

令和5年度（2023年度）第3回 熊本市市役所改革推進委員会-議事要旨

1 日 時

令和6年（2024年）2月9日（金） 午後2時～午後3時半

2 場 所

オンライン開催

3 出席委員（敬称略）

澤田道夫、八幡彩子、森紀子、倉本佐織、森田操、加藤貴司、奥沢明

4 配付資料

資料1 市役所改革プラン2027（市役所改革第4ステージ）

資料2 くまもとDXアクションプラン

5 次 第

（1）開会

（2）議事

①市役所改革プラン2027（市役所改革第4ステージ）について

②くまもとDXアクションプランについて

（3）閉会

6 議事録（要旨）

※この議事録は、文章の校正にあたり生成 AI を活用して作成しています。

議事①市役所改革プラン 2027（市役所改革第 4 ステージ）について

[改革プロジェクト推進課]

【資料 1】に基づき説明

[森委員]

全体として幅広く網羅され、取組の内容も具体的で良い。ただ、カタカナや横文字の表現が多いのが気になった。市民向けに市役所の取組をアピールする部分もあると思うので、分かりやすい表現にする努力も必要かと思う。

一つお尋ねとして、「方針 1 組織・人づくり改革」で 5 つの検証値が示されているが、この検証値は目標値という理解でよいか。一例として、女性管理職割合の検証値が 15% に設定されているが、現状の 13.1% に対し検証値が低い印象を受けた。令和 9 年度においては、もっと高い検証値の設定が望ましいと思う。男女共同参画基本計画では、民間企業の管理職における女性割合の 2026 年度目標値が 30% と示されているので、市役所には先導的役割を期待して、もう少し戦略的な目標値を掲げてよいのではないか。

[改革プロジェクト推進課]

横文字の表現については、ホームページ等で公表する際に、より分かりやすい表現となるよう適宜見直しを図っていく。検証値については、令和 9 年度の時点でどのくらいの成果があったかを検証するための数値であり、目指すべき数値ではあるが、これがゴールというわけではない。女性管理職割合の検証値を 15% としているが、毎年プランをローリングしていく中で検証し、より良い数値の達成を目指していきたい。

[森田委員]

森委員と同様、女性管理職の割合については、行政には手本となってほしいところもあるため、15% と言わず 30% くらいにしてもらいたい。

また、4 ページにマイナンバーカード関連の取組が示されていて、現在の保有率が 74.63% となっているが、年代別での数値があれば教えてほしい。現役世代は使っているかもしれないが、小さい子どもや高齢者は「持っているが使っていない」という可能性もあるのではないかと思います。

[行政管理部長]

女性管理職割合の増加に向け、令和 4 年度に職員アンケート調査等を実施した。その中では「管理職になることで精神的なストレスが大きくなる」「業務時間が長くなる」といった意見が多く寄せられたことから、今後は女性のライフプランやキャリアデザインといった新たな研修を実施していきたい。

いと考えている。加えて、柔軟な働き方の導入や長時間勤務の是正、また主査級昇任試験になかなか手を挙げないという実態もあるため、2人主査制など主査の役割を分散させることにより、まずは主査級への登用を図り、管理職に繋げていく取組も強化していきたい。検証値は15%にとどまらず、さらに上を目指してまいらる。

[情報政策課]

マイナンバーカードの年代別の保有率について、全国の保有率を申し上げる。10代未満が65%、10代が73.6%、20代が69.4%、30代が71%、40代が71.6%、50代が76%、60代が79.1%、70代が78.5%、80代以上は65.9%となっている。

[澤田会長]

女性管理職割合の向上は、働き方改革とセットになる部分があると思うので、ぜひお願いしたい。

[加藤委員]

これまで地域活動の観点から意見を述べてきた。DXの当初は「補助金のオンライン化は高齢者にはどうか？」という意見もあったが、まちづくりセンターに地域担当職員が配置され、地域活動にかかわる人が多くなったという気がするし、今後も様々なサポートや人材育成にも取り組んでいくということで、非常に心強く思っている。

