

豊橋市行財政改革プラン（素案）

豊橋市

目 次

1.	プラン策定の趣旨	1
2.	現行の「豊橋市行財政改革プラン」の取組状況と課題	2
3.	新たな行財政改革プラン策定の背景	7
4.	新たな行財政改革プランの基本的な考え方	13
5.	基本方針別重点推進項目の取組方針	18
6.	新たな行財政改革プランにおける数値目標	21

【 参考資料 】

■ 新たな行財政改革プランの策定体制

- 豊橋市行政改革推進本部設置要綱
- 豊橋市行財政改革懇談会設置要綱
- 豊橋市行財政改革懇談会委員名簿
- 豊橋市における行財政改革への意見書（豊橋市行財政改革懇談会）

■ 新たな行財政改革プランの策定経過

1. プラン策定の趣旨

本市はこれまで、行政の効率化と財政の健全化を基本に、平成8年に「行政改革大綱」を策定して以来、行財政改革の着実な推進に努めてきました。

平成23年度からは「市民等の公益的な地域活動の推進」、「自立と責任の強化に向けた行政体制の整備」、「財政運営の自律性・健全性の確保」を基本方針とした「豊橋市行財政改革プラン（平成23年度～平成27年度）」に基づき、豊橋の活力の向上を目的とした行財政改革に積極的に取り組んでいます。

しかしながら、「少子高齢社会」、「人口減少社会」の到来により、扶助費の増加や税収の減少が予測されることや、高度経済成長期に一斉に整備された学校などの建築物、道路・橋梁・上下水道などのインフラの改修・更新等に要する費用が、将来にわたり大きな財政負担として重くのしかかることも予測され、その対策を講じなければ、高度な都市機能や質の高い行政サービスを維持することが困難な状況となりかねません。

また、地方分権一括法による国から地方への権限移譲の進展に伴い、市町村の担う役割は、医療、介護など住民にとって身近な事務を中心にますます大きくなり、併せて住民が求める行政サービスの中身は多様化、広域化しています。

さらに、国は平成27年を「地方創生元年」と位置付け、特に地方の人口減少に歯止めをかけることに本腰を入れた取組を始めています。活力に満ちた地域社会を実現するため、「地域経営」という地域の多様な主体と行政が連携しながら持続的な発展に向けて活動していく行政運営を推し進め、地域づくりに取り組んでいくことが強く求められています。

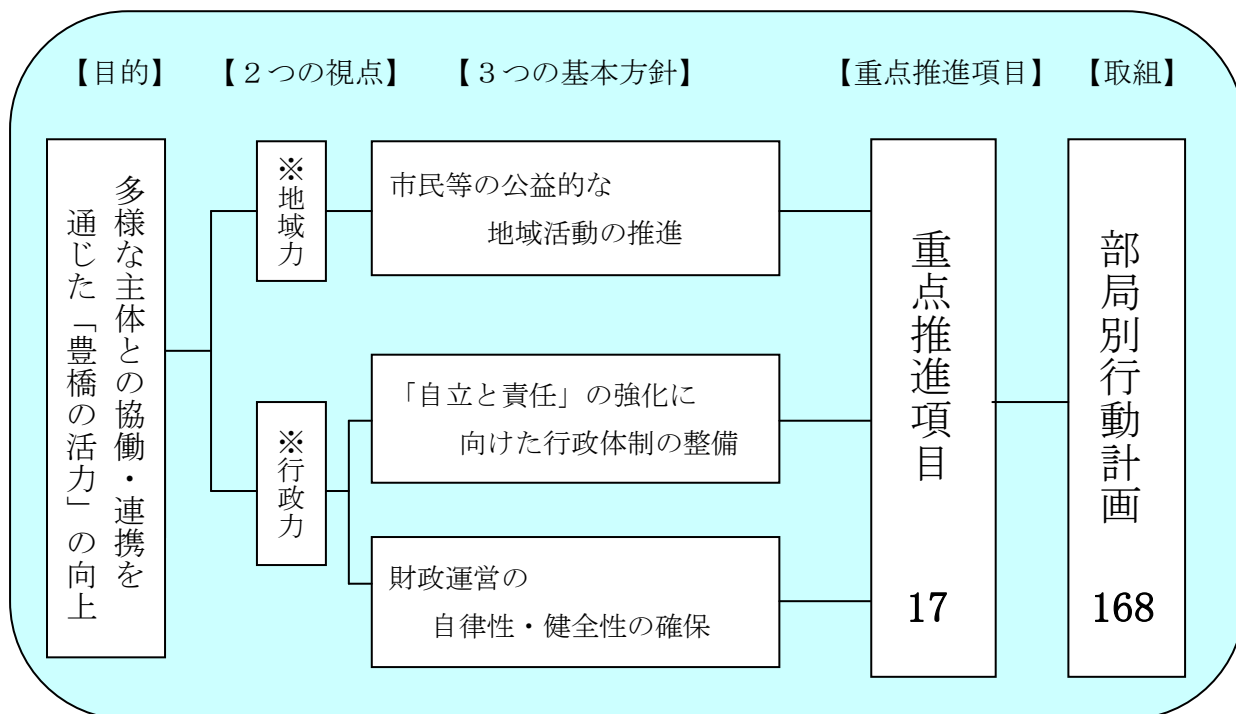
このように豊橋市を取り巻く環境が厳しさを増す中、「ともに生き、ともにつくる」を基本理念とする「第5次総合計画」を推進していくためにも、歩みを止めない行財政改革を進める必要があり、今後の行財政改革の方針と具体的な取組を示すものとして「豊橋市行財政改革プラン」を策定します。

2. 現行の「豊橋市行財政改革プラン」の取組状況と課題

(1) 現行プランの概要

- ① 目的 多様な主体との協働・連携を通じた「豊橋の活力」の向上
- ② 計画期間 平成23年度から平成27年度までの5年間
- ③ 体系 下図参照

図1：現行プラン体系図



※「地域力」

地方分権の進展に伴う新たな行政ニーズや社会経済情勢の変化に伴う市民ニーズに対して、行政だけで全てに corresponder ことには限界があり、福祉、防犯・防災、交通、外国人市民との共生など、様々な身近な地域の課題に対して、自らが暮らす地域は自らの責任でつくるという自立した地域づくりが必要です。

そのためには、市民一人ひとりがまちづくりの主役として、地域の身近な問題を自らのこととして考え、それぞれの生活の中で解決に努めること、そして、個人や家庭で対応できないことには地域で力を合わせて取り組むという、いわゆる「地域力」の向上が重要な原動力となり、本市の限られた財源の中で、将来にわたり安定的な行政サービスを提供していく上でも大きな力となります。

また、事業者も地域の一員として公益的な地域活動に参画し、地域に貢献することで、ひいては地域経済活動の活性化に資することが大いに期待できます。

※「行政力」

今日の厳しい社会経済情勢の中で、自立した地域づくりを進めるには、行政は、真に行政でなければ責任を果たしえない公共の分野で着実にその役割を果たすとともに、市民一人ひとりの力、地域の支えあう力といった社会の本質的な力との融合により本市の活力を高めていくことが大切です。

行政は、市民や事業者との協働や国・県・周辺自治体との連携を図りながら、経営資源（人・もの・金・情報）を最大限に活かすとともに、効率的な行財政運営に努めながら地域とともに考え、支え合っていくための「行政力」の強化が必要です。

現行プランにおける3つの基本方針に基づく17の重点推進項目

基本方針	
1 市民等の公益的な地域活動の推進	
重点推進項目	①市民の自主的・自立的な活動の推進
	②地域団体等との協働事業の推進
	③地域資源の発掘と積極的なシティプロモーション活動の推進
	④企業の公益的な活動への参画機会の拡大による良質なサービスの提供
	⑤行政情報の積極的な受発信と地域情報の共有化
	⑥行政の協働推進体制の強化と効果的な支援策の推進
基本方針	
2 「自立と責任」の強化に向けた行政体制の整備	
重点推進項目	⑦職員の人材育成と給与等の適正化
	⑧政策推進を柱とした組織機構と定員管理の適正化
	⑨自治体間の広域連携事業の推進
	⑩評価・監査機能の見直しなど内部統制機能の強化
	⑪総合的な危機管理体制の充実強化
基本方針	
3 財政運営の自律性・健全性の確保	
重点推進項目	⑫市税の確実な収納と自主財源の確保
	⑬受益者負担の原則に立った使用料、手数料等の適正化
	⑭将来負担の適正化
	⑮事業の見直しと効率化の徹底
	⑯地方公営企業の経営健全化の推進
	⑰市民にわかりやすい財政状況の公表と透明性の確保

(2) 取組状況と課題

① 基本方針1：市民等の公益的な地域活動の推進

住みよい暮らしづくり計画、健康のまちづくり事業など自治会を中心とした地域との連携による事業を拡大し、地域コミュニティの強化に向けた取組を進めるとともに、市民ボランティアについては、活動の啓発や人材育成講座の充実を図りました。また、市営住宅における指定管理者制度の導入や、穂の国とよはし芸術劇場の施設整備に伴うPFIの活用など、企業の公益的な活動への参画機会の拡大を図りました。

協働事業数においては、目標数を達成する見込みであり、地域コミュニティ、NPOなどとの課題共有や情報連携を強化するなど協働推進体制の強化、効果的な支援を行うことができたと考えます。

今後は、協働事業のさらなる推進に向けた仕組みづくりや、指定管理者制度の適切な運用管理などの民間活力の効果的な活用、財政・コスト情報の見える化等による情報共有などの取組が必要です。

