

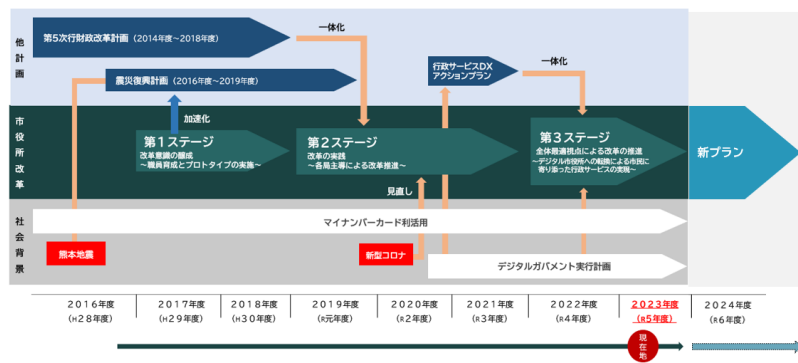
市役所改革プラン2027（市役所改革第4ステージ）〔概要版〕

I 市役所改革プラン策定にあたって

1 プラン策定趣旨

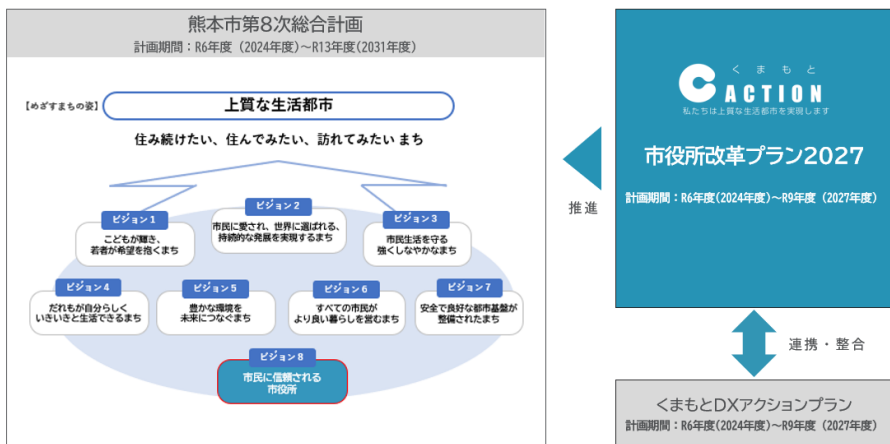
少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人の価値観の多様化やデジタル社会の進展等により本市を取り巻く状況が大きく変化しています。今後経営資源が大きく制約されることが想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応し、本市がめざす「上質な生活都市」実現に向け持続可能な市政運営体制を構築していくため、平成29年度（2017年度）から市役所改革に取り組んでいます。

本年度末をもって、現在の計画期間（第3ステージ）が終了となることから、不断の改革に向け、現状と課題分析を踏まえ新たなプラン（第4ステージ）を策定しました。



2 位置付け・計画期間

本プランは、職員の意識や働き方、行政サービスのあり方等に係る改革を図ることで、「熊本市第8次総合計画」（以下「総合計画」）に掲げる各施策の推進に寄与することを目的としたプランとして位置付けます。特に、総合計画のビジョン8「市民に信頼される市役所」に関連が深いものを重点的取組として整理します。計画期間は、総合計画の中間見直し年度となる令和9年度（2027年度）までの4年間とします。

