

第2次藤枝市新公共経営大綱

令和4年4月



藤枝市
Fujieda City

目 次

第 1 章 大綱の概要・体系

- I 大綱の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 P
- II 本市の行政経営を取り巻く現状と課題・・・・・・・・ 2 P
- III 大綱の柱と体系・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5 P

第 2 章 改革に向けての取組

- I 変革する社会をリードする革新的経営の推進・・・・・・・・ 7 P
- II 力強い経営基盤の確立・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11 P
- III 着実に推進するマネジメントの強化・・・・・・・・ 15 P

第1章 大綱の概要・体系

I 大綱の概要

1 藤枝型新公共経営とは

「市民本位の付加価値の高いサービスの提供」とこれを実現する「持続可能な経営の確立」を図るため、市民の視点で施策を推進する「市民志向」及び費用対効果を念頭に置いた「成果志向」を行政運営の全てに導入するとともに、職員の「人づくり改革」「働き方改革」を重点的に進め、市民サービスの質と人財力を共に高める本市独自のマネジメントシステムである。

2 策定趣旨

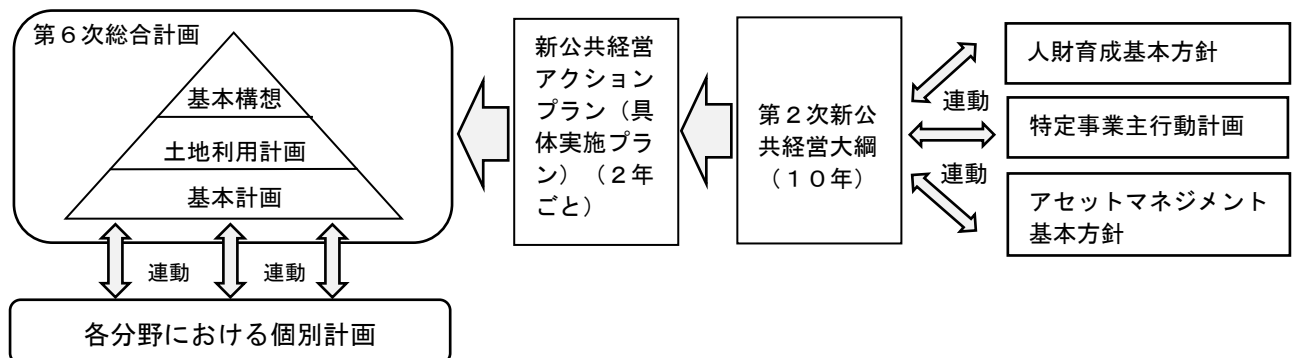
変革する社会環境やこれに伴い多様化・複雑化する行政ニーズにしなやかに対応し、市民本位の付加価値の高いサービスを提供するため、革新的な経営スタイル及びこれを支えるより健全で持続可能な経営基盤を確立するとともに、職員が働きがいを持つ職場づくり、そして真に市民の役に立つ人財育成による市民志向の戦略的な市政経営を推進する。