ただ、コロナ禍で地域づくりのリーダーや役員など世話をする人がいなくなったので、市役所職員にも地域に出てきてほしいと思っている。前回の委員会では、地域社会貢献活動時に休暇を取れるような制度作りをお願いさせていただいたが、先月大西市長にこのことについて地域公民館連絡協議会として陳情させていただいた。市長からは「職員ポイントの導入等、職員の評価制度を含め取り組んでいく」との発言があり、地域活動をする者として非常にありがたいと感じた。新たな市役所改革プランの中にも職員ポイントが盛り込まれているが、絵に描いた餅にならないよう、しっかりシステム構築に取り組んでもらいたい。全体的には、良いプランができていると思う。

[澤田会長]

まちづくり活動について、まちづくりセンターが機能しているという話があった。非常に重要なことかと思う。職員ポイントについて、もう少し詳しく教えてほしい。

[行政管理部長]

地域活動などを行った職員に対し、能力評価にプラスして評価するというイメージで検討を進めている。これから制度設計を進め、来年度の早い時期に導入できたらと考えている。

[奥沢委員]

「方針3 協働・連携の推進」の中で「多様な機関との連携を行う」という説明があったが、おそ

らくこれまでも既にやっていることだと思う。委託を含め、組織的に設計や計画をしないと実施できないと思うが、より加速させるために具体的に取る計画があれば教えてほしい。

[改革プロジェクト推進課]

民間活力の活用に向けた取組については長い歴史があり、担当部署における仕様作成や設計のあり方については成熟化が進んでいるところ。新たな取組として一例を上げると、従来は各課がそれぞれ執行していた業務委託を効率的に運営していくため、新たに設置する総合行政事務センターに定型的業務を集約し、一つの拠点での運用を考えている。集約することでより効率的な運営ができるため、より取組の精度を高めていきたい。

[八幡委員]

とてもわかりやすい内容で検討を重ねてあり、基本的な内容について言うことはない。ただ、他の委員からも意見があったが、女性管理職割合の検証値 15%は低いと思う。先ほど現状について説明があったが、もし女性職員が管理職を希望しない、意欲や希望をもつ職員が少ないというのであれば、それはなぜかという分析をぜひお願いしたい。管理職になることで勤務時間が長くなるとか、ワークライフバランスを実現しづらいという課題があるのであれば、そこから見えてくることもあると思う。要望としては 25%位の数値を掲げてもらいたい。また、「男性職員の育児休業取得割合」は 90%という高い目標を掲げられているが、これが実現すれば大きなモデルケースになると期待している。

それから、人材確保の検証指標として「職員採用試験の競争倍率」が設定されている。私は大学の教育学部に所属しているが、熊本市の小学校教員の競争倍率も、2倍を割り込む厳しい状況と認識している。学校でも働き方改革に取り組まれているので、魅力ある職場だという情報発信をあらゆる職種で行ってもらえるとありがたい。ちなみに今年、ゼミ生が学校教員と公務員、企業の働き方の現状について、比較検討を卒業論文で取り組んだので、その一部を紹介する。公務員については、アンケートの回答として「とにかく働きやすく、柔軟である」ということで評価が高かったが、市役所以外の業務、例えばボランティアや地域活動、自分の趣味活動など多様な活動をしようとする、ちょっと窮屈なところがあるという意見が若干多かった。加えて、他の企業に比べると若い時期の給与水準が低いという意見もあった。その辺り、今後の魅力あるリクルート活動に生かせるよう検討してほしい。

