

# 第4次富士市行政経営プラン（案）概要版

## 第1章 行政経営のこれまでの取組

### 1 「行政管理」から「行政経営」へ

本市では、平成17年度に行政改革大綱にNPM（新公共経営）の流れを取り入れて改編した「富士市行政経営プラン」を策定し、市民志向、成果主義、市場メカニズムの活用、組織内分権などの取組を推進することにより、「行政管理」から「行政経営」への転換を図りました。また、「第2次富士市行政経営プラン」や「第3次富士市行政経営プラン」により、行政経営の更なる推進を図りました。

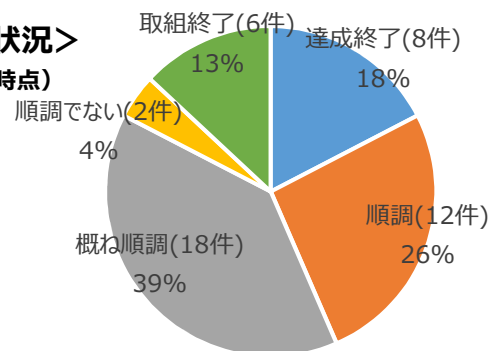
### 2 第3次富士市行政経営プランの評価

第3次富士市行政経営プランでは、平成28年度から令和3年度までの6年間を計画期間とし、「経営資源の確保」、「行政サービスの向上」、「組織の活性化・適正化」の3項目を重点項目に掲げ、行政経営の推進に関する81項目の取組を行いました。

#### (1) 重点項目1 経営資源の確保

「業務執行体制の最適化」、「民間活力導入の推進」、「公共施設マネジメントの推進」、「新たな収入源の確保」、「安定した健全財政の維持」の5項目を主要事項に掲げ、経営資源の確保に関する46項目の取組を行いました。

#### <取組の進捗状況> (令和2年度末時点)

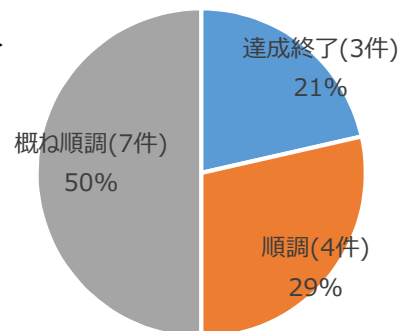


<評価> 効率的かつ効果的な業務執行体制の構築や民間のノウハウを活用した行政サービスの向上などが図られましたが、職員定数の適正化における目標値の未達成、民営化の取組の未達成、公共建築物の総量の微減などを踏まえ、更なる経営資源の確保に取り組んでいく必要があります。

#### (2) 重点項目2 行政サービスの向上

「市民の利便性の向上」、「ICTの有効活用によるサービス向上」、「大都市制度、広域連携による都市機能の強化」の3項目を主要事項に掲げ、行政サービスの向上に関する14項目の取組を行いました。

#### <取組の進捗状況> (令和2年度末時点)

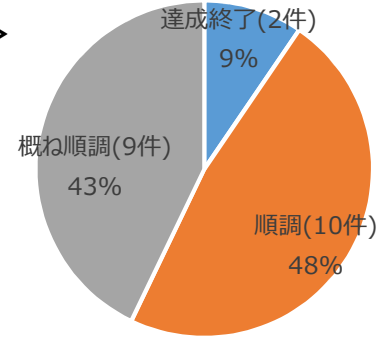


<評価> 市民目線で分かりやすい窓口サービスの提供、ICTの有効活用による市民の利便性の向上などが図られましたが、高齢化の進行への対応、市の魅力の向上、急速に進化するデジタル技術の有効活用などを踏まえ、更なる行政サービスの向上に取り組んでいく必要があります。

### (3) 重点項目3 組織の活性化・適正化

「人事・給与制度の適正化」、「民間の人材活用策の検討」、「業務の信頼性、継続性の確保」、「外郭団体の見直し」の4項目を主要事項に掲げ、組織の活性化・適正化に関する21項目の取組を行いました。

＜取組の進捗状況＞  
(令和2年度末時点)