協働の取組に関する指標

指 標	見 込 (平成27年度)	目 標 (平成27年度)
新規に取り組んだ協働事業数	125件 (5年間)	125件 (5年間)

② 基本方針 2 : 「自立と責任」の強化に向けた行政体制の整備

定員の適正化については、定員適正化計画に基づき、業務執行体制の見直しによる民間委託、職員の嘱託化などを着実に推進し、当初目標に掲げた減員は達成する見込みとなっています。一方、プラン策定時以降に発生した東日本大震災により被災した自治体への派遣や、消防力の強化・充実など新たな行政需要への対応のため増員を行いました。こうした取組により、平成26年4月1日時点の人口千人当たりの職員数は中核市43団体中6番目に少なく、少人数で効率的な行政運営を実現しています。

また、行政体制の整備については、少子化対策や地方創生に向け、こども未来部の設置など政策推進を柱とした組織・機構の見直しを行うとともに、マニュアルの整備など内部統制機能の充実を図っています。

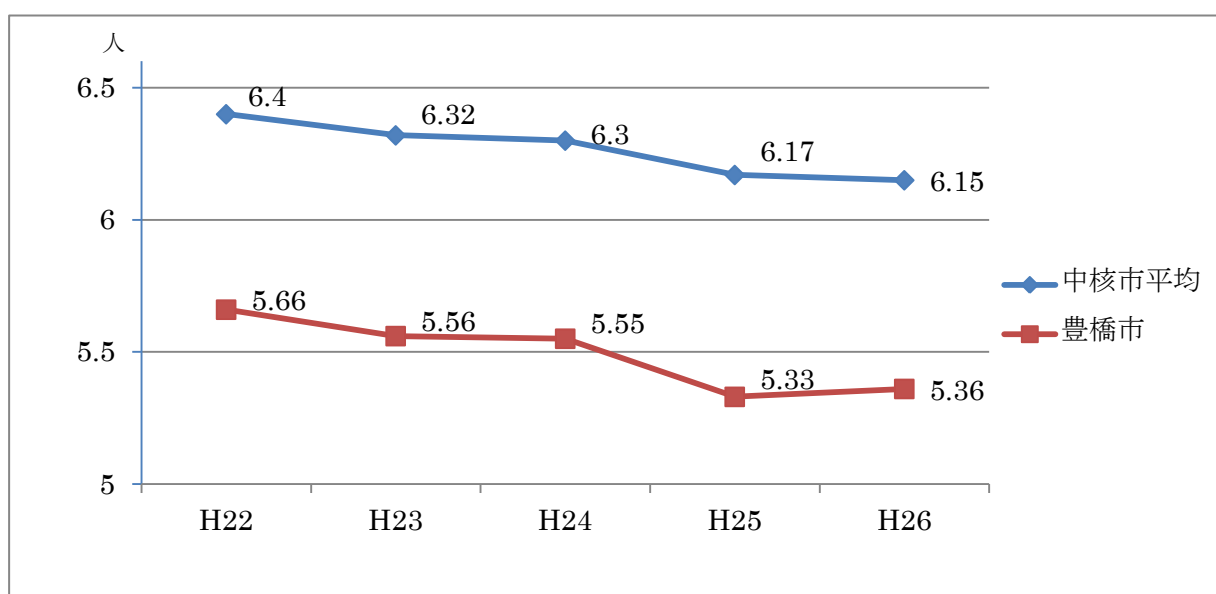
今後は、人口減少や新たな行政需要に的確に対応するための適正な人員配置計画の作成、政策推進に必要な事務権限移譲の推進、さらには多様化、広域化する高度な政策課題に対応できる人材育成が必要です。

行政体制に関する指標

指 標	基礎数値 (平成22年4月1日現在)	見 込 (平成28年4月1日現在)	目 標 (平成28年4月1日現在)
普通会計*部門等の定員	2,224人	2,187人 《増 261人》 《減 298人》	2,014人 《210人(9.4%)減》

*普通会計：市町村ごとに異なる会計の範囲を統一的な基準で整理して、比較できるようにした統計上用いる会計の区分をいう。

《人口千人当たりの職員数の推移》



③ 基本方針 3 : 財政運営の自律性・健全性の確保

財政運営の自律性・健全性の確保に向け、社会保障関係経費等が増加する中、業務改善運動などを通じた改革改善を行うとともに、スクラップ&ビルドの考えのもと事業の選択と集中に努めてきました。また、定員管理、給与等の適正化などによる総人件費の抑制や情報システムの全体最適化など、事業の見直しと効率化などにより歳出の抑制を図るとともに、広域共同処理による滞納整理の実施など歳入の増加に取り組んでいます。

さらに、市の財政負担に大きく影響する老朽化した公共施設の改修・更新に対しては、ファシリティマネジメントを導入し、将来負担の平準化に着手しました。

今後は、公共施設・インフラの老朽化に伴う改修・更新費用などの長期的な見通しを踏まえた公共施設等の総合的な管理の推進と本市の将来を見据えた投資や将来負担の適正化による持続可能な財政運営が必要です。

経済的効果に関する指標

指 標	見 込 (平成 23～27 年度までの累積)	目 標 (平成 23～27 年度までの累積)
歳入・歳出の見直しによる経済的効果額	75 億円	70 億円

歳入・歳出の見直し項目		見 込 内 訳
歳出の抑制	定員管理の適正化（給与等の適正化を含む）	23 億円
	民間活力の導入、事業の見直しと効率化の徹底など	37 億円
	小 計	60 億円
歳入の増加	市税の確実な収納、自主財源の確保	11 億円
	受益者負担の適正化（使用料の見直しなど）	4 億円
	小 計	15 億円
経済的効果額累積		75 億円

財政指標

指 標		基礎数値 (平成 21 年度)	実績数値 (平成 26 年度)	目 標 (平成 27 年度)
健全化判断比率	実質赤字比率	赤字なし	赤字なし	赤字なし
	連結実質赤字比率	赤字なし	赤字なし	赤字なし
	実質公債費比率	8.9%	7.1%	9%以下
	将来負担比率	88.0%	39.8%	90%以下
経常収支比率		89.0%	89.0%	85%以下

3. 新たな行財政改革プラン策定の背景

(1) 少子高齢化の進行と人口減少

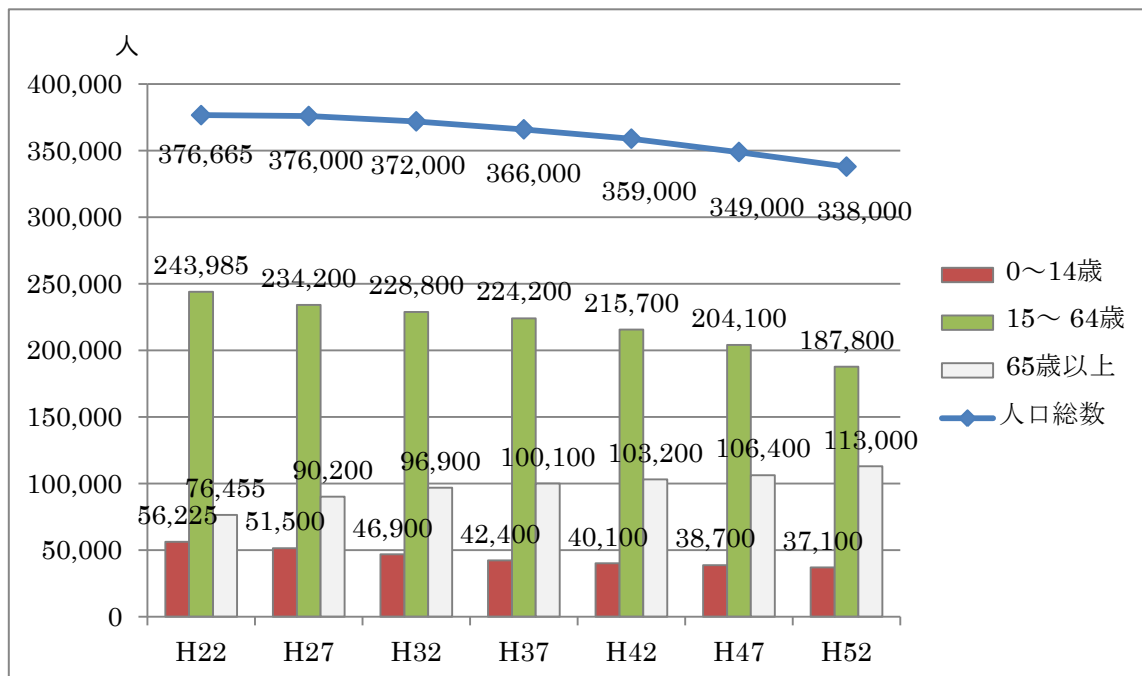
本市の人口は、全国の傾向と同じく既に長期の減少局面に入っており、25年後の平成52年（2040年）には34万人を割り込むと予測されています。

また、年少人口（0歳～14歳）、生産年齢人口（15歳～64歳）、老年人口（65歳以上）の年齢3区分別人口では、生産年齢人口が大きく減少する一方、老年人口が増加する見通しです。高齢者の増加に伴い、医療や介護など高齢者福祉費*は平成22年度から平成52年度の30年間で約1.5倍に増加する見通しです。また、扶助費*は、平成元年度から平成25年度までの24年間で約4倍に増加しており、今後も増加することが見込まれています。

