

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 活動報告書

令和7年7月

佐野市役所 行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム

目次

はじめに	1
第1章 プロジェクトチーム 活動報告	2
1. プロジェクトメンバー	3
2. 令和6年度プロジェクトチームの活動報告	5
3. 令和7年度プロジェクトチームの活動報告	27
第2章 プロジェクトチームからの提案	29
1. 行政改革の基本理念（案）	30
2. 行政改革の基本方針（案）	31
3. 提案する具体的取組	34
4. 提案のまとめ	76

はじめに

佐野市では、「第5次佐野市行政改革大綱」及び「佐野市業務改善計画」に基づき、各種行政改革や業務改善の取組を進めてきました。

この大綱と計画の実施期間が令和7年度末で終了することから、今後の行政改革・業務改善の在り方について、部や課の枠を超えて全庁的に研究・検討するため「行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム」を令和6年12月に設置しました。

以降、令和7年7月までに計9回の会議を開催し、行政改革・業務改善を取り巻く現状分析や、今後の方向性等について研究・検討を進めてまいりました。

本報告書は、プロジェクトの活動内容について報告するとともに、次期行政改革大綱を策定する上での基本理念・基本方針の案や、その実現に向けての具体的取組について、プロジェクトチームとしての「提案」としてまとめたものです。

第1章

プロジェクトチーム 活動報告

1. プロジェクトメンバー

(1) プロジェクトメンバー

プロジェクトチームの設置に伴い、令和6年12月にメンバーを庁内公募しました。
幅広い職位・年代・性別による構成になるよう考慮したうえで、次のメンバーでプロジェクトチームを発足しました。(所属・職名は令和6年12月時点)

No.	部	課	職名	氏名
1	都市建設部	交通政策課	係長(主幹)	プライバシー保護のため、氏名は非公開
2	健康医療部	介護保険課	係長(主幹)	
3	総合政策部	総合戦略推進室	係長(主幹)	
4	行政経営部	情報政策課	主査④	
5	総合政策部	財政課	主査④	
6	総合政策部	市民税課	主査④	
7	行政経営部	人事課	主査③	
8	行政経営部	人事課	主査③	
9	産業文化スポーツ部	企業誘致課	主査③	
10	教育部	生涯学習課	主査③	
11	産業文化スポーツ部	観光推進課	主査③	
12	産業文化スポーツ部	観光推進課	主査③	
13	上下水道局	水道課	主査③	
14	こども福祉部	こども課	主査③	
15	市民生活部	市民課	主任	
16	総合政策部	総合戦略推進室	主任	
17	都市建設部	都市計画課	主任	
18	こども福祉部	こども政策課	主任(保健師)	
19	総合政策部	市民税課	主事	
20	行政経営部	危機管理課	主事補	
21	行政経営部	行政経営課	主査④	

○職位内訳 係長: 3人 / 主査4級: 4人 / 主査3級: 8人 / 主任以下: 6人

○男女内訳 男性: 15人 / 女性: 6人

○職種内訳 一般事務: 18人 / 技師: 3人 (うち保健師1人)

(2) 事務局職員

行政改革・業務改善の担当部署である行政経営課職員も事務局として本プロジェクトチームに参加し、資料の作成や、グループによる意見交換の補助を行いました。

【令和6年度事務局職員】(所属・職名は令和6年12月時点)

No.	係	職名	氏名	役割
1	—	課長	プライバシー保護のため、氏名は非公開	総括
2	行政経営係	係長(主幹)		総合調整
3	行政経営係	主査④		B班担当
4	行政経営係	主査③		総合調整
5	行政経営係	主査③		C班担当
6	施設適正配置推進係	主査③		D班担当
7	法務文書係	主査④		A班担当

【令和7年度事務局職員】(所属・職名は令和7年4月時点)

No.	係	職名	氏名	役割
1	—	課長	プライバシー保護のため、氏名は非公開	総括
2	行政経営係	係長(副主幹)		1班担当
3	行政経営係	主査③		総合調整
4	行政経営係	主査③		3班担当
5	行政経営係	主査③		2班担当
6	施設適正配置推進係	主査③		4班担当

2. 令和6年度のプロジェクトチームの活動報告

(1) 令和6年度の検討体制

令和6年度のプロジェクトチームでは、検討を効率的・効果的に進めるため、メンバーをA班～D班の4班に分け、意見交換を進めました。

なお、グループ分けを行うにあたっては、「職位や年齢が近い職員同士で構成する」という班編成の形式と、「幅広い職位や年齢の職員で構成する」という班編成の形式の双方を検討しました。その結果、令和6年度については、まず、「現状分析」がメインとなることから、

- 職位や年齢が近い人同士であれば、遠慮せずに意見を交換しやすい
- 職位ごとに求められる役割と責任を念頭に置いた意見が生まれやすくなる
- 将来の目標やビジョンを共有しやすくなる

等の理由により、以下の表のとおり「職位や年齢が近い職員同士」で班編成を行いました。

班	グループ分けの基準
A班	主に係長級及び主査4級職員で構成（リーダーとしての視点）
B班	主に主査3・4級の職員で構成（中堅職員としての視点）
C班	主に主査3級・主任の職員で構成（中堅職員としての視点）
D班	主に主任以下の職員で構成（若手職員としての視点）

(2) 会議の開催経過

回	日時	議題
第1回	令和6年12月26日	(1) プロジェクトの概要について (2) グループによる意見交換
第2回	令和7年1月29日	(1) 意見交換について（内容説明） (2) グループによる意見交換
第3回	令和7年2月28日	(1) グループによる意見交換
第4回	令和7年3月10日	(1) グループによる意見交換
第5回	令和7年3月21日	(1) グループによる意見交換 (2) 令和7年度のプロジェクトチームの進め方について

(3) 活動内容

①第1回会議

各メンバーの自己紹介、プロジェクトの概要説明を行った後、各グループによる意見交換を行いました。意見交換では、市役所の課題を洗い出すにあたり、

- ・ 仕事において、日頃感じている不安、不満、疑問
- ・ 職場の愚痴
- ・ 今の市役所の閉塞感の原因
- ・ 無駄と感じる業務、慣例

等について、フリートーク形式で意見を出し合いました。

○行政改革・業務改善についての主な意見

- ・ 行政改革大綱、業務改善計画は、自課の関係部分以外、ほとんど見ていない
- ・ 行政改革は、総務部門だけでなく、人事部門、財政部門、企画部門の連携が必要
- ・ 熱意はあっても、手法が正確でなければ業務改善はできない

○職場環境についての主な意見

- ・ 職員に余力がない。担当業務をこなすことで精一杯
- ・ 「失敗したらどうしよう」という気持ちが強い（失敗しないことに重きを置きすぎ）
- ・ 担当者によって仕事の偏りが顕著
- ・ 上司の顔色を伺うのは良くない。上司が作る職場の雰囲気重要
- ・ ピリピリしている人がいる。すぐハラスメントと言われる。閉塞感がある
- ・ 係内や課同士等、業務の押し付け合いに過剰な時間と熱量を割いている
- ・ ジェネレーションギャップ、世代間の認識の差が様々な軋轢を生んでいる

○人事評価等についての主な意見

- ・ どのような人が優秀な職員と評価されているのかわからない
- ・ 業績評価制度が形骸化している
- ・ 年功序列が根強い。頑張った分だけ認められることはモチベーションにつながる



第1回会議

②第2回会議

「行政改革・業務改善を取り巻く現状分析」を本格的に開始しました。
分析にあたっては、

- ア 行政改革や業務改善が目指す「佐野市役所の理想像」を検討
- ⇒ イ 「理想像」に対して「現実」はどのような状況であるかの考察
- ⇒ ウ 「理想に近づかない理由」の考察
- ⇒ エ 「理想像に近づくための方向性（抜粋）」の検討

の順に行うこととし、ア～エの分析結果を表にまとめることとしました。

【行政改革・業務改善を取り巻く現状分析】			
No	理想像	現実	理想に近づかない理由・理由
1	「チャレンジ精神にあふれた市役所」 ①職員の行政・業務改善の意識が高い。 ②ボトムアップを推進する組織風土ができている。 ③前例は前例として参考にしつつ、より良い手法が無いかどうかを考えられる職員が多い。 ④新たなチャレンジによる「失敗」を「将来の投資」として寛容できる組織風土が出来ている。 ⑤行政・業務改善の成果が適切に評価され、「頑張ってみよう！」と思う職員が沢山いる。		
2	「人員増に頼らず「余力」を生み出せる市役所」 ①「まずは業務改善をしてみる。人員増は最後の手段」という意識が職員に根付いている。 ②専門部署による「余力を生み出す」ための支援が積極的に行われている。		
3	「デジタル化の重要性を認識し、意識が高い市役所」 ①デジタル技術や語彙等のノウハウを有した職員が多い。 ②デジタル技術が各課の業務に活用され、職員・市民双方がデジタル化の恩恵を受けている。		
4	「税金の無駄遣いが無い市役所」 ①常に業務のコストを意識し、無駄のない業務を行う職員が多い。 ②必要以上の時間外勤務が行われない。		
5	「支えあい、助け合い、笑顔あふれる市役所」 ①「全ては市民のために」というサービス精神に満ちた職員が多い。 ②「同じ会社の仲間」という意識のもと、部署を超えて、職員間で助け合う意識が醸成されている。		

※適宜、行を追加していただいて差し支えありません。

分析において使用した表

③職員アンケートの実施

行政改革や業務改善を取り巻く現状分析を行う上で、現在の市役所の職場環境や組織風土、人事評価等に対し、市職員がどのように感じているかを把握するため、以下のとおり職員アンケートを実施しました。

- ・実施期間 令和7年2月25日～3月3日
- ・回答率 60.1% (1,023人中615人回答)

【職員アンケート結果の考察】

■仕事、業務に対して日頃感じていること

結果	◎現在の担当業務にやりがいを感じている職員が多い (74.3%) ▲日常の業務で「余力がない」と感じている職員が多い (69.6%) ▲職員1人あたりの業務量が適切でないと感じている職員が多い (65.7%) ▲市役所内に閉塞感があると感じている職員が多い (74.6%) ▲職員数 (正職員の人数) が少ないと感じている職員が多い (78.9%)
考察	1人当たりの業務量が多く、余力がないという結果が出ており、仕事に対するやりがいやモチベーションを感じていても、新たな業務対応や企画に挑戦することが厳しい状況である。この現状は組織内に閉塞感をもたらす要因のひとつになっていると考えられる。したがって、業務負荷を軽減するための業務改善や、DX等のさらなる推進が必要であると考えられる。

■同部署の職員とのコミュニケーション等

結果	◎職員同士のコミュニケーションは「良好」と感じる職員が多い (84.7%) ▲「ボトムアップによる提案、チャレンジを受け入れられる風土があると感じるか」との問いには「感じない」と回答した職員が約半数いる (50.8%)
考察	同部署の上司、同僚、部下との関係性は良好であるが、その割にチャレンジに対する寛容さが低い。ボトムアップによる提案、チャレンジを受け入れられる風土が感じられない状況というのは、お互いの関係性の問題というよりも、管理職の立場としてのマインドが大きく影響しているのではないかと考えられる。 新規事業に対する批判や説明責任に追われるのみならず、きちんと評価される仕組みづくりをする等、チャレンジに前向きになるような取組を考案していく必要がある。

■他部署の職員とのコミュニケーション

結果	・職員同士のコミュニケーションは「良好」と感じている職員が多い(68.0%) が、「同部署の職員」における同様の質問と比較すると割合が下がる ▲他の課や部と「業務の押し付け合い」がしばしば発生している(74.3%)
考察	他部署との関係はそこまで悪化しているわけではないが、業務の押し付け合いは多くの職員が経験している。これはお互いの関係性によるものというよりも、各々の立場においての仕事への考え方や、「0か100か」といった極端な仕事の割り振りが要因となっている可能性がある。これにより業務が滞ったり、人間関係が悪化する等の問題が生じている場合もあるため、協力体制を構築する等、組織が最大効率で動けるような取組を検討していくことが求められる。

■労働環境

結果	◎休暇は半数以上が希望通り取得できている(57.9%) ▲「希望通り取得できないことが多い」人が12.8%、「全く希望通り取得できない」人が3.4%存在している。休暇が取得できない理由としては「業務量が多いため」「不在になると業務に支障をきたすため」と回答した人が多い ▲時間外勤務については、「増加傾向にある」人が「減少傾向にある」人よりも少し多い(増加傾向37.9%、減少傾向22.5%、増減なし39.7%)
考察	休暇は多くの職員が取得できているが、一部の部署では「膨大な業務量」や「仕事の属人化」が休暇取得の妨げとなっている。また、時間外勤務は若干であるが増加傾向にある。 先のアンケート結果でも余力がないと回答した職員は多く、業務量の多さが新たなチャレンジ精神や職員の成長の機会を阻む要因となり得るため、業務プロセスの見直しや効率化が急務であると考えられる。