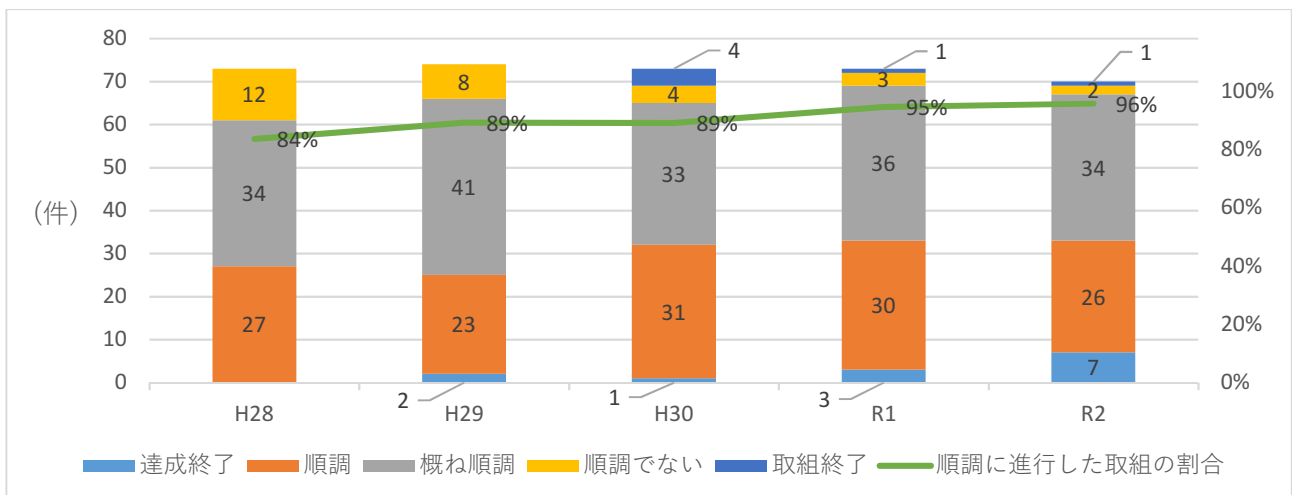
＜評価＞ 人事・給与制度の適正化、働き方改革の推進などが図られましたが、人事・給与制度の更なる適正化、働きやすい職場環境の整備、業務の信頼性、継続性の確保を図るため、継続的に組織の活性化・適正化に取り組んでいく必要があります。

### (4) 総合評価

第3次富士市行政経営プランでは、各年度の取組の進捗状況において、「達成終了」となった取組をはじめとする「順調に進行した取組の割合」が増加しており、第五次富士市総合計画に基づく各種施策の実施に必要な経営資源の確保、選ばれる市であり続けるためのサービス提供、事業を効率的かつ効果的に実施するための体制づくりに、一定程度寄与したものと評価することができます。

しかしながら、達成終了となった取組が13項目であり、全81項目に対し16%に止まっていることや重点項目ごとの評価のとおり、継続的な取組が求められていることから、「達成終了」又は「取組終了」となった取組以外の取組については、必要に応じて内容の見直しを行い、目標を明確にした上で、原則、第4次富士市行政経営プランに引き継ぐものとします。

＜各年度の取組の進捗状況＞



※ 「順調に進行した取組の割合」とは、各年度の取組全体に占める「達成終了」、「順調」及び「概ね順調」の取組の割合をいいます。

## 第2章 行政経営に求められる姿

### 1 質が高く柔軟な行政経営

第六次富士市総合計画に位置付けた各施策を着実に推進していくため、これまでの「成果重視の行政経営」、「効率的かつ効果的な行政経営」の質的向上を図り、行政課題に柔軟に対応していく「質が高く柔軟な行政経営」の展開が求められます。

#### (1) 業務執行体制の最適化

少子高齢化の進行や人口構造の変化による行政コストの増大が見込まれることから、職員定数の適正化による人件費の抑制など、業務執行体制の最適化を図る必要があります。

- 未来志向の組織体制による行政課題への対応
- 職員配置適正化計画に基づく職員定数の適正化
- 業務の一元化及び集約化による業務の効率化
- 業務プロセスの最適化、ICTの活用などによる生産性の向上
- 不断の業務改善による業務の効率化、市民サービスの向上
- 内部統制の強化による適正な業務執行の確保

#### (2) 民間活力の導入

厳しい財政状況が続く、経営資源が制約される中においても、行政サービスの水準を落とさず、将来にわたり持続可能なまちづくりを進めていくため、民間活力の一層の導入を図る必要があります。

- 民間委託の導入によるノウハウやアイデアの活用、行政サービスの最適化
- 民営化の推進による効率的な行政サービスの提供
- PFI事業などの導入による民間の資金、経営能力、技術的能力の活用、事業コストの削減