3 基本理念

市民・職員が「幸せ」を実感できる“日本一の市役所”づくり

4 位置付け

第6次藤枝市総合計画を着実に推進するための「経営方針」並びに、本市の貴重な人財や資金、施設などの資源を最大限活用する「仕組み」を示すもの。



5 計画期間

令和4年度（2022）から概ね10年間

Ⅱ 本市の行政経営を取り巻く現状と課題

1 市民意識調査

第6次藤枝市総合計画策定（令和2年度末）にあたり、市内在住の16歳以上の方1,177人からまちづくり市民アンケートの回答を得た。

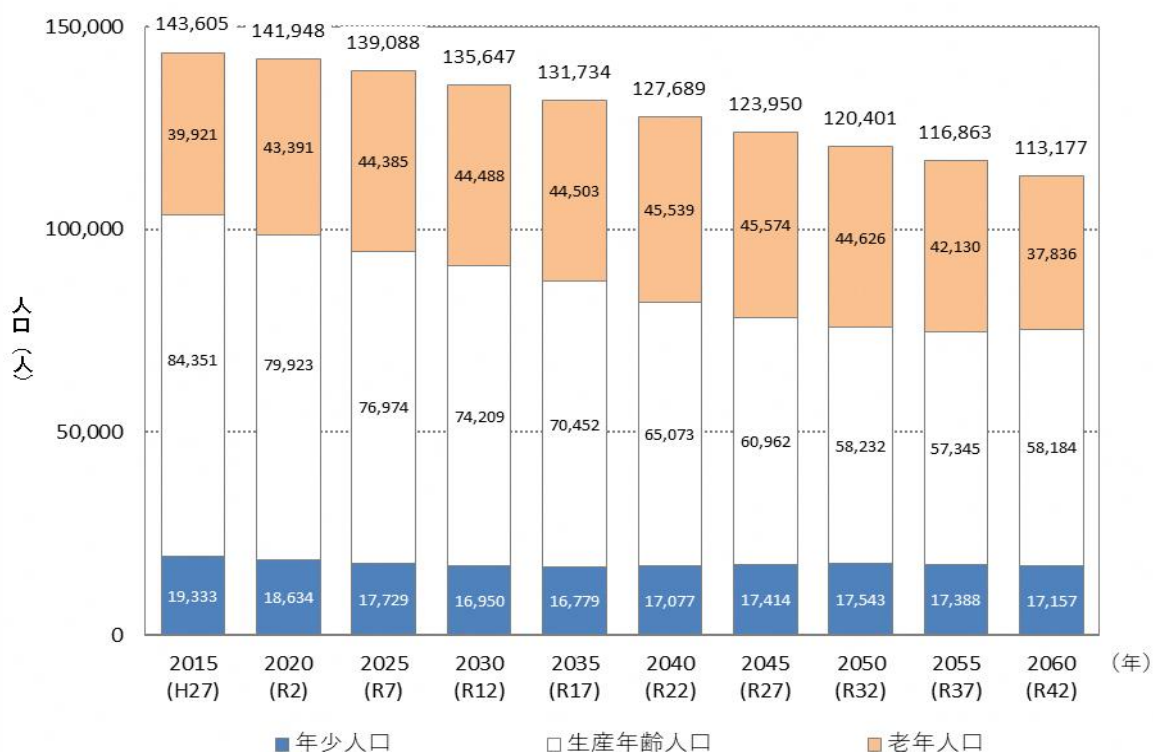
特に、本市の行政運営に望むこととして「市民へのわかりやすさ」が一番多く35.9%であり、次いで「民間で活躍し実績のある人材の登用」9.8%、「行政情報の積極的な公開」9.0%となっている。

年齢別にみると、どの世代でも「市民へのわかりやすさ」が一番多くなっている。16～59歳では、「ICTの活用による効率化、省力化」が次いで多くなっている。

このことから、市の業務全般について「わかりやすさ」やICTやデジタルを活用した「利便性」など市民サービスの向上が求められている。

2 人口推移と将来推計

【人口の将来推計（藤枝市独自推計）】



年齢3区分別人口について、2015年と2060年を比べると、年少人口（15歳未満）は約2,100人、老年人口（65歳以上）は約2,000人減少し、生産年齢人口（15～64歳）については約26,000人減少すると推計される。

人口減少や少子高齢化の進展が、地域経済活動の縮小や労働力不足、生活サービスの撤退、地域の担い手不足などの地域課題を引き起こし、行政需要の増大が見込まれることから、将来を見据えた持続可能で効率的な行財政運営が求められる。

3 組織・職員

本市では、これまで、人口1,000人当たりの普通会計の職員数が県内で最少（4.7人：令和2年4月1日現在）と、限られた職員数の中で、それぞれの創意工夫により他に先駆けた施策を展開してきた。これは、優秀な人財を確保・育成してきた成果であるが、今後、労働力人口の減少が顕在化する社会においては、将来的に職員の確保が困難になっていく事態も予想される。

一方、核家族化や晩婚化の進行などにより一般的な家庭と同様、職員の家庭環境も変化してきており、出産、子育て、介護などの大きなライフイベントに直面した際の、仕事と家庭の両立、安心して働き続けることのできる職場環境の整備は喫緊の課題である。

