

市役所改革第3ステージの取組について（概要版）

第3ステージ概要

【目標】

「デジタル市役所への転換による市民に寄り添った上質な行政サービスの実現」

- デジタル技術を活用した新しい市民サービス、職員の働き方のイメージを共有し、効率的かつ機動的に改革を推進する。
- デジタル化の推進により生み出されたリソースを活用し、職員が市民に寄り添った対応ができる体制を整えるとともに、データの利活用等により市民一人ひとりのニーズに即した上質なサービスを実現する。

【基本方針】

「市民目線(サービス向上) 職員目線(能力最大化)のBPRの推進」

【計画期間】

令和4年度（2022年度）～令和5年度（2023年度）

具体的取組（抜粋）

推進項目1 デジタル市役所（DX）の推進 ※リーディングプロジェクト

目的：いつでも、どこでも、手軽に、手続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



- ・市民からの申請手続等のオンライン化
- ・押印廃止の推進
- ・待ち時間解消・混雑緩和
- ・データ分析環境モデル・データ連携基盤のあり方検討
- ・オンラインこころの相談の実施
- ・財務会計・契約事務のオンライン化
- ・ICTを活用した窓口サービスの推進
- ・窓口等キャッシュレス導入の推進
- ・RPA・AIの利活用の促進
- ・リモート面会の推進

推進項目2 市民に寄り添うサービス改革

目的：多様な主体が連携し、ともに支え合う地域社会の形成



- ・やさしい窓口サービスの実現
- ・ICT技術を活用した地域活動の活性化と情報発信
- ・官民連携による公共空間（公園施設）の維持管理
- ・熊本連携中枢都市圏における新規連携事業の創出
- ・消防の連携・協力（消防指令の共同運用）の推進
- ・中央区地域ICT推進事業の推進
- ・伝わる広報（公報）に向けた取組の強化
- ・地域防災力の向上
- ・東部環境工場を活用した燃やすごみの広域処理
- ・図書館の広域連携

推進項目3 事業のあり方改革

目的：ゼロベースの見直しによる効率的かつ効果的な行政事務の執行



- ・予算の質の向上
- ・要介護認定事務のアウトソーシング
- ・個人市民税当初課税業務の効率化
- ・定型的業務の集約化
- ・各種市民サービスにおける受益者負担の適正化
- ・障害支援区分認定業務のアウトソーシング
- ・施設管理・整備における民間活力の導入
- ・職員提案制度の改善

推進項目 4 新たな日常におけるワークスタイルの構築

目的：職員が前向きかつ最大限に
パフォーマンスを発揮できる働き方の実現



- ・テレワークの推進
- ・ワークルールの見直し
- ・ラインワークス（クラウドサービスの活用）
- ・ペーパーレス促進に向けた業務の運用ルールの見直し
- ・新たなワークプレイスの構築
- ・オンライン監督・検査による作業効率の向上
- ・学校教育現場におけるオンライン研修・会議の促進

推進項目 5 人づくり改革

目的：職員の改革意識の醸成、実践へのサポート等による
組織風土・文化の変革の実現



- ・職員成長・育成方針に基づく取組の推進
- ・改革チーム支援体制の強化
- ・局のミッションを踏まえた人材育成
- ・DX推進のための人材育成
- ・局内改革チームの推進

推進項目 6 リソース（人員・財源・公共施設等）の最適化

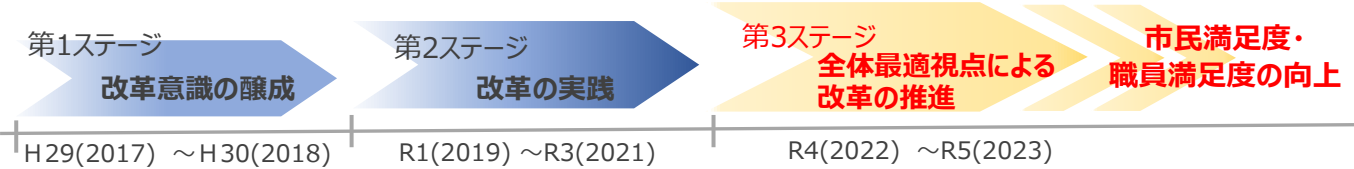
目的：計画的な収支マネジメントによる
健全な財政運営の推進



- ・人材確保対策の強化
- ・市税収納率の向上
- ・広告事業収入の拡大
- ・保健料収納率の向上
- ・各種財政指標の改善
- ・債権の適正管理
- ・ふるさと納税の推進
- ・公共施設マネジメントの推進

市役所改革第3ステージに向けて

- ・改革推進にあたっては、全体最適の視点に基づく横串を通した取組の展開を図り、経営資源の効率的な活用による投資効果の最大化に繋げていく。
- ・DXを中心とした改革当事者としての成功体験の拡大により、職員の改革マインドの更なる醸成と組織風土・文化の変革を実現させる。



