

豊橋市経営改革プラン（素案）

（平成17年度～平成22年度）

平成17年12月

豊橋市

目 次

．経営改革の背景

1	変動する社会情勢への対応 持続可能な行政システムの構築	1
2	民間と連携した公共サービスの提供 新たな公共経営システムの構築	1
3	予断を許さぬ厳しい財政状況 財政基盤の一層の強化	1
4	新地方行革指針の概要	2

．本市における行政改革の取組

1	豊橋市行政改革大綱に基づく取組	3
2	行政改革大綱に予定されたもの以外の取組	4
3	行政改革から行政評価へ 量の削減から行政サービスの質の向上へ	6

．経営改革の推進

1	経営改革プランの考え方	7
2	経営改革プランの目的と方向性	7
3	計画期間	10
4	経営改革プランの体系図	11
5	策定のスケジュール	12

．取組項目別の詳細

1	行財政システム改革の推進	13
	行政評価の推進	13
	健全な財政運営の推進	14
	政策調整機能の充実	15
	庁内分権化の推進	16
	人づくりの推進	17
	政策推進に向けた組織改革	19
	全庁的業務改善運動の推進	20

2	効果的、効率的な行政執行体制の確保	21
	定員管理の適正化	21
	給与等の適正化	23
	民間委託等の推進（指定管理者制度を含む。）	25
	P F I手法の適切な活用	27
	地方公営企業の経営健全化（市民病院）	28
	地方公営企業の経営健全化（上下水道局）	32
	第三セクターの見直し	36
	事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	37
	公共工事の適切な執行	38
	電子自治体の推進	39
	自主財源の確保	40
3	市民とのパートナーシップの確立	41
	公正の確保と透明性の向上	41
	市民ニーズの把握	42
	市民協働の推進	43

経営改革の背景

1 変動する社会情勢への対応 持続可能な行政システムの構築

少子高齢社会、地方分権及び情報技術の進展や地球環境問題など、大きく変動する社会情勢のなかで、多様化・高度化する市民意識等を踏まえ、新たな社会の仕組みづくりが問われています。また、成果志向に基づく事務事業の選択と集中、主体的な改革改善の取組と行政資源の有効活用を図ることにより時代の変化に適切に対応した、持続可能な行政システムの構築が求められています。

2 民間と連携した公共サービスの提供 - 新たな公共経営システムの構築

団塊世代の退職に伴い、多くの人々が職場から地域へと活動の拠点を移すことにより、コミュニティ、NPOやボランティア等、地域活動の担い手としてその活躍が期待されています。市民生活に係るさまざまなサービスを、行政と市民やNPO、企業などの民間がともに担い、効果的、効率的に提供する新たな公共経営システムの構築が時代の要請となっています。

3 予断を許さぬ厳しい財政状況 財政基盤の一層の強化

税収の伸び悩みや地方交付税の大幅な減少など、地方の歳入環境は極めて厳しく、不透明な状況にあり、歳出面においても多様化する市民要望や時代の変化に対応した諸施策の実施など、行政需要はますます増加しています。

本市は、これまでも健全な財政運営に努めてきましたが、16年度決算において地方交付税の減少により経常収支比率 や公債費比率 が上昇するなど、財政構造の健全性を確保するうえで、新たな問題が提起されています。

こうした状況から、将来を見通した健全な財政運営と安定した行財政基盤の確立が急務であり、市税の収入率向上を始め、自主財源確保に向けあらゆる手法を検討するとともに、人件費などの経常経費の更なる見直しや財政状況に見合った事業の選択と重点化が必要となっています。

経常収支比率：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ます。

公債費比率：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ます。

4 新地方行革指針の概要

平成16年12月24日に閣議決定された「今後の行政改革の方針」を踏まえ、総務省は、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を策定し、本年3月29日に示しました。

この「新地方行革指針」では、すべての地方自治体に対し、「行政改革大綱」及び「集中改革プラン」の策定、また、住民に対し行政改革大綱等をわかりやすく公表するという「地方自治体の説明責任」を求めています。

(1) 行政改革大綱について

行政組織運営全般について、計画策定(P.L.A.N) 実施(D.O) 検証(C.H.E.C.K) 見直し(A.C.T.I.O.N)の「PDCA サイクル」により不断の点検を行いつつ、新たな行政改革大綱の策定・見直しを行うことを求めています。

(2) 集中改革プランについて

行政改革大綱に基づき具体的な取組を集中的に実施するため、次の6の項目を中心に、平成17年度を起点とし、おおむね平成21年度までの5カ年間の具体的な取組を住民に分かり易く明示した計画(以下「集中改革プラン」という。)を平成17年度中に策定し、公表することを求めています。

集中改革プランとして策定が求められている項目

- (1) 事務・事業の再編、整理、廃止・統合
- (2) 民間委託等の推進(指定管理者制度の活用を含む。)
- (3) 定員管理の適正化
- (4) 手当の総点検をはじめとする給与の適正化
- (5) 第三セクターの見直し
- (6) 経費節減等の財政効果

指定管理者制度：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

(3) 説明責任の確保

集中改革プラン等の策定に当たっては、広報紙・ホームページを通じ、住民等に分かり易い形で公表すること。また、PDCA サイクルの各過程において住民等の意見を反映する仕組みを整えることを求めています。

本市における行政改革の取組

1 豊橋市行政改革大綱に基づく取組

地方公共団体は、自らの責任において、社会・経済情勢の変化に柔軟で弾力的に対応できるよう体質を強化し、住民福祉の向上と個性的で活力のある地域社会の構築が求められており、本市は、これまで数次にわたる行政改革や事務改善を行うなかで「行政サービスの向上」と「財政の健全性の確保」に努めてきました。

特に、バブル経済崩壊後においては、経済の混迷に加え急速に進む少子高齢化のなか、平成8年7月、市民の代表で構成される「行政改革懇談会」を設置し、更なる行政改革を進めるために必要な本市の取り組むべき課題について、さまざまな視点から幅広い提言をいただきました。

この提言に基づき、豊橋市行政改革大綱及び実施計画を策定し、平成8年度から平成12年度までの5か年にわたる「行政改革」を実施しました。

行政改革の取組事項

- (1) 新たな行政需要への対応と開かれた市政の推進
- (2) 市民サービスの充実と事務・事業の見直し
- (3) 公営企業経営の見直し
- (4) 組織・機構の見直し
- (5) 職員の育成と効率的活用
- (6) 情報化の推進
- (7) 国・県への改革要望

当初、行政改革実施計画で予定された取組も毎年度見直しを行い、当初116の事務事業項目であった取組も、5年間の計画期間終了時には、143項目となり、人的効果、経済的效果においても、大きな成果をあげました。

行政改革取り組み結果（平成8年度～平成12年度）

区分	取組項目	人的効果	経済的效果
当初計画	116項目	140人	37億円
実績	143項目	227人	125億円

行政改革では、こうした人的効果、経済的效果だけにとどまらず、公共施設の休館日の見直しや市民課・窓口センター取扱業務の拡大、総合的な環境問題への取組など、市民サービスの充実にも努めました。

2 行政改革大綱に予定されたもの以外の取組

平成8年度から取り組んだ行政改革は、当初の目標を大きく上回る成果を収めることができましたが、行政改革大綱に予定されたもの以外にも、数多くの取組を行いました。

(1) 給料表の見直し

年功的な要素の強い給与体系を是正するため、職務や職責に応じた級区分に変更するとともに、昇給間差額の見直し、高齢職員の給与水準の抑制を図るため、平成12年4月には、技能労務職給料表の分離をはじめとして、すべての給料表を抜本的に見直しました。

・平成12年度～平成21年度の10年間で、人件費160億円(推計)の縮減効果を見込んでいます。

(2) 調整手当をはじめとした各種手当等の見直し

国公準拠を基本にこれまでも昇給停止年齢の引き下げ、退職時特別昇給の廃止などを行うとともに、住居手当の支給者制限、通勤手当の2km未満支給廃止など本市独自の取組による各種手当の見直しも併せて実施しました。