労働力人口の減少により、職員数の増加が望めない中、市民ニーズの多様化や急速な社会変化、自治体間競争の激化などに対応し、より質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人一人のさらなる質の向上と、持てる力を存分に発揮できる働き方への転換が必要である。そして、ICTやデジタルを活用し業務全般のスリム化、効率化を図ることで、職員は職員にしかできないまちづくりや行政課題解決といった重要施策、コア業務に注力することができる体制や組織づくりが求められる。

4 財政

社会保障費をはじめとする財政需要は、少子高齢化の進展とともに今後も増加する見通しであり、また、昨今の世界的な経済状況等を踏まえると財源の確保が一層厳しくなると予測される。

このような状況下において、起こりうる不測の変化にも着実に対応できる持続可能で柔軟性のある足腰が強い財政構造を堅持するには、中長期的な視点に立った歳入・歳出両面からの改革に取り組む必要がある。

現在、本市の財政指標は、健全な範囲内で推移しており、「新たな日常」の下で質の高い市民サービスが提供できるよう、「証拠に基づく政策立案（EBPM¹）」を強化し、徹底したワイズスペンディング²により効率的な行財政運営が求められている。

¹ エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキングの略。（証拠に基づく政策立案）

² 政策効果が乏しい歳出を徹底して削減し、政策効果の高い歳出に転換するもの

5 資産経営

本市の公共施設は昭和40（1965）年代から50（1975）年代にかけて整備した施設が多く、今後、老朽化等による大規模な修繕や建替え等の更新時期が集中することが予想される。

そのため、将来の負担軽減や都市経営上の健全性を維持することを目的とした「藤枝市アセットマネジメント基本方針」を策定し、計画的な維持管理を推進しているところである。

一方、昨今の大型台風や集中豪雨等の大規模災害や地球温暖化、新型コロナウイルス感染拡大に端を発した“新たな日常（ニューノーマル）”への対応、“デジタル社会の進展”への対応など、市庁舎をはじめとした現在の施設が整備された時代には想像されなかった様々な様態の変化が生じている。

このような変化の中、アセットマネジメントの考え方にに基づき、現有資産の長寿命化を推進するとともに、新たな時代を見据え、環境負荷を低減させながら、市民の利便性を一層高める効果的な施設更新を図るなど、全ての人が安全で快適に利用できるよう公共施設の機能を充実させていくことが求められる。

