事例No.	3054
公表年度	R6
団体の属性	一般市
団体名	静岡県裾野市

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・ICT ・組織改革

事例種類	DX

事例内容・タイトル

第2回 持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会
ヒアリング

出典

持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会（第2回）①

資料1

第2回　持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会
ヒアリング

令和6年12月17日
静岡県裾野市

当市の概況

富士山の“裾野”に位置する裾野市

静岡県東部の東、神奈川県と接するところにあります

人口 49千人

面積 140㎢

東京から約90km（1.5時間）



当市の産業構造

- 旧裾野町工場設置奨励条例制定(1960年)以降、東京圏からの近接性と豊かな自然環境を活かし、製造業関連企業や研究機関が数多く進出(表参照)。
- 現在では、製造業関連の分類別従業者数比率(2021年)は、輸送用機械器具製造業(約32.0%)、非鉄金属製造業(約15.1%)、電気機械器具製造業(約8.7%)、食料品製造業(約7.0%)等の多様な業種が立地。

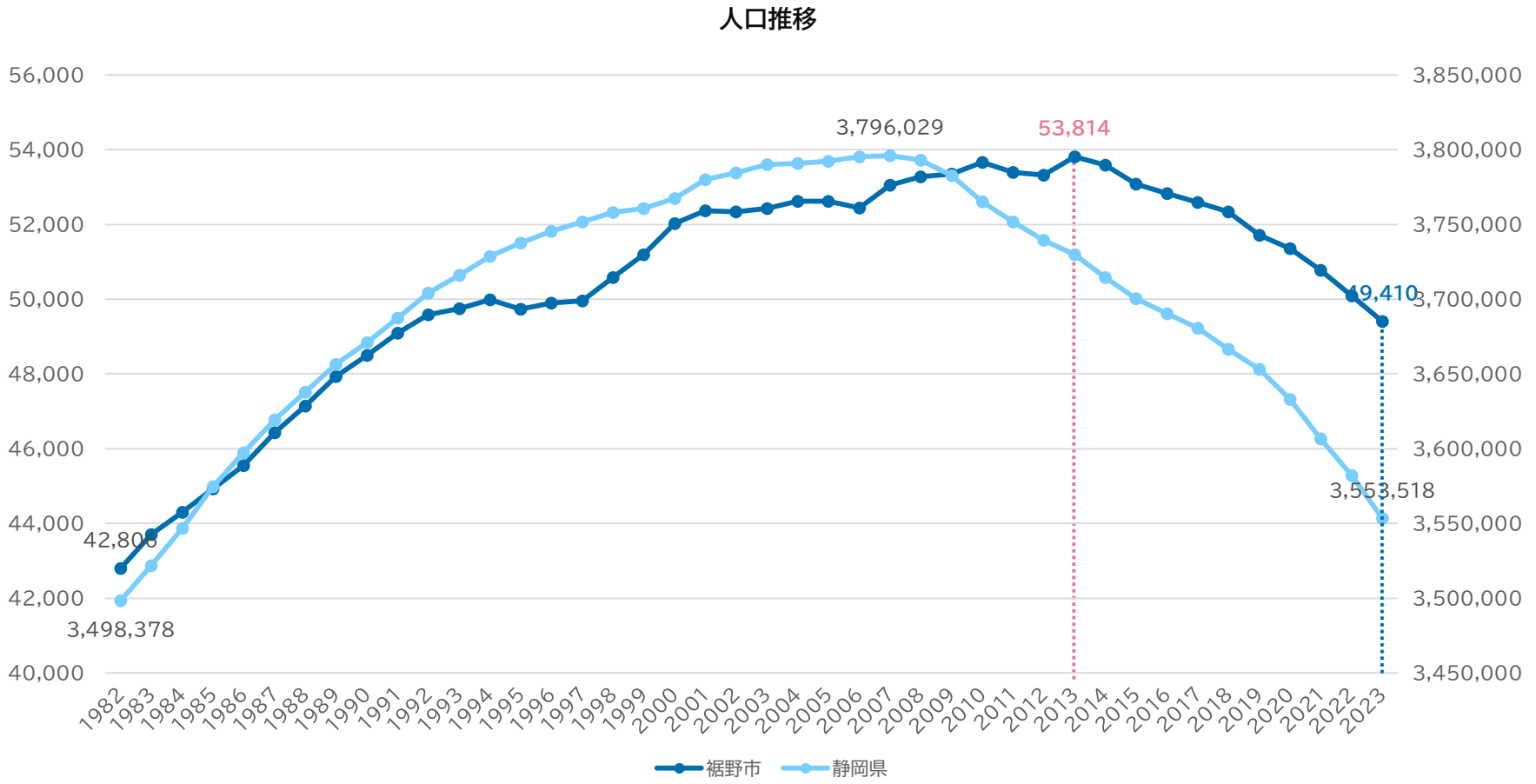
産業別従業者数比較(2021年)

	日本標準産業分類(大分類)	裾野市		静岡県		全国	
		人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
第1次産業	A_農業, 林業	132	0.5%	9,337	0.5%	419,895	0.7%
	B_漁業	6	0.0%	1,735	0.1%	41,202	0.1%
第2次産業	C_鉱業, 採石業, 砂利採取業	0	0.0%	431	0.0%	19,716	0.0%
	D_建設業	1,170	4.2%	102,701	5.5%	3,737,447	6.0%
	E_製造業	8,132	29.1%	441,008	**23.8%**	8,804,194	**14.1%**
第3次産業	F_電気・ガス・熱供給・水道業	17	0.1%	7,428	0.4%	280,696	0.4%
	G_情報通信業	76	0.3%	20,605	1.1%	1,987,138	3.2%
	H_運輸業, 郵便業	1,777	6.4%	96,380	5.2%	3,293,955	5.3%
	I_卸売業, 小売業	3,689	13.2%	315,886	17.0%	11,612,174	18.6%
	J_金融業, 保険業	241	0.9%	35,870	1.9%	1,494,577	2.4%
	K_不動産業, 物品賃貸業	388	1.4%	35,453	1.9%	1,622,094	2.6%
	L_学術研究, 専門・技術サービス業	4,516	16.2%	51,478	**2.8%**	2,218,223	**3.6%**
	M_宿泊業, 飲食サービス業	1,377	4.9%	142,919	7.7%	4,701,797	7.5%
	N_生活関連サービス業, 娯楽業	1,106	4.0%	63,405	3.4%	2,195,981	3.5%
	O_教育, 学習支援業	1,095	3.9%	91,427	4.9%	3,347,777	5.4%
	P_医療, 福祉	2,020	7.2%	225,219	12.2%	8,886,182	14.2%
	Q_複合サービス事業	165	0.6%	13,784	0.7%	436,032	0.7%
	R_サービス業(他に分類されないもの)	1,596	5.7%	148,982	8.0%	5,303,693	8.5%
	S_公務(他に分類されるものを除く)	419	1.5%	48,920	2.6%	2,024,856	3.2%

