
第 5 次佐野市行政改革大綱

令和 4(2022)年 3 月
佐 野 市

目次

1. はじめに.....	3
2. 行政改革の経緯.....	4
3. 最近の国の動向.....	5
4. 本市の現状と課題.....	7
5. これまでの行政改革の取組における課題.....	12
6. 目的・基本方針.....	14
7. 対象期間・実施計画.....	17

1. はじめに

これまで、人口減少や少子高齢化が進むことを背景とし、国における行政の減量や効率化と合わせ、自治体でも趣旨を同じくして行政改革を推進する中で、本市では平成 17（2005）年に行政改革大綱を策定して以来、第4次行政改革大綱に至るまで各種取組を進めてきました。具体的に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の導入などの減量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。

しかし、近年の気候変動による大規模な自然災害や新型コロナウイルスの感染拡大などに端を発し、社会経済はこれまでにない大きな変化を起こしています。本市を含む自治体においては、地方分権が浸透し、各自治体が主体的に各種施策を実施する時代となってきた現在、業務の内容は多様化かつ複雑化し、業務量は増加の一途を辿っており、これまでの行政改革の手法を見直す時期にきています。

国全体としての行政改革を振り返ってみると、1970 年代において社会保障制度の急速な整備や石油ショックなどを契機に変動相場制が導入され、省資源・省エネルギーが緊急の課題となると同時に産業構造の転換や減量経営を図る努力が続けられたことなど、内外情勢が激変したことを背景に、高度経済成長の終焉と財政赤字が増大し、財政の非常事態が表明されました。これを受け、第2次臨時行政調査会¹が増税なき財政再建のスローガンの下、行政の守備範囲の見直しの視点を含めて検討することを答申しましたが、その中で謳われた4つの観点である「変化への対応」、「総合性の確保」、「簡素化・効率化」、「信頼性の確保」が行政改革の理念としての原点と考えられ、これらの背景や理念は現代においても通用するものであり、参考に値します。

本市における行政改革により職員数の適正化などの効率化は一定程度進みましたが、今後も人口減少を要因として行政資源の減少が進み、行政運営は一層厳しくなるものと考えられます。一方、国全体が Society5.0²の実現を図る中では、民間に遅れを取らないようにデジタル化を強力に推進することで地域社会の DX³化を進めていく必要があります。そういった中で、SDGs⁴の理念である誰ひとり取り残さない行政運営を行っていくには、従来の減量や効率化のみを主体とした行政改革の考え方から一旦離れ、行政改革の当初の理念を参考としながら、幅広く見直しを行い、限られた行政資源を基に、これまでと同等以上の成果を生み出す、言わば生産性の拡充を主眼とした考えが必要であると考えられます。そのためには、より業務の質の高さや量の最適化を最優先するとともに、市の内部に留まらず市民や民間団体・企業、他自治体や国との連携といった柔軟性も担保し、また、組織力や職員の能力の向上も目指していかなければなりません。

時代が変化することに伴い、市民ニーズも変化している中で、市民の福祉向上を最大の目的としている行政も当然に変化を求められます。こうしたことから、より新たな視点による行政改革大綱を策定します。

1 臨時行政調査会…1981 年に発足し、鈴木善幸内閣が掲げた「増税なき財政再建」を達成すべく、行財政改革についての審議を行った。会長を務めた土光敏夫の名前から「土光臨調」とも呼ばれる。

2 Society5.0…サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。

3 DX…デジタルトランスフォーメーションのことで、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出・柔軟に改変すること。

4 SDGs…持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)のことで、社会が抱える問題を解決し、世界全体で 2030 年を目指して明るい未来を作るための 17 のゴールと 169 のターゲットで構成される。

2. 行政改革の経緯

1980 年代

- 第二次臨時行政調査会の発足（昭和 56（1981）年3月）
増税なき財政再建を基本方針に、行政改革の観点として「変化への対応」、「総合性の確保」、「簡素化・効率化」、「信頼性の確保」の4つを提示
- 「地方公共団体における行政改革の方針」（昭和 60（1985）年 1 月）の自治事務次官通知
国・地方の行財政の減量化・効率化が喫緊の課題であることを背景に、昭和 60（1985）年8月を目途に各自治体へ行革大綱の策定を要請

1990 年代

- 2度の指針（地方行革指針（平成6（1994）年）、新地方行革指針（平成9（1997）年）の自治事務次官通知
行革大綱の策定・見直し、事務事業の見直し、組織・機構の見直し、定員・給与の適正化、行政の情報化等
- 地方分権一括法の成立（平成 11（1999）年7月公布）
国と地方の関係を従来の「上下・主従」から「対等・協力」へ

2000 年代

- 三位一体の改革の実施（平成 16（2004）年～）
補助金の廃止・縮減、地方交付税の改革、国から地方への税源移譲
- 「今後の行財政改革の方針」（平成 16（2004）年 12 月 24 日閣議決定）に基づく新たな「地方行革指針」（平成 17（2005）年、平成 18（2007）年の総務事務次官通知
・総人件費改革、公共サービス改革、地方公会計改革、情報開示の徹底と住民監視（ガバナンス）の強化
・全国の自治体に対し、行政改革に向けての新たな取組や数値目標を盛り込んだ「集中改革プラン」の策定・公表の要請

↓
佐野市行政改革大綱、第2次佐野市行政改革大綱

2010 年代

- 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について（平成 27（2015）年8月）の総務省通知
行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進、自治体情報システムのクラウド化の拡大、公営企業・第三セクター等の経営健全化、地方自治体の財政マネジメントの強化、PPP／PFIの拡大

↓
第3次佐野市行政改革大綱、第4次佐野市行政改革大綱

3. 最近の国の動向

1 自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告

国が2019年に発表した本報告では、新たな自治体行政の基本的考え方として、日本は2008年から人口縮減期に入り、2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまることから、社会経済に迫りくる労働力の深刻な供給制約は避けがたい社会経済の前提条件といえるとしたうえで、今後、東京圏でさえも人口減少が見込まれる中、全ての自治体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約され、既存の制度・業務を大胆に再構築する必要があるとし、具体的には次のような必要性が挙げられています。

