

総務委員会資料

豊橋市行財政改革プラン 2026-2030（案）

令和7年12月25日

総務部 行政課

財務部 財政課

目 次

1.	策定の趣旨	3
2.	本市を取り巻く状況と課題	4
3.	プランの位置付けと体系	12
4.	プランの目的と目指す姿	13
5.	推進体制	14
6.	財政運営	15
7.	行政運営	18
8.	施策別取組	21

【附属資料】

■	豊橋市における行財政改革への意見書	38
■	豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会設置要綱	42
■	豊橋市行財政改革推進本部設置要綱	44

1 策定の趣旨

本市では、平成8年度に「行政改革大綱」を策定して以来、行政の効率化と財政の健全化を目的として、不断の行財政改革に取り組んできました。令和3年度からは、令和7年度までの5年間を計画期間とする「行財政改革プラン 2021-2025」に基づき、「持続可能でスマートな行財政運営の実現」を目指す姿とした行財政改革を進めています。

しかし、物価高騰や高齢化社会の進行など、本市を取り巻く環境は刻々と変化を続け、行政課題は多様化し、複雑で高度なものとなっています。

こうした状況下において、質の高い行政サービスを維持しながらも、新しい時代の変化に対応した人づくりやまちづくりを進めるためには、市民生活の実態を把握した上で、現状の行財政運営を見直し、より踏み込んだ改革が不可欠であると考えています。

そこで、将来に向け「第6次豊橋市総合計画（以下「第6次総合計画」）」の推進を下支えし、本市の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 2026-2030」を策定します。

2 本市を取り巻く状況と課題

(1) 財政について

【歳入歳出の状況】

本市では、市税収入が令和元年度に過去最高の663億円となった後、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた社会・経済の停滞により一旦落ち込んだものの、好調な企業実績を受けた賃金改定もあり個人市民税が増加するなど歳入は順調に回復しています(図1)。

歳出は、扶助費や人件費等の義務的経費や物価高騰の影響を受ける物件費などの増加もあり、令和6年度決算では1,512億円となりました(図2)。

また、令和7年度では、豊橋田原ごみ処理施設整備事業などの大型事業に加え、義務的経費である扶助費や人件費等の増加により、当初予算規模において歳入歳出ともに過去最大となっています。

図1

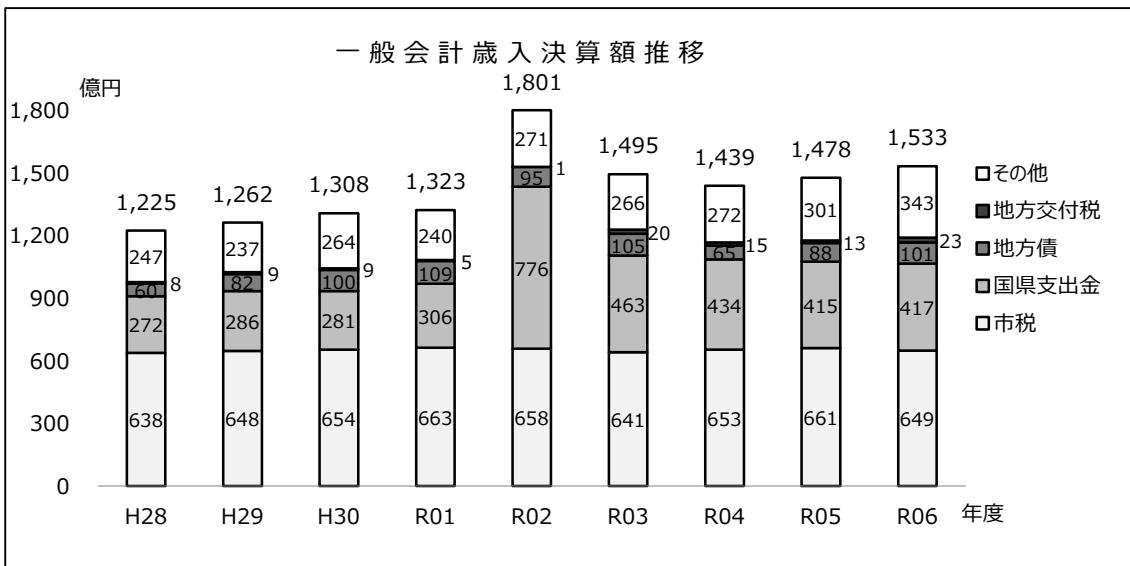
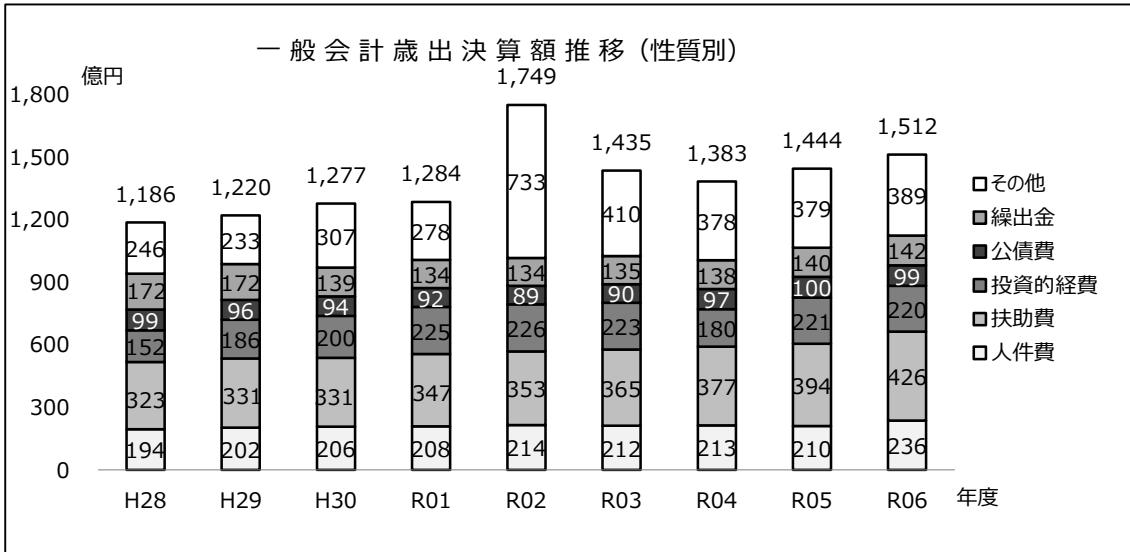


