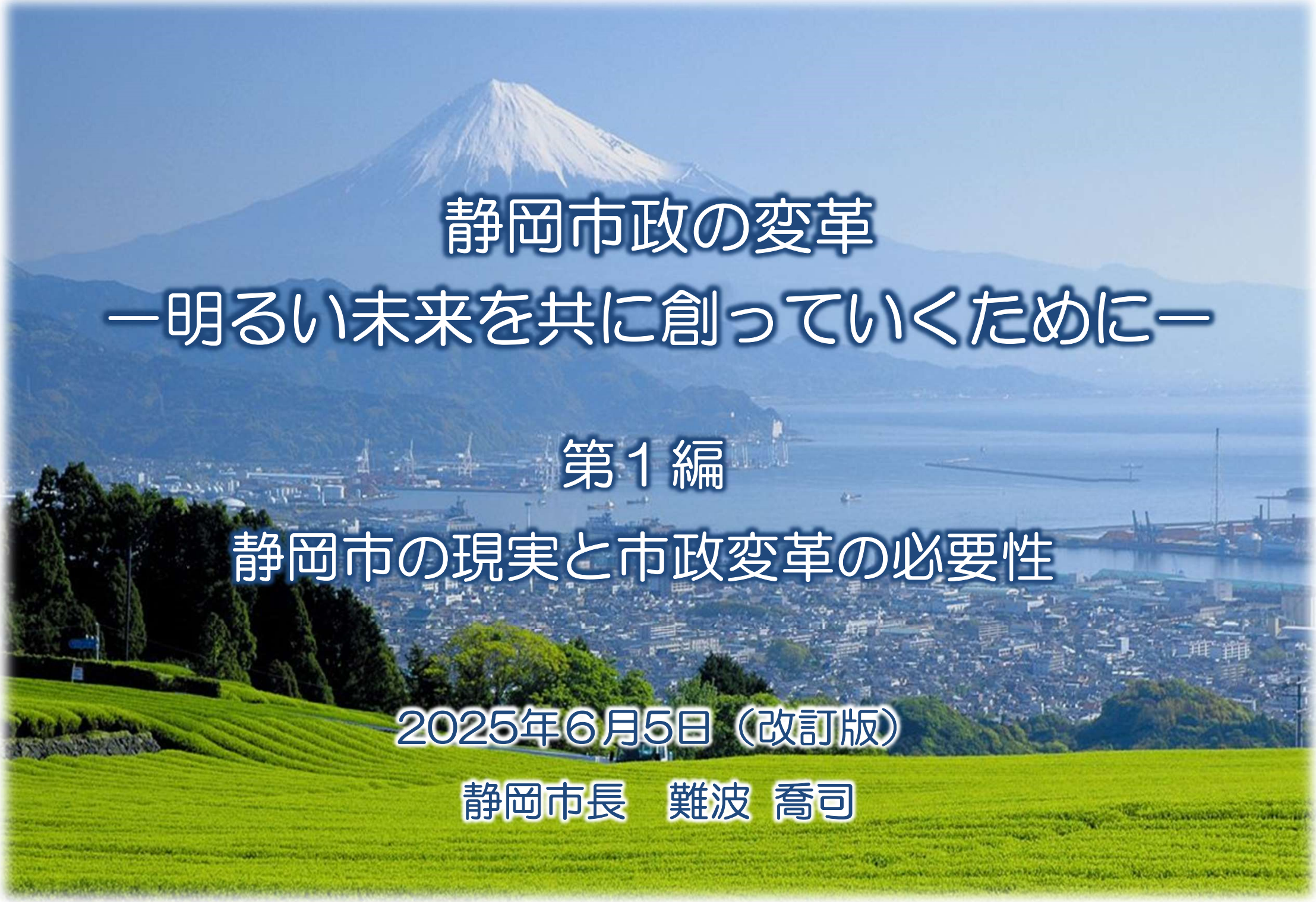


静岡市政の変革
ー明るい未来を共に創っていくためにー

第１編
静岡市の現実と市政変革の必要性

2025年６月5日（改訂版）

静岡市長　難波 喬司

日本で一番住みやすい、住みよいまちは？

どのまちが住みやすい・住みよいまちかは
人によって異なりますが、

私にとっては　・・・

それは静岡市。その静岡市がなぜ？

- 気候は温暖、自然は美しく豊か、交通の要衝、歴史と文化力、多様な産業力、大学の数も多い、人の心がとても温かい。

- 先人達の思いと努力と行動で素晴らしいまちとなり、今も、よいまちにしようと多くの人ががんばっているまち。

- その静岡市が、なぜ静岡県平均よりも人口減少率が高いのか？

- その静岡市が、なぜ20の政令市の中で人口減少率が最も高い水準なのか？

「静岡市のなぞ」と言えます。

それには理由があります。

第1編では、この「静岡市のなぞ」の原因について分析した結果を示し、なぜ、今、静岡市政は厳しい現実を直視し、市政の変革が必要なのかを述べます。その上で、市政の変革の基本的考え方を述べます。

第2編では、「まちづくり」など、個別分野の取り組みについて述べます。

@t.nanba

総合目次

第1編　静岡市の現実と市政変革の必要性
（2025年6月5日改定版）

第2編　分野別の取り組み
（2025年6月から順次公表予定）

第1編　目次

0　静岡市政の変革 － 明るい未来を共に創っていくために－　　（P6～49）
00　はじめに
01　地域行政の力が問われる時代
02　市政運営の基本的考え方
03　市長の役割
04　行政経営には思いと技術力が必要
05　静岡市政の変革・行動変容の必要性
06　行政経営の方針

1　静岡市の現実と市政変革の必要性　　（P50～145）
00　私の「現場主義」－現実を直視し、その現実の根底を考える－
01　現実直視　…　静岡市のなぞ
02　静岡市の不都合な現実（極めて厳しい人口減少）を直視する
03　危機感を持つ　…　これからはさらに厳しくなる－静岡市独自の人口減少の将来予測
04　現実（厳しい人口減少）の原因を考える
05　人口減少の原因の根底を考える
06　人口減少の原因の根底のさらに根底を考える
07　女性が住みにくい現実を知る
08　人口減少の原因の根底の根底は何か
09　定住人口が減少すると何が起きるのか
10　静岡市政は変革が必要

第1編　目次

２ 静岡市政の変革　　（P146～237）
00 基本認識
01 政策執行力の変革①（全般）
02 政策執行力の変革②（社会共有資産の有効活用）
03 政策形成力の変革と政策の見直し

0. 静岡市政の変革
－明るい未来を共に創っていくために－

00　はじめに
01　地域行政の力が問われる時代
02　市政運営の基本的考え方
03　市長の役割
04　行政経営には思いと技術力が必要
05　静岡市政の変革・行動変容の必要性
06　行政経営の方針

（注）以降のページで、右下に　@t.nanba　とあるのは、難波個人の見解です。

０　はじめに

0－0　全国20の政令指定都市の中での静岡市政の特殊性

（静岡市政の特殊性）

・ 静岡市の面積は、全国1,700以上ある市町村の中で6番目の広さ（1,412㎢）。
3,190mの間ノ岳から0mの駿河湾まで標高差が大きい。

（注） 可住地面積比率は、全国市町村中1,261位（24.3%）。政令市では最小の比率。
横浜市、新潟市、川崎市、堺市、名古屋市、さいたま市は90%以上。大阪市は100%。

・ そこには、地区ごとに様々な暮らし方、生業があり、そして、災害の形も様々。
⇒　市域にある課題は1,000も2,000もある。

・ 同時に、政令市として「県の行政権限の一部」と、「基礎自治体（市町村）としての行政権限」の両方という「広い行政権限」を持っている。

・静岡市は、広い面積にある様々な課題を、その広い行政権限を持って、自ら解決しなければならない。

・社会問題は多様で複雑。何か一つやれば問題解決というような状況にはない。

⇒　静岡市政には高度な「行政経営力」が必要。

0－1 静岡市のなぞ と 市政変革

（静岡市のなぞ）

◆ 気候は温暖、自然は美しく豊か、交通の要衝、歴史と文化力、多様な産業力、大学の数も多い、人の心がとても温かい、県庁所在都市。

◆ その静岡市が、なぜ静岡県平均よりも人口減少率が高いのか？

◆ その静岡市が、なぜ20の政令市の中で人口減少率が最も高い水準なのか？

静岡市の人口が最大だったのは1990年（この時点で2市2町が合併していたと仮定）。

旧清水市は1975年が、旧静岡市は1992年が人口のピーク。日本の人口のピークは2008年。

なぜ、静岡市はこれほど早く人口のピークを迎えてしまったのか。

それには、当然、理由、原因がある。

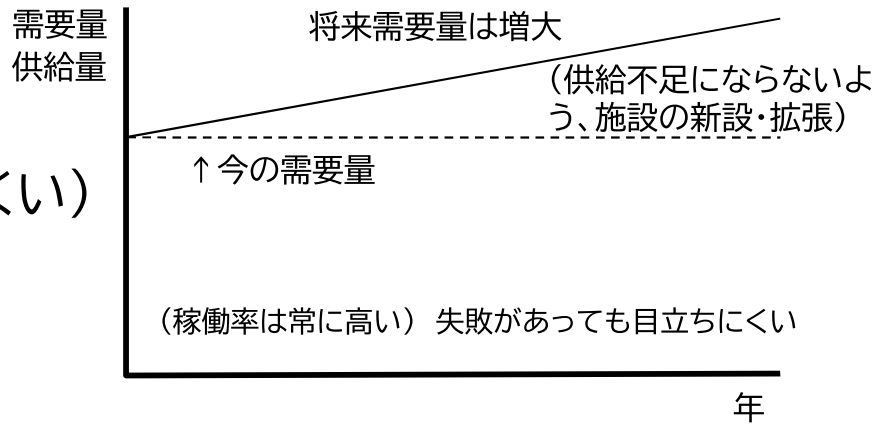
第1編では、「静岡市のなぞ」の原因を分析した結果を示し、なぜ、今、静岡市政は厳しい現実を直視し、市政の変革が必要なのかを述べます。その上で、市政の変革の基本的考え方を述べます。

@t.nanba

01　地域行政の力が問われる時代
－新たな価値の共創の時代－

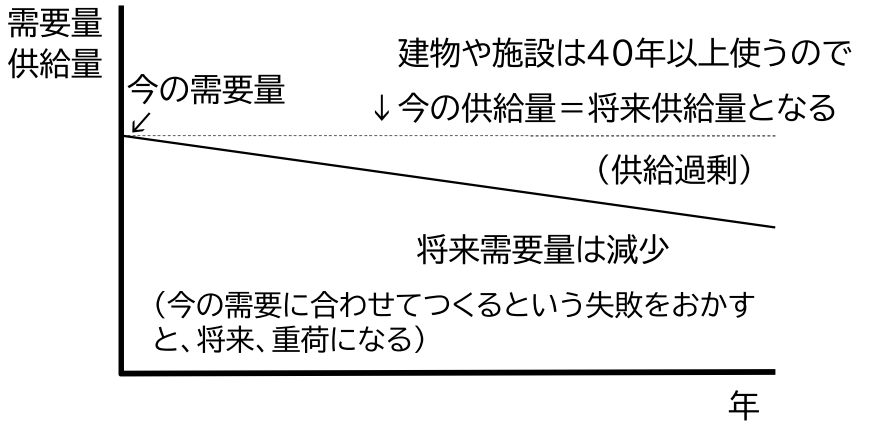
1－1　人口減少の加速期　…　地域行政の力が問われる時代

○　人口増の時代
社会全体の経済力は自然に拡大
新設の時代（例：学校の新設。負の遺産は発生しにくい）
少々の失敗は人口増と成長がもみ消してくれる



○　人口減少への転換期
深刻には受け止められにくい

○　人口減少の加速期
何もしなければ経済力は縮小
過去からの蓄積がむしろ重荷に
施設も縮小の時代（例：学校の統合）
　⇒これまでの延長上が通用しない
　　失敗はそのまま負担、重荷になる



⇨ 人口減少の加速期の今は、これまでの延長上ではない、より高度な市政運営が必要
市政の危機意識と行動変容が必要

1－2 時代認識 ・・・ 知能革命×地球環境の危機の時代

日本の生産性革命の変遷と脱炭素革命

産 業 革 命
(industrial revolution)

1次：蒸気機関（動力）による工業化
（資本集約型・労働節約型）
2次：電力による大量生産
3次：情報通信技術革命
4次：IoTやAIを用いた製造業の革新

「Society5.0」（超スマート社会）

勤 勉 革 命
(industrious revolution)
（日本経済史　速水融氏による）

江戸時代の1700年代前半からの
勤勉による土地生産性革命
（資本節約型・労働集約型）

部分最適・短期的最適
日本人の勤勉性が培われた

「惑星の限界」「地球環境の危機」
を考慮しなくてもよい時代

知 能 革 命

あらゆる分野における
ビッグデータ・AI等による
生産性革命

全体最適・中長期的最適
＋部分最適・短期的最適

地球環境の危機の時代
⇒脱炭素革命

（注）知能革命への変遷の捉え方は筆者の個人的整理であり、学問的に整理されたものではない。

（参考）江戸時代の勤勉革命と静岡市の現在

江戸時代

1600年代	大開墾時代	耕地面積の増大、総人口増加 ↓ 総生産高の増大
1700年代前半	勤勉革命の時代	耕地面積の増加の鈍化 ↓
1800年代後半		1人当たりの土地希少の時代 ↓ 土地生産性の向上に活路 ↓ 人口の増加は小さい

静岡市　1945～1990	成長の時代 ↓	総人口増加、利用可能土地面積の増加 しかし、利用可能土地面積の増加が止まる
1990～現在	総人口の減少の時代に	1人当たりの土地希少の時代へ 土地生産性の向上の努力をするが限界あり

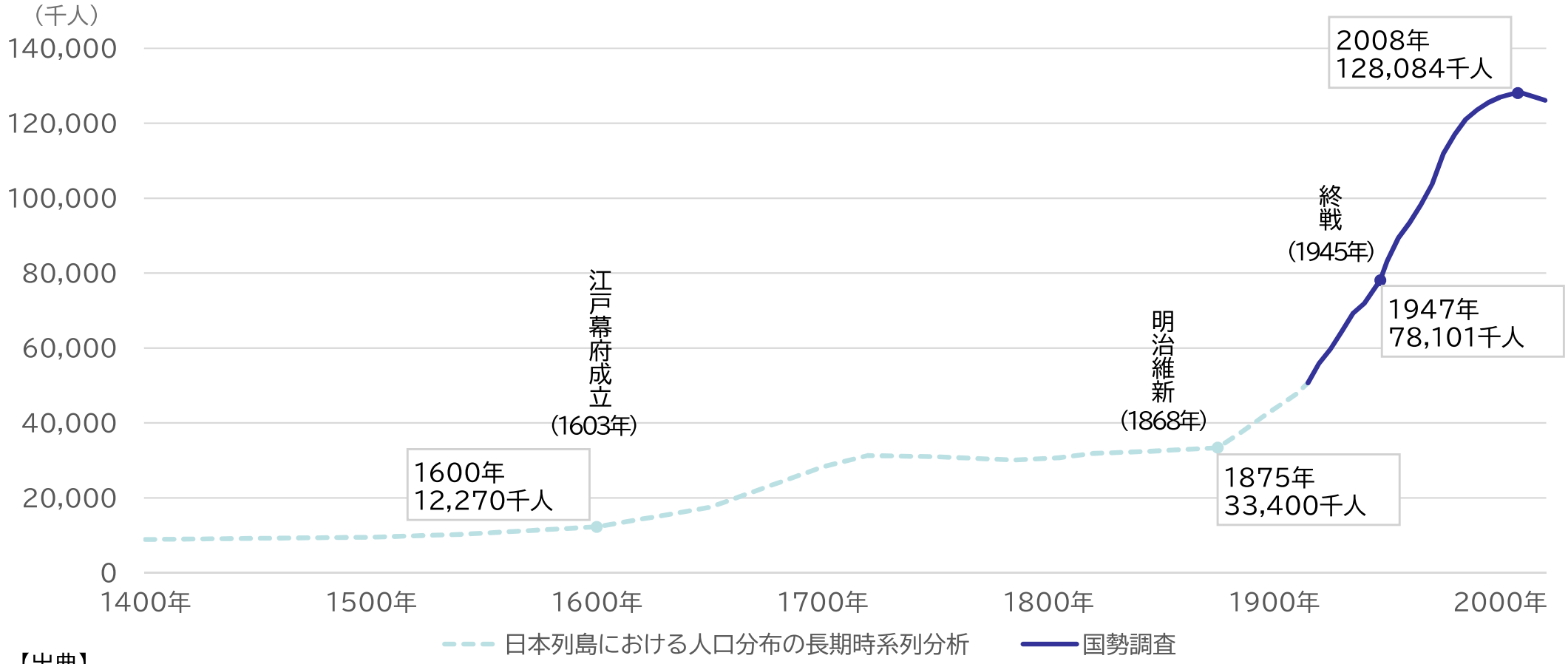
（参考） 日本の総人口の推移

・日本の人口が大きく増加した時期を3つに分け、それぞれの要因を探ってみる。

江戸時代：（1700年代前半まで）農業生産力の向上（大開墾時代。耕地面積増大⇒人口増）。
1700年代前半からは人口がほとんど増加しない（勤勉革命の時代）。

明治維新後：西洋医療の導入や上水道整備などの医療・衛生環境の改善、工業化の進展による経済発展

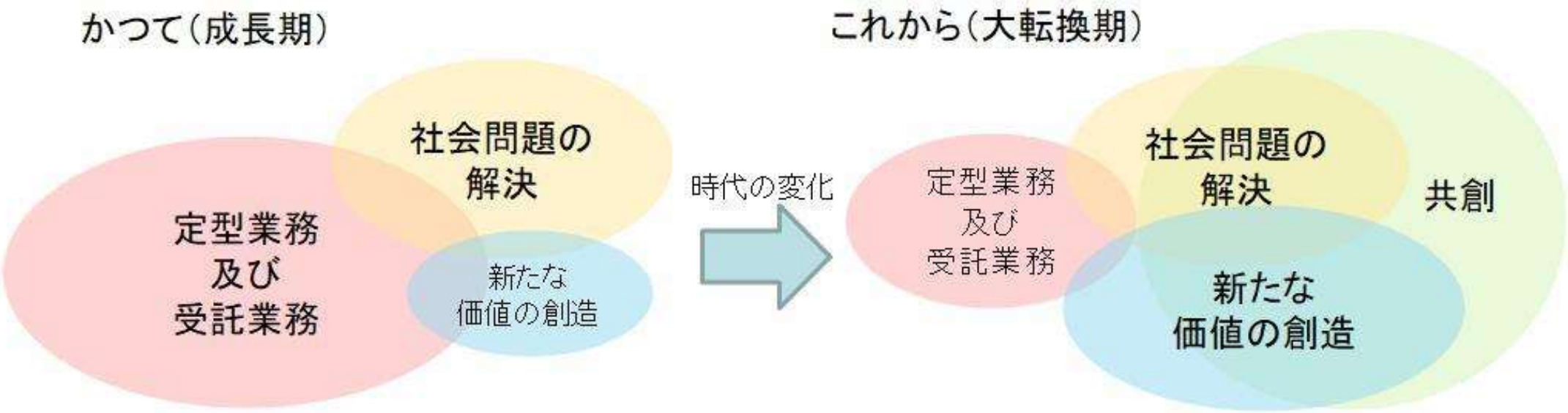
終戦後：高度経済成長、医療技術の進歩、ベビーブームの発生



【出典】
1915年以前：国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」（1974年）
1920年～2020年（2008年除く）：総務省「国勢調査」（各年）
2008年：総務省「人口推計」 ※2005年の国勢調査の人口から出生・死亡・転出入数を加除した10月1日現在の数値

1－3　市政の役割の変化…市政が「社会の共創による新たな価値づくり」を積極的に下支え・併走する時代

市政の役割の変化



背景　経済成長・人口増加の中で、住民サービスを提供しつつ、その中で生じる様々な問題を解決していれば一定の成長のシェア（分配）を確保できた。受動でも何とかなった

背景　経済成長の鈍化、人口減少社会の中で、他と同じ行政サービスをしていれば、より魅力ある（と思う）ところへ、人口と経済が移動する。分配を受けるのではなく、能動が必要な時代

手法　フォアキャスティング
現状改善策・部分最適
行政が主体
縦割行政

手法　バックキャスティング
全体最適＋部分最適
共創、協働（社会総がかり、地域ぐるみ）
総合行政、プラットフォームづくり

（参考）フォアキャスティングからバックキャスティングへ・・・（事例）市営住宅の供給

【これまで】　　これまでの延長上の取り組み

- 他者の将来人口推計に基づき、供給責任として供給量を計画
- 空き家率、民間供給量の考慮が不十分

➡将来、過剰投資になることを見過ごしていた

【見直し】 2024年4月時点（2045年の社会の姿を描く。現在にバックして、将来への道筋を考える）

- 将来人口推計の見直し（地域の実情を反映した独自推計をする）
- 増大する空き家の活用、民間の住宅供給量を考慮
- 2045年の市営住宅の管理必要戸数を以下のとおり設定
  - ➢ 見直し前　6,910戸（2020年）　→　5,600戸（2045年）　※19%減少
  - ➢ 見直し後　6,910戸（2020年）　→　4,400戸（2045年）　※37%減少

⇒結果として、第4次静岡市総合計画期間（2023～2030年）で、

必要予算を104億円削減（200億円→96億円）

02　市政運営の基本的考え方

- 市政運営は行政経営
- 行政経営の経営資源は「社会全体の力」
- 社会全体の力による「共創」が重要

２－１　市政運営は行政経営

経営（行政経営）：経営目的と目標（行政経営の目的と行政目標）を明確化し、

目的・目標を達成するために、

実現方法・道筋を明らかにし

継続的・計画的に意思決定を行い、

実行に移し、

執行を管理し、

結果を出す。

２－２ 「結果」は、アウトカム（社会にどういう便益が生まれたか）が重要

アウト＝「結果」 という点では「アウトプット」も「アウトカム」も同じ

アウトプット ： 「市」が何をつくったか（産み出したもの） 道路をつくった

アウトカム ： 「市民」が何を得たか（得られたこと） 道路ができて、移動時間が短縮された

私はアウトカムの視点に行政を変えることを試み、現在も続けている。
国（運輸省）において、公共事業への費用対便益分析（B／C）の導入を先導したと自負。
この便益（Benefit）はアウトカム。

２－３　企業経営と行政経営の違い…社会全体の力が市政の経営資源

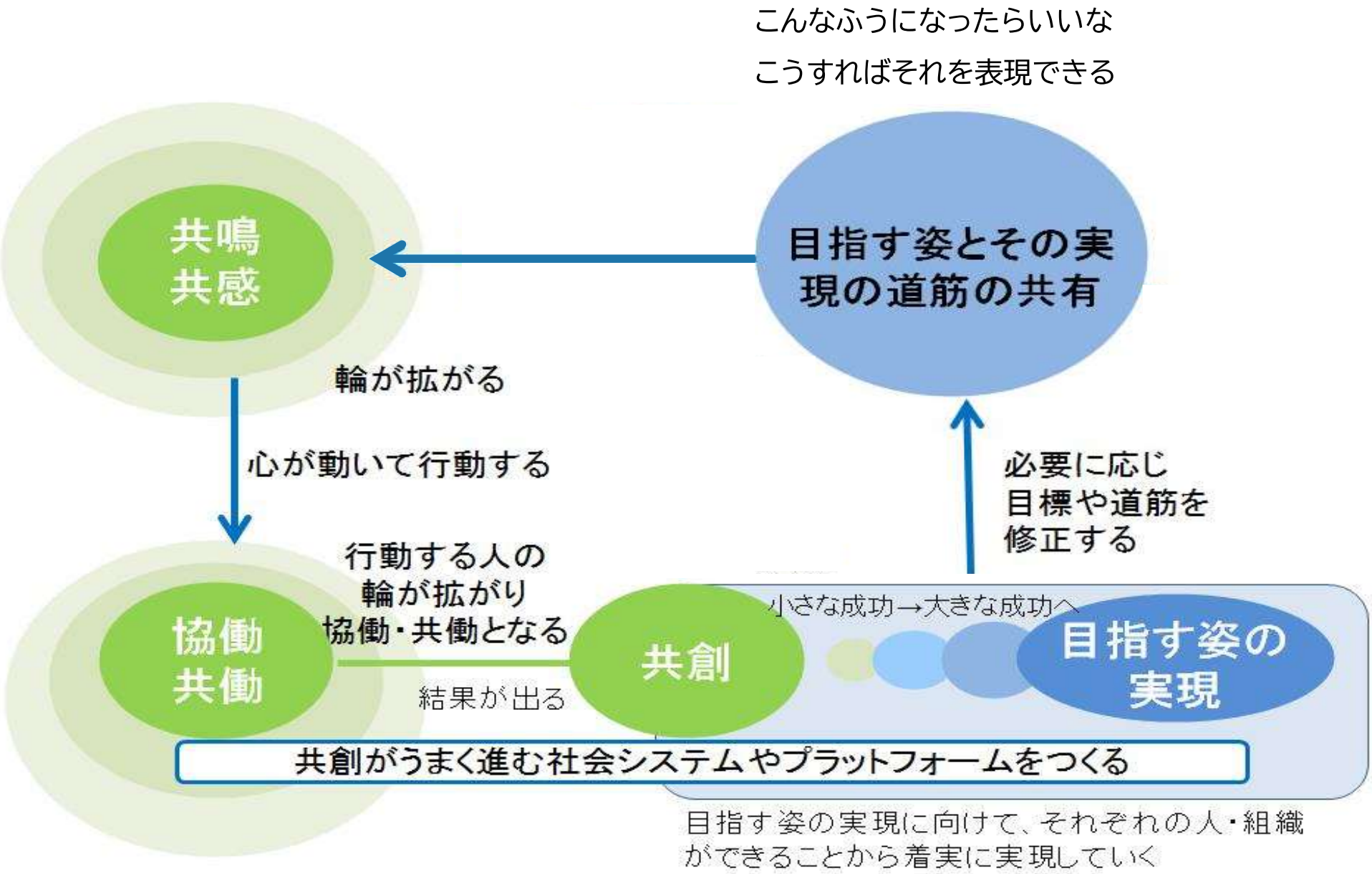
- 企業においても、行政においても「経営」（事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行い、実行に移し、執行を管理し、結果を出すこと）が重要である。
- 企業の経営感覚を持って市政を運営すべきとの意識が職員・組織文化に根付くよう、「行政はサービス業」「株式会社〇〇市」と宣言する首長もいる。これは一つの考え方。
- 私は、企業経営と行政経営には「経営資源」の点で以下のような違いがあると認識している。

企業経営　：　自社の経営資源を用いて事業を行い、その社会効果を収入として内部化（自社の収入化）することが重要（そうしなければ経営を持続できない）

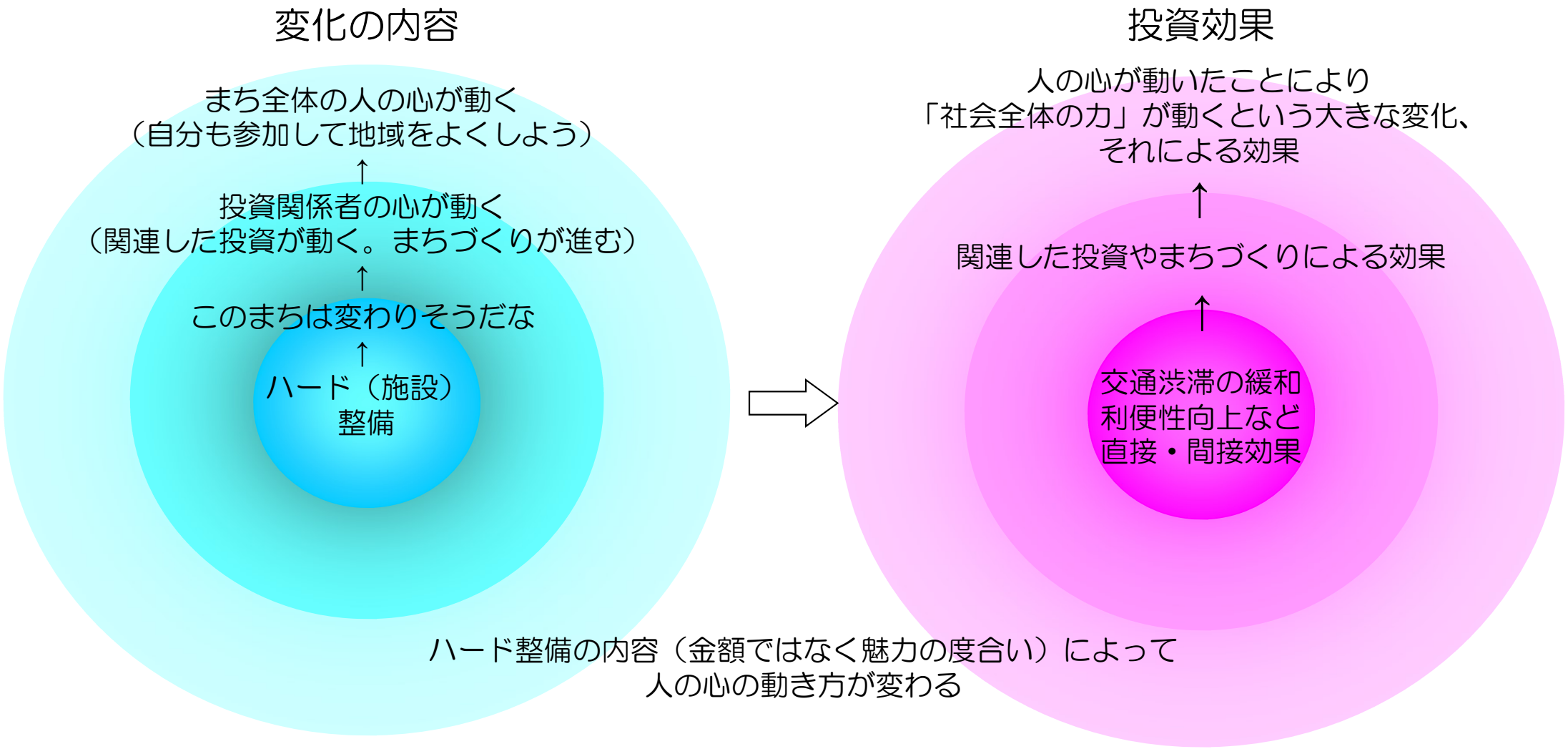
行政経営　：　社会全体の力を経営資源として、社会全体への効果（社会的便益）を最大化するよう業務を行うことが重要（社会全体への効果の一部が税金として内部化（市の税収化）されるが、税収増が最も重要ではない）

市政の経営資源は、市役所組織や市有財産だけではなく、社会全体の力。社会全体の力をいかに有効活用し、社会全体に大きな便益・効用をもたらすかが行政経営では重要。

２－４ 社会全体の力を活かすための共創 ・・・ 目指す姿の共有、共鳴・共感、協働・共働、共創



（参考）人の心が動くことが重要 － 未来像の実現のためのハード整備により、人の心が動き、投資や人の行動が生まれ、より大きな投資効果・新たな価値が生まれる



基調：このまちに住む人々の明るい未来を築きたいという人の心

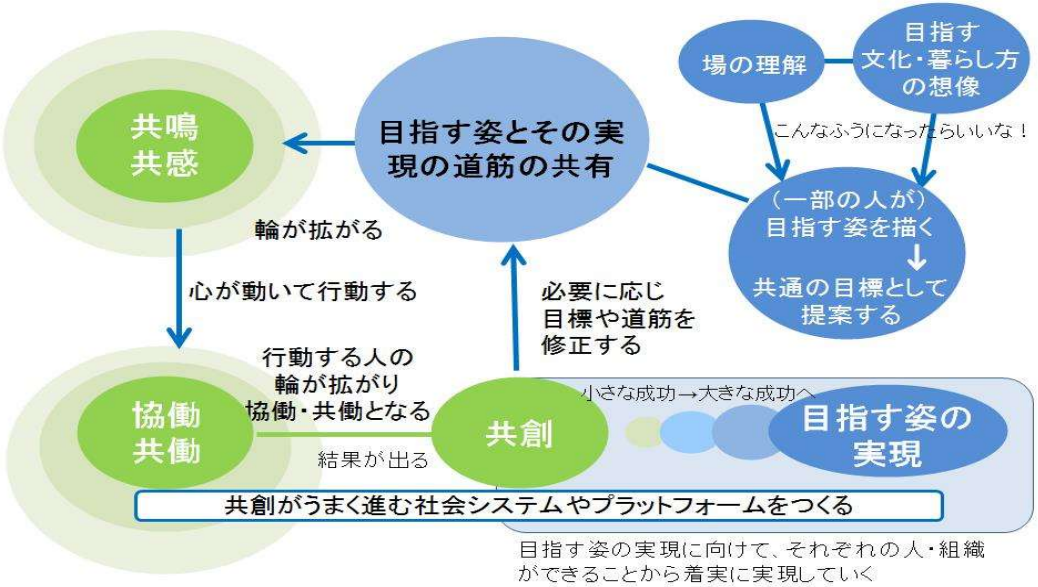
（参考） 共創の事例 ： 地域と人々の明るい未来のための「共創のみなとまちづくり」

・いつもそこにある風景なので気づきにくいが、なぜか、建物の色やその配色が整っている。物流施設、公共の建物、マンション、ドリームプラザ、これらはみんな所有者が異なる。それなのに色そのものと配色に統一感がある。当然、これは偶然ではない。
・1991年に官民で構成する「清水港・みなと色彩計画策定委員会」が計画を策定した。その後、法的な強制力・義務がないにもかかわらず、港に関わる人たちが、美しい景観づくりのためにと思い、少しお金はかかっても統一的な色彩景観づくりに協力してきた。
・美しい景観は長年の積み重ねの賜物。まさに「共創のみなとまちづくり」のお手本。

（参考） 持続的な共創のためには、共創を支える社会システム・プラットフォームが重要

「清水港みなと色彩計画」の取り組みで、なぜ、強制力のない計画の実現に人々が協力しているのだろうか。

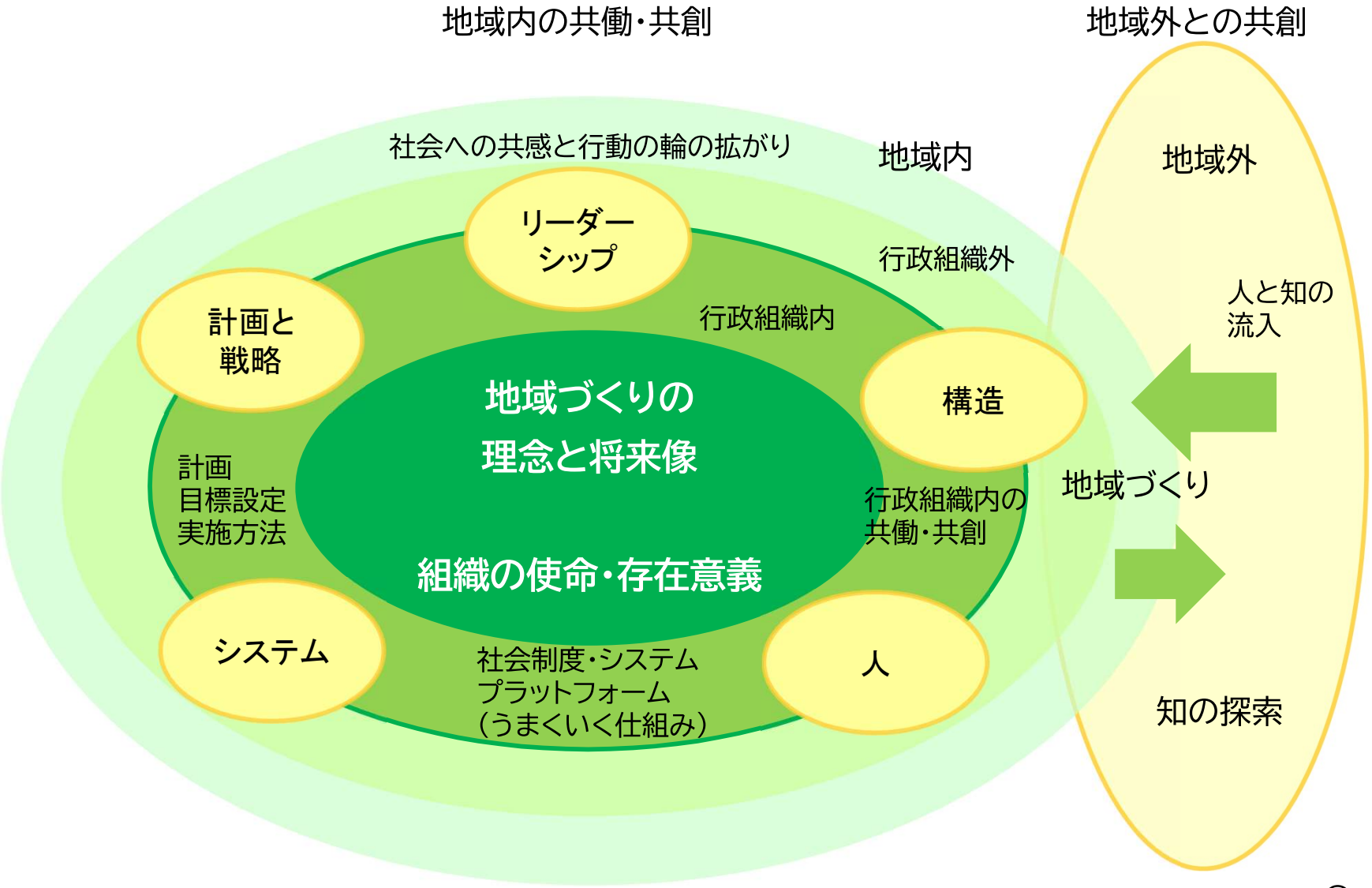
最初は「富士山と調和した美しいみなとになったらいいな！」から始まったのではないだろうか。そして、誰かが「目指す姿を描き、共通の目標として提案」。共鳴共感の和がだんだんと拡がり、行動する人の輪が拡がり、協働・共働となった。そして、美しい景観が「共創」された。



清水港では、このように、地域の人々の明るい未来のため、将来のあるべき姿、実現したい姿をデザインし、それを実現するために、多くの人、多様な主体が参加して、社会課題の解決や新たな価値をつくる「共創のみなとまちづくり」が行われている。これを支えたのが、「人々の港を愛する心」と、「共創がうまく進む社会システムやプラットフォーム」である「清水港みなと色彩計画推進協議会」。

２－５　地域行政の三重構造をきっちり回せる行政経営が必要

地域行政経営においては、「行政組織内の共働・共創」「地域内の共働・共創」「地域外との共創」の「3つの共創」をうまく実現していくことが必要⇒「社会の大きな力」と「世界の大きな知」が静岡市に集まりつながるようにする



03　市長の役割

3－0－1　市政運営の3つの側面

（行政）

政策形成
（Policy Making）

＋

政策執行
（Policy　Implementation）

市長は「政策形成＋政策執行」という行政実務を行う
実務家公務員のトップ

（例）　総合計画の策定 → 計画を実現するための実務

議員・議会：合意と監視、条例制定等

市長：価値判断と意思決定

議員・議会：合意と監視

選挙で選ぶ　議員は市民の代表

基盤：市民の考え

選挙で選ぶ

（政治）

（注）政治とは：・ある社会の対立や利害を調整して社会全体をまとめること。

・社会の意思決定を行い、これを実行すること。

（背景）人はそれぞれ意見や考え方が違うため、そうした違いをうまく調整して、社会がうまくいくようにすることが必要。

３－０－２　市長の役割

≪　市長は「実務家公務員のトップ」　＋　「政治家」　≫

- 「政治家」とは、「公的な選挙により選出され職業として政治活動を行う者」と定義すると、市長は選挙により選出されるので「政治家」。
- しかし、選挙で選ばれた後は、市政運営の組織のトップ「行政実務の責任者」としての力量を発揮しなければならない。
- 私は、実務家公務員のトップとしての役割を強く意識して、日々の仕事をしている。

市長は、市政の執行責任者・経営責任者

≪市長は、市政の執行責任者として、危機感・緊張感・使命感を持ち、
リーダーシップを発揮し、結果を出すことが使命≫

- 大変革期の今、これまでの延長上の市政では、結果を出すことはできない。厳しい時代にあることを認識し、20年後30年後はどういう社会になるのかという中長期的視点・時代認識をもって、かつ、現実の今そこにある課題を直視し、静岡の明るい未来づくりを考えて抜くことが必要。
- 災害が頻発しその規模も大きくなる傾向にある。いつでもどこででも大災害が起こりうるとの緊張感をもって、市民の生命・財産を守るのは市長の基本的使命との意識を持って市政を行うことが重要。
- 市政の役割は、経営資源を活かし、社会全体に大きな効用・便益が発生するようにすること。
- 市長は、「市政の経営資源は社会全体の力×世界の大きな知」であることを認識して、行動し結果を出すことが使命。

04　行政経営には思いと技術力が必要

－「根拠と共感に基づく政策執行」の重要性

４－０ 「思い切なれば必ず遂ぐるなり」。しかし、思いだけでは不十分

・「思い切なれば必ず遂ぐるなり」

この言葉は「正法眼蔵随聞記(しょうぼうげんぞうずいもんき)」に出てくる曹洞宗の開祖道元のものだそうだ。

「仏道で悟りを得るためには、まず何よりも仏道を喜び求める志が切実でなくてはならない。切実に思うことは必ずいつかは遂ぐる（成就する）ことができる」と教えている。私は、この言葉を野呂田芳成著「思い切なれば必ず遂ぐるなり」（PHP研究所）で知った。大事にしたい言葉である。

（出典） 難波喬司 著「実務家公務員の技術力」静岡新聞社 P87

・「必ず遂ぐる」（結果を出す）ためには具体的な行動が必要だが、行政運営で結果を出すためには「実務家公務員の技術力」が必要

４－１ 「新たな価値の創造・共創」の時代の実務家公務員の技術力が必要

実務家公務員の技術力を高めるための69の技術

①自分の考え方・見識を持っていますか？
②判断力を養っていますか？
③今はどのような時代だと認識していますか？
④仕事の構造を理解していますか？
⑤明るい未来の実現のためには何をすればよいのでしょうか？
⑥何をなすべきかをバックキャスティングで考えていますか？
⑦これまでの単純延長上に目指す姿・目標を置いていませんか？
⑧部分最適、短期的最適ばかり考えていませんか？
⑨目指すべき社会や地域の姿を描いていますか？
⑩常に「目的・目標を実現するための具体的戦略」を考えていますか？
⑪ついつい楽な方に流されていませんか？
⑫日々の仕事で、直接社会に貢献していると実感できていますか？
⑬「小さな成功体験」を楽しんでいますか？
⑭「なぜこんなつまらない仕事を自分が・・・」と腐ることはありませんか？
⑮やろうとしていることが良いことなのに、途中で諦めていませんか？
⑯「事務屋だから技術のことはよく分からないが・・・」「技術屋だから法律のことはよく分からないが・・・」とつい言っていませんか？
⑰自分の所属する社会や組織の文化にとらわれていませんか？市民目線となっていますか？
⑱社会で起きている問題を直視し、その本質を理解しようとしていますか？
⑲オープンイノベーションを意識していますか？
⑳ホウレンソウで知を集めていますか？
㉑データを使って分析していますか？
㉒「このやり方のままでいいのだろうか」と疑問を持つ習慣がありますか？
㉓「なぜ誤ったか」を分析する習慣がありますか？
㉔社会システムやプラットフォームづくりを意識していますか？
㉕マーケットインを意識していますか？
㉖「絵に描いた餅」で満足していませんか？
㉗目的と手段を混同していることに気付いていますか？
㉘安易にイベントに走るなど、対症療法に終始していませんか？
㉙短絡的に「この原因は○○。この○○を変えれば問題解決」と言っていませんか？
㉚課題や論理を構造化・単純化し、聞き手・読み手が論理を流れるように理解できるように整理していますか？
㉛事実判断と価値判断の違いを意識していますか？
㉜首長の価値判断と行政判断の違い、それに対する市民感覚を意識していますか？
㉝スピード感があるつもりになっていませんか？
㉞戦略の誤りを、戦術、現場の努力で補おうと頑張っていませんか？
㉟「手戻り」で部下の余計な仕事をさせていませんか？
㊱紙に書かないで、頭の中でぐるぐる考えていませんか？
㊲「私の方が正論論争」に陥っていませんか？
㊳先を考えすぎて、その場にとどまっていません？先を考えずに、飛び出していませんか？
㊴自分が決断した戦略や戦術に拘泥していませんか？空気に流されていませんか？
㊵「伝える」ではなく、「伝わる」よう努力していますか？
㊶思いを聴き、思いを伝えていますか？
㊷対話ではなく、説得、交渉しようとしていませんか？
㊸「人の心が動くと大きな投資効果が生まれる」ことを意識していますか？
㊹地域づくりの小さな成功体験が生まれいますか？
㊺自分が目指すべきリーダー像を意識していますか？
㊻成功体験、プライド・面子にとらわれて、独り善がりやKKO（勘、経験、思い付き／思い込み）になっていませんか？
㊼IoT、AI、EV、5G、ブロックチェーンなどが産業や社会に与える本質的影響を考えていますか？
㊽イノベーションが生まれる仕組みをつくっていますか？
㊾マーケティングの基礎的知識を持っていますか？
㊿芸術や芸能、アートだけが文化だと思っていませんか？
51アーティストが地域づくりにか関わる意義を理解していますか？
52平時の優れたリーダーが、危機時にも優れたリーダーとして機能すると思っていませんか？
53危機管理における3原則を肝に銘じていますか？
54実際に役立つ「備え」をしていますか？
55地域づくりや観光地域づくりのための新しい人、組織づくりをしていますか？
56地域内資源を活用して地域内の経済循環を促していますか？
57「自分磨き」が奨励されるシステムと組織文化がありますか？
58総合行政機関であり、かつ現場の実行部隊を持つ地方政府の力を活かしていますか？
59若いときに結果を出した者の多くが上級管理者に育つと思っていませんか？
60上から与えられた目標と業務を実行するだけの組織文化になっていませんか？
61口頭による方針伝達ばかりしていませんか？
62業務の効率化ばかりを追求していませんか？
63組織編成の変更によって、組織と人の意識と自立性の変革をしていますか？
64知を探索し、知の総合プロデュースができる技術総括責任者（CTO）を置いていますか？
65２０代で心掛けること：水平、垂直両方向で、地道に広がりと深みを付けていこう。
66３０代で心掛けること：小さくてもよいから、社会がうまく回る仕組みをつくってみよう。
67４０代で心掛けること：自分の「考え方」を自己評価してみよう。自分は何を改め、何をどうやって学ぶべきかを考えてみよう。
68５０代で心掛けること：実務家公務員として残り10年を切った。社会、組織、後輩に何かを残そう。
69６０代で心掛けること：６０歳は、まだ壮年盛期。まだまだこれから、やれることはたくさんある。

⑪ ついつい楽な方向に流されていませんか？

公務員は楽な方に走りがちである。典型的な型は次の8つといえる。

i） できない理由を並び立て、あるいは、「問題の構造や課題を解説」して、自己満足するか、「難しい」で思考停止する

ii） 前例がない、で終わりにする

iii） 自分を安全の高みにおいて、リスクを人に押し付ける

iv） 自分の専門外なので私はよく分からない、と逃げる

v） 見なかった、聞かなかったでフタをし、何もしない

vi） 自分は担当ではなく〇〇が担当し、たらい回しにする

vii） 決断しないで問題を先送りにする（「検討します」）

viii） 先を考えないで取りあえずできることだけやる

（出典） 難波喬司 著「実務家公務員の技術力」静岡新聞社 P88

「難しい」で思考停止しない。行政の判断に「難しい」はない。難しいは単なる感想

解説　・　解明　・　解決
（ 改善 ・ 解決 ・ 解消 ）

↓ 現状を理解してもらうために解説は必要

↓ 問題解決のために解明は重要

→ 問題は残るが、今よりよくする

→ （今そこにある）問題を解決する

→ そもそも問題自体をなくす
（変革、新たな仕組みによって当分の間、問題は発生しない）

・「難しい・・・」で思考停止・行動停止しない。行政の判断に「難しい」はない
・解決の方法を見つけ出し、行動することが実務者の仕事
・将来のあるべき姿（問題が解決された状態）の実現のため、現実と向き合い、利害関係者と調整し、多くの人々と協働しながら、固い岩盤にコツコツと穴を穿つ

（出典） 難波喬司 著「実務家公務員の技術力」静岡新聞社　P90

㉝ スピード感があるつもりになっていませんか？

「スピード感」は自分や自分の組織から捉えるものではない。

大事なことは、外部から見たスピード感である。

（出典） 難波喬司 著「実務家公務員の技術力」静岡新聞社 P167

大事なことは、　「スピード感」という感覚（主観）ではなく、

「 スピード 」という事実（客観）

４－２　社会全体の力による共創のためには「市政への信頼」が必要
市政の信頼の基礎は「根拠と共感に基づく政策形成と政策執行」

- 社会全体の力による共創のためには

  「市政への信頼」

  が必要。（この市政なら一緒に動いてみよう）

- 「市政への信頼」のためには

  「市政への共感」

  が必要。

- 「市政への共感」のためには

  「市政が根拠をわかりやすく示すこと」

  が必要。

⇒「根拠と共感に基づく政策形成・政策執行」が重要

４－３　　市政においては、「根拠に基づく政策形成（EBPM）」とともに「根拠と共感に基づく政策執行（EEPI）」が重要

国の行政と市の行政は性質が異なる

- 国の行政と市の行政のどちらも「政策形成」と「政策執行」が重要。その際に**「根拠に基づく」**ことが重要なことは共通。

- 国は政策をつくるが、自ら執行することは少なく、執行は地域行政に委ねられることが多い。**国の行政においては、「政策形成」がより重要**で、その際には「証拠（根拠）に基づく政策形成」（EBPM）が求められる。 **EBPM：Evidence Based Policy Making**

