

真の自主自立に向けた 藤枝市の強化ビジョン

《第4次提案》

平成23年3月
新行政経営プロジェクトチーム

はじめに

我が国は、右肩上がりに成長してきた過去においては、国の主導のもと、全国一律、同じ形での地域づくりにより安定的な成長を遂げてきた。しかしながら現在、人口減少、格差の拡大、住民ニーズの多様化など社会構造の大きな変化とあわせ、厳しい経済状況が続いており、足並みをそろえた安定的な成長を見込むことは困難である。

これからは、全てが国主体ではなく、地方が自ら考え、決定し、それぞれの地域の実情にあわせた責任ある地域づくりへの転換が求められる。

地方が自主的で自立的なまちづくりを行うというということは、個性ある地域づくりが実施でき、地域のがんばりをその“まち”に直接反映させることができる一方、行政や住民の責任がこれまで以上に増大することとなる。

つまり今後、どの地域どの自治体においても、「わがまち」の生き残りをかけた競争が激化することが予想される。

このような時代にあって、わが藤枝市が今後も住民のため持続的に発展していくためには、地域としての強化が必要であり、その中心となるべき基礎自治体として、さらなる機能強化を行っていかなければならない。

そこで、「藤枝から日本を元気にしたい!」「市の持つ行政力が十分に発揮できる市役所にしたい!」という観点のもと、本プロジェクトチームで協議検討を重ね、提案を行うものである。

本格的な「地方の時代」の到来を前に、私たちが今すべきことは、自主自立をしていく“自覚”を持つこと、そして将来を真に展望した“次への行動”を起こすことである。

本提案が、藤枝市の、そして志太榛原地域の発展に向けた第一歩となることを切に願う。

平成23年3月
第2期 新公共経営プロジェクトチーム

地域全体の底上げに向けた 広域連携の推進

“藤枝から日本を元気にしよう！”

提案の概要

★志太榛原地域の広域連携で強い地域をつくろう

1. 広域連携の必要性

より大きな成果、より大きな地域力のため、既存の行政単位に捉われない、地域を広く捉えた、底上げが必要

2. 広域連携の範囲と本市の役割

志太榛原地域の連携推進に向けて、本市は、「フォア・ザ・志太榛原」を理念に連携、一体化を積極的に牽引する

3. 志太榛原地域の連携による可能性

- ①志太榛原の特長を活かす取り組み
- ②志太榛原の連携を支えるコミュニティの構築

4. 志太榛原地域「広域連合」の設置

- ①子どもの未来を創る「教育」広域連合
- ②みんなが元気！「健康」広域連合
- ③地球に優しい「環境」広域連合
- ④地域で安全「危機管理」広域連合

5. 連携への第一歩

- ①広域連携の“核”づくり
- ②理念の共有と意識の醸成
- ③推進体制の整備

6. 藤枝発！日本の元気づくりへ

志太榛原地域が元気になることが“しずおか”の切磋琢磨を産み出し、ひいてはその流れが全国に波及する！

1 広域連携の必要性

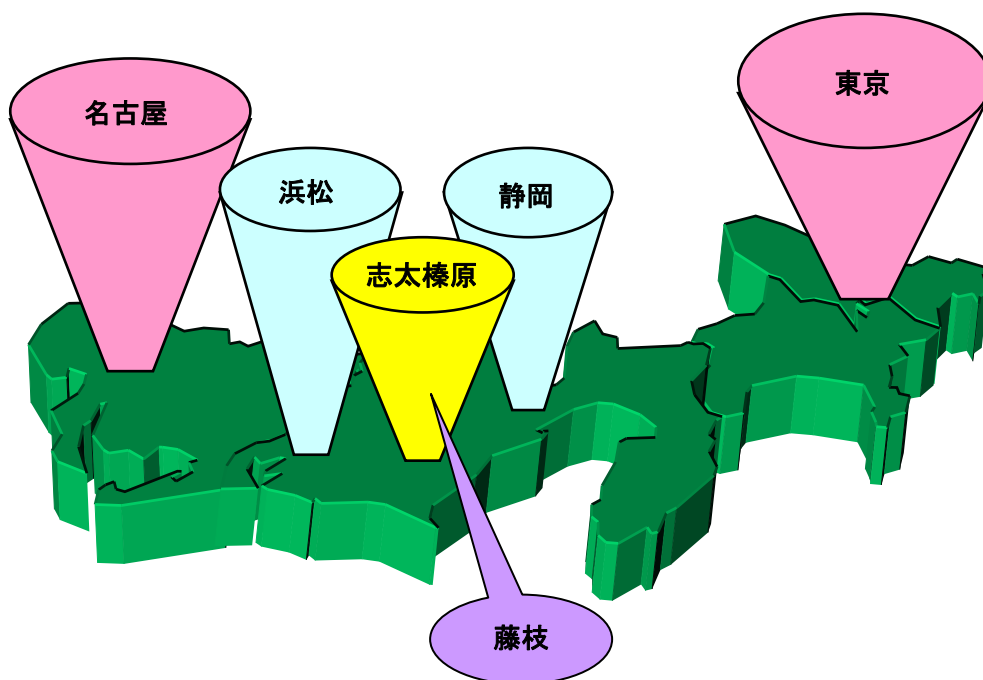
国が謳う国と地方の関係に関するビジョンは、「自らの住む地域のことは自らの責任で決定できる地域社会」としており、住民により近い基礎自治体に求められる役割はさらに広がることとなる。また、道州制の導入など、地方の単位自体をより幅広にすることも検討されている。

その一方で、大阪都構想、中京都構想などの言葉がメディアを賑わすなど、地方側の動きも活発化の様相を見せている。

このような中で、東京と名古屋間の真ん中に位置し、静岡市、浜松市の両政令市に挟まれるという地理的条件にある本市が、今後も引き続き発展を成し遂げていくためには、本市を含めた地域を一体として考え、地域づくりを行っていく必要がある。

これからは、物事を現在の市域だけで捉え、「となりまち」との「都市間」競争、いわば隣接都市同士の小競り合いを展開するだけでは、将来的な発展は到底見込めるものではない。

より大きな成果、より強い地域力を求め、**競争相手を大きく見据えた「地域間」の競争へ**と向かうことが持続的な発展に繋がる。この認識を、本市を中心とした周辺都市で共有し、広域的な**地域全体の底上げを進める**べく、広域的な連携をもっと積極的に図っていかなければならない。



2 “広域”連携の範囲と藤枝市の役割

自治体の適正規模については、平成の大合併が進む中で、多くの人々により、行政サービス面や財政効率面など様々な角度から検討がなされてきたが、個々の地域を考えるにあたっては、将来的な発展性に加え、歴史文化・生活の一体性、地形的な一体性など、各地域の特性をまず考えなければならない。

大井川の豊かな恵みを受けた肥沃な志太平原の中で、古くからの交通の要衝である東海道を中心に発展してきた藤枝市は、歴史的にも地形的にも志太榛原地域と切り離すことができない人の営みが長きに渡って続いてきている。

これまで、それぞれが連携を図り、時には競争しながら発展を遂げてきたが、平成の大合併以降、静岡市、浜松市という大都市に挟まれる形で位置している今こそ、特色ある**志太榛原地域のつながりをもっと大切に**していく必要がある。

藤枝市は、「**地域の視点**」「**将来の視点**」という広い視野から、「**フォア・ザ・志太榛原**」を理念として、志太榛原地域の連携、一体化を積極的に進め、**地域全体の底上げを牽引**していくべきである。

3 志太榛原地域の連携による可能性

志太榛原地域と言えば、他の地域ではない様々な特色があり、志太榛原地域の連携によるステップアップが可能な分野は幅広い。

ここでは、志太榛原地域だからできること、志太榛原地域ですべきことについて、中長期的な視野からその可能性について提案する。

(1) 志太榛原の特長を活かす取り組み

志太榛原地域は、日本のほぼ中央に位置し、温暖な気候に恵まれ、農業・漁業ともに盛んな地域である。また、陸・海・空の交通網が整備され、多くのヒト・モノの流通が盛んな地域でもある。さらには、旧東海道沿いをはじめ、歴史的にも資源が豊富な地域である。

これらを踏まえ、志太榛原地域の優れた特長を十分に生かし、取り組みを進めるべきである。

① 富士山静岡空港の活用

ア 新たな観光客の獲得

新たな観光客を呼び込むため、地域の特産物や地酒蔵元、農業・漁業体験など、この地域ならではの特長を有機的に連携させた魅力的な観光商品を開発する。また、地域が持つ自然環境と現在の健康志向に合わせた、心も体もリフレッシュできる人間ドック・健診ツアーなど、海外富裕層等にターゲットを絞ったツアーの企画を行い、国内外の就航先の都市へ積極的な売り込みを展開する。

イ 空港から地域へのスムーズな流入の促進

空港から地域のスムーズな移動環境により、観光客はもとより、ビジネスによる利用者の利便性を高めるため、空港と地域内の主要箇所間をカー・シェアリングにより移動できるようにするなど、利用者の視点に立った移動手段を設ける。

② 歴史文化の活用

ア 史跡めぐりツアーの実施

近年の歴史ブームにあわせて、歴史好きな観光客を呼び込むため、志太榛原地域に存在する史跡や城址を連携させ、時代別、人物別、史跡別など様々な切り口のテーマから巡るコースを設定する。ガイドは歴史ボランティアなどが実施する。

イ 街道を活かしたスポーツの実施

旧東海道沿いを健康と歴史文化が堪能できるウォーキング・ランニングスポットとして活用を図るため、商店街の店先や小スペースを、藤枝茶などを提供できる休憩・交流ポイントとして活用する。

また、地域内を約20km横断する旧東海道を活用し、普段は車窓からしか眺めることのできない景色を間近に感じられる街道マラソン大会などを実施する。

③ 豊かな自然と立地施設の活用

ア 地域内公共施設の相互利用

利用者の利便性をさらに高めるため、地域内の公共施設は、地域内の住民であれば誰でも同じ条件で使用できるように共通化を図る。

イ 同一施設の同時活用

地域内住民の交流を図る機会として、地域内に点在する同一分野の施設（文化会館や武道館など）を生かし、大文化祭や大スポーツ大会として、その会場の規模などに応じた種目別に、それぞれの会場で実施する。

ウ 文化・スポーツ合宿のための合宿ナビの創設

高校や大学、企業などの文化・スポーツ合宿を積極的に誘致するため、受け入れのためのワンストップ窓口を設置し、種目・科目に応じた地域内の施設や補助金の紹介はもちろんのこと、周辺地域で練習試合が可能な相手や、成果発表の場となる地域イベントなどの情報提供を行う。

④ 地元特産物などの活用

ア 志太榛原ブランドの認定

地域内の特産品などについて広く情報発信するとともに、各商品に更なる付加価値をつけるため、「志太榛原ブランド」を確立し、認証されたものについては、幅広いPRを行う。認証については、一定の基準を設け、ブランド化推進協議会にて判定する。

