

**第2次袋井市行政改革
後期実施計画
(令和3年度～令和7年度)**



**令和3年3月
袋井市**

目次

I	次の時代に向けた「行政改革実施計画」の策定にあたって	3
II	施策体系.....	4
III	取組項目	
1	市民とともに高め合う行政経営	
【取組項目1】	公共施設における官民連携による再生可能エネルギー活用の推進	6
【取組項目2】	伴走型支援による地域の多様な市民力が発揮できる仕組みづくり	7
【取組項目3】	公共資産の民間開放・規制緩和を推進することによる共創のまちづくり推進	8
【取組項目4】	外国人視点を踏まえた公共サービスのユニバーサルデザイン強化	9
2	自主性・自立性の高い行政経営	
【取組項目5】	予防保全型維持管理による公共建築物の長寿命化	11
【取組項目6】	事業委託の包括化による経費削減	12
【取組項目7】	税外収入による自主財源の拡充	13
【取組項目8】	働き方改革と業務改善による全ての職域における適正な時間外勤務の管理	14
【取組項目9】	全ての職員がやりがいをもって安心して働き続ける環境の整備	15
【取組項目10】	専門性の高い外部人材活用によるエビデンス重視の事業推進	16
3	コストと成果を重視した行政経営	
【取組項目11】	業務プロセスの再構築による効果的な行政サービスの推進	18
【取組項目12】	部門間の連携強化による目的達成型組織への転換	19
【取組項目13】	自治体 DX の推進による利便性向上と窓口業務の削減	20
【取組項目14】	広域連携による持続可能で市民満足度の高い行政運営	21

I 次の時代に向けた「行政改革実施計画」の策定にあたって ～前期実施計画の取組総括と後期実施計画の取組について～

○第2次袋井市行政改革大綱(平成28年度～令和7年度)の策定について

袋井市では、少子高齢化の進行等による人口構造の変化や市民の生活スタイルが変化したことによる市民ニーズの多様化・複雑化に対して、限られた経営資源を最大限に活用することで、行政サービスの質と市民の満足度を一層高めていく必要があることから、平成27年4月に「第2次袋井市行政改革大綱」を策定し、『未来志向の経営感覚のもと、大胆な改革を成し遂げます』という基本理念を掲げ、「市民とともに高め合う行政経営」、「自主性・自立性の高い行政経営」、「コストと成果を重視した行政経営」の3つの基本方針を定めました。

○第2次袋井市行政改革「前期実施計画(平成28年度～令和2年度)」の実績について

前期実施計画では、これまで以上に行政と多様な主体が連携・協力し、市民本位の視点に立った取組を実施することで、「総合体育館整備におけるPFI手法の導入」や「公民館からコミュニティセンターへの移行」などを実現いたしました。

また、自己決定、自己責任のもと、持続可能で安定的な市政運営を目指した取組を実施し、「公共施設を長期的な視点で計画的に管理するための個別施設計画の策定」や「市有地の売却やネーミングライツなどにより、約6億円の収入」などを実現いたしました。

さらには、職員の能力向上や機動的な組織体制の構築、コストと成果を重視した取組を実施し、「短期間で集中的に実施する業務に対して、所属長権限による別部局への兼務命令」や「ペーパーレス会議の実施による業務の効率化」などを実現いたしました。

○第2次袋井市行政改革「後期実施計画(令和3年度～令和7年度)」の取組について

令和3年度からの後期実施計画は、外部有識者8名による行政改革推進委員会を設置し、民間事業者や専門家などからの視点を取り入れながら策定いたしました。

後期実施計画では、全14の取組項目を掲げ、その中でも優先的に取り組む項目として、6つの取組項目を重点取組項目として設定し、より強力で推進してまいります。

計画の推進に際しては、従来のように指標による進捗管理を中心としたPDCAサイクルでは、変化の激しい社会状況に対応できず、「改革」としての実行力が限られる恐れがあることから、各取組を恒常的にブラッシュアップするとともに、指標のみの測定手段によって形式的に捉えることなく、計画に定めた目的を実現するために、創意工夫と試行錯誤を繰り返すことに重点を置き、新しい時代の動きや市民のニーズに柔軟に対応してまいります。

行政改革は、職員の熱量があって進む「運動」に近いものです。後期実施計画の実現に向け、うまくいくか分からない取組にも、職員が積極的に挑戦することが重要であり、失敗も挑戦の証として生かそうとするポジティブな思考のもと推進してまいります。

今後とも、市民と行政が一体となり、強い決意と結びつきのもと、経営資源を最大限に有効活用した生産性の高い行政経営により、常に時代の一步先を行く“日本一健康文化都市”の実現のため、「未来志向の経営感覚のもと 大胆な改革を成し遂げます」の基本理念のもと、不断の努力を続け、大胆な改革に取り組んでまいります。

II 施策体系

第2次袋井市行政改革大綱 (平成28年度～令和7年度：10年間)

第2次袋井市行政改革 後期実施計画 (令和3年度～令和7年度：5年間)

