

持続可能な行財政運営指針（仮）

令和8年3月

目次(仮)

第1章 策定の背景

- 1 人口減少社会の到来
- 2 様々な社会情勢や行政課題への対応
- 3 持続可能な行財政運営の必要性

第2章 持続可能な行財政運営指針

- 1 本区における指針の位置付け
- 2 課題に対する基本姿勢

第3章 取組体系

- 1 取組体系の設定
- 2 期間に対する取組設定
- 3 取組種別
- 4 取組体系一覧
- 5 重点取組のKPI一覧

第4章 取組項目・内容

第1章

策定の背景

- 1 人口減少社会の到来
- 2 様々な社会情勢や行政課題への対応
- 3 持続可能な行財政運営の必要性

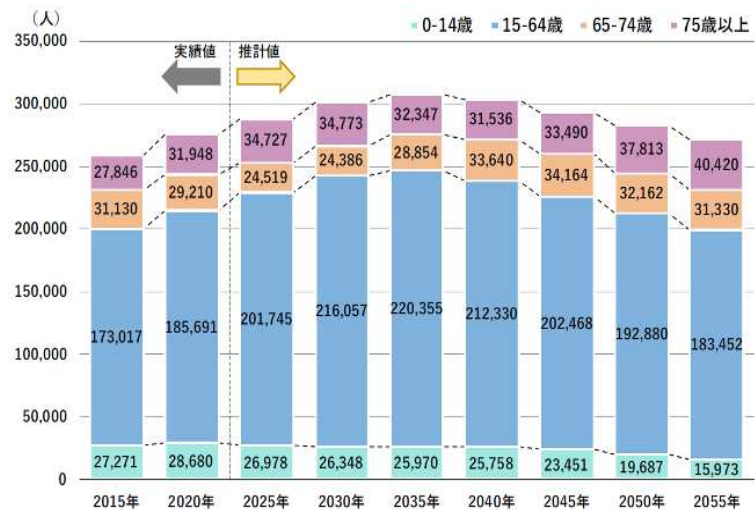
1 策定の背景

(1) 人口減少社会の到来

出生率の低下と医療技術の進展に伴う平均寿命の伸びを要因とした少子高齢化の進行により、わが国は本格的な人口減少社会に突入しています。令和6年（2024年）の出生数は初めて70万人を下回るなど、国の想定より早く少子化が進行しており、今後もますます加速していくと考えられます。

本区の総人口は転入超過によって増加傾向が続いていますが、令和17年（2035年）頃から減少に転じると推計されています。また、老年人口（65歳以上）は令和7年（2025年）年以降一貫して増加が続き、令和22年（2040年）には、区民の4人に1人が65歳以上という推計結果が出ていることから、本区においても人口減少社会への対策は急務となっています。

人口減少社会では、労働力不足や経済の衰退、社会保障費の増加といった課題が深刻化し、社会生活に大きな影響を及ぼすことが懸念されており、本区も例外ではなく、職員の担い手不足や税収の減少といった問題が今後顕在化する可能性があります。



1 策定の背景

(2) 様々な社会情勢や行政課題への対応

人口減少社会という社会構造の変化を迎える中においても、行政は社会情勢の変化や様々な行政課題に対し、適時的確な対応が求められます。



先行き不透明な景気状況

景気は雇用・所得環境の改善や政策効果で回復が期待される一方、物価上昇等が下振れ要因となりうることから、予断を許さない状況です。景気変動が区の歳入環境に与える影響の慎重な見極めが必要です。



老朽化する公共施設

多くの公共施設が今後老朽化等による大規模修繕や更新の時期を迎えるほか、区民ニーズの変化に合わせた施設の見直しが求められます。そのため、長期的・経営的な視点で施設の老朽化対策や適正配置を行う必要があります。



突発的事態への対応

自然災害や感染症などの大規模災害をはじめとした不測の事態であっても、行政には迅速かつ的確な対応が求められます。そのため、いかなる状況でも即応できる財政基盤の構築、組織体制の整備を行う必要があります。



