参考資料１

市役所改革プラン

～市民満足度・職員満足度の高い市役所の実現に向けて～

令和元年（2019年）11月

熊本市

これまでの改革の経緯

行財政改革計画

平成8年から、5次にわたる行財政改革に取り組み、民間活力導入等による経費効果や組織のスリム化を実現

第5次
行財政計画

将来にわたり持続可能な市政運営の実現（平成26年度～30年度）

1　市民ニーズに対応した質の高いサービスの提供
2　時代の変化を捉えた効率的・効果的な行政運営の推進
3　確固たる財政基盤の構築

熊本地震を経て、「上質な生活都市」を実現するためには、これまでの行政のあり方、市役所の価値観や意識、手法などを根本的に見直し、市民ニーズの変化に迅速かつ効率的に対応できる組織への変化が必要。

職員の改革
マインド強化

市役所改革

市民満足度・職員満足度の向上を図るため、
「自ら考え、見直し、行動する」市役所へ変革
⇒第1ステージ：「職員の改革マインドの醸成」

H26年度（2014年度）
H27年度（2015年度）
H28年度（2016年度）
H29年度（2017年度）
H30年度（2018年度）
R元年度（2019年度）

市役所改革第1ステージ

第５次行財政改革

行財政改革と市役所改革の検証

行財政改革計画

・個別の実施項目の達成率は95.4%（148/155 一部達成含む）
・行財政改革の取組が進んでいると感じる市民の割合…25.0%（H24）→29.9%（H30）
・信頼できる市政と感じる市民の割合…38.4%（H24）→50.1%（H30）
・効果的かつ効率的に市政が運営されていると感じる市民の割合…19.9%（H24）→29.0（H30）

市役所改革

・市役所改革の認知度…83%
・意識が変わったと回答した職員の割合…61%
・組織風土・文化が変わったと回答した職員の割合…51%
・職員の困りごと⇒書類が多い、業務量が多い、業務分担が適正化されてない

職位間・組織間に格差！

局区長ヒアリング

・2つの改革の成果と課題を市民目線から振り返り、第２ステージに繋げていくべき。
・改革の取組を具体的な業務につなげていく必要がある。
・若手や現場の職員と地道に対話を重ねていくべき。人材育成が重要。
・業務量が多く負担に感じている職員が多い。全庁的に共通して削減できる業務や効率化できる手法の検討など、働く意欲の向上のためにも働く環境の整備を進めていくべき。

検証を踏まえた課題

・市民ニーズを反映した取組による市民への成果の見える化が必要。
・改革の取組の更なる質の向上が必要。
・市役所改革の更なる周知・徹底と、職位間・組織間にある改革マインドの格差の解消。
・改革の取組を具体的な業務につなげることによる職員への成果の見える化とやらされ感の解消。
・新たなICT技術の導入による業務効率化、業務分担の適正化等、働きやすい環境づくりと職員の働く意欲の向上。

※市民アンケートや職員アンケートの分析などによる課題整理、局区長ヒアリングの意見等により検証

時代の潮流・社会環境の変化（1）

1　自治体戦略2040構想研究会第二次報告（いわゆる2040年問題）

・今後全ての自治体において、**若年労働力の絶対量が不足**。経営資源の制約。

・AIやロボティクスによって処理できる事務作業は全て**AI・ロボティクス**へ。職員は職員でなければできない業務へ特化。

・**従来の半分の職員**でも本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。

（参考）財政等審議会財政制度分科会（令和元年5月22日開催）においては、一般行政部門の　職員について、人口当たりの職員数を一定にした場合、令和７年（2025年）までに**約3万人（▲3%）が効率化**できることが示された。

2　Society 5.0

・**先端技術**をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、**イノベーションから新たな価値が創造**されることにより、誰もが快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることのできる人間中心の社会。

2040年

熊本市人口：68万人（▲6万人）
65歳以上：22万人（＋4万人）
15～64歳：38万人（▲8万人）
0～14歳：8万人（▲2万人）

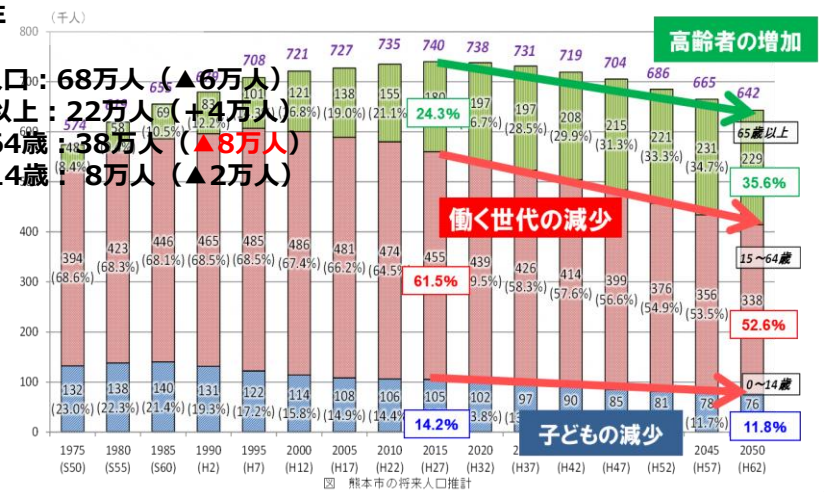
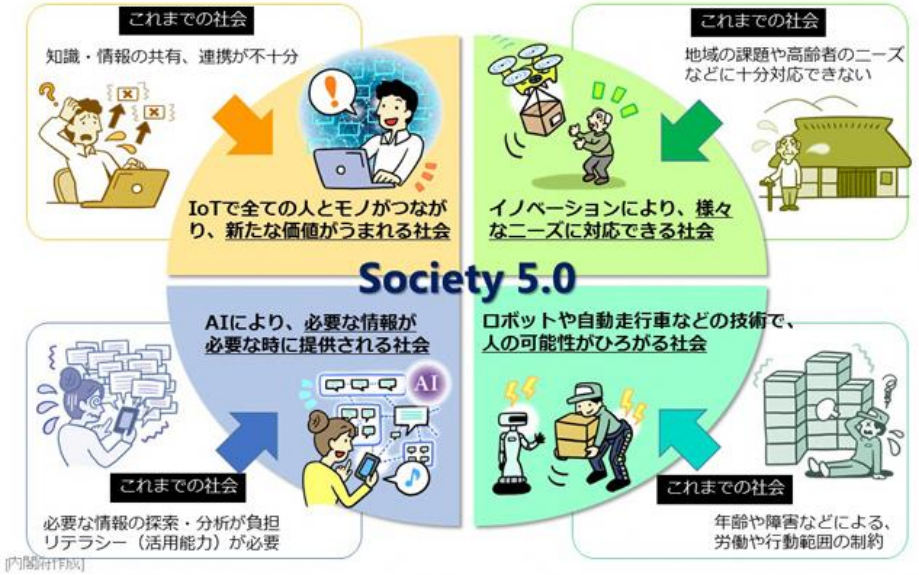


