

# 豊橋市行財政改革プラン

(平成23年度～27年度)

平成23年2月

豊橋市



## 目 次

	ページ
1. プラン策定の趣旨	…………… 1
2. これまでの「豊橋市経営改革プラン」の取組状況と課題	…… 2
3. 行財政改革プランの基本的な考え方	…………… 5
4. 部局別行動計画の取組方針	…………… 9
5. プランにおける数値目標	…………… 15
6. 部局別行動計画	…………… 16

### 【参 考】

用語解説

## 1. プラン策定の趣旨

本市では、平成8年度に「豊橋市行政改革大綱（平成8～12年度）」を策定し、中核市への移行（平成11年度）に伴う数多くの事務移管や権限移譲など、行政事務が増大する中で、経費の縮減と組織のスリム化に努めてきました。

また、平成12年度からは「行政評価システム」を導入し、「量の削減」から「行政サービスの質の向上」を目指して、政策推進の役割と責任を明確にしながら行財政システム改革を積極的に進めてきました。

さらに、平成17年3月に総務省から「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」が示されたことを受けて、「豊橋市経営改革プラン（平成17～22年度）」を策定し、良質な行政サービスの提供と効率的・効果的な行財政運営の推進に取り組んでいます。

しかしながら、市民税をはじめとした税収の落ち込みが激しい中、行政需要はますます多岐に渡ってきており、生活保護、こども手当や高齢者医療にかかる費用など、市の財政に対する負担はますます大きくなっています。

さらには、人口減少・超高齢社会の到来、経済のグローバル化の進展、深刻化する地球環境問題、安全・安心意識の高まり、国際化の進展、広域的な地域づくりの推進、地方分権の進展と自治の確立など、本市を取り巻く社会経済情勢や環境の変化に的確に対応するために、将来を見通した持続可能な行財政運営と分権時代を生き抜く「地域の力」が今後ますます問われてきます。

行財政改革を進める上では、制度上の制約や長年の慣行、既得権など、克服すべき多くの課題があります。しかし、こうした厳しい社会経済情勢の中に置かれている今だからこそ、これらの障害を打ち破る絶好のチャンスでもあります。「今日の改革なくして、明日の豊橋はありえない」という強い決意で、あらゆる障害を乗り越えて、徹底した行財政改革に取り組まなければなりません。

また、本市における平成23年度からのまちづくりの新たな計画となる「第5次総合計画」の推進を支えていくためにも、これまで以上に市民、地域の皆様とともに考え、力を合わせて行動するための仕組みづくりや職員の人材育成と組織の体制強化など不断の行財政改革に取り組む必要性があることから、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」を策定したものです。

## 2. これまでの「豊橋市経営改革プラン」の取組状況と課題

### 【経営改革プランの目的と方向性】

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」

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

※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

### 【計画期間】

第4次総合計画の期間に対応し、「平成17年度から平成22年度までの6年間」

## (1) 「行財政システム改革の推進」の主な取組と課題

**政策を推進するためのシステム改革**

第4次総合計画の着実な実施と進行管理を行うため、実施計画を策定し、その成果や進捗度合いを毎年、評価・検証しながら改善を進めています。また、これらの結果を予算編成において、施策の重点化や事業の選択に活かすなど政策調整機能の充実を図っています。

今後は、第5次総合計画の着実な推進や地方分権の進展に対応するため、自治体間の広域連携など政策推進体制のさらなる強化が必要です。

**健全な財政運営と庁内分権化の推進**

厳しい財政状況に対応するため、歳出削減努力と市税収入率の向上、自主財源の確保や財政状況のわかりやすい公表など財政運営の健全性の確保に努めるとともに、各部局の政策推進にかかる権限と責任を明確にするため、予算や職員定数の枠配分など庁内分権を進めています。

しかしながら、経常収支比率をはじめ財政構造の硬直化傾向が見られることから、今後とも引き続き財政運営の健全性の確保に向けた取組が必要です。

## 財政運営の目標値

区 分	プラン策定時 (平成 16 年度)	平成 21 年度	目標値 (平成 22 年度)
経常収支比率	84.6%	89.0%	85%
実質公債費比率 (当初は公債費比率)	—— (12.1%)	8.9%	10%
自主財源比率	65.8%	66.0%	70%

**政策推進を担う人づくりと組織改革**

人材育成基本方針の改訂や政策の企画・調整機能を担う部署の設置などにより、職員の政策形成能力の向上や柔軟で機能的な組織づくりを進めています。また、業務改善運動の継続的な取組や広域自治体間の職員交流などにより、職員の意欲や改善意識の醸成に向けて多様な取組を進めています。