検証指標

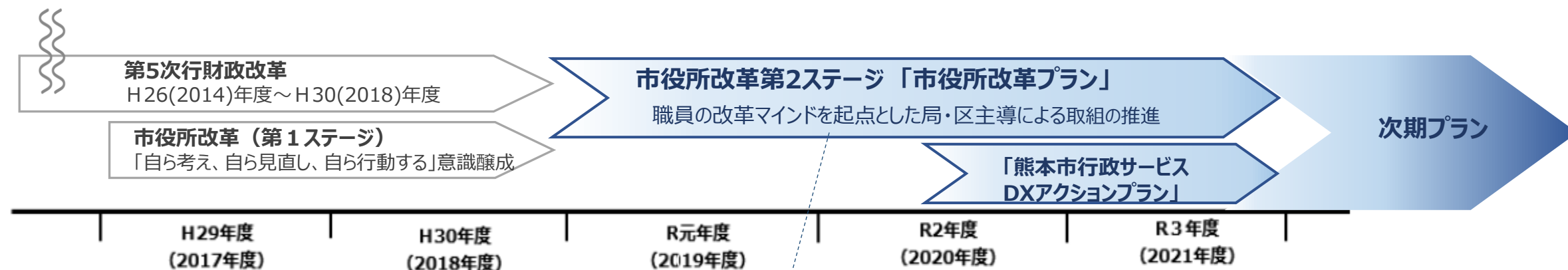
検証項目	基準値 R3年度 (未確定のものは参考値としてR2年度実績値)	検証値 R5年度
1 本市の行政サービスに満足している市民の割合	(48.9%)	65%
補助指標：区役所窓口アンケート調査（市民満足度）	87%	90%
補助指標：証明書コンビニ発行件数	(107,087件)	500,000件
補助指標：市民の声として寄せられた苦情の割合	15.9% ※	15%
2 働きがいを感じる職員の割合	(82%)	95%
補助指標：職員の年休取得日	(14日)	16日
補助指標：テレワークを利用しやすいと感じる職員の割合	23%	50%
3 各種財政指標（①実質公債費比率 ②将来負担比率 ③市債残高）	(①6.0% ②121.9% ③2,262億円)	令和4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」において算定予定

※R2、R3年度は新型コロナの影響により苦情の割合が極端に減少しているため、R1年度の実績を採用

市役所改革第3ステージの取組について

総務局行政管理部改革プロジェクト推進課

- ・本市がめざす「上質な生活都市」の実現に向けて、持続可能な市政運営体制を構築していくために、それまで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、令和元年度（2019年度）からの3年間を市役所改革の第2ステージとして位置づけ、「市役所改革プラン」を策定
- ・本年度末をもって計画期間が終了となることから、不断の改革に向け、現状と未来の課題分析を踏まえた新たな取組の検討が必要



◆市役所改革目標 「市民満足度・職員満足度の高い市役所」

第2ステージの取組（R元年度～R3年度）	
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』
視点2	働きがい、働きやすさに繋げるための『働き方改革』
視点3	組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』
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』



新型コロナウイルス感染症を踏まえた方針の見直し

R2年度改革プロジェクト推進本部決定事項（R2.7.28）

- ◆市民サービス・業務 プロセスのデジタル化
- ◆市民目線(サービス向上) 職員目線(能力最大化)のBPRを集中的に強化



「熊本市行政サービスDXアクションプラン」を策定（R2年11月）

次期市役所改革検討にあたっての環境分析（①現行プランの検証（R 2 年度末時点））

■ 取組全体の進捗状況(R2年度末時点) 取組数：68、取組項目数：205

➢ R 2 年度末の時点では、全体の約 9 割が概ね当初の目的を達成見込み。

完了	A	B	C	中止	合計
9	110	67 46	17 17	2 2	205 65

再掲は新型コロナウイルスの影響によるもの

- 完了・・・R 2 年度までに取組が完了したもの
A・・・予定通り進んでいる
B・・・若干の遅れはあるが概ね当初の目的を達成見込み
- C・・・大幅な遅れあり
中止・・・新型コロナウイルス感染症の影響により中止

一定の成果が得られた主な取組事例

➢ ICT の活用、BPR の視点から業務のあり方を見直したものを中心に成果が得られている

- 証明書自動交付機の各区への設置、コンビニ交付住民票関係手数料の見直し（約2.7万件→約10.7万件）
- LINEを活用した道路や河川等の損傷の通報実証実験を実施（R2.6～R3.3に379件の通報があり、本格導入）
- 中央区に届出ナビシステムを導入し、職員のシステム入力、書類確認時間を短縮（各△1.5分・△3分×約5万件）
- 都市計画証明業務を証明から都市計画図書コピーサービス等に移行し、市民負担を軽減（証明業務件数300→1）
- 教員の負担軽減等に向けて、給食費の公会計化、学校徴収金システムを導入（勤務時間外在校時間：△9時間10分/月）
- モバイル端末、サライトオフィス導入等新しい働き方の構築に向けた環境整備（R2年度リモートワーク月平均実施回数：4,200回）

