

第6次佐野市行政改革大綱（案）

令和8(2026)年度～令和11(2029)年度



令和8(2026)年3月

佐野市

目次

1	これまでの取組と成果	1
2	今後の方向性	3
3	行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム	4
4	基本理念	5
5	基本方針	6
	基本方針1. 「個人力」職員一人ひとりの更なる意識改革	8
	基本方針2. 「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化	9
	基本方針3. 「創造力」創意工夫による効率的で質の高い行政経営	10
	基本方針4. 「持続力」健全で持続可能な財政運営	11
6	推進期間	12
7	推進体制・進行管理	12
8	実施計画	12

1 これまでの取組と成果

本市では、平成17(2005)年度に策定した「第1次佐野市行政改革大綱」から、令和3(2021)年度に策定した「第5次佐野市行政改革大綱」に至るまで、各大綱に定めた基本方針のもと、行政改革の取組を進めてきました。

具体的には、第1次から第4次までの行政改革大綱では、職員数の適正化を図る定員適正化の推進、民間活力の活用として指定管理者制度^{※1}の導入など、削減や効率的な行政運営を目指した改革に努め、財政効果を生み出すとともに多くの改革を実行することができました。一方で、削減や効率化が進んだことにより、その効果は年々縮小・減少し、同じ手法による行政改革では限界を迎えるつありました。

そこで、続く第5次行政改革大綱では、改革の実行そのものや財政効果の目標設定による削減や効率化を中心とした行政改革から、「限られた行政資源の有効活用による質の高い行政サービス」を提供していくための行政改革に転換することとしました。

そして、佐野市業務改善計画^{※2}及び佐野市業務改善計画実施計画^{※3}と連動した業務改善の取組を中心に、デジタル化への対応や、多様な主体との横の連携・協働、組織力や職員の能力向上に取り組んできました。その結果、多くの業務で改善が図られ、行政改革のさらなる進捗を図ることができました。

^{※1} 指定管理者制度：公の施設の管理運営に、民間事業者などの団体を指定管理者とすることで、その能力を活用し、効率性や市民サービスの向上を図る制度。

^{※2} 佐野市業務改善計画：行財政改革の一環として、中長期的な視点から事業の見直しを行い、財政負担の軽減を図るとともに、限られた経営資源を有効に活用するため市が担う業務について質、量の適正化を図ることを目的として策定した計画。(令和元(2019)年10月策定)

^{※3} 佐野市業務改善計画実施計画：佐野市業務改善計画を達成するため、具体的な取組項目ごとに現状と課題、改善策、年度別のスケジュールなどをまとめた計画。(令和元(2019)年10月策定)

■本市における行政改革大綱の変遷

大綱	基本方針名
第1次 佐野市行政改革大綱 平成18(2006)年度～ 平成21(2009)年度	①市民サービスの向上 ②市民との協働 ③行財政の効率的運営 ④組織と人事管理の見直し
第2次 佐野市行政改革大綱 平成22(2010)年度～ 平成25(2013)年度	①市民サービスの向上 ②市民との協働 ③行財政の効率的運営 ④組織と人事管理の見直し
第3次 佐野市行政改革大綱 平成26(2014)年度～ 平成29(2017)年度	①効率的な行政経営の推進と質の高いサービスの提供 ②市民との協働によるまちづくりの推進 ③持続可能な財政運営の推進 ④職員の育成と適正な人事管理
第4次 佐野市行政改革大綱 平成30(2018)年度～ 令和3(2021)年度	①効率的な行政経営の推進 ②持続可能な財政運営の推進 ③行政サービスの適正化
第5次 佐野市行政改革大綱 令和4(2022)年度～ 令和7(2025)年度	①業務の質・量の適正化 ②デジタル化への対応 ③庁内や多様な主体との横の連携・協働 ④組織力・職員の能力の向上

2 今後の方向性

既存の行政改革大綱や業務改善計画に基づく取組は「佐野市役所」という組織単位で積極的に行われた一方で、実際に行政改革や業務改善に取り組む「当事者」である職員一人ひとりの改革・改善意識が十分に高まったとは言えない状況でした。