- 市の行政においては、「政策形成」とともに「政策執行」、すなわち現場での「実行・実施」によって「結果を出す」ことが求められる。 その際には「根拠と共感に基づく政策執行」が重要。
EEPI: Evidence and Empathy based Policy Implementation

05　市政の変革・行動変容の必要性

５－０　組織の政策執行力の「問題の深刻さ」は、組織の中に入ってはじめてわかる

（現況）

- 組織には外から見えない問題点がたくさんある。
- 変化が大きく先が見通しにくい時代では、市長に就任後、「就任前には想定外だったこと」がいくつも発生する。

⇒あらかじめ決めたとおりに実行するのではなく、

一度策定した計画に固執しない柔軟さ、変化に臨機応変に対処できる組織づくりが重要

５－１　静岡市政の政策執行力の問題

行政課題　①　地形上、20政令市の中で、最も多様な行政課題がある市の一つ

②　20政令市の中で、最も厳しい状況にある人口減少への対応

組織課題　①　めずらしいほどの縦割り主義

②　前例主義（新しいことはやめておこう）

③　意思決定が遅い

④　専門力（技術力・法務力）が弱い

⑤　時代遅れの規制の継続（社会の変化の足を引っ張る）

⑥　結果が出ない、遅い

（参考）　とにかく「遅い」の事例 ・・・ 20の政令市比較など

（2023年4月の市長就任時）

① 学校の特別教室のエアコン設置率　・・・ 19位/20（19.3%、20位は札幌市）

② 上水道の有収率　・・・ 18位/18（82.3%、他政令市はほとんど90%以上）
※千葉市、相模原市は県営のため除く。

③ 公共施設LED化率　・・・ 11位/12（12%、LED化率を算出している12市中11位）
※静岡市独自の聞き取り調査（2023年9月）より。
その他8政令市については、LED化率の算出を行っていない。

④ 地籍調査率（災害時の復旧復興に重要）　・・・ 17位/20（3%、16位は6%（さいたま市））

⑤ 清水庁舎の耐震性診断

第1段階目の診断：2012　第2段階目の診断：2013　（最終診断：2023-2024）

⑥ アリーナの設置検討　・・・ 30年間検討中

５－２　市政変革の最優先事項…「決断する」「早く良い結果を出す」市政への転換

（静岡市政をある企業行動に例えると）

- 理念、商品企画力よし
- 企画商品は魅力があるので、売れる可能性は高い。しかし、

①でも売れないリスクがある　⇒　やめておこう又は判断の先送り

②商品を売り出すことにした。しかし、商品を造る工場の生産ライン・システムがよくないため、できた商品の品質が悪い、値段が高い。よって、造っても売れない

⇒　「決断する」「早く良い結果を出す」市政へ転換

５－３　市政の変革…行政機関同士での「信頼と共創の行政」

静岡市は政令指定都市として、県と同様の行政権限と、市民生活に密着した市町村の行政権限の両面を担っている。 地域の中枢都市である静岡市の地域経営は、静岡県の地域経営にも影響する。
静岡市政は、市政の独立性を保ちつつ、国の行政、静岡県政や県内市町行政との連携を強化することが不可欠。
市長は、国、知事や市町長等との信頼関係を築き、

行政機関同士での「信頼と共創の行政」

を進めることが必要。

５－４－１　組織が「変わる」ために市長がすべきこと

・市長が、総論や精神論を示すだけでは、組織の「考え方」は変わらない

・組織と個人の「考え方」を強引に変えようとしても変わらない

・市長は、意識改革と自らの率先した行動によって組織と人の「行動変容」を促すことが重要

（注）一時的な「行動変化」に終わらず、心や考え方が変わって行動変化が持続する「行動変容」が重要

５－４－２　市政の変革・・・意識がかわって行動変容

市政運営の屋台骨は人と組織。人づくり・組織づくりの鍵は執行責任者たる市長の重要な仕事。
「変える」ではなく「変わる」ようにすることが必要

・市政を運営するのは「人」と「組織」。人づくり・組織づくりは、市長のとても重要な仕事。
一人ひとりの行政能力が高まり、それらの人々がチームとなり、より大きな力を発揮できるようにすることが必要。

・その組織を動かすのは市長。市政の執行責任者として、市政の組織（意識と行動様式）を変えていき、「結果を出す市政」を実現しなければならない。

・このとき重要なことは、「変える」ではなく「変わる」。
しかし、自分を変えることはできるが、他者や組織を変えることは容易ではない。

・市長は人の意識と行動を変えるのではなく、変わるように動機づけをする。そして「温かい」を職員が意識することで、「行動が内から変わる」ようにすることが大事。

「市民に貢献することにやる気・モチベーションを感じる」×「やってみたら楽しいそう、
やってみたいといった、内面から湧き上がるやる気・モチベーション」が高いと、よい結果がでる。
「温かい市政」「信頼と共創の市政」を職員が意識することで、自然に意識と行動が「変わる」ことになる。

５－５

静岡市の行政経営にハデな演出はいらない。
現実を直視して、分析して、これまでの延長上ではない取り組みを考え、
地道に一つひとつ・一歩また一歩、ときには大胆に変革し、前に進むことが必要

確実に言えること：これまでの延長上の市政ではこのまちの明るい未来はない。

市政の大変革が必要。

見た目の演出ではなく、根底からの変革が必要。

静岡市長の役割　：大変革期に適応し、
結果を出す市政に変革し、
結果を出すこと

そのために地道に一歩　また一歩、愚直に前へ

これまでのしがらみ、習慣にとらわれず、

変革によって

「難しい」を「できる」に

06　行政経営の方針

「社会の大きな力」×「世界の大きな知」による「共創」

6－1－1　市政運営の方針　「社会の大きな力」×「世界の大きな知」による「共創」

新しい市政の姿

めざす社会：新しい時代の真に「安心感がある温かい社会」

その実現方法：社会のみんなの力による「共創」

地域づくりの主役は、地域の人・社会

共創

くらしの安心感
災害
健康・老後
出産・子育て・教育など
の安心

**みんなで支え合い
笑顔があふれる
温かい社会**

経済的な安心感
今も将来も
経済的安心感があり
働きやすく、働きがいがある

社会課題の解決　　新たな価値の共創

社会がうまく働く仕組みをつくり、社会基盤をみんなの力で押し上げる

**社会の大きな力が
つながる**

人・資本・資金
情報が集まり
つながる

**世界の大きな知が
集まり、つながる**

共働

つながりを下支えする、温かい市政
一緒に進もうと思ってもらえる市政

温かい人のこころ
（静岡の一番の強み）

**根拠と共感に基づく
政策執行**

基調：信頼と共創
市民は市政を信頼し、市政は市民を信頼
めざす社会実現のため共に行動し結果を出す

結果が出るよう、伴走する温かい市政

静岡モデル
「安心感がある温かい社会」×
「持続可能な暮らし方」×「共創の社会システム」

⇒

自然に人が集まる静岡に
静岡モデルを世界に発信

@t.nanba

６－１－２ 市政運営の方針　静岡市の一番の強みの「温かい人の心」を活かす

静岡市の一番の強みは「温かい人の心」。

この街の未来のためには、これを活かして、

新しい時代の真に「安心感がある温かい社会」をつくる。

地域づくりの主役は地域の人、社会。

社会のみんなの力による「共創」で温かい社会をつくる。

そのためには、

「市政への信頼と共創」、「根拠と共感に基づく政策形成や執行」による

２つの温かい市政運営が重要。

1. つながりを下支えする温かい市政

・「社会の大きな力」となるためみんなが集まりつながるように下支えをする。

・「世界の大きな知」があるため、静岡市に集まってつながるように下支えをする。

⇒　社会がうまく回るような仕組みや社会基盤を整備して安心感を生み出す

2. 結果が出るよう、伴走する温かい市政

1　静岡市の現実と市政変革の必要性

00　私の「現場主義」－現実を直視し、その現実の根底を考える－
01　現実直視　…　静岡市のなぞ
02　静岡市の不都合な現実（極めて厳しい人口減少）を直視する
03　危機感を持つ　…　これからはさらに厳しくなる－静岡市独自の人口減少の将来予測
04　現実（極めて厳しい人口減少）の原因を考える
05　人口減少の原因の根底を考える
06　人口減少の原因の根底のさらに根底を考える
07　女性が住みにくい社会の現実を知る
08　人口減少の原因の根底の根底は何か
09　定住人口が減少すると何が起きるのか
10　静岡市政は変革が必要

00　私の「現場主義」

－現実を直視し、その現実の根底を考える－

0－1　私の「現場主義」　3現　＋　2ゲン　＝　5ゲン主義

（三現主義）

・「現場」に行き

・「現物」を見て

・「現実」を知る

（＋2ゲン）その現実が起きている根底を考える

・人の「行動原理」やものごとの「原理・原則」を確認する

⇒　原因の根底を知り、それを変えることで問題を解決することができる可能性が高まる
⇒　根拠を示して「それいいね！」「それならできそうだね」という共感を得て、みんなの力で解決する

0－2 私が大事にしていること ：「事実」と「真実」を区別する

事実　＝　実際に観測されたことなど実際にあった事、存在する事（客観的なできごと）
（fact）

真実　＝　真の真実（客観的真実）
個人的真実（主観的真実：その人が本当だと信じていること）（truth）
何をもってtruthとするかは人によって異なる

・自然現象においては、目に見えていないことは何が「真の真実」かわからない。
・事実を積み上げ、科学的知見を用いて、自然現象の「真の真実」に近づこうとすることが重要。
・それでも「真の真実」はわからないことがほとんどである（推定、推測にすぎない）。
・大事なことは、「事実」と「真実」を区別すること。「主観的真実」を「真の真実」と思い込まないこと。

01　現実直視　…　静岡市のなぞ

1－1 現実直視 ・・・ 静岡市のなぞ

◆ 気候は温暖、自然は美しく豊か、交通の要衝、歴史と文化力、多様な産業力、大学の数も多い、人の心がとても温かい、県庁所在都市。

◆ その静岡市が、なぜ静岡県平均よりも人口減少率が高いのか？

◆ その静岡市が、なぜ20の政令市の中で人口減少率が最も高い水準なのか？

（注）

- 大学収容率（その地域の大学定員／大学への進学者）は、静岡県全体では約50％、静岡市は104％
- 県内大学へ県外者が入学するため、県内進学者の約70％が県外へ流出する（構造的問題）
- 「大学進学時に県外へ出た人が戻って来ない」のが静岡県の人口減少の大きな理由の一つ
- 県内での例外は静岡市。大学進学時の流出入はほぼゼロ（静岡市には構造的問題がない）

それなのになぜ？

１－２　静岡市の不都合な現実を直視し、その根底を考える

（人口減少を例にすると）

・ 現実を知る：人口推移などのデータを見る
⇒疑問：なぜ、静岡市の人口減少率が20の政令市の中で最も高い水準
かつ静岡県平均よりも大きいのか。

・現実が起きている原因を考える
⇒なぜ、静岡市は・・・

・原因の、さらに根底を考える
⇒では、その原因が発生する根底に何があるのか。

02　静岡市の不都合な現実（極めて厳しい人口減少）を直視する

２－１ 現実直視 ・・・ 静岡市のなぜ 他の政令市との人口と面積の比較

	1970年 人口	2024年 人口	2022年 総面積	2022年 可住地面積
静岡市	68万人	67万人	1412㎢(全国 5位)	343㎢(全国 23位)
福岡市	87万人	166万人	343㎢(全国 350位)	233㎢(全国 78位)

（各都市とも1970年も現在の市域（市町村合併を考慮）だったと仮定）

・福岡市との違いは何？

福岡市は事実上、九州の首都。静岡市は県庁所在都市。都市としての性格が違う。

それだけ？

福岡市は、可住地面積が小さいが、その中で土地造成、宅地造成を積極的に進めてきた。

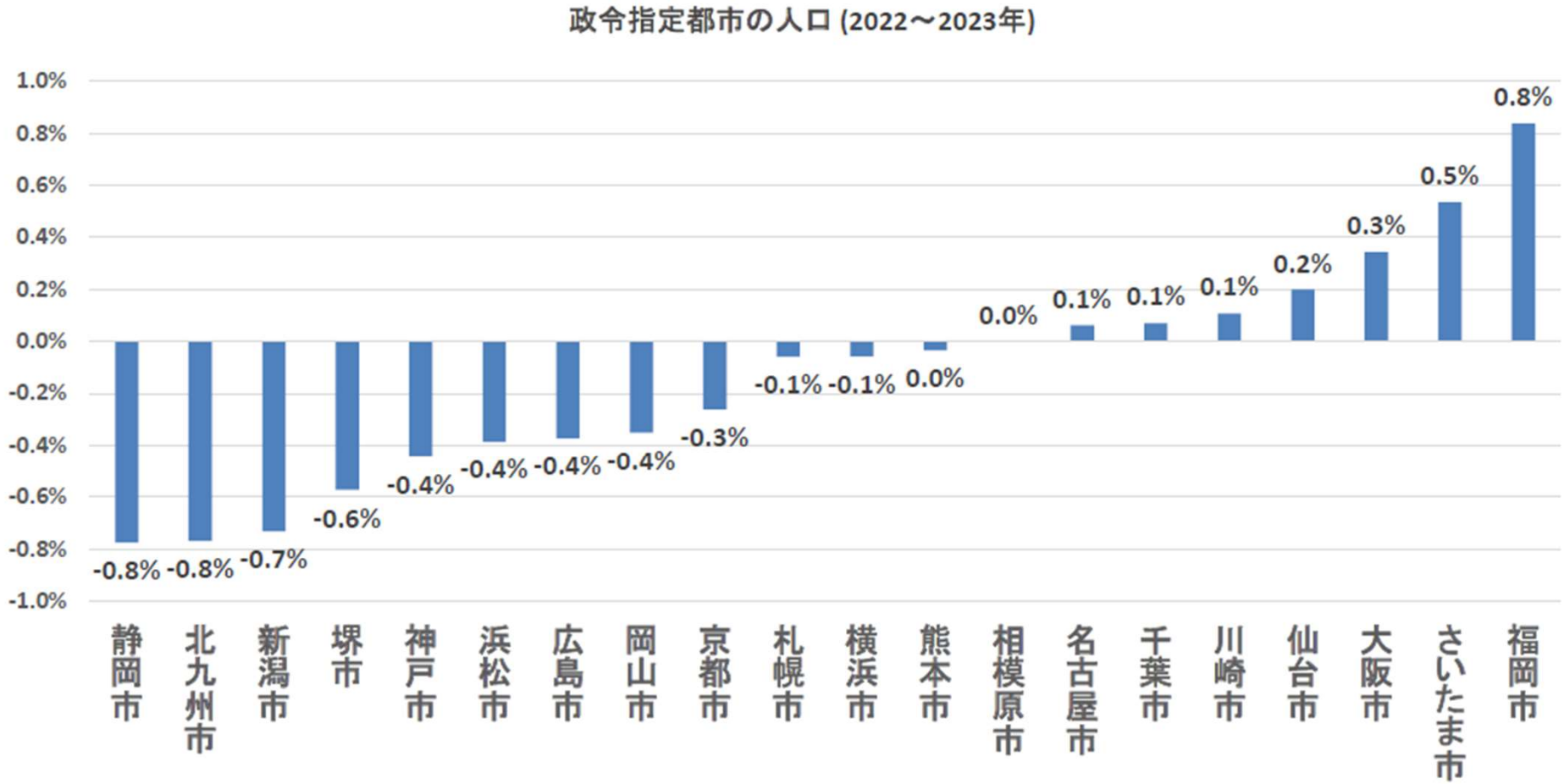
・岡山市、熊本市、新潟市との違いは何？

	1970年 人口	2024年 人口	2022年 総面積	2022年 可住地面積
岡山市	50万人	71万人	790㎢(全国 71位)	441㎢(全国 8位)
熊本市	53万人	74万人	390㎢(全国 300位)	327㎢(全国 28位)
新潟市	63万人	77万人	726㎢(全国 94位)	671㎢(全国 2位)

※政府統計の総合窓口（e-Stat）より作成
※面積の全国順位は、北方地域及び竹島を除く
※可住地面積＝総面積－林野面積－主要湖沼面積

２－２　指定都市においても多くが人口減。しかし、その中でも静岡市は･･･

指定都市の多くが人口減の時代



▶ **指定都市20都市のうち、12都市が人口減少**

出典：2022年/2023年住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査（総務省）より神戸市集計

（参考）

20の政令市の人口関係データ

（人）

	人　口	
1	横　浜　市	3 771 961
2	大　阪　市	2 756 807
3	名 古 屋 市	2 325 778
4	札　幌　市	1 973 011
5	福　岡　市	1 631 409
6	川　崎　市	1 540 890
7	神　戸　市	1 510 171
8	京　都　市	1 448 964
9	さいたま市	1 339 784
10	広　島　市	1 191 447
11	仙　台　市	1 099 239
12	千　葉　市	978 801
13	北 九 州 市	924 143
14	堺　　市	816 559
15	浜　松　市	783 573
16	新　潟　市	778 717
17	熊　本　市	737 850
18	相 模 原 市	726 559
19	岡　山　市	719 437
20	静　岡　市	683 358

2022年10月1日現在

（%）

	出　生　率	
1	熊　本　市	0.788
2	福　岡　市	0.763
3	川　崎　市	0.750
4	さいたま市	0.732
5	岡　山　市	0.727
6	名 古 屋 市	0.726
7	広　島　市	0.704
8	大　阪　市	0.697
9	堺　　市	0.663
10	浜　松　市	0.656
11	仙　台　市	0.648
12	北 九 州 市	0.646
13	横　浜　市	0.631
14	千　葉　市	0.612
15	新　潟　市	0.611
16	神　戸　市	0.609
17	京　都　市	0.590
18	静　岡　市	0.589
19	相 模 原 市	0.586
20	札　幌　市	0.571

2022年出生数÷人口(2022年10月1日現在)×100

（%）

	自然増加比率	
1	福　岡　市	△ 0.13
2	川　崎　市	△ 0.14
3	さいたま市	△ 0.26
4	熊　本　市	△ 0.32
5	広　島　市	△ 0.33
6	仙　台　市	△ 0.34
7	岡　山　市	△ 0.39
8	名 古 屋 市	△ 0.41
9	横　浜　市	△ 0.42
10	千　葉　市	△ 0.49
11	相 模 原 市	△ 0.52
12	浜　松　市	△ 0.55
13	大　阪　市	△ 0.59
14	堺　　市	△ 0.60
15	神　戸　市	△ 0.61
16	札　幌　市	△ 0.62
16	京　都　市	△ 0.62
18	新　潟　市	△ 0.68
19	北 九 州 市	△ 0.75
20	静　岡　市	△ 0.77

2022年自然増加数(出生数-死亡数)÷人口(2022年10月1日現在)×100

（%）

	社会増加比率	
1	大　阪　市	0.94
2	福　岡　市	0.93
3	さいたま市	0.79
4	千　葉　市	0.57
5	札　幌　市	0.56
6	仙　台　市	0.53
7	相 模 原 市	0.52
8	名 古 屋 市	0.45
9	京　都　市	0.37
10	横　浜　市	0.35
11	熊　本　市	0.29
12	川　崎　市	0.25
13	神　戸　市	0.16
14	浜　松　市	0.15
15	岡　山　市	0.05
16	堺　　市	0.02
17	静　岡　市	△ 0.02
18	北 九 州 市	△ 0.03
19	広　島　市	△ 0.04
20	新　潟　市	△ 0.05

2022年社会増加数(転入数－転出数＋その他の増減)÷人口(2022年10月1日現在)×100

（%）

	人口増加比率	
1	福　岡　市	0.81
2	さいたま市	0.53
3	大　阪　市	0.35
4	仙　台　市	0.19
5	川　崎　市	0.11
6	千　葉　市	0.07
7	名 古 屋 市	0.04
8	相 模 原 市	0.00
9	熊　本　市	△ 0.03
10	札　幌　市	△ 0.06
11	横　浜　市	△ 0.06
12	京　都　市	△ 0.25
13	岡　山　市	△ 0.34
14	広　島　市	△ 0.37
15	浜　松　市	△ 0.40
16	神　戸　市	△ 0.45
17	堺　　市	△ 0.58
18	新　潟　市	△ 0.73
19	静　岡　市	△ 0.78
20	北 九 州 市	△ 0.78

2022年人口増加数÷人口(2022年10月1日現在)×100

出典：川崎市 「令和4年版大都市データランキング　カワサキをカイセキ！」から引用して静岡市加工

（参考）

20の政令市の人口関係データ

	平均年齢（歳）	
1	北九州市	48.9
2	静岡市	48.8
3	新潟市	48.3
4	神戸市	48.0
5	札幌市	47.7
6	浜松市	47.4
6	京都市	47.4
6	堺市	47.4
9	千葉市	46.9
10	相模原市	46.7
11	横浜市	46.4
11	大阪市	46.4
13	名古屋市	46.1
13	熊本市	46.1
15	岡山市	46.0
16	広島市	45.9
17	仙台市	45.4
18	さいたま市	45.1
19	福岡市	43.9
20	川崎市	43.7

2020年国勢調査

	15歳未満人口割合（%）	
1	熊本市	13.8
2	広島市	13.6
3	福岡市	13.4
4	岡山市	13.2
5	さいたま市	13.0
5	浜松市	13.0
7	川崎市	12.7
7	堺市	12.7
9	名古屋市	12.4
10	仙台市	12.2
10	北九州市	12.2
12	横浜市	12.0
13	千葉市	11.9
13	神戸市	11.9
15	新潟市	11.8
16	相模原市	11.7
17	静岡市	11.4
18	札幌市	11.1
19	京都市	11.0
19	大阪市	11.0

2020年国勢調査

	15～64歳人口割合（%）	
1	川崎市	67.1
2	福岡市	64.5
3	仙台市	63.6
4	大阪市	63.5
5	さいたま市	63.4
6	横浜市	63.0
7	名古屋市	62.3
8	相模原市	61.9
9	千葉市	61.2
10	札幌市	61.0
11	京都市	60.7
12	広島市	60.6
13	岡山市	60.4
14	熊本市	59.7
15	神戸市	58.8
16	浜松市	58.7
17	堺市	58.5
18	新潟市	58.3
19	静岡市	57.9
20	北九州市	56.0

2020年国勢調査

	65歳以上人口割合（%）	
1	北九州市	31.8
2	静岡市	30.7
3	新潟市	29.9
4	神戸市	29.2
5	堺市	28.9
6	浜松市	28.3
6	京都市	28.3
8	札幌市	27.9
9	千葉市	26.9
10	熊本市	26.6
11	岡山市	26.4
12	相模原市	26.3
13	広島市	25.8
14	大阪市	25.5
15	名古屋市	25.4
16	横浜市	25.0
17	仙台市	24.3
18	さいたま市	23.6
19	福岡市	22.1
20	川崎市	20.2

2020年国勢調査

	有業者の平均年齢（歳）	
1	静岡市	47.9
2	浜松市	47.2
3	北九州市	47.1
4	新潟市	47.0
5	神戸市	46.8
6	熊本市	46.5
7	札幌市	46.2
8	堺市	46.0
9	京都市	45.9
10	相模原市	45.8
10	岡山市	45.8
12	横浜市	45.7
12	広島市	45.7
14	千葉市	45.6
15	名古屋市	45.3
16	仙台市	45.0
16	さいたま市	45.0
18	福岡市	44.9
19	大阪市	44.8
20	川崎市	43.7

2022年就業構造基本調査

出典：川崎市「令和4年版大都市データランキング　カワサキをカイセキ！」から引用して静岡市加工

※東京23区を含めると **12位**

（参考） 現実を直視・・・政令指定都市等の人口推移

11位　**ピーク**　**20位：70万人以下**

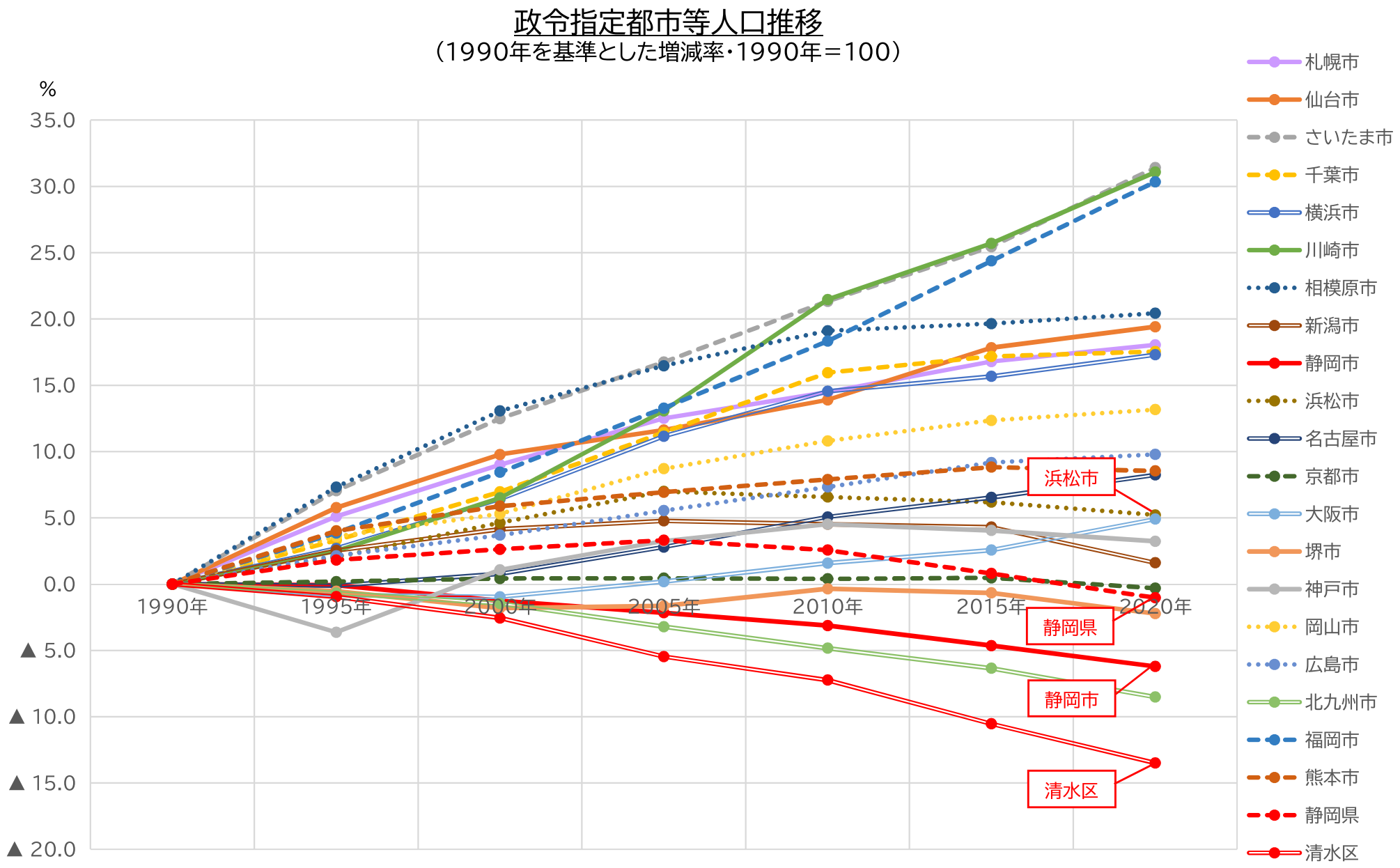
政令指定都市等人口推移

自治体	1970年	1980年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	2020年	2024年	1970年～2024年の増減	
	S45	S55	H2	H7	H12	H17	H22	H27	R2	R6	人口	率(%)
札幌市	1,010,123	1,401,757	1,671,742	1,757,025	1,822,368	1,880,863	1,913,545	1,952,356	1,973,395	1,968,265	958,142	94.9
仙台市	598,950	792,036	918,398	971,297	1,008,130	1,025,098	1,045,986	1,082,159	1,096,704	1,096,168	497,218	83.0
さいたま市	657,425	879,291	1,007,569	1,078,545	1,133,300	1,176,314	1,222,434	1,263,979	1,324,025	1,350,047	692,622	105.4
千葉市	482,133	746,430	829,455	856,878	887,164	924,319	961,749	971,882	974,951	984,598	502,465	104.2
横浜市	2,238,253	2,773,674	3,220,331	3,307,136	3,426,651	3,579,628	3,688,773	3,724,844	3,777,491	3,771,063	1,532,810	68.5
川崎市	973,486	1,040,802	1,173,603	1,202,820	1,249,905	1,327,011	1,425,512	1,475,213	1,538,262	1,551,788	578,302	59.4
相模原市	317,297	494,255	602,436	646,513	681,150	701,630	717,515	720,799	725,493	723,586	406,289	128.0
新潟市	631,923	730,733	776,775	796,456	808,969	813,847	811,901	810,157	789,275	766,259	134,336	21.3
静岡市	681,797	727,260	739,300	738,674	729,980	723,323	716,197	704,989	693,389	672,291	▲ 9,506	▲ 1.4
浜松市	631,284	698,982	751,509	766,832	786,306	804,032	800,866	797,980	790,718	775,168	143,884	22.8
名古屋市	2,036,053	2,087,902	2,154,793	2,152,184	2,171,557	2,215,062	2,263,894	2,295,638	2,332,176	2,331,264	295,211	14.5
京都市	1,427,376	1,480,377	1,468,190	1,470,902	1,474,471	1,474,811	1,474,015	1,475,183	1,463,723	1,437,377	10,001	0.7
大阪市	2,980,487	2,648,180	2,623,801	2,602,421	2,598,774	2,628,811	2,665,314	2,691,185	2,752,412	2,791,907	▲ 188,580	▲ 6.3
堺市	616,558	839,421	844,899	840,384	829,636	830,966	841,966	839,310	826,161	806,860	190,302	30.9
神戸市	1,288,937	1,367,390	1,477,410	1,423,792	1,493,398	1,525,393	1,544,200	1,537,272	1,525,152	1,492,282	203,345	15.8
岡山市	500,599	590,424	640,406	663,346	674,375	696,172	709,584	719,474	724,691	712,632	212,033	42.4
広島市	798,540	992,736	1,093,707	1,117,117	1,134,134	1,154,391	1,173,843	1,194,034	1,200,754	1,179,909	381,369	47.8
北九州市	1,042,318	1,065,078	1,026,455	1,019,598	1,011,471	993,525	976,846	961,286	939,029	908,109	▲ 134,209	▲ 12.9
福岡市	871,717	1,088,588	1,237,062	1,284,795	1,341,470	1,401,279	1,463,743	1,538,681	1,612,392	1,656,737	785,020	90.1
熊本市	534,228	619,236	680,765	708,097	720,816	727,978	734,474	740,822	738,865	737,409	203,181	38.0
静岡県	3,089,895	3,446,804	3,670,840	3,737,689	3,767,393	3,792,377	3,765,007	3,700,305	3,633,202	3,524,160	434,265	14.1
清水区	265,419	268,919	267,104	264,582	260,285	252,504	247,763	238,977	231,066	221,083	▲ 44,336	▲ 16.7

… 人口のピーク

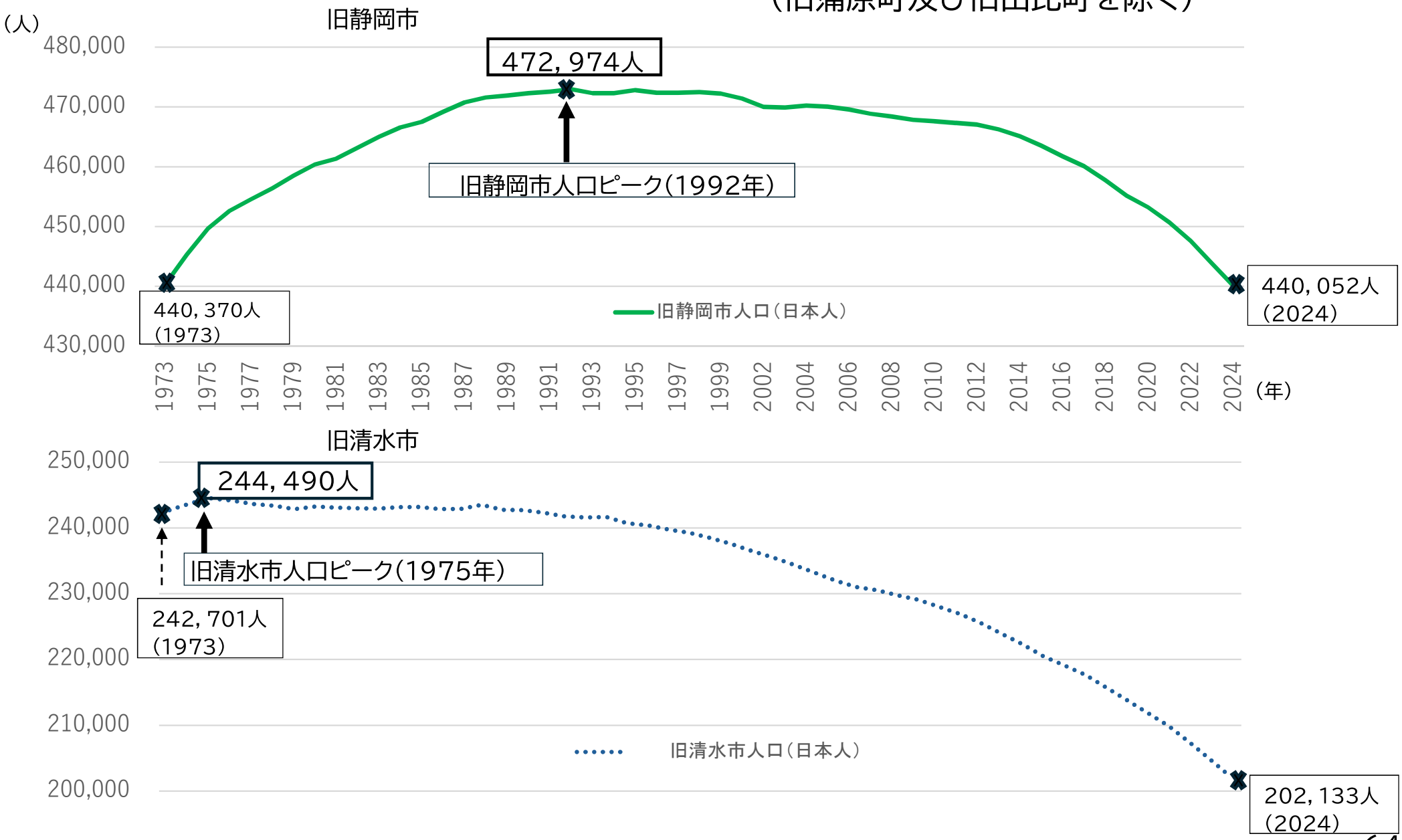
※人口は、令和2年10月時点の市域（合併前の年度は、関係自治体を合算している）
※参考資料：総務省「国勢調査（1970,1975,1980,1985,1990,1995,2000,2005,2010,2020年）」

（参考） 現実を直視･･･政令指定都市等の人口推移



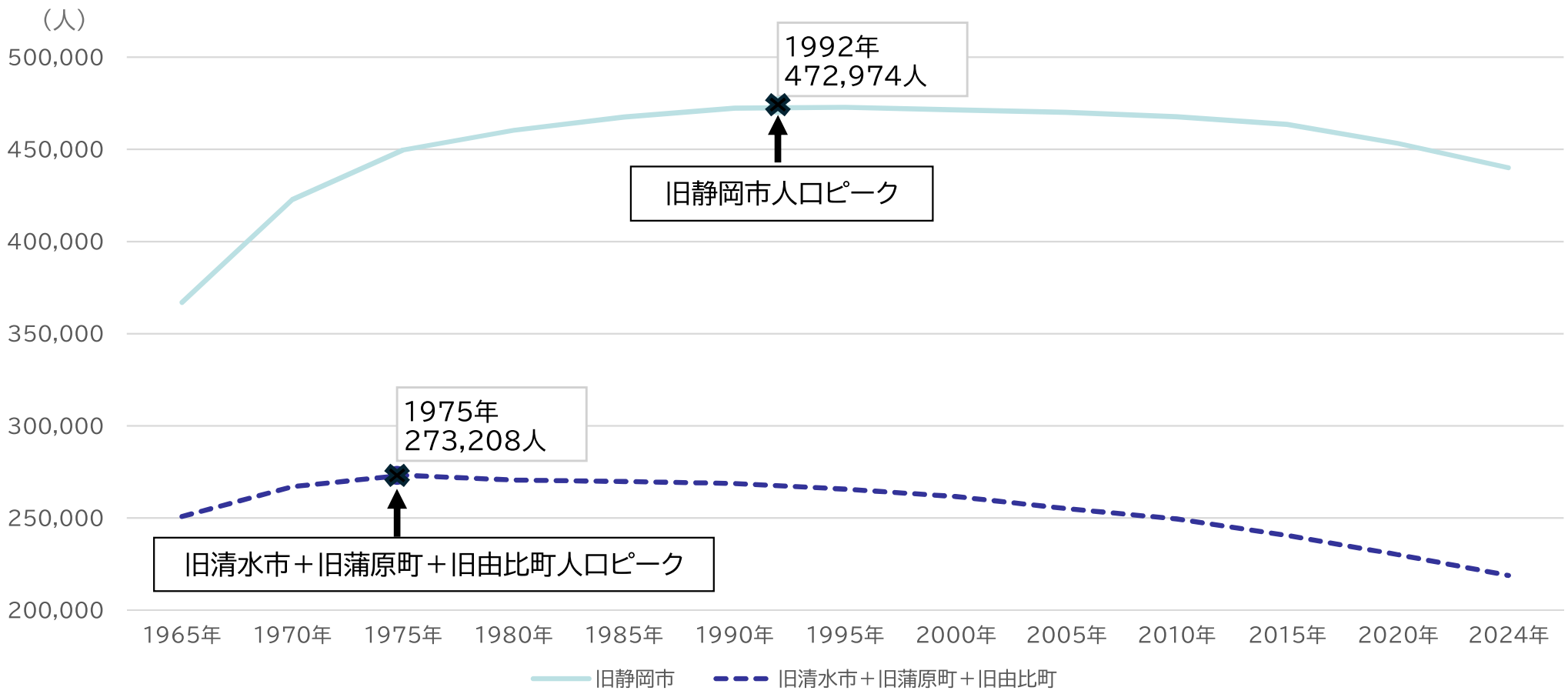
２－３　旧静岡市・旧清水市の住民基本台帳人口の推移

旧静岡市の人口ピークは、1992年の472,974人。旧清水市は、1975年の244,490人
（旧蒲原町及び旧由比町を除く）



（参考）「旧静岡市」と「旧清水市＋旧蒲原町＋旧由比町」の人口（日本人のみ）

・1965年から2025年までの人口をみると、「旧静岡市」では1992年に人口のピークを迎えたのに対し、「旧清水市・旧蒲原町・旧由比町」を合算した人口では、1975年がピークとなっている。



【出典】
旧静岡市、旧清水市：各年12月末住民基本台帳人口
旧由比町、旧蒲原町：1965、1970、1975、1980、1985年⇒総務省「国勢調査」（各年）、1990～2005年⇒各年3月末住民基本台帳人口
2010年以降⇒各年12月末住民基本台帳人口

２－４　静岡市の厳しい人口減少の総括（静岡市のなぞ）

・1970年と2024年の人口比較

（政令市比較）		1970年　2024年	人口ピーク年（5年毎の国勢調査）
静岡市	1万人減	（ 68万人⇒ 67万人）	1990年
福岡市	79万人増	（ 87万人⇒166万人）	2020年
岡山市	21万人増	（ 50万人⇒ 71万人）	2020年
熊本市	21万人増	（ 53万人⇒ 74万人）	2015年
新潟市	14万人増	（ 63万人⇒ 77万人）	2005年
（県内比較）			
浜松市	15万人増	（ 63万人⇒ 78万人）	2005年
静岡県	43万人増	（309万人⇒352万人）	2005年
（日本全体）			2008年

⇒　・静岡市は日本全体の人口ピークの2008年よりも18年前に人口がピーク

・地域の中枢都市である岡山市・熊本市・新潟市は1970年⇒2024年で人口が14～21万人増加しているが、静岡市は1万人減少

・浜松市、静岡県ともに1970年より大幅に人口が増えているが、静岡市は減少

03　危機感をもつ　…　これからはさらに厳しくなる
静岡市独自の人口減少の将来予測

3－1 危機感をもつ … これからはさらに厳しくなる－静岡市の将来人口の独自算出

≪背景・目的≫

- 全国的な人口推計は、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が実施している。
  静岡市は、将来人口を独自で推計し、2024年9月に結果を発表した。これは、他者の推計に依存せず、自らが考え、危機感をもって現状と向き合うためである。
- 市独自推計の特徴は、「5年に一度行われる国勢調査のデータではなく、住民基本台帳の人口を用いることで、直近の人口動向をより色濃く反映できること」、「小学校区ごとの推計が可能であるため、地域ごとの実情や変化を把握することができること」である。
- この推計結果は、この先もこれまで同様特段の対策を講じなかった場合の人口動向を示したもの。
- 静岡市は、「決してこのような将来を迎えてはならない」という強い危機感を持ち、抜本的な人口減少対策を直ちに実施しなければならない。

≪推計方法≫

- 1歳以上の推計人口は、各年齢の前年の人口に基づき、直近10年の平均人口増減率（各年齢層が1年後にどれだけ増減したかの割合）を適用して算出。
- 0歳の推計人口は、20～44歳女性の推計人口に、新型コロナウイルスの影響がまだ現れていないであろう2022年時点の20～44歳人口に対する0歳人口の割合を掛け合わせることで算出。
  （独自の「出生率」を用いた算出方法と言える）

（参考）　静岡市の将来推計人口の算出方法

【基礎データ】

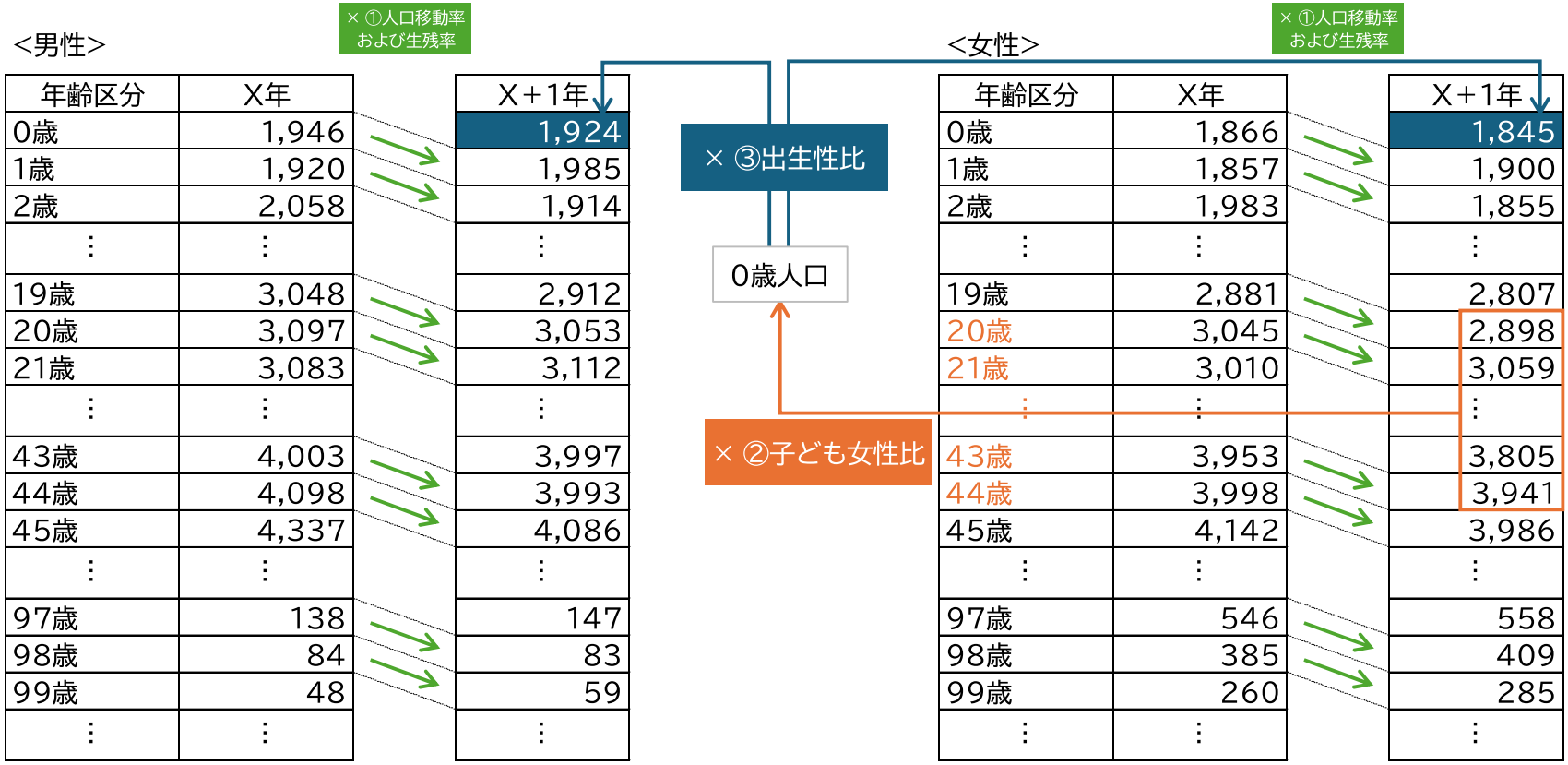
- 住民基本台帳に基づく10年間（2014年9月～2024年6月）の人口データ　※外国人人口を含む

【計算方法】

- コーホート要因法（年齢別人口の加齢に伴って生じる年々の変化をその要因（人口移動・死亡・出生）ごとに計算し、将来の人口を求める方法）を用いる。

【計算手順】

- 下図のように、1年後（X＋1年）の推計人口を①→③の順に求め、その計算過程を将来にわたり繰り返す。



<男性>

年齢区分	X年	X＋1年
0歳	1,946	1,924
1歳	1,920	1,985
2歳	2,058	1,914
⋮	⋮	⋮
19歳	3,048	2,912
20歳	3,097	3,053
21歳	3,083	3,112
⋮	⋮	⋮
43歳	4,003	3,997
44歳	4,098	3,993
45歳	4,337	4,086
⋮	⋮	⋮
97歳	138	147
98歳	84	83
99歳	48	59
⋮	⋮	⋮

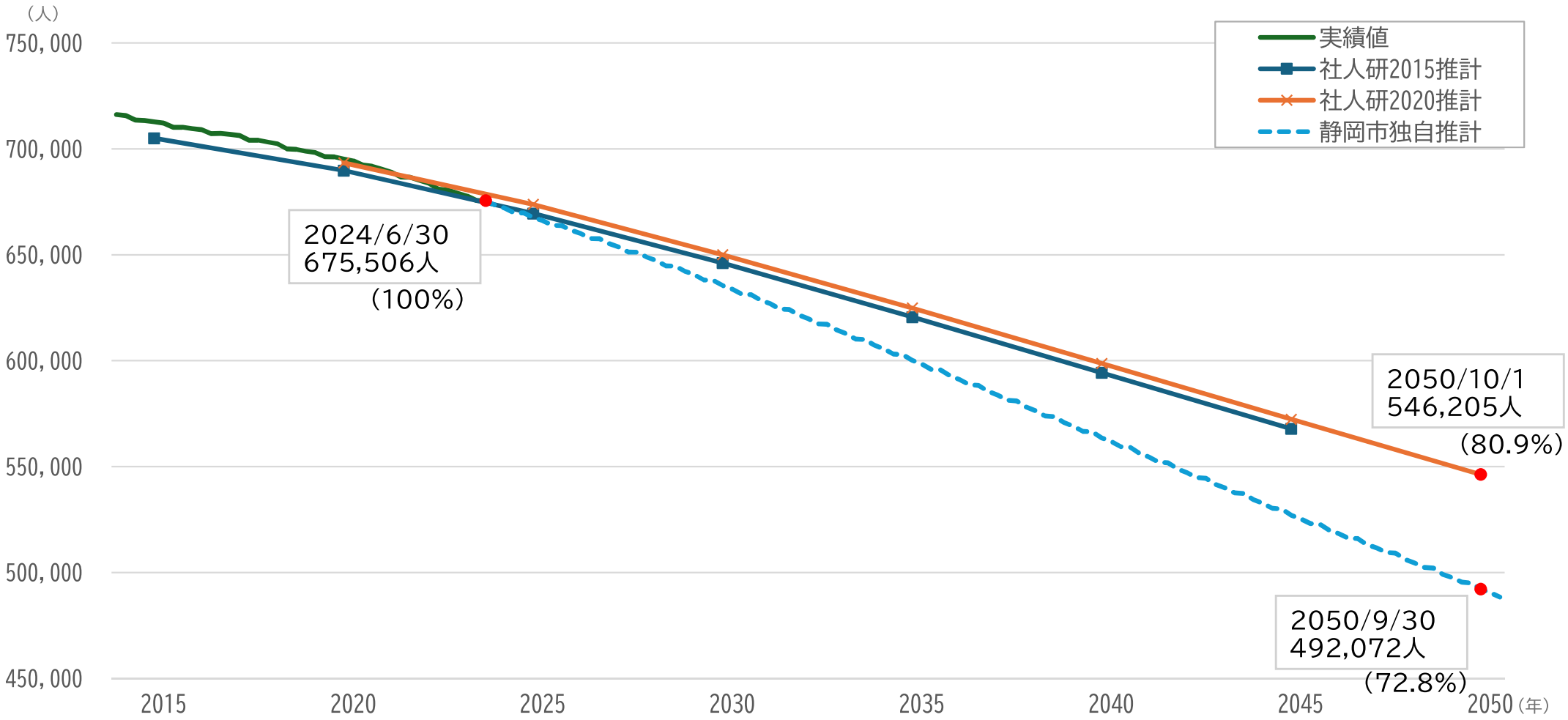
<女性>

年齢区分	X年	X＋1年
0歳	1,866	1,845
1歳	1,857	1,900
2歳	1,983	1,855
⋮	⋮	⋮
19歳	2,881	2,807
20歳	3,045	2,898
21歳	3,010	3,059
⋮	⋮	⋮
43歳	3,953	3,805
44歳	3,998	3,941
45歳	4,142	3,986
⋮	⋮	⋮
97歳	546	558
98歳	385	409
99歳	260	285
⋮	⋮	⋮