図　熊本市の将来人口推計
資料）国勢調査及び熊本市人口ビジョン(趨勢のまま推移した場合の将来人口)



時代の潮流・社会環境の変化（2）

3　自治体を取り巻く現状

深刻化する子どもの貧困や児童虐待等への対応、地域を基盤とする包括的支援の強化といった高齢者介護への対応、防災対策や災害発生時の広域的な応援体制の確保など、**多様化する課題解決**のために身近な住民サービスは、質・量ともに増加している状況にあり、地方公共団体の一般行政部門の職員数は平成27年以降増加傾向にある。

4　本市の財政状況

・中長期的には、将来負担比率や実質公債費比率等の指標の著しい悪化は招かない見込み。また、市債残高も一定期間の増加の後は減少する見込み。

・一方、熊本地震による今後の本市財政への影響額（地震分以外の収支改善を反映）は**１44億**円。（本市財政への影響期間（令和元～31年度）で **4.7億円程度／年の収支改善**が必要）

・歳入・歳出両面において、自主財源の涵養や官民連携の推進等、収支改善に向けた取組を進め、震災による財政影響を最小化し、健全な財政運営を続けていく必要がある。

熊本市児童相談所相談件数推移

1,684件（平成25年） → 2,393件（平成30年）　**1.4倍**

高齢者人口・高齢化率の推移

106,436人 16.28%（平成12年） → 183,757人 25.04%（平成29年）　**1.7倍**

介護サービス給付の推移

約204億（平成12年） → 約528億（平成27年）　**2.6倍**

熊本地震による影響試算（平成31年2月時点）

（単位：億円）

歳出の増	公共施設等復旧経費 （道路インフラ、公共施設の災害復旧等）	1,462	(188)
	被災者支援及び生活再建等関連経費 （災害廃棄物処理、被災者住宅支援経費等）	1,799	(125)
歳入の減	税収の減	86	(25)
	使用料の減 （熊本城、動植物園使用料等）	38	(38)
①歳出増・歳入減の合計		3,385	(376)
②財政調整基金、震災に伴い新たに発生した財源（特交、寄附金、宝くじ）、熊本地震分以外の収支改善等			232
本市財政への影響額（①-②）			144

（　）内の数字は本市の一般会計における実質負担額

労働力不足や著しい社会環境の変化、多様化する課題、財政状況に対応できるよう**リソースの最適化を図ること**が必要。

行財政改革と市役所改革の一体化

これまでの改革の取組の検証、時代の潮流・社会環境の変化等を踏まえ、今後は、以下の4つの課題に取り組むことで、持続可能な市政運営を推進し、「市民満足度の向上・職員満足度の向上」に繋げていく必要がある。

（1）市民ニーズに基づいた質の高いサービスの提供
（2）働きがいがあり、働きやすい環境づくり
（3）改革マインドの浸透による組織風土・文化の形成
（※ここでは風土を性格、文化を価値観と定義）
（4）人口減少社会の到来を見据えたリソースの最適化

課題への対応に向けては、これまでの実績を活かしながら、全庁的に迅速かつ効果的な取組を創出していくために、別々に推進してきた行財政改革と市役所改革を一体化し、「市役所改革第２ステージ」として改革を推進。

第２ステージでは、これまで進めてきた「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する」市役所に向けた取組を更にステップアップ（改革マインドの醸成⇒全庁的な取組の実践へ）させ、組織全体の総合力を高めていく。

さらに、自律的な改革の推進とリソースの適切なマネジメントを図るために、課題の内容に応じて各局区主導により取組を推進するとともに、必要に応じ関係局区が連携して取組を推進する。

市役所改革第2ステージ今後の方向性

目的：「市民満足度・職員満足度の高い市役所」の実現

市役所改革第２ステージ

（行財政改革と市役所改革の取組を一体化）

取組を推進するための4つの視点

（1）市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』

（2）働きがい、働きやすさに繋げるための『働き方改革』

（3）組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』

（4）社会経済情勢の変化に対応していくための『リソースの最適化』

R元年度（2019年度）

R2年度（2020年度）

R3年度（2021年度）

市役所改革第2ステージ（期間は3年間）

市役所改革プランのとりまとめと展開　～第２ステージの進め方～

①市役所改革第2ステージの取組推進に向けた４つの視点に基づき、既存の制度や計画等との整合を図りながら、各局区が主体的に具体的な取組を推進します。

②ICTを活用した市民サービスの向上や業務効率化、民間活力の活用、人材育成、リソースの最適化等、全庁的な視点が必要な取組は、関係局連携のスケールメリットを考慮し、組織横断的に推進します。

③各取組について、4つの視点ごと、改革の分野ごとに分類し、「市役所改革プラン」としてとりまとめます。

④「市役所改革プラン」は、改革プロジェクト推進本部において進捗管理し、外部有識者等の意見を聴取したうえでフォローアップを行い、公表していきます。なお、取組内容やスケジュールについては、社会情勢の変動、予算編成等を踏まえた柔軟な見直しを行っていきます。