*高齢者福祉費：一般会計の高齢者福祉費＋介護保険特別会計繰出金＋後期高齢者医療特別会計繰出金＋老人保健特別会計繰出金（一般財源ベース）

*扶助費：社会福祉関係の法令に基づいて支出される経費の総称であるが、こども医療費助成など市独自の福祉施策の経費も含まれる。

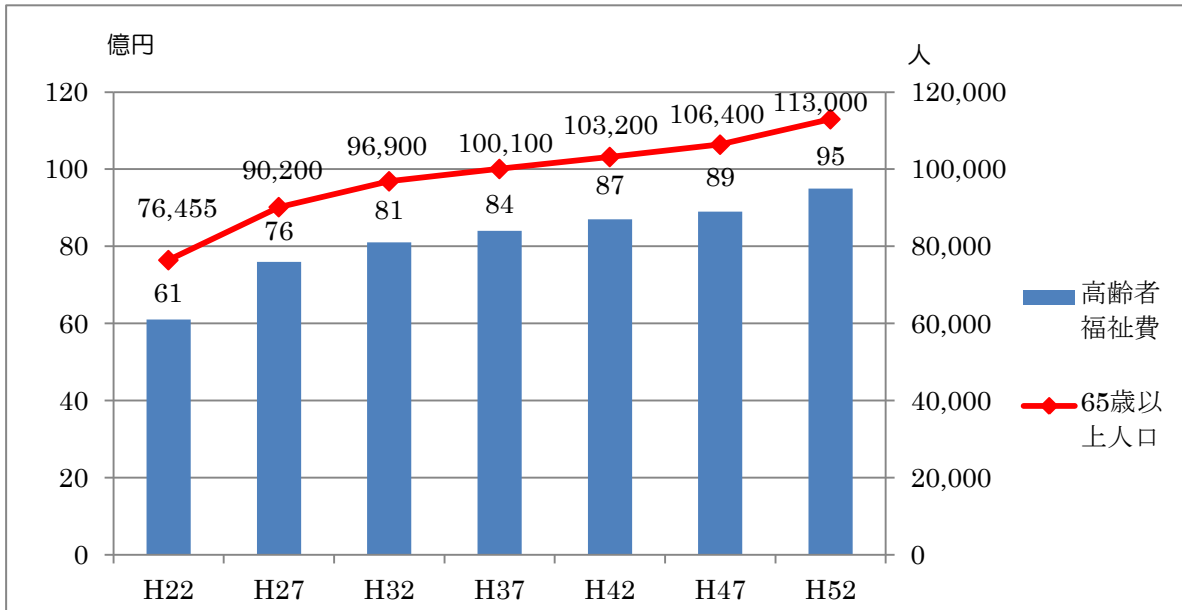
《人口総数と人口構成の見通し》



資料／豊橋市人口ビジョン
(低位推移)

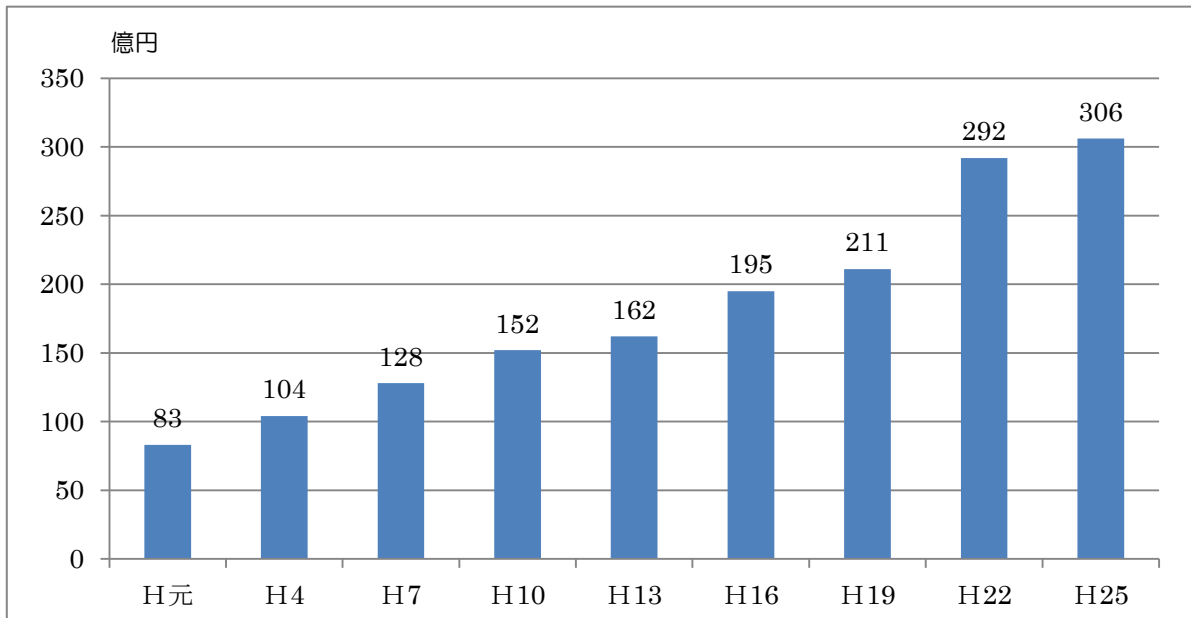
※人口総数は端数処理により、年齢3区分別人口の合計と一致しない場合がある。

《老年人口と高齢者福祉費の見通し》



※H22年度は決算額。H27年度は現計予算（9月補正後）。H32年度からは、H17～26年度の決算額の伸び平均と65歳以上人口の伸び平均から推計

《扶助費の推移》



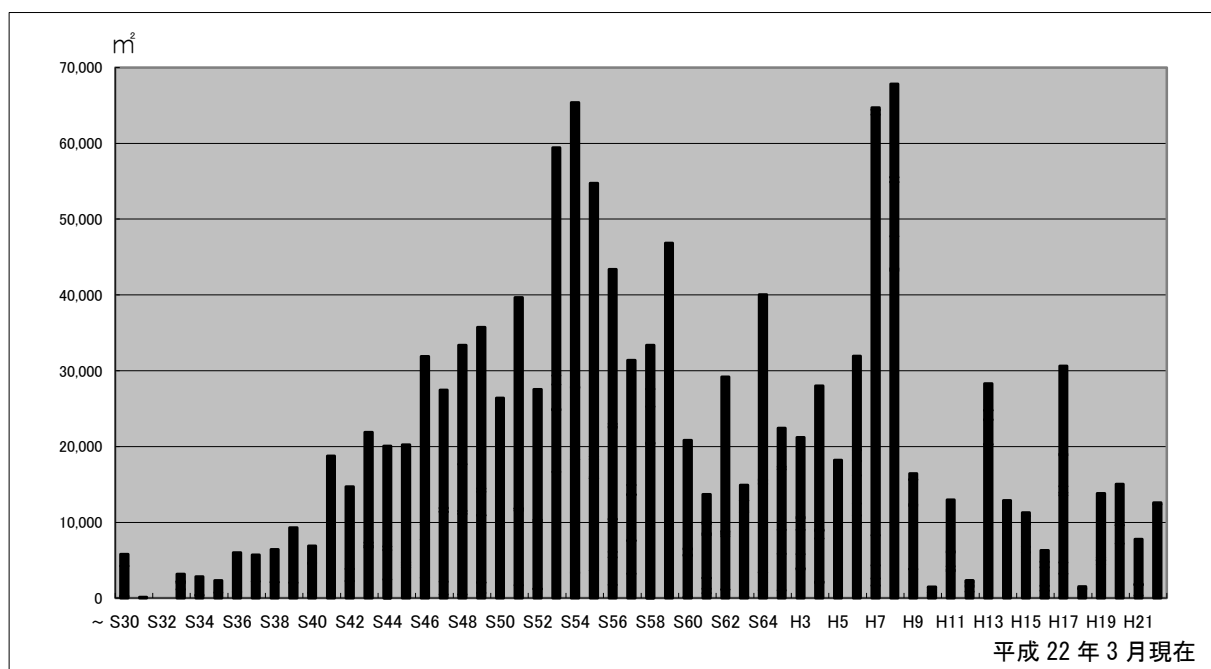
※H元年度からH25年度は決算額

(2) 公共施設・インフラの老朽化

本市では、昭和30年代後半から40年代にかけて学校の校舎を木造から鉄筋コンクリート造へ建て替え、昭和50年代には児童生徒数の増加に対応するための校舎増築や校区市民館、地区市民館の集中的建設を行ってきました。市営住宅については、昭和30年代から継続的に建設を行っています。