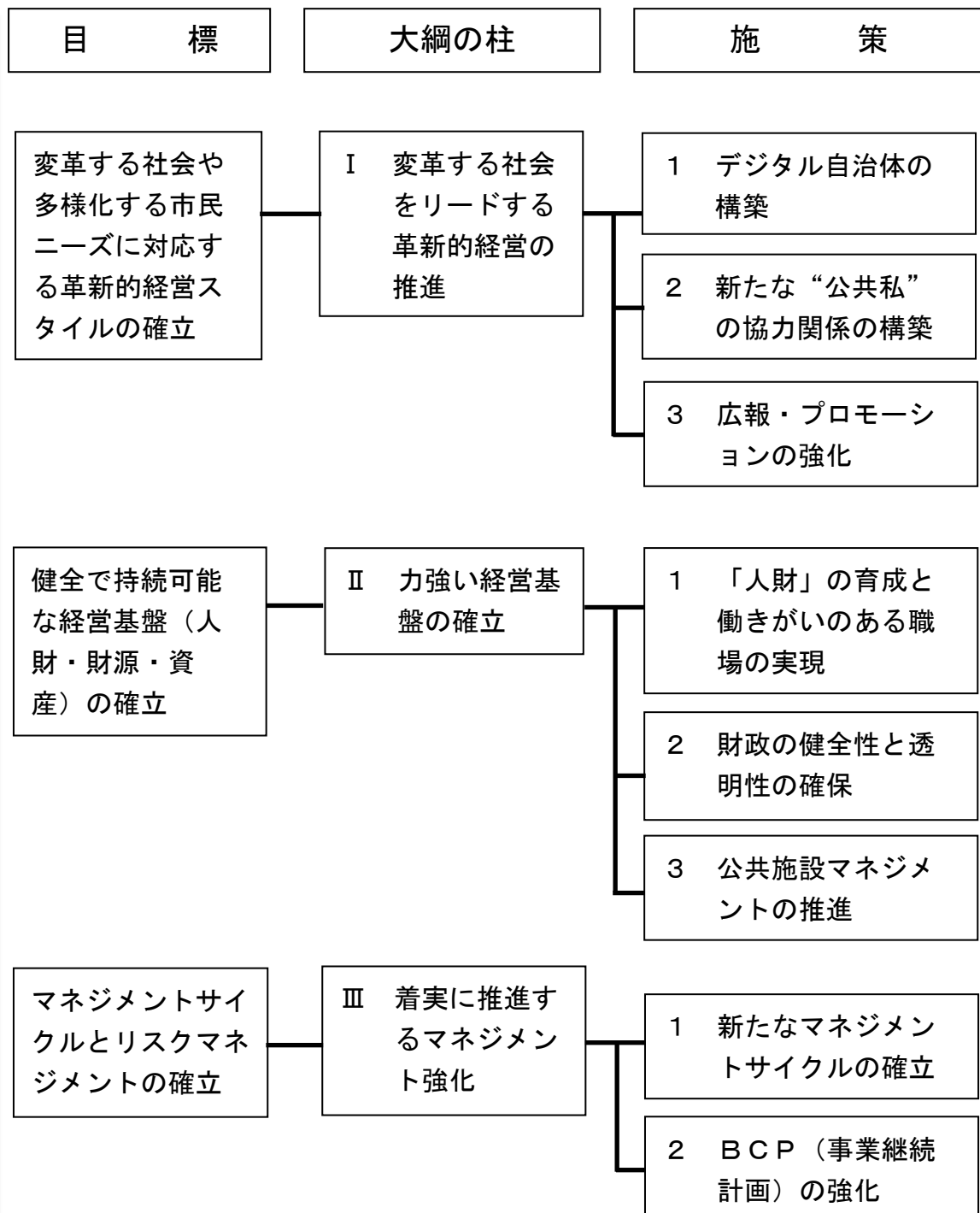
6 危機管理

発生確率が高まる南海トラフ巨大地震や、これに伴う原子力災害、頻発化・激甚化する集中豪雨や台風による風水害等に加え、新型コロナウイルスなどの感染症などから貴重な市民の命と財産を守り、行政機能を確実に維持するため、あらゆる危機事案を想定したリスクマネジメントとともに、ICT等を活用した防災や災害対策の基盤づくりや、突発的事案にも迅速かつ機動的に対応できる体制の充実が求められている。

Ⅲ 大綱の柱と体系

本市を取り巻く課題等を解決し、目標を達成するためそれぞれの柱を掲げ、8つの施策を以下のとおり位置付けている。

市民・職員が「幸せ」を実感できる「日本一の市役所」づくり



第2章 改革に向けての取組

I 変革する社会をリードする革新的経営の推進

1 デジタル自治体の構築

1-1 行政サービスのオンライン・ワンストップ³・ワンズオンリー⁴化

○原則、全ての市民サービスに係る手続きのオンライン化

- ・書面への押印廃止や対面サービスの改善
- ・マイナンバーカード等の新しいデジタルツールを活用した本人確認や住所・氏名の記入
- ・キャッシュレス決済等による手数料等の支払いの完結
- ・事前申請や来庁予約、窓口の混雑状況可視化及び混雑の解消
- ・情報連携やデジタルツールの活用による「書かない・待たない・行かない窓口」の推進
- ・複数の手続きを一括で完結できるワンストップサービスの推進

○全ての市民がデジタルによるサービスの恩恵を享受できる環境づくり

- ・高齢者をはじめとするデジタル機器に不慣れな市民への支援を行い、誰もがデジタルの恩恵を享受できるための「デジタルサポート」の拡充（職員やデジタル支援員によるデジタルサポート）
- ・デジタルの活用が難しい市民への、窓口におけるよりきめ細かな対応
- ・情報セキュリティ対策を施した安全・安心な行政サービスの提供