市役所改革プランの検証指標

プラン全体の進捗を確認していくために、次のとおり検証指標を設定します。なお、各取組についても、検証指標を設定します。

検証指標	基準値（2018年度）	検証値（2021年度）
①本市の行政サービスに満足している市民の割合	47.1% （※2019年度）	60%
補助指標：市民の声として寄せられた苦情の割合	27.0%	20%
補助指標：住民票関係証明書コンビニ発行数	27,523件	300,000件
補助指標：市役所窓口や観光・文化施設におけるキャッシュレス利用率	8.0%	19%
②働きがいを感じる職員の割合	81.5% （※2019年度）	90%
補助指標：職員の年休取得日	14.1日	16.0日
③各種財政指標（①実質公債費比率②将来負担比率③市債残高）	①7.7% ②116.6% ③2,165億円	令和2年度当初予算編成後に公表する「熊本市財政の中期見通し」において算定 →コロナ対応経費を考慮し、あらためて算定予定

※取組に係る経費効果及びＩＣＴ活用や働き方改革等による新たに創出される効果（業務削減時間、 生み出されるスペース等）については、次年度　当初に開催する改革プロジェクト推進本部にて報告予定。

※検証指標については、必要に応じ、見直しを行う。

市役所改革プラン取組数一覧

		分野	取組	項目
視点１	市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』	5	23	80
視点２	働きがい、働きやすさに繋げるための『働き方改革』	6	21	43
視点３	組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』	3	6	15
視点４	社会経済情勢の変化に対応していくための『リソースの最適化』	6	18	31
合計		20	68	169

※別途、各局区の課題を踏まえた「人づくり」に関する20の取組あり。

改革の視点（1）市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』

【具体的取組の方向性】
　市民ニーズが多様化する中、「これまでこうやってきたから」という前例踏襲のやり方や市役所のルールを、あらためて「市民起点、思い込みの転換、目的への立ち返り」等の観点で見直すことにより、サービス改善や業務の効率化に繋げます。

体系図

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
市民サービスのデジタル化の推進	1	○	ICTを活用した便利で快適なサービスの推進	市民満足度に資する利便性の高いサービスを実現するために、ICTの活用を推進する。	電子申請の見直し・拡充	政策局・総務局・財政局・市民局・環境局・各区役所・議会事務局・上下水道局ほか関係局
					AI等の活用による利便性の高いサービスの提供	
					電子契約システムの導入検討	
					各区役所への証明書自動交付機の設置	
					コンビニ交付における住民票関係手数料の検討	
					コンビニ交付税関係証明書拡充に伴う税システム改修	
					議会傍聴席への音声認識ソフトの導入	
					給排水設備工事及び料金関係手続きの電子申請の利用促進	
	2	○	市役所窓口や観光・文化施設のキャッシュレス推進	キャッシュレス導入による市民の利便性向上、職員の事務負担軽減	キャッシュレスの導入	政策局・総務局・各区役所ほか関係局

改革の視点（1）市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
区役所の機能強化	3	○	区役所における窓口改革	「Win-Winな窓口（市民が利用しやすく、職員も働きやすい窓口）」を目指す。	ＩＣＴ導入	市民局・各区役所
					窓口利用手続きの効率化	
					窓口開庁時間の見直し	
					繁忙期対策	
					アウトソーシング	
					総合出張所のあり方検討	
					接遇向上	
	4		区役所と消防署の更なる連携強化	１区１消防署体制の構築に伴い住民対応の最前線の行政組織である区役所と連携を強化することにより地域の災害対応力の向上を目指す。	新体験型防災学習の推進	消防局・各区役所
					災害発生時の初動対応力の強化	
					災害情報の共有の強化	
	5		まちづくり支援の効果・効率の向上	自主・自立のまちづくりを推進するため、まちづくり支援の効果・効率の向上を図る。	民間活力を活用したまちづくり	区役所
					民間資本の活用と市民協働によるまちづくり	
					広報・広聴機能の強化	
					組織連携と情報共有の強化	
					地域担当職員の勤務形態の見直し	

改革の視点（1）市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
広報・広聴機能の強化	6		広報広聴改革の推進（広報改革）	全庁的な広報力を高め、「伝わる広報」を実現する。	職員意識啓発とスキルの向上	政策局・総務局・農水局・人事委員会事務局
					広報マニュアルの改正	
					シティセールスの情報発信機能強化	
					庁内ポスターのデジタルサイネージの導入・ポスター掲示	
					農水産業のメディア戦略、トッププロモーションの強化	
					熊本市役所に関する魅力発信	
	7		広報広聴改革の推進（広聴改革）	広聴機能の充実を図る	市民の声ＤＢシステムへの意見入力促進	政策局・都市建設局
					寄せられた意見の改善事例等の情報発信	
					市民からの問い合わせツールの充実	
					広聴業務やまちセン等の相談機能の周知啓発強化	
					直接対話事業の見直し	
					公共土木施設の維持管理に必要な情報収集強化	
多様な主体との連携によるまちづくりの推進	8		町内自治会等の運営支援	申請様式の一本化、ボランティア活動者等との連携を図り、効率的かつ効果的な自治会運営を推進する。	補助金申請様式の一本化	市民局
					庁内自治会へ依頼する各課文書の軽減	
					地域活動の人材確保（あいぽーと）	
					地域活動の人材確保（大学、企業）	
					地域の自主的な取組の他地域への拡大	
	9		官民連携による公共空間の維持管理	公共空間の維持管理を官民協働で行うことにより、安全で利便性の高い公共空間の持続的な提供と業務の削減を両立させる。	道路・公園の除草等に関する協働地域業務委託の実施	都市建設局
					自動販売機設置者による公園維持管理の推進	
					ベンチへの寄附の活用	

