



活力と創造で未来を先取る
日本一健康文化都市

行政経営方針（案）について



令和7年5月12日

総務部 総務課

「第3次袋井市総合計画」の着実な推進を人材や組織、財政などの行財政面から下支えするため、袋井市における行政経営に関する基本的な考え方を示すもの。

これまでの行政改革の取組に加え、経営的な視点のもとで、市が有する資源の有効活用を積極的に図り、市民の期待に応える行政経営方針として策定する。

行政経営方針の検討経過

行政改革大綱から行政経営方針への変更について

1 これまでの行政改革（計画期間：5年間）の取組における課題

- (1) 変化が大きく先が読みにくい時代に、5年間の実施計画を立てる手法は形骸化してきているのではないか
- (2) 取組内容も様々な視点から改革項目を網羅している一方で、見方を変えると総花的になっており、選択と集中を図ったほうが良いのではないか

2 学識者からの意見を踏まえて

これらの点について、行政学や地方自治論が専門の獨協大学 大谷基道教授と意見交換を行い、近年では総合計画と行政改革を一体化している自治体があり、それらは行政改革を「政策を推進するための安定的な行政経営の取組」として整理しているとの事例や考え方を伺った。

事例研究を進める中で、行政改革大綱を総合計画の行政経営方針に一体化した方が、取組の必要性が直接的に伝わりやすいことや、効率的かつ効果的な取組が期待できることを確認した。

検討経過を踏まえ、行政経営方針を充実させる方向性で、次の場において了とされた。

令和6年10月9日	部長会議
令和6年10月29日	市議会総務委員会
令和6年11月8日	市議会全員協議会

第3次総合計画における行政経営方針の考え方

人口減少と人口構造の変化が進み、複雑で変化が激しい社会の到来に対応するため、限られた予算や人材を最大限に活用しながら政策実現を図る「行政経営」のあり方を具体的に示すことが必要と考え、総合計画の行政経営方針をより充実した形にする。