①**スマート自治体への転換**…国全体での労働力が制約され、公的部門と民間部門で少ない労働力を分かち合う必要がある中で、自治体は現時点から業務のあり方を変革し、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できる仕組みを構築する必要がある。そのためには、AI・ロボティクス等の破壊的技術を使いこなし、職員は企画立案業務や住民への直接的なサービス提供など職員でなければできない業務に注力するスマート自治体へ転換する必要がある。

②**公共私によるくらしの維持**…人口減少と高齢化に伴い、自治体職員の減少、地縁組織の弱体化、家族の扶助機能の低下、民間事業者の撤退などが生じ、公共私それぞれのくらしを支える機能が低下する中で、自治体は、新しい公共私相互間の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」へ転換することが求められる。その際、自治体職員は関係者を巻き込み、まとめるプロジェクトマネジャーとなる必要がある。また、公的部門、民間部門のいずれも労働力の供給制約を受ける中にあるのは、現役世代であっても一定時間は助け合いの役割を担う「一人複役」が可能となる環境を整備し、高齢者を含め誰もが、支える側にも、支えられる側にもなることができる仕組みが求められる。

③**圏域マネジメントと二層制の柔軟化**…地方圏の9割以上の市町村では人口減少が見込まれ、生活や産業を支えてきた都市機能が維持できなくなる中で、人々がつながりを保ち、暮らしを補償していくためには、個々の市町村が行政のフルセット主義²と他の市町村との勝者なき競争から脱却し、圏域単位での行政をスタンダードにすることで戦略的に圏域内の都市機能等を守り抜く必要がある。また、人口減少により増加する極小化した市町村では、役場の維持のための必要な労働力の確保が困難となり、人ロ一人当たりのインフラ（水道等）維持管理コストも急増することが想定される中、都道府県と市町村の二層制を柔軟化し、それぞれの地域に応じた行政の共通基盤の構築を進めていく必要がある。

2 自治体 DX 推進計画

自治体に関連する施策も多く盛り込まれた「デジタル・ガバメント実行計画」（2020年12月閣議決定）における各施策について、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、国による支援策等を取りまとめ、デジタル社会の構築に向けた取組を全自治体において着実に進めていくため、令和3（2021）年1月から令和8（2026）年3月までを対象期間とした「自治体 DX 推進計画」が策定されました。

1 プラットフォーム…開発・稼働環境。複数のネットワーク等を継ぎ目なくつなげ、様々なアプリケーションを提供しやすくなるための共通基盤など。

2 フルセット主義…市町村が、教育、福祉、文化など公共サービス提供のための施設等をすべて自らが整備し運営していこうとする考え方。

この計画では、住民に身近な行政を担う自治体、とりわけ市区町村の役割は極めて重要であり、自治体に求められる、もしくは期待される事項として次のことが挙げられています。

- ・自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させる。
- ・デジタル技術や AI 等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく。
- ・データが価値創造の源泉であることについて認識を共有し、データの様式の統一化等を図りつつ、多様な主体によるデータの円滑な流通を促進することによって、EBPM¹ 等により自らの行政の効率化・高度化を図るとともに、多様な主体との連携により民間のデジタル・ビジネスなど新たな価値等が創出される。

また、自治体に取り組むべき具体的内容として、自治体の行政手続のオンライン化、自治体の AI・RPA の利用推進などのほか、自治体 DX の取組とあわせて取り組むべき事項として、地域社会のデジタル化とデジタルデバйд² 対策、また、その他の取組として、BPR³ の取組の徹底（書面・押印・対面の見直し）、オープンデータの推進などが挙げられています。

3 まとめ

自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告では、2040 年という長期的な視点により、人口減少による労働力の著しい低下を根拠にスマート自治体への転換、自治体及び自治体職員の役割の転換、広域行政と県と市町村の協力体制の再構築が謳われています。また、「従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる」とありますが、内閣府による粗い試算においては、2013 年比較で公務員の 13.4% の減少が想定されています。本市の職員数が今後どのように推移していくかは、定員適正化計画や財政状況により変化していくことが予想されますが、本市の行政経営も人口減少の影響を受けることは確定的であり、それに伴い職員は企画立案業務や住民への直接的なサービス提供など職員でなければできない業務に注力することにシフトしていくことや、他の自治体や多様な主体との連携を図っていくことに大きな意義があると考えられます。

一方、自治体 DX 推進計画では、短期的な視点によるデジタル社会の実現が強調されており、コロナ禍により浮き彫りとなったデジタル化の遅れによる市民サービスの低下を継続しないことを前提として、BPR を行い職員がより価値のある業務に注力していくこと、客観的なデータに基づく政策形成や多様な主体との連携を図っていくことが必要であると謳われています。デジタル化の遅れに関しては、本市においても例外ではなく、Society5.0 を目指す中で、慣例にとらわれずに市民に身近な手続を始めとしてデジタル化を行い、利便性や効率性を大幅に向上させていく必要があると考えられます。

表 定員回帰指標による定員数の粗い試算（規模別平均）（人）

一般行政部門	2013年 職員数 (a)	減少率 (試算)※ (%) (b)	2040年 職員数 (試算) (c)=(a)×(b)	差分 (人) (d)=(c)-(a)	【参考】 人口減少率 (%) (e)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市（人口10万人以上）	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市（人口10万人未満）	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村（人口1万人以上）	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村（人口1万人未満）	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