特に、調整手当については、県下のほとんどの自治体が10%を支給するなかで、本市は、平成17年4月から他都市に先駆け10%から8%への引き下げを行いました。

項目	縮減額	算定期間
特例一時金の未実施 (人事院勧告の見送り)	1,300万円	平成13年度(単年度)
通勤・住居手当の見直し	4億8,900万円	平成15年度～平成17年度
退職時特別昇給の廃止	3,400万円	平成16、17年度
調整手当の見直し	4億7,300万円	平成17年度(単年度)

(3) アウトソーシング等の推進

平成 14 年度に「アウトソーシング等推進ガイドライン」を作成し、本市が行う全ての事務事業を統一的な視点のもとに検証を行い、平成 15 年度～17 年度までを計画期間とする「アウトソーシング等推進計画」を策定しました。

- ・平成 15 年度～17 年度の 3 か年で、
人的効果 116 人、経済的効果 15 億 4,000 万円を見込んでいます。

アウトソーシング等：業務の外部委託に加え、NPO との協働や嘱託職員の活用なども含めたもの

(4) PFI の推進

平成 14 年度、PFI 導入の手引きとして、PFI の基本概念や導入手順、実施手順等についてまとめた「豊橋市 PFI 基本指針」を作成しました。現在、PFI 事業として「資源化センター余熱利用施設整備・運営事業」に着手していますが、この他にも、保健所・保健センター及び地域療育センター整備事業の PFI 可能性調査を実施しています。

PFI：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、効率的かつ効果的に公共サービスの提供を図る手法

(5) 扶助費等の見直し

少子高齢化による財政の圧迫を回避し、受益と負担の関係を見直し、持続可能な社会保障制度とするため、平成 17 年度、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、扶助費等の見直しを行いました。

- ・平成 17 年度の単年度だけで、4 億 9,000 万円の縮減効果を見込んでいます。

3 行政改革から行政評価へ - 量の削減から行政サービスの質の向上へ -

平成12年度から新たな行政改革に取り組むにあたり、これまでの「量の削減」を重視した改革から「行政サービスの質の向上」を目指した改革を進めるため、「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に取り組んできました。

行政評価の導入にあたっては、以下の3つの目的を掲げ、豊橋市基本構想・基本計画の政策体系に沿って、全ての行政サービスの目的を整理し、平成13年度から全庁的に「事務事業評価」をスタートしました。

【行政評価の導入目的】

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

この事務事業評価により、職員一人ひとりが担当する事業の目的を明確化させ、市民が本当に求めるサービスは何かを見詰め直すことで、事業の継続的な改革改善を促し、行政サービスの質的な向上を図ってきました。

さらに、平成16年度からは、「事務事業評価」に加え「政策・施策評価」を導入し、政策・施策の達成度を把握しながら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行政資源の重点的な配分に取り組んでいます。

同時に、政策推進に向けた調整機能を強化し、「計画：基本構想・基本計画に基づく実施計画」-「評価：行政評価」-「予算：中期財政計画や予算編成」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。

また、行政評価の結果をはじめ実施計画・中期財政計画を新年度予算とともに公表し、政策推進の方向性や行政改革の成果を市民に積極的に情報提供することにより、わかりやすく透明性の高い行政運営の実現を目指しています。

経営改革の推進

1 経営改革プランの考え方

「新地方行革指針」では、人口減少時代を目前に控え、また厳しい財政状況のもと、住民の負担と選択に基づき、公共サービスを提供する分権型社会システムに転換していくことが求められており、本市としても基本的には、この指針が求める「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「経営改革プラン」を策定していきます。

「新地方行革指針」で示された「集中改革プラン」は、定員管理、給与の適正化をはじめ、民間委託の推進など、量的な削減メニューが主体となっています。そこで、「経営改革プラン」の策定に当たっては、本市がこれまで進めてきた行政改革から行政評価に至る取組の経緯を踏まえ、「集中改革プラン」の内容に限定することなく、行財政運営の質的な改革や市民との協働も含めた改革全体の姿を表すこととしました。

このプランにより、第4次基本構想・基本計画を実現し、市民満足度の向上に資するため、少子高齢化などに伴う行政サービスの量的な増加や質的に多様化する市民ニーズに着実に対応することができる行財政運営をどのように確立するのか、厳しい財政環境のなかで財源を如何に確保していくのか、また、市民との協働をどう高めていくのかなど、あらゆる経営資源（人・もの・金）を最適配分する観点から「経営改革プラン」の方向性を定めるとともに具体的取組項目を設定することとします。

2 経営改革プランの目的と方向性

(1) 経営改革プランの目的

「第4次基本構想、基本計画を実現し、市民満足度の向上を目指す」
こととします。

(2) 経営改革プランの3つの方向性

(ア) 行財政システム改革の推進

市民の視点にたった目的・成果志向型の行政運営を確保するため、実施計画、行政評価、財政計画の一体的な取組や予算編成改革、人材育成計画、組織改革などにより、分権時代に対応した持続可能な行財政システムの構築を目指します。

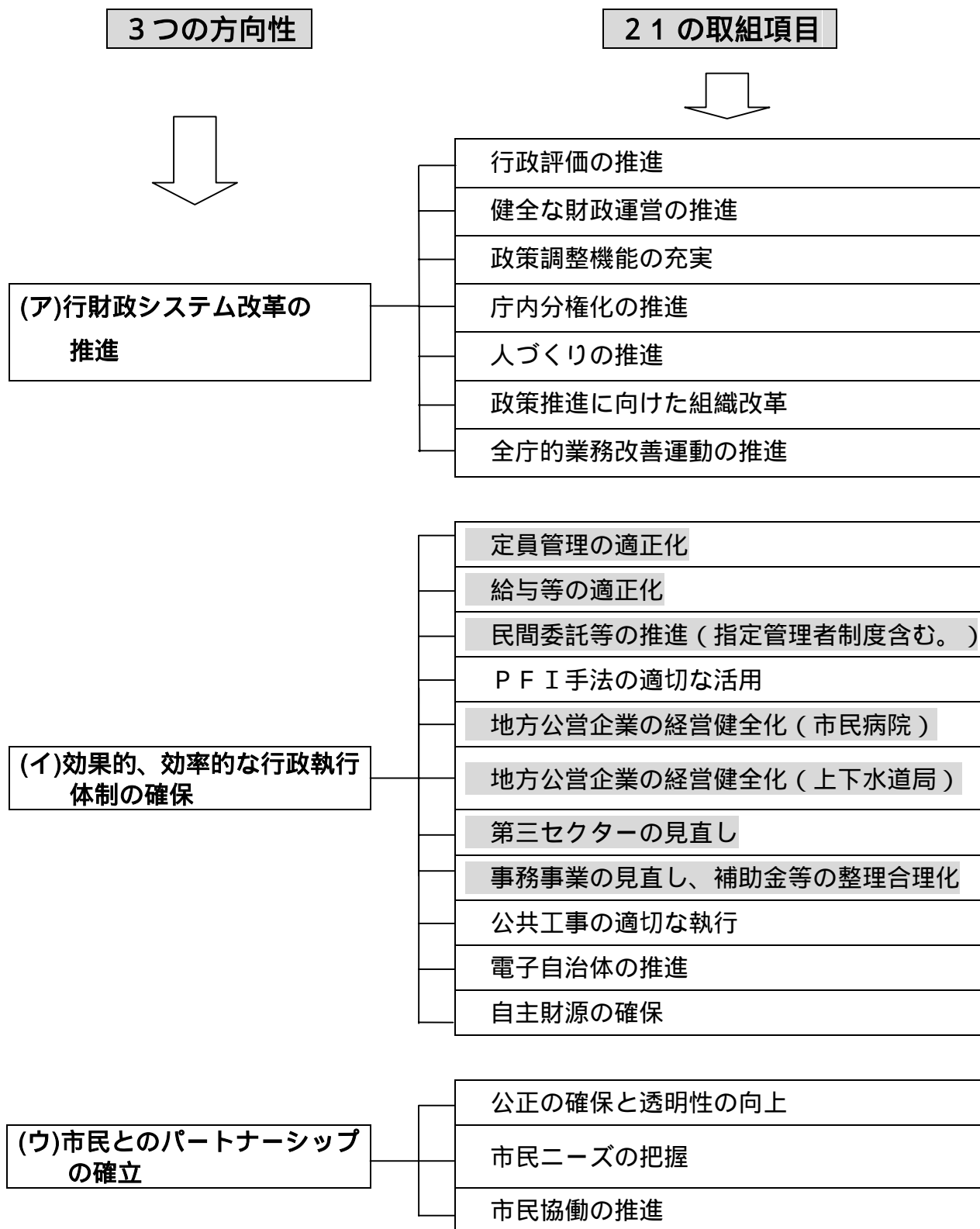
(イ) 効果的、効率的な行政執行体制の確保

民間ノウハウの活用などサービス供給方法の効率化や職員定数、給与の適正化など、効果的、効率的な行政執行体制を確保することにより、増大する行政需要に対応する財源確保とその有効活用を図り、適正なサービス水準の維持に努めます。