³ 民間サービスも含めた複数の手続き・サービスをワンストップで実現するもの

⁴ デジタル手続法に定められた行政手続きデジタル化3原則の一つで、一度提出した情報は、二度提出することを不要とするもの

1－2 市役所業務のデジタル化

○マンパワーからデジタルへのシフトで、「人」ならではの業務への重点的な資源配分

- ・全ての職員による業務改善や制度の見直しの実施
- ・A I やR P A⁵など新規技術の更なる活用による業務の効率化・業務量の圧縮
- ・インフラ等の外部情報のネットワーク化による行政サービスの効率化
- ・ネットワーク環境やデジタル機器等の充実による、多様な働き方へ対応する執務環境の整備
- ・公文書管理の電子化による文書作成から引継ぎ、保管、廃棄までを一元的に管理できるシステム構築
- ・電子決裁、電子契約システム等の導入

○職員一人一人のデジタルリテラシー⁶の向上

- ・業務効率化、働き方改革に資するデジタル技術の活用と執務環境の整備
- ・職員のデジタル人財⁷の育成（デジタルリテラシー・デジタルスキル向上）

1－3 証拠に基づく政策立案（EBPM）

○デジタルマーケティング⁸による行政経営への転換を目指す

- ・多様な「ビッグデータ」等を用いたデジタルマーケティングの導入
- ・データ連携基盤の構築による多様な官民データの収集と多分野への活用
- ・データ分析力や活用能力の高いデジタル人財の育成
- ・職員の統計リテラシー⁹を向上させるための体制の構築・研修の実施

⁵ 「ロボティックプロセスオートメーション」の略で、ロボットによる業務自動化のこと

⁶ パソコンやタブレットなどのデジタル機器や通信技術などの特性を理解・活用し、業務の目的を達成する能力

⁷ 各業務において、データやデジタル技術の活用により課題解決やサービス向上を実現できる人財

⁸ スマホなどの行動履歴や検索結果などデジタル技術を通じて行動したデータを活用するマーケティング手法

⁹ 統計の有用性を理解し、統計データを活用していく能力

2 新たな“公共私¹⁰⁾”の協力関係の構築

2-1 多様な担い手の力の結集

○持続可能な地域づくり、公共サービスを展開する仕組みの構築

- ・地域や民間との連携、協働により公共サービスを提供する環境づくり
- ・持続可能な地域自治のための新たな仕組みづくり
- ・地域コミュニティの拠点である「岡部支所及び地区交流センター」の機能の強化
- ・「公務員の兼業制度」を効果的に活用した、職員が地域づくりの担い手の核として地域活動に参画する仕組みづくり

2-2 戦略的な広域連携、官民連携、産学官金連携

○付加価値の高い施策展開のための多様な連携のさらなる推進

- ・公共サービスにおける民間活力の効果的な活用
- ・大学を中心とした産学官金¹¹⁾の協働
- ・経済活動の地方分散に対応した幅広い企業誘導と連携
- ・既存の枠組みにとらわれない行政間での広域連携や官民連携・産学官金連携の展開
- ・包括連携協定締結大学のネットワークを活用した、次代の地域を担う人財の育成
- ・産学官金の連携による、首都圏等へ転出した人財の還流環境の構築
- ・地域産業振興等の幅広い分野での多様な広域連携の促進
- ・多様な主体が連携したオープンイノベーション¹²⁾の推進
- ・PPP¹³⁾／PFI¹⁴⁾導入などあらゆる手法による資産の有効活用、公共施設の更新
- ・SIB¹⁵⁾など官民連携での新たな社会課題解決スキームの研究
- ・海外の都市や大学と連携した行政施策や手法の海外展開による国際貢献