#### (3) 公共施設マネジメントの推進

公共施設のニーズの変化、必要とされる規模・量の縮小が予想されることから、人口減少社会に応じた中長期的な視点で公共施設の整備、管理運営を図る必要があります。

- 施設規模の見直しや統廃合・複合化による保有建築物の総量の削減
- 公共施設の長寿命化、予防保全の導入等による更新・修繕費用の軽減、平準化
- 公共施設の複合化、多機能化等による建築物の有効活用
- 余剰施設の民間への貸付け、売却等の効率的な運用による収益の確保
- 土木系インフラにおける計画的な維持管理、予防保全による長寿命化

#### (4) 持続可能な財政基盤の形成

市税の大幅な増収が見込めない中、社会保障関係経費、公共施設の老朽化対策経費、公債費の増加などにより、今後も厳しい財政運営が続くと予測されるため、大規模投資的事業をはじめ、全ての事業における抜本的な見直しを行い、持続可能な財政基盤を形成する必要があります。

- 将来負担すべき債務などの計画的な管理、事業における創意工夫、取捨選択の実施
- 長期的な視点による効率的かつ効果的な予算編成及び予算執行
- インフラ等を含めたアセットマネジメントの推進による保有財産の最適化
- 収入の一層の増加による持続可能な財政基盤の形成
- 厳正かつ適正な滞納整理による納税の公平性の確保、収納率の向上

## (5) 窓口サービスの充実

高齢化や核家族化の進行など市民生活を取り巻く環境が変化していることから、市民目線の分かりやすい窓口サービスが求められています。

- ワンストップ総合窓口システムの効果検証に基づく市民の利便性の向上
- マイナンバーカードの普及促進及び証明書コンビニ交付サービスの利用促進

## (6) 広域行政の推進

人口減少により、単独の自治体では解決が難しい諸課題が顕在化してくることが見込まれるため、これまで以上に広域行政を推進する必要があります。

- 都市間連携の強化による広域的な行政課題の解決
- 情報処理、職員研修など事務の共同化による効果の向上

## (7) 情報発信の推進と的確な市民ニーズの把握

情報があふれる社会において、市民一人ひとりに必要な市政情報を届け、まちづくりへの関心を高めるとともに、多様化する市民ニーズを的確に把握し、市政運営に活かす必要があります。

- 多様な広報媒体の活用による積極的かつ効果的な情報発信
- 幅広い市政参画の機会の設定、きめ細かな広聴活動による意見や要望の聴取、施策への反映

## (8) 人材の確保・育成

高度化・複雑化する行政課題に的確に対応するため、市政の担い手として使命感とスピード感を持ち主体的に行動する職員を確保・育成する必要があります。

- 様々な形態の採用試験による熱意を持ち行動力のある有為な人材の確保
- 任期付職員の採用制度による高度の専門的な知識経験、優れた識見を有する民間人材の登用
- 人事評価制度を活用した人材育成、職員研修による専門知識や課題解決能力の育成
- 長時間勤務の縮減、職員の健康管理、多様なワークスタイルの採用による働き方改革の推進

## (9) 多様な主体との協働

市民の意識やライフスタイルの変容により市民ニーズが多様化・複雑化し、様々な課題を行政だけで解決することが難しくなっていることから、年齢、性別等に捉われず個々人がその個性や能力を十分に発揮できる環境づくりや多様な主体との連携により協働のまちづくりを進めていく必要があります。

- 市民活動団体、事業者、教育機関など様々な主体との協働による市民ニーズの多様化への対応
- 市民、市民活動団体、地域団体等が行うソーシャルビジネス、シェアリングエコノミーなどの新たな取組の積極的活用による地域課題の解決
- 市民活動センターなど中間支援組織との連携による市民活動の支援、公益活動の担い手の確保
- 公共データのオープンデータ化による各主体との協働による市民生活の向上、諸課題の解決
- 外郭団体の経営健全化の促進、有意義な活用
- ジェンダー平等の理念に基づき、固定観念に捉われず、個性が尊重され、多様な人材があらゆる場において活躍できる機会の確保