基本理念

基本方針

実施方針

※青字の項目は重点取組項目

取組項目

未来志向の経営感覚のもと
大胆な改革を成し遂げます

市民とともに
高め合う行政経営

自主性・自立性の
高い行政経営

コストと成果を
重視した行政経営

- 1 民間活力の活用
- 2 多様な担い手とのパートナーシップの強化
- 3 危機管理体制の強化
- 4 地域資源の発掘と有効活用
- 5 開かれた行政の推進
- 1 アセットマネジメントの推進
- 2 持続可能な財政運営と不断の歳出改革
- 3 自主財源の拡充
- 4 ワーク・ライフ・バランスの向上と全ての職員の活躍推進
- 5 マーケティング力と分析力を強化した事業展開
- 1 職員の人材育成と意識改革
- 2 事務事業の適正化・効率化とマネジメントサイクル（PDCA）
- 3 組織力の向上
- 4 ICTの積極的な活用
- 5 行政間の連携強化

- 公共施設における官民連携による再生可能エネルギー活用の推進
- 伴走型支援による地域の多様な市民力が発揮できる仕組みづくり
- 公共資産の民間開放・規制緩和を推進することによる共創のまちづくり推進
- 外国人視点を踏まえた公共サービスのユニバーサルデザイン強化
- 予防保全型維持管理による公共建築物の長寿命化
- 業務委託の包括化による経費削減
- 税外収入による自主財源の拡充
- 働き方改革と業務改善による全ての職域における適正な時間外勤務の管理
- 全ての職員がやりがいをもって安心して働き続ける環境の整備
- 専門性の高い外部人材活用によるエビデンス重視の事業推進
- 業務プロセスの再構築による効果的な行政サービスの推進
- 部門間の連携強化による目的達成型組織への転換
- 自治体DXの推進による利便性向上と窓口業務の削減
- 広域連携による持続可能で市民満足度の高い行政運営

Ⅲ 取組項目

基本方針

1 市民とともに高め合う行政経営

実施方針1 民間活力の活用

実施方針2 多様な担い手とのパートナーシップの強化

実施方針3 危機管理体制の強化

実施方針4 地域資源の発掘と有効活用

実施方針5 開かれた行政の推進

1 市民とともに高め合う行政経営

(1) 民間活力の活用

取組項目 1

公共施設における官民連携による 再生可能エネルギー活用の推進

取りまとめ担当課：環境政策課 担当課：企画政策課、財政課

I 現状と課題

2015年12月「パリ協定」により温室効果ガス排出削減の長期目標が掲げられ、我が国は2030年までに温室効果ガス排出量を26%に削減する目標を掲げるとともに、2050年までにCO2排出量の実質ゼロ（カーボンニュートラル）を宣言している。

この実現に向けては、市民一人ひとりや事業者の各々が、日常生活や事業活動による地球環境への影響を意識することが重要であり、そのためには、市が率先してCO2削減に取り組む必要がある。しかしながら、現状、市の公共施設で消費する電力においては、再生可能エネルギーの活用が進んでいない。

再生可能エネルギーの活用状況については、住宅などに設置された太陽光発電施設の余剰電力は、国が定めた固定価格買取制度（FIT）により、大手電力会社へ高い価格で売電されてきたが、2019年度以降、10年間の買取期間が終了（卒FIT）することにより、安い価格での売電に切り替わる施設が市内でも順次増えていくことが見込まれる。

今後、市内において、太陽光をはじめ、水力、風力、バイオマスなどの多様な再生可能エネルギーを主体とした発電電力を地域内消費へと切り替えるためには、官民が一体となった取り組みが必要となっている。

II 取組の目的と概要

再生可能エネルギーの活用をより推進するため、経済性との両立も図った上で、市内の住宅用太陽光パネルなどで創出されたエネルギーを民間の新電力事業者が買い取り、公共施設で消費する仕組みの検討・導入により、CO2 排出削減を官民連携で進める。

III 効果

- ・市民や企業、行政が一体となった再生可能エネルギー活用の仕組みが構築され、CO2削減の取組が市民力により推進される。
- ・市が率先してCO2削減への目標や行動を示すことで、市民生活におけるCO2削減意識の醸成にもつながり、カーボンニュートラルに向けた取組が加速する。
- ・再生可能エネルギー電力を提供する市民は、自分の提供した電力が公共施設で活用されることで、エネルギーの大切さや社会貢献の意識をより高めることができる。

IV 達成目標

民間企業（新電力事業者）と連携し、令和7年度までに、市内の住宅等で創出された再生可能エネルギーを公共施設で消費する仕組みを構築し、公共施設における再生可能エネルギー100%の電力調達を目指す。

V 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
内容	← 庁内検討チームの設置、勉強会 →				
	← 再エネの公共施設への活用の仕組み検討 →		← 再エネの公共施設への活用開始・活用率増加の検討 →		
	← 市民との連携検討・実施 →				
	← 職員研修や意識の啓発 →				
	← 再エネの公共施設への活用開始・活用率増加の検討 →				

