

豊橋市経営改革プラン

(平成17年度～22年度)

総括報告書

平成23年9月

豊橋市

目 次

I. 経営改革プランの概要

1. 経営改革プランとは	1
2. 経営改革プランの目的と方向性	1
3. 計画期間	2

II. 6年間（平成17年度～22年度）の取組状況

1. 取組の成果について（総括）	3
2. 6年間の経済的効果額	3
3. 数値目標の達成状況	4
4. 3つの方向性に基づく取組の成果について	5
(1) 行財政システム改革の推進	5
①前半3年間の主な成果	
②後半3年間の主な成果	
(2) 効果的、効率的な行政執行体制の確保	6
①前半3年間の主な成果	
②後半3年間の主な成果	
(3) 市民とのパートナーシップの確立	7
①前半3年間の主な成果	
②後半3年間の主な成果	

III. 取組項目別の詳細

1. 行財政システム改革の推進	8
① 行政評価の推進	8
② 健全な財政運営の推進	9
③ 政策調整機能の充実	10
④ 庁内分権化の推進	11
⑤ 人づくりの推進	12
⑥ 政策推進に向けた組織改革	14
⑦ 業務改善運動の推進	15

2. 効果的、効率的な行政執行体制の確保	16
① 定員管理の適正化	16
② 給与等の適正化	17
③ 民間委託等の推進（指定管理者制度含む）	19
④ P F I手法の適切な活用	20
⑤ 地方公営企業の経営健全化（市民病院）	21
⑥ 地方公営企業の経営健全化（上下水道局）	22
⑦ 第三セクターの見直し	23
⑧ 事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	24
⑨ 公共工事の適切な執行	25
⑩ 電子自治体の推進	26
⑪ 自主財源の確保	27
3. 市民とのパートナーシップの確立	29
① 公正の確保と透明性の向上	29
② 市民ニーズの把握	30
③ 市民協働の推進	31
参考資料	32

I. 経営改革プランの概要

1. 経営改革プランとは

地方自治体をとりまく様々な社会経済環境の変化と厳しい財政状況の中、平成 17 年に総務省が提示した「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（新地方行革指針）」を受け、これまで進めてきた事務改善から行政改革、そして行政評価に至る取組の経緯を踏まえ、「新地方行革指針」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したものとして、平成 18 年 2 月に策定しました。

また、前半 3 年間の取組状況と成果及びその後の環境変化を踏まえ平成 21 年 2 月に改定を行いました。

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 次豊橋市総合計画を実現し、市民満足度の向上を目指す」とこととしました。

(2) 経営改革プランの 3 つの方向性

①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。

②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。

③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と市民参画を図り、市民との協働によるまちづくりを推し進めます。

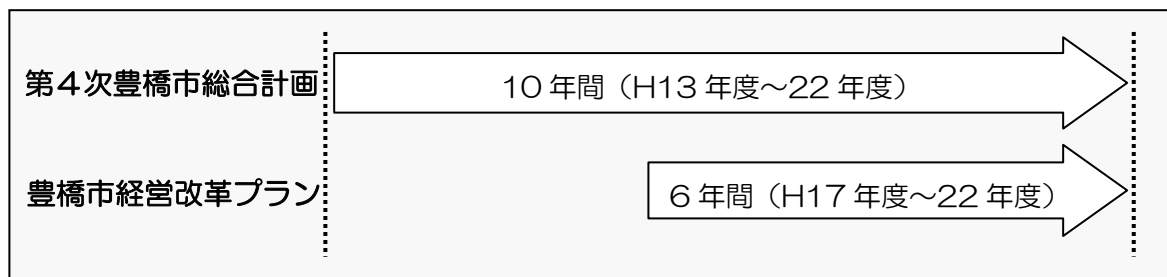
【3つの方向性に基づく21の取組項目】

3つの方向性	21の取組項目	65の取組内容
1. 行財政システム改革の推進	①行政評価の推進	4
	②健全な財政運営の推進	2
	③政策調整機能の充実	3
	④庁内分権化の推進	2
	⑤人づくりの推進	5
	⑥政策推進に向けた組織改革	3
	⑦業務改善運動の推進	2
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	1
	②給与等の適正化	7
	③民間委託等の推進（指定管理者制度含む）	2
	④PFI手法の適切な活用	4
	⑤地方公営企業の経営健全化（市民病院）	5
	⑥地方公営企業の経営健全化（上下水道局）	4
	⑦第三セクターの見直し	1
	⑧事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	2
	⑨公共工事の適切な執行	4
	⑩電子自治体の推進	2
	⑪自主財源の確保	3
3. 市民とのパートナーシップの確立	①公正の確保と透明性の向上	2
	②市民ニーズの把握	3
	③市民協働の推進	4

※網かけは、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次総合計画の期間に対応し、「平成17年度～22年度までの6年間」としました。



Ⅱ. 6年間（平成17年度～22年度）の取組状況

1. 取組の成果について（総括）

経営改革プランでは、3つの方向性に基づく21の取組項目と、前半3年間では69の取組内容を、後半3年間では65の取組内容を掲げ、その達成に向け取組を行ってきた結果、全ての取組内容について計画通り着手又は実施することができました。

こうした取組は、職員一人ひとりの意識改革を促すとともに、質の高い行財政体制の構築と協働のまちづくりの推進といった目指すべき方向への道筋をつけることができました。

今後、本市の行財政改革の取組については、平成23年2月に策定した「行財政改革プラン」に基づき、多様な主体との協働・連携を通じた「豊橋の活力の向上」を目指し、さらなる改革を推進していきます。

2. 6年間の経済的効果額

経営改革プランに基づく取組を行わない場合と比較して、6年間で約329億円の経済的効果額が得られました。

ア. 歳出の抑制

項 目	累計(H17年度～22年度)
定員管理の適正化 (アウトソーシング等での減員を除く。)	2,610,371 千円
給与等の適正化	10,137,581 千円
民間委託等の推進	3,744,023 千円
事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	11,761,163 千円
公共工事の適切な執行	3,484,563 千円
電子自治体の推進	14,393 千円
合 計	31,752,094 千円

イ. 歳入の増加

項 目	累計(H17年度～22年度)
市有財産の有効活用（未利用地の売却）	1,175,518 千円
合 計	1,175,518 千円

ウ. 経済的効果額計

累計(H17年度～22年度)
32,927,612 千円

3. 数値目標の達成状況

財政運営については、職員給与の適正化や民間委託等の推進など経費削減の努力を行いましたが、リーマンショック以降の景気低迷や社会保障費の支出増大により最終的には数値目標に到達できませんでした。しかし、地方財政健全化法の早期健全化基準を満たしており、概ね健全な範囲で推移しています。

定員管理の適正化については、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）の充実を図るため増員を計画しましたが、離職者も多く、目標とする職員数を確保することはできませんでした。しかし、消防・医療部門を除いた職員については、数値目標の▲7.4%を上回り、目標を達成することができました。

取組項目		H17	H18	H19	H20	H21	H22	H22年度目標
財政運営	経常収支比率	85.0%	83.5%	84.8%	86.0%	89.0%	85.5%	85%
	公債費比率	12.1%	11.8%	11.6%	—	—	—	—
	実質公債費比率	—	—	—	8.7%	8.9%	9.0%	10%
	自主財源比率	67.5%	67.7%	70.9%	70.6%	66.0%	64.0%	70%
定員管理の適正化		3,446人	3,414人	3,437人	3,510人	3,512人	3,476人	3,561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）を除く定員及び削減率（H17比）		▲57人 ▲2.5%	▲96人 ▲4.2%	▲122人 ▲5.3%	▲133人 ▲5.8%	▲157人 ▲6.8%	▲188人 ▲8.2%	▲7.4%
（市民病院）		947人	953人	991人	1,070人	1,084人	1,089人	1,138人
（上下水道局）		214人	210人	204人	202人	202人	200人	201人
市税収入率		92.1%	92.7%	92.9%	92.7%	92.0%	91.8%	93%

用語	説明
経常収支比率	経常的経費（人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費）に経常的収入（地方税、普通交付税、地方譲与税、税交付金など毎年度経常的に収入される一般財源のことで、基金繰入金、繰越金は臨時的な収入であるため含まれない。）がどの程度充当（使用）されてい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す。
実質公債費比率	市債の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化したもので、実質的な公債費による財政負担の度合いを示す。
自主財源比率	歳入総額に対する自主財源（市税、分担金・負担金、使用料・手数料、財産収入、寄附金、繰入金、繰越金、諸収入で構成）の占める割合であり、この割合が高いほど行政活動の自主性と安定性が確保されているといえる。

4. 3つの方向性に基づく取組の成果について

(1) 行財政システム改革の推進

①前半3年間の主な成果

- ア. 政策推進に向けて総合計画を推進する短期（3年間）的な事業計画として実施計画を策定し、計画的な進捗管理を行いました。また、実施計画事業と予算事業、そして行政評価対象事業との整合を図ることにより、総合計画と連動した政策・施策の推進を図ることが可能となり、行政の透明性を高めました。
- イ. 休日訪問等の対策による市税収入率の向上、使用料見直しなどによる自主財源の確保と総人件費の抑制や事務事業の見直しなど徹底した歳出削減に努めるとともに、事業の選択と重点化により、健全な財政運営に努めました。
- ウ. 予算編成権限と人事権限の一部を部局に移すことにより、部局長の責任の明確化を図るとともに財源と人的資源を効果的・効率的に活用しました。
- エ. 人材育成基本方針を職員・職場の実態に即して改訂するとともに、能力・実績を重視した目標管理制度や職員の意欲・適性に応え得る複線型人事制度を適切に運用することにより、職員一人ひとりの意欲や能力を高めました。また対応改善推進運動と業務改善運動の実施により、窓口サービス向上と職員の改善意識の醸成に努めました。

②後半3年間の主な成果

- ア. 市税コールセンターの開設やコンビニ収納の開始による市税収入率の向上対策や負担金、補助金の見直しを始めとした事務事業の見直し、さらには行政評価との連携により健全財政の維持に努めました。
- イ. 自己啓発研修を積極的に支援するとともに、OJTの強化や次期リーダー育成のための研修を進めたほか、広域連携の深化・拡大に向けた基盤づくりとして田原市と職員の相互派遣を実施するなど、地方分権時代にふさわしい人材育成の取組を行いました。
- ウ. 市民にわかりやすい簡素で効率的な組織の整備に努めたことで、広域連携の推進、子育て・福祉・健康部門の拡充など新たな行政課題に迅速・的確・柔軟に対応しました。
- エ. 対応改善運動や業務改善運動に加え、「もったいない運動」の実施により、職員の改善意識を高めるとともに、県内で初めて職員のエコ通勤運動を導入し、CO2の削減など環境負荷低減に寄与しました。

* 下線は経営改革プランにおける後半の重点的な取組項目です。

(2) 効果的、効率的な行政執行体制の確保

①前半3年間の主な成果

ア. 事務事業の見直しによる職員定数の削減や給料表の構造改革、各種手当の見直し・廃止に取り組み、総人件費の抑制に努めました。

イ. 民間委託や18年4月からの指定管理者制度の導入、PFI手法の適切な活用により、事業の効率化とサービス向上を図りました。

ウ. 中期経営計画の策定・公表、組織改革、民間委託を含めた事務事業の見直しにより、公営企業（市民病院・上下水道局）の経営健全化に努めました。

エ. 補助金等の整理合理化、公共工事のコスト縮減、電子自治体の推進など、効率的な行政運営や市税収入率の向上策と未利用地の売却等による自主財源の確保に向けた取組を積極的に推進しました。