出典:令和3年経済センサス-活動調査(https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200553&tstat=000001145590)

当市の人口推移

- 人口は製造業の成長に支えられ、前述の条例制定時の約22,000人（1960年）からピーク時の53,814人（2013年）前後にまで急増。しかし、製造業従業者数の減少等に伴い、**49,410人（2023年）程度まで減少**（グラフ参照）。
- **生産年齢人口比率**も65.7%（県内1位・2010年）から**59.5%（県内7位・2020年）に低下**。また、**昼夜間人口比率**も107.4（県内3位・2010年）から**103.9（県内7位・2020年）まで低下**。
- なお、今後は45,789人（2030年）、42,093人（2040年）、**37,980人（2050年）まで減少見込み**。（社人研R5推計）



出典：裾野市統計書（https://www.city.susono.shizuoka.jp/soshiki/10/1/10/2/index.html）
令和5年静岡県推計人口年報（https://toukei.pref.shizuoka.jp/toukeikikakuhan/documents/tokusyu202402.pdf）

当市における公務の人材不足の現状と対策

人事課等へのヒアリング結果（括弧内の人数は令和6年度当初時点）

- 一般事務（221名）
  - R4以降応募者数は増加（55人（R1）→105人（R5））。教養試験の廃止、SPIの導入、1次面接のオンライン化等による。
  - ただし、R2以降辞退率が増加（21人中1人（H28～R1）→22人中7人（R2～R5））。なお、当市独自の事情として、R2に発出した財政非常事態宣言が影響している可能性有り。

- 土木技師（22名）・建築技師（9名）
  - 年齢構成、工事件数の減少等を考慮し、R4以降採用実績が無い。
  - ただし、近隣市町の状況を踏まえれば、今後の採用は困難と推察。給与水準の差から、首都圏や民間企業に流出。

- 電気技師（0名）
  - 温浴施設等の管理等を踏まえると、電気技師がいることが望ましいが、費用対効果の観点から見送っている。
  - 今後、民間企業への包括施設管理業務委託を検討中。ただし、マネジメントフィー（2,000万～4,000万円程度）が上乗せとなることが課題。

- 保育士・幼稚園教諭（57名）
  - 一定の応募があり、市の採用には苦慮していない。職場環境の厳しい民間園もあり、公立園に一定の人気があると推察。
  - また、今後、保育園・幼稚園の統廃合及びこども園化を予定しており、定員数が流動化しているため、会計年度任用職員で補填している状況（朝だけ・夜だけなど勤務体系を柔軟にして訴求）。

- 保健師（17名）
  - 年齢構成の平準化のため、定期的に採用を行う必要があるが、一定の応募があり、採用には苦慮していない。法定外の業務量の調整で人員調整しているが、特にコロナ等では業務増。

- その他
  - 経験や資格等が必要な消費生活相談員、家庭児童相談員、特別支援教育相談員等の専門相談員は確保に苦慮。
  - 人材不足時の他市町への協力依頼として、例えばデジタル庁の窓口BPRアドバイザー制度を活用。業務知識に加え、自治体職員としての実績があるため、職員も納得感を得られやすい。
  - なお、研修等で他市町と意見交換すると、全体として当市の状況はまだ恵まれていると感じる（人事課職員の肌感覚）。

当市における地域の人材不足の現状と対策

各部へのヒアリング結果

- 専門人材の不足
  - 医師不足。特に、市内唯一の2次救急指定病院である裾野赤十字病院は、医師不足により今年4月から2次救急を停止している。（福祉部門）
  - 保育士不足。都市部では、奨学金免除、住居手当、給与の単価UP等が行われている場合があり、地方部は人材が集まりづらい。医師同様、特に静岡県東部は東京圏に近く、人材が集まりづらい。（福祉部門）
  - ケアマネージャーが不足。本来は市内のケアマネージャーを割り当てたいが、他市町も含めて何度も問い合わせしてようやく割り当てに至ることも。独居高齢者、8050問題など難しいケースが増えていて、ケアマネージャーの負担も大きく、成り手も減少。（福祉部門）
  - 介護従事者は全般的に不足しているが、特に訪問介護員（ホームヘルパー）が不足。まだ市内では事業所の閉鎖自体は無いが、要介護度が軽い方には「探せないケースもある」と事前にお伝えしておくこともある。（福祉部門）

- 地域コミュニティの人材不足
  - 区長の成り手不足。人口減少や高齢化に加えて、再雇用や定年延長等で就労年齢が上がっていることも影響。また、同様に交通指導員、防災指導員等の成り手も不足している。自営業者の減少なども影響。（総務部門）
  - 民生委員・児童委員及び保護司の成り手不足、委員の高齢化。再雇用や定年延長等で就労年齢が上がっていることも影響。（福祉部門）
  - シルバー人材センター会員数の減少。就労年齢の上昇も影響。例えば、これまで依頼していた芝刈り等の軽作業を依頼できず、代わって民間事業者に委託することになり、経費が増加したこともある。（福祉部門・総務部門）

分野別の課題と対応策（国民健康保険）

人手不足に関する事務執行上の課題

- 特定保健指導の対象者が増加している。食生活の変化、高齢化、経済格差などが影響か。結果的に、相談件数、訪問件数、指導勧奨等の増加に伴う業務負担の増も。（なお、実際に保険指導を受けるのは、希望者に限定されるため、対象者の半数程度に留まる）。
- 職員の負担軽減のため業務委託による事業遂行を検討したが、受託事業者自身が有資格者（保健師、看護師等）を雇用できず、断念したことがある。

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- 事務手続きに関しては、複数の手続きをオンライン化（国保脱退届（今年度実績約280件）等）。また、高額療養費支給申請の2回目以降を希望に応じ自動支給できるよう例規整備（約300件中約200件程度）。
- 保健指導に関しては、現在はあまり活用できていない。アプリ等を活用して自ら健康管理が出来る方が増えれば、特定保健指導の対象者は減らせるのではないか（現在検討中）。ただし、デジタル技術を活用できる方に限られるため、対面対応は今後も必要。