## 10) 情報公開と個人情報保護の遵守

行政の透明性やコンプライアンスについての市民意識が更に高まっている中、市民への説明責任を果たすとともに、個人情報 を適正に取り扱う必要があります。

- 厳正な公文書管理や情報公開制度の的確な運用による市民への説明責任及び行政運営の透明性の確保
- 「富士市個人情報保護条例」に基づく個人情報の適正な取扱い

## 2 行政経営の推進に係る基本姿勢

「質が高く柔軟な行政経営」を具現化し、新たな価値の創造や課題解決を図ることを目的として、「SDGs の理念の導入」及び「デジタル変革の推進」を行政経営の推進に係る基本姿勢とします。

### (1) SDGs の理念の導入

新しい価値創出を通して持続可能な社会を目指す SDGs の理念は、「質が高く柔軟な行政経営」を展開し、本市を持続可能なまちとして次世代に繋ぎ、未来を切り拓いていくこととする本市の行政経営と親和性が高いことから、行政経営の推進に当たり、経済・社会・環境の三側面を意識した取組を展開します。



富士山とともに 輝く未来を拓くまち  
SDGs 未来都市 富士市

### (2) デジタル変革の推進

本市では、令和 2 年 8 月に「富士市デジタル変革宣言」により「急速に進化するデジタル技術を最大限活用し、様々な社会的課題に果敢に取り組むことにより、暮らしの質や価値を高め、安心して豊かなまちづくりを推進していくこと」を宣言しており、デジタル変革の推進に係る取組の強化を図ります。

#### <デジタル変革宣言（デジタル変革の3つの柱）>

「市民サービス」のデジタル変革	「地域活性化」のデジタル変革	「行政経営」のデジタル変革
いつでも、どこからでもオンラインでできる手続を拡充し、便利で安心な市民サービスの実現を目指します。	デジタル格差のない魅力的な地域づくりとともに、産業の活性化や都市機能の高度化を目指します。	新たなデジタル技術の活用を積極的に進め、生産性の高い行政経営を目指します。

## 第3章 基本計画

### 1 策定の目的

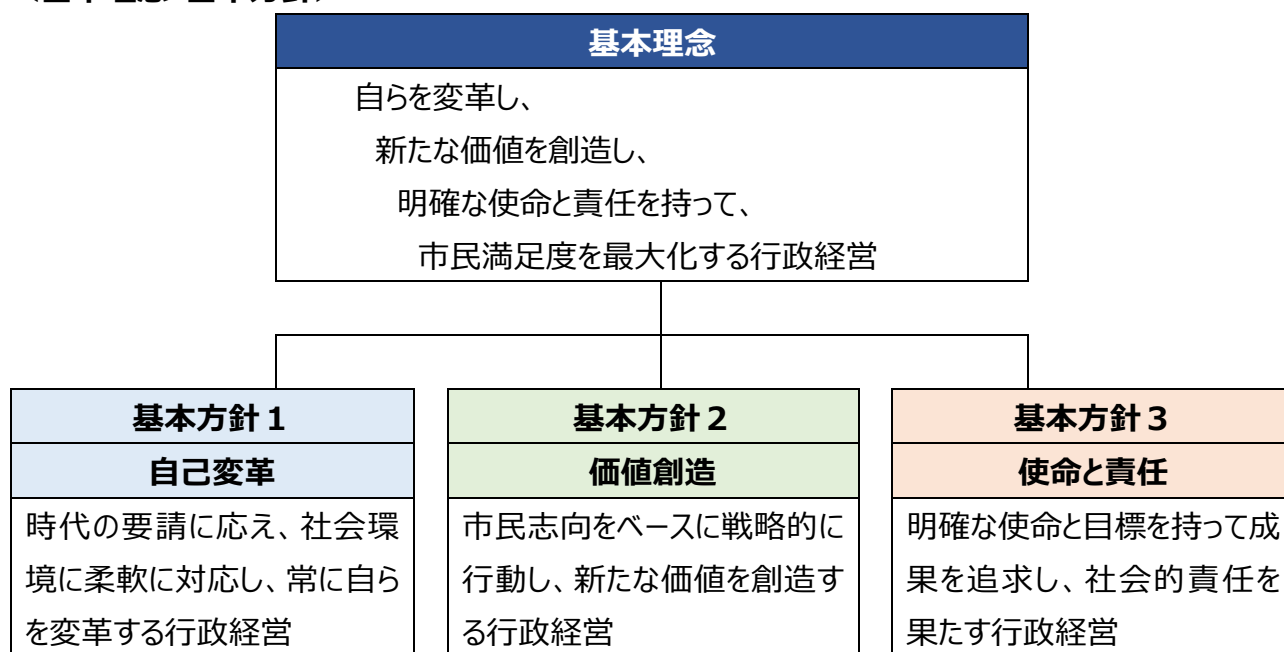
人口減少・少子高齢化が進行し、依然として厳しい行財政運営が求められる中、限られた経営資源を効果的かつ効率的に活用しながら、多様化し、増大する市民ニーズに対応していくため、これまでの「成果重視の行政経営」、「効率的かつ効果的な行政経営」の質的向上を図るとともに、行政課題に柔軟に対応していくことにより、「質が高く柔軟な行政経営」を展開していくことを目的とします。