(ウ) 市民とのパートナーシップの確立

まちづくりの主役は市民であり、市民にわかりやすく開かれた行政の推進を図るとともに、市民との協働や市民参画を促していくこととします。

(3) 3つの方向性に基づく具体的な取組項目



網かけの項目は、集中改革プランとして国が策定を求めている項目

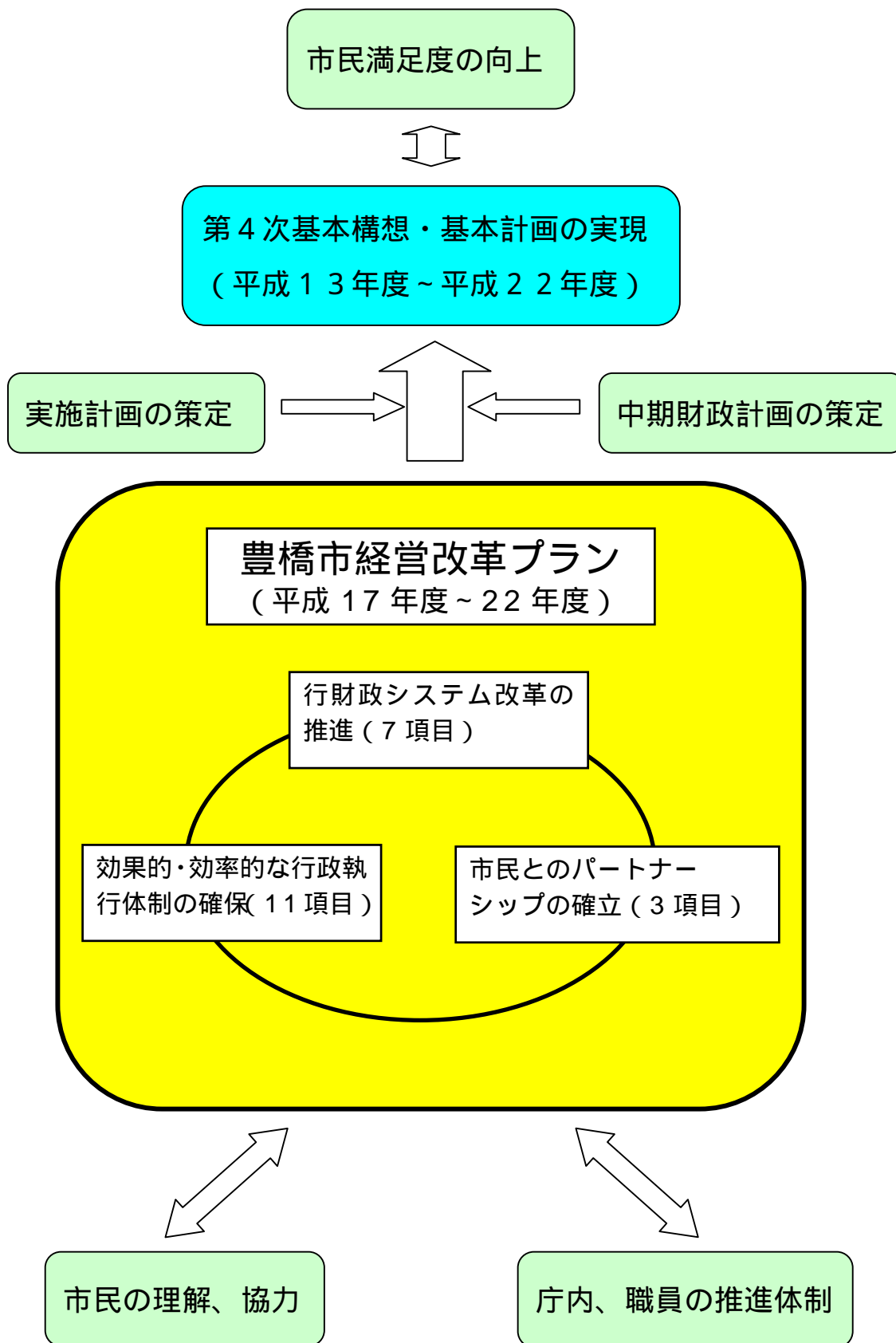
3 計画期間

第4次基本構想・基本計画期間に対応し

「平成17年度～平成22年度までの6年間」とします。

ただし、前期3か年終了時には、実施状況を踏まえ、プランの見直しを検討します。

4 経営改革プランの体系図



5 策定のスケジュール

項目	平成 17 年					平成 18 年		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
行財政改革 調査特別 委員会	8/30 (骨子)				12/2 (素案)			
市民意見の 反映等						タウンミー ティング パブリックコメント	経営改革 プラン公表	

経営改革プランへの市民意見の反映は、パブリックコメント等により、また、プランの公表は、広報とよはし、市ホームページ等により行う予定

取組項目別の詳細

1 行財政システム改革の推進

行政評価の推進

これまでの取組	<p>平成12年度より事務事業の見直しや委託化など「量の削減」を重視した改革から、「サービスの質的向上」を目指した新たな行政改革の手法として「行政評価」を導入し、「市民の視点にたった目的・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」の3つの目的を掲げ、市民満足度の向上を目指した改革に取り組んできた。</p> <p>全ての行政サービスの自己点検を行い、継続的な改革改善に取り組みながら行政サービスの充実と効率的な行政執行を目指すため事務事業評価を実施（平成13年度～）</p> <p>施策の重点化、事務事業の優先度判断による行政資源の最適配分を目指すため政策・施策評価を実施（平成16年度～）</p>
現状・課題	<p>評価精度の向上を図るとともに、評価結果の有効活用を図るため既存の行財政システムと一体的な運用を図る必要がある。</p>

【今後の取組内容】

評価の客観性を高めるため、評価基準や評価手法の改善を継続的に進めるとともに、行財政システムとの連携を強化していく。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
事務事業、政策・施策評価の一体的な推進	実施					
評価基準や評価手法の改善	毎年度引き続き見直し					

市民に行政評価の意義や結果を積極的に情報提供し市民意識の喚起を促していく。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
行政評価結果の公表(広報、HPなど)	実施					
市民講座等開催による市民周知	実施					