改革の視点（1）市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
市民サービスの改革と充実	10		外国人への窓口サービス等の強化	コミュニケーション時の言葉の壁を軽減し、それぞれの担当課や職員の語学などのスキルアップ、外国人市民の窓口サービスの向上を図る。	自動翻訳サービスの導入	政策局
					やさしい日本語の習得	
					職員の国際意識の向上	
	11		建設業の働き方改革と生産性向上の推進	建設業の働き方改革と生産性向上に資する取組を推進することにより、中長期的な担い手の育成・確保を図る。	土木工事におけるＩＣＴ活用	総務局
					週休２日工事の推進	
	12		公立保育所における保育サービスの充実	障がい児保育や災害時の支援拠点など、今後想定される需要を踏まえた公立保育所に求められる役割について検討し、保育サービスの充実を目指す。	公立保育所の役割の検討	健康福祉局
					保育サービスの充実	
	13		児童相談所業務の体制強化	社会全体で子供を育み、子供の最善の利益を保証するため、児童虐待対応や里親推進制業務を中心に機能を強化する。	里親に関する業務（フォスタリング業務）の外部委託	健康福祉局
					児童家庭支援センターの設置	
	14		動画配信を活用した衛生教育等の実施	食の安全に関する情報を動画配信で分かりやすく配信し、市民の安全安心な食生活の実現と業務効率化を図る。	食に関する啓発動画の作成	健康福祉局
					食に関する啓発動画の周知	
	15		環境教育の充実	実践的な環境保全行動ができる人材を育成することで、持続可能な社会づくりを実現する。	環境教育の一元化、専門業者のノウハウの活用	環境局
	16		ごみ分別等電話問い合わせの一元化	問い合わせの一元化により、相談先を明確にし、市民負担軽減を図る。	ごみゼロコールの拡充及び関係課調整	環境局・区役所・政策局
					ＦＡＱの作成	
					アプリ・ＬＩＮＥの活用	
	17		各種申請手続き等の効率化	待ち時間が長時間となる各種申請手続きの簡素化・効率化を図る。	公共施設予約システム改修（一括収納処理機能の追加）	経済観光局・都市建設局・区役所
					スポーツ施設使用料の収納業務の見直し	
					都市計画証明業務の見直し	
					土木センター窓口業務の改善	

改革の視点（1）市民起点による質の高いサービスを提供するための『仕事改革』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
市民サービスの改革と充実	18		組織体制強化による農業者への支援強化	農業者からの相談・要望に迅速に対応できる支援体制を強化。農業者との意見交換会を積極的に行い、現場のニーズを的確に把握して業務の質の向上を図る。	組織体制の強化、職員のスキルアップ、現場に出向く体制の構築	農水局
					農業者との意見交換会	
	19		道路の維持補修計画の策定・見える化	道路の維持補修計画に関する市民の要望について、計画を策定して対応するとともに、対応したことが市民から見えやすくなる仕組みを作る。維持補修の効率化と市民満足度の上昇を両立。	維持補修計画の策定	都市建設局
					道路の維持補修	
	20		利用者ニーズに応じた乗車券販売の改善	利用者ニーズや時代の変化に応じた乗車券の販売サービスを提供し、誰もが利用しやすい乗車券の販売を目指す。	乗車券の販路拡大	交通局
					多様な決済システムの導入	
	21		市立高等学校・専門学校の改革	必由館高校、千原台高校、総合ビジネス専門学校について、独自性と専門性を高め、質の高い教育を実現する。	審議会での改革方針等の検討	教育委員会事務局
					具体的な改革内容の検討・基本計画策定	
					短期的に取組可能な改革の実施	
					基本計画に定めた各種取組の準備	
	22		図書館サービスの見直し	生涯にわたり市民が学習する環境を整備するため、図書館分館の運営体制や既存のサービスを見直す。	図書館ネットワークの充実	教育委員会事務局
					電子図書館の充実	
					他の図書館との連携	
					移動図書館サービスの見直し	
	23		患者サービスの向上	診療の待ち時間縮減を図り、患者の快適性や利便性を高めるとともに、職員の負担軽減につなげる。	診療待ち時間の縮減	病院局
					診療待ち時間の不満を緩和する環境整備	
					キャッシュレス化	

改革の視点（2）働きがい、働きやすさに繋げるための『働き方改革』

【具体的取組の方向性】
　職員が働きがいを感じ、持てる能力を最大限発揮できるように、職員が日々の業務で抱える課題の解決につながる環境整備を推進します。

体系図

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
業務プロセスの改善	24		単価契約導入による業務の効率化	一般土地改良施設（農道・水路）の補修工事及び委託の関係業務（浚渫・塵芥処理）に単価契約を導入することにより業務の効率化を図り、市民からの要望・苦情に迅速に対応。	補修工事・委託関係業務の単価契約	農水局
	25		各区役所で行っている事務処理の集約化	法令等に基づく各種申請業務の審査・入力事務を集約することで事務の平準化及び効率化を図る	各区役所で行っている審査・入力業務の集約化	区役所
	26		学校の事務機能の強化	備品等の共同購入、予算の執行管理等学校事務の効率化や給食費・学級費等の学校徴収金の管理等について教員が関わらなくてもよい環境整備をすることで教員の負担軽減を図る。	事務の集約化・効率化	教育委員会事務局
					給食費の公会計化	
					学校徴収金システムの導入	
	27		選挙事務改善	選挙事務の課題を洗い出し、事務の改善に繋げる。	課題の洗い出し	各区選挙管理委員会事務局・選挙管理委員会事務局
					課題の整理、目標と取組項目の設定	
					改善内容の検討	
					改善の実施	
マネジメント体制の強化	28		事務執行の適正化	事務の適正な執行を確保することにより、業務効率化や業務目的のより効果的な達成等を図り、もって市民の信頼に足る上質な行政サービスを提供する。	内部統制制度導入	総務局
	29		統合型ＧＩＳ適用業務の拡大	・地理空間情報の統合を推進することにより、地理空間情報を扱う業務の効率化を図る。 ・統合型ＧＩＳに登載されたデータを全庁で共用し、組み合わせて抽出、解析等のデータ処理を行うことにより、政策立案や防災支援業務等、多様化する課題に活用する。	統合型ＧＩＳの適用業務の拡大	総務局
					統合型ＧＩＳの政策的活用	