「第3次袋井市総合計画（基本構想）」

令和8年度から令和17年度まで（10年間）

・ まちの将来像

にぎわい ずっと続くまち ふくろい

・ 行政経営方針（3つの視点）

- 1 市の元気は市役所から！人材育成×職場環境改革
- 2 まちの未来をもっと明るく！みんなでつくる健全財政
- 3 デジタルで導くウェルビーイングな行政運営

行政改革アクションプラン

（毎年度見直し）

・ 財政健全化や業務改善に重点的かつシン
プルに取り組む

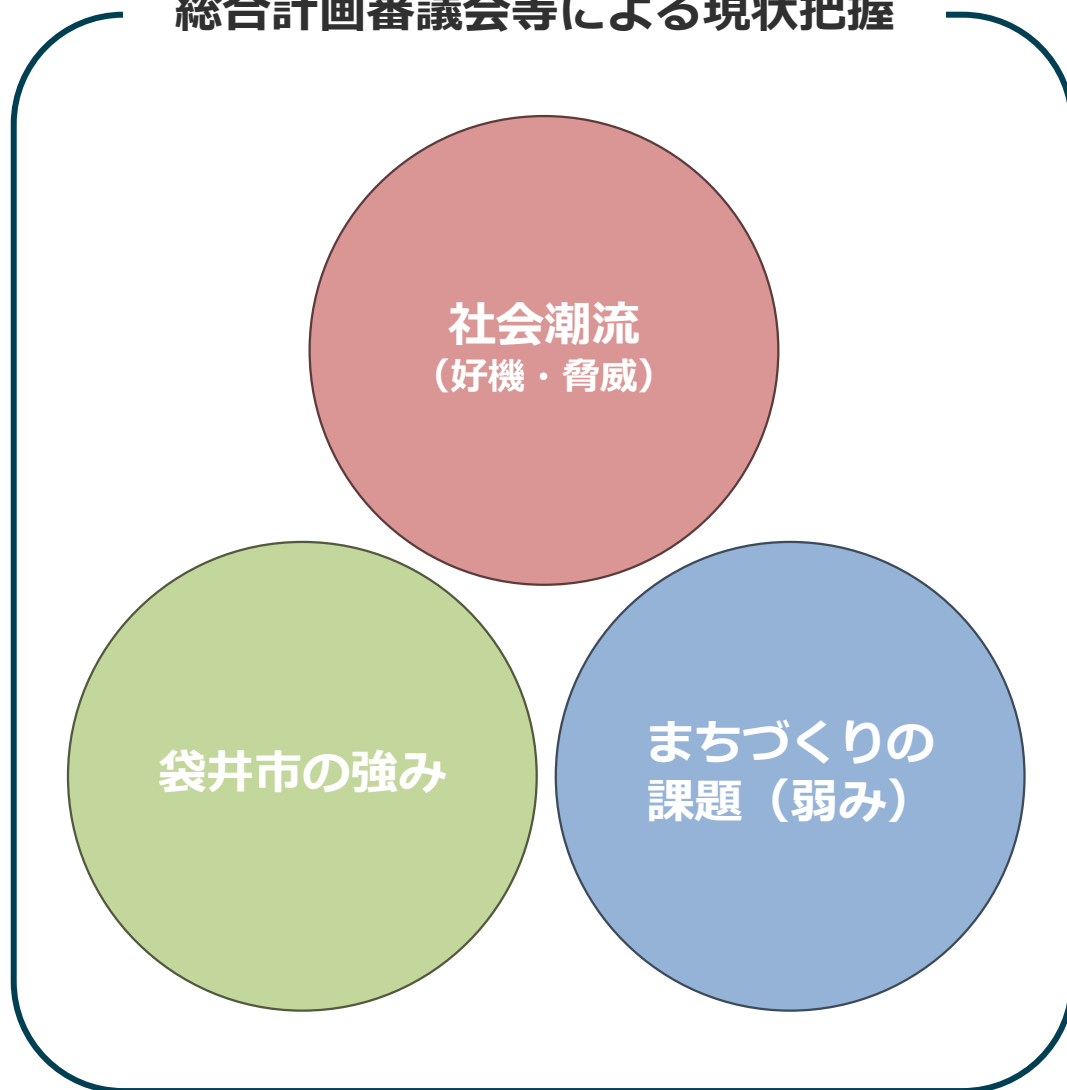
・ 迅速な着手、柔軟な切り替えで取り組む
ため、年度毎にアクションプランを策定



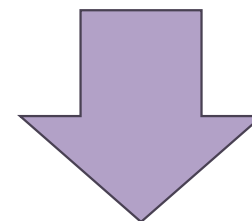
行政経営の視点の整理

- 現状把握、先進事例の把握等により、共通点を確認

総合計画審議会等による現状把握



先進事例の状況を調査



共通点

「人材」

「施設・設備」

「財源」

「情報技術」

行政経営の視点の整理

- 次の2つを軸として、行政経営の視点を整理した。

◇総合計画審議会等による現状把握を基に行政経営への影響や展望を整理した。

【社会潮流（好機・脅威）】

- 1 危機的な人口減少・少子高齢化（脅威）→人材の確保、財源不足
- 2 急進展するデジタル社会（好機）→情報技術の活用
- 3 激甚化・頻発化する災害への備え（脅威）→政策による対応
- 4 脱炭素社会への対応とエネルギー安定供給の必要性（好機）→政策による対応
- 5 多様性を増す価値観やライフスタイル（好機）→政策による対応
- 6 産業構造の転換（好機）→政策による対応

【袋井市の強み】

- 1 豊かな自然環境と歴史文化を継承する住みよいまち →政策による対応
- 2 市民と行政の繋がりによるまちづくり →政策による対応
- 3 県内有数の若者の多いまち →政策による対応

【まちづくりの課題（弱み）】

- 1 人口減少局面に適応した官民共創によるまちづくり →政策による対応
- 2 公共施設の老朽化、持続可能なインフラ整備 →財源不足
- 3 多文化共生社会への対応 →政策による対応