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

- 1 市民とともに高め合う行政経営
 (2) 多様な担い手とのパートナーシップの強化
 (3) 危機管理体制の強化

取組項目 2

**伴走型支援による
 地域の多様な市民力が発揮できる仕組みづくり**

取りまとめ担当課：協働まちづくり課 担当課：企画政策課、総務課

I 現状と課題

少子高齢化の進行や人々の価値観の多様化などにより、今後、中長期的において、地域毎に異なる様々な住民ニーズに対し、行政の組織力だけで対応していくことは、大変難しい状況となってくる。

このため、本市では、平成 30 年度に 14 地区でまちづくり協議会が設立され、高齢者支援、子育て支援、健康づくり、地域防災力向上など、市民と行政が良きパートナーとなり、互助の推進など、特色ある地域づくり活動がスタートした。

しかしながら、現状では、「市民力」を最大限に発揮するために必要な職員のサポートが十分に機能していない。今後は、市民と市職員のつながりや信頼関係を高め、「顔の見える関係づくり」を構築し、互いに地域づくりに参加しやすい環境を整え、市職員による支援の仕組みの具体化や職員のマンパワーを確保していくことが必要不可欠である。

II 取組の目的と概要

「協働によるまちづくり」の進め方についての仕組みや体制を明確にした上で、地域と行政の信頼関係をより安定したものにし、特色ある地域づくりの優良事例の横展開などを進める。

具体的には、顔の見える関係づくりとして、地区まちづくり協議会と事務局となるコミュニティセンター職員、各課職員との意見交換の機会を増やす。

また、市のまちづくり支援体制が一目で分かる「(仮)まちづくりの進め方手引書」の作成による支援体制の見える化・強化や、まちづくり協議会交流会（地域づくり自慢大会）による特色あるまちづくりの優良事例の横展開を推進していく。

III 効果

- ・市民（住民）主体によるまちづくり活動がより活性化する。
- ・市職員（各部門の職員など）が寄り添うことで、持続的な活動につながる。

IV 達成目標

各地区における特色ある地域づくりの新規事業の立上げ等を 10 件支援する。

V 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
内容	← 手引書作成、優良事例整理、市職員研修、仕組みづくり →				
		← リーダー・担い手研修 →			
		← 市職員とまちづくり協議会役員等の交流の実施 →			

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

1 市民とともに高め合う行政経営

(4) 地域資源の発掘と有効活用

取組項目 3

公共資産の民間開放・規制緩和を推進することによる 共創のまちづくり推進

取りまとめ担当課：財政課 担当課：維持管理課

I 現状と課題

公共資産は、市民共有の財産であり、時代の変化を踏まえ、その効用を最大限に発揮させる必要がある。

このため、本市では、平成30年度に「袋井市市有財産利活用基本方針」を定め、主に未利用財産（普通財産）の積極活用（売却・貸付）に努めている。

他方で、都市公園を例にあげると、維持管理に多くの費用をかけているにも関わらず、遊具等の画一的な整備やたき火の禁止などを始めとする様々な規制（制限）があることから、多様な市民ニーズに応えられる利用状況にはなっていない。

今後は、更なる市民サービス向上と新たな価値を生み出すため、従来通りの画一的・一律的なサービスの在り方を見直し、現状の利用方法に固執することなく、積極的な民間開放や規制緩和、リノベーションを推進する必要がある。

II 取組の目的と概要

公共資産の効用の最大化を図るため、市有財産利活用基本方針に基づく未利用財産（普通財産）の売却のほか、建物内の空きスペースや駐車場、芝生公園、屋上などの敷地内の空きスペース、公園の規制緩和による特化利用、役割を終えた物品のオークション出品などにより、公共資産の付加価値向上と市民による新たな利活用を図る。

また、市の所有する車両や防災などの保管備品などをシェアリングの発想のもと、市民が活用し、その使用料でメンテナンス費用に充当するといった効果的な仕組みを研究していく。

III 効果

- ・公共資産のランニングコストの抑制と未利用地売却による収入の増加が図られる。
- ・公共資産の活用と共創により、付加価値の向上と新たな利活用が図られる。

IV 達成目標

①令和7年度までに、公共資産の新たな発想による利活用5件を推進する。

②利用を特化した公園の再整備（リノベーション）を2件行い、公園の新たな価値を生み出すことによる利用拡大を図る。

V-① 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10月～12月	1～3月
内容	← 先進事例収集 →			
	← 新たな利活用検討 →	← 新たな利活用公募 →	← 新たな利活用実施 →	
	← 未利用市有地の売却（入札） →		← 未利用市有地の売却（入札） →	

V-② 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
内容	← 公園使用料・減免規程見直し →				
		← モデル公園の選定 →	← モデル公園における特化利用の試行 →		
				← 公園の再整備（リノベーション） →	

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

※シェアリング：モノや場所、スキルなど、自身が持っていないモノを他の人に貸してもらう（シェアする）取組み。

1 市民とともに高め合う行政経営

(5) 開かれた行政の推進

取組項目 4

外国人視点を踏まえた公共サービスのユニバーサルデザイン強化

取りまとめ担当課：国際課

I 現状と課題

生産年齢人口の減少や入国管理制度の法改正による外国人人材の受入れが加速している状況を背景に、本市の外国人人口は年々増加し、5年前と比較して1.58倍（1,765人の増加）となっている。