改革の視点（2）働きがい、働きやすさに繋げるための『働き方改革』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
マネジメント体制の強化	30		行政文書管理の見直し	業務の適正化及び効率化に向けて、行政文書の管理のあり方を見直すとともに、職員の意識改革やペーパレス化等を推進する。	行政文書管理のあり方検討	総務局
					電子決裁時における紙添付資料削減の推進	
	31		選挙投開票事務体制の見直し	選挙事務は自治体職員の重要な公務との位置づけのもと、投開票事務体制の見直しを図る。	考え方、あり方の検証	選挙管理委員会事務局・各区選挙管理委員会事務局
					作業部会による検討	
					投票所の担当制(課ごと等)の検討	
					選挙事務従事者名簿の作成	
新たなツールを活用した業務効率化	32	○	ＩＣＴを活用した業務改善	モデル事業による実証をすすめ、費用対効果と運用ルールの検討を行いながら、全庁的な業務の効率化・自動化に取り組む。職員の業務用端末を順次モバイル化し、新たな働き方を提案の上、検証・改善に取り組む。また、Web会議に必要な環境を整え、業務効率化に繋げていく。	ＲＰＡ・ＡＩを活用した業務改善 ※各局区による個別取組あり	総務局・関係局
					モバイルワークの推進	
	33		観光調査業務の見直し	「データに基づく」観光施策への転換に向けて、本市観光客データ等の詳細な調査及び調査結果の分析を効率的に実施し、より効果的な施策展開に繋げる。	観光統計の効率化	経済観光局
					アンケート調査の効率化	
民間活力の導入	34		総務事務のアウトソーシング	内部管理業務で定例的・定型的な事務のアウトソーシングの推進	第２期委託	総務局
					第３期委託	
	35		健康福祉業務のアウトソーシング	民間事業者で実施可能な業務についてアウトソーシングし、迅速かつ効率的に業務を進め、コスト削減等を図るとともに、職員の負担軽減を行い、他業務の改善やサービス向上につなげる。	要介護認定業務のアウトソーシング	健康福祉局
					障害区分認定業務のアウトソーシング	
	36		市営墓地・納骨堂管理の指定管理者制度の活用	施設の設置目的の効果的な達成を図るため、指定管理者制度を導入する。	桃尾墓園の指定管理者制度の導入	健康福祉局

改革の視点（2）働きがい、働きやすさに繋げるための『働き方改革』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
事務事業のゼロベースでの見直し	37		事務事業の見直し	限りある行政資源をより有効に活用するため、事務事業の必要性や効果等に係る検証を全庁的に推進し、局区の自律的なビルド・アンド・スクラップの実施や取組の更なる質の向上に繋げていく。	新たな手法の検討・実施	総務局
	38		直営業務（技能労務職）の見直し	民間にできることは民間に委ねることを基本とした人材の有効的活用	直営業務のゼロベースでの見直し	総務局
	39		予算の質の向上	職員一人ひとりがコスト意識を持ち、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」を図る。	ブラッシュアップミーティング	財政局
					各局への予算の枠配分	
職員の能力を最大限発揮できる環境整備	40		ハラスメントの防止	職場のハラスメントをなくし、働きやすい職場環境を構築する。	ハラスメントの実態把握	総務局
					ハラスメントの防止対策	
	41	○	生産性の高い働き方の実現	職員が働きがい・働きやすさを感じ、持てる能力を最大限発揮できる最適な働き方及びオフィスの実現	意識改革	総務局
					トライアル実施	
					全庁展開準備	
	42		働きやすい職場づくりの推進	柔軟な勤務形態の検討、年休の取得促進によるワークライフバランスのとれた働きやすい職場形成を図る。	柔軟な勤務形態の検討	総務局
					時間外勤務の縮減	
					年休取得の向上	
	43		任務に必要な有資格者の積極的な活用	職場環境や働き方を見直すことにより、職員がやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、職員が持つ資格を積極的に活用することにより質の高い消防サービスの向上を図る。	救急有資格者の積極的な活用	消防局
					日勤救急隊の創設	
	44		病院局における働き方改革	超過勤務の縮減等により適切な勤務時間を確保し、職員の働きがい・職場に対する満足度向上を図る。	超過勤務の縮減	病院局
					院内保育所保育サービス（病児・病後児）の充実	

改革の視点（3）組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』

【具体的取組の方向性】
　熊本市職員成長・育成方針における「めざすべき職員像」の実現を図るとともに、管理職のマネジメント能力の更なる向上、改革マインドをもった職員の育成を推進します。

体系図

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
質の高いプロフェッショナル人材の育成	45		職員の基礎的法務能力の向上	行政職員に求められる基礎的な法律知識を計画的に習得させることにより、本市の業務上の様々な法的リスクを低減するとともに、新たな行政課題への対応力を強化する。	研修の実施体制の構築	総務局
					研修コンテンツの選定・制作	
					階層別法務研修の制度化準備	
					階層別法務研修制度の稼働	
	46		公共工事の発注監督体制の強化	公共工事の品質を確保するため、技術職員の技術力向上のための研修や発注監督に係る事務内容の見直しを推進することにより管理体制の強化を図る。	技術職員研修の実施	総務局
					発注監督事務の見直し	
	47		契約事務研修の拡充（①管理監督者対象　②主査級以下対象）	①過去の不祥事、事務処理ミス、監査の指摘指導事項を題材としたマネジメント能力の向上を目的とした研修の実施。②一般競争入札における公告文をテーマとした研修の実施	管理監督職・主査級以下の契約事務研修の実施	総務局
キャリア形成の強化	48	○	職員成長・育成方針に基づく人材育成	新たに職員成長・育成方針を策定し、全職員への浸透を図る。また、方針に基づき、職員自らが学ぶ風土の醸成を促進するとともに、成長を支援する取組や研修等を推進する。	市人材育成基本方針の見直し	総務局
					見直し方針の共有	
					キャリア形成支援	
					職員研修の推進	
					職場環境づくり	
	49		業績評価制度の実施	業績評価制度のさらなる浸透により、市政の課題解決に向けて職員一人ひとりが取り組む仕組みを構築する。	評価者研修の見直し	総務局
					評価者制度の実施	
局のミッションを踏まえた多様な人づくり	50		※別紙			