図2

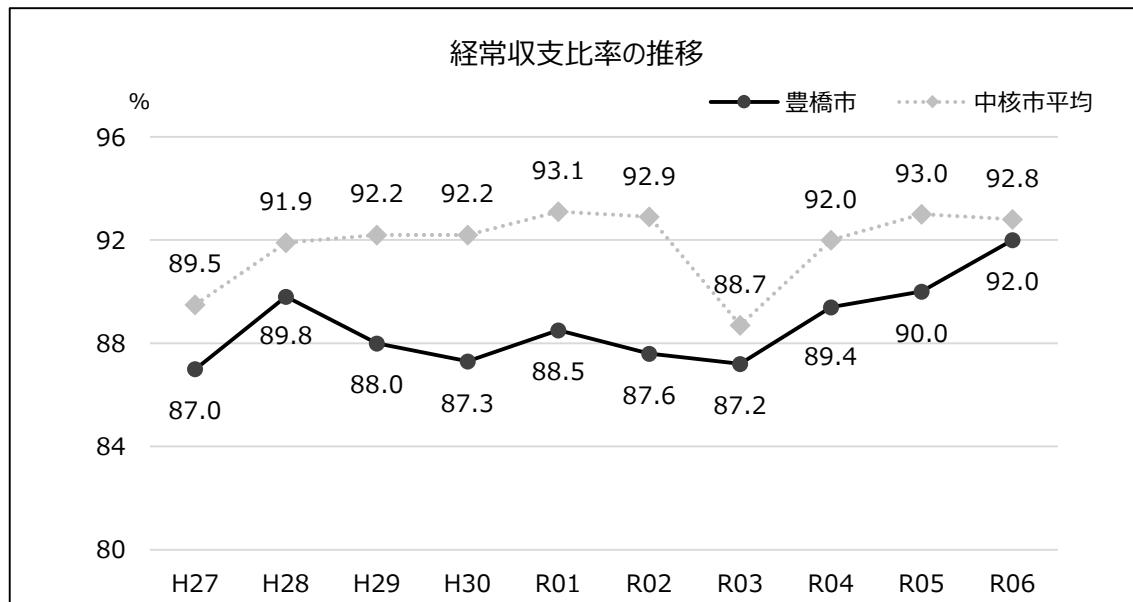


【主な指標の中核市比較】

本市の財政状況を令和6年度決算において他の中核市と比較すると、財政構造の弾力性を示す「経常収支比率」は、中核市平均92.8%に対し、本市は92.0%と低い水準となっています（図3）。また、市の借金である「地方債」の市民一人当たりの現在高は、中核市平均36万3千円に対し、本市は27万円と少ない状況です（図4）。

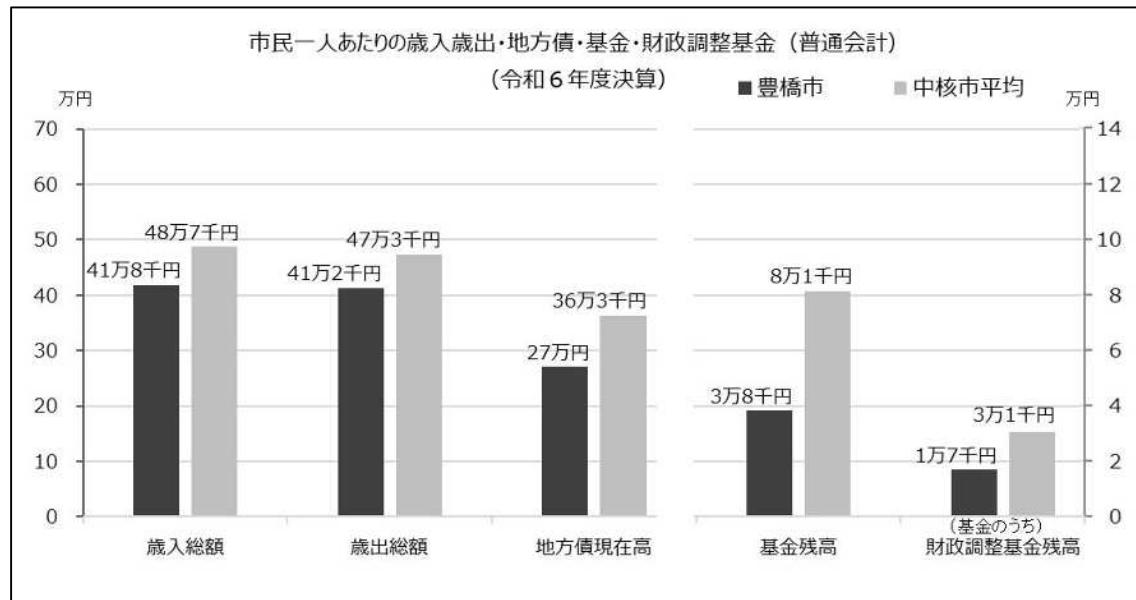
以上の比較では、本市の財政状況が、概ね良好であることを示していますが、一方で市の貯金である「基金」の市民一人当たりの残高は、令和6年度時点の中核市62市中52位となっています。また、財政調整基金についても中核市と比較すると低い水準にとどまっていることや、過去10年のうち令和4年度をピークとして減少傾向にあることから、急激な社会情勢の変化へ対応するための備えが十分でないことがわかります。持続可能な財政運営を図るために、財政調整基金残高を確保することが、大きな課題となっています（図4）（図5）。

（図3）

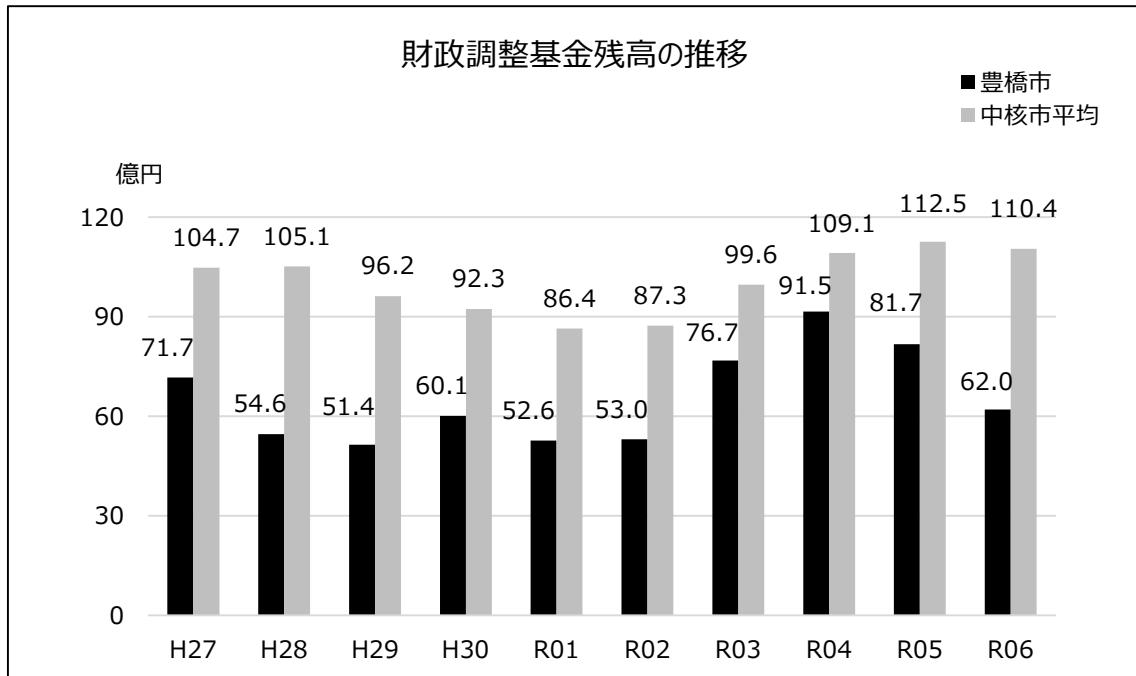


※経常収支比率とは経常経費充当一般財源（人件費、扶助費等毎年度経常的に支出される経費に充当された一般財源）を、経常一般財源（一般財源総額のうち市税をはじめ毎年度経常的に収入される一般財源）等の合計額で割った比率をいい、低いほど財政に弾力性があるとされています。

«図4»



«図5»