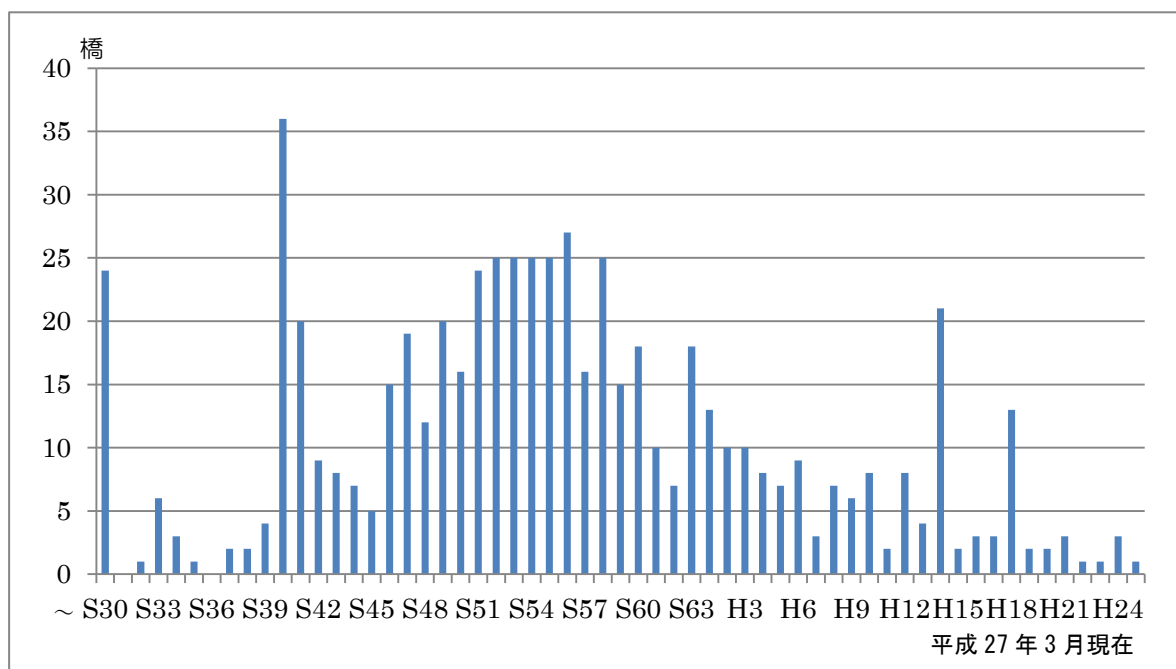
また、市民生活の基盤である橋梁・上下水道などのインフラについても昭和40年頃から継続的に整備を行ってきており、一斉に公共施設・インフラの老朽化が進んでいる状況にあります。このため、今後それらの維持管理費や更新、大規模な改修に係る費用の増大が予測されます。

《建物系 年度別建設延べ面積（施設）》



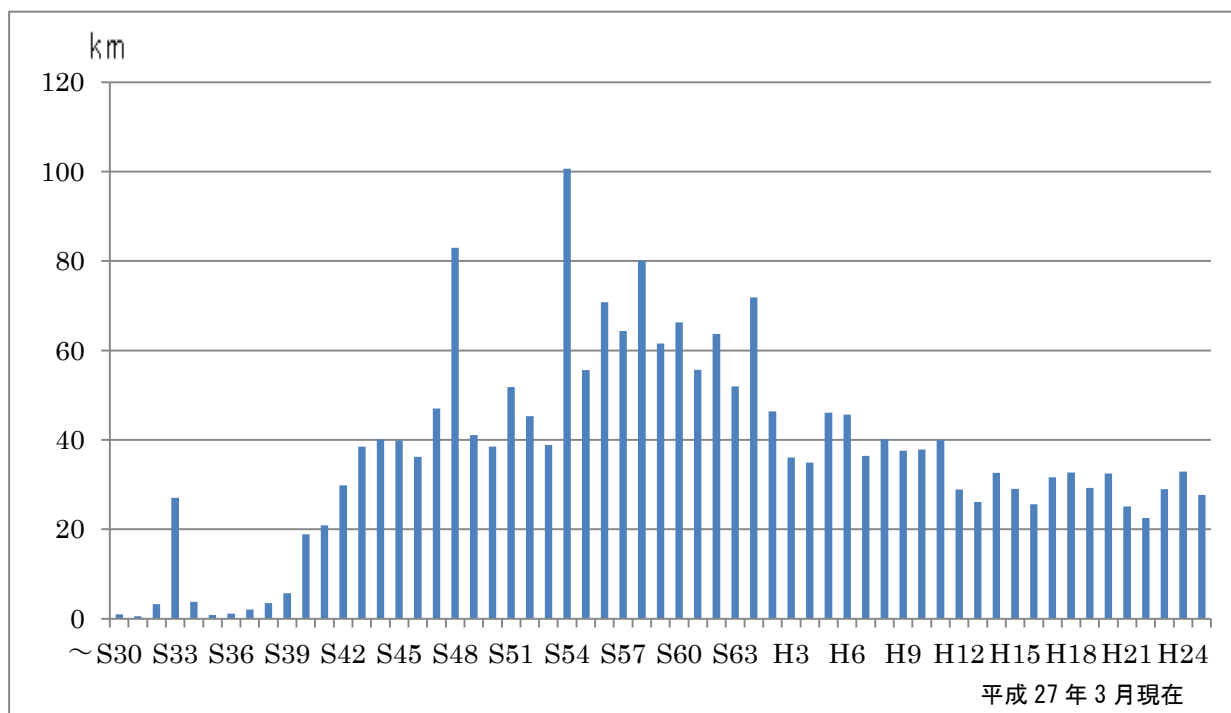
資料／豊橋市ファシリティマネジメント推進基本方針

《インフラ系 架設年次別橋梁数》



※架設年次不明橋梁は含まない。

《インフラ系 布設年度別水道管延長》



(3) 今後の財政見通し

これまで、多くの行政課題等に対応するため、一般会計* における歳出総額は増え続けている中、健全財政の維持に努めながら行政運営を行ってきました。

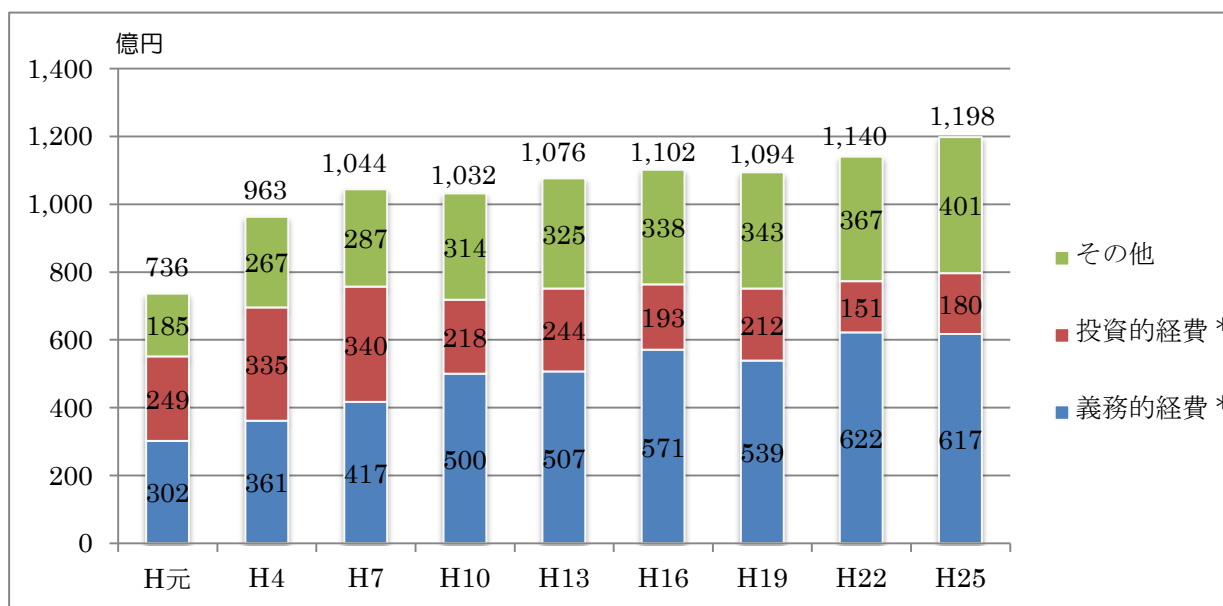
しかし、今後の少子高齢化の進行と人口減少、公共施設・インフラの老朽化への対応などにより、前述のとおり高齢者福祉費や公共施設等の維持管理などに要する費用のさらなる増加が見込まれます。

一方、歳入については、生産年齢人口が大きく減少し、このことが課税所得を押し下げる要因となることから、将来的に税収の減少が予測されます。

これらのことから、このまま歳出抑制・歳入確保などの新たな行財政改革を行わなければ、いわゆる市の貯金である財政調整基金* が大幅に減少し、現在の行財政運営レベルの維持や不測の事態等への対応ができなくなってしまうこととなります。