健全な財政運営の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>負担金・補助金の見直し、地方債の繰上償還、基金の充実などにより健全財政を維持 行財政白書、バランスシート、行政コスト計算書等により、財政状況を公表 平成 14 年度から実施計画のローリングに合わせ中期財政見通しを毎年公表</p>										
<p>現状・課題</p>	<p>平成 15 年度までは中核市等と比較しても健全な財政状況である。 地方交付税の大幅な減少により、平成 16 年度決算において財政指標が悪化しており、健全性の確保に向けた取組が必要となっている。</p>										
<p>【今後の取組内容】</p> <p>財政運営と市民公表</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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る。 ・定員・給与等の適正化による総人件費の抑制や事務事業の見直しなど徹底した歳出の削減に努めるとともに、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する。 ・財政公表（年 2 回）、行財政白書やバランスシート・行政コスト計算書等を通じた財政状況の説明を市民からわかりやすいものに改善する。 <p>財政運営の目標</p> <table border="1" data-bbox="236 1384 1337 1653"> <tr> <td data-bbox="236 1384 523 1462"> <p>・ 経常収支比率</p> </td> <td data-bbox="523 1384 911 1462"> <p>平成 16 年度 84.6%</p> </td> <td data-bbox="911 1384 1337 1462"> <p>平成 22 年度 80%</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="236 1462 523 1552"> <p>・ 公債費比率</p> </td> <td data-bbox="523 1462 911 1552"> <p>平成 16 年度 12.1%</p> </td> <td data-bbox="911 1462 1337 1552"> <p>平成 22 年度 13%</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="236 1552 523 1653"> <p>・ 自主財源比率</p> </td> <td data-bbox="523 1552 911 1653"> <p>平成 16 年度 65.8%</p> </td> <td data-bbox="911 1552 1337 1653"> <p>平成 22 年度 70%</p> </td> </tr> </table> <p>経常収支比率：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みることにより、財政構造の弾力性を判断する指標であり、比率が低いほど弾力性が大きいことを示します。</p> <p>公債費比率：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ます。</p> <p>自主財源比率：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。</p>			<p>・ 経常収支比率</p>	<p>平成 16 年度 84.6%</p>	<p>平成 22 年度 80%</p>	<p>・ 公債費比率</p>	<p>平成 16 年度 12.1%</p>	<p>平成 22 年度 13%</p>	<p>・ 自主財源比率</p>	<p>平成 16 年度 65.8%</p>	<p>平成 22 年度 70%</p>
<p>・ 経常収支比率</p>	<p>平成 16 年度 84.6%</p>	<p>平成 22 年度 80%</p>									
<p>・ 公債費比率</p>	<p>平成 16 年度 12.1%</p>	<p>平成 22 年度 13%</p>									
<p>・ 自主財源比率</p>	<p>平成 16 年度 65.8%</p>	<p>平成 22 年度 70%</p>									

政策調整機能の充実

<p>これまでの取組</p>	<p>政策推進に向けて、計画・予算・評価が一体となった行財政運営の仕組みを構築するため、「行政評価」を基軸として「実施計画の策定」「予算編成と中期財政計画の策定」と連動した戦略策定や運用が図れるよう年間計画を策定（平成 16 年度～）</p> <p>予算と評価の一体化を図るため、平成 16 年度より予算事業と評価対象事業の整合を図った。</p>					
<p>現状・課題</p>	<p>行政評価の結果や中期財政計画の見通しを踏まえた事業の選択や方向性を判断し、政策推進に向けた効果的な予算編成が行われるよう、政策調整機能の更なる充実を図る必要がある。</p>					
<p>【今後の取組内容】</p> <p>健全な財政運営を確保しつつ、基本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する。</p>						
<p>区 分</p>	<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>基本計画に基づく具体的事業を盛り込んだ実施計画を毎年度策定</p>	<p>実施 →</p>					
<p>政策・施策指標の計画値を定め、基本計画の進捗状況を管理</p>	<p>一部実施 → 実施 →</p>					
<p>行政評価・実施計画・中期財政計画が一体となった計画的な行財政運営</p>	<p>実施 →</p>					
<p>予算事業・行政評価事業・実施計画事業の統一化</p>	<p>一部実施 → 実施 →</p>					

庁内分権化の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>効率的な予算編成と各部局への予算編成権限の移譲を目的に、平成12年度予算編成から管理的経費に枠配分方式を導入 平成16年度予算から予算事業と行政評価事業の整合を図るとともに、平成17年度予算編成では枠配分方式を政策行政的経費にも拡大し、行政評価を活用した予算編成を実施 平成12年度からグループ制を導入し、主査についても配置権限を課長職へ移譲</p>																					
<p>現状・課題</p>	<p>現行の枠配分予算方式は各部局への配分が基本であり、評価結果の反映は主に各部局で実施している。 全庁的な優先度、重点化配分を行うためには、行政評価と予算・定員配分の連携が必要である。 部長職の責任明確化と各部局への権限移譲が必要である。</p>																					
<p>【今後の取組内容】</p> <p>行政評価と予算・定員配分の連携をさらに強化することにより、枠配分制度を充実し、経営資源を効率的、効果的に活用する。</p> <p>庁内分権化計画</p> <table border="1" data-bbox="233 1272 1410 1621"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">区 分</th> <th style="background-color: #cccccc;">H17</th> <th style="background-color: #cccccc;">H18</th> <th style="background-color: #cccccc;">H19</th> <th style="background-color: #cccccc;">H20</th> <th style="background-color: #cccccc;">H21</th> <th style="background-color: #cccccc;">H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>予算枠配分制度の充実</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>人事権限の分権化 ・ 定員（部局別）枠配分 ・ 部局内異動権限の移譲</td> <td></td> <td>検討</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	予算枠配分制度の充実	実施						人事権限の分権化 ・ 定員（部局別）枠配分 ・ 部局内異動権限の移譲		検討	実施			
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																
予算枠配分制度の充実	実施																					
人事権限の分権化 ・ 定員（部局別）枠配分 ・ 部局内異動権限の移譲		検討	実施																			

人づくりの推進

これまでの取組	人事管理制度改革調査研究（平成 10 年度～ 12 年度） 豊橋市人材育成基本方針策定（平成 15 年 6 月） 目標管理制度試行導入と人事考課制度への転換（平成 16 年度）
現状・課題	職場を主体とし、日常の職務活動を通じた目標管理型の能力開発へと転換を図る必要がある。そのためには、目標管理制度を早期に職場へ浸透・定着化させていく必要がある。

【今後の取組内容】

人材育成基本方針に基づく取組を着実に進めるとともに、複線型人事制度 を基軸として人事諸制度を相互に連携・連動させ、将来を担う人づくりの推進を図る。管理職層においては、行政評価との連携による目標管理を主軸に、また一般職層では OJT（職務活動を通じた人材育成）を主体としながら、目的成果志向型の組織運営を推進する。




複線型人事制度：特定の分野で高度な知識と経験を必要とする職員（エキスパート） 保育士など資格を必要とする職員（スペシャリスト） 様々な分野で能力を発揮する職員（ゼネラリスト）を明確に位置付け、複数のコースで人事管理、処遇を行う制度

人事諸制度見直し計画

区 分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
人材育成基本方針	人材育成基本方針 改訂版作成		見直し		改訂版公開		
	専任職の明確化と拡大	検討	段階的に実施				
複線型人事制度	自己申告制度の充実	キャリア形成の観点に立った段階的見直し					
	職務経歴管理		検討			実施	
人事考課制度 （目標管理）	人事考課結果の処遇への反映	検討	段階的に実施				
	目標管理の課長補佐等への拡大		段階的に実施				
	人事考課制度の仕組みと基準の公開		実施				

区 分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
研修制度	管理職員の面談技法の充実		実施	→			
	キャリアデザイン研修等の充実	検証	→	実施	→		
	OJTの強化	検討	→	実施	→		

政策推進に向けた組織改革

<p>これまでの取組</p>	<p>部局の統合 2 2 部局(平成 10 年度) 15 部局(平成 13 年度～) 政策推進における部等の役割を定める条例制定(平成 16 年 4 月) 政策推進にかかる部局の役割の明確化が図られた。 全ての職場で係制を廃止しグループ制に移行(平成 16 年 4 月) 課の業務が係単位でなく課単位とすることにより、柔軟な組織編成が可能となり、また、職員の有効活用と資質の向上が図られた。</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>明確な目標・目的をもった政策・施策の展開が可能な組織づくり 社会環境や市民ニーズの変化に柔軟に対応できる組織づくり 市民の視点に立った分かりやすく透明性の高い組織づくり 以上の視点を基本として、環境の変化に適合させていくため、組織を絶えず変化(進化)させていかなければならない。</p>						
<p>【今後の取組内容】</p>							
<p>区 分</p>		<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>政策の推進を柱とした組織 ・市の政策施策とそれを担う組織の一致</p>		<p>実施 </p>					
<p>新たな行政課題へ迅速に対応可能な組織 ・プロジェクトに対応した室の設置 ・グループ制の更なる活用</p>		<p>実施 </p>					
<p>市民に分かり易い簡素で効率的な組織 ・市民ニーズ[※]を的確に捉え市民に分かりやすい組織 ・市民ニーズの変化に伴う課の統廃合</p>		<p>実施 </p>					

