

# 豊橋市経営改革プラン

## 経営改革プランを策定する背景

### 市の行財政をとりまく環境の大きな変化に対応しなければなりません

#### 変動する社会情勢への対応

少子高齢社会の進展など、大きく変動する社会の中で、皆さんの多様化する要望に適切に対応できる行政システムの構築が求められています。

#### 民間と連携した公共サービスの提供

団塊世代の退職に伴い、多くの人が活動拠点を地域へ移すことにより、地域活動の担い手として活躍が期待されています。

皆さんの生活にかかる行政サービスを市民団体、NPO、企業との協働により担う仕組みづくりが求められています。



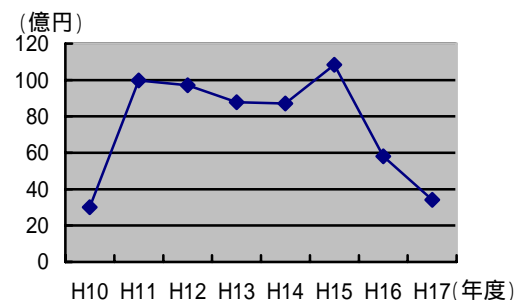
市民協働推進条例検討会議の様子

#### 予断を許さぬ厳しい財政状況

税収の伸び悩みや地方交付税の大幅な減少など歳入の環境は厳しい状況にあります。健全で計画的な財政運営を確保するために財政基盤の一層の強化を図る必要があります。

#### 地方交付税 の推移

H11 年度の中核市移行により増加しましたが、三位一体改革に伴い、大幅に減少しています。



8 ページの用語解説参照

#### 新地方行革指針への対応

H17.3月に総務省は、より一層積極的な行政改革を推進するため、すべての地方自治体に「行政改革大綱・集中改革プラン」の策定を求めました。

**. これまでの行政改革の取組**

**1 豊橋市行政改革大綱に基づく取組とその結果（H8年度～12年度）**

し尿収集業務の見直しや浄書業務の廃止など事務の簡素化を図りました。  
 公用車運転業務、ピンカンの回収業務、放置自転車撤去業務などを民間委託・嘱託員化しました。  
 補助金・負担金などの廃止・見直しや市の組織（部や課）の廃止や再編をしました。

実績	取組項目	人的効果	経済的效果
	143 項目	227 人	125 億円

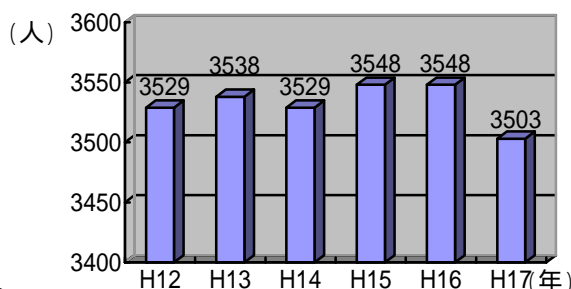
**2 行政改革大綱に予定されたもの以外の取組**

1. **技能労務職給料表の分離など給料表を抜本的に見直しました。（H12.4月）**  
 人件費 160 億円（推計）の縮減効果を見込んでいます。（H12 年度～21 年度）
2. **職員の通勤・住居手当や調整手当などを見直しました。**  
 約 10 億円を縮減しました。（H13 年度～17 年度）
3. **アウトソーシング等推進計画（H15 年度～17 年度）により業務の委託化等を進めました。**  
 人的効果 116 人、経済的效果 15 億 4,000 万円を見込んでいます。
4. **PF1 事業として「資源化センター余熱利用施設整備・運営事業」に着手しました。**  
 市が自ら実施する場合と比較して、事業期間全体を通じた市の財政負担額を、約45%（現在価値換算後）縮減できることとなりました。  
8ページの用語解説参照
5. **H17 年度に法人保育所人件費補助金、長寿祝金支給事業、在宅寝たきり老人等見舞金支給事業など、扶助費等を見直しました。**  
 4 億 9,000 万円の縮減効果を見込んでいます。（H17 年度の単年度）