① 1歳～100歳以上の推計人口は、基準年（X年）の1歳ごとの年齢区分の人口に、「人口移動率（転入者数から転出者数を差し引いた数の人口に対する割合）および生残率（1年後に生き残る割合）」の直近10年の平均値を掛け合わせる。
② 0歳の推計人口は、①で算出した20～44歳女性推計人口に「子ども女性比（20～44歳人口に対する0歳人口の比）」の2022年9月時点の比率を掛け合わせる。
③ 男女別の0歳の推計人口は、②で算出した0歳推計人口に「出生性比（生まれてくる男の子と女の子の割合）」の直近10年の平均値を掛け合わせる。

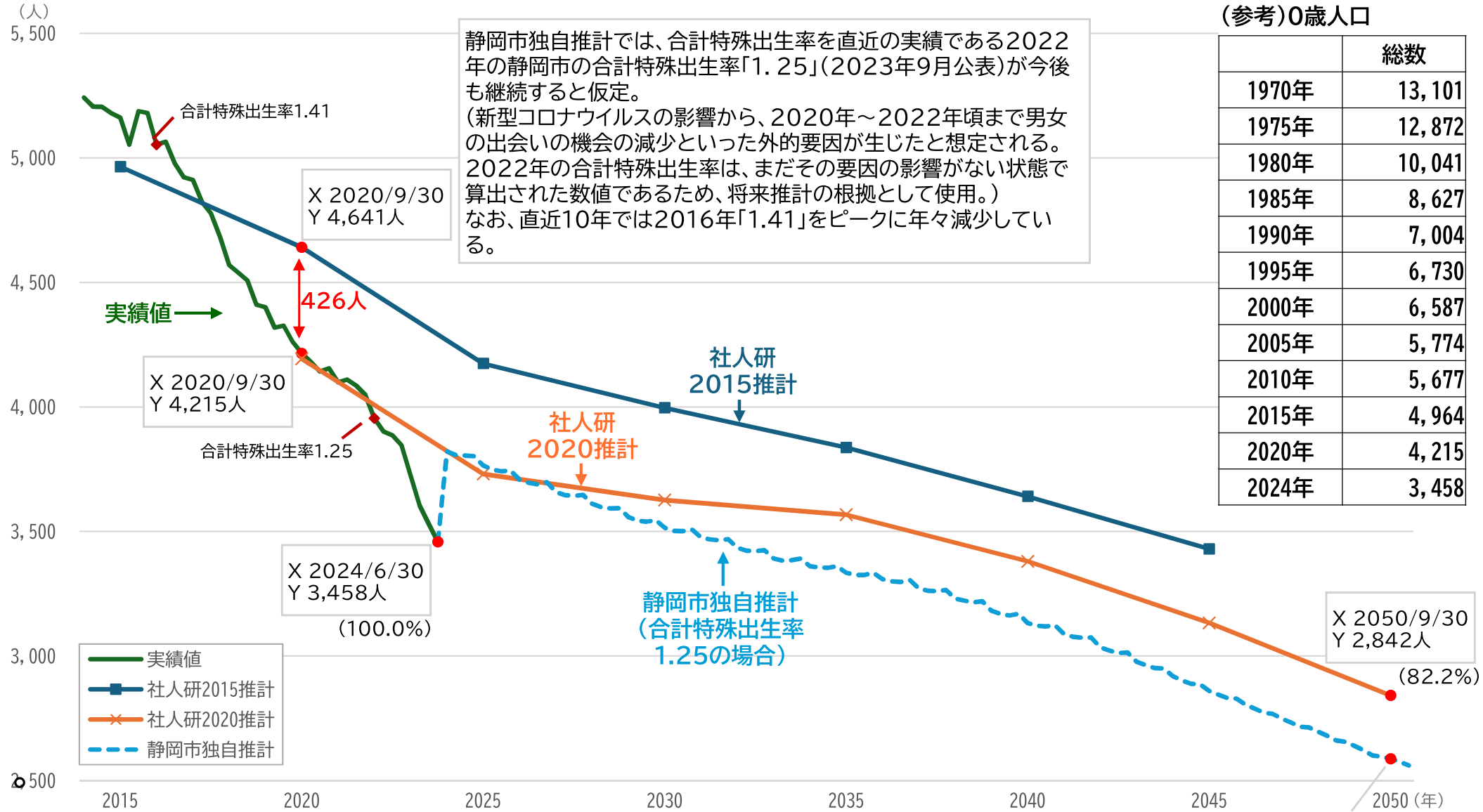
3－2－1 静岡市将来人口の独自推計の結果

- 市独自の推計では、現状のまま推移すると、2050年の人口が49万2千人になる。
- これは、この人口減少を受容するのではなく、現状の延長上のままでこの状態を迎えてはいけないという強い危機感を示すために発表したもの。



出典：社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会「人口減少対策分科会」

3－2－2 静岡市の将来推計人口（0歳） － 2050年には2,600人／年へ



静岡市独自推計では、合計特殊出生率を直近の実績である2022年の静岡市の合計特殊出生率「1.25」（2023年9月公表）が今後も継続すると仮定。
（新型コロナウイルスの影響から、2020年～2022年頃まで男女の出会いの機会の減少といった外的要因が生じたと想定される。2022年の合計特殊出生率は、まだその要因の影響がない状態で算出された数値であるため、将来推計の根拠として使用。）
なお、直近10年では2016年「1.41」をピークに年々減少している。

（参考）0歳人口

	総数
1970年	13,101
1975年	12,872
1980年	10,041
1985年	8,627
1990年	7,004
1995年	6,730
2000年	6,587
2005年	5,774
2010年	5,677
2015年	4,964
2020年	4,215
2024年	3,458

出典：静岡市社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会「人口減少対策分科会」

- 市独自推計結果は、国立社会保障・人口問題研究所の推計よりも大きく下振れしている。

（参考）　将来人口推計を行ったきっかけ　＜人口減少対策分科会＞

≪将来人口推計を行ったきっかけ≫

- 市政変革研究会に「人口減少対策分科会」を設置した。（2024年度チーム編成：企画課、男女共同参画・人権政策課、子ども未来課、青少年育成、子ども家庭課、産業政策課、商業労政課、住宅政策課）
- 国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が実施する将来人口推計は、5年ごとの国勢調査をもとに行われており、推計結果が公表されるのは国勢調査から数年後となるため、直近の人口動向が十分に反映されていない。（例：2020年10月の国勢調査に基づく推計は、2023年12月に公表）
- 社人研の推計は、行政区単位の5歳階級別で行われており、政策立案・執行に不可欠な「小学校区単位の1歳階級別人口」が把握できないといった課題があった。
  ⇒これら課題を解決するため、人口減少対策分科会において、静岡理工科大学情報学部山岸祐己准教授との共同研究により、静岡市独自の将来人口推計を行った。

≪推計にあたり苦慮した点≫

- 将来の人口を推計するにあたっては、年齢ごとの人口の変化（出生・死亡・転入・転出）を、どのように推計に反映させるかについて議論を重ねた。特に、人口移動率や子ども女性比などの指標に、どのような前提（仮定値）を置くかによって推計結果が変わるため、実情に即した推計になるよう、試行錯誤した。
- また、小学校区ごとの性別・年齢別の人口について、過去10年分のデータを収集し、推計に適した形に加工・整理する作業にも時間を要した。

≪成果≫

- 全国でも、市が独自の方法で独自に推計した例は少ない。根拠に基づく政策形成に大きく貢献したと認識している。

（文責：総合政策局企画課）

04 現実(極めて厳しい人口減少)の原因を考える

経済社会環境？（東京に近いなど）
市政？　地域社会の風土？

４－１　なぜ、静岡市の人口減少がこれほど厳しいのか

◎　よくある仮説

大学の数が少ないので、大学進学時に人口が流出する。　→　×
大学の数は多いが、卒業後に市外に流出する。　→　〇

◎　かなり確からしい仮説

１　合計特殊出生率、婚姻率が低い

２　女性が住みにくい地域環境

３　静岡市は、企業立地・経済の新陳代謝に長年、力を入れてこなかった。
とりわけ、産業立地用地を確保してこなかったので、産業の
新規立地が少ない

４　地価・家賃が高いので、若い世代は住みにくい

５　若い人の活躍の機会、ワクワクする場が少ない

６　その他

4－2　なぜ静岡市の人口減少がこれほど厳しいのか
⇒静岡市は、その問題を認識していたのか、何か分析してきたのか⇒していない

根底は人口減少に対する「市政の危機感の欠如」

①県庁所在都市である静岡市の人口増減率（1970→2024　1%減）

浜松市（1970→2024　23%増）

静岡県平均（1970→2024　14%増）

②日本の総人口のピークは2008年（旧静岡市は1992年。旧清水市は1975年）

⇒これを認識してこなかった。　no talk

⇒だから、その原因を分析してこなかった。　no action

⇒お題目（〇〇をします）を言うが 、課題解決をしてこなかった。 talk only　no action

4－3－1 静岡県の弱み ・・・大学収容率が低い。 静岡市も同じ？

・ 強みが多い静岡県だが、次の2つの決定的弱みがある。
①大学が少ない　　②医療提供体制が弱い（例：人口10万人あたりの医師数）

・ 大学が少ない：大学収容率50%、大学実収容率30%
ある年のある地域の県内高校生の大学進学者数に対して、地域内の大学が、その何%を定員上で収容可能かを表すのが「大学収容率」。2022年度を見ると、静岡県は50.1%。全国で43位の低さ。
静岡県内の大学へ他県からも進学して来るので、実際に県内高校生の大学進学者の何%が県内大学へ進学したかを表すのが「大学実収容率」。2022年度は29.1%。このことは70.9%が県外へ出て行くことを意味する。これが若者の県外流出につながっている。

（参考）
静岡県内大学収容率＝県内大学定員数÷県内高校生の大学進学者数＝50.1%（2022年度　全国43位）
静岡県内大学実収容率＝県内高校生の県内大学進学者数÷県内高校生の大学進学者数＝29.1%

（注）全国の大学収容率は100%を超えている。大学の定員を増やすためには文科省の許可が必要である。日本全体としては大学の定員が余っている中、静岡の大学が新たな定員を増やすことは容易ではない。

この問題はなかなか解決策が見つからないため、長らく十分な対策がとられてこなかった。その結果が、静岡県の次の弱みにつながっている。

①－1　若年人口、とりわけ18～23歳が県外流出する。（大学進学者の70%が県外に流出することが影響）
①－2　大学の研究者が少ない。産学官金の連携が広がりにくい。　⇒　**静岡市も同じ？**

静岡県の大学収容力は50%。大学進学者の約70%が、県外へ転出せざるを得ない

≪静岡県の高校生の大学進学者数≫

2022年度 県内高校生の卒業者数：30,164人 ⇒ **大学等進学者数※：16,818人**

出典：静岡県教育委員会教育政策課「令和4年度高等学校等卒業者の卒業後の状況調査」2024年1月

※大学等進学者には、「大学・短期大学・通信教育部及び放送大学・高等学校及び特別支援学校の専攻科」が含まれる

≪静岡県の大学の入学定員数≫

上段：大学名
下段：入学定員

静岡大学	浜松医科大学	静岡県立大学	県立農林環境専門職大学	静岡文化芸術大学
2,145人（国立大学）		959人（公立大学）		

順天堂大学	東都大学	日本大学	静岡英和学院大学	静岡産業大学
静岡福祉大学	東海大学	常葉大学	静岡理工科大学	聖隷クリストファー大学
浜松学院大学	5,321人（私立大学）			

合計
8,425人

➡静岡県の大学収容率（2022年度）は50.1% ⇒70%が県外転出

（県内大学の入学定員数/県内高校生の大学等進学者数）

↑
ここに県外から転入する

4－3－2　静岡市は大学収容率が100%を超えている（104%）

≪静岡市の高校生の大学進学者数≫

2022年度 市内高校生の卒業者数：6,013人　⇒　**大学等進学者数※：3,686人**

出典：静岡県教育委員会教育政策課「令和4年度高等学校等卒業者の卒業後の状況調査」2024年1月

※大学等進学者には、「大学・短期大学・通信教育部及び放送大学・高等学校及び特別支援学校の専攻科」が含まれる

≪静岡市の大学の入学定員数≫

上段：大学名
下段：入学定員

静岡大学	静岡県立大学	常葉大学	静岡英和学院大学	東海大学	合計
1,195人	615人	1,270人	210人	530人	3,820人

104%

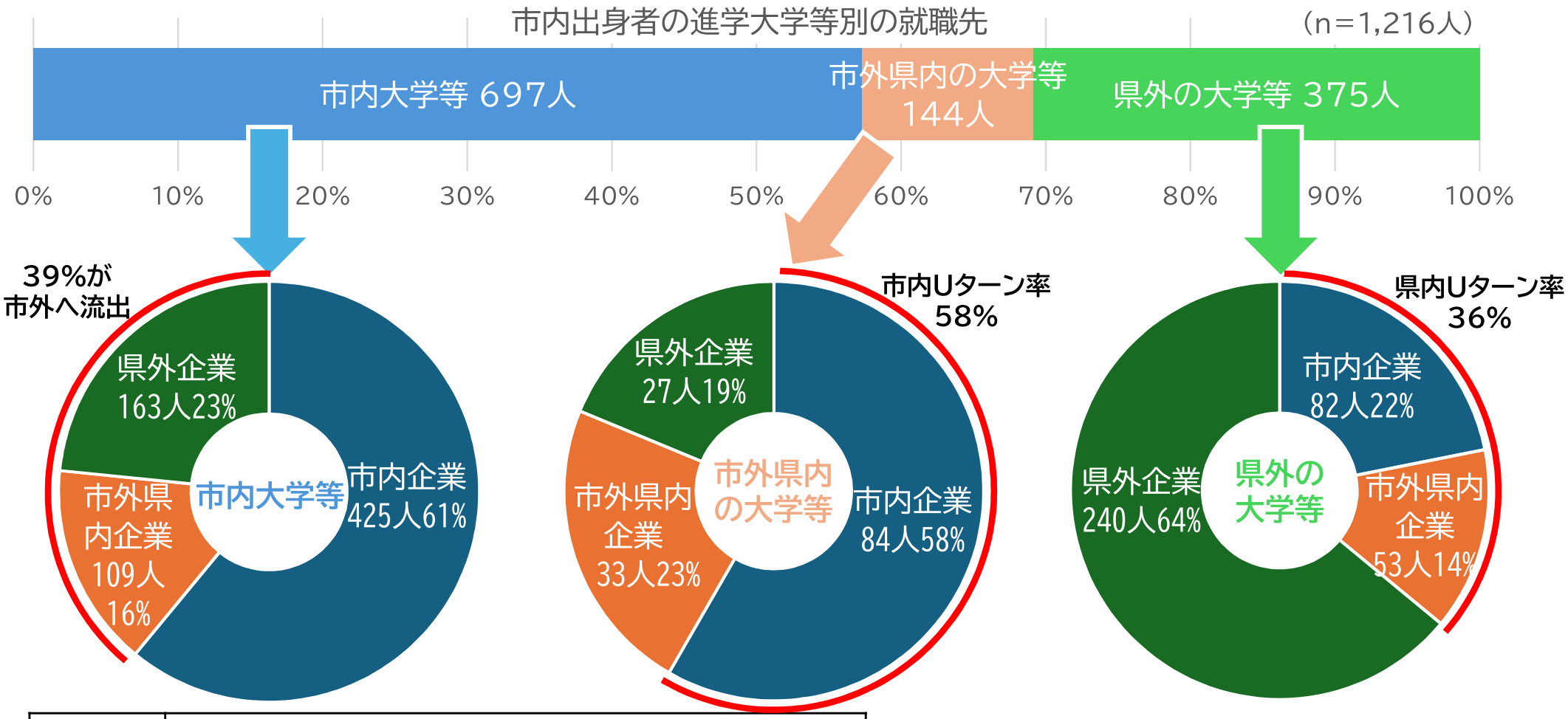
静岡市の大学収容率は、100%を超えている

（市内大学の入学定員数/市内高校生の大学等進学者数）

4－3－3　静岡市の問題は大学卒業後に市外に流出する。Uターン率も低い

（注：全数調査ではなく、サンプル調査のため、人数ではなく、比率（%）が重要）

静岡市出身者　1,216人（2023.3大学等卒業者）の就職先内訳



調査対象	①県内の大学、短期大学、専門学校で2023.3月に市内高校を卒業した進学者がいる全校 ②県外の大学、短期大学、専門学校で2023.3月に市内高校を卒業した進学者数の上位校
調査票送付数	216校（市内35校、市外県内40校、県外141校）
有効回答数	延べ回答数：115校（回答率53.4%） 有効回答数：80校（市内23校、県内11校、県外46校）

出典：静岡市「令和5年度静岡市UIJターン就職促進に係る若者の意識等調査」

４－４－０　確かに静岡市は合計特殊出生率・婚姻率が低い

・日本では、結婚して、子供が生まれることが多いので、
　婚姻率が低いことは出生率に影響する。

・確かに静岡市は、浜松市や静岡県に比べて、婚姻率、合計特殊出生率
　ともに低い。

・しかし・・・

4－4－1 現実の原因を考える ： 婚姻率（50歳時未婚率）

50歳時未婚率の比較

※政府は2019年5月に「生涯未婚率」を「50歳時未婚率」へ名称変更した。なお、定義は変更していない。

【男性】

西暦	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
静岡県	2.2	3.4	5.3	8.9	12.8	16.6	20.4	24.1	26.9
静岡市	2.7	4.3	6.6	10.5	13.9	17.1	21.0	25.0	27.2
浜松市	2.0	3.0	4.9	8.5	13.0	17.3	21.0	24.0	26.2

【静岡市調べ】

高い

【女性】

西暦	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
静岡県	3.8	3.5	3.4	3.9	4.5	5.9	8.9	12.5	14.7
静岡市	4.3	3.8	3.9	4.7	5.8	7.8	11.6	15.4	17.6
浜松市	4.4	3.9	3.6	4.2	4.7	6.0	8.7	11.9	13.9

【静岡市調べ】

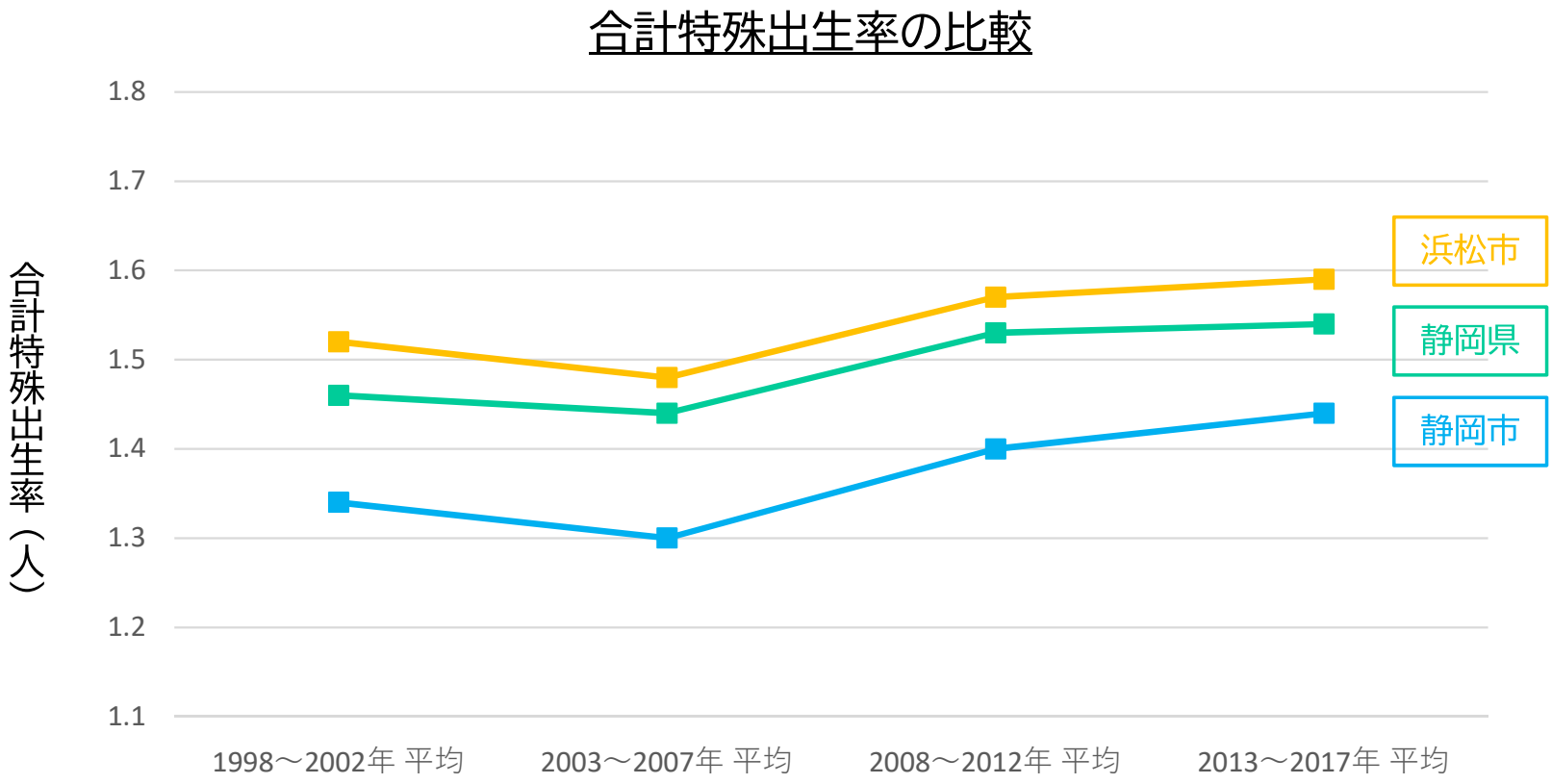
高い

- 50歳時未婚率：50歳時点で結婚したことがない人の割合。45～49歳未婚率（未婚者／人口×100＝A）と50～54歳未婚率（未婚者／人口×100＝B）の単純平均（（A＋B）／2）により算出したもの。
- 社会保障・人口問題研究所が公表している資料などは、国勢調査における「配偶者の有無」の設問に回答がない「配偶者関係不詳」の数値を按分し、補完したデータを用いているが、本データでは、「配偶者関係不詳」について補完はしていない。
- 静岡市及び浜松市は、現在の市域での数値（合併前の市町村区域を合算）

⇒ 静岡市は、1980年以降、静岡県や浜松市に比べて、一貫して、50歳時未婚率が高い。

4－4－2 現実の原因を考える ： 合計特殊出生率

⇒ 静岡市は、静岡県や浜松市に比べて合計特殊出生率が低い



	1998～2002年 平均	2003～2007年 平均	2008～2012年 平均	2013～2017年 平均	2018～2022年 平均
静岡県	1.46	1.44	1.53	1.54	未
静岡市	1.34	1.30	1.40	1.44	未
浜松市	1.52	1.48	1.57	1.59	未

出典：人口動態保健所・市区町村別統計

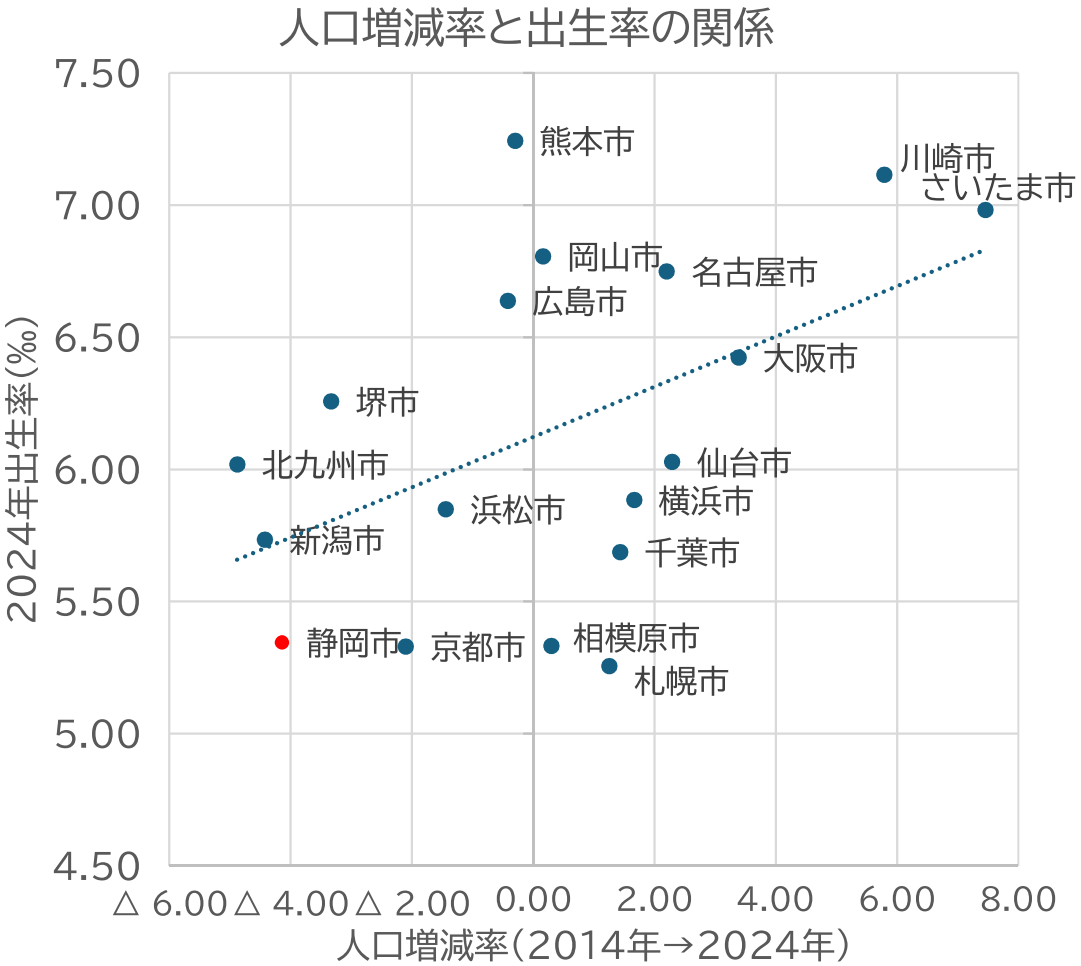
※ 当該期間中の国勢調査年における10月１日現在の日本人女子人口（国籍・年齢不詳を案分した後の人口）を用いて算出

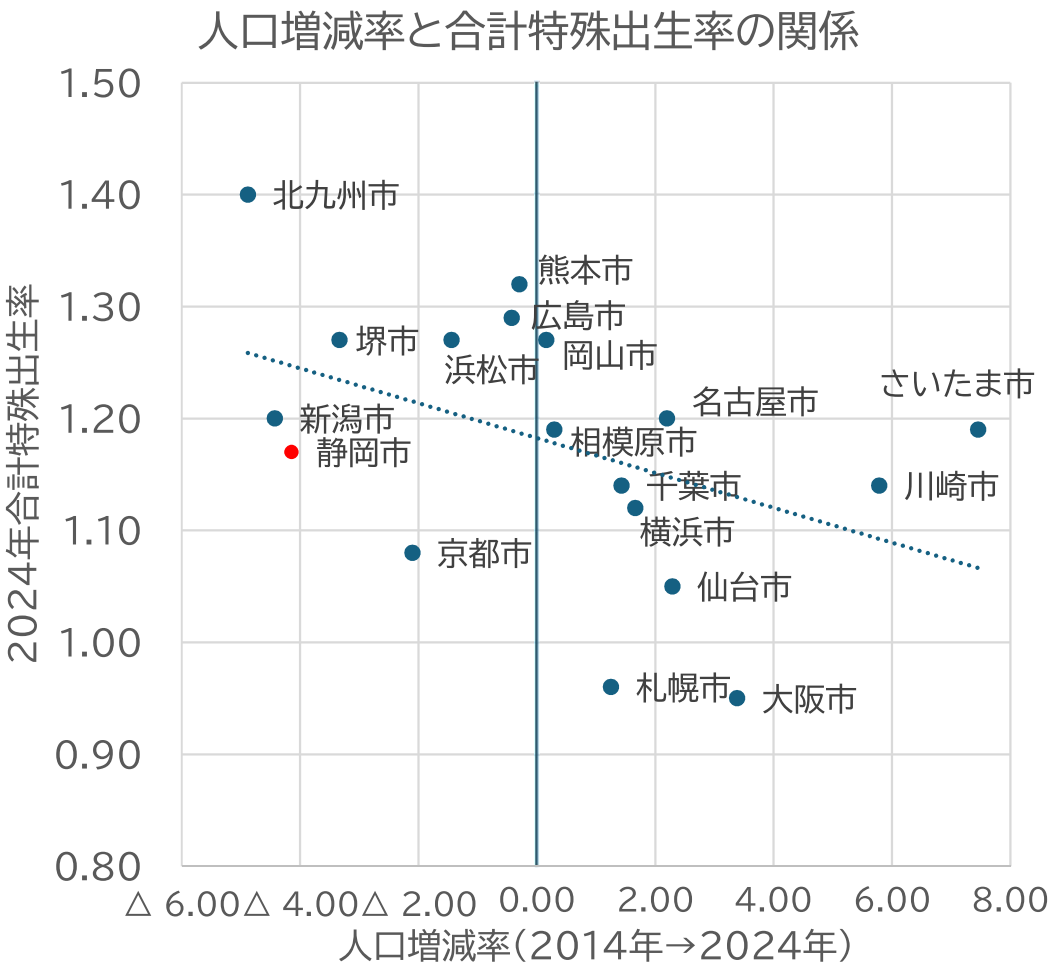
※ 1998～2002年平均の静岡市及び浜松市は、合併前の旧静岡市、旧浜松市の数値

4－4－3　現状の原因を考える：出生率と合計特殊出生率の政令市比較

・2014年から2024年までの10年間の静岡市の出生率は政令市の中で最も低い水準。同じく人口減少率は最も高い水準。

同じく静岡市の合計特殊出生率は政令市の中で中位。合計特殊出生率の大小と人口増減率に明確な相関は見られない。





※出生率＝出生数÷総人口×1,000
※合計特殊出生率＝5歳階級ごとの女性の出生率を合計した値で、一人の女性が一生の間に生む子どもの数に相当する指標
※神戸市及び福岡市の合計特殊出生率は国勢調査実施年のみの公表のため除外

出典：大都市比較統計年表

⇒そのまちの人口減少率に影響するのは「出生率」である。

4－4－4　静岡市の「子ども女性比」を浜松市と同じとした場合の将来人口への影響

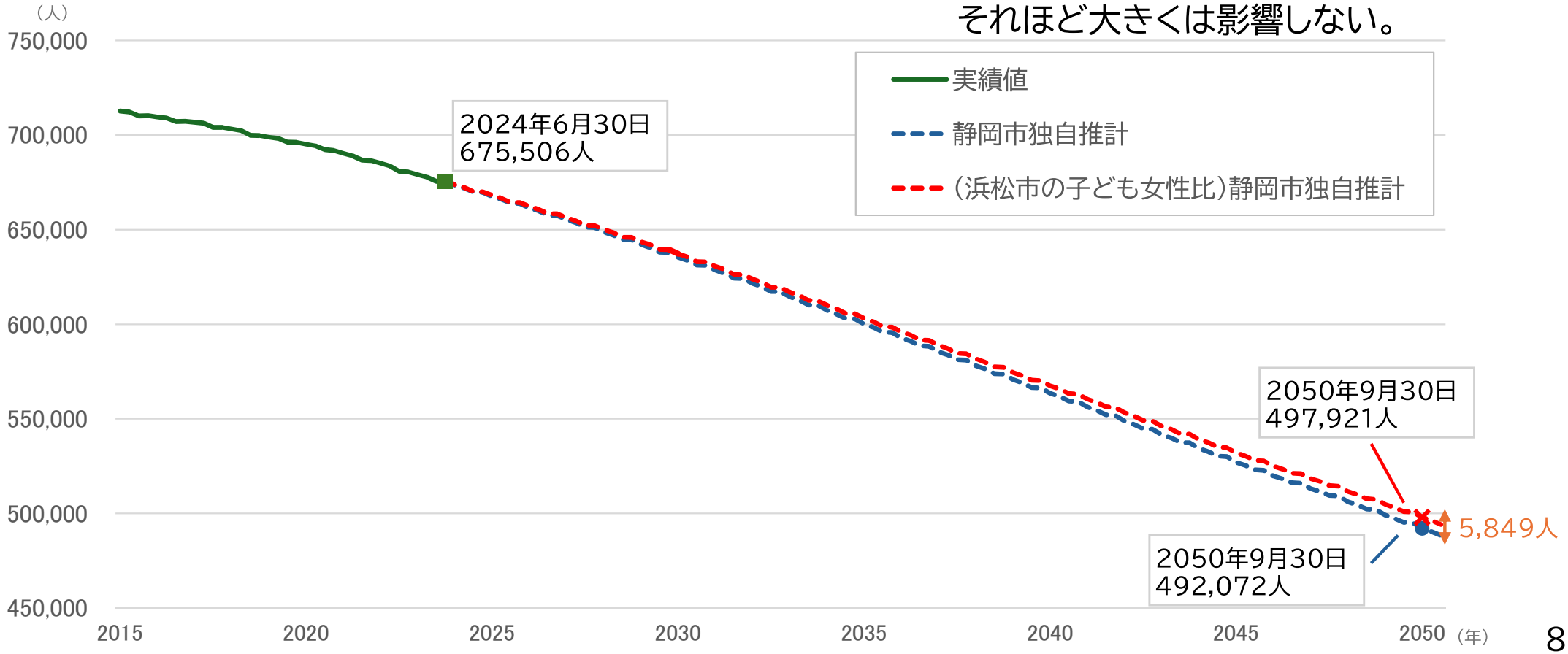
・ 静岡市の「子ども女性比※」は、長年にわたり、浜松市より低い。

※子ども女性比とは、20～44歳女性人口に対する0歳人口の比率を指す。

子ども女性比＝年間出生数÷9月30日現在の住民基本台帳人口

子ども女性比	静岡市	浜松市
2014年	0.048	0.056
2019年	0.046	0.053
2024年	0.040	0.045

・ 仮に静岡市独自の将来人口推計において、「子ども女性比」が、浜松市と同じと仮定して将来人口推計を行うと、2050年人口は元の推計よりも6千人程度増加する。⇒「子ども女性比」は将来人口に影響するがそれほど大きくは影響しない。



４－５　人口に影響するのは、合計特殊出生率ではなく出生率。しかし・・・

・「合計特殊出生率」が高いからといって、人口減少率が小さいわけではない（北九州市が典型）
（４－４－３の右図）

・合計特殊出生率（４－４－４では子ども女性比で代替）を上げても人口増には大きく影響しない

・人口減少率に、より影響するのは「出生率」（静岡市が典型）　（４－４－３の右図）

⇒では静岡市の厳しい人口減少の原因は「出生率」？

4－6 静岡市は大学卒業後、市外へ転出する

・静岡市では、20～24歳人口・25～29歳人口における転入超過数（転入数から転出数を差し引いた数）が、他の年齢層に比べて多い。この理由として、大学を卒業後、市外へ転出する若者が多いことが考えられる。

≪5歳階級別の転入超過数（日本人）≫

単位：人

区分	人口 年齢	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
年少	0 - 4歳	△ 173	△ 56	19	△ 25	△ 99	△ 81	△ 89	△ 130	△ 31	△ 135
	5 - 9歳	△ 32	△ 99	33	△ 64	△ 61	13	△ 88	△ 11	△ 36	△ 35
	10 - 14歳	△ 46	△ 56	37	△ 32	0	10	10	△ 41	△ 15	△ 9
生産年齢	15 - 19歳	△ 95	△ 56	△ 147	△ 122	△ 52	△ 125	△ 76	△ 122	△ 62	9
	20 - 24歳	△ 352	△ 369	△ 258	△ 318	△ 359	△ 141	△ 158	△ 248	△ 320	△ 335
	25 - 29歳	△ 261	△ 175	△ 36	△ 93	△ 259	△ 190	△ 135	△ 145	△ 484	△ 359
	30 - 34歳	△ 51	△ 10	4	△ 115	△ 51	80	△ 21	△ 72	△ 64	△ 214
	35 - 39歳	△ 48	△ 30	86	△ 59	△ 124	33	△ 6	△ 94	△ 84	△ 99
	40 - 44歳	△ 52	△ 97	60	△ 85	△ 112	2	35	△ 12	△ 8	66
	45 - 49歳	△ 23	3	△ 30	△ 3	△ 48	5	△ 20	△ 20	14	△ 24
	50 - 54歳	△ 2	△ 56	△ 66	△ 53	7	△ 10	△ 22	6	79	70
	55 - 59歳	35	13	15	△ 28	△ 2	61	△ 15	74	48	63
	60 - 64歳	27	94	△ 11	13	1	25	35	77	49	53
老年	65 - 69歳	8	13	82	55	29	69	58	51	58	25
	70 - 74歳	47	44	32	10	35	7	14	83	37	58
	75 - 79歳	33	17	53	34	38	66	99	10	26	27
	80 - 84歳	70	55	65	50	27	41	38	75	△ 21	31
	85 - 89歳	△ 39	△ 5	△ 6	36	11	51	7	13	26	35
	90 - 94歳	△ 19	△ 59	△ 50	△ 63	△ 66	△ 61	△ 10	△ 29	△ 23	△ 82
	95 - 99歳	△ 65	△ 69	△ 57	△ 79	△ 77	△ 87	△ 101	△ 101	△ 110	△ 107
	100歳以上	△ 34	△ 21	△ 34	△ 40	△ 27	△ 40	△ 25	△ 42	△ 47	△ 44
総数		△ 1072	△ 919	△ 209	△ 981	△ 1189	△ 272	△ 470	△ 678	△ 968	△ 1006

※＜転入超過数の算出方法＞

0歳　　：基準年10月1日時点の0歳人口から自然増減数（出生数－死亡数）を差し引いた値

1歳以上：年齢ごとに基準年10月1日時点の人口から、1年前の人口を差し引き、死亡数を加算した値

出典：住民基本台帳

05 人口減少の原因の根底を考える

５－０　なぜ、静岡市では大学卒業後に人口が流出するのか？

⇒　彼らを静岡市に引きとめる魅力ある仕事がないから

・　では、なぜ、魅力ある仕事がないのか？
　⇒　静岡市は産業振興に力を入れて来なかったから
　　産業用の用地の供給が不足しているから

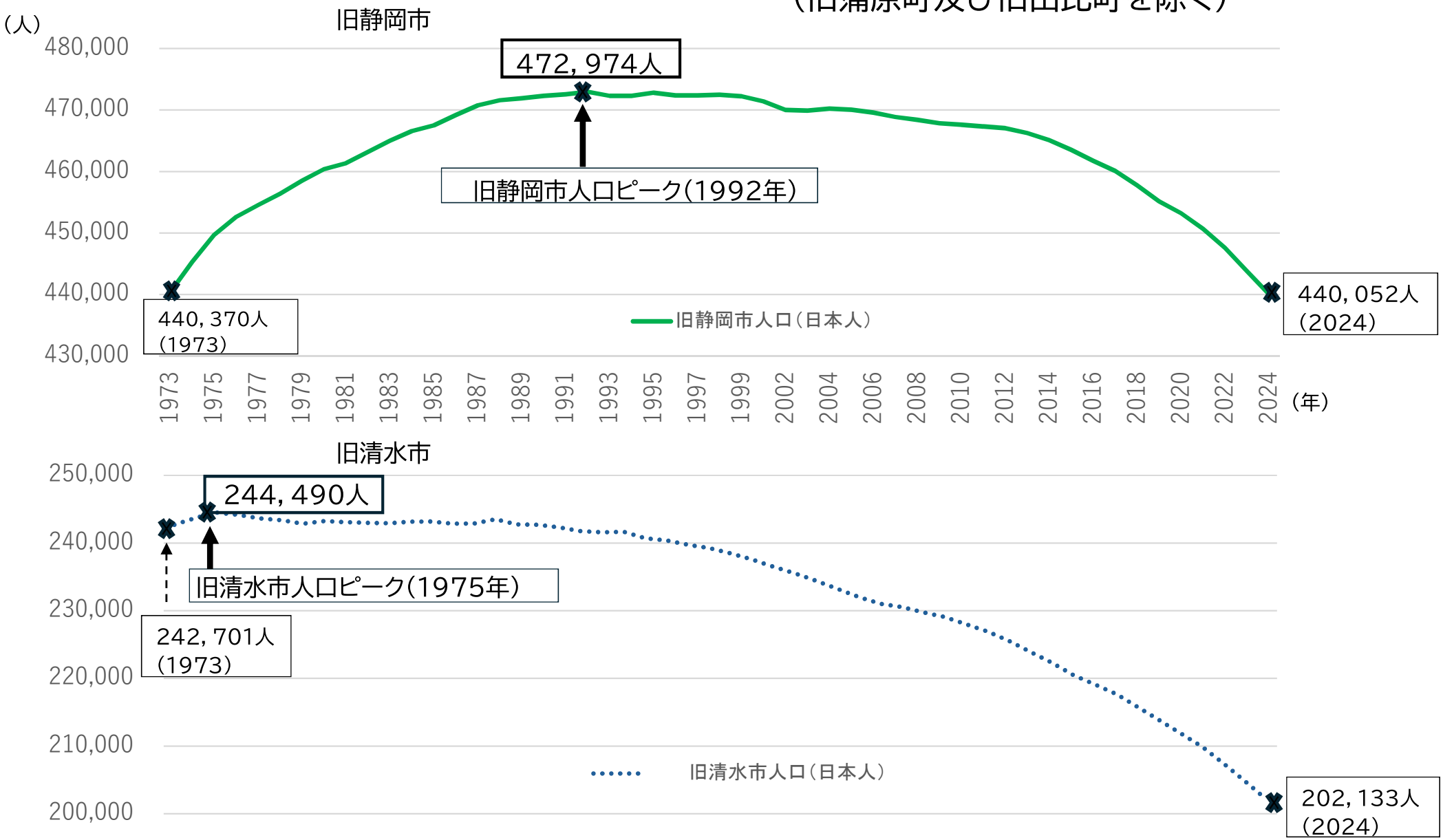
・　では、なぜ、産業振興に力を入れて来なかったのか？

・　では、なぜ、産業用の用地の供給が不足しているのか？

なぜ、なぜ、なぜと根底へと深堀りしていくことが重要

5－1－1　もう一度、旧静岡市・旧清水市の推移を見てみる

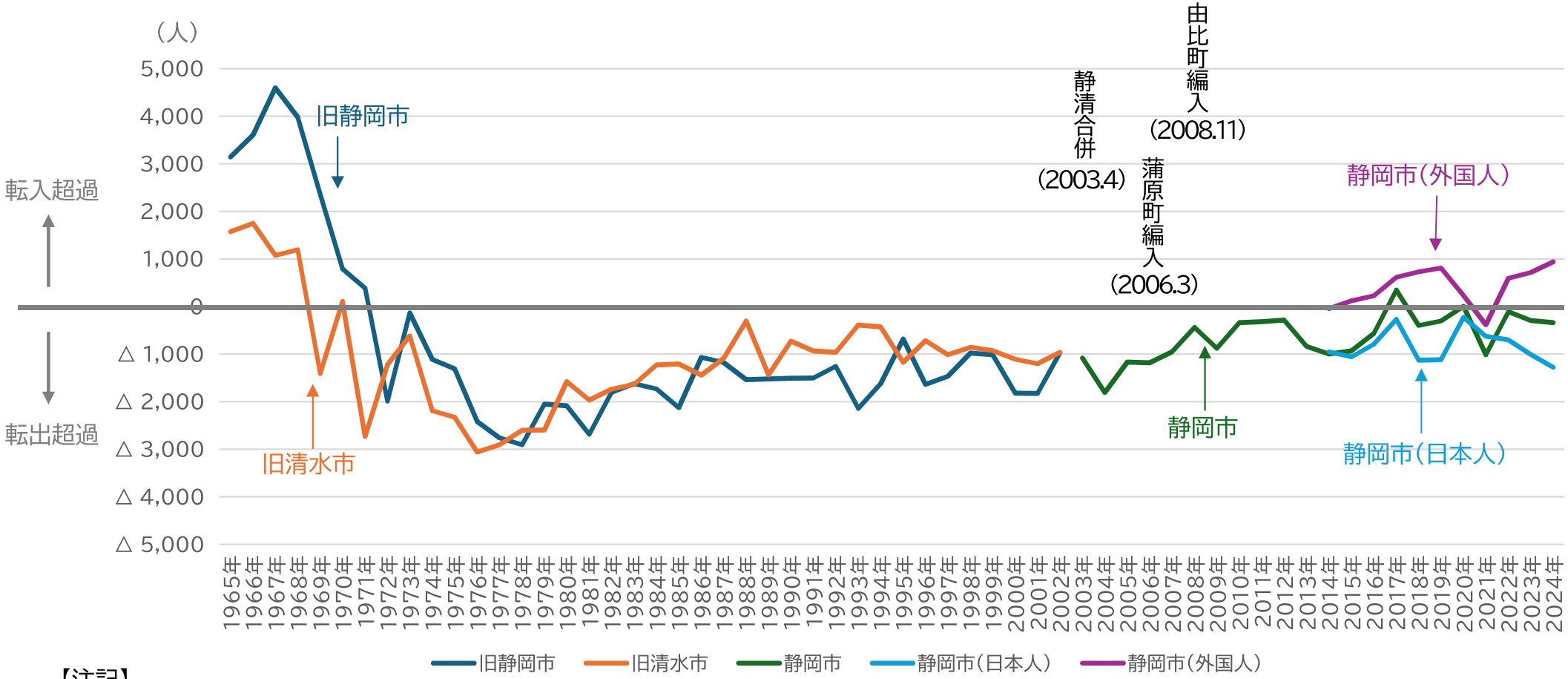
旧静岡市の人口ピークは、1992年の472,974人。旧清水市は、1975年の244,490人
（旧蒲原町及び旧由比町を除く）



（参考） 静岡市の転出入の推移

・1965年から2022年（静清合併前）までの転入超過数（転入数－転出数）をみると、「旧静岡市」「旧清水市」ともに1970年頃までは転入超過の傾向が続いていたが、それ以降は一貫して転出超過。

・この傾向は、2023年（静清合併後）以降も大きくは変わらない。近年は転入数と転出数の差が徐々に縮っている。また、外国人の流入が多くなっている。<u>2017年及び2020年には転入超過となっている。</u>



【注記】
・転入超過数は、各年1～12月の転入数・転出数の累計
・2014年以降の「総数」は外国人人口を含む。
・2006年以降の「総数」は旧蒲原町、2008年以降の「総数」は旧由比町を含む。

（参考） 七夕豪雨災害（1974年7月7日）と人口流出の関係

「1974年以降の人口流出に、七夕豪雨災害が影響しているのではないか」というご質問をいただいた。
確かに、全国を見ると地震等の大災害後に人口流出が見られる地域・地区がある。検証が必要。

七夕豪雨は1974年7月7日夜に静岡市付近で発生した集中豪雨。静岡市では、7日9時から8日9時までの24時間雨量が508mmを記録した。この雨により、安倍川流域と巴川流域の各所で決壊・氾濫等が発生し、死者27名、家屋の全壊・床上・床下浸水は26,000棟以上という未曽有の災害となった。

この災害をきっかけに、巴川流域においては、流域全体で総合的治水対策を行う「流域治水」が進められた。（七夕豪雨の詳細についてはここでは省略）

七夕豪雨と人口流出の関係について検証する。

・静岡市の人口流出が特に大きかったのは1976、77、78年、1981年であることから、1974年の七夕豪雨災害による静岡市の人口流出への影響は小さかったと推定される。

・流域治水の一つとして進められた麻機遊水地整備は人口の流出入へ影響していると考えられる。

・麻機遊水地は、現在160haが整備区域となっている。遊水地整備は、大谷川放水路整備や、流域全体での小規模な雨水貯留浸透施設の設置とあいまって、巴川流域の治水安全度の向上に貢献した。これによって、