¹⁰⁾ 公「地方自治体」、共「町内会・自治会等の地縁団体」、私「事業者等の民間団体」のこと

¹¹⁾ 企業、大学・高等専門学校をはじめ、公的研究機関、産業支援、金融機関が一体となり連携をとること。

¹²⁾ 自社だけでなく他社や大学、自治体等の異業種、異分野が持つアイデアやノウハウ等を組み合わせ、製品開発や地域活性化、プロセス改善につなげる方法論

¹³⁾ 「パブリック・プライベート・パートナーシップ」の略で、公民が連携して公共サービスの提供を行う手法

¹⁴⁾ 「プライベート・ファイナンス・イニシアティブ」の略で、公共施設等の建設、管理運営等に民間の資金、アイデアやノウハウを活用する手法

¹⁵⁾ 「ソーシャル・インパクト・ボンド」の略で、地方自治体が民間に事業を委託する際に活用する成果連動型民間委託契約方式のこと

3 広報・プロモーションの強化

3-1 戦略的広報の展開

○地域資源を活用し、都市としての価値や品格、魅力を総合的に高める都市ブランドの強化

- ・本市の先駆的な取組の発信による若者のシビックプライド¹⁶醸成
- ・個別ブランド（地域資源）の磨き上げによる都市（自治体）ブランドの強化

○都市ブランドを活用した広報、シティ・プロモーション活動による幅広い露出、認知度の向上

- ・ニューノーマルに即したデジタルツールを活用した対象者に応じたプッシュ型等による戦略的な情報発信
- ・データ分析に基づき、都市ブランド力を活かし、他自治体との差別化を図ったシティ・プロモーション事業の展開
- ・デジタルツール利用世代をターゲットとするデジタルマーケティングによるプロモーション事業の推進

○情報発信体制の強化

- ・庁内における広報体系の構築と市職員の広報パーソンとしての意識醸成
- ・報道監による広報マネジメントの強化
- ・各部に配置する広報監活動の強化

○情報公開、公聴機能の強化

- ・透明性が高く、信頼される行政へ市政情報の発信、情報公開の強化
- ・市民本位の施策展開、市民との協働推進へ、新たな手法も活用した公聴機能の強化

¹⁶ 「まちのために自ら関わっていこう」という、当事者意識に基づく自負心のこと

Ⅱ 力強い経営基盤の確立

1 「人財」の育成と働きがいのある職場の実現

1－1 改革意欲を持つプロフェッショナル人財の育成

○幅広い見識と個々の特性に応じた強みを併せ持つ、藤枝型「スペシャル・ジェネラリスト」の育成

- ・「OJTサポーター制度」や個々に作成する新人育成計画に基づいた、新規採用職員の育成体制の充実
- ・入庁後10年間で3分野（窓口・事業・管理）を幅広く経験する「ジョブ・ローテーション」の実施
- ・デジタルツール等の活用による、職員自らの能力や適性の可視化
- ・階層別集合研修と、選択式専門研修を組み合わせた「選択・必修制」の導入による研修の最適化（パーソナライゼーション）

○グリーン¹⁷・デジタル部門をはじめ、新たなニーズに特化した力を発揮できる専門人財の確保・育成

- ・専門職の積極的な採用や、外部人財の受け入れの推進
- ・外国語能力を有しグローバル社会に対応できる人財の育成
- ・社会の変化に即応した研修や民間企業と連携した学びの場の提供
- ・先進企業や専門機関等への長期派遣研修の推進
- ・専門的知識習得や資格取得に係る自己啓発休業制度やサポート体制の充実

○人財のダイバーシティ化¹⁸による組織の活性化

- ・採用の弾力化や新たな選考手法の導入による、多様かつ優秀な人財の確保
- ・先駆的な取組を行う民間企業や外部団体等との積極的な人財交流の実施
- ・兼業許可基準の明確化等による、職員が活躍するフィールドの拡大
- ・地方公務員の共通資格による自治体間転籍受け入れ制度の対応

¹⁷ 脱炭素の取組を推進し、地域産業や経済に成長をもたらす取組

¹⁸ 組織内において、性別や年齢、職歴、働き方、ライフスタイルなど多様な属性を持った人々が所属している状態

1－2 高い視点を持ち、チャレンジする人財の育成

○職員それぞれが将来の明確なキャリアを描き、実現できる環境づくり

- ・職員のロールモデル¹⁹の構築と発信
- ・将来の社会変化を見据えたキャリアデザインと、その実現に向けた人財育成カリキュラムの確立
- ・キャリア相談体制の充実
- ・「職の公募制度」の充実・強化