他市町村との連携

- 地域連絡会が組織されており、オフラインでの情報交換が行われている（今度はチャット等も活用されれば更なる事務負担の軽減に寄与するのではないか）。
- また、裾野市は沼津医師会（2市2町）に加入しており、特定検診及び保健指導についても他市町と連携しながら対応している。事業内容自体を揃えている訳ではないが、事業の成否や成果などについては意見交換しているため、業務の質を高めることが出来ている。

国・県との役割分担

- 国保の都道府県統一化（保険者機能の県内統一）により、結果的に職員の専門性が低下する可能性があり、県とは今後も密な連携が必要。
- 保健事業に関しては、国保連や県国保課が相談に乗ってくれるので安心して対応できている（制度確認、データヘルス計画の策定手順、KDB（国保データベース）や県システム等を活用したデータ分析等）。

分野別の課題と対応策（介護保険）

人手不足に関する事務執行上の課題

- ケアマネージャーが不足。本来は市内のケアマネージャーを割り当てたいが、他市町も含めて何度も問い合わせしてようやく割り当てに至ることも。独居高齢者、8050問題など難しいケースが増えていて、ケアマネージャーの負担も大きく、成り手も減少。
- 介護従事者は全般的に不足しているが、特に訪問介護員（ホームヘルパー）が不足。まだ市内では事業所の閉鎖自体は無いが、要介護度が軽い方には「探せないケースもある」と事前にお伝えしておくことも。

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- 介護認定調査の調査票をオンライン提出対応したり、ケアマネージャーが審査会日程をLINE上で確認できるシステムを構築したりと、デジタル技術に詳しい職員を中心に地道なDXに取り組んでおり、事務負担の軽減に繋がっている。
- ただ、例えば介護認定申請の一連のプロセス（申請、市基幹システム入力、認定審査会用システムへのデータ連携、認定調査票及び医師意見書の取り込み等）はシステムをまたぐ際の紙での転記等が残っており、事務負担が軽減できていない。

他市町村との連携

- 介護従事者が不足している分、元気な高齢者同士での支え合いや認知症カフェの開催など、行政としても地域資源を発掘していくことが必要。そのため市町の役割は大きい。
- その上で、市単独では審査会委員を確保すること等が困難なため、2市2町での介護認定審査会の共同設置は事務負担軽減に寄与。

国・県との役割分担

- （特記事項無し）

分野別の課題と対応策（子育て・保育）

人手不足に関する事務執行上の課題

- 公立園・私立園共に、加配対象児童の増加等により保育士の人材不足感が強まっており、休憩時間が取りづらい、勤務シフトに余裕が無い、配置基準の手厚い未満児クラスでは定員まで受け入れることができない等が課題。（首都圏から近く、条件が良い都市部に流出しやすい。）
- ファミリーサポートセンター事業で子育ての手助けをしてくれる会員が不足。（市内のベビーシッター登録者は1名のみ。）

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- R3から業務支援システムを導入。出欠やお迎え時間等について、従来紙台帳で管理していたところ、アプリ上で登録が可能になり、職員の事務負担軽減と保護者の利便性向上に繋がった。特に職員から「（忙しい朝の電話対応が減って）楽になった」という声。
- 入園申請のオンライン対応も。（概ね7割がオンライン申請、窓口対応が大幅減。）
- ただし、予算等の都合から幼稚園教諭・保育士全員にPCが配布できておらず、1台を回して使っていることに対する負担感は大きい（園日誌の入力など）。

他市町村との連携

- 他市町との広域調整に関して、入園に必要な書類の統一化（就労証明書の統一等）等が進み、事務の省力化に繋がっている。（ただし、例えばシステム自体が統一化されれば、現在個別に調整しているやり取りが減って更に効率化されるのではないかとも思料。）
- （連携では無いが、）子育て支援施設は市町を超えて活用されていることが多い。

国・県との役割分担

- 県が保育士向け就職フェアなど開催しているが、県全体としても人手不足が深刻で、終日参加しても相談者が1～2名ということもあった。
- 施設型給付の計算が複雑で、民間園側も、チェックする市側にも負担感。

分野別の課題と対応策（インフラ維持管理）

人手不足に関する事務執行上の課題

- インフラの維持管理に係る企画立案・発注等の部門は行政が担っているが、維持管理そのものを実際に担っているのは地域の建設会社・地域活動であり、それぞれに課題が存在。
- 行政側
  - 地域の将来像を踏まえ、広域、多分野、複数の公共施設等の維持・修繕、集約・再編等を進めることが必要。取組を進めるには、部局間や施設管理者間の連携・調整が必要であるが、事業量の減少等に伴い、職員の育成機会が乏しく、企画力が身についていない。専門的知識も不十分。
  - 広域的な連携にあたっては、個々の市町村間のみでは必ずしも調整がうまくいかない場合も。
- 事業者・地域活動側
  - 従来は住民活動の一環で行われてきた河川清掃や草刈り等に関する地区要望が増加。高齢化や人口減少と共に、コロナ禍により、地域活動が行われなくなったことも影響か。
  - 事業者側は、有資格者を置けない、下請け業者が確保できない等理由での不調不落が多い印象。また、新技術の活用に対するハードルが高く、従来通りの工法による非効率な事業も多い。

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- 行政側
  - 他自治体と同程度のデジタル化ではあるが、積算システム、道路冠水・河川氾濫・降雪等のカメラ監視、工事・委託業務の提出書類の電子化等で過去と比較して事務負担は軽減されている。
  - 一方で、工事書類の多くは引き続き書面でのやりとりが中心。オンライン完結型、効率的な書類作成が行える、書類提出システムの活用が有効ではないか。
- 事業者
  - 新技術の導入による維持管理の効率化については、中小の建設企業に対するDXの支援とともに、導入のハードルを下げるためにも、導入による長期的なコスト削減効果などを明らかすることが必要。

他市町村との連携

- （他市町ではなく民間企業との連携として）市内大手企業から社員研修の一環として受け入れた管財担当の方が、市温浴施設の点検や修繕計画を一手に引き受けてくださり、結果的に非常に有難かった。これを踏まえると民間企業でスキルを持つ社員を副業等で受け入れるという考え方も有り得るのではないか。また、定年退職後の社員を、小規模な維持修繕の担当など現業に近い形で採用する形も有り得るのでは。