※カッコ内はH30年とR2年の比較
（教員負担軽減はH29とR2）
※その他の実績は参考資料参照

■ 検証指標

検証指標	基準値 (H30年度)	実績値 (R2年度)	検証値 (R3度)
本市の行政サービスに満足している市民の割合（％）	47.1 ※1	48.9	60
(補)市民の声として寄せられた苦情の割合（％）	27	4.1	20
(補)住民票関係証明書 コンビニ発行数（件）	27,523	107,087	300,000
(補)市役所窓口等における キャッシュレス利用率（％）	8	1.3 ※3	19
働きがいを感じる 職員の割合（％）	81.5 ※2	82	90
(補) 職員の年休取得日数 (日)	14.1日	14.0日	16.0日
各種財政指標	①7.7 ②116.6 ③2,165	①6.0 ②121.9 ③2,262	— ※5

※1～※2 R元年度数値
※3 従前のR2年度末から区役所窓口等のキャッシュレスを導入
※4 臨時財政対策債を除く
※5 R2年度の当初予算編成後の「熊本市財政中期見通し」において算定予定であったが、新型コロナの影響により未策定のため設定なし

次期市役所改革検討にあたっての環境分析（②市民・職員アンケート調査、局区長ヒアリング）

- ・コロナ禍の中で行った市民アンケートでは、行政への期待（行政手続等の分野）として、高年齢層を含めてICT活用による環境改善を望む声が多数。
- ・職員の改革意識の醸成は着実な成果が見られる一方で、組織の連携等のマネジメントやアナログ的な業務のやり方、人材育成に依然として課題が残っている。

新型コロナウイルス感染症関連市民アンケート

◆コロナ影響下で社会経済を廻すために行政に期待するもの（行政手続等の分野） ※ R 2.6実施 回答4,030件

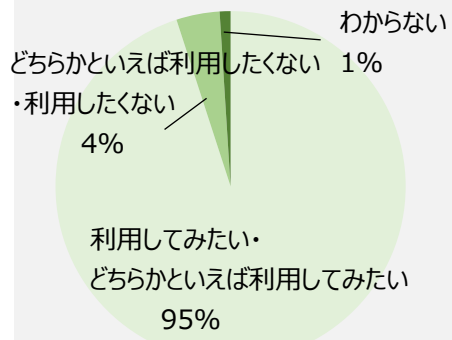
- ICT技術の活用（オンライン申請、授業）
- 窓口や手続改善（事前予約制、電話・メール問合せ、簡素化）
- 新しい働き方（テレワーク、労働環境改善）

窓口手続のオンライン化に係るアンケート

◆オンライン申請に関する関心について

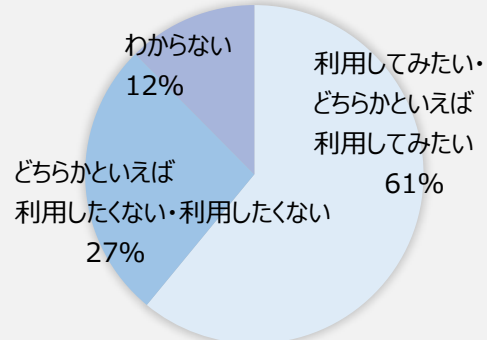
➢熊本市公式LINE調査

※ R 3.8実施 回答3,921件



➢自治会等まちづくり関係団体への調査

※ R 3.7実施 回答1,179件



市役所改革に関する職員アンケート

※ R 3.3実施 回答2,549件

		(%)			
調査項目		H29	H30	R1	R2
市役所改革の認知度	➢ 知っている	81	80	83	86
自分の意識の変化	➢ 変わった・どちらかといえば変わった	-	59	60	72
職場の文化・風土の変化	➢ 変わった・どちらかといえば変わった	-	50	52	60
働きがい	➢ 感じている・どちらかといえば感じている	-	-	82	82

◆仕事の課題は？（上位3分野）

- ・組織マネジメント関連（組織間連携、業務分担適正化等）・・・34%
- ・ICT活用関連（ペーパーレス、オフィス365活用等）・・・27%
- ・業務管理（業務過多、目的不明確等）・・・18%

◆さらに必要な取組は？（上位3分野）

- ・市民サービス改革（行政手続オンライン化、窓口改革等）・・・26%
- ・人材育成（組織のミッションを踏まえた人づくり、プロ人材育成等）・・・19%
- ・業務プロセス改善（RPA・AI活用等）・・・14%

局区長ヒアリング

※ R 3.7～8に中村政策参与と意見交換を実施

◆特に多かった意見

- ・より多くの職員に「何かをやれば変わる」と実感する機会を意識的に提供する。
- ・現場の職員は目の前の業務で精一杯、管理職・監督職が積極的に関与して思いを引き出してやる。
- ・DXの推進により、市民サービス、職員の働き方等がどのように変わるか、イメージを明確化し、共有する。
- ・改革にチャレンジする人間が浮いてしまわないような職場の雰囲気醸成する。