また、こうした厳しい財政状況にあっては、全ての公共施設等の更新、改修費用等の捻出は困難であると予測しています。

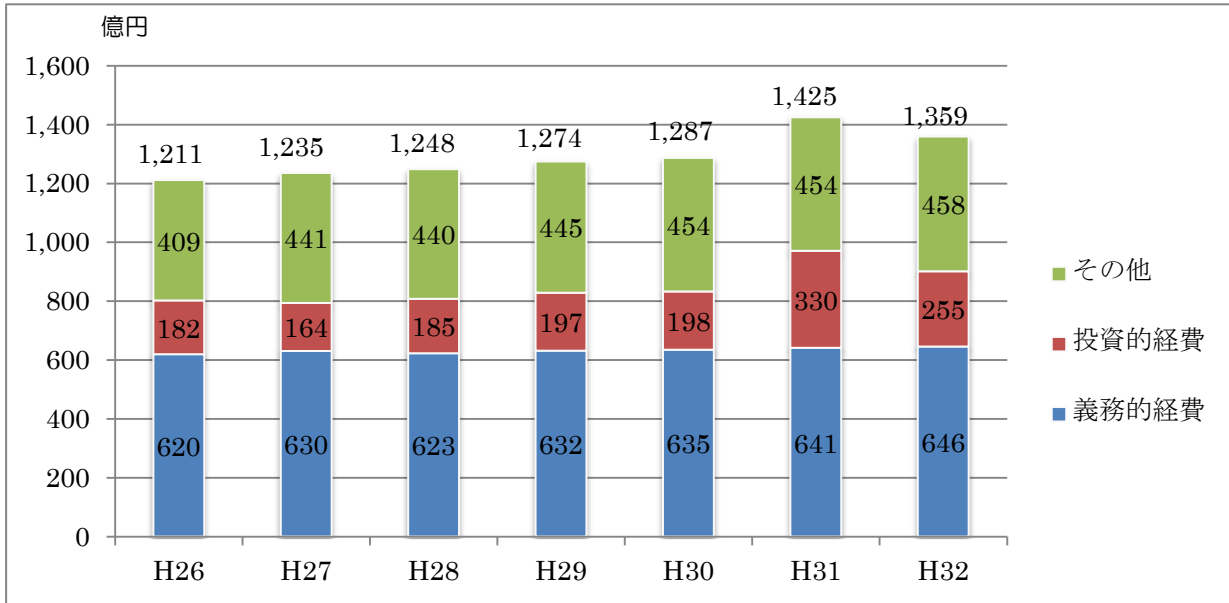
《一般会計歳出総額の推移》



※ H元年度からH25年度は決算額

- *一般会計 : 行政活動の基本的な経費を経理するもの。他には特別会計、企業会計がある。
- *財政調整基金 : 年度間の財源の不均衡を調整するために積み立てられる基金をいう。
- *投資的経費 : 道路・橋梁、公園、学校など社会資本の整備に要する経費をいう。
- *義務的経費 : 法令や性質により支出が義務付けられ、任意な縮減が困難な経費で、人件費、扶助費、公債費* からなる。
- *公債費 : 地方債（市債）の元利償還金と一時借入金利子をいう。

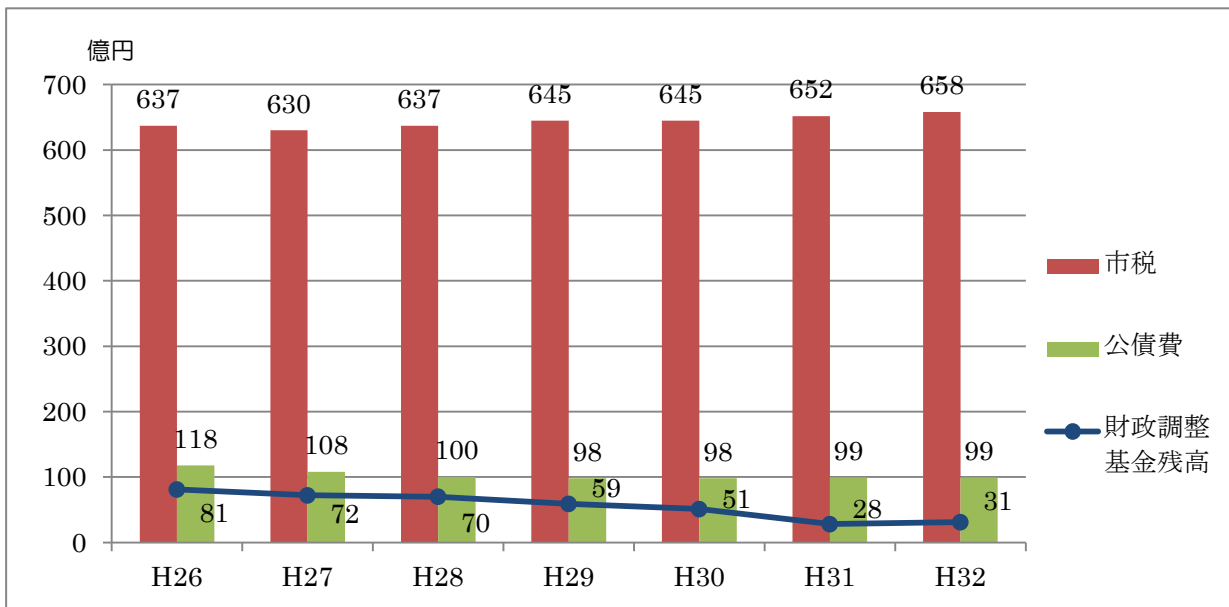
《一般会計歳出総額の今後の見通し》



※ H26年度は決算額。H27年度は現計予算（9月補正後）。H28年度からは財政見通しによる。

※ H28年度以降は、予算編成の状況により変更の可能性あり。

《市税（歳入）・公債費（歳出）及び財政調整基金の今後の見通し》



※ H26年度は決算額。H27年度は現計予算（9月補正後）。H28年度からは財政見通しによる。

※ H28年度以降は、予算編成の状況により変更の可能性あり。

4. 新たな行財政改革プランの基本的な考え方

(1) プランの目的

少子高齢化の進行や人口減少などにより、かつてのような右肩上がりの成長を望むことが困難な状況の中、地方分権一括法による国から地方への権限移譲の進展に伴い市町村の担う役割は増大しています。また、住民が求める行政サービスの中身は広域化、多様化するなど豊橋市を取り巻く環境は厳しさを増しています。

こうした今日の厳しい社会経済情勢の中で、豊橋の活力を向上させ、自立した地域づくりを進めるには、行政は新たな財源の確保などに努め、**持続可能な財政基盤**を確立するとともに、重点課題を見極め、合理性と公平性の追求、そして政策目標達成のために最少の経費で最大の効果を挙げる手段の検討と実施を進める**信頼・期待に応える組織**であり続ける必要があります。さらに行政と共に将来の豊橋市を創造していく市民が、「豊橋市が良いまちであるために貢献する」という意識のもと、様々な地域の課題に対して、自らが暮らす地域は自らの責任でつくるという、市民一人ひとりの力、地域の支え合う力という社会の本質的な力との融合による**市民協働を深化**させる必要があります。

本プランは、こうしたことから、「地域力」「行政力」という視点をはじめ、現行の「豊橋市行財政改革プラン(平成23年度～平成27年度)」の理念や取組を継承し、進化させるため、これまでのプランと同様に以下のとおり目的を定めます。

多様な主体との協働・連携を通じた「豊橋の活力」の向上

(2) プランの位置付け及び計画期間

本プランを「第5次豊橋市総合計画後期基本計画」の推進を下支えするためのプランと位置付けます。

計画期間は後期基本計画期間に対応し、平成28年度から平成32年度までの5年間とします。

(3) プランの基本方針

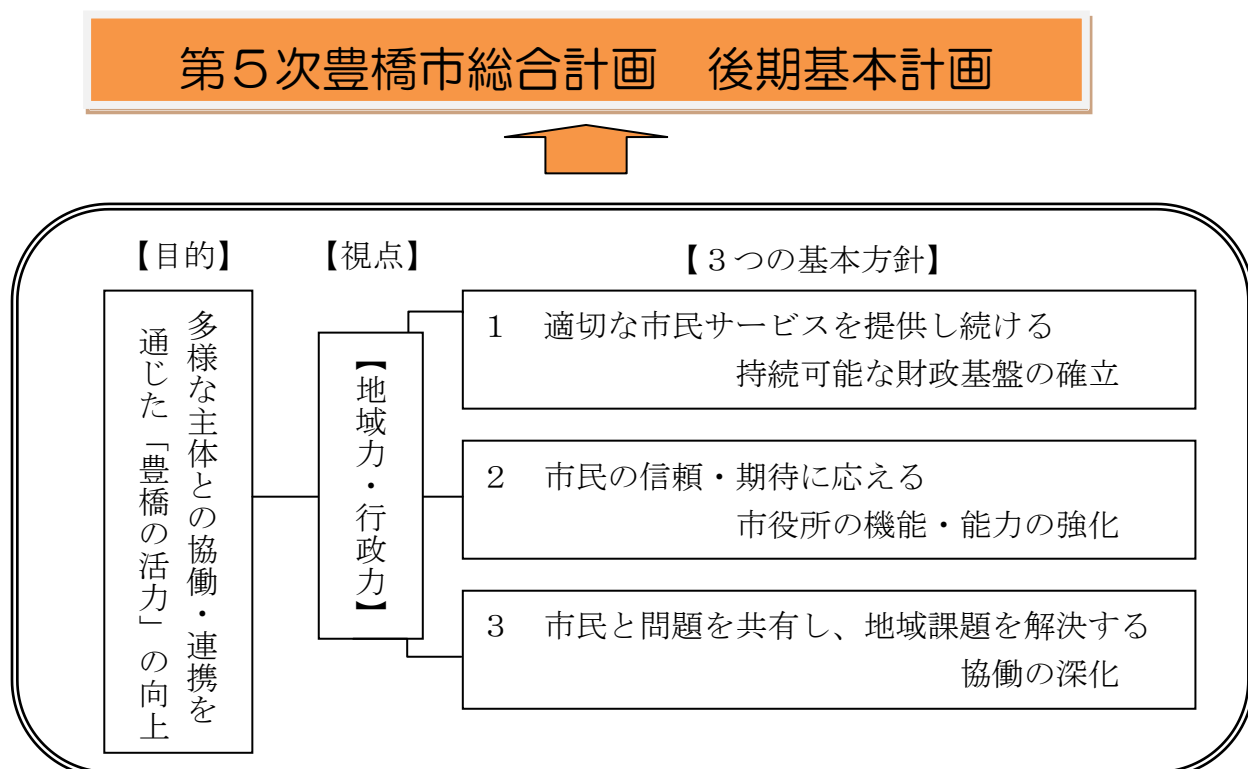
本プランは、現行の豊橋市行財政改革プランの理念や取組を継承するとともに、「少子高齢社会」、「人口減少社会」の到来など、時代の変化や新たな行政需要への対応、公共施設・インフラの老朽化への対応に係る財政課題、そして地方創生の推進などを踏まえて、次の3つを基本方針として掲げ、チャレンジ精神とスピード感を持って改革を実践します。