また、「方針3 協働・連携の推進」の検証値について。先ほど加藤委員からのご意見にもあったが、区役所のまちづくり活動の充実が必要だと思う。「区役所のまちづくり活動を身近に感じる市民の割合」の検証値が 35%に設定されているが、果たして充分なのか。このあたりもぜひ力を入れて取り組んでもらいたい。加えて、「市政に関する必要な情報を入手できていると感じる市民の割合」は 50%という検証値を設定されているが、現代はデジタル化が進み、情報があふれ、逆に不便を感じる部分もある。情報を取り出しやすく、整理しやすい発信を検討してほしい。

[改革プロジェクト推進課]

女性管理職割合については、検証値の 15%以上を目指して取り組んでまいり。男性職員の育児休業取得については、今年度から原則義務化し、取得できなければ所属長にヒアリングを行うなど、取

得者だけでなく所属長がその意識をしっかり持つようにということで推進していることから、このような高い検証値を設定した。

人材確保については、新たにInstagramを開設するなど、SNSを活用しながら情報発信に取り組んでいく。また、大学との関係を強化し、卒業生が母校を訪問して学生とコミュニケーションを取るなど、様々なアプローチにより市役所で働く魅力を発信し、人材確保につなげていく。

まちづくり活動に関しては、区の地域特性に応じた様々な取組を掲げている。例えば、在住外国人が最も多い中央区では、多文化共生の推進ということで、外国人との交流や市民にやさしい日本語を覚えてもらうといった取組を進めていくこととしている。地域の特性に応じた独自性のある取組を推進していく。情報発信については、様々なツールを使い分けていくことが必要と考える。例えば、本市の公式LINEアカウントでは、受信を希望する情報を選択できるようになっている。必要な情報を必要な方への確に届けることができるよう、情報発信の最適化に向けて取り組んでまいらる。

[澤田会長]

説明のあった市役所改革の取組について、熊本市は非常に努力をしている。また、地域連携の部分についても、地域担当職員を早期から配置し、段々と実を結び始め、非常に優れた取組をたくさんしていると思う。その歩みをさらに加速させていくために今回のプランがあると思うので、歩みを止めない、より市民に身近な市政を実現していくことに努めてほしい。

人材確保の件だが、地方公務員も人材の取り合いになっている部分がある。熊本はTSMC関係の需要が増え、景気や地域経済は非常に期待が持てるころだが、それだけに民間企業と優秀な人材の取り合いが、今後ますます発生していくと思う。その点で、新たな取組である「早期卒」というのは面白い考えだと思った。若い人達の数はずいぶん減っていくし、競争倍率も然り。熊本市はある程度の水準を確保できるかもしれないが、周辺市町村はどんどん下がっていく。歯止めが利かなくなる可能性もあるので、人材確保に努めるとともに、方針3の協働・連携の推進については、広域連携あたりも視野に入れて、「熊本市が熊本都市圏のリーダー的存在として支援していく」という意識を持ってもらえればと思う。

[森委員]

「方針3 協働・連携の推進」の施策1の冒頭の書きぶりが気になった。表現が分かりづらいので、書き方を見直していただければと思う。また、先ほどから「地域担当職員」というフレーズが出ているが、とても重要な取組と思っている。できれば全ての職員に、自分は地域担当の職員だという自覚を持って業務に臨んでほしい。その意味で、職員ポイントの導入により、自分が地域社会の一員として市民活動に参加し、一緒にまちづくりをやっていくという意識を職員みんなが持てば、全体として暖かい市政になっていくのではないかと思う。また、八幡委員からもあった、区役所のまちづくりについては、「区役所」という言葉が検証指標にしか出てこない。まちづくりセンターの前段として、「区ごとのまちづくり」という要素を入れてほしい。

[澤田会長]

非常に重要な指摘だと思うので、ぜひ検討をお願いしたい。

[改革プロジェクト推進課]

ご指摘の点については、修正させていただく。

議事②くまもと DX アクションプランについて

[情報政策課]

【資料2】に基づき説明

[森委員]