次期市役所改革検討にあたっての環境分析（③国内の動向）

- ・生産年齢人口の減少による絶対的な労働力不足の時代が刻々と近づく一方、I C T 技術が加速度的な発展を遂げ、社会実装が進む中、今後、国においてはデジタル社会の形成に向けた基盤整備が本格化。
- ・地方行政においては、デジタル化はもとより、地域社会を支える多様な主体と連携、資源共有のもと、複雑多様化する行政課題に対応していくことが求められている。

2040年問題

- ・生産年齢人口の減少による労働力の供給制約
- ・現役世代1.5人で高齢者1人を支える時代

Society5.0

- ・超スマート社会における技術発展の加速化
➢ 人材不足、距離、年齢の制約の克服



骨太の方針 2 0 2 1

成長を生み出す 4つの原動力

- 1 グリーン社会の実現
- 2 官民挙げたデジタル化の加速
➢ デジタル庁を核としたデジタルガバメントの確立
地方自治体が果たすべき役割は自治体 D X 推進計画（2020～2025年度）に明確化
- 3 日本全体を元気にする地方づくり
- 4 少子化の克服、子どもを産み育てやすい社会の実現

第32次地方制度調査会

「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申（R2.6）」

目指すべき 地方行政の姿

- 1 地方行政のデジタル化
➢ Society5.0を最大限活用したスマート自治体への転換
- 2 公共私連携と地方公共団体の広域連携
➢ 資源制約に直面する中でのコミュニティ組織、N P O、企業等、地域を支える多様な主体と連携
広域的取組の推進
- 3 地方議会への多様な住民の参画
➢ 合意形成が困難な課題への対応、多様な意見を反映させるための多様な層からの議会への参画

市役所改革第2ステージの主な成果（R2年度末時点）

- 局区主導の改革による取組の多様化
- 職員の改革意識の醸成
- ICTの活用、業務プロセスの見直しによる取組の進展
- 職場文化・風土の変化
- 柔軟な勤務形態による働き方の多様化

+

今後の注力すべき主な取組

- デジタルガバメントへの対応（行政手続オンライン化、マイナンバーカード利用促進等）
- 業務の抜本的見直しによる改革効果の更なる向上
- 働く環境の改善
- 組織マネジメント・人材育成強化
- 多様な主体との連携
- リソース（財源・人員・公共施設等）の最適化

市民の利便性向上

➤これまで以上に、いつでも、どこでも、安心して必要なサービスが受けられる

職員の働きがいの向上

➤職員が前向きかつ最大限にパフォーマンスを発揮できる環境を構築する

組織的な対応の強化

➤情報連携強化、縦割り意識の解消等によるオール市役所でのサービスを実現する

持続的で健全な財政運営

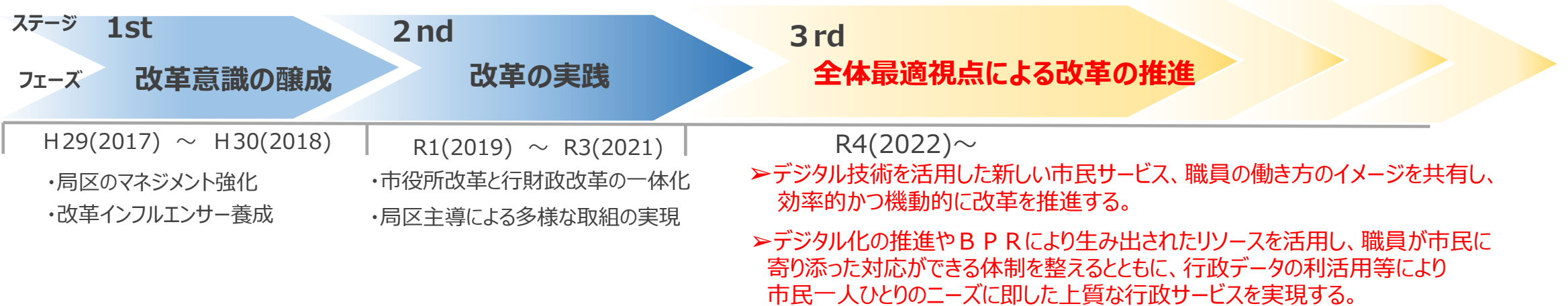
➤熊本地震・コロナ対応の影響額の最小化、公共施設等総合管理計画や定員管理計画に掲げる目標を着実に実現させる

・新型コロナウイルス感染症の拡大により、これまでの社会常識が根底から覆され、国内全体がデジタル化をはじめとする社会構造の変容を遂げる中、本市においても、この大きな変化を、市役所システム(サービス、制度、働き方等)の変革や職員の成長の契機と捉え、新しい技術の積極的な導入を図りながら「**デジタル市役所**」へと転換し、**市民の利便性や職員の働きがいの向上、持続的で健全な財政運営に繋げていく**ことが求められる。