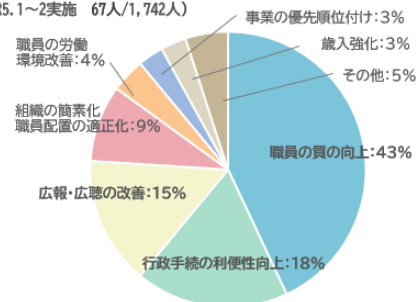


II 現状分析

1 市民ニーズ

■行財政運営に関する市民意見

※総合計画市民アンケート自由記載欄より抜粋
（R5.1~2実施 67人/1,742人）

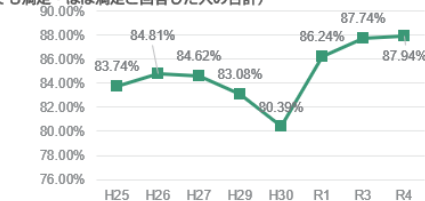


■区役所窓口市民満足度調査結果の推移

調査場所：各区役所、総合出張所窓口（住民・戸籍、国保、福祉、子ども、税）

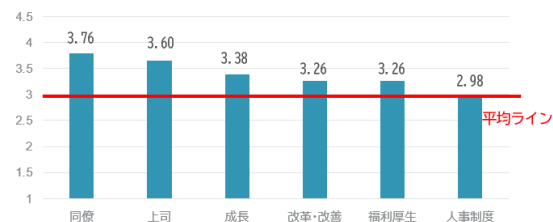
【満足度割合の推移】

（とても満足・ほぼ満足と回答した人の合計）

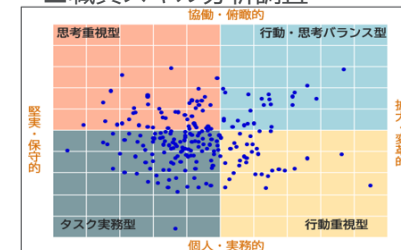


2 職員分析

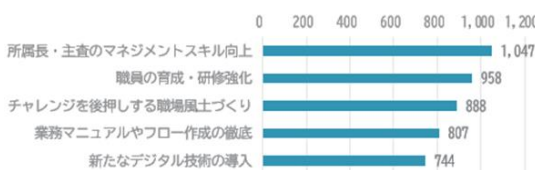
■職員満足度調査



■職員スキル分析調査



■職員アンケート（市役所改革推進に重要なこと）



■職員アンケート（仕事の課題）

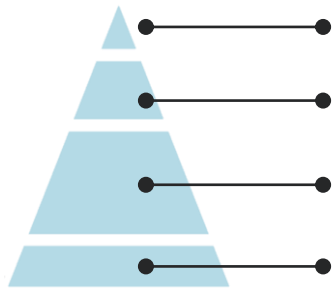


■国・民間企業の動き

- 骨太の方針2023 (R5.6) ⇒人への投資の拡大、DXの加速、働き方改革の一層の推進 等
- 人事院勧告 (R5.8) ⇒週休三日制、兼業、若手職員のキャリア支援 等
- 人材育成基本方針策定指針改定 (R5.12) ⇒人材確保・能力を發揮しやすい職場環境
- 民間企業における人的資本経営の浸透⇒人材＝付加価値を生み出す資本

1 市役所改革プラン2027体系

【体系図】



市役所改革がめざすもの
市役所改革の使命・めざす姿・職員が取るべき行動指針をMVVモデルで示しています。

基本方針
市役所改革がめざすもの、前ステージの成果と課題を踏まえ、市役所改革を推進していくための基本方針を示しています。

施策・取組
基本方針に基づき、市役所改革を実現するための施策と具体的な取組を示しています。

市役所改革を推進するために
本市の経営資源（人員・公共施設・財源）の各計画や、全庁的推進体制を示しています。

2 市役所改革がめざすもの

ミッション（市役所改革の使命・役割）

上質な生活都市の実現

社会・経済環境のめまぐるしい変化や、人口減少・少子高齢化社会の到来を迎える中、多様化・複雑化する行政課題に対応するため、これまでの価値観や意識、業務手法などを抜本的に改革し、本市がめざすまちの姿「上質な生活都市」を実現します。

ビジョン（市役所改革がめざす姿）

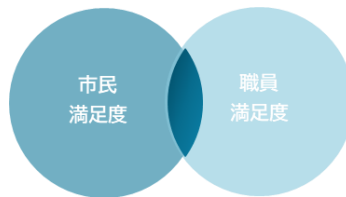
市民満足度の高い市役所・職員満足度の高い市役所

市民との対話を通じ、本当に必要なことは何かを考え、真に市民が求める付加価値のある質の高いサービスを提供する市役所。そして、職員が有機的に活動でき、成長を実感し、職員にとって働きやすい・働き続けたい市役所をめざします。

