

令和 7 年度
豊橋市行財政改革プラン 2021－2025
取組状況報告書

令和 8 年 9 月
豊 橋 市

この報告書は豊橋市行財政改革プラン２０２１－２０２５の

進捗状況や達成度について、年度ごとにとりまとめ、公表するものです。

目次

1	豊橋市行財政改革プラン２０２１－２０２５の概要……………	P. 3
2	プラン２０２１－２０２５全体の総括……………	P. 4
3	プラン２０２１－２０２５における K P I（重要業績評価指標）の達成状況……………	P. 8
4	プラン２０２１－２０２５の進捗管理……………	P. 10
■	資 料	
◇	豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿……………	P. 36

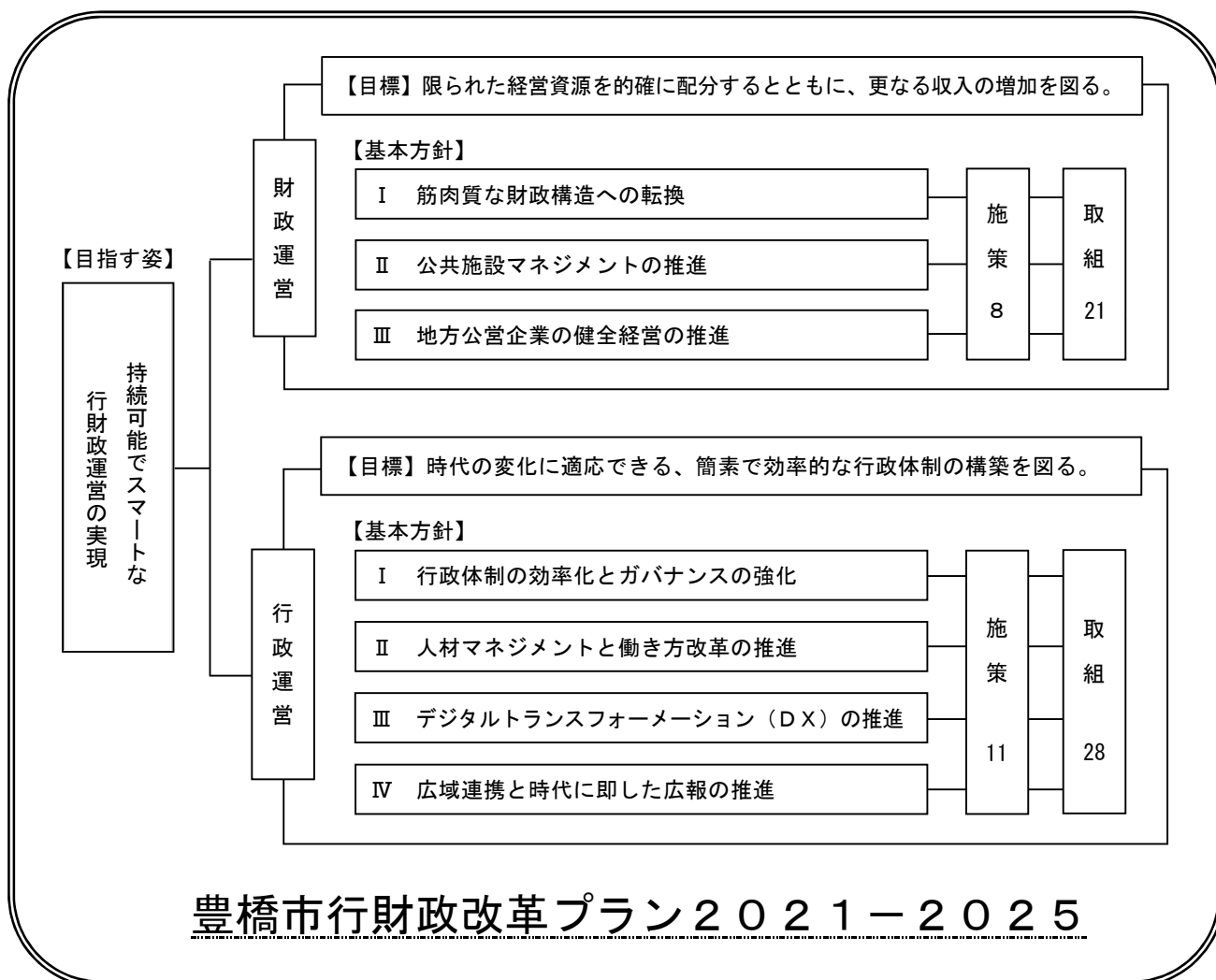
1 豊橋市行財政改革プラン2021－2025の概要

本市では、まちづくりの基本指針である「第6次豊橋市総合計画前期基本計画」（以下「総合計画」）の推進を下支えするため、令和3年度から令和7年度まで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2021－2025」（以下「プラン2021－2025」）を策定しました。

不確実性の高い現代において、不測の事態をカバーし行政の継続性を確保できる健全な財政運営を行うとともに、職員一人ひとりの能力を最大限に生かし、ICT等の技術を活用することで将来にわたり行政サービスを維持・発展させていくことができるよう、改革を推進します。

- （１）目指す姿 持続可能でスマートな行財政運営の実現
- （２）計画期間 令和3年度から令和7年度までの5年間
- （３）体 系 <財政運営>基本方針3、施策8、取組21
<行政運営>基本方針4、施策11、取組28

第6次豊橋市総合計画 前期基本計画



2 プラン2021－2025全体の総括

本市では、令和2年度に策定したプラン2021－2025に基づき、総合計画の推進を支えるため、持続可能な財政構造への転換や、簡素で効率的な行政体制の構築など、令和3年度から令和7年度にかけて、様々な取組を行ってきました。計画期間中、不安定な社会情勢に伴う世界的な物価高騰、計画期間初期の新型コロナウイルス感染拡大による社会・経済活動の停滞など社会に多大な影響を与える出来事が起こり、先行きが不透明な中で厳しい行財政運営を強いられましたが、全庁をあげて取組を進めました。

財政運営

「基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換」では、市税収納率の向上のほか、産業用地における立地企業数やふるさと寄附金額の着実な増加により安定した自主財源を確保しました。また、減免措置に係る規定について、全庁的な運用の見直しを実施したほか、「補助金等の適正化ガイドライン」を策定し、補助金等について定期的なチェック体制を確立しました。

「基本方針Ⅱ 公共施設マネジメントの推進」では、消防器具庫・詰所の集約を行いながら、西部学校給食共同調理場、新吉保育園など施設の廃止を実施しました。また、施設の保全については、建築資材の高騰や人件費の上昇などにより保全費用が増加するなか、施設保全計画の見直しを行いながら、取組を進めました。

「基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進」では、上下水道事業については、老朽化した上下水道施設の更新・耐震化等を実施したほか、豊川市や静岡県湖西市との水道料金収納業務等包括業務委託の共同化を開始するなど経営の効率化を図りました。

市民病院事業については、新型コロナウイルス感染症患者への看護体制の充実や陽性患者受け入れのための病床確保を行い、国からの補助金を確保しました。また、施設基準の着実な取得による収益の確保に取り組むとともに、ベンチマーク分析の活用など費用の抑制に取り組みました。

動植物公園事業については、夏のナイトZOOをはじめ、年間を通じた季節イベントや、各種コラボイベント等、話題性の高いイベントを開催したほか、展望塔エレベーターをはじめとした園内施設・設備の長寿命化を進めると共に休憩所兼講義室「ひだまり交流館」を整備するなど、園内環境の整備を進めました。

公共駐車場事業については、長寿命化計画に基づく計画的な施設保全や設備の修繕を実施したほか、車番認識システムの導入による混雑の解消や、利用者の多いemCAMPUS側へ事前精算機を移設するなど利用者の利便性向上を図りました。

行政運営

「基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化」では、小規模な課等を統合することにより効率的な組織体制の構築を進めるとともに、業務改善運動の推進により事務の効率化と市民サービスの向上に資する改善に取り組みました。同時に、リスク評価シートを用いたリスク対応策の整備を進め、事故発生の抑制に努めました。

「基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進」では、各所属からのヒアリングにより事業量や優先度などを把握したうえで、適正な人員配置を行うとともに、専門的な知識や多彩な経験

を持つ職員の確保に努めました。また、テレワーク勤務制度やマイスタイル勤務制度の運用により柔軟な働き方を推進してきたほか、登録型応援制度により人材を流動的に活用することで、繁忙部署の業務量の平準化に取り組みました。

「基本方針Ⅲ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進」では、市民の利便性と事務の効率を高めるために、「あいち電子申請・届出システム」や「ぴったりサービス」を活用した行政手続きのオンライン化を推進したほか、生成AIやRPA、ノーコード・ローコード開発基盤の活用を進めました。

「基本方針Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進」では、東三河広域連合における共同処理事務の充実を図るとともに、周辺自治体をはじめとした関係行政機関との連携を推進しました。また、市の施策・事業への市民の理解・協力を得るため、SNSを活用した情報発信など時代に即した広報を行うとともに、オンライン研修の実施や情報発信アドバイザーの活用による情報発信体制の強化に取り組みました。

個々の施策では着実に実績を積み上げることができましたが、一方で目標達成ができなかった取組もありました。これらの取組の結果として、プランに掲げた4つのKPIのすべてで目標を達成するに至らず、課題が残ったところです。

人口減少や少子化・高齢化の進行、急速なデジタル化社会の進展や激甚化する自然災害など、変化が激しく先行きが不透明な近年の社会情勢の中、総合計画に掲げる将来に向けたまちづくりを着実に推進し、複雑化・多様化する市民ニーズに対応するためには、各施策を下支えする強固な行財政基盤が欠かせません。次なる5年間はこれまでの取組を踏まえ、新たに策定した行財政改革プラン2026－2030を本市一丸となって取り組み、引き続き持続可能でスマートな行財政運営の実現を目指します。

[参考]各指標の達成状況

KPI（重要業績評価指標）

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

	指標	基準値	実績	目標値	達成状況
①	財政調整基金残高（億円）	53	56	75 (R7 年度)	○
②	純資産比率（一般会計等）（％）	75.2	71.8	73 (R7 年度)	△
③	職員 1 人当たりの 1 か月平均の 時間外勤務時間数（時間/月）	13.4	13.4	12 (R7 年度)	△
④	人口 1 万人当たりの職員数（普通会計）の 中核市内での順位（位）	15	20	15 (R7 年度)	△