素朴な疑問だが、先日の日経新聞に各自治体の DX の現状について特集が掲載されていて、「デジタル偏差値」が公表されていた。鹿児島市がデジタル人材の採用や窓口の DX 化を進めているという事例があったが、熊本市の DX の進み具合、偏差値みたいなものがあれば教えてほしい。

[デジタル戦略課]

自治体 DX について、日経新聞が独自に偏差値化したものが掲載されていた。本市の順位は非公表であるが、九州内であれば比較的上位に位置していた。熊本県で言えば、1番が八代市で、その次という状況。

[倉本委員]

八代市の方が熊本市より上位とのことだが、何の違いがあって上位になったのか。また、今回パブリックコメントで意見を募集し、1か月の募集期間で3名から15件の意見があったということであるが、どのような方法で募集されたのか。もっと意見が集まらないのか。

[デジタル戦略課]

デジタル化に関する推進体制、行政サービス向上、情報セキュリティ対策という3つの観点から、日経新聞が独自に偏差値化している。八代市との比較はできていなが、例えば、行政サービスのオンライン手続が進んでいるとか、そういったものが要因にあるのではないかと推測している。

[情報政策課]

パブリックコメントについては、市ホームページや市政だより等での周知、本庁や区役所、出張所などの窓口を設置して意見を募集した。

[森田委員]

7つの基本施策の「こども・教育 DX」について。1人1台タブレット端末など学校等で活用して

いくと思うが、将来的には、推進に向けた基盤強化の「デジタル人材の確保・育成」に繋がっていくことになると思う。ハード面も大事だが、デジタル化すれば情報の保護と透明性の確保、つまり情報漏洩などのソフト面の教育も必ず必要になってくると思う。

[デジタル戦略課]

GIGA スクール構想ということで、全国の児童生徒に1人1台ハード的には整備されている。情報をいかに使いこなすか、情報リテラシーをいかに上げていくかが課題である。情報セキュリティ面も含めた教育が必要であると考えている。この点については、教育委員会が所管していることから、ご意見を伝えさせていただく。

[加藤委員]

パブリックコメントで3人からしか意見が出なかったということだが、他部署が実施したパブリックコメントの意見の件数が分かれば教えてほしい。また、窓口 DX の「行かない・書かない・待たない窓口の推進」については、オンライン申請の拡充など高齢者からすると不安もあるので、地域担当職員のサポートなどがほしい。窓口 DX が進み、浮いた人員を地域活動のサポートなどに充てていただくことを期待している。マイナンバーカードの利用拡大については、今後の保険証としての取り扱いや情報漏洩などの問題等がある。利用拡大も大事なことであるが、同時にセキュリティ確保については十分に注意してほしい。

[情報政策課]

パブリックコメントについては、現在策定を進めている第8次総合計画では、同じく1か月ほどの期間で70数件の意見があったと聞いている。

マイナンバーカードの利用について、色々なトラブルが起きている状況は本市としても承知しており、国が行った総点検において、きちんと点検作業を行ったところである。今後も引き続き必要な対策を図っていくとともに、国に対してマイナンバーカードのセキュリティ確保や安定的な運用の確保について要望してまいる。

[デジタル戦略課]

目指す窓口の姿は、来庁した市民に職員がヒアリングしてシステムに入力し、市民はサインするだけという、誰もが快適かつ迅速に手続きができる窓口である。今後はそのための窓口支援システムを導入していきたい。また、人口減少・少子高齢化社会の中で、本来行政が担うべき相談業務やまちづくり業務等へシフトしていく必要があると考えており、ご指摘を踏まえ窓口改革に取り組んでいきたい。

[奥沢委員]

私の会社も DX 推進を企業向けに行っているのですが、気になる点をお尋ねする。「デジタル人材の確保・育成」や「データの適正かつ効果的活用」をやる場合、私の経験上、社内外に相当優秀な人材を