今後においても、人こそが最大の経営資源であり、職員の意識・意欲を最大限に活かす人材育成を進めながら組織力の向上と活性化を図ることが必要です。

## (2) 「効果的・効率的な行政執行体制の確保」の主な取組と課題

事務事業の見直しの徹底や民間ノウハウの活用、さらには公共工事のコスト縮減対策などにより効率的・効果的な事務事業の実施に努めています。

また、定員管理、給与等の適正化などにより総人件費の抑制を図る一方で、社会状況の変化を踏まえ、安全・安心な生活を実現するための体制整備など行政執行体制の充実強化に努めています。

今後においても、将来にわたる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より適切な行政執行を図ることが必要です。

項 目		累計（平成17年度～21年度）
歳出の抑制	定員管理の適正化（消防職・医療職を除く）	18億3,319万円
	給与等の適正化	70億4,805万円
	民間委託等の推進	27億2,556万円
	事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	89億2,689万円
	公共工事の適切な執行	29億3,900万円
	小 計	234億7,269万円
歳入の増加	市有財産の有効活用（土地の売却収入）	11億6,897万円
経済的効果額計		246億4,166万円

## (3) 「市民とのパートナーシップの確立」の主な取組と課題

多様化する市民ニーズに対し、より質の高い公共サービスの提供と、市民の自主的な活動を促進するため、市民協働推進条例の制定や市民協働推進基金を設置するとともに、地域生活バス・タクシーの実証運行や岩屋緑地のボランティア活動支援など、市民との協働事業の創出と協働によるまちづくりを推進しています。

今後は、さらに市民協働によるまちづくりを計画的、かつ効果的に推進するため、市民とともに「協働」に対する理解を一層深め、自主的な市民活動の輪がさらに広がるよう着実かつ総合的な推進を図っていくことが必要です。

単位：件

区 分	平成17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
市とNPOとの協働事業数	42	87	64	85	87
市と市民・地域コミュニティ団体との協働事業数	29	174	69	34	45

注：平成18年度は、市制施行100周年記念事業関係を含む。

### 3. 行財政改革プランの基本的な考え方

#### (1) プランの位置づけ

本プランは、「第5次総合計画」と表裏一体となった行財政運営を進めるため、基本計画に掲げる政策の総合的かつ計画的な推進に必要な行財政改革に関し、具体的な行動計画を定めるものです。

また、基本計画には、今後の行財政運営の基本姿勢として以下のとおり努めていくことを明示してあります。

基本計画に掲げる政策を総合的かつ計画的に推進するため、連携、協働、共生など、多くの行政分野に横断的に関わる政策推進上の重要な視点を共有しながら、地方分権時代にふさわしい自立的な行政体制を整えていくとともに、計画推進を支える安定した行財政基盤の確立を図り、より効率的・効果的で透明性の高い行財政運営に努めます。

#### (2) プランの目的

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 대응することには限界があります。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。