施策指標（財政運営）

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

方針	指標	基準値	実績	目標値	達成状況
筋肉質な財政構造への転換 基本方針Ⅰ	① 市税収納率（％）	96.6 (R1 年度)	98.0	98.5 (R7 年度)	○
	② 産業用地立地企業数（社）	45 (R1 年度)	59	60 (R7 年度) [累計]	○
	③ ふるさと寄附金額（千円）	42,344 (R1 年度)	1,321,484	100,000 (R7 年度)	◎
	④ 受益者負担の割合（％）	6.2 (R1 年度)	5.8	7 (R7 年度)	△
	⑤ 経常収支比率（％）	88.5 (R1 年度)	91.0	87 (R7 年度)	△
公共施設マネジメントの推進 基本方針Ⅱ	① 廃止施設数（施設）		15	4 (R7 年度までに) [累計]	◎
	② 複合化モデル事業の実施施設数（施設）		0	1 (R7 年度までに) [累計]	△
	③ 施設保全計画の実施棟（棟）		103	120 (R7 年度までに) [累計]	○
地方公営企業の健全運営の推進 基本方針Ⅲ	① 水道事業会計経常損益	黒字 (R1 年度)	黒字 (R3～7 年度)	黒字 (毎年度)	◎
	② 下水道事業会計経常損益	黒字 (R1 年度)	黒字 (R3～7 年度)	黒字 (毎年度)	◎
	③ 病院事業会計経常損益	黒字 (R1 年度)	黒字 (R3～5 年度) 赤字 (R6～7 年度)	黒字 (毎年度)	△
	④ 総合動植物公園の入園者数（人）	962,840 (R1 年度)	1,040,549	1,050,000 (R7 年度までに年間)	○
	⑤ 公共駐車場事業基金残高（千円）	394,625 (R1 年度)	368,615	500,000 (R7 年度)	△

施策指標（行政運営）

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

方針	指標	基準値	実績	目標値	達成状況
基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンス強化	① 部課室数	19 部 115 課室以下 (R1 年度)	18 部 97～99 課室で推移	同規模の中核市平均以下 (毎年度)	◎
	② 対応策を整備したリスクの件数 (件)	110 (R2 年 4 月)	164	160 以上 (R7 年度) [累計]	◎
	③ 重大事故の発生件数 (件)	4 (R1 年度)	0 (R4 年度) 1 (R6～R7 年度) 2 (R3・R5 年度)	4 以下 (毎年度)	◎
	④ 業務改善数 (件)		934	累計 500 (R7 年度までに) [累計]	◎
基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	① 正規職員数 (人)	2,170 (R3 年 4 月)	2,345	2,184 (R8 年 4 月)	△
	② 管理職に占める女性職員の割合 (%)	15.9 (R2 年 4 月)	21.3	20 (R8 年 4 月)	◎
	③ 専門職の職員数 (人)	349 (R2 年 4 月)	406	400 (R8 年 4 月)	◎
	④ 時間外勤務時間数年間 360 時間超の職員数 (人)	304 (R1 年度)	418	270 以下 (R7 年度)	△
	⑤ 年次有給休暇の平均取得日数 (日/年)	9.7 (R1 年度)	13.4	16.7 (R7 年度)	○
基本方針Ⅲ デジタルトランスフォーメーション(OT)の推進	① ネットワーク基盤の整備進捗率 (%)	0 (R2 年度)	74.3	100 (R7 年度) [累計]	○
	② 行政手続のオンライン化率 (%)	7.25 (R2 年度)	49.02	75 (R7 年度) [累計]	○
	③ オープンデータの数 (件)	58 (R2 年 12 月)	66	73 以上 (R7 年度) [累計]	○
基本方針Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進	① 東三河広域連合による連携事業数 (件)	14 (R1 年度)	16	16 (R7 年度) [累計]	◎
	② 他の行政機関との共同事業数 (件)	324 (R1 年度)	351	340 (R7 年度) [累計]	◎
	③ 市の SNS アカウントの登録者数 (人)	71,600 (R2 年 12 月)	230,700	120,000 (R7 年度) [累計]	◎

3 プラン2021-2025におけるKPI（重要業績評価指標）の達成状況

財政運営

KPI：財政調整基金残高

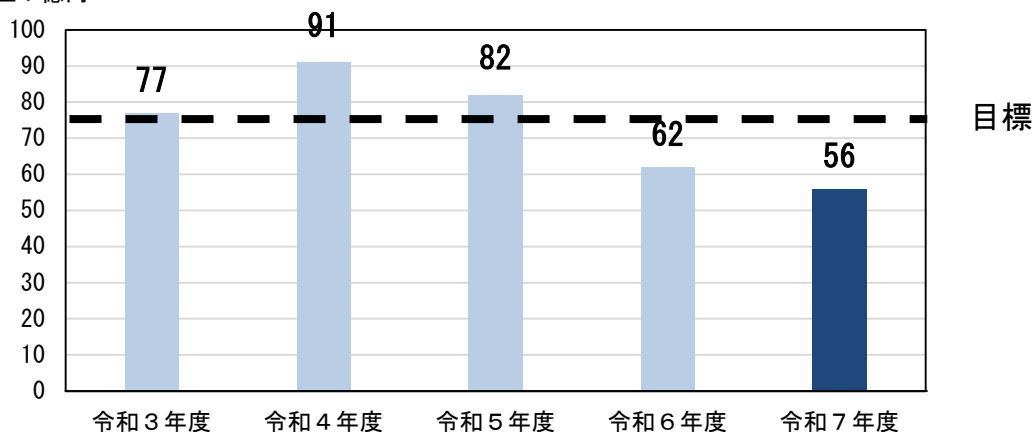
実績：55億9,125万円 <目標（令和7年度）：75億円>

【分析評価】

財政調整基金残高は、市税や普通交付税等の一般財源収入が当初予算に対し増加したこと、当初予算よりも基金の取り崩し額が留保されたものの、一時的な収支ギャップの悪化により令和6年度決算における実質収支が大幅に減少し、基金への積立額も減少したことから前年度比約6億1千万円減少した。

令和3～5年度にかけて目標である基金残高 75 億円を上回っていたものの、新たなごみ焼却施設などの大型事業や、義務的経費、物価高騰等の影響による経費の増加に対し財政調整基金を活用したことなどにより、目標を達成できなかった。

単位：億円



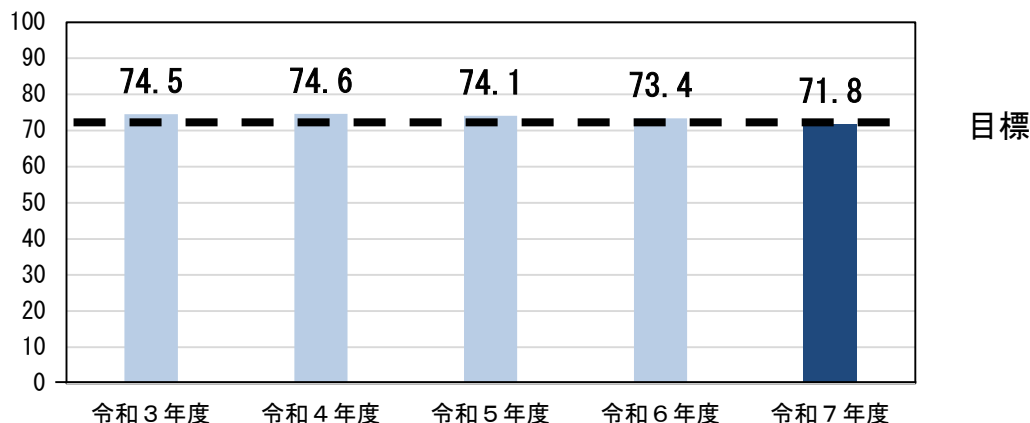
KPI：純資産比率（一般会計等）

実績：71.8% <目標（令和7年度）：73%>

【分析評価】

大型事業の進捗による固定資産の増加などにより資産が増加したものの、地方債の新規借入の増加などにより負債も増加した。資産から負債を差し引いた額である純資産は増加したものの、資産より負債の増加割合が大きかったため、純資産比率は令和6年度から1.6ポイント減少し71.8%となり、目標を達成できなかった。

単位：%



※純資産比率は資産合計に対する純資産合計の割合を示す指標であり、数値が高いほど将来世代の負担が軽減されていることを表す。

行政運営

K P I : 職員 1 人当たりの 1 か月平均の時間外勤務時間数

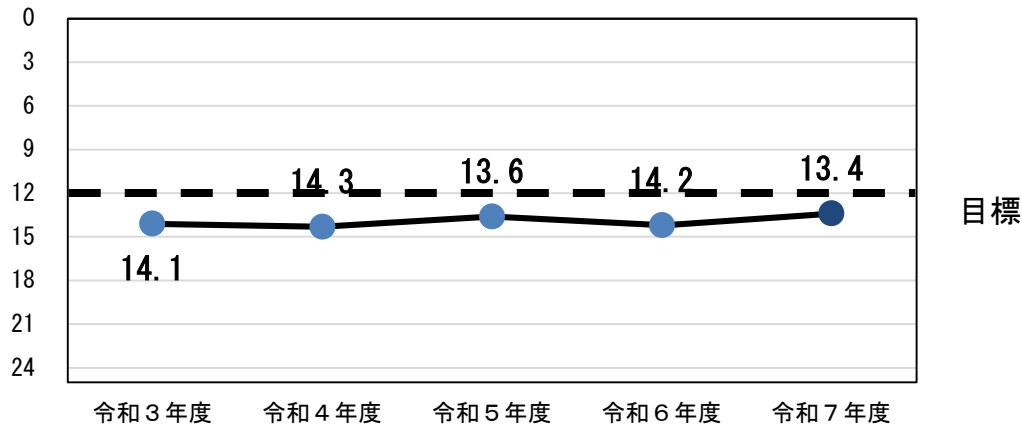
実績：13.4 時間/月 <目標（令和 7 年度）：12 時間/月>

【分析評価】

保育課など、時間外勤務の多い職場への増員等による人員体制の見直しを行った結果、令和 6 年度に対し 0.8 ポイント減少した。

人員を柔軟に活用するとともに、業務の効率化に取り組むことで時間外勤務時間数を減少させた一方で、働き方改革関連法施行に伴い、令和 6 年度に市民病院の医師の宿日直勤務の一部を時間外勤務としたこと等により増加へと転じたこともあり、目標を達成できなかった。

単位：時間/月



K P I : 人口 1 万人当たりの職員数（普通会計）の中核市内での順位

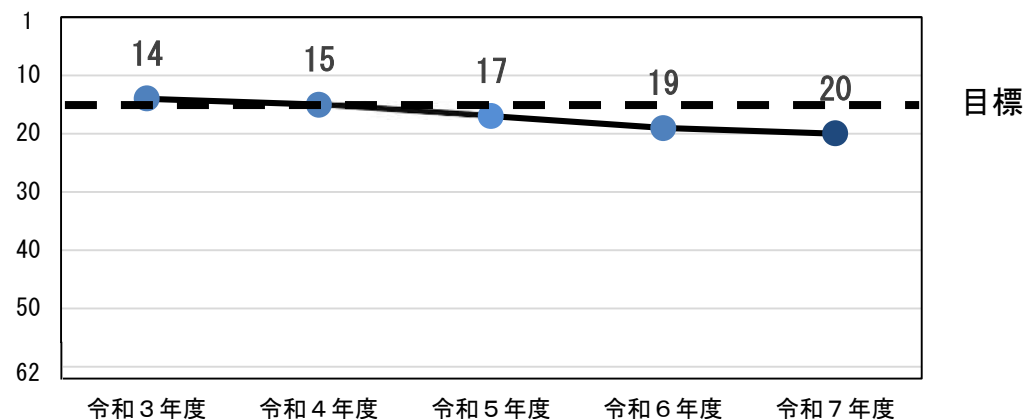
実績：20 位/62 市 <目標（令和 7 年度）：15 位>

【分析評価】

定年延長に伴う再任用短時間勤務職員ポストの正規職員ポスト化や多目的エリア整備推進体制の強化に伴う増員など多様化する行政課題に対応した結果、令和 7 年度の人口 1 万人当たりの職員数は 62.01 人、中核市内の順位は 20 位となった。