多様化する区民ニーズ

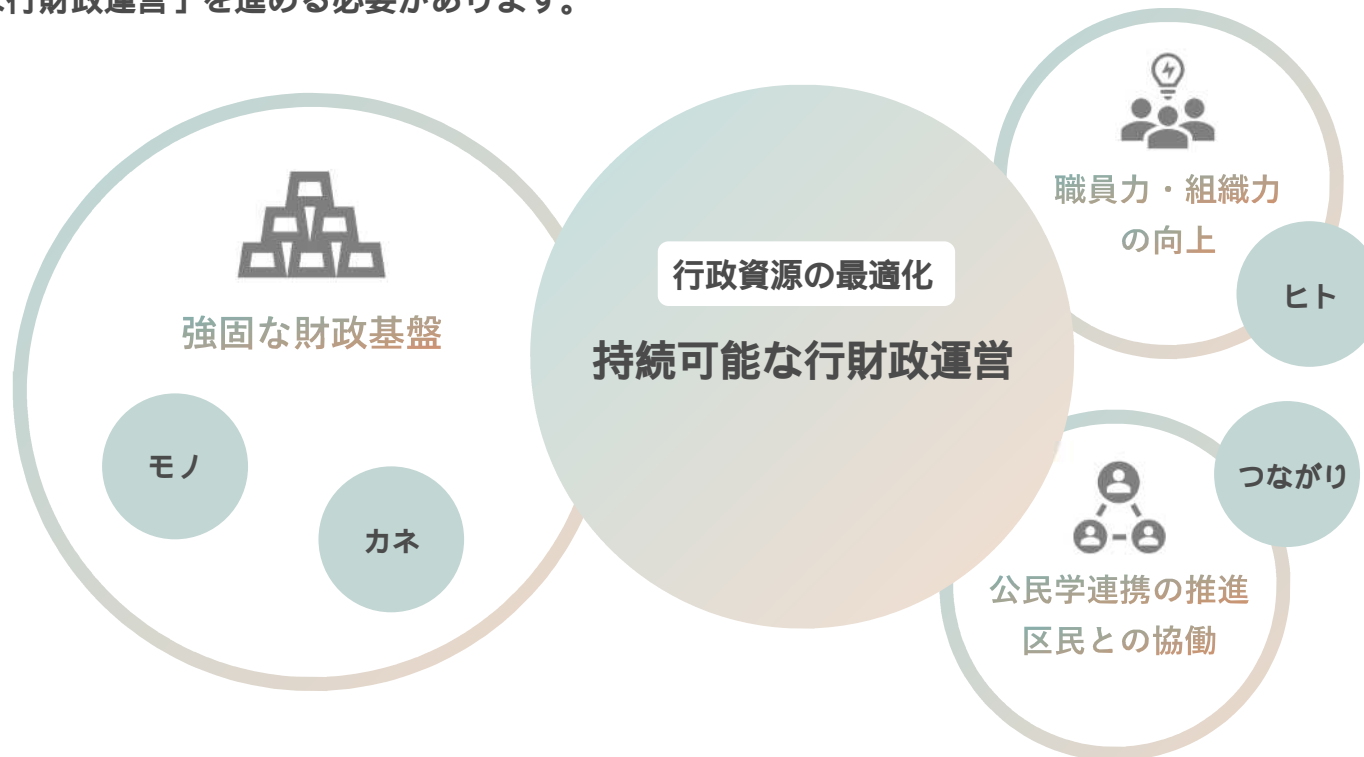
社会構造の変化、価値観の多様化、技術革新等を背景に、行政ニーズは多様化しています。社会環境の変化を的確に捉え、固定概念にとらわれない柔軟かつ効率的な対応が求められています。

1 策定の背景

(3) 持続可能な行財政運営の必要性

人口減少社会をはじめとした様々な課題に対し、区として対応し区民福祉を向上していくためには、強固な財政基盤の構築、職員力と組織力の向上による将来にわたり持続可能な体制構築、区民との協働・公民学連携の推進など、絶えず行政資源の最適化を図る必要があります。

このような取り組みにより、将来にわたって多様な行政ニーズに応え、区民福祉の向上を図ることができる体制づくり、すなわち「持続可能な行財政運営」を進める必要があります。