### 2 基本理念・基本方針

地方自治法において、地方自治体は、「事務を処理するに当たっては、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」とされており、また、「常にその組織及び運営の合理化に努めなければならない」とされています。

こうした法の要請に応えるため、次の基本理念と基本方針を継承し、「質が高く柔軟な行政経営」を展開していくものとします。

#### <基本理念・基本方針>



### 3 位置付け

#### (1) 第六次富士市総合計画との関係

第4次富士市行政経営プランは、「富士山とともに 輝く未来を拓くまち ふじ」の実現を目指す第六次富士市総合計画に基づく各種施策の実施に必要な経営資源の確保、選ばれる市であり続けるための行政サービスの向上、事業を効率的かつ効果的に実施するための組織の活性化・適正化など、行政経営の視点から同計画の推進を支えるものと位置付けています。

## (2) 第四次富士市情報化計画との関係

第四次富士市情報化計画は、「デジタルで 輝く未来を拓くまち ふじ」を基本理念とし、第六次富士市総合計画の目指す都市像を情報化の面から達成するものと位置付けており、「便利で安心な市民サービスの提供」、「地域活性化と都市機能高度化の推進」、「生産性の高い行政経営の実現」の3つの基本方針の下、本市の情報化を推進するものとしています。

第四次富士市情報化計画の基本方針に基づいて行う事業と第4次富士市行政経営プランにおいて行政経営の効率化・高度化にデジタル技術を活用して取り組む事業との間には密接な関係があるため、両計画が整合性を図りながら連携し、各種施策を効果的に推進していきます。

### 4 計画期間

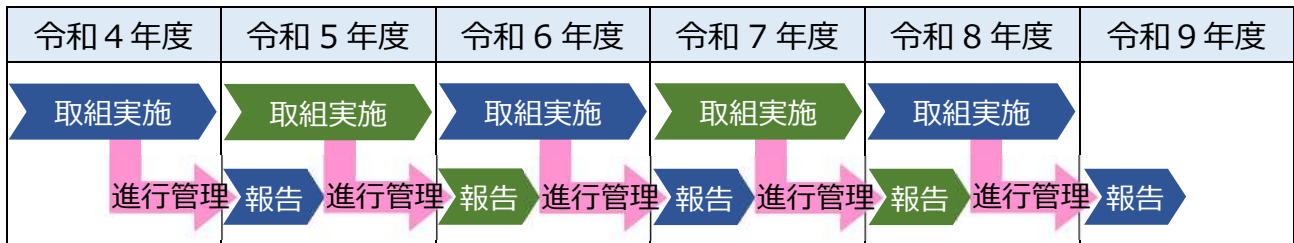
第六次富士市総合計画の推進を側面から支えるという第4次富士市行政経営プランの位置付けを踏まえ、第4次富士市行政経営プランの計画期間は、第六次富士市総合計画前期基本計画の計画期間に合わせ、令和4年度から令和8年度までの5年間とします。

### 5 推進体制及び進行管理

富士市行政改革推進本部（市長を本部長とし、副市長、教育長、部長等を構成員とする簡素で効率的な行政システムの確立を図るための組織）が第4次富士市行政経営プランの推進を総括し、各年度の取組目標と進行管理を行います。

また、行政経営の透明性を確保するため、進行管理の内容について、市議会への報告及びウェブサイトへの掲載により公表します。

#### <進行管理イメージ>



## 6 指標

第4次富士市行政経営プランの達成状況を客観的に測定し、数値による目標管理を行うため、本市の行政経営の状況を表す指標として、「財政指標」と「定員管理指標」を設定します。

### (1) 財政指標

財政状況の健全性を客観的に測定するため、「財政指標」として、財政構造の弾力性を表す「経常収支比率」と地方公共団体の財政の健全化に関する法律に定める健全化判断比率の1つである「将来負担比率」を設定します。