行政需要を踏まえた適切な定員管理の推進を図ったが、定年延長の移行期であることや育児休業取得者の代替確保等によって職員数が増加したことにより、目標を達成できなかった。

単位：位



※人口 1 万人当たりの職員数の少ない順

4 プラン2021-2025の進捗管理

1 施策の取組状況報告

【財政運営】基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換

施策番号		1	施策名		安定した自主財源の確保					
施策概要										
安定的な歳入の確保のため、市税の収納対策を着実に行いつつ、地域経済の活性化や雇用創出等による税源の涵養に取り組みます。また、ふるさと寄附等様々な形で自主財源の確保を進めます。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	市税収納率（％）	96.6 (R1 年度)	96.6	97.4	97.7	97.9	98.0	98.0	98.5 (R7 年度)	○
2	産業用地立地企業数（社）	45 (R1 年度)	47	47	50	55	58	59	60 (R7 年度)	○
3	ふるさと寄附金額（千円）	42,344 (R1 年度)	79,172	84,537	129,709	163,851	525,232	1,321,484	100,000 (R7 年度)	◎
総括	市税収納率は、現年度分に重点を置き、催告・差押処分の強化や不動産差押案件の整理等により収入未済を圧縮することで確実に市税収納率を向上させてきた結果、基準値は上回るものの目標を達成できなかった。									
	産業用地立地企業数は、豊橋三弥地区工業用地や豊橋東インターチェンジ工業用地といった産業用地について、国道1号や国道23号バイパスに近接しているという立地環境の良さが企業側のニーズに適合したことで、令和3年度以降着実に増加し、基準値は上回ったものの目標値を達成できなかった。									
	ふるさと寄附金額は、寄附受付ポータルサイトの複線化や改善、返礼品の拡充を図ってきたことから増加した。令和7年度時点でポータルサイトは15サイト（令和3年度2サイト）、返礼品数は1,706件（令和3年度243件）となっており、こうした取組に加え、積極的なPR活動を実施したことから目標を達成した。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
市税の収納率向上	現年度重視の滞納整理を行うとともに、催告、差押処分強化、不動産差押案件の整理等により未済を圧縮し、収納率を向上する。	- 電話や文書による早期の催告や預金・給与等の換価しやすい債権の優先的な差押など、現年度完結型の滞納整理による未収抑制に努めた。 - 滞納繰越分については、債権等の差押や執行停止等による収入未済の圧縮を図った。
産業集積の促進	工業用地の整備と企業誘致活動を実施し、産業集積を促進する。	- 豊橋三弥地区工業用地について、企業誘致活動を実施し、新たに1区画の進出が決まった。 - 豊橋新城スマートIC開設予定地付近において、産業用地確保に向けた調査を進めた。 - 新たな産業拠点形成に向け、主要幹線道路沿道等の交通基盤の利便性の高い地区を中心に調査を実施した。
寄附受付ポータルサイトの複数化	寄附のさらなる獲得のため、寄附受付ポータルサイトを複数化し、寄附者のさらなる利便性向上と返礼品の拡充を図る。	- 新規返礼品を492件追加し、返礼品の拡充を図るとともに、寄附受付ポータルサイトにおいてサムネイルの充実を図るなど、返礼品の見せ方等を見直したほか、より効果的なPRの実施等に努めた。 4月からポータルサイト「JRE MALL ふるさと納税」、8月から「マイナビふるさと納税」で受付を開始し、それぞれ5,743千円、1,056千円の寄附を受け、自主財源を確保した。

【財政運営】基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換

施策番号		2	施策名	受益と負担の適正化						
施策概要										
行政サービスに対する負担の公平性を確保するため、使用料等の定期的な見直しを実施します。また、使用料等の減免措置についても制度運用の見直しを実施します。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	受益者負担の割合（％）	6.2 (R1 年度)	4.2	5.2	4.9	4.9	5.8	5.8	7 (R7 年度)	△
総括	受益者負担の割合は、経常収益の増加を図るため公共施設の使用料等の全庁的な見直しを行い、令和8年度から使用料等の改定を行うこととしたが、田原市の可燃ごみの受入に伴う手数料等の増加により経常収益は増加したものの、人件費や社会保障給付の増加等により経常費用も増加したため、令和7年度は前年度から変動はなく5.8%となり、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
使用料、手数料等の全庁的な見直し	使用料、手数料等の全庁的な見直しを行い、行政サービスに対する受益と負担の適正化を図る。	・使用料等見直しの統一的基準の一部改訂を行い、直営施設等を中心に各施設の条例を改正した。 ・令和8年4月1日からの施行に向け、各施設において利用者等への周知を図った。
減免の見直し	社会情勢の変化等を踏まえ減免措置の制度運用の見直しを実施する。	・施設ごとに見直しを図った減免要綱を令和6年4月1日から施行しており、要綱に沿って適切に運用を行った。

【財政運営】基本方針Ⅰ 筋肉質な財政構造への転換

施策番号	3	施策名	事業の選択と重点化							
施策概要										
限られた財源を効果的に配分するため、事業効果を重視した予算編成を行うとともに、補助金等における終期の徹底を行い、事業の選択と重点化を推進します。										
達成状況										
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	経常収支 比率（％）	88.5 (R1 年度)	87.6	87.2	89.4	90.0	92.0	91.0	87 (R7 年度)	△
総括	令和４年度に策定した「補助金等の適正化ガイドライン」に基づき、令和７年度を見直しの周期とした補助金等の見直しを行ったほか、全ての補助金等の一覧を市ホームページで公表した。また、新年度予算編成において、引き続きロジックモデル作成シートを活用し、事業効果を重視した予算編成を実施することで、さらなる事業の選択と重点化を図った。 経常収支比率は、物価高騰の影響を受ける物件費のほか、扶助費や人件費などの経常経費が増加したものの、市税などの一般財源収入が増加した結果、令和７年度時点で91.0％となり前年度から1.0ポイント改善したものの、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和７年度の取組内容等
補助金等における終期の徹底	補助金等について終期を徹底するとともに、見直し基準を検討し、定期的なチェック体制を確立する。	・令和７年度を見直しの周期とした補助金等97件について、「補助金等の適正化ガイドライン」に基づく有効性等の検証を行い、廃止や縮小、継続など令和８年度以降における方向性を決定した。
事業効果を重視した予算要求方式の導入	データ等に基づいた現状把握・事業効果を重視した予算要求方式を導入する。	・昨年度から引き続き、事業実施により得られる効果を論理的に示すことを目的としたロジックモデル作成シートを活用することで、事業効果を重視した予算編成を行い、新年度予算における事業の選択と重点化を推進した。

【財政運営】基本方針Ⅱ 公共施設マネジメントの推進

施策番号		4	施策名	施設保有量の適正化						
施策概要										
老朽化した公共施設や道路等インフラの将来的な維持・更新費用の低減かつ平準化を図るため、第2次施設廃止計画に基づく施設廃止や小中学校を核とした複合化モデル事業を実施し、施設保有量の適正化を図ります。										
達成状況										
指標（単位）		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	廃止施設数 （施設）		1	3	4	5	6	15	4 (R7 年度 までに)	◎
2	複合化モデル 事業の実施施 設数（施設）		-	0	0	0	0	0	1 (R7 年度 までに)	△
総括		第2次施設廃止計画において要改善施設に位置付けられている施設の状況調査を行い、関係部局とも検討を進めながら15施設を廃止し目標を達成した。 また、複合化モデル事業の実施については、小中学校を核とした複合化について検討を行ったが、校舎内において活用できる空間の確保やセキュリティ面の課題もあり目標を達成できなかった。								

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
第2次施設廃止計画に基づく施設廃止	令和2年度に策定する第2次施設廃止計画に基づき、令和3年度から令和7年度までの間に4施設を廃止する。	・新吉保育園の廃止のほか、消防器具庫・詰所の集約などを行った。 ・第2次施設廃止計画を踏まえ、将来を見据えた施設保有量の適正化に向け、建物系施設の延べ面積を10年間で6%削減することを目標とした、施設最適化計画(2026-2035)を策定した。
小中学校を核とした複合化モデル事業の実施	令和2年度に策定する施設再配置の考え方にに基づき、小中学校を核とした複合化モデル事業を令和7年度までに1施設実施する。	・事業実施に向けて、関係部局で実施可能性について検討を進めたが、実施には至らなかった。

【財政運営】基本方針Ⅱ 公共施設マネジメントの推進

施策番号		5	施策名		施設長寿命化の推進					
施策概要										
公共施設や道路などの将来的な維持・更新費用のピークを緩和させるため、施設保全計画に基づき、予防保全や改良保全を適切に実施し、施設の目標耐用年数を 80 年とした長寿命化を推進します。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	施設保全計画の実施棟数（棟）		14	22	53	75	90	103	120 (R7 年度までに)	○
総括	施設保全計画に基づき、予防保全工事や改良保全工事を実施し、公共施設の適切な保全や長寿命化を推進した結果、令和3年度からの実施棟数は累計で103棟となったが、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和 7 年度の取組内容等
施設保全計画に基づく予防保全及び改良保全の実施	施設保全計画に基づき、令和 3 年度から令和 7 年度までの間に予防保全及び改良保全を 120 棟実施する。	- 施設保全計画に基づき、計画的な施設保全を実施した。 - 計画の実行性を高めるため、保全に係る工事内容などを見直し、費用の削減及び平準化を図った。 - 既存施設の長寿命化や災害等に備えた安全性の確保などに関する具体的な取り組みを示した、施設保全計画（2026-2035）を策定した。

【参考】近年の維持・更新費用の比較（プラン 2021-2025：9 ページ《図 7》）

平成 29 年 3 月策定の豊橋市公共施設等総合管理方針では、今後の維持・更新費用として令和 17 年度までの平均で年約 130 億円必要としており、基準年度（平成 22～26 年度の過去 5 年間平均）が年約 85 億円であることから、不足する年約 45 億円の確保を目標に掲げ、国の補助金を積極的に活用し長寿命化を進めています。

（単位：億円）

R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値
107	106	124	140	164	230	130

