

令和2年度（2020年度）第1回熊本市市役所改革推進委員会 議事録（要旨）

1 日 時

令和3年（2021年）3月22日（月） 午後2時00分から午後3時30分まで

2 場 所

市役所本庁舎 14階大ホール

3 出席委員（敬称略、順不同）

澤田道夫、八幡彩子、久間孝志、濱田麻里、森田操、加藤貴司、奥沢明

4 配付資料

資料1 市役所改革（概要）

資料2 熊本市行政サービスDXアクションプラン（概要版）

参考資料1 市役所改革プラン

参考資料2 市役所改革（新たな日常への対応）

参考資料3 熊本市行政サービスDXアクションプラン

5 次 第

開会

- (1) 委嘱状交付
- (2) 総務局長あいさつ
- (3) 会長選出、会長あいさつ
- (4) 議事

①市役所改革の方向性と取組について

②デジタルトランスフォーメーション（DX）に係る取組について

6 議事録（要旨）

[改革プロジェクト推進課長]

議題①について、【資料1】に基づいて説明

[情報政策課長]

議題②について、【資料2】に基づいて説明

[加藤委員]

【資料1】P3 窓口改革について

平成29年度から平成31年度にかけて成果がでていますが、中央区役所だけでなく、他4区及び総合出張所窓口でもこれだけの成果があがるのか、人員体制等様々な条件があると思うが、熊本市全域の窓口で取り組んでほしい。

[改革プロジェクト推進課長]

窓口改革について、中央区役所にてモデル的に取り組み、全体的な改革マインドを広げるという趣旨で取り組んだ。レイアウトを変えるにことによる待ち時間の短縮や、職員の働きやすい環境づくりに取り組んでいる。他区も含めて全体的に取り組むことが、最も重要であると考えている。

[澤田会長]

【資料1】P3 窓口改革について

「明確な目標をもたせ」とあるが、どういう意味か。

[改革プロジェクト推進課長]

窓口の待ち時間の最大値を60分以内という目標を立てた。職員目線でいくと、今までも色々な取組をやってきて、難しいという意見がだいぶ出たが、量的な目標を持って、取り組んだ。その目標に意識が向かうことで、アイデアがどんどん生まれた。

[八幡委員]

マイナンバーカード作成時に窓口にて、利用者の目線の立った丁寧な対応を受けた。ただ単に、待ち時間の短縮をするだけではなく、利用者目線のサービスを提供できる働きかけに期待する。

役所は、トップダウンで物事が進む印象が強く、それでは、下の意欲が育たない。職員の問題意識ではあるが、上からの流れと下からの流れをうまく組み合わせる工夫が考えられていると感じた。

職員等が新しい技術・スキルを習得しても、社会的な環境も同時に整っていないと、使えない。新しい技術を導入しつつ、色々なニーズに対して応じられる改革、スキルの習得をお願いしたい。

[森田委員]

【資料1】P3 窓口改革について

待ち時間を8割短縮されたが、そもそも何に時間がかかっていたのか。職員の事務手順の見直しなど、工夫をした点があれば教えてほしい。

[改革プロジェクト推進課長]

資料のとおり、手続きごとに色を分けるなど、わかりやすく機能的なサインへ変更するとともに、記載コーナーや書き方ガイドを新たに設置し、来庁者が窓口で迷わず申請書をすぐに記入できる状況や、窓口経験者を各区役所へ派遣し、繁忙期の応援体制を整えた。

また、ボトムアップで下からの意見を取り入れ、また上からも後押しすることにより、一丸となり取り組めたことで時間短縮が達成できたと考えている。

[森田委員]

根本的な人員不足もあったということか。

[改革プロジェクト推進課長]

繁忙期に関しては人員も不足していた。

[奥沢委員]

【資料1】P3 職員提案 改革のタネについて

窓口改革以外に、効果を上げているものや、これから効果をあげそうなものを教えてほしい。

[改革プロジェクト推進課長]

公用自転車の貸出の効率化（配置場所の見直し）、事務処理の省略化（会計事務の添付書類の見直し）、災害対応事務の効率化（注意報・警報での人員配置見直し）などの事例がある。

[濱田委員]

【資料1】P3 オフィス改革について

どのようなことを行って、空きスペースができたのかを教えてください。

[改革プロジェクト推進課長]