基本方針1：適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

基本方針2：市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

基本方針3：市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

図2：新プラン体系図



(4) 基本方針における重点推進項目

① 基本方針1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

扶助費などの義務的経費や公共施設・インフラの老朽化への対応により、支出は増加していきます。一方、市税収入は少子高齢化の進行と人口減少の影響を受け、将来的に減収が予測され、本市の財政運営は厳しさが一層増していくと危惧しています。

このような環境の中、危機的状況に陥らないために、事業の選択と集中など徹底した歳出抑制と資源を生かした歳入確保、限られた財源の効果的な活用を進めていきます。

また、公共施設・インフラの老朽化対策を推進し、市の財政に見合った適正規模や適正配置など最適化を図っていくとともに、将来を見据えた投資による税収入確保などの取組を実施し、将来世代に負担を先送りしない持続可能な財政基盤の確立を目指します。

【重点推進項目】

- 1 歳出抑制と歳入確保の推進
- 2 公共施設・インフラの最適化
- 3 限られた財源の効果的な活用の促進
- 4 地方公営企業などの経営健全化の推進

② 基本方針2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

東三河地域の中心都市として、地方創生を推進し、地域間競争を勝ち抜くために「地域経営」の観点で行政運営を考える必要があります。そのために時代のニーズに対応できる職員の育成を図るとともに、新たな課題に果敢にチャレンジする組織風土を醸成します。

また、最少の経費で最大の効果を挙げるため、厳格な定員管理による職員数の適正化、政策推進に向けた組織機構の見直し、行政サービス向上・事務効率化を図るICTの利活用など、多様な政策課題へ対応できる自律的かつ機動的な市役所への機能強化を行います。

さらに、信頼に応え続ける組織であるために監査や内部統制機能の強化を図るとともに、より効果的、効率的な行政サービスの提供に向け、東三河広域連合の取組の充実を図ります。

【重点推進項目】

- 1 政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント
- 2 定員管理と給与の適正化
- 3 内部統制や監査機能の充実・強化
- 4 他の行政機関との連携推進

③ 基本方針3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

市民協働によるまちづくりは、そこに住む市民が自分の住んでいるまちに関心を持ち、よく知り、そして地域や社会のために行動することで始まります。

その前提として、分かりやすく興味を持てる行財政情報の提供に努め、市民との情報共有を図る必要があります。

また、地域それぞれが抱える課題の解決に地域が取り組むことができるよう、協働意識の醸成や人材育成を進めるとともに、多様化・高度化する地域・市民ニーズや少子高齢社会、人口減少社会の到来に対応し、まちづくりを効果的、効率的に推進するため、地域コミュニティの中心的役割を担う自治会やNPOなど多様な主体との協働を推進します。

さらに、公共サービスの向上などを図るため、民間委託や指定管理者制度の適切な運用管理など民間活力の効果的な活用を図っていきます。

【重点推進項目】

- 1 市民への情報提供と情報共有の推進
- 2 協働意識の醸成と人材育成
- 3 市民、自治会、NPOなどとの協働の推進
- 4 民間活力の効果的な活用

5. 基本方針別重点推進項目の取組方針

12の重点推進項目について、以下の取組方針のもとに進めます。

基本方針1 適切な市民サービスを提供し続ける持続可能な財政基盤の確立

重点推進項目 ① 歳出抑制と歳入確保の推進

- ・事業のスクラップ&ビルドなど、既存事業について費用対効果を踏まえた見直しを行い、経費の節減を図ります。
- ・補助金・負担金の見直しを行い、効果的な執行に努めます。
- ・市税や税外債権の収入率向上対策を着実に実施します。
- ・使用料・手数料等の見直しを行い、受益と負担の適正化を図ります。
- ・広告収入など自主財源の確保に努めます。

重点推進項目 ② 公共施設・インフラの最適化

- ・公共施設・インフラの現状把握と基本方針の策定を進めます。
- ・公共施設・インフラのあり方（統廃合、最適配置、民間活用、広域的相互利用、複合化、長寿命化など）を検討し、個別計画の策定を進めます。
- ・必要な予算を確保し、計画に基づく公共施設・インフラの維持管理を着実に実施します。

重点推進項目 ③ 限られた財源の効果的な活用の促進

- ・税源涵養を図る事業に対して、その予算確保に努めます。
- ・コスト分析、財務分析を生かした予算編成の手法を検討します。
- ・予算決算事務などにおいて政策担当課の機能強化を図ります。

重点推進項目 ④ 地方公営企業などの経営健全化の推進

- ・第2次豊橋市民病院改革プランに基づき、東三河の中核病院としての役割を果たしつつ、経営の健全化に努めます。
- ・豊橋市上下水道ビジョンに基づき、安全・安心で効率的なサービスの提供を図るとともに、経営の健全化に努めます。
- ・特別会計事業の事業見直し及び効率化を進め、一般会計からの繰出金の抑制を図ります。

基本方針2 市民の信頼・期待に応える市役所の機能・能力の強化

重点推進項目 ⑤ 政策課題に対応する行政運営体制の確立と人材マネジメント

- ・ 主要施策の推進や多様な課題への対応を図るため、組織の見直しなど行政運営体制を整備します。
- ・ 国や県からの権限移譲を進め、自主・自立した行政運営を推進します。
- ・ 災害時の業務継続計画を見直し、大規模地震などの危機発生時における対応力の強化を図ります。
- ・ 既存の方法・考え方にとらわれず、自ら考え行動する職員の育成と職場風土の醸成を図ります。
- ・ 時代のニーズに対応するため、職員の能力向上を図ります。
- ・ 全ての職員が能力を最大限発揮でき、生き生きと活躍できる職場の実現を目指し、ワーク・ライフ・バランスの推進を図ります。

重点推進項目 ⑥ 定員管理と給与の適正化

- ・ 徹底した業務の見直しを行うとともに、再任用職員など多様な任用形態を活用し、適正な定員管理を推進します。
- ・ 社会情勢の変化に対応した給与制度の適正化を図ります。

重点推進項目 ⑦ 内部統制や監査機能の充実・強化

- ・ 業務のリスク管理など内部統制機能の強化を進め、適正な業務執行の確保を図ります。
- ・ 業務マニュアルの整備・見直しを継続的に行う仕組みを構築します。
- ・ 国の制度改革の動向を踏まえ、監査機能の充実・強化を図ります。

重点推進項目 ⑧ 他の行政機関との連携推進

- ・ 東三河広域連合の取組の充実を図り、効率的な行政運営を推進します。
- ・ 歳入確保やサービス向上、事業の効率化のため、他の行政機関との連携・共同処理などを推進します。

基本方針3 市民と問題を共有し、地域課題を解決する協働の深化

重点推進項目 ⑨ 市民への情報提供と情報共有の推進

- ・本市の財政状況やコスト情報などについて、写真、図などを用いて分かりやすさを向上させ、市民との情報共有を図ります。
- ・市民と行政の間で、意見交換、交流する場などの充実を図り、相互理解を促進します。
- ・市民が独自に発信する情報を集約し、幅広く情報共有を図ります。

重点推進項目 ⑩ 協働意識の醸成と人材育成

- ・自主的・自立的なまちづくりを進められる人材の育成を図ります。
- ・市職員の市民協働に対する意識を醸成し、地域住民として活動する動機付けを行うとともに、業務においても実践的な能力の向上を図ります。

重点推進項目 ⑪ 市民、自治会、NPOなどとの協働の推進

- ・自治会やNPOなどの市民主体による公益的活動に対し、サポートの充実を図ります。
- ・市民からの提案を協働事業につなげるとともに、市民同士が協力・連携（ネットワーク化など）できる仕組みをつくるなど、活動の広がりを図ります。
- ・事業内容に応じて市民協働の有用性・必要性を検討するなど、事業の見直しを進めます。

重点推進項目 ⑫ 民間活力の効果的な活用

- ・民間の資金やノウハウを活用した指定管理者制度やPPP／PFI手法の活用を推進するとともに、制度の適切な運用管理を図ります。
- ・公共サービスの質的な向上や効率的な事業推進が期待できる事業の民間委託を推進します。

6. 新たな行財政改革プランにおける数値目標

プランの取組に対して、できる限り数値目標を設定し進捗管理を行います。特に次の指標を重点指標として定め、目標達成に向け取組を推進していきます。

重点指標	基礎数値 (平成26年度)	目標 (平成32年度)	指標について
経済的効果額	—	70億円 (H28～32年度)	経済的効果額とは： 事務の効率化、事業の見直しや人員の削減による経費削減、新たな取組による歳入の増加などの金額の総計をいいます。
経常収支比率	89.0%	85.0%以下	経常収支比率とは： 毎年度経常的に必要となる経費（借金の返済や人件費など）を経常的な収入（市税など）で割った比率をいいます。
公債費対市税比率	18.5%	15.0%以下	公債費対市税比率とは： 借入金の返済（公債費）が最も重要な自前の財源（市税）に対し、どの程度の割合になっているかを示しています。 算式：公債費÷市税×100
行財政改革による職員減員数	—	100人 *平成33年4月1日までの累積	行財政改革による職員減員数とは： 行財政改革の取組として、減員を図った職員数をいいます。
新たな業務改善実施数	—	500件 (H28～32年度)	業務改善実施数とは： 日常業務の中で、よりよい業務方法（改善）を考え、実践した件数をいいます。
広域連携事業実施数	290件	330件	広域連携事業実施数とは： 豊橋市が広域（他市町村）で連携して取り組んでいる事業数をいいます。
まちづくり活動への参加率（うち「継続的に参加している」割合）	43.0% (9.0%)	60% (13%)	まちづくり活動への参加率とは： 市民意識調査の一つの設問に対する回答をまとめたものであり、自治会・NPOなどのまちづくり活動に参加したことのある人の割合をいいます。
協働事業数	116件	130件	協働事業数とは： 市民と市が共通の目標に掲げる課題解決のため、協働して取り組んでいる事業数をいいます。