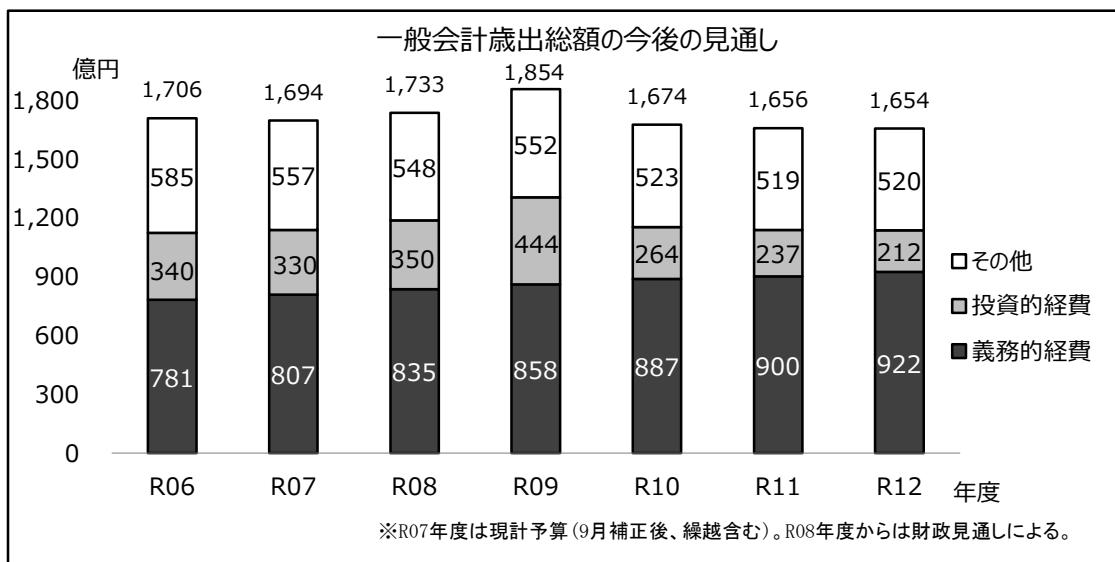


【今後の財政見通し】

今後、扶助費や人件費等の義務的経費のほか、大型事業の進展や老朽化した公共施設等の長寿命化への対応、物価高騰や賃金改定の影響による経費の増加によって、歳出全体が増加することが予想されます（図6）。

一方、歳入の面では、経済の回復基調に伴い市税収入の増加が見込まれるもの、人口減少局面にあることから、大幅な增收は見込まれません。このような状況で、本市は、より健全な財政運営をすることが求められています。

（図6）



(2) 公共施設等について

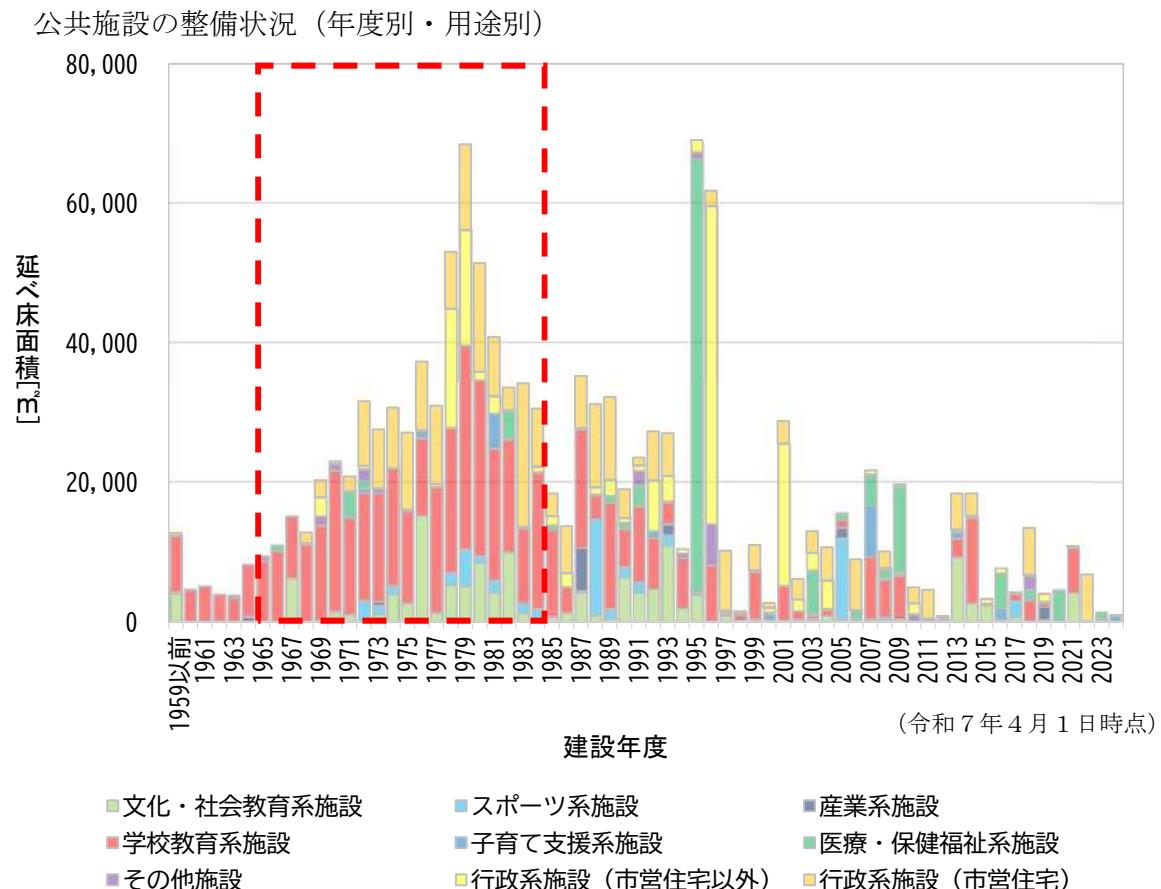
本市では、都市規模の拡大に伴い、公共施設やインフラを整備してきました。特に、昭和 40 年代から 50 年代までにかけて、人口増加を背景に小中学校や市営住宅等を数多く整備してきました《図 7》。その多くが、現在更新時期を迎えています。

そのため、本市では、平成 23 年度からファシリティマネジメントを推進しており、予防的な保全による長寿命化や施設廃止計画に基づく施設の廃止などを進めてきました。

また、平成 28 年度に豊橋市公共施設等総合管理方針を策定し、今後の維持・更新費用として不足する年約 45 億円の確保を目指に掲げ、積極的に国の補助金を活用することで一般財源の増加を抑制しつつ、公共施設等の長寿命化に取り組みました。

しかし、策定から一定期間が経過する中で、想定を上回る物価上昇や人口減少の進行など、公共施設等を取り巻く社会情勢が大きく変化しており、公共施設等の維持・更新費用にかかる財源確保はより厳しいものになると予測されることから、公共施設等の最適化を更に加速させていく必要があります。

