事例No.	3675
公表年度	R7
団体の属性	一般市
団体名	静岡県藤枝市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革

事例種類	人材確保・育成

事例内容・タイトル

組織が丁寧に寄り添うシステムで、日本一の職員づくり

出典

地方自治研究機構　先進事例調査研究（令和7年度）

組織が丁寧に寄り添うシステムで、日本一の職員づくり

取組のあらまし

取組団体　静岡県藤枝市

取組内容　組織が職員に丁寧に寄り添い、温かく支援する人財育成に力を注いでいる。「キャリアデザインシート」を活用した「なりたい公務員像」の追求、職員同士が育て合う「職員修練道場」・「職員寺子屋」などをとおしてヒトと組織の成長を促し、施策展開に繋げていく。

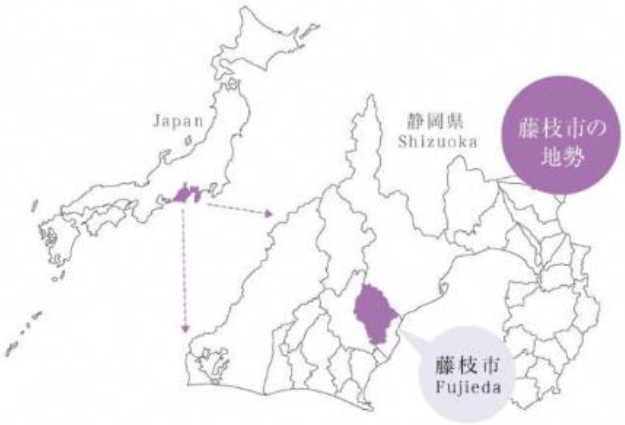
推進体制　1,794 名（令和７年度）

予算等　66,680 千円（令和７年度）

1　静岡県藤枝市の概要

人口	139,870 人	令和７年１月１日現在（住民基本台帳人口）
職員数	615 人	令和６年４月１日現在（一般行政部門）
総面積	194.06 ㎢	令和７年 10 月１日現在（国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」）

図表 1　藤枝市　位置図



出所：藤枝市ホームページ

２　取組の背景・目的

（1） 市の概要

藤枝市は、静岡市から西へ約 20 キロメートル、静岡県のほぼ中央に位置している。

立地条件は抜群であり、JR 東海道本線、新幹線、国道 1 号バイパス、東名高速道路に加え、平成 24 年に開通した新東名高速道路といった日本の大動脈が、まちを東西に走っている。さらに、隣接する地域にある、富士山静岡空港へのアクセスも充実し、交通の要衝として発展している。

（2） 取組の目的

令和 2 年度から県内の市町では初となる「人財育成センター」を設置し、藤枝市独自の取り組みによって、職員のスキル・キャリアアップのサポートを行っている。

「ヒトづくりこそ、まちづくり。まちの元気は職員の元気から。」という考え方を一貫して基本理念に据え、体系的な育成戦略を進めている。自治体経営を進めて行く中で、最重要視するテーマとして役所の総合戦力を上げることを掲げ、全職員が士気高く、持てる力を地域に向けて存分に発揮できる「人財躍動の行政」をつくり上げる。先進的な自治体改革の中心は、モノからヒトへ移っており、力のある組織を作っていくことはヒトであるという考えの下、人財育成と活躍の有機的なサイクルを形成することを目的として各種取組を行っている。

（3）育成戦略

政策面で広く都市全体を見渡す俯瞰力と、高い行政技術を持つ職員を、藤枝市では「スペシャル・ジェネラリスト（総合力のある専門家）」と定義づけている。

藤枝市における当該職員の育成戦略は、おおむね以下の３つに整理できる。

・OJT を中心に、実践的な導きで、行政技術を向上
・職員一人一人に寄り添い、長期的、計画的に支援
・職員の士気を高めるための取組を、組織全体で推進

育成戦略を全うするため、以下の取組内容を行い、職員が自身の能力を発揮できるようサポートを行っている。

３　取組内容

（1）「逸材となる職員」を産み出す取組

ア　キャリアデザインを職員に寄り添い形成

藤枝市職員は、入職してからおよそ 10 年で窓口・管理・事業の３部門を経験する体制を取り、基礎的な実務内容を把握するところから始まる。その後、「キャリアデザイン研修」を受講することで、自分の強み・弱みを冷静に分析する機会を与える。そうすると、自分のなりたい公務員像が各職員に芽生え、やりたい部門などが浮き彫りになってくる。

