

第4回 豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会

1 開催日時 令和7年10月20日（月）午後3時から午後4時10分まで

2 開催方法 Web会議

3 出席者 委員5名

酒井委員長、関下副委員長、塩瀬委員、高津委員、本多委員
豊橋市10名

財務部 山本部長

財政課 林課長、大竹課長補佐、山下主査

総務部 広地部長

行政課 小嶋課長、近藤課長補佐、近藤主査、根津、高橋

4 会議概要 以下のとおり

発言者	要旨
事務局 (行政課長)	<p>ただ今から、第4回豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会を開催いたします。</p> <p>委員の皆様にはお忙しい中御参加いただき、御礼申し上げます。また、日程調整に御協力いただきありがとうございました。</p> <p>本日は、外部検証委員会として豊橋市に提出いただく「豊橋市における行財政改革への意見書」の素案について、意見交換をしていただきます。</p> <p>はじめに、次期プランである「行財政改革プラン 2026-2030」の骨子について事務局から説明いたします。次に、意見書の素案についてお示しいたしますので、皆様にはその意見書（素案）について、意見交換をしていただきたいと思います。</p> <p>それでは、酒井委員長、進行よろしくお願ひいたします。</p>
酒井委員長	<p>では、議事に入ります。</p> <p>まずは事務局から、「行財政改革プラン 2026-2030」の骨子について説明をお願いします。</p>
事務局 (財政課、行政課)	《行財政改革プラン 2026-2030 骨子について説明》
酒井委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>続いて、「豊橋市における行財政改革への意見書」（素案）についてです。</p>

発言者	要旨
	<p>事務局からひととおり説明があった後、この意見書（素案）について、委員の皆様には意見交換をしていただきます。</p> <p>それでは、事務局からお願ひします。</p>
事務局 (行政課)	<p>《豊橋市における行財政改革への意見書（素案）について説明》</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>では、今説明のあった意見書（素案）について、意見があればお願ひします。</p>
高津委員	<p>現行プランの1つ前（新プランの2つ前）のプランである「行財政改革プラン 2016」は、行政改革の気概を感じる思いのこもったプランでした。そこから年数が経ち、豊橋市も様々な出来事があったところで、当時の熱意が落ちているようであり、改めて気を引き締める必要があると個人的には感じています。</p> <p>「行財政改革プラン 2016」は、市民目線が強くありました。「行政力」だけでなく「地域力」という言葉を使ったり、基本方針を市民に分かりやすいものとしたり、基本方針に「市民」という言葉を入れたりしていました。今回のプランは、行政の現場目線となっています。総合計画は、市民目線で作られていますので、下支えする本プランも、原点に帰つて市民目線で行財政を眺めてもらいたいと思います。</p>
酒井委員長	<p>前回のプラン策定時には、外部検証委員会とは別に懇談会があり、プラン策定にかかわったと思います。今回は、懇談会は設けず、外部検証委員会がプラン策定に係る役割も兼ねています。</p> <p>今の高津委員の意見は、意見書（素案）だけでなく、新プラン骨子にもかかわってくる意見だったと思います。新プラン案はまだ確定前だと思いますので、内部で検討する際に、地域力や市民目線といった部分を考慮いただきたいと思います。</p> <p>高津委員、意見書（素案）について、今、私が申し上げたこと以外に意見はありますか。</p>
高津委員	<p>事務局の素案は、委員の意見を集約してもらったこともあります、バランスはとれていますが、以前のような迫力や思いが</p>