また、40カ国を超える国籍の外国人市民が生活し、定住化、長期滞在化も進んでいる。

一方、外国人市民は、産業経済活動への従事だけではなく、生活者として地域の活力を高める人材となることが期待されている。

しかしながら、市の窓口対応や案内表示、通知やパンフレット等において、やさしい日本語の表記や多言語化が不十分であり、外国人にとって暮らしやすい環境になっていない。

特に、現在の外国人市民向けの通知などの情報は、やさしい日本語化や多言語化など改善の余地があり、誰もが暮らしやすいまちづくりに取り組むため、行政の様々な分野で分かりやすい情報発信を進めていく必要がある。

II 取組の目的と概要

外国人市民との信頼関係を築くため、各所属の創意工夫により、行政文書、手続き、窓口、SNS等でのやさしい日本語の表記や多言語化による、わかりやすい情報発信やコミュニケーションの拡大を図り、防災や地域活動などをはじめとする外国人市民との連携に向けた取組を促すとともに、国際交流員や外国籍職員による視点を取り入れた改善を進める。

III 効果

- ・未来志向の関係づくりの一步となる意思疎通の機会が拡大する。
- ・市職員の多文化共生意識の醸成やスキルアップが図られる。

IV 達成目標

令和7年度までに、各所属による改善事例件数33件（全所属数）を達成する。

V 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
内容	← 職員研修 →				
	← 各所属ヒアリング・モデル事例の提示 →				
	← やさしい日本語・多言語の推進 →				
	← 取組試行 →	← 優良事例紹介・実施 →			

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

基本方針

2 自主性・自立性の高い行政経営

実施方針1 アセットマネジメントの推進

実施方針2 持続可能な財政運営と不断の歳出改革

実施方針3 自主財源の拡充

実施方針4 ワーク・ライフ・バランスの向上と全ての職員の活躍促進

実施方針5 マーケティング力と分析力を強化した事業展開

2 自主性・自立性の高い行政経営

(1) アセットマネジメントの推進

取組項目 5

予防保全型維持管理による公共建築物の長寿命化

取りまとめ担当課：財政課 担当課：総務課

I 現状と課題

本市の公共施設は、全体の約6割が建築後30年を経過するなど老朽化が進んでおり、施設の更新時期が集中した場合、大きな財政負担が生じることとなる。

このような状況を踏まえ、本市では、すべての公共施設を対象として、施設の長寿命化による財政負担の軽減や、適切な維持管理によるサービスの質確保などを目的とした「個別施設計画」を策定したところである。

しかしながら、「施設の点検」、「対策箇所の決定（優先順位付け）」、「実行性の確保（3か年推進計画への登載）」といったサイクルの確立と、これらに必要な財源とマンパワーの確保（建築技師の採用）が十分でないことから、既に劣化が進行し雨漏り等の支障が出ている建築物が多く、機能回復のための事後保全対策を余儀なくされ、予防保全対策が劣後となっている。

経年劣化の進行により、年を追うごとに早期修繕が必要な建築物は増加していくことから、事後保全対策と予防保全対策とのバランスを適切に確保しながらの推進が必要となる。

また、今後、公共建築物を建設する際には、メンテナンス性などのランニングコストを意識したうえで、事業を進める必要がある。

II 取組の目的と概要

個別施設計画の実行性を確保し、適切に施設保全を行うための「施設点検」から「対策」までのサイクルを確立するためには、対策に必要な財源とマンパワーを確保し、平成30年度に設置した「公共施設等適正管理基金」のコントロールを確実なものとするとともに、建築技師の確保と適正な配置などの体制づくりを進める。

III 効果

・公共施設の維持管理、更新に要するトータルコストを縮減することで、将来にわたり持続的かつ適切に公共施設サービスの提供ができる。

IV 達成目標

施設寿命に大きな影響を及ぼす屋根(屋上)・外壁について、

① 集中的に事後保全対策を実施し、C評価(広範に損傷あり)の施設をなくす。

※C評価：R2年度時点：25棟/201棟

※年度目標の目安(対策実施件数)：R3年4件、R4年11件、R5年11件、R6年11件、R7年12件

② ①の対策を施す際に、屋根(屋上)・外壁の一方がB評価(軽度に損傷あり)の場合は、併せて予防保全対策を実施し、A評価(損傷なし)の割合を全体の45%以上とする。))

※A評価：R2年度時点42棟/201棟23% → R7年度末91棟/201棟45%

※年度目標の目安(対策実施件数)：R4年3件、R5年3件、R6年3件、R7年3件

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容 (①②共通)		←施設点検・プロジェクトチームによる施設評価、報告		
	←3か年推進計画への反映		←施設改修計画の見直し	
			←改修工事の実施	
			←次年度改修工事の設計委託	