全庁的業務改善運動の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>○全庁的に事務事業評価を行い、評価結果を踏まえた改革改善を予算編成に反映した。(平成13年度～)</p> <p>○カウンター等のレイアウトの見直しや職場の環境美化など来庁者の視点に立った対応改善推進運動を実施した。 (平成14年度～)</p> <p>○対応改善推進運動の一環として、職員の対応や手続きの利便性などについて直接市民の方から意見をいただく窓口サービスアンケートを実施した。(平成15年度～)</p>																					
<p>現状・課題</p>	<p>○市民本位の良質な行政サービスの提供にあたっては、職員の創意・工夫による活動レベルでの業務改善が求められ、そのためには、職員の改善意識を高める組織的な運動の展開が必要である。</p>																					
<p>【今後の取組内容】</p> <p>職員の意識改革を図り市民サービスの向上を図るため、来庁者の視点に立った対応改善推進運動を継続実施するとともに、新たな業務改善運動を実施する。</p> <table border="1" data-bbox="201 1144 1410 1406"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>対応改善推進運動の実施</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>新たな業務改善運動の実施 (優秀事例の成果発表会)</td> <td>検討</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	対応改善推進運動の実施	実施						新たな業務改善運動の実施 (優秀事例の成果発表会)	検討	実施				
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																
対応改善推進運動の実施	実施																					
新たな業務改善運動の実施 (優秀事例の成果発表会)	検討	実施																				

2 効果的、効率的な行政執行体制の確保

定員管理の適正化

これまでの取組	<p>業務の民間委託化・事務事業の効率化・業務執行体制の見直し 中核市移行に伴う体制整備・病院医療部門の充実</p> <p>県からの保健所業務の委譲や介護保険制度施行に伴う配置必要人員約100人も吸収した上で、他の業務の徹底した見直しを進めることにより、平成17年4月1日現在で、対平成12年度比26人を削減</p>
現状・課題	<p>従来から厳しい定員管理を行ってきたが、団塊の世代の大量退職によるマンパワーの減少、公務員制度改革など様々な環境変化に対応していくためには、これまで以上に少数精鋭主義を徹底し、より一層効率的な組織へと転換を図っていく必要がある。</p>
<p>【今後の取組内容】</p> <p>指定管理者制度の活用を図るなど、アウトソーシングをより一層推進する。</p> <p>再任用職員や嘱託職員、さらには任期付採用職員など多様な任用形態により、職員を効果的に活用する。</p> <p>団塊の世代の大量退職に対し、今後の職員年齢構成を踏まえながら、退職不補充や業務の徹底した見直し、さらには ・ による計画的な職員採用を行うことにより、マンパワーを確保しつつ総人件費の抑制に努める。</p> <p>「最少の職員数で最大の効果をあげる」という定員管理の目的に鑑み、上記取組と併せスクラップアンドビルドの徹底に努め、定員適正化計画に掲げた数値目標の達成に向け、取組を推進し適正化を図る。</p>	

定員管理の数値目標（公営企業を含む）

定員の数値目標については、健全な行財政運営を確保する観点から将来の標準財政規模（平成23年度推計値）に対する人件費割合、類似団体の職員数比較及び団塊の世代の大量退職など、様々な観点から総合的に検討し、過去5年間の実質削減率3.9%（中核市移行等業務移管に伴う増加要因を含む削減率0.7%）を大幅に上回る厳しい目標値を設定した。

正規職員

・平成17年4月1日 3,503人 平成23年4月1日 3,303人
200人削減（5.7%）

安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・医療部門を除く実質削減率

・平成17年4月1日 2,294人 平成23年4月1日 2,094人
200人削減（8.7%）

<参 考>

本市における過去5年間の削減実績（H12 H17） 26人（0.7%）

過去5年間の県内市全体の職員数は、2.7%増加している。このような状況の中で、本市は中核市移行等に伴い、保健所業務をはじめ多くの業務が愛知県から委譲されたため、そのままでは100人を超える増加要因があったにもかかわらず、従来業務の見直し等を徹底し、増員部分をすべて吸収した上で更なる減員に努めた。（実質削減率3.9%）

給与等の適正化

<p>これまでの取組</p>	<p>給料表の抜本的な見直し・特殊勤務手当など各種手当の見直し等による給与の適正化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給料・手当の見直し（平成 11 年度～16 年度）116 億 1,000 万円の削減 直営保養所の廃止・健康保険料率の改定など福利厚生制度の見直し ・福利厚生制度の見直し（平成 11 年度～16 年度）9,900 万円の削減
<p>現状・課題</p>	<p>厳しい財政状況や変動する社会情勢に対応するためには、引き続き総人件費の抑制に努めるとともに、職員一人ひとりが意欲をもって働くことのできる給与制度等へと転換を図る必要がある。</p>

【今後の取組内容】

能力・業績を勤勉手当や昇給に的確に反映する仕組みを取り入れ、意欲をもって働きがいを感じることが出来る給与制度を確立する。また、地域手当の導入、特殊勤務手当など各種手当のさらなる適正化を図り、市民の理解と支持が得られる給与制度等への転換を図りながら、健全な財政運営の確保に向け、計画的に総人件費の抑制に取り組む。

給料表においても、年功重視からより職務・職責重視の構造へ転換を図る。

職員互助会など福利厚生制度について、社会情勢との適合性、民間企業や他の自治体との均衡を考慮し、市民の理解が得られるように抜本的な見直しを行う。

給与制度等見直し計画

区分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
給料表の構造	給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化		実施				
能力業績給	能力、業績の給与への反映	検討		段階的に実施			
地域手当	調整手当の廃止及び地域手当の新設		段階的に実施				

項目	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
特殊勤務手当	手当全体の総点検を継続的に実施・見直し	随時見直し 					
管理職手当	定率性から定額制に移行	実施 					
福利厚生制度	職員互助会事業の抜本的見直し	検討 →	実施 →				
	その他福利厚生制度の見直し	法改正の動向等を踏まえ随時見直し 					

定員削減及び給与制度等見直し効果額

平成 17 年度～平成 22 年度における取組効果額（累計推計値）

9 3 億円

（定員削減人的効果 3 7 億円、給与制度等見直し効果 5 6 億円）


民間委託等の推進（指定管理者制度含む）

<p>これまでの取組</p>	<p>豊橋市アウトソーシング等推進計画の策定（平成 15 年 8 月） 平成 15 年度～17 年度の 3 年間で 116 人の人的効果、 15 億 4,000 万円の経費削減見込み 公の施設の指定管理者制度導入に係る条例の制定 施設の管理に民間活力の活用を可能とした指定管理者制度を活用 していくため、133 施設を対象に本年 7 月から指定管理者への 移行手続を開始した。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>規制緩和の進展や地方自治体を取り巻く法制度も急激に変わる 中、持続可能な行政システムへの転換を図るため、直営、委託、 市民協働等様々な観点から、現在の事務事業のあり方について検 証する必要がある。</p>

【今後の取組内容】

民間委託導入計画

業務全般について見直しを行い、効率的なサービスの提供やサービス水準の向上
など民間委託することで効果が期待されるものについて、公正性・公平性や個人情報
の保護、責任範囲の明確化、費用対効果などに十分留意し、積極的に民間委託を
進める。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
民間委託の推進	検討・実施 					

公の施設への指定管理者制度導入について

指定管理者制度については、指定管理者制度基本方針に基づき、制度の的確な適
用を図る。

指定管理者制度の導入に当たっては、管理のあり方について見直しを行い、指定
管理者に行わせる施設管理の範囲を明確にし、施設の効果的・効率的な管理を図る。

(1) 指定管理者制度導入予定施設

対象施設	予定時期等	H17	H18	H19	H20	H21	H22
公会堂はじめ 133 施設	H18 年度 導入		実施				
斎場はじめ 51 施設 1	H19 年度 以降導入予定		検討・実施				