②後半3年間の主な成果

ア. 安全・安心のまちづくりの推進を担う消防・医療部門の充実（H20比+105人）を図る一方、その他の部門では人員の削減を行ったほか（H20比▲66人）、地域手当の引下げなど各種手当の見直しに取り組み、市民サービスの向上を図りつつ、総人件費の抑制に努めました。

イ. 職員互助会宿泊施設の閉鎖や豊橋市職員健康保険組合を解散し、愛知県都市職員共済組合への移行を行うなど、福利厚生制度の総点検と見直しを行いました。

ウ. 指定管理者制度やPFIを導入した施設数を拡大し、民間の活力を活用した良質なサービスの提供と効率的な施設整備を図りました。

エ. 電子カルテシステムの導入や医療スタッフの充実、民間委託を含めた事務事業の見直しを行い、公営企業（市民病院・上下水道局）の経営健全化に努めました。

オ. 総合評価落札方式を導入し、公共工事の品質の向上を図りました。

カ. 税総合オンラインシステムを稼働し、検索時間の短縮などによる事務処理の効率化を図りました。

* 下線は経営改革プランにおける後半の重点的な取組項目です。

用語	説明
指定管理者制度	出資法人、公共的団体等に限定されていた「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
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

（3）市民とのパートナーシップの確立

①前半3年間の主な成果

- ア. ホームページのリニューアルによるアクセス件数の増加や、市民団体との定期的な意見交流、パブリックコメントの実施により、市民と行政の双方向の意見交換が進みました。
- イ. 市制施行100周年記念事業における地域イベントや校区史作成では、市職員が地域のサポーターとして住民と一緒に企画・実施し、市民協働のまちづくりを進める大きな契機となりました。
- ウ. 平成19年4月の市民協働推進課の設置と市民協働推進条例施行に伴う基金の創設や市民協働推進補助金制度、市民協働事業提案募集制度などの開始により、NPO法人やボランティア活動団体などの様々な市民活動の主体が、まちづくりの担い手として活動しやすくなりました。

②後半3年間の主な成果

- ア. パブリックコメントの予定案件を年度当初にホームページに掲載し、周知期間の拡充に努めることにより、制度の認知度向上と意見増加に努めました。
- イ. ホームページに、市民ニーズの高いイベントカレンダーや動画配信を導入し、情報発信力を高めたほか、市民意識調査の回収率向上策により、多くの市民意見の把握に努め、その声を市政に反映しました。
- ウ. 地域の主体的な行動計画を作成するモデル事業を行い、自立した地域コミュニティの形成に取り組みました。また、市内部に市民協働を推進する体制を整備するとともに、「市民協働推進計画」を策定し、市民協働によるまちづくりを推進しました。

*下線は経営改革プランにおける後半の重点的な取組項目です。

Ⅲ. 取組項目別の詳細

1. 行財政システム改革の推進

取組項目	1-①行政評価の推進							
前半3年間の実績								
○「行政サービス拡大と行政経費の縮減」と「評価実施数」								
評価年度	行政サービス拡大		行政経費の縮減		政策・施策評価		事務事業評価	
	件数	拡大額	件数	縮減額	政策	施策	事務事業	細事業
17年度	143	1,153百万円	55	413百万円	46	147	507	1,082
18年度	141	1,580百万円	114	1,280百万円	46	124	509	1,057
19年度	156	1,402百万円	172	1,272百万円	46	124	509	1,076
後半3年間の実績								
①継続的な改革改善に主眼を置いた事務事業評価とあわせ、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行う政策・施策評価に一体的に取り組むとともに、評価手法の見直しを行い、より簡素で効果的な評価を実施した。								
②広報とよはしやホームページなどにより評価表・評価結果概要を公表するとともに、行政評価パンフレットを用いた市民講座を開催するなど、透明性の高い行財政運営を行った。								
○「行政サービス拡大と行政経費の縮減」と「評価実施数」								
評価年度	行政サービス拡大		行政経費の縮減		政策・施策評価		事務事業評価	
	件数	拡大額	件数	縮減額	政策	施策	事務事業	細事業
20年度	133	942百万円	69	869百万円	46	124	512	1,074
21年度	139	1,513百万円	73	659百万円	46	124	521	1,074
22年度	101	1,990百万円	76	998百万円	46	124	536	1,087
6年間の総括								
政策・施策評価の実施により、行政として果たすべき役割や重点的に取り組む施策の方向性を検討するとともに、的確な事業の選択と行政資源の効果的な配分を行うことができた。また、事務事業評価の実施により事業の成果（効果）などを評価し、サービスの改善や業務の効率化を進めることができた。今後は、第5次総合計画の策定を機に、より簡素で効果的な行政評価を実施していく。								
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	
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						
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						

取組項目	1-②健全な財政運営の推進																									
前半3年間の実績	<p>①夜間電話・休日訪問等の対策による市税収入率向上、使用料等の見直しなどによる自主財源の確保と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、健全な財政運営に努めた。</p> <p>○財政運営の実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>プラン策定時 (16年度)</th> <th>17年度</th> <th>18年度</th> <th>19年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常収支比率</td> <td>84.6%</td> <td>85.0%</td> <td>83.5%</td> <td>84.8%</td> </tr> <tr> <td>公債費比率</td> <td>12.1%</td> <td>12.1%</td> <td>11.8%</td> <td>11.6%</td> </tr> <tr> <td>自主財源比率</td> <td>65.8%</td> <td>67.5%</td> <td>67.7%</td> <td>70.9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>②年2回の財政公表、行財政白書（18年度）の全戸配布など、多様な財政状況の公表に努めた。</p>						区 分	プラン策定時 (16年度)	17年度	18年度	19年度	経常収支比率	84.6%	85.0%	83.5%	84.8%	公債費比率	12.1%	12.1%	11.8%	11.6%	自主財源比率	65.8%	67.5%	67.7%	70.9%
区 分	プラン策定時 (16年度)	17年度	18年度	19年度																						
経常収支比率	84.6%	85.0%	83.5%	84.8%																						
公債費比率	12.1%	12.1%	11.8%	11.6%																						
自主財源比率	65.8%	67.5%	67.7%	70.9%																						
後半3年間の実績	<p>①自主財源の確保や負担金、補助金の見直しを始めとした事務事業の見直し、さらには行政評価との連携により健全財政の維持に努めた。</p> <p>○財政運営の実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常収支比率</td> <td>86.0%</td> <td>89.0%</td> <td>85.5%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>実質公債費比率</td> <td>8.7%</td> <td>8.9%</td> <td>9.0%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>自主財源比率</td> <td>70.6%</td> <td>66.0%</td> <td>64.0%</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table> <p>②年2回の財政公表、行財政白書（21年度）の全戸配布、新地方公会計制度による財務諸表の作成など、多様な財政状況の公表に努めた。</p>						区 分	20年度	21年度	22年度	目標値	経常収支比率	86.0%	89.0%	85.5%	85%	実質公債費比率	8.7%	8.9%	9.0%	10%	自主財源比率	70.6%	66.0%	64.0%	70%
区 分	20年度	21年度	22年度	目標値																						
経常収支比率	86.0%	89.0%	85.5%	85%																						
実質公債費比率	8.7%	8.9%	9.0%	10%																						
自主財源比率	70.6%	66.0%	64.0%	70%																						
6年間の総括	<p>市税収入率の向上、自主財源の確保、歳出削減の取組などを実施し、財政運営の健全性を維持してきた。引き続き、健全財政を維持するとともに、行財政白書などの定期的な発行などにより、わかりやすい財政公表にも努めていく。</p>																									
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度																				
地方財政健全化法による財政指標を健全な水準に維持（20年度より）				実施																						

取組項目	1－③政策調整機能の充実															
前半3年間の実績		<p>①政策・施策の推進を図るため、基本計画に基づき、施策ごとに向こう3か年の具体的事業を明らかにする実施計画を毎年度策定した。</p> <p>②基本計画の進捗状況を定量的に把握するため、第4次総合計画の最終年度である22年度における政策・施策指標の計画値を基本計画後期改訂版に定めた（18年3月）。</p> <p>③行政評価を基軸として、評価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の判断を行うなど、政策推進に向けた計画・予算・評価の一体的な仕組みづくりに努めた。</p> <p>○実施計画事業数</p> <table border="1"> <tr> <th>17年度（18-20年度分）</th> <th>18年度（19-21年度分）</th> <th>19年度（20-22年度分）</th> </tr> <tr> <td>185事業</td> <td>190事業</td> <td>195事業</td> </tr> </table>					17年度（18-20年度分）	18年度（19-21年度分）	19年度（20-22年度分）	185事業	190事業	195事業				
17年度（18-20年度分）	18年度（19-21年度分）	19年度（20-22年度分）														
185事業	190事業	195事業														
後半3年間の実績		<p>①政策・施策の推進を図るため、基本計画に基づき、施策ごとに向こう3か年の具体的事業を明らかにする実施計画を毎年度策定した。22年度においては、第5次総合計画に合わせ、戦略計画に関する取組を新たに追加した。</p> <p>②行政評価を基軸として、評価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の判断を行うなど、政策推進に向け計画・予算・評価が一体的となった行財政運営を行った。</p> <p>○実施計画事業数</p> <table border="1"> <tr> <th>20年度（21-23年度分）</th> <th>21年度（22-24年度分）</th> <th colspan="2">22年度（23-25年度分）</th> </tr> <tr> <td rowspan="2">184事業</td> <td rowspan="2">178事業</td> <th>戦略計画（取組数）</th> <th>分野別計画（事業）</th> </tr> <tr> <td>81</td> <td>141</td> </tr> </table>					20年度（21-23年度分）	21年度（22-24年度分）	22年度（23-25年度分）		184事業	178事業	戦略計画（取組数）	分野別計画（事業）	81	141
20年度（21-23年度分）	21年度（22-24年度分）	22年度（23-25年度分）														
184事業	178事業	戦略計画（取組数）	分野別計画（事業）													
		81	141													
6年間の総括		<p>政策・施策指標を把握しながら、基本計画の進捗状況を管理することができた。また、政策推進に向けて行政評価・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を実施した。引き続き第5次総合計画の推進を図るため、より効果的な仕組みを構築していく。</p>														
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度										
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	実施															
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	一部実施	実施														
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	実施															