《図 7》

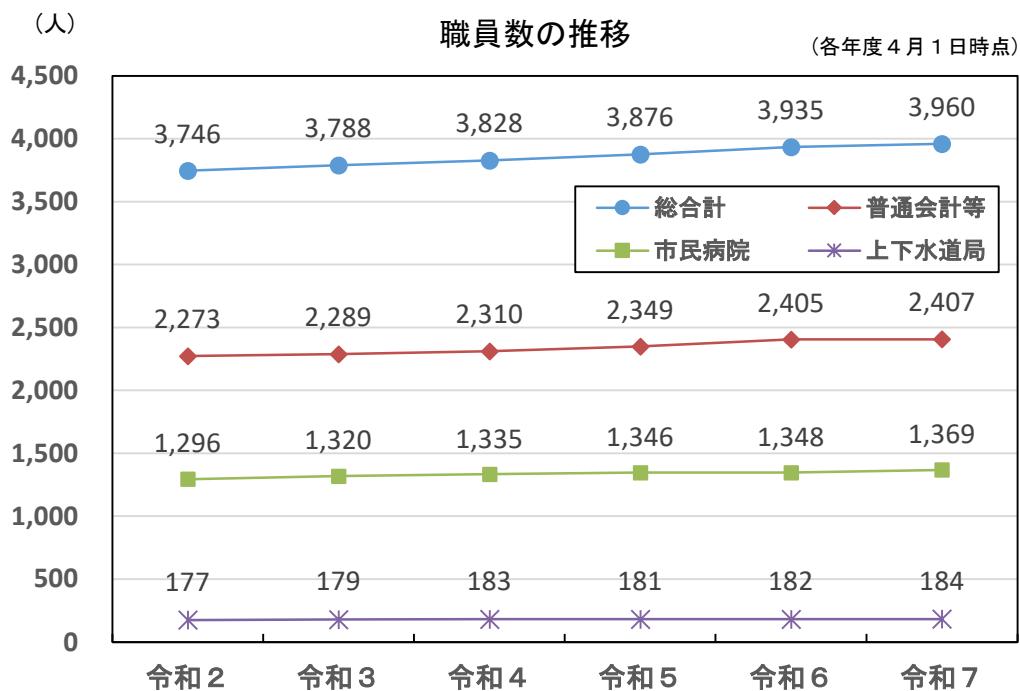


(3) 定員管理について

本市では、職員数について、職員派遣の見直しなどによる減員の一方で、基幹系システムの標準化対応や豊橋市民病院の医療体制の充実などによる増員があったため、総数では、令和2年度から令和7年度までの間で214人の増加となりました（図8）。それでもなお、人口1万人当たりの職員数を見ると中核市平均を下回っており、少ない職員数で効率的に行政サービスを提供できているといえます（表9）。今後も引き続き行政需要を的確に見込み、効率的な職員配置に努める必要があります。

また、仕事と育児の両立支援を推進してきた結果、男性を中心に育児休業の取得者が増加してきた一方、休業職員の業務のカバーが課題となっています。代替職員の確保に努めるとともに、引き続き、仕事の進め方を見直し、職員一人ひとりの能力を高め、生産性を向上させていくことが必要です。

（図8）



（表9）

	人口1万人当たり職員数 (令和6年4月1日時点 普通会計)
中核市平均	65.57人
豊橋市	61.46人

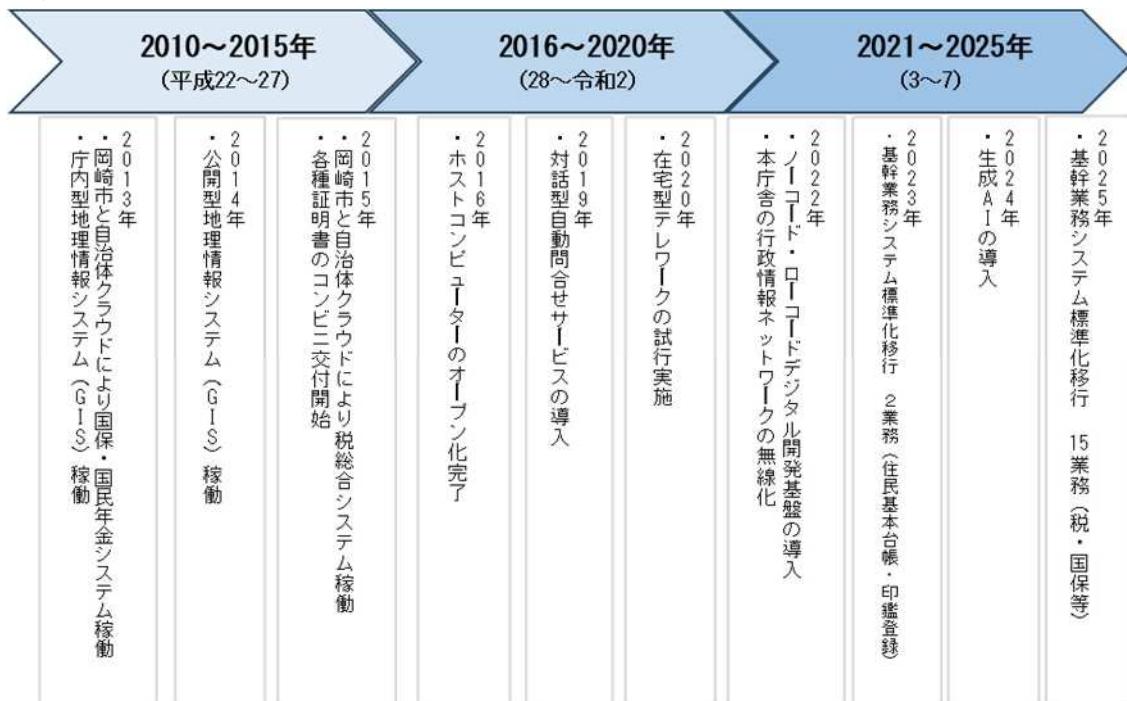
(4) I C T化の推移について

本市では、社会のデジタル化が進展する中、多様化・複雑化する行政需要への対応と行政サービスの質の向上が図られるよう、行政手続のオンライン化を推進するとともに、R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）やノーコード・ローコードデジタル開発基盤、生成A Iなどのデジタルツールを活用し、業務の自動化・効率化を進めています。

また、紙資料を不要とするタブレットを用いた会議の推進や、場所にとらわれずリアルタイムでの会議を実現するために、ウェブ会議システムの利用促進を図りました。さらに、コロナ禍では柔軟な働き方の実現のためにリモートワークができる環境の整備として、テレワークシステムを導入したほか、市本庁舎の行政情報ネットワークの無線化を実施しました《図 10》。

一方、生産年齢人口の減少により、一部の職種では慢性的な人員不足が生じており、今後は適切な職員数の確保がより困難となることが懸念されます。この課題に対応するためには、今ある人的資源を最大限に生かした持続的な行政運営が重要となります。そこで、職員一人ひとりの個性と能力を引き出し、市民の利便性と職員の生産性の向上につながるデジタル人材の育成を図るとともに、デジタル・ワークスタイル環境をより一層充実させる必要があります。

《図 10》





(5) 広域連携について

本市では、令和7年1月に設立10年を迎えた東三河広域連合による共同処理事務や、近隣市町村、県境を跨いだ三遠南信地域での連携など、様々な手法を用いた広域連携事業を行ってきました。

行政を取り巻く課題が高度化・複雑化する中、地方自治体にはそれぞれの強みを生かし、情報を共有し、資源を融通し合う等、更なる連携が求められており、本市としても、関係行政機関との連携の更なる強化が必要です。

3 プランの位置付けと体系

(1) 行財政改革プラン 2026-2030 の位置付け

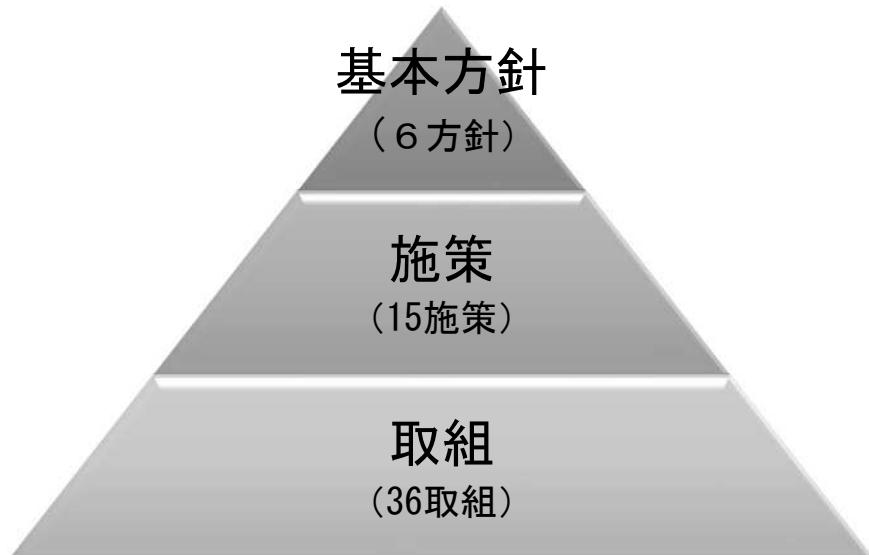
「行財政改革プラン 2026-2030」は、「第 6 次総合計画」に基づく施策の総合的かつ計画的な推進を下支えする計画として位置付けます。