■行政改革・業務改善

結果	◎歳出予算に「貴重な税金が使われている」ことについては、「常に意識している」人が約半数（48.9%）、「たまに意識することがある」人が42.1%であり、まずまず意識が高い ◎事務事業の廃止や縮小に抵抗感を感じる職員が少ない（21.8%） ▲行政改革大綱、業務改善計画を理解している職員が少ない（どちらも30%以下） ▲日頃の業務改善について、「あまり意識していない」人は14.6%、「全く意識していない」人は1.5%と少数である。一方で、「常に意識している」人もそれほど多くはない（27.6%）
考察	コスト意識を持ち、事務事業の見直しに前向きな職員は比較的多いが、行政改革大綱や業務改善計画の理解度が低く、行政改革や業務改善が積極的に行われているとは言い難い。職員一人一人の意識を高めるだけでなく、取組が着実に推進される体制を構築し、組織風土を醸成していく必要がある。

■人事評価等

結果	◎「部下が上司を評価する人事評価制度」や「360度評価」の導入に前向きな職員が比較的多い（62.9%） ▲係長になることに不安を感じる職員が多い（78.8%） ▲人事評価制度が適切に運用されていると感じる職員が少ない（33.1%） ・いわゆる「昇進試験」については、管理職（係長・課長・部長）への昇格時に導入すべきと回答した職員が比較的多い（いずれも60%以上）。 ・一方で、主査以下の昇進時には導入すべきと回答した職員は比較的に少ない（いずれも30%以下） ・人事異動の周期は「3年」「4年」「5年」が良いと回答した職員が多い（3年39.1%、4年28.4%、5年28.9%、合計96.4%）
考察	人事面については、新たな評価制度や昇進試験など、思い切った方策の必要性を感じている職員が多い。また、若手職員の多くが係長昇進に対して不安を感じていることから、管理職に対する職場での役割を重要視しており、役職に就く場合には相応のプレッシャーを感じていることがわかる。 人事異動については、「5年以内に行うべき」とほとんどの職員が感じている。

④第3回～第5回会議

職員アンケートの結果も踏まえ、班ごとに、「行政改革・業務改善を取り巻く現状分析」を引き続き行い、分析表を完成させました。

- ・各班の分析結果の概要は次ページ以降に掲載します。

A班の分析結果（概要）

【構成メンバー】（所属・職名は令和6年12月時点）

課	職名	氏名	備考
交通政策課	係長(主幹)	プライバシー保護のため、氏名は非公開	リーダー
介護保険課	係長(主幹)		
総合戦略推進室	係長(主幹)		
情報政策課	主査④		
市民税課	主査④		
行政経営課	主査④		補助員

※主に係長級及び主査4級職員で構成

【主な分析結果】

A班においては、まず「予算をより効果的に使う市役所」という理想像を「行政改革の本丸であり、最も力を入れなくてはならない部分」として位置付けました。一方で、単純な事業費の削減はすでに限界を迎えており、これ以上の削減の余地はほぼ無いのが現状です。したがって今後は、無駄な手続き・事業の廃止や再編がスムーズに行えるよう、全庁的な評価や優先順位付けの仕組みを作ること（行政評価制度による見直しも含む）や、いわゆる「事業仕分け」等の取組を行うべきであると考えました。

また、「DXにより業務改革を行い、より価値のある業務を行う改革意識の高い市役所」という理想像を掲げましたが、現実的には、市民対応が多い部署（いわゆる「現場レベル」の部署）単体では業務改善を行える余力がないと分析しました。そこで、行政改革や業務改善の担当部署による積極的な介入や伴走型の支援を行うことで、DXによる業務改善が効果的に進むのではないかと考えました。また、DXが可能かどうかの余地があるのかをあぶり出し、DAD（デジタル・アナログ・デジタル／旧来のアナログ的手法が事務の途中に残ってしまうこと）ではなく、DtD（デジタル・トゥー・デジタル／事務の開始から終了まで全てデジタルで完結すること）で事務を進めることが重要であると考えました。

「チャレンジ精神にあふれた市役所」という理想像については、業務改善はもちろん、職場環境など何かを良くすることにつながる行動は、小さなことでも「チャレンジ」として捉え、それらを容認し、定着させるための制度設計等が必要であると考えました。

「**支え合い、助け合う市役所**」という理想像については、市民に対するサービス精神の意識が高いこと、部局を超えた助け合いの意識が醸成されていることが求められています。理想に近づくためには、仕事の押し付け合い等を組織的に解決する方策を検討するほか、職場環境を整えるためハラスメント対策に取り組む必要があると考えました。

【理想像及び取組の方向性】

理想像①「予算をより効果的に使う市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 行革の本丸はこれであると言えるので、最も力を入れなくてはならない部分。
- 廃止事業の部署が非難される事の無いよう、全庁的な評価、優先順位付けの結果と言えるような仕組みをつくる。行政評価制度により事務事業の見直しを行う。
- 庁内手続きの無駄など職員の身近な問題についても着目すると、取り組みやすい。

理想像②「DXにより業務改革を行い、より価値のある業務を行う改革意識の高い市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 現場は多忙であることから、行政改革・業務改善の専門部署による積極介入、伴走支援が望ましく、効果が大きい。
- DXの余地があるのかをあぶり出す。DADをDtDに。
- 人員増は望めない中、増加する業務を何とか遂行するためという消極的な意味合いでも業務改善は必要。

理想像③「チャレンジ精神にあふれた市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 事業や事務改善以外でも、職場環境など何かを良くする行動は、小さなことでも「チャレンジ」として捉える。
- 「チャレンジ」を容認することを定着させるための制度設計と組織編制を検討する。

理想像④「支えあい、助け合う市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 部署間の問題は組織的に解決するべきである。「連携すべき事項の明文化」などで対応できる可能性がある。
- 職員がこれまで以上に市民に寄り添ったサービスの提供をするためにハラスメント対策をする必要がある。

B 班の分析結果（概要）

【構成メンバー】（所属・職名は令和6年12月時点）

課	職名	氏名	備考
財政課	主査④	プライバシー保護のため、氏名は非公開	リーダー
人事課	主査③		
企業誘致課	主査③		
水道課	主査③		
こども課	主査③		
行政経営課	主査④		補助員

※主に主査3・4級の職員で構成

【主な検討結果】

B班は1つ目の理想像として、「支えあい、助け合い、笑顔あふれる市役所」を掲げました。職員全員が同じ目標をもつことによる組織力の発揮、職員1人1人のワーク・ライフ・バランスの実現という視点のもと、理想像に近づくための方向性を整理しました。

現状として、職場全体の仲間意識が希薄になっていることや、兼務がついている職員の多さ、長期病気休暇者や離職する若手職員の増加などが意見として挙げられました。これらの問題を解決するため、在課年数が長い職員を優先する人事異動や、組織や役職を超えた360度評価等の検討、昇任を望まない意思の尊重と希望降格制度の導入、各部署の業務量を把握したうえでの組織と職員の一体的な定員管理が有効であると考えました。

2つ目の理想像として、「チャレンジ精神にあふれた市役所」を掲げました。「ボトムアップを歓迎する組織風土」を主眼に置いて検討する中で、ボトムアップが積極的に行われない要因として、「上司が適切に判断する知識や経験が不足している」、「業務改善自体があまり評価されない」等が挙げられました。そこで、理想像に近づくための方向性として、係長級職員を対象にした実務研修及び効果測定の実施、組織単位で業務改善が評価される仕組みの構築が有効であると考えました。

また、意欲があり前向きな職員に対する係長や課長の昇任試験（希望制・推薦制）の実施、人事評価の新たな仕組みとして、部単位での人事評価の優秀者の選出、360度評価等の実施検討（再掲）と勤勉手当への上乗せが挙げられました。

3つ目の理想像として、「業務改善により「余力」を生み出せる市役所」を掲げました。職員アンケートでは、過半数の職員が、事務事業の廃止や縮小に対して抵抗がないと考えていること、また、日頃より業務改善を意識して仕事をしていることが分かりました。それにも関わらず、職場における行政改革や業務改善が主体的に進まない現状を深掘りしました。

職員1人1人に加え、職場全体で業務改善に取り組む意識の醸成と体制を整える必要があると考え、理想に近づくための方向性として、業務改善に取り組んだ部署への組織単位でのインセンティブ制度の創設、庁内の意思決定フローの見直し、人員増や業務改善に関する相談窓口の一本化、総務・企画・財政・人事部門の連携体制の整備が挙げられました。また、毎年繁忙期を迎える部署や外的要因による緊急対応を求められる部署等に対して、一定期間のマンパワー不足の解消策として、かつての経験や知識を活かして応援できる他課業務従事の挙手制度（市役所版副業）を実施することが有効であると考えました。

4つ目の理想像として、「コスト意識が高い市役所」を掲げました。ここでは、改善余地のある業務の前例踏襲や一部の職員による慢性的な時間外勤務の発生が現状の問題点として挙げられました。そこで、組織単位での業務改善が評価される仕組みを構築することや、時間外勤務の調査（時間外勤務の発生要因を明らかにし、特定の職員によるものであれば面談や指導を行う）により問題点を解消できるのではないかと考えました。

最後に5つ目の理想像として、「デジタル化の重要性を認識し、意識が高い市役所」を掲げました。デジタル化は目的ではなく、あくまで課題解決のツールであるという視点のもと、理想像に近づくための方向性を整理しました。DXの視点による業務改善策の提案については、デジタル推進課の職員や民間複業人材の活用が有効であると考えました。

【理想像及び取組の方向性】

理想像①「支えあい、助け合い、笑顔あふれる市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 専門職を除き、人事異動は、在課年数が長い職員を優先して行う。
- 組織や役職を超えて職員を評価できる仕組みを構築する。360度評価等の検討を行う。
- 昇任を望まない意思は十分に尊重する。また、職員の心身負担を軽減するため、希望降格制度を導入する。

理想像②「チャレンジ精神にあふれた市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 係長級職員を対象に、実務に即した基礎的法務や会計等に関する研修及び効果測定を実施する。
- 通常の昇任とは別に、係長や課長に昇任するための試験（希望制・推薦制）を実施する。
- 個人はもちろん組織単位で業務改善が評価される仕組みを構築する。

理想像③「業務改善により「余力」を生み出せる市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 組織単位へのインセンティブ制度の創設を行う。
例：職員の創意工夫による業務改善や経費の節減等を実現した場合、その取組み内容を評価し、得られる効果を組織単位で留保する。（人員や予算を減額しない）
- 他課業務従事の挙手制度（市役所版副業）を実施する。

理想像④「コスト意識が高い市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 時間外勤務調査を行う。組織・業務内容に限らず、特定人に時間外が発生している場合は、人事当局にて面談や指導を行う。一方で外的要因により、時間外が発生している場合は、十分な配慮を行う。
- 新規の実施計画事業等の採択の際には、財源確保、事業見直し、廃止事業の選定のいずれかを必須事項とする。

理想像⑤「デジタル化の重要性を認識し、意識が高い市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- デジタル推進課の職員又は民間複業人材を活用し、各課の業務内容についてヒアリングを行い、DXの視点による業務改善策について提案を頂く。
- システムの更新または新たに導入する場合は、デジタル推進課等の職員が業務改善の視点から、他システムとの連携や統合等が可能かどうかを検討する。

C班の分析結果（概要）

【構成メンバー】（所属・職名は令和6年12月時点）

課	職名	氏名	備考
人事課	主査③	プライバシー保護のため、氏名は非公開	リーダー
生涯学習課	主査③		
観光推進課	主査③		
市民課	主任		
総合戦略推進室	主任		
行政経営課	主査③		補助員

※主に主査3級・主任の職員で構成

【主な検討結果】

C班においては、まず「人員増に頼らず「余力」を生み出せる市役所」という理想像を、最も力を注ぐべき項目として捉えました。具体的には、上司・部下を問わず業務量の把握と分析を行い、業務の見直しや整理、ひいては廃止につなげることで「余力」を生み出していくことが重要であると考えました。

また、限られた人員の中で余力を生み出すためには「優秀な人材の確保」も必要不可欠であり、そのためには「働き先としての佐野市役所」の魅力度向上にも取り組むべきであると考えました。そのための具体策として、採用方法の見直しのほか、福利厚生、職場環境の充実、さらには市役所離職者が再度復帰できる「カムバック採用」の制度の導入などを提案します。

次に、在職する職員一人ひとりの質を上げることも大事なことと捉え、「チャレンジ精神にあふれた市役所」を理想像として掲げました。職員のモチベーション向上やキャリアアップ精神の醸成を行うことが今回の大半の「理想像」にも結びつくことになります。C班では、チャレンジしやすい職場の雰囲気づくりのためには、「管理職の役割」が特に重要であると分析しました。また、人材育成にも着目し、「若手の育成」に加えて「管理職の育成」という観点も加えてはどうかという意見が上がりました。

次に、「市民ニーズを把握し、コスト意識の高い市役所」を理想像として掲げました。「市民ニーズが高くないのに漫然と行っている業務」も存在していると思われることから、「貴重な税金が、市民ニーズにあった使い方がされているか」といった観点による業務の把握・分析・見直しを行い、業務改善を行うとともに、市民サービスを