イ 学校給食で地産地消の推進

子どもの頃から地域の食材を口にし、地域の食文化を知り、親しみをもってもらうため、学校給食において「志太榛原特産定食」を提供するなど、志太榛原地域内の食材を積極的に活用し地産地消を進める。

ウ 志太榛原グルメ選手権の開催

志太榛原地域の「食」の情報発信と認知度向上を図るため、空港や東名PAなどを会場に志太榛原グルメ選手権を開催し、人気グルメや地酒、地域内のB級グルメの集結と、地域内の食材をテーマに創作した料理対決などを行う。上位入賞したものについては、空港や東名PAなどでの実演販売とともに、機内食とのコラボレーションにより、さらなるPR戦略を図る。

⑤ 地域内産業の活性化

ア 通販配送センターの誘致

通信販売の需用が高まる中で、既存インフラの活用で国内外に発送できる可能性がある志太榛原地域の利便性をPRして、全国からモノが集まるお取り寄せ品集配センターを誘致する。また、このセンター機能を利用して、現地でしか手に入らない地場産品や、普段は手にとって品定めすることのできない服飾品など、お取り寄せ商品を扱う特設販売ショップを併設する。

イ 定期的な物産市の開催

交通機関を利用して、多くの人がただ通過するだけではなく、遠くからも、近くからも買い物客が集まる場所とするため、新東名パーキングエリアや空港ロビーなどで志太榛原の特産物を集めた物産市を定期的で開催する。

ウ 志太榛原地域合同就職ガイダンスの開催

「地元に戻りたいけど、どのような仕事があるかわからない」という声に応え、多くの人に地元で働いてもらうため、商工会議所や県・ハローワークと連携して、地元企業や役所などの求人情報を行政が独自に発信する。

エ ビジネスマッチングの場の創設

新たな価値の創出に向け、地域内におけるより多くの産業や技術を一同に介したビジネス・マッチングの場を創設する。あわせて、セミナーや情報交換会なども開催する。

※ビジネスマッチング…企業の事業展開や業務拡大などを支援する目的で、企業同士の出会いの場を提供するサービス。

オ ものづくり技術の伝承

志太榛原地域でそれぞれが培ってきた「ものづくり」の高い技術を次の世代にも伝えるため、この地域にしかない“ワザ”を全国に広くPRするとともに、製品の全国普及を図る。

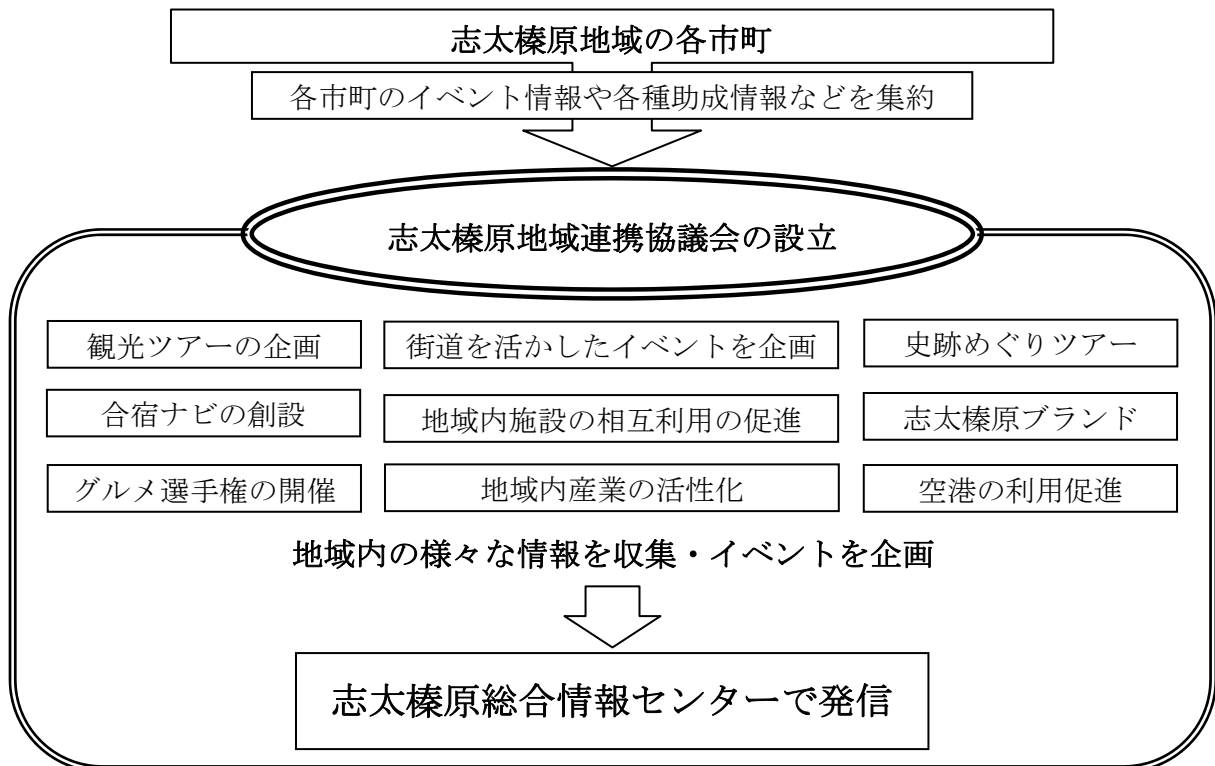
⑥ 情報発信の強化

ア 志太榛原総合情報センターの設置

志太榛原地域が連携して取り組みを行うにあたり、その情報を一元的に管理・発信する総合情報センターを設置し、地域内のイベント情報や見ごろの花、お得な情報などを、窓口やインターネットで発信する。

イ 志太榛原地域連携協議会の設置

志太榛原地域が連携して取り組みを行うにあたり、志太榛原地域の地域内の行政や産業団体、市民団体などを構成員とする協議会を設置し、相互の情報交換や具体的な事業の協議・調整から実施までを一貫して行う。



(2) 志太榛原地域の連携を支えるコミュニティの構築

地域の底上げを進める上では、行政同士が一体となった取り組みはもちろんのこと、地域全体を足元から支える地域住民の力が欠かせない。そこに住む人、そこに継承されてきた文化を生かして、環境の変化に左右されない住民の手による「自らのまち」づくりを進めていく必要がある。

① コミュニティによる共助と独自財源の確保

ア コミュニティカフェの運営

自治会・町内会やボランティア団体等の市民活動団体が、自らの意思で自由な活動を展開するためには、その活動を支える財源が必要となる。他分野団体の交流の場ともなるコミュニティカフェの運営など、自治会などが自由に活用できる新たな独自財源の確保に向けた働きかけを行う。

イ ワンコイン代行の実施

簡単な作業は自分たちで助け合って行うという観点のもと、高齢や障害、妊娠などの様々な理由で、日常の家事をこなすことが困難な人を対象に、ゴミ出しや炊事洗濯などの家事代行を行うサービスを、コミュニティカフェに集う住民や活動団体で実施できないか提案する。特に1人暮らし高齢者などには、近隣住民等による見守り効果も期待でき、また、ワンコインの有償サービスとすることにより、依頼者側の気兼ねを軽減する。

ウ 子育て中のお父さん、お母さんへの支援

核家族化の中で、家族の知恵を十分にもらえない親子のサポートとして、育児卒業者による子育てサークルの設置や、簡単な料理を基礎から教える「お母さんによるお母さんのための料理教室」の開催、高齢者が子どもに対して昔の遊びや経験などを実践し、楽しく学ばせる「じいじ、ばあばの知恵袋」などを実施し、将来地域を背負う若い家庭、特に子育て世代の定住促進を進める。

② 官民協働に向けた行政の側面サポート

ア プロボノバンクの設置

コミュニティによるまちづくりには様々な課題も生まれる。これらにアドバイスできるような知識人をボランティアとして登録する「プロボノバンク」を設置し、情報の一元化を行う。

※プロボノ…幅広い分野で活躍する多様な社会人が、仕事を通じて培った知識やスキル、経験やノウハウなどを活かして社会貢献すること。

イ 交流の場の提供

それぞれのコミュニティが実施しているまちづくりの事例紹介などを行う交流の場を提供し、積極的な情報交換を促進する。また、希望に応じて分野ごとに応じた研修などを実施する。

ウ 地域のまちづくり情報の発信

地域の情報や主体的に進めている様々な取り組みを幅広く知ってもらうため、広報誌、ホームページなどへの掲載やマスメディアへの積極的な情報提供を行う。

エ 地域づくりアドバイザーの設置

コミュニティによるまちづくり先進地などで活躍する人材を「地域づくりアドバイザー」として市民活動を支援する拠点に配置し、各地域における運営サポートを行う。また、各公民館などに「地域担当」を設置し、地域によるまちづくりを支援する。なお、設置後は広く活用されるよう、市民にPRする。

③ 地域づくりを担う人材の育成・活用

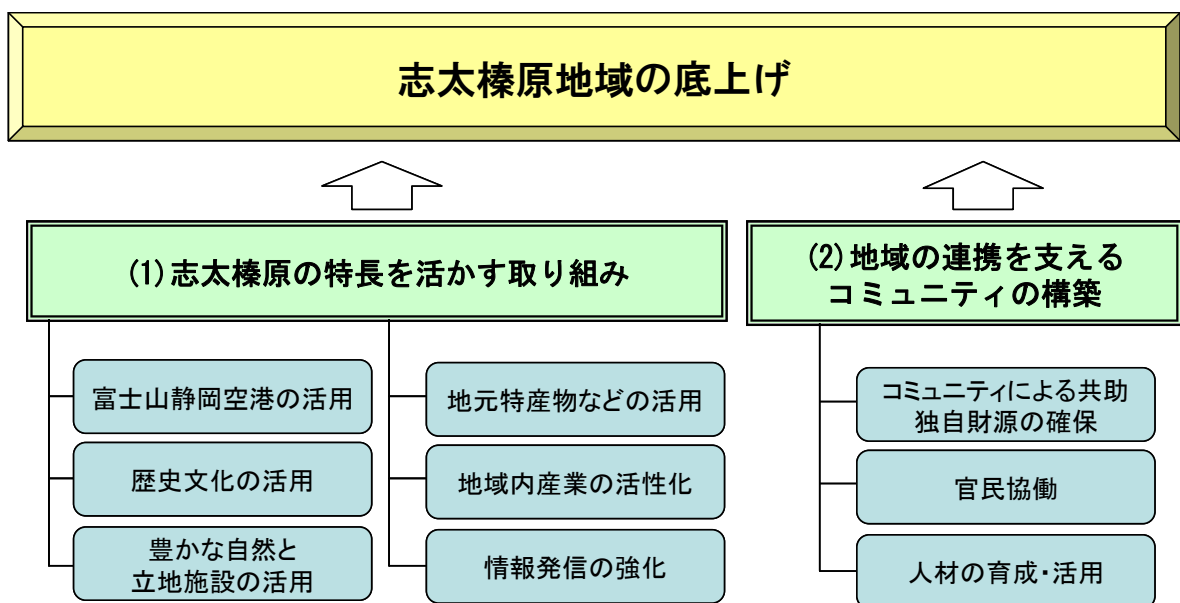
ア 地域運営キーパーソンの発掘

それぞれのコミュニティにおいて自立的な活動を進める場合には、運営を司るキーパーソンが必要となる。人のため、地域のために役立とうと考え、各種企画や調整などを中心となって進める人材の発掘を進める。