バリュー（行動指針・価値観）

自ら考え・自ら見直し・自ら行動する

現状の行政サービスや手法にとらわれることなく、自ら考え、解決策を提案し、組織内で議論を交わし、行動します。



3 基本方針

現状分析から見えた第4ステージの注力ポイント

利便性の高い行政サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> オンラインで簡素化や完結できる取組を進め、市民視点による利便性の更なる向上 デジタル化が進む窓口のあり方の再整理
業務の更なる効率化	<ul style="list-style-type: none"> アナログベースの業務手法の見直しと、デジタルやAI、データの活用による更なる業務効率化 業務手法を抜本的に見直し、無駄や非効率な手法の削減
人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢の変化を踏まえた、働く人材の確保と質の向上 求められる能力の変化に合わせた、計画的な人材育成や能力開発 組織全体の改革志向醸成
能力を発揮できる職場環境整備	<ul style="list-style-type: none"> 職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境・人事制度の構築 長時間労働の是正や柔軟な働き方ができる制度導入によるワーク・ライフ・バランスの実現
地域・市民連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> 効率化により生み出された人員で、地域や市民対応を強化 広報広聴を強化し、新たな市役所サービスの浸透やニーズの把握 地域の活性化のためのアウトリーチ強化

市役所改革がめざす姿「市民満足度の高い市役所・職員満足度の高い市役所」と、現状分析から見えた注力ポイントを踏まえ、市役所改革第4ステージにおける3つの基本方針を以下のとおり設定します。

組織・人づくり改革

リーディングプロジェクト

1

職員が仕事へのやりがい・働きがいを持ち、一人ひとりがその能力を発揮できる環境を構築することで、質の高い行政サービスを提供します。また、職員が主体的に成長し、改革に取り組むことができる組織風土・文化を醸成します。

2

行政サービスの最適化

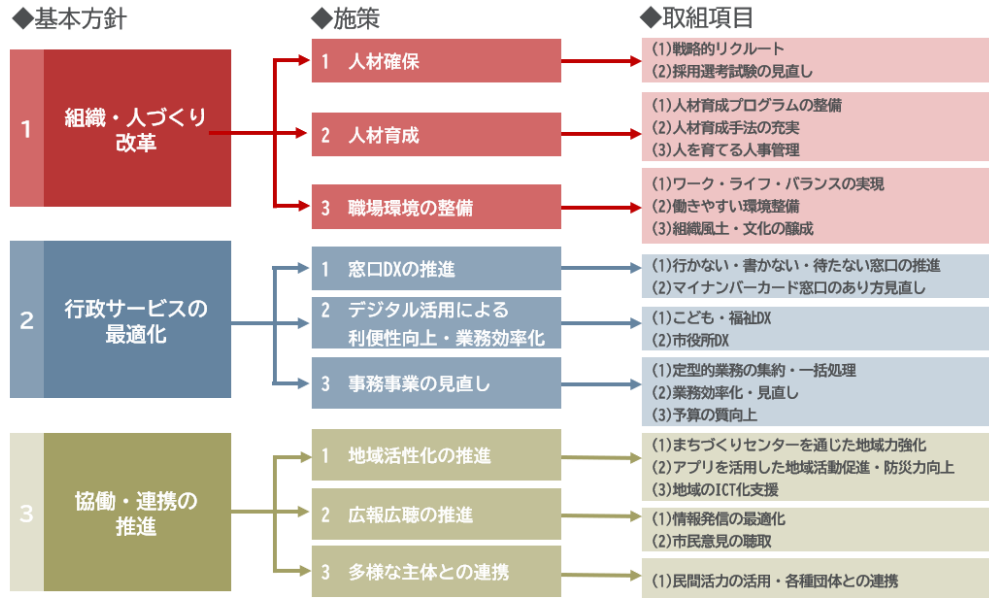
デジタル技術やデータを活用し、行政サービスの選択肢を増やすことで、多様化・複雑化する市民ニーズに対応します。また、事務処理の効率化や無駄の排除、デジタル技術の活用等により行政運営を効率化します。

3

協働・連携の推進

市民や地域、企業等多様な主体と、それぞれが持つ強みを活かし、様々な分野で協働・連携することで、行政単独では実現できない新たな価値を創出します。

1 施策体系



2 施策・取組

方針1 組織・人づくり改革

【検証指標】

項目	基準値(R5)	検証値(R9)
職員採用（選考）試験 競争倍率（全職種）	5.3倍	5.3倍
職員の市役所で働くことへの満足度スコア	3.56	3.70
男性職員育児休業取得割合（1週間以上）※市長事務部局	49%(R4)	90%
女性管理職割合	13.1%	15%
市役所改革により改革意識が変わったと感じる職員の割合	79%	90%

【施策1 人材確保】

本市で働くことの魅力を広く効果的に発信するとともに、ターゲットごとに効果的にアプローチを行うことにより、本市がめざす職員像である「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する人材」を必要数確保することをめざします。