◇先進事例の状況を調査したところ、経営資源である「人材」、「施設・設備」、「財源」、「情報技術」などに関する取り組みが共通していることを確認した。

※参考事例：さいたま市、岡山市、尼崎市、生駒市、橿原市

先進事例の調査内容

● 総合計画の中に行政経営方針を位置付けている事例を調査した

	計画名・計画期間	大項目	小項目(抜粋)	アクションプラン
兵庫県 尼崎市	第6次尼崎市総合計画 令和5年度～令和14年度	行政運営	1 協働…ともにまちづくりを進めるために 2 人材育成・組織体制…行政運営の実行力を高めていくために 3 行財政…市民生活を支え続けるために	総合計画の 実施計画として 位置付け
奈良県 橿原市	橿原市第4次総合計画 令和3年度～令和12年度	市民とともに「かしはら」をつくる 信頼の行政運営	視点1 スマート自治体への転換 視点2 プラットフォームビルダーへの転換 視点3 圏域マネジメントへの転換	
岡山県 岡山市	岡山市第六次総合計画 平成28年度～令和7年度	圏域をリードし、 都市の持続的発展 を支える都市経営	1 健全で持続可能な財政運営 2 公共施設等のマネジメントの推進 3 行政のスマート化 4 組織力の向上 5 公民連携と透明性の高い市政運営	
奈良県 生駒市	第6次生駒市総合計画 平成31年度～概ね20年	持続可能な行財政 運営を進めるまち	I スマートシティ・DX II 市民協働・公民連携 III 広報広聴・シティプロモーション IV 行政経営	
埼玉県 さいたま市	さいたま市 総合振興計画 基本計画 令和3年度～令和12年度	質の高い都市経営 の実現	第1章 市民協働・公民連携 第1節 多様な主体とともに進めるまちづくり 第2章 高品質経営市役所 第1節 市民に信頼される開かれた市政運営 第2節 健全財政の維持 第3節 市政を支える職員の育成と働く環境の整備 第4節 ICTやデータを活用した新しい時代の行政運営 第5節 真の分権型社会を担う自主的・自立的な都市経営の実現 第6節 さいたま市の特長を生かした都市イメージの向上	

1 人材育成×職場環境改革

市職員の年齢構成に偏りがあり、行政組織の安定性・持続性が危ぶまれる。（50代前半の職員が全職員の2割を占める。）

今後、労働人口が減少する中でも適正な行政サービスを維持するとともに、多様化する市民ニーズに柔軟に対応していかなければならない。

職員の働きがいや意欲を高めるため、積極的な職員の確保と資質向上に努めるとともに、多様な働き方の推進や職場環境の整備、健康増進などに取り組む必要がある。

2 健全財政（財政、施設・設備）

少子高齢化の進行に伴う扶助費の増加や、物価高騰による人件費・物件費の増加により財政が硬直化している。また、公共施設等の老朽化に伴う長寿命化のための改修・更新に係る経費の増など、本市の財政を取り巻く状況は厳しさを増している。

将来に渡って持続可能なまちづくりを進めるためには、安定した財政基盤が必要不可欠である。



持続可能性を高めるため、行政運営の新陳代謝を促す。

3 デジタル

今後は、デジタル技術の活用が、行政サービスの向上や業務の効率化にとどまらず、DXによる社会変革により、市民生活の質を向上させるとともに、多様化する地域課題を解決し、また、行政においては業務を刷新するなどして、魅力的かつ持続可能な地域としていくことが求められる。

有識者からの意見聴取

獨協大学 大谷 基道 教授 (専門分野：行政学、地方自治論)

行政経営方針は、地域によって課題が違いため、セオリーはない。袋井市の行政経営方針(案)は行政改革の色が強いように見受けられる。

総合計画は、理想を語る方で、行政改革は、現実を見る方、どうやって折り合いをつけるのかが課題である。

職員の確保と育成は、最も大事な部分と認識しており、これがないと自治体経営が成り立たない。また、市の課題が何で、どのような背景でこうした項目が出てくるかがわかると理解しやすい。荒唐無稽な目標にならないこと、実施体制をどう組むかの2点が大切。

株式会社月刊総務 代表取締役社長 豊田 健一 氏 (専門分野：総務全般、働き方改革)

袋井市として変わるべきところは市役所内部だけでなく、最終目的は地域全体。市役所から地域全体に広がっていくことであると思う。そのためには、まず市役所から変わっていくことと、経営方針にどういうストーリーを設定するかが重要だと思う。