第2章

持続可能な行財政運営指針

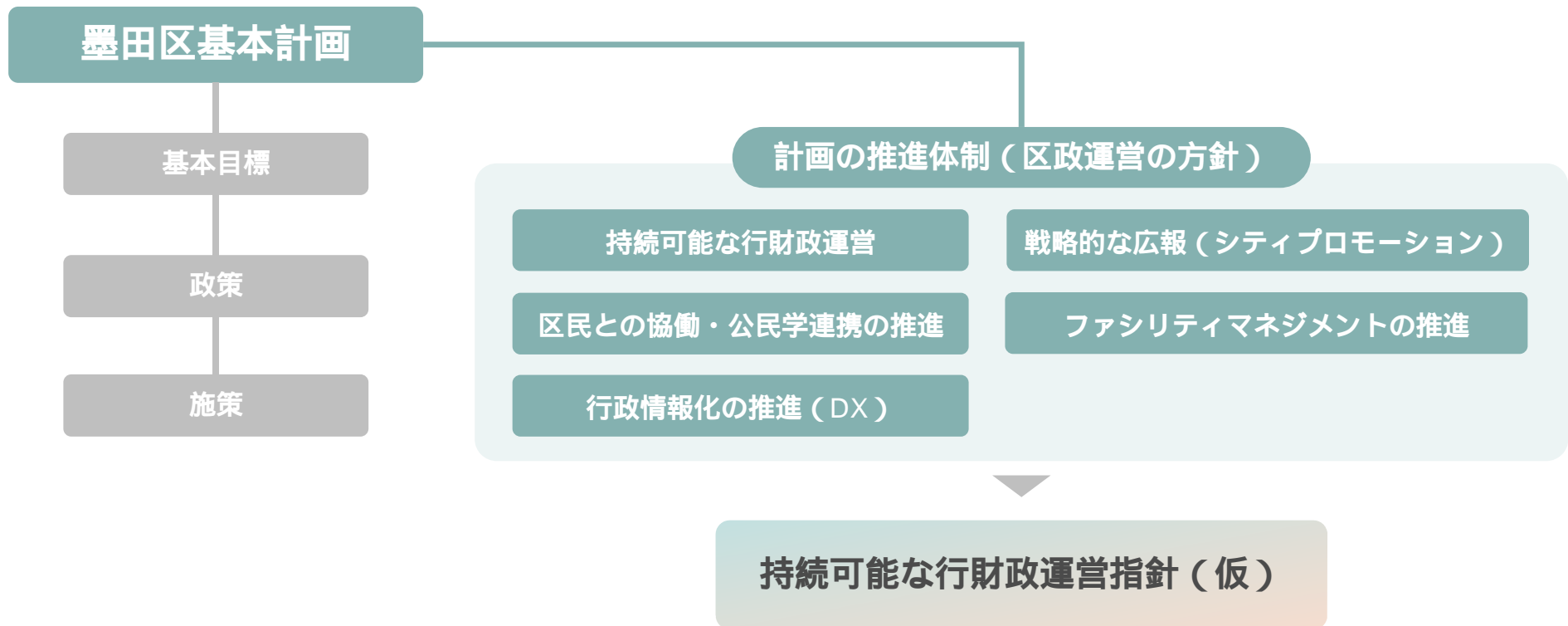
- 1 本区における指針の位置付け
- 2 課題に対する基本姿勢

2 持続可能な行財政運営指針

(1) 本区における指針の位置づけ

本指針は、上位計画である「墨田区基本計画」の政策目標を確実に実現できるよう、当該計画における「計画の推進体制（区政運営の方針）」を具体化し、行政資源の最適化を図るとともに、区民サービスの質の向上を目的とした取組を記載するものです。

なお、本指針の期間は、令和8年度（2026年度）から令和12年度（2030年度）までの5年間とします。



2 持続可能な行財政運営指針

(2) 課題に対する基本姿勢

人口減少社会や社会保障費・インフラの高騰、災害等への対応を行っていくためには、強固な財政基盤の構築や時代の変化に対応した行財政構造の適正化が必要であると考え、行財政改革に取り組んできたところです。