また、特に商業が集積している地域については、地域のため、そして自らのために活動ができる優れた人材の発掘を進める。

イ 三世代交流による地域づくりの推進

子どもの頃から地域づくりに関わり、その経験を通じて地域の一員としての自覚を養うため、まち美化活動や防災訓練、交通安全啓発活動など三世代が一緒になって行うことのできる地域の行事については、積極的に世代間の交流を進める。



4 志太榛原地域「広域連合」の設置

広域で連携して実施すべき取り組みについては、各市町が組織的に一体となった対応が有効である。広域的な取り組みを行うための組織には、協議会や一部事務組合など、様々な形態があるが、中でも広域連合は、権限移譲の受け皿となる点や、統一した意思決定と行動ができる点などにおいて大きなメリットがある。

ここでは、志太榛原地域で一体として特に進めていくべき4つの政策について、名実ともに一体的な取り組みに向け、志太榛原地域の可能性を大きく広げることのできる「広域連合」で実施すべき内容について、具体策を提案する。

(1) 子どもの未来を創る「教育」広域連合

志太榛原地域の子供たちが自らの力を十分に発揮し、将来の志太榛原はもちろんのこと、日本、世界を担うような人材が多数輩出されるような地域となるためには、義務教育における基礎学力の向上と「学ぶ楽しさ」への気付きが不可欠である。

「教職員の人事権」の移譲を基本として、教職員の採用と育成に力を入れるほか、小中学校の一貫した教育や特色ある授業を展開するなど、「教育と言えば志太榛原」と言われるような教育地域を目指す。

① 優秀な教員の採用・育成

ア 教職大学院と提携した教員の採用と育成

教員の育成に向けて、成長できる場として教職大学院（静岡大学、常葉大学等）と提携した取り組みを展開する。大学院に通学するのではなく、「教える現場＝学びの場」とすることで、授業を行いながら実践教育を学ぶことができ、より即戦力を目指した内容になるとともに、現職教員にかかる負担を軽減できるよう工夫する。

また、教職大学院の実習先を志太榛原地域の小中学校が広く引き受けることで、教員を志す人に本地域の魅力を感じてもらい、教員としての心構えやノウハウを身につけた優秀な人材の採用につなげる。

※教職大学院・・・より実践的な指導力を備えた新人教員の養成や、指導的役割を果たすスクールリーダーの養成など、教員の養成に特化した専門職大学院。

イ 志太榛原地域内で人事異動

志太榛原地域に継続して勤務することで、地域の実情に精通した責任感ある教員を確保でき、地域住民や保護者との連携の強化につながる反面、人事の停滞による弊害の可能性もあることから、地域内でのバランスの良い人事異動を行う。

一貫した教育方針により、どの学校に行っても同じ方向を見据えて取り組むことができ、また、教員の異動にあわせて地域内の他校との学級交流を進めることで、子供同士の社会性を高めることにもつながる。

② 小学校と中学校の連携強化

ア 小中一貫教育

学力と心の着実な成長を育むため、小・中9年間を連続性・継続性を持った教育を行う。特に、小中学生の縦の交流を持たせることで、高学年にはリーダーとしての自覚やお手本意識を、低学年には高学年をモデルとして希望やあこがれの気持ちを持てるよう導きたい。

また、5、6年生には、中学校の教員による教科担任制や中学校教材の使用など、学力面においてのステップアップをスムーズに行うことが可能となる。

あわせて小中学校の教員同士の連携を強化し、子供の学力や生活態度など、その成長に寄り添った教育を展開していく。

③ 特色ある教育の実施

ア 教育課程の弾力化による特色づくり

一人一人の個性を大事にし、将来につながる教育を進めるため、基礎学力の確実な定着はもちろんのこと、学習指導要領の教育課程を弾力的に運用し、英語などの外国語や宇宙科学、地域学を創設するなど、子どもたちの夢を膨らませる教育を行う。

イ エキスパート授業

子どもの知的好奇心を刺激し、夢と希望を持たせ、将来を考えるきっかけづくりとするため、その道を極めたエキスパートを「先生」として招き、宇宙、科学、文化、スポーツなど一流の世界に触れる機会を設ける。

ウ 子ども教育交流の推進

子どもの社会性の育成のため、地域内の他学校との交流はもちろんのこと、都会と田舎とそれぞれの間で宿泊体験活動を行うなど、相互交流を行う。

(2) みんなが元気！「健康」広域連合

活気に溢れた元気な地域であるためには、子どもから大人まで誰もが健康に生き活きと過ごせる事が重要である。生涯を通して健やかに暮らせる地域を目指すため、安心して健康的な子育てが出来る環境づくりや、病気予防への取り組みを進めるとともに、病気になったときでも安心して医療を受けられる地域づくりを目指す。

① 元気な子育ての推進

ア 「育てて、獲って、味わう」親子食育ファーム

自分が口にする食べ物がどのようにつくられ、獲られ、食卓に上っているのかを認識し、自然の恩恵や食物への理解を深めるため、生産者との交流を通じた農業・漁業体験を、親子を対象に実施する。また、バランスのよい食生活と地元食材・地元料理への愛着を深めるため、収穫物を使った料理実習を行い、子育てにおける食育の推進を図る。

イ みんなで安心子育て交流

子育て中の親同士が互いの育児を励まし、健やかな子どもの育成に向けて楽しく育児ができるよう、既存施設を利用して様々な悩みや不安を相互に共有できるような情報交換や交流の場を設ける。

また、父親が積極的に育児に関わることができるよう、ワークライフバランスの実現に向けたさらなる啓発や育児休暇を取得しやすい環境促進など、「イクメン」の養成とサポートを進める。

② 健康・予防の普及

ア 検診の受診率UPで健康維持

受診率を上げるため、バス送迎による集団検診の実施や、検診案内通知の毎年同時期での送付など、藤枝のノウハウを基とした取り組みを地域全体で展開する。また、地域住民が受診しやすい状況として、志太榛原地域のどの病院でも、検診や受診後のフォローアップを受けられるようにする。

③ 適正な受診への取り組み

ア ホームドクターが開業しやすい地域づくり

住民に一番身近な医療機関である、ホームドクター（家庭医、かかりつけ医師）が開業しやすい地域を目指して、病院、診療所及び薬局の開設許可等の権限を獲得し、開設・開業などに対してスピーディーな対応を図る。

イ 適正受診に向けた意識啓発

地域の医療を守り、必要な時に必要な医療が受けられる体制を確保するため、病院の医師不足の中でがんばっている医師たちの様子や医師不足が及ぼす影響などを的確に伝え、病気予防の見地から適正な受診を促すとともに、地域全体で医療を考える意識の啓発を進める。

ウ 家庭でできる症状判断講座の開催

自ら症状を伝えることができない子どもや高齢者の症状を家族が冷静に判断し、適正な医療機関で受診するため、よくある症状例や予兆などを紹介する「家庭でもできる症状判断講座」を開催するとともに、その内容を記した冊子を作成し家庭に配布する。

④ 広域的な病院の連携

ア 公立4病院の役割分担

より専門性が高く、高度な医療ができる特色ある病院を目指して、地域内に4つある公立病院の機能分担を図る。また、業務の効率化による各病院の負担軽減を目指す。

イ 成長する志太榛原医療へ

高い技術と豊かな経験を持った先輩医師などから学び、個々の医師だけでなく、地域としての医療の成長を果たすため、公立4病院の医師を“志太榛原地域の医師”として病院間の交流を行い、相互間の医師等従事者の人事交流を図る。また、他の病院で行われる稀なケースの手術への参加や高度な技術を持った医師などの招聘などにより、若い医師が成長できる環境づくりを行う。

(3) 地球に優しい「環境」広域連合

環境に関する課題は、今やグローバルな規模で存在しており、個人の姿勢が重要な要素であるとは言え、意を同じくして取り組む人の数が多いほど、地域社会全体で大きな効果が得られるものである。志太榛原地域の豊かな自然や快適な環境を未来へ残すために、地域が方向性を共有し、一体となって環境への課題に取り組むことで「環境に優しい先進地域、志太榛原」を目指す。

① バイオマス資源の利活用

ア 生ごみの広域収集

生ごみなどをバイオマス資源として利活用するためには、多量の生ごみが必要となる。廃棄物の収集運搬の権限を獲得し、地域内の家庭や事業者はもとより、産業廃棄物である製造事業者から発生する生ごみなどの収集を行う。

※バイオマス…生ごみや木くずなどの動植物から生まれた再生可能な有機性資源のこと。

イ 生ごみの資源化

通常焼却される生ごみを環境に優しい処理方法により資源化するため、バイオマス処理施設の権限を獲得し、地域内から収集した生ごみの堆肥化やエネルギー化など、多様な活用を図る。また、生成された資源を農作物の栽培などに活用することで、安全・安心なエコブランドとして確立し、資源の地産地消と循環を図る。

② CO₂排出削減の推進

ア エネルギーの有効利用

エネルギーの地産地消や、温室効果ガスの発生抑制に向けて、既存エネルギーの使用削減につながる太陽熱や太陽光などの新エネルギー利用の積極的な普及を図る。特に、地域内の大規模宅地開発やマンション建設などの機会を捉えて、民間と協働し、省エネルギー設計の住宅を集合させた「エコ住宅団地」を促進する。

イ CO₂排出権の活用

太陽光発電や森林の伐採など個別では規模が小さく、排出権取引による取扱が困難なCO₂の発生抑制策について、広域連合にて地域内のそれぞれの取り組みからCO₂排出権を買い取り、まとめて取り扱うことで、地域内で削減されたCO₂排出量を売買する。

※CO₂排出権…森林の間伐による二酸化炭素の吸収量や、太陽光発電などの新エネルギー利用による二酸化炭素の排出削減量相当分を、別の場所で排出する権利のこと。

③ 電気自動車・電気スクーターの活用

ア 官民連携による電気自動車・電気スクーターの普及

「電気自動車が行きかう地球に優しい地域」として、電気自動車や電気スクーターを開発するメーカーなどとのタイアップにより、公用車やレンタカーなどへの導入をはじめ、短距離移動に使えるレンタスクーターなどにより、普及啓発を行う。

イ 電気スタンド設備の充実

電気自動車や電気スクーターを気軽に使用するため、各箇所充電可能な電気スタンドを設置する。なお、電気の供給にあたっては、太陽光発電やグリーン電力など環境にやさしい電力を利用する。

④ 資源循環の推進

ア 粗大ごみの再生

まだ使えるものはなるべく使うという考え方のもと、粗大ごみとして出されたタンスや机などの中で、若干の補修で使用可能となるものは補修を行い、「大リサイクルまつり」として出品する。売上の一部は、環境施策などの財源に充てる。