高めていくことが重要です。さらに、市民ニーズを適切に把握するためには、前提として、市民に市役所の様々な業務内容を知ってもらえるような説明責任を果たしていくことも必要不可欠であると考えました。

「**支えあい、助け合い、笑顔あふれる市役所**」という理想像については、他の理想像を実現に近づけるためにも重要な要素であると捉えました。特に、市役所内で発生しがちな「押しつけあい」を防止するためにも、職員間のコミュニケーションを向上させることで、支え合う意識を醸成することが第一歩ではないかと考えました。

「**デジタル化の重要性を認識し、意識が高い市役所**」という理想像については、業務改善を具体的に実現していくためにも、今後はデジタル技術の活用が必須となると想定されます。そのための具体策として、専門人材の確保や、成功事例の把握・共有を積極的に行うべきと考えました。

【理想像及び取組の方向性】

理想像①「人員増に頼らず「余力」を生み出せる市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 上司・部下を問わず業務量の把握と分析を行い、業務の見直しや整理、ひいては廃止につなげることで「余力」を生み出す。
- 「優秀な人材の確保」のため「働き先としての佐野市役所」の魅力度向上に取り組む（カムバック採用の導入や、福利厚生、職場環境の充実）

理想像②「チャレンジ精神にあふれた市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 若手の育成・管理職の育成（係長研修、課長研修の実施）
- 部下が助言を聞きやすい・意見を言いやすい雰囲気を作り、管理職はアシストに専念する
- 業務の向き・不向きが把握できるよう、定期的なジョブローテーションを実施する

理想像③「市民ニーズを把握し、コスト意識の高い市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 業務内容を把握し、その手段が適切なものかどうかを常に意識して業務にあたる。
- 住民にも業務内容を理解してもらえるよう説明責任を果たす（情報発信や広報の強化）

理想像④「支えあい、助け合い、笑顔あふれる市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- 他部署の職員との交流機会を増やす（例：サテライトオフィスを活用した交流等）
- 幅広い年代の職員がいることを認識し、お互いの価値観を尊重し、寛容な精神を持つ。
- あいさつプロジェクトを実施する。

理想像⑤「デジタル化の重要性を認識し、意識が高い市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

- デジタルの専門人材の採用や、民間企業からの受入れを実施する。
- デジタル化の成功例を収集し、事例の共有化を行う。

D班の分析結果（概要）

【構成メンバー】（所属・職名は令和6年12月時点）

課	職名	氏名	備考
観光推進課	主査③	プライバシー保護のため、氏名は非公開	リーダー
都市計画課	主任		
こども政策課	主任(保健師)		
市民税課	主事		
危機管理課	主事補		
行政経営課	主査③		補助員

※主に主任以下の職員で構成

【主な検討結果】

D班においては、まず第一に行政資源というテーマに着目し、「市における人的・物的リソースを最大限に活用し、効率的で効果的な運営が実現できる市役所」という理想像を掲げました。これからの将来、人口減少という社会変化に伴い職員数や財源に限界が訪れるなか、今あるヒト・モノ・カネという資源をいかに活かすことができるかが問われると考えました。

したがって、固定化している労働力の流動化を図り、本来発揮されるべきであった職員の労働力ロスを削減することや、アンケート調査により仕事内容を理由とした多くの離職検討者がいることから、業務過多の部署に対する業務改善や人事関係のサポートの強化等の方向性を決めました。

次に、組織力に関して「佐野市のよりよい未来を創るため、チームとして団結力のある市役所」という理想像を掲げました。すべての職員が佐野市のためにという同じゴールに向かって突き進んでいるのにもかかわらず、庁内では仕事の押し付け合いや個人事業主のような孤立が目立ち、うまく機能していない現状が話し合われました。

したがって、業務の区分けにはっきりと線を引いて、個人や組織の範囲を狭く括ってしまうのではなく、もっとシームレスに連携・協力がとれるような体制を敷きたいと考えました。他にも、業務におけるビジョンや理念に対して共通認識を持つことがチームとしての組織力を高める要因だとして、その目的を達成するための指揮命令系統の点検・再構築も必要であると方向性を決めました。

次に、組織風土に関して「チャレンジ精神にあふれた市役所」という理想像を掲げ

ました。担当者が個人的に業務改善や企画などに挑戦するのではなく、組織において新たなチャレンジを推奨し共同体として取り組む環境が重要だという意見が出ました。そして、組織単位で推し進めるには、管理職と担当者間の自由で密接なコミュニケーションの促進が必要であると考えられます。

しかし、現状では、チャレンジで失敗すれば、市民や議会への説明責任が問われることを過度に恐れ、担当者だけでなく管理職においても委縮する状況にあります。したがって、チャレンジをきちんと評価し報奨制度に繋げるなど、なんらかのインセンティブも必要ではないかと考えました。

最後に、業務改善ということについて「社会変化を迅速・的確にとらえ、積極的に業務改善を行う意識の高い市役所」を理想像に掲げました。

理想に近づかない要因としては、「自らの業務に対して、常に疑問を持ち改善する意識が欠けている」、「お金をかけるだけの明確な費用対効果が出ない」、「知らないものを新しく導入するには知識が必要だ」等、様々な観点から意見が出ました。

これに対して、まず、大きな業務改善のみならず小さな日常の改善も含め、庁内で業務改善の成功事例を共有し、理解を深めることを方向性に挙げました。そのうえで、専門部署によるサポートを実施し、担当課に成功体験を積ませることで、さらなる業務改善の促進を庁内全体に広めていきたいと考えました。

【理想像及び取組の方向性】

理想像①「市における人的・物的リソースを最大限に活用し、
効率的で効果的な運営が実現できる市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

○部局横断クロスサポートシステムの創設

ある特定の業務に対して、意欲・スキルを持った人材が部局を超えて業務に携わり協力できる制度を創設する。

○業務過多等の部署に対する業務改善・人事関係のフォローアップの強化

業務量の多い部署には、担当部署による業務改善のための支援や適切な措置を行うための人事ヒアリングを行う。

○管理職のモチベーターとしての役割。定期的な対話の場の設置、マネジメントの促進

管理職が定期的に職員と対話を行い、モチベーションを高める役割を果たすため、リーダーシップ研修の促進や、マネジメントスキルの向上を図り、職員の意欲と能力を引き出す。

理想像②「佐野市のよりよい未来を創るため、 チームとしての団結力のある市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

○管理職の連携強化

部署を超えて管理職同士がしっかりとコミュニケーションをとり調整を図る。共通の目標に向けた方針の共有と協力体制の構築を図る。

○定期的なミーティング

お互いの仕事内容や状況をしっかり理解し、係内で孤立を作らないよう定期的なミーティングを行うことでチーム意識を醸成する。

○褒める文化の醸成

職務の達成や努力のほかにも日常における些細な行為に対する感謝や褒めることを言い合えるようにする等、相互に尊重しあう文化を醸成する。褒めることによってモチベーションを高め、良好な関係を築く。

○業務のシームレス化

部局間や係内の業務をシームレスにすることにより、協力関係を強化する。これにより、押し付け合いや他力本願の解消を図り、組織の団結力を強化する。（例：事務文書規則や事務分担の見直し）

理想像③「チャレンジ精神にあふれた市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

○評価方法の変更

目標設定や評価基準に「挑戦すること」を明示し、組織としてチャレンジすることを制度付ける。業績評価に加点制度としてチャレンジ制度を設けるので、成功しても失敗しても加点となり、失敗も学びの一部として評価する仕組みを導入する。

○定期的な対話の場の設置

管理職と職員が定期的に業務改善に関して自由に意見交換できる場を設ける。組織として管理職も積極的にチャレンジに加わり、共同体として推進する。

○モチベーション向上の仕組み

「頑張ってみよう」という意欲が生まれやすくなるよう成果に基づいた報奨制度や昇進制度を整備する。

理想像④「社会変化を迅速・的確にとらえ、積極的に業務改善を行う意識の高い市役所」

理想像に近づくための方向性（抜粋）

○成功事例の共有

大きな業務改善、日常の業務改善ともに、他の地方自治体や庁内で成功したデジタル化プロジェクトの事例を学び、それをインフォメーション等で共有し、横展開を図る。

○専門部署によるサポート

専門部署が業務改善の積極的な提案、協力をし、担当部署に成功体験を経験してもらうことで、さらなる業務改善を促進する。

3. 令和7年度のプロジェクトチームの活動報告

(1) 令和7年度の検討体制

令和7年度のプロジェクトチームでは、後述する基本理念案・基本方針案（※）を実現させるための具体的取組を検討するため、以下のとおり基本方針案ごとに班を編成し、意見交換を進めました。

なお、グループ分けを行うにあたっては、各メンバーに対し「どの基本方針案の検討を行いたいのか」についての希望を取ったうえで編成を行いました。

班	具体的取組を検討する基本方針案
1班	「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2班	「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
3班	「創造力」創意工夫による行財政改革
4班	「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進

※基本理念案・基本方針案については30ページ以降に掲載しています。

(2) 会議の開催経過（回数は令和6年度から引継ぎ）

回	日時	議題
第6回	令和7年4月25日	(1) 意見交換について（内容説明） (2) グループによる意見交換
第7回	令和7年5月19日	(1) グループによる意見交換
第8回	令和7年6月30日	(1) グループによる意見交換
第9回	令和7年7月10日	(1) 活動報告書の内容について (2) 活動報告会の役割分担について (3) 活動報告書の取扱い及び第6次佐野市行政改革大綱の策定方針について

(3) 活動内容

①第6回会議

班構成が変更になったため、まず、令和6年度の班（A～D班）で行った現状分析の結果（特に基本方針案と関連する議論や、具体的取組等に関連する意見など）について班内で共有を行いました。

その後、「取組提案シート」に基づき、基本方針案の達成に資する具体的な取組の検討を開始しました。

②第7回・第8回会議

具体的な取組の検討を引き続き行い、「取組提案シート」を完成させました。

- ・各班の検討結果及び取組提案シートは34ページ以降に掲載します。

③第9回会議

本報告書について最終的な意見交換を行い、内容を確定させました。

第2章

プロジェクトチームからの提案

1. 行政改革の基本理念（案）

令和6年度にA～D班が検討した、行政改革・業務改善により実現したい「佐野市役所の理想像」を踏まえ、今後佐野市が進める「行政改革の基本理念」の案について、次のとおり提案します。

【行政改革の基本理念（案）】

**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」「改善したい」と思っている行動であれば、それは全て「チャレンジ」と定義します。

本プロジェクトチームでの議論においても、多くの班から「失敗は将来への投資と捉え、もう少し寛容になるべき」との意見が挙がりました。失敗を恐れず、積極的にチャレンジを行うこと、また、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作ることが、行政改革を進める上での「推進力」を高めることにつながると考えます。

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することで、限られた行政資源を有効活用して質の高い行政サービスの提供を行う「持続可能」な市役所運営の実現を目指します。

2. 行政改革の基本方針（案）

前述の「行政改革の基本理念（案）」を実現するため、行政改革の基本方針の案として、次の4点を定めます。

【行政改革の基本方針（案）】

- ①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
- 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」創意工夫による行財政改革
- ④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進

①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上

これまで佐野市が定めてきた行政改革大綱においても「職員の能力向上」については取り組むべき事項として挙げられていましたが、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、行政改革の担い手となる職員の意識・意欲を高めることで、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を行えるような取組の実施を提案します。

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作ることにも必要不可欠です。部下は自らの立場・職制をわきまえつつ積極的にチャレンジを行い、上司は部下のボトムアップ型提案を柔軟に受け止めることが求められます。そのためには上司・部下のコミュニケーションを強化することで良好な関係を築き、共通理解を深めることが重要です。

しかし、近年は未曾有の災害対応や社会変化による住民ニーズに対応することが多くなり、新たなチャレンジを行うためのリソース不足も懸念されます。また、外部からの強い責任の追及や業務の忙しさを起因とした、他の部署とのいわゆる「業務の押し付け合い」が発生し、業務が滞ったり、人間関係が悪化するケースがある等、組織が最大効率で動けていない場合があります。「全ては佐野市のためにという同じ目的を持った市役所の職員として、お互いに助け合う」という意識を醸成し、実現するための仕組みをつくることも重要です。

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」の実現に向けた取組の実施を提案します。

③「創造力」 創意工夫による行財政改革

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。今後も無駄な事務事業の廃止・再編等を中心とした事業評価や、優先順位の設定を強化する必要があります。

また、税外収入については、ふるさと納税における返礼品の拡充、ネーミングライツの導入等の継続はもちろんのこと、今後については、学校跡地等遊休資産活用といった市有財産の活用、下水道使用料や各手数料等の受益者負担の適正化等を検討する必要があります。

さらに、行政経営の在り方を考える中で、民間企業との連携・共創による事業の推進を図ってまいりましたが、財政面や業務改善の面における客観的な効果を検証し、必要があれば、直営への回帰を含めて実施方法の見直しも検討すべきと考えます。