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

2 自主性・自立性の高い行政経営
 (2) 持続可能な財政運営と不断の歳出改革

取組項目 6

業務委託の包括化による経費削減

取りまとめ担当課：企画政策課 担当課：財政課、総務課

I 現状と課題

本市における業務委託は、所属や予算ごとに契約を行っている。
 例えば、公共施設の管理業務については、施設の所管課が施設毎に建築設備の保守点検や衛生管理業務などを個別に契約し、発注している。今後、さらなる契約事務の効率化と経費削減をするため、大きな効果を生む業務委託を一括発注する取組の推進が必要である。
 令和2年4月に開署した袋井消防庁舎・袋井市防災センターの庁舎の管理業務については、袋井市森町広域行政組合が、複数の管理業務を一括で発注する「庁舎管理業務委託」制度を導入したことにより、庁舎全体の維持管理費削減に成功している。
 こうしたことから、契約の包括化の検討と併せて、予算編成や人員配置について、最適な方法の検討が必要である。

II 取組の目的と概要

市役所本庁舎、支所、総合健康センターなどの公共施設の維持管理や各所属が個別に契約している業務委託を包括（集約）化する。

III 効果

- ・業務委託のスケールメリットによるコスト削減及び専門性を持った横断的なマネジメントの視点を取り入れることができる。
- ・職員の契約事務の手間を削減することができる。

IV 達成目標

令和7年度までに、最も効果が見込まれる契約方法を検討し、効果の高い分野から順に、包括的な業務委託契約を導入する。

V 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
内容	←委託業務の洗出し→	・整理			
		←業者へのサウンディング→			
		←契約方法・スケールメリットの検討→			
		←人員・予算等の最適化検討→			
			←包括委託契約の順次導入→		

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

2 自主性・自立性の高い行政経営

(3) 自主財源の拡充

取組項目 7

税外収入による自主財源の拡充

取りまとめ担当課：財政課 担当課：企画政策課

I 現状と課題

今後、中長期的な視点において、税収の伸び悩みが予測される中で、税外収入による効果的な財源確保を積極的に進めることが求められている。

こうした中、本市では、使用料・手数料等について、平成21年度に策定した「使用料・手数料等の設定基準」に基づき、受益者負担の原則と公平性の確保の観点から、3年ごとに定期見直しを行っている。

水道料金・下水道料金についても、5年ごとに料金懇話会を設置し、経営改善に向けた取組や、料金のあり方について検討を行うなど、見直しを行っている。

このような中、行政サービスの提供に対する受益者の負担割合を示す「受益者負担比率」の視点で分析すると、本市の比率が近隣市や類似団体と比較して低い状況にあるため、自主財源の確保や受益者負担の原則の観点から、適正な負担割合となるよう見直しをする必要がある。

他方、税外収入で大きな効果額となる、ふるさと納税については、継続した寄付金額の確保及び増加を図るため、費用対効果を見極めた上で、地域資源を活用した積極的なシティプロモーションに積極的な投資を行い、「ふくろい」のイメージの促進を図る必要がある。

II 取組の目的と概要

行政サービスの受益に応じた適正な利用者負担の設定のため、使用料・手数料等の各種の料金について定期的に見直しを行う。

また、引き続き、シティプロモーションを実施することにより、ふるさと納税の安定的な収入を確保していく。

III 効果

- ・受益者負担の適正化により持続的かつ適切な行政サービスが提供できる。
- ・税外収入が増加し、自主財源の確保が図られる。

IV 達成目標

- ①使用料・手数料等各種の料金について、定期的な見直しを行い、適正な利用者負担とする。
- ②令和7年度まで、毎年度おおむね5億円のふるさと納税の寄附金額を達成する。

V-① 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
内容					

V-② 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容				

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

2 自主性・自立性の高い行政経営

(4) ワーク・ライフ・バランスの向上と全ての職員の活躍促進

取組項目 8

働き方改革と業務改善による 全ての職域における適正な時間外勤務の管理

取りまとめ担当課：総務課 担当課：企画政策課、財政課

I 現状と課題

令和2年7月に正規職員を対象に実施した『袋井市職員の働き方及び男女共同参画に関するアンケート』の結果では、「プライベートと両立して働き続けることが難しい」と感じている職員が約4割となっており、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を図る環境改善が課題といえる。

前期実施計画では、ノー残業デーの実施や人事評価での時間外勤務縮減目標の設定、業務の平準化・集約化に向けた部内での相互支援など、時間外勤務の縮減に取り組んできた。

その結果、時間外勤務時間数の前年度対比は、ほぼ削減されており、管理職を除いた職員1人あたりの月平均時間外勤務は、おおむね10時間以内となっている。

しかしながら、所属毎で見ると、令和元年度実績では、職員1人あたりの月平均時間外勤務が35時間を超える所属もあり、より一層の改善が必要であることから、人員配置や組織の見直し、所属内での応援などにより、職員の時間外勤務を削減する必要がある。こうした取組は、管理職の時間外勤務削減にもつながるものと考えられる。

II 取組の目的と概要

職員が個々の能力を最大限発揮し、また、最適な役割分担によるチーム力の最大化により、限られた時間で効率良く高い成果を上げることで、政策や行政サービスの質を向上させる。