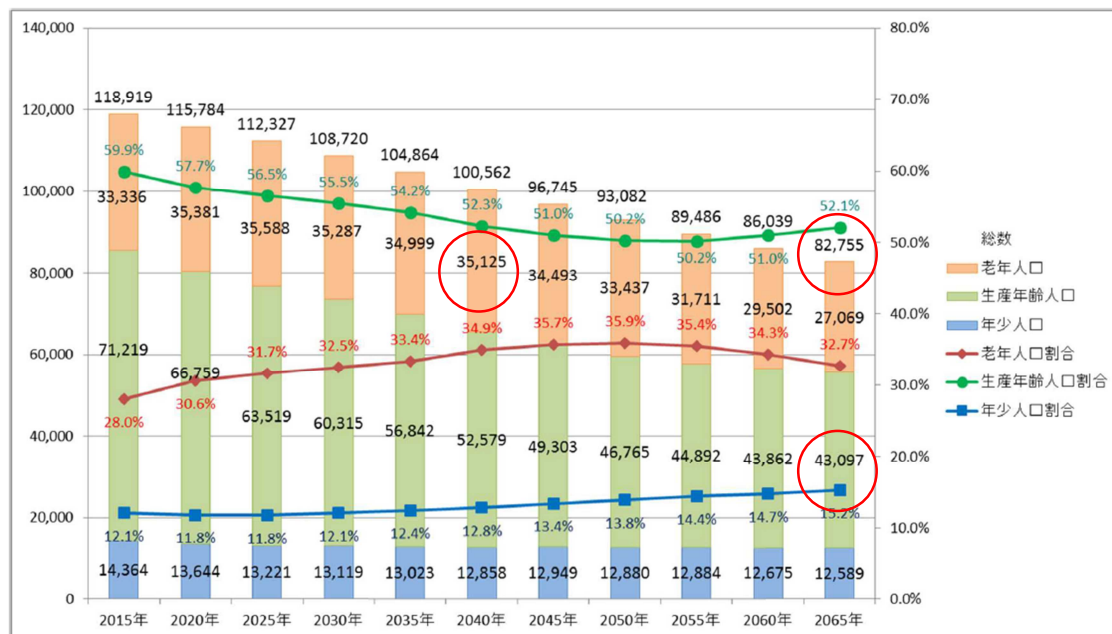
※「定員回帰指標」は、人口と面積のみを説明変数として、実職員数との多重回帰分析により職員数を参考指標として表すもの。今回の試算は、各団体の2013年人口（住基人口）と2040年の人口（推計値）を用いて、それぞれの職員数（参考数値）から想定減少率（表(b)）を算出したもの。人口規模別に平均を掲載。
※ 定員回帰指標は、都道府県は平成22年度、指定都市、中核市、施行時特例市は平成23年度、その他の市区町村は平成24年度に作成。

出所：自治体戦略 2040 構想研究会（第8回）事務局提出資料

1 EBPM…Evidence-Based Policy Making の略。統計や業務データなどの客観的な証拠に基づく政策立案のこと。
2 デジタルデバйд…インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者と利用できない者との間に生じる格差のこと。
3 BPR…Business Process Re-engineering（業務プロセスの再構築）の略。組織の目標を達成するために、既存の業務内容や業務フロー、組織構造やルールを見直し、再設計すること。

4. 本市の現状と課題

1 佐野市人口ビジョンにおける佐野市人口の将来展望



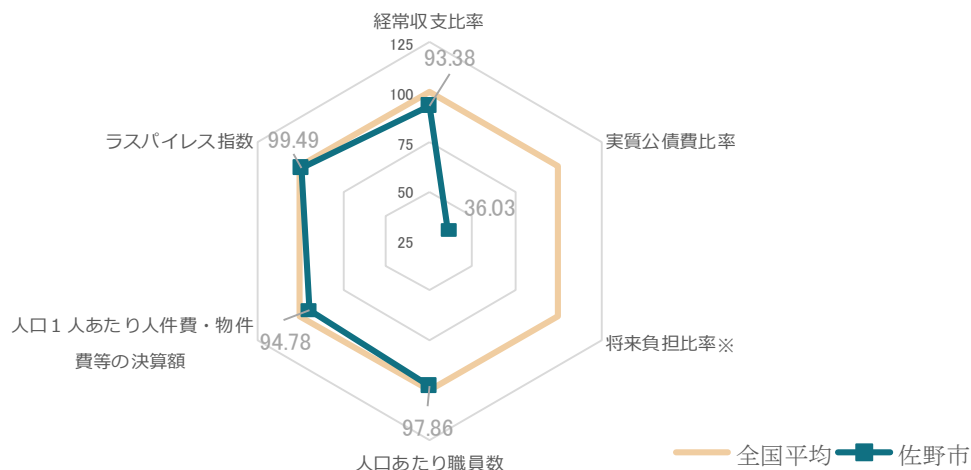
出所：佐野市人口ビジョン改訂版（令和2年3月）

人口の総数は一貫して下がり続け、2065年には、82,755人と2020年と比較し30%弱減少する推定となっています。老年人口数は2025年にピークを迎えた後一旦減少しますが、2040年に向けて再び増加し、その後は減少傾向となります。また、生産年齢人口及び年少人口は継続して共に減少が続きますが、特に生産年齢人口の2065年における減少率は2020年と比較し約35%と顕著な下降を辿ります。

このことから、今後も高齢者の増加に伴い、社会保障費が増加していくとともに、生産年齢人口の減少に伴い、経済規模も縮小し主な歳入源である市税収入が減少していくことが予想されます。