そこで、職員一人ひとりのノウハウや情報を結集し、創意工夫による行財政改革の実現に向けた取組の実施を提案します。

④「改善力」 市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進

これまで「佐野市業務改善計画」に基づき、各所属単位で設定した改善項目ごとに業務改善を進めてきましたが、今後は同種の計画によらずとも「業務改善は各職員や各所属が常日頃から取り組むもの」という意識のもと、自発的な業務改善が行われるべきであると考えます。

また、デジタル技術の導入も業務改善を検討する上では欠かせない視点となりますが、あくまでデジタル技術を「目的」ではなく「手段」として捉え、職員の業務効率化はもちろん、ひいてはその効果を（直接的・間接的を問わず）市民が享受し、住民満足度の向上につなげていくことも重要です。

そこで、市民サービスの向上を念頭に置き、職員も満足できる業務改善やDXを推進するための各種取組の実施を提案します。

3. 提案する具体的取組

前述の「行政改革の基本方針（案）」の実現に向けて本市が実施すべき具体的な取組について、次のとおり提案します。

①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上

【検討を行ったメンバー（1班）】（所属・職名は令和7年4月時点）

課	職名	氏名	令和6年度 所属班	備考
デジタル推進課	係長(副主幹)	プライバシー保護のため、氏名は非公開	A班	リーダー
交通政策課	課長(副参事)		A班	
監査委員事務局	主査④		C班	
水道課	主査③		B班	
政策調整課	主査③		B班	
危機管理課	主事補		D班	
行政経営課	係長(副主幹)		—	補助員

【1班の検討の方向性（概要）】

1班では、職員が現状に甘んじず個人の意欲のもと経験と知識を積み重ね、培った能力を思う存分発揮することが、市役所全体として行政改革を推進していく力強い原動力となるという考えのもと、積極的に挑戦する職員の前向きな姿勢を後押しする取組、それを職場としても容認し、応援できる取組を検討しました。

具体的な取組は、職員の経験蓄積や能力開発・発揮の場である「他課他市へのトレード制度」、「市役所版副業制度（他課従事の挙手制度）」「職員提案コンテストの実施」、多角的に業績を評価する「納得感のある人事評価の制度運用」、そして職員の挑戦を歓迎する職場環境をつくる「全職員メンター制度の導入」「職員、組織双方が満足できる人事異動制度」、「ほめ活」の7項目となります。

【提案する具体的取組】

1. 納得感のある人事評価の制度運用
2. 職員、組織双方が満足できる人事異動制度
3. 市役所版副業制度（他課従事の挙手制度）
4. 他課他市へのトレード制度
5. ほめ活
6. 全職員メンター制度の導入
7. 職員提案コンテストの実施

※取組提案シートは次ページ以降に掲載します。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する取組の名称	納得感のある人事評価の制度運用
3. 提案内容	人事評価のうち業績評価について、評価項目、評価方法、評価反映等について見直しを行い、職員誰もが納得できる制度運用を行う。具体的には以下の通り。 【評価項目】 ・通常の評価項目（100点）のほか、加算項目として業務改善、後輩育成指導、有休取得を追加する。業務改善、後輩育成指導は下記の通りであり、通常の業務項目と同等に評価されるべき内容と考える。有給取得は職員個人の働き方の見直し、業務効率化を目的とする。 ・職場の平均時間外勤務実績と個人の時間外勤務実績を記入し、業務振り返りの補足データとする。 【評価方法】 ・360度評価の導入。評価者が評価に際し、被評価者の部下、同僚、隣接部署の職員等に補完的に意見を求める。 ・部局単位の優秀者の推薦。部局内のマネジメントにより、部局長が人事評価の結果を踏まえ、優秀者を人事課に推薦する（職制を考慮）。 【評価反映】 ・人事評価の処遇面への反映は公表する。公表方法は全庁的に各処遇ごとの該当数を公表する、部局長に推薦者の処遇結果を含めて部局内の処遇結果を通知する等が考えられる。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	【評価項目】 ・成果が埋もれており表立って見えてこないが、日常業務の中で職員の発案により評価に値すべき業務改善を実施している職員もいると考える。 ・後輩の育成指導は職場全体の組織力の底上げであり、業績評価になり得ると考えるが、評価に反映されていない。 ・有給取得率は課内マネジメントの面から課長級の業績評価には設定があるが、職員個人には特に義務づけられていない。 ・どのくらいの勤務時間を要して達成した業績なのか確認できない。 【評価方法】 ・評価者により評価基準に違いが出る。 ・第2次評価者の評価がすべてであり、それが正当な評価であるか客観視できない。 【評価反映】 ・評価結果が処遇面に反映されづらい。 ・評価結果の反映状況が不明瞭である。
5. 期待される効果等	・従来より業績評価としての色を濃く出し、成果を出す→正当に評価する→処遇に反映する、の流れをつくることができる。 ・評価が直属の上司だけではなく評価者や加算項目の追加により多角的に行われるため、客観的な評価結果に繋がる。 ・基本項目以外に業績として評価すべき点をきちんと評価できる。
6. 関連する他の基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する 取組の名称	職員、組織双方が満足できる人事異動制度
3. 提案内容	【職員】 ・人事課が職員個人のスキルの把握や異動の参考とするための情報として自己申告書の記載内容のリニューアル。具体的には、現在設問としてある「過去1年間での資格取得」を拡充し、資格以外でのスキル（外国語対応可やスポーツの指導者を行っているなど）も記載可とする。 ・資格やスキルについては、聴取時に庁内公表（情報共有）の可否を問い、可とした者の一覧を庁内で共有し、職員個人のスキルを他課でも利用できるようにする。 ・労働力の損失（休職）を最小限にするために、降任の意思確認欄や苦手の職員欄などを設け、今後の配置に影響を及ぼしそうなものを事前に把握できるようにする。内容によっては人事課職員が面談などで対応する（苦手の逆で「一緒に仕事ができよかった職員などのプラスの部分も記載できるとなお良し」）。 【組織】 ・人事ヒアリングにおいて、所属ごとに個人に着目した意見を聴取する。具体的には、所属として異動されると業務に支障がある職員を意見する様式を作成、提出してもらう。 ・あわせて異動の目安となる在籍年数（職制等により異なっても良い）を明らかにし、所属としてはそれを超えた職員はいつ異動しても業務が遂行できる体制を整えることを促す。 ・意見は提出できるが、特別な理由があり、本人が自己申告書で残留の意思表示がない限り必ず反映されるものではない。 ・「異動させてほしい職員」はこの様式で意見として受け付けない。 ・「2人とも異動してほしいが、せめて同時に異動することは避けてほしい」等の意見も聴取できる様式とする。 【その他】 ・ジョブローテーションの基準を職員に周知させ、特定の職員が特定に部署に長年在籍するような配置を避けるようにする（職種により避けられない場合を除く）。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	・現在、人事課で行っている自己啓発活動助成制度で申請者の把握はしているものの、その可否や資格によらないスキルについてまで情報を収集できていないと思われる。 ・人間関係や望まぬ昇格によりメンタルダウンしてしまう職員も多いと思われ、特に係長級以上の病気休暇（休職）は、組織に与える影響が大きく確実に避けなければならない。 ・現状の人事ヒアリングでは新規事業等での増員などについては聴取しているが、所属の業務実態に即した情報収集はできていないものと推測される。 ・人事課は職員個人に着目し、所属でどのような役割を担っているか、今後の業務においてどのような役割を果たすかなどの詳細な情報は把握しきれていないものと推測される。 ・その結果か、所属によっては、異動の規模は小さいが、困難業務、継続業務の担当や、中核的な役割の職員が同時に異動し、全体の業務遂行能力が著しく低下する場合が散見される。 ・特定の職員が特定の部署に長年在籍するなど、一部ジョブローテーションが図られていないと思われる。
5. 期待される 効果等	・人事課は、所属からの意見と職員の自己申告書を踏まえ、異動案を作成することで、所属の満足度の向上、業務遂行能力の維持が見込める。 ・仕組みを明らかにすることで、職員も自己申告書が反映されることが実感でき、異動に関する満足度が向上する。
6. 関連する他の 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	・個人のスキル（資格）について、自己啓発活動助成申請をしたものについては、原則公表とする（資格の場合は合格者のみ）。 ・より円滑なジョブローテーションの実現のため、各課が自課の紹介を他課に対し行う仕組みがあると更に良い（職員向け広報誌やグループウェアなどに掲載）。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する取組の名称	市役所版副業制度（他課従事の挙手制度）
3. 提案内容	特定の部署で担う多忙な業務、緊急的な業務、及び、育休や休職者のいる部署の業務について、部局間をまたぐ挙手制度を創設して応援態勢を構築し、応援職員に対する評価、支援をする。
4. 提案に至った背景 （現状の課題等）	・ 部署によって毎年特定の繁忙期がある。 ・ 緊急の対応業務が発生した場合、課内、拡大しても部内での対応が求められ、限られた人員での対応には限界がある。 ・ 部内の人事異動であれば部長権限で実施できるが、部局間をまたぐ職員の協力体制が確立していない。 ・ 育休や休職などで人員の減った部署も職員個人の業務量負担が増えてしまう。
5. 期待される効果等	・ 部局間をまたぐ連携が強化される。 ・ 市役所全体の一体感が醸成される（所属部署の意識より市役所職員としての意識をもつ）。 ・ 経験、能力等を発揮できる機会が増加する。 ・ 育児休業などが取りやすくなり、職員のウェルビーイングが満たされ、健全な職場となり、業務効率もあがる。
6. 関連する他の基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 （補足事項等）	応援職員の評価（勤勉手当への反映など）をする。業績評価のランクアップなどをして、意欲を引き出す。 自部署の業務もあるので、時間制限や、日数制限を設けるなどバランスをとる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する取組の名称	他課他市へのトレード制度
3. 提案内容	【他課トレード】※若手職員対象 ・他課は、どのような仕事をしているか、一定期間インターンシップを行う。仕事への能力・知識向上及び人脈形成、自身の適正判断を目的とする。 - 例えば、技術職員は道路河川課、契約検査課、水道課、下水道課など職種により配属される部署を限定し、入庁5年未満のうちにすべて一定期間各課を回ることにより業務の理解度向上を図る。 - 事務職員であれば希望により最低5課程度の仕事を理解できるようなカリキュラムを組む。 【他市トレード】※中堅職員対象 ・他市にて同じ業務担当者を一定期間トレード（交換）する。他市が同じ仕事内容でもどのように仕事進めているか、佐野市でも他市の取組を取り入れられないか学ぶこと、及び他市との人脈形成を図り相談しやすい環境整備を目的とする。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・若手職員は、他部署がどのような仕事を担当しているか、複数の部署を経験することにより、自分の能力や経験を活かすことができる適正な部署を判断できる。副産物として、人間関係も広くなり相談しやすい環境づくりができ、人事異動の際も不安解消に繋がる。 ・中堅職員対象に、佐野市の仕事の進め方を理解したタイミングで、より効率性や住民サービス向上に繋げる手段があるか、客観視する研修があっても良いと感じた。他市の同じ業務をしている職場で、一定期間トレードを行い、他市の考え方を学ぶことができれば、お互いの市が高めあうことができると考える。
5. 期待される効果等	・自身の能力・知識向上、及び適正の見極め、異動の際の不安の解消、人間関係の向上、現在の配属課の職場環境が正常、異常の判断ができる。 ・他市の良い取組、効率の良い仕事の進め方を佐野市に反映できる。また近隣他市と業務提携や統合など広域的な仕事を今後進められないかの判断ができる。
6. 関連する他の基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	他課トレード 若手職員対象：トレード先→同業種、関係課 他市トレード 中堅職員対象：トレード先→他市 同業務担当者同士 この制度を義務的に実施するか、希望制で実施するかは今後検討となる。 義務的に行うと、不満がでる可能性がある。また、業務を行わず見学だけで終えては意味が無い可能性がある。ある程度実働してもらうことに意味があると考えます。 希望制で行うと、管理職から対象者へ不満がでる可能性がある。 ※対象者の能力向上は本市のためになるが、管理職からすれば現在の組織力は一時的にダウンすることを受け入れてもらえるかが課題となる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する取組の名称	ほめ活
3. 提案内容	・職位や所属関係なく、日常業務でのやり取り、会議での発言、窓口対応の様子等の中で相手に抱いた尊敬、信頼、感謝等の気持ちを伝える、職員間の褒める文化をつくる。 ・頻 度：3か月に1回 ・目 的：職員同士の助け合い精神の醸成 ・方 法：業務中のたすけあいに対してポイントの付与を行う ※「飲み物を買ってもらった」等直接業務に関係ないものは除外する。 ・対 象：全職員相互に行う ・方 式：ポイント価値変動制 (持ち点に対し、付与した回数で除し、ポイントの価値を変動させる) ・ツール：Excelによる管理、集計 ・その他：実験として課内、人数が少ない部署の場合は、部単位で実施する
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・仕事はそつなくこなして当たり前の風土がある。 ・組織単位の意識が強く、他部署への関心があまりない。 ・市役所全体の仲間意識が希薄になっている。 ・職員アンケート結果にて、「この部署は、職場の雰囲気が良いな」と感じる部署はあるか、との設問に対し、「ない」という回答が78.9%との結果から、良好な雰囲気の醸成が必要と感じたため。 ・「やって当たり前」ではなく、相手の良い点を見つけることで、プラス思考に繋げる。
5. 期待される効果等	・自分の仕事に対する姿勢が肯定されることで、仕事へのモチベーションが向上する。 ・他の職員に関心をもち、職場全体の結束力が強化される。 ・職場内のコミュニケーションが活性化する。 ・ストレス軽減とメンタルヘルスが向上する。 ・相手の長所を見習い、職員としてこうありたいと職員自らの行動変容につながる。 ・業務への姿勢が積極的になる。 ・助け合い精神が醸成される。
6. 関連する他の基本方針案	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」創意工夫による行財政改革
7. その他 (補足事項等)	・他の人の前での褒め言葉よりも、個別に直接フィードバックされることを重視する。 (グループウェアのダイレクトメッセージにより個人へメッセージを送信する。) ・「見習いたい」「この発想はすごい」「親切に教えてくれた」「よいことをしているのを見かけた」など、ちょっとした称賛の気持ちを相手に伝える。 ・予算措置：不要 ・類似事例：ピアボーナス制度 (Google社他) 社員1人が400円程度の持ち金があり、社員同士で助け合った際にボーナスとして支給できる制度。支出は会社が負担する。 ・Excelでの管理では、課内での運用が限界と考えるので、制度が浸透した場合は、外部ツールの導入も視野に入れる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する取組の名称	全職員メンター制度の導入
3. 提案内容	・全職員に対し、先輩職員（管理監督職においては経験者等）をメンターとして配置し、定期的な面談や助言を実施する。制度設計は、管理監督職と係員とで以下のとおりとする。 【管理監督職（係長～部長級）】 ・主に新任係長、課長、部長を対象に、年に数回、会議や研修ではなくお互いに悩みや情報共有、雑談などの場を設け、先輩職員からのアドバイスをフィードバックする。 ・管理監督職を対象としたアンケートを実施し、不安に思っていることや、昇格前に勉強しておいた方がよいことなど、今後係長等を担う後輩職員が参考となる情報を収集する。 【係員】 ・主に若手職員を対象とし、配属部署の規模や構成によって希望制で利用できるものとし、配属部署以外の職員をメンターに指名する。 ・メンターはメンティーと年代の近い職員とする。 ・メンターの募集は挙手制による募集のほか、人事課からの推薦制による募集も実施。 ・新任のメンターは制度に関する事前の研修を受講。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	【管理監督職】 ・現在の管理監督職（係長～部長）、特に係長はプレイングマネージャーとして立ち振る舞う場面も多く見受けられる。今後、人事評価などのマネジメントがより効果的になるためには、どうしても評価者側の負担の増加は不可避である。 ・近年係長級の病休者も増加しており、管理監督職の不在は組織に与える影響が大きい。 ・係員級が回答した「将来、幹部職員になりたいという意欲があるか」という職員アンケートに、7割以上の職員が「あまりない」「全くない」と回答している。また、「係長になることに不安を感じるか」という職員アンケートに約8割の職員が「とても感じる」「少し感じる」と回答している。このことから、係長等になる前となった後の支援が継続的な行政運営を考えるうえで欠かせないものである。 ・係長のみならず管理監督職それぞれの段階で期待される役割が異なることから、昇格直後の支援は欠かせないものである。 【係員】 ・部署によっては係長と係員だけの部署があり、経験年数の近い職員がおらず、悩み事を気軽に相談できずにいる状況が少なからずある。 ・業務を円滑に進めるうえで、他部署との人脈形成が必要不可欠だが、部署に限らず職員同士のコミュニケーションが良好でないと感じる職員が約3割いる。 ・業務以外の悩みを抱えて働く職員もあり、そういった悩みは所属内よりも所属外の職員の方が気楽に話せると考えるため。
5. 期待される効果等	・管理監督者同士の情報交換や助言の場を設けることで、少しでも負担が軽減されれば、いきいきと働ける。そのような姿を部下に見せることで、部下も将来のキャリア（昇格）を前向きにとらえられる。 ・これまでの先輩方が苦労した部分を先に知れば、不安の解消の一助となり、後輩も昇格を前向きにとらえられる。 ・職場環境への適応をサポートすることで若手職員の不安解消が早期に図られ、メンタル不調や早期離職を防ぐことができる。 ・部署を超えたコミュニケーションを促進し、横断的な対話機会が生まれることで、風通しの良い職場環境の構築が期待される。 ・メンターとしての役割が、自身の成長にも繋がり、個人力の向上が期待される。
6. 関連する他の基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	・どのような人材をメンターとして指名するか、メンティーとメンターの相性が合わなかった場合などは検討事項としてあげられる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
2. 提案する取組の名称	職員提案コンテストの実施
3. 提案内容	従来の職員提案制度の見直しを行い、提案募集を「(1)日常の業務改善」と「(2)政策提案」の2本柱で運用する。日常の業務改善は随時受付型、政策提案は職員提案コンテストとして実施し、公開プレゼンテーション型とする。合わせて、政策提案にて採択を受けた提案内容を実現化した部署も表彰する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・運用で年1回開催される審査会にて優秀提案を決定されており、実施に期間を要する政策的なもの、すぐにでも日常の業務の中で実行にうつせるものが同じ土台で審議されている。 ・審査会での審査過程が不透明であり、何がどのような視点で評価されたか分かりづらい。 ・提案者が匿名であるため、優秀提案に採択となった場合に誰がどのような意図で提案したのか詳細を詰め切れない。 ・提案を受けた検討等を重ね、事業を実現化した部署にスポットが当たらない。
5. 期待される効果等	・誰がどのような思いで提案した内容が明確になることで、優秀提案採択後は提案者の意図を汲みながら事業実施に向けて動くことができる。 ・目に見える審査過程を踏むため、提案に対する意欲と責任感が増す。
6. 関連する他の基本方針案	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」創意工夫による行財政改革
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	・「(1)日常の業務改善」は受付後、所管課に情報提供する。後ほど対応状況を報告してもらう。 ・「(2)政策提案」は自由度がある「自由提案」と各課で抱えている課題解決をテーマに掲げる「テーマ設定型」が考えられる。 ・優秀提案以外にも市長賞、努力賞、新人賞等を設け、採択にならずとも職員の積極的なチャレンジ精神を評価する風土をつくる。