【財政運営】基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進

施策番号		6	施策名		上下水道事業の安定的な運営					
施策概要										
上下水道事業の安定的な運営を行うため、料金・使用料以外の財源確保や、ＩＣＴの活用などによる一層の経営効率化に取り組むとともに、適正な受益者負担についても引き続き検討します。 また、老朽化した水道施設の効率的な改良・更新に取り組むのと並行して、下水道施設の効率的な改築・更新により、費用の抑制を図るとともに、施設の健全性を保ちます。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7（見込）	目標値	達成状況
1	水道事業会計経常損益	黒字 (592 百万円) (R1 年度)	黒字 (452 百万円)	黒字 (423 百万円)	黒字 (206 百万円)	黒字 (214 百万円)	黒字 (135 百万円)	黒字 (50 百万円)	黒字 (毎年度)	◎
2	下水道事業会計経常損益	黒字 (625 百万円) (R1 年度)	黒字 (737 百万円)	黒字 (738 百万円)	黒字 (486 百万円)	黒字 (302 百万円)	黒字 (296 百万円)	黒字 (222 百万円)	黒字 (毎年度)	◎
総括	《水道事業》 水道事業会計経常損益は、物価高騰等により費用が増加する一方、給水人口の減少などを背景に水道料金収入が減少しており、経常利益は減少傾向にあるものの、ＩＣＴの活用による経営の効率化や老朽化施設の効率的な更新による費用抑制を図った結果、令和３年度から５年連続の黒字となり、目標を達成した。									
	《下水道事業》 下水道事業会計経常損益は、物価高騰等により費用が増加する一方、排水人口の減少などを背景に下水道使用料収入が減少しており、経常利益は減少傾向にあるものの、ＩＣＴの活用による経営の効率化や老朽化施設の効率的な更新による費用抑制を図った結果、令和３年度から５年連続の黒字となり、目標を達成した。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和７年度取組内容等
ＩＣＴの活用	スマートメーターをはじめとしたＩＣＴの活用により経営を効率化する。	・水道事業ではスマートメーターを公共施設に 80 個、ミラまちに 22 個それぞれ設置するとともに、課題や活用方法の検証を行った。 ・「あいち電子申請・届出システム」を活用し、給水装置・排水設備工事申請等の手続のオンライン化を進めた。 ・下水道事業では下水道のマンホールポンプ等に自動通報装置（クラウドデータ管理）を 12 台設置した。
適正な受益者負担の検討	世代間の負担の公平性を踏まえた適正な受益者負担の検討を行う。	・水道事業においては、内部留保資金が枯渇する見通しとなったため、令和 8 年 4 月 1 日から 42 年ぶりとなる水道料金の改定を決定した。下水道事業においては、類似都市の料金・使用料体系の調査および分析等を行い、今後の体系のあり方について継続して検討を行った。
老朽化施設の効率的な更新	老朽化施設の効率的な更新等により、費用の抑制を図る。	・水道事業では配水管布設替工事を 7,622m 施工し、下水道事業では老朽管きょ 10,161m を改築した。 ・水道事業では老朽化した長楽加圧所の電気設備及びポンプ設備の更新を行い、将来的な費用の抑制を図るとともに、小鷹野浄水場整備事業では官民連携手法導入に向けた検討を進めた。 ・下水道事業では老朽化した有楽ポンプ場ほかの電気設備等の更新を行い、将来的な費用の抑制を図った。

【財政運営】基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進

施策番号		7	施策名		病院事業の安定的な運営					
施策概要										
東三河における安全・安心で質の高い最高レベルの医療を提供するとともに、地域に信頼され、選ばれる病院として、持続可能な地域医療を確保するため、経営意識の向上や施設基準の取得などを推進し、健全経営を維持します。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	病院事業会計経常損益	黒字 (130 百万円) (R1 年度)	黒字 (1,091 百万円)	黒字 (4,034 百万円)	黒字 (1,920 百万円)	黒字 (972 百万円)	赤字 (964 百万円)	赤字 (1,937 百万円)	黒字 (毎年度)	△
総括	病院事業会計経常損益は、令和3年度から令和5年度は、主な要因として新型コロナウイルス感染症に係る補助金収入により、基準値を上回る黒字を達成したが、診療報酬改定による収入が実際の物価高騰等による経費の増加や、医師をはじめとする職員給与費の増加に追いついておらず、また、医業外収益が減少したことにより令和6年度以降は赤字となり、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
経営意識の向上	診療データ等を活用した分析と積極的な情報発信などにより、職員全員の経営に対する意識の向上に努めるとともに、大学病院本院に準ずる高度な医療を提供するDPC特定病院群 [※] 指定の継続に取り組む。	- 毎月開催している運営会議において、重要経営指標の周知や経営状況の分析・報告を行うことで進捗管理と各診療科の経営改善に対する意識の向上を図った。 - 令和8年度診療報酬改定に伴う施設基準の見直しや影響について分析し、新たな施設基準の取得に向けた検討や院内周知を行ったほか、コメディカルが主体となり、各診療部局の現状分析・改善提案を行うなど、職員の経営改善に対する意識向上を図った。
施設基準等の取得	診療報酬改定などの最新情報をいち早く察知し、施設基準や国県補助金などを積極的に取得する。	- 施設基準については、他の医療機関と連携した搬送を評価する救急患者連携搬送料をはじめ9件の新規の届出を行い、全273件の届出を行っている。 - 補助金については、物価高騰に対する補助金を活用し、医療提供体制の維持に努めたほか、電子カルテシステムの改修などによる職場環境改善に対する補助金も活用し、収益の確保を図った。
老朽化設備の効率的な更新	効率的な設備への変更など、24時間365日稼働する施設の省エネルギー化を推進し、環境負荷低減を図る。	- 個別施設計画に基づき、老朽化した空気調和機37台の排気ファン等の洗浄を行うことで、機器の長寿命化を図るとともに、将来的な費用の抑制を図った。 - 省エネルギー事業の導入に伴い更新した空調熱源機器について、モニタリングによる効果検証に基づく効率的な運用を行うことにより、光熱水費を削減するとともに環境負荷の低減を図った。

※）DPC特定病院群：Diagnosis（診断）Procedure（手技）Combination（組み合わせ）の略。病気と治療内容により1日当たりの入院費用が定められている包括支払方式。DPC病院は、役割や機能に応じて、「大学病院本院群」、「DPC特定病院群」及び「DPC標準病院群」の3つに分類される。

【財政運営】基本方針Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進

施策番号		8	施策名	特別会計の健全経営						
施策概要										
総合動植物公園事業特別会計においては、入園者数の増加と収益性の向上を図るため、魅力的なイベントの実施と快適な園内環境の保持に取り組みます。 公共駐車場事業特別会計においては、長寿命化計画に基づき、老朽化した施設の効率的かつ効果的な改修を行うとともに、利便性向上による収益確保に努め、施設維持の原資となる基金の積立を適切に行います。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	総合動植物公園の入園者数（人）	962,840 (R1 年度)	804,922	960,167	1,134,939	966,789	971,290	1,040,549	1,050,000 (R7 年度までに年間)	○
2	公共駐車場事業基金残高（千円）	394,625 (R1 年度)	249,774	244,018	281,458	294,463	350,998	368,615	500,000 (R7 年度)	△
総括	《総合動植物公園事業》 総合動植物公園の入園者数は、平成 25 年度からスタートしたりニューアル事業を契機に着実に増加しており、コロナ禍において一旦落ち込んだものの、令和 4 年度はポケモン化石博物館の効果もあり、目標値を上回る 113 万人を達成することができた。また、教育機関向けの動物教室や地域の獣害問題と絡めたライオンの「と体給餌ガイド」の実施など来園者が学びを得られる仕組みを導入したほか、ナイト Z00 や各種コラボイベントなど集客性の高いイベントを開催した。また、「ひだまり交流館」や西第 2 駐車場の整備など園内施設の長寿命化と園内環境の快適化を図った結果、令和 7 年度の入園者数は 1,040,549 人となったが、目標を達成できなかった。									
	《公共駐車場事業》 公共駐車場事業基金残高は、新型コロナウイルス感染症の影響により、大幅に駐車場使用料収入が減少したことから、基準値を下回った。コロナ禍以降、駐車場使用料収入は回復傾向にあり、令和 7 年度についても一定額を基金に積み立てたものの、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名		取組概要	令和 7 年度 of 取組内容等
総合動植物公園事業	魅力的・収益性の高いイベントの開催	ナイト ZOO などの夜間開園や園内有料イベントなど、話題性があり収益性が高いイベントを企画・開催する。	・夏のナイト Z00（開催日数 27 日間、来園者数 130,036 人）をはじめ、春秋冬の季節イベントや、TV アニメ『負けヒロインが多すぎる！』コラボイベント、三遠ネオフェニックスコラボイベント等、話題性の高いイベントを開催した。
	園内施設の長寿命化	動物資料館や展望塔、植物園温室などの園内施設・設備の長寿命化対策を行う。	・西第 2 駐車場拡張整備や駐車場混雑情報の発信、券売機等のキャッシュレス決済導入により園内環境の快適化を図るとともに、汚水処理場設備更新、植物園大温室ウッドデッキ更新など園内施設の長寿命化を行った。
公共駐車場事業	長寿命化計画に基づく施設の保全	躯体や設備の計画的な修繕により、安全安心に利用できる環境を維持する。	・松葉公園地下駐車場における誘引ファンの更新をはじめ、長寿命化計画に基づく修繕の実施により、長期的に安全で安心して利用できる環境の維持に努めた。
	事業基金の積立	将来の大規模改修や新しいサービス導入の際の原資とするため、経営戦略に沿った積立を行う。	・駐車場使用料収入の増加による収支差額や基金運用利子を基金に積み立てた。
	新しいサービスの導入による利便性向上	社会情勢や消費者ニーズの変化に対応し、利用者から選ばれる駐車場になるよう、新しい技術やサービスの導入を行う。	・利便性向上のため、駐車場の満車・空車情報の発信に関する検討を令和 6 年度から継続して実施した。

【行政運営】基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化

施策番号		1	施策名		組織機構改革の推進						
施策概要											
政策の着実かつ積極的な推進を担う組織体制を作るため、組織機構改革を進めます。また、プロジェクトチームを活用することで、部局横断的な課題にも、機動的な対応を行います。											
指標（単位）			達成状況								
			基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	部課室数		19 部 115 課室以下 (R1 年度)	18 部 100 課室	18 部 97 課室	18 部 99 課室	18 部 98 課室	18 部 97 課室	18 部 98 課室	同規模の中核市 平均以下 (毎年度)	◎
総括	部課室数は、総合計画の着実な推進と新たな行政課題に的確に対処するため、小規模な課等を統合する等の組織機構改革を行い、効率的な組織体制を整備した結果、基準値（19 部 115 課室）を下回って推移した。令和 7 年度には、新たに「公共施設再編室」及び「多目的エリア整備室」を設置するとともに、「スポーツ施設再編室」を廃止したことで 18 部 98 課となり、目標を達成した。										
	※同規模の中核市平均 19 部 110 課室（令和 8 年 4 月 1 日現在）										

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和 7 年度の取組内容等
部課室数の適正化	小規模な課等を統合することにより、効率的な組織体制を構築する。	- 部局を超えた公共施設の再編を推進するため財務部に新たに「公共施設再編室」を、多目的屋内施設及び豊橋公園東側エリア整備・運営事業の着実な進捗を図るため文化・スポーツ部に新たに「多目的エリア整備室」を設置した。 - 新設した上記 2 室に事務を移管し、文化・スポーツ部「スポーツ施設再編室」を廃止した。
プロジェクトチームの活用	プロジェクトチームを立ち上げ、部局横断的な喫緊の行政課題に機動的・集中的に対応する。	プロジェクトチームでの事業推進により、部局横断で検討することの重要性が職員に浸透し、一定の成果を得た。
附属機関や懇談会等の見直し	附属機関や懇談会等の現況について調査を行い、組織や運営方法等の見直しを行う。	附属機関や懇談会等の委員の選任状況について、毎年実施する委員名簿の管理調査の際に委員の選任根拠を併せて調査した。調査結果をもとに市職員等の委員選任について考え方を整理し、適正に委員選任を実施するよう全庁へ周知した。