○市政全体に目を向ける志と改善意欲の高い人財の育成

- ・職員政策研究（庁内ベンチャー）制度の充実など、部局の枠に捉われず地域課題の解決に向けチャレンジする職員の育成
- ・市役所の枠を超えた、全国区での活躍の場の提供
- ・横断型プロジェクトチーム活動の強化による施策の構築と将来のリーダー的人財の育成
- ・1人1改善運動の再構築による強化
- ・新たな職員表彰制度の導入

1－3 多様で柔軟なワークスタイルへの転換

○職員それぞれが最適なワークスタイルを選択でき、安心して働き続けられる環境づくり

- ・業務や執行体制のスリム化と職員それぞれのライフステージの変化に合った働き方への転換（テレワーク環境、各種休暇・勤務時間制度）
- ・出産・育児に係る休暇・復帰制度の充実
- ・介護に係る休暇等の取得支援体制の強化
- ・休暇、休業中の希望する職員に対するデジタル機器等を活用した情報共有及び復職時のフォローアップ
- ・男性職員の育児休業取得の積極的推進
- ・スリムで高い生産性を生む執務環境の整備（デジタル環境の充実、フリーアドレス²⁰の導入）
- ・信頼関係を築き、楽しく働き組織への愛着を高めるコミュニケーションの場の創出などによる、心理的安全性の高い職場づくり
- ・女性活躍推進会議「フジェンヌ」の活動推進
- ・多様な価値観や人権、性の多様性（LGBT²¹）に関する理解の推進

¹⁹ 具体的な行動技術や行動事例について模範となる人財

²⁰ 職員が個々の固定席を持たず、自由に働く席を選択できるオフィススタイル

²¹ 「レズビアン」「ゲイ」「バイセクシャル」「トランスジェンダー」の頭文字を組み合わせた言葉で性的少数者を表す言葉

2 財政の健全性と透明性の確保

2－1 積極的な歳入確保と創意工夫による歳出抑制、“選択と集中”による投資

○事業執行部局それぞれの効率的で効果的な事業執行による、「入の拡大と出の抑制」

- ・市内企業と連携したふるさと納税制度を活用した寄附金の獲得と地場製品の販路拡大による経済活動の活発化
- ・国や県、その他の団体が設定する補助制度などの情報の適切な把握と活用
- ・ガバメントクラウドファンディング²²など新たな財源獲得の推進
- ・デジタルを活用した多様な納付環境や適切な債権回収の推進
- ・従来の借入方法だけでなく新たな資金調達方法を含めた財源確保の検討

○将来を見据えた戦略的な資源投入

- ・事業の必要性や効果の検証に基づく、優先度等に応じたメリハリのある適正な資源配分（ワイズスペンディング）と財政支出の平準化
- ・全事業総点検、次年度戦略の再構築によるスクラップ・アンド・ビルドの推進
- ・部別包括予算の再構築による事業執行に係る権限移譲の推進

²² ふるさと納税の仕組みを活用し、自治体がプロジェクトの実行者としてクラウドファンディングを行うもの

3 公共施設マネジメントの推進

3-1 長期的視点に立った効率的な施設経営

○公共施設やインフラ資産の長寿命化と市民ニーズに応える計画的な施設の更新

- ・ I C TやA I等の先端技術を活用した効率的な点検・調査によるライフサイクルマネジメント²³の実施
- ・ 施設の整備や管理・運営への民間活力の積極的導入によるニーズに即した施設運営
- ・ 施設の集約化や複合化などによる施設総量の適正化
- ・ 未利用資産の売却や貸付けなど民間による利活用の促進
- ・ カーボンニュートラルに向けた省エネルギー・再生可能エネルギー設備の計画的な導入
- ・ 公共施設やインフラ等の適正な管理を担える人財の育成