一方、本区でも人口減少が本格化していくことを踏まえると、これまでの取組からさらに一步踏み込み、職員満足度の向上をはじめ、「限られた経営資源を最大活用する仕組みの構築」や「公の領域の担い手を増やしていくこと」などにも取り組んでいく必要があります。このような状況や本区の特性、時代の変化を踏まえ、基本計画を着実に達成するための行財政運営を担保するため、本指針の基本姿勢を以下のとおりとします。

新たな技術や考え方を活用したDX

新技術や新たな考え方を積極的に活用し、最少の資源で最大の効果を生むための変革に取り組みます。

AI 進展著しい生成AIに代表される新技術

サービスデザイン 利用者（区民）中心のサービスを構築

EBPM 根拠に基づいた政策形成

人と人のつながりを活かした連携

本区の特性である「人と人とのつながり」をさらに活かすことで、課題に対応できる体制を構築します。



生産年齢人口の減少が見込まれる中では、様々な課題に対して区だけではなく、国や都、企業や団体・個人と協働して解決することが重要です。また、区においても目標に向けて組織横断的に取組む必要があります。

第3章

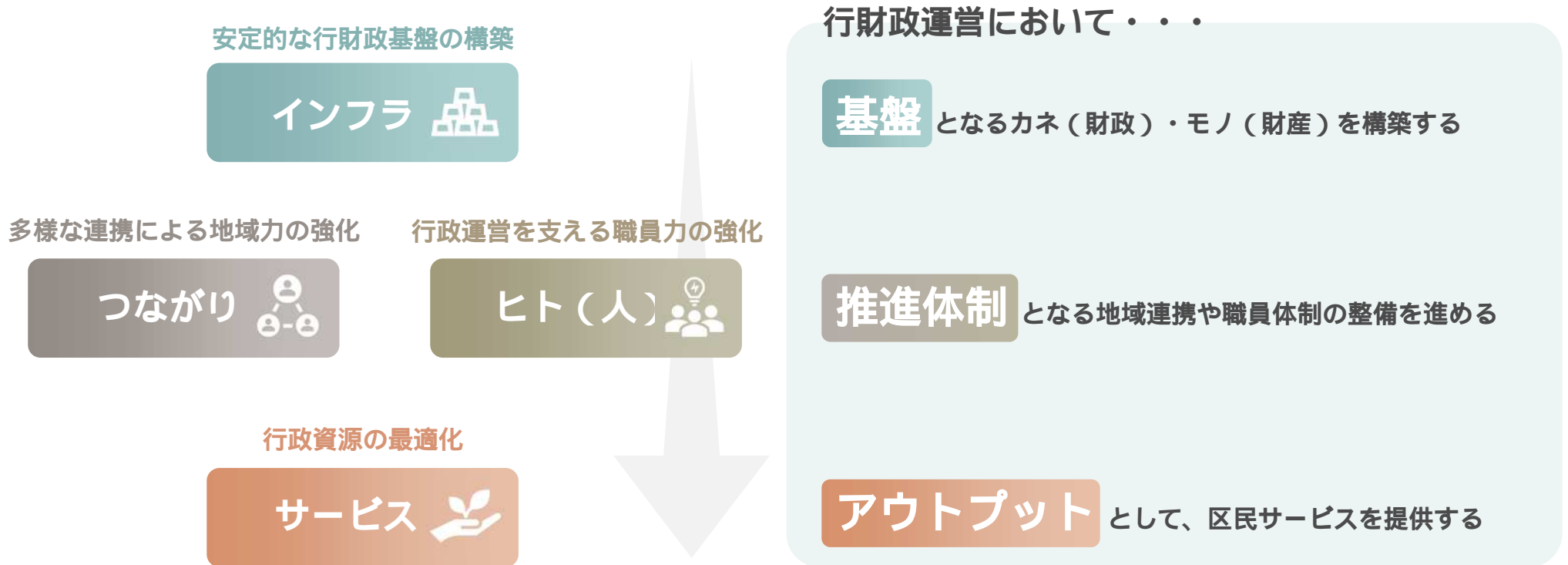
取組体系

- 1 取組体系の設定
- 2 期間に対する取組設定
- 3 取組種別
- 4 取組体系一覧
- 5 重点取組のKPI一覧

3 取組体系

(1) 取組体系の設定

本指針に掲げる本区の課題に対する持続可能な行財政運営を進める取り組みとして、「インフラ」「つながり」「ヒト(人)」「サービス」の4つの分野を体系立てて設定するとともに、各分野に関連する取組みを一体的に進め、目指す姿を実現します。