今後は、当事者である職員一人ひとりの「行政改革に対する意欲」をより高めることが重要であり、これが高まることで、組織としての「行政改革の推進力」がさらに向上し、結果として市役所全体の改革・改善がより効果的に進んでいくことにつながります。

今後の行政改革のイメージ

これまで

佐野市役所という「組織」単位で
行政改革・業務改善を進めることが前提



今後の行政改革

各種取組を実際に推進する職員に着眼し、
職員一人ひとりの行政改革に対する意欲をより高める
「組織としての推進力」が高まり
結果として市役所全体の行政改革がさらに進む

3 行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム

職員一人ひとりの「行政改革に対する当事者意識」を高めるために、部や課の枠を超えて、職員が主体的に検討を行うことを目的に、令和6(2024)年12月、「行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム」を設置しました。プロジェクトのメンバーは市役所内で公募し、幅広い職位・年代・性別となるよう考慮したうえで構成しました。

プロジェクトチームでは、市役所内の現状・課題や、今後の行政改革及び業務改善の在り方、さらには職員の「行政改革・業務改善に対する意欲」の向上策などについて、約半年間にわたり研究・検討を行い、その成果を令和7(2025)年7月に「活動報告書」としてまとめました。

この活動報告書では、今後の行政改革の「基本理念」や「基本方針」の案が示されるとともに、その実現に向けた「具体的取組」も複数提案されました。これらの提案を踏まえ、本大綱を策定することとします。



行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム会議

4 基本理念

本市は、第5次佐野市行政改革大綱において、「削減」のための行政改革から、質の高い行政サービスを提供していくための行政改革への転換を図りました。本大綱では、これまでの取組や課題を踏まえ、今後、本市の行政改革が目指す方向性について、「行政改革の基本理念」として、次の通り定めます。

【基本理念】

チャレンジ精神全開！ 職員一丸で築く 「持続可能な佐野市役所」の実現

ここで言う「チャレンジ」とは、事務事業の業務改善だけでなく、職場環境の改善や慣習の見直しなども含まれます。どんな些細なことでも、それが何かを「良くしたい」と思っての行動であれば、それは全て「チャレンジ」と定義します。

職員個々のチャレンジ精神を上げることはもちろん、そのチャレンジを周囲が容認し、共にチームで挑戦できる組織風土をつくることが、行政改革を進める上での「推進力」を高めることにつながります。

こうしたポジティブな組織風土の構築により、職員一丸でチャレンジ精神を持って行政改革を推進し、改革によって生み出された新たな行政資源^{※4}をもとに、市民サービスの質を高めるための施策や取組に注力することで、市民の暮らしやすさや幸福感（ウェルビーイング^{※5}）の向上につなげ、将来にわたって安定的な行政運営を行える「持続可能な佐野市役所」の実現を目指します。

^{※4} 行政資源：行政が効率的に運営やサービス提供を行うために必要な人（職員）、物（施設・資産）、金（予算）、情報などのこと。

^{※5} ウェルビーイング：「Well（良い、健康）」と「Being（存在、あり方）」を組み合わせた言葉で、身体的・精神的・社会的に良好な状態や、人として豊かで満たされた生き方を指す。

5 基本方針

行政改革の基本理念を実現するため、次の4点を「基本方針」として定めます。なお、これらの基本方針は相互に関係があるため、個別に推進するのではなく、行政改革の取組として包括的に実施していきます。