・デジタル技術の利活用等による生産性や経済性、機動性の向上を図っていくためには、それぞれの組織や業務の分野ごとに最適化を図る**部分最適ではなく、新たなサービスの手法や働き方等を共有し、全体最適の視点**から改革に取り組んでいく必要がある。

【市役所改革第3ステージの目標】

デジタル市役所への転換による市民に寄り添った上質な行政サービスの実現



【基本方針】

「市民目線(サービス向上) 職員目線(能力最大化)のB P R※の推進」

- 市民が求めるサービスのあり方を価値前提で見つめ直し、より迅速かつ簡便で安心して利用できるものに再構築する
- 非効率・作業的業務からの脱却、時間や場所に制限されない多様な働き方を主体的に推進する組織風土へと変革する
- D Xを中心とした取組を通じて、職員の成長機会の拡大と組織間の連携強化を図り、オール市役所での改革を推進する
- 自治体現場の実情、ニーズを踏まえた課題解決策などについて、国に対し提案、要望を行う

※ B P R・・・ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの視点で業務フロー、管理体制、情報システムをデザインし直すという考え方

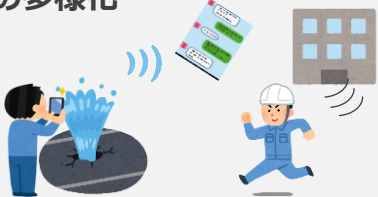
推進項目 1 デジタル市役所（DX）の推進①

目的：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

分野	取組名	取組項目	所管局
行政手続のオンライン化の推進 	市民からの申請手続等のオンライン化	- オンライン化に向けた業務プロセスの見直し及び環境整備 - マイナポータルと基幹系システムのオンライン接続 - オンラインサポートの検証・拡大	総務局 各手続所管局 上下水道局
	財務会計・契約事務のオンライン化	- 会計事務におけるペーパーレスの推進 ・電子審査の拡充 - キャッシュレス収納に係る支援 ・契約事務のオンライン化	総務局 会計総室
	押印廃止の推進	押印廃止等基準の見直し ・押印廃止の進捗管理	総務局
スマートで快適な 窓口サービスの実現 	I C Tを活用した窓口サービスの推進	- 行政情報のデジタル化に向けた環境整備 - 区役所各課との連携による総合出張所の機能強化 - 市民に身近な場所での窓口サービスの提供 - 南区役所内における「ワンストップサービス」の実現	文化市民局・各区役所 南区役所
	待ち時間解消・混雑緩和	- 区役所窓口におけるツールの導入 - 市民病院におけるツールの活用	健康福祉局・各区役所 病院局
マイナンバーカードを活用した 行政サービスの利便性向上 	コンビニエンスストアでの証明書交付の推進	- コンビニエンスストアでの証明書交付の普及啓発 - 市外居住者に対する戸籍証明の交付	文化市民局
	マイナンバーカードによるオンライン資格確認の導入	- カードの取得促進及びオンライン資格確認のための登録 - 生活保護システムの改修	健康福祉局
キャッシュレスの推進 	窓口等キャッシュレス導入の推進	- キャッシュレス決済環境の追加導入検討 - キャッシュレス決済環境の周知・啓発	政策局 総務局 健康福祉局 経済観光局 教育委員会事務局 他関係局
	電子納付環境の整備	- 電子申請システムにおける決済機能の構築 - 市税納付に係るeLTAX（共通納税）の取扱税目拡大、 地方税統一QRコード対応、Q R ・バーコード決済対応 - 水道料金W E B 照会サービスの導入に向けた検証	総務局 財政局 上下水道局
	利用者ニーズに応じた運賃収受方法の改善	運賃収受におけるタッチ決済やQRコード決済など 新たなキャッシュレス決済の導入	交通局