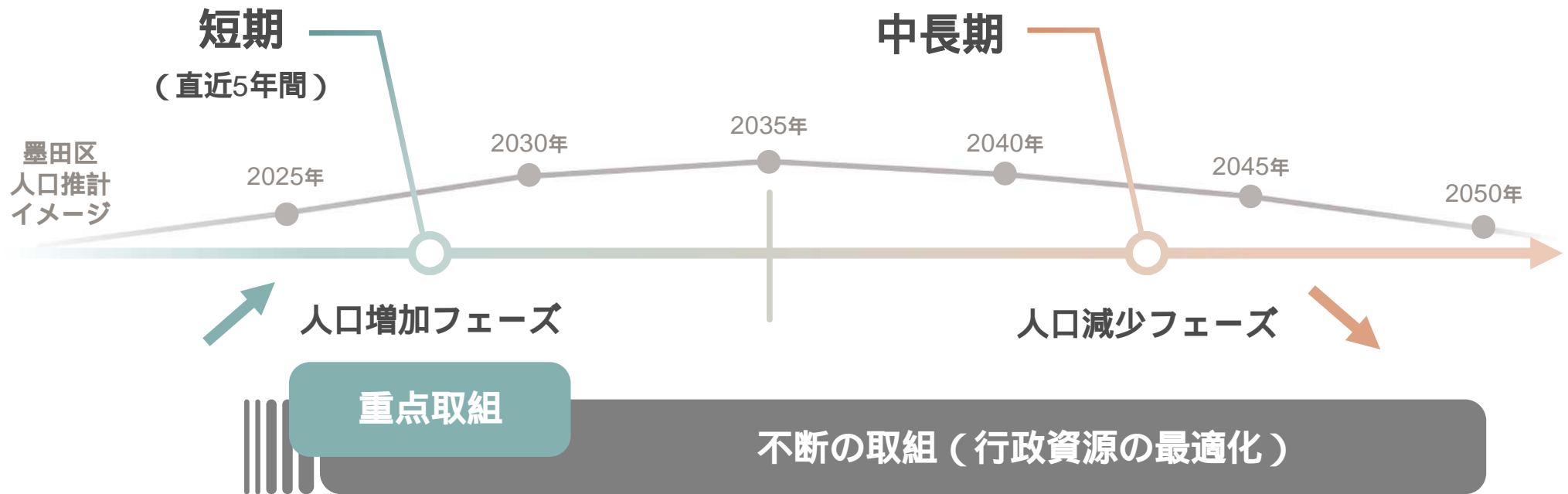
3 取組体系

(2) 期間に対する取組設定

本指針では、本区における人口推計を踏まえ、各取組の期間を「短期」と「中長期」に分けて設定しています。

令和17年（2035年）までの人口増加フェーズに相当し、指針の策定期間の直近5年間にあたる「短期」においては、喫緊の課題や中長期の課題に対して事前に準備すべきことなど、短期で集中的に推進すべき「重点取組」を実施します。

一方で、令和17年（2035年）以降にあたる「中長期」に対しては、人口減少フェーズへの移行を見据え、行政資源の最適化など、絶えず進めるべき「不断の取組」を本指針内で実施していきます。



3 取組体系

(3) 取組種別

本指針で示す持続可能な行財政運営の達成に向けた取り組みとして、人口減少に向けた「中長期」「短期」に対する課題を以下のとおり整理し、墨田区の状況及び行政課題を踏まえた「不断の取組」と「重点取組」の二つの取組種別を設定します。