発言者	要旨
	感じられません。もう少し思いのこもった言葉で委員としての意見をまとめてみたいという感想をもちました。
酒井委員長	行政の文章ということもあり、感情をのせることは難しいのですが、私の方でも委員の皆さんへの思いを伝えられるよう、事務局と調整したいと思います。
塩瀬委員	<p>意見書には、これから5年間のプランを作るにあたっての意見をもう少し入れるべきだと思います。この素案は、今までの評価を上手にまとめたものという印象です。今後5年間につながるような意見を入れていかないと、意見書としては弱いと感じます。</p> <p>「3 財政運営について」の「財政について」の部分で、ふるさと寄附金については、委員会のたびに議論になり、意見を揉んできたところだと思います。ふるさと寄附は、国の制度が変わる都度、市も変わっていかなければならず、受け身で消極的な取組という感覚があります。5年前は、豊橋市はふるさと寄附の制度に対してあまり積極的ではない印象でしたが、本制度が定着している以上は、積極的に進めていかなければなりません。やっていくこと自体は当然で、取組としては消極的ですが、安定的な自主財源確保という観点では、積極的に考えていかなければならぬと思います。前段にふるさと寄附金を記載し、後段に安定的な自主財源確保を記載することで、自主財源確保をメインにもっていった方が良いのではないかと思います。</p> <p>また、「1 意見書提出にあたって」の部分に、「豊橋市のみならず、この地域が持続的に発展していくため」とあります。「この地域」とは、東三河広域連合などを想定していると思いますが、まずは豊橋市が良くならなければ、東三河を発展させていくことも難しいと考えますので、ここでの表現が少し気になりました。</p>
酒井委員長	<p>最後の「豊橋市のみならず、この地域が」の部分は、なかなか表現が難しいと思います。逆に、周辺地域が廢れていく中で豊橋市だけ発展していくのも違うと思いますので、上手い表現にできればと思いました。</p> <p>また、意見書にこの先5年間の新プランへの意見を入れた方が良いのではという件については、意見書にもう少し将来</p>

発言者	要旨
	的な提言を含めるのはいかがでしょうか。
事務局 (行政課長)	意見書には、本日いただいた御意見を反映できるところは反映させていきたいと考えています。
酒井委員長	骨子と意見書はどういう位置付けになっているのでしょうか。
事務局 (行政課長)	意見書は、委員の皆様から本日いただく御意見を反映し修正します。今後、骨子をもとに新プラン案を作っていくますが、変更できる部分については、皆様の御意見を汲んでいきたいと思います。しかし、骨子は第6次総合計画の後期基本計画改定に合わせる形となっており、前期基本計画期間のプランと大きく異なるものではございません。前回の行財政改革プラン策定時は、第6次総合計画の開始年度で総合計画が大きく変わるタイミングでしたので、行財政改革プランの内容も大きな変更をいたしました。今回は、中間見直し的なところもあるものですから、前回の計画を踏襲するような形で作っていることを御理解いただきたいと思います。
酒井委員長	総合計画という10年計画がベースにあり、今、開始から5年目のタイミングで、下支えする行財政改革プランも中間見直しという位置付けであり、一定の継続性が必要であることは十分理解できます。前回と変わっていない印象は受けますが、このやり方が適切ということであれば、骨子については納得がいきます。骨子を大幅に変えることはないかと思いますが、その上で、意見があればお願ひします。
本多委員	<p>高津委員の市民目線、市民に分かりやすくというところと、塩瀬委員の今後についての意見を入れるというところは、確かにそういった内容がある方が、市民にとって分かりやすいのではないかと思います。</p> <p>新たなプランの策定にあたって、ある程度継続性が必要ということについて、外部検証委員は今の説明で理解できますが、市民にも伝わるかということが大事なのではないかと思いました。このまま、現行プランと新プランの目標は継続ですということだけが出てしまうと、市民目線では、行財政改革の取組がどこまで進捗しているのか、現行プランの取組が新プランにどのように生かされているのかが見えづらくなってしまわないかという懸念があります。</p>