②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化

【検討を行ったメンバー（２班）】（所属・職名は令和７年４月時点）

課	職名	氏名	令和６年度 所属班	備考
市民税課	主査④	プライバシー保護のため、氏名は非公開	A班	リーダー
生涯学習課	主査③		B班	
総合戦略推進室	主査③		C班	
都市計画課	主任		D班	
こども政策課	主任(保健師)		D班	
行政経営課	主査③		－	補助員

【２班の検討の方向性（概要）】

２班においては、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」の実現に向けた取組の提案を検討しました。

話し合いの中で、「人手不足の中、業務改善をしようとしたところで限界がある為、他部署の業務への積極的に介入できる組織編制を行い、業務改善をする事業課に対しての伴走支援をするべき。」「職員数が足りない状況の中、人事課の佐野市定員管理計画・行政経営課の業務改善計画・政策調整課の総合計画がそれぞれ独立している。業務量が適正に把握されていない中で職員数の上限が決まっている。よって兼務職員が増加しているのではないか。」「組織機構に関する事務を所管している行政経営課に、佐野市定員管理計画も統合して一体的な管理・運営を行ってもらうべき。」との意見が出ました。

この３点を重要な柱として、９つの取組を提案します。

提案内容については、組織機構に関わる提案として、メンター制度・他課従事・組織機構・伴走支援。その他内部事務に係る提案として、マニュアル作成支援・行革ＤＸの評価基準追加・電子データの文書管理・オフサイトミーティング・配置時における職員情報の共有を提案します。