不断の取組（行政資源の最適化）

限られた行政資源を効果的に活用するため、事業見直しや組織体制の強化等、絶えず進めるべき取組

取組の特徴

- ・ 持続可能な行財政運営のため、絶えず推進
- ・ 最適化を目的とするものであることから、個々の取組についての数値目標は設定しない
- ・ 安定的な財政運営の観点から財政的指標について閾値を設定し現状把握を行う

例：経常収支比率、住民一人当たりの住民コスト等

重点取組

将来の課題を見据え、直近数年間で重点的に推進する取組

取組の特徴

- ・ 令和8年～12年の直近5年間で強力に推進
- ・ 「重要実績評価指標（KPI¹）」を設定
- ・ 令和10年度に取組内容の「中間見直し*」を実施

* 中間見直し

社会情勢の変化に応じて対応すべき取組については、必要に応じて重要実績評価指標等も見直しの対象とする。なお、達成状況により「不断の取組」への移行も検討

¹KPI（Key Performance Indicators）：重要業績評価指標。組織の達成目標に対して、目標達成度合いを評価する評価指標

3 取組体系

(4) 取組体系一覧

重点取組

重点取組に該当している取組

個別計画

本指針とは別に個別計画が存在する取組

		取組	内容
インフラ	安定的な行財政基盤の構築	1. 財政の健全性確保	歳入確保（着実な収納、新たな歳入確保）
			歳出の適正化（行政評価・事務事業の再編整理）
			受益者負担の適正化
		2. 財産の適正な管理・運用	ファシリティマネジメントの推進 個別計画
			未利用公有地の活用
			デジタル基盤の整備・適正化
つながり	多様な連携による地域力の強化	4. 多様な主体との連携 重点取組	大学連携、民間企業との連携協定に基づく事業展開
		5. シティプロモーションの推進 個別計画	CPを通じた区内外の人との連携強化
		6. 地域力の強化 個別計画	地域力育成・支援計画の推進
ヒト（人）	行政運営を支える職員力の強化	7. 総合的人事戦略の推進 個別計画	戦略推進による人材の確保・育成・活用
		8. 機動的・効率的な組織体制の整備	行政課題に対応する組織体制の整備、横断的調整力強化
		9. DX推進体制の構築 重点取組	デジタル人材の確保・育成
サービス	行政資源活用の最適化	10. 業務改善の徹底	PDCAサイクルによる業務の継続的改善
		11. データ利活用 重点取組	オープンデータの利用促進、EBPMの推進
		12. アナログ規制 重点取組	規制改革に向けた課題整理、BPRの推進
		13. 窓口改革の推進 重点取組	来なくていい・書かなくていい/待たなくていい窓口の推進

3 取組体系

(5) 重点取組のKPI一覧

(案)

取組	内容	重要実績評価指標 (KPI)	基準値 (令和8年度)	目標値 (令和12年度)
4. 多様な主体との連携	検討中			
9. DX推進体制の構築	デジタル人材の育成	DXアドバイザー制度の申請者数	10人	100人
11. データ利活用	オープンデータの利用促進	機械判読可能な形式でのデータ公開率	60%	100%
	EBPMの推進	データを活用した政策立案・評価実施率	20%	80%
12. アナログ規制	規制改革に向けた課題整理	デジタル化に適合した条例・規則率	50%	100%
	BPRの促進	BPRによる業務の工数削減実施件数	10件	50件
13. 窓口改革の推進	来なくていい窓口	オンライン申請率	10%	60%
	書かなくていい/待たなくていい窓口	窓口待機時間	30分	5分

第4章

取組項目・内容

1. 財政の健全性確保

社会情勢等の変化に応じた的確に施策を展開していくには、財政弾力性を高めることが不可欠です。そのため、歳入確保を徹底し、安定した歳入基盤の整備を進めます。また、行政評価制度を活用して事務事業の再編整理を行うとともに、「選択と集中」の考え方に基づき、必要性や効果が高い施策に予算を集中させることで予算配分の適正化を図ります。さらに、持続可能性及び公共サービスの公平性確保の観点から受益者負担の適正化を進め、財政の健全性確保に努めます。