遊水地整備を含む流域治水は、人口の流出防止につながったと考えられる。

・その一方で、静岡市内は企業用地の造成が1975年以降から現在まで少ないことから、仮に160haの麻機遊水地の一部を企業用地に利用していれば、人口流入効果は期待できたと考えられる。

５－１－２　人口減少の原因の根底の一つ（仮説）・・・土地不足と産業立地

・　旧静岡市

人口のピークが迎えた1992年以前のまだ人口が増えているときから、

旧静岡市は、市街地の土地が不足していた。（注：可住地面積が狭いわけではない）

それにもかかわらず、土地を積極的に造成してこなかった。

㋐市街化調整区域から市街化区域への編入を行わなかった。

㋑農地転用規制により、企業立地用地が生み出されなかった。これにより、

企業の新規立地が限定的であり、新規雇用とりわけ若年層の雇用需要が不足。

住宅価格も高い。

仕事を求めて、若者は市外へ流出。市内就職者も住居は市外へ。

・　旧清水市

1975年に人口のピークを迎えたのは、重厚長大や木材関連からの産業構造の変化により

雇用力の大きい大企業の雇用が減少したことが主因。

それにもかかわらず、有功な対策をとれなかった。

清水駅周辺の商店街の集客力が低下し、まちの魅力が薄れた。

清水は市街化区域面積が広いがそれを活かせていない。

（参考） 3区の土地利用状況

項目　※()内単位		静岡市	葵区	駿河区	清水区	時点	出典
人口(人)		672,291 (100%)	241,825 (36.0%)	209,383 (31.1%)	221,083 (32.9%)	2024年10月1日	2020年国勢調査の人口から増減を加除した数値
面積(㎢)		1,412 (100%)	1,074 (76.0%)	73 (5.2%)	265 (18.8%)	2022年	総務省「統計でみる市区町村のすがた2024」
可住地面積(㎢)		343 (100%)	147 (42.9%)	54 (15.7%)	142 (41.4%)		
市街化区域面積(約㎢)		105 (100%)	28 (26.6%)	34 (32.4%)	43 (41.0%)	2025年3月31日	静岡市 都市計画課
1㎢可住地面積当たり人口 【人口／可住地面積】		1,960	1,645	3,877	1,557	―	―
1㎢市街化区域面積当たり人口 【人口／市街化区域面積】		6,403	8,637	6,158	5,141	―	―
経営耕地面積(ha)		2,431	1,035	269	1,127	2020年2月1日	農林水産省「2020年農林業センサス」
住宅	住宅総数(戸)	346,100	123,230	112,010	110,910	2023年10月1日	総務省「令和5年住宅・土地統計調査」
	↑うち空き家(戸)	17,500	6,440	4,150	6,880		
	空き家割合 【空き家／住宅総数】	5.1%	5.2%	3.7%	6.2%		

※　表中の「空き家」の数値は、空き家全体から賃貸・売却用及び二次的住宅(別荘等)を目的とした物件を除いたものとする。

※　可住地面積＝総面積から林野面積と主要湖沼を差し引いた面積

５－２－１　人口減少の原因の根底の一つ：直近まで静岡市は危機感が乏しかった

第4次静岡市総合計画（2023年3月）の記述より

- 「静岡市の自然増減・社会増減及び将来推計人口の変化」
  第3次総合計画で取組を進めてきた結果、2017年と2020年には社会増減がプラスとなった。
  将来推計人口は、2013年時点と比較して2018年の推計が大幅に上方修正されるなどの成果が出ている。（P16）ナンバ注：「成果が出ている」として危機感なし。
- 「都市を発展させるための人口の考え方」「人の活力の向上に向けた取組の方向性」
  将来的な人口減少が確実視される中、もはや人口規模に目を向けるだけでは、従前の都市活力を維持することは困難な時代を迎えている。直近の推計を上回る「定住人口」を目指す。加えて、短期的に訪れ滞在する「交流人口」を増やすとともに、静岡市に関心を寄せつながりを持つ「関係人口」の輪を拡げる。（P26の記述を要約）

➡
- 静岡市の人口減少が他地域（とりわけ県、浜松市、政令市）と比べてどういう状況にあるのかについて危機感なし。
- 「交流人口、関係人口に力を入れる」との認識。「定住人口減少はそのまま受け入れる」かのような記述。

５－２－２　人口減少の原因の一つ：市政の危機感の乏しさ

根底は人口減少について市政の危機感の欠如(no talk)ゆえの対策の欠如(no action)

① 大学収容率(104%:2024年)を活かすという発想がなかった。　no talk

(一時、市立大学を新設しようと試みた)

だから、大学卒業時の流出対策をとってこなかった。　no action

② 「おまち」が人口流入に重要という発想がなかった。　no talk

⇒ 「おまち」は商業の場だけではなく職住の場としても重要なのに、どういうまちにすべきかというめざす姿がなく、点の再開発が主で、面で「おまち」に投資してこなかった。

(少なくとも、ここ30年)　no action

⇒ 「おまち」へのオフィスの供給不足

③ 若年層の雇用のためには、産業の新陳代謝、そのための「新規企業立地用地の供給」が重要という発想がなかった。　no talk

少なくともここ30年、土地造成、宅地造成を十分には行ってこなかった。　no action

土地利用規制で経済活力の足を引っ張ってきた。　no talk　bad action

④ 市政と社会との「共創」が重要という意識がなかった。とりわけ「市民・社会・企業の活動を市政が下支えする」という発想がなかった。　no talk

06 人口減少の原因の根底のさらに根底を考える

６－１　大学卒業後、市外へ流出するのは静岡市の産業力・経済力が高くないからなのか
なぜ、有業者の平均年齢が高いのか

事実：静岡市の有業者の平均年齢　47.2歳（2017年）　政令市20位／20

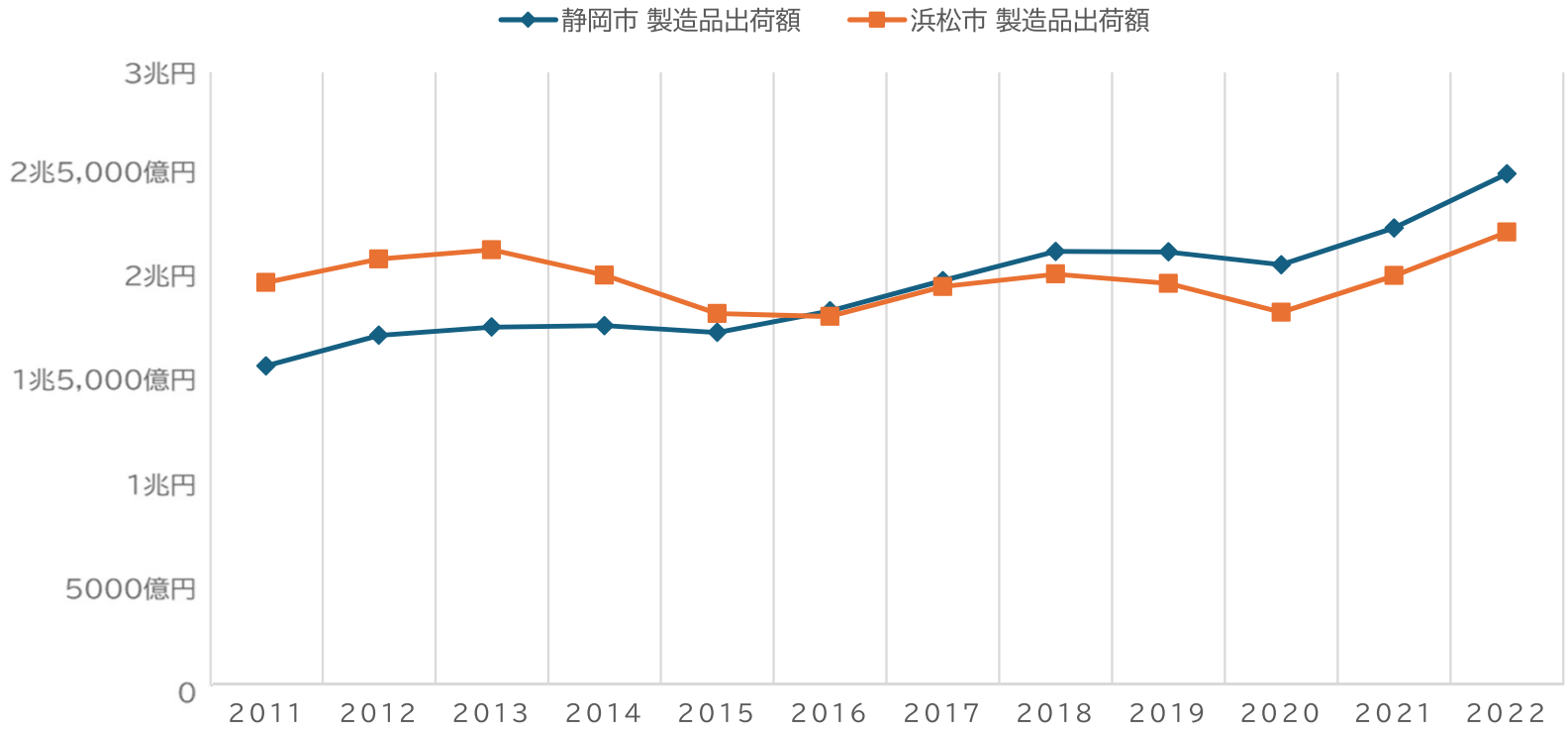
→製造品出荷額を見てみる

→開業率を見てみる

6－1－1　製造品出荷額の推移 － 製造品出荷額の伸びは好調

調査年		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
静岡市	製造品出荷額	1兆5,611億円	1兆7,111億円	1兆7,517億円	1兆7,584億円	1兆7,250億円	1兆8,309億円	1兆9,791億円	2兆1,224億円	2兆1,203億円	2兆574億円	2兆2,376億円	2兆5,032億円
	対2011年比	100.0%	109.6%	112.2%	112.6%	110.5%	117.3%	126.8%	136.0%	135.8%	131.8%	143.3%	160.3%
浜松市	製造品出荷額	1兆9,701億円	2兆853億円	2兆1,303億円	2兆58億円	1兆8,180億円	1兆8,036億円	1兆9,501億円	2兆113億円	1兆9,656億円	1兆8,238億円	2兆34億円	2兆2,169億円
	対2011年比	100.0%	105.8%	108.1%	101.8%	92.3%	91.5%	99.0%	102.1%	99.8%	92.6%	101.7%	112.5%
静岡県	製造品出荷額	14兆9,497億円	15兆7,077億円	15兆6,991億円	16兆507億円	16兆3,720億円	16兆1,322億円	16兆7,871億円	17兆5,395億円	17兆1,540億円	16兆4,513億円	17兆2,905億円	19兆291億円
	対2011年比	100.0%	105.1%	105.0%	107.4%	109.5%	107.9%	112.3%	117.3%	114.7%	110.0%	115.7%	127.3%

※出典：経済センサス活動調査（2011・2015・2020）、工業統計表（2012・2013・2014・2016・2017・2018・2019）、経済構造実態調査（2021, 2022）



○静岡市は、電気機械産業の堅調な推移や、化学工業（医薬品・化粧品等含む）などの出荷額拡大等により、着実に伸びている。

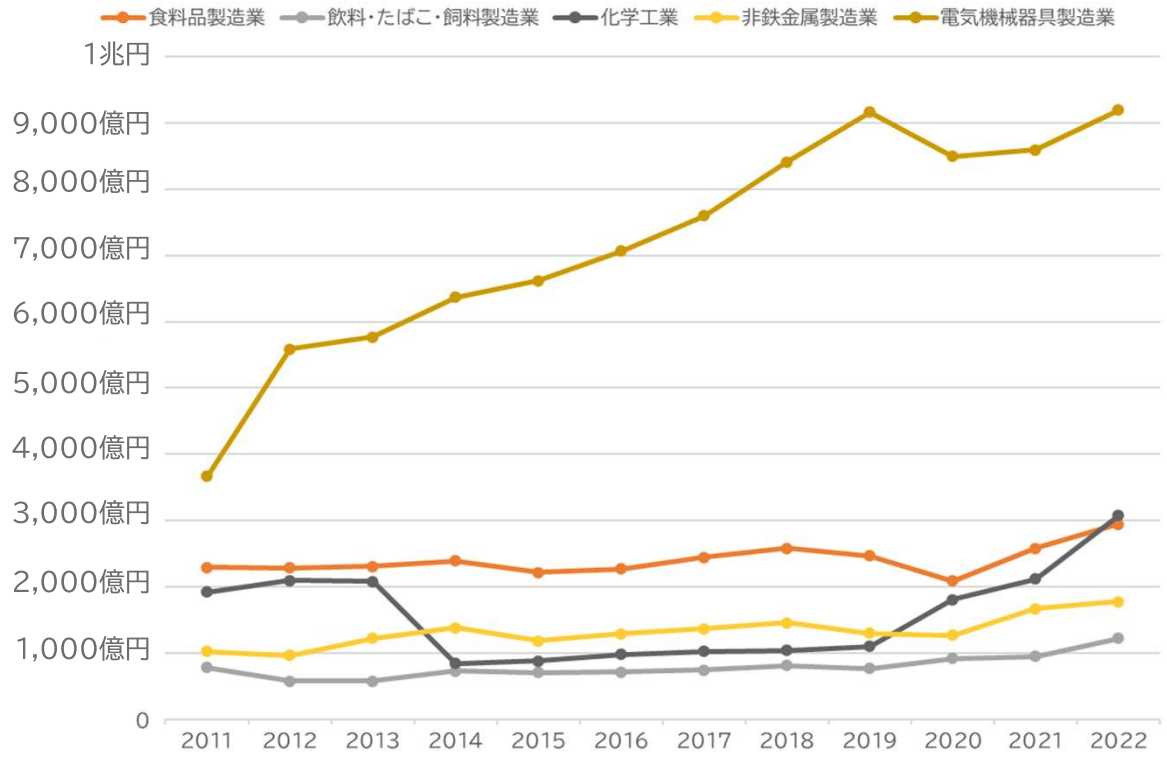
2022／2011で60%増

○静岡市は、2016年に浜松市の製造品出荷額を上回った。

6－1－2　部門別製造品出荷額の推移

調査年	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
食料品製造業	2,296億円	2,282億円	2,309億円	2,392億円	2,221億円	2,272億円	2,441億円	2,580億円	2,470億円	2,092億円	2,580億円	2,945億円
飲料・たばこ・飼料製造業	786億円	578億円	580億円	731億円	711億円	713億円	745億円	811億円	769億円	921億円	951億円	1,223億円
化学工業	1,921億円	2,093億円	2,080億円	841億円	879億円	974億円	1,021億円	1,044億円	1,100億円	1,809億円	2,123億円	3,071億円
非鉄金属製造業	1,030億円	967億円	1,224億円	1,381億円	1,182億円	1,295億円	1,367億円	1,458億円	1,300億円	1,267億円	1,675億円	1,777億円
電気機械器具製造業	3,665億円	5,587億円	5,771億円	6,368億円	6,614億円	7,068億円	7,600億円	8,411億円	9,158億円	8,495億円	8,588億円	9,190億円

※出典：経済センサス活動調査（2011・2015・2020）、工業統計表（2012・2013・2014・2016・2017・2018・2019）、経済構造実態調査（2021, 2022）



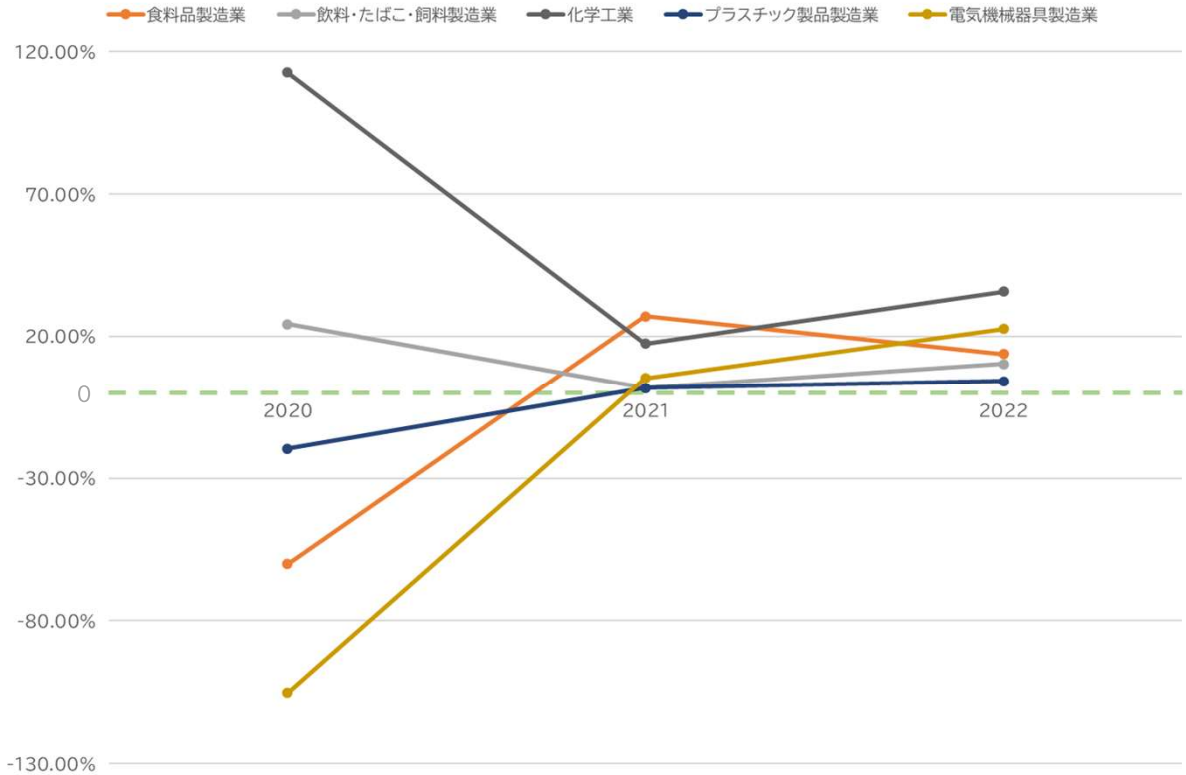
○製造品出荷額上位5部門の出荷額推移

○電気機械器具製造業及び化学工業が出荷額を大きく伸ばしている。

6－1－3 部門別の成長率への寄与度

調査年	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
食料品製造業	-0.93%	6.59%	123.82%	-51.41%	4.78%	11.49%	9.69%	-524.35%	-60.12%	27.10%	13.74%
飲料・たばこ・飼料製造業	-13.93%	0.42%	223.85%	-5.97%	0.26%	2.11%	4.64%	-201.42%	24.25%	1.66%	10.24%
化学工業	11.42%	-3.25%	-1834.79%	11.25%	9.89%	2.66%	1.49%	264.66%	112.77%	17.42%	35.73%
プラスチック製品製造業	-3.40%	20.22%	-31.03%	11.64%	0.42%	3.54%	2.91%	102.84%	-19.76%	1.72%	4.18%
電気機械器具製造業	128.17%	45.51%	882.00%	74.22%	42.75%	35.70%	56.88%	3536.19%	-105.42%	5.15%	22.65%

※出典：経済センサス活動調査（2011・2015・2020）、工業統計表（2012・2013・2014・2016・2017・2018・2019）、経済構造実態調査（2021, 2022）
※成長率への寄与度の算出式 ＝ {（n年の部門出荷額-（n-1）年の部門出荷額）/（n年の出荷額合計-（n-1）年の出荷額合計）}＊100%



○2022年における製造品出荷額の成長率に対する寄与度上位5部門の推移（直近3年）

○2020、2021を除き、電気機械器具製造業の寄与度が大きい

6－1－2 開業率(非農林漁業) ー 低い

rank	2016年～2021年	
1	福岡市	7.1%
2	特別区部	6.9%
3	熊本市	6.4%
4	札幌市	6.3%
5	大阪市	6.3%
6	横浜市	5.9%
7	川崎市	5.8%
8	仙台市	5.8%
9	岡山市	5.5%
10	名古屋市	5.5%
11	さいたま市	5.3%
12	広島市	5.1%
13	千葉市	5.0%
14	京都市	4.9%
15	堺市	4.8%
16	神戸市	4.7%
17	北九州市	4.6%
18	静岡市	4.5%
19	相模原市	4.4%
20	浜松市	4.1%
21	新潟市	3.8%

- 開業率 … 一定期間に新規に開業した事業所・企業数に数が同期間の総事業所・企業数に占める割合

- 静岡市は政令市＋特別区部の中で、18位の4.5%

(一般的に言われる)開業率が低いことのよる影響

【出典】中小企業白書2023年
㈱帝国データバンク「中小企業の企業・創業に関する調査」

→
- 雇用創出力が乏しい
- 生産性が向上しない
- 産業の新陳代謝が弱い
- 新規雇用は若い人となる傾向があるが、その機会が生まれない

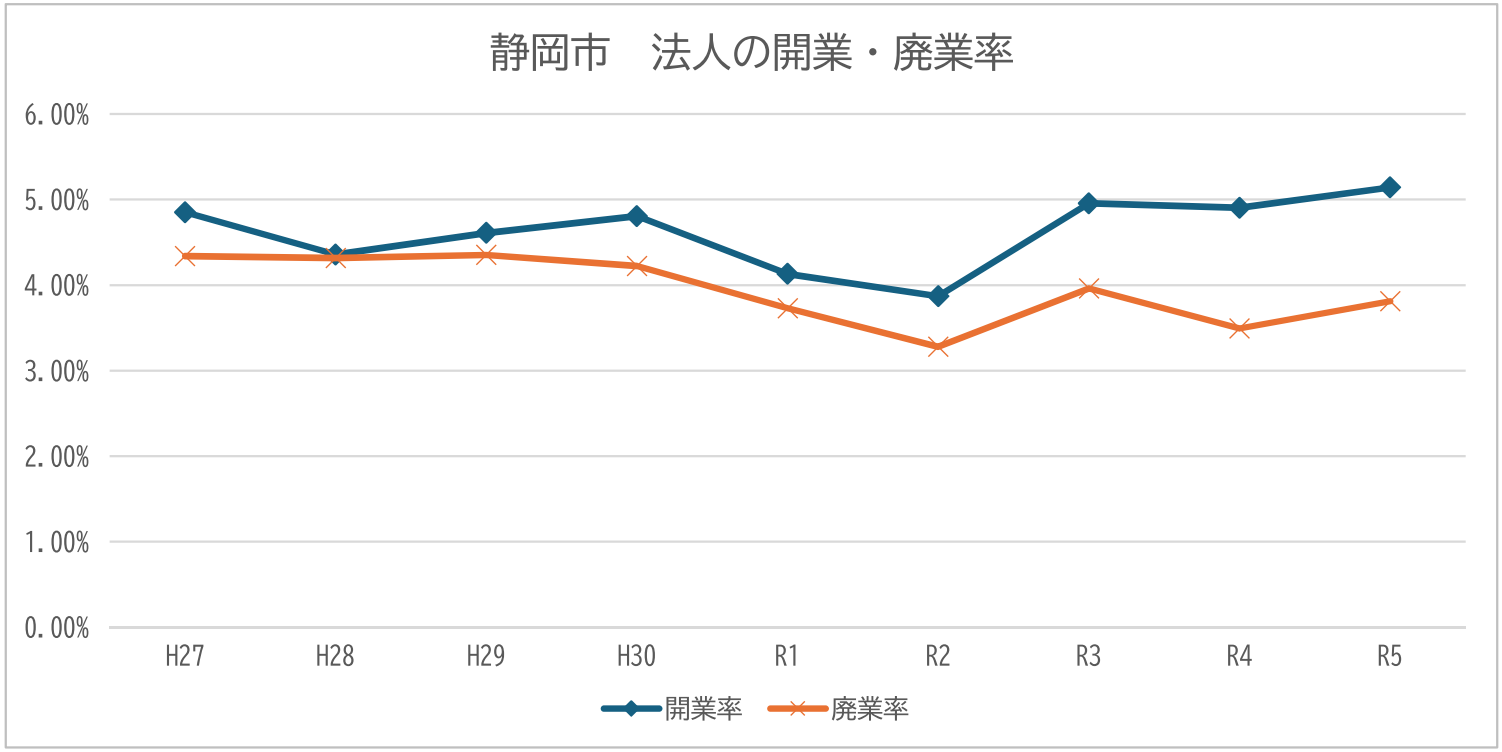
【出典】経済センサス活動調査より作成
注1：開業率の算出には、大きく、経済センサスを用いる場合と雇用保険事業年報を用いる場合の2通りがあるが、対象事業の厳密さ等の観点から前者を選択している
注2：経済センサスの調査期間の期初における事業所数で、調査期間中に新設された事業所数を割り、調査期間(月)で除したのち、12を乗じて1年間の開業率を計算
注3：経済センサスの調査期間は、2016年6月～2021年6月(60か月)である

6-1-3　静岡市　法人の開業・廃業率－開業率は増加傾向だがまだ低い。廃業率は低い。

年度		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
開業	新規開業（市内本店）	341	742	464	552	632	518	469	649	621	622
	設置（市内に支店等）	334	270	429	394	355	313	327	384	397	457
	転入（市外から本店移転）	45	39	50	43	30	71	61	59	63	62
	計	720	1,051	943	989	1,017	902	857	1,092	1,081	1,141
廃業		1,128	940	934	934	894	814	726	873	770	846
法人者数		21,666	21,638	21,456	21,160	21,832	22,137	22,032	22,048	22,186	22,473

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
開業率	4.85%	4.36%	4.61%	4.81%	4.13%	3.87%	4.96%	4.90%	5.14%
廃業率	4.34%	4.32%	4.35%	4.22%	3.73%	3.28%	3.96%	3.49%	3.81%

【出典】静岡市　市民税課



６－１－４　産業の新陳代謝が小さいため、新規雇用が生まれにくい

・製造品出荷額は伸びは好調だが、既存の土地の上に設備投資をし、製造品出荷額を増加させているものを考えられる。

（単位土地面積当たりの生産性向上：勤勉革命的）

・開業率が低く、廃業率も低いことは、産業の新陳代謝が小さいため、新規雇用が生まれにくい。

・このため、若い年代の雇用数が減り、既存企業に勤めている有業者の平均年齢が高くなり、それが市全体の有業者の平均年齢を高くしているものと推測される。

６－２－１　なぜ、静岡市では企業立地が進まなかったのか？

（仮説）

1. 長年にわたり、土地供給が足りていないことを認識していない市政

2. だから、構造的問題に気づかず、手がつけられていない

構造的問題：①市街化調整区域から市街化区域への編入はほとんど行っていない
（恩田原・片山・宮川・水上が唯一の例外：賞賛し、大事にすべき。
ただし、製造業はほとんど立地しない）

②厳しすぎる農地転用規制を放置したまま

③公的に土地を供給する土地開発公社の不存在

６－２－２　工場立地動向 ・・・ 人口比率に比べて少ない

- 静岡市の静岡県人口シェアは、約19％
- 産業力が豊かな静岡市であれば、工場立地面積のシェアも同等であると思われるが・・
- 2013～2022は、シェアは約4％、2013～2023は約5％

  立地面積の半分を㈱IAI（庵原）、小野建㈱（清水港）が占める

  その他の1ha超の立地は、ガイアフローディスティリング㈱、セイリン㈱、

  ㈱バンダイスピリッツ　など

⇒これらの用地は㈱IAI（庵原）を除いて、公的機関が工業用地として造成したものではない

（参考）　静岡市内の企業立地事例

●セイリン 株式会社：本社社屋（清水区大内）

・事業内容：医療機器の開発・製造・販売（主要製品：鍼灸鍼）
・敷地面積：約16,900㎡
・用途地域：市街化調整区域
・用地取得：民有地（一部農地含む）を取得
・立地手法：都市計画法に基づく開発審査会へ付議
（「地域振興のための工場等」中、「技術先端型業種の工場等」）で許可
・稼働：2023年5月

引用元：Google社Google Earth

引用元：セイリン株式会社 ホームページ

●ヤマト科学株式会社：「Yamato Mirai Factory Shizuoka」（清水区庵原町）

・事業内容：木製実験台の製造
・敷地面積：約12,000㎡
・用途地域：市街化調整区域
・用地取得：民有地及び県有地を取得
・立地手法：地域未来投資促進法「静岡市地域基本計画」で『重点促進区域』に指定、調整区域の特例活用
・稼働：2024年7月

引用元：Google社Google Earth

引用元：ヤマト科学株式会社 ホームページ

●株式会社BANDAI　SPIRITS：「バンダイホビーセンター」新工場（葵区長沼）

・事業内容：プラモデルの生産
・敷地面積：約14,700㎡
・用途地域：市街化区域（工業地域）
・用地取得：隣接する民有地（ゴルフ練習場跡地）を取得
・稼働：2025年夏頃（予定）

引用元：Google社Google Earth

引用元：株式会社BANDAI SPIRITS ホームページ

6-2-3「工場立地動向調査(経済産業省)」にみる過去11年間(2013年～2023年)の企業立地の状況

年度	立地件数						立地面積(ha)					
	静岡県 A	Aのうち静岡市 B				静岡市シェア B/A	静岡県 C	Cのうち静岡市 D				静岡市シェア D/C
		総数	葵区	駿河区	清水区			総数	葵区	駿河区	清水区	
2013	50件	3件		1件	2件	6.0%	47	0.85		0.13	0.72	1.8%
2014	53件	1件			1件	1.9%	64	0.51			0.51	0.7%
2015	55件	8件	1件	1件	6件	14.5%	50	1.70	0.28	0.21	1.21	3.4%
2016	74件	8件	4件	1件	3件	10.8%	57	3.65	0.95	0.17	2.53	6.4%
2017	97件	6件	3件		3件	6.2%	97	14.43	2.42		12.01	14.8%
2018	67件	6件	1件	1件	4件	9.0%	62	0.91	0.24	0.10	0.57	1.4%
2019	78件	5件	4件	1件		6.4%	96	2.18	2.08	0.10		2.2%
2020	54件	8件	2件	2件	4件	14.8%	64	1.83	0.43	0.41	0.99	2.8%
2021	49件	2件		1件	1件	4.1%	72	0.50		0.10	0.40	0.6%
2022	52件	4件	1件		3件	7.7%	48	2.20	1.48		0.72	4.5%
2023	47件	6件		3件	3件	12.8%	71	9.20		0.99	8.21	13.0%
累計	676件	57件	16件	11件	30件	8.4%	728	37.96	7.88	2.21	27.87	5.2%

（参考）

ある工場の移転・新設

新設　エスエスケイフーズ株式会社藤枝工場の例

事業内容		調味料、ボトル缶飲料、粉末清涼飲料等の製造及び販売
設立		1978年6月
従業員数		328人
事務所所在地		本社及び静岡支店（静岡市葵区栄町） 東京支店、北関東営業所（宇都宮市）、札幌営業所 名古屋支店、大阪支店、福岡支店、那覇支店
工場所在地		焼津工場：焼津市田尻（旧清水食品焼津工場） 静岡工場：焼津市高新田 藤枝工場：藤枝市高田
藤枝工場概要	面積	27,133㎡
	投資額	約**71.8**億円 内訳：土地取得　約10.1億円 建　　物　約48.0億円 機械設備　約13.7億円 ※「藤枝高田工業団地」（静岡県企業局が造成）内に立地
	新規雇用者数	**31**人
	業務開始	2023年2月8日

※藤枝市企業立地戦略課及び企業ホームページからの情報により作成

引用元：Google社Googleマップ

市内移転（静岡市→静岡市）　セイリン株式会社の例

事業内容		医療機器の開発・製造・販売（主要製品：鍼灸鍼）
設立		1978年6月
従業員数		182人
事務所所在地		本社事務所（静岡市清水区大内）、東京オフィス、札幌出張所、名古屋営業所、大阪営業所、福岡営業所 海外拠点：ドイツ、中国、オーストラリア
工場所在地		本社工場：静岡市清水区大内 清水工場：静岡市清水区横砂西町
本社新工場概要	面積	16,924㎡ 清水区大内の市街化調整区域（白地農地）
	投資額	約**59.6**億円 内訳：土地取得　約9.4億円 建　　物　約29.5億円 設備投資　約20.7億円 ※自ら造成し立地
	新規雇用者数	**46**人
	業務開始	2023年11月30日

引用元：Google社Googleマップ

６－３－１　なぜ、工場の新規立地が少ないのか。

（よくある説）

土地が少ない　　×　→　　△　潜在的に利用できる土地はあるが、
実際に供給された土地は少ない

６－３－２　静岡市には土地がないと言われるが・・

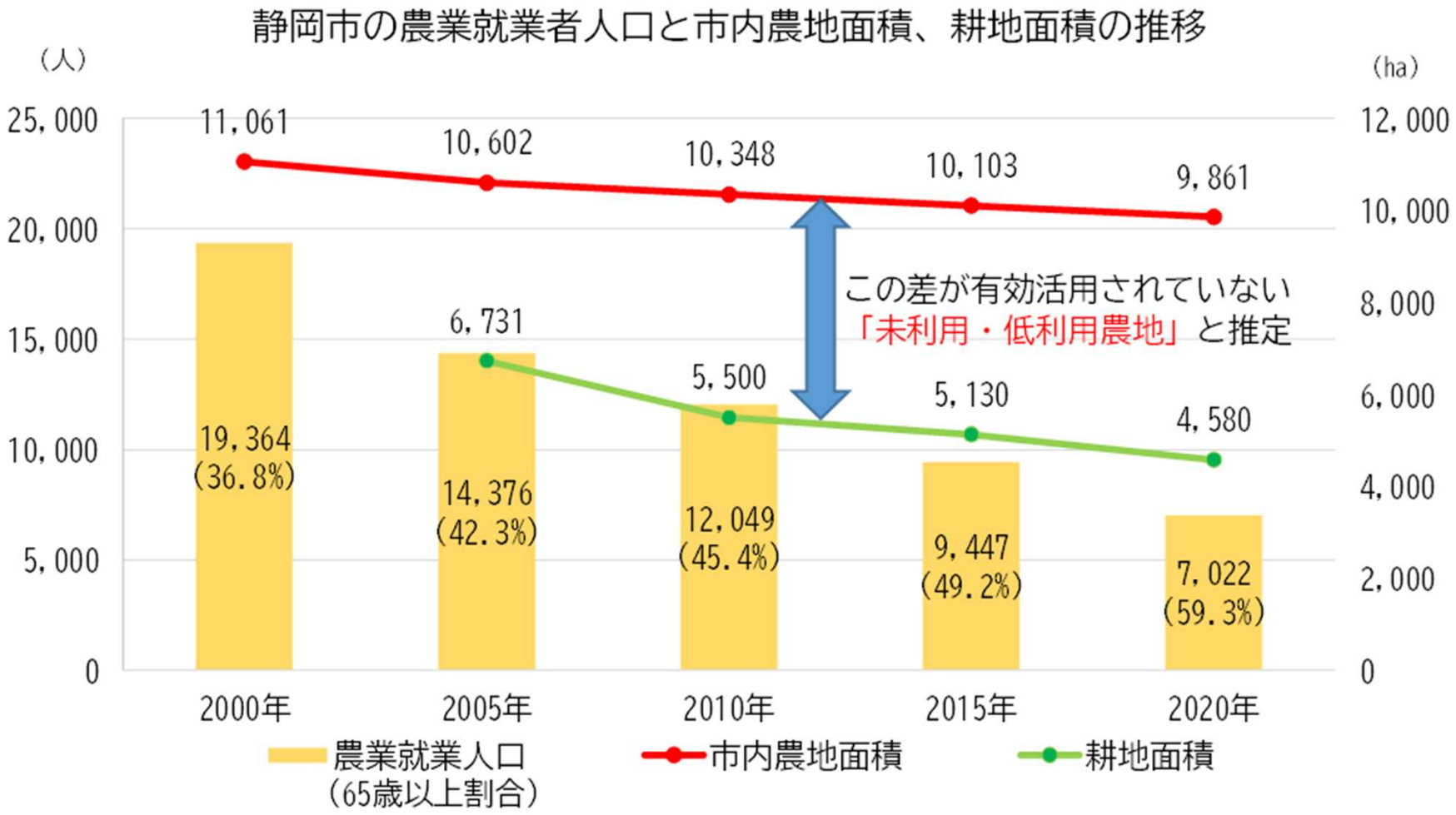
- 確かに、静岡市は全体面積（全国6位）に比べると可住地面積の全国順位は23位と下がるものの、可住地面積は十分に広い。

- それなのに、本当に土地がないのか？

⇒実際には、5000haを超える未利用・低利用農地がある。
それを有効活用できていない。

6－3－3 静岡市の農地面積と耕作地面積

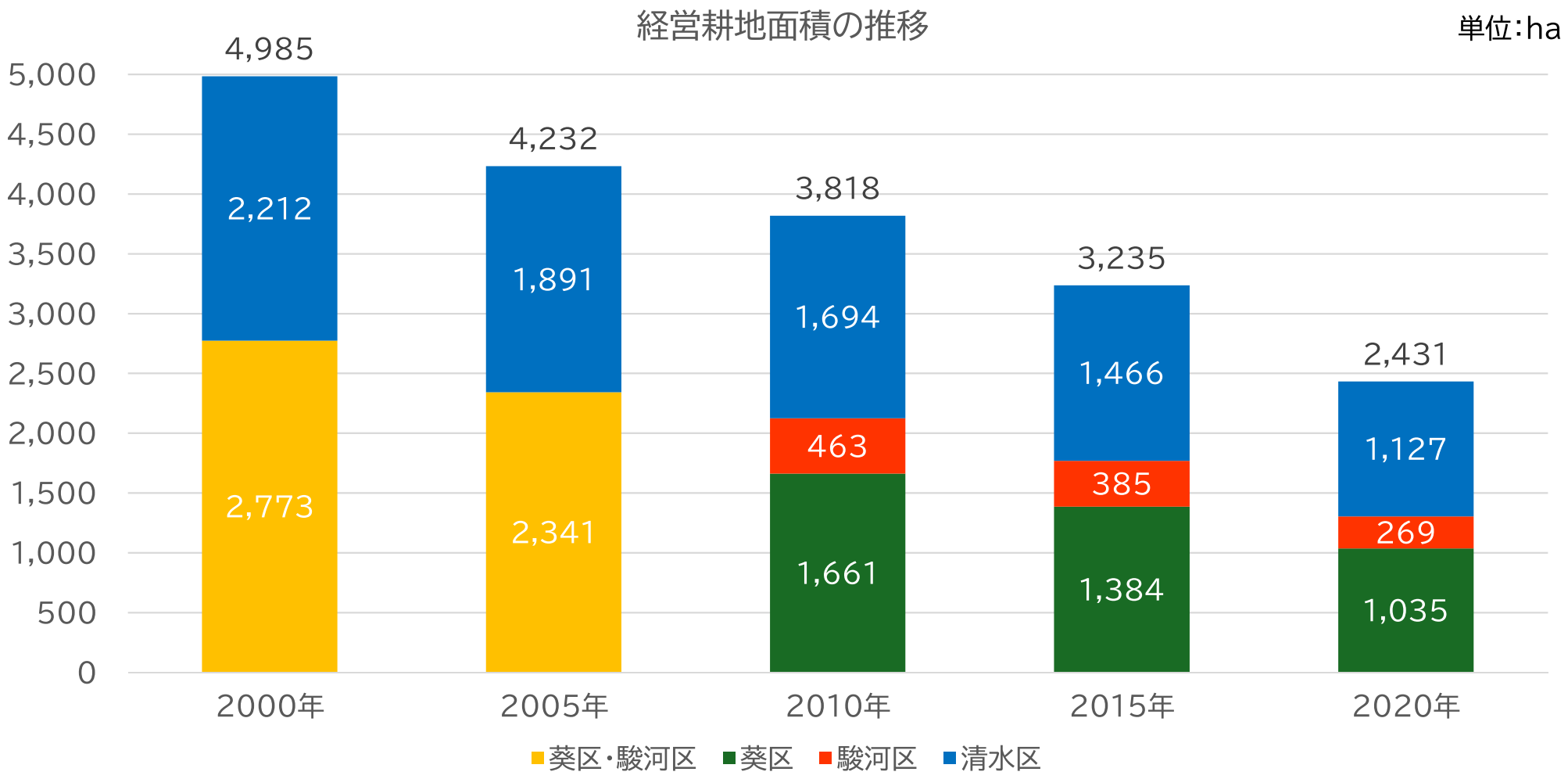
・ 農地を確保しても耕作する人がいない。 5,000ha以上の未利用・低利用農地が存在



出典：農林業センサス、作物統計耕地面積調査／農林水産省
静岡市農地台帳／静岡市農業委員会

6－3－4　静岡市の経営耕地面積の推移（土地生産性の高い農地は2400ha＋α）

・経営耕地面積は年々減少している。2000年からの20年で半減している。



出典：農林水産省「農林業センサス」（各年）

※　2000年及び2005年のデータは、葵区と駿河区別の集計は行われていない。

※　経営耕地面積＝農業経営体が経営している耕地の面積

６－４－１　潜在的に利用可能な土地があるのに、なぜ土地が供給されていないのか

不足の根本原因は「市政の姿勢」の問題

- 供給、とりわけ公的供給が必要という認識がなかった
- 供給するシステム（公的機関）がなかった
- 農地転用規制が厳しすぎだ
- 市街化調整区域内の開発許可規制が適切に運用されて来なかった
- 市街化調整区域から市街化区域へ変更してこなかった

６－４－２　土地利用規制で経済活力の足を引っ張ってきた

静岡市は土地が少ない？　　・・・それは過剰規制してきたから

1. トップ

　規制が経済活力の足を引っ張っているとの認識がなかった。1980年以降、旧静岡市、旧清水市においては、市街化調整区域から市街化区域への編入は極めて少ない（6-7-2参照）

2. 担当者

・各種規制の裁量的判断を担当者が担っていて、課長が把握していない。

・担当者は、規制の「利」と「害」がわかっていない。

「規制により秩序を守る」という旧来どおりの「利」ばかり考え、その「規制を墨守する」ことが社会にどういう「害」をもたらしているかに思いが至らない。

（例）・市街化調整区域内で開発許可

　　・農地転用（青地から白地への転用後の規制を含む）

６－５－１　　農地転用の規制。「誰が土地造成者か」の問題

【問題の所在】

転用許可申請の段階で最終利用者が確定し、その者が土地の造成をしなければ、農地転用ができない（例外：地方自治体等が行うとき）。

【法令等の根拠】 農地法第4条第6項　及び　運用規定

- 申請に係る事業が「土地造成のみを目的とするもの」であるときは許可されない。
- 申請者（例えば〇〇建設）が土地の造成を行い、「申請者以外の者（例えば△△食品）が当該施設を建設する場合」は、〇〇建設の申請は「土地の造成のみを目的とするもの」として許可されない。

このため、

➡ 県企業局、市土地開発公社の用地造成の役割が重要。

しかし、静岡市は・・・

（参考）　農地転用の規制

【問題の所在】

転用許可申請の段階で最終利用者が確定していなければ、農地転用ができない。

【法令等の根拠】

- 農地転用には農地法に基づく許可が必要。
- 許可には立地基準及び一般基準を満たす必要がある。
- 特に一般基準では、最終利用者が確定した事業計画（資力、事業スケジュール、面積の適切性、周辺農地への影響等）の確認が必要となり、土地造成のみを目的とする転用を原則認めていない。（例外規定あり、地方公共団体が行う場合など）

・農地法第4条第6項：次の各号のいずれかに該当する場合には、許可することができない。
　・第三号：・・・行為を行うために必要な資力及び信用があると認められないこと、・・・その他農林水産省令で定める事由により、申請に係る農地の全てを・・・当該用途に供することが確実と認められない場合
・法施行規則第47条：・・・農林水産省令で定める事由は、次のとおりとする。
　・第五号：申請に係る事業が工場、住宅その他の施設の用に供される土地の造成（その処分を含む。）のみを目的とするものであること。
ただし、次に掲げる場合は、この限りでない。（抜粋・要約）
・・・・
レ　地方公共団体・・・が工場、住宅その他の施設の用に供される土地を造成するため農地を農地以外にする場合
・・・・

農地法の運用について（農林水産省経営局長・農村振興局長通知（2009年12月11日制定））

申請者が工場、住宅その他の施設の用に供される土地の造成を行い、自ら当該施設を建設せずに当該土地を処分し、申請者以外の者が当該施設を建設する場合、当該申請に係る事業は、「土地の造成（その処分を含む。）のみを目的とするもの」に該当する。

【対応策】

新たに設置する法人（（一般財団法人）静岡市土地等利活用推進公社）が、最終利用者の確定前であっても農地所有者とのマッチングを行うことで、農地の集約化、産業用地の確保等を促進する。

6－6　農地転用規制を超えて土地造成するためには公的主体による実施が必要
－なぜ、静岡市は公的主体が関わってこなかったのか

・旧静岡市土地開発公社（1973年設立）　　土地造成機能　なし

・旧清水市土地開発公社（1985年設立）　　土地造成機能　あり

・旧静岡市、旧清水市合併（2003年度）

静岡市土地開発公社（2003年設立）　　土地造成機能　なし

（ここまでは県の企業局が土地造成の役割を担う）　県の土地造成機能　あり

・政令市移行（2005年）

静岡市の政令市移行に伴い、県企業局は静岡市内の企業用地造成には遠慮（2005年4月以降）
静岡市は県に用地造成を依頼しなかった（市が県に依頼すれば造成してくれた可能性が高い）

⇒　静岡市域においては公的機関による土地造成機能　なし

（参考） 静岡市の土地開発公社の変遷 ・・・ 企業用地を造成する公的機関が消失した

旧静岡市土地開発公社
（1973年設立）

（役割）

・公共用地の先行取得
※企業用地の造成なし

旧清水市土地開発公社
（1985年設立）

（役割）

・公共用地の先行取得
・住宅用地、企業用地の造成

静岡県
企業局

（役割）

・企業用地の
造成等

旧静岡市＋旧清水市合併

静岡市土地開発公社
（2003年設立）

（役割）

・公共用地の先行取得
※企業用地の造成機能なし
（旧清水市土地開発公社から引き継いだ処分のみ実施）

（参考）　静岡県内の工業団地（現在分譲中・分譲予定の団地）

静岡県の産業用地

＜現在分譲中の産業用地＞

番号	地域	工業用地名	所在地
1	東部	新産業集積エリア	小山町
2		上野工業団地	小山町
3		夏刈工業団地（2期）	御殿場市
4		愛鷹フォレストパーク	沼津市
5		花坂工場事業用地	伊豆の国市
6		差田	南伊豆町
7	中部	丸子赤目ヶ谷	静岡市
8		南沼上	静岡市
9	西部	池新田工業団地	御前崎市
10		御前崎港工業用地	御前崎市
11		小笠山工業団地第1期	袋井市

＜分譲予定の産業用地＞

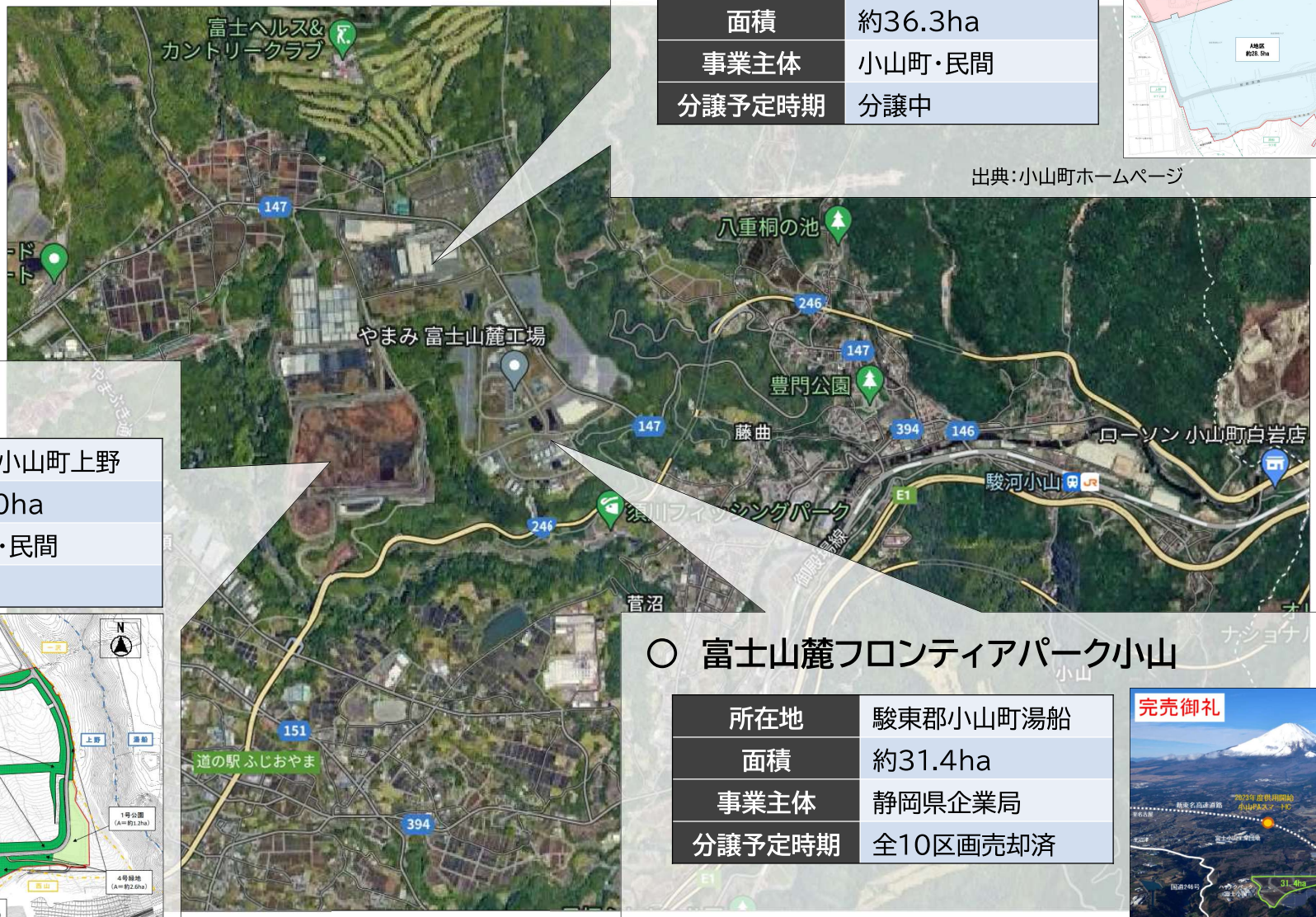
番号	地域	工業用地名	所在地
1	東部	（仮称）神場南地区工業団地	御殿場市
2		上井出企業団地	富士宮市
3	中部	島田金谷IC周辺（牛尾山）	島田市
4	西部	半済地区工業用地	菊川市
5		上西郷	掛川市
6		新エコポリス３期	掛川市
7		磐田IC南	磐田市
8		小笠山工業団地第２期（民間）	袋井市
9		浜名湖西岸	湖西市