国・県との役割分担

- 用地取得に関して、一般社団法人ふじのくにづくり支援センターからの事業支援を受けている。
- 一方で、公共施設再編、PFI、包括的民間委託など、複雑な案件に対しては、先進的な取組事例の紹介や、専門家派遣等の支援、新たな官民連携事業のモデル構築が必要。
- 広域的な連携にあたっては、個々の市町村のみでは必ずしも調整がうまくいかない場合がある。必要な場合には、都道府県が広域的な調整役としての積極的な役割を果すことも必要ではないか（一例として、文化施設の広域化など）。

分野別の課題と対応策（消費者行政）

人手不足に関する事務執行上の課題

- 資格が必要な消費生活相談員の確保が困難。静岡県消費生活相談員人材バンクはあるが、近隣在住で求職中の方はほとんど見つからない。また、相談員自体も高齢化。当市も3名中2名が70歳前後（在職約20年）。少人数で入れ替わりが少ないため、人間関係が固定化されやすい。なお、相談件数自体は減少傾向（455（H27）→353（R5））。コロナ禍の影響も有。
- 警察絡みや、悪徳業者との対峙の機会などもあり、相談員の負担は大きい。

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- 専用システムにより全国の事例が共有されており、対応の向上が図られている（PIO-NET（全国消費生活情報ネットワークシステム））。
- 今後はAIの活用なども想定されるが、相談者の6割は高齢者で、約半数は来所相談であること、相談者は大きな不安を抱えていること等を考慮すると、対面での対応も欠かせない。

他市町村との連携

- 県内事例（賀茂広域消費生活センター）もあり、広域設置も可能であることは認識。
- 現在はまだ相談員がいること、調整の手間等を考慮し、広域化はしていない。今後、現在の相談員が引退し、新たな相談員が確保できない場合は検討の必要有り。
- ただし、対面相談のニーズの高さを考慮すると、市民の利便性向上のため、担当部としては出来る限りは市内に設置しておきたい。

国・県との役割分担

- 静岡県東部県民生活センターが設置されており、市民も直接相談可能（市内のセンターでは相談しづらい場合に活用されるケースも）。ただし、再来庁が必要なケース等は居住地の市町のセンターにケースが引き渡される。
- 市の相談員が対応に苦慮した場合は、国民生活センターや県を活用している。

分野別の課題と対応策（審議会等運営）

人手不足に関する事務執行上の課題

- 情報公開制度の審査請求（4件）、行政不服審査の申し立て（1件）、固定資産評価審査委員会（1件）等の行政処分に対する不服の申し出が増加（括弧内はいずれもR4～R6計）。
- 業務量が多く複数案件の同時対応は困難（審査会（5回程度）、争点整理、他市照会等）。
- また、委員会の委員は確保が難しく任期が長期化（弁護士（H11～）、司法書士（H19～）、行政相談員（H11～）等）。市民の審査請求等は委員が関係者になり参加辞退も。

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- 処分庁弁明、申出者口頭意見陳述等をオンライン化できれば事務負担の軽減に繋がるのでは（当市も係争中裁判はTeamsで出頭するようになった）。
- 上記オンライン化が可能になれば、下記のような他市町村との連携や県への共同設置も進むのではないか。

他市町村との連携

- 本来は附属機関を共同設置（大きな自治体への事務委託）して事務の適正化を図りたい。しかし、処理件数も多く、人事異動によりノウハウも引き継がれる大きい自治体には広域化のメリットが無く、イニシアチブが取られない。
- 大きな自治体にインセンティブ（財政措置等）があれば広域化が期待できるのでは。

国・県との役割分担

- 公平委員会は県に委託。ただし県からは自前での設置を求められている。
- 上記のとおり他市町村の連携が困難であることを考慮すれば、県（本庁・出先）に独立した附属機関の機構（審査機構）を設置するのも有効ではないか。複数機関の共同設置が出来れば効率的では。

分野別の課題と対応策（市民課等窓口）

人手不足に関する事務執行上の課題

- 令和5年度まで窓口を民間委託していたが、事業者側でも人材確保が困難で、スタッフが定着しづらく、改善提案も受けられない等民間のノウハウを十分活用できなかった。
- 更に、職員側も、人事異動の影響で専門分野の継承（特に戸籍分野）が進んでおらず、長年（最長15年）勤務している会計年度任用職員頼みの部分が大きい。また、戸籍の基幹システム業者のコールセンターが制度に関する質問にも一部回答してくれるので、そこにも頼っている（ただし問い合わせが多いようで待ちも長い）。

事務処理を持続可能とする方策

デジタル技術の活用

- 予約システム、書かないワンストップ窓口システム（窓口DXSaaS）等の導入を含むフロントヤード改革を推進（次ページ以降で詳述）。
- 書かないワンストップ窓口システムは、職員側画面でも、案内すべき制度情報等が表示されるため、職員間の知識やノウハウも平準化されるものと期待している。同様の観点で、今後は生成AIの活用も検討したい。

他市町村との連携

- 戸籍の広域交付の開始に伴い、近隣12市町による駿豆地区広域交付窓口を終了（住民票、印鑑登録証明書、戸籍証明）。ただし、その枠組み（沼津地区戸籍住民基本台帳事務協議会）で現在も研修会等は継続しており、業務の質向上に繋がっている。
- 市内及び近隣の大企業に対しては、複数市町で共同で混雑回避の広報等をしたら有効ではないかと検討中（未実施）。

国・県との役割分担

- 法定受託事務など市町で完全に共通の手続き（特にオンライン申請）については県が一括処理した方が効率的ではないか。例えば、令和5年3月に始まったパスポートのオンライン申請に関して、申請内容のチェックを各市町が個別に実施しているが、県からの指摘も多い（写真の適合性など）ため、一括処理の方が効率的ではないかと感じる。

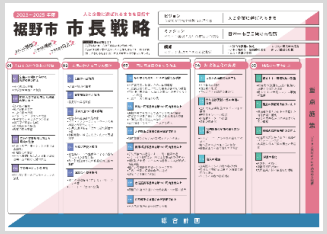
当市のDXの取り組み（これまでの窓口改革）

- 市役所のミッションとして「日本一市民目線の市役所」を掲げ、長い待ち時間、待ち行列を解消することから取組を開始。
- 「市民目線のサービス改善」「優れたツールの最大限の活用」のサイクルを回してきた。

R4.5 → **R5.1** → **R5.12** → **R6.4**

ミッション「日本一市民目線の市役所」

市経営戦略（市長戦略）に位置付け



- R4.5・繁忙期（GW）の市民課窓口の最大待ち時間は1時間超
- 窓口サービス利用者の満足度は市政全体への満足度に直接影響するはずだという危機感を持つ
- 市民課窓口の待ち行列解消に着手