イ 運搬困難な粗大ごみの個別回収

運搬が困難な粗大ごみは、解体するか、処理業者へそのまま引き渡すことが多いことから、資源の再利用による有効利用のため、有償による個別回収を行うとともに、その一部の再生利用を図る。

(4) 地域で安全「危機管理」広域連合

東海地震発生の可能性が指摘されてから30年が経過し、日に日にその確率が高まっていると言われている今日、住民、行政などが方向を共有した堅固な体制のもと、大災害への備えを着実に進めていかなければならない。地域を超えて広い範囲が被災するとされていることから、より効率の高い災害体制の構築を進め、行政、地域住民それぞれの体制を強化することで、防災力の高い地域を目指す。

① 消防・救急の広域化

ア 出動体制の強化

災害発生場所などの管轄に限らず、迅速かつ的確に対応するため、消防救急の広域化を行い、柔軟な人員の派遣や通信指令業務の一元化などで、災害の規模や場所など、その時々の方々の現場の状況に応じた対応を行う。

イ 事務の共同処理

日常の事務処理を統合し効率的に行うことで、消防・防災人員を有効に活用することができ、災害現場に出動できる人員の充実・確保にもつながる。

② 防災政策の強化と推進

ア 防災意識の向上と対策の強化

火災を起こさない、被害を広げないなど予防のための啓発活動に力を入れるとともに、補助、支援などについては地域を統一して行うことで、地域の危機管理能力の向上を図る。

また、国県の関係機関や研究機関などと地域との間のパイプ役として、最新研究成果などの情報や実地実験などを地域で行うことで、地域全体の防災知識の向上を目指す。

さらには、危険物を取り扱う事業者などの管理体制を確実かつ迅速に整える環境づくりとして、高圧ガスや火薬の取り扱いにおける許認可事務権限を広く獲得する。

イ 被災時ルールの一

隣近所の連携による初動活動や他地域からの応援を受ける際に効果的に行動できる体制をつくるため、「建物内部での安否が確認されている場合には玄関に白いタオルを」などといった情報提供手法などを地域内で統一し、ルール化する。

また、自宅以外で被災した時にも、迅速な対応が図れるようにするため、防災訓練の手法や内容の統一を進めるとともに、災害のために備蓄している資機材なども、一定の機種などについて統一化を図る。

なお、広域的な大震災などの大規模災害時も対策本部を一元化することもできることから、津波や震災によって一行政の機能が不全となった場合などにも柔軟で迅速な対応が可能となる。

5 志太榛原広域連携への第一歩

ここまで広域連携について提案を行ってきたが、これらはいずれも立案から設置・運営に至るまで一定の期間、検討を要するので、中長期的な視野を持って、一步一步着実に歩みを進めていく必要がある。その中ではもちろん藤枝市が中心的な役割を担って持続的に地域を牽引していくべきであるが、その第一歩として、以下の取り組みからスタートすべきである。

(1) 広域連携の“核”づくり

志太榛原地域には約50万人が居住し、それぞれの市町によりそれぞれの地域経営が進められている。広域連携を今後着実に、計画的に進めるには、まず、藤枝市と密接な関係を持つ焼津市との間でさらなる連携を図ることで、志太榛原地域が広域連携を果たすための“核”を創り、ここから広域連携の波を志太榛原全体に波及させたい。

(2) 連携に向けた理念の共有と意識の醸成

広域連携にあたっては、志太榛原地域の各市町の共通認識と積極的な関わりが不可欠である。

まずは、志太榛原地域全体で共有できる連携に向けた理念をしっかりと確立し、各市町への働きかけを藤枝市が中心となって推進するとともに、近い将来は、「志太榛原広域連携首脳会議」を開催し、各首長主導のもと、実効性のある連携を実現させたい。

(3) 推進体制の整備

本市が中心となって広域連携を進めていくためには、広域連携を専門に扱う組織体制が必要となる。

まずは、広域連携担当部署を設置し、「核づくり」と「理念の共有と意識の醸成」に向けた取り組みを進めるとともに、各市町が行ってきたまちづくりの特長を整理し、総合計画や都市計画等で整合を図るなど、一体的なまちづくりを目指していきたい。

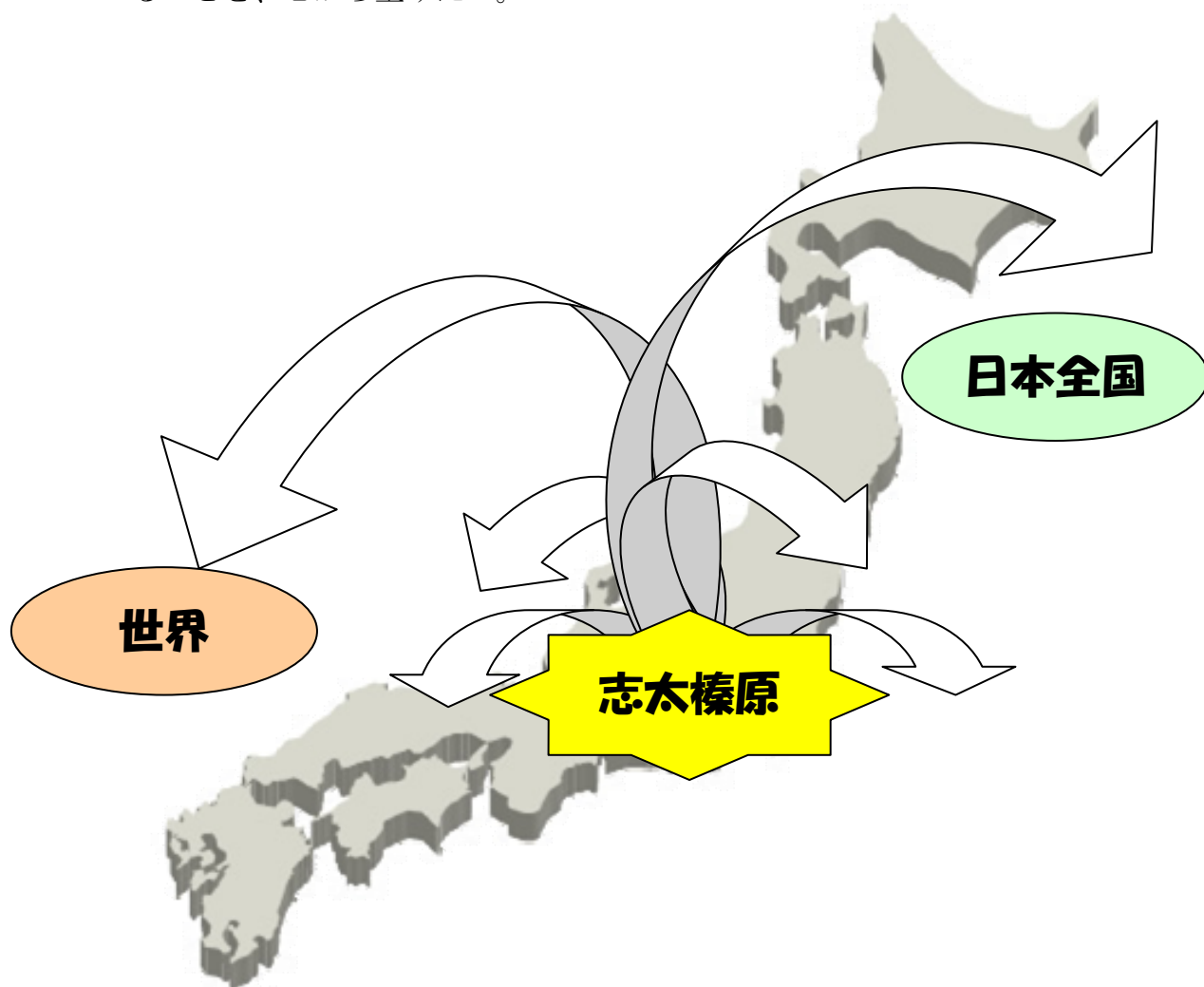
6 藤枝発！日本の元気づくりに向けて

著しい少子高齢化と人口減少が進む中、社会全体がさらに元気にならないければ、我々市町はもちろんのこと、静岡、浜松といった政令指定都市でさえも現状の規模や内容で存続し続けられる保証はない。

激動の時代を迎え、我々が今すべきことは、広域連携により志太榛原地域全体の底上げを図ること、そして、政令指定都市とも肩を並べ対等に政策議論と交流、共栄共存ができるような地域力を備えることである。

大いなる総合力をつけた志太榛原地域が政令指定都市や近隣他地域との間で“友情ある地域間競争”を展開し、互いに切磋琢磨していくことが、“しずおか”全体のパワーアップと元気づくりに繋がるものと確信する。そして、その効果は“しずおか”のみならず、県境を跨いで全国へと波及していくことも確信する。

本市の広域連携に対する積極的な姿勢から始まる志太榛原地域の地域力強化により、「藤枝から日本を元気にする！」という大いなる目標が実現することを、心から望みたい。



政策立案型行政への道筋

市の持つ行政力が発揮できる市役所にしよう！

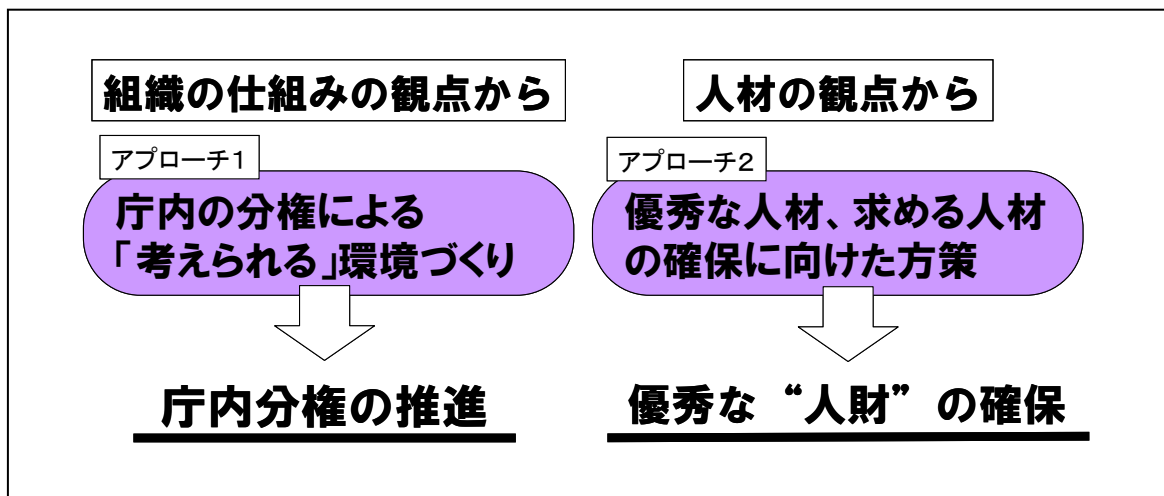
事務処理型から政策立案型への転換

かつての中央集権体制のもとでは、政策の方向性を決め、自治体に指示して実行させる、言わば“頭”の機能を国が果たしてきたため、われわれ地方自治体、とりわけ基礎自治体には主として、その指示を守り、着実に事務をこなす“手・足”の機能ばかりが求められてきた。つまり、国の指示を遵守し事務処理さえできていれば、基礎自治体として合格とされた時代が長く続いてきた。