【提案する具体的取組】

1. メンター制度の導入
 2. 部局を横断した業務サポート制度の導入
 3. 組織機構と職員数の一体的な管理
 4. 業務改善を伴走支援する専門部署の創設
 5. 庁内事務のマニュアル整備の伴走支援
 6. 業績評価・能力評価への行革・業務改善（DX）の評価項目追加
 7. 共有フォルダ使用ルールの明文化（電子データの文書管理）
 8. オフサイトミーティングのすすめ
 9. 職員配置時の管理職への配置職員の職員履歴、過去の業務、能力評価の開示
- ※取組提案シートは次ページ以降に掲載します。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する取組の名称	メンター制度の導入
3. 提案内容	メンターはメンティーが目標を達成できるようにメンタリングを行う。メンターは目標に対して達成できたかどうか報告書を作成する。 * メンター (Mentor) : サポートを行う先輩職員（実務指導だけでなく、精神面でのサポートやキャリア形成に関する助言を行う） * メンティー (Mentee) : メンターからサポートを受ける新入職員や若手職員 * メンタリング (Mentoring) : メンターがメンティーに対して行う対話を通じた精神的・実務的なサポート
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・新人教育に対する意識のバラつきがある。 ・各部署で新規採用職員の指導を行う部署、行わない部署で偏りが出ている。 ・同じ部署内でのコミュニケーションが不足している。 ・市職員として同じ目的（全体の奉仕者）のため仕事をするという意識を持っている人が少ないと感じてしまう（共有が図りづらい）。 ・前例踏襲が常で、新しい発想がしにくい。 ・採用1年目の職員に対してのサポートがあまりない。 ・採用1年目の職員が、係員の少ない部署に配置される（最低係員は5人以上が好ましい）。 ・若手、中堅、係長級職員の離職が増えている。 ・業務の中身を理解せず漫然と業務をしている職員が一定数いる。 ・基礎を理解しないまま実践投入されてしまうことがある。
5. 期待される効果等	若手職員の定着と早期育成：新規採用職員や若手職員が、仕事の進め方や組織の文化にスムーズに慣れることを支援し、離職防止や早期の戦力化を図り、精神的なサポートを通じて、職場の孤立感や不安の解消を図る。 * 職員のキャリア形成支援：メンターとの対話を通じて、メンティー（支援される側の職員）が自身のキャリアパスを具体的に考え、目標設定やスキルアップを促進する。 * コミュニケーションの活性化：部署や役職を超えたコミュニケーションの機会を創出し、組織全体の風通しを良くする。 * メンター自身の成長：メンターとして後輩を指導することで、自身のリーダーシップ、コミュニケーション能力、課題解決能力の向上。また、自身の経験を棚卸しする機会にもなる。 * 組織文化の醸成：職員が互いに助け合い、学び合う文化を醸成し、組織全体の活性化に貢献。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	・メンターの人数は2名以上で、3年目以降程度の職員とする。 ・業績評価と能力評価にもメンターは携わる。 ・メンターとなる人の負担軽減のためにメンターとしての事務分担を作成する（メンター自身も評価してあげる）。 ・メンター同士の情報交換の場を作る。 ・メンター制度の研修を導入する。 ・新規採用職員の配属先もメンター制度が実施できる部署にする。 ・新規採用職員のメンターは、過去にその業務を経験したことがある職員が行う。 ・他部署からも挙手制によるメンター登録ができる。 ・メンターとメンティーのマッチングを行う（人事等からメンティーが配属される部署に情報を提供する）。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する取組の名称	部局を横断した業務サポート制度の導入
3. 提案内容	他課従事制度を導入する。 ・ 人手が足りない時の他課従事（募集型）と、自発的に他部署の業務に携わる方法（提案型）の2種類を設定する。 ①募集型・・・他部署（全庁的に）の職員に対し、知識・経験・従事・意見の募集を行う。 ②提案型・・・職員が自発的に、他部署の事業・取組に対して意見や経験を生かし提案・従事を行う。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	①における背景 ・ 職員に余力がない。 ・ 係内や課同士等、業務の押し付け合いに過剰な時間と熱量を割いている。 ・ ジェネレーションギャップ、世代間の認識の差が様々な軋轢を生んでいる。 ・ 市として同じ目的を持ち、お互いに助け合うという意識が低い。 ・ 繁忙期の業務量に対して職員が足りていない。 ・ 外部からの強い責任の追及や業務の忙しさを起因とした、業務の押し付け合いが発生し、組織が最大効率で動いていない場合がある。 ②における背景 ・ 他部署の職務に興味・関心・知見のある職員が存在する。 ・ 他部署に関与するための制度がない。
5. 期待される効果等	・ 他課の制度、仕事内容や職場環境、状況を把握することで他課の理解につながる（他課について理解することで、業務の押し付け合いではなく、お互いに助け合うという意識が生まれるのではないか）。 ・ 他部署に関与する時間を生み出すために自分の仕事に対し効率的に進める工夫が生まれ、必然的に業務の効率化となる。 ・ 興味のある業務に携われることで、職員の能力及び意欲の向上につながる。 ・ 時期の異なる繁忙期に対し、臨時的に人員補充をすることができ、受け入れ課の時間外勤務分散と職員のワークライフバランスの向上につながる。 ・ 職員同士の交流が図れる。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	・ 職員個人の得意なことや今までの経験が記載されたシートを作成し、シートをもとに適性を判断する。 ・ 各課で月1回程度、他課従事募集を行う（募集を行うためには現状の業務を振り返り、業務内容を精査する必要があるため改善点の洗い出しにつながる）。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する取組の名称	組織機構と職員数の一体的な管理
3. 提案内容	佐野市定員管理計画を行政経営課の所管とし、組織機構と職員数の適正化を図る。人事課は職員登用、メンタル不調などによる長期病休者の対応に専念し、職員の適性、職場の状況、自己申告書を考慮し、人事異動を柔軟に対応することで適正な職員配置を行う。 総合政策部と行政経営部は総合計画、定員管理計画、業務改善計画、業務量調査等を基に、事業数と組織数、職員数が適正となるよう調整を図る。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	現在、市の総合計画（事業数）に対して組織数、職員数が適正かどうかを検証されておらず、職員を兼務させることによって維持している。これは本来人員が必要とされる部署へ適性な能力を持った職員が適正数配置ができていれば問題はないが、そうではない場合、職員1人あたりの業務量が増加し、職員の負担につながっている。職員アンケートの結果からも「余力がない」と回答している職員が約8割に上っていることから、組織数と仕事量を管理する部署が職員数を一体管理することで適正化を図っていく。 ・人員数に対し、組織数が多い。また、少人数の係が多い。 ・係員が少ない状況でも新規採用職員を少人数の部署に配置する状況があるが、適切な業務量・人員なのか不明である。 ・係員が少ない部署だと、席を外しにくく、休暇や研修の取得に影響が出やすい（隣の係が業務の内容など知らない、知らせる余力がないが故に、窓口に影響が出る）。
5. 期待される効果等	市の総合計画に対する職員数、組織数が適正化されることにより総合計画の進捗が図られ、市民サービス向上につながる。 職員に余力が生まれることでDX等を用いた業務改善に取り組むことが可能となり、長期的な視点で見た場合、少子高齢化による職員数の減少、行政需要の多様化など、社会経済情勢の変化に対応するための準備が可能となる。 ・組織や人員を整備することで働きやすい環境整備ができる。 ・組織が適した形になることで、部局間の連携強化につながる。 ・組織のスリム化につながる。
6. 関連する他の基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	・行政経営課が組織機構と配置職員数（仕事量に対する配置数）を適正化し、人事課がその業務内容と必要人員数に応じた職員配置を行う。 ・仕事量に対する配置数の算定を適正に行うため、業務量調査の精査を行う。 ・職場や事業の状況（繁忙期など）に応じて柔軟に人員を配置する。 ・人事課において個々の職員の特性を把握する。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する 取組の名称	業務改善を伴走支援する専門部署の創設
3. 提案内容	事業課の業務改善を推進するため、行政経営課内に主導的に事業課の業務改善を伴走支援する部署を創設する。 当該専門部署は事業課の業務改善がスムーズに遂行できるよう、複数課に関わる事業や住民説明が必要な事業等において庁内のコンセンサスの形成、住民説明会の開催などを主導して行う。 当該専門部署創設のために行政経営課へ必要な人員配置・権限の付与を行う。 ・各部署の業務内の困難さについて聞き取りを行い、内容に応じて他部署や他自治体での解決事例の共有を行うことで業務を円滑にこなすことができるようサポートする。 ・業務内容について不必要なものや効率化が図れそうなものについて、アドバイスを行う（可能であれば廃止。廃止に伴う支援まで）。 ・他部署との情報共有や連携強化、相談対応等のため、定期的なミーティングを開催する。 ・部長、副市長など上席に相談できる仕組みの検討を行う。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	現在、佐野市業務改善計画には事業の廃止、外郭団体との関わりの是正などが掲げられているが、事業課のみでこれらの業務改善を行うことには限界がある。また、個々の事業を廃止や是正するにあたり事業課の説明だけでは理解が得られづらい場合が多く、「佐野市の方針としてこの事業を廃止（是正）する」という理由がないと事業課は業務改善に躊躇してしまう。 職員アンケートの結果からも業務改善を意識している職員が8割以上、事業の廃止・縮小に抵抗感が少ない職員が7割以上いることから、業務改善を強力に主導する部署ができれば本市の業務改善は進むと考える。 事業課は職員削減の影響もあり日々の業務で手一杯の状況である。業務改善の必要性は理解しているが、事業の廃止や縮小には多大なる労力がかかることから着手することができない状況にある。
5. 期待される 効果等	・業務改善を主導してくれる部署ができることで、事業課は事業の廃止や縮小等、業務改善を進めやすくなり、業務改善への意識が高まる。 ・佐野市定員管理計画により職員数が減少した中で業務改善が進めば、職員1人あたりの負担が減り職員のワークライフバランスが保たれメンタル不調による長期休病者や離職者の減少が期待できる。 ・市内や全国的な状況などで不要となった業務を廃止、統合することで効率化を促す。 ・職員が働きやすい環境が整備される。 ・多方面からの意見により、個別事業の方向性が見えやすくなる。 ・上席まで事業の方向性が共有されることにより、市全体として取り扱ってもらいやすくなる。
6. 関連する他の 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	③「創造力」創意工夫による行財政改革
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する 取組の名称	庁内事務のマニュアル整備の伴走支援
3. 提案内容	・各事務事業にてこれまでの事業フローを各担当者が構築しているが、後任者や情報共有のためのマニュアルが忙しくて作成できない、既存のマニュアルはあるが分かりづらい、更新していないといった部署が一部ある。そういった部署のために、前述の「業務改善を伴走支援する専門部署」が作成を伴走支援する。 ・マニュアル作成時に現行の事業フローを見直し、現状に合った事務処理方法への変更を図る。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	口頭での業務引継ぎや、図解等を用いない文章のみのマニュアルにより、新任者はゼロから担当業務を調べて処理するといった場面が散見される。また、10年以上前に作成されたマニュアルを「忙しくて更新していない」といった理由で、歴代の担当者が手書きでメモを追記して運用しているといったものもある。このような場合、担当不在時や大規模な人事異動時に担当外の係員や新任者等への負担が大きくなることとなる。
5. 期待される 効果等	・人事異動に伴う引継ぎがスムーズになる。 ・マニュアルが作成されることで現行の事務フローが見直されることにより、事務の改善につながる。
6. 関連する他の 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	事務処理にかかる時間の中でも、文書の管理方法・財務会計・契約・給与厚生などの内部事務は庶務担当などの業務を圧迫しているが、各マニュアル自体が膨大で分かりづらく、自分が知りたい内容にたどりつくまでに相当な時間を要して事務処理を行っている。伴走支援として、生成AIによるマニュアル作成ツール等を庁内で調達し、それを用いたマニュアル原案の作成、所管課との校正作業を、当該専門部署にて行う。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する 取組の名称	業績評価・能力評価への行革・業務改善（DX）の評価項目追加
3. 提案内容	自発的な業務改善を行う職員への評価基準を設置する。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	苦勞して事業を練り上げ、職場の業務を変容したとしてもほかのルーティン的な事業を行った職員と評価点が同様というわけではなく、現在の市が置かれた状況(人口減少に伴う職員数の減少、多様化する業務内容)に好影響のある取組に対して高い評価を行うことが少ないため。
5. 期待される 効果等	・「好影響がある」と判断された業務改善を行ったことにより、評価が上がることで、職員のモチベーションの向上につながる。
6. 関連する他の 基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	組織としてのデジタル人材の育成と、自発的なデジタル推進の取組を行う職員の増加により、行政改革、業務改善の進捗はより高いものとなると考える。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する取組の名称	共有フォルダ使用ルールの明文化（電子データの文書管理）
3. 提案内容	電子データについて、紙媒体同様に使用ルールを明文化する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	紙媒体の保存は行政経営課にてルール化されているが、共有フォルダ内の電子データの保存ルールなどについては明文化されたものがなく、際限なくデータが増える一方である。また、削除をしてよいデータなのか否かが前任者異動などにより不明なままとなっていたり、電子データのファイル、フォルダ名などもファイル基準表に則さず、各担当の任意的なルールのため、データ検索にかかりづらく、業務効率がとても悪い。
5. 期待される効果等	・共有フォルダ内の保存、管理ルールを明文化することにより、全体のデータ容量が圧縮される。 ・前任者、前年度の実施内容が簡単に検索できることで事務効率が向上する。
6. 関連する他の基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	電子決裁導入に伴い、各課の共有フォルダ内もファイル基準表に同期した階層での管理となることが望ましい。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する取組の名称	オフサイトミーティングのすすめ
3. 提案内容	これまでにないスピードでの行政改革や業務内容の変容が求められる中で、担当者だけの知識領域での情報収集や事業の構築には限界がある。そのためオフサイトミーティング（職員による自主研究）を推進する制度の構築もしくは業務としての庁内連携体制の構築により業務遂行の推進を図る。
4. 提案に至った背景（現状の課題等）	上記のとおり、担当職員レベルでの情報収集や事業立案には限界があり、市内の状況や庁内の状況、全国的なトレンド、他自治体の事例といった情報収集を行う暇がない状況が散見される。そういった状況を改善するためにも自主的な情報共有や事業研究を行うことを推進する制度や体制の整備が必要と考えられる。
5. 期待される効果等	・創造性の向上と新たな視点の獲得につながる。 ・チームビルディングと組織の活性化が図れる。 ・効率的な課題解決と意思決定がなされる。 ・ストレス軽減とリフレッシュ効果が期待できる。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他（補足事項等）	同様の取組は県内、近隣自治体でも行われており、栃木県庁内には「まちらぼ」や県内自治体有志職員で構成される「とちのきオフサイトミーティング」や中央省庁と地方自治体の職員で構成される「よんなな会」等がある。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
2. 提案する取組の名称	職員配置時における管理職への情報提供の充実（異動履歴や過去の業績評価、能力評価等）
3. 提案内容	人事異動時、各部署における職員の配置についてはその年度の事業進捗を左右する重要な作業であるため、管理職が配置職員の個々の適正に可能な限り即した配置をすることが望ましい。現在の職員配置の状況は、口頭での個々の職員情報の把握のみのため、職員配置時に部長、課長への配置職員の職員履歴、過去の業務・能力評価の内容を開示用資料（職員カード）として開示する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	人事、管理職、職員間で共有すべき情報、共有しない情報の基準や運用が不明瞭なため、業務の効率化のためには共有すべき情報（異動履歴や過去の業績評価など）も個人情報ととらえられ共有されていない可能性がある。
5. 期待される効果等	共有される情報が明確になれば、業績評価の作成時点で後に共有される情報として、目標の設定、評価方法もより精度の高いものになる。 職員カードが提供されることで、管理職も部下職員が納得しやすい配置ができる。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
7. その他 (補足事項等)	・職員カードには、職員自分自身が自己の特性を掲載できる欄を設けるなど、記載内容の工夫も検討の余地がある。 ・人事課、直属の上司、職員が共有すべき情報の明文化が必要となる。

③「創造力」創意工夫による行財政改革

【検討を行ったメンバー（3班）】（所属・職名は令和7年4月時点）

課	職名	氏名	令和6年度 所属班	備考
介護保険課	係長(主幹)	プライバシー保護のため、氏名は非公開	A班	リーダー
財政課	主査④		B班	
生涯学習課	主査③		C班	
観光推進課	主査③		C班	
観光推進課	主査③		D班	
行政経営課	主査③		—	補助員

【3班の検討の方向性（概要）】

3班においては、「創意工夫による行財政改革」をテーマとしましたが、「行財政改革」と一言で表しても大変幅広い分野となることから、3班では「業務の原点に立ち返って見直すこと」を1つの方向性として、取組提案を検討いたしました。

提案の内容においては、これまでのプロジェクトチームの活動を通じて捉えた「理想像」へ近づくために、「どの取組提案が行政の骨格となる行財政を刷新するために有効なのか」といった観点から優先度をつけ、検討を進めてまいりました。

特に1番優先度が高い「是非とも取り組んでいただきたいもの」として、「業務プロセスの簡略化」、「外部委託等ガイドラインの策定」、「市有施設の統廃合の推進」「受益者負担の見直し」の4つを提案いたします。これは、私たちの挙げた「原点に立ち返って見直すこと」に直結するものであり、それぞれが「業務の根幹となる総合計画の見直し」、「これまでのアウトソーシング傾向の見直し」、業務を円滑にするための「組織機構の見直し」、安定した行政サービスの提供機会の確保及び市民間の平等性を担保するための「受益者負担の見直し」に該当します。

その他の取組提案も行財政改革を推進するために必要ですので、実施に向け検討を進めていただきたいと思います。

【提案する具体的取組】

1. 業務プロセスの簡素化（グランドデザインのあり方見直しによる）
2. 市有施設の統廃合の推進
3. 外部委託等ガイドラインの策定
4. 受益者負担の見直し
5. 窓口受付時間の短縮
6. ふるさと納税寄附金の将来活用
7. 若手職員も行財政改革を
8. 他課業務従事への挙手制度（庁内副業制度）の創設
9. 週休3日制の導入
10. 広域化の促進
11. 業務マニュアルの庁内開示
12. 補助金等の適切な執行について