【行政運営】基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化

施策番号		2	施策名	事務の適正性の確保						
施策概要										
限られた職員数の中でも事務の適正性を確保するため、地方自治法に適応した内部統制制度を適切に運用します。また、事故報告制度の見直しを行い、不祥事等の再発防止策を庁内で共有するなど、内部統制制度の実効性を高めていきます。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	対応策を整備したリスクの件数（件）	110 (R2 年 4 月)	120	142	148	152	159	164	160 以上 (R7 年度)	◎
2	重大事故の発生件数（件）	4 (R1 年度)	2	2	0	2	1	1	4 以下 (毎年度)	◎
総括	対応策を整備したリスクの件数は、リスク評価シートを用いてリスク対応策の見直し及び整備・運用状況の評価を実施した結果、順調に件数を伸ばし、税や保険料の賦課事務（令和３年度）、交付金、補助金等の交付事務や、預り金等の現金の取扱い等に係る事務（令和４年度から令和７年度まで）を中心にリスク対応策が着実に整備された。継続してリスク対応策の見直し及び整備・運用状況の評価を実施することにより、目標を達成した。									
	重大事故の発生件数は、例年１～２件程度で推移しており、計画期間中、継続して目標を達成した。重大事故には至らない不備を含めた特徴としては、部局内外の情報共有不足に起因するもの（令和３年度）、契約に係る不備（令和４年度）、入札事務や支払事務における単純な誤り（令和５年度）、補助金の算定誤りによる返還（令和６年度）、仕様書誤り等による入札取り下げ（令和７年度）などがあったが、事故発生時報告制度及び事故の再発防止策の周知、階層に応じた職員研修の実施等により、事故の発生しないような体制づくりに努めた。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和７年度の取組内容等
リスク評価シートを用いたリスク対応策の整備	リスク評価シートを毎年度更新・運用することにより、市民への影響が大きいリスクに対して対応策を整備し、発生を抑制する。	- 令和６年度に引き続き、各課室においてリスク評価シートを用いてリスク対応策の見直し及び整備・運用状況の評価を実施した。 - 管理職向けに、外部有識者による講演会を開催するとともに、全職員向けに、内部統制の必要性などを理解してもらうため、わかりやすく説明した動画での研修を実施し、各課室の内部統制制度運用に関する職員の理解を深めた。
事務引継書や業務記述書の整備	事務引継書や業務記述書を全庁的に整備することにより、業務の見える化を行い、事務の適正な執行を図る。	- 円滑で十分な事務引継ぎができるよう、人事異動内示の１か月半前及び３日前に事務引継ぎの準備に係る周知を行い、人事異動に合わせて、事務引継書の整備を行った。 - 引継ぎの漏れが発生しないよう、引継ぎをした職員は、所属長に対して書面で引継ぎした旨を報告するよう改めて周知した。
事故報告制度の見直し	従来の事故報告制度の見直しを行い、事故案件の迅速な報告を徹底し、有効な再発防止策を庁内で共有する。	- 文書主任者会議のほか、内部統制に係る研修、新規採用職員研修及び学校事務職員研修において、事故事例及びその再発防止策を共有するとともに、事故発生時報告制度の周知を行った。 - 令和７年度中において、事故発生報告書の提出が４０件あり、庁内での事故事例及びその再発防止策の共有に活用された。 - 多くの所属で発生した制度リスクに係る事故については、制度所管課から事務の進め方を是正する注意喚起をした。

【行政運営】基本方針Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化

施策番号		3	施策名		事務の合理化					
施策概要										
市の行政活動が、最少の経費で最大の効果を上げるよう、業務改善運動の推進や、庁内共通業務の合理化を行うほか、民間活力の活用を進めます。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	業務改善数 （件）		117	110	219	392	655	934	累計 500 （R7 年度 までに）	◎
総括	業務改善数は、1 課 1 改善運動を実施し、各課室において事務の効率化や市民サービスの向上に繋がる改善に取り組んだことにより増加件数は大きくなり、目標を達成した。具体的には、RPA を用いた定型業務の自動化など、業務効率化に優れた効果のある取組（令和 3 年度・4 年度）、複数提案課の増加や、繁忙部署による複数の改善（令和 5 年度）、多数の課による RPA、電子申請受付等のデジタル化への取組（令和 6 年度・令和 7 年度）が図られた。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和 7 年度の取組内容等
業務改善運動の推進	従来の業務改善運動を見直し、現場主義のもと、市民サービスの向上に資する業務改善運動を推進する。	・ 1 課 1 改善運動を継続して行い、令和 7 年度は 279 件の改善が行われた。 ・業務改善の優秀事例の選出にあたっては、改善意識の醸成と優秀事例の横展開を目的として、職員投票及び市長審査を実施した。また、職員のモチベーション向上のため、優秀事例については、表彰を行った。 ・改善事例の横展開により、これまでに優秀事例に選出された改善、なかでも電子申請受付のように他課でも活用可能な汎用性の高い改善に多くの課室が取り組み、事務の効率化と市民サービスの向上を図った。
イベント・計画等の見直し	各課で所管するイベント・計画等について、必要性や効果を検証し、類似するものを統合するなど、定期的な見直しを行う。	・各課室が所管する計画の策定状況を調査するとともに、各課室にて計画の必要性や効果を検証し、廃止・統合等により事務の効率化を図り、健全な行政運営に努めるよう促した。
庁内共通業務の効率化	庶務業務や会議等の共通業務について、資料や運営方法等を標準化することにより、業務の効率化を図る。	・各制度所管課室が作成した庶務業務等のマニュアルに迅速にアクセスできるよう、マニュアル等リンク集の更新を行った。
民間活力の活用	外部委託等をはじめとし、民間活力の活用を通じて事務の合理化を進めるとともに、他自治体の先行事例の調査研究を行い、本市での新たな民間活力手法の導入を検討する。	・公共施設に対するネーミングライツを 2 施設で導入した。 ・総合計画のさらなる推進のため、政策推進アドバイザーに講師を依頼し、職員研修を実施することにより、政策立案能力の向上を図った。 ・連携協定 15 件を新たに締結した。協定に基づき、協定企業との人事交流や連携メニューの活用促進を行った。

【行政運営】基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進

施策番号		4	施策名		定員管理の適正化					
施策概要										
様々な行政需要に的確に対応するため、定員管理適正化計画に基づき、積極的な定員管理を推進します。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	正規職員数 （人）	2,170 (R3年4月)	2,170	2,183	2,227	2,274	2,287	2,345	2,184 (R8年4月)	△
総括	正規職員数は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う感染症医療体制の強化に加え、システム標準化対応（令和3・4年度）や定年延長への対応（令和5年度以降）のほか、育児休業代替任期付職員の採用により増加したことから目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
毎年度の減増員調査及び人員査定	各所属とのヒアリングを通じ、事業量や優先度などを把握検証することにより的確な人員査定を実施する。	- 各所属とのヒアリングを通じ、事務事業量や優先度を把握した上で、既存業務の見直しに伴う多様な任用形態の活用や執行体制の見直しを実施した。 - 定年延長に伴う再任用短時間勤務職員ポストの正規職員ポスト化を行うとともに、多目的エリア整備推進体制の強化や生活保護世帯の増加などの行政需要に対応するため、減増員査定を行った結果、正規職員58人増員（暫定再任用職員【短時間勤務】68人減員）となった。

【行政運営】基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進

施策番号		5	施策名	人材の育成と確保						
施策概要										
高度化・複雑化する行政課題に対応するため、職員一人ひとりの能力向上を図るとともに、必要な能力を持つ人材を確保し、活用します。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	管理職に占める女性職員の割合（%）	15.9 (R2 年 4 月)	19.4	19.3	19.7	20.8	21.3	21.3	20 (R8 年 4 月)	◎
2	専門職の職員数（人）	349 (R2 年 4 月)	362	366	379	395	402	406	400 (R8 年 4 月)	◎
総括	管理職に占める女性職員の割合は、部長級職員への女性登用など、意欲や能力を重視した適材適所の登用を実施した結果、目標を達成した。 専門職の職員数は、動物愛護センターの開設や保育士の配置定数の見直し、生活保護世帯増加への対応に伴い、獣医師、保育士、社会福祉士といった専門職を継続的に増員した結果、目標を達成した。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
時代に応じた研修の実施	研修毎にアンケートを実施、分析及び内容の見直しを行い時代に応じた研修を行う。また、自己研修制度を通じた職員の自律的な成長を促す。	・「メンタルヘルス（セルフケア）研修」や「カスタマーハラスメント防止研修」の新規実施など、研修内容の追加・見直しを行った。 ・派遣型研修として、経済産業省、愛知県（東三河建設事務所等）、株式会社電通等に職員を派遣した。 ・女性活躍推進のため、「女性のキャリア構築支援研修」を実施したほか、愛知縣市町村振興協会研修センター等が主催するセミナーへ4人の職員を派遣した。 ・派遣研修の効果の庁内共有等、学びあう風土の醸成と職員の能力向上を目的とした「豊橋みらいアカデミー」を開講した（全16回開講、受講者総数556人）。 ・豊橋みらいアカデミーや自己研修支援補助金など、主体的に学ぶ機会や制度の提供により、職員の成長意欲向上や自律的なキャリア形成を図った。
効果的な人事交流	民間企業や他の行政機関との人事交流を積極的に行うことにより、職員のスキルアップを図る。	・令和6年度からの交流先（愛知県（精神保健福祉センター、東三河農林水産事務所、保健医療局医薬安全課）、福島市等）に加え、令和7年度から愛知県（西三河福祉相談センター）との間で人事交流を実施した。 ・他組織との人脈を構築するとともに、機動的・効率的な業務運営のノウハウや柔軟な発想方法などを市の施策に取り入れることができた。
多様で専門的な人材の確保	多様な採用試験を実施し、専門的な知識や多彩な経験を持つ職員を確保する。それら人材が能力を発揮できる環境づくりを行う。	・インターンシップを実施し、夏季は115人（申込者168人）、冬季は40人（申込者65人）が参加した。 ・採用困難職種である技術職、獣医師及び薬剤師に加え、社会福祉士、保健師を新たに対象とした通年インターンシップを実施し、技術職1人、社会福祉士1人、保健師4人、獣医師1人が参加した。 ・インターンシップ参加者の約4割が採用試験に応募するなど、採用活動の面で効果が出た。 ・やむを得ない理由で退職した本市職員を採用する「リターン採用」や公務員経験者の試験区分の導入により、事務職2人を採用した。 ・小中学校における児童生徒支援体制の強化やこども誰でも通園制度の実施に伴う対応など、本市の行政需要に対応するために社会福祉士や保育士など多様な専門職の採用試験を実施し、適切な人員配置を行った。