しかし、「自らのことは自らが」という自主自立の時代にあつては、指示を待ち、事務処理をこなすだけでは、基礎自治体としての責務は果たすことはできない。市民のために全てを“**自らが考える**”という**創造性を持った政策立案型の行政**へと転換することが重要である。

このためには、旧来から行われてきた市役所組織の仕組みを見直すとともに、優秀な人材の確保と育成を進めることで、市民のために本当に役立つ高い機能と実行力のある市役所をつくらなければならない。

ここでは、時代と市民が求める政策立案型の行政に向けて、「市役所の組織の仕組み」と「人材」の観点からアプローチを行う。



庁内分権の推進

市や町の予算、組織、人事などについては、その形成過程では各部・課と管理部門とで十分な協議と調整がされるものの、その最終案は、ほとんどを管理部門が一元的に管理するのが一般的である。このやり方では、最終決定に担当部署の裁量が及びにくくなり、どうしても受身になってしまう。

組織の意思決定を管理部門に託し、集権的体制にすれば決定は早くスムーズになるが、**日々市民と接する各部署の裁量や固有の判断**は困難となり、**臨機応変で時宜を捉えた仕事**をするには障害にさえなる。また意思決定までのスピードの低下と同時に、各部署の事業主体としての意識が薄れてしまうこともある。

「自らが考え、自らの責任で仕事をする」という政策立案型行政への転換に向けては、より多くの裁量を担当部署に付与し、**事業の企画から実施までを担当部署の責任により行うことができる体制を築く**ことで、担当部署の経営意識やマネジメント力の向上を図り、**日々市民に接する現場での迅速で柔軟な行政経営**を進めることが重要となる。

ただし、担当部署の裁量拡大により、市全体の方針と担当部署の方針にずれが生じることがあってはならない。**市長が考える政策の確実な実施が確保されるよう管理部門と執行部門の権限の適切なバランス**が求められる。

ここでは、担当現場の統括者であり市全体の経営にも関わる部長が指揮する「部」に注目し、「部」の機能の強化に向けて具体的な内容を提案する。

提案の概要

★庁内分権による「部」の裁量拡大とマネジメント力の強化

(1)5つの権限の拡大

- ・ 予算…部別包括予算制度
- ・ 人事…部別包括人事配置制度
- ・ 組織…課内組織編成制度
- ・ 研修…部別目的別研修制度
- ・ 専決…部長専決事項の拡大

(2)庁内分権に対応した体制づくり

- ・ 政策調整課の設置
- ・ トップダウン・ボトムアップ機能の強化
- ・ 人事異動時期の見直し

- ・ 「部」における機動性、柔軟性、専門性の向上
- ・ 「部」における経営意識とマネジメント機能の向上
- ・ トップマネジメント機能の更なる向上

「部」を、自ら考え、自ら実行する自己完結組織へ

1 5つの権限の拡大

職員や予算は、行政を進める上で最も重要な経営資源のひとつであり、これらを合理的・戦略的に配分していくことが市民のための仕事で最大の成果を上げることにつながる。

「自ら考え、実行する自己完結型の組織」に向けた部のマネジメント機能強化を図るにあたっては、こうした重要な経営資源に関する権限を各部に広げ、一定の判断と裁量ができるようにすることが必要である。

ここでは、重要な経営資源である「ヒト」と「カネ」に係わる五つの権限の拡大について、以下に示す。

(1) 部別包括予算制度の拡大

各部が主体性を持って事業を実施するために必要となる資源のうち、財源について部の裁量拡大を図るため、予算編成における部別包括予算制度を拡大する。

平成22年度から一部導入された「部別包括予算制度」により、部ごとの管理による予算執行が行われることになったが、導入直後ということもあり、包括予算として取り扱われる科目は限られている。

① 制度の概要

経常的な経費に加えて、政策的な経費の一部についても、部へ枠配当する。

政策的な経費			経常的な経費	
重点事業 A	主要事業 B	一般事業 C	枠配当経費 D	枠外経費 E
← 枠 配 当 →				

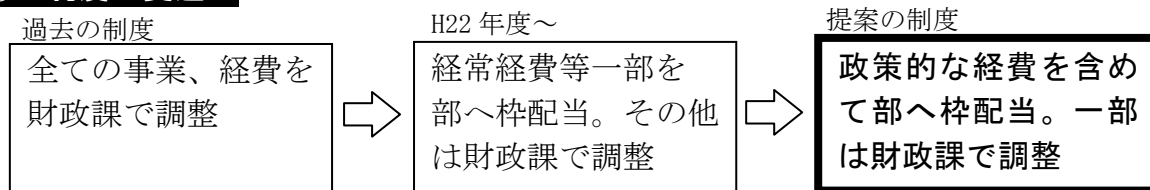
◎政策的な経費…市が実施する事業を、政策的優先度に基づき3つの区分で整理

区 分	説 明	財 源
重点事業 A	市長のトップダウンによる事業やマニフェストに基づく事業。事前に位置付けを行う。	財政課で対応
主要事業 B	部の中で、特に優先的に進める事業。部経営方針などに位置付け。	各部へ枠配当
一般事業 C	上記2区分以外の事業	

◎経常的な経費…経常的に支出する経費を、2つの区分で整理

区 分	説 明	財 源
枠配当経費 D	枠外経費（E）以外の経常的な経費	各部へ枠配当
枠外経費 E	公債費、市単以外の扶助費・補助金負担金 保険料及び長期継続契約にかかる物件費	財政課で対応

② 制度の変遷



(2) 部別包括人事配置制度の導入

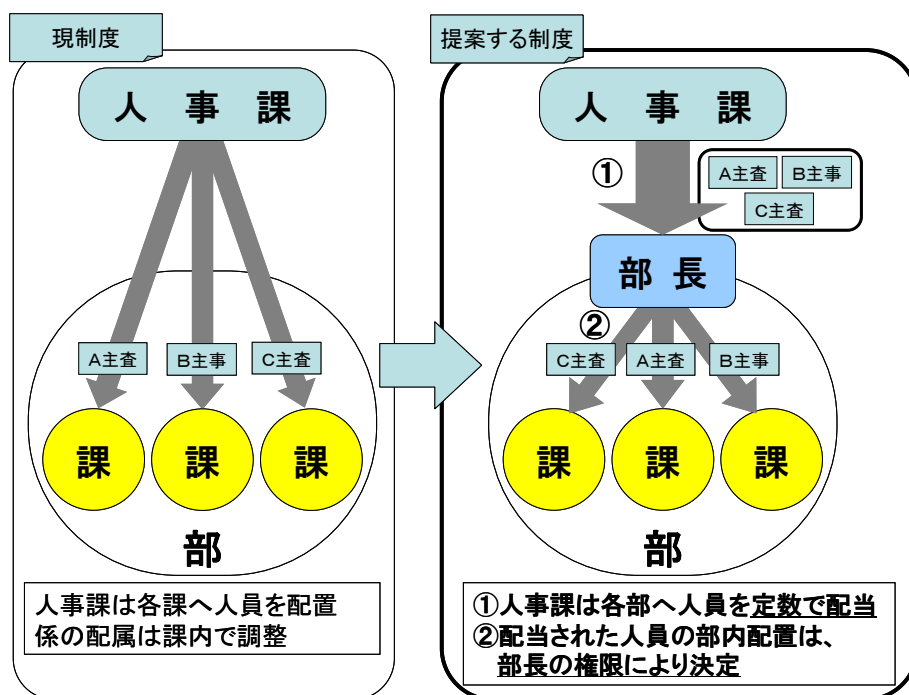
各部が主体性を持って事業を実施するために必要となる資源のうち、人の配置について部の裁量を拡大するため、部別包括人事配置制度を新たに導入する。部長が課・係への配属を決定することで、これまで以上に現場に近い目線による適材適所の人員配置が可能となるとともに、時々の課題や、時季により偏りが生じる業務量などに対して、部内で柔軟に対応することが期待できる。

① 制度の概要

人事課は、各部の定数にあわせた人員を部に配当する。部長は、部が抱える課題や政策の方向性にあわせた適材適所による人員配置を行うべく、その権限において、課および係へそれぞれの人員を配置する。

② 現行制度との比較

	人事課	部長	課長
提案する 制度	部への人員配置	部内の課への 人員配置	(部長との調整により) 課内の係の配置
現制度	課への人員配置	(季節的要因等により) 部内の短期配置	(人事課の決定を受け) 課内の係の配置



◎部内での人員調整を図る上では、配置にかかる一定の基準や職員の適性を知るための判断材料が部において必要になることから、人事課との緊密な連携は必要である。

(3) 課内組織編成制度の導入

現在行政経営課が管理している組織編成のうち、係の設置と改廃については部長の権限により行う。

これにより、部の重点事業に際してその組織体制から取り組むことが可能となる。同時に目的を達成した係などの整理を部が主体となって行うことができ、組織のスリム化や効率化が期待できる。

(4) 部別目的別研修制度の導入

部において必要な人材を育成するために、独自に研修を企画・実施するための権限と予算を付与する。

各部で、より専門性を高めて資質向上を図る独自研修を実施することで、現在人事課で管理している職員研修とあわせた効果的な人材育成を行う。

(5) 部長専決事項の拡大

事務決裁については、藤枝市専決規程にてその職位ごとの専決区分が定められているが、部の権限拡大に伴い、財務や各課専決事項を広く見直し、各部長の裁量権限を広げる。

2 庁内分権に対応した体制づくり

前記の五つの権限について庁内分権を図るにあたっては、その業務に適切に対応できる体制が求められる。

ここでは、部内を調整する機能の強化や庁内のさらなる意志疎通の円滑化などの取り組みについて提示する。

(1) 政策調整課の各部への設置

① 政策調整監の設置

庁内分権により、部長の権限による政策立案ができるようになるが、部長の政策立案を補助し、部間をまたぐ政策の調整を行うため、各部に政策調整監を設置する。なお、現在配置されている調整監、広報監の役割は政策調整監に集約する。

② 政策調整担当主幹、政策調整担当の設置

部で実施することとなる政策、予算、人事、組織及び研修について部内の調整・編成を行う専属の職員を政策担当課内に配置し、部長及び政策調整監のもと、部内の政策を担う。

③ 部内財務主任の設置

現在各課に配置されている庶務担当が担う業務のうち、財務・経理に関する業務については部単位で集約し、部内の業務を一元的に管理する「部内財務主任」を設置する。部内財務主任が実施する財務業務を事業の執行管理や予算編成における重要な基本業務と位置付け、全庁的に経理のスペシャリストの育成に取り組むため、特に、経理のベテラン職員と若手職員の組み合わせにより配置する。

(2) トップダウン・ボトムアップ機能の強化

① 各種方針などの効果的な連携、連動

現在庁内では、次年度戦略方針を初め、部経営方針、全事業総点検など様々な取り組みが既に行われているが、これらを有機的に連携させることで、庁内が統一した方向性を共有し、より実効性ある取り組みを進める。