3-2 市民の利便性と働きやすさ向上に向けたオフィス改革

○多様な働き方に対応する先端技術を活用したオフィス環境づくり

- ・ 業務のデジタル化に対応したスマートオフィス²⁴環境の整備
- ・ 市民の利便性と職員の情報の活用力を高めるデジタル環境の充実
- ・ 職員の生産性や創造性を向上させる「クリエイティブオフィス²⁵」の構築、フリーアドレスの導入
- ・ ユニバーサルデザインの考え方に基づいた市民も職員も使いやすい市役所づくり
- ・ 行政のスリム化やニューノーマル、カーボンニュートラルに対応する I C T・デジタル等の先端技術を駆使し、環境に配慮した市民ファーストの次世代型新庁舎の整備

²³ 建築物等について設計・建設・運営・解体までに着目して計画、管理を行う考え方

²⁴ A IやI o T等を活用し、利便性や省エネ等が図られたオフィスのこと

²⁵ 経済産業省が推進する「知識創造行動を誘発する、空間・ICT ツール・ワーカーへの働きかけと、組織の目標とプロジェクトのゴールに向けたマネジメントの双方を備え、組織の創造性を最大限発揮するための働き方に適した“場”」のこと

Ⅲ 着実に推進するマネジメント強化

1 新たなマネジメントサイクルの確立

1－1 幹部職員のマネジメント強化

○多様化する人財それぞれに寄り添い、能力を最大限発揮するための新たなマネジメントの強化

- ・職員が持つ強み・特性やキャリア観を尊重し、質の高い対話によってそれぞれの能力を組織の中で最大限に引き出す「ピープルマネジメント²⁶」の実践
- ・管理職昇格を見据えた、計画的・段階的な各職位における経営感覚やメンタルケア等の能力開発支援の実施

○変化が激しい時代における意思決定の迅速化

- ・各部に配置する調整監、調整主幹制度の充実・強化
- ・各部局長の権限の強化
- ・意思決定等の場や手法の再構築

1－2 P D C Aサイクルの再構築

○日々変化する課題やニーズを的確に捉え、迅速に実行に移すアジャイル型²⁷で、新たな視点を取り入れたマネジメントサイクルの再構築

- ・行政評価システムの再構築
- ・積極的なスクラップ・アンド・ビルドによる施策展開
- ・業務内容に応じた有効なP D C Aサイクルの確立
- ・A I やビッグデータ等を活用した客観的な事業評価による、施策のブラッシュ・アップ
- ・評価サイクルへの「藤枝版ローカルSDG s²⁸」の組み込みによる全施策の達成状況の評価

²⁶ 上司が部下に対し、成果や業績だけではなく、能力開発等のキャリアや精神面等の多面的な支援を提供すること

²⁷ 試行錯誤を繰り返し、変化に柔軟に対応すること

²⁸ 藤枝版ローカルSDG s（持続可能な開発目標）の17のゴールを本市の課題や取組に則して、より身近で取り組みやすいよう独自の目標に置き換えたもの

1－3 内部統制の充実によるリスクマネジメントの強化

○適正に業務を執行するための監査制度の充実・強化

- ・各所属の事業執行段階で、予めリスク（組織目的の達成を阻害する要因）を前提に法令を遵守しつつ、適正に業務を執行する「内部統制制度」を導入
- ・各所属での「内部統制制度」の事業への反映状況や、効果などの視点を取り入れ、監査制度の充実・強化

2 B C P（事業継続計画）の強化

2－1 災害時等の行政の持続性確保

○災害発生時に限られた人的・物的資源を優先的に割り当て、迅速に対応できる執行体制の強化

- ・事業継続計画の実効性を高めるための随時見直し、改善
- ・その他危機事案を想定した計画の策定
- ・職員訓練結果の分析等による計画の継続的な見直し
- ・継続必要性の高い業務に対するリスクマネジメントの徹底
- ・事業継続のために必要な資機材等の整備、確保

2－2 バックアップ機能強化

○事業継続計画を実質化する行政のバックアップ機能の強化

- ・行政データの遠隔地バックアップ
- ・自治体クラウドに併せたクラウド上のバックアップの実施
- ・データ復旧体制の構築