(1) 戦略的リクルート

- 高校や大学へのアプローチを戦略的に実施します。
- インターンシップの積極的な受け入れと内容の充実を図ります。
- 現状の広報媒体に加え新たな媒体の導入検討と、コンテンツをブラッシュアップします。

(2) 採用選考試験の見直し

- 民間と同様のスケジュールで、かつ受験しやすい基礎能力試験となる早期卒を導入します。
- 実施スケジュールや試験内容のあり方を見直し、採用試験の変革に取り組みます。

【施策2 人材育成】

熊本市職員成長・育成方針を改訂し、本市における戦略的人材育成の方向性を整理します。また、職務に応じた人材育成方針の策定や、局区主体の人材育成など人材育成プログラムを充実させます。また、人事制度の見直しを行い、職員が意欲を持って働き続けることができる環境を整備します。



(1) 人材育成プログラムの整備

- 熊本市職員成長・育成方針を改訂します。
- 職種や組織独自の人材育成プランを策定します。
- 全ての局区において、ミッションや課題を踏まえた独自の研修プログラムによる職員育成に取り組みます。

(2) 人材育成手法の充実

- 若手職員の育成強化や自発的成長を促す新たな研修を導入します。
- 社会変化を踏まえ、多様な人材育成（改革人材・デジタル人材・データ利活用人材・アート思考人材）に取り組みます。

(3) 人を育てる人事管理

- 人事評価の見直し、職員ポイント導入など職員の頑張りがより評価される制度を構築します。
- HRテクノロジーを導入し、人事関連業務をより効率的かつ高度化します。
- 主査級昇任試験制度を見直し、より主体的なキャリア形成につながる制度とします。

【施策3 職場環境の整備】

全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を構築します。また、働きやすいオフィス環境や風通しの良い職場環境を構築することで、事務処理を適正化・効率化し、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着等につなげます。



(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

- フレックスタイム制の導入や、テレワークの更なる推進に取り組みます。
- 業務の見直しや平準化等により、時間外勤務の縮減に全庁的に取り組みます。
- 年次有給休暇や男性職員の育児休業など、休暇取得を促進します。
- メンタルヘルス不調の未然防止やハラスメント防止に取り組みます。

(2) 働きやすい環境整備

- オフィスのあり方検討や必要な改善を進めます。
- 1on1ミーティングを全庁的に実施し、職員コミュニケーションを活性化します。

(3) 組織風土・文化の醸成

- 職員提案制度を、より効果的かつ職員意欲向上につながる制度となるよう強化を図ります。
- 各局区の改革PTで情報共有を行い、改革の横展開による相乗効果を発揮します。

方針2 行政サービスの最適化

【検証指標】

項目		基準値(R5)	検証値(R9)
転入手続きにかかる窓口滞在時間 ※人口規模等により差が出るため、中央区・西区を選出し計測	中央区	128分	79分
	西区	181分	119分
区役所で行っている業務や手続き（戸籍、住民票、印鑑登録、保健福祉関係などの窓口サービス業務）に満足している市民の割合		57.2%	60%
マイナンバーカード保有率		74.63%	85%

【施策1 窓口DXの推進】

市民が市役所の窓口に行かなくても行政手続が行える環境を整備するとともに、窓口に来てもしっかりと手続きが、より簡単に短時間で済む「行かない・書かない・待たない窓口」を実現します。



(1) 行かない・書かない・待たない窓口の推進

- 自宅から申請できるオンライン申請や、コンビニで証明書等を取得できる対応業務を拡充します。
- 窓口支援システムを導入し、行政手続の簡素化及び職員業務を効率化します。
- セミセルフレジの導入や様々な決済チャネルに対応したキャッシュレス決済端末を導入します。

(2) マイナンバーカード窓口のあり方見直し

- デジタル社会の基盤となるマイナンバーカードをさらに普及促進させるため、市民ニーズに合わせた窓口を設置します。

【施策2 デジタル活用による利便性向上・業務効率化】

各分野でデジタル技術を活用することで、行政サービスの利便性と質の向上を図ります。また、市役所業務のデジタル化により業務効率化を図り、生み出されたリソースを活用することで、より親切で丁寧なサービスを提供します。



(1) こども・福祉DX

- 学校からのお知らせや保護者からの連絡等をデジタル化するためのアプリケーションを全校展開します。
- 保育業務支援システムの利用を拡大し、保護者の利便性向上や職員業務を効率化します。
- 介護情報共有システムを導入し、市民へ介護サービスを速やかに提供できる体制を構築します。