取組項目	1-④庁内分権化の推進											
前半3年間の実績	<p>①20年度の職員定数について部局単位で定員の枠を内示し、課別定数の変更は部局長が行えることとした。また、4級以下の職員の異動配置について20年4月の人事異動から部局単位の配置を行うこととし、部局内での配置権限を各部局長に委譲したことにより、年度途中での突発的な欠員や業務の繁忙等に応じた機動的な職員配置が可能となった。</p> <p>②予算の枠配分額の拡大により、行政評価における評価結果を踏まえた歳出見直しや事業選択、新規事業への取組など、各部局の権限の強化を推進した。</p> <p>○枠配分額の実績</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>18年度予算</th> <th>19年度予算</th> <th>20年度予算</th> </tr> <tr> <td>22,144,555千円</td> <td>44,217,499千円</td> <td>40,927,851千円</td> </tr> </table>						18年度予算	19年度予算	20年度予算	22,144,555千円	44,217,499千円	40,927,851千円
18年度予算	19年度予算	20年度予算										
22,144,555千円	44,217,499千円	40,927,851千円										
後半3年間の実績	<p>①部局長への人事権限の委譲により、各部局において職員定数、異動配置が機動的に行われている。</p> <p>②枠配分方式の予算編成により、各部局が創意工夫をし主体性を発揮することで、限られた財源の中で事業の選択と重点化に柔軟に取り組むことができた。</p> <p>○枠配分額の実績</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>21年度予算</th> <th>22年度予算</th> <th>23年度予算</th> </tr> <tr> <td>42,830,844千円</td> <td>21,368,137千円</td> <td>36,636,862千円</td> </tr> </table>						21年度予算	22年度予算	23年度予算	42,830,844千円	21,368,137千円	36,636,862千円
21年度予算	22年度予算	23年度予算										
42,830,844千円	21,368,137千円	36,636,862千円										
6年間の総括	<p>①人事権限を委譲することで、実情に即した機動的な組織運営と部局内の実践的な人材育成が可能となった。今後とも、人こそが最大の経営資源であるという認識の下で部局長が職員を最大限に活用できる体制づくりを推進し、市民サービスの向上を図っていく。</p> <p>②枠配分方式による予算編成により、各部局における自主性、主体性を持った歳出削減や事業の選択、さらには財政状況や事業コストに対する意識の向上を図ることができた。引き続き部局枠配分方式と行政評価を活用した予算編成による庁内分権化の推進や行政サービスの向上に努めていく。</p>											
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度						
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 ・部局内異動権限の委譲			実施			→						

取組項目	1-⑤人づくりの推進																																						
前半3年間の実績	<p>①分権時代にふさわしい人材育成の取組を一層充実・強化するために人材育成基本方針を改訂した(20年4月)。</p> <p>②複線型人事制度は、制度の確立に向け、求められる能力や職務分野、資格等の明確化をするとともに、主査級の「専任主査」から課長補佐級の「専門員」まで拡大した。</p> <p>③目標管理制度の浸透に伴い、職場において、年度ごとの組織目標とその役割分担などの共通認識化が図られつつある。</p>																																						
後半3年間の実績	<p>①複線型人事制度は、22年度には職位を主幹級まで拡大した。また、各職員が保有する専門性を有効に活用するため、配置可能な職域の拡大に努めてきた。</p> <p>②目標管理による業績考課結果を20年度から勤勉手当に反映させ、業績に応じた人事給与制度の充実を図った。</p> <p>③職員研修においては、自己啓発研修を積極的に支援するとともに、各階層におけるOJTの強化や次期リーダー育成のための研修を実施し、分権時代にふさわしい人材育成の取組を進めた。</p> <p>④田原市との人事交流を開始したほか、職員研修を通じて東三河地域、県内中核市の自治体職員と交流を深めた。</p>																																						
6年間の総括	<p>地方分権改革が急速に進む中で、期待される職員像を明確にするため人材育成基本方針を策定し、複線型人事制度、目標管理制度を導入しつつ、自己啓発研修、職場研修の充実・強化に取り組み、新たな課題に積極的に取り組む実行力と個性ある人材の確保、育成に努めてきた。引き続き人材育成基本方針に基づく取組を推進し、自らの責任において、地域を創っていくという「自立と責任」の時代にふさわしい人材の確保・育成に努めていく。</p> <p>○専門員・専任主査の推移</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>H17.4.1</th> <th>H18.4.1</th> <th>H19.4.1</th> <th>H20.4.1</th> <th>H21.4.1</th> <th>H22.4.1</th> <th>H23.4.1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>主幹級</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>専門員</td> <td>—</td> <td>3</td> <td>11</td> <td>23</td> <td>32</td> <td>32</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>専任主査</td> <td>25</td> <td>29</td> <td>34</td> <td>33</td> <td>31</td> <td>30</td> <td>36</td> </tr> </tbody> </table>							区分	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	主幹級	—	—	—	—	—	2	2	専門員	—	3	11	23	32	32	40	専任主査	25	29	34	33	31	30	36
区分	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1																																
主幹級	—	—	—	—	—	2	2																																
専門員	—	3	11	23	32	32	40																																
専任主査	25	29	34	33	31	30	36																																
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度																																
人材育成基本方針における取組項目の推進 (人材育成基本方針改訂版作成)			実施																																				
複線型人事制度の推進	専任職の明確化と拡大		段階的に実施																																				
	自己申告制度の充実		段階的に実施																																				
	職務経歴管理			段階的に実施																																			

取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
人事考課制度の充実	人事考課結果の処遇への反映			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		一部実施	実施			
研修制度の充実	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	一部実施					
	OJT(職務活動を通じた人材育成)の強化		一部実施				
	国・県や民間企業への派遣研修の充実	段階的に実施					
広域自治体間の職員交流 (20年度より)					検討・実施		
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。							

※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

取組項目	1-⑥政策推進に向けた組織改革											
前半3年間の実績	<p>○組織改革の主な内容</p> <table border="1"> <tr> <td>17年度</td> <td>用地対策課（廃止）、港湾活性課（臨海整備課を改称）</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td>子育て支援課・保育課・保健センター等建設推進室（新設）、児童福祉課（廃止） 消防救急課（通信指令課と消防指揮室を統合） 下水道整備課（下水道工事課と下水道計画保全課を統合）</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>市民協働推進課（新設）、百周年事業推進室（廃止）、会計課（出納室を改称） 監査委員事務局（監査課を改称し、部相当から課相当に変更） 管路保全課（水道工事課を改称し、管路維持管理部門を統合）</td> </tr> </table>						17年度	用地対策課（廃止）、港湾活性課（臨海整備課を改称）	18年度	子育て支援課・保育課・保健センター等建設推進室（新設）、児童福祉課（廃止） 消防救急課（通信指令課と消防指揮室を統合） 下水道整備課（下水道工事課と下水道計画保全課を統合）	19年度	市民協働推進課（新設）、百周年事業推進室（廃止）、会計課（出納室を改称） 監査委員事務局（監査課を改称し、部相当から課相当に変更） 管路保全課（水道工事課を改称し、管路維持管理部門を統合）
17年度	用地対策課（廃止）、港湾活性課（臨海整備課を改称）											
18年度	子育て支援課・保育課・保健センター等建設推進室（新設）、児童福祉課（廃止） 消防救急課（通信指令課と消防指揮室を統合） 下水道整備課（下水道工事課と下水道計画保全課を統合）											
19年度	市民協働推進課（新設）、百周年事業推進室（廃止）、会計課（出納室を改称） 監査委員事務局（監査課を改称し、部相当から課相当に変更） 管路保全課（水道工事課を改称し、管路維持管理部門を統合）											
後半3年間の実績	<p>○組織改革の主な内容</p> <table border="1"> <tr> <td>20年度</td> <td>こども未来館・土木管理課（新設）、街路課（廃止） 介護医療課・高齢福祉課（介護保険課と高齢福祉医療課を統合し改称）</td> </tr> <tr> <td>21年度</td> <td>政策企画課（新設）政策調整課・企画課（廃止）、 多文化共生・国際課（国際交流課を改称） 広域推進課・首都圏活動センター（新設）</td> </tr> <tr> <td>22年度</td> <td>福祉部・健康部（新設）、福祉保健部（廃止）、産業政策課（新設）、土木維持事務所（統合）</td> </tr> </table>						20年度	こども未来館・土木管理課（新設）、街路課（廃止） 介護医療課・高齢福祉課（介護保険課と高齢福祉医療課を統合し改称）	21年度	政策企画課（新設）政策調整課・企画課（廃止）、 多文化共生・国際課（国際交流課を改称） 広域推進課・首都圏活動センター（新設）	22年度	福祉部・健康部（新設）、福祉保健部（廃止）、産業政策課（新設）、土木維持事務所（統合）
20年度	こども未来館・土木管理課（新設）、街路課（廃止） 介護医療課・高齢福祉課（介護保険課と高齢福祉医療課を統合し改称）											
21年度	政策企画課（新設）政策調整課・企画課（廃止）、 多文化共生・国際課（国際交流課を改称） 広域推進課・首都圏活動センター（新設）											
22年度	福祉部・健康部（新設）、福祉保健部（廃止）、産業政策課（新設）、土木維持事務所（統合）											
6年間の総括	<p>市民ニーズや広域連携の推進、子育て・福祉・健康部門の拡充などの新たな行政課題に対し、迅速・的確・柔軟に対応するための組織整備と簡素で効率的な組織整備に努めた。</p> <p>（17年度 15部89課（室） ⇒ 22年度 15部91課）</p> <p>今後も組織の肥大化を抑制しつつ、利用者の視点に立った組織・機構の整備に努め、市民満足度の高い行政サービスを提供していく。</p>											
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度						
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	実施											
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組織の設置	実施											
市民にわかりやすい簡素で効率的な組織 ・市民ニーズを的確にとらえ市民にわかりやすい組織 ・市民ニーズの変化に伴う課の統廃合	実施											

取組項目	1-⑦業務改善運動の推進					
前半3年間の実績	<p>①対応改善推進運動（各課のCS宣言・強化月間等）の実施により対応改善意識の向上が図られたことにより、窓口アンケートの結果では、「申請手続」「職員の対応」などすべての項目に、半数以上の方から概ね満足しているとの回答を得た。</p> <p>○窓口サービス満足度 ・17年度・・・62.9% ・18年度・・・60.9%</p> <p>②18年度から、業務改善運動と成果発表会「やるまい ええじゃないか！スタジアム」を実施し、市民サービスの向上や業務の効率化を図るとともに、職員の改善意識の醸成に努めた。</p> <p>○業務改善実践事例の状況 ・18年度・・・101事例 ・19年度・・・85事例</p>					
後半3年間の実績	<p>①対応改善推進運動では、各課にエチケットリーダーを配置し、ポスターの掲示を行うことで、来庁者にこの運動をPRするとともに、職員意識の啓発に努めた。</p> <p>②業務改善運動では、20年度の取組として業務改善運動と成果発表会「やるまい ええじゃないか！スタジアム」を実施し、市民サービスの向上や業務の効率化を進めるとともに、職員の改善意識の醸成に努めた。</p> <p>○業務改善実践事例の状況 ・20年度 110事例</p> <p>21年度からは、改善が当たり前のように行われる職場風土づくり、個々の職員の改善意識の向上、職場における改善の定着を図るため、個々の職員が身近な実務の中で感じる無駄をなくするための事例を提案・報告し庁内標準化していく「もったいない運動」を展開した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・提案及び事例報告 延べ127事例 ・環境負荷低減にも寄与 エコ通勤によるCO2削減量 約740t（22年度年間推計） 					
6年間の総括	<p>対応改善推進運動や業務改善運動「もったいない運動」を実施することで、市民サービスの向上や業務の効率化を図るだけでなく、職員の意欲や改革改善意識を高め、環境負荷低減にも寄与した。引き続き業務改善運動「もったいない運動」の取組を推進することにより、職員の人材育成に努めるとともに、市民サービスの向上や徹底した事業の効率化に努めていく。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
対応改善推進運動の実施	実施					
業務改善運動の継続実施（エコ通勤）	検討	実施				
（新たな業務改善運動の実施）						
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。						