机のダウンサイジング、書類の管理、各局選抜チームが取り組んだ事例を幹部職員が表彰するというコンテスト形式のクリンクリン大作戦（片付け）などを行った結果、スペースにつながった。

[八幡委員]

データでの保管を進めるにあたり、クラウド化はどのくらい進んでいるのか。

[改革プロジェクト推進課長]

熊本地震の際の災害対策本部を契機に、アップル社からの提供もあり、iPadを導入し、会議資料をデータでやりとりする取組から始めた。iPad導入台数を増やし、会議の書類をなくしていく取組を進めた。

来年度から公文書管理条例を制定し、歴史的な文書等含め、書類電子化の運用について取り組む予定である。

[久間委員]

【資料1】P7 検証指標について

市民満足度を上げることが目標にするならば、市民が満足度を得やすい、感じやすい改革と、直接的に反映しにくい改革があると思う。

市民満足度を感じやすい、効果が高い、効果を見極めるアプローチも必要。

限られた時間の中で、どんな改革ができるのかを絞り込んで、やっていくという視点も必要である。

[澤田委員]

指標については、前身の行財政改革推進委員会でも議論があった。

前身の行財政改革は、いわば行政の内部の話であったため、市役所はこれだけ努力しましたと言われても、市民にはよくわからないという部分があった。

市役所改革では、市民にとって身近な部分が改革されている。検証指標について現状や目指すべきところ、課題について簡単に説明いただきたい。

[改革プロジェクト推進課長]

【資料1】P7 検証指標について説明

[澤田委員]

これまでの委員の皆さんの意見などを聞いて、窓口の待ち時間短縮など達成できたのは、職員の意識改革も大きかったのではないかと思う。今後も下からの気づき、それを上が生かすという両方の意識改革が必要ではないかと思う。何をすれば、市民満足度があがるのか、市役所全体で考えていく必要がある。

【DX アクションプランへの質疑へ】

[奥沢委員から提案]

「いつでも、どこでも、手軽に、手続きやコミュニケーションが可能な、市民にとって付加価値の高い市役所の実現」に向けて 提案

①職員が中心となった現場のアイデアによる継続的な改善

DX が成功するための重要な要素

- ・ コンサルに丸投げせず、強い思い入れを持つトップを中心に、ドメイン（業務的な専門）知識を持っているメンバーが改善に向けた検討を行う。
- ・ 大小様々な改善を繰り返すことで、組織やサービスの提供をより良くする

②外部のアイデアによる新しい観点での DX 推進

- ・ 内部だけでは限定的な改善となり、大きな変化をもたらすのが難しいため、外部メンバーの内部では気づきづらい大胆なアイデアや意見を取り入れ、大規模災害や感染症など想定外な事象の中でも価値ある市役所づくりを行う。

③人材育成による中長期的に価値の高い組織（市/県）の創造

- ・ 最新の IT 技術を体験できる場所がなく、市役所の一部のエリアに未来体験できるような場所を設け、職員も体験することにより、デジタルに強くなる。
- ・ デジタルに弱い人材が、デジタルに強い人材にシフトし、新しい構造が生まれる

[澤田委員]

奥沢委員から提案いただいた3つのテーマがこれからの市役所の DX に必要ではないか。

DX アクションプラン及び奥沢委員のご提案を踏まえて、熊本市の DX はどうあるべきか等の意見交換を行いたい。

[澤田会長]

奥沢委員にお尋ねしたい。

デジタルに強い人材を伸ばしていくというのが考えもありなのか。デジタルに弱い人材や市民をどのようにフォローしていくかということも重要なテーマにもなってくる。行政は、全市民に対するという視点が出てくると思うが、DXではどう考えていくべきか。

[奥沢委員]

教育においてはアクティブラーニングに注目している。勉強をすぐ理解できる子もいれば、理解できない子もいる。先生がわからない子を教えても、一方的に教えるだけで、なかなか身につかない。お互いに学び合うことによって、すごく理解できることがある。

できる人がどのように手伝うとうまくいくのかという考えを、市民サービスにもうまく取り入れると、進みやすいと思う。

[澤田委員]

熊本地震の時、避難所で、スマートフォンなどが使えずに情報が入らないお年寄りに対して、近所の高校生が教えてあげていたと聞いたことがある。そういう事例もDXを考える上で、重要になってくると考える。

[奥沢委員]

避難所とかも、行政がしっかり運営しているところほど意見や苦情が出やすい。行政がやってくれていると思っている。でも、自分達でお互い運営しているようなところだと、みんなでよりよくしよう考える。そういった視点がDXを進めるうえでも重要だと思う。