発言者	要旨
	<p>骨子について、目標は変わっていませんが、指標が変わつておらず、その理由がプラン自体に書かれていないことから、市民にとっては疑問が残ります。指標の変更理由の説明を加えると、市民にもプランのねらいが伝わりやすいではないかと思いました。</p>
酒井委員長	<p>例えば、新プランのKPI「公債費対市税比率」は、基準値（令和6年度）が15.2%、目標値（令和12年度）が20%以下で、悪化しているように見えますので、そのあたりも含めて、丁寧な説明があると良いと思います。</p> <p>また、変更した部分について、例えば、施策「受益と負担の適正化」は意見書（素案）にも出てきますし、過去の外部検証委員会においても、あまり進捗していないため取組を進めていくべきという意見が出ていたと思います。しかし、新プランでは施策を廃止するということでしたので、理由をどれだけ記載するのかというのには難しい話ですが、誤解を生まない工夫はできる限りした方が良いと思いました。</p>
関下副委員長	<p>現行プラン策定時から社会情勢が大きく変わっています。特に、インフレは市民の社会生活に大きな影響を与えています。市民目線で言えば、物価高騰だけでなく、所得も上がっています。税収が上がる可能性も出てきます。意見書の「1 意見書提出にあたって」において、物価高騰だけをクローズアップすると、行政の中だけの視点のように見えてしまう懸念があるのではないでしょうか。</p> <p>また、「3 公共施設・インフラのあり方について」の部分で、総量を規制していくことは、正しい手法であると思います。その上で、市民目線で見ると、安心・安全性の確保の視点を入れた方が良いかと思います。他市でも道路陥没事故が大なり小なり発生していることもありますので、市民生活に影響を与えないようなインフラの確保という視点を入れられると良いと思います。</p> <p>骨子について、財政運営のKPI「公債費対市税比率」は、返済原資に対する返済額であり、当該年度でのバランスを見ているかと思います。ということは、短期指標となります。長期指標はなくて良いかといった点について、疑問に思いました。</p>

発言者	要旨
酒井委員長	<p>意見書（素案）は、項目ごとに各委員のこれまでの意見を確実に漏れなく書いてある形ですが、限られた文量の中では、どうしても平坦で薄く見えてしまいます。思いを伝えるには、「1 意見書提出にあたって」の部分が重要になってくると思います。おそらく、「3 財政運営について」以降の各項目の部分に思いを上手く入れていくことは難しいと思います。意見をいただいた地域力や市民の目線などといった思いの部分を、前半に反映したいと思います。委員の皆さんにおかれでは、このような方向で御理解いただけますか。</p>
委員	<p>《異議なし》</p>
酒井委員長	<p>骨子については、委員の意見で決定するものではないため、本日の事務局の説明に対する感想ということになりますが、他に何かありますか。</p>
高津委員	<p>住民理解の観点において、市の財政については、広報とよはし等で、図やイラスト入りでとても分かりやすく説明されています。行財政改革についても、そのような説明があつても良いのではないかと思います。本外部検証委員会の存在についても、ほとんど知られていないのが現状ではないでしょうか。唯一、ホームページに議事録の掲載がありますが、非常に見づらく探しづらいです。現行プランの策定時には、意見募集（パブリックコメント）をしていましたが、意見を提出したのは1人だけでした。このような実情であり、形式だけで行財政改革をしているような印象を受けてしまいます。市のことを考えている市民は大勢いると思いますので、行財政改革に係る議論を、市民に見える形で、分かりやすい形で進めていけば、市民の意見が市に届くと思います。手間はかかるかもしれません、住民理解を深めていく努力や工夫が、プラン 2016（現行プランの前のプラン）では強調されていました。現行プランや次期プランは、そのあたりが弱いため、改めて、本外部検証委員会の議論をもっとPRしてほしいと思います。</p>
酒井委員長	<p>今の意見については、意見書の「1 意見書提出にあたって」に入れられるのではないかと思います。ホームページの見づらさについては、すぐに対応できるものではないかもしれません、行財政改革を知ってもらうことも、大事な視点</p>