1

斎場、職業訓練センター、水の展示館、市民センター、障害者福祉会館、交通児童館、総合老人ホームつつじ荘、都市公園・多目的広場(2)、賀茂しょうぶ園、市営住宅(28)、特定公共賃貸住宅、青少年センター・中央青年の家・児童文化センター、視聴覚教育センター、美術博物館、二川宿本陣資料館、自然史博物館、地下資源館、野外教育センター、少年自然の家、図書館

(2) 現段階では指定管理者制度を導入しない施設

対象施設	直営維持の理由	対 象 施 設
保育所はじめ 14 施設	公的な関与が必 要であるため	保育所(5)、高山学園、母子保健センター、総合動植物公園(動物園ゾーン)、生活家庭館、市民病院、上下水道施設(4)
更生保護会館はじめ 11 施設	指定管理者導入 の業務量がない ため	更生保護会館、ポートインフォメーションセンター、市営墓地(4)、市民病院附属産院、少年愛護センター、資源化センター、バスターミナル、石巻自然科学資料館

指定管理者制度(公の施設の管理に関する制度の改正):

(旧)

管理委託制度

市の管理権限の下で、具体的な施設管理の事務を以下の管理受託者が執行する。

- ・地方公共団体の出資法人のうち一定要件を満たすもの
- ・公共団体(土地改良区等)や公共的団体(農協、生協、自治会等)



(新)

指定管理者制度

市の指定を受けた「指定管理者」が、施設管理を代行する。

- ・指定管理者の範囲については特段の制約を設けず、議会の議決を経て指定
- ・指定管理者も施設使用の許可を行うことができるものとする。

P F I 手法の適切な活用

<p>これまでの取組</p>	<p>P F I に関する取組を全庁的に推進するため「豊橋市 P F I 推進会議」を設置（平成 14 年 6 月）</p> <p>P F I 導入の手引きとなる「豊橋市 P F I 基本指針」を策定 （平成 14 年 10 月）</p> <p>同基本指針を改訂（導入対象事業選定基準等の改定） （平成 16 年 3 月）</p> <p>資源化センター余熱利用施設整備・運営事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 導入可能性調査の実施（平成 13 年度） ・ 実施方針公表、特定事業の選定、入札公告（平成 16 年度） <p>保健所・保健センター及び地域療育センター整備事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 導入可能性調査の実施（平成 16 年度）
<p>現状・課題</p>	<p>近年の厳しい財政状況の中、民間の資金及びノウハウを活用し低廉でより質の高い公共サービスの提供を行う P F I 手法を積極的に推進していく必要がある。</p>

【今後の取組内容】

民間の創意工夫により、サービスの質的向上や建設・運営費において効率的な事業推進が期待できる事業については、P F I 基本指針に基づき積極的に P F I 事業の導入を図っていく。


区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
<p>基本指針に基づく P F I 事業の積極的な推進</p>	<p>実施 PFI 事業 契約 1 件</p>	<p>検討</p>				

地方公営企業の経営健全化（市民病院）

(a)中期経営計画の策定

<p>これまでの取組</p>	<p>○平成11年、13年、15年開催の福祉教育委員会において「市民病院の運営状況について」を説明する中で、中期収支見通しを提示</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>○入院患者、外来患者数は年々減少傾向にあり、また診療報酬のマイナス改定等により、収入の確保については、以前にも増して厳しい状況にある。さらに、医療機器の老朽化に伴う更新等に費用の増加が予想されることから、長期収支を見据えた経営健全化対策が必要である。</p>						
<p>【今後の取組内容】</p>							
<p>DPC の導入、病診連携の推進、職員定数の管理、業務の見直し等を勘案して中期経営計画を策定、公表する。</p>							
<p>区 分</p>		<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>中期経営計画の策定、公表</p>		<p>策定 公表</p>					
<p>「DPC」：医療行為ごとに料金を算出する従来の「出来高払い方式」とは違い、入院される患者の病気、病状をもとに、処置などの内容に応じて定められた1日当たりの定額の点数を基本に、包括的に医療費を計算する新しい方法</p>							

(b)組織改革

<p>これまでの取組</p>	<p>○医局救命救急センター運営の一本化（平成 13 年度） ○医局感染症管理センターの新設、看護局組織の見直し（管理科、業務科、教育科の新設）（平成 15 年度） ○事務局組織の見直し（総務課、経理課統合による管理課の新設、医療情報課の新設）及び診療技術局に栄養管理室の新設（平成 16 年度）</p>																										
<p>現状・課題</p>	<p>○患者の医療に対する意識の高まりや医療技術の高度化、専門化に伴い、ますます質の高い安全で安心な医療体制が求められている。こうした状況下において、他の医療機関との有機的な連携を推進し、地域の基幹病院として責務を果たすための体制づくりを推進する必要がある。</p>																										
<p>【今後の取組内容】</p>																											
<p>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の確立を推進し、市民から期待される医療サービスの提供を推進する。</p>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="193 1122 778 1182">区 分</th> <th data-bbox="783 1122 887 1182">H17</th> <th data-bbox="887 1122 991 1182">H18</th> <th data-bbox="991 1122 1094 1182">H19</th> <th data-bbox="1094 1122 1198 1182">H20</th> <th data-bbox="1198 1122 1302 1182">H21</th> <th data-bbox="1302 1122 1406 1182">H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="193 1182 778 1301">医療技術の高度化に対応する診療体制の確立</td> <td data-bbox="783 1182 887 1301">実施</td> <td data-bbox="887 1182 991 1301"></td> <td data-bbox="991 1182 1094 1301"></td> <td data-bbox="1094 1182 1198 1301"></td> <td data-bbox="1198 1182 1302 1301"></td> <td data-bbox="1302 1182 1406 1301"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="193 1301 778 1424">安全安心な医療体制の確立</td> <td data-bbox="783 1301 887 1424">実施</td> <td data-bbox="887 1301 991 1424"></td> <td data-bbox="991 1301 1094 1424"></td> <td data-bbox="1094 1301 1198 1424"></td> <td data-bbox="1198 1301 1302 1424"></td> <td data-bbox="1302 1301 1406 1424"></td> </tr> </tbody> </table>	区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	医療技術の高度化に対応する診療体制の確立	実施						安全安心な医療体制の確立	実施											
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																					
医療技術の高度化に対応する診療体制の確立	実施																										
安全安心な医療体制の確立	実施																										

(c)定員管理の適正化

これまでの取組	<p>○直接部門については充実を図り、間接部門については合理化を図った。</p> <p>○医師の確保 - 専攻医（嘱託医師）の充実 46人の増員</p> <p>○看護師、医療技術員の充実 65人の増員</p> <p>○間接部門の委託化 病棟助手等53人の減員</p> <p>○機構改革等 事務職等3人の減員</p>
現状・課題	<p>○医療技術の高度化及び専門化に伴う医師体制の充実を図り、また看護師の夜間勤務緩和等労働条件の改善及び安全医療の確保の観点から、直接部門の増員を図った。一方、経営健全化の観点から、間接部門の委託化による職員定数の適正管理を推進。今後についても、医療体制の充実と間接部門の見直しを考慮する中、適正な定員管理が必要である。</p>
<p>【今後の取組内容】</p> <p>安全医療の確保（直接部門の増員）と効率的な業務執行体制（間接部門の委託化）に基づいた職員配置の適正化を推進する。</p> <p>アウトソーシングの継続検討を行うとともに、事務事業の見直しを一層推進する。再任用職員や嘱託職員を効果的に活用する。</p> <p>定員管理の目標数値（市民病院分）</p> <p>正規職員</p> <p>・平成17年4月1日 943人 平成23年4月1日 943人</p>	

(d)民間委託を含めた事務事業の見直し

これまでの取組	○間接部門の事業見直しによる委託化 ・平成11～14年度の4か年で53人の減員（再掲） ○業務の拡充 ・平成12～16年度の5か年で栄養指導の充実、新生児医療センター及び救命救急センター等の拡充を図った。
現状・課題	○従前から医療事務、給食業務、病棟助手業務等の委託化、嘱託化を図ってきたが、引き続き、医療事務、病棟助手業務等については、見直しを推進し、効率化を図る必要がある。