2 財政状況

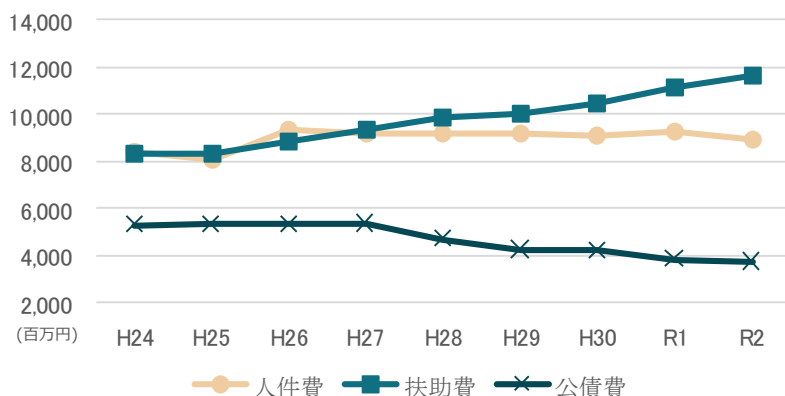
主要財政指標の全国との比較（2019年度）



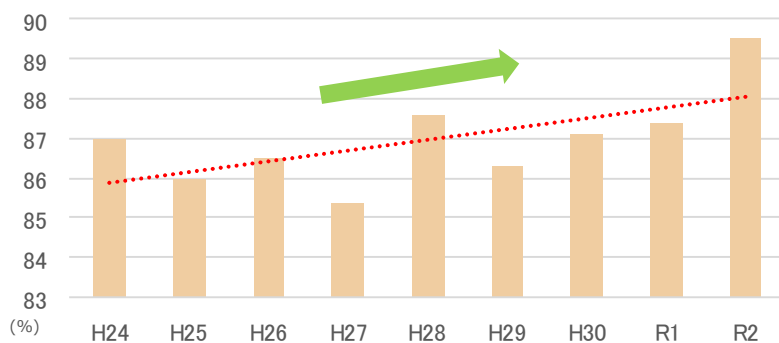
※将来負担比率は算定数値なし（将来負担が生じていない）

出所：RESAS

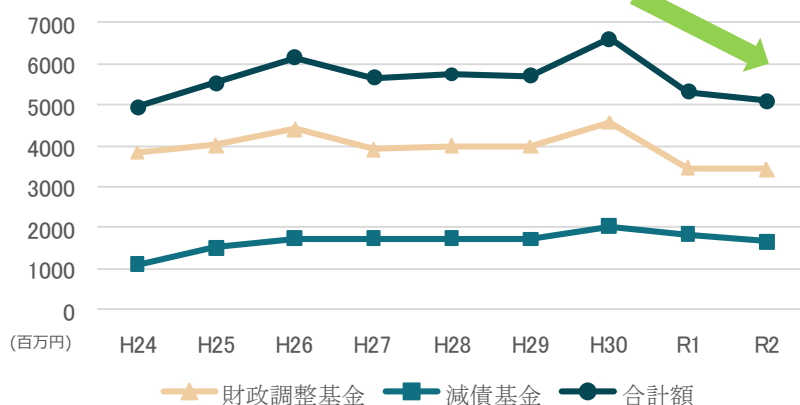
義務的経費の決算額推移（一般会計）



経常収支比率の推移（普通会計決算額）



財政調整的基金等残高



出所：決算に関する説明書

主要財政指標について、全国の自治体平均値を100%として比較すると、実質公債費比率¹及び将来負担比率においては大幅に全国平均を下回っており、より健全な状態となっています。その他の指標は全国の平均とほぼ同様な状況となっています。

義務的経費では、子ども・子育て支援に係る経費の増加などを要因として特に扶助費²が毎年増加傾向で推移しており、それに伴い経常収支比率³も悪化傾向にあり、財政構造の硬直化が進んでいます。

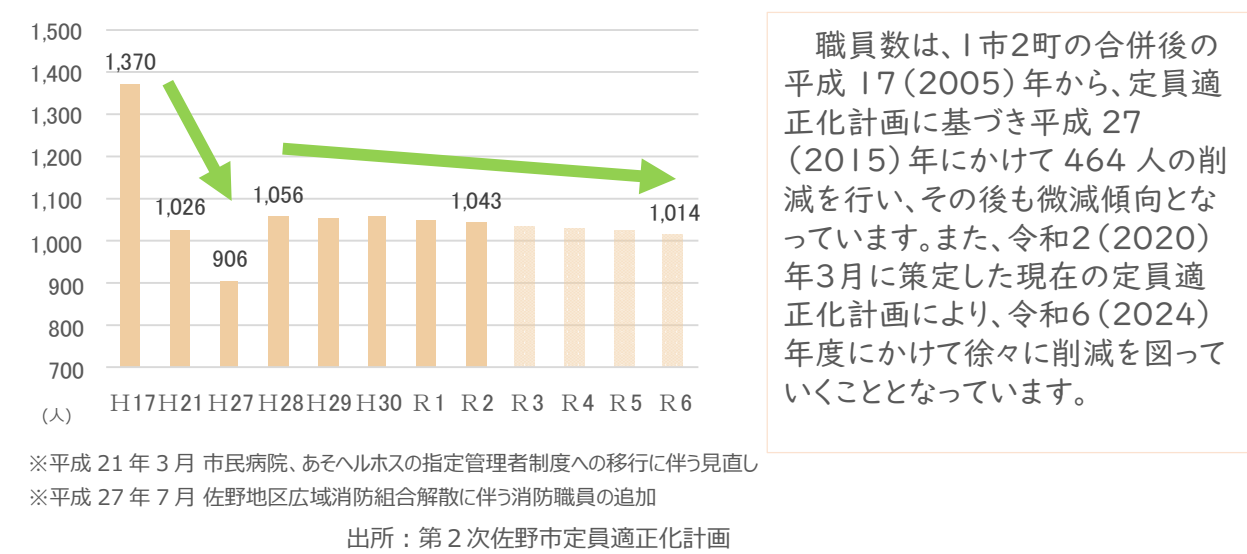
なお、人件費は、平成26年度（2014年度）に広域組合から佐野市単独となった消防職員が加わっているため、同年度に増加していますが、その後は微減傾向となっています。

また、家計でいうところの貯金額を表す財政調整的基金については、令和元年東日本台風の影響により、同年に顕著な下降が見られ、令和2年度もさらに微減しています。

以上のことから、公債費の実質的な負担や将来負担が少ない点では健全であるといえますが、財政の硬直化が進行しており、財政調整的基金も減少傾向にあることから、今後の生産年齢人口の減少に伴う税収減、高齢化に伴う社会保障費の増、老朽化が進んでいる施設の更新などを鑑みると、厳しい財政運営が継続していくと推定されます。

- 1 実質公債費比率…一般会計などの実質的な借入金の返済額が、標準的な収入(元利償還金などに係る基準財政需要額算入額を除く)に対して、どのくらいの割合になるのかを示す指標。
- 2 扶助費…社会保障制度の一環として、各種の法令(生活保護法、児童福祉法、老人福祉法など)や市独自の制度に基づいて、障害者、高齢者、児童などへの福祉サービスの提供に直接必要な経費。
- 3 経常収支比率…財政構造の弾力性(ゆとり)を判断するための指標。地方税・普通交付税などの、使いみちを制限されない毎年収入される性質の収入(経常的な収入)に対する、人件費・公債費・扶助費など毎年支出される性質の支出(経常的な支出)の割合。この割合が低いほど、財政にゆとりがあり、さまざまな状況の変化に柔軟に対応できることを示す。