計画期間は、「第 6 次総合計画」の後期基本計画期間に対応し、令和 8 年度から令和 12 年度までの 5 年間とします。

(2) 行財政改革プラン 2026-2030 の体系

財政運営と行政運営でそれぞれ基本方針・施策・取組を設定します《図 11》。

《図 11》



4 プランの目的と目指す姿

(1) 行財政改革プラン 2026-2030 の目的

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、「第6次総合計画」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、「第6次総合計画」に基づく諸活動を下支えする強固な行財政基盤が欠かせません。

「行財政改革プラン 2026-2030」は、この先5年間の本市の財政運営及び行政運営の基本的な考え方や方針を明らかにし、その計画的な推進をもって、本市の行財政運営の健全性の確保に資するものです。

(2) 行財政改革プラン 2026-2030 の目指す姿

【目指す姿】

持続可能でスマートな行財政運営の実現

将来の予測が困難な現代において、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、デジタル技術等の活用により、簡素で効率的な行政運営を行うことで、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、本プランの目指す姿を上のとおり定めます。

5 推進体制

(1) 推進本部

推進本部は、市長を本部長とし、副市長及び教育長並びに関係部局長で構成します《図 12》。

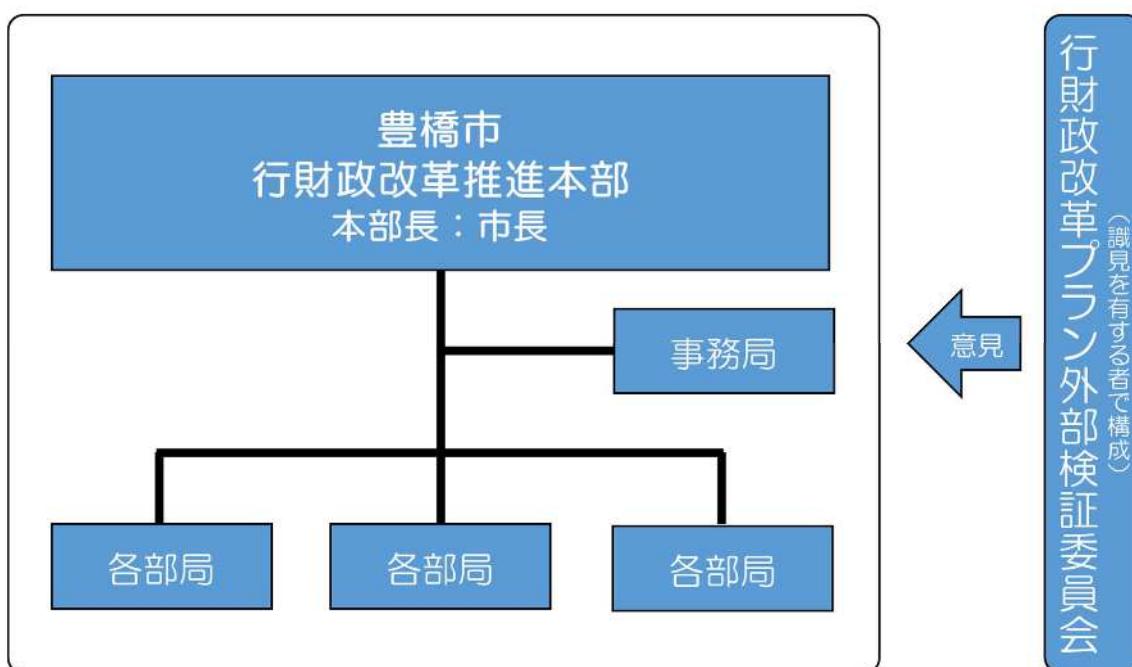
(2) 進捗管理

推進本部は、毎年度、有識者からなる外部検証委員会による意見を踏まえ、プランの進捗を管理します。

(3) 取組状況の公表

「行財政改革プラン 2026-2030」の評価結果は、ホームページやじょうほうひろばで毎年度公表します。

《図 12》



6 財政運営

目標

限られた経営資源を的確に配分するとともに、更なる収入の増加を図る。

少子化・高齢化に伴う社会保障経費の増加や人件費等の義務的経費のほか、大型事業の進展や老朽化した公共施設の長寿命化への対応等により歳出全体が増加することが見込まれる中、人口減少や世界経済の不透明感に伴う景気後退リスクなどにより引き続き厳しい財政運営を強いられることが見込まれます。

このような状況下においても本市が適切な市民サービスを持続的に提供できるよう、平常時において財政調整基金に過度に頼らないメリハリのある財政構造への転換を更に進め、公共施設マネジメントの推進、公営企業会計の健全経営に取り組み、限られた経営資源の的確な配分を行うとともに、更なる財源の確保を図り、財政基盤を強化します。

【KPI】(重要業績評価指標)

財政運営の改革が、目標に対してどの程度進捗しているかを測るために、以下の二つの指標をKPIとして設定します。

財政調整基金残高	基準値 (令和6年度)	目標値 (令和12年度)
	62 億円	78 億円

公債費対市税比率	基準値 (令和6年度)	目標値 (令和12年度)
	15.2%	20%以下

基本方針

基本方針 I 筋肉質な財政構造への転換

財政の持続可能性を高めるため、歳入においては財政運営の基盤である自主財源の安定的な確保を図るとともに、歳出においては事業の選択と重点化を進め、メリハリのある筋肉質な財政構造へ転換します。

【施策】

・安定した自主財源の確保

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、ふるさと寄附の更なる獲得など様々な形での自主財源の確保を進めます。

・事業の選択と重点化

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。

基本方針 II 公共施設マネジメントの推進

安定した財政運営を行うため、将来的な施設の維持・更新費用の抑制や平準化を図ることを目的に、豊橋市公共施設等総合管理計画 2026-2055 に基づいて取組を実行します。

【施策】

・施設保有量の適正化

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、豊橋市公共施設等総合管理計画 2026-2055 において方針を定めるとともに豊橋市施設最適化計画 2026-2035 に基づき施設最適化手法を用い施設保有量の適正化を図ります。

・施設長寿命化の推進

公共施設の将来的な維持・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、計画的な保全工事を実施し、施設長寿命化を推進します。

地方公営企業である企業会計及び特別会計について、経営環境の変化に適切に対応し、安定的に事業を継続するため、中長期的な視野に基づき、健全経営を進めます。

【施策】

・上下水道事業の安定的な運営

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、デジタル技術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、老朽化した上下水道施設の効率的な更新等により、費用の抑制を図るとともに、施設の健全性を保ちます。

・病院事業の安定的な運営

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、人件費や物価の高騰といった厳しい状況であっても持続可能な地域医療を確保するため、より一層の経営意識の向上や施設基準の取得などを推進するとともに、適正な病床数の検討などの経営効率化を進めます。

・特別会計の健全経営

総合動植物公園事業特別会計においては、健全経営の推進を図るため、魅力的なイベントの実施や園内環境の快適化を通じて、入園者数の増加等により、収益性の向上に取り組みます。

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、独立採算制を維持します。

7 行政運営

目標

時代の変化に適応できる、簡素で効率的な行政体制の構築を図る。

多様化する課題に的確に対応し、時代の動きに合った行政サービスを提供し続ける組織を構築するため、組織機構改革等により、組織の合理化や意思決定の迅速化を図ります。また、他の行政機関との連携を進め、住民サービスの向上や行政運営の効率化を図ります。

変化の速度が早い社会情勢に対応するため、デジタル技術を活用し業務の効率化を図ります。

加えて、多様化する行政需要に対応するため、効率的で効果的な職員配置を行うとともに、職員の生産性向上を図るため、個々のニーズにあわせた働きやすい環境の整備や時間外勤務の削減等の働き方改革を推進します。