② 政策調整会議（市長ヒアリング）の実施

各種方針の有機的な連携にあわせ、その内容について、市長と部長との間で政策的な調整を行う場として「政策調整会議」を年度初め及び予算編成前に実施する。

年度初めは、当該年度の部の経営方針を、また予算編成前には、次年度の取り組み方針について各部長から市長へのプレゼンテーションを行い、市長のトップダウンによる政策との調整を図る。

③ 市長と部長による朝ミーティングの実施

多忙なスケジュールの中で、市長と部長との間でコミュニケーションを図るため、朝ミーティングを月二回程度、定期的に行う。朝ミーティングでは政策的な協議を行うのではなく、新聞の記事内容や世間で話題となっていること、普段感じていることなど日常的な話題とした会話を交わすことで、さらなる意思疎通を図る。

④ 市長のトップダウンを補佐する経営補佐担当部署の設置

市長の政策を各部の経営に的確に反映し、その着実な実行を図るため、市長指示の意図を把握し、調整や各部の報告を支援するなど市長のトップダウンを補佐する担当部署を設置する。

⑤ 部・課内連絡調整会議の実施

市長の指示や部の決定事項に関してスピーディーな意思疎通を図るため、また、部の取り組み方針などに市民の声、現場の声を反映させるため、部長から担当までの各階層の意思を繋ぐ連絡調整会議を部内や課内に設置する。

(3) 人事異動時期の見直し

① 役職別フレックス異動の導入

部別包括人事配置制度を導入した場合、部内の人事配置は部課長が行うことになることから、役職ごとに異なる人事異動時期を設定する。部内マネジメントを行う部課長については、早めに経営方針を整理する必要性から、他の職員に先立って配置を行う。

4月1日を部課長の異動日として、順に主幹・係長級、担当者と異動日をずらすことで、年度初めの繁忙期の効率的な業務執行も期待できる。

3 実施目標時期

庁内分権にかかる具体策の実施にあたり、次のとおり実施目標時期を定める。

方針と具体案	実施時期	
	短期 (1~2年)	中期 (3~5年)
1 5つの権限の拡大		
(1) 部別包括予算制度の拡大	○	
(2) 部別包括人事配置制度の導入		○
(3) 課内組織編成制度の導入		○
(4) 部別目的別研修制度の導入	○	
(5) 部長専決事項の拡大	○	
2 庁内分権に対応した体制づくり		
(1) 政策調整課の各部への設置		
①政策調整監の設置	○	
②政策調整担当主幹、政策調整担当の設置	○	
③部内財務主任の設置	○	
(2) トップダウン・ボトムアップ機能の強化		
①各種方針などの効果的な連携、連動	○	
②政策調整会議（市長ヒアリング）の実施	○	
③市長と部長による朝ミーティングの実施	○	
④市長のトップダウンを補佐する経営補佐担当部署の設置	○	
⑤部・課内連絡調整会議の実施	○	
(3) 人事異動時期の見直し		
①役職別フレックス異動の導入		○

優秀な“人財”の確保

組織は人で成り立っており、生き生きとした「人」のがんばりが、組織の力と実績を支える。

市役所は、そこで働く人の成長があって初めて市役所全体の市民サービス力が上がる。

市役所が持つ最も大きな目的に向かって「市民のためにバリバリ働く人間は、**財産**である」との観点のもと、政策立案型の行政に向けては、「優秀な“人財”」を積極的に確保していく必要がある。

これからの藤枝市職員は、前例の踏襲にこだわらず、市民の立場に立って考え、早く実行に移すことができる職員でなければならない。

このことから、「優秀な“人財”」つまり、**本市が目指すべき“人財”は、「自ら考え、行動できる職員」、「企画立案型職員」とすべきである。**

藤枝市が目指す優秀な“人財”に成長しうる潜在能力と情熱を兼ね備えた人の採用に向けて、採用する側とされる側のそれぞれの思いや理想がうまくマッチすることが大切であると考えことから、この点を重視した具体的な取り組みを提案する。

なお、優秀な“人財”の確保は、「採用」と「育成」により実現されるが、ここでは、特に「採用」に焦点を当てていきたい。

提案の概要

★「自ら考え、行動できる職員」になりうる人材の採用

(1)採用時に求める能力・資質のコンセプトを確立しよう！

- 自己分析の「力」
- 変化への「力」
- コミュニケーションの「力」

(2)選ばれる職場を目指そう！

- がんばりがいのある職場環境
- 連帯感、一体感のある職場環境
- 明るく元気に仕事ができる職場環境

(3)採用プロセスを戦略化しよう！

●試験前までに

- ・若手職員を起用した積極的な採用活動
- ・採用専用ツールの作成・活用
- ・PR活動の充実

●採用試験

- ・試験日の見直し
- ・求める資質を測れる選考内容
- ・試験のプロの活用・育成
- ・若手職員の登用

●内定後配属までに

- ・入庁前の取り組み
- ・入庁後の取り組み

(4)市役所一丸となった取り組み体制をつくらう！

- ・採用専任担当の設置
- ・全職員の採用意識の醸成

企画立案型職員が「政策立案型行政」を導く

1 採用時に求める能力・資質のコンセプトを確立しよう！

職員の採用にあたっては、「企画立案型職員」を採用することがもっとも効率的ではあるが、仕事を通じて職員が各自の能力を伸ばしていくことを考えれば、優秀な“人財”に近づける潜在能力を持った人（求める人材）をできるだけ毎年採用していくべきである。

ここでは、採用される段階で求める最低限の資質である「三つの力」を示す。

（１）自己分析の「力」

自らを「客観的に」見る姿勢を求める。自己分析により自分の適性や与えられた役割を理解することは、組織の中で「個」を活かすことにつながる。これは、組織目的を達成するための近道となり、協調性を生み出すことも見込まれる。

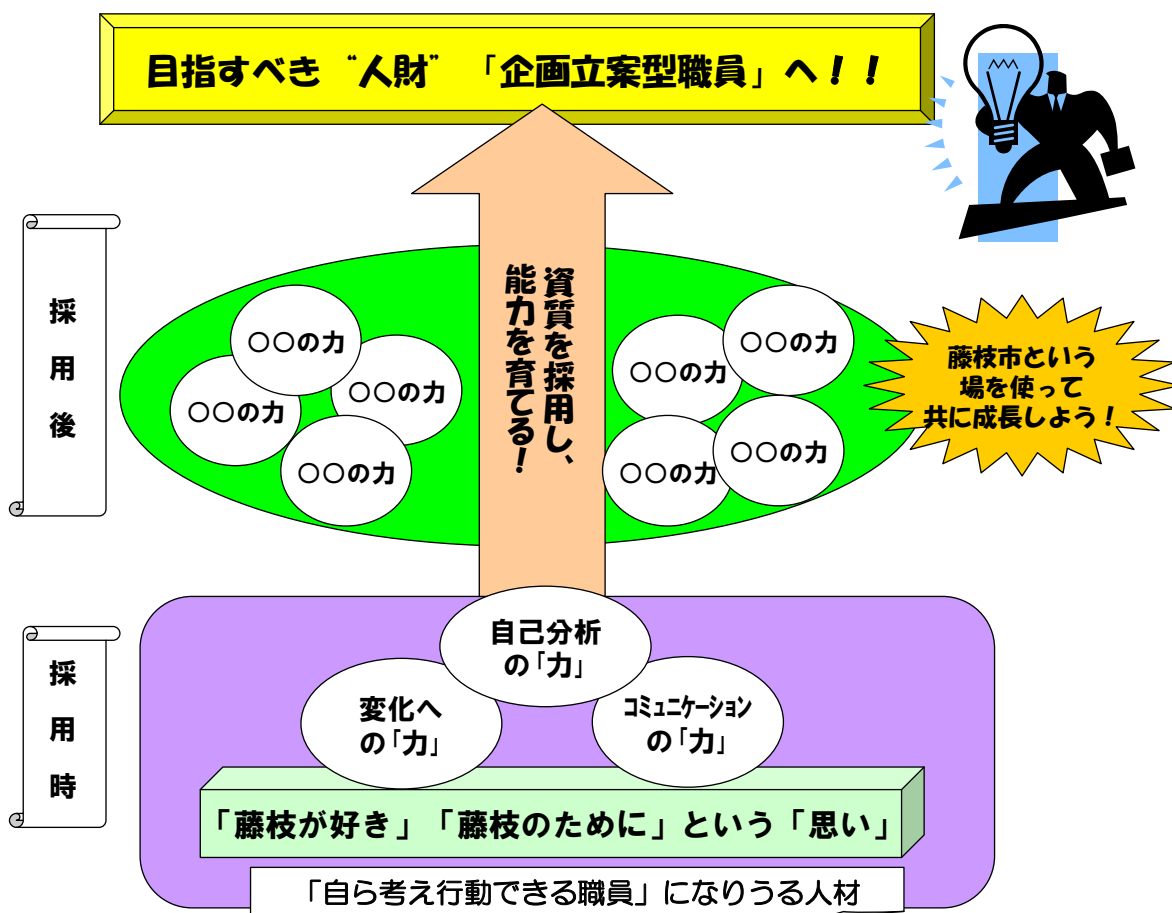
（２）変化への「力」

前例にとらわれずよりよいものを求めること（変化を生む力）、現状に満足せず積極的に自己研鑽に励むことができること（変化する力）、状況の変化や想定外の事案に柔軟に対応できること（変化に対応する力）という、「変化」に対する前向きな姿勢を求める。社会情勢が大きく変わっていく中では、変化を見通し、感じ、立ち向かっていくことが必要である。

（３）コミュニケーションの「力」

相手の話をしっかり聞く、自分の思いを相手にわかりやすく伝えるといった姿勢を求める。適切なコミュニケーションは社会生活の基本であり、これからの行政職員にはこれまで以上に、市民に伝える「対話力」が必要になる。

またこれらの力とあわせて、その根底に、藤枝に愛着を持ち「藤枝が好きだ」「藤枝市のために」との強い思いを持っている人であることが重要である。単に「公務員になりたい」ではなく、「是非、藤枝市の職員になりたい」と思ってくれる人を見つけていくことを目指す。



★こんな人はいない??★

公務員になろうと志す人には、なりたい理由、目的がそれぞれにある。採用にあたっては、藤枝市職員を目指す目的が、本市が目指す「優秀な“人財”」と合致しない場合もある。

このような本市が求めない人物を明確にし、募集段階から情報発信していくことで、より採用する側と採用される側のバランスが取れるものとする。

【必要としない人物像（例）】

- ・公務員に、生涯の安定ばかりを求める人
- ・公務員は、楽な仕事だと思っている人
- ・公務員は、ばりばり働く必要がないと思っている人

2 選ばれる職場を目指そう！

就職を希望する人が、働く場を選択するにあたっては、その仕事の内容が大前提となるのはもちろんだが、その職場がどのような環境にあるかも重要な要素となる。

「優秀な“人財”を受け入れられる職場でなければ、その潜在能力のある人材すら求めることはできない」との観点から、求める人材が働きたくなるような職場、選ばれる職場づくりを進める。