予約制導入

待ち行列の平準化達成



- 窓口来庁者数の平準化に向けてオンライン予約制を導入して、待ち時間の短縮に効果を上げる
- 手続き処理時間のバラつきを改善して処理時間短縮も実現

＜繁忙期（GW）の最大待ち時間＞

R4.5 1時間超 → R5.5 38分

おくやみワンストップ窓口開設



- ワンストップ化で複数種類の手続き処理時間を短縮

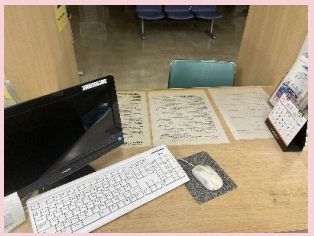
＜おくやみ手続き所要時間＞

導入前 105分 → ワンストップ化 63分

＜利用者満足度＞

大変よかった・よかった 98%

市民課窓口直営化・書かない化



- トライアル・アンド・エラーでの改革改善を継続

市民課繁忙期平均処理時間（R5-R6）

住民票交付 ▲44% 16→9分	転入手続 ▲48% 56→29分
転居手続 ▲64% 47→17分	印鑑登録 ▲65% 31→11分

庁舎滞在時間（来庁者全体平均） ▲48% 40→21分

当市のDXの取り組み（フロントヤード改革モデルプロジェクト）

- これまでの窓口改革を更に発展させ、総務省「令和5年度自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト」への選定を受け、現状の「縦割りで業務を処理する場」から、「訪れて悩みが解決する場」（＝“頼りになる窓口”）へと窓口全体を一体的に改革中。

5つの要素	①行かなくても済む	②行ってもすぐ終わる	③待っても苦にならない	④安心して相談できる	⑤次の時には改善されている
	オンラインや出先等、来庁しなくても済む手続を拡大	来庁しての証明発行や手続は迅速に終了	仮に待っても、快適に過ごせる庁舎空間	安心して相談できる相談体制・窓口	継続的なサービス改善により成長し続けるフロントヤード
取組状況	● オンライン申請の充実 より効果の見込まれる手続を中心にオンライン化を推進 （例：子育て世代が対象の幼保園入園申請 等）  ● 市公式ウェブサイトやSNSでの市民動線確保の検討 ● 支所での手続充実検討	● 書かないワンストップ窓口への移行 窓口業務支援システム「らくまど」導入  ● 証明発行のセミセルフサービス開始	● 書かないワンストップ窓口移行に合わせたレイアウト変更 庁舎1階レイアウト変更 （新カウンター等導入・什器移設）  ● 職員の知見をナレッジベースとして共有する接遇力向上の仕組みづくり	● 市民の声を継続的なサービス改善に繋げる仕組みづくり 窓口サービスアンケートや手続処理記録を活かした業務の見直し  職員が業務の状況を確認できるダッシュボード構築	
ねらう効果	● オンライン化等による来庁の手間縮減	市民課では繁忙期の市民の待ち時間・手続時間の半減を実現済み ● 業務標準化やワンストップ化により、フロントヤード全体でのさらなる手続時間の縮減 ● 相談業務での来庁者の安心感・満足度の向上		● 手続・相談に対する市民の満足度の向上 ● 市民満足度の向上	

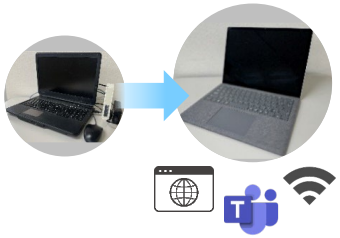
当市のDXの取り組み（組織の生産性向上）

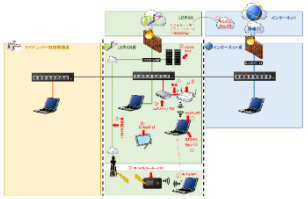
- 限られたリソースの中で市民満足度向上を図るには、組織の生産性向上も重要。
- まずはデジタルインフラに投資。続いて職員の意識変革に着手。現在はDXツールの最大活用に力点。

組織の生産性

デジタルインフラ投資

- 業務ネットワークを無線LAN化
- コラボレーションツール更改
- インターネット接続も容易に





デジタル環境に満足している職員の割合　更改前 13% → 更改後 88%

職員の意識改革に着手

- 職員が備えるべきスキルを整理し、体系的に研修等実施

＜備えるべきスキル＞
プロジェクトマネジメント、サービスデザイン、デジタル活用







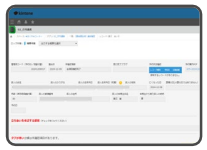
研修が参考になっている 95%　仕事の仕方が変わった 80%

- 庁内各課の業務改革を伴走支援するデジタル部を設置 R5.4
- 市DX方針策定 R5.7

DXツールの最大活用を目指す

- 書かないワンストップ窓口システム（窓口DXSaaS）の導入 R7.1
- 行政手続きのオンライン化
  - 年間16万件に達する手続のうち、件数ベース8割をオンライン化済み
  - 手続内容や対象者層を踏まえて効果的なオンライン化を推進中
- デジタルインフラ投資と職員の意識改革の結果としての業務改革に地道に取り組む





BIツールやDBツールを活用してデータ共有、業務連携を促進

R4年度　R5年度　R6年度

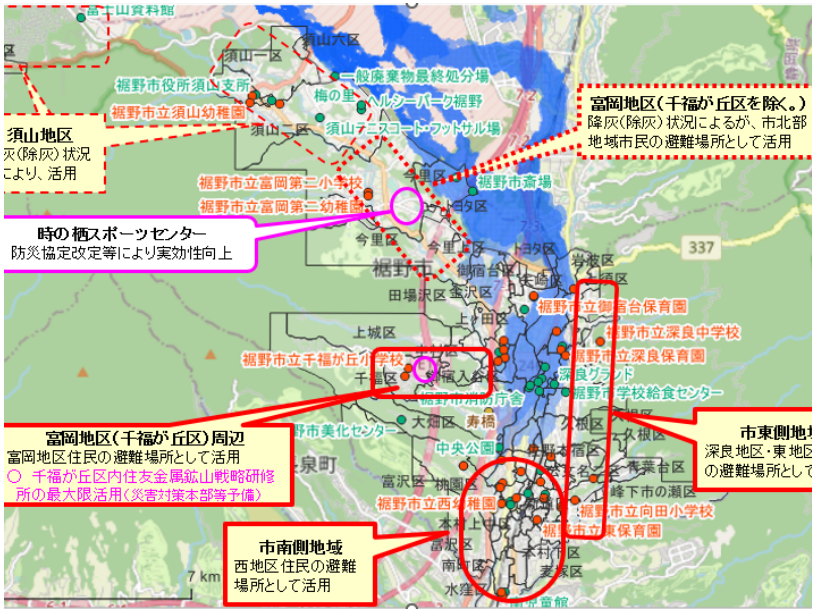
当市のDXの取り組み（データ利活用）

- 防災減災の取組においては、富士山ハザードマップが改定され、より広範囲に早く溶岩流が到達することが明らかになったことから、噴火時の避難計画の見直しが求められていた。
- トヨタ自動車未来創生センターとの連携により、溶岩の流下ライン解析や車両避難シミュレーションを実施。データ解析結果を市民と共有して避難計画を精緻化。現在は自主防災活動の活性化や市民への周知活動に取り組む。