【行政運営】基本方針Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進

施策番号		6	施策名	働き方改革の推進						
施策概要										
職員一人ひとりが最大限能力を発揮し、生産性を向上させるため、時間や場所にとらわれずリモートワークのしやすい環境の整備を進めるなど、働き方改革を推進します。また、人材を流動的に活用することにより業務量の平準化を図ります。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	時間外勤務時間 数年間 360 時間 超の職員数(人)	304 (R1 年度)	349	397	417	382	412	418	270 以下 (R7 年度)	△
2	年次有給休暇 の平均取得日 数（日/年）	9.7 (R1 年度)	9.4	10.3	11.5	13.1	13.6	13.4	16.7 (R7 年度)	○
総括	時間外勤務時間数年間 360 時間超の職員数は、新型コロナウイルス感染症拡大への対応により大幅に増加した（令和3・4年度）。加えて、令和4年度はマイナンバーカード交付事務により業務量が増加した結果、目標値を大幅に下回った。その後、新型コロナウイルス感染症が5類感染症へ移行し業務量が減少したことから、当該職員数は減少した（令和5年度）。令和6年度においては、多くの所属で時間外勤務時間数が減少したものの、働き方改革関連法施行に伴い、市民病院の一部診療科における医師の宿日直時間帯の勤務を時間外勤務としたことにより、全体としては増加に転じ、目標を達成できなかった。一方で、職員1人あたりの1か月平均の時間外勤務時間数が5年間で0.7時間減少し、時間外勤務を多く行っている職員とそうでない職員との二極化が進む結果となった。 年次有給休暇の平均取得日数は、部長会議等で所属別の休暇取得状況を共有しつつ、年休取得を推奨してきた結果、着実に増加したが、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
リモートワークのしやすい環境の整備	テレワークのための環境整備や、サテライトオフィスの活用を進めるとともに、勤務時間の柔軟な割り振りを可能とするなど、時間や場所にとられない働き方を実現する。	・テレワーク勤務制度の継続的な運用の他、部分休業及び子育て部分休暇について、勤務時間の始め又は終わりに接続して取得するように定めた規定を廃止することで、勤務時間のより柔軟な選択が可能となるよう見直しを図った。 ・テレワーク環境を維持するため、自治体テレワークシステム及びテレワーク用端末を継続して運用した。
人材の流動的な活用	繁忙期に人員を柔軟に活用するなどにより業務量の平準化を図り、ワークライフバランスを重視した働き方を実現する。	・繁忙な部署の業務を他部署の職員が応援できる登録型応援制度を引き続き実施した。令和7年度は10課が制度を利用し、延べ582時間の時間外勤務を平準化できた。 ・令和7年度は、観光プロモーション課において、特に繁忙時期となるええじゃないか豊橋まつりの業務の応援として登録型応援制度19人（95時間の時間外勤務を平準化）、同様に選挙管理委員会では、参議院議員通常選挙準備業務の応援として、登録型応援制度15人（91時間の時間外勤務を平準化）を活用するなど、弾力的な業務応援体制を整えることで業務量の平準化を図った。

【行政運営】基本方針Ⅲ デジタルトランスフォーメーション（D X）の推進

施策番号		7	施策名		I C Tの利活用					
施策概要										
市役所業務の省力化を図るため、R P AやA Iの活用を進めるとともに、行政情報ネットワークの無線化等ネットワーク基盤の強化を行います。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	ネットワーク 基盤の整備進 捗率（％）	0 (R2 年度)	0	0	57.5	57.5	73.6	74.3	100 (R7 年度)	○
総 括	ネットワーク基盤の整備進捗率は、市役所本庁舎及び上下水道局をはじめとする約 80 か所の外部施設においてネットワーク機器の更新を実施したものの、残りの外部施設は機器のリース満了のタイミングに合わせ令和 8 年度に更新予定のため、令和 7 年度においては 74.3%にとどまり、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和 7 年度の取組内容等
R P A の活用	業務プロセスを整理し、庶務事務や課税事務等の定形的な業務について R P A の導入を進める。	・初心者向けにデジタルツールの説明会を開催したほか、利用者の習熟度に合わせて、R P A の活用に関する基礎研修及び実務研修を実施し、導入を進めた。 ・3 課 3 業務について事業者による訪問支援を実施し、職員によるシナリオ内製化を進めた。
I C T の導入支援	情報部門より、計画審査シートを通じて庁内に対して I C T の導入に対する技術的支援を行う。	・各課室から提出される情報システム調達計画シート（計画審査シート）を審査するとともに、システムを導入するうえで必要な事項を整理し、事業者と調整するよう促すことで、システム調達の最適化を図った。 ・情報システム調達計画シートの提出及び審査を通じてシステム導入の目的や必要性を整理したことで、予算の適正化を図った。
ネットワーク基盤の強化	市庁舎内のネットワークについて、最新技術に対応するための行政情報ネットワークの無線化など、ネットワーク基盤の強化を行う。	・本庁舎の無線ネットワークの安定稼働に努めるとともに、新たに動物愛護センターのネットワークを、暗号化通信を用いるなど適切にセキュリティ対策を行った上で無線化し、端末を持ち運ぶでの会議実施など、場所を選ばない働き方や業務の効率化を推進した。

※ 1) R P A : Robotic Process Automation の略。これまで人が行ってきた定型的なパソコン操作を自動化するソフトウェアロボットのこと

【行政運営】基本方針Ⅲ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

施策番号		8	施策名		行政手続のデジタル化の推進					
施策概要										
市民の利便性と事務の効率性の向上のため、デジタル化三原則（※）に基づく申請手続のオンライン化や対面・書面・押印規制の見直しなど行政手続のデジタル化を推進します。										
※デジタル化三原則とは、行政サービスを最初から最後までデジタルで完結させるために不可欠な三つの基本原則をいいます。										
①デジタルファースト・・・個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結する。										
②ワンスオンリー・・・一度提出した情報は、二度提出することを不要とする。										
③コネクテッド・ワンストップ・・・複数の手続・サービスがどこからでも、一カ所で実現する。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	行政手続のオンライン化率（％）	7.25 (R2 年度)	7.25	33.86	36.37	42.74	47.48	49.02	75 (R7 年度)	○
総括	行政手続のオンライン化率は、あいち電子申請・届出システムやぴったりサービスを用いて、オンラインで申請や届出を行うことができる行政手続を毎年度拡充した結果、令和7年度に49.02%となった。毎年度開催するデジタルツール説明会において、行政手続きのオンライン化の事例について紹介したほか、同率が伸び悩んでいる現状を受け、オンライン化を阻害している要因分析のために手続き所管課へヒアリングを行うとともに、各課でオンライン化を予定している業務について助言や導入支援を行うことで、オンラインで申請や届出ができる行政手続きの拡充に努めたが、目標を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
手続のオンライン化の推進	「あいち電子申請・届出システム」や「ぴったりサービス」等電子申請の仕組みを利用し、手続のオンライン化を推進する。	・オンライン化を阻害している要因分析のために手続き所管課へヒアリングを行うとともに、各課でオンライン化を予定している業務について助言や導入支援を行うことで、オンラインで申請や届出ができる行政手続の拡充を図った。 ・「ぴったりサービス」を活用したオンラインでの手続きについて、4,933件の申請があった。
対面・書面・押印規制の見直し	手続のデジタル化のボトルネックとなる、対面・書面・押印規制の見直しを行う。	・令和6年度に引き続き、オンライン化に向けた環境整備を行うため、電子化できる申請等の全庁調査を行った。 ・手続のデジタル化を阻害する「アナログ規制」の全体量を把握するため、リストを整備した。 ※国の押印等の見直しの方針を受け、廃止可能な押印については、令和2年12月に全て廃止済み。
マイナンバーカードの取得促進	各種オンライン手続において所持が必要となるマイナンバーカードについて、企業・商業施設等への出張受付など申請支援を行い、取得を促進する。	・人口に対する保有枚数率は令和7年度末で81.7%となり、全国平均及び県平均と比較して若干下回った。 ・取得促進活動として、令和6年度に引き続き、出張申請受付及び申請サポートを実施した。福祉施設等に出向いての出張申請受付では、保有枚数率の増加に伴い去年までと比較すると減少傾向にはあるが、計40件の申請を受け付けた。

【行政運営】基本方針Ⅲ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

施策番号		9	施策名	官民データの利活用						
施策概要										
官民データ活用推進基本法に基づき、官民が力をあわせてデータのプラットフォームの形成に努めるとともに、オープンデータの蓄積と活用を図ります。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	オープンデータの数（件）	58 (R2 年 12 月)	58	62	65	66	66	66	73 以上 (R7 年度)	○
総括	オープンデータの数については、地域課題の解決や新たな価値の創出にデータを活用できるよう、国の地域情報化アドバイザー派遣制度を活用した実践的な研修の開催などにより、市保有情報のオープンデータ化を推進した。さらに、新たなビジネス創出に向けて産学官連携や市民協働による活用を進めた結果、「マイボトル対応店舗等一覧」（令和3年度）や「豊橋市ごみの持ち出しマップ」（令和4年度）などが追加されたものの、目標値を達成できなかった。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
オープンデータ推進体制の強化	ポータルサイト「オープンデータ東三河」を通じて地域横断的なオープンデータ推進体制により、データ利活用を推進する。	- 令和6年度に引き続き、「オープンデータ東三河」の関係機関と定期的に打ち合わせを行い、サイトの運営やオープンデータの活用における推進体制の強化に努めた。 - 地域情報化アドバイザーの派遣制度を活用し、実践的な研修を開催した。
データ利活用の利便性向上	オープンデータのデータ項目等のフォーマットを統一することにより、データ利活用の利便性向上を図る。	オープンデータの新規追加や更新の際に、既に掲載されている類似のオープンデータや国の推奨データセットを参考にデータ項目等を統一するよう促すとともに、データセット等の名称やクリエイティブ・コモンズ・ライセンスの選択等のルールを徹底し、利用しやすいオープンデータの整備に努めた。

※）クリエイティブ・コモンズ・ライセンス：国際的な非営利団体「クリエイティブ・コモンズ」が定義した、著作物の利用を柔軟に許可するための著作権ライセンス。作者が自らの作品を公開する際に、利用者に対してどのような条件で利用できるかを明示する仕組み

【行政運営】基本方針Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進

施策番号		10	施策名	関係行政機関との連携の推進						
施策概要										
東三河広域連合における共同処理事務の充実を図るほか、周辺自治体をはじめとした関係行政機関との連携を一層推進します。また、専門的な知識や技能を有する人材の不足に対応するため、広域的な人材活用に取り組みます。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	東三河広域連合による連携事業数（件）	14 (R1 年度)	14	15	16	16	16	16	16 (R7 年度)	◎
2	他の行政機関との共同事業数（件）	324 (R1 年度)	324	331	337	338	354	351	340 (R7 年度)	◎
総括	東三河広域連合による連携事業数は、東三河ブランドの推進のため、生産者や事業者と一体となって食を中心としたプロモーションを行うなど、共同処理事務、地方創生事業等の連携事業に引き続き取り組んだほか、東三河地域や三遠南信地域をはじめとした関係自治体、関係機関との連携事業に継続して取り組んだ結果、令和7年度は16件と目標を達成した。									
	他の行政機関との共同事業数は、他市と同様のシステム（未来の農地マップ）の導入やIPデザインマンホールを活用した観光などの連携を図ったが、連携が終了した事業もあり、令和7年度は令和6年度から3件減少し、計351件となったものの、目標を達成した。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
東三河広域連合による連携事業の実施	東三河広域連合による共同処理事務、地方創生事業、その他広域連携事業に取り組むとともに、新たな事務事業の検討を進める。	- 令和6年度に引き続き、民間企業のノウハウを活用した即効性の高い介護人材確保対策として人材マッチング事業を実施し、34人の直接雇用につなげることができた。 - 東三河バリュー発信事業では、東三河の認知度向上及び交流人口増加を図るため、自然や文化など東三河の魅力を、Instagramにより効果的に発信した（アカウントフォロワー数1,972人増加、計25,807人）。また、ほの国こどもパスポート事業では、サービス等を提供していただける協力事業者を登録する制度を新たに開始するなど、交流の活性化につながる取組を推進した。 - 豊川流域の交流促進事業では、水や森林をテーマとした学びや住民交流を目的としたバスツアーを開催したほか、東三河地域のつながりを楽しく学べる絵本「わたしはかわ」を制作した。 - 消費生活センターの相談体制を充実するため、センターの集約化と相談員の効果的な配置を実施し、効率的・継続的に専門性の高いサービスを提供した。
その他の広域連携事業の実施	東三河地域や三遠南信地域等の自治体や関係機関との連携事業に取り組む。	- 他市と同様のシステム（未来の農地マップ）を導入し、貸借や売買を希望する農地をウェブの地図上で見える化することで、近隣の市も含めての農地の集積・集約化や遊休農地の解消につなげ、農地を探している耕作者とのマッチングを支援した。 - 愛知県や他市と連携してIPデザインマンホール周辺の観光施設を巡るデジタルスタンプラリーを開催し、IPデザインマンホールを活用した観光を推進した。 - 人工衛星とAIを活用した水道管の漏水調査を連携して実施し、技術力の向上や事務負担の軽減を図ることができ、次年度以降の効率的な水道管の維持管理を推進した。