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。

本市では、こうした考え方によって、今後の行財政改革に取り組むこととし、プランにおける目的を以下のように定めることとします。

**多様な主体との協働・連携を通じた「豊橋の活力」の向上**



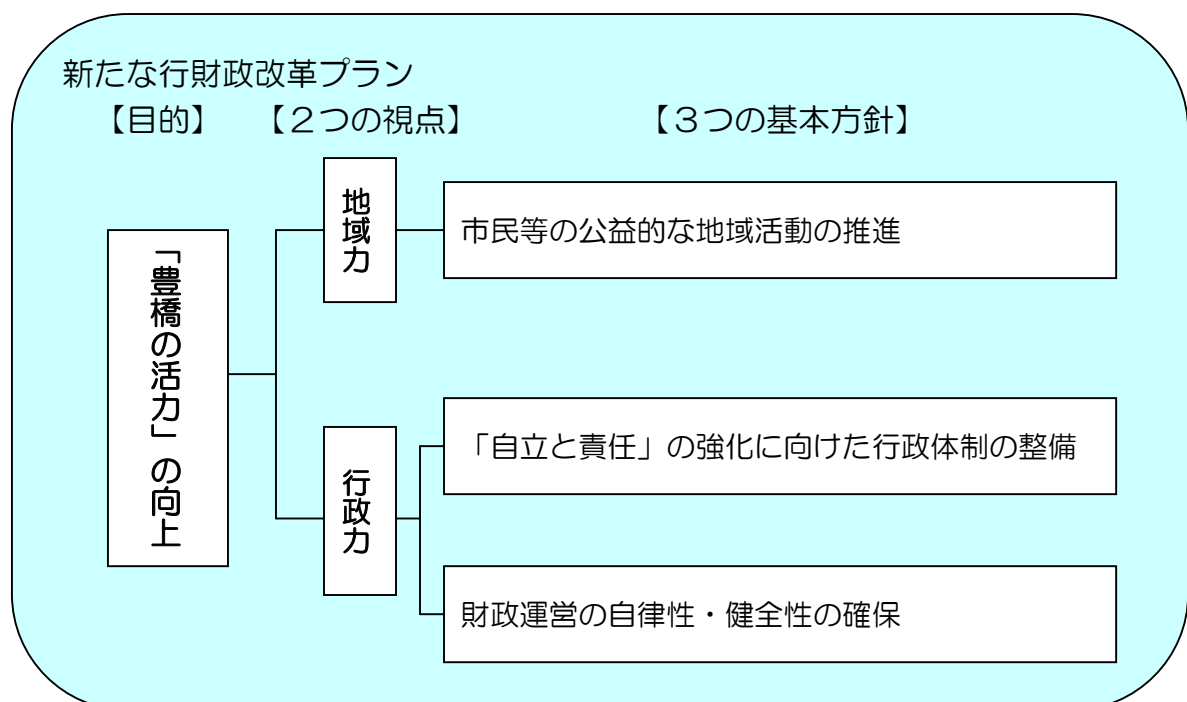
## (3) 改革方針の基本コンセプト

「豊橋の活力」を高めていくためには、まず、市民一人ひとりがまちづくりの主角として、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。

一方、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）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。

そこで、プランの目的である「豊橋の活力」の向上を図るため、「地域力」と「行政力」の2つの視点とそれに基づく3つの基本方針で進めることとします。



#### (4) 基本方針と重点推進項目

### 基本方針1 市民等の公益的な地域活動の推進

市民や事業者等による自主的・自立的な地域活動の輪が一層広がるよう、地域における活動拠点機能の充実など環境づくりを進めるとともに、「協働」に対する市民理解の拡大を図るなど、総合的な取組を推進します。

また、地域経済の活性化に資するため、地域資源の発掘と積極的なシティプロモーション活動や企業の公益的な活動の参画機会の拡大を図ります。

そして、市民が、このまちを誇りに思い、理解を深められるよう本市の特色や状況について行政情報の積極的な受発信や地域情報の共有化に努めます。

#### 【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

国の「地域主権戦略大綱」において、住民に身近な行政は、できる限り地方公共団体にゆだねることを基本とするとともに、地域住民とともに考え、自らの創意工夫により、地域のニーズに応じたきめ細かなまちづくりを推進するという改革の基本的な方向性が示されました。

こうした国の改革の方向性に対して地方行政は、政策や制度に関する自由度の拡大とともに自らの責任において条例を制定し、地域を創っていくという「自立と責任」が強く求められます。

そのため、こうした時代を担うにふさわしい行政体制の整備に向けて、職員の政策形成能力や自治立法能力の向上など政策推進体制の強化に取り組むとともに、自治体間の広域連携の強化に努め、自治体の自立度の向上を図ります。

また、行政の危機管理体制を強化し、市民の安全・安心の確保に努めるとともに、内部統制機能の強化により市民の信頼の確保を図ります。

**【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**

市税の大幅な減収など、厳しい財政状況の中で、第5次総合計画によるまちづくりを着実に推進し、将来にわたって安定的な行政サービスを提供できる財政基盤を堅持していくことが必要です。

歳入においては、市税の確実な収納を図るとともに、国県補助金等の積極的な獲得と広告収入など新たな自主財源の確保や税負担の公平性の観点から使用料・手数料等の行政サービスの負担のあり方を見直します。

これと並行して行政執行の見直しと効率化の徹底による財源確保を図るとともに、市債や基金の計画的な利用や公共施設等の長寿命化や有効活用などにより、将来にわたる財政負担の適正化に努めるなど、自律的で健全な財政運営を進めます。