出典：静岡県ホームページ

（参考）

静岡県内の工業団地：新東名高速道路周辺（一例）

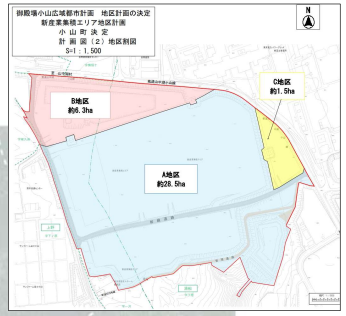
≪駿東郡小山町の工業団地≫
小山町は県企業局・小山町が100ha以上を供給



引用元：Google社Googleマップ

○ 新産業集積エリア工業団地

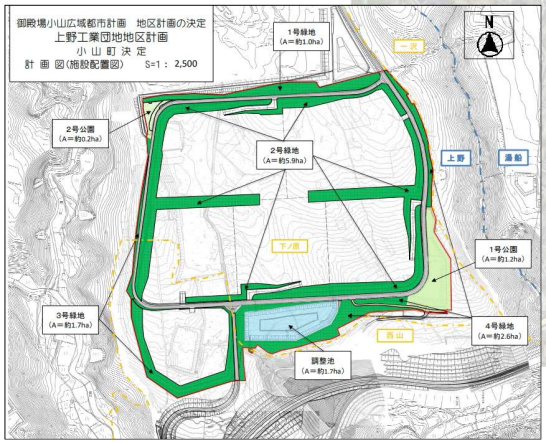
所在地	駿東郡小山町湯船
面積	約36.3ha
事業主体	小山町・民間
分譲予定時期	分譲中



出典：小山町ホームページ

○ 上野工業団地

所在地	駿東郡小山町上野
面積	約49.0ha
事業主体	小山町・民間
分譲予定時期	分譲中



出典：小山町ホームページ

○ 富士山麓フロンティアパーク小山

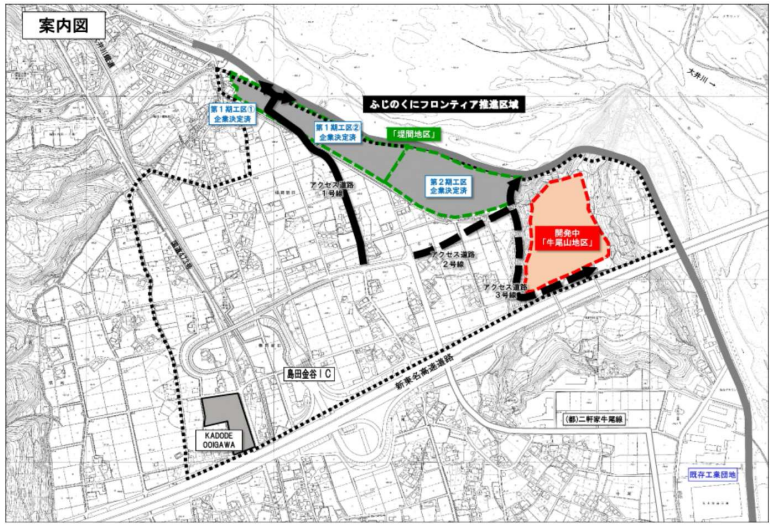
所在地	駿東郡小山町湯船
面積	約31.4ha
事業主体	静岡県企業局
分譲予定時期	全10区画売却済

出典：小山町ホームページ

（参考）　静岡県内の工業団地：新東名高速道路周辺（一例）

○ 新東名島田金谷インターチェンジ周辺工業団地（事業主体：島田市土地開発公社）

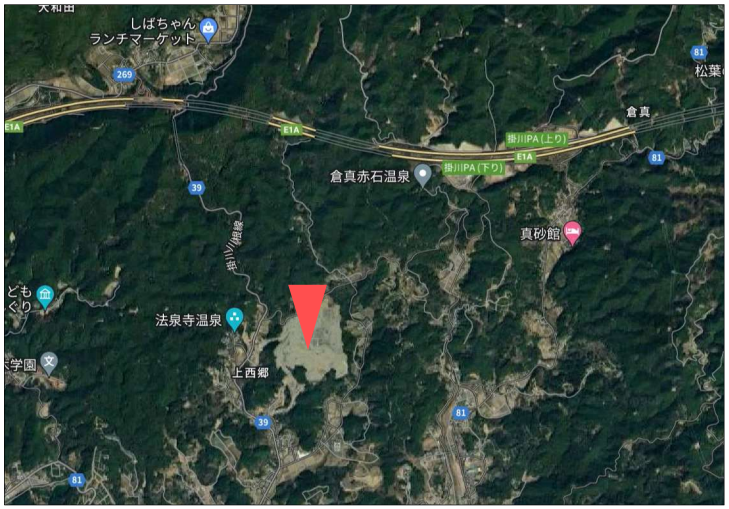
引用元：Google社Googleマップ



出典：島田市土地開発公社

所在地	島田市牛尾
面積	約4.0ha
事業主体	島田市土地開発公社
分譲予定時期	2024年度以降

○ 上西郷地区整備推進事業用地（事業主体：掛川市土地開発公社）



引用元：Google社Googleマップ

出典：掛川市ホームページ

所在地	掛川市上西郷
面積	約47.8ha
事業主体	掛川市土地開発公社
分譲予定時期	未定

静岡県内の工業団地：新東名高速道路周辺（一例）

【新設】エスエスケイフーズ株式会社藤枝工場（藤枝高田工業団地内）（土地事業主体：静岡県企業局）

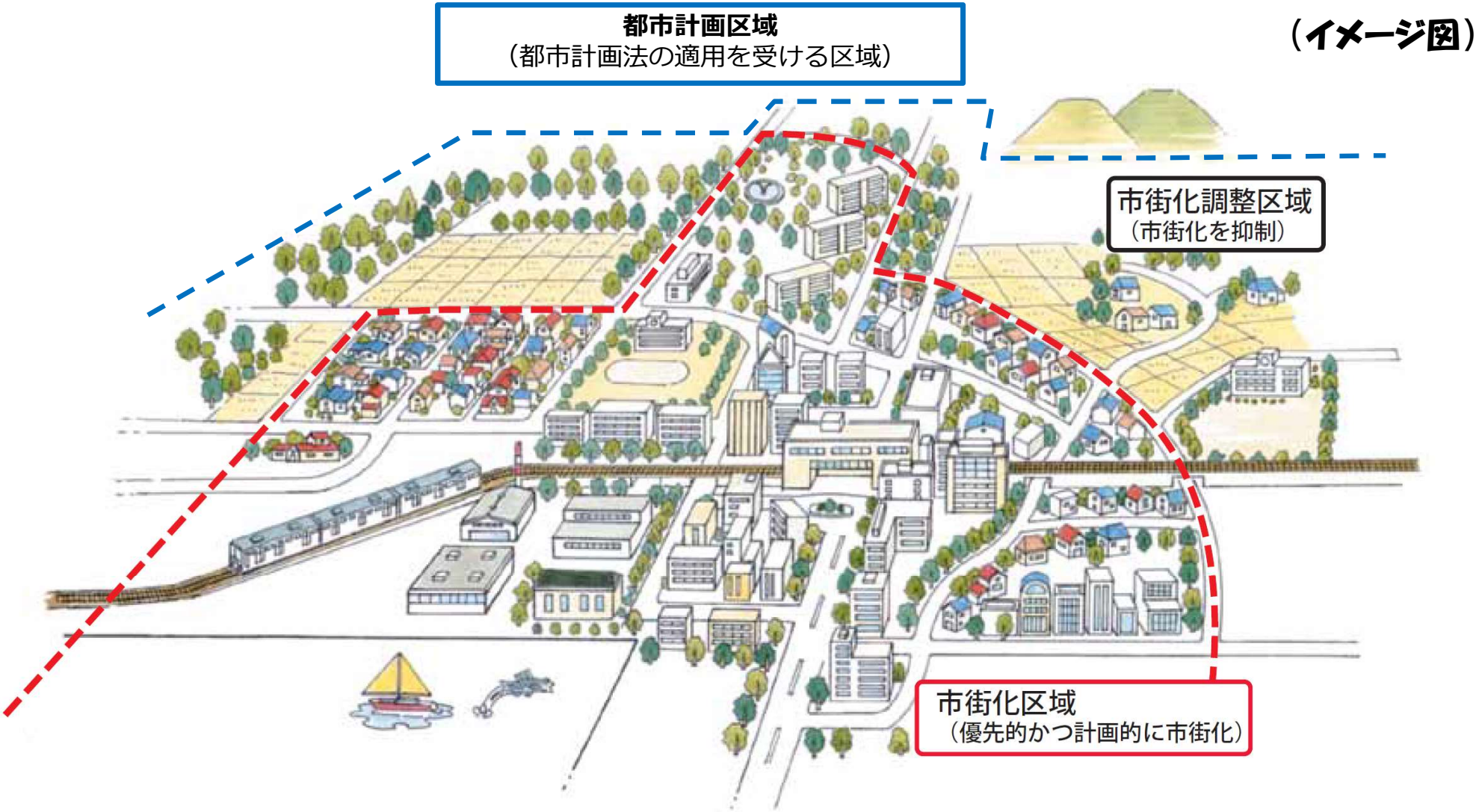
引用元：Google社Googleマップ

引用元：Google社Googleマップ

事業内容		調味料、ボトル缶飲料、粉末清涼飲料等の製造及び販売
設立		昭和53年6月
従業員数		328人
事務所所在地		本社及び静岡支店（静岡市葵区栄町） 東京支店、北関東営業所（宇都宮市）、札幌営業所 名古屋支店、大阪支店、福岡支店、那覇支店
工場所在地		焼津工場：焼津市田尻（旧清水食品焼津工場） 静岡工場：焼津市高新田 藤枝工場：藤枝市高田
藤枝工場概要	面積	27,133.41㎡
	投資額	約**71.8**億円 内訳：土地取得　約10.1億円 建　　物　約48.0億円 機械設備　約13.7億円
	新規雇用者数	**31**人
	業務開始	令和5年2月8日

※藤枝市企業立地戦略課及び企業ホームページからの情報により作成

6－7－1　静岡市は、土地利用需要がありながら、市街地調整区域から市街化区域への変更をしてこなかった



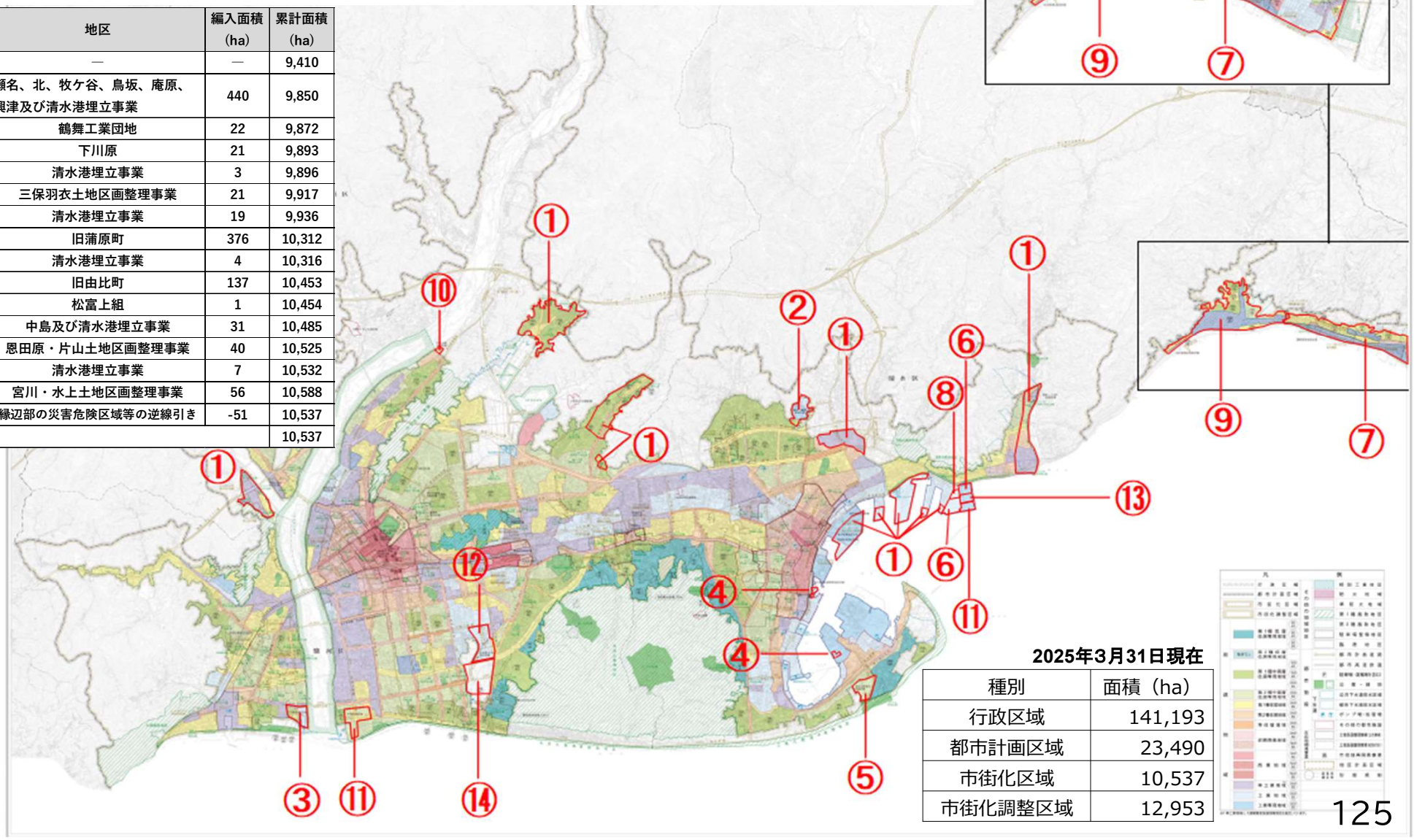
区域区分制度（市街化区域と市街化調整区域）は、道路・公園・下水道などの基盤整備について公共投資を効率的に行いつつ、良質な市街地の形成を図る目的で、都市計画区域を市街化区域と市街化調整区域とに区分するもの

6－7－2　市街化調整区域等都市計画規制の見直し

土地区画整理事業など基盤整備が確実となったエリアから順次、市街化編入を行ってきた。産業・工業立地を促進するための市街化編入を積極的に行ってこなかった。

1980-2025までで665ha増（うち、由比・蒲原が513ha.恩田原・片山が40ha、宮川・水上が56ha）

箇所	決定年月日	地区	編入面積（ha）	累計面積（ha）
当初線引き	1970/7/1	—	—	9,410
①	1978/4/21	瀬名、北、牧ケ谷、鳥坂、庵原、興津及び清水港埋立事業	440	9,850
②	1990/2/23	鶴舞工業団地	22	9,872
③	1992/7/28	下川原	21	9,893
④	1994/10/28	清水港埋立事業	3	9,896
⑤	2003/3/28	三保羽衣土地区画整理事業	21	9,917
⑥	2004/4/30	清水港埋立事業	19	9,936
⑦	2006/2/10	旧蒲原町	376	10,312
⑧	2007/10/19	清水港埋立事業	4	10,316
⑨	2008/10/24	旧由比町	137	10,453
⑩	2010/12/28	松富上組	1	10,454
⑪	2016/5/20	中島及び清水港埋立事業	31	10,485
⑫	2017/11/28	恩田原・片山土地区画整理事業	40	10,525
⑬	2020/8/3	清水港埋立事業	7	10,532
⑭	2022/4/15	宮川・水上土地区画整理事業	56	10,588
—	ー	縁辺部の災害危険区域等の逆線引き	-51	10,537
2025年３月31日現在				10,537



2025年3月31日現在

種別	面積（ha）
行政区域	141,193
都市計画区域	23,490
市街化区域	10,537
市街化調整区域	12,953

（事例研究） なぜ久能小学校区は大谷に比べてこんなに人数が減るのだろうか。

市街化調整区域に家（自己用専用住宅）を建てられる条件

Ⅰ　**土地の要件**により建てる方法（許可が必要）

既存宅の確認を受けた土地又は、市街化調整区域として新たに区分された日の前から継続して宅地として利用されていた土地であること。

※既存宅地制度：昭和50年4月1日から平成13年5月18日まであった制度

Ⅱ　**分家住宅**として建てる方法（許可が必要）

市街化調整区域に指定する前から市街化調整区域内の集落に土地を所有している方の子孫が独立する為に必要な住宅であること。

【条件】

（1）申請土地の所有者世帯の親族であること。

（2）申請土地が、既存集落内であること。

（3）申請者が申請土地を取得すること。

（4）独立にあたっての合理的理由。自己用専用住宅であること。

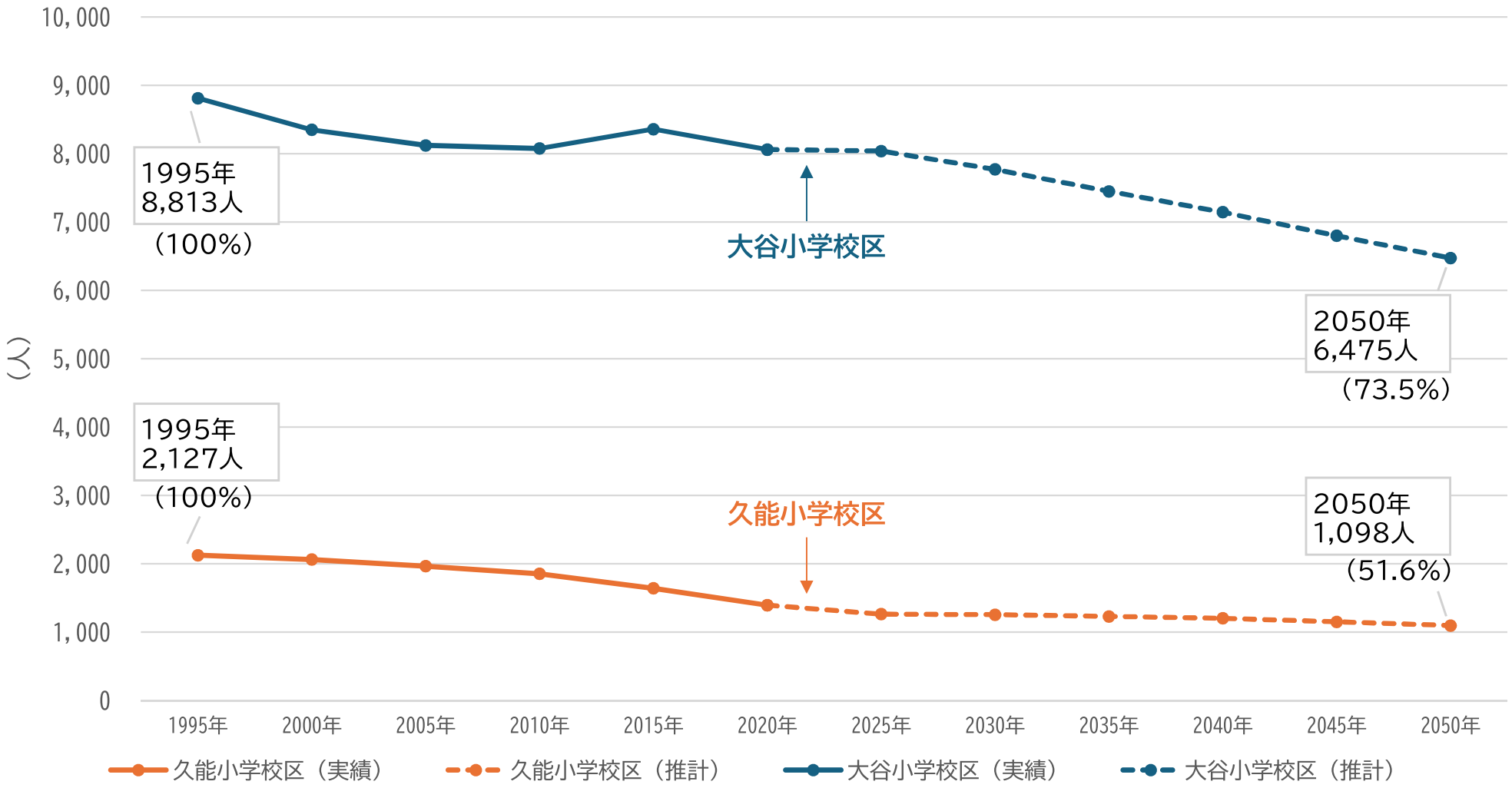
（5）市街化区域内に建築可能な所有地がない等。

Ⅲ　**農家住宅**として建てる方法（許可が不要）

農業、林業若しくは漁業の用に供する政令で定める建築物又は、これらの業務を営む者の居住の用に供する建築物であること。

久能小学校区と大谷小学校区の人口の推移予測

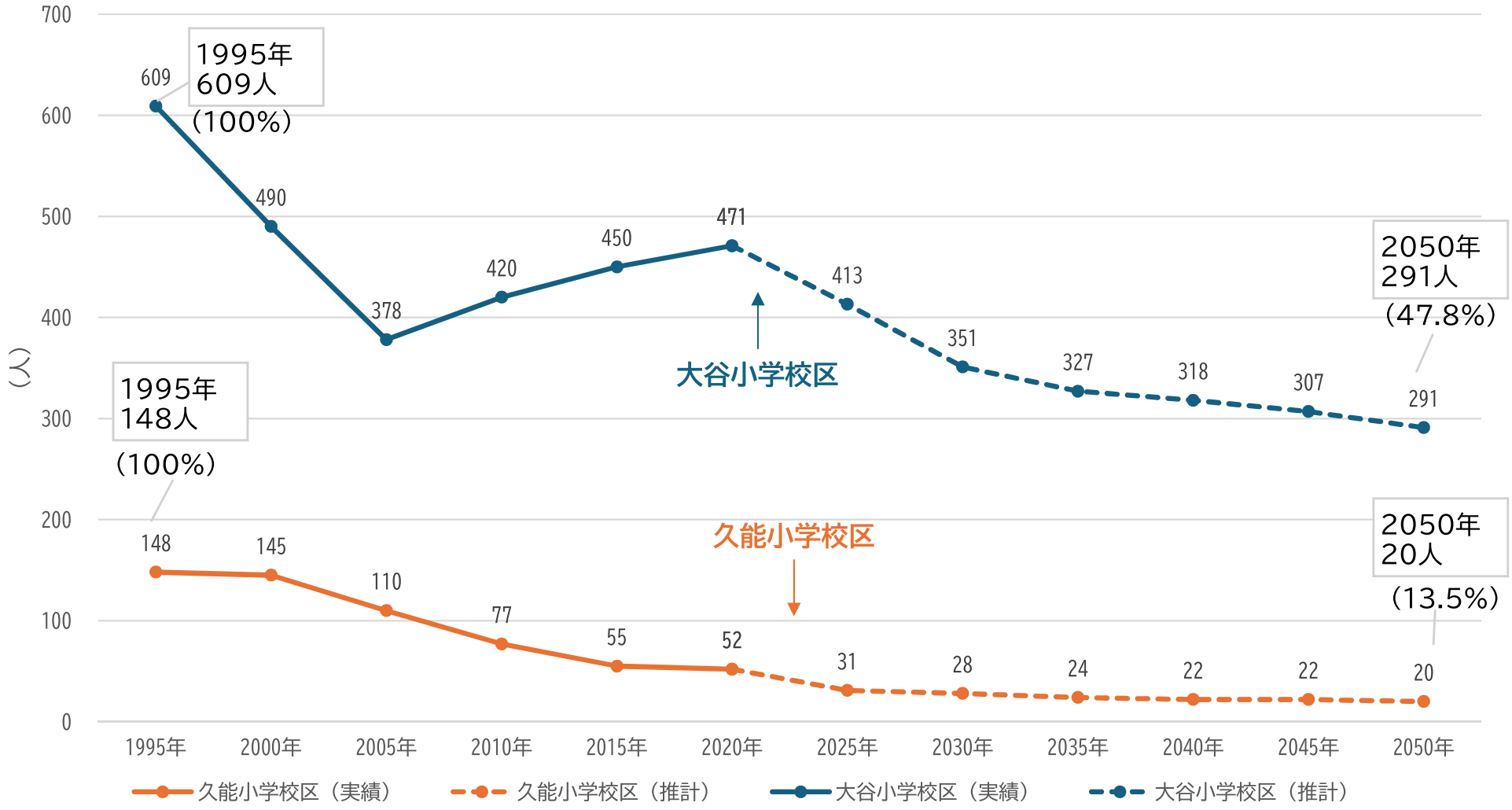
- 市独自の推計では、1995年から2050年にかけて、久能小学校区は約5割、大谷小学校区は約3割減少する。
  ⇒久能小学校区の人口の減少率が高いのは、市街化調整区域のままだからだと推察される。



出典：社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会「人口減少対策分科会」

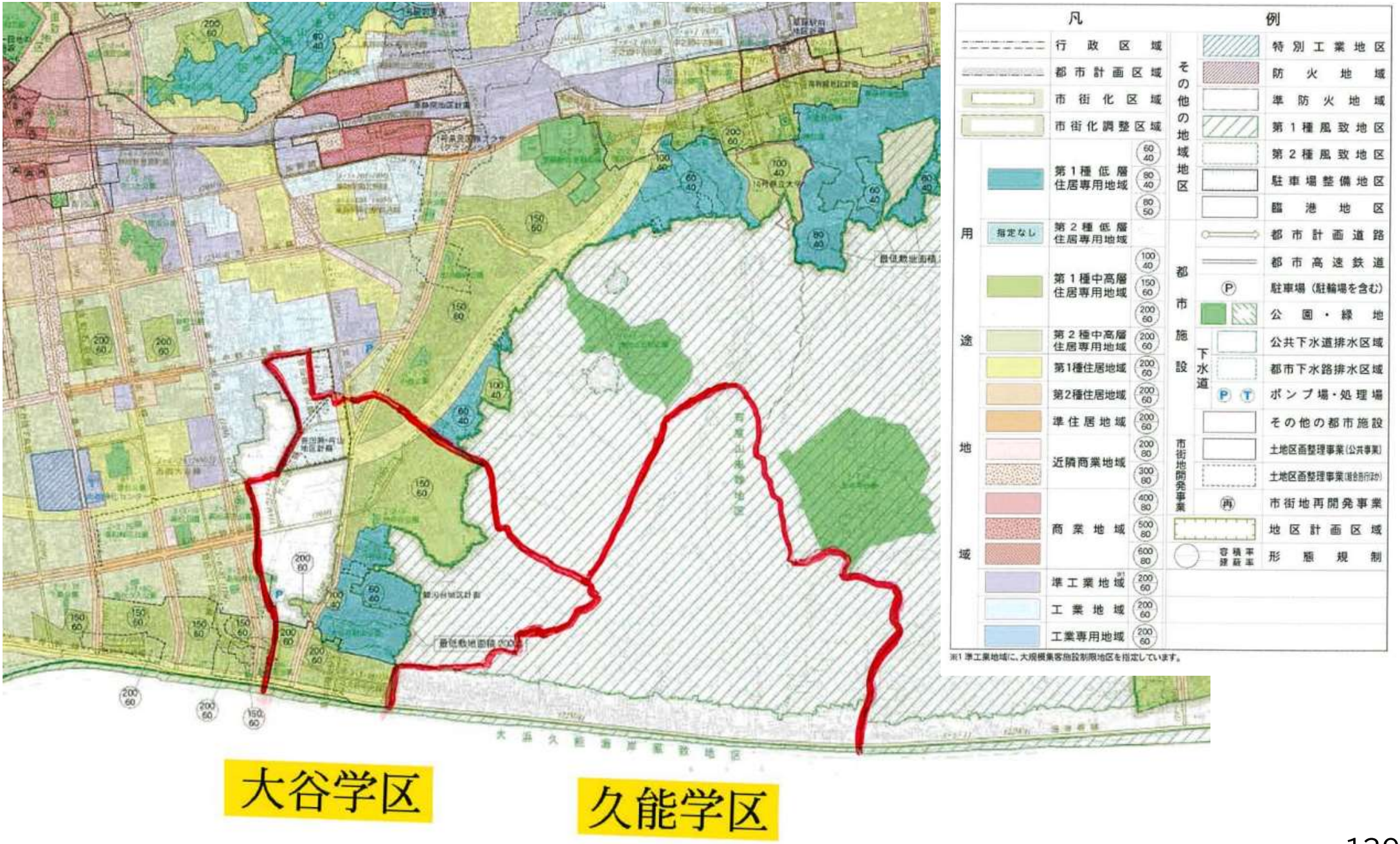
久能小学校区と大谷小学校区の児童数（6歳～12歳）の推移

- 市独自の推計では、1995年から2050年にかけて、久能小学校区は約8割、大谷小学校区は約5割減少する。
- 全体人口の減少率より児童数の減少率が大きい。



出典：社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会「人口減少対策分科会」

久能小学校区と大谷小学校区の市街化区域の状況



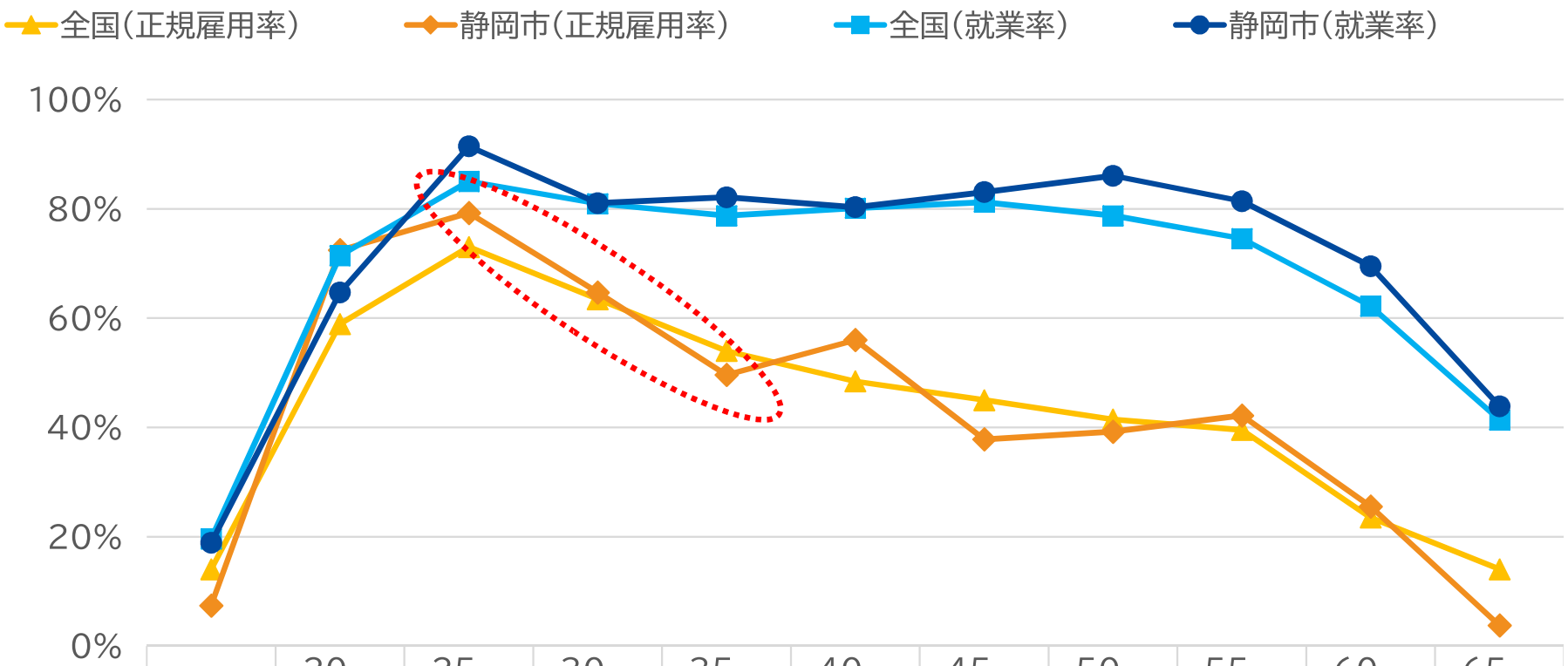
０７　女性が住みにくい社会の現実を知る

7－1　女性が住みにくい社会の現実①　　女性の正規雇用率

静岡市では、20代後半から30代前半の出産を機に、女性の正規雇用率が低下。

その減少幅は、全国と比べて大きい。

静岡市・全国の女性の正規雇用率・就業率（2022年）



	15～19	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～64	65～69
全国（正規雇用率）	14.0%	58.9%	73.0%	63.5%	54.0%	48.4%	45.0%	41.4%	39.6%	23.5%	14.1%
静岡市（正規雇用率）	7.4%	72.4%	79.3%	64.7%	49.6%	56.0%	37.8%	39.2%	42.2%	25.5%	3.8%
全国（就業率）	19.6%	71.5%	85.0%	81.0%	78.7%	80.1%	81.2%	78.8%	74.6%	62.2%	41.4%
静岡市（就業率）	18.9%	64.7%	91.4%	81.0%	82.1%	80.3%	83.1%	86.0%	81.4%	69.5%	43.9%

出典：総務省「令和4年就業構造基本調査」

7－2　女性が住みにくい社会の現実②　子育て環境

◇静岡市は子育てしやすいまちだと思う市民の割合

静岡市は子育てしやすいまちだと思う市民の割合は、36.8%と低く、2022年度から急激に落ちている一方、「わからない」と回答した市民の割合は急激に上昇している。

	静岡市(2021)	静岡市(2022)	静岡市(2023)	静岡市(2024)
子育てしやすいまちだと思う市民の割合	52.8%	36.7%	34.8%	36.8%
「そう思わない」と回答した市民の割合	28.4%	20.2%	24.9%	24.6%
「わからない」と回答した市民の割合	17.4%	40.4%	38.2%	37.0%

◇1日に行う家事・育児時間

静岡市における夫・妻の家事・育児時間は、妻に比べ、夫の家事・育児時間が少なく、全国よりも低い。

分類	静岡市	浜松市	静岡県	全国	静岡市－全国
夫の家事・育児時間	1時間53分	－	2時間5分	2時間14分	21分少ない
妻の家事・育児時間	7時間40分	－	7時間36分	7時間25分	15分多い

静岡市　子育て・教育環境の充実に向けた政策のあり方に関する調査研究(2023)

◇男性の育児休業取得率

静岡市における男性の育児休業率は、15.6%で、全国より低い。

分類	静岡市	浜松市		全国
男性の育休取得率	15.6%	－	－	17.13%

静岡市子ども・子育て支援に関するニーズ調査(2023)・厚生労働省「雇用均等基本調査」(2023)

7－3　女性が住みにくい社会の現実③　　働く世代の男女格差

静岡市は、政令市比較で、女性の正規雇用率が男性に比べて低い

政令指定都市の正規雇用率及び男女格差　※総務省「就業構造基本調査」（2022年10月1日現在）

15～64歳正規雇用率　　2020.10.1現在

順位	政令市	性別	正規雇用率	性別	正規雇用率	男女比較
1	大阪市	男	83.8%	女	53.6%	0.639
2	熊本市	男	85.3%	女	53.9%	0.632
3	川崎市	男	87.7%	女	55.2%	0.630
4	福岡市	男	84.2%	女	52.5%	0.623
5	京都市	男	80.8%	女	49.9%	0.617
6	岡山市	男	86.1%	女	52.3%	0.607
7	新潟市	男	88.1%	女	53.2%	0.604
8	仙台市	男	86.2%	女	52.0%	0.604
9	北九州市	男	86.6%	女	52.2%	0.602
10	札幌市	男	84.5%	女	49.1%	0.581
11	横浜市	男	86.9%	女	50.2%	0.578
12	名古屋市	男	87.3%	女	50.3%	0.576
13	さいたま市	男	87.7%	女	50.1%	0.572
14	神戸市	男	84.9%	女	48.3%	0.569
15	広島市	男	87.6%	女	49.8%	0.568
16	浜松市	男	87.5%	女	49.5%	0.566
17	静岡市	男	86.7%	女	48.7%	0.563
18	堺市	男	85.3%	女	47.2%	0.553
19	千葉市	男	86.0%	女	47.1%	0.548
20	相模原市	男	84.3%	女	45.3%	0.538

17位／20

20代正規雇用率　　2020.10.1現在

順位	政令市	性別	正規雇用率	性別	正規雇用率	男女比較
1	京都市	男	62.4%	女	61.4%	0.984
2	福岡市	男	69.2%	女	66.4%	0.958
3	さいたま市	男	75.1%	女	70.7%	0.941
4	仙台市	男	71.8%	女	67.3%	0.936
5	熊本市	男	72.7%	女	67.8%	0.933
6	横浜市	男	74.2%	女	69.1%	0.931
7	札幌市	男	70.4%	女	65.5%	0.930
8	川崎市	男	77.8%	女	71.6%	0.921
9	神戸市	男	71.0%	女	64.7%	0.911
10	千葉市	男	72.7%	女	65.5%	0.901
11	岡山市	男	74.3%	女	66.7%	0.897
12	大阪市	男	76.4%	女	68.5%	0.896
13	名古屋市	男	77.9%	女	69.7%	0.896
14	浜松市	男	81.5%	女	71.7%	0.880
15	堺市	男	74.1%	女	64.9%	0.876
16	新潟市	男	77.2%	女	67.6%	0.876
17	相模原市	男	71.1%	女	62.1%	0.875
18	静岡市	男	76.8%	女	66.9%	0.871
19	北九州市	男	76.6%	女	66.7%	0.871
20	広島市	男	77.5%	女	66.5%	0.858

18位／20

7－4　女性の理想・予定のライフコース

静岡市における女性の理想のライフコースは、「結婚し子どもを持つが、仕事も続ける」という両立コースが最も多いが、予定のライフコースは、「結婚せず、仕事を続ける」という「非婚就業コース」が最多となった。

◇理想のライフコース

ライフコース	両立コース	専業主婦コース	再就職コース	DINKsコース※	非婚就業コース
静岡市	37.4%	10.8%	30.2%	7.9%	13.7%
全国	34%	13.8%	26.1%	7.7%	12.2%

国立社会保障・人口問題研究所　出生動向基本調査（2021）・静岡市出生動向基本調査（2024）

◇予定のライフコース

ライフコース	両立コース	専業主婦コース	再就職コース	DINKsコース※	非婚就業コース
静岡市	32.4%	2.9%	16.5%	5.8%	42.4%
全国	28.2%	3.6%	22.7%	4.9%	33.3%

国立社会保障・人口問題研究所　出生動向基本調査（2021）・静岡市出生動向基本調査（2024）

※DINKsとは
「Double　Income　No kids」…共働きで意識的に子どもを持たない選択をした夫婦のこと

０８　人口減少の原因の根底の根底は何か

８－０　人口減少の原因の根底の根底は何か（仮説）

新規土地供給が不足しているため、
限られた土地面積で土地生産性を
あげる努力をするが･･･

総土地生産力の限界

↓　（雇用の新陳代謝が小さい社会）

新規雇用の縮小

↓

若年層の市外転出

↓

若年層が少ないことによる社会減と

出生率の低下によるその後の出生数の減少・自然減の拡大

（注）総人口に占める若年層年齢の比率が低いと、合計特殊出生率が高くても、
出生率は低い

（参考）　総土地生産力＝土地生産性　×　総土地面積

・土地生産性を単位土地面積当たり生産額と定義すると、

総土地生産力　＝　土地生産性　×　総土地面積

・一般に 「農業より製造業の方が土地生産性が高い」
「市街化調整区域よりも市街化区域の方が土地生産性が高い」
「農業は高度営農・大規模営農の方が小規模営農より土地生産性が高い」

・旧静岡市においては利用可能な総土地面積は増えず、市街化調整区域から市街化区域への変更量が少なく、また、農地から企業用地への転換量が少ないため、土地生産性はあまり向上しない。
企業は限られた土地面積の中で、設備投資などにより、土地生産性を向上させる努力をした。
しかし、土地生産性の向上には限界がある。よって、総土地生産力は限界に達する。

・旧清水市においては、大規模製造業が操業形態を変えたため、土地生産性が下がった。

・これらの理由により、静岡市においては総生産（＝総土地生産力）が大きく伸びず、又は企業の新規立地や設備投資が少ないため、雇用と所得が伸び悩むこととなった。

・とりわけ、若者の雇用数が減少した。

・このことが、社会減、後の自然減という形で若年人口の流出を招いた。

8－1　人口減少の原因の根底の根底　～総土地生産力が限界に達した～　（仮説）

＜前提＞

・静岡市は面積は全国で6番目に広い市町村だが、可住地面積比率は24.3%（全国で1,242番目）。
・農地や海より工場の方が単位面積当たりの生産性が高い。

1. 土地生産性革命の時代（～1975年頃まで）

① 先の戦中・戦後、蒲原地区の日軽金、清水の日立、静岡の三菱電機など、土地利用転換により大工場が立地。
その後、高度経済成長期に生産拡大（農地等を工業用地に転換し、土地生産性を拡大）。
② 清水港は臨海工業地帯として、埋立てによる大規模造成（＝海から工業用地への転換）により工場が立地し、土地生産性を拡大。
③ 人口増大に伴い、農地から住宅地への転換、商業施設の発展で、土地利用が活発化した。

2. 土地生産性停滞の時代（1975年頃～現在）

① 1975年頃、静岡市の市街化区域内の土地は農地以外の利用率が極めて高かったと推定される。

② 旧清水市においては、第1次オイルショック（1973～1977年）、第2次オイルショック（1978～1983年）の影響により、臨海工業地帯の重厚長大産業が変調。工場の人員減などにより、旧清水市の人口は人口減少期に入る（1975年～）

③ 旧静岡市においては、流通センター（1975年施設完成）以外には、企業用地の造成がほとんど行われていない。

④ 静岡市全体でも、市街化調整区域から市街化区域への転換はほとんど行われていない。

⑤ このため、すでに立地している企業はその土地での生産性の向上に努めたが、向上には限界があること、農地の生産性の低下、人口が1990年にピークを迎えたことなどにより、単位土地面積当たりの生産性は停滞した。

⑥ また、既存企業も、工場の拡張・新設を進めたいが、静岡市内に希望する土地が見つからないため、拡張できず、生産性向上が停滞したままか、市外に用地を求め新設するという方法を取った。

➡市内で新しい仕事の創出数が少ない

3. 人口減少の原因の根底の根底

＜人口減少の原因＞　①転出の超過（社会減）が主因。それが②出産年齢人口の減少と低い婚姻率・低い合計特殊出生率とあいまって、出生率の減→自然減につながった
→**【その根底】**若年層に魅力ある仕事の創出がされていない。それは土地の供給不足のため。
→**【その根底の根底】**土地の供給不足の原因は市の政策の不在

@t.nanba

（参考） 勤勉革命と静岡市の土地生産性

・勤勉革命：江戸時代、限られた土地の中で生産額を向上させるため、
単位耕地面積（たとえば1反）あたりの実収石高・実収入を上げるため、
資本節約・労働集約型の勤勉性で土地生産性を向上させたこと
（歴史学者速水融により提唱され、産業革命（industrial revolution）に因んで
勤勉革命（industrious revolution）と名づけられた）

・土地生産性：単位面積当たりの生産額

・静岡市の土地生産性：静岡市は市街化調整区域から市街化区域の変更及び企業用地の造成を
長年ほとんど行っていない。
このため、人口増大による住宅地の増加等により市街化区域内での企業
生産用地（非農用地、非住宅地）の増加が限られた。
このため、各企業においては、土地面積の拡大に制約がある中、単位土地
面積あたりの土地生産性向上の取組みを続けているが、生産性向上には
限界がある。とりわけ、中小企業においては設備投資のための移転・拡張
用地が確保できず、生産性を向上したくてもできない企業が多数ある。

・清水区においてはオイルショックにより、大企業の操業状況が変化し、むしろ土地生産性は低下
したと推定される。

（参考） 静岡市3区の土地生産性

総生産　＝（単位面積当たり）土地生産性　×　総土地面積

	土地利用の状況 （現在）	土地生産性 （1975年～現在）	土地生産性を高めていくための今後の対応策
葵区	・可住地面積は大きくないが、その中で比較的農地面積の比率が多い ・中心市街地（おまち）の土地生産性は高い ・製造業の立地は少ない	・全体としては高いが、農地は低利用地がまばらに存在する	・土地生産性の高い中心市街地は引き続き維持していく ・まばらに存在する低利用農地を一団の土地に集約し、事業用地として供給していく
駿河区	・3区の中で最も面積が狭い中、住宅地が広がり、人口も増加 ・宮川・水上地区の土地区画整理事業用地と久能地区を除いて土地生産性は高い ・一団の土地としての開発余地は少ない	・全体としては高く、農地は比較的集約されている	・宮川・水上地区は、引き続き土地区画整理事業を進め、可能な限り早期に事業用地を供給する ・久能地区は観光地としての魅力を高め、土地生産性を高めていく
清水区	・清水港臨海部に大規模未利用地が存在 ・庵原地区も農地の低利用地が多いが、低利用地はまだらに存在するため、一団の土地として活用しにくい状況	・土地生産性はむしろ1975年以降、低下している ・人口は土地生産性の低下とともに減少	・清水港臨海部は、土地所有者の理解を得て大規模低未利用地を有効活用できる土地に変え、事業用地として供給していく ・庵原地区は、まばらに存在する低利用農地を一団の土地に集約し、事業用地として供給していく