職員数・人件費面では

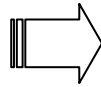
平成 11 年 4 月の中核市移行に伴う愛知県からの事務委譲や介護保険制度の開始など、大きな増加要因がある中で、業務の委託化や非常勤職員・臨時職員の活用により、職員数と人件費の抑制に努めてきました。

職員数の推移



### 3 「行政評価」という新しい手法を取り入れた行財政運営の仕組みづくり

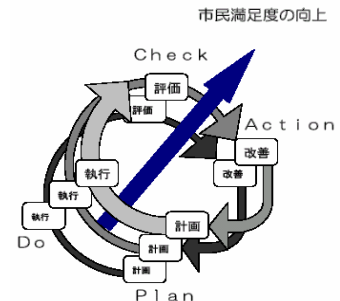
「量の削減」を重視した改革



「行政サービスの質の向上」を目指した改革

#### 【行政評価の導入目的】(H12年度から)

市民の視点に立った目的・成果志向型の行政執行への転換  
 職員の意識改革・政策形成能力の向上  
 わかりやすく透明性の高い行政運営の実現



さらに、

- ・H16年度からは、「政策・施策評価」を導入し、施策の重点化や事務事業の優先度判断を行い、市民満足度の高い政策の推進に向けて、最も効果的・効率的な事業の選択と経営資源（人・もの・金）の重点的な配分に取り組んでいます。
- ・「計画」-「評価」-「予算」が連動しながら運用を図る仕組みを構築し、行政評価を基軸とした一体的な行財政運営による行政改革の取組を推進しています。

## ・経営改革の推進に向けて

### 1 経営改革プランの考え方

新地方行革指針が求める「行政改革大綱・集中改革プラン」にも対応した本市独自の計画として「経営改革プラン」を策定します。

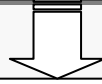
集中改革プランは量的な削減が主体となっていますが、本市がこれまで進めてきた行政評価の取組を踏まえ、質的な改革や市民協働も含めた改革全体の姿を表します。