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
患者サービスとして女性相談室の設置	実施					
病棟助手業務ほか3業務	検討・実施					

地方公営企業の経営健全化（上下水道局）

(a)中期経営計画の策定

<p>これまでの取組</p>	<p>水道事業については平成 16 年 2 月（配水管整備事業及び水道施設整備事業について）、下水道事業については平成 14 年 1 月（第 6 次拡張事業計画の見直しについて）及び 17 年 2 月（第 7 次拡張事業計画について）の建設消防委員会の中で中期の収支見通しを提示</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>水道事業の収支状況については、平成 13 年度以降毎年度赤字を計上しているが、平成 18 年度中には鉛管リフレッシュ事業（鉛給水管取替事業）を終了する予定であり、平成 19 年度以降は、比較的安定した経営が続くものと予測される。また、下水道事業においては、若干ではあるが毎年度利益を計上しており、比較的安定した経営が続いている。</p> <p>水道料金及び下水道使用料の大きな伸びが期待できない中、上下水道の新設、老朽化対策、耐震対策、適切な維持管理を実施していくためには、今後、より一層の経営基盤の強化に取り組み、経営の健全化及び事業の効率化に努める必要がある。</p>						
<p>【今後の取組内容】</p>							
<p>アウトソーシング、事務事業の見直し、職員定数の適正化等を勘案して中期経営計画を策定、公表する。</p>							
<p>区 分</p>		<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>中期経営計画の策定、公表</p>		<p>策定 公表</p>					

(b)組織改革

<p>これまでの取組</p>	<p>水道事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 12 年度 水道維持事務所の廃止 <p>下水道事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 11、12 年度 下水道局組織の再編成 <p>上下水道事業の一元管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 13 年度 水道局・下水道局の統合 効率的な執行体制の整備と窓口業務の一本化を図った。 ・平成 16 年度 全課において係制を廃止し、グループ制を実施 (一部平成 15 年度実施) 					
<p>現状・課題</p>	<p>平成 13 年度の統合は、窓口業務の一本化、事務部門を中心としたものであるため、今後は、技術部門の統合を図り、上下水道を一体的・総合的に運営し、市民にわかりやすく、より良いサービスを提供していく必要がある。</p>					
<p>【今後の取組内容】</p>						
<p>区分</p> <p>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統合について検討、実施</p>	<p>H17</p>	<p>H18</p> <p>検討</p>	<p>H19</p> <p>実施</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>

(c)定員管理の適正化

これまでの取組	水道事業（平成 11 年度～平成 16 年度） 浄水場の維持管理体制等業務執行体制の見直し、事務事業の効率化等で 18 人減員 下水道事業（平成 11 年度～16 年度） ポンプ場の運転保守業務の委託化、業務執行体制の見直し、事務事業の効率化等で 18 人減員（地域下水道事業含む。） 上下水道事業の一元化（平成 13 年度） 水道局・下水道局の統合で 9 人減員 <p style="text-align: right;">平成 11 年度～16 年度の計 45 人減員</p>
現状・課題	従来から厳しい定員管理を行ってきたが、今後においても、水道料金・下水道使用料の伸びが大きく期待できない中、より一層の効率的な組織に向け、適正な定員管理を行っていく。
<p>【今後の取組内容】</p> <p>アウトソーシング、指定管理者制度の継続検討を行うとともに、事務事業の見直しを一層推進する。</p> <p>再任用職員や嘱託職員を効果的に活用する。</p> <p>定員管理の目標数値（上下水道局分）</p> <p>正規職員</p> <p>・平成 17 年 4 月 1 日 218 人 平成 23 年 4 月 1 日 212 人</p>	

(d) 民間委託を含めた事務事業の見直し

<p>これまでの取組</p>	<p>事務事業の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水道事業（平成 11 年度～ 14 年度） 水道維持事務所の業務、給水装置検査方法の見直し等で 6 人減員 ・下水道事業（平成 12 年度～ 16 年度） 地域下水道使用料従量制移行に伴う調定事務、排水設備しゅん工検査嘱託化等で 4 人減員 <p>民間委託（平成 11 年度～ 14 年度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポンプ場運転保守業務の委託化で 8 人減員 平成 11 年度～ 16 年度の計 18 人減員（再掲） 																					
<p>現状・課題</p>	<p>水道事業で給水装置検査方法の見直しをはじめ、下水道事業における地域下水道使用料従量制移行に伴う調定事務などの見直しを行うとともに、上下水道施設の運転保守業務について、効率化の観点から民間委託化・嘱託化を進めてきたが、今後においても、事務事業の見直しを行い、更なる効率化を図っていく必要がある。</p> <p>小鷹野浄水場、中島・野田処理場の運転保守業務については、包括的民間委託や職員再任用制度なども含めて、広い視点から検討する必要がある。</p>																					
<p>【今後の取組内容】</p> <p>将来にわたり安全で効率的な下水道施設の維持管理体制の整備を図るため、直営、再任用制度及び民間委託における職務内容等を十分考慮し、できる限り職場の混乱や業務への支障を来たさないよう、平成 23 年度を目途に委託化の検討を進めていく。また、浄水場については、当面再任用制度の活用をしていくが、民間委託化が可能かどうかとも検討を続けていく。</p> <table border="1" data-bbox="217 1706 1410 1998"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">区 分</th> <th style="text-align: center;">H17</th> <th style="text-align: center;">H18</th> <th style="text-align: center;">H19</th> <th style="text-align: center;">H20</th> <th style="text-align: center;">H21</th> <th style="text-align: center;">H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下水道施設の維持管理体制の見直し</td> <td style="text-align: center;">検討</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>浄水場の維持管理体制の見直し</td> <td style="text-align: center;">検討</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	下水道施設の維持管理体制の見直し	検討						浄水場の維持管理体制の見直し	検討					
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																
下水道施設の維持管理体制の見直し	検討																					
浄水場の維持管理体制の見直し	検討																					

第三セクターの見直し

<p>これまでの取組</p>	<p>出資・財政援助団体監査、包括外部監査を実施 団体への補助金等の見直しとして、団体職員給料改正、管理職手当の見直し、役員退職金廃止などを要請</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>現状の収入に対する市依存率を下げる努力が求められる他、管理コストの節減、適正な事業規模についての再検討が必要 指定管理者制度の導入に伴い、団体の事業計画、経営改善等について検討が必要である。</p>						
<p>【今後の取組内容】</p>							
<p>区 分</p>		<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>第三セクター見直しの基本方針作成、見直しの実施</p>		<p>検討</p>	<p>作成</p>	<p>実施</p>			

事務事業の見直し、補助金等の整理合理化

<p>これまでの取組</p>	<p>補助金等の整理合理化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 10 年度に全庁的総点検を実施し、その後も継続的に見直し ・平成 11 年度～17 年度の効果 17 億 2,000 万円 <p>行政評価による事務事業の見直し（廃止・統合、妥当性、効率性による見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 14 年度～17 年度の効果 30 億 4,000 万円 <p>市単独扶助費等の見直し（平成 17 年度予算編成でマイナス 3 % のシーリングを設定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 17 年度の効果 4 億 9,000 万円
<p>現状・課題</p>	<p>毎年度の予算編成の中で事務事業、補助金等を見直しを実施 厳しい財政状況の中、経常経費の抑制はもちろん、財政状況に見合った事業の選択と重点化に努める必要がある。</p>

【今後の取組内容】

既存の事務事業について、必要性、緊急度、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、民間委託も含めた最も効率的な実施手法により経費の節減を図る。

補助金等について、長期にわたるもの、効果の乏しいもの、少額なもの等について徹底した見直しを行う。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
事務事業の見直し	実施					→
補助金等の整理合理化	実施					→