※取組提案シートは次ページ以降に掲載します。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	業務プロセスの簡素化（グランドデザインのあり方見直しによる）
3. 提案内容	職員が行っている業務プロセスの簡素化を図るため、市のグランドデザインである総合計画のあり方を見直す（第3次以降で検討）。具体的には総合計画における構成を現在の3層構造から2層又は1層構造とする。 現在 基本構想 - 基本計画 - 実施計画 見直し案① 基本構想 - 実施計画 見直し案② 基本構想 構成を簡素化し、かつ具体的な事業内容については極力明記しないことで、総合計画に縛られ過ぎず、部のマネジメントにより、事業の見直し（廃止含む）や新規事業の立案をスピーディーに行うことを目指す（企画部門において、総合計画基本構想に即したものがどうかをチェックする仕組みは担保する）。 現在進められている行政経営システムをさらに発展させ、予算・人事・事業に関する部のマネジメントを発揮しやすい環境を作る。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化の進展、多様化・複雑化する市民ニーズ、高度な情報ネットワークの到来など、劇的に変化している。 一方で現在の行政経営システムの根本である本市の総合計画は、3層構造であり、細かい部分まで網羅した総花的な計画となっており、進捗管理にも多大な時間を要している。また、計画にない施策を適宜適切なタイミングで進めたい場合や、事業の見直し（廃止含む）等の対応も「計画に記載されているから」といった理由で容易ではない。 限られた職員数や財源の中で、様々な行政課題や市民ニーズにスピード感を持って応えるためには、複雑な行政経営システムに頼るのではなく、組織のマネジメントを発揮し、事業の優先順位を踏まえて、フレキシブルに対応できる仕組みを目指す必要がある。
5. 期待される 効果等	・適切な財源活用が図られる。 ・業務プロセスの簡素化により業務量が減少する。
6. 関連する他の 基本方針案	②「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
	④「改善力」 市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	市有施設の統廃合の推進
3. 提案内容	財産活用課の財産活用係と行政経営課の施設適正配置推進係の統合を行い、市有施設の適正配置（市有施設の統合、廃止、長寿命化等）及び遊休資産活用（学校跡地の売却等）を強力かつ一体的に推進する。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	令和4年2月に策定した本市行財政改革指針では、今後40年間（2053年度まで）に市が保有する施設をそのまま持ち続けた場合に必要な建替えや大規模改修に係る費用は、2,194.9億円と試算され、年間に換算すると54.9億円となり、非常に大きな財政負担となることが想定される。そのため、少子高齢化や人口減少時代に対応したコンパクトシティを目指す本市としては、市有施設の適正配置は最も重点を置くべき内容である。
5. 期待される 効果等	都市機能の集積が図られることで、少子高齢化や人口減少に対応したコンパクトシティの実現に寄与する。
6. 関連する他の 基本方針案	②「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	外部委託等ガイドラインの策定
3. 提案内容	外部委託等を推進するにあたり、業務類型、手順、事業手法、導入効果等を客観的に評価できるガイドラインを策定し、真に必要な官民連携でのサービス提供を行う。 また、ガイドラインは導入時だけでなく、現在継続的に行われている外部委託や指定管理者制度の導入施設についても、財政面や業務改善の面における客観的な効果を検証し、必要があれば、直営への回帰を含めて実施方法の見直しを行えるものとする。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	これまでの現行の行政改革大綱等については、当たり前のように民間活力の活用が掲げられ、外部委託や指定管理者制度の導入が行われてきた。しかしながら、その後の客観的な検証があまり行われていない部分が多く、真に行財政改革につながったかどうか疑問な部分がある。 例：プロポーザルでは適正な価格競争が起きない、過度な指定管理者制度への依存（馴染まない施設もある）、窓口民間委託の客観的な効果等 担当課だけでは客観的な評価や検証を行うことは難しいため、統一的なガイドラインを策定し、導入時はもちろん、導入後も客観的な評価、検証を行い、真に必要な外部委託等の推進を図る。
5. 期待される 効果等	真に必要な外部委託等は残しつつ、効果が薄いものは見直しを図ることで、財政負担の軽減を図る。
6. 関連する他の 基本方針案	④「改善力」 市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
2. 提案する取組の名称	受益者負担の見直し
3. 提案内容	各種手数料及び各施設使用料を現在のサービス提供コストを踏まえ再度算出する。減額及び免除のあり方を再検証し、改めて減額及び免除すべき者を設定する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	各種行政サービスや施設利用の対価として受益者から手数料・使用料を徴収しているが、物価上昇が進む中において、その上昇分が適切に手数料・使用料に反映されていない。これは、物価上昇分の財政負担を、施設を利用していない市民の税金に求めており、市民間の平等性を欠く状況となっている。 また、特に施設使用料は減額・免除となるケースが多く、これも潜在的に市民に財政負担を求めることとなり、平等性を欠く状況と考える。
5. 期待される効果等	受益者と非受益者の平等性が確保される。
6. 関連する他の基本方針案	
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	窓口受付時間の短縮
3. 提案内容	業務効率化や質の向上の検討時間の確保、時間外勤務時間の削減、コンビニ交付の促進等を目指すため、市役所内の全窓口時間を短縮する。 全体で1時間程度の短縮を目指す。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	市役所の窓口時間は、職員の勤務時間と重なっており、業務効率化やサービス向上のための検討時間が生み出せていない。また、時間外勤務も恒常的に発生している部署もあり、より良い職員の労働環境を確保する必要もある。 さらに、対面必須の窓口サービスの待ち時間の短縮も課題であるため、コンビニ交付や書かない窓口等を、これまで以上に推進する必要がある。
5. 期待される 効果等	・ 市民サービスが向上する。 ・ 適切な財源活用が図られる。 ・ 職員の働き方改革が推進される。
6. 関連する他の 基本方針案	①「個人力」 職員一人ひとりの意欲・能力向上
	④「改善力」 市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	ふるさと納税寄附金の将来活用
3. 提案内容	ふるさと納税制度を活用した寄附金について、短期に活用するのではなく、子育てや環境対策等のテーマに沿った基金設置、積立を行い、その後、将来の投資的価値の高い経費や新規性の高い事業への充当を行う。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	ふるさと納税制度による寄附金については、年々右肩上がりとなっているが、1月～12月の寄附金の全額を次年度の各事業へ充当しており、経常的な経費（既存事業）の財源振替になっている面がある。繰越金も毎年右肩上がりであり、適正な財政収支となっているか疑問である。 そこで、全額を使い切る現在の仕組みを改め、将来のまちづくりへの投資に繋がるよう基金の設置を提案するものである。
5. 期待される 効果等	・ 実質収支の適正化が図られる。 ・ 将来のまちづくりのための財源確保につながる。
6. 関連する他の 基本方針案	
7. その他 (補足事項等)	現在の水と緑のまちづくり基金条例の改正、テーマに沿った基金条例の制定等が新たに必要となる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	若手職員も行財政改革を
3. 提案内容	若手職員のうちに、1、2年（数ヶ月でも）ごとに政策調整課・財政課・行政経営課と事業課の両方を経験できる職員配置をする。 管理部門で市全体の事業や予算の流れ、仕組みを知ることにより、市全体の現状や課題を念頭に置き、業務改善等につなげることが期待できる。また、事業課へ異動になった際にも不安なく業務を遂行することが可能となる。 なお、若手職員がいきなり管理部門において、主戦力になるのは負担が大きいため、若手職員が担当する業務内容の検討、教え方が上手い教育係の選任等、十分な配慮が必要になると考える。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	若手職員も担当業務について改善の意欲はあると思うが、経験が浅いため、改善の方法や方向性が理解できていない職員もいると思われる。 上記のことを経験することで、市全体での担当業務の立ち位置を理解することができ、市民への説明もうまくできるようになることが期待される。 行財政改革をするには、担当業務はもちろん、市全体のことを理解することが一番大切だと考える。
5. 期待される 効果等	・若手職員のモチベーションが向上する。 ・若手職員が業務を行っていく上での心理的負担が減少する。
6. 関連する他の 基本方針案	①「個人力」 職員一人ひとりの意欲・能力向上
	②「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	他課業務従事への挙手制度（庁内副業制度）の創設
3. 提案内容	他課業務従事への挙手制度（市役所版副業制度）を導入する。 時期的に業務が多忙になる部署において、経験者に応援を依頼している部署があるが、制度として一元化するため、全庁的に募集できるシステムを構築する。
4. 提案に至った 背景 （現状の課題等）	多くの部署において、時期により業務量は一定ではなく、繁忙期、安定期が存在しているが、人手が足りない部署、働きたい職員をマッチングさせることが双方の利益に叶うのではないかと考え、「他課業務従事制度への挙手制度」を提案するものである。 なお、これは、本来業務を投げてまで行うのではなく、余力がある職員が自ら応募する仕組みである。
5. 期待される 効果等	・ 全体として時間外勤務の削減につながる。 ・ 繁忙期の人手不足が解消される。 ・ 経験のある職員による人材育成が図られる。
6. 関連する他の 基本方針案	①「個人力」 職員一人ひとりの意欲・能力向上
	②「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 （補足事項等）	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」 創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	週休3日制の導入
3. 提案内容	週休3日制の導入を行う。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	新規採用職員の受験人数は減少傾向にあるが、選ばれる佐野市役所へ向けて、ワークライフバランスに配慮した働き方を提示していくが必要になると考える。 その一つとして週休3日制度の導入を提案する。
5. 期待される 効果等	・ 休みが増えることで職員がリフレッシュしやすくなり、業務にメリハリがついて、生産性や収益性の向上も期待できる。 ・ ワークライフバランスが確保されることで、離職率の低下や人材確保につながる。
6. 関連する他の 基本方針案	①「個人力」 職員一人ひとりの意欲・能力向上
	②「組織力」 ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	広域化の促進
3. 提案内容	各種手続きの様式や新規ソフトウェアの導入について、周辺自治体と協議して統一することで、広域化を促進する。 また、住民サービスについても、周辺自治体にて同様のサービスが受けられるよう調整を進める。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	市民目線で同じ手続きをとろうとしても、各自治体で対応が異なり、その都度様式を整えるのは合理的ではない。 自治体目線としても、業務内容について確認したくても様式が異なっていることでスムーズに解決できないことがある。また、業務及び施設の維持コストについても単独維持することは、今後の財政状況を鑑みると厳しくなることが想定される。
5. 期待される 効果等	・ 様式等の統一化により、事務内容の精査及び手続内容の簡略化が図られる。 ・ 業務及び施設の共同管理により、維持コストの節減が図られる。
6. 関連する他の 基本方針案	
7. その他 (補足事項等)	周辺自治体への協力要請が必須となる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
2. 提案する取組の名称	業務マニュアルの庁内開示
3. 提案内容	共通事務に限らず、各課の業務マニュアルを庁内に開示することで、関連事務を行う際に各自調べることを可能にする。 庁内開示に伴い、各課においてマニュアルを精査することで、改めて業務の見直しを図るほか、マニュアルの不備や不存在による業務の落ち度をなくし、業務内容の均一化を図る。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	現在も共通事務のマニュアルはグループウェア上に公開しているが、その他業務内容については各課任せとなっており、マニュアルが存在せず、口頭伝達のみで実施している業務もある。
5. 期待される効果等	・マニュアルの整備により、業務内容の見直し及び業務内容の均一化が図られる。 ・各職員の「自身で調べる能力」が向上する。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
2. 提案する 取組の名称	補助金等の適切な執行について
3. 提案内容	外郭団体等の事務や、交付している補助金等について、その効果について検証し、適切な支援のあり方を検討する。
4. 提案に至った 背景 (現状の課題等)	補助金等見直し計画（平成30年度～令和2年度）について、新型コロナウイルス感染症等の影響により、多くの補助金交付団体において、通常の活動ができていないことから、見直し計画作成を延期しているが、補助執行内容等について確認すると、補助に対する基本的な考え方の理解や交付団体への補助内容の確認が不十分な形で執行している状況が見受けられるため、補助額を含めた適切な支援のあり方について検討が必要と考える。
5. 期待される 効果等	・ 適切な予算執行の確保につながる。
6. 関連する他の 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
7. その他 (補足事項等)	

④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進

【検討を行ったメンバー（４班）】（所属・職名は令和７年４月時点）

課	職名	氏名	令和６年度 所属班	備考
いきいき高齢課	係長(主幹)	プライバシー保護のため、氏名は非公開	A班	リーダー
政策調整課	主査④		A班	
人事課	主査④		B班	
市民課	主任		C班	
医療保険課	主任		D班	
行政経営課	主査③		－	補助員

【４班の検討の方向性（概要）】

４班としては、業務改善及びDXを推進することで、従来よりも効果的に業務を遂行し、市民及び職員双方がその恩恵を受けられる環境を整えることを目指し、方策の検討を進めました。