積極的に入れて、全力でやって上手く進むか進まないかということが多い。今回この DX アクションプランを進めるにあたって、何かしらチームを作る計画をしているか。

また、DXを進めるにあたって、市役所はこの計画に基づき進んでいくと思うが、民間企業だと大きな会社でも、ほぼ IT 投資をしていない、できていないところが非常に多く、中小の IT 企業はどこも投資してもらえず倒産している企業が多い。このままだと民間企業の DX 推進に課題が残る状態になりそうだが、それに対して取り組む予定はあるか。

[情報政策課]

「デジタル人材の確保・育成」については、情報分野の専門職の採用・確保と、内部人材の育成という 2 本の柱で進めていきたい。専門職の採用や確保については、平成 27 年度から社会人経験枠で情報職の採用を行っており、今後も引き続き計画的な採用を行っていきたい。加えて、情報職として採用した職員の専門性を高める取り組みとして、専門的な資格取得支援等を実施していく。内部人材の育成では、庁内 DX 推進の中核を担う職員として「DX 推進リーダー」を育成していきたいと考えている。特に重要視しているのが、業務や組織のあり方を変革する力で、BPR 手法やロジカルシンキングなど実践型の専門研修を通じ、DX 推進に必要なスキルを身に付けることで、専門性の高い人材の育成に取り組んでいきたいと考えている。

[デジタル戦略課]

民間企業、特に中小企業の DX 支援については、国の中小企業庁や熊本県の方でそれぞれ支援事業があるが、本市でも「中小企業等 DX アクセラレーション事業」に取り組んでいる。当事業については、企業の DX に関し情報提供や、応募企業に対して専門コンサルタントによる併走支援を行っており、引き続きこのような取り組みを通して、民間企業の DX 支援に取り組んでまいりたい。

[奥沢委員]

新たなチームの立ち上げや人材育成というのは、どの会社も頑張っている。しかし、強いトップダウンで動かすような仕組み以外で成功しているのを見たことがない。熊本市がトップダウンのスタイルでないと、頑張っているチームを作ったが結局 DX が進まなかったとなる可能性が高い。スペシャルチームを作っても成功させようというプランを想定しているか教えてほしい。

[情報政策課]

専門職や内部人材の育成をしていく中で、リーダーからなるチームを各部署に配置し、自律的に DX を推進していけるような体制を作りたいと考えているが、チームを運営していくにあたって当然トップを含めたマネジメント層の関与が非常に重要になってくると思うので、今後、体制づくりをきちんと進めていきたい。

[澤田会長]

せっかくチームを作っても、トップが「やってもやらなくてもいいよ」みたいな感じだと結局動か

ないということになる。きちんとしたリーダーシップが非常に重要になってくると思うので、ぜひお願いしたい。

[八幡委員]

1 点目、パブリックコメントについて。意見を出されたのは、ある程度 DX に詳しい方だろうと思う。出された意見はかなり専門的な知見があって勉強になった。このような意見に対して、市の対応として5種類に分類されているが、参考も含め前向きな記述が多かった。ぜひ市民の意見を取り入れてもらいたいと思う。2 点目、「行かない・書かない・待たない窓口の推進」については、市民の多様なニーズやレベルに応じての対応を期待したい。窓口で教えてもらい、次からは自宅から自力で対応ができるような、教育的な機能や波及効果もあればなおよいと思う。

3 点目は「MaaS 推進事業」について、現在熊本市の課題とされている交通渋滞が、DX でどこまで改善に繋がられるか期待している。中心部における公共交通機関の利便性向上と、公共交通機関の便が少ない周辺部へ、適宜タクシーなどを利用できるような仕組みづくりにデータを活用できればと思う。

4 点目として、「スマートシティ」の取組が2本の柱の1つで挙げられているが、「スマートシティ」と言うと、都市のまちづくりや人の配置、居住環境の効率的な配置というイメージがあるが、同じ概念になるのか教えてほしい。

[情報政策課]