改革の視点（3）組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』

※別紙

分野	NO	取組	目的	項目	所管局
局のミッションを踏まえた多様な人づくり	50-①	議会事務局内における情報共有と知識の蓄積	定例会前後に議案等の調査会議を開催することで、局内における情報共有と議事運営に関する知識の蓄積を行い、議会運営に必要な人材を育成する。	議事等の勉強会の充実	議会事務局
	50-②	税務職員力の向上	市民満足度の高い行政サービスを提供するため、税務業務に関する知識と理解度を深め、税務職員一人ひとりの能力を向上させる。	「税務職員力向上指針（仮称）」の策定・運用	財政局
				エキスパート職員等指導的立場の職員の育成	
	50-③	地域の自主・自立のまちづくりに向けた地域主義マインドの更なる深化	今後の更なる人口減少、少子高齢社会を見据え、活力のある自主的・自立的な地域活動を継続していくため、地域に出ていく本市の最前線の窓口である地域担当職員をはじめ、職員の資質向上を図る取り組みを行う。	地域担当職員研修・事例発表会	市民局
				自主・自立のまちづくりの推進に関する施策展開	
	50-④	市民局内スケジュール共有を通じた組織活性化	Outlookのスケジュール機能を使用して、市民局内各課のスケジュールを共有することで、局内打合せ日程調整の手間を省くとともに、スケジュールから業務多忙となっている課に対して、局としてテコ入れを検討するなど、各課業務状況の「見える化」を行い、組織活性化を図る。	各課スケジュールデータの構築（エクセル⇒outlook）	
				閲覧権限の設定	
	50-⑤	健康福祉分野の人づくり改革の推進	改革マインドの醸成、１人ひとりの知識、経験レベルの向上、管理・監督職のマネジメント力の向上、関係部署間のチーム連携力の向上（他局・区役所を含む）、を目標に掲げ、健康福祉分野の業務について活躍・貢献できる人材の育成に組織的に取り組む。	研修計画の策定と実施	健康福祉局
				監理・監督職のマネジメント力の強化	
				対話促進のための機会の充実	
	50-⑥	環境局改革推進チームの活動推進	改革マインドを持った職員の養成	新インターンシップの実施	環境局
				局内職員の改革マインド醸成、改革スキルアップに向けた取組の推進	

改革の視点（3）組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』

※別紙

分野	NO	取組	目的	項目	所管局
局のミッションを踏まえた多様な人づくり	50-⑦	農水産業分野を担う人材の育成を推進	農漁業者や消費者のニーズに合った農水行政を展開するため、職員の資質を向上し、農水産業を取り巻く環境の変化に的確に対応して施策を推進できる人材を育成。	農水局人材育成プランの作成（研修）と実施	農水局
				農水局人材育成プランの作成（職員育成）と実施	
	50-⑧	経済観光局内のコミュニケーションの活性化	職位や部署に関係なく意見交換・情報共有などを行うことにより、局内の業務の円滑化を促し、更に、イベントなどの活性化を促す。	経済観光局ランチミーティングの実施	経済観光局
				経済観光局オフサイトミーティングの実施	
	50-⑨	組織力向上に向けた人づくりのための取組	技術力をはじめとした個々の職員の能力及び改革意識を向上させるとともに、局内のコミュニケーションを活発化させるための仕組みを構築し、持続的な組織力の向上を図る。	知識と経験の共有・技術力の向上に向けた取組	都市建設局
				都市建設局版改革のタネ・一人一改革運動 ～２nd　stage～	
				内部コミュニケーション円滑化に向けた取組	
	50-⑩	連携中枢都市圏全域を対象とした戸籍従事職員研修の実施	連携中枢都市圏域の戸籍事務所職員に対し、本市のエキスパート職員が研修を行い、知識技能の底上げを図るとともに、より適切な事務処理を図ることで事務の効率化に資する	研修要望の把握	中央区
				試行研修、研修の実施	
	50-⑪	東区ラーニング制度創設	若手職員のＰＴにおいて地域課題解決にあたるための学びの場の創出や職員の資質向上等を図る	東区ラーニング制度の検討・実施	東区
	50-⑫	エキスパート育成・認定制度の拡充	地域住民と直接関係する区役所において、区役所業務に精通した職員を育成し、エキスパートとして区役所を中心に異動することで、区民から信頼され、区民が安心して生活できる環境を提供する仕組みを確立する。	区内エキスパート職員の新設	南区
				区内ジョブチャレンジ制度の導入	
	50-⑬	若手職員を中心とした消防局改革PTの推進	働き方や職場風土を改善させるよう消防職員の改革意識の醸成を推進するとともに、将来の本市消防を背負う人材育成を目指す。	消防局改革ＰＴの設置	消防局

改革の視点（3）組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』

※別紙

分野	NO	取組	目的	項目	所管局
局のミッションを踏まえた多様な人づくり	50-⑭	より安全安心な市電運行のための「人づくり改革」	全職員一丸となって、安全運転の徹底と事故を起こさない組織風土の維持向上を図るため、これまで以上の安全運行への意識改革や専門的技術・ノウハウを継承する取組を進め、安心して利用いただける市電を目指す。	事故防止研修等の実施	交通局
				専門的技術・ノウハウの継承	
	50-⑮	上下水道事業における技術の継承及び改革意識のある人材の育成	日々の業務の着実かつ正確な執行はもとより、これまで培われた専門的技術・ノウハウの継承やこれからの時代に求められる知識・能力の向上を図るとともに、意識面での改革にも取り組み、市民に信頼される人材を育成する。	技術の継承	上下水道局
				職員の意識改革	
	50-⑯	学校主事に対する支援の実施	学校環境整備、施設の維持管理、災害対応等に係る研修等の必要な支援を行うことで学校主事の技術力等の向上につなげ安定的な学校運営に資する。	研修等の必要な支援の実施	教育委員会事務局
	50-⑰	職員のスキルアップのための人材育成	会計事務に関する審査や指導、公金収納から公金管理、決算調製等の適正な執行に向けた人材育成。	新任職員への指導強化及び外部研修の受講	会計総室
				職員間での意見交換及び情報共有会議の実施	
				事務マニュアル等の整備	
	50-⑱	プロフェッショナルな人材の育成	専門性の高い監査事務局を構築するための取組を行う。	研修内容や項目の検討と研修計画の策定、研修の実施	監査事務局
	50-⑲	組織内コミュニケーションの活性化	若手職員への業務改善意識の浸透及び調整能力の向上、若手職員と役付職員との更なる対話の創出。	課題・改善案を共有できる場の設置	人事委員会事務局
	50-⑳	専門職員の育成	職員の知識の向上	マニュアルの整備	農業委員会事務局
				研修等への参加	