[八幡委員]

スマートでわかりやすい提案をいただいた。

提案の「いつでも、どこでも、手軽に」というサインが、現在学校の現場で進めている「GIGAスクール構想」が目指そうとしているイメージと合致するもので、非常に共感できた。

熊本市が掲げる「上質な生活都市」という理念につながる可能性を感じた。

デジタルデバイドの話については、どちらかというとも私もアナログな人間であったが、コロナ禍でこの1年学習しながら、色々なハードルを乗り越えつつ、新しい方向性に適応してきたと思っている。

アクションプランの取組に掲げてあるような内容には、新しい言葉が出てくる。市民の方がどれだけ共感をもてるか。提案いただいた未来社会に行くまでにはいろいろなハードルがあると思う。そことどのように対応していくのか。

熊本市の教育のデジタル化は、今日本でも最も先に進んでいると思うが、今後もそうした素材をうまく活用しつつ、無理のないスピードで、工夫して進めていかなければならないと思う。

[情報政策課長]

デジタルデバイドへの対応をどのように進めていけばということであるが、市民一人ひとりのデジタル技術の素養を上げるということではなく、デジタル技術を介在しているということ意識することなく、デジタル技術の恩恵を受ける状況をつくるということが、理想だと思う。

スマートフォンを使えないとオンライン申請が出来ないのではなく、使えなくても何らかのかたちで手続きができるという状況をつくるのが大事。ただ、八幡委員がおっしゃるようにそこにいくためには、やはり幾つかのハードルがある。越えやすいハードルから順番に試す、トライアルアンドエラーだと思ってやっているのが現状である。今後の技術革新も目覚ましいものがあり、今まで出来ないと思っていたものが、できるようになってきている。

理想論ではあるが、皆さんが扱えるような知識を持っていただくのが理想ではなく、持たなくても同じサービスを提供できる状況を作りたい。

[久間委員]

2年ほど前、自分の部下へスマート自治体の連載をさせたことがある。具体的にでてきたのは、RPAを導入し、保育園の入園申込手続きが何秒かで終わる事例や、道路を走りながら撮影するだけで、補修箇所を判断する事例があった。

今の理想論などを聞いて、ハードルを1つ1つ乗り越えてという話しであったが、熊本市独自でやれることを探すべきなのか、他の自治体が、それぞれが取り組んでいるDXの分野、スマート自治体の素材など、自治体ごとにやるべきなのか、全国的に情報交換する場があるのか。

[情報政策課長]

やはりどこの自治体も自治体ごとに全然違う事務をやっているわけではなく、同じような事務をやっている。保育所入所や児童手当手続きに関して RPA を導入したり、カメラ付きの車が回ったりすることで、道路の補修箇所をリスト化するような実証実験を他の自治体の事例をお互いに共有しながら進めているのが現状である。

窓口の待機時間短縮でいうと、昨年11月より、中央区のマイナンバーセンターにおいて、LINE のミニアプリを使い、滞留時間を減らす取組を実証実験として進めている。通常、整理券をもらうために窓口へ行き、順番まで窓口で待っていたのを、LINE アプリ上で整理券を取り、自分の順番が近くなったら窓口へ行くことで滞留時間を減らすことができる。小さな積み重ねという意味では、他の自治体の状況を見ながら、時には先取りしつつ進めていっている。

システムでいうと、住民情報などマイナンバーカードを使うような事務に関しては、何十億というようなシステムの構築が必要なものについては、国に音頭をとってもらい、共通化に向けて動いていきたい。

[澤田委員]

マスコミなどの報道にて、他の自治体が新しいことをやっていると知ることもあると思うが、それ以外に、他の自治体間の横の連携のような場はあるのか。

[情報政策課長]

政令市は20市あるが、一番参考になるのは、同規模の都市である。

情報政策部門でいうと、政令市で情報政策課長連携会議がある。個別には、北九州市、福岡市、広島市間で中央以西の政令市の連携会議、さらには連携中枢都市圏等、県内自治体で構成される情報連携協議会がある。

[奥沢委員]

DX の推進については、同じような業種・規模であっても、IT に対する理解度であったり、スタッフの人員が違ったりするため、意外と同じようなことが出来ない。

例えば、ひとつひとつの機能ベースはどこか参考にできるが、組織そのものを参考にするというのはほぼ出来ない。そこはやっぱり自分達でやるしかないという結論になるのではないか。