あらゆる経営資源（人・もの・金）を最適配分する観点から方向性を定めるとともに、具体的な取組項目を設定します。

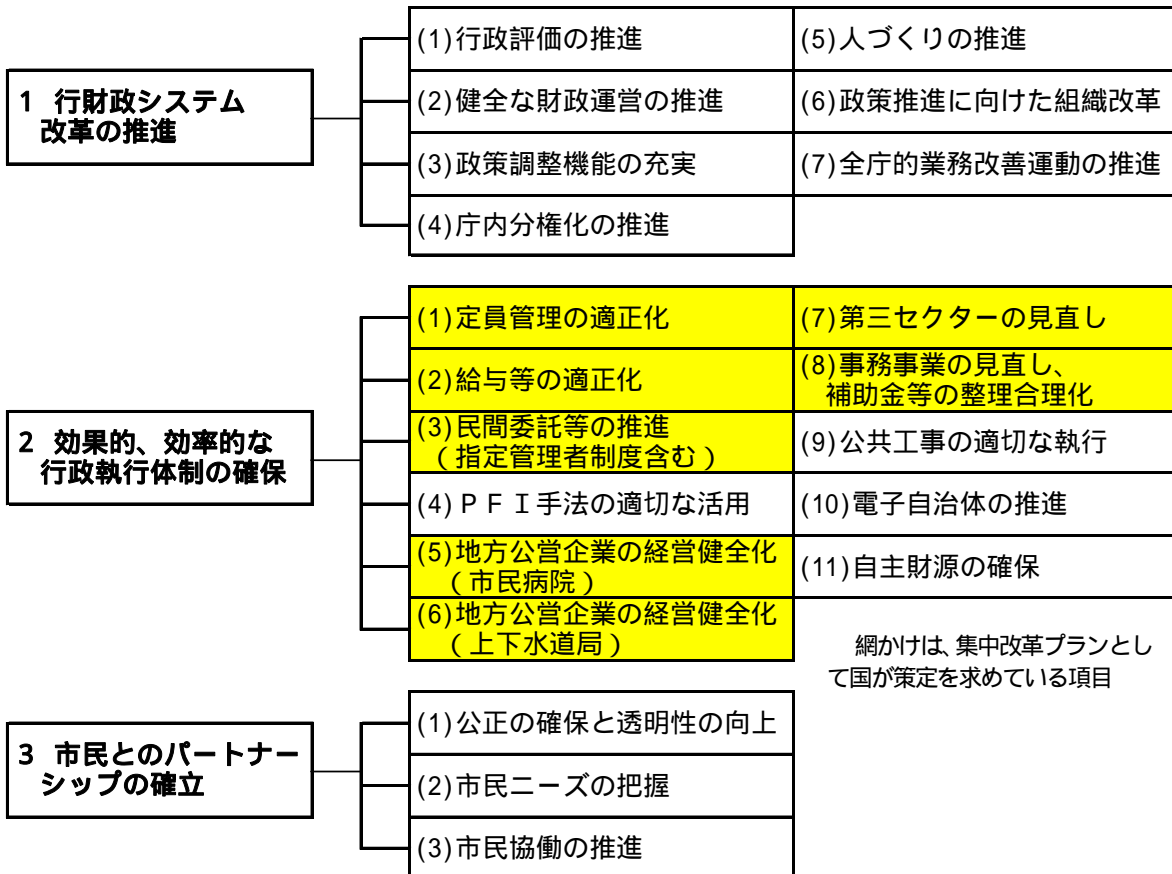
## 2 経営改革プランの目的と方向性

### 【経営改革プランの目的】

「第4次豊橋市総合計画を実現し、市民満足度の向上を目指す」



### 【経営改革プランの3つの方向性と21の取組項目】



## 3 計画期間と取組状況の公表

「H17年度～22年度までの6年間」 3か年終了時には実施状況を踏まえ見直します。

第4次豊橋市総合計画

10年間（H13年度～22年度）

豊橋市経営改革プラン

6年間（H17年度～22年度）

経営改革プランに基づく成果については、皆さんに分かりやすい形で公表していきます。

## 2.1 の取組項目の概要

### 1 行財政システム改革の推進

#### (1) 行政評価の推進

行政評価の客観性を高めるとともに、行財政システムとの連携を強化していきます。  
市民講座などを開いて、行政評価の意義や結果を積極的に情報提供していきます。

#### (2) 健全な財政運営の推進

市税の収入率向上や使用料・手数料の見直しなど自主財源の確保に努めます。  
徹底した歳出の削減、行政評価を活用した事業の選択と重点化により、健全な財政運営を推進します。  
行財政白書などを通じた財政状況の説明をわかりやすいものに改善します。

##### 財政運営の目標

・ 経常収支比率	平成 16 年度 84.6%	平成 22 年度 80%
・ 公債費比率	平成 16 年度 12.1%	平成 22 年度 13%
・ 自主財源比率	平成 16 年度 65.8%	平成 22 年度 70%

8 ページの用語解説参照

#### (3) 政策調整機能の充実

健全な財政運営を確保しつつ、総合計画の進行管理を的確に行うため、計画・予算・評価の一体的な運用を図るための政策調整機能を充実します。

#### (4) 庁内分権化の推進

行政評価と予算・定員配分の連携を強化することにより、予算枠配分制度の充実と人事権限の分権化を進め、経営資源（人・もの・金）を効率的、効果的に活用します。

#### (5) 人づくりの推進

将来を担う人づくりの推進を図るとともに、目的成果志向型の組織運営を推進します。

##### 主な人事制度見直しの内容

人材育成基本方針	・ 人材育成基本方針の改訂	
複線型人事制度	・ 専任職の明確化と拡大	・ 自己申告制度の充実
人事考課制度(目標管理)	・ 人事考課結果の処遇への反映	・ 目標管理の課長補佐等への拡大
研修制度	・ キャリアデザイン研修等の充実	