- **経常収支比率**：地方税などの一般財源を毎年経常的に支出する経費（人件費、扶助費、公債費など）にどのくらい充当しているかを表す指標です。
- **将来負担比率**：市の一般会計等の借入金（地方債）や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来、財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標です。

#### <財政指標>

区分	H28	R2（現状値）	R8（目標値）
経常収支比率	84.2%	89.8%	90.0%以下
将来負担比率	61.2%	63.3%	70.0%以下

※ 令和2年度の経常収支比率の上昇は、会計年度任用職員制度の導入に伴い、人件費等の経常的に支出する経費が増加したことによるものです。

### (2) 定員管理指標

計画期間内における総人件費の確実な抑制を図るため、「定員管理指標」として、「普通会計決算額における総人件費（退職手当を除く。以下同じ。）」を設定します。

各年度において、普通会計における総人件費が令和2年度普通会計決算額の総人件費以下となるよう、職員配置方針を定めて定員管理を行うとともに、正規職員と会計年度任用職員の人件費比率を注視し、本格的業務と補助的業務の分析、整理などを進めていくものとします。

- **普通会計決算額における総人件費**：普通会計（一般会計と特別会計のうち公営事業会計（上水道・下水道等の公営企業会計、国民健康保険事業特別会計等）以外の会計を統合してまとめたもの）の決算額における人件費の総額から退職手当を除いた額です。

#### <定員管理指標>

区分	R2（現状値）	R4～R8（目標値）
普通会計決算額における総人件費	165億1,000万円 （令和2年度決算額）	165億1,000万円以下 （各年度決算額）



## 7 重点項目

本市を取り巻く状況と課題への対応を図るため、第4次富士市行政経営プランでは、経営資源の確保、行政サービスの向上、組織の活性化・適正化の3つの重点項目を設定し、「質が高く柔軟な行政経営」の推進を図ります。

### (1) 経営資源の確保

将来にわたって安定的な市政運営を持続させるためには、時代に合った多様で積極的な施策展開が求められます。しかし、そのためにはそれに投入するヒト、モノ、カネといった経営資源がなくてはなりません。限られた経営資源を選択と集中によって適切な施策に投入することはもとより、これまで以上に経営資源そのものを確保する取組を加速する必要があります。

### (2) 行政サービスの向上

地方分権の推進などにより、進むべき方向を自ら選択する自由度が増しています。目まぐるしく変わる情勢を見極め、その中で適切なサービスを提供し続けることが「住みたいまち」として選ばれることに繋がります。本市の果たすべき役割を堅実に履行し、更に市民生活に寄与するサービスを高め、市の魅力を向上させていきます。

### (3) 組織の活性化・適正化

市民満足度を向上させるためには、職員一人ひとりが能力を十分に発揮し、最少の経費で最大の効果を生み出すことが必要です。そのために、職員がモチベーションを高く保てるような開かれた職場環境を形成するとともに、高い規範意識を持ち、市民の福祉向上のために困難な業務にも果敢に挑むプロフェッショナルな職員を育成する職場風土づくりを行っていきます。

## 8 主要事項及び取組事項

重点項目を効果的に推進していくため、重点項目を細分化して主要事項を設定するとともに、その配下に具体的に実施する取組事項を設定し、実施計画に位置付けていきます。

## 9 デジタル変革項目

人口減少や少子高齢化に伴う様々な社会的課題に取り組んでいくためには、急速に進展するロボットやAI、IoT、ビッグデータなどのデジタル技術を積極的に活用していくことが不可欠です。

第4次富士市行政経営プランでは、「富士市デジタル変革宣言」に基づくデジタル変革の推進に係る取組を行政経営の新たな有効手段と捉え、実施計画において「デジタル変革項目」に位置付けて強力で推進していきます。

## 第4章 実施計画

第4次富士市行政経営プランの基本理念である「自らを変革し、新たな価値を創造し、明確な使命と責任を持って、市民満足度を最大化する行政経営」の実現を図るため、具体的に実施する取組事項を実施計画として定めます。

