7-4. データ基盤の整備          窓口改革を実現するためには、データ連携基盤、マスターデータ管理、API連携などのデータ基盤が不可欠である。多摩市は、これらの基盤を整備し、データに基づく行政運営を実現する必要がある。</p>	
24	<p>8. まとめ—2030年までに持続可能な窓口改革を実現するために必要な視点—          窓口改革は、全庁的な業務改革(BPR)、データ連携基盤の整備、組織文化の变革、人材戦略の再構築、財政投資の長期計画を伴う「行政経営改革」である。しかし、行財政マネジメント計画・DX推進計画・人材育成基本方針といった上位計画群には、改革を支えるべき人材像、推進体制、財政計画、データ基盤整備方針が欠落しており、窓口改革素案が示す実行工程を支える基盤が整っていない。これは、総務省が示す「デジタルガバナンス」が求める、首長～幹部による目的・手法・投資・リスクの統合的理解と統括が十分に機能していないことを示唆している。          さらに、多摩市には「多摩市地域情報化調査検討資料集 平成2年度」といった初期の情報化文書が存在するものの、その後、三鷹市・立川市・町田市が段階的に整備してきた「情報化基本計画」「ICT推進計画」「デジタル戦略」といった政策体系が継続的に構築されてこなかった。情報化の歴史的蓄積の欠如は、幹部層のデジタルガバナンス能力の形成を妨げ、現在のDX推進力の弱さに直結している。          窓口改革の成否は、技術やシステムではなく、市長～幹部層が改革の本質を理解し、行政経営としての意思決定を行えるかにかかっている。トップマネジメントが改革の全体像を理解し、デジタルガバナンスの視点から組織を統率できなければ、窓口改革は実行段階で停滞することは必至である。多摩市が2030年に向けて持続可能な行政サービスを実現するためには、技術導入よりも先に、自治体経営レベルでの強いコミットメントと、上位計画の抜本的な再構築が不可欠である。</p>	
25	<p>9. おわりに：多摩市の未来のために          多摩市が直面する人口減少、世代交代、財政制約、行政需要の複雑化といった構造的課題に対応するためには、窓口改革は避けて通れない。しかし、窓口改革は技術導入ではなく「行政経営改革」であり、首長～幹部がその本質を理解し、デジタルガバナンスの視点から組織を統率することが不可欠である。          多摩市においては情報化の歴史的蓄積が乏しく、上位計画群も改革を支える実行要素を欠いているように見受けられ、窓口業務改革を進める土壌は脆弱である。だからこそ、今必要なのは、技術よりもまず「経営の意思」である。市長～幹部層が改革の全体像を共有し、必要な人材戦略・財政戦略・データ戦略を明確に位置づけることが、窓口改革の実現可能性を大きく左右する。          このコメントが、多摩市が真に持続可能な行政サービスを構築するための一助となり、自治体経営レベルでの強いコミットメントが生まれることを期待しています。</p> <p>(注記)コメントの作成に当たっては「多摩市窓口サービス改革基本方針(素案)」以外に以下の文書を参照しました。          ・多摩市「多摩市行財政マネジメント計画・多摩市DX推進計画(令和6～9年度)」          ・「多摩市地域情報化調査検討資料集 平成2年度」(多摩市立図書館行政資料室所蔵)          ・総務省「自治体フロントヤード改革推進手順書【第1.0版】(令和7年5月)」          ・総務省「自治体DX推進計画【第4.0版】」          ・デジタル庁「デジタル社会の実現に向けた重点計画」          ・総務省「地域社会のデジタル化に係る参考事例集(第4.0版・第4.1版)」          ・総務省・デジタル庁「自治体DX推進手順書の概要」「自治体DX全体手順書」          ・経済産業省「デジタルガバナンス・コード3.0～DX経営による企業価値向上に向けて～」          ・横浜市「デジタル統括本部設置方針」「デジタル戦略推進計画(2022～2033)」「デジタル人材育成基本方針」「行政サービスデジタル化推進プログラム」「業務改革(BPR)推進ガイドライン」          ・神戸市「サービスデザイン推進方針」「デジタル・ガバメント推進計画」「業務改革(BPR)推進プログラム」「神戸市デジタル戦略(KOBE Digital Vision)」「サービスデザイン室 取組概要」          ・福岡市「福岡市デジタル戦略(Fukuoka Smart City Vision)」「業務改革推進課 取組概要」「行政サービス高度化に向けたデジタル化推進方針」「デジタル人材育成プログラム」「市政改革プラン(業務改革編)」          ・会津若松市「スマートシティ会津若松 推進計画」「データ連携基盤(Aizu Data Lake)整備方針」・会津若松市「行政DX推進計画」「スマートシティ推進体制整備方針」「行政DXラボ 取組概要」</p>	<p>窓口サービス改革は法令に基づく義務的な取組ではなく、国の手順書などを踏まえて、各自治体がその実情に応じて推進していくものと認識しています。そのような中で、本市においては、近隣自治体に先んじて、本方針を策定・公表するものであり、これは窓口サービス改革に主体的に取り組む意思や姿勢を対外的に強く示すものと考えています。引き続き、本方針で示した方向性に基づき、市民サービスの向上と持続可能な行政運営の両立に向けて、段階的に取組を進めていきます。</p>