市民はいろいろな人がいる。パートナーとなるのは市民であるため、だれもがわかる情報発信をしていくことが必要不可欠。

どんなに良い建物や機械があっても、結局は人が携わることになる。それによって社会が動いているという観点からみても、人に重点を置くことはよいと思う。

目指すべきは、良い雰囲気働いていることが市民に伝わって、袋井市のなかでも袋井市役所が人気の職種になること。働く職員のモチベーションが高いことが、市内企業にも良い影響を与えられると良い。

行政経営方針が目指すものは・・・？

- 土壌が健康で豊かでないと、袋井市の木（ヒト・モノ・コトなど）は育たない。

第3次袋井市総合計画

- まちの将来像のキーワード



木を育てるためには、土壌が大事

市の元気は市役所から！
人材育成×職場環境改革

まちの未来をもっと明るく！
みんなでつくる健全財政

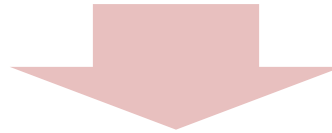
デジタルで導く
ウェルビーイングな行政運営

各政策を大きく育てるため、土壌を改良する。

1 市の元気は市役所から！ 人材育成×職場環境改革「人材」

行政運営の主体は職員です。労働人口が減少する中であっても、職員がいきいきと働き、自らの能力を十分発揮できるよう、人材の確保と資質向上に努めるとともに、職場環境の充実を図ります。

また、社会状況の変化に柔軟に対応できるよう、常に改善意識を持ち、挑戦する人材や多様な主体とともに積極的に連携・共創する人材の確保と育成を図ります。



- ①サービス向上：職員の資質向上により、時代に合った質の高い行政サービスを提供することが可能になります。
- ②効率的な対応：組織力の向上により、市民からの問い合わせや手続きに迅速かつ的確に対応することが可能になります。
- ③多様性の重視：多様な主体との共創によるサービスの創出により、幅広い市民ニーズに答えることが可能になります。

2 まちの未来をもっと明るく！ みんなでつくる健全財政 「財源」・「施設・設備」

財政の健全性を維持しながら、まちの発展のための投資的経費や次の時代に必要な諸施策を着実に進めるため、これまでも増して選択と集中による経営資源の有効活用に努める必要があります。

職員一丸となって、全事業の見直しや公共施設マネジメントを推進することをはじめ、民間ノウハウの活用などにより稼ぐ力の向上に取り組むほか、地域資源の有効活用により持続可能なまちを目指します。

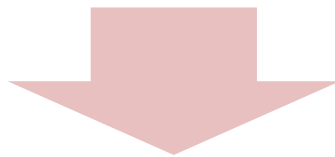


- ①持続可能性:健全な財政運営によって、次の時代に必要な政策に取り組むことができ、持続的な市の発展が見込めます。
- ②資産の有効活用:公共施設や設備のマネジメントにより、市の資産が効果的に活用され、公共サービスの向上や資源の無駄遣い削減につながります。
- ③経済活動活性化:稼ぐ力の向上に取り組むことで、地域経済の活性化が期待でき、市民の暮らしがより豊かになります。

3 デジタルで導くウェルビーイングな行政運営 「情報技術」

デジタル技術の理解を深め、活用していくことは、持続可能な行政運営を行う上で重要な課題です。デジタル技術をパートナーとして活用し、事務の効率化や業務の刷新を図ることに加え、職員や市民のウェルビーイング（幸福・健康）を重視した革新的で効率的な行政運営を目指します。

また、デジタル技術を活用した自治体間の連携により、地域社会全体の持続可能性と成長を促進します。



①利便性向上：行政手続きのオンライン化が進み、市民の時間と労力が節約されます。

また、事務の効率化により、行政サービスの向上が期待できます。

②迅速な対応：データに基づく迅速な意思決定が可能となり、災害時などスムーズな対応が可能になります。

③市民の幸福と健康：ウェルビーイングを重視した施策により、市民の生活の質が向上し、健康で幸福な生活環境が促進されます。