そのため、職員の意識改革はもとより、AIやRPAの導入やテレワーク環境の充実などICTを活用することにより、業務のスクラップや簡素化を図るとともに、勤退管理システムの分析や管理職員へのマネジメント研修の実施により、時間外勤務の適正な管理を図る。

III 効果

- ・施策効果を見極めた事業のスクラップ・見直しにより、新規事業に展開する人員や財源が確保される。

- ・職員が子育てや介護、家庭生活、地域活動、自己啓発等に係る時間を確保し、健康で充実した生活を送ることができ、こうしたことが結果として仕事の質を高め、市民サービスの向上につながる。

IV 達成目標

所属毎の月1人平均時間外勤務時間が12時間を超えている所属を令和7年度に半分とする。

※令和元年度実績(19/37所属) ⇒ 令和7年度(9/37所属)

※週3時間の時間外×1ヶ月(4週) = 12時間

※年度目標の目安：毎年度2所属(課もしくは係)に対して時間外削減の取組実施

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容	【各課における取組】 ←→ 時間外削減に取組む所属の指定・プロジェクトチーム発足 ←→ 現状の分析	←→ 改善案の検討	←→ 実施に向けた検討・実施	
	【全庁における取組】 ←→ 業務改善委員会設立、テーマの設定、情報収集	←→ 改善案の検討	←→ 実施に向けた検討・実施	

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

2 自主性・自立性の高い行政経営

(4) ワーク・ライフ・バランスの向上と全ての職員の活躍促進

取組項目 9

全ての職員がやりがいをもって 安心して働き続ける環境の整備

取りまとめ担当課：総務課

I 現状と課題

令和2年8月に実施した、『袋井市職員の働き方及び男女共同参画に関するアンケート』における、「市役所で働き続けることについて、どう考えているか。」の問いに対して、「できるだけ長く勤め続けたい」、「当面は勤め続けたい」を合計した『勤め続けたい』の割合は68.5% (237/346人)であった。

一方、「介護等で働き方に制約が生じた場合、働きながら組織に充分貢献することができると思うか」の問いに対しては、「そう思う」、「まあそう思う」を合計した『そう思う』の割合が25.1% (87/346人)となっており、働き方に制約が生じた場合において、組織に貢献できると感じている職員の割合が少なくなっている。

こうしたことから、育児や介護などの家庭生活や勤務時間外の自己啓発など、ワーク・ライフ・バランスを向上させることは、職員のやりがいと新たな施策立案に必要である。

前期実施計画に引き続き、全ての職員が能力に応じて、職場でお互いに活躍しやすい環境づくりへの認識を深める取組が求められている。

II 取組の目的と概要

アンケートの結果から、全ての職員が活躍しやすい環境づくりを主眼とし、職員のライフイベント等に応じた、きめ細やかな相談の実施など、職場環境の改善や意識改革を進める。また、産前・産後休暇、育児休業、介護休暇後の職員への特別研修やメンター制度の導入など、キャリア形成に向けた効果的な支援を行う。

III 効果

- ・職場における豊かなコミュニケーション形成が図られる。
- ・働くことへの意欲が高まり、市民サービスの向上につながる。
- ・職員のキャリア形成への意識が高まる。

IV 達成目標

働き方に制約が生じた場合でも、「働きながら組織に貢献することができると思える職員の割合」を65%まで引き上げる。（「勤め続けたい」と考えている職員の割合に近付かせる。）

※R2年度 25.1% → R7年度 65%

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容	新採研修 管理監督者研修の実施	アンケート実施 意見交換会	派遣研修等	アンケート分析・改善案検討
	職員面談対象者想定・面談実施(随時)			

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

※テレワーク：情報通信手段を取り入れた就労形態。テレワークは、「在宅利用型テレワーク（在宅勤務）」、「モバイルワーク」「施設利用型テレワーク（サテライトオフィス勤務など）の3つがある。

※メンター制度：新入・若手社員の悩みに対し、年齢や職歴の近い先輩職員が相談相手としてサポートする制度。

取組項目 10

専門性の高い外部人材活用による
エビデンス重視の事業推進

取りまとめ担当課：総務課 担当課：企画政策課

I 現状と課題

各種計画の策定・改定時はもとより、新たな事業展開や既存事業の見直し等を行う際には、社会の動向や他自治体の先進事例等の把握のほか、市民意識調査やパブリックコメント等により市民のニーズや意見を収集した上で、政策を立案し、質の高い行政サービスの提供に努めている。

今後、より厳しい財政状況が見込まれることから、限られた資源を効果的・効率的に活用していくことが不可欠であり、官民連携によるオープンデータの活用はもとより、十分なデータと客観的根拠に基づいた政策を立案し、最小の経費で最大の効果が発揮されるよう、様々な手法の中から最良の手法を選択し、実行していく必要がある。

また、エビデンスに基づくマーケティングの発想や分析手法が職員に十分に浸透していない中、今後、高度で専門性が高い施策展開において、職員に求められる高い専門性を補完するため、外部専門人材を活用するとともに、業務を通じた職員の能力向上に取り組み、エビデンス重視の事業推進を図る必要がある。