3 職員数の変化



4 業務量の変化

主な新規制度や制度変更に伴う自治体の役割

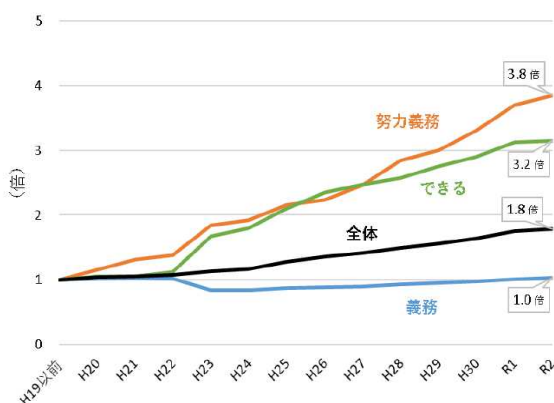
年度	制度	自治体の主な役割
平成24年 (2012年)	子ども・子育て関連3法公布	地域のニーズに基づき計画を策定、給付・事業の実施
平成25年 (2013年)	インフラ長寿命化基本計画の策定	行動計画として自治体レベルの全分野についてインフラ長寿命化計画（公共施設等総合管理計画）の策定
	行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の施行	マイナンバー制度導入のための基盤構築（義務）
平成27年 (2015年)	生活困窮者自立支援法の施行	生活困窮者の自立の促進を図ることを目的とした事業の実施
	介護保険法の改正	旧制度を発展的に見直し、「新しい介護予防・日常生活支援総合事業」を実施
平成28年 (2016年)	自殺対策基本法の改正	自殺対策に関する地域間の格差を是正することなどを目的に地域自殺対策計画の策定（義務化）
平成29年 (2017年)	母子保健法の改正	「子育て世代包括支援センター ¹ 」の設置（努力義務）

1 子育て世代包括支援センター… 妊娠期から子育て期にわたる切れ目のない支援を提供できることを目的に、保健師等を配置して、妊産婦等からの相談に応じ、健診等の「母子保健サービス」と地域子育て支援拠点等の「子育て支援サービス」を一体的に提供できるよう、必要な情報提供や関係機関との調整、支援プランの策定などを行う機関。

平成 29 年 (2017 年)	義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るための公立義務教育諸学校の学級編成及び教職員定数の標準に関する法律等の一部を改正する法律の施行	コミュニティ・スクール ¹ の設置（努力義務化）
平成 30 年 (2018 年)	改正バリアフリー法の施行	移動等円滑化の促進に関する方針又は基本構想の作成（努力義務）
	佐野市自然環境等と再生可能エネルギー発電設備設置事業との調和条例の施行	再生可能エネルギー発電設備設置審査等の実施
令和元年 (2019 年)	年金生活者支援給付金の支給に関する法律の施行	低所得高齢者・障がい者等への福祉的給付措置として年金生活者支援給付金支給事務の開始
	森林経営管理法の施行	経営管理が行われていない森林について経営管理の意向に関する調査、状況に応じた管理

第 2 次勧告以降における条項数の増減の状況

(市町村)



出所 R3.2.24 地方分権改革有識者会議資料

主なインフラ資産の推移

	単位	H26	H29	R2
市道延長	k m	1,152	1,155	1,156
市道の舗装延長	k m	888	910	912
市道に架かる橋梁	橋	604	605	603
都市公園の数	箇所	157	168	170

出所：佐野市事務事業評価シート

社会経済情勢の変化とともに、毎年のように新規制度・制度改正が実施されていますが、基礎自治体である市町村の役割も新たに発生し続けています。それを表す例として計画の策定業務が挙げられますが、計画の策定を求める法律の条項数が平成 19(2007) 年以前と比較し、令和 2(2020) 年においては 3.8 倍と増加[※]しており、その分、市町村に求められる役割が増大していることが分かります。

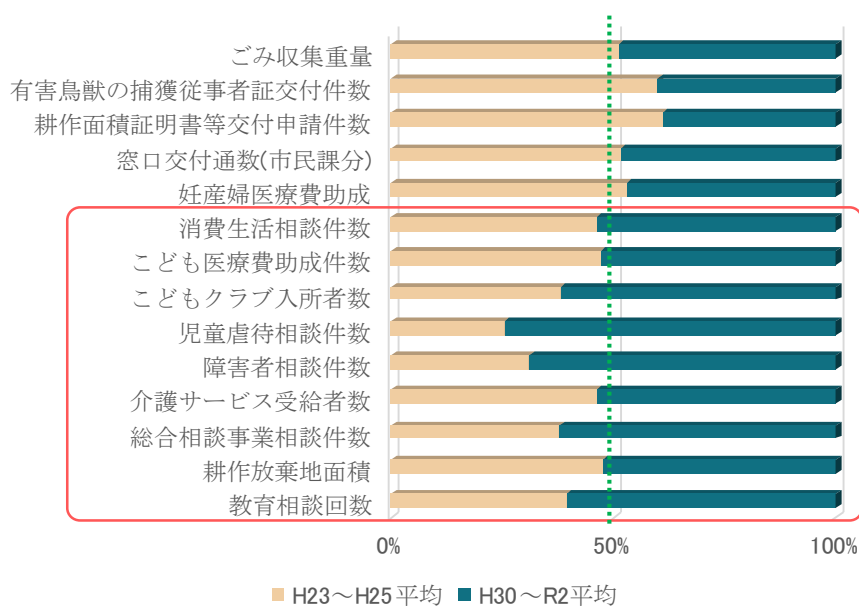
一方では、市が保有する資産である道路、橋梁等のインフラ資産は、人口減少とは関係なく量は微増傾向にあり、それに伴い維持管理業務も継続していく必要があります。

これらのことから、本市が抱える業務量は基本的には従前のものに加え、新たに加わり続けているといえます。

※令和 3 年度地方分権改革提案募集制度において、地方側からの問題意識の高まりを受け、「計画策定等」について類似する制度改正を一括して検討する重点募集テーマに設定され、令和 3 年 12 月現在、義務付ける規定等の見直しが進められている。

1 コミュニティスクール…学校運営協議会を設置した学校のこと、学校と地域住民等が力を合わせて学校の運営に取り組むことが可能となる「地域とともにある学校」への転換を図るための有効な仕組み。コミュニティ・スクールでは、学校運営に地域の声を積極的に生かし、地域と一体となって特色ある学校づくりを進めていくことができる。