1 点目のパブリックコメントでいただいた意見については、具体的取り組みを検討していく際の参考とさせていただく。2 点目の行政手続や地域活動など生活の色々な場面で、デジタルやデータを活用して選択肢を増やしていくことが、デジタル・デバイド解消に繋がると考えている。デジタルに詳しい人は自宅からオンラインで、苦手な方は役所に行って窓口に行って短時間で簡単にできる、そのように自身の知識や技術に合わせた選択肢があり、自分に合ったやり方を選ぶことができる、そういった環境作りをしっかりと進めていきたい。

[デジタル戦略課]

3 点目の MaaS について、DX アクションプランの重点プロジェクトに位置付けているが、まず AI デマンドタクシーを拡大したいと考えている。現在、西南地区で運行しているが、これを植木地区にも拡大していくこととしている。人口減少の中でいかに地域の足を確保するかという観点から、こういったデジタル技術を活用していく。また、渋滞対策や持続可能な公共交通の維持についても、担当局へご意見を伝えさせていただく。

[データ戦略課]

4 点目のスマートシティの概念についてだが、中心市街地で言われているスマートシティと、DX アクションプランのスマートシティの概念は、重なる部分が多分にあると考えている。ただ、本プランにおけるスマートシティの取組は、中心市街地などエリアを限定するものではなく、例えば AI デマンドタクシーの導入などは、むしろ人口密度が低い地域でより効果がある取組である。また、分野

も交通や都市計画に限らず、教育や医療・保健、産業などを網羅しており、中心市街地で言われているスマートシティより、もっと広い概念で捉えている。

[澤田会長]

DX アクションプランということで、今までは市役所改革の中で動いていた部分が、もっと幅広く熊本市全体をターゲットにすることになる。いいことではあるが、逆にプランを読む人、専門性の高い人・低い人がいるので、用語の説明が絶対必要になってくる。「MaaS」とか「DX ファースト」など、しっかりと説明をお願いしたい。また、「スマートシティくまもとはフェーズ2に入りました」と書いてあるが、「スマートシティくまもとは何か」「フェーズ1は何か」が全く分からない。初めてDX アクションプランを読んだ人が分かるよう、きちんと説明ができる対応をお願いしたい。

[森委員]

市民がこのアクションプランを読んだ時に、DX が進むことで自分にどのような利益があるのか、どのようなことが便利になるのかを一番知りたいと思う。「行かない・書かない・待たない窓口の推進」で「オンライン申請の拡充」と一言触れてあるが、具体的にこういった業務を優先的にオンライン申請できるようにしたいというものがあれば教えてほしい。

[デジタル戦略課]

オンライン申請については、令和4年度に優先的に取組む手続きとして69 手続を選定しており、昨年度時点で、保育へのオンライン申請など45 手続のオンライン化が完了した。令和6年度までには69 手続の完了を目指したいと考えている。加えて「行かない・書かない・待たない窓口の推進」の中で、さらなる拡充についても検討していきたい。

[森委員]

令和4年度に69 手続きを選定したということは知らなかった。市民はなおさらだと思う。現状と今後の見通しが具体的に示されると、利便性の向上を実感できると思う。

[総務局長]

これまで取り組んできたオンライン申請ができる手続については、知らない方が一定数いらっしゃると思う。市役所改革プランに掲載されているが、来年度は総合行政事務センターの設置を予定している。ここで処理する手続は、オンライン申請が可能となるものがどんどん入ってくる。それをどのように市民にお知らせするのか、工夫しながら分かりやすいように示していきたいと思っている。その際には、またご意見をいただけたらと思う。

[澤田会長]

このプランにより、熊本市のDX が今後このように進んでいくということで示されるので、市民に

分かりやすい形で「今ここまで DX が進んでいて、今後こうなっていく」というのを示してもらえればと思う。

以上で議事を終了する。本日も様々な意見が出たところであり、これらの意見を踏まえ対応をお願いする。