データ収集・解析結果に基づく市民との共創のサイクル

富士山噴火時の避難計画を精緻化

溶岩の流下ライン解析



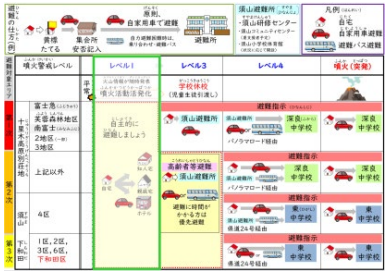
地域での防災の取組に発展



実践的な地域防災訓練



自主防災活動の活性化



地域防災計画の改定

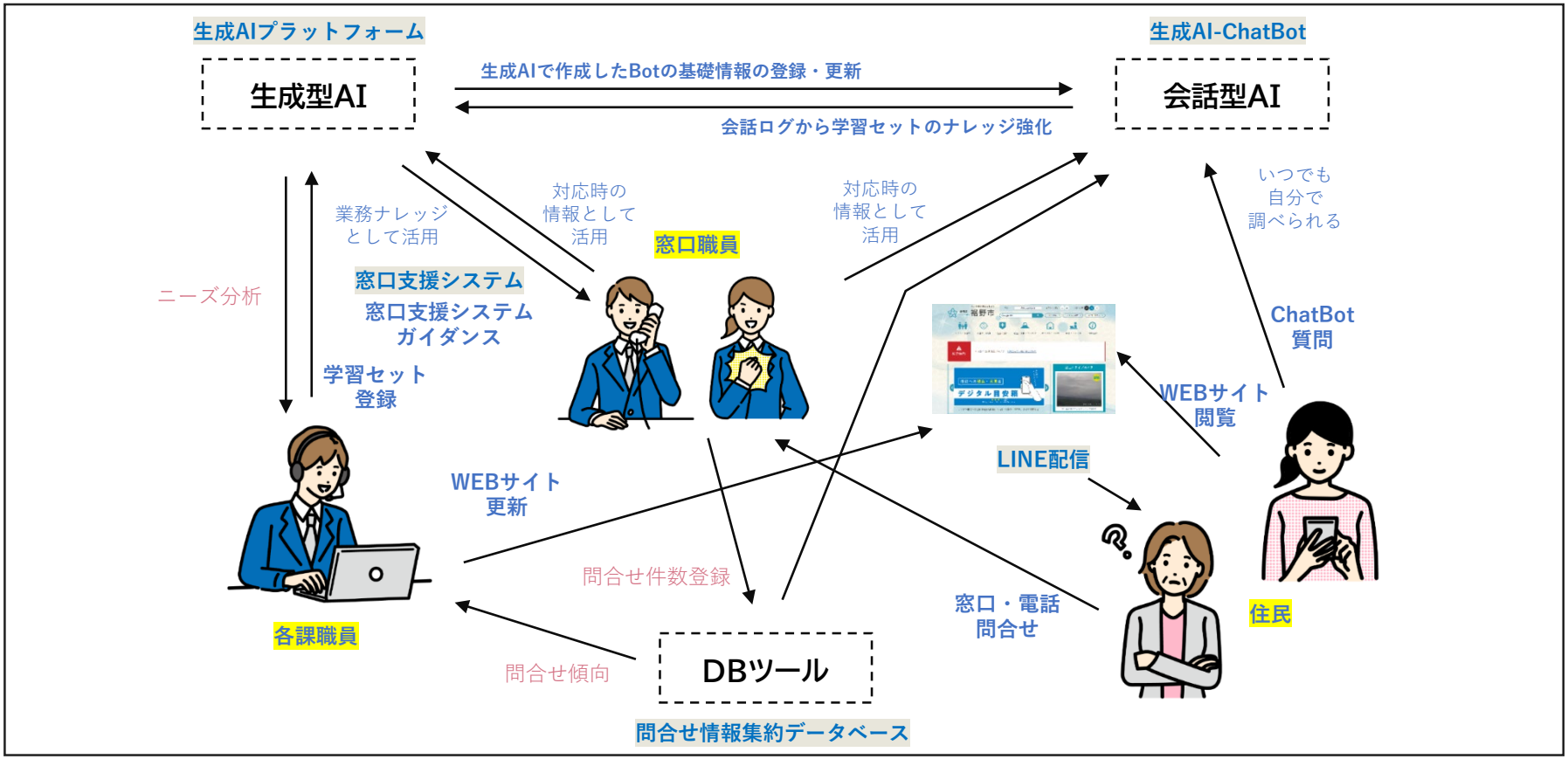


イベント等での啓発活動

当市のDXの取り組み（生成AI活用）

- Microsoft365の導入により、Copilotは全職員に標準導入。各々が資料要約、あいさつ文作成等に活用。ただし、利用状況は職員のデジタルリテラシーに依存。今後は全庁的な活用推進を図りたい。
- ただ、更なる活用にはハルシネーション（もっともらしい偽情報）の回避が必要。その観点で、データセットの学習が容易で、回答時に出展が表示される生成AIツール（GaiXer）等も試行利用中。フロントヤード改革の中で、問い合わせ内容等を学習させ、住民や職員が参照できるようにするプロジェクトを実施中。

フロントヤード改革における生成AI活用イメージ



当市のDXに関する課題

前提

- 当市は以前から、自治体クラウド化、オープンデータ化の推進、官民データ活用推進計画の策定等に他市町に先駆けて取り組むなど、ICT化を推進する素地があった（組織としての資産）。
- そのような中、DXは「デジタルインフラ整備」と「チャレンジするきっかけづくり」が必要という認識のもと、令和5年度からは「伴走支援」をミッションとしたデジタル部が全庁的な取り組みを支援。