発言者	要旨
	<p>かもしれません。市としての取組を市民が理解できるよう積極的に取り組んでいくこと、また、市民への参加を促せるようなものを目指すべきだといったことも、意見書に書いていなければと思います。</p>
塩瀬委員	<p>骨子において、KPIを変更したと説明がありました。10年間の総合計画の期間の中の、中間見直し的な位置付けにもかかわらず、指標を変えることは、過去との比較ができないなくなってしまいますが、問題ないのでしょうか。</p> <p>また、骨子の9ページに定員管理についての記載があります。ここから更に詳細を記載していくのかもしれません、今後どうしていくのかが読み取りづらいです。生産性を向上させていくことが必要だということは分かりますが、目標値はどうなるのかが読めません。また、職員数にこだわることなのかという疑問もあります。働き方が変われば、人数も変わります。例えば、短時間勤務の職員が増えれば、その分、人数が必要です。職員数も大事ですが、人口が減少しているにもかかわらず職員数が増えてる状況において、税収で市民が支えることができるのか心配です。人件費をある一定の適切な基準に抑えられるよう定員管理をしていく、といった方が、市民としては納得しやすいものと考えます。</p> <p>意見書（素案）の「1 意見書提出にあたって」に、「義務的経費」という言葉がありますが、民間企業では聞き慣れない言葉です。例えば、「人件費、扶助費、公債費といった、いわゆる義務的経費」という説明を最初にすると良いのではないかと思いました。</p>
本多委員	<p>骨子について、財政運営及び行政運営の目標は、現行プランから変更なく継続となっていますが、その下に、現行プランにおいてこの目標のもと取組を進めてきたことのメリットや成果を記載し、そういった背景から、新プランにおいても引き続き同じ目標で取組を推進していく、ということが伝わるような書き方ができると良いと思います。そうすれば、マンネリで目標を継続するのではなく、ポジティブな継続であるということが伝わると思います。</p>
酒井委員長	<p>先ほどの塩瀬委員の意見に関連しますが、総合計画の計画期間10年間の中での中間見直しという位置付けにおいて、</p>

発言者	要旨
	KPIを変更すること自体は問題ないということでおろしいでしょうか。
事務局 (行政課長)	はい。目標自体は変更せず、KPIを変更しました。全く別のものというわけではなく、関連するよりわかりやすい指標に置き替えました。
酒井委員長	<p>本多委員の意見については、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」においても言及されているところかと思います。現行プランの目標の良かった点については、本多委員のおっしゃるとおり、記載すべきだと思います。</p> <p>意見書については、委員の皆さん 의견を反映していくことが何よりであると思います。</p> <p>骨子については、疑問点もありましたが、事務局の説明により理解できました。この下に付く施策は、各担当部署で作るのでしょうか。</p>
事務局 (行政課長)	<p>はい、各担当部署で作成し、事務局で取りまとめます。</p> <p>先ほど、施策だけでは分かりにくいという御意見もいただきましたが、今後、プラン本体の素案で実際の取組を記載していきます。そこで本日いただいた意見を反映できればと考えています。</p>
酒井委員長	<p>5年間で社会情勢の変化もあると思います。過去の外部検証委員会において、目標の設定に係る意見も度々出ました。行政の活動を数値化するのは非常に難しいことですが、施策の目標の設定に当たっては、十分に検討して設定していただければと思います。</p>
高津委員	<p>行財政改革ということですから、現場の職員が意欲的に働くことができれば良いなと思います。現場の職員は、行財政改革プランをどう見ているのでしょうか。庁内でアンケート調査をしたことありますか。委員として取組状況を評価するにあたり、単に取組状況報告の文章を見たり、ヒアリングをしたりするだけであるため、非常に評価しづらい部分もあります。もう少し現場の声や肌感覚を感じながら評価できれば良いと考えます。現場の職員の考え方や評価について、把握していますか。</p>
事務局	特段、行財政改革プランについてのアンケート調査はやつ

発言者	要 旨
(行政課長)	ていません。
高津委員	アンケート調査やコミュニケーションの結果が委員にも共有されれば、的を射た評価できると思います。今後、何かできることがあれば、よろしくお願ひします。
酒井委員長	<p>毎年度実施している取組担当課へのヒアリング以外に、職員と接する機会はなかなかありません。取組担当課へのヒアリングについても、緊張感がある雰囲気ですが、委員と職員がお互い協力関係であることを理解いただければ嬉しいと個人的には思います。</p> <p>職員にとってプラスになるものを作ることが、委員の一番大事な役割だと思っています。</p> <p>それでは、今後の予定について、事務局から連絡をお願いします。</p>
事務局 (小嶋課長)	<p>本日いただいた意見について、酒井委員長と調整しながら、意見書（案）を作成していきたいと思います。</p> <p>その後、次回の委員会までの間に、委員の皆様には意見書（案）に対する意見照会をさせていただく予定ですので、よろしくお願ひいたします。</p> <p>次回の委員会の日程は、11月17日（月）午後3時からです。開催方法は、今回と同じくZOOMを予定しておりますのでよろしくお願ひいたします。</p>
酒井委員長	<p>ありがとうございました。</p> <p>これで本日の委員会は終了いたします。</p>