【KPI】(重要業績評価指標)

行政運営の改革が、目標に対してどの程度進捗しているかを測るため、以下の二つの指標をKPIとして設定します。

行政手続の オンライン化率	基準値	目標値
	(令和6年度)	(令和12年度)
	47.48%	75%

職員1人当たりの 1か月平均の時間外 勤務時間数	基準値	目標値
	(令和6年度)	(令和12年度)
	14.2時間/月	12.0時間/月

基本方針

基本方針 I 行政体制の効率化とガバナンスの強化

複雑化・多様化する行政課題や広域的な社会経済活動等に対応するため、機能的な組織体制のもと、業務の効率化や事務の適正な執行を進めます。

【施策】

・組織機構改革の推進と事務の合理化

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、市の行政活動が、最少の経費で最大の効果を上げるよう、事務の見直し及び合理化を図ります。

・関係行政機関との連携の推進

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。

・事務の適正性の確保

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。

基本方針 II 人材マネジメントと働き方改革の推進

行政サービスを安定的かつ効率的に提供するため、行政需要に柔軟に対応した職員配置を行うとともに、職員一人ひとりがもっている能力を十分に活用できるよう、働き方改革を推進します。

【施策】

・定員管理の適正化

様々な行政需要に対応するため、定員適正化計画（仮称）に基づき、実態に即した的確な定員管理を行います。

・人材の育成と確保

多様化するニーズや時代の変化をとらえ、行動できる人材を育成するため、職員一人ひとりの能力向上を図るとともに、持続的な行政運営を実現するための人材を確保します。

・多様で柔軟な働き方の推進

職員一人ひとりが能力を最大限発揮し、生産性の向上を図るため、多様なニーズに合わせた働き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、人材の柔軟な活用を行い、業務量の平準化を図ります。

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

行政サービスの利便性と業務効率の向上のため、行政手続のデジタル化やデジタルツールを活用した業務の自動化・省力化を推進します。また、デジタル技術による恩恵を市民・組織の双方に還元できるデジタル人材の育成を図ります。

【施策】

・デジタル化による市民の利便性向上と業務変革

市民の利便性を高めるため、時間や場所による制約を受けることなく、デジタル化された行政サービスやデータを利用できるようにするとともに、人に優しいデジタル化を推進します。また、健全な行財政運営のもとで質の高い行政サービスを継続的に提供するため、新たな価値を創造し、業務の質や効率、生産性を高めるデジタル化を推進します。

・デジタル人材の活躍

職員が率先してデジタル化に取り組む組織であるよう、組織外からも協力を得ながら活動することのできる、デジタル社会の到来を見据えた人づくりを推進します。

8 施策別取組

[財政運営]

基本方針	施策	ページ
I 筋肉質な財政構造への転換	① 安定した自主財源の確保	22
	② 事業の選択と重点化	23
II 公共施設マネジメントの推進	③ 施設保有量の適正化	24
	④ 施設長寿命化の推進	25
III 地方公営企業の健全経営の推進	⑤ 上下水道事業の安定的な運営	26
	⑥ 病院事業の安定的な運営	27
	⑦ 特別会計の健全経営	28

[行政運営]

基本方針	施策	ページ
I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	① 組織機構改革の推進と事務の合理化	29
	② 関係行政機関との連携の推進	30
	③ 事務の適正性の確保	31
II 人材マネジメントと働き方改革の推進	④ 定員管理の適正化	32
	⑤ 人材の育成と確保	33
	⑥ 多様で柔軟な働き方の推進	34
III デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	⑦ デジタル化による市民の利便性向上と業務変革	35
	⑧ デジタル人材の活躍	36

財政運営 I ①

基本方針	I 筋肉質な財政構造への転換	
施策	①安定した自主財源の確保	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	市税の確保	現年度重視の滞納整理を行うとともに、催告、差押処分の強化、不動産差押案件の整理等により収入未済額の圧縮に努める。
	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。
	ふるさと寄附金の獲得	寄附の更なる獲得のため、返礼品の拡充や効果的なPR活動などを実施する。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
市税収納率	安定した財源確保のため市税収納率を上げる。 98.0% (令和6年度)	98.6% (令和12年度)
企業立地奨励金の指定件数（累計）	産業集積地における投資（新規立地・増設）を増やす。 36件※ (令和6年度) ※令和元年度からの累計数	63件 (令和12年度)
ふるさと寄附金額	本市へのふるさと寄附の金額を増やす。 5億2,523万円 (令和6年度)	23億円 (令和12年度)

基本方針	I 筋肉質な財政構造への転換	
施策	②事業の選択と重点化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	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。
	市単独事業の見直し	費用対効果において、他事業と比較して必要性や効果の薄い事業について、廃止も含めた事業見直しを実施する。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
経常収支比率 事業の選択と重点化 により、経常経費の増加を抑制する。	92.0% (令和6年度)	90.0% (令和12年度)

財政運営Ⅱ③

基本方針	II 公共施設マネジメントの推進	
施策	③施設保有量の適正化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要

■施策の指標

指標	基準値	目標値
削減した延べ床面積 面積	施設を最適化し、保有量を適正化する。	14,800 m ² (令和12年度)

基本方針	II 公共施設マネジメントの推進	
施策	④施設長寿命化の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	施設保全計画に基づく保全の実施	施設保全計画に基づき、令和8年度から令和17年度までの間に延べ床面積 404,000 m ² の建物保全を実施する。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
保全工事の延べ 床面積	計画的な保全を実施する。	202,000 m ² (令和12年度)

財政運営Ⅲ⑤

基本方針	III 地方公営企業の健全経営の推進	
施策	⑤上下水道事業の安定的な運営	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	デジタル技術の活用	デジタル技術を活用した漏水調査などにより経営を効率化する。
	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。
	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。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
水道事業会計 経常損益	水道事業会計において経常損益の黒字を維持する。	黒字 (135 百万円) (令和 6 年度)
下水道事業会計 経常損益	下水道事業会計において経常損益の黒字を維持する。	黒字 (296 百万円) (令和 6 年度)

基本方針	III 地方公営企業の健全経営の推進	
施策	⑥病院事業の安定的な運営	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	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。
	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。
	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。

※) 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。

■施策の指標

指標	基準値	目標値	
病院事業会計 経常損益	病院事業会計において経常損益の黒字を維持する。	赤字 (964百万円) (令和6年度)	黒字 (令和12年度)

財政運営Ⅲ⑦

基本方針	III 地方公営企業の健全経営の推進		
施策	⑦特別会計の健全経営		
施策の主な取組	取組名		取組の概要
	総合動植物公園事業	魅力的で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。
	公共駐車場事業	園内施設の長寿命化	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。
	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。
	利用者ニーズに合わせたサービスの提供・拡充	社会情勢や利用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。	

■施策の指標

指標	基準値	目標値
総合動植物公園事業の一般会計負担率	54.7% (令和6年度)	50.0%以下 (令和12年度)
公共駐車場事業の一般会計負担率	0% (令和6年度)	0% (令和12年度)

基本方針	I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	
施策	①組織機構改革の推進と事務の合理化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	部課室数の適正化	行政課題に的確に対応しつつ部課室の統廃合及び新設をすることにより、機能的な組織体制を構築する。
	附属機関や懇談会等の見直し	附属機関や懇談会等の委員選任のあり方について調査を行い、組織や運営方法等の見直しを行う。
	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。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
部課室数	部課室数を同規模の中核市※)平均以下の数に維持する。 18 部 97 課室 (令和 7 年 4 月 1 日)	同規模の中核市平均 19 部 112 課室 (令和 7 年 4 月 1 日) 同規模の中核市 平均以下 (毎年度 4 月 1 日)