2. 効果的、効率的な行政執行体制の確保

取組項目	2-①定員管理の適正化					
前半3年間の実績	<p>①20年4月1日現在の職員数は3,437人。これまでの3年間、外部化で▲27人、嘱託化で▲22人、再任用化で▲46人、計95人の減員を図ったものの、執行体制の強化・充実、新規事業への対応などで29人の増員となり、計画策定時の17年度3,503人に対して66人削減となった。</p> <p>②当初計画では、20年4月1日の職員数を17年4月1日から134人減員した3,369人を目標値としたが、安全・安心のまちづくりを推進するための消防・医療部門の体制充実を図ったこと(+56人)などにより、実績として3,437人で66人の減員ができたものの、目標値とは68人の乖離がある。</p> <p>なお、20年4月1日現在で、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)を除いた場合では、122人削減で▲5.3%の削減率となっている。</p>					
後半3年間の実績	<p>①23年4月1日現在の職員数は3,476人。後半の3年間、外部化で▲33人、嘱託化で▲9人、再任用化で▲42人、計84人の減員を図る一方で、市民病院の診療体制充実やこども発達センターのオープンを始めとする新規事業への対応などで123人の増員を行ったが、目標値である3,561人を85人下回る結果となった。</p> <p>②20年に目標を修正した時点では、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)の充実を目指し、特に医療部門では7対1看護体制の整備に向け162人増員を計画し、看護師の処遇改善や院内保育所などの環境整備に努めたが、出産、育児等により離職する看護師も多く、目標を48人下回る結果となった。</p>					
6年間の総括	<p>市民サービスの向上を図りつつ事務の合理化等の取組により、全体で27人を削減し、▲0.8%の削減率となった。また、消防・医療部門を除いた場合では、188人削減で▲8.2%の削減率となり、国の「地方行革新指針で示された削減率▲5.7%」を上回り、目標を達成することができた。</p> <p>今後も、新たな行財政改革プランに基づき、安定的な市民サービスの提供と市民満足度の向上に向けて、不断の点検や見直しに努めていく。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
定員管理の適正化	実施					
○定員管理の目標数値						
プラン策定時(H17.4.1)	H23.4.1目標		H23.4.1実績			
3,503人	3,561人(+58人)		3,476人(▲85人)			
※実績欄の()は目標数値に対する増減比						
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	H23.4.1目標		H23.4.1実績			
	▲7.4%		▲8.2%			
【参考：H18.8 地方行革新指針で示された削減率 ▲5.7%】						

取組項目	2-②給与等の適正化				
前半3年間の実績	<p>①給料表の構造改革をはじめ、調整手当の廃止、地域手当・特殊勤務手当等の見直しに取り組み、総人件費の抑制に努めるとともに、能力・業績を給与へ適切に反映する取組に着手した。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>経済的効果</td> <td>2,407,933 千円</td> </tr> </table> <p>○特殊勤務手当 18年4月から廃止（6手当）、新設（1手当）、減額（6手当）、増額（1手当）を実施</p> <p>○地域手当 18年4月から調整手当の廃止と地域手当の新設 一般職 8%→7%</p> <p>○通勤手当 17年4月から2km未満の支給廃止を実施</p> <p>②職員互助会事業の縮小や市負担金の削減、健康保険料の市と被保険者との負担割合の改定など、福利厚生制度の総点検と見直しを行った。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>経済的効果</td> <td>432,036 千円</td> </tr> </table>	経済的効果	2,407,933 千円	経済的効果	432,036 千円
経済的効果	2,407,933 千円				
経済的効果	432,036 千円				
後半3年間の実績	<p>①能力・業績を給与へ適切に反映するため、目標管理制度の運用を拡充し、課長級以上の管理職層を対象に業績考課結果を勤勉手当に反映させたほか、管理職員の職務・職責を端的に反映できるように、管理職手当を定率制から定額制に移行した。また、地域手当の段階的な引下げを実施するとともに、特殊勤務手当等の手当の見直しに取り組み、総人件費の抑制に努めた。</p> <p>○地域手当の段階的な引下げ 市長等 5%→3%（20年度）・3%→廃止（21年度） 一般職 7%→6%（20年度）・6%→5%（21年度）・5%→3%（22年度～）</p> <p>②職員互助会への市負担率の削減、宿泊施設（市ヶ谷パレス）の閉鎖、豊橋市職員健康保険組合を解散し、愛知県都市職員共済組合への移行を行うなど、福利厚生制度の総点検と見直しを行った。</p>				
6年間の総括	<p>①給料表の構造改革をはじめ、各種手当の見直し、廃止に取り組み、総人件費の抑制に努めたほか、職務・職責及び能力・業績を給与に適切に反映するため、管理職員を対象とした能力業績給への転換や管理職手当の定額化を実施した。今後も給与の適正化については、国や他の地方自治体の動向も踏まえ、常に妥当性が高く、市民の理解が得られるよう説明責任を果たしながら、適切な給与水準の維持と総人件費の抑制に努めていく。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>経済的効果</td> <td>8,522,866 千円</td> </tr> </table> <p>②職員の福利厚生制度のあり方について、社会通念との整合性、他の地方自治体との均衡、財政負担などを考慮して見直しを実施した。今後も引き続き、事業の妥当性の観点から総点検を実施するとともに、必要な見直しを行い、市民の理解が得られるような制度運営に努めていく。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>経済的効果</td> <td>1,614,715 千円</td> </tr> </table>	経済的効果	8,522,866 千円	経済的効果	1,614,715 千円
経済的効果	8,522,866 千円				
経済的効果	1,614,715 千円				

取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
給料表の構造改革	給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、号給の細分化		実施				
能力業績給への転換	能力、業績の給与への反映	検討		段階的に実施			
地域手当の見直し				実施			
特殊勤務手当等の見直し	手当全体の総点検を継続的に実施・見直し	実施					
管理職手当の見直し	定率制から定額制に移行	検討		着手	実施		
福利厚生制度（職員互助会事業）の抜本的見直し			実施				
福利厚生制度（職員健康保険組合等）の見直し			一部実施	実施		完了	

取組項目	2-③民間委託等の推進（指定管理者制度含む）					
前半3年間の実績						
①民間委託等の実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・アウトソーシング等推進計画（15年度～17年度） 138項目について実施し、119人の人的効果、1,532,363千円の経済的効果 ・18年度以後の取組 						
	区分	実施内容	経済的効果			
	18年度	職員研修の業務体制はじめ26業務	161,319千円			
	19年度	豊橋競輪の車券販売・払戻業務はじめ17業務	151,734千円			
②指定管理者制度について、前半3年間で136施設に導入し、開館日の拡大や利用時間の延長等によるサービス向上と年間約1億2千万円の経費節減効果があった。						
○指定管理者制度導入施設						
<ul style="list-style-type: none"> ・18年度…公会堂はじめ133施設 ・19年度…職業訓練センター、水の展示館、資源化センター余熱利用施設 						
後半3年間の実績						
①民間委託等の推進						
	区分	実施内容	経済的効果			
	20年度	市民病院公務災害請求事務はじめ16業務	130,341千円			
	21年度	住民情報システム管理運営事業はじめ15業務	160,614千円			
	22年度	保健所・保健センター管理運営事業はじめ14業務	143,377千円			
②指定管理者制度は、導入した施設の更新を含め140施設に導入するとともに、利用料金制の導入や指定期間の延長（3年から5年）により、効果的・効率的な施設運営を図った。						
○指定管理者制度導入施設						
<ul style="list-style-type: none"> ・20年度…こども未来館 ・21年度…市民センター、牟呂地域福祉センター、障害者福祉会館 						
6年間の総括						
民間委託等については、88業務約7億5千万円の経済効果をあげることができた。また、指定管理者制度は140施設に導入するとともに、適切なモニタリングを実施することにより、サービス向上の効果を上げた。今後も、事業全般に渡る見直しを行い、民間が担うことが効果的・効率的な事業については、公平性の確保やサービス水準の維持向上に留意しつつ、民間委託等を進めていく。						
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
民間委託等の推進	検討・実施					
指定管理者制度導入と制度の適正な運用 (指定管理者制度導入(斎場はじめ52施設))		導入	段階的に拡大			
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。						

取組項目	2-④PFI手法の適切な活用					
6年間の取組実績						
○各事業の実施状況等						
区 分	実施状況					財政負担額の削減効果
資源化センター余熱利用施設整備・運営事業	運営開始(19年10月)					約45%
保健所・保健センター及びこども発達センター等整備・運営事業	民間事業者選定(19年10月) 事業契約締結(19年12月) 維持管理業務開始(22年2月～) 運営開始(22年4月)					約14.1%
北部学校給食共同調理場整備・運営事業	民間事業者選定(20年10月) 事業契約締結(20年12月) 維持管理・運営業務開始(22年4月～)					約9.1%
芸術文化交流施設整備等事業	民間事業者選定(22年4月) 事業契約締結(22年6月)					約7.5%
南地域図書館(仮称)整備事業	PFI事業としての優位性が認められないことから、PFI事業としての整備を見送った。					—
6年間の総括						
<p>事業期間を通して必要となる費用が概ね50億円以上になる4事業についてPFIの手法を導入し、従来型の事業手法に比べ約7.5%から約45%の財政負担額の削減効果をあげることができた。</p> <p>今後も、行政責任や市民サービスの水準を確保し、地域や市民との協働あるいは地域経済への開放という観点に立ち、多彩な手法による効率的な行政運営のひとつとしてPFIを位置づけていく。</p>						
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
保健所・保健センター及びこども発達センター等整備・運営事業		実施方針公表等	選定手続等	建設工事	維持管理業務	運営業務
北部学校給食共同調理場整備・運営事業		導入可能性調査	実施方針公表等	事業契約締結	建設工事	維持管理・運営業務
芸術文化交流施設整備等事業			導入可能性調査	実施方針公表等	選定手続等・契約・設計	
南地域図書館(仮称)整備事業				導入可能性調査	施設運営方法等検討	

取組項目	2-⑤地方公営企業の経営健全化（市民病院）					
前半3年間の実績	①中期経営計画の策定・公表（18年3月）、組織改革（17年度の医療安全管理室設置、18年度の外来治療センター設置）、事務事業の見直し（間接部門の委託化）、女性相談室の設置（17年度）など、当初計画どおりの進捗を図った。 ②医師、看護師等医療スタッフの充実により診療体制の整備に努め、医療安全の推進と患者サービスの向上を図った。					
後半3年間の実績	①市民病院改革プランの策定・公表（21年2月策定、23年2月改訂）、患者総合支援センターの開設（22年4月）などを実施した。 ②電子カルテシステムの導入など、新たな病院総合情報システムを稼働させ、診療情報の一元化と、情報共有による医療の質の向上、医療安全の推進に努めた。 ③医師の処遇改善に努めるとともに、7対1看護体制を整備するなど、医療スタッフの確保、充実に努めた。					
6年間の総括	医師、看護師など医療スタッフの確保、充実に努め、高度医療機器の導入や計画的な更新を行い、医療体制の整備を図った。また、病診連携を進め、医療安全の推進と患者サービスの向上に努めた。更には、診療体制の充実により収益の確保を図るとともに、間接部門の嘱託化、委託化やベンチマーク分析の活用により経費の節減を図り、効率的・効果的な病院運営に努めてきた。今後も、市民病院改革プランに掲げた本院の役割を果たしていくとともに、医療体制の整備と経営健全化に努める。					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
市民病院改革プランの策定と中期経営計画の見直し （中期経営計画の策定、公表）	策定 公表			策定 見直し 公表	点検 評価 公表	改訂 公表
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					
病棟助手業務ほか1業務の見直し （病棟助手業務ほか3業務の見直し）	検討					
	実施					
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。						
○定員管理の目標数値（市民病院分）						
プラン策定時（H17.4.1）	H23.4.1 目標		H23.4.1 実績			
948人	1,138人（+190人）		1,089人（▲49人）			
※実績欄の（ ）は目標数値に対する増減比						