5 業務内容の変化

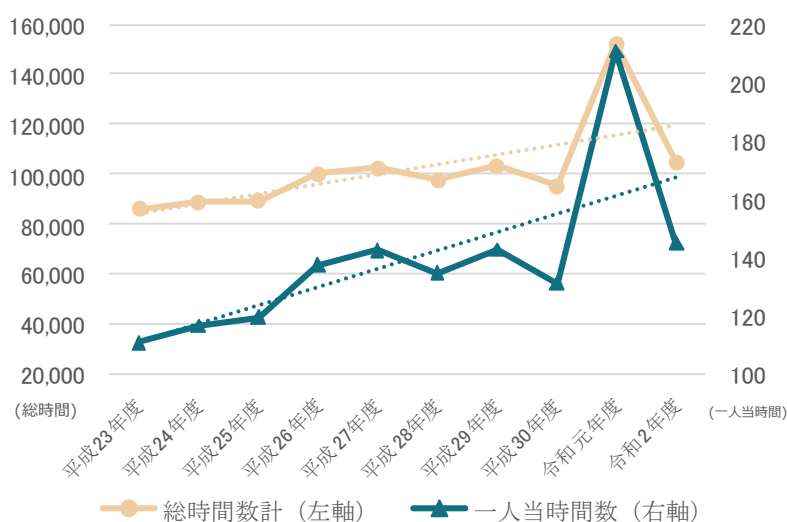


左のグラフは、市民生活と関わりのある主な活動指標について、H23～H25 と H30～R2の平均値の比率を表したのですが、窓口の交付通数などのように、人口減少を反映している項目に対し、子どもクラブ入所者数や介護サービス受給者数などは増加しています。これは、社会経済情勢の変化が影響しているものと考えられます。

特に、各分野において比較的時間を要し、専門的な内容となる相談業務の割合が高くなっています。

以上のことから、職員が担う業務の質が変化してきていることが分かります。

6 職員の時間外勤務実績（消防機関を除く）



職員の業務負担を表す一つの指標として時間外勤務実績がありますが、総時間数は平成 23 (2011) 年度と比較し約 20%、一人当たりの時間数約 30%と共に増加傾向にあります。

このことから、職員の負荷は少しずつ高まっていることが分かります。

また、令和元 (2019) 年度は令和元年東日本台風への対応に伴い、顕著な増加が見られますが、突発的な災害等により職員の業務量は大きな影響を受けることが分かります。

7 まとめ

一部減少する業務はあるものの、これまでと同様に継続しなくてはならない業務、新制度や制度改正等により発生する業務があり、同時に求められる業務の質も変化し、本市が担う業務は多様化、複雑化してきているといえます。今後は、総合計画に掲げる施策を推進することを基本としながら、これまでの人口減少対策、少子高齢化などの課題に適切に対応しつつ、SDGsへの対応、ウィズ、アフターコロナにおける各種施策の推進、自治体 DX や、グリーン社会の実現¹への対応など、様々な新たな課題に自治体として取り組む必要があります。行政資源が減少する一方で効果を上げるという非常に困難な課題に立ち向かうための行政改革を行っていくことが求められます。

1 グリーン社会の実現…「2050 年カーボンニュートラル」の宣言に伴い、世界の脱炭素の主導、経済成長の喚起と温暖化防止・生物多様性保全との両立、温室効果ガス排出削減 2013 年度比 50%減に向けた取組を行うこと。この実現に向け、①脱炭素を軸として成長に資する政策を推進する、②再生可能エネルギーの主力電源化を徹底する、③公的部門の先導により必要な財源を確保しながら脱炭素実現を徹底する、という3つの考えの下で推進する。

5. これまでの行政改革の取組における課題

1 基本方針に基づく取組について

行政改革の取組については、第1次の行政改革大綱から基本方針を定めることで推進しています。基本方針については、少しずつ形を変えながら定めてきましたが、基本的には市民サービスの向上や財政運営の適正化、組織人事の見直しといった行政運営の基本となる事柄を中心に据えて継続しており、それに伴い、基本方針に基づく改革推進項目や改革改善項目も同様の取組が多い状況となっています。加えて、実施計画の改革改善項目数が段々と減少していることから、同じ手法による行政改革に限界がきていることが分かります。

本市における行政改革の取組の変遷

	第1次大綱 (平成18年～平成21年度)	第2次大綱 (平成22年～平成25年度)	第3次大綱 (平成26年～平成29年度)	第4次大綱 (平成30年～令和3年度)
基本方針名	市民サービスの向上	市民サービスの向上	効率的な行政経営の推進と質の高いサービスの提供	効率的な行政経営の推進
	市民との協働	市民との協働	市民との協働によるまちづくりの推進	行政サービスの適正化
	組織と人事管理の見直し	組織と人事管理の見直し	職員の育成と適正な人事管理	
	行財政の効率的運営	行財政の効率的運営	持続可能な財政運営の推進	持続可能な財政運営の推進
主な具体的な取組（改革改善項目）	・定員管理の適正化 ・指定管理者制度の推進	・情報システム及びネットワークの見直し ・外郭団体・第三セクターの見直し	・市有施設のあり方検討及び見直しの推進 ・自治会活動充実のための支援	・業務量調査結果に基づく業務改善 ・長時間労働の是正
改革改善項目数	79項目	59項目	50項目	38項目
第4次まで継続されている項目数及び割合※	17項目 (約5割)	22項目 (約6割)	27項目 (約7割)	

※継続されている項目数の割合は、第4次行政改革大綱実施計画の対象としている38項目に対する割合。

2 財政効果

行政改革による歳出削減と歳入確保を財政効果と位置付け、各年度で算出をしてきました。

財政効果については、各取組の結果を金額で図ることで、客観的に行政改革の進捗状況を示すことが可能となることから、目標設定を行ってきました。特に、当初、行政改革の主要な目的であった人件費の削減などについては、効果が容易に理解されることに大きな意義があったものと考えられます。