II 取組の目的と概要

より質の高い施策の立案、遂行と職員育成を両立するため、課題を抱える様々な分野において、民間企業や国・県などから専門性の高い外部人材を積極的に活用し、エビデンス重視の事業展開と職員の能力向上を図る。

III 効果

- ・専門性の高い外部人材の知識や経験を反映した戦略的な施策展開が可能になる。また、共に働き、知識、知見を身に着け、経験を蓄積することで職員の能力が向上する。

IV 達成目標

外部人材採用の基本方針を定め（令和3年度策定予定）、外部人材（副業による人材活用含む）を任用し、外部人材の採用時に定めた目的を達成する。

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容	採用目的の整理	情報収集・任用打診	条件協議	任用決定

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

※エビデンス：統計データや各種指標、科学的根拠など、客観的根拠のこと。

基本方針

3 コストと成果を重視した行政経営

実施方針1 職員の人材育成と意識改革

**実施方針2 事務事業の適正化・効率化とマネジメントサイクル
(PDCA)**

実施方針3 組織力の向上

実施方針4 ICTの積極的な活用

実施方針5 行政間の連携強化

3 コストと成果を重視した行政経営

(1) 職員の人材育成と意識改革

(2) 事務事業の適正化・効率化とマネジメントサイクル（PDCA）

取組項目 11

業務プロセスの再構築による 効果的な行政サービスの推進

取りまとめ担当課：総務課 担当課：企画政策課、ICT政策課、財政課

I 現状と課題

限られた職員体制の中で、多様化する市民ニーズに対応していくためには、職員一人ひとりの生産性を高め、業務に主体的に取り組み、積極的に業務改善を行う職員を育成する必要がある。

現在、OJTや人事評価における管理者による面談指導等を通じて、人材育成や職員のモチベーションの向上を図るとともに、業績評価において業務改善に関する目標設定を義務付けるなど業務改善に取り組む環境を整えている。

また、令和2年度に実施したBPR研修では、若手職員が中心となってICTを活用した業務改善を提案し、採択されたものは予算化して実現を図っている。

しかしながら、これまで国の施策や社会情勢、市民ニーズ等に対応するため、新たな事務事業に取り組んできたが、既存の事業の見直しやスクラップ&ビルドが十分に行われていないことから、業務量は増加している。加えて、定員適正化による正規職員の削減によって、職員の負担が増加しており、新しいことへの挑戦や自己啓発など、自身の能力向上や部下・後輩を育成する余裕がなくなっていることから、抜本的な業務の見直しを行い、時代の変化にあった、効果的な行政サービスの実現を目指す必要がある。

II 取組の目的と概要

BPR研修の中で検討した課題の解決策を予算化し、実際に取り組むことによって達成感が得られ、職員のモチベーションが向上する。さらには、取組の過程で課題の抽出や解決などの能力向上が図られる。

多様化する市民ニーズに対応するため、①無駄の削減、②時代の変化への柔軟な対応、③課題の本質を見極めた解決、の3つを基本とし、情報システムを導入する際には、BPRの手法による業務の再構築を行い、最も効果的で効果的な業務フローの実現に向けたシステム構築を行う。

III 効果

- ・研修の成果による業務改善の提案及び実現を図る。
- ・職員の成功体験による、次の業務改善への挑戦につながる。
- ・事務改善が進められることにより、質の高い行政サービスが実現する。

IV 達成目標

BPRの手法により10業務の再構築を行う。

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容	← BPR研修の実施 →		← 実施検討・予算要求 →	
	← BPRによる業務見直し(情報システム導入の場合) →		← 情報システムの構築 →	

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

※BPR(Business Process Re-engineering)：業務内容やフロー等を抜本的に見直し、再設計すること。

3 コストと成果を重視した行政経営

(3) 組織力の向上

取組項目 12

部門間の連携強化による目的達成型組織への転換

取りまとめ担当課：総務課

I 現状と課題

本市をはじめ全国の大多数の自治体は、首長を頂点とするピラミッド型の官僚制組織のもとで、事務分掌による水平的な分業と、職位や等級による縦の分業がそれぞれ関連性を持って運営されている。

このような組織の中で係の業務、課の業務が固定化されてきたが、ライフスタイルの多様化や市民ニーズの複雑化により、本市においては空き家対策、高齢者の医療・介護、環境、外国人市民の増加など、多種多様で複合的な課題が生まれており、市民全体の利益を見極め、変革することが求められている。

しかしながら、各所属のセクショナリズム意識が高く、他部門間の連携や新規の需要に対する分業が効率よく進んでいない。また、職員が長年にわたり、課の業務、係の業務に固定化されることは、専門性が高まる反面、新規施策（創造的内容）や、市民本位の多様かつ柔軟な発想が打ち出しにくくなることが課題である。

II 取組の目的と概要

多面的かつ先見性のある政策立案を行い、実行して成果を出すため、多分野の連携を柔軟に行うことができ、事務の性質や繁閑に合わせた職員配置の最適化や業務の効率化を実現できる組織を目指し、本市に最適な組織機構についての検討や改革を試行する。