推進項目 1 デジタル市役所（DX）の推進②

目的：いつでも、どこでも、手軽に、手続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

分野	取組名	取組項目	所管局
行政データ分析環境の整備	データ分析モデル・データ連携基盤のあり方検討	- データ分析モデル検討 - データ連携基盤の在り方の検討	政策局
	上下水道事業における熊本市型アセットマネジメントシステムの構築に向けた共同研究	- 共有プラットフォーム・ツールのAPI連携を踏まえた仕組み(案)の検討 - AI等を活用した業務効率化の検討	上下水道局
情報の電子化による 生産性の向上 	RPA・AIの利活用の促進	- RPA・A I の導入支援 - 建築計画概要書入力力のデジタル化 - 熊本城公式ホームページへのチャットボット導入	総務局 都市建設局 文化市民局
	総合案内情報のスマート発信	- デジタルサイネージの設置 - 情報のデジタル化（チラシ等配布物のQRコード化）	東区役所
SNSを活用した市民との コミュニケーションの多様化 	東区公式SNSのアクティブ化	- 運用ルールの明確化、Instagram公式アカウントの開設 ホームページ及び市政だよりとの連携 - イベント・オンライン交流会開催による情報発信	東区役所
	企業との包括連携協定に係るLINE通報の導入	協定締結企業等によるLINE通報の活用推進	都市建設局
	熊本市認定農業者協議会公式LINEアカウントの登録推進及び機能の充実	- 公式LINEアカウントの案内及び登録支援の徹底 - LINE機能を活用した情報受発信の強化	農水局
行政サービスのリモート化の推進	オンラインこころ相談の実施	- 活用アプリ等の検討・通信機器の整備 - 運用（相談事業や受付方法）の検討・周知	健康福祉局
	時代のニーズに即した各種防災啓発活動の推進	- リモート講習等を活用した各種啓発活動の推進 - QRコードを活用した啓発活動の推進	消防局
	リモート面会の推進	面会者等のニーズに応じたリモート面会の実施	病院局

推進項目 2 市民に寄り添うサービス改革①

目的：多様な主体が連携し、ともに支え合う地域社会の形成

分野	取組名	取組項目	所管局
窓口・接遇改革 	やさしい窓口サービスの実現	- デジタルデバイドをサポートする窓口サービス - 窓口業務全体のあり方、レイアウトの検討・実施 - 死亡時における手続き案内を行う専用コーナー設置の検討・実施	文化市民局・各区役所
	庁内国際化の推進	- やさしい日本語の習得、窓口のデジタル入力への対応 - 職員の国際意識の向上	政策局
「新たな日常」における地域活動支援 	中央区地域ICT推進拠点事業の推進	「くまもとデジタルサポートセンター」の運営	中央区役所
	I C T 技術を活用した地域活動の活性化と情報発信	- I C T 講座の開催 - 電子回覧板・北区公式YouTubeチャンネルによる情報発信	北区役所
広報・広聴改革 	伝わる広報（公報）に向けた取組の強化	- ホームページのリニューアルと職員意識の啓発、スキルの向上 - 選挙公報音声データの提供	政策局 選挙管理委員会事務局
	市民に理解されるインフラ事業の広報・広聴	“地域の”インフラ事業、“おでかけ”インフラ事業の広報 - 要望・苦情の対応手法の再確認	西区役所 南区役所
	伝わる広聴に向けた取組の強化	- ひごまるコールホームページFAQ検索の操作性・利便性向上 - 市民の声データベースシステムの全庁的な活用の促進	政策局

推進項目 2 市民に寄り添うサービス改革②

目的：多様な主体が連携し、ともに支え合う地域社会の形成

分野	取組名	取組項目	所管局
多様な主体との連携によるまちづくりの推進 	官民連携による公共空間（公園施設）の維持管理	・ 協働地域業務委託制度の見直し ・ 自動販売機設置者による公園維持管理の推進 ・ ベンチへの寄付の活用	都市建設局
	地域防災力の向上	・ 地域の実情に合ったハザードマップの作成 ・ 校区防災連絡会の実効性のある活動 ・ W E B 環境を活用した地域防災事業の推進 ・ 消防団の活性化による地域の災害対応力の強化	政策局 西区役所 消防局
	無形民俗文化財活動団体による自発的な情報発信の支援	・ 団体への講師（動画編集）派遣・アフターフォロー	文化市民局
広域的取組の推進 	熊本連携中枢都市圏における新規連携事業の創出	・ 熊本連携中枢都市圏における新規事業の創出等の促進	政策局
	東部環境工場を活用した燃やすごみの広域処理	・ 燃やすごみの広域処理に向けた協議の実施及び規約締結	環境局
	消防の連携・協力（消防指令の共同運用）の推進	・ 共同運用に向けた検討	消防局
	ユア・フレンド活動の広域的取組の推進	・ 熊本大学との連携によるニーズ調査及び派遣の拡大	教育委員会事務局
	図書館の広域連携	・ 相互利用協定締結の推進	教育委員会事務局