改革の視点（4）社会経済情勢の変化に対応していくための『リソースの最適化』

【具体的取組の方向性】

人口減少等による将来的な経営資源の制約が懸念される一方で、公共施設の長寿命化等経費や社会保障関係経費の増大が見込まれており、熊本地震に伴う財政影響への対応も必要です。そこで、今後も適切な行政サービスを提供していくため、引き続き総人件費の抑制や、不断に事務事業を見直すことにより、予算の「質の向上」に取り組んでいきます。また、第７次総合計画の見直しを「財政の中期見通し」に適切に反映しつつ、引き続き、歳入・歳出両面において、収支改善に向けた取組を進めることにより、震災による財政影響を最小化し健全な財政運営に繋げていきます。

体系図

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
財政基盤の強化	51		債権の適正管理	発生した債権への適切な対応と滞納発生の未然防止の取組等、市が保有する様々な債権を適正に管理することにより、市民負担の公平性の維持と歳入の確保を図る。	次期債権管理計画に基づく計画的な取組	財政局・関係局
	52		市税収入の確保	持続可能な財政運営のため、自主財源の要である市税収入の確保を図る。	市税収納率の向上	財政局
					税率の見直し	
	53		国保料の収納率向上	徴収体制の強化により国民健康保険料等収納率の向上に取り組み、国民健康保険会計の健全化を図る。	民間委託事業の一本化	健康福祉局
					滞納整理の推進・強化	
	54		各種市民サービスにおける受益者負担の適正化	「受益者負担の原則」に基づき、行政サービスを利用する方と利用しない方との公平性の観点から受益者負担の適正化を図る。	受益者負担の適正化に向けた定期的な見直し	財政局・経済観光局・関係局
					熊本城入園料の見直し	

改革の視点（4）社会経済情勢の変化に対応していくための『リソースの最適化』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
財政基盤の強化	55		各種財政指標の改善	「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく各種指標の改善及び市債残高の管理により持続可能な財政運営に取り組む。	財政の健全性に関する指標の改善	財政局
					市債残高の管理	
	56		新たな広告事業の推進	市の所有物に民間企業等の広告を掲載することにより新たな財源の確保を図る。	男女共同参画施設及び広報誌を活用した広告事業の拡大	市民局・環境局・都市建設局
					ごみ収集車への広告掲載業務の実施	
					道路構造物等を活用した収益事業の推進	
総人件費の抑制	57		定員管理の推進	再任用職員や会計年度任用職員等を効果的に活用することで正職員数の適正化を図り、簡素で効率的な行政体制を構築するとともに、総人件費の適正な管理を行う。	定員管理計画の策定	総務局
公共施設等の総合的かつ計画的な管理	58		公共施設等総合管理計画・実施計画の策定及び推進	総合管理計画の基本方針（資産総量の適正化や施設の長寿命化など）を踏まえ、計画を着実に推進するため、総合管理計画の時点更新と実施計画の策定を実施し、投資的経費に関する財政負担の軽減・平準化を実現する。	総合管理計画の見直し及び推進	財政局
					総合管理計画・実施計画策定	
	59		地域活動拠点施設のあり方検討、再編	地域活動拠点施設の役割や機能などを明確にし、今後のあり方を示すことによって、（１）規模適正化・総コストの抑制、（２）市民が真に満足できる施設、（３）地域力の維持・向上に役立つ施設を目指す。	アクティブセンター化	市民局・区役所
					その他施設の見直し	
	60		汚水処理施設管理の一元化	汚水処理施設の統廃合による維持管理費の削減及び汚水処理施設管理の一元化による事務処理の効率化。	各種課題整理（不明水調査、下水道事業計画認可）	農水局
					接続工事関連業務	

改革の視点（4）社会経済情勢の変化に対応していくための『リソースの最適化』

分野	NO	重点	取組	目的	項目	所管局
公共施設等の総合的かつ計画的な管理	61		各種施設の長寿命化	公共土木施設の老朽化が進む中、施設の状態に応じた修繕を計画的に実施することで、中長期的な維持管理・更新に係るトータルコストの縮減及び平準化を図る。	個別施設計画の策定（道路）	都市建設局
					ストックマネジメント計画の策定（河川）	
					長寿命化計画の策定（公園）	
	62		学校施設（プール）の利用の見直し	学校施設の効率的、効果的な活用を図る	体育の授業（水泳）の集約	教育委員会事務局
公営企業の経営改革	63		将来にわたって持続可能な「経営計画」の策定・推進	市電が基幹公共交通として、将来にわたって安定的な運行サービスを利用者に提供するために、中長期的な経営の基本計画を策定し、着実に実行していくことで次の世代へつないでいく。	経営計画の策定・推進	交通局
	64		上下水道事業経営戦略の推進	投資・財源計画を中心とする「上下水道事業経営戦略」を策定し、持続可能な事業運営に取り組んでいく。	上下水道事業経営戦略の策定・推進	上下水道局
	65		熊本市病院改革プランの推進	市民病院及び植木病院の経営改善により、病院事業の安定化を図る。	収益改善（市民病院・植木病院）	病院局
					旧市民病院跡地利活用	
外郭団体の経営改革	66		外郭団体経営改革計画の策定・推進	公益性の観点に立った外郭団体の必要性及び役割の明確化を図るとともに、施策立案能力の向上や独立した事業主体としての自律的な経営基盤の構築を推進していく。	外郭団体への関与及び活用等に向けた指針の策定	総務局
					各外郭団体の経営改革計画の策定・推進	
広域的取組の推進	67		連携中枢都市圏検討会・部会の設置	他市町村のニーズを踏まえ、10年後、20年後を見据えての連携の効果が期待できる事務事業の選定。	検討部会及び作業部会の設置	政策局
	68		東部環境工場を活用した燃やすごみの広域処理	焼却能力に余力があり、熊本地震に伴う財政需要が増大している本市及び他の被災自治体において、その活用は様々なメリットがあることから、広域連携について検討を行うもの。	燃やすごみの広域処理基本合意	環境局