また、相互連携の弊害となっているセクショナリズムに対する職員の意識改革を進め、市の施策に対して「自分ごと」として捉えることができる職員を育成する。

III 効果

- ・多様な政策を生み出すことのできる柔軟な組織体制が構築される。
- ・職員の政策能力の向上や意識改革が進む。
- ・市民サービスが向上する。

IV 達成目標

最適な組織の在り方を研究し、令和5年度に本市に最適な組織機構を導入し運用、検証する。

V 取組工程イメージ(年度毎に段階を踏み、取組を実施)

推進年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
内容	市内検討会の開催 運用ルール等の検討	方針決定・改正手続等・職員説明会	最適な組織機構の試行・検証（管理部門）		他部署への導入

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

3 コストと成果を重視した行政経営

(4) ICTの積極的な活用

取組項目 13

自治体 DX の推進による利便性向上と窓口業務の削減

取りまとめ担当課：ICT 政策課 担当課：総務課

I 現状と課題

行政への申請手続きは、書面による提出が中心であり、市民は市役所の開庁時間に合わせて来庁し、手続きをする必要がある。

第3次ICT推進計画・官民データ活用推進計画では、行政手続きのオンライン化や業務のデジタル化によって、行政サービスの向上と働き方改革を推進することとしている。

民間事業者のサービスでは、インターネット上で手続きが完結することが一般的であることから、市民の利便性を向上するためには、時間や場所を選ばず、簡単に行政手続きを完結することが出来るよう、国等の押印廃止の方針に注視するとともに、申請手続きの電子化を推進する必要がある。

II 取組の目的と概要

押印の廃止と行政手続き等の電子申請化を推進することにより、市民が生活に必要な行政手続きをパソコンやスマートフォンで行うことで、窓口に来なくても目的が達成できる行政サービスを実現し、市民の利便性向上と職員の業務のスリム化を図る。

III 効果

- ・市民の多様なライフスタイルに合わせた柔軟な行政サービスが提供される。
- ・申請手続きの電子化による業務の効率化と働き方改革が推進される。
- ・対面でのやりとりを回避することによる感染症などのリスクの低減につながる。

IV 達成目標

令和6年度までに、国が運営する「ぴったりサービス」による電子申請の件数100件をめざす。

※年度目標の目安：R3 30件、R4 30件、R5 20件、R6 20件

※既に選定済みの30件は、R3年度内にシステム化し、残る70件は、R4年に実施計画を策定し推進する。

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	
内容	← ヒアリング →				
	← BPR研修の実施 →			← 実施検討・予算要求 →	
			← 技術支援及び環境構築 →		
	← 改善提案やフォローアップ、技術的サポート →				

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

※ぴったりサービス…様々な申請や届出をオンライン上で行うことができる政府が運営するサービス

※DX(デジタルトランスフォーメーション)：データとデジタル技術を活用し、市民サービスや働き方を変革するとともに、組織のあり方も変革すること。

3 コストと成果を重視した行政経営

(5) 行政間の連携強化

取組項目 14

広域連携による持続可能で市民満足度の高い行政運営

取りまとめ担当課：企画政策課

I 現状と課題

市民の生活範囲は、仕事や買い物、通学など、市内に留まることなく、近隣市町にも広がっていることから、広域的な行政サービスの提供に対する期待がさらに高まることが予想される。

また、人口減少社会において、扶助費や公共施設の老朽化などにより行政コストが増大する一方、限られた経営資源で市民満足度を高め、効率的かつ効果的で持続可能な行政サービスを実現する必要がある。

そのため、本市独自で事業を実施するという概念にとらわれることなく、共通の課題を整理し、広域的な連携を推進していくことは、市民の利便性や各市町の経営資源を有効活用する視点からも効果的である。

なお、広域行政の実現に向けては、共通の課題を設定し、取り組む必要があることから、日頃からの情報交換や信頼関係の醸成が必要不可欠である。

II 取組の目的と概要

効率的で質の高い行政サービスを提供するため、様々な分野において、市町の区域にとらわれない広域の地域資源を共有し、近隣市町との連携や協力を一層強化することで、市民サービスの質向上と事務の効率化、事務量・経費の削減を図る。

III 効果

- ・市民の広域的な施策ニーズに対応することができる。
- ・広域化により、業務全体の共同化が進展し、業務量の削減が図られる。
- ・単独では対応が難しい事務事業も共同化することにより、実施可能となり、行政サービスが向上され、広域的な課題解決に向けた取組が可能となる。

IV 達成目標

事務事業の広域化により、市民サービス向上や経費の削減等を5事業で実現する。

V 取組工程イメージ(単年度の取組を5年間継続)

時期	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
内容				

※実施内容は、事業の進捗とともに毎年検証し、必要に応じて見直しを行う。

企画・制作：袋井市 企画財政部 企画政策課

〒437-8666 袋井市新屋一丁目1番地の1

TEL 0538-44-3105 / FAX 0538-43-2131

<http://www.city.fukuroi.shizuoka.jp>