また、基本方針を効率的・効果的に推進していくため、基本方針ごとに「改革推進項目」を定めます。

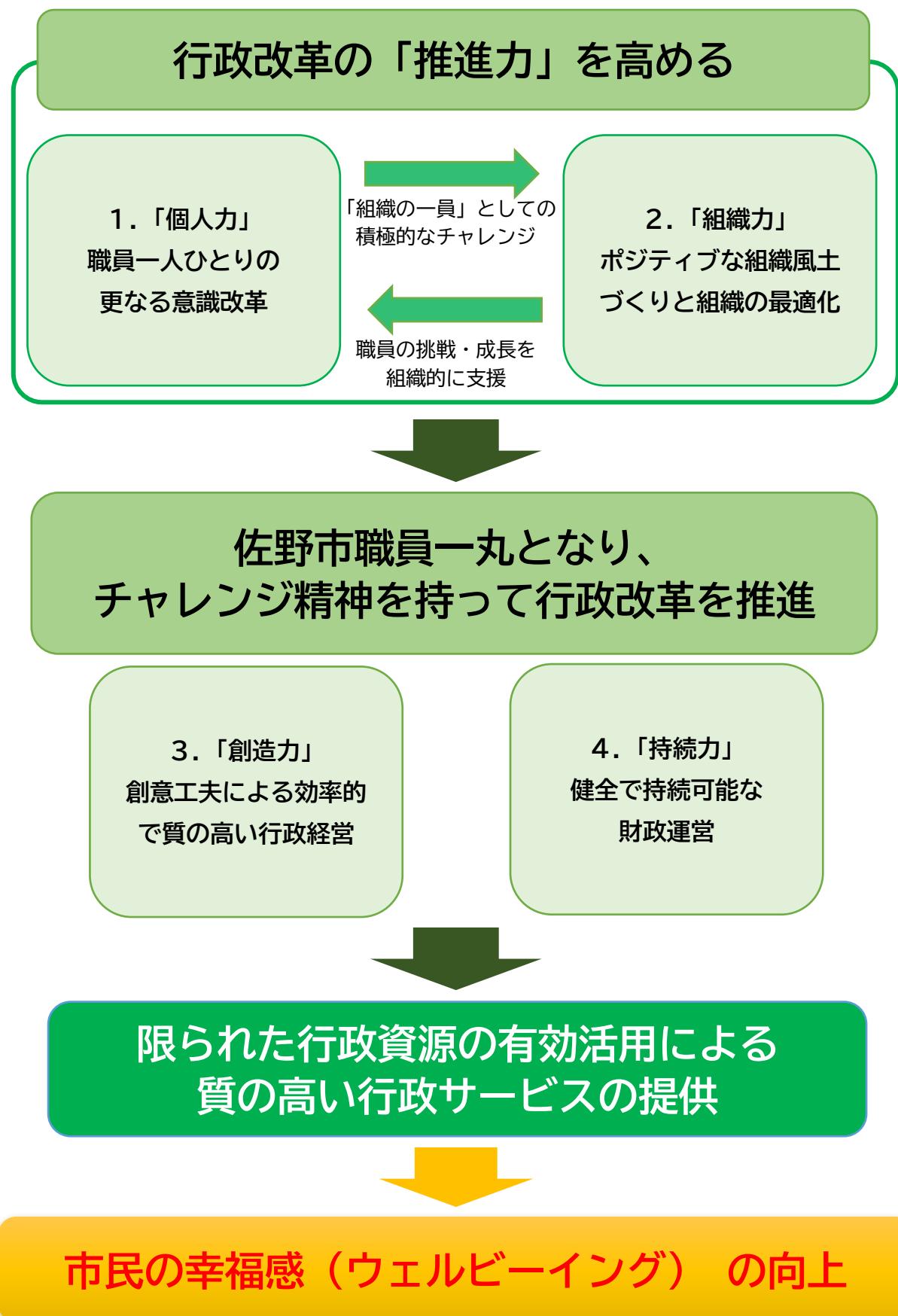
さらに、職員の「チャレンジ」が積極的に行われるよう、「アジャイル^{※6}」の考え方に基づき、社会や技術の変化に柔軟に対応できるよう、各取組について継続的に検証を行い、必要に応じて適宜見直しを図りながら推進していきます。

【基本方針】

1. 「個人力」 職員一人ひとりの更なる意識改革
2. 「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
3. 「創造力」 創意工夫による効率的で質の高い行政経営
4. 「持続力」 健全で持続可能な財政運営

^{※6} アジャイル：ソフトウェア開発の手法に由来する言葉で、事前にシステムの要件や仕様を固定するのではなく、要件や仕様に変更が生じることを前提に、機敏かつ柔軟に開発を行い、常に検証を重ねていく手法のこと。

■基本方針の全体像（イメージ図）



基本方針1. 「個人力」職員一人ひとりの更なる意識改革

これまで職員による各種改革や改善の取組は地道に行われてきましたが、今後の行政改革を推進していく上では、「モチベーション」や「チャレンジ精神」というキーワードにも注目し、行政改革の担い手である職員の更なる意識改革を図ることで、各種改革・改善の実現性がより高まると考えます。