しかし一方では、行政改革の取組が始まり10年以上が経過する中で、歳入確保の取組は別として、歳出削減の取組に関して、効果額を中心であった人件費の削減は、職員数の大幅な低減により小さくなるとともに、取組により生まれた効果額が結果的にどのような支出に用いられたかを把握しづらい、また、削減の取組の内容によっては別の形での支出が生じている場合もある、といったことから、財政効果の目標を立て、実績を示していくことの意義が低下している現状があります。また、それと同時に、削減は行政改革の一つの指標にもかかわらず、財政効果を生み出すことに主眼が置かれることにもつながっています。これらのことから、財政効果の意義を再検討する必要があります。

3 推進上の課題

これまでの行政改革の取組は概ね計画通り推進されてきましたが、中には以下のように目的が達成されていないものも存在します。しかし、これらのうち、多くの取組は、各個別計画等に落とし込まれていたり、各担当部署が当然に取り組む事項として定着しています。

取組の目的が達成されていない項目（例）

○各個別計画で推進している項目

使用料・手数料、減免基準の見直し、市有施設の計画的な見直し、組織・機構の見直し、マイナンバーカードを活用した行政サービスの推進、職員の人材育成と適正な人事管理、協働の理解促進と市民力・地域力の向上、電子申請と電子決済の連携など

○継続的に取り組んでいる項目

事務事業の見直し、業務改善計画の推進、自主防災組織の育成、歳入に見合った歳出予算構造への転換、ふるさと納税制度の促進、市有財産の有効活用、市税等収納対策の推進など

4 まとめ

これまでの行政改革大綱及びそれに基づく実施計画の内容は、重複、縮小傾向が見られます。これは、取組が定着化し行政改革が十分に進んでいるとの見方もできますが、社会経済情勢が大きく変化している中では、行政の変革は益々求められるものであるとも考えられ、その取組は減少よりも、むしろ増加していくものと考えられます。そこで、今後、市民により良い行政サービスを提供していくため、改めて行政運営のあるべき姿とそれに対する行政改革の位置付けを定義し、また行政改革の考え方を示したうえで取組を進めていく必要があります。

財政効果につきましては、各事務事業を実施していく中で費用対効果として検証する必要がありますが、大きな視点での改革を進めるうえでは、第一目的とはせずに、取組の結果生まれるものとして位置付けを変更する必要があります。

また、継続して取組が必要なものについては、個別計画が存在する場合はその計画を推進し、個別計画がない場合については、行政改革の取組への位置づけを検討する必要があります。

6. 目的・基本方針

1 行政運営のあるべき姿

これまでの現状や課題を踏まえ、本市が行政運営を行っていくにあたり、あるべき姿を次のとおり定めます。

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の提供

2 行政改革の基本的な考え方

- 行政として上記のあるべき姿を実現していくための取組を行政改革と定義します。
- 改革の実行そのものや財政効果の目標設定による減量や効率化を中心とした考え方から離れ、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に転換する必要があります。この考えに基づき、本市が担う業務について、市民や民間事業者、各種団体との協働や役割分担のもと、行政が中心となり担うべきものへ集中していく質の向上と各事務事業を総花的ではなく各施策目標の達成を目的とした事務事業に重点的に取り組む量のコントロールを中心とすることを軸に据え推進します。
- 変化が著しい社会経済情勢に柔軟に対応していくためには、民間に遅れを取らないように自治体も変化をしていく必要があります。そのためには、従来のやり方にとらわれず、柔軟性を持って新たな発想により新たな取組を推進します。なお、新しい取組には問題などが生じるものですが、目的を達成するためには最初に動き始めることで修正や効果の検証ができるものと考えられます。それを繰り返すことでこれまでにない成果を得ることにつながるため、試行と修正（トライアル・アンド・エラー¹）の考え方を推進します。
- 行政サービスは基本的に生産物を生み出したり、対価を求めるものではないため、数値上の生産性を表現することは困難です。しかし、直接的な事業費用やそれに関わる職員の人件費に対して事務事業の成果が存在しており、地方自治法の本旨である「最少の経費で最大の効果を挙げる」ことは、効率性だけではなく、行政サービスに付加価値を加えて成果を向上させていくことと捉えることができます。その意味合いを表す概念として、下記の考え方に着目し、事業費などの投入量に対する成果の割合を最大化していくことを念頭に置き、具体的な取組を推進します。

$$\text{効率性及び付加価値（生産性）} = \frac{\text{事務事業の成果、効果（付加価値を含む）}}{\text{投入量（事業費、人件費）}}$$

- 一般的に生産性を高めるには、投入量を下げるか成果を上げる、もしくは双方を実施することで、最大化に近づけることができると考えられますが、従来から行われてきた投入量を下げる手法である人件費や事業費の直接的もしくは間接的な削減は成果の低下につながったり、これまでの受益者が不利益を受けるといった行政サービスの低下につながるリスクがあります。そこで、今後は成果や効果を上げる行政改革の取組も実施していくことにより、効率性及び付加価値（生産性）の向上を図る必要があります。

¹ トライアル・アンド・エラー…1 つまたは複数の方法や手段を試し、エラーまたは失敗の原因に注目し排除することによって、望ましい結果または正しい解決に到達するための最良の方法を見つけ出すこと。

3 基本方針

行政改革を実行していくにあたり、次のとおり基本方針を定めます。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く必要があります。

（１）業務の質・量の適正化

人口減少に伴い、窓口交付など一部の業務は減少する可能性はありますが、新たな制度、制度改正、インフラ資産の維持、相談業務等の増加などにより、市が担う業務のうち大部分においては業務量は増加する見込みです。一方、職員は人口減少とともに減少していくため、ひとりの職員が担う業務量は必然的に多くなることに対応する必要があります。

そこで、定型的であったり、職員としての専門性が低い業務や、性質的に市が主体的に担う必要性の低い業務について担い手の最適化を進めることや、施策の目的や現状の課題を解決する手段として廃止を含めた再検討を行い、より効果の高い事業に資源を分配する質・量の適正化を図り、財政負担の軽減にもつなげます。

- 具体的な取組
- ・ 外部委託の推進
- ・ 外郭団体等との関係是正
- ・ 事務事業の廃止

（２）デジタル化への対応

コロナ禍により浮き彫りとなったデジタル化の遅れによる市民サービスの低下を継続しないよう、適時に必要なサービスを提供するため、市民に対する行政サービスの更なる向上と行政事務の効率化・高度化を図る必要があります。デジタル社会の実現により飛躍的にこれらの解決を図ることにつながりますが、部分的なデジタル化であったり、急速に状況が変化している中では硬直的な進め方では十分な結果を得ることができません。