市役所改革プランの重点的取組

市民満足度・職員満足度の向上に幅広く効果が見込まれる取組、全庁横断的に推進していくべき取組等を重点的取組として位置づけます。

▸ 市民サービスのデジタル化、窓口改革に関する取組（取組1、2、3）

市民に身近なサービスに時間や場所を問わず対応できるよう、手続きのデジタル化を推進します。あわせて、市民に分かりやすく、利用しやすい窓口の実現を図るため、窓口改革を推進します。

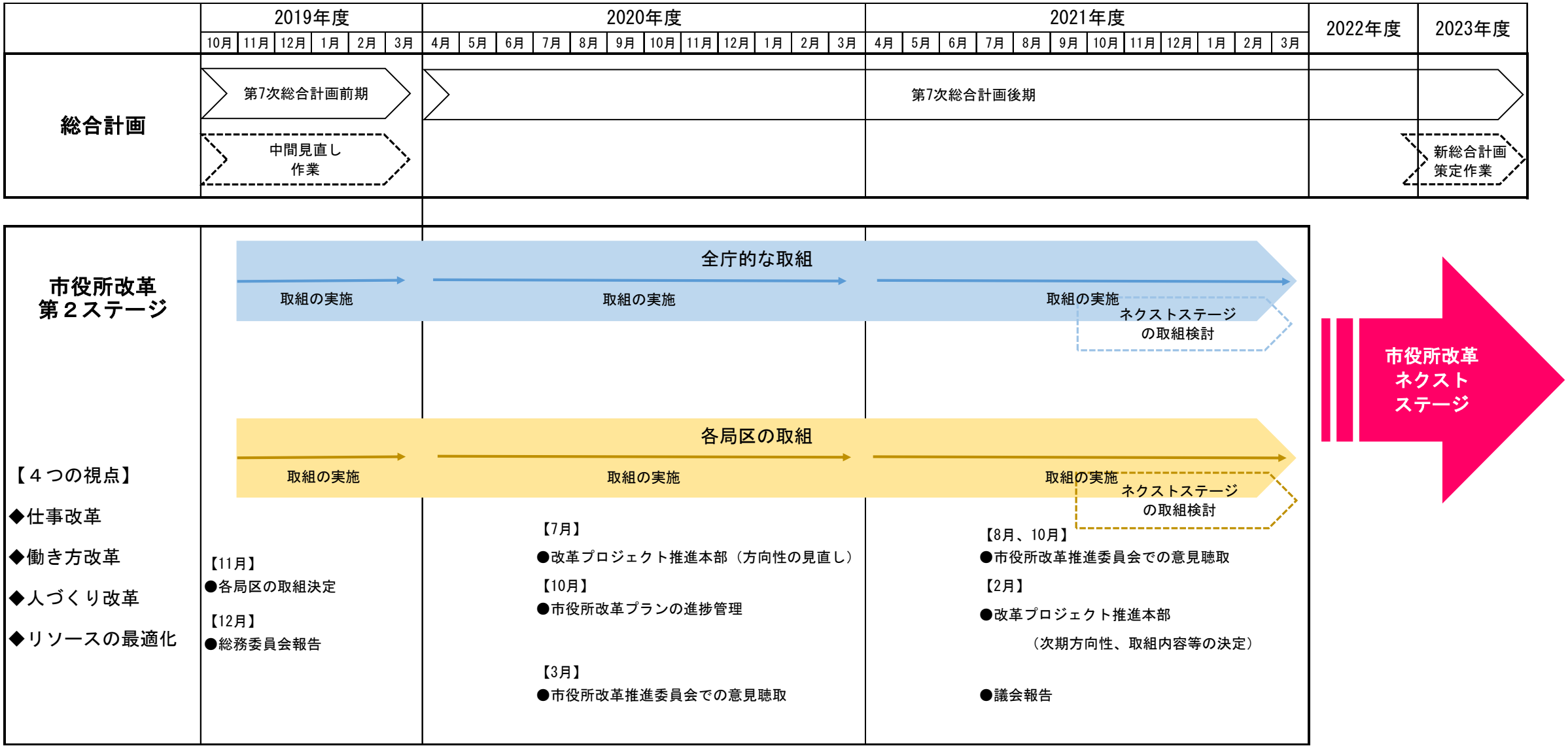
▸ 業務効率化、働き方改革の推進に関する取組（取組32、41）

クラウド環境をフル活用した新しい働き方を推進していくとともに、AIやロボティクス等の活用による“作業的仕事”の時間を減らし、職員は　職員でなければできない企画立案業務や市民とのコミュニケーション等への注力を図ります。また、職員や組織が抱える様々な事情及び業務の態様に配慮した、柔軟な労働時間や労働環境等について検討を行い、職員の能力活用の最大化を図るとともに、負担軽減に繋げます。

▸ 職員成長・育成方針に関する取組（取組48）

職員が市民との対話の中でニーズを把握し、自ら解決策を考え、組織内で議論を交わすことで、組織として真に市民が求める質の高いサービスを提供できる人材を育成するために、新たに職員成長・育成方針を策定し、全職員への浸透を図ります。また、方針に基づき、職員自らが学ぶ風土の醸成を促進するとともに、成長を支援する取組や研修等を推進していきます。

市役所改革第２ステージのスケジュール



※新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、スケジュールは随時見直し