(1) がんばりがいのある職場環境

① 適切な人事評価スタイルの確立と評価の適正な活用

職員のがんばりが認められ、やりがいやモチベーションの向上に繋がるような人事評価のスタイルを確立するとともに、その評価を人材育成や人事異動などに活用する。

② 民間、大都市、大学・大学院、海外などへの短・長期研修制度の充実

普段は接することの無い、異なる環境に身をおくことで新たな刺激による成長が期待できる。民間企業や大都市、海外への職員の派遣研修を行うとともに、政策や法務などより専門性の高い知識習得の機会として大学や大学院などへの派遣研修を充実させる。

③ 職階制の見直しによる、昇格時期の早期化

若手職員の育成と、やりがいや責任感の向上に向けて、特に主任主査の役割・あり方を見直すなど、現在の職階制度を再編し、役職（係長級）への昇格時期を一般的な民間レベルと同等の30歳代の中堅程度に引き下げること、やる気がありかつ能力の高い職員の登用を図る。

④ 「そのがんばりに、ありがとう。」制度の実施

がんばりに職員みんなで感謝できるような雰囲気づくりに向けて、通常業務とは別に、日常の中でほんの些細なことでも、他の職員に感謝されるような取り組みを行っている職員（他課の分まで率先してごみ出ししている人、朝早く来て、仕事に取り掛かりやすい準備をしている人など）を行っている職員（通常業務にプラスαでがんばっている職員）を他薦にて発掘し、表彰する制度を構築する。

(2) 連帯感、一体感のある職場環境

① 先輩による新人教育のためのカリキュラムの設定

市職員が行う日常事務の基礎・基本となる文書取扱の事務や財務、庶務など、新人時代に身に付けておくべき基本的事項を新人教育リストとして整理し、先輩職員が指導担当にあたる。

② 部署に限らない横断的なコミュニケーション機会の創出

他部署の職員とのコミュニケーションの機会を増やすため、イベントでの動員や選挙事務等に従事する職員配置を適度に循環させるなど、業務上での配慮を行うとともに、職員グループや他市町職員との間での合同研究などの機会を創出する。

③ 若手職員による「私の仕事、私の職場リレー紹介」の実施

広く市政の中身が見られる若手職員の育成と、若手職員を全庁に知ってもらう機会として、自らが受け持つ業務や所属する課や係全般の業務について、現状や課題、方向性などを自分の顔写真とともにリレー形式で紹介する。

★職員間のコミュニケーションの場★

業務的につながりが少ない部署にいる職員とは、接する機会も少なく、特に年数の浅い職員などは、顔見知りの職員すら少なくなってしまうがちである。

昼食時や休憩時などに気軽に立ち寄れ、職員間でのコミュニケーションのきっかけとなる場として、テーブルや椅子、カップ式自動販売機などを配置したカフェテリア風のスペースがあれば、コミュニケーションの場として活用できるのではないかと考える。

(3) 明るく元気に仕事ができる職場環境

① 庁内情報インフラ（インターネット、基幹システム等）の充実

今や業務に欠かすことのできないパソコンや情報収集・発信ツールの基本とも言えるインターネットの環境を、状況に合わせて使いたい時に使えるように充実させる。

また、業務の効率化に向けて、基幹システムのオープン化（汎用システムの導入など）を進める。

② 執務環境の改善

明るくフレッシュな気持ちで業務に取り組むことができるよう、また、来庁者へのサービスの一環として、窓口、トイレ、フロア、階段などの修理修繕を行う。

また、書類の保存方法を再検討することで書類保管場所を確保するとともに、執務机やカウンター、床などに置かれた書類、箱類等の整理整頓を徹底する。

★既存職員の資質向上が必須★

選ばれる職場づくりに向けた三つの項目に加えて、欠かすことのできないのが「**自らが成長できる職場、成長の機会を与えてくれる上司・仲間がいる職場**」である。

求める人材は、**優秀な上司・先輩とともに働き、自ら成長したい**という意識を持つことから、採用する側としてこれから来る人材に高い資質を求めるためには、**採用する側にいる既存職員の資質向上が不可欠**になる。

これに向けては、人材の育成と活用を進めて行く必要があるが、その具体的内容について、プロジェクトチーム第2次提案「人材育成・活用戦略」において11分野46項目の提案がなされていることから、人材の育成と活用については、その提案内容の実現を求めることにとどめ、ここでは省略する。

3 採用プロセスを戦略化しよう！

求める人材を採用するためには、採用試験において、求める資質を備えているかどうかを見極め、採用に導くことが重要である。これとあわせて、多くの意欲ある人に藤枝市を受験してもらい、求める人材獲得の可能性を広げるとともに、本採用までの間においても藤枝型の経営や人材育成の考え方を周知するなど、採用に至るまでの全ての過程においてより戦略的な展開を進める。

(1) 採用試験前までを戦略化

① 若手職員を活用した積極的な採用活動

ア 求める人材獲得に向けた出身校への積極的なアプローチと情報収集

より多くの人を受験するよう、特に、将来的な職員のバランス確保を考慮の上、その時々でアプローチすべき学校・学部に対して、学校卒業後間もない若手職員が自ら出身校に出向き、本市のPRや採用試験情報を提供する。

イ 就職活動サポーターの設置

自身が間近で就職活動してきた経験があり、より就職活動者の気持ちがかかる若手職員を就職活動サポーターに任命し、本市に興味を持ちアプローチしてきた採用希望者に対して、問い合わせの窓口や各種案内、相談、情報提供などのサポートを行う。

ウ 就職活動サポーターによる職場体験会の実施

採用希望者に職場の雰囲気や業務内容を肌で感じ、不安を解消してもらうため、職場見学会やミニ体験会を実施する。

② 採用専用ツールの作成・活用

ア 採用パンフレットの作成

窓口や現場、管理など幅広い市の業務をよりわかりやすく知ってもらうため、採用パンフレットを作成し、受験者に求める資質などとともに、それぞれの職場の紹介や、職員のある一日のスケジュール、あるいは体験談などを掲載する。

イ 市ホームページを活用した、採用専用サイトの開設

手軽で時間を選ばず、アクセスがしやすいインターネットを有効活用し、本市独自の採用専用サイトを常設して様々な情報発信を行う。市ホームページのトップページからアクセスできるようにする。

③ PR活動の充実

ア 不特定多数の人の目に留まる所でPR

採用に対する市の姿勢を不特定多数の方にもPRするとともに、人が多く集まる場所（公共施設、駅、スーパー、コンビニ、行事が行われる所）へのポスター・パンフレットの配置や駅前電光掲示板、市庁舎の懸垂幕、歩道橋の横断幕を積極的に利用する。

イ 就職活動中の人の目に留まる所でPR

その時点で行政を希望していない就職活動者にも広く情報を与え、多くの人に受験してもらうため、インターネット大手採用ポータルサイトへの掲載や合同就職ガイダンスへの参加など、全就職活動者をターゲットとした広範なPRを行う。

ウ 本市に興味のある人の目に留まる所でPR

本市にアクセス（登録・問い合わせ）してきた就職活動者に、本市の採用などに関して新鮮で詳しい情報を発信するため、SNSやツイッター等を利用し、リアルタイムで情報を発信する。

※SNS…ソーシャル・ネットワーキング・サービス（サイト）の略。共通の趣味や居住地域など、一定のつながりを持つ個人間のコミュニケーションの手段や場を、インターネット上で提供するサービス。

（２）採用試験を戦略化

① 試験日の見直し

ア 一次試験日の前倒し

民間企業の早期選考の是正の流れの中においても、一般的に優秀な人材から順に採用内定を受けることを考慮し、民間企業などと比べて極端に遅い現行の試験開始日を見直し、一次試験開始時期を早める。

イ 試験段階の増設と試験日数の増加

総合的な判断によつて的確に求める人材を確保するため、試験の段階を増やし様々な角度から試験を実施することで、多くの判断材料を獲得する。特に、一次試験など初期段階の試験は「合格させる試験」、最終試験に近い段階では、「選択する試験」と趣旨を分けて実施する。なおこれに伴い、日を改めての実施が必要となることから、試験日数を増やして対応する。

ウ 採用決定までの期間の短縮化

一次試験から採用内定までの間が長ければ、他企業などに人材が流出するリスクも大きくなることから、短期間で密度の濃い試験を実施するとともに、それぞれの試験段階において合格発表までの時間を短縮する。

② 求める資質を測れる選考内容

ア 採用試験申込書の充実（エントリーシートの導入）

受験者との初めての接触となる採用試験申込書も相手を深く知るためのひとつの判断材料とするため、単に「履歴書」としての使用から転換し、エントリーシートとして、その人の思考力や表現力、アンテナの高さ、入庁したい強い気持ちなどが測ることができる設問を設定する。

イ 論文試験の導入

考えや意味合いを相手にわかりやすく的確に伝えることが強く求められる行政において、「文章を書く」ことで市民に伝達する機会も非常に多いことから、考える力、それを的確に表わす力、わかりやすくまとめる力を見極められるような論文試験を新たに導入する。

ウ 多様な面接試験の実施

人物を総合的に評価するには筆記試験だけではなく、協調性や積極性、コミュニケーション力など、直接受験者と面接して様々な角度から考査することも必要となることから、個人面接、集団面接はもちろんのこと、グループディスカッションやディベート、プレゼンテーションなど、多様な面接を実施する。

エ 藤枝検定試験

「藤枝が好きだ」、「藤枝のために」という“本気度”を測るため、本市の課題や実施する政策はもちろんのこと、産業、歴史、施設などあらゆる角度から知識を問う、藤枝検定試験を実施する。

オ 合宿試験

一日において、そして今後の人生において、その大半を職場に係わり過ごすことになるという観点から、筆記試験や面接試験など、型にはまった試験では見ることができない受験者の一面を考査すべく、合宿試験を実施し、集団作業における行動の積極性や協調性などを測る。

③ 試験のプロの活用・育成

ア 外部試験官の一層の活用

地元に着した市役所において、外部試験官による評価は、試験内容の透明性をより高めるものとなることから、積極的な活用を進める。外部試験官には、大企業などの人事スペシャリストを招聘することにより、求める人材獲得への効果はもちろんのこと、内部の試験官の資質向上にも繋がる。

イ 内部試験官の育成

受験者の試験対策が高度化する中で、試験する側の資質向上が求められることから、論文の採点から面接までこなす採用のスペシャリスト職員を、中長期的な視野にたって育成する。人事課職員だけでなく、部局に限らない職

員を育成することで人事異動にも対応し、試験官にはスペシャリスト職員のうちから、その都度ランダムで選出する。

④ 若手職員の試験官等への登用

ア 面接官としての登用

受験者と感覚が近い若手職員だからこそ、持ちうる視点や察知の感覚があるとの観点から、面接官として積極的な登用を図る。また、中長期的な試験官の育成にあっても若手時代からの経験は必要であり、あわせて、若手職員自身のモチベーションやスキルアップにも繋がる。