また、本市の財政状況に関する市民の関心や理解が一層深まるよう、わかりやすい公表の工夫と透明性の確保に努めます。

**【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

**(5) 計画期間**

本プランの取組期間は、「第5次総合計画」の基本計画期間に対応し、「平成23年度から平成27年度までの5年間」とします。

## 4. 部局別行動計画の取組方針

本プランの基本方針や重点推進項目に沿った改革の実効性を高め、計画的に取り組むため、以下の具体的な取組方針の下に「部局別行動計画」を作成して進めます。

なお、部局別行動計画の取組内容は、毎年の進捗状況や状況変化などを踏まえた必要な見直しを適宜行い、プランに掲げる目標の達成を目指します。

### 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

- ア. 市民や職員の「協働」意識の醸成を図ります。
- イ. 市民の自主的・自立的な地域活動を支援するとともに、行政として果たすべき役割と責任に基づき事業の見直しを進めます。
- ウ. 市政への市民参加により意見を多く反映できるよう、市民公募の拡大など新たな市民参画手法を積極的に採り入れます。

#### 重点推進項目 ② 地域団体等との協働事業の推進

- ア. 地域との協働事業を担う地域人材の発掘と育成を図ります。
- イ. 地域団体との協働事業の推進に向けて、地域の主体的な計画づくりなどの取組と体制づくりを積極的に支援します。

#### 重点推進項目 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

- ア. 行政の部局横断的な取組体制を強化するとともに、事業の効率的・効果的な推進を図ります。
- イ. 民間資源の活用や幅広い活動の促進に向けて、民間との連携強化の仕組みづくりに取り組みます。
- ウ. 地域内向けプロモーション活動の推進により、市民の発信力のアップを目指します。

**重点推進項目 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**

- ア. 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や民営化を推進します。
- イ. 民間の資金やノウハウを活用した指定管理者制度やPFI手法導入の更なる可能性を検討するとともに、制度の適切な運用管理に努めます。
- ウ. 地元企業の公益的社会貢献活動と連携した活動の促進により、地域ニーズへの貢献と活性化を目指します。

**重点推進項目 ⑤****行政情報の積極的な受発信と地域情報の共有化**

- ア. ホームページの充実など多様な広報媒体を活用した広報の充実を図ります。
- イ. 協働による市民活動の輪の拡大に向けて、活動情報の受発信の仕組みの充実を図ります。
- ウ. 地域内におけるコミュニケーションが活発に行われるよう、地域情報の拠点機能を持つ施設の整備や充実を図ります。

**重点推進項目 ⑥****行政の協働推進体制の強化と効果的な支援策の推進**

- ア. 行政内部の部局横断的な協力体制と連携の強化を図ります。
- イ. 協働事業の推進に向けて、各部局に分散している既存の補助金などを見直し、地域が主体的に使える資金的な支援を充実します。
- ウ. 市職員による地域活動への参加など、地域のサポート体制の強化を図ります。

**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**

- ア. 求める人材像を明らかにし、有為な人材を確保するための採用試験の実施や多様な任用形態に対応した人材の確保を図ります。
- イ. 職員一人ひとりが、市民感覚や経営感覚とともにコミュニケーション能力や政策の立案・遂行能力を磨き、「自立と責任」の時代を担う人材育成に努めます。
- ウ. 有能な若手職員の昇格、登用など職員の意欲とやりがいを高める人事管理と適正な処遇に努めるとともに、社会経済状況に見合った給与等の適正化に努めます。

**重点推進項目 ⑧ 政策推進を柱とした組織機構と定員管理の適正化**

- ア. 「最少の経費で最大の効果をあげる」という行政運営の原則に立って、市民にわかりやすく利用しやすい簡素な組織づくりと定員管理に努めます。
- イ. 第5次総合計画を着実に推進するために、機能的な組織づくりを行うとともに、職員一人ひとりが職責と能力を最大限に発揮できる体制づくりに努めます。
- ウ. 組織の効率性や業務変動を常にチェックし、組織のスクラップアンドビルドの徹底と新たな行政課題への迅速な対応など、柔軟な組織づくりと定員管理に努めます。
- エ. 定員管理においては、新たな「定員適正化計画」（平成23年度～27年度）を作成し、計画的な管理を進めます。

**重点推進項目 ⑨ 自治体間の広域連携事業の推進**

- ア. 広域的な行政課題に対して自治体間で連携した取組の働きかけを行い、自治体間相互の効率的・効果的な課題の解決を促進します。
- イ. 広域的な地域づくりに対する職員の理解を深めるため、多様な団体との人事交流を進めます。

**重点推進項目 ⑩ 評価・監査機能の見直しなど内部統制機能の強化**

- ア. 第5次総合計画の進捗管理にあたって、行政評価や実施計画により市民にわかりやすく進捗状況を公表します。
- イ. 国の制度改革の動向を踏まえながら監査機能の見直しなどを進め、適正な行政執行の確保と信頼性の確保を図ります。