推進項目3 事業のあり方改革

目的：ゼロベースの見直しによる効率的かつ効果的な行政事務の執行

分野	取組名	取組項目	所管局
事務事業の徹底的な見直し 	予算の質の向上	・ブラッシュアップミーティングの開催 ・各局への予算の枠配分	財政局
	各種市民サービスにおける受益者負担の適正化	・受益者負担の適正化に向けた定期的な見直し	財政局
	直営業務（技能労務職）の見直し	・守衛業務、動物愛護センター業務、クリーンセンター業務、動物園（施設）業務、道路維持管理業務、学校給食業務の見直し	総務局 健康福祉局 環境局 経済観光局 都市建設局 教育委員会事務局
	移動図書館サービスの見直し	・利用者ニーズの把握及び今後の在り方の検討	教育委員会事務局
民間ノウハウの有効活用 	植木火葬場建替事業に伴う指定管理者制度の導入及び使用料の受益者負担の適正化	・植木火葬場指定管理者制度の導入 ・火葬場使用料の見直し	健康福祉局
	要介護認定事務のアウトソーシング	・要介護認定事務の集約化（事務センター化） ・認定調査業務の外部委託	健康福祉局
	障害支援区分認定業務のアウトソーシング	・業務平準化・対象事業の整理	健康福祉局
	個人市民税当初課税業務の効率化	・市・県民税申告会場における新型コロナ対策業務委託 ・課税資料精査等業務委託	財政局
	施設管理・整備における民間活力の導入	・包括管理委託業務の導入 ・建築工事でのデザインビルド方式等の導入	都市建設局
ECRS※観点からの業務改善 	定型的業務の集約化	・定型業務の抽出 ・(仮称)総合事務センター設置に向けた運営形態検討、モデル実施	総務局
	職員提案制度の改善	・改革のタネ（匿名型職員提案制度）の運用 ・改革チャレンジ（記名型職員提案制度）の運用	総務局
	人事委員会事業における業務の見直し	・労働基準監督機関としての機能強化に向けた業務のあり方・プロセス等の見直し ・職員採用管理システムの導入	人事委員会事務局

※業務改善を実視する上での、順番と視点を示したもの。Eliminate（排除）、Combine（結合と分離）、Rearrange（入替えと代替）、Simplify（簡素化）

推進項目 4 新たな日常におけるワークスタイルの構築

目的：職員が前向きかつ最大限にパフォーマンスを発揮できる働き方の実現

分野	取組名称	取組項目	所管局
柔軟な働き方を実現する環境整備の推進 	テレワークの推進	・ テレワークの全庁的推進 ・ テレワーク推進に向けた B P R の実施	総務局
	新たなワークプレイスの構築	・ ウェブ会議ブースの設置 ・ フリーアドレスエリアの設置	総務局
	ワークルールの見直し	・ 勤務時間の運用柔軟化 ・ 組織ごとの業務の“断捨離”の推進	総務局
新しいワークツールを活用した業務の効率化 	オンライン監督・検査による作業効率の向上	・ 補装具製品のリモート検査体制の構築 ・ 書類管理・工事監理業務手法の見直し ・ 上下水道事業におけるモバイルワークの推進 ・ オンラインによる学校現場確認環境の構築	健康福祉局 都市建設局 上下水道局 教育委員会事務局
	ラインワークス（クラウドサービス）の活用	・ サービス内の機能の研究・活用	議会局
	学校教育現場におけるオンライン研修・会議の推進	・ 集合型研修の見直し	教育委員会事務局
	ペーパーレス促進に向けた業務の運用ルールの見直し	・ 業務の特性を踏まえた柔軟なペーパーレス運用ルールの策定	健康福祉局 環境局 経済観光局

推進項目 5 人づくり改革 ①

目的：職員の改革意識の醸成、実践へのサポート等による組織風土・文化の変革の実現

分野	取組名	取組項目	所管局
組織風土・文化の変革に向けた環境整備 	職員成長・育成方針に基づく取組の推進	・ 職員のキャリア形成と組織的支援の強化	総務局
	DX推進のための人材育成	・ DX研修の実施 ・ 全体最適視点による課題解決に向けた実践機会の提供	総務局
	改革チーム支援体制の強化	・ 改革共創プラットフォームの構築	総務局
局区独自の人づくり 	局内改革チームの推進		
	環境局改革推進チームの活動推進	・ 改革に繋がる取組の推進	環境局
	東区ラーニング制度の見直し（充実）	・ 東区職員を育てる仕組みづくりP T 結成	東区役所
	北区役所職員の意識改革と組織の活性化	・ 北区改革プロジェクトチーム「Weak Ties」による取組の推進 ・ 挑戦する組織風土で人を育てるO J T の活性化	北区役所
	若手職員を中心とした消防局改革PTの推進	・ 専門的技術やノウハウの継承	消防局

推進項目 5 人づくり改革 ②

目的：職員の改革意識の醸成、実践へのサポート等による組織風土・文化の変革の実現

分野	取組名	取組項目	所管局
局区独自の人づくり 	局のミッションを踏まえた専門人材の育成		
	税務部・税務職員力の向上	「税務部・税務職員能力向上方針」に基づく実施計画の策定及び推進 - エキスパート職員等指導的立場の職員の育成	財政局
	健康福祉分野の人づくり改革の推進	新たな研修形態による研修の実施	健康福祉局
	「熊本市農水局人材育成プラン」の推進	- 初任者等の研修実施 - 主体的な改革を推進する職場環境づくり	農水局
	土木職・造園職の育成	熊本市土木職・造園職 職員成長・人材育成プランの活用	都市建設局
	技術職員の人材育成	- 工事全般（設計～施工管理）におけるノウハウの蓄積と情報共有 - 各種技術研修等の実施	都市建設局
	より安全安心な市電運行のための「人づくり改革」	- より効果的な事故防止研修等の実施 - 専門的技術やノウハウの継承	・職員の表彰制度の見直し 交通局
	内部講師養成による上下水道事業技術の継承	内部講師育成カリキュラムの実施	上下水道局
	チーム学校主事による最適な教育環境の整備	- 各区（中学校区）拠点校への配置 - 人材育成のための研修実施	教育委員会事務局
	監査事務におけるプロフェッショナルな人材の育成	- 専門的能力を向上させる研修内容・項目検討と研修計画の策定、実施 - ワーキンググループによる業務改善策の検討	監査事務局
	農業委員会業務に関する専門的知識を有する職員の育成	- 職員間の知識共有及び意見交換の実施 - 職員研修の活性化	農業委員会事務局