取組項目	2-⑥地方公営企業の経営健全化（上下水道局）					
前半3年間の実績	<p>①中期経営計画の策定・公表（18年3月）、組織改革（18年度の下水道整備課、19年度の管路保全課）、民間委託を含めた事務事業の見直しの各項目について計画どおり実施した。</p> <p>②定員管理については、処理場・浄水場などの業務執行体制の見直しを行い、再任用職員を的確に活用することなどにより、計画を上回る減員を行った。</p>					
後半3年間の実績	<p>①中期経営計画については、今後の財政見通し等を踏まえ評価を行った。また、次期中期経営計画を含む上下水道ビジョンを22年度に策定した。</p> <p>②定員管理の適正化については、業務の見直し、施設の維持管理業務の委託化や職員の再任用化・嘱託化を図るなどの取組により、定員200名（23年4月1日現在）として計画を上回る減員を行った。</p> <p>③民間委託を含めた施設維持管理体制の見直しについては、下水道施設や浄水場の維持管理について、適正な業務執行体制の検討・構築に努めた。</p> <p>○下水道施設の維持管理体制の見直し 下水道処理施設運転保守業務の委託化を検討した結果、基幹施設の中島処理場は、技術レベルの維持を図るため直営で管理を行うこととし、野田処理場については委託化を図った。</p> <p>○浄水場の維持管理体制の見直し 小鷹野浄水場の運転保守業務の委託化を検討した結果、安定給水や危機管理体制の確保を図るため直営で管理を行うこととし、このうち保守点検業務部門は再任用職員の活用を図った。</p>					
6年間の総括	<p>中期的な経営状況の見通しのもとで、より経営環境の変化に強い地方公営企業経営に向けて、着実に業務執行体制の適正化を進めることができた。</p> <p>今後も一層の経営健全化を目指して、定員の適正管理や民間事業手法の導入の検討を進め、効率的な業務執行体制の確立に向けた取組を推進する。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
中期経営計画の見直し （中期経営計画の策定、公表）	策定 公表			見直し 公表		評価
下水道施設の維持管理体制の見直し	検討・実施					完了
浄水場の維持管理体制の見直し	検討・実施					完了
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。						
○定員管理の目標数値（上下水道局分）						
プラン策定時（H17.4.1）	H23.4.1 目標		H23.4.1 実績			
218人	201人（▲17人）		200人（▲1人）			
※実績欄の（ ）は目標数値に対する増減比						
※職員数には、企業管理者1人を含む。						

取組項目	2-⑦第三セクターの見直し					
前半3年間の実績	<p>①各団体においては、見直しに関する説明会及びヒアリング内容等を踏まえ、課題、見直しに向けた取組について整理を行い、これに基づき職員数、各種手当等の見直しを実施した。</p> <p>②現状、多くの団体において事業規模、組織の見直しをはじめ財務体制の強化等の課題を抱えている。これら課題の解決と効率的で効果的な経営体制の確立に向け、今後も設立主体である市（所管課）とともに計画的な見直しを図る必要がある。</p>					
後半3年間の実績	<p>①20年度に「第三セクター見直しの基本方針」を作成し、見直し対象とした団体においては、設立主体である市（所管課）とともに「経営改善実施計画」を策定した。</p> <p>②「経営改善実施計画」に基づき、組織の効率化、財務体制の強化などに向けた経営改善の取組を実施した。</p>					
6年間の総括	<p>「第三セクター見直しの基本方針」を作成し、各団体においてこれに基づき「経営改善実施計画」を策定し、実施することで、組織の効率化や財務体制の強化が図られ、経営改善に対する意識改革へとつながった。今後も市民サービスの向上を図るため、継続的に経営改善に取り組んでいく。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
第三セクター見直しの基本方針作成、見直しの実施		一部実施	→	実施	→	→

取組項目	2-⑧事務事業の見直し、補助金等の整理合理化																	
前半3年間の実績	<p>①行政評価と部局別枠配分方式の活用により、着実に経済的効果をあげるとともに、庁内分権の推進を図った。</p> <p>○事務事業の見直しと補助金等の整理合理化</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">区分</th> <th style="width: 35%;">事務事業の見直し</th> <th style="width: 35%;">補助金等の整理合理化</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17年度</td> <td style="text-align: right;">474,044千円</td> <td style="text-align: right;">192,201千円</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td style="text-align: right;">620,270千円</td> <td style="text-align: right;">139,053千円</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td style="text-align: right;">567,657千円</td> <td style="text-align: right;">132,706千円</td> </tr> </tbody> </table>						区分	事務事業の見直し	補助金等の整理合理化	17年度	474,044千円	192,201千円	18年度	620,270千円	139,053千円	19年度	567,657千円	132,706千円
区分	事務事業の見直し	補助金等の整理合理化																
17年度	474,044千円	192,201千円																
18年度	620,270千円	139,053千円																
19年度	567,657千円	132,706千円																
後半3年間の実績	<p>①前半3年間に引き続き、行政評価と部局別枠配分方式の活用により、着実に経済的効果をあげることができた。</p> <p>○事務事業の見直しと補助金等の整理合理化</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">区分</th> <th style="width: 35%;">事務事業の見直し</th> <th style="width: 35%;">補助金等の整理合理化</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20年度</td> <td style="text-align: right;">128,446千円</td> <td style="text-align: right;">35,109千円</td> </tr> <tr> <td>21年度</td> <td style="text-align: right;">47,792千円</td> <td style="text-align: right;">67,984千円</td> </tr> <tr> <td>22年度</td> <td style="text-align: right;">269,074千円</td> <td style="text-align: right;">174,335千円</td> </tr> </tbody> </table>						区分	事務事業の見直し	補助金等の整理合理化	20年度	128,446千円	35,109千円	21年度	47,792千円	67,984千円	22年度	269,074千円	174,335千円
区分	事務事業の見直し	補助金等の整理合理化																
20年度	128,446千円	35,109千円																
21年度	47,792千円	67,984千円																
22年度	269,074千円	174,335千円																
6年間の総括	<p>事務事業の見直しについては、部局別枠配分方式と行政評価を活用し、各部局で自主的な見直しを行い、経済的効果を上げることができた。</p> <p>補助金等の整理合理化については、職員の意識向上もあり、取組期間中の各年度において着実に経済的効果を上げることができた。今後も更なる経済的効果を上げるため整理合理化に努めていく。</p>																	
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度												
事務事業の見直し	実施																	
補助金等の整理合理化	実施																	

取組項目	2-⑨公共工事の適切な執行											
前半3年間の実績	<p>①18年度に策定した公共工事コスト削減対策に関する「豊橋市行動計画」により、研修を通じてコスト意識の啓発を図った。</p> <p>②時宜に適した入札・契約制度にするため、一般競争入札の対象拡大（19・20年度）、電子入札をはじめとする電子調達システムの導入（19年度）、総合評価落札方式の試行（19年度）などを行うとともに、各種要綱等の制定・改正を行った。</p> <p>○新工事成績評定の導入</p> <table border="1"> <tr> <td>17年度</td> <td>18年度</td> <td>19年度</td> </tr> <tr> <td>試行</td> <td>593件</td> <td>619件</td> </tr> </table>						17年度	18年度	19年度	試行	593件	619件
17年度	18年度	19年度										
試行	593件	619件										
後半3年間の実績	<p>①公共工事コスト削減対策に関する「豊橋市行動計画」により、継続して研修を実施することでコスト意識の啓発を図った。</p> <p>②新しい工事成績評定を基に、20年度に優良工事施工業者、21年度に優良工事施工業者及び各業種の平均点以上の工事の成績評定点、22年度に優良工事施工業者及び全ての工事の成績評定点の公表を段階的に行った。</p> <p>③総合評価落札方式により、3年間で簡易型9件、特別簡易型24件を試行実施した。</p>											
6年間の総括	<p>「豊橋市行動計画」により、技術職員に対する研修を通じてコスト意識を啓発し、公共工事のコスト削減を図るとともに、全ての工事の成績評定点の公表により、公共工事の透明性向上に努めた。また、公共工事の品質確保向上を目的に、総合評価落札方式の試行を重ね本格実施に向けた評価体制の整備を図った。</p> <p>今後もコスト意識の啓発のため、技術職員への研修を継続し、引き続き公共工事のコスト削減を図るとともに、総合評価落札方式の拡大を進め、公共工事の品質確保に努めていく。</p>											
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度						
コスト意識啓発等の研修 (意識啓発の研修)	実施											
工事成績評定の導入	試行	実施										
工事成績評定結果を導入した契約制度の見直し		一部実施	実施									
総合評価落札方式の導入(新)			試行									
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。												

取組項目		2-⑩電子自治体の推進					
前半3年間の実績		<p>①行政情報系システムの開発・稼働に伴い、全庁的な事務処理時間の短縮、事務処理の効率化が図られた。</p> <p>②共同開発事業において、施設予約システムの稼働に伴い、自宅のパソコンや携帯電話でインターネットによる施設の検索・予約・空き状況検索等を行うことが可能となり、市民サービスの向上に寄与した。</p>					
後半3年間の実績		<p>①住民情報系システムにおいて、税総合オンラインシステム（市県民税、収納管理）の稼働に伴い、紙管理であった法人市民税・事業所税をシステム管理することで、検索時間の短縮などによる事務処理の効率化に努めた。</p> <p>②共同開発事業において、電子調達システム（物品等）の稼働に伴い、入札参加資格申請などの登録事務の効率化や入札等の参加機会の拡大による競争性の向上に努めた。</p>					
6年間の総括		<p>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った。今後も、市民サービスの向上を目指すとともに、市民への周知と利用が促進される取組に努めていく。</p> <p>また、情報システムの開発・稼働に伴い、事務処理の効率化が図られた。引き続き事務処理の迅速化、総人件費の節減等運用コストの抑制を図りながら、情報システムの全体最適化を推進していく。</p>					
取組内容		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
行政情報系	財務会計・庶務管理システム	開発	実施				
	文書管理・電子決裁システム		開発	実施			
住民情報系	税総合オンラインシステム	開発			実施		
	戸籍情報システム	開発		実施			
共同開発事業	施設予約システム	開発	実施				
	屋外スポーツ施設		開発	実施			
	屋内スポーツ施設			開発	実施		
	文化施設						
	電子調達システム	開発		実施			
	CALS/EC 物品等		開発		実施		