実施計画には令和8年度末時点における「到達目標」を設定し、各取組事項における目標の明確化を図ります。

### <実施計画一覧>

【区分欄】 引継：第3次富士市行政経営プランから引き継ぐ項目

変更：第3次富士市行政経営プランから変更して引き継ぐ項目

新規：第4次富士市行政経営プランから新規に取り組み項目

重点項目／主要事項／取組事項		所管所属	区分	デジタル 変革項目
<b>重点項目1：経営資源の確保</b>				
<b>主要事項1：業務執行体制の最適化</b>				
1	職員配置適正化計画に基づく定員管理	行政経営課	引継	
2	業務の一元化・集約化	行政経営課	引継	
3	デジタル技術による生産性の向上	情報政策課	変更	★
4	基幹業務システムの標準化・共通化等の推進	情報政策課	新規	★
5	デジタルマーケティングの推進	情報政策課	新規	★
6	行政評価を活用した事務事業の見直し	行政経営課	引継	
<b>主要事項2：民間活力導入の推進</b>				
7	業務委託の推進	行政経営課	引継	
8	公共サービスの民営化	行政経営課	引継	
9	その他民間活力の導入	資産経営課、環境総務課	引継	
<b>主要事項3：公共施設マネジメントの推進</b>				
10	公共建築物のライフサイクルコストの縮減	資産経営課	引継	
11	公共建築物の効果的な利活用	資産経営課	引継	
12	土木系インフラの維持管理手法等の見直し	建設総務課ほか	引継	
<b>主要事項4：新たな収入源の確保</b>				
13	新たな使用料、手数料等の徴収	財政課	引継	
14	ふるさと納税制度等による寄附額の拡大	産業政策課、財政課、企画課	変更	
15	広告掲載事業の拡充	財政課	引継	
16	歳計・歳計外現金及び基金の活用	会計室	引継	
<b>主要事項5：安定した健全財政の維持</b>				
17	市税等の収納率の維持向上	収納課、市民税課	引継	
18	未利用財産の処分・利活用	資産経営課	引継	
19	公会計制度改革の推進	財政課、資産経営課	引継	
20	公営企業の経営健全化の推進（水道事業）	上下水道経営課	変更	
21	公営企業の経営健全化の推進（公共下水道事業）	上下水道経営課	変更	
22	公営企業の経営健全化の推進（病院事業）	病院経営課	変更	

重点項目／主要事項／取組事項	所管所属	区分	デジタル 変革項目
<b>重点項目 2：行政サービスの向上</b>			
<b>主要事項 1：市民の利便性の向上</b>			
23	キャッシュレスの推進	情報政策課	変更 ★
24	業務改善運動の推進	行政経営課	引継
25	窓口業務の充実	行政経営課	引継
<b>主要事項 2：デジタル技術の有効活用によるサービス向上</b>			
26	マイナンバーカードの活用	情報政策課、市民課	引継 ★
27	オープンデータ、ビッグデータの提供、活用	情報政策課	引継 ★
28	行政手続のオンライン化	情報政策課	変更 ★
29	スマートフォンアプリの活用	情報政策課	新規 ★
30	Web・SNS等を活用した情報発信	シティブロモーション課	新規 ★
<b>主要事項 3：大都市制度、広域連携による都市機能の強化</b>			
31	中核市制度への対応	行政経営課	引継
32	周辺自治体との連携強化	企画課	引継
<b>重点項目 3：組織の活性化・適正化</b>			
<b>主要事項 1：人事・給与制度の適正化</b>			
33	ワーク・ライフ・バランスの推進	人事課	引継
34	テレワークの推進	行政経営課、人事課、情報政策課	新規 ★
35	人事評価制度の適切な運用	人事課	引継
36	複線型人事制度の導入	人事課	引継
37	給与制度等の適正化	人事課	引継
38	女性職員の活躍推進	人事課	引継
39	会計年度任用職員の適切な任用・勤務条件の確保	人事課	引継
<b>主要事項 2：多様な主体の参画</b>			
40	市民協働事業の推進	市民協働課	引継
41	デジタル人材の活用と育成	情報政策課	新規 ★
42	附属機関等の適切な運営	行政経営課	変更
<b>主要事項 3：業務の信頼性、継続性の確保</b>			
43	トップマネジメントの推進	行政経営課	引継
44	内部統制の強化	行政経営課	変更
45	情報セキュリティの強化	情報政策課	引継
<b>主要事項 4：外郭団体の見直し</b>			
46	外郭団体のあり方の整理	行政経営課	引継

※ 取組事項の中には、「実施を前提として検討を行うもの」ではなく、「今後の方向性について検討するための調査・研究を行うもの」も含まれています。