(2) 市役所DX

- RPA・AIの更なる導入拡大を図ります。
- 契約書の取り交わしがオンラインで可能となる電子契約を導入します。
- 文書管理システムの機能拡大や、住民情報系・税務系統基幹業務システムの機能を拡充します。
- データ連携・分析環境の構築、データ利活用事例の創出などに取り組みます。

【施策3 事務事業の見直し】

定型的業務を集約・一括処理することで効率化を図り、それにより生み出された人員を、窓口対応など職員しかできない分野へ配置することで、行政サービスの質を向上します。また、共通業務の全庁ルールを統一し無駄を削減することで、本来業務の質を向上させます。加えて、職員一人一人がコスト意識を持ち、事業実施の優先度や事業効果の観点から、事務事業について不断に見直しを行うことで「予算の質の向上」を図ります。



(1) 定型的業務の集約・一括処理

- (仮称) 総合行政事務センターを設置し、定型化されている各種申請等に関する業務を集約します。
- 物品購入・管理などの業務を集約し、一元管理・執行する体制を構築します。

(2) 業務効率化・見直し

- 庁内共通業務のルールを策定することで、事務の効率化を図ります。
- 業務の見直しや効率化、平準化等を全庁的に推進します。

(3) 予算の質の向上・受益者負担の適正化

- ブラッシュアップミーティングの開催や、予算の枠配分等を行います。
- 受益者負担の観点から施設使用料の見直しの検討を行います。

方針3 協働・連携の推進

【検証指標】

項目	基準値(R5)	検証値(R9)
地域活動（自治会等の活動、ボランティア・NPO活動など）に参加した市民の割合	36.5%	42.3%
区役所のまちづくり活動を身近に感じている市民の割合	31.5%	35%
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	36.3%	50%

【施策1 地域活性化の推進】

市民に最も身近な行政機関である区役所は、市民自らの創意工夫による自主自立のまちづくりを支援するため、地域担当職員が中心となって地域に飛び込み、地域に寄り添い、地域と一緒に課題解決に取り組みます。また、幅広い世代が地域活動等に積極的に参加できる仕組みの構築や、デジタルの恩恵が全ての市民、地域に行き渡るよう、デジタルデバイドの解消に取り組みます。



(1) まちづくりセンターを通じた地域力強化

- 地域担当職員の、まちづくりコーディネーターとして必要な能力の向上を図ります。
- 地域課題と企業や大学のノウハウやアイデア等をマッチングすることにより、地域課題解決や地域活性化につなげます。
- 自治会・地域住民と在住外国人が交流する機会を創出します。

(2) アプリを活用した地域活動促進・防災力向上

- 熊本市独自の専用スマートフォンアプリを導入し、地域活動等への参加者にアプリを通じてインセンティブとなるポイント付与や、活動証明を交付します。
- スマートフォンアプリやマイナンバーカードにより避難所受付を可能にします。

(3) 地域のICT化支援

- くまもとデジタルサポートセンターにおいて、ICT機器の体験・相談及びICT教室を開催します。

【施策2 広報広聴の推進】

ホームページやSNSなどインターネットによる情報発信の最適化を図り、市政情報や区の魅力を効果的に発信します。また、広聴機会の拡充や、市民意見ビッグデータを可視化・分析することにより事業アイデアの創出や制度改革へ活用します。



(1) 情報発信の最適化

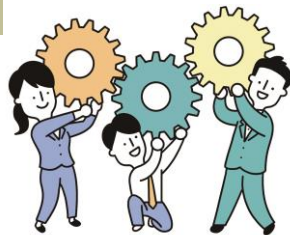
- 市公式ホームページをリニューアルし、市民が必要とする情報に容易にアクセス・取得できる環境を構築します。
- 市公式SNSを再編し、ターゲットに応じた情報発信や、各局区のSNSを活用し情報発信の強化を図ります。

(2) 市民意見の聴取

- 各区の区長が自ら出向き、各種地域団体や区民と対話を行う場を拡充することで、地域の実情や多様なニーズの把握に努めます。
- 市民意見ビッグデータにテキストマイニング技術（文字列から有益な情報を抽出し分析する技術）を用いて、共通の課題と思しき事象を俯瞰的に可視化し、事業アイデアの創出や制度改革へ活用します。