そこで、今後のデジタル社会の実現に向け、行政内部も含め手続・業務全体のデジタル化を推進するため、阻害要因となっている規制の見直しを図るとともに、データ活用による点検と見直しをスピーディに繰り返す機動性と柔軟性を担保した政策形成について検討します。

- 具体的な取組
- ・ BPR（書面、対面、目視、実地参加等の義務付け見直し）の実施
- ・ EBPMとアジャイル¹型（機動的・柔軟な）政策形成の検討

（３）庁内や多様な主体との横の連携・協働

社会経済は常に変化を続けていますが、コロナ禍を契機にその速度は一気に加速しています。市民に行政サービスを提供する基礎自治体として、他の主体と共に、これまで以上に変化に柔軟に対応していく必要があります。

それには、課題設定や解決策を実行するにあたり、従来の縦割り組織から庁内に限らず、民間、他自治体・関係団体等との横の連携を生むことにより、複合的な視点と手法を取り入れる総合性を持つことが有効です。

1 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。

そこで、従来からの縦の関係だけではなく、横の関係においても課題の共有を図り、より良い解決策を導いていくことが必要であり、庁内における組織横断的な協力、各分野での近隣自治体との連携、官民連携の一層の推進をこれまで以上に推進します。

■ 具体的な取組

- ・庁内：施策体系をベースとした連携の強化
- ・他自治体：同一サービスの共同調達
- ・関係団体等：両者のメリットを追求したパートナー関係の構築
- ・民間：実証実験の推進

（４）組織力、職員の能力の向上

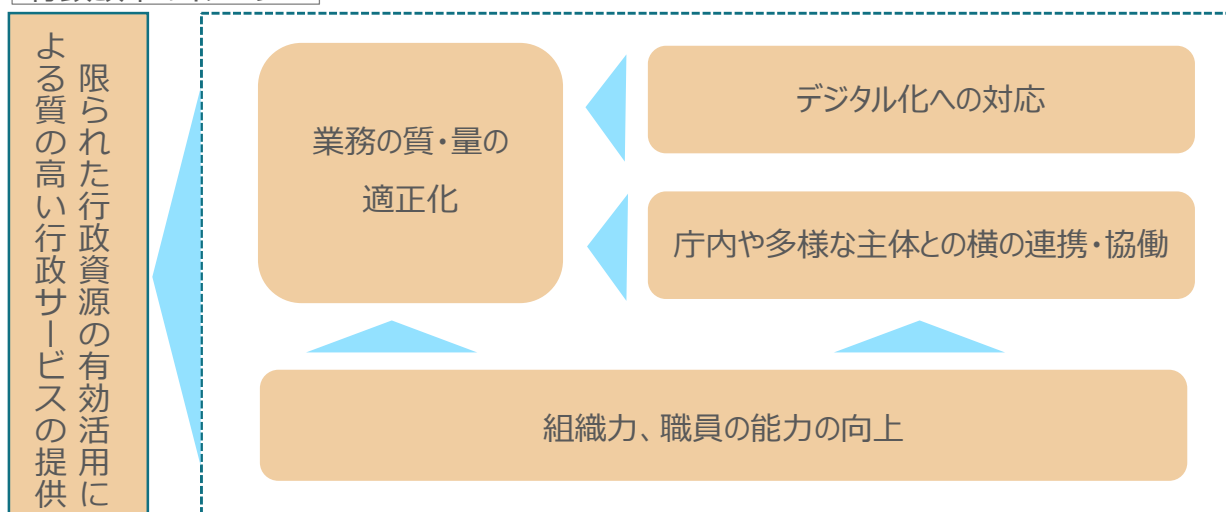
行政運営のあるべき姿を実現していくためには、上記（１）～（３）の取組を効率よく進めていくことが必要であり、さらにそのためには基盤となる体制の強化が必要です。体制とは、組織と人であり、各担当課、そして組織全体として効率的で効果的に業務を行い、それぞれの職員が職制に応じて課題発見、解決への実行力やマネジメント力など多様な能力を身に付けるための取組が求められます。

そこで、従来実施してきた直面する課題に対応する組織機構の改編等だけではなく、機能的かつ効率的な運営ができるための組織力の向上と職員の能力の向上を推進するとともに、慣例にとらわれずに組織や職員が能力を発揮できる環境の整備を進めます。

■ 具体的な取組

- ・組織数（係・担当数）の適正化
- ・担当制を含めた抜本的な組織体制の検討
- ・業務上の慣例の見直し
- ・職員の働き方改革の推進
- ・職員の研修制度の改革

行政改革のイメージ



7. 対象期間・実施計画

1 対象期間

令和4年度～令和7年度

2 実施計画

- これまでは、行政改革大綱の策定に合せ、実施計画をその都度策定していましたが、現在は同じく行政改革の一環として取組を行っている業務改善計画、業務改善計画実施計画が存在します。
- 業務改善計画実施計画については、職員が担う業務に視点を当て、外部委託や廃止、外郭団体との関係是正、その他のやり方改善といった取組に分類し、広範にわたる事業を対象に推進をしています。
- 外部委託や廃止及び外郭団体との関係是正は「業務の質・量の適正化」に、その他のやり方改善は「デジタル化への対応」などに整合しており、本大綱の4つの基本方針と関連性が高いものとなっています。
- 以上のことから、業務改善計画実施計画を本大綱の実施計画とします。
※業務改善計画の対象期間は令和元年度から令和5年度となっているため、業務改善計画実施計画を延長することにより、対応します。
- 基本方針内の具体的な取組のほか、本大綱の基本方針に合致するもので、業務改善計画実施計画において取り上げていないものについては、柔軟に新たに業務改善計画実施計画に加え推進していきます。
- 財政効果については、新たな取組等を実施する場合などにおいて費用対効果を検証する指標として個別具体的に活用します。

第5次佐野市行政改革大綱

令和4（2022）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

T E L 0283-20-3005

F A X 0283-22-9104

E-mail gyouseikeiei@city.sano.lg.jp

U R L <http://www.city.sano.lg.jp>