【行政運営】基本方針Ⅳ 広域連携と時代に即した広報の推進

施策番号		11	施策名		時代に即した広報の推進					
施策概要										
市の施策・事業へ市民の理解・協力を得るため時代に即した広報を推進します。SNSアカウントを活用したスピーディーな情報発信を充実させるとともに、SNSが持つ双方向性を生かし、より効果的な情報発信に努めます。										
指標（単位）		達成状況								
		基準値	R2(参考)	R3	R4	R5	R6	R7	目標値	達成状況
1	市のSNSアカウントの登録者数（人）	71,600 (R2 年 12 月)	71,600 (12 月)	107,500	124,900	163,700	192,300	230,700	120,000 (R7 年度)	◎
総括	市のSNSアカウントの登録者数は、令和4年度に目標値を上回り、その後も登録者数を伸ばした。なかでも総合動植物公園と広報とよはしのX（旧 Twitter）アカウントのほか、観光プロモーション課が運営する Instagram のアカウントが大きく登録者数を増加させた。各アカウントが効果的な発信を行うことで計画期間中、継続して登録者数の増加が図られ、目標を達成した。									

達成状況の評価基準 ◎：目標を達成 ○：基準値を上回る △：基準値以下

取組名	取組概要	令和7年度の取組内容等
SNSでの情報発信の充実	X（旧 Twitter）アカウント「広報とよはし」をはじめとしたSNSを活用し、スピーディーな情報発信を充実させる。	・若年層に訴求力の高い Instagram による写真・動画を中心としたビジュアルコミュニケーションを推進し、効果的な情報発信を実施した。 ・X（旧 Twitter）アカウント「広報とよはし」の利活用を各課室と連携して促進し、ユーザーが受け取りやすい情報発信を推進した。
庁内の情報発信体制のサポート	庁内の情報発信体制を強化するため、広報部門が各課に対して、より効果的な情報発信をするためのアドバイスを行う。	・SNS運用ガイドやSNS通信のポイントを記載した資料を各課室に展開し、SNS運用のフォローアップを実施した。 ・各課室の取組をより効果的に情報発信するため、「PR TIMES」による Web リリースを 196 件行った。 ・全庁の広報意識とスキルの向上を目的に、希望する職員を対象にしたオンライン研修を行ったほか、階層別（広報広聴主任者、一般職）の広報研修を実施した。 ・情報発信アドバイザーを活用し、各課室の報道発表資料の改善提案を実施したほか、市を舞台にした作品を活用する事で各課室の事業や市の魅力を効果的に発信した。

2 外部評価

外部評価結果一覧表

区分	基本方針	施策番号	外部評価（外部検証委員会）
財政運営	I 筋肉質な 財政構造への 転換	1	・市税収納率や産業用地立地企業数では、基準値はいずれも上回っているものの、目標を達成できなかったことから、次期プランでのさらなる取組と目標達成を期待する。 ・市税収納率は目標には到達していないものの、年々収納率を上げている点を評価する。産業集積の促進は、時代を見据え半導体等の産業にも戦略的に取り組んでいく必要がある。 ・ふるさと寄附金については、年度ごとに着実に寄附額を増やし、目標値を大幅に上回って達成したことを評価する。今後もさらなる寄附の獲得を目指し、安定した自主財源の確保を進めてもらいたい。ただし、国の今後の動向により廃止や縮小も考えられることから、地域経済の活性化や雇用創出等によるふるさと寄附に頼らない財源の確保策の検討も必要であるとする。
		2	・使用料、手数料等の全庁的な見直しについて、使用料等見直しの統一的基準の一部改定が行われたが、今後も行政サービスの量的・質的な維持を図りつつ、受益と負担の適正化のための不断の取組が必要である。 ・令和8年4月1日施行の使用料、手数料等の改定により市民に負担を求める以上、税金の使い道については、より厳しい目を向けられることは避けられない。住民サービスの質が低下することがないように行財政改革に努める必要がある。 ・受益者負担率が目標に達しなかったことについて、新プラン策定時の参考資料「豊橋市行財政改革プラン 2021-2025 の取組状況及び目標達成見込」では物価高騰の影響を原因にあげているが、それだけが原因であったのか今一度検証が必要である。
		3	・補助金等における終期の徹底や事業効果を重視した予算要求方式の導入のための取組を継続し、既存事業の見直し等を着実に進めている点を評価する。一方、複数年度にわたり経常収支比率の増加に歯止めがかかっていないことから、次期プランでのさらなる取組を期待する。 ・経常収支比率が年々増加していることを懸念しており、支出の見直しについてはより一層厳しく行っていく必要があると考える。補助金については、公益性や公平性を踏まえた費用対効果を随時検証し、適切な予算措置に努めてもらいたい。

区分	基本方針	施策 番号	外部評価（外部検証委員会）
財政 運営	Ⅱ 公共施設マ ネジメントの推 進	4	・施設の廃止や集約化にあたっては、利用者や関係団体に対して豊橋市の考え方を説明すると共に、アンケート調査や協議の場を設けるなど、地域との合意形成を図りながら目標値を達成している点を評価する。今後も市民サービスへの影響を十分に考慮しながら、施設保有量の適性化を図ることを期待する。 ・複合化モデル事業の実施については、目標を達成することができなかったため、その要因を十分に検証してもらいたい。公共施設は、将来にわたり維持・更新費用が必要となるため、施設をやみくもに減らすのではなく、人口減少による市民への負担増を考慮しつつ、必要な施設については費用をかけて維持し、施設保有量の適正化を図ることに期待する。
		5	・施設保全計画の実施棟数が目標値に達していないが、既存施設の長寿命化や災害等に備えた安全性の確保が重要であるため、予防保全及び改良保全工事に必要な予算の確保に努めてもらいたい。 ・様々な要因により目標を達成できなかったが、次期プランでは目標を達成できるよう今後の一層の取組を期待する。 ・施設保全計画の実施棟数は目標値に向けて着実に進んでいるが、施設の長期保全を行うとともに廃止・複合化を検討していくことも大切であるため、その両立を目指していただきたい。
	Ⅲ 地方公営企 業の健全経営の 推進	6	・上下水道事業の安定的な運営に関しては、水道事業・下水道事業ともに黒字となり、目標を達成しているが、給水人口や排水人口、水道使用量の減少、昨今の物価高騰による費用の増加などに起因して水道事業会計及び下水道事業会計経常損益の黒字幅が年々縮小していることは懸念点である。 ・水道事業では42年間料金を上げずに運営されてきたことは評価できるが、水道料金、下水道使用料ともに施設維持にかかる費用増大が今後とも見込まれ、適切に施設維持・更新の費用を確保するためには、長期的な展望を見据えて引き続き適正な受益者負担の検討が不可欠である。 ・令和12年度には上下水道事業ともに料金改定が見込まれているが、市民生活への影響を考慮し、値上げに関する市民の理解を得るため、運営状況を透明化して分かりやすく丁寧に広報していくことも必要である。 ・あわせて、一層のコスト削減に取り組むなど、安定した事業運営に向けて引き続き努力していただきたい。

区分	基本方針	施策 番号	外部評価（外部検証委員会）
財政運営	Ⅲ 地方公営企業の健全経営の推進	7	・病院事業会計経常損益は、令和3年度から令和5年度において、主に新型コロナウイルス感染症に係る補助金収入により黒字を達成しているが、こうした補助金収入に頼らなくても黒字達成を可能にする取組等がさらに必要であると考え。 ・病院経営が令和6年度に続き2年にわたり赤字となったという事実は重いと感じる。人件費の増加や物価高騰に加え、中東情勢の影響による品物不足など今後も厳しい経営環境に置かれることが予想される中で、経営の効率化を図るなど、今後ますますの経営の健全化に向けた方策を検討していくことを期待する。 ・病院事業については、全国的に厳しい状況が続いており、豊橋市も例外ではないと理解している。健全化に向けて、より一層取り組んでいただきたい。 ・厳しい経営状況の中で、職員全体の経営意識向上に取り組まれていることを評価する。東三河の基幹病院として、先端医療等にも果敢に取り組めるように努めてもらいたい。特に、職員を大切にすることを最優先としてもらいたい。また、院内でのデジタル化を積極的に推進し、業務の生産性や効率性の向上に努めていただきたい。
		8	・総合動植物公園事業にて、西第2駐車場拡張整備や駐車場混雑情報の発信、券売機等のキャッシュレス決済導入により園内環境の快適化を図ったことに関して、名豊道路の全線開通による来客増とも相まって具体的な集客効果にどれほど影響があったのか、客観的な数値データ等に基づく検証とその結果を今後のさらなる魅力向上の取組につなげていくことに期待する。 ・総合動植物公園に関しては、目標値にあと一歩届かなかったものの、着実に入園者数を増やしていることがうかがえる。安定した経営のためにも、引き続き話題を呼ぶイベントの開催と効果的な宣伝により、市内、市外問わず入園者を増やしていくことに期待する。 ・公共駐車場事業基金残高については、コロナ禍以降駐車場収入が回復傾向とあるが、目標値どころか令和元年度の基準値に満たない状況となっている。周辺施設の立地状況にも左右される問題ではあるが、地域活性化のためにも、多くの人に駅前に行きたいと思ってもらえるような施策を検討し、安定的に収入が確保できるよう努めていくことが必要であると考え。 ・まちなかの駐車場は、多目的屋内施設整備にあたりまちなか活性化の核ともなり得るため、駐車場経営という視点だけではなく、市全体の施策と連動して取り組む必要がある。加えて、キャッシュレス化及びデジタル化など新しいサービスの導入による利便性向上も積極的に進めていくことに期待する。