その実現に向けて、職員が「キャリアデザインシート」を作成し上司と共有し、職場がその進捗について管理を行うことができる。当該取組は職員が他の部署に異動した場合でも継続していく。そうして「なりたい公務員像」を職場の支援を受けながら探していくことになる。

更に、職員は自分の仕事の目標や評価についての「人財育成シート」を作成し、所属長や育成担当課と共有する。自身のキャリアに関する展望や、そこで何をしたいかを、所属長のアドバイス等を受けて探していくことができる。

イ　自発的な職員研修

職員研修においても他自治体と異なる部分がある。自治体では講師を呼んで講習を行うセミナー型の研修が多くみられるが、藤枝市では職員が互いに育て合う「職員修練道場」と「職員寺子屋」というメニューを採用している。

① 職員修練道場

特別職や管理職が師範となり、知識や経験を後進に伝える。

② 職員寺子屋

高い専門知識や技術を持つ職員が講師となり、知見やノウハウを伝授する。

毎年延 500 人以上が受講し、優れた能力を持つ先輩たちに触発され、各自が描く将来像の参考にしている。講師となる職員もプレゼンの訓練や知識の整理をすることができる。

また、令和２年度からは、藤枝市内にある静岡産業大学で、若手職員が交代で地方自治論の専門講座を担当し、市役所員の職務ややりがいについてスピーチしている。

図表２　職員寺子屋の様子

出所：藤枝市提供

ウ　女性活躍推進会議「フジェンヌ」

「若い世代・女性を中心とした定住促進」を進めるために、女性職員による意見交換の場として「フジェンヌ」を平成 28 年に設置。

毎年幅広い世代からなるワーキンググループを構成し、働きやすくやりがいのある職場環境づくりに向けた提言を行っている。令和３年度からは、男性育休も注目されるようになり、対象となるフジェンヌメンバーとともに協議・検討をし、女性活躍・働き方改革の突破口とすべく「フジェンヌ」及び男性職員による合同会議という形で活動している。

エ　システムを支える「言葉力」

優れた育成システムを作っても、その稼働を支える「言葉」の機能を忘れてはいけない。

温かい言葉や行動は、職員の士気を向上させる効果があり、組織経営の重要なファクターとなっている。藤枝市では、挨拶を基盤としたコミュニケーション能力を重視している。

オ　若者へのいざない

人財は、今在籍している職員だけでなくこれから自治体に入庁する若者の中にも当然おり、それを大事にしていくことは必須である。数ある自治体の中、藤枝市を選んでもらうために、市政の経営方針と、採用後に職員を本気で育てるシステムがあるということを示している。

4　成果

（1） 成果

キャリアデザインの構築に真剣に寄り添うことで、職員は自分を真剣に育ててくれていると実感し、士気も仕事の技量も上がり、それが行政成果に反映され、市役所の窓口や「市長への手紙」などで多くの称賛の言葉が届いている。

また、若手職員から藤枝市で働くということについての取組や理想を語ってもらうことで、若者は藤枝市で働きたいという意欲をもち、毎年、事務職の採用試験は高い倍率となっている。

（2） これから

先進的な自治体改革の中心は、モノからヒトへ移っている。地域社会のためになる組織は中で働くヒトによって変わってくるのだ。そのヒトの将来設計とその実現に向けたぬくもりのある丁寧な支援を続けていくことが、将来の地方自治に必要であり、ヒトと組織が成長していくことにも必要なことである。

関連・参考資料

藤枝市ホームページ
https://www.city.fujieda.shizuoka.jp/shisei/saiyou/index.html

新・人財育成基本方針
https://www.city.fujieda.shizuoka.jp/material/files/group/136/jinnzai.pdf