**重点推進項目 ⑪ 総合的な危機管理体制の充実強化**

- ア. 市民の安全・安心な暮らしを守るための危機管理を強化するため、組織横断的な連携体制の充実強化を図ります。
- イ. 危機管理に対する本市としての指針を策定するとともに、地震災害時における対応力の強化を図るため業務継続計画を策定・推進します。
- ウ. 危機管理指針に基づき、各部局で想定される危機事案ごとのマニュアルを整備します。

**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**

- ア. 市税滞納額の収入率向上対策を着実に実施します。
- イ. 広告収入など新たな自主財源の確保に努めます。
- ウ. 未利用地の売却等市有財産の有効活用に努めます。
- エ. 債権管理の適正化対策に努めます。

**重点推進項目 ⑬ 受益者負担の原則に立った使用料、手数料等の適正化**

- ア. 使用料、手数料の見直しを行い、受益者負担の適正化と歳入の確保を図ります。
- イ. 検診や講座受講料などの自己負担額の見直しを行い、受益者負担の適正化と歳入の確保を図ります。

**重点推進項目 ⑭ 将来負担の適正化**

- ア. 市債の計画的な借入により市債残高の縮減に努めます。
- イ. 基金の計画的な活用により基金残高の確保に努めます。
- ウ. 総合的な公共施設等のマネジメント体制を強化し、施設等の長寿命化や有効活用と中長期の資金的負担の平準化や抑制に努めます。

**重点推進項目 ⑮ 事業の見直しと効率化の徹底**

- ア. 既存の事業について、必要性や費用対効果に関する行政評価の結果を踏まえた見直しにより、事業の再編・整理、統合、廃止を行い、無駄な経費の節減を図ります。



- イ. 補助金、負担金について、長期に渡るものや少額なものなど、その必要性を根本から見直し、効果的な執行に努めます。
- ウ. 公共工事の執行にあたって、工事の品質を確保しつつコスト縮減に努めます。
- エ. 情報システムの全体最適化を推進し、IT投資額の抑制や調達方法の透明化などを図ります。

<b>重点推進項目 ⑯</b>	<b>地方公営企業の経営健全化の推進</b>
-----------------	------------------------

- ア. 市民病院事業について、東三河地域の基幹病院としての役割を果たすため、診療体制の整備を推進するとともに、経営の健全化に努めます。
- イ. 上下水道事業について、安全・安心で効率的なサービスの提供を図るとともに、事業の見直しや業務体制の効率化により経営の健全化に努めます。

<b>重点推進項目 ⑰</b>	<b>市民にわかりやすい財政状況の公表と透明性の確保</b>
-----------------	--------------------------------

- ア. 本市の財政状況や健全性の確保に対する取組状況について、行財政白書などを通じて市民にわかりやすく公表し、情報の共有化と市民理解の確保に努めます。
- イ. 行政の効果的な事業執行や透明性の一層の強化を図るため、外部視点による評価・検証の仕組みを検討し、市民にオープンな形で実施します。

## 5. プランにおける数値目標

3つの基本方針に基づく取組効果を可視化するため、以下の指標と目標値を設定し、今後の進捗管理を行うこととします。

### (1) 自治体間の比較が可能な指標

#### 指標1 財政指標

指 標		基礎数値 (平成21年度)	目 標 (平成27年度)
健全 化判 断比 率	実質赤字比率	—	—
	連結実質赤字比率	—	—
	実質公債費比率	8.9%	9%
	将来負担比率	88.0%	90%
経常収支比率		89.0%	85%

注：「実質赤字比率」及び「連結実質赤字比率」の数値欄の「—」は赤字がないことを示します。

#### 指標2 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)	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	2,014人 《210人(9.4%)減》

注：公営企業会計部門の診療体制の充実（病院事業会計）や水道・下水道事業の効率化を含めた全会計では139人の減員（4.0%減）となります。

### (2) その他の指標

#### 指標3 協働の取組に関する指標

指 標	基礎数値 (平成20年度)	目 標 (平成27年度)
新規に取り組んだ協働事業数	24件（1年間）	125件（5年間延べ）

注：この指標は、「豊橋市市民協働推進計画」と整合を図っています。

#### 指標4 経済的効果に関する指標

指 標	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	70億円

注：経済的効果額は、歳入確保策や事業費・人件費の抑制による累積効果額です。