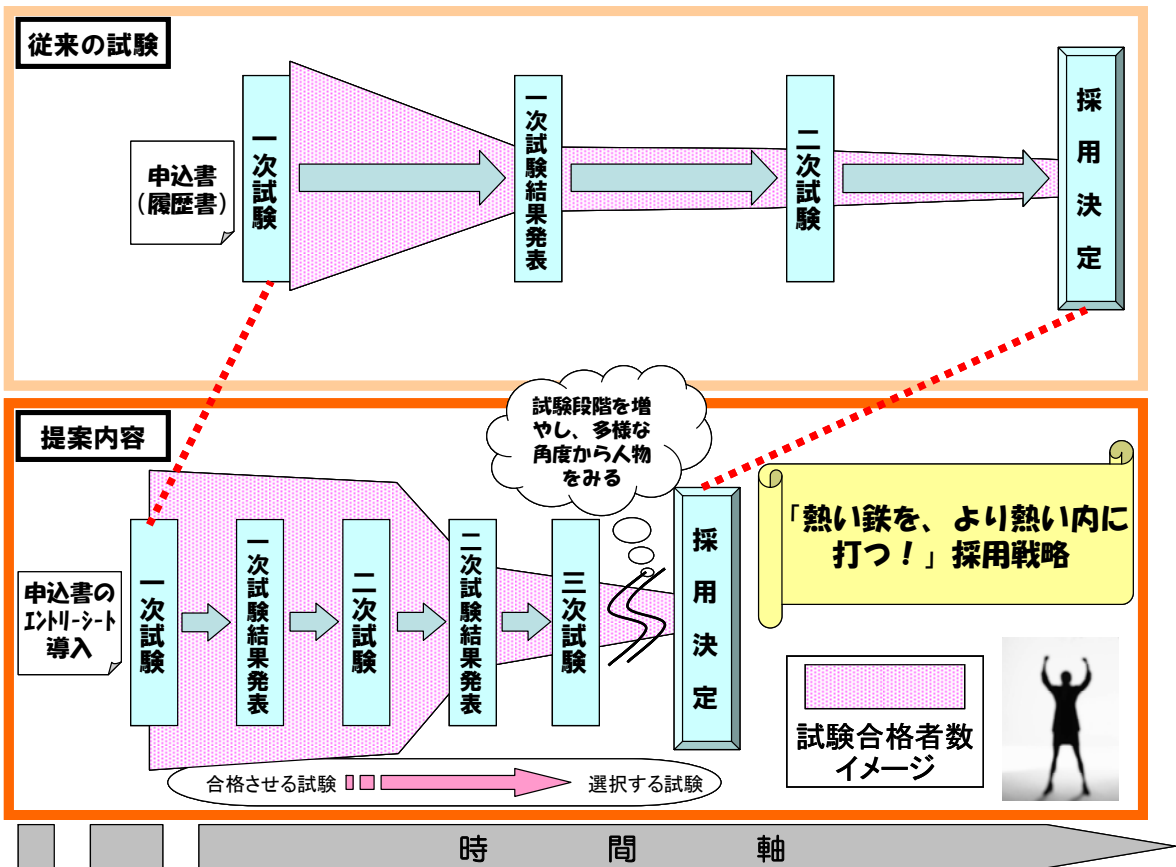
イ 採用事務従事者としての活用

提案する新たな選考にあたっては、評価者以外に多くの役割が必要となることから、面接試験、合宿試験時のファシリテーターから筆記試験の監督まで、真剣で緊迫した場が経験できるような様々な場面で若手職員を活用する。

※ファシリテーター…グループディスカッションなどの会議における進行役。

メンバーから話を聞き出し、話をまとめ、結論を導き出す役割を持つ。

採用試験イメージ比較



(3) 内定後配属までを戦略化

① 入庁前までの取り組み

ア 入庁直前みっちり研修

入庁までの間において行政について学ぶべきことはたくさんあるが、日々の業務に捉われずじっくりと研修できるという期間であることを活用して、知識を詰め込むのではなく、組織内の協調、奉仕の心、自ら考える力、チームワークなどを身に付けることのできるような研修を入庁直前に行う。

イ 事前課題による基礎知識等の向上

内定から入庁までには数ヶ月間があるが、この期間を活用して、政策や財政などに関する課題を与えることで、市職員にとって必要な知識等を習得してもらおう。みっちり研修時に小テストや課題に関するプレゼンテーションなどを実施するのも有効である。

② 入庁後の取り組み

ア ショートジョブ・ローテーションの導入

仕事における自らの将来像を構想する「キャリアデザイン」と、それに至る過程を描く「キャリアプラン」が重視されている中で、いち早くキャリアデザインの重要性に気付き、その意識を醸成するため、採用から一定期間は一所属に固定的に配属するのではなく、研修期間として市の業務を大別した「窓口」「現場」「管理」の部門を短期的に巡回配属する、ショートジョブ・ローテーション制度を導入する。

4 市役所一丸となった取り組み体制をつくろう！

「職員ひとりの採用は、二億円の買い物に匹敵する」という言葉があるが、これは、職員採用時点で市民の多額の税金の使い道を決定していることを表現した言葉である。真に藤枝市にとって必要な人材を慎重に選び、確保・育成しなければならない。

ただ、厳しい財政状況と職員数の削減が進む中で、直接的な効果が目に見えるまでに時間が掛かる「優秀な“人財”」の育成は、得てして軽視されがちである。

しかしながら、このような時代、今だからこそ、市民生活の向上のために、将来の藤枝市へ向けた投資となる職員採用・育成には、手間と時間を惜しまず、全庁を挙げて積極的・戦略的に進めていく必要がある。

(1) 専任採用担当の設置

① 採用戦略担当の設置

求める人材の採用を進めるにあたっては戦略的な取り組みが必要であることから、試験過程に関することはもちろんのこと、試験官の育成や職場の環境づくりまで、採用を効果的に進めるために必要な幅広い事項について取り組むことができる専任の担当者を設ける。

② 採用担当者の「足」によるPR活動

求める人材の採用に向けたPR活動は、様々な媒体を用いて効果的に展開することが必要であるが、担当者の熱意のこもった直接的な行動が何よりのPRになるとの観点のもと、関係各所への訪問やパイプづくりなど、積極的な「営業」活動を毎年早めに行う。

③ 就職担当・進路指導教員との交流

本市が求める人材や取り組みなどを各学校へ紹介し、各校で学生への就職指導や情報提供をより有効に進めていただくため、各学校の就職担当などとの交流の場を設け、情報提供や意見交換会を行う。

(2) 採用に向けた全職員の意識の醸成

① 全庁的な「採用風土」づくり

行政を担う職員の資質が自治体の底力に直結することはいうまでもなく、市民のために求める人材をしっかりと獲得しなければならない。これには、「藤枝市の発展には、優秀な“人財”の確保が不可欠であり、優秀な“人財”の確保には、その潜在能力を持った人材を獲得することが必要である。」という共通認識を全職員が持つことが重要となる。

人事研修だけに頼らない、職場内で優秀な“人財”を育てていくといった機運や個々のスキルアップなど、職員自らが自発的に能力を高めていく「学ぶ組織、進化する組織」に向けた啓発を進めることで、全庁一体となって採用を進めていく風土づくりを進める。

② 若手職員の積極的な登用

特に若手職員にとっては、新規採用職員は仲間としてこれから長く、ともに働くこととなる。採用は、自分にも直接関わることとして捉え、若手に関心を持たせるとともに、「先輩」として指導育成を行っていく自覚を促すため、様々な機会で見手職員の積極的な登用を行う。

5 実施目標時期

優秀な“人財”の確保にかかる具体策の実施にあたり、次のとおり実施目標時期を定める。

方針と具体案	実施時期	
	短期 (1~2年)	中期 (3~5年)
2 選ばれる職場を目指そう！		
(1) がんばりがいのある職場環境		
①適切な人事評価スタイル確立と評価の適正な活用		○
②民間、大都市、大学・大学院、海外などへの短・長期研修制度の充実	○	
③職階制の見直しによる、昇格時期の早期化		○
④「そのがんばりに、ありがとう。」制度の実施	○	
(2) 連帯感、一体感のある職場環境		
①先輩による新人教育のためのカリキュラムの設定	○	
②部署に限らない横断的なコミュニケーション機会の創出	○	
③若手職員による「私の仕事、私の職場リレー紹介」の実施	○	
(3) 明るく元気に仕事ができる職場環境		
①庁内情報インフラ（インターネット、基幹システム等）の充実	○	
②執務環境の改善	○	
3 採用プロセスを戦略化しよう！		
(1) 採用試験までを戦略化		
①若手職員を活用した積極的な採用活動		
ア 求める人材獲得に向けた出身校への積極的なアプローチと情報収集	○	
イ 就職活動サポーターの設置	○	
ウ 就職活動サポーターによる職場体験会の実施	○	
②採用専用ツールの作成・活用		
ア 採用パンフレットの作成	○	
イ 市ホームページを活用した、採用専用サイトの開設	○	
③PR活動の充実		
ア 不特定多数の人の目に留まる所でPR	○	
イ 就職活動中の人の目に留まる所でPR	○	
ウ 本市に興味のある人の目に留まる所でPR	○	
(2) 採用試験を戦略化		
①試験日の見直し		
ア 一次試験日の前倒し	○	
イ 試験段階の増設と試験日数の増加	○	
ウ 採用決定までの期間の短縮化	○	
②求める資質を測れる選考内容		
ア 採用試験申込書の充実（エントリーシートの導入）	○	
イ 論文試験の導入	○	
ウ 多様な面接試験の実施	○	
エ 藤枝検定試験	○	
オ 合宿試験	○	
③試験のプロの活用・育成		
ア 外部試験官の一層の活用	○	
イ 内部試験官の育成	○	
④若手職員の試験官等への登用		
ア 面接官としての登用	○	
イ 採用事務従事者としての登用	○	

方針と具体案	実施時期	
	短期 (1～2年)	中期 (3～5年)
(3) 内定後配置までを戦略化		
①入庁前までの取り組み		
ア 入庁直前みっちり研修	○	
イ 事前課題による基礎知識等の向上	○	
②入庁後の取り組み		
ア ショートジョブ・ローテーションの導入		○
4 市役所一丸となった取り組み体制をつくろう！		
(1) 専任採用担当の設置		
①採用戦略担当の設置	○	
②採用担当者の「足」によるPR活動	○	
③就職担当・進路指導教員との交流	○	
(2) 採用に向けた全職員の意識の醸成		
①全庁的な「採用風土」づくり	○	
②若手職員の積極的な登用	○	

第2期 行政経営プロジェクトチーム

リーダー 江坂 祐哉 企画財政部 企画政策課

【Aグループ】

サブリーダー 安達 元志 健康福祉部 国保年金課
北川 雄一 岡部支所 市民窓口課
相馬 久乃 環境水道部 上水道管理課
滝井 靖 都市建設部 水守区画整理事務所

【Bグループ】

サブリーダー 神谷 恵理 市民文化部 市民協働課
久米 真未 市民文化部 街道・文化課
瀧下 恵大 総務部 広報課
塚本 一裕 環境水道部 生活環境課

事務局 行政経営課