そこで、職員一人ひとりが、「組織の一員としての自らの役割」を理解し、積極的にチャレンジできるような取組を実施します。

【改革推進項目】

(1) 職員の成長と意欲向上を図るための人事制度改革

職員のチャレンジ意欲を向上させるため、既存の人事評価や人事異動制度の見直しなど、前例や慣例に捉われない人事制度の改革を進めます。合わせて、職員が周囲のサポートを得ながら個々の「可能性」を伸ばし、積極的にチャレンジできるよう、職員育成に関する体制や制度を整備します。

(2) 職員が能力を最大限発揮できる職場環境の整備

改革により生み出された職員の活気やモチベーションを「市民サービスの向上」につなげることを前提とし、すべての職員が能力を最大限発揮できるよう、柔軟な業務執行体制や職場環境の整備を図ります。

基本方針2. 「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化

職員が十分にチャレンジ精神を発揮するためには、些細なチャレンジでもそれを歓迎し、仮に失敗しても前向きに受け止めることができる組織風土をつくることが必要不可欠です。特に、上司と部下のコミュニケーションを活性化させることは、円滑な業務遂行や働きやすい職場環境の形成につながります。

また、「全ては佐野市のために」という同じ目的をもった市役所の職員として、お互いに助け合う」という意識を職員間や部局間で共有することができれば、積極的に行政改革を推進していくことができます。

そこで、組織の総合力を高め、行政改革が市役所一丸となって推進されるよう、良好な人間関係の構築や働きやすい環境整備、部局間連携の強化等により、風通しのよい「ポジティブな組織風土と組織の最適化」の実現を目指します。

【改革推進項目】

(1) 支え合い、助け合う意識による協力関係の構築

「佐野市職員」としての仲間意識を醸成し、課題や懸案、重要事項等に対し、一丸となって対応できるような組織風土を目指し、協力し合える仕組みづくりや部局間連携のさらなる強化を図り、チームとしての組織力を高めます。

(2) 効率と働きやすさを両立した組織体制の整備と適切な人員配置

簡素で効率的な組織体制を整備するとともに、適正な定員管理のもと、担当する業務量に偏りが生じないよう、適切な人員配置を行います。

基本方針3. 「創造力」創意工夫による効率的で質の高い行政経営

本市では、第5次行政改革大綱でも触れられているとおり、「削減」のための行政改革から、質の高い行政サービスを提供していくための行政改革への転換を図ってきました。限られた財源と人材を最大限活用しながら、市民に寄り添ったサービスを提供するためには、従来の業務プロセスの枠組みにとらわれず、より効果的な方策を創造する力が必要です。

そこで、市民サービスの向上を念頭に置き、職員一人ひとりのノウハウや情報を結集し、創意工夫による行政経営の推進に向けた取組を実施します。

【改革推進項目】

(1) 前例に捉われない「市役所改革」の推進

従来の手法や慣習・慣例に固執せず既存の業務や施策を見直し、事務事業の効率化を進めることで行政資源を生み出し、行政サービスの質を高めつつ市役所内部の運営の最適化を図ります。

(2) 業務改善・DXによる業務効率化と付加価値の向上

業務改善・DX^{※7}が効果的に推進されるよう、伴走型の支援体制の構築や研修の強化を図るとともに、本市におけるDXの基本的な方向性や重点的に取り組む施策等を定めた佐野市DX推進計画^{※8}を着実に推進し、同計画の基本方針である「誰一人取り残さない、安全・安心で人に優しいデジタル化」の実現を図ります。

^{※7} DX：デジタルトランスフォーメーションの略。デジタル技術を活用して行政手続のデジタル化やデータ連携を進め、住民サービスの向上と業務効率化を図る取組。単なるデジタル化だけでなく、住民の利便性向上を目的としたサービス改革や、行政内部の業務プロセスそのものの変革を目指す。これは、人口減少や職員不足といった課題に対応し、持続可能な行政サービスを提供するために必要とされている。