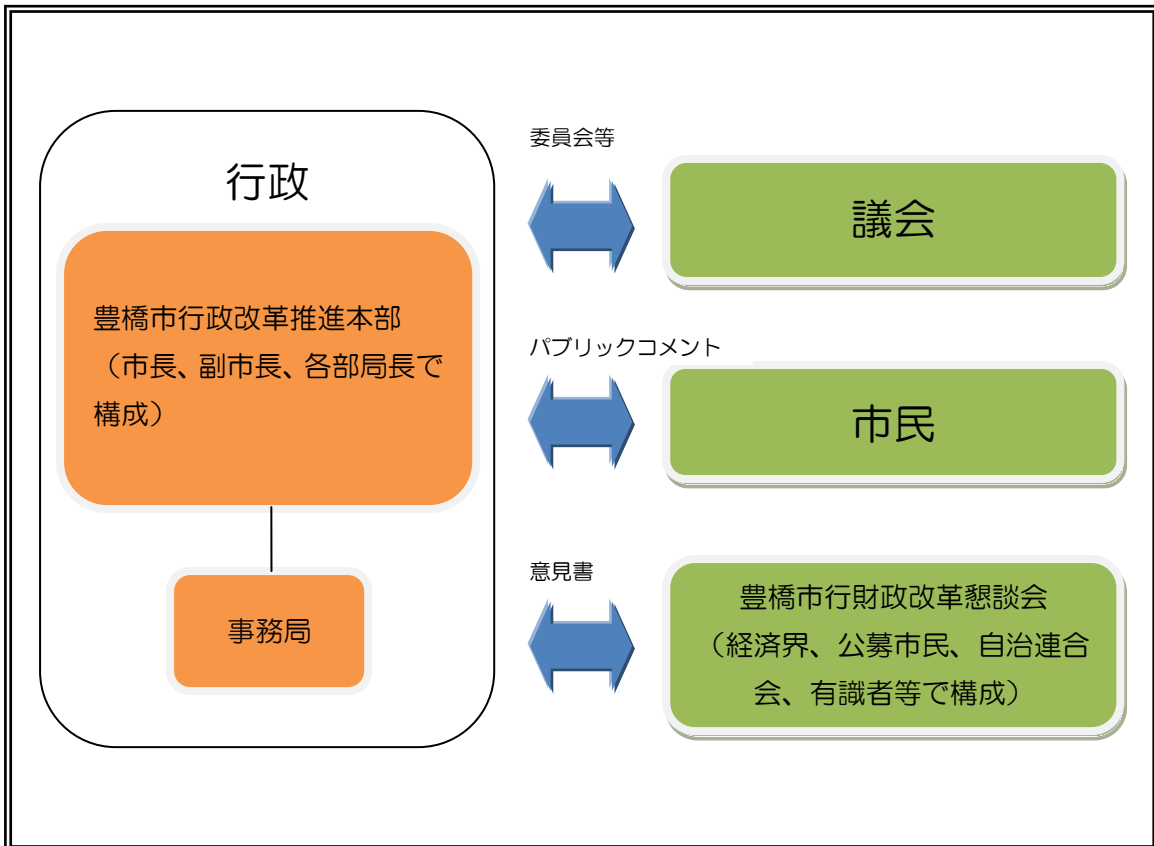
参考資料

■ 新たな行財政改革プランの策定体制

- 豊橋市行政改革推進本部設置要綱
- 豊橋市行財政改革懇談会設置要綱
- 豊橋市行財政改革懇談会委員名簿
- 豊橋市における行財政改革への意見書（豊橋市行財政改革懇談会）

■ 新たな行財政改革プランの策定経過

■ 新たな行財政改革プランの策定体制



○ 豊橋市行政改革推進本部設置要綱

(設置)

第1条 多様化する行政需要に対応し、市民負託に応える行政の推進を図るとともに、地方分権時代に備え簡素で効率的な行政システムを確立するため、豊橋市行政改革推進本部(以下「本部」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 本部は、次に掲げる事項を処理する。

- (1) 豊橋市行財政改革プランの実施に関すること。
- (2) その他行財政改革に係る重要事項に関すること。

(構成)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって構成する。

2 本部長、副本部長及び本部員には、別表1に掲げる者をもって充てる。

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を総理する。

2 副本部長は本部長を補佐し、本部長に事故があるときは、本部長が指定した副本部長がその職務を代理する。

(会議)

第5条 本部長は、必要に応じ本部の会議を招集し、会議の議長となる。

(幹事会及び検討部会)

第6条 本部に、幹事会及び検討部会を置く。

2 幹事会は、本部で審議する所掌事項について検討及び調査研究する。

3 幹事会は、幹事長、副幹事長及び幹事をもって構成し、別表2に掲げる者をもって充てる。

4 幹事長は、必要があると認められるときは、所掌事務に係る関係部長等を出席させることができる。

5 検討部会は、各部局に設置し、部局内の行動計画について検討及び調査研究する。

6 検討部会は、部会長及び会員をもって構成し、別表3に掲げる者をもって充てる。

(専門委員会)

第7条 本部の下に、必要に応じて、専門委員会を設置することができる。

(ワーキンググループ)

第8条 本部の下に、必要に応じて、ワーキンググループを設置することができる。

(庶務)

第9条 本部の庶務は、総務部行政課において行う。

(委任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、本部の運営に関し必要な事項は、本部長が定める。

附 則
この要綱は、平成 7 年 5 月 1 5 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 8 年 4 月 9 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 1 1 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 1 2 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 1 3 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 1 6 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 1 9 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 2 2 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 2 3 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 2 4 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 2 6 年 4 月 1 日から施行する。

附 則
この要綱は、平成 2 7 年 4 月 1 日から施行する。

別表 1
豊橋市行政改革推進本部

役 職	職 名
本 部 長	市長
副 本 部 長	堀内副市長
〃	木村副市長
本 部 員	教育長
〃	危機管理監
〃	総務部長
〃	財務部長
〃	企画部長
〃	文化市民部長
〃	福祉部長
〃	こども未来部長
〃	健康部長
〃	環境部長
〃	産業部長
〃	建設部長
〃	都市計画部長
〃	総合動植物公園部長
〃	市民病院事務局長
〃	上下水道局長
〃	消防長
〃	教育部長
〃	会計管理者
〃	議会事務局長

計 23 名

別表 2
豊橋市行政改革推進本部「幹事会」

役 職	職 名
幹 事 長	堀内副市長
副幹事長	総務部長
幹 事	財務部長
〃	企画部長
〃	行政課長
〃	人事課長
〃	財政課長
〃	政策企画課長

計 8 名

別表 3
豊橋市行政改革推進本部「検討部会」

役 職	職 名
部 会 長	各部局長
会 員	各部局の課長及び関係職員

○ 豊橋市行財政改革懇談会設置要綱

(設置)

第1条 本市の行財政改革に係る計画の策定に関する事項その他行財政改革の推進に関する事項について幅広い見地から意見を得るため、豊橋市行財政改革懇談会（以下「懇談会」という。）を設置する。

(組織)

第2条 懇談会は、委員15人以内をもって組織する。

2 委員は、市政に関し識見を有する者のうちから、市長が委嘱する。

(会長及び副会長)

第3条 懇談会に、会長及び副会長1名を置き、会長は委員の互選により、副会長は会長の指名により、それぞれ定める。

2 会長は、懇談会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第4条 懇談会の会議は、必要に応じて市長が招集し、会長が主宰する。

2 懇談会の会議は、委員の過半数が出席しなければ、開くことができない。

3 会長は、必要があると認めるときは、会議に関係者の出席を求め、その意見を聴き、又は説明を求めることができる。

(庶務)

第5条 懇談会の庶務は、総務部行政課において処理する。

(雑則)

第6条 この要綱に定めるもののほか、懇談会の運営に関し必要な事項は、会長が懇談会に諮って定める。

附 則

この要綱は、平成27年6月3日から施行し、平成28年3月31日をもって廃止する。

○ 豊橋市行財政改革懇談会委員名簿（任期：平成27年6月3日～平成28年3月31日）

（会 長）

石 原 俊 彦 関西学院大学大学院教授

（副会長）

功 刀 由紀子 愛知大学地域政策学部教授

（委 員）

天 野 明 彦 豊橋市自治連合会会計

伊 藤 眞 芳 税理士法人トリプルエー代表社員 公認会計士・税理士

大久保 守 晃 (株)シバタ 代表取締役社長 / 豊橋商工会議所議員

大久保 裕美子 とよはし女性フォーラム会員 / 元豊橋市教育委員

梶 川 政 美 公募市民

木 暮 博 トヨタ自動車株式会社 田原工場 工務部総括室 グループ長

鈴 木 真理子 公募市民

諏 訪 一 夫 元名古屋市人事委員会委員長 / 元名古屋市総務局長

世 羅 徹 有限責任監査法人トーマツ 公認会計士・パートナー

富 田 真知子 花田校区「花いっぱいのもちづくりの会」会員

村 松 史 子 株式会社オフィスサポートセンター取締役 会長

（※委員は、五十音順、敬称略）

○ 豊橋市における行財政改革への意見書

(豊橋市行財政改革懇談会 平成27年10月29日提出)