行政評価を通じ、「選択と集中」の考え方に基づき事務事業の再編・整理を進めることで、真に必要な事業への資源投入がされています



自主財源を安定的に確保することにより、依存財源（国や都からの交付金等）に頼ることなく、地域課題に応じた施策を柔軟かつ的確に展開出来ています



各種行政サービスの受益者負担の適正化を通じ、行政サービスが将来にわたって持続可能な状態となっています



歳出の適正化

取組

行政評価制度を活用し、必要性（行政が真に担うべき業務か）、適格性（施策の目的に対し手段が適切か）、効率性（費用対効果は適切か）等の観点から事務事業の見直し・再編・整理を進めます。

また、「選択と集中」の考え方にに基づき、必要性や効果が高い施策に予算を集中させることで歳出の適正化を図り、効果的・効率的な行政運営を行います。

歳入の確保

取組

区民税等を徴収実績を着実に維持・向上させるとともに、新たな広告媒体や公有財産の活用による新たな歳入確保策の検討を進め、安定的な歳入確保に努めます。

また、行政サービスの利用者に対し適切な受益者負担を求めることにより、サービスの質や税負担の公平性を確保するとともに、将来にわたり持続的な行政サービスの提供を可能にしていきます。

12. アナログ規制

重点取組

行政手続きに残る押印・書面・対面などのアナログ規制については、区民や事業者の利便性向上の妨げとなっている。また、国においては「デジタル原則」の指針、「地方公共団体におけるアナログ規制の点検・見直しマニュアル」及び「RegTechコミュニティ¹」の活動、東京都においては「シン・トセイ」に基づいてアナログ規制の見直しに向けた取組みが加速している。

区においても、国や都の先行施策と整合性を保ちつつ、AIを活用したアナログ規制の棚卸支援や自動チェックツール、ルールベースの判断補助など、最新のデジタル化ツールを適切に活用し、制度・運用・システムの観点から総合的にアナログ規制の改革に向けた課題を整理し、当区のデジタル化を推進していく。

国や都の施策に倣い、デジタルを原則にアナログ規制の対象業務の洗い出しと見直しが全庁的に実施されている。



押印・書面・対面を前提とする手続について、アナログ規制を原則廃止し、オンラインで手続きが完結する。



AIやRPA等、最新のデジタルツールを活用し、区全体における継続的改善の仕組みが定着している。



1：規制（Regulation）と技術（Technology）を組み合わせた造語で、技術を活用したアナログ規制の見直しを推進するため、規制の見直しに取り組む関係者の意見交換や情報共有を目的とした活動

1 規制改革に向けた課題整理

取組

区の手続きや制度には、押印や書面提出など国・都の法令や条例に基づく「アナログ規制」が依然として残存している。これらは区民や事業者の利便性を阻害するだけでなく、窓口業務の非効率化や職員負担の増大を招いている。そこで、**全手続きを対象にアナログ規制の所在と根拠を体系的に洗い出し、国・都の動向を踏まえて課題を整理する。**また、AIやRPAを活用した調査・分類を行うことで、抜け漏れのない網羅的な把握を図るとともに、優先順位を明確化し、効率的な改革を推進する。これにより、区独自で見直し可能な規制は迅速に撤廃・緩和し、国や都が所管する規制については、エビデンスを基に連携して推進する。

担当課 総務課、行政経営担当、ICT推進担当

関連施策 取組9：DX推進体制の構築、取組13：窓口改革の推進

スケジュール

R8 • AI活用による関連法令の洗い出し

R9 • 該当条文の改正方針整理・対応

R10 • 区所管条例の改正対応
• 国・都所管規制の方針整理

R11 • 区所管条例の改正対応
• 国・都所管規制の改正対応（連携）

R12 • 区所管条例の改正対応
• 国・都所管規制の改正対応（連携）

重要実績評価指標

区所管条例・規則の電子化対応率

令和 8 年度

20%

令和 9 年度

30%

中間見直し
令和 10 年度

50%

令和 11 年度

80%

令和 12 年度

100%