取組項目	2-①自主財源の確保																			
前半3年間の実績																				
<p>①夜間電話、休日訪問に加え、19年度からインターネット公売や休日臨時窓口の開設を行い、市税収入率の向上対策を図った。</p> <p>○市税収入率</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>17年度</th> <th>18年度</th> <th>19年度</th> </tr> <tr> <td>92.1%</td> <td>92.7%</td> <td>92.9%</td> </tr> </table> <p>②受益と負担の適正化を考慮し、使用料の見直しを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・17年度…廃棄物処理施設等投入料金の改定（18年4月から） ・19年度…豊橋高等学校、家政高等専修学校、看護専門学校の授業料、入学検定手数料等の改定（入学検定手数料は20年4月、授業料は21年4月から） <p>③未利用地の売却について入札を実施し、価格の競争性を持たせた。</p> <p>○未利用地の売却実績</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>件数</th> <th>経済的効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17年度</td> <td>21</td> <td>415,122千円</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td>15</td> <td>152,970千円</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>29</td> <td>246,496千円</td> </tr> </tbody> </table>			17年度	18年度	19年度	92.1%	92.7%	92.9%	区分	件数	経済的効果	17年度	21	415,122千円	18年度	15	152,970千円	19年度	29	246,496千円
17年度	18年度	19年度																		
92.1%	92.7%	92.9%																		
区分	件数	経済的効果																		
17年度	21	415,122千円																		
18年度	15	152,970千円																		
19年度	29	246,496千円																		
後半3年間の実績																				
<p>①平成20年度より現年課税分の収入率向上対策として「市税コールセンター」を開設し、早期の催告を図るとともに、コンビニ収納を開始するなど納付機会の拡大にも努めた。</p> <p>○市税収入率</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> </tr> <tr> <td>92.7%</td> <td>92.0%</td> <td>91.8%</td> </tr> </table> <p>②受益と負担の適正化を考慮し、使用料の見直しを実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・21年度…小・中学校体育施設使用料（体育館及び武道場）の徴収に係る改定（22年7月から） ・22年度…看護専門学校の授業料等の改定（受験料・入学金は23年4月、授業料は24年4月から） <p>③未利用地の売却について入札を実施し、価格の競争性を持たせた。</p> <p>○未利用地の売却実績</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>件数</th> <th>経済的効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20年度</td> <td>28</td> <td>196,290千円</td> </tr> <tr> <td>21年度</td> <td>13</td> <td>158,094千円</td> </tr> <tr> <td>22年度</td> <td>19</td> <td>6,546千円</td> </tr> </tbody> </table>			20年度	21年度	22年度	92.7%	92.0%	91.8%	区分	件数	経済的効果	20年度	28	196,290千円	21年度	13	158,094千円	22年度	19	6,546千円
20年度	21年度	22年度																		
92.7%	92.0%	91.8%																		
区分	件数	経済的効果																		
20年度	28	196,290千円																		
21年度	13	158,094千円																		
22年度	19	6,546千円																		

6年間の総括						
<p>①様々な収入率向上対策を実施するとともに、厳正な滞納整理にも努めてきたが、社会経済状況が大きく変化する中で目標は達成できなかった。厳しい納税環境ではあるが、今後も市税収入率の向上に向け適切な徴収事務に努めていく。</p> <p>②総コストや他施設の状況等から定期的に受益と負担のあり方について確認し、必要に応じて使用料・手数料に係る見直しの検討、改定を実施した。今後も引き続き、自主財源の確保、受益者負担の適正化が図られるよう取り組んでいく。</p> <p>③未利用地の賃貸及び入札による売却を積極的に進めた。引き続き市有財産の有効活用を図るとともに、未利用地については売却による自主財源確保を図る。</p>						
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
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）			一部実施	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						
プラン策定 (16年度)	22年度目標		22年度実績値			
92.0%	93.0%		91.8%			

3. 市民とのパートナーシップの確立

取組項目	3-①公正の確保と透明性の向上																																
前半3年間の実績	<p>パブリックコメント、包括外部監査結果の取組状況の公表について、計画どおり実施した。</p> <p>○パブリックコメント公表案件</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">17年度</th> <th colspan="3">18年度</th> <th colspan="3">19年度</th> </tr> <tr> <th>公表数</th> <th>意見者数</th> <th>意見数</th> <th>公表数</th> <th>意見者数</th> <th>意見数</th> <th>公表数</th> <th>意見者数</th> <th>意見数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10件</td> <td>268人</td> <td>384件</td> <td>10件</td> <td>36人</td> <td>96件</td> <td>7件</td> <td>10人</td> <td>10件</td> </tr> </tbody> </table>						17年度			18年度			19年度			公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数	10件	268人	384件	10件	36人	96件	7件	10人	10件
17年度			18年度			19年度																											
公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数																									
10件	268人	384件	10件	36人	96件	7件	10人	10件																									
後半3年間の実績	<p>パブリックコメント、包括外部監査結果の取組状況の公表について、計画どおり実施した。また、パブリックコメントの認知度向上と意見増加を目的として、当該年度の予定案件を年度当初にホームページに掲載し、周知期間の拡充に努めた。</p> <p>○パブリックコメント公表案件</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">20年度</th> <th colspan="3">21年度</th> <th colspan="3">22年度</th> </tr> <tr> <th>公表数</th> <th>意見者数</th> <th>意見数</th> <th>公表数</th> <th>意見者数</th> <th>意見数</th> <th>公表数</th> <th>意見者数</th> <th>意見数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10件</td> <td>86人</td> <td>203件</td> <td>5件</td> <td>198人</td> <td>510件</td> <td>19件</td> <td>170人</td> <td>331件</td> </tr> </tbody> </table>						20年度			21年度			22年度			公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数	10件	86人	203件	5件	198人	510件	19件	170人	331件
20年度			21年度			22年度																											
公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数	公表数	意見者数	意見数																									
10件	86人	203件	5件	198人	510件	19件	170人	331件																									
6年間の総括	<p>これまで他都市の状況等を参考に広報手法の改善策（副題を付ける・周知期間の拡充）を講じたが、募集案件の内容（難易度、関心度）により提出意見数に差が生じ、また市民の興味を引く案件には多くの意見が寄せられる（17年度実施図書館整備構想 202人 247件、21年度実施次世代育成行動計画 190人 483件）ことなどから、一律の改善成果を図ることは困難と思われる。市民協働のまちづくりに本制度が不可欠であること、よりよい行政を目指すために有効な手法であることなどから、制度自体の有効性についてもより一層周知と認知度向上に努めていく。</p>																																
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度																											
パブリックコメントによる市民意見の活用	実施																																
包括外部監査結果への取組状況の公表	実施																																
<p>※パブリックコメント：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民生活に広く影響を及ぼす市政の基本的な計画や条例等を立案するとき、市民意見を考慮し、最終的な意思決定をすることで、市政への市民参加の機会を拡大し、市民との協働による市政を推進する。 ・事前に広報等で実施について周知し、郵便、FAX、メールなどで意見を募集 <p>※包括外部監査：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の組織に属さない外部の専門的な知識を有する者（外部監査人）がテーマを決めて監査を行い、市が監査結果の報告書の提出を受けるもの 																																	

取組項目	3-②市民ニーズの把握																					
前半3年間の実績	<p>①ホームページは、複数の検索方法が整備されたことによりアクセス件数が増加した。</p> <p>②市民意識調査回収率向上の取組を実施した結果、回収率は向上したが、満足できるマーケティング（市場調査）力の強化がなされたとは言えない。</p> <p>○市民意見の把握</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>ホームページアクセス件数</th> <th>市民意識調査回収率</th> <th>市民のメールアドレス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17年度</td> <td>587,771件</td> <td>36.6%</td> <td>638件</td> </tr> <tr> <td>18年度</td> <td>705,715件</td> <td>38.8%</td> <td>556件</td> </tr> <tr> <td>19年度</td> <td>1,477,764件</td> <td>40.1%</td> <td>681件</td> </tr> </tbody> </table>						区分	ホームページアクセス件数	市民意識調査回収率	市民のメールアドレス	17年度	587,771件	36.6%	638件	18年度	705,715件	38.8%	556件	19年度	1,477,764件	40.1%	681件
区分	ホームページアクセス件数	市民意識調査回収率	市民のメールアドレス																			
17年度	587,771件	36.6%	638件																			
18年度	705,715件	38.8%	556件																			
19年度	1,477,764件	40.1%	681件																			
後半3年間の実績	<p>①ホームページは、市民ニーズの高いイベントカレンダーの導入や、動画配信による視覚的な情報提供も行い、情報発信力を高めた。</p> <p>②市民意識調査は、回収率向上のため対象者への礼状送付などを行い、多くの市民意見の把握に努めた。</p> <p>○市民意見の把握</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>ホームページアクセス件数</th> <th>市民意識調査回収率</th> <th>市民のメールアドレス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20年度</td> <td>1,787,482件</td> <td>40.7%</td> <td>725件</td> </tr> <tr> <td>21年度</td> <td>2,185,578件</td> <td>44.8%</td> <td>764件</td> </tr> <tr> <td>22年度</td> <td>2,238,778件</td> <td>39.4%</td> <td>754件</td> </tr> </tbody> </table>						区分	ホームページアクセス件数	市民意識調査回収率	市民のメールアドレス	20年度	1,787,482件	40.7%	725件	21年度	2,185,578件	44.8%	764件	22年度	2,238,778件	39.4%	754件
区分	ホームページアクセス件数	市民意識調査回収率	市民のメールアドレス																			
20年度	1,787,482件	40.7%	725件																			
21年度	2,185,578件	44.8%	764件																			
22年度	2,238,778件	39.4%	754件																			
6年間の総括	<p>市民意見が意見としての有効性を持つためには、十分な市政情報の提供が前提となることから、ホームページについて、トップページの整理や機能を充実し、より見やすく使いやすくした。アクセス件数も順調に伸びていることから、引き続き情報化社会の進展に対応した情報提供に努めていく。また、市民意識調査は、価値観が多様化する社会における一つの羅針盤として、市政運営に活かされているので、引き続き回収率の向上に努めるとともに調査結果について市政に反映していく。</p>																					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度																
市民と行政の双方向性の意見交換 ・ホームページ等の効果的な活用 ・市民意識調査、市長への手紙などによる市民ニーズの把握	実施																					
地域（自治連合会）等との意見交流、市民との懇談会の実施	実施																					
広聴システム機能の充実				検討・実施																		