豊橋市行財政改革懇談会の意見

世界同時不況の影響を受けて低迷した我が国の経済は、アベノミクスを通じて東京圏を中心に回復の兆しが見えるものの、その効果が地方都市にまで十分に届くかどうかの見通しは立っていない。また、地方都市における「人口減少」と「少子高齢」問題は深刻な影を地域経済に及ぼしている。

こうしたなかで豊橋らしさ、東三河らしさを全国に発信し、地方創生を通じて活力に満ちた地域社会を実現するためには、これまでの「自治体経営」から「地域経営」へと市役所のマネジメントとガバナンスの手法を改め、行財政改革においても、新たな公共の担い手である市民とのパートナーシップを重視して、地域づくりに取り組んでいくことが求められる。

財政的には少子高齢化による扶助費の増加と生産年齢人口減少による税収減が予測されるなか、豊橋市においても日本全国で大きな課題となっている公共施設・インフラなどの老朽化対策に一日も早く着手する必要がある。高度経済成長期に一斉に整備された学校などの建築物、道路・上下水道などのインフラは、現在、更新と大規模改修の時期を迎え、日常の維持管理等に係る費用も加味すると、その財政負担は膨大である。公共施設・インフラなどの老朽化対策は、施設総量削減・コスト削減だけで解決できる問題ではない。公共施設等の適正規模や最適配置などを市民とともに実現していくことが重要である。

豊橋市の活力を維持し向上させるためには、地方創生に向けた体制の整備や新しい財源の確保に加えて、市民と市役所が連携して豊橋市の公共を創出していくという発想が必要である。市民協働のあり方は、今後の豊橋市のまちづくりに大きな影響を及ぼし、東三河広域連合のような近隣地方自治体との連携もまた、豊橋市の活性化に有効な起爆剤となる。

本懇談会は、以上のような認識に立ち、新たな行財政改革プランを策定するに当たり、それぞれの立場や視点から、幅広く意見を提供するために設置されたものである。今後、わたしたちの意見が、新たに策定される行財政改革プランに活かされ、今後の厳しい社会経済環境の中にあっても、豊橋の活力の向上と東三河地域の発展に寄与することを切に願うものである。

□ 最優先して豊橋市が推進すべき項目

公共施設・インフラなどのあり方について

豊橋市において今後、少子高齢化の進展に併せ、人口減少により公共施設・インフラなどの利用需要は変化していく。

学校、市民館や市営住宅などの公共施設については、複数の目的や機能を持たせる複合化・多機能化、民間の施設や運営方法の活用、広域（近隣自治体との共有や共用を含む）による利用、統廃合などを通じて、市の財政に見合った適正規模・最適配置を目指すべきである。そのためには、設置目的にとられることなく見直しを行うことも避けられないかもしれない。また、見直しの際は、市の特徴や特性を活かしながら、市民とともに検討することが重要である。市民もまた市の財政破綻や将来世代への多額の負担について十分に斟酌し、合意を形成することが必要である。

ハコモノとは異なって、市民生活に密着し、社会生活を支える役割を担っている道路、橋梁や上下水道などのインフラについては、統廃合などの対応は難しい面がある。しかし、公共施設と同様に、維持管理・更新等に係る費用の縮減や、将来の社会構造を踏まえた、統合や廃止の必要性を検討し、出来ることから実行することを強く望む。水道事業についてはすでに広域化の事例も全国的には散見されており、豊橋市の枠組を超えた行財政改革の発想をもつことが重要である。

以上を踏まえた、具体的な指摘は次の4点に集約できる。

- 公共施設・インフラなどのあり方を検討するに当たっては、人口ビジョンにおける人口推計、年齢構成の変化を踏まえ、さらに地域の特性を十分に考えて行う必要がある。特に、小中学校については、校区ごとの児童・生徒数の推移予測をもとに、地域コミュニティを形成する観点からも地元住民との話し合いを行い、統廃合を含めた学校の最適配置を検討すべきである。また、地域コミュニティ活動の充実に併せて整備を進めた市民館についても、同様の対応を検討すべきである。
- 公共施設に関する利用状況や維持管理に係る費用、施設の老朽度などの情報を市民に分かりやすい形で提供することにより、公共施設の現状についての市民理解を深める必要がある。さらに各地区の公共施設を市の保有施設から、地域が守り保有する施設へと認識を変化させていくことも検討すべきである。
- 文化施設やスポーツ施設などは、近隣の市町と相互利用を考えることが必要であり、施設の建設や更新の際には、市が保有することにこだわらず民間の施設や運営方法を積極的に活用することも視野に入れるべきである。
- インフラについては、市民の安全・安心を確保しつつ、更新、改修、維持管理等に係る費用の縮減を図るとともに、役割や機能を再確認し、統合や廃止を含め、その必要性を検討し、先送りすることなく取組を実行することが重要である。

□ 豊橋市が推進すべき項目

地方創生に向けた行政体制、財源確保について

地方創生は、豊橋市や東三河地域の経済活動が一層活性化し、地域としての経済的な自立性の確立を企図して展開される諸施策である。地方創生の実現には民間活力の積極的な活用や人材育成など、市役所が行政として関与する領域を超えたいくつもの活動が不可欠であり、企業等を含めた市民等との積極的な協働のための体制整備が求められる。

以上を踏まえた、具体的な指摘は次の3点に集約できる。

- 豊橋市を含む東三河地域が地方創生の取組を進めるなかで、さらに発展していくためには、東三河の各自治体がそれぞれの特長を活かしながら、これまで以上に市町村間の連携を強化し、一体となって取り組む必要がある。これまで培ってきた広域連携を継承しながら、スケールメリットを活かし、主体的に地域づくりを進めることができるプラットフォームである東三河広域連合との積極的な連携を図るべきである。
- 地方創生を推進し、地域間競争を勝ち抜くためには「地域経営」の観点で行政運営を考え行動する職員の育成が重要である。厳格な定員管理のもと失敗を恐れず常にチャレンジを促す職場づくりや加点主義による人事管理など、個々の実績や能力に応じた処遇の改善を進め、職種や役割といった枠組を超えた取組を奨励すべきである。そのことにより職員の自主自立を促し、職務に対するモチベーションや満足度を高めていく必要がある。また、同時に失敗に伴うリスクを合理的に回避するリスク・マネジメントの発想を市役所内部に積極的に導入し、内部統制の整備と運用をさらに推し進めるべきである。
- 財源確保に向け、豊橋市の地域経済を活性化し、市税収入を増加させる施策や民間と連携した実りのある経済対策の検討を進め、戦略的に実行していく必要がある。

市民協働のあり方について

「市民協働」とは、市民と行政の信頼関係を基本とするものであり、重要なパートナーとして「活力ある豊橋」を共に創り上げるものでなければならない。

市民協働をさらに強固なものとするためにも、今後は市民が積極的に公共的な課題の解決に関わることが一層重要である。

市民協働の推進に当たっては、市民自らも行政に依存する体質から脱却し、自ら考え、行動することが必要である。そのためには、市民一人ひとりが市民協働の考えを理解し、積極的に参画する姿勢が不可欠となる。

また、市民の思い、行動に対して適切に対応するため、職員の協働意識の醸成をはじめ、市民等との積極的な協働のための体制整備が求められる。

以上を踏まえた、具体的な指摘は次の3点に集約できる。

- 市民に分かりやすい財政情報を提供し、市民と共有することは、市民協働を進める上での大きな前提となる。そのためには、新たに導入される公会計制度に基づいた財務書類等を作成し、他都市との比較を行うことがまずは重要な作業である。

さらに市民協働を効果的に推進するためには、市の財政をグラフや図、写真、さらには漫画等を用いてビジュアルに解説するなどの工夫に積極的に取り組むべきである。財務数値のみの解説だけでは困難な地方財政の仕組みを理解できる市民は少数と考えられる。市の財政を本当に市民が理解できるように公表できるかどうかは、市民と市役所が協働して豊橋市の公共サービスのあり方を考える最も重要な端緒である。

- 協働を具体的に進めるに当たっては、市民館や公園管理など地域に根付く公共サービスの運営は、地域住民自らが行うという発想を持つことが重要である。そのために、市役所は地域住民を適切にサポートできる行政体制や財政措置を検討する必要がある。

- 市民協働を進めるうえで、市職員一人ひとりが常に市民と向き合い、相手の思いや反応を受け止め、その後の取組に生かす姿勢を持つなど市民協働に対する意識を醸成する必要がある。また、市役所は常に地域のまちづくりを全市的な観点から見守ることで、市民団体等のネットワーク化や情報提供を通して市民協働の体制を整えるなど、必要に応じて迅速に市民や地域を適切に支援する体制を構築する必要がある。

■ 新たな行財政改革プランの策定経過

年 月 日	内 容
平成27年 6月 3日	第1回豊橋市行財政改革懇談会（現行プランについて）
7月28日	第1回豊橋市行政改革推進本部
8月25日	第2回豊橋市行政改革推進本部
8月25日	第2回豊橋市行財政改革懇談会（新プランの方針等について）
10月 3日	第3回豊橋市行財政改革懇談会（新プランの方針等について）
10月29日	第4回豊橋市行財政改革懇談会（意見書の提出）
12月 2日	第3回豊橋市行政改革推進本部
12月21日	豊橋市議会総務委員会
12月～1月	パブリックコメント
平成28年 1月	行動計画の作成
2月	第4回豊橋市行政改革推進本部
2月	行財政改革プラン公表