０９　定住人口が減少すると何が起きるのか

９－１　定住人口が減少すると何が起きるのか①　（総論）市の財政管理の悪化

・　これまでの資本・資産蓄積が逆に重荷になる。

→市有財産は人口ピークの73万人（またはそれ以上に増加するだろう）を前提に市民サービスが提供できるよう投資してきた

→学校、こども園、生涯学習施設、病院、福祉施設・・・　50～60年利用を前提に施設整備

→静岡市は、直近まで将来の急激な人口減少の考慮なく、これらの施設整備を続けてきた

・　市の一般会計予算は主として定住人口で決まる。

2025年市の一般会計予算は一人あたり約55万円（55万円／人×70万人＝3，850億円）

→人口が60万人に減少すると　・・・　（55万円／人×60万人＝3，300億円）

→人口が50万人に減少すると　・・・　（55万円／人×50万人＝2，750億円）

⇒定住人口の減少に伴い減少する一般会計予算で、過去の蓄積資産を運営しなければならない。

9－2　定住人口が減少すると何が起きるのか②（総論）経済活力・社会活力の低下の悪循環

・仕事の担い手が不足、総需要が減少

・各種サービス産業（小売、飲食、娯楽、医療、交通など）の縮小と雇用機会の減少

（注）静岡市におけるサービス業などの第3次産業は、従業者の7割以上を占める（下図参照）

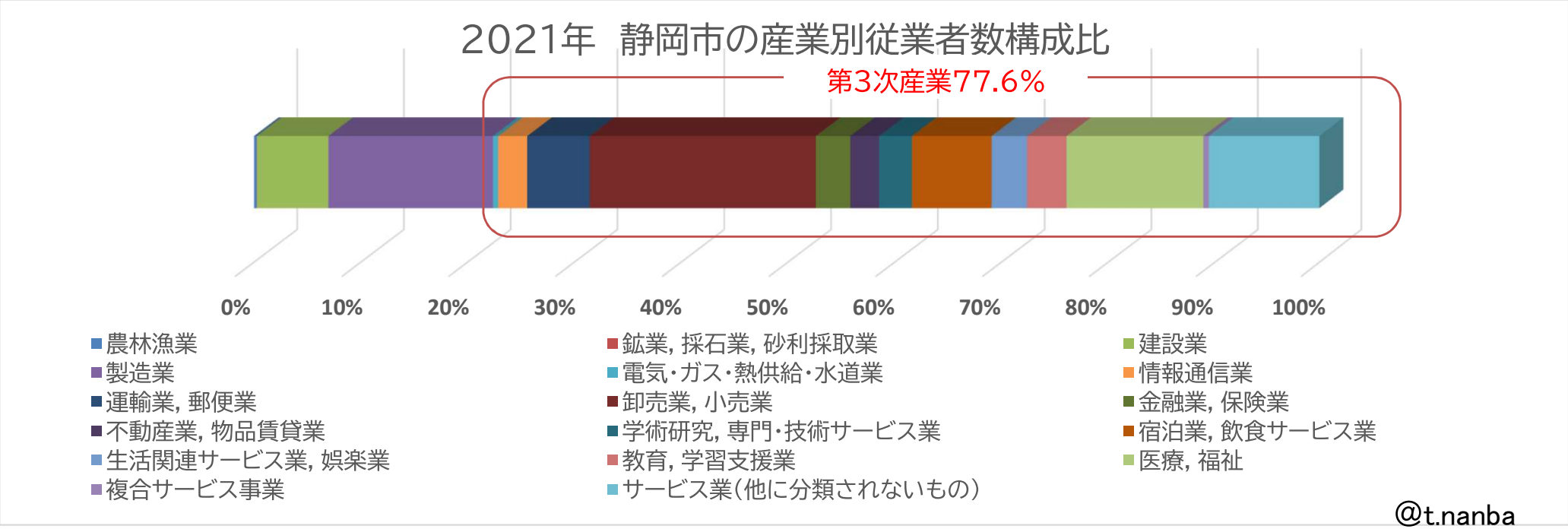
・税収減による行政サービス水準の低下と生活利便性の悪化

・空き家や耕作放棄地の増加による景観及び治安の悪化

・住民組織の担い手不足による地域コミュニティの衰退

・学校やこども園の統廃合による子育て教育環境の変化

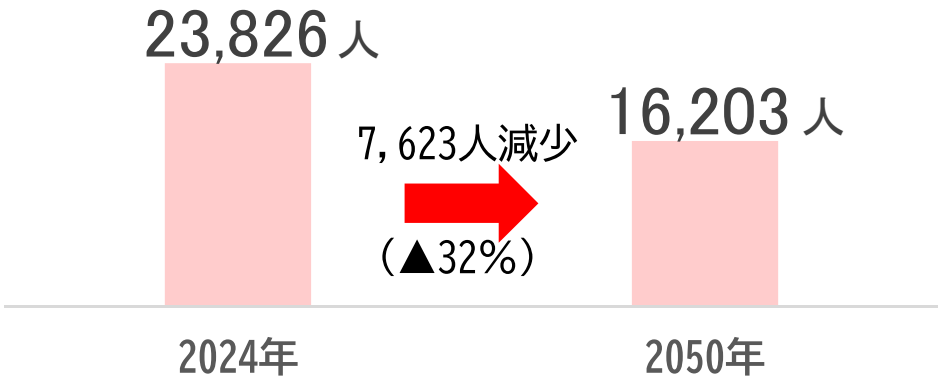
・歴史・伝統文化の継承困難



@t.nanba

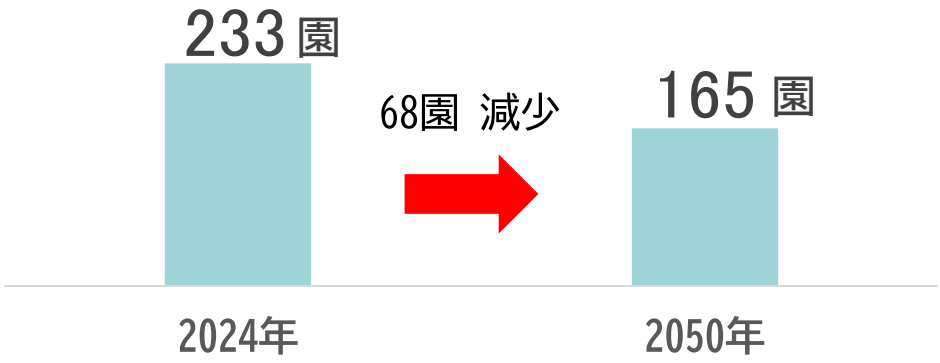
9－3　定住人口が減少すると何が起きるのか③市民サービスの低下
2050年のこども園の数　　233園(2024年)→　165園(2050年)

こども(0～5歳)の数



これを前提に必要なこども園数を単純計算すると･･･

市内の私立園と市立園の施設数



⇒近くにこども園がない人が増え、子育て環境が大きく低下

⇒(対策)人口減少対策とともに、新しい保育システムの提供が必要

@t.nanba

※各数値は『静岡市立こども園の配置適正化方針　教育･保育の将来需要予測』を参照

10　静岡市政は変革が必要

- 「総土地生産力の限界」が、他の政令市に比べいち早く

  かつ厳しい人口減少を招いた大きな原因

- しかし、これは市政の課題の一つに過ぎない

- もっと良い市政運営（行政運営）を行っていれば、このまちはもっと発展し、人々の幸せも増大していたはず

⇒　市政の変革が必要

2.　静岡市政の変革

00 基本認識

01 政策執行力の変革①（全般）

02 政策執行力の変革②（社会共有資産の有効活用）

03 政策形成力の変革と政策の見直し

0　基本認識

０－１ 基本認識 市政に入って実感した組織文化の課題

課 題	すぐに変えたこと
・ 意思決定が遅い ・・・ 決まらない、決めない	⇒ 市長が即断・即決
重層的な合意形成（上司の了解を得る時にどこかに考え方の違う人がいて前に進まない）	⇒ 重要政策検討会議の廃止。決裁方法の見直し
・ 縦て割りが強い ・・・ 一緒に解決しようとしない	⇒ プロジェクトチームをつくる
・ 論理展開が甘い ・・・ 論理に飛躍がある	⇒ 論理展開や考え方を1～2枚の紙にまとめて市長説明
法的根拠が不十分	⇒ 根拠となる法・条例の規定を明確にし、適切に解釈する
・ リスクを避ける ・・・ 自分は安全の高みにいて、リスクを他に押しつける	⇒ 人のせいにせず、自ら提案していく
・ これまでの延長上の発想 ・・・ 人口減少社会は、需要が減る	⇒ 新設の見直し、複合機能化
DX、GXが形だけ	⇒ 市政変革研究会
・ 変化しない ・・・ 過去の規制内容を変えない	⇒ 規制内容を変更
・ マニュアル・ハンドブック・エンジニア ・・・ マニュアルの規定どおりにやる	⇒ マニュアルの規定には適用条件がある。適用すべきでないものに安易に適用しないこと

（注） 組織文化：組織において、構成員の間で（主として暗黙に）共有されている価値観、行動原理、思考様式

０－２　市長就任2年後の認識の変化

- 市長就任時は、静岡市政の主たる問題は政策執行力にあると考えていた。

- 就任後、政策執行力の問題に直面し、改善してきた。改善はかなり進んできた。

- しかし、静岡市の厳しい人口減少の原因を探る中、原因の根底には、土地生産性の問題があり、その土地生産性の問題の根底（すなわち人口減少問題の根底の根底）には、市の政策形成に問題があることがわかった。

- このため、今後さらに加速する人口減少に適切に対処するためには、基本政策、すなわち4次総の見直しが必要であると認識するに至った。

０－３　市政変革における市長の役割

1. 政策執行力の改善（実務家公務員のトップとして）　⇒市長就任後、2年間で相当程度、執行力は向上した。

・政策がよくても執行力が低いとよい結果は出ない。

・静岡市政においては、組織文化（長年蓄積されてきたその組織の仕事のやり方）を変えなければ、政策執行力は改善しない。

⇒市長は、実務家公務員のトップとして、日々の業務の中で、具体的に執行力改善のための指示を続けてきた。

2. 政策の見直し（政治家＋実務家公務員のトップとして）

・静岡市の人口減少率が20の政令市の中で最も高い水準かつ静岡県平均よりも高い原因の根底は、市政において、そのような厳しい状況にあることへの認識が乏しかったこと及び「土地生産性の限界」の問題についての認識がこれまでなかったことにある。

・総合政策である4次総は、上記の認識が乏しいもとに作成されている。人口減少対策は計画的かつ持続的、地道な取り組みが必要である。

⇒市長は4次総の見直しを進めることが必要。

０－４　政策形成力と政策執行力の両方の変革が必要だが･･･

（なんばの認識）静岡市第4次総合計画では、政策形成と政策執行の両面で静岡市の現状への危機感が低い

政策執行

（2023～2024）
優先変革

市政の役割の意識改革による
仕事のやり方（政策執行力）の変容

←「共創」を意識した政策執行

「社会の大きな力がつながる」×「世界の大きな知が集まりつながる」×
「市政がつながりを下支え・伴走する」により「共創」を促進し、
政策の社会効果がより早く大きく発生するような形で政策を実行

政策形成

人口減少に対する強い危機感が低いため、
DX、GXなど新たに取組みの強化政策、稼ぐ力の強化政策が不十分だが、

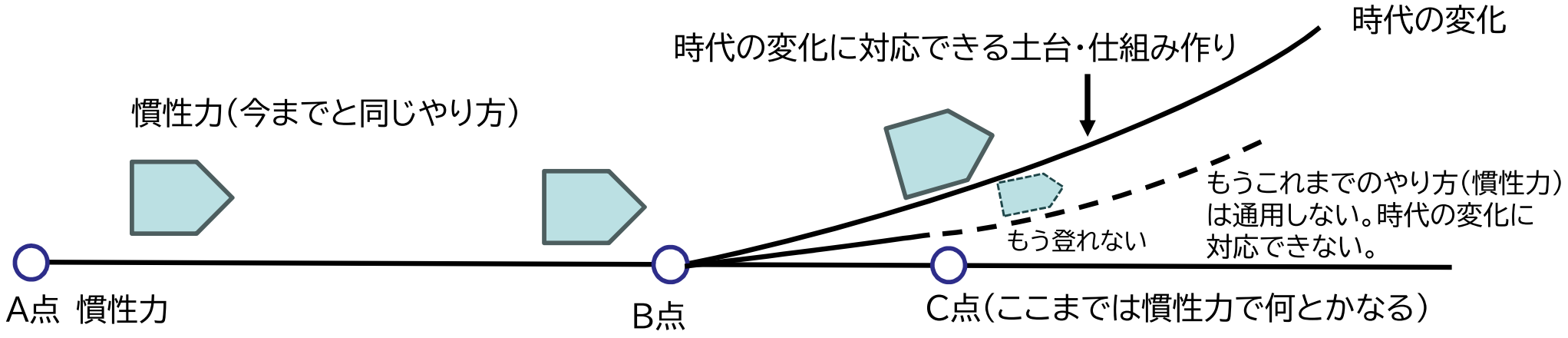
（2023～2024）
当面、4次総の政策の基本は
概ね継承（発展的継承）
個別政策は変更

（2025～　）
政策の見直しに本格着手
4次総の見直し

執行力は
高まってきた

仕事のやり方を変えることによる、政策の社会効果の早期実現・最大化

０－４－１　市政の変革を阻むものは何か…行政運営における慣性力。それが一番の抵抗勢力



昨日と同じことを今日も明日も続ける

①これまでも問題がなかったから、これからも問題ないだろう。
（時代の変化が読めていない）

②このままではいずれ対応できなくなるが、考えるのがめんどくさいのでとりあえずこのままにしておこう。

③言うだけで何もしない

④（市長）時代の変化に対応できるように変わらなければならない。
（ただし、具体的変化の道筋は示さない。）

⑤（抵抗勢力）
ついていけないので、又は時代の変化を認識していないので、変化を止めようとする

市政の変革…新たな土台をつくる

①土台（これまでのあり方）を変えることなく、個人の努力に頼っているだけでは、時代の変化についていけない。

②時代の変化を読んで、時代の変化に対応できる新たな土台・仕組みを直ちに作る。

０－４－２　結局、「抵抗勢力」も「法律の規制」もない

⇒実は・・・

・「抵抗勢力」がいるのではなく、「法律の規制」があるのでもなく、

⇒あるのは・・・

・変革を止めている「真の抵抗勢力」は、「組織の慣性力」（昨日と同じことを今日も明日も続ける力）、「実務の細部に入らず慣性力を変更しようとしないトップ」であることがしばしばある

０－５ー１　私たちは何をすべきか

① 現実を直視し、これまでの延長では深刻な事態になるという危機意識を持つこと。
・若年層が流出する・若年層の仕事が少ないという現実には原因がある
・現実の根底のさらに根底を分析してわかった土地生産性の問題を解決すること

② 人口減少対策として、交流人口や関係人口の拡大に努めるだけではなく、
定住人口の増に本気で取り組むこと。
⇒稼ぐ力を高める。若者の雇用を生み出す。
⇒企業立地用地・オフィスを供給する

③ 「このまちに残り、子供を持ちたい」などの希望がかなえられる
まち・地域社会づくりをすること。
⇒　そのためにも経済・就業環境（仕事と所得と働きやすさ）の改善が重要
⇒　同時に子育て・教育環境を改善

0－5－2　何をすべきか　－土地生産性を高める

1. 今、うまく動かせばすぐ動くプロジェクトを動かす

2. 企業立地用地・オフィスを供給する

　①新規企業立地、市内企業の市内移転・設備更新投資を促進する

3. 土地生産性を高める

　①まち中の生産性を高める（職・住・商・学・遊近接一体のまちづくりなど）

　②農地の生産性を高める

　③空き家を活用する

　④公共公的施設の生産性を高める

4. スタートアップなど新しい企業活動を下支えし伴走する

5. これらにより新しい魅力ある雇用を生み出す

6. 女性が住みやすいまちづくりを進める

０－５－３　人口減少対策の真の目的は、個人の幸せの向上のため
－出生率向上は個人の希望がかなうまちにするために行うもの－

- 人口減少を止めるためには、合計特殊出生率　2.07　にしなければならない。
- 静岡市民の希望する子どもの人数は、平均　1．9　人（2024年）（静岡市出生動向調査）
  結婚を希望する率　71　％（2024年）（静岡市出生動向調査）（「いずれ結婚するつもり」と回答した割合）
  実際の合計特殊出生率は、 1.25（2022年）
- 結婚、子育て環境を整えて、希望出生率を実現したとしても、人口減少は避けられない。
- 人口減少は不可避として、適応策が必要。4次総では交流人口、関係人口の増という適応策に活路を求めている。
- しかし、人口減少の緩和策が必要。
- 社会の活力として出生数の増大が必要だが、出生率の向上は、人口減少緩和策としてだけではなく、個人の希望がかなうまちにするために重要。
- 静岡市においては、静岡県、浜松市より出生率が低い。希望出生率と実際の出生率にも大きな差がある。静岡市に住み続けたくても、結婚したくても、子どもを持ちたくても、静岡市ではそれを実現できない環境にある。その環境の改善による個人の幸せの向上が重要。それが人口減少緩和策にもつながる。

⇒　「人口減少を緩和すること」を目的化しない。目的は個人の幸せの向上のため。

01　政策執行力の変革①（全般）

1－1　これまでに変えたこと
まず「政策執行力の変革」の実践と「政策形成力の向上」のための基礎づくり

・最初に政策執行力を高めることに力をいれなければ、いくら良い政策を形成しても、
　実行が上手くいかない。

・市長就任から2年間は、「政策執行力の変革」に注力した。

・あわせて、「政策形成力の向上」のための基礎づくりをした。

1－2　これまでに変えたこと①･･･市長に就任してすぐに見直したこと

0. 実務系公務員の技術力の向上

1. 危機管理体制の見直し

　　･･･災害対策本部の運営方法の見直し

2. 市営住宅の供給見直し

　　･･･第4次総合計画（2023～2030年度）で投資額104億円減

3. 清水区への新給食センターの新設の見直し

　　･･･ 全体量としては、近い将来、新センターを設置しなくとも既存の他の給食センターも含めた供給体制の見直しで供給可能となる可能性あり。
　　これまでの整備方針では過剰投資になる。

　　･･･ 見直し

4. 市政変革研究会の設置

1－3　これまでに変えたこと②　　意思決定の迅速化

会議の廃止

≪これまで≫

課→部→局→副市長へとあげて判断を求める。最後は、
最終意思決定（経営会議/重要政策検討会議）を行おうとするが・・・

決まらない。方針が途中や最後で覆る。手戻りが多い。
（頑張っても成果に繋がらない。心が折れる）

・市の重要事項についての協議・検討の場である「重要政策検討会議」を廃止

・早期に方向性を判断するため、全体像が構築できていなくとも早期に副市長・市長へ相談

⇒　時間のムダを少なくする。職員のモチベーションが向上する

1－4　これまでに変えたこと③　職員アイディア提案箱の設置

≪これまで≫

多くの職員が日々の仕事の中で感じた「業務のムダ」や「職場の課題」を組織の課題として、
上司や市長が把握できていない。
上司に言っても、改善してくれない。言ってもムダ。 → だから言わない → あきらめ。

↓

・2023年6月に「職員アイディア提案箱」を設置

寄せられた意見　延べ2,200件（2024年5月末時点）

延べ2,700件（2025年2月末時点）

・難易度や効果度に応じて分類し、優先順位をつけ、すぐできることは直ちに見直しを実施。

1－5　これまでに変えたこと④　会議を減らす　：（例）施政方針の取りまとめ方

≪施政方針とは≫

- 毎年度の2月議会において、次年度の当初予算に係る議案上程と合わせ、市長が議場において行政運営の方針などを述べるもの。
- 主な内容は、市長の課題認識から始まり、予算編成・組織機構改正の考え方や、次年度の主要事業の説明など。時間は30分～40分。

これまでの取りまとめ方

- 施政方針の取りまとめにあたっては、市長・副市長・関係局長が集まり全体構成を議論した上で、市長と担当課職員が頻繁に対面での打合せを行い、作成していた。
- 2022年度の頻度　：　10回程度（12月～2月）

その結果

- 副市長以下、複数の職員がその都度集まり打合せを行うことで、多くの時間と労力を要していた。
- それに対し、何度も市長が変更を求めていた。

変　更　後

市政方針は、市長が自ら「書いて述べる」もの

- 施政方針は、首長が次年度の市政運営にあたっての自らの方針を述べるもの。
- 庁内の関係者で何度も打合せして作るのではなく、市長が自分の考えを書くもの。
- そこで、これまで実施していた、関係者が集まっての会議・打合せを廃止し、市長の発言を踏まえ、市長が示す骨子案を基に担当者が一度だけ取りまとめ作業を行い、原案を作成する。
- 後は、原案をもとに市長が自ら執筆する。
- これにより、事務が簡素化、迅速化。

1－6　これまでに変えたこと⑤
たてわり組織×よこチーム に変更（その1）　…　これまでの組織

時代が大きく変化する中で、市政が取り組むべき社会課題が大きく変化している。
市の組織もそれに適応できるよう変化していく必要がある。

≪これまでの組織≫

- 局や部、課などからなる、所掌事務が明確な縦の行政組織を中心に、編成されている。

- 特定の部門が、特定の法的権限や法制度に基づき、特定の施策を実施する。
  ※【メリット】役割が明確

- 現在は、行政需要がますます高度化、複雑化している。
  ⇒　国の組織においても、省庁横断的な取組を強化
  　　内閣府や内閣官房が強化されている。
- 静岡市も一つの局や一つの課では対応することが困難な案件が、多くなっている。
  ⇒　複雑化する社会課題に対応するため、局などの垣根を超えた、横串を指す組織が必要。

- 縦割り組織特有の、局・部・課・係という多層階層の意思決定システムではなく、階層がなく、全員がチームの一員という、いわゆるフラットな組織が必要な案件が多い。

たてわり組織×よこチーム に変更（その2） … これからの組織

≪これからの組織≫

- 局や課を跨いだ組織として、「チーム組織」の設置を強化。

  ⇒ 定期的な組織機構改正や異動時期を待たずとも、複合的な問題や新たな制度づくりなど、特定のプロジェクトの目的や内容に応じて、適宜、局区横断的に職員を集め、柔軟にチームを編成。

- チームリーダーとチーム員から構成される、階層が少ない組織とする。

  ⇒ 自律性を高め、判断・決断のスピードをあげていく。

- 「縦の行政組織」×「横のチーム組織」という形を上手に活用。

  ⇒ 自由な発想が生かされ、自律的に行動できる新しい組織へ。

チーム組織の取組み（2024年発足時）

- 定期的な組織機構改編や異動時期を待たずとも、複合的な問題や新たな制度づくりなど、特定のプロジェクトの目的や内容に応じて、適宜、各局部課から横断的に職員を集める「チーム組織」の取組みを、2024年度から開始。
- チームリーダーとチーム員から構成される、階層が少ないフラット組織とし、自律性を高め、判断・決断のスピードを上げる。
- 「縦の行政組織」×「横のチーム組織」により、社会課題を組織間でたらい回しにせず、責任感を持ち、自由な発想を活かしながら自律的に行動できる新しい組織づくりを進める。

No.	チーム名	2024年度の主な取組	チーム員の所属
1	業務見直し・効率化プロジェクトチーム	・既存事業の廃止や見直しによるムダの削減 ・年度ごとに見直し対象（補助金等）を定め、短期集中的に事業の見直しを検討	総務局、総合政策局、財政局
2	アリーナと東静岡のまちづくりプロジェクトチーム	・アリーナ基本計画の策定、有識者・民間事業者ヒアリング ・東静岡のまちづくり（（仮）まちづくり協議会の運営）	総合政策局、観光交流文化局、経済局、都市局、建設局
3	移住推進プロジェクトチーム	・移住者全体の把握方法の検討 ・ライフステージを見据えた移住支援の検討・議論	総合政策局、総務局、各区役所、保健福祉長寿局、子ども未来局、経済局、都市局、人事委員会事務局
4	資産有効活用プロジェクトチーム	・民間企業マッチングに関する課題解決の検討・ヒアリング実施 ・跡地活用に関する地元・関係者説明等の実施、調整	総合政策局、危機管理局、財政局、各区役所、観光交流文化局、子ども未来局、経済局、教育局
5	ふるさと納税推進プロジェクトチーム	・ふるさと納税返礼品の新規開拓・開発 ・効果的な広報、企業へのアプローチを検討・実施	財政局、総務局、総合政策局、観光交流文化局、経済局
6	新共助社会づくりチーム	・DXを活用した自治会等活動支援システムの構築に向けての検討	市民局、危機管理局、各区役所、保健福祉長寿局、子ども未来局、教育局
7	日本一留学生が住みやすいまちプロジェクトチーム	・留学生の実態、本市における留学生支援の現状及び課題の整理 ・留学生の転入から就職までの対応策の検討	観光交流文化局、市民局、各区役所、経済局、都市局
8	新観光地域づくりプロジェクトチーム	・日本平・久能周辺の観光地域づくり ・クルーズ船受け入れ体制の構築、ガストロノミーツーリズムの推進	観光交流文化局、環境局、経済局、都市局
9	静岡市民文化会館再整備プロジェクトチーム	・実施設計策定・監理業務の実施 ・次期管理運営・事業内容の検討、運営者の選定	観光交流文化局、総務局、都市局
10	プロ野球球団連携推進プロジェクトチーム	・ちゅ～るスタジアム清水の施設整備や交通対策等の調整 ・球団を活かした庁内連携事業の検討・実施	観光交流文化局、総合政策局、清水区役所、経済局、都市局、建設局、教育局
11	日本一子育て・教育環境がよいまちプロジェクトチーム	・今後取り組むべき事業の検討 ・先進事例の調査	子ども未来局、市民局、保健福祉長寿局、経済局、都市局、教育局
12	産業基盤強化プロジェクトチーム	・個別の開発相談、立地相談案件における課題解決に向けた取組の検討・実施 ・企業立地用地の確保に向けた施策の検討、基準・運用の見直し	経済局、都市局
13	三保スカイ・イノベーションプロジェクトチーム	・多面的な利活用可能性についての検討・調整 ・利活用に係る規制等の条件整理、対応に係る調整	経済局、危機管理局、観光交流文化局、環境局、都市局、消防局
14	住みたいところに住みたい時に住める社会プロジェクトチーム	・流通空き家の活用施策検討 ・空き家を流通・発生抑制のための施策検討	都市局、総合政策局、財政局、保健福祉長寿局、経済局
15	上下水道経営管理チーム	・既存計画の検証・見直し、財務分析、新技術の活用、官民連携 ・外部アドバイザーを招へいし、外部の「知」を活用	上下水道局、総合政策局

チーム組織の取組み（2025．5現在）

	No.	チーム名	2025年度の主な取組	チーム員の所属
新	1	外郭団体のあり方に関する プロジェクトチーム	・市が外郭団体に求める役割の再検証と団体の経営状況の検証 ・検証結果に基づいた団体における経営改善の実施	総務局、観光交流文化局、環境局、保健福祉長寿局、経済局
	2	業務見直し・効率化 プロジェクトチーム	・既存事業の廃止や見直しによるムダの削減	総務局、総合政策局、財政局
	3	アリーナと東静岡のまちづくり プロジェクトチーム	・アリーナの整備に向けた取組（PFI事業に係る公募手続） ・東静岡のまちづくり（基本構想・基本計画策定、ペデストリアンデッキ基本設計）	総合政策局、危機管理局、観光交流文化局、経済局、都市局、建設局
新	4	地域クラブ活動・市民向け講座等の 最適化プロジェクトチーム	・2027年9月からの地域クラブへの転換に向け、運営方法や実施内容等の指針を策定 ・市民向け講座・貸室の実態把握、講座の在り方検討	総合政策局、総務局、市民局、観光交流文化局、保健福祉長寿局、経済局、教育局
	5	移住推進プロジェクトチーム	・移住者向け新制度等の情報発信、検証 ・ライフステージを見据えた移住支援の検討・議論	総合政策局、総務局、各区役所、環境局
新	6	清水庁舎整備方針検討 プロジェクトチーム	・「新築案」及び「民間主導による庁舎建設」の精緻な費用計算を実施 ・既に公表した改修費用と上記を比較した上で総合評価を行い最終方針（案）として公表	財政局、危機管理局、総務局、総合政策局、清水区役所、都市局
	7	ふるさと納税推進 プロジェクトチーム	・ふるさと納税返礼品の新規開拓・開発 ・効果的な広報、企業に対するアプローチの検討・実施	財政局、総務局、総合政策局、観光交流文化局、環境局、経済局
	8	新共助社会づくりチーム	・DXを活用した地域団体の活動支援システムの構築、地域団体の活動負担軽減策の実施 ・女性、若年者等の多様な人材の参画を促すための施策の実施	市民局、危機管理局、保健福祉長寿局、こども未来局、教育局
新	9	清水ナショナルトレーニングセンター 運営見直しプロジェクトチーム	・ヒアリング結果に基づいた方向性（施設ターゲット、運営スキーム等）の整理 ・国の交付金や制度活用可能性の検討（市施策〔健康・観光・地域振興等〕との整合を図る）	観光交流文化局、総合政策局、保健福祉長寿局、経済局、都市局、建設局
	10	新観光地域づくりプロジェクトチーム	・日本平・久能周辺の観光地域づくり ・クルーズ船受け入れ体制の構築、ガストロノミーツーリズムの推進	観光交流文化局、環境局、経済局、都市局
	11	クルーズ政策プロジェクトチーム	・船会社等との関係強化（新たな訪問先や体験等の提案、訪問先との調整等） ・乗客向けの観光コンテンツや観光案内の充実	観光交流文化局、経済局、都市局
新	12	日本一留学生が住みやすいまち プロジェクトチーム	・2025年度予算計上事業（オリエンテーション動画制作、地元就職促進等）等の実施、効果検証 ・転入から就職までの課題に対するさらなる対応策の検討、実施	観光交流文化局、市民局、各区役所、経済局、都市局
	13	プロ野球球団連携推進 プロジェクトチーム	・ちゅ～るスタジアム清水の施設整備や交通対策等の調整、スタジアム周辺の活性化策の検討・実施 ・球団・ハヤテグループを活かした庁内連携事業の検討・実施	観光交流文化局、総合政策局、清水区役所、経済局、都市局、建設局、教育局
	14	清水病院経営改革・業務改善 プロジェクトチーム	・地域ニーズを踏まえた清水病院としての役割を見直し、医療体制の転換等を検討・実施 ・働きやすい職場環境を目指した業務改善を検討・実施	清水病院、総合政策局、保健福祉長寿局
	15	日本一子育て・教育環境がよいまち プロジェクトチーム	・子育て・教育環境全般に渡る取組実施・進捗確認・効果検証 ・子育て・教育環境全般の更なる充実を図るため、今後の取組の検討	こども未来局、市民局、保健福祉長寿局、経済局、都市局、教育局
新	16	静岡食と農システム プロジェクトチーム	・持続可能な生産・調達、加工、流通、消費の全体最適システムの検討 ・有機農産物や規格外農産物の学校給食への活用等、持続可能な流通の仕組みづくりの検討	経済局、総合政策局、教育局
	17	産業基盤強化プロジェクトチーム	・個別の開発相談、立地相談案件における課題解決に向けた取組の検討・実施 ・企業立地推進に係る基準・運用の見直し、企業立地用地の確保に向けた施策の検討	経済局、都市局
新	18	空き家利活用・住みたい家に 住めるプロジェクトチーム	・空き家の利活用推進に向けた周知、情報収集、具体化の検討 ・中古住宅の流通促進（土地等利活用推進公社と連携）や住宅以外へ用途転用を推進する施策の検討	都市局、総合政策局、財政局、市民局、環境局、保健福祉長寿局、こども未来局
新	19	静岡市立の2高校の在り方検討 プロジェクトチーム	・市としての高校に関する考え方の検討 ・「在り方検討委員会」に関する資料作成、協議内容や進捗管理、意見集約案の検討等の運営支援	教育局、総合政策局
	20	学びの推進プロジェクトチーム	・これからの時代にふさわしい力を身につけるための学びの検討 ・教育改革に取り組んでいる先進自治体の情報収集、目指したい学びを実現するための取組の検討	教育局、総合政策局、こども未来局、都市局

1－7 これまでに変えたこと⑥　職員の専門性と政策立案・執行力を高める

○ 専門人材の職員採用

≪農林水産分野の事例から…≫

- 2023年4月の静岡市は、農業、林業、水産業に関する専門職員　＝　3人
  ※3、4年で職場を変わり、様々な行政分野を経験するジョブローテーションが一般的

- 現状の職員の専門性が十分ではない。

しかし、直ちに専門人材は育たない

①「社会の大きな知」の活用という考え方のもと、高い専門性を有する「外部人材の登用」を積極的に行っていく。

②農業等の専門人材を採用（2025.4～農業職4名、林業職1名）

○ 外部高度人材の採用

（参考）外部高度人材の採用実績（2025年5月23日時点）

氏名	肩書	身分	任期（更新・延長有）
やました　ゆきお 山下　幸男	観光政策監	特定任期付職員	2025.4.1-2026.3.31
おりべ　やすひろ 織部　康宏	環境政策監	特定任期付職員	2023.11.20-2027.3.31
やまだ　えいこ 山田　栄子	DX政策監	非常勤特別職	2024.4.1-2026.3.31
やまざき　のりひこ 山﨑　紀彦	クルーズ政策監	非常勤特別職	2024.6.17-2026.3.31
さかぐち　ひろあき 坂口　裕昭	スポーツ政策監	非常勤特別職	2025.5.21-2026.3.31
しまづ　ひでお 島津　秀雄	農業政策監	非常勤特別職	2024.6.1-2026.3.31
しんじょう　あつし 神成　淳司	静岡市政策アドバイザー	委嘱	2024.4.1-2027.3.31
くまひら　みか 熊平　美香	教育政策アドバイザー	委嘱	2025.4.1-2027.3.31
とどろき　かずひろ 轟木　一博	民間活用政策アバイザー	委嘱	2024.12.23-2026.3.31
ふじざわ　しょう 藤澤　翔	まちづくり共創アドバイザー	委嘱	2025.4.1-2026.3.31
やました　はるゆき 山下　春幸	ガストロノミーツーリズムアドバイザー	委嘱	2024.11.1-2026.3.31
なかじま　かずひこ 中島　一彦	文化政策アドバイザー	委嘱	2025.4.1-2026.3.31
ささき　けいしん 佐々木　経世	GX政策アドバイザー	委嘱	2025.5.12-2026.3.31
まつもと　すみお 松本　純夫	医療政策バイザー	委嘱	2024.8.21-2026.3.31

（参考） 外部高度人材の経歴例

	（主な経歴）
● 政策アドバイザー	
神成（しんじょう） 淳司（あつし）	慶應義塾大学環境情報学部教授、内閣官房イノベーション戦略調整官／健康医療戦略室次長
● DX政策監	
山田（やまだ） 栄子（えいこ）	三菱総合研究所、元内閣官房情報（IT）総合戦略室参事官
● 環境政策監	
織部（おりべ） 康宏（やすひろ）	元静岡県くらし・環境部環境局長、理事（リニア担当）
● 農業政策監	
島津（しまづ） 秀雄（ひでお）	元NECソリューションイノベータ執行役員、静岡県立農林環境専門職大学客員教授
● 観光政策監	
山下（やました） 幸男（ゆきお）	元運輸総合研究所主任研究員、元国土交通省安心生活政策課長、元日本政府観光局シドニー事務所長
● クルーズ政策監	
山﨑（やまざき） 紀彦（のりひこ）	元郵船トラベル㈱執行役員、クルーズ部長
● スポーツ政策監	
坂口（さかぐち） 裕昭（ひろあき）	弁護士（企業法務全般）、株式会社GATHER　COO、ハヤテグループ・スポーツ事業アドバイザー

1－8－1 これまでに変えたこと⑦
職員の専門性とチーム力を高めていくための研究会の設置

≪職員の専門性を高めていく取組≫

- 2023年6月に「社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会」を立ち上げた。
- 12の分科会と、ワークショップにおいて、高い専門性を有する研究会委員と、中堅・若手職員が、新しい施策の実現のために議論を交わしている。
- 中堅・若手職員は、外部の有識者が持つ「新しい知」に刺激を受け、これまでの行政になかった新しい発想で施策検討を行っている。

議論の現場で、外部有識者と職員の化学反応が起きている

化学反応を
さらに深めるため

≪外部有識者に期待すること…≫

① 組織の外にある「知識・経験」を組織内部に取り込み、浸透させること

② 「社会・世界の大きな知とのネットワーク」を活用すること

1－8－2「社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会」の設置

1　設置趣旨

- 今、世界が大変革期（地球環境の世紀×知能革命の時代）にある中、地域社会では、急速に進む人口減少、頻発化・激甚化する自然災害、持続的な経済成長、子育て・教育環境の充実など、多様かつ多数の課題が山積している。

- これらの課題は、一つ一つの政策を個別に進めていけば解決するものではなく、複雑な要素が絡んでいる社会課題として捉え取り組んでいく必要がある。また、科学技術が急速に進展する中、今後は、**自前主義ではなく、「社会の大きな力」と「世界の大きな新しい知（知性、知恵、知能）」を活かして、社会課題の解決や新たな静岡市の価値・魅力の創造に繋げる「共創」の仕組みづくりを進めていくことが不可欠である。**

- また、「共創」のためには、「開かれたわかりやすい市政」が重要。市政の政策決定過程や市の持つ情報を、わかりやすく使いやすく公開することで、「社会の大きな力」と「世界の大きな知」が動き、それが社会に新たな知をもたらすことになる。

- こうした考えのもと、新たな時代に即した政策・施策を立案し実行につなげるため、デジタル・トランスフォーメーション（DX）、グリーン・トランスフォーメーション（GX）、ブルー・トランスフォーメーション（BX）といった、社会経済の将来動向や最新の科学技術に精通した有識者を委員に迎えた会議**「社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会」を設置する。**

「市政変革研究会」 研究会委員（五十音順、敬称略、〇は会長） ※2025年5月23日時点

氏名	所属・役職等	主たる専門分野
青木　成樹	日本エヌ・ユー・エス株式会社　技術顧問 一般財団法人マリン・オープン・イノベーション（MaOI）機構　特任研究員	地域産業分析
芦川　敏洋	公益社団法人静岡県病院協会　医療勤務環境改善アドバイザー 静岡県立大学　非常勤講師兼客員共同研究員	公共経済学、地域経済分析
池田　恵子	静岡大学教授　グローバル共創科学部 教授 減災と男女共同参画 研修推進センター共同代表	男女共同参画、地域防災
内田　晴久	東海大学 教養学部人間環境学科 教授	水素エネルギー、リサイクル、知財教育
黒石　匡昭	PAパートナーズ株式会社　代表取締役 公認会計士	行財政改革、公共調達
酒井　敏	静岡県立大学　グローバル地域センター特任教授　副学長	地球流体力学
神成　淳司	慶応義塾大学　環境情報学部教授、内閣官イノベーション戦略調整官/健康医療戦略室長次長	情報政策、AI農業、ヘルスサイエンス
高尾　真紀子	法政大学大学院政策創造研究科教授	福祉、ウェルビーイング
谷　明人	JX金属株式会社　常務執行役員　技術本部審議役 JX金属戦略技研株式会社　代表取締役社長	技術政策、防災
〇橋本　正洋	法政大学大学院政策創造研究科教授 東京科学大学 名誉教授	イノベーション学
水谷　洋一	静岡大学　グローバル共創科学部教授 地域創造学環長、地域創造教育センター長	環境経済学・環境政策
森川　高行	名古屋大学　未来社会創造機構　モビリティ社会研究所　社会的価値研究部門　教授	次世代交通システム
山岸　祐己	静岡理工科大学　情報学部　准教授 株式会社良品計画 客員研究員、浜松医科大学　医学部　訪問共同研究員	AI、DX、統計学

1－8－3「社会の大きな力と知を活かした根拠と共感に基づく市政変革研究会」設置のねらい

研究会設置のねらい

まず、研究会により市政に「世界の大きな知の導入」を始める

その効果が、まず市政へ、そして社会全体へと拡がっていく

市政への導入効果

（研究会委員による多様な形での提言・助言）

- 職員の意識改革
- 市政へのDXの導入
- 分科会の設置による政策の高度化
- 個別プロジェクトチームへの研究会委員の参加による政策の高度化
- ・・・（想定外の効果）
- ・・・（想定外の効果）

市政全体への新たな知の実装

社会実装の場の提供と共働 × 社会の大きな力と知が集まりつながる

社会への導入効果

- 社会へのメッセージ効果（新しい市政と一緒に取り組んでみよう）
- 市民や地域社会の大きな力との共働
- 地域企業との共働
- スタートアップ等の参加促進・共働
- 県のSHIP・テックビート静岡等との共働
- 起業・事業支援ファンドとの連携
- ・・・（想定外の効果）
- ・・・（想定外の効果）

信頼と共創の市政 ― 共働・共創

共創の静岡モデル → 自然に人が集まる静岡に

1－8－4　市政変革研究会の進捗状況　※2024年12月時点

・ 研究会では、委員が一堂に会して議論をするのではなく、テーマ毎12の「分科会」を設け、市の若手中堅職員が主体的に政策研究を行うとともに、委員の専門的知見を得ながら議論を深めている。

	分科会名	これまでの議論の内容・取組の成果
1	ウェルビーイング	・地域幸福度指標の活用や、市民や企業等との連携による地域幸福度向上に向けた取組などをテーマに議論 ・職員向け勉強会や市民・企業参画ワークショップを通じて、地域幸福度を高めるまちづくりについての議論を実施
2	人口減少対策	・人口減少に歯止めをかけるべく、結婚、妊娠、出産、子育て、住まい、仕事などの幅広い分野をテーマに議論 ・静岡市の人口減少の要因分析と対策に向けた調査研究中間報告書や、2050年までの将来推計人口を公表
3	子育て教育	・結婚、妊娠、出産、子育て支援などの子育て・教育環境に関する幅広い分野をテーマに議論 ・10分野で合計89の課題を整理し、先進的取組の導入検討や職員の柔軟な働き方の分析を実施
4	新共助社会	・地域団体の負担軽減に向けて、民間企業との共創によるDXを活用した解決法などをテーマに議論 ・スタートアップとの共創により、自治会業務の負担軽減のためのシステム実証や草刈りなど実働作業支援のニーズ調査などを実施
5	市民の声を聴くシステム	・市民が意見を伝えやすい環境や効果的な意見聴取方法などをテーマに議論 ・市民の声対応ガイドライン作成や市民参画手続き見直しを実施、市民からのアイデア投稿サイト運営事業者との協働を開始
6	ヘルスケア	・健康を害する様々なリスクの低減に向けた行動変容の促進、早期発見・介入の取組などをテーマに議論 ・糖尿病や認知症などのハイリスクの早期発見・介入の機会創出に関する政策立案に繋げた
7	DX① 次世代防災	・DXを活用した災害情報の収集、分析、発信や、関係団体等との災害時初動連携体制構築などをテーマに議論 ・関係団体との意見交換を実施し、災害関連情報や災害時の連携を見据えたノウハウ共有の必要性を今後の方向性として整理
8	DX② デジタル行政	・各課のシステムで管理する個人情報の紐づけによる、申請行為の簡素化や各種サービスへの利活用拡大等をテーマに議論 ・区役所窓口変革推進プロジェクトにおいて、課題の洗い出しや業務フローの見直し、導入に向けた検証作業などを実施
9	DX③ 都市・交通	・自動運転など最新の科学技術の導入可能性などをテーマに議論、清水港周辺での実証実験や調査を実施 ・JR静岡駅前のウォーカブルな空間の実現などをテーマに議論、関係機関と交通結節点としての強化に向けた取組の検討を開始
10	BX	・海洋人材の育成や海洋関連研究、海洋データ基盤の在り方や拠点形成などをテーマに議論 ・産学官民連携による海洋DXの研究教育の強化、研究拠点化の推進に向けた取組を検討中
11	GX① 脱炭素社会	・温室効果ガスの削減につながる産業の支援や森林整備・管理によるCO_2吸収などをテーマに議論 ・次世代型太陽電池の普及拡大に向けた試験導入の検討、水素サプライチェーン構築に向けたヒアリングを実施
12	GX② 農と食	・静岡型の営農モデルについて、環境負荷低減と農業生産性向上を両立した持続可能な農と食の地域循環システムをテーマに議論 ・学校給食での有機野菜の提供、有機農業の拡大に向けた有機茶栽培モデルの構築などを実施

1－8－5　市政変革研究会の設置の効果と主な成果①

≪設置の効果≫

1. 根拠に基づく政策形成
   - 統計データや市民アンケートの分析による、現場の実態を踏まえた根拠に基づく政策形成を実施。
   - 従来の延長ではなく、委員意見や先進事例などを踏まえた、社会の知を活かした政策形成を実施。
2. 部局横断的な政策議論
   - 縦割り構造の課題を克服するため、横断的な分科会を設置。
   - 例：人口減少対策分科会では7局・13課が連携。

≪主な成果≫

1. 人口減少要因の分析と対策の方向性（人口減少対策分科会）
   - 市独自の方法による将来人口推計、アンケートによる主観と統計データによる客観の両面から分析。
   - 静岡市が直面する人口減少の要因を明らかにし、課題解決に向けた対策の方向性を整理。
2. 市民の行政手続きの煩雑さ解消（デジタル行政分科会）
   - 業務フローを整理し、3区の運用の違いを明確化し、様式を統一。
   - 関係各課間でのデータ連携を目指し、短期的な改善から実証。

1－9　これまでに変えたこと⑧　　「伝える」ではなく「伝わる」ように

・ 共創（みんなで一緒に明るい今と未来をつくる）ためには市政への「信頼と共感」が重要
・考えていること、取り組んでいることをていねいに「伝わる」ようにお知らせすることによって
「なるほどそういうことか」「なるほどそれならいいね」と思っていただけるようにすることが重要
・疑問が寄せられたら、「内容が悪いのか」それとも「内容は悪くないがうまく伝わっていないのか」を考える
・（修正し）あらためて「伝わる」ようにする
・ただし、全員から「いいね」とは、まずならないことを認識

（取り組み事例　定例記者会見＋記者説明＋個別記者会見の実績）

原則、毎月第2金曜日、年24回、市民の皆さまに特にお伝えしたい事項を発表するとともに、報道機関の皆さんの知りたいことにお答え。
静岡市のYouTube公式チャンネル（@shizuokacitykoho）からも、ライブ・アーカイブ配信中。
静岡市のLINE公式アカウントを登録いただいている方には、配信情報をお知らせ。
就任後、これまでに51回の会見で109項目について発表（23年度:23回45項目、24年度:24回57項目、25年度：4回7項目）
この他、記者説明8回、個別記者会見を5回実施。
記者会見＋記者説明＋個別記者会見を、計64回／110週＝0．6回／週

（参考） 広報の問題の所在

・新しい取り組みについて、市長が市職員の考え方や思いを聞くと、「社会のために〇〇としたい」という極めて純粋な動機。
　⇒しかし、それが作成した広報資料では社会には伝わらない。

・思いや考え方はよくても、それが「伝わる表現力」がないと、社会の理解を得にくい。

・いくら説明する本人は、「それは社会のため」と考えていても、説明を聞く人はその人の先入観や価値観を持った上で人の説明を理解する。よって、聞く側には無意識又は意識的に「思考」や「考え方」の偏りが生じている。

・職員は、常に「何が社会にとってよいことなのか」を考えることが基本だが、本人がそう思っても、聞く人の「考え方」には何らかの認知の偏りがあり、その人は自分の考え方がもっとも良いと思っているので、いくら市職員が純粋に「社会のために」と思っていても、その人からは「偏っている」と見られる可能性があることを意識しておかなければならない。

・一方、市の職員は予想外の反応・意見があったときに、自分の思いが伝わっていないので、「いったい何でそんなことを言われるのだろう」と思ってはいけない。

・その人も、その「考え方」や意見が社会のためになると信じている。ただし、「それが本当に社会のためになるか」否かは、その人の思いとは別のこと。

・職員は、そういう色々な「考え方」や「思い」があることを認識し、その意見を参考にし、「本当に実社会のためになること」を考え実行することが必要。

⇒市長は市政の内容が「社会に伝わる」ようにする責任者。資料づくりを職員任せにせず、「伝わる資料」になるように努めなければならない。

1－10 これまでに変えたこと ・・・ その他各分野の例

①観光 ・・・ 観光基本計画、インバウンド計画の策定、クルーズ、茶ツーリズム振興など

②経済 ・・・ 産業基盤強化本部設置、スタートアップとの共創コンテスト、海洋BX、
農業振興策の転換

③こども未来 ・・・ 放課後児童教室の旧静岡市・旧清水市の同一化

④保健福祉 ・・・ エビデンスに基づいた「予防」「早期発見」に効果的な施策の立案と実施

⑤教育 ・・・ 総合教育大綱の見直し（事実上の初の策定）

⑥環境 ・・・ 林業行政から森林経営行政への転換

⑦上下水道 ・・・ 耐震化の促進

⑧消防 ・・・ 葵消防署管内建物火災事故調査結果の見直しと組織改革

⑨規制緩和 ・・・ 市街化調整区域内の開発許可の適正運用
農地転用（青地から白地への転用後の規制の適正運用）
市街化区域内への物流施設の設置規制の緩和

⑩その他 ・・・ 多数

1－11　変革してきた結果・・・政策立案し、競争的資金コンテストに応募し、外部資金を獲得する意識が生まれてきた

（これまで）

・新しい政策を立案しても、詰めが甘く、財政当局が採択しないということが多かった

・デジタル田園都市交付金など政策コンテストに応募し、外部資金を獲得する意識と行動が薄かった

（これまで）　デジタル田園都市交付金獲得実績：2017～2022　12.8億円。第1回目は応募ゼロ

（ 最　近 ）　デジタル田園都市交付金、地方大学等、拠点整備交付金獲得実績：2023～　28.9億円

国の競争的資金を活用して過去に実施した取組

国の競争的資金を活用して、過去に実施した取組は下表のとおり。

■デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生拠点整備タイプ）、地方創生拠点整備交付金

No.	事業名	事業期間	事業概要	事業費	国庫補助額
1	静岡市葵区七間町賑わい創出拠点整備計画	2017	元映画館を改修しホールとして活用してきた施設に照明機器等を設置し、利用の幅を広げることで、七間町周辺で活動する演劇やダンス等でまちづくりを行う団体の活性化、中心市街地の賑わい創出を図る。	0.5億円	0.3億円
2	生涯活躍のまち静岡推進計画	2017	生涯活躍のまち静岡（CCRC）駿河共生地区の地域活動の核となる地域交流拠点を既存施設の改修により整備。（施設名称：静岡市地域福祉共生センター　愛称：「みなくる」）	0.2億円	0.1億円
3	駿府城公園周辺ランニング等環境整備計画	2017	気軽にできるランニングやウォーキングを推進することによるスポーツ振興及びラン・アンド・リフレッシュステーションの設置による駿府城公園周辺の賑わいを創出する。	0.4億円	0.2億円
4	東海道蒲原宿サイクル拠点施設整備計画	2021	太平洋岸自転車道のほか、フジイチや東海道を周遊するサイクリストが利用する休憩や情報収集、起終点の拠点としての役割を担う。自転車整備ができるサイクルピット、カフェ、オープンテラス等の憩い空間を設置。	1.4億円	0.7億円
計				2.5億円	1.3億円