取組項目	3-③市民協働の推進					
前半3年間の実績	<p>①市制施行100周年記念事業では、その基本理念「パートナーシップによる協働」を市民に向け高らかに発信でき大きな成功を収めた。</p> <p>②市民協働推進条例の施行（19年4月）、市民協働事業提案募集制度の創設など当初計画した取組について概ね順調に実施できた。</p>					
後半3年間の実績	<p>①地域住民が主体となって、地域の課題などを整理し、将来に向けての地域のあり方や取組など地域の主体的な行動計画を作成する「住みよい暮らしづくり計画作成モデル事業」に4校区で取り組んだ。</p> <p>②市民と市が協働して行う事業について、19年度から市の募集するテーマに対する事業提案を募集し、協働事業を実施した。 協働事業実施・20年度5事業 ・21年度3事業 ・22年度3事業</p> <p>③20年度に市役所内部に市民協働推進本部、同幹事会を設置するとともに、各課に市民協働推進員を設置し、市民協働を推進する体制を整備した。また21年度には、目標や期限を定めた取組などを具体的に示す「豊橋市市民協働推進計画」を作成し、一層計画的かつ効果的な市民協働によるまちづくりの推進を図った。</p> <p>④地域の実情や特徴にあった効果的な予算活用ができるように、地域づくり活動交付金を51校区に交付した。また、校区市民館をこれまでの生涯学習活動の拠点施設から一歩進め、まちづくりの拠点施設（コミュニティセンター）として位置づけ、校区市民館主事に地域スタッフとして地域の各種団体の連絡調整や情報受発信など校区の事務を担ってもらった。</p>					
6年間の総括	<p>地域づくり活動交付金の交付、校区市民館のコミュニティセンターとしての位置付け、住みよい暮らしづくり計画作成モデル事業などにより地域コミュニティ主体の地域のまちづくりを実践するための一定の仕組みは整えることができた。今後は住みよい暮らしづくり計画の作成を拡大していくとともに校区市民館のコミュニティセンター化をさらに進め、地域主体の市民協働によるまちづくりを着実に推進していく。</p>					
取組内容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
地域コミュニティ主体の総合的な地域のまちづくりを実践するための仕組みづくり (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、まちづくりモデル地区を設置)				実施		
市民活動団体から市民協働に係る事業提案ができる仕組みづくり			実施			
市民協働を推進する市の体制整備と推進計画の作成(新)				実施		
地域のまちづくり活動の財源確保と拠点施設の検討(新)				検討・実施		
※取組内容の2段書きの部分は、上段が改訂版、下段が当初版の内容を示します。						

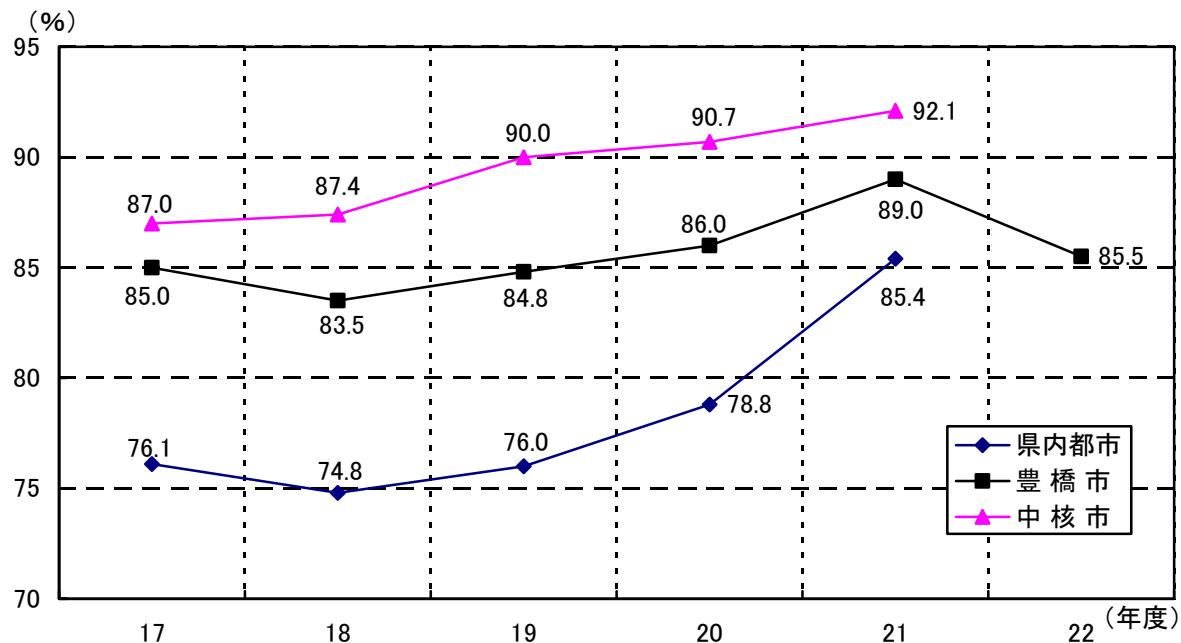
参 考 資 料

- 1 財政状況の推移について
 - (1) 経常収支比率
 - (2) 実質公債費比率
 - (3) 自主財源比率
 - (4) 市税収入率

- 2 職員数の状況について
 - (1) 過去7年間の職員数推移
 - (2) 現在の職員数
 - ① 類似団体との比較
 - ② 人口(市民)との比較
 - ③ 職員の年齢構成

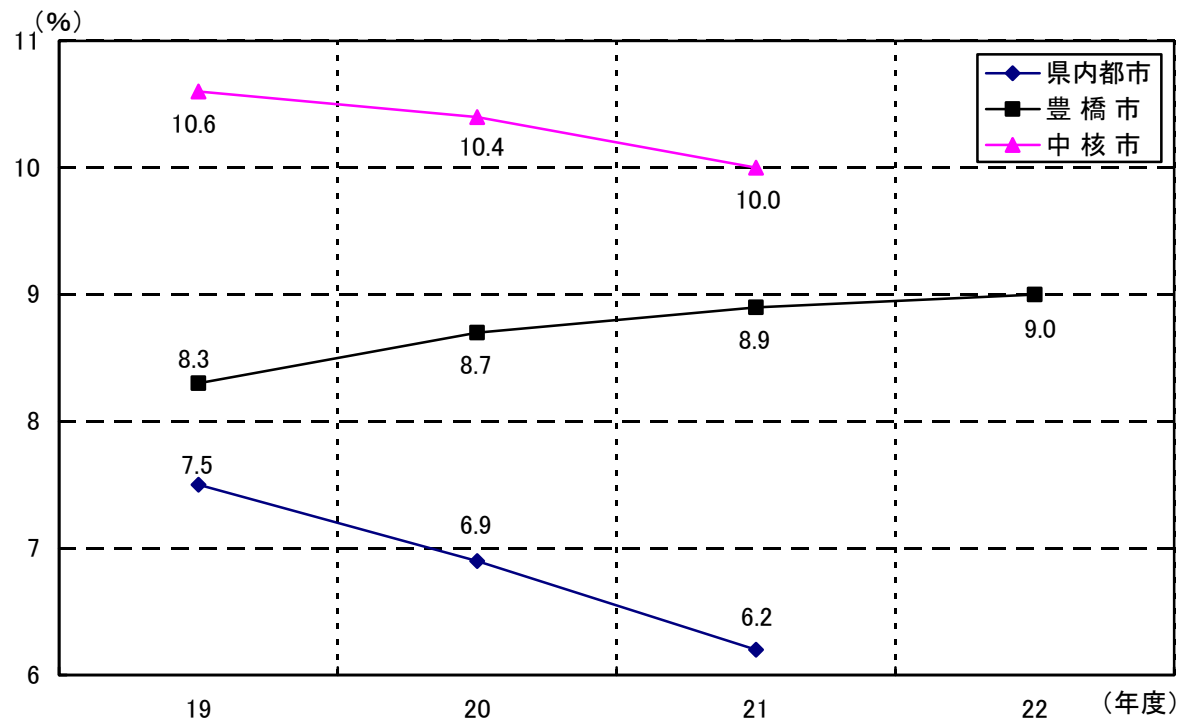
1 財政状況の推移について

(1) 経常収支比率



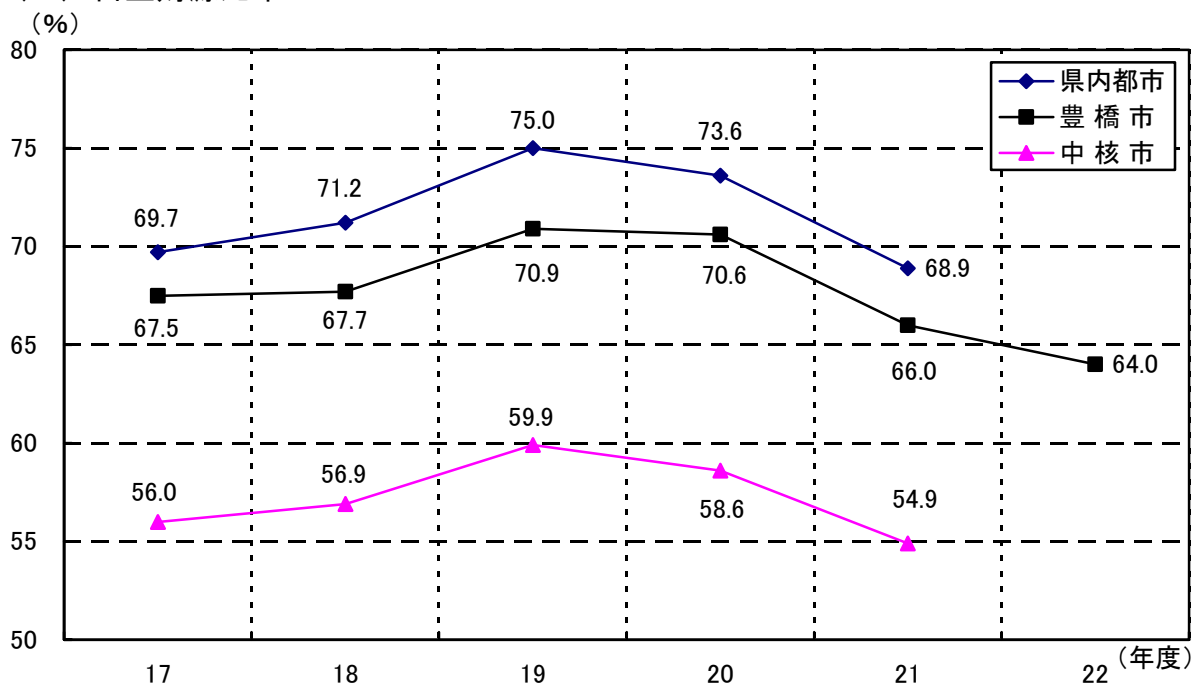
歳出見直しと政策・施策評価の活用による歳出抑制に努める一方、扶助費や繰出金の増などにより高い水準となっていますが、中核市と比較した場合、本市水準は良好な水準を維持しています。