推進項目6 リソース（人員・財源・公共施設等）の最適化

目的：計画的な収支マネジメントによる健全な財政運営の推進

分野	取組名	取組項目	所管局
定員管理の適正化	人材確保対策の強化	・ 熊本市役所の魅力発信 ・試験会場の拡充 ・特別支援教育推進枠の拡充	総務局 人事委員会事務局 局 教育委員会事務局
	各種財政指標の改善	・ 財政の健全性に関する指標の改善、市債残高の管理	財政局
	市税収納率の向上	・ 現年度収納率の向上 ・滞納繰越額の圧縮	財政局
	債権の適正管理	・ 現年度未収債権への早期対応 ・効率的な滞納処分の実施	財政局
	広告事業収入の拡大	・ 新たな広告媒体・広告事業の調査、研究、周知	財政局
	ふるさと納税の推進	・ 寄付金使途の見直し、新たな返礼品の開拓 ・企業版ふるさと納税の周知・啓発の強化	政策局
	保険料収納率の向上	・ 口座振替推進及びモバイル決済拡充等納付環境整備 ・ 保険料の効率的かつ効果的な収納業務の実施	健康福祉局
	公共施設マネジメントの推進	・ 公共施設等総合管理計画の推進	財政局
	市有建築物の安全性の向上・長寿命化	・ 公共施設マネジメント支援システムを活用した不具合情報の共有	都市建設局
	道路メンテナンス事業における新技術の活用	・ 道路施設における、新技術の導入検討	都市建設局
	污水处理施設管理の一元化	・ 公共下水道への接続に向けた取組 ・不明水対策工事とその検証	農水局
	学校施設（プール）利用の見直し	・ 学校プールの再編	教育委員会事務局
公営企業の経営健全化	経営形態の検討と雇用環境の見直し	・ 最適な経営形態に向けた制度設計及び実施	交通局
	市立病院経営の健全化	・ 病床稼働率の向上 ・債権の適正管理 ・ 旧市民病院跡地の有益な売却手段の検討・実施	病院局

各局区の実施推進により期待される成果（第2ステージからの主な進捗点）

推進項目1 デジタル市役所（DX）の推進

- デジタル技術活用を前提とした業務の抜本的な見直しによる
市民サービス、内部事務両面における新たな付加価値の創出

推進項目3 事業のあり方改革

- 不断の努力で磨き上げてきた業務改善ノウハウの更なる成熟化、
横断的取組による投資効果の向上

推進項目5 人づくり改革

- 局の特色を踏まえた独自の人材育成の拡充と支援体制の強化

推進項目2 市民に寄り添うサービス改革

- 少子高齢化の進展とデジタル社会到来を見据えた中での
職員の役割の明確化と取組の多様化

推進項目4 新たな日常におけるワークスタイルの構築

- コロナ禍を教訓とした時間や場所に捉われない働き方の定着化

推進項目6 リソース（財源・人員・公共施設等）の最適化

- 収支健全化に向けた個別計画策定の進展、新技術活用等による
マネジメントの精緻化

- ・改革推進にあたっては、全体最適の視点に基づく横串を通じた取組の展開を図り、経営資源の効率的な活用による投資効果の最大化に繋げていく。
- ・DXを中心とした改革当事者としての成功体験の拡大により、職員の改革マインドの更なる醸成と組織風土・文化の変革を実現させる。

検証項目	基準値 令和3年度 (未確定のものは参考としてR2年度実績値)	検証値 令和5年度
1 本市の行政サービスに満足している市民の割合	(48.9%)	65%
補助指標：区役所窓口アンケート調査（市民満足度）	87%	90%
補助指標：証明書コンビニ発行件数	(107,087件)	500,000件
補助指標：市民の声として寄せられた苦情の割合	15.9% ※R2、R3年度は新型コロナの影響により苦情の割合が極端に減少しているため、R1年度の実績を採用	15.0%
2 働きがいを感じる職員の割合	(82%)	95%
補助指標：職員の年休取得日	(14日)	16日
補助指標：テレワークを利用しやすいと感じる職員の割合	23%	50%
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）	(①6.0% ②121.9% ③2,262億円)	令和4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」において算定予定