国の競争的資金を活用して過去に実施した取組

国の競争的資金を活用して、過去に実施した取組は下表のとおり。

■デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生推進タイプ）、地方創生推進交付金

No.	事業名	事業期間	事業概要	事業費	国庫補助額
1	海洋文化拠点関連事業	2016～2020	海洋産業に関する事業者向け普及啓発シンポジウムや海洋人材育成セミナー等の実施。地元企業、大学と海洋研究開発機構、水産研究・教育機構との連携による事業化を目指した研究プロジェクトの実施。	1.6億円	0.8億円
2	就活よろず支援体制強化事業	2016～2018	市内企業の情報が行き届いていない若者に対する課題解決策として、市内企業の求人・採用力を高め、若者に対する支援体制の強化を図るとともに、市内企業への就労促進を推進する。	0.7億円	0.4億円
3	生涯活躍のまち静岡推進事業	2016～2018	葵おまち地区では移住支援を行い、まちなか居住を推進するとともに、市中心市街地において生涯活躍できる魅力的なまちづくりを推進する。駿河共生地区では地域・多世代の交流（共生）を促進するとともに、大学等と連携して、共生のモデル地域づくりを推進する。	0.4億円	0.2億円
4	プレミアムフライデー推進事業	2017～2019	「静岡市プレミアムフライデー官民推進協議会」を組織し、月末金曜日に市民一人一人がまちなかで豊かな時間を過ごすことを目的に、イベントやセミナー等の実施を官民一体となって推進。企業・市民・お店に対し、普及啓発・情報発信等に取り組む。	0.5億円	0.2億円
5	世界の海岸林保全活用のための三保モデル創造事業	2017～2019	三保松原の持続可能な保全体制をつくることを目的に、松原の価値と保全活用についての情報発信や、研究者と保全活用団体等の交流機会の創出、松原保全につながる活用の支援等を行う。	0.6億円	0.3億円
6	静岡県中部地区広域連携による観光まちづくりプロジェクト	2018～2020	地域が有する多様な資源をフル活用し、変化に対応する能力や資質を養う観光と教育を融合した新たな観光目的地づくり。また、観光プログラム開発の知見を圏域内の教育サービスにフィードバックし、地域の多様な人材育成に結びつけていく。	2.8億円	1.4億円
7	「地域経済牽引事業」支援のための地方創生首都圏プロモーション拠点の開設	2019～2021	首都圏でのプロモーション・ビジネスマッチングの場を提供し、首都圏や域外企業との交流機会を創出する。企業の成長につなげるとともに、活動を通じた交流人口の拡大、企業誘致・本社機能移転、新規事業誘致等につなげ、地方への人の流れを作り、東京一極集中是正に取組む。	0.2億円	0.1億円
8	ＮＥＸＴライフワークプロジェクト「企業ＯＢ等の活用による中小企業支援」	2019～2021	「人生100年時代に対応した高齢者が活躍するまち」の実現に向け、課題を抱える市内中小企業と、企業ＯＢ等との出会いの場を創出することで中小企業の課題を解決し、「中小企業支援」と「高齢者の活躍の場の創出」の双方の視点から取り組むことで、地方創生に繋げていく。	0.4億円	0.2億円
9	「海外から茶で稼ぐ」お茶のまち静岡市推進事業（海外輸出力強化事業・お茶ツーリズム推進事業）	2020～2022	本市を代表する農作物である「お茶」の輸出を通じた海外での需要開拓（アウトバウンド）と、お茶ツーリズムの実施を通じた訪日外国人の拡大と地方への誘客による消費獲得（インバウンド）を車の両輪として展開していくことで、お茶を活用した「海外から稼ぐ」力の強化を図る。	0.2億円	0.1億円
10	歴史・文化資源を活用した地域活性化事業	2022～2023	大河ドラマの強い訴求力を踏まえ、「武士の世の始まりから終わりまでが体感できる地域づくり」をテーマとし、県と市町が連携して地域のブランド力を高め、文化財等の歴史・文化資源の保全、価値の発信と継承、資源の磨き上げとプロモーション、周遊促進等を行い、観光客に選ばれる地域づくりを目指す。	2.9億円	1.1億円
計				10.3億円	4.8億円

国の競争的資金を活用して実施している取組

国の競争的資金を活用して、現在実施している取組は下表のとおり。

■地方大学・地域産業創生交付金

No.	事業名	事業期間	事業概要	事業費	国庫補助額
1	ブルートランスフォーメーション推進事業（駿河湾・海洋DX先端拠点化計画）	2024～2028	駿河湾の多様なデータから課題解決や価値の創出を図る「マリンインフォマティクス」を通じて、海洋DXを担う人材育成、海洋産業の創出、活性化を一体的に進める。具体的には、海洋DXを研究・教育の新たな強みとするための地元大学の取組支援や、海洋DXを活用した水産スマート化や藻類養殖、海洋観測機器・技術の研究開発・事業化を進める産学連携プロジェクトの支援などに取り組む。	12.8億円	8.6億円

■デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生推進タイプ）、地方創生推進交付金

No.	事業名	事業期間	事業概要	事業費	国庫補助額
1	静岡市ナイトツーリズム推進事業	2020～2024	観光客の滞在時間を延ばし、観光消費の拡大や宿泊者数の増加につなげるため、日本夜景遺産に認定された日本平山頂からの夜景を核に、夜間の観光振興に取り組む。	0.7億円	0.3億円
2	静岡市創生の原動力「ＳＤＧｓ」を経営資源創出・拡充に活用した地域課題解決モデル事業	2022～2024	SDGsを通じた「つながる」機会を創出し、地域課題の解決及び新たな需要の喚起を市民、企業及び団体主導で実現するとともに、若者の定着につなげる仕組みづくりを目的としている。 経済と環境の両立を図り脱炭素社会の実現を進めるため、再生可能エネルギーの最大限導入と地域内での利活用を図る取組や、脱炭素に資する新技術等の開発支援により、持続可能なグリーン産業を創出する。	1.0億円	0.5億円
3	中小製造事業者「ヒトづくり」推進事業	2023～2025	本市の主要産業である製造業の更なる魅力向上・競争力強化を図るとともに、中小製造事業者のIT導入及び人材育成など、短期的・長期的両面から「ヒトづくり」事業を重点的に取り組むことで、労働力の「質」を高め、かつ「量」の確保につなげ、地域全体の活力を高める。	0.6億円	0.3億円
4	スタートアップ協業促進事業	2024～2026	スタートアップと地域（企業・団体・コミュニティ等）の共働を促進し、共創による社会課題解決やイノベーションによる企業の競争力強化・地域経済の活性化を目指すとともに、スタートアップが市内で活動・成長しやすい地域づくりに向けて環境整備を行う。	5.1億円	2.6億円
5	中心市街地活性化に向けた子どもの遊び場設置・運営事業	2024～2026	子育て世帯のニーズが大きい屋内型遊び場を設置することで、中心市街地への来街を促す。 商店街の空き店舗へ子育て世帯を対象にした店舗の出店を促し来街促進を図る。 親子の来街をきっかけとした新たなにぎわいづくり、中心市街地の活性を図る。	1.3億円	0.7億円
6	インクルーシブ雇用による誰もが活躍できる都市の実現	2024～2026	デジタルツールを活用した就労希望者の能力・適性判断手法を確立し、就労準備の支援及びマッチングへの活用を図る。 就労希望者と企業のマッチングを支援し、多様な働き方による市内の活性化・市民の活躍推進を図る。	1.3億円	0.7億円
7	持続的な観光地域づくり・ブランディング推進事業	2024～2026	市内観光消費額の最大化に向けて「１人あたり旅行単価の向上」と「インバウンドを含む客数の増加」を図るため、静岡市の特性を生かした「体験コンテンツの充実」を目指す。 体験コンテンツの充実に向けては市内観光事業者への商品造成支援とブランディングによる販売強化を実施する。	2.1億円	1.0億円
			計	12.1億円	6.1億円

■デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生拠点整備タイプ）、地方創生拠点整備交付金

No.	事業名	事業期間	事業概要	事業費	国庫補助額
1	中山間地の廃校を活用した観光拠点整備事業	2024	井川地区の廃校を活用し、展示・レストラン等の機能を持った「（仮称）南アルプスユネスコエコパーク・ミュージアム」を整備する。民間事業者、地域住民等と連携して観光資源を最大限活用し、誘客を促進するとともに観光消費の拡大を図る。	4.0億円	2.0億円

1－12　政策執行力は相当改善されてきた

・「仕事の仕方」についての変革が、かなり進んできた。

・根拠やデータを分析し、何をすべきかを考えるという習慣はかなり浸透してきた。

・市民にとってよいことであれば「難しい」で思考・行動停止せず、何とか実現しようとする意識と行動が浸透してきた。

（例）2025年5月21日　ある部局との会話

（市　長）ずいぶん柔軟になりましたね。最初は「難しい」「できない」だったけど。

（担当者）取り組み内容は子育て世代にとっても、どうしても必要なサービスなので、何とか実現したいといろいろ方策を考えました。プラン1は関係者との調整がつかなかったので、プラン2を考えました。これでうまくいくとは限りませんが、調整を進めます。

・まだまだ改善途上。今後、日々の業務の中で、一つひとつ改善していく。

1－13－1　改善中のもの・・・①規制緩和意識

1.静岡市は規制で経済活力の足を引っ張ってきた

・各種規制の裁量的判断を担当者が担っていて、課長が把握していない。

・担当者は、規制の「利」と「害」がわかっていない。

「規制により秩序を守る」という「利」ばかり考え、その「規制を墨守する」ことが社会にどういう「害」をもたらしているかに思いが至らない。

2. 気づいたところから規制緩和をしてきた

3. まだまだ規制緩和が必要なものが多く存在する可能性

・規制の目的は、「規制によって社会をより良い方向に誘導するため」

・規制が社会の活力の足を引っ張ることのないよう繰り返し意識づけしている

１－13－２ 改善中のもの・・・②「貢ぐ」意識を持つ

1. お金を貢ぐことに関心が薄いというより、貢ごうという意識が希薄。なぜ？

⇒ 予算を確保して何か「事業」をやると成果が見えるので、
事業をやることを優先する

2. 個別案件で、具体的に「貢ぐ」・「コストを下げる」方法を指導しつつ、意識改革を進めている。

（例）ふるさと納税の増加

財源の確保、地域経済の活性化に向けたふるさと納税増加の取組

１　チーム組織の設置

　　チーム員による返礼品の追加や各種イベントへの参加

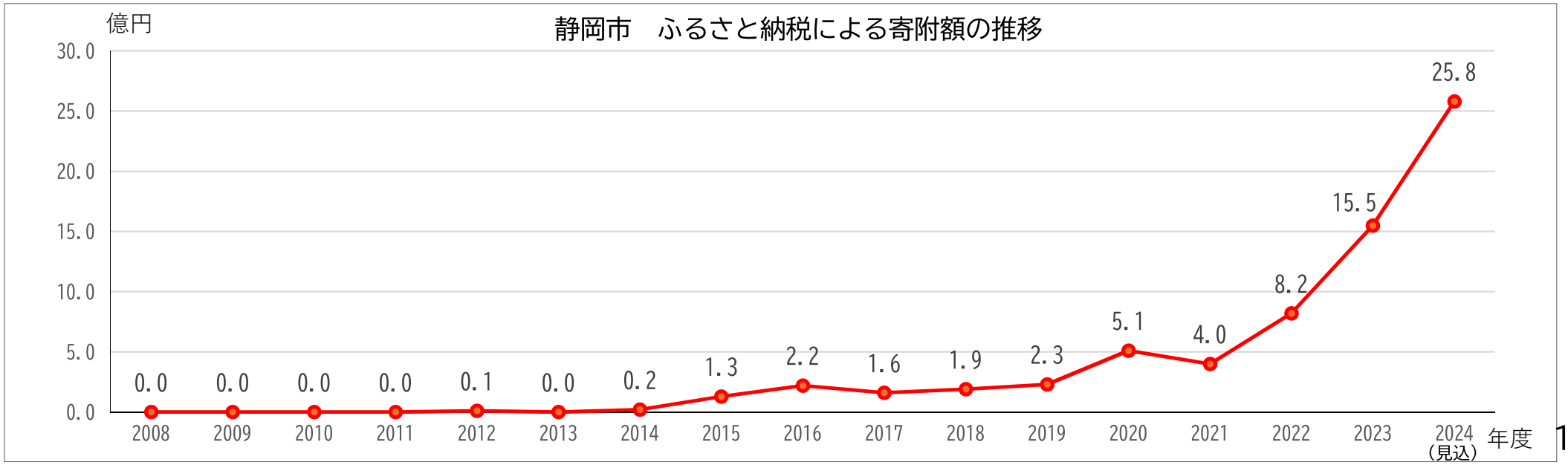
２　外部人材の活用

　　ふるさと納税応援大使（勝俣州和氏）の任命

　　地域活性化起業人の派遣受入

　　寄附額増加の取組を主眼としたプロポーザル方式による管理業務委託業者の選定

参考	静岡市ふるさと納税を募集するWEBサイト数	2022年度：５サイト	⇒	2024年度：12サイト
	返礼品数	2022年７月：約900品目	⇒	2024年７月：約1800品目
	ふるさと納税による寄附額	2022年度：８億円	⇒	2024年度：26億円（見込）



１－13－３　改善中のもの･･･社会共有資産の有効活用

社会共有資産の有効活用については、

静岡市政の最重要課題の一つとして、

項目を改めて「　２　」で説明します。

1－13－4　改善中のもの･･･ムダの排除

1. いくつかの施設について、これまでの運用を見直し、費用削減した。

① 施設A

年間収入　　300万円

年間支出　9,800万円

② 施設B

現在は、わざわざその施設を経由しなくてもよいのに慣習的に経由

経由のとりやめ　…　年間7,500万円　コスト削減

2. 公共施設・公的施設は多数あるため、改善中。

（例：ナショナルトレーニングセンター、生涯学習施設など）

（例）井川自然の家の今後について

1　井川自然の家の現状

（1）施　　設　〈築　　年〉1989年　築36年

〈面　　積〉土地91,542㎡（全て市有地）　延床5,526㎡

〈耐震性能〉Ｉｂ

（2）経　　費　〈歳出〉平均9,800万円/年　〈歳入〉平均300万円/年

⇒　平均9,500万円の支出超過

（2019年改修費を含め2018～2024の6年間で10億円の支出超過）

※2019年度に新館の改修（屋根・外壁・内装・空調等）の約3億6,000万円を合算

（3）利用者数　コロナ期に小中学校の団体利用が激減し、収束後も戻っていない。

団体利用を穴埋めする形で一般個人利用を増やしているが、教育委員会が運営する目的と利用実態にズレが生じている。

2　井川自然の家の活用スケジュール

2025年度　教育委員会から市長部局へ所管替え

・すでに予約が入っているため施設は閉鎖せず、最小限の人数で環境共生課が維持管理・運営の所管、社会共有資産利活用推進課が民間活用を検討

・実施業務を見直し（自主事業停止など）、職員数を削減した上で、直営実施（～2026年3月まで）

1－13－5 改善中のもの・・・社会との共創

「社会の大きな力」×「世界の大きな知」による共創の市政を進めてきて、

職員の意識改革や具体的取り組みが進んできた。

例えば、スタートアップとの「知・地域共創コンテスト」はその一つ。

≪知・地域共創コンテストの目的と概要≫

【目　的】

新たな価値を創造し、解決策を提供してくれる「スタートアップ」という「知」、地域の団体・コミュニティなどの「地域社会の大きな力」の「共働」により、市内の様々な課題を解決する新しい社会システムを「共創」する。

【概　要】

・全国のスタートアップや社会起業家から、自らが持つ技術・サービス等を用いた提案を募集。一次審査を通過した提案の社会実装に向けて取り組む。二次審査で採択した提案については実証支援金や賞金を交付。

・コンテストは、提案したスタートアップ、地域、市が一体となった「（知と地域の）共創チーム」を立ち上げ、様々な地域の関係者と共働し、実証実験を行いながら、課題の解決に向け新たな社会システムを一緒に作り上げていくことを目的として行うもの。全国に例を見ない新しい方法。

【実施状況（2024年）】

◇行政課題発信型　UNITE

・応募件数：221件（市内：34、県内：11、県外：171、海外：5）

・一次審査（書類、面談審査）　通過数：12件（9テーマ）

・二次審査（プレゼンテーション）　実証実験実施の選定数：5件

◇スタートアップ提案型　BRIDGE

・応募件数：77件（市内：11、県内：5、県外：60、海外：1（シンガポール））

・一次審査（書類、面談審査）　審査期間：8月～9月　　通過数：9件

・二次審査（プレゼンテーション）　開催日：11月14日（水）　　優秀賞：5件

（参考） 知・地域共創コンテストの主な取り組み（2024年）

【行政課題発信型　UNITE】 選定企業：5社

提案企業	提案項目	関係課	提案概要
Fracti（合）	高齢者が移動に困らない交通基盤構築	交通政策課、高齢者福祉課	高齢者の日常生活における移動手段を確保するための、企業の送迎バス（病院・買い物施設等）をシェアリングする交通スキームの構築
（株）パブリックテクノロジーズ	郊外・中山間地域の持続可能な地域交通	交通政策課	郊外や山間地域の路線バスの統廃合を見据えた、地域団体が主体的に運営する「公共ライドシェア」の導入運営パッケージの確立
ジャパンベストレスキューシステム（株）	地域団体（自治会等）の負担軽減	市民自治推進課	自治会の運営管理システムと、実働作業となる美化・防犯活動などを外部委託化する仕組みの導入による自治会の活動の負担軽減
（株）そふと研究室	茶畑観光体験モデルづくり	観光政策課	茶農家が新茶シーズン等繁忙期でも、負担なく観光客を受け入れられる「お茶ツーリズム」の仕組みづくり
（株）LEALIAN・nicomobi（株）	大谷小鹿地区の余剰再エネの有効活用	大谷・小鹿まちづくり推進課	可搬式バッテリを活用した電力ネットワーク及び、バッテリとモビリティのシェアリングサービスの構築

最優秀賞

【スタートアップ提案型　BRIDGE】 選定企業：5社

提案企業	提案項目	関係課	提案概要
（株）ウミゴー・Marine Sweeper	しずまえアップサイクル　釣りの地域資源化	水産振興課	海釣りGOシステム等の利用や漁港の部分的な海釣り公園化による、市内で釣り禁止となっている漁港を活用した地域経済活性化
静岡ビジネスサポートセンター	若者のシビックプライドを醸成し人口80万人を目指すプロジェクト	市民自治推進課・広報課	静岡をより良くするアイデアを投稿するサイト「だもんで静岡」を使って、市民の相互のやりとりにより課題解決を図ることによる市民自治（共助）の新たな仕組みの構築
（株）NearMe	持続可能な観光交通と生活交通の共存	交通政策課	交通サービスの効率化・最適化が求められている静岡市において、静鉄タクシーと 連携し、既存タクシー車両を活用した相乗り（シェア乗り）サービスの提供
（株）Lively	食がつなぐ、聴くでつながるウェルビーイング増進プロジェクト	―	天神屋の食とコミュニケーションプラットフォームとを組み合わせ健康相談AIチャットを起点とした健康増進と孤独解消
（株）LivEQuality大家さん	官民連携で新しい「住まいと繋がり」 静岡モデルをつくる	企画課	世帯や居住環境に不満を抱えているシングルマザーに対する住まいの提供や母子への生活支援、専門的支援の提供

どうすれば結果が出せるか道筋を考え抜き、

地道に一歩　また一歩、着実に、時には大胆に前へ

「難しい」を「できる」に

02　政策執行力の変革
（社会共有資産の有効活用を中心に）

00 基本認識
01 これまでの状況
02 市有財産の有効活用
03 民有財産の有効活用（土地利活用推進公社の設立）
04 まちづくりプロジェクトを動かす

0－1　基本認識　政策執行力の変革
・・・経済活性化のための土地や資産の有効活用

① 静岡市は、合併前から、工業団地など企業立地用地の開発・提供を行ってこなかった。

② 市街化調整区域から市街化区域への編入、用途規制などを行わず、同じ規制を続けてきた。

③ 農業者は農地を売ったり貸したりしたいが、農地転用規制があり、極めて困難。

④ ディベロッパー（開発事業者）は、見込みの顧客では農地転用・土地開発ができない。

⑤ 静岡市内では土地が見つからない。

⑥ 公共による基盤整備が遅すぎだ。市内で候補地が見つかっても、立地企業は、「購入後契約をして公共による基盤整備を経て立地まで10年かかる」というのでは、他の場所を選ぶ。

⇒ 静岡市政は、これに対し、長年、取り組んでこなかった。

⇒ この結果、静岡市は土地生産性が限界状態に達し、新しい雇用の創出の不足、人材の流出、社会減、その後の自然減により人口減少社会への早期移行・人口減少の加速、所得の停滞という問題を発生させた。

➡ <u>民有資産も含め、今すぐに活用できる可能性のある土地や施設を「社会共有資産」として、有効活用することが市役所の急務</u>

1－1－1　これまでの状況・・・問題の所在①
アセットマネジメント？　でも廃校を教育委員会が管理のまま

- 2023年3月末まで、閉校した小・中学校について、売却又は活用に取り組んできたものの、売却・活用に至った事例はない。

- その原因は、「教育委員会が閉校施設の売却・活用を主体的に実施してきたが、教育委員会の本来の業務ではないことや、教育関係の活用にとどまってしまうことなどにある」ことが分かった。

- このため、これまでの考え方を変えて、閉校施設の売却・活用を、「教育委員会」ではなく、「企画局アセットマネジメント推進課（2024年4月、総合政策局　社会共有資産利活用推進課に変更）」に変更し、専門的知見とネットワークを持ち、積極的に実施するなど抜本的な見直しを行い、取り組むこととした。

- また、これまでの「公共施設の統廃合により生じる跡地の処分・活用に係るルール」を廃止
  ⇒　対外的に市有資産の売却・貸付を実施する方針を明確化
  ⇒　「静岡市市有資産活用方針」の策定
  ⇒　「静岡市市有資産活用方針」を具現化するため、各種制度等を新設
  「民間発案制度」「市有地売却媒介制度」「市有資産活用事前調査実施取扱」
  「廃校施設活用可能性調査事業」「資産活用プロジェクト集作成・公表」

1－1－2　これまでの状況・・・問題の所在②
市が活用すべき資産を「市有財産に限定」

（問題の所在）

・市政の大きな課題の一つが、総土地生産性（＝単独土地面積当たりの生産高×総土地面積）の問題である。

・市政は、民有の土地・施設を含め、それらを有効活用し、限られた土地面積の中で、生産性を最大化する取り組みを行うべきだった。

・しかし、市政は市が活用すべき資産を「市有財産に限定」し、2014年に「静岡市アセットマネジメント基本方針」を定め、企画局アセットマネジメント推進課を中心に、有効活用を進めてきた。

（ただし、アセットマネジメント推進課は市有財産がどこにどれだけあるかを把握していなかった。）

・本来、市政が行うべきは、

市有財産の有効活用＋民有財産の有効活用

（対応）

①アセットマネジメント推進課にアセットは民有財産を含むことを意識づけをした。

②市有財産については、低利用・未利用財産がどこにどれだけあるかを整理した。

③2024年4月、アセットマネジメント推進課を「社会共有資産利活用推進課」に変更し、それまでの教育局所管分も含め、資産を一元管理することとした。

④民有の低利用・未利用資産を有効活用するため、「静岡市土地等利活用推進公社」を2024年8月に設立した。

併せて、2024年4月から、「産業基盤強化本部」を設置した。

1－1－3　これまでの状況・・・問題の所在③
市有財産の総点検

・資産マネジメントを行っていくうえでは、施設を「建物（ハード）」として考える視点に加え、これからはその施設において、どのようなサービスを提供するのか、どのような利用方法が適切なのか、といった「ソフト」面から考える必要がある。

・静岡市では、これまで縦割り行政の弊害により、担当部局内だけで施設の市民サービス内容を考えてきたため、市全体として、市有財産の全体量を把握しておらず、管理の全体の最適化も取り組んでこなかった。

⇒　市有地の総数把握と活用状況調査の総点検を実施（公共施設の総延床面積の削減を目標）

➡ 2023年3月末時点で、削減率2.1%　＜　想定削減率5%　　→　削減が進まなかった

⇒　公共施設の利用状況の調査や、市民サービス内容の棚卸しと、その整理として総点検を実施

２－１　市有財産の有効活用 ・・・ 廃校活用の検討を所管替えし、多様な利用を発掘

旧清水西河内小学校（2022年3月廃校）

〇教育委員会　：　自然の家として活用検討　⇒　少子化による需要の先細りの懸念

活用の検討と財産管理者を所管替え。
本格活用前に暫定的に子どもの遊び場として利用

〇総合政策局
・ヒアリング　：　25社に繰り返しヒアリングを実施・高い関心を示した5社が現地を視察
・ヒアリングでの活用案
　木育を中心としたこどもの遊び場、グランピング施設、ガストロノミーツーリズム拠点、レストラン、林業活性化施設など

社会共有資産利活用推進課による本格検討から半年後には

2024年11月公募・12月活用事業者選定

〇活用内容
　木育を中心としたこどもの遊び場、グラウンドを芝生化しスポーツ機能の導入、地域にない宿泊機能の導入、サウナやカフェなど民間事業者ならではの取組。
　また、点在する地域資源を連携させ、地域の魅力向上と経済の活性化を目指す。

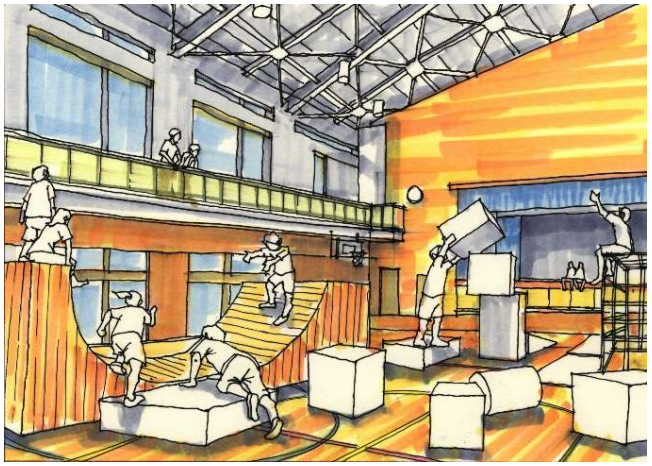
活用を専門部署で行うことで、その他の廃校についても、民間事業者から活用意向を受けており、活用に向けた検討が進んでいる。

▶ 2025年5月　旧足久保小学校公募開始　廃校以外にも旧清水斎場の公募も同時に開始

（参考） 廃校の暫定的活用 ・・・ 子どもの遊び場 →本格利用（2026.5月頃）

（1） 西河内子どもの遊び場 （2024年5月3日開設）⇒オクシズパーク（2026年5月オープン予定）

場　　所：旧西河内小学校（1265㎡）
　　体育館・校舎多目的室
開場日時：2025年3月16日までの土日祝日
　　10時から17時
利用料等：無料。駐車場50台
利用実績：一日あたり利用者116人
　　※9月30日まで
内 容 等 ：バスケットボール、卓球、
　　大きなブロック、おもちゃ等



↑屋内遊び場整備イメージ
←市民参加型ワークショップ

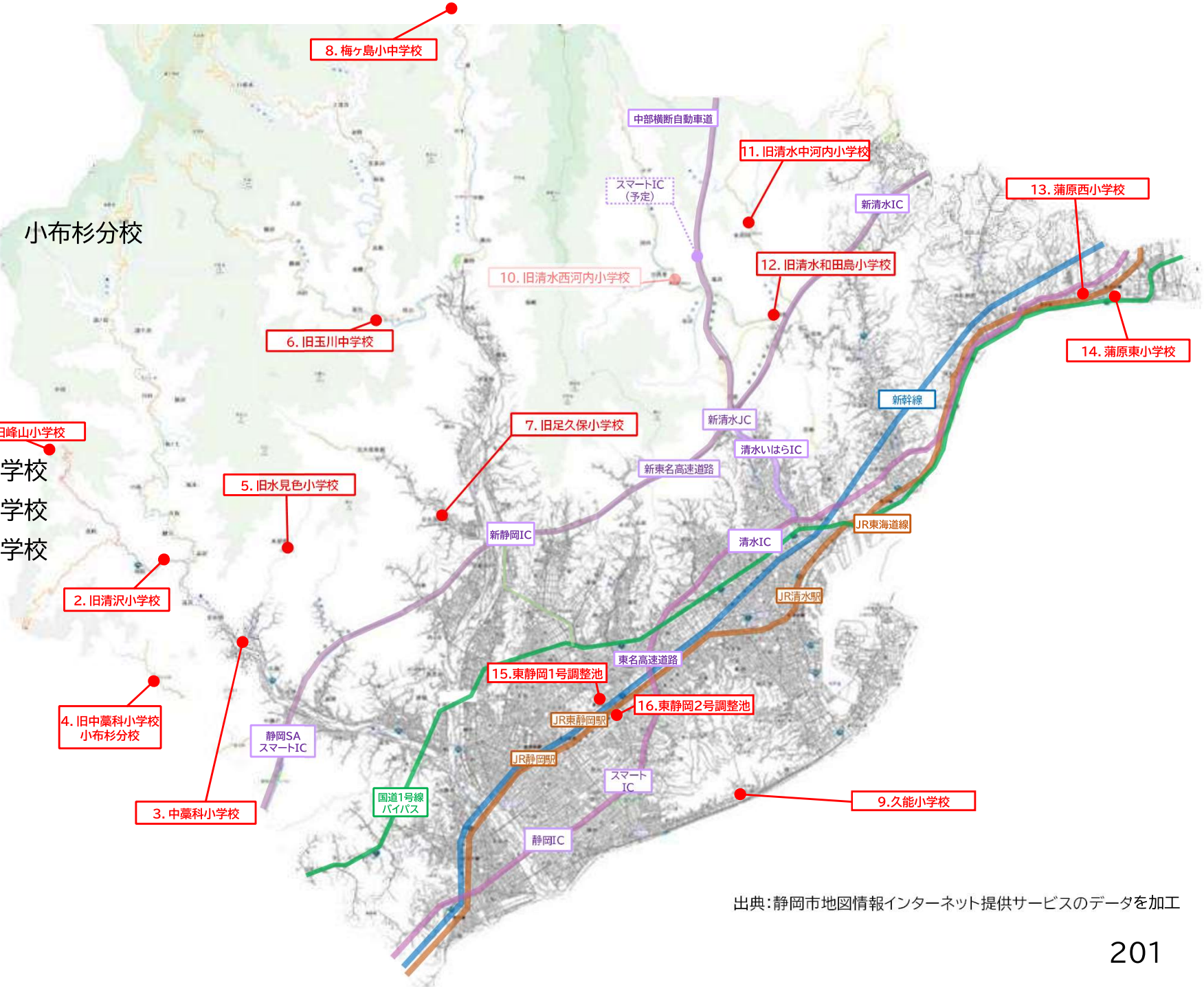
（参考） 廃校の暫定的活用 ・・・ 子どもの遊び場

（2）水見色子どもの遊び場 （2024年10月12日開設）

場　　所：旧水見色小学校（777㎡）
　　体育館・校舎図書室・教室等
開場日時：2025年3月16日までの土日祝日
　　10時から16時
利用料等：無料。駐車場25台
利用実績：一日あたり利用者192人
　　※10月20日まで
内 容 等 ：ミニサッカー、ミニトランポリン、
　　ボードゲーム、カードゲーム等

（参考） 静岡市資産活用プロジェクト

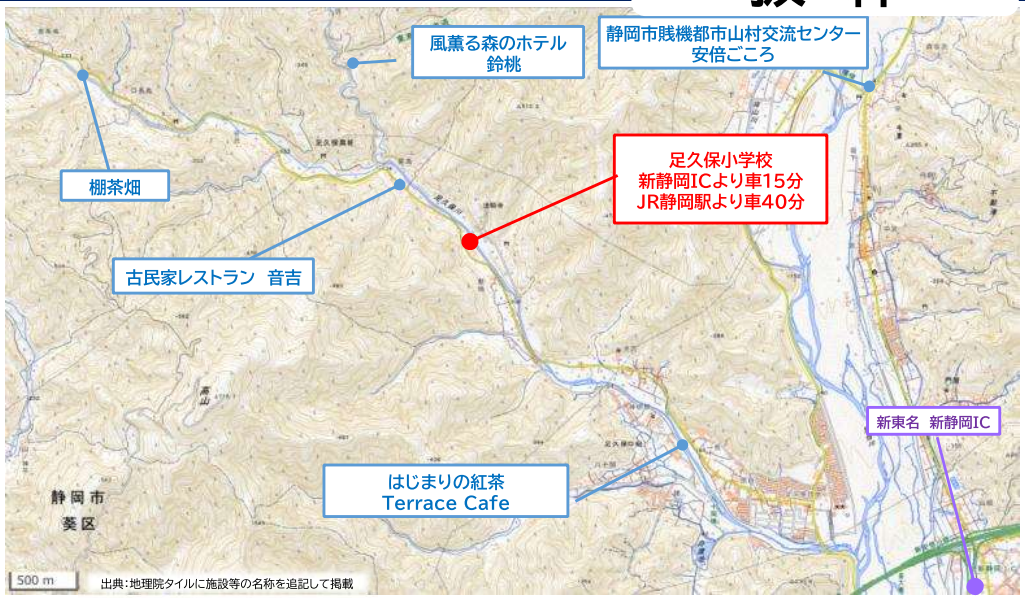
1　旧静岡市立峰山小学校
2　旧静岡市立清沢小学校
3　静岡市立中藁科小学校
4　旧静岡市立中藁科小学校　小布杉分校
5　旧静岡市立水見色小学校
6　旧静岡市立玉川中学校
7　旧静岡市立足久保小学校
8　静岡市立梅ヶ島小中学校
9　静岡市立久能小学校
10　旧静岡市立清水西河内小学校
11　旧静岡市立清水中河内小学校
12　旧静岡市立清水和田島小学校
13　静岡市立蒲原西小学校
14　静岡市立蒲原東小学校
15　東静岡１号調整池
16　東静岡２号調整池

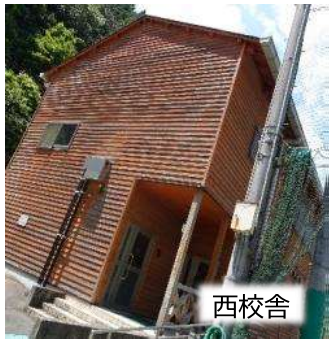


出典：静岡市地図情報インターネット提供サービスのデータを加工

（例）7 旧静岡市立足久保小学校（R4.3廃校） R7.5.1～公募実施中

抜 粋





所在地	静岡市葵区足久保奥組741番地の1	住民数（R7.3）	足久保学区 3,560人	おすすめポイント	・新静岡ICから車で15分の好立地 ・静岡茶発祥の地で、茶産業がさかん ・川や山などの自然に囲まれ、屋上からの眺望良好
区域区分	市街化調整区域				
敷地面積	9,172㎡	延床面積	3,566㎡		
建築年度等	東校舎：昭和44年（1969年）、西校舎：平成24年（2012年）、体育館：昭和51年（1976年）				
主な施設	校舎、体育館、グラウンド、プール、浄化槽 ほか ※上水道使用				
防災関係	指定避難所・地震緊急避難所・土砂災害警戒区域				
参考情報	**【周辺施設等】**安倍ごころ（交流センター）、棚茶畑、古民家レストラン音吉、はじまりの紅茶（カフェ）、ホテル鈴桃 **【アクセス】**JR静岡駅から車で40分、新東名新静岡ICから車で15分 **【地元意向等】**防災機能の維持				

３－１－１　民有財産の有効活用 ― 土地を動かす ・・・ 新法人の設立

（これまで）　民有財産である土地の有効活用に、市政は取り組んでこなかった。

【例】

耕作放棄地の拡大 → 耕作農地と未利用・低未利用農地の混在が進行。未利用・低利用地のままの集約による高度営農化は限定的 → 農作業効率は低いまま。収益性低下。競争力低下 農家所得低下 → 低い農作業効率や収益性・所得の低下による担い手の減少 → 耕作放棄地の拡大

（これから）民有財産も社会全体の財産と捉え、有効活用し、社会的便益を生み出す仕組みを作る。
その橋渡し役として、緊急対応策として新法人を設立。

【例】

公的な立場で新法人がアプローチ

耕作放棄地の拡大 → 耕作農地と未利用・低未利用農地の混在が進行 → 新法人が地権者の意向を確認し、農地と非農業利用地に集約

農地は高度営農化 → （農地）大規模化、高度施設園芸 スマート農業の導入 → 農地の土地生産性向上

非農地は農地転用 → （非農地）企業用地化 → 非農地の土地生産性向上

農地の土地生産性向上 / 非農地の土地生産性向上 → 地域経済の活性化 市民の所得向上

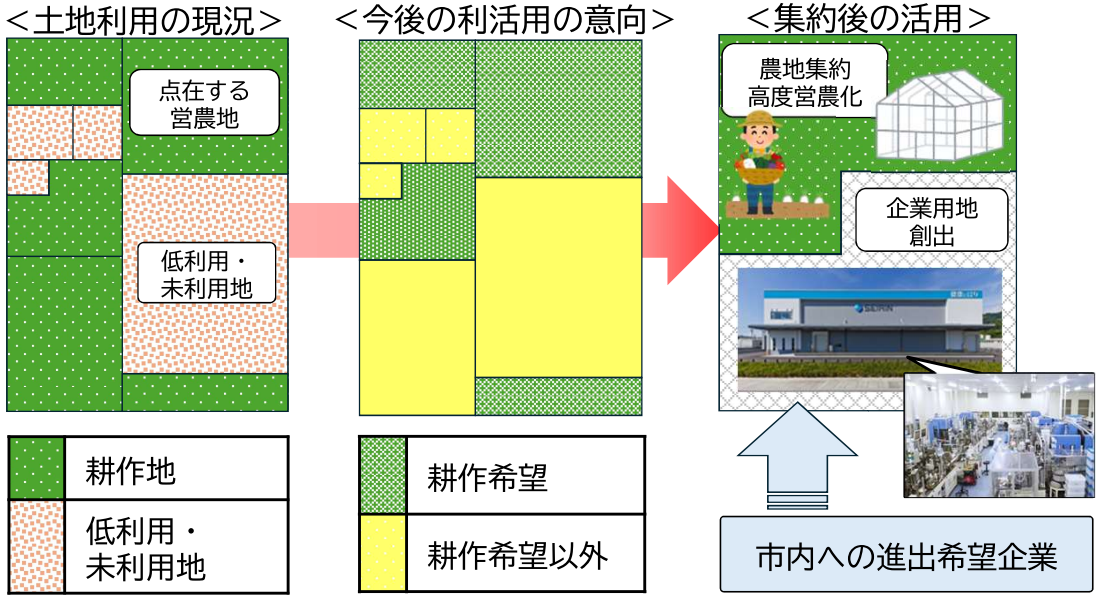
@t.nanba

3－1－2　静岡市土地等利活用推進公社の設立の目的

■まだらに存在する耕作放棄地などを集約して、一団の高度営農用地や企業用地などへ改変するための取組
■空き家の掘り起こしや市場に流通させるための取組
⇒これらの取組を進めるため、2024年設立を決定。6月補正予算において、新法人への出資金（30億円）に係る予算が可決。
当初、2025年3月法人設立を予定していたが、**前倒しし、2024年8月に「静岡市土地等利活用推進公社」を設立、9月から業務開始。**

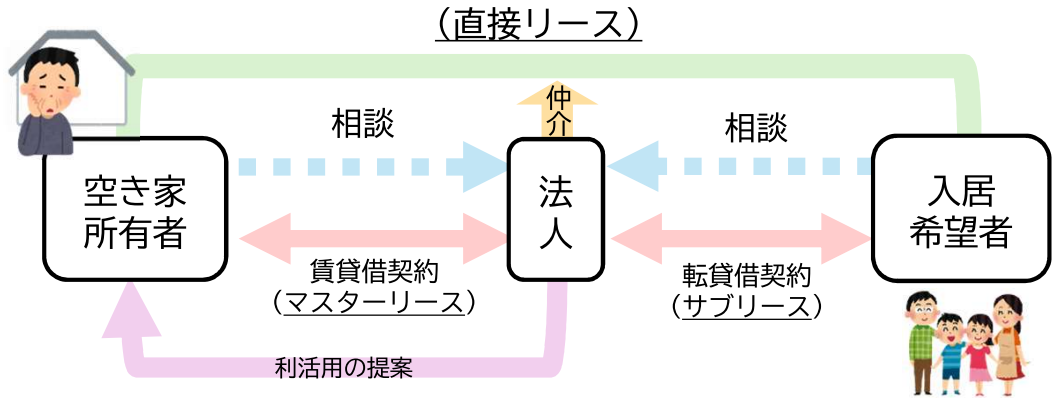
■企業用地の創出・農地の有効活用：土地集約の実現可能性が高いと思われる場所から、地権者との協議を進め、速やかに農地を集約し、高度営農用地及び企業用地を創出。
（JAやディベロッパーと密接な連携のもと実施）
■空き家の流通促進に向け、貸借に対する所有者の負担感を軽減するサブリース方式を活用。

（土地集約イメージ）点在する営農地と未利用・低利用地を集約し、一団の高度営農用地や企業用地を創出



（空き家流通イメージ）

空き家所有者から公社が直接物件を借り受け、入居希望者へ貸し出すことで、知らない人に家を貸し出すことの不安を軽減



（参考） 土地等利活用推進公社
一般財団法人静岡市土地等利活用推進公社の業務

静岡市は平地が少なく工場・研究所等の立地が進まず、若年世代が市外へ流出している一方で、活用されていない農地や空き家が多数点在している。これらを「社会共有資産」と位置づけ、地域社会全体で利活用を進めるため、公社を設立

≪課題≫

1. 未利用・低利用地の増加：耕作されていない農地が多く、限られた土地が有効活用されていない。
2. 企業用地の不足：市内企業が事業拡大にあたり、土地不足を理由に市外へ移転するケースが増加
3. 空き家の増加：空き家率が15.2％に達し、特に市場に出回らない空き家が社会問題化

≪公社の役割と業務≫

1. 農地の有効活用：高齢化や担い手不足等が進み、管理が困難な農地の売買や貸借をあっ旋
2. 企業用地の創出：耕作放棄地等の未利用・低利用地を集約して、市内の事業拡大を目指す企業とマッチング
3. 空き家の利活用：空き家所有者の負担感を軽減し、安心して市場に出せるよう支援。不動産業者や市の関係機関と連携し、市場への流通を促進

≪公社のこれまでの活動実績と今後の取組≫

- 耕作放棄地を所有する市民からの土地利活用の相談をもとに、公社が周辺地権者の意向を確認し、企業立地が見込める土地として取りまとめ、当該土地の利活用を希望する事業者を募集
- 市内複数の地区で農地集約や企業用地創出に向け、地権者訪問中
- 中山間地域や高台にある団地において、地元自治会と連携し、空き家の流通促進に向け取組中

４－１－１　空き家の有効活用　静岡市の空き家の現状

・静岡市では、「転居したがもとの家はそのままにしている」「相続者が住まない」「相続者が市外に住んでいる」などを原因として空き家が増えている

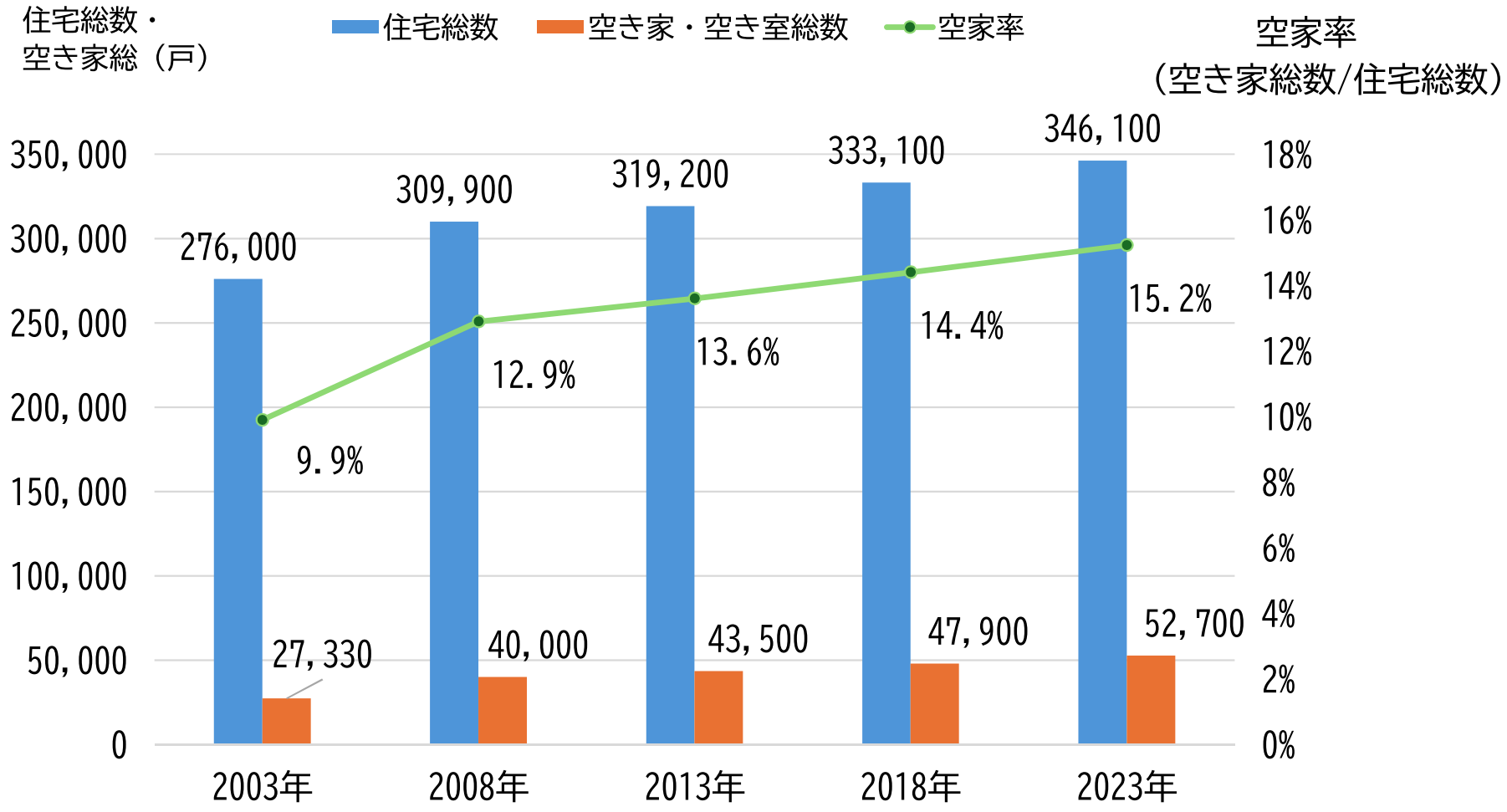
・空き家所有者は、「労力や手間をかけたくない」「敷地の諸事情（無接道、狭小敷地、災害リスク）により売却が困難」「相続問題がある」などの事情を抱えている場合が多く、「空き家を活かす（活用）・仕舞う（除却）」が進んでいない。

・今後、現在の持ち家の所有者から相続により所有者が変わるという「持ち家の相続機会の増大」も見込まれている

・その一方で、子育て世帯や若い世代の人においては、市内のある地区に住みたいという　希望があり、空き家はあるように見えるけれど、なかなか入居できる物件が見つからないという現状がある

（参考） 静岡市の空き家数・空き家率の推移

2003年から2023年の20年間で空き家・空き室数が27,330戸から52,700戸に増加している。



【出典】住宅・土地統計調査（総務省統計局）

空き家：一戸建て住宅で、普段人が居住していない住宅
空き室：アパートや長屋などの一部で一つの世帯が独立して家庭生活を営むことができる住宅で、普段人が居住していない住宅

４－１－２　空き家の有効活用　「空き家」を次世代へ繋げるための3つの取組

静岡市は、年々増加する「空き家」を活用すべき“社会資産”と捉え、所有者に寄り添いながら次世代の住みたい方々へ空き家を繋いでいくことを促進することに、市政として、次の３つの取り組みを始める。

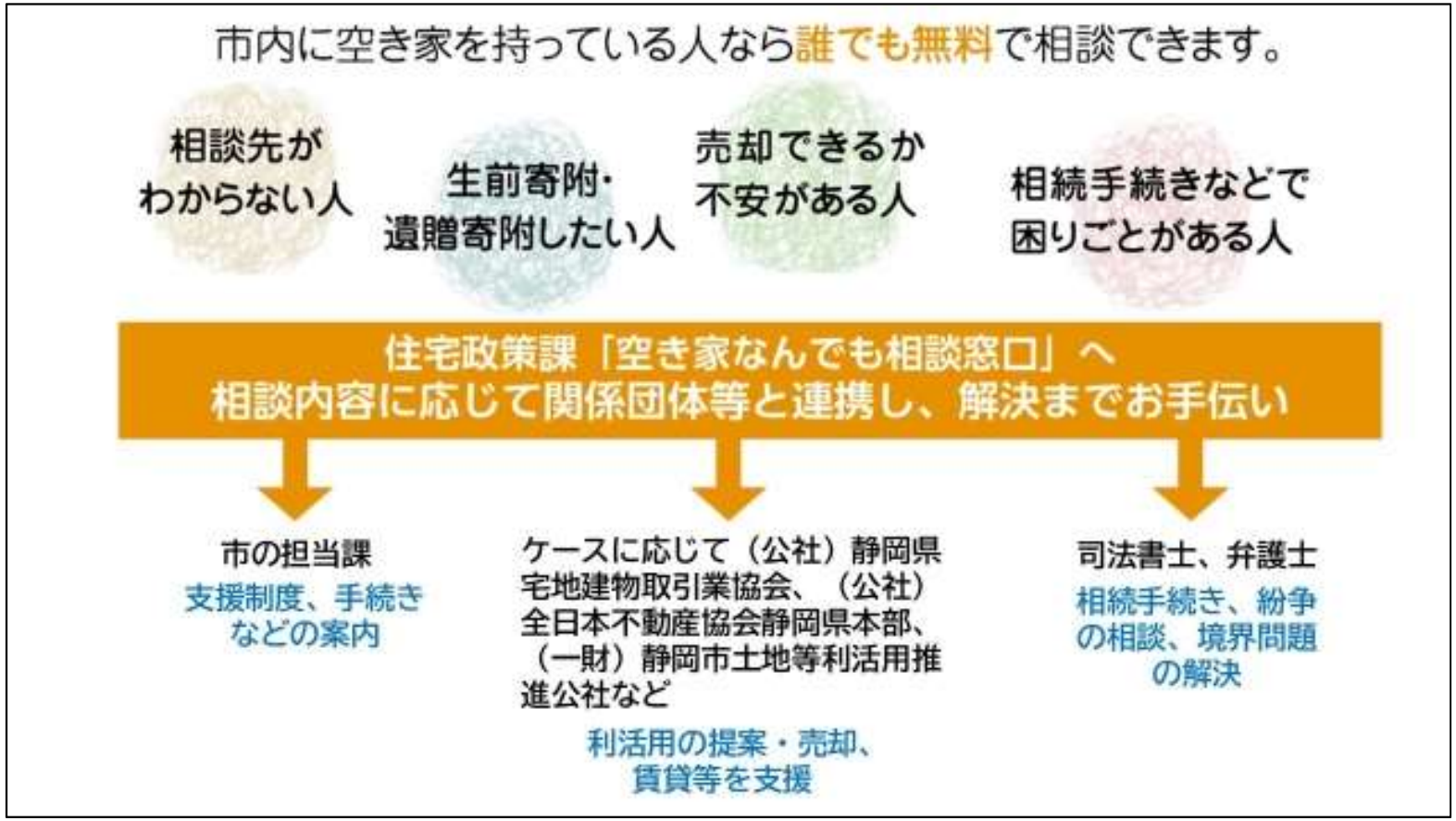
①新たな空き家相談窓口の開設
②空き家の活用意向確認（書類送付）の実施
③空き家に関するワンストップ相談会の開催