#### (6) 政策推進に向けた組織改革

新たな行政課題へ迅速に対応できる簡素で効率的な組織づくりを進めます。

#### (7) 全庁的業務改善運動の推進

応対改善推進運動の実施や新たな業務改善運動（優秀事例の成果発表会）の実施により、職員の意識改革を図り、市民サービスを向上します。

## 2 効果的、効率的な行政執行体制の確保

### (1) 定員管理の適正化

業務の委託化の推進、再任用職員や嘱託職員など多様な任用形態の活用などにより、定員の適正化を図ります。

#### 定員（正規職員）管理の数値目標

平成 17 年 4 月 1 日 3,503 人



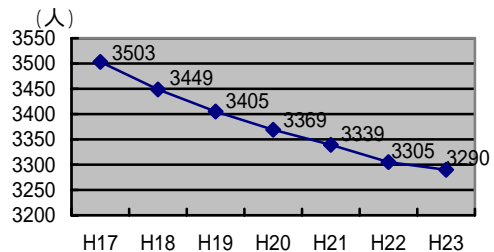
213 人削減（6.1%）

平成 23 年 4 月 1 日 3,290 人

安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・

医療部門（医療職）を除く削減率 9.3%

#### 年度別職員数見込み（各年 4 月 1 日現在）



### (2) 給与等の適正化

能力・業績を勤勉手当や昇給に反映することで意欲をもって働きがいを感じることができる給与制度を確立します。

特殊勤務手当をはじめ各種手当のさらなる適正化を図り、総人件費の抑制に取り組めます。

職員の福利厚生制度について、抜本的な見直しを行います。

#### 定員削減及び給与制度等見直し効果額

取組効果額（累計推計値）： 96 億円（定員削減分 40 億円、給与制度等見直し分 56 億円）

### (3) 民間委託等の推進（指定管理者制度含む）

業務全般を見直すなかで民間委託の可能性について検討し、可能なものから順次実施していきます。

公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、サービス向上と経費節減を図るため、指定管理者制度の導入を進めます。

#### 指定管理者制度導入

制度の対象施設の 9 割弱となる 180 施設以上へ導入を目指します。

☞ 8 ページの用語解説参照

### (4) PFI 手法の適切な活用

民間の創意工夫によりサービスの向上や施設の建設・運営について効率的な事業推進が期待できる事業については、PFI 基本指針に基づき、積極的に推進します。

### (5) 地方公営企業の経営健全化（市民病院）

中・長期観点から計画的に経営を推進するため、「中期経営計画」を策定し、公表します。

医療技術の高度化に対応する診療体制と安全安心な医療体制を確立するため、組織改革を進めます。

業務の委託化の検討や再任用職員や嘱託職員の効果的活用により、適正な定員管理を進めます。

#### 定員（正規職員）管理の目標数値

平成 17 年 4 月 1 日 948 人 平成 23 年 4 月 1 日 948 人

民間委託を含めた事務事業の見直しを進めます。



**(6)地方公営企業の経営健全化（上下水道局）**

中・長期観点から計画的に経営を推進するため、「中期経営計画」を策定し、公表します。  
危機管理体制の一元化、強化とともに、水道・下水道部門の管路にかかわる維持・管理業務を市民にわかりやすい体制とするため、組織改革を進めます。