※) 本市と人口が近い 20 市。

行政運営 I ②

基本方針	I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	
施策	②関係行政機関との連携の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	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。
施策の主な取組	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。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
他の行政機関 ^{※)} との連携事業数 東三河地域や中核市などの他の行政機関との連携事業の件数を増やす。	354 件 (令和 6 年度)	384 件 (令和 12 年度)

※東三河広域連合を除く。

基本方針	I 行政体制の効率化とガバナンスの強化	
施策	③事務の適正性の確保	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	内部統制制度等の効果的な運用	リスク評価シートを用いたリスク対応策の整備、従来の内部統制制度及び事故発生時報告制度の見直し等を行い、より効果的な内部統制制度の運用を目指す。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
対応策を整備したリスクの件数	発生可能性の高い事務上のリスクを洗い出し、対応策を整備する。 159 件 (令和 6 年度)	195 件 (令和 12 年度)
重大事故の発生件数	内部統制上運用上の重大な不備とされた事故の件数を抑える。 1 件 (令和 6 年度)	2 件以下 (毎年度)

行政運営Ⅱ④

基本方針	II 人材マネジメントと働き方改革の推進	
施策	④定員管理の適正化	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	職員数の適正な管理	各所属とのヒアリングを通じ、業務量や優先度などを把握することにより的確な人員査定を実施する。
専門人材の確保	採用活動を通じた公務の魅力発信を行うとともに、インセンティブの付与についても検討し、専門的な技術を持つ職員を継続的に確保します。	

■施策の指標

指標	基準値	目標値
常勤職員及び再任用職員の合計数	行政需要に応じた職員数とする。 (令和7年4月1日)	4,095人 (令和13年4月1日) 4,291人

基本方針	II 人材マネジメントと働き方改革の推進	
施策	⑤人材の育成と確保	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	現状を多角的にとらえ、組織の成長を促すことのできる人材の育成	俯瞰できる人材の育成を図るために、他自治体等と連携して広域的視野を養う研修や、職員が講師となり登壇する豊橋みらいアカデミー ^{※)} を継続的に実施する。
多様な人材の確保		変化の激しい採用市場の中で、必要な職員数を確保するため、受験者のニーズに対応した多様な採用試験を実施するとともに、採用活動の充実を図る。

※) 豊橋みらいアカデミー：職員の持つスキルの庁内展開を行うことにより、学び合う職場風土の醸成と職員の能力向上を図ることを目的に、職員の持つ知識・技能等の庁内展開を行う研修。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
豊橋みらいアカデミーの年間開講数	豊橋みらいアカデミーの年間開講数を増やす。	13回 (令和6年度) 15回 (毎年度)
採用試験の申込者数	採用試験における一般行政職 ^{※)} の申込者数を増やす。	739人 (令和6年度) 800人 (令和12年度)

※) 一般行政職：消防職、市民病院の医療職及び技能労務職を除く常勤職員。

行政運営Ⅱ⑥

基本方針	II 人材マネジメントと働き方改革の推進	
施策	⑥多様で柔軟な働き方の推進	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	多様なニーズに合わせた働きやすい環境の整備	マイスタイル勤務などの勤務時間の柔軟な割り振りやテレワークの活用、開庁時間の短縮など、働きやすい環境を整備する。
	人材の柔軟な活用	部局内異動や登録型応援制度の活用により、弹力的な業務応援体制を整えることで、業務量・時間外勤務の平準化を図る。
	育児休業等の代替職員の確保	育児休業等の代替職員を確保することにより、気兼ねなく育児休業等を取得できる職場環境を整備する。

■施策の指標

指標		基準値	目標値
年次有給休暇の平均取得日数	年次有給休暇の平均取得日数を増やす。	13.6 日/年 (令和 6 年度)	18.1 日/年 (令和 12 年度)
時間外勤務時間数年間 360 時間超の職員数	長時間勤務の職員数を減らす。	412 人 (令和 6 年度)	270 人以下 (令和 12 年度)

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	⑦デジタル化による市民の利便性向上と業務変革	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	デジタル化による業務変革	A I 技術やドローンなどのデジタルテクノロジーを活用することで、市民サービスの向上を図るとともに業務の効率化を進める。
	デジタル化を進めるための制度設計	デジタル化に適応するため、条例・規則などルールの見直し等を進める。
	基幹業務システムの統一・標準化	標準化対象 20 業務に係る全ての基幹システムについて、国の定める標準仕様に準拠したシステムへ移行する。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
標準準拠システムへ移行した割合	標準準拠システムへ移行する業務の割合を増やす。 10% (令和 6 年度)	100% (令和 12 年度)

行政運営Ⅲ⑧

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	⑧デジタル人材の活躍	
施策の主な取組	取組名	取組の概要
	職員デジタル人材の育成・確保と活動の推進	デジタル関連の知識を有する人材の採用に努めるほか、職員のデジタルリテラシーの底上げを図るための研修の実施や、業務全体を見直すBPR ^{※)} の実践などを通じて、職員デジタル人材への成長を促す。
	外部デジタル人材の活用	本市デジタル化推進アドバイザーや国の支援制度を活用し、助言や支援を受ける。

※) BPR : Business Process Re-engineering の略。業務フローの再構築。

■施策の指標

指標	基準値	目標値
BPRの取組数 BPRの取組数を増やす。		累計 10 取組 (令和 12 年度)

【附屬資料】

豊橋市における行財政改革への意見書

(豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会 令和7年11月26日提出)

1 意見書提出にあたって

新型コロナによる混乱がようやく収束したものの、人口減少の進行、世界的に不安定な経済・社会の動向、恒常的な人材不足、デジタル化の進展など、自治体を取り巻く状況は急速に変化している。こうした変化に対し、迅速かつ的確に対応することが、今まさに自治体に求められている大きな課題である。

豊橋市はこれまで、様々な行政課題に積極的に取り組むとともに、市民生活や事業者の支援にも市を挙げて取り組んでおり、その姿勢と成果は高く評価できる。一方で、社会保障費などの義務的経費の増大や不安定な経済情勢等の影響により、今後の財政運営は一層厳しさを増すことが懸念される。特に、財政調整基金残高の動向は、市の行財政運営の基盤を揺るがすおそれもあり、引き続き注視していく必要がある。これまで豊橋市は、行財政改革プランに基づき一定の成果をあげているが、従来の取組の延長では、将来の財政基盤を確立できるかは不透明な状況にある。このことを強く認識し、より踏み込んだ改革を継続的に進めていく必要がある。

今後も続くと予想される厳しい財政の状況の下で、市民の期待に十分に応え、生活を支援していくためには、これまでのやり方にとらわれず、限られた資源を最大限に活かす柔軟な発想が不可欠である。デジタル化の推進など、効率的な行政運営を進めると同時に、市民との対話や協働を重視し、コミュニケーションを通じた共創型の行政を目指すことが重要である。また、豊橋市ののみならず、周辺地域との連携・協力を強化し、広域的な視点で地域の持続的な発展に貢献していくことも求められる。

厳しい財政状況が続く中ではあるが、支出削減に偏りすぎるあまり豊橋市の強みが損なわれ、市民活動が萎縮することがないよう、子どもや若者が将来への希望をもてるまちを目指す観点からも、新たな行財政の変革が求められている。改革にあたっては、常に市民の目線や意見を意識し、市民や企業への説明責任を果たしながら、透明でわかりやすい情報提供を行い、理解と参画を促すことが重要である。行政だけでなく、市民・企業が一体となって地域力を高めていくことが、将来の豊橋市を支える基盤となる。

本外部検証委員会は、以上のような認識に立ち、新たな行財政改革プランの策定にあたり、それぞれの立場や視点から、幅広く意見を提供するものである。今後、私たちの意見が、新たに策定される行財政改革プランに生かされ、着実に実施されることを期待する。