これらの取組を通じて、「空き家」が不動産市場に流通し、社会で有効活用されるように行政として取り組む。

（参考）①新たな空き家相談窓口の開設

市内の空き家所有者または自宅や実家が空き家になる可能性のある人が、誰でも無料で相談可能。「空き家なんでも相談窓口」は、相談内容に応じて、市の担当課や各種専門家、関係団体と連携し、解決まで一緒に手伝う。

- 問合せ先：空き家なんでも相談窓口（住宅政策課内）
- 場　　所：静岡庁舎新館５階　住宅政策課内



（参考）②空き家の活用意向確認

上下水道の使用状況をもとに空き家と推測される建物を把握し、現地調査を行ったうえで、空き家の所有者に対し、活用の意向を確認する書類をお送りする取組を試験的に実施。

回答のあった活用や処分の意向に応じて、各種専門家、関係団体と連携し、解決まで手伝う。

対象地域	大里中学校区	安東中学校区
	都市再生特別措置法に基づく立地適正化計画の集約化拠点形成区域周辺の空き家と推測される住宅数が多い中学校区 〇集約化拠点形成区域とは 医療・福祉・子育て・商業等の都市機能を誘導し、多くの人が利用しやすい場所となるよう、様々なサービスの充実を図る区域です。	不動産を取り扱う民間事業者で組織する協会やその所属事業者へのヒアリング結果から住宅需要が高いと思われる中学校区
実施時期	2025年６月中旬より実施予定	
実施方法	空き家と推測される住宅の所有者あてに意向確認書類を送付	

※ 対象地域は、住宅需要の高い地域を中心に拡大を予定

（参考）③空き家に関するワンストップ相談会

一日に同じ会場で、複数の専門家（弁護士、司法書士、宅地建物取引士、建築士、税理士）に相談できる「空き家に関するワンストップ相談会」を開催。

- 日　　時：2025年７月５日（土曜日）10時から14時45分まで（１回30分）
- 場　　所：静岡庁舎本館３階 第１委員会室（葵区追手町５番１号）
- 対　　象：市内に住宅を所有している人またはその親族
- 参 加 費：無料
- 予約方法：市ホームページまたは電話（要予約・先着順）
- そ の 他：2026年１～２月に２回目を開催予定

5－1－1　建設発生土対策＋土地等利活用推進事業（市が自ら建設発生土処分候補地を確保）

≪背景と課題≫

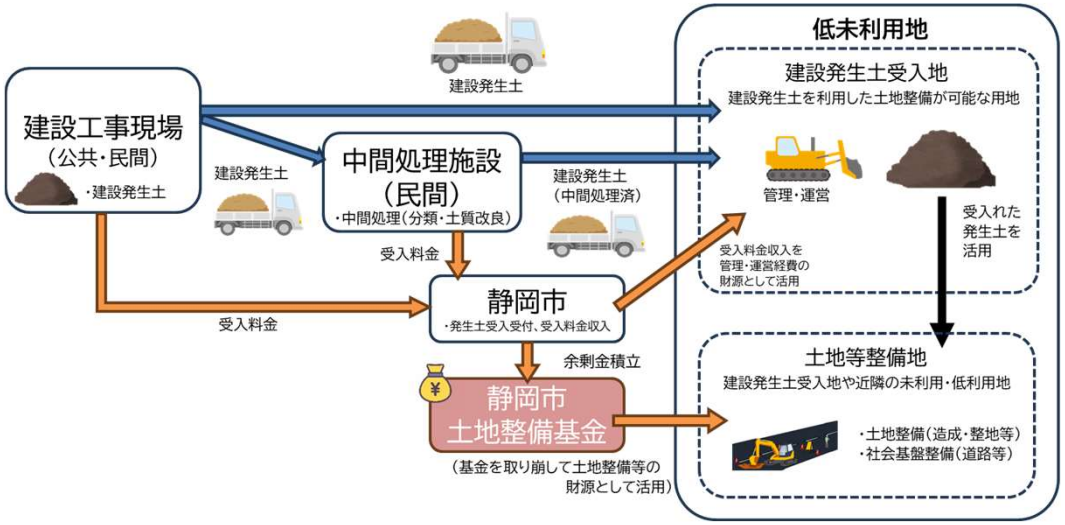
現状の問題点

- 市内の建設発生土の多くは市外の最終処分場に搬出されており、処分・運搬コストがかかっているため、市も積極的に関与し、公民連携で建設発生土処理地の確保に取り組む必要がある。
- 行政・民間の所有に関わらず社会全体における利用価値の低い土地に対し、土地整備や社会基盤整備を行うことで、新たに活用できる土地を創出していく必要がある。
- 建設発生土の有効活用と土地の有効活用に関する課題に対し、市内の建設発生土を市内での土地整備に有効活用する仕組みを構築する必要がある。

≪実施の内容≫

市が指定する低未利用地において、建設発生土を受け入れるとともに、受け入れた建設発生土を土地整備や社会基盤整備に有効活用する。

発生土受入に伴う収入は、受入地の管理運営費用に活用するとともに、土地整備基金に積み立てて、将来的な低未利用地の土地整備・基盤整備の費用に活用する。



事業スキーム
（建設発生土受入～土地整備への活用）

５－１－２　建設発生土処理地拡大事業公募の取り組み

≪概要≫

〇背景と課題

市内には建設発生土の最終処理地がほとんどなく、市外の処分場に年間約16万㎥を搬出しており、他地域への環境負荷や運搬費、CO_2排出増大の要因となっている。

令和4年台風15号では約20万㎥の災害発生土が発生し、処理に苦慮したことから、災害発生時に迅速に土砂を処理できる体制の確保が必要となった。

〇目的

民間事業者等が行う建設発生土最終処理地及び建設発生土中間処理地の整備事業を円滑に進めることができるよう、民間事業者等を支援し、建設発生土処理地の確保を目的とする。

〇行政支援の内容

① 関係法令等に関する手続き支援
関係法令等の許可手続きで必要となる項目について、許可を得るため、市も助言等により支援する。

② 建設発生土処理による安全性照査の支援
大規模な盛土を想定していることから、周辺への影響調査を市も下支えする。

③ 建設発生土処理地への搬入を円滑化させるための整備等（搬入路にあたる市道等の一部改良等）

≪現在の進捗≫

〇相談件数　26件

〇相談継続件数 合計：6件

（内訳）葵区：5件、清水区：1件

６－１　政策執行力の変革
－今すぐに動かすことができるまちづくりプロジェクトを動かす

小規模・未利用低利用用地をまとめて、広い面積の利用用地とするには時間がかかる。

今すぐに動かすことができるプロジェクトを動かすことで投資効果が早く出る。

①中心市街地再整備

②静岡駅南口広場

③アリーナ

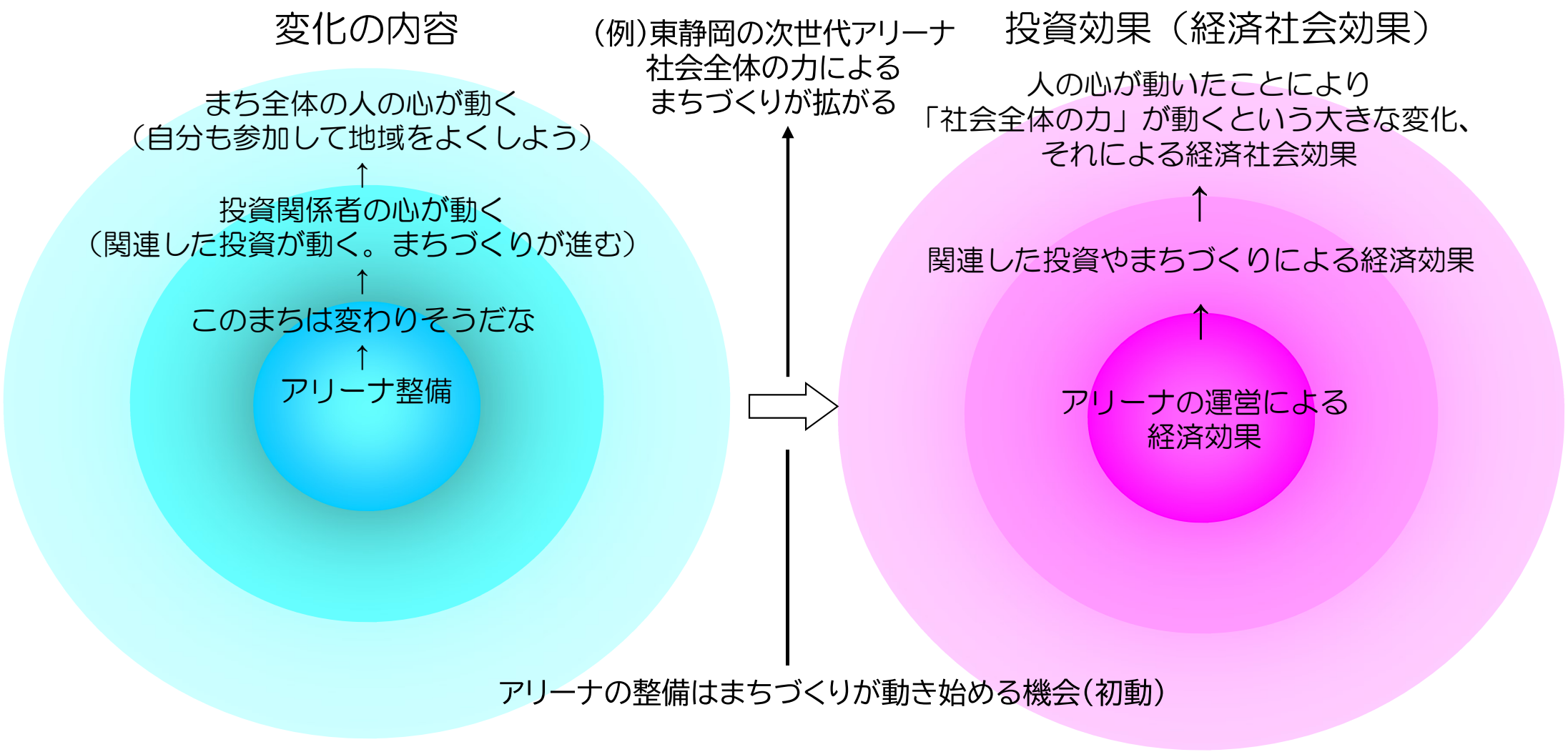
④スタジアム、清水駅東口まちづくり

⑤宮川、水上

⑥駿府城公園再整備

⑦清水庁舎改修

（参考）人の心が動くことが重要 － 未来像の実現のためのハード整備により、人の心が動き、投資や人の行動が生まれ、より大きな投資効果・新たな価値が生まれる



基調：このまちに住む人々の明るい未来を築きたいという人の心

03　政策の見直しと政策形成力の変革

３－０－１ 基本認識　政策形成力の向上と政策の見直しが不可欠

1. 政策の見直しの必要性

・静岡市は人口減少が厳しい状況。

・人口減少問題への適切な対処をすることがこのまちの明るい未来のためには不可欠。

・これまで静岡市政は人口減少問題を直視せず、まだ人口減少問題の原因分析を十分に行ってこなかった。

・このため、４次総においては人口減少問題の対処策が不十分。

⇒４次総の見直しが必要。

2. 政策形成力の向上の必要性

・適切な政策形成にあたっては、「根拠に基づく政策形成（EBPM）」が不可欠。

・静岡市の人口減少の原因の根底の根底は「土地生産性の限界」の問題と考えられるが、静岡市政はこれまでこの問題について認識していなかった。

・政策形成力の変革とりわけEBPMの習慣化が必要。

・根拠に基づくとは「原因と根底にある原因をなぜ、なぜ、と追求すること」と「原因の根底から解決する方策を考え抜くこと」が重要。

（参考）「考え方」として大事なことの一つ…「なぜ、なぜ、なぜと原因の根底まで考え抜く」

なぜ1. なぜ静岡市は大学収容率が104％と高いのに、若者が市外へ流出するのか。
　　－　それは新しい仕事が少なく、住むには土地の値段も高いから。

なぜ2. なぜ新しい仕事が少なく、土地の値段が高いのか。
　　－　それは静岡市は企業の新規立地が少ないから。

なぜ3.なぜ企業の新規立地が少ないのか。
　　－　それは静岡市は平地が少ないから。 ×
　　静岡市が企業立地用地を積極的に供給してこなかったから。
　　土地需要があるにもかかわらず市街化区域を拡大してこなかったから。

なぜ4. なぜ静岡市は企業立地用地を積極的に供給してこなかったのか。
　　－　それはその必要性への意識がなく、供給機能もなかったから。

⇒では何をすべきか。

@t.nanba

３－１－１ 「政策形成」において人口減少問題対策を重視すべき理由

・人口が減少しても、直ちに人々の生活や企業活動に大きな影響は出ない。
したがって、その問題の影響の大きさになかなか気づきにくい。
その後、気づいたときにはもう手遅れになっている可能性が高い。

しかし、その町の人口減少が厳しい状況にあることは次の2つの問題を示している。

①人口の増減は自然増減（出生数と死亡数の差）と社会増減（流入数と流出数の差）に分けられる。
自然増減については、死亡数は人の意識と行動で減らすことが困難だが、出生率は人の意識や経済社会状況が変化すれば、変化する。希望する子どもの人数を持てないことは、その人の幸せに影響する。

②社会増減については、この町で暮らしたいと思っても暮らすことができない人が多くいること、また、この町で暮らしたいと思う人が少ないことを意味している。

・このまちに住み続けたい・このまちに移住したいと思えるようなまちにすることが市民の幸せの向上につながる。それが結果として人口減少対策となる。

（参考）　行政組織が「よい結果を出す」ために大事なこと

仕事の成果　＝　考え方　×　意欲　×　能力

「能力」が高い（有能）　＝　目標を実現する能力が高い。ただし、目標設定が適切であることが必要

「考え方」が良い　＝　社会に価値を生み出そうとする「考え方」
社会をよりよい状態にしようとする「考え方」

社会共有資産有効活用促進の「考え方」

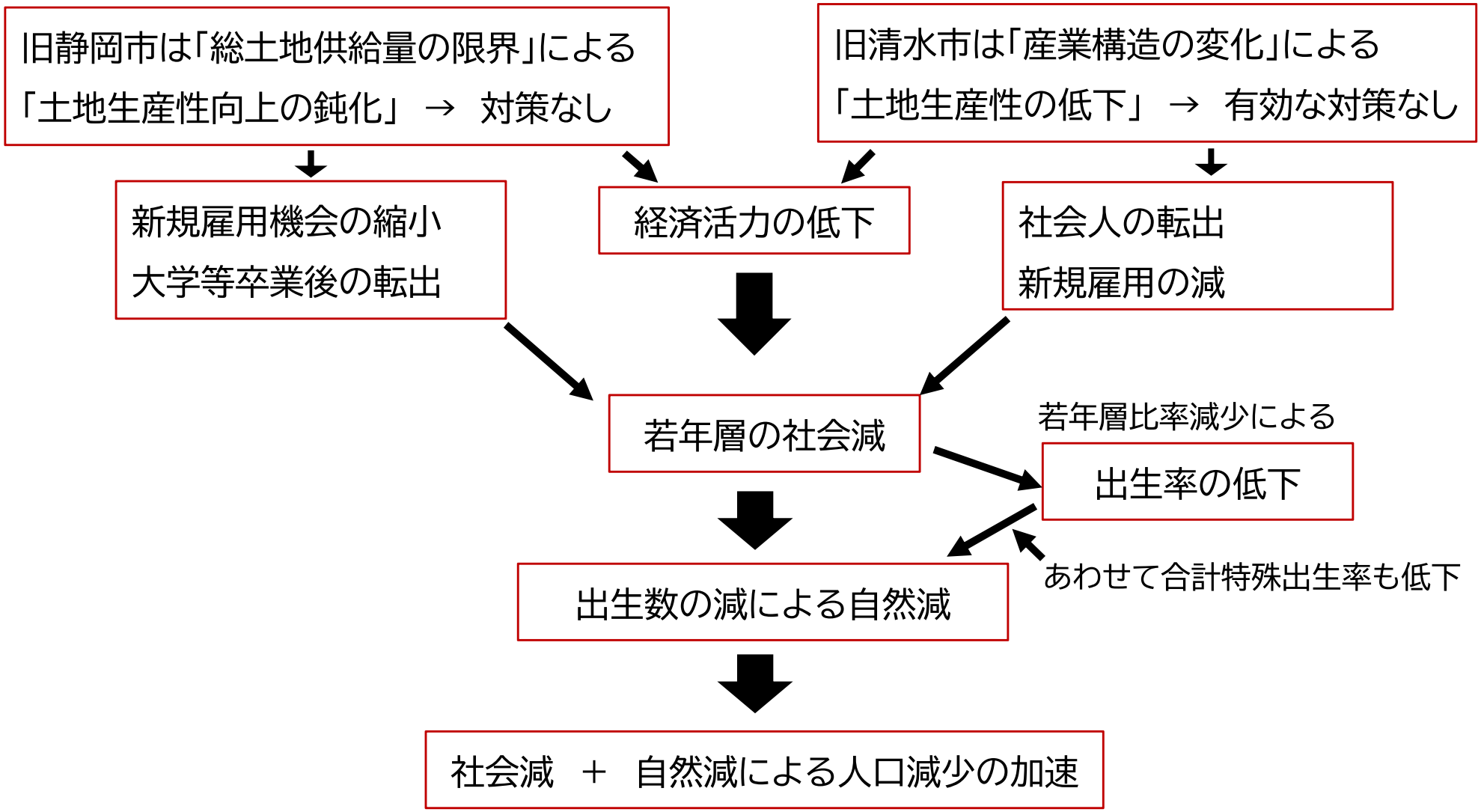
行政組織において良い「考え方」の一つ　：　社会全体の力をうまく活かして、社会の共感・協力を得て、より大きな価値を生み出そうとする共創を重視する「考え方」

○　<u>社会共有資産の有効活用促進：「民有財産も社会共有資産として重要」という「考え方」</u>

×　市有財産のことだけ考える「考え方」

3－2－1　これまでの政策、今の政策（4次総）の何が問題なのか

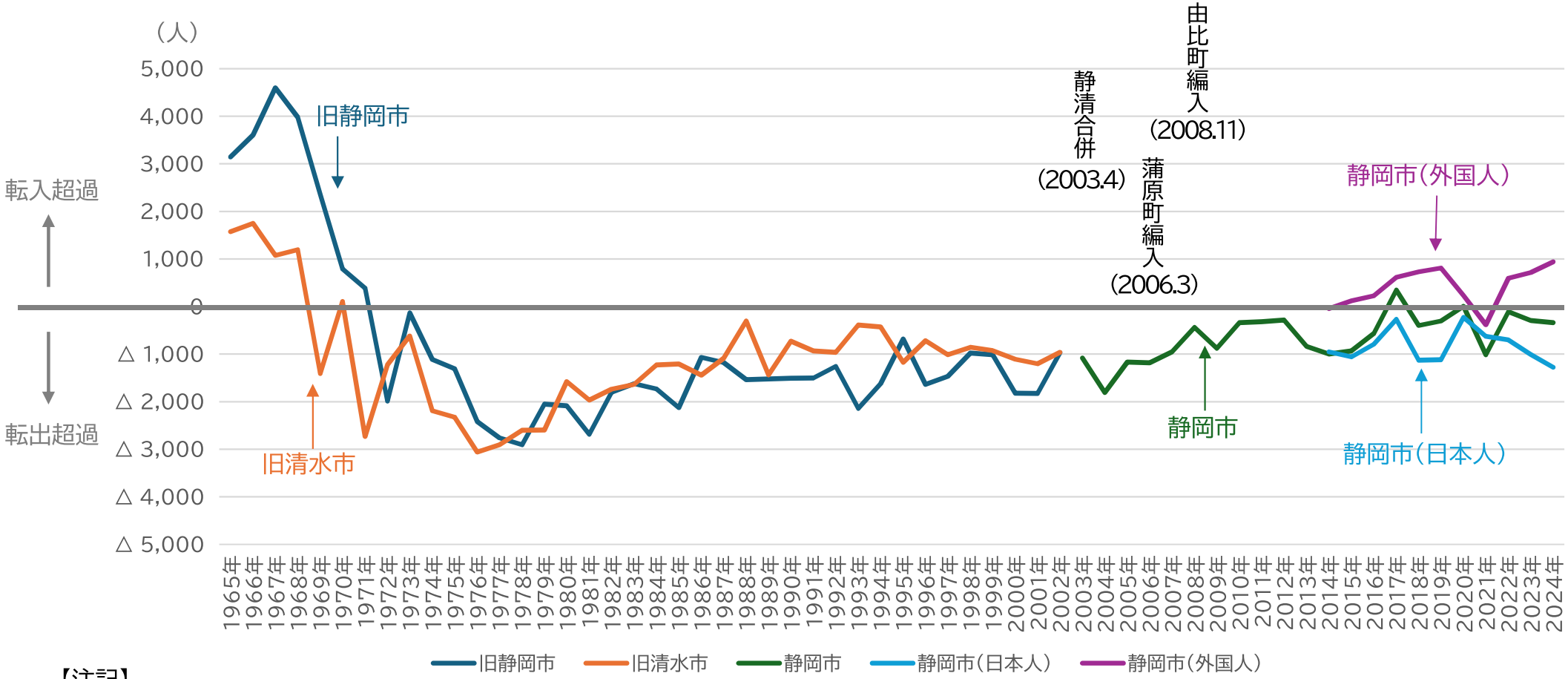
静岡市の現在の厳しい人口減少率の原因は



（参考） 静岡市の転出入の推移

・1965年から2022年（静清合併前）までの転入超過数（転入数－転出数）をみると、「旧静岡市」「旧清水市」ともに1970年頃までは転入超過の傾向が続いていたが、それ以降は一貫して転出超過。

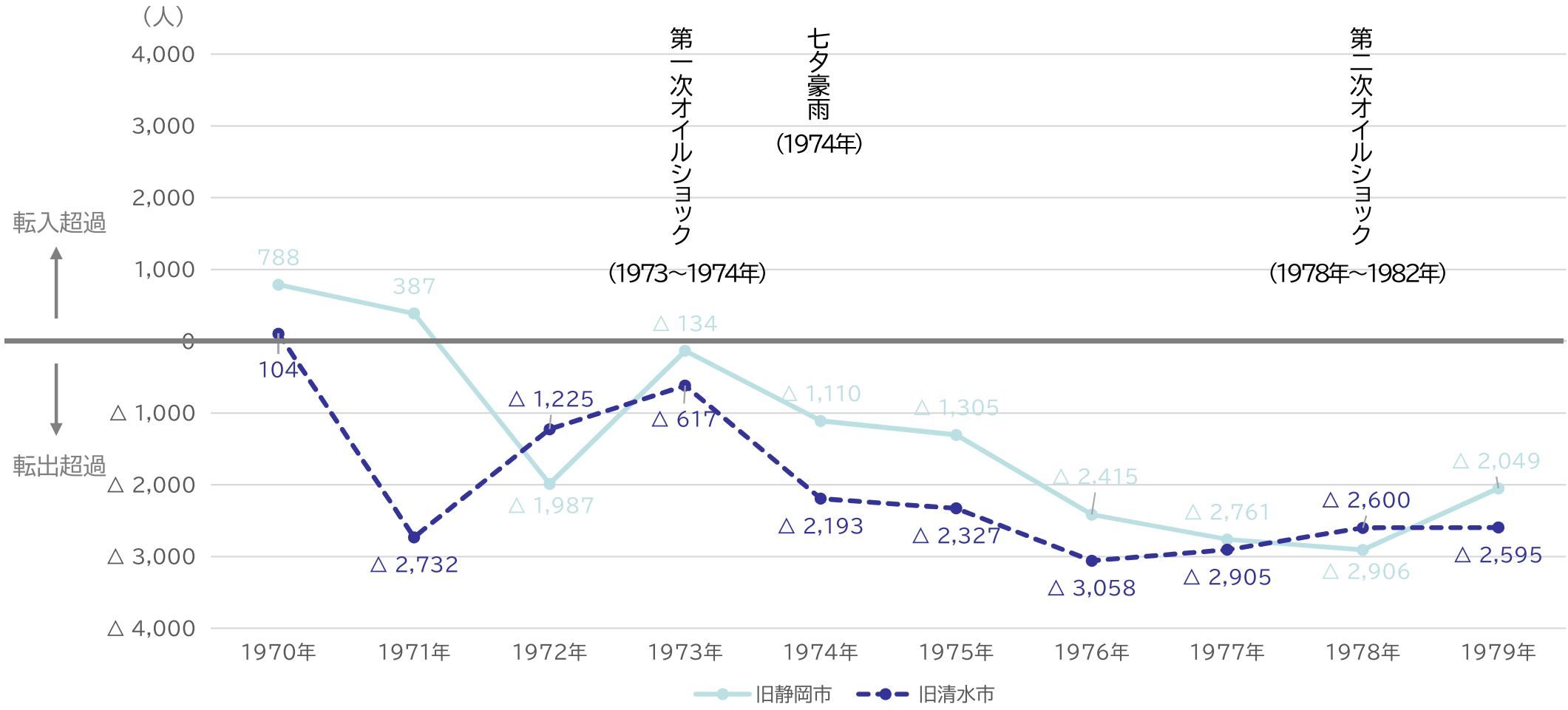
・この傾向は、2023年（静清合併後）以降も大きくは変わらない。近年は転入数と転出数の差が徐々に縮っている。また、外国人の流入が多くなっている。<u>2017年及び2020年には転入超過となっている。</u>



【注記】
・転入超過数は、各年1～12月の転入数・転出数の累計
・2014年以降の「総数」は外国人人口を含む。
・2006年以降の「総数」は旧蒲原町、2008年以降の「総数」は旧由比町を含む。

（参考）「旧静岡市」と「旧清水市」の転入超過数（日本人のみ） ①1970年代

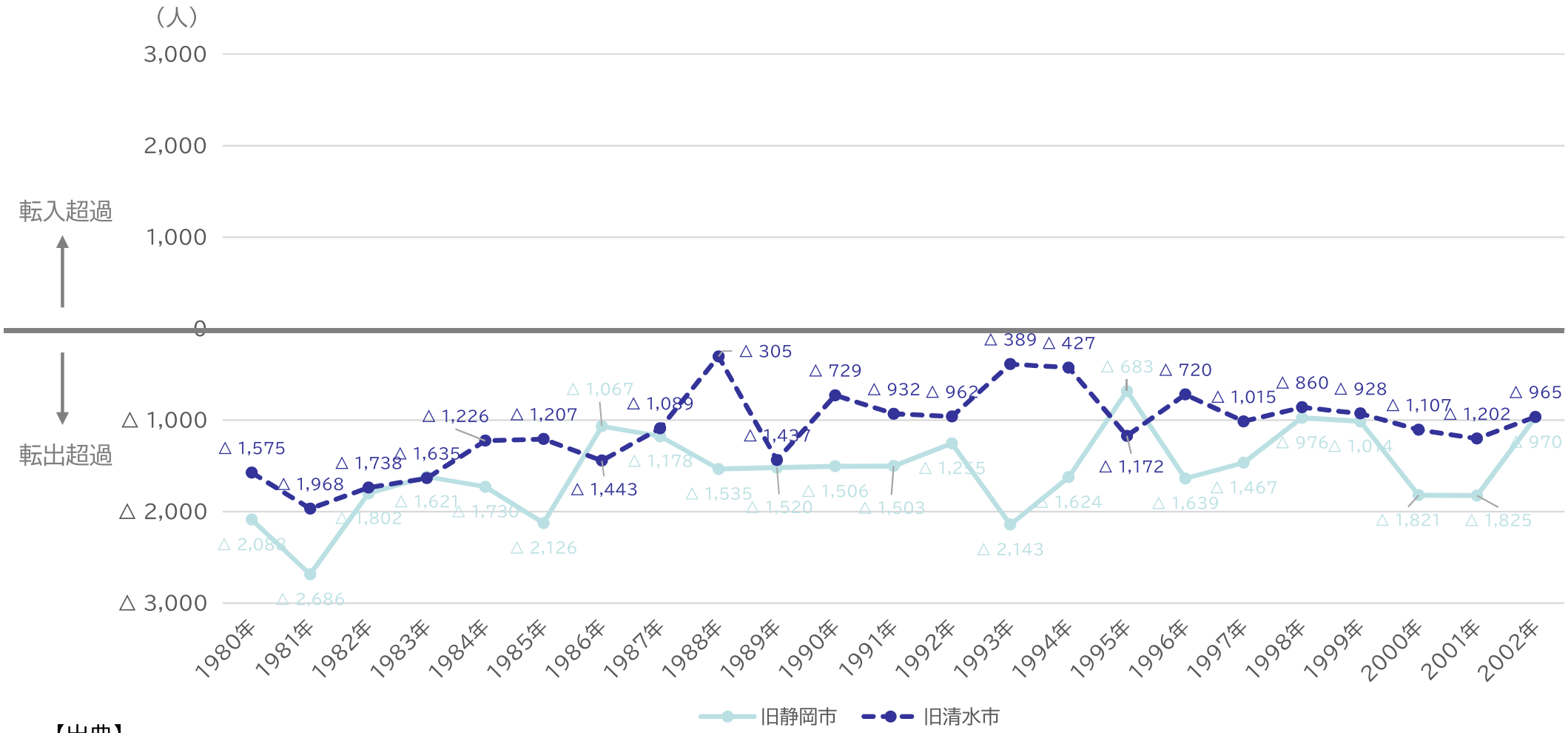
・1970年代における「旧静岡市」と「旧清水市」の転入超過数の推移をみると、「旧静岡市」では1972年以降、「旧清水市」では1971年以降、いずれも転出超過が続いている。この背景には、1973年の第一次オイルショックによって製造業が打撃を受け、雇用が減少したことが要因として考えられる。



【出典】
旧静岡市、旧清水市：住民基本台帳人口（各年1～12月の転入数・転出数の累計）

（参考）「旧静岡市」と「旧清水市」の転入超過数（日本人のみ） ②1980～2002年（静清合併）

・1980年から静清合併（2002年）までの転入超過数（転入数－転出数）をみると、「旧静岡市」「旧清水市」ともに一貫して転出超過が続いている。



【出典】
旧静岡市、旧清水市：住民基本台帳人口（各年1～12月の転入数・転出数の累計）

（参考） 静岡市の社会減・低い出生率と総人口減少の関係

・ 静岡市（合併を考慮）の転出入は、1971年に転出超過となり、現在まで転出超過がほぼ続いている。

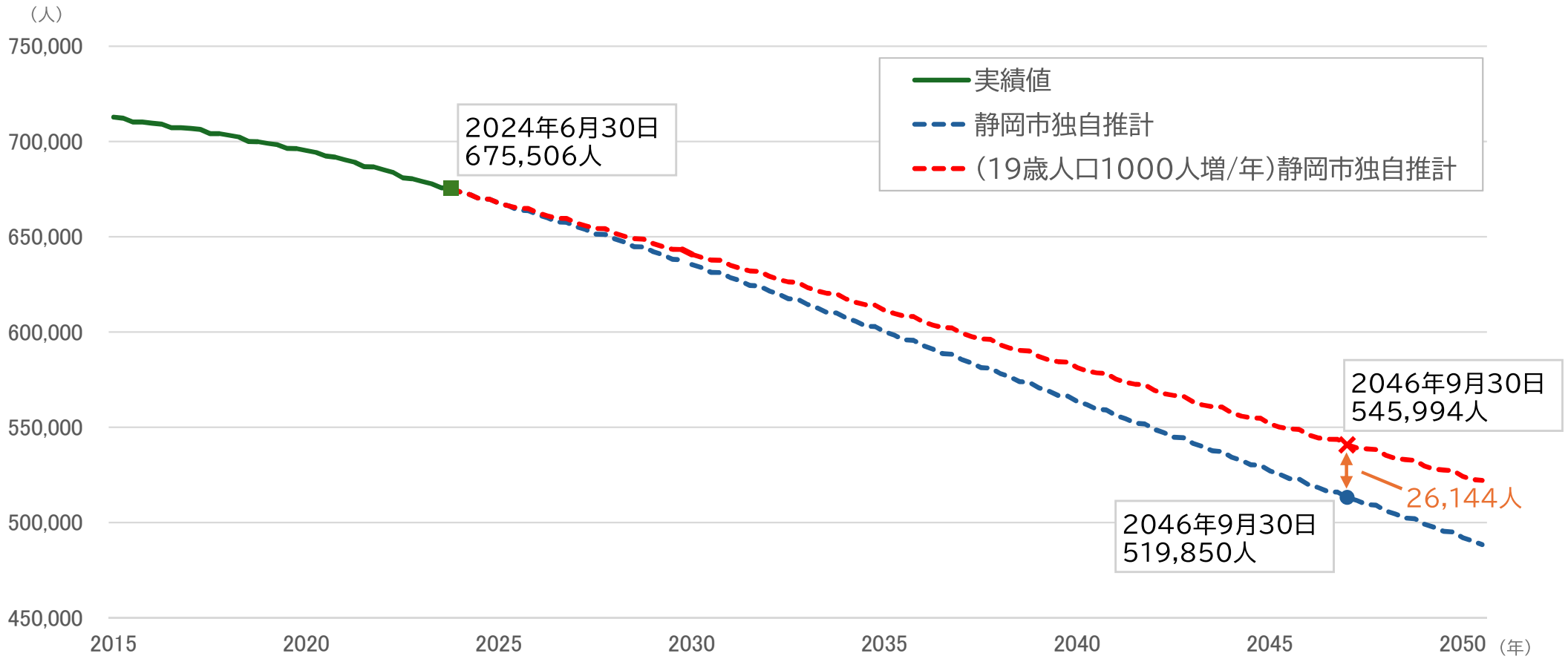
・ とりわけ1976～1978年の3年間は毎年6,000人近くが転出している。
2003年以降の転出数は、それ以前の年間2,000人程度から1,000人程度に減少している。

（確からしい仮説）

・ 1970～1980年頃までの「毎年の大幅な転出超過」、とりわけ「若年層比率の減少」の影響による出生率（全人口に対する出生数）が年々さらに低下した可能性がある。
「社会減とそれによる出生数の継続的減少」が、静岡市の総人口が、日本のピークの2008年に比べて、18年も早い1990年にピークを迎えた原因と考えられる。

（参考）社会増減と自然増減、総合の増減の関係

- 社会増減、とりわけ若年層の社会増減は中長期的には自然増減に影響する。
- 若年層の流出は、その後の出生数の減少を招き、自然減につながる。
- 試算として、静岡市で2026年から20年間、19歳人口が毎年約1，000人、流入増加すると、20年間の社会増加数は約2万人だが、2046年の総人口は約2．6万人増える。



３－３　将来の人口推計の重要性と総合計画の関係

- 行政の目的は、（広義の）公的サービス（ハード・ソフト両面）を提供することにより、市民の幸せの向上、企業等の経済活動の活発化・円滑化を実現することである。

- そのまちの人口増減は、そのまちに住みたいか否か、経済活動を続けたいか否かの程度を表している指標と言える。

- 広義の公的サービスの提供（供給）においては、どれだけの人数や経済活動（需要）に対し、それを供給するかが重要である。

- 需要には、その市の定住人口が大きく影響する。

- 公的サービスの需要側である市民・企業等にとっては、現在及び将来、どのような公的サービスが提供されるかは、そのまちに住み続けるか、経済活動を続けるかという点で極めて重要な判断材料となる。

- よって、静岡市は将来需要量の基礎となる人口の将来推計を行い、持続可能な公的サービスの供給見込みを計画として明らかにしなければならない。

- このため、静岡市の総合計画においては、適切な人口の将来推計をもとにした、将来の公的サービスの提供についての全体計画・個別分野計画の明示が必要である。

４－１　政策の見直しと政策形成力の向上

・2025年6月から、4次総の見直しに着手する。それを進める中で、政策形成力を高めていく。

・市政変革研究会の支援を受けて、「根拠に基づく政策形成」を進めていく。

・とりわけ、「企業立地を推進し、稼ぐ力を高める」「若者の雇用を生み出す」という経済産業政策の見直しを行う。

・経済産業政策の見直しは、経済活性化・所得の増大等を通じて、子育て政策としても重要である。

４－２ 静岡市の経済の強みと弱み ・・・ 変革のチャンスの時

	強み	弱み
日本共通	• カントリーリスクが小さい（民主主義等） • 生活の安定性 • 技術力の高さ • 日本への投資の関心の高さ	• 高齢化と外国人受入れ制限による労働力不足 • ITに弱み • スタートアップ活性化、イノベーションの促進の遅れ
静岡市	• 優れた技術力を持つ多種多様な企業の存在 • 強固な産業基盤・インフラ • 高速交通の体系、清水港 • 都市機能、文化力、人口規模 • 温暖な気候、美しい風景 • 国際教育力 • スポーツのまち • 東京に近い（弱みではなく強み） • 遊休地・空き家の増大	• イノベーションへの取組の遅れ • スタートアップとの連携の遅れ • 企業立地用地・オフィスが少ない • 国際的人材の受入れが少なかった ⇒生産性向上が遅れている

**強みを活かして、弱みを克服すれば、世界から人と資本が集まり、
静岡市は新たな進化の段階へ**

４－３　　将来人口減少対策

	影響	政策効果の発現
①　若年層人口が増大した将来人口への影響　・・・	大きい	早い
②　合計特殊出生率が高まった時の将来人口への影響　・・・	それほど大きくない	持続的な取り組みが必要

⇒影響が大きい若者層の流入政策・流出抑制政策を進めつつ、
　地道に合計特殊出生率や婚姻率の向上のための対策を進めていく。

４－４－１　人口減少対策として何をすべきか　…　広域のまちづくり政策の総動員①

1. ありとあらゆる広義のまちづくり政策を総動員し実行し、結果を出すことが重要（この一つの対策をすれば解決ということはない）。
2. その中で重要なことは、

（1）静岡市に若年層の仕事が少ない現実を克服する。

①企業立地用地の創出と土地利用規制の見直し

工場の新規立地が少なく、中小企業を含む多くの企業の「設備更新投資による生産性向上」も進みにくい状況（静岡市の土地生産力の限界問題）を克服する。

（注）静岡市は土地が少ないと言われるが、実際には利活用可能な土地・オフィス・住宅の供給増大は可能

②デジタル・エンタテイメント関連等の若い世代が魅力を感じる仕事と住環境を積極的に創出

「職・住・商・学・遊近接のまちづくり」など、広義のまちづくりを進める。

③オープンイノベーションの促進、スタートアップの活動の促進

⇒これらにより、土地生産性を向上するとともに、イノベーションを生み出し、若年層の新規雇用を創出する。

４－４－２　人口減少対策として何をすべきか　…　広域のまちづくり政策の総動員②

2. その中でとりわけ重要なことは、

（2）子育て・教育環境を日本最高水準にする。

そのためにあらゆる政策を総動員する。（第2編で説明）

（参考）　広義の「まちづくり」・・・地域の魅力や活力を高めるための総合的活動

1. 広義のまちづくりの定義　：　「経済社会基盤、居住環境等を改善」し、
「地域の魅力や活力を高める」ための
「総合的かつ持続的な活動」

2. まちづくりの視点　：　（例）

①　暮らしやすさの視点	交通や買い物、医療など暮らしの利便性の向上・狭義の居住環境の改善
②　まちの活力・魅力の視点	中心市街地活性化、歩きたくなる（ウォーカブル）まちづくり、景観づくり
③　子育て・教育・福祉の視点	子育てしやすいまちづくり、誰でもいつまでも安心して暮らせるまちづくり
④　文化の視点	文化力あるまちづくり
⑤　観光の視点	観光／まちづくり（観光によるまちづくり。観光地／づくりではない）
⑥　経済産業の視点	経済の活性化、雇用環境の向上
⑦　土地活用の視点	土地の高度利用、空き家活用

3. 実現方法　：　社会全体の力による共創

４－５－１　しずおか中部連携中枢都市圏の重要性－静岡市だけではなく、中枢都市圏で魅力を高める

- その地に暮らし続けるためには、地域の生活環境（気候、風土、文化、買い物の利便、教育、福祉など）が重要

- しかし、地元（その人の通勤圏）に自分が望む仕事がなければ、いくら生活環境(注)が良くても人財は転出するし、転入してこない。よって、その都市圏において、多様な職種の就業機会を提供することが、地域の人口維持・個人の幸せのためには重要

（注）広義には就業機会も生活環境の一つ

- 良好な生活環境（多様で質の高い生活サービスを受ける機会）と多様な職種の就業機会の多さは都市規模が大きく影響する

⇒これからも110万人都市圏を構成する5市2町のそれぞれが地域の特性を活かして魅力を高め、「しずおか中部連携中枢都市圏」全体で魅力を高めていくことが必要

４－５－２　広域都市圏の中枢都市として役割を果たす

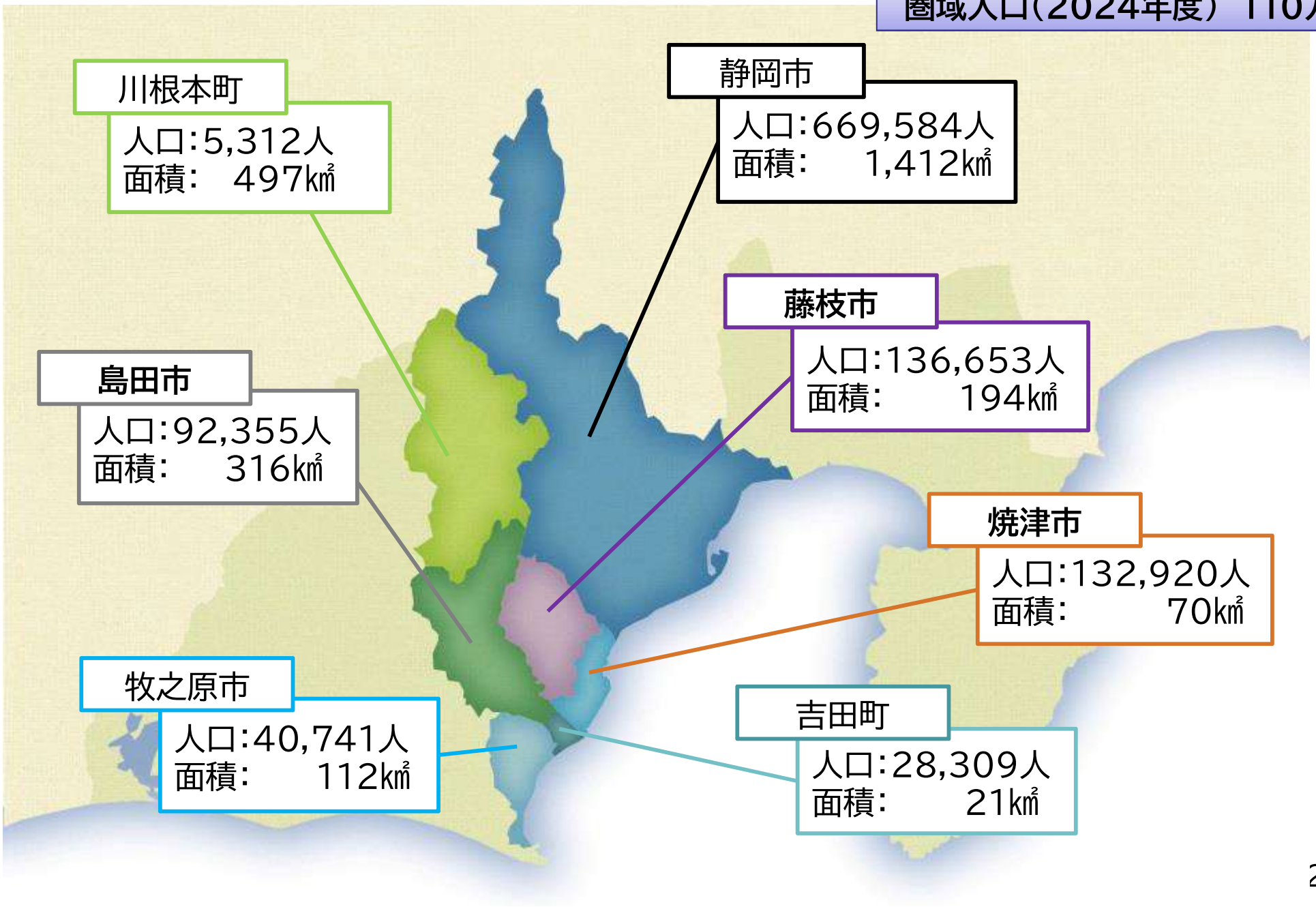
- 静岡市は大学や専門学校の数・定員数が多いことと中心市街地（商業集積）が強み

- 静岡市の重要な役割は、「110万人都市圏の中枢都市として、都市圏において必要な都市機能（商業・文化施設・学校など）を備え、地域の生活の質を高めること」及び「地域の中枢都市としてその地域の他地域にはない仕事を生み出し、地域全体として多様な仕事の機会が提供されている状態をつくることに貢献すること」と認識

- このため中心市街地の魅力を高め、IT、デジタル・エンタテイメント、スタートアップなど、人が集い新しい価値を創り出していけるまちづくりを進めることが重要

（参考）しずおか中部連携中枢都市圏　～構成市町の状況～

圏域人口（2024年度）110万人



5－1 静岡市の現状と「まちづくりの方針転換」

1. 静岡市の厳しい現状

◆ 人口

55年前（1970年） → 35年前（1990年） → 現在 2025年

681,797人（全国11位）（東京23区を除く）

739,300人 静岡市の人口のピーク（5年毎の国勢調査結果）

668,760人（全国20位）

1970年に比べ多くの大都市で人口が増加する中、静岡市は1970年の人口以下に減少

何も対策をとらないと、

30年後（2050年） 492,072人

※静岡市の独自推計

適切な対策をとる 今後、目標値を設定

※国立社会保障・人口問題研究所による推計では546,205人

2020年➡2050年推計で20%以上の減少が予測されている

政令市は、北九州市、新潟市、静岡市60万人以下は静岡市だけ

◆ その他の指標（20政令市の中で）

- 平均年齢　48.8歳（2番目に高い）
- 有業者平均年齢　47.2歳（1番高い）
- 生産年齢（15～64歳）人口割合　57.9%（2番目に低い）
- 65歳以上人口割合　30.7%（2番目に高い）

静岡市は、他の政令市や静岡県全体と比較して「人口減少が極めて深刻」なことを認識すること

2. なぜこのような状況になっているのか？その原因は？

〇就職時に市外へ出る。出た若者が戻ってこない（社会減）

➡ 若者が仕事や暮らしの中でのワクワク感や挑戦してみたいと思えるものが乏しい

〇出生率・婚姻率が低い（20政令市の中で最も低い水準）（自然減）

➡ 静岡市は、他都市と比べて、若者が結婚し、子どもを持ち、暮らし続けるまちとしての求心力が小さい

⇒ 若年層流出による社会減が低い出生率とあいまって出生数の減少により自然減につながり、人口減少が加速する

4. 人口減少の根底は？

企業用地・オフィスの供給不足、未利用地の有効活用不足により、総土地供給量×単位面積土地生産性の限界の問題から、企業の新規立地・設備更新が遅れ→若年層の雇用の創出が少ない

この流れを変えることが必要

3. その原因の原因は「土地」に関するまちづくり行政の問題

【今までの50年】

- 静岡市は高度経済成長時代に成功した都市。
- 成長の結果、土地生産性が限界になったにも関わらず、静岡市政が「土地生産性の低さ」「出生率、婚姻率の低さ」を認識せずに、十分な手を打たず、**若者を中心に人口が流出した**

5. まちづくりの方針転換

【これからの50年】

- 静岡市の厳しい現状を直視し、**将来を担う子供たちや若者が、「このまちの未来は明るい」と夢を抱き、希望が持てるまちを、社会全体の力で作っていく市政へ転換**