当市の今後の展望

フロントヤード改革の深化

- フロントヤード改革は途上。来年1月にレイアウト変更や書かないワンストップ窓口システムの導入を控えるほか、ダッシュボード整備、生成AI活用なども進行中。これらを浸透させ、市民満足度の向上のための業務改善が組織風土に根付くよう（「頼りになる窓口」が実現するよう）に改革を深化させていきたい。

アナログな関係性構築

- 伴走支援の結果、フロントヤード改革をはじめ、各課におけるDXで一定以上の成果を得た。
- ただし、まだ自発的なDXに取り組むことが出来ていない課も一定程度存在。今後は、成功事例を庁内に展開しながら、まずは「●●の負担を減らしたいが何とかならないか」と気軽な相談を持ち掛けてもらえる関係性づくり（＝チャレンジするきっかけづくり）を継続する必要がある。

広域的な論点

DX効果を生む事務集約化

- デジタルとアナログのダブルトラックを完全に解消するのは困難であり、DXには追加の労力が必要。しかし、一定以上の業務量のボリュームが無ければ、業務の削減効果がDXの労力を下回る。結果、小規模団体や件数の少ない事務ではDXの動機付けが小さい（「ヒトよりシステムが高い」ことも）。
- 今後は、役割分担の観点に加えて、DXの業務削減効果を考慮した制度設計が必要ではないか。

デジタルインフラへの補助制度

- 「サービス業」的な側面のある市町村では、浮いた工数は業務の質向上に充てられることが多く、DXを進めても職員数の減には繋がりにくい。その為、費用対効果を算出しづらく、特に内部事務の効率化には投資が回りづらい。結果、使いづらいPCやシステム環境で業務を続ける市町村が多数と思料。
- 「便利であれば自然と使われるようになる」という構造は市民のみならず職員も同じ（結果、市民向けのDXも進みやすくなる）。補助制度等で思い切って職員の業務環境を一新するのも効果的では。

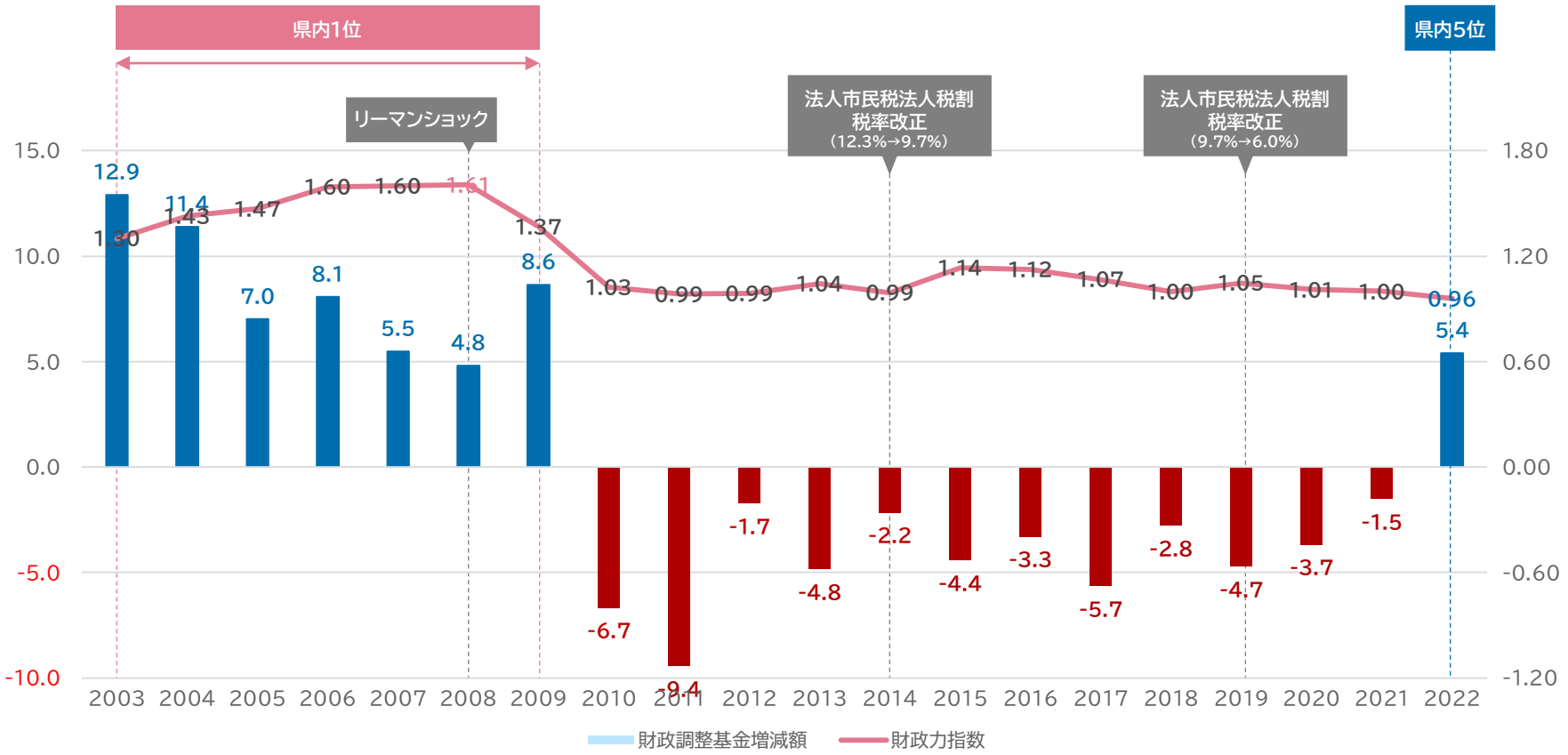
生成AIの共同利用

- 膨大なテキストデータを学習して回答する、という生成AIの特徴は、文書の多い行政でこそ活きるのではないか。例えば、戸籍、住民基本台帳、マイナンバーカード交付、生活保護など膨大な事務処理要領や質疑応答を積み重ねてきた基幹業務の職員対応の向上等にも活用できるのでは と思料。
- こうしたデータセットを学習させた生成AIを、県や国が提供し、共同利用してもよいのではないか。

当市の財政状況

- 製造業等の法人税収等に支えられ、財政力指数は2009年まで県内1位。
- リーマンショックや法人税制改正等の影響により財政力指数は低下。それでも一定の水準を維持しているが、財政構造の転換が遅れ、財政赤字（基金取り崩し）が常態化。
- 基金枯渇の予測を踏まえ、2021年2月には市独自の財政非常事態宣言を発出。