(2) 実質公債費比率



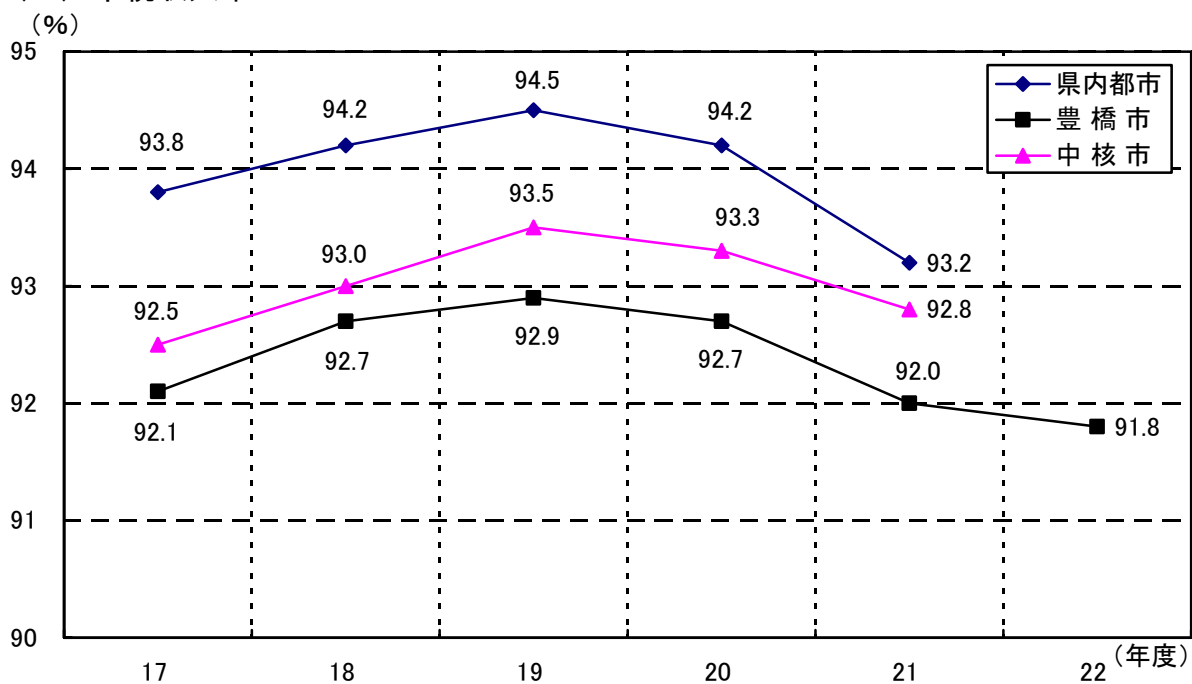
P F I 事業の開始に伴う公債費に準ずる債務負担行為が増加し、市税収入の減による標準財政規模の減もあり比率は上昇していますが、公債費については、計画的な借入れや繰上償還など抑制に努めています。

(3) 自主財源比率



平成 19 年度から税源移譲や定率減税廃止などにより市税が増加し、21 年度からは世界的な景気低迷の影響もあり市税が減少しましたが、収入率向上対策の実施や未利用地の売却など自主財源確保に努めています。

(4) 市税収入率



様々な収入率向上対策を実施していますが、景気の低迷などにより減少傾向が続いています。

2 職員数の状況について

(1) 過去7年間の職員数推移

※各年4月1日現在(単位:人)

区分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
一般行政職	1,687	1,662	1,647	1,646	1,663	1,663	1,657
技能労務職	598	566	544	520	493	469	445
医療職	882	883	890	935	1,018	1,045	1,049
消防職	327	326	326	330	331	330	321
県派遣職員等	9	9	7	6	5	5	4
計	3,503	3,446	3,414	3,437	3,510	3,512	3,476

※「県派遣職員等」には、企業管理者1名と愛知県からの派遣職員を計上しています。

派遣職員は、保健所業務、防犯対策、廃棄物対策等を推進するため、県や県警から派遣されています。

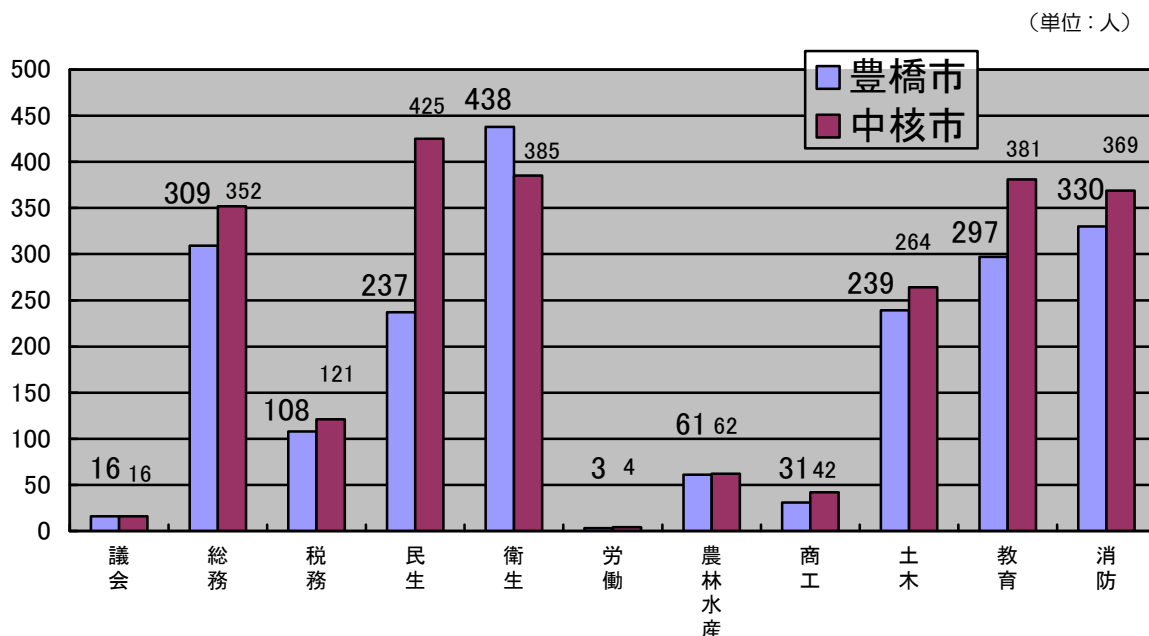
安全・安心のまちづくりの推進を担う医療職・消防職の充実を図る一方で、一般行政職・技能労務職については、より効果的・効率的な執行体制に向け積極的な取組を進めることにより、第3次定員適正化計画期間において、183人の減員を図りました。

(2) 現在の職員数

平成22年4月1日現在の職員数については、以下のとおりですが、他市等との比較を分かりやすくするために定員管理調査の区分に基づき、比較表示しています。

①類似団体との比較(普通会計部門)

※ 類似団体…本市は中核市ですので、中核市40市の平均数値と比較しています。



普通会計全体としては、類似団体と比べ352人少ない状況です。塵芥収集業務を直営で行っていることから衛生部門で53人多くなっている一方、公立の保育所が他市に比べ少ないことから、民生部門で188人少なくなっています。

②人口（市民）との比較

人口（市民）に対する職員数の目安となる指数として、「職員1人あたりの人口」と「人口1,000人あたりの職員数」について、本市と中核市を比較すると下表のとおりです。なお、ここでは、安全・安心のまちづくりの推進を担う消防部門及び病院部門を除いた職員数で比較を行っています。

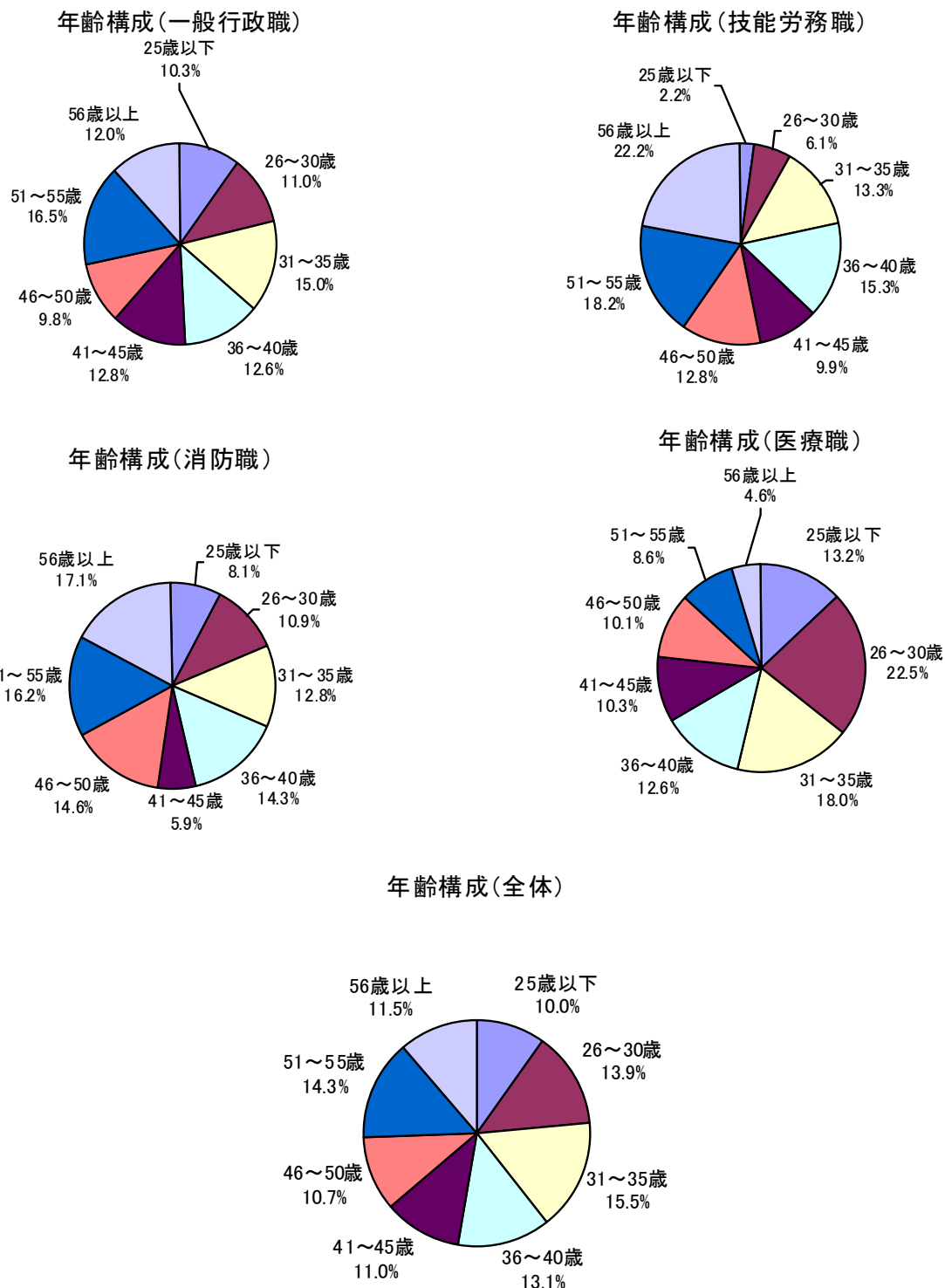
区 分	豊橋市	中核市平均
人 口 (A)	365,539人	411,670人
消防・病院部門を除いた職員数 (B)	2,093人	2,672人
職員1人あたりの人口 (A) / (B)	174.6人	154.1人
人口1,000人あたりの職員数	5.7人	6.5人

平成17年と比較すると、本市、中核市平均ともに人口は増加していますが、職員数は減少しています。本市は中核市平均と比べ依然として2割程度少ない状況であり、効率的な行政運営に努めています。

なお、総務省のまとめでは、平成22年4月1日現在の人口1万人当たりの一般行政部門職員数は、全国40中核市のうち4番目に少ないという結果が発表されています。

③職員の年齢構成

次のグラフは、平成 23 年 4 月 1 日現在の主な職種別の年齢構成を示したものです。



全体的には、比較的バランスのとれた年齢構成となっていますが、職種別に見ると技能労務職は51歳以上が40.4%、41歳以上が63.1%を占めており、今後10年間で約3分の1の職員が、20年間では約3分の2近くの職員が定年退職を迎える状況です。一般行政職と消防職、両職種とも41歳以上が約5割以上を占めています。また、医療職については、他の職種と比べ新陳代謝が激しいことから、現在35歳以下の職員が5割を超えています。

豊橋市経営改革プラン（総括報告書）

平成 23 年 9 月

豊橋市総務部行政課

電 話/0532-51-2024

F A X/0532-56-0789

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