公共工事の適切な執行

<p>これまでの取組</p>	<p>○公共工事におけるコスト縮減は平成9年度から平成11年度までの3カ年の「公共工事コスト縮減対策に関する行動計画」に引き続き、平成12年度から「新行動計画」を策定し、コスト縮減を図ってきた。(縮減額は平成9年度～16年度の8年間で約103億4,400万円)</p> <p>入札制度については、一般競争入札の導入や予定価格の事前公表等、透明性、公正性の確保を図ってきた。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>引き続きコスト縮減に取り組んでいるが、職員一人ひとりがコスト意識をもって取り組むことが必要不可欠である。</p> <p>工事の品質を確保するとともに、より透明性や公正性の高い入札・契約方法が必要である。</p>

【今後の取組内容】

職員研修や事前検査等を通して更なるコスト意識の啓発を行っていく。

- ・職員研修については従来の研修に加え、コスト縮減策を取り入れた実践的な研修の取組や、事前検査等の機会をとらえ意識の啓発をする。
- ・コスト縮減作業班における新たな縮減施策の提案等、作業班を通じ常にコスト縮減の意識の啓発をする。

工事の施工状況及び品質の評価を反映できる入札・契約制度の検討をする。

- ・新たに導入する工事成績評価を請負業者の選定に活用することにより、工事の適正な施工や品質の確保をする。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
意識啓発の研修	実施	→				
工事成績評価の導入	試行	→ 実施				
工事成績評価結果を導入した契約制度の見直し	検討	→	実施			

電子自治体の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>行政情報管理システムのパソコン配置計画 職員一人1台(約1,800台)を目標、平成13~17年度までに1,489台配置済み。 愛知県自治体共同情報化構想の推進 平成15年4月 「あいち電子自治体推進協議会」設立 平成16年3月 「あいち自治体データセンター」開所 平成17年1月 「電子申請・届出システム」稼働 豊橋市情報化基本構想・基本計画の策定(平成16年3月) 平成16~22年度の計画期間に33の業務システムの構築を目指す。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>「豊橋市情報化基本構想・基本計画」の円滑な推進を図るため、事業の進捗管理と共同開発事業の活用等について検討する。 パソコンの一人1台配置完了前に当初配置分の更新時期となるため、経費の平準化等を考慮し、計画を見直す。 情報システム部門の体制について、専門職員の確保等を総合的に検討する。</p>

【今後の取組内容】

電子自治体の推進にあたり、ITの活用による業務の標準化、共同化が可能なものについては、共同開発事業を活用し、開発・運用の人的、経費的な負担の軽減を図る。

情報システムの整備・拡充は、ワンストップ・ノンストップサービスの実現による市民サービスの向上を目指すとともに、業務とシステムの最適化を前提にした事務処理の迅速化、総人件費の節減等運用コストの抑制も図りながら推進する。

情報システム部門の専門知識の継承については、人事ローテーションも考慮しながらアウトソーシングの導入を図るなど、計画的に推進する。

情報システムの整備・拡充スケジュール

区分	システム名	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
住民情報系	税総合オンラインシステム	開発	→		運用	→		
	戸籍事務の電算化	開発	→	運用	→			
共同開発事業	施設予約システム (スポーツ・文化施設等、対象を順次拡大)	開発	→	運用	→			
	電子調達システム (工事・物品等、対象を順次拡大)	開発	→	運用	→			

自主財源の確保

これまでの取組	自動電話催告システムの導入や公売の強化など、市税の収入率向上対策の実施 未利用地の売却（平成11年度～16年度）5億7,700万円
現状・課題	市税滞納額が多額であり収入率向上対策の着実な実施が必要である。 市有財産全体の有効活用について全庁的な取り組みが必要である。

【今後の取組内容】

市税、使用料等の収入率向上対策を引き続き実施する。


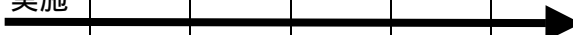
市有財産の有効活用や使用料・手数料の全般的な見直し等により、自主財源の確保に努める。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
市税の収入率向上対策	実施					
使用料・手数料の抜本的見直し （受益と負担の適正化）	検討		実施			
市有財産の有効活用 （未利用地の売却等）	実施					

市税収入率の目標値 平成16年度 92.0% 平成22年度 93.0%

3 市民とのパートナーシップの確立

公正の確保と透明性の向上

<p>これまでの取組</p>	<p>行政手続条例の制定（平成 9 年 8 月施行） 許認可等市の行政運営の公正性と透明性の確保を図った。 包括外部監査制度の導入（平成 11 年 4 月） 適法性の確保、効率的な執行体制に向けた財務監査を毎年度実施 情報公開制度の拡充（平成 12 年 4 月施行） 「知る権利」「説明する責務」を明記し、公務員情報・出資法人等の 情報公開なども対象に含め制度の充実を図った。</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>政策立案に市民の意見を反映させる仕組みづくりが必要である。 包括外部監査による改革・改善の公表が必要である。</p>						
<p>【今後の取組内容】</p>							
<p>区 分</p>		<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>パブリックコメント</p>		<p>要綱 制定 実施</p>					
<p>包括外部監査結果への取組状況の公表</p>		<p>実施</p>					

市民ニーズの把握

<p>これまでの取組</p>	<p>「市長への手紙」(平成 9 年度)、「市民のメールボックス」(平成 13 年度)により、幅広い市民から意見や要望を取り入れられるようになった。</p> <p>市民意識調査(全体、個別)、市政懇談会(女性、学生、地域)などの実施</p> <p>個別の事案に対する意見を集約する調査や意見交換会の開催</p> <p>豊橋市ボランティア情報センターを設置(平成 11 年度)</p> <p>市民活動団体の活動や市との協働に関する要望の窓口としてオープン</p>
<p>現状・課題</p>	<p>個人の価値観の多様化が進む中、多種多様な市民ニーズを把握するため、行政のマーケティング(市場調査)力の強化を図るとともに、対話型のコミュニケーションの機会として、定期的な地域組織との交流、意見交換の実施などについて検討する必要がある。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
<p>ホームページの効果的な活用 ・市民と行政の双方向性の意見交換</p>	<p>実施</p>					
<p>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</p>	<p>検討</p>	<p>→</p>	<p>実施</p>			
<p>地域(総代会)等との意見交流、市民説明会の実施</p>	<p>検討</p>	<p>→</p>		<p>実施</p>		
<p>市民ニーズ調査グループの設置 ・市民ニーズマーケティングの実施等</p>	<p>検討</p>	<p>→</p>		<p>→</p>	<p>実施</p>	

市民協働の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>「豊橋市の市民活動を活発にするための指針」(平成15年3月) 自発的な市民活動が一層活発に行われるために、豊橋市としての考え方や取組の方向を指針という形でまとめた。 「社会貢献活動を行うNPO等団体と豊橋市の協働マニュアル」(平成16年6月策定) 事業実施部署が実際に協働を行う際の参考となるように、協働を進めていく基本的な考え方や手順等を示した。 豊橋市の市民活動を推進するための基金設置について【提言】(平成17年3月) 市民活動団体が活動を進めていく際に必要となる資金について、基金設置による財政支援の考え方、方法等をまとめた。 安全安心まちづくり市民活動支援事業(平成17年度)、公園ガーデニング事業(平成12年度)、地域スポーツクラブ設置促進事業(平成13年度)などの実施</p>
<p>現状・課題</p>	<p>福祉、環境、防犯・防災など、市民や地域のニーズは個別化多様化し、市民の主体的な取組が活発になってきている。市民によるまちづくりを一層推進するため、市民活動団体や地域コミュニティとの連携を深めるとともに、市民活動を支援できる仕組みについて検討する必要がある。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民協働によるまちづくりを進めるための条例等の整備	検討	→	実施	→	→	→
コミュニティ主体のまちづくりの方策、仕組を検討するため、まちづくり推進モデル地区を設置	検討	→	→	実施	→	→
市民、市民活動団体等からの市民協働に係る提案を検討する仕組みづくり	検討	→	→	実施	→	→

豊橋市経営改革プラン（素案）

平成 17 年 12 月

豊橋市総務部行政課

電 話 / 0 5 3 2 - 5 1 - 2 0 2 4

F A X / 0 5 3 2 5 6 0 7 8 9

E-mail / gyosei@city.toyohashi.lg.jp