[澤田委員]

投下できる人的支援とか、その他の量もそれぞれ違うという状況もある。

[奥沢委員]

市民の年齢層も違うため、色々な課題も違ってくる。他の自治体を真似ず自分達にあわせたものをしていくことになると思う。

[澤田委員]

熊本市のDX推進において、来年度は何をやるのか。

[情報政策課長]

【資料2】P5 アクションプラン取組一覧の全ての取組が前提となる。

デジタル技術を導入することが目的ではなく、BPRを導入し、現在地をしっかりと見極めて改善していくことで、どういった市民満足度の向上につながるのかときちんと整理した上で進めていく。

[加藤委員]

DX推進にあたって、必要な6つの横断的視点ということで、マイナンバーカードの活用とある。

数年前、マイナンバーカードの取得率が少ない。その当時の市役所職員の取得率は10%だと聞いていた。

昨年、区役所や総合出張所以外でも取得できるようにと、コミュニティセンターへ職員が来所し、取得手続きをやった。自分の校区の自治会長などに声掛けをしたが、来所が少なかった。マイナンバーカードを利用し、色々な手続きができるがあるが、カードを持っている前提での話である。

現在の市民の取得率、職員の取得率を教えてください。

[改革プロジェクト推進課長]

市役所職員に関しては、ほぼ100%の取得率。

市民に関しては、2月末現在で、申請済みが40.81%、交付率は32.19%となっている。交付は大体3分の1となる。

今後、保険証の利用、免許証の一体化などが進んでいくとかなりの方がマイナンバーカードを取得される。オンライン申請に関して、マイナンバーカードを取得されている方は、個人認証ができるので、そういうところを進めていけたらと思う。

[森田委員]

昨年秋ごろ取得した際に、スマートフォンで撮影し、そのまま申請できると初めて知った。知らない人のほうが多いのではないか。わざわざ写真を撮りに行って、申請すると思っている人がいるなど、現状の把握はされているか。

[改革プロジェクト推進課長]

調査はしていないが、スマートフォンで申請できることを知らない方もいると思う。国もしっかりマイナンバーカードの取得に関して広報を進めている。本市も取得手段や窓口案内などしっかり広報することで、市民への周知を進めていく。今、マイナンバーカードを取得していない方に関しては、国から通知が届き、取得をお願いするという取組が進められている。

[八幡委員]

目標値の設定については、いきなり高い目標値を掲げるのか、現実にあわせた目標値を掲げるのが妥当なのかは丁寧に検討いただきたい。

[澤田委員]

気づかなくてもデジタル化は進んでいる。ある程度の年齢になると、デジタル化に対応できない部分もあると思う。今後どうステップを踏んで進めていくかを市として検討してほしい。

大西市長は、デジタル化など積極的に推進していると見受けられるが、トップ層がどの程度意識を持っているかによって、下が変わってくる。市の幹部層についても DX に関する働きかけが積極的に行われていると思っていいか。

[総務局長]

幹部層が集まる庁議の場面でも市長から積極的に取り組むようにと指示がある。総務局内でも、推進するよう指示をしている。

[濱田委員]

私自身、働き方改革、業務効率化というのは常に考えている。すぐしないといけないこと・したほうがいいこと・しなくてもいいこと、この3つを考えて行動している。

市政についても、改革の前に業務を全部洗い出し、皆さんの意見を吸い上げて、どういう方向に向かっていくのかを考え、組み立てていく。これが DX を進める前に、1番大切なことではないかと思う。

[澤田委員]

DXを進めるにあたって、出来る事、出来ない事、自分の現在の立ち位置をきちんと見極めるということが重要と考える。さらには奥沢委員からの提案があった、まずできるところと連携して、手続きをするのではなく、本当の目的の部分をいかに意識せずにできるようになっていくかがDXの目標ではないかと思う。マイナンバー取得の周知など、段階的に市民全体にどう浸透させていくかなど、十分検討してほしい。

トップの姿勢が非常に重要だと思う。下が発見した気づきなどを、上から実行するなど両方から改革を進めていく必要がある。DXについても全く同じであるため、そのあたりの検討してほしい。

今回委員の皆さんからいただいた、市役所改革・DXについての留意点を踏まえ、次回は来年度、再来年度のプランをどう考えていくべきかを議論したい。