【施策3 多様な主体との連携】

民間委託の活用により業務の効率化を図り、職員の事務負担軽減や市民の利便性向上につなげます。また、企業や団体、ボランティアや外郭団体などと連携を図り、それぞれの強みを活かすことで行政課題の解決を図ります。



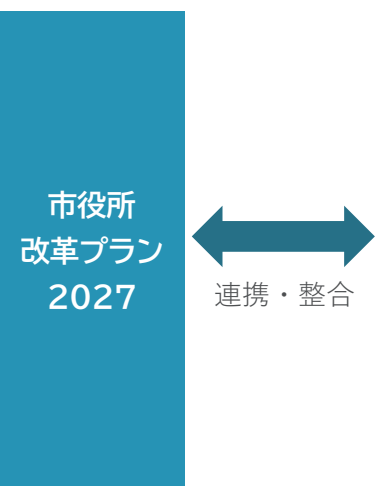
(1) 民間活力の活用・各種団体との連携

- 類似業務を集約し一体的に民間委託を実施することにより、業務効率化やコスト削減、職員配置の適正化を実現します。
- 医療助成事務の委託化等により、市民や医療機関の利便性を向上します。
- 直営業務（技能労務職）に関して、各職場と連携しながら業務のあり方を徹底的に見直し、将来的な運営方針を整理します。
- 民間企業、大学、ボランティア、市外郭団体など各種団体と連携を図り、行政課題の解決や市施策の推進等に組み込みます。

3 市役所改革を推進するために

(1) リソースの最適化に向けた取組との連携

持続可能な市政運営のため、リソースの最適化に向けた取組として、各分野において個別計画等が策定されています。これらの計画等と連携・整合を図りながら、市役所改革を推進します。



主な計画等	内容
熊本市定員管理計画	「配置標準数の確保」「社会情勢の変化への対応」「働きやすい環境の整備」「安定的な人材の確保」「簡素で効率的な体制の構築」を方針に、適正な職員数確保に努めます。
熊本市公共施設等総合管理計画	「資産総量の適正化」「施設の長寿命化の推進」「施設運営に要する総コストの削減」の3つの基本方針により、公共施設マネジメントを推進します。
熊本市市営住宅長寿命化計画	市営住宅ストックの適切なマネジメントによりライフサイクルコストを縮減し、財政負担の軽減と適切な市営住宅の維持管理を進めます。
熊本市学校施設長寿命化計画	財政負担の軽減と平準化を図るとともに、学校施設の適正な維持管理と教育環境の形成に努めます。
熊本市公共建築物長寿命化指針	施設の長寿命化を行うことでライフサイクルコストを低減し、また、計画的に実施することで事業費の平準化を図ります。
熊本市債権管理計画	現年度の早期対応による新たな滞納を発生させない取組や効率的な滞納処分等の実施などにより、適正な債権管理を推進します。

(2) 全庁的推進体制



推進本部

市長を本部長、副市長をプロジェクトリーダーとする「熊本市改革プロジェクト推進本部」により、市役所改革を推進します。



外部有識者の参画

市役所改革の推進にあたり、行政の視点のみではなく、専門的な知見に基づく助言を得ることにより、取組の有効性を高め、取組の推進に繋がります。また、学識者や報道機関等、有識者で構成される外部審議会「市役所改革推進委員会」を設置し、外部の視点から市役所改革の進捗やプラン内容の見直しについて審議します。



各局区による改革推進

独自の改革推進に向け、必要に応じてプロジェクトチームを設置するなど、各局長のマネジメントのもと取組を推進します。加えて、改革に取り組むプロジェクトチームが参画するオンラインコミュニティ「改革共創プラットフォーム」において、他部署職員と繋がり、情報共有を行うことで、取組の更なる加速化や好事例の横展開を図り、改革の好循環を創出します。



局区横断のプロジェクト推進

施策によっては、一部の局区だけでは取組が容易でないものも想定されることから、必要に応じて、局区横断のプロジェクトチーム等を設置し、改革の推進力を高めていきます。



改革人材の育成

改革人材育成プログラムを強化し、プロファイリングにより受講前後の変化を可視化し、効果測定を行います。専門家の面談も盛り込み、本人の特性に応じた育成を行います。また、過去受講者のフォローアップを行い、受講して終わりではなく、改革インフルエンサーとして継続的に活躍するためのバックアップを行います。