財政調整基金増減額及び財政力指数の推移



持続可能性の観点での当市の財政運営

- 歳出削減に繋がる事業見直しの大半は終了しており、短期的な収支均衡は困難。
- そこで、中長期的な視点での財政状況の安定化を図ることとし、財政調整基金残高（10億円）と実質公債費比率（13%）に一定の基準を設定し、当該基準を維持しながら財政運営を行うこととする予定。
- 基準維持を担保する為、可能な限り推計精度を向上した15年間の「今後の財政見通し」を策定中。また、予算規模の大きな普通建設事業費の推計精度を高めるため、15年間の「今後の公共施設等整備更新見通し」を合わせて策定中。（今後公表予定）

「今後の財政見通し」における推計項目（例）

項目		主な推計項目
歳入	税収	・企業誘致に伴う税収（留保財源）増 ・市内大型実験都市開設に伴う税収（留保財源）増 ・人口減少に伴う税収（留保財源）減　他
	普通交付税	・扶助費相当額の増 ・公債費相当額のうち普通交付税算入分の増減 ・物件費相当額のうち幼保再編及び学校再編に伴う増減　他
	その他	・ふるさと納税の増 ・特定目的基金からの繰入金の増減　他
歳出	人件費	・幼保再編、学校再編等に伴う減　他
	扶助費	・高齢化に伴う増　他
	補助費等	・企業立地推進補助金の増減 ・富士山南東消防組合負担金の増減　他
	公債費	・既発行額 ・「今後の公共施設等整備更新見通し」に基づく新規発行分
	繰出金	・担当課による推計値
	物件費	・借地の解消に伴う減 ・幼保再編及び学校再編に伴う光熱水費等の減 ・公共施設の民間活力導入等に伴う指定管理料の減 ・その他定期的な更新等に係る費用（公用車更新、職員PC更新、GIGAスクールPC更新、市長及び市議会議員選挙）の増減　他
	維持補修費	・幼保再編、学校再編及び市営住宅廃止に伴う修繕費等の減額 ・公共施設の民間活力導入等に伴う維持補修費の減　他
	投資及び出資金	・担当課による推計値
	普通建設事業費	・「今後の公共施設等整備更新見通し」に基づく予定額　他

「今後の公共施設等整備更新見通し」における施設方針（例）

総論
① 適切な時期に維持修繕工事を計上（大規模修繕工事、長寿命化工事等）
② 集約化等についても現実的な想定に基づいて計上
③ 将来投資等を適切に計上
※ 想定される補助金や交付金、市単分の起債額（及び交付税措置率）を全て加味して推計

施設名	主な方針（一例、令和6年12月時点（毎年度更新予定））
本庁舎	・R13に長寿命化工事を予定
水道庁舎	・隣接市有地にある交番移転後、速やかに土地と一体化して売却予定
ヘルシーパーク裾野	・R10以降、民間への譲渡やコンセッション導入等を検討
鈴木図書館	・R20に長寿命化工事を予定
運動公園	・R10以降、Park-PFIの活用やコンセッション導入等を検討 ・R8に陸上競技場トラック改修を予定 ・R12に野球場改修を予定
幼稚園・保育園	・R8に富岡保育園のこども園化を予定 ・R8に深良保育園のこども園化、R11以降再統合を予定
小中学校	・R7に向田小学校と東小学校の統合を予定 ・R9に富岡第二小学校と富岡第一小学校の統合を予定 ・R10に富岡中学校の長寿命化工事・大規模改修を予定 ・R14に西小学校の長寿命化工事を予定
給食センター	・R12に非現地建て替えを予定
道の駅	・R10～R12に整備を予定
駅西区画整理	・R11の完了を予定
都市計画道路 平松深良線稲荷工区	・R11までの整備を予定

当市の税財政に関する課題

公共施設の除却・民間譲渡の増加	• 全国的な傾向と同様、当市も過去に建設した公共施設等の改修や更新の波が訪れている。更に、当市は財政が豊かだった時代に整備した公共施設等（温浴施設、総合運動公園等）も多い（類似団体に比べ物件費も高い。） • 今後は、集約化・複合化を進めると共に、それが困難だった公共施設等の除却や民間譲渡が必要。ただ除却には、起債の交付税措置や各種補助制度のメニューが無く、財政負担が大きい。（民間譲渡は、除却（解体）と異なり、補助金適正化法の包括承認基準の対象となるか否か判然とせず、検討が進めづらいケースがある。）
学校再編後の跡地活用	• 当市は令和5年3月に学校教育施設再編基本計画を策定し、15年間をかけた学校再編に着手した。 • 地域の理解を得るためにも、再編後の跡地利用をあらかじめ検討する必要があるが、再編予定の小中学校全てが市街化調整区域に位置し、跡地活用に都市計画法上の制限があり、民間事業者による活用が困難と感じる。
大規模な点検業務の増加	• 道路や橋梁等の老朽化に伴い、点検業務の重要性は増す一方であり、財政負担も増加することが見込まれる。 • 現在、橋梁の点検に対しては社会資本整備総合交付金の市負担分に公共事業等債が充当できない。それにより、東名高速道路上など大型の橋梁の点検に単年度で多額の経費を要する場合があり、当該年度の予算編成への影響が大きい。
専門人材確保のための財政支援	• 専門人材の確保には財政支援も有効と考えられる。保育士を例に挙げると「保育士として一定年限就労した場合の奨学金免除や減免」「私立保育園に対する保育士確保の補助制度の拡充」など。しかし、財源が無く実施できていない。 • なお、民間園に対しては「障がい者手帳を有していないものの支援が必要な児童」を受け入れた場合の補助も必要と感じる（支援が必要な児童が増加し、公立園だけでは受け入れ切れない場合もある）。
子育て支援策の他自治体との競争	• 子ども医療費、保育料、給食費等の子育て支援策については、仮に財政上のハードルが高くても、他市町が着手すると、市民説明等の観点から、実施しない訳にはいかなくなる場合がある。例えば子ども医療費助成については、完全無償化を行っていない市町は県内33市町中4市のみ（静岡市・浜松市・富士市・裾野市、当市は月2回まで1回500円、以降自己負担無し）。
財政力指数による補正の影響	• 当市は依然として財政力指数が高い。特別交付税の措置率等に一定の財政力補正が行われることの必要性は理解。 • ただ、例えば、不採算地区病院に対する特別交付税措置など地域資源の偏在性を補完するため交付税措置に関しては、財政力指数によって、近隣の類似規模・機能の病院と比較して補助金額に差が生じる要因になり得る。

ご清聴ありがとうございました