業務の委託化の検討や再任用職員や嘱託職員の効果的活用により、適正な定員管理を進めます。

**定員（正規職員）管理の目標数値**

平成 17 年 4 月 1 日 218 人      平成 23 年 4 月 1 日 211 人

民間委託を含めた事務事業の見直しを進めます。

**(7)第三セクターの見直し**

第三セクター見直しの基本方針を作成し、経営の見直しを実施します。

**(8)事務事業の見直し、補助金等の整理合理化**

事務事業について、必要性、費用対効果等について根本から検討し、行政評価を活用した選択と重点化に努めるとともに、最も効率的な実施手法により経費の節減を図ります。

補助金等で長期にわたるもの、効果の乏しいもの等について徹底した見直しを行います。

**(9)公共工事の適切な執行**

コスト縮減策を取り入れた実践的な職員研修等を通して、更なるコスト意識の啓発を行っていきます。工事の施工状況及び品質の評価を反映できる入札・契約制度を検討します。

**(10)電子自治体の推進**

業務の標準化・共同化が可能なものは共同開発事業を活用し、人的、経費的な負担の軽減を図ります。ワンストップサービスの実現によるサービスの向上を目指すとともに、事務処理の迅速化、総人件費の節減等運用コストの抑制も図りながら推進します。

**情報システムの整備・拡充**

区 分	システム名
住民情報系	・税総合オンラインシステム・戸籍事務の電算化
共同開発事業	・施設予約システム・電子調達システム



施設予約システムイメージ図

**(11)自主財源の確保**

市税、使用料等の収入率向上対策を引き続き実施します。

**市税収入率の目標値**      平成 16 年度 92.0%      平成 22 年度 93.0%

使用料・手数料の抜本的な見直しを実施します。

市有財産の有効活用（未利用地の売却等）を図ります。

### 3 市民とのパートナーシップの確立

<b>(1)公正の確保と透明性の向上</b>
パブリックコメントに関する要綱を制定し、市政への市民参加の機会を拡充します。 包括外部監査結果への取組状況を公表します。
<b>(2)市民ニーズの把握</b>
より情報を探しやすいようにホームページの「市民の窓口」を改善します。 市民、市民活動団体と市との定期的な課題発見ワーキング設置の検討や地域（総代会）等との意見交流・市民説明会を実施します。
<b>(3)市民協働の推進</b>
市民協働によるまちづくりを進めるための条例等を整備します。 コミュニティ主体のまちづくりの方策、仕組みを検討するため、まちづくり推進モデル地区の設置を検討・実施します。

#### 用語解説

地方交付税(P1)………	普通交付税と臨時財政対策債の合計
P F I (P2)………	公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営等に民間の資金や経営能力、技術的能力を活用することにより、効率のかつ効果的に公共サービスの提供を図る手法
経常収支比率(P5)………	人件費、扶助費などの経常的経費に、市税などを中心とする経常的収入がどの程度充当されるかを見ることにより、財政構造の弾力性を判断する指標で、比率が低いほど弾力性が大きいことを示し、一般的には80%を超えると弾力性を失いつつあるといわれています。
公債費比率(P5)………	市税などの一般財源に占める公債費の割合をいい、数値が高くなるほど財政の硬直化が進んでいることを示し、一般的には15%が黄信号、20%が赤信号といわれます。
自主財源比率(P5)………	自主財源は、地方公共団体の歳入で国県支出金など国や県の意思に基づき収入される財源以外の市税や使用料など地方公共団体が自主的に収入する財源で、収入全体に占める割合が高いほど行政活動の自主性と安定性が確保されます。
指定管理者制度(P6)………	出資法人、公共的団体等に限られていた公の施設の管理運営を民間事業者にも委ねられるようにする制度

経営改革プランは、以下の場所等で閲覧できます。

- ・市ホームページ [http://www.city.toyohashi.aichi.jp/bu\\_soumu/gyousei/index.html](http://www.city.toyohashi.aichi.jp/bu_soumu/gyousei/index.html)
- ・市役所行政課（東館5階）又はじょうほうひろば（東館地下1階）
- ・中央図書館
- ・カリオンビル（市民センター）

豊橋市経営改革プランの概要（H18.2月）

豊橋市総務部行政課

電話 0532-51-2024