^{※8} 佐野市DX推進計画：本市の自治体DXを推進し、市民の利便性向上や業務効率化を図り、更なる市民サービスの向上を図るため、本市におけるDXの基本的な方向性や重点的に取り組む施策等を定めた計画。（令和8（2026）年3月策定予定）

基本方針4. 「持続力」健全で持続可能な財政運営

人口減少・少子高齢化への対応、市有施設の老朽化対策などの構造的な課題により、今後、非常に厳しい財政運営を強いられることが予想されます。こうした中で、市民の安全・安心を維持しつつ将来にわたって安定した行政サービスを提供するためには、中長期的な視点を踏まえた財政運営を行うとともに、限られた財源や財産を「選択と集中」の考え方の上で適切に活用し、最少の経費で最大の効果を挙げることが求められます。

そこで、佐野市行財政改革指針^{※9}に基づき、様々な手法や工夫による歳入の安定的な確保と、公共施設マネジメント^{※10}の強化をはじめとする歳出の一層の適正化に努め、時代の変化に対応しつつ健全で持続可能な財政基盤を構築するための取組を実施します。

【改革推進項目】

(1) 将来見通しを踏まえた歳入確保

将来にわたり安定した行政サービスの提供と財政の健全性の確保を図るため、歳入のさらなる確保や受益者負担の適正化に取り組みます。

(2) 公共施設マネジメントの推進

老朽化が進み、更新時期を迎える公共施設が増加している現状を踏まえ、全市的な視点で公共施設マネジメントを行い、公共施設全体の最適化とともに歳出の一層の適正化を目指します。

(3) 民間団体や多様な主体との適切な連携・共創

業務委託や補助事業などの効果を常に検証し、最も効果的な手法を隨時取り入れ、適切な民間活力の活用や協働を推進するとともに、近隣自治体などとの広域連携や共創を推進し、持続可能な財政運営と市民サービスの向上の両立を図ります。

^{※9} 佐野市行財政改革指針：今後の財政状況を明らかにした上で、市有施設の整備など未来への投資を行うとともに、健全な財政運営を将来にわたり堅持するために、今後取り組むべき行財政改革についての取組方針などをまとめた指針。（令和4（2022）年2月策定）

^{※10} 公共施設マネジメント：自治体のすべての公共施設を、自治体経営の視点から総合的かつ統括的に企画、管理及び利活用する取組。

6 推進期間

本大綱の推進期間は、第2次佐野市総合計画後期基本計画の期間と合わせ、令和8(2026)年度から令和11(2029)年度までの4年間とします。

7 推進体制・進行管理

(1) 佐野市行政改革推進本部

市長を本部長とする「佐野市行政改革推進本部」を中心に、本大綱及び実施計画に基づく実施状況の確認や取組事項の進捗管理を毎年度行い、それらを踏まえて全局的に行政改革に取り組みます。

(2) 佐野市行政改革懇談会

行政改革の推進にあたり、広く市民に意見を求めるため、市民の代表者などで組織する「佐野市行政改革懇談会」に、本大綱及び実施計画の進捗状況などについて毎年度報告し、提言を受けます。

8 実施計画

本大綱の具体的な項目を推進するため、実施計画を策定します。実施計画では、取組内容や目標とする効果を明確にするとともに、取組の効果を客観的に確認できるよう、指標についてもできる限り具体化、数値化したうえで各種取組を推進します。

ただし、財源や人材などには限りがあり、全ての項目を一斉に進めていくことは困難であることから、「取組の優先順位の設定」や、「スマールスタート^{※11}」の考え方に基づく段階的な改革に取り組みます。また、社会情勢や市民ニーズの変化に「アジャイル型」で対応し、必要に応じて適宜見直しを図りながら推進していきます。

^{※11} スマールスタート：大規模に開始せず、小規模・低リスクから取組を始め、成果や課題を確認しながら段階的に拡大する手法。

第6次佐野市行政改革大綱（案）

令和8(2026)年3月

発行 佐野市

編集 佐野市 行政経営部 行政経営課
〒327-8501 栃木県佐野市高砂町1番地
TEL 0283-20-3005
FAX 0283-22-9104
E-mail gyouseikeiei@city.sano.lg.jp
URL <https://www.city.sano.lg.jp/>