2 行財政改革全般について

○適切な指標や目標の設定について

指標や目標の設定にあたっては、達成困難な項目もあり得ると考えられるが、安易に達成可能な目標値を設定するのではなく、プランの目指す姿の実現に少しでも近づけるような意識をもった目標設定を検討する必要がある。

また、目標値とは、あくまで目標を数値化したものに過ぎないことから、数値目標だけにとらわれず、本来のプランの目的に向けて取組を進め、豊橋市がまさに多くの人から選ばれ、住みたいと感じてもらえる魅力的なまちとなるよう期待する。

3 財政運営について

○財政について

豊橋市の財政状況は、大型事業の進展のほか、全国的な傾向と同じく義務的経費の増加や公共施設・インフラの老朽化対策、さらには物価高騰・賃金改定への対応などにより、今後も厳しい状況が続くものと見込まれる。事業の選択と重点化等による財政構造の転換を図る中で、行財政改革プランに基づく取組をはじめ、財政の健全性を担保する仕組みが求められる。

そして、安定した自主財源を確保するため、引き続き産業振興等による税収増加の取組を推進するほか、財政基盤の強化に向け具体的で実効性のある取組を実施する必要がある。中でも、ふるさと寄附金額が大きく増加していることは評価できることから、要因を検証し更なる寄附金獲得につなげていくとともに、クラウドファンディング型ふるさと納税等、効果的で社会的意義も高い取組の継続を期待する。

また、財政調整基金の残高については、令和5年度以降減少傾向にあり「行財政改革プラン 2021-2025」の目標値を達成できていないことから、年度ごとの財源の不均衡を調整するとともに、緊急的な財政需要が発生した場合にも対応できるよう、一定額以上の基金残高を確保する必要がある。

さらに、限りある財源を真に必要な事業や新たな行政課題に対して配分するため、事業ごと優先順位をつけ、費用対効果の低い事業の見直しに取り組むことが重要である。

○公共施設・インフラのあり方について

将来を見据えた公共施設マネジメントの推進は、持続可能な行財政運営の実現にとって極めて重要な取組であり、道路や上下水道などのインフラについては適切に維持管理、更新を図りながら、公共施設保有量の適正化や施設保全等においては、市民の理解を得た上で長期的な視点で取り組んでいく必要がある。

4 行政運営について

○行政体制とガバナンスについて

組織機構改革においては、複雑化・多様化する行政課題や市民ニーズに適応できる行政体制が求められる中で、スクラップ＆ビルドの原則のもと、継続的な検証と見直しを行うとともに、状況に応じ、部局横断的で柔軟な対応が求められる。

また、東三河をはじめ広域的な事務の共同処理等の充実を図るとともに、高度・専門的な知識経験を有する人材を広域で活用することなどの検討を進める必要がある。

さらに、リスクを管理し、重大事故の発生を防ぐなど、内部統制制度の効果的な運用を通じて、組織のガバナンスを強化していくことが重要である。

○人材マネジメントと働き方改革について

効率的・効果的な働き方への対応が停滞すると人材の疲弊が進み、新たな行政課題への対応が困難となるだけでなく、働く場所としての魅力も失われてしまうことから、より一層の働き方改革の推進が求められる。

職場・職種によって仕事量に偏りがみられるため、平準化する取組を一層進めていくことに期待する。また、新たな行政課題へも迅速・的確な対応ができるよう、定員管理、人材の育成、確保等の人材マネジメントに取り組む必要がある。

○デジタルトランスフォーメーション（DX）について

DX推進に関しては、市民の利便性の向上や職員の業務効率性向上など、地域全体のデジタル化をはかるスマートシティの推進が期待される。そのために、行政側の体制作りとリーダーシップが求められる。

そこで、策定されている行政デジタル化方針や情報化推進会議などの体制を定期的に見直し、日々更新されるデジタルの知見を深めるとともに、外部人材の登用と庁内教育を引き続き進めていくことが必要である。

○豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会委員名簿

(任期：令和7年5月19日から令和9年3月31日まで)

(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

高津 由久 エフアールカンパニー株式会社代表取締役

本多 尚子 愛知大学地域政策学部教授

※委員は50音順、敬称略

豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会設置要綱

(趣旨)

第1条 この要綱は、豊橋市附属機関設置条例第2条第3項の規定に基づき、本市の行財政改革プランの進捗管理にあたって、外部の視点からの評価を実施することを目的として設置する豊橋市行財政改革プラン外部検証委員会（以下「委員会」という。）について、必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次の事項について検討し、市長に意見を述べるものとする。

- (1) 豊橋市行財政改革プランの行動計画に掲げる施策の評価・検証に関すること。
- (2) 行財政改革に係る計画の策定に関すること。
- (3) その他行財政改革の実施状況及び推進に関すること。

(組織)

第3条 委員会は、委員5人以内をもって組織する。

2 委員は、市政に関し識見を有する者のうちから、市長が委嘱する。

(任期)

第4条 委員の任期は2年以内とし、再任を妨げない。

2 委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長等)

第5条 委員会に、委員長及び副委員長を置く。

- 2 委員長は、委員の互選により定め、副委員長は、委員長が指名する。
- 3 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会の会議は、必要に応じて委員長が招集する。

- 2 委員会の会議は、委員の過半数が出席しなければ、開くことができない。
- 3 委員長は、必要があると認めるときは、会議に関係者の出席を求め、その意見を聴き、又は説明を求めることができる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、総務部行政課において処理する。

(雑則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成 24 年 4 月 4 日から施行する。

附 則

この要綱は、平成 28 年 4 月 11 日から施行する。

附 則

この要綱は、平成 29 年 6 月 2 日から施行する。

附 則

この要綱は、令和 4 年 4 月 1 日から施行する。

附 則

この要綱は、令和 6 年 4 月 1 日から施行する。

附 則

この要綱は、令和 7 年 5 月 8 日から施行する。

豊橋市行財政改革推進本部設置要綱

(設置)

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

(所掌事務)

第2条 本部は、次に掲げる事項を処理する。

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

(構成)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって構成する。

2 本部長、副本部長及び本部員には、別表1に掲げる者をもって充てる。

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を総理する。

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

(会議)

第5条 本部長は、必要に応じ本部の会議を招集し、会議の議長となる。

(連絡調整等を行う会議体)

第6条 本部の下に、必要に応じて、連絡調整等を行う会議体を設置することができる。

(庶務)

第7条 本部の庶務は、総務部行政課において行う。

(委任)

第8条 この要綱に定めるもののほか、本部の運営に関し必要な事項は、本部長が定める。

附 則

この要綱は、平成7年5月15日から施行する。

附 則

この要綱は、平成8年4月9日から施行する。

附 則

この要綱は、平成11年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成12年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成13年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成16年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成19年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成22年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成23年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成24年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成26年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成27年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成28年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成29年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成29年7月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成30年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成31年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和2年6月29日から施行する。

附 則

この要綱は、令和3年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和3年7月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和4年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和6年7月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和7年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、令和7年7月1日から施行する。

別表 1
豊橋市行財政改革推進本部

役 職	職 名
本 部 長	市長
副 本 部 長	稻田副市長
〃	島村副市長
本 部 員	教育長
〃	危機管理統括部長
〃	総務部長
〃	財務部長
〃	企画部長
〃	市民協創部長
〃	文化・スポーツ部長
〃	福祉部長
〃	こども未来部長
〃	健康部長
〃	環境部長
〃	産業部長
〃	建設部長
〃	都市計画部長
〃	総合動植物公園長
〃	市民病院事務局長
〃	上下水道局長
〃	消防長
〃	教育部長
〃	会計管理者
〃	監査委員事務局長
〃	議会局長

計 25名