業務改善及びDXは各職員や各所属で、自発的に取り組まれることが望ましいものの、現実には様々な課題が存在しています。

まず、DXを進めるにあたり、実際にシステムの調達を行う機会は少なく、複数の案件に携わった経験を持つ職員は非常にまれであるため、各所属においてノウハウを十分に蓄積されにくい状況にあります。

また、システム導入にかかる事務量は決して少ないものではなく、多忙な現場では対応しきれない状況もあります。新たな取組を通じて価値を創造していくためには、それに見合った労力が必要となります。

このような課題を解決するための方向性として、ノウハウを十分に備えた専門部署による伴走支援を行うことで、DX及び業務改善の推進をサポートする体制を整えることを提案します。また、限られた人員において効率化を図り、積極的に業務改善及びDXに取り組める環境を構築するため、職員の労働力の最適化や事業の見直し整理をすること、そして全庁的な取組が求められる業務改善として、さらなる電子申請の拡大、会議のあり方や職員提案制度の見直しについても検討すべきこととして提案します。

【提案する具体的取組】

1. DXの取組に対する伴走型支援
2. 行政評価を活用した全庁体制で進める事業整理
3. 電子申請に係る全庁的なプロジェクトチーム設立
4. 部署を超えた職員応援体制の構築
5. 職員提案制度の見直し
6. 会議等運営に関するガイドラインの作成

※取組提案シートは次ページ以降に掲載します。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
2. 提案する取組の名称	DXの取組に対する伴走型支援
3. 提案内容	・システム導入などの規模の大きいDXの取組に関し、専門部署が伴走型支援を行うことで、所管課の負担を少なくし、DXを促進する。 ・具体的には、指定管理者制度における行政経営課のような役割を担うものとし、専門部署が仕様の作成や、入札・契約手続、補助金関係書類の作成、事業者との協議等を主体的に行う。 ・所管課は専門部署に実態に合わせた内容を提案、協議し、導入後のオペレーションを整理、効果的な運用に備える。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・市独自の業務デジタル化や、システムの調達を行う機会は少なく、ノウハウを蓄積できない。複数のシステム導入に関わった職員となると非常にまれである。 ・システムを効果的に導入するためには、基幹システム等とのデータ連携を考慮した仕様策定や、プロポーザルの評価基準の作成など、ある程度のノウハウが必要となるが、前述のとおりノウハウを持つ職員は少ないため、DX推進の妨げとなっている。 ・システム導入にかかる事務量は少ないものではなく、多忙な現場では抱えきれない。
5. 期待される効果等	・導入所管課の業務負担は大幅に削減され、DXの取組が大きく進む。 ・庁内のDXに係る理解が進み、システム導入などの大掛かりなものでなく、身近な業務の改善も期待できる。
6. 関連する他の基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
2. 提案する取組の名称	行政評価を活用した全庁体制で進める事業整理
3. 提案内容	・任意事業を中心に行政評価を実施、庁内全体で協議して事業の効果などを評価のうえ、優先順位等を理論的に判定し、事業の統廃合を含めた業務改善の方針を決定する。 ・方針に従い廃止・縮小とした事業について、廃止までの具体的な計画を策定する（新たな業務改善計画でも良い）。 ・事業の廃止・縮小により削減した財源の使途等を明らかにし、市民にも納得できる内容の計画とし、議会への説明を経て公表する。 ・計画は廃止・縮小までに関係者への説明・協議、周知に十分期間が取れるものとし、それに従い、各課で取組を実施する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・現行の事業整理の取組は、所管課の負担が大きく、事業廃止等の決定にあたり、庁内の調整、議会対応、市民からの苦情対応などを責任者として一手に引き受けなければならない。 ・その負担の大きさから事業廃止等について積極的に取り組めない現状がある。 ・各部課で評価すると自部課内の事業の優先順位付けに留まってしまい、全庁的な優先順位がつけられず、効果的な事業評価ができない。
5. 期待される効果等	・所管課は、苦情等に対しても市全体としての決定であること、財源の有効活用等の合理的な説明ができ、議会に対しても計画段階で説明されていることから、これら対応の負担軽減が期待できる。 ・計画的に行うことで周知等に時間をとれるため、市民も備えることができ、ひいては苦情等の減少が期待できる。
6. 関連する他の基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
2. 提案する取組の名称	電子申請に係る全庁的なプロジェクトチーム設立
3. 提案内容	・電子申請に係るプロジェクトチームを設立し、市が扱う全ての申請について電子申請が可能かどうかを検討する。 ・検討結果は第三者による評価、既存システムの検証を経て、電子申請導入計画を策定する。 ・計画に従い、システム導入を実施、各課は電子申請導入の取組を行う。 ・システム導入は行政経営部で行う。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・マイナンバーカードの普及に伴い、ぴったりサービスや、それを活用した利便性の高い電子申請システムが開発されているが、本市ではほとんど活用されていない。 ・電子申請は市民の利便性向上のみならず、窓口の混雑抑制など市にとってもメリットがあるが、ぴったりサービス以外のシステムがあることを前提に全庁的に手続きを検証、体系的に整理されたことがない。 ・他県では県がシステムを整備するなどの取組が進んでいる。
5. 期待される効果等	・電子申請の取組が進むことで、市民の利便性が向上し、市にとっても業務削減が見込める。 ・検証を経て計画的に進めることで、効果的な電子申請の取組を行うことができる。
6. 関連する他の基本方針案	③「創造力」創意工夫による行財政改革
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
2. 提案する取組の名称	部署を超えた職員応援体制の構築
3. 提案内容	・各所属にて臨時的に応援を必要とする業務（繁忙期など）について、所属を超えた応援体制を構築する。 ・応援を必要とする所属が募集をかけ、応じる意思のある職員が申請する制度とし、ロゴフォーム、専用アプリ等を活用し、迅速にマッチングできる仕組みとする。 ・大型イベントはもちろん、所属の通常業務の繁忙期や人事異動に伴う引継ぎを兼ねた応援など、幅広く適用する。 ・人事課は、他課従事の柔軟な対応など、本取組の運用について支援する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・秀郷まつりなどのイベント、臨時的な事務に関しては、動員による応援体制が確立しているが、通常事務の繁忙期についての対応などは、応援体制が確立されておらず、多くが部内での調整による限定的なものである。 ・住民税の申告受付などの事務のように、当該業務についての知識、経験が必要となるものもあるため、単純な動員では効果的な応援体制を整備することは困難である。 ・人事異動に伴い前任者が一定期間応援することは頻繁に行われているが、このような形で評価されたことがなく、時間外勤務命令の取扱いも整理されていない。
5. 期待される効果等	・業務負担の効率化、平準化が図られ、職員の健康面での負担軽減が図られる。 ・他部署の職員とのコミュニケーションの活性化が見込める。 ・職員が他部署の業務を経験することで、主体的なキャリア形成に寄与する。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	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」創意工夫による行財政改革
7. その他 (補足事項等)	

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
2. 提案する取組の名称	職員提案制度の見直し
3. 提案内容	・職員提案制度の見直しを行い、DX部門、業務改善部門を設立する。 ・これらの部門は、必ずしも解決策まできちんと提案されておらずとも良く、実感として「改善の余地があるように思うが、何とかならないか」程度の提案も受け付ける。 ・提案だけでなく、解決に向け行政改革担当課が援助するなど実現に向けた取組を充実させ、「提案すれば良くなる」ことを認識してもらい、情報を共有することで本制度の活性化を図る。課題を募集・公開し、解決方法を提案する制度としても良い。 ・優秀提案外の提案についても、その提案の合理性、業務改善における効果等を検証し、原則実施の方向で検討を行う制度とする（職員提案規程に明文化する）。 ・業務改善等を実現した組織を表彰することで、一層の取組を促す。さらに、業務改善等の効果をもって、一方的な予算の減額または人員削減等を行わないことを担保する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・現場では、自ら業務改善に取り組んでいこうという余力がある部署は決して多くなく、また、何となく非効率的な事務執行ではないかと実感していても、どのようにすれば業務改善として具現化できるのか分からない場合がある（そもそもスキルのある職員がいれば、現場で既に改善している）。それを全庁的にフォローするためには、気軽に提案でき、全庁的に実現を検討する環境が必要である。 ・小さな業務改善は日々の業務に埋もれて見えてこない。提案制度に乗せることで、きちんと評価される仕組みが必要である。 ・職員提案規程に優秀提案についてののみ実施についての検討と実施の命令が明文化されており、優秀提案外の提案についての取扱いが明文化されておらず、この制度の活性化を阻害しているのではないかと。 ・業務改善に取り組んだ結果、人員が削減され、前より負担が増えるようなことがあると取り組む意欲がなくなる。
5. 期待される効果等	・他課の援助があることで、自課では困難な課題も、解決に向けた実現可能性が高まる。 ・きちんと評価される制度が目に見える状態であることで、業務改善・DXの意欲が向上する。組織として評価されることで職員が孤立しない。 ・ノウハウを全庁に横展開、広く行き渡らせることができ、取組が促進される。
6. 関連する他の基本方針案	①「個人力」職員一人ひとりの意欲・能力向上
	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」創意工夫による行財政改革
7. その他 (補足事項等)	・解決方法がシステム導入等の大がかりなものになった場合、別途提案しているDX伴走型支援で対応する。 ・上位版として予算と実行部隊が担保された「政策コンペ」も検討の価値があると考えられる。提案者が異動して担当になれることも約束すれば、より具体的なアイデアが集まることが期待できる。

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム 取組提案シート

1. 基本方針案	④「改善力」市民・職員双方が満足できる業務改善・DXの推進
2. 提案する取組の名称	会議等運営に関するガイドラインの作成
3. 提案内容	・会議、協議等の意思形成の過程について、あり方、運営の方法等について見直しを行い、生産性の高い会議等とするため、「会議等運営に関するガイドライン」を作成し、全庁において導入する。 ・対面による会議等を状況に応じて削減するため、グループウェアの電子会議室機能やロゴチャット（職員向けコミュニケーションツール）等を活用する枠組みを設ける。 ・報告や情報共有が主目的の会議等は資料の提供に変えられないか見直しを検討する。
4. 提案に至った背景 (現状の課題等)	・意思決定フローが複雑過ぎるため、意思形成過程のあり方の改善が必要である。 ・会議等が多岐にわたるため、特に担当者はその準備、運営、事後処理等で他の業務を圧迫している。 ・会議の終了時間が曖昧で、夕方に会議を設定していることもある。 ・会議の資料、ゴールがあらかじめ共有されておらず、曖昧なまま、結論に至らず終わるものもある。 ・多数の参加者を求める情報共有のみ会議、発言のない出席者が多い会議も見受けられる。 ・庁舎においては、会議室の確保に苦慮する場面が多く、それにより数年先までの予約を見込みで入れる、というケースも見受けられる。
5. 期待される効果等	・会議等のあり方、運営方法の改善により、他の業務に費やせる時間の増加につながり、業務の質の向上、時間外勤務の縮減、ワーク・ライフ・バランスの確保が期待でき、結果的により良い行政サービスの提供に寄与できる。
6. 関連する他の基本方針案	②「組織力」ポジティブな組織風土づくりと組織の最適化
7. その他 (補足事項等)	

4. 提案のまとめ

「行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム」では、約9か月間、合計9回の会議の中で、佐野市役所が置かれている現状や課題を分析したうえで、行政改革・業務改善のあるべき姿や目指すべき方向性、具体的な取組などについて、各メンバーが真剣に検討し、協議を重ねてきました。

その根底には、メンバー共通の思いとして、「佐野市をより良いまちにしたい」「将来にわたって市民の笑顔が溢れるまちにしたい」という信念があります。

そのためには、基本理念の案として提案した『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』のとおり、職員一人ひとりが失敗を恐れず、積極的にチャレンジを行える機運を醸成し、チームで挑戦できる組織風土を作ることが、行政改革を進める上での「推進力」を高めることにつながると考えました。

また、行政改革の基本方針の案として4点を提案しましたが、これらはいずれも今後の行政改革を進めていく上では非常に重要な観点であり、その実現に向けた具体的取組についても、各メンバーの熱い思いが詰まった提案となっています。各具体的取組については、ぜひ次期行政改革大綱の実施計画として盛り込んでいただき、1つでも多くの取組が実現されることを切に望みます。

そして、本報告書のとりまとめをもって、本プロジェクトチームの取組としては一旦区切りとなりますが、我々プロジェクトメンバーは今回の活動を通して培った行政改革・業務改善の各種知識を日常業務にも活用するとともに、基本理念（案）や基本方針（案）の実現に向け、今後もチャレンジ精神を忘れずに業務にあたっていきたいと考えています。

最後に、本プロジェクトチームの活動に対し、多くの職員の皆様にご協力いただきましたことに対し、心から御礼申し上げます。

今後も佐野市職員一同、

「ワンチーム」でチャレンジしていきましょう！

行政改革・業務改善庁内プロジェクトチーム
活動報告書

令和7年7月

【事務局】

佐野市 行政経営部 行政経営課 行政経営係

〒327-8501 栃木県佐野市高砂町1番地

電話 0283-20-3005

FAX 0283-22-9104

Mail gyouseikeiei@city.sano.lg.jp