区分	基本方針	施策番号	外部評価（外部検証委員会）
行政運営	Ⅰ 行政体制の効率化とガバナンスの強化	1	・ 政策の着実かつ積極的な推進を担う組織体制づくりのための組織機構改革を着実に進め、部課室数の適正化や部局横断的な課題にも機動的な対応を行うためのプロジェクトチームの活用により、着実な成果を挙げている点を高く評価する。今後もこうした取組を一層進めていくことを期待する。 ・ 部課室数については、目標値を達成しているが、効率化を図りながらも課を横断し、市民の利便性にも考慮して臨機応変に対応できるような組織作りの検討に努めてもらいたい。 ・ 常に部課室を見直して、機構改革を行っている点を評価する。さらに、市長のビジョンのもとでプロジェクトチームを立ち上げることが理想である。市長こそ縦割りを打破できる立ち位置にあるため、引き続き市長のリーダーシップに期待しつつ、今何をなすべきかを職員一人一人が主体的に考えていただきたい。
		2	・ 事務の適正性を確保するための内部統制制度の実効性を継続的に高め、いずれの指標も目標を達成している点を高く評価する。今後もこうした取組を継続し、行政体制のさらなる効率化とガバナンスの強化を図ることに期待する。 ・ 本来は重大事故がないことが理想であり、事故ゼロを目標とし、今後も気を引き締めて取り組んでいただきたい。重大事故には至らない不備の特徴として、些細なミスによるものが起因しているようであるが、些細なことが重大事故に発展することもあるため、複数人によるチェック体制を整えるなどにより事故の未然防止に積極的に取り組んでもらいたい。 ・ リスク対応件数は目標値を達成しており、また重大事故も1件発生しているものの、減少していることがうかがえる。引き続き、適正性確保のための取組を進めていただきたい。
		3	・ 1課1改善運動の実施により、継続的に業務改善数の増加が見られる点、とりわけ令和7年度に目標値を大幅に上回った点を高く評価する。こうした取組を継続し、行政サービスのさらなる向上に努めてもらいたい。 ・ 業務改善数について、改善意識が庁内に浸透し、目標値に達していることを評価したい。また、民間活力の活用も積極的に行われていることも評価したい。
	Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	4	・ ニーズの変化・多様化に伴う業務増がある中で、職員一人あたりの負担を増やさず指標の目標値を達成することの難しさがあったと推察する。今後、業務に対する費用対効果を検証するとともに、業務量そのものを減らす余地がないか全庁的に検討していくことが必要と考える。 ・ 市民の数が減少傾向にあることに対して、職員数が増加しているため、市民からの理解を得るためにも、職員一人あたりの生産性のさらなる向上に努め、効率良く職務にあたってもらいたい。 ・ 職員の採用にあたっては、今後ますますAⅠの発展などにより労働環境が変化していくことが想定されるため、数年先を見越した採用を検討することも必要であると考え。人材の確保が難しい時代であり、優秀な人材は取り合いとなっている状態であると思うが、必要な分野に適切な職員数を確保し、効率的な市政運営をしていくことに期待する。

区分	基本方針	施策 番号	外部評価（外部検証委員会）
行政運営	Ⅱ 人材マネジメントと働き方改革の推進	5	・管理職に占める女性職員の割合や専門職の職員数について、いずれも目標値を達成している点を高く評価する。時代に応じた各種研修の実施や効果的な人的交流など、各職員のリスクリングを促進するための取組が着実に効果を上げていることの表れでもあるため、こうした取組の継続を期待する。 ・目標値という数字のみにとらわれて女性職員が望まない無理な登用や男性職員が不利な扱いにならないよう意欲のある優秀な人材を男女問わず公平に登用し、職員のやる気が阻害されることのないよう努めてもらいたい。 ・引き続き性別に捉われることなく働きやすい環境を整備していくことを期待する。 ・専門職の採用難が全国的な課題となっている中で、目標値を達成できている。引き続き、適切な専門職確保のための取組を進めていただきたい。 ・近年は、地方公共団体一般において、若年層・中堅層の離職の増加が課題として指摘されている。公務部門においても人材の流動化が及んでいることがうかがえる。こうした状況の下では、職員の流出を抑制する取組にとどまらず、他の団体等からの人材を積極的に受け入れる体制を構築することが重要である。
		6	・時間外勤務時間数年間 360 時間超の職員数増加の要因と時間外勤務を多く行っている職員とそうでない職員の二極化が目標値達成をより難しくしたことは理解できる。 ・時間外勤務時間数が年間 360 時間を超える職員数が年々増加し、目標値にはほど遠い状態になっている一方、職員一人あたりの時間外勤務時間数については減少していることから、特定の分野の職員に負荷がかかっている様子がうかがえる。専門性の高い分野については、兼務や応援による弾力的な人材の流動化を図ることは難しいと思うが、一部の職員のみに負担がかかる状態は、優秀な人材の離職等にも繋がりがねないことから、業務量の平準化に努めることが必要と考える。 ・時間外勤務の実質的な削減には、業務量そのものの縮減が不可欠である。DXや行政手続きのオンライン化を個別の取組として完結させるのではなく、その成果が業務プロセスの見直しと業務量の削減に反映されるよう、関連する取組と連携させて実施することが望まれる。 ・年次有給休暇の平均取得日数については、管理職を中心に率先垂範して取得するなど、引き続きの努力を期待する。 ・リモートワークのしやすい環境整備に取り組んでいることを評価する。
	Ⅲ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	7	・ネットワーク基盤の整備進捗率は、目標を達成できなかったものの、これらの環境整備とともに、それに対応する人材の育成や人材の獲得も大切である。また今後、基幹業務システムの標準化を実現する上でも莫大なコストがかかるため、財政と一体となった長期的ビジョンのもとで、それを常に見直ししながら取組を進めていく必要がある。 ・ネットワーク基盤の整備進捗率が着実に伸びてきている点は一定の評価ができる。今後の一層の取組を期待する。 ・デジタル化を推進するにあたっては、情報システムやクラウド移行、生成AI利用など、ICT活用のさまざまな場面におけるセキュリティリスクを管理することが重要である。

区分	基本方針	施策 番号	外部評価（外部検証委員会）
行政運営	Ⅲ デジタル トランスフォー メーション （ＤＸ）の推 進	8	・ 手続き所管課へのヒアリングにより、オンライン化の阻害要因を分析した結果、非オンライン化が妥当と考えられる手続き、外部・内部調整の壁がありオンライン化の実施が難しい手続きなど、問題の所在を明確にでき、さらなる議論をするための土台ができた点を評価する。今後はこうした結果を踏まえて、さらなる改善の取組を期待する。 ・ 行政手続のデジタル化については、デジタル化の阻害要因の把握に努める一方、デジタル化の推進を図ることが目的となり、結果的に行政サービスの低下とならないよう努めてもらいたい。また、デジタル化にあたっては、デジタル活用に不安のある高齢者など配慮が必要な市民が困らないよう適切に対応する必要があると考える。 ・ 行政手続のデジタル化の推進については、取組に前向きな課室を後押しし、伴走する体制が求められる。令和７年度から課室に対する支援については進められており、令和８年度以降も継続し、定着させることを求めたい。行政デジタル推進室だけがＤＸやオンライン化を担う体制では、リソースが不足し、思うように進展が望めない。ともにオンライン化等を推進する課室を増やしていくことが、全庁的な横展開の鍵になると考える。行政デジタル推進室が市の組織全体を貫くＤＸの横串となるように頑張っていたきたい。デジタル人材については、適任者を専門職化することを検討することも必要ではないかと考える。
		9	・ オープンデータの数及び種類の増加は、官民連携のより一層の増加につながることが期待されるだけでなく、近隣自治体等との広域連携のより一層の推進にも資するものとなるため、今後も積極的なデータの蓄積・活用を期待する。
	Ⅳ 広域連携 と時代に即し た広報の推進	10	・ 東三河広域連合や他の行政機関との共同事業数を着実に伸ばし、いずれの指標においても目標値を上回っている点を高く評価する。今後もこうした広域連携の取組の一層の推進と充実を図っていただきたい。
		11	・ 市のＳＮＳアカウントの登録者数が堅調に増加し、とりわけ総合動植物公園と広報とよはしのＸ（旧 Twitter）アカウントや観光プロモーション課が運営する Instagram のアカウントがそれぞれ効果的な発信を行うことで、本プラン計画期間中継続して登録者数が増加し、目標を達成した点を高く評価する。今後も時代に即した広報のさらなる推進につながる多様な取組を期待する。 ・ ＳＮＳの利点は、迅速に情報発信が可能である点だが、ＳＮＳだけに頼らず様々なツールを活用するなど、配慮が必要な市民に必要な情報が行き届くよう引き続き努めてもらいたい。 ・ 庁内の情報発信体制のサポートを評価する。今後もＳＮＳアカウントの登録者数を増やすことのみに限らず、様々な媒体を使った、さらに市民に喜ばれる運営を期待する。

区分	基本方針	施策 番号	外部評価（外部検証委員会）
	その他の意見		・ K P I について、結果的にすべての項目で目標を下回る結果となってしまっている。環境変化が激しい状況であるため、目標が達成できなかったこと自体をすべて批判的に受け止める必要はないが、原因分析及び今後の改善について検討する必要がある。特に財政調整基金については、安定的な財政運営に支障をきたさないように取り組んでいただきたい。 ・ K P I の指標は、すべての項目が目標に届かなかったことは残念な結果であった。特に、財政調整基金残高については、目標値を大きく下回る結果であり、新たなごみ処理施設などの大型事業の進展や物価高騰等による経費の増加も続いていくことが予想される。また、この先見込まれる大規模災害等の突発的な財政需要に対し、十分な備えができるか懸念される。そのため、現役世代に選ばれるよう、雇用を創出し安定した収入が得られる企業誘致を進めるとともに、学業などで一度離れた若い市民に戻ってきてもらえるような施策を民間と協力して展開するなど、安定的な自主財源を確保できるまちづくりに努めることを期待する。 ・ 財政調整基金残高については、多くの団体で基金の減少が財政危機の表れとして認識されているところである。行政需要や政策的判断により、施設整備等の行政課題が都度現れると思うが、これらを踏まえつつも基金残高に気を配る必要がある。 ・ 計画期間の5年間を総括としてみると、大きく成果が出ている施策もあり、職員の創意工夫により目標の達成に向けて努力している状況を垣間見ることが出来た。財政運営については、目標を達成している施策がある一方で、今後の見通しとしては懸念点もあるように感じる。目標を達成した施策についても引き続き気を引き締めて運営をしてもらいたい。 行政運営に関しては、目標値を達成した施策も多く、今後もより一層の効率化と時代や市民のニーズに合った市政運営に取り組んでももらいたい。ただし効率化のみに特化して、デジタルなどの変化に弱い市民が取り残されることのないよう配慮も同時に検討し、全ての市民に優しい豊橋市を目指していくことに期待する。

資 料

◇ 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿

◇ 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿

役 職	氏 名	所 属 等
委 員 長	酒 井 大 策	大阪経済大学国際共創学部 教授
副委員長	関 下 弘 樹	和歌山大学経済学部 准教授
委 員	塩 瀬 真 美	税理士
委 員	高 津 由 久	エフアールカンパニー株式会社 代表取締役
委 員	本 多 尚 子	愛知大学地域政策学部 教授

令 7 年度豊橋市行財政改革プラン 2021－2025 取組状況報告書

令和 8 年 9 月発行

豊橋市役所総務部行政課

電 話 / 0532-51-2027

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

豊橋市役所